

# 한국수출기업의 공급사슬파트너십 수준과 성과에 관한 실증연구

문희철\*<sup>1</sup> · 이진석\*\* · 서정해\*\*\*

\* 충남대학교 경제무역학부 · \*\* 정보통신연구진흥원 · \*\*\* 한국전자통신연구원

## An Empirical Study on the Supply Chain Partnership Level and Performances in Korean Exporting Firms

Hee Cheol Moon\* · Jin Seok Lee\*\* · Jung Hae Seo\*\*\*

\* School of Economics and International Trade, Chungnam National University

\*\* Institute for Information Technology Advancement(IITA)

\*\*\* Electronics and Telecommunications Research Institute (ETRI)

Based on the previous research on Supply Chain Partnership(SCP), this study empirically analyzed the relationship among determinants of SCP including environmental characteristics(environmental uncertainty and competitive intensity within industries), exporting firms' characteristics(export experience and export orientation), information technology utilization characteristics(information exchange between trading partners and use of information technology systems), and relationship characteristics(trust and commitment), SCP level, and performances in Korean exporting firms. The results of hypotheses test revealed that exporting firms' characteristics and relationship characteristics had significant influence on the level of SCP. Furthermore, SCP level also had significant influence on the performance of the Korean exporting firms. However, the results of the moderated regression analysis showed that there were no moderation effect of the SCP level on the relationships between the determinants of SCP and the exporting firms' performances except the case of relationship between export orientation and financial performance. Considering the relative importance of export in Korean economy, this study provides several useful strategic implications to Korean exporting firms which have much interest in constructing stronger SCP with their respective trading partners.

**Keywords:** Korean Exporting Firms, Supply Chain Partnership, Performances, Moderation Effect

---

<sup>1</sup> Corresponding Author : School of Economics and International Trade, Chungnam National University, 220, Gung-dong, Yuseong-gu, Daejeon, Korea, Tel: +82-42-821-5558, e-Mail: hcmoon@cnu.ac.kr

## I. 서론

최근 다국적기업들은 공급사슬관리(SCM)의 성공적인 운영을 통하여 물류 부문을 포함한 기업혁신에 지대한 성과를 거두고 있으며, 이는 기업의 지속적 경쟁우위를 유지시키고 시장지배력을 강화시키는 결과를 낳고 있다. 또한 장기적인 관점에서 자사의 글로벌 경쟁우위를 지속시키기 위한 전략으로 공급사슬파트너십(Supply Chain Partnership)의 개발과 실행에 많은 관심을 기울이고 있다. 이는 자원의 제약, 경쟁의 심화, 고객요구의 증대 등 글로벌 물류환경의 급격한 변화에 대처하여 공급사슬의 통합을 강화하고 지속가능한 경쟁우위의 달성을 그 목표로 하고 있기 때문이다.

이처럼 공급사슬파트너십은 원자재 공급으로부터 운송, 생산, 유통, 판매에 이르는 전체 공급사슬 프로세스 상에서 공동의 목적을 달성하기 위하여 공급사슬 참여자간에 협력관계를 형성하는 행위이며, 기업의 경쟁력과 성과창출에 새로운 도전으로 받아들여지고 있다. 최근 공급사슬관리(SCM)와 공급사슬파트너십에 대한 관심이 점차 높아지는 것도 이러한 글로벌 기업경영 환경의 변화에 따라 기업이 공급사슬에 대한 관리와 강화를 생존전략의 일환으로서 받아들이고 있기 때문일 것이다.

오늘날과 같이 무한경쟁의 글로벌 경영환경하에서 우리나라의 수출기업은 국지적인 생산 및 판매에서 벗어나, 전 세계를 대상으로 한 공급사슬의 구축을 통하여 그 생존의 해법을 찾아야만 하는 상황에 처해 있다. 본 연구에서는 공급사슬파트너십에 관한 기존 연구들을 토대로 우리나라 수출기업의 공급사슬파트너십 결정요인을 환경특성(환경의 불확실성, 산업내 경쟁강도), 수출기업 특성(수출경험, 수출지향성), IT활용특성(파트너간 정보교환, 정보화시스템 활용), 관계특성(신뢰, 몰입) 등의 변수로 측정하고, 이들이 공급사슬파트너십 유형 및 성과에 어떠한 영향이 있는가를 실증적으로 검증하고자 한다.

본 연구의 표본은 현재 공급사슬파트너십을 구축하고 있거나 운영중인 우리나라 수출기업을 그 대상으로 하였다. 실증분석에 필요한 자료를 수집한 후 다음과 같은 절차로 연구모형을 검정하였다. 첫째, 척도의 신뢰성을 분석하기 위해 신뢰성계수(Cronbach's Alpha)를 이용해 분석하고, 둘째, 요인분석을 이용하여 척도의 타당성을 검정하였다. 셋째, 본 연구에서 설정된 연구가설은 요인간의 인과관계를 규명하기 위하여, 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis) 및 조절회귀분석(Moderated Regression Analysis)을 이용하였다. 본 연구의 통계적 분석은 SPSS Windows 12.0 버전의 프로그램을 이용하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공급사슬파트너십의 개념과 유형

#### 1.1 공급사슬파트너십의 개념

LaLonde and Cooper(1989)는 공급사슬에서의 파트너십을 쌍방이 서로 협의한 일정 기간 동안 합의된 사항에 대하여 비용과 편익을 공유하는 물류채널상의 두 개체간의 관계로 정의하였다. 또한 Gardner, Cooper and Noordewier(1994) 및 Ellram(1995)은 공급사슬파트너십을 두 기업이 긴밀한 조정과 이해를 바탕으로 하나의 기업이 거래를 수행하는 것처럼 장기간에 걸친 영업활동이며, 일정 기간 동안 약정된 사항에 대하여 상호 호혜적이고 지속적인 관계를 유지하며, 정보의 공유, 위험과 보상을 공유하는 것이라고 하였다. Gentry(1995)는 기업간에 형성되는 전략적 파트너십을 장기간 몰입, 협력적이며 지속적인 원가절감의 개선과 향상된 품질, 열린 의사소통과 정보 공유, 관계성의 위험과 보상의 공유의 4가지 영역에서 설명하였다.

우리나라에서도 공급사슬파트너십 내지는 물류파트너십에 대한 연구가 지속적으로 진행되어오고 있다. 실제로 최근 한국 SCM 학회에서 발간된 논문에서 가장 활발히 다루어진 주제가 바로 공급사슬파트너십이다. 배경안·유인선(2007), 유정석(2007), 임세현(2007), 장성기·공명달(2007), 정용균·조세형·김승철(2007) 등의 연구가 대표적인 예이다.

최근 들어, 전 세계가 인터넷을 통한 하나의 네트워크로 통합되면서 기업의 경영환경은 글로벌 환경으로 변화하고 있다. 특히 대다수의 기업들이 보다 많은 영업이익을 얻기 위하여 다국적기업으로의 변화를 모색하면서, 이들이 영위하고 있는 공급사슬 또한 글로벌 네트워크로 변화하고 있다.

이에 따라, 최근 공급사슬관리(SCM)의 활동을 국외적으로 확장시킨 개념으로 기업경영의 세계화와 더불어 이루어지고 있는 글로벌 조달, 글로벌 마케팅, 글로벌 조직구조 등에서 전 세계적 기업 활동을 네트워크로 연계하여 관리(김창봉·이충배, 2003) 하는 GSCM(Global Supply Chain Management)이 활발히 도입·연구되고 있다.

이는 최근의 글로벌 경쟁체제하에서 경쟁기업보다 더 빨리, 그리고 더욱 신뢰할 수 있는 제품을 시장에 공급하고(Goran, 1991), 또한 기업의 경영활동이 점차 지역적으로 확대되어 외부조달 및 판매, 해외법인수의 증가, 고객과의 상호 조정을 통한 요구 충족, 정보의 공유 및 리드타임 단축과 재고 및 물류비용의 증대 등에 전략적으로 대응하기

위하여 GSCM 이 필수적이기 때문이다(Ellram, 1991).

## 1.2 공급사슬파트너십의 유형

Lambert 등(1999)은 공급사슬파트너십 모형에 관한 연구에서 미국 기업들을 대상으로 파트너십 사례를 분석한 결과를 토대로 공급사슬 연속선상에 나타나는 관계들 중 독립적 시장교환 관계, 계약적 관계 및 수직적 통합 등을 파트너십과는 별개로 구분하고 존속기간, 범위, 강도, 긴밀성 등에 따라 공급사슬파트너십의 유형을 3 가지로 분류하고, 그 이유를 동인(drivers), 촉진요인(facilitators), 구성요소(components) 등 3 가지의 기본요소에서 찾고 있다.

Patterson, Forker and Hanna(1999)는 공급사슬상의 기업관 관계에 대하여 거래적 관계, 과도기적 관계, 초월적 관계의 3 단계 수준을 제시하고, 각 단계별로 기업내부의 의사결정과 기업외부에 형성되는 공급사슬파트너십 전략과 특징을 설명하였다.

서아영·신경식(2004)은 공급사슬의 유형을 분류한 Fisher(1997)와 Bensaou and Venkatraman(1996)의 연구를 토대로 우리나라 기업의 공급자-구매자 관계 유형에 따른 공급사슬관리(SCM) 성공요인에 관한 실증연구에서 공급자 지배적, 시장 거래적, 구매자 지배적, 전략적 파트너십 등의 4 가지로 구분된 유형별 집단의 특성을 규명하였다.

김진삼·이기수(2000)는 수출기업과 운송기업간의 관계구조 개발과 관련하여 신뢰와 몰입이 기업간 협력정도에 영향을 미치고, 이는 다시 기업의 물류성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 여기서 매개변수로 활용된 기업간 협력정도는 파트너십의 수준으로 이해할 수 있다.

## 2. 공급사슬파트너십의 결정요인

기존 문헌을 검토한 결과 한국수출기업의 공급사슬파트너십 수준의 핵심결정요인은 환경특성, 수출기업특성, IT활용특성, 관계특성 등 크게 4가지 범주로 구분할 수 있다.

### 2.1 환경특성

Porter(1980)는 본원적 경쟁전략 관점에서 환경이 기업의 경쟁전략에 영향을 미치고, 환경의 불확실성에 따라 적합한 전략의 유형이 달라진다고 보았다. 이처럼 기업이 처해있는 환경을 분석하는 것은 매우 중요한 일이며, 이를 측정하기 위하여 많은 변수들이 이용되고 있다. 또한 이러한 환경적

변수는 기업전략과 성과와의 관계를 조절하는데 매개적인 역할을 하거나, 전략변수와 환경변수간의 일치도가 성과에 영향을 미치는 것으로 설정된다(Venkatraman, 1989).

특히 수출기업은 국내거래에서 보다 높은 불확실성 속에서 경영활동을 영위해야 하므로 환경에 대한 복잡성이 배가된다고 볼 수 있다. 이와 같은 환경의 불확실성 증가는 미래에 대한 예측을 어렵게 하고 어떤 형태나 수준에서 수행되어야 할 임무를 지정하는 것을 힘들게 한다. 따라서 환경의 불확실성 및 역동성의 증가는 안정적으로 원자재, 제품 등의 공급해 줄 수 있는 공급사슬상의 특정 파트너에게 구조적으로 결속하게 되는 파트너 의존도의 증가와 장기적인 거래관계의 형성으로 이어지게 된다(Ganesan, 1994; 한상린, 2003).

