



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

대·중소기업간 협력활동 요인과 중소기업
역량이 협력성가에 미치는 영향에 관한 연구

2012년



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

이 환 희

석 사 학 위 논 문
지도교수 주형근

대·중소기업간 협력활동 요인과 중소기업 역량이 협력성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Cooperative Performance by
Cooperative Activities Factor between Large enterprises and
SMEs and Capabilities of SMEs

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

이 환 희

석사학위논문
지도교수 주형근

대·중소기업간 협력활동 요인과 중소기업 역량이 협력성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Cooperative Performance by
Cooperative Activities Factor between Large enterprises and
SMEs and Capabilities of SMEs

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

이 환 희

이환희의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

감사의 글

20여년간 금융기관 및 상장 대기업에서 재직하고, 상무직에서 퇴임을 한 후, 전경련 중소기업협력센터 설립 시, 자문위원으로 위촉되었던 2004년 7월, 그때부터 중소기업과 본 논문의 저자와의 인연이 시작되었습니다.

그동안 대기업에서의 생활에서 느끼지 못했던 한국 중소기업의 열악한 현실을 몸소 체험하며, 개선에 대한 욕구와 필요한 소양에 대한 충족을 위하여 경영지도사 자격증 획득(2007년)에 이어 학부 졸업 30년 만에 대학원에 진학하는 어려운 결정을 하게 되었습니다.

본 논문이 완성되기까지 세심한 부분까지 열정적으로 지도를 해 주신 주형근 교수님을 비롯하여 유연우 교수님, 정진택 지식서비스 & 컨설팅대학원장님께 진심으로 감사를 드립니다.

아울러 학업기간동안 바쁜 생활 속에서도 함께 지식의 공유와 습작을 같이했던 우리 2기 원우들께도 감사를 드립니다.

또한 본인 일처럼 적극적으로 설문지 등 자료 제공을 해 주신 강대룡님, 주종익님을 비롯한 전경련 경영자문단 자문위원님들께도 감사를 드립니다.

그리고 지난 2년간 교육자로서 두 아이의 어머니로서 바쁜 역할과 함께 저자에게 많은 조언과 성원을 아끼지 않은 아내와 항상 뒤에서 만학의 아빠를 응원해 주며 금년 사회초년생으로서 성공적인 출발을 한 자랑스런 아들 재현, 딸 재은 등 우리 가족과 이 기쁨을 함께 하고 싶습니다.

끝으로 이 모든 것을 주관하시는 우리 모두의 하느님께 감사드립니다!

【국 문 초 록】

대·중소기업간 협력활동 요인과 중소기업 역량이 협력성가에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
이 환 희

본 연구는 상생 및 동반성장의 파트너인 대기업과 중소기업이 상호 간의 발전을 위하여 협력활동을 수행하고 이에 따른 성과를 극대화하기 위한 다양한 방안을 제시하는 것을 목적으로 수행되었다. 이에 따라 대·중소기업간 협력활동 요인과 중소기업 역량이 협력성가에 미치는 영향에 대한 연구모형을 제시하였으며, 연구모형의 실증적 검증을 통하여 대·중소기업간 협력활동 요인 및 중소기업의 역량이 전략적 성과와 재무적 성과에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 확인하고, 중소기업과 대기업간의 협력성가를 극대화하기 위해서는 어떠한 요인을 긍정적으로 개선하는 것이 가장 효율적인가를 밝혀냄과 동시에 이러한 성과를 더욱 증가시키기 위해서 중소기업이 어떠한 전략적 노력을 기울여야 하는가를 제언하였다.

연구의 결과를 요약해 보면 다음과 같다. 첫째, 대·중소기업간 협력활동 요인인 협력활동 수준과 협력몰입은 모두 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 특히 협력몰입이 전략적 성과를 개선하는 주된 요인임을 확인할 수 있었다. 둘째, 중소기업의 내부역량 및 핵심역량이 모두 협력에 따른 재무적 성과를 긍정적으로 개선하고 있었으며 특히 핵심역량이 재무적 성과를 가장 효과적으로 개선하는 주요 요인임을 확인할 수 있었다.

이와 같이 본 연구에서는 선행연구에서 다루지 않은 대·중소기업간 협력활동 요인

과 중소기업 역량이 협력성가에 어떠한 영향을 미치는가를 입증하였다.

【주요어】 대·중소기업간 협력활동, 중소기업 역량, 협력성과, 전략적 성과,
재무적 성과



목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경과 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	2
제 2 절 연구의 구성과 방법	3
1. 연구의 구성	3
2. 연구의 방법	3
 제 2 장 이론적 고찰	5
제 1 절 대기업과 중소기업의 협력활동	5
1. 기업간 협력활동의 의의	5
1) 협력활동의 정의	5
2) 협력활동의 필요성	7
3) 협력활동의 이론적 선행연구	9
2. 대기업과 중소기업의 협력활동 유형	13
1) 단순거래와 공진화적 협력	13
2) 아웃소싱과 공급사슬	15
3) 기업간 네트워크	16
3. 협력활동의 구성요인	17
1) 협력몰입	17
2) 협력활동 수준	20
제 2 절 중소기업 역량	24
1. 역량의 개념과 유형	24

1) 역량의 개념	24
2) 역량의 유형	25
2. 자원기반관점에서의 중소기업 역량	27
1) 자원기반관점의 기업과 역량	27
2) 중소기업의 역량과 전략적 경영	28
3) 중소기업의 역량과 경쟁력	29
4) 중소기업의 역량과 성과	30
제 3 절 중소기업의 협력성과	33
1. 중소기업 성과측정과 중요성	33
2. 협력성과의 측정요소	35
1) 전략적 성과	36
2) 재무적 성과	38

제 3 장 연구모형 및 가설설정 40

제 1 절 연구모형의 설정	40
1. 연구모형의 설정	40
2. 연구가설의 설정	41
3. 변수의 조작적 정의	43
1) 중소기업과 대기업간의 협력활동 요인	44
2) 중소기업 역량	45
3) 중소기업과 대기업간의 협력성과	45
제 2 절 조사설계	47
1. 조사대상의 선정	47
2. 설문지의 구성 및 신뢰성 검증	48
1) 설문지의 구성	48
2) 신뢰성 분석결과	49
3. 분석방법	50

제 4 장 실증분석 연구결과 52

제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구결과	52
1. 조사대상자들의 일반적 특성	52
2. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과	55
1) 사회통계학적 특성에 따른 협력활동 및 중소기업 역량	55
2) 사회통계학적 특성에 따른 중소기업의 협력성과	62
제 2 절 협력활동 요인과 중소기업 역량, 협력성과에 관한 연구결과	70
1. 협력활동 요인과 중소기업 역량이 협력성과에 미치는 영향	70
1) 독립변수들의 다중공선성 분석결과	70
2) 협력활동 요인과 중소기업 역량이 전략적 성과에 미치는 영향	71
3) 협력활동 요인과 중소기업 역량이 재무적 성과에 미치는 영향	73
2. 협력활동 요인과 중소기업 역량, 협력성과의 상관관계 분석결과	76
제 3 절 가설검증 결과	78
1. 대기업과 중소기업의 협력활동 및 중소기업 역량과 협력성과의 관계	78
2. 가설검증 결과	80
1) 중소기업의 협력성과 중 전략적 성과에 관한 가설검증 결과	80
2) 중소기업의 협력성과 중 재무적 성과에 관한 가설검증 결과	81
3) 중소기업의 사회통계학적 특성에 관한 가설검증 결과	82

제 5 장 결 론 84

1. 연구결과의 요약	84
2. 시사점	85
3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향	87

【참고문헌】 89

【부 록】 104

ABSTRACT 108

【 표 목 차 】

[표 2-1] 자원기반관점에서의 역량유형	26
[표 2-2] 기업과 기업간 협력관계에 있어서의 성과의 측정	39
[표 3-1] 조사의 설계	48
[표 3-2] 설문지의 구성과 신뢰성 분석결과	49
[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성	52
[표 4-2] 주요업종에 따른 협력활동 인식 및 중소기업 역량의 차이	56
[표 4-3] 인증현황에 따른 협력활동 인식 및 중소기업 역량의 차이	57
[표 4-4] 협력성과의 내용에 따른 협력활동 인식 및 중소기업 역량의 차이	59
[표 4-5] 협력활동 내용에 따른 협력활동 인식 및 중소기업 역량의 차이	60
[표 4-6] 협력기간에 따른 협력활동 인식 및 중소기업 역량의 차이	62
[표 4-7] 주요업종에 따른 중소기업 협력성과의 차이	63
[표 4-8] 인증현황에 따른 중소기업 협력성과의 차이	64
[표 4-9] 협력성과의 내용에 따른 중소기업 협력성과의 차이	65
[표 4-10] 협력활동 내용에 따른 중소기업 협력성과의 차이	67
[표 4-11] 협력기간에 따른 중소기업 협력성과의 차이	68
[표 4-12] 독립변수들의 다중공선성 진단결과	70
[표 4-13] 협력활동 요인과 중소기업 역량, 전략적 성과에 관한 분석결과	71
[표 4-14] 협력활동 요인과 중소기업 역량, 재무적 성과에 관한 분석결과	74
[표 4-15] 상관관계 분석결과	76
[표 4-16] 분석결과의 요약	79
[표 4-17] 협력활동 요인 및 중소기업 역량과 전략적 성과에 관한 가설의 검증 결과	80
[표 4-18] 협력활동 요인 및 중소기업 역량과 재무적 성과에 관한 가설의 검증 결과	81
[표 4-19] 사회통계학적 특성에 따른 협력활동, 역량 및 협력성과의 차이 가설검증 결과	83

【 그림 목 차 】

<그림 3-1> 연구모형	40
<그림 4-1> 협력활동 요인과 중소기업 역량이 전략적 성과에 미치는 영향	73
<그림 4-2> 협력활동 요인과 중소기업 역량이 재무적 성과에 미치는 영향	75
<그림 4-3> 연구모형의 검증결과	78



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경과 목적

1. 연구의 배경

1960년대 이후, 한국 경제는 대기업 중심의 고도성장을 추진하며, 지금까지 발전하여왔으며, 반면 중소기업은 대기업의 하부구조로서 한국경제를 함께 이끌어왔다. 그러나 이러한 압축적 성장을 이룩한 한국 경제의 이면에는 ‘대·중소기업 간 양극화’라는 기업 간 관계가 깊숙이 뿌리내리고 있다.

