

去來關係構造와 供給處 管理에 관한 研究

林 鍾 沎* · 楊 東 錫**

《目 次》

I. 序 言	Relationship Merit
II. 去來關係 構造와 構成要因	III. 戰略的 供給源泉管理
1. 去來關係 研究觀點의 轉換	1. 供給者 管理와 Relationship Merit
2. 去來關係 分析觀點의 比較	2. 情報技術(Information Technology) 과 커뮤니케이션 강화
3. 供給業體와 需要業體 關係의 決 定要因	3. 인적교류와 커뮤니케이션 강화
4. 供給業體와 需要業體 關係의 發 展過程	4. 특정자산투자와 경영능력강화
5. 供給業體와 需要業體 關係와 Relationship Marketing	5. 供給源(Sourcing)의 國際化
6. Relationship Marketing Mix와	6. 거래처 만족도 관리
	IV. 結 言

I. 序 言

한국 경제의 해외의존도는 높다. 수출입 규모가 확대됨에 따라 국제간 무역갈등을 어떻게 관리해야 하는가에 대한 연구관심도 증가하고 있다. 日本의 円貨가 평가절상됨에도 불구하고 對日本 貿易赤字는 1994년의 경우 100억 달러를 초과할 것으로 예상되고 있다. 부품을 비롯한 각종 산업체의 日本依存度를 감소시키기 위한 노력을 통해서 우리나라의 산업구조가 조정되어야 한다는 주장이 많았다. 국내 수출업체에서도 부품의 공동생산, 제조회사와 원부자재 공급회사와의 共存共榮의 정신으로 새로운 協力體制가 도입되고 있다. 그러나 마아케팅 학계에서는 최종 소비재의 마아케팅을 주로 연구하여 있으며 산업체의 마아케팅, 특히 對日本 依存度가 큰 부품이나 원부자재를 중심으로 供給會社와 需要會社와의 관계관리라는 측면에서의 연구는 부족하였다. 미국의 학계에서도 수요업체-공급업체

* 서울大學校 經營大學 教授

** 浦項綜合製鐵(株) 企劃調整室

(Buyer-Seller)의 장기적 관계를 조성하고 심화시키기 위한 방법을 연구하는 분야로서 Relationship Marketing이란 개념이 지난 2년간 크게 대두되어 왔다. 우리나라에서 산업 마아케팅을 연구할 때는 구매자의 구매조직이 구매단계별로 어떻게 변화하며 또 구매평가 기준은 어떻게 변화하는가와 같은 조직행위론적 측면에서 다루어진 논문이 발표된 바 있다. 구매자 측면에서 内部에서 생산(make)할 것인가 또는 외부시장에서 구매(buy)할 것인가에 관한 연구는 많았지만 製造供給業體와 需要業體와의 거래관계 구조의 유형, 거래 관계구조에 영향을 미치는 변수 등에 관한 연구는 거의 없었다고 할 수 있다.

산업용품의 시장에서는 소비재와는 다른 경쟁구조와 시장구조를 가지고 있다. 승용차의 두 경쟁상표가 소비자로 부터 얼마나 선호를 받는가 하는 것을 승용차를 생산하는데 참여한 원부자재 회사들과 승용차 조립회사들의 상호관계에 따라 달라질 수 있다. 대우자동차와 현대자동차가 경쟁하는 것이 아니라 현대자동차팀과 대우자동차팀의 경쟁이라 할 수 있다. 기업과 기업과의 경쟁에서 산업체시장에서는 서로 관련된 기업들로 조직된 시스템과 시스템과의 경쟁이라고 할 수 있다.

그러므로 시스템의 경쟁력을 형성하는 기본단위인 제조공급업체와 수요업체의 관계구조를 분석할 필요가 있다고 할 수 있다. 본 연구에서는 제조공급회사와 수요회사와의 관계구조를 형성하는 요인들이 무엇이며, 이러한 관계구조에서 Relationship Marketing Mix를 어떻게 전개할 수 있을 것인가를 제시하였다. 수요자가 공급자를 어떻게 관리함으로써 Relationship Merit를 확보할 수 있을 것인가를 전략적 공급원천관리 측면에서 분석하였다.

공급업체와 수요업체의 상호관계가 장기적으로 발전하려면 상호간에 거래만족도가 증가해야 할 것이다. 그렇다면 거래만족도를 구성하는 요소는 무엇이며 거래만족도를 어떻게 측정할 수 있는가? 수요회사는 여러가지 代案이 되는 供給源을 어떻게 評價하고 있는가를相互比較할 수 있는 과정에 대해서는 미래 연구과제로 하였다.

