

# 한국 자동차 산업의 구매기업-공급기업간 관계 및 자산특유성과 공급기업의 성과에 관한 연구

서윤주\*, 류춘호\*\*

\*홍익대학교 대학원 경영학과, \*\*홍익대학교 경영학과 조교수

## Abstract

In many industries, competitive advantage is rapidly shifting to the management of suppliers. Especially, in the automotive industry, suppliers' manufacturing performance influences the quality of automobiles which are assembled by motor companies. This study seeks to identify dominant types of buyer-supplier relationships and to examine suppliers' performance difference according to types of buyer-supplier relationships. The findings indicate that the supplier's production performance in the cooperative relationship is higher than that of the suppliers in the other relationships. And then this study examines the relationships between interfirm asset specificity and suppliers' performance. The findings indicate that the greater the interfirm human asset cospecialization and physical asset specialization, the higher the supplier's market and production performance.

보교환 정도가 높고 동반자의식 정도가 낮은 경우는 존재할 수 없는 관계로서, 불가능 영역(infeasible)이다. 또한, 자산특유성(asset specificity)은 특정거래에서만 전문화된 그리고 물적, 인적으로 기업내부 조직에 체화된 자산으로 상이한 거래 상황에서는 가치를 발휘할 수 없는 자산을 의미한다. 이는 세 가지 형태로 파악할 수 있는데, 지리적 근접성(site-specificity), 유형 자산특유성(physical asset specificity), 인적 긴밀성(human cospecialization)이 그것이다. 지리적 근접성은 일련의 관련기업들이 지리적으로 얼마나 가까운 거리에 있는가를 유형 자산특유성은 상호 관계특유적인 자본투자가 얼마나 이루어졌는가를 의미하며, 인적 긴밀성은 거래기업의 거래담당자들이 서로 해당거래기업에 대한 특유한 노하우를 얼마나 파악하고 있는가를 의미한다.

## 1. 서론

최근 들어 세계 자동차 시장은 조립 구매기업과 부품 공급기업을 포괄하는 총체적 경쟁으로 그 경쟁양상이 변모하고 있으며, 가격과 품질, 기술경쟁에서 우위를 차지하기 위한 구매기업-공급기업간 긴밀한 협력관계의 구축이 더욱 필요해지고 있다. 뿐만 아니라 선진국의 신차 개발 전략이 그들 협력업체와의 기술개발, 경영에 관한 긴밀한 정보교환 및 파트너쉽 등을 통해 획기적인 성과를 얻고 있는 바 우리에게도 큰 시사점이 되고 있다. 이에 본 연구에서는 미국과 일본의 자동차 산업을 대상으로한 Helper[5][6][7]의 구매기업-공급기업간 관계에 관한 실증연구와 Dyer[2][3][4]의 구매기업-공급기업간 관계특유성에 관한 연구를 한국 자동차 산업의 구매기업-공급기업간 관계를 분석하는데 적용하여 향후 개별 기업들의 생산전략 수립을 위한 시사점을 마련하고자 하였다. Helper는 구매기업-공급기업간 관계 유형화를 위해 정보교환(information exchange)과 동반자의식(commitment)을 이용하였다. 정보교환이란 공급자와 구매자가 교환하는 정보의 내용과 양을 의미하며, 동반자의식은 구매자가 계속적으로 구매할 것이라는 약속, 즉 관계의 지속에 대한 구매자의 묵시적 혹은 명시적인 약속의 정도를 의미한다. 정보교환 정도가 낮고 동반자의식 정도가 낮은 경우는 경쟁적 관계(exit relations)로서, 구매자는 공급자로 인해 문제가 발생할 경우 새로운 공급자를 찾게 된다. 반대로 정보교환 정도가 높고 동반자의식 정도 또한 높은 경우는 협력적 관계(voice relations)로서 구매자는 공급자로 인해 문제가 발생할 경우 함께 문제해결을 위해 노력하게 된다. 또한 동반자의식 정도는 높으나 정보교환 정도가 낮은 경우는 정체영역(stagnant)으로 구매자가 문제를 해결할 수 있는 어떠한 방법도 가지지 못한 상태를 말하며, 정보교환의 증가는 반드시 높은 동반자의식을 수반하므로 정

## 2. 연구가설

구매기업과 공급기업은 협력적인 관계를 구축하고 상호간의 관계특유성을 높임으로써 생산 및 경영활동의 여러 측면에서 시너지 효과에 의해 보다 나은 성과를 창출할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서 구매기업-공급기업간 관계유형별 공급기업의 성과차이를 분석하고 자산 특유성이 공급기업의 성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 설정한 연구가설은 다음과 같다.

