

공급자와 구매자간 협력과 공급자 성과에 관한 탐색적 연구 : 공급자의 성과에 대한 협력의 매개효과를 중심으로

조 건* · 이경재** · 김재윤*** · 박형호**** · 박이숙***

* 전남대학교 경영학부, 경영연구소 상임연구원, @비즈 컨버전스 사업단

** 한국콜센터산업정보연구소

*** 전남대학교 경영학부, @비즈 컨버전스 사업단

**** 전남대학교 경영학부

An Exploratory Study of the Collaboration and Supplier Performance between Supplier and Buyer

Geon Cho* · Kyoung Jae Lee** · Jae Yun Kim*** · Hyong Ho Park**** · Yi Sook Park***

* Department of Business Administration, Chonnam National University,

Management Research Institute, @Biz Convergence Team

** Korea Callcenter Information Research Center

*** Department of Business Administration, Chonnam National University, @Biz Convergence Team

**** Department of Business Administration, Chonnam National University

Key Words : Partnership, Collaboration, Performance, Interdependence, Trust, Auto Industry

Abstract

In this study, we conduct an empirical study to investigate the impact of the interdependence and trust between supplier and buyer on both their collaboration and supplier performance in automobile industry supply chain. The result shows that there is a positive relationship between the supplier's dependence and trust on the buyer and their collaboration. Moreover, it shows that supplier's dependence and trust on the buyer affects supplier performance through collaboration as a mediating effect. Therefore it is very important to notice that supplier and buyer in automobile industry should try to have a good collaborative relationship together in order to improve supplier performance.

1. 서 론

최근 정보통신기술이 빠르게 발전함에 따라 구매자인 완성차업체와 공급자인 부품업체의 거래관계 변화에 커다란 영향을 미치고 있으며, 이들 간의 기술협력 관계나 교섭관계 등의 상호 협력관계는 생산성 향상에 큰 영향을 주고 있다(장대성 외, 1999). 이에 따라 구

매자와 공급자간 관계는 전통적인 상호견제의 관계에서 장기적이고 협력적인 형태로 가져가는 것이 경쟁에서 앞서가는 길이라는 주장이 제기되고 있다(이윤석 등, 2004). 그러나 국내 자동차산업의 구매자와 공급자의 기업간 협력 관계는 제품개발에서부터 제조에 이르는 모든 과정에서 이루어지기보다는 제조과정에 국한되고 있기 때문에 구매자인 완성차업체뿐만 아니라 공급자인 부품업체의 성과 향상에 많은 어려움이 있었다(홍장표, 1995). 자동차산업은 부품의 품질이 완성차의 성능에 직접적인 영향을 미치기 때문에 자동차 부품산업의 역량이 강화될 때 자동차산업의 경쟁력 또

† 교신저자 kjlee@callcenter.or.kr

※ 본 논문은 전남대학교 지역개발연구소의 학술연구비에 의해 지원되었음.

한 확보될 수 있다. 세계 자동차산업은 1990년대 이후 가격 및 품질경쟁력의 확보를 위해 더욱 치열한 경쟁을 하고 있으며, 새로운 시장을 개척하기 위한 신기술의 개발 및 장기적인 생존을 위해 경쟁관계에 있던 기업간 전략적 제휴와 인수합병 등이 추진되고 있다. 이처럼 자동차산업의 경쟁구조 변화, 급격한 기술발전, 수익성 악화 등으로 인해 자동차부품산업의 경영환경 또한 급변하고 있는 추세이다. 예를 들어, 미국의 GM과 일본의 도요타가 소형자동차 생산을 위해 합작공장을 설립하였고 GM과 Volvo가 중형트럭 생산을 위해 미국 내 합작공장을 설립하는 등 완성차 업체들 간에 기존의 경쟁구도를 무너뜨리는 전략적 제휴 등이 나타나고 있으며(권영철, 2001), 이에 따라 각각의 거래관계를 유지해 오던 부품업체들도 업체간 제휴 또는 합병 등을 감행하는 등 구매자와 공급자 간의 협력관계에 큰 변화가 일어나고 있다(Bentol and Maloni, 2005).

이러한 국제적인 환경변화에도 불구하고 국내의 자동차 부품업체들은 규모의 영세성은 물론 기술수준도 선진국과의 격차가 심한 것으로 나타나고 있다.¹⁾ 더욱이 국내 자동차산업의 전통적인 공급관행은 낮은 단가와 빈번한 공급자의 교체로 인해 부품업체가 기술을 축적하기 어려울 뿐만 아니라 단가교섭이나 성과배분에 있어서도 부품업체가 부담을 떠안는 폐단이 있어 왔다(홍장표, 1995). 또한 많은 부품 제조업체들은 완성차업체 또는 해외 제휴업체로부터 제공되는 설계도에 의존하며 협력 성과가 낮은 대여도방식²⁾을 주로 채택하고 있다. 이로 인해 부품업체들은 완성차업체에 대한 의존도가 높고, 상대적으로 교섭력의 크기가 작을 뿐만 아니라 차별화를 위한 별다른 기술력을 확보하지 못하고 있어, 부품산업의 경쟁력을 근간으로 하는 자동차산업 전반의 국제경쟁력 악화가 우려된다(장대성 외, 2001). 자동차산업에서는 완성차업체와 부품업체간의 효율적 협력이 국제적 경쟁력을 좌우할 수 있다(이응석, 1997). 즉, 완성차업체는 수

백 개의 부품업체로부터 부품을 공급받아 조립하는 역할을 하기 때문에 완성차의 품질은 부품의 품질에 의해 영향을 받을 수 있다는 것이다.

구매자와 공급자의 거래관계에서 협력이 유연성, 생산성, 효율성, 환경적응능력 등의 측면에서 높은 성과를 창출할 수 있다고 밝혀짐에 따라 지속적인 경쟁우위 구축의 핵심적인 수단으로 인식되고 있다(Gomes-Casseres, 1996; Dyer and Singh, 1998). 자동차산업에서 구매자와 공급자간 협력의 성과는 미국과 일본의 자동차산업의 성공에 대한 주요 요인에 관한 연구들에 의해 이미 검증되어져 왔다(Morgan and Hunt, 1994; Ganesan, 1994). Benton and Maloni(2005)는 자동차산업에서 전문성, 지식적 권한, 합법적 권한, 보상권한 등 다양한 힘의 근원(bases of power)이 판매기업들의 만족도에 어떠한 영향을 미치는지에 관해 연구하였고, 힘중심적 관계(power-driven relationship)가 공급자 만족에 어떤 영향을 주는가에 대한 분석을 수행하였으며 공급자 만족에 대한 힘의 효력을 측정하였다. 또한 Dowlatshahi(2000)는 구매자와 공급자 관계를 촉진할 수 있는 요인들을 장기적인 전략적 제휴, 공급자의 기술개발 투자와 재무적인 강점, 신뢰관계, 공급자수 감소, 정보의 공유, 공급자의 공장에 대한 방문, 공급자 선정 및 평가와 보증, 공급자에 대한 교육, 납품정책 및 검수의 단순화 등으로 제시하였다. 국내의 연구를 살펴보면, 먼저 이윤석 등(2004)은 구매자와 공급자 간의 협력과 IT의 활용수준이 공급자 성과에 미치는 영향을 규명하는 연구를 수행하였다. 연구결과 협력활동 중 최고경영자의 지원이 공급자 성과 중 제조기술력, 비용과 납기, 협력관계 만족도 등에 기여하는 것으로 밝혀졌으며, IT의 활용 중 Web-EDI가 공급자 성과에 기여하는 것으로 나타났다. 또한 협력활동과 IT 활용수준은 재무성과에 대하여 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 이강옥(1999)은 대기업과 중소기업간 협력관계의 실증분석을 통해 수급지원 만족도, 납품활동 만족도, 협력업체의 자금지원, 협력업체의 기술지원에 대한 대기업과 협력업체 간의 차이에 따라 서로 다른 협력관계가 존재한다고 주장했다.

그러나 이러한 연구들은 대부분 구매자와 공급자간 협력에 영향을 주는 요인들을 포괄적으로 다루거나 협력의 유형 등에 따른 성과의 차이에 대해 초점을 두고 있을 뿐 국내 자동차산업과 같이 상대적으로 낮은 교섭력을 갖고 있는 공급자의 협력활동과 성과에

1) 현대경제연구원(2001)에 따르면 국내 완성차 업체의 1차 협력업체는 전체의 95%가 중소기업이고 평균매출액은 178억 원으로 미국의 델파이사 하나의 매출액보다 적을 정도로 영세하며 원천기술, 핵심기술의 부족으로 인해 해외 선진업체와의 기술제휴를 바탕으로 하는 단순 생산 위주의 운영형태를 보이고 있다.