Ⅱ. 去來關係 構造와 構成要因

1. 去來關係 研究觀點의 轉換: 市場的 交換과 關係的 交換

지금까지의 거래관계를 보는 관점은 주로 단순한 자극-반응 모형에 의한 “소비자 욕구 충족”의 관점이었지만 여기에서부터 한걸음 더 나아가서 “관계”的 관점에서 거래관계를 파악하는 「교환의 개념」과 「시장내부화」와 「조직화된 교환」의 개념으로 시각을 확대할 필요가 있다. 이러한 관점은 제조공급업자(maker)와 그 수요업체인 거래처사이의 마아케팅

과제를 거래처에 대한 욕구 충족뿐만 아니라 제조공급업자와 그 수요업체와의 關係를 어떻게 發展시킬까에도 주목한다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

기업간 교환관계의 형태는 전통적으로 시장적 교환(market exchange)과 관계적 교환(relational exchange)으로 분류된다. 여기서 시장적 교환이란 단기적, 비반복적으로 상호작용하는 교환으로서 주로 가격에 의하여 구매되고, 다수의 공급자들을 이용하고 자주 반복적으로 공급자들을 바꾸는 경향이 있을 때 발생하며, 거래적 교환(transactional exchange)이라고도 불리워진다. 이러한 맥락에서 기업의 모든 활동이 거래적 교환을 촉진시키도록 하는 데 초점이 주어지는 마케팅(transactional marketing)이라고 한다.

관계적 교환은 장기적인 관계를 전제로 하여 교환이 이루어지며, 이 경우는 가격에 덜 민감하며 시장적 거래에서보다는 거래당사자간의 상호몰입의 정도가 강하다. 따라서 장기적 교환관계를 위해서는 경쟁적 행위보다는 조정적 협상행위가 이루어진다. 궁극적으로 마케팅에서 추구하는 교환이란 교환이후 교환참가자를 보다 만족스러운 상태로 만들고자 하는 가치창출과정이기 때문에 오늘날 마케팅관리이론은 물론 실무에 있어서도 대부분이 長期的 交換 關係의 형성과 유지에 초점을 두고 있다.

2. 去來關係 分析觀點의 比較

1) 기업간 관계를 바라보는 세 가지 관점

Arndt(1979)는 거래관계를 전통적 관점, 쌍방적 관점, 시장내부화 관점으로 〈표 1〉과 같이 제시하였다.

첫째, 전통적 관점으로서의 거래관계란 한마디로 刺戟-反應 견해(stimulus-response point of view)이다. 이러한 관점에서 마아케팅은 기업이 소비자를 위하여 할 수 있는 것이 무엇인지를 파악, 정의할 수 있다.

둘째, 쌍방적 관점으로서의 거래관계란 구매자나 판매자를 독립적으로 다루기보다는 양자의 거래적 관계를 중요시하며, 교환과정에 있어서의 상호작용, 상호의존, 상호호혜 등을 중시하고 있다.

세째, 시장내부화 관점이란 교환당사자뿐만 아니라 기업과 환경과의 교환과정에 따르는 모든 거래를 관계의 관점에서 바라보는 것이다. 이러한 시각은 거래당사자들간의 장기적연합, 계약적 관계, 합작회사에 의해 규정되는 조직적 교환의 경향을 제시하여 주고 있다.

2) 관계적 교환의 특성

일회적이고 비연속적인 거래가 아니라 장기적 시간의 연속성을 유지하기 위한 관계적

〈표 1〉 거래관계를 보는 세 가지 관점의 비교

전통적 관점		쌍방적 관점	시장내부화관점
설명 메카니즘	자극-반응	상호의존	장기적 계약에 의한 제약, 제한된 상호호혜적 영향
분석단위	행위자	구매자-판매자 관계	복합적 거래관계
마케팅 수단	4P	타협/협상	관리적 절차고안, 협상/ 정치적 능력, 갈등해결
시간 구조	단기	단기	장기
적용영역	소비자	경쟁적 생산자, 소비자, 정부	장기적 계약관계내의 모든 시장
관련학문	경제학, 심리학	사회 심리학	정치학, 사회학, 사회심리학, 조직이론

교환의 특성을 〈표 2〉와 같이 요약·정리할 수 있다.

3. 供給業體와 需要業體 關係의 決定要因

1). 관계강도(tie-strength)의 구조

조직과 조직 상호관계를 분석함에 있어 관계강도(tie-strength)의 개념이 있다. 관계강도를 구성하는 요소로서 〈그림 1〉과 같이 커뮤니케이션요인과 자원결속요인으로 구분할 수 있다. 커뮤니케이션 측면은 의사소통의 빈도와 지속성 및 쌍방성에 의하여 결정되며, 자원결속측면은 자원의 위임정도 및 거래쌍방의 상호협조활동 정도에 의하여 설명할 수 있다.