반면 2009년도 기준, 중소기업의 사업체수는 306.6만개로 전체 사업체수 306.9만개의 99.9%이며, 종사자수는 1,175만명으로 전체 종사자수 1,340만명의 87.7%를 차지하고 있고, 총 제조업 생산액 1,167조원 중 중소기업이 555조원(47.6%)이며, 제조업 부가가치 392조원 중 또한 중소기업이 198조(50.5%)를 차지하고 있으며, 특히 지난 10년간(2000-2009) 대기업의 종사자수는 44만명 감소한 반면, 중소기업 종사자수는 307만명 증가하여 고용창출은 주도하는 등 국민경제의 중추적 역할을 담당해 왔다.

그러나 우리나라 전체 수출액 중 중소기업 비중이 수년전 40% 이상에서 전년도(2010) 33%로 떨어졌듯이 최근 수년간 국민경제적 비중이 계속 축소되어 왔으며, 또한 투자실적과 부채비율 등 재무적 측면에서는 오히려 퇴보하고 있는 실정이다.

이와 같은 중소기업의 활력 약화는 투자, 소비 등 산업자본의 동력약화, 공급망간의 국제경쟁력 악화를 초래하여 우리 경제의 지속가능성장에 결정적 장애를 초래함과 동시에 사회 양극화로 인한 갈등을 초래하고 있어 중소기업 정책의 전반에 대한 새로운 인식전환이 필요하다.

21세기에 들어오며 산업계의 경쟁 패러다임은 기존의 개별기업간 경쟁에서 대기업과 중소기업으로 구성된 기업생태간의 경쟁으로 바뀌고 있다. 글로벌화의 영향으로 소비자들에 의한 다양한 수요와 산업기술의 빠른 변화로 단일기업으로는 모든 것을 감당하기가 어려워지고 있는 것이다. 특히 기술의 경우 산업간의 경계를 초월

하여 융,복합화가 촉진되어 기업들이 과거의 경쟁방식을 고수하여서는 점점 심화되는 글로벌경쟁에서 살아남기 어렵기 때문에 대기업과 중소기업의 협력이 필요하다는 인식이 확산되고 있다.

따라서 1990년대 이후 세계화의 조류와 외환위기를 경험한 한국경제는 이제 정부의 대기업 위주의 정책보다는 이러한 구조적 문제의 개선과 대·중소기업 협력 등 합리적인 기업 간 관계를 형성하는 것이 보다 중요한 것으로 간주되고 있다.

2. 연구의 목적

대·중소기업간 협력활동에 대한 개념은 이미 1930년대 이후, 자본주의 개념이 성립되면서 대두되었고, 학문적으로는 1985년 Ghemawat와 Porter 등에 의한 부품공급업체와의 정책관련 연구로서 시작되었으며, 기업협력의 개념으로는 상호작용과 심리적 관계형성(Ring & Van de Ven, 1994)이나 기업 간 정식적 교류(Ellram and Hendrick, 1995)로서의 연구들이 비교적 현대에 이르러 이루어졌으며, 우리나라의 경우, 제3 공화국 박정희 정권의 경제개발 5개년계획에 의한 경제개발 및 성장이 시작된 1970년대에 대기업의 생성과 함께 개념화가 시작되었으며, 이후 발주업체와 하청 부품 공급업체로서의 관계를 거쳐 최근 IMF 이후, 파트너 기업의 개념으로 상호목표를 위한 공동활동의 수행(권기대, 1998)이나, 이후 목표달성을 위한 상호 노력(이재훈, 2001) 등에 관한 다수의 연구들이 진행되고 있다.

그러나 대부분의 연구들이 협력활동에 대한 사례연구, 해외 동반 진출, 전략 및 SCM 등의 범주를 벗어나지 못하고 있으며, 대·중소기업간 협력활동이 미치는 영향에 대한 연구는 매우 희소하였다. 또한 사례연구와 전략연구에 집중되다보니 실제 기업의 최대 관심사인 협력성과 결과로서의 전략적, 재무적 성과에 대한 연구사례를 찾기 힘든 실정이었다.

따라서 본 연구는 최근 이슈가 되고 있는 상생 및 동반성장의 파트너인 대기업과 중소기업 상호간의 발전을 위한 협력관계를 유지함에 있어서 필요한 협력활동 요인과 기업 내부에 공유되고 있는 중소기업 보유역량이 협력성과 중, 전략적, 재무적 성과에 대하여 어떠한 영향을 미치는지 살펴봄으로써 중소기업의 협력활동과 관련

된 요인 및 중소기업 역량과 관련하여 어떠한 요인이 협력에 따른 성과를 긍정적으로 개선해주고 있는지를 실증적으로 검증해보고, 이에 따라 중소기업의 협력성과를 증진시키기 위한 방안을 모색하여 우리나라 대·중소기업 상생협력 활동에 기여하고자 한다.

제 2 절 연구의 구성과 방법

1. 연구의 구성

본 연구는 연구대상의 범위를 국내에서 활동하고 있는 기업으로 한정하였다. 연구 범위에 대하여는 구체적으로 다음과 같이 설명할 수 있다.

첫째, 본 연구는 국내기업을 대상으로 대·중소기업 협력활동 요인과 중소기업 역량이 협력성과에 미치는 영향을 전략적, 재무적 성과를 중심으로 설문을 통하여 조사하고 분석 및 연구하였다.

중소기업은 중소기업기본법의 범위를 준용하였다

둘째, 본 연구에서는 연구자의 심사 및 실무 컨설팅 경험에서 인지된 부문을 학문적으로 확인하는 작업을 병행하였다. 이를 위해 기업의 인증형태별, 협력활동 결과별, 협력활동 기간별 각기 협력활동에 대한 인식 및 형태가 다를 것이라는 가정에 본 연구를 시작하였다.

셋째, 협력성과 중, 전략적 성과는 세 가지 변수, 즉 1) 제품, 서비스 개발 2) 신규시장 진입 3) 핵심역량 및 경쟁력 강화, 재무적 성과는 1) 기업경영 차원 2) 성장률 3) 시장점유율 4) 수익성에 대하여 5점 척도로 설문조사를 실시하였다.

2. 연구의 방법

모집단은 최근 7년간 전국경제인연합회와 중소기업중앙회가 공동 주관하여 선정 한 대·중소기업협력대상 수상기업(대기업 및 중소기업) 100여개를 포함하여 500여개 기업을 대상으로 하였으며, 해당 협력활동 자료수집 및 표본 모집단 중, 부. 팀장급

이상의 의사결정권자를 대상으로 무작위 추출하여 온라인 및 오프라인 방법을 활용한 400부 이상의 설문조사 자료를 수집하였다.

또한 대·중소기업의 협력활동에 영향을 미치는 변수로서 국내외의 기존 문헌을 연구하여 입증된 협력활동 수준, 협력 몰입도 및 중소기업의 내부역량 및 핵심역량 등으로 나누어 분석하였고, 각각의 요인에 하부요인을 정의하여, 이를 통하여 각 요인 또는 전체 요인이 협력성가에 미치는 영향을 분석하였다.



제 2 장 이 론 적 고 찰

제 1 절 대기업과 중소기업의 협력활동

1. 기업간 협력활동의 의의

1) 협력활동의 정의

현대의 기업간 관계에서 문제해결을 위한 협력의 중요성이 강조됨에도 불구하고, 이에 대한 실증연구는 미비하다. Ring & Van de Ven(1994)은 협력을 상호이익을 위해 개인, 집단 및 조직이 함께 모여 상호작용하고 심리적인 관계를 형성하는 과정으로 정의하고 있으며, 각 당사자들이 공동의 목표를 달성하기 위해 상호 노력하는 것으로 정의하고 있다(이재훈, 2001). 어떤 학자들은 갈등의 결핍을 협력으로 바라보곤 한다.

협력은 협력당사자가 누군가에 따라 개인간의 협력, 집단간의 협력, 기업간의 협력, 국가간의 협력으로 구분 가능하며, 높은 성과를 창출하는 기업들은 협력업체들과 우호적 관계를 유지하기 위해 노력하며, 심지어는 경쟁자들과도 전략적 제휴를 형성하고 있다. 정보기술의 급속한 변화, 고객욕구의 다변화 등 기업을 둘러싼 환경의 변화는 개별기업들로 하여금 기업간의 관계를 경쟁의 시대에서 협력의 시대로 진일보하도록 요구하고 있다. 경쟁기업들 간의 협력에서는 경쟁관계가 더 중요시되는 반면, 비경쟁기업간의 협력 즉 구매업체와 공급업체가 또는 제조업체와 유통업체 간 협력관계에서는 경쟁적 관계보다 협력적 관계가 더 중요시됨을 주장하고 있다(권영철, 2001).

