

## 대기업-중소기업간 상생협력 촉진 요인으로서 관계특유투자 분석

권영철  
영남대학교 상경대학  
(yckwon@ynu.ac.kr)

본 연구에서는 대-중소기업간 상생관계를 촉진시키는 요인으로 관계특유투자(relationship-specific investment)를 들고, 사례분석에 대한 검토를 통해 그 유효성을 입증하고자 하였다. 대-중소기업간 상생관계를 촉진시키기 위해서는 양측 간에 신뢰를 기반으로 결속력이 요구되는데, 이를 위해서는 양측 공히 상당한 노력과 투자, 즉 관계특유투자가 요구된다. 본 연구에서는 이러한 관계특유투자를 양측 간의 사회적 상호작용을 촉진시키기 위한 투자로 개념 정의하고 크게 세 범주, 즉 (1) 상호이해를 위한 투자 (2) 상호적응 및 지원을 위한 투자 (3) 상호공조를 위한 투자 등으로 구분하였다. 대-중소기업 협력관계와 관련 국·내외 사례를 분석해 본 결과 대체적으로 상호이해, 상호적응 및 지원, 상호 공조를 위해 대-중소기업간 관계특유투자가 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 이는 관계특유투자가 대-중소기업간 상생 협력을 위한 핵심 요인임을 시사하는 것이다. 대-중소기업간 관계특유투자 관점에서 중소기업은 대기업이 필요로 하는 유무형의 자원(기술이나 제품 등)을 확보하고 자체 역량을 키우는데 전력 투자하여야 할 것이다. 대기업 또한 비록 교섭력 측면에서 우위에 있을지라도 기회주의적 활용 보다는 장기적 상생 협력 관점에서 중소기업에 대한 지원과 동반 성장을 위한 관계특유투자에 특별한 관심을 기울일 필요가 있다. 정부나 유관기관도 대-중소기업이 관계특유투자를 촉진할 수 있는 제도적 개선과 지원 정책 마련에 더욱 관심을 기울여 나가야 할 것이다.

주제어: 대-중소기업, 상생협력, 관계특유투자

### 1. 서론

최근에 들어서 대기업과 중소기업간 양극화 현상이 더욱 두드러지게 나타나고 있다. 그러나 전체 고용의 85%, 수출의 40% 이상을 차지하고 있는 중소기업의 성장 없이는 우리나라 경제의 건전성을 기대하기 힘들다고 해도 과언이 아니다. 또한 지원 기관이라 할 수 있는 중소기업의 발전 없이는 대기업의 지속적인 경쟁우위 확보 또한 기대하기 힘들다. 최근 이러한 대기업-중소기업간 상생을 통한

동반 성장에 대한 공감대가 팽배해지고 있다. 중소기업청의 '대·중소기업 협력재단' 설립, 대기업의 '대·중소기업 협력확대 선언문',<sup>1)</sup> '대·중소기업 협력기금' 조성,<sup>2)</sup> 중소기업특별위원회 내 '대·중소기업 협력위원회' 설치,<sup>3)</sup> 전경련과 중소기업협동중앙회가 주관하는 '대·중소기업 협력대상' 시상, 전경련 산하 '전경련중소기업협력센터' 설립 및 국제협력재단이 추진하는 '대기업 경영노하우 전수 프로그램' 등의 대책도 이러한 분위기가 반영된 결과이다. 이에 따라 기업차원에서도 대기업-중소기업간 상생 방안이 적극 도입되고 있는데, 포스코의 '베네핏 세

1) 2004년 12월 15일에 발표된 선언문의 주요 내용에는 거래관행 개선, 협력업체 마케팅 지원, 공동기술개발 확대, 휴먼투어 이전, 신기술제품 구매확대, 경영자분봉사, 이익공유 등을 포함하고 있다.  
2) 2005년 5월 16일 대통령 주재 '소기업 상생협력 대책회의'에서 대기업들이 원자재 가격 상승 등으로 어려움을 겪고 있는 중소기업을 지원하기 위해 '대·중소기업 협대·중력기금'을 조성하기로 했다.  
3) 대·중소기업간 기술협력 강화, 공동 인력개발 확대, 공동판매 확대, 부품·소재 수요 창출 및 이익공유, 협력확대를 위한 제도개선 등에 대한 재정적 지원을 심의한다.

어령'<sup>4)</sup> 삼성전자의 '상생의 나눔경영'<sup>5)</sup> 등의 제도가 좋은 본보기다.

일반적으로 대기업은 브랜드, 규모, 자금, 마케팅, 연구개발에 강점이 있는데 반해, 중소기업은 생산기술, 공정 노하우, 인력에 체화된 기술에 강점이 있다. 따라서 상생관계를 통한 대-중소기업간 동반성장이 가능한 것이다.

따라서 이 시점에 있어 관계의 주체가 누구든 성공적인 대-중소기업간 상생관계 발전을 위한 핵심요인 규명의 필요성이 제기된다. 따라서 본 연구의 주목적은 대기업-중소기업간 상생관계 촉진 요인의 이론적 규명에 있다. 이를 위해 본 연구에서는 대기업-중소기업간 상생관계 구축을 위한 '관계특유투자'개념과 역할을 정립하고, 나아가서 실제 사례의 검토 및 분석을 통해 그 유효성을 입증하는데 있다.

## II. 관계특유투자 문헌연구

### 2.1 거래관계 대 협력관계

대-중소기업간 관계를 좀 더 상세히 살펴보면 단순 거래관계(arms' length transaction)와 파트너십의 협력관계(cooperation)로 구분된다. 또한 전략적 협력 또는 상생 관계는 각자의 독자성(identity)을 유지하면서 파트너십 또는 장기적 계약에 의거하기 때문에 기업내 및 기업간 통합(integration)과는 구별된다. 한편, 단순시장거래의 특성이 거래에 참가하는 개별 기업들이 각자의 독자성을 유지한다는 점인 반면, 기업간 통합의 특

성은 개별 기업의 자원이 통합되고 그 관리가 전면 통제된다는 점이다. 이러한 측면에서 전략적 협력관계는 시장거래와 통합의 양측 속성을 모두 살릴 수 있는 유효한 수단이 된다. 즉, 전략적 협력관계 하에서는 개별기업 각자의 독자성을 유지하면서 상호 자원을 공유하고, 관리 면에 있어서도 상호 작용과 조화를 통해 유연성을 견지할 수가 있다. 이와 같은 맥락에서 전략적 협력관계는 Jarillo(1988), Powell(1990), Hakansson and Johanson(1993) 등이 주장한 네트워크(network) 개념과 일맥상통한다. Weitz and Jap(1995)과 같은 경우 거래관계를 단절적인 교환(discrete exchange)으로서 단기지향적이며 상호의존도가 낮은 거래 당사자들의 임의적 행동이 근간이 되는데 반해, 전략적 협력관계는 관계적 교환(relational exchange)으로서 장기적 파트너십, 높은 상호의존도, 공동계획 등에 입각된다고 특징지었다.

단순거래관계와 전략적 협력관계의 특징을 좀 더 구체화하면 <표 1>과 같이 비교된다. 첫째, 기간으로 볼 때 거래관계는 독립적인 시장거래로서 일시적이며 단기적인데 반해, 협력 또는 상생관계는 파트너십 형태로서 장기적이며 반복적이다. 물론 협력관계에 있어서도 단기적 관계와 장기적 관계로 구분지을 수 있겠지만 단기적 관계라 할지라도 거래보다는 그 기간이 장기적이다.

둘째, 거래관계는 개별 기업들이 자기이익 중심적이고 상대편을 이용하려는 기회주의적 속성을 띠기 때문에 제로섬 게임(zero-sum game)에 빠지게 되는데 반해, 협력관계 하에서는 공정성을 추구하고 상호 신뢰를 바탕으로 하기 때문에 승승 게임을 지향할 수 있다.

셋째, 거래관계에 있어서는 정보를 독점하려는

4) 협력업체와 공동으로 부품 및 자재 구매과정을 개선하고 이를 통해 얻어지는 원가절감액을 협력업체와 나누는 수익공유 제도이다.

5) 1조원의 자금을 마련해 협력업체가 느끼는 애로사항에 대해 좀 더 체계적이고 종합적으로 지원하기 위해 2003년 말부터 시행된 제도이다.

성향이 높은 반면, 협력관계에 있어서는 정보를 공유하려는 속성이 높다. 물론 관계를 맺지 않고 있는 다른 기업들에게는 정보 노출이 엄격히 통제된다.

넷째, 거래관계에 있어서는 독자적으로 사업계획을 수립하고 업무를 수행하는데 반해, 협력관계에 있어서는 상호 의존적이며 공동의 노력을 통한 업무 협조가 중시된다. 즉, 협력관계 하에서는 기업간 상호작용이 활발한데 반해 거래관계에서는 어느 일방에 의해 거래가 주도된다. 따라서 거래관계에 있어서는 어느 일방에 의한 거래특유투자(transaction-specific investment)가 문제가 되지만(Williamson, 1975; 1979), 협력관계에 있어서는 양측 모두에 의한 지속적인 투자, 즉 관계특유투자(relationship-specific investment)가 중시된다.

