

# GSCM기업의 국제통상 전문가의 역량과 사업성과에 관한 연구\*

A Study on International Commerce Expert Capability and Business Performance in GSCM  
Firms

김창봉(Chang-Bong Kim)

중앙대학교 상경학부 교수

이갑수(Gap-Soo Lee)

중앙대학교 무역학과 박사과정, 관세청 과장

## 목 차

- |             |             |
|-------------|-------------|
| I. 서론       | V. 결론 및 시사점 |
| II. 이론적 배경  | 참고문헌        |
| III. 연구방법   | Abstract    |
| IV. 실증분석 결과 |             |

## Abstract

This paper examines the international commerce expert capability and business performance in global supply chain management. Based on the analysis of eighty-seven cases, the following results were found. First it was found that CEO's capability of global supply chain management firms and business performance are significantly correlated. Second, supply chain management manager's capability of global supply chain management firms and business performance are not significantly correlated. Third, CEO's capability have more a positive influence business performance than supply chain management manager's capability in global supply chain management firms.

Key Words : global supply chain management(GSCM), CEO's capability, supply chain management manager's capability, business performance.

\* 본 논문은 2007년 춘계학술발표대회에 발표된 논문을 토론회의 논평을 반영하여 재수정 한 것임.  
본 논문은 2007년 중앙대학교 연구비지원에 의하여 연구된 것임.

## I. 서론

오늘날 글로벌 기업들은 시장확장과 고객만족이라는 패러다임에 적응하기 위하여 새로운 경영기법을 도입하여 경쟁우위를 확보하기 위하여 부단히 노력하고 있다. 글로벌 기업의 패러다임은 기업의 전문영역화를 추구하고 있다는 것이다. 전문영역화란, 생산전문기업, 판매전문기업, 물류전문기업 등으로 기업이 전문화되면서 고객의 요구에 신속하게 대응하여 고객만족을 추구하고면서 글로벌화를 추구하는 것이다. 글로벌 기업들은 신시장의 개척으로 글로벌 경영에 입각한 글로벌 네트워크를 구축하여야 하는 필요성이 대두되면서 글로벌 통상 전문가의 역량이 강화되면서 글로벌 조직의 형태가 네트워크를 통한 통합과 각 지역에 알맞은 분권화된 조직의 필요성을 요구받고 있다. 따라서 최근 전세계 글로벌 공급체인관리 기업들은 글로벌 로지스틱스, 조직구조, 국제통상 전문가의 역량에 많은 관심을 가져왔다. 전세계를 대상으로 확장되는 기업들은 몇 가지 기업경영의 새로운 어려움에 직면하고 있다.

첫째, 지역의 확장으로 인한 물류비용의 증대와 적시에 운송해야 하는 문제이다.(John 2002. May)

둘째, 글로벌 소싱과 마케팅에서 오는 공급체인간의 균형적인 제품 공급이다.(Thomas 2002)

셋째, 공급체인의 효율적인 활용을 위한 통상 전문인력의 역량 있는 관리는 글로벌 경쟁 기업에서 상당히 중요한 요인으로 등장하고 있다. (김수욱 2001)

물류의 정의는 매우 광범위하게 정의되어진다. 물류란 원료, 부품 최종재, 관련 정보를 최소한의 비용으로 고객의 요구들을 만족시키면서 물류의 발생시점에서부터 소비와 가까운 시점까지 운송하고 저장하고 처리하는 과정이다. 물류의 주요 하위 구성요소들은 운송, 재고계획, 재고관리, 보관 재료가공, 경영과 물류정보시스템 등으로 구성되어진다. 어떤 산업에서는 이러한 물류활동의 총비용이 여러 활동 중에서 단일 최고비용이 되기도 한다. 현재 물류가 기업의 모든 면에서 영향을 미친다는 것은 누구나 알고 있다. 이러한 이유 때문에 기업에 있어 물류가 전략적으로 중요해짐에 따라 물류를 단계적으로 정의하고 있다.

국제물류의 흐름은 처음 해외공장을 중심으로 부품수출, 제품수입 및 제3국간 물류와 같은 새로운 흐름으로 발생하여 왔다. 또한 제품 수출에 있어서 물류관리는 문전에서 문전까지의 종합적 합리화를 정착시키기 위하여 국제복합운송이 물류합리화의 주도적인 방식이 되고 있다.

이러한 연구배경 하에서 본 연구는 GSCM 기업의 국제통상 전문가의 역량과 사업성과에 관하여 실증적인 분석을 수행하고자 한다. 이러한 연구목적은 달성하기 위해서 본 연구에서는 다음의 세 가지 관점에서 연구를 수행하고자 한다. 첫째, GSCM 기업의 국제통상 전문가의 역량에 포함되는 내용을 제시하고자 한다. 둘째, GSCM 기업의 사업성과에 포함되는 내용을 제시하고자 한다. 셋째, GSCM 기업의 국제통상 전문가와 사업성과 간의 관련성을 제시하고자 하는 것이 본 연구의 주된 연구목적이다.

## II. 이론적 배경

### 1. GSCM 기업의 공급체인관리 구조

공급체인관리는 기업의 글로벌 경쟁력을 확보하는데 매우 중요한 의미를 갖는다. 기업의 공급체인관리 구조의 관리는 지구촌 구석구석에 배치되어 있는 공급체인관리의 R&D, 생산시설, 유통센터, 공급자, 판매센터와 같은 거점들을 관리하고 전략적 포지셔닝을 구축해 나가는 것을 말한다.