한편 Brittain and Freeman(1980)은 산업내 경쟁강도의 중요성을 언급하면서 시장에서의 경쟁이 없는 상황에서 기업은 필요한 자원을 상대적으로 저렴하게 확보할 수 있다고 하였다. 이는 다시 말해 산업 내 경쟁이 치열해 질수록 환경의 불확실성이 증대되며, 필요한 자원을 원활히 공급하기 위한 공급사슬의 운영이 매우 어려워짐을 의미한다. 또한 이로 인하여 전체산업의 수익성이 감소되고, 나아가 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다(채명수·강대석·이형택, 2002; 박영배, 2006).

특히 경쟁기업의 수가 많고, 경쟁집중도가 상대적으로 높은 특성을 가지는 글로벌 시장에서 경쟁해야 하는 수출기업의 경우, 시장을 선점하고 있는 기존 기업들의 견제가 심화되고, 이들에 대한 차별화에 대한 부담이 증가하며, 필요한 자원의 확보 및 유통경로의 개발이 어려운 경쟁적 환경에 직면하게 될 가능성이 높다(이장우·장수덕, 1999; 박영배, 2006). 따라서 기업들은 이와 같은 경쟁적 환경을 극복하기 위하여 공급사슬파트너십의 강화와 같은 전략수립에 많은 관심을 기울이고 있다. 왜냐하면, 많은 선행적 연구에서 언급된 바와 같이 산업내 경쟁강도는 경영성과에도 직접적인 영향을 미치기 때문이다(Porter, 1980; Shepherd, 2000; 채명수·강대석·이형택, 2002).

### 2.2 수출기업 특성

수출기업의 거래경험을 바탕으로 형성되는 성향은 기업간 거래 유형 및 이에 수반되는 공급사슬파트너십 수준의 형성에도 결정적인 영향을 미치고, 수출전략이나 성과에도 상당한 영향을 미친다고 할 수 있다(Cooper and Kleinschmidt, 1985). 수출기업의 거래경험적 특성을 설명함에 있어서 가장 빈번히 채택되는 변수로는 거래빈도가 있다. 이중하·권영철(2002)과 최장우·백유미(2003) 등의 연구에서도 각각 물류 및 아웃소싱 방식의 선택에 있어서 거래빈도가 주요 요인으로 활용되었다. 또한 Lieb and

Maltz(1998) 및 Murphy and Poist(1998)는 수출규모 및 비중이 증대될수록 특정한 파트너들과 보다 긴밀한 관계를 구축하려고 하는 경향을 보이게 되며, 특히 적시성과 거래비용을 절감 측면을 최우선으로 고려하는 물류 분야에 그러한 경향이 두드러진다고 하였다.

최고경영자의 의지는 기업의 전략 및 성과와 관련된 연구에서 가장 보편적으로 활용되는 기업특성의 결정요인이다. 특히 최고경영자가 지배적인 지분관계를 소유하는 우리나라 기업의 일반적인 형태를 감안할 때, 수출기업이 전략적으로 공급사슬파트너십을 선택하는 의사결정에 있어서 최고경영자의 의지는 매우 큰 비중을 차지한다. 이는 공급사슬관리(SCM)의 전략적 선택 및 성과에 관한 많은 연구에서 최고경영자의 의지가 중요한 결정요인(Mcgee and Spekman, 1995; Higginson and Alam, 1997; 최성렬, 2002; 최장우·백유미, 2003; 김태우, 2006)으로 입증되었다. 이에 따라 본 연구에서는 최고경영자의 의지를 포함한 수출지향성을 공급사슬파트너십 결정요인의 하나로 반영하였다.

## 2.3 IT활용 특성

Cummings(1984)는 기업간의 협력적 이익을 달성하기 위하여 파트너간 효과적인 정보교환을 가장 주요한 요인으로 지적하였으며, Aulakh, Kotabe and Sahay(1996)은 정보의 교환과 지속적인 기대, 유연성을 꼽았다. 또한 Lambert and Cooper(2000)는 원활한 정보공유가 조직간 조정으로 이어져 공급사슬파트너십을 성공시킨다고 보았다. 최성렬(2002)은 공급사슬 파트너간 정보교환 영향요인과 성과와의 관계를 규명하기 위하여 정보교환 요인을 운영적 정보교환과 전략적 정보교환으로 구분하고 성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석 하였다.

한편 전통적 자원준거이론적 관점(Resource based View)에서는 기업의 정보화시스템 활용이 경로관계와 성과에 영향을 미친다고 보았다. (Barney, 1991; Collis, 1994; Grant, 1991; Poter, 1991; Raphael & Schoemaker, 1993; Barney et al, 2001; McIvor and Humphreys, 2003). 장형욱·이상식(2006) 등은 정보화시스템의 활용을 통한 공급사슬내 활발한 기업의 IT 활동이 정보시스템 측면, 협업 활동 측면, 통합 활동 측면의 세가지로 정의된 공급사슬관리(SCM) 활동에 매우 유의한 영향을 미친다는 것을 실증분석하였다. 이와 같이 기업의 정보기술(IT) 활용은 제품의 제조, 판매, 유통 등과 같이 기업 경영활동의 전방위에 걸쳐 형성하게 되는 경로관계, 즉 파트너와의 관계 형성에 있어서도 매우 중요한 요인으로 작용한다고 볼 수 있다. 특히 EDI와 같은 IT기술이 도입되어 종이 없는 전자무역의 시대가 도래한 오늘날의 수출환경을 감안할 때(이상진·김승철, 2005), 수출기업의 정보기술(IT) 활용

수준의 향상은 공급사슬파트너십의 수준을 높이고, 나아가 공급사슬의 경쟁력을 제고 하는데 핵심적인 역할을 하고 있다.

## 2.4 관계특성

공급사슬 내 존재하는 조직간·파트너간의 다양한 관계와 파트너십은 신뢰, 몰입, 협력 같은 파트너 관계에 대한 영향요인(Cooper and Gardner, 1993; Wilson, 1995; 권영철, 2001), 확실성 및 의존성의 관계특성(Heide and John, 1990; Fisher, 1997), 파트너십 관계의 성과(Noordewier, John and Nevin, 1990; Lusch and Brown, 1996; 송우용·조대우, 2001; 김창봉, 2004) 등에 따라 달라지기 마련이다. 특히 기업간 성공적 관계의 핵심규범으로 보편적으로 인정되는 신뢰(Trust)와 몰입(Commitment)은 공급사슬 파트너관계에 있어서도 가장 중요한 결정요인으로 선택되어지고 있으며, 여러연구자들에 의하여 그 효용이 설명되고 실증분석되었다(권영철, 2002; 김창봉, 2004; 김태우, 2006).

이외에도 공급사슬파트너십의 수준을 결정하는 많은 요인들이 기존의 연구에서 언급되었지만, 본 연구에서는 구조·상황적 개념으로서의 환경특성, 수출기업 특성, 최근 들어 많이 활용되는 정보기술(IT)의 활용 그리고 일반적인 기업간 관계모형에서 제시되는 결정요인인 신뢰와 몰입 등으로 구분하여 선행연구들이 언급하고 있는 결정요인들을 <표 1>와 같이 정리하였다.

&lt;표 1&gt; 공급사슬파트너십 수준의 결정요인에 관한 선행연구

연구자	결정요인	환경특성		수출기업특성		IT 활용		관계특성	
		불확실성	경쟁강도	수출경험	수출지향성	정보교환	시스템활용	신뢰	몰입
Macneil(1981)					√	√			√
Ellram(1991)						√		√	√
Moorman et al(1993)								√	√
Lambert and Stock(1993)		√		√	√		√		
Gardner, Cooper and Noordewier(1994)				√	√	√	√		√
Morgan and Hunt(1994)		√						√	√
Leahy, Murphy, Poist(1995)					√	√	√	√	
Bensaou and Vankatraman(1996)		√	√	√	√				
Maloni and Benton(1997)		√	√	√	√	√		√	
Lambert, Emmelhantz and Gardner(1999)						√		√	√
Petersen(1999)					√	√	√	√	√
김진삼 · 이기수(2000)								√	√
Maloni and Benton(2000)		√				√	√		
권영철(2001)			√			√		√	√
송우용 · 조대우(2001)		√	√			√		√	√
최성렬(2002)		√	√		√	√	√	√	√
한상린(2003)		√	√		√		√	√	√
구자열 · 조성원(2002)					√	√	√	√	
이종학 · 권영철(2002)				√	√	√	√	√	
채명수 · 강대석 · 이형택(2002)		√	√		√	√	√		
Kim(2003)			√			√	√		
Vickery. et, al.(2003)						√		√	√
최장우 · 백유미(2003)				√	√	√	√		
김창봉(2004)		√			√	√		√	√
소순후 · 유일(2004)						√		√	√
박연우 · 이정희(2004)		√	√		√	√	√	√	√
Fynes, et. al(2004)		√	√			√		√	
Eng(2006)						√		√	
김태우(2006)					√	√	√	√	√
장형욱 · 이상식(2006)					√	√	√		
윤선희 · 김형욱 · 최호석(2006)					√	√	√		
임세현(2007)					√	√	√		

### 3. 공급사슬파트너십의 성과

공급사슬관리(SCM)에 있어서 적절한 성과 측정 지표의 개발은 기존 시스템의 효율성 및 효과성을 진단하고, 타 경쟁 시스템과의 비교분석을 위해 반드시 필요하다(Beamon, 1999). 그리고 이러한 공급사슬파트너십의 성과 측정에 있어서 가장 중요한 것은 통합된 공급사슬 파트너간의 노력으로 달성된 최종 결과인 공급사슬통합의 성과이다. 왜냐하면 공급사슬파트너십에서 의도하는 최적화의 개념은 기능적, 지역적, 조직적 범위를 넘어서 공급사슬 전체 수준에 해당되기 때문이다(Handfield and Nichols, 1999). 공급사슬파트너십의 성과 측정은 주로 재무적 성과를 중심으로 한 계량적 지표를 이용해 분석되어져 왔다. Gunasekaran 등(1996)은 공급사슬관리의 성과 측면에서 적시성 향상의 사업성과를 강조하였다. 이들은 고객의 주문에 대한 적시납기 이행률과 고객의 요구에 대한 적시대응 능력의 중요성을 특히 강조하였다.

또한 Venkatraman and Ramanujam(1986)은 공급사슬관리(SCM)의 성과를 재무성과와 운영성과로 구분하였는데, 재무성과에는 매출성장률, 수익성(투자수익률, 매출수익률, 자산수익률), 추가수익 등이 제시되고 있다. 그리고 운영성과에는 시장점유율, 신제품출시, 제품품질, 마케팅 활동 등의 부가가치 및 기타 기술효율성 등이 포함된다고 주장하였다. 최성렬(2002)은 Groves and Valsamakis(1998)의 연구를 바탕으로 재무적 성과와 비재무적 성과 차원의 두 가지 큰 틀을 기준으로 파트너십 특성에 따라 기업 성과에 미치는 영향요인을 구체화하였다.

성과측정을 재무성과 위주의 단기적이고 양적인 관점에서 수행하는 것은 일반적인 비즈니스에서는 보편화된 현상이지만, 공급사슬관리(SCM)와 같이 성과목표의 달성이 비교적 장기간에 걸쳐 달성되는 경우에는 이러한 사업의 특성을 고려한 종합적인 평가체계가 필요하다.

Brewer and Speh(2000)는 공급사슬관리(SCM)의 성과를 측정하기 위해 Kaplan and Norton(1992)이 개발한 전략적 성과관리 기법인 BSC(균형성과관리: Balanced Scorecard)의 사용을 주장하였다. 국내에서도 박연우·이정희(2004), 임세현(2007) 등이 균형성과지표(BSC)를 이용하여 공급사슬관리(SCM)의 성과측정을 시도하였다. 이들은 성과항목으로 고객성과, 프로세스성과, 목표성과, 재무성과를 제시하고 각각의 측정변수를 도출하였다.