2) 수요업체-공급업체 관계 형성요인

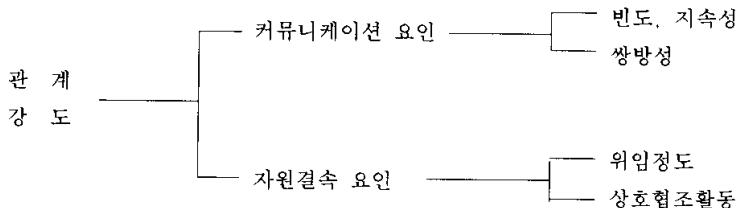
Haugland(1990)는 국제 기업간 연구를 통하여 기업간의 관계구조를 형성하는 주요 요인으로 다음과 같은 특성들을 상정하였다.

- ① 거래적 특성—거래빈도, 불확실성, 자산(제품, 자원, 지식)의 특수성
- ② 관계적 특성—지속기간, 관계적 투자, 기회주의
- ③ 문화적 특성—국가별 문화차이

자산의 특수성과 거래의 불확실성이 높을수록 거래빈도의 중요성이 커진다. 거래관계의 지속기간이 길수록 거래당사자들의 共同利害(common interest)의 폭과 길이가 확대되어 기회주의 행동이 적어지고 상호공동이익 중대를 위한 공동화사업의 투자도 증가하게 될

〈표 2〉 관계적 교환의 특성

교환의 특성 (마아케팅 특성)	시장형 교환 (거래 마아케팅)	관계형 교환 (관계 마아케팅)
1. 교환의 지속성	단기	단기
2. 교환의 촋점	핵심제품가격	핵심제품 및 부수적 서비스
3. communication 빈도	낮고 고지식	높고 공식적 및 비공식적
4. communication 시점	생산 이후	생산 이전
5. 문제해결방식	사후반응적	전향적/예방적
6. 성과측정	시장점유율	고객만족
7. 마아케팅 문화	생산/판매 지향적	시장지향적



〈그림 1〉 관계강도의 구조

것이다. 이러한 관계적 특성의 정도는 산업화의 역사와 환경여건이 국가마다 차이가 있으므로 나라마다 산업조직의 차이가 나타나게 됨을 설명하였다.

3) 개인 차원의 판매자-구매자 관계

조직간 관계구조의 형성요인을 그 업무를 담당하는 개인간의 관계를 중심으로 고찰하여 보는 것도 커다란 시사점을 줄 수 있다. 판매담당자 혹은 구매담당자의 개인적인 관계는 조직간 관계구조의 중요한 측면이라고 할 수 있기 때문이다.

① 個人的 사회적 권력(Social Power)

개인의 사회적 권력이란 다른 사람에게 주는 영향력이라고도 볼 수 있다. 조직구매자의 행동이나 신념을 변화시킬 수 있는 판매원의 능력과 힘은 전문적 권력과 준거적 권력으로 구분할 수 있다.

② 대(對)고객 신뢰구축 요소

판매자가 구매자에게 효과적인 영향을 미친다는 것은 고객, 즉 구매자로 하여금 판매자에 대한 신뢰를 갖도록 하는 것을 의미한다. 이러한 신뢰를 쌓기 위한 여러 가지 요인들로는 ① 믿을만하고 확실함 ② 정직/솔직 ③ 유능 ④ 고객지향적 ⑤ 호감 등이 있다.

4) 수요업체-공급업체 관계의 質 결정요인

개인간의 관계구조라는 차원에서 본다면 이른바 관계의 질은 〈그림 2〉에서 나타난 바와 같이 영업사원의 특성과 관계적 판매행위 자체에 의해 결정지워진다.

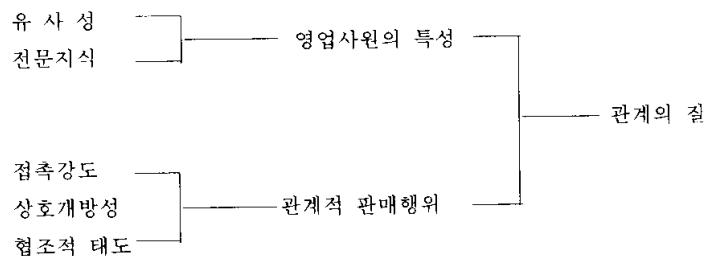
〈그림 2〉에서 접촉강도는 의사소통빈도를 중심으로, 그리고 상호개방성은 정보의 공개 정도를 중심으로 파악할 수 있을 것이다.

