creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공급사슬내 갈등 진단을 위한 체크리스트 개발 및 적용에 관한 연구

- 국내 제조업 중소·중견기업을 중심으로 -

서울대학교 대학원

경영학과 경영학전공

이 상 훈

공급사슬내 갈등 진단을 위한 체크리스트 개발 및 적용에 관한 연구

- 국내 제조업 중소·중견기업을 중심으로 -

지도교수 박 상 욱

이 논문을 경영학박사 학위논문으로 제출함

2022년 4월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학전공

이 상 훈

이상훈의 박사 학위논문을 인준함

2022년 7월

위 원 장	임 재 현	(인)
부 위 원 장	김 창 희	(인)
위 원	김 연 성	(인)
위 원	신 니 나	(인)
위 원	박 상 욱	(인)

초 록

2019년 12월 중국에서 Covid-19가 처음 발병을 하고 난후, Covid-19는 전 세계적으로 확산이 되었고 전 세계의 개인, 조직, 기관, 기업들 모두에게 부정적인 피해를 주었다. 특히, Covid-19로 인하여 전 세계의 구축된 공급사슬이 붕괴가 되기 시작하였고, 그 여파로 국내·외 공급자와 구매자 사이에 공급사슬 환경의 불확실성, 복잡성, 정보의 불균형 등이 증가하게 되었다. 이러한 영향은 국내 제조업 분야의 많은 기업들에게도 커다란 피해를 주었다. 2021년 통계청의 산업별 생산성 지수 자료에 의하여 제조업이 모든 산업 중에서 가장 큰 폭으로 감소하였으며, 2021년 8월 통계청 자료를 기준에 의하면 2021년 7월에는 제조업의 생산서 지수가 3.0%가 감소하였고, 지난 4개월 동안 뒷걸음질을 하고 있다.

제조업 공급사슬의 특성상 부품 하나의 결품 또는 수급 부족은 전체 공급사슬과 생산라인을 중단시켜 막대한 손실로 이어갈 수 있기 때문에 많은 공급사슬 관련 연구에서 부품 조달의 정시성과 안정적인 부품 공급 및 운송의 중요성이 강조되고 있다. 또한, 공급사슬 관련 연구에서, 특정 부품의 조달지역이 한곳에 집중이 되어있거나 많은 부품들의 조달지역이 다변화로 인하여 복잡성이 증가하게 된다면 공급사슬내의 불확실성과 리스크가 커진다고 강조를 하고 있다.

이와 같이 제조업 기업을 둘러싼 복잡성과 불확실성이 증가하면서 이를 감소시키고 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 효과적인 공급사슬관리(SCM: Supply Chain Management)가 기업의 목표로 인식되어지고 있다. 공급사슬관리(SCM: Supplu Chain Managment)란 경영학의 하나의 경영기법으로서 제품 또는 부품의 생산에서 유통(물류),

최종소비자 단계에 이르기까지 전체적인 프로세스를 관리하고 공급사슬내의 파트너사 또는 협력사와 정보공유 및 협업을 통하여 공급사슬 관련해서 최적의 의사결정을 목표로 하는 것이다. 최근 공급사슬관점에서 구매자와 공급자 사이의 관계에서 갈등이 발생하지 않도록 관리를 하고 이것이 공급사슬 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구에 중요한 연구주제가 되고 있다(이자연, 2019).

최근 몇 년 동안 글로벌 공급사슬 환경에 불확실성, 복잡성, 정보의 불균형 등이 이슈가 증가한 이후, 오늘날 공급사슬관리(SCM)와 공급사슬내의 파트너사 또는 협력사 사이의 관계에 대한 중요성이 다시 부각되고 있다. 그 이유는 공급사슬관리(SCM)을 통해서 기업은 성과 창출의 한계를 극복하고 공급사슬내의 파트너사 또는 협력사 간이 협업을 높일 수 있고 다양한 고객의 욕구와 니즈에 신속하기 대응할 수 있기 때문이다. 공급사슬내 파트너사 또는 협력사 사이의 조화는 기업의 직접적인 성과에 영향을 미치기 때문에 협력을 통한 파트너십이 매우 중요함을 알 수 있다(Stuart and McCutcheon, 2000).

성공적인 공급사슬관리(SCM)를 위해서 공급사슬내에 파트너사 또는 협력사와의 협력관계 유지가 매우 중요하다. 공급사슬내 파트너십(Partnership)이라는 것은 거래를 하는 기업 간 공동의 목표를 달성하기 위해 서로 높은 수준의 의존성과 신뢰성을 가지는 것을 의미한다. 공급사슬내의 파트너사 또는 협력사의 협력 활동은 기업에 높은 효율성과 효과성을 줄 수 있다(Mohr & Spekman, 1994).

이처럼, 공급사슬내의 파트너사 또는 협력사와 관계가 중요함에도 불구하고 그동안 국내외 갈등에 관한 연구는 공급사슬 분야에서 도출된 갈등 원인을 활용하기 보다는 management, (strategic) marketing,

organizational behavior, international business, service management, retailing 분야에서 연구된 갈등 연구 결과를 적용하였다. 이에 본 연구에서는 최근 공급사슬의 붕괴로 가장 많은 어려움을 겪고 있는 제조업 분야의 기업들을 중심으로 공급사슬내 갈등 원인에 대한 연구와 갈등을 진단할 수 있는 체크리스트 개발을 위한 연구를 진행하였다.

본 연구의 분석 결과는 크게 네 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 제조업 중심의 공급사슬내 갈등 원인의 범주와 항목들을 도출하였다. 본 연구에서는 공급사슬 관점에서 갈등 원인을 도출 및 분석하기 위해서 제조업 분야의 SCM 관련 전문가를 대상으로 Delphi(델파이) 설문 조사를 진행하였고, 공급사슬내 갈등 원인 범주와 항목들을 도출하였다.

둘째, 공급사슬내 갈등원인 항목들에 대한 우선순위를 도출하였다. 본 연구에서는 계층적 의사결정방법(AHP)을 통해서 델파이(Delphi) 설문조사를 통해 도출된 갈등 원인 항목들에 대한 우선순위를 선정함로써 갈등 해소를 위한 기준을 마련하였다.

셋째, 공급사슬내 갈등 원인을 진단할 수 있는 갈등 진단 체크리스트를 개발하였다. 공급사슬내의 갈등 진단 체크리스틀 개발함으로서 미래의 경영자들이 협력사 또는 파트너사 간의 갈등 원인과 수준을 확인하고 대응을 할 수 있는 기준을 제공하였다.

넷째, 공급사슬내 갈등 진단 체크리스트의 적용하였다. 본 연구에서 개발된 갈등 진단 체크리스트를 실제 제조업 기업들에게 적용한 결과, 전자부품 제조기업, 기계 및 장비 부품 제조기업, 자동차 및 트레일러 부품 제조기업에서는 갈등 진단 체크리스트의 활용이 가능한 것으로

판단되었다. 체크리스트의 적용 결과를 활용한다면, 파트너사 또는 협력사 사이의 갈등을 선제적으로 예방하는데 큰 도움이 될 것으로 사료된다.

본 연구의 한계점을 정리하면, 세가지로 정리가 될 수 있다.

첫째, 델파이(Delphi) 기법과 계층적 의사결정(AHP) 방법을 활용하기 위한 섭외한 전문가 패널의 다양성과 대표성의 결여를 보완할 필요가 있다.

둘째, 델파이(Delphi) 1차 개방형 설문조사를 진행할 때, 비구조화된 설문조사가 진행되었으면 본 연구에서 도출된 갈등 원인과는 다른 결과를 나올 수도 있을 것 같다고 판단이 된다.

셋째, 공급사슬내 갈등 진단 체크리스트를 제조업 기업에 적용을 했을 때, High Performance Manufacturing 기업으로 제한을 하였다. 향후 연구에는 High Performance Manufacturing 기업이외에 다양한 제조기업에 적용을 한다면 조금 더 의미가 있는 결과가 나올 수 있을 것이라 생각이 된다.

주요어: 공급사슬(관리), 동반성장, 갈등, 제조업, 델파이(Delphi) 기법,
계층적의사결정방법(AHP), 중소·중견기업, 체크리스트

학 번: 2013-30154

목 차

초록 ····· i

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 배경 ····· 6

제 2 절 연구의 목적 및 필요성 ····· 7

제 3 절 선행연구와의 차별성 ····· 8

제 4 절 연구의 방법 및 구성체계 ····· 10

제 2 장 문헌 연구 ····· 12

제 1 절 공급사슬내 갈등 연구 ····· 12

1. 갈등의 개념 ····· 12

2. 갈등의 원인 ····· 14

3. 갈등의 특성 ····· 19

4. 갈등의 유형 ····· 21

5. 공급사슬내의 갈등원인 ····· 23

제 2 절 공급사슬내 동반성장 ····· 24

1. 동반성장의 정의 ····· 24

2. 공급사슬내의 동반성장 ····· 25

제 3 장 연구 방법론 ····· 27

제 1 절 델파이(Delphi) 기법 ····· 27

1. 델파이(Delphi) 기법의 개념과 특징 ····· 27

2. 델파이(Delphi) 기법의 분석절차 ····· 30

제 2 절 계층적 의사결정방법(AHP) ····· 36

1. 계층적 의사결정방법(AHP)의 개념 ····· 36
2. 계층적 의사결정방법(AHP)의 적용 및 평가방법 ····· 38

제 4 장 연구 모형 ····· 43
제 1 절 연구 모형 ····· 43
제 2 절 변수의 정의 ····· 47
1. 협력관계 ····· 47
2. 거래관계 ····· 47
3. 생산핵심역량 ····· 48
4. 운영체계 ····· 48
제 3 절 측정항목의 도출 ····· 49
제 4 절 설문조사 방법 ····· 50
1. 델파이 패널의 선정 기준 ····· 50

제 5 장 연구 결과 ····· 52
제 1 절 델파이 기법을 활용한 평가항목 도출 ····· 52
1. 델파이 1차 설문의 구성 및 조사결과 ····· 52
2. 델파이 2차 설문의 구성 및 조사결과 ····· 57
제 2 절 AHP를 활용한 평가항목 도출 ····· 87
1. AHP 설문의 구성 및 조사결과 ····· 87
제 3 절 갈등원인 항목의 중요도 및 체크리스트 ····· 101
1. 갈등원인 항목의 전체 중요도 및 우선순위 분석 ····· 101
2. 갈등원인 진단 체크리스트 ····· 103
제 4 절 공급사슬내 갈등 진단 체크리스트 적용 ····· 112
1. 응답자 일반현황 분석 ····· 112
2. 갈등원인 분야별 상관관계 및 신뢰도 분석 ····· 117

3. 갈등원인 분야별 기술통계 분석 ····· 118
4. 갈등원인 분야별 변환점수 분석 ····· 120
5. 갈등원인 분야별 항목별 평균 ····· 124
6. 갈등원인 분야별 평균차이분석 ····· 128
7. 갈등원인 분야별 - 제조업종별 교차분석 ····· 130
8. 갈등원인 항목별 교차분석 ····· 136

제 6 장 결 론 ····· 182
제 1 절 연구절차 및 결과의 요약 ····· 182
제 2 절 시사점 ····· 185
1. 학문적 시사점 ····· 185
2. 실무적 시사점 ····· 187
제 3 절 한계점 및 향후 연구방향 ····· 189
1. 본 연구의 한계점 ····· 189
2. 향후 연구방향 ····· 190

참고문헌 ····· 191
부록 ····· 204
Abstract ····· 241

표 목 차

<표 2-1> 구매자가 공급자에 비해 주도권을 가지는 요소 ····· 17
<표 2-2> 공급자가 구매자에 비해 주도권을 가지는 요소 ····· 17
<표 2-3> 연구자별 주요 갈등 원인 연구 ····· 18
<표 3-1> 델파이 기법의 분류 ····· 29
<표 3-2> AHP 기법의 장점 ····· 37
<표 3-3> AHP 기법 적용의 4단계 과정 ····· 39
<표 3-4> 쌍대비교 중요도 정의 ····· 40
<표 4-1> 설문조사 진행경과 ····· 44
<표 4-2> 델파이/AHP 전문가 패널 및 응답 인원 수 ····· 51
<표 5-1> 델파이 1차 설문조사 내용설명 ····· 53
<표 5-2> 델파이 1차 개방형 설문에 따른 각 분야별 추출 개수 ····· 54
<표 5-3> 델파이 1차 개방형 설문에 따른 각 분야별 추출항목 ····· 55
<표 5-4> 델파이 2차 설문지(폐쇄형) 구성항목 ····· 57
<표 5-5> 델파이 2차(폐쇄형) 설문지 ····· 58
<표 5-6> 델파이 1차, 2차, AHP 참여 패널들의 특성 ····· 59
<표 5-7> 델파이 2차 설문조사 결과 및 중요도 측정: 협력 관계 분야 61
<표 5-8> 델파이 2차 설문조사 결과 및 중요도 측정: 거래관계 분야 68
<표 5-9> 델파이 2차 설문조사 결과 및 중요도 측정: 생산핵심역량 분야 ····· 77
<표 5-10> 델파이 2차 설문조사 결과 및 중요도 측정: 운영체계 분야 ····· 83
<표 5-11> 중위(제2계층) 요인 중요도 및 우선순위 ····· 90
<표 5-12> 협력관계 분야의 중요도 및 우선순위 ····· 93
<표 5-13> 거래관계 분야의 중요도 및 우선순위 ····· 95
<표 5-14> 생산핵심역량 분야의 중요도 및 우선순위 ····· 97
<표 5-15> 운영체계 분야의 중요도 및 우선순위 ····· 99
<표 5-16> 갈등원인 항목의 우선순위 종합 분석결과 요약 ····· 101
<표 5-17> 갈등원인 항목별 전체 우선순위 ····· 104

<표 5-18> 중위(제2계층) 분야의 갈등원인 항목별 변환점수 ····· 106
<표 5-19> 협력관계 분야의 갈등원인 항목별 변환점수 ····· 107
<표 5-20> 거래관계 분야의 갈등원인 항목별 변환점수 ····· 108
<표 5-21> 생산핵심역량 분야의 갈등원인 항목별 변환점수 ····· 109
<표 5-22> 운영체계 분야의 갈등원인 항목별 변환점수 ····· 110
<표 5-23> 공급사슬내 갈등원인 항목별 평가점수표 ····· 111
<표 5-24> 설문응답자 일반현황 분석 ····· 114
<표 5-25> 갈등원인 분야별 상관관계 및 신뢰도 분석 ····· 117
<표 5-26> 갈등원인 분야별 - 전체산업 기술통계 분석 ····· 118
<표 5-27> 갈등원인 분야별 - 제조업종별 기술통계 분석 ····· 119
<표 5-28> 갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별) 기술통계 분석 ····· 120
<표 5-29> 갈등원인 분야별 - 전체 제조업 변환점수 ····· 121
<표 5-30> 갈등원인 분야별 - 제조업종별 변환점수 ····· 122
<표 5-31> 갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별) 변환점수 ····· 123
<표 5-32> 갈등원인 세부 항목별(협력관계) 평균 ····· 124
<표 5-33> 갈등원인 분야의 항목별(거래관계) 평균 ····· 125
<표 5-34> 갈등원인 분야의 항목별(생산핵심역량) 평균 ····· 126
<표 5-35> 갈등원인 분야의 항목별(운영체계) 평균 ····· 127
<표 5-36> 갈등원인 분야 - 제조업종별 평균차이 분석 ····· 128
<표 5-37> 갈등원인 분야 - 공급사슬별(티어별) 평균차이 분석 ····· 129
<표 5-38> 갈등원인 분야별 - 제조업종별 평균차이 분석 ····· 130
<표 5-39> 갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별) 평균차이 분석 ····· 133
<표 5-40> 제조업종별 - 협력관계 교차분석 요약 ····· 136
<표 5-41> 제조업종별 - 거래관계 교차분석 요약 ····· 137
<표 5-42> 제조업종별 - 생산핵심역량 교차분석 요약 ····· 137
<표 5-43> 제조업종별 - 운영체계 교차분석 요약 ····· 138
<표 5-44> 공급사슬별 - 협력관계 교차분석 요약 ····· 139
<표 5-45> 공급사슬별 - 거래관계 교차분석 요약 ····· 139

<표 5-46> 공급사슬별 - 생산핵심역량 교차분석 요약 ····· 140
<표 5-47> 공급사슬별 - 운영체계 교차분석 요약 ····· 141
<표 5-48> 제조업종별 - 협력관계 1 교차분석 ····· 142
<표 5-49> 제조업종별 - 협력관계 2 교차분석 ····· 143
<표 5-50> 제조업종별 - 협력관계 3 교차분석 ····· 144
<표 5-51> 제조업종별 - 협력관계 4 교차분석 ····· 145
<표 5-52> 제조업종별 - 협력관계 5 교차분석 ····· 146
<표 5-53> 제조업종별 - 거래관계 1 교차분석 ····· 147
<표 5-54> 제조업종별 - 거래관계 2 교차분석 ····· 148
<표 5-55> 제조업종별 - 거래관계 3 교차분석 ····· 149
<표 5-56> 제조업종별 - 거래관계 4 교차분석 ····· 150
<표 5-57> 제조업종별 - 거래관계 5 교차분석 ····· 151
<표 5-58> 제조업종별 - 생산핵심역량 1 교차분석 ····· 152
<표 5-59> 제조업종별 - 생산핵심역량 2 교차분석 ····· 153
<표 5-60> 제조업종별 - 생산핵심역량 3 교차분석 ····· 154
<표 5-61> 제조업종별 - 생산핵심역량 4 교차분석 ····· 155
<표 5-62> 제조업종별 - 생산핵심역량 5 교차분석 ····· 156
<표 5-63> 제조업종별 - 운영체계 1 교차분석 ····· 157
<표 5-64> 제조업종별 - 운영체계 2 교차분석 ····· 158
<표 5-65> 제조업종별 - 운영체계 3 교차분석 ····· 159
<표 5-66> 제조업종별 - 운영체계 4 교차분석 ····· 160
<표 5-67> 제조업종별 - 운영체계 5 교차분석 ····· 161
<표 5-68> 공급사슬별 - 협력관계 1 교차분석 ····· 162
<표 5-69> 공급사슬별 - 협력관계 2 교차분석 ····· 163
<표 5-70> 공급사슬별 - 협력관계 3 교차분석 ····· 164
<표 5-71> 공급사슬별 - 협력관계 4 교차분석 ····· 165
<표 5-72> 공급사슬별 - 협력관계 5 교차분석 ····· 166
<표 5-73> 공급사슬별 - 거래관계 1 교차분석 ····· 167

<표 5-74> 공급사슬별 - 거래관계 2 교차분석 ····· 168
<표 5-75> 공급사슬별 - 거래관계 3 교차분석 ····· 169
<표 5-76> 공급사슬별 - 거래관계 4 교차분석 ····· 170
<표 5-77> 공급사슬별 - 거래관계 5 교차분석 ····· 171
<표 5-78> 공급사슬별 - 생산핵심역량 1 교차분석 ····· 172
<표 5-79> 공급사슬별 - 생산핵심역량 2 교차분석 ····· 173
<표 5-80> 공급사슬별 - 생산핵심역량 3 교차분석 ····· 174
<표 5-81> 공급사슬별 - 생산핵심역량 4 교차분석 ····· 175
<표 5-82> 공급사슬별 - 생산핵심역량 5 교차분석 ····· 176
<표 4-83> 공급사슬별 - 운영체계 1 교차분석 ····· 177
<표 5-84> 공급사슬별 - 운영체계 2 교차분석 ····· 178
<표 5-85> 공급사슬별 - 운영체계 3 교차분석 ····· 179
<표 5-86> 공급사슬별 - 운영체계 4 교차분석 ····· 180
<표 5-87> 공급사슬별 - 운영체계 5 교차분석 ····· 181
<표 6-1> 연구절차의 요약 ····· 184

그 림 목 차

[그림 2-1] 공급자와 구매자 간 안정성 매트릭스 ····· 16
[그림 4-1] 델파이 기법과 계층적의사결정(AHP) 기법를 적용한 연구 프로세스 ···· 45
[그림 4-2] 연구 프로세스 ····· 46
[그림 4-3] 공급사슬내 갈등원인(항목)을 도출하는 과정 ····· 49
[그림 5-1] AHP 분석 설문지 예시 ····· 88
[그림 5-2] AHP 계층도 ····· 89
[그림 5-3] 중위(제2계층) 우선순위 분석도 ····· 91
[그림 5-4] 중위(제2계층) 분야 상대적 중요도 ····· 91
[그림 5-5] 협력관계 분야 우선순위 분석도 ····· 93
[그림 5-6] 협력관계 분야 상대적 중요도 ····· 94
[그림 5-7] 거래관계 분야 우선순위 분석도 ····· 96
[그림 5-8]거래관계 분야 상대적 중요도 ····· 96
[그림 5-9] 생산핵심역량 우선순위 분석도 ····· 98
[그림 5-10] 생산핵심역량 분야 상대적 중요도 ····· 98
[그림 5-11] 운영체계 분야 우선순위 분석도 ····· 100
[그림 5-12] 운영체계 분야 상대적 중요도 ····· 100
[그림 5-13] 갈등원인 전체 우선순위 ····· 103
[그림 5-14] 갈등원인 항목별 종합적 우선순위 ····· 105

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

2019년 12월 중국에서 처음 발병한 Covid-19 팬데믹이 전 세계의 조직, 기관, 기업들 모두에게 영향을 미치기 시작하였고 지금까지도 모든 산업에 영향을 미치고 있다. 특히, 전 세계의 조직, 기관, 기업들이 구축된 공급사슬에 부정적인 영향을 미쳤고 Covid-19로 인해 글로벌 공급사슬이 붕괴됨에 따라서 공급자와 구매자 사이에 글로벌 공급사슬 환경의 불확실성과 복잡성, 정보의 불균형이 증가하게 되었다. 이와 같은 글로벌 공급사슬 차질로 인하여 국내 제조업 생산이 고스란히 타격을 입게 되었다. 2021년 10월에 발표한 통계청 자료에 의하여 2021년 10월 전 산업 생산 지수는 9월 달보다 1.9% 하락하였고, 2020년 4월(-2.0%)이후 최대 감소 수치이다(통계청, 2021). 산업별 생산지수를 살펴보았을 때, 2021년 8월 기준으로 제조업이 모든 산업 중에서 가장 큰 폭으로 감소하였으며, 전달 대비 3.0% 감소하며 4개월째 뒷걸음질을 하였다(통계청, 2021).

제조업 공급사슬의 특성상 부품 하나의 결품 또는 수급부족으로 전체 공급사슬에 부정적인 영향을 미치고 제조업 생산라인이 중단되어 막대한 손실로 이어질 수 있기 때문에 공급사슬 관련 많은 연구에서 부품 조달의 정시성과 안정적인 운송의 중요성이 강조되고 있다. 또한, 몇몇 연구에서는 특정부품의 조달지역이 한곳에 집중되어있거나 많은 부품들의 조달지역이 다변화가 된다면 공급사슬내의 복잡성, 불확실성, 리스크가 커질 것이라고 강조를 하고 있다.

이처럼, 제조기업을 둘러싼 복잡성과 불확실성이 증가하고 있다. 이에

따라, 공급사슬내 복잡성과 불확실성을 감소시키고 경쟁력을 강화하고 지속하기 위해서는 공급사슬을 효과적으로 관리하는 것이 기업의 목표를 달성하는데 필수적인 활동으로 인식되어지고 있다(Woo et al., 2013). 공급사슬관리(SCM: Supply Chain Management)라는 것은 제품 또는 부품의 생산에서부터 유통(물류), 최종소비자 단계에 이르기까지 전체적인 프로세스에 걸쳐 공급사슬내의 파트너사 또는 협력사와의 정보공유 및 협업을 통하여 재고관리 활동 등 공급사슬 관련해서 의사결정의 최적화를 목표로 하는 경영기법이다. 공급시슬관리(SCM)의 기본적인 철학은 공급사슬내 기업간 또는 파트너사 간에 장기적인 계약을 기반으로 하고 있고, 상호 이해관계가 상충되는 관계보다는 상호 이익을 추구하는 관계를 기반으로 한다(Mentzer et al., 2001; Woo et al., 2013). 그러므로, 공급사슬관리(SCM)의 관점에서 구매자와 공급자 사이의 관계에서 갈등이 발생하지 않도록 관리하는 것에 대한 관심이 증가하고 있으며, 이러한 공급사슬내 관계 관리가 기업과 공급사슬 성과에 어떠한 영향을 미치는지가 중요한 연구주제가 되고 있다(이자연, 2019)

최근 몇 년 동안 Covid-19 팬데믹으로 인하여 글로벌 공급사슬이 붕괴되고 환경의 불확실성, 복잡성, 정보의 불균형, 파트너사 또는 협력사 사이의 갈등이 증가한 이후로, 오늘날 공급사슬관리(SCM)와 파트너십의 중요성이 다시 부각되고 있다. 그 이유는, 공급사슬관리(SCM)를 통해 성과 창출의 한계를 극복하고 공급사슬내의 파트너사 간 협업을 높여줌으로서 경영성과를 창출할 수 있기 때문이다(이상만, 이용길, 이국용, 2007). 또한, 제품수명주기(Product Life Cycle)가 점점 짧아지고 기업에 대한 고객의 욕구와 니즈가 점점 더 다양해지면서, 현재의 시장 환경에서 개별 기업은 이러한 변화에 신속하게 대응하기 어렵기 때문에 기업 사이에 협력관계를 바탕으로 한 공급사슬관리가 여러 분야와 산업에서 이루어지고 있다(Mentzer et al.,

2001). 따라서, 상호 보완적인 장점 또는 자원을 보유한 기업들 사이에 서로 장기적 협력관계를 체결함으로써 서로가 가지고 있는 장점을 활용할 수 있으며, 서로간의 협력과 경쟁의 관계를 잘 유지할 경우 기업 간 협력이 공급사슬 내 기업의 성과 향상과 개선에 기여할 수 있다(정홍교, 2012). Stuart and McCutcheon(2000)에 의하면 공급사슬내 기업 간 조화수준은 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미친다고 주장을 하였다. 이를 토대로 기업 간 공급사슬 성과를 향상시키기 위해서는 공급사슬내 파트너사 또는 협력사 간의 협력을 기반으로 하는 파트너십 구축이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. 성공적인 공급사슬 구축을 위해서는 공급사슬내 구매자와 공급자 간 파트너십이 중요하다(김종하, 2012)

성공적인 공급사슬관리(SCM)를 위해서는 공급사슬내 파트너와 관계 관리가 매우 중요하다. 공급사슬내 파트너십(Partnership)는 거래하는 기업 간 공동의 목표를 달성하기 위해 서로 높은 레벨의 상호 의존성을 가지는 관계를 의미한다. 이러한 공급사슬내 파트너와의 협력 활동을 하는 기업이 독단적인 활동을 하는 기업보다 높은 효율성과 효과성을 얻을 수 있다(Mohr & Spekman, 1994). 따라서, 구매자와 공급자 사이에 공급사슬 효율성을 위해서는 상호 노력하는 장기적 협력관계가 요구된다(소순후, 2004). 장기적 상호 협력적 관계를 위해서 공급사슬관리(SCM)을 추진하는 과정에서 기업 간 이익 창출을 위해 서로가 협력하기를 원하고, 협력은 전략적 제휴를 토대로 한 성공적인 파트너십으로 발전한다(김소천 & 임왕규, 2014). 즉, 다시 말하자면 공급사슬내 구매자와 공급자 사이에 장기적이고 협력적인 관계를 파트너십이라고 정의할 수 있다(Christine et al. 1999).

공급사슬내 파트너십은 보상과 위험을 공유하는 지속적인 협력적 동반자 관계를 의미하며, 공급사슬관리에 있어서 공급사슬 내 파트너

사이의 관계를 유지하게 하는 파트너십의 속성인 몰입과 신뢰가 필요하다(소순후, 2004). 파트너십 관계의 요인인 몰입과 신뢰가 직접적으로 협력을 유발하여 협력적 관계를 구성한다. 또한, 이러한 2가지 요인들은 공급사슬내 파트너 사이의 협력을 증가시켜 파트너십 유지를 위한 갈등과 불확실성을 낮춘다(Lewin & Johnston, 1997). 따라서, 공급사슬관리(SCM)에서 관점에서 파트너십의 관리는 매우 중요하며, 성공적인 파트너십은 몰입과 신뢰를 기반으로 협력과 정보공유를 통해 공급사슬 성과를 향상시킬 수 있다.

공급사슬내 파트너십을 형성하고 구축하는 과정에서 공급사슬내의 구성원들은 서로 필요한 자원 또는 이익의 획득을 위해 서로 의존을 할 수 밖에 없고 각자의 입장에서 이익을 극대화하려고 한다. 이럴 경우, 공급사슬내 상호간의 갈등을 초래하게 된다(조규호, 2016). 성공적인 공급사슬은 파트너십을 통해 운영되지만, 파트너십을 형성하는 과정에서 갈등의 발생은 불가피하다. 이에 따라, 파트너와 갈등원인 분석을 하고 체계적인 갈등관리를 통해 공급사슬을 효율적으로 운영할 필요가 있다.

최근 공급사슬내 파트너십을 토대로 한 다양한 거래관계가 등장하면서 이해관계가 복잡해지고 공급사슬관리(SCM)이 중요해지고 있다. 기업은 제품 또는 부품을 생산하기 위해 다양한 형태의 생산방식을 활용하고 이러한 과정에서 기업 간 장기적 파트너십 관계에서 상호 이익을 더 얻기 위해서 노력을 하지만, 각자 기업은 자신에게 가장 유리하거나 더 많은 이익을 가져다주는 방향으로 의사결정을 할 가능성 높기 때문에 공급사슬내 거래하는 기업 간 다양한 이유와 원인으로 갈등이 발생한다(박찬권 외, 2018). 갈등원인에 따른 전략이론인 대리인 이론에 의하면, 목적이 다른 독립적인 두 기업이 제한된 합리성, 이해추구, 정보의 불균형, 위험회피 등 환경적인 요인에 의하여 기회주의적 행위 및 갈등(Conflict)의 가능성이 높아진다고 주장하고 있다(Eisenhardt,

1989). 공급사슬내 많은 기업들의 아웃소싱 생산전략에 의하며 여러 기업들과 주체(principal)와 대리인(agent) 관계를 유지하고 있지만, 기업들이 추구하는 목표의 불일치로 거래성과 및 이익 또는 비용의 분배와 같은 갈등을 경험하고 있다(이진화, 2012).

지금까지 갈등에 관한 연구는 갈등 발생원인(Dwyer et al., 1987; Assael, 1968; Spinelli and Birley, 1996; Rosenberg and Stern, 1971), 갈등과 성과에 대한 연구(Anderson and Narus, 1984; Weider-Hatfield and Hatfield, 1995)에 초점이 맞춰져 있었다. 또한, 다양한 갈등에 관한 선행연구에 따르면, 대인적 갈등(김영곤, 2017; 남궁은정 외, 2009), 부서 간 갈등(강성관, 2007; 권석균, 2010, 김희기, 2007), 이익집단 간 갈등(김남실, 2002), 사회적 갈등(변삼석, 2001) 등의 분야에 대한 연구가 진행되었다 .

다수의 연구들은 공급사슬내 파트너십의 요인(신뢰, 몰입, 협력)에 중점을 두었고, 공급사슬 관점에서 파트너사 또는 협력사 사이에서 발생하는 갈등 원인에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 국내·외 갈등 관련 연구는 주로 management, (strategic) marketing, organiztional behavior, international business, service management, retailing 분야에서 연구된 갈등 원인들을 공급사슬 갈등 연구에서 인용 및 활용하였다. 이에 따라서, 공급사슬내 공급자와 구매자 사이의 거래관계에서 발생할 수 있는 갈등의 원인을 파악, 갈등을 진단할 수 있는 방법과 갈등 관리 방안을 마련하고 운영을 한다면 공급사슬내 기업의 성과 개선에 크게 기여할 수 있다고 생각된다.

제 2 절 연구의 목적 및 필요성

본 연구에서는 제조업에서 대기업과 거래를 하는 중소·중견기업들이 겪고 있는 갈등 원인들의 항목을 파악 및 분석을 하고 항목별, 범주별 우선순위를 도출하는데 목적이 있다. 또한, 최종적으로 도출된 항목을 토대로 갈등 원인을 진단할 수 있는 체크리스트를 개발하고 개발된 체크리스트를 실제 제조업 분야의 중소·중견기업들을 대상으로 적용하여 그 결과를 분석하여 국내 제조업의 중소·중견기업들이 발전할 수 있도록 전략적 시사점을 도출하고자 한다.

본 연구의 목적은 크게 세 가지로 나누어 살펴볼 수 있다.

첫째, 공급사슬내에 제조업 분야의 중소·중견기업이 느끼는 갈등 원인의 항목을 도출하고 범주화할 수 있는가?

델파이(Delphi) 기법과 계층적 의사결정 방법(AHP) 적용을 통해 갈등 원인의 범주별 항목의 주된 요소들의 유형화, 계층화하여 항목들을 도출하는데 있다.

둘째, 공급사슬내에 제조업 분야의 중소·중견기업이 경험하고 있는 갈등 원인 항목의 지표화 또는 확인할 수 있는 체크리스트의 개발이 가능한가?

델파이(Delphi) 기법을 통해 도출된 갈등 원인 항목을 기초로 계층적 의사결정 방법(AHP)를 활용하여 각 갈등 원인 항목을 대상으로 전체 평가 항목의 우선순위 모형을 도출함으로써, 국내 제조업 분야의 중소·중견기업들의 갈등 원인의 지표화를 통해 갈등 원인의 상대적 중요도와 우선순위를 파악할 수 있고 향후 갈등 해결을 위한 의사결정의

기초 자료로 활용하는데 기여하고자 한다.

셋째, 공급사슬내에 제조업 분야의 중소·중견기업의 갈등을 진단하는 체크리스트를 제조업종별·공급사슬별(티어별) 적용 하였을 때, 그 결과와 시사점은 무엇인가?

실제 본 연구의 델파이(Delphi)와 계층적 의사결정 방법(AHP)를 통해 도출된 갈등 진단을 위한 체크리스트를 활용하여 제조업 분야의 중소·중견기업들이 제조업종별·공급사슬별(티어별) 갈등 원인과 수준을 확인함으로써 파트너사 또는 협력사 사이의 갈등을 최소화하는데 활용할 수 있는 자료로 제공하고자 한다.

제 3 절 선행연구와의 차별성

2019년 Covid-19가 발병을 한 이후, 글로벌 공급사슬이 붕괴됨으로써 공급사슬내에 많은 대기업, 중견기업, 중소기업들이 어려움을 겪고 있고 기업들 간의 갈등이 점점 심화되고 있다. 이러한 상황 때문에 최근에 공급사슬관리(SCM)의 중요성이 강조됨에 따라 구매자와 공급자 간 파트너십의 중요성과 공급사슬내의 파트너사 또는 협력사 사이의 갈등 해소의 중요도가 증가하고 있다.

지금까지 공급사슬내의 갈등에 관해서 국내·외 연구가 많이 진행되었다. 다수의 연구자들은 공급사슬내의 파트너사 또는 협력사의 파트너십 요인인 신뢰, 몰입, 협력에 중점을 두고 연구를 하였다. 또한, 공급사슬내의 갈등에 관한 국외 연구에 많이 인용된 갈등 원인들에 대한 연구의 대부분은 1970년 ~ 2000년 초반의 management, (strategic) marketing, organizational behavior, international business, service management, retailing 분야의 연구에 기초를 두고 있다. 국내의 경우에는 정책, 행정, 회계 분야에서 갈등에 관한 많은 연구가 이루어졌다.

국내 기업들이 경험하고 있는 갈등과 관련해서 대기업과 중소기업 간의 양극화를 줄이고 갈등을 해소할 수 있는 동반성장이 몇 년 전부터 주목을 받고 있다. 소득주도성장, 일자리성장, 동반성장, 혁신성장을 한 축으로 하는 동반성장이 제시되면서 다시 한 번 중요성이 강조되고 있다. 2010년 12월 동반성장위원회가 출범하면서 우리나라 대기업과 중소기업의 간 동반성장 수준을 평가할 수 있는 동반성장지수가 공표가 되면서 이와 관련된 연구도 서서히 증가하고 있다.

이에, 본 연구에서는 공급사슬관리 관점에서 공급사슬내에 기업들이 겪고 있는 갈등 원인을 파악하고 갈등 원인의 범주와 항목을 도출하였다. 또한, 갈등 원인의 범주와 항목을 도출하는 과정에서 동반성장위원회에서 공표한 동반성장지수를 참고하여 대기업과 거래하는 중소·중견기업이 경험하고 있는 갈등 원인의 세부 항목을 도출하고 이를 토대로 갈등을 진단할 수 있는 체크리스트를 개발하였다.

제 4 절 연구의 방법 및 구성 체계

본 연구는 크게 다섯 단계에 걸쳐 진행된다.

첫째, 문헌 조사와 선행연구의 고찰을 통해 연구 문제를 제기하고 국내 제조업 분야의 중소·중견기업이 경험하고 있는 갈등 원인 항목들을 설정한다.

둘째, 갈등 원인 항목 도출을 위하여 제조업 분야의 전문가를 대상으로 델파이(Delphi) 설문조사를 실시한다. 1차 개방형 설문조사와 2차 폐쇄형 설문조사를 통하여 의견을 수렴하고 정제하여 범주별 갈등 원인 항목들을 도출한다.

셋째, 델파이(Delphi) 설문조사에서 선정된 갈등 원인 항목들을 계층적 의사결정 방법(AHP)에 적용하여 쌍대 비교를 하고 각 평가 항목의 가중치와 우선순위를 도출한다.

넷째, 델파이(Delphi) 조사와 계층적 의사결정 방법(AHP)를 통해 도출된 갈등 원인 최종 항목 및 가중치를 통해 제조업 분야의 중소·중견기업들이 활용할 수 있는 갈등 진단을 위한 체크리스트를 개발한다.

다섯째, 갈등 진단 체크리스트를 제조업 분야의 중소·중견기업들을 대상으로 적용하고 실증적 분석을 통해 시사점을 도출한다.

본 연구는 크게 5개의 장으로 구성되어 있다.

제 1 장은 서론으로 연구의 배경, 연구의 목적과 필요성, 선행연구와의 차별성, 연구의 방법 및 구성체계로 이루어진다.

제 2 장은 문헌 연구로서 공급사슬내의 갈등의 개념, 원인, 특성, 유형과 공급사슬내의 동반성장에 대한 문헌연구로 구성되어 있다.

제 3 장은 연구 방법론으로서 델파이(Delphi) 기법, 계층적 의사결정 방법(AHP)에 대한 내용으로 구성되어 있다.

제 4 장은 연구 모형으로 본 연구의 모형, 변수의 정의, 측정항목의 도출, 설문조사 방법의 내용을 구성되어 있다.

제 5 장은 연구 결과로서 델파이(Delphi) 기법을 활용한 1차, 2차 델파이 분석 결과, 계층적 의사결정 방법(AHP)를 통한 우선순위 제시 및 갈등 진단 체크리스트의 개발과 적용에 대한 결과를 제시한다.

제 6 장 결론 및 시사점으로서 본 연구의 내용 및 결과를 요약하고, 학문적, 실무적 시사점 및 연구의 한계점 도출하여 향후 연구 방향을 제시한다.

제 2 장 문헌 연구

제 1 절 공급사슬내 갈등 연구

2019년부터 지속된 코로나 팬데믹으로 인해서 불경기가 지속되면서 제조업계, 유통업계 등 모든 업계는 영업이익 감소, 비용 증대, 매출 하락이라는 악순환을 겪고 있는 상황이다. 특히 제조업계는 글로벌 공급사슬의 붕괴라는 최악의 사태를 경험하면서 많은 대기업들은 이러한 리스크(risk)를 해결하기 위해서 다양한 변화를 시도하고 있다. 이러한 리스크를 해결하기 위한 기업들의 변화를 위한 시도는 고스란히 제조업체의 1차, 2차, 3차 공급업체로 전달이 됨으로써 결과론적으로 상호 간 갈등 발생의 원인으로 작용할 수 있게 된다.

1. 갈등의 개념

갈등과 관련된 연구는 이미 사회학·정치학·심리학 등의 많은 학문에서 다루어져 왔으며, 갈등에 대한 정의와 개념의 정리는 여러 연구자들에 의해서 다양하게 설명되고 있다. 갈등(conflict)이란 단어는 라틴어의 'configure'에서 나온 말로서 "상대가 서로 맞서다." 라는 뜻을 가지고 있다(이승철, 2010). 갈등이라는 것은 잠정적 가치, 희소적 지원, 권력, 재화에 대한 욕구를 둘러싼 투쟁, 상대방을 무력하게 만들고 해치려고 하거나 제거하려는 것이 목적이 되는 투쟁이 의미하는 것이다(변삼석, 2001). 그러나, 갈등이라는 것은 상호작용이라는 현대적인 관점에서 해석을 한다면 전통적인 관점에서의 갈등의 의미와 다르게 해석이 될 수 있다. 현대적 관점에서 갈등은 현실적으로 피할 수 없는 또는 피해야만 하는 성질의 것이 아니라 본질적이고 현실적이며, 또한 바람직한 것일

수 도 있는 성질의 것으로 본다(김희기, 2007). 갈등이라는 것은 인가의 행동 형태이며, 모든 갈등은 인간의 행동과 목표 그리고 이해관계에서 일어나고, 갈등의 주체는 개인이나 집단 또는 조직일 수 있다(김난실, 2002).

갈등 개념을 최초로 체계화된 사람은 프로이드(Freud) 이다. 프로이드는 인간의 정신영역을 크게 3가지로 구분을 하는데, 첫 번째는 이드(id), 두 번째는 자아(ego), 세 번째는 초자아(superego)로 나누고 정상인에게 있어서 이 세 영역은 한 단위로 작용하지만 신경증의 중후를 가진 사람들에게는 이들 3가지 영역간의 부조화가 발생하게 되는 이를 갈등이라고 하였다(한제인, 1994). 다시 말하자면, 인간은 사회적 존재로서 타인과 항상 관계를 맺게 되는데, 이러한 상황에서 갈등의 가능성은 항상 존재하고 발생하게 된다(박천영, 2013). 갈등은 일상생활에서 반드시 필요한 부분이고 어느때나 일어날 수 있다(Malloy and McMurray, 1996).

일반적으로 갈등이라는 것은 개인 및 그룹 수준과 상관없이 2인 이상의 복수 구성원이 모이는 장소에서는 시간과 장소에 국한되지 않고 발생할 수 있는 개념으로서, 서로 다른 가치관과 생각을 보유하고 있는 구성원들이 공동의 목표를 달성하기 위해 협의하는 과정에서 갈등의 발생은 불가피하다고 하였다(Jehn, 1995). 갈등은 자신의 목표를 추구함에 있어서 상대방의 행동이 불필요하고 방해가 된다고 지각하는 상태로 정의된다(Deutsch, 1990; Stern and Gorman, 1969; Stern and El-Ansary, 1992). 따라서 사회학, 조직학, 심리학, 경영학 등 다양한 분야에서 갈등을 관리의 대상(conflict management)으로, 사회학에서는 갈등을 해소의 대상(conflict resolution)으로 간주한다(박근완 외, 2014), 많은 분야에서 다양한 각도로 언급된 갈등 이론은 크게 구조 모형과 과정모형으로 구분할 수 있다(Ruble and Thomas, 1976). 구조

모형(structural model)이라는 것은 갈등 행위에 영향을 미치는 요소들을 찾아내는 것이고, 과정 모형(process model)이라는 것은 갈등이 발생하는 단계를 구분하고 갈등 원인을 분석하고 갈등의 내부 과정을 연구하는 이론이다. 구조 모형과 과정 모형은 서로의 보완과 통합을 통해서 다루어질 때, 가장 큰 의미가 있다.

