

상생협력과 공급사 성과: 관계적 사회자본의 매개효과*

이수열

전남대학교 경영학부

(leesuyol@chonnam.ac.kr)

.....

현대의 기업경쟁이 공급사들 간 경쟁의 양상을 띠면서 공급사들 역량이 기업 경쟁우위의 중요한 원천으로 인식되고 있다. 많은 기업들이 공급사들 관리에 있어 점차 시장거래방식 위주에서 협력방식 위주로 전환하고 있는 추세이다. 대기업과 중소기업의 양극화가 초래할 수 있는 제조업 전체의 경쟁력 약화에 대한 우려가 심화되면서 우리나라에서도 지난 10년간 대기업과 중소기업의 상생협력에 대한 관심이 지속적으로 증대되었다. 그러나 국내에서 상생협력은 구호와 선언 위주에 머물면서 실무적으로 발전적인 정착을 이루지 못했고 이론적인 학술 체계를 형성하는데 미흡했다. 본 연구는 사회적 자본 이론을 활용하여 상생협력이 어떻게 공급사들 성과에 긍정적인 영향을 미치는지 설명하고 이를 국내 기업을 대상으로 실증 분석하였다. 먼저, 상생협력 개념과 구성요소를 규명하고 상생협력이 기업간 관계자본 형성과 이를 통한 성과향상에 기여하는 이론 모형을 제시하였다. 중소기업도 공급사를 대상으로 수집된 197개 자료를 통계적으로 분석한 결과는 상생협력(공정거래, 협력활동), 관계적 사회자본, 공급사 생산운영 성과 간에 긍정적인 영향관계가 있다는 가설을 지지하고 있다. 또한 관계적 사회자본의 완전 매개효과를 확인함으로써 상생협력이 관계적 사회자본 축적을 높이는 방식을 통해 공급사 생산성과 향상에 기여한다는 사실을 밝혔다. 본 연구는 상생협력을 통한 제조업 공급사들 전체 역량 강화를 위해 구매 대기업, 중소기업 경영자뿐 아니라 정부 정책 입안자에게도 시사점을 제공하고 있다.

주제어: 상생협력, 사회적 자본, 공정거래, 공급사들 성과, 매개효과

1. 서론

대기업과 중소기업의 상생협력은 지난 10년 동안 산업계와 학계의 중요한 이슈로 끊임없이 논의되어 왔다. 국제적인 경쟁력을 갖춘 일부 국내 대기업의 성장은 매우 고무적인 것이지만 한편으로 대기업과 중소기업 사이에 커지는 경쟁력의 불균형에 대한 염려가 늘어나는 것도 사실이다(김승일, 2005; 전인우; 2005). 제조업에서 차지하는 구매비중이 지속적으로 높아지면서 기업 경쟁력의 많은 부분을 공급사에 의존하게 되는 현실에서 기업간 양극화는 공급사의 역량을 떨어뜨려서 결국 전체 공급사들의

경쟁력 저하로 이어질 수 있기 때문이다(김경목, 2009; 이수열, 2009; Hahn 등, 1999). 현대의 경쟁양상이 '기업 대 기업'의 경쟁이 아니라 '공급사들 대 공급사들'의 경쟁이라고 볼린다(Boyer 등, 2005; Ketchen과 Guinipero, 2004). 상생협력을 통해 중소기업들을 포함한 가치사슬 전체의 역량을 키우는 것이 우리나라 제조업의 경쟁력 확보와 유지에 핵심적인 사안이라는 데에 정부, 산업계, 학계의 의견이 대체로 일치한다. 그러나 이러한 현실적인 중요성에도 불구하고 우리나라에서 상생협력은 실무적인 측면과 학술적인 측면에서 몇 가지 도전에 직면해 있다.

첫째는 상생협력의 실천에서 드러나는 산업계의

문제점이다. 우리나라에서 상생이 새로운 경영활동의 슬로건처럼 등장한 것은 2000년대 초반이고 이때 유행한 용어는 대 중 소 파트너십이다. 이후 상생협력이란 용어가 파트너십을 대체했고 최근에는 동반성장이란 이름이 더 자주 사용된다. 거의 비슷한 내용이 마치 다른 개념인양 다른 용어로 포장되어 반복적으로 등장하는 것은 결과적으로 상생협력이 산업계에 잘 정착되지 못했다는 반증이 되기도 한다.

둘째는 상생협력을 다루는 학술적인 접근에 관련된 문제점이다. 그 동안 상생협력은 용어나 슬로건 위주로 정부나 기업의 선언, 활동과 관련하여 대중적인 시선을 끌 수 있는 일회성 사건 위주로 소개되어 왔다. 따라서 상생협력에 관한 개념 정립과 이론화, 실증 과정이 부족했고 결과적으로 제대로 된 학술체계를 형성하지 못한 한계를 보여 왔다. 학계 일부에서 상생협력 개념을 정리하고 이론적 틀을 개발하려는 노력을 해오고 있으나(상생협력연구회, 2006) 학술측면에서 볼 때 태동기를 벗어나지 못하고 있다. 실제로 상생협력이나 동반성장과 관련된 국내 경영학 논문은 매우 적다.¹⁾ 현실적으로 보면 상생협력이라는 이름 안에 공정거래나 협력과 같은 이질적이고 다양한 이슈가 포함되어 있어 개념자체가 모호한 측면이 있어 '상생협력'이란 단일 개념으로 연구가 쉽게 진척되지 못하기도 한다.

해의 연구는 상생협력이란 용어를 거의 사용하지 않지만 다양한 학술적 접근을 통해 공급사슬 내 협력을 설명할 수 있는 중요한 이론체계를 형성해 왔다. 불공정성에 관련된 것은 힘의 불균형(power imbalance)이나 정의(justice)란 개념으로(Benton과 Maloni, 2005; Griffith 등, 2006), 협력이나

지원에 관한 통합(integration) 또는 구매-공급사 관계(buyer supplier relationship: BSR) 개념으로 주로 다루어져 왔다(Heide와 John, 1994; Flynn 등, 2010). 또한 자원기반 이론, 거래비용 이론, 사회적 자본 이론 등 경제, 경영학의 기존 이론을 활용하여 공급사슬 내에서 벌어지는 협력적 행태의 이유, 협력과 성과의 관계를 보다 체계적으로 설명하고자 하는 이론적, 실증적 시도가 이루어져 왔다(Carey 등, 2011; Lawson 등, 2008; Krause 등, 2007; Chen과 Paulraj, 2004). 우리나라 현실에서 보면 상생협력은 구호와 수사(rhetoric)가 내용과 이론보다 다소 앞서 왔다. 이와 같은 시점에서 경영학에서 체계화된 제반 이론을 활용하여 상생협력 개념을 명확히 하고 실증분석을 통해 학술적인 지식체계 정립이 매우 필요하다.

상생협력의 효과를 실증적으로 분석하고자 하는 본 연구의 차별화된 공헌을 세 가지로 정리해 볼 수 있다. 첫째, 위에서 언급한 바와 같이 상생협력에 관한 국내 학술 연구는 매우 부족한 편이다. 일회적인 사례연구를 통해 구매 대기업의 상생협력 활동을 정리하는 수준을 벗어나 이론적으로 체계화된 연구모형을 제시하고 실증적으로 분석한 초창기 연구로 의미가 크다. 둘째, 본 연구는 상생협력의 효과를 설명하기 위하여 매개변수를 도입하여 이론적인 엄격성과 설명력을 높이고자 하였다. 사회적 자본(social capital) 이론을 활용하여 상생협력이 어떻게 네트워크 참여자의 관계자본(relational capital)을 높이고 결과적으로 성과향상에 기여하는지 경로를 설명하고 있다. 셋째, 본 연구는 상생협력에 관한 국내에서 초창기 실증연구로 독창성이 높다. 2007년 이후 상생협력에 대한 접근은 대다수 사례연구 위주로

1) 국가과학기술정보센터(www.ndsl.kr)에서 '상생협력', '동반성장' 검색어로 최근 10년 동안 경영학 연구분야에서 발표된 논문을 찾아 보면 총 20편이 검색되지만 직접 관련된 연구논문은 '상생협력'을 다룬 7편 밖에 되지 않는다 (2013년 5월 기준).

수행되었으며(김기찬, 2007; 김수옥, 2007; 김경목, 2009; 권영철, 2007) 일부 수학적 모형을 활용하거나(유승호, 2011), 설문조사를 통해 실태조사를 수행한 바는 있지만(이종욱 등, 2007), 대규모 서베이로 연구가설을 검증한 연구는 많지 않다.

본 논문은 상생협력의 개념과 구성 내용을 학술적인 측면에서 정리한 후 상생협력이 공급사들 성과에 어떤 영향을 미치는지 사회적 자본 이론을 활용한 연구가설을 제시하고 실증 연구를 통해 분석하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 상생협력

기업경영에서 상생협력이란 일반적으로 기업과 기업간 관계, 특히 공급 네트워크에서 구매기업과 공급사 또는 생산자와 판매자 관계에서 나타나는 개체간 행태를 일컫는다. 상생협력이란 용어가 연구 문헌에서는 좀처럼 찾아보기 어렵다는 점을 통해 알 수 있듯이 상생협력은 학술적인 개념보다 시사적인 용어로 더 자주 사용되어 왔다. 특히 상생협력은 구매 대기업의 시장 지배력이 유달리 커서 힘의 불균형 문제가 자주 불거지고 이러한 시장에 정부 관여가 잦은 우리나라에서 더 자주 통용되는 용어이다.

국내에서 상생협력에 관한 관심이 촉발된 것은 2000년대 초반이다. 우월한 시장 지배력을 가진 대기업이 단기적인 관점에서 기회주의적인 행위를 함으로써 중소 공급사들이 불공정한 경쟁에 내몰리게 되는 현상에 대한 우려가 불거진 때였다. 불공정한 거래 관행에는 중소 공급사에 대한 일방적 거래 단

절, 일방적 납품단가 인하 요구, 중소기업 기술 무단 도용과 탈취와 같은 행위가 포함된다(상생협력연구회, 2006). '갑을' 관계로 대표되는 대결적 거래구도를 바탕으로 대기업이 단기적인 이윤 극대화를 추구하는 경우 중소기업의 생존 기반이 붕괴되어 결국 우리나라의 기업 생태계의 위기를 초래할 수 있다는 위기의식이 커지면서 대기업과 중소기업의 공급사 관계를 중장기 관점에서 새롭게 바라봐야 한다는 인식에서 출발한 개념이었다. 대 중 소 파트너십, 상생협력, 동반성장 등 다른 이름으로 불리기도 했으나 내용 측면에서는 공정거래와 협력적 관계를 통해 중장기적으로 대기업과 중소 규모의 파트너가 지속적인 경쟁력 향상을 추구한다는 점에서 같은 개념이라고 할 수 있다. 결국 상생협력은 기회주의적이고 단기적인 거래관행을 지양하는 데에서 출발하며 가장 중요한 두 가지 구성차원은 공정한 거래관행과 상호협력적 활동이 된다.

