

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

서윤주* · 류춘호**

A Study on Supplier Relations, Asset Specificity and Suppliers' Performance in the Korean Auto Industry

Younjoo Seo* · Choonho Ryu**

■ 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 supplier relations and to Examine suppliers' performance difference according to types of supplier relations.

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.

1. 서 론

최근 들어 세계 자동차 시장은 조립 구매기업과

부품 공급기업을 포괄하는 총체적 경쟁으로 그 경쟁양상이 변모하고 있으며, 가격과 품질, 기술경쟁에서 우위를 차지하기 위한 구매기업-공급기업간

* 홍익대학교 대학원 경영학과

** 홍익대학교 경영학과 조교수

긴밀한 협력관계의 구축이 더욱 필요해지고 있다. 그러나 한국 자동차 산업의 성장 정책은 주로 완성차 제조업자인 구매기업 중심의 경쟁력 향상에 주력하여 왔기 때문에 그들의 협력업자인 부품공급기업들의 경쟁력은 상대적으로 취약한 실정이다. 또한, 한국 자동차산업의 발전을 보더라도 조립산업이 먼저 발전하고 부품산업이 뒤따르는 역전적인 발전 역사를 가져왔기 때문에 완성차 제조산업의 비약적인 발전에도 불구하고 부품 공급산업의 구조와 질은 여전히 취약한 상태에 있으며, 낮은 기술력과 생산성, 취약한 재무구조 등 주로 부품 공급기업의 영세성에서 파생되는 제반 문제들이 해소되지 않고 있다.

한국 자동차 산업의 구매기업-공급기업간 관계에 관한 기존의 논의들 또한 구매기업 측면에서 효율적인 공급자 관리나 공급기업 보호, 육성 등 경제논리적 측면만을 강조함으로써 공급기업의 생산역량을 기반으로 한 경쟁우위의 확보와 같은 전략적 측면을 간과해 왔다. 이에 반해 선진국의 신차개발 전략은 그들 협력업체와의 기술개발 뿐 아니라 경영에 관한 긴밀한 정보교환으로 획기적인 성과를 얻고 있는 바 우리에게도 큰 시사점이 되고 있다.

이에 본 연구에서는 취약한 자동차 부품 공급산업의 기반은 부품 공급산업 자체의 발전에도 지체요인이 되지만 구매기업인 완성차 제조업자의 성장을 저해할 수 있으며, 반대로 공급기업의 성과향상이 궁극적으로는 구매기업의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 전제로 한국 자동차 산업의 구매기업-공급기업간 관계를 유형화하고 유형별 특성 및 유형별 공급기업의 성과 차이를 분석하여 미국 및 일본과 같은 선진국의 사례와 비교함으로써 한국 자동차 산업의 구매기업-공급기업간 관계가 나아가야 할 방향을 제시하고자 하였다. 또한, 구매기업과 공급기업이 가지는 관계 특유적인 자산이 공급기업의 성과에 미치는 영향을 파악하여 향후 개별 기업들의 생산전략 수립을 위한 구체적 지침을 마련하고자 하였다.

이상과 같은 연구 목적을 달성하기 위해 본 연

구에서는 우선 구매기업-공급기업간 관계 및 관계 유형화에 따른 다양한 시각 및 특성에 관한 선행 연구들을 고찰하였고, 이를 통해 한국 자동차 산업의 구매기업-공급기업간 관계 유형화를 위한 기준 및 관련 변수들을 추출하였다. 또한, 선행 연구 및 전문가 인터뷰를 통해 추출된 각각의 변수들을 바탕으로 가설 검정을 위한 설문지를 구성하였고, 자동차공업편람('97)의 자동차 부품 생산업체를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문에 대한 응답은 구매기업과의 관계 및 자신들 기업의 제품 및 공정에 대해 잘 알고 있는 각 공급기업의 영업부서 또는 기술부서 실무 담당자에 의해 작성되었으며, 회수된 102부의 설문지 중 응답자의 근무 연수가 3년 미만인 경우를 제외한 97부의 설문지를 사용하였다. 또한, 설문에 대한 응답에 있어서 많은 공급기업들이 여러 개의 서로 다른 제품들을 다수의 구매기업에게 공급하고 있고, 그 제품에 따라 구매기업과의 관계가 달라질 수 있기 때문에 생산하고 있는 가장 주요한 하나의 제품(매출액 기준) 그리고 최대 구매기업에 대하여 응답하도록 통제하였다.

한편, 최근 전략연구 분야에서 발표된 실증적 연구들은 기업이 그들의 생산 활동과 연관되어 있는 외부 부품 공급업자들의 우수한 자원과 역량을 잘 조화시킴으로써 시너지 효과(synergy effect)에 의해 보다 나은 성과를 창출할 수 있음을 보여주고 있다. 이와 관련된 기존의 주요 전략 연구들을 살펴보면 다음의 <표 1>과 같다.

2. 선행연구

2.1 구매자-공급자 관계유형에 관한 연구

일반적으로 구매자-공급자 관계의 유형을 분류하는 기준에는 시각에 따라 다양한 분류방법이 있고, 이를 구분하는 변수도 각양 각색이나 크게 비협력적인 관계(noncooperative relationship)와 협력적인 관계(cooperative relationship)로 대분할 수

<표 1> 구매자-공급자 관계에 관한 연구

연구자	연구내용
Carlisle & Parker[10]	기업간의 관계가 협상력에 근거한 전통적 적대개념에서 벗어나 상호협력을 통해 '윈 윈(win-win)'을 달성할 수 있음을 지적
Macbeth & Ferguson[29]	구매자-공급자 관계 관리를 통한 '파트너쉽에 근거한 외주관리(partnership sourcing)' 주장
Thackray[37]	체계적인 수직적 분화(systematic vertical disintegration)와 외주비율의 증가를 자동차 산업, 기계 산업, 산업용 로봇 산업, 의화 기기 산업, VCR 산업 등의 자료를 통해 확인
Lamming[27]	자동차산업을 중심으로 완성차 제조기업에서의 구매자-공급자 관계의 형태 파악을 위한 '린 공급 사슬 모형(lean supply chain model)'을 제안하고, 공급사슬내 각 개별기업의 전략 혹은 경쟁력보다는 상호 호혜적인 협력관계를 바탕으로 한 공동전략의 수립과 추진을 주장
Quinn & Hilmer[33]	각 기업이 경쟁우위를 달성하기 위해 갖추어야 하는 핵심역량을 파악하여 자신의 자원과 노력을 핵심역량의 발휘에 집중하고, 나머지 부분은 전략적으로 외주화해야 함을 강조함으로써 구매자-공급자 관계관리의 전략적 중요성을 주장
Han[19], Fisher et al.[17], Imrie & Morris[25]	구매자-공급자 관계가 기업경쟁력에 중요한 영향을 끼치는 전략적 이슈임을 주장
Fine & Whitney[16]	제조기업의 외주 관리능력 및 공급자 관리능력이 시장내 경쟁우위의 달성을 가능케 하는 기업의 핵심역량임을 사례를 통해 지적하고, 이러한 공급자 관리능력을 기존의 경쟁변수에 추가하여야 한다고 주장

자료 : 안병훈 외[3]의 내용을 표로 정리

있다.

비협력적인 관계는 교섭력에 바탕을 둔 거래관계로서 구매자는 교섭력을 강화시키기 위하여 다수의 공급자로부터 유리한 조건으로 거래하는 것에 초점을 둔다. 이러한 전통적 견해의 특징은 구매자와 공급자는 오로지 경쟁자이며, 중점 사안은 상대방의 희생의 대가로 자신이 이득을 취하고자 하는 것이다[18][31][32]. 이러한 관계에서 구매자와 공급자는 이기적인 대립관계이며, 거래에 있어서 가격이나 상대방의 교섭력 약화가 주된 관심 요소가 된다. 즉, 상대방이 이득을 취하면 본인은 반드시 손해를 본다는 논리(win-lose, zero-sum)에 근거하는 것이다.

반면, 협력적 관계는 공급자를 기업 활동의 동반자로 파악하며, 상호간의 신뢰를 바탕으로 한 기술 지원, 품질 관리, 자금 지원 등을 통해 장기적이고 안정된 관계를 유지하기 위해 노력한다[7][11][12][13][25][34]. 즉, 구매기업과 공급기업은 오랜 유대관계를 유지하고 상호 협력적으로 제품개발에 협력하며, 각각 기회주의적 행동을 자제함으로써 상호간에 '윈-윈(win-win)'을 달성할 수 있다는 것이다. 구매자-공급자 관계유형 분류에 관한

연구들을 정리하면 다음의 <표 2>와 같다.

본 연구에서는 한국 자동차 산업의 구매기업-공급기업간 관계의 유형화를 위해 Helper가 1991년과 1995년에 미국 및 일본의 자동차 시장을 대상으로 했던 연구를 이용하였다. Helper는 구매자-공급자 관계유형을 분류하기 위해 Hirschman의 관계 구분 기준인 (1) 경쟁적 관계(exit type)와 (2) 협력적 관계(voice type) 그리고 Flaherty의 수직 통합의 두 차원인 (1) 관리적인 협력(administrative cooperation)과 (2) 동반자의식(commitment)을 결합하였다[21][22][23].

