

통신장비 전략적 구매에서의 구매자와 공급자의 협력에 관한 연구

김경규^a, 박승훈^b, 류성렬^a, 이창희^a

^a 연세대학교 정보대학원
120-749, 서울시 서대문구 신촌동 134
Tel: +82-2-2123-4525, Fax: +82-2- 363-5419, E-mail: [kyu.kim, ryusr, chlee2007]@yonsei.ac.kr

^b KT 구매전략실
463-711, 경기도 성남시 분당구 정자동 206
Tel: +82-31-727-1726, Fax: +82-31-727-1719, E-mail: eworld@paran.com

Abstract

기업의 경쟁단위가 그 기업이 포함된 공급사슬로 확장되고 구매에 대한 전략적 측면이 강조되면서 구매자-공급자 기업간의 관계가 정예화된 장기적인 협력을 추구하는 경향으로 나타나고 있다. 따라서 구매자와 공급자간 협력의 요인과 행태에 대한 다각적인 분석과, 구매자와 공급자 양측의 관점을 포괄적으로 이해하는 것이 필요하다.

본 연구는 통신산업에서의 구매자와 공급자의 개별적인 측면에서 측정된 결과를 이용하여 구매자-공급자 비교연구를 실시하였다. 이를 통하여 구매자와 공급자가 가지고 있는 협력에 대한 인식과 행태의 차이를 발견할 수 있었다. 구매자 측면에서는 전환비용, 목적 호환성, 조직간의 신뢰가 중요한 협력의 설명 요소로 나타났으며, 공급자 측면에서는 기술적 예측불확실성, 목적 호환성, 공정성 인지가 중요한 협력의 설명 요소로 파악되었다.

Keywords:

구매전략, 협력, 구매자-공급자 비교연구

서론

기술집약적인 산업의 컨버전스와 기술 개발의 비용과 시간의 증가는 기업에게 지속적으로 불확실한 환경을 만들어가고 있으며(Hagedoorn and Schakenraad, 1994), 이러한 역동적인 경쟁 환경에서 한 기업들은 외부 환경에 보다 효율적이고 유연하게 대처할 수 능력을 필요로 하게 된다. 조정쟁적인 환경에서 새로운 기업간 관계는 기업에게 새로운 기술, 제품, 시장을 개발할 수 있는 능력을 제공하게 되며, 그로 인해 경쟁력있는 변화를 가능하도록 해주게 된다(Volberda, 1996). 최근의 기업들은 외부 기업과의 관계를 경쟁의 논리에서 협력의 논리로 접근하고자 하는 시도를

경주하면서(Bensaou, 1997), 다른 기업과의 지속적인 협력 관계를 모색하고 있다(Ring and Van de Ven, 1992). 기업간 협력은 구매자-공급자 관계, 대기업과 중소기업간 협력, 아웃소싱, 전략적 제휴 등 다양한 형태로 전개되어 왔다. 특히 기업의 경쟁단위가 단일 기업에서 그 기업이 포함된 공급사슬로 확장되고 있는 상황에서, 공급사슬관리(Supply Chain Management; SCM) 연구자들은 구매자-공급자 관계에서의 협력이라는 주제에 대한 다양한 연구들을 수행하였다. 이러한 연구들에 의하면, 구매자-공급자 간의 협력에 영향을 미치는 요인들은 지배구조 형태(Dyer, 1997), 신뢰성(Anderson et al., 1987; Ring and Van de Ven, 1992), 상호호혜성(Ring and Van de Ven, 1992) 등 매우 다양하다.

그러나 지금까지의 구매자-공급자 관계에서의 협력에 관한 연구들은 대부분 어느 한 쪽의 관점만을 반영하는 연구들로 이루어지고 있어, 구매자-공급자의 관점을 동시에 이해하기 어려운 점이 존재하고 있다. 또한 기존의 연구들이 주로 거래비용이론에서 제시하는 구매자-공급자 관계의 거래비용 관점에서의 접근을 시도하고 있어, 거래상대자의 불확실성에 영향을 미치는 사회적, 정치적 요인에 대한 통합적인 분석이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 구매자-공급자 협력의 결정 요인들로서 환경불확실성, 거래상대자 불확실성을 선정하고, 이에 대한 실증적 분석을 위하여 통신산업에서 구매자와 공급자 각각의 관점을 동시에 분석하였다.