상생협력의 첫 번째 차원인 공정거래 관행의 이론적 배경은 힘의 불균형과 정의(또는 공정성)를 다룬 연구분야이다. 구매기업은 다양한 힘을 행사함으로써 공급사 행동에 영향을 미친다. 이러한 힘의 원천(sources of power)은 일반적으로 구매기업이 공급사에 직접적인 행동을 함으로써 영향력을 행사하는 매개적 원천(mediated power source)과 직접적인 행동을 취하지 않더라도 공급사의 행동에 변화를 줄 수 있는 비매개적 원천(non-mediated power source)으로 구분된다. 공급사에게 제공되는 보상, 명확하고 구체적인 의무사항을 계약조건으로 명시하는 법적 정당성, 구매기업의 우월한 협상력을 이용한 강압적 행위가 매개적 힘의 원천이다. 이에 반해 구매기업이 지닌 높은 기술이나 역량을 보고 추종하는 경우, 구매기업을 자기 행동의 기준으로 삼아서 따라 배우려는 경우, 구매기업의 요구를 고객으로서

행사할 수 있는 당연한 권한으로 인정하고 받아들이는 경우를 비매개적 힘이 작용하는 경우로 본다(Benton과 Maloni, 2005). 이들 힘의 원천 중에서 강압적 힘의 원천을 사용하는 경우가 상생협력의 불공정 거래관행과 매우 유사하다. 왜냐하면 강압적 힘의 행사란 구매기업이 공급기업이 납득할 수 있는 정당한 사유나 절차 없이 공급기업의 거래량을 줄이거나 갑자기 사업관계를 취소하는 등 공급기업이 원하는 것을 들어주지 않거나 원하지 않는 일을 강요하는 행위를 포함하기 때문이다(Mossholder, 1998; Zhao 등, 2008). 힘의 원천과 관련된 기존 연구는 일반적으로 강압적 힘을 포함한 매개적 힘의 행사보다는 비매개적 힘의 행사가 공급사의 성과를 높이는 데 유리하다고 언급하고 있다. 그러나 비매개적 힘이 작동하기 위해서는 구매기업과 공급사 사이에 일정 기간 이상의 관계지속이 필요하기 때문에 짧은 시간에 힘을 행사해야 할 경우는 강압적 힘의 원천이 사용되는 경향이 높다고 알려져 있다(Dwyer와 Walker, 1981).

공정성(또는 정의)은 분배공정성(distribution justice)과 절차공정성(procedural justice)으로 구분할 수 있다. 공급사측 참여자가 느끼는 분배공정성이란 공급사측 협력을 통해 얻어지는 수익과 보상의 배분이 각 참여자의 공헌 및 책임 정도에 비교하여 공정한 정도를 의미한다(Griffith 등, 2006). 반면 절차공정성은 의사결정 과정과 절차에 모든 참여자의 의견이 적절하게 반영되어 있어 그 과정을 통해 결정된 결과에 수긍할 수 있는 정도를 의미한다(Thibaut와 Walker, 1975). 대표적 불공정 거래관행으로 꼽히는 물량 밀어내기, 단가 후려치기, 중기 어음결제와 같은 현상은 우월적 힘을 이용한 구매기업(또는 판매기업)의 행위에 따른 낮은 분배/절차공정성에 이론적 뿌리를 두고 있다. 문헌은 대

체적으로 분배/절차공정성이 높을수록 (또는 높다고 인식할수록) 공급사 몰입과 성과가 높아진다고 말한다(복준혁 등, 2012).

힘의 불균형, 공정성에 관한 이론이 상생협력의 한 차원을 설명하는 근거가 될 수 있지만 이들 문헌이 다루는 내용과 우리나라 현실에서 거래 불공정에 관한 내용에 있어 존재하는 미묘한 차이점을 언급하지 않을 수 없다. 문헌에서 언급하는 강압적 힘의 사용, 낮은 공정성은 기본적으로 '법 준수(compliance)'를 전제로 한다. 우리나라 현실에서 자주 언급되는 불법 하도급이나, 불법성이 있는 일방적 거래단절, 구매기업의 중소 공급사 기술도용과 같은 불공정 거래행위는 우선 법적 준수의 대상이 되기 때문에 경영 이슈로 다루지 않는다. 이러한 이유로 국내 상생협력은 현금결제, 불법근절, 부당 거래조건 개선과 같이 '불법'을 하지 않도록 하는 행위(이종욱 등, 2007)와 같이 외국 문헌에서는 찾아 볼 수 없는 매우 특수한 활동이 포함된다.

상생협력을 구성하는 두 번째 차원은 공급사측 협력과 통합이며 이 분야는 오랜 이론적 배경을 기반으로 한다. 일반적으로 공급사측관리는 거래기반 접근법(arms-length approach)과 협력기반 접근법(collaborative approach)으로 구분되는데 전자는 시장에서 가격 위주로 단기적인 거래에 집중하는 방식으로 효율적 구매에 초점을 맞추는 반면 후자는 중장기적인 협력과 역량강화를 중시한다는 점에서 상생협력은 후자의 접근법과 내용을 같이 한다. 공급사측관리 문헌은 협력기반 접근법이 베스트 실무 관행에 가깝다고 말한다. 기존 연구에서 공통적으로 제시하는 협력활동의 핵심은 (1) 공급사 수를 줄이고, (2) 장기적인 관계를 형성하고, (3) 공급사 선정을 역량에 기반한 기준으로 바꾸고, (4) 공급사와 정보와 지식을 공유하고, (5) 공동개발을 강화하며,

(6) 공급사에 대한 지원을 늘리는 방식이다(오중산, 이승규, 2008; Krause 등, 2007; Chen과 Paulraj, 2004; Liker와 Choi, 2004).

국내 문헌에서 상생협력은 부품 경쟁력 차원, 연결 경쟁력 차원, 지속적 혁신 차원으로 설명된다(상생협력연구회, 2006). 첫째는 최종 완제품을 이루는 주요 부품을 생산하는 중소 공급사의 역량구축이 중요하기 때문에 단순한 시장거래보다는 기술, 인력, 자금, 판로를 지원하는 방법으로 부품 경쟁력을 강화해야 한다는 접근법이다. 둘째, 상생협력은 구매기업과 공급사 간 상호의존성을 높여줄 수 있는 몰입과 신뢰 구축을 목표로 해야 한다는 인식이다. 이것은 호혜적이고 장기적인 활동, 비기회주의적 행

태를 통해서 생성되는 관계 역량을 지향한다. 셋째는 공급사들 내에서 지속적인 기술혁신과 개선이 이루어져야 한다는 점을 강조하면서 외부의 혁신 역량을 수용할 수 있으면서 내부의 역량을 외부로 이전할 수 있는 개방형 혁신을 중요하게 생각한다. 공급사들관리의 협력과 통합에 관한 문헌, 상생협력에 관한 국내 문헌은 공통적으로 상호호혜적인 관점에서 장기적인 파트너십에 기반을 둔 협력적 활동을 강조한다.

상생협력의 공정거래, 협력활동 차원을 설명할 수 있는 불공정 거래, 협력, 통합과 관련된 이론과 문헌을 다음 <표 1>로 정리하였다.

<표 1> 상생협력의 구성차원과 관련 문헌

상생협력의 차원	관련 문헌	주요 내용과 관련성
공정거래 (우월적 지위를 이용한 기회주의적 행위 금지)	• Maloni와 Benton (2000), Benton과 Maloni (2005), Zhao 등(2008)	• 공급사들의 힘의 원천, 공급사들관계, 구매기업, 공급사 성과간 관련성에 대한 연구 (힘의 원천 중 강압적 힘의 원천 내용이 불공정거래 활동과 유사)
	• Ireland과 Webb (2007), Griffith등(2006), 복준혁 등(2012)	• 힘의 원천, 분배적/절차적 공정성(정의), 신뢰, 성과간 관련성에 대한 연구 (공정성 개념과 내용이 공정거래 개념과 유사)
	• 상생협력연구회(2006)	• 우리나라 산업계 상생협력 실태조사 (불공정거래 행위 유형화)
협력활동 (공급사 역량구축, 신뢰 형성, 지속적 열린 혁신)	• Flynn 등 (2010), Cousins 등(2006), Shin 등(2000), Sako와 Helper (1995)	• 공급사들 통합 또는 공급사들 관계와 성과간 관련성에 대한 연구 (통합, 관계지향 등 주요 개념의 내용은 협력활동과 동일)
	• Krause 등(2007: 1998), Modi와 Mabert (2007)	• 공급자개발과 공급사들 성과간 관련성에 대한 연구 (공급자개발 내용은 지원/협력활동과 유사)
	• Heide와 Miner (1992), Johnston 등(2004), 이수열(2009), 오중산과 이승규(2008),	• 협력적 공급사들관리 방식과 성과간 관련성에 대한 연구 (대기업 지원과 협력활동)
	• 상생협력연구회(2006)	• 상생협력 개념화 및 우리나라 산업계 상생협력 실태조사 (대기업의 지원 또는 협력활동 유형화)

2.2 사회적 자본 (Social capital)

조직 이론에서 사회적 자본이란 네트워크에 참여하는 구성원들 관계에서 형성되거나 개체간 관계에 내재된(embedded) 활용 가능한 현재 또는 잠재된 모든 자원을 일컫는다(Nahapiet와 Ghosal, 1998). 관계에 뿌리를 두고 있는 이 독특하고 가치 있는 자원은 한 개체의 독자적인 노력으로는 만들 수 없고 반드시 다른 개체와의 사회적 관계를 통해서 형성되기 때문에 쉽게 모방하거나 이전할 수 없어 경쟁우위의 새로운 원천으로 중요성이 부각되어 왔다(Dyer와 Singh, 1998). Nahapiet와 Ghosal(1998)은 사회적 자본을 구성하는 구조적 사회적 자본(편의상 구조자본으로 표기), 관계적 사회적 자본(관계자본으로 표기), 인지적 사회적 자본(인지자본으로 표기) 세 차원을 제안했다. 이들 차원은 복합적인 사회적 자본 개념을 구체적으로 이해하기 위한 분류이며 실제로는 서로 독립적이라기 보다는 밀접하게 연관되어 있거나 중첩된 개념들이다(Nahapiet와 Ghosal, 1998). 특히, 네트워크 참여자 사이에 형성된 공유목표, 공유가치, 공유비전과 어떤 현상에 대해 유사한 해석을 하게 되는 동질성을 표현하는 인지자본은 종종 다른 사회적 자본 차원들과 조작적으로 분리하기 어려운 경우가 많아 연구자에 따라 다양하게 조작화된 변수로 사회적 자본을 설명하는 경향이 있다. 예를 들어 Lawson등(2008)은 공급사 통합, 공급사 근접성, 관계자본을 관계적 사회자본의 세부 차원으로, 의사소통, 기술교환을 구조적 자본의 세부차원으로 파악하고 인지적 자본 차원은 고려하지 않았다. 반면 Carey등

(2011)은 구조자본, 관계자본, 인지자본의 상호관련성에 주목했고 Krause등(2007)은 몰입, 공유가치, 정보공유, 관계 존속기간, 의존성 등을 사회적 자본 관점으로 새로 해석했다. 본 연구는 Granovetter(1992)과 Moran(2005)의 구조적, 관계적 내재화(embeddedness)²⁾ 구분에 기반을 둔 구조자본과 관계자본에 초점을 맞추어 상생협력을 설명하기로 한다.