2. 갈등의 원인

90년대 초반까지 갈등에 관한 연구는 대부분 Pony(1967)의 이론에서 제안한 표출된 갈등(manifest conflict)을 토대로 발생 원인을 분석한 연구들이 주를 이루었다. 90년대 후반부터 자원기반이론, 거래비용이론, 대리인 이론, 사회적 네트워크 접근 이론과 같은 전략과 관련된 이론을 활용하여 갈등을 분석하려는 새로운 연구방법이 등장하였다. 그러나, Child and Faulkner(1998)은 자원기반이론은 갈등의 원인을 상대방의 자원에 의존하는 것이라고 설명하였고, 거래비용이론 거래비용의 증대가 갈등의 원인이라고 제시하였으며, 사회 네트워크 접근 이론은 사회적 메커니즘를 공유하면서 발생하는 조직 사이의 불일치가 갈등의 원인이라고 주장하였다. 하지만, 앞서 언급된 이론들 모두 구체적인 갈등 해결 방법을 제시하지는 못하였다.

갈등은 복잡한 메커니즘에 의해서 발생하기 때문에 갈등을 바라보는 시각이나 수준에 따라 갈등의 원인은 여러 분야에서 다양하게 연구가 진행되고 있고 제시되고 있다. 갈등은 개인과 개인, 집단과 집단, 경로 구성원과 경로 구성원 등의 접촉 관계를 필요로 하고 그 관계들의 모든 행동은 갈등을 일으키게 된다. Etgar(1979)는 갈등 원인이 거래하는 구성원들 사이의 태도적 원인(attitudinal sources)과 거래하는 당사자 사이에 구조적 원인(Structural sources)에 의해 발생된다고 하였다. 태도적 원인 거래 구성원들이 환경에 관한 정보 수신이나 처리 과장,

방법의 차이에서 발생이 되며, 역할 불일치, 기대 불일치, 지각 불일치, 의사 불일치 등이 갈등 원인이 된다. 반면, 구조적 원인은 거래하는 상대방과 이익과 관련된 충돌에 의해 발생되며, 목표 불일치, 자율에 대한 욕구, 희소자원에 대한 경쟁 등이 갈등 원인이 된다. B2B 관계에서는 갈등을 발생시키는 주체가 기업일 경우 구조적 원인과 관련된 경우가 많고, 구성원들이 개인인 경우 태도적 원인과 관련된 갈등 원인이 많다. Schmidt와 Kochan(1972)은 갈등의 원인을 상호의존성, 목표의 비양립성, 자원의 공유로 보았고, Brown과 Day(1981)는 목표 불일치, 역할 불일치, 의사소통의 불일치, 희소자원의 대한 경쟁심, 기대 불일치 등을 갈등의 원인으로 주장하였다. Morgan과 Hunt(1994)는 갈등의 원인 요소로 거래하는 당사자 사이에 대한 불만족, 불공정성, 낮은 의사소통, 파트너에 대한 낮은 의존성 등으로 주장하였고, Bowersox와 Cooper(1992)는 역할 불일치, 의사결정 영역, 목표 불일치, 지각 불일치, 의사소통의 어려움, 자원 부족 등에 대한 경쟁심을 갈등을 발생시키는 원인으로 보았다. Stern et. al(1996)은 갈등의 원인으로 목표 불일치, 역할 불일치, 지각 불일치, 기대불일치, 의사결정 영역의 불일치 등을 제시하였고 Stern과 Gorman(1971)은 역할 불일치, 지각 불일치, 의사결정 영역의 불일치, 기대 불일치, 목표의 차이, 자율에 대한 욕구, 희소자원에 대한 경쟁을 갈등의 원인이라고 하였다.

갈등은 공급사슬을 원활하게 유지하도록 하기 위해서 기업이 가지고 있는 긴장의 정도(Anderson and Narus, 1990)로서, 파트너사 간 의견 불일치, 공급단가의 변동, 시장 경쟁의 심화와 같은 거래 환경의 변화로 인해 공급사슬내에 항상 존재한다(Dwyer et al., 1987)

공급사슬 거래관계에서 발생하는 갈등 대부분의 원인은 서로 거래하는 당사자 간의 힘의 불균형으로 인해 많이 나타난다. 공급사슬내에서 힘은

상대 파트너사 또는 협력사의 저항에도 불구하고 본인의 의지대로 행동을 할 수 있는 역량을 의미(Bacharach and Lawler, 1980)하며, 공급사슬내에서 힘(power) 요소가 성과에 영향을 미친다고 한다(Lewicki et al, 1992)

Watson(1984)은 공급자와 구매자가 주도권을 갖는 기준을 [그림 2-1]와 같이 매트릭스를 통해 상호 의존관계 정도를 제시하였다.

Supplier Dependence	High	Stable (Average Margins)	Stable (Moderately Low Margins)	Unstable (Low Margins)
	Medium	Stable (Moderately High Margins)	Stable (Average Margins)	Stable (Moderately Low Margins)
Dominates	Low	Unstable (High Margins)	Stable (Moderately High Margins)	Stable (Average Margins)
	- Buyer	High	Medium	Low
	- Supplier			Buyer Dependence

자료: Watson(1984) "Balancing dominance: Diagnosing the buyer-supplier relationship."

[그림 2-1] 공급자와 구매자 간 안정성 매트릭스

또한, Watson(1984)은 구매자가 공급자에 비해 주도권을 가지는 요소는 총 4가지로, 공급자가 구매자에 비해 주도권을 가지는 요소는 총 3가지로 분류를 하였다. 이와 같은 내용을 정리는 하면 아래와 같다.

<표 2-1> 구매자가 공급자에 비해 주도권을 가지는 요소

번호	요소
1	공급자가 공급하는 제품이 구매자의 업무에 중요한 수준
2	공급자의 제품이 구매자의 요구를 충족시킬 수 있는지 여부
3	구매자의 구매 가격에 대한 경제적 가치 수준

<표 2-2> 공급자가 구매자에 비해 주도권을 가지는 요소

번호	요소
1	공급자의 제품 공급 비율
2	공급자의 이익률
3	공급자를 통해 창출된 비용 대비 경제적 가치

그 이외 갈등 원인으로 Assael(1968)은 경제적 목표와 이념의 차이를 제시하였고, Spinelli and Birley(1996)는 서로 간의 의사소통의 문제, 소통의 장애, 역할 및 목표의 불일치, 기대와 지각의 정도 차이 등을 갈등의 원인으로 제시하였다. Rosenberg and Stern(1971)은 갈등의 원인을 역할의 차이, 지각의 차이 및 목표의 차이로 구분하였다.

2000년대 초반의 최근 해외 논문에서는 Gibson(2002)는 갈등의 원인을 목표의 차이, 지각의 차이, 상호의존성, 전문가 필요성의 증대로 구분하였고, Song, Xie and Dyer(2000)와 Halinen and Tahtinen(2002)은 갈등의 원인을 목표불일치로 제시하였다. 2000년 초반의 국내 논문을 살펴보면, 조현진(2003)은 목표불일치, 역할불일치, 지각불일치를 갈등의

원인으로 구분하였고, 홍규선(2005)은 인적서비스, 상품요소, 가격요소, 권력과 거래관계요소를 갈등의 원인으로 규명하였다. 또한, 권명옥(2019)는 목표불일치, 지각불일치, 상호의존성, 의사소통의 어려움을 갈등 원인이라고 주장하였고, 천덕희(2014)는 기회주의적 행동, 의사소통, 힘의 균형을 갈등의 원인으로 보았다.

선행연구를 토대로 연구자별 주요 갈등원인을 정리 및 요약하면 다음 <표 2-3>와 같다

<표 2-3> 연구자별 주요 갈등 원인 연구

번호	연구자	주요 갈등 원인
1	Assael(1968)	이념의 차이, 경제적 목표의 불일치
2	Rosenberg and Stern(1971)	역할의 차이, 목표의 차이, 지각의 차이
3	Spinelli and Birley(1996)	상호 간 의사소통의 문제, 소통의 장애, 역할 및 목표의 불일치, 기대와 지각의 정도 차이
4	Gibson(2002)	목표의 차이, 지각의 차이, 상호의존성, 전문가 필요성의 증대
5	Song, Xie and Dyer(2000)	목표의 불일치
6	Halinen and Tahtinen(2002)	목표의 불일치
7	Yi, Lee and Dubinsky(2010)	지각불일치

8	Kang and Jindal(2015)	목표불일치, 불공정성
9	조현진(2003)	목표불일치, 역할불일치, 지각불일치
10	최은주(2006)	목표불일치, 지각불일치
11	홍규선(2005)	인적서비스, 상품요소, 가격요소, 권력과 거래관계요소
12	천덕희(2014)	기회주의적 행동, 의사소통의 어려움, 힘의 균형

3. 갈등의 특성

갈등은 실제 혹은 기대되는 반응으로 비양립성으로부터 발생하는 개인 또는 조직 간의 긴장상태라고 말할 수 있다(Raven and Kruglanski, 1970; Anderson and Narus, 1990). 또한, 갈등이라는 것은 양립할 수 없는 활동이 발생될 때 언제든지 일어나는 것이라 정의할 수 있다(Deutsch, 1977). Pony(1997)는 서로 간의 갈등관계는 서로 연결된 연속적인 갈등사건으로 구성되어 있다고 하였고, 김종훈(1997)은 갈등은 조직의 안정감과 밀접하게 관련되어 있으며 갈등은 순기능과 역기능으로 이루어져 있다고 주장하였다. 또한 Etgar(1979)는 갈등은 심리적 대립감과 대립적 행동이 내포되어 있다고 하였다.

갈등은 순기능과 역기능 모두를 가지고 있는 양면적 특성을 지니고 있고, 일반적으로 갈등은 부정적인 영향을 미친다. 하지만, 갈등의 원인을 파악하여 효율적으로 관리한다면 긍정적인 효과를 미치는 요인이기 때문에 매우 갈등의 원인을 잘 관리하는 것은 매우 중요하다고

할 수 있다.

갈등의 긍정적인 효과는 서로의 이해를 바탕으로 좋은 성과를 낼 수 있게 해주며, 부정적인 효과는 서로 간 만족도를 저하시켜 목표달성을 힘들게 한다. Anderson and Narus(1984)는 공급사슬 관점에서 상대방과의 파트너십이 수준이 높고 의사소통이 원활한 경우 갈등이 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Morgan and Hunt(1994)는 갈등 수준과 기간에 있어서 상황에 맞는 적절한 갈등 관리가 이루어지지 않는다면 서로 간 지속적인 관계를 유지하는 것이 힘들다고 하였다. 양동훈 외(2011)의 연구에서 갈등을 관리하지 않으면 불확실한 거래환경과 빠르게 변화하는 현재의 경영환경에서는 갈등이 더욱 심화될 수밖에 없고 갈등의 부정적인 속성이 증가하여 서로 간 지속적인 거래 관계의 유지가 어려워 질 수 있다고 하였다.

갈등이 상황에 따라서 전혀 다른 결과를 도출할 수 있다는 가정은 갈등 연구에서 가장 큰 변화로 간주될 수 있다(Song, Dyer and Thieme, 2006). 다시 말하자면, 기존의 연구에서 갈등을 성과에 부정적인 영향을 미치는 개념으로 봤지만, 최근 갈등에 관한 연구에서 갈등의 결과가 긍정적, 부정적 또는 아무 영향이 없는 등의 결과가 나타날 수 있다고 주장하였다(노원희, 송영욱, 2012).

최근 공급사슬내 공급자와 구매자의 거래과정에서 갈등이 항상 발생할 수 있기 때문에 갈등 원인을 무엇인지 적극적으로 원인을 파악 및 분석을 하고 갈등 관리의 전략적 접근을 통한 해결이 공급사슬내 갈등 관련 연구에서 중요해지고 있다. 갈등에 대처하는 방법은 공급자와 구매자 사이에 갈등 발생상황에 따라 원인을 분석하거나 문제점을

해결하려고 하지 않으며, 갈등에 대한 대응을 회피하려고 할 수도 있을 것이다(박찬권, 2017).

4. 갈등의 유형

갈등에 대한 다양한 접근방식과 갈등에 대한 학자들에 따라 갈등은 다양하게 분류가 되고 있다(Robbins, 1974). 갈등은 행동 주체에 따라 3가지로 분류가 되는데, 개인적 갈등, 개인 간 갈등, 그리고 개인과 집단 간 갈등으로 분류를 있다(Robbins and Judge, 2009). 개인적 갈등은 개인이 어떠한 대안을 선택했을 때 발생하는 갈등이며, 개인 간 갈등은 서로 과업을 수행하는 동안 개인 간에 의사 결정이나 협의를 하는 과정에선 발생하는 갈등이다. 개인과 집단 간의 갈등은 조직 내 부서, 팀 또는 집단과 개인 간에 일어나는 갈등으로 개인의 의사 또는 선택이 조직내에서 무시당할 때 발생하는 갈등이다.

조직 갈등은 그 갈등 원인에 따라 계층적 갈등(hierarchical conflict), 기능적 갈등(funtional conflict), 경쟁적 갈등(competitive conflict), 공식-비공식 집단 간 갈등(formal-informal conflict)으로 크게 4가지로 분류가 될 수 있다(Robbins, 1974). 계층적 갈등은 조직의 상하계층 사이에 발생하는 갈등으로 이사회와 최고경영층, 중간경영층과 하위 관리층, 관리자와 근로자 간의 갈등을 의미한다. 기능적 갈등은 한 조직 내에서 동일한 상황에서 동일한 결과를 얻는데 다른 기능을 하는 조직으로부터 방해나 간섭을 받을 경우 발생하는 갈등이다. 경쟁적 갈등은 조직 내에 비슷한 기능 또는 성격을 가진 여러 집단이 일을 할 때, 발생하는 갈등이다. 공식적-비공식적 집단 간 갈등은 하나의 조직 내에 공식적인 집단과 비공식적으로 생겨난 집단 간의 갈등으로 두 집단의 목표나 규범 또는 이해관계 등의 차이로 발생한다.

과업의 대한 진행 처리방식이나 관점의 차이에 따라서 발생하는

갈등은 과업 갈등(task conflict)와 과업이외의 측면에서 구성원들 사이에서 발생하는 관계 갈등(relationship conflict)으로 구분되어질 수 있다(Jehn, 1995; Jehn and Mannix, 2001; Pinkley, 1990).

경제적 손실과 관련된 갈등은 경제적 갈등(economic conflict)와 비경제적 갈등(non-economic conflict)로 구분될 수 있다(Yu and Pysarchick, 2002). 경제적 갈등은 상대방으로 받은 손해와 재무적인 손실 등 경제적 손해로 인하여 발생하는 갈등을 말한다. 비경제적 갈등은 상대방과 의견의 불일치, 상대방의 무례함, 상대방의 모욕적이거나 불손한 태도와 같은 부정적이고 비경제적인 반응으로 인해 발생하는 갈등이다.

갈등이 고의적으로 발생했는지에 대해서 갈등은 마찰적 갈등(frictional conflict)과 전략적 갈등(strategic conflict)으로 분류할 수 있다(Pondy, 1969). 마찰적 갈등은 조직구조 변화와 관련된 미미한 갈등으로 비의도적으로 발생하는 갈등을 의미하며, 전략적 갈등은 조직구조의 변화를 위해서 의도적으로 갈등을 발생시키는 것을 말한다.

당사자가 취하는 형태에 따라서 수직적 갈등(vertical conflict), 수평적 갈등(horizontal conflict), 업태 간 갈등(intertype conflict)로 구분될 수 있다(Palamountain Jr. 1969). 수직적 갈등은 서로 다른 계층의 거래 구성원 사이의 갈등으로 수평적 갈등보다 더 자주 발생하는 갈등 유형이다. 구성원 사이의 목표가 불일치하거나, 서로 간의 이해 부족, 의사소통 부족으로 발생하며 주로 공급자와 구매자 사이의 갈등이 이 유형에 해당된다. 수평적 갈등은 동일한 계층(예시: 제조업체 사이의 갈등)에 있은 구성원 사이에서 발생하는 갈등을 의미한다. 업태간 갈등은 동일한 계층에 있는 이종 업태 사이에서 경쟁 때문에 발생하는 갈등으로 유사한 고객층을 대상으로 하는 다른 업태 간에 발생하며,

단순한 경쟁과 갈등이 아닌 마케팅 기법 종류 간 충돌이 포함되기 때문에 수평적 갈등과는 다소 차이가 있다.

5. 공급사슬내의 갈등 원인

갈등이란 공급사슬내의 기업들이 원활하게 유지하도록 하기 위해서 기업이 가지고 있는 긴장의 정도(Anderson & Narus, 1990)로서 공급사슬내의 갈등 원인은 파트너 사이의 의견 불일치, 공급단가의 변동, 시장 경쟁의 심화와 같은 거래환경의 변화로 인해 발생한다고 한다(Dwyer, Schurr and Oh, 1987). 또한, Griffith et al.(2006)는 갈등이라는 것을 기업 간 교환관계에서 만연한 내재적인 현상으로 보았다.

공급사슬내 갈등이 발생하는 이유는 공급자와 구매자 사이의 거래관계에서 서로 추구하는 목적 또는 목표가 다르고, 상황이 불확실하고, 힘의 불균형으로 인하여 서로 간 완전한 거래가 어렵기 때문이다(Sahin and Robinson, 2002). 김종훈(2017)은 공급사슬내 파트너에 대한 과도한 행동 또는 의견불일치로 갈등이 발생하고 성과에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다. Labro(2006)는 완성차 업체와 공급업체 사이의 환율변동, 리콜, 원가변동, 납기지연, 불량 등의 문제를 갈등의 원인으로 규정하였고 이러한 갈등을 빠르게 해결하지 못하면 시장에서 기업의 경쟁력이 약화되고 장기적으로 기업의 거래비용이 증가할 수 있다고 주장하였다.

공급사슬내에서 공급자와 구매자 사이에 파트너십이 높고 의사소통이 원활하면 갈등이 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Sahin and Robinson, 2002). 반면에, 갈등 수준과 기간에 있어서 갈등 상황에 맞는 적절한

갈등관리가 이루어지지 않는다면 파트너 사이에 지속적인 관계 유지는 힘들 수 있다(Morgan and Hunt, 1994). 현재와 같이 거래 환경이 빠르게 변화를 하고 거래환경의 불확실성을 예측하기 상황에서는 갈등이 더욱 심화될 수 있고, 갈등의 부정적인 속성이 증가하여 파트너 사이에 지속적인 거래관계 유지에 악영향을 미칠 수 있다(양동훈, 강보현, 오세조, 2011).

최근 공급자와 구매자 사이의 거래과정에서 서로의 목표와 이익을 우선적으로 추구하기 때문에 갈등은 항상 발생할 수 있고, 이러한 갈등 원인을 파악 및 분석하는 연구가 중요해지고 있는 상황이다.

제 2 절 공급사슬내 동반성장

1. 동반성장의 정의

최근 몇 년 전부터 대기업과 중소기업 간 양극화와 갈등이 점차 심해짐에 따라 대기업과 중소기업 사이에 상생과 협력을 바탕으로 한 동반성장이 중요시 되고 있다. 대기업과 중소기업 간의 동반성장이 중요시 되면서 기업 간의 갈등 수준이 낮아지고 있는 상황이다.

정부에서 기업과 함께 추진하는 동반성장이라는 개념은 학술적인 측면보다는 기업의 지속 가능 경영과 대기업과 중소기업 간 양극화와 갈등을 해소하기 위한 정책적 측면의 개념이라고 할 수 있다.

동반성장이란 대기업과 중소기업 간 힘의 균형을 유지하는 제도로서 인프라 구축을 기반으로 기업들의 행동변화를 촉발하여 창조와 혁신을 스스로 창출하는 산업 생태계를 조성하기 위한 정책이라고 할 수 있다(이장우, 2011). 또한, 동반성장이라는 것은 기업 간 공정한 거래를

통하여 대기업과 중소기업 사이에 양극화를 해소하고 기업 간 동반성장 노력을 통해 경쟁력을 확보하여 지속 가능한 성장을 목표로 하는 기업의 노력이라고 정의할 수 있다(김범석 외, 2013).

동반성장 정책은 대기업과 중소기업 간 양극화와 갈등 해소를 위해 필요하며, 정부의 적극적인 개입의 필요성을 주장하였다(송병준, 2011). 기업 간의 동반성장은 구매기업과 공급기업 또는 제조기업과 판매기업 간 상호 협력관계를 의미한다(이수열, 2013).

2. 공급사슬내의 동반성장

개별 기업의 단기적 수익 극대화에 초점을 맞추면 전체 공급사슬 경쟁력을 약화시킴으로 상생과 협력을 통해 공급사슬 전체의 경쟁력을 확보하는 행동을 동반성장이라고 한다(박승욱 외, 2013). 이러한 상생협력의 노력은 전체 공급사슬의 경쟁력을 강화하고 중장기적으로 전체 공급사슬과 경영환경에 긍정적인 영향을 미쳐 국가 경쟁력 향상에 도움이 된다고 한다(이문성 외, 2011).

동반성장이라는 정책을 통해 구매기업과 공급기업 간 공정한 거래를 하고 공급사슬내의 성과를 공정하게 나누고 협력을 통해 전체 공급사슬의 경쟁력을 향상시켜야 한다고 한다(민재형 외, 2013).

동반성장은 개별기업이 아닌, 전체 공급사슬 관점에서 참여기업들의 잠재능력과 혁신 노력을 발휘하도록 유도해야 한다(Iansiti and Levien, 2004).

동반성장 정책의 역할은 공급사슬내에 구매기업과 공급기업이 가지고 있는 차별화된 역할을 바탕으로 파트너 관계를 통해 함께 성장하는

것이다(이장우, 2011). 동반성장은 기업 간 불균형한 거래관계를 극복하고 협력관계로 발전시켜 지속가능한 거래관계 구축을 목표로 한다(이장우, 2011).

공급사슬내에 상생협력을 통해 중소기업뿐만 아니라 전체 기업들의 경쟁력 향상은 한국사회 경제구조의 경쟁력 확보와 유지에 중요한 요소이고 구매기업과 공급기업 간 장기적 협력관계를 위해서 제도적, 문화적 협력 환경을 조성해야 하고 이를 위한 정부의 지속적인 홍보와 지원이 필요하다(이수열, 2013).

대기업과 중소기업의 양극화로 인하여 가치사슬 고리가 약해지고 대기업의 경쟁력으로 뽑히는 3가지인 제품개발, 조립생산, 공급사슬 중에서 공급사슬의 경쟁력을 높이려면, 대기업과 중소기업 사이의 협력관계가 매우 중요하다(박우종, 2012)

제 3 장 연구 방법론

제 1 절 델파이(Delphi) 기법

1. 델파이(Delphi) 기법의 개념과 특징

델파이 기법은 어떤 특정한 주제에 대하여 인지된 판단(Informed judgement)을 체계적으로 유도하고 대조(systematic solicitation and collation)하는 방법으로 조직의 특정문제를 예측, 진단, 해결하기 위하여 의견의 합의를 볼 때 까지 전문가 집단을 대상으로 설문을 통해 그들의 반응을 체계적으로 도출하여 분석 및 종합하는 조사 방법의 종류이다(강성일, 2005).

델파이(Delphi) 기법은 엄격하게 통제된 내용의 피드백이 제공되는 3 ~ 4 차례 설문조사를 통하여 전문가들이 의견 합의를 이루는데 유용한 의사결정 수단일 뿐 아니라 개별적 차원이 아닌 전체적 차원에서 복잡한 문제를 효율적으로 대응하는 기법이다(고재윤, 2006). 델파이(Delphi) 기법은 1940년대 미국 Rand 연구소의 Think Tank 의 철학자인 Kaplan과 그의 동료들에 의해서 다양한 연구가 이루어지면서 전 세계적으로 효율적인 의사결정과정으로 인정을 받기 시작하였다(이종성, 2001).

특히 델파이(Delphi) 기법은 특정한 이슈와 관련해서 동의가 부족하거나 지식이 불완전하다고 생각될 때 수행된다(Rowe & Wright, 2001). 또한, 델파이 기법은 다른 연구방법과는 다르게 통계적 절차나 모델을 기초로 한 연구를 시도하는 방법은 아니며, 인간의 판단에

근거하여 예측 또는 해결방안을 도출하려는 목적으로 활용된다(Rowe & Wright, 1999).

델파이(Delphi)는 기법은 정책결정이나 사업기획을 위하여 관련 분야의 전문가들의 의견을 수렴 또는 반영하기 위한 목적으로 개발된 조사방법의 일종으로 내용이 아직 안 알려지지 않았거나 특정 이슈에 대해 합의점에 도달하지 못한 내용에 대해 여러 차례의 설문조사를 통해 전문가들의 의견을 반영하여 합의점을 도출하는 방법이다(이성웅, 1987). 델파이(Delphi) 기법을 실행할 때 가장 중요한 점은 전문가적인 직관을 객관적인 수치 또는 데이터로 나타내고 그 결과를 연구에 반영하기 때문에 연구에 참여하는 전문가의 선정이 매우 중요하다(김영득, 2007; 김영욱·김광호, 2010)

델파이(Delphi) 기법은 합의 델파이, 규범형 델파이, 정책 델파이로 크게 3가지로 분류된다(이종성, 2006). 첫째, 합의 델파이 기법은 탐구형으로 합의점에 도달할 수 있는 문제 상황과 정의된 문제가 잘 정리된 상황에 적합하다. 합의 델파이 기법은 전문가의 의견을 통합하는 일이므로 최초 설문의 설계 및 개발은 전문가의 선택에 영향을 미친다. 합의 델파이 기법을 사용할 때는 전문가들이 가능한 사건이나 변화할 진술문을 적어내도록 요구하는 개방형 설문조사가 적합하고 1회 질문은 명확하게 정의가 되어야 한다. 둘째, 규범형 델파이 기법은 특정 이슈 문제에 대하여 최대한 광범위한 의견과 종합적인 관점을 구하기 위하여 대안들을 수집한다. 규범형 델파이 기법은 특정 문제에 대한 대안을 강조하며 다양한 의견을 수집 및 반영을 목적으로 하기 때문에 상이한 전문성을 갖춘 패널이 필요하다. 마지막으로 정책 델파이 기법은 진리는 갈등적이라는 헤겔의 철학에 기본이념을 두고 있다. 정책 델파이 기법에는 전문가가 없으며 오직 지지자와 반대자가 있으며 다양한 정책 대안이나 자원분배 대안에 대하여 찬성과 반대의 주장이 수집될 수

있도록 설계된다(이종성, 2006; 이수백, 2016)

<표 3-1> 델파이 기법의 분류

델파이(Delphi) 기법 유형	적합문제	의사교환과정	전문가(패널)의 성격
합의형	잘 정의된 문제	단일 모형	동일한 전문성
규범형	잘 정의된 문제	대안 모형	상이한 전문성
정책형	정의되지 않은 문제	갈등 모형	전문가 없음

* 자료: 이종성(2006). 델파이 방법, p27,

델파이 분석의 특성은 크게 4가지로 분류가 되며 익명성, 반복성, 통제된 피드백 그리고 통계적 집단반응으로 구분이 된다. 구체적인 특징은 다음과 같이 정리된다(이성웅, 1987)

첫째, 전문가들 또는 참석자들이 비대면, 익명으로 이루어지는 설문조사로서 전문가들 또는 참석자들이 외부 압력 또는 주류 의견에 영향을 받지 않도록 하여 오류나 편향을 방지하도록 한다.

둘째, 반복되는 조사를 통해 전문가 그룹 또는 참석자 그룹 내 다른 사람들의 의견과 상관없이 본인만의 의견과 판단을 수정할 기회를 제공한다.

셋째, 반복된 조사를 실행하기 전에 통제된 피드백은 선행된 조사 결과에 대한 정제된 정보를 제시함으로서 다른 전문가 또는 참석자 사이의 상호작용을 가능하게 한다. 익명의 전문가들 또는 참석자들의 의견을 종합하여 평균과 분삭 등 분포적 특성을 제시하고 중요도와

논쟁이 되는 항목의 정도에 대하여 논쟁 없이 비대면으로 합리적인 합의 도출이 가능하게 한다.

넷째, 이러한 반복된 조사를 통해 최종 설문 조사의 통계적 평균이 집단의 의견으로 수렴된다(Rowe & Wright, 1999; 홍정화 & 고재윤, 2016)

다시 정리하자면, 델파이(Delphi) 기법은 일반적으로 면밀하게 계획된 익명의 전문가들 또는 참가자들을 대상으로 반복적인 설문을 조사하고, 이전 설문결과에 대한 피드백 또는 의견을 제공하여 조사 대상자들에게 질문에 대한 합의를 유도해 해는 집단협의 방식에 대한 대안적 조사 방법이다(Anderson, 1997; Murry & Hammons, 1995).

2. 델파이(Delphi) 기법의 분석절차

델파이(Delphi) 기법의 진행하는 절차를 간략하게 요약 및 정리를 하면 다음과 같다.

첫째, 연구자가 분석하고자 하는 요인에 대한 주제를 구체화한다.

둘째, 전문가 집단(Panel)을 선정한다.

셋째, 설문조사를 3~4회 진행한다(Tersine & Riggs, 1976)
1차 개방형 설문을 통해 자료 수집 후, 폐쇄형 설문지를 동일한 전문가 집단에게 보내어 2차 조사를 실시한다.

넷째, 수집된 결과를 부문별로 종합하여 분석한다.

델파이 기법의 가장 일반적인 절차인 전문가 집단(패널l)의 구성과 몇 차례의 설문조사가 이루어져야하는지에 대해서는 아래와 같이 정리 될 수 있다.

전문가 집단 구성을 포함한 각 단계별 델파이 기법의 절차는 다음과

같이 정리될 수 있다.

1) 전문가 집단의 구성

델파이 기법을 위한 조사를 위해서는 연구주제와 관련된 분야에 있어서 전문가를 참가자로 구성해야 하는데, 현재 전문가 집단(패널)을 선정하는 표준이 되는 특정 기준이 마련되어 있지 않아서 델파이 기법에 있어서 전문가 집단(패널)을 선정하는 것은 연구의 신뢰성과 직결될 정도로 매우 중요한 일이라고 할 수 있다(이종성, 2001). 델파이 기법은 전문가의 직관을 객관화된 수치로 나타내는 방법이기 때문에 설문조사에 참여하는 전문가의 자질이 매우 중요하다고 말할 수 있다.

델파이 설문조사 결과 및 분석을 통해 특정주제(연구주제) 또는 이슈에 대한 전문가들이 합의한 분포와 찬성, 반대의견 등에 대한 내용을 파악할 수 있다.

전문가 집단(패널)을 선정하는 방법으로는 해당 연구 분야에서 종사하는 전문가의 저서, 논문 등을 검색하거나 관련 협회 추천을 받거나, 다른 전문가로부터 추전을 받는 방법이 있다(Gordon, 1994, 이종성, 2001). 전문가 선정의 기준은 전문가 또는 참여자의 대표성, 적절성, 전문적 지식능력, 참여의 성실성, 전문가 또는 참여자의 수 등을 신중하게 고려해야 한다(김병성, 1996). 또한, 전문가들은 평균이상의 전문적 지식을 지니고 있어야 하며, 합리적이며 객관적이고 편향되지 않은 사고를 가지고 있어야 한다. 또한, 전문가 집단은 조사기간 동안 시간적 여유가 있어 조사에 적극적으로 참여할 수 있는 전문가이어야 한다(홍정화 & 고재윤 2013).

참여하는 전문가의 수에 대한 정해진 규칙은 없으나

Anderson(1997)은 10~15명, Rowe & Wright(2001)은 5~20명의 전문가의 수로도 유용하고 의미있는 결과를 얻을 수 있다고 하였고, 안진성(2011)은 규모가 큰 경우에는 100명이 넘는 전문가 집단을 운영하기도 한다고 보고하였다. Dlkey(1969)는 적당한 전문가 집단의 규모에 대해서는 정확한 규모보다는 전문가 집단의 규모가 커질수록 신뢰도도 커진는 것으로 보고한 적이 있다.

2) 델파이 1차 설문조사

델파이 기법에서 1차 설문조사는 일반적으로 개방형 또는 비구조화된 질문을 주로 사용하게 된다. 델파이 1차 설문지가 지나치게 구조화되거나 세분화되면 전문가들로부터 다양하고 확산적 의견을 얻기 힘들기 때문에 신중하게 개방형 설문지를 개발해야 한다(권태일, 2009; 이종성, 2001; 최윤미, 2002).

반면에, 연구자의 선택에 의해서 델파이 1차 설문조사에서 개방형 설문지를 보다 구조화된 설문지를 활용할 있다. 이 기법을 수정 델파이 기법(Modofied Delphi Technique)이라고 하고 Murry & Hammos(1995)에 의해 처음으로 고안되었다. 구조화된 설문지를 델파이 1차 조사에서 활용할 경우, 적은 설문 횟수에도 효율성을 높일 수 있는 장점을 가지고 있지만, 전문가들의 다양하고 폭넓은 의견을 수렴하고 반영하기에는 다소 한계가 있다(안진성, 2011; 이상선 2014).

3) 델파이 2차 설문조사

델파이 1차 설문조사 결과를 통해서 얻어진 전문가들의 의견을 통계적으로 분석하고 정리하여 구조화된 폐쇄형 델파이 2차 설문지를

작성하여 전문가들에게 재평가를 요청한다. 폐쇄형 델파이 2차 설문지에는 각 항목에 대한 우선순위나 중요도를 평가하고 중요도는 연구자의 판단에 따라 리커트 5점 척도 또는 7점 척도를 사용한다. 설문조사 결과는 표준과 표준편차를 이용하여 전문가들의 합의 수준을 확인한다(이종성, 2006).

4) 델파이 3차 설문조사

델파이 3차 설문지는 2차 설문지에 대한 통계분석 결과인 전문가들의 방향(group trends)에 대한 피드백을 제시한다. 델파이 2차 설문조사 결과에 대한 합의 항목에 대한 중앙값 및 사분범위를 표시하여 응답자가 각 항목의 중요도를 재평가하는데, 다른 전문가의 의견을 참고할 수 있도록 한다. 이때 특정 전문가의 의견이 극단적으로 치우쳐 나타날 경우, 다수의 의견과 다른 이유를 제시할 것을 요청한다. 델파이 설문조사는 일반적으로 제3차 설문부터 합의점에 도달하기 시작한다. 델파이 기법의 최종 목표는 합의점 도출이기 때문에 델파이 기법의 횟수에 대한 결정이 매우 중요하다.

델파이 3차 조사결과 전문가들의 의견이 수렴이 되지 않았다고 판단이 되면 추가적으로 설문조사를 진행하는 것이 바람직하다. 추가 설문조사를 진행할 경우, 설문지의 회수율이 낮아지는 경향이 있으므로, 추가 설문조사 진행에 대해서 신중하게 검토를 해야한다. 그러나 델파이 조사는 2~3차로 충분하다고 제안하였다(Brockhoff, 1975; Delbecq et al. 1975).

5) 델파이 기법의 장·단점

델파이 기법은 1960년대 중반이후 다양한 분야인 산업, 정책, 의학, 교육, 행정 등 그 활용범위가 넓어지고 있다. 이렇게 활용범위가 확대되는 이유는 델파이 기법이 가지고 있는 장점 때문인데, 그 장점들을 정리하는 다음과 같다.(김병성, 1996)

첫째, 델파이 기법은 여러 전문가들의 통한 의견수렴을 통해 부적절하거나 편향된 토의에 쏟는 시간과 노력의 낭비를 줄인다. 연구자에 의해서 통제된 설문지 또는 질문지를 통한 의견 수렴이 되기 때문에 주제에서 벗어나는 일이 발생하지 않는다.

둘째, 델파이 기법은 시간과 비용적 측면에서 상당히 경제적인 연구방법이다. 연구에 참여하는 전문가 개인 입장에서 시간이 비교적 적게 소요되고, 회의 비용 또는 체제 비용 등의 경비가 발생하지 않기 때문에 여러 분야의 많은 전문가들을 참여시킬 수 있고 폭넓은 의견 교환이 가능하게 한다.

셋째, 델파이 기법은 일반적인 협의회 방식보다 상호작용의 시간이나 빈도에 있어서 제약이 덜하다. 협의회 방식은 제한된 시간내에 의견 교환이 제한된 횟수에 이루어져야 하는 반면에 델파이 기법은 연속적인 반복적 질문과 응답을 통해서 전문가 각자의 의견을 형성 및 재고할 수 있으므로 제약없는 상호작용이 가능하다.

넷째, 많은 전문가들의 의견을 통계적인 방법을 통하여 과학적으로 자료를 수집하고 의견 교환이 가능하다는 장점이 있다. 이러한 통계적 기초 자료를 토대로 전문가가 각자의 의견을 형성해 나갈 수 있는 이점이 있다.

다섯째, 비교적 각 전문가들의 독립적이고 자유로운 의사 개진과 형성이 가능하다. 대면 방식에는 다소 자신의 생각, 의견, 주장을 표현하기를 주저하거나 망설이는 경우가 있지만, 비대면 익명으로 진행할 경우, 전문가들이 자유롭게 작성해서 응답을 하는 장점이 있다.

하지만, 이러한 델파이 기법의 많은 장점에도 불구하고 델파이 기법이 가지고 있는 근본적인 특징이 설문지 조사방법에 결함이 존재한다. 단점을 정리한 내용은 다음과 같다.

첫째, 델파이 기법이 비대면 익명으로 진행할 경우, 참여한 전문가들의 의견이 얼마나 성실하고 신뢰할 수 있는지에 대한 이슈가 있다.

둘째, 다른 설문조사인 경우에도 질문지의 회수율이 높지 않은 것처럼, 델파이 기법에서도 설문지의 회수율이 높지 않다. 특이 설문조사의 횟수가 늘어날수록, 회수율이 점점 더 낮아지는 경향이 있다.

셋째, 전문가 선정에 대한 기본적인 기준이 있지만, 전문가 선정에 대한 대표성 문제가 델파이 기법이 가진 약점이다.

넷째, 델파이 기법은 여러 차례의 반복적인 설문조사를 진행하기 때문에, 전체 설문조사 과정을 끝내는데 다소 긴 시간이 소요된다. 그러나, 최근에서는 긴 시간의 단축과 신속한 연구를 위해 질문지 발송 및 회신을 팩스 또는 이메일을 이용하는 경우도 있다(Bulger, 1995).

제 2 절 계층적 의사결정 방법(AHP)

1. 계층적 의사결정 방법(AHP)의 개념

계층적 의사결정 방법(AHP: Analytic Hierarchy Process)는 자연적·과학적 방법으로는 측정이 어려운 내용에 대해서 인간의 판단을 통해 합리적으로 종합적 방법(오문향, 2013)으로 의사결저의 목표 또는 평가 기준이 다수이며 복합적인 경우에는 특정 이슈에 대한 대안들의 체계적인 평가를 위하여 활용되고 있는 의사결정 방법이다(김영득, 2007).

AHP 기법은 다수 기준하에서 평가되는 다수 대안들의 우선순위를 선정하는 문제를 다루며, 목표들 사이에 중요도를 계층적으로 파악하기 위해 각 대안들의 중요도를 계산한다(Vegas, 1990). AHP 기법은 1970년대 초반 Thomas Saaty에 의해 개발되었으며, 단순성, 명확성, 적요의 간편성, 범용성이라는 장점과 어떤 이슈 또는 문제에 대해 의사결정을 할 경우, 여러 대안들을 체계적으로 계층화한 다음, 중요도 가중치를 정확하게 제공할 수 있기 때문에 많은 분야에서 다양하게 널리 활용되고 있다. AHP 기법은 주관적 판단에 따른 가중치를 결정하는 방법으로써, 특정한 이슈 또는 문제에 대한 질을 측정하거나 평가기준을 설정하는데 상당히 유용한 방법이다(오미숙·정인숙, 2009).

AHP 기법의 3가지 원칙인 계층적 구조의 설정, 상대적 중요도의 설정, 논리의 일관성 유지에 따라 개발되었으며(안진성, 2011; 조근태 외., 2003), 가장 주목할만한 특징은 복잡한 문제를 계층화화여 주요 요인과 세부 요인들로 나누고 이러한 요인들에 대한 절대 평가가 아닌 쌍대 비교(pairwise comparison)를 통해 중요도를 도출하는데

있다(박용성, 2009).

의사결정의 모든 과정을 단계별로 분석하고 해결함으로써 의사결정의 객관성을 높이고, 쌍대비교를 통해 도출된 가중치의 일관성을 검증한다. 이 과정에서 중요도의 비교 판단을 수치로 전환하여 비교 척도에 의한 의사결정의 객관적 항목으로 사용하여 의사결정의 합리성을 높일 수 있다(정승준, 2004). AHP 기법의 계층적 분리를 통해 의사결정의 유기적 관계를 계층적으로 파악할 수 있고, 많은 사람, 기준, 기간으로 구성된 복잡한 의사결정에 계층적 단계적 분리를 통한 계층적 접근이 가능하다(조근태 외, 2003). 또한 AHP 기법은 의사결정자의 경험과 직관을 바탕으로 하기 때문에 정략적 평가기준과 정성적 평가기준 모든 처리가 가능하다(Sidney et al., 1997). AHP 기법의 장점을 정리하면 아래의 표와 같다.

<표 3-2> AHP 기법의 장점

번호	구분	세부내용
1	계층적 구성	시스템의 구성요소를 상이한 레벨로 분류하고, 각 레벨에 있는 유사 요소끼리 그룹핑하고 인간의 자연적인 사고과정을 반영함
2	측정	무형의 것을 측정할 수 있는 척도와 우선순위를 설정하기 위한 방법을 제공해줌
3	일관성	우선순위를 결정하는데 이용되는 판단에 대한 논리적 일관성을 검증할 수 있음
4	민감도 분석	의사결정과 관련된 정보의 변화에 따른 민감도를 분석할 수 있음
5	과정의 반복	문제의 정의를 수정할 수 있게 해주며, 반복을 통해 판단과 이해를 수정할 수 있게 해줌
6	그룹의사결정	합의를 주장하는 것이 아니라, 다양한 판단으로 대표적인 결과를 종합함

* 자료: 조근태 외., (2005)의 연구를 바탕으로 구성

2. 계층적 의사결정 방법(AHP)의 적용 및 평가방법

계층적 의사결정 방법(AHP)의 적용과정은 비구조화된 상황의 하위요소를 해체하고 각 구성요소에 대한 상대적 중요도를 주관적인 판단을 통해 가중치를 부여한다(Saaty, 1990). 이러한 과정은 반복적인 수정과 검토를 통해 문제를 해결하는데 필요한 중요한 요소들이 포함되었다고 판단될 때까지 반복해서 실행한다(박재헌, 2004). AHP를 적용하는데 중요한 사항은 크게 2가지로 나누어지는데, 첫째는 계층구조를 문제에 적합하도록 만드는 것과 둘째는 우선 순위를 부여하는 것이다. 위에서 언급된 2가지 모두 의사결정자의 주관적인 판단에 의해 결정이 되며 이러한 주관적 판단을 합리적으로 표현하고 계량화 하는 것이 AHP 적용에 매우 중요한 요소이다(김남현 외., 2005)

Harker and Vargas(1987)은 계층적 의사결정모형을 4가지 원리에 의하여 의사결정 문제를 해결한다고 주장하였다. 4가지 원리에 대해 정리하며 다음과 같다.

첫째, 쌍대 비교하는 두 개의 동일한 기준의 요소가 비교를 통해 상대적 중요성을 나타내야 한다.

둘째, 동질성에 대한 중요성의 정도는 제한된 범위내에서 정해진 척도로 표시되어야 하며, 두 요소는 비교 가능해야 한다.

셋째, 상대적인 중요도를 평가하고 각각의 특성이나 내용면에서 서로 독립적이어야 하고, 결정요소들 간의 중요성은 하위수준에 있는 의사결정요소들에 의해 영향을 받지 않아야 한다.

넷째, 의사결정에 필요한 모든 요소들은 계층구조에 완전히 포함되어야 하고, 의사결정권자가 고려하는 대안 및 평가기준이 반영되어야 한다. 또한, 과거의 경험과 지식을 토대로 인간의 중요성에 대한 신념이 반영되어야 한다.(이상선, 2014; 안진성, 2011; 이수백, 2016). AHP 분석의 4단계를 정리하면 아래의 표와 같다.

