

중소기업의 경쟁우위

Competitive Advantages of Small Businesses
through Relationship Alliance

김 갑*

目	次
I. 서 론	III. 연구설계
1. 문제의 제기	IV. 실증분석
2. 연구가설	1. 신뢰성 분석
II. 이론적 배경	2. 타당성 분석
1. 제휴관계	3. 모델 적합도
2. 변수들간의 관계	IV. 결 론

I. 서 론

1. 문제의 제기

세계화의 물결 속에서 경쟁은 심화되고 경제상황은 악화되고있어 한국에서 산업의 구조 조정은 필연적인 것으로 인식되고있다. 기업의 통폐합이라는 방법을 통하여 경쟁구조를 변화시키고 규모경제와 시너지효과를 활성화시켜 경쟁우위를 얻고자 함에 그 목적이 있다고 하겠다. 이런 문제를 미시적 차원에서 관계이론(relationship theory)으로 설명해 볼 수 있을 것이다. 관계이론은 기업이 어려운 상황에 직면하였을 때 그 해결 수단을 제시하고 또한 지속

* 본 연구소 연구원, 상경학부 교수

적으로 상황에 맞는 외부와의 관계를 도모함으로써 거래페러다임(transaction paradigm)에 따르는 비효율성과 비 효과성을 극복하여 경쟁우위를 확보할 수 있을 것으로 인식되고 있다. 현금에 와서는 국내 그리고 국제간에 기업들의 전략적 제휴는 필수적인 것이 되었으며 특히 중소기업의 경우 그 상대적 열세를 만회하기 위하여도 관계형성은 반드시 검토하여야 할 사항이다.

기업활동이 소비자에게 시간, 장소, 소유를 포함한 여러 형태의 추가적 효용을 창출하기는 하나 한 기업의 독립적 거래는 탐색, 협상 그리고 그에 관련된 활동 등으로 인하여 거래비용이 발생하여 그 기업에게는 효율성보다는 비효율성을 유발한다.¹⁾ 이는 기업들의 부가가치 창출과정에서 비용을 절감하고 기업활동 기능을 더 효과적으로 수행할 수 있는 방법이 외부의 다른 조직과 관계형성이 될 수 있음을 의미한다. 즉 기업이 많은 기업활동들을 단독으로 수행하기에는 너무 많은 비용이 요구되고 글로벌 경쟁시대의 도래로 인하여 한 기업의 내부능력에만 의존하기에는 한계가 있어 외부조직의 전문성을 활용할 필요성을 인식하여 기업들은 서로 동반자관계를 형성하게 되고 이러한 인식의 변화는 관계페러다임을 등장하게 하였다.

본 연구에서는 외부조직과의 관계형성을 통하여 중소기업이 경쟁우위를 확보할 수 있는지, 관계형성에 따르는 관계지배구조와 관계투자 그리고 관계형성의 선행요건인 신뢰와 몰입 등의 관계를 서로 연결하는 틀을 개발 검토하고자 한다.

2. 연구가설

본 연구의 모델은 연구의 문제제기와 연구목적에서 논의되었듯이 관계제휴 과정을 통한 경쟁우위개발, 파트너간의 관계의 지배구조에 대한 것이다. 중소기업간의 제휴관계에서 동반자의 상대적 신뢰와 몰입에 따라 관계수준은 관계투자를 유도하며 또한 관계투자는 관계수준에 영향을 준다. 관계투자는 상대 동반자에게 경쟁우위를 제공하고 관계지배구조형성에 절대적 역할을 한다. 이와 같이 본 연구의 이론모델은 6개의 이론변수 간의 관계에 대한 모델로, 이러한 관계는 연구가설에 의해 정해진다. 측정모델은 각 이론변수와 그것의 조작적 정의인 15개의 측정변수간의 관계를 나타내주는 모델로, 관찰변수들의 측정에 관련된 특성들로 신뢰성과 타당성을 묘사하는데 사용된다.

이러한 논리에 근거하여 가설을 설정하면 다음과 같다.

1) Williamson, Oliver E. (1985), "Calculativeness, Trust, and Economic Organization," *Journal of Law and Economics*, 36, pp.453-486.