또한 김재진 등(2003)은 공급사슬파트너십의 구조적 관계모형에 관한 연구에서 기존의 문헌연구를 통해 나타난 성과측정의 문제점을 지적하면서, 공급사슬파트너십 결과로서의 성과를 측정하기 위한 지표로 공급사슬 통합, 고객대응성, 공급자능력, 파트너십의 질 등을 제안하였다. 윤선화·김형욱·최호석(2006)은 Beamon(1999)이 제시한 성과측정 변수인 고객만족, 유연성, 정보화 자재흐름의 통합, 효과적인 위험관리, 공급자 성과를 바탕으로 공급사슬관리(SCM) 성과를 공급사슬유연성, 공급사슬통합, 고객반응성, 공급자 성과, 파트너십 품질의 5가지로 제안하였다. 본 연구에서는 이상의 연구를 토대로 성과변수를 다항목으로 측정한 후 요인분석을 통해 재무적 성과와 전략적 성과로 구분하였다.

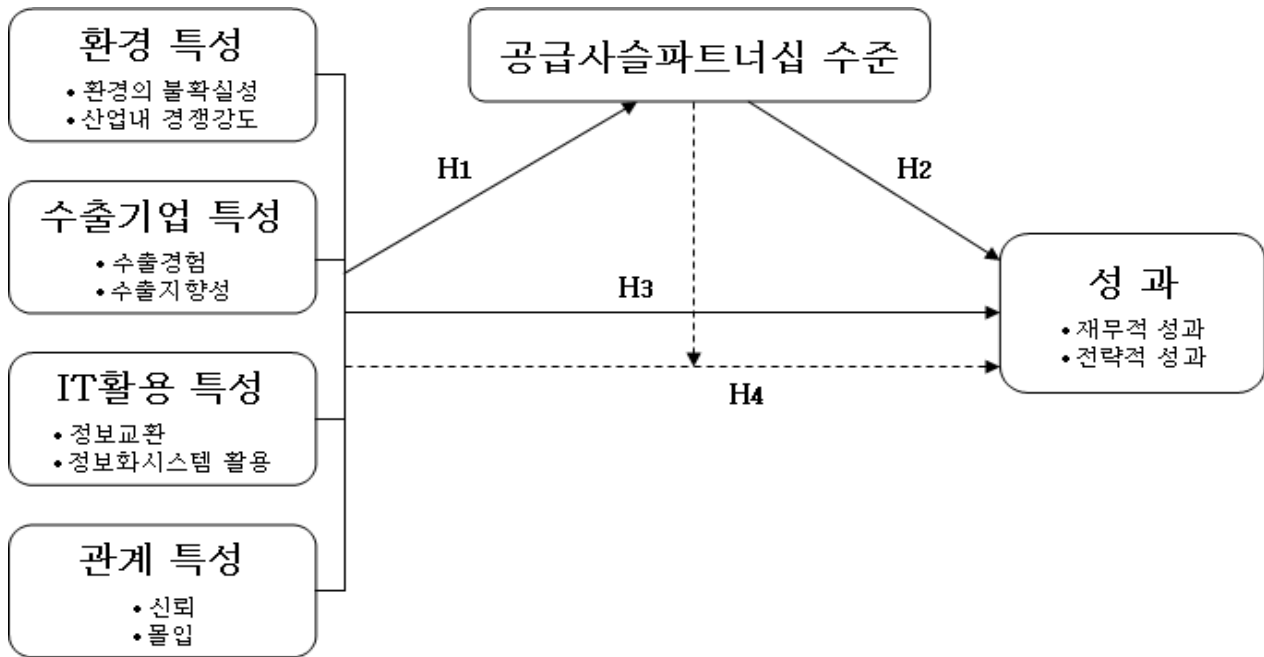
## III. 실증연구의 설계

### 1. 연구모형의 개발

그동안 공급사슬파트너십 결정요인과 성과간의 관계에 대해서는 앞서 살펴본 바와 같이 적지 않은 연구가 있어 왔다. 그러나 다양한 공급사슬파트너십의 결정요인들이 성과에 미치는 영향이 있어서 파트

너십 유형 또는 수준에 따라 어떻게 달라지는가에 대한 연구는 찾아보기 어려웠다. 이러한 점을 감안하여 본 연구에서는 결정요인과 파트너십 유형과의 관계, 결정요인과 성과간의 관계, 그리고 파트너십 유형 또는 수준의 조절효과까지도 포함한 [그림 1]과 같은 연구모형을 개발하였다.

[그림 1] 공급사슬파트너십 결정요인과 수출성과에 관한 연구모형



## 2. 가설의 설정

### 2.1 급사슬파트너십 유형의 결정요인에 관한 가설

#### (1) 환경특성

환경이 기업경영에 영향을 미친다는 것은 누구나 주지하고 있는 사실이며, 이에 관한 많은 연구가 이를 입증하여 왔다. 특히 기업의 내·외부에 걸쳐 있는 공급사슬에 관한 연구에서도 환경은 매우 중요한 요인이다.

기업의 환경특성에 관한 연구에서 가장 많이 언급되고 있는 요인은 환경의 불확실성과 경쟁의 수준이다. 이는 기업의 경영환경과 관련된 주요 이론인 내부화이론(Williamson, 1979)과 경쟁전략이론(Porter, 1980)에서도 중요한 부문으로 다루어졌다.

Ganesan(1994) 및 한상린(2003) 등은 환경의 불확실성 및 역동성의 수준에 따라 기업들은 공급사슬상의 특정 파트너에게 구조적으로 결속하게 되는 파트너 의존도 증가와 장기적인 거래관계를 형성하는 상황으로 이어질 수 있다고 하였다.

또한 본 연구의 관심대상인 수출기업의 경영환경은 매우 복잡한 요인들에 의하여 구축된다고 할 수 있다. Cooper and Kleinschmidt(1985)가 언급한 바와 같이 수출기업의 외생적 환경 특성은 기업간

거래 유형 및 이에 수반되는 공급사슬파트너십의 수준에도 결정적인 영향을 미치고, 수출전략이나 성과에도 상당한 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 환경적 요인이 공급사슬파트너십의 수준에 중요한 영향을 미친다고 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1: 환경의 불확실성이 높을수록 보다 높은 수준의 파트너십을 활용할 것이다.

가설 1-2: 산업내 경쟁강도가 높을수록 보다 높은 수준의 파트너십을 활용할 것이다.

#### (2) 수출기업특성

기업의 경영전략 수립에 있어서 가장 기본적이고 중요하게 다루어야 할 것은 현재 자사가 처해있는 위치를 파악하는 것이다. 특히 공급사슬관리(SCM) 내지는 공급사슬파트너십을 성공적으로 운영하는데 있어서 기본적으로 요구되는 것이 면밀한 기업 자체의 분석인 만큼, 기업 고유의 특성은 파트너십의 대상을 선택하거나 수준을 결정짓는데 가장 기초적인 잣대로 활용된다고 할 수 있다.

이는 앞서 진행된 많은 선행연구(Mcgee and Spekman, 1995; Higginson and Alam, 1997; Murphy and Poist, 1998; 이종학·권영철, 2002; 최성렬, 2002; 최장우·백유미, 2003; 김태우, 2006)에서도 수출거래빈도, 수출규모 및 비중, 거래특유자산, 최고

경영자의 의지, 제품 고유특성 등의 수출기업특성이 공급사슬내 파트너간의 협력관계를 결정짓는데 주요한 요인으로 작용한다는 것이 입증되었다. 이는 보다 적극적이고 공격적인 수출지향성을 내포한 기업이 풍부한 수출경험을 바탕으로 비즈니스를 수행할 경우, 보다 넓은 지역에서 많은파트너들과의 관계를 효율적으로 증진시키기 위한 전략적 선택으로 발전된 공급사슬파트너십을 활용할 가능성이 높음을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 수출기업특성이 공급사슬파트너십 수준과 정의 관계를 가질 것이라고 보고 가설을 설정하였다.

가설 1-3: 수출경험이 많을수록 높은 수준의 파트너십을 활용할 것이다.

가설 1-4: 수출지향성이 높을수록 높은 수준의 파트너십을 활용할 것이다.

### (3) 정보기술(IT)활용 특성

최근 들어 기업의 핵심 자원으로 간주되는 기업의 정보기술(IT)활용 수준은 기업경쟁력뿐만 아니라, 공급사슬네트워크의 경쟁력을 가늠하는 중요한 수단으로 활용되고 있다. 최성렬(2002) 및 Kim(2003) 등이 실증분석을 통하여 주장한 바와 같이 정보교환 및 공급사슬커뮤니케이션 등의 활용은공급사슬파트너십의 수준을 결정짓는 주요한 요인으로 작용한다고 할 수 있을 것이다. 또한 최근의 일반적인 기업간 관계 연구모형에서 구조적 또는 상황적 요인으로 기업의 정보기술(IT) 활용 측면이 강조되고 있어, 본 연구에서도 중요한 결정요인으로 활용하고자 하였다.

이에 본 연구에서는 기업간 파트너 관계에 있어서 정보교환 및 공유와 정보화시스템 활용을 기업경쟁력의 핵심요인으로 보고, 공급사슬파트너십의 수준을 결정짓는데 중요한 요인으로 작용할 것이라고 보았다.

가설 1-5: 정보교환 수준이 높을수록 높은 수준의 파트너십 수준을 활용할 것이다.

가설 1-6: 정보화시스템 활용수준이 높을수록 높은 수준의 파트너십 수준을 활용할 것이다.

### (4) 관계특성

보다 강력한 공급사슬파트너십의 관계구축을 위하여 기본적으로 파트너간의 신뢰가 선행되어야 하며, 신뢰수준이 높아질 때 보다 밀접한 관계로의 발전이 이루어지게 된다(Moberg, 2000). 기업은 신뢰의 결과로 파트너를 보다 잘 이해할 수 있게 되고, 상대방의 자원을 최대한 이용할 수 있는 기반을 구축하게 됨으로써 시장 환경의 불확실성을 극복하기 위한 거래의 내부화 과정을 달성하는데 보다 유리한 위치를 선점할 수 있게 되는 것이다. 또한 신뢰는 파트너간 상호 호혜적인 관계에 대한 적응을

촉진하고, 파트너 관계의 확장과 조정에 관여하며, 나아가 경쟁관계에 있는 기업에 대한 시장에서의 진입장벽을 구축하는데 결정적인 영향을 미친다. 따라서 신뢰의 명백한 혜택은 장기적 파트너 관계를 구축할 수 있는 능력으로서, 기업이 협력적 행동을 얻기 위한 첫 번째 단계인 것이다(김진삼·이기수, 2000).

이처럼 신뢰가 파트너 관계에 있어서 결정적인 역할을 한다는 것을 감안할 때, 신뢰의 수준에 따라 파트너간 관계의 성격과 수준이 결정될 것이라는 것을 알 수 있다. 즉 공급사슬 내에서 파트너와의 보다 강력한 신뢰 구축은 보다 진전되고 발전적인 형태의 공급사슬파트너십을 수행하게 하는데 중요한 작용을 할 것이다.

공급사슬관리(SCM)에서 공급사슬 파트너간 관계 몰입은 공급사슬에 대한 성과 극대화를 추구하는 기업들에게 반드시 요구되는 요소이다. 몰입은 기업과 관계를 연구하는 관계마케팅 연구에서 가장 보편적인 관련 변수이며, 파트너 관계의 지속을 원하는 기업과 관계를 이탈하고자 하는 기업을 구분하는 중요한 변수이기도 하다.

