

기업간 관계 유형에 따른 SCM 도입 특성

장활식, 이정영

부산대학교 경영학과, 부산경상대학 경영과

051-510-2577, 051-850-1105

hwschang@hyowon.cc.pusan.ac.kr, jylee@baesan.psk.ac.kr

I. 서론

기술의 발전 속도가 빨라지고 기업의 경영 환경이 급속히 바뀌게 됨에 따라 경쟁 우위를 확보하기 위한 기업들의 경쟁도 치열해지면서 기업들은 다양한 경영 혁신 활동을 전개하고 있다. 최근에 진행되고 있는 기업간 경쟁의 특징 중의 하나는 단순히 특정 기업대 기업의 경쟁이 아니라 그 회사와 관련을 맺고 있는 기업체들을 포함한 공동체간의 경쟁으로 변화하고 있다는 것이다.

이러한 상황에서 기업 내 일부만의 최적화 또는 개별 기업 내에서의 최적화를 목표로 하는 경영 혁신 활동들은 기업 외부에서 발생할 수 있는 비효율성으로 인하여 그 성과가 상쇄되거나 제한적일 수가 있다. 따라서, 기존의 기업 내 부문별 또는 개별 기업 내의 제한된 혁신 활동의 한계를 극복하기 위해서는 원재료를 공급하는 공급업체에서부터 제조업체, 유통업체를 거쳐 최종 소비자에게 제품이 전달되기까지의 공급망 전체의 입장에서 최적화를 조명해야 하는 시야가 필요하다.

이미 각 산업에서의 세계적인 초우량 기업들은 기업 내 기능의 일부 또는 개별 기업 내에서의 최적화 추구에서 벗어나, 해당 기업을 중심으로 연결된 일련의 공급 사슬에서 거래 상대방과 정보를 공유함으로써 사슬 전체의 최적화를 추구하는 혁신 기법을 도입하여 경쟁 우위를 확보하고자 하는 움직임을 보이고 있다. 이러한 경영 혁신 활동을 공급사슬관리(SCM, supply chain management)라고 한다. 이 같은 움직임은 국내 기업들도 예외가 아니어서 최근에는 국내에서도 대기업을 중심으로 공급사슬관리의 구축을 통한 기업 경쟁력 확보에 대해 관심을 갖는 기업들이 증가하고 있다.

본 연구는 SCM이 기업 내 부문 또는 기업 차원의 최적화가 아니라 공급 사슬 전체의 최적화를 목표로 하는 것이라는 점에 초점을 맞추고자 한다. 이를 위해서는 무엇보다도 공급 사슬을 구성하고 있는 기업들간의 관계 및 거래 당사자 모두의 성과에 대한 연구가 필수적이다. 기존의 기업간 관계의 연구 결과는 모든 전략적 제휴 또는 장기적인 관계가 모든 기업들에게 동일한 성과를 산출하지 않을 수 있다는 것을 제시하여 준다. 어떤 경우에는 일정한 관계의 확립을 통해 얻는 이익보다도 관계의 확립을 위해 소요되는 비용이 더 큰 경우도 있으며, 다른 경우에는 주요한 관계가 빈약하게 관리되어 오히려 경쟁자에게 전략적 기회비용으로 작용할 수도 있다는 것이다. 따라서, 본 연구는 우선 기업들간의 관계에 대해 살펴보고, 이에 따른 SCM의 도입 특성에 대해 연구를 진행하고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 기업간의 관계 및 SCM에 대한 기존의 문헌 연구를 통해 거래 상대방과의 관계 유형을 제시한다.

둘째, 국내 기업들 중에서 SCM을 이미 도입하여 사용하고 있는 것으로 알려진 기업들을 대상으로 설문 조사를 실시하여 앞에서 제시한 관계 유형에 적합한 지를 검증한다.

셋째, 거래 상대방과의 관계 유형에 속한 집단들 사이에 SCM의 도입 동기, 도입 방법, 도입 성과 등 SCM을 도입하는 여러 가지 특성에 있어서 차이가 있는지를 살펴본다.

넷째, 이를 토대로 향후 SCM의 도입을 검토하고 있는 국내 기업들에게 SCM의 효율적인 도입 전략을 위한 지침을 제공한다.

II. 문헌 연구

2.1 기업간 관계에 관한 연구

기업은 자신을 둘러싸고 있는 다른 기업들과 지속적인 상호 작용을 하면서 기업 활동을 영위한다. 따라서, 기업간의 관계를 살펴보는 것은 기업 환경을 정확히 파악한다는 의미에서 매우 중요한 작업이라 할 수 있다. 특히, SCM과 같이 개별 기업이 아니라 기업 집단의 최적화를 추구할 경우에는 기업간의 관계가 매우 중요하다고 할 수 있다.