1. 동반자간의 상대적 신뢰 수준이 높을수록 제휴관계의 수준이 높을 것이다.
2. 동반자의 관계몰입도가 높을수록 제휴관계수준이 높을 것이다.
3. 제휴관계의 수준이 높을수록 관계투자에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
4. 관계투자는 제휴관계의 수준을 향상시킨다.
5. 관계투자는 상대동반자의 경쟁우위를 유발시킨다.
6. 관계투자는 관계지배구조에 영향을 준다.

이상의 가설들을 실증적으로 검증함으로써 마케팅 이론이나 중소기업 경영자에게 제휴관계 형성의 전략적 의미와 통찰력을 제공하고자 한다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 제휴관계

근래에 와서 기업간의 관계를 보는 견해가 달라지고 있으며 구매자, 판매자, 공급자, 경쟁기업들이 동반자관계를 형성함으로써 공동생산(co-production), 공동학습(joint learning), 공동가치창출(joint value creation)등의 개념이 중요하게 인식되고있다. 경제적 측면에서 동반자와의 제휴관계를 수직적 그리고 수평적 관계로 나눌 수 있다.

수직적 관계에서 제휴관계의 활용은 기업의 구매기능이 단순히 필요한 원자재와 부자재를 가장 낮은 비용으로 구매하는 활동이라는 비용 중심적인 개념에서 탈피하여 가치를 창출하고 경쟁우위를 구축하는 원천이 될 수 있으며²⁾ 수평적 관계에서는 제휴를 활용하여 시장에서는 거래될 수 없고, 구매할 수도 없는 노하우나 암묵적 지식 등을 얻을 수 있고, 동반자기업의 경쟁우위의 기반이 되는 능력을 학습할 수도 있다³⁾. 수평적 관계에서 경쟁적 상호의존성(competitive interdependence)과 공생적 상호의존성(symbiotic interdependence), 불확실성 등이 존재하는데 이들을 관리함으로써 기업이 존재할 수 있는 공간영역을 만들어내게 되고 합

2) Kraljic, Peter (1983), "Purchasing Must Become Supply Management," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., pp.109-117.

3) Hennart, Jean-Francois (1988), "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 9(4), pp.361-374.

작투자가 이러한 상호의존성을 관리하기 위한 조직의 대응이 되는 것이다.⁴⁾

제휴관계에는 여러 가지 이유가 있을 수 있는데 공급자와 고객사이에 고객의 제조과정에 투입될 원재료, 구성요소 또는 서비스의 흐름을 안전하게 하기 위하여 형성되기도 하고 신시장을 개척하기 위해서나 신제품을 개발함에 있어 관련기술을 결합하기 위해 잠재적이거나 실질적인 경쟁자사이에 형성되기도 한다⁵⁾. 이와 같이 다양한 시장상황과 경쟁상황에 따라 제휴의 중요성이 다르고 이를 통한 경쟁우위의 유형도 다를 수 있어 다면적인 제휴관계에 대한 분석이 요구된다.

2. 제휴관계 변수들간의 관계

신뢰와 관계수준 :

제휴관계에서 동반자사이의 신뢰는 과거경험, 지식과 미래에 대한 기대사이의 다리라고 할 수 있다. 서로 신뢰하게되면 동반자들은 관계를 유지함으로써 시너지를 얻을 수 있다는 기대를 하게 되고 동반자들은 관계가 지속되기를 원한다. 특히 미래가 불확실하고 분명하지 않게 인식되면 제휴관계를 통하여 불확실성을 극복할 수 있어 동반자간의 신뢰가 증진된다고 할 수 있다. 또한 신뢰는 인지된 미래의 불확실성을 극복하고 동반자들이 미래관계에서 사업에 대한 능력을 실현하게 하는 것이다. 관계동반자간의 신뢰는 기본적으로 과거의 경험과 미래의 예측을 연결함으로써 동반자간의 불확실성과 위험을 감소시키고, 높은 불확실성 하에서도 위험을 공유할 수 있도록 한다⁶⁾. 신뢰를 바탕으로 하는 대부분의 협력관계는 당사자로 하여금 상호관계의 장기적 혜택에 관심을 가지게 함으로서 관계의 지속성을 증가시킨다.