- 가설 1. 구매기업-공급기업간 관계유형에 따라 공급기업의 성과에 차이가 있다.
- 가설 2. 구매기업-공급기업간 자산 특유성은 공급기업의 시장 성과에 영향을 미친다.
- 가설 3. 구매기업-공급기업간 자산 특유성은 공급기업의 생산 성과에 영향을 미친다.

## 3. 연구방법

본 연구에서 구매기업-공급기업간 협력관계를 유형화하는 데 필요한 자료는 Helper[6]가 사용한 방법과 동일하게 공급기업에 대한 설문조사를 통하여 수집하였다. 설문지는 총 75개(유형분류:33개, 자산특유성:17개, 공급기업의 성과:9개, 보조적 정보:16개)의 7점척도로 구성된 문항에 응답자의 주관적 평가를 표시하도록 짜여졌고, 설문 대상은 자동차공업편람(97년)의 자동차 부품 생산업체 명단에 있는 기업을 대상으로 하였다. 조사방법은 전화 인터뷰 후 Fax를 이용해 117부의 설문지를 배포하였고, 국내 자동차 3사의 구매부서를 방문, 구매 담당자와의 인터뷰 후 각 사의 협력 공급기업에게 90부의 설문지를 추가로 배포하였다('98 2.23~4.10). 회수된 총 102부의 설문지 중 응답자의 근무년수가 3년 미만인 경우와 기타 불성실하게 응답한 설문지를 제외한 총 97부의 설문지가 분석에 사용되었으며, 분석을 위해 SPSS/PC+를 이용하였다.

4. 분석결과와 가설검정<sup>1</sup>

우선, 자료로 수집된 97개의 구매기업과 공급 기업간의 다양한 협력관계를 유형화 하기 위해 군집 분석(cluster analysis)<sup>2</sup>을 이용하였다.

<표 1> 군집분석 결과

유형	빈도	비율(%)	누적비율(%)
I	29	29.9	29.9
II	37	38.1	68
III	15	15.5	83.5
IV	16	16.5	100.0

Chi-Square = 13.97, DF = 3, P value = 0.0029

<표 1>에 보인 군집분석의 결과는 두 단계에 걸쳐 얻어진 것이다. 첫 단계에서는 동반자의식과 관련된 4개의 요인을 사용하여 두 개의 군집을 형성하였고, 이 결과를 정보교환과 관련된 5개의 요인을 사용하여 다시 군집분석한 두 번째 단계에서 각각 두 개의 새로운 군집을 얻어, 최종적으로 4개의 군집이 구성되었다.

<표 2> 군집요인에 대한 각 군집간의 사후검정 (n=97, Duncan range : 5%)

요인	군집분류				Duncan Multiple Range Test							F값	P값
	I (n=29)	II (n=37)	III (n=15)	IV (n=16)	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4			
1	-.32	.26	-.53	.48	*	n.s	n.s	*	*	*	5.0	0.0	
2	.40	-.20	-.15	-.40	*	n.s	*	n.s	n.s	n.s	3.2	0.2	
3	-.15	.25	-.37	-.03							1.7	0.2	
4	.81	-.63	.41	-.42	*	n.s	*	*	n.s	*	21	0.0	
5	.34	.42	-.80	-.83	n.s	*	*	*	*	n.s	14	0.0	
6	-.12	-.09	.33	..12							0.9	0.5	
7	.27	.27	-.68	-.48	n.s	*	*	*	*	n.s	5.9	0.0	
8	.20	.29	-.31	-.75	n.s	n.s	*	n.s	*	n.s	5.6	0.0	
9	-.05	-.07	.16	-.10							0.3	0.9	