다섯째, 거래관계에 있어서는 정보탐색, 거래 상대방의 기회주의적 행동 감시, 불확실성 등에 따른 높은 거래비용이 발생된다((Williamson, 1975). 따라서 거래관계에 있어서는 어떻게 하면 매 거래 시 마다 거래비용을 최소화시킬 수 있는가가 주 관심사이다. 한편, 협력관계에 있어서는 상호 협력을 통한 시너지 효과의 극대화에 주 관심을 둔다. 물론 협력관계에서는 상호 신뢰가 바탕이 되기 때문

에 자연적으로 기회주의적인 거래비용은 제약된다. 이러한 측면에서 Zajac and Olsen(1993)과 같은 경우 거래비용이론은 단기적 관점에서 거래비용의 최소화에만 관심을 두고 있어 기업간 상호작용을 통한 장기적 관점에서의 결합가치의 극대화(joint value maximization)를 간과하고 있다는 문제점을 지적하였다.

## 2.2 관계특유투자

최근 제조업체-유통업체, 공급업체-구매업체 등 기업간 협력관계의 성공적 관리의 중요성이 대두되면서 이를 위한 이론적 배경으로 관계특유투자 개념을 받고 있다. 관계특유투자란 어느 일방에 의한 거래특유투자와는 달리 기업간 관계에 있어 양측 공히 기여하는 쌍방적(dyadic) 투자를 의미한다. 관계특유투자 개념을 가장 먼저 제시한 학자 중의 하나로 Johanson and Mattson(1987)을 들 수 있다. 이들은 기업간 성공적 관계 구축을 위해서는 (1) 상호 지향 (2) 상호 의존 (3) 힘의 결속 외에 (4) 관계특유투자 (relationship specific investment) 등 최소한 네 가지 조건의 충족이 이

〈표 1〉 거래관계 대 협력관계

	거래관계	협력관계
목적	거래비용 최소화	시너지 극대화
준거	제로섬 게임 자기이익 중심 기회주의	승승게임 호혜성 추구 신뢰
상호작용	독립적 소극적 단순	상호의존적 적극적 복잡
기간	단기적	장기적
빈도	단절	지속
정보	정보독점	정보공유
투자	거래특유투자	관계특유투자

루어져야 하며, 특히 상호 지향, 상호 의존, 힘의 결속을 증진시키기 위해서는 실물 및 인적투자 모두를 포함하는 관계특유투자가 절대적이라는 주장이다.

Forsgren, M. et. al(1995)은 관계특유투자를 파트너 간 정보와 지식 교환을 증진시키고 자신감을 구축하기 위해 상호 작용 증진에 대한 투자로 보았다. 이들은 시설과 장비 등 생산과 관련된 하드 투자(hard investment)와 대별해 이러한 관계구축을 위한 투자를 소프트투자(soft investment)로 보았다. 즉 새로운 관계 구축에 있어 상대방을 이해하고 그들에 맞추기 위해서는 상대방에 대한 지식이 요구되고, 나아가서 현재의 관계를 더 나은 관계로 발전시키기 위한 자신감과 효율성 구축을 위한 관계특유투자가 필수적이란 관점이다.

Stump and Heide(1996)는 관계특유투자 개념을 좀 더 명확히 정의하였는데, 이들에 따르면 관계특유투자란 제휴 파트너간의 상호 투자(mutual investment)로서 파트너 간 기회주의적 행동을 억제하는 신뢰의 대치 역할을 하며, 또한 이러한 상호 투자는 양측 공히 다른 용도로 활용하기가 어렵기 때문에 제휴 종료 비용(termination cost)을 증가시킨다고 보았다. 이와 같은 맥락에서 Madhok(1995)은 관계특유투자를 통해 양측 기업은 상호 포로적 상황(mutual hostage situation)에 놓이게 된다고 보았다. Wu and Cavusgil(2006)와 같은 경우 관계특유투자를 기업간 협력에 있어 가치를 창출하기 위한 관계특유자원 몰입(relational-specific resource commitment)으로 보았다.

이와 같은 관계특유투자에 대한 개념적 정의를 기반으로 관계특유투자의 효과성에 대한 많은 실증적 연구들이 이루어졌다. 이를테면 Campbell(1998)은 관계특유투자가 수출업자와 외국 바이어와의 협력 수준을 결정짓는 주요 요인임을 규명하였다. 이

들은 관계특유투자 측정을 크게 두 가지, 즉 (1) 관계를 증진시키기 위해 헌신하는 시간과 (2) 상호 관계를 효과적으로 적응시키는 노력(주문시스템, 재고관리시스템 등)을 들었다. Holm, Eriksson and Johanson(1999)은 유럽의 159개 공급업자와 구매자간의 관계를 분석한 결과 관계특유투자가 상호의존성을 증대시키고, 나아가서 상호의존성은 양측 간의 이익성에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들은 관계특유투자를 양측 간에 관계 증진(제품이나 생산공정 적응 등)을 위해 얼마나 투자를 했는지로 측정하였다.

Benett and Gabriel(2001)은 관계특유적응 및 투자(relationship-specific adaption and investment)에는 위험이 따르므로 만일 공급업자의 평판이 높을 경우 구매자의 위험 인지도는 낮아질 것이므로 공급자의 평판이 높을 경우 구매자는 관계특유적응이나 투자에 적극성을 떨 것으로 보았다. 이들은 관계특유적응 및 투자를 상대방의 시스템, 운영 및 업무 방식에 맞추는데 드는 투자, 상대방의 특정 요구에 부응하기 위한 장비에 대한 투자, 그리고 상대방과 기술적 정보를 교환하는데 드는 비용, 고급정보 교환, 문제발생시 공동 해결 등으로 측정하였으며, 영국의 항만업자와 운송업자간에 협력관계를 분석한 결과 양측 간에 신뢰가 높을 경우 관계특유적응 및 투자에 더 적극적인 것으로 나타났다.

권영철(2004)은 기업간 성공적 관계를 위해서는 상호 신뢰가 절대적인데, 이는 자연 발생적인 것이 아니라 양측간 관계특유투자를 통해서 생성되어지는 것으로 보고, 수출기업과 외국바이어 관계를 대상으로 관계특유투자가 양측간 신뢰와 몰입, 나아가서 신뢰와 몰입이 양측간 관계만족과 성과만족에 미치는 영향을 규명하였다. 동 연구에서는 관계특유투자 측정에 있어 상호 신뢰는 양측간 긍정적 사회적 상호작용을 통해서 이루어 질 것이기 때문에 관계특유투자를 기업간 사회적 상호작용을 촉진시

키는 요인으로 보았다. 이와 같은 맥락에서 동 연구에서는 기업간 상호작용을 촉진시키기 위해서는 최소한 세 범주, 즉 (1)상호이해를 위한 투자 (2) 상호적응을 위한 투자 (3)상호공조를 위한 투자 등의 관계특유투자가 요구된다고 보았다.

Murray and Kotabe(2005)는 Fortune 500대 기업과 그들의 제휴업체들 간의 관계를 분석하였다. 특히 관계특유투자와 관련하여 관계특유투자가 높을수록 제휴사업의 효율성과 경쟁력이 높을 것으로 보았으나, 실증분석 결과는 유의한 상관성이 없고 경쟁력과 관련해서는 반대의 결과가 나왔다. 이들은 관계특유투자의 측정틀 크게 세 가지, 즉 양측이 제휴 프로젝트와 관련해 특정 기술을 보유한 인력을 어느 정도 고용하였는지, 제휴 사업을 위해 장비나 여타 자산에 대한 투자 정도, 그리고 제휴 사업을 위한 제품과 서비스 개발 비용으로 측정하였다.

이와 같은 선행문헌을 통해 관계특유투자가 제조업체-유통업체, 공급업체-구매업체, 수출업체-외국 바이어 등 성공적 기업간 관계 관리의 요체임이 규명되었다. 최근 국내에서 대-중소기업간 상생을 촉진시키는 원천적 요인의 규명이 중요한 이슈인데, 본 연구에서는 이러한 문제의 해결 대안으로서 관계특유투자의 개념을 적용시켜보고자 한다.

### III. 대기업-중소기업간 상생 촉진 요인으로서 관계특유투자

대-중소기업 상생 요인으로서 관계특유투자를 분석하는데 있어서, 본 연구에서는 관계특유투자 개념을 권영철(2004)의 연구에 의거해 크게 세 범주, 즉 (1) 상호이해를 위한 투자 (2) 상호적응 및 지원을 위한 투자 (3) 상호공조를 위한 투자 등으로 구분하여 대-중소기업 관계에 맞추어 재조

명하였다.