4. 供給業體(Supplier)-需要業體(Buyer) 關係의 發展過程

공급업체-수요업체의 관계는 인지단계, 탐색단계, 확장단계, 몰입단계, 그리고 종결단계로 구분할 수 있다. 공급업체-수요업체 관계를 심화시키려면 무엇보다 사회적·문화적·기술적·지리적·시간적 측면에서의 거리감을 축소시킬 수 있어야 불확실성이 감소하며 상호기대감과 매력이 증가하도록 하여야 할 것이다.

공급업체와 수요업체의 관계가 발전되어 가는 단계를 파악함으로써 각 단계별 중요사항이 무엇인가를 알게되어 거래당사자가 관계를 발전시키기 위한 과정을 올바로 관리할 수 있을 것이다.

- ① 인지단계: 잠재적인 파트너로서 상대방을 파악하는 단계이다.
- ② 탐색단계: 각 당사자들의 의무사항, 잠재적인 기회이익과 위험정도, 의사소통과 협상, 역할과 업무범위의 확정, 그리고 관계강화에 따르는 기대를 탐색하게 된다.
- ③ 확장단계: 교환 당사자들의 相互利益이 증가하고 상호의존관계가 높아가는 단계이다.
- ④ 몰입단계: 교환관계의 지속을 위해 교환당사자 이외의 참여자를 배제하고 실질적 만족을 얻는 단계이다.
- ⑤ 관계의종결단계: 상호의존관계에서의 갈등요인이 확대되어 관계의 해약과 철수를 통해 관계가 종결되는 단계이다.

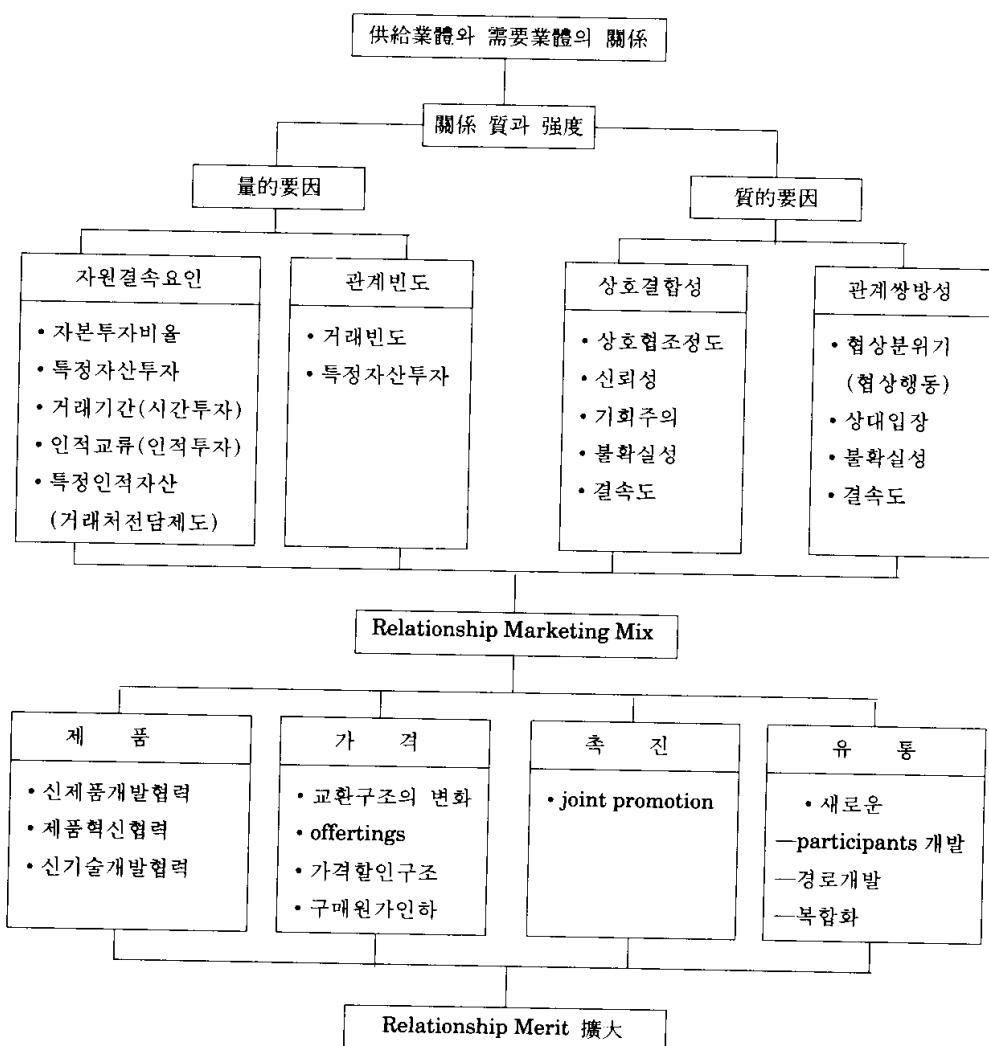


〈그림 2〉 구매자-판매자 관계의 질적 수준 결정요소

몰입단계가 심화되려면 關係強化를 위한 量的 要素(자원결속요인, 관계빈도)와 질적 요소(상호결합성, 관계쌍방성)를 Relationship Merit 강화 方向으로 관리되어야 할 것이다.