몰입은 파트너의 협력가능성을 높이려는 행동으로서 일반적인 파트너간 관계의 지속성에 대한 명시적 또는 묵시적인 맹세이며, 장기적인 혜택을 얻기 위하여 단기적인 희생을 감수하는 자발성을 의미한다(Dwyer et al., 1987). 또한 몰입은 파트너 관계의 중요성과 향후 미래에도 지속적인 관계를 유지하고자 하는 의도를 내포하고 있으며(Moorman, Zaltman and Deshpande, 1992), 파트너간 협력을 증진시키고, 수행하는 업무의 기능적 갈등(Functional Conflict)과 불확실성의 감소에 기여한다(Morgan and Hunt, 1994). 특히 공급사슬관리(SCM) 프로세스가 전체 공급사슬에 대한 비용절감과 서비스 개선을 위해 실행되도록 설계되며, 간혹 전체 공급사슬의 성과를 위해 특정 기업의 희생을요구하기도 한다는 점을 감안할 때, 몰입은 이러한 민감한 사안의 결정을 위한 준거기준으로 활용될 수 있다. 이처럼 몰입은 공급사슬 파트너 관계에 대한 수준을 나타내는 변수로서, 전략적 관점에서 선택하게 되는 공급사슬파트너십의 수준에 중요한 영향요인으로 작용할 것이다.

가설 1-7: 신뢰수준이 높을수록 보다 높은 수준의 파트너십을 활용할 것이다.

가설 1-8: 몰입수준이 높을수록 보다 높은 수준의 파트너십을 활용할 것이다.



## 2. 2 공급사슬파트너십 수준과 성과와의 관계에 관한 가설

공급사슬파트너십은 다양한 형태로 구축·운영되고 있다. 따라서 기업들은 자사가 처해있는 내·외부 환경을 검토하고, 제품·가격·촉진·유통전략 등의 사업방향에 따라 공급사슬파트너십을 고려하게 되며, 어떤 수준의 파트너십을 활용할지에 관한 전략적 선택을 하게된다.

Lambert 등(1999)이 분석한 공급사슬파트너십의 사례에서 공급사슬 연속선상에 나타나는 관계들 중 존속기간, 범위, 강도, 긴밀성 등에 따라 파트너십의 수준이 3 가지로 분류된 것은, 기업들이 사업전략의 방향에 따라 파트너십의 수준을 선택하고 있음을 의미한다. 특히 가장 높은 수준의 공급사슬파트너십으로 정의된 제 3 유형은 상당한 수준의 통합과 상대방을 자사의 연장으로 인식하며, 파트너십의 종료일이 없는 매우 무기한의 관계로서, 지속적 경쟁우위의 창출 및 성과의 유지와 개선에 매우 중요한 역할을 할 수 있다.

또한 이종학·권영철(2002)이 주장한 바와 같이 기업이 성과를 극대화하기 위하여 전략적으로 선택하는 전략적 아웃소싱도 파트너십의 형태를이용하며, 중장기적인 관계를 구축하고 위험과 이익의 상호공유와 협력적 문제해결 추구한다. 따라서 본 연구에서는 공급사슬파트너십의 수준과 재무적·전략적 성과 간에 유의한 관계가 있다고 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 공급사슬파트너십의 수준이 높을수록 재무적 성과는 높을 것이다.

가설 2-2: 공급사슬파트너십의 수준이 높을수록 전략적 성과는 높을 것이다.

## 2.3 공급사슬파트너십 수준 결정요인과 성과와의 관계에 관한 가설

공급사슬파트너십에 관한 많은 연구에서 학자들은 문헌연구 등을 통하여 결정요인 및 성공요인을 탐색한 후, 이들이 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 하는 노력을 기울여 왔다. 특히 최근의 연구결과들을 보면 개별 요인들간의 복합적인 작용에 의하여 성과가 결정되는 것을 알 수 있다(Zahra and William, 2000). 이에 본 연구에서도 우리나라 수출기업을 대상으로 공급사슬파트너십 수준의 결정요인을 선행적 연구를 통하여 탐색하였고, 이들이 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 검증해보고자 한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

### (1) 환경특성과 성과와의 관계

기업의 외생적 경영환경이 성과에 영향을 미친다는 것은 이미 많은 연구에서 입증되었다. 송우용·조대우(2001)는 공급사슬관리(SCM)에서 구매자-공급자 파트너십의 관계특성에 관한 연구에서 환경적 가변성과 환경적 요구가 기업의 성과에 영향을 미친다고 하였고, 최성렬(2002)은 공급환경의 불확실성과 성과간의 관계를 실증분석 하였다. 즉 환경의 불확실성의 증대는 기업의 전략수립과 이에 수반되는 성과에도 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서도 환경의 불확실성이 성과에 영향을 미친다고 보았다.

또한 개방화 및 자유화의 물결 속에 갈수록 치열해지고 있는 산업내 경쟁에서 많은 기업들은 거래관계의 우위를 점하고 성과를 극대화하기 위한 전략으로 공급사슬파트너십과 같은 방법을 모색하게 되었다. 이장우·장수덕(1999) 및 채명수 등(2002)은 기업의 외부환경이 기업성과의 주요 결정요인임을 실증분석 하였는데, 경쟁강도가 주요 요인으로 작용하였다. 따라서 본 연구에서도 산업내 경쟁강도가 성과와 관련이 있는 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

### <환경특성과 재무적 성과>

가설 3-1-1: 환경의 불확실성이 높을수록 재무적 성과는 낮아질 것이다.

가설 3-1-2: 산업내 경쟁강도가 높을수록 재무적 성과는 낮아질 것이다.

### <환경특성과 전략적 성과>

가설 3-2-1: 환경의 불확실성이 높을수록 전략적 성과는 낮아질 것이다.

가설 3-2-2: 산업내 경쟁강도가 높을수록 전략적 성과는 낮아질 것이다.

### (2) 수출기업특성과 성과와의 관계

기업특성은 기업의 일반적인 성격을 나타내며, 전략 수립에 근본적인 영향을 미친다. 특히 수출기업의 경우에는 내수시장과 매우 다른 해외시장을 표적으로 하기 때문에 일반적으로 받아들여지는 기업특성을 대변하는 요소들과 상이할 수 있다. 즉 기업이 얼마만큼 수출거래에 집중하고 있는지가 기업의 성과와 직결된다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 수출거래빈도, 수출규모, 수출비중 등으로 정의된 수출경험은 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 보고 가설을 설정하였다.

또한 수출기업에서는 구성원들이 나타내는조직적 특성이나 최고경영자의 의지 등도 일반기업에 비해 수출지향적인 성향을 나타낸다. 이와 관련하여, 이종학·권영철(2002) 및 이주현(2004) 등은 거래비용이론에서 제시하는 거래특유자산의 개념에서

수출거래에 초점이 맞추어진 수출거래특유자산의 개념을 제시하기도 하였다. 특히 많은공급사슬관리(SCM) 관련 연구에서 중요한 기업특성으로 활용되는 최고경영자의 의지(Mcgee and Spekman, 1995; Higginson and Alam, 1997; 최성렬, 2002; 최장우·백유미, 2003; 김태우, 2006; 임성범, 2007)도 얼마만큼 수출지향적인지에 따라 중요성이 부과된다.

본 연구에서는 이와 같이 수출거래에 초점이 맞추어진 기업의 수출경험과 수출지향성이 성과에 정의 영향을 미친다고 보고 다음의 가설을설정하였다.

#### <수출경험과 재무적 성과>

가설 3-1-3: 수출경험이 많을수록 재무적 성과는 높아질 것이다.

가설 3-1-4: 수출지향성이 높을수록 재무적 성과는 높아질 것이다.

#### <수출경험과 전략적 성과>

가설 3-2-3: 수출경험이 많을수록 전략적성과는 높아질 것이다.

가설 3-2-4: 수출지향성이 높을수록 전략적 성과는 높아질 것이다.

#### (3) 정보기술(IT)활용 특성과 성과와의 관계

오늘날 기업의 정보기술(IT) 활용은 과거 기업경영의 하부적인 지원시스템에 불과했던 기능에서보다 진화하여 가장 핵심적인 기업의 성공요인으로 자리매김하였다. 즉 정보기술을 활용한 파트너간 정보교환 및 정보화시스템에 대한 구축·활용정도가 기업의 경쟁력을 나타내는 특성이며, 최근의 많은 연구에서 이를 중요한 요인으로 채택하고 있다.

권영철·이종학(2002), 최성렬(2002), 윤선희(2004) 등은 공급사슬파트너간 정보공유 및 정보교환 활동이 파트너 관계에 영향을 미치고 성과와도 밀접한 관계가 있다는 것을 실증분석 하였고, Kim(2003)은 자원준거론적 관점에서 공급사슬커뮤니케이션시스템의 구축 및 운영과 기업의 IT 능력이 성과에 직접적인 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 또한 장형욱·이상식(2006)도 기업특성적 관점에서 기업의 IT 활동이 공급사슬관리(SCM)활동의 성공과 기업성과에 영향을 미친다고 하였다.

본 연구에서도 공급사슬파트너간 정보교환과정 정보화시스템의 활용으로 대변되는 기업의 정보기술(IT)활용 특성이 공급사슬파트너십 수준의 중요한 결정요인이며, 성과에 직접적인 영향을 미친다고 보고 가설을 설정하였다.

#### <공급사슬파트너간 정보교환과 재무적 성과>

가설 3-1-5: 공급사슬 파트너간 정보교환 수준이 높을수록 재무적 성과는 높아질 것이다.

가설 3-1-6: 기업의 정보화시스템 활용 수준이 높을수록 재무적 성과는 높아질 것이다.

#### <공급사슬파트너간 정보교환과 전략적 성과>

가설 3-2-5: 공급사슬파트너간 정보교환 수준이 높을수록 전략적 성과는 높아질 것이다.

가설 3-2-6: 기업의 정보화시스템 활용 수준이 높을수록 전략적 성과는 높아질 것이다.

#### (4) 관계특성과 성과와의 관계

기업간 관계를 연구하는 많은 연구에서 신뢰와 몰입은 가장 빈번하고 중요한 요인으로 사용되고 있다. 또한 이러한 관계적 특성은 기업의 성과와 밀접한 관련이 있다. 특히 일반적인 거래관계에 비해서 수출기업의 경우에는 보다 광범위한거래관계를 형성하며, 이와 관련되는 파트너들과의 관계가 매우 중요하게 여겨진다.

공급사슬관리(SCM) 및 공급사슬파트너십과 관련된 연구에서도 기업간 관계를 대변하는 관계적 특성은 매우 중요한 요인이며, 주로 신뢰와 몰입을 결정요인 또는 성공요인으로 채택하고 기업의 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다(Leahy, Murphy, Poist, 1995; Baguchi and Virum, 1998; Lambert, Emmelhans and Gardner, 1999; 김진삼·이기수, 2000; 구자열·조성원, 2002; 최성렬, 2002; 한상린, 2003; 김창봉, 2004; 소순후·유일, 2004; 김태우, 2006). 이에 본 연구에서도 신뢰와 몰입을 공급사슬 파트너간 관계를 대변하는관계특성으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

#### <관계특성과 재무적 성과>

가설 3-1-7: 공급사슬파트너간 신뢰수준이 높을수록 재무적 성과는 높아질 것이다.

