

企業間 關係構造를 통한 Relationship Marketing 戰略에 관한 研究

林 鍾 沂* · 金 基 燦**

次》.....

- I. 問題의 提起
- II. Relationship Marketing의 思考와 企業間 關係構造
- III. 企業間 關係構造의 Relationship Marketing戰略的 活用
- IV. 企業間 關係構造形成과 效果에 관한 實證的 研究
- V. 結 論

I. 問題의 提起

本 研究에서 핵심개념으로 채택하고 있는 企業間 關係構造는 거시기능주의적 마아케팅(macro functionalism in marketing)에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 이러한 분야에 대한 연구는 이른바 大시스템(large system)이라고 불리워지는 企業間의 有機的 關係(systematic relations among firms)⁽¹⁾를 통해 미시마아케팅활동의 下部構造를 정비하고자 하는 입장이다.

이 같은 관점은 小시스템(small system)을 연구대상으로 하는 미시기능주의(micro functionalism)적 입장에 상대되는 것으로서, 기업내 의사결정구조에 의해 문제해결을 추구하는 관점이기보다는 企業間 關係構造를 통해 “시장의 움직임에 企業間의 役割構造가 어떤 영향을 미치는가?” 또는 “企業間 關係構造라는 거시적 마아케팅개념이 미시적마아케팅성과에 어떤 영향을 미치는가?”를 살펴보고 아울러 시장이 보다 잘 움직여 질 수 있도록 하는 마아케팅전략 개발의 시사점을 얻고자 하는 것이다.

특히 우리나라와 같이 취약한 마아케팅 下部構造에서는 互視的 마아케팅 접근법에 대한 보다 큰 관심이 요구된다. 한 예로 제품과 가격에 강한 경쟁력이 있더라도 원재료의 외부

筆者 : * 서울大學校 經營大學 教授

** 聖心女大 經營學科 專任講師

(1) Shelby D. Hunt, *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*, Richard D. Irwin, Inc., 1983, pp. 288-289.

의존도가 높은 경우 원재료 시장에서 강한 경쟁력을 가지고 있지 못한다면 기업으로서 강력한 시장경쟁력을 확보하기 어렵다. 따라서 판매시장에서의 경쟁력 뿐만 아니라 購買市場에서의 경쟁력을 확보하기 위해 기업은 企業間 關係構造를 통해 장기적/안정적 가치사슬체계를 구축하는 노력이 필요하다.

II. Relationship Marketing의 思考와 企業間 關係構造

1. Relationship Marketing의 思考

(1) Relationship의 概念

本研究에서 사용하고 있는 Relationship(關係)의 개념은 交換(exchange)의 상대적 개념으로 도입한 것이다.

지금까지 마아케팅 연구의 대부분은 판매자-구매자간의 불연속적인 去來(discrete transaction)에 국한되어 왔으며, 관계적 측면에 대한 연구가 소홀하여 마아케팅지식의 개발에 큰 장애요소가 되어왔다.⁽²⁾ 또한 交換의 概念은 더 이상의 정의를 필요로 하지 않는 原概念(primitive concept)으로 간주되어 이것이 마아케팅이론의 발전을 저해하고 마아케팅에서 交換의 役割을 혼란시키는 중요한 원인이 되기도 하였다.⁽³⁾

交換(exchange)이란 반대급부로 무엇인가를 제공하는 것을 조건으로 상대방으로부터 필요한 것을 얻는 행위로서, 이는 인간들이 필요로하는 재화의 획득행위 즉, ① 자가생산(self production), ② 강탈(coercion), ③ 구걸(begging), ④ 交換(exchange) 중의 하나로서, 그중 가장 바람직한 방법으로⁽⁴⁾ 인식해 왔다.

즉, 交換은 판매자(기업 또는 대리인)와 구매자간의 거래관계에 초점이 맞추어지고 있으며, 거래의 내용은 물인간적이고 일회적(one-shot affair)인 것으로 취급하고 있다. 또한 이러한 정의에서 본 교환은 판매자와 수요자 쌍방간의 유형적 실체를 중심으로 한 직접적이전만을 강조하고 있다. 그러나 이것은 교환이론의 특수한 경우에 지나지 않으며,⁽⁵⁾ 실제상의 마아케팅 交換이란 간접적일 수도 있으며 대체로 둘이상의 참가자들에 의해 상호의존

(2) F. Robert Dwyer, Paul H. Shurr, & Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 51(April 1987), p.11.

(3) Richard P. Bagozzi, "Toward A Formal Theory of Marketing Exchanges," Shelby D. Hunt, *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*, Richard D. Irwin, Inc., 1983, pp.324-341에서 교환의 개념, 차원들에 대해 논의하고 시장에서의 교환에 관한 정형이론을 소개하고 있다.

(4) P. Kotler, *Principles of Marketing*, 2nd, Prentice-Hall, Inc, 1983, pp.9-10.

(5) Richard P. Bagozzi, "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, 1975, 39(October), pp. 32-39.

격 역 할-지위체계가 형성되는 것이 일반적이다.

본 논문에서는 이 交換概念을 시장의 거시적 측면으로까지 범위의 확대를 시도하고 있다. 그 결과, 交換의 發生에 직간접으로 영향을 미치는 기관, 사물, 현상, 행동들이 서로 얹혀진 연계, 연관의 상태를 Relationship(關係)이라 정의하고자 한다.

따라서 Relationship이란 개별조직 그 자체의 노력에 의해 가치가 창출되는 외부시장거래 메카니즘이기보다는 다른 조직들과 더불어 상호작용을 하고 협동하는 内部市場去來 또는 中間組織메카니즘 성격이 강하다.

(2) Relationship Marketing의 概念 및 基本哲學

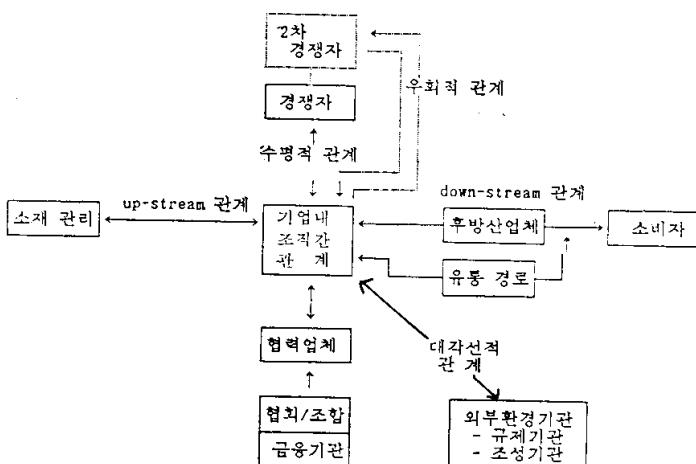
Relationship Marketing(이하에서는 RM으로 표기함)이란 交換의 創出을 위해 마아케팅믹스를 투입하는 미시적 마아케팅 영역을 확대하여, “交換의 創出을 가능케 하는 下部構造의 整備를 목표로 그 주요수단으로서 Relationship概念을 도입한 마아케팅의 접근방법”을 말한다.

이 RM은 이슈중심이기보다는 機關中心의이며, 특히 交換의 發生에 직간접으로 영향을 미치는 機關과의 連繫를 시도한다. 이 연계를 통해 마아케팅시스템 전체의 유기적 협조체계를 구축하고 이를 통해 마아케팅 성과의 장기적 안정성을 추구하고자 한다. 따라서 이러한 관계는 임기응변적으로 이루어지기보다는 계획되고 관리되어져야 한다.

이러한 사고에서 개발된 RM은 다음과 같은 기본 철학을 가지고 있다.

첫째, RM의 목표는 交換 그 자체가 아니라 交換活動의 基盤構築을 통한 競爭力의 強化이다. 交換은 이러한 활동의 결과일 따름이다.

둘째, 마아케팅활동을 一方的 交換모델로 볼 것이 아니라 관련기관(또는 사람)과의 雙對



〈그림 II-1〉 Relationship의 潛在領域

의인 關係로 보아야 할 것이다. 따라서 마아케팅활동과 관련된 주요 이해집단과의 관계형성 및 유지가 중요한 마아케팅 수단이 된다. 이른바 關係管理戰略이 요구된다.

세째, RM은 交換에 영향을 미칠 수 있는 관련기관을 조정(coordination)하고 相互連繫體制를 구축한다. 이를 통해 경쟁 및 환경에 대해 보다 적극적인 관리의지를 보여줘야 하며, 협상 및 파트너쉽을 통한 지속 가능한 경쟁적 우위를 추구한다.

네째, RM은 단기적 이윤의 극대화를 위한 일회성 교환의 추구보다는 장기적인 성과의 안정성을 위해 마아케팅 下部構造(infrastructure)構築을 강조한다.

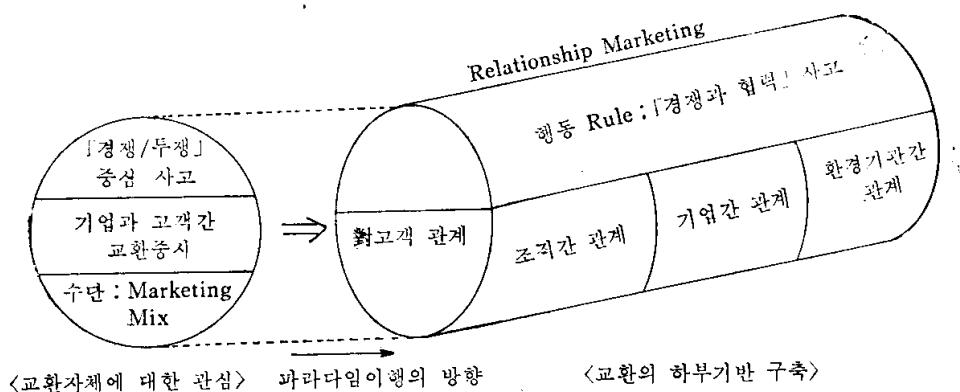
다섯째, 마아케팅성과의 추구에 있어서 RM은 개별기업의 행위보다 연계시스템 전체의 유기적 협조체제와 그에 따른 시너지效果를 강조한다.

여섯째, 시장세분화가 진행될수록 시장은 불특정 다수가 아니라 특정 소수가 된다. 앞으로의 마아케팅활동은 특정소수의 목표고객과의 적절한 關係構造 속에서 이루어져야 한다.

일곱째, 마아케팅 下部構造 管理를 위한 Relationship의 잠재적 영역은 <그림 II-1>과 같다.

따라서 이러한 Relationship의 잠재적 領域에 대한 마아케팅적 관심이 필요하며 각 잠재 영역에서 이루어진 Relationship의 構造와 機能 그리고 Relationship 관리의 成果에 대한 과학적 설명과 동시에 실천적 쟁방책이 모색되어어야 할 것이다.

<그림 II-1>에서 제시된 Relationship의 잠재영역은 대체로 지금까지 기업과 고객간의 직접적 교환자체에 초점을 맞추는 마아케팅 범위에서 점차 조직간 관계, 기업간 관계, 외부환경기관과의 관계로 범위 확대의 방향을 제시해 주는 것으로서 그 결과 효율적 교환을 가능케 하는 하부기반構築이 강화되는 효과를 기대할 수 있을 것이다.



<그림 II-2> Relationship Marketing의 추진위계 및 행동 Rule의 변화

이러한 과정에서 각 마아케팅 활동 당사자들은 성과의 Zero-Sum 認識에 기초한 경쟁과 투쟁 중심의 행동방식에서 점차 성과의 Positive-Sum 인식에 기초한 경쟁과 협력의 행동방식으로 이행되는 특징을 보여줄 것이다. <그림 II-2>는 이러한 현상을 그림으로 설명한 것이다.

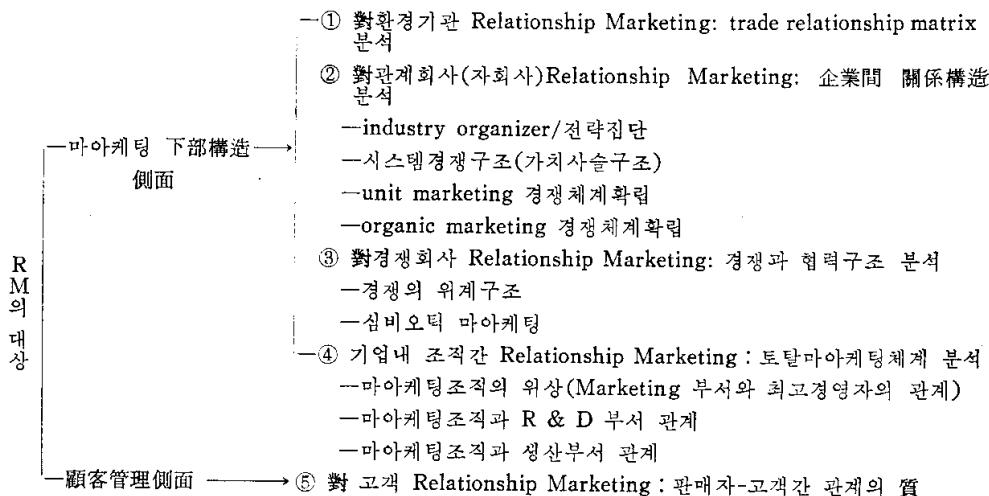
2. Relationship Marketing의 한 對象으로서 企業間 關係構造

(1) Relationship의 對象에 따른 RM의 分類

RM은 交換이라는 결과를 가져다 줄 수 있는 마아케팅 下部構造의 管理를 지향하여 마아케팅 활동이 이루어진다. 특히 RM을 지향하는 기업들은 마아케팅 활동 관련자들과의 Relationship을 통해 상호공동이익을 추구하는 集團協力시스템을 구축하게 된다.