기업간의 관계에 대해서는 많은 연구가 진행되어져오고 있다. 권영철은 기업간의 관계를 경쟁과 협력의 관계로 구분하고 이를 뒷받침하는 여러 이론을 사회교환이론, 거래비용이론, 자원의존이론, 산업조직이론 등 4가지로 정리하면서 경쟁기업간의 협력의 동기와 타당성 및 통제 메커니즘을 어느 한 이론에만 국한하지 말고 절충할 것을 제안하였다(권영철, 2001). 기업간의 관계에 대한 제 이론을 비교해보면 < 표 1 >과 같다.

< 표 1 > 기업간 관계에 대한 제 이론의 비교와 한계점

구분	사회교환이론	거래비용이론	자원의존이론	산업조직이론
주요 내용	- 사회 시스템의 일원으로 활동이 영향을 받음 - 네트워크 이론으로 발전함 - 매 교환관계 시마다의 최대 효율성보다는 장기적 차원에서의 교환관계의 총체적 효율성에 중점	- 시장의 불완전성으로 인하여 시장 실패가 발생하며, 이로 인한 거래 비용에 관심을 가짐 - 매거래 시마다 발생하는 거래 비용의 최소화에 초점	- 기업이 자원을 활용하는 방법에는 자사 소유 자원의 활용과 타사 소유 자원의 활용 등 2가지가 있음. - 결합 가치의 극대화 와 새로운 가치 창출에 초점	- Porter의 산업구조 분석 모델을 근거로 대체재, 잠재적 진입자, 기존 사업자 등의 요인에서 시장 지배력 제고를 위해 경쟁과 협력을 추구
연구의 분석단위	그룹/ 네트워크	거래	기업이나 자원	산업이나 기업
기업간 관계의 지속성에 대한 주요 가정	신뢰 구축 결속 강화	기회주의 행동 억제	제약자원 보완, 상호 학습 및 공유	시장지배력 강화
한계점	기회주의 행동, 불확실 등에 의한 거래비용 도외시	기업의 전략적 의 도 도외시	관계의 통제 메카 니즘 도외시	관계의 통제 메카 니즘 도외시

(권영철, 2001 수정)

김기찬은 기업간의 관계 형성의 배경 이론을 연구하였다. 그는 기업간 협력적 관계의 필요성을 설명해주는 배경 이론으로 4가지 측면에서 분석하였다. 즉, 관계의 경제적 측면에 관한 이론으로서 거래비용이론을 분석하였고, 조직간 상호의존성 측면에 관한 이론으로서 자원의존이론, 조직군 생태학, 조직간 네트워크 이론을 열거하였다. 또한, 관계의 전략적 경영 측면에서 전략적 경영 이론과 전략적 네트워크 이론을 제시하였고, 관계의 마케팅 측면에서는 마케팅 이론을 정리하였다(김기찬, 1994). 기업간 관계 형성의 목표와 기업간 관계 형성의 수단이라고 하는 2가지 기준에서 기업간의 관계를 연구한 이론을 비교, 정리하면 < 표 2 >와 같다.

< 표 2 > 기업간 관계 연구의 주요 배경 이론의 비교

항목	거래비용이론	자원의존이론	조직군 생태학	전략적 경영/네트워크 이론	관계적 마케팅
기업간 관계형성의 목표	- 거래 비용의 절약	- 중요 자원 획득의 불확실성 감소 - 조직력의 극대화	- 환경하에서의 생존	- 가치 사슬의 전략적 연결	- 기업간 상호작용의 효율적 연결
기업간 관계형성의 수단	- 위계 조직의 형성 - 지배 구조	- 자원 획득을 위한 통합 - 자원 통제력 강화	- 공생적 상호관계 - 집단적 관계	- 전략적 제휴 관계 - 전략적 네트워크 관계	- 기업의 내부적, 외부적 관계를 창조, 유지 - 상호작용접근법

(김기찬, 1994)