<표 3-3> AHP 기법 적용의 4단계 과정

구분	세부내용
1단계	의사결정 문제의 계층화
2단계	평가기준의 쌍대 비교
3단계	변수의 상대적 가중치 추정
4단계	계층별 상대적 가중치의 종합화

1단계인 의사결정 문제의 계층화로 해결할 문제를 상호 관련된 의사결정요소들로 계층화하여 문제를 분리하는 과정으로 계층분석기법이라고 한다. 계층의 최상위에는 가장 포괄적인 의사결정의 목적이 설정되고, 그 다음 중위, 하위 계층에는 의사결정 목적에 영향을 주는 다양한 속성들로 구성이 된다. 이들 속성들은 서로 관련된 의사결정 사항들로서 계층으로 분류되어 의사결정의 구조화를 설정하게 되며, 계층이 낮아질수록 더욱 더 구체적으로 구조화된다(Vegas, L. G, 1990). 한 계층내의 각자 요소들은 서로 비교 가능하고, 계층의 최하층은 선택의 대안이 되는 의사결정 대안들로 구성이 된다(조근태 외., 2003).

2단계인 평가기준의 쌍대비교는 다속성 의사결정일 때, 각 속성의 상대적인 중요도를 모두 고려하여 가중치를 정하는 것은 어렵다. 그러므로 속성들을 두 개씩 뽑아서 쌍대 비교를 하고, 각 요소들의 상대적 중요도를 평가하기 위하여 평가 대상 기준들 간 쌍대비교를 실행하고 그 결과를 행렬로 나타내는 과정이다. AHP 쌍대비교 중요도에 대한 척도의 정의를 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 쌍대비교 중요도 정의

중요도	구분	척도의 정의
1	유사함 (Equal Important)	어떤 기준에 대하여 두 활동이 유사한 공헌도를 가진다고 판단함
3	약간 중요함 (Moderate Important)	경험과 판단에 의하여 한 활동이 다른 활동보다 약간 선호됨
5	중요함 (Strong Important)	경험과 판단에 의하여 한 활동이 다른 활동보다 강하게 선호됨
7	매우 중요함 (Very Strong Important)	경험과 판단에 의하여 한 활동이 다른 활동보다 매우 강하게 선호됨
9	절대적 중요함 (Extreme Important)	경험과 판단에 의하여 한 활동이 다른 활동보다 극히 선호됨
2, 4, 6, 8	위 값들의 중간값	경험과 판단에 의하여 비교값이 위 값들의 중간 값에 해당한다고 판단될 경우 사용함

*자료 출처: Satty & Vegas(1991), 권태일(2009), 재인용

쌍대 비교과정에서 의사결정자의 평가기준 등에 대한 선호 정도를 계량화하기 위해 사용되는 평가척도는 9점 척도이다(Vegas, L. G, 1990; Saaty, T. L., 1982).

3단계는 변수의 상대적 가중치 추정으로 한 계층내에서 비교대상이 되는 n개 요인의 상대적인 중요도를 $W_i(_i = 1, 2, \ldots, n)$라 하면 쌍별 비교행렬에서의 a_{ij}는 $W_i/W_j(_{i,\ j} = 1, 2, \ldots, n)$로 추정할 수 있으며, a_{ij} 와 W_i 사이에는 다음 식이 성립한다.

$$a_{ij} = w_i/w_j \ (i, j = 1, 2, \cdots, n)$$

$$\sum_{j}^{i} a_{ij} \cdot w_j \cdot \frac{1}{w_j} = n \, (i, j = 1, 2, \cdots, n)$$

이는 다음 식과 같이 나타낼 수 있고,

$$\sum_{j}^{i} a_{ij} \cdot w_j = n \cdot w_i (i, j = 1, 2, \cdots, n)$$

위 식은 선형대수론에서의 고유치 문제와 같이 해석될 수 있는데, a_{ij}로 구성되는 행렬 A를 표현하면 아래와 같다.

$$A = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \frac{w_1}{w_3} & \cdots\cdots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \frac{w_2}{w_3} & \cdots\cdots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \cdots\cdots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \frac{w_n}{w_3} & \cdots\cdots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix}$$

고유치 방법에 의하여

$$A \cdot \omega = n \cdot \omega$$

여기서, $\omega = [\omega_1, \omega_2, \omega_3, \ldots, \omega_n]$: 행렬 A의 우측 고유 벡터(n: 행렬 A의 고유치)를 구할 수 있는 것이다. 그런데, AHP에서는 평가자가 정확한 ω를 모르며, 쌍대비교를 통해서도 정확한 평가를 할 없는 것으로 가정하기 때문에 실제적으로 다음과 같은 식에서 ω를 추정한다.

쌍대비교행렬 A의 각 요소에 대한 가중치 ω를 모를 경우, 이 형렬을 A′ 라고 표기를 하고 이 행렬의 가중치 추정치를 ω′는 다음 식을 이용하여 근사적으로 구한다.

$$A' \cdot \omega' = \lambda max \cdot \omega'$$

여기서 λmax: 행렬 A′ 의 가장 큰 고유치로서 λmax는 항상 n보다 크거나 같기 때문에 계산된 λmax가 n에 근접하는 값일수록 쌍대비교행렬 A의 수치들이 일관성을 가진다고 말할 수 있다. 이러한 일관선의 정도는 다음과 같이 일관성 지수(consistency index: CI)와 일관성 비율(consistency ratio: CR)을 통하여 구할 수 있다.

$$\text{일관성 지수(CI)} = (\lambda max - n) / (n-1)$$
$$\text{일관성 비율(CR)} = (CI / RI) \times 100\%$$

위의 산식에 의한 결과 CR값이 0.1 이내면 쌍대비교는 합리적인 일관성을 갖는 것으로 판독하고, 만약 일관성 비율이 0.1 이상일 때는 CR 값이 0.1 이내에 들어올 때까지 재평가를 계속 실시할 것을 권장하고 있다(Triantaphyllou et. al., 1997)

4단계인 계층별 상대적 가중치 종합화는 평가대상인 여러 대안들에 대한 종합순위를 구하기 위하여 평가항목들의 상대적인 가중치의 종합화 단계이다. 대안들의 우선순위 및 가중치를 결정하는 단계로서 계층구로를 이루는 모든 의사결정 요소들의 상대적인 중요도 및 선호도를 종합하여 대안들의 우선순위를 평가하고 최적의 대안을 결정한다. 이렇게 구한 종합적인 중요도는 궁극적으로 평가대상이 되는 대안들의 점수를 나타내며, 이를 통하여 대안의 우선 순위를 결정하게 된다(안진성, 2011; 조근태 외., 2003). 또한, 도출된 각 대안의 가중치는 비율 척도이며, 의사결정 상황이 대안들의 중요도에 의한 자원분배 문제이며 가중치에 의해 한정된 자원을 배분하는 기준으로 활용할 수 있다(민혜성, 2005)

제 4 장 연구 모형

제 1 절 연구 모형

본 연구는 공급사슬내의 갈등을 발생시키는 원인(요인)에 대한 평가 항목 개발을 목적으로 둔 연구로서, 이를 달성하기 위해 공급사슬 관련 분야의 전문가들의 의견을 수렴하여 합의점을 도출하는 델파이 기법(Delphi Method)을 사용하였다.

본 연구는 다음과 같은 단계로 진행되었다. 제1단계는 본 연구 수행을 설정하는 단계이다. 이 단계에서는 공급사슬내의 갈등 요인, 갈등 원인, 갈등 유형, 갈등 관리와 관련된 국내·외 석·박사논문 및 학술논문집 등 선행연구를 중심으로 진행하였다. 그리고 선행연구를 통해서 공급사슬내에 갈등을 발생시키는 원인 또는 요인을 추출하였다.

제2단계는 델파이 1차 설문조사로서 2021년 10월 25일부터 11월 5일 까지 개방형으로 진행하였으며, 선행연구에서 추출된 요인 또는 항목 이외의 다른 요인 또는 항목을 추가하기 위해 진행되었다. 델파이 1차 설문조사(개방형)에 참가한 전문가는 총 30명의 패널 중 30명이 응답하였다. 델파이 1차 설문조사(개방형)에서는 연구자가 전문가로부터 편견 없는 다양한 의견을 도출하고자 최대한 개방적인 질문을 통해 진행하였다. 이 과정에서 총 304개의 설문결과를 취합하였다.

제3단계는 선행연구 및 델파이 1차 개방형 설문조사로 수집된 결과를 취합 및 정리하는 작업을 실시하였다. 이 과정에서 304개의 요인들 중에서 유사한 내용을 통합 및 제거한 후 92개의 요인들로 정리를 하였다. 이 과정이후 선행연구에서 도출된 89개의 요인들과 92개의 요인들 중에서 유사한 내용을 다시 한 번 정

리를 하였다. 최종적으로 선행연구와 1차 델파이 개방형 설문조사 통합 결과는 114개 요인들로 정리가 되었다. 델파이 2차 폐쇄형 설문조사는 구조화된 리커트(Likert) 5점 척도로 설문지로 전문가 31명을 대상으로 2021년 12월 1일부터 2021년 12월 27일까지 실시하였다.

제4단계는 델파이 2차 폐쇄형 설문조사에 도출된 항목에 대하여 우선순위를 도출하기 위해서 조사를 실시하였다. 이를 위해 이를 위해 항목별 쌍대비교를 통해 요인간의 중요도 및 우선순위를 검증할 수 있는 계층적 의사결정방법(AHP)을 활용하였다. 계층적 의사결정방법(AHP) 설문조사기간은 2022년 1월 28일부터 2월 11일까지 관련 분야 전문가를 대상으로 설문을 하였다.

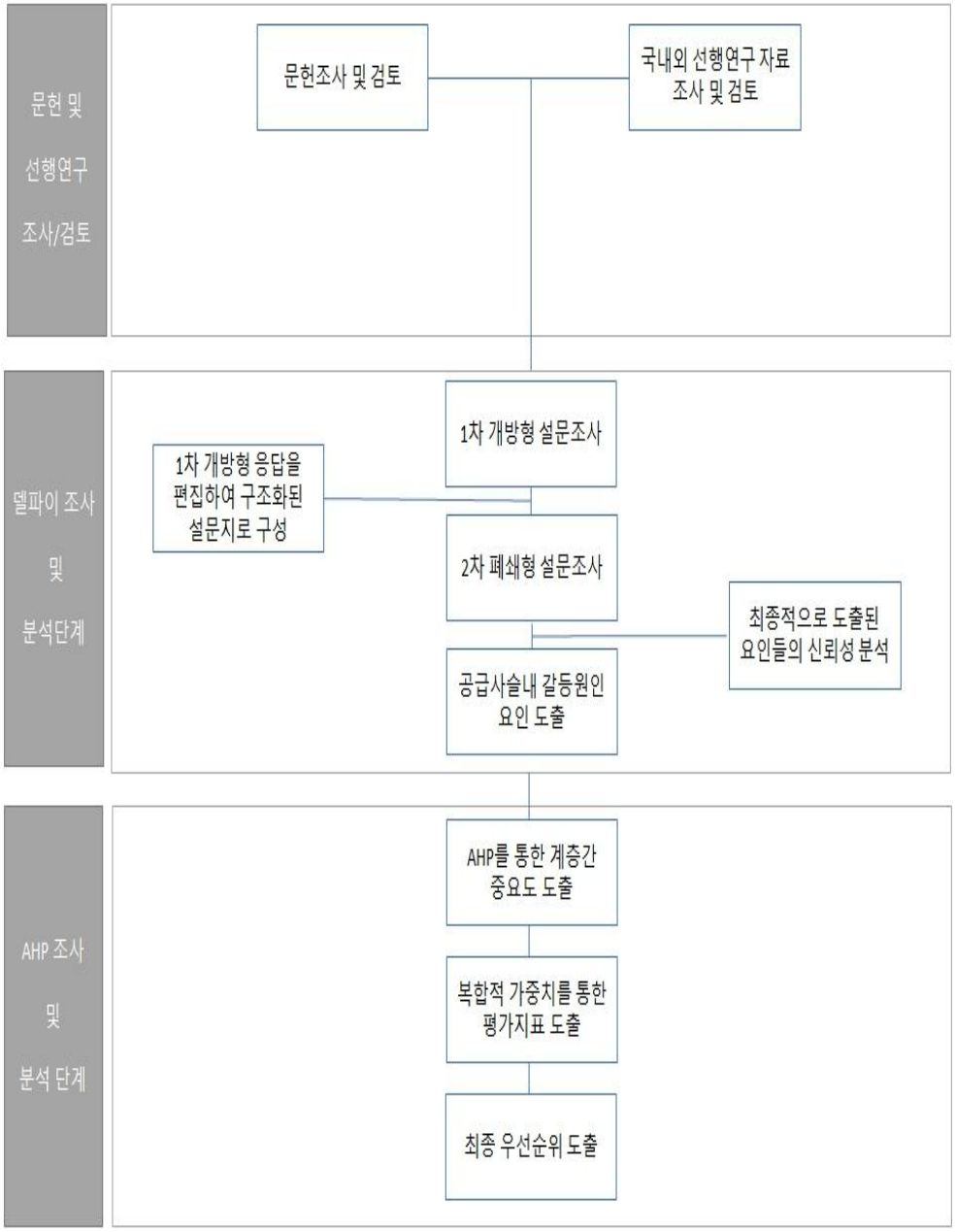
제5단계는 델파이 1차, 2차, AHP 설문조사를 토대로 도출된 갈등 원인 범주별·항목별 갈등원인 진단 체크리스트를 개발하여 총 518개 제조업 분야의 중소·중견기업에 적용하였다.

설문조사 진행경과를 정리한 내용은 다음의 표와 같다.

<표 4-1> 설문조사 진행경과

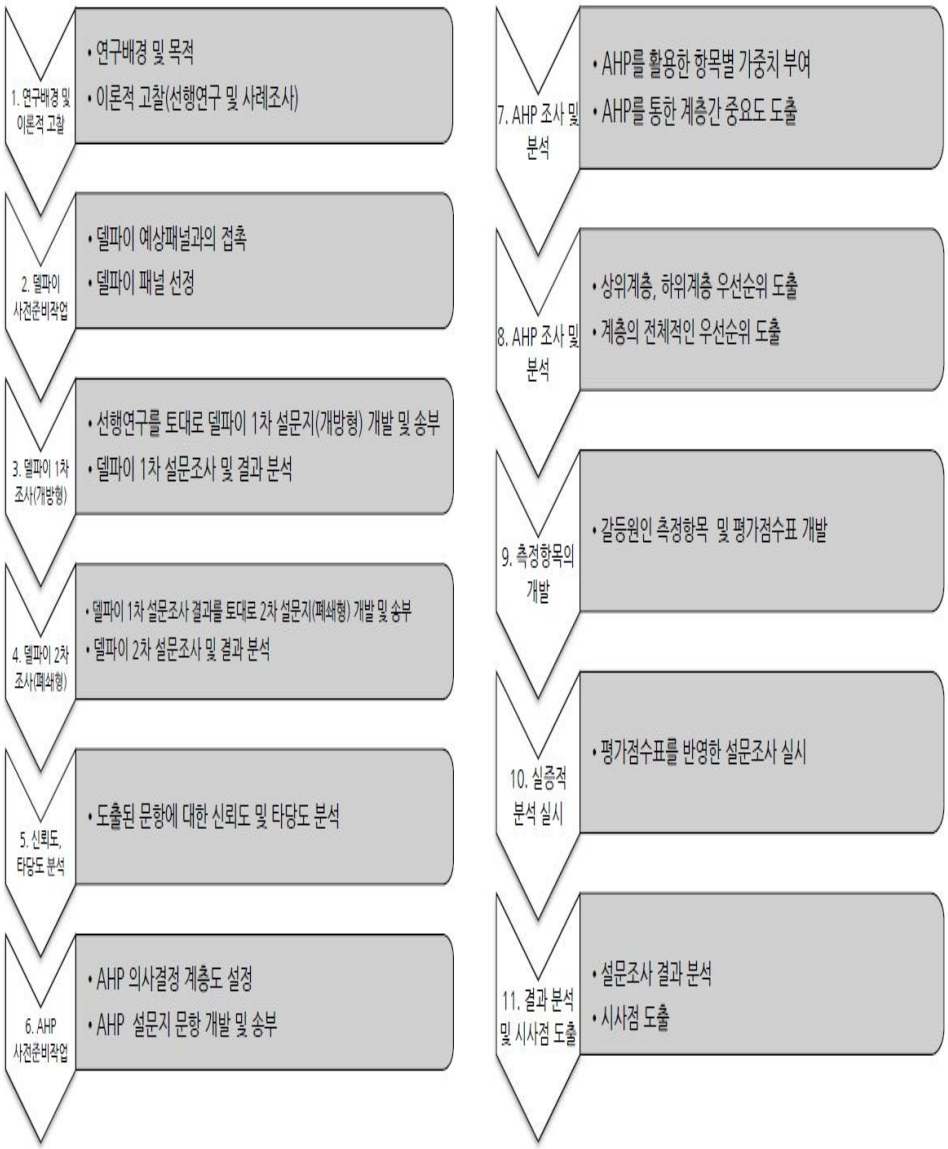
번호	내용	기간
1단계	문헌 조사 및 선행연구 검토	2021년 7월 1일~10월 10일까지
2단계	델파이 1차 설문조사(개방형)	2021년 10월 25일~11월 5일까지
3단계	델파이 2차 설문조사(폐쇄형)	2021년 12월 1일~12월 27일까지
4단계	AHP 설문조사	2022년 1월 28일~ 2월 11일
5단계	갈등원인 진단 체크리스트 적용	2022년 6월 8일~ 6월 16일

델파이 1차, 2차, AHP 연구내용을 적용한 도식화 내응은 [그림 4-1]과 같다.



[그림 4-1] 델파이 기법과 계층적의사결정(AHP) 기법를 적용한 연구 프로세스

그리고, 전체적인 연구 프로세스를 정리한 내용을 도식화로 표현한 내용은 다음의 그림과 같다.



[그림 4-2] 연구 프로세스

제 2 절 변수의 정의

본 연구에서 공급사슬내 기업이 겪는 갈등 원인 범주와 항목을 도출하기 위해서 동방성장위원회에서 발표한 동방성장지수의 내용을 참고하여 설문조사를 진행하였다.

1. 협력관계

협력관계는 동반성장위원회에서 제시한 항목으로 신뢰, 생산, 자금 지원, 사업 확대, 연구 개발, 경영 관리, 인력 분야 등의 23개 측정 항목을 참고하여 설정하였다(동반성장위원회, 2022)

2. 거래관계

거래관계는 동반성장위원회의 대기업·중소기업 상생 협력 촉진에 관한 법률 제20조의 2에 따라 공정거래 및 동반성장 협약 이행 내용과 중소기업 체감도 평가항목을 토대로 하여 거래관계 항목의 내용을 설정하였다(동반성장위원회, 2022).

거래관계 항목의 세부내용으로 부당한 발주 취소, 다른 기업과의 거래 금지 요구, 물품인수의 부당한 지연, 부당한 기술 자료 요구, 부당한 원가 자료 요구, 부당한 특약 및 이중계약 요구, 전문인력 유출 등으로 7개 항목을 참고하여 설정하였다.

3. 생산핵심역량

생산핵심역량은 PORT(1985)의 핵심역량을 본원적 역량과 지원역량으로 분류한 자료에 근거를 둔다. 생산 및 고객 특성별 중소 제조기업의 핵심역량 비교 연구에서 제시된 중소 제조기업 핵심역량은 본원적 역량, 기술 역량, 지원 역량, CEO 역량으로 구분이 된다(서창적 외, 2013).

본원적 역량은 다른 기업과 차별화된 자원능력 보유, 핵심역량 향상을 위한 차별화된 지원 및 교육실행, 원가혁신 능력, 품질혁신 능력, 생산혁신 능력으로 정의하였다(김준헌, 2016). 기술 역량은 경쟁력 있는 기술 능력 보유를 측정 및 평가하였다(김준헌, 2016). 지원 역량은 문제해결 능력, 상하 동료간 의사소통 역량, 구성원 역량을 최대한 발휘할 수 있는 팀워크 역량으로 선정하였다(김준헌, 2016). CEO 역량은 기업 환경 분석 및 대응 역량, 창희적 혁신 역량, 전략을 수립하고 실행하는 리더십 역량을 반영하였다(김준헌, 2016)

4. 운영체계

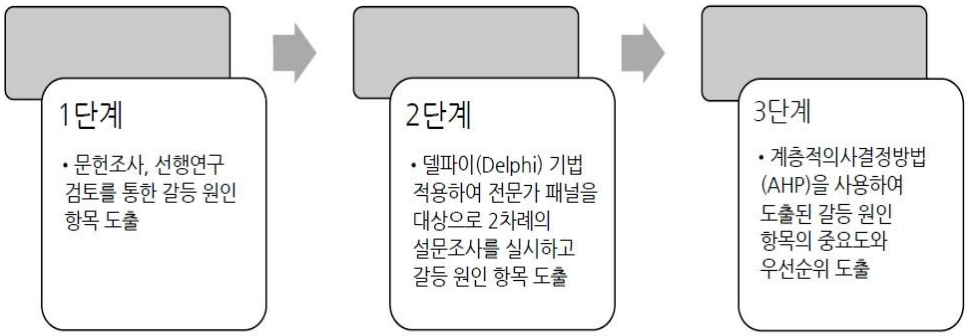
동반성장위원회(2015)에서 대기업과 중소기업 간 동반성장을 위한 지속적 실행을 위한 운영체계 항목으로 인식 및 비전 공유, 추진 체계, 환경 조성 3개의 항목을 제시하였다.

제 3 절 측정항목 도출

본 연구는 제조업에서 대기업과 거래를 하는 중소·중견기업내의 공급사슬관리(SCM)과 관련된 업무를 하는 전문가 또는 담당자를 대상으로 공급사슬내의 갈등 원인을 도출하는 연구로서, 본 연구를 수행하기 위하여 아래의 [그림 4-3] 과 같이 총 3단계의 과정을 통하여 연구가 진행되었다.

델파이 설문조사를 위해 기존의 문헌조사와 선행연구 검토를 기반으로 평가항목 분야를 총 4가지 분야인 [협력관계], [거래관계], [생산핵심역량]. [운영체계] 로 구성하여 조사를 실시하였다. 델파이 1차 설문조사(개방형)는 위의 4가지 분야인 [협력관계], [거래관계], [생산핵심역량], [운영체계] 초점을 맞추어 응답시 조금 더 명확하고 구체적인 의견을 제시하도록 하였다.

본 연구는 제조업 중소 또는 중견기업에 종사하고 있는 공급사슬관리(SCM) 담당자 또는 전문가를 대상으로 갈등원인 항목을 개발을 위한 연구로서, 이를 위해 [그림 4-3] 와 같이 총 3단계의 과정을 통해 연구가 진행되었다.



[그림 4-3] 공급사슬내 갈등원인(항목)을 도출하는 과정

제 4 절 설문조사 방법

1. 델파이 패널의 선정 기준

본 연구에서 활용한 연구 방법론은 크게 2가지로 구분되어진다. 첫 번째는 전문가 패널(집단)에게 설문 문항을 보여주고 전문가 패널로부터 전문적이고 포괄적인 의견을 수렴하는 방법인 델파이(Delphi) 기법을 활용하였다. 두 번째는 의사결정문제가 다수의 평가기준으로 구성되어 있을 경우 활용하는 계층적 의사결정방법(AHP)이다.

델파이 기법 연구는 전문가 집단의 의견의 수렴과 합의를 통해서 이루어지는 것이므로, 연구 주제와 관련된 분야에 대한 전문적이고, 객관적이고, 포괄적인 의견을 제공해주고 설문 항목에 성실하게 답변을 해 줄 수 있는 전문가 패널의 선정이 무엇보다 중요하다(Ludwig, 1997; Fink & Kosecoff, 1985). 전문가 선정을 하는 기준은 전문적 지식 능력, 대표성, 경력, 연구업적 등을 통해 검증을 해야한다(김병성, 1996; 오문항, 2013). 또한, 전문가의 조사 참가 의지와 능력, 조사에 참여할 수 있는 여유 등에 대해서도 살펴보아야 한다(Adler & Ziglio, 1996)

델파이 전문가의 수에 대하여 오차를 최소화하고 신뢰성을 최대화 하기 위해서는 최소한 10명 이상의 전문가 집단이 필요하다고 하였다(Ewing, 1990). 또한, 이성웅(1987)과 Anderson(1997)에 의하면 10~15명의 소집단 구성된 전문가 집단도 유용한 결과를 얻을 수 있다고 하였다. 그러나, 대부분의 연구에서는 대략 15~35명의 전문가 집단을 활용한다고 한다(Gordon, 1994)

따라서, 본 연구에서는 문헌연구에서 권장하는 전문가 집단 수를 확보하기

위해 국내 제조업 분야에서 자동차, 가구, 전기장비, 산업용 로봇, 금속가공 세부업종에서 10년이상 종사를 하고 있는 공급사슬관리(SCM) 담당자 또는 전문가 30명을 최종 전문가 집단으로 선정하였다.

전문가 집단의 구성은 각 제조업종별(자동차, 가구, 전기장비, 산업용로봇, 금속가공) 실무자 3명, 관련 협회 2명, 노조 1명으로 총 30명을 전문가 집단으로 선정 및 구성하였다.

본 연구에서 최종 선정된 전문가 패널 및 라운드별 참여인원 현황은 다음 <표 4-2> 과 같다. 개인정보 보호를 위해 자세한 소속기관 등은 비공개로 처리하였다.

<표 4-2> 델파이/AHP 전문가 패널 및 응답 인원 수

	구분	인원	소속 기관(인원)	1차	2차	3차
				델파이		AHP
				인원	인원	인원
전문가 패널 현황	자동차 제조업	6	실무자(3), 협회(2), 노조(1)	6	6	6
	가구 제조업	6	실무자(3), 협회(2), 노조(1)	6	6	6
	전기장비 제조업	6	실무자(3), 협회(2), 노조(1)	6	6	6
	산업용 로봇 제조업	6	실무자(3), 협회(2), 노조(1)	6	6	6
	금속가공 제품 제조업	6	실무자(3), 협회(2), 노조(1)	6	6	6
	소계	30	-	30	30	30

제 5 장 연구 결과

제 1 절 델파이 기법을 활용한 평가항목 도출

본 연구의 델파이 1차, 2차 설문조사에서 회수된 결과 자료는 SPSS 24.0을 활용하여 빈도수, 평균값을 산출하였다. 델파이 2차 폐쇄형 조사에서는 평균이하 값을 우선 제거 하고 타당도, 신뢰도, 안정도 분석을 통하여 항목을 순차적으로 제거하는 과정을 거쳐 최종적인 항목을 얻을 수 있었다(자세한 사항은 다음 절에서 설명). AHP 분석은 SPSS 24.0을 활용하여 빈도분석을 실시하고 Expert Choice 11.0을 사용하여 최종적으로 공급사슬내 갈등원인들에 대한 우선순위를 도출에 활용하였다.

1. 델파이 1차 개방형 설문의 구성 및 조사결과

델파이 1차 개방형 설문조사를 위해 설문지를 발송한 후에 e-mail, 문자, 전화를 통해 제출을 요청하였다. 회수된 설문지를 분석하는 과장에 누락되거나 응답에 의심되는 경우, e-mail, 문자, 전화를 통해 질문의 취지를 다시 설명하고 응답의 결과를 재확인하였다.

1차 델파이 설문의 문항은 선행연구를 통해 공급사슬내에서 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인들을 협력관계, 거래관계, (생산)핵심역량, 운영체계 분야로 구분하여, 각 분야별로 갈등 원인의 요인들에 대해서 자유롭게 내용을 서술하도록 하였다. 이에 대한 세부내용은 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 델파이 1차 설문조사 내용

문항	설문 내용
1	귀하가 생각하는 「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」 중에서 협력관계 분야에서는 어떤 것이 있다고 생각하시는지 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.
2	귀하가 생각하는 「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」 중에서 거래관계 분야에서는 어떤 것이 있다고 생각하시는지 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.
3	귀하가 생각하는 「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」 중에서 (생산)핵심역량 분야에서는 어떤 것이 있다고 생각하시는지 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.
4	귀하가 생각하는 「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」 중에서 운영체계 분야에서는 어떤 것이 있다고 생각하시는지 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

1차 개방형 델파이 설문조사는 공급사슬내의 갈등을 발생시키는 요인(원인)을 도출하기 위한 연구모형을 만들기 총 4개 분야(협력관계, 거래관계, 생산핵심역량, 운영체계)에 대하여 전문가 패널들의 의견을 수집 및 수렴하기 위해서 실시하였다.

설문조사를 위해서 제조업 분야에서 국내 대기업과 협력관계 가지고 있거나 거래를 하고 있는 1차 협력업체의 물류 또는 SCM 관리자, 관련 협회 전문가, 노조 등 전문가 집단 30명을 선정하였다. 선정된 전문가들의 다양한 경험과 깊은 지식을 토대로 각 항목에 대한 자유스러운 의견 개진과 수렴을 하는 방식으로 개방형 설문조사가 진행되었다. 델파이(Delphj) 기법 위해 전문가 섭외는 해당 분야 및 관련 분야에서 10년 이상 경험을 보유한 실무담당자, 관리자, 전문가들을 중심으로 선정하였다.

설문조사의 진행 방식은 전문가에게 본 설문의 목적, 진행 방식, 취지

에 대해서 설명을 하는 방식으로 진행되었다. 각 전문가들에게 전달된 설문지는 약 2주간의 기간을 통해서 취합되었고 중복을 제거하기 전 총 304개의 의견이 수집되었고 중복을 제거한 후 총 92개의 전문가의 의견 수집으로 정리되었다. 수집된 내용은 아래의 <표 >와 같다.

<표 5-2> 델파이 1차 개방형 설문에 따른 각 분야별 추출 개수

번호	분야	의견 개수(중복제거 후)
1	협력관계	36
2	거래관계	24
3	생산핵심역량	16
4	운영체계	16
총 취합 설문항목 개수		92

2차 폐쇄형 델파이 설문지를 작성하기 위해서 2021년 11월에 진행한 1차 개방형 설문조사 결과를 취합하여 중복되거나 유사한 항목 또는 부정확하거나 관련 없는 항목은 제외하였다. 그 결과 총 304개의 항목 중에서 212개의 항목을 삭제한 결과 아래 <표 5-2> 와 같이 총 92개의 얻을 수 있었다.

각 항목별 추출 항목을 정리하자면. 협력관계 분야는 36개, 거래관계 분야는 24개, 핵심역량 분야는 16개, 운영체계 분야는 16개 항목으로 정리 및 추출되었다. 각 항목에 대한 세부내용은 아래와 같다.

<표 5-3> 델파이 1차 개방형 설문에 따른 각 분야별 추출항목

구성	추출항목
협력 관계 분야 (29개 항목)	1. 추진전략 차이점 / 2. 기술적&마케팅적 견해차이 / 3. 불성실한 업무처리 / 4. 약속 불이행/5. 정직하지 않은 거래 / 6. 제품 신뢰성에 대한 이슈 / 7. 공동의 목표 달성과 관련된 의견 차이 / 8. 상호보완 관계보다는 경쟁적인 관계/ 9. 영업관계 비밀의 유출 / 10. 인력개발 및 교육 지원제도의 부재 / 11. 인력 공급의 미지원 / 12. 국내외 판로개척 미지원 / 13. 유형적. 무형적 자원 비공유 / 14. 시장변화에 대한 신속하지 못한 대응 / 15. 공동 연구개발 진행보다는 독자적인 연구개발 / 16. 영업순이익과 매출증가에 대한 실질적인 기여도 / 17. 장기적, 단기적 목표 차이점/ 18. 가치관의 차이점 / 19. 상호간의 협조 결여 / 20. 고객서비스 관련 가치판단의 기준의 차이 / 21. 의사결정권자와 접촉 용이성 이슈 / 22. 불안정적인 물량 공급 / 23. 애로사항 미반영 / 24. 정보공유와 자원배분에 대한 생각의 차이점 / 25. RFP의 범위의 불분명함 / 26. 동일품목 제품의 다른 가격 유통 / 27. 추가적인 자금 요구 / 28. 연구개발의 독단성 / 29. 목표 제품 생산난이도의 이해 불일치
거래 관계 분야 (40개 항목)	1. 제품 및 서비스 수준의 차이 / 2. 거래계약서 내용과 운용과의 차이 / 3. 공급받는 제품 및 서비스에 대한 불만족스러운 혜택/4. 불평등한 수익 구조 / 5. 불공정한 수익 구조 / 6. 부당 특약 또는 이중 계약 / 7. 정책 결정 과정의 불공정성 / 8. 일방적인 거래관계 중단/ 9. 부당한 특혜 요구 / 10. 결제의 법정기일 미준수 / 11. 일방적인 가격 결정 / 12. 제품 구매 강요 / 13. 신속한 제품과 품질의 미제공 / 14. 불공정한 수익 배분 및 지불 / 15. 부당한 기술 또는 인력 탈취 / 16. 원자재 가격의 인상 미반영 / 17. 비합리적인 단가 조정 / 18. 힘의 우위를 통한 이득 획득 / 19. 부당한 지연, 거절 또는 반품 요청 / 20. 부당한 기술 자료의 요청 / 21. 부당한 대금 감액 요구/ 22. 역할의 대한 권한과 책임의 불분명함과 모호성 / 23. 불명확한 문제의 해결 과정 / 24. 계약업무와 무관한 행사 지원 / 25. 일방적인 계약조건의 변경 및 통보 / 26. 구두계약방식의 요구사항 / 27. 특정요구의 승낙 요청/ 28. 대금 지급시기의 지연 또는 연기 / 29. 불합리한 작업 일정 제시 / 30. 급작스러운 작업 요청 / 31. 부당한

	패널티(감액/미지급) / 32. 일회성(단기성) 계약 체결의 요구/ 33. 일방적인 절차와 규칙 준수 강요 / 34. 작업량의 불공정한 분배 / 35. 물품의 불량 및 하자에 대한 책임 회피 / 36. 부당한 재고의 전가 / 37. 불가능한 생산 물량의 요구/ 38. 추가요청사항에 대한 비용 전가 / 39. 일방적인 하자이행보증증권 기간의 연장 / 40. 추가 비용 없이 계약이외 제품 생산 요청
생산 핵심 역량 분야 (26개 항목)	1. 비용절감 정보의 미제공 / 2. 투명하지 않는 사업 관련 정보 / 3. 사업에 필요한 정보의 미제공 / 4. 사업 관련 중요한 정보 미공유 / 5. 수요 및 시장개발 능력의 향상을 위한 노력 결여 / 6. 업무효율성 증대 방안에 대한 의견 차이/ 7. 시장 전망에 대한 차이점 / 8. 원활하지 못한 상호간 정보 공유 / 9. 업무분장의 불일치 / 10. 거래처의 지원 부족/ 11. 정보의 신뢰성 부족 / 12. 기술정보의 미공유 / 13. 영업정책 수립에 필요한 정보의 미제공 또는 부분제공 / 14. 시장전망 또는 사업아이템에 대한 다른 시각 / 15. 정보 전달 경로의 투명성 결여 / 16. 고의적인 정보의 은폐 / 17. 일방적인 개발 및 생산일정 변경 / 18. 사전협의 없는 일정계획으로 인한 손해 / 19. 실제 제품과 스펙 내용의 불일치 / 20. 제품 핵심기능에 대한 의견 불일치 / 21. 협력업체 관리 능력의 부재 / 22. 일방적인 투자 강요 / 23. 부적합한 양산 시스템(설비) / 24. 부적격한 인적자원 관리 및 시스템 / 25. 부적합한 품질경영시스템 / 26. 부적합한 생산, 작업, 보관, 운송기준 및 환경
운영 체계 분야 (19개 항목)	1. 불손한 언행(인격모독, 갑질) / 2. 거래처 회사이익에 대한 무관심 / 3. 장기적인 관계 형성을 위한 노력의 불이행 / 4. 거래처 회사에 대한 미지원 / 5. 요구 및 제안에 대한 신속하지 대응 및 반응 / 6. 거래처 회사 직원들 요구에 대한 무반응 / 7. 협력적인 변화를 위한 노력의 부재/ 8. 유대감의 형성을 위한 노력의 결여 / 9. 거래처 이익을 위한 희생 요구 / 10. 경영성과에 미치는 거래처의 미비한 영향력 / 11. 수익에 미치는 거래처의 미비한 영향력 / 12. 거래처에 대한 지나친 의존도 / 13. 의견의 미수렴/ 14. 기능 및 서비스에 관한 지나친 관여 또는 간섭 / 15. 정책, 방침, 의사결정과정의 무시 / 16. 중요한 사안에 대한 다른 의견 / 17. 외주업체의 합리적인 선정 기준의 부재 / 18. 갑을 관계 중심의 판단 / 19. 빈번한 일방적인 업무일정의 변경
총 4개 분야	**총 114개 문항**

2. 델파이 2차 폐쇄형 설문의 구성 및 조사 결과

2차 델파이 폐쇄형 설문조사는 먼저, 1차 델파이 조사에 응한 전문 패널 30인의 설문 응답을 취합하였다. 이후 답변 사항 분석을 통해 각 범주별로 분류하여 코딩화 작업을 진행하였다. 그 이전에 선행연구에서 도출된 89개의 갈등 요인과 델파이 1차 설문조사(개방형)에서 도출된 304개의 갈등 요인들 중에서 유사 문항을 통합 및 제거 작업을 실시하여 114개의 항목으로 정리하였다. 델파이 1차 개방형 설문조사에서 도출된 304개 항목 중 중복 제거한 최종 92개 항목으로 정리한 후 <표 5-4> 및 < 표5-5>와 같이 리커트(Likert) 5점 척도 설문지로 구성하였다. 델파이 1차, 2차 설문조사 방법은 이메일을 통해 비대면으로 설문을 시행하였으며 최종 회수된 설문지는 총 30부이다.

<표 5-4> 델파이 2차 설문지(폐쇄형) 구성항목

구성	추출항목	척도
협력 관계 분야 (5점 척도)	1. 거래목표를 위한 추진전략의 차이점	① ② ③ ④ ⑤
	2. 기술적/마케팅적 견해 차이	① ② ③ ④ ⑤
	3. 업무처리의 성실성	① ② ③ ④ ⑤
	4. 약속의 이행	① ② ③ ④ ⑤
	5. 거래의 정직성	① ② ③ ④ ⑤
	6. 제품의 신뢰성	① ② ③ ④ ⑤
	7. 공동목표 달성을 위한 노력정도	① ② ③ ④ ⑤
	8. 상호보완 관계	① ② ③ ④ ⑤
	9. 엽업관계의 비밀유지	① ② ③ ④ ⑤
	10. 인력개발 및 교육지원 제도	① ② ③ ④ ⑤
	기타 19개 항목	① ② ③ ④ ⑤
계	총 29개 항목	

<표 5-5> 델파이 2차(폐쇄형) 설문지

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다4	매우 그렇다
번호	①	②	③	④	⑤

2차 폐쇄형 델파이 설문조사는 각 분야별(협력관계, 거래관계, 생산핵심역량, 운영체계) 문헌연구와 1차 개방형 델파이 설문조사 결과에 도출된 총 114개의 문항을 러커트 5점 척도를 이용하여 각 항목별 측정하였다. 그리고 최종문항을 선정하기 위해 평균을 기준으로 각 요인별 평균 이하를 제거하였다. 그리고 타당도 검사를 통하여 CVR값이 0.33이하인 문항을 제거하였다. 세 번째 단계로 신뢰도 분석(Cronbach's α)를 통해 0.6 이하인 문항을 제거한 후 최종문항을 결정하는 과정으로 진행하였다. 마지막 단계에서는 탐색적 요인분석을 통해 단일차원 분석을 실시하였고 요인적재치가 0.5 미만인 항목을 제거하였다.

2차 폐쇄형 델파이 설문조사를 위해서 전문가 30명을 대상으로 3주간 실시하였다. 설문조사 방식은 전문가들에게 설문지를 이메일로 보내고 응답을 이메일로 받는 방식으로 진행되었다. 해당 설문에 참여한 패널들의 특성은 아래 <표 5-6> 와 같다.

<표 5-6> 델파이 1차, 2차, AHP 참여 패널들의 특성

구분	세부 항목	N(25)	비율(%)
성별	남자	27	87.1
	여자	4	12.9
	총 합계	**31**	**100.0**
연령대	30대	5	16.1
	40대	21	67.7
	50대	4	12.9
	60대 이상	1	3.2
	총 합계	**31**	**100.0**
학력	고등학교 졸업	1	3.2
	2년제 대학교 졸업	3	9.7
	4년제 대학교 졸업	16	51.6
	대학원 졸업(석사)	7	22.6
	대학원 졸업(박사)	4	12.9
	총 합계	**31**	**100.0**
근무년수	10년 이상~15년 미만	17	54.8
	15년 이상~20년 미만	5	16.1
	20년 이상	9	29.0
	총 합계	**31**	**100.0**

1) 협력 관계

협력 관계 분야의 총 29개 문항에 대한 평균은 2.881 이고 문항의 평균값이 전체 평균(2.881) 이하인 문항은 삭제되었다. 평균값 이하로 삭제된 문항은 총 15개 이며, 삭제는 문항은 문항 3(M=2.516), 7(M=2.452), 8(M=2.387), 9(M=2.516), 11(M=2.581), 12(M=2.258), 16(M=2.032), 17(M=2.680), 18(M=2.735), 20(M=2.516), 21(M=2.516), 22(M=2.516), 23(M=2.452), 26(M=2.516), 27(M=2.871) 이다. 또한, 타당도가 0.33 미만인 항목은 총 6개였으며 이중에서 2개 문항은 평균값 이하로 먼저 제거되어 4개의 문항이 추가적으로 제거되었다. 타당도 기준값으로 제거된 문항은 문항 2(-0.290), 24(0.161), 28(0.161), 29(0.161) 이다. 총 29개 문항 중에서 평균값과 타당도 기준값으로 문항 19개가 제거되어 최종적으로 10문항이 선정되었다. 연구결과를 정리한 내용은 <표 5-7>와 같다.