2) 대여도방식이란 제조업체의 부품설계도를 협력업체가 받아 그대로 생산하는 방식을 말한다.

영향을 주는 구조적인 요인과 관계적인 요인들을 밝히는 연구는 매우 부족한 실정이다. 이에 따라 본 연구에서는 이러한 요인들과 공급자의 협력 및 이에 따른 성과가 어떤 관계에 있는지를 살펴보기 위해 광주전남지역의 자동차부품업체를 대상으로 다음과 같이 탐색적 연구를 수행하고자 한다. 첫째, 구매자와 공급자의 협력관계의 구조적 측면인 상호 의존성과 관계적 측면의 신뢰가 협력의 선행요인으로 작용하는지를 살펴보고자 한다. 둘째, 구매자와 공급자의 협력이 상대적으로 낮은 교섭력과 힘을 갖고 있는 공급자의 성과에 어떠한 영향을 주는지 살펴보고자 한다. 셋째, 협력의 선행요인으로 활용한 변수들과 공급자의 성과 간의 관계가 직접적인 관계인지 협력을 매개로 하여 성과에 영향을 주는 관계인지 살펴보고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 2장에서는 본 연구에서 사용한 변수들의 이론적 배경을 설명하고, 3장에서는 이러한 이론적 배경을 기반으로 하여 선행 변수와 협력 및 성과와의 관계를 설정하고 연구가설을 제시한다. 또한 4장에서는 광주전남지역의 부품업체를 대상으로 수집된 데이터를 이용하여 연구가설을 검증하고 분석결과를 요약하여 제시한다. 마지막으로 5장은 본 연구의 결론으로 연구의 시사점과 한계점 및 향후 연구과제를 제시하고자한다.

2. 이론적 배경

2.1 협력

협력(collaboration)에 대한 정의는 <표 1>과 같이 학자들마다 매우 다양하지만 일반적으로 고객의 욕구를 충족시키기 위해 각 파트너기업이 상호 목표에 대한 조정된 노력을 제공하기 위해 공동활동을 수행하는 것을 말한다. 그러므로 협력적인 거래관계는 서로의 위험과 이익을 공유하고 서로 도울 수 있는 관계를 의미하며 독립적인 구매자와 공급자가 서로 의존하고 상호간의 이익을 추구하는 관계로 정의할 수 있다. 이는 단순한 장기계약관계와 달리 제품/서비스의 단순한 거래관계가 아니라 구매자와 공급자의 시스템과 능력까지도 거래관계에 포함되며 서로의 이익이 공유될 수 있을 때까지 거래관계가 지속된다는 특징을 갖는다(Monczka et al., 1998).

협력에 영향을 주는 요인들에 관한 연구들을 살펴보면 다음과 같다. Akintoye et al.(2000)은 40개의

영국 건설회사의 데이터를 이용하여 구매자와 공급자의 협력관계를 향상시키는 요인으로 상호간의 신뢰, 공급의 신뢰성, 최고경영진의 지원, 상호간의 관심, 정보의 흐름, 공동계획수립, 수요 및 공급의 긴밀성, 정보시스템 통합, 인력개발 등의 순으로 나타나고 있는 것으로 제시하였다. Monczka et al.(1998)은 구매자 관점에서 구매자와 공급자의 전략적 제휴의 성공요인으로 신뢰와 조정, 상호의존성, 정보의 질과 정보 참여, 정보공유, 공동문제해결, 갈등해결기법의 완화, 제품 및 공급자 선정 프로세스의 존재 등이 중요하다고 주장하였다.

<표 1> 협력에 관한 다양한 정의

협력에 대한 정의	연구자
서로의 위험과 이익을 공유하고 한정된 범위가 아닌 필요하면 서로 도울 수 있는 관계	Handerson(1990)
공동의 목표를 달성하기 위한 상호 간의 노력	Skinner, Gassenheimer, and Kelly(1992)
두 개의 독립적인 구매자와 공급자가 서로 의존하고 상호 간의 이익을 추구하는 관계	Mohr and Spekman(1994)
집합적 행동을 위해 사회적으로 고안된 메카니즘으로 관여된 집단들의 행동과 상징적 해석에 의해 끊임없이 새로운 모습으로 변화하고 재구성되는 것	Ring and Van de Ven(1994)
2인 이상의 사람 또는 2개 이상의 조직이 공동목표를 달성하기 위해 협조적으로 노력하는 것	최남희(2001)
전문성을 가진 구성원들이 공동적인 목표를 효과적으로 달성하기 위해 상호작용하며 관계를 지속시키려는 행동	최대정, 박동건(2002)
구매자와 공급자가 상호 이익을 위하여 마음과 힘을 모으는 활동	이윤석, 백종현, 김진한(2004)

Karuse and Ellarm(1997)은 구매자의 입장에서 공급자 개발의 핵심요인에 관한 연구를 수행하였는데 양방향 커뮤니케이션의 효과성, 최고경영진의 관심, 다기능 팀의 운영, 공급자의 매출 비율 확대, 공급자 평가 방법의 개발 등이 통계적으로 유의한 요인들인 것으로 나타났다.

국내의 연구에서는 안홍복 등(2002)이 국내 자동차 완성업체와 부품업체 간의 장기적 원가협력 및 원가절감 측면을 협력결정요인과 신제품 설계참여를 고려하여 실증연구를 수행하였다. 실증분석 결과 장기적 원가협력에 있어서 상호의사소통, 완성업체의 의존성, 부품업체의 자산특유성 등이 중요하며, 신제품 설계 참여의 조절효과가 존재한다고 주장했다. 장대성 등(1999)은 한국 자동차산업의 부품공급관계에서 부품협력업체들을 위한 성공적인 핵심 공급관행을 밝히기 위한 실증분석을 통해 모기업과의 상호신뢰와 협력적 관계, 집중거래의 적시공급 시행, 모기업과의 정보공유 및 정보기술 이용도, 모기업과의 기술협력과 교섭력, 모기업의 자본계열화 등이 부품업체의 성과향상에 영향을 주는 것으로 제시하였다.

2.2 의존성

일반적으로 거래관계를 유지하고 있는 기업들은 상대방에 대한 쌍방향 의존구조를 형성하게 되는데 이에 따라 거래관계가 결정된다. 의존성이란 특정기업이 자사의 목표를 달성하기 위해 현재의 거래관계를 유지하고자 하는 필요성의 정도로 정의된다(Anderson and Narus, 1990; Buchanan, 1992). 또한 의존성은 기업간의 협력관계에서 상대방에 대한 영향력과 관련되어 있으며 협력관계에 대한 자원 공헌도(자본, 제품개발기술, 제조능력, 유통능력 등)에 따라 결정된다. 따라서 의존성은 상대방이 자사의 목표와 깊이 연관되어 있을 때 높아지게 되며 자사의 목표를 달성하기 위해 상대방이 자원을 제공하고 있을 때 상대방에 대한 자사의 의존성은 높아지게 된다(Skinner et al., 1992).

구매자와 공급자 간의 협력관계를 구축하는 근본적인 이유는 자사의 약점을 보완하고 상대방의 강점을 이용하기 위해서라고 할 수 있다. 이러한 강점과 약점이 상호보완적인 관계에 있을수록 협력을 통해 얻을 수 있는 경쟁우위에 대한 기대가 증가하여 협력에 대한 관심이 더욱 높아지게 된다(Sarkar et al., 1997). 또한 강점과 약점의 상호보완적인 관계가 형성되면 상호간의 의존성이 높아지게 되고 기업 간 신뢰와 몰입에도 긍정적인 영향을 주게 되어 기업간 협력관계의 성공적인 구축에 있어 중요한 요인으로 작용한다(Bleeke and Ernst, 1991).

의존성에 관한 연구들은 대부분 거래관계를 맺고

있는 기업들 중 일방에 대해서만 국한되어 진행되어 왔다(김종근 외, 2005). Gundlach and Cadotte(1994)는 이러한 한계를 극복하기 위해 거래관계를 맺고 있는 거래쌍방의 의존성을 개별 측정함으로써 상호의존성(interdependence)에 대한 개념정립을 시도하였다. 다음으로 Kumar et al.(1995)은 상호간의 의존성이 갈등, 신뢰 및 몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴 보았으며 이들 간의 관계를 쌍무적 억제이론(bilateral deterrence theory)으로 설명하였다. 쌍무적 억제이론에 따르면 협력관계에 있는 기업이 의존성의 크기를 지각함에 따라 상대방에 대한 비우호적인 행위가 줄어들게 된다(김종근 외, 2005). 즉, 강한 의존관계를 형성하고 있는 상대방에 대한 비우호적인 행위는 보복행위를 유발하고 그에 따라 자신의 성과가 하락할 것이 두렵기 때문에 결과적으로 거래당사자 모두가 이러한 비우호적인 행위를 억제하고 협력관계에 몰입하게 된다.