RM은 Relationship의 대상에 따라 <표 II-1>과 같이 ① 對 환경기관 RM, ② 對 관계회사 RM, ③ 對 경쟁회사 RM, ④ 對 고객 RM으로 분류할 수 있다.

<표 II-1> Relationship Marketing의 類型



① 對 環境機關 Relationship Marketing

이는 마아케팅 활동관련 외부환경기관(정부기관, 협회, 소비자 보호단체 등)과의 Relationship을 통해 외부환경에 적극적으로 대처하는 RM 영역이다.

環境機關 RM은 환경결정론적인 입장이기보다는 환경관리론적인 입장을 취한 것이 그 중요 특징이며, 정부, 소비자 및 기타 이해관계자들의 환경적 요구에 대한 수용이 아닌 管理的 意志를 보여줄 것을 강조하고 있다. 이는 메가마아케팅(megamarketing) 차원에서의 접근도 한 방법이 될 것이다.

② 對 關係會社(子會社) Relationship Marketing

이는 산업내 가치사슬구조의 체계에 따라 企業間 關係構造를 형성하여 전략집단형태의 시스템 경쟁구조를 확립해 가는 영역으로서, 본 논문의 주제는 대 관계회사 RM의 한부분이라고 할 수 있다.

③ 對 競爭會社 Relationship Marketing

이는 경쟁회사와의 경쟁의 사고를 마이너스 셀 게임(negative sum game) 또는 제로섬 게임(zero sum game)으로 보지 않고 플러스 셀 게임(positive sum game)의 인식을 가짐으로서 상호 경쟁의 위계구조를 통해 그리고 침비오틱 마아케팅(symbiotic marketing)을 통해 경쟁회사와 「競爭과 協力」關係를 모색하는 RM영역이다.

④ 企業內 組織間 Relationship Marketing

이는 기업내 마아케팅조직과 R & D부서, 생산부서 등과의 상호관계가 바로 토탈 마아케팅기반이 된다는 점에서 마아케팅성과에 중요한 변수가 된다.

즉, 전사적 마아케팅활동이 가능하기 위해서는 마아케팅조직의 위상이 어떠해야 하며, 어떤 상호관계 형태가 가장 이상적인가에 대한 연구가 이루어지는 RM영역이다.

⑤ 對 顧客 Relationship Marketing

소비자들에 대한 인식도 단순히 交換可能성이 있는 고객들을 대상으로 상품을 팔아넘기는 것이 아니라 기업과 소비자가 Relationship 기반위에서 共同의 利益을 만들어 그곳에 고객들이 머무를 수 있는 환경을 설정하고자 노력하는 RM 영역을 말한다.

(2) Relationship Marketing의 한 對象으로서 企業間 關係構造

1) Relationship Marketing의 對象으로서 企業間 關係構造 研究의 意義

마아케팅 시스템은 ① 환경기관, ② 관계회사, ③ 경쟁회사, ④ 고객과 상호작용하는 有機體的 全體(organic whole)로서⁽⁶⁾ 마아케팅시스템의 각 기관이 상호기능적으로 역할하고 있는 상태는 곧 미시적 마아케팅 성과로 연결되게 된다.

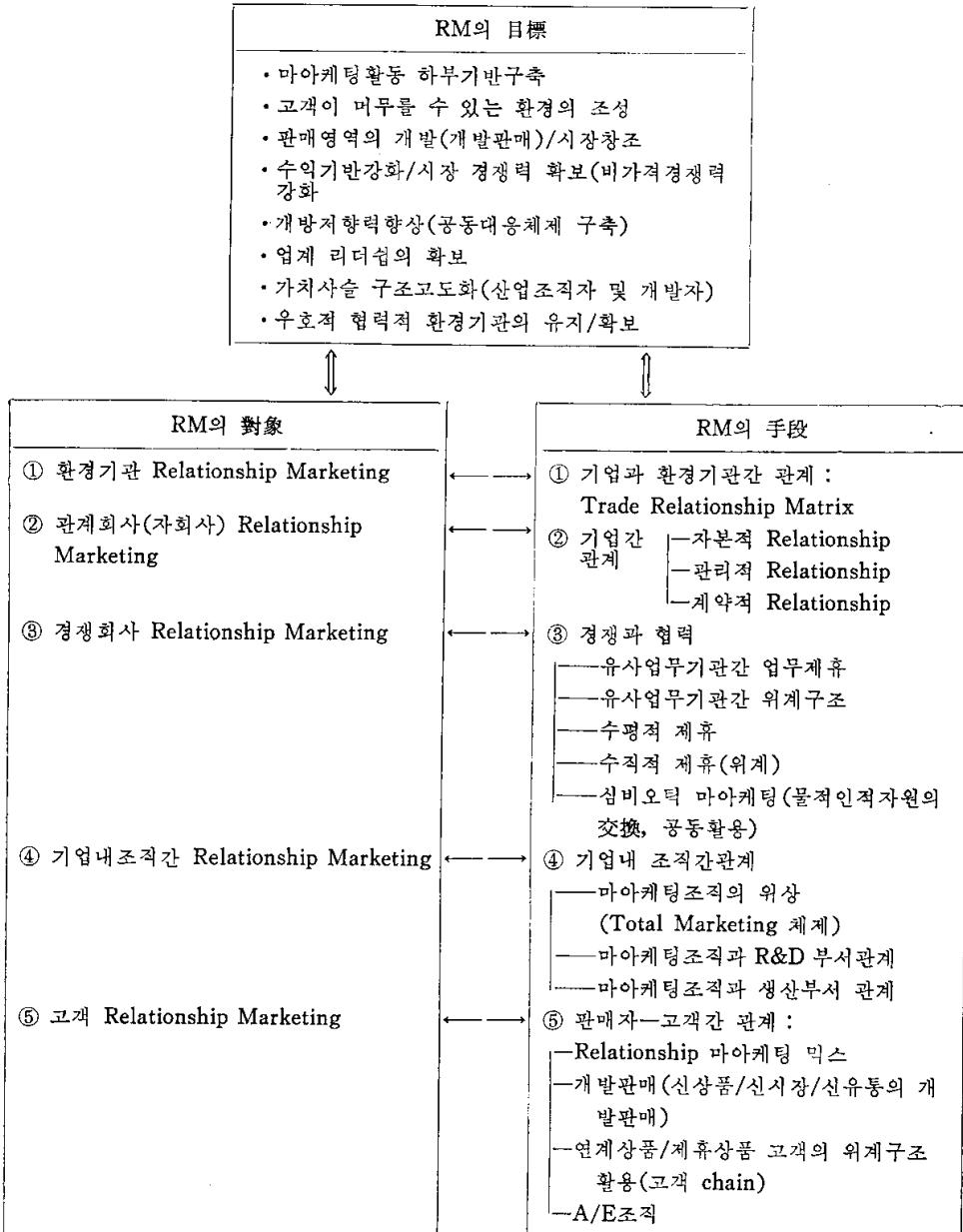
그럼에도 불구하고 오늘날 마아케팅에 대한 연구는 시장환경에 적응하는 개별기업의 기능에 초점이 맞추어지는 이른바 미시기능적 마아케팅 연구영역이 중심이 되고 있다.⁽⁷⁾

그러나, 마아케팅 성과란 마아케팅 구조와 마아케팅 기능으로부터 동시에 영향을 받고

(6) Wroe Alderson "Introduction to Dynamic Marketing Behavior," Shelby D. Hunt *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*, Richard D. Irwing, Inc., 1983, p. 283.

(7) 이러한 경향은 미국의 학계가 이론적 내용을 뒷받침하는 정교한 실증적 연구를 강조하는 과정에서 상대적으로 정교한 실증작업이 어려운 거시 마아케팅분야는 연구가 기피되어 지는 경향이 있어 보인다. 한편, 미국의 연구주제 및 연구방법론에 영향을 많이 받고 있는 우리나라로 이러한 경향이 뚜렷하다.

〈그림 II-3〉 RM의 體系



있다는 점에서 마아케팅 活動의 構造的 基盤에 대한 연구도 매우 중요하다.

RM이란 각 마아케팅 관련기관을 Relationship이라는 수단을 통해 微視的 마아케팅 活動의 下部構造(infrastructure)를 고도화·체계화시켜 나가는 활동을 말한다.

특히 본 논문의 핵심개념이 되고 있는 企業間關係構造 概念은 관계회사와의 Relationship(관계회사 RM)을 통해 산업내 가치사슬구조를 구축하는 구체적/실천적 수단이 되는 것이다.

이 企業間關係構造는 투입과 산출의 관련기업을 가치사슬 시스템으로 제도적 결합을 가능케 하므로 가치창출의 장기적/안정적 기반을 확보케 해 주는 것이다.

2) 企業間關係構造의 結合形態

企業間關係(intercorporate relationship)란 바로 마아케팅활동의 구조적 기반과 관련된 중요한 테마로서 企業間 특히, 산업가치사슬(value chain) 구조내에 있는 企業間に 어떤 결합구조로 연결되어 있느냐를 설명하는 개념이다. 우리는 이 기업간 관계구조의 고리로 연결된 산업내 네트워크 체제가 미시적 마아케팅성과에 어떠한 영향을 줄 것인가 하는 점에 관심을 가지고서 이 개념을 사용한다.

企業間關係의 結合形態로는 자본적 관계(capital relationship), 거래적관계(commercial relationship), 개인적관계(personal relationship)로 분류할 수 있으나, 실제로는 각 거래형태가 독립적인 것이라기 보다는 상호보완적인 것으로서 각 형태가 복합된 네트워크로 구성됨이 일반적이다.⁽⁸⁾

資本的關係란 어떤 회사가 다른 회사의 주식을 소유하고 있는 경우와, 어떤 가족이 복수의 기업주식을 소유하고 있는 경우, 또는 은행이 당좌대월 또는 장기대부를 한 경우로서, 株式所有와 信用의 結合이라는 특징을 지니고 있다. 자본적 관계에 의한 직접적 지배의 내용은 <표 II-2>와 같이 분류할 수 있다.

去來的關係란 어떤 두기업이 상호의 제품에 대하여 구매자가 되는 경우와 조인트벤처가 컨소시움에 참가하고 있는 경우, 또는 변호사·회계사·경영자문 등의 회사와 거래계약을

<표 II-2> 企業間 資本的關係企業의 類型

| | | 지배의 형태 | |
|--------|--------|-----------------|-------------------------|
| | | 배타적 지배 | 공동적 지배 |
| 자본소유관계 | 파반수 소유 | 자회사(subsidiary) | 조인트 벤처 |
| | 소수소유 | 관련회사(associate) | 공동관련회사(joint associate) |

자료원 : John Scott and Catherine Griff, *Directors of Industry: The British Corporate Network 1904~1976, 1984*, Polity Press, Cambridge, UK, 仲田正機, 橋本輝彦 監譯 「大企業體制の支配構造; イギリス 金融資本と取締役 兼任」, 法律文化社, 1987, p. 40.

(8) John Scott and Catherine Griff, *Directors of Industry: The British Corporate Network 1904~1976, 1984*, Polity Press, Cambridge, UK, 仲田正機, 橋本輝彦 監譯 「大企業體制の支配構造; イギリス 金融資本と取締役 兼任」, 法律文化社, 1987, pp. 34-35.

체결하고 있는 경우 등으로서 상호 거래적 위치에 있다.

個人的 關係는 企業間에 중역겸임, 친구관계, 협연관계, 정당의 형태로서 기업임원에 의한 상호 결합관계이다.

이러한 기업간 관계는 화폐(money), 원료(materials), 정보(information) 등의 사회적 매체를 상호 유통시키는 네트워크를 구성하게 된다.

III. 企業間 關係構造의 Relationship Marketing戰略的 活用

1. 企業間 關係構造와 價值사슬 시스템

(1) 企業間 關係構造를 통한 가치사슬시스템 구축

하나의 산업내에는 목적사업을 수행하기 위하여 구성된 多數의 개별기업활동이 결합되어 진다. 이때 각 개별활동은 사업목적의 수행에 필요한 가치(value)를 창출하게 되며, 이들 가치들이 체계적으로 상호작용하는 사슬(chain) 형태를構成하게 되는데, 이를 가치사슬시스템(value chain system)이라 한다.

