

구매기업과의 장기적 거래관계 형성을 위한 공급업체의 전략 수립에 관한 탐색적 연구*

이윤숙** · 신호정***†

An Exploratory Study on the Suppliers' Strategy for Developing Long-term Relationship with Buyers*

Younsuk Lee** · Hojung Shin***

■ Abstract ■

We explore the determinants of long-term relationship between the buyer and the supplier to help suppliers develop a strategy to build long-term relationship with their buyers. Based upon an extensive literature review, we propose three groups of independent variables which may affect long-term relationship, including (a) environmental factors (product complexity, product importance, source dependence, price sensitivity), (b) relational factors (trust, commitment, satisfaction, intention of expansion), (c) operational performance (quality, delivery, cost capability, technical knowhow). The buyer's actual period of relationship with its main supplier is used as a dependent variable. Using hierarchical multiple regression analysis, we empirically test hypotheses, analysing a sample of 290 manufacturing firms in the U.S. The statistical results indicate that the buyer's source dependence, price sensitivity and the supplier's commitment play a significant role in establishing long-term relationship between the buyer and the supplier. However, the supplier's cost capability and technical knowhow in operational performance negatively affect long-term relationship in contrast with our hypotheses. Due to this controversial result, we divide the sample group into dual sourcing and multiple sourcing environments and reconduct regression analysis in a *post hoc* manner. The findings show that the supplier's cost capability and technical knowhow are negatively associated with the length of relationship only in the multiple sourcing environment. The results may confirm that both parties' opportunistic behavior is more salient in the multiple sourcing environment than in the single sourcing environment.

Keyword : Supply Chain Management, Long-Term Relationship, Commitment, Hierarchical Regression

논문접수일 : 2008년 08월 13일 논문게재확정일 : 2008년 10월 22일

* 본 연구는 고려대학교 특별연구비에 의하여 수행되었음.

** 고려대학교 일반대학원 경영학과

*** 고려대학교 경영대학 경영학과

† 교신저자

1. 서 론

2005년 9월 30일자 헤럴드 경제뉴스 보도에 따르면 미국의 대표적인 자동차 제조업체인 포드사는 기존의 2,500여 개 부품 공급업체를 1,000개 이하로 줄이고, 공급업체와 단기적 구매조달 방식이 아닌 장기적 계약 방식으로 구매전략을 전환한다고 발표하였다. 포드사의 이러한 혁신은 경쟁사인 GM과 크라이슬러의 공급사슬관리(Supply Chain Management : SCM)전략 수정에 뒤따른 것이다. 실제로 현대의 여러 제조업체들은 자동차업체의 선두 주자인 도요타의 전략적 구매방식을 벤치마크하고 있다. 즉 소수의 공급업체와 장기적 거래를 통하여 밀접한 협력관계를 구축함으로써 기업뿐만 아니라 협력업체들의 경쟁력도 함께 제고하는 방식이다.

위와 같이 현대적 공급사슬관리의 근간이 되는 기본원리는 상생협력(win-win cooperation)이다. 독립적 경제주체인 기업들 간에 이루어지는 상생협력은 상호이익의 증대라는 기대심리를 기반으로 형성되며, 이러한 기대심리는 개별기업이 공급사슬내의 다른 기업들과 공동보조를 취하도록 동기를 부여한다.

기존의 문헌들은 상생협력을 위한 방안으로서 공급사슬내의 핵심기업(focal company)이 다음과 같은 운용전략을 취할 것을 제안하고 있다(e.g. Chen and Paulraj, 2003). 우선 거래대상이 되는 협력업체의 수를 제한(supply base reduction)하여 소수의 업체들과 상호협력을 공고히 하고, 신제품 개발에 있어서 협력업체의 참여를 높이며, 고객 및 협력업체들과 정보를 공유하여 의사소통을 원활히 하고, 물류활동을 연계 통합하여 구매조달과 제품인도에 있어서 효율성을 높이는 것이다.

상생협력활동들의 원동력으로서 종종 거론되는 것이 신뢰를 바탕으로 한 장기적 거래관계(long-term relationship)의 구축이다(Landeros and Monczka, 1989; Cooper and Ellram, 1993; Stuart, 1993). 참여기업들이 공동의 위험과 이익을 공유하고 장기적으로 협력적인 관계를 유지할 때에 공급

사슬 전체의 경쟁력도 제고될 수 있으며(Shin et al., 2000), 참여기업들 간에 장기적인 신뢰와 친밀성을 유지하는 것은 상대기업의 기회주의적 행동을 억제하는 효과도 지닌다(Gundlach et al., 1995; Macneil, 1980).

많은 선행연구에서는 공급자와 구매자 사이의 장기적 거래관계가 공급사슬관리의 성패에 중요한 요인으로 고려되었다. 그러나 기존 연구들은 구매기업의 관점을 주로 반영하여 장기적 거래관계를 독립 변수로서만 이해하고 있다. 다시 말하면 장기적 거래관계가 공급업체와 구매기업 사이의 친밀한 관계형성에 어떤 영향을 주는지(한상관과 조규봉 1997; Dwyer et al., 1987; Stanko et al., 2006; Heide and John, 1990; Helper 1991; Salmond and Spekman 1992) 혹은 장기적 거래관계가 효율적인 공급사슬관리의 기반이 되며 이를 통해 구매기업의 성과가 향상됨을 논의하였다(Krause et al., 2006; Hartley and Choi, 1996; Kalwani and Narayandas, 1995; Helper and Sako, 1995; Helper 1991). 결론적으로 서술하면 대부분의 선행연구들은 장기적 거래관계의 효과만을 강조하였다.

장기적 거래관계의 효과에 대한 선행연구는 구매기업들에게 의미 있는 시사점들을 제공하지만 협력업체들에게는 상대적으로 실효성이 미약하다. 그 구체적인 이유는 구매기업으로부터 안정적인 물동량 확보를 원하는 협력(공급)업체들로서는 장기적 거래관계 형성을 통한 효과보다는 오히려 그들의 고객인 구매기업과의 장기적 거래관계를 가능하게 하는 선행적이고 독립적인 요인들에 더욱 관심을 가질 수밖에 없기 때문이다. 다시 말하면 “우리 기업의 어떠한 부분의 운용성과 및 관계적 요인들(relational factors)을 개선하여야 고객기업과 장기적이고, 지속적이며, 안정적인 거래관계를 이룰 수 있는가?”하는 문제가 주된 관심사이다. 이러한 문제는 고객만족을 지향해야하는 공급업체들에게 당연한 필연적인 숙제이다.

이러한 맥락에서 본 연구를 통하여 어떠한 요인들이 공급업체와 구매기업간의 장기적 거래관계를

유도하는지에 관하여 종합적으로 알아보고자 한다. 우선 문헌 연구를 통하여 B2B(Business to Business) 환경에서 구매기업과 공급기업의 거래기간에 영향을 주는 요소를 알아보고 거래기간을 종속변수로 하여 아래와 같은 연구 질문에 해답을 제시하고자 한다.

1. 환경적 요인들은 공급업체와 구매기업의 거래기간에 영향을 주는가?
2. 구매기업과 공급업체간의 친밀한 사회적/관계적 요소의 형성은 거래기간에 영향을 주는가?
3. 공급업체의 운용성과는 구매기업과의 거래기간에 영향을 주는가?
4. 동일 제품에 대하여 구매기업이 거래하는 공급업체의 수의 차이가 주 공급업체와의 거래기간에도 영향을 주는가? 영향을 준다면 어떠한 요인이 중요한 역할을 하는가?

위의 연구과제들을 중심으로 하여, 본 연구에서는 구매기업에서 직접 구매를 담당하는 구매 담당 임원의 설문 응답을 바탕으로 공급업체와 구매기업간의 거래기간에 영향을 주는 요소를 실증적으로 살펴볼 것이다.