가설 3-1-8: 공급사슬파트너간 몰입수준이 높을수록 재무적 성과는 높아질 것이다.

#### <관계특성과 전략적 성과>

가설 3-2-7: 공급사슬파트너간 신뢰수준이 높을수록 전략적 성과는 높아질 것이다.

가설 3-2-8: 공급사슬파트너간 몰입수준이 높을수록 전략적 성과는 높아질 것이다.

## 2.4 공급사슬파트너십 수준의 조절효과에 관한 가설

기업들은 성과에 직접적으로 연관되는 공급사슬(Supply Chain)을 개선하고 고도화하기 위하여 끊임없이 노력을 기울이고 있다. 그러나 자본은 한정되어 있고 개선할 여지는 무한할 수 있기 때문에 공급사슬의 경쟁력 제고를 위하여 어느 부문에 투자할 것인가를 결정하는 것은 매우 어려운일이다(Lumms et al., 2000). 따라서 기업들은 상대적으로

저비용, 고효율의 효과를 기대할 수 있는 공급사슬 파트너십의 강화를 통해 이를 극복하고자 하고 있다. 즉 보다 장기적이고 긴밀한 공급사슬파트너관계의 수립은 기업에게 있어서 매우 강력한사업전략으로서 활용될 수 있으며, 나아가 성과에도 직접적인 영향을 미칠 수 있다(Tan et al., 1999; 김진삼·이기수, 2000; 서아영·신경식, 2001; 이종학·권영철, 2002; 윤선희 등, 2006).

특히 본 연구의 주요 대상인 수출기업에게 보다 강력한 수준의 공급사슬파트너십은 환경의 불확실성을 극복하는 수단이 될 수 있고, 수출에 적극적인 수출지향성과 많은 수출경험을 보유한 기업에게 보다 많은 비즈니스 기회를 창출 할 수 있을 것이다. 또한 기업 자체가 수출에 대한 준비가 잘 되어 있고, IT 활용 수준도 높을 때 높은 수준의공급사슬파트너십을 활용하여 성과를 극대화할 수 있을 것이다. 그리고 공급사슬 내 기업간 우호적 관계의 결실로 맺어지는 공급사슬파트너십은 신뢰와 몰입으로 대표되는 관계적 특성이 성과에 미치는 영향을 조절할 수 있는 작용을 하게 될 것이다. 이에 본 연구에서는 앞서 살펴본 공급사슬파트너십의 수준을 결정짓는 요인들과 성과와의 관계에 있어서 공급사슬파트너십의 수준이 조절효과(Baron and Kenny, 1986)를 나타낼 것이라 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈공급사슬파트너십 수준 결정요인과 재무적 성과간의 관계 조절효과〉

가설 4-1-1: 공급사슬파트너십 수준에 따라 환경의 불확실성이 재무적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-1-2: 공급사슬파트너십 수준에 따라 산업내 경쟁강도가 재무적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-1-3: 공급사슬파트너십 수준에 따라 수출경험이 재무적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-1-4: 공급사슬파트너십 수준에 따라 수출지향성이 재무적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-1-5: 공급사슬파트너십 수준에 따라 공급사슬파트너간 정보교환이 재무적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-1-6: 공급사슬파트너십 수준에 따라 정보화시스템 활용이 재무적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-1-7: 공급사슬파트너십 수준에 따라 공급사슬파트너간 신뢰수준이 재무적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-1-8: 공급사슬파트너십 수준에 따라 공급사슬파트너간 몰입수준이 재무적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

〈공급사슬파트너십 수준 결정요인과 전략적 성과간의 관계 조절효과〉

가설 4-2-1: 공급사슬파트너십 수준에 따라 환경의 불확실성이 전략적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-2-2: 공급사슬파트너십 수준에 따라 산업내 경쟁강도가 전략적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-2-3: 공급사슬파트너십 수준에 따라 수출경험이 전략적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-2-4: 공급사슬파트너십 수준에 따라 수출지향성이 전략적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-2-5: 공급사슬파트너십 수준에 따라 공급사슬파트너간 정보교환이 전략적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-2-6: 공급사슬파트너십 수준에 따라 정보화시스템 활용이 전략적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-2-7: 공급사슬파트너십 수준에 따라 공급사슬파트너간 신뢰수준이 전략적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 4-2-8: 공급사슬파트너십 수준에 따라 공급사슬파트너간 몰입수준이 전략적 성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

### 3. 변수의 작업정의

본 연구에 사용된 변수는 독립변수, 종속변수, 조절변수를 포함하여 총 11개이다. <표 2>는 변수의 측정을 위한 작업 정의(operational definition)과 설문설계의 설계를 위해 참조한 관련 연구들을 간단히 정리한 것이다.

&lt;표 2&gt; 연구변수의 작업 정의

구 분	변 수	작업 정의	관련 연구
환경 특성	환경의 불확실성	기술의 진보(COEV 1) 신제품의 출시(COEV 2) 산업의 성장률(COEV 3)	한상린(2003) 김형욱 · 윤선희(2005) 이장우 · 장수덕(1999) 박영배 · 윤창석(2001) 등
	산업내 경쟁강도	비슷한 품질과 가격의 경쟁자(COEV 4) 새로운 경쟁자의 출현(COEV 5) 경쟁업체의 태도 변화에 반응(COEV 6)	채명수 등(2002) 김형욱 · 윤선희(2005) 한상린(2003), 이주현(2004) 등
수출 기업 특성	수출경험	수출거래에 대한 빈도(COFT1), 상대적 수출거래 빈도(COFT2), 수출규모(COFT3), 전체매출액중 수출비중(COFT4)	이종학 · 권영철(2002) 최장우 · 백유미(2003) 이주현(2004) 등
	수출 지향성	수출전담부서 유무(COTF1), 수출담당인력의 훈련과 숙련도 정도(COTF2), 특별한 거래절차나 시스템 유무(COTF3), 최고경영자의 의지(COTF4)	최성렬(2002) 최장우 · 백유미(2003) 이주현(2004), 김태우(2006) 등
IT 활용 특성	정보교환	보유 정보의 공유 의도(UOIT1), 운영적 정보의 공유(UOIT2), 경쟁관련 정보의 공유(UOIT3), 신규시장 진출 관련정보 공유(UOIT4), 신제품개발 관련 정보공유(UOIT5), 가격결정 관련 정보공유(UOIT6)	Lambert · Cooper(2000) Shrkar et al.(2001) 최성렬(2002), 한상린(2003) 이종학 · 권영철(2002) 등
	IT시스템 활용	상대적 정보화 투자규모(UOIT7), 파트너십 관련 정보시스템 사용 유무(UOIT8), 신속한 정보교환을 위한 공급사슬 커뮤니케이션 사용 유무(UOIT9)	이종학 · 권영철(2002), 최성렬(2002), 이주현(2004), 최장우 · 백유미(2003), 김태우(2006), 임세현(2007) 등
관계 특성	신뢰	책임 이행여부(TRST1), 도움에 대한 기대(TRST2), 회사와의 조화(TRST3), 과거의 경험(TRST4), 협상에 임하는 태도(TRST5), 약속 이행 여부(TRST6)	Zaheer · Venkatraman(1994) 조대우 · 송우용(2001), 최성렬(2002) 소순후 · 유일(2004) Suh · Kwon(2006) 등
	몰입	파트너십 지속성에 대한 기대(COMT1), 파트너십강도에 대한 기대(COMT 2), 파트너의 안위에 대한 걱정(COMT3), 파트너십을 위한 노력(COMT4)	Zaheer · Venkatraman(1994) Hart · Saunders(1998) 조대우 · 송우용(2001), 이동만 등(2005) 소순후 · 유일(2004) 등
조절 변수	파트너십 수준	동종수출기업간거래지속기간(PNTP1), 동종 수출기업내에서 범위(PNTP2), 파트너간 긴밀성(PNTP3), 동종 수출기업간 협력강도(PNTP4)	Lambert et al.(1999) 이종학 · 권영철(2002) 조성제 · 박현희(2004), 최성렬(2002) 등
성과	재무적 성과	원자재구입비용절감(PERF1), 재고비용절감(PERF2), 물류비절감(PERF3)	Beamon(1999), 이종학 · 권영철(2002) 김태우(2006), 장형욱 · 이상식(2006) 등
	전략적 성과	고객 반응시간 절감(PERF4), 납기 준수실적 및 유연성 향상(PERF5), 동종산업내에서 기술력 향상(PERF6), 동종산업내에서 전반적 경쟁력 향상(PERF7), 고객서비스개선(PERF8), 전반적인 고객만족도 향상(PERF9)	Lambert · Stock(1993) 이종학 · 권영철(2002), 장형욱 · 이상식(2006) 서아영 · 신경식(2004) 김태우(2006), 임세현(2007) 등

## IV. 실증분석 결과

### 1. 표본의 특성

설문조사는 2007년 3월 말부터 2007년 5월 초까지 약 40일간에 걸쳐 진행되었으며, 대상목록은 학회·협회자료, 공단입주기업 정보 및 정보통신부의 정보통신연구개발사업 수행기업 등을 통하여 수출 실적이 있는 기업리스트를 확보하였다. 조사결과 총 142개의 설문이 회수되었으며, 회수된 설문 가운데 중복 및 응답내용이 부실하고 많은 항목이 누락된 14부를 제외한 128부가 최종 실증분석에 이용되었다. 표본의 구성을 살펴보면, 금속·철강(31%), 전자·전기(27%), 컴퓨터·정보통신(26%), 의료·제약(10%) 등이 전체의 80%를 차지하였다. 수출 대상국가 분포에 있어서 2개국 이하의 국가에 수출을 하고 있는 기업이 48개로 전체의 37.5%, 5개국 이하가 총 표본의 71%를 보였다. 즉, 6개국 이상의 국가에 수출을 하고 있는 수출기업은 29%를 나타냈다. 그리고 300명 이하의 종업원수를 가지고 있는 수출기업이 85.9%를 나타냈다. 300명 이상의 종업원수를 보이고 있는 수출기업 14.1%를 차지하였다. 이는 우리나라 수출기업이 전반적으로 규모와 상관없이 다양한 경로의 정보확보 채널을 통한 수출국가의 다변화 노력이 추진되고 있음을 반영하고 있다. 따라서 본 연구의 표본은 우리나라 수출기업 연구에 적합한 자료라 판단할 수 있을 것이다.

### 2. 신뢰성 및 타당성 분석

#### 2.1 신뢰성 분석

본 연구에서는 구성 항목들 간의 내적 일관성(internal consistency)을 검증하는데 사용되는 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 측정도구의 신뢰성을 평가하였다. 그 결과 다항목으로 측정된 모든 변수의 Cronbach's Alpha 계수가 통상적인 기준치인 0.6 을 상회하고 있어 독립적인 단일 변수로 이용될 수 있는 조건을 충족시키고 있으며, 변수 측정의 신뢰성을 뒷받침하고 있다.

#### 2.2 타당성 분석

사회과학 연구에서 타당성은 측정도구 자체가 측정 대상 변수의 개념이나 속성을 정확히 반영하는지에 관한 것으로서, 일반적으로 요인분석을 통하여 이루어진다. 요인분석은 다수의 변수들 간의 상관관계를 토대로 많은 변수들 속에 내재하고 있는 체계적인 구조를 찾아내 보려는 기법으로 이를 통해 연구자에게 변수의 형태로 주어진 많은 정보를 쉽고 간단하게 보다 적은 수의 요인으로 제시해주는 기법이다(2007, 임성범). 또한 요인분석을 통해 도출된 여러 값들은 이론변수들을 측정하는데 있어서 각 항목의 내용타당성, 집중타당성, 판별타당성의 개괄적인 방향을 보여 줄 수 있기 때문에 많은 연구자들이 요인분석을 측정항목의 사전평가에 사용하고 있으며, 관련 항목들에 대한 요인분석을 통하여 이들 항목들이 하나의 요인으로 분류되는가의 집중타당성을 검토할 수 있고, 다른 개념의 측정항목들과 별도로 분리되는가의 판별타당성을 확인할 수 있다. 본 연구에서 변수들의 구분은 이러한 요인분석에 근거한 것으로 집중타당성과 판별타당성을 확보하고 있다.