企業間 關係構造(inter-corporate relationship)란 특정산업을 시스템적 효율차원에서 가치활동들(value activities)을 배치 할 때 관계파트너를 통해 협력적 연계를 시도하는 과정으로서, 그 결과 하나의 가치사슬(value chain)시스템이 만들어지게 된다.

가치사슬시스템속에서 연계되어 있는 기업간의 상호작용은 개별기업간의 競爭을 추구하는 것이 아니라 또다른 가치사슬 시스템과의 시스템적 競爭을 추구하게 되는 특징을 지니게 된다. 즉, 한 기업의 경쟁상황은 가치사슬 시스템내 다른 기업들의 경쟁상황과 완전히 독립된 것이 아니라, 다른 기업들이 어떤 위치에 처해 있는가에 의해 중요하게 영향을 받고 있다. 그러므로 가치사슬시스템내의 구성기업들은 어떤 식의 연계(linkage) 수단을 통해 시스템경쟁차원에서 기업의 활동을 결합시키고자 노력하게 된다. 이 과정에서 각 기업들은 서로 제로섬(zero-sum)적인 투쟁적 경쟁보다는 시너지적 효과를 추구하여 포지티브섬(positive-sum)을 위한 경쟁과 협력적 관계를 유지하게 된다.

이와같은 競爭과 協力의 관계속에서 가치사슬 시스템내 기업들은 시스템 경쟁차원에서 조정된 전략구도하에서 성장·발전을 추구하게 된다.

(2) 企業間 關係의 潛在파트너

가치사슬 시스템의 구축수단개념으로서 企業間 關係는 가치의 흐름과정에서 깊은 상호작용 필요성을 반영하고 있는 것이다. 특히 제품의 공급과 수요가 비탄력적 경쟁상황인 경

우 원재료의 장기적, 안정적 확보와 생산된 제품을 이미 확정된 안정적인 수요창구를 통해 원활히 이전시켜야 하므로企業間에 밀착된相互關係를 필요로 한다.

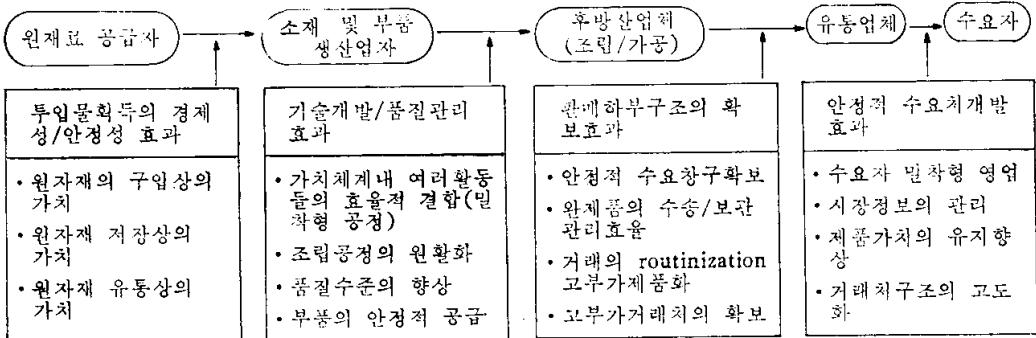
가치사를 시스템내에는 다수의 전략적 가치창출 단위들로 구성되어 있는데, 이들은 상호 유기적인 협조관계의 필요성을 절감하게 되고 그 결과 서로 기업간 유대관계의 잠재파트너로 발전하게 된다. 전략적 가치창출활동의 주체는 工程의 상하분류에 따라 원재료 공급자, 소재부품생산업자, 조립가공 생산업자, 유통업체, 수요자 등으로 분류할 수 있는 바 가치사를 시스템이 시스템적 경쟁에서 유리한 지위를 확보하기 위해서는 각 개별 가치창출활동의 주체들을 어떻게 적절하게連結시키고 關聯시키느냐에 달려있다고 할 수 있다.

① 上方 價值活動單位(upstream value activities) : 조립가공 및 제조공정에 사용되는 투입물(원재료 등)을 공급하는 공급자들에 의해 수행되는 가치창출활동을 말한다.

② 素材 및 部品生產 價值活動單位 : 기업의 부로 부터 공급된 원재료 등 투입물을 일정한 공정을 통해 소재 및 부품의 형태로 부가가치를 창출하는 활동들의 결합단위를 말한다. 이 결과 후방 산업체에서 필요로 하는 형태의 소재 및 부품이 만들어진다.

③ 組立加工 生產價值活動單位 : 소재 및 부품을 활용하여 조립 및 가공을 통해 수요자들이 필요로 하는 형태의 제품을 만들어내는 가치창출활동단위를 말한다.

〈그림 III-1〉 기업간 관계와 가치사슬효과



④ 流通價值活動單位(channel value activities) : 기업에서 만들어진 제품은 사용자에게 전달되기까지 유통업자들에 의해 유통가치창출활동이 수행되어 진다. 유통업자들은 수요자로 하여금 제품을 구입할 수 있는 구입처를 마련하고 적절한 가격 및 촉진활동으로 구매 행동을 유도하는 手段을 제공한다. 이와 아울러 제품의 가치를 유지, 향상시키기 위하여 수행하는 활동으로서 제품설치, 보수, 제품사용교육지도 등의 활동을 수행한다.

⑤ 需要者 價值活動單位(buyers' value activities) : 수요자들의 구매욕구와 구매력에 의해 기업의 역할이 완성되어지는 과정이다. 이때 구매자들의 욕구에 따라 製品差別化/市場差別

化가 이루어진다.

2. 企業間 關係構造內 構成員들의 行動률과 協力戰略

(1) 企業間 關係構造內 構成員들의 行動률 : 「競爭과 協力」

企業間 關係構造는 산업내 가치사슬(value chain)이 유기적으로 전개되고 또한 각 행위별 수행전문기관이 존재하는 체계 속에서 각 행위들을 일관성 있게 통합하려고 시도한다. 이러한 과정에서 關係構造를 가진 기업들 간에는 “競爭과 協力”을 기본 룰(rule)로 하여 분야에 따라 협력전략과 경쟁전략이 동시에 구사되는 행동특성을 보여 주게 된다.

이때 競爭과 協力의 양면적 전략이 선택되는 근거는 다음과 같다.

① 시스템 競爭戰略의 行動률

企業間 關係構造는 적절한 경쟁단위를 확보하는 單位마아케팅(unit marketing) 경쟁관점에서 그 의의가 커던 만큼, 선택된 적절한 경쟁단위는 내부 구성원들 간에 득표지향적 행동체계가 요구된다. 즉, 개별기업간의 경쟁보다는 시스템간의 경쟁이 이루어지는 분야를 중심으로 시스템全體의 目的을 위해 집단내개별기업은 情報의 交換, 업무의 분담 및 전문화, 인적교류, 물적자원 공동화 등 協力戰略을 통해 외부시스템에 공동으로 대처하게 되는 것이다.

② 有機體的 마아케팅(organic marketing) 競爭戰略의 行動률

즉, 호론적 네트워크형태의 유기체적 마아케팅 시스템(organic marketing system)은 전체와의 관계 속에서 個의 存在性을 실체화할 수 있는 能力(holonability)을 가지고 있다.

즉, 개별기업은 個로서 단독으로 존재하고 있는 것이 아니라 호론적 네트워크 체계 위에서 다른 관계기업과의 相互補完的 連繫를 구축해 가게 된다. 따라서 개별기업의 행동은 전체와의 관계를 위해 “경쟁과 협력”적 차원에서 움직이게 되며, 분산되어 있으나 전체로서 협조하는 특징을 보여 주게 된다.

(2) 企業間 關係構造內 構成員들의 協力戰略

시스템적 경쟁구조는 企業間 協力的 戰略의 必要性을 가속화시키고 있다.

시스템의 競争은 가치사슬 연계형태의 전략집단을 탄생시키고, 그 과정에서 協力戰略이 모색되기 마련이다. 이러한 협력전략은 일본내 전체산업조직을 협력적 전략집단화하여 일본국주식회사(The Japan Co.)라 불리워질만큼 고도화되고 있으며, 그결과 오늘날 일본산업의 원가인하와 수요확대에 크게 기여하고 있다. 일본의 경우 기업간 안정적 협력체제가 산업내 핵심기업의 대규모 조립공정을 가능케 하고, 공정혁신(process innovation)을 통한 원가절감과 재화변화에 대응하는 소기업을 창업케 하여 분업적 전략집단체제를 고도화시키

〈표 III-1〉 기업간 협력전략의 유형

| | | 競爭과協力의 참가기관 | |
|------------------------|------------|--|--|
| | | 市場內 관계기업과의 競爭과 协力 | 외부기관을 통한 競爭과 协力 |
| | | 同質의 자원의 교환 | 異質의 자원의 교환 |
| 경쟁과 협력 관계의 직·간접성 | 직접적인 관계 | <ul style="list-style-type: none"> • <POOL 전략> <p>—핵심부품의 공동개발, 신소재·신기술의 공동개발 —경쟁단위의 확대</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <교환전략(단기적)> <p>—외부자정서비스공장, 부품대리점, 딜러제도 등 —합의적 생산설비분업 체제 —종합상사와의 持分 관계</p> |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • <상호보조전략(장기적)> <p>—대기업의 하청업체 기술개발지원</p> |
| | 간접적인 관계 | <ul style="list-style-type: none"> • <경쟁 완화전략> <p>—파열경쟁을 회피하기 위한 업계의 자율적 노력(시장분할 등) —제품差別의企業과의 제휴</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <수요확대전략(시장증명)> <p>—VHS 수요확대 전략</p> <ul style="list-style-type: none"> • <전략참가자 확대 전략(공급증면)> <p>—해외 시장개발을 위한協議體의構成, 상호교환, 기술교환</p> |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • <우회전략> <p>—형식승인제도, 수입주체제도의 개선을 통한 수입자유화에의 대응 —환경규제 강화에의 한 LNG수요확대</p> |

고 있다. 따라서 협력전략은 시스템化努力의 過程이라고도 할 수 있다.⁽⁹⁾

다만 제품 및 경영시스템이 동질적일수록 「시장경쟁전략」이 바람직한 반면, 제품 및 경영시스템이 이질적일수록 「시스템화」를 위한 협력전략이 많이 활용된다.

기업간협력체제를 그 동기와 방법을 중심으로 분류해보면 〈표 III-1〉과 같다.⁽¹⁰⁾

① 類似資源과 危險의 풀 戰略(pool strategy)

이는 유사관련자원을 합치고 위험을 공동부담으로써 규모의 경제성과 자원운용의 效率性을 높이고 危險을 줄이는 방법이다.

이 전략의 효과는 다음과 같다.

- 同種 유사자원의 풀(pooling)에 의한 자원운용의 효율성
- 規模의 經濟 및 경쟁에 적합한 전략단위 확보
- 상호파괴적 競爭의回避

(9) 藤井隆, 競争と協力, 同文館, 1985, pp. 38-39.

(10) Richard P. Nielsen, "Cooperative Strategy," *Strategic Management Journal*, 1988, Vol. 9, pp. 475-492에서 전략의 용어를 부분적으로 인용했음.

• 시너지 효과

② 서로 다른 資源의 交換戰略(exchange strategy)

이는 경쟁관계 또는 相互補完的인 관계에 있는 조직들이 서로 다른 자원이나 보충적인 자원의 교환을 통해 상호이익을 추구하는 전략이다. 일본의 신일본제철과 종합무역상사는 기술자원과 영업자원을 상호교환함으로써 해외고객이나 경쟁자에 대한 정보를 효율적으로 확보하고 해외시장에서 제품의 판매력을 향상시키고 있다.

이와같이 상호이윤의 논리에 의해 접촉이 제한되었던 기업간의 서로 다른 자원이나 보충적인 자원의 교환을 통해 상호이익을 얻을 수 있다. 이러한 상호이익은 교환에서 얻어지는 마아케팅 자원을 자체개발할 때 발생하는 危險과 費用을 피할 수 있고, 중복투자를 방지할 수 있으며 필요한 모든 자원을 가진 대기업과의 경쟁에서 효과적으로 대응할 수 있다는 장점이 있다.

다만 이러한 교환전략이 성공하기 위해서는 각 전략참가자가 상대방의 強點과 弱點을 잘 이해해야 하고, 또한 서로간의 協商能力이 필요하며 相互信賴에 바탕을 두고 전략을 수행할 수 있는 여건이 조성되어야 한다.

이 전략의 효과는 다음과 같다.