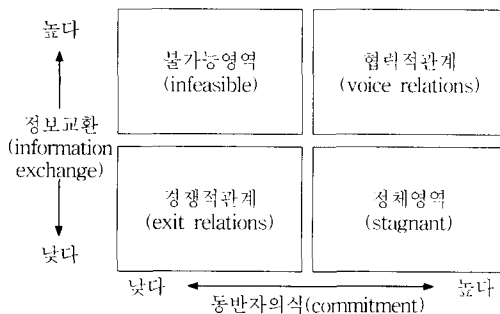
Helper의 연구에서 협력관계의 특성을 구분하여 제시한 것이 다음의 <그림 1>이다.

Helper는 관계 구분을 위한 차원으로 정보교환(information exchange)과 동반자의식(commitment)을 이용하였는데, 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. <그림 1>에 의하면, 정보교환 정도가 낮고 동반자의식 정도가 낮은 경우는 경쟁적 관계(exit relations)이며, 구매자

〈표 2〉 구매자-공급자 관계유형 분류에 관한 연구

연구자	구매자-공급자 관계유형과 특징
Shapiro[35]	(1) 적대관계(adversarial): 공급자 선정기준으로써 가격을 중시 (2) 신적대관계(new adversarial): 가격이외의 선정기준이 있으나, 공급자와의 관계를 경쟁관계로 인식 (3) 협력적 공급자관계(supplier as co-maker): 장기적 차원, 공동문제해결
Spekman[36]	(1) 전통적인 적대관계: 다수의 구매자, 단기계약으로 처리유지 (2) 협력관계: 원활한 의사소통, 공동문제해결
Landeros & Monczka[27]	(1) 전통적 공개시장교섭(open market bargaining) 관계: 다수 공급선, 신빙성 있는 위협, 힘에 기초한 협상, 최소한의 정보교환, 개별 시장대응 (2) 협력적 관계(cooperative relationship): 중간단계 (3) 수직통합(vertical integration): 단일 공급선, 신빙성 있는 결속, 관리적인 교환에 의한 분쟁해결, 정보교환 풍부, 공동 시장대응
Burt[9]	(1) 거래대상자(vendor)로서의 관계: 다수 공급선, 단기계약, 교섭력에 기초, 최소한의 정보교환 (2) 동반자(comaker, partner)로서의 관계: 소수의 공급선, 장기계약, 상호신뢰에 기초, 규칙적인 정보교환 중시
Bensaou & Venkatraman[8]	(1) 전자식통합형(electronic integration): 상호 동반자 의식의 정도가 강함, 빈번한 접촉, 기술 협력 (2) 전자식통제형(electronic control): 구매기업에 의한 공급기업의 통제 (3) 상호적응형(mutual adjustment): 구매기업이 공급기업에 상당히 의존 (4) 소원(疏遠)형(remote) (5) 구조형(structural): 동반자 의식이 약하고 문제가 많이 발생
Helper[23]	(1) 불가능영역(infeasible) (2) 협력관계(voice relations) (3) 경쟁관계(exit relations) (4) 정체영역(stagnant)

는 공급자로 인해 문제가 발생할 경우 새로운 공급자를 찾게 된다.



〈그림 1〉 Helper의 구매자-공급자 관계유형 분류

반대로 정보교환 정도가 높고 동반자의식 정도 또한 높은 경우는 협력적 관계(voice relations)로 구매자는 공급자로 인해 문제가 발생할 경우 함께 문제해결을 위해 노력하게 된다. 동반자의식 정도

는 높으나 정보교환 정도가 낮은 경우는 정체 영역(stagnant)으로 구매자가 문제를 해결할 수 있는 어떠한 방법도 가지지 못한 상태를 의미한다. 마지막으로 정보교환 정도가 높고 동반자의식 정도는 낮은 경우인데, 정보교환의 증가는 반드시 높은 동반자의식을 수반하므로 존재할 수 없는 관계이며, 따라서 불가능 영역(infeasible)이다.

2.2 구매자-공급자간 자산특유성

자산특유성(asset specificity)은 특정거래에서만 전문화된 그리고 물적, 인적으로 기업내부 조직에 체화된 자산으로 상이한 거래 상황에서는 가치를 발휘할 수 없는 자산을 의미한다[38]. 자산특유성은 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 있는가로 주로 측정되며, 유형 자산특유성은 상호 관계특유적인(relationship specific) 자본투자(예, 고객화된 설비 또는 기계)가 얼마나 이루어졌는가를 의미한다. 또한 인적 긴밀성은 거래기업의 거래담당자들이 서로 해당거래기업에 대한 특유한 노하우를 얼마나 파악하고 있는가를 의미한다.

2.3 구매자-공급자 관계 및 자산특유성과 성과

오규창에 의하면, Nishiguchi는 일본 자동차 제조기업과 부품 공급업체와의 협력적 기업관계가 일본과 같은 독특한 사회 문화적 배경에서만 가능한 것은 아니며, 협력적 기업관계에 대한 기업의 전략의 차이에 따라 다양한 협력관계가 생성되고 그 결과 부품 공급업체와 구매기업의 성과가 달라질 수 있음을 제시하였다[4]. 그는 영국의 가전공장의 사례에서 일본기업의 분체 해결식 기업간 관계의 형성 및 유지가 일본과 다른 문화적 배경에서도 효과적임을 밝혔는데, 이는 기업간 관계의 장기적 지향성에 의한 장기적 공생이익 추구의 전략이 제조업자와 부품공급업자 모두에게 윈-윈(win-win) 계임을 창출한다는 것을 의미한다. 또한, Noordewier *et al.*은 산업재 구매관계에서 성과를 결정짓는 요인으로 자산특유성, 불확실성, 거래빈도를 제시하고, 불확실성 하에서는 관계가 더욱 밀접할수록 성과가 향상된다고 밝히고 있다[30]. 이들은 관계적 요소로서 공급자 유연성, 공급자 지원, 정보제공, 공급자에 대한 확인, 지속성 기대 등을 측정하여 공급자가 구매자의 요구에 호의적으로 반응할수록, 정보의 교환이 많을수록, 공급자에 대한 확인이 많을수록, 장기적 관계를 지향할수록 성과가 향상됨을 제시하였다. 자산특유성과 관련하여 Dyer는 구매자-공급자간 관계의 특유성이 최종제품의 제조성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구를 수행하였는데[14], 즉 그는 위치 자산특유성이 재고 및 운송비용에 인적 자산특유성이

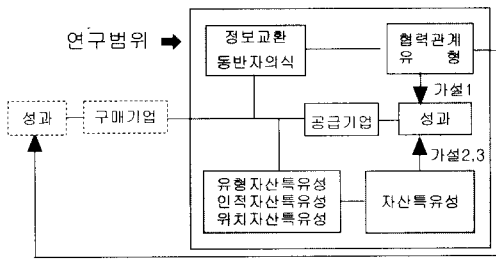
품질 및 신제품 개발주기에 그리고 유형 자산특유성이 품질, 신제품 개발주기, 재고 비용 및 수익성에 각각 어떠한 영향을 미치는지에 대해 미국 및 일본 자동차산업을 대상으로 실증적으로 연구하였다. 연구 결과 인적 자산특유성이 제품 품질과 신제품 개발 주기에 영향을 미치며, 위치 자산특유성이 낮은 재고 비용에 영향을 미침을 확인하였다. Helper는 미국 및 일본의 자동차산업을 대상으로 한 실증분석을 통해 오늘날의 경쟁적 환경에 있어서 구매기업-공급기업간의 협력적 관계가 자동차 제조업자와 공급업자 모두에게 이익이 된다고 밝혔다[23]. 즉, 협력적인 관계에 있는 구매기업은 그들 고객의 욕구에 더욱 잘 반응할 수 있었으며, 공급기업은 구매기업으로부터 더 많은 보상을 받게 되고, 시장 점유율 또한 증가하였음을 확인하였다.

국내의 연구로는 김종수가 구매기업-공급기업간의 관계가 공급기업의 생산성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 구매기업 공급기업간의 관계가 협력적일수록 품질 및 재고 성과가 높으며, 구매기업에서 지원하는 경영기법이 공급기업의 품질, 재고 및 설비 성과에 유의한 영향을 미침을 확인하였다[2]. 또한, 한상도는 구매기업과 부품협력업체 사이의 거래관계에서 부품협력업체의 원가절감 및 기술, 품질 향상도에 미치는 영향을 실증분석하고, 유의한 영향을 미치는 요소로서 신뢰를 바탕으로 한 상호 협력적 거래관계 정보시스템의 활용과 공급자의 거래조건 결정권 그리고 구매기업의 계열화를 밝혀냈다[5]. 마지막으로 강종열은 모기업의 협력기업관계 전략이 협력기업의 기술변화에 미치는 영향을 분석하였는데, 모기업의 협력기업관계 전략이 갈등·대립 관계에서의 교섭력의존 전략과 상호협조적인 동반자적 관계에서의 공생추구 전략의 양 극단을 연결하는 연속선 상의 어느 한 점에 서 결정된다고 보고 협력기업을 본 연구와 마찬가지로 Helper의 두 가지차원을 이용하여 4개의 전략군으로 분류, 모기업 전략의 공생추구성과 협력기업의 기술변화 정도와의 상관관계, 전략군별 협력기업 기술변화 효과의 차이, 협력기업간 기술

변화 효과의 차이 등을 실증분석하였다[1]. 연구결과 모기업의 협력기업관계 전략이 공생추구적일수록 협력기업의 기술변화 효과가 커지며, 계속거래 확신의 정도와 정보교류 정도가 높은 그룹이 그렇지 않은 그룹에 비해 Man Hour 감소율, 불량률 감소율이 큰 것으로 나타났다.