이러한 기본적인 기능에 따라 신뢰는 동반자들간의 관계에서 덜 정교한 안전장치를 사용할 수 있도록 함으로써 거래비용을 절감하고, 조정적 효율성(coordination efficiency)을 증가시키고, 신뢰가 형성되면 동반자들은 그들의 관계자체에 대해 높은 가치를 부여하게 되고 관계에 대한 투자와 재투자를 증가시키며 관계의 질을 향상시킨다. 이러한 신뢰는 동반자간

4) Pfeffer, Jeffrey and Nowak, P. (1976), "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, 21(Sept.), pp.398-417.

5) Webster, Frederick E. (1992), "Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56,(Oct.), pp.1-16.

6) Salmond, Deborah(1994), "Refining the Concept of Trust in Business-to-Business Relationship Theory, Research and Management," in Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar(eds), *Relationship Marketing : Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Atlanta, pp.1-12(section IV).

의 상호지향성의 기반으로서 관계의 지속성과 관계수준을 향상시킨다).

관계몰입과 관계수준 :

관계몰입은 당사자간의 관계를 중요하다고 인식하여 관계를 유지하고 지속시키려는 노력이며, 조직간, 조직내부, 또는 대인간에 있어서 관계몰입의 본질은 관계의 안정성에 대한 확신과 단기적인 희생을 감소하고자 하는 굳건한 관계를 모색하고자 함에 있다⁸⁾. 즉, 제휴관계의 가치와 질을 향상시키고 동반자의 협력가능성을 높이기 위해서는 관계를 유지하고 계속하려는 노력이 필요한 것이다.

몰입된 관계에서는 관계의 중요성과 계속성에 대한 표현으로 계약상의 적응행동이상으로 비공식적인 적응행동을 제공하는 경우가 많기 때문에 기업간의 적응활동과 조정활동이 증가하고, 이러한 과정을 통하여 학습효과와 경험효과가 증가하게 되고, 이에 따라 자원의 활용과 축적도 증가하게 된다⁹⁾. 따라서 관계몰입은 관계에서 자원의 완전한 활용을 가능하게 하고, 관계자체의 가치를 증가시킨다.

Ford¹⁰⁾의 연구에서도 공급자의 계약조건 이상의 비공식적인 적응은 공급자의 몰입을 나타내는 중요한 지표가 된다고 주장하고 관계에 대한 몰입은 관계에 존재하는 문제에 대한 유연한 대응 즉, 적응을 촉진한다고 보고 있다. 또한 관계몰입은 관계에 대한 관여를 나타내는 신호로서 관계규범개발의 기반이 되고, 관계규범과의 상호작용을 통하여 강화된다¹¹⁾. 따라서 관계몰입은 관계에서 자원의 완전한 활용을 가능하게 하고, 관계자체의 가치를 증가시킨다.

관계수준과 관계투자 :

제휴관계의 활용을 통하여 관계목적 달성을 위해 어떤 동반자와 어떤 관계를 구축하느냐가 그 성패를 좌우하게 된다. 이러한 관계구축능력과 관련하여 상호의존성과 보완성의 정도, 구조적 적합성의 정도, 시너지효과의 존재여부, 동반자의 능력과 개별적인 우수성,

7) Madhok, Anoop(1995), "Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures : A Trust-based Approach," *Journal of International Business Studies*, pp.117-53.

8) Becker, H. S.(1960), "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-42.

9) Hallen, L., Johanson, J., and Seyed-Mohamed, N.(1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationship," *Journal of Marketing*, 55(April), pp.29-37.

10) Ford, D.(1980), "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Marketing," *European Journal of marketing*, 14(5/6), pp.339-354.

11) Anderson, E. and Weitz, B.(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(Feb.), pp.18-34.

동반자의 호의성과 명성 등의 여러 차원을 제시하고 있다¹²⁾. 이들은 다시 관계의 밀접함에 영향을 주며, 밀접한 관계는 관계에 관련된 투자를 보호하고자 하는 욕구에서 발생하고, 높은 수준의 제휴관계는 동반자들을 결속시키는 관계투자로 발전시킨다¹³⁾. 동반자 관계를 통하여 경쟁우위를 구축하기 위해서는 특유자산을 투자하고 이를 활용할 수 있어야 하는데 제휴 기업들은 상호의존을 선호하고 관계특유자산에 투자함으로써 관계를 유지하는 경향을 보인다. 지속적인 제휴관계는 관계투자의 영향을 받기도 하고 관계투자에 영향을 주기도 한다.