한편, SCM에 참여하는 기업 관계의 경우는 구매자와 공급자의 관계인 경우가 많다. 일반적으로 구매자와 공급자의 관계는 공급자에 대한 정책의 결과로서 협력적 관계와 비협력적 관계로 구분할 수 있다. Shapiro와 Spekman는 구매자와 공급자의 관계를 공급자의 선정 기준에 따라 적대 관계, 새로운 적대 관계, 협력적 공급자 관계로 구분하였다. Landeros와 Monczka는 구매자와 공급자의 관계를 전통적인 공개시장 교섭 관계, 협력적 관계, 수직 통합으로 구분하고, 각 관계 유형의 특성을 공급자의 수, 협력도, 분쟁의 해결, 정보 교환, 시장 환경에 대한 조정 등 5가지 차원에서 특성의 차이를 설명하였다. 또한, Helper는 구매자와 공급자의 관계를 관리적 협력도와 몰입도를 기준으로 4가지 유형으로 구분하고, 각 유형에 따라 경쟁적 관계, 협력적 관계, 정체 구역, 불가능 구역으로 분류하였다. Burt는 구매자와 공급자의 관계를 거래 대상자로서의 관계와 동반자로서의 관계로 구분하기도 하였다(김탁경, 1992). 구매자와 공급자의 관계를 연구한 결과를 정리하면 < 표 3 >과 같다.

< 표 3 > 구매자와 공급자의 관계 유형

연구자	관계 유형	기준
Shapiro(1985) Spekman(1988)	- 적대 관계 - 새로운 적대 관계 - 협력자	- 공급자 선정 기준 - 공급자의 수 - 계약 기간
Landeros & Monczka(1989)	- 전통적인 공개시장 교섭 관계 - 협력적 관계 - 수직 통합	- 공급자의 수 - 협력도 - 분쟁의 해결 - 정보 교환 - 시장에 대응
Helper(1987, 1990)	- 경쟁적 관계 - 협력적 관계 - 정채 구역 - 불가능 구역	- 관리적 협력도 - 결속도
Burt(1989)	- 거래 대상자 - 동반자	- 공급자의 수 - 공급자 선정 기준 - 공급자의 생산공정 - 가격결정 - 생산일정계획 - 품질관리 - 신제품 - 정보이전

(김탁경, 1992 정리)

2.2 SCM에 관한 연구

2.2.1 SCM의 정의

SCM과 관련된 용어에 대해서는 통합 구매 전략(integrated purchasing strategy), 통합 물류(integrated logistics), 공급자 통합(supplier integration), 구매자-공급자 유대(buyer-supplier partnerships), 공급기반 관리(supply base management), 전략적 공급자 제휴(strategic supplier alliances), 공급사슬 동기화(supply chain synchronization), 공급사슬 관리(supply chain management) 등 여러 가지가 혼용되어 사용되고 있다(Tan et al., 1998; New, 1997; La Londe and Masters, 1994). 앞에서 소개된 용어의 차이는 조직의 입장에서 공급자 측면에 초점을 맞추어 제각기 강조하는 요소가 다른 데에서 기인하는 것으로, 일반적으로 공급 사슬 관리(supply chain management)라고 하는 용어가 가장 많이 사용되고 있다(Tan, 2001).

현재 SCM에 대한 명확한 정의는 합의가 되지 않은 상태이며, 따라서 학계와 실무계의 많은 사람들이 나름대로의 정의를 내리고 있다. Scott and Westbrook(1991)과 New and Payne(1995)는 SCM을 여러 개의 조직 경계를 둘러싼 채, 원재료부터 최종 사용자에게 이르기까지 제조 및 공급 프로세스의 각 요소를 연결하는 사슬이라고 정의하고 있다. Harland(1996)는 SCM을 (1)조직 내에서 내부적으로 (2) 직접 관계가 있는 공급자와 (3) 공급 사슬에 있는 1차 및 2차 공급자 및 고객과 (4) 전체의 공급 사슬에서의 사업 활동과 관계를 관리하는 것으로 정의하고 있다. Supply Chain Council(1998)에서는 SCM을 고객의 수주부터 대금지불에 이르기까지 설비, 부품(A/S 부품 포함), 완제품까지 물류를 취급하는 전

프로세스에 걸쳐 공급업체(하위 업체 포함), 제조, 판매, 분배 기능과 고객과의 관련 있는 활동 모두를 의미하는 것으로 정의하고 있다. 한편, Tan(2001)은 SCM을 3 가지로 구분하여 정의하고 있는데, 첫째는 제조업체의 구매 및 공급 활동을 설명하기 위한 용어로서 사용하고, 둘째는 상인과 소매업자의 수송 및 물류 기능을 설명하기 위하여 사용하며, 셋째는 원재료 추출업체부터 최종 사용자에게 이르기까지 재사용을 포함하여 부가 가치를 창출하기 위한 모든 활동을 설명할 때 사용하기도 한다.

이들 각각의 정의는 전체 SCM을 어떤 관점에서 보는가에 따라 차이가 발생하는 것이라 할 수 있는데, 일반적인 특성을 중심으로 종합하여 SCM은 원재료 공급업체로부터 최종 소비자에 이르는 모든 과정을 통합하여 최적화하고자 하는 기업의 경영 방식이라고 정의할 수 있을 것이다. 최근에는 인터넷이 빠른 속도로 보급되면서 인터넷을 기반으로 하는 e-비즈니스 측면을 강조하여 e-SCM이라고 하는 용어를 사용하기도 한다.