3. 연구모형과 가설설정

이상의 선행 연구에 대한 고찰을 통해 구매기업과 공급기업이 협력적인 관계를 구축하고 상호간의 관계 특유성을 높임으로써 양쪽 모두 생산 및 경영 활동의 여러 측면에서 성과 향상을 도모할 수 있음을 유추할 수 있으며, 이를 그림으로 표현하면 다음의 <그림 2>와 같다. 또한, 본 연구에서는 실증 분석과 가설 검정을 위해 부품 공급기업만을 연구 대상으로 하였지만, 궁극적으로는 부품 공급기업의 성과 향상이 제조 구매기업의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 전제로 하고 있다.



<그림 2> 연구의 개념적 틀과 범위

3.2 연구 가설

3.2.1 구매기업-공급기업간 관계유형과 공급기업의 성과

선행 연구에서는 구매기업-공급기업간 관계유형에 따라 성과가 달라질 수 있음을 제시하고 있다. 즉, 두 기업간의 관계가 협력적일수록 성과가 향상된다는 것인데, 본 연구의 흐름을 따르면 정보교환 정도가 높고 동반자의식이 강한 관계유형이 성과가 높을 것이라고 유추할 수 있다.

가설 1. 구매기업-공급기업간 관계유형에 따라 공급기업의 성과에 차이가 있다.

- 1-1 공급기업의 시장성과
- 1-2 공급기업의 생산성과

3.2.2 구매기업-공급기업간 자산특유성과 공급기업의 성과

이해 관계가 뚜렷한 거래관계에서 상호 호혜적인 관계와 이를 바탕으로 한 성과향상은 저절로 주어지는 것이 아니므로 쌍방을 위한 기업간 투자 및 인적 교류 등 신뢰형성을 위한 노력이 선행되어야 한다. 이에 대한 연구는 구매기업-공급기업간 자산특유성과 성과에 관한 여러 연구에서 보여지고 있는데, Dyer는 관계 특유성이 높아진다는 것은 상대방 기업에 대한 선의와 호의의 상징이 되어 상대방 기업들의 신뢰를 형성하게 되고 궁극적으로는 서로에게 득이 된다고 밝혔다[13]. 따라서, 교섭력을 길러서 상대의 이익을 점하는 것보다 공동의 이익을 크게하여 나누어 갖는 것이 더욱 효과적이라는 인식의 공유는 상호 신뢰로부터 출발되며, 이러한 상호 신뢰는 인적 접촉의 강화, 기술 및 자금지원 등 가시적인 노력이 뒷받침될 때 더욱 효과적으로 형성되어 상호간의 성과 향상에 영향을 미치게 될 것이다.

가설 2. 구매기업-공급기업간 자산특유성은 공급기업의 시장성과에 영향을 미친다.

- 2-1 공급기업의 유형 자산특유성
- 2-2 구매기업의 유형 자산특유성
- 2-3 인적 자산특유성
- 2-4 위치 자산특유성

가설 3. 구매기업-공급기업간 자산특유성은 공급기업의 생산성과에 영향을 미친다.

- 3-1 공급기업의 유형 자산특유성
- 3-2 구매기업의 유형 자산특유성
- 3-3 인적 자산특유성
- 3-4 위치 자산특유성

<표 3> 정보교환의 조작적 정의

변 수	측 정 방 법			
구매-공급기업간 정보교환의 내용	품질관리*	제품가격*	생산일정*	재고수준*
	세부적인 공정단계*		공정단계별비용*	
	생산공정변화**	제품설계**	공정기술개선**	공정개선에 의한 원가절감**
구매-공급기업간 상호접촉	시장수요***	해당산업***	가치있는기술***	신제품 계획에 관한 정보***
	공급기업의 설계 참여*		구매기업의 공급기업 방문빈도*	
	공급기업의 구매기업 방문빈도***			

자료 : * Helper[21][22][23]

** 김종수[2], Bensaou & Venkatraman[8], Burt[9], Cusumano & Takeishi[12], Johnston & Lawrence[25], Richardson[34], Spekman[36]

*** 전문가 인터뷰 및 연구자

4. 연구방법

4.1 변수의 조작적 정의와 측정 방법

4.1.1 정보교환(information exchange)

정보교환이란 구매기업과 공급기업이 거래과정에서 교환하는 정보의 내용과 양을 의미하며, 이러한 정보교환은 구매기업과 공급기업이 조화를 이룰 수 있게 하여 쌍방의 생산성 및 품질 향상에 기여한다.

본 연구에서는 Helper의 연구를 비롯한 기타 문헌 조사 및 전문가 인터뷰를 토대로 14개의 구매기업-공급기업간 정보교환의 내용을 측정하였고, 구매기업-공급기업간 정보교환의 양은 구매기업과 공급기업이 상호 접촉하는 정도로 측정하였다. 정보교환 측정을 위한 변수들은 <표 3>의 내용과 같다.

4.1.2 동반자의식(commitment)

Helper는 동반자의식을 구매기업이 공급기업에게 장기적·지속적 거래를 약속하고 수행하는 정도로 정의하고, 구매기업이 공급기업으로부터 동반자의식을 유도하는 전략으로서 공식적인 방법과 비공식적인 방법을 제안하였다[22]. 공식적인 방법은 공급기업의 수를 감소시키거나 계약 길이를 길게 함으로써 공급기업으로 하여금 장기적·지속적 거래를 기대하게 하는 것이며, 거래 부품 특성상 공급기업 전환이 기술적으로 어려운 경우도 이에 해당된다. 비공식적인 방법은 구매기업의 공급기업 선정 기준, 공정성, 문제 발생시의 태도 등에 대한 공급기업의 인식에 의존하는 방법이다. 본 연구에서는 비공식적인 동반자의식의 측정에 더 비중을 두었는데, 그 이유는 사전 조사 결과 우리나라 자동차산업의 구매기업-공급기업간 계약 길이는 거

<표 4> 동반자의식의 조작적 정의

변 수	측 정 방 법			
구매기업의 구매의사 결정기준	가격*	품질*	R&D*	설계/엔지니어링*
				납기/조달능력*
	과거의 사업관계***	제조능력***	인적인 유대관계***	기술능력***
구매기업의 공정성	경영내용(노사협조)***			
구매기업의 공정성	공정성 평판을 위한 구매기업의 노력*		구매기업의 공급기업 선정 기준 공표**	
경쟁공급기업 등장시 구매기업의 태도	경쟁할 수 있도록 지원*		가능한 한 빨리 교체*	계약연장 또는 재계약 가능성***

자료 : * Helper[21][22][23]

** 김종수[2], Burt[8], Cusumano & Takeishi[12], Landeros & Monczka[28], Shapiro[35], Spekman[36]

*** 전문가 인터뷰 및 연구자

의 대부분이 1년이거나 계약 자체가 없었고, 설문 조사만으로 부품의 기술적 특성을 충분히 파악할 수 없다고 판단되었기 때문이다. 동반자의식을 측정하기 위한 변수들은 앞의 <표 4>의 내용과 같다.

4.1.3 자산특유성(asset specificity)

자산특유성은 특정거래를 위해 전문화된 물질·인적 자산으로서 기업내부 조직에 체화된, 그리고 상이한 거래 상황에서는 가치를 발휘할 수 없는 자산을 의미한다. Williamson은 자산특유성의 종류를 다음의 세 가지로 파악하였다[37]. 우선 위치 자산특유성(site specificity)은 일련의 관련 기업들이 지리적으로 얼마나 가까운 거리에 있는가를 의미하며, 유형 자산특유성(physical asset specificity)은 상호 관계 특유적인 자본투자가 얼마나 이루어졌는가를 의미한다. 마지막으로 인적 자산특유성(human cospecialization)은 거래기업의 거래 담당자들이 서로 해당거래기업에 대한 특유한 노하우를 얼마나 파악하고 있는가를 의미한다. 본 연구에서는 Williamson의 정의를 따르되, 유형 자산특유성에 있어 구매기업의 유형 자산특유성과 공급기업의 유형 자산특유성을 나누어 측정하였다.

4.1.4 공급기업의 성과

본 연구에서는 공급기업의 성과를 구매기업과의 거래 이후 얻게 된 이득 및 경쟁우위 정도로 정의한다. 이에 구매기업-공급기업의 협력활동과 관련하여 나타나는 공급기업의 성과변수와 구매기업-공급기업간 자산특유성이 영향을 미칠 수 있는 성과변수들을 앞선 기존 문헌들을 토대로 추출, <표 6>과 같이 측정하였다.