Dean(1991)은 글로벌 기업의 구조는 기업의 정보기술을 활용한 정보의 통합과 조직 기능의 통합을 통한 내부구조의 통합과 공급체인 간의 외부 통합을 통한 경쟁우위 확보가 무엇보다도 중요요인으로 연구되었다. 글로벌 기업들이 자급자족의 물류구조를 사용해 왔다는 의미는 각 국가별로 분리된 생산라인, 보관창고, 운송인과 포워드 등을 가지고 물류구조를 관리해 왔다는 것을 의미한다. 이에 비해서 글로벌 공급체인을 통합된 단위로 보는 견해의 의미는 최적화된 물류센터를 사용하여 효율적인 공급체인관리를 하는 것을 의미하며 이는 물류센터를 이용하는 운송자 수가 적고 많은 기능들을 제3의 제공업자들에게 외부조달하거나 합작투자를 하는 통합된 시스템을 말하는 것이다.

Thomas(2002)는 전 세계의 중소기업(small and medium-sized company)들이 공급체인관리의 전부분에 걸쳐서 공급체인관리에 참여하지 않고 일부분에 참여하는 이유는 공급체인관리가 글로벌화된 환경 하에서 선택적인 글로벌화를 선택하였다는 점을 강조하였다. 이러한 형태는 전체적인 글로벌공급체인관리를 지원하는 통합된 물류시스템을 배치(configuration)하고 조정(coordination)하는 데 공급체인관리 운영에 초점을 맞추고 있기 때문이다. 그는 기업의 '선택적인 글로벌화'에 대해서 두 가지 접근방식을 제시하고 있다. 첫째, 기업은 공급체인의 한 가지 부분에 초점을 두게 된다. 일례로 다른 모든 부분들을 제외하고 생산에만 초점을 맞추는 접근 방식을 말한다. 둘째, 기업들은 공급체인의 광범위한 부분에 포함하되 특정한 지역에만 초점을 맞추는 접근방식을 말한다. 이러한 두 가지 접근방식을 통하여 전 세계의 중소기업들은 글로벌화된 환경 하에서 조직역량을 구축하고 경쟁우위를 확보해 가고 있다. 셋째, 글로벌 시장의 발달은 생산시설을 시장 근접지역에 설치하여 고객요구에 신속하게 조립, 공급하는 것이 중요한 경쟁우위 요소로 사업성과에 중요한 영향이 있는 것으로 확인되었다.

Eillinger(1997)의 연구는 공급체인관리 구조를 기업의 성과와 관련하여 국제적인 범위에 따른 공급, 생산, 유통시설과 관련된 기업의 경영자원을 어떻게 효율적으로 배치할 것인가 하는데 연구의 주안점을 두고 있다. 그들은 공장, 공급, 유통 단계별로 공급체인의 다양한 전략들을 제시하고 있다. 이러한 전략들은 공급체인관리 구조와 관련한 의사결정 구조를 중앙집권적 구조가 적합할 것인가 아니면 분권화된 구조가 적합할 것인가 하는 중요한 판단의 기준을 제시할 수 있다.

또한 John(2002)의 연구에서는 기업의 GSCM 구조가 고객의 요구에 신속하게 대응하고 기업들은 고객의 요구에 유연하게 대응할 수 있는 구조로 변환하여야 하는 것으로 연구되었다.

장형욱·이상식(2006)은 기업 내 프로세스 혁신은 물론 공급체인 기업 간 제품 및 자재, 정보의 흐름과 관련된 기업 조직의 통합 및 기업 경쟁 활동 등이 공급체인의 조직 변화가 기업의 생존과 고객 만족에 중요한 사업성과에 영향을 준 것으로 연구되었다.

stevens(1999)에 의하여 연구되어진 공급체인 구축 기업의 통합되어진 과정을 보면 다음과 같다. 첫째, 기본단계(base line)는 자신의 업무를 수행하는 단계이다. 둘째, 기능적 통합단계(functional integration)는 유사업무를 통합하여 하나의 기능을 수행하는 단계이다. 셋째, 내부적 통합단계(internal integration)는 자재, 생산, 판매 및 물류를 통합하여 고객서비스의 내부적 통합단계이다. 넷째, 외부적 통합단계(external integration)는 공급체인의 내부 통합과 공급기업의 외부를 통합하여 기업의 경쟁우위를 확보하는 단계이다. 이처럼 SCM의 접근은 각각기능에서 부분 최적화에서 프로세스 중심으로 발전하면서 정립된 개념으로 볼 수 있다. 김창봉(2002)은 글로벌 기업의 해외진출 경험 정도는 글로벌 공급체인 구조와 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 기업조직이 거대한 기업은 기업의 공급체인 구조의 핵심전략의 변화에 어려움이 있으며, 조직구조의 변화와 사업성과에 부정적인 부분이 존재하는 것으로 연구되었다. 김수옥(2002)은 공급체인관리 전담부서의 공식화 정도가 조직유형별로 정보시스템 활용과 사업성과에 영향을 정도를 측정하여 정보 활용조직 구조의 정확한 조직구조를 제시하는 연구였다. 공급체인관리 조직유형의 분류를 위해 기존에 연구되었던 조직유형들을 수동적으로 도입하지 않고 공급체인관리 구조의 유형들을 입체적으로 분석하였다.

Stanley(2007)는 글로벌 공급체인 관리 기업은 각각의 과정들이 효율적으로 운영되기 이전에 핵심기업의 내부에서 잘 운영 되어야 한다. 어떤 글로벌 기업이든 목적의 변화는 얼마나 많은 가치가 내부통합과 외부 공급체인의 통합에서 부가가치의 증가를 통하여 기업의 목표를 성취하기 위해 자원을 배분하고 R&D는 새로운 제품 디자인과 고가치의 상품을 변화하여 원활한 관계를 유지시키는데 중요성이 사업성과 도출에 중요한 요인이 도출되는데 있다는 것을 연구를 통하여 알 수 있다.