이론적 배경

전략적 구매

전략적 구매(Strategic Purchasing)란 구매대상품목에 대한 수요와 요구사항을 고려하여 가격 및 비가격 요소를 모두 포함한 총체적 비용이 최적인 공급자를 선정하고 나아가 정예화된 핵심 공급자와의 협력관계 구축을 통하여 상호이익을 확보할 수 있는

구매전략을 도출, 실행하는 체계적 구매기법이라고 말할 수 있을 것이다(Anderson and Katz, 1998).

구매자-공급자 관계는 적대적인 관계부터 협력적인 관계에 이르기까지 매우 다양하다. 공급자들의 경쟁에 근거한 적대적 관계는 그들의 생산비용 증가로 이어져, 구매자가 적당한 가격으로 구매할 수 없는 문제가 발생하기도 한다. 이러한 일회성의 적대적 구매자-공급자 관계는 장기적인 기업의 전략계획 프로세스에 일치하지 않는다(Watts and Hahn, 1993). 따라서 기업들은 구매자-공급자 사이의 협력적인 관계를 전략적 수단으로 인식하고 전략적 구매라는 새로운 접근을 시도하고 있다. McIvor and McHugh(2000)은 구매자-공급자의 협력적 관계를 위하여, 상호의존성이라는 개념에 대한 확장된 이해를 바탕으로 하는 조직 전반의 문화, 구조, 행동의 변화를 필요로 한다고 주장한다.

협력

전략적 구매에서 구매자-공급자의 협력은 가장 기본적인 요소이며(Anderson and Katz, 1998; Bensaou, 1999), 이러한 상호간 협력은 구매자와 공급자가 상호 거래관계에 있어서 서로가 가지는 구속력을 인정하는 경우에만 성립하게 된다(Richardson, 1972). 즉 협력이란 서로 독립적인 기업들이 서로의 계획을 사전에 조정하고 미래의 상호 관계에서의 어느 정도의 구속을 인정하는 것이며, 결국 조직간 협력은 시장중심적 관계에서 상호적, 협력적, 통제적인 관계로의 이동을 말한다(Williamson, 1985). 최근 기술과 시장이 빠르게 변하는 첨단산업 분야에서 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해서는 경쟁뿐만 아니라 조직외부의 적절한 협력까지 고려하는 '경쟁과 협력의 조화'가 필요하다는 것이 제기된 후(Jorde and Teece, 1989; Stuart, 1998), 여러 실증연구에서 기업간 협력은 기업성장(Powell et al., 1996), 혁신(Hagedoorn, 1993) 등에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고되고 있다. 최근 기업들도 협력이 경쟁력이라는 인식과 함께 적대적 경쟁뿐만 아니라 협력을 포괄하는 경쟁(Jorde and Teece, 1989; Hamel and Prahalad, 1994)의 전략적 의미를 인식하고 실무에 반영하고 있다.

기존 문헌에서 협력에 관한 개념적 근거는 크게 거래비용이론, 네트워크이론, 전략이론 등에서 찾아볼 수 있다. 우선 거래비용이론은 기업 지배구조의 선택에 영향을 미치는 요인으로서 환경 불확실성과 거래상대자 불확실성을 포함한 불확실성을 제시하고 있으며, 네트워크 이론에서는 구매자와 공급자의 관계적 특성을 형성하는 신뢰, 정보공유성, 의존성 등과 요인들을 제시하고 있다.

연구 모형 및 가설

연구 모형

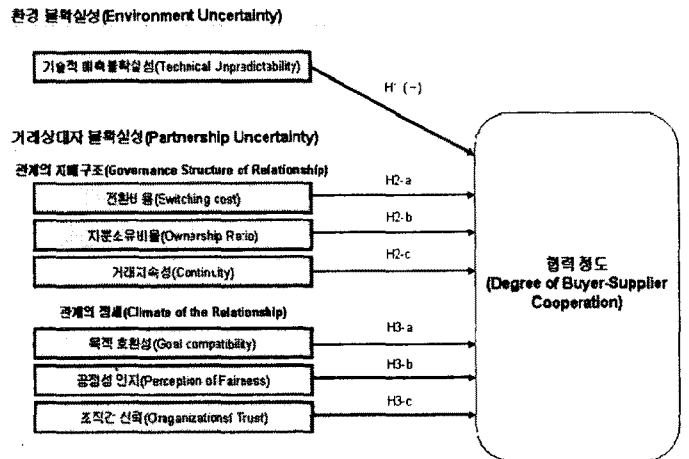


Figure 1 - 연구 모형

본 연구는 구매자-공급자 협력의 매개변수로서 불확실성을 선택하고, <그림 1>과 같이 환경적 불확실성, 거래상대자 불확실성에 대한 연구모형을 도식화하였다. 그리고 본 연구모형에 근거하여 구매자와 공급자 각 측면에서 협력에 영향을 미치는 요인에 대한 비교분석을 실시하였다.