#### 3.1 상호이해를 위한 투자

첫 번째로 상호 이해와 비전 공유 없이는 상호간 신뢰 생성이 어렵기 때문에 관계특유투자는 우선 대-중소기업간 상호 이해 및 비전 공유, 즉 사회화(socialization)를 촉진시키는데 요구된다. 상호 이해 및 비전 공유는 대-중소기업간 협력관계에 대한 인식 차이 및 불확실성을 불식시키고, 나아가서 사업방식과 조직문화의 차이를 극복하는데 큰 기여를 할 것이다. 이를테면 중소기업체는 납품단가 인상에 우선권을 두는데 반해, 대기업 구매업체는 품질확보를 중시한다면, 이러한 시각 차이를 좁히기 위해서는 상호 이해와 비전 공유가 뒷받침 되어야 한다. 요컨대 양측이 공동운명체라는 인식을 공유하는 것이 무엇보다 중요하다.

상호 이해 및 비전 공유를 위해서는 의사소통 시스템 구축을 통한 원활한 정보 교환이 필수적이다(Johanson and Mattsson, 1987). 대-중소기업간 관계에 있어서도 원활한 의사소통과 정보교환을 통해 양측간 이해의 차이를 줄이는 노력이 필요하다.

#### 3.2 상호적응 및 지원을 위한 투자

두 번째로 대-중소기업간 관계의 지속적 유지를 위해서는 서로 자신의 운영 시스템 및 작업 방식을 상대방에 맞게 적응시켜야 하고, 상대방의 특정 요구에 부응할 수 있도록 시설 및 장비에 투자해야 하고, 또 기술상 및 운영상의 문제를 해결하기 위해 공동으로 노력해야 하는 관계특유허응(relationship-specific adaptation) 노력이 요구된다(Hakansson, 1982; Ahmad and Buttle, 2001; Bennett and Gabriel 2001). 특히 대기업-중소기업 간에

는 조직문화 및 사업방식 차이가 존재하기 때문에 상호적응 노력이 더욱 요구된다.

대-중소기업간 상호적응 노력의 최대 핵심은 양측이 상호 기대에 맞게 자신의 미약한 부분을 보완하거나 강화해나가야 한다는 점이다. 상호 기대에 부응하지 못하면 관계를 지속적으로 유지해 나가기 어려운 것이다. 그러나 대기업에 비해 중소기업은 자원제약으로 이러한 기대를 충족시키기가 어려운 현실이다. 따라서 대기업은 장기적 투자 관점에서 중소기업에 대한 지원을 통해 중소기업의 적응 노력을 도울 필요가 있다. 대기업의 중소기업에 대한 주요 지원방안으로는 (1)자금지원(구매 등 거래 규모 확대, 현금결제 등 조건 우대) (2)경영지원(경영혁신 지원, 직업훈련교육 지원 등) (3)기술지원(R&D 인력, 시설 지원, 구매조건부 신기술 개발사업 도입, 특허기술 이용 승인), (3) 판로지원(해외판로 등), (4) 정보지원(기술정보, 시장정보 등) 등을 들 수 있다.<sup>6)</sup>

상호 관계적응을 위한 유연성 발휘의 본보기로는 도요타자동차사와 협력업체인 아이싱정기 사례를 들 수 있다. 아이싱정기는 도요타사에 텐덤 마스터 실린더(TM/C), 크릿치 마스터 실린더(CM/C), 프로포셔닝 밸브(PV) 등 주로 브레이크나 크릿치 관련 부품을 납품하는 1차 벤더로서, 이 세 품목에 대한 도요타사의 아이싱정기에 대한 의존도는 80-90%를 차지하였으며 도요타차의 거의 모든 차종에 채용되어 있었다. 1997년 2월 1일 아이싱정기 카리아공장이 화재로 전소됨에 따라 도요타의 전 생산라인이 중단되는 위기에 빠지게 되었다. 당시 전문가들은 도요타 자동차의 생산이 정상회복되기까지는 2-3개월 걸릴 것으로 예상하였다. 그러나 아이싱정기와 도요타는 위기시의 유연성을 발

휘하여 일체화된 대응으로 전면적으로 조업중지에 빠진 사태는 화재발생 후 사실상 3일이었으며, 6일 후에는 통상의 조업이 가동되어 경이적인 초특급 복귀를 이루어 내었다. 주요 대응 방향 중의 하나는 아이싱정기에 급히 PV와 TM/C의 범용라인을 설치하는 것이었다. PV의 경우 도요타 주도로 아이싱정기 한다공장 1층의 유틸설비에 잠정 생산라인을 설치하였다. 생산기술이나 생산준비에 있어서 도요타로부터 전면 지원이 있었다. TM/C의 경우에는 아이싱정기 카리아 제2공장과 한다공장의 2층에 범용잠정라인을 설치하였다. 이 과정에서 도요타로부터 아이싱정기로의 인력지원은 생산 기술담당자, 기술자, 지도담당자 등을 포함하여 2주간에 걸쳐 약 1,200명에 이르렀다.<sup>7)</sup>

### 3.3 상호공조를 위한 투자

세 번째로 대-중소기업간 관계에서 상호 신뢰와 그에 따른 결속력을 더욱 강화시키기 위한 관계특유투자 분야로는 공동 기획 및 개발(제품, 디자인 등), 공동 공정혁신을 통한 원가절감과 품질증진, 공동 판매 및 물류, 교육훈련 프로그램 공동개발, 인적교류 및 문제해결을 위한 공동 노력 등의 업무공조를 들 수 있다. 대-중소기업간 이러한 업무공조에 많은 시간과 노력을 기울일수록 위험과 보상을 상호 공유하게 되고, 나아가서 구조적으로 그 연대가 강화된다(Campbell, 1998).

대-중소기업간 업무공조의 좋은 본보기로 포스코와 협력업체간 '베네피트 셰어링' 프로그램을 들 수 있다. 이는 협력업체와 포스코가 공동으로 원가 절감과 품질 향상을 위한 혁신활동을 수행하고 여기에서 발생하는 성과를 공유하는 제도이다.<sup>8)</sup> 신제품

6) 자금지원, 경영지원, 기술지원에 대한 상세한 내역에 대해서는 매일경제신문, "대기업-중기 '아름다운 동행 확산'", 2005.5.13, p.1 참조.

7) 이에 대한 더 상세한 내용에 대해서는 이재호(2004), 위기 시에 강한 도요타식 기업협력, 전예원 참조

8) 2005년도에 성과 측정이 완료된 대동중공업, 우진, 포항세라믹, 조선내화, 포스텍 등 5개 업체에 대해 성과 발생 첫 보상으로 27억 원을 지급했다.

개발단계부터 납품사와 기술협력을 꾀하는 '게스트 엔지니어링'도 대-중소기업간 업무 공조의 대표적인 본보기다. 이는 완성업체들이 제품개발시간 단축 및 품질제고의 일환으로 신제품의 기초개발단계에서 납품업체 기술진을 참여시켜 기술 공유를 통해 품질 및 경쟁력 향상을 꾀하는 프로그램이다. 이를테면 삼성전자의 명품 컬러TV 개발의 경우 개발팀 2백50명중 1백50명의 관련부품업체 기술진을 참여시켜 부품의 개발은 물론 생산기술까지도 공동 개발하는 성과를 올렸다. 현대자동차의 경우에도 자체모델인 엑센트의 개발단계에서 협력부품업체의 설계담당자를 개발회의에 참여시켜 이들의 의견을 반영해 본사팀들이 놓치기 쉬운 문제점을 개선하고 나아가 협력업체들의 부품개발 및 생산 효율도 크게 높였다.<sup>9)</sup> 업무 공조의 일환으로 대기업과 중소기업이 동반성장을 위해 합작회사까지 설립한 사례도 있다. 풍산은 협력회사인 풍국통상 공장 내에 PNP테크라는 합작회사를 설립하였는데, PNP테크는 풍산 온산 공장에서 생산된 직경 9mm짜리 황동봉을 가져와 엇가락처럼 길게 늘어난 직경 0.9mm짜리 구리선(중선)을 만든다. 풍국통상은 다시 이 중선을 받아 직경 0.2-0.01mm에 불과한 극세사인 EDM 와이어를 생산해낸다. 이러한 협력관계를 토대로 풍산과 풍국통상은 공동으로 타스크포스를 구성해 소재 품질관리에 나서고, 기계산업이 급격히 발전하고 있는 중국시장에도 양사가 함께 진출하는 계기를 마련하였다.<sup>10)</sup>

대-중소기업간 업무공조를 효과적으로 실천해 나가기 위해서는 사안에 따른 양측의 실무진들로 구성된 공동팀(joint team) 운영이 절대적이다. 삼성전기가 협력사와 신제품을 공동 개발하기 위해

사업장 내에 '윈윈 플라자'를 오픈한 것이 또한 좋은 본보기이다.<sup>11)</sup>

#### IV. 대기업-중소기업간 관계특유투자 사례 분석

대-중소기업 관계에 있어 상호이해, 상호적응 및 지원, 상호공조 등을 위한 관계특유투자 실태 분석을 위해 본 연구에서는 총 6개 사례분석에 대한 검토와 재조명이 이루어졌다. 카터필러 및 HDoX 사례는 대형제조업체-중소유통업체 관계에 대한 사례이고, 마크스앤스펜서 사례는 대형소매업체-중소공급업체 관계에 대한 사례이며, 그리고 Rover사 및 광진상공의 사례는 대형제조업체-중소공급업체 관계에 대한 사례이다. 또한 국내사례 뿐만 아니라 해외사례에 대한 분석은 대기업-중소기업 상생을 위한 관계특유투자의 역할을 일반화하는데 도움이 될 것이다.