- 相互補完的인 자원의 交換에 의한 분업효과
- 제휴를 통한 시장접근기회 확대 및 시장개발력강화
- 業務專門化, 差別化 효과

③ 相互補助戰略(cross-subsidize marketing strategy)

단기적으로 이익이 나지 않은 협조의 비용을 다른 영역에서의 이익을 통해 보전하고, 아울러 전체영업기반의 확대유지를 꾀함으로써 협력의 효과를 추구하는 전략이다. 이 전략의 사례로는 대기업에 의한 하청중소기업의 기술지원을 들 수 있는데, 이 전략은 단기적으로는 큰 효과를 기대할 수 없으나 장기적으로는 중소기업의 기술향상을 통한 대기업 생산품질의 향상을 꾀하는 相互補完的 效果를 목표로 한다.

④ 競爭의 緩和戰略(de-escalate strategy)

시장의 분할, 제품 또는 가격차별적 기업과의 제휴 등을 통해 경쟁을 완화하고 分割共存의 체제를 모색하는 전략이다. 두 개 이상의 기업이 파괴적인 가격경쟁을 자제하는 것이 그 예이며, 광고, 제품개발, 고객서비스, 販促등에도 적용할 수 있다. 개별기업은 경쟁의 완화를 통해 과도한 마아케팅 비용의 지출을 막고 상호이익을 얻을 수 있다.

이러한 전략은 제품수명주기상 成熟期나 導入期에 유용할 수 있다. 導入期에 있어서도

가격경쟁의 완화를 통한 이익을 바탕으로 수요확대를 위한 마아케팅자원을 확보할 수 있다. 또한 成熟期에 있어서 수요는 상대적으로 안정되어 있으므로 마아케팅비용의 경쟁적 지출을 줄이게 되는데 이 전략을 선택함으로써 어느 정도의 이익이 보장되고 이를 바탕으로 시장에서의 撤收(withdrawl)와 수익성이 높은 시장에로의 진입이 이루어지게 된다.

⑤ 需要擴大戰略(expand total consumer demand)

제품수명주기상 導入期나 成熟期의 제품에 있어서 경쟁제품과 비교하여 제품에 대한 수요확대를 위해 유사제품생산 기업간 제휴/연대강화를 모색하는 전략이다. 이는 VHS수요 확대전략으로 유명하다. 비디오 카셋트가 도입되기 시작한 1960년대 후반과 1970년대 전반기에 소니와 마쓰시다는 베타방식과 VHS 방식으로 경쟁하고 있었다. 이때 마쓰시다는 경쟁자들과 협조하여 VHS 시장을 分割하는 방식을 채택하여 VHS 방식의 本源的 需要를 확대하는 전략을 선택하였고, 반면 소니는 자사만의 시장 점유율을 증가시키는 데 초점을 두었었다. 결국 비디오 카셋트시장을 VHS 방식이 지배하게 되었다.

⑥ 戰略參加者의 擴大戰略(increase the number of cooperative marketing players)

전략참가자가 많을수록 많은 자원을 동원할 수 있는데 기존의 전략에 새로운 참가자가 자원을 공동부담하거나 서로 다른자원을 교환할 경우, 모든 전략참가자의 비용은 낮아지게 된다.

성장하고 있는 시장에서의 전략참가자의 확대는 두 가지의 이유에 의해 좋은 결과를 가져온다.

첫째, 成長市場에 더 많은 자원을 투입할 수 있고,

둘째, 협동전략에서 제외된 기업들에 의해 시장의 성장이 제약되는 상황을 방지할 수 있다.

특히, 철강위기상황에 있어서의 포철 및 철강관련기업들이 共同으로 대응전략을 모색하는 철강 21세기 운동이 그 좋은 예이다.

⑦ 非常戰略(joint contingency strategy)

需給이 불안정한 시장에서 생산자와 소비자를 보호하기 위한 것으로需給의 변동이 심할 때, 정부 등 외부기관이 시장에介入함으로써 시장을 안정시키는 역할을 한다. 수출입쿼터 제도가 협동적 비상전략의 좋은 예라고 이야기 할 수 있다.

⑧ 遷迴戰略

기업의 성과달성을 위해 우회적인 경로를 共同으로 모색하는 전략으로서, 우회적인 경로로는 환경청, 소비자단체 등이 많이 이용된다. 우회전략의 사례로는 공동검사기준강화에

의한 신기술제품의 수요확대, 소비자운동에 의한 신기술의 조기시장화, 환경규제에 의한
매연방지기술의 급속한 발달 및 LNG 수요의 확대 등을 들 수 있다.

(3) 競争과 協力體制의 事例

1) 日本企業의 競争과 協力體制

일본은 산업별로 “競爭과 協力의 시스템화”⁽¹¹⁾를 금세기 최대의 과제로 채택하여 드러나지 않으면서도 강력히 이를 추진하고 있다. 일본기업에 있어서 경쟁과 협력의 시스템적 발전의 특징을 살펴 보면 다음과 같다.

① 技術的 生產과 經濟的 生產의 相互加速性

일본의 기업은企業群管理를 성장에 매우 중요한 변수로 여기고 있으며, 기업군체제는 기술적 생산과정측면과 경제적 생산과정 측면이 상호가속적으로 진행되고 있다.

技術的 生產過程이란 어셈블리(assembly) 형태로의 제품생산을 위한 가치사슬기업을 포함한 기업군의 형성과정이며, 經濟的 生產過程이란 공장에서 출하된 제품이 소비자에게 전달되는 판매노력, 유통, 수송의 가치사슬기업을 포함하는 과정을 말한다.

② 商社・製造業體, 金融保險, 流通輸送의 one-set group 發展方式

우리나라의 경우 기업행동이 생산측면(실물투자행동, 제조활동)과 마아케팅측면(금융투자행동, 종합상사, 은행)이 별개로 움직이는데 반해, 日本의 경우는 「종합상사+은행+보험+제조업+수송(선박, 철도, 항공기)+A/S+네트워크(통신)」이 高度의 分業協業體制로 산업조직을 형성하고 있는 특징을 보여주고 있다. 즉, 제조업자가 재투자하려고 할 때 그 원인 동기가 되는 신수요는 商社가 창조하고, 따라서 개발적 투자자금은 商社金融에서 담당하고 안정확대기의 확대적 설비투자자금은 銀行이 담당하게 되는 분업이 성립되고 있다. 게다가 판매회사가 생기게 되면 상사기능의 일부와 은행기능의 일부가 여기에 이행되어 企業間信用이 형성되어 기업군은 강력한 產業시스템的 競争力を 가지게 된다.

이러한 고도분업에 의한 협력체제는 외국기업과의 경쟁에서 競争優位를 가져다 주고 있다.

2) 大企業一中小企業間 協力體制

企業間關係構造의 形成은 기업간 거래에 투입되는 유형/무형의 비용을 감소시켜 준다. 특히, 시장 메카니즘의 효율이 낮거나 장기간 안정적 거래를 요하는 산업에서는 전략집단 하에서의 협력관계를 통해서 集團全體의 成果向上을 시도한다.

전략집단하에서의 협력관계는 핵심대기업을 중심으로 가치사슬 체계 속의 중소기업체와 이루어지는 경우가 많다. 이때 핵심대기업과 中小企業間에 이루어지는 협력의 내용은 다음

(11) 藤井隆, 「競争と 協力」, 同文館, 1985, pp. 36-39.

과 같다.⁽¹²⁾

① 中小企業의 原資材 確保에 대한 核心企業의 支援

규모가 작은 중소기업에서 원자재 확보가 어려울 경우, 대규모 기업인 핵심기업은 중소기업에 비해 보다 크고 효율적인 구매망, 경제력, 신용, 정치적 힘 등을 이용하여 원자재의 적기 및 저가 확보를 지원한다.

② 核心企業의 金融支援

關係構造關係를 가진 중소기업이 불완전한 자금시장으로 인해 자금조달에 불이익이 예상되는 경우, 제도금융기관에 신용공여를 통해 資金支援이 이루어진다.

③ 核心企業의 技術支援

분업구조의 형태 속에서 핵심기업이 요구하는 수준의 기술력을 가지지 못한 중소기업에 대해 기술자의 공식적/비공식적 접촉 또는 엄격한 품질관리를 통해 技術水準提高를 지원한다.

④ 販路의 確保

안정적 판로확보를 통한 안정적 경영환경을 제공해 준다. 중소기업은 이를 바탕으로 기술개발, 설비투자 등을 장기적 관점에서 실시할 수 있다.

3. 企業間 關係構造와 危險/保險 메카니즘

시장거래에서의 去來費用을 절약하기 위한 수단으로서 기업 간 관계구조형성은 파트너기업에 대한 자원의 투자라는 점에서 투자성과의 실현여부에 대한 불확실성(위험)이 존재하기 마련이다.

이러한 위험에 대해 水平的 段階의 企業間 關係에서는 다각화 형태의 관계회사를 통해 상호보험 메카니즘을 활용시키게 되고, 垂直的 段階의 企業間 關係에서는 중핵기업(중간조직)에게 위험분담 메카니즘을 떠맡기는 형태의 위험관리수단을 채택하게 된다.⁽¹³⁾

대체로는 垂直的인 系列化의 중핵기업은 계열기업의 위험을 보다 많이 인수하는 경향이 있다. 중핵기업과 관계회사간에 기업그룹이라는 중간조직을 형성하고 그래서 위험분담 메카니즘이 가능하고 있다.

또한 垂直的 가치사슬관계란 최종시장에서의 판매실현에 따라 그 결실이 회수되므로 여기서 존재하는 시장위험을 제조기업과 판매회사는 계열적 기업 간 관계를 통하여 사전적 위험을 회피하려고 하게 된다. 이때, 판매회사의 위험회피도가 제조기업보다 크면 판매기업

(12) 中小企業銀行, 「都給去來와 企業間 協力」, 1989. 6. 30., pp. 19-22.

(13) 中田善啓, マケティングと 組織間 關係, 同文館, 1986, pp. 156-159.

은 제조기업에 보험프리미엄을 지불하고 업적을 안정화 시키게 되며, 반면 제조기업은 위험프리미엄을 얻는 대신에 판매기업의 위험의 일부를引受하게 된다.

따라서 계열판매기업은 보다 위험회피적인 행동을 하기 때문에 독립판매기업에 비하여 성과는 작지만 성과가 안정적이기 때문에期待效用은 증가한다. 대체로 계열회사의 統合水準이 높아지면 자원배분, 위험분담이 효율적으로 행해지며, 그 결과系列化 전체의 성과는 시장거래에 비해 증가한다.

그러므로 거래주체의 성과는 위험분담능력에 의존하지만 계열판매기업의 성과는 시장거래의 성과를 上廻한다.

4. 企業間 統合과 分離

하나의 기업이 성장발전하는 과정에서 어떤 부품이나 공정(upstream goods와 downstream goods를 모두 포함)을 구매할 것인가? 혹은 자체생산할 것인가? 하는 의사결정을 수없이 반복하게 된다.

이러한 의사결정에서 고려해야 할 변수로는 去來費用(transaction cost)과 거래비용에의 영향 요소로서 부품공급의 불확실성, 機會主義의 통제 가능성, 사업영역의 경제성(economies of scope) 등이 있으며, 이와 관련하여 많은 논의가 진행되고 있다.

상하부공정을 구매할 것인가? 자체생산할 것인가? 하는 결정과 관련하여 기업규모의 확대와 거래비용의 상호관계를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

우선 기업성장의 초기단계(1단계)에서는 企業間 去來費用의 절감을 위해 기업 자체적으로 신규사업개발 또는 합병을 통해 内包的 成長을 시도하게 된다. 따라서 이 단계는 企業間 統合을 통한 量的成長이 중심과제가 된다.

그 다음으로(2단계) 기업의 규모가 일정 규모 이상으로 커지게 되면 새로운 사업영역이 기업내에서 창출되게 된다. 이러한 기업내 신규 사업확대는 기업내 組織間 去來費用을 급격히 상승시키는 원인이 된다. 그 결과, 상대적으로 약간의 企業間 去來費用을 부담하는 방식으로 이른바, 外延的 成長으로 성장의 초점을 이행시키게 된다.

이 단계에서의 기업은 새로운 기업의 설립(spin-off) 또는 기존기업과의 거래적 결합을 통하여 독립적 기업형태를 유지하면서 기업간 분업구조 고도화라는 質的成長方式을 피하게 된다.

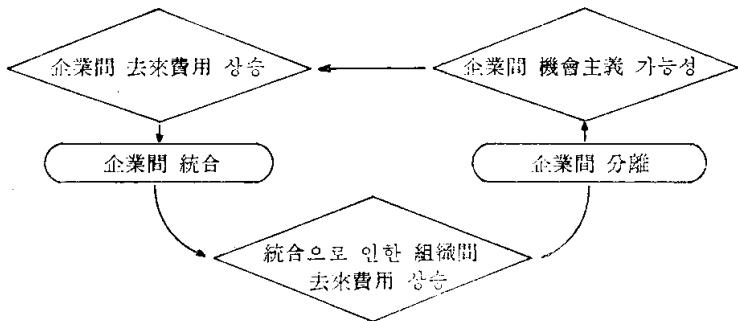
따라서 2단계 기업은 비록, 독립기업임에도 불구하고 기업집단전체의 전략경영차원에서 조정되는 “企業間 分離를 통한 外延的 成長”이 이루어지게 된다.