주 : 1. 관계유형화를 위한 변수들로 Helper가 사용한 15개의 변수에 문헌조사 및 전문가 인터뷰를 통해 추가적으로 17개의 변수를 더하여 요인분석을 실시, 9개의 요인이 군집분석에 사용(지면 관계상 구체적인 변수의 내용은 생략함).  
 2. 요인명 : 1) 구매기업의 객관적 구매의사결정기준, 2) 구매기업의 공정성, 3) 구매기업의 주관적 구매의사결정기준, 4) 구매기업의 태도, 5) 시장관련 정보교환, 6) 공정관련 정보교환, 7) 생산관련 정보교환, 8) 제품관련 정보교환, 9) 구매기업-공급기업간 접촉  
 3. n.s는 5% 수준에서 군집간 차이가 통계적으로 유의하지 못함을, \*는 통계적으로 유의함을 의미

**군집 I (협력형) :** 군집화를 위하여 사용한 9개의 요인 중 협력형을 다른 3개의 유형과 가장 특징적으로 차별 짓는 요인은 구매기업의 공정성과 구매기업의 태도이다. 이 유형에 속한 공급기업은 향후 계속해서 현재의 구매기업과 거래관계를 유지해 나갈 수 있을 것이라고 기대하며, 가격이나 품질면에서 더 우수한 경쟁 공급기업이 등장하더라도 구매기업이 현재의 거래를 중단하거나 새로운 공급기업을 선정하기보다는 오히려 공급기업의 경쟁력 향상과 문제 해결을 위해 공동으로 노력할 것이라고 인식하는 등 강한 동반자의식을 나타내고 있다. 또한, 구매기업

은 거래관계 유지를 위해 필요한 품질, 납기, 원가 등과 관련된 기준들을 명확하게 확립, 공식적으로 공표함으로써 공급기업이 공평한 대우를 받고 있다고 생각하도록 유도하며, 그러한 평판을 유지하기 위해 관심을 갖고 노력하고 있다. 정보교환에 있어서도 이 유형에 속한 기업은 생산, 시장 및 제품 관련정보를 기타 유형에 비해 비교적 활발하게 교환하고 있어 4가지 유형 중 동반자의식이 가장 강하고 정보교환 활동도 상당히 적극적이라고 볼 수 있다. 조사대상이 된 97개의 표본 중 29.9%에 해당하는 29개의 기업이 이 협력형에 해당하여 두 번째로 큰 군집을 형성하였다.

**군집 II (통합형) :** 통합형은 시장 및 제품 관련 정보교환요인에 의해 구별되는 유형이다. 즉, 이 유형에 속한 기업은 기본적으로 제품 가격, 제품 설계에 관한 정보를 교환하는 정도가 가장 높으며, 해당 산업, 신제품 계획, 시장 수요, 가치 있는 기술과 같은 거시적이고 장기적인 부문에 대한 정보교환 정도도 매우 높다. 또한 5%의 유의수준에서는 차별화하고 있지 못하지만, 구매기업의 주관적 구매의사결정기준요인도 이 유형을 다른 유형과 대비시키고 있는데, 즉 구매기업은 공급기업을 선정할 때, 객관적으로 판단할 수 있는 공급기업의 재반 능력보다는 인적 유대관계나 과거의 사업관계를 중요시한다고 볼 수 있다. 표본 중 구매기업이 출자한 계열회사의 50%가 이 유형에 속하고 구매기업이 공급기업의 자본에 투자하고 있다고 응답한 비율이 가장 높은 것<sup>3</sup>도 이러한 맥락에서 해석할 수 있겠다. 전반적으로 정보교환 정도는 높으나 동반자의식은 4개 유형 중 가장 낮으며, Helper는 높은 정보교환 정도는 반드시 강한 동반자의식을 수반하므로 이러한 관계유형은 존재할 수 없다(infeasible) 하였으나, 우리나라에서는 조사대상이 된 97개 표본 중 38.1%에 해당되는 37개의 기업이 이 통합형에 해당하여 가장 큰 군집을 형성하였는데, 이렇게 나타난 이유는 다음 장에서 논하기로 한다.