2.2.2 SCM과 다른 기법과의 연관성

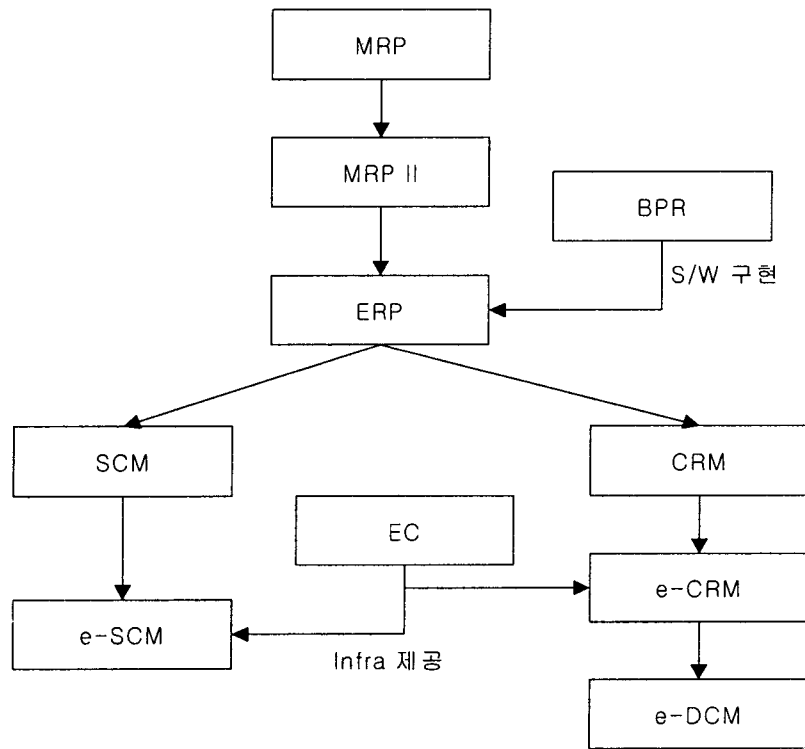
SCM의 등장 배경을 살펴보면 1970년대의 MRP(Material Requirement Planning)에서 비롯되었다고 할 수 있다. 산업 혁명 이후 제조 기업의 전략은 대량 생산을 통한 단위당 생산 비용의 절감에 있었다. 이 시기에는 적정 재고의 수준에 대해서는 큰 관심이 없었다. 그러나, 과도한 재고가 경영의 효율성을 저해한다는 것을 인식하면서 적정 재고를 유지할 수 있는 방안을 모색하면서 MRP가 등장한 것이다. 1970년대에 등장한 MRP는 자재 소요 계획으로 제품을 구성하는 원자재, 가공품, 반조립품 등에 대한 자재수급계획과 생산관리를 통합시킨 체계적인 제조정보 관리 기술을 의미한다. MRP의 도입으로 인하여 제조업체는 원자재, 부품, 반조립품, 조립품의 납기와 양을 생산 활동에 잘 반영해주기 때문에 필요한 자재를 필요한 시기에 조달할 수 있게 되었다.

한편, 1980년대에 이르러서는 자재 소요 계획에 국한하지 않고 제조에 필요한 모든 자원을 효율적으로 관리할 필요성이 제기되면서 MRP II(Manufacturing Resource Planning)가 등장한다. MRP II는 기존의 MRP에서 다루었던 생산 수량에 대한 생산관리 기능은 물론이고, 금전적 차원에서의 재무 관리 기능, 그리고 민감도(what if) 문제에 대한 해법으로서 시뮬레이션 기능까지도 포함하게 된다. MRP와 MRP II의 차이는 제조 자원의 관리 정도에 있다. 즉, MRP는 제품의 생산 계획과 필요한 부품들의 생산 계획을 수립할 뿐이며, 중요한 제조 자원인 기계와 인력에 대한 고려가 없다.

생산에 필요한 자재 계획에서 제조 자원으로까지 관심의 범위를 확대한 제조업체들은 다시 관심의 범위를 확대하여 전사적인 차원에서 생산, 판매, 자재, 인사, 회계 등 기업 전 부문에 걸쳐 있는 인력, 자금, 정보 등의 자원을 통합하여 효율적으로 관리할 수 있는 방안을 모색하게 되고, 이와 같은 필요성에 의해 ERP(Enterprise Resource Planning)가 등장한다. ERP는 기존에 행해지던 기업의 비효율적인 프로세스를 개선하여 새로운 환경에 적합한 형태로 체질을 변화하고 경쟁력을 갖추기 위한 BPR(Business Process Reengineering)의 뒷받침이 있어야 한다.