연구 가설

기술적 예측불확실성

환경이 안정된 상태에서 불안정한 상태로 변화하는 경우 특히 기술변화의 속도가 빠를수록 기술적 예측 불확실성은 증가하며 이러한 불확실성이 높을수록 기업에게 필요한 역량과 정보의 양은 증가하게 된다. 특히 소수의 구매자와 공급자가 존재하는 통신장비 구매시장에서는 새로운 기술과 제품 혹은 서비스의 개발에 대한 정확한 예측이 어려워 진다면 긴밀한 협력의 관계보다는 일정한 거리를 두고 유연하게 대응하려는 동기가 충분히 발생할 것이다. 이와 같은 논의를 근거로 통신장비 시장환경의 불확실성을 대표할 수 있는 기술적 예측불확실성이 커지면 협력 정도는 작아질 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 1: 기업간 거래에 있어 기술적 예측불확실성이 커질수록, 협력 정도는 작아진다.

거래상대자 불확실성 (관계의 지배구조)

구매자-공급자 기업간의 거래관계에서 투자 혹은 계약 관계 등으로 인한 구조적 요소가 작용할 경우 협력 정도에 영향을 미치게 될 것이다. 우선 거래자간 상호관계에 대한 투자로 인하여 전환비용이 증가하게 되면, 구매자와 공급자간에서 서로 불모로 잡는 현상이 발생되어 파트너관계를

변경하고자 하는 기회주의적 행동을 억제하게 됨으로써, 새로운 거래자에 대한 탐색과 관계구축에 필요한 비용을 줄일 수 있는 협력 정도는 증가하게 될 것이다(Parkhe, 1993). 그리고 거래자간에 지분의 전부 혹은 일부의 소유정도(지배구조)로 정의되는 지분소유비율이 커질수록, 거래 당사자들이 상호 협력하고자 하는 의지와 인식이 커질 것이다(Pisano, 1989). 또한 거래기간이 길면 길수록 거래관계가 미래에도 지속될 것이라는 기대와 가능성은 증가하므로(Anderson and Narus, 1990), 거래 기간이 길수록 거래의 효율적 유지를 위한 협력의 수준과 범위가 향상될 것이다. Gulati(1995)의 연구에 의하면, 특정 기업간 전략적 제휴경험이 향후 제휴가능성이 높아지게 되는 데, 이로 인한 반복적 거래와 지속되는 상호거래에 대한 기대감은 전략적 계획(신기술개발, 차세대제품), 중요한 제품정보(원가구조, 품질정보) 등을 공유하게 하며 진정한 협력적 행위를 촉진하게 된다. 지금까지의 논의에 근거하여 관계의 지배구조에 관한 다음의 가설을 도출할 수 있다.

가설 2-a: 기업간 거래에 있어 전환비용이 커질수록, 협력 정도는 커진다.

가설 2-b: 기업간 거래에 있어 자본참여가 있거나 혹은 지분소유비율이 커질수록, 협력 정도는 커진다.

가설 2-c: 기업간 거래에 있어 거래기간이 길수록, 협력 정도는 커진다.

거래상대자 불확실성 (관계의 정세)

기업간 관계에 있어서 사회 정치적인(socio-political) 요소와 정서가 깊이 관여되어 있다면 거래당사자간의 불확실성(partnership uncertainty)은 감소하게 될 것이다(Bensaou, 1997). 우선 기업들이 상호간에 각 거래자들에게 기대되는 바를 알려주고, 동기를 부여하고, 의사결정의 가이드라인을 제시하게 되면, 거래 기업의 성향에 대한 불확실성을 감소시켜 주는 효과를 준다. 이로 인해 기업간의 목표와 우선순위가 상호 일치하게 되면, 거래상대에 대한 불안감 해소로 이어지고 기업간 관계는 위험 회피를 위한 약한 결합의 형태에서 보다 적극적인 협력 관계로 변하게 할 것이다. 그리고 기업간 관계에 대하여 공정하다고 느끼게 된다면, 모든 거래 당사자들은 지속적인 협력관계를 유지하기 위하여 노력할 것이다. 또한 거래자간 관계에서의 신뢰는 기회주의적 행동과 관련되는 위험 인식의 감소, 단기간의 불평등이 장기간에 걸쳐 해결 될 것이라는 기대, 교환 관계에서 필요한 거래비용의 감소 등에 영향을 미치게 된다. 따라서 구성원들간의 갈등을 원만하게 해결하고(Anderson

and Weitz, 1992), 상대방의 기회주의적 행동을 억제해주는, 구매자-공급자 간의 신뢰는 구성들의 협력을 높여줄 것이다(Morgan and Hunt, 1994; Cooper et al., 1997; Smith and Barclay, 1997). 지금까지의 논의에 근거하여 관계의 정세에 관한 다음의 가설을 도출할 수 있다.