관계투자와 경쟁우위 :

제휴관계의 지속성, 상호의존성, 특정적 자산에 대한 투자 등의 요인이 경쟁우위에 영향을 준다. 우수한 공급자 네트워크(supplier network), 맞춤 투자(customized investment), 공헌자산(dedicated asset), 자산특정성(asset specificity) 등은 관계의 구축을 하기 이전에는 얻기 어려운 혜택을 제공하고, 그 구축에 상당한 시간이 걸리고, 경쟁기업이 이를 모방하는 데에도 한계가 있기 때문에 경쟁우위의 원천이 된다¹⁴⁾. 또한 거래처 상대방간의 대면접촉과 상호작용에 의해 축적된 경험은 거래관계의 가치를 나타내며 자산의 성격을 지녀 기술과 자원의 보완적 교환을 통한 효과를 산출시키는 잠재력을 가진다¹⁵⁾.

또한 기업은 상대기업과의 관계의 활용을 통하여 각 기업이 가지고 있는 핵심우위에 집중할 수 있고, 전문성을 활용할 수 있다. 특히, 기업이 중소기업인 경우에는 중소기업의 장점인 반응성과 유연성을 활용할 수도 있다¹⁶⁾. 비용절감효과도 찾아볼 수 있는데 기업간의 협력에 의한 최소효율생산규모의 확보, 규모의 경제성, 생산합리화, 각 동반자의 비교우위를 활용한 원가절감 등의 효과를 얻을 수 있다¹⁷⁾. 이러한 비용절감효과, 적응효과, 연계효과, 학습효과 등을 통한 경쟁우위를 창출하게 된다.

12) Kanter, R. M.(1994), "Collaborative Advantage : The Art of Alliances," *Harvard Business Review*, June-August, pp.97-108.

13) Heide, J. B. and John, G.(1990), "Alliances in Industrial Purchasing : The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(Feb.), pp.24-36.

14) Dyer, J. H. and Quchi, W. G.(1993), "Japanese Style Partnerships : Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, Fall.

15) Aaker, D. A.(1984), *Strategic Market Management*, New York : John Wiley & Sons, Inc.

16) Quinn, J. B. and Hilmer, F. G.(1994), "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, pp.43-55.

17) Contractor, F. J. and Lorange, P.(1988), "Why Should Firms Cooperate? : The Strategic and Economic Basis for Cooperative Venture," *Cooperative Strategies in International Business*, Toronto : Lexington Books, pp.3-30.

관계투자와 관계지배구조 :

관계지배구조의 개념은 계약이 형성되고, 통제되고, 적응되고, 종결되는 제도적 체계에 대한 간결한 표현이며 거래자들 사이에서의 균형과 공정의 지각에 대한 규칙이나 규칙군으로 정의될 수 있고 관계지배구조의 목적은 최소의 비용을 제공하고, 보다 나은 교환을 확신할 수 있도록 거래의 협력, 감시등을 제공하는데 있다.¹⁸⁾ 적합한 관계지배구조를 결정하는 세 가지 차원들로 ① 거래가 거래분야의 투자(자산분야)에 의해 지지되는 정도, ② 거래가 반복적으로 이루어지는 빈도 그리고 ③ 교환이 이루어지는 환경의 불확실성 등을 들고 있어 “거래자산 특유성”은 관계관리활동에서 중대한 요인으로 강조되고 있다.¹⁹⁾

관계지배구조에 대한 기존의 여러 연구들에 의하면 제휴관계를 형성할 수 있는 다양한 요인들이 존재하고 이에 따라 관계가 형성되더라도 각 동반자들이 관계투자활동과 관계동반자들의 관계관리활동은 다르겠지만 관계지배구조의 존재는 필연적인 것으로 인식되고 있다.

III. 연구 설계

조사대상 산업으로는 제약, 전자, 화학, 화장품, 제과업, 운송서비스, 의약, 섬유, 건설, 음식료, 통신 등이 선정되었다. 이들 산업에서 개별 중소기업은 임의로 추출되었으며 분석단위는 개인이 아니라 기업들간의 관계이므로 핵심응답자법을 사용하였다. 표본의 크기는 연구기법의 요구조건인 100이상인 300개의 설문지를 배포하였으며 그 중 180개의 설문지가 분석에 사용되었다.