Emerson(1962)의 연구에 따르면 소매업자에 대한 공급자의 권력은 소매업자의 공급자에 대한 의존성의 결과인 것으로 나타났으며, Skinner et al.(1992)은 공급자와 딜러 간의 협력에 관한 연구를 통해 협력이 의존성, 비강압적 권력, 만족수준과 정의 영향관계에 있으며 강압적 권력과는 부의 영향관계에 있다고 주장했다. 또한 우리나라 승용차의 유통경로에서도 의존성이 높을수록 협력의 강도가 높은 것으로 나타났으며(계도원, 1996), 의존성의 증가가 결속의 확대를 통해 양질의 협력관계를 구축하는 것으로 나타났다(권기대, 1998).

2.3 신뢰

신뢰(trust)는 경영학, 경제학, 사회학, 심리학 등을 비롯하여 다양한 학문분야에서 관심을 받아온 개념으로써 협력행동의 선행변수로 문헌에서 가장 많이 언급되고 있는 변수이다(Powell, 1990; 신동엽, 2002). 또한 조직간의 협력구조가 다른 구조에 비해 경쟁우위를 가질 수 있는 근본적인 이유 또한 상호간의 신뢰에 기반한 효율적인 지배구조 때문이라는 주장도 제기되고 있다(Sako, 1991; Dyer and Singh, 1998).

기업간의 협력에서는 협력당사자간의 상호작용이 매우 중요하기 때문에 상호 신뢰의 구축을 통해 기회주의적 행동을 억제하고 결속력을 강화하는 것이 매우 중요하다. 신뢰란 특정집단에 속해 있는 타인들의

선의에 대한 확신 그리고 타인들이 우리 집단의 목적에 대해 일관된 노력을 할 것이라는 믿음(Ring and Van de Ven, 1992), 타인이 나와서 명시적 또는 묵시적 약속에 따라 행동하기 위해 충실하게 노력할 것이라는 믿음(Cummings and Bromiley, 1996), 상대방이 의무에 충실한 것이라는 기대(Madlhok, 1995), 자신이 유리한 방향으로 상대방을 이용할 수 있는 기회가 주어지더라도 자제할 수 있는 의지(Hosmer, 1995) 등으로 정의된다. 따라서 협력관계에 있는 기업들간에 신뢰가 구축되면 상대방의 기회주의적 행동을 감시하는데 요구되는 안전장치, 즉 법적 공식계약을 통해 모든 상황을 통제해야 하는 문제를 해결해 준다(Madlhok, 1995).

그러나 기업간의 경제적 관계에서는 상대방의 선의에 관한 신뢰도 중요하지만 약속을 충실히 이행할 수 있는 능력 또는 역량에 관한 신뢰가 매우 중요하다. Cook and Wall(1980)은 경제적 관계에서의 신뢰를 상대방이 선의를 가지고 있으며, 그 선의를 수행할 역량을 갖고 있다고 확신하는 정도로 정의하였으며 Mishra(1996)도 신뢰를 타인이 충분한 역량을 가지고 있고, 나의 복지에 대해 염려하며 믿고 의지할 만하다는 신념으로 정의하였다. 또한 Sako(1991)도 경제적 관계에서의 신뢰의 중요한 차원으로써 역량에 대한 신뢰를 강조하고 있다. 즉, 기업간의 관계에서는 상대방이 선의를 가지고 약속을 지키기 위해 최선을 다하더라도 이를 수행할 충분한 역량을 가지고 있지 않다면 신뢰할만한 파트너라고 보기 어렵다는 것을 의미한다. 협력기업간의 상호 신뢰를 바탕으로 쌍방의 관계는 더욱 결속될 수 있으며, 이러한 결속관계를 유지 및 강화하려는 자발적인 노력이 증가된다(Morgan and Hunt, 1994). 그러므로 신뢰의 형성을 통해 기업간 협력을 장기적으로 지속시킬 수 있으며 신뢰는 기업간 성공적인 협력관계 구축의 핵심이 된다.

신뢰는 파트너 기업들 간의 협상, 계약, 감시 등에 소요되는 거래비용을 대폭 감소시키며, 이러한 부분에 투입되는 시간과 비용을 줄여 급변하는 환경에 신속하게 대응할 수 있는 유연성을 높여준다(Powell, 1990; Dyer and Singh, 1998; Child and Faulkner, 1998) 또한 신뢰는 공동의 문제를 해결하기 위한 의사표현의 개방성을 촉진시키고, 다른 구성원들의 의사에 대한 수용과 이해 및 헌신을 증가시켜 공동의사결정의 효과성을 증가시킨다(Zand, 1972). 이처럼 신뢰는 비용감소와 유연성의 확보 및 의사결정의 효과

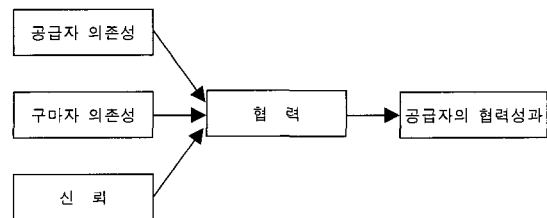
성을 통해 협력관계 및 성과에 기여할 수 있다.

3. 연구모형

3.1 연구모형

본 연구에서는 자원준거이론(Resource-Based Theory)과 거래비용이론(Transaction Cost Theory)에 따라 협력 상대방에 대한 상호 의존성과 신뢰를 자동차산업에 있어서 구매자인 완성차업체와 공급자인 부품업체간의 장기적인 협력관계에 영향을 주는 요인으로 선정하였으며 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

자원준거이론에 의하면 구매자인 완성차업체와 공급자인 부품업체의 협력관계는 두 조직간의 상호의존적인 조직구조로 설명할 수 있다. 자원이란 기업의 경쟁우위를 증진시킬 수 있는 통제가능한 모든 자산과 프로세스, 정보, 지식 등을 지칭한다(Barney, 1991). 기업간 경쟁의 글로벌화, 급격한 기술변화에 따른 제품수명주기의 단축 등 급변하는 환경에 신속히 대응하고 경쟁우위를 점하기 위한 모든 자원을 한 기업이 모두 보유하는 것은 사실상 불가능하다. 따라서 다른 기업이 보유한 자원을 효과적으로 활용하여야 경쟁에서 생존할 수 있으며 다른 기업의 자원을 이용하는 주요 수단인 하나가 기업간 협력인 것이다. 자동차산업 또한 완성차업체가 조립에 필요한 모든 부품을 자체 생산할 수 없으므로 상당 부분의 부품을 특정한 부품업체에 발주할 수밖에 없다. 또한 부품업체도 자신이 생산하는 부품의 절대량을 특정 완성차업체에 납품할 수밖에 없으므로 두 조직은 상호의존적인 관계구조 속에서 협력하게 된다. 이처럼 자원준거이론에 기초한 협력은 궁극적으로 결합가치의 극대화과 새로운 가치창출에 초점을 맞추어야 하며, 상호 보완적인 자원을 보유하고 있을 경우 협력 효과의 극대화를 이룰 수 있다는 것이다(Borys and Jamison, 1989).



<그림 1> 연구모형

또한 기업간의 협력은 거래비용이론에 의해서도 설명할 수 있다. 거래비용이론에 의하면 일반적으로 모든 조직은 스스로의 자율성을 유지하고 다른 조직에 대한 의존을 회피하려고 하는 기회주의적 태도를 유발하게 된다. 구매자와 공급자의 협력에 있어 이러한 행동을 막으려는 쌍방의 통제와 감시에 비용이 소요되며 이 비용을 최소화하는 수준에서 구매자와 공급자 간의 협력관계가 형성된다. 그러므로 자동차산업에서도 구매자와 공급자 또한 상대방의 기회주의적 행동으로 인한 거래비용을 최소화하려는 통제 메커니즘으로 장기적인 상호신뢰구축을 제시할 수 있다.