4.2 표본설계 및 자료수집

4.2.1 표본의 설계 및 설문지의 구성

본 연구에서 구매기업과 공급기업간의 협력관계를 유형화하는데 필요한 자료는 Helper가 사용한 방법과 동일하게 공급기업에 대한 설문조사를 통하여 수집하였는데[22], 이는 우리 나라의 분석결과를 미국 및 일본을 대상으로 한 Helper의 분석결과와 비교할 수 있기 위한 것이다. 문항은 총 75개로서, 이 중 유형분류를 위한 모형에 직접 변수로 사용하기 위한 문항 33개, 구매기업-공급기업간 자산특유성을 측정하기 위한 문항 17개, 분석 결과 얻어지는 유형과 성과를 연결시키기 위한 성과 관련 문항 9개, 유형화의 결과를 해석하는데 보조적 정보로 사용하기 위한 나머지 16개 문항으로 구성되었다. 대부분의 문항은 1부터 7까지의 일곱 단계

<표 5> 자산특유성의 조작적 정의

변 수	측 정 방 법					
공급기업의 유형 자산특유성	품질보증 시스템 도입 통계적 공정관리(SPC) 도입		컴퓨터 수치제어기(CNC) 도입 CAM/CAD 도입		정보처리 시스템 도입	
구매기업의 유형 자산특유성	설비투자	원자재공동구매	대출/용자 보증	운영자원	사무자동화 및 전산화	
인적 자산특유성	재고관리	해당시장	원가절감	제품조달	관련기술	품질관리, 품질보증
위치 자산특유성	구매기업-공급기업간 거리					

자료 : Dyer & Ouchi[13], Dyer[14][15], Heide & John[20], Williamson[38]

<표 6> 공급기업 성과의 조작적 정의

변 수	측 정 방 법			
공급기업의 성과	거래물량 증가 재고수준 감소 생산 공정상에서의 불량률/만품 비율 감소	이익률 증가 시장점유율 증가	생산/관리활동 원활 원가절감	품질개선 새로운 제품/기술 개발

자료 : 김중수[2], Nishiguchi[4], Dyer & Ouchi[13], Dyer[14][15], Han et al.[19], Helper[21][22][23], Noordewier et al.[25]

를 나타내는 척도지문의 해당 번호에 응답자가 주관적 평가를 표시하도록 짜여졌고, 설문 대상은 자동차공업연람(97년)[6]의 자동차 부품 생산업체 명단에 있는 기업을 대상으로 하였다. 설문에 대한 응답은 구매기업과의 관계 및 자신들 기업의 제품 및 공정에 대해 잘 알고 있는 각 공급기업의 영업 부서 또는 기술부서의 실무담당자에 의하여 작성되었다. 설문에 대한 응답에 있어서, 많은 공급기업들이 여러 개의 서로 다른 제품들을 다수의 구매기업에게 공급하고 있고, 그 제품에 따라 구매기업과의 관계가 달라질 수 있기 때문에, 생산하고 있는 가장 주요한 하나의 제품(매출액 기준) 그리고 최대 구매기업에 대하여 응답하도록 통제하였다.

4.2.2 자료의 수집방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 표준화된 설문지를 사용하였다. 설문지 배포를 위해 1,358개의 자동차 부품 생산업체의 명단 중 우선 서울 및 경기지역을 대상으로 하여, 전화 인터뷰 후 Fax를 이용해 117부의 설문지를 배포하였고, 국내 자동차 3사의 구매 부서를 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.

5. 분석결과와 가설검정

5.1 표본의 특성

본 연구의 표본이 된 공급기업은 구매기업과 인적·자본적 관계가 없는 회사의 비율(79.4%)이 가장 높다. 따라서 본 설문 자료를 이용해 구매기업-공급기업간 관계유형을 파악하는 것은 의미 있다고 볼 수 있는데, 그 이유는 구매기업-공급기업간 관계유형을 파악하는데 있어 구매기업이 출자한

계열회사(8.2%)나 그룹사(4.1%), 또는 구매기업의 친인척이나 임직원이 경영하는 회사(5.2%)간 거래 관계보다는 시장원리에 입각한 거래 관계를 연구하는 것이 연구 결과의 일반화에 더 유용할 것이기 때문이다.

5.2 신뢰성과 타당성 검정

5.2.1 신뢰성 검정

본 연구에서는 구매기업-공급기업간 정보교환, 동반자의식 및 자산특유성 그리고 공급기업의 성과 변수들의 신뢰성을 검정하기 위해 Cronbach's alpha(α)를 이용해 변수들의 내적 일관성을 조사하였다. 전체 신뢰도를 높이기 위해 정보교환을 측정하기 위한 항목 중 공정 단계별 비용항목을 제외한 후 여러 가지 차원들을 측정하기 위해 이용한 항목들의 Cronbach's alpha 값들이 모두 0.6이상을 넘었으며(정보교환 : 0.6310, 동반자의식 : 0.8308, 자산특유성 : 0.8328, 공급기업의 성과 : 0.8952), 특히 구매기업-공급기업간 동반자의식, 자산특유성 그리고 공급기업의 성과는 높은 Cronbach's alpha 값을 나타내고 있다. 이는 각 척도들을 구성하는 항목들간에 내적 일관성이 있음을 의미하는 것이다.

5.2.2 타당성 분석

본 연구에서는 요인분석(factor analysis)을 통하여 각 변수에 대한 관별 타당성을 살펴보았다. 분석방법은 주요인분석방법 중 요인들간의 독립성을 보장해 주는 직각 회전(varimax rotation) 방식을 사용하였다. 전체 15개의 요인이 추출되었고, 이 요인들은 전체 분산의 75.7%를 설명하고 있으며, 구체적인 결과는 이후의 가설의 검정에서 다루었다.

5.3 가설의 검정

5.3.1 연구 가설 1의 검정

자료로 수집된 97개의 구매기업과 공급기업간의 다양한 협력관계를 몇 개의 유형으로 분류하는 방법으로 군집분석(cluster analysis)을 이용하였다.

〈표 7〉 정보교환 요인분석 결과

(n=97)

요인명	변수	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
시장관련 정보교환	해당산업	.8925	.0848	.0168	.0004	.0183
	시장수요	.8697	.0101	.1309	.0602	.0729
	신제품계획	.8261	.1669	.0620	.0226	-.0375
	가치있는 기술	.5341	.2643	.1674	.4038	-.0286
공정관련 정보교환	생산공정변화	.0765	.8692	.0443	.1942	.0850
	공정기술개선	.1581	.8604	.1902	-.1188	.0701
	세부적인 공정단계	.1204	.5635	.2022	.2952	.3506
생산관련 정보교환	원가절감	.1378	.5605	.0397	.5178	.1174
	재고수준	.1128	.0381	.8472	-.0045	.0796
	생산일정	.1643	.0351	.8366	.1729	-.1063
제품관련 정보교환	품질관리	-.0427	.2051	.7059	.0879	.0902
	제품가격	-.1340	.1633	.0391	.8298	.1506
구매-공급기업간 상호접촉	제품설계	.3998	-.0396	-.2387	.6701	.0727
	구매기업 방문빈도	.2287	.0704	-.0138	-.0440	.7310
상호접촉	공급기업 방문빈도	.2403	.1818	-.0125	-.0695	.5842
	공급기업 설계참여	-.0699	.2785	-.4557	-.1070	-.5464
특성치(eigenvalue)		3.9982	2.2487	2.0591	1.2835	1.2174
비율(%)		25.0	14.1	12.9	8.0	7.6
누적비율(%)		25.0	39.0	51.9	59.9	67.5
KMO = .68338, Bartlett의 구상검정치(Sphericity) = 547.7017, Sig = .00000						

우선 협력관계의 유형화를 위한 변수들로 Helper가 사용한 15개의 변수에 문헌조사 및 전문가 인터뷰를 통해 추가적으로 17개의 변수를 더하여 요인분석을 실시, 9개의 요인이 군집분석에 사용되었다.

- 사전분석 : 요인분석 결과 -

각각 16개씩의 변수를 투입하여 구매기업-공급기업간 정보교환과 동반자의식에 대한 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법으로는 정보의 손실을 최소화하고 보다 적은 수의 요인을 추출하기 위해 주성분 분석(principal components analysis) 방식을 사용하였고, 회전 방식은 요인의 해석 목적에 적합한 직각 회전 방식을 이용하였으며, 요인 수의 결정은 고유값(eigen-value)이 1 이상인 경우를 기준으로 하였다.

위의 <표 7>의 정보교환 변수들의 요인분석 결과를 보면, 변수쌍들간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 KMO 측도값

이 0.6 이상이고, 유의수준 1%에서 검정치가 547.7로 정보교환에 대한 요인분석 모형이 적합하며 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다. 16개의 변수가 투입된 정보교환에 대한 요인분석 결과 5개의 요인이 구성되었고, 이 5개의 요인이 총 분산의 67.5%를 설명하고 있다. 마찬가지로 <표 8>의 동반자의식 변수들의 요인분석 결과를 보면, KMO 측도값이 0.7 이상이고, 유의수준 1%에서 검정치가 675.1로 동반자의식에 대한 요인분석모형이 적합하며, 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다. 16개의 변수가 투입된 동반자의식에 대한 요인분석 결과 4개의 요인이 구성되었고, 이 4개의 요인이 총 분산의 61.1%를 설명하고 있다.

- 유형화 : 군집분석 및 분산분석 결과 -

구매기업-공급기업간 관계의 유형화를 위해 실시한 군집분석에서 유사성 측정을 위해 유클리디안 거리(euclidean distant)를, 군집화를 위해 계층

<표 8> 동반자의식 요인분석 결과

(n=97)

요 인 명	변 수	요인1	요인2	요인3	요인4
구매기업의 객관적 구매의사 결정기준	기술 능력	.8026	.3256	.2061	.0892
	품질	.7635	.0217	-.0416	.0063
	납기 및 조달 능력	.7052	.0967	.1089	.0037
	제조 능력	.6692	.2721	.0675	.3281
	원가 절감 능력	.6319	.4805	.2921	.0948
	가격	.6243	.1434	.0007	-.4328
	R&D	.6000	.4982	.2952	-.0706
	설계/엔지니어링 경영 내용(노사협조)	.5729 .5028	.4073 .3118	.1720 .4212	.0918 .0710
구매기업의 공정성	기준들의 공식적 공표	.1334	.7862	-.0353	.0824
	구매기업의 평판	.3526	.6486	-.1421	.1871
구매기업의 주관적 구매의사 결정기준	인적인 유대 관계	-.0216	-.1410	.8126	-.1070
	과거의 사업 관계	.2910	-.0677	.6855	.0230
구매기업의 태도	공급기업 지원	.1214	.0882	-.0732	.7628
	공급기업 교체	.1597	.1437	.0085	.7302
	관계지속 가능성	.4811	-.0915	.0024	.4911
특성치(eigenvalue)		5.6839	1.9556	1.5959	1.1570
비율(%)		33.4	11.5	9.4	6.8
누적비율(%)		33.4	44.9	54.3	61.1
KMO = .76503, Bartlett(Sphericity)의 구상검정치 = 675.1126, Sig = .00000					

적 군집화 방법(AHM)을 이용하였다. 또한, 모형의 통계적 유의성 검정을 위해 chi-square 검정을 실시하였으며, 구체적으로 어떤 항목의 변수들에서 차이가 있는지를 검정하기 위해 일원분산분석(one-way ANOVA)과 Duncan test를 추가로 실시하였다.