<표 5-7> 델파이 2차 설문조사 결과 및 중요도 측정: 협력 관계 분야

구분	번호	문항	평균 (M)	표준편자 (SD)	Cronbach 알파	안정도 (0.8 이하)	타당도 (0.33 이상)	비고
협력관계 (M=2.881 / SD=0.97)	1	거래처와 거래 목표를 달성을 위한 추진전략이 다른 경우가 많았다고 생각하십니까?	3.290	0.902	.855	0.3227	0.390	
	2	거래과정에 있어서 거래처와 우리 회사는 (기술적/마케팅적) 견해 차이를 보인 적이 있다고 생각하십니까?	3.645	0.950	.851	0.3401	-0.290	타당도 제거
	3	거래처가 성실하게 업무를 처리한다고 생각하십니까?	2.516	0.890	.837	0.3184	0.742	평균제거
	4	거래처는 우리 회사와 약속한 것을 잘 이행한다고 생각하십니까?	3.119	0.807	.836	0.2889	0.806	
	5	거래처는 우리 회사와 정직하게 거래를 하고 있다고 생각하십니까?	3.258	0.631	.836	0.2257	1.000	

	6	거래처가 제공하는 제품은 신뢰하실 수 있다고 생각하십니까?	3.290	0.739	.836	0.2645	0.871	
	7	거래처는 공동의 목표 달성을 위한 노력을 아끼지 않는다고 생각하십니까?	2.452	0.850	.834	0.3042	0.742	평균제거
	8	거래처는 상호보완의 관계를 우선한다고 생각하십니까?	2.387	0.955	.834	0.3417	0.677	평균제거
	9	거래처는 영업 관계의 비밀을 누설하지 않는다고 생각하십니까?	2.516	0.996	.834	0.3563	0.677	평균제거
	10	거래처는 우리 회사 인력개발 및 교육 지원을 제도를 갖고 있습니까?	3.677	1.166	.831	0.4172	0.361	
	11	거래처는 우리 회사를 위해 필요한 인력을 공급해 준적이 있습니까?	2.581	1.232	.836	0.4410	-0.097	평균 / 타당도 제거
	12	거래처는 우리 회사의 국내외 판로개척을 지원한 적 있습니까?	2.258	1.237	.836	0.4428	-0.032	평균 / 타당도 제거

	13	거래처는 우리 회사와 유형적/무형적 자원을 공유한 적이 있습니까?	3.171	1.024	.832	0.3666	0.484	
	14	거래처와 거래는 우리 회사가 시장변화에 신속하게 대응할 수 있도록 도움을 준다고 생각하십니까?	3.177	1.013	.838	0.3625	0.742	
	15	거래처와 우리 회사는 공동 연구개발을 진행한 적이 있고 현재 진행하고 있습니까?	3.484	1.061	.844	0.3795	0.613	
	16	거래처와 관계 유지가 우리 회사의 영업순이익 또는 매출 증가에 도움이 된다고 생각하십니까?	2.032	0.948	.840	0.3393	0.871	평균제거
	17	거래처와 우리 회사는 (장기적인/단기적인) 목표가 다르다고 생각하십니까?	2.680	1.065	.843	0.3810	0.390	평균제거

	18	거래처와 우리 회사는 가치관이 다르다고 생각하십니까?	2.735	1.093	.844	0.3913	0.355	평균제거
	19	과업을 수행하는 과정에서 상호간의 협조가 명확하게 이루어지지 않는다고 생각하십니까?	3.177	0.909	.841	0.3252	0.613	
	20	과업을 수행하는데, 고객에 대한 서비스에 대한 가치판단 기준이 우리 회사와 매우 차이가 있다고 생각하십니까?	2.516	0.851	.837	0.3047	0.742	평균제거
	21	문제 발생시, 해결을 위한 거래처의 의사결정권자(담당자)와 접촉이 용이하다고 생각하십니까?	2.516	0.926	.851	0.3315	0.677	평균제거
	22	거래처는 우리 회사에 안정적인 계약 물량을 공급하고 있다고 생각하십니까?	2.516	0.851	.848	0.3047	0.742	평균제거
	23	거래처는 우리 회사의 애로사항을 청취한다고 생각하십니까?	2.452	0.810	.851	0.2898	0.806	평균제거

	24	거래처와 우리 회사는 정보공유와 자원배분에 대한 생각(의견)이 다를 때가 종종 발생한다고 생각하십니까?	3.258	0.815	.839	0.2917	0.161	타당도 제거
	25	거래처가 제공하는 RFP (제안요청서)의 범위의 불분명함으로 인하여 과업수행이 어려움을 겪은 적이 있습니까?	3.194	0.980	.839	0.3509	0.397	
	26	거래처가 우리 회사와 상의 없이 동일 품목의 제품을 다른 가격으로 유통한 적이 있습니까?	2.516	1.151	.844	0.4119	0.548	평균제거
	27	거래처는 생산을 위해 추가적으로 발생하는 자금요구를 묵살한 적 있다고 생각하십니까?	2.871	1.147	.845	0.4106	0.419	평균제거
	28	거래처는 우리 회사와 협업보다는 연구개발을 단독으로 진행하는 것을 선호한다고 생각하십니까?	3.095	1.093	.838	0.3913	0.161	타당도 제거

	29	거래처와 공동으로 제품을 생산할 때, 목표 제품 생산 난이도의 이해가 불일치가 발생해서 갈등을 유발한 적이 있습니까?	3.161	1.036	.845	0.3707	0.161	타당도 제거

2) 거래관계

거래 관계 분야의 총 40개 문항에 대한 평균은 2.574 이고 문항의 평균값이 전체 평균(2.547) 이하인 문항은 삭제되었다. 평균값 이하로 삭제된 문항은 총 21개 이며, 삭제는 문항은 문항 1(M=2.548), 2(M=2.419), 6(M=2.065), 7(M=2.419), 9(M=2.290), 12(M=2.097), 15(M=1.742), 20(M=2.194), 21(M=2.516), 24(M=2.000), 25(M=2.258), 26(M=2.226), 27(M=2.419), 28(M=2.387), 31(M=2.516), 32(M=2.323), 34(M=2.548), 36(M=2.129), 37(M=2.290), 39(M=2.516), 40(M=2.548) 이다. 타당도가 0.33 미만인 항목 총 6개도 추가적으로 제거되었다. 타당도 기준값으로 제거된 문항은 문항 4(0.097), 8(0.097), 29(0.161), 30(0.097) 이다. 40개 문항 중에서 평균값과 타당도 기준값으로 문항 25개가 제거되어 최종적으로 15문항이 선정되었다. 연구결과를 정리한 내용은 <표 5-8>와 같다.

<표 5-8> 델파이 2차 설문조사 결과 및 중요도 측정: 거래관계 분야

구분	번호	문항	평균 (M)	표준편차 (SD)	Cronbach 알파	안정도 (0.8이하)	타당도 (0.33 이상)	비고
거래관계 (M=2.574 / SD=0.97)	1	거래처가 가져가는 수익에 비해 우리 회사에 공급하는 제품 및 서비스 수준이 낮다고 생각하십니까?	2.548	0.850	0.946	0.330	0.742	평균제거
	2	거래처가 거래계약서의 내용을 변칙적으로 운용하는 경우가 있다고 생각하십니까?	2.419	0.886	0.946	0.344	0.677	평균제거
	3	거래처가 거래하고 있는 다른 회사와 비교해 볼 때, 우리 회사에 공급하는 제품 및 서비스에 대한 혜택이 상대적으로 적다고 생각하십니까?	2.645	0.915	0.945	0.355	0.613	
	4	거래처가 거래하고 있는 다른 회사와 비교해 볼 때, 우리 회사와의 거래에서 더 많은 이익을 얻는다고 생각하십니까?	3.290	0.902	0.952	0.350	0.097	타당도 제거

	5	거래처가 그들의 노력과 투자에 비해 많은 수익을 가져간다고 생각하십니까?	2.677	0.871	0.946	0.338	0.613	
	6	거래처가 부당특약, 이중계약을 요구한 적이 있습니까?	2.065	1.031	0.945	0.400	0.806	평균제거
	7	거래처가 정책을 결정하는 과정이 공정하지 못하다고 생각하십니까?	2.419	0.923	0.944	0.358	0.806	평균제거
	8	거래처는 거래관계유지는 당연하다고 생각하며, 거래관계 중단은 상도덕에 위배된다고 생각하고 있다고 판단하십니까?	3.290	1.039	0.953	0.404	0.097	타당도 제거
	9	거래처 계열사 또는 관계회사로부터 부당한 특혜 요구를 받은 적이 있으십니까?	2.290	1.101	0.944	0.428	0.677	평균제거
	10	거래처는 납품거래 결제에 주로 현금성 결제를 하거나 어음을 발행 시 법정기일을 준수한다고 생각하십니까?	2.774	0.845	0.948	0.328	0.677	

	11	거래처는 우리 회사가 가격 결정을 하는 것을 허용하지 않는다고 생각하십니까?	2.677	0.791	0.945	0.307	0.677	
	12	거래처는 우리 회사에 제품 구매를 강요한 적이 있습니까?	2.097	0.790	0.945	0.307	0.871	평균제거
	13	거래처는 우리 회사에 필요한 제품과 품질을 신속하게 제공하지 않은 적이 있습니까?	2.677	1.013	0.944	0.393	0.613	
	14	거래처는 우리 회사의 수익을 공정하게 배분 및 지불하고 있다고 생각하십니까?	3.129	0.718	0.948	0.279	0.484	
	15	거래처는 우리 회사의 기술 또는 인력을 부당하게 탈취한 적이 있습니까?	1.742	0.815	0.946	0.317	0.871	평균제거
	16	거래처는 원자재 기격의 합리적 인상에 대해 긍정적으로 검토 및 반영을 한다고 생각하십니까?	3.258	0.893	0.947	0.347	0.226	

	17	거래처는 추가 요인 발생 시 합리적으로 단가를 조정한다고 생각하십니까?	3.129	0.846	0.945	0.329	0.355	
	18	거래처는 힘의 우위를 이용하여 이득을 보려고 한다고 생각하십니까?	2.839	1.068	0.944	0.415	0.484	
	19	거래처로부터 부당한 지연, 거절 또는 반품 등을 통보받은 적이 있으십니까?	2.839	1.128	0.944	0.438	0.355	
	20	거래처로부터 부당한 기술자료 요청을 받은 적이 있습니까?	2.194	0.946	0.945	0.367	0.871	평균제거
	21	거래처로부터 부당한 대금감액을 요구 받은 적이 있습니까?	2.516	1.338	0.943	0.520	0.548	평균제거
	22	거래과정에서 거래처와 우리 회사의 역할에 대한 권한과 책임의 한계가 불분명하고 업무영역이 모호하다고 생각하십니까?	2.677	1.045	0.944	0.406	0.548	

	23	거래와 거래간 발생되는 문제가 명확하게 처리되지 않는다고 생각하십니까?	2.677	1.107	0.943	0.430	0.355	
	24	거래처의 계약업무와 관계없는 거래처 행사에 동원된 적이 있습니까?	2.000	0.730	0.945	0.284	0.935	평균제거
	25	거래처의 일방적인 계약조건의 변경 및 통보를 경험하신 적이 있습니까?	2.258	0.930	0.944	0.361	0.742	평균제거
	26	거래처와 구체화된 서면계약서가 아닌 모호한 구두계약방식으로 요구사항을 부정확하게 전달 받은 적이 있으십니까?	2.226	1.055	0.944	0.410	0.613	평균제거
	27	거래처는 특정요구에 대한 승낙을 얻어내기 위해 계약조항을 언급하며, 계약서를 '도구' 사용한 적이 있습니까?	2.419	0.992	0.944	0.386	0.613	평균제거
	28	거래처는 대금 지급시기를 (고의적으로) 지연/연기한 적이 있습니까?	2.387	0.989	0.944	0.384	0.613	평균제거

	29	거래처는 불합리한 작업 일정을 제시 또는 과도한 일정 단축을 요구한 적이 있습니까?	3.032	1.140	0.944	0.443	0.161	타당도 제거
	30	거래처는 사전에 예정되지 않는 급작스러운 작업을 요청한 적이 있습니까?	3.097	1.106	0.944	0.430	0.097	타당도 제거
	31	거래처는 업무상에 문제가 발생했을 때, 우리 회사의 잘못을 강조하면서 부당한 패널티(감액/미지급)을 적용한 적이 있습니까?	2.516	1.092	0.943	0.424	0.548	평균제거
	32	거래처는 장기계약 보다는 일회성(단기성) 계약을 체결하는 것을 강요한 적이 있습니까?	2.323	0.909	0.946	0.353	0.742	평균제거
	33	거래처가 작업 또는 업무시 거래처의 절차 및 규칙을 준수할 것을 일방적으로 강요한 적이 있습니까?	2.581	0.923	0.944	0.358	0.613	

	34	거래처가 협력업체 간 작업량을 불공정하게 배분한 적 있다고 생각하십니까?	2.548	0.995	0.943	0.386	0.484	평균제거
	35	거래처는 우리 회사가 구매한 물품의 불량 및 하자에 대한 책임을 회피한 적 있다고 생각하십니까?	2.581	1.025	0.944	0.398	0.484	
	36	거래처는 부정확한 재고 예측으로 인한 backlog의 재고를 우리 회사이 일방적으로 인수할 것을 요청한 적이 있습니까?	2.129	0.957	0.945	0.372	0.806	평균제거
	37	처음에 계약을 체결할 때, 실행 가능하지 않는 물량을 요구한 적이 있습니까?	2.290	1.039	0.945	0.404	0.677	평균제거
	38	거래처는 계약된 사항이 이외에 추가 요청사항이 발생하면 우리 회사에 비용을 전가한 적이 있습니까?	2.645	1.082	0.943	0.420	0.484	
	39	거래처는 정해진 하자이행보증증권의 기간을 일방적으로 연장할 것을 요구한 적이 있습니까?	2.516	1.029	0.945	0.400	0.548	평균제거

	40	거래처는 큰 계약이 성사된 후, 기타 중소규모의 제품 생산을 추가 비용 없이 생산 및 제공할 것을 요구한 적이 있다고 생각하십니까?	2.548	0.925	0.944	0.359	0.613	평균제거

3) 생산핵심역량

거래 관계 분야의 총 26개 문항에 대한 평균은 2.865 이고 문항의 평균값이 전체 평균(2.865) 이하인 문항은 삭제되었다. 평균값 이하로 삭제된 문항은 총 9개 이며, 삭제는 문항은 문항 6(M=2.806), 13(M=2.613), 14(M=2.774), 16(M=2.419), 22(M=2.516), 23(M=2.613), 24(M=2.516), 25(M=2.548), 26(M=2.581) 이다. 타당도가 0.33 미만인 항목 총 6개도 추가적으로 제거되었다. 타당도 기준값으로 제거된 문항은 문항 3(0.226), 17(0.161), 18(0.161), 19(0.161), 20(0.290), 21(0.097) 이다. 26개 문항 중에서 평균값과 타당도 기준값으로 문항 15개가 제거되어 최종적으로 11문항이 선정되었다. 연구결과를 정리한 내용은 <표 5-9>와 같다.

<표 5-9> 델파이 2차 설문조사 결과 및 중요도 측정: 생산핵심역량 분야

구분	번호	문항	평균 (M)	표준편차 (SD)	Cronbach 알파	안정도 (0.8이하)	타당도 (0.33이상)	비고
생산핵심 역량 (M=2.865 / SD=1.00)	1	거래처는 우리 회사에 비용절감 정보를 정확하게 제공하지 않는다고 생각하십니까?	2.935	1.181	0.915	0.420	0.419	
	2	거래처는 우리 회사에 사업 관련 정보를 투명하게 제공하지 않는다고 생각하십니까?	2.974	0.884	0.917	0.314	0.613	
	3	거래처는 자발적으로 우리 회사에 사업에 필요한 정보를 제공한다고 생각하십니까?	3.226	0.884	0.920	0.314	0.226	타당도 제거
	4	거래처는 사업과 관련된 중요한 사항을 공유하지 않는다고 생각하십니까?	2.968	0.983	0.916	0.350	0.419	
	5	거래처와 거래가 우리 회사의 수요 및 시장개발 능력을 향상시킨다고 생각하십니까?	2.913	0.882	0.924	0.314	0.677	

	6	거래처와 거래를 통해 우리 회사 업무효율성이 증대된다고 생각하십니까?	2.806	0.946	0.920	0.336	0.548	평균제거
	7	거래처와 시장 전망에 대해 서로 기대(예상)하는 바가 다르다고 생각하십니까?	2.871	1.024	0.918	0.364	0.355	
	8	과업을 수행하는 과정에서 상호간의 정보가 원활하게 이루어진다고 생각하십니까?	3.097	0.902	0.920	0.321	0.677	
	9	과업을 수행하는 과정에서 거래처 구성원의 업무분장 불일치가 빈번하게 발생한다고 생각하십니까?	3.042	0.855	0.916	0.304	0.677	
	10	업무를 처리하는 과정에서 거래처의 지원 또는 정보제공이 원활하게 이루어진다고 생각하십니까?	3.006	0.910	0.921	0.324	0.484	
	11	거래처가 제공하는 정보를 신뢰할 수 있고, 거래처가 사업 또는 과업과 관련된 많은 정보를 제공한다고 생각하십니까?	3.000	0.775	0.919	0.276	0.484	

	12	거래처가 납품 품목과 관련된 기술 정보를 공유하지 않아서 갈등이 발생된 적이 있습니까?	2.871	0.957	0.915	0.340	0.419	
	13	거래처가 제공하는 정보(시장 동향, 판매상품 등)은 우리 회사가 영업정책을 수립하는데 중요하다고 생각하십니까?	2.613	1.086	0.926	0.386	0.548	평균제거
	14	거래처와 시장전망 및 사업아이템을 바라보는 시각적 차이가 자주 존재한다고 생각하십니까?	2.774	0.920	0.916	0.327	0.677	평균제거
	15	과업 또는 업무수행하는 과정에서 거래처가 전달한 정보가 정확하게 전달되지 않아서 어려움을 겪은 적이 있으십니까?	3.000	1.033	0.916	0.367	0.355	
	16	과업 또는 업무에 대한 문의나 그 밖의 정보를 요청할 때, 거래처가 고의적으로 알려주지 않는 경우가 있다고 생각하십니까?	2.419	0.886	0.916	0.315	0.742	평균제거

	17	거래처의 기술 및 인프라 역량 부족으로 개발 및 생산 일정에 차질이 생긴적이 있습니까?	3.097	1.076	0.915	0.383	0.161	타당도 제거
	18	거래처의 협력업체의 역량 부족으로 인하여 계약일정 계획의 차질이 발생해서 우리 회사가 손해를 본 적이 있습니까?	3.129	1.284	0.915	0.457	0.161	타당도 제거
	19	계약했던 제품의 스펙 내용과 실제 제품의 스펙 내용의 불일치로 갈등이 발생한 적이 있습니까?	3.032	1.224	0.916	0.435	0.161	타당도 제거
	20	거래처와 제품의 핵심 기능에 대한 의견 또는 이해 차이로 서로간의 심각한 갈등이 발생한 적이 있습니까?	2.871	1.204	0.916	0.428	0.290	타당도 제거
	21	거래처가 국내·외 협력업체의 관리 능력 부재로 우리 회사와 갈등을 경험한 적이 있습니까?	3.065	1.263	0.915	0.449	0.097	타당도 제거

	22	거래처가 발주시 최소한의 생산량과 매출 보장 없이 일방적인 투자를 강요한 적이 있습니까?	2.516	1.122	0.920	0.399	0.677	평균제거
	23	거래처가 적용하는 양산 시스템(설비)가 부적합하다고 생각하십니까?	2.613	0.919	0.914	0.327	0.613	평균제거
	24	거래처가 관리하는 인적자원 관리 및 시스템이 부적격하다고 생각하십니까?	2.516	0.926	0.916	0.329	0.742	평균제거
	25	거래처의 품질 및 생산혁신 능력이 부족하다고 생각하십니까?	2.548	0.925	0.915	0.329	0.613	평균제거
	26	거래처의 생산, 작업, 보관, 운송 기준 및 환경이 부적합하다고 생각하십니까?	2.581	0.958	0.915	0.341	0.677	평균제거

4) 운영체계 분야

거래 관계 분야의 총 19개 문항에 대한 평균은 2.746 이고 문항의 평균값이 전체 평균(2.746) 이하인 문항은 삭제되었다. 평균값 이하로 삭제된 문항은 총 8개 이며, 삭제는 문항은 문항 7(M=2.387), 8(M=2.419), 9(M=2.613), 12(M=2.548), 13(M=2.484), 14(M=2.161), 15(M=2.419), 16(M=2.548) 이다. 타당도가 0.33 미만인 항목 총 2개도 추가적으로 제거되었다. 타당도 기준값으로 제거된 문항은 문항 10(0.161), 11(0.032) 이다. 19개 문항 중에서 평균값과 타당도 기준값으로 문항 10개가 제거되어 최종적으로 9문항이 선정되었다. 연구결과를 정리한 내용은
<표 5-10>와 같다.

<표 5-10> 델파이 2차 설문조사 결과 및 중요도 측정: 운영체계 분야

구분	번호	문항	평균 (M)	표준편차 (SD)	Cronbach 알파	안정도 (0.8이하)	타당도 (0.33이상)	비고
운영체계 분야 (M=2.746 / SD=0.909)	1	거래처 직원의 불손한 언행(인격모독, 갑질 등)이 심각한 갈등을 발생시킨 적이 있습니까?	2.852	1.312	0.898	0.490	0.548	
	2	거래처가 거래 시 우리 회사의 이익에는 관심이 없다고 생각하십니까?	2.774	0.956	0.892	0.357	0.548	
	3	거래처는 우리 회사와 장기적인 관계 형성에 초점을 맞추지 않는다고 생각하십니까?	2.884	0.926	0.898	0.346	0.742	
	4	거래처가 우리 회사를 돕기 위해 노력하지 않는다고 생각하십니까?	2.852	0.810	0.891	0.302	0.806	
	5	거래처는 우리 회사의 요구 또는 제안에 대한 반응이 신속하지 못하다고 생각하십니까?	2.903	0.831	0.889	0.310	0.484	

	6	거래처는 우리 회사 직원들의 요구에 잘 반응하지 않는다고 생각하십니까?	2.842	0.815	0.889	0.304	0.677	
	7	거래처는 우리 회사와 협력적인 변화를 이루려고 노력을 하지 않는다고 생각하십니까?	2.387	0.615	0.891	0.230	0.935	평균제거
	8	거래처는 우리 회사와 유대감을 형성하지 않고 있다고 생각하십니까?	2.419	0.807	0.891	0.301	0.806	평균제거
	9	거래처는 자신들의 더 큰 이익을 위해 우리 회사의 이익을 희생할 것을 요구한 적이 있습니까?	2.613	1.116	0.891	0.417	0.548	평균제거
	10	거래처의 영업 전략이 우리 회사의 경영성과에 미치는 영향이 크다고 생각하십니까?	3.290	0.973	0.893	0.363	0.161	타당도 제거
	11	거래처의 영업 전략이 우리 회사의 경영성과에 미치는 영향이 크다고 생각하십니까?	3.290	1.131	0.893	0.422	0.032	타당도 제거

	12	우리 회사는 거래처에 경영 전반적으로 의존하고 있다고 생각하십니까?	2.548	1.028	0.907	0.384	0.806	평균제거
	13	거래처는 우리 회사의 의견을 잘 고려하지 않는 경향이 있다고 생각하십니까?	2.484	0.811	0.890	0.303	0.742	평균제거
	14	거래처는 우리 회사가 원하는 기능 및 서비스에 대해 지나칠 정도로 관여하고 있다고 생각하십니까?	2.161	0.779	0.892	0.291	0.871	평균제거
	15	거래처는 우리 회사의 정책, 방침, 의사결정 절차과정을 잘 따르지 않는 경향이 있다고 생각하십니까?	2.419	0.923	0.887	0.345	0.806	평균제거
	16	거래처는 우리 회사가 중요하게 다루는 사안에 대해서 중요하지 않게 생각하는 경우가 있다고 생각하십니까?	2.548	0.810	0.887	0.302	0.806	평균제거
	17	거래처가 관리하는 외주업체는 합리적으로 선정이 되고 운영이 되고 있다고 생각하십니까?	3.129	0.806	0.918	0.301	0.484	

	18	갑을 관계를 기반으로 하는 업무진행 및 거래처 위주의 중심적 판단이 갈등을 발생시킨 적이 있습니까?	2.935	0.964	0.889	0.360	0.355	
	19	거래처에서 빈번한 업무 일정 변경이 심각한 갈등을 발생시킨다고 생각하십니까?	2.839	0.860	0.886	0.321	0.484	

제 2 절 AHP를 활용한 평가항목 도출

AHP 분석은 SPSS 24.0을 활용하여 빈도분석을 실시하고 Expert Choice 11.0을 사용하여 최종적으로 공급사슬내 갈등을 유발시키는 원인(요인)들에 대한 우선순위를 도출에 활용하였다.

1. AHP 설문의 구성 및 조사결과

AHP 분석 설문지 구성을 위해 먼저 계층구조를 설정하였다. 제1계층에서는 본 연구 방법의 목표인 공급사슬내 갈등을 발생시키는 원인의 우선순위를 지표로 도출하였고, 제2계층에서는 4가지 분야별 분류(협력관계, 거래관계, 생산핵심역량, 운영체계)로 지정하였다.

제3계층에 델파이 2차 설문조사에서 최종적으로 선정된 20개 요인을 2계층의 하부요인으로 정하였다. 다음으로 AHP 분석 설문지는 측정을 위해 가장 일반적으로 사용하는 쌍대비교 7점 척도로 작성하였고 총 문항 수는 46개 이다. 더불어, 쌍대비교 시 동 연구방법의 특징인 상대적 중요도를 측정하는데 도움이 되도록 계층별 우선순위를 먼저 기록하도록 하여 설문응답의 일관성을 유지하도록 설계하였다. 설문지 구성 아래 [그림 5-1]과 같다.

Ⅱ. <주요 요인>간 중요도 평가 설문 시작

[문 1] 주요 요인들 간 상대적 중요도가 어느 정도라고 생각하시는지 표기하여 주십시오. (✓)

※ 표기 전 아래 선택사항에 대해 **우선순위(1-4번)를 빈 칸에 적어**보시면 작성하는데 편리합니다.

협력관계 분야	거래관계 분야	핵심역량 분야	운영체계 분야

A	매우 중요	↔	중요	↔	같다	↔	중요	↔	매우 중요					B
협력관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	거래관계 분야
협력관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	생산핵심역량 분야
협력관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	운영체계 분야
거래관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	생산핵심역량 분야
거래관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	운영체계 분야
핵심역량 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	운영체계 분야

[그림 5-1] AHP 분석 설문지 예시

1) 요인별 중요도 및 우선순위 분석

본 연구의 목적인 공급사슬내의 갈등을 발생시키는 요인들의 우선순위 도출을 위해 제 2 계층 및 제 3 계층(상·하위 요인)의 계층별 중요도와 우선순위를 분석하였다. 그리고 계층별 세부 요인간의 중요도와 우선순위를 종합하여 전체 순위를 산정한 후 그 결과에 대한 분석을 실시하였다.

2) 계층적 의사결정(AHP)기법의 계층 구조의 설정

AHP 계층구조를 설정하기 위해서 제1계층에는 본 연구의 목표인 공급사슬내의 갈등원인 항목들의 우선순위를 도출하였다. 제2계층은 본 연구의 4가지 분야의 분류(협력관계, 거래관계, 핵심역량관계, 운영체계)로 지정하였고 재3계층은 델파이 1차 개방형 설문조사, 델파이 2차 폐쇄형 설문조사를 결과

를 기반으로 총 20가지 요인들을 제2계층 하부요인을 정하였다. 최종적으로 제시된 [그림 5-2] 는 본 연구의 AHP 계층도이다.

[그림 5-2] AHP 계층도

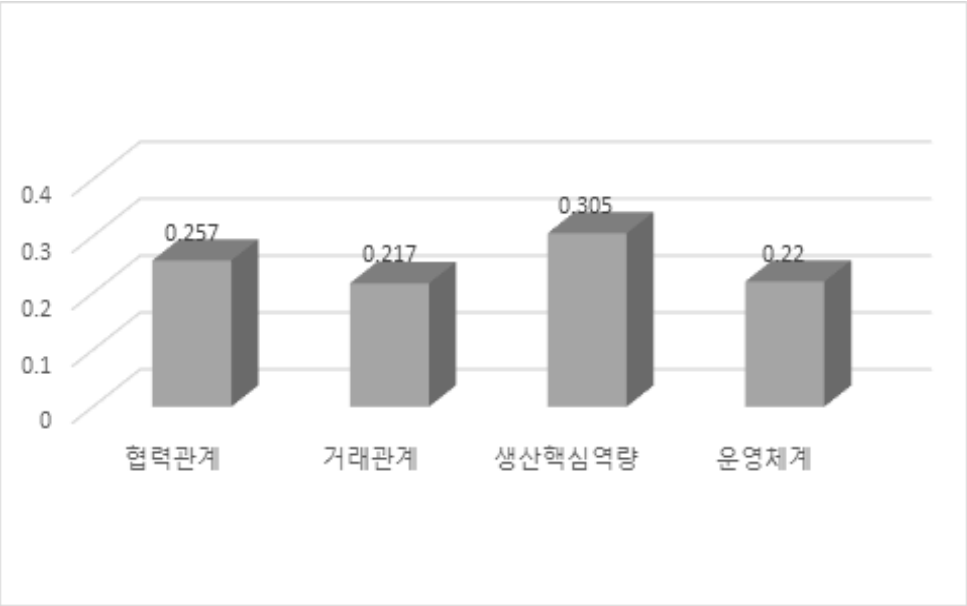
3) 중위(제2계층) 평가분야 요인 중요도 평가

제 2 계층 요인에 대한 분석 결과 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)은 0.1 이하인 0.00171 으로 적합한 것으로 나타났다. 제 2 계층의 중요도는 '협력관계 분야' (0.258), '거래관계 분야' (0.217), '생산핵심역량 분야' (0.305), '운영체계분야' (0.22) 로 분석되었다.

우선순위는 1위 '생산핵심역량 분야', 2위 '협력관계 분야', 3위 '운영체계 분야', 4위 '거래관계 분야' 순서로 나타났다. 제 2 계층의 중요도 및 우선순위 결과는 <표 5-11>, [그림 5-3]와 같다. 대기업과 거래하는 중소 및 중견기업들이 갈등의 원인이라고 생각하는 부분이 생산핵심역량 분야에서 가장 많이 발생하는 것을 확인할 수 있었다.

<표 5-11> 중위(제2계층) 요인 중요도 및 우선순위

구분	일관성 비율(CR)	중요도	우선순위
협력관계 분야	0.00171	0.257	2
거래관계 분야		0.217	4
생산핵심역량 분야		0.305	1
운영체계 분야		0.22	3



[그림 5-3] 중위(제2계층) 우선순위 분석도

[그림 5-4] 중위(제2계층) 분야 상대적 중요도

4) 하위(제 3 계층) 평가분야 요인 중요도 및 우선순위 평가

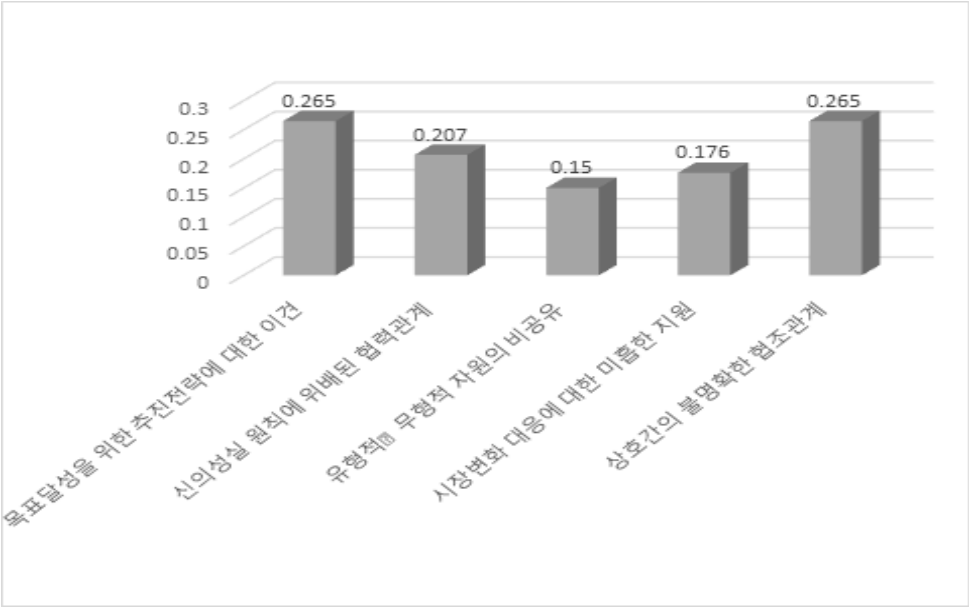
(1) 협력관계 분야 중요도 및 우선순위 평가

협력관계 분야의 하위요인에 대한 요소는 총 5개이다. 요인별 우선순위 분석 결과 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)은 0.01로 적합한 것으로 분석되었다. 중요도는 '목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견' (0.265), '신의성실 원칙에 위배된 협력관계' (0.207), '거래처의 유형적·무형적 자원의 공유' (0.15), '거래처의 시장변화 대응에 대한 미흡한 지원' (0.176), '과업수행시 거래처와 상호간의 불명확한 협조관계' (0.265)로 분석되었다.

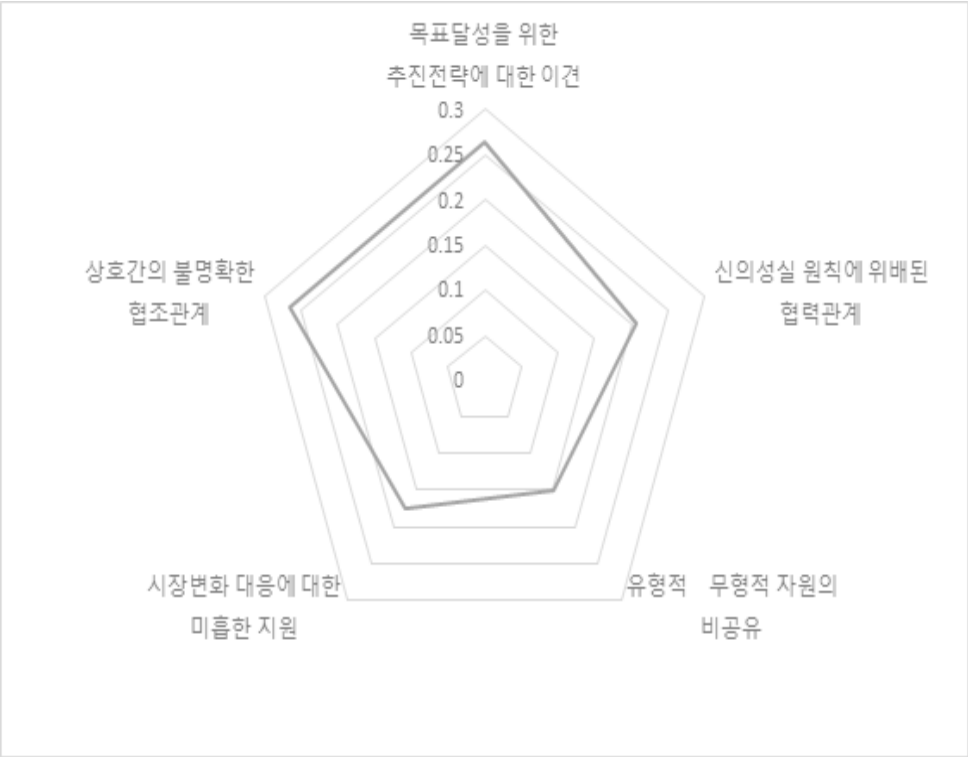
협력관계 분야에서 우선순위는 1위는 '상호간의 불명확한 협조관계', 2위는 '신의성실 원칙에 위배된 협력관계', 3위는 '목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견', 4위는 '시장변화에 신속하게 대응하기 위한 거래처의 지원', 5위는 '유형적.무형적 자원의 비공유' 의 순으로 나타났다. 협력관계 분야의 중요도 및 우선순위 결과는 <표 5-12>, [그림 5-5] 과 같다.

<표 5-12> 협력관계 분야의 중요도 및 우선순위

세부항목	일관성 비율(CR)	중요도	우선순위
목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견	0.01	0.265	3
신의성실 원칙에 위배된 협력관계		0.207	2
유형적·무형적 자원의 비공유		0.15	5
시장변화 대응에 대한 미흡한 지원		0.176	4
상호간의 불명확한 협조관계		0.265	1



[그림 5-5] 협력관계 분야 우선순위 분석도



[그림 5-6] 협력관계 분야 상대적 중요도

(2) 거래관계 분야 중요도 및 우선순위 평가

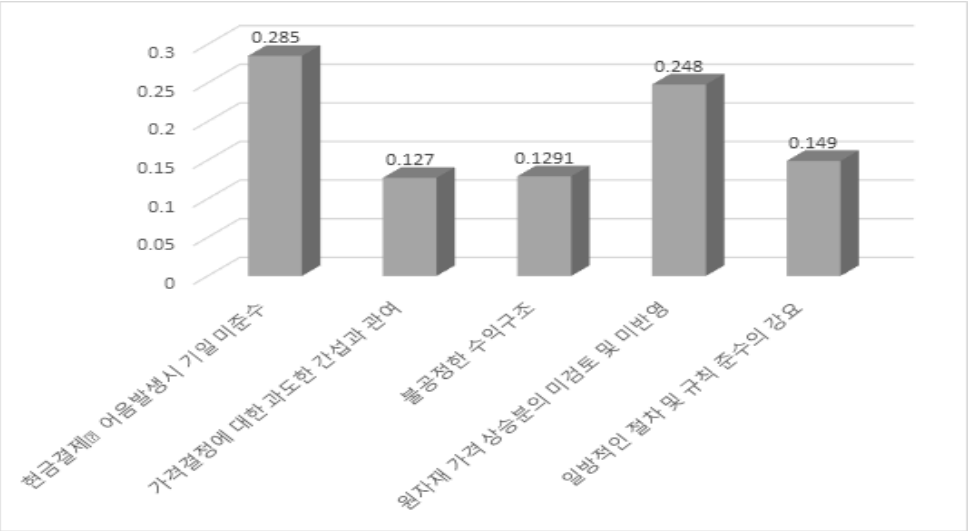
거래관계 분야의 하위요인에 대한 요소는 총 5개이다. 요인별 우선순위 분석 결과 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)은 0.00577로 적합한 것으로 분석되었다. 중요도는 '거래처의 현금결제.어음발생시 기일 미준수' (0.285), '거래처의 가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여' (0.127), '거래처의 불공정한 수익구조' (0.1291), '거래처의 원자재 가격 상승분의 미검토 및 미반영' (0.248), '거래처의 일방적인 절차 및 규칙 준수 강요' (0.149)로 분석되었다.

거래관계 분야에서 우선순위는 1위는 '거래처의 현금결제·어음발생시 기일

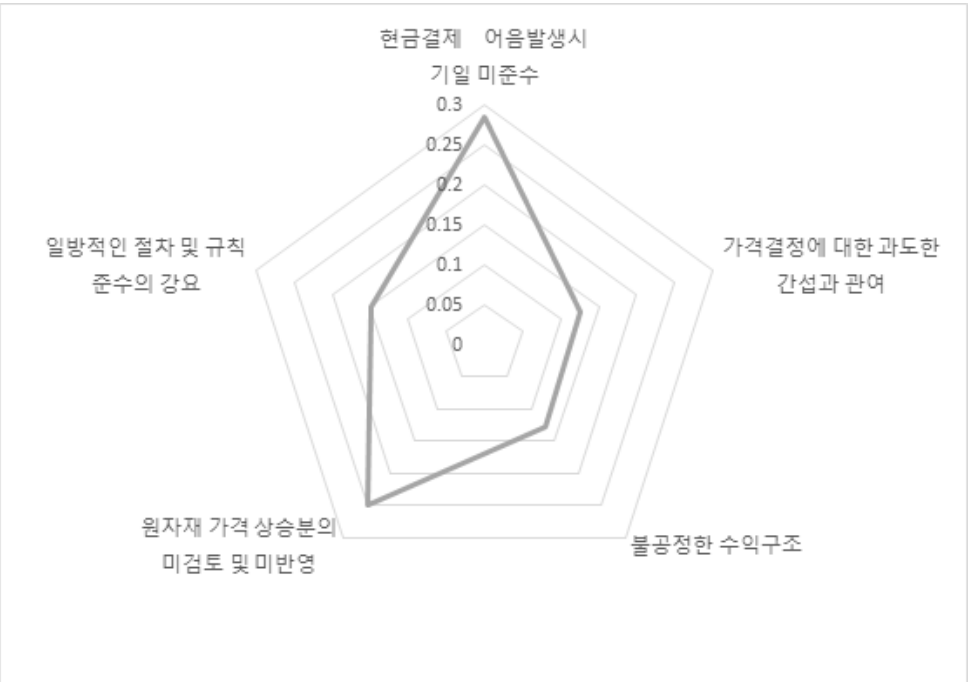
미준수', 2위는 '거래처의 원자재 가격 상승분의 미검토 및 미반영', 3위는 '거래처의 일방적인 절차 및 규칙 준수 강요', 4위는 '거래처의 불공정한 수익구조', 5위는 '거래처의 가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여' 의 순으로 나타났다. 거래관계 분야의 중요도 및 우선순위 결과는 <표 5-13>, [그림 5-7] 과 같다.

<표 5-13> 거래관계 분야의 중요도 및 우선순위

세부항목	일관성 비율(CR)	중요도	우선순위
현금결제·어음발생시 기일 미준수	0.00577	0.285	1
가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여		0.127	5
불공정한 수익구조		0.1291	4
원자재 가격 상승분의 미검토 및 미반영		0.248	2
일방적인 절차 및 규칙 준수의 강요		0.149	3



[그림 5-7] 거래관계 분야 우선순위 분석도



[그림 5-8] 거래관계 분야 상대적 중요도

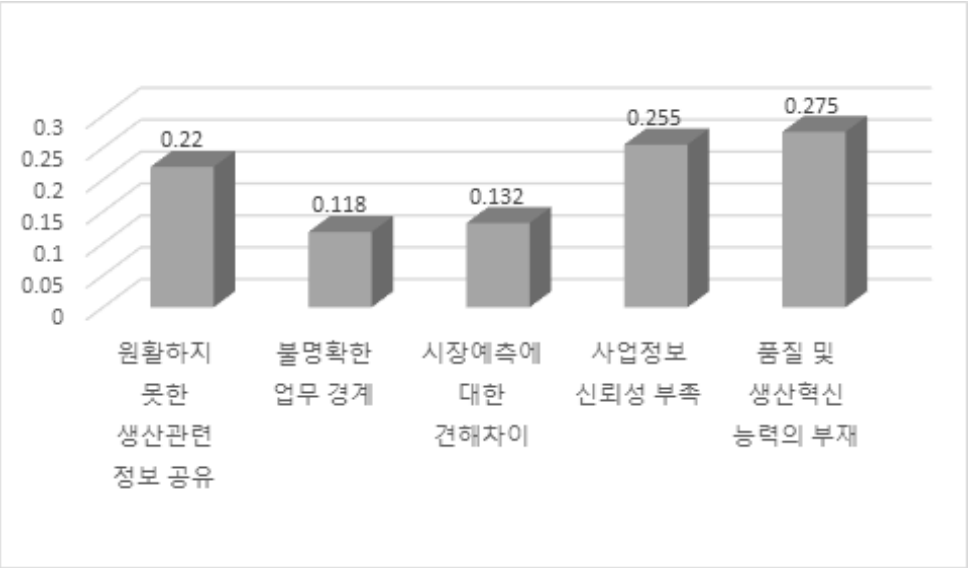
(3) 생산핵심역량 분야 중요도 및 우선순위 평가

생산핵심역량 분야의 하위요인에 대한 요소는 총 5개이다. 요인별 우선순위 분석 결과 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)은 0.02로 적합한 것으로 분석되었다. 중요도는 '거래처와 원활하지 못한 생산관련 정보 공유' (0.22), '거래처와 과업수행시 불명확한 업무 경계' (0.118), '거래처와 시장예측에 대한 견해 차이' (0.132), '거래처가 제공하는 사업정보의 신뢰성 부족' (0.255), '거래처의 품질 및 생산혁신 능력의 부재' (0.275)로 분석되었다.

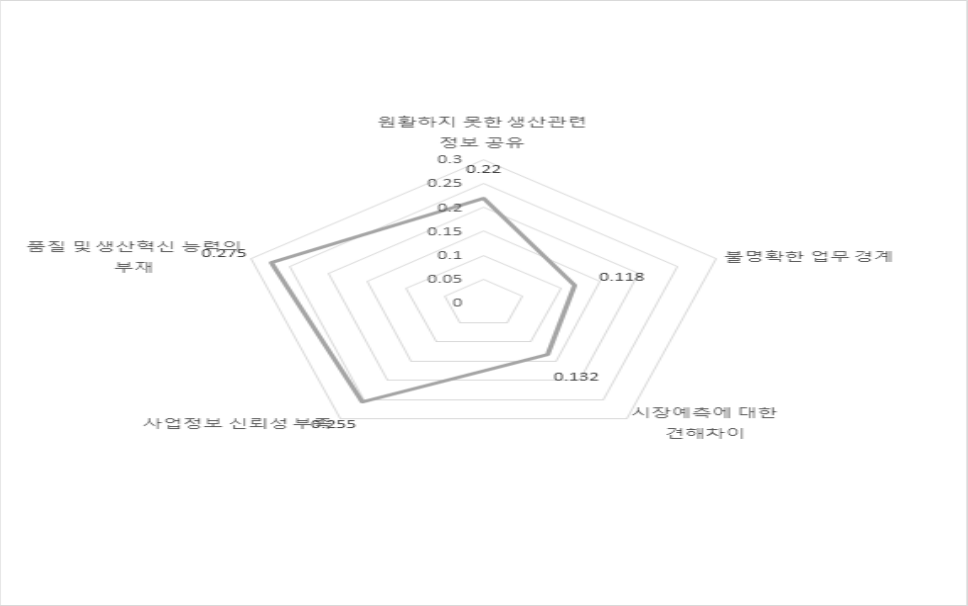
생산핵심역량 분야에서 우선순위는 1위는 '거래처의 품질 및 생산혁신 능력의 부재', 2위는 '거래처가 제공하는 사업정보 신뢰성의 부족', 3위는 '거래처와 원활하지 못한 생산관련 정보 공유', 4위는 '거래처와 시장예측에 대한 견해차이', 5위는 '거래처와 과업수행시 불명확한 업무 경계' 의 순으로 나타났다. 생산핵심역량 분야의 중요도 및 우선순위 결과는 <표 5-14>, [그림 5-9] 과 같다.