가설 3-a: 기업간 거래에 있어 목적호환성이 클수록, 협력 정도는 커진다.

가설 3-b: 기업간 거래에 있어 공정성인지가 높을수록, 협력 정도는 커진다.

가설 3-c: 기업간 거래에 있어 신뢰도가 클수록, 협력 정도는 커진다.

연구 방법 및 결과

자료 수집 및 표본 특성

본 연구의 대상은 국내 통신서비스 산업의 대표적 사업자인 K사업자(구매자에 해당)와 이 업체에 통신장비를 공급하는 협력기업(공급자에 해당)으로 구성된 수직적 공급사슬이다.

본 연구의 구매자 표본은 국내 통신서비스 사업자인 K사의 구매 및 협력업무 담당 직원을 참여 대상으로 선정하였다. 그리고 공급자 표본은 구매자 설문문을 통하여 복수의 공급자 담당자 명단을 제공받아, 해당 공급자의 담당자를 설문조사의 대상으로 하였다. 본 연구의 구매자용 설문에서는 총 130명중 100명이 응답을 하였으며, 공급자용 설문에서는 총 132명중 98명이 설문문에 응하였다.

변수의 조작적 정의

본 연구의 변수들은 선행 연구를 참조하여 조작적 정의를 도출하였다. 본 연구에서 사용한 변수는 환경(기술적) 불확실성 (1개)과 거래상대자 불확실성 (6개)으로 구분되는 7개의 독립변수와 협력 정도를 나타내는 1개의 종속변수로 구성되며, 각 변수의 조작적 정의와 출처는 <표 1>과 같다.

이들 변수 중 지분소유비율과 거래기간은 사전에 제공한 답의 후보 중에 선택하는 하나만을 선택하는 단일 선택회답방식을 사용하여 측정하였으며, 나머지 변수들은 리커트 척도(Likert Scale)의 7점 척도로 측정하였다. 또한 전환비용, 공정성인지, 조직간 신뢰 변수는 구매자의 입장과 공급자의 입장으로 수정하여 사용하였다.

최종 설문지는 8개 변수에 대한 측정 문항 외에 인구통계학적 질문과 구매자와 공급자에게 각각 공급받거나 공급한 장비에 대한 질문을 추가하여 구성되었다.

Table 1 - 변수의 조작적 정의 및 출처

변수	조작적 정의	출처
기술적 예측 불확실성	향후 3년 이내에 다음 영역에서의 주된 변화가 발생할 가능성	Bensaou, 1997
전환비용	현재 계약중인 장비의 공급자와의 계약을 해지하고 동질의 다른 공급자의 제품으로 변경하려 할 때의 손실 정도	Morgan and Hunt, 1994
지분소유 비율	구매자가 공급자 지분의 전부 혹은 일부의 소유정도(지배구조)	Kim and Umanath, 2005
거래기간	기업간 거래한 기간(과거실적 및 계약기간 년수)	Kim and Umanath, 2005
목적 호환성	기업간의 거래목표에 대한 합의와 서로간의 이해의 정도	Bensaou, 1997
공정성 인지	두 회사간의 위험(Risk), 부담(Burden), 이익(Benefit) 등에 대한 동등한 분담 정도	Bensaou, 1997
조직간 신뢰	거래 파트너의 신뢰와 정직에 대한 확신	Moorman et al., 1993
협력도	거래 파트너와의 다음 분야에서의 공동의 노력과 협력의 정도	Bensaou, 1997

타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서 제시한 측정모델의 개념타당성(construct validity)을 확인하기 위한 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 일반적으로 요인분석은 연구모형이 타당성을 가지고 있는가를 확인하는 방법으로 주로 사용되고 있는 분석기법으로, 본 연구에서의 요인분석은 주성분 분석(principal component analysis)을 이용하였고, 요인 적재치(factor loading)의 단순화를 위해서 직각회전 중 배리맥스(varimax) 회전을 실시하였다. 그 결과, 조직간 신뢰 측정 항목 5개중 1개 문항이 제거되었으며, 다시 요인분석을 실시하였다. 구매자 측면과 공급자 측면에 대한 요인분석 결과는 각각 <표 2>와 <표 3>에 표시되어 있으며, 모든 요인분석 결과에서 보듯이 기술적 예측불확실성, 전환비용, 목적 호환성, 공정성 인지, 조직간 신뢰의 5가지 독립변수들에 대한 개념타당성을 가지고 있는 것으로 확인되었다.