ERP의 도입으로 기업 내부의 최적화를 달성한 기업들은 부가가치의 많은 부문이 자사의 외부에서 발생하는 것을 인식하고, 기업간 부문의 효율화를 통하여 경쟁력을 확보하려는 움직임을 보이게 된다. 이러한 필요성에 따라 등장하게 된 것이 SCM(Supply Chain Management)이다. ERP와 SCM은 역할 면에서도 구분할 수가 있다. 즉, ERP가 재무, 회계, 구매, 생산, 자재, 영업 등이 통합된 IT인프라이며, 이른바 트랜잭션 처리가 주요 역할을 하는 실행 시스템인데 비해 SCM은 수요 예측이나 납기 약속과 같은 트랜잭션 처리도 하지만 스케줄링과 플래닝이 보다 중요한 역할을 하는 의사결정 시스템이라 할 수 있다(CIO 매거진, 2000). 최근에는 E-비즈니스의 개념을 강조하여 e-SCM이라는 용어를 사용하기도 한다.

한편, SCM이 공급 측면에서 기업간의 관계에 초점을 맞추고 있는데 비해, CRM(Customer Relationship Management)은 수요 측면에서 고객과의 관계에 초점을 맞추고 있다. 최근에는 고객 관계에서 한 걸음 더 나아가 회사의 마케팅부터 판매, 고객서비스에 이르는 고객관련 비즈니스 프로세스를 직접 또는 파트너 채널을 통해 자동화·분석·개선한다는 차원에서 수요망 관리(DCM:Demand Chain Management)가 나타나 새로운 조류를 형성할 것으로 예상된다. 수요망 관리란 B2C개념의 고객관계관리(CRM)와는 달리 대리점, 유통채널까지도 포함하는 B2B측면의 고객관계관리를 뜻한다. 또한, 파트너관계관리(PRM)가 단순히 하나의 파트너와의 관계에 중점을 두는 데 비해, 수요망 관리의 파트너와 파트너 사이에 발생하는 일련의 프로세스까지도 처리할 수 있는 것이 특징이다. 특히 ERP 등 내부 통합시스템과의 연동이 이뤄지기 때문에 비용절감 등 판매 프로세스의 최적화 효과가 예상된다. 고객수가 한정돼 있는 제조업체의 경우 CRM보다는 수요망 관리의 필요성이 더욱 커지고 있다. 지금까지 설명한 SCM과 다른 기법들의 관련성은 < 그림 1>에 나타나 있다.



< 그림 1 > SCM과 다른 기법과의 연관성(김숙한 등, 2000 수정)

2.2.3 SCM의 연구 현황

SCM에 대한 연구는 SCM의 성격상 여러 학문에서 접근하고 있다.

첫 번째 유형은 유통 경로의 관점에서 접근하는 것이다. 이러한 관점은 물류 부문에 대한 최적화의 수단으로써 SCM을 연구하는 유형으로서 마케팅이나 유통 경영 분야에서 접근을 하고 있다.

두 번째 유형은 생산 및 운영 전략의 관점에서 접근하는 것이다. 이러한 관점은 주로 재고 관리와 같이 생산 및 운영에 있어서 나타날 수 있는 문제에 대한 최적화의 수단으로써 SCM을 연구한다. 주로 경영 과학이나 산업 공학 분야에서 접근을 하고 있다.

세 번째 유형은 정보기술의 관점에서 접근하는 것이다. SCM을 구현하는 정보기술과 관련한 연구를 수행하고 있으며, 주로 경영정보시스템 분야에서 접근을 하고 있다.

한편, 공급사슬관리의 성과와 효과성에 대한 관심이 증가함에 따라 이러한 공급사슬관리 측정에 통합된 견해를 제시해 줄 수 있는 측정수단이 필요하다. 즉, 기존의 SCM관리 유형별 기능과 제도 등 모든 면에서 비교 가능할 수 있는 성과 측정 수단이 필요한 것이다. Narus와 Anderson은 공급사슬관리의 성과를 관계 품질, 공급자 성과, 체인 효과성으로 분류하였고, Wheelwright와 Bowen은 공급사슬관리의 성과를 원가, 품질, 납기, 유연성과 시장 경쟁력으로 보았으며, Ellam과 Cooper는 재무적 위험의 감소, 비용절감, 품질 향상 등의 경제적 이익, 관리적 이익, 전략적 이익으로 구분하였다(권숙희, 광보선, 2001).