Bowersox와 Daugherty(1995)는 글로벌 SCM 조직의 유형에 관하여 전체 공급체인 관리 기능 및 활동들에 대한 실질적인 책임과 권한을 가진 조직의 형태의 분류와 Line 조직의 유형 등으로 분류할 수 있다는 연구결과가 도출되었다.

글로벌 통합은 공급체인 기업의 조직구조의 변화에서 물류의 흐름을 전략적으로 구성하고 총비용을 최적화하기 위하여 중앙 집권화 되어야 하고, 글로벌 공급체인 구축기업의 조직의 실행은 지역과 사업단위에 맞게 분권화가 이루어져야 한다. (Martin Christopher, 2005)

## 2. GSCM 기업의 국제통상전문가 특성

기업의 환경이 급속도로 글로벌화(globalization)와 지역화(regionalism)가 확산되고 있으며 IT를 활용한 기업의 경쟁 환경이 빠르게 변화하는 추세이다. GSCM 기업의 국제통상전문가의 특성은 이러한 경영 환경이 단지 기업자체의 경영전략차원에서 글로벌공급체인관리에 영향을 미치는 협의적인 개념 뿐만

아니라 보다 광의적인 개념에서 국가경쟁력, 기업경쟁력, 국제통상 전문화를 위해서 GSCM 기업의 국제통상전문가 역량은 매우 중요한 의미를 가진다 하겠다. 특히, 글로벌공급체인관리에 대한 연구는 전 세계적으로 활발하게 연구되고 있으며 이러한 연구결과를 토대로 지속적으로 GSCM 기업에 피드백을 제공하고 있으며 글로벌공급체인관리와 관련된 국제통상전문가가 구축되어 있는 상황이다. 이들의 역할에 따라서 기업의 경영성과뿐만 아니라 국가경쟁력 향상에도 지대한 공헌을 하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 관점에서 Kent N. Gourdin(2006)는 GSCM 기업의 국제통상환경에 대응하기 위한 조직역량을 최고경영자의 역할을 강조하였다. 그는 GSCM 기업의 국제통상전문가 역량을 무엇보다 기업자체를 잘 알고 있는 기업 내부의 최고경영자가 인식하고 있는 글로벌공급체인관리 장점, 공급체인관리 관행의 수용, 물류관리를 수행하는 과정에서 현재의 공급체인관리의 역할과 기능의 중요성 등을 강조하였다. 이에 비해서 Celly(1996)은 GSCM 기업의 국제통상환경에 대응하기 위한 조직역량을 중간관리자의 역할을 강조하였다. 이들은 GSCM 기업의 국제통상전문가의 역량을 무엇보다 기업자체를 잘 알고 있는 기업 내부의 중간관리자가 인식하고 있는 공급체인관리 전담인력의 역량, 공급체인관리 전문가의 권한, 공급체인관리와 관련된 하위조직의 통제와 관리와 관련된 GSCM 기업의 중간관리자의 역할과 기능의 중요성을 강조하였다. 우리나라는 글로벌공급체인관리의 학술적 연구가 일천한 가운데 있으며 이 분야의 전문가 폭이 매우 부족하여 GSCM 구축의 성공을 결정하는 중요한 용인이 되고 있다. 선진기업들은 초기 역량 있는 인력을 확보하고 네트워크 구축 시행 착오를 줄이면서 성공한 사례를 볼 수 있다. 특히 기업들은 해외 다국적 기업들과 글로벌공급체인과 관련된 업무를 협조하고 국제협력 관계를 체결하는 가운데 국제통상전문가의 역할이 매우 중요한 부분을 차지하고 있다. 따라서 글로벌공급체인관리기업 내에 오래도록 글로벌공급체인관리의 업무를 수행한 전문가들을 바탕으로 기업 내의 역할과 역량을 파악하여 경영성과와의 관련성을 분석하는 것은 매우 의미 있는 연구이다.

### 3. GSCM 기업의 사업성과

Carter(1994)의 연구에서는 공급체인관리는 고객서비스의 향상, 낮은 재고율, 비용 절감 측면에서 공급업자로부터 최종소비자에 이르기 까지 최적의 효율성을 달성하여 고객만족을 통한 기업의 경쟁우위를 확보하는 것이 무엇보다 중요하다고 강조하고 있다. 특히 그는 정보통신기술 분야의 기업들이 전문성 역량을 확보하기 위해서 아웃소싱전략을 적극적으로 활용하고 있다고 주장하고 있다. Ajay Das(2001)의 연구에서는 네트워크전략의 측면에서 물류, 운송, 조립라인 부문에서 기업의 역량을 강화하고자 외부기업과 전략적 제휴를 구축하고 있다고 주장하고 있다. 특히 그의 연구에서는 EDI 시스템의 실행여부, 바 코딩 시스템 구축시간, 제조 실행시간의 실질단축 등에 의하여 프로세스혁신의 사업성과가 효율적으로 개선될 수 있다는 것을 강조하고 있다. 기업들은 정보기술의 활용정도를 기업정보의 호환성, 수요예측을 통한 정확한 생산과 판매의 균형을 경쟁우위요인으로 인식하고 있다. 또한 Li(2002)의 연구에서도 정보통신기술 분야의 기업들은 아웃소싱업체와 활발한 파트너십을 구축하고 있는데, 이

러한 협력 활동의 주요 동기는 기술력을 확보하고 있는 아웃소싱업체의 전문 인력을 확보하는 것이 사업성과에 중요한 미친다는 것을 강조하였다.