시장에서의 경쟁은 개별기업간의 경쟁이라기보다는 서로 관련된 기업집단과 또 다른 기업 집단간 소위 경쟁으로서의 본질을 지니고 있어 협력적 관계의 효율적 관리가 경쟁우위 원천의 필요충분조건으로 인식되고 있다. 즉, 기업의 성과와 경쟁력은 개별기업의 성과나 경쟁력이 아니라 모기업과 협력기업을 포함하는 전체성과 및

경쟁력으로서 기업이 의존하는 협력기업과의 네트워크 관계의 중요성이 대두되고 있다. 협력관계의 연구에서 계도원(1996)은 의존성이 높을수록 협력이 높았으며, 이러한 의존성의 증가는 곧 결속의 확대를 통해 양질의 파트너십(협력)을 형성한다고 보고 있다. 협력(cooperation)은 고객의 욕구를 충족시키는 것을 목적으로 파트너 기업간 상호 목표를 달성하기 위해 서로 조율하는 공동활동을 뜻한다(권기대, 1998). 또한 협력의 각 당사자들이 공동의 목표를 달성하기 위해 상호 노력하는 활동이나 기업간의 정신적 교류(Ellram & Hendrick, 1995)작용으로 정의하기도 한다.

우리나라의 경우 대기업과 중소기업간 양극화가 심화됨에 따라 정부에서는 이러한 불균형의 문제를 해결하고 경쟁력이 높은 중소기업이 없는 호리병 구조를 지닌 산업구조의 문제 해결 및 중소기업의 경쟁력을 향상시키기 위해 반도체 장비·재료 자립 기반구축, IT혁신 네트워크 구축, 대·중소기업 해외공동마케팅 지원, 성과공유제 및 수급기업투자펀드 개편 등 협력에 관한 정책들을 제시하고 있다.

김기찬(2006)은 대·중소기업 상생협력 보고회의에서 “대기업 공급사슬의 경쟁력은 대·중소기업 상생협력에 의해 결정된다.”며, 협력업체에 대한 대기업의 협력 투자가 매우 중요하다고 말했다. 이날 발표한 발전 모델은 대기업의 상생경영 투자 확대가 협력업체의 역량을 강화하고 신뢰를 확대해 건강하고 생산적인 열린 기업생태계를 조성할 수 있으며, 결국 대기업과 중소기업이 함께 성장하는 선순환구조를 이룰 수 있다는 것이다. 더불어 혁신주도의 지식기반 경제하에서 공급사슬이 기업경쟁력의 주요 결정요인으로 부각되고 있고 대기업과 협력업체간 관계를 의미하는 공급사슬의 경쟁력은 대·중소기업 협력에 의해 결정된다고 전제하였다. 더욱이 대기업들은 글로벌경쟁이 심화됨에 따라 이에 대응하기 위해 협력업체의 납품단가를 인하하려고만 하고 있어 오히려 경쟁력이 하락되고 있다고 하였다. 이에 대해 협력업체가 단가인하를 감당할 수 있도록 협력업체의 기술, 인력, 자금, 판로 등 4대 역량을 개발하는데 지원할 필요가 있다고 제시했다.

협력의 개념에 대해 산업자원부 김종갑(2006)은 “기업 간의 신뢰를 바탕으로 하여 협력을 잘해 기업 모두가 경쟁력을 갖도록 하는 것으로 상생협력 결과가 국민, 경제 전체에 이익이 될 수 있도록 협력을 하는 것”이라고 하였으며, 신뢰 형성은 우리나라가 선진국으로 도약·발전하기 위한 사회적 자본(Social Cost)이라 하여 결론적으로 협력의 중요성을 강조하고 있었다.

2) 협력활동의 필요성

세계적인 기술 및 글로벌 한 기업 환경 변화는 기업이 세계시장을 목표로 경쟁하는 무한 경쟁의 시대로 돌입하게 되는 계기가 되었다. 또한, 경쟁의 심화로 인해 각 기업들은 저마다 생존 책을 찾아 나섰고, 그 해결책 중의 하나가 기업간의 협력관계를 들 수 있다. 이러한 협력관계를 통해 기업들은 급속한 환경변화에 대처하려 하고 있다(Ring & Van de Ven, 1992). 오늘날 중소기업이 기술혁신에 있어서 외부 조직들과의 연계가 얼마나 중요한지 즉, 자신의 내부역량만을 가지고 기술혁신에 필요한 모든 이론적, 기술적 요구를 충족시킬 수 있는 기업은 없다는 것이다. 이는 대기업과의 관계를 맺고 있는 중소기업으로서는 대기업과의 협력을 유지하는 것이 중소기업에게는 경쟁우위 원천을 위해 중요하다는 사실을 의미한다.

또한 대기업은 단순히 원재료를 공급받는다든가 차원을 넘어서 하청기업의 전문적인 지식을 활용하고 신제품 개발에 대한 지원을 기대할 수 있다는 기술적인 측면이 전략적으로 중요성을 갖게 된다(Mohr & Spekman, 1994). 따라서 신제품 개발이나 제품도입 사이클에 하청기업을 참여시키는 것이 협력의 핵심이며, 이 점이 전통적 거래관계와의 차이점이다. 동반자적 하청은 신중하게 선발된 기업과 긴밀하고 호혜적인 관계를 유지하고 공동의 목표 하에 상호이득을 위해서 노력하는 것을 포함한다(Mohr & Spekman, 1994).

대기업과 중소기업의 상호작용이 원활한 경우에는 기술혁신과 원가절감의 효과가 증대되며 지속적인 협력관계로 거래 및 협상비용의 절감이 가능하며 독과점과 관련하여 나타나는 사회적 압력을 회피할 수 있다. 대기업 측면에서 볼 때 중소기업의 전문적인 기술과 설비를 이용할 수 있고, 수급기업을 전문화된 기술 집약 체제로 육성시킬 수 있어 부품의 품질향상을 위한 모기업 제품의 고급화를 기할 수 있다.

중소기업 측면에서는 첫째, 시장개척의 부담이 줄어들고 판로가 안정됨에 따라 경영기반의 안정을 기할 수 있다. 둘째, 대기업과의 지속적인 분업관계는 중소기업에게 전문기술의 축적을 가능하게 하여 그 부가가치를 증대시킬 수 있다. 셋째, 대기업으로부터 기술이전을 통해 과다한 연구개발 투자 부담을 덜 수 있다. 넷째, 계획생산이 가능하므로 안정적인 가동을 도모할 수 있고, 마지막으로 대기업과의 협력관

계는 단순한 구매관계가 아닌 지속적이고 협동적인 분업체제를 형성함으로써 기술 경영지도 및 금융지원 등을 받을 수 있다.

대·중소기업의 협력의 필요성을 크게 경쟁력 측면, 국민경제 측면, 사회 통합적 측면으로 보자면 첫째, 경쟁력 측면으로 중소기업은 대기업 경쟁력의 원천이다. 부품·소재를 공급하는 협력업체인 중소기업이 부실해지면 원천기술이 축적되지 않고 해외 의존도가 심화되어 중장기적으로 산업발전에 저해요소가 될 것이다. 도요타의 경우 글로벌화에도 불구하고 핵심부품은 자국 내 협력업체와 협력하여 조달하고 있다.

둘째, 국민경제 측면으로 갈수록 문제로 대두되고 있는 구인난을 해결할 수 있는 방안 중에 하나이다. 중소기업은 전체 고용의 88%를 차지하고 있으며, 고용 있는 성장을 달성하기 위해서는 중소기업의 역할이 중요하다. 더불어 이는 원천기술 확보 및 지속적인 무역흑자를 발생시킬 수 있는 중요한 요소이다.

셋째, 사회 통합적 측면으로 대·중소기업간 격차 확대로 인해 중소기업의 근로자들은 상대적 박탈감으로 인해 근로의욕이 급격히 저하되고 있다. 따라서 양극화 문제 해결은 경제적 차원을 넘어 소득격차를 해소할 수 있는 방안으로 최우선적으로 해결해야 할 과제이다.

주 현(2005)은 협력에 필요성에 대해 다음과 같이 언급하였다. 세계화의 진전으로 우리나라 기업들도 선진국은 물론 중국 등 신생 공업국과의 경쟁에 그대로 노출되어 있으며, 우리나라의 대기업이 세계 유수의 글로벌기업과 단순한 가격경쟁력이 아니라 기술 및 품질경쟁력에 기초하여 경쟁하기 위해서는 협력 중소기업의 기술 및 품질경쟁력도 상응한 수준에 도달하여야 하며, 이는 저렴한 부품 공급원에서 양질의 부품 공급원으로 전환할 것을 요구받고 있음을 의미한다. 대기업과 중소기업이 협력을 구축하는 것은 중소기업이 기술개발과 혁신에 적극적으로 투자하는 충분조건이 되기 때문이라고 하였다.

결국 국가의 대회 경쟁력을 강화하기 위해 대기업과 중소기업간 협력을 모색해야 한다는 시점에서 대·중소기업간 양극화 문제를 해결하고 바람직한 협력네트워크의 구축을 위한 방안들이 제시되고 있는 것이다.

3) 협력활동의 이론적 선행연구

최근 들어 비용이나 위험과 관련된 동기의 중요성보다 기술혁신과 관련된 전략적 의도(strategic intent)에 대한 강조가 더욱 증대되고 있다(Puick, 1988; Hamel, 1991). 또한 상생협력을 추구하는데 있어 단 하나의 전략만이 있는 것은 아니다. 파트너십(partnership)이 다른 종류의 구매자-공급자관계들보다 우위라는 아이디어는 이론적으로나 실증적으로 여러 문헌의 연구에서 지지되고 있다(Helper & Sako, 1995; Kalwani & Narayandas, 1995; Dyer, 1996). 그에 반해, 다른 연구자들에서는 구매자-공급자관계 형성에는 다수의 효과적인 방법들이 있을 수 있다는 지적이 있다(Kamath & Liker, 1994; Masella & Rangone, 2000; Goffin, Lemke & Szwejczewski, 2006). 특히, 거래비용 이론의 전통적 적대적 시장관계는 여전히 산업관행으로 널리 퍼져 있다는 사실은 파트너십이 어떤 특정 조건에서만 적합할 수 있다는 점을 제시해주고 있다. 그렇다면 가치창출을 극대화하기 위해서, 각각의 특정한 거래상황에 최적인 관계유형을 파악하고 개발하여야만 한다는 결론이다.