구조자본은 구성원들이 연결되어 있는 전체적인 패턴을 말하는데 네트워크에 연결되어 있는지의 여부, 연결의 밀도나 강도 등을 통해 측정할 수 있다(Nahapiet와 Ghosal, 1998). 결국 구조자본은 결국 네트워크에 속한 개체들이 얼마나 다양하고 빈번하게 상호작용 할 수 있도록 연결이 어떻게 구성되어 있는지에 따라 달라진다. 구조자본을 형성할 수 있는 대표적인 상호작용 활동으로 정보 및 지식 공유, 공동개발, 기술 및 지식이전 활동을 들 수 있다. 정보공유는 서로 연결된 기업간에 상호 활동을 촉진시키는 정보의 공개 수준을 의미한다(Heide와 Miner, 1992). 정보와 지식은 전통적으로 단일 개체, 즉 한 개 기업에 내재되어 있는 자산으로 인식되어 왔고 독점할 수 있는 지식일수록 자산의 가치가 높은 것으로 생각되었다. 그러나 공급사슬관리 문헌은 두 개 이상의 조직간 관계에 있어 정보공개와 지식공유가 서로에게 보완적인 능력을 효과적으로 습득할 수 있는 핵심적인 역할을 한다는 것을 강조하고 있고 기업간 네트워크 구조를 통해서만 형성할 수 있는 자산으로 새롭게 인식하게 되었다(Ahuja, 2000). 공급사슬에서 구성원들이 보유한 정보의 양과 질이 서로 다른 것이 보편적인 현상이다. 또한 정

2) Embeddedness는 종종 배태성(背胎性)으로 번역되기도 하는데 의미와 어감이 같지는 않다. 임베디드니스는 무언가가 어딘가에 깊숙이 자리잡아 개체와 개체가 뿌리내린 주변과 잘 분리할 수 없는 상황을 의미한다. 오히려 '뿌리내림'이란 번역이 원래의 의미에 가깝지만 여기서는 내재화로 표현했다.

보의 종류에 따라 공유하는 방법도 다르다. 예를 들어 표준화와 문서화가 쉬운 시장정보, 생산정보, 공급 자체정보, 공급사 평가 기준과 성과 평가결과와 같은 정보는 공급사들 정보시스템을 통해 비교적 쉽게 공유할 수 있다(Moran, 2005; Lin 등, 2002). 반면 조직에 내재되어 있거나 쉽게 매뉴얼로 만들 수 없는 암묵적 지식(tacit knowledge)은 전문가를 파견하여 훈련을 시키거나 공동기술 개발과 같은 보다 직접적인 협력과 개입을 통해서 공유와 이전이 가능해진다(Krause 등, 2007). 결국 공급사들에서 구조자본의 핵심은 빈번한 상호작용이 가능하도록 조직된 다양한 연결이라고 할 수 있다.

관계자본은 오랜 기간 유지된 상호작용을 통해 형성되는 관계에 내재된 것으로(Granovetter, 1992), 존경이나 우정과 같이 행동에 영향을 줄 수 있는 특별한 감정이나 정서, 분위기에 초점을 맞춘다(Nahapiet와 Ghosal, 1998). 관계자본은 오랜 기간 호혜적 책임과 의무를 수행해 가는 과정에서 형성된다. 일반적으로 상호작용 수준이 높고 관계가 오래 지속될수록 관계자본은 커진다고 알려져 있다. 예를 들어 공급사들에 있어 구매기업과 공급사가 단기적인 계약관계를 넘어 장기적인 파트너 관계를 형성할 경우 서로에게 필요한 자산에 투자가 이루어질 가능성이 높는데 이러한 자산특유성(asset-specific 또는 co-specialized assets)은 상대방에 대한 의존성을 높여 다시 관계를 강화시키는 결과를 낳는다(Teece, 1986). 이런 과정을 통해 두 조직 사이에 단기간에는 형성될 수 없는 특유의 관계자본이 만들어지게 된다. 이런 이유 때문에 관계자본은 흔히 거래기간으로 대리파악하기도 한다(Krause 등, 2007).

신뢰는 관계자본의 가장 중요한 구성요소로 인식되어 왔다. 구매기업과 공급사 사이에 관계가 오래 지속될수록 신뢰가 높아지는 경향이 있기 때문이다

(또는 그 역도 마찬가지다. Helper, 1991; Sako와 Helper, 1998). 같은 논리로 두 기업간 상호작용이 많고 협력이 강화되면 상대방이 기회주의적인 행태를 자제할 것이라 기대하게 되고 서로에 대한 투자가 많아지면서 결과적으로 다시 신뢰가 쌓이는 선순환이 이루어진다(Parkhe, 1993). 관계자본은 다양한 상호작용 활동의 결과물로 인식될 수도 있다. 거래기간 자체가 오랜 관계의 척도가 될 수 있는데 기업간 신뢰 역시 일반적으로 거래기간에 비례하기 때문이다. 상호작용의 빈도가 높을수록 협력이 증가하고 두 기업간 공동 작업이 길어질수록 신뢰가 높아진다는 공급사들 관리 문헌이 이러한 사실을 뒷받침한다(Heide와 Miner, 1992; Helper, 1991).

III. 연구모형과 연구가설

본 연구는 대형 공급사들의 상생협력이 공급사 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 특히 상생협력이 공급사들의 관계자본 축적을 통해 긍정적인 효과가 있는 매개 과정에 초점을 맞춘다. 문헌고찰에서 살펴본 구조자본의 세부 내용은 상생협력의 협력 활동 차원과 매우 유사한 면이 많다. 예를 들어, 잦은 상호작용을 통한 정보공유(Nahapiet와 Ghosal, 1998; Krause 등, 2007), 의사소통과 기술교환(Lawson 등, 2008), 장기적이고 안정적인 멤버십(Inkpen과 Tsang, 2005), 직접적 지원(Krause 등, 2007) 등은 모두 상생협력과 구조자본에서 공통적으로 언급되는 내용이다. 본 연구는 협력활동 차원이 구조자본과 동일하다고 해석하여 구조자본을 따로 다루지 않는다. 결국 본 연구는 상생협력 활동, 관계적 사회자본, 공급사 성과간 영향관계에 초점을

맞추어 연구모형을 수립하였다.

3.1 상생협력 활동과 관계적 사회자본

상생협력은 단기적인 이윤추구에 목적을 둔 구매기업의 기회주의적 행위를 자제하는 것에서 시작된다. 일반적으로 시장지배력이 우월한 구매기업의 단기 위주 경영은 불공정거래로 나타날 가능성이 높는데 이럴 경우 공급사는 구매기업과 사업목표나 비전을 공유할 수가 없게 되고 결국 서로에 대한 신뢰약화로 이어진다(상생협력연구회, 2006). 이와 반대로 상생협력은 장기적인 거래를 염두에 둔 대등한 파트너십을 강조하는데 공급사가 구매기업과 장기적인 공급관계를 형성할 것이라고 기대하게 될수록 신뢰가 보다 쉽게 형성될 수 있다(Sako와 Helper, 1998; Helper, 1991). 장기적인 거래관계가 기대되는 상황에서는 거래 당사자들이 현재의 거래행위뿐 아니라 미래에 일어날 일을 고려하여 협상에 임하게 된다. 단기적으로 발생할 수 있는 위험은 감수하고 중장기적으로 혜택이 돌아오는 투자도 선택받아들인다(Heide와 Miner, 1992). 이런 선순환 과정은 기업간 관계자본이 더 강화되는 결과를 가져온다.

구매기업이 우월한 협상력을 이용하여 강압적인 방법으로 공급사를 통제하려 들 경우 공급사는 구매기업의 행위가 불공정하다고 느끼게 되고 결국 관계자본 감소로 이어진다(Mossholder 등, 1998; Beugre와 Acar, 2008). 급격히 납품 단가 인하를 요청한 후 공급사가 이를 수용하지 않을 경우 거래량을 줄이거나 거래를 취소하는 강압적 힘의 행사가 있을 경우, 공동의 노력으로 얻어진 원가절감의 과실을 정당한 협상절차가 근거 없이 납품 단가 인하로 이어질 경우 불공정한 거래라고 받아들이기 쉽다(홍장표 등, 2011). 성과공유제(benefit sharing)

는 구매기업과 공급사가 공동의 노력으로 성과를 높였을 경우 사전에 정해진 방법에 의하여 나누는 제도로써(김경목, 2005), 구매기업과 공급사 간 공정한 분배를 유도하기 위해 도입되었다(김경목, 2012; Chen와 Jeter, 2008). 이러한 제도가 잘 시행될 경우 공급사는 분배공정성이 높다고 인식하고 결과적으로 의존성이 높은 투자도 더 많이 할 수 있게 된다.

공급사슬관리의 문헌은 협력활동이 신뢰와 같은 관계자본 형성의 중요한 선행요인이라고 언급하고 있다(Gittell, 2002; Inkpen와 Tsang, 2005; Carey 등, 2011). 첫째, 상호작용은 원활한 정보소통과 물자흐름을 촉진하고 상대방을 바라보는 긍정적인 시선을 강화한다(Yu 등, 2006). 즉흥적이고 일회적인 활동보다 잘 계획되어 정기적으로 수행되는 구매기업의 협력활동은 공급사의 신뢰형성에 긍정적인 영향을 끼친다. 전문가를 파견하여 교육과 훈련을 돕거나 기술을 교환하거나 공동 기술개발을 통해 직접적 관여가 높아지면 공급사는 구매기업이 자신을 특별하게 대한다고 느끼게 되고 자연스럽게 믿음이 쌓인다(Carey 등, 2011). 구매기업의 협력활동은 모든 공급사를 대상으로 수행되는 것이 아니다. 기업은 일반적으로 전략적 중요도에 따라 공급사를 구분하여 관리하는데(Wagner와 Johnson, 2004), 이 중에서 전략적 파트너로 분류된 핵심 공급사의 경우 구매기업은 자사의 활동에 이들 공급사를 통합하고자 하는 노력을 더 많이 기울이게 된다. 이러한 공급사 통합은 생산활동의 통합, 제품 개발의 통합, 구매의 통합, 정보의 통합과 같은 활동으로 구체화 된다. 전략적 파트너로서 관계가 강화되면서 구매기업과 공급사가 서로 관여된 영역이 점차 많아지게 되고 결과적으로 서로를 묶어주는 관계자본이 강화되는 결과를 얻게 된다(Lawson 등, 2008). 최근에는 발달한 정보기술을 활용하여 기업간 의사

소통이 더 활발해진다. 수요정보, 생산정보, 주문정보, 공급사 성과정보를 포함한 다양한 정보를 공유하면 할수록 정보 비대칭성과 왜곡이 줄어든다. 결과적으로 상대방에 대한 투명성이 높아지면서 기회주의적인 행위는 줄고 더 많은 관계자본이 축적될 수 있다(Bell 등, 2002; Lee 등, 1997).