Marcia(2000)의 연구에 따르면, 정보통신기술 기업들은 아웃소싱전략을 활용하여 기업의 유연성향상을 확보하고 있는 것으로 나타났다. 전 세계의 다국적기업들은 적시적기의 정보시스템 구축, 납기시간의 단축, 유연성향상을 통한 경쟁우위를 확보하기 위하여 아웃소싱전략을 적극적으로 활용하고 있다고 주장하고 있다. 이 외에도 GSCM 기업의 물류전략과 사업성과와 관련하여, 일련의 학자들은 GSCM 기업의 아웃소싱전략이 네트워크전략보다 유연성향상의 사업성과에 직접적인 영향을 미친다고 주장하고 있다. 또한 정보통신분야와 관련된 사업성과에 관한 연구로 Narasimhan(1990)은 GSCM 구축 기업의 조직역량 중 정보통신분야의 많은 기업들은 전자문서교환, 판매시점관리, 화상회의의 시스템 구축 측면에서 파트너십의 중요성을 강조하고 있다. 이러한 주장은 많은 기업들이 유연성향상을 달성하기 위하여 국제표준기능과 기술력을 확보하고 있는 공급전문기업에 아웃소싱전략을 활발하게 수행하고 있다는 것을 의미한다.

한편, GSCM 기업의 네트워크전략의 조직특성을 전략적 제휴기업과 부품공유, 유통망공유, 서비스망공유 등의 중요성을 강조하고 있다. 김창봉 (2005)의 연구에서는 많은 물류기업들이 외부기업들과 부품을 공유하고자 하는 전략적 목적 차원에서 활발한 전략적 제휴를 체결하고 있다고 주장하고 있다. 또한 유승훈(1997)의 연구에서는 기업간의 네트워크 형성이 유통망을 공유하고자 하는 목적에서 전략적 제휴를 적극적으로 활용하고 있다고 주장하고 있다. 특히 이들의 연구에서는 공급체인상의 주문처리과정, 보관운송비용, 운송비용절감, 물류거점 최적화 측면에서 전략적 제휴 파트너기업들과 유통망을 공유하여 기업의 사업 편리성이 있는 것으로 나타났다. 모근 경쟁우위는 일시적이다. 지속적인 경쟁우위 확보를 추구하는 것이 기업의 목표가 되었다. 경쟁적인 성공은 기업의 SCM 구축에 얼마나 잘 활용하느냐에 따라 불확실성의 과제를 얼마나 잘 활용하느냐에 따라 달라진다(Stanley, 2007).

Charles(2000)의 연구에서는 GSCM 기업의 조직구조, 전략적 대응력, 고객만족도의 성과에 대해서 강조하고 있다. 고객만족도로 나타나는 물류기업의 사업성과는 국제적인 범위에 따른 공급망 확충, 생산과 관련된 경영자원의 구축, 유통시설과 관련된 경영자원의 배치 측면의 중요성을 강조하고 있다. 이들의 연구에서 특히 강조하고 있는 것은 생산, 공장, 공급, 유통 부문의 글로벌 공급체인을 각 단계별로 다양한 아웃소싱전략의 형태들을 제시하고 있다. 이러한 아웃소싱전략의 형태들은 글로벌 집중된 측면과 지역별 분산된 측면에 따라서 글로벌 공급체인관리 기업들은 조직구조의 특성상 글로벌 경쟁우위 전략 형태들을 제시하고 있다. 또 다른 부류의 학자들은 GSCM 기업의 아웃소싱전략이 네트워크 전략보다 고객만족도의 사업성과에 직접적인 영향을 미친다고 주장하고 있다(Stevens, 1998). 이러한 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설1: GSCM 기업의 CEO의 역량은 사업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2: GSCM 기업의 SCM 관리자의 역량은 사업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3: GSCM 기업의 CEO의 역량은 SCM 관리자의 역량보다 사업성과에 더 크게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 표본의 선정

본 연구의 목적을 수행하기 위하여 GSCM 기업의 국제통상 전문가의 역량과 사업성과에 관하여 분석하였다. 업종별로는 대규모 제조기업인 상장기업 및 등록법인과 부품공급기업, 전기전자, 화학, 철강, 자동차 및 운송장비, 기계장비, 부품소재, 해운업 분야에 참여하고 있는 글로벌공급체인관리 기업들을 대상으로 조사하였다. 본 연구를 위한 구체적인 자료는 산업자원부, 철강협회, 상공회의소, 한국상장협의회, 한국전자산업진흥회 등에 비치된 기업목록과 사업보고서를 활용하여 자료를 수집하였다. 본 연구를 위한 설문조사 수행 기간은 2006년 9월 22일부터 11월 21일까지 전체 60일 동안 글로벌공급체인관리 기업들을 상으로 설문조사를 수행하였다. 본 연구에서는 설문조사의 수거율을 높이기 위해서 전화조사, e-mail, 팩스, 개별면접 방식 등을 동원하여 GSCM 기업의 국제통상 전문인력의 역량과 사업성과를 심층적으로 조사하기 위하여 다방면의 설문조사를 동원하여 자료를 수집하고 분류하는 과정을 수행하였다. 공급체인관리 부서의 실무 책임자와 최고 경영자를 응답자로 설정하였다. 본 연구를 위해서 300부의 설문지를 배포하여 50%의 수거율에 해당하는 150부의 설문지를 입수하였다. 이 중에서 본 연구의 연구방향과 일치하지 않고 부적절한 63부의 설문지를 제외하고 최종적으로 87부의 설문지를 본 연구에 활용하였다.

#### 2. 변수의 측정

##### 2.1 종속변수

글로벌공급체인관리의 사업성과에 관한 연구들의 대부분은 성과평가의 지표로 주관적 성과지표를 활용하였다. 주관적 성과지표라고 하는 것은 글로벌공급체인관리 기업의 사업성과에 대해서 기업의 중간관리자 이상의 경영진이 사업성과에 대해서 어떻게 인식하고 있는가 하는 점을 조사하여 실증분석에 활용하였다. 본 연구에서 활용된 GSCM 기업의 사업성과는 원자재나 부품, 완제품 등의 재고수준 적절성, 단위당 보관(창고) 비용의 감소, 운송비용의 감소, 조달절차 간소화, 고객들의 분만접수(결함의 수)가 감소, 납기지연의 개선, 제품품질의 향상, 재고회전을 증가, 공급체인관리 상에서 발생하는 문제

점을 해결할 수 있는 능력, 기술개발 능력 등 10개의 변수를 기초로 측정되었으며 이러한 변수들은 모두 리커트5점 척도(Likert 5-digit scale)를 사용하여 측정되었으며 전체 87개의 표본은 유의수준  $P < 0.05$  수준으로 가설의 채택과 기각 여부를 판단하였다.