<표 9> 군집분석 결과

(n=97)

유 형	빈 도	비 율(%)	누적비율(%)
1	29	29.9	29.9
2	37	38.1	68.0
3	15	15.5	83.5
4	16	16.5	100.0
Chi-Square = 13.9691, DF = 3, P value = 0.0029			

<표 9>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 요

인을 사용하여 다시 군집분석한 두 번째 단계에서 각각 두 개의 새로운 군집을 얻어, 최종적으로 4개의 군집이 구성되었다.

또한, 다음의 <표 11>은 <표 10>에 보인 Duncan Test의 결과를 군집별로 배열함으로써 4개의 군집을 상호간에 차별화하는 변수들이 어떤 것들인가를 정리한 것으로, 한 군집과 다른 한 군집과를 대조시키는 변수들의 수에 있어 군집 쌍간에 많고 적은 차이가 있다는 것이 분명하게 드러난다. 예를 들어 군집 I 과 군집 IV는 가장 많은 6개의 변수에 의하여 차별화 되고 있는 데 비하여, 군집 I 과 군집 III, 또는 군집 III과 군집 IV의 대비는 2개만의 변수에 의해서 이루어진다. 따라서 군집 I 과 군집 IV는 가장 잘 대비되는 두 개의 유형이 되나, 군집 I 과 군집 III, 그리고 군집 III과 군집 IV는 그만큼 잘 대비되는 유형으로 보기 어렵다. 가능한 6개의 군집 쌍들간의 특징적 차이를 마찬가지로 방식으로 검토하여, 각 군집별로 그 특성을 살펴보면 다음과 같다.

<표 10> 군집요인에 대한 각 군집간의 사후검정

(n=97, Duncan range : 5%)

요 인 명	군 집 분 류				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. 구매기업의 객관적 구매의 사결정기준	-.3244	.2591	-.5260	.4820	*	n.s	n.s	*	*	*	5.030	0.002
2. 구매기업의 공정성	.3971	-.1980	.1510	.4035	*	n.s	*	n.s	n.s	n.s	3.195	0.027
3. 구매기업의 주관적 구매의 사결정기준	-.1456	.2533	-.3714	-.0264							1.727	0.166
4. 구매기업의 태도	.8131	-.6251	.4130	.4154	*	n.s	*	*	n.s	*	21.17	0.000
5. 시장관련 정보교환	.3377	.4188	-.8023	.8284	n.s	*	*	*	*	n.s	14.39	0.000
6. 공정관련 정보교환	-.1163	.0944	.3282	.1215							0.854	0.467
7. 생산관련 정보교환	.2709	.2691	.6769	.4787	n.s	*	*	*	*	n.s	5.898	0.001
8. 제품관련 정보교환	.2018	.2900	-.3066	.7489	n.s	n.s	*	n.s	*	n.s	5.594	0.001
9. 구매기업 공급기업간 접촉	-.0469	-.0701	.1579	-.0990							0.252	0.859

주 : 1. n은 사례 수이며, 아래의 각 셀안의 수치들은 평균치(mean)를 나타냄

2. n.s는 5% 수준에서 군집간 차이가 통계적으로 유의하지 않음을, *는 통계적으로 유의함을 의미

<표 11> 각 군집을 상호 차별화하는 변수들의 구성

(Duncan Range : 5%)

	II	III	IV
I	1, 2, 4	5, 7	1, 2, 4, 5, 7, 8
II		1, 4, 5, 7	5, 7, 8
III			1, 4

주 : 1, 2, 3 ...은 <표 10>의 변수의 번호를 나타냄

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 문제해결을 위해 공동으로 노력할 것이라고 인식하는 등 강한 동반자의식을 나타내고 있다. 또한, 구매기업은 거래관계 유지를 위해 필요한 품질, 납기, 원가 등과 관련된 기준들을 명확하게 확립, 공

식적으로 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 관련 정보를 기타 유형에 비해 비교적 활발하게 교환하고 있어 4가지 유형 중 동반자의식이 가장 강하고 정보교환 활동도 상당히 적극적으로 라고 볼 수 있다. 조사 대상이 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 정보교환 요인에 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 있지는 못하지만, 구매기업의 주관적 구매 의사결정기준요인도 이 유형을 다른 유형과 대비시키고 있는

데, 즉 구매기업은 공급기업을 선정할 때, 객관적으로 판단할 수 있는 공급기업의 제반 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 것도 이러한 맥락에서 해석할 수 있겠다. 전반적으로 정보교환 정도는 높으나 동반자의식은 4개 유형 중 가장 낮으며, Helper는 이러한 관계유형은 존재할 수 없으며(infeasible), 높은 정보교환 정도는 반드시 강한 동반자의식을 수반한다고 하였으나[22], 우리 나라에서는 조사대상이 된 97개의 표본 중 38.1%에 해당되는 37개의 기업이 이 통합형에 해당하여 가장 큰 군집을 형성하였는데, 이렇게 나타난 이유는 다음 장에서 논하기로 한다.

<표 12> 구매기업의 공급기업에 대한 자본투자 여부

(단위 : 社)

자본투자 여부	협력형 (n=28)	통합형 (n=37)	독립형 (n=15)	경쟁형 (n=16)
없 다	19(65.5%)	9(24.3%)	10(66.7%)	8(50.0%)
있 다	9(31.0%)	28(75.7%)	5(33.3%)	8(50.0%)

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 성숙 기술을 요하는 전용성 부품이 많고(예 : alternator, head lamp, door trim), 동 부품을 동 구매기업에 공급하고 있는 타 공급기업의 수도 가장 적으며, 구매기업의 공급기업에 대한 자본투자 비율 또한 가장 낮다. 바꿔 말하면, 구매기업의 공급기업에 대한 의존도가 높은 경우인데, 이러한 이유로 정보교환 정도는 낮으나 동반자의식 수준은 다소 높으며, 공급기업이 구매기업으로부터 독립적인 관계를

유지하는 것이 가능하지 않을까 추론된다.

<표 13> 구매기업-공급기업간 거래부품의 특성
(단위 : 社)

부품특성	협력형 (n=28)	통합형 (n=37)	독립형 (n=15)	경쟁형 (n=16)
범용부품	19(65.5%)	22(59.5%)	2(13.3%)	10(62.5%)
전용부품	10(34.5%)	15(40.5%)	13(86.7%)	6(37.5%)

군집 IV : 경쟁형

경쟁형은 앞의 <표 11>에서 알 수 있듯이 협력형과 가장 대비되는 유형이다. 표본의 16.5%에 해당하는 16개 기업이 이 경쟁형에 해당되는데, 다른 3개의 유형들과 이 유형을 특징적으로 구별짓는 요인은 구매기업의 객관적 구매 의사결정기준요인이다. 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 계약건수와 동 부품을 동 구매기업에 공급하고 있는 타 공급기업의 수가 나머지 3개 유형에 비해 월등히 많은 것으로 나타나 경쟁형의 특징을 설명해 준다.

<표 14> 구매기업이 거래하는 공급기업의 수

(단위 : 社)

	협력형 (n=28)	통합형 (n=37)	독립형 (n=15)	경쟁형 (n=16)
공급기업 수	10.0	18.6	2.6	24.7

<표 15> 구매기업-공급기업간 1년 평균계약건수

(단위 : 회)

	협력형 (n=28)	통합형 (n=37)	독립형 (n=15)	경쟁형 (n=16)
평균계약건수	1.04	0.98	0.98	0.57

이상과 같은 구매기업-공급기업간 관계 유형화에 대한 연구 결과를 Helper가 미국 및 일본의 자동차 산업을 대상으로 하여 얻은 관계 유형화의 결과와 비교하는 데에는 몇 가지 제약이 있다. 첫째, Helper는 이 모형에 비하여 훨씬 더 큰 표본을 사용하였다. 그러나 Helper가 절대적 크기가 아닌, 표본 내에서의 상대성에 초점을 맞추고 있다는 점에서 같으며, 따라서 표본 크기의 차이는 통계기술 상으로는 문제가 되지 않는다. 둘째, 역시 표본 크기에서 비롯되는 차이점으로 Helper의 표본은 이 연구에 비하여 훨씬 더 다양한 기술적 종류의 부품과 정보요소를 포함할 수 있게 하였기 때문에 유형별 특성도 그만큼 더 풍부하고 따라서 유형간의 대조도 한층 더 분명할 수 있다. 셋째, 앞의 조작적 정의를 통해 알 수 있듯이 군집분석에 사용한 변수들의 수와 내용에도 다소 차이가 있다. 넷째, Helper는 각 변수에 대한 평가를 5점 척도로 측정하였으나, 본 연구에서는 7점 척도로 측정함으로써 관찰 값의 세분화가 가능하게 하였다. 이상과 같은 차이를 염두에 두면서 Helper에 의한 미국 및 일본 자동차산업의 협력유형에 우리 나라의 경우를 대비시켜 보면 <표 16>과 같다.