이러한 논거를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1a: 상생협력의 공정거래는 구매기업과 공급사의 관계자본 형성에 긍정적인 영향을 준다.

가설 1b: 상생협력의 협력활동은 구매기업과 공급사의 관계자본 형성에 긍정적인 영향을 준다.

3.2 상생협력과 공급사 성과

공급사들의 협력과 기업성과 사이의 관계에 대해서 많은 이론적 근거와 실증 연구가 있어 왔다. 비록 협력과 성과(또는 역량)와의 인과관계의 선후(先後)에 대한 다른 시각 - 다시 말하면, 협력이 성과의 선행요인인가, 높은 성과가 협력의 선행요인인가의 문제 - 이 존재하지만 협력과 성과 간 긍정적인 영향관계에 대해서는 대체적으로 일치된 견해를 보이고 있다(이수열, 2009). 예를 들어, Chen과 Paulraj(2004)는 소수의 공급사, 장기적 관계, 상호소통, 공급자 참여가 공급사와 구매기업 모두의 성과향상에 기여할 것이라고 논증한 바 있고 국내 실증연구로 오중산과 이승규(2008)는 장기적이고 전략적인 구매, 빈번한 의사소통, 제품개발 협력과 같은 활동이 공급사의 재무성과 향상에 기여한다는 것을 밝혔다. Shin 등(2000)은 구매기업의 장기적 협력과 공급관리지향(supply management

orientation)이 공급사와 구매기업 성과에 모두 긍정적인 영향을 준다는 사실을 확인하였다. 공급사들 문헌에서 협력과 맥을 같이 하는 다양한 개념들도 - 예를 들어, 공급관리지향(Shin 등, 2000), 공급사들 통합, 공급사 통합(Lawson 등, 2008; Flynn 등, 2010), 공급자개발(Krause 등, 1998; 2007) - 공급사들 성과에 미치는 긍정적인 효과를 지지한다. Liker와 Choi(2004) 연구는 협력활동 위주의 공급사 관리방식과 그렇지 못한 일반적인 관리방식을 비교해 본 결과 공급사 혁신역량과 성과개선에 있어 두 가지 접근법의 차이가 현저하다는 사실을 사례연구를 통해 보여주었다.

공정거래의 효과에 대한 연구는 많은 편이 아니다. 가장 중요한 논리는 공정거래가 미래의 불확실성을 줄여 성과개선에 대한 투자가능성을 높일 수 있다는 것이다. 구매기업이 기회주의적 행태를 보이지 않을 경우 공급사는 고객에 특화된 설비 투자를 늘리고 품질, 납기 역량을 높일 수 있도록 중장기적인 투자를 감행할 수 있다(박지윤, 2006). 거래관계에 있어 불공정거래로 가장 흔히 언급되는 것이 거래가격 조정이다. 실제로 우리나라에서 수행되는 상생협력 활동 중 가장 많은 것이 원가절감에 집중되어 있다(산업자원부, 2007). 공급사들의 협력적 원가절감 활동에 공급사는 큰 부담을 느낀다고 알려져 있는데 시장에서 가격 변동이 필요할 때 시장의 위험이 구매기업이 설정한 납품원가 목표를 통해 공급업체에 전가되기 때문이다(유승호, 2011). 그러나 공정한 원칙에 의해 혁신노력의 성과를 공유하게 된다면 공급사는 협력적 혁신활동에 더욱 적극적으로 몰입할 수 있고 결국 성과향상 열매로 맺어질 수 있다.

이상의 논증을 바탕으로 공정거래, 협력활동의 성과에 관한 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2a: 상생협력의 공정거래는 공급사 성과에 긍정적인 영향을 준다.

가설 2b: 상생협력의 협력활동은 공급사 성과에 긍정적인 영향을 준다.

3.3 관계적 사회자본과 공급사 성과

장기적인 거래관계를 통해 구매기업과 공급사가 공동으로 수행하는 일이 늘어나면 기업들은 공동의 목표를 달성하기 위해 필요한 세부적인 사항이 무엇인지, 성과향상에 방해가 되는 구체적인 장애요인이 무엇인지 더 잘 이해할 수 있게 된다. 상대방에 대한 이해가 높아지면 서로에게 필요한 일들을 잘 수행하기 위해 자신의 목표, 업무방식, 자원배분 등을 조정해 가면서 공동의 성과향상을 추구하는 분위기가 형성된다(Cousins 등, 2006). 특히, 신뢰와 같은 관계자본은 장기간 거래에 대한 믿음이 생기기 때문에 상대방에 대한 몰입이 높아지게 된다. 거래비용 이론도 관계자본의 긍정적 효과를 지지한다. 납품 단가를 기준으로 한 단기적인 거래는 공급업체간 경쟁을 촉발하여 일시적으로 더 낮은 가격으로 물품을 구입할 수 있지만 매번 새로운 파트너를 찾아서 평가하고 일정한 수준의 평가기준을 충족하도록 관리하는데 있어 추가적인 거래비용이 유발된다. 장기적인 거래를 지향하는 관계자본은 탐색, 평가, 유지에 소요되는 기업간 거래비용을 줄여 중장기 측면에서 원가 경쟁력으로 이어질 수 있다(상생협력연구회, 2006).

공급사슬관리 분야의 주요 연구들도 기업간 관계자본이 기업성과에 긍정적인 기여를 한다는 논리를 지지하고 있다. 예를 들어 Artz(1999)는 거래 관계에서 자연스럽게 느껴지는 '협력이 중요하다'는 규범이나 거래관계에 대한 몰입이 구매자와 공급사 모두

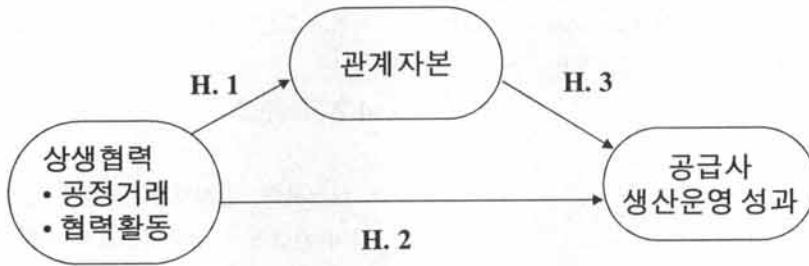
의 성과를 높인다는 사실을 보여주었다. 이러한 관계자본은 특히 공급사의 제품설계, 공정설계 성과향상, 납기 단축, 품질향상을 높여 결과적으로 구매기업 성과 개선에 기여하는 것으로 나타났다(Kotabe 등, 2003). Sako(1998)의 연구도 미국, 독일, 일본의 자동차 산업에 종사하는 1차 공급사를 대상으로 한 실증분석을 통해 유사한 결론을 도출했다. 국가에 따라 영향 정도가 다르긴 하지만 전반적으로 공급사슬 내 기업 간 신뢰와 성과는 의미 있는 관계를 갖는 것으로 나타났다. 특히, 일본의 경우에는 신뢰가 비용절감을 가져왔고 미국의 경우에는 신뢰가 이익증가로 이어졌다.

도요다 자동차 사례는 공급사와의 관계자본이 어떻게 경쟁력의 원천이 되고 또 관계자본 형성에 실패할 경우 어떤 위기를 초래하는지 잘 보여준 사례로 종종 인용된다. 도요다 공급사들은 신뢰를 기반으로 부품 공동개발을 수행해 왔으며 유기적인 연구협력 관계를 유지해 왔고 이는 1,500건에 넘는 공동 특허 건수로 성과를 보여주었다(상생협력연구회, 2006). 그러나 2000년대 후반 도요다가 미국시장에서 생산능력을 급격히 확대하는 과정에서 공급사와의 관계자본 형성에 실패하자 바로 대량 제품회수(recall)의 위기를 겪게 되었다(정유훈 등, 2010; Greto 등, 2010).

이와 같은 논증을 바탕으로 관계자본과 성과와의 관계에 관한 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3: 상생협력을 통해 형성된 관계자본은 공급사의 성과에 긍정적인 영향을 준다.

세 가지 가설을 종합적으로 도식하면 다음 <그림 1>과 같다.



〈그림 1〉 연구모형과 가설

IV. 연구방법

4.1 연구변수와 측정도구

본 연구에서 실증분석을 위해 사용한 변수는 상생협력과 관련된 '공정거래'와 '협력활동', '관계적 사회자본', '공급사 성과' 총 네 가지이다. 측정도구의 내용 타당성(content validity)을 높이기 위하여 고급적 기준의 문헌에서 사용된 항목을 활용하고자 하였다. 그러나 상생협력 중 공정거래 변수는 우리나라 특수성이 반영된 것으로 기존 문헌에서는 잘 다루어 지지 않았기 때문에 실제 실무관행에서 중요하게 언급되는 항목을 섞어 측정도구를 개발하였다(부록 참조).

4.1.1 공정거래

상생협력의 한 차원인 공정거래는 힘의 원천, 공정성 이론을 토대로 하여 국내 현실에서 자주 회자되는 주요 불공정거래 활동 내용을 정리하여 측정도구를 새로 개발하였다. 공급사측 문헌에서 언급되는 '공정한 공급사 평가'(Krause 등, 2007), 강압적 힘이 아닌-협의를 통한 조정(Benton과 Meloni,

2005), 분배공정성과 관련된 성과공유(Griffith 등, 2006; 김경목, 2012), 상생협력과 관련된 국내 문헌에서 자주 언급되는 결제방식(이종욱 등, 2007)을 종합하여 총 4개 항목으로 구성하였다.

4.1.2 협력활동

상생협력의 다른 한 차원인 협력활동은 공급사측 관리 문헌에서 협력기반 공급사측관리, 공급자개발, 공급자통합 등을 측정할 때 공통적으로 활용된 항목을 조합하여 측정하였다. 정보공유, 기술 및 혁신활동 지원, 금전적 지원, 기술이전 활동이 이에 포함된다(Lawson, 2008; Modi와 Mabert, 2007; 이수열, 2009; 오중산과 이승규, 2008). 상생협력을 다룬 국내 문헌에서 정리한 협력활동도 이들과 크게 다르지 않다(이종욱 등, 2007).

4.1.3 관계자본

사회적 자본 문헌에서 관계자본의 측정은 연구에 따라 서로 다른 항목을 사용해 왔다. 본 연구는 관련 문헌의 이론적 배경을 토대로 내용을 구성하고 실증 연구에서 공통적으로 사용된 항목을 토대로 도구를 개발하였다. 신뢰, 파트너십 지향, 상호존중, 우호적

관계분위기(Carey 등, 2011; Lawson 등, 2008; Kale 등, 2000)의 4개 항목으로 측정도구를 구성하였다.