또한, 정보 기술과 관련한 컨설팅 업체인 PRTM 컨설팅 산하의 PMG에서는 SCM의 성과 측정 요소를 납기 준수 등 6개 분야에서 제시하고 있다. PMG에서 제시한 성과 측정 기준은 < 표 4>에 나타나 있다.

<표 4> SCM 성과 측정 기준

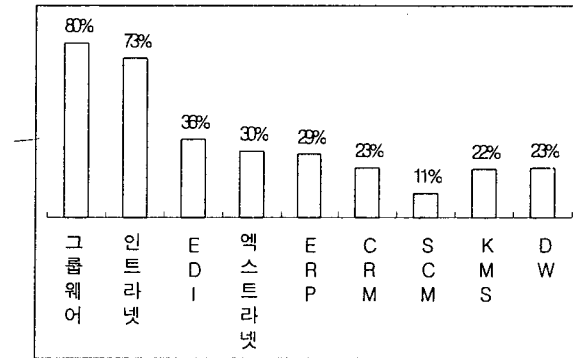
항목	세부 항목
납기 준수(on-time delivery)	- 요청 - 수행
주문 수행 리드 타임 (order fulfillment lead time)	- 주문 접수에서 제조 완료 - 제조 완료에서 고객 수령 - 기타 리드 타임
증산 대응력(Upside Production Flexibility)	- 자재 - 노동력 - 생산 능력
총 공급망 관리 비용 (Total Supply-Chain Management Cost)	- 주문 관리 비용 - 자재 구입 비용 - 재고 관리 비용 - 공급망 관련 재무 및 계획 비용 - 공급망 관련 정보 기술 비용
사이클 타임 (Cash-to-Cash Cycle Time)	- 원재료, 재공품, 완제품의 재고 일수 - 판매대금 미수일수 - 차입대금 미납일수
재무 지표 (financial metrics)	- EBIT - SG &A - COGS - 전년 대비 매출 성장률 - 순자산 회전을

(<http://www.pmgbenchmarking.com>)

2.2.4 SCM의 보급 현황

국내에서 SCM은 지난 1997년경 삼성전자가 가장 먼저 도입에 나선 이후로 ERP의 한 확장 형태로 인식돼왔고, 최근 들어 그 가치를 깨달은 대형 제조 및 유통업체를 주축으로 도입 확산조짐을 보이고 있다(경영과 컴퓨터, 2001). < 그림 2>에서와 같이 국내의 컴퓨터 잡지가 실시한 실태 조사에 의하면, 조사 대상 기업의 11%만이 SCM을 도입하여 다른 시스템

에 비해 도입 비율이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다(경영과 컴퓨터, 2000).



< 그림 2> e-비즈니스를 목표로 도입한 시스템 현황(경영과 컴퓨터, 2000)

이와 같이 SCM의 도입이 부진한 것은 SCM은 그 특성상 다른 기업과의 협력 체제를 전제로 하는 것인데, 아직까지는 국내 기업의 폐쇄적 조직 문화, 협력 업체에 대한 인식의 부족, 상호 신뢰의 부족과 같은 조직간 기업 문화적 특성과 새로운 기술의 도입으로 인한 변화를 꺼려하는 태도, 막대한 투자비에 따른 최고 경영자의 의지 부족과 같은 조직 내 기업 문화, 표준화의 미비와 같은 제도적 특성, 그리고 정보 인프라의 미구축과 같은 기술적 특성에 기인한 것으로 보인다(장활식, 2000).

한편, 1999년 3월 산업 자원부에서는 한국에서의 효과적인 SCM 추진을 위하여 한국 SCM 민·관 합동추진위원회를 발족하였다. 한국 SCM 민·관 합동추진위원회는 SCM에 대한 관련업계의 인식을 제고하고 참여를 확대하며, 한국적 SCM 성공 사례 발굴을 위한 시범 사업을 전개하고, SCM의 핵심 기술을 위한 기반을 정비하는 일을 하고 있다.

최근에는 정보통신부가 CRM·ASP·e마켓플레이스·EBPP 등과 함께 SCM을 e비즈니스 전략서비스로 선정하여 향후 활발한 보급이 예상된다.

2.3 SCM에 참여하는 기업 관계의 유형

앞에서 살펴본 기업간 관계에 관한 연구과 SCM에 관한 연구를 기반으로 하여 SCM에 참여하는 기업 관계의 유형을 분류할 수가 있다.

본 연구에서는 거래 상대방에 대한 상호 교류의 정도와 거래 상대방에 대한 영향력의 정도를 기준으로 하여 < 그림 3>과 같은 4가지 유형으로 분류하였다.