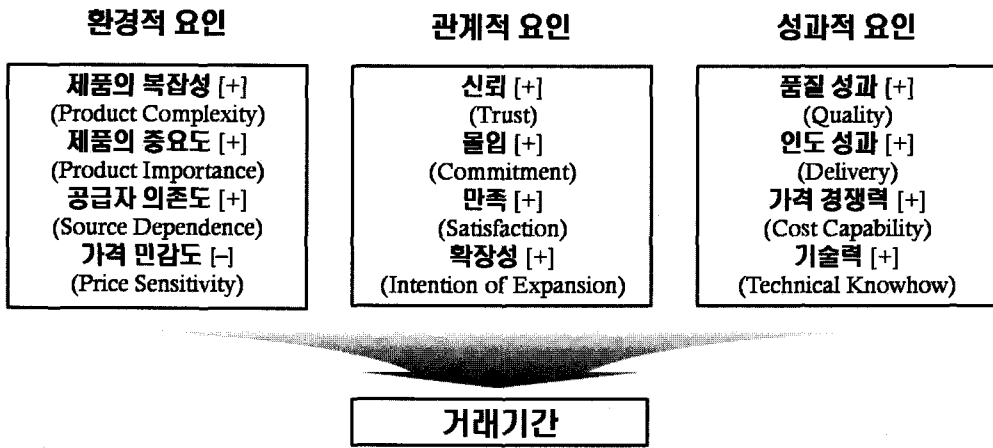
본 연구의 의의와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 구매기업들이 거래대상이 되는 협력업체의 수를 점차로 줄여가는 현재의 B2B 환경 속에서 공급업체들이 구매기업들과 지속적이고 안정적인 거래관계를 유지하기 위하여 어떠한 운용전략을 선택해야 하는가에 대한 시사점을 제시할 것이다. 둘째, 본 연구의 결과는 제조업의 B2B 거래관계에서 상대적으로 규모가 작고 교섭력이 미약한 중소기업에게 유용한 정보를 제공 할 것이다. 많은 대형 제조업체들이 제품개발 단계에서부터 협력업체의 참여를 높이고 협력업체와 정보를 공유하는 현실 속에서, 구매 주체인 대형 제조업체들의 요구(needs)를 파악하고 장기적인 관계를 유지하는 것이 중소기업들의 생존전략이 될 수 있기 때문이다. 셋째, 구매기업들은 본 연구의 결과를 통하여 장기적 거래관계에 영향을 미치는 각종 유인들의 메커니즘을 이해하고, 어떻

게 협력업체를 관리해야 하는지에 관한 통찰력을 얻게 될 것이다.

2. 문헌연구 및 가설의 설정

공급업체와 구매기업 혹은 기업과 기업 사이의 거래 관계의 성격들을 규명하는 연구는 경제학, 조직행동론, 기업 전략 이론, 마케팅, 운용 관리(Operations Management : OM hereafter) 등과 같이 다양한 학문분야에서 연구되어 왔다. 이와 같은 다양한 문헌연구를 통하여 장기적 거래관계에 영향을 주는 요인을 크게 세 종류로 도출하였다. 첫째는 공급업체 시장의 환경 특징과 공급업체가 조달하는 제품의 중요성(product importance)과 복잡성(product complexity)과 같은 환경적 요인들이다. 둘째는 기업들 간의 거래행위를 개별적인 경제주체인 인간 행위의 관점에 비추어 이해하는 관계적 요인들(relational factors)이다. 관계적 요인들은 산업마케팅(industrial marketing), 조직행동론, SCM과 같은 분야에서 주로 연구가 이루어져왔다. 기존의 문헌에서는 기업 간의 신뢰나 몰입(commitment)등과 같은 관계적 요인들이 장기적 거래관계에 긍정적인 영향을 준다는 연구가 있다(Ganesan, 1994). 셋째는 성과적인 요인들이다. 자동차와 전자업체와 같은 제조업체들의 운용성과는 공급업체의 성과에 많은 영향을 받는다. 따라서 공급업체의 운영 성과가 좋지 않으면 구매기업의 성과에도 부정적인 영향을 미칠 것이다(Krause et al., 2006). 또한, 공급업체의 성과에 대한 구매기업의 만족은 구매기업의 공급업체에 대한 신뢰에 기반이 되고 이러한 신뢰는 구매기업의 공급업체와의 장기적 거래 의도(intention)에 긍정적인 영향을 줄 것이다(Ryu et al., 2007).

이와 같은 기존의 연구들을 바탕으로 환경적 요인, 관계적 요인, 성과적 요인들이 공급업체와 구매기업의 장기적 거래 관계에 영향을 준다고 추론하였다. 이를 바탕으로, [그림 1]과 같이 개념적 Model을 설정하였다. [그림 1]에서 [+]와 [-]의 표시는 각각의 독립변수들과 종속변수인 거래기간 사이에 예상되



[그림 1] 공급업체-구매기업 장기적 관계에 대한 개념적 Model

는 통계적 관계를 예측한 것이다. 이들 관계는 가설의 설정에서 다시 구체적으로 부연될 것이다.

2.1 장기적 거래관계(Long-Term Relationship)

단기적 거래 지향(short-term orientation)은 경제적 교환에 있어서 현재가치의 효율성을 추구하며 단기적 이익을 극대화하고자 한다. 그러나 장기적인 거래는 장기적 관점에서 기업 간 지속적인 거래들을 전제하고 교환의 미래 가치를 고려하여 기업 간 거래의 장기적 이익을 최대화하고자 한다(Gansesan, 1994). 단기적 거래와 장기적 거래 관계의 목표는 모두 거래 참여 기업의 이익의 최대화에 있으나 거래 기간을 지향하는 관점과 이익을 실현하는 방법에 있어서 차이를 가진다.

공급업체와 구매기업이 오랜 기간 반복적으로 거래를 할 때 장기적 관계가 형성된다(Kalwani and Narayandas, 1995). 반복적인 거래는 서로에 대한 경험의 축적과 학습 효과가 나타나 기업의 경쟁력의 원천인 관계특이자산(relationship-specific asset) 형성에 기여한다(Kalwani and Narayandas, 1995; Macneil 1981).

장기적 거래 관계는 공급업체와 구매기업 모두에게 이점이 될 수 있다. 장기적 관계를 통하여 구매

기업은 공급업체로부터 공급이 부족한 상황에서 제품을 우선적으로 공급 받을 수 있고, 새로운 상품이나 인기 있는 상품 그리고 경쟁자의 동향에 관한 정보를 제공받을 수 있으며, 구매 제품을 경쟁력 있는 가격에 공급받을 수 있다(Gansesan, 1994). 또한, Carr와 Pearson(1999)에 따르면 구매기업과 특정 공급업체와의 전략적인 장기적 관계는 제품이나 서비스에 관한 의사소통과 협력(cooperation), 조정관리(coordination) 활동들을 증가시킴으로써 구매기업의 재무적 성과 향상에 기여한다고 한다.

2.2 환경적 요인들과 장기적 거래관계

외부 환경은 기업의 구매전략 수립에 영향을 줄 것이다. 구매기업이 공급업체로부터 복잡한(complex) 제품을 구매할 경우 구매기업은 자신이 원하는 제품을 제공하는 공급업체의 수가 제한적일 수 있고 제품의 품질 유지를 위한 공급업체 선택에 있어 제약이 따를 것이다. 그러므로 구매기업은 공급업체와의 지속적인 거래 관계를 형성하여 안정적 거래처를 확보하고 복잡한 구매 제품의 품질을 관리하여 공급업체로부터 야기될 수 있는 위험과 불확실성을 줄이고자 할 것이다. 한 공급업체로부터 구매하는 제품이 구매기업의 완성품에 있어 중요한

(important) 역할을 하는 부품이라면 구매기업은 공급업체로부터 안정적으로 양질의 물건을 공급받기를 원할 것이다. 즉, 구매기업은 공급업체와 장기적 거래관계를 통해 품질을 관리하고 안정적으로 부품을 공급받으려고 할 것이다 (Cannon and Perreault, 1999). Lusch 등의 1996년 연구에 의하면 구매기업에 있어 공급업체에 대한 의존도(dependance)가 높을수록 구매기업은 공급업체와 장기적 거래 관계를 지속하려는 경향이 있다고 한다. 거래 기업에 대한 의존도가 높은 기업은 관계적 요소를 통한 장기적 거래 관계를 유지하려 하는 동시에, 법적인 계약을 통하여 스스로를 보호하고자 하는 경향도 보인다고 한다.