4.1.4 공급사 생산운영 성과

생산경영 문헌에서 생산성과는 경쟁우선순위(competitive priorities)의 구성항목인 품질, 원가, 납기, 유연성의 4가지 차원을 바탕으로(Ward 등, 1998; 1995) 측정항목이 개발되어 왔다. 연구자에 따라 다른 차원이 추가되거나 동일 차원을 세부 항목으로 구성하기도 하지만 4가지 차원을 기반으로 한다는 데에 합의가 이루어져 있다(Krause 등, 2007). 측정지표도 객관적 척도와 주관적 지표가 각기 다르게 활용된다. 예를 들어 Flynn과 Flynn(2004)은 품질을 다시 2개 세부차원(프로세스 품질, 시장품질), 2개 납기차원(납기준수, 단납기), 2개 유연성 차원(제품, 물량유연성)을 객관지표로 측정하는 반면 Ward등(1995)은 경쟁우선순위 차원을 4개 차원으로 명확히 하고 이후 연구(Ward등, 1998)에서 여러 하위 차원으로 세분화하였다. 세분화되는 과정에서 신제품개발시간과 같은 항목이 추가되었다(Flynn과 Flynn, 2004; Ward등, 1998). 기존 문헌에서 공통적으로 제시하는 성과차원을 토대로 본 연구는 품질, 원가, 납기준수, 생산유연성, 신제품개발시간, 기술역량, 생산성, 고객만족의 8개 항목으로 생산운영 성과항목을 구성하였다.

독립, 매개, 종속변수의 모든 측정 항목은 7점 리커트 척도(Likert's scale)이다. 설문 항목에서 '주요 고객사'를 3개까지 적도록 하였으며 주요 생산품 중 가장 많은 물량을 납품하는 고객사를 '핵심 고객사'로 정의하였다. 통제변수는 기업규모와 산업분류이다. 표본이 중소기업이긴 하지만 종업원수를 측정

하여 로그를 취한 값을 기업규모로 분석에 활용하였다.

4.2 자료수집

상생협력, 관계자본, 공급사 성과 간 관계를 공급사의 관점에서 실증적으로 분석하고자 하는 연구의 목적에 부합하도록 조사대상으로 중소 공급사를 선정하였다. 중소기업청으로부터 2005년부터 2006년까지 이노비즈(Innobiz) 사업체 인증을 받은 총 850개 기업을 조사표본으로 삼았다. 이 표본을 선정한 주된 이유는 다음과 같다. 일반적으로 공급사는 주요 부품을 납품하는 공급사와 일반 품목(commodity)을 납품하는 공급사로 구분된다. 상생협력이나 공급사슬 관리의 주된 대상으로 주요 부품 공급사이다. 본 연구 목적상 대형 구매기업의 상생협력 관행을 경험해 본 중소 공급사의 응답이 필요하며 일반 품목이 아닌 주요 부품을 납품할 수 있는 공급사일 가능성이 높은 기업을 표본으로 삼기 위하여 이노비즈 인증 업체를 대상으로 하였다. 이노비즈 인증 업체는 단순 납품업체가 아닌 기술이나 생산역량 측면에서 상대적으로 유망하다고 인정받은 업체이기 때문이다.

조사설문은 가급적 고객사의 상생협력 활동이나 자사의 성과 등을 가장 잘 파악할 수 있는 상위경영자가 응답할 수 있도록 하였다. 조사 대상이 된 기업에게 문의하여 응답의사를 확인한 후 적절한 응답자를 파악하여 팩스, 이메일, 전화로 설문조사를 수행하였다. 2011년 1월부터 3월까지 설문을 수집하여 총 248개의 응답을 받았다(응답률 29.2%). 이 중 27개 응답은 공급사가 아니어서(B2C) 제외하였고 본 연구의 주요 변수 측정항목에 무응답(missing)이 많은 24개를 제외하고 분석에는 총 197개 자료를 이용하였다. 표본과 응답자 현황을

정리하면 <표 2>와 같다.

표본을 수집하는 과정에서 발생할 수 있는 편의로 무응답편의와 동일응답편의(common method bias)가 있을 수 있다. 자료 수집 초기에 응답한 기업과 나중에 응답한 기업을 나누어(기준은 응답 재요청 확인 전화 전/후) 20개 측정항목의 차이를 통계 분석(t-검정)하여 무응답편이를 파악하였다. 95% 신뢰구간에서 초기 응답자(143개)와 후기 응답자(105) 사이에 통계적으로 유의한 차이를 발견할 수 없었기 때문에 무응답편의가 없다고 결론 내렸다. 동일응답편의 분석을 위해 Harman의 일요인분석(one-factor analysis)를 실시하였다(Podsakoff등, 2003). 20개 모든 항목에 대해 탐색적 요인분석을 수행한 결과 하나의 요인으로 수렴하지 않았고, 제일 많은 양의 분산을 설명하는 요인이 27.1%를 설명하고 있어 동일방법편의는 크지 않은 것으로 보인다.

4.3 측정도구의 타당성 분석

측정도구의 타당성을 검토하기 위하여 내용타당성(content validity), 구성개념타당성(construct validity), 이해타당성(nomological validity)을 확인해 볼 수 있다(O'Learly와 Vokurka, 1998). 본 연구에서 사용한 설문지를 개발할 때 가급적 기존 문헌에서 사용된 항목을 이용하였고 조사를 실시하기 이전에 자동차와 전기전자 산업에 속한 몇 개

기업의 현업 관리자를 대상으로 초안을 검토하는 과정을 거쳐 내용타당성을 높였다. 이해타당성은 통계적 기법을 활용한 가설검증 후 설명력이 높을 경우 타당성이 높다고 판단할 수 있기 때문에 다음 장에서 다시 언급하기로 한다.

구성개념타당성으로 먼저 도구의 일차원성(unidimensionality)을 분석하였다. 먼저 독립변수, 매개변수로 상정한 상생협력과 관계자본 항목에 대하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis: EFA)을 수행하였다. 주성분분석(principal component analysis)과 직교회전(varimax) 방식을 이용하여 분석한 결과 예상한 바와 같이 상생협력이 2개의 하위 차원으로, 관계자본은 독립된 요인으로 묶였다(표 3). 첫 번째 차원은 공정거래 항목이며 두 번째 차원은 '성과공유' 항목을 제외하고는 모두 협력활동 항목으로 구성되었다. 연구모형 설정과 개념도출 과정에서 성과공유가 공정거래 차원에 해당된다고 설명하였으나 타당성 분석과정에서 협력활동과 가까운 것으로 나타났다. 공정거래 항목으로 타당성이 떨어진다고 판단하여 '성과공유' 항목을 모든 분석에서 제외하였다. 성과변수인 공급사 생산운영 성과 8개 항목은 단일 요인으로 묶였다.

측정도구의 집중타당성(convergent validity)은 요인분석의 요인적재량이 높고 각 항목의 요인적재량이 통계적으로 유의하면 충족된다고 본다(Hair 등, 2006). 공정거래, 협력활동, 관계자본, 공급사

<표 2> 표본 및 응답자 현황

산업	기계재료	전기전자	정보통신	화학	합계
표본크기	335	281	134	100	850
응답수	77	106	22	43	248
매출 평균 (억원)	213.3	137.5	234.3	177.1	190.3
종업원 평균	93	68	103	67	83

〈표 3〉 상생협력 및 관계자본 요인분석

측정 항목	요인1 (공정거래)	요인2 (협력활동)	요인3 (관계자본)
Fair01	0.69	0.26	0.33
Fair02	0.86	0.12	0.15
Fair03	0.74	0.28	0.32
Fair04	0.12	0.81	0.36
Colla01	0.24	0.71	0.31
Colla02	0.19	0.84	0.26
Colla03	0.37	0.70	0.26
Colla04	0.12	0.87	0.25
Capital01	0.30	0.35	0.78
Capital02	0.25	0.36	0.69
Capital03	0.28	0.27	0.85
Capital04	0.26	0.32	0.76
Eigenvalue	3.79	3.19	2.40
Variance explained (%)	31.6%	26.6%	20.0%

성과에 대해 확인적 요인분석(confirmative factor analysis: CFA)을 수행하여 각 요인적재량과 통계량을 분석한 결과 공정거래의 한 항목(결제수단)을 제외하고는 모두 권장 요인적재량인 0.7을 상회하고 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 항목도 EFA나 신뢰성 분석에서 크게 문제를 야기하지 않고, 통계적으로 유의할 뿐 아니라 우리나라 현실성을 잘 반영한 항목으로 가치가 있다고 판단되어 그대로 유지했다. 모든 측정항목이 해당 변수에 신뢰구간 5% 유의수준에서 의미 있게 구성됨을 확인할 수 있었다. 측정도구의 신뢰성은 내적 일관성을 나타내는 크론바하 알파(Cronbach's alpha)와 CFA에서 계산되는 합성신뢰도(composite reliability)를 가지고 판단하는데 모든 측정항목이 일반적으로 받아들여지는 0.7 기준을 상회하여 높은 신뢰도를 확인할 수 있다 (표 4).

판별타당성(discriminant validity)은 측정항목에 의해 설명되는 변량이 변수간 공통변량보다 큰

지 확인하는 방법을 활용하였다. 변수의 분산추출(average variance extracted: AVE)이 변수간 상관관계의 제곱을 비교하여 AVE가 큰 경우 타당성이 있다고 해석한다(Fornell과 Larcker, 1981). 분석결과는 모든 변수의 측정항목이 판별타당성이 있음을 보여준다(표 5).

〈표 5〉는 변수들 간에 유의한 상관관계가 존재하고 있음을 보여준다. 일부 변수간 상관관계수가 커서 다중공선성(multicollinearity)에 대한 검증을 실시하였다. 분산팽창지수(VIF: variance inflation factor)가 10이상이거나, 수용도(tolerance)가 0.1 이하이거나, 고유값(eigenvalue)이 0.01보다 작거나, 조건지표(condition number)가 100이상인 경우 다중공선성을 의심해야 한다고 알려져 있다. 분석결과 공정거래, 협력활동, 관계자본 세 변수가 각각 VIF 1.95, 2.16, 2.67이고 수용도가 0.50, 0.60, 0.37, 고유값이 0.02, 0.02, 0.04를 보여 다중공선성이 큰 문제가 되지 않는다는 것을 보여주고 있다.