Table 2 - 측정변수의 요인분석 결과(구매자 측면)

구분	요 인				
	기술적 예측불확실성	전환비용	목적 호환성	공정성 인지	조직간 신뢰
P_TU1	0.813	0.129	0.150	0.074	0.238
P_TU2	0.819	0.057	0.198	0.072	0.166
P_TU3	0.823	-0.046	0.193	0.039	-0.049

P_TU4	0.861	-0.018	0.134	0.170	0.036
P_SC1	0.085	0.868	0.056	-0.215	0.042
P_SC2	0.046	0.860	0.048	-0.086	0.124
P_SC3	0.103	0.863	0.027	0.062	0.096
P_SC4	-0.132	0.810	0.133	0.082	0.111
P_GC1	0.161	0.043	0.794	0.163	0.405
P_GC2	0.219	0.138	0.694	0.213	0.382
P_GC3	0.187	0.054	0.899	0.005	0.108
P_GC4	0.296	0.113	0.821	0.100	0.241
P_PF1	0.180	-0.045	0.069	0.887	0.144
P_PF2	0.086	-0.024	0.145	0.910	0.103
P_PF3	0.055	-0.060	0.078	0.868	-0.061
P_OT2	0.063	0.051	0.150	0.016	0.884
P_OT3	0.145	0.081	0.144	-0.055	0.884
P_OT4	0.096	0.143	0.308	0.089	0.849
P_OT5	0.058	0.176	0.272	0.183	0.851

Table 3 - 측정변수의 요인분석 결과(공급자 측면)

구분	요 인				
	기술적 예측불확실성	전환비용	목적 호환성	공정성 인지	조직간 신뢰
S_TU1	0.860	0.103	-0.126	0.000	-0.203
S_TU2	0.875	0.035	-0.145	-0.013	-0.018
S_TU3	0.711	0.182	-0.298	-0.129	-0.016
S_TU4	0.682	0.200	0.071	-0.140	-0.109
S_SC1	0.105	0.924	-0.037	-0.041	-0.098
S_SC2	0.163	0.885	-0.028	-0.024	-0.090
S_SC3	0.143	0.903	-0.091	-0.007	-0.076
S_SC4	0.086	0.829	-0.143	-0.052	0.061
S_GC1	-0.155	-0.094	0.758	0.127	0.330
S_GC2	-0.098	-0.014	0.788	0.183	0.203
S_GC3	-0.148	-0.166	0.724	0.113	0.343
S_GC4	-0.173	-0.168	0.605	0.101	0.576
S_PF1	-0.062	0.033	0.219	0.833	0.298
S_PF2	-0.121	0.002	0.132	0.905	0.184
S_PF3	-0.080	-0.163	0.091	0.766	0.335
S_OT2	-0.118	0.036	0.283	0.213	0.766
S_OT3	-0.133	0.020	0.172	0.183	0.832
S_OT4	-0.021	-0.124	0.288	0.300	0.790
S_OT5	-0.075	-0.136	0.280	0.283	0.762

본 연구에서는 신뢰성을 측정하는 방법 중 복수의 항목으로 되어있는 척도의 내적 일관성(internal consistency reliability)을 측정하기 위한 지표인 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수를 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 최종 측정도구의 신뢰도 분석 결과는 <표 4, 5>와 같으며, 모든 변수들이 0.7 이상의 적정 수준을 보이고 있어 측정도구의 신뢰도가 높은 것으로 판단하였다.

본 연구의 측정도구 중 지분소유비율과 거래기간은 그 측정값이 통계분석에 사용하기에 적당하지 않아 신뢰성 분석에서 제외하였다. 지분소유비율에 대한 분석 결과에 의하면 구매자와 공급자간의 지분소유 관계가 거의 나타나지 않았으며, 거래기간에 대한 분석 결과는 대부분의 거래기간이 단기간 혹은 장기간으로 이분화되어 나타났다. 이로 인하여 지분소유비율과 거래기간이라는 2개의 변수는 회귀분석 등에서 유의한 분석 결과를 기대할 수 없었다. 최종 측정도구의 신뢰도 분석 결과는 구매자 측면의 <표 4>와 공급자 측면의 <표 5>와 같으며, 모든 변수들이 0.7 이상의 적정 수준을 보이고 있어 측정도구의 신뢰도가 높은 것으로 판단하였다.