5. 供給業體-需要業體 關係와 Relationship Marketing

供給業體와 需要業體와의 關係에 영향을 미치는 요인을 量的要因과 質的要因으로 区分하여 정리하면 <그림 3>와 같다.



<그림 3> 供給業體-需要業體 關係와 Relationship Marketing

量的要因으로서는 자원결속요인과 관계빈도요인으로 분류할 때, 자원결속요인으로는 자본투자비율, 특정자산투자, 거래기간, 인적교류, 거래처 전담관리와 같은 특정인적자산 등이 있다. 관계빈도요인은 거래빈도, 의사소통빈도를 들 수 있다.

質的要因으로는 상호결합성측면에서 상호협조정도의 정도, 신뢰성, 기회주의, 불확실성, 결속도와 같은 개념구성요소들이 과거 연구를 통해서 지적되어 왔다. 관계상방성측면으로는 협상분위기와 상대입장 수용도를 들 수 있다.

관계를 발전시키기 위해서는 과거의 product, place, price, promotion과 같은 體系의 내용의 4P요소와는 달리 Relationship Marketing측면에서의 4P개념과 그 내용이 새롭게 검토되어야 할 것이다.

6. Relationship Marketing Mix와 Relationship Merit

Relationship의 핵심으로서 Relate A to B라는 단어가 의미하듯 A와 B를 연결한다는 내용이 포함되어 있다. 그러므로 Relation을 “관계”로 번역하는 것보다 本研究에서는 “연결”이란 의미로 사용하였다.

1) 연결 제품관리 (Relationship Product Management)

미국에는 “Weight Watcher”라는 건강관련 TV프로그램이 있었다고 한다. 그 프로그램의 인기가 높아감에 따라 각종 건강관련제품(음식, 스포츠등)에 “Weight Watcher”라는 상표가 이용되었다. 아이스크림이나 음료를 판매하는 것이 아니라 Weight Control에 도움이 되는 각종 상품이나 서비스를 연결하여 고객에게 공급하는 것이 바로 Relationship Product 개념이다.

供給業體와 需要業體는 <그림 3>에서 나타난 바와 같이 신제품개발, 제품혁신, 신기술개발 등에 공동화 전략을 추진하여 Relationship Merit를 추구하고 있다. 새로운 자동차 모델을 개발할 때는 수많은 부품업체가 공동으로 참여하는 사례가 많다. 의료기기를 개발할 때는 반드시 임상경험이 많은 의료진들이 의료기계 개발에 참여하게 되고, 의사들도 새로운 의료기계를 개발하는 단계에서부터 참여했다면 의사들의 문제점들을 해결하도록 설계되었을 것이며, 의료기기를 좀 더 효율적으로 사용하게 될 것이다. 織機製造會社는 織物製造會社와 공동으로 새로운 조기의 설계, 생산, 성능 실험 등을 추진함에 따라 더 좋은 織機를 생산하게 된다.

2) 연결 가격관리

항공회사가 어학연수 프로그램을 개발하여 100명의 어학연수팀을 영국에 파견하게 되

였다고 하자. 항공권을 판매한 것이 아니라 어학연수 프로그램이라는 relationship product를 판매한 셈이다. 영국 현지에서의 각종 경비를 최대한 절감하도록 함으로써 어학연수를 적은 비용으로 끝마칠 수 있도록 도와주었다고 할 수 있다. 이때 항공권의 요금은 다른 어학연수 프로그램의 내용요소의 어떤 가격체계를 갖게 될 것이다. 체제경비를 싸게 할수록 총경비를 고정시켰을 때 항공요금의 상한선을 찾을 수 있을 것이다.

공급업체가 수요업체에게 제공하는 offerings의 구성요소가 다양하고 그 요소 상호간의 연결이 긴밀하게 되어 있을수록 각 구성요소의 가격은 표준화된 제품에 대한 경쟁적 시장 가격과는 다르게 결정될 수 있음을 알 수 있다. 이러한 가격관리를 Relationship Price라고 할 수 있다.