<표 5-14> 생산핵심역량 분야의 중요도 및 우선순위

세부항목	일관성 비율(CR)	중요도	우선순위
원활하지 못한 생산관련 정보 공유	0.02	0.22	3
불명확한 업무 경계		0.118	5
시장예측에 대한 견해차이		0.132	4
사업정보 신뢰성 부족		0.255	2
품질 및 생산혁신 능력의 부재		0.275	1



[그림 5-9] 생산핵심역량 우선순위 분석도



[그림 5-10] 생산핵심역량 분야 상대적 중요도

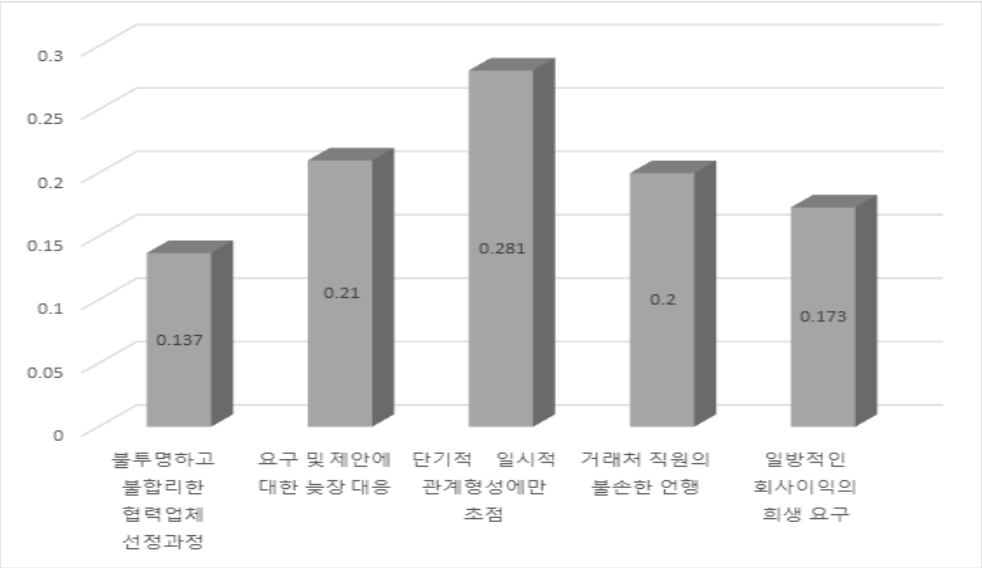
(4) 운영체계 분야 중요도 및 우선순위 평가

생산핵심역량 분야의 하위요인에 대한 요소는 총 5개이다. 요인별 우선순위 분석 결과 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)은 0.01로 적합한 것으로 분석되었다. 중요도는 '거래처의 불투명.불합리한 협력 업체 선정 과정' (0.137), '요구 및 제안에 대한 거래처의 늦장 대응' (0.21), '단기적.일시적 관계형성에만 초점을 맞추는 거래처의 노력' (0.281), '거래처 직원의 불손한 언행' (0.2), '거래처의 일방적인 회사이익의 희생 요구' (0.173)로 분석되었다.

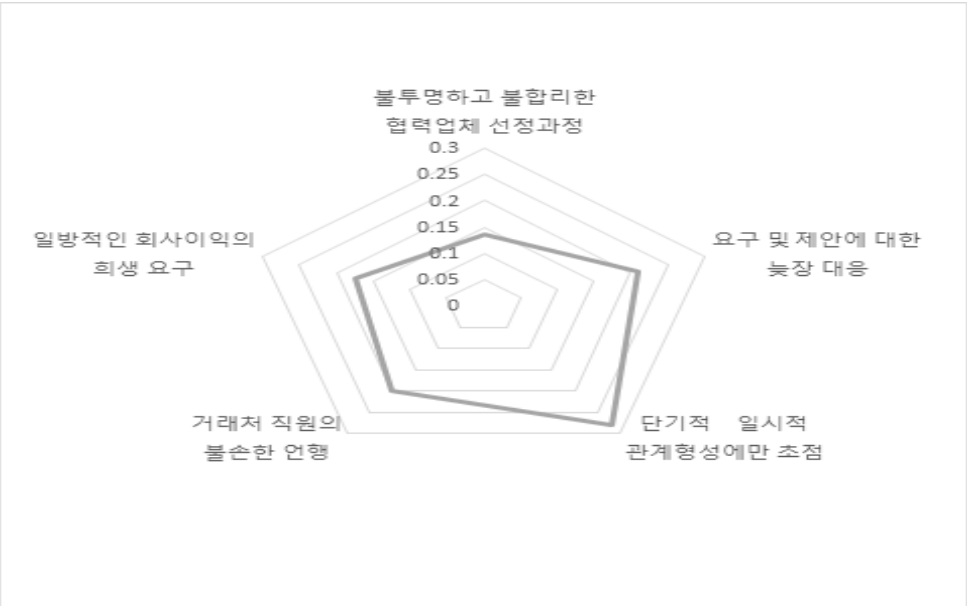
운영체계 분야에서 우선순위는 1위는 '거래처의 노력', 2위는 '거래처의 신속한 반응', 3위는 '거래처의 끊임없는 지원', 4위는 '거래처의 적극적 지원', 5위는 '외주업체 선정의 합리성'의 순으로 나타났다. 운영체계 분야의 중요도 및 우선순위 결과는 <표 5-15>, [그림 5-11] 과 같다.

<표 5-15> 운영체계 분야의 중요도 및 우선순위

세부항목	일관성 비율(CR)	중요도	우선순위
불투명하고 불합리한 협력업체 선정과정	0.01	0.137	5
요구 및 제안에 대한 늦장 대응		0.21	2
단기적·일시적 관계형성에만 초점		0.281	1
거래처 직원의 불손한 언행 (인격모독, 갑질)		0.2	3
일방적인 회사이익의 희생 요구		0.173	4



[그림 5-11] 운영체계 분야 우선순위 분석도(수정)



[그림 5-12] 운영체계 분야 상대적 중요도

제 3 절 갈등원인 항목의 중요도 및 체크리스트

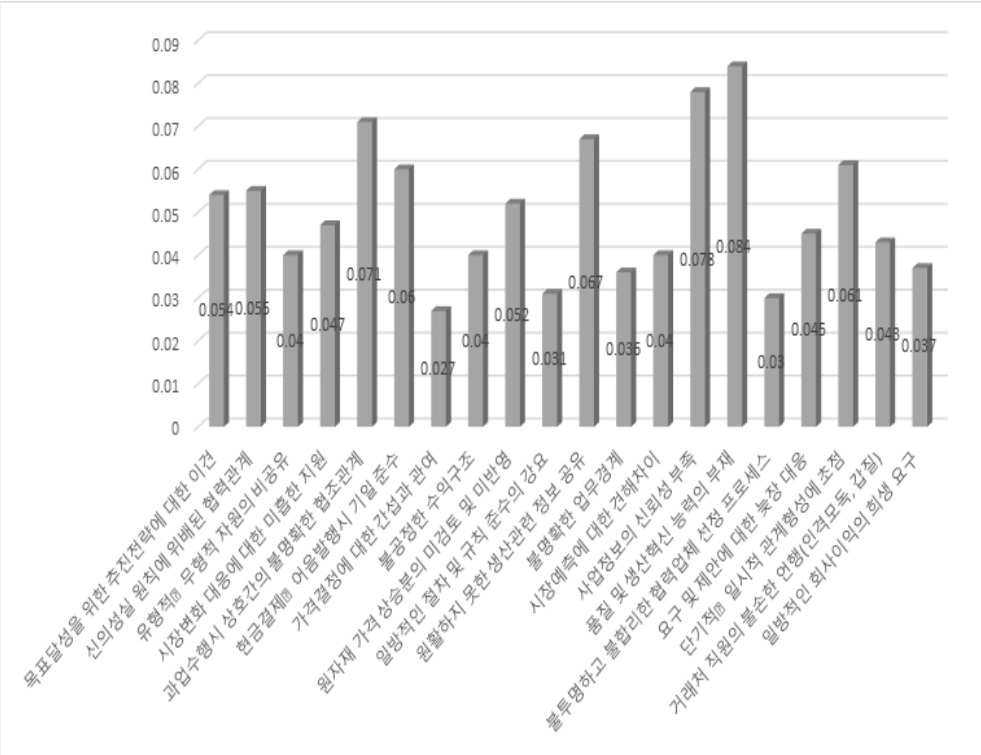
1. 갈등원인 항목의 전체 중요도 및 우선순위 분석

공급사슬내 갈등원인 항목에 대한 우선순위 및 중요도에 대한 전체적인 분석 결과를 살펴보면 <표 5-16>와 같다.

<표 5-16> 갈등원인 항목의 우선순위 종합 분석결과 요약

구분	가중치	세부항목	가중치	총 가중치	전체 우선 순위
협력 관계 분야	0.258	목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견	0.202	0.054	8
		신의성실 원칙에 위배된 협력관계	0.207	0.055	7
		유형적·무형적 자원의 비공유	0.15	0.04	13
		시장변화 대응에 대한 미흡한 지원	0.176	0.047	10
		과업수행시 상호간의 불명확한 협조관계	0.265	0.071	3
거래 관계 분야	0.217	현금결제·어음발행시 기일 준수	0.285	0.06	6
		가격결정에 대한 간섭과 관여	0.127	0.027	20
		불공정한 수익구조	0.1291	0.04	13
		원자재 가격 상승분의 미검토 및 미반영	0.248	0.052	9
		일방적인 절차 및 규칙 준수의 강요	0.149	0.031	18

생산 핵심 역량 분야	0.305	원활하지 못한 생산관련 정보 공유	0.22	0.067	4
		불명확한 업무경계	0.118	0.036	17
		시장예측에 대한 견해차이	0.132	0.04	13
		사업정보의 신뢰성 부족	0.255	0.078	2
		품질 및 생산혁신 능력의 부재	0.275	0.084	1
운영 체계 분야	0.22	불투명하고 불합리한 협력업체 선정 프로세스	0.137	0.03	19
		요구 및 제안에 대한 늦장 대응	0.21	0.045	11
		단기적·일시적 관계형성에 초점	0.281	0.061	5
		거래처 직원의 불손한 언행(인격모독, 갑질)	0.2	0.043	12
		일방적인 회사이익의 희생 요구	0.173	0.037	16



[그림 5-13] 갈등원인 전체 우선순위 #1

2. 갈등원인 진단 체크리스트

1) 전체 항목별 우선순위

갈등원인 항목별 평가점수표 개발을 위해 우선순위를 분석한 결과를 기반으로 복합가중치를 계산하였다. 복합가중치 계산은 각 평가요인에 대한 가중치를 AHP(쌍대비교)를 이용하여 산출한 다음 평가항목의 가중치와 곱하여 상대적 중요도를 계산하는 산출방법을 활용하였다. 그 결과 갈등원인 항목별 평가점수표를 사용된 총 20개의 전체 항목 우선순위는 <표 > 와 같이

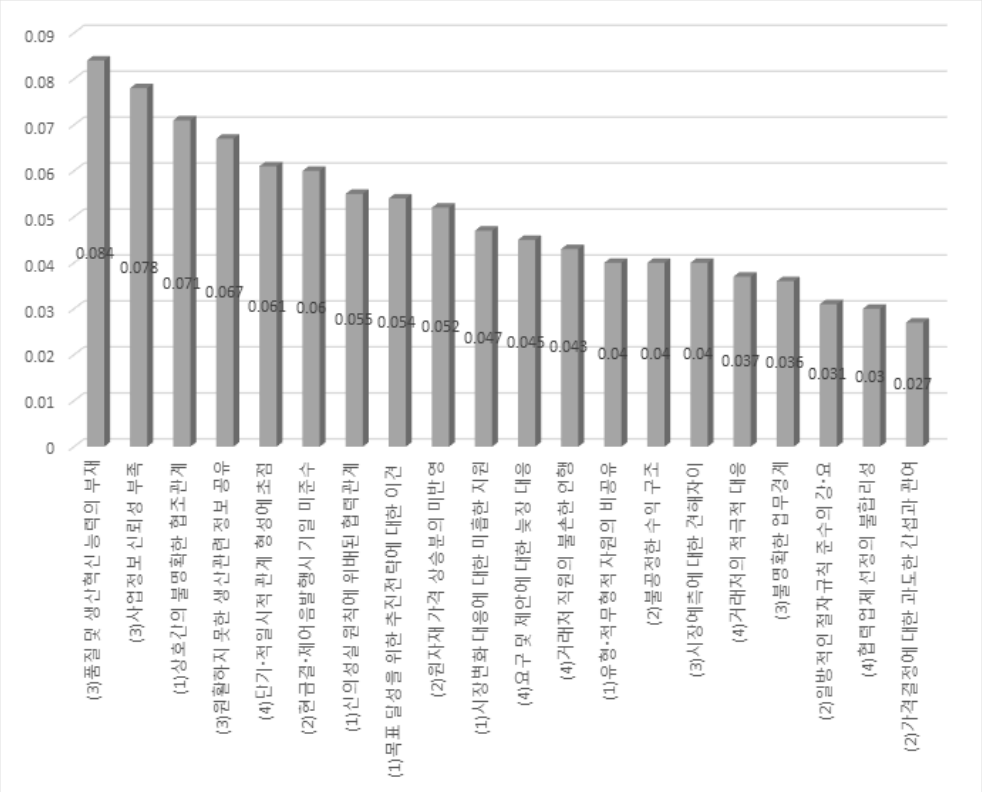
정리될 수 있다.

<표 5-17> 갈등원인 항목별 전체 우선순위

세부항목	하위요소 가중치	총 가중치	전체 우선순위
(3)품질 및 생산혁신 능력의 부재	0.149	0.084	1
(3)사업정보 신뢰성 부족	0.248	0.078	2
(1)상호간의 불명확한 협조관계	0.265	0.071	3
(3)원활하지 못한 생산관련 정보 공유	0.285	0.067	4
(4)단기적일시적 관계 형성에 초점	0.281	0.061	5
(2)현금결제어음발행시 기일 미준수	0.285	0.06	6
(1)신의성실 원칙에 위배된 협력관계	0.207	0.055	7
(1)목표 달성을 위한 추진전략에 대한 이견	0.202	0.054	8
(2)원자재 가격 상승분의 미반영	0.248	0.052	9
(1)시장변화 대응에 대한 미흡한 지원	0.176	0.047	10
(4)요구 및 제안에 대한 늦장 대응	0.21	0.045	11
(4)거래처 직원의 불손한 언행	0.2	0.043	12
(1)유형적무형적 자원의 비공유	0.15	0.04	13
(2)불공정한 수익 구조	0.1291	0.04	13
(3)시장예측에 대한 견해차이	0.1291	0.04	13
(4)거래처의 적극적 대응	0.173	0.037	16
(3)불명확한 업무경계	0.127	0.036	17
(2)일방적인 절차규칙 준수의 강요	0.149	0.031	18
(4)협력업체 선정의 불합리성	0.137	0.03	19
(2)가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여	0.127	0.027	20

(1)협력관계, (2)거래관계, (3)생산핵심역량, (4)운영체계

위의 표를 도식화하면 [그림 5-14]와 같다.



[그림 5-14] 갈등원인 항목별 종합적 우선순위

2) 평가점수표를 위한 변환점수 계산

(1) 중위(제2계층) 분야 갈등원인 항목 평가를 위한 변환점수 계산

상대적 중요도를 고려한 중위(제2계층) 분야의 갈등원인 평가를 위하여 평가영역 간 변환점수를 종합점수 100점을 기준으로 도출하였다. 평가 영역 간 변환점수 <표 4-18> 와 같다.

<표 5-18> 중위(제2계층) 분야의 갈등원인 항목별 변환점수

번호	중위(2계층)요소 구분	가중치 (중요도)	수식	변환점수
1	협력관계	0.258	0.258 X 100	25.8
2	거래관계	0.217	0.217 X 100	21.7
3	생산핵심역량	0.305	0.305 X 100	30.5
4	운영체계	0.22	0.22 X 100	22
-	총 계	1.00	-	100.0

각 요소별 변환점수를 살펴보면, 종합점수와 상대적 중요도(가중치)를 고려하면 <협력관계>는 25.8 점, <거래관계> 21.7점, <생산핵심역량> 30.5, <운영체계>는 22점으로 나타났다.

(2) 하위(제3계층: 협력관계) 분야 갈등원인 항목 평가를 위한 변환점수 계산

<협력관계>에 대한 평가영역의 변환점수는 위의 평가영역에서 상대적 중요도(가중치)를 고려하여 도출된 종합점수를 기준으로 하였다. <협력관계>은 상대적 중요도(가중치)와 종합점수 100점을 기준으로 25.8 점의 중요도를 나타났다. 그러므로, <협력관계>에 대한 평가영역에 대한 변환점수는 <협력관계> 지표간 상대적 중요도와 종합점수 25.8 점을 기준으로 도출하였다. <협력관계>의 변환점수는 다음 <표 5-19>와 같다.

<표 5-19> 협력관계 분야의 갈등원인 항목별 변환점수

번호	하위요소 세부항목	가중치 (중요도)	수식	변환점수
1	목표 달성을 위한 추진전략에 대한 이견	0.202	0.202 X 25.8	5.21
2	신의성실 원칙에 위배된 협력관계	0.207	0.207 X 25.8	5.34
3	유형적무형적 자원의 비공유	0.15	0.15 X 25.8	3.87
4	시장변화 대응에 대한 미흡한 지원	0.176	0.176 X 25.8	4.54
5	상호간의 불명확한 협조관계	0.265	0.265 X 25.8	6.84
	총 계	1.000	-	25.8

(3) 하위(제3계층: 거래관계) 분야 갈등원인 항목 평가를 위한 변환점수 계산

<거래관계>에 대한 평가영역의 변환점수는 위의 평가영역에서 상대적 중요도(가중치)를 고려하여 도출된 종합점수를 기준으로 하였다. <거래관계>은 상대적 중요도(가중치)와 종합점수 100점을 기준으로 21.78 점의 중요도를 나타났다. 그러므로, <거래관계>에 대한 평가영역에 대한 변환점수는 <거래관계> 지표간 상대적 중요도와 종합점수 21.7 점을 기준으로 도출하였다. <거래관계>의 변환점수는 다음 <표 5-20>와 같다.

<표 5-20> 거래관계 분야의 갈등원인 항목별 변환점수

번호	하위요소 세부항목	가중치 (중요도)	수식	변환점수
1	현금결제어음발행시 기일 미준수	0.285	0.285 X 21.7	6.18
2	가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여	0.127	0.127 X 21.7	2.76
3	불공정한 수익구조	0.1291	0.1291 X 21.7	2.80
4	원자재 가격 상승분의 미반영	0.248	0.248 X 21.7	5.38
5	일방적인 절차규칙 준수의 강요	0.149	0.149 X 21.7	3.23
	총 계	1.000		21.7

(4) 하위(제3계층: 생산핵심역량) 분야 갈등원인 항목 평가를 위한 변환점수 계산

<생산핵심역량>에 대한 평가영역의 변환점수는 위의 평가영역에서 상대적 중요도(가중치)를 고려하여 도출된 종합점수를 기준으로 하였다. <생산핵심역량>은 상대적 중요도(가중치)와 종합점수 100점을 기준으로 30.5 점의 중요도를 나타났다. 그러므로, <생산핵심역량>에 대한 평가영역에 대한 변환점수는 <생산핵심역량> 지표간 상대적 중요도와 종합점수 30.5 점을 기준으로 도출하였다. <생산핵심역량>의 변환점수는 다음 <표 5-21>와 같다.

<표 5-21> 생산핵심역량 분야의 갈등원인 항목별 변환점수

번호	하위요소 세부항목	가중치 (중요도)	수식	변환점수
1	원활하지 못한 생산관련 정보 공유	0.22	0.22 X 30.5	6.71
2	불명확한 업무경계	0.118	0.118 X 30.5	3.60
3	시장예측에 대한 견해차이	0.132	0.132 X 30.5	4.02
4	사업정보 신뢰성 부족	0.255	0.255 X 30.5	7.78
5	품질 및 생산혁신능력의 부재	0.275	0.275 X 30.5	8.34
	총 계	1.000		30.5

(5) 하위(제3계층: 운영체계) 분야 갈등원인 항목 평가를 위한 변환점수 계산

<운영체계>에 대한 평가영역의 변환점수는 위의 평가영역에서 상대적 중요도(가중치)를 고려하여 도출된 종합점수를 기준으로 하였다. <운영체계>은 상대적 중요도(가중치)와 종합점수 100점을 기준으로 22점의 중요도를 나타났다. 그러므로, <운영체계>에 대한 평가영역에 대한 변환점수는 <운영체계> 지표간 상대적 중요도와 종합점수 22점을 기준으로 도출하였다. <생산핵심역량>의 변환점수는 다음 <표 5-22>와 같다.

<표 5-22> 운영체계 분야의 갈등원인 항목별 변환점수

번호	하위요소 세부항목	가중치 (중요도)	수식	변환점수
1	협력업체 선정의 불합리성	0.137	0.137 X 22	3.01
2	요구 및 제안에 대한 늦장 대응	0.21	0.21 X 22	4.62
3	단기적일시적 관계 형성에 초점	0.281	0.281 X 22	6.18
4	거래처 직원의 불손한 언행 (인격모독, 갑질)	0.2	0.2 X 22	4.40
5	회사이익의 일방적인 희생 요구	0.173	0.173 X 22	3.81
	총 계	1.000		22

3) 변환점수를 이용한 갈등원인 항목별 체크리스트 개발

위의 상대적 중요도(가중치)와 변환점수를 이용하여 최종적으로 공급사슬 내 갈등원인 항목별 체크리스트를 개발하였다. 종합점수는 100점을 기준으로 하였고 평가항목은 5점 척도로 하여 매우 양호, 양호, 보통, 미흡, 매우 미흡으로 설정하여 항목별 평가할 수 있는 점수표를 완성하였다. 체크리스트의 자세한 내용은 다음 <표 5-23>와 같다

<표 5-23> 공급사슬내 갈등원인 항목별 체크리스트

구분	세부항목	매우 양호	양호	보통	미흡	매우 미흡
협력관계	목표 달성을 위한 추진전략에 대한 이견	5.21	4.17	3.13	2.09	1.05
	신의성실 원칙에 위배된 협력관계	5.34	4.27	3.20	2.14	1.07
	유형적무형적 자원의 비공유	3.87	3.10	2.32	1.55	0.77
	시장변화 대응에 대한 미흡한 지원	4.54	3.63	2.72	1.82	0.91
	상호간의 불명확한 협조관계	6.84	5.47	4.10	2.74	1.37
거래관계	현금결제·어음발행시 기일 미준수	6.18	4.94	3.71	2.47	1.24
	가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여	2.76	2.21	1.66	1.10	0.55
	불공정한 수익 구조	2.80	2.24	1.68	1.12	0.56
	원자재 가격 상승분의 미반영	5.38	4.30	3.23	2.15	1.08
	일방적인 절차·규칙 준수의 강요	3.23	2.58	1.94	1.29	0.65
생산핵심 역량	원활하지 못한 생산관련 정보 공유	6.71	5.37	4.03	2.68	1.34
	불명확한 업무경계	3.60	2.88	2.16	1.44	0.72
	시장예측에 대한 견해차이	4.03	3.22	2.42	1.61	0.81
	사업정보 신뢰성 부족	7.78	6.22	4.67	3.11	1.56
	품질 및 생산혁신 능력의 부재	8.39	6.71	5.03	3.36	1.68
운영체계	불합리·불공정한 협력업체 선정 과정	3.01	2.41	1.81	1.20	0.60
	요구 및 제안에 대한 늦장 대응	4.62	3.70	2.77	1.85	0.92
	단기적·일시적 관계 형성에 초점	6.18	4.94	3.71	2.47	1.24
	거래처 직원의 불손한 언행	4.40	3.52	2.64	1.76	0.88
	회사이익의 일방적인 희생 요구	3.80	3.04	2.28	1.52	0.76
총 계		100.0	80.0	60.0	40.0	20.0

제 4 절 공급사슬내 갈등 진단 체크리스트 적용

갈등원인 진단 체크리스트를 제조업 중소·중견기업에 실증적 분석한 결과를 정리하면 다음과 같다.

1. 응답자 일반현황 분석

본 연구를 위해 응답한 응답자들의 일반현황은 518명 중에서 성별은 남자가 431명(83.2%), 여자가 87명(16.8%)로 확인되었다. 연령대는 30대 199명(38.4%), 40대 232명(44.8%), 50대 74명(14.3%), 60대 13명(2.5%)로 확인되었고 거주지역 현황은 수도권 238명(45.9%), 충청권 64명(12.4%), 전라권 40명(7.7%), 경상권 168명(32.4%), 강원권 8명(1.5%)로 확인되었다.

회사유형은 중소기업 직원 424명(81.9%), 중견기업 직원 94명(18.1%)으로 구성되었다. 회사의 종업원 수는 10~29명은 59명(11.4%), 30~49명은 82명(15.8%), 50~99명은 162명(31.3%), 100~149명은 93명(18%), 150~299명은 122명(23.6%)로 구분이 되었다. 응답자 회사의 부서는 구매/조달은 23명(4.4%), 제조/생산은 495명(95.6%)으로 확인되었다. 회사소재는 수도권이 234명(45.2%), 충정권이 66명(12.7%), 전라권이 43명(8.3%), 경상권이 167명(32.2%), 강원권이 8명으로 1.5%으로 확인되었다.

응답자 회사의 매출액 수준은 10억 미만은 35명(6.8%), 10억~20억 미만은 43명(8.3%), 20억~50억 원 미만은 61명(11.8%), 50억~100억 원 미만은 103명(19.9%), 100억~500억 원 미만은 172명(33.2%), 500억~1,000억원 미만은 56명(10.8%), 1,000억~1,500억 원 미만은 23명(4.4%), 1,500 억 원 이상은

25명(4.8%)으로 분석되었다.

제조업에서 세부업종별 응답자는 전자부품 관련 제조업 174명(33.6%), 기계 및 장비 관련 제조업은 173명(33.4%), 자동차 및 트레일러 제조업은 171명(33.0%)으로 구분이 되었다. 공급업체별 응답자는 1차 공급업체가 173명(33.4%), 2차 공급업체가 173명(33.4%), 3차 공급업체가 172명(33.2%)으로 구성이 되었다. 거래처와 거래한 기간은 순서대로 나열을 하면 1~5년 미만은 59명(11.4%), 5~10년 미만은 169명(32.6%), 10~15년 미만은 122명(23.6%), 15~20년 미만은 86명(16.6%), 20~25년 미만은 37명(7.1%), 25~30년 미만은 27명(5.2%), 30~40년 미만은 16명(3.1%), 50년 이상은 2명(0.4%) 이였다.

응답자의 학력 분포는 사원급이 153명(29.5%), 대리급이 106명(20.5%), 과장급이 121명(23.4%), 차.부장급이 117명(22.6%), 임원급이 13명(2.5%), 기타가 8명(1.5%)의 분포를 보였다. 또한 응답자의 해당 회사의 근무기간은 2년 미만이 77명(14.9%), 2~5년 미만이 121명(23.4%), 5~7년 미만이 91명(17.6%), 7년~10년 미만은 90명(17.4%), 10~15년 미만은 88명(17%), 15년~20년 미만은 31명(6%), 20년 이상은 20명(3.9%)으로 분석이 되었고 응답자의 관련 분야 총 경력은 2년 미만은 32명(6.2%), 2~5년 미만은 68명(13.1%), 5~7년 미만은 69명(13.3%), 7~10년 미만은 104명(20.1%), 10~15년 미만은 131명(25.3%), 15~20년 미만은 58명(11.2%), 20년 이상은 56명(10.8%)로 확인되었다.

<표 5-24> 설문응답자 일반현황 분석

구분	세부	응답자 수(N)	퍼센트(%)
성별	남자	431	83.2
	여자	87	16.8
연령대	30대	199	38.4
	40대	232	44.8
	50대	74	14.3
	60대	13	2.5
거주지역	수도권	238	45.9
	충청권	64	12.4
	전라권	40	7.7
	경상권	168	32.4
	강원권	8	1.5
회사유형	중소기업	424	81.9
	중견기업	94	18.1
종업원수	10~29명	59	11.4
	30~49명	82	15.8
	50~99명	162	31.3
	100~149명	93	18.0
	150~299명	122	23.6
부서	구매/조달	23	4.4
	제조/생산	495	95.6
회사소재지	수도권	234	45.2
	충청권	66	12.7
	전라권	43	8.3
	경상권	167	32.2
	강원권	8	1.5

매출액수준	10억 원 미만	35	6.8
	10~20억 원 미만	43	8.3
	20~50억 원 미만	61	11.8
	50~100억 원 미만	103	19.9
	100억 원~500억 원 미만	172	33.2
	500~1,000억 원 미만	56	10.8
	1,000~1,500억 원 미만	23	4.4
	1,500억 원 이상	25	4.8
세부업종	전자부품 관련 제조업	174	33.6
	기계 및 장비 관련 제조업	173	33.4
	자동차 및 트레일러 관련 제조업	171	33.0
공급 사슬 위치	1차 공급업체	173	33.4
	2차 공급업체	173	33.4
	3차 공급업체	172	33.2
거래기간	1~5년 미만	59	11.4
	5~10년 미만	169	32.6
	10~15년 미만	122	23.6
	15~20년 미만	86	16.6
	20~25년 미만	37	7.1
	25~30년 미만	27	5.2
	30~40년 미만	16	3.1
	50년 이상	2	.4
직급	사원급	153	29.5
	대리급	106	20.5
	과장급	121	23.4
	차/부장급	117	22.6
	임원급	13	2.5
	기타	8	1.5

교육수준	고졸 이하	127	24.5
	2년제 대학 졸업	142	27.4
	4년제 대학 졸업	239	46.1
	석사	10	1.9
근무기간	2년 미만	77	14.9
	2~5년 미만	121	23.4
	5~7년 미만	91	17.6
	7년~10년 미만	90	17.4
	10~15년 미만	88	17.0
	15년~20년 미만	31	6.0
	20년 이상	20	3.9
총경력	2년 미만	32	6.2
	2~5년 미만	68	13.1
	5~7년 미만	69	13.3
	7년~10년 미만	104	20.1
	10~15년 미만	131	25.3
	15년~20년 미만	58	11.2
	20년 이상	56	10.8

2. 갈등원인 분야별 상관관계 및 신뢰도 분석

갈등원인 분야 간의 상관관계를 확인하기 위해서 피어슨 상관관계 분석을 실시하였다. 피어슨 상관계수는 최대 1, 최소 -1이며 95% 수준에서 상관관계 유의성을 확인하였다. 협력관계는 거래관계(r=.537, p<.01), 생산핵심역량(r=.618, p<.01), 운영체계(r=.530, p<.01)으로 유의하였다. 거래관계는 생산핵심역량(r=.682, p<.01), 운영체계(r=.761, p<.01)로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 생산핵심역량은 운영체계(r=.771 p<.01)와 유의하였으며 모든 변인 간에는 유의한 정(+)에 상관관계가 있는 것을 알 수 있었다.

다음으로 응답자의 응답에 대한 신뢰성을 확인하기 위해 크롬바흐 알파를 확인하였다. 일반적으로 사회과학에서 크롬바흐 알파의 계수가 0.6이상이면 신뢰도가 확보되었다고 판단하며 본 연구에서 사용한 갈등원인 분야는 모두 0.6이상으로 신뢰도가 확보되었다고 할 수 있다. 갈등원인 분야별 상관관계 및 신뢰도 분석 결과는 다음 <표 5-25>와 같다.

<표 5-25> 갈등원인 분야별 상관관계 및 신뢰도 분석

	협력관계	거래관계	생산핵심역량	운영체계	Cronbach 알파
협력관계	1				0.725
거래관계	.537**	1			0.812
생산핵심역량	.618**	.682**	1		0.85
운영체계	.530**	.716**	.771**	1	0.85

** p<.01

3. 갈등원인 분야별 기술통계 분석

갈등원인 분야별로 전체산업 응답자에 대한 평균과 표준편차를 확인한 결과, 협력관계(M=2.81, SD=.59), 거래관계(M=2.73, SD=.72), 생산핵심역량(M=2.72, SD=.70), 운영체계(M=2.84, SD=.75)로 확인되었으며 4가지 중에서 운영체계분야에서 갈등 점수가 가장 높은 것으로 확인되었다. 갈등원인 항목별 전체산업에 대한 기술통계 분석 자료는 다음의 표와 같다.

<표 5-26> 갈등원인 항목별 - 전체산업 기술통계 분석

구분	평균(M)	표준편차(SD)
협력관계	2.81	.59
거래관계	2.73	.72
생산핵심역량	2.72	.70
운영체계	2.84	.75

갈등원인 분야를 제조업종별(전자부품, 기계 및 장비, 자동차 및 트레일러)로 분석한 평균과 표준편차를 살펴보면, 전자부품 제조업종의 협력관계(M=2.83, SD=.59), 거래관계(M=2.71, SD=0.73), 생산핵심역량(M=2.75, SD=.0.69), 운영체계(M=2.78, SD=.74)로 확인되었으며 4가지 분야 중에서 협력관계 분야에서 갈등 점수가 가장 높은 것으로 나타났다. 기계 및 장비 제조업종인 경우, 협력관계(M=2.76, SD=0.62), 거래관계(M=2.73, SD=0.76), 생산핵심역량(M=2.72, SD=0.78), 운영체계(M=2.88, SD=0.82)로 분석되었으며, 4가지 분야 중에서 운영체계

분야의 갈등 정도가 가장 높게 확인되었다. 마지막으로 자동차 및 트레일러 제조업종인 경우, 협력관계(M=2.84, SD=0.56), 거래관계(M=2.75, SD=0.67), 생산핵심역량(M=2.70, SD=0.62), 운영체계(M=2.84, SD=0.70) 으로 확인되었고, 이중에서 운영체계 분야에서의 갈등 정도가 가장 높게 나타났다. 갈등원인 분야별 - 제조업종별 기술통계 분석 결과는 다음의 표와 같다.

<표 5-27> 갈등원인 분야별 - 제조업종별 기술통계 분석

구 분	전자부품		기계 및 장비		자동차 및 트레일러	
	평균 (M)	표준편차 (SD)	평균 (M)	표준편차 (SD)	평균 (M)	표준편차 (SD)
협력 관계	2.83	.59	2.76	.62	2.84	.56
거래 관계	2.71	.73	2.73	.76	2.75	.67
생산 핵심 역량	2.75	.69	2.72	.78	2.70	.62
운영 체계	2.78	.74	2.88	.82	2.84	.70

갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별)로 평균과 표준편차를 확인한 결과, 1차 공급업체의 협력관계(M=2.76, SD=.62), 거래관계(M=2.68, SD=0.80), 생산핵심역량(M=2.70, SD=.0.76), 운영체계(M=2.77, SD=0.82)로 확인되었으며 4가지 분야 중에서 운영체계 분야에서 갈등 점수가 가장 높은 것으로 나타났다. 2차 공급업체인 경우, 협력관계(M=2.79, SD=0.54), 거래관계(M=2.71, SD=0.66), 생산핵심역량(M=2.69, SD=0.67), 운영체계(M=2.85, SD=0.71)로 분석되었으며, 4가지 분야 중에서 운영체계 분야의 갈등 정도가 가장 높게 확인되었다. 3차 공급업체인 경우,

협력관계(M=2.88, SD=0.60), 거래관계(M=2.81, SD=0.69), 생산핵심역량(M=2.78, SD=0.67), 운영체계(M=2.90, SD=0.72) 으로 확인되었고, 이중에서 운영체계 분야에서의 갈등 정도가 가장 높게 확인되었다. 갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별) 기술통계 분석 결과는 다음의 표와 같다.

<표 5-28> 갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별) 기술통계 분석

구분	1차 공급업체		2차 공급업체		3차 공급업체	
	평균 (M)	표준편차 (SD)	평균 (M)	표준편차 (SD)	평균 (M)	표준편차 (SD)
협력 관계	2.76	.62	2.79	.54	2.88	.60
거래 관계	2.68	.80	2.71	.66	2.81	.69
생산 핵심 역량	2.70	.76	2.69	.67	2.78	.67
운영 체계	2.77	.82	2.85	.71	2.90	.72

4. 갈등원인 분야별 변환점수 분석 결과

갈등원인 분야별 - 전체 제조업에 대한 변환점수(총합 100점 만점 기준)으로 살펴본 결과, 협력관계의 평균은 25.8점 기준으로 14.47점, 거래관계의 평균은 21.7점 기준으로 10.94점이였고, 생산핵심역량의 평균은 30.5점 기준으로 16.53점, 운영체계의 평균은 22점 기준으로 12.45점으로 확인되었다. 갈등원인 항목에서 생산핵심역량 분야가 가장 갈등 정도가 높은 것으로 확인되었다. 전체 평균은 54.39점으로 분석되었다. 이는 국내

제조업체중에서 전자부품, 기계 및 장비, 자동차 및 트레일러 제조업종이 공급사슬에서 겪는 갈등의 정도가 54.39점임을 의미한다. 갈등원인 분야별 - 전체 제조업 변환점수에 대한 결과 분석은 다음의 표와 같다.

<표 5-29> 갈등원인 분야별 - 전체 제조업 변환점수

구분	전체 제조업	
	평균	표준편차
협력관계(25.8)	14.47	3.07
거래관계(21.7)	10.94	2.89
생산핵심역량(30.5)	16.53	4.31
운영체계(22)	12.45	3.30
갈등원인 합(100점 기준)	54.39	11.64

갈등원인 분야별 - 제조업종별 변환점수(총합 100점 만점 기준)으로 살펴보면 , 전자부품 제조업종의 협력관계 평균은 25.8점 기준으로 14.55점, 거래관계의 평균은 21.7점 기준으로 10.86점이였고, 생산핵심역량의 평균은 30.5점 기준으로 16.68점, 운영체계의 평균은 22점 기준으로 12.26점으로 확인되었다. 전자부품 제조업종인 경우, 생산핵심역량이 가장 높은 평균 점수를 나타냈다. 기계 및 장비 제조업종의 협력관계 평균은 25.8점 기준으로 14.21점, 거래관계의 평균은 21.7점 기준으로 10.93점이였고, 생산핵심역량의 평균은 30.5점 기준으로 16.49점, 운영체계의 평균은 22점 기준으로 12.66점으로 확인되었다. 4가지 분야 중에서 생산핵심역량이 16.49로 가장 높게 확인되었다. 자동차 및 트레일러 제조업종의 협력관계

평균은 25.8점 기준으로 14.65점, 거래관계의 평균은 21.7점 기준으로 11.02점이였고, 생산핵심역량의 평균은 30.5점 기준으로 16.40점, 운영체계의 평균은 22점 기준으로 12.44점으로 확인되었다. 전자부품, 기계 및 장비 제조업종과 마찬가지로 생산핵심역량이 가장 높은 평균을 나타냈다.
갈등원인 항목별 - 산업별 변환점수 결과표는 다음과 같다.

<표 5-30> 갈등원인 분야별 - 제조업종별 변환점수

구분	전자부품		기계 및 장비		자동차 및 트레일러	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
협력 관계 (25.8)	14.55	3.06	14.21	3.22	14.65	2.91
거래 관계 (21.7)	10.86	2.92	10.93	3.06	11.02	2.69
생산핵심 역량 (30.5)	16.68	4.27	16.49	4.84	16.40	3.76
운영 체계 (22)	12.26	3.26	12.66	3.59	12.44	3.02
갈등원인 합 (100점 기준)	54.35	11.64	54.30	12.97	54.51	10.19

갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별) 변환점수(총합 100점 만점 기준)으로 살펴보면 , 1차 공급업체의 협력관계 평균은 25.8점 기준으로 14.19점, 거래관계의 평균은 21.7점 기준으로 10.71점이였고, 생산핵심역량의 평균은 30.5점 기준으로 16.36점, 운영체계의 평균은 22점 기준으로 12.17점으로 확인되었다. 2차 공급업체의 협력관계 평균은 25.8점 기준으로

14.39점, 거래관계의 평균은 21.7점 기준으로 10.84점이였고, 생산핵심역량의 평균은 30.5점 기준으로 16.34점, 운영체계의 평균은 22점 기준으로 12.46점으로 확인되었다. 3차 공급업체의 협력관계 평균은 25.8점 기준으로 14.83점, 거래관계의 평균은 21.7점 기준으로 11.26점이였고, 생산핵심역량의 평균은 30.5점 기준으로 16.87점, 운영체계의 평균은 22점 기준으로 12.73점으로 확인되었다. 1차, 2차, 3차 공급업체 모두 생산핵심역량 분야에서 가장 높은 평균점수 및 갈등 정도가 확인되었다. 갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별) 변환점수 결과를 정리한 표는 다음과 같다.

<표 5-31> 갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별) 변환점수

구분	1차 공급업체		2차 공급업체		3차 공급업체	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
협력 관계 (25.8)	14.19	3.26	14.39	2.81	14.83	3.10
거래 관계 (21.7)	10.71	3.18	10.84	2.66	11.26	2.80
생산핵심 역량 (30.5)	16.36	4.65	16.34	4.09	16.87	4.16
운영 체계 (22)	12.17	3.60	12.46	3.10	12.73	3.16
갈등원인 합 (100점 기준)	53.43	12.95	54.04	10.85	55.69	10.94

5. 갈등원인 분야의 항목별 평균

1) 협력관계

협력관계 5문항에 대한 평균을 5점 기준, 변환점수를 중심으로 살펴본 결과, 협력관계 1은 (5점 기준 3.03, 변환 기준 3.16, 100만점 60.5점), 협력관계 2는 (5점 기준 2.68, 변환 기준 2.866, 100만점 53.7점), 협력관계 3은 (5점 기준 2.87, 변환 기준 2.225, 100만점 57.점), 협력관계 4는 (5점 기준 2.75, 변환 기준 2.498, 100만점 55.0점), 협력관계 5는 (5점 기준 2.72, 변환 기준 3.721, 100만점 54.40점)으로 확인되었다. 협력관계 5가지 항목에서 협력관계 1(목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견)이 가장 높은 갈등점수를 나타냈다. 갈등원인 분야의 항목별(협력관계) 평균을 정리한 표는 아래와 같다.

<표 5-32> 갈등원인 분야의 항목별(협력관계) 평균

구분	항목	5점 기준		변환점수		점수 (100점 기준)
		평균	표준편차	평균	표준편차	
협력관계	**협력관계 1**	3.03	.75	3.158	.781	**60.5**
	협력관계 2	2.68	.87	2.866	.930	53.7
	협력관계 3	2.87	.90	2.225	.696	57.5
	협력관계 4	2.75	.90	2.498	.811	55.0
	협력관계 5	2.72	.86	3.721	1.168	54.4

*협력관계 1: 목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견
*협력관계 2: 신의성실 원칙에 위배된 협력관계
*협력관계 3: 유형적.무형적 자원의 비공유
*협력관계 4: 시장변화 대응에 대한 미흡한 지원
*협력관계 5: 상호간의 불명확한 협조관계

2) 거래관계

거래관계 5문항에 대한 평균을 5점 기준, 변환점수를 중심으로 살펴본 결과, 거래관계 1은 (5점 기준 2.29, 변환 기준 2.825, 100만점 45.7점), 거래관계 2는 (5점 기준 2.82, 변환 기준 1.560, 100만점 56.5점), 거래관계 3은 (5점 기준 2.71, 변환 기준 1.517, 100만점 54.2.점), 거래관계 4는 (5점 기준 2.94, 변환 기준 3.159, 100만점 58.7점), 거래관계 5는 (5점 기준 2.90, 변환 기준 1.875, 100만점 58.1점)으로 확인되었다. 거래관계 5가지 항목에서 협력관계 4(원자재 가격 상승분의 미반영)이 가장 높은 갈등점수를 나타냈다. 갈등원인 분야의 항목별(거래관계) 평균을 정리한 표는 아래와 같다.