제 1 군에 속하는 기업은 거래 상대방에 대해 강한 영향력을 행사하면서 거래 상대방과 많은 교류를 하고 있는 유형의 기업이다. 상대적으로 소규모 공급업자인 거래 상대방과 교류가 많은 대기업에 해당된다.

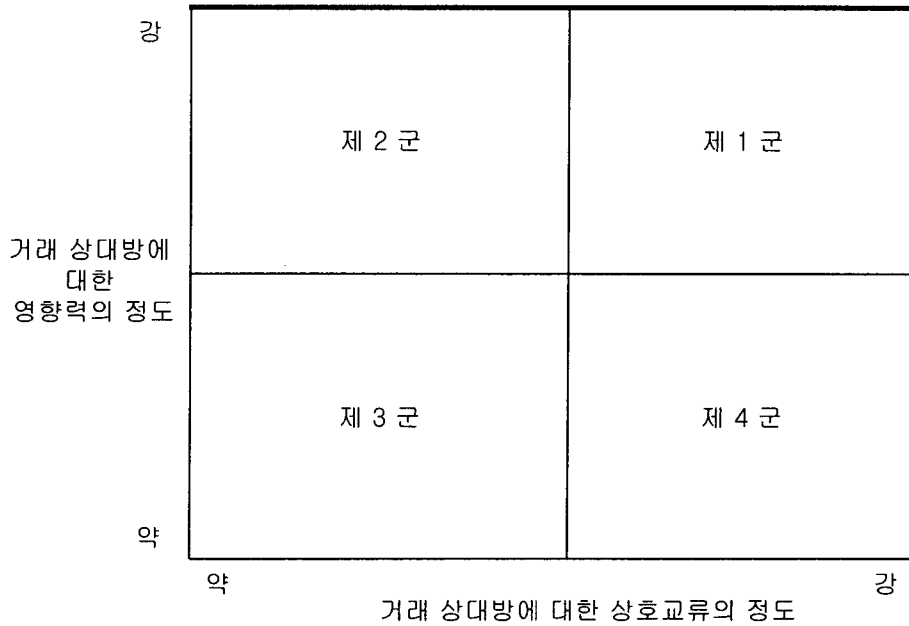
제 2 군에 속하는 기업은 거래 상대방에 대해 강한 영향력을 행사하지만 교류는 적은 유형의 기업이다. 상대적으로 소규모 공급업자인 거래 상대방과 교류가 비교적 적은 대기업에 해당된다.

제 3 군에 속하는 기업은 거래 상대방에 대해 영향력도 약하고 교류도 비교적 적은 유형의 기업이다. 대기업인 거래 상대방과 거래하면서 교류가 적은 소규모 공급업자에 해당된다.

제 4 군에 속하는 기업은 거래 상대방에 대해 영향력은 약하지만 많은 교류를 하고 있는 유형의 기업이다. 대기업인 거래 상대방과 교류가 많은 소규모 공급업자에 해당된다.

이러한 기업의 분류에서 주의할 것은 특정 기업이 하나의 군에만 분류될 수 있는 것이 아니라는 것이다. 거래 상대방의 특성에 따른 분류이므로 거래 상대방이 여럿이 있는 경우에

는 거래 상대방의 특성에 따라 동일한 기업에 동시에 여러 군에 분류될 수가 있는 것이다.



< 그림 3 > 기업관계 유형에 따른 기업의 분류

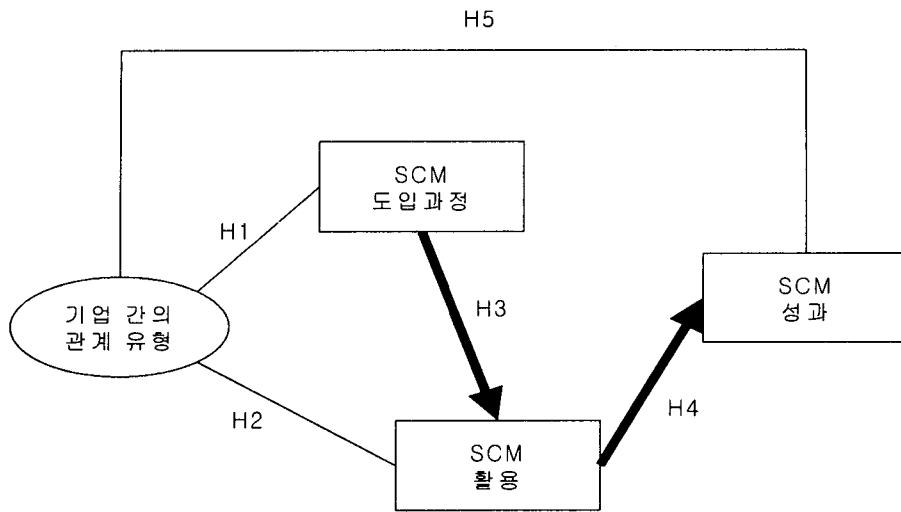
III. 연구 방법

3.1 연구 모형 및 가설

본 장에서는 앞에서 제시한 기업 관계 유형에 따라 SCM의 도입 과정, 추진 방법, 성과에 어떠한 차이가 있을 것인지를 살펴보고자 한다. 따라서, 본 연구의 연구 가설은 다음과 같다.