## 2.2 독립변수

기존의 글로벌공급체인관리의 사업성과에 관한 연구들의 대부분은 성과평가의 지표로 주관적 성과지표를 활용하였다. 주관적 성과지표라고 하는 것은 글로벌공급체인관리 기업의 사업성과에 대해서 기업의 중간관리자 이상의 경영진이 사업성과에 대해서 어떻게 인식하고 있는가 하는 점을 조사하여 실증분석에 활용하였다. 본 연구에서 활용된 GSCM 기업의 국제통상전문가의 역량은 최고경영자와 중간관리자의 역량으로 구분하여 측정하였다. 먼저 최고경영자의 역량은 ‘우리회사의 최고경영자는 공급체인의 이점들을 잘 알고 있다’, ‘최고경영자는 공급체인관리의 관행을 수정하는 것을 꺼리고 있다’. 또한 ‘최고경영자는 우리들의 물류수행에서 수정되어진 현재의 공급체인관리 사용이 지속되기를 바라고 있다.’ 등 세 개의 항목을 중심으로 측정하였다. 다음으로 중간관리자의 역량은 ‘공급관리 전담팀의 인력들은 관련 업무를 수행할 충분한 능력을 확보하고 있다.

공급체인관리자는 공급체인 수행을 조직 전반에 확산, 통제할 수 있을 정도의 권한이 있다’, 또한 ‘공급체인관리 하위조직(각 지역의 물류센터, 지사)들의 목표는 공급체인관리 목표에 잘 맞게 구성되어 있다’ 등 3개의 변인들을 중심으로 GSCM기업의 사업성과에 대한 비용을 설정하였다. 이러한 변수들은 모두 리커트5점 척도(Likert 5-digit scale)를 사용하여 측정되었으며 전체 87개의 표본은 유의수준  $P < 0.05$  수준으로 가설의 채택과 기각 여부를 판단하였다.

## 3. 자료분석방법

본 연구의 분석방법은 연구목적의 달성을 위하여 세 단계로 구분하여 분석을 실행하였다. 먼저 첫 번째 단계에서는 GSCM 기업의 국제통상 전문가의 역량과 사업성과 모형에 포함된 변수들에 대한 신뢰성을 검증하는 단계이다. 본 연구의 글로벌공급체인관리 평가 모형에 포함된 변수 선정과 연구모형에 대해서 신뢰성분석을 수행하여 그 적절성 여부를 분석하였다. 두 번째 단계에서는 GSCM 기업의 국제통상 전문가의 역량과 사업성과 간에 관련성을 파악하기 위한 단계이며 이러한 분석과정은 다중회귀분석(multiple regression)을 수행하여 검증하였다. 이상의 통계분석은 SPSS WIN 12.0 통계패키지를 이용하여 수행하였다.



## IV. 실증분석 결과

### 1. 신뢰성 분석 결과

본 연구의 가설검증에 앞서서 신뢰성 분석을 수행하여 다음과 같은 연구 결과를 얻었다. 첫째, 최고경영자의 역량은 CEO의 공급체인관리 이점에 대한 인식, CEO의 SCM 관행에 대한 수용, CEO의 현재 SCM 활용에 대한 지속의지 등 세 개의 설문문항을 중심으로 측정된 결과 신뢰성(cronbach's alpha=0.92)이 매우 높게 나타났다.

둘째, SCM 담당자의 역량은 SCM 담당자의 관련업무의 수행 역량, SCM 담당자의 전반적인 SCM 관리에 대한 권한, SCM 담당자의 SCM 하위조직의 통제 및 관리 등 세 개의 설문문항을 중심으로 측정된 결과 신뢰성(cronbach's alpha=0.87)이 높게 나타났다.

셋째, GSCM 기업의 사업성과는 원자재, 부품, 완제품 등의 재고수준의 적절성, 단위당 보관(창고)비용의 감소, 운송비용의 감소, 조달절차의 간소화, 고객들의 불만접수 감소, 납기지연의 감소, 재고회전율의 감소, 공급체인 상에서 발생하는 문제의 해결능력, 기술개발 능력의 향상 등 열 개의 설문문항을 중심으로 측정된 결과 신뢰성(cronbach's alpha=0.94)이 매우 높게 나타났다. 따라서 최고경영자의 역량, SCM 담당자의 역량, 사업성과 등의 요인들을 본 연구의 가설검증에 사용하는데 문제가 없는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 신뢰성 분석 결과

구분	내용	문항수	Cronbach's alpha
최고경영자의 역량	CEO의 공급체인관리 이점에 대한 인식	3	0.92
	CEO의 SCM 관행에 대한 수용		
	CEO의 현재 SCM 활용에 대한 지속의지		
SCM 담당자의 역량	SCM 담당자의 관련업무의 수행 역량	3	0.87
	SCM 담당자의 전반적인 SCM 관리에 대한 권한		
	SCM 담당자의 SCM 하위조직의 통제 및 관리		
사업성과	원자재, 부품, 완제품 등의 재고수준의 적절성	10	0.94
	단위당 보관(창고) 비용의 감소		
	운송비용의 감소		
	조달절차의 간소화		

	고객들의 불만접수 감소		
	납기지연의 감소		
	제품품질의 향상		
	재고회전율의 증가		
	공급체인 상에서 발생하는 문제의 해결능력		
	기술개발 능력의 향상		

## 2. GSCM 기업의 국제통상 전문 인력의 역량과 사업성과 간 관계

### 2.1 최고경영자의 역량과 사업성과 간 관계

본 연구에서 최고경영자의 역량과 사업성과 간 관계를 분석하기 위하여 GSCM 기업의 CEO의 역량은 사업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 라는 가설1을 설정하였다. 이러한 가설1을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 수행한 결과 다음과 같은 연구결과를 얻었다. 첫째, CEO의 SCM 관행에 대한 수용 ( $t=2.84, P<0.01$ )은 GSCM 기업의 사업성과에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다.