3.2 연구가설

3.2.1 공급자 의존성과 협력

자원준거이론에 의하면 조직은 필요한 자원을 소유하고 있는 다른 조직에 의존하게 되므로 조직간의 상호 의존성이 커질수록 두 조직간의 협력의 필요성이 증가될 것이다. 이러한 관점에서 구매자인 완성차업체와 공급자인 부품업체간의 협력 또한 두 조직간의 의존성이 커질수록 증가될 것으로 예상할 수 있다. 공급자 의존성은 구매자인 완성차업체가 공급자인 부품업체가 생산하는 부품에 대해 의존하는 정도를 의미하며, 부품에 대한 공급자 의존도가 높아질수록 협력의 강도가 높아질 것으로 예상할 수 있다. 이는 부품업체의 중요성이 높아질수록 구매자인 완성차업체에서는 지속적인 관계의 유지가 중요해지며 이를 위해 기회주의적 행동을 스스로 줄이게 될 것이기 때문이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1(H1) : 공급자 의존성은 협력의 정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 구매자 의존성과 협력

이미 설명한 바와 같이 조직간의 상호 의존성은 두 조직간의 협력에 중대한 영향을 줄 것으로 판단된다. 국내 자동차산업의 부품공급관행을 살펴보면 공급자인 부품업체의 구매자에 대한 의존성이 매우 높은 것이 사실이다. 즉, 대부분의 부품업체들이 거래기간, 거래빈도, 거래량 등의 상당부분을 하나의 완성차업체에 크게 의존하고 있을 뿐만 아니라 단가의 산정방식에 있어서도 구매자의 입장이 강하게 반영되고 있기 때문에 부품업체들의 완성차업체에 대한 의존성이

높은 수준으로 나타나고 있다(장대성 외, 1999). 특히, 광주전남지역의 경우에는 소수의 완성차업체가 다수의 부품업체들보다 강력한 교섭력을 행사하고 있으며, 부품업체는 제조영역을 중심으로 생산분업의 수준이 초보적인 수준의 관계특유적인 기술 이외에 별다른 기술을 확보하지 못하고 있다. 이처럼 국내의 부품업체들은 완성차업체에 거래량 또는 거래금액의 대부분을 의존하는 관행이 강하기 때문에 생산을 위해 보유하고 있는 제조설비 및 장비, 정보기술뿐만 아니라 비즈니스 프로세스와 입지적 위치까지 완성차업체에 대한 자산의 특유성이 높아지게 된다(Dyer and Chu, 2000). 공급자의 생산자산이 구매자의 완제품에 특화되어 가는 경우에 두 조직간의 장기적인 협력의 정도가 높아지는 것으로 알려져 있다(Ganesan, 1994). 부품업체 입장에서는 부품과 시설 등 거래 목적이 특정한 완성차업체에만 맞는 특수한 성격을 띠면서 어떻게 해서든 동일한 완성차업체와 부품거래를 지속시키는 것이 중요해지기 때문이다. 그러므로 자산특유성이 높은 부품업체일수록 구매자에 대한 의존성은 높아지게 되고 협력에 몰입하게 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2(H2) : 구매자 의존성은 협력의 정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 신뢰와 협력

앞서 설명한 바와 같이 기업간의 협력에서는 협력 당사자간의 상호작용이 매우 중요하기 때문에 상호 신뢰의 구축을 통해 기회주의적 행동을 억제하고 결속력을 강화하는 것이 매우 중요하다. 즉, 공급자와 구매자는 모두 기본적으로 독립적인 조직이기 때문에 상대방보다 높은 이익을 얻기 위해 상호 의존성을 줄이고 기회주의적인 행동을 할 가능성이 커지게 된다. 그러나 공급자와 구매자간의 상호 신뢰가 구축되면 서로의 기회주의적 행동을 억제하고 장기적인 협력관계를 유지하고자 하게 될 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3(H3) : 구매자와 공급자간의 신뢰는 협력의 정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 협력과 공급자 성과

독립적인 조직에 비해 상호 의존적인 관계에 있는

기업과 거래관계를 구축한 기업이 우수한 자원과 역량을 잘 조화시킴으로써 보다 나은 성과를 나타내고 있다(Frohlich and Westbrook, 2001; 홍관수, 정기웅, 2004). 기존의 개별 기업간 경쟁환경이 현재는 구매자와 공급자가 포함된 공급사슬간의 경쟁으로 변화하고 있기 때문에 품질, 유연성 등의 경쟁우위를 창출하기 위해서는 구매자와 공급자간 협력의 중요성이 증가되고 있다. 협력관계의 구축을 통해 공급자는 구매자로부터 약속받은 안정된 수요와 판매를 바탕으로 경험효과, 규모의 경제, 효율적 재고관리 등을 통해 비용절감과 안정적인 성장을 실현할 수 있다. 또한, 협력적인 관계를 구축하는 것은 파트너에 대한 탐색, 협상, 감시 등에 필요한 거래비용을 감소시킬 수 있어 의사소통과 조정능력을 향상시켜 주며, 제품품질, 사이클타임, 비용통제 및 고객만족을 달성하여 경쟁우위를 얻을 수 있게 해준다(Monczka et al., 1998; Mentzer et al., 2001). 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4(H4) : 구매자와 공급자간의 협력은 공급자의 협력성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.5 협력의 매개효과

본 연구에서는 구매자와 공급자의 협력관계가 의존성 및 신뢰와 공급자 성과간의 매개변수로 설정하였다. 기업간의 협력관계에서 나타나는 특징을 살펴보면 공급자는 교환관계에 있어 지배적인 위치에 있는 구매자의 요구에 밀접하게 초점을 맞추고 있으며, 협력관계 내에서 각 당사자들은 협상 등의 조정과정을 통해 통합적인 문제해결에 참여하게 된다(Dyer and Singh, 1998). 이 때 구매자와 공급자간의 의존성과 신뢰가 공급자 성과에 직접적인 영향을 미치기보다는 협력관계를 유지하기 위한 공동의 문제해결, 의사소통 및 조정 등을 통해 간접적인 영향을 줄 가능성이 높을 것으로 판단된다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5-1(H5-1) : 공급자 의존성은 기업간 협력의 매개작용을 통해 공급자의 협력성장에 간접적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2(H5-2) : 구매자 의존성은 기업간 협력의 매개작용을 통해 공급자의 협력성장에 간접적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5-3(H5-3) : 구매자와 공급자간 신뢰는 기업간 협력의 매개작용을 통해 공급자의 협력성장에 간접적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

본 연구에 사용된 구성개념들의 측정항목에 대한 조작적 정의는 다음 <표 2>과 같다. 먼저 공급자의 의존성은 구매자인 완성차업체가 공급자가 생산하는 부품에 의존하는 정도를 말한다. 따라서 본 연구에서는 완성차업체의 의존성을 부품업체와의 거래 중요성으로 파악하여 해당 부품업체의 부품이 차지하는 중요성으로 측정한다. 안홍복 등(2002)의 연구를 참고하여 ① 우리회사가 생산하는 부품이 완성차의 조립에 필수적이다, ② 우리회사가 생산하는 부품이 완성차의 품질에 중대한 영향을 미친다, ③ 우리회사가 생산하는 부품을 다른 업체가 생산하기는 매우 어렵다 등의 세 가지 항목으로 측정하였다.

구매자 의존성이란 공급자인 부품업체가 구매자인 완성차업체에 의존하는 정도를 말한다. 본 연구에서는 구매자 의존성을 공급자가 실질적인 구매자의 경영, 기술, 교육 및 자금지원 등에 의존하는 정도로 측정하였다.

국내의 자동차산업에서는 부품업체가 거래량이나 거래금액 등에 있어 완성차업체에 크게 의존하는 경향이 일반적이기 때문에 구매자에 대한 자산특유성의 정도보다는 실질적인 구매자의 지원에 따라 장기적인 협력관계가 영향을 받을 것이기 때문이다. 이에 따라 ① 구매자의 기술지원은 잘 되고 있다, ② 구매자의 경영지원은 잘 되고 있다, ③ 구매자의 교육훈련은 잘 되고 있다, ④ 구매자의 자금지원은 잘 되고 있다 등 네 가지 항목으로 구매자 의존성을 측정하였다.

구매자와 공급자간의 신뢰는 상대방의 선의에 대한 신뢰와 능력에 대한 신뢰를 모두 포함하는 개념으로 정의할 수 있다. 이에 따라 ① 구매자의 의도는 믿을 만하다, ② 구매자의 능력은 충분하다, ③ 구매자는 계약사항을 잘 이행할 것이다, ④ 구매자의 문제는 우리회사의 문제와 같다 등 네 개 항목을 이용하여 신뢰를 측정하였다.