### 3. 연구가설의 검증

#### 3.1 공급사슬파트너십 결정요인과 공급사슬파트너십 수준간의 관계

먼저 공급사슬파트너십 결정요인인 독립변수들과 종속변수인 공급사슬파트너십 수준과의 관계에 관한 가설 1 을 검증하기 위해 회귀분석을 실시 하였다. <표 3>에 정리된 회귀분석 결과를 살펴보면, 결정계수( $R^2$ )는 0.489 이고, F 값은 14.257 이며, 관찰된 유의수준은 0.00 으로서 회귀식의 통계적 유의성이 양호한 것으로 나타났다. 따라서 공급사슬파트너십 수준의 결정요인이 수준에 상당한 영향을 미칠 수 있다는 것이 확인되었다.

특히 변수별로 유의수준을 살펴보면 수출기업 특성(수출경험, 수출지향성)과 관계특성(신뢰, 몰입)이 공급사슬파트너십에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-5, 가설 1-6 은  $p < 0.05$  수준에서 모두 기각되었고, 가설 1-3, 가설 1-4, 가설 1-7, 가설 1-8은 채택되었다. 이는 수출경험과 수출지향성이 높은 기업일수록, 그리고 신뢰와 몰입수준이 높을수록 보다 높은 수준의 공급사슬파트너십을 구축하고 있음을 의미하는 것이다.

&lt;표 3&gt; 공급사슬파트너십 수준에 영향을 미치는 결정요인에 관한 회귀분석 결과

독립변수		비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의 확률	R <sup>2</sup>	F 값 (p 값)
		$\beta$	표준오차	$\beta$				
환경 특성	환경의 불확실성	.042	.066	.042	.643	.521	.489	14.257 (.000)
	산업내 경쟁강도	-.075	.066	-.075	-1.143	.255		
수출기업특성	수출경험	.130	.066	.130	1.985	.049		
	수출지향성	.170	.066	.170	2.597	.011		
IT 활용 특성	파트너간 정보교환	.092	.066	.092	1.398	.165		
	정보화시스템활용	-.041	.066	-.041	-.632	.529		
관계 특성	신뢰	.625	.066	.625	9.549	.000		
	몰입	.187	.066	.187	2.849	.005		

### 3.2 공급사슬파트너십 수준과 성과간의 관계

공급사슬파트너십의 수준과 성과간 관계인 가설 2-1 과 2-2 를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하

였다. 분석결과 가설 2-1 과 가설 2-2 는 모두  $p < 0.001$  수준에서 채택되었다. 이는 공급사슬파트너십 수준이 높아지면, 수출기업의 재무적 성과와 전략적 성과 역시 높아짐을 의미한다.

&lt;표 4&gt; 공급사슬파트너십 수준과 성과간 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	비표준화 계수		표준화 계수	t값	유의 확률	R <sup>2</sup>	F값 (p값)
		$\beta$	표준오차	$\beta$				
공급사슬파트너십 수준	재무적 성과	.476	.102	.383	4.649	.000	.146	21.609 (.000)
	전략적 성과	.583	.075	.568	7.747	.000	.323	60.024 (.000)

### 3.3 공급사슬파트너십 결정요인과 성과간의 관계

재무적 성과와의 관계에 있어서 전체 회귀모형과 관련하여 결정계수(R<sup>2</sup>)가 0.091 이고, F 값은 1.483 이며, 관찰된 유의수준이 0.170 으로서 수렴된

회귀식의 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 공급사슬파트너십 수준 결정요인과 재무적 성과 간에는 유의한 관계가 발견되지 않음을 확인할 수 있으며, 가설 3-1-1 에서 3-1-8 은 모두 기각되었다. 다만 신뢰와 재무적 성과간에는 약한 유의관계가 발견되었다.

&lt;표 5&gt; 공급사슬파트너십 수준 결정요인과 재무적 성과간 회귀분석 결과

독립변수		비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의 확률	R <sup>2</sup>	F 값 (p 값)
		$\beta$	표준오차	$\beta$				
환경 특성 수출기업 특성	환경의 불확실성	-.065	.087	-.065	-.749	.456	.091	1.483 (.170)
	산업내 경쟁강도	-.041	.087	-.041	-.474	.636		
	수출경험	.033	.087	.033	.380	.704		
	수출지향성	.080	.087	.080	.913	.363		
IT 활용 특성 관계 특성	파트너간 정보교환	.073	.087	.073	.837	.404		
	정보화시스템활용	.079	.087	.079	.899	.370		
	<b>신뢰</b>	<b>.215</b>	<b>.087</b>	<b>.215</b>	<b>2.454</b>	<b>.016</b>		
	몰입	.140	.087	.140	1.603	.112		

한편 결정요인과 전략적 성과와의 관계에 관한 회귀분석에서는 회귀모형의 결정계수(R<sup>2</sup>)가 0.427 이고, F 값은 11.100 이며, 관찰된 유의수준이 0.00 으로서 수립된 회귀식의 통계적 유의성이 양호한 것으로 나타났다. 따라서 공급사슬파트너십 수준결

정요인과 전략적 성과 간에는 부분적으로 유의한 관계가 성립함을 확인할 수 있다. 각 변수의 유의수준을 살펴보면 가설 3-2-1, 3-2-4, 3-2-5, 3-2-7, 3-2-8 은 채택되고, 3-2-2, 3-2-3, 3-2-6 은 기각되었다.

&lt;표 6&gt; 공급사슬파트너십 수준 결정요인과 전략적 성과간 회귀분석 결과

독립변수		비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의 확률	R <sup>2</sup>	F 값 (p 값)
		$\beta$	표준오차	$\beta$				
환경	환경의 불확실성	.215	.069	.215	3.102	.002	.427	11.100 (.000)
특성	산업내 경쟁강도	-.027	.069	-.027	-.393	.695		
수출기업	수출경험	.034	.069	.034	.489	.626		
특성	수출지향성	.190	.069	.190	2.739	.007		
IT 활용	파트너간 정보교환	.127	.069	.127	1.829	.070		
특성	정보화시스템활용	.044	.069	.044	.631	.529		
관계	신뢰	.518	.069	.518	7.461	.000		
특성	몰입	.239	.069	.239	3.446	.001		

### 3.4 공급사슬파트너십 수준의 조절효과

공급사슬파트너십 결정요인과 성과간 관계에서 공급사슬파트너십 수준의 조절효과를 조절회귀분석을 활용하여 분석하였다. 검증 결과 공급사슬파트너십 수준 결정요인과 재무적 성과와의 관계에 있어서는 통계적 유의성이 발견되지 않아 수립된 가설이 모두 기각되었으나, 전략적 성과 측면에서는 수출지향성과 전략적 성과와의 관계에 있어서 공급사슬파트너십 수준이 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 수출지향성은 상호작용항의 유의수준이 0.036

이고, R<sup>2</sup>값이 모형1, 모형2, 모형3에서 각각 0.036, 0.268, 0.294로 증가하였기 때문에 통계적 유의성이 발견되었다.

그러나 전략적 성과 측면의 수출지향성을 제외한 나머지 가설이 모두 기각된 것은 아직까지공급사슬파트너십의 개념 및 수준이 확실히 정립되거나 현장에서 제대로 이해되지 못하고 있기 때문으로 보인다. <표 7>와 <표 8>에는 재무적 성과 측면과 전략적 성과 측면의 조절회귀분석 결과를 각각 정리하였다.



&lt;표 7&gt; 결정요인과 재무적 성과간의 관계에 대한 수준의 조절효과

구분	독립변수	모형 1	모형 2	모형 3	독립변수	모형 1	모형 2	모형 3
환경 특성	A(p)	-.065 (.463)	-.077 (.368)	-.080 (.352)	A	-.041 (.642)	-.021 (.812)	-.023 (.788)
	B(p)		.284 (.001)	.289 (.001)	B		.279 (.002)	.282 (.001)
	A x B(p)			.050 (.571)	A x B			.046 (.610)
	R <sup>2</sup>	.004	.085	.087	R <sup>2</sup>	.002	.079	.081
	F	.542	5.773	3.935	F	.217	5.362	3.641
	* A : 환경의 불확실성				* A : 산업내 경쟁강도			
수출기업 특성	A	.033 (.710)	-.003 (.970)	-.003 (.970)	A	.080 (.371)	.033 (.705)	.027 (.757)
	B		.281 (.002)	.281 (.002)	B		.275 (.002)	.271 (.002)
	A x B			5.732E-05 (.999)	A x B			-.067 (.437)
	R <sup>2</sup>	.001	.079	.079	R <sup>2</sup>	.006	.080	.084
	F	.139	5.331	3.526	F	.807	5.409	3.798
	* A : 수출경험				* A : 수출지향성			
IT 활용 특성	A	.073 (.412)	.048 (.579)	.047 (.593)	A	.079 (.378)	.090 (.293)	.109 (.235)
	B		.276 (.002)	.277 (.002)	B		.284 (.001)	.284 (.001)
	A x B			.005 (.951)	A x B			-.064 (.556)
	R <sup>2</sup>	.005	.081	.081	R <sup>2</sup>	.006	.087	.089
	F	.678	5.498	3.638	F	.784	5.936	4.053
	* A : 파트너간 정보교환				* A : 정보화시스템 활용			
관계 특성	A	.215 (.015)	.064 (.559)	.000 (.999)	A	.140 (.115)	.091 (.298)	.039 (.689)
	B		.240 (.031)	.235 (.035)	B		.263 (.003)	.286 (.002)
	A x B			-.062 (.404)	A x B			-.082 (.231)
	R <sup>2</sup>	.046	.081	.086	R <sup>2</sup>	.020	.087	.097
	F	6.078	5.517	3.902	F	2.524	5.924	4.447
	* A : 신뢰				* A : 몰입			
(p) : 유의확률 / (B) : 파트너십 수준 / A x B : 상호작용항 / 종속변수 : 재무적성과								

&lt;표 8&gt; 결정요인과 전략적 성과간의 관계에 대한 수준의 조절효과

구분	독립변수	모형 1	모형 2	모형 3	독립변수	모형 1	모형 2	모형 3
환경 특성	A	.215 (.015)	.194 (.011)	.197 (.010)	A	-.027 (.760)	.011 (.889)	.013 (.870)
	B		.499 (.000)	.495 (.000)	B		.508 (.000)	.506 (.000)
	A x B			-.044 (.575)	A x B			-.032 (.692)
	R <sup>2</sup>	.046	.295	.297	R <sup>2</sup>	.001	.258	.258
	F	6.118	26.159	17.449	F	.094	21.680	14.408
	* A : 환경의 불확실성				* A : 산업내 경쟁강도			
수출기업특성	A	.034 (.704)	-.033 (.676)	-.032 (.684)	A	.190 (.032)	.107 (.171)	.093 (.231)
	B		.512 (.000)	.516 (.000)	B		.489 (.000)	.480 (.000)
	A x B			-.065 (.367)	A x B			<b>-.161 (.036)</b>
	R <sup>2</sup>	.001	.258	.263	R <sup>2</sup>	<b>.036</b>	<b>.268</b>	<b>.294</b>
	F	.145	21.785	14.776	F	4.719	22.941	17.226
	* A : 수출경험				* A : 수출지향성			
IT 활용 특성	A	.127 (.154)	.081 (.295)	.077 (.326)	A	.044 (.624)	.065 (.401)	.046 (.573)
	B		.500 (.000)	.504 (.000)	B		.510 (.000)	.510 (.000)
	A x B			.021 (.786)	A x B			.065 (.510)
	R <sup>2</sup>	.016	.264	.264	R <sup>2</sup>	.002	.262	.264
	F	2.061	22.412	14.855	F	.242	.262	.264
	* A : 파트너간 정보교환				* A : 정보화시스템 활용			
관계 특성	A	.518 (.000)	.329 (.001)	.265 (.023)	A	.239 (.007)	.150 (.055)	.083 (.333)
	B		.302 (.002)	.297 (.002)	B		.479 (.000)	.508 (.000)
	A x B			-.061 (.335)	A x B			<b>-.105 (.085)</b>
	R <sup>2</sup>	.268	.323	.328	R <sup>2</sup>	<b>.057</b>	<b>.279</b>	<b>.296</b>
	F	46.108	29.858	20.208	F	7.634	24.186	17.391
	* A : 신뢰				* A : 몰입			
(p) : 유의확률 / (B) : 파트너십 수준 / A x B : 상호작용항 / 종속변수 : 전략적성과								

#### 4. 가설검증 결과 요약

이상의 가설검정 결과중에서 유의한 것으로 나타난 가설만을 간단히 정리하면 <표 9>와 같다.