구매부품의 가격 민감도와 구매성향에 대한 실증적 검증 결과는 구체적으로 알려진 바가 없으나 구매 전략을 다른 기술적 문헌들에 따르면, 공급업체가 공급하는 부품의 가격이 구매기업의 완제품의 가격 경쟁력에 미치는 영향이 크다면 구매기업은 특정 공급업체의 영향력이 커지는 것을 우려하게 될 것이다(Newman, 1989). 따라서 구매기업은 한 공급업체에 의존하여 장기적 거래관계를 유지하기 보다는 여러 공급업체들과 단기적 거래관계를 맺는 경향을 보일 것이라고 유추할 수 있다.

이러한 문헌 연구를 토대로 구매기업과 주 공급업체의 거래 기간에 영향을 주는 환경적 요소로 구매 제품의 복잡성(complexity), 중요성(importance), 구매 제품이 구매기업의 완제품에 전체비용에서 차지하는 영향력의 정도 즉 구매 제품에 대한 가격의 민감성(sensitivity)과 공급업체의 구매기업에 대한 의존도(dependence)를 추출하였다. 이를 토대로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 1 : 구매하는 제품이 복잡할수록 구매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

가설 2 : 구매하는 제품이 구매기업에게 중요할수록 구매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

가설 3 : 공급업체에 대한 의존도가 높을수록 구

매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

가설 4 : 구매하는 제품의 가격이 구매 기업의 완제품의 가격에 미치는 영향력이 크면 즉, 구매 기업이 구매 제품의 가격에 대하여 민감할수록 장기적인 거래를 하지 않을 것이다.

2.3 관계적 요인들과 장기적 거래관계

사회적 교환 이론(social exchange theory)에 따르면 개인이나 그룹은 이익이나 보답을 기대하고 상대방과 혹은 다른 그룹과 상호 협력을 한다 (Homans, 1958; Thibaut and Kelly, 1959; Griffith et al., 2006). 이러한 기저에는 신뢰, 몰입등과 같은 사회적 요소들의 전제가 필요하다.

Sabel(1993)의 정의에 따르면 신뢰(trust)란 관계된 두 집단이 서로의 약점을 이용해서 교환하지 않을 것이라는 상호간에 자신감(confidence)이라고 정의하였다. Zaheer(1998)는 상호신뢰가 있으면 시간과 노력 등의 비용이 드는 협상에서 협상과정의 여러 단계를 축소함으로써 협상비용을 감소시킬 수 있다고 하였다. 또한, 신뢰는 조직들 간의 갈등을 감소시킨다고 하였다. Doney와 Cannon(1997)은 기업 간 신뢰가 형성되기 위해서는 오랜 기간이 필요하며 신뢰는 미래에 상호 간 거래에 대한 기대와 관련지어 나타난다고 하였다.

Stanko 등의 2006년 논문을 보면 몰입(commitment)은 관계를 앞으로 지속시키려는 의지를 가지고, 단기적으로 장기적인 이익을 위해 스스로를 기꺼이 희생시킬 수 있을 정도로 강한 관계의 안정성에 확신을 가지고 있는 상태를 말한다고 한다. Gundlach(1995)는 파트너 간 몰입은 자신만의 이익 추구를 위한 기회주의적인 행동을 억제하므로 장기적 협력관계를 형성을 위한 필수적인 요소로 간주하였다. Krause 등(2006)의 연구에 따르면 기업 간 몰입은 구매기업의 성과에 긍정적인 영향을 준다고 한다.

공급업체와 구매기업의 관계 지속을 위해 만족(satisfaction)은 중요한 요소이다. 구매기업의 공급업체에 대한 신뢰는 공급업체가 좋은 품질의 제품을 제공하고, 과거의 경험과 일치하는 예측 가능한 행동을 할 때 지속된다(Lawler and Yoon, 1996; Ryu et al., 2007). 따라서 구매기업의 공급업체에 대한 만족이 높을 때 구매기업은 공급업체와 장기적 거래 관계 경향을 보일 것이다.

확장성(intention of expansion)은 향후 구매기업이 공급업체와의 거래 양을 늘리거나 또는 앞으로 지속적으로 공급업체와 거래를 하겠다는 구매기업의 의지를 의미한다. 과거에 대다수의 미국 제조업체들은 다수의 공급업체를 기반으로 단기 계약에 기초한 구매 형태를 보였다. 그러나 근래에는 적정한 주문 규모를 통한 규모의 경제(economy of scale)의 획득과 공급업체와 구매기업 간 학습 효과를 고려하여 공급업체의 수를 줄이고 적은 공급업체 혹은 하나의 공급업체를 통하여 장기적 거래 관계를 유지하려는 경향이 나타나고 있다. 즉, 공급업체의 수는 줄이고 소수의 공급업체에게 규모의 경제 효과를 고려한 주문량을 할당하여 전체 구매비용을 줄이는 한편, 소수의 공급업체와의 빈번한 접촉을 통하여 상호간 신뢰를 구축하려는 경향을 보이고 있다(Hahn et al., 1986; Shin et al., 2000; Chen and Paulraj, 2003).

위와 같은 문헌들을 토대로 장기적 거래 관계 경향에 영향을 주는 관계적 요인으로 신뢰, 몰입, 만족, 그리고 확장성의 네 가지 요소를 추출하였다. 이를 토대로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 5 : 구매기업이 인지하는 공급업체에 대한 신뢰가 클수록 구매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

가설 6 : 구매기업이 인지하는 공급업체의 구매기업에 대한 몰입이 클수록 구매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

가설 7 : 구매기업이 공급업체에 대한 만족도가 높을수록 구매기업은 공급업체와 장기

적인 거래를 할 것이다.

가설 8 : 구매기업이 공급업체와 지속적으로 사업을 확대할 의도가 클수록 구매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

2.4 성과적 요인들(operational performance factors)과 장기 관계

기존에 문헌에서 일반적으로 사용하는 제조업체의 핵심 경쟁 우위(competitive priorities) 또는 운용 성과를 측정하는 항목으로서 품질(quality), 인도(delivery), 가격 경쟁력(cost capability), 유연성(flexibility) 등의 요소를 들 수 있다(Skinner, 1969; Hayes and Wheelwright, 1984; Berry et al., 1991; Ward et al., 1995; Shin et al., 2000; Chen and Paulraj, 2003). 이와 더불어 혁신성, 시간, 기술력 등을 추가적으로 사용하기도 한다(Corbett and Van Wassenhove, 1993; Miller and Roth, 1994; Chen and Paulraj, 2003).

공급업체의 낮은 운용성과는 구매기업의 성과에도 부정적인 영향을 줄 수밖에 없다. 예를 들어 공급업체의 낮은 품질은 구매기업으로 하여금 조사, 반품, 재구매 혹은 잉여 생산등과 관련된 부가적인 비용을 야기한다. 따라서 구매기업은 품질이 좋고 신뢰할 수 있는 소수의 공급업체와 장기적 거래 관계를 유지하려는 경향이 있다(Garvin, 1987; Giunipero and Brewer, 1993; Chen et al., 2004). 구체적으로 Shin 등(2000)의 연구에 따르면 공급업체와 구매기업의 통합적인 공급사슬 관리 노력은 구매기업의 품질, 인도, 비용과 같은 운용성과에 긍정적인 영향을 준다고 한다. Kalwani와 Narayandas(1995) 역시 구매기업과 공급업체의 장기적 거래관계는 공급업체의 비용 절감에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

따라서, 본 연구에서는 구매기업이 성과가 좋은 공급업체와 장기적 거래를 할 것이라고 가정하였고, 공급업체의 성과를 측정하는 요소로서 품질, 인도, 가격 경쟁력, 기술력을 추출하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 9 : 구매하는 제품의 품질이 우수할수록 구매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

가설 10 : 공급업체의 인도성과가 높을수록 구매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

가설 11 : 구매하는 제품의 가격 경쟁력이 높을수록 구매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

가설 12 : 공급업체의 기술력이 우수할수록 구매기업은 공급업체와 장기적인 거래를 할 것이다.

3. 연구 방법 및 설계

3.1 자료의 수집

자료의 수집은 미국 제조업체들의 구매담당자를 대상으로 이루어졌다. 내용의 타당성을 확보하기 위하여 현장 전문가들과의 인터뷰 및 관련 학계 학자들과의 협의를 통하여 공급업체와 구매기업의 관계와 성과를 측정하기 위한 도메인과 구체적인 설문 문항들을 결정하였다. 또한, 27명의 SCM 매니저들이 설문지 초안을 검토하고 그들의 평가를 반영하여 설문지를 수정하였다. 설문지의 대부분 항목은 7점 리커트 척도를 사용하였으나, 주 공급업체와의 거래기간은 실제 거래기간으로 답하도록 하였다. 구매담당자에게 현재 구매를 하고 있는 주요 부품을 선정하고 이를 공급하는 공급업체 중 가장 주된 공급업체를 중심으로 답변하도록 하였고, 일부 항목은 주 공급업체(the first main supplier)와 경쟁업체(the second main supplier)를 비교하여 응답하도록 설문 조사하였다.