협력에 관한 이론적 배경으로는 크게 협력의 경제적 측면에 주목하는 거래비용 이론, 기업 간의 상호작용과 신뢰에 주목하는 네트워크 이론, 협력관리의 필요성과 지식 자원의 획득을 통한 경쟁우위 확보를 강조하는 자원기반 이론 등이 있다. 먼저 기업 조직의 특성과 형태에 대한 가장 기초적인 시각을 제시하는 거래비용 이론에 대하여 살펴보고, 협력성가에 영향을 미치는 요인과 직접적으로 관련된 주요이론으로서 네트워크 이론과 자원기반 연구의 최근 흐름을 소개한다.

(1) 거래비용 이론적 관점

Coase(1937)는 기업 경계의 결정과 기업이라는 조직형태가 발생하는 이유를 ‘거래비용(transaction cost)’이라는 개념으로 설명하였다. 거래비용 이론에 의하면, 가격 메커니즘을 통해 단기적 계약을 맺는 시장거래와 명령과 조정을 통해 장기적 거래를 맺는 조직거래는 각각 시장거래비용과 조직거래비용을 발생시킨다. 시장거래는 일회적인 거래형태로서 탐색비용(searching cost), 계약 작성비용, 계약 이행비용과 같은 시장거래에서만 발생하는 거래비용을 수반한다. 경제주체는 거래를 한 단위 증

가시킬 때 시장거래와 조직거래에서 각각 고유하게 발생하는 비용을 비교하여 더 우수한 편을 선택하여 거래비용 최소화를 이루며, 이러한 반복적 과정을 통하여 기업의 경계가 결정된다고 했다.

거래비용적 관점은 제한된 합리성의 한계 내에서 경제적인 효율성을 확보하고 기회주의의 위협으로부터 거래의 안정성을 얻기 위하여 라이선스, 공동연구, 조인트벤처와 같은 기업간 협력이 이루어진다고 보고 있다. 즉, 거래비용의 효율화를 위해서 완전한 시장거래와 조직거래의 중간형태 혹은 혼합형태(hybrid form)의 기업조직을 선택하는 것으로 본다(Williamson, 1985). 이와 같은 논리에 의하면, 시장거래에 가장 가까운 형태는 단순한 기술이전을 중심으로 하는 라이선스라 할 수 있고, 조직거래 혹은 위계에 가까운 형태는 조인트벤처(joint venture)나 컨소시엄과 같이 통합의 정도가 높은 협력형태를 들 수 있다.

이를 위해 기업간 공동투자를 통한 자산전유성을 높이거나 동일 기업과 여러 제휴를 형성함으로써 쌍방간의 의존성을 높이는 것이 필요하다는 주장이다. 파트너간 상호의존성의 증가는 파트너들의 기회주의적인 행동과 쌍방간의 갈등발생 요인을 줄일 수 있는 요인으로 작용할 수 있다. 제휴에 있어서 파트너간의 높은 신뢰성은 제휴과정에서 발생할 수 있는 비용요인보다 편익을 높일 수 있으며, 상대방이 보유하고 있는 자산을 습득할 수 있는 최선의 대안으로 작용하게 한다. 파트너에 대한 신뢰성의 증가는 파트너의 기회주의적인 행동을 억제하고 자산의 특수성에 의한 문제점들을 해결할 수 있는 바람직한 방법이기 때문이다. 또한 상호신뢰성의 구축을 통하여 파트너간의 공동운명체라는 인식을 공유하게 하고 탄력적인 기업운영을 가능하게 함으로써 제휴의 편익을 높이는 데 커다란 기여를 할 수 있다.

거래비용론적 관점은 거래를 시장-위계의 연속(market-hierarchy continuum)이라는 개념을 통해 기업간 협력에 대한 명확한 시각을 갖게 한다는 점에서 유용하지만, 협력관계의 구체적인 과정에 대한 충분한 이해를 돕기에는 몇 가지 한계를 지닌다. 먼저 거래비용 이론은 시장과 위계의 이분법적 사고로 인하여 나머지 유형을 혼합형태(hybrid form)라는 임시적인 개념으로 이해하고 있다. 그러나 많은 성공적인 기업이 안정적이고 지속적인 기업간의 연계를 통해 효율적인 경영을 해나가고 있고, 외부기업과의 협력관계가 소규모 기업에 필요한 자원과 기능을 제공함으로써 기업 성장의 기반이 되고 있다. 즉, 이들 기업의 탄생과 성장은위계제에 의한 통합

(integration)보다는 협력을 통한 준통합(quasi-integration)에 지속적으로 의존하고 있다.

(2) 네트워크 이론적 관점

네트워크 이론은 장기적 차원에서 시장거래와 내부화의 양극단중 하나를 선택하는 것이 아니라 교환관계에서 효율을 극대화하는 방안으로 제휴를 선택하게 된다는 것이다. 즉, 네트워크는 장기적 협력관계를 맺고 있는 둘 또는 그 이상의 조직체가 서로간의 독립성을 유지하면서 상호신뢰를 바탕으로 전략적 의도 하에서 장기적인 결속관계를 구축 및 유지하는 과정이라 볼 수 있다. 효율적 네트워크의 구축은 시장 거래에서 발생하게 되는 거래비용을 감소시켜줄 뿐만 아니라 내부화하였을 때 발생하게 되는 관리비용을 줄일 수 있는 효과적인 대안이 된다. 이러한 네트워크 이론은 최근의 급변하는 경영환경과 경쟁우위를 창출, 유지하는 데, 수많은 경영자원이 필요한 상황에서 기업들은 독자적 행보보다는 다른 기업들과의 유기적인 네트워크를 형성하고 그 네트워크망의 구성원이 되는 것이 더 효율적이라는 것을 전제로 한다.

앞에서 살펴본 거래비용 이론은 기업간 협력을 시장과 위계의 ‘혼합형태’로 이해하고 있다. 그러나 네트워크 이론은 기업간 관계를 고유한 논리를 가지고 있는 하나의 독립적인 경제제도로서 이해한다. 즉, 경제제도는 시장, 위계, 그리고 네트워크라는 조직형태로 이루어져 있으며, 이 중 네트워크 형태의 조직이 더욱 일반적인 조직 형태라는 가정에 바탕하고 있다(Powell, 1990).

외부 네트워크 활동은 해당기업이 상호 간의 전략적 목표 혹은 운영적 목표를 달성하기 위해 상호적 이득의 전제 하에 외부 기관들과 상호작용하는 활동들을 말하며(배종태, 정진우, 1997), 기술혁신과 관련하여 중요한 외부 네트워크 활동은 기술 협력, 고객연계와 외부자금 획득을 들 수 있다. 첫째, 기술협력은 기술적 자원과 관련된 외부 네트워크 활동을 말한다. 중소기업은 기술협력을 통해 기술혁신에 요구되는 투자비용과 투자위험을 줄일 수 있고, 외부지식을 흡수할 수 있으며 파트너가 가진 기술과 결합하여 기술적 시너지를 창출하거나 새로운 혁신아이디어를 창출할 수 있다(Hagedoorn, 1993). 부가적으로 신규시장 진출 및 기술표준설정 등을 통한 기술 선점효과를 누릴 수 있다.

둘째, 고객연계는 고객을 대상으로 하는 외부 네트워크 활동으로 기업은 고객연계 활동을 통해 기술혁신에 대한 아이디어를 얻을 수 있다. 또한, 기업은 고객연계 활동을 통해 새롭게 개발되고 있는 제품을 검증 받을 수 있는 기회를 얻게 된다. 셋째, 외부자금은 기업 외부로부터 기술혁신과 관련된 자금을 획득하기 위한 외부 네트워크 활동을 말한다. 중소기업은 내부 자금이 충분하지 않고 기술혁신은 상업적 성공의 불확실성이 높기 때문에 내부 자금으로만 기술혁신 활동을 전개하기에는 많은 한계가 있을 수밖에 없다.

(3) 자원기반 이론적 관점

자원기반관점(resource-based view)은 지난 세기동안 많은 주목을 받아 온 개념으로써, 기업 경쟁우위의 기반으로 기업이 보유하고 있는 자원의 이질성을 강조하고 있다. 기업의 전략을 외부적 요인인 경쟁적 위치 선점 및 여러 환경 요인들과의 결합을 모색하는 관점과는 반대로, 자원기반관점은 내부 조직이 보유하고 있는 자원으로 인해 발생하는 이익에 중점을 둔다. 기업이 비교적 희귀하고, 모방, 획득 또는 대체품에 대한 경쟁을 이겨낼 수 있는 자원들을 축적하고 이를 통해 경제적 가치를 생산함으로써 지속적인 성과 우위를 달성할 수 있다는 것이 이 이론의 핵심이다 (Barney, 1991). 자원기반관점은 기업가정신, 문화, 조직업무와 같은 특정한 기업 자원의 효율성과 경쟁우위와의 관계를 연구하는데 적용되어 온 개념이다.

자원기반관점의 지지자들이 일반적으로 자원을 자산, 지식, 능력, 조직의 프로세스 등을 포함하는 포괄적인 정의를 하는 경향이 있는 반면, Grant(1991)는 기업의 자원(resource)과 능력(capability)을 구분하고 자원을 유형과 무형, 그리고 인적자원의 세 가지 차원으로 분류하였다. 유형 자원에는 재무적 자산과 공장, 설비, 원자재 재고 등 기업의 물리적 자산이 포함되며, 무형 자원은 기업의 평판, 브랜드 이미지, 그리고 제품의 품질과 같은 자산을 포함하며, 인적자원은 조직원의 기술적 노하우 및 다른 지식 자산과 함께 조직 문화, 종업원 훈련, 충성도 등을 포함한다. 자원이 모든 분석의 기본적 단위가 되기는 하지만, 기업은 이러한 자원들이 한데 모여 조직의 능력을 창출함으로써 경쟁우위를 얻게 된다. 그래서 능력(Capability)은 가치 있는 자원들을 모으고 통합하여 효율적으로 활용하는 조직의 역량을 의미한다.