협력은 이미 전술한 바와 같이 파트너 기업간 공동의 목표를 달성하기 위해 함께 노력하는 정도로 정의할 수 있으며 기업간 협력은 다양한 속성 및 차원으로

<표 2> 변수의 조작적 정의

변수	구성개념	측정항목	항목수	참고문헌
독립변수	공급자의존성	- 완성차 생산에 대한 부품의 중요성 - 완성차의 품질에 대한 부품의 중요성 - 부품 표준화의 난이도	3	안홍복 등(2002) 권기대(2003)
	구매자의존성	- 기술지원에 대한 의존도 - 경영지원에 대한 의존도 - 교육지원에 대한 의존도 - 자금지원에 대한 의존도	4	Forker and Stannack(2000) Dyer and Chu(2000) 이강욱(1999)
	신뢰	- 상대방의 선의에 대한 신뢰도 - 상호 능력에 대한 신뢰도 - 상호 계약에 대한 신뢰도 - 상대방의 목표에 대한 일치도	4	Sako(1991) Mishra(1996) Dowlatshahi(2000)
매개변수	협력	- 문제해결을 위한 공동 노력 정도 - 의견차이 조정을 위한 공동 노력 정도 - 수요예측을 위한 공동 노력 정도 - 원가절감을 위한 공동 노력 정도 - 품질개선을 위한 공동 노력 정도 - 신제품 개발을 위한 공동 노력 정도	6	Monczka et al.(1998) Akintoye et al.(2000) 이윤석 등(2004)
종속변수	공급자의 협력성과	- 적시인도율 향상 정도 - 원가절감 정도 - 품질수준 향상 정도 - 경영관리수준 향상 정도 - 구매자와의 관계개선 정도 - 고객만족도 향상 정도 - 전반적인 협력 만족도	7	Monczka et al.(1998) Mentzer et al.(2001) 이윤석 등(2004)

로 구성되는 개념으로 측정에 있어 주의가 요구된다. 이에 따라 본 연구에서는 협력을 파트너 기업들이 상호 목표달성을 위해 수행중인 다양한 협력활동에 대해 느끼는 노력의 강도로 범위를 한정하고 ① 문제 해결을 위해 공동으로 노력한다, ② 의견차이를 조정하기 위해 공동으로 노력한다, ③ 수요예측을 위해 공동으로 노력한다, ④ 원가절감을 위해 공동으로 노력한다, ⑤ 품질개선을 위해 공동으로 노력한다, ⑥ 신제품개발을 위해 공동으로 노력한다 등 6개 항목으로 측정하였다.

마지막으로 종속변수인 공급자 성과는 공급자와 구매자의 협력을 통해 얻어지는 산출물의 증가 정도로 정의하며 ① 적시인도율이 향상되고 있다, ② 원가가 절감되고 있다, ③ 품질수준이 향상되고 있다, ④ 경영관리 수준이 향상되고 있다, ⑤ 구매자와의 관계가 개선되고 있다, ⑥ 고객만족도가 향상되고 있다, ⑦ 전반적으로 협력관계에 만족스럽다 등의 7개 항목으로 측정하였다.

4. 실증분석

4.1 데이터의 수집 및 표본의 특성

본 연구에서는 실증분석을 위해 리커트형 5점 척도로 구성된 설문을 작성하여 광주전남지역의 K 완성차 업체의 부품협력업체 180여개를 대상으로 방문, e-mail 및 Fax를 통한 조사를 병행하여 총 75부의 설문지를 수거하였다. 또한 이 중 불성실한 응답을 제외한 72개 데이터를 분석에 이용하였으며 설문지는 2005년 12월부터 2006년 2월까지 총 3개월에 걸쳐 수집되었다. 표본의 일반적인 특성은 다음 <표 3>과 같다. 이를 살펴보면 광주전남지역 자동차부품업체의 규모가 매우 영세하며 거래관계에 있어서도 상당히 높은 수준의 모기업의존도를 나타내고 있는 것을 알 수 있다. 즉, 응답기업의 절반이상이 10억 이하의 자본금, 50인 이하의 종업원, 50억 이하의 연간 매출을 기록하고 있으며 전체 거래액 중 모기업이 차지하는

<표 3> 표본의 일반적 특성

자본금			종업원수			연간매출액		
	응답수	비율		응답수	비율		응답수	비율
3억 이하	25	0.39	20인 이하	24	0.35	30억 이하	28	0.42
10억 이하	15	0.23	50인 이하	23	0.33	50억 이하	13	0.19
20억 이하	7	0.11	100인 이하	7	0.10	100억 이하	8	0.12
30억 이하	7	0.11	200인 이하	9	0.13	200억 이하	8	0.12
50억 이상	10	0.16	200인 이상	6	0.09	200억 이상	10	0.15
응답계	64	1.00	응답계	69	1.00	응답계	67	1.00
거래비율			거래기간			관계		
	응답수	비율		응답수	비율		응답수	비율
25% 이하	5	0.07	5년 이하	20	0.28	1차	28	0.39
50% 이하	10	0.14	10년 이하	23	0.32			
75% 이하	19	0.26	15년 이하	13	0.18	2차	44	0.61
99% 이하	26	0.36	20년 이하	9	0.13			
100%	12	0.17	20년 이상	6	0.08			
응답계	72	1.00	응답계	71	1.00	응답계	72	1.00

비중이 대부분 50% 이상인 것으로 나타나고 있다.

변수간 상관계수는 <표 4>와 같다. 공급자 의존성을 제외한 나머지 변수들은 대부분 변수간 유의한 상관계수를 갖고 있는 것으로 나타났다.

<표 4> 변수간 Pearson 상관계수

	구매자 의존성	협력	신뢰	성과
공급자 의존성	.086	.204	.340(**)	.141
구매자 의존성	1	.475(**)	.074	.259(*)
협력		1	.417(**)	.571(**)
신뢰			1	.282(*)

4.2 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 추상적인 개념들을 측정하기 위해 사용된 설문항목의 타당성(validity)을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 수행하였다. 요인의 추출방법은 주성분분석(principal components analysis)을 이용하였고, 요인의 회전방법은 배리맥스(varimax) 방식을 이용하였다. 이 때 각 요인의 평가기준으로는 고유치(eigen value)가 1.0 이상인 요인들이 선정되도록 하였으며, 요인적재값(factor loading)이 0.5 이상이면 유의한 것으로 간주하였다(Joseph et al., 1979). 요인분석 결과 협력(COL), 신뢰(TRU), 공

급자의존도(DEP), 구매자의존도(SUP) 등 4개의 요인이 <표 5>와 같이 추출되었다.

<표 5> 요인분석

	항목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
협력	COL4	0.852	0.013	0.212	0.009
	COL6	0.825	0.138	0.170	-0.135
	COL3	0.823	0.085	0.038	0.146
	COL2	0.798	-0.133	-0.075	0.221
	COL1	0.715	0.064	0.014	0.348
	COL5	0.675	0.434	0.356	0.027
공급자의존도	DEP2	0.041	0.919	0.147	0.050
	DEP3	-0.012	0.902	0.133	-0.031
	DEP1	0.130	0.852	0.045	0.110
신뢰	TRU1	0.104	0.112	0.951	0.045
	TRU3	0.181	0.111	0.929	0.037
	TRU2	0.443	0.358	0.562	0.053
구매자의존도	SUP1	-0.052	-0.026	0.072	0.943
	SUP2	0.303	0.210	0.067	0.846
	SUP4	0.344	-0.045	-0.548	0.578
고유치 설명분산(%) 누적분산(%)	고유치	5.343	2.916	2.037	1.496
	설명분산(%)	35.62	19.44	13.58	9.97
	누적분산(%)	35.62	55.06	68.64	78.61

주) SUP3, TRU4는 요인적재값이 낮아 제거하였음.

요인분석의 결과를 토대로 하여 같은 요인을 구성하는 항목들 간의 내적 일관성(internal consistency)을 평가하기 위해 Cronbach's α 계수를 이용하여 측정도구의 신뢰성을 평가한 결과는 <표 6>와 같다. 일반적으로 신뢰성의 척도인 Cronbach's α 계수의 값이 0.6이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단하며 전체 항목들을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다(Nunnally, 1978). 이에 따라 본 연구에서 사용하고 있는 구성개념들은 이러한 내적 일관성 수준을 확보하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 6> 연구변수의 신뢰성 분석

변수명	항목수	신뢰성계수(α)	
독립변수	공급자 의존도	3	0.889
	구매자 의존도	3	0.761
	신뢰	3	0.866
매개변수	협력	6	0.891
종속변수	공급자성과	7	0.911

4.3 가설검정

본 연구에서 설정한 가설 1, 가설 2, 가설 3, 가설 4를 검정하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 이용하였으며, 협력의 매개효과에 대한 가설 5를 검정하기 위해 3단계 매개회귀분석(3-step mediated regression analysis)을 수행하였다.