샘플은 미국의 화학, 기계 혹은 전자 부품을 생산(the U.S. SIC 28, 30, 32~38)하는 ISM(the Institute of Supply Management) 회원 기업을 대상으로 무작위로 총 1,423개의 회사를 선정하였다. 설문지는 각 회사의 구매 관리 임원들을 대상으로 발송되었

었다. 총 1,423개의 설문지 중 303개의 설문지가 회수되어 21.3%의 응답률을 기록하였다. 결국 자료로 인한 일부 설문지를 제외하고 최종 표본의 크기는 290이었다.

응답한 회사들 가운데 직원이 500명 이상인 회사는 40%이고, 50~500명 사이는 50%, 50명 미만은 10%로 조사되었다. 또한 구매 담당자의 구매 경력은 평균 13년 정도였다. 응답한 구매 기업들 가운데 동일 부품의 조달에 있어서 한 공급업체(single sourcing)와 거래하는 경우는 2% 미만으로 미미했으며, 두 공급업체(dual sourcing)와 거래하는 경우는 51%, 세 공급업체(multiple sourcing) 이상과 거래하는 경우는 47% 정도로 나타났다. 주 공급업체와의 평균 거래 기간은 12.23년 이었고 표준 편차는 8.88년 이었다. 구매기업이 dual sourcing을 하는 경우 주 공급업체와의 평균 거래 기간은 11.45년 이었고 표준편차는 8.70년이었으며, multiple sourcing을 하는 경우 평균 거래 기간 13.17년과 표준편차 9.02년으로 조사되었다. Dual sourcing보다는 multiple sourcing을 하는 기업이 주 공급업체와의 거래기간이 조금 길었으나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

3.2 연구 변수와 측정 방법

본 연구에서 사용된 독립변수들은 크게 환경적, 관계적, 공급업체의 성과적 요소로 구분된다. 독립변수를 구성하는 각각의 문항들은 현장 전문가들과 학자들이 검토하여 독립변수의 구성요소로서 내용 타당성(content validity)을 확보하였다. 본 연구에서 사용된 변수들을 구성하는 측정항목들은 부록에 기재하였다. 각 문항은 7점 리커트(Likert)척도를 사용하였다. 회수된 설문지의 모든 항목을 데이터로 코딩(coding)하였고 일부 항목은 방향성을 통일하기 위하여 역으로 재코딩(reverse coding)을 하여 모든 데이터를 표준화하였다. 표준화된 측정치를 확증적 인자분석(confirmatory factor analysis)을 통하여 인자점수(factor score)로 환산하였다. <표

〈표 1〉 독립변수와 정의

요 인	독립변수	정 의
환경적 요인	제품 복잡성	구매기업이 주 공급업체로부터 구매하는 제품의 복잡한 정도
	제품 중요도	구매기업이 주 공급업체로부터 구매하는 제품의 중요도
	공급자 의존도	구매기업이 주 공급업체로부터 구매하는 제품이 다른 공급업체들의 제품에 의해 대체 가능한 정도
	가격 민감도	구매기업이 구매하는 제품의 가격이 구매기업의 완제품 비용 및 마진에 미치는 영향의 정도
관계적 요인	신뢰	구매기업이 인식하는 공급업체의 신뢰도
	몰입	구매기업이 인식하는 공급업체의 구매기업에 대한 몰입의 정도
	만족	구매기업이 인식하는 공급업체와의 거래에 관한 만족도
	확장성	구매기업이 향후 주 공급업체와 거래량 및 사업을 확장하려는 의지
성과적 요인	품질 성과	구매기업이 평가하는 공급업체의 제품에 관한 품질
	인도 성과	구매기업이 평가하는 공급업체의 납기성과
	가격 경쟁력	구매기업이 평가하는 공급업체가 제공하는 가격의 경쟁력
	기술력	구매기업이 평가하는 공급업체의 기술적 우수

1>에 각각의 독립변수들을 정의를 표기하였다. 이 독립 변수들은 기술적(technically)으로 정의하면 인자점으로 대표되는 잠재변수(latent variable)로 볼 수 있다.

독립변수와는 달리 종속 변수는 실제 거래기간을 연 단위로 측정하였다. 기존의 문헌에서는 거래기간을 직접 측정하기 보다는 장기적으로 거래를 할 의도(intention)를 나타내는 리커트 척도를 종속변수로 설정하였다(e.g. Shin et al., 2000). 이와 같은 기존문헌에서 사용된 척도들은 응답자의 개인적인 판단에 따라 장기와 단기를 구분하는 기준이 달라질 수 있다는 단점이 있다. 하지만 본 연구에서는 거래기간이 연구에 있어 중요한 부분이므로 객관성과 구체성을 확보하기 위하여 주 공급업체와의 실제 거래기간을 비척도(ratio scale)로서 측정하였다. 따라서 본 연구에서 사용하는 “장기적인 거래관계”라 함은 단기 혹은 장기라는 자의적인 판단이나 개념이 아니라 실제로 거래기간이 통계적으로 혹은 절대적으로 길었다는 것을 의미한다.

4. 통계적 분석

본 연구에서는 일반적으로 심리학에서 사용하는 통계기법(psychometrics)을 사용하였다. 다중회귀분석에 사용될 독립변수들의 신뢰도를 검증하기 위하여 수렴 타당성(convergence validity)과 판별 타당성(discriminant validity)을 조사하였고 확증적 인자분석을 실시한 결과로 얻은 인자점수를 이용하여 위계적 다중회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 이 과정에서 독립 변수들 간의 다중공선성(multicollinearity)을 판별하기 위하여 분산팽창지수(variance inflation factor : VIF)를 검토하였다. 또한 잔차(residual)들의 정규성(normality)을 검사하였으며, 잔차자기상관(residual autocorrelation)관계를 Durbin-Watson 검사를 통하여 평가하였다.

4.1 타당성 검증

<표 2>에 각 항목의 인자 적재값(factor load-

〈표 2〉 신뢰도(Reliability)와 타당도(Validity) 검증

항 목	복잡성	중요도	의존도	가격 민감도	신뢰	몰입	만족	확장	품질	인도	가격 경쟁력	기술력
1	0.880	0.910	0.779	0.824	0.850	0.864	0.949	0.941	0.921	0.888	0.902	0.786
2	0.875	0.920	0.818	0.893	0.894	0.854	0.949	0.944	0.850	0.904	0.888	0.898
3	0.799	0.957	0.801	0.815	0.910	0.809	0.901	0.954	0.925	0.889	0.936	0.905
4	-	-	-	-	0.876	0.866	-	-	0.888	0.932	0.851	0.891
5	-	-	-	-	0.799	-	-	-	0.919	0.806	0.886	0.861
고유값	2.718	2.590	1.797	2.139	3.754	2.881	2.881	2.688	4.061	3.914	3.989	3.779
AVE	0.726	0.863	0.639	0.713	0.750	0.720	0.871	0.896	0.812	0.782	0.797	0.755
Cronbach α	0.808	0.920	0.717	0.797	0.915	0.863	0.925	0.942	0.942	0.930	0.936	0.917

〈표 3〉 상관관계(Correlation) 분석표

항 목	복잡성	중요도	의존도	가격 민감도	신뢰	몰입	만족	확장	품질	인도	가격 경쟁력	기술력
복잡성	0.852											
중요도	0.354**	0.928										
의존도	-0.218**	-0.207**	0.799									
가격 민감도	0.072	0.220**	-0.083	0.844								
신뢰	-0.115*	0.006	0.097*	0.003	0.866							
몰입	-0.017	0.131*	-0.024	0.045	0.684**	0.848						
만족	-0.071	0.031	0.016	-0.022	0.854**	0.736**	0.856					
확장	-0.050	0.039	-0.029	-0.042	0.727**	0.685**	0.776**	0.946				
품질	0.071	0.094	-0.112*	0.042	0.343**	0.275**	0.358**	0.364**	0.901			
인도	0.012	0.085	-0.008	0.036	0.470**	0.359**	0.491**	0.436**	0.779**	0.884		
가격 경쟁력	-0.085	0.012	-0.032	-0.013	0.486**	0.439**	0.543**	0.551**	0.489**	0.581**	0.892	
기술력	0.018	0.079	0.016	-0.002	0.418**	0.381**	0.414**	0.400**	0.589**	0.584**	0.565**	0.868