둘째, CEO의 공급체인관리 이점에 대한 인식과 CEO의 현재 SCM 활용에 대한 지속의지는 GSCM 기업의 사업성과에 의미 있는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

셋째, 최고경영자의 역량과 사업성과 간 관계를 분석하기 위한 본 연구의 연구모형에 대한 설명력은 16.9%로 나타났으며 이러한 분석결과는 통계적으로 유의미( $F=5.625, P<0.01$ )한 것으로 나타났다. 따라서 가설1은 채택되었다. 이러한 연구결과가 의미하는 것은 GSCM 기업의 사업성과를 높이기 위해서 최고경영자의 역량과 역할이 중요한 것으로 인식하고 있는데 본 연구의 실증분석 결과 CEO의 SCM 관행에 대한 수용이 다른 요인들보다 GSCM 기업의 사업성과에 매우 의미 있는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이에 비해서 국내기업의 최고경영자들은 글로벌공급체인관리에 대한 이점과 현재 공급체인관리의 활용에 대한 지속의지 면에서 최고경영자의 인식은 낮은 것으로 판단되며 이러한 인식들에 의해서 최고경영자들은 글로벌공급체인관리를 통하여 GSCM 기업의 사업성과를 향상시키려고 하는 노력보다는 다른 경영자원을 활용하여 사업성과를 향상시키려는 경향이 있는 것으로 판단할 수 있다.

〈표 2〉 GSCM 기업의 최고경영자의 역량과 사업성과의 관계

구분	비표준화된 회귀계수 (B)	표준오차 (S.E)	표준화된 회귀계수 (Beta)	t	유의도 (P)
상수항	1.40	0.35		3.97	0.000***
CEO의 공급체인관리 이점에	6.032E-02	0.11	0.08	0.51	0.611

대한 인식					
CEO의 SCM 관행에 대한 수용	0.36	0.12	0.53	2.84	0.006***
CEO의 현재 SCM 활용에 대한 지속의지	-0.18	0.14	-0.25	-1.25	0.214

사례수=87, R-square=0.169, F=5.625, 유의도=0.001\*\*\*

\*\*\* P<0.01, \*\* P<0.05, \* P<0.10

## 2.2 SCM 담당자의 역량과 사업성과 간 관계

본 연구에서 SCM 담당자의 역량과 사업성과 간 관계를 분석하기 위하여 GSCM 기업의 SCM 담당자의 역량은 사업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 라는 가설2를 설정하였다. 이러한 가설2를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 수행한 결과는 다음과 같다. SCM 담당자의 관련업무의 수행역량, SCM 담당자의 전반적인 SCM 관리에 대한 권한, SCM 담당자의 SCM 하위조직의 통제 및 관리 등은 모두 GSCM 기업의 사업성과에 의미 있는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났으며 본 연구모형은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설2는 기각되었다. 이러한 연구결과가 의미하는 것은 GSCM 기업의 사업성과를 높이기 위해서 SCM 담당자의 역량과 역할이 크게 기여되지 못하고 있다는 의미인 것이다.

〈표 2〉 GSCM 기업의 SCM 담당자의 역량과 사업성과의 관계

구분	비표준화된 회귀계수 (B)	표준오차 (S.E)	표준화된 회귀계수 (Beta)	t	유의도 (P)
상수항	1.66	0.35		4.68	0.000***
SCM 담당자의 관련업무의 수행 역량	8.038E-02	0.14	0.10	0.57	0.569
SCM 담당자의 전반적인 SCM 관리에 대한 권한	-3.4E-02	0.20	-0.04	-0.16	0.871
SCM 담당자의 SCM 하위조직의 통제 및 관리	0.16	0.18	0.22	0.85	0.394

사례수=87, R-square=0.074, F=2.218, 유의도=0.092\*

\*\*\* P<0.01, \*\* P<0.05, \* P<0.10

### 2.3 GSCM 기업의 국제통상 전문 인력의 역량과 사업성과 간 관계

본 연구에서 GSCM 기업의 국제통상 전문 인력의 역량과 사업성과 간 관계를 분석하기 위하여 GSCM 기업의 CEO의 역량은 SCM 관리자의 역량보다 사업성과에 더 크게 긍정적인 영향을 미칠 것이다 라는 가설3을 설정하였다. 이러한 가설3을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 수행한 결과 다음과 같은 연구결과를 얻었다. 첫째, CEO의 SCM 관행에 대한 수용( $t=2.76, P<0.01$ )은 GSCM 기업의 사업성과에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다.