〈표 4〉 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

개념	측정항목 코드	표준요인 적재량	평균분산추출 (AVE)	Cronbach- α	합성신뢰도 (Composite reliability)
공정거래 (상생협력)	Fair01	0.81	0.55	0.82	0.76
	Fair02	0.65			
	Fair03	0.82			
협력활동 (상생협력)	Colla01	0.77	0.70	0.90	0.90
	Colla02	0.86			
	Colla03	0.89			
	Colla04	0.84			
관계자본	Capital01	0.87	0.72	0.92	0.91
	Capital02	0.80			
	Capital03	0.88			
	Capital04	0.83			
공급사성과	Perf01	0.87	0.65	0.91	0.88
	Perf02	0.83			
	Perf03	0.64			
	Perf04	0.84			
	Perf05	0.72			
	Perf06	0.85			
	Perf07	0.82			
	Perf08	0.85			

〈표 5〉 변수의 기술통계 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 공정거래	5.24	1.28	(0.55)				
2. 협력활동	4.67	1.28	0.59**	(0.70)			
3. 관계자본	5.03	1.24	0.69**	0.72**	(0.72)		
4. 공급사 성과	5.35	0.92	0.50**	0.44**	0.61**	(0.65)	
5. 기업규모	4.71	1.01	0.12	0.25**	0.10	0.05	-

주) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

V. 분석결과 및 토의

본 연구는 상생협력의 공정거래, 협력활동이 관계자본과 공급사 성과에 미치는 직접, 간접적 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 수행하였다. 다른 변수의 경우 산업별 차이가 없으나 공정거래 측정항목에

서 전기전자 산업이 화학업종보다 구매기업의 공정거래 관행이 유의미하게 높았다. 회귀분석에서 산업(4개 산업)과 기업규모를 통제하였다. 관계자본의 매개효과 분석을 염두에 두고 3개 모형을 분석하였다(표 6). 첫째는 상생협력이 관계자본에 미치는 영향, 둘째는 관계자본이 공급사 성과에 미치는 영향, 셋째는 상생협력, 관계자본이 공급사 성과에 미치는

〈표 6〉 상생협력, 관계자본과 공급사 성과의 회귀분석 모형

	모형1		모형2 공급사성과	모형3		모형4	
	관계자본	관계자본		공급사성과	공급사성과	공급사성과	공급사성과
산업터미1	.115	-.109	.169	.219	.119	.171	.162
산업터미2	-.104	.125	.155	.068	.215	.111	.153
산업터미3	.132	-.077	-.065	-.003	-.137	-.058	-.071
기업규모	.008	-.105 ⁺	-.027	-.030	-.071	-.034	-.033
공정거래	.676**			.369**		.089	
협력활동		.782**			.340		.030
관계자본			.475**			.414**	.454**
Adj-R ²	.469	.575	.393	.241	.201	.396	21.40
F값	34.97**	52.97**	25.75**	13.29**	10.70	22.01**	.389

⁺: $p < .10$, ^{*}: $p < .05$, ^{**}: $p < .01$

영향이다.

회귀분석 모형 1 분석결과 첫 번째 가설이 1% 신뢰수준에서 통계적으로 유의 하다는 것을 확인할 수 있다. 첫째, 분석결과는 공정거래가 관계자본 형성에 상대적으로 큰 영향을 미친다는 것을 보여준다 ($b = .676, t = 12.88$). 이는 공정성에 관한 공급사 슬관리 연구 결과를 뒷받침한다. 구매기업이 우월적 시장 지배력을 바탕으로 강제적인 힘을 행사할 경우 공급기업은 절차나 분배에 있어 공정성이 낮다고 느끼고 공정성이 낮은 경우 거래관계 몰입이 낮아진다고 알려져 있다(복준희 등, 2012; Beugre와 Acar, 2008). 불법에 가까운 불공정거래 행위가 반복적으로 대두되는 우리나라 현실에서 구매 대기업의 공정거래가 관계자본 형성에 큰 영향을 끼친다는 사실은 시사하는 바가 높다. 공정거래는 상생협력의 가장 기초적인 활동으로 실질적인 협력을 위한 출발이자 전제조건이라고도 볼 수 있다. 중소 공급사의 경우 공정거래를 통해서 더 높은 신뢰와 거래 만족이 형성된다는 것은 구매 대기업에 있어 단순히 불공정 거래관행을 개선하는 것만으로도 매우 큰 효과를 볼

수 있다는 점을 말해주는 것이다.

상생협력의 협력활동이 관계자본을 높인다는 연구 결과($b = .782, t = 15.9$) 역시 기존 연구결과와 일치하는 것이다. 이 분석결과는 대기업의 지원과 협력적 활동이 기업간 신뢰향상, 거래만족, 독특한 문화 형성에 기여한다는 점을 명확히 보여주고 있다. 대기업과 중소 공급사 사이에 정보비대칭성은 늘 존재한다. 시장을 직접 접하고 있지 않은 공급사는 정보에 취약하고 새로운 시장변화에 대응하기 위한 자원이 충분하지 않은 경우가 일반적이다. 이런 상황에서 구매기업이 공급사와 더 많은 정보를 공유하게 되면 채찍효과와 같은 정보 왜곡현상이 사라지고 투명성이 증가하면서 자연스럽게 관계자본 축적이 일어난다는 것을 실증으로 보여주고 있다(Bell 등, 2002; Lee 등, 1997). 최근 공급사의 역량이 증가하면서 단순한 정보공유를 넘어 공동 기술개발, 공동 제품개발 등 고차원적인 지식공유 활동이 많아지고 있는데 구매 대기업은 공급사의 참여를 확대할수록 공급사의 책임의식이 높아지고 몰입이 높아진다는 사실을 숙지할 필요가 있다. 이 연구결과 역시 구

매 대기업이 기술이전에 적극적이고 공동개발을 독려할수록 공급사가 느끼는 소속감이 높아져 관계자본이 형성된다는 논리(Johnston 등, 2004)를 지지하고 있다.

본 연구는 상생협력이 공급사 성과에 직접적인 영향을 준다는 두 번째 가설을 제시하였다. 모형3의 분석결과 이 가설 역시 통계적으로 유의한 수준에서 채택되었다. 상생협력의 공정거래와 협력활동은 모두 공급사 생산운영 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다(각각 $b = .369$, $t = 7.82$; $b = .340$, $t = 6.97$). 상생협력의 주요 특징 중 하나인 장기적인 공급관계는 시장 불확실성에 빠르게 대처하기 힘든 중소 공급사에게 안정적인 구매처를 제공함으로써 중장기적인 역량강화에 도움이 된다고 알려져 있다(이수열, 2009). 상생협력에 관한 많은 사례연구들이 이 논리를 지지했고 협력적 공급사슬 관리 연구에서도 많은 실증연구가 있다. 표준화한 경로계수로 비교해 보았을 때 공정거래($b = .260$)가 협력활동($b = .182$)보다 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중소공급사의 입장에서 보면 대기업의 지원이나 협력활동도 중요하지만 불공정거래 행위를 근절하고 구매 대기업이 기회주의적 행위를 하지 않는 것이 현실적으로 더 필요할 수도 있다는 것을 보여준다.

본 논문에서 제시한 세 번째 가설은 관계자본이 공급사 생산운영 성과를 높인다는 것이다. 모형2의 실증 분석결과는 이 가설을 지지한다. 관계자본과 공급사 성과의 경로계수는 0.475($t = 11.06$)로 1% 이하 신뢰구간에서 가설이 채택되었다. 보여준다. 공급사슬의 성과를 높이기 위하여 네트워크 참여자가 느끼는 신뢰나 동질감이 중요하다는 점을 새삼 확인할 수 있다. 최근의 공급사슬 관리는 공급사의 수를 줄이고 역량을 가진 공급사 위주로 장기적인

파트너십을 구축하는 방향으로 변화하고 있다. 결국 공급사슬 참여자는 하나의 팀처럼 움직여야 하는데 이때 중요한 것이 팀의 문화와 분위기이다. 구매기업과 공급사가 모두 협력이 중요하다고 느끼는 규범이나 분위기, 팀워크에 대한 몰입, 공동체에 대한 소속감과 동질감이 결과적으로 성과에 많은 영향을 미친다는 것을 확인해 주는 결과이다(Artz, 1999). 대기업은 공급사 관리에 있어 하나의 팀으로서 분위기, 몰입, 동질감과 같은 조직간 문화와 신뢰형성에 더 많은 노력을 쏟아야 한다는 시사점을 던져준다. 일시적이고 단기적인 성과향상에 대한 기대나 압박보다 관계자본 형성에 초점을 맞춘다면 중장기적으로 자연스럽게 성과개선으로 나타나게 된다는 점에 주목할 필요가 있다. 관계자본은 현재 우리나라 상생협력에서 가장 중요하게 생각되는 원가절감(산업자원부, 2007)뿐 아니라 품질, 납기와 같은 제조성과, 더 나아가 공급사의 공정개선, 제품개발 능력 향상과 같은 역량 강화로 이어진다는 것을 잘 보여준다(Kotabe 등, 2003).

상생협력, 관계자본, 공급사 생산운영 성과 간 관계에 대한 직접적인 효과를 분석하였다. 그러나 상생협력은 관계자본 형성을 통해 공급사 생산운영 성과에 간접적으로 기여할 수 있으므로 관계자본의 매개효과를 모형1, 3, 4를 통해 분석하였다. (1) 단순회귀 분석에서 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치고(모형1), (2) 단순회귀 분석에서 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고(모형3), (3) 독립변수와 매개변수가 동시에 포함된 회귀분석에서 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는 경우 매개효과가 있다고 할 수 있다(모형4). 또한 매개변수, 독립변수를 모두 포함한 회귀분석에서 독립변수의 영향이 독립변수가 투입된 회귀분석(2의 경우)에서 독립변수 영향보다 유의하게 작아야 한다

(Baron과 Kenny, 1986). 모형1에서 독립변수(공정거래, 협력활동)가 매개변수(관계자본)에 유의한 영향을 보였다. 또한 모형 3에서 독립변수(공정거래, 협력활동)가 종속변수(생산운영 성과)에 유의한 영향을 미친다. 마지막 모형 4에서 독립변수와 매개변수를 모두 포함했을 때 종속변수에는 매개변수만 유의한 영향을 미치고 독립변수인 공정거래, 협력활동의 영향이 유의하지 않아 완전 매개 요건을 충족한다. 소벨 검증(Sobel test)을 이용하여 관계자본의 매개효과가 통계적으로 유의한 지 확인하였다. 공정거래가 관계자본을 통해 공급사 성과에 미치는 경로에 있어 관계자본의 완전매개효과($t=8.418$)와 협력활동이 공급사 성과에 미치는 관계자본의 매개효과($t=9.083$) 모두 1% 이하 유의수준에서 의미 있는 것으로 분석되었다. 이 결과를 통해 상생협력의 공정거래와 협력활동이 단선적으로 공급사 성과를 높이는 것이 아니라 기업간 신뢰, 몰입, 같은 팀이라는 동질감 형성을 통해 간접적으로 공급사 성과 개선에 미치는 영향이 크다는 것을 다시 확인할 수 있다.

VI. 결론

6.1 연구 요약 및 의의

대 중 소 상생협력은 개별 기업의 경쟁력뿐 아니라 우리나라 제조업과 국가경제 전체 경쟁력에 있어 핵심 사안으로 중요성이 더 높아지고 있다. 그러나 상생협력에 관한 실무적인 관심에 비해 체계적이고 학술적인 접근은 부족한 실정이다. 예를 들어 상생협력 프로그램이 실제로 어떤 이유로 어떤 효과를

가져오는지 일회성 사례 이외에 구체적으로 학술적 설명과 증거를 보여주는 연구는 많지 않다. 본 연구는 다양한 이론을 토대로 상생협력을 공정거래와 협력활동 두 가지 차원으로 구체화하였고 이들 상생협력이 사회적 자본 축적과 공급사 생산운영 성과에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다. 본 논문의 연구결과와 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 상생협력의 공정거래와 협력활동은 구매기업과 중소 공급사 사이의 관계자본 형성에 실질적인 기여를 한다는 결론을 얻었다. 최근 모범적인 공급사 관리방식으로 합의에 이르고 있는 장기적 관계, 파트너십, 공정성, 협력과 지원과 같은 상생협력의 모든 활동이 상호간 신뢰, 몰입, 동질감을 높이는데 긍정적인 기여를 한다. 특히 기존의 잘못된 불공정 관행을 바로잡는 것만으로도 협력이나 지원과 같은 투자가 소요되는 활동이 주는 신뢰 형성 못지 않은 효과를 볼 수 있다. 우월한 시장지배력을 이용한 강압적 힘의 행사나 불공정 거래가 문제로 자주 언급되는 우리나라의 특수한 상황을 반영한 의미 있는 결과라고 볼 수 있다.