구성개념의 영역을 규명하고 개념에 대한 종합적 이해를 돕기 위하여 다항목 척도가 개발되었다. 개념의 측정에 사용되는 모든 항목은 7점 리커트척도(Likert scale)가 사용되고 측정의 지주는 “매우 동의하지 않는다”(1)와 “매우 동의한다”(7)로 되었다.

가설로서 설정된 명제가 명확하게 검토되기 위해서는 명제를 구성하는 제 개념을 변수로서 포착하고, 인과관계를 가정하면서 구조화하는 것이 필요하게 된다. 이 경우 관찰에 의해 포착할 수 없는 잠재변수가 고려되고, 그 측정오차도 명시됨과 함께, 모든 변수들에 의해서

18) Williamson, O.(1985), “Calculativeness, Trust, and Economic Organization,” *Journal of Law and Economics*, 36, 453-486.

19) Klein, B., Crawford, R. G., and Alchian, A.(1978), “Vertical Integration, Appropriable Rents, and the competitive Contracting Process,” *Journal of Law and Economics*, 21(2), pp.297-326.

그러지는 전체 구조(모델)와 실증 데이터와의 적합도도 확인해야 한다. 제휴관계 설정과 그것을 나타내는 구성개념간의 인과관계를 파악하기 위해 이론변수를 갖는 구조방정식 접근법을 사용하여 LISREL 8판에 의한 분석을 이용하였으며, 상관행렬을 사용하여 MLE (maximum likelihood estimation)을 통한 분석을 진행하였다. 구조방정식모델은 이론모델과 측정모델로 구성된다. 이론모델, 또는 구조모델은 연구자의 이론 및 가설을 구성하고 있는 이론변수 간의 관계에 대한 모델로, 이러한 관계는 연구가설에 의해 정해진다. 측정모델은 각 이론변수와 그것의 조작적 정의인 측정변수 간의 관계를 나타내주는 모델로, 관찰변수들의 측정에 관련된 특성들 신뢰성과 타당성을 묘사하는데 사용된다.

IV. 실증분석

1. 신뢰성 분석

신뢰성은 동일한 측정변수들을 반복해서 사용할 때 같은 결과를 얻을 수 있을 것인가 하는 것이다. 신뢰성 측정방법으로서 내적 일관성을 유지하고 있는가를 평가하기 위하여 Cronbach's α 계수를 구하여 항목의 일관성을 측정하였다. 실증분석에 사용된 측정항목들의 내용과 신뢰성 검토결과는 <표-1>과 같다.

<표-1>

이론변수	측정항목의 구성	Alpha 값
1. 신뢰	1) 제휴회사와 거래함에 있어 걱정이 없다. 2) 제휴회사에게 의지할 수 있다. 3) 제휴회사가 대신 의사결정 하도록 할 수 있다.	0.7202
2. 관계몰입	4) 다른 사람이 이 회사를 비판하면 보호한다. 5) 이 회사와 오랜 관계를 유지할 계획이다.	0.7750
3. 관계수준	6) 만족한다. 7) 평온하다. 8) 조화롭다.	0.8356
4. 관계투자	9) 제휴회사와 관련해서 인적자원에 투자하였다. 10) 제휴관계를 위하여 정보시스템 개발에 투자하였다.	0.8122

중소기업의 경쟁우위

이론변수	측정항목의 구성	Alpha 값
5. 경쟁우위	11) 제휴관계로 인하여 혁신이 가능하였다. 12) 지식을 이전 받았다.	0.7941
6. 지배구조	13) 관계향상을 위하여 종업원에게 보상을 제공한다. 14) 양쪽 회사의 직원들을 공동으로 교육시킨다. 15) 제휴회사와 정기적으로 회의를 가진다.	0.8265

신뢰성 추정은 지정된 예측변수가 그들 개념을 충분히 설명하고 있는가를 확인하는데 필요한 추정 값으로 일반적으로 0.6이상인 것이 바람직하다. 본 연구에서 모든 Alpha 값이 0.6 이상임으로 신뢰성이 있다고 하겠다.

2. 타당성 분석

수렴타당성과 판별타당성을 검증하기 위하여 LISREL에서 확인요인분석을 실시하였다. 구성개념 신뢰와 몰입과 관련한 측정항목들의 타당성을 위한 확인요인분석 결과는 <표-2>와 같이 확인되었다.