둘째, CEO의 공급체인관리 이점에 대한 인식과 CEO의 현재 SCM 활용에 대한 지속의지, SCM 담당자의 관련업무의 수행역량, SCM 담당자의 전반적인 SCM 관리에 대한 권한, SCM 담당자의 SCM 하위조직의 통제 및 관리 등은 GSCM 기업의 사업성과에 의미 있는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

셋째, GSCM 기업의 국제통상 전문 인력의 역량과 사업성과 간 관계를 분석하기 위한 본 연구의 연구모형에 대한 설명력은 17.1%로 나타났으며 이러한 분석결과는 통계적으로 유의미( $F=2.751, P<0.05$ )한 것으로 나타났다. 따라서 가설3은 채택되었다. 이러한 연구결과가 의미하는 것은 GSCM 기업의 사업성과를 높이기 위해서 최고경영자의 역량과 역할이 중요한 것으로 인식하고 있는데 본 연구의 실증분석 결과 CEO의 SCM 관행에 대한 수용이 다른 요인들보다 GSCM 기업의 사업성과를 높이기 위해서 기업의 CEO의 역량이 무엇보다 중요하다고 하는 점을 발견한 반면에 SCM 담당자의 역량은 실제로 기업의 사업성과에 의미있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 3> GSCM 기업의 국제통상 전문 인력의 역량과 사업성과의 관계

구분	비표준화된 회귀계수 (B)	표준오차 (S.E)	표준화된 회귀계수 (Beta)	t	유의도 (P)
상수항	1.38	0.37		3.71	0.000***
CEO의 공급체인관리 이점에 대한 인식	6.018E-02	0.12	0.08	0.46	0.643
CEO의 SCM 관행에 대한 수용	0.37	0.13	0.55	2.76	0.007***
CEO의 현재 SCM 활용에 대한 지속의지	-0.18	0.16	-0.26	-1.17	0.245
SCM 담당자의 관련업무의 수행 역량	5.542E-02	0.14	0.07	0.38	0.700
SCM 담당자의 전반적인 SCM 관리에 대한 권한	-1.5E-02	0.20	-0.02	-0.07	0.942
SCM 담당자의 SCM 하위조직의 통제 및 관리	-4.5E-02	0.19	-0.06	-0.23	0.819

사례수=87, R-square=0.171, F=2.751, 유의도=0.018\*\*

\*\*\* P<0.01, \*\* P<0.05, \* P<0.10

## V. 결론 및 시사점

본 연구결과는 GSCM 기업의 국제통상 전문인력 역량과 사업성과 간 관련성을 분석한 결과 다음과 같은 연구의의를 가진다. GSCM 구축의 성공 전략은 통상 전문인력의 중간 책임자의 역량 있는 확보가 무엇보다도 GSCM 구축 및 활용 면에서 기업에게 상당히 중요한 사업성과에 영향을 미치는 것으로 연구되어 진다. 본 연구는 GSCM 기업의 최고경영자의 역량에 포함되는 CEO의 공급체인관리 이점에 대한 인식, CEO의 GSCM 구축정도가 사업성과에 영향이 미친다는 확고한 신념, CEO의 현재 GSCM 활용에 대한 통상 전문 인력의 지속적인 역량강화 등과 같은 중요한 요인들을 실증분석을 통하여 도출하였다.

둘째, GSCM 기업의 GSCM 관리자의 역량에 포함되는 GSCM 담당자의 관련업무의 수행 역량, GSCM 담당자의 전반적인 GSCM 관리에 대한 권한, GSCM 담당자의 GSCM 하위조직의 통제 및 관리 등과 같은 중요한 요인들을 실증분석을 통하여 도출하였다.

셋째, GSCM 기업의 사업성과에 포함되는 원자재나 부품, 완제품 등의 재고수준 적절성, 단위당 보관(창고) 비용의 감소, 운송비용의 감소, 조달절차 간소화, 고객들의 분만접수(결합의 수)가 감소, 납기 지연의 개선, 제품품질의 향상, 재고회전을 증가, 공급체인관리 상에서 발생하는 문제점을 해결할 수 있는 능력, 기술개발 능력 등과 같은 중요한 요인들을 실증분석을 통하여 도출하였다.

넷째, GSCM 구축 전략은 글로벌 네트워크 전략에서 글로벌 공급체인 구조의 변화에 가장 효율적인 조직의 유형요인을 도출하였다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 향후의 글로벌공급체인관리에 대한 후속 연구에 중요한 시사점을 제공한다. 첫째, GSCM 기업의 글로벌 공급체인 변화에 최고 경영자의 의지는 글로벌 네트워크의 효율적인 조직 관리에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. GSCM 조직 구조의 변화는 기능적, 내부통합 기능에서 글로벌공급체인 기업과의 통합 형태로 조직의 변화가 나타났다. GSCM 구축기업의 성공적인 조직구조는 중간조직인 실무자의 통상전문 인력의 조직적인 역량이 사업성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, SCM 관리자의 역량은 GSCM 기업의 사업성과를 높이는데 중요한 기여를 하지 못했다. 이러한 연구결과가 의미하는 것은 글로벌공급체인관리를 도입하여 실행하고 있는 기업 내에서 SCM 관리자의 역량과 역할은 기업의 사업성과와 관련된 업무보다는 글로벌공급체인관리의 운영적 면에 치중하여 그 역할이 제한되어 있는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, GSCM 기업의 최고경영자의 역량은 GSCM 담당자보다 사업성과에 더 크게 기여하고 있다. GSCM 기업의 사업성과를 높이기 위해서 최고경영자의 역량과 역할이 중요한 것으로 인식하고 있는데 본 연구의 실증분석 결과 CEO의 GSCM 관행에 대한 수용이 다른 요인들보다 GSCM 기업의 사업성과를 높이기 위해서 기업의 CEO의 역량이 무엇보다 중요하다고 하는 점을 발견한 반면에 GSCM 담당자

의 역량은 실제로 기업의 사업성과에 의미 있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 본 연구의 연구 기여도는 기업에게는 GSCM 구축기업에 있어서 통상전문 인력의 역량 있는 관리가 기업의 사업성과에 중요한 역할을 한 것으로 나타나고 있다는 사실을 도출 하는 것이다. 또한 GSCM 구축기업은 조직역량의 강화를 통하여 기업의 생산과 판매의 균형을 통하여 재고의 감소 및 고객의 요구에 신속하게 대비하여 고객만족과 글로벌 비용을 절약하는 성과가 나타나는 것을 알 수 있다. 끝으로 본 연구는 GSCM 기업의 국제통상 전문인력의 역량과 사업성과에 관해서 제한적으로 논의를 전개하였으나 향후의 연구에서는 산업의 동질성, 변수 선정의 타당성, 글로벌 공급체인 관리 정보시스템 정도의 활용도, 협업 기업의 통상전문 인력의 참여도 및 활용도, 글로벌 공급체인의 관리적 성과 측정, 연구모형의 개발 등의 문제점을 보완하여 발전적인 방향으로 연구가 진행되어야 하겠다.