둘째, 관계자본은 공급사 성과개선에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 상생협력(공정거래, 협력활동)이 공급사 성과를 높이는데 중요한 매개 작용을 한다. 구매기업과 공급사 사이의 공정거래, 협력활동을 통해 오랜 기간 동안 형성된 관계자본은 공급사의 제조성과, 기술역량 개선에 직접적이고 실질적인 도움을 주며 이것은 다른 경쟁사가 단기간에 쉽게 모방하거나 획득할 수 없는 매우 유용한 경쟁력의 원천이 된다는 점을 확인하였다.

본 논문의 연구결과는 구매 대기업, 중소 공급사, 정부 정책 입안자 모두에게 의미 있는 시사점을 제공한다. 먼저, 구매 대기업은 자사의 경쟁력의 원천

이 중소 공급사를 포함한 공급사슬 네트워크에 있다는 사실을 숙지해야 한다. 따라서 공급사의 중장기적인 역량을 높일 수 있도록 상생협력을 강화할 필요가 있다. 구매 대기업은 장기적인 관점으로 공급사슬을 관리할 필요가 있으며 수사(rhetoric)적이고 홍보용 상생 이벤트가 아닌 실질적이고 지속적인 상생협력 활동을 수행해야 한다. 특히, 우리나라의 상황에서 불공정 관행을 줄이고 공정거래를 준수하는 것만으로도 공급사의 신뢰를 높이고 굳건한 관계자본을 형성할 수 있다는 사실에 주목할 필요가 있다. 중소 공급사는 상생협력이 구매 대기업의 시혜가 아니라는 점을 명확히 인식해야 할 필요가 있다. 소수의 역량 있는 공급사에 집중하는 것이 공급사슬 관리의 최근 경향이며 구매 대기업은 궁극적으로 자사의 경쟁력을 높이기 위한 전략적 방편으로 일부 역량 있는 공급사를 대상으로 상생협력을 적용하기 때문이다. 기본적으로 전략적 중요도가 높은 파트너가 되기 위한 자구노력을 통해 구매 대기업의 상생협력의 대상이 되는 것이 중요하다. 자발적인 혁신 노력은 역량을 높이고 상생협력 혜택의 대상이 되며 결과적으로 관계자본이 축적되어 다시 자사의 역량이 높아지는 선순환 관계를 이해한다면 역량있는 공급사슬 네트워크에 편입될 수 있도록 최선의 노력을 경주해야 한다. 마지막으로 상생협력, 동반성장을 독려하는 정부 정책 입안자는 상생협력을 공정거래와 협력활동의 두 차원으로 구분하여 다르게 접근할 필요가 있다. 공정거래에 관련해서는 정부가 개입할 여지가 높고 공정거래 개선만으로 공급사슬 경쟁력이 높아질 수 있기 때문에 강한 정책이 필요하다. 대신 협력활동 차원은 기업의 자발적 영역이기 때문에 독려위주의 접근을 하는 것이 좋다. 정부가 우선순위를 뒤야 할 곳은 공정거래 분야이며 불필요한 국가 자원이 협력활동 지원에 사용되도록 하는 것은

바람직한 일이 아니라는 시사점을 준다.

6.2 연구의 한계와 향후 연구 방향

본 논문은 중소 공급사의 관점에서 대형 구매기업의 상생협력이 관계자본을 거쳐 공급사 성과에 어떤 영향을 미치는지 구조적인 분석을 수행했다는 점에서 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 상생협력 연구가 국내에서 초창기라는 학술적 배경을 감안할 때 본 연구는 향후 풀어야 할 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 상생협력, 관계자본의 효과를 생산운영 성과에 대한 인지척도로 측정하였다. 중소 공급사의 시장성과나 재무성과가 실질적으로 개선되었는지 여부가 현실에서 더 중요한 의미를 가질 수 있다. 향후 연구는 매출 증가, 수익률 향상과 객관지표를 활용하여 다른 성과차원을 분석할 필요가 있다. 둘째, 구매기업의 상생협력을 중소 공급사가 응답했기 때문에 실제로 수행된 상생협력과 차이가 있을 가능성이 존재한다. 물론 상생협력을 수행하는 기업의 입장보다는 상생협력 혜택을 받는 공급사의 응답이 현실을 더 잘 반영할 가능성이 높다. 그러나 향후 연구는 구매기업이나 공급사의 한쪽의 응답이 아닌 구매기업-공급사 모두를 조사하는 방법을 활용할 필요가 있다. 이러한 연구는 상생협력에 대한 인지차이 등 다양한 주제에 대해 깊이 있는 해석을 가능하게 할 것으로 기대된다. 마지막으로 우리나라에서 상생협력이 10여 년 동안 꾸준히 다양한 모습으로 이슈화되고 확산되었다는 점을 감안하면 종단적인 추적 조사도 의미가 있을 것이다. 시간에 따라 상생협력 활동이 진화하는 모습이나 관계자본이 축적되는 정도를 파악하는 추후 연구가 이루어진다면 횡단적 인과관계에 초점을 맞춘 본 연구의 한계점을 보완할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 권영철 (2007), "대기업-중소기업간 상생협력 촉진 요인으로
로서 관계특유자산 분석," *경영교육연구*, 11 (1),
145-164.
- 김경목 (2005), *대 중소기업 간 성과공유 모델 및 표준계약
서 개발 연구*, 서울: 산업자원부.
- 김경목 (2009), "상생협력의 문화 정착성에 관한 연구: 한
미일 성과공유 관행 비교를 중심으로," *경영학연
구*, 38 (1), 133-163.
- 김경목 (2012), "대 중소기업 간 성과의 공유: 성과공유제
도와 협력이익배분제도 비교," *Korea Business
Review*, 16(1), 51-79.
- 김기찬 (2007), "중소기업 유형별 대 중소기업간 상생협력
전략," *전경련중소기업협력센터 편, 대중소기업 상
생협력의 전략과 과제*, 서울: 전경련중소기업협력
센터, 37-79.
- 김수욱 (2007), "글로벌 기업경영과 상생협력 전략," *전경
련중소기업협력센터 편, 대중소기업 상생협력의 전
략과 과제*, 서울: 전경련중소기업협력센터, 81-
131.
- 김승일 (2005), *대 중 소기업 협력에 관한 기본 프레임워
크*, 서울: 중소기업연구원.
- 박지운 (2006), *비즈니스 아키텍처 개념에 의한 신뢰 계층
화 및 대중소기업 상생협력 모형 개발*, 가톨릭 대학
교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 복준혁 · 허대식 · 황선일 (2012), "구매기업의 힘의 원천이
공급기업의 공정성인식, 관계몰입도 및 공급망 통
합 활동에 미치는 영향," *한국생산관리학회지*, 23
(4), 283-311.
- 산업자원부 (2007), *2007 대중소기업 성과공유제 사례집*,
과천: 산업자원부.
- 상생협력연구회 (2006), *상생경영*, 서울: 김영사.
- 오중산 · 이승규 (2008), "완성차업체-공급업체간 협력이
성과에 미치는 영향과 기술불확실성의 조절효과:
한국 자동차 산업을 중심으로," *한국생산관리학회
지*, 19(1), 23-57.
- 유승호 (2011), "공급망 상생협력 활동과 성과 공유 전략,"
한국경영과학회지, 36(1), 69-84.
- 이수열 (2009), "협력적 공급사슬관리가 참여기업 성과에
미치는 영향에 대한 연구: 공급사슬 내 역량이전의
관점에서," *한국경영과학회지*, 34(3), 85-104.
- 이종욱, 송창석, 박지운 (2007), "대 중소기업 상생협력의
발전 방향과 과제," *전경련중소기업협력센터 편, 대
중소기업 상생협력의 전략과 과제*, 서울: 전경련중
소기업협력센터, 133-156.
- 전인우 (2005), *대 중 소기업 협력지수 개발 및 적용*, 서
울: 중소기업연구원.
- 정유훈 · 정만국 · 김지운 · 강종현 (2010), "도요다 사례에서
배우는 교훈," *Chief Executive* 2010년 3월호.
- 홍장표 · 하봉찬 · 김종호 (2011), "대중소기업 간 동반성장
문화 확산을 위한 창조적 동반성장 모델 개발,"
Working Paper, 서울: 대중소기업동반성장위원회.
- Ahuja, G., (2000), "Collaboration networks, struc-
tural holes, and innovation: a longitudinal
study," *Administrative Science Quarterly*,
45, 425-455.
- Artz, K.W. (1999), "Buyer-supplier performance:
The role of asset specificity, reciprocal
investments and relational exchange," *Bri-
tish Journal of Management*, 10(2), 113-
126.
- Baron, R.M. and D.A. Kenny (1986), "The
moderator-mediator variable distinction in
social psychological research: Conceptual
strategic and statistical considerations,"
*Journal of Personality and Social Psy-
chology*, 51, 1173-1182.
- Bell, G.G., R.J. Oppenheimer, and A. Bastien
(2002), "Trust deterioration in an inter-
national buyer-supplier relationship," *Journal
of Business Ethics*, 36(1/2), 65-78.
- Benton, W.C and M. Maloni (2005), "The influence

- of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction." *Journal of Operations Management*, 23, 1-22.
- Beugre, C.D. and W. Acar (2008), "Offshoring and cross-border interorganizational relationship: A justice model," *Decision Sciences*, 39, 445-468.
- Boyer, K.K., M. Frohlich, and G.T.M. Hult (2005), *Extending the supply chain*, New York: AMACOM.
- Carey, S., B. Lawson, and D.R. Krause (2011), "Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships," *Journal of Operations Management*, 29, 277-288.
- Chen, H. and D. Jeter (2008), "The role of auditing in buyer-supplier relations," *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 4 (1), 1-17.
- Chen, I.J. and A. Paulraj (2004), "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements," *Journal of Operations Management*, 22 (2), 119-150.
- Cousins, P.D., R.B. Handfield, B. Lawson, and K.J. Peterson (2006), "Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes," *Journal of Operations Management*, 24(6), 851-863.
- Dwyer, F.R and O.C. Walker (1981), "Bargaining in an asymmetrical power structure," *Journal of Marketing*, 45(1), 104-115.
- Dyer, J.H. and H. Singh (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Fine, C. (1998), *Clockspeed-winning industry control in the age of temporary advantage*, New York: Perseus Books.
- Flynn, B.B., B. Huo, and X. Zhao (2010), "The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach," *Journal of operations Management*, 28(1), 58-71.
- Flynn, B.B. and E.J. Flynn (2004), "An exploratory study of the nature of cumulative capabilities," *Journal of Operations Management*, 22, 439-457.
- Fornell, c. and D.F. Larker (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gittell, J.H. (2002), "Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance," *Management Science*, 48(11), 1408-1426.
- Granovetter, M.S. (1992), "Economic institutions as social constructions: A framework for analysis," *Acta Sociologica*, 25 (1), 3-11.
- Greto, M., A. Schotter, and M. Teagarden (2010), *Toyota: The accelerator crisis*, Thunderbird School of Global Management Case, Thunderbird School of Global Management.
- Griffith, D.A., M.G. Harvey, and R.F. Lusch (2006), "Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice," *Journal of Operations Management*, 24, 85-98.
- Hahn, C.K., C.A. Watts, and K.Y. Kim (1990), "The supplier development program: a conceptual model," *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26 (2), 2-7.
- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson,