<표-2> 신뢰와 몰입의 특징수 측정결과

특 징 수	추 정 치	t-값
$\lambda_{X_{11}}$	0.87	12.38
$\lambda_{X_{21}}$	0.70	9.77
$\lambda_{X_{32}}$	0.77	11.19
$\lambda_{X_{42}}$	0.81	11.92
$\lambda_{X_{52}}$	0.61	8.71
ϕ_{12}	0.85	17.15

유의적인 λ 값은 수렴타당성이 있음을 확인하는 것이며 ϕ 계수의 신뢰구간 ($\phi \pm 2SE$)에 1.0이 포함되지 않음으로 판별타당성이 있다 하겠다.

관계수준, 관계투자, 경쟁우위, 지배구조에 대한 확인요인분석 결과도 해당 측정항목들이 관계수준과 지배구조의 상관계수 ($\phi_{41} = 0.05$)를 제외하고는 대체적으로 수렴타당성과 판별타당성이 있음을 나타내고 있다(표-3 참조).

3. 전체 모델 적합도

가설에서 제시한 모든 구성개념들간의 관계를 동시에 검증하는 전체 모델에 대한 평가는 $\chi^2=131.3$, P값=0.11, 자유도=83, GFI(적합도지표)=0.89, AGFI(수정적합도지표)=0.88, RMR(원소간 평균차이)=0.054로 나타났다. 모델기각의 기준으로는 p값이 0.1이하로 기준을 정하고 있음으로 연구모델과 분석자료가 일치하는 것으로 간주될 수 있다. 따라서 본 연구에서 제시된 모델은 적합도가 좋은 모델이라 할 수 있다.

전체 모델의 파라메타를 추정된 결과를 살펴보면 측정항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 $\lambda_{x_{11}}, \lambda_{x_{31}}, \lambda_{x_{42}}, \lambda_{y_{11}}, \lambda_{y_{21}}, \lambda_{y_{42}}, \lambda_{y_{63}}, \lambda_{y_{84}}, \lambda_{y_{104}}$ 모두 통계적으로 유의한 값을 나타내고 있어 수렴 타당성이 있음을 확인할 수 있다. 경로계수 γ_{11} 은 신뢰와 관계수준, γ_{12} 는 몰입과 관계수준, β_{21} 는 관계수준과 관계투자, β_{12} 는 관계투자와 관계수준, β_{32} 는 관계투자와 경쟁우위, β_{42} 는 관계투자와 지배구조와의 관계를 나타내며 이들 모두 1.00과는 유의한 차가 있어 6개의 구성개념들은 각각의 별개의 개념으로서 판별 타당성을 가지고 있다고 할 수 있다.

구성개념들간의 관계는 모두 통계적으로 유의하였으나 β_{12} 의 경우는 가설에서 설정된 방향과 반대로 나타났다. 따라서 변수들과 관련된 모든 가설은 채택되었다. 관계몰입이 신뢰보다 관계수준에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고 관계투자와 경쟁우위에 관계수준을 통한 간접적인 영향관계도 가지고 있는 것이 밝혀졌다.

<표-3> 관계수준, 관계투자, 경쟁우위, 지배구조와 관련한 특징수 측정결과

특징수	추정치	t-값	특징수	추정치	t-값
$\lambda_{x_{11}}$	0.55	4.27	$\lambda_{x_{94}}$	0.65	9.29
$\lambda_{x_{21}}$	0.96	4.86	$\lambda_{x_{104}}$	0.85	12.52
$\lambda_{x_{32}}$	0.69	8.44	ϕ_{21}	0.24	2.52
$\lambda_{x_{42}}$	0.99	11.14	ϕ_{31}	0.29	3.13
$\lambda_{x_{53}}$	0.84	12.69	ϕ_{41}	0.05	0.61
$\lambda_{x_{63}}$	0.63	8.61	ϕ_{32}	0.13	1.59
$\lambda_{x_{73}}$	0.77	11.05	ϕ_{42}	0.52	7.17
$\lambda_{x_{84}}$	0.89	13.57	ϕ_{43}	0.35	4.42