<표 16> Helper의 구매기업-공급기업간 협력관계 유형화와의 비교

Helper의 유형 분류	본 연구의 유형 분류
협력관계(Voice)	협력형(Cooperative)
경쟁관계(Exit)	경쟁형(Noncooperative)
정체영역(Stagnant)	독립형(Independent)
불가능영역(Infeasible)	통합형(integrative)

<표 16>에 의하면 Helper가 제시한 존재할 수 없는 관계유형 즉, 정보교환 정도는 높으나 동반자의식 정도는 낮은 관계유형이 우리 나라에서는 통합형으로서 가장 큰 군집을 이룬 점이 특이할 만하다. 이에 대해서는 몇 가지로 해석할 수 있는데, 첫 번째는 변수 선정에 있어서의 차이에 기인한다고 볼 수 있다. 즉, 통합형을 다른 3개의 유형과 차별 짓는 요인은 제품 및 시장 관련 정보교환인

데, 이 시장 관련 정보에 해당하는 해당산업, 시장 수요, 신제품 계획, 가치 있는 기술 정보교환은 모두 본 연구에서 추가한 새로운 변수들이기 때문이다. 따라서, 본 연구에서 추가한 변수들을 제외하고 Helper가 사용한 17개의 변수만을 이용해 군집 분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

<표 17> Helper가 사용한 변수만을 이용한 군집분석 결과

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 17>을 통해 알 수 있듯이 Helper가 사용한 변수들만을 이용한 군집분석 결과 정보교환 정도가 높고 동반자의식이 약한 즉, Helper가 존재할 수 없는 유형(infeasible)으로 명명한 유형Ⅱ(본 연구의 통합형)의 비율이 38.1%에서 1%로 매우 낮아지고, 정보교환의 정도도 낮고 동반자의식도 약한 즉, Helper의 유형화에서 경쟁형(exit)에 해당하는 유형Ⅳ(본 연구의 경쟁형)의 비율이 16.5%에서 84.6%로 크게 증가하였다. 이러한 결과를 통해 통합형과 경쟁형을 구별짓는 요인 중 하나인 시장 관련 정보교환 요인 등 본 연구에서 추가된 변수들을 제외시킨 군집분석에서는 통합형에 해당되었던 다수의 기업들이 경쟁형으로 분류됨을 확인할 수 있었으며, 이는 우리 나라의 구매기업과 공급기업이 상호간의 정보교환이나 동반자의식에 있어서 전반적으로 상당히 낮은 수준에 있음을 의미한다. 또한, 본 연구의 결과 협력형 관계유형이 우리 나라의 경우 8.2%에 불과한데 비해 Helper의 연구에서는 미국이 29%, 일본이 32%인 것으로 나타나 [22], 현재로서는 한국의 자동차산업이 구매기업-공급기업간 협력적 관계를 통한 경쟁 우위 확보 측면에서 상당히 뒤쳐져 있다고 볼 수 있다. 두 번째로 가능한 해석은 통합형이 우리 나라에서 나타나

는 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, 설문 대상이 된 공급기업이 구매기업의 태도나 공정성은 상대적으로 낮게 평가하고 그들의 정보제공(교환)은 상대적으로 높게 평가했을 가능성을 배제할 수 없다.

- 연구 가설 1의 검증 : 분산분석 결과 -

상술한 유형분류의 시사점을 찾기 위하여 유형과 성과간의 관계를 보는 한 방법으로서 일원분산분석(one-way ANOVA)을 이용하였다. 공급기업의 성과는 시장 점유율의 증가, 이익률의 증가, 거래물량의 증가를 시장성과로 품질개선, 생산 및 관리활동의 원활, 불량률 또는 반품비율 감소, 새로운 제품 및 기술개발, 원가절감, 재고수준의 감소를 생산성과로 묶어 분석에 이용하였다.

분산 분석 결과 생산성과 요인이 5% 수준에서 유의한 것으로 나타나 본 연구의 유형분류가 공급기업 성과의 차이를 설명하는데 유의한 설명력이 있음이 판명되었다. 사후 검정을 위해 실시한 Duncan Test 결과 경쟁형이 다른 3개의 유형과 특히 대비되어 평균이 가장 낮았다. 성과에 대한 유형간의 순위를 살펴보면, 생산성과에 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 추후에 나아가 할 방향에 지침을 제공해 주는 결과이며, 공급기업은 기술지원이나 외국으로부터의 기술도입에만 의존할 것이 아니라 자체 기술 개발에 의해 구매기업의 설계과정이나 공정 개선에 참여할 수 있도록 노력을 기울여야 함을 의미하는 것이다. 연구 가설 1은 "구매기업 공급기업간 관계 유형별 공급기업의 성과와 유의적인 차이가 있다"는 것을 검증하는 것으로서 이상의 연구 가설의 검증 결과를 정리하면 다음과 같다.

- 1-1 구매기업-공급기업간 관계유형에 따라 공급기업의 시장성과에 차이가 있다. : 유의성 없음
- 1-2 구매기업-공급기업간 관계유형에 따라 공급기업의 생산성과에 차이가 있다. : 5% 유의수준에서 유의성 있음

5.3.2 연구 가설 2와 3의 검증

본 연구에서는 공급기업의 유형 자산특유성, 구매기업의 유형 자산특유성, 인적 자산특유성 및 위치 자산특유성의 4가지 독립변수와 종속변수인 공급기업의 시장 및 생산성과와의 관계를 파악하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 회귀분석에 사용된 표본의 수는 95개로 표본의 수가 감소한 이유는 각 독립변수 문항별 무응답이 발견된 경우가 있었기 때문이다. 독립변수의 투입방식은 설명력이 높은 변수별로 순서대로 투입되는 단계별 분석법(stepwise method)

<표 18> 분산분석을 이용한 공급기업의 성과 차이검정 결과

(n=97, Duncan range : 5%)

요 인 명	군 집 분 류				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		
시장성과	5.0920	4.4865	4.8667	4.2708							1.755	.161
생산성과	4.9138	4.4865	4.6333	3.7292	n.s	n.s	*	n.s	*	*	3.866	.011

주 : 1. n은 사례 수이며, 아래의 각 셀안의 수치들은 평균치(mean)를 나타냄
 2. n.s는 군집간 통계적으로 유의하지 못함을, *는 통계적으로 유의함을 의미

을 사용하였으며, 특히 이와 같은 독립변수들이 공급기업의 시장 및 생산성과에 미치는 영향력을 규명하는 것은 한국 자동차산업의 구매기업 공급기업 모두에게 생산전략으로서 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

- 사전분석 : 상관관계분석 결과 -

공급기업의 시장 및 생산성과에 영향을 미칠 것으로 여겨지는 자산특유성과 관련된 4개의 독립변수들간 다중공선성(multicollinearity)의 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과가 의미 있는지 알아보고자 상관관계분석을 실시하였다. 독립변수들간의 상관관계분석을 통해 나타난 피어슨 적률상관계수의 값은 <표 19>와 같다.

<표 19> 회귀분석을 위한 독립변수들간 상관관계분석 결과

	Buyer Physical	Site	Supplier Physical
Human	.3933 (.000)	.0467 (.653)	.0492 (.632)
Buyer Physical		-.2217 (.031)	.0183 (.859)
Site			.0764 (.462)

주 : 1. () 안은 P값

- 2. Buyer Physical : 구매기업의 유형 자산특유성
- Supplier Physical : 공급기업의 유형자산특유성
- Human : 인적 자산특유성
- Site : 위치 자산특유성

구매기업의 유형 자산특유성이 위치 자산특유성과의 약한 음(-)의 상관관계를 보이고, 인적 자산특유성과 양(+의 상관관계를 보일 뿐 그 외에는 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 있지 않다. 따라서, 본 연구의 가설 2, 3의 검정을 위한 회귀분석 모형에서는 다중공선성이 없다고 볼 수 있으며, 회귀 분석결과는 의미를 가질 수 있다.

- 연구 가설 2의 검정 : 회귀분석 결과

앞에서 언급한 4개의 독립변수가 투입됨으로써 종속변수의 전체 설명력(R square)은 20.797%로 나타났으며, 오차분산과 설명된 분산의 비를 나타내는 F값은 5.90798을 나타내고 있다. 이 F값은 자유도 (4, 90)인 F분포표를 찾아보면 유의도가 0.0003으로서 1% 유의수준에서 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났다.