## 참 고 문 헌

- 권재현 · 박상민 · 남호기, SCM 구축을 위한 협업적 수요예측 모형개발: 통신장비 제조산업의 협업수요 예측 실제사례 모형 연구, 산업공학, 대한산업공학회, 제9권, 단일호, 2004.
- 김수옥, 공급체인관리를 위한 정보시스템 활용에 적합한 조직구조에 관한 연구, 경영논집, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 제35권 제2·3호, 2001.9
- 김창봉, SCM의 프로세스혁신과 사업성과에 관한 연구, 한국무역학회, 무역학회지, 제29권 제6호, 2004.
- 김창봉, GSCM 글로벌시스템 구축과 성과에 관한 연구, 한국물류학회, 물류학회지, 제13권 제2호, 2003.
- 김창봉, “글로벌네트워크전략의 사업성과 결정요인,” 국제지역연구, 국제지역학회, 제9권, 제2호, 2005, pp.87-101.
- 김창봉 · 여경철 · 박상안 · 정재우, 무역학원론, 박영사, 2007
- 김창봉 글로벌 경쟁시대의 GSCM전략, 보명사, 2006
- 김창봉, “글로벌 SCM 도입 요인의 인식에 관한 연구: 전기·전자 기업 중심으로”, 중앙대학교 박사학위 논문, 2001
- 장형욱 · 이상식, SCM의 핵심성공요인(CSF)이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 대한경영학회지, 대한경영학회, 제 19권 제6호, 2006.12
- 유승훈 · 김석수, 한국제조기업 국제소싱전략의 구조-전략-성과 모형의 실증분석, 무역학회지, 한국무역학회, 1997a, 제2권, 제1호, pp.101-125.
- Ajay Das, Ram Narasimhan, "Process-technology Fit and Its Implication for Manufacturing Performance", Journal of Operations Management, 19, 2001, 521-540.
- Bowersox, D.J. and P.J. Daugherty (1995), "Logistics Paradigm: The Impact of Information Technology",

- Journal of Business Logistics, 16(1), pp. 65-8
- Carter, Joseph R. and Ram Narasimhan (1994), "The Role of Purchasing Materials Management in Total Quality Management and Customer Satisfaction", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(Summer),3-14
- Celly, Kirti Sawhney and Gary L. Frazier (1996),"Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Effort in Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, 33(May), 200-10
- Chapman, Stephen and Phillip L. Carter (1990), "*Supplier/Customer Inventory Relationships Under Just In Time*",*Decision Sciences*, 21(Winter),35-51
- Charles C Poirier and Michael J Bauer, *E-Supply Chain: Using the Internet to Revolutionize Your Business: How Market Leaders Focus Their Entire Organization to Driving Value to Customers*, Berrett-Koehler Publishers, 2000, pp.53-62.
- Cullen, John B. and K. Praveen Parboteeah, *Multinational Management: A Strategic Approach*, Thomson and South-Western, 3rd. edition.2005.
- Darrell K.Rigby, Frederick F.Reichhed and Phil Schefter, "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, 2002
- Dean, James W. and Scott A. Snell (1991), "Integrating Manufacturing and Jog Design: Moderating Effects of Organizational Inertia", *Academy of Management Journal*, 34(4), 776-804
- Ellinger, A.E. (1997). The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: An empirical study. Dissertation, University of Georgia. pp. 1-141.
- Ferdows, K. and A. De Meyer. "Lasting improvements in Manufacturing Performance : In Search of a New Theory," *Journal of Operations Management*(19:2), 1990, pp.168-184.
- John Butman, "A pain in the supply chain", *Harvard Business Review*, 2002
- Kent N. Gourdin, *Global Logistics Management: A Competitive Advantage for the 21st century*, Blackwell Publishing, 2006, pp.21-37
- Li, S., "An Integrated Model for Supply Chain Management Practice, Performance and Competitive Advantages," Doctoral Dissertation, University of Toledo, 2002.
- Marcia, Perry and S. Amrik, S Sohal, "Quick Response Practices and Technolog in Developing Supply Chains," *International Journal of Distribution & Logistics Management*, Vol.30, No.7/8, 2000, pp.627-639.
- Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks", FT Prentice Hall, 3rd edition, 2005
- Michiel Leenders, Harold E. Fearon, Anna Flynn, P. Fraser Johnson, *Purchasing And Supply Management: with 50 supply chain cases*, Mcgraw-hill, international edition, 2006, pp. 370-393

- Oliver, C. "Determinant of inter-organizational relationship.", *Academy of Management Review*, 1990, 15(2), pp. 241-265.
- Ram Narasimhan, Soo Wook Kim, "Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performances: evidences from japanese and Korean firms, *Journal of Operations Management*, 20 (2002) pp.303-323.
- Stanley E. Fawcett, Lisa M. Ellram, Jeffrey A. Ogden, *Supply Chain Management: From Vision to Implementation*, Prentice Hall, 2007, pp.70-79
- Stevens, G. C. "Integration the supply chain", *International Journal of Distribution & Logistics Management*, Vol.18, No.8, 1999,
- Thomas H. Davenport and John Glaser, "Just-in-time Delivery comes to knowledge management", *Harvard Business Review*, 2002