그 다음으로(3단계) 2단계에서의 企業間 分離가 기업간 분업과 전문화 효과를 가져다주

기는 하지만 관계기업의 機會主義的 속성으로 인해 보다 강력한 통제가 필요한 사업영역이 나타나게 된다. 이 경우, 기업간 분리와는 별도로 기존의 핵심관계기업간에 자본적 유대관계를 강화함으로써 관계기업의 소유 지배를 위한 統合이 나타나게 된다.

이상과 같이 기업은 去來費用으로 인해 〈그림 III-2〉와 같은 “企業間 統合과 分離”的 조직순환이 이루어지게 된다.

〈그림 III-2〉 企業間 統合과 分離의 순환관계



5. 企業間 關係構造의 戰略的 活用領域

關係會社 Relationship Marketing의 중요한 영역으로 기업간 관계구조 연구의 결과를 다음과 같은 마아케팅 전략영역에서 활용될 수 있다.

(1) 單位 마아케팅(unit marketing)競爭戰略

기업간 관계구조의 개념은 競爭單位의 選擇過程에서 그 필요성이 생성된다. 즉, 전쟁의 종류에 따라 투입하게 될 전투단위가 대대급·사단급·여단급으로 달라지듯이 마아케팅전략도 경쟁의 내용에 따라 대응구조가 달라져야 한다.

개방화·국제화의 시점에서 한국의 대기업은 국제사회에서는 중소기업의 지위에 지나지 않는다는 점에서도 세계적인 競爭의 單位(unit)를 확보하고자 하는 노력이 필요하다. 이 적절한 경쟁 단위의 확보과정에서 個別企業間에 경영전략적 목적에서 關係構造의 形成이 요구되는 것이다.

(2) 有機體的 마아케팅(organic marketing) 競爭戰略(호론적 마아케팅 경쟁전략)

오늘날 기업의 변화에서 가장 큰 것 중의 하나는 「하나의 기업에 대한 경영 및 한 기업의 독자적인 성장추구」에서 「기업집단의 경영 및 집단전체의 성장추구」로 경쟁사고가 이행되고 있다는 것이다.⁽¹⁴⁾

有機體的 마아케팅(organic marketing)은 오늘날 경쟁의 구조가 個別企業間 競爭에서 시

(14) 藤井隆, 競争と協力, 同文館, 1985, p. 38.

스템的 競爭으로 급격히 전환되고 있는 시점에서 그 중요성이 부가되고 있다. 현대기업은 경쟁환경 속에서 생존하고 있고, 이러한 환경은 개별기업이 미처 파악하지 못한 環境과 相互依存성을 지니고 있다.

그렇다면 이러한 환경 속에서 기업이 살아가는 방법은 무엇일까? 이는 유기체적 마아케팅(organic marketing)의 입장에서 企業間 關係構造를 통해 협상된 질서(negotiated order)를 구축하고 기업집단 속에서 協力的 行動을 유지하는 것이다.⁽¹⁵⁾ 이러한 개념은 호론(holon)적⁽¹⁶⁾ 마아케팅경쟁사고와 유사한 형태로서, 이러한 전략사고의 결과, 호론적 네트워크의 형태로서 戰略集團(strategic group)이 형성되게 된다.

戰略集團이란 상호협력적 전략을 구사하는 企業集團으로서, 상방가치사슬(upstream value chain), 하방가치사슬(down-stream value chain) 등이 공동으로 상호협력과 경쟁의 조정을 통해 집단시스템 전체의 목적(teleological objective) 달성을 시도한다. 일본의 경우, 이러한 사고에 의거, 이미 기업집단 형태의 경쟁전략 개념이 정착되고 있다.⁽¹⁷⁾

따라서 일본은 거대대기업은 적지만 기업집단의 형태를 통해 경쟁효율을 추구하고 있다.

6. 企業間 關係構造活性화의 期待效果 및 限界的 要因

개별기업의 가치창출조직의 운영결과는 바로 그 다음 공정의 가치창출흐름으로 효율적인 移轉이 전제되고 있다. 따라서 개별기업에서 창출된 가치를 어떻게 적절하게 연결시키고 관련시키느냐 하는 것이 가치사슬 시스템전체의 대외경쟁력을 좌우하게 된다.

산업내 개별가치사슬의 연결역할을 담당하는 기업간 관계구조를 통해 우선 다음과 같은 관리적 측면에서의 성과를 기대 할 수 있다.

(1) 企業間 關係構造의 費用經濟的效果

企業間 關係構造는 거래비용(transaction cost)의 감소 및 거래효율성을 기하기 위한 마아

(15) W. Graham Astley, "Toward and Appreciation of Collective Strategy," *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9, No. 3., p. 532.

(16) 호론(holon) : “전체라는 웃을 입은 個”라는 의미의 회립어로서, 전체라는 뜻의 Holos와 個를 뜻하는 접미어 on의 합성어임.(김원수, 「일반상품학」 법문사, 1988, p. 104)

(17) 전후 일본의 재벌은 기업분할, 수직적 주식소유의 제한, 임원겸임의 제한과 임원추방을 통하여 해산되었다.

그러나 1952년을 전후하여 도시은행, 종합상사를 중심으로 하여 새로운 기업집단이 형성되었다. 전후의 기업집단은 상이한 업종의 독립된 기업이 주식의 상호보유, 계열용자, 임원겸임 파견, 업무제휴, 경상적 거래를 통하여 조직화되고 있다.

기업집단은 기업간에도 구속적 계약이 체결된 중간조직(핵심기업)이 있다. 기업집단은 구체별과 같이 자주회사와 그 산하에서 기업지배, 종속의 관계가 아니라 독립된 기업의 수평적 결합체이다. 특히, 생산·유통단계에 있어서 계열화 형태이면 구속력도 강한 편이다.

일본의 기업집단은 三井系, 三菱系, 住友系, 富士系, 第一勸銀系, 三和系 등으로 분류된다. (中田善啓, マーケティングと組織間 關係, 同文館, 1986, p. 128.)

〈표 III-2〉 去來費用의 分析要因

| 인간적 요인(사회적 요인) | 거래적 요인(환경적 요인) |
|----------------|----------------|
| —제한된 합리성 | —불확실성(환경의 복잡성) |
| —기회비용 | —거래의 참가자 |
| —거래분위기 | —정보의 밀집성 |

케팅 환경의 형성과정이라고도 설명할 수 있다.

특히 이는 마아케팅조직이 경쟁조직에 비해 강한 경쟁력을 갖추기 위한 조건으로서 去來費用의 節減을 통한 경쟁력의 제고에 초점을 두고 있다.

去來費用이란 경제시스템의 운영에 필요한 비용으로서 상담비용, 유통비용, 정보탐색비용, 계약비용, 기회비용 등을 포함하고 있다.

특히, 거래과정이 복잡할 수록 시장 메카니즘에 따른 去來의 仲裁에는 부담이 커지고 거래비용이 많아질 수밖에 없다.

따라서 시장거래에 수반되는 비용을 감소할 수 있는 방안으로서, ① 거래의 정형화 및 ② 企業間 關係構造의 強化를 통해 市場去來活動의 内部化를 꾀하게 된다.

① 개별기업간 短期的/反復的 거래에 따른 위험성과 복잡성을 감소시키고, 거래의 정형화(routinization)를 통해 거래비용(transaction cost)의 절감을 기할 수 있다.

② 기업간 관계구조의 형성 및 유지비용이 새로운 파트너의 개발비용을 초과하는 한 상호관계를 계속 深化시키는 역할을 할 것이다. 그 결과, 기업간 몰입 정도가 고도화되어 점차 여러 개별기업들을 하나의 전략집단조직으로 발전시키고, 이 전략집단조직은 강력한 연대의식하에서 상호 경쟁과 협력체계를 구축하게 된다. 이러한 과정에서 전략집단조직은 管理的 位階組織(managerial hierarchy)을 가지고, 시장기능(invisible hand) 대신에 戰略集團管理者(visible hand)⁽¹⁸⁾에 의해 자원의 배분, 경제활동의 조정 등이 이루어지므로 시장거래에 수반되는 비용을 대폭 절감시키게 된다.

(2) 價值사슬 構造高度化 效果

企業間 關係構造形成의 結果 가치사슬구조의 고도화/협업화에 의해 경쟁과 협력적 시스템이 구축되면, 일회의 거래산출을 통한 단기적 판매효과보다 장기적인 관점에서 발생하는 미래성과의 안정성을 기대할 수 있다. 이러한 안정적 시장의 기반구축과 관련된 효과를 정리하여 보면 다음과 같다.

① 안정적 수요영역의 개발 및 시너지效果

(18) A.D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977) p. 12.

- ② 구매시장 경쟁력의 강화 및 제품 공급력의 향상
- ③ 산업내 기술 하부 구조(infrastructure)의 강화
- ④ 分業體制의 高度化
- ⑤ 분쟁의 해결 및 危險分散效果
- ⑥ 관계기업의 성과 안정성 제고 효과

(3) 企業間關係構造形成의 限界的 要因

기업간 관계구조는 가치사슬구조 高度化 등의 여러 효과에도 불구하고 다음과 같은 비판이 제기될 수 있음을 고려해야 한다.⁽¹⁹⁾

첫째, 기업간 관계 당사자가 후광효과(halo effect)에 의해 거래의 지속성을 추구하는 경우 가격경쟁을 저해하고, 巨視的으로는 공정거래에 대한 비판적 요소를 안고 있다.

둘째, 기업간 관계당사자가 核心的 서비스 이외의 비합리적 요인에 의해 그릇된 만족이 이루어지는 경우, 비효율성이 나타날 수도 있다. 즉, 구매자들이 주변적 서비스의 상호작용적 측면에 매혹되어 핵심적 서비스질이라는 客觀的 기준에 의한 합리적 판단을 흐리게 할 수도 있다.

세째, 企業間關係가 기본적으로 機會主義(opportunism)를 통제하는 제도적 장치로 인식되고 있음에도 불구하고 기회주의를 실행에 옮겨 일시적인 이득을 추구하고자 하는 기업으로 인한 위협이 상존하고 있다. 이는 기회주의의 통제 방법에 관한 논의의 연구대상으로 남겨두고자 한다.

다만, 기회주의의 통제 방법은 기본적으로 미국과 일본은 뚜렷한 차이를 보이고 있는데, 즉 미국의 경우는 완전한 시장경쟁을 통해 기회주의를 통제하고 있음에 비해(競爭을 통한 統制) 일본은 인적관계를 중시하는 공동체 문화에 의한, 이른바 유대주문형(紐帶注文型, Himotsuki) 거래를 통해 기회주의를 통제하고 있다(紐帶協力を 통한 統制).

한편, 한국의 경우는 기회주의적 불신을 家族中心의 企業間關係로 통제하고 있으나, 이는 기업성장에 따른 통제의 한계가 나타나고 있어, 보다 체계화된 수단으로의 방향전환이 시급히 요구되고 있다.

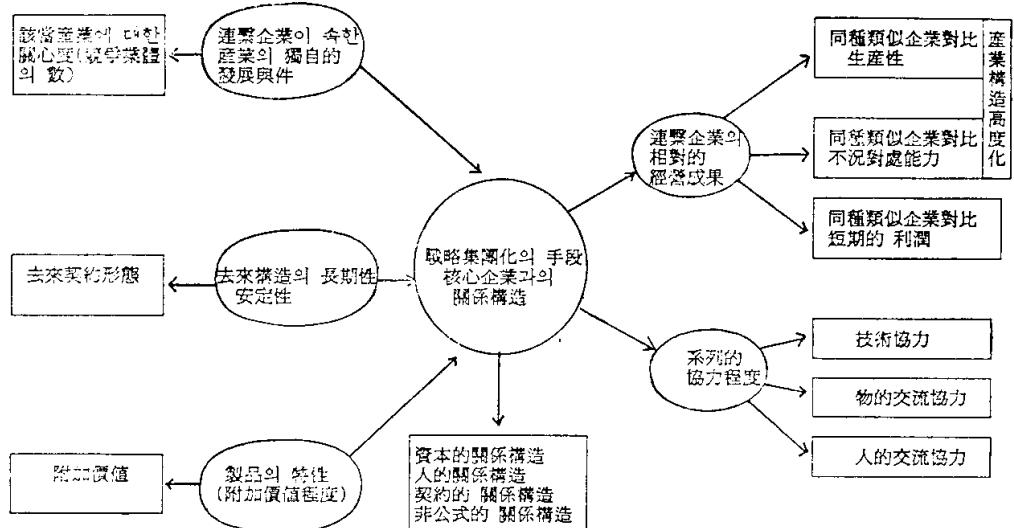
(19) Crosby Lowrance A. and Nancy Stephens (1987), "Effects of Relationship Marketing: on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV(November), 404.