**군집 III (독립형) :** 표본의 15.5%에 해당하는 가장 작은 군집을 이룬 이 유형은 다른 유형들과 대비되는 정도가 가장 약하다. 유형분류에 사용된 변수는 아니지만, 이 유형에 속한 공급기업들이 생산하는 제품의 기술적 특성을 살펴보면, 다소 복잡하며 중간 정도의 성숙기술을 요하는 전용성 부품이 많고(예 : alternator, head lamp, door trim)<sup>4</sup>, 동 부품을 동 구매기업에 공급하고 있는 타 공급기업의 수가 가장 적으며<sup>5</sup>, 구매기업의 공급기업에 대한 자본투자비율 또한 가장 낮다. 바꿔 말하면, 구매기업의 공급기업에 대한 의존도가 높은 경우인데, 이러한 이유로 정보교환 정도는 낮으나 동반자의식 수준은 다소 높으며, 공급기업이 구매기업으로부터 독립적인 관계

1) 신뢰성검정 : Cronbach's alpha (α) -정보교환:0.6310, 동반자의식 :0.8308, 자산특유성:0.8328, 공급기업의 성과:0.8952  
 타당성검정 : 요인분석(factor analysis)-전체 15개의 요인이 추출, 이 요인들은 전체 분산의 75.7%를 설명  
 2) 유사성 측정을 위해 유클리디안 거리(euclidean distant)를, 군집화를 위해 계층적 군집화 방법(AHM)을 이용. 또한, 모형의 통계적 유의성 검정을 위해 chi-square검정을, 구체적으로 어떤 항목의 변수들에서 차이가 있는지를 검정하기 위해 일원분산분석(one-way ANOVA)과 Duncan test를 추가로 실시함.

3) 자본투자여부 (유형 (사례수) -없다/있다) : 협력형(28)-19(65.5%)/9(34.5%), 통합형(37)-9(24.3%)/28(75.7%), 독립형(15)-10(66.7%)/5(33.3%), 경쟁형(16)-8(50%)/8(50%)  
 4) 구매기업-공급기업간 거래부품의 특성 (유형 (사례수) -범용부품/전용부품) : 협력형(28)-19(65.5%)/10(34.5%), 통합형(37)-22(59.5%)/15(40.5%), 독립형(25)-2(13.3%)/13(86.7%), 경쟁형(16)-10(62.5%)/6(37.5%)  
 5) 구매기업이 거래하는 공급기업의 수 (유형 (사례수) : 협력형(29)-10.0, 통합형(37)-18.6, 독립형(15)-2.6, 경쟁형(16)-24.7

를 유지하는 것이 가능하지 않을까 추론된다.

**군집Ⅳ(경쟁형)** : 경쟁형은 협력형과 가장 대비되는 유형이다. 표본의 16.5%에 해당하는 16개 기업이 이 경쟁형에 해당되는데, 다른 3개의 유형들과 이 유형을 특징적으로 구별짓는 요인은 구매기업의 객관적 구매의사결정기준요인이다. 즉, 구매기업은 계약기간을 짧게 하고, 가격, 품질, 납기 등 객관적 기준을 강조함으로써 공급기업간의 경쟁을 유발시키며, 지속적·협력적으로 함께 일하는 우수한 공급기업 선정보다는 현시점에서의 최고의 공급기업 선정에 관심을 갖고 있다. 역시 유형분류에 사용된 변수는 아니지만 1년 평균 계약건수<sup>6</sup>와 동 부품을 동 구매기업에 공급하고 있는 타 공급기업의 수가 나머지 3개 유형에 비해 월등히 많은 것으로 나타나 경쟁형의 특징을 설명해 주었다.

**Helper 연구와의 비교** : 표본크기나 변수의 내용에는 다소 차이가 있으나 본 연구의 결과와 Helper의 연구를 대비시켜 보면, 협력관계(voice)-협력형, 경쟁적관계(exit)-경쟁형, 정체영역(stagnant)-독립형, 불가능영역(infeasible)-통합형으로 비교할 수 있다.