- 가설 1. 기업간의 관계 유형에 따라 SCM의 도입 과정에 있어서 유의한 차이가 있다.
- 가설 2. 기업간의 관계 유형에 따라 SCM의 활용에 있어서 유의한 차이가 있다.
- 가설 3. SCM의 도입 과정은 SCM의 활용에 영향을 미친다.
- 가설 4. SCM의 활용은 SCM의 성과에 영향을 미친다.
- 가설 5. 기업간의 관계 유형에 따라 SCM의 성과에 있어서 유의한 차이가 있다.

이와 같은 연구 목적과 가설을 바탕으로 한 본 연구의 연구 모형은 < 그림 4>와 같다.



< 그림 4 > 연구 모형

IV. 결론

SCM은 공급자, 유통 채널, 소매업체, 그리고 고객 등과 관련된 물자, 정보, 자금 등의 흐름을 신속하고 효율적으로 관리하는 새로운 기법으로서 그 사용이 증가하고 있다.

본 연구에서는 기업간 관계 유형에 따른 SCM 도입의 특성에 대한 연구로서 기업간 관계 유형에 따라 기업들이 SCM을 도입하는 동기와 성과에 어떠한 차이가 있을 것이며, 도입 동기에 따라 성과에 어떠한 차이가 있을 것인가에 대한 모형을 제시하고 가설을 설정하였다.

향후에는 이러한 가설에 대한 검증 등의 실증적 연구가 뒤따라야 할 것으로 보인다.

참고문헌

국내 100대 상장 기업 e-비즈니스 진척도 진단, 월간 경영과 컴퓨터, 2000. 9월호

CIO 매거진, 2000. 11. 15

김철완, 김선민, 오영석, 국내기업환경을 고려한 SCM의 전략적 도입방안 연구, 정보통신정책연구원, 1999.12

김탁경, 구매자-공급자 관계가 공급중소기업의 기술 능력에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대 박사 학위 논문, 1992

권숙희, 박보선, "기업의 기술적 요인이 SCM의 성과에 미치는 영향에 대한 연구", 한국정보시스템학회 논문집, 2001. 5

김기찬, “기업간 관계형성의 배경이론에 대한 고찰”, 산업경영연구, 1994년, 제 1 호, 1994. pp. 185-228

김숙한, 이영해, “공급사슬경영 연구의 현황 및 향후 연구 방향”, 산업공학회지, 제 13 권, 제 3 호, 2000. 9. pp. 288-295

권영철, “기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범”, 경영학연구, 제 30 권, 제 3 호, 2001. 8, pp. 695-718

장활식, 이정영, “한국 기업의 SCM 구축에 대한 탐색적 연구“, 한국정보시스템학회 논문집, 2000. 11

PRTM Consulting, Integrated supply chain performance measurement : A multi-industry consortium recommendation, Weston, Mass : PRTM, 1994

Supply-chain Council, Supply-chain Operations Reference Model Overview, 1998

Harland, C.M., “Supply chain management:relationships, chains and networks“, British Academy of Management, Vol. 7(special Issue), 1996, S63-S80.

La Londe, B. J., Masters, J. M., “Emerging logistics strategies: blur print for the next century“, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 24, No. 7, 1994, pp 35-47

New, S.J., “The scope of supply chain management research“, Supply Chain Management, Vol. 2, No. 1, 1997, pp 15-22

New, S.J., Payne, P., “ Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey“, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 25, No. 10, 1995, pp 60-77

Scott, C., Westbrook, R., “New Strategic tools for supply chain management“, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 21, No. 1, 1991, pp 23-33

Tan, K.C., Handfield, R.B., Krause, D.R., “Enhancing firm’s performance through quality and supply base management: an empirical study“, International Journal of Production Research, Vol. 34, No. 3, 1998, pp 2-9

Tan, K.C., “A framework of supply chain management literature“, European Journal of Purchasing & Supply Management, No. 7, 2001, pp 39-48

http://www.pmgbenchmarking.com/public/product/scorecard/supply_chain/metrics.asp