<표 5-33> 갈등원인 분야의 항목별(거래관계) 평균

구분	항목	5점 기준		변환점수		점수 (100점 기준)
		평균	표준편차	평균	표준편차	
거래관계	거래관계 1	2.29	.91	2.825	1.128	45.7
	거래관계 2	2.82	.97	1.560	.539	56.5
	거래관계 3	2.71	.92	1.517	.516	54.2
	거래관계 4	2.94	.95	3.159	1.026	**58.7**
	거래관계 5	2.90	1.00	1.875	.645	58.1

*거래관계 1: 현금결제.어음발행시 기일 미준수

*거래관계 2: 가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여

*거래관계 3: 불공정한 수익구조

*거래관계 4: 원자재 가격 상승분의 미반영

*거래관계 5: 일반엊깅 절차 및 규칙 준수의 강요

3) 생산핵심역량

생산핵심역량 5문항에 대한 평균을 5점 기준, 변환점수를 중심으로 살펴본 결과, 생산핵심역량 1은 (5점 기준 2.79, 변환 기준 3.717, 100만점 55.8점), 생산핵심역량 2는 (5점 기준 2.80, 변환 기준 2.013, 100만점 55.9점), 생산핵심역량 3은 (5점 기준 2.74, 변환 기준 2.204, 100만점 54.7.점), 생산핵심역량 4는 (5점 기준 2.63, 변환 기준 4.085, 100만점 52.5점), 생산핵심역량 5는 (5점 기준 2.67, 변환 기준 4.477, 100만점 53.4점)으로 확인되었다. 생산핵심역량 5가지 항목에서 생산핵심역량 3(불명확한 업무경계)이 가장 높은 갈등점수를 나타냈다. 갈등원인 분야의 항목별 (생산핵심역량) 평균을 정리한 표는 아래와 같다.

<표 5-34> 갈등원인 분야의 항목별(생산핵심역량) 평균

구분	항목	5점 기준		변환점수		점수 (100점 기준)
		평균	표준편차	평균	표준편차	
생산핵심역량	생산핵심역량 1	2.79	.90	3.747	1.211	55.8
	생산핵심역량 2	2.80	.89	2.013	.641	**55.9**
	생산핵심역량 3	2.74	.88	2.204	.707	54.7
	생산핵심역량 4	2.63	.85	4.085	1.318	52.5
	생산핵심역량 5	2.67	.91	4.477	1.522	53.4

*생산핵심역량 1: 원활하지 못한 생산관련 정보 고유

*생산핵심역량 2: 불명확한 업무경계

*생산핵심역량 3: 시장예측에 대한 견해차이

*생산핵심역량 4: 사업정보의 신뢰성

*생산핵심역량 5: 품질 및 생산혁신 능력의 부재

4)운영체계

운영체계 5문항에 대한 평균을 5점 기준, 변환점수를 중심으로 살펴본 결과, 운영체계 1은 (5점 기준 2.75, 변환 기준 1.659 100만점 55.1점), 운영체계 2는 (5점 기준 2.93, 변환 기준 2.707, 100만점 58.6점), 운영체계 3은 (5점 기준 2.70, 변환 기준 3.333, 100만점 53.9.점), 운영체계 4는 (5점 기준 2.84, 변환 기준 2.501, 100만점 56.8점), 운영체계 5는 (5점 기준 2.96, 변환 기준 2.252, 100만점 59.3점)으로 확인되었다. 운영체계 5가지 항목에서 운영체계 5(회사이익의 일방적인 희생 요구)가 가장 높은 갈등점수를 나타냈다. 갈등원인 분야의 항목별(운영체계) 평균을 정리한 표는 아래와 같다.

<표 5-35> 갈등원인 분야의 항목별(운영체계) 평균

구분	항목	5점 기준		변환점수		점수 (100점 기준)
		평균	표준편차	평균	표준편차	
운영체계	운영체계 1	2.75	.91	1.659	.553	55.1
	운영체계 2	2.93	.91	2.707	.844	58.6
	운영체계 3	2.70	.89	3.333	1.102	53.9
	운영체계 4	2.84	1.05	2.501	.926	56.8
	운영체계 5	2.96	.98	2.252	.746	**59.3**

*운영체계 1: 불합리·.불투명한 협력업체 선정 과정
*운영체계 2: 요구 및 제안에 대한 늦장 대응
*운영체계 3: 단기적.일시적 관계 형성에 초점
*운영체계 4: 거래처 직원의 불손한 언행
*운영체계 5: 회사이익의 일방적인 희생 요구

6. 갈등원인 분야별 - 제조업종별 평균차이분석

각 갈등원인 분야와 제조업종별 평균차이를 확인하기 위해 일원변량분석(one-way anova)을 실시하였다. 그리고 95% 유의수준을 기준으로 유의한 차이가 발생한 경우 사후분석으로 Scheffe를 진행하고자 하였다. 분석 결과, 협력관계(F=.945, p>0.05), 거래관계(F=.140, p>0.05), 생산핵심역량(F=.196, p>0.05), 운영체계(F=.629, p>0.05) 모두 유의한 평균차이를 보이지 않았다. 이는 각 갈등원인 분야별로 제조업종에 따른 평균차이가 없다는 것을 의미한다. 즉, 제조업종별로 각 갈등원인 분야에 대해 인식하는 갈등의 정도가 비슷함을 의미한다. 갈등원인 분야와 제조업종별 평균차이 분석 결과는 다음의 표와 같다.

<표 5-36> 갈등원인 분야 - 제조업종별 평균차이 분석

구분	제조업종	N	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	p
협력관계	전자부품	174	14.55	3.06	.945	.389
	기계 및 장비	173	14.21	3.22		
	자동차 및 트레일러	171	14.65	2.91		
거래관계	전자부품	174	10.86	2.92	.140	.870
	기계 및 장비	173	10.93	3.06		
	자동차 및 트레일러	171	11.02	2.69		
생산핵심역량	전자부품	174	16.68	4.27	.196	.822
	기계 및 장비	173	16.49	4.84		
	자동차 및 트레일러	171	16.40	3.76		
운영체계	전자부품	174	12.26	3.26	.629	.533
	기계 및 장비	173	12.66	3.59		
	자동차 및 트레일러	171	12.44	3.02		

갈등원인 분야와 공급사슬별(티어별) 평균차이를 확인하기 위해 일원변량분석(one-way anova)을 실시하였다. 그리고 95% 유의수준을 기준으로 유의한 차이가 발생한 경우 사후분석으로 Scheffe를 진행하고자 하였다. 분석한 결과, 협력관계(F=1.980, p>0.05), 거래관계(F=1.671, p>0.05), 생산핵심역량(F=0.846, p>0.05), 운영체계(F=1.229, p>0.05) 모두 유의한 평균차이를 보이지 않았다. 이는 각 갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별)에 따른 평균차이가 없다는 것을 의미한다. 다시 말하자면, 공급사슬별(티어별) 갈등원인 항목 4가지 분야(협력관계, 거래관계, 생산핵심역량, 운영체계)에 대해 인식하는 갈등의 정도가 비슷함을 의미한다. 갈등원인 분야와 공급사슬별(티어별) 평균차이 분석 결과는 다음의 표와 같다.

<표 5-37> 갈등원인 분야 - 공급사슬별(티어별) 평균차이 분석

구분	세부	N	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	p
협력관계	1차 공급업체	173	14.19	3.26	1.980	.139
	2차 공급업체	173	14.39	2.81		
	3차 공급업체	172	14.83	3.10		
거래관계	1차 공급업체	173	10.71	3.18	1.671	.189
	2차 공급업체	173	10.84	2.66		
	3차 공급업체	172	11.26	2.80		
생산핵심역량	1차 공급업체	173	16.36	4.65	.846	.430
	2차 공급업체	173	16.34	4.09		
	3차 공급업체	172	16.87	4.16		
운영체계	1차 공급업체	173	12.17	3.60	1.229	.293
	2차 공급업체	173	12.46	3.10		
	3차 공급업체	172	12.73	3.16		

7. 갈등원인 항목별 - 제조업종별 평균차이분석

제조업종별 항목에 대한 평균차이를 확인하기 위해 일원변량분석(one-way anova)을 실시하였다. 95% 유의수준을 기준으로 유의한 차이가 발생한 경우 사후분석으로 Scheffe를 진행하였다. 일원변량분석의 결과, 협력관계 2번(신의성실 원칙에 위배된 협력관계) 문항을 제외한 나머지 항목에서는 모두 유의한 평균차이를 보이지 않았다.

협력관계 2번(신의성실 원칙에 위배된 협력관계)의 경우에는 전자부품 제조업종의 평균과 기계 및 장비 제조업종의 평균에 차이가 보이는 것으로 확인되었다. 그리고 평균은 전자부품 제조업종의 응답자가 더 높았다. 이는 협력관계 2번(신의성실 원칙에 위배된 협력관계)의 평균점수가 전자부품 제조업종에 근무하는 응답자가 기계 및 장비 제조업종에 근무하는 응답자에 비해 인식하는 점수가 더 높음을 의미한다. 반면 평균차이가 없는 항목은 갈등원인 항목별로 제조업종에 따른 평균차이가 없다는 것을 의미한다. 즉, 제조업종별로 각 갈등원인 항목에 대해 인식하는 갈등의 정도가 비슷함을 의미한다.

<표 5-38> 갈등원인 분야별 - 제조업종별 평균차이 분석

문항	구분	N	평균	표준편차	F	p	Scheffe
협력관계1	전자부품	174	3.02	.74	.004	.996	
	기계 및 장비	173	3.03	.80			
	자동차 및 트레일러	171	3.03	.72			
협력관계2	전자부품	174	2.79	.87	3.641	.027	a>b
	기계 및 장비	173	2.54	.87			
	자동차 및 트레일러	171	2.72	.86			

협력 관계3	전자부품	174	2.93	.85	.665	.515	
	기계 및 장비	173	2.82	.95			
	자동차 및 트레일러	171	2.88	.89			
협력 관계4	전자부품	174	2.73	.91	.403	.669	
	기계 및 장비	173	2.72	.92			
	자동차 및 트레일러	171	2.80	.85			
협력 관계5	전자부품	174	2.68	.82	.709	.493	
	기계 및 장비	173	2.69	.90			
	자동차 및 트레일러	171	2.78	.84			

*협력관계 1: 목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견

*협력관계 2: 신의성실 원칙에 위배된 협력관계

*협력관계 3: 유형적.무형적 자원의 비공유

*협력관계 4: 시장변화 대응에 대한 미흡한 지원

*협력관계 5: 상호간의 불명확한 협조관계

거래 관계1	전자부품	174	2.27	.89	.359	.699	
	기계 및 장비	173	2.25	.97			
	자동차 및 트레일러	171	2.33	.88			
거래 관계2	전자부품	174	2.80	.98	.233	.792	
	기계 및 장비	173	2.81	1.01			
	자동차 및 트레일러	171	2.87	.93			
거래 관계3	전자부품	174	2.70	.95	.152	.859	
	기계 및 장비	173	2.74	.94			
	자동차 및 트레일러	171	2.69	.88			
거래 관계4	전자부품	174	2.90	.94	.307	.736	
	기계 및 장비	173	2.98	1.01			
	자동차 및 트레일러	171	2.94	.91			
거래 관계5	전자부품	174	2.91	.98	.183	.833	
	기계 및 장비	173	2.87	1.03			
	자동차 및 트레일러	171	2.93	.99			

*거래관계 1: 현금결제.어음발행시 기일 미준수

*거래관계 2: 가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여

*거래관계 3: 불공정한 수익구조

*거래관계 4: 원자재 가격 상승분의 미반영

*거래관계 5: 일방적인 절차 및 규칙 준수의 강요

생산 핵심 역량1	전자부품	174	2.78	.87	.197	.821	
	기계 및 장비	173	2.83	.97			
	자동차 및 트레일러	171	2.77	.86			
생산 핵심 역량2	전자부품	174	2.83	.90	.259	.772	
	기계 및 장비	173	2.79	.97			
	자동차 및 트레일러	171	2.77	.79			
생산 핵심 역량3	전자부품	174	2.80	.83	.810	.445	
	기계 및 장비	173	2.70	.92			
	자동차 및 트레일러	171	2.70	.89			
생산 핵심 역량4	전자부품	174	2.62	.82	.005	.995	
	기계 및 장비	173	2.63	.96			
	자동차 및 트레일러	171	2.63	.76			
생산 핵심 역량5	전자부품	174	2.73	.88	.608	.545	
	기계 및 장비	173	2.64	.99			
	자동차 및 트레일러	171	2.64	.85			

*생산핵심역량 1: 원활하지 못한 생산관련 정보 고유

*생산핵심역량 2: 불명확한 업무경계

*생산핵심역량 3: 시장예측에 대한 견해차이

*생산핵심역량 4: 사업정보의 신뢰성

*생산핵심역량 5: 품질 및 생산혁신 능력의 부재

운영 체계1	전자부품	174	2.67	.89	1.301	.273	
	기계 및 장비	173	2.76	.98			
	자동차 및 트레일러	171	2.83	.87			
운영 체계2	전자부품	174	2.86	.89	.848	.429	
	기계 및 장비	173	2.95	.98			
	자동차 및 트레일러	171	2.98	.86			
운영 체계3	전자부품	174	2.75	.90	1.152	.317	
	기계 및 장비	173	2.72	.95			
	자동차 및 트레일러	171	2.61	.81			

운영 체계4	전자부품	174	2.75	1.02	1.404	.246	
	기계 및 장비	173	2.94	1.11			
	자동차 및 트레일러	171	2.84	1.03			
운영 체계5	전자부품	174	2.89	.97	1.172	.310	
	기계 및 장비	173	3.05	1.02			
	자동차 및 트레일러	171	2.96	.95			

*운영체계 1: 불합리·불투명한 협력업체 선정 과정

*운영체계 2: 요구 및 제안에 대한 늦장 대응

*운영체계 3: 단기적.일시적 관계 형성에 초점

*운영체계 4: 거래처 직원의 불손한 언행

*운영체계 5: 회사이익의 일방적인 희생 요구

다음으로 갈등원인 항목별 - 공급사슬별(티어별) 대해서 평균차이를 확인하기 위해 일원변량분석을 실시하였다. 그 결과 모든 갈등원인 항목에서 평균차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 모든 항목에 대해서 공급사슬별(티어별)로 갈등원인 항목에 대해 인지하는 수준이 비슷하다는 것을 의미한다.

<표 5-39> 갈등원인 분야별 - 공급사슬별(티어별) 평균차이 분석

문항	구분	N	평균	표준편차	F	p	Scheffe
협력 관계1	1차 공급업체	173	3.05	.74	.720	.487	
	2차 공급업체	173	3.06	.75			
	3차 공급업체	172	2.97	.76			
협력 관계2	1차 공급업체	173	2.58	.85	2.971	.052	
	2차 공급업체	173	2.66	.86			
	3차 공급업체	172	2.81	.90			
협력 관계3	1차 공급업체	173	2.78	.87	2.386	.093	
	2차 공급업체	173	2.86	.88			
	3차 공급업체	172	2.99	.94			

협력 관계4	1차 공급업체	173	2.73	.89	1.283	.278	
	2차 공급업체	173	2.69	.90			
	3차 공급업체	172	2.84	.90			
협력 관계5	1차 공급업체	173	2.64	.90	1.653	.193	
	2차 공급업체	173	2.71	.82			
	3차 공급업체	172	2.81	.85			
거래 관계1	1차 공급업체	173	2.20	.89	1.132	.323	
	2차 공급업체	173	2.31	.94			
	3차 공급업체	172	2.34	.91			
거래 관계2	1차 공급업체	173	2.75	1.03	1.464	.232	
	2차 공급업체	173	2.80	.96			
	3차 공급업체	172	2.92	.92			
거래 관계3	1차 공급업체	173	2.64	1.00	1.775	.170	
	2차 공급업체	173	2.68	.84			
	3차 공급업체	172	2.81	.91			
거래 관계4	1차 공급업체	173	2.92	1.03	1.646	.194	
	2차 공급업체	173	2.85	.86			
	3차 공급업체	172	3.03	.96			
거래 관계5	1차 공급업체	173	2.86	1.06	.321	.725	
	2차 공급업체	173	2.90	.95			
	3차 공급업체	172	2.95	.99			
생산 핵심 역량1	1차 공급업체	173	2.81	.94	.821	.440	
	2차 공급업체	173	2.72	.86			
	3차 공급업체	172	2.84	.90			
생산 핵심 역량2	1차 공급업체	173	2.78	.93	1.072	.343	
	2차 공급업체	173	2.73	.88			
	3차 공급업체	172	2.87	.86			
생산 핵심 역량3	1차 공급업체	173	2.76	.98	.222	.801	
	2차 공급업체	173	2.70	.85			
	3차 공급업체	172	2.75	.80			

생산 핵심 역량4	1차 공급업체	173	2.59	.88	.554	.575	
	2차 공급업체	173	2.61	.80			
	3차 공급업체	172	2.68	.87			
생산 핵심 역량5	1차 공급업체	173	2.58	.98	1.356	.259	
	2차 공급업체	173	2.68	.87			
	3차 공급업체	172	2.74	.87			
운영 체계1	1차 공급업체	173	2.71	1.03	.338	.714	
	2차 공급업체	173	2.76	.84			
	3차 공급업체	172	2.79	.87			
운영 체계2	1차 공급업체	173	2.85	.99	1.741	.176	
	2차 공급업체	173	2.91	.87			
	3차 공급업체	172	3.03	.87			
운영 체계3	1차 공급업체	173	2.68	.93	1.436	.239	
	2차 공급업체	173	2.62	.86			
	3차 공급업체	172	2.78	.89			
운영 체계4	1차 공급업체	173	2.73	1.09	1.791	.168	
	2차 공급업체	173	2.95	1.04			
	3차 공급업체	172	2.84	1.02			
운영 체계5	1차 공급업체	173	2.87	1.00	1.178	.309	
	2차 공급업체	173	2.99	.98			
	3차 공급업체	172	3.03	.96			

8. 갈등원인 항목별 교차분석

갈등원인 항목별 교차분석[제조업종별-갈등원인 항목별, 제조업종별-공급사슬별(티어별)] 결과를 정리하면 아래의 표와 같다.

1) 제조업종별-갈등원인 항목별 교차분석의 결과 요약

제조업종별-협력관계의 항목별 교차분석을 한 결과, 협력관계의 모든 항목에서 유의하지 않은 결과로 확인되었다. 제조업종과 상관없이 협력관계 항목에 대한 응답자의 분포가 비슷함을 알 수 있다.

<표 5-40> 제조업종별-협력관계 교차분석 요약

번호	구분	협력관계	교차분석 결과
1	제조업종	목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견	유의하지 않음
2		신의성실 원칙에 위배된 협력관계	
3		유형적·무형적 자원의 비공유	
4		시장변화 대응에 대한 미흡한 지원	
5		상호간의 불명확한 협조관계	

제조업종별-거래관계의 항목별 교차분석을 한 결과, 거래관계의 모든 항목에서 유의하지 않은 결과로 확인되었다. 제조업종과 상관없이 거래관계 항목에 대한 응답자의 분포가 비슷함을 알 수 있다.

<표 5-41> 제조업종별-거래관계 교차분석 요약

번호	구분	거래관계	교차분석 결과
1	제조업종	현금결제·어음발행시 결제 기일 미준수	유의하지 않음
2		가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여	
3		불공정한 수익구조	
4		원자재 가격 상승분의 미반영	
5		상호간의 불명확한 협조관계	

제조업종별-생산핵심역량의 항목별 교차분석을 한 결과, 생산핵심역량의 모든 항목에서 유의하지 않은 결과로 확인되었다. 제조업종과 상관없이 생산핵심역량 항목에 대한 응답자의 분포가 비슷함을 알 수 있다.

<표 5-42> 제조업종별-생산핵심역량 교차분석 요약

번호	구분	생산핵심역량	교차분석 결과
1	제조업종	원활하지 못한 생산관련 정보 공유	유의하지 않음
2		불확실한 업무 경계	
3		시장예측에 대한 견해 차이	
4		사업정보 신뢰성 부족	
5		품질 및 생산혁신 능력의 부재	

제조업종별-운영체계의 항목별 교차분석을 한 결과, 운영체계의 모든 항목에서 유의하지 않은 결과로 확인되었다. 제조업종과 상관없이 운영체계 항목에 대한 응답자의 분포가 비슷함을 알 수 있다.

<표 5-43> 제조업종별-운영체계 교차분석 요약

번호	구분	운영체계	교차분석 결과
1	제조업종	불합리한 불투명한 협력업체 선정 과정	유의하지 않음
2		요구 및 제안에 대한 늦장 대응	
3		단기적·일시적 관계형성에 초점	
4		거래처 직원의 불손한 언행	
5		일방적인 회사이익의 희생 요구	

2) 공급사슬별(티어별)-갈등원인 항목별 교차분석의 결과 요약

공급사슬별(티어별)-협력관계의 항목별 교차분석을 한 결과, 협력관계의 모든 항목에서 유의하지 않은 결과로 확인되었다. 공급업체의 티어와 상관없이 협력관계 항목에 대한 응답자의 분포가 비슷함을 알 수 있다.

<표 5-44> 공급사슬별-협력관계 교차분석 요약

번호	구분	협력관계	교차분석 결과
1	공급업체	목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견	유의하지 않음
2		신의성실 원칙에 위배된 협력관계	
3		유형적·무형적 자원의 비공유	
4		시장변화 대응에 대한 미흡한 지원	
5		상호간의 불명확한 협조관계	

공급사슬별(티어별)-거래관계의 항목별 교차분석을 한 결과, 거래관계의 항목중에서 불공정한 수익구조와 원자재 가격 상승분의 미반영 항목은 유의한 결과로 확인이 되었다. 공급업체의 티어와 거래관계의 불공정한 수익구조와 원자재 가격 상승분에 대한 응답자의 현황에 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 5-45> 공급사슬별-거래관계 교차분석 요약

번호	구분	거래관계	교차분석 결과
1	공급업체	현금결제·어음발행시 결제 기일 미준수	유의하지 않음
2		가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여	유의하지 않음
3		불공정한 수익구조	유의함(17.93*)
4		원자재 가격 상승분의 미반영	유의함(21.40**)
5		상호간의 불명확한 협조관계	유의하지 않음

공급사슬별(티어별)-생산핵심역량의 항목별 교차분석을 한 결과, 생산핵심역량의 모든 항목에서 유의하지 않은 결과로 확인되었다. 공급업체의 티어와 상관없이 생산핵심역량 항목에 대한 응답자의 분포가 비슷함을 알 수 있다.

<표 5-46> 공급사슬별-생산핵심역량 교차분석 요약

번호	구분	생산핵심역량	교차분석 결과
1	공급업체	원활하지 못한 생산관련 정보 공유	유의하지 않음
2		불확실한 업무 경계	
3		시장예측에 대한 견해 차이	
4		사업정보 신뢰성 부족	
5		품질 및 생산 혁신 능력의 부재	

공급사슬별(티어별)-운영체계의 항목별 교차분석을 한 결과, 운영체계의 모든 항목에서 유의하지 않은 결과로 확인되었다. 공급업체의 티어와 상관없이 운영체계 항목에 대한 응답자의 분포가 비슷함을 알 수 있다.

<표 5-47> 공급사슬별-운영체계 교차분석 요약

번호	구분	운영체계	교차분석 결과
1	공급업체	불합리한 불투명한 협력업체 선정 과정	유의하지 않음
2		요구 및 제안에 대한 늦장 대응	
3		단기적·일시적 관계형성에 초점	
4		거래처 직원의 불손한 언행	
5		일방적인 회사이익의 희생 요구	

3) 제조업종별 교차분석

① 제조업종별 - 협력관계 교차분석

협력관계 1번(목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과, 유의하지(X^2=3.583, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 전체 제조업을 기준으로 확인한 결과 협력관계 1번(목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-48> 제조업종별 - 협력관계 1 교차분석

업종	구분	협력관계 1					X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음	
전자부품 외	빈도	1	40	89	42	2	3.583 (0.893)
	%	0.6%	23.0%	51.1%	24.1%	1.1%	
기계 및 장비	빈도	4	37	85	44	3	
	%	2.3%	21.4%	49.1%	25.4%	1.7%	
자동차 외	빈도	2	35	91	42	1	
	%	1.2%	20.5%	53.2%	24.6%	0.6%	
전체	빈도	7	112	265	128	6	
	%	1.4%	21.6%	51.2%	24.7%	1.2%	

* 협력관계 1: 목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견

협력관계 2번(신의성실 원칙에 위배된 협력관계) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과, 유의하지(X^2=13.525, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 전체 제조업을 기준으로 확인하더라도 협력관계 2번(신의성실 원칙에 위배된 협력관계)에 대한 응답의 분포는 유사함을 의미한다.

<표 5-49> 제조업종별 - 협력관계 2 교차분석

업종	구분	협력관계 2					X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음	
전자부품 외	빈도	3	75	56	36	4	13.525 (0.095)
	%	1.7%	43.1%	32.2%	20.7%	2.3%	
기계 및 장비	빈도	15	77	54	26	1	
	%	8.7%	44.5%	31.2%	15.0%	0.6%	
자동차 외	빈도	6	74	55	34	2	
	%	3.5%	43.3%	32.2%	19.9%	1.2%	
전체	빈도	24	226	165	96	7	
	%	4.6%	43.6%	31.9%	18.5%	1.4%	

* 협력관계 2: 신의성실 원칙에 위배된 협력관계

협력관계 3번(유형적·무형적 자원의 비공유) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과, 유의하지(X^2=10.125, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 협력관계 3번(유형적·무형적 자원의 비공유)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-50> 제조업종별 - 협력관계 3 교차분석

업종	구분	협력관계 3					X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음	
전자부품 외	빈도	5	49	80	34	6	10.125 (0.256)
	%	2.9%	28.2%	46.0%	19.5%	3.4%	
기계 및 장비	빈도	10	62	55	42	4	
	%	5.8%	35.8%	31.8%	24.3%	2.3%	
자동차 외	빈도	5	58	66	36	6	
	%	2.9%	33.9%	38.6%	21.1%	3.5%	
전체	빈도	20	169	201	112	16	
	%	3.9%	32.6%	38.8%	21.6%	3.1%	

* 협력관계 3: 유형적·무형적 자원의 비공유

협력관계 4번(시장변화 대응에 대한 미흡한 지원) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=9.012, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 협력관계 4번(시장변화 대응에 대한 미흡한 지원)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-51> 제조업종별 - 협력관계 4 교차분석

업종	구분	협력관계 4					X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음	
전자부품 외	빈도	6	79	50	34	5	9.012 (0.334)
	%	3.4%	45.4%	28.7%	19.5%	2.9%	
기계 및 장비	빈도	11	68	55	36	3	
	%	6.4%	39.3%	31.8%	20.8%	1.7%	
자동차 외	빈도	7	59	68	35	2	
	%	4.1%	34.5%	39.8%	20.5%	1.2%	
전체	빈도	24	206	173	105	10	
	%	4.6%	39.8%	33.4%	20.3%	1.9%	

* 협력관계 4: 시장변화 대응에 대한 미흡한 지원

협력관계 5번(상호간의 불명확한 협조관계) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=6.543, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 협력관계 5번(상호간의 불명확한 협조관계)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-52> 제조업종별 - 협력관계 5 교차분석

업종	구분	협력관계 5					X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음	
전자부품 외	빈도	10	64	72	27	1	6.543 (0.587)
	%	5.7%	36.8%	41.4%	15.5%	0.6%	
기계 및 장비	빈도	12	64	66	27	4	
	%	6.9%	37.0%	38.2%	15.6%	2.3%	
자동차 외	빈도	7	61	66	36	1	
	%	4.1%	35.7%	38.6%	21.1%	0.6%	
전체	빈도	29	189	204	90	6	
	%	5.6%	36.5%	39.4%	17.4%	1.2%	

* 협력관계 5: 상호간의 불명확한 협조관계

② 제조업종별 - 거래관계 교차분석

거래관계 1번(현금결제·어음발행시 기일 미준수) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=9.91, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 거래관계 1번(현금결제·어음발행시 기일 미준수)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-53> 제조업종별 - 거래관계 1 교차분석

업종	구분	거래관계 1					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	30	85	44	12	3	174	9.91 (0.335)
	%	17.2%	48.9%	25.3%	6.9%	1.7%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	42	66	46	17	2	173	
	%	24.3%	38.2%	26.6%	9.8%	1.2%	100.0%	
자동차 외	빈도	30	70	56	14	1	171	
	%	17.5%	40.9%	32.7%	8.2%	0.6%	100.0%	
전체	빈도	102	221	146	43	6	518	
	%	19.7%	42.7%	28.2%	8.3%	1.2%	100.0%	

* 거래관계 1: 현금결제·어음발행시 기일 미준수

거래관계 2번(가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=7.27, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 거래관계 2번(가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-54> 제조업종별 - 거래관계 2 교차분석

업종	구분	거래관계 2					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	15	52	67	33	7	174	7.27 (0.507)
	%	8.6%	29.9%	38.5%	19.0%	4.0%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	17	52	56	43	5	173	
	%	9.8%	30.1%	32.4%	24.9%	2.9%	100.0%	
자동차 외	빈도	11	51	61	46	2	171	
	%	6.4%	29.8%	35.7%	26.9%	1.2%	100.0%	
전체	빈도	43	155	184	122	14	518	
	%	8.3%	29.9%	35.5%	23.6%	2.7%	100.0%	

* 거래관계 2: 가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여

거래관계 3번(불공정한 수익구조) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=4.99, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 거래관계 3번(불공정한 수익구조)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-55> 제조업종별 - 거래관계 3 교차분석

업종	구분	거래관계 3					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	15	65	55	36	3	174	4.99 (0.758)
	%	8.6%	37.4%	31.6%	20.7%	1.7%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	15	55	67	32	4	173	
	%	8.7%	31.8%	38.7%	18.5%	2.3%	100.0%	
자동차 외	빈도	10	68	60	31	2	171	
	%	5.8%	39.8%	35.1%	18.1%	1.2%	100.0%	
전체	빈도	40	188	182	99	9	518	
	%	7.7%	36.3%	35.1%	19.1%	1.7%	100.0%	

* 거래관계 3: 불공정한 수익구조

거래관계 4번(원자재 가격 상승분의 미반영) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=4.45, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 거래관계 4번(원자재 가격 상승분의 미반영)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-56> 제조업종별 - 거래관계 4 교차분석

업종	구분	거래관계 4					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	10	51	66	41	6	174	4.45 (0.814)
	%	5.7%	29.3%	37.9%	23.6%	3.4%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	8	53	59	41	12	173	
	%	4.6%	30.6%	34.1%	23.7%	6.9%	100.0%	
자동차 외	빈도	6	53	64	42	6	171	
	%	3.5%	31.0%	37.4%	24.6%	3.5%	100.0%	
전체	빈도	24	157	189	124	24	518	
	%	4.6%	30.3%	36.5%	23.9%	4.6%	100.0%	

* 거래관계 4: 원자재 가격 상승분의 미반영

거래관계 5번(일방적인 절차 및 규칙 준수의 강요) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=6.36, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 거래관계 5번(일방적인 절차 및 규칙 준수의 강요)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-57> 제조업종별 - 거래관계 5 교차분석

업종	구분	거래관계 5					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	12	46	70	37	9	174	6.36 (0.607)
	%	6.9%	26.4%	40.2%	21.3%	5.2%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	16	50	55	45	7	173	
	%	9.2%	28.9%	31.8%	26.0%	4.0%	100.0%	
자동차 외	빈도	11	51	54	49	6	171	
	%	6.4%	29.8%	31.6%	28.7%	3.5%	100.0%	
전체	빈도	39	147	179	131	22	518	
	%	7.5%	28.4%	34.6%	25.3%	4.2%	100.0%	

* 거래관계 5: 일방적인 절차 및 규칙 준수의 강요

③ 제조업종별 - 생산핵심역량 교차분석

생산핵심역량 1번(원활하지 못한 생산관련 정보 공유) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=9.43, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 1번(원활하지 못한 생산관련 정보 공유)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-58> 제조업종별 - 생산핵심역량 1 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 1					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	11	54	75	31	3	174	9.43 (0.307)
	%	6.3%	31.0%	43.1%	17.8%	1.7%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	12	58	55	44	4	173	
	%	6.9%	33.5%	31.8%	25.4%	2.3%	100.0%	
자동차 외	빈도	6	66	63	33	3	171	
	%	3.5%	38.6%	36.8%	19.3%	1.8%	100.0%	
전체	빈도	29	178	193	108	10	518	
	%	5.6%	34.4%	37.3%	20.8%	1.9%	100.0%	

* 생산핵심역량 1: 원활하지 못한 생산관련 정보 공유

생산핵심역량 2번(불명확한 업무경계) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=10.91, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 2번(불명확한 업무경계)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-59> 제조업종별 - 생산핵심역량 2 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 2					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	7	61	65	36	5	174	10.91 (0.207)
	%	4.0%	35.1%	37.4%	20.7%	2.9%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	12	62	56	37	6	173	
	%	6.9%	35.8%	32.4%	21.4%	3.5%	100.0%	
자동차 외	빈도	6	58	79	26	2	171	
	%	3.5%	33.9%	46.2%	15.2%	1.2%	100.0%	
전체	빈도	25	181	200	99	13	518	
	%	4.8%	34.9%	38.6%	19.1%	2.5%	100.0%	

* 생산핵심역량 2: 불명확한 업무경계

생산핵심역량 3번(시장예측에 대한 견해차이) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=10.235, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 3번(시장예측에 대한 견해차이)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-60> 제조업종별 - 생산핵심역량 3 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 3					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	9	51	81	31	2	174	10.235 (0.249)
	%	5.2%	29.3%	46.6%	17.8%	1.1%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	13	63	64	29	4	173	
	%	7.5%	36.4%	37.0%	16.8%	2.3%	100.0%	
자동차 외	빈도	8	73	55	32	3	171	
	%	4.7%	42.7%	32.2%	18.7%	1.8%	100.0%	
전체	빈도	30	187	200	92	9	518	
	%	5.8%	36.1%	38.6%	17.8%	1.7%	100.0%	

* 생산핵심역량 3: 시장예측에 대한 견해차이

생산핵심역량 4번(사업정보 신뢰성 부족) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=12.86, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 4번(사업정보 신뢰성 부족)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-61> 제조업종별 - 생산핵심역량 4 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 4					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	11	68	73	20	2	174	12.86 (0.117)
	%	6.3%	39.1%	42.0%	11.5%	1.1%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	20	59	63	27	4	173	
	%	11.6%	34.1%	36.4%	15.6%	2.3%	100.0%	
자동차 외	빈도	7	71	73	19	1	171	
	%	4.1%	41.5%	42.7%	11.1%	0.6%	100.0%	
전체	빈도	38	198	209	66	7	518	
	%	7.3%	38.2%	40.3%	12.7%	1.4%	100.0%	

* 생산핵심역량 4: 사업정보 신뢰성 부족

생산핵심역량 5번(품질 및 생산혁신 능력의 부재) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=11.86, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 5번(품질 및 생산혁신 능력의 부재)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-62> 제조업종별 - 생산핵심역량 5 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 5					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	13	56	72	31	2	174	11.86 (0.158)
	%	7.5%	32.2%	41.4%	17.8%	1.1%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	20	61	61	24	7	173	
	%	11.6%	35.3%	35.3%	13.9%	4.0%	100.0%	
자동차 외	빈도	10	69	69	19	4	171	
	%	5.8%	40.4%	40.4%	11.1%	2.3%	100.0%	
전체	빈도	43	186	202	74	13	518	
	%	8.3%	35.9%	39.0%	14.3%	2.5%	100.0%	

* 생산핵심역량 5: 품질 및 생산혁신 능력의 부재

④ 제조업종별 - 운영체계 교차분석

운영체계 1번(불합리·불투명한 협력업체 선정 과정) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=12.26, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 1번(불합리·불투명한 협력업체 선정 과정)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-63> 제조업종별 - 운영체계 1 교차분석

업종	구분	운영체계 1					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	14	61	70	26	3	174	12.26 (0.140)
	%	8.0%	35.1%	40.2%	14.9%	1.7%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	15	57	61	34	6	173	
	%	8.7%	32.9%	35.3%	19.7%	3.5%	100.0%	
자동차 외	빈도	3	67	62	34	5	171	
	%	1.8%	39.2%	36.3%	19.9%	2.9%	100.0%	
전체	빈도	32	185	193	94	14	518	
	%	6.2%	35.7%	37.3%	18.1%	2.7%	100.0%	

* 운영체계 1: 불합리·불투명한 협력업체 선정 과정

운영체계 2번(요구 및 제안에 대한 늦장 대응) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=11.35, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 2번(요구 및 제안에 대한 늦장 대응)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-64> 제조업종별 - 운영체계 2 교차분석

업종	구분	운영체계 2					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	10	50	72	39	3	174	11.35 (0.182)
	%	5.7%	28.7%	41.4%	22.4%	1.7%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	12	42	70	40	9	173	
	%	6.9%	24.3%	40.5%	23.1%	5.2%	100.0%	
자동차 외	빈도	3	52	66	46	4	171	
	%	1.8%	30.4%	38.6%	26.9%	2.3%	100.0%	
전체	빈도	25	144	208	125	16	518	
	%	4.8%	27.8%	40.2%	24.1%	3.1%	100.0%	

* 운영체계 2: 요구 및 제안에 대한 늦장 대응

운영체계 3번(단기적·일시적 관계 형성에 초점) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=11.88, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 3번(단기적·일시적 관계 형성에 초점)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-65> 제조업종별 - 운영체계 3 교차분석

업종	구분	운영체계 3					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	11	62	62	37	2	174	11.88 (0.156)
	%	6.3%	35.6%	35.6%	21.3%	1.1%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	14	60	66	26	7	173	
	%	8.1%	34.7%	38.2%	15.0%	4.0%	100.0%	
자동차 외	빈도	10	70	69	20	2	171	
	%	5.8%	40.9%	40.4%	11.7%	1.2%	100.0%	
전체	빈도	35	192	197	83	11	518	
	%	6.8%	37.1%	38.0%	16.0%	2.1%	100.0%	

* 운영체계 3: 단기적·일시적 관계 형성에 초점

운영체계 4번(거래처 직원의 불손한 언행) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=12.91, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 4번(거래처 직원의 불손한 언행)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-66> 제조업종별 - 운영체계 4 교차분석

업종	구분	운영체계 4					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	20	50	65	32	7	174	12.91 (0.115)
	%	11.5%	28.7%	37.4%	18.4%	4.0%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	17	50	44	51	11	173	
	%	9.8%	28.9%	25.4%	29.5%	6.4%	100.0%	
자동차 외	빈도	12	60	51	39	9	171	
	%	7.0%	35.1%	29.8%	22.8%	5.3%	100.0%	
전체	빈도	49	160	160	122	27	518	
	%	9.5%	30.9%	30.9%	23.6%	5.2%	100.0%	

* 운영체계 4: 거래처 직원의 불손한 언행

운영체계 5번(일방적인 회사이익의 희생 요구) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=9.49, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 5번(일방적인 회사이익의 희생 요구)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-67> 제조업종별 - 운영체계 5 교차분석

업종	구분	운영체계 5					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
전자부품 외	빈도	13	47	68	39	7	174	9.49 (0.302)
	%	7.5%	27.0%	39.1%	22.4%	4.0%	100.0%	
기계 및 장비	빈도	15	33	62	55	8	173	
	%	8.7%	19.1%	35.8%	31.8%	4.6%	100.0%	
자동차 외	빈도	8	50	60	47	6	171	
	%	4.7%	29.2%	35.1%	27.5%	3.5%	100.0%	
전체	빈도	36	130	190	141	21	518	
	%	6.9%	25.1%	36.7%	27.2%	4.1%	100.0%	

* 운영체계 5: 일방적인 회사이익의 희생 요구

4) 공급사슬별 교차분석

① 공급사슬별 - 협력관계 교차분석

협력관계 1번(목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=2.46, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 협력관계 1번(목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-68> 공급사슬별 - 협력관계 1 교차분석

업종	구분	협력관계 1					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	2	35	90	44	2	173	2.46 (0.964)
	%	1.2%	20.2%	52.0%	25.4%	1.2%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	2	35	90	43	3	173	
	%	1.2%	20.2%	52.0%	24.9%	1.7%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	3	42	85	41	1	172	
	%	1.7%	24.4%	49.4%	23.8%	0.6%	100.0%	
전체	빈도	7	112	265	128	6	518	
	%	1.4%	21.6%	51.2%	24.7%	1.2%	100.0%	

* 협력관계 1: 목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견

협력관계 2번(신의성실 원칙에 위배된 협력관계) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=10.37, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 협력관계 2번(신의성실 원칙에 위배된 협력관계)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-69> 공급사슬별 - 협력관계 2 교차분석

업종	구분	협력관계 2					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	10	80	58	22	3	173	10.37 (0.240)
	%	5.8%	46.2%	33.5%	12.7%	1.7%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	8	77	56	30	2	173	
	%	4.6%	44.5%	32.4%	17.3%	1.2%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	6	69	51	44	2	172	
	%	3.5%	40.1%	29.7%	25.6%	1.2%	100.0%	
전체	빈도	24	226	165	96	7	518	
	%	4.6%	43.6%	31.9%	18.5%	1.4%	100.0%	

* 협력관계 2: 신의성실 원칙에 위배된 협력관계

협력관계 3번(유형적·무형적 자원의 비공유) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=8.68, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 협력관계 3번(유형적·무형적 자원의 비공유)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-70> 공급사슬별 - 협력관계 3 교차분석

업종	구분	협력관계 3					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	8	62	65	36	2	173	8.68 (0.370)
	%	4.6%	35.8%	37.6%	20.8%	1.2%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	5	61	66	36	5	173	
	%	2.9%	35.3%	38.2%	20.8%	2.9%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	7	46	70	40	9	172	
	%	4.1%	26.7%	40.7%	23.3%	5.2%	100.0%	
전체	빈도	20	169	201	112	16	518	
	%	3.9%	32.6%	38.8%	21.6%	3.1%	100.0%	

* 협력관계 3: 유형적·무형적 자원의 비공유

협력관계 4번(시장변화에 대응에 대한 미흡한 지원) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=3.26, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 협력관계 4번(시장변화에 대응에 대한 미흡한 지원)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-71> 공급사슬별 - 협력관계 4 교차분석

업종	구분	협력관계 4					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	9	68	60	33	3	173	3.26 (0.917)
	%	5.2%	39.3%	34.7%	19.1%	1.7%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	9	75	53	33	3	173	
	%	5.2%	43.4%	30.6%	19.1%	1.7%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	6	63	60	39	4	172	
	%	3.5%	36.6%	34.9%	22.7%	2.3%	100.0%	
전체	빈도	24	206	173	105	10	518	
	%	4.6%	39.8%	33.4%	20.3%	1.9%	100.0%	

* 협력관계 4: 시장변화 대응에 대한 미흡한 지원

협력관계 5번(상호간의 불명확한 협조관계) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=10.23, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 협력관계 5번(상호간의 불명확한 협조관계)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-72> 공급사슬별 - 협력관계 5 교차분석

업종	구분	협력관계 5					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	14	65	67	23	4	173	10.23 (0.249)
	%	8.1%	37.6%	38.7%	13.3%	2.3%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	8	65	70	29	1	173	
	%	4.6%	37.6%	40.5%	16.8%	0.6%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	7	59	67	38	1	172	
	%	4.1%	34.3%	39.0%	22.1%	0.6%	100.0%	
전체	빈도	29	189	204	90	6	518	
	%	5.6%	36.5%	39.4%	17.4%	1.2%	100.0%	

* 협력관계 5: 상호간의 불명확한 협조관계

② 공급사슬별 - 거래관계 교차분석

거래관계 1번(현금결제·어음발행시 기일 미준수) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=7.27, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 거래관계 1번(현금결제·어음발행시 기일 미준수)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-73> 공급사슬별 - 거래관계 1 교차분석

업종	구분	거래관계 1					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	37	78	47	8	3	173	7.27 (0.508)
	%	21.4%	45.1%	27.2%	4.6%	1.7%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	33	75	45	18	2	173	
	%	19.1%	43.4%	26.0%	10.4%	1.2%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	32	68	54	17	1	172	
	%	18.6%	39.5%	31.4%	9.9%	0.6%	100.0%	
전체	빈도	102	221	146	43	6	518	
	%	19.7%	42.7%	28.2%	8.3%	1.2%	100.0%	

* 거래관계 1: 현금결제·어음발행시 기일 미준수

거래관계 2번(가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=12.073, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 거래관계 2번(가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-74> 공급사슬별 - 거래관계 2 교차분석

업종	구분	거래관계 2					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	20	51	61	34	7	173	12.073 (0.148)
	%	11.6%	29.5%	35.3%	19.7%	4.0%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	12	61	54	42	4	173	
	%	6.9%	35.3%	31.2%	24.3%	2.3%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	11	43	69	46	3	172	
	%	6.4%	25.0%	40.1%	26.7%	1.7%	100.0%	
전체	빈도	43	155	184	122	14	518	
	%	8.3%	29.9%	35.5%	23.6%	2.7%	100.0%	

* 거래관계 2: 가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여

거래관계 3번(불공정한 수익 구조) 문항에 대해서 공급사슬별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의(X^2=17.93, p<.05) 한 것으로 확인되었다. 이는 공급사슬별로 거래관계 3에 대한 응답한 현황이 차이가 있음을 의미한다. 세부적으로 살펴보면 1차 공급업체(없음 61명, 35.3%)와 3차 공급업체의 경우 없음(62명, 36.0%)이 가장 많은 응답을 보였으나 2차 공급업체의 경우에는 보통 응답(72명, 41.6^=%)이 가장 많이 차이가 있었다. 그리고 1차 공급업체의 경우 전혀없음 이 22명(12.7%)로 2차와 3차에 비해 다소 높았다.