주) * $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.001$.

ing), 고유값(eigen value), AVE(average variance extracted), Cronbach- α 의 값들을 정리하였다. 측정 항목의 내적 일관성 판단을 위하여 본 논문에서는 Cronbach- α 계수를 이용하였다. <표 2>와 같이 모든 변수들의 Cronbach- α 의 값은 0.7보다 높은 값을 나타내었다. 또한, 모든 항목의 인자 부하량이 0.5 이상의 값을 가지고 있으므로 사용한 설문 항목들이 본래 측정하고자 하는 잠재 변수를 적절하게 나

타내고 있음을 검증할 수 있었다. 판별 타당성(discriminant validity)을 측정하기 위하여 <표 2>와 같이 AVE의 값과 인자점수들 간의 상관관계를 측정하였다. 판별 타당성은 AVE의 루트의 값이 다른 변수들 간에 상관관계보다 크면 판별 타당성이 있는 것으로 간주된다. <표 3>과 같이 모든 상관계수가 AVE의 루트의 값보다 작기 때문에 각각의 변수들의 판별성이 확보되었다고 판단할 수 있다.

4.2 환경, 관계, 성과 요소들이 거래기간에 미치는 영향 분석

본 연구에서 사용된 위계적 다중회귀분석 방법은 다음과 같다. 제어변수(control variable)들의 효과를 먼저 추출해 내는 일반적인 방법에 의거하여 Model 1은 환경적 요인들만을 독립변수로 사용하여 거래기간과의 관계를 분석하였다. Model 2에서는 환경적 요인들에 더불어 관계적 요인들을 추가적으로 독립변수로 사용하였다. Model 3은 Model 2를 확장하여 환경적 요인, 관계적 요인들과 함께 성과 요소들을 모두 독립변수로 사용하여 각각의 변수들이 구매기업과 주 공급업체의 거래 기간에 미치는 영향을 알아보았다.

<표 4>에서 다중회귀분석의 결과를 정리하였다. Model 1은 환경적 요인인 제품의 복잡성, 중요성, 공급자 의존도 및 가격민감도의 네 가지 독립변수가 거래기간에 어떠한 영향을 주는가를 설명하고

있다. <표 4>에서 보듯이 공급자 의존도가 클수록($\beta = 0.131, p < 0.05$) 가격 민감도가 낮을수록($\beta = -0.129, p < 0.05$) 구매기업과 공급 업체의 거래기간이 길어지는 것으로 나타났으며 이 결과는 정도의 차이는 있지만 Model 2와 Model 3에서도 유사하게 나타났다. 반면에 제품의 복잡성과 중요도의 영향은 상대적으로 미약하여 통계적으로 유의하지 않았다.

Model 2에서 추가된 관계적 요인들 중에서는 공급업체의 구매기업에 대한 몰입의 정도가 클수록($\beta = 0.210, p < 0.05$) 구매기업과 공급 업체의 거래기간이 길어지는 것으로 나타났으며 이 결과는 Model 3에서도 동일하다. 신뢰와 만족 또한 거래기간의 장기화에 긍정적인 영향을 주지만, 통계적으로 유의하지 않았다.

이러한 다중회귀분석의 결과로 나온 계수들(coefficients)은 각각의 독립변수가 종속변수의 분산에 대해 얼마나 설명력을 가지는가에 상대적인 결과로

<표 4> 환경적, 관계적, 성과적 요소와 장기적 거래 관계의 다중 회귀 분석 결과

독립 변수	Model 1		Model 2		Model 3		
	β	p-value	β	p-value	β	p-value	
환경적 요인	복잡성	0.092	0.144	0.097	0.122	0.090	0.149
	중요도	-0.013	0.839	-0.027	0.668	-0.024	0.708
	의존도	0.131*	0.031	0.114†	0.060	0.121*	0.045
	가격 민감도	-0.129*	0.031	-0.151*	0.011	-0.155*	0.008
관계적 요인	신뢰			0.121	0.288	0.138	0.224
	몰입			0.210*	0.019	0.237*	0.008
	만족			-0.023	0.858	0.008	0.948
	확장			-0.314**	0.001	-0.266*	0.006
성과적 요인	품질					0.080	0.404
	인도					0.032	0.748
	가격 경쟁력					-0.153†	0.054
	기술력					-0.164*	0.035
R^2		0.039		0.085		0.124	
F Stat.		2.888		3.278		3.253	
Significance		0.230		0.001		0.000	
Durbin Watson		2.099		2.097		2.069	

주) † p < 0.10, * p < 0.05, ** p < 0.001.

해석되어야 한다. <표 3>에서 예시하듯이 신뢰, 만족 그리고 몰입은 서로간의 상관관계수(correlation coefficient)가 높은 편이므로 만약 몰입이 Model 2에서 소거된다면 신뢰 혹은 만족의 종속변수에 대한 설명력이 상대적으로 높아질 수 있는 가능성이 있다.

마지막으로 Model 3에서는 환경적, 관계적, 성과적 요소들을 모두 독립 변수로 넣고 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 설정한 가설과 달리 모든 운용성과 지표는 장기적 거래 경향에 유의한 영향을 미치지 않았다. 오히려 가설과 반대되는 공급업체의 가격 경쟁력이나 기술력이 높을수록 거래기간이 짧아진다는 결과가 도출되었다. 따라서 논란의 여지가 있는 이 부분에 대하여 사후연구(post hoc analysis)를 실시하였으며 그 결과를 제 4.3장에서 다시 논의 할 것이다.

다중회귀분석의 최종 모형인 Model 3의 전체 R^2 값은 0.124로 설문 데이터를 이용한 연구로서는 그리 높지 않은 수치이다. Model 3의 비교적 낮은 R^2 값은 하나의 모형에서 다른 두 종류의 척도들을 사용한 것에도 그 원인이 있다고 하겠다. 앞서서도 거론한 것처럼, 본 연구에서 사용된 독립변수들은 리커트 구간척도(interval scale)를 인자 분석하여 산출된 반면에 종속변수는 거래기간을 나타내는 비척도(ratio scale)로서 직접 측정하였다. 따라서 본 연구의 다중회귀분석 모형과 그 결과는 동일 측정법에 의한 왜곡(common method bias)이 상대적으로 적은 장점이 있다고 하겠다.

4.3 공급업체의 수에 따른 거래기간 경향 분석

본 연구에서 표본으로 조사된 구매업체들은 크게 둘 이하의 공급업체(single or dual sourcing)를 이용하거나 셋 이상의 공급업체(multiple sourcing)를 이용하는 업체로 구분된다. 이렇게 표본들 두 집단으로 구분하여 사후연구를 실시한 이유는 다음과 같다. 첫째 대부분의 표본기업들이 특정한 부품에 대하여 single sourcing을 하는 경우는 2% 미만으로

미미하여, dual sourcing(51%)이나 multiple sourcing(47%)과는 정상적인 비교가 불가능하였다. 둘째, 기존 문헌에서 dual sourcing을 single sourcing이 가진 규모의 경제 및 학습효과의 장점을 살리면서, single sourcing으로 야기될 수 있는 공급자에 대한 의존도의 증가 및 사고, 재난 등으로 인한 공급지연의 위험을 줄이는 최소단위의 현실적인 구매전략이라고 전제하고 있다(Ramsay, 1990; Ramasesh et al., 1991; Lau and Lau, 1994). 셋째, 앞에서 제시한 문헌들에 의거하면 dual sourcing은 보다 공급자와 구매자의 관계와 협력이 중요시 되는 도요타의 SCM을 벤치마크한 구매전략인 반면에 multiple sourcing은 공급업체들 간의 경쟁을 강조하는 전통적인 서구식의 구매전략을 대표한다는 점에서 두 집단 간에 전략적 차별성이 존재한다고 사료되었다.