Table 4 - 측정변수의 신뢰도 분석(구매자 측면)

변수구분	변수명	항목수	Cronbach's Alpha
환경특성	기술적 예측불확실성	4	0.880
	전환비용	4	0.882
관계의 지배구조	지분소유비율	1	-
	거래기간	1	-
관계의 정세	목적 호환성	4	0.914
	공정성 인지	3	0.891
	조직간의 신뢰	4	0.932

Table 5 - 측정변수의 신뢰도 분석(공급자 측면)

변수구분	변수명	항목수	Cronbach's Alpha
환경특성	기술적 예측불확실성	4	0.829
	전환비용	4	0.921
관계의 지배구조	지분소유비율	1	-
	거래기간	1	-
관계의 정세	목적 호환성	4	0.864
	공정성 인지	3	0.881
	조직간의 신뢰	4	0.894

연구 가설 검증

구매자의 측면에서 협력관계에 영향을 미치는 각 변수들에 대한 회귀분석 결과를 살펴보면, <표 6>에 나타난 바와 같이 환경적 특성 변수인 기술적 예측불확실성은 협력에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 관계의 지배구조에 관련된 변수인 전환비용은 협력에 영향을 주지만(B 값: 0.175, 유의도: 0.012), 지분소유비율과 거래기간은 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 관계의 정세에 대한 변수인 목적 호환성과 조직간 신뢰의 B 값은 각각 0.443(유의도: 0.000), 0.321(유의도: 0.000)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났지만, 공정성 인지는 협력에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

Table 6 - 회귀분석 결과

독립변수	종속변수: 협력	
	구매자 측면(B)	공급자 측면(B)
기술적 예측불확실성	-0.003	-0.216***
전환비용	0.175**	-0.128
지분소유비율	0.059	0.080
거래기간	-0.002	0.030
목적 호환성	0.443***	0.411***
공정성 인지	0.111	0.290***
조직간 신뢰	0.321***	0.052
Sample	100	98
R square	0.603	0.625
F-value	19.995***	21.386***

*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

또한 공급자 측면에서 각 독립변수들이 협력관계에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과는 <표 6>에서 보는 바와 같이 환경적 특성 변수인 기술적 예측불확실성은 음(-)의 상관관계를 나타내고 있으며(B 값: -0.216, 유의도: 0.004), 구매자-공급자 관계의 지배구조에 관련된 변수들인 전환비용은, 지분소유비율, 거래기간 등이 협력에 영향을 주지 않는 것으로 나타나고 있다. 관계의 정세에 대한 변수 중 목적 호환성과 공정성 인지의 베타 값은 각각 0.411(유의도: 0.000)과 0.290(유의도: 0.001)로 나와 협력에 영향을 주는 것으로 나타났지만, 조직간 신뢰는 협력에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

연구 결과 논의

본 연구의 가설 검증 결과는 구매자와 공급자간에는 협력에 대한 인식과 그 행태에 차이가 있음을 분명하게 알려 주고 있다.

환경특성의 기술적 예측불확실성 (가설 1)을 살펴보면, 구매자 측면에서는 기각되었으나 공급자 측면에서는 채택되었다. 이는 구매자의 경우, 기술적 예측불확실성이 높은 경우 강력한 협력관계를 추구하거나 단순한 거래관계를 추구하는 이중적 성향이 존재한다는 것이다. 한편, 공급자는 기술적 예측불확실성을 거래의 위험 요소로 인식하고 있으며 위험 회피적인 반응으로 약한 연결고리를 형성하고자 한다. 본 연구의 설문에 응답한 공급자의 대부분이 벤처/중소기업이라는 점을 감안하면, 기술적 예측불확실성이라는 위험요인이 존재하는 상황에서 협력을 위한 노력은 감소할 수밖에 없게 되는 것이다.

관계의 지배구조 중 전환비용(가설 2-a)의 가설은 구매자 측면에서는 채택되었으나 공급자의 측면에서는 기각되었으며, 지분소유비율(가설 2-b)과 거래기간(가설 2-c)는 설문의 측정치가 유효하지 않아 유의도가 떨어져서 구매자와 공급자 모두에서 기각되었다. 전환비용에 대한 분석결과를 살펴보면,

구매자의 경우 전환비용이 커지게 되면 협력 정도는 커지게 된다. 이는 이미 구축되어 운용중인 통신장비의 전환비용이 커질수록 공급자 변경에 대한 부담감으로 인하여 공급자와의 협력적인 관계를 통한 안정적 운영을 중요하게 여기고 있다는 것이다. 이러한 고착효과로 구매자는 공급자와의 협력을 위한 노력을 기울이게 되는 것이다. 반면, 공급자 측면에서의 전환비용에 대한 가설은 기각되었으나 β 값(-0.128)은 가설에 반대되는 음의 값으로 나타나고 있다. 이러한 결과에 의하면 공급자는 기술적 예측불확실성과 전환비용을 동일하게 거래의 위험요소로 인식하고 있다는 것을 뜻한다.