##### 4.1 캐터필러(Cateterpillar)사 사례<sup>12)</sup>

캐터필러사는 미국의 건설 중장비 제조공급업체로서 1982년부터 1992년에 걸쳐 최대 경쟁업체인 일본 고마츠(Komatsu)사의 경쟁우위에 밀려 고전을 면치 못하였다. 그러나 1996년 당시 전 세계에 걸쳐 퍼져있는 186개의 딜러들과의 긴밀한 관계 구축을 통해 판매와 이익을 예전 상태로 회복시키는 전기를 마련하였다.

캐터필러사와 딜러 간에 구축된 상호 신뢰와 자

9) 서울경제신문, 1994년 9월 23일자 기사.  
 10) 매일경제신문 (2005), 대기업-중소기업 아름다운 동행: 풍산-풍국통상, 5월 15일, p.A16.  
 11) '윈윈 플라자'는 협력회사들과 공동으로 신제품 개발, 품질, 가격, 기술 경쟁력 강화프로젝트 등을 진행하기 위해 삼성전기 사업장 내에 설치된 특별공간으로, 미니연구실과 신제품 기획 단계에서부터 품질, 생산성 향상 작업을 맡는 베이스캠프 등으로 이루어졌다.  
 12) 본 사례는 Fites(1996)의 연구에 기초하여 '관계특유투자' 분석에 맞추어 재조명 한 것이다.

신감의 '관계자본'은 진정한 관계가치를 창출하는 원동력이었다. 이를테면 건설장비 기존 딜러와의 신뢰의 파트너십을 토대로 농기계장비 사업과 하이웨이 트럭엔진(highway-truck engines) 사업에 새로 진출하였는데, 이는 캐터필러, 딜러, 고객 모두에게 이익을 가져다주었다. 이같이 수많은 딜러들과 50년 이상 가치 있는 사업 동반자 관계 유지를 토대로 중장비 시장에서 선두주자는 아니지만 위협적인 추종자로 부상하였으며, 일부 트랙터 품목에서는 선두주자로 재부상할 수 있었다.

캐터필러와 딜러들은 상호 긴밀한 관계 구축을 위해 상당한 투자를 하였다. 자금 투자는 물론이고 최상의 고객 서비스를 제공하기 위해 어떠한 조치가 이루어져야 하는지에 대한 공동의 이해를 터득하고 훈련하는 것과 같은 소프트한 투자도 이루어졌다. 양측은 자신들의 투자가 상대방에게도 혜택이 돌아가 상호 관계가 더욱 공고히 될 것임을 확신하였다. 구체적으로 '관계특유투자'의 첫 번째 예로는 상호 이해를 위한 대대적이고 광범위한 투자를 들 수 있다. 우선 글로벌 컴퓨터 네트워크망 구축에 투자하여 세계 각처의 모든 딜러들을 네트워크로 연결시켰다. 이는 신속히 시장정보를 입수하고, 신제품을 소개하고, 서비스를 지원하는데 큰 도움이 되었다. 또한 캐터필러사의 최고경영진은 매년 지역별 컨퍼런스를 주재하여 핵심 딜러들과 취급품목 전부에 대한 판매 목표 등에 대해 의견을 조율하였다. 그리고 정기적으로 세계 각처에 있는 모든 딜러들을 초청하여 일주일간의 컨퍼런스를 개최하면서 전략, 제품계획, 마케팅 정책 등에 대한 종합적인 토론과 검토를 가졌다. 이외에도 캐터필러사의 모든 조직계층의 인사들과 딜러 측 담당자들 간에 정기적인 접촉을 갖는다. 하위 실무직원들은 딜러들과 매일 의사소통을 갖으며, 고위 스태프들은 일주일에 수차례 딜러 측의 인사들과 의견교환을 나눈다. 딜러측도 문제가 있을시 언제든지 캐

터필러 측의 담당자와 접촉할 수 있다. 이를 통해 자연스럽게 캐터필러 측의 젊은 디자인엔지니어서부터 최고경영진에 이르기까지 모든 직원들이 딜러 측의 인사들과 접촉을 갖게 된다. 의사소통의 질적인 측면에서도 양측은 상호 미흡한 점에 대해 의견을 개진을 하는 것에 대해 전혀 거부감을 느끼지 않는다. 또한 매년마다 판매, 시장지위, 서비스 능력, 조직구조, 경영관리 등에 걸쳐 모든 딜러들의 실적을 평가하여 각 딜러들이 어느 분야에 대해 좀 더 노력을 기울여야 하는지를 규명하고, 이러한 문제가 딜러 측의 리더십에서 기인된다고 할지라도 필요하다고 판단되면 전폭적인 지원을 아끼지 않는다.

둘째, 상호 호혜와 적응을 위한 투자도 이루어졌다고 볼 수 있다. 캐터필러 사는 가장 빠르고 광범위한 부품 인도 시스템(parts-delivery system) 개발을 위한 투자를 하였으며, 딜러들은 그들대로 4만에서 5만 개에 이르는 품목을 취급하면서 재고 유지, 저장, 수송 트럭, 서비스 기지, 진단 및 서비스 장비, 복잡한 정보기술, 고도의 훈련된 직원 양성 등에 막대한 투자를 하였다. 1996년 당시 딜러들의 총 투자의 가치가 50억 달러로 캐터필러 총 자본의 1.5배를 상회하는 것이었다. 후에 소형 트랙터 시장에서 구매보다는 임대(rental) 쪽으로 수요 성향이 바뀌자 딜러들은 임대 시설 구축과 영업사원 확충에 대폭적인 투자를 하였다. 또한 계획, 예측, 정보시스템, 마케팅 및 광고 등의 업무에 걸쳐 캐터필러 사는 딜러가 요청하는 교육 및 훈련의 필요에 즉시 부응하였다.

셋째, 업무 공조를 위한 투자도 이루어졌다. 공동 유통시스템 구축과 운영을 통해 세계 어느 곳에든지 48시간 내에 필요로 하는 품목의 공급이 이루어졌다. 딜러 자문단(dealer advisory group) 운영을 위한 투자도 이루어졌는데, 캐터필러사가 개발 중인 신제품의 디자인에 대해 현장 지식을 바

탕으로 자문하는 것이 그들의 주요 임무이다. 판매 후 최소 2년 간 고객 만족도 조사를 위한 업무 협조도 이루어졌다. 또한 파트너십 품질관리 프로그램(Partners in Quality program) 실행을 위한 투자도 업무공조의 일환으로 볼 수 있는데, 품질관리, 비용절감 등을 위해 품목별로 캐터필러 측의 생산 담당자와 높은 판매실적을 보이고 있는 일부 선택된 딜러들과 분기별로 미팅을 갖고, 딜러 측은 제공된 품목에 대한 평가를 통해 문제점이 있으면 생산 담당자에게 즉시 통지함으로써 조기에 문제 해결 방안을 모색할 수 있도록 하는 것이 그들의 주요 임무이다. 이외에도 유수의 딜러들과 SWAT 팀 운영을 통해 24시간 체제로 장비 정비나 수리 등의 업무를 신속히 처리하였으며, 딜러 측의 재고 관리, 품질관리, 로지스틱, 장비관리, 유지 프로그램 등에 대한 재정적 지원도 아끼지 않았다.

#### 4.2 HDoX사 사례<sup>13)</sup>

HDoX사는 산업용 화학제품 과산화수소를 제조 및 공급하는 영국 회사이다. 과산화수소의 용도는 섬유 표백부터 식품가공장비의 살균에까지 다양하다. 주요 고객사들은 펄프, 종이, 섬유, 금속, 화학, 전자 등 여러 산업에 걸쳐 폭 넓게 분포되어 있으며, 제품 특성상 각 분야의 주요 고객이 누구 인지를 쉽게 파악할 수 있다. HDoX사의 경우 다음과 같은 '관계특유투자'를 통해 주요 고객들과 상호 신뢰와 공고한 결속 구축과 아울러 이를 토대로 장기적 관계유지와 사업 확대 등의 성과를 이루어 낼 수 있었다.

첫 번째, 주요 고객들에게는 전속 영업팀이 배정되어 적어도 한 달에 한번 씩은 방문하여 구매, 엔지니어링, 생산부서 등 여러 관계 부서의 담당자들

과 접촉을 가졌다. 이는 자사 제품과 서비스에 대한 만족도는 물론 경쟁자 동향, 생산 확대 계획 등에 대한 주요 정보 수집과 양측 사업에 대한 상호 이해를 촉진시키는데 큰 도움이 되었으며, 나아가서 개인적 유대감과 양측 간 상호 신뢰 구축의 주요 동인이 되었다.