중소기업의 경쟁우위

<표-4> 전체 모델의 특징수 측정 결과

특징수	추정치	t-값	특징수	추정치	t-값
$\lambda_{x_{11}}$	0.54	6.04	δ_1	0.63	7.84
$\lambda_{x_{21}}$	1.00		δ_2	0.28	2.85
$\lambda_{x_{32}}$	0.74	7.67	δ_3	0.54	7.20
$\lambda_{x_{42}}$	0.94	7.07	δ_4	0.41	4.79
$\lambda_{x_{53}}$	1.00	—	δ_5	0.32	3.58
$\lambda_{y_{11}}$	0.76	9.64	ε_1	0.53	6.20
$\lambda_{y_{21}}$	0.92	11.53	ε_2	0.32	5.74
$\lambda_{y_{31}}$	1.00	—	ε_3	0.20	3.16
$\lambda_{y_{42}}$	0.73	7.08	ε_4	0.50	6.24
$\lambda_{y_{52}}$	1.00	—	ε_5	0.21	3.15
$\lambda_{y_{63}}$	0.86	6.59	ε_6	0.43	4.80
$\lambda_{y_{73}}$	1.00	—	ε_7	0.23	2.18
$\lambda_{y_{84}}$	0.85	8.58	ε_8	0.45	6.44
$\lambda_{y_{94}}$	1.00	—	ε_9	0.25	3.32
$\lambda_{y_{104}}$	0.78	8.14	ε_{10}	0.54	7.59
γ_{11}	0.24	2.24	ϕ_{11}	0.86	6.29
γ_{21}	0.43	3.23	ϕ_{21}	0.40	5.07
β_{21}	0.53	2.38	ϕ_{22}	0.68	5.18
β_{12}	-0.47	-2.69	ψ_1	0.73	4.71
β_{32}	0.47	5.31	ψ_2	0.72	4.46
β_{42}	0.21	2.68	ψ_3	0.71	5.99
			ψ_4	0.56	4.60

V. 결 론

본 연구에서는 제휴관계의 수준과 관계투자에 따라 경쟁우위와 관계지배구조가 결정되는 관계를 서술적 차원이 아닌 인과관계 검증방법을 통하여 제시하고자 한 것이다. 이러한 관계수준과 관계투자의 역할과 더불어 그들 변수들의 형성에 영향을 주는 요소로서 동반자들 간의 신뢰와 몰입의 개념들도 제시하고 제휴관계의 결과에 따른 경쟁우위가 제휴의 관계투자에 의해 영향을 받는다는 것을 통합적 틀 속에 포함시켜 일괄적으로 그들의 관계를 처리한 것이 큰 의미라 할 수 있다.

제시된 실증모델에 대한 LISREL분석을 실시하며, ① 제휴관계를 가진 동반자간의 신뢰와 관계몰입이 관계수준에 미치는 영향, ② 관계수준과 관계투자의 상호의존성 관계, ③ 관계투자가 경쟁우위와 관계지배구조에 미치는 영향에 대한 가설들을 재확인하였다. 그리고 최종적으로 전체 연구모델에 대한 실증연구를 LISREL분석을 통하여 모든 구성개념들간의 관계를 평가하였다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 자원과 기술을 가지고 있는 상대동반자와의 제휴를 통하여 경쟁우위를 얻을 수 있다는 것을 보여주고 있다. 특유의 자산투자 특히 정보시스템에 투자를 많이 한 것으로 나타났다. 그 결과 혁신이 가능하여지고 또한 지식의 이전으로 경쟁우위가 확보된 것으로 보인다. 이 경쟁우위는 관계형성으로 직접적이고 단기간에 경쟁우위가 발생한다기보다는 혁신이 유도되고 지식의 이전으로 시간과 자기노력을 통하여 신제품개발, 품질 및 과정개선 등의 결과가 기업의 경쟁력을 증가시킬 수 있는 것으로 보인다.

둘째, 관계마케팅의 활용과정에서 경쟁우위를 얻기 위해서는 관계투자조건을 충족시키는 것이 중요하지만 좋은 관계를 위해서는 반드시 관계투자가 필요한 것이 아님을 보여주고 있다.

셋째, 신뢰와 관계몰입이 제휴관계의 형성과 유지를 위하여 필수적이라는 것은 일반화된 사실이며 신뢰의 경우 상대방에 대한 걱정이 없도록 하는 것과 상대방에 의지할 수 있다는 믿음과 상대방이 자신을 대신하여 의사결정을 할 수 있을 정도의 믿음이 좋은 관계형성을 위하여 필요하며, 관계몰입의 경우는 신뢰를 바탕으로 상대방을 보호하려는 의지와 장기간 관계를 유지하려는 의지가 요구되는 것으로 보인다.