<표 5-75> 공급사슬별 - 거래관계 3 교차분석

업종	구분	거래관계 3					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	22	61	50	38	2	173	17.93* (0.022)
	%	12.7%	35.3%	28.9%	22.0%	1.2%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	10	65	72	23	3	173	
	%	5.8%	37.6%	41.6%	13.3%	1.7%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	8	62	60	38	4	172	
	%	4.7%	36.0%	34.9%	22.1%	2.3%	100.0%	
전체	빈도	40	188	182	99	9	518	
	%	7.7%	36.3%	35.1%	19.1%	1.7%	100.0%	

* 거래관계 3: 불공정한 수익구조, * p<.05

거래관계 4번(원자재 가격 상승분의 미반영) 문항에 대해서 공급사슬별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의(X^2=21.40, p<.05) 한 것으로 확인되었다. 이는 공급사슬별로 거래관계 4에 대한 응답한 현황이 차이가 있음을 의미한다. 세부적으로 살펴보면 1차 공급업체(보통 63명, 36.43%)와 2차 공급업체의 경우 없음(65명, 37.6%)이 가장 많은 응답을 보였고, 3차 공급업체의 경우에는 보통 응답(62명, 36.0%)이 가장 많아 차이가 있었다.

<표 5-76> 공급사슬별 - 거래관계 4 교차분석

업종	구분	거래관계 4					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	16	42	63	43	9	173	21.40** (0.006)
	%	9.2%	24.3%	36.4%	24.9%	5.2%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	3	65	64	37	4	173	
	%	1.7%	37.6%	37.0%	21.4%	2.3%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	5	50	62	44	11	172	
	%	2.9%	29.1%	36.0%	25.6%	6.4%	100.0%	
전체	빈도	24	157	189	124	24	518	
	%	4.6%	30.3%	36.5%	23.9%	4.6%	100.0%	

* 거래관계 4: 원자재 가격 상승분의 미반영, ** p<.01

거래관계 5번(일방적인 절차 및 규칙 준수의 강요) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=7.15, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 거래관계 5번(일방적인 절차 및 규칙 준수의 강요)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-77> 공급사슬별 - 거래관계 5 교차분석

업종	구분	거래관계 5					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	17	51	52	45	8	173	7.15 (0.520)
	%	9.8%	29.5%	30.1%	26.0%	4.6%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	11	50	61	47	4	173	
	%	6.4%	28.9%	35.3%	27.2%	2.3%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	11	46	66	39	10	172	
	%	6.4%	26.7%	38.4%	22.7%	5.8%	100.0%	
전체	빈도	39	147	179	131	22	518	
	%	7.5%	28.4%	34.6%	25.3%	4.2%	100.0%	

* 거래관계 5: 일방적인 절차 및 규칙 준수의 강요

③ 공급사슬별 - 생산핵심역량 교차분석

생산핵심역량 1번(원활하지 못한 생산관련 정보 공유) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=3.726, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 1번(원활하지 못한 생산관련 정보 공유)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-78> 공급사슬별 - 생산핵심역량 1 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 1					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	11	57	64	36	5	173	3.726 (0.881)
	%	6.4%	32.9%	37.0%	20.8%	2.9%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	9	66	64	32	2	173	
	%	5.2%	38.2%	37.0%	18.5%	1.2%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	9	55	65	40	3	172	
	%	5.2%	32.0%	37.8%	23.3%	1.7%	100.0%	
전체	빈도	29	178	193	108	10	518	
	%	5.6%	34.4%	37.3%	20.8%	1.9%	100.0%	

* 생산핵심역량 1: 원활하지 못한 생산관련 정보 공유

생산핵심역량 2번(불명확한 업무경계) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=8.65, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 2번(불명확한 업무경계)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-79> 공급사슬별 - 생산핵심역량 2 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 2					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	12	58	63	36	4	173	8.65 (0.372)
	%	6.9%	33.5%	36.4%	20.8%	2.3%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	7	71	60	31	4	173	
	%	4.0%	41.0%	34.7%	17.9%	2.3%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	6	52	77	32	5	172	
	%	3.5%	30.2%	44.8%	18.6%	2.9%	100.0%	
전체	빈도	25	181	200	99	13	518	
	%	4.8%	34.9%	38.6%	19.1%	2.5%	100.0%	

* 생산핵심역량 2: 불명확한 업무경계

생산핵심역량 3번(시장예측에 대한 견해차이) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=10.23, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 3번(시장예측에 대한 견해차이)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-80> 공급사슬별 - 생산핵심역량 3 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 3					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	15	58	59	36	5	173	10.23 (0.249)
	%	8.7%	33.5%	34.1%	20.8%	2.9%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	9	67	66	29	2	173	
	%	5.2%	38.7%	38.2%	16.8%	1.2%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	6	62	75	27	2	172	
	%	3.5%	36.0%	43.6%	15.7%	1.2%	100.0%	
전체	빈도	30	187	200	92	9	518	
	%	5.8%	36.1%	38.6%	17.8%	1.7%	100.0%	

* 생산핵심역량 3: 시장예측에 대한 견해 차이

생산핵심역량 4번(사업정보 신뢰성 부족) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=3.89, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 4번(사업정보 신뢰성 부족)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-81> 공급사슬별 - 생산핵심역량 4 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 4					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	16	65	69	20	3	173	3.89 (0.867)
	%	9.2%	37.6%	39.9%	11.6%	1.7%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	10	71	70	21	1	173	
	%	5.8%	41.0%	40.5%	12.1%	0.6%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	12	62	70	25	3	172	
	%	7.0%	36.0%	40.7%	14.5%	1.7%	100.0%	
전체	빈도	38	198	209	66	7	518	
	%	7.3%	38.2%	40.3%	12.7%	1.4%	100.0%	

* 생산핵심역량 4: 사업정보 신뢰성의 부족

생산핵심역량 5번(품질 및 생산혁신 능력의 부재) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=11.95, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 생산핵심역량 5번(품질 및 생산혁신 능력의 부재)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-82> 공급사슬별 - 생산핵심역량 5 교차분석

업종	구분	생산핵심역량 5					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	23	58	66	20	6	173	11.95 (0.153)
	%	13.3%	33.5%	38.2%	11.6%	3.5%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	10	69	64	27	3	173	
	%	5.8%	39.9%	37.0%	15.6%	1.7%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	10	59	72	27	4	172	
	%	5.8%	34.3%	41.9%	15.7%	2.3%	100.0%	
전체	빈도	43	186	202	74	13	518	
	%	8.3%	35.9%	39.0%	14.3%	2.5%	100.0%	

* 생산핵심역량 5: 품질 및 생산혁신 능력의 부재

④ 공급사슬별 - 운영체계 교차분석

운영체계 1번(불합리·불투명한 협력업체 선정 과정) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=14.13, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 1번(불합리·불투명한 협력업체 선정 과정)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-83> 공급사슬별 - 운영체계 1 교차분석

업종	구분	운영체계 1					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	19	59	55	33	7	173	14.13 (0.078)
	%	11.0%	34.1%	31.8%	19.1%	4.0%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	6	65	69	30	3	173	
	%	3.5%	37.6%	39.9%	17.3%	1.7%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	7	61	69	31	4	172	
	%	4.1%	35.5%	40.1%	18.0%	2.3%	100.0%	
전체	빈도	32	185	193	94	14	518	
	%	6.2%	35.7%	37.3%	18.1%	2.7%	100.0%	

* 운영체계 1: 불합리·불투명한 협력업체 선정 과정

운영체계 2번(요구 및 제안에 대한 늦장 대응) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=11.90, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 2번(요구 및 제안에 대한 늦장 대응)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-84> 공급사슬별 - 운영체계 2 교차분석

업종	구분	운영체계 2					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	14	50	64	38	7	173	11.90 (0.156)
	%	8.1%	28.9%	37.0%	22.0%	4.0%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	7	51	68	45	2	173	
	%	4.0%	29.5%	39.3%	26.0%	1.2%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	4	43	76	42	7	172	
	%	2.3%	25.0%	44.2%	24.4%	4.1%	100.0%	
전체	빈도	25	144	208	125	16	518	
	%	4.8%	27.8%	40.2%	24.1%	3.1%	100.0%	

* 운영체계 2: 요구 및 제안에 대한 늦장 대응

운영체계 3번(단기적·일시적 관계 형성에 초점) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=4.549, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 3번(단기적·일시적 관계 형성에 초점)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-85> 공급사슬별 - 운영체계 3 교차분석

업종	구분	운영체계 3					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	14	64	62	29	4	173	4.549 (0.805)
	%	8.1%	37.0%	35.8%	16.8%	2.3%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	12	70	64	25	2	173	
	%	6.9%	40.5%	37.0%	14.5%	1.2%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	9	58	71	29	5	172	
	%	5.2%	33.7%	41.3%	16.9%	2.9%	100.0%	
전체	빈도	35	192	197	83	11	518	
	%	6.8%	37.1%	38.0%	16.0%	2.1%	100.0%	

* 운영체계 3: 단기적·일시적 관계형성에 초점

운영체계 4번(거래처 직원의 불손한 언행) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=10.07, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 4번(거래처 직원의 불손한 언행)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-86> 공급사슬별 - 운영체계 4 교차분석

업종	구분	운영체계 4					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	23	53	54	33	10	173	10.07 (0.260)
	%	13.3%	30.6%	31.2%	19.1%	5.8%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	13	51	49	52	8	173	
	%	7.5%	29.5%	28.3%	30.1%	4.6%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	13	56	57	37	9	172	
	%	7.6%	32.6%	33.1%	21.5%	5.2%	100.0%	
전체	빈도	49	160	160	122	27	518	
	%	9.5%	30.9%	30.9%	23.6%	5.2%	100.0%	

* 운영체계 4: 거래처 직원의 불손한 언행(인격모독, 갑질)

운영체계 5번(일방적인 회사이익의 희생 요구) 문항에 대해서 업종별로 응답을 한 현황이 관련성이 유의한지 확인하기 위해 카이제곱을 분석한 결과 유의하지(X^2=5.33, p>.05) 않은 것으로 확인 되었다. 즉, 산업별로 전체를 기준으로 확인하더라도 운영체계 5번(일방적인 회사이익의 희생 요구)에 대한 응답의 분포는 비슷함을 의미한다.

<표 5-87> 공급사슬별 - 운영체계 5 교차분석

업종	구분	운영체계 5					전체	X^2(p)
		전혀 없음	없음	보통	있음	매우 많음		
1차 공급업체	빈도	15	47	63	41	7	173	5.33 (0.721)
	%	8.7%	27.2%	36.4%	23.7%	4.0%	100.0%	
2차 공급업체	빈도	12	42	60	54	5	173	
	%	6.9%	24.3%	34.7%	31.2%	2.9%	100.0%	
3차 공급업체	빈도	9	41	67	46	9	172	
	%	5.2%	23.8%	39.0%	26.7%	5.2%	100.0%	
전체	빈도	36	130	190	141	21	518	
	%	6.9%	25.1%	36.7%	27.2%	4.1%	100.0%	

* 운영체계 5: 일방적인 회사이익의 희생 요구

제 5 장 결 론

제 1 절 연구 절차 및 결과의 요약

본 연구의 목적은 공급사슬내 공급자와 구매자간 갈등 수준 또는 정도를 확인할 수 있는 체크리스트 개발과 그 체크리스트의 적용을 하기 위함이다. 이를 위해 기존의 다양한 분야에서 연구되었던 갈등 원인과 동반성장지수에 적용되었던 갈등 원인에 대해서 학습을 하였고, 본 연구에서 기존 선행 연구에서 제시하였던 갈등 원인에 델파이 기법과 AHP 기법을 활용해서 새롭게 도출된 갈등 원인들을 추가 및 적용하였다.

연구 절차를 요약하면 다음의 <표 6-1>와 같다. 델파이 기법을 위해 전문가 집단 30명을 선정하여 2차에 걸친 델파이 설문조사와 1차에 걸친 AHP 설문을 실시하였다. 또한 갈등 진단 확인리스트를 실질적으로 제조업계를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 델파이 1차 조사(2021년 10월 25일 ~ 2021년 11월 5일)는 30명, 델파이 2차 조사(2021년 12월 1일 ~ 2021년 12월 27일)는 30명, AHP 설문조사(2022년 1월 28일 ~ 2022년 2월 11일)는 30명, 갈등 진단 확인리스트 설문조사(2022년 6월 8일 ~ 2022년 6월 16일)는 518명이었다.

선행연구를 통해 89개의 갈등 원인이 도출되었고, 델파이 1차 설문조사(중복제거)를 통해 92개의 갈등 원인이 확인되었고, 선행연구와 델파이 1차 설문조사의 내용을 취합하여 최종적으로 114개의 갈등 원인을 새롭게 도출하였다. 또한 이들 항목 간 가중치를 설정하기 위하여 AHP를 위한 3차 조사를 실시한 결과, 상위 요소에서는 [생산핵심역량] 이 하위

요소에는 [품질 및 생산혁신 능력의 부재]이 가장 높은 우선순위를 가지는 것으로 조사가 되었다. 갈등 진단 확인리스트 설문조사 결과 분석을 통해 협력관계, 거래관계, 생산핵심역량, 운영체계의 4가지 분야 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는다는 것을 확인할 수 있었다. 전체 제조업과 제조업종별 기술통계를 통해 운영체계가 가장 높은 갈등 점수를 나타냈고, 전자부품 제조업은 협력관계와 운영체계, 기계 및 장비 제조업은 운영체계, 자동차 및 트레일러 제조업은 협력관계와 운영체계에서 높은 갈등 점수를 나타냈다. 공급사슬별 기술통계 분석 결과를 살펴보면, 1차, 2차, 3차 공급업체 모두 운영체계에서 높은 갈등 점수를 확인할 수 있었다. 갈등 원인을 항목별 변환점수로 적용했을 때, 전체 제조업에서는 생산핵심역량, 제조업종별에서는 생산핵심역량이 가장 높은 갈등 점수를 나타냈다.
제조업종별, 공급사슬별 평균차이 분석과 교차분석을 한 결과, 제조업종별, 공급사슬별 각 항목에 대해서 인식하는 갈등 정도가 비슷하다는 것을 확인하였다.

<표 6-1> 연구절차의 요약

	델파이 1차(개방형)	델파이 2차(폐쇄형)	AHP	갈등 진단 체크리스트
설문 개발을 위한 자료	이론적 고찰	이론적 고찰 및 델파이 1차 설문조사 결과	델파이 2차 설문조사 결과	AHP 설문조사 결과
기간	2021년 10월 25일 ~ ~ 11월 5일	2021년 12월 1일 ~ 12월 27일	2022년 1월 28일 ~ 2월 11일	2022년 6월 8일 ~ 6월 16일
참여 인원	30명	30명	30명	518명
응답 인원	30명	30명	30명	518명
활용된 분석 방법	내용 분석, 문항별 중앙값, 평균 및 표준편자, 신뢰도 및 타당도 검증	내용 분석, 문항별 중앙값, 평균 및 표준편자, 신뢰도 및 타당도 검증	CR(consistency ratio), 항목별 우선순위, 민감도 분석 등	상관관계 및 신뢰도 분석, 기술통계, 평균차이 분석, 교차분석

제 2 절 시사점

1. 학문적 시사점

지금까지 공급사슬관리(SCM)에 관련된 연구의 대부분은 공급사슬내에 협력사 또는 파트너 간의 협력과 신뢰의 향상이 공급사슬 성과에 긍정적인 영향을 미치고 공급사슬내에 파트너 사이에 발생하는 갈등과 분쟁은 공급사슬 성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구가 주를 이루었다. 국내·외 연구에서 다양한 갈등에 관한 연구가 이루어졌지만, 국내에서는 공급사슬 관점에서 특정 산업에 대한 구체적인 갈등 원인 분석에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 본 연구의 학문적 시사점을 정리하면 3가지로 요약될 수 있다.

본 연구는 공급사슬내 파트너사 또는 협력사 관계에 영향을 미치는 갈등 원인에 관한 연구로서 첫째, 선행연구, 델파이(Delphi) 기법, 계층적 의사결정 방법(AHP) 기법을 통해 국내 제조업 분야에서 중소·중견기업이 겪는 갈등의 범주와 항목을 도출하고 기업에서 우선적으로 해결할 갈등 원인의 중요도와 우선순위를 제시했다는 점에 학문적 의미가 있다.

둘째, 본 연구에서 델파이(Delphi), 계층적 의사결정 방법(AHP)에서 도출된 갈등 원인 범주와 항목을 토대로 갈등을 진단할 수 있는 체크리스트를 개발하였다. 본 연구에서 개발된 체크리스트를 통해 기업은 협력사 또는 파트너 간 갈등의 수준과 정도를 확인할 수 있다.

셋째, 본 연구에서 개발된 갈등 진단 체크리스트를 국내 제조업종 중에서

High Performance Manufacturing 으로 분류가 되는 3가지
제조업종(전자부품, 기계 및 장비, 자동차 및 트레일러)에 적용을 하였고, 그 결과를 통해 세부업종별/공급사슬별(티어별) 갈등 정도 및 순위를 확인할 수 있었고 중소·중견기업이 인지하고 있는 갈등 수준이
세부업종별/공급사슬별(티어별) 유사하다는 점을 발견할 수 있었다.

2. 실무적 시사점

많은 기업의 경영자들이 공급사슬내 파트너사 또는 협력사 간의 갈등이 기업의 성과에 긍정적·부정적 영향을 미치는지 대해 인지하고 있음에도 불구하고 공급사슬내 갈등 원인 분석에 대한 연구의 부족으로 갈등을 발생시키는 원인이 무엇인지 명확하게 파악하는데 어려움을 경험하였고 지금까지도 겪고 있다.

본 연구를 통해 도출된 연구 결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다.

첫째, 본 연구의 결과로 도출된 갈등 원인 항목들과 갈등 진단 체크리스트는 제조업 분야에 국내 중소·중견기업이 파트너사 또는 협력사와 갈등을 해결하는 의사결정의 준거로서 활용할 수 있을 것이다. 해당 분야에 기초 연구가 부족하여 준거 기준이 없는 상황에서 본 연구 결과는 기업들이 갈등을 최소화하는데 유용한 역할을 할 것이다. 따라서 본 연구의 결과는 국내 중소·중견기업들이 갈등의 원인을 파악하고 최소화하고 갈등 관리 전략을 수립하는데 의사결정 지침으로 활용가능성이 있을 것이다.

둘째, 계층적 의사결정 방법(AHP) 기법을 활용한 분석 결과에 의하면, 갈등 범주인 협력관계, 거래관계, 생산핵심역량, 운영체계 분야 중에서 생산핵심역량 분야가 가장 우선순위가 높은 항목으로 평가되었다. 또한 생산핵심역량의 세부항목인 원활하지 못한 생산관련 정보 공유, 불명확한 업무경계, 시장예측에 대한 견해차이, 사업정보 신뢰성 부족, 품질 및 생산혁신 능력의 부재가 높은 갈등 우선순위로 도출되었기 때문에 이

부분에 대해서 기업은 갈등이 발생하지 않도록 노력을 해야 할 것이다.

셋째, 본 연구를 통해서 개발된 갈등 진단 체크리스트와 갈등 원인 우선순위에 의하면, 총 20개의 갈등 원인 세부 항목 중에서 5위안에 생산핵심역량 분야의 품질 및 생산혁신 능력의 부재, 사업정보 신뢰성 부족, 원활하지 못한 생산관련 정보 공유가 갈등 원인의 높은 순위로 확인되었기 때문에, 다른 갈등 범주인 협력관계, 거래관계, 운영체계 분야의 갈등 항목들보다 더욱 신경을 써서, 파트너사 또는 협력사와의 갈등을 최소화하도록 노력을 기울어야 한다.

넷째, 갈등 진단 체크리스트를 실질적으로 518개 업체에 설문조사를 통해 적용한 결과, 협력관계에서는 목표달성을 위한 추진전략에 대한 이견, 거래관계에서는 원자재 가격 상승분의 미반영, 생산핵심역량에서는 불명확한 업무경계, 운영체계에서는 일방적인 회사이익의 희생 요구와 같은 세부항목들이 각 분야에서 높은 갈등 점수를 나타냈다. 따라서 공급자와 구매자 간에 갈등을 해소하고 생산성 또는 성과를 높이기 위해서는 서로간의 갈등을 발생시키는 항목들을 인지하고 상호 최선의 노력을 해야 한다.

제 3 절 한계점 및 향후 연구방향

1. 본 연구의 한계점

본 연구의 한계점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 델파이(Delphi) 기법과 AHP 기법을 활용하기 위해서 특정 분야의 전문가 패널을 대상으로 설문조사를 통해 연구 결과를 도출하였다. 제조업 분야에서 조금 더 경험이 많고 대표성을 갖은 SCM 전문가를 대상으로 연구가 이루어졌다면 조금 더 의미가 있는 결과가 도출될 수 있었을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구에서 델파이(Delphi) 1차 설문조사(개방형)를 진행했을 때, 수정된 델파이(Delphi) 기법(구조화된 개방형 설문지)을 사용하지 않고 설문조사 범주를 제한하지 않은 비구조화된 개방형 설문지를 작성해서 설문조사를 수행을 했을 경우, 갈등의 범주와 갈등 원인 항목 및 세부내용이 다르게 도출될 수 있을 것이라고 생각된다.

셋째, 본 연구는 전문가 패널을 대상으로 한 델파이(Delphi) 1차(개방형), 2차(폐쇄형) 그리고 AHP 기법을 통해 갈등 원인을 도출하고 최종적으로 갈등 진단 체크리스트를 개발하였다. 체크리스트의 검증 차원에서 실질적으로 제조업 518개 업체에 적용을 하였는데, 적용 세부업종을 High Performance Manufacturing 으로 분류되는 3가지 세부업종(전자부품, 기계 및 장비, 자동차 및 트레일러)만을 대상을 한 것이 한계점이라고 할 수 있다.

2. 향후 연구방향

본 연구의 연구 결과를 토대로 향후 연구방향에 대한 제안은 다음과 같다.

첫째, 향후 연구에서 델파이(Delphi), AHP 기법을 활용을 위한 전문가 패널을 선정할 때, 해당 분야에 폭넓고 풍부한 경험을 가지고 있고 대표성이 있는 전문가를 섭외해서 의견을 수렴할 것을 제안한다.

둘째, 본 연구에서는 델파이(Delphi) 1차(개방형) 설문조사를 진행할 때, 구조화된 설문지를 활용했는데, 향후 연구에서는 델파이(Delphi) 1차(개방형) 설문조사를 할 때, 비구조화된 설문지를 작성해서 설문조사를 하고 본 연구와 갈등 범주와 갈등 원인 항목을 비교 및 분석을 하면 의미가 있는 연구가 될 것으로 사료된다.

셋째, 본 연구에서 갈등 진단 체크리스트를 제조업의 세부업종 중에서 High Performance Manufacturing 으로 분류된 3가지 세부업종(전자부품, 기계 및 장비, 자동차 및 트레일러)만을 대상으로 적용하였다. 향후 연구에서는 High Performance Manufacturing 업종이외에 제조업의 다양한 세부업종에 본 연구에서 개발된 체크리스트를 적용해서 결과를 비교한다면 다른 의미가 있는 결과가 나올 수 있을 것으로 판단한다.

참 고 문 헌

[국내 논문]

김난실(2002). 의약분업 정책결정과정에서의 참여자간 갈등구조에 관한 연구. 대전대학교 대학원 박사학위논문.

김남현·권순조·조문식(2005). AHP를 활용한 관광개발 프로젝트 평가기준에 관한 연구: 복합리조트 개발사업을 중심으로. 관광학연구. 29(1), 249-266.

김범석, 하승인, 민재형(2013). 비모수 방법을 이용한 SCM 현금화주기와 동반성장과의 관계, 로지스틱연구, 21(1), pp. 35-49.

김병성(1996). 교육연구방법. 교학사

김소천 & 임왕규(2014). 소셜 비즈니스를 활용한 공급사슬에서의 파트너십이 SCM 성과에 미치는 영향. 한국컴퓨터정보학회, 19(1), 95-110.

김영곤(2017). 조직 내 인간관계 만족과 갈등에 미치는 대인적 갈등관리 방식의 차별적 영향: 우리나라 일반국민을 대상으로. 분쟁해결연구. 15(1). 137-178.

김영득(2007). 델파이(Delphi)와 계층화분석(AHP) 기법을 이용한 노인체육정책연구. 국내박사학위논문, 고려대학교 대학원

김영욱·김광호(2010). 뉴스미디어의 미래: 델파이 조사와 시나리오 기법을 통한 탐색. 한국언론진흥재단.

김종하(2012). 공급사슬 파트너십이 구매성과에 미치는 영향에 관한 연구 -원자력 제조업체를 중심으로. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.

김종훈(2017). 공급사슬관계에서 공급자의 친화성이 만족, 갈등 및 몰입에 미치는 영향. 물류학회지, 27(4), 75-87.

김희기(2007). 호텔 레스토랑 구성원의 갈등이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 한국조리학회지, 13(4), 279-292.

강성일(2005). 생활체육 참여율 향상을 위한 정책연구. 국내석사학위논문, 서울대학교 보건대학원

고재윤(2006). 고객접점서비스요인이 고객만족에 미치는 영향 - 서울시내 특1급 호텔 레스토랑을 중심으로 - 호텔경영학연구 33호. 105(19).

권석균(2010). 부서간 관계에서 협력당사자간 신뢰의 영향요인과 효과성, 한국인적자원관리학회지, 17(2), 95-120.

권태일(2009). 관광지 리모델링 사업의 영향요인 우선순위 도출에 관한 연구 -델파이(Delphi) 기법과 계층적 의사결정(AHP) 적용 -. 국내박사학위논문, 세종대학교 대학원.

남궁은정, 김은정, 이인희(2009). 대학생의 자의식과 자기애가 갈등관리 방식에 미치는 영향, 한국가족관계학회지, 13(4), 1-25.

노원희, 송영욱(2012). 갈등해결전략이 관계학습과 성과에 미치는 영향. 유통연구, 17(3), 93-113.

민재형, 김범석(2013). 공급사슬통합이 기업성과에 미치는 영향: 고객가치의 조절효과를 중심으로, 한국물류학회지, 23(5), pp. 335-354.

민혜성(2005). AHP를 이용한 패밀리 레스토랑의 서비스 수준 연구. 한국외식산업학회지, 1(1): 41-70.

박용성(2009). AHP에 의한 의사결정 이론과 실제. 서울: 교우사.

박재헌(2004). 여행상품 선택속성에 따른 구전 활동과 상품 재구매에 관한 연구. 인적자원관리연구. 10, 67-87.

박천영(2013). 갈등관리 유형에 따른 커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.

박찬권(2017). 공급사슬에서의 갈등대응이 사회적 자본과 공급사슬통합에 미치는 영향에 대한 연구. 로지스틱스 연구, 25(4), 59-76.

박찬권, 서영복(2018). 공급사슬에서의 갈등대응이 사회적 자본과 상생협력 및 공급사슬성과에 미치는 영향. 한국 SCM 학회지, 18(1), 73-89.

변삼석(2001). 한국 시민사회의 갈등에 관한 연구 - 국가, 정치사회, 시민사회의 갈등관계를 중심으로, 부산대학교 대학원 박사학위논문.

서창적, 곽영환, 이인태 (2013). 생산 및 고객 특성별 중소 제조 기업의 핵심역량 비교, 한국생산관리학회지, 24(2), pp. 214-237.

소순후(2004). 공급사슬 파트너십의 구조적 관계모형에 대한 실증적 연구. 전남대학교 대학원. 박사학위논문

이문성, 박성범, 전인우(2011). 대·중소기업의 상생협력, 협력동인, 경영성과의 상호관련성 분석, 한국물류학회지, 21(5), pp. 347-372.

이수백(2016). 한·중 비교를 통한 보이차 품질평가항목개발에 관한 연구 - 델파이(Delphi) 기법과 계층적 의사결정방법(AHP) 으로 -. 국내박사학위논문, 경희대학교 일반대학원

이수열(2013). 협력적 공급사슬관리가 참여기업 성과에 미치는 영향에 대한 연구: 공급사슬내 역량이전의 관점에서, 한국경영과학회지, 34(3), pp. 85-104.

이상만, 이용길, 이국용(2007). 공급망 관리(SCM) 파트너십이 기업의 경영성과에 미치는 영향. 한국생산관리학회지, 18(3), pp 105-133.

이상선(2014). 먹는 샘물의 평가항목개발에 관한 연구 -델파이(Delphi) 기법과 계층적의사결정방법(AHP) 적용-. 국내박사학위논문. 경희대학교 일반대학원

이성웅(1987). Delphi 기술 예측기법의 유용성에 관한 연구. 국내박사학위논문, 전북대학교 대학원.

이승철(2010). 호텔 종사자의 갈등관리 유형이 팔로워십에 미치는 영향. 청운대학교 정보산업대학원 석사학위논문.

이자연(2019). 공급망내애서 파워가 기업의 관계형성과 성과에 미치는 영향

에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

이장우(2011). 한국형 동반성장 정책의 방향과 과제, 중소기업연구, 33(4), pp. 77-93.

이진화(2012). 제조-공급자간 갈등 원인과 거래조정 방식의 갈등관리 효과. 유통연구, 17(4), 55-80.

이종성(2001). 델파이 방법. 교육과학사.

이종성(2006). 델파이 방법(연구방법 21), 교육과학사.

오문향(2013). 델파이 기법과 AHP를 활용한 국가 간 관광산업 경쟁력 평가항목 개발. 국내박사학위논문. 세종대학교 대학원.

안진성(2011). 델파이 기법(Delphi)과 계층적 의사결정방법(AHP)의 적용을 통한 전통정원의 보존상태 평가항목 개발. 국내박사학위논문. 성균과대학교 일반대학원.

양동훈, 강보현, 오세조. (2011). 구매자와 판매자의 관계에서 갈등, 불공정성, 목표불일치가 관계해지의도에 미치는 영향과 신뢰의 조절 효과. Korea Business Review, 40(5), 1291-1318.

오미숙, 정인숙(2009). 커뮤니케이션 핵심이론. 서울: 커뮤니케이션 북스.

오문향(2013. 델파이 기법과 AHP를 활용한 국가 간 관광산업 경쟁력 평가항목 개발. 국내박사학위논문. 세종대학원 대학원.

정홍교(2012). 공급망 구성기업 간의 신뢰, 협업 및 네트워크 통합에 관한 실증연구. 성균관대학교 경영전문대학원 박사학위논문.

조규호(2016). 가맹본부의 정보공유 활동과 가맹점의 기업가 정신이 상호 갈등수준과 관계성과에 미치는 영향. 유통경영학회지, 19(6), 5-18.

조근태 외(2003). 계층분석적 의사결정(앞서가는 리더들의). 동현출판사.

최윤미(2002). 비즈니스 영어 평가내용 개발을 위한 델파이 연구. 국내석사학위논문. 이화여자대학교 대학원.

홍정화, 고재윤(2013). 서울 특1급 호텔 레스토랑의 와인 리스트 항목

개발에 관한 연구. 호텔경영학연구 제 22권 제1호. 61(18).

[해외 논문]

Adler, M., and Ziglio, E. (1996). "Gazing into the Oracle: The Delphi method and its application to social policy and publish health", London: Kingsley Publishers.

Anderson, D. L., F. F. Britt. and D. J. Favre. (1997), "The Seven Principles of Supply Chain Management.", Supply Chain Management Review, Spring, pp.31-41.

Anderson, E. and J. A. Narus. (1984). "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships.", Journal of Marketing, Vol. 48, No. 4, pp. 62-74.

Anderson, J. C. and J. A. Narus. (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnership." Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1. pp. 42-58.

Anderson, Erik Todd. (1997). "Important distance education practices: A Delphi study of administrators and coordinators of distance education programs in higher education", Dissertation.

Assael, H. (1968). "The Political Role of Trade Association in Distributive Conflict Resolution", Journal of Marketing, Vol. 32, No. 2, pp. 21-28.

Bacharach, S. B. and E. J. Lawler. (1980). Power and Politics in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.

Bowersox, D. J. and Cooper, M. B. (1992). Strategic marketin channel management. New York, NY: McGraw-Hill.

Brockhoff. (1975). The performance of forecasting groups in computer dialogue and face to face discussion in H. Linstone & M. Turoff(eds.), 'The Delphi Method: Techniques and Applications. tourism industry's structural dimensions and wine tourism

product", Tourism Management. 24, pp. 432-435.

Brown, J. R., and Day, R. L. (1981). "Measures of manifest conflict in distribution channels. Journal of Marketing Research, 18(3), pp 263-274.

Child, J. and D. Faulkner. (1998). "Strategies of Cooperation." Oxford University Press.

Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). "Group Techniques for Program Planning: A guide to nominal and Delphi Processes". Glenview, IL: Scott. Foresman.

Deutsch, M. (1990). "Sixty years of conflict." International Journal of Conflict Management, Vol. 1, No. 3, pp. 237-263.

Deutsch, M. (1977). The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Process. Yale University Press. New Haven(CT). 1997.

Dlkey, N. C. (1969). "The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion". Rand Corp Santa Minica.

Eisenhardt, K. M. (1989), "Agency Theory: An assessment and Review Academy of Management", The Academy Management Review, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.

Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh. (1987), " Developing Buyer-seller Relationships", Journal of Marketing, 51, No. 2, pp. 11-27.

Etgar, M. (1979). "Selection of an effective channel control mix: A study of the relative effectiveness of two kinds of channel control tools or power sources. Journal of Markeitng, 42(3), pp 53-58.

Ewing, M, D. (1990). "Future Competence needed in the preparation of secretaries in the state of Illinois using Delphi technique",

unpublished doctoral.

Fink, A., and Kosecoff, J. (1985). "How to conduct surveys: A step-by-step guide", London: Sage Publications.

Gordon, T, J. (1994). "The delphi method in futures research methodology", AC/UNC Millenium Project Version 3.

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, Vol. 24, No. 2, pp. 85-98.

Jehn, K. A. (1995). "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict." Adminstrative Science Quarterly, Vol. 40, No. 2, pp. 256-282.

Jehn, K. A. and Mannix, E. A. (2001). "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance." Academy of Management Journal, Vol. 44, No(2), pp. 238-251.

Labro, E. (2006). Is a Focus on Collaborative Product Development Warranted from a Cost Commitment Perspective?." Supply Chain Management: An international Journal, Vol. 11, No. 6, pp. 503-509.

Lewicki, R. J., and S. E. Weiss. and D. Lewin. (1992). "Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis." Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, No. 3. pp. 209-252.

Lewin, J. E. and W. J. Johnston. (1997). "Relationship marketing theory in practice: A case study", Journal of Business Research, Vol. 39, No. 1, pp. 23-31.

Ludwig B. (1997). "Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology?", Journal of Extension, 35(5), pp. 1-4.

Malloy, H. L., and P. McMurray. (1996). "Conflict strategies and resolutions: peer conflict in an integrated early childhood classroom." Early childhood research quarterly, Vol. 11, No. 2, pp 185-206.

Mentzer, J. T., W. DeWitt, J. S. Keebler, S. Min, N. W. Nix, C. D. Smith and Z. G. Zacharia. (2001). "Defining Supply Chain Management", Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, pp. 1-25.

Mohr, J. and R. Spekman. (1994). "Characterisitcs of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 2. pp. 135-152.

Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), pp 20-38.

Murry J. W. and Hammons J. O. (1995). "Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research", The Review of Higher Education, pp. 423-436.

Raven, B. H. and A. W. Kruglanski. (1970). "Conflict and power in the structure of conflict." Paul Swingle(ed). New York: Academic Press.

Robbins, S. P. (1974). "Managing Organizational conflict: A nontraditional approach." Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2009). "Organizational behavior.", (13th ed), Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rosenberg, L. J. and L. W. Stern. (1971). "Conflict Management in the Distribution Channel" Journal of Marketing Research, 13, pp. 437-442.

Rowe, G., & Wright, G. (1999). "The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis", International Journal of Forecasting, 15(4), pp. 353-375.

Rowe, G., and Wright, G. (2001). "Expert opinions in forecasting: The Role of the delphi technique", International Series in Operations Research & Management Science, 30, pp. 124-144.

Ruble, T. and K. W. Thomas. (1976). "Support for an Two-Dimensional Model of Conflict Behavior." Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, No. 1, pp. 143-155.

Palamountain Jr. J. C. (1969). "Vertical conflict: In L. W. Stern (Ed)." Distribution channels: Behavioral dimensions, New York, NT: Hougton Mifflin. pp. 133-139.

Pinkley, R. L., (1990). "Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict." Journal of Applied Psychology, Vol. 75, No. 2, pp. 117-126.

Pondy, L. R. (1969). "Varieties of Organizational Conflict." Administrative Science Quarterly, Vol. 14, No. 4, pp. 499-505.

Saaty, T. L. (1982), "The Analytic Hierarchy Process: A new approach to deal with fuzziness in architecture, Architecture Science Review, Vol. 25, pp. 64-69

Saaty, T. L. (1990), "Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process, AHP series, Vol. 1, RWS Publications.

Sahin, F. and E. P. Robinson. (2002). "Flow coordination and information sharing in supply chain: review, implication, and directions for future research." Decision Science, Vol. 33, No. 4,

pp. 505-536.

Schmidt, S. M., and Kochan, T. A. (1972). “Conflict: Toward conceptual clarity." Administrative Science Quarterly, 17(3), pp 359-370.

Sidney, K. H., Shephard, R. J., and Harrison, J. E. (1997), “Endurance training and body composition of the elderly, American Journal of Clinical Nutrition, Vol. 30, pp. 326-333.

Song, X., M., Xie, J and Dyer B. (2000). "Antecedents and Consequences of Marketing Manger's Conflict-Handling Behaviors", Journal of Marketing, 64(1), pp. 50-66.

Spinelli, S. and S. Birley. (1996). "Toward a theory of conflict in the franchise system", Journal of Business Venturing, Vol. 14, No. 1, pp. 35-67.

Stern, L. W., and R. H. Gorman. (1969). "Conflict in Distribution Channels: An Exploration." in Louis W. Stern(ed.), Distribution Channels: Behavior Dimensions, Boston: Houghton Mifflin, pp. 156-175.

Stern, L. W., and Gorman, R. H. (1971). Distribution Channel, Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Stuart, F. I. and D. M. McCutcheon. (2000). "The manager's guide to supply chain management", Business Horizon, Vol. 43, No. 2, pp. 35

Tersine, R. J., and Riggs, W. E. (1976). "The Delphi technique: A long-range planning tool", Business Horizons, 19(2), pp. 51-56

Triantaphyllou, E., Kovalerchuk, B., Mann, L., and Knapp, G. M., (1997), "Determining the most important criteria in maintenance decision making", Journal of Quality Maintenance Engineering, Vol. 3(1), pp. 16-28.

Vegas, L. G. (1990). "An overview of the analytic hierarchy process and its application", European Journal of Operational Research, Vol. 48, pp 2-11.

Watson. C. M. (1984). "Balancing dominance: Diagnosing the buyer-supplier relationship." Business Horizons, Vol. 27, No. 5, pp. 62-65.

Weider-Hatfield, D. and J. D. Hatfield. (1995), "Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work", Journal of Social Psychology, Vol. 135, No. 6, pp. 687-698.

Woo, S. H., S. J. Pettit. and A. K. Beresford. (2013). "An assessment of the integration of seaports into supply chains using an structural equation model", Supply Chain Management; An international Journal, Vol. 18, No. 3, pp. 235-252.

Yi, H. T. Lee. J. and Dubinsky, AJ. (2010). "An empirical investigation of relational conflicts in co-marketing alliances", Journal of Business-to-Business Marketing, 17(3), pp. 249-278.

Yu, J. P. and Pysarchik, D. T. (2002). "Economic and non-economic factors of Korean manufacturer-retailer relations." The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 12. No. 3, pp. 297-318.

;

[국내 사이트]

통계청 www.kostat.go.kr

동반성장위원회 www.winwingrowth.or.kr

<부록>

델파이 및 AHP분석 패널 의뢰의 글

안녕하십니까? 귀하의 발전과 건승을 기원합니다.

먼저, 바쁘신 가운데 본 설문조사에 응해 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 **"공급사슬내 갈등 진단을 위한 체크리스트 개발 및 적용에 관한 연구"라는 논제의 박사학위 논문을 위해 설계되었으며,** 본 연구를 위해 **델파이 기법(Delphi)**과 **계층적 의사결정방법(AHP)**을 활용하여 공급사슬내 (거래처 간) 갈등의 원인들을 도출하고 그 요인들의 중요도와 우선순위를 평가하고자 합니다.

귀하께서는 델파이 및 AHP 연구와 관련하여 총 3차에 걸친 설문을 받으시게 됩니다.

델파이 및 AHP 설문

구분		세부내용
델파이	1차 설문	주요쟁점이 되는 항목의 적절성과 그 항목의 개념 및 영향요인을 묻는 개방형 질문에 대한 응답
	2차 설문	선행연구와 1차 설문 자료에 근거한 폐쇄형 질문에 대한 응답
AHP	3차 설문	우선순위를 선정하기 위한 응답

귀하의 델파이(1차) 응답 내용은 델파이(2차) 설문지 개발에만 사용될 것이며, 계층적 의사결정방법(3차) 응답내용은 우선순위 도출을 위해서만 사용될 것입니다. 귀하 응답내용은 **'통계법 제31조(통계자료의 이용), 제33조(비밀의 보호)'**에 의거하여 **연구목적을 위한 통계분석 이외에는 일체 공개되지 않으며, 응답자 개인의 비밀은 철저히 보장될 것입니다.**

다시 한 번 소중한 시간을 허락하시어 설문에 응해 주신 점 깊이 감사드리며, 성심성의껏 작성해주신 응답내용은 본 연구에 큰 도움이 될 것입니다.

델파이 1차 설문지

I. 다음은 「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」에 관한 질문입니다.

1. 귀하가 생각하는 **「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」** 중에서 **협력관계 분야**에서는 어떤 것이 있다고 생각하시는지 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다. (아래 예시를 참고하시길 바랍니다.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 예시) 거래처와 장기적인 목표, 가치관, 견해 차이 / 거래처와 원활하지 못한 의사소통 / 거래처가 제공하는 정보의 신뢰성 문제

2. 귀하가 생각하는 **「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」** 중에서 **거래관계 분야**에서는 어떤 것이 있다고 생각하시는지 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다. (아래 예시를 참고하시길 바랍니다.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 예시) 거래처의 부당한 특약 요구 / 물품인수의 부당지연, 거절 혹은 반품 / 계약조건의 일방적인 변경 및 통보 등

3. 귀하가 생각하는 **「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」** 중에서 **(생산)핵심역량 분야**에서는 어떤 것이 있다고 생각하시는지 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다. (아래 예시를 참고하시길 바랍니다.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 예시) 사업과 관련된 핵심정보의 미공유 / 동일한 산업 시장 전망에 대한 시각차이 / 업무분장의 불일치 등

4. 귀하가 생각하는 **「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」** 중에서 **운영체계 분야**에서는 어떤 것이 있다고 생각하시는지 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다. (아래 예시를 참고하시길 바랍니다.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 예시) 우리 회사 이익에 대한 희생 요구 / 우리 회사가 중요하게 여기는 사안 또는 절차를 경시 / 거래처 직원의 불손한 행위(인격모독, 갑질 등)

5. 귀하가 생각하는 **「공급사슬내에 거래처와 갈등 원인을 발생시키는 요인」** 중에서 **기타사항**들을 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

II. 다음은 통계처리를 위한 일반사항 질문입니다.

1. 성별	①남 ②여
2. 연령	①30대 ②40대 ③50대 ④60대 이상
3. 직업/직책	
4. 교육수준	①고등학교 졸업 ②2년제 대학교 졸업 ③4년제 대학교 졸업 ④대학원 졸업(석사) ⑤대학원 졸업(박사)
5. 현 직장 근무기간	①2년 미만 ②2~5년 미만 ③5~7년 미만 ④7년~10년 미만 ⑤10~15년 미만 ⑥15년~20년 미만 ⑦ 20년 이상
6. 관련 업계 종사한 기간	①2년 미만 ②2~5년 미만 ③5~7년 미만 ④7년~10년 미만 ⑤10~15년 미만 ⑥15년~20년 미만 ⑦ 20년 이상

바쁘신 중에도 시간을 내시어 설문에 참여해주셔서 진심으로 감사드립니다.