관계의 정서 중 목적호환성(가설 3-a)은 구매자와 공급자 양측에서 채택되었으며, 공정성 인지(가설 3-b)는 구매자 측면에서는 기각되었으나 공급자 측면에서는 채택되었고, 이와 반대로 조직간 신뢰(가설 3-c)는 구매자 측면에서는 채택되었으나 공급자 측면에서는 기각되었다. 우선 목적 호환성을 살펴보면 구매자와 공급자 모두에게 있어서 협력에 대한 높은 설명력을 가지고 있다. 이는 기업간의 목표와 우선순위의 상호 일치와 공동 활동에서의 협력관계의 역할과 범위가 분명하게 하여 거래자간의 불안감으로 인한 협력관계를 기피하는 현상을 감소시키는 중요한 요소임을 확인할 수 있는 것이다. 공정성 인지와 조직간 신뢰를 살펴보면, 구매자는 조직간의 신뢰를 공정성 인지보다 중요하게 여기고 있으며, 공급자는 공정성에 대한 중요도가 조직간 신뢰보다 상당히 높게 나타나고 있음을 볼 수 있다. 우선 공정성 인지에 대하여, 구매자는 거래에 있어서의 위험, 부담, 이익에 대한 공정한 분담을 고려하지 않고 있으며, 전통적인 구매관행에서의 우월적 지위를 이용하여 상황에 따른 이기적인 행태를 보이고 있다. 반면에, 공급자는 공정한 거래관계를 통하여 거래 안정성과 이익이 향상되면 협력에 대한 추진동기가 발생된다. 또한 조직간 신뢰도에 대하여, 구매자는 기회주의적 행동의 가능성이 적은 믿을 수 있는 공급자와의 좋은 협력관계를 맺으려 하고 있다. 그러나 공급자는 구매자의 기회주의적 행동과 단기간의 불평등 그리고 거래 위험의 전가 등으로 인하여 신뢰관계 형성에 대한 기대가 작은 것을 살펴볼 수 있다.

결론

본 연구 결과에 근거하여, 구매자와 공급자 간의 협력 강화를 위한 방안에 대한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 공급자는 기술적 예측불확실성과 전환비용을 거래의 위험 요소로 인식하며, 위험 회피적인 반응으로 약한 연결고리를 형성하고자 하는 성향을

가지고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 구매자와 공급자의 협력은 기술혁신을 위한 필수적인 요소라는 점을 감안하면, 공급자가 인식하는 거래의 위험성을 줄여 주기 위한 방안으로서 구매자-공급자 상호간의 상생적인 파트너 개념 도입의 필요성을 파악할 수 있다. 즉, 공급자 선별 후 기술 및 서비스 개발의 초기 참여와 일정 기간의 공급 보장 체도를 통하여, 공급자에게 기술적 예측불확실성과 전환비용에 의한 거래 위험성을 줄여줌으로써 보다 장기적인 협력관계 구축을 위한 전략을 고려해야 함을 제시하고 있다.

둘째, 많은 연구에서 기업간 협력의 주요한 요인으로 설명되고 있는 지분소유비율과 거래기간에 설문 분석결과를 살펴보면, 두 요인 모두 구매자와 공급자 양측에서 유의한 결과를 얻지 못하였다. 이는 본 연구에서 조사된 구매자와 공급자간의 지분소유비율이 대부분 0%로 지분관계가 없었기 때문이며, 거래기간은 통신장비의 특성에 따라 급변하는 기술적 특성의 제품(인터넷, 신규서비스 등)이 해당하는 2-3년의 단기간 거래와 안정적인 기술적 특성의 제품(케이블, 교환기 등)이 속하는 7년 이상의 장기간 거래로 이분화되어 분포하고 있기 때문이다. 이처럼 국내 통신산업의 경우 자본 참여를 통하여 협력 관계를 도모하고자 하는 적극적인 전략은 전무한 것으로 나타나고 있으며, 본 연구에서 조사된 구매자는 거래계약에서의 유리한 위치를 지속적으로 유지하기 위하여 주로 1년 단위의 단기적 거래를 체결하고 있었다. 그러나 많은 연구들에서 자본참여 및 거래의 장기 지향성을 통한 협력에 대한 다양한 유인 요인으로 설명하고 있는 새로운 기술이나 시장의 신속한 확보, 공동연구와 공동생산을 통한 규모의 경제 효과 획득 등과 같은 장점을 고려한다면, 상호 자본 참여 방안과 반복적으로 지속되는 상호거래에 대한 신중한 접근이 모색되어야 할 것이다.