여기서, Helper가 제시한 존재할 수 없는 관계 유형(불가능영역)이 우리나라에서는 가장 큰 군집을 이룬 점이 특이할 만 하며, 이에 대해서는 다음의 몇 가지로 해석할 수 있다. 첫 번째는 변수 선정에 있어서의 차이에 기인한다고 볼 수 있다. 즉, 통합형을 다른 3개의 유형과 차별 짓는 요인은 제품 및 시장 관련 정보교환인데, 이 시장 관련 정보에 해당하는 해당산업, 시장수요, 신제품 계획, 가치 있는 기술 정보교환은 모두 본 연구에서 추가한 새로운 변수들이기 때문이다. 이에, 본 연구에서 추가한 변수들을 제외하고 Helper가 사용한 17개의 변수만을 이용해 군집분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

<표 3> Helper가 사용한 변수만을 이용한 군집분석 결과

(n=97)			
유형	빈도	비율(%)	누적비율(%)
협력형	8	8.2	8.2
통합형	1	1.0	9.2
독립형	6	6.2	15.4
경쟁형	82	84.6	100.0

<표 3>을 통해 알 수 있듯이 Helper가 사용한 변수들만을 이용한 군집분석 결과 통합형(infeasible)의 비율이 38.1%에서 1%로 매우 낮아지고, 경쟁형(exit)의 비율이 16.5%에서 84.6%로 크게 증가하였다. 이러한 결과를 통해 통합형과 경쟁형을 구별짓는 요인 중 하나인 시장관련 정보교환요인 등 본 연구에서 추가된 변수들을 제외시킨 군집분석에서는 통합형에 해당되었던 다수의 기업들이 경쟁형으로 분류됨을 확인할 수 있었으며, 이는 우리나라의 구매기업과 공급기업이 상호간의 정보교환이나 동반자식에 있어서 전반적으로 상당히 낮은 수준에 있음을 의미한다. 또한, 본 연구의 결과 협력적 관계유형이 우리나라(8.2%)가 Helper & Sako[7] 연구에서의 미국(29%), 일본(32%)보다 훨씬 낮은 것으로 나타나, 현재로서는 한국의 자동차산업이 구매기업-공급기

6) 구매기업-공급기업간 1년평균계약건수(유형(사례수)-협력형(2) 9-1.04, 통합형(37)-0.98, 독립형(15)-0.98, 경쟁형(16)-0.57

업간 협력적 관계를 통한 경쟁우위 확보 측면에서 상당히 뒤쳐져 있다고 볼 수 있다. 두 번째로 가능한 해석은 통합형이 우리나라에서 나타나는 독특한 유형일 수 있다는 것이다. 즉, 구매기업과 공급기업이 계열화되어 있는 경우 관리적인 협력 정도가 매우 높기 때문에 정보교환은 비교적 잘 이루어지지만, 공급기업 선정기준을 공표하거나 공정성에 대한 평판을 유지하려는 노력은 소홀히 하게 되는 것이다. 마지막으로 응답자가 가지는 오류로 인한 결과일 수 있는데, 즉, 설문문의 대상이 된 공급기업이 구매기업의 태도나 공정성은 상대적으로 낮게 평가하고 그들의 정보제공(교환)은 상대적으로 높게 평가했을 가능성을 배제할 수 없다. 다음으로, 구매기업-공급기업간 관계유형과 공급기업 성과와의 관계를 보기 위해 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

<표 4> 분산분석을 이용한 공급기업의 성과차이 검증 결과 (n=97, Duncan range : 5%)

요인	군집분류				Duncan Multiple Range Test						F값	P값	
	I (n=29)	II (n=37)	III (n=15)	IV (n=16)	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4			
1	5.09	4.49	4.87	4.27								1.8	0.2
2	4.91	4.49	4.63	3.73	n.s	n.s	*	n.s	*	*		3.9	0.0

주 : 1. 요인명 : 1) 시장성과, 2) 생산성과 (지면관계상 구체적인 변수의 내용을 생략함)