두 번째, 고객지원팀(customer care team) 운영을 위한 투자를 들 수 있는데, 이들의 주요 임무에는 주문처리, 제품인도 조정, 일상적인 문제(반품 등) 처리, 고객 불만 해결, 자사 제품과 서비스에 대한 바이어의 만족도 측정을 위한 정기적인 우편 및 전화 조사 등이 포함되었다. 이를 통해 고객의 요구 변화(더 빈번한 제품 인도 등)에 더 신속히 대응할 수 있었다.

세 번째, 자사 제품의 속성 및 용도, 정확한 사용법 등에 대한 주요 고객들에 대해 교육(세미나 등) 및 훈련 실시와 아울러 전시회 공동 참가 등을 지원하였다. 이를 통해 고객사와 더 빈번한 접촉을 갖게 되고 서로의 지식을 교환하게 되어 유대관계가 더욱 돈독하게 되었다.

네 번째, 전문적인 기술지원팀과 프로그램을 운영하였다. 이들의 주요 임무에는 자사 제품에 대한 고객사의 안전한 보관과 처리, 장비나 부속품 교체의 제안 등에서부터 생산에 문제점이 노출될 경우 해결 방안 등에 대한 공동연구까지 포함된다. 이를테면 HDoX사는 자사 제품 사용으로 인한 고객사의 생산 상의 하자를 파악하고 해결하는데 상당한 시간을 투자하였다. 이는 상대방의 필요와 요구에 적응하기 위한 노력의 일환으로 볼 수 있다. 이러한 노력 덕분에 고객사들은 표백 매개물을 기존의 염소 대신 HDoX사의 과산화수소로 대체하고, 여타 제품분야에 대해서도 과산화수소의 사용을 적극 시도하게 되었다.

13) 본 사례는 Ahmad and Buttle(2001)의 연구에 기초하여 '관계특유투자' 분석에 맞추어 재조명 한 것이다.

다섯 번째, 고객사에 대한 재정적 지원을 위해 공동투자의 형식을 취하였다. 저장탱크, 호스, 펌프 등 고객사의 설비 구축에 대한 보조와 고객사의 정보시스템 설치에 대한 지원이 좋은 본보기다. 이를테면 고객사에 위치한 저장 탱크와 HDoX사의 고객지원센터를 연결하는 전자문서교환시스템(EDI) 설치에 대한 지원을 통해 고객사의 저장 탱크에 재고가 기준 이하로 내려가면 고객사의 반복 주문 없이도 자동적으로 제품을 공급하게 되었다. 이러한 업무 공조는 양측의 관계를 더욱 돈독하게 만들었다. 이외에도 HDoX는 고객사가 필요로 하는 부속품 및 장비의 공급을 정기적으로 지원하였다. 양측에 의해 취해진 또 다른 공동투자로는 장비 및 시스템 구입에 따른 관리에 필요한 인력 지원을 들 수 있다. 또한 새로운 제품 사양과 제조공정을 고객사와의 공동 개발을 위해 HDoX사는 시간 투자는 물론 전문인력, 재료, 장비에 공동 투자하였다.

요컨대 첫 번째, 두 번째, 세 번째 유형의 투자는 상호 이해를 촉진시키기 위한 투자로 볼 수 있고, 네 번째는 상호 관계적응을 위한 투자, 그리고 마지막 다섯 번째는 업무공조를 위한 투자로 볼 수 있다.

#### 4.3 마크스앤스펜서(Marks and Spencer)사 사례<sup>14)</sup>

마크스앤스펜서사는 영국의 대형할인마트업체로서 자신의 공급업체들과 다음과 같은 관계투자를 통해 상호 신뢰 구축을 통한 장기적 파트너십 관계를 유지해 나 갈 수 있었다.

첫째, 마크스앤스펜서는 새로운 공급업체와 거래 관계를 맺기 전에 제조업자의 공장을 수차례 방문하고, 바이어, 머천다이저, 디자이너 및 제조업자

의 각 조직 계층에 상응하는 자사 측 담당자들과 회의를 주선한다. 이러한 상호작용을 통해 양측이 서로의 요청이나 요구를 충족시켜 줄 수 있는지를 확인할 수 있었다. 또한 마크스앤스펜서는 공급업자들과 공개적인 의사소통을 통해 공급업자들이 자사의 문제점을 솔직히 지적해줄 것을 적극 권유한다. 마크스앤스펜서의 최고경영자는 공급업체들의 경영진을 정기적으로 접촉하며, 주요 공급업자들은 마크스앤스펜서의 본사를 출입할 수 있는 출입증을 제공받아 문제가 있을 경우 협의를 위해 언제든지 방문할 수 있다. 이 밖에도 마크스앤스펜서는 공급업자들과 정기적으로 무역전시회에 동반 참가하고, 또한 외국에 있는 원자재 공급업자들을 정기적으로 방문한다. 이러한 동반 출장은 상호 이해를 촉진시키고 양측이 공동으로 개발 가능한 제품에 대한 아이디어를 얻는데 큰 도움이 되었다. 또한 매년 300여명의 주요 점포 경영자와 공급업자들이 참가하는 연례회의를 개최하여, 각자의 비전과 경영전략, 영업활동 등에 대한 설명을 통해 상호 이해도를 높였다.

둘째, 마크스앤스펜서는 공급업자들과 문제 발생 시 해결을 위한 공동노력을 기움으로써 더욱 공고한 신뢰 구축을 통한 장기적 파트너십 관계로 발전시켰다. 예를 들어, 1995년 마크스앤스펜서는 한 공급업자로부터 부엌용품을 납품받아 판매하였는데, 공급업체가 노동량을 잘못 산정하는 바람에 제품의 공급가격이 원가이하로 책정되어 공급업자는 거래에서 큰 손실을 입은 반면, 마크스앤스펜서는 고객들에게 기대 이하의 낮은 가격으로 판매할 수 있어 매출 증대에 따라 큰 이득을 보았다. 공급업자가 이에 대해 문제를 제기하였을 때는 판매가격이 이미 상품 카달로그에 기재되어 가격 변경이 사실상 어려운 상태였다. 대신 마크스앤스펜서는

14) 본 사례는 Kumar(1996)의 연구에 기초하여 '관계특유투자' 분석에 맞추어 재조명 한 것이다.

상호 관계적응 노력의 일환으로서 해당 공급업자가 제품을 재설계하는데 도움을 주었는데, 양측은 노동집약적 생산 공정을 축소하고 포장을 간소화함으로써 제품의 성능에 대한 손상 없이 공급업자의 생산단가를 낮출 수 있었다. 또한 마크스앤스펜서는 해당 공급업자의 제품에 대한 자신의 마진을 낮게 책정함으로써 그만큼 공급업자에게 이득이 되돌아가게 하였다.

셋째, 공동 노력의 일환으로 마크스앤스펜서는 주요 공급업자와 함께 정기적으로 점포들을 직접 방문하여 공급업자의 상품을 소개하고 판매하는 것을 도와주었다.

#### 4.4 Rover사 사례<sup>15)</sup>

1980년 대 중반 일본 자동차 회사들의 영국 시장 진출로 인해 세계 최고 수준의 품질 및 가격 경쟁력 확보가 영국 자동차업체인 Rover사의 시급한 과제로 대두되었다. Rover사는 이러한 목표 달성은 세계 최고 수준의 공급업체 확보를 통해서만 이루어질 수 있다고 판단하고, 핵심 공급업자들과 전략적 파트너십 관계 구축을 위한 'RG 2000'계획을 출범시켰다. 즉, 공급업자와의 관계에 있어 종전의 대립적이고 가격기준 거래관계에서 장기적이고 협력적인 관계로 전환하는 것을 목표로 삼았다. 이러한 목표를 실현시키기 위해 Rover사는 다음과 같은 투자와 노력을 기울였는데, 물론 이러한 투자와 노력은 공급업체와의 협력 하에 추진된 것이다.

첫째, 처음에는 공급업자들이 Rover사의 'RG 2000 계획'에 대한 협조에 매우 회의적이었으나, 공급업자들에 대한 지속적인 설득과 설명을 통해 기업문화의 총체적 변화를 현실적인 사안으로 받아들여지게 하였다.

둘째, 베스트 프랙티스(best practice) 프로그램을 도입하였는데, 품질과 가격에 있어 최고의 공급업자가 되도록 Rover사가 적극 지원하는 프로그램이다. 즉, 자재 산출, 사양, 작업 흐름과 공정 배치, 그리고 기계 배치, 제품 인도, 재고, 디자인 등에 있어 공급업자들이 업계 최고의 기법을 도입케 함으로써 제반 비용과 낭비를 최소화하는데 중점을 두었다.

셋째, 엔지니어링, 기술지원, 로지스틱 분야의 자사 인력과 소비자 및 공급업자들을 포함시킨 '핵심 팀(core team)'을 운영하였는데, 그들의 주요 임무는 새로운 부품의 설계시 최적의 목표 비용을 입안하는 것이다.