<부록>

델파이 2차 설문 의뢰의 글

안녕하십니까? 귀하의 발전과 건승을 기원합니다.

먼저, 바쁘신 가운데 본 설문조사에 응해 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 **"공급사슬내 갈등 진단을 위한 체크리스트 개발 및 적용에 관한 연구"라는 논제의 박사학위 논문을 위해 설계되었으며,** 본 연구를 위해 **델파이 기법(Delphi)**과 **계층적 의사결정방법(AHP)**을 활용하여 공급사슬내 (거래처 간) 갈등의 원인들을 도출하고 그 요인들의 중요도와 우선순위를 평가하고자 합니다.

귀하께서는 델파이 및 AHP 연구와 관련하여 총 3차에 걸친 설문을 받으시게 됩니다.

델파이 및 AHP 설문

구분		세부내용
델파이	1차 설문	주요쟁점이 되는 항목의 적절성과 그 항목의 개념 및 영향요인을 묻는 개방형 질문에 대한 응답
	2차 설문	선행연구와 1차 설문 자료에 근거한 폐쇄형 질문에 대한 응답
AHP	3차 설문	우선순위를 선정하기 위한 응답

귀하의 델파이(1차) 응답 내용은 델파이(2차) 설문지 개발에만 사용될 것이며, 계층적 의사결정방법(3차) 응답내용은 우선순위 도출을 위해서만 사용될 것입니다. 귀하 응답내용은 **'통계법 제31조(통계자료의 이용), 제33조(비밀의 보호)'**에 의거하여 **연구목적을 위한 통계분석 이외에는 일체 공개되지 않으며, 응답자 개인의 비밀은 철저히 보장될 것입니다.**

다시 한 번 소중한 시간을 허락하시어 설문에 응해 주신 점 깊이 감사드리며, 성심성의껏 작성해주신 응답내용은 본 연구에 큰 도움이 될 것입니다.

델파이 2차 설문지

I. 다음은 통계처리를 위한 일반사항 질문입니다.

(해당사항에 'V' 표시를 해주시길 바라며 빠짐없이 응답해주시면 감사하겠습니다.)

1. 성별	①남 ②여
2. 연령	①30대 ②40대 ③50대 ④60대 이상
3. 소속/직책	①소속: ②직책:
4. 교육수준	①고등학교 졸업 ②2년제 대학교 졸업 ③4년제 대학교 졸업 ④대학원 졸업(석사) ⑤대학원 졸업(박사)
5. 현 직장 근무기간	①2년 미만 ②2~5년 미만 ③5~7년 미만 ④7년~10년 미만 ⑤10~15년 미만 ⑥15년~20년 미만 ⑦ 20년 이상
6. 관련 업계 종사한 기간	①2년 미만 ②2~5년 미만 ③5~7년 미만 ④7년~10년 미만 ⑤10~15년 미만 ⑥15년~20년 미만 ⑦ 20년 이상

▶ 1. 협력관계

(신뢰, 생산, 자금지원, 사업확대, 연구개발, 경영관리, 인력분야)

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 거래처와 거래 목표를 달성을 위한 추진전략이 다른 경우가 많았다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
2. 거래과정에 있어서 거래처와 우리 회사는 (기술적/마케팅적) 견해 차이를 보인 적이 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
3. 거래처가 성실하게 업무를 처리한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
4. 거래처는 우리 회사와 약속한 것을 잘 이행한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
5. 거래처는 우리 회사와 정직하게 거래를 하고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
6. 거래처가 제공하는 제품은 신뢰하실 수 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
7. 거래처는 공동의 목표 달성을 위한 노력을 아끼지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
8. 거래처는 상호보완의 관계를 우선한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
9. 거래처는 영업 관계의 비밀을 누설하지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
10. 거래처는 우리 회사 인력개발 및 교육 지원을 제도를 갖고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
11. 거래처는 우리 회사를 위해 필요한 인력을 공급해 준적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
12. 거래처는 우리 회사의 국내외 판로개척을 지원한 적 있습니까?	①	②	③	④	⑤
13. 거래처는 우리 회사와 유형적/무형적 자원을 공유한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤

14. 거래처와 거래는 우리 회사가 시장변화에 신속하게 대응할 수 있도록 도움을 준다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
15. 거래처와 우리 회사는 공동 연구개발을 진행한 적이 있고 현재 진행하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
16. 거래처와 관계 유지가 우리 회사의 영업순이익 또는 매출 증가에 도움이 된다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
17. 거래처와 우리 회사는 (장기적인/단기적인) 목표가 다르다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
18. 거래처와 우리 회사는 가치관이 다르다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
19. 과업을 수행하는 과정에서 상호간의 협조가 명확하게 이루어지지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
20. 과업을 수행하는데, 고객에 대한 서비스에 대한 가치판단 기준이 우리 회사와 매우 차이가 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
21. 문제 발생시, 해결을 위한 거래처의 의사결정권자(담당자)와 접촉이 용이하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
22. 거래처는 우리 회사에 안정적인 계약 물량을 공급하고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
23. 거래처는 우리 회사의 애로사항을 청취한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
24. 거래처와 우리 회사는 정보공유와 자원배분에 대한 생각(의견)이 다를 때가 종종 발생한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
25. 거래처가 제공하는 RFP(제안요청서)의 범위의 불분명함으로 인하여 과업수행이 어려움을 겪은 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
26. 거래처가 우리 회사와 상의 없이 동일 품목의 제품을 다른 가격으로 유통한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
27. 거래처는 생산을 위해 추가적으로 발생하는 자금요구를 묵살한 적 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
28. 거래처는 우리 회사와 협업보다는 연구개발을 단독으로 진행하는 것을 선호한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
29. 거래처와 공동으로 제품을 생산할 때, 목표 제품 생산 난이도의 이해가 불일치가 발생해서 갈등을 유발한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤

▶ 2. 거래관계

(공정거래, 거래조건)

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 거래처가 가져가는 수익에 비해 우리 회사에 공급하는 제품 및 서비스 수준이 낮다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
2. 거래처가 거래계약서의 내용을 변칙적으로 운용하는 경우가 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
3. 거래처가 거래하고 있는 다른 회사와 비교해 볼 때, 우리 회사에 공급하는 제품 및 서비스에 대한 혜택이 상대적으로 적다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
4. 거래처가 거래하고 있는 다른 회사와 비교해 볼 때, 우리 회사와의 거래에서 더 많은 이익을 얻는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
5. 거래처가 그들의 노력과 투자에 비해 많은 수익을 가져간다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
6. 거래처가 부당특약, 이중 계약을 요구한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
7. 거래처가 정책을 결정하는 과정이 공정하지 못하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
8. 거래처는 거래관계유지는 당연하다고 생각하며, 거래관계 중단은 상도덕에 위배된다고 생각하고 있다고 판단하십니까?	①	②	③	④	⑤
9. 거래처 계열사 또는 관계회사로부터 부당한 특혜 요구를 받은 적이 있으십니까?	①	②	③	④	⑤
10. 거래처는 납품거래 결제에 주로 현금성 결제를 하거나 어음을 발행 시 법정기일을 준수한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
11. 거래처는 우리 회사가 가격 결정을 하는 것을 허용하지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
12. 거래처는 우리 회사에 제품 구매를 강요한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
13. 거래처는 우리 회사에 필요한 제품과 품질을 신속하게 제공하지 않은 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
14. 거래처는 우리 회사의 수익을 공정하게 배분 및 지불하고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

15. 거래처는 우리 회사의 기술 또는 인력을 부당하게 탈취한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
16. 거래처는 원자재 기격의 합리적 인상에 대해 긍정적으로 검토 및 반영을 한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
17. 거래처는 추가 요인 발생 시 합리적으로 단가를 조정한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
18. 거래처는 힘의 우위를 이용하여 이득을 보려고 한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
19. 거래처로부터 부당한 지연, 거절 또는 반품 등을 통보 받은 적이 있으십니까?	①	②	③	④	⑤
20. 거래처로부터 부당한 기술 자료 요청을 받은 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
21. 거래처로부터 부당한 대금 감액을 요구 받은 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
22. 거래과정에서 거래처와 우리 회사의 역할에 대한 권한과 책임의 한계가 불분명하고 업무영역이 모호하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
23. 거래와 거래간 발생되는 문제가 명확하게 처리되지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
24. 거래처의 계약업무와 관계없는 거래처 행사에 동원된 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
25. 거래처의 일방적인 계약조건의 변경 및 통보를 경험하신 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
26. 거래처와 구체화된 서면계약서가 아닌 모호한 구두계약방식으로 요구사항을 부정확하게 전달 받은 적이 있으십니까?	①	②	③	④	⑤
27. 거래처는 특정요구에 대한 승낙을 얻어내기 위해 계약조항을 언급하며, 계약서를 '도구' 사용한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
28. 거래처는 대금 지급시기를 (고의적으로) 지연/연기한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
29. 거래처는 불합리한 작업 일정을 제시 또는 과도한 일정 단축을 요구한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
30. 거래처는 사전에 예정되지 않는 급작스러운 작업을 요청한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
31. 거래처는 업무상에 문제가 발생했을 때, 우리 회사의 잘못을 강조하면서 부당한 패널티(감액/미지급)을 적용한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
32. 거래처는 장기계약 보다는 일회성(단기성) 계약을 체결하는 것을 강요한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤

33. 거래처가 작업 또는 업무시 거래처의 절차 및 규칙을 준수할 것을 일방적으로 강요한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
34. 거래처가 협력업체 간 작업량을 불공정하게 배분한 적 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
35. 거래처는 우리 회사가 구매한 물품의 불량 및 하자에 대한 책임을 회피한 적 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
36. 거래처는 부정확한 재고 예측으로 인한 backlog의 재고를 우리 회사이 일방적으로 인수할 것을 요청한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
37. 처음에 계약을 체결할 때, 실행 가능하지 않는 물량을 요구한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
38. 거래처는 계약된 사항이 이외에 추가 요청사항이 발생하면 우리 회사에 비용을 전가한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
39. 거래처는 정해진 하자이행보증증권의 기간을 일방적으로 연장할 것을 요구한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
40. 거래처는 큰 계약이 성사된 후, 기타 중소규모의 제품 생산을 추가 비용 없이 생산 및 제공할 것을 요구한 적이 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
3. 생산핵심역량 (본원적 역량, 기술역량, 지원역량, 환경분석역량, 혁신역량)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 거래처는 우리 회사에 비용절감 정보를 정확하게 제공하지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
2. 거래처는 우리 회사에 사업 관련 정보를 투명하게 제공하지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
3. 거래처는 자발적으로 우리 회사에 사업에 필요한 정보를 제공한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
4. 거래처는 사업과 관련된 중요한 사항을 공유하지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
5. 거래처와 거래가 우리 회사의 수요 및 시장개발 능력을 향상시킨다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
6. 거래처와 거래를 통해 우리 회사 업무효율성이 증대된다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

7. 거래처와 시장 전망에 대해 서로 기대(예상)하는 바가 다르다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
8. 과업을 수행하는 과정에서 상호간의 정보가 원활하게 이루어진다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
9. 과업을 수행하는 과정에서 거래처 구성원의 업무분장 불일치가 빈번하게 발생한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
10. 업무를 처리하는 과정에서 거래처의 지원 또는 정보제공이 원활하게 이루어진다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
11. 거래처가 제공하는 정보를 신뢰할 수 있고, 거래처가 사업 또는 과업과 관련된 많은 정보를 제공한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
12. 거래처가 납품 품목과 관련된 기술 정보를 공유하지 않아서 갈등이 발생된 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
13. 거래처가 제공하는 정보(시장동향, 판매상품 등)은 우리 회사가 영업정책을 수립하는데 중요하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
14. 거래처와 시장전망 및 사업아이템을 바라보는 시각적 차이가 자주 존재한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
15. 과업 또는 업무수행하는 과정에서 거래처가 전달한 정보가 정확하게 전달되지 않아서 어려움을 겪은 적이 있으십니까?	①	②	③	④	⑤
16. 과업 또는 업무에 대한 문의나 그 밖의 정보를 요청할 때, 거래처가 고의적으로 알려주지 않는 경우가 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
17. 거래처의 기술 및 인프라 역량 부족으로 개발 및 생산 일정에 차질이 생긴적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
18. 거래처의 협력업체의 역량 부족으로 인하여 계약일정 계획의 차질이 발생해서 우리 회사가 손해를 본 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
19. 계약했던 제품의 스펙 내용과 실제 제품의 스펙 내용의 불일치로 갈등이 발생한적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
20. 거래처와 제품의 핵심 기능에 대한 의견 또는 이해 차이로 서로간의 심각한 갈등이 발생한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
21. 거래처가 국내·외 협력업체의 관리 능력 부재로 우리 회사와 갈등을 경험한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
22. 거래처가 발주시 최소한의 생산량과 매출 보장 없이 일방적인 투자를 강요한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
23. 거래처가 적용하는 양산 시스템(설비)가 부적합하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

24. 거래처가 관리하는 인적자원 관리 및 시스템이 부적격하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
25. 거래처의 품질 및 생산혁신 능력이 부족하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
26. 거래처의 생산, 작업, 보관, 운송 기준 및 환경이 부적합하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

4. 운영체계 (인식 및 비전공유, 추진체계, 환경조성)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 거래처 직원의 불손한 언행(인격모독, 갑질 등)이 심각한 갈등을 발생시킨 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
2. 거래처가 거래 시 우리 회사의 이익에는 관심이 없다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
3. 거래처는 우리 회사와 장기적인 관계 형성에 초점을 맞추지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
4, 거래처가 우리 회사를 돕기 위해 노력하지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
5. 거래처는 우리 회사의 요구 또는 제안에 대한 반응이 신속하지 못하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
6.거래처는 우리 회사 직원들의 요구에 잘 반응하지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
7. 거래처는 우리 회사와 협력적인 변화를 이루려고 노력을 하지 않는다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
8. 거래처는 우리 회사와 유대감을 형성하지 않고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
9. 거래처는 자신들의 더 큰 이익을 위해 우리 회사의 이익을 희생할 것을 요구한 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
10. 거래처의 영업 전략이 우리 회사의 경영성과에 미치는 영향이 크다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
11. 우리 회사는 거래처에 대한 판매의존도 높다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

12. 우리 회사는 거래처에 경영 전반적으로 의존하고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
13. 거래처는 우리 회사의 의견을 잘 고려하지 않는 경향이 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
14. 거래처는 우리 회사가 원하는 기능 및 서비스에 대해 지나칠 정도로 관여하고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
15. 거래처는 우리 회사의 정책, 방침, 의사결정 절차과정을 잘 따르지 않는 경향이 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
16. 거래처는 우리 회사가 중요하게 다루는 사안에 대해서 중요하지 않게 생각하는 경우가 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
17. 거래처가 관리하는 외주업체는 합리적으로 선정이 되고 운영이 되고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
18. 갑을 관계를 기반으로 하는 업무진행 및 거래처 위주의 중심적 판단이 갈등을 발생시킨 적이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
19. 거래처에서 빈번한 업무 일정 변경이 심각한 갈등을 발생시킨다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

※ 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

<부록>

AHP(계층적 의사결정방법) 설문 의뢰의 글

안녕하십니까? 귀하의 발전과 건승을 기원합니다.

먼저, 바쁘신 가운데 본 설문조사에 응해 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 **"공급사슬내 갈등 진단을 위한 체크리스트 개발 및 적용에 관한 연구"라는 논제의 박사학위 논문을 위해 설계되었으며,** 본 연구를 위해 **델파이 기법(Delphi)**과 **계층적 의사결정방법(AHP)**을 활용하여 공급사슬내 (거래처 간) 갈등의 원인들을 도출하고 그 요인들의 중요도와 우선순위를 평가하고자 합니다.

귀하께서는 델파이 및 AHP 연구와 관련하여 총 3차에 걸친 설문을 받으시게 됩니다.

델파이 및 AHP 설문

구분		세부내용
델파이	1차 설문	주요쟁점이 되는 항목의 적절성과 그 항목의 개념 및 영향요인을 묻는 개방형 질문에 대한 응답
	2차 설문	선행연구와 1차 설문 자료에 근거한 폐쇄형 질문에 대한 응답
AHP	3차 설문	우선순위를 선정하기 위한 응답

귀하의 델파이(1차) 응답 내용은 델파이(2차) 설문지 개발에만 사용될 것이며, 계층적 의사결정방법(3차) 응답내용은 우선순위 도출을 위해서만 사용될 것입니다. 귀하 응답내용은 **'통계법 제31조(통계자료의 이용), 제33조(비밀의 보호)'**에 의거하여 **연구목적을 위한 통계분석 이외에는 일체 공개되지 않으며, 응답자 개인의 비밀은 철저히 보장될 것입니다.**

다시 한 번 소중한 시간을 허락하시어 설문에 응해 주신 점 깊이 감사드리며, 성심성의껏 작성해주신 응답내용은 본 연구에 큰 도움이 될 것입니다.

AHP(계층적 의사결정방법) 설문지

I. 다음은 통계처리를 위한 일반사항 질문입니다.

(해당사항에 'V' 표시를 해주시길 바라며 빠짐없이 응답해주시면 감사하겠습니다.)

1. 성별	①남 ②여
2. 연령	①30대 ②40대 ③50대 ④60대 이상
3. 소속/직책	①소속: ②직책:
4. 교육수준	①고등학교 졸업 ②2년제 대학교 졸업 ③4년제 대학교 졸업 ④대학원 졸업(석사) ⑤대학원 졸업(박사)
5. 현 직장 근무기간	①2년 미만 ②2~5년 미만 ③5~7년 미만 ④7년~10년 미만 ⑤10~15년 미만 ⑥15년~20년 미만 ⑦ 20년 이상
6. 관련 업계 종사한 기간	①2년 미만 ②2~5년 미만 ③5~7년 미만 ④7년~10년 미만 ⑤10~15년 미만 ⑥15년~20년 미만 ⑦ 20년 이상

Ⅰ. 다음은 AHP 분석 방법을 통한 공급사슬내 갈등을 발생시키는 원인(요인)의 우선순위 연구를 위하여 전문가를 대상으로, 중요도를 선정하기 위한 문항입니다.
(아래의 내용을 참고하여, 3페이지에 있는 Ⅱ,Ⅲ. 【문 1】 ~ 【문 5】 을 체크하여 주십시오.)

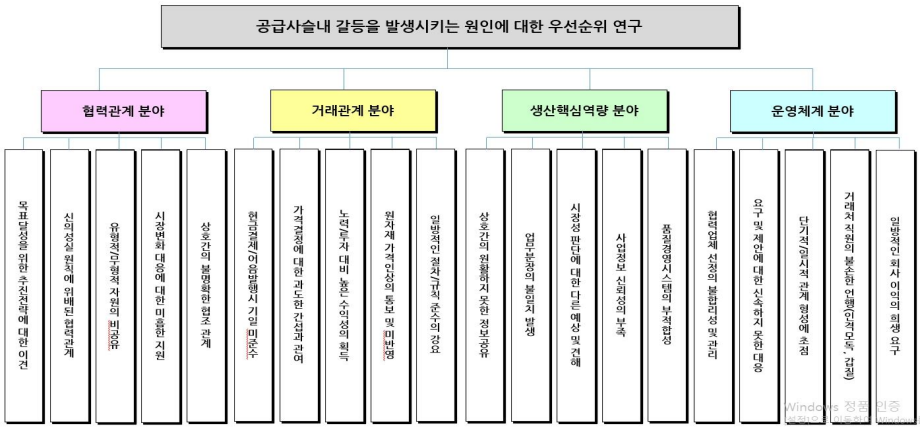
▣ AHP(Analytic Hierarchy Process : 계층화분석법)는 평가에서 고려되는 평가요인들을 계층화한 후, 평가요인 간 상대적 중요도를 측정하여 선택항목의 우선순위를 판단하는 의사결정 기법입니다.

▣ 설문 체크 방법

- 본 설문은 '공급사슬내 갈등을 발생시키는 원인(요인)을 파악 및 우선순위 선정'과 관련된 요인들의 상대적 중요도를 분석하기 위한 것으로, 좌·우측의 두 요소를 비교하여 상대적으로 중요하다고 생각하는 부분에 표기(✓) 하여 주십시오.
- 아래의 설문 예시는 이해를 돕기 위한 것으로 '협력관계 분야'가 '거래관계 분야'보다 더 중요하다고 생각되시면 좌측에 표기(✓)를 하시면 됩니다. 만약, 두 요인이 동등하게 중요하다고 생각 되시면 중간 값인 '1' (같다) 에 표기하시면 됩니다.

【설문 예시】 주요 요인들 간 상대적 중요도가 어느 정도라고 생각하시는지 표기하여 주십시오.(한 곳에만 표시)

A	매우 중요		↔	중요		↔	같다		↔	중요		↔	매우 중요	B
협력관계 분야	7	✓6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	거래관계 분야



【문 1】 주요 요인들 간 상대적 중요도가 어느 정도라고 생각하시는지 표기하여 주십시오. (✓)

※ 표기 전 아래 선택사항에 대해 **우선순위(1-4번)를 빈 칸에 적어**보시면 작성하는데 편리합니다.

협력관계 분야	거래관계 분야	핵심역량 분야	운영체계 분야

A	매우 중요		↔	중요		↔	같다		↔	중요		↔매우 중요		B
협력관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	거래관계 분야
협력관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	생산핵심역량 분야
협력관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	운영체계 분야
거래관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	생산핵심역량 분야
거래관계 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	운영체계 분야
핵심역량 분야	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	운영체계 분야

<주요 요인 설명>

1) 협력관계 분야: 신뢰, 생산, 자금지원, 사업 확대, 연구개발, 경영관리, 인력분야

- 신뢰: 거래처에 대한 신뢰, 중요정보의 유지, 안정적인 계약 물량 공급, 목표일치에 대한 조정 및 의사소통
- 생산: 거래처로부터 공정·기술·품질 개선 지도, 원자재 공급, 설비 대여
- 자금지원: 거래처로부터 자금 대여, 간접 금융 지원
- 사업확대: 국내외 사업 동반 진출, 거래처와 공동문제해결 능력 개발
- 연구개발: 거래처로부터 연구시설 또는 연구개발을 위한 지원, 공동으로 기술 개발 및 활용
- 경영관리: 거래처로부터 경영관리 및 혁신에 대한 지원, 복지후생에 대한 지원
- 인력분야: 거래처로부터 교육·연수·훈련 지원 등

2) 거래관계 분야: 공정거래, 거래조건

- 공정거래: 거래처로부터 구두 발주 및 부당한 발주 취소, 다른 기업과의 거래 금지 요구, 물품인수의 부당한 지연·거절, 부당한 기술 자료 요구, 부당한 원가자료 요구, 부당한 특약·이중계약 요구, 전문 인력 유출
- 거래조건: 현금성 결제수단 이용, 납품대금 지급, 납품단가 협의, 합리적 가격 반영, 합리적 단가조정, 단가인하 요구, 대금감액, 특혜요구 등)

3) 생산핵심역량 분야: 본원적 역량, 기술역량, 지원역량, CEO 역량

- 본원적 역량: 다른 기업과 차별화된 우월적 자원능력 보유, 핵심역량 향상을 위한 차별화된 지원 및 교육실행, 원가혁신 능력, 품질혁신 능력, 생산혁신 능력
- 기술 역량: 경쟁력 있는 능력 보유를 측정 및 평가
- 지원 역량: 문제해결 능력, 상하 동료간 의사소통 역량, 팀워크 역량, 인적자원관리 능력
- CEO 능력: 기업 환경 분석 및 대응 역량, 창의적 혁신 역량, 전략을 수립하고 실행할 수 있는 리더십 역량

4) 운영체계 분야: 인식 및 비전 공유, 추진체계, 환경조성

- 인식 및 비전 공유: 거래처 담당자의 높은 의식 수준, 동반 성장 비전 공유, 상생 협력
- 추진 체계: 동반 성장 계획 수립, 동반 성장 조직운영, 공식협의기구 운영, 생산수요 정보채널 구축, 합리적 협력사 선정 및 운영, 기업비밀 약정 체계
- 환경 조성: 청렴수준 관리, 인격적 모독 및 압박경험, 부당한 산재처리 요구

Ⅲ. <하위 요인 >간 중요도 평가 설문 시작

【문 2】 "협력관계 분야" 의 하위요인 간 상대적 중요도가 어느 정도라고 생각하시는지 표기하여 주십시오. (✓)

※ 표기 전 아래 선택사항에 대해 **우선순위(1-5번)를 빈 칸에 적어**보시면 작성하는데 편리합니다.

목표 달성을 위한 추진전략에 대한 이견	신의성실 원칙에 위배된 협력관계	유형적·무형적 자원의 비공유	시장변화 대응에 대한 미흡한 지원	상호간의 불명확한 협조 관계

A	매우 중요		↔	중요	↔		같다		↔	중요	↔		매우 중요	B
목표 달성을 위한 추진전략에 대한 이견	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	신의성실 원칙에 위배된 협력관계
목표 달성을 위한 추진전략에 대한 이견	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	유형적·무형적 자원의 비공유
목표 달성을 위한 추진전략에 대한 이견	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	시장변화 대응에 대한 미흡한 지원
목표 달성을 위한 추진전략에 대한 이견	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	상호간의 불명확한 협조 관계
신의성실 원칙에 위배된 협력관계	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	유형적·무형적 자원의 비공유
신의성실 원칙에 위배된 협력관계	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	시장변화 대응에 대한 미흡한 지원
신의성실 원칙에 위배된 협력관계	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	상호간의 불명확한 협조 관계

유형적·무형적 자원의 비공유	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	시장변화 대응에 대한 미흡한 지원
유형적·무형적 자원의 비공유	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	상호간의 불명확한 협조 관계
시장변화 대응에 대한 미흡한 지원	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	상호간의 불명확한 협조 관계

【문 3】 "거래관계 분야" 의 하위요인 간 상대적 중요도가 어느 정도라고 생각하시는지 표기하여 주십시오. (✓)

※ 표기 전 아래 선택사항에 대해 **우선순위(1-5번)를 빈 칸에 적어**보시면 작성하는데 편리합니다.

현금결제·어음 발행시 기일 미준수	가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여	불공정한 수익구조	원자재 가격 상승분의 미반영	일방적인 절차·규칙 준수의 강요

A	매우 중요		↔	중요		↔	같다	↔		중요		↔	매우 중요	B
현금결제·어음발행시 기일 미준수	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여
현금결제·어음발행시 기일 미준수	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	노력·투자 대비 높은 수익성의 획득
현금결제·어음발행시 기일 미준수	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	원자재 가격 상승분의 미반영
현금결제·어음발행시 기일 미준수	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	일방적인 절차·규칙 준수의 강요
가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	불공정한 수익구조
가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	원자재 가격 상승분의 미반영
가격결정에 대한 과도한 간섭과 관여	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	일방적인 절차·규칙 준수의 강요

불공정한 수익구조	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	원자재 가격 상승분의 미반영
불공정한 수익구조	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	일방적인 절차·규칙 준수의 강요
원자재 가격 인상의 통보 및 미반영	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	일방적인 절차·규칙 준수의 강요

【문 4】 "생산핵심역량 분야" 의 하위요인 간 상대적 중요도가 어느 정도라고 생각하시는지 표기하여 주십시오. (✓)

※ 표기 전 아래 선택사항에 대해 **우선순위(1-5번)를 빈 칸에 적어**보시면 작성하는데 편리합니다.

원활하지 못한 생산관련 정보 공유	불명확한 업무경계	시장예측에 대한 견해 차이	사업정보 신뢰성의 부족	품질 및 생산혁신 능력의 부재

A	매우 중요		↔	중요		↔	같다		↔	중요		↔	매우 중요	B
원활하지 못한 생산관련 정보 공유	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	불명확한 업무경계
원활하지 못한 생산관련 정보 공유	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	시장예측에 대한 견해 차이
원활하지 못한 생산관련 정보 공유	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	사업정보 신뢰성의 부족
원활하지 못한 생산관련 정보 공유	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	품질 및 생산혁신 능력의 부재
불명확한 업무경계	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	시장예측에 대한 견해 차이
불명확한 업무경계	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	사업정보 신뢰성의 부족
불명확한 업무경계	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	품질 및 생산혁신 능력의 부재

시장예측에 대한 견해 차이	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	사업정보 신뢰성의 부족
시장예측에 대한 견해 차이	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	품질 및 생산혁신 능력의 부재
사업정보 신뢰성의 부족	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	품질 및 생산혁신 능력의 부재

【문 5】 "운영체계 분야" 의 하위요인 간 상대적 중요도가 어느 정도라고 생각하시는지 표기하여 주십시오 (✓)

※ 표기 전 아래 선택사항에 대해 **우선순위(1-5번)를 빈 칸에 적어**보시면 작성하는데 편리합니다.

불투명·불합리적 협력업체 선정과정	요구 및 제안에 대한 늦장 대응	단기적·일시적 관계 형성에만 초점	거래처 직원의 불손한 언행 (인격모독, 갑질)	일방적인 회사 이익의 희생 요구

A	매우 중요		↔	중요		↔	같다		↔	중요		↔	매우 중요	B
불투명·불합리적 협력업체 선정과정	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	요구 및 제안에 대한 늦장 대응
불투명·불합리적 협력업체 선정과정	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	단기적·일시적 관계 형성에 초점
불투명·불합리적 협력업체 선정과정	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	거래처 직원의 불손한 언행 (인격모독, 갑질)
불투명·불합리적 협력업체 선정과정	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	일방적인 회사 이익의 희생 요구
요구 및 제안에 대한 늦장 대응	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	단기적·일시적 관계 형성에 초점
요구 및 제안에 대한 늦장 대응	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	거래처 직원의 불손한 언행 (인격모독, 갑질)
요구 및 제안에 대한 늦장 대응	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	일방적인 회사 이익의 희생 요구

단기적·일시적 관계 형성에 초점	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	거래처 직원의 불손한 언행 (인격모독, 갑질)
단기적·일시적 관계 형성에 초점	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	일방적인 회사 이익의 희생 요구
거래처 직원의 불손한 언행 (인격모독, 갑질)	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	일방적인 회사 이익의 희생 요구

※ 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

<부록>

설문 의뢰의 글

안녕하십니까? 귀하의 발전과 건승을 기원합니다.

먼저, 바쁘신 가운데 본 설문조사에 응해 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 **"공급사슬내 갈등 진단을 위한 체크리스트 개발 및 적용에 관한 연구"**라는 논제의 논문을 위해 설계되었으며, 본 연구의 기초 자료를 얻기 위해 작성된 것입니다.

평소에 생각과 가장 일치되는 항목에 빠짐없이, 솔직하게 기록해 주시면 됩니다.

귀하 응답내용은 **'통계법 제31조(통계자료의 이용), 제33조(비밀의 보호)'**에 의거하여 **연구목적을 위한 통계분석 이외에는 일체 공개되지 않으며, 응답자 개인의 비밀은 철저히 보장될 것입니다.**

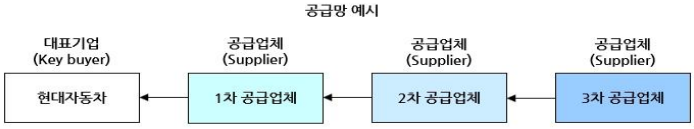
다시 한 번 소중한 시간을 허락하시어 설문에 응해 주신 점 깊이 감사드리며, **성심성의껏 작성해주신 응답내용은 본 연구에 큰 도움이 될 것입니다.**

감사합니다.

다음은 통계처리를 위한 일반사항 질문입니다.

(해당사항에 'V' 표시를 해주시길 바라며 빠짐없이 응답해주시면 감사하겠습니다.)

1. 회사 소재지	①서울특별시 ②경기도 ③강원도 ④충청남도 ⑤충청북도 ⑥전라남도 ⑦전라북도 ⑧경상남도 ⑨경상북도 ⑩제주도	
2. 회사 규모	①소기업 ②중소기업 ③중견기업 ④대기업 ⑤기타	
3. 회사 매출액	①10억 원 미만 ②10~20억 원 미만 ③20~50억 원 미만 ④50~100억 원 미만 ⑤100억 원~500억 원 미만 ⑥500~1,000억 원 미만 ⑦1,000~1,500억 원 미만 ⑧1,500억 원 이상	
4. 회사 종업원 수	①10~29명 ②30~49명 ③50~99명 ④100~149명 ⑤150~299명 ⑥300~499명 ⑦500~999명 ⑧1,000~4,999명 ⑨5,000명 이상	
5. 회사 업종	①제조업	
6. 회사 세부업종	①	전자제품 부품 관련 제조업
	②I	기계 및 장비부품 관련 제조업
	③	자동차 및 트레일러 부품 관련 제조업

7. 공급사슬내의 회사의 위치	①1차 공급업체 ②2차 공급업체 ③3차 공급업체 
8. 거래처와 거래기간	①1~5년 미만 ②5~10년 미만 ③10~15년 미만 ④15~20년 미만 ⑤20~25년 미만 ⑥25~30년 미만 ⑦30~40년 미만 ⑧40~50년 미만 ⑨50년 이상
9. 담당자의 성별	①남 ②여
10. 담당자의 연령	①30~39 ②40~49 ③50~59 ④60~69
11. 담당자의 회사명	회사명:
12. 담당자의 부서	①IT/MIS 관리, 개발 또는 유지보수 ②경리/회계 ③고객서비스/고객관리(콜센터/텔레마케팅 포함) ④기획 ⑤마케팅 ⑥연구개발 ⑦영업/판매 ⑧유통 ⑨인사 ⑩제조/생산 ⑪행정/총무 ⑫특별한 부서가 없고 여러 가지 일을 처리함
13. 담당자의 직급	①사원급 ②대리급 ③과장급 ④차장/부장급 ⑤임원급 ⑥대표이사 ⑦기타
14. 담당자 교육수준	①고등학교 졸업 ②2년제 대학교 졸업 ③4년제 대학교 졸업 ④대학원 졸업(석사) ⑤대학원 졸업(박사)
15. 담당자의 현 직장 근무기간	①2년 미만 ②2~5년 미만 ③5~7년 미만 ④7년~10년 미만 ⑤10~15년 미만 ⑥15년~20년 미만 ⑦20년 이상
16. 담당자의 관련 업계 종사한 기간	①2년 미만 ②2~5년 미만 ③5~7년 미만 ④7년~10년 미만 ⑤10~15년 미만 ⑥15년~20년 미만 ⑦20년 이상

설 문 지

다음은 현재 귀사와 **거래하는 기업(“갑’)과의 갈등원인에 대한 질문**입니다.
귀하의 생각과 가장 일치하는 항목에 체크(✓)해 주세요.

1. **협력관계 분야**에 있어서 거래하는 기업(‘갑’)과의 **갈등 원인**

번호	항 목	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	거래처(구매기업)와 우리 회사(공급기업)는 거래목표 달성을 위한 추진전략에 이견이 자주 발생한다.	①	②	③	④	⑤
2	거래처(구매기업)와 우리 회사(공급기업)는 신의성실을 기반으로 하는 관계를 가지고 있지 않다	①	②	③	④	⑤
3	거래처(구매기업)와 우리 회사(공급기업)는 유형적/ 무형적 자원을 공유하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
4	거래처(구매기업)는 우리 회사(공급기업)가 시장변화에 신속하게 대응할 수 있도록 도움을 주거나 지원을 해준적이 없다,	①	②	③	④	⑤
5	거래처(구매기업)와 우리 회사(공급기업)는 과업을 수행하는 과정에서 상호간의 협조가 명확하게 이루어 지지 않는다.	①	②	③	④	⑤

2. **거래관계 분야**에 있어서 거래하는 기업('갑')과의 **갈등 원인**

번호	항 목	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	거래처(구매기업)가 우리 회사(공급기업)에 대금을 결제시 현금성 결제 또는 어음을 발행시 법정 기일을 준수하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
2	거래처(구매기업)는 우리 회사(공급기업)의 제품의 가격결정에 관해서 과도한 간섭과 관여를 한다.	①	②	③	④	⑤
3	거래처(구매기업)는 우리 회사(공급기업)의 수익을 공정하게 배분 및 지불하고 있지 않다	①	②	③	④	⑤
4	거래처(구매기업)는 원자재 가격의 합리적 인상에 대한 긍정적인 검토 및 반영 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5	거래처(구매기업)가 작업 또는 업무시 거래처(구매기업)의 절차 및 규칙을 준수할 것을 일방적으로 강요한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤

3. **생산핵심역량 분야**에 있어서 거래하는 기업(‘갑’)과의 **갈등 원인**

번호	항 목	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	거래처(구매기업)는 우리 회사(공급기업)와 생산관련 정보를 원활하게 공유하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
2	거래처(구매기업)와 우리 회사(공급기업)와 과업을 수행하는 과정에서 거래처 직원들과 업무분장 불일치가 빈번하게 일어난다.	①	②	③	④	⑤
3	거래처(구매기업)와 우리 회사(공급기업)는 동일한 시장에 대한 예측의 견해 차이가 자주 발생한다.	①	②	③	④	⑤
4	거래처(구매기업)가 우리 회사(공급기업)에게 사업 또는 과업과 관련된 정보를 제공하지 않고 우리 회사(공급게업)는 제공된 정보를 신뢰하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5	거래처(구매기업)의 품질 및 생산혁신 능력이 부족하다.	①	②	③	④	⑤

4. **운영체계 분야**에 있어서 거래하는 기업('갑')과의 **갈등 원인**

번호	항 목	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	거래처(구매기업)는 협력업체 선정에 불합리한 기준을 가지고 있고 적용한다.	①	②	③	④	⑤
2	거래처(구매기업)는 우리 회사(공급기업)의 요구 또는 제안에 대해 반응이 신속하지 못하다.	①	②	③	④	⑤
3	거래처(구매기업)는 우리 회사(공급기업)와 장기적인 관계 형성에 초점을 맞추지 않는다.(단기적·일시적 관계 형성에만 초점)	①	②	③	④	⑤
4	거래처(구매기업) 직원과 과업 수행시 거래처 (구매기업) 직원들의 불손한 언행(갑질)을 경험한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
5	거래처(구매기업)는 우리 회사(공급기업)에 일방적인 희생을 요구 한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤

※ 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

Abstract

A Study on the Development and Application of Checklists for diagnosis of Conflicts in the Supply Chain.

- Focusing on small and medium-sized domestic manufacturing companies -

Seoul National University
The Graduate School
Operations Management
Sanghoon Lee

After the first outbreak of Covid-19 in China in December 2019, it spread worldwide and caused negative damage to individuals, organizations, institutions, and companies around the world. In particular, due to Covid-19, the established supply chain around the world began to collapse, and in the aftermath, uncertainties, complexity, and information imbalance of the supply chain environment increased between domestic and foreign suppliers and buyers. This impact has also caused great damage to many companies in the domestic manufacturing sector. According to the National Statistical Office's industry-specific productivity index data in 2021, the manufacturing industry fell the most among all industries, and according to the National Statistical Office's data in August 2021, the manufacturing producer index fell 3.0%, and has been on the back burner for the past four months.

Due to the nature of the manufacturing supply chain, a missing part or a lack of supply and demand can stop the entire supply chain and production line, leading to huge losses. Therefore, many supply chain-related studies have emphasized the importance of procurement of parts on time and stable supply and transportation of parts. In addition, research on the supply chain emphasizes that uncertainty and risk in the supply chain increase if the procurement area of a specific part is concentrated in one place or the procurement area of many parts increases due to diversification.

As the complexity and uncertainty surrounding manufacturing companies increase, effective supply chain management (SCM) is recognized as the goal of the company to reduce uncertainties and strengthen the competitiveness of the company. Supply Chain Management (SCM) is a management technique that manages the entire process from production to distribution (distribution) and final consumer stages of a product or component and aims to make optimal decisions about the supply chain through information sharing and collaboration with partners or partners in the supply chain. Recently, from the perspective of the supply chain, it has been an important research topic for research on how conflicts between buyers and suppliers do not occur and how they affect supply chain performance (Ja-Yeon Lee, 2019).

The importance of the relationship between supply chain management (SCM) and partners or partners within the supply chain has been re-emphasized since issues such as uncertainty, complexity, and information imbalance have increased in the global supply chain environment in recent years. The reason is that through supply chain management (SCM), companies can overcome the limitations of performance creation, increase collaboration between partners or partners in the supply chain, and respond quickly to various customer needs and needs. It can be seen that partnership through cooperation is very important because harmonization between partners or partners in the supply chain affects the direct performance of the firm (Stuart and McCutcheon, 2000).

For successful supply chain management (SCM), it is very important to maintain partnership with partners or partners in the supply chain. Partnership in the supply chain means having a high level of dependence and reliability with each other in order to achieve the common goal between transactions. Partner or partner activities in the supply chain can give an enterprise high efficiency and effectiveness (Mohr & Speakman, 1994).

Despite the importance of relationships with partners or partners in the supply chain, research on domestic and foreign conflicts has applied the results of conflict studies in the fields of management, (strategic) marketing, organization, international business, service management, and retailing rather than using the causes of conflict derived in the supply chain. Therefore, in this study, a study was conducted to study the causes of conflict in the supply chain and to develop a checklist to diagnose conflict, focusing on companies in the manufacturing sector that are suffering the most from the recent collapse of the supply chain.

The analysis results of this study can be summarized into four major categories.

First, the categories and items of the causes of conflict in the supply chain centered on the manufacturing industry were derived. In this study, in order to derive and analyze the cause of conflict from the perspective of the supply chain, a Delphi survey was conducted

on SCM-related experts in the manufacturing field, and the categories and items of the cause of conflict in the supply chain were derived.

Second, priority was derived for the items that cause conflict in the supply chain. In this study, the criteria for resolving conflicts were prepared by selecting priorities for the items of conflict cause derived through Delphi surveys through hierarchical decision-making methods (AHP).

Third, a conflict diagnosis checklist was developed to diagnose the cause of conflict in the supply chain. By developing a conflict diagnosis checklist in the supply chain, future managers were provided with criteria to identify and respond to the causes and levels of conflict between suppliers or partners.

Fourth, the conflict diagnosis checklist in the supply chain was applied. As a result of applying the conflict diagnosis checklist developed in this study to actual manufacturing companies, it was judged that the conflict diagnosis checklist could be used in electronic parts manufacturing companies, machinery and equipment parts manufacturing companies, and automobile and trailer parts manufacturing companies. Using the results of the application of the checklist, it is believed to be of great help in preemptively preventing conflicts between partners and cooperative companies.

To summarize the limitations of this study, it can be summarized into three.

First, it is necessary to compensate for the lack of diversity and representation of recruited expert panels to utilize Delphi techniques and hierarchical decision-making (AHP) methods.

Second, if an unstructured survey was conducted when conducting the Delphi 1st open survey, it is judged that the results may be different from the causes of conflict derived from this study.

Third, when the conflict diagnosis checklist in the supply chain was applied to manufacturing companies, it was limited to high performance manufacturing companies. In future research, I think that if it is applied to various manufacturing companies other than High Performance Manufacturing companies, more meaningful results could be produced.

Key word: supply chain (management), win-win growth, conflicts, manufacturing, Delphi method, AHP(Analytic Hierarchy Process), small and medium sized companies, checklists

Student Number: 2013-30154