한편 Eisenhardt & Martin(2000)에 따르면 자원기반관점에 의한 제휴의 형성은 경쟁격화에 대한 대응방안으로서 선택하게 되며, 파트너 기업이 보유하고 있는 자원과의 결합을 통하여 자사의 전략적 위치를 강화하기 위하여 사용된다고 하였다. 제휴를 통하여 비용과 위험을 공유해 경쟁 시장 내에서의 위치를 강화시켜주며, 제휴의 형성자체가 구매자나 공급업자, 조직 내 구성원들에게도 기업이 미래를 밝게 해주는 신호로 비칠 수 있게 함으로써 기업의 생존가능성을 높일 수 있다는 인식을 심어줄 수 있다고 하였다. 이 이론에 따르면 제휴의 성과는 기술력, 마케팅 지식, 자금 등 부족한 보완 자산을 보유한 파트너를 선택하여 어떻게 시너지를 창출하도록 공동 노력할 것인가에 달려있음을 시사한다.

외부기관과의 협력에서 중요한 것은 파트너와의 관계이다. 전략적 제휴에 관한 연구에서 밝혀진 바에 따르면 협력을 위한 내부자원, 학습역량과 함께 협력파트너의 선정과 협력파트너와의 신뢰관계 및 보완성 등이 전략적 제휴의 성공을 결정하는 중요한 요소로 거론되고 있다(Hamel, 1989).

2. 대기업과 중소기업의 협력활동 유형

1) 단순거래와 공진화적 협력

대·중소기업간 관계를 포함하는 기업간 관계는 크게 단순 거래관계(Arm's length contractual relation)와 협력관계(Cooperation)로 나누어 볼 수 있다. 단순 거래관계는 거래에 참가하는 기업들의 경우 구매자는 거래비용을 낮추기 위해 한정된다. 하지만 경쟁 관계에 있는 다수의 공급자들과 낮은 종속성을 유지하며 거래한다. 이러한 단순 거래관계에서는 다수가 경쟁하는 입찰을 통해 이윤극대화를 위한 가격 협상이 이루어지며, 거래 기간이 짧고, 상세하게 작성된 문서화된 계약을 기반으로 거래가 이루어진다(Sako, 1992). 특히 대기업과 중소기업의 관계에 있어서는 대기업의 요구조건을 가장 저렴한 가격으로 만족시키는 중소기업만이 생존하게 되므로, 단기 지향적이고 상호의존도가 낮은 관계적 특성을 보인다(Weitz & Jap, 1995).

이러한 기업관계는 범용성 부품이나 낮은 기술수준의 부품을 생산하는 중소기업

과의 관계에서는 효율적일 수 있으나 높은 기술수준이 필요한 부품이나 특유의 자본과 기술에서만 생산이 가능한 부품을 생산하는 기업에 대해서는 적합하지 않다. 특히 범용성 부품이나 낮은 기술 수준의 부품을 생산하는 경우에도 거래의 장기적인 측면이나 제품의 진화라는 측면에서는 바람직한 유형이 아니다.

반면에 협력관계는 이윤극대화를 위해 파트너십 또는 장기적 계약에 의한 시너지 극대화를 중시하고, 구두 혹은 상황에 따라 계약이 이루어지는 유연성, 거래비용을 최소화하기 위해 효율성을 추구한다. 대·중소기업 관계측면에서 협력관계는 대기업과 중소기업이 상호 독립성은 유지하면서 자원과 정보를 공유하고, 이러한 상호작용을 통해 관계가 유지되는데, 이러한 관계에서 나타나는 특징은 상호간의 신뢰, 장기적인 파트너십, 높은 상호의존도, 정보 공유 등이 특징이다.

협력적인 조직간 관계는 구매자와 공급자 양측 모두에게 유익하다(Sheu., 2006). Dyer & Singh(1998)은 기업이 단순기업관계에서 중요한 정보교환, 상호보완적인 자원과 능력 그리고 효과적인 지배구조 등 관계 특정적 자산에서 유형의 투자로의 변화로 인해 경쟁우위를 달성하는 잠재력을 창출할 수 있다는 것을 주장했으며, 특히 협력관계에 있는 파트너 기업들 간의 양방향 정보 공유는 성공적인 파트너십을 확립하고 유지하는데 중요한 요인이다(Ellram, 1995).

단순 거래관계보다 발전된 모습을 보이는 기업간 협력관계는 단순한 협력에서 공진화형으로 발전하면서 부가가치가 더욱 높아진다(Eisenhardt & Galunic, 2000). 공진화적 협력은 단순한 협력이 아니라 진화를 위해 협력하고 경쟁하는 것이 특징이다. 이러한 조직의 진화는 조직군 생태학이론에서의 조직의 생성과 소멸 과정에 초점을 두고 변이, 선택, 보존이라는 세 가지 요소를 고려하면서 환경에 따른 조직들의 형태와 그 존재 및 소멸 이유를 설명하고 있다.

따라서 대·중소기업간의 협력에 있어 협력과 경쟁의 역학으로써 기업들이 민첩하게 진화하는 공진화적 협력은 완성업체와 부품업체 뿐만 아니라 완성업체에 대해서는 부품 개발 및 조립의 아웃소싱을 담당하고 부품업체에 대해서는 모듈 개발의 파트너로의 역할을 하는 0.5차 벤더인 모듈업체도 함께 고려되어야 한다. 이러한 삼자간 관계에서 보이는 정보와 보이지 않는 정보를 관리하고 각각의 기술 및 연구개발 역량 구축을 통해 함께 발전하는 공진화적 협력은 단편적이고 정태적이었던 협력에 대한 관점에 진화의 개념을 추가하여 복합적이고 동태적인 방향성을 제시해 준다.

역량구축 경쟁에서 역량구축을 가능하게 하는 수단은 기술 및 연구개발 역량구축을 통해서만 가능하다. 과거 성장의 원동력이 생산력이었다면 미래 비전을 제시할 수 있는 원동력이 바로 기술 및 연구개발 역량을 바탕으로 대기업과 중소기업이 상생할 수 있는 공진화적 협력을 지속적으로 추진하는 것이다. 단순 거래관계가 단기적으로는 보다 효율적일 수 있으나 장기적인 관점에서 관계가 지속될 경우 단순 거래관계는 기업간 관계의 발전에 있어 한계가 있으며, 단순 거래관계를 통해 지속적으로 신뢰가 구축되고, 성과가 확인되면 협력관계로 발전하여 장기적으로 상호작용이 가능해지는 것이 바람직하다 할 수 있다.

하지만 거래 기업 모두가 반드시 협력관계로 발전해야만 하는 것은 아니다. 대기업의 경우 소재나 부품을 공급하는 중소기업 중 해당 제품의 중요도, 중소기업의 능력과 발전 가능성, 기술과 소비자 환경의 변화 등 다양한 요소들을 활용해 전략적 판단이 필요하다. 이에 따라 중소기업의 경우도 자생력을 갖추고, 정보공유 및 상호작용에 있어서도 단기적인 관점의 저비용 추구가 아닌 역량 지향 특히 제품 개발 역량을 지향함으로써 협력 관계에 있는 기업들에게 경쟁자보다 큰 가치를 제공할 수 있도록 지속적인 노력이 필요하다.

2) 아웃소싱과 공급사슬

아웃소싱과 공급사슬은 사실상 기업의 경영효율성 제고와 핵심역량의 강화를 목적으로 실행되는 경영전략 방식으로서 사실상 비슷한 의미로 활용되지만, 엄밀히 말하자면, 아웃소싱은 주로 원청(구매)기업측면에서 기업의 수익성 혹은 생산 공정의 효율화를 위한 경영전략으로 이해할 수 있으며, 공급사슬 전략은 아웃소싱과 같은 외주, 혹은 하도급 거래를 통한 공급자-구매자간의 총체적 행위로 볼 수 있다.

한편, 공급사슬 전략은 원재료로부터 고객에 이르기까지의 전 과정을 공급사슬이라고 하고 각 부문들 사이의 물류, 정보, 자금의 흐름 등을 총체적으로 관리하여 공급사슬의 효율을 증가시키는 전략이라고 할 수 있다(Thomas & Griffin, 1996). 박연우와 이정희(2004)는 공급사슬 전략을 새로운 정보기술의 재배치를 통해 조직을 재구축하고, 상품과 서비스가 경쟁력을 갖도록 전략적 제휴를 통해 기업의 업무 효율

성을 강화시켜주는 협업 전략을 정의하였다. 이상, 각각의 개념에 대한 정의를 살펴볼 때, 두 용어 모두 기업 간 거래관계에서 경영의 효율성제고를 위한 전략적 방안을 알 수 있다.

3) 기업간 네트워크

기업 간의 협력은 크게 두 가지의 큰 영역으로 나누어볼 수 있다. 첫 번째는 기업 간의 네트워크가 얼마나 폐쇄적인가, 개방적인가라고 하는 측면과 둘째는 네트워크 지배구조가 얼마나 수평적인가 수직적인가 하는 것이다. 협력업체가 형성되는 조건에 따라서는 수직적 협력, 수평적 협력유형으로 구분할 수 있다. 먼저 수직적 협력은 경영규모의 대소 간의 격차 또는 생산품의 완성품생산과 그 구성에 필요한 부품생산의 오차에서 오는 경제적 우열 등의 경제적 상관관계가 강하게 작용하는 경우로서 대기업에 의한 중소기업의 지배관계가 전형적으로 나타나는 생산계열 관계를 말한다.