넷째, 동시 공학(simultaneous engineering) 초기 단계부터 공급업자 측의 디자인 및 기술 전문가를 참여시켰다.

Rover사와 공급업자들 간 이러한 투자와 공동 노력으로 인해 양측은 상대를 진정한 사업 파트너로 받아들이는 상호 신뢰가 조성되었으며, 사업관계에 대한 양측의 결속력이 지속적으로 신장되었다. 이러한 진정한 파트너십 관계를 통해 Rover사와 공급업자 양측은 비용절감은 물론 디자인 향상과 사업 효율성을 증진시킬 수 있었다. 또한 공급업자들과의 관계 강화를 통해 Rover사의 경쟁우위 제고에 따른 실적 증가는 핵심적 공급업자들에게 더 큰 사업 기회를 제공하는 계기가 되었다.

#### 4.5 삼성전자 사례<sup>16)</sup>

협력업체를 통한 삼성전자의 구매총액은 2001년 22조원이었고, 2004년에는 39조원 수준을 보였다. 이는 삼성전자의 2004년 총매출 73조원의 50%를 상회하는 것이다. 이중 내자구매 부문은

15) 본 사례는 Burnes and Dale(1998)의 연구에 기초하여 '관계특유투자' 분석에 맞추어 재조명 한 것이다.

16) 본 사례는 조상래(2005)의 연구에 기초, 공식 발표된 여러 자료를 토대로 '관계특유투자' 분석에 맞추어 재조명 한 것이다.

15조원, 협력사는 1,131개사가 되었다. 이는 협력업체의 경쟁력 확보 없이는 삼성전자의 세계적 경쟁력 유지가 어렵다는 것을 시사한다. 이러한 인식하에 삼성전자는 2003년 말에 중소기업업체 경쟁력 강화를 위한 '상생의 나눔경영'을 선언하였다. 이러한 삼성전자의 협력업체와의 상생 전략을 관계 특유투자 관점에서 분석해 보면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 삼성전자는 협력업체 최고경영진과 교류를 정례화하고, 또한 실무기간 정기모임을 통한 추진 상황 및 방향 점검을 통해 상호 이해를 도모하였다. 이를테면 협력사와의 상호 이해 및 비전 공유를 촉진시키기 위한 방편으로 삼성전자는 '삼성서플라이스데이' 행사를 개최한다. 2004년에는 5백 50여개 협력사들이 참여하였는데, 삼성전자의 협력회사 지원방안과 경영방침 등이 소개하고 지난 한 해 동안 기술개발, 원가혁신 등의 실적인 우수했던 협력사에 대한 시상식을 갖는다.

둘째, 삼성전자는 1조원에 가까운 자금을 마련하여 중소기업업체에 대한 지원 및 육성에 투자하고 있다. 지금까지의 세부내역을 살펴보면 1988년부터 97년까지는 주로 의식개혁, 품질이나 생산성 향상 등에 대한 지도를 해왔다. 특히 ISO9000 또는 100PPM의 품질인증 취득을 지원했다. 1998년부터 2003년까지는 경영혁신 기법을 전수하는데 역점을 두었다. 3P중심의 경영혁신기법, 6시그마 기법을 지도하면서 회사 내부의 전문인력을 동원해 현장 프로젝트 개선활동도 지도했다. 그리고 3차원 CAD라든가 IT인프라 구축을 통한 공장선진화 지원에도 역점을 두었다. 2003년부터는 '상생의 나눔경영'을 선언하면서 좀 더 체계화된 협력업체 지원 마스터플랜을 마련하고, 협력사를 지원하는 전담조직을 확대 개편했다. 이러한 추진기반을 가지

고 주요 중소기업업체에 대해 자금을 대한 지원, 기술인력에 대한 지원을 통한 현장개선 지도, 협력업체의 내부인력 양성을 위한 교육 등 3가지 지원 내용에 대해 전력하고 있다. 이러한 지원 노력 외에도 삼성전자는 협력회사 지원센터를 통해 협력사들의 건의사항이나 애로사항을 접수하여 적극 해결함으로써 양측 간에 원만한 관계적응에 노력하고 있다.

셋째, 중소기업업체와의 업무공조에 대한 투자로는 부품이나 주요설비에 대한 국산화 공동추진을 들 수 있다. 이 과정에서 협력업체가 설비투자나 국산화 개발에 필요한 투자자금을 무이자로 지원했다. 이는 협력업체의 기술력 향상으로 이어졌다. 앞으로는 중소기업업체와 제품설계 단계부터 생산에 이르기까지 공동 기획, 설계 및 개발에도 더욱 힘을 계획이다. 업무공조의 또 다른 예로는 협력업체 제품의 해외 판로 공동개척과 협력업체가 해외로부터 핵심부품 및 설비 구입시 협력업체 협상력 제고를 위한 삼성전자 해외법인이나 지사의 업무협조 등을 들 수 있다.

삼성전자의 협력업체와의 이러한 상생 전략은 삼성전자 자신은 물론 협력업체도 동반성장하는 결과를 가져왔는데, 협력업체당 평균 매출액이 1992년 48억 원에서 2003년 말 450억 원으로 10배 정도 증대되었다.

#### 4.6 광진상공 사례<sup>17)</sup>

광진상공은 국내 주요 자동차 부품업체로서 핵심 생산 품목은 'Door system'인 'Door window regulator'이다. 광진상공은 국내 자동차 완성업체들 뿐만 아니라 북미 Big 3에 한국 부품업체 최초로 'Tier 1' 공급업체로 지정되었으며, 특히 해외

17) 본 사례는 본 연구를 위해 광진상공 김대영 기획실장의 도움으로 작성된 것이다.

최대 고객이라 할 수 있는 GM 자동차사와 상호 긴밀한 파트너십 관계를 유지하고 있는데, 이를 위해 다음과 같은 투자와 노력이 이루어지고 있다.

첫째, 파트너십 증진을 위한 관계투자의 일환으로 의사소통은 제품의 주문, 생산정보 제공, 재고 정보 등이 주류를 이루며, 이들 정보 교류가 고객-광진-광진의 공급업체간 EDI 시스템을 통해 이루어진다. GM을 비롯한 주요 고객과는 생산 및 주문 정보뿐만 아니라 일상적인 업무 정보 및 의사교환이 이루어지며, 광진과 광진의 공급업체 간에는 XML상의 광진 EDI 시스템의 구현을 통해 관련 정보를 제공하고 의사소통을 촉진한다. 물론 광진 EDI 시스템을 통해 광진의 공급업체 간에도 정보 교환 및 의사소통이 이루지는 전체 그룹웨어(groupware)의 기능도 띤다. 이러한 광진의 'Computer Net System'은 단순히 고객과 광진의 공급업체 간에 연결된 것이 아니라, ERP에 더하여 광진의 해외 생산기지 및 자회사와 연결되어 'messenger program'을 통한 실시간 의사소통과 화상회의 및 XML상의 실시간 물류 정보 접근 등에도 활용된다.

둘째, GM을 비롯한 미국의 Big 3 및 기타 자동차 완성업체의 동의에 따라 자동차 부품 품질 확보를 위한 품질 시스템(QS 9000)이 제정되어, 개발 및 양산에 대한 표준화 절차가 설정됨에 따라 업무의 간소화 및 고객 요구사항 파악, 그리고 이에 대한 효율적 대응을 통해 전체적인 동일한 절차와 방향으로의 전개를 위한 파트너십 구축을 이루었으며, 나아가서 저렴한 노력과 비용으로 동일한 목표를 인식하고 실행할 수 있게 되었다. 이는 관계적응 노력의 일환으로 볼 수 있다.

셋째, 관계결속 증진을 위한 관계특유투자의 최종 단계라 할 수 있는 광진상공과 GM간의 업무공조는 CFT(cross functional team)를 통해 이루어진다. CFT는 자동차 부품 개발에 있어 성공적으로 프로젝트를 수행하고 초기단계에서 예상되는

모든 실패 및 시행착오를 방지하고 효율적이며 저렴한 비용으로 개발일정의 단축을 위해 GM의 구매 또는 개발팀(주로 개발팀과 프로젝트 엔지니어)과 공급업체인 광진의 CFT(개발, 생산, 품질관리 등에서 각각 담당자 선정), 그리고 광진의 공급업체의 개발 담당자가 함께 CFT에 소속되어 정기적인 개발회의를 개최함으로써 동일한 목표를 공유하게 되고, 동일한 개발정보를 가지고 동시에 여러 가지 측면에서 검토함으로써 실패 확률을 최소화하는데 기여한다. 정기적인 개발회의의 경우 거리적인 제약으로 인하여 주로 한국과 미국이 겹치는 저녁 시간에 화상회의를 통해 3자 또는 4자간에 공개의제(open issue)로서 진행된다.

상기 대-중소기업간 관계 관리의 사례분석에 대한 검토를 통해 도출된 주요 관계특유투자 내용을 요약하면 <표 2>와 같다.