4.3.1 의존성, 신뢰와 협력의 관계

공급자에 대한 의존도, 구매자에 대한 의존도 및 신뢰와 협력 간의 관계에 대한 가설 1, 2, 3을 검정하기 위해 협력을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 수행하였다(<표 7> 참조). 분석에는 항목들의 평균값을 이용하였다.

다중회귀분석 결과 모형의 설명력은 $R^2 = 0.373$, 수정된 $R^2 = 0.345$ 로 나타났으며 F값은 13.488로 유의수준 0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀모형에 다중공선성 문제가 존재하는지를 판단하기 위해 산출한 공선성 통계량인 공차한계가 1에 가까운 수준으로 나타나고 있기 때문에 다중공선성 문제가 존재한다고 보기 어렵다.

회귀분석 결과를 살펴보면, 구매자 의존도와 신뢰는 협력에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으나 공급자 의존도는 협력에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 공급자 의존도와 협력과의 영향관계를 나타내는 가설 1은 기각되었으며, 구매자 의존도, 신뢰와 협력과의 영향관계를 나타내는 가설 2와 가설 3은 통계적으로 유의한 수준에서 지지되었다.

4.3.2 협력의 매개효과 검증

Baron and Kenny(1986)에 따르면 매개효과를 검증하기 위해서는 다음의 세 가지 회귀방정식을 추정하여야 한다. 첫째 매개변수를 종속변수로 하고 선행변수를 독립변수로 하는 회귀분석을 수행한다. 둘째 종속변수에 대한 독립변수만의 회귀분석을 수행한다. 셋째 종속변수에 대하여 각각의 독립변수와 매개변수를 함께 이용하여 회귀분석을 수행한다. 이러한 단계에 따라 매개모형의 연계성을 검증하게 되는데 먼저 1단계에서는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 주어야 하고 2단계에서는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 주어야 한다. 마지막으로 3단계에서는 매개변수가 종속변수에 영향을 주어야 하며, 이러한 조건들이 모두 만족된다면 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 2단계보다는 3단계에서 더 낮게 나타나야 한다. 또한 3단계에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하지 않다

<표 7> 상호 의존성 및 신뢰의 협력에 대한 회귀분석

변수명	회귀계수	표준오차	표준화계수	t값	p값	다중공선성	
(상수)	0.571	0.531		1.076	0.286	공차한계	VIF
공급자의존도	0.040	0.102	0.040	0.390	0.698	-	-
구매자의존도	0.505	0.110	0.444	4.601	0.000	0.881	1.136
신뢰	0.342	0.094	0.370	3.620	0.001	0.990	1.010
R^2	0.373	수정된 R^2	0.345	F값	13.488	0.882	1.134

면 독립변수는 종속변수에 직접적인 영향을 주지 못하고 매개변수를 통해서만 영향을 주는 완전 매개효과가 있으며, 독립변수가 유의하다면 부분 매개역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 협력의 매개효과를 검증하기 위한 3단계 매개회귀분석 결과는 <표 8>에 제시되어 있다. 이를 살펴보면 구매자 의존도와 신뢰는 협력을 종속변수로 하는 1단계 회귀분석 및 성과를 종속변수로 하는 2단계 회귀분석에서는 유의한 영향력을 나타내고 있다. 그러나 3단계 회귀분석에서는 협력만이 성과에 유의한 영향력을 나타내고 있을 뿐 구매자 의존도와 신뢰는 유의한 영향력을 나타내지 못하고 있다. Baron and Kenny(1986)에 의하면 이러한 결과는 구매자 의존도와 신뢰가 협력을 완전매개하여 성과에 영향을 주고 있는 것으로 해석된다. 따라서 공급자 의존도에 대한 협력의 매개효과에 관한 가설 5-1은 기각되었으며 구매자 의존도와 신뢰에 대한 협력의 매개효과에 관한 가설 5-2와 가설 5-3은 채택되었다. 또한 협력과 성과와의 직접적인 관계를 설정한 가설 4도 통계적으로 유의한 수준에서 채택된 것으로 나타났다.

4.4 분석결과에 대한 논의

본 연구에서는 구매자와 공급자 관계에 있는 완성차업체와 부품업체간의 협력과 공급자인 부품업체의 성과 간의 관계 및 영향요인에 대한 가설을 설정하고 이를 통계적인 기법을 이용하여 검증하였다. 가설검정 결과 구매자 의존성과 신뢰가 협력에 정(+의) 영향을 미치는 것으로 나타났으며(H2, H3), 구매자와 공급자간 협력의 정도가 높을수록 공급자인 부품업체의 성과도 높은 것으로 나타났다(H4). 또한 구매자 의존성과 신뢰는 공급자인 부품업체의 성과 향상에 직접적으로 영향을 주기 보다는 협력을 통한 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다(H5-2, H5-3). 이러한 가설검정 결과를 요약하면 <표 9>과 같다.

본 연구의 주요 분석결과에 대한 논의를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 공급자 의존성이 협력에 영향을 미칠 것으로 예상했던 가설 1은 기각되었고 구매자 의존성이 협력의 정도에 영향을 미칠 것이라는 가설 2만 채택되었다. 이는 완성차업체의 부품 의존성이 높은 것으로 지각하더라도 공급자가 느끼는 협력에는

<표 8> 협력의 매개효과

		성과	1단계	2단계	3단계	매개효과
			협력	성과	성과	
독립변수	공급자의존도	-	0.040	0.034	0.013	×
	구매자의존도	-	0.505*	0.262*	-0.008	○
	신뢰	-	0.342**	0.226*	0.044	○
매개변수	협력	0.588**	-	-	0.535**	-
R ²		0.325	0.373	0.138	0.328	-
Adjusted R ²		0.316**	0.345**	0.100*	0.288**	-

주) ○ 완전매개효과, × 매개효과없음, * 유의수준 0.05, ** 유의수준 0.01.

<표 9> 가설검정 결과

번호	가설	결과
H1	공급자 의존성은 협력의 정도에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.	기각
H2	구매자 의존성은 협력의 정도에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	신뢰는 협력의 정도에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	협력은 공급자의 협력성파에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.	채택
H5-1	공급자 의존성 → 협력 → 공급자의 협력성파	매개효과없음 완전매개효과 완전매개효과
H5-2	구매자 의존성 → 협력 → 공급자의 협력성파	
H5-3	신뢰 → 협력 → 공급자의 협력성파	

영향을 주지 못하며, 부품업체에 대한 완성차업체의 기술, 경영 및 자금에 대한 지원이 높을수록 협력수준이 높아지는 것으로 해석된다. 이러한 결과가 나타난 원인은 완성차업체와 부품업체간에 존재하는 비대칭적인 의존구조 때문인 것으로 파악된다. 협력관계에서 거래쌍방이 제공하는 자원이 동등한 가치를 갖는다면 거래관계는 대칭적인 의존구조를 형성하게 되지만 어느 한 업체의 자원이 더 높은 가치를 갖게 된다면 비대칭적인 의존구조를 갖게 된다. 이러한 경우 상대적으로 낮은 의존성을 가진 당사자가 거래관계를 지배하게 되는데(Buchanan, 1992), 본 연구의 표본으로 이용된 부품업체의 대부분이 완성차업체에 비해 상대적으로 낮은 교섭력을 갖고 있는 업체들로 구성되어 있어 두 당사자간에 비대칭적 의존구조가 형성되어 있을 것으로 판단된다. 비대칭적 의존구조 하에서는 상대적으로 의존성이 높은 부품업체는 상대방의 기회주의적 행동이나 강압적인 영향력 행사로부터 자유롭지 못하기 때문에 상대방의 행위, 자산특유성, 신뢰 등에 의존할 수 밖에 없다(Kumar et al., 1995).

따라서 완성차업체의 부품 의존성이 높은 것을 인지하더라도 완성차업체와 부품업체간에 존재하는 비대칭적 의존구조로 인해 구매자에 대한 영향력을 행사하기 어렵기 때문에 공급자 의존성이 공급자의 협력에 영향을 주지 못하고, 반대로 구매자에 대한 의존성이 높을수록 공급자의 협력 강도가 높아지는 것을 볼 수 있다. 그러나 이러한 비대칭적 의존관계에서는 표면적으로 협력을 하고 있더라도 높은 수준의 갈등이 잠재하고 있을 수 있기 때문에 협력관계가 장기적으로 유지되기 어려울 뿐만 아니라 신뢰 및 거래의 안정성도 낮아질 수 있다(Anderson and Weitz, 1986; 김상덕, 오세조, 2006).