넷째, 기업간 관계지배구조는 관계를 향상시키기 위하여 관계회사 직원들을 공동으로 교육시키거나 보상을 제공하기도 하며 제휴회사와 정기적으로 회의를 함으로서 과제의 진행 과정을 검토할 수 있도록 하는 것으로 나타났다.

참고문헌

- Anderson, Erin and Barton Weitz(1987), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,“ *Working Paper*, No.86-024R, The Wharton School : University of Pennsylvania.
- Becker, Howard S.(1960), “Notes on the Concept of Commitment,” *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Contractor, Farok, J. and Peter Lorange(1988), “Why Should Firms Cooperate? : The Strategy and Economic Basis for Cooperative Venture,” *Cooperative Strategies in International Business*, Toronto : Lexington Books, 3-30.
- Dyer, J.H. and Quchi, W. G.(1993), “Japanese Style Partnerships : Giving Companies a Competitive Edge,” *Sloan Management Review*, Fall.
- Ford, David(1980), “The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Marketing,” *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-54.
- Hallen, Lars., Jan Johanson and Nazeem Seyed-Mohamed(1991), “Interfirm Adaptation in Business Relationship,” *Journal of Marketing*, 55(April), 29-37.
- Heide, Jan B. and George John(1990), “Alliances in Industrial Purchasing : The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 27(February), 24-36.
- Hennart, Jean-Francois(1988), “A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures,” *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-74:
- Kanter, R. Moss(1994), “Collaborative Advantage : The Art of Alliances,” *Harvard Business Review*, June-August, 97-108.
- Klein, Benjamin, Robert G. Crawford and Armen A. Alchian(1978), “Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process,” *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297-326.
- Kraljic, Peter(1983), “Purchasing Must Become Supply Management,” *Harvard Business Review*, September-October, 109-117.
- Madhok, Anoop(1995), “Revisiting Multinational Firm’s Tolerance for Joint Ventures : A Trust-based Approach,” *Journal of International Business Studies*, 117-37.
- Pfeffer, Jeffrey and Phillip Nowak(1976), “Joint Ventures and Interorganizational Interdepend-

- ence.” *Administrative Science Quarterly*, 21(September), 398-417.
- Quinn, James Brian and Frederick G. Hilmer(1994), “Strategic Outsourcing,” *Sloan Management Review*, Summer, 43-55.
- Salmond, Deborah(1994), “Refining the Concept of Trust in Business-to Business Relationship Theory, Research and Management,” In Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing : Theory, Methods and Applications, 1994 Research Conference Proceedings*, Atlanta,1-12(SectionIV).
- Webster, Frederick E.(1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation,” *Journal of Marketing*, 56(October), 1-16.
- Williamson, Oliver E. (1985), “Calculativeness, Trust, and Economic Organization,” *Journal of Law and Economics*, 36, 453-486.

학술서적

- Aaker, D. A. (1984), *Strategic Market Management*, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : The Free Press.

<ABSTRACT>

Competitive Advantages of Small Businesses through Relationship Alliance

In the wave of world-wide globalization, it is absolutely critical for a firm to have certain competitive advantages for its survival. However, generally small businesses tend to have relative disadvantages rather than advantages because they lack of necessary resources to compete. To overcome the disadvantages, it is suggested that small businesses may develop relationship alliance with other firms that can provide the necessary resources of advantages. Relationship alliance is a form of outsourcing in that a firm acquires the necessary resources from outside.

In this paper a model is developed to test whether relationship alliances with other firms, indeed, provide competitive advantages to the small firms and to see the relationships between the various concepts related to relationship formation between two organizations. The results of empirical investigation show that the fit statistics between the model and the data were within the acceptable level and the measurement models for the latent variables were generally good. The t-statistics for all the parameters were significant.

It is concluded that one way to acquire competitive advantages is to engage in strategic relationship alliance with other organizations who can provide additional resources in various forms. For good relationship generating synergy between the two organizations trust and commitment are proven to be critical. Also, governance structure tells us that relationship management depends on the partner's investment.