본 연구가설의 목적인 공급기업의 시장성과에 영향을 미치는 요인 중 공급기업의 유형 자산특유성이 베타계수의 절대값(.3621)이 가장 크므로 구매기업-공급기업간 자산특유성 중 공급기업의 시장성과에 영향을 미치는 가장 설명력 높은 변수임을 알 수 있다. 또한, 각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위해 T 검정을 실시한 결과 공급기업의 시장성과에 영향을 미치는 변수로 공급기업의 유형 자산특유성, 인적 자산특유성이 각각 1%와 5% 유의수준에서 유의성이 있음이 판명되었다. 이상과 같은 결과를 통해 시사점을 찾아보면, 우선

<표 20> 회귀분석 결과 - 공급기업의 시장성과

(n:95)

요 인	분 석 결 과			
	B	Beta	T	Sig T
공급기업의 유형 자산특유성(SPhysical)	.302629	.362131	3.843	.0002
구매기업의 유형 자산특유성(BPhysical)	-.038817	-.045993	.440	.6609
인적 자산특유성(Human)	.277890	.267628	2.622	.0103
위치 자산특유성(Site)	-.001088	-.123170	1.263	.2097
Constant	2.401662		4.316	.0000
R square = .20797 DF = 4, 90 F = 5.90798 Sig F = .0003				

회귀식 : $Market P = 2.401662 + .302629SPhysical - .038817BPhysical + .277890Human - .001088Site$

〈표 21〉 회귀분석 결과 - 공급기업의 생산성과

(n=95)

요 인	분 석 결 과			
	B	Beta	T	Sig T
공급기업의 유형 자산특유성(SPhysical)	.190822	.267888	2.964	.0039
구매기업의 유형 자산특유성(BPhysical)	.008378	.011646	.116	.9078
인적 자산특유성(Human)	.376088	.424930	4.341	.0000
위치 자산특유성(Site)	-.000787	-.104634	-1.119	.2661
Constant	2.210113		4.858	.0000
R square = .27126 DF = 4, 90 F = 8.37518 Sig F = .0000				

회귀식 : $Production P = 2.210113 + .190822SPhysical + .008378BPhysical + .376088Human - .000787Site$

공급기업은 구매기업을 위한 고객화된 투자를 함으로써 구매기업의 신뢰를 얻어야 할 것이다. 이에 따라 구매기업은 잠재적인 거래대상자의 수를 줄이게 될 것이고 결과적으로 개별 공급기업은 규모의 경제를 구매기업은 관리의 효율화를 실현할 수 있다. 또한, 구매기업과 공급기업은 상호간의 인적 교류를 활발히 하여 무형의 지식과 정보를 신속히 전파시킴으로써 자동차와 같은 수많은 공정 단계를 지니는 복잡한 제품의 생산을 효율적으로 조정하고 유연성을 증가시켜 급변하는 시장 환경에 재빨리 적응하는 능력을 배양할 수 있다. 연구 가설 2는 “구매기업-공급기업간 자산특유성은 공급기업의 시장성과와 유의적인 관계를 갖는다”는 것을 검증하는 것으로서 이상의 연구 가설의 검증 결과를 정리하면 다음과 같다.

2-1 공급기업의 유형 자산특유성 : 1% 유의수준에서 유의성 있음

2-2 구매기업의 유형 자산특유성 : 유의성 없음

2-3 인적 자산특유성 : 5% 유의수준에서 유의성 있음

2-4 위치 자산특유성 : 유의성 없음

- 연구 가설 3의 검증 : 회귀분석 결과 -

종속변수의 전체 설명력은(R square)은 27.126%로 나타났으며, 회귀 모델식의 정확도를 나타내는

F값은 8.37518이다. 자유도 (4, 90)인 F분포표를 찾아보면 0.0000으로 1% 유의수준에서 유의성이 있는 것으로 나타났다.

본 연구 가설 3의 검증에서 공급기업의 생산성과에 영향을 미치는 요인 중 공급기업의 인적 자산특유성이 베타계수 .4249로 구매기업-공급기업간 자산특유성 중 공급기업의 생산성과에 영향을 미치는 가장 설명력 높은 변수임을 알 수 있다. 또한 각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 T 검정을 한 결과 공급기업의 생산성과에 영향을 미치는 변수로 공급기업의 유형 자산특유성, 인적 자산특유성이 유의한 것으로 판명되었다. 따라서 구매기업-공급기업간 거래 당사자들은 관계 특유 노하우를 개발하고 서로 함께 일하는 경험을 축적함으로써 설계 및 제조에 있어서의 정보교환을 원활하게 하고, 상호간의 제품 및 공정에 대한 이해를 높여 나가야 할 것이다. 또한, 공급기업은 특정 구매기업을 위한 유형적 자산 투자를 통해 고객화된 부품을 생산함으로써 스스로의 생산성과를 향상시키고 나아가 구매기업으로 하여금 그들 고객의 욕구에 더욱 잘 부응하게 할 뿐만 아니라 제품 통합성(integrity) 또는 적절성(fit)을 높일 수 있게 해야 할 것이다. 연구 가설 3은 “구매기업-공급기업간 자산특유성은 공급기업의 생산성과와 유의적인 관계를 갖는다”는 것을 검증하는 것으로서 이상의 연구 가설의 검증 결과를 정리하면 다음과 같다.

- 3-1 공급기업의 유형 자산특유성 : 1% 유의수준에서 유의성 있음
- 3-2 구매기업의 유형 자산특유성 : 유의성 없음
- 3-3 인적 자산특유성 : 1% 유의수준에서 유의성 있음
- 3-4 위치 자산특유성 : 유의성 없음

- Dyer의 연구와의 비교 -

이상의 구매기업 공급기업간 자산특유성과 공급기업의 성과에 대한 연구 결과를 정리해 보면 첫째, 공급기업 구매기업 공급하는 부품의 생산을 위한 품질보증 시스템, 정보처리 시스템, SPC, CNC, CAM/CAD 등 유형 자산에의 투자가 공급기업의 시장 및 생산성과 향상에 기여하며 둘째, 구매기업과 공급기업간의 인적 자산특유성 즉, 인적 교류 및 그들간의 지식 교환·공유가 마찬가지로 공급기업의 시장 및 생산성과 향상에 기여하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Dyer가 미국 및 일본의 자동차산업을 대상으로 연구한 결과와 유사한데 [15], 그는 연구에서 인적 자산특유성이 품질 및 신제품 개발 속도와 상관관계를 가지며, 위치 자산특유성이 낮은 재고 비용과 관련됨을 발견하였다. 그러나 본 연구 결과에서는 구매기업-공급기업간 위치 자산특유성이 공급기업의 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 추가 분석을 통해 구매기업-공급기업간 위치 자산특유성이 비록 전체적인 공급기업의 시장 및 생산성과와는 유의성이 약하나 공급기업의 평균재고보유일수와는 양(+)의 상관관계를 갖는다는 것을 확인하였다.

〈표 22〉 위치 자산특유성과 공급기업의 평균재고보유일수의 상관관계

(n=92)	
	공급기업의 평균재고보유일수
위치 자산특유성	.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 우리산업을 추격하기에 상대적으로 용이하였던 제조원가, 품질과 같은 전통적 경쟁요소들에 비해 우리산업을 가장 취약한 제품 개발의 생산성과 신속성 등의 개발 경쟁적 요소들의 중요성이 커지는 추세에 있다. 이와 함께 자동차 시장경쟁에서 차지하는 부품 공급기업의 역할이 증대되고 있으며, 가격과 품질, 기술경쟁에서 우위를 차지하기 위해서는 구매기업-공급기업간의 긴밀한 협력관계가 더욱 필요해지고 있다. 한국 자동차산업을 향후에도 지금까지의 성장을 유지·발전시킬 수 있을 것인지, 또는 더 이상의 성장에 한계를 보일 것인지는 기술과 인력, 부품 등의 생산요소 시장의 구조와 질에 대한 동태적 관찰로부터 결론지어질 수 있다. 이에 본 연구에서는 이들 생산 요소 중의 하나인 부품 조달의 질적 구조와 그것에 영향을 미치는 구매기업-공급기업간 협력관계 및 자산특유성에 대해 고찰해 봄으로써 한국 자동차산업을 발전 방향을 모색하기 위한 시사점을 얻고자 하였다. 구체적으로는 구매기업-공급기업간 정보교환과 동반자의식이라는 2개의 차원을 이용하여 그들 간의 관계를 유형화하고, 유형별 공급기업의 성과차이를 확인한 다음 구매기업-공급기업이 가지는 자산특유성과 공급기업의 성과와의 관계를 알아보았다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 구매기업-공급기업간 정보교환과 동반자의식이라는 2가지 차원을 이용한 두 차례의 군집분석 결과, 협력형, 통합형, 독립형, 경쟁형의 관계유형을 도출하였다. 가장 대별되는 유형인 협력형과 경쟁형을 비교해보면 협력형은 구매기업의 공정성과 경쟁 공급기업 등장에 따른 구매기업의 태도에 있어 뚜렷한 차이를 가지며, 정보교환과 동반자의식 정도가 가장 높은 관계유형으로 Helper가 제안한 바람직하며, 성과 지향적인 모형인 협력적(voice) 관계유형과 가장 유사한 관계유형이다. 반면에 경쟁형은 구

매기업의 객관적 구매의사 결정기준 요인에 의해 나머지 3개의 유형들과 구별되며, 구매기업은 지속적·협력적인 거래 결과 얻어지는 지속적인 경쟁 우위보다는 가격, 품질, 납기 등의 기준을 강조하여 공급기업간의 경쟁을 유발함으로써 얻게되는 단기적인 이익에 관심을 갖는다. 이렇게 군집분석 결과 도출된 구매기업-공급기업간 협력형, 통합형, 독립형, 경쟁형 관계유형에 따라 공급기업의 성과에 유의적인 차이가 존재하는지 여부를 확인하기 위해 분산분석을 실시, 생산성과에 유의적인 차이가 있음을 확인하였다. 특히, 정보교환 정도가 높고 동반자의식이 강한 협력형의 성과가 가장 높았고, 구매기업의 기술과 자본으로부터 비교적 자유로운 독립형이 비록 동반자의식 정도가 약하긴 하지만 두 번째로 높은 성과를 보였으며, 경쟁형의 성과가 가장 낮았는데 이는 앞으로의 우리나라 구매기업-공급기업간 관계가 추후해 나아가 할 방향에 지침을 제공해 주는 결과이며, 공급기업은 기술 지원이나 외국으로부터의 기술도입에만 의존할 것이 아니라 자체 기술 개발에 의해 구매기업의 설계과정이나 공정개선에 참여할 수 있도록 노력을 기울여야 함을 의미하는 것이다. 둘째, 구매기업-공급기업이 가지는 유형, 인적, 위치 자산특유성과 공급기업의 시장 및 생산성과와의 관계를 파악하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 공급기업의 자산특유성과 인적 자산특유성이 공급기업의 시장 및 생산성과와 상관관계가 있음을 확인하였다. 특히, 공급기업의 유형 자산특유성이 공급기업의 시장 및 생산성과에 미치는 영향이 가장 컸는데, 예를 들면, 공급기업의 자산특유성이 높아지게 되면, 공급기업은 더욱 고객화된 부품을 생산하게 되어, 구매기업으로부터 신뢰를 얻게 되고, 그 결과 공급기업 스스로가 성과 향상을 위해 노력하게 되는 것이다. 또한, 구매기업-공급기업간 거래당사자들은 상호간의 관계 특유 노하우를 개발하고 서로 함께 일하는 경험을 축적함으로써 설계 및 제조에 있어서의 정보교환을 원활하게 하고 상호간의 제품 및 공정에 대한 이해를 높여 나가야 할 것이다.