마지막으로, 기업간의 목표와 우선순위의 동일함 정도로 표현되는 목적 호환성이 협력에 대한 강력한 설명력을 가지고 있다. 이것은 기업간의 목표와 우선순위의 상호 일치가 공동 활동에서의 협력관계의 역할과 범위가 분명하게 하여 거래자간의 불안감으로 인한 협력관계를 기피하는 현상을 감소시키는 중요한 요소임을 확인할 수 있는 것이다. 보다 협력적인 관계를 형성하기 위해서는 구매자와 공급자간의 상호 교류에 대한 양적 질적 향상을 통한 상호이해와 정보 공유의 기회를 늘려야 할 것이다.

향후 연구는 다양한 산업으로의 확대 적용과 보다 다양한 상황을 고려한 세부적인 연구가 수행되어야 할 것이다. 또한 본 연구 모델에 대한 종속변수를 구매자-공급자 성과까지 포함한 확장된 모델에 대한 실증적 연구도 필요할 것이다.

참고문헌

[blank line]

- [1] Anderson, E., Wujin, C., and Weitz, B. (1987), "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buy class Framework," *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 71-86.
- [2] Anderson, E. and Weitz, B. (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(1), pp. 18-24.
- [3] Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-48.
- [4] Anderson, M. G. and Katz, P. B. (1998), "Strategic Sourcing," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9(1), pp. 1-13.
- [5] Bensaou, M. (1997), "Interorganizational Cooperation: The Role of Information Technology an Empirical Comparison of U.S. and Japanese Supplier Relations", *Information Systems Research*, Vol. 8(2), pp. 107-124.
- [6] Bensaou, M. (1999), "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships," *Sloan Management Review*, Vol. 40(4), pp. 35-44.
- [7] Cooper, D. J., Goldby, T. J., and Clinton, S. R. (1997), "Information Technology influences on world class logistics capability," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 27(1), pp. 4-17.
- [8] Dyer, J. H. (1997), "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction cost and Maximize Transaction Value," *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), pp. 535-556.
- [9] Gulati, R. (1995), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, Vol. 38(1), pp. 85-112.
- [10] Hagedoorn, G. and Schakenraad, J. (1994), "The effect of strategic technology alliances on company performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 291-309.
- [11] Hagedoorn, J. (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 371-385.
- [12] Hamel, G. and Prahalad, C. (1994), *Competing for the future*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- [13] Jorde, T. M. and Teece, D. J. (1989), "Competition and Cooperation: Striking the Right Balance," *California Management Review*, Vol. 31(3), pp. 25-37.
- [14] Kim, K. and Umanath, N. (2005), "Information Transfer in B2B procurement: An empirical analysis and measurement," *Information and Management*, Vol. 42(6), pp. 813-828.
- [15] McIvor, R. and McHugh, M. (2000), "Collaborative buyer supplier relations: implications for organization change management," *Strategic Change*, Vol. 9(4), pp. 221-236.
- [16] Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 57(January), pp. 81-101.
- [17] Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- [18] Parkhe, A. (1993), "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 794-829.
- [19] Pisano, G. P. (1989), "Using Equity Participation to Support Exchange: Evidences from the Biotechnology Industry," *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 5(1), pp. 109-126.
- [20] Powell, Walter, W., Koput, K. W., and Smith-Doerr, L. (1996), "Interorganizational Collaborations and Locus of Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 116- 145.
- [21] Richardson, G. B. (1972), "The Organization of Industry," *Economic Journal*, Vol. 81, pp. 883-896.
- [22] Ring, P. S., and Van de Ven, A. H. (1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organizations," *Strategic Management Journal*, Vol. 13(7), pp. 483-498.
- [23] Smith, J. B. and Barclay, D. W. (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 3-21.
- [24] Stuart, T. E. (1998), "Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Tech Industry," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43(3), pp. 668-698.
- [25] Volberda, H. W. (1996), "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments," *Organization Science*, Vol. 7(4), pp. 359-374.
- [26] Watts, C. A. and Hahn, C. K. (1993), "Supplier development programs: an empirical analysis," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29(2), pp. 11-17.
- [27] Williamson, E. O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press.