둘째, 구매자와 공급자 간의 신뢰는 협력의 선행요인으로 작용하고 있는 것으로 나타나 선행연구들의 결과를 지지하였다(Sako, 1991; Dyer and Singh, 1998; 신동엽, 2002; 권기대, 이상환, 2003). 신뢰를 바탕으로 하는 협력관계의 구축은 기회주의적 행동을 방지하기 위해 필요한 지출을 감소시키고 환경변화에 대한 빠른 의사결정을 가능하게 하며, 구매자와 공급자간의 교섭을 신속하게 함으로써 협력관계의 효율성을 향상시킨다. 예를 들어, 일본의 자동차업체들은 부품업체와 신뢰를 바탕으로 하는 긴밀한 협력관계를 유지함으로써 세계시장을 석권하였다(장대성 외, 1999). 또한 신뢰는 구매자와 공급자간의 장기적인 거래관

계, 즉 거래기간, 거래집중도, 거래빈도 등을 통해 형성되는데(박정민, 2002), 본 연구의 표본으로 이용된 광주전남지역의 부품업체들은 대부분 완성차업체와 높은 거래비율 및 거래기간을 유지하고 있는 것으로 나타났다(<표 3> 참조).

셋째, 공급자 성과에 대한 협력의 매개효과를 검증하기 위한 가설 중 5-2와 가설 5-3이 채택됨에 따라 구매자에 대한 의존성과 신뢰는 협력을 매개로 하여 공급자 성과에 영향을 미치고 있는 것으로 판단된다. 또한 이들 변수간의 매개효과는 부분적인 매개효과가 아니라 협력을 매개로만 성과에 영향을 미치는 완전 매개효과가 존재하고 있는 것으로 나타났다. 다시 말해, 구매자 의존성과 신뢰는 공급자 성과에 직접적인 영향을 미치지 못하고 협력을 통해서만 영향을 주는 관계에 있다는 것이다. 즉, 구매자 의존성과 신뢰의 강도가 높다 하더라도 이는 직접적으로 공급자의 성과에 영향을 주지 못하고 협력관계 내에서 문제해결을 위한 공동노력, 의견차이를 조정하기 위한 공동노력, 수요 예측, 원가절감, 품질개선, 신제품개발 등을 위한 공동노력을 통해 구매자와 공급자간의 적절한 교섭 등을 통해서만 공급자의 성과를 향상시킬 수 있다.

5. 결 론

본 연구에서는 구매자와 공급자간의 협력관계에서 상호간의 의존성 및 신뢰라는 영향요인과 공급자의 협력성과에 대해 협력의 정도가 갖는 매개효과를 검증하기 위한 탐색적 연구를 수행하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해 광주전남지역의 자동차 부품업체를 대상으로 상호간의 의존성, 신뢰, 협력 및 공급자의 협력성과에 관한 설문조사를 수행하였다. 연구가설을 검증하기 위한 통계분석에는 총 72개의 데이터가 이용되었으며 주요 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 구매자인 완성차업체의 공급자에 대한 의존성이 협력에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 기각되었고 공급자인 부품업체의 구매자에 대한 의존성이 협력에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 일반적으로 협력관계에 있는 기업간의 상호 의존성이 증가할수록 협력이 증진될 것으로 생각되지만 현재의 완성차업체와 부품업체간의 협력관계에는 교섭력과 힘의 차이에 의한 비대칭적인 의존구조가 존재하기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 본 연구에서는 해석하였다. 즉, 완성차업체의 공급

자에 대한 부품 의존도를 공급자가 인지하고 있더라도 공급자인 부품업체의 구매자에 대한 의존도가 상대적으로 높기 때문에 협력관계는 주로 구매자 의존성의 정도에 의해 결정되는 것으로 판단된다. 그러나 비대칭적인 의존구조 하에서는 언제든지 기회주의적 행동을 유발할 가능성이 있기 때문에 현재의 협력관계는 투명성에 기반한 의존관계로 변화해야 할 것이다.

둘째, 공급자와 구매자의 상호 신뢰에 대한 공급자의 인식은 협력에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 선행연구들의 결과를 지지하는 것으로 나타났다. 국내 자동차산업의 관행을 살펴보면, 완성차업체와 부품업체간 협력을 통해 발생하는 성과의 공유보다는 위험분산이나 원가부담을 전가시키는 등의 부품업체에 불리한 형태의 거래관행이 많다. 그러나 구매자와 공급자간 상호 신뢰를 구축하기 위해서는 거래조건의 교섭이나 성과배분방식에 있어 상호 협력을 통해 창출된 추가적인 이익을 쌍방이 공유하는 관행이 절실히 요구된다. 또한 구매자의 공급자에 대한 신뢰를 높이기 위해서는 공급자의 경쟁력 강화가 필수적으로 요구되는데 이를 위해서는 공급자의 기술개발능력을 강화하는 것이 매우 중요하다. 즉, 부품의 개발단계에서부터 부품업체의 직원을 참여시켜 개발기간을 단축시키고 기술수준을 높임으로써 궁극적으로 완성차의 품질을 향상시킬 수 있다.

셋째, 공급자와 구매자의 상호 협력수준이 높을수록 공급자의 협력성능이 향상되는 것으로 나타났으며 협력의 선행요인으로 활용한 구매자 의존도와 신뢰가 협력을 통해서만 공급자의 성과에 영향을 미치는 완전매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 즉, 높은 수준의 구매자 의존도와 신뢰가 형성되었다 하더라도 이를 통해 직접적으로 공급자의 협력성능을 향상시키지 못한다는 것을 의미하며, 이를 향상시키기 위해서는 건전한 협력관계를 유지하기 위한 공동의 노력이 필수적으로 요구된다는 것이다.

본 연구의 결과는 상대적으로 교섭력과 지배력이 낮은 공급자의 협력성능을 높이기 위해서는 협력의 선행변수로 알려진 신뢰나 상호의존도를 높이는 것보다는 실질적인 협력에의 몰입을 높임으로써 더 나은 성과를 얻을 수 있음을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 즉, 국내의 자동차산업과 같이 완성차업체의 교섭력과 지배력이 높은 경우 부품협력업체의 경쟁력을 높여 궁극적으로 자동차산업의 국제경쟁력을 높이려면 구조적인 측면에서 상호 의존구조를 형성하거나, 관

계적인 측면에서 높은 수준의 신뢰를 구축하는 것보다는 실질적으로 부품협력업체가 느끼는 협력의 몰입도를 높일 수 있는 정책이 필요할 것으로 판단된다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 하나의 완성차업체와 협력관계에 있는 부품협력업체들을 대상으로 탐색적 연구를 수행하였기 때문에 일반화된 연구결과를 도출한 것으로 보기에는 한계가 있다. 둘째, 본 연구에서는 데이터 수집의 한계로 인해 협력의 매개효과를 검증하기 위해 독립변수, 매개변수, 종속변수만을 포함한 3단계 매개회귀분석을 수행하였으나 표본기업들의 일반적인 특성변수인 매출규모, 거래비율, 거래기간 등을 통제변수로 포함한 분석이 더 의미있는 결과를 얻을 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 구매자인 완성차업체와 공급자인 부품업체의 협력에 관한 연구를 수행함에 있어 완성차업체의 입장을 반영하지 못하고 부품업체의 관점에서 연구를 수행하였다는 한계가 있다. 이는 주로 교섭력이 약하고 구매자에 대한 의존성이 강해 상대적으로 적은 힘을 갖고 있는 중소 부품업체의 협력 성과를 중심으로 연구를 수행했기 때문에 발생하는 문제이다. 이러한 문제를 보완하기 위해 향후 구매자와 공급자의 양자의 관점에서 협력의 성과를 살펴 보거나 협력 네트워크 자체의 성과를 공급사측 성과 측면에서 다루는 연구를 수행하고자 한다. 넷째, 본 연구에서는 협력의 선행요인으로 구매자와 공급자의 상호 의존성에 관한 변수들과 신뢰에 관한 변수만을 선택하였으나 실제로 협력의 선행요인으로 작용하는 변수들은 훨씬 더 많은 것으로 알려져 있다. 이에 따라 향후 협력의 선행요인과 선행요인들 간의 종합적인 인과관계를 고려한 연구를 수행할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] 계도원(1996), “승용차 유통경로에서 딜러의 협력, 갈등, 성과간의 관계에 관한 연구”, 「유통연구」, 창간호, pp. 109-127.
- [2] 권기대(1998), 「유통경로상에서 구매자-판매자의 관계적 특징이 파트너십에 미치는 영향」, 연세대학교 박사학위논문.
- [3] 권기대, 이상환(2003), “벤처기업-대기업 협력에 대한 실증적 연구 -의존성, 권력, 신뢰를 중심으로-”, 「벤처경영연구」, 6권, 2호, pp. 53-75.
- [4] 권영철(2001), “기업간 경쟁과 협력의 논리와