## V. 요약 및 결론

대-중소기업 관계의 주요 관심사는 어떻게 하면 서로 이득이 되는 상생관계로 발전시켜 나갈 수 있는냐 하는 점이다. 본 연구에서는 대-중소기업간 상생관계를 촉진시키는 요인으로 관계특유투자(relationship-specific investment)를 들고, 사례분석에 대한 검토를 통해 그 유효성을 입증하고자 하였다.

대-중소기업간 상생관계를 촉진시키기 위해서는 양측 간에 신뢰를 기반으로 결속력이 요구되는데, 이를 위해서는 양측 공히 상당한 노력과 투자, 즉 관계특유투자가 요구된다. 본 연구에서는 이러한 관계특유투자를 양측 간의 사회적 상호작용을 촉진시키기 위한 투자의 개념으로 정의하고 권영철(2004)의 연구에 의거해 크게 세 범주, 즉 (1) 상

〈표 2〉 사례별 관계특유투자 내용 요약

사례기업	관계기업	관계특유투자	내 용
카터필러	제조업체-딜러	A	·글로벌 네트워크 시스템 구축 ·매년 지역별 컨퍼런스 개최 ·모든 조직계층 직원들과 딜러 담당자간 정기적 접촉
		B	·부품인도시스템 구축과 효율적 운영을 위한 상호 투자
		C	·공동 유통시스템 구축과 운영 ·딜러 자문단 운영 ·파트너십 품질관리프로그램운영 ·공동 SWAT팀 운영
HDoX	제조업체-구매업체	A	·주요 고객들과 월 1회 회동 ·고객지원팀 운영 ·교육 및 훈련 실시 ·전시회 공동 참가
		B	·전문적인 기술지원팀과 프로그램 운영
		C	·고객사와 공동투자(설비구축 및 정보시스템 설치 등)
마크스앤스펜서	유통업체-공급업체	A	·조직계층에 상응하는 양측 담당자들 정기적 회의 ·무역전시회 동반 참가 ·연례회의 개최
		B	·가격 조정을 위한 제품 재설계 지원
		C	·공동으로 점포 방문 및 공동판촉
Rover	구매업체-공급업체	A	·'RG2000 계획' 추진을 위한 지속적인 설득과 설명
		B	·베스트프랙티스 프로그램 도입
		C	·공동 참여하는 '핵심팀(core team)' 운영
삼성전자	구매업체-공급업체	A	·최고경영진 교류 정례화 및 실무진 정기모임을 통한 추진 상황 및 방향 점검 ·'삼성 서플라이스 데이' 행사
		B	·협력회사 지원센터를 통한 건의사항이나 애로사항 해결 ·자금지원 ·기술인력 지원 및 현장지도 개선 ·내부인력 양성을 위한 교육
		C	·국산화공동추진 ·공동 기획,설계 및 개발 ·해외판로 공동개척
광진상공	공급업체-구매업체	A	·Computer Net System 구축
		B	·품질인증시스템 제정에 따른 개발 및 양산에 대한 표준화절차 시행
		C	·CFT(cross functional team)을 통한 업무공조

주) A: 상호이해를 위한 투자; B: 상호적응 및 지원을 위한 투자 C: 상호공조를 위한 투자

호이해를 위한 투자 (2) 상호적응 및 지원을 위한 투자 (3) 상호공조를 위한 투자 등으로 구분하였다. 구체적으로 대-중소기업 상생을 위해서는 양측간에 상호 이해 및 비전 공유를 위한 노력 및 투자가 이루어져야하고, 양측의 업무 방식과 요구 조건에 맞게 상호 적응 및 지원이 이루어져야 하고, 나아가서 상호 공조를 위한 투자가 요구된다는 것이다. 이러한 관계특유투자는 양측 모두에 의해 지속적으로 이루어진다는 점에서 어느 한 측에 의해 주도되는 거래특유투자와 대별된다.

대-중소기업간 관계에 관련 국.내외 사례를 분석해 본 결과 대체적으로 상호이해, 상호 적응 및 지원, 상호 공조를 위해 대-중소기업간 관계특유투자가 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 구체적으로 상호이해를 위한 관계특유투자로는 양측간 네트워크 시스템 구축, 컨퍼런스 및 연례회의 개최, 교육 및 훈련 실시, 담당자간 정기적 접촉 및 정례적인 최고경영진 교류 등이 이루어지고 있었다. 상호 적응 및 지원을 위한 관계특유투자로는 부품인도시스템 구축과 운영을 위한 상호 투자, 전문적인 기술 지원팀과 프로그램 운영, 가격 조정을 위한 제품 재설계 지원, 협력회사 지원센터를 통한 제안이나 애로점 해결, 자금지원, 기술인력 양성 및 현장지도 개선, 표준화절차 시행 등이 이루어지고 있음이 규명되었다. 한편, 상호 공조를 위한 관계특유투자로는 공동 유통시스템 구축과 운영, 자문단 운영, 파트너십 품질관리 프로그램 운영, 공동 SWAT팀 운영, 설비구축을 위한 공동투자, 공동관측, 해외 판로 공동개척, 공동기획 및 개발 등의 업무 공조가 이루어지고 있음이 규명되었다.

대-중소기업 상생 협력을 위한 관계특유투자는 상호 의존성 및 힘의 균형 조건 하에 성립된다고 볼 수 있다. 사실상 중소기업들은 대기업에 대한 의존도가 높고 따라서 교섭력이 열세에 있을 수밖에 없다. 앞으로 중소기업들은 관계특유투자에 의

거한 대기업과의 상생관계를 유지 및 발전시켜 나가기 위해서는 대기업이 필요로 하는 유무형의 자원(기술이나 제품 등)을 확보하고 자체 역량을 키우는데 전력을 기울여야 할 것이다. 즉, 대기업에 대한 교섭력 확보가 필수적이다. 대기업 또한 비록 교섭력 측면에서 우위에 있을지라도 기회주의적 자세보다는 장기적 상생 협력 관점에서 중소기업에 대한 지원과 동반 성장을 위한 관계특유투자에 특별한 관심을 기울일 필요가 있다. 정부나 유관기관도 대-중소기업이 관계특유투자를 촉진할 수 있는 제도적 개선과 지원 정책을 마련할 필요가 있다.

#### 앞으로의 연구과제

첫째, 본 연구에서는 사례분석에 대한 검토에 있어 대-중소기업간 관계의 성공적인 사례에만 초점을 맞추고 있어, 앞으로 대-중소기업간 관계에서의 실패 사례를 발굴하여 관계특유투자 관점에서 재조명 해보는 것도 의의가 있을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 대-중소기업간 상생관계 분석에 있어 해외사례의 경우 부품공급업체보다는 유통업체와의 관계 사례에 치중되어 있다. 또한 국내 대기업 차원에서는 삼선전자를, 그리고 국내 중소기업 입장에서는 광진상공 등 두 개 사례만 분석하였는데, 앞으로 좀 더 많은 대기업과 중소기업, 특히 부품공급업체 관계 사례분석을 통해 연구결과를 일반화 할 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에 제시된 사례분석은 2차적 자료에 의거해 관계특유투자의 조명에만 초점을 맞추었는데, 관계특유투자의 촉진 요인과 성과가 1개 기업에서 온전히 나타나고 있음을 상세히 분석하기 위해서는 앞으로 좀 더 심층적인 종단적 사례연구(longitudinal study)가 요망된다.

## 참고문헌

- 권영철(2004), "대구·경북 중소수출기업의 외국바이어 관계관리와 수출성과에 관한연구," 무역학회지, 29(2), 99-118.
- 매일경제신문(2005), "대기업-중기 '아름다운 동행' 확산," 5월 13일, p.1.
- 이재호(2004), 위기 시에 강한 도요타식 기업협력, 전예원
- 조상래(2005), "상생의 협력회사 운영," 전경련 3월호, pp.28-31.
- 조선일보(2002), "30년 우정, 대우인터내셔널 K마트.시어즈," 9월 3일.
- Choi, S.G.(2002), "The effects of relationship development on knowledge management in foreign market," 마케팅관리연구, 7(1), 97-121.
- Adcock, D.(2000), *Marketing strategies for competitive advantage*, NY: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ahmad, R. and Buttle, F.(2001), "Retaining business customers through adaption and bonding: a case study of HDoX," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(7), 553-573.
- Anderson, J.C. and Narus, J.A.(1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership," *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Anderson, E. and Weitz, B.(1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Aulakh, P.S. Kotabe, M. and Sabhy, A.(1997), "Trust and performance in cross-border marketing relationship, in Beamish, P.W. and Killing, J.P.(eds.), *Cooperative strategies*, San Francisco, The New Lexington, Press.
- Awuah, G.B.(2001), "A firm's competence development through its network of exchange relationships," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(7), 574-599.
- Axelrod, R.(1984). *The evolution of cooperation*, New York: Basic Books.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Bandyopadhyay, S. and Robicheaux, R.A.(1997), Dealer satisfaction through relationship marketing across cultures, *Journal of Marketing Channels*, 6(2), 35-56.
- Beamish, P.W. and Banks, J.C.(1987), "Equity joint ventures and theory of multinational enterprise," *Journal of International Business Studies*, 18(2), 1-16.
- Bennett, R. and Gabriel, H.(2001), "Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(6), 424-438.
- Burnes, B. and Dale, B.(1998), *Working in partnership: Best practice in customer-supplier relations*, Vermont: Gower.
- Bucklin, L.P. and Sengupta, S.(1993). "Organizing successful co-marketing alliances," *Journal of Marketing*, 57(April), 32-46.
- Cannm, C.W.(1998). "Eight steps to building a business-to business relationship," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 395-405.
- Campbell, A.J.(1998). "Cooperation in international value chains: comparing an exporter's supplier versus customer relationships," *Jouranl of Business and Industrial Marketing*, 13(1), 22-39.
- Chung, S.W., Singh, H. and Lee, K.M.(2000). "Complementary, status similarity and social capital as drivers of alliance formation,"