IV. 企業間關係構造形成과 效果에 관한 實證的研究

1. 企業間 關係構造形成의 研究모델

企業間 關係構造의 實證的研究를 위해 설계된 研究모델은 다음 <그림 IV-1>과 같다.

<그림 IV-1> 本 研究의 調查情報構造



2. 調査情報의 主要 概念

核心企業과 連繫企業간에 關係構造形成的 정도와 그效果를 分析하기 위한 연구모델내主要 變數는 다음과 같다.

(1) 企業間 關係構造形成的 先行變數

① 連繫企業이 속한 產業의 獨自的 發展與件 : 이는 核心企業의 支援 役割을 필요로 하는與件인가? 아니면 價值 사슬企業이 獨自의으로도 충분히 關聯產業의 成長을支援해 줄 수 있는與件인가를 나타낸다. 競爭企業體數가 많을 수록 利益潛在力이 크고, 이 產業分野에 대한 產業界의 關心이 크다. 따라서 產業界의 關心이 큰 分野인 경우 競爭狀況 속에서 技術開發과 品質改善 등의 활동을 지속적/경쟁적으로 推進하므로 戰略集團에 包含되지 않더라도 충분히 個別企業의 獨自의 성장이 가능하다.

반면, 競爭企業體의 數가 적을수록 核心企業의 支援 없이는 즉, 核心企業과 關係構造形成이 이루어지지 않으면 脆弱한 產業領域으로 남을 수 밖에 없다.

② 去來構造의 長期性/安定性 構造：가치사슬이 核心企業에 또는 核心企業이 가치사슬企業에 供給하는 資源이 長期的 安定的 去來構造를 필요로 하는 정도를 나타낸다. 예를 들면 裝置產業인 鐵鋼產業에서는 原材料의 長期的, 安定的인 確保를 위해 長期供給契約 등의 關係構造形成을 시도한다.

③ 製品附加價值程度：連繫企業이 供給 또는 消費하는 製品(部品/原材料)의 附加價值程度를 나타낸다.

(2) 關係構造의 形成

① 戰略集團：產業組織者(核心企業)와 關聯가치사슬企業(連繫企業)이 經營戰略의 目的으로 相互 有機的인 協助集團을 形成하고 있는 狀態를 말한다.

i) 核心企業(focus company)：특정 產業 내에서 가장 중추적인 역할을 담당하는企業으로서, 대체로 資本集約的/技術集約的 特性을 가지고 있어서 資本的, 管理的 指導力(leadership)에 의해 連繫企業을 시스템적인 關係下에서 管理하고 있다. 이러한 過程에서 이 核心企業은 產業의 組織者(industry organizer)役割을 擔當하게 된다.

ii) 連繫企業：競爭戰略의 次元에서 核心企業과의 連繫을 圖謀하는 構成員을 말한다. 이는 核心企業을 중심으로 가치사슬의 方向에 따라 上방가치사슬企業(supporting industry)과 下방가치사슬企業(related industry)으로 나누어질 수 있다.

② 核心企業과 連繫企業의 關係構造：이는 戰略集團을 形成시키는 고리로서 戰略集團化의 進展 狀態를 나타낸다. 關係의 形成方法은 다음과 같은 類型이 있다.

i) 資本的 關係：核心企業과 連繫企業이 資本的으로 結合되는 過程으로서 가장 강력한 關係形成方法이다.

ii) 人的結合關係：이는 核心企業의 중역영입 또는 중역겸임 方法을 말한다.

iii) 契約的 關係：契約에 의한 關係形成方法을 말한다.

iv) 管理的 關係：核心企業의 管理的 힘(administered power)에 의해 關係가 유지되는 形態이다.

v) 非公式的 關係：最高經營者間의 口頭協約 등의 非公式的인手段에 의해 關係가 이루어지는 形態이다.

(3) 關係構造形成의 結果變數

① 連繫企業의 相對的 經營成果：戰略集團內 連繫企業이 同種類似企業에 비해 相對的으로 어느정도의 經營成果를 만들어 내고 있나를 나타낸다. 이는 長期的인 成果의 安定性側面과 短期的인 收益性側面으로 構成된다.

i) 長期的인 成果의 安定性(產業構造 高度化 效果)

連繫企業의 長期的인 成果가 큰 폭의 變動없이 얼마나 安定의이냐를 나타낸다. 이는 生產性과 不況對處能力으로 測定한다.

ii) 短期的인 利潤의 크기(收益性效果)

이는 連繫企業의 지난해 經營成果 結果에 따른 利潤이 同種類似企業에 비해 어떠한가를 나타낸다.

關係構造의 形成이 長期的인 成果 安定性에는 影響을 미치나 短期的인 成果에는 機動力 低下로 인해 오히려 낮아지는 事例도 있다. ⁽²⁰⁾

② 系列的 協力程度：核心企業과 連繫企業간의 系列的인 協力이 이루어지는 정도를 나타낸다. 이에는 情報交換, 技術協力, 人的交流協力, 物的交流協力 등이 있다.

3. 研究의 假說

(1) 假說 1 : (기업간 관계구조형성의 배경에 관한 가설) 核心企業과 가치사슬企業(連繫企業)의 關係構造는 가치사슬企業이 속한 產業의 發展與件, 市場特性(去來構造), 製品의 特性에 影響을 받는다.

1) 下位假說 I-1 : 가치사슬企業에 속한 產業의 發展與件이 미흡할 수록 核心企業과의 關係形成을 통해 相互補完의 發展方向을 模索한다.

2) 下位假說 I-2 : 裝置產業에서 資源의 長期的 安定의 確保(또는 販賣)가 필요할수록 核心企業과 가치사슬企業間의 關係沒入의 程度가 深化된다. 즉, 長期的인 去來構造를 가지고 있을수록 核心企業과의 關係構造를 통해 戰略集團으로 發展한다.

3) 下位假說 I-3 : 附加價值가 높은 部門일 수록 技術投資와 資本所要에 따른 危險負擔이 커짐에 따라 核心企業과의 關係構造를 통해 危險分擔方案을 摸索한다.

(2) 假說 II : (기업간 관계구조의 경영성과기여도에 관한 가설) 核心企業과의 關係構造가 深化될 수록 連繫企業이 同種類似企業과 對比한 相對的 經營成果는 改善된다.

1) 下位假說 II-1 : 核心企業과의 關係構造가 深化될수록 連繫企業의 長期的인 成果安定性(產業構造高度化 效果)은 높아진다.

2) 下位假說 II-2 : 核心企業과의 關係構造가 深化될수록 連繫企業의 短期的인 收益性이 높아진다.

(20) ① 中田善啓, マーケティングと組織間 關係, 同文館, 1986, p. 254.

② Lawrence A. Crosby, Kenneth R. Evans, & Deborah Cowles, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing* Vol. 54 (July 1990), pp. 75-76.

(3) 假說 III : (기업 간 관계구조내 구성원들의 행동률인 '경쟁과 협력'의 실천정도에 관한 가설) 核心企業과의 關係構造가 深化될수록 連繫企業은 核心企業과 系列的 協力程度가 높아진다. 또한 核心企業과의 系列的 協力程度가 높을수록 連繫企業은 核心企業과의 關係沒入程度가 深化된다.

4. 實證調查의 體系

(1) 調查對象의 選定

企業間 關係構造의 마아케팅戰略的 活用이라는 본 研究의 主題가 實제적으로 適用되고 있는 한 產業을 選擇하고자 하였다. 즉 企業間 關係構造를 通해 產業의 戰略集團化를 시도하고 있고, 그 結果 關係構造가 形成된 企業間에는 經營戰略의 目的에서 長期的 安定의 去來가 이루어지고 있는 산업을 말한다. 다만 아직 우리나라의 경우, 企業間 關係에 대한 認識이 競爭의 保護라는 次元에서 規制中心의 政策이 施行되고 있어 일본에 비해 그 進行度가 매우 뒤떨어져 있는 편이나, 그 중 鐵鋼產業이 우리나라 產業에 대한 實證分析으로는 가장 적절한 것으로 判斷되어 調查對象 產業으로 選定하였다. 鐵鋼產業은 포항제철(株)이라는 資本集約的, 技術集約的 大企業을 中心으로 가치사슬의 方向에 따라 상방가치사슬企業, 하방가치사슬企業들이 連繫되어 있어, 企業間 關係構造形成의 可能性이 가장 높은 分野라고 할 수 있다.

이러한 점을 고려하여 선정된 鐵鋼產業의 企業間 關係構造現況과 그 效果를 分析하기 위하여 關係構造形成의 核心企業인 포항제철(주)의 素材供給者(상방가치 사슬) 및 포항제철 製品 直需要處(하방가치 사슬)를 調查對象企業으로 選定하였다.

(2) 實證資料의 收集 및 統計的 資料處理方法의 決定

① 標本의 抽出 및 資料收集

鐵鋼產業內 浦鐵(株)의 直去來業體 리스트를 標本프레임(sampling frame)으로 하여 390개 企業體에 대해 任員級의 營業關聯 責任者들을 대상으로 90.5.15~90.6.15까지 郵便調查를 실시하여 230개의 設問資料가 回收되었다.

한편, 收集된 設問資料를 處理하기에 앞서 資料의 入力過程인 코딩 및 편집過程에서의 어려움을 줄이기 위해 資料編輯 프로그램 RDEP(Raw Data Editing Program)를 통해 충분한 資料編輯過程을 거친으로써 資料의 一貫性이 維持될 수 있도록 하였다.

回收된 標本企業의 工程上 段階 및 浦鐵과의 關係構造는 <표 IV-1>, <표 IV-2>와 같은 特性을 지니고 있었다.

② 企業間 關係構造 分析을 위한 統計的 方法의 選擇

〈표 IV-1〉 標本企業의 工程別 段階

| 鐵鋼產業 工程上 段階 | 標 本 數 | % |
|-----------------------|---------|------|
| 素材生產業體 | 32개 業體 | 13.9 |
| 中間製品 加工業體 | 62개 業體 | 27.0 |
| 完製品 生產業體 | 106개 業體 | 46.1 |
| 流通會社(코일서비스센타, 單純販賣會社) | 16개 業體 | 7.0 |
| 其 他 | 14개 業體 | 6.1 |
| | 230 | 100% |

〈표 IV-2〉 標本企業의 核心企業과의 關係構造

| 關係의 內容 | 標 本 數 | % |
|---|-------|--------|
| 100% 出資會社 | 1 | 0.4 |
| 50~99% 持分을 出資 | 1 | 0.4 |
| 25~49% 持分을 出資 | 3 | 1.3 |
| 10~24% 持分을 出資 | 1 | 0.4 |
| 9% 이하 持分을 出資 | 0 | 0 |
| 出資ない 重役兼任關係 | 0 | 0 |
| 出資ない 重役迎入關係 | 3 | 1.3 |
| 公式的 協力契約關係 | 44 | 19.1 |
| 下請關係 | 2 | 0.9 |
| 技術提携關係 | 3 | 1.3 |
| 單純去來以上의 非公式的 自律的 協助關係 (인연, 친척, 친구 등) | 14 | 6.1 |
| 單純去來關係 | 158 | 68.7 |
| | 230 | 100.0% |

鐵鋼產業의 戰略集團化 移行可能性 및 그 效果를 分析해 보기 위해서는 우선 本 研究에서 제시된 企業間 關係構造分析 모델의 適合度評價 및 企業間 關係構造에 關聯된 獨立變數 및 從屬變數들의 因果關係 分析이 必要하다.

이러한 目的을 달성하기 위해 回歸分析 또는 要因分析의 方法을 개선적으로 결합한 形態로서 因果關係 모델에 대한 全體的인 適合度 評價가 가능한 Structural Equation Modeling with latent variables 技法을 사용하였다.

이 方法은 모든 因果關係의 經路係數를 동시에 測定評價할 수 있다는 長點을 가지고 있다.

컴퓨터 프로그램으로는 Karl G Joreskog와 Dag Sorbom이 開發한 PC-LISREL 7.12를 이용하였으며, LISREL 프로그램에서 사용된 資料는 230개의 標本企業들 중 相關關係를 만들어내는 過程에서 각 變數들 중 該當事項이 없어서 missing으로 處理된 企業들이 제외되

어 最終的으로 198개 企業으로 산출된 相關關係 매트릭스를 이용하였다.