수평적 협력은 동일 종류품목인 생산에 있어서 대기업 지향적인 기술을 요하는 제품과 중소기업 지향적인 기술을 요하는 제품으로 구분, 생산하는 것이 효과적이라는 기술적 조건에 따라 대기업과 중소기업 간의 사회적 분업내지는 전문화에 의한 이익을 상호 얻게 되는 협력을 말한다.

네트워크 협력관계가 수평적이면서 협력관계가 개방성을 띄는 경우는 ‘혁신 공동체’라고 할 수 있다. 누구나 문제를 제안하고, 해결책을 제시하며, 어떤 해결책을 선택할지 결정할 수 있는 형태이다. 혁신 공동체의 사례로는 리눅스에서 운영하는 오픈 소스 소프트웨어 커뮤니티를 들 수 있다. ‘혁신센터’의 경우에는 기업 측에서 문제를 공개하면 누구나 해결책을 제안할 수 있는 유형으로 네트워크의 구조는 수직적 관계를 갖지만 네트워크는 개방성을 갖는 경우이다. 다양한 경로를 통해 아이디어를 얻을 필요가 있고 예상치 못한 경로를 통해 최고의 아이디어가 나올 수 있는 경우도 있다.

또한 네트워크를 개방했기 때문에 참여가 용이하고 여러 해결책을 저렴하게 평가할 수 있는 유형이다. 대표적인 예로는 이노센티브닷컴(InnoCentive.com)의 경우를

될 수 있다. 여러 기업이 과학적인 문제를 묻고 제시된 해결책 중에서 최적 안을 선택하는 경우에 이에 해당된다. 네트워크 협력관계가 폐쇄성을 띠면서 네트워크 당사자 간의 협력관계가 수평적인 경우는 ‘컨소시엄’이라 할 수 있으며 하나의 비공개 모임과 같은 형태로 참가자들이 모여 문제를 선정하고 어떻게 일을 진행할지 결정하며 해결책을 선택하는 유형이다. IBM이 반도체 기술을 공동개발하기 위해 엄선한 업체들과 파트너 관계를 유지하는 경우가 이에 해당된다.

3. 협력활동의 구성요인

Henderson(1990)은 협력활동과 관련하여 기업 실무경영진의 인터뷰를 통하여 협력활동의 구성 요소를 도출하였다. 그는 협력활동을 장기적 관여, 상호협동의 지각, 위험과 이익의 공유 및 참여적 의사결정의 이론과 개념에 일치된 여타의 품질 등을 반영 하는 관계로 정의하며, 협력활동의 구성요소로 파트너십의 상황변수와 실행변수 두 가지 측면으로 분류하였다.

파트너십 상황변수(Partnership in Context : PIC)는 파트너 간의 관계가 오랫동안 지속될 것이라는 믿는 정도라고 정의하였고 이는 관계가 안정적으로 오랫동안 지속되고 상호의존적으로 될 것이라는 파트너의 믿음을 생성하는데 중요하다고 말한다. 파트너십 실행변수(Partnership in Action : PIA)는 파트너십의 운영적 성과에 영향을 주는 정책이나 의사결정에 영향을 주는 파트너의 능력이라고 정의하였고, 지속적으로 협력관계를 유지할 수 있도록 해주는 행동적 요소라고 주장하고 한다. 이러한 파트너십 상황변수와 파트너십 실행변수는 각각 대기업과 중소기업 간 협력에 대한 몰입의 정도와 정보를 교환하는 정도인 협력수준이라고 할 수 있는데, 이러한 협력 몰입과 협력수준을 측정하는 구성요인은 다음과 같이 확인할 수 있다.

1) 협력몰입

Henderson(1990)이 정의한 협력관계가 오랫동안 지속될 것이라 믿는 정도와 안정적이고 상호의존적으로 관계가 존속할 것이라는 믿음을 의미하는 파트너십 상황변

수인 협력몰입은 상호의존, 상호결속, 상호신뢰에 대한 구성원들의 인지로서 측정될 수 있다. 이러한 협력몰입은 기업과 기업, 대기업과 중소기업의 관계가 어느 한 쪽의 입장이 우위에 있어 관계를 강요하고 이익과 기술을 요구하는 비대칭적인 관계가 아니라 파트너십을 유지하고 상호의 이익을 위해서 공동으로 노력하는 대등한 관계에 있어서 나타나는 몰입이라 할 수 있으며, 협력몰입이 높다는 것은 더욱 더 오래 또는 깊은 관계를 유지하고자 하는 기업의 구성원들 혹은 경영자의 의지가 높다고 할 수 있다.

(1) 상호의존

상호의존이란 파트너가 제공할 수 있는 자원에 대한 해당 기업의 요구나 필요정도로 정의할 수 있다. 즉, 공급사슬에 참여한 기업들이 의사결정시 서로에게 미치는 영향의 정도를 말한다(권순재 외, 2006). Mohr & Spekman(1994)은 협력관계를 양립 가능한 목표의 공유, 상호이익의 추구, 높은 수준의 상호의존성을 인정하는 독립된 두 기업 간의 의도적인 전략적관계로 정의하였다. Cook(1977)은 기업들이 상호이익이 되는 목표를 달성하기위하여 협력관계를 구축한다는 것은 각자가 다른 파트너에게 의존한다는 것을 인정하는 것이라고 하였다. 협력관계에 의한 상호의존으로 획득하는 이익이 단일 기업으로 부터 획득할 수 있는 이익보다 더 많은 이익을 제공할 것이라는 것을 인식한다는 것이다.

Holland(1995)는 상호의존도에 따라 파트너간의 협력관계에 미치는 영향의 중요성을 주장하였으며, Heide & John(1990)은 참여기업들이 의사결정시 서로에게 미치는 이익의 정도를 인식하면서 발생하게 되는데 파트너에 대한 상호의존도는 의사결정시 고려해야 될 대상의 중요도, 파트너의 중요성 정도에 의하여 결정된다고 주장하고 있다. 상호의존이 높은 경우 서로 갈등을 유발 할 확률은 줄어들게 되고 또한 상호간의 관계지속을 추구하게 된다(오상조, 2002).

(2) 상호결속

상호결속이란 관계를 유지하기 위해 최대한의 노력을 할 만큼 중요하다고 믿는

것으로 관련 기업과의 관계를 오래 지속시키기 위해 전력을 다하려는 자발적 의도를 말하며(Morgan & Hunt,1994),가치 있는 관계를 유지하기위한 지속적인 욕구라고 정의할 수 있다(소순후, 2004). 상호결속은 파트너간에 관계가 지속되기를 원하며, 실제로 관계지속을 위하여 노력한다는 것을 의미한다. 또한 상호결속은 파트너 간 제후관계에 전력하겠다는 의지로 파트너와의 공동 운영 중에 예측하지 못한 문제가 나타날 수 있을지라도 협력관계를 맺겠다는 관계의 지속성과 미래지향성을 내포하는 것으로 관계가 얼마나 장기화 되는가를 대변해 주는 변수이다(최진석, 2000; 김태우, 2006).

Ellram(1995)은 파트너들 간에 상호호혜적인 관계에 의한 결속정도가 조기에 중요한 영향을 미친다는 것을 주장하였으며, 특히 파트너들이 단기적인 목표와 관계보다는 장기적인 관계와 목표를 선호하며 이러한 요인들이 파트너 서로에게 협조적인 자세와 지속적인 관계를 유지하는데 중대한 역할을 한다고 말하고 있다. 홍성준(2004)은 구매자와 공급자 관계의 지속성이나 미래의 안정성은 그 관계에 대한 몰입의 정도로 측정될 수 있다고 주장하였다. 즉, 상호결속의 정도가 낮은 파트너들은 그 관계에 대한 결속력이 약해 쉽게 거래관계가 끝날 가능성이 큰 반면, 상호결속의 정도가 높은 파트너들은 기회주의적인 행동을 하지 않고 개별적, 공통적 목표를 달성할 수 있다. 즉, 상호결속의 정도가 높은 파트너들은 서로에게 전력을 다하며, 장기적 목표와 단기적 목표간의 균형을 이루고 그 결과 협력활동의 성공을 기대할 수 있다(Mohr & Spekman,1994; Cummings,1984).

(3) 상호신뢰

상호신뢰는 타인의 이해관계와 필요, 즉 상대방 입장에서 행동하는 것 (Jarillo, 1988)또는 타인이 갖는 선의에 대한 믿음(Ring & Van de Ven, 1992)으로 정의된다. 다시 말하면 상호신뢰는 파트너 상호간에 서로의 약속을 믿을 수 있고, 각자가 맡은 바 의무를 완수할 것이라는 파트너에 대한 믿음으로, 이는 기업 간에 협력하려는 의도와 깊은 관련을 갖는다(Pruitt,1981).

오상조(2002)는 상호간 신뢰를 위험에 대한 감수의지라고 정의하였으며, Kumar & Dissel(1996)은 신뢰가 관계에 있어 불확실성을 줄여주므로 공급사슬관계에 있어

서 주요요인으로 설명하고 있다. 파트너 기업 간의 신뢰란 자신의 거래 파트너를 믿고 의존하려는 의지를 뜻하는 것으로, 거래기업이 자사의 성과에 부정적인 결과를 초래할 행동을 취하지 않을 뿐 아니라 긍정적인 결과를 가져오는 행동을 취할 것이라는 믿음의 정도를 말한다(Anderson & Narus, 1990). 즉, 상호신뢰는 상대방이 의무에 충실할 것이라는 기대(Wilson,1995)와 함께 파트너 일방이 자신에게 유리하도록 상대방을 이용할 수 있는 상황이라도 행동을 자제한다는 의지를 말한다. 따라서 상호신뢰는 파트너간의 관계에서 기회주의를 억제하는 안전장치이며, 계약상 모든 가능한 내용을 명문화하는데 따르는 비용을 감소시키고, 예기치 못한 상황 하에서도 협력적 활동이 지속되는 근간이 된다.