3) 연결 유통관리

항공회사의 항공권만 판매할 때의 유통경로와 유통기관이 있으며 어학연수생들이 영국 현지에서 지낼 숙소(호텔, 기숙사등)를 구할 때의 호텔서비스의 유통경로가 있다. 제품구성이 복합화되어 항공권/호텔/교재/수업료가 각각 별도로 판매되지 않고 복합화됨에 따라 연수프로그램의 판매기관은 항공회사, 여행사가 아니라 교육기관으로 변화함을 알 수 있다. 연결유통관리 개념을 도입함으로써 새로운 유통경로를 찾을 수 있는 장점이 있음을 알 수 있다.

4) 연결촉진관리

교육기관에서 해외프로그램을 촉진하는 것과 여행사나 항공회사에서 항공권이나 호텔안내서비스를 담당하는 경우, 잠재적인 고객들은 항공사나 여행사보다 교육기관의 해외연수 프로그램을 선호하게 될 것이다. 그러므로 비록 항공회사나 여행사가 해외어학연수 프로그램을 개발하였다고 하더라도 교육기관의 담당자들이 앞서서 광고촉진하도록 지원하는 것이 더 효과적일 것이다. 연수프로그램을 광고하는 매체도 대학신문이나 기업체의 홍보물이 더 효과적일 수 있다.

5) Relationship Merit

Relationship 관리를 통해서 얻을 수 있는 이점을 Relationship Merit라고 한다.

① 공급원가/구매원가의 개선효과

장기적 거래관계를 유지함으로써 공급자원을 미리 확보할 수 있으며 각종 거래비용을 절감할 수 있다.

② 경쟁구조 개선효과

항공권만 판매한다면 여러 항공사들과 가격할인 경쟁이 있을 수 있으나 연수프로그램을

개발한다면 해외연수 프로그램을 개발한 회사들과 새로운 경쟁을 하게 된다. 항공권을 판매할 때의 고객소구점들이 제한되는 반면에 연수프로그램은 다양한 고객소구점도 개발할 수 있으므로 새로운 연수프로그램을 개발한 항공회사가 항공권만 판매하는 회사보다 경쟁력이 더 강화된다고 할 수 있다.

③ 수요구조 개선효과

항공권이 leisure, incentive 또는 업무용의 해외여행자들을 중심으로 판매되어 왔으나 해외연수프로그램은 기업인, 학생 등 해외연수를 희망하는 개인이나 조직을 대상으로 새로운 시장개발효과를 얻을 수 있을 것이다.

이와 같이 Relationship Marketing Mix를 통해서 경쟁우위, 원가우위, 제품차별력우위, 시장개발력우위 등 여러가지 Merit를 얻을 수 있음을 알 수 있다.

III. 戰略的 供給源泉管理

1. 供給者 管理와 Relationship Merit

공급업체와 장기적관계를 강화함으로써 얻을 수 있는 Relationship Merit로서 다음과 같은 사항이 포함될 수 있을 것이다.

1) 공급원가/구매원가의 절감효과

供給者와 需要者와의 去來費用要所로서 배달지연, 배달확인과 독촉, 공급업체에 대한 요구사항전달 등 취득에 따르는 비용, 거래관계가 관습화되기까지의 시간과 노력에 따르는 거래준비비용, 거래조건의 변경에 따르는 거래협상비용, 그리고 대금결제가 완료되기까지의 결제비용 등이 있다.

供給者와 需要者가 相互協力함으로써 小量販賣에 대해서도 適期供給能力을 갖게 됨에 따라 在庫費用을 절감할 수 있을 것이다.

2)品質向上과 供給原價節感

자동차용의 코일 스프링을 생산하는 회사는 線材를 철강회사로부터 공급받는다고 하자. 코일 스프링의 품질이 높을수록 코일 스프링의 수요량도 증가하게 되고, 그 결과 철강회사의 線材需要도 증가하게 될수록 線材의 生産原價도 감소할 수 있을 것이다. 철강회사는 線材 販賣量을 增加시키기 위해서 코일 스프링의 생산기술향상과 생산설비의 개선을 위해 기술자를 파견하거나 중요한 設備投資에도 참여할 수 있을 것이다.

3) 製品開發 및 市場開發效果

철강회사와 가구회사가 공동연구비를 투자하여 철강으로 만든 사무용가구를 값싸게 개발하였다면 저가격의 가구시장을 새로이 개발했다고 할 수 있다. 의료기기 회사나 통신회사에서도 수요자들과 공동으로 의료기기를 개발하기도 하며 ISDN(Integrated Service Digital Network)를 이용한 의료서비스 시장을 확대하려고 노력하고 있다.