위와 같은 근거로 분류한 두 집단이 통계적으로 다른 특성을 지녔는가를 알아보기 위해서, 다중회귀분석을 재차 실시하였고 그 결과를 <표 5>에 정리하였다. 여기서 사용된 표본의 수는 dual sourcing이 150이고 multiple sourcing이 140이었다.

<표 5>에 나타난 결과와 앞서 Model 3에서 실시한 회귀분석의 결과와 비교하면 두 가지 두드러진 차이가 나타난다. 첫째는 구매기업의 공급업체에 대한 의존도가 장기거래 경향에 유의한 결과를 보이지 않는다는 것이다. 이는 두 그룹이 각각 의존도에 있어 한쪽으로 치우친 경향을 가지고 있기 때문에 두 집단으로 분류되면 장기 거래 경향에 유의하지 않게 나타난 것으로 보인다.

둘째는 논란이 되었던 운용성과에 관한 부분이다. dual sourcing의 경우에서는 Model 3의 결과와 달리 확장성, 가격 경쟁력, 기술력이 거래기간에 대해 5% 유의수준에서 유의미한 영향력을 보이고 있지 않았다. Dual sourcing의 환경에서 독립변수인 공급업체들의 운용성과가 종속변수인 거래기간의 분산에 대한 설명력이 떨어지는 이유는 본 연구의 설문 과정의 특수성에서 부분적인 원인을 찾을 수 있다. 본 연구에서는 구매기업이 담당 임원들로 하여금 주요 부품의 주 공급업체를 선정하여 그들의

〈표 5〉 Dual sourcing과 multiple sourcing 환경을 구분한 다중회귀분석

독립 변수	Dual Suppliers		Multiple Suppliers		
	β	p-value	β	p-value	
환경적 요인	복잡성	0.040	0.655	0.129	0.143
	중요도	-0.137	0.149	0.041	0.644
	의존도	0.084	0.342	0.047	0.595
	가격 민감도	-0.192*	0.026	-0.143†	0.091
관계적 요인	신뢰	0.097	0.537	0.223	0.190
	몰입	0.327*	0.013	0.238†	0.062
	만족	-0.092	0.610	0.037	0.843
	확장	-0.233†	0.089	-0.363*	0.010
성과적 요인	품질	-0.013	0.918	0.173	0.266
	인도	0.092	0.499	-0.047	0.769
	가격 경쟁력	-0.032	0.780	-0.224†	0.054
	기술력	-0.057	0.624	-0.258*	0.016
R^2		0.113		0.220	
F Stat		1.455		2.978	
Significance		0.230		0.001	
Durbin Watson		2.201		1.694	

주) † p < 0.10, * p < 0.05, ** p < 0.001.

운용성과를 평가하도록 요청하였다. 현재 거래하는 주 공급업체들의 운용성과는 상대적으로 우수할 가능성이 높으며, 따라서 그들의 운용성파에 두드러진 차이가 존재하지 않을 수 있다. 결과적으로 주 공급업체들과의 거래기간에 영향을 주는 요인은 환경적 요인인 가격 민감도($\beta = -0.192, p < 0.05$)와 관계적 요인인 몰입($\beta = 0.327, p < 0.05$)으로 나타났다. dual sourcing을 하는 기업을 대상으로 한 회귀 분석의 결과에서는 공급업체의 몰입(commitment)의 강도가 고객인 구매기업과 지속적인 거래 관계를 유지하는데 가장 중요한 요소임을 보여준다.

반면에 multiple sourcing을 사용하는 표본의 경우는 반대로 가격 민감도와 몰입의 설명력이 상대적으로 약했다. 더욱 놀라운 것은 확장성($\beta = -0.363, p < 0.05$), 가격 경쟁력($\beta = -0.224, p < 0.10$), 기술력($\beta = -0.258, p < 0.05$)이 높을수록 오히려 주 공급업체와 구매기업간의 거래기간이 짧았음을 보여주고 있다. 다시 말하면, 이는 공급업체의 가격 경쟁

력과 기술력이 높음에도 구매기업이 주 공급업체와 단기적 거래 경향을 보이는 것을 의미한다.

위의 결과를 종합하여 고찰해 보면 두 가지 형태로 해석이 가능하다. 첫째, Multiple sourcing의 환경에서는 구매기업이 다른 공급업체로의 전환이 비교적 용이하고 공급업체들의 경쟁이 치열하기 때문에, 구매기업은 주 공급업체의 몰입과 뛰어난 운용성과에도 불구하고 단기거래 경향을 보인다는 것이다. 즉, 자신의 경제적 이익을 추구하는 구매기업의 기회주의적인 경향을 엿볼 수 있다. 둘째는 반대로 공급업체의 입장을 반영한 해석이다. 가격 경쟁력과 기술력이 뛰어난 우수한 공급업체라면 굳이 한 구매기업의 주 공급업체로서 자신의 사업영역을 축소할 필요가 없으며, 보다 우수한 거래 조건을 제시하는 구매기업으로의 전환이 가능하다는 해석이다. 따라서 공급업체의 경쟁력은 단기 거래 성향으로 이어질 수 있다. 이러한 결과는 한 구매기업에서 발생하는 미래의 기대이익이 현재의 기회주의적 행동

으로 얻을 수 있는 이익보다 작다면 공급업체는 기회주의적인 형태를 보인다고 하는 기존의 연구 결과(John, 1984)를 지지하는 것이다. 이렇게 서로 상이한 관점의 해석의 공통점은 구매기업 혹은 공급업체의 기회주의(opportunism)가 dual sourcing의 환경보다는 multiple sourcing의 환경에서 보다 강하게 나타난다는 것이다.

4.4 가설 검증의 결과

본 연구의 최종 모형인 Model 3의 다중회귀분석을 바탕으로 실시한 가설 검증의 결과를 <표 6>에 정리하였다. <표 6>을 통해서, 설정한 가설 중에 일부만이 지지되었음을 알 수 있다.

환경적 요인의 경우 설정한 가설들 중에서는 가설 3(공급자 의존도)과 가설 4(가격 민감도)가 지지되었다. 이 결과는 구매기업의 공급업체에 대한 의존도가 높을수록 그리고 공급업체의 제품의 가격이 구매기업의 완제품에 비용에 미치는 영향이 클수록 구매기업은 공급업체와 장기적 거래 경향을 보였음을 의미한다. 주어진 환경이 구매기업보다는 공급업체에게 유리한 경우로 구매기업은 부득이하게 공급업체와 장기적 거래를 통하여 밀접한 관계를 유지하고 안정적으로 공급업체에게 제품을 공급받으

려는 경향을 보임을 유추 할 수 있다.

관계적 요인으로는 가설 6(몰입)이 지지되었다. 이는 앞서 지적한대로 몰입이 종속변수인 거래기간에 대한 설명력에 있어서 신뢰나 만족보다 더 직접적인 영향을 미침을 의미하며, 신뢰나 만족이 거래기간에 영향력이 없음을 나타내는 것은 아니다. 모든 기업이 기본적으로 기회주의적 행동을 할 수 있다는 가능성을 고려하면, 상대기업이 기회주의적으로 행동하지 않을 것이라는 몰입과 믿음이 공급업체와 구매기업의 거래가 지속적으로 이루어지는데 있어서 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

관계적 요소에 있어 흥미로운 결과는 가설 8(관계의 확장성)에 관한 것이다. 선행 연구들에 따르면 전략적으로 소수의 공급업체와 장기적 거래관계를 유지함으로써 구매기업과 전체 공급사슬의 경쟁력이 제고된다고 한다(Chen et al., 2004, Shin et al., 2000). 따라서 상생협력적인 파트너십을 바탕으로 주 공급업체와의 거래의 양이나 사업의 기회를 더 확대하고자하는 의지가 강할 경우 장기적인 거래가 이루어진 것으로 가설을 설정했으나, 결과는 역으로 확장성은 거래기간과 음으로 유의한 결과가 나타났다. 이는 본 연구 설문 의 고려 대상인 주 공급업체들이 이미 구매기업들로부터 가장 많은 물동량을 할당 받고 있고, 이러한 상황 하에서 구매기업은

<표 6> 회귀 분석 결과를 바탕으로 한 가설 검증 결과

요소	가설 No.	관계 정의	방향 및 유의성	가설지지 여부
환경적 요인	1	제품의 복잡성과 거래기간	유의하지 않음	-
	2	제품의 중요도와 거래기간	유의하지 않음	-
	3	공급자 의존도와 거래기간	(+)	지지
	4	가격의 민감도와 거래기간	(-)	지지
관계적 요인	5	신뢰와 거래기간	유의하지 않음	-
	6	몰입과 거래기간	(+)	지지
	7	만족과 거래기간	유의하지 않음	-
	8	확장성과 거래기간	(-)	-
성과적 요인	9	품질 성과와 거래기간	유의하지 않음	-
	10	인도 성과와 거래기간	유의하지 않음	-
	11	가격 경쟁력과 거래기간	(-)	-
	12	기술력과 거래기간	(-)	-

단일한 공급업체에 대한 지나친 의존을 회피하고자 하여, 일정 수준을 넘어선 관계의 확장에는 부정적인 입장을 취하고 있음을 추론할 수 있다.