5. 假說 I, II 檢證을 위한 實證研究의 結果

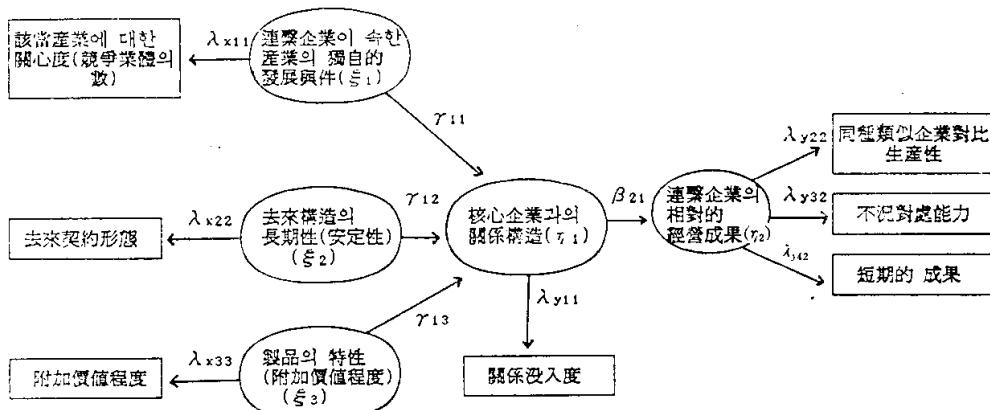
(1) 假說 I, II의 檢證을 위한 LISREL 모델

戰略集團化의 手段인 核心企業과의 關係構造와 連繫企業과의 相對的 經營成果를 나타내는 LISREL 모델은 測定모델(measurement model)과 構造方程式 모델(structural equation model)로構成되어 있다. 測定모델은 어떤 測定變數들이 理論變數에 연결되어 있는가를 定義해 주며, 構造方程式 모델(또는 理論모델)은 理論變數들 간에 어떤 構造的 關係(因果關係)를 가지고 있는가를 나타내 준다.

앞서 제시된 假說 I, II의 檢證을 위해 <그림 IV-1>과 같은 基礎모델이 설계되고 이 모델의 適合度 檢證을 통해 <그림 IV-2>와 같은 修正모델이 제시되었다.

모델의 파라미터 測定을 위해서는 ML법(maximum likelihood estimation)이 사용되었다. <그림 IV-2>의 基礎모델의 全體的 모델適合度를 나타내 주는 χ^2 값은 42.26(df=15, p-value=0.000)으로서 理論的모델과 實證的모델 간에 差異가 있다는 歸無假說을 받아들이고 있어 모델이 적합하지 못하였다. 따라서 이 基礎모델에서 유의적이지 못한 經路로 지적된 γ_{11} 의 경로보완을 위해 γ_{21} 의 經路를 추가하여 <그림 IV-3>과 같이 基礎모델을 修正한結果, $\chi^2=18.26$ df=14, p-value=0.195), GFI=0.964, AGFI=0.929, RMR=0.051이라는 適合度 評價結果를 얻을 수 있었다. ⁽²¹⁾ 이 結果는 理論的 모델과 實證的 모델 간에 差異

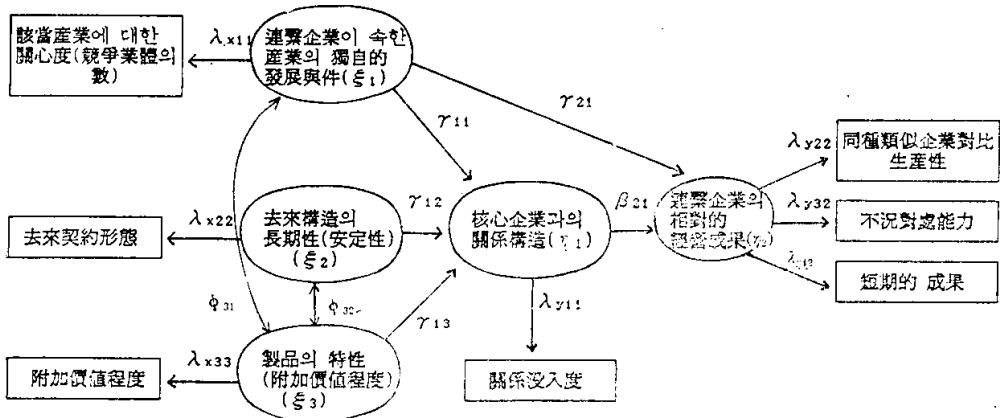
<그림 IV-2> 基礎모델



$$\begin{aligned}\chi^2 &= 42.26 \quad df = 15 \quad p\text{-value} = 0.000 \\ GFI &= 0.945 \\ AGFI &= 0.897 \\ RMR &= 0.077\end{aligned}$$

(21) ① GFI(Goodness of Fit Index, 適合性 指數)는 資料의 變量/共變量을 얼마나 解明하는지를

〈그림 IV-3〉 修正모델



$$\begin{aligned} \chi^2 &= 18.26 & df &= 14 & p\text{-value} &= 0.195 \\ GFI &= 0.964 \\ AGFI &= 0.929 \\ RMR &= 0.051 \end{aligned}$$

가 있다는 归無假說을 棄却하고 있으므로 ($p\text{-value}=0.195$) 修正모델의 適合度는 양호한 것으로 받아들일 수 있다.

(2) 連繫企業의 相對的 經營成果 測定 推定值(measurement parameter estimation)의 信賴度

수정모델에 있어서 連繫企業의 相對的 經營成果라는 理論變數를 測定하는 測定變數들의 合成의 信賴度(composite reliability)는 0.779로 만족할만 하다(표 IV-3 참조).

個別的 測定變數의 信賴度(individual reliability)를 살펴보면 短期的 利潤成果는 0.95로 매우 높은 편이며, 不況對處能力의 信賴度는 相對的으로 낮은 편이다.

3) 假說 I, II 檢證의 結果

假說 I, II의 檢證을 위해 사용될 修正모델의 ML법에 의한 LISREL 推定值는 〈표 IV-4〉와 같다.

보여주는 것으로, 回歸分析에서의 多重相關 자승치(R^2)와 비슷하며, 0.95 이상이면 좋은 모델이라 할 수 있다.

$$(GFI = 1 - \frac{\text{error variance}}{\text{total variance}})$$

- ② AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index, 調整適合指數)는 回歸分析에서의 調整된 多重相關 계급값과 비슷하며(關係 있는 變數의 解釋분만큼 discount시킨 結果이므로), 보통 0.9 이상이 되면, 좋은 모델이라 할 수 있다.
- ③ RMR(Root Mean Square Residual, 元素間 平均差異)은 分析資料의 매트릭스와 재생산 매트릭스간에 원소들이 平均的으로 얼마나 差異가 나는가를 보여준다. 分析資料가 相關係數인 경우 $RMR < 0.05$ 의 기준을 일반적으로 사용하고 있으며, 共變量인 경우 RMR은 分析된 共變量의 단위에 좌우된다.

〈표 IV-3〉 連繫企業의 相對的 經營成果의 信賴度

| | factor loadings | standardized factor loadings | error variance ¹⁾ | 信賴性 係數 |
|--|-----------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|
| composite reliability | | | | 0.779 ²⁾ |
| ① 同種類似企業對比 生產性(λy_{22}) | 1.0 | 0.688 | $1-(0.69)^2=0.528$ | $(0.688)^2=0.472^{3)}$ |
| ② 同種類似企業對比 不況對處能力(λy_{32}) | 0.718 | 0.494 | $1-(0.49)^2=0.757$ | $(0.494)^2=0.243$ |
| ③ 同種類似企業對比 短期的利潤成果(λy_{42}) | 1.417 | 0.975 | $1-(0.975)^2=0.053$ | $(0.975)^2=0.95$ |

1) 이 결과는 $\theta \varepsilon_{22}, \theta \varepsilon_{33}, \theta \varepsilon_{44}$ 값과 동일하다. 즉, $\theta \varepsilon_{22}=0.528, \theta \varepsilon_{33}=0.757, \theta \varepsilon=0.053$ 이다.

2) composite reliability(ρ_c) = $\frac{(\sum |\lambda_i|)^2}{(\sum |\lambda_i|)^2 + \sum \text{Var}(\sigma_i)} = 0.779$ (0.6 이상이면 좋은 편임)

3) individual reliability(r_i) = λ_i^2 (단, λ 는 standardized factor loading 数值得이며, 이는 squared multiple correlation으로 불려지기도 한다. 이 수值得은 각 测定變數가 理論變數의 설명에 기여한 程度를 나타내므로 50% 이상, 즉 0.5 이상이면 좋다.)

誤差分散(error variance)만큼이 連繫企業의 相對的 經營成果라는 理論變數와 相關없는 부분이므로 短期的 利潤成果는 5.3% 만큼이 相對的 經營成果와 相關이 없는 셈이다.

〈표 V-4〉 假說 I, II 檢證모델의 LISREL 推定值

| 파라미터 | 修 正 모 델 | | | | | | |
|------------------|---------------|-------|------------|---------------|---------------|-------|------------|
| | LISREL 推定值 | t값 | 標準化 推定值 | 파라미터 | LISREL 推定值 | t값 | 標準化 推定值 |
| λy_{11} | 1.0 | | 1.001 | γ_{13} | 0.443 | 5.381 | 0.442 |
| λy_{22} | 1.0 | | 0.688 | γ_{21} | 0.191 | 3.182 | 0.277 |
| λy_{32} | 0.718 | 5.589 | 0.494 | ϕ_{11} | 1.0 | | 1.0 |
| λy_{42} | 1.417 | 6.196 | 0.975 | ϕ_{22} | 1.0 | | 1.0 |
| λx_{11} | 1.0 | | 1.0 | ϕ_{33} | 1.0 | | 1.0 |
| λx_{22} | 1.0 | | 1.0 | ϕ_{31} | 0.248 | 3.519 | 0.248 |
| λx_{33} | 1.0 | | 1.0 | ϕ_{32} | 0.419 | 6.673 | 0.419 |
| β_{21} | 0.277 | 3.650 | 0.331 | ψ_{11} | 0.718 | 8.337 | 0.716 |
| γ_{11} | 0.043 | 0.576 | 0.043 | ψ_{22} | 0.372 | 4.264 | 0.786 |
| γ_{12} | 0.150 | 1.882 | 0.150 | | | | |

1) 下位假說 I-1 : ξ_1 과 η_1 의 關係

修正모델의 LISREL 推定值에서 γ_{11} 의 t값이 0.576으로 통계적으로 유의적이지 못하였다. 즉, 連繫企業이 속한 產業의 發展與件으로서 競爭企業業體의 數(ξ_1)는 核心企業과의 關係構造形成(η_1)에 影響을 미친다고 할 수 없다.

대신 γ_{21} 즉, ξ_1 과 η_2 의 關係는 t값 3.182로 유의적인結果를 보여주고 있다. 즉, ξ_1 은 連繫企業의 相對的 經營成果(η_2)에 直接的으로 影響을 미치게 된다고 할 수 있는데, 이는 상대적으로 해당산업분야에 관심이 낮은 틈을 이용하여 독점적 이익을 향유하는 과정으로 해석할 수 있을 것이다.

〈표 IV-5〉 ξ_1 이 η_2 에 미치는 效果

| | ξ_1 에서 |
|--------------------------------|------------|
| η_2 로의 直接效果 | 0.191 * |
| η_1 을 경유한 η_2 의 間接效果 | 0.010 |
| η_2 로의 全體效果 | 0.201 |

ξ_1 이 η_2 에 미치는效果의內容을 ξ_1 에서 η_2 로 미치는 直接的 effect와 ξ_1 에서 η_1 을 경유한 間接的 effect로 分析해 보면 다음 〈표 IV-5〉와 같다. 이 표에서 보는 바와 같이 η_1 을 경유한 間接效果보다 η_2 로의 直接效果가 훨씬 크게 나타나고 있다.

2) 下位假說 I-2 : ξ_2 와 η_1 의 關係

γ_{12} 의 t 값이 1.882로서 信賴水準 90%에서 유의적이다. 따라서 下位假說 I-2는 採擇되었다. 즉, 長期的인 去來構造(ξ_2)를 가지고 있을수록 核心企業과의 關係構造(η_1)를 통해 戰略集團으로 發展하고 있다고 할 수 있다.

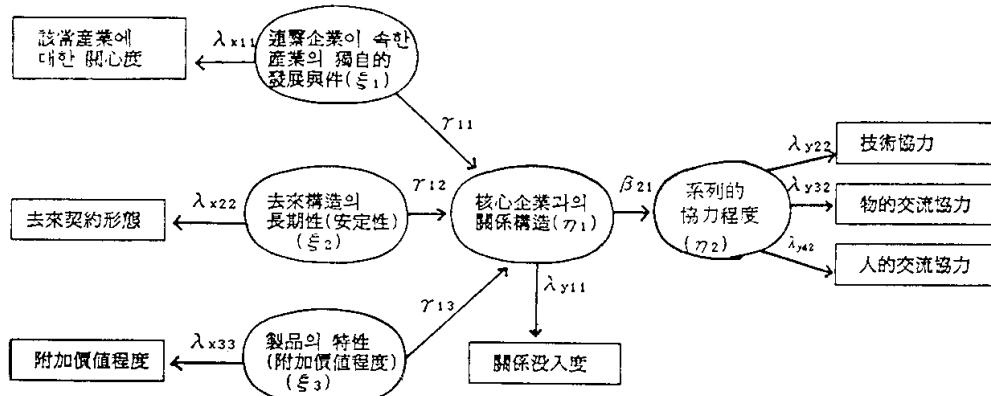
3) 下位假說 I-3 : ξ_3 과 η_1 의 關係

γ_{13} 은 99%의 信賴水準에서 유의적이다. 따라서 下位假說 I-3은 採擇되었다. 즉, 附加價值가 높은 부문(ξ_3)일수록 技術投資와 資本所要에 따른 危險分擔이 커짐에 따라 핵심기업과의 관계구조(η_1)를 통해 위험부담방안을 摸索한다.