2. n.s는 군집간 통계적으로 유의하지 못함을, \*는 통계적으로 유의함을 의미

분산분석 결과 생산성과 요인이 5%수준에서 유의한 것으로 나타나 본 연구의 유형분류가 공급기업 성과의 차이를 설명하는데 유의한 설명력이 있음이 판명되었다. 사후검정을 위해 실시한 Duncan Test 결과 경쟁형이 다른 3개의 유형과 대비되어 평균이 가장 낮았다. 성과에 대한 유형간의 순위를 살펴보면, 생산 성과에 있어서는 ①협력형, ②통합형, ③독립형, ④경쟁형 순으로 나타났고, 5%수준에서 유의하진 않지만 유형별 시장성과의 순위가 ①협력형, ②독립형, ③통합형, ④경쟁형 순으로 나타나 협력형의 성과가 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 앞으로의 우리나라 구매기업-공급기업간 관계가 추구해 나가야 할 방향에 지침을 제공해 주는 결과이며, 공급기업은 기술지원이나 외국으로부터의 기술도입에만 의존할 것이 아니라 자체기술 개발에 의해 구매기업의 설계과정이나 공정개선에 참여할 수 있도록 노력을 기울여야 함을 의미하는 것이다.

마지막으로 공급기업의 유형자산특유성, 구매기업의 유형자산특유성, 인적자산특유성 및 위치자산특유성의 4가지 독립변수가 종속변수인 공급기업의 시장 및 생산 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)<sup>7</sup>을 실시하였다. 독립변수의 투입방식은 설명력이 높은 변수별로 순서대로 투입되는 단계별분석법(stepwise method)을 사용하였으며, 독립변수들간 상관관계 분석을 통해 본 회귀분석에서 다중공선성이 문제되지 않음을 확인하였다.

7) 다중공선성(multicollinearity) : 상관관계분석-구매기업의 유형자산특유성과 위치자산특유성; 약한 음(-)의 상관관계(-.2217(.031)), 구매기업의 유형자산특유성과 인적자산특유성; 약한 양(+ )의 상관관계.3933(.000), 그 외에는 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 있지 않았음.

<표 5> 회귀분석 결과

요인	분석결과			
	시장성과		생산성과	
	Beta	Sig.T	Beta	Sig.T
1	.362131	.0002	.267888	.0039
2	-.045993	.6609	.011646	.9078
3	.267628	.0103	.424930	.0000
4	-.123170	.2097	-.104634	.2661
상수		.2097		.0000
시장성과 : R square=.21, F=5.91, Sig F=.00				
생산성과 : R square=.27, F=8.38, Sig F=.00				

주 : 1. 요인명 : 1) 공급기업의 유형자산특유성, 2) 구매기업의 유형자산특유성, 3) 인적자산특유성, 4) 위치자산특유성 (지연관계상 구체적인 변수의 내용을 생략함)

본 연구가설의 목적인 공급기업의 시장 성과에 영향을 미치는 요인 중 공급기업의 유형자산특유성의 베타계수 절대값 (.3621)이 가장 크므로 구매기업-공급기업간 자산특유성 중 공급기업의 시장성과에 영향을 미치는 가장 설명력 높은 변수임을 알 수 있다. 또한, T검정 실시 결과 공급기업의 시장 성과에 영향을 미치는 변수로 공급기업의 유형자산특유성, 인적자산특유성이 각각 1%와 5%유의수준에서 유의성이 있음이 판명되었다. 따라서 공급기업은 구매기업을 위한 고객화된 투자를 함으로써 구매기업의 신뢰를 얻어 구매기업이 잠재적인 거래대상자의 수를 줄여나가도록 유도해야 할 것이며 그 결과 개별 공급기업은 규모의 경제를 구매기업은 관리의 효율화를 실현할 수 있을 것이다. 또한, 구매기업과 공급기업은 상호간의 인적 교류를 활발히 하여 무형의 지식과 정보를 신속히 전파시킴으로써 자동차와 같은 수많은 공정단계를 지니는 복잡한 제품의 생산을 효율적으로 조정하고 유연성을 증가시켜 급변하는 시장 환경에 재빨리 적응하는 능력을 배양할 수 있어야겠다. 두번째로, 공급기업의 생산성과에 영향을 미치는 요인 중 공급기업의 유형자산특유성이 베타계수 .4249로 구매기업-공급기업간 자산특유성 중 공급기업의 생산성과에 영향을 미치는 가장 설명력 높은 변수임을 알 수 있다. 또한, T검정 결과 공급기업의 생산성과에 영향을 미치는 변수로 공급기업의 유형자산특유성, 인적자산특유성이 유의한 것으로 판명되었다. 따라서 공급기업은 특정 구매기업을 위한 유형적 자산 투자를 통해 고객화된 부품을 생산함으로써 스스로의 생산 성과를 향상시키고 나아가 구매기업으로 하여금 그들 고객의 욕구에 더욱 잘 부응하며 제품 통합성(integrity) 또는 적절성(fit)을 높일 수 있게 해야 할 것이다. 또한, 구매기업-공급기업간 거래 당사자들은 관계특유 노하우를 개발하고 서로 함께 일하는 경험을 축적함으로써 설계 및 제조에 있어서의 정보교환을 원활하게 하고 상호간의 제품 및 공정에 대한 이해를 높여 나가야 할 것이다.