성과적 요인은 예상과 달리 모든 가설들이 기각되었다. 앞서 논의하였듯이 거래기간에 긍정적인 영향을 미치는 독립변수는 없었으며, 오히려 주 공급업체의 가격 경쟁력과 기술력의 우위가 단기 거래성향 내지는 기회주의적 성향을 유도하는 것으로 분석되었다.

5. 결론 및 시사점

5.1 결과 요약 및 토의

구매자와 공급자의 장기적 거래관계는 기업 간의 신뢰와 몰입을 증진하고 거래비용을 감소시키며 효과적인 자원관리를 촉진시킨다. 본 연구에서는 어떤 요소들의 작용으로 공급업체와 구매기업 간에 장기적 거래관계가 형성되는지를 알아보았다. 지금까지 논의된 본연구의 시사점들을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 공급업체와 구매기업 사이의 장기적 거래관계에 긍정적인 영향을 주는 요소는 공급자 의존도와 몰입이다. 본연구가 주 공급업체들에 대한 구매기업의 평가를 바탕으로 이루어진 것을 감안하면, 공급업체의 품질이나 인도 등과 같은 성과가 일정 수준 이상인 경우, 공급자 의존도나 몰입과 같은 환경적, 관계적 요인이 장기적 거래관계를 결정짓는 요소임을 보여준다. 또한 사후 분석에서 나타난 것처럼 의존성이 없는 몰입은 관계의 지속성에 있어 강력한 힘이 되지 못한다. Ganesan(1994)도 신뢰를 바탕으로 한 의존성이 장기적 거래관계에 긍정적인 요소임 증명하였고, 본 연구의 결과도 비슷한 맥락으로 이해된다.

둘째는 구매기업의 관계 확장에 관한 결과이다. 기존의 문헌은 구매기업이 소수의 공급업체와 지속적으로 거래를 통해 안정적인 거래처를 확보함과 동시에 규모의 경제와 학습 효과를 누리려는 경향

을 보인다고 보고하고 있다. 그러나 본 연구에서 밝혀진 바로는 구매기업과 공급업체의 실제 거래기간은 구매기업의 주 공급업체에 대한 사업 확장 의도를 반영하지 않는 것으로 나타났다. 이는 구매기업이 주 공급업체와의 거래에 있어 일정수준이나 기간을 넘어선 확장을 회피하려는 경향으로 사료되지만, 이 결과는 논란의 여지가 있으므로 추후 보다 자세한 연구가 필요한 부분이다.

셋째, 본 연구의 결과 주 공급업체의 성과적인 측면은 거래 기간에 대해 유의하지 않았다. 오히려 공급업체의 가격 경쟁력과 기술력이 높을수록 거래기간이 단축되는 것으로 나타났으며, 이러한 양상은 multiple sourcing의 환경에서 두드러졌다. 이 결과는 기존문헌에서 제시한 것처럼, 우수한 공급업체의 기회주의 성향의 발로라고 해석 될 수도 있으며, 혹은 반대로 구매기업의 관점에서 공급시장의 경쟁이 치열하고 특정 공급업체에 대한 의존도가 낮다면 장기적 거래관계를 유지하기 보다는 새로운 공급업체로 전환이 가능하다는 점을 시사한다. 즉 구매자의 기회주의적 행태이다.

위의 결과들을 종합적으로 이해하면, 공급자가 구매기업과 장기적 거래관계를 형성하려면 공급업체는 구매기업의 의존도를 높이는 요소를 획득해야 하며, 동시에 구매기업에 대한 공급업체의 몰입을 보여줘야 한다. 또한, 공급업체는 구매기업이 적정 수준을 넘어선 관계 확장을 회피하려는 기회주의적 경향이 있음을 인지하고, 특정 구매기업에 의존하기 보다는 공급선 다각화를 이루어야할 필요성이 있다. 이러한 결과들은 중소기업이 대부분인 공급업체들이 구매기업의 장기적 거래관계에 대한 태도를 이해하고 그에 대응하는 전략을 세우는데 유용한 판단기준을 제공할 것이다.

5.2 연구의 한계와 추후 연구 방향

본 연구에서는 그동안 여러 분야의 다양한 주제들 속에서 단편적으로 다루어졌던 구매자와 공급자의 “장기적 거래관계”를 포괄적으로 고찰하였다. 탐

색적인 연구라는 측면에서 환경적, 관계적, 성과적 요인을 종합하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 이 방법은 독립변수와 종속변수 사이의 직접적인 통계적 관계를 보여주는 것에는 효과적이거나, 독립변수들 간의 역학 관계를 설명하지 못한다. 따라서 구조방정식 모형과 같은 다른 방법론을 이용한 재검증도 의미 있는 연구가 될 것이다.

또한 본연구의 결과는 미국기업들을 대상으로 한 설문 조사를 바탕으로 하여 지역적인 편이성이 존재한다고 볼 수 있다. 따라서 같은 내용의 설문을 한국기업을 대상으로 실시하여 분석 비교해 보면, 한국 상황의 특수성을 이해함과 동시에 보다 일반적인 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

참고 문헌

- [1] 헤럴드 경제 뉴스, 2005년 9월 30일 보도.
- [2] 한상린, 조규봉, "구매자-공급자 장기관계와 거래성과에 관한 개념적 연구", 『경영논문집』, 제 13권(1997), pp.193-208.
- [3] Berry, W.L., C. Bozarth, T.J. Hill, and J.E. Klompmaker, "Factory Focus : Segmenting Markets from an Operations Perspective," *Journal of Operations Management*, Vol.10, No.3(1991), pp.363-387.
- [4] Cannon, J.P. and W.D. Perreault, Jr, "The Nature of Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.4(1999), pp.439-460.
- [5] Carr, A.S. and J.N. Pearson, "Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes," *Journal of Operations Management*, Vol.17, No.5(1999), pp.497-519.
- [6] Chen, I.J. and A. Paulraj, "Towards a Theory of Supply Chain Management : The Constructs and Measurements," *Journal of Operations Management*, Vol.22, No.2(2003), pp.119-150.
- [7] Chen, I.J., A. Paulraj and A.A. Lado, "Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance," *Journal of Operations Management*, Vol.22, No.5(2004), pp.505-523.
- [8] Corbett, C. and L. Van Wassenhove, "Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy," *California Management Review*, Summer, 1993, pp.107-122.
- [9] Cooper, M.C. and L.M. Ellram, "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy," *The International Journal of Logistics Management*, Vol.4, No.2(1993), pp.13-24.
- [10] Doney, P.M. and J.P. Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.61, No.2(1997), pp.35-51.
- [11] Dwyer, F.R., P.H. Schurr and S. Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2(1987), pp.11-27.
- [12] Ganesan, S., "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.2(1994), pp. 1-19.
- [13] Garvin, A., "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, Vol.87, No.6(1987), pp.101-109.
- [14] Giunipero, L.C. and D.J. Brewer, "Performance Based Evaluation Systems under Total Quality Management," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.29, No.1(1993), pp.35-41.
- [15] Griffith, D.A., M.G. Harvey and R.F. Lusch, "Social Exchange in Supply Chain Relationships : the Resulting Benefits of Procedural