Schurr & Qzanne(1985)는 구매자와 공급자의 협상에 있어서 신뢰가 문제해결 및 건설적인 대화의 핵심임을 발견하였다. 즉, 상호신뢰를 바탕으로 파트너 간 관계는 한층 강화되며(Fichman & Levinthal,1991), 이는 협력적 활동으로 구체화 된다. Morgan & Hunt(1994)는 상호신뢰가 몰입과 더불어 협력을 증가시키며, 기능적 갈등과 불확실성 감소에 기여한다고 하였다. 따라서 상호신뢰는 오늘날 공급사슬신장에 놓여 있는 조직간 거래나 기업과 고객과의 관계에 있어 매우 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 신뢰에 대한 연구는 1980년대 중반까지 사회학, 심리학과 같은 사회과학 분야에서 시도된 주제였으나 1980년대 말 사회과학 각 분야에서 개인간 관계에서의 신뢰는 물론(Wrightman,1991; Hegelson,1994), 집단간 신뢰(Zanders,1994)보다 거시적인 조직간 신뢰(Bradach & Eccles,1989; Powell,1990)나 사회제도적 수준에서의 신뢰(Fukuyama,1995) 등으로 연구 되어 왔는데(신동엽,1999), Hosmer(1995)는 신뢰를 사람과 사람, 집단과 집단, 기업과 기업 간의 관계에서도 똑같이 적용할 수 있다고 주장하고 있다(김재전 외,2003). 신뢰는 기업간 협력관계에 있어서 반드시 유지되어야 하는 긍정적인 관계의 근간이라 할 수 있는 것이다.

2) 협력활동 수준

또한 Henderson(1990)은 지속적으로 기업과 기업의 협력활동이 유지될 수 있도록 하는 요인으로써 협력활동 수준을 중요한 요인으로 보고 있는데, 이는 중요정보를

교환하고 있는 정도나, 지식을 교환하는 수준, 공동의 이익을 공유하는지의 여부, 의사결정이 필요한 사안에 대해서 상호 간 협의하는 정도 등으로 측정되어 지고 있다. 기업 구성원들 또는 경영자는 협력의 과정 속에서 정보를 공개하고 기술적인 협조뿐만 아니라 인력을 파견하거나 상호 기업의 경영활동에도 관심을 기울이는 등 적극적인 폭 넓은 관계를 가지도록 해야 하며, 이러한 협력활동수준은 기업이 얼마나 협력을 기업활동의 중요한 부분으로 판단하고 참여하고 있는가를 나타내는 지표라 할 수 있다.

(1) 지식 및 정보공유

지식 및 정보공유는 상호 신뢰에 기반을 둔 보안이 요구되는 강도의 중요정보를 파트너가 이용할 수 있도록 하는 행위로 단순한 정보교환의 의사소통과 구별된다. 지식 및 정보공유는 기업이 공급사슬의 다른 참여 기업들에게 지식 및 정보를 이용할 수 있게 하려는 의지이다(Global Logistics Research Team, 1995).

Mohr & Spekman(1994)은 정보공유에 대해 각 기업이 소유한 정보를 파트너 간에 의사소통을 하는 것으로 정의하고 있다. 끊임없이 변하는 현재의 환경에서 필요한 모든 지식과 역량을 한 기업이 독자적으로 개발하기는 어려운 일이므로, 이러한 어려움을 극복하는 방법 중의 하나가 거래기업들과의 협력을 통해 새롭고 중요한 지식을 서로 배우고 공유하는 것이다. 그래서 기업들이 거래 파트너들과 지식 및 정보를 공유하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 기업은 파트너에게 제공한 정보가 파트너의 기회주의적 활동에 사용되지 않고 상호 호혜적인 활동에 사용될 것이라는 믿음이 있어야 파트너와 지식 및 정보를 공유하고자 할 것이다. 재무상태, 미래계획 등과 같은 기업의 주요 정보는 더욱 그러하다(Spekman et al.,1998).결국 기업 간 신뢰가 증가할수록 기업 간 관계는 긴밀하게 되고, 기업 간 관계가 긴밀할수록 기업 간에 교환하는 정보의 양은 증가하게 될 것이다(Moberg et al.,2002).

기업마다의 문화, 구조, 목표가 다를 뿐만 아니라 기업 간 거래는 영원히 지속되는 것이 아니기 때문에 자신과의 직접적인 경쟁자와 함께 일하는 공급사슬 파트너와의 정보공유는 많은 문제를 내포하게 된다. 정보공유는 정보를 제공받는 쪽에서 이를 악용할 수 있는 위험성이 있기 때문이다. 예를 들어 파트너에게 제공되었던 정

보가 경쟁관계에 있는 다른 기업에게로 흘러들어갈 가능성도 있고 파트너가 다른 유리한 거래 선을 찾는 데 이용할 수 도 있다. 이러한 어려운 문제를 극복하기 위해서는 기술적인 인프라가 기반이 되어야 함은 물론이고, 거래 파트너 간에 공통적인 목표 신뢰 등 기업 간의 긴밀한 협력관계에 의한 파트너십 구축이 선행되어야만 한다(서아영, 2001; 김창봉, 2002; 홍관수, 2003).

기업 간 정보공유에 따른 효과는 다음과 같다(Global Logistics Research Team, 1995). 첫째, 기업 간 정보공유는 불확실성을 줄여준다(Bensaou & Venkatraman, 1996). 제조업자가 생산계획을 결정하기 위해서는 자신의 생산계획뿐만 아니라 구매자의 수요계획과 공급자의 공급계획에 관한 정보도 필요로 하므로, 각 기업의 의사결정에 더 많은 불확실성을 초래하게 되는데(Pfeffer & Salancik, 1978), 이런 경우 정보공유는 불확실성을 줄여주게 된다.

둘째, 공급사슬 참여 기업 간에 정확한 정보를 공유하는 것은 채찍효과(bullwhip effect)로 알려진 정보왜곡 현상을 감소시켜 비용을 절감한다(Metters, 1997; Sahin & Robinson, 2002; Simchi-Levi et al., 2003; Chopra & Meindl, 2004). 채찍효과는 공급사슬 내에서 소매업자에게 도매업자, 제조업자, 원재료 공급업자로 이동할수록 주문의 변동이 증가하는 현상을 말한다. 왜곡된 정보는 공급사슬의 통합을 저해하는 결과를 초래하게 되어 제조원가, 재고비용, 보충 리드타임, 운송비용, 선적과 하역비용등에 부정적인 영향을 주게 된다.

셋째, 기업 간 정보공유는 시야를 넓혀주므로 공급사슬의 성과를 개선할 수 있는 의사결정을 내릴 수 있게 해준다(Chopra & Meindl, 2004).

(2) 이익공유

이익공유란 협력관계를 형성하고 유지함으로써 얻어진 성과를 분배하고 공유하는 것이다. 기업간의 이익공유는 기업간 거래 선상에서 기업들이 각각의 파트너와 지속적인 관계를 유지하기 위한 필수적인 변수이다. 특히 공급사슬에 참여하고 있는 기업들은 거래를 통하여 발생하는 이익을 공유하고 위험에 공동으로 대처하여 최소화하도록 노력한다(김현용, 2008). Lee & Kim(1999)은 바람직한 협력관계에 대하여 상호간 정보를 공유하고, 이를 통하여 위험과 이익을 공유하고, 수동적인 관계가 아니

라 능동적인 관계라고 정의하고 있다.

(3) 의사결정 협의

의사결정 협의란 서로의 이익과 목표를 위해 공동으로 서로의 계획 및 의사결정을 조절해 나가는 것이라고 정의할 수 있다. 구매자와 공급자간에 의사소통은 성과에 많은 영향을 미치므로 상호간의 관계는 매우 중요하다(김수욱 외, 2005). 상호의사결정을 하기 위해서는 최고경영자가 협력관계의 중요성을 알고 적극적으로 지지했을 때 가능한 요인이다(김현용, 2008).

이처럼 기업과 기업 간의 협력활동의 구성요인이라 할 수 있는 협력몰입은 협력 관계를 가지고 있다는 것 자체에 대한 몰입과 장기적으로 또 다른 협력관계를 창출하거나, 기존의 협력관계를 계속적으로 유지해야 한다는 유지적 몰입, 협력이 회사의 비전과 성장, 매출에 도움을 줄 것이라는 신뢰에서 비롯하는 관계에 대한 긍정적인 인식으로써 구성된다고 할 수 있으며, 협력활동 수준은 이러한 협력관계가 긍정적으로 유지됨에 있어서 상호 교환하는 정보의 수준, 이익의 공유 정도, 의사결정의 협의 정도, 상호 간의 기업활동에 있어서 협력관계가 얼마나 진지하게 받아들여지고 있는가를 나타내는 다양한 교환적인 요인들로 구성되고 있음을 확인할 수 있다.

이와 같은 기업과 기업 간의 협력관계에 대한 선행연구의 고찰을 통해서 본 연구는 대기업과 중소기업의 협력활동을 중소기업 종사자들이 얼마나 중요하게 인식하고 있으며, 중소기업의 경영활동에 있어서 이러한 협력이 반드시 필요한 기업활동의 하나로써 인지되고 있는지의 여부, 협력관계를 유지하는 것에 대한 긍정적인 인식 등을 측정하고자 협력활동의 구성요인을 협력몰입과 협력활동수준으로써 구분하여 측정하도록 하였다. 또한 관계의 주체가 되고 있는 중소기업의 역량에 따라서는 이러한 협력의 결과 나타난 중소기업의 협력성과인 경영성과가 어떻게 변화하는지를 알아보기 위해서 중소기업 역량에 대한 선행연구를 고찰하고자 하였다.