마지막으로 본 연구가 가지는 한계점과 앞으로의 연구과제는 다음과 같다. 연구의 한계는 크게 변수 측정 및 설문 대상에 관련된 것으로 나누어 볼 수 있다. 우선 변수의 측정에서 비롯되는 한계로서, 첫째, 구매기업-공급기업간 관계 유형화를 위한 변수들인 동반자의식을 측정하는 데 있어, 본 연구에서는 구매기업의 비공식적 동반자의식 표명 방법만을 고려하고 공식적 동반자의식 표명 방법을 고려하지 못했다. 이는 국내 자동차산업의 구매기업-공급기업간 거래 관계에 있어서 법률적인 계약 기간을 대부분 1년으로 관행화하고 있는 것과, 공급기업 수의 축소, 계약 길이의 연장, 거래 부품의 기술적 특성과 같은 변수들을 측정하는 데에는 설문 조사 방법이 적절하지 못했던 것에서 비롯되었다. 둘째, 본 연구에서는 공급기업의 성과를 측정하는 데 있어서 주관적·비재무적 성과만을 사용하고 객관적·재무적 성과는 고려하지 못했다. 이는 본 연구에서 보여주고 있는 성과를 각 개별기업의 성과가 아닌 기업간의 관계에서 유래하는 성과로 정의한 것과, 규모가 작은 기업들에 대해서는 재무적 성과에 대한 정보를 충분히 수집할 수 없었던 것에서 비롯되었다. 따라서, 향후 연구에서는 이상과 같은 변수들의 측정함에 있어 보다 다양하고 객관적인 변수들을 추가시킴으로써 연구 결과에 대한 이해를 넓혀야 할 것이다. 다음은 설문 대상에서 비롯되는 한계로 구매기업-공급기업의 정보교환 및 동반자의식 그리고 자산특유성을 측정하는데 있어, Helper가 사용한 방법론을 그대로 따라 공급기업에 게만 설문 조사를 실시하였다. 즉, 구매기업과는 인터뷰를 통해 관련 지식을 얻었을 뿐 실증 분석을 위한 자료는 수집하지 못했는데, 이는 본 연구의 연구 기간과 규모의 제약에서 비롯된 것이다.

또한, 본 연구에서는 구매기업-공급기업간 정보교환 및 동반자의식에 따른 관계유형과 공급기업의 성과와의 관계 그리고 구매기업-공급기업이 가지는 자산특유성과 공급기업의 성과와의 관계를 각각 고려하였는데, 직관적으로 볼 때, 구매기업-공급기업간 정보교환 및 동반자의식은 그들이 가

지는 자산특유성과 관련이 있을 것으로 보아지므로 향후의 연구에서는 이들간의 관계를 규명해 보는 것도 의미 있을 것으로 여겨진다.

참고 문헌

- [1] 강종렬, "모기업의 협력기업관계전략이 협력기업의 기술변화에 미치는 영향", 서울대학교 대학원 경영학 박사학위논문, 1994.
- [2] 김종수, "공급-구매 기업간의 관계가 공급기업의 생산성과에 미치는 영향에 관한 연구", 서강대학교 대학원 경영학 석사학위논문, 1995.
- [3] 안병훈, 이승규, 정희돈, 안현수, "공급사슬관리의 전략적 과제에 관한 탐색적 연구", 「경영과학」, 제14권, 제1호(1997), pp.151-176.
- [4] 오규장, 「21세기를 향한 한국자동차산업의 발전방향」, 산업연구원, 1994.
- [5] 한상도, "한국 자동차 협력업체 공급관계에서의 정보시스템 활용 및 JIT 공급에 관한 연구", 경기대학교 대학원 경영학 박사학위논문, 1996.
- [6] 한국자동차공업협동조합, 「자동차공업편람」, 각년호.
- [7] Asmus, D. and J. Griffin, "Harnessing the Power of Your Suppliers," *The Mckinsey Quarterly*, 3(1993), pp.63-78.
- [8] Bensaou, M. and N. Venkatraman, "Configurations of Interorganizational Relationships : A Comparison Between U. S. and Japanese Automakers," *Management Science*, 41, 9(Sep. 1995), pp.1471-1492.
- [9] Burt, D. A., "Managing Suppliers up to speed," *Harvard Business Review*, (Jul-Aug. 1989).
- [10] Carlisle, J. A. and R. C. Parker, *Beyond Negotiation : Redeeming Customer-Supplier Relationships*, Wiley, Chichester, 1989.
- [11] Clark, K. "Project Scope and Project Performance : The Effect of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development," *Management Science*, 35, 10(1989), pp.1247-1263.
- [12] Cusumano, M. A. and A. Takeishi, "Supplier Relations and Management : A Survey of Japanese, Japanese Transplant, and U. S. Auto Plants," *Strategic Management Journal*, 12(1991), pp.563-588.
- [13] Dyer, J. H. and W. G. Ouchi, "Japanese-Style Partnerships : Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, 35 (Fall. 1993a), pp.51-63.
- [14] _____, "Specialization as a Source of Competitive Advantage : Empirical Results from the Auto-industry," *Working Paper*, The Wharton School of the University of Pennsylvania, 1993b.
- [15] _____, "Specialized Supplier Networks as a Competitive Advantage : Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, 17(1996), pp.271-291.
- [16] Fine, C. and D. Whitney, "Is the Make-Buy Decision Process a Core Competence?," *IMVP Working Paper*, Massachusetts Institute of Technology, 1996.
- [17] Fisher, M. L., J. H. Hammond, W. R. Obermeyer and A. Raman, "Making Supply Meet Demand in Uncertain World," *Harvard Business Review*, (May-June. 1994), pp.83-93.
- [18] Ghemawat, P., "Building Strategy on the Experience Curve," *Harvard Business Review*, (Jan-Feb. 1985), pp.143-150.
- [19] Han, S. L., Dd. T. Wilson and S. P. Dant, "Buyer-Supplier Relations Today," *Industrial Marketing Management*, 22, 4(Nov 1993), pp.331-338.

- [20] Heide, J. and G. John, "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52, 1 (1988), pp.20-35.
- [21] 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.
- [22] _____, "How Much Has Really Changed between U. S. Automakers and Their Suppliers?," *Sloan Management Review*, (Summer 1991b), pp.15-28.
- [23] 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.
- [24] Hirschman, A., *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1970.
- [25] Imrie, R. and J. Morris, "Japanese Style Subcontracting-Its Impact on European Industries," *Long Range Planning*, 26, 4 (1993), pp.53-58.
- [26] Johnston, R. and P. R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration : the Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review*, (Jul-Aug, 1988), pp.94-101.
- [27] Lamming, R., *Beyond Partnership : Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice-hall, Hemel Hempstead, 1993.
- [28] Landeros, R. and R. M. Monczka, "Cooperative Buyer-Supplier Relationships and a Firm's Competitive Posture," *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25, 3(Fall, 1989), pp.9-18.
- [29] Macheth, D. and N. Ferguson, *Partnership Sourcing : An Integrated Supply Chain Approach*, Pitman/Financial Times, London, 1994.
- [30] Noordewier, T. G., G. John and J. R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangement in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54 (1990), pp. 80-95.
- [31] Porter, M. E., *Competitive Strategy : The Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York : The Free Press, 1980, pp.108-125.
- [32] _____, *Competitive Advantage : Creating and sustaining superior performance*, New York : The Free Press, 1985, pp.36-61.
- [33] Quinn, J. B. and F. G. Hilmer, "Strategic outsourcing," *Sloan Management Review*, (Summer, 1994), pp.43-55.
- [34] Richardson, J., "Restructuring Supplier Relationships in U. S. Manufacturing for Improved Quality," *Management International Review*, 33(1993), pp.53-67.
- [35] Shapiro, R. D., "Toward Effective Supplier Management : International Comparisons," *Working paper*, Harvard Business School, 1985.
- [36] Spekman, R. E., "Strategic Supplier Selection : Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizon*, (Jul-Aug, 1988), pp.75-81.
- [37] Thackray, J., "America's vertical cutback," *Management Today*, June, 1986.
- [38] Williamson, O. E., "Transaction-cost Economics : The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22 (1979), pp.233-261.