- and Distributive Justice," *Journal of Operations Management*, Vol.24, No.2(2006), pp.85-98.
- [16] Gundlach, G.T., R.S. Achrol and J.T. Mentzer, "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, Vol.59, No.1(1995), pp.78-92.
- [17] Hahn, C.K., K.H. Kim and J.S. Kim, "Cost of Competition : Implications for Purchasing Strategy," *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.22, No.4(1986), pp.2-7.
- [18] Hartely, J.L. and T.Y. Choi, "Supplier Development : Customer as a Catalyst of Process Change," *Business Horizons*, Vol.39, No.4 (1996), pp.37-44.
- [19] Hayes, R.H. and S.C. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge*, Wiley, New York, NY, 1984.
- [20] Heide, J.B. and G. John, "Alliances in Industrial Purchasing : the Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol.27, No.1 (1990), pp.24-36.
- [21] Helper, S., "How Much Has Really Changed Between U.S. Automakers and Their Suppliers?," *Sloan Management Review*, Summer, 1991, pp.15-28.
- [22] Helper, S. and M. Sako, "Supplier Relations in Japan and the United States : Are They Converging?," *Sloan Management Review*, Spring, 1995, pp.77-84.
- [23] Homans, G., "Social Behavior as Exchange," *American Journal of Sociology*, Vol.63, No.6 (1958), pp.597-606.
- [24] John, G., "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol.21, No.3(1984), pp.278-289.
- [25] Kalwani, M.U. and N. Narayandas, "Long-term Manufacturer-Supplier Relationships : Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, Vol.59, No.1(1995), pp.1-16.
- [26] Krause, D.R., R.B. Handfield and B. Tyler, "The Relationships between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement," *Journal of Operations Management*, Vol.25, No.2(2006), pp.528-545.
- [27] Landeros, R. and R. Monczka, "Cooperative Buyer/Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.25, No.3(1989), pp.9-18.
- [28] Lau, H. and A.H. Lau, "Coordinating Two Suppliers with Offsetting Lead Time and Price Performance," *Journal of Operations Management*, Vol.11, No.4(1994), pp.327-337.
- [29] Lusch, R.F. and J.R. Brown, "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4(1996), pp.19-38.
- [30] Lawler, E.J. and J. Yoon, "Commitment in Exchange Relations : Test of a Theory of Relational Cohesion," *American Sociological Review*, Vol.61, No.1(1996), pp.89-108.
- [31] Macneil, I.R., *The New Social Contract*, New Haven, CT : Yale University Press, 1980.
- [32] Macneil, I.R., "Economic Analysis of Contractual Relations : Its Shortfalls and the Need for a 'Rich Classificatory Apparatu'," *Northwestern University Law Review*, Vol.75, No.6(1981), pp.1018-1063.
- [33] Miller, J.G. and A.V. Roth, "A Taxonomy of Manufacturing Strategies," *Management Science*, Vol.40, No.3(1994), pp.285-304.

- [34] Newman, R.G., "Single Sourcing : Short-term Savings versus Long-term Problems," *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.25(1989), pp.20-25.
- [35] Ramasesh, R.V., J.K. Ord, J.C. Hayya, and A. Pan, "Sole Versus Dual Sourcing in Stochastic Lead-time (s.Q) Inventory Models," *Management Science*, Vol.17, No.4(1991), pp. 428-443.
- [36] Ramsay, J., "The Myth of the Cooperative Single Source," *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.26(1990), pp.192-195.
- [37] Ryu, S., J.E. Park, and S. Min, "Factors of Determining Long-Term Orientation in Inter firm Relationships," *Journal of Business Research*, Vol.60, No.12(2007), pp.1225-1233.
- [38] Sabel, C.F., "Studied Trust : Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy," *Human Relations*, Vol.46, No.9(1993), pp.1133-1170.
- [39] Shin, H., D.A. Collier, and D.D. Wilson, "Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance," *Journal of Operations Management*, Vol.18, No.3(2000), pp.317-333.
- [40] Skinner, W., "Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.47, No.3(1969), pp.136-145.
- [41] Salmond, D. and R. Speckman, A Working Consensus to Collaborate : A Field Study of Manufacturer-Supplier Dyads, Marketing Science Institute, Cambridge, 1992.
- [42] Stanko, M.A., J.M. Bonner, and R.J. Calantone, "Building Commitment in Buyer-Seller Relationships : A Tie Strength Perspective," *Industrial Marketing Management*, Vol.36 (2006), pp.47-53.
- [43] Stuart, F.I., "Supplier Partnerships : Influencing Factors and Strategic Benefits," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, 1993, pp.22-28.
- [44] Thibaut, J.W. and Kelley, H.H., *The Social Psychology of Groups*, New York : Wiley, 1959.
- [45] Ward, P.T., R. Duray, G.K. Leong, and C. Sum, "Business Environment, Operations Strategy, and Performance : An Empirical Study of Singapore Manufacturers," *Journal of Operations Management*, Vol.13, No.2(1995), pp. 99-115.
- [46] Zaheer, A., B. McEvily, and V. Perrone, "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance," *Organization Science*, Vol. 9, No.2(1998), pp.141-159.

〈부 록〉

설문지(영어로 작성된 설문지를 한글로 번역하였습니다).

변 수	항 목	변 수	항 목
복잡성	구매 부품이 단순함 vs. 복잡함	중요성	구매 부품이 중요함 vs. 중요하지 않음
	다량의 하부 부품 사용 vs. 소량 사용		구매 부품이 부차적임 vs. 필수적임
	구매 부품이 기술적임 vs. 비기술적임		구매 부품의 우선순위가 높음 vs. 낮음
	구매 부품이 이해하기 쉬움 vs. 어려움		핵심적임 부품임 vs. 비핵심적임
공급자의존도	새로운 공급업체로부터 구매기업의 생산체계에 맞춘 부품 도입의 용이성	가 격 민감도	구매 부품이 구매기업의 완성품 전체 비용에 미치는 영향의 정도
	주 공급업체와의 거래 단절 후 새로운 공급선으로 거래를 대체하기 용이함		구매 부품의 가격 인가가 완성품의 이윤에 미치는 영향의 정도
	새로운 공급업체와 거래 시 구매기업이 공급업체에 맞추기 위하여 디자인과 개발에 있어 들여야 하는 노력의 정도		구매 부품의 가격 인상이 구매기업의 매출에 미치는 영향의 정도
신뢰	주 공급업체는 약속을 잘 지킨다.	몰 입	주 공급업체와 상호 현신한다.
	주 공급업체는 신용할 수 있다.		주 공급업체와 관계가 지속적으로 유지될 것이다.
	주 공급업체 진심으로 우리기업의 성공에 관심을 기울인다.		주 공급업체가 가족 같다
	주 공급업체는 중요한 결정을 할 때 자신들의 이익뿐 아니라 우리의 이익도 고려한다.		주 공급업체와 진심으로 서로의 사업을 염려한다.
	주 공급업체가 우리의 사업을 중요하게 여긴다고 믿는다.		
만족	주 공급업체와의 거래에 만족한다.	확장성	우리는 향후 주 공급업체와의 사업을 확장할 것이다.
	주 공급업체와의 거래를 후회한다.		주 공급업체는 향후 우리 사업의 많은 부분을 공유하게 될 것이다.
	다시 선택을 한다고 해도 주 공급업체를 선택할 것이다.		우리는 주 공급업체와 향후 몇 년간 지속적으로 거래를 할 것이다.
품질	지속적으로 안정적인 품질의 제품을 제공한다.	인도	인도 성과가 뛰어나다.
	더 나은 품질의 제품을 제공한다.		더 정확하다(누락 및 상이한 제품).
	품질의 변동성이 적다.		납기를 잘 지킨다.
	불합격률이 적다.		납기 변화에 유동적으로 대처한다.
	품질 기준에 더 부합된다.		배달 사고율이 적다
가격 경쟁력	전체 비용 인하여 더 능동적이다.	기술력	우리의 제품에 관하여 지식이 많다.
	연간 비용 인하여 더 적극적이다.		우리 제품의 혁신에 더 많은 도움을 준다.
	전체 비용 절감에 더 많은 도움을 준다.		기존 제품을 어떻게 향상시킬 수 있는 지 잘 안다.
	가격 인하여 덜 민감하다.		신제품 개발에 더 도움이 된다.
	관계 비용 절감이 더 효과적이다.		신제품 출시에 있어 더 도움이 된다.

종속 변수 : 거래기간-주 공급업체와 거래 기간은 대략 얼마입니까? _____ 년