한국의 수출기업의 공급사슬파트너십 수준강화에 유의한 영향을 지니는 변수는 수출경험 및 수출지향성 등 수출기업 특성과 신뢰와 몰입 등 관계특성인 것으로 나타났다. 이는 수출경험과 수출지향성이 높을수록 높은 수준의 파트너십을 구축하고 있으며, 신뢰와 몰입수준이 높을수록 그만큼 파트너십 수준도 공고해짐을 의미하는 것이다.

파트너십 수준과 성과와의 관계에 관한 가설 2-1과 2-2가 모두 채택된 것은 파트너십 수준이 높은 기업일수록 상대적으로 경쟁기업들에 비해

보다 높은 재무적 성과와 전략적 성과를 기대하고 어느 정도 규범적 응답을 하였기 때문이 아닌가 판단된다. 따라서 향후 연구에서는 보다 객관적 지표를 통해 성과 측정을 보완할 필요가 있다.

결정요인과 성과간의 관계에 관한 가설에 있어서 재무적 성과에 관한 가설들이 대부분 기각된 반면 전략적 성과 측면에서는 많은 변수에 있어서 유의한 관계가 나타난 것은 아직 대부분의 한국수출기업들의 공급사슬 파트너십 구축의 역사가 일천하여 현실적으로 재무적 성과를 기대하기까지는 좀더 시간이 필요하며, 공급사슬파트너십의 구축은 보다 장기적인 관점에서 전략적 성과를 내다보고 이루어져야 함을 의미하는 것으로 보인다.

<표 9> 가설검정결과 요약

<결정요인과 파트너십 수준>	
가설 1-3: 수출경험 ⇒ 파트너십 수준	채택
가설 1-4: 수출지향성 ⇒ 파트너십 수준	채택
가설 1-7: 신뢰 ⇒ 파트너십 수준	채택
가설 1-8: 몰입 ⇒ 파트너십 수준	채택
<파트너십 수준과 성과>	
가설 2-1: 파트너십 수준 ⇒ 재무적 성과	채택
가설 2-2: 파트너십 수준 ⇒ 전략적 성과	채택
(결정요인과 성과)	
가설 3-1-7: 신뢰 ⇒ 재무적 성과	채택
가설 3-2-1: 환경의 불확실성 ⇒ 전략적 성과	채택
가설 3-2-4: 수출지향성 ⇒ 전략적 성과	채택
가설 3-2-5: 파트너간 정보교환 ⇒ 전략적 성과	채택
가설 3-2-7: 신뢰 ⇒ 전략적 성과	채택
가설 3-2-8: 몰입 ⇒ 전략적 성과	채택
<파트너십 수준의 조절효과>	
가설 4-2-4: 파트너십 수준 ⇒ 수출지향성 ↔ 재무성과	채택

## V. 결 론

본 연구에서는 기존 문헌들을 토대로공급사슬과 파트너십 수준의 핵심 결정요인을 환경특성(환경의 불확실성, 산업 내 경쟁강도), 수출기업 특성(수출경험 및 수출지향성), 정보기술(IT)활용 특성(공급사슬 파트너간 정보교환 및 정보화시스템의 활용), 관계 특성(신뢰 및 몰입) 등으로 구분하고, 이러한결정요인이 공급사슬파트너십의 수준과 그에 따른 성과에 미치는 영향을 규명하고, 특히공급사슬파트너십의 결정요인과 성과간의 관계에 미치는 조절효과를 분석하였다. 가설 검정 결과, 관계특성 요인중의 신뢰와 몰입이 공급사슬파트너십 수준에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 공급사슬파트너십 수준은 재무적 성과와 전략적 성과에 모두 유의한 영향을 주었다. 그리고 조절효과에서는수출지향성과 전략적 성과간의 관계에 있어서만유의하였고, 나머지 가설은 모두 기각되었다.

이런 가설검증 결과는 몇 가지 시사점을 제공한다. 첫째, 아직까지 공급사슬파트너십의 개념이나 효과에 대한 이해가 충분하지 못한 현시점에서 공급사슬파트너십의 구축과 강화를 위해서는 무엇보다도 파트너간의 신뢰와 몰입이 중요하다. 또한 파트너십의 수준의 높은 기업일수록 재무적 성과와 전략적 성과가 높게 나타난 것은 수출기업의 전반적 성과를 제고하는데 공급사슬파트너십의 강화가 유효한 전략적 선택임을 시사하고 있다. 특히 수출지향성이 높은 기업이 파트너십의 수준을 강화할수록 장기적으로 높은 성과를 기대하고 있다는 점에서 향후 수출시장에 보다 많은 관심을 갖는 기업일수록 공급사슬파트너십을 강화할 필요가 있다고 보여진다.

본 연구는 수출기업을 대상으로 한 만큼 내수를 포함한 일반적인 기업의 사례로 일반화하기에는 미비점이 있으며, 조사된 표본이 특정 산업군에 집중되어 산업별 비교분석을 하지 못한 한계가 있다. 그리고 보다 다양한 공급사슬파트너십 결정요인들을 발굴하여 기업 수출성과와 조절관계를 분석하지 못하고 있어 최적의 공급사슬파트너십 관계 모형을 도출하는데 미흡한 점이 있다. 향후 연구에서는 전체 수출기업 모집단을 대표할 수 있는 보다 많은 표본을 대상으로 국내업무, 해외업무, 산업별, 공급사슬파트너와 관계된 다양한 요인까지도 포함시켜 공급사슬파트너십의 구축 및 강화로 글로벌시장에서 우리나라 수출기업의 경쟁력을 제고하기 위한 방안을 제시할 수 있는 실증연구가 필요하다.

## 참고문헌

- [1] 구자열·조성원(2002), “전자상거래시 국제물류에서 신뢰와 파트너십에 관한 구조모형분석”, *마케팅관리연구*, 제7권, 제1호, 한국마케팅관리학회, pp.25~43.
- [2] 권영철(2001), “국제합작제휴의 파트너십 결정요인과 성과에 관한 실증연구”, *경영저널*, 제2권, 제1호, 한국경영학회, pp.1~24.
- [3] 권영철·이종학(2002), “물류서비스업체에 대한 수출화주기업의 파트너십 결정요인에 관한 연구”, *로지스틱스연구*, 제10권, 제1호, 한국로지스틱학회, pp.97~115.
- [4] 김재진·박형오·유일·소순후(2003), “성공적인 SCM을 위한 공급사슬 파트너십의 구조적 관계모형에 관한 연구”, *한국정보전략학회지*, 제6권, 제1호, 한국정보전략학회, pp.62~82.
- [5] 김진삼·이기수(2000), “물류성과 향상을 위한 기업간 관계구조 개발”, *무역학회지*, 제25권, 제2호, 한국무역학회, pp.231~258.
- [6] 김창봉(2004), “물류기업의 전략적 제휴 파트너십이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *유통정보학회지*, 제7권, 제2호, 한국유통정보학회, pp.5~17.
- [7] 김창봉·이충배(2003), “GSCM의 전략적 도입요인에 관한 실증 연구”, *무역학회지*, 제28권, 제2호, 한국무역학회, pp.117~138.
- [8] 김형욱·윤선희(2005), “공급사슬상의 파트너십이 공급사슬통합에 미치는 영향에 관한 연구: 정보공유와 정보품질의 매개역할을 중심으로”, *한국생산성관리학회지*, 제16권, 제1호, 한국생산성관리학회, pp.183~208.
- [9] 김태우(2006), “물류 파트너십 결정에 따른 성과에 따른 실증연구”, *해운물류연구*, 제48호, 해운물류학회, pp.47~71.
- [10] 박연우·이정희(2004), “SCM 성과측정과 성공요인에 관한 연구”, *한국유통학회 동계 학술대회 발표논문집*, 한국유통학회, pp.123~152.
- [11] 박영배(2006), “벤처기업의 경쟁전략과 산업 환경특성이 경영성과에 미치는 영향”, *벤처경영연구*, 제9권, 제1호, 한국중소기업학회, pp.63~86.
- [12] 박영배·윤창석(2001), “벤처기업 경영 성과의 영향요인에 관한 탐색적 연구”, *벤처경영연구*, 제4권, 제1호, 한국중소기업학회, pp.3~34.
- [13] 배경안·유인선(2007), “모기업과 협력사 간의 협업시스템 구축방안”, *한국 SCM 학회지*, 제7권, 제1호, pp.13~24.