2. 情報技術(Information Technology)과 커뮤니케이션 강화

자동차 조립공장의 조립상황에 따라 어떤 종류의 자재가 언제, 어디에 공급완료되어야 한다는 정보가 자동차 부품공장의 컴퓨터터미널에 Real Time으로 보고되고 있을 뿐 아니라 수많은 부품 중 어느한 부품업체의 공급업체가 발생할 경우 다른 부품공급업체들의 생산-배송계획이 어떻게 조정되어야 할 것인가를 즉각 즉각 알려주는 정보기술이 활용됨으로써 Just-In-Time Marketing이 가능하게 되었다.

종합병원에서는 수많은 종류의 의료기기, 의약품, 소모품 등을 외부로부터 공급받고 있다. AHS(American Hospital Supply) 회사는 여러 종합병원들의 병원물품의 재고 상황을 공급업체와 연결하여 최적재고유지를 통한 재고비절감, 거래비용절감 등 Relationship Merit을 강화하여 크게 성공하였다.

고객과 커뮤니케이션의 빈도와 질을 향상시키기 위해서 컴퓨터와 통신기술이 연결되어 거래과정시스템(TPS: Transaction Process System)의 효율성이 증가되어 거래비용절감, 구매원가절감, 품질개선, 시장개발과 제품개발 등의 성공사례가 많다.

3. 인적교류와 커뮤니케이션 강화

통신회사에서는 수요자에게 CR(Customer Representative)요원을 파견하여 수요자의 통신서비스 사용상황을 연구하고, 그 개선방향을 제시함으로써 통신서비스의 수요를 개발하고 수요자의 경영효율을 증가시키고 있는 사례도 있다. 철강회사에서는 철강수요처에게 MR(Mill Representative)요원을 파견하여 철강수요처의 미래수요예측, 제품개발계획에 부응할 수 있는 철강제품의 개발을 촉진시키고 있다.

供給源 자문회의를 구성하여 중요한 供給者(vendor)들과 수요업체의 경영자들이 정기적으로 상호개선사항을 연구하기도 한다.

4. 특정자산투자와 경영능력강화

철강회사와 자동차회사는 자동차용 철강재의 품질개발을 위한 연구시설을 공동으로 투자하여 자동차의 품질향상에 노력하기도 한다. 정유회사에서는 주유소에 설비를 대여하는 대신 그 정유회사의 석유제품을 판매하도록 하는 경우도 있다.

공급자가 수요회사에 연구개발 및 설비를 투자하거나 수요자가 공급자에게 투자하기도 하고, 수요자와 공급자가 공동으로 투자하여 공동의 발전을 모색하는 관계가 증가하고 있다.

5. 供給源(Sourcing)의 國際化

개방화, 국제화, 블럭화가 가속됨에 따라 생산입지가 이동하고 공급원천도 汎世界的次元으로 확대되고 있다. 국제양모협회(IWS)에서는 패션의 動向(trend)을 연구하여 정기적으로 전시회(show)를 주관한다고 한다. 직물디자이너나 의류디자이너들에게 패션정보를 제공함으로써 양모의 수요개발을 촉진하기도 한다. 각종 산업전시회가 세계 각국에서 개최되어 관련업계들의 수요예측과 원부자재 조달원천의 평가와 자재확보를 위한 공급원천 관리가 국제화되고 있다.

국제적인 산업전시회에 수요자가 공급자와 함께 방문함으로써 상대방의 입장을 이해하고 상호협조정신의 증가, 미래불확실성의 감소, 의사소통빈도와 의사소통 질의 향상을 통한 기회주의 행동의 감소 등의 효과를 기대할 수 있을 것이다.

6. 거래처 만족도 관리

수요자는 공급처에게로부터 얼마나 만족감을 갖고 있는가?, 만족도를 구성하는 요소는 무엇이며 그 구성요소들에 영향을 미치는 요소는 무엇인가?, 수요가는 다른 공급처와 어떻게 평가하고 있는가?, 수요자의 만족구성 요소별로 공급자의 각 조직에서 어떤 노력을 하면 얼마나 만족도를 증가시킬 수 있는가? 이러한 질문사항에 대해 구체적으로 해답을 제시할 수 있다면 수요자와 공급자의 관계는 더욱 발전하여 Relationship Merit을 확보할 수 있을 것이다.

오늘날 고객만족을 강조하면서도 고객을 만족시킬 수 있는 구체적인 행동방법이 제시되지 못하는 경우에는 고객만족이란 단어에 둔감하게 되는 위험이 증가될 수도 있을 것이다.