4) 假說 II : η_1 과 η_2 의 關係

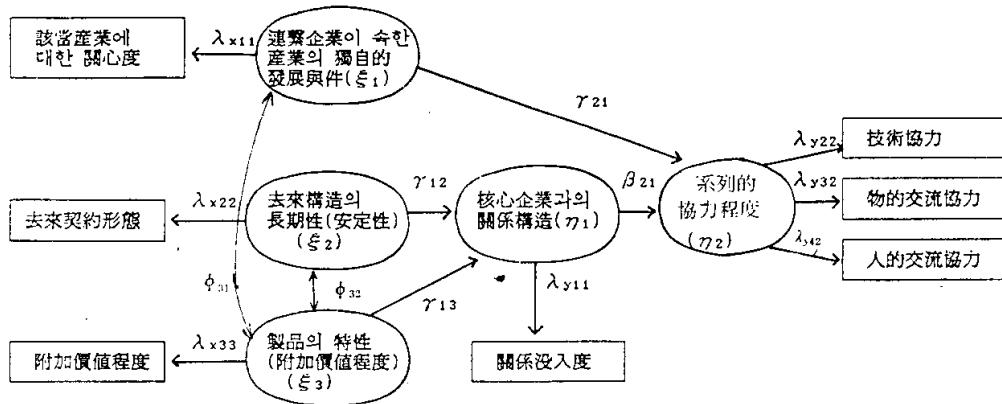
β_{21} 은 99%의 信賴水準에서 유의적이다. 따라서 假說 II는 採擇되었다. 즉, 核心企業과의

〈그림 IV-4〉 基礎모형



$$\begin{aligned} \chi^2 &= 149.62 & df &= 15 & p\text{-value} &= 0.000 \\ GFI &= 0.856 \\ AGFI &= 0.731 \\ RMR &= 0.151 \end{aligned}$$

〈그림 IV-5〉 修正모델



$$\begin{aligned}\chi^2 &= 17.79 \quad df = 13 \quad p\text{-value} = 0.166 \\ GFI &= 0.965 \\ AGFI &= 0.925 \\ RMR &= 0.055\end{aligned}$$

關係構造(η_1)가 深化될수록 連繫企業은 同種類似企業에 對比해 볼 때 相對的 經營成果(η_2)는 높은편이다. 다만, 下位假說 II-1 및 下位假說 II-2는 連繫企業의 相對的인 經營成果를 長期의인 成果安定性 側面(生產性, 不況對處能力)과 短期의인 收益性側面으로 나누어 關係構造(η_1)의 效果를 살펴보자 한 것이다.

下位假說 II-1과 下位假說 II-2는 η_2 의 測定變數 Y_1 , Y_2 , Y_3 의 λ_{y22} , λ_{y33} , λ_{y42} 의 t 值 및 標準化된 推定值을 살펴 볼 때 採擇할 수 있을 것이다.

6. 假說 III 檢證을 위한 實證研究의 結果

(1) 假說 III의 檢證을 위한 LISREL 모델

假說 III의 檢證을 위한 LISREL 基礎모델은 〈그림 IV-4〉와 같다.

基礎모델의 適合度 檢證結果는 $\chi^2=149.62(df=15, p\text{-value}=0.000)$, GFI=0.856, AGFI=0.731, RMR=0.151로서 理論的 모델과 實證的 모델 간에 差異가 있다는 歸無假說을 받았들이고 있으므로 모델이 適合하지 못하였다. 따라서 이 基礎모델에서 유의적이지 못한 經路로 지적된 γ_{11} 의 經路를 제거하고, 대신 γ_{21} 의 經路를 추가하여 모델을 修正한 結果 $\chi^2=17.79(df=13, p\text{-value}=0.166)$, GFI=0.965, AGFI=0.925, RMR=0.055라는 양호한 適合指數値를 얻을 수 있었다. 한편, 基礎모델에 비교하여 修正모델에서 附合增分(incremental fit)이 향상된 程度를 알아보기 위해 Bentler and Bonetts의 ρ 를 활용해 본 결과 ρ 값은 0.959로 나타났다.²²⁾

(22) 標準附合值(NNFI)라고 하며, 이는 각 변수가 獨립적 관계를 가정한 모델과 비교하여 附合增

〈표 IV-6〉 假說 I, II 檢證모델의 LISREL 推定值

| 파라미터 | 修 正 모 텔 | | | | | | |
|------------------|---------------|--------|-------------|----------------|---------------|-------|-------------|
| | LISREL 推定值 | t값 | 標準化된 推定值 | 파라미터 | LISREL 推定值 | t값 | 標準化된 推定值 |
| λy_{11} | 1.0 | | 1.0 | γ_{21} | 0.124 | 2.535 | 0.247 |
| λy_{22} | 1.0 | | 0.075 | ϕ_{11} | 1.0 | | 1.0 |
| λy_{32} | 0.949 | 10.731 | 0.679 | ϕ_{22} | 1.0 | | 1.0 |
| λy_{42} | 0.865 | 3.553 | 0.556 | ϕ_{33} | 1.0 | | 1.0 |
| λx_{11} | 1.0 | | 1.0 | ϕ_{31} | 0.248 | 4.189 | 2.248 |
| λx_{22} | 1.0 | | 1.0 | ϕ_{32} | 0.419 | 7.945 | 0.419 |
| λx_{33} | 1.0 | | 1.0 | ψ_{11} | 0.709 | 9.899 | 0.709 |
| β_{21} | 0.108 | 3.231 | 0.054 | ψ_{22} | 0.225 | 3.204 | 0.883 |
| γ_{11} | 0.108 | 3.231 | 0.214 | θ_{e22} | 0.4375 | 7.673 | |
| γ_{12} | 0.141 | 2.153 | 0.141 | θ_{e33} | 0.539 | 8.245 | |
| γ_{13} | 0.442 | 6.737 | 0.442 | θ_{e44} | 0.691 | 2.092 | |

〈표 IV-7〉 ξ_1 이 η_2 에 미치는 效果

| | ξ_1 에서 |
|--------------------------------|------------|
| η_2 로의 直接效果 | 0.125 |
| η_1 을 경유한 η_2 의 間接效果 | 0.001 |
| η_2 로의 全體效果 | 0.126 |

(2) 假說 III 檢證의 結果 : η_1 과 η_2 의 相互關係

假說 III의 檢證을 위해 사용될 修正모델의 ML법에 의한 LISREL 推定值는 〈표 IV-6〉과 같다. β_{21} 및 β_{12} 는 99% 信賴水準에서 유의적이다. 따라서 假說 III은 採擇된다. 즉, 核心企業과의 關係構造(η_1)가 深化될 수록 連繫企業은 核心企業과 系列的 協力程度(η_2)가 높아지며, 또한 그 역도 성립한다. 한편, 核心企業과의 關係構造形成(η_1)에 連繫企業이 속한 產業의 獨자적 發展與件(ξ_1)이 별로 影響을 미치지는 못하나, 系列的 協力(η_2)에는 유의적인 影響을 미치고 있음을 보여주고 있다(γ_{21} 이 유의적임).

이러한 ξ_1 의 η_2 에 미치는 影響을 直接效果와 間接效果로 나누어 分析해 보면 〈표 IV-7〉과 같이 全體效果에서 直接效果가 차지하는 比重이 輝씬 크다는 사실을 알 수 있다.

7. 實證的 研究結果의 Relationship Marketing 戰略的 意味

철강산업은 급속한 技術變革과 프로젝트가 커지고 위험도가 높아짐에 따라 개별적 단일

分(incremental fit)이 향상된 정도를 나타내며, 보통 $\rho > 0.9$ 의 기준이 적용된다. 여기서는 본 연구에서 처음 설정한 기초모델과 비교하여 수정모델의 부합증분의 향상도를 평가하기 위하여 사용하였다.

$$\rho = \frac{\chi_0^2 / df_0 - \chi_k^2 / df_k}{\chi_0^2 / df_0 - 1}$$

기업이 담당하기 어려워지고 있다. 즉 개별경영활동으로는 인적 물적자원의 효율적 조달과 운영의 한계에 직면하게 되어 企業間 協力體系의 摸索이 요구되고 있다. 따라서 개별기업의 한계를 相互補完的 企業間 關係構造로 극복하고자 하는 움직임이 나타나고 있다.

이러한 협력전략은 해당산업의 設備를 합리화시키고 분열적인 플레이어(player)를 中和시키고 산업구조를 개선하는 측매제(agent) 역할을 할 것으로 기대된다.

企業間 關係構造를 중심으로 그 생성의 배경(가설 I)과 경영성과의 기여도(가설 II) 및 기업간 관계구조내 구성원들의 행동률로서 「競爭과 協力」의 실천정도(가설 III)에 관한 實證的研究를 통해 얻은 Relationship Marketing 戰略의 意味를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 기업간 거래구조는 長期的인 관점에서 안정성이 요구될수록 관계의 정도가 深化된다. 즉, 철강산업과 같은 장치산업에서 자원의 장기적, 안정적 확보가 필요할수록 핵심기업과 가치사를 기업과의 관계구조를 통해 전략집단으로 발전한다.

둘째, 附加價值가 높은 부문일수록 기술투자와 자본소요에 따른 위험부담이 커짐에 따라 핵심기업과의 관계구조를 통해 위험분담방안을 모색한다. 이 과정에서 핵심기업은 주요부품의 品質向上 및 技術投資를 지원하고 그 결과에 따른 좋은 품질의 원재료를 장기적 안정적으로 확보하게 된다.

세째, 기업간 관계구조의 經營成果 寄與度에 관한 가설도 유의적으로 받아들여지고 있다. 그러나 경영성과는 장기적인 측면에서의 성과안정성(산업구조 고도화)효과와 단기적인 측면에서의 수익성효과로 나누어 기업간 관계구조의 寄與度를 분석해 본 결과, 장기적인 성과안정성에 더욱 뚜렷한 효과가 있을 것이라는 일반적 가정을 확인할 수는 없었다.

네째, 기업간 관계구조내 구성원들은 상호 관계구조가 심화될수록 相互系列的 협력정도가 높아진다. 즉, 관계몰입 구조내 기업들은 상호 「경쟁과 투쟁」적 행동보다는 「경쟁과 협력」적 행동률(rule)을 채택하게 된다.

V. 結論

본 論文은 企業과 企業間相互作用이 制度的 關係로 發展하여 우리나라에서도 戰略集團化로 이해될 것인가에 초점을 맞추어 實證的인 內容을 中心으로 研究가 이루어졌다.

본 연구에서 실증조사를 위해 채택한 鐵鋼產業은 主要生產施設의 可動이 中斷되는 경우, 업청난 損失이 야기된다. 따라서 生產施設面에서 資源의 長期的・安定的 確保가 필요하며, 또한 생산된 製品의 長期的・安定的 需要處 確保가 必要하다. 이러한 觀點에서 鐵鋼

產業의 核心企業으로서 製鐵所는 原資材의 投入 및 製品販賣側面에서 特別히 長期的・安定的 去來基盤의 마련이 要求되는 分野를 中心으로 資本的 關係, 重役迎入關係, 公式的 契約關係 등을 通過 關係構造를 深化시켜 나가고 있다.

이러한 關係構造를 通過 核心企業 및 連繫企業은 相互去來費用 및 未來惠澤의 不確實性 을 減少시키고 短期的인 去來에서 얻을 수 없는 長期的인 安定性을 確保하게 된다.

특히, 이러한 企業間 關係가 중요하게 적용되는 경우를 핵심기업의 관점으로 중심으로 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 核心企業의 長期的/安定的 活動基盤에 결정적으로 影響을 주는 가치사슬부문,

둘째, 核心企業製品의 品質向上에 매우 중요하나, 既存 企業들이 資本投資 및 技術開發 등에 消極的이어서 全體產業의 成長에 隘路(bottleneck)要因이 되는 가치사슬부문,

세째, 급변하는 環境 속에서 原資材의 確保 및 生產製品의 安定的 需要處確保 등에 현저하게 不確實性이 예상되는 領域 등이다.

이러한 企業間 關係研究는 企業集中이라는 側面에서 비판적인 시각도 있으나, 이러한 노력 속에서 該當產業의 가치사슬(value chain) 構造가 高度化될 수 있는 契機가 마련된다는 점에서 競爭戰略的 의의는 매우 크다 하겠다. 장차의 競爭이란 個別企業間의 競爭이 아니라 個別企業들이 相互連繫된 시스템간의 競爭으로 이행된다는 점에서 또한 많은 關心이 要求된다.