- and R.L. Tatham (2006), *Multivariate data analysis* (6th ed.), Cambridge: Pearson Education.
- Heide, J.B. and A.S. Miner (1992), "The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation," *Academy of Management Journal*, 35 (2), 265-291.
- Helper, S., (1991), "Have things really changed between automakers and their suppliers?" *Sloan Management Review*, 32, 15-28.
- Inkpen, A.C. and E.W.K. Tsang (2005), "Social capital, networks, and knowledge transfer," *Academy of Management Review*, 30 (1), 146 - 165.
- Johnston, D.A., D.M. McCutcheon, F.I. Stuart, and H. Kerwood (2004), "Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships," *Journal of Operations Management*, 22(1), 22-38.
- Kale, P., H. Singh, and H. Perlmutter (2000), "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital," *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Ketchen, D.J. and L. Guinipero (2004), "The intersection of strategic management and supply chain management," *Industrial Marketing Management*, 33 (1), 51-56.
- Kotabe, M., X. Martin, and H. Domoto (2003), "Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries," *Strategic management Journal*, 24(4), 293-316.
- Krause, D.R., R.B. Handfield and B.B. Tyler (2007), "The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement," *Journal of Operations Management*, 25 (2), 528-545.
- Krause, D.R., R.B. Handfield, and T.V. Scannell (1998), "An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes," *Journal of Operations Management*, 17 (1), 39-58.
- Lawson, B., B.B. Tyler, and P.D. Cousins (2008), "Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement," *Journal of Operations Management*, 26, 446-460.
- Lee, H.L., V. Padmanabhan, and S. Whang (1997), "The bullwhip effect in supply chains," *Sloan Management Review*, 38 (3), 93-102.
- Liker, J.K. and T.Y. Choi (2004), "Building deep supplier relationships," *Harvard Business Review*, 82 (10), 102-112.
- Lin, F., S. Huand, and S. Lin (2002), "Effects of information sharing on supply chain performance in electronic commerce," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (3), 258-268.
- Maloni, M.J. and W.C. Benton (2000), "Power influences in the supply chain," *Journal of Business Logistics*, 21(1), 42-73.
- Modi, S.B. and V.A. Mabert (2007), "Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer," *Journal of Operations Management*, 21, 1222-1238.
- Moran, P. (2005), "Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance," *Strategic Management Journal*, 26, 1129-1151.

- Mossholder, K.W., N. Bennett, E.R. Kemery, and M.A. Wesolowski (1998), "Relationships between based of power and work reactions: The mediational role of procedure justice," *Journal of Management*, 24 (4), 533-552.
- Nahapiet, J. and S. Ghosal (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- O'Leary-Kelly, S.W. and R.J. Vokurka (1998), "The empirical assessment of construct validity," *Journal of Operations Management*, 16, 387-405.
- Parkhe, A. (1993), "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation," *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.Y. Lee, and N.P. Podsakoff (2003), "Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Sako, M. (1998), "Does trust improve business performance?" in C. Lane and R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations*, New York: Oxford University Press, pp. 88-117.
- Sako, M. and S.R. Helper, S.R. (1995), "Supplier relations and performance in the auto industry: European-Japanese-US comparisons of the voice/exit choice," *International Motor Vehicle Project (IMVP) paper*.
- Sako, M. and S.R. Helper (1998), "Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34(3), 387-417.
- Shin, H., D.A. Collier, and D.D. Wilson (2000), "Supply management orientation and supplier/buyer performance," *Journal of Operations Management*, 18(3), 317-333.
- Teece, D.J. (1986), "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy," *Research Policy*, 15, 285 - 306.
- Thibaut, J. and L. Walker (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillside, NJ: Erlbaum.
- Wagner, S.M. and J.L. Johnson (2004), "Configuring and managing strategic supplier portfolios," *Industrial Marketing Management*, 33(8), 717-730.
- Ward, P.T. J.K. McCreedy, L.P. Ritzman, and D. Sharma (1998), "Competitive priorities in operations management," *Decision Sciences*, 29(4), 1035-1046.
- Ward, P.T., R. Duray, G.K. Leong, and C-C Sum (1995), "Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers," *Journal of Operations Management*, 13(2), 99-115.
- Yu, C.M.J., T.J. Liao, and Z.D. Lin (2006), "Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier-manufacturer relationships," *Industrial Marketing Management*, 35(2), 128-139.
- Zhao, X., B. Huo, B.B. Flynn, and J.H.Y. Yeung (2008), "The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain," *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.

〈부록〉 조사설문 항목 (측정항목)

변수	항목코드	측정항목	관련문헌
공정거래	Fair01	귀사의 핵심 고객사 사이의 다음과 같은 거래관행과 협력활동은 어떻게 이루어지고 있습니까? (핵심고객사의 최근 3년 활동 기준) 우리 고객사는 공급사를 평가하고 선정할 때 공정한 기준에 따라 투명하게 진행하고 있다	상생협력연구회(2006), 김기찬(2007), Krause 등 (2007)에서 필요 항목 발췌 및 수정
	Fair02	대금결제시 현금성 결제 비율이 높다	
	Fair03	납품 단가를 조정할 때 정해진 절차에 따라 합의를 거쳐 진행한다	
	Fair04	개선활동을 통해 얻은 '성과'는 공정하게 나눈다	
협력활동	Colla01	고객사와 우리 회사의 '정보공유' 수준이 높다 (예: 수요정보, 생산정보, 판매정보, 가격정보 등)	Lawson 등 (2008), Modi와 Mabert(2007), 이수열(2009), 오중산과 이승규(2008)에서 필요항목 발췌 및 수정
	Colla02	고객사와 '기술 및 혁신활동 협력'이 활발하다	
	Colla03	우리는 고객사가 제공하는 다양한 기술적 지원 프로그램을 통해 역량을 높이는데 도움을 받고 있다	
	Colla04	고객사는 '공정기술', '부품기술' 등 이전에 적극적이다	
관계자본	Capital01	귀사의 핵심 고객사와의 관계는 어떠합니까? (핵심고객사와 최근 3년 기준) 고객사와의 '상호 신뢰'가 높다	Carey 등 (2011), Lawson 등(2008), Kale 등(2007)에서 필요항목 발췌 및 수정
	Capital02	고객사와 우리회사는 '가족같은 분위기'이다	
	Capital03	우리는 고객사와의 거래에 만족한다	
	Capital04	고객사는 우리를 장기적인 파트너로 생각한다	
생산운영 성과	Perf01	동종업계 경쟁사 평균수준과 비교할 때 귀사의 생산성과는 어떠합니까? (최근 3년 기준) 제품 품질수준이 높다	Flynn과 Flynn(2004), Krause등(2007), Ward등(1998), 이수열(2009)에서 주요 항목 조합하여 구성
	Perf02	납기 준수율이 높다	
	Perf03	생산원가가 낮다	
	Perf04	고객사 생산계획 변경에 잘 대응하고 있다	
	Perf05	신제품 개발기간이 짧다	
	Perf06	기술수준이 높다	
	Perf07	생산성이 높다	
	Perf08	고객사 만족도가 높다	

Win-win collaboration and supplier manufacturing performance: The mediating effects of relational social capital accumulation

Su-Yol Lee*

Abstract

Firms have changed a way of managing their supply chain by adopting win-win collaboration approach as they have realized that a large and increasing amount of sources for a corporate competitive advantage can be found in their supply chain. Such win-win collaboration in supply chains that focuses on a supply chain's capabilities rather than mere short-term outputs has been paid more attention in Korea as polarization between large buying firms and their small suppliers became problematic. However, several important aspects have received relatively little attention. First, to date, little academic research has clearly identified win-win collaboration and its elements, and explored its effects on supply chain performance in the Korean context whereas rhetoric about the importance of win-win collaboration is abundant. Second, previous studies examining the relationship between collaboration and overall supply chain performance have provided mixed results. Third, most previous studies have more focused on large buying firms' performance, and thus little attention have paid to suppliers, in particular that of small and medium size (SME) suppliers.

Given this gap, this paper explores tow questions. How does win-win collaboration influence the performance of suppliers? More specifically, how does social capital accumulated between large buyers and SME suppliers mediate the relationships between win-win collaboration and supplier performance? First, this study identified a comprehensive set of win-win collaboration practices in the Korean context by synthesizing relevant literature and perspectives of practitioners. Second, the study suggests a mediating role of relational social capital between

* Associate Professor, College of Business Administration, Chonnam National University

win-win collaboration and the performance of suppliers. Third, this paper provides empirical analyses of these relationships.

Consistent with the purpose of this study, the study focused on medium-sized suppliers. A total of 197 responses from SME suppliers were used for the empirical analysis. The results of a series of rigorous tests provided support for the validity and reliability of the scales, including two sub-constructs of win-win collaboration - fairness and collaboration. Regression analyses were used to test the effects of win-win collaboration on relational social capital and supplier manufacturing performance as well as the mediating effects of relational social capital on the relationship between win-win collaboration and performance.

Overall, the research results indicate that the hypotheses for the relationships between win-win collaboration, relational social capital, and supplier performance were supported. First, win-win collaboration has positive and significant impact on social capital accumulation between a buyer and its suppliers. Second, both dimensions of win-win collaboration - fairness and collaboration - contribute to the improvement of supplier manufacturing performance. In particular, fairness is found to have a higher impact on supplier performance than collaboration. Third, the results empirically verify a significant positive effect of social capital on the performance of suppliers. Noteworthy is that win-win collaboration increased the supplier's manufacturing performance through relational social capital accumulation. In other words, relational social capital was found to fully mediate the effects of win-win collaboration on supplier performance.

Through a comprehensive model and empirical evidence, this study provides a better understanding of win-win collaboration and important guidelines for managers of buyers as well as suppliers who wish to foster stronger supply chain capabilities. First, large buying firms should recognize that both buyers and suppliers can benefit from win-win collaboration, and thus it is not a one-directional support and/or dispensation. In addition, win-win collaboration is likely to fail if fairness is not well guaranteed. Second, managers of buyers and suppliers should foster frequent communication, mutual understanding, goal congruence, and benefit sharing as a source of relational capital, which in turn leads to collaborative advantage.

Key words: win-win collaboration, social capital theory, relational capital, supplier performance, mediation effect, empirical study