IV. 結 言

本研究에서는 제조공급업체와 수요업체와의 관계구조를 형성하는 주요 요인이 무엇인가를 밝히고 Relationship Merit을 실현하기 위해서는 Relationship Marketing Mix를 어떻게 전개해야 할 것인가를 제시하였다. 이러한 이론적 체계에 입각하여 수요회사는 제조공급업체에 대해 전략적인 관리를 어떻게 수행할 수 있을 것인가에 대한方向을 제시하였다. 제조공급회사와 수요회사가 상호운명공동체적인 관리활동을 하려면 자본구조의 결합도 중요하다. 기업간 자본구조의 관계는 다른 연구에서도 밝혀진 바 있으므로 本研究에서는 Information Technology의 도입과 인적교류의 제도화와 효율적인 인적 교류방안에 의한 커뮤니케이션의 量과 質을 강화시키는 方向을 제시하였다. 수요업체와 공급업체는 상호거래관계에 있어서 만족도와 불만족도를 具體的으로 측정함으로써 거래처에 대한 만족도를 증가시킬 수 있는 효과적인 방안을 모색하는 것이 자본적 연결관계나 인적 연결관계에 못지않게 중요한 요소임을 지적하였다. Information Technology는 組織內 異質的 機能의 結合과 調整은 물론 外部 組織과의 관계 강화를 통해서 Relationship Merit을 실현시키는 혁명적인 기술이 될 것이므로 이 분야에 대한 연구가 加速되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

1. 國內文獻

- 金基燦, 企業間 關係모형의 개발에 관한 연구, 서울대학교 경영학 박사학위논문 (1992).
- 李尙塲, 利益追求戰略으로서 소비자 불평관리전략에 관한 연구, 서울대학교 경영학 석사학위 논문 (1992).
- 李容國, 구매자-판매자 관계에 관한 연구, 서울대학교 경영학 석사학위 논문 (1993).
- 林鍾沅, “Relationship Marketing의 도입과 전개에 관한 연구”, 경영논집 제21권 제2호, 서울대 경영연구소, (1987), pp.52-69.
- 林鍾沅, 金基燦, “企業間 關係構造를 통한 Relationship Marketing 戰略에 관한 연구”, 경영논집 제24권 제3호, 서울대 경영연구소, (1990) pp.27-60.
- 林鍾沅, “Relationship Marketing과 Relationship Merit”, 마아케팅연구(제7권, 제1호).

(1992), pp.173-195.

林鍾元, “韓國企業의 國際化 段階와 그 戰略”, 經營論集(서울大學校 經營研究所), 1988.

2, pp.70-99.

_____, “Competitive Strength and Relationship Marketing”, 經營論集(서울大學校 經營研究所), 1991. 6, pp.64-86.

_____, “競爭力 強化와 企業集團에 관한 연구”, 經營論集(서울大學校 經營研究所), 1993. 6, pp.151-187.

_____, “製造業體와 需要業體의 關係에 관한 研究”, 經營論集(서울大學校 經營研究所), 1993. 12.

_____, “企業間 關係構造와 Relationship Merit에 관한 研究”, 中小企業學會 論文發表, 1994. 6. 3.

2. 西歐文獻

Aaker, D.A., Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Inc. (1984).

Arndt John, “Toward a Concept of Domesticated Markets”, *Journal of Marketing* Vol. 43, (Fall), (1979), pp. 69-75.

Bagozzi Richard P., “Marketing as Exchange”, *Journal of Marketing*, Vol. 39, Oct. (1975), pp.32-33.

Crosby Lawrence A. and Nancy Stephens, “Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry”, *Journal of Marketing Research*, Vol. xxiv Nov), 404. (1987).

Dwyer F.R., P.H. Schurr, & S.Oh., “Developing Buyer-Seller Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.51(April), (1987), pp.11-27.

Fraxier Gary L. & John O.Summers(1984), “Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels”, *Journal of Marketing*, Vol.48., Summer, (1987), pp.43-55.

Goodman, Charles S, “Comment: Toward a Concept of Domesticated Markets”, *Journal of Marketing*, Vol. 43., (Fall), (1979), pp.78-82.

Haugland, Sven A. “The Governance of International Buyer-Seller Relationships”, *Marketing Theory and Applications*, AMA Winter Educator's Conference, (1990), pp.

205-211.

Little, Robert W. (1970), "The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-corporate Organization?", *Journal of Marketing* Vol. 34., Jan. (1990), pp.31-38.

Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, New York: The Free Press. 趙東成, 鄭夢準 역 (1987), 競爭戰略, 서울: 경문사. (1980).

Ross Robert H. & Rovert F.Lusch, "Similarities Between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel", *Journal of Business Research*, Vol. 10., pp.237-250. (1982)

Stern, Louis and Adel El-Ansary, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc. (1988).

Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press. (1975).