- 규범”, 『경영학연구』, 30권, 3호, pp. 695-718.
- [5] 김상덕, 오세조(2006), “힘의 불균형과 상호의존성이 제조업체의 소매업체에 대한 영향전략에 미치는 영향 -관계기간의 조절효과를 중심으로-”, 『마케팅관리연구』, 11권, 1호, pp. 21-37.
- [6] 김종근, 박영태, 한기조(2005), “유통경로에 대한 상호의존성의 다양한 측정방법에 대한 탐색적 연구”, 『유통정보학회지』, 8권, 2호, pp. 75-95.
- [7] 박정민(2002), “모기업과 협력기업의 관계가 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 『산업경제연구』, 15권, 1호, pp. 303-319.
- [8] 신동엽(2002), “조직간 협력 네트워크와 신뢰기반형 지배구조 : 다른 나라 기업들 사이의 조직간 협력 네트워크에서 파트너 기업간 신뢰의 결정요인과 성과”, 『전략경영연구』, 15권, 2호, pp. 51-86.
- [9] 안홍복, 최강득, 송준협(2002), “한국자동차 산업의 협력관계 및 신제품설계참여와 원가절감에 관한 연구”, 『회계저널』, 11권, 2호, pp. 1-30.
- [10] 이강욱(1999), “우리나라 기업제열화의 문제점과 협력관계 활성화 방안에 관한 실증적 연구”, 『대한경영학회지』, 22호.
- [11] 이윤석, 백종현, 김진한(2004), “구매자-공급자 관계에서의 협력과 연계 IT 활용이 공급자 성과에 미치는 영향”, 『한국생산관리학회지』, 14권, 3호, pp. 52-74.
- [12] 이응석(1997), “한국 자동차기업의 국제경쟁력 결정요인에 관한 연구 -부품업체와의 관계특성을 중심으로-”, 『무역학회지』, 22권, 3호, pp. 223-264.
- [13] 장대성, 한상도, 이성진(1999), “한국 자동차 부품협력업체를 위한 핵심 공급관행에 관한 연구”, 『경영학연구』, 28권, 2호, pp. 281-302.
- [14] 최남희(2001), “조직간 협력의 조건이 공동목표달성에 미치는 영향 분석과 시뮬레이션 모델에 관한 연구”, 『한국 시스템다이내믹스 연구』, 2권, 1호, pp. 93-112.
- [15] 최대정, 박동건(2002), “가상화된 조직의 환경특성, 신뢰 및 협력행동 간의 관계”, 『한국심리학회지 : 산업 및 조직』, 15권, 2호, pp. 123-149.
- [16] 홍관수, 정기용(2004), “환경변화속도, 정보공유, 그리고 협력이 공급사슬의 성과에 미치는 영향”, 『중소기업연구』, 26권, 2호, pp. 77-100.
- [17] 홍장표(1995), “한국하청계열사의 구조적 특질에 관한 연구 -자동차산업의 실례를 중심으로-”, 『한국중소기업학회지』, 17권, 1호.
- [18] 현대경제연구원, 『갈림길에 선 한국 자동차 부품산업』, 2001.
- [19] Anderson, E. and Weitz, B.(1986), “Make-or-buy Decisions : Vertical integration and marketing productivity”, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3-19.
- [20] Anderson, J. C. and Narus, J. A.(1990), “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.
- [21] Akintoye, A., McIntosh, G., and Fitzgerald, E.(2000), “A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, No. 3-4, pp. 159-168.
- [22] Antia, K. D. and Frazier, G. L.(2001), “The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 65, October, pp. 67-81.
- [23] Barney, J. B.(1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- [24] Baron, R. M. and Kenny, D. A.(1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic and statistical consideration”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- [25] Benton, W. C. and Maloni, M.(2005), “The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction”, *Journal of Operations Management*, Vol. 23, 2005.
- [26] Bleeke, J. and Ernst, D.(1991), “The way to win crossborder alliances”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 127-135.
- [27] Borys, B. and Jaminson, D. B.(1989), “Hybrid arrangement as strategic alliances, theoretical issue in organizational combinations”, *Academy of Management Review*, Vol. 14,

- No. 2, pp. 234-249.
- [28] Buchanan, L.(1992), "Vertical trade relationships : The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, February, pp. 65-75.
- [29] Child, J. and Faulkner D.(1998), *Strategies of cooperation : Managing alliances, networks, and joint ventures*, Oxford : Oxford University Press.
- [30] Cook, J. and Wall, T.(1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp. 39-52.
- [31] Cummings, L. L. and Bromiley, P.(1996), "The organizational trust inventory", In Kramer, R. and Tyler T.(eds), *Trust in Organization*, London : Sage, pp. 303-330.
- [32] Dowlatshahi, S.(2000), "Designer-buyer-supplier interface : Theory versus practice", *International Journal of Production Economics*, Vol. 63, No. 2, pp. 111-130.
- [33] Dyer, J. H. and Chu, W.(2000), "The determinants of trust in supplier-automaker relationships in th U.S., Japan, and Korea", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2, pp. 259-285.
- [34] Dyer, J. H. and Singh, H.(1998), "The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660-679.
- [35] Emerson, R. M.(1962), "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, pp. 31-41.
- [36] Forker, L. B. and Stannack, P.(2000), "Cooperation versus competition : Do buyers and suppliers really see eye-to-eye?", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 31-40.
- [37] Frohlich, M. and Westbrook, R.(2001), "Arcs of integration : An international study of supply chain strategies", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, pp. 185-200.
- [38] Ganesan, S.(1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.
- [39] Gomes-Casseres, B.(1996), *The alliance revolution*, Harvard University Press, Massachusetts.
- [40] Gundlach G. T. and Cadotte, E. R.(1994), "Exchange interdependence and interfirm interaction : Research in a simulated channel setting", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, November, pp. 516-532.
- [41] Handerson, J.(1990), "Plugging into strategic partnerships : The critical IS connection", *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 7-18.
- [42] Hosmer, L. T.(1995), "Trust : The connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 379-403.
- [43] Karuse, D. R. and Ellram, L. M.(1997), "Critical elements of supply development", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 21-31.
- [44] Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J. E. M.(1995), "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, August, pp. 348-356.
- [45] Madlhok, A.(1995), "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures : A trust-based approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 117-137.
- [46] Mentzer, J., Dewitt, W., Keebler, J. Min, S., Nix, N., Smith, C., and Zacharia, Z.(2001), "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-24.
- [47] Mishra, A. K.(1996), "Organizational responses to crisis: The centrality of trust", in Kramer, R. and Tyler T.(eds), *Trust in Organization*, London : Sage, pp. 261-287.

- [48] Mohr, J. J. and Spekman, R.(1994), "Characteristics of partnership success : Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 134-152.
- [49] Monczka, R. M., Petersen, K. J., and Handfield, R. B.(1998), "Success factor in strategic supplier alliances : The buying company perspectives", *Decision Science*, Vol. 29, No. 3, pp. 553-577.
- [50] Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), "The commitment trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- [51] Powell, W. W.(1990), "Neither market nor hierarchy : Network forms of organization", in Staw, B. and Cummings, L.(eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT : JAI Press, pp. 295-336.
- [52] Ring, P. S. and Van de Ven, A.(1992), "Structuring cooperative relationships between organization", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 483-498.
- [53] Sako, M.(1991), "The role of trust in Japanese buyer-supplier relationships", *Ricerche Economiche*, Vol. 23, pp. 449-474.
- [54] Sarkar, M., Cavusgil, S. T., and Evirgen, C.(1997), "A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance", in Beamish, P. W. and Killing, J. P.(eds), *Cooperative strategies*, San Francisco, The new Lexington press.
- [55] Shin, H. D., Collier, A., and Wilson, D. D. (2000), "Supply management orientation and supplier/buyer performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 317-333.
- [56] Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., and Kelley, S. W.(1992), "Cooperation in supplier-dealer relations", *Journal of Retailing*, Vol. 68, No. 2, pp. 174-193.
- [57] Zand, D.(1972), "Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 229-239.
-