- [14] 서아영·신경식(2004), “공급자-구매자관계유형에 따른 공급사슬관리 성공요인에 관한실증연구”, *Information System Review*, 제3권, 제1호, 한국경영정보학회, pp.191~203.
- [15] 소순후·유일(2004), “SCM에서파트너십의성공결정요인에 관한 연구”, *한국전자거래 학회지*, 제9권, 제3호, 한국전자거래학회, pp.1~16.
- [16] 송우용·조대우(2001), “SCM에서구매자-공급자 파트너십의 관계특성”, *국제무역연구*, 제7권, 제2호, 국제무역학회, pp.115~142.
- [17] 유정석(2007), “공급사슬협력에 대한개관(概觀): 정보공유, 비용책임, 그리고 의사결정권”, *한국 SCM 학회지*, 제7권, 제1호, pp.25~36.
- [18] 윤선희·김형욱·최호석(2006), “공급사슬관리실행과 성과간의 관계와최고경영자의 조절 역할에 관한 연구”, *품질경영학회지*, 제34권, 제2호, 한국품질경영학회, pp.107~138.
- [19] 이동만·장명희·정혜령(2005), “파트너십핵심요인이 Web EDI 구현에 미치는 영향”, *Information System Review*, 제7권, 제1호, 한국경영정보학회, pp.257~274.
- [20] 이상진·김승철(2005), “전자무역의 활용수준과 성과 영향요인에 관한 연구”, *국제상학*, 제20권, 제1호, 한국국제상학회, pp.211~233.
- [21] 이장우·장수덕(1999), “성공벤처기업특성에 관한 탐색적 연구”, *중소기업연구*, 제21권, 제1호, 한국중소기업학회, pp.105~132.
- [22] 이종학·권영철(2002), “물류아웃소싱유형의 결정요인과 성과에 관한 연구”, *무역학회지*, 제27권, 제2호, 한국무역학회, pp.267~288.
- [23] 이주현(2004), 국내 중소기업의SCM(supply chain management) 도입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, *석사학위 논문*, 한국외국어대학교.
- [24] 임성범(2007), 중소기업의 무역포탈사이트이용성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, *박사학위 논문*, 충남대학교.
- [25] 임세현(2007), “SCM을 추진하는 유통업체와 제조업체의 장기적 협업 관계 형성에 영향을 미치는 요인: 균형성과표 응용”, *한국 SCM 학회지*, 제7권, 제1호, pp.127~138.
- [26] 장성기·공명달(2007), “힘의 속성과 정보기술 활용수준에 의한 협력관계가 공급사슬 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, *한국 SCM 학회지*, 제7권, 제1호, pp.49~64.
- [27] 장형욱·이상식(2006), “공급사슬내T 활동과 SCM 활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *한국경영정보학회 춘계학술대회 발표논문집*, 한국경영정보학회, pp.743~750.
- [28] 정용균·조세형·김승철(2007), “기업간협력관계가 공급사슬관리(SCM)성과에 미치는 영향: 국내 자동차산업의 구매자-공급자 관계를 중심으로”, *한국 SCM 학회지*, 제7권, 제1호, pp.139~152.
- [29] 조성제·박현희(2004), “기업간전자상거래의 물류활동 요인과 유형 관계 분석에 관한 연구: 거래비용이론을 중심으로”, *KoreaLogistic Review*, 제14권, 제1호, 한국물류학회, pp.105~131.
- [30] 채명수·강대석·이형택(2002), “경쟁전략변수를 중심으로한 벤처기업 성과의결정요인에 관한 연구”, *경영학연구*, 제31권, 제5호, 한국경영학회, pp.1289~1309.
- [31] 최성렬(2002), SCM 파트너간 정보교환영향요인에 관한 연구, *박사학위 논문*, 충남대학교.
- [32] 최장우·백유미(2003), “국내 수출기업의웹기반물류 방식의 성과에 관한연구”, *e-비즈니스연구*, 제4권, 제2호, 국제e-비즈니스학회, pp.1~25.
- [33] 한상린(2003), “산업내 시장에서구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구”, *유통연구*, 제8권, 제1호, 한국유통학회, pp.1~19.
- [34] Aulakh, P. S., Kotabe, M., and Sahay, A.(1996), “Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach,” *Journal of International Business Studies*, Special Issue, pp.1005~1031.
- [35] Baguchi, P. K., and Virum. H.(1998), “Logistics Alliance: Trends and Prospects in Integrated Europe,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 1, pp.191~213.
- [36] Barney, Jay.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99~120.
- [37] Barney, Jay., Mike Wright., and David. J. Ketchen, Jr.(2001), “The Resource-Based of the Firm: Ten Years After 1991,” *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp.625~641.
- [38] Baron, R. M., and Kenny D. A.(1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp.1173~1182.
- [39] Beamon, B. M.(1999), “Measuring Supply Chain Performance,” *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 19, No. 3, pp.275~292.
- [40] Bensou, B. M., and Venkatraman, N.(1996), “Not by Partnership Alone: Managing a Portfolio of Relationships,” *Insead Working Paper*.
- [41] Brewer, P. C., and Speh, T. W.(2000), “Using the balanced scorecard to measure supply chain performance,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, pp.75~94.
- [42] Collis, D. J.(1994), “Research Note: How valuable are organizational capabilities?,” *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue, pp.143~152.

- [43] Cooper, M. C., and Gardner, J. T.(1993), "Good business relationships: More than just partnerships or strategic alliance?," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23, No. 6, pp.14~26.
- [44] Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J.( 1985), "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance," *Journal of international business studies*, Vol. 16, No. 1, pp.37~55.
- [45] Cummings, T.(1984), "Transorganizational Development," *Research in Organizational Behavior*, No. 6, pp.367~422.
- [46] DaeKwan, Kim.(2003), "The Impact and Implications of Information Technology for Supply Chain Management Systems on Channel Relationships and Firm Market Performance", *Doctoral dissertation*, Michigan State University.
- [47] Dwyer, F., Schurr, P., and Oh, S.(1987), "Developing buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No.2, pp.11~27.
- [48] Eng, T. Y.(2006), "An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance," *Industrial marketing management*, Vol. 35, No. 6, pp.762~773.
- [49] Ellram, L. M.(1995), "A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31, No. 3, pp.10~16.
- [50] Ellram, L. M.(1991), "Life-cycle patterns in industrial buyer-seller partnerships," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 21, No. 9, pp.12~21.
- [51] Fisher, M. L.(1997), "What is the right supply chain for your product?," *Harvard Business Review*, March-April, pp.105~116.
- [52] Fynes, B, de Burca, S., and Marshall, D.(2004), "Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance," *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 10, No. 5, pp.179~190.
- [53] Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp.1~19.
- [54] Gardner, J. T., Cooper, M. C., and Noordewier, T.(1994), "Understanding Shipper-Carrier and Shipper Warehouse Relationships: Partnerships Revisited," *The Journal of Business Logistics*, Vol. 15, No. 2, pp.121~143.
- [55] Gentry, J. J.(1995), "Role of Carriers in Buyer/Supplier Strategic Alliances," *CAPS*.
- [56] Goran, Persson.(1991), "Achieving Competitiveness Through Logistics," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 2, No. 1.
- [57] Grant, R. M.(1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp.114~135.
- [58] Groves, G., and Valsamakis, V.(1998), "Supplier-customer relationships and company performance," *International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2, pp.51~64.
- [59] Gunasekaran, A., Patel, C., and Tirtiroglu, E.(1996), "Measures and Metrics in a Supply Chain Environment," *International Journal of Operations and Production Management*, pp.71~87.
- [60] Handfield, R., and Nichols, Jr. E. L.(1999), *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice-Hall.
- [61] Hart, P. J., and Saunders, C. S.(1998), "Emerging Electronic Partnerships: Antecedents and Dimensions of EDI Use from the Supplier's Perspective," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, No. 4, pp.87~111.
- [62] Heide, J. B., and John, G.(1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp.24~36.
- [63] Higginson, J. K., and Alam, A.(1997), "Supply chain management techniques in medium-to-small manufacturing firms," *International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 2, pp.19~31.
- [64] Kaplan, R. S., and Norton, D. P.(1992), "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp.71~79.
- [65] LaLonde, B. J., and Cooper, M. C.(1989), "Partnerships in Providing Customer Service," *A Third-Party Perspective*, Oakbrook, III: Council of Logistics management.
- [66] Lambert, D. M., and Cooper, M. C.(2000), "Issues in Supply Chain Management," *Industrial Marketing Management*, Vol. 9, pp.65~83.
- [67] Lambert, D. M., and Stock, J. R.(1993), *Strategic Logistics Management*, Irwin.
- [68] Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., and Gardner, J. T.(1999), "Building Successful Logistics Partnership," *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, pp.165~181.
- [69] Leahy, S. E., Murphy, P. R., and Poist, R. F.(1995), "Determination of Successful Logistics Relationships: A Third-Party Provider," *Transportation Journal*, Vol. 6, pp.6~20.
- [70] Lieb, R. C., and Meltz, R.(1998), "What's the Future for Third-Party Logistics?," *Supply Chain Management Review*, Spring, pp.71~79.
- [71] Lummus, R. R., Neal, J. C., and Edwards, S.(2000), "Evaluating an Entry-Assessment Instrument: A Case Study," *Delta Pi Epsilon journal*, Vol. 42, No. 3, pp.187~205.
- [72] Macneil, I. R.(1981), "Economic Analysis of Contractual Relations: Its Short-fall and Needs of Rich Classificatory Apparatus," *Northwestern University Law Review*, Vol. 75, pp.1018~1065.
- [73] Maloni, M., and Benton, W. C.(2000), "Power influences in the supply chain," *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, pp.49~74.

- [74] Maloni, M., and Benton, W. C.(1997), "Supply chain partnership: Opportunities for operations research," *European Journal of Operational Research*, Vol. 101, pp.419~429.
- [75] Lusch, R. F., and Brown, J. R.(1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of marketing*, Vol. 60, No. 4, pp.19~38.
- [76] McGee, J., and Spekman, R.(1995), "Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience," *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 7, pp.565~570.
- [77] McIvor, R., Humphreys, P., and McCurry, L.(2003), "Electronic commerce: supporting collaboration in the supply chain?," *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 139, Issues 1-3, pp.147~152.
- [78] Moberg, C. R.(2000), "Identifying the antecedents of information exchange among buyers and seller," *Doctoral dissertation*, Cleveland State Univ.
- [79] Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G.(1993), "Factor affecting trust in market research relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp.81~101.
- [80] Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R.(1992), "Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, August, pp.314~429.
- [81] Morgan, R. M., and Hunt, S. D.(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp.20~38.
- [82] Murphy, P. R., and Poist, R. F.(1998), "Third-Party Logistics Usage: An Assessment of Propositions Based on Previous Research," *Transportation Journal*, Summer, pp.20~38.
- [83] Noordewier, Thomas G., John, George., and Nevin, John R.(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of marketing*, Vol. 54, No. 4, pp.80~93.
- [84] Patterson, J. L., Forker, L. B., and Hanna, J. B.(1999), "Supply chain consortia: the rise of transcendental buyer-supplier relationships," *European journal of purchasing & supply management*, Vol. 5, No. 2, pp.85~93.
- [85] Petersen, K. J.(1999), "The effect of information quality on supply chain performance : An interorganizational information system perspective," *Doctoral dissertation*, Michigan State Univ.
- [86] Porter, M. E.(1991), "Toward a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp.95~117.
- [87] Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- [88] Raphael, A., and Schoemaker, J. H.(1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp.33~46.
- [89] Shepherd, D. A., Ettenson, R., and Crouch, A.(2000), "New Venture Strategy and Profitability: A Venture Capitalist's Assessment," *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp.449~467.
- [90] Shrkar, M. B., Echambadi, R., and Harrison, J. S.(2001), "Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, pp.701~711.
- [91] Taewon Suh and Ik-Whan G. Kwon.(2006), "Matter over mind: When specific asset investment affects calculative trust in supply chain partnership," *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, Issue 2, pp.191~201.
- [92] Tan, K. C, Kannan, V. R., Handfield, R. B., and Ghosh, S.(1999), "Supply Chain Management: An Empirical Study of Its Impact on Performance," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 10, pp.1034~1052.
- [93] Venkatraman, N.(1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp.423~444.
- [94] Venkatraman, N., and Ramanujam, V.(1986), "Measurement of business economic performance: An examination of method convergence," *Journal of Management*, Vol. 13, No. 1, pp.109~122.
- [95] Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., and Calantone, R.(2003), "The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships," *Journal of operations management*, Vol. 21, No. 5, pp.523~539.
- [96] Williamson, Oliver E.(1979), "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp.223~261.
- [97] Wilson, D.(1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp.335~345.
- [98] Zaheer, A., and Venkatraman, N.(1994), "Determinants of electronic integration in the insurance industry: An empirical test," *Management Science*, Vol. 40, No. 5, pp.549~566.
- [99] Zahra and William, C. B.(2000), "Technology Strategy and Software New Ventures' Performance," *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp.135~173.