Dyer 연구와의 비교 : Dyer는 미국 및 일본의 자동차산업을 대상으로 한 그의 연구[4]에서 인적자산특유성이 품질 및 신제품 개발속도와 상관관계를 가지며, 위치자산특유성이 낮은 재고비용과 관련됨을 발견하였다. 그러나 본 연구 결과에서는 구매기업-공급기업간 위치자산특유성이 공급기업의 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 추가 분석을 통하여 구매기업-공급기업간 위치자산특유성

이 비록 전체적인 공급기업의 시장 및 생산 성과와는 유의성이 약하나 공급기업의 평균재고보유일수와는 양(+)의 상관관계를 갖는다는 것을 확인하였다.

<표 6> 위치자산특유성과 공급기업 평균재고보유일수의 상관관계 (n=92)

위치자산특유성	공급기업의 평균재고보유일수
	.1905 (.067)

주 : 1. ( )안은 P값  
2. A사(n=42), 189.963(km), 8.359(일), B사(n=25), 93.240(km), 6.681(일), C사(n=25), 73.250(km), 5.960(일)

## 6. 결 론

세계 자동차 시장에서의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 특히 자동차 경쟁에서 지금까지 우리산업이 상대적으로 우위에 있었던 가격, 품질과 같은 전통적 경쟁요소들에 비해 매우 취약한 부분인 제품 개발 생산성과 신속성 등의 개발 경쟁적요소들의 중요성이 커지는 추세에 있다. 이에 본 연구에서는 구매기업과 공급기업간의 관계가 공급기업의 성과, 나아가서는 구매기업의 성과에 미치는 영향에 관하여 실증적으로 연구하였고, 협력적인 관계에서 더 나은 성과를 기대할 수 있음을 확인하였다. 향후 한국 자동차산업이 지금까지의 성장을 유지, 발전시킬 수 있을 것인지 또는 더 이상의 성장에 한계를 보일 것인지는 그들의 생산활동과 연관되어 있는 외부부품 공급업체들의 우수한 자원을 얼마나 잘 조화시켜나가는지에 대한 동태적 관찰로부터 결론지어질 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 한국자동차공업협동조합, 「자동차공업편람」, 각년호.
- [2] Dyer, J. H. and W. G. Ouchi, "Japanese-Style Partnerships : Giving Companies a Competitive Edge", *Sloan Management Review*, Vol. 35(Fall 1993a), pp. 51-63.
- [3] -----, "Specialization as a Source of Competitive Advantage : Empirical Results from the Auto-industry", *Working Paper*, The Wharton School of the University of Pennsylvania, 1993b.
- [4] -----, "Specialized Supplier Networks as a Competitive Advantage : Evidence from the Auto Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17(1996), pp. 271-291.
- [5] Helper, S. R., "Strategy and Irreversibility in Supplier Relations : The Case of the U. S. Automobile Industry", *Business History Review*, Winter 1991a, pp. 781-824.
- [6] -----, "How Much Has Really Changed between U.S. Automakers and Their Suppliers?", *Sloan Management Review*, Summer 1991b, pp. 15-28.
- [7] Helper, S. R. and M. Sako, "Supplier Relations in Japan and the United States : Are They Converging?", *Sloan Management review*, Spring 1995, pp. 77-84.