- Strategic Management Journal*, 21, 1-22.
- Coleman, J.C.(1998), "Social capital in the creation of human capital," *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Cook, K.S.(1977), "Exchange and power in networks of interorganizational relations," *The Sociology Quarterly*, 18, 62-82.
- Cook, S.K. and Emerson, R.M.(1978), "Power, equity, commitment in exchange networks," *American Sociological Review*, 43(October), 721-738.
- Combs, J.G. and Ketchen, D.J.(1999). "Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics," *Strategic Management Journal*, 20, 867-888
- Day, G.S.(1994), "The capabilities of market-driven organizations," *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
- Dant, S.P. and Wilson, D.T.(1990), "Uncertainty reduction: A rationale for the proliferation of interorganizational relationships," *The proceedings of American Marketing Association*, 142.
- Deutsch, M.(1969), "Conflicts: Productive and destructive," *Journal of Social Issues*, 25 (1), 7-41.
- Doz, Y.L. and Hamel, G.(1998), *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Boston: Harvard Business School Press.
- Dwyer, F.R. and Walker, O.C.(1981). "Bargaining in an asymmetrical power structure." *Journal of Marketing*, Winter, 104-15.
- Dwyer, F.R. Schurr, P. and Oh, S.(1987), "Developing buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Eisenhardt, K.M. and Galunic, D.C.(2000), "Coevolving: At last, a way to make synergies work," *Harvard Business Review*, May-June.
- Emerson, R.(1962), "Power-Dependence relations," *American Sociological Review*, 27, 31-40.
- Fites, D.V.(1996). "Make your dealers your partners," *Harvard Business Review*, March- April.
- Forsgren, M. et. al.,(1995). *Firms in Networks: A new perspective on competitive power*, Uppsala.
- Ganesan, S.(1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 22(April), 1-19.
- Gilliland, D.I and Bello, D.C.(2002), "Two sides of to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanism in distribution channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24-43.
- Hakansson, H.(1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial goods: An Interaction Approach*, John and Sons, Chichester.
- Hakansson, H & Johanson, J.(1993), "The Network as A Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies," in Grabher, G.(eds.), *The Embedded Firm*, Routledge, 35-51.
- Hakansson, H. and Johanson, J.(1992), "A model of industrial network," in B. Axelsson and G. Easton(eds.), *Industrial networks: A new view of reality*, London: Routledge.
- Hallen L. et al.,(1991). Interfirm adaption in business relationships, *Journal of Marketing*, 55, 29-37.
- Hausman, A.(2001), "Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(7), 600-616.

- Heide, J.B. and John. G.(1988). "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels," *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-25.
- Holm, D.B., Eriksson, K. and Johanson, J.(1999), "Creating value through mutual commitment to business network relationships," *Strategic Management Journal*, 20, 467-486.
- Hosmer, L.T.(1995), "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics," *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hrebiniak, L.G. and Alluto, J.A.(1972), "Personnel and role-related factors in the development of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.
- Jain, S.C.(1987), "Perspectives on international strategic alliances," in S.T. Cavusgil(ed.), *Advances in International Marketing*, 2, Greenwich, Conn: JAI Press, 103-120.
- Jarillo, J.C. (1988). "On Strategic Network," *Strategic Management Journal*, 31-41.
- Johanson, J. and Mattson, L.G.(1987), "Interorganizational relations in industrial system: A Network approach compared with the transaction cost approach," *International Studies of Management and Organization*, 34-48.
- Johnson, J.L. and Raven, P.V.(1996). "Relationship quality, satisfaction and performance in export marketing channel," *Journal of Global Marketing*, 5(3/4), 19-48.
- Kale, P. Singh, H. and Perlmutter, F.(2000). "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital," *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Khanha, T. Gukat, R. and Nohria, N.(1998). "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope," *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- Kumar, N. (1996), "The power of trust in manufacturing retailer relationship," *Harvard Business Review*, November-December.
- Labahn, D.W.(1999). "Commitment and trust in cross-National channel relationships: An investigation of U.S.-Mexican Trade relationships," *Journal of Marketing Channels*, 7(1/2), 121-156.
- Lambert, D.M. Emmelhainz, M.A. and Gardner, J.T.(1999), "Building successful logistic partnerships," *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165-181.
- Lim, J.C. and Shin, J.C.(2001). "Development of relationship marketing," *Seoul Journal of Business*, 7(1), 1-16.
- Lorange, P and Ross, J.(1992), *Strategic alliances: Formation, evolution and implementation*. London: Basil Blackwell.
- Madlhok, Anoop.(1995). "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach," *Journal of International business Studies*, 25(1), 117-137.
- Mohr, J.J. and Speckman, R.(1994). "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, 15, 134-152.
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (1994), "Factors affecting trust in market research relationship," *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D.(1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Murray, J.M. and Kotabe, M. (2005). "Per-

- formance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms," *Journal of Business Research*, 58, 1525-1533.
- Oliver, C.(1990), "Determinants of interorganizational relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Perry, C. Cavaye, A. and Coote, L.(2002). "Technical and social bonds within business-to-business relationships," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(1), 75-88.
- Peterson, R.B. and Shimada, J.Y.(1978), "Sources of management problems in Japanese-American joint ventures," *Academy of Management Review*, October, 796-804
- Poirier, C.C. and Housier, W.F.(1993). *Business partnering for continuous improvement*, San Francisco: BK Publishers.
- Powell, W.W.(1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network forms of Organization," in Staw, B. and Cummings, L.(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, Greenwich, CT: JAI Press, 295-336.
- Preffer, J and Salancik, G.R.(1978), *The external control of organization: A resource dependence perspective*, NY: Harper & Row.
- Ouich, W.G.(1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 22(December), 559-569.
- Rich, M.K.(2000). "The direction of marketing relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 170-179.
- Richer, F.(2000). *Strategic network*, NY: The Haworth Press, Inc.
- Robbins, S.P. (1983), *Organization theory: The structure and design of organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Sarkar, M.B. et al.(2001), "The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance," *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(4), 358-373.
- Sheth, J.N. 1976). "Buyer-Seller interaction: A conceptual framework," *Advanced in Consumer Research*, 3, 382-386.
- Stump, R.L. and Heide, J.B. (1996). "Controlling supplier opportunism in industrial relationships," *Journal of Marketing Research*, 23 (November), 431-41.
- Thorelli, H.B.(1986), "Network: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, January, 37-51.
- Weitz, B.A. and Jap, S.D.(1995). "Relationship marketing and distribution channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.
- Williamson, O.E.(1975), *Market and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implication*: New York: Free Press.
- Williamson, O.E.(1979), "Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations," *The Journal of Law Economics*, 22, 233-161.
- Williamson, O.E.(1983), "Credible commitments: Using hostages to support exchange," *American Economic Review*, 73.
- Wilson, D.T.(1995). "An integrated model of seller-buyer relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-45.
- Wu, F. and Cavusgil, S.T. (2006). "Organizational learning, commitment, and joint venture creation in interfirm relationships," *Journal of Business Research*, 59, 81-89.
- Zajac, E. and Olsen, C.P.(1993), "From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies," *Journal of Management Studies*, 30, 31-45.

## **Relationship-Specific Investments for the Win-Win Relationship between Large-sized and Small-sized Companies**

Yung-Chul Kwon\*

### Abstract

We proposed and analyzed the win-win relationship between large-sized and small-sized companies. More specially, the concept of relational investment is proposed as a norm of win-win relationship management between large-sized and small-sized companies. In short, a certain amount of efforts and investments are necessary to build the win-win relationship between large-sized and small-sized, what we call the relationship-specific investment. These include investments for mutual understanding, investments for mutual adjustment and support, and investments for joint work. Without these investments it is also hard to expect to construct the win-win relationship. We analyzed six cases of relationships between large-sized and small-sized companies to verify the role of relationship-specific investments. The results show that various relational investments were realized across all six cases. The finding implies that the relational investment can be a key factor of managing the win-win relationships between large-sized and small-sized companies.

Key Words: win-win relationships between large-sized and small-sized companies,  
relationship-specific investments

---

\* Professor, College of Business, Yeungnam University