제 2 절 중소기업 역량

1. 역량의 개념과 유형

1) 역량의 개념

조직의 역량 또는 자원의 개념은 전략연구에 있어서 80년대 이후의 자원기반관점의 전략연구가 일반화된 이후에 사용되기 시작하였다. 기업의 외부환경이 기업활동과 성과의 중요한 요인이라는 관점이 기업이 보유하고 있는 자원 즉 역량의 보유가 매우 중요한 성과요인이라는 연구로 그 초점을 옮겨가면서 보편적인 용어로 정립이 된 것이다. 이에 기업의 경쟁우위는 변화하는 외적 환경에의 적응과 더불어서 기업이 내적인 역량을 갖출 때에 가능한 것이라는 견해가 보편적으로 받아들여지게 되었다(Andrews, 1971).

조직의 ‘역량(Competence)’이라는 용어는 조직의 특성을 기술하기 위해서 Selznick(1957)이 처음 사용한 개념으로 “기업의 강점 또는 약점으로 정의될 수 있는 모든 것”이라는 포괄적 정의를 사용하고 있다. 이를 Stalk(1992)는 기업의 재무적, 물적, 인적, 조직적 자산들을 연계시키고 이용할 수 있는 기업의 특성이라고 정의하고 있는데, 이에 따르면 자원은 기업이 가진 역량의 원천이며, 역량은 직접적으로 경쟁우위를 가져다주는 것으로 구분된다.

기업의 역량이란 한 조직이 다른 경쟁조직에 비해서 특별하게 잘 수행하는 능력을 의미한다. Stalk, Evans & Shulman(1992)은 역량을 자원기반관점에서 조직이 이용할 수 있는 자원의 특성이라고 정의하였다. 또한 Diericks & Cool(1989)은 기업역량을 기업이 경쟁사보다 더 나은 성과를 거두기 위해 자원을 조달, 개발, 배분할 수 있도록 해주는 동적이고 비정형적인 메커니즘으로 정의하였다.

이러한 기업역량에 대한 연구는 1990년대 주류를 차지한 자원기반 관점을 주축으로 현재까지 많은 연구가 진행되어 왔다. 자원기반관점에 따르면 역량은 조직이 보유하고 있는 자원 중 가치가 있고, 모방하기 어려우며, 전략적 대체자원이 없고 희소한 4가지 조건을 가지고 있어야 한다고 했다. 그리고 이들 역량을 보유한 기업일수록 다른 기업에 비해 경쟁우위를 누리게 된다고 보고 있다.

따라서 본 연구에서는 중소기업의 역량을 자원기반의 관점에서 파악하도록 하였으며, Diericks & Cool(1989)의 정의를 중소기업에 대입하여, 중소기업이 보유하고 있는 자원 중 가치가 있고 타 기업에 비해서 경쟁우위를 가질 수 있도록 도와주는 요소의 집합이라는 개념으로 파악하였으며, ‘기업이 가진 자산을 효과적으로 활용하여 차별적인 경쟁우위를 가져다주는 능력’이라고 정의하도록 하였다.

2) 역량의 유형

자원기반관점에 따라 분류한 역량 유형은 연구자들에 따라 상이하게 파악되고 있다. Hofer와 Schendel(1978), Grant(1991), 그리고 Mahoney(1995)의 자원기반관점으로 분류한 역량은 조직 내 역량의 원천인 경영자원을 포괄적으로 포함하고 있으며, 그 분류 기준의 타당성이 높아 많은 연구자들에 의해 적용되고 있다. 즉, 이들은 역량을 재무적 자원, 물질적 자원, 인적 자원, 기술적 자원, 명성, 조직적 자원 등 6가지로 분류하였다. 그리고 Snow와 Hrebiniak(1980)는 일반관리, 재무관리, 마케팅 및 판매관리, 시장조사, 연구개발, 엔지니어링, 생산관리, 유통관리, 법률적 업무, 인사관리 등과 같은 10가지 기능별 기준으로 역량을 분류하였다.

또한 Porter(1985), Barney(1991, 1995) 등은 기업의 경쟁우위의 원천을 가치사실에 근거하여 설명하고 있는데 특히, 기업의 역량을 기업의 본원적 활동과 지원활동으로 구분함으로써 내부역량의 포괄적인 범주와 핵심역량의 협의의 범주를 구분하여 역량을 파악하고자 하고 있다.

Hitt와 Ireland(1984)는 일반관리, 생산/운영, 엔지니어링, 연구개발, 마케팅, 재무관리, 인적자원관리, 정부관계 등을 들고 있다. 또한 Barney(1991)는 역량을 물질자원, 인적자원, 조직자원의 세 범주로 분류하였다.

국내의 경우 이석규(1997)는 기업의 핵심역량을 핵심활동과 지원활동으로 나누어서, 전자는 인사관리, 재무관리, 생산관리, 마케팅 관리 등을 적용하였으며, 후자를 자재관리, 경리/회계관리, 연구개발관리, 정보관리 등을 들었다. 장세진(2000)은 역량의 유형을 기능별 능력과 조직상의 능력으로 구분하였는데, 기능별 능력은 생산기술, 연구개발, 마케팅, 브랜드 등 특정 기능별 분야의 능력이라고 하였으며, 조직상

의 능력은 기업조직 내에서 그 기업이 갖고 있는 여러 가지 기능별 부서의 능력을 조합하여 새로운 조합을 이루어서 활용할 수 있는 능력이다. 이장우(2001)는 재무자산, 유형자산, 무형자산, 기술자산, 조직자산 등으로 분류하였으며, 여기에서 무형자산은 상표명, 명성, 기술적 노하우, 마케팅 등이 속한다고 하였다.

연구자별로 역량유형을 정리한 것은 아래의 표와 같이 정리할 수 있다.

[표 2-1] 자원기반관점에서의 역량유형

연구자	역량유형
Hofer & Schendel (1978), Grant(1991), Mahoney(1995)	- 재무자원(Financial) - 인적자원(Individual) - 무형자원(Reputation) - 물적자원(Physical) - 기술자원(Technology) - 조직자원(Organization)
Snow & Hrebiniak (1980)	- 일반관리 - 시장조사 - 연구개발 - 생산관리 - 인사관리 - 재무관리 - 마케팅 및 판매관리 - 엔지니어링 - 유통관리 - 법률적 업무
Porter (1985)	- 핵심역량(본원활동) : 물류, 생산, 유통, 판매, 서비스활동 - 내부역량(지원활동) : 기업하부구조, 기술개발 및 획득
Hitt & Ireland (1986)	- 일반관리 - 엔지니어링 - 재무관리 - 인사관리 - 생산 및 운영 - 연구개발 - 마케팅 - 정부관계
Barney (1991)	- 물적자원 - 조직자본자원 - 인적자원
장세진 (2000)	- 기능별 능력 - 조직상의 능력
이장우 (2001)	- 재무자산 - 무형자산 - 조직자산 - 유형자산 - 기술자산

본 연구에서는 기업의 역량을 측정하기 위한 유형별 분류에 있어서 Porter가 분류한 역량 유형의 분류 기준을 이용하여 본원적활동인 핵심역량과 지원활동인 내부역량을 토대로 중소기업의 역량을 파악하도록 하였다.

2. 자원기반관점에서의 중소기업 역량

1) 자원기반관점의 기업과 역량

기업이 보유한 자원에 근거하여 기업을 보는 시각인 자원기반관점은 1980년대 이후 부상하기 시작한 관점으로써 전략적으로 제시된 자원기반관점은 조직학자, 전략경영론자들의 관심을 산업의 구조와 같은 기업 외부의 환경요인에서 기업이 보유하고 있는 자원으로 확장시켜주었다는 데 큰 의의가 있다. 그는 기업을 생산적인 경영자원의 집합체로 보는 관점을 제시하였는데, 이러한 관점은 산업조직론적 접근이 가지고 있는 한계점들을 보완할 수 있다는 장점이 있다(Conner, 1991; Mahoney & Pandian, 1992).

물론 이러한 관점이 전혀 새로운 것은 아니었다. 이미 1980년대 이전에도 기업의 성과가 기업이 보유한 역량에 의해서 결정된다는 견대가 나타나고 있었다. 초기의 대표적인 학자로 Selznick(1957)과 Andrews(1971)는 기업 간의 서로 다른 역량이 경영성과의 차이에 영향을 준다는데 초점을 맞추었다. Selznick(1957)은 기업의 독특한 역량이란 개념을 제시하였으며, Andrews(1971)는 경영전략을 기업내부의 강점과 약점을 기업 주변의 외부 환경에서 오는 기회와 위협에 대응하는 것으로 정의하였다. 특히 Penrose(1959)는 “기업은 자원의 집합이고, 자원은 잠재적인 서비스의 묶음”이라는 명제로 보유자원의 중요성을 주장했었다.

이후 기업이 보유한 특정 자원의 특성들이 기업 간 수익률 차이를 유발하는 주요 원인임을 규명하면서 자원기반관점의 이론적 토대가 더욱 견고하게 마련되게 되었으며, 초기의 개념적 연구와 이론적 탐구가 실증연구의 흐름으로 옮겨지고 있는 것이 최근의 추세이다.

한편 자원기반관점은 두 가지 학파로 분류할 수 있는데, 하나는 ‘구조’에 초점을

둔 학파이며 다른 하나는 ‘과정’에 초점을 둔 학파이다. 구조에 초점을 둔 학파는 어떠한 자원이 평균이상의 경제적 이익을 가져다주는지를 파악하고, 자원이 어떻게 경쟁우위의 근거가 되는가를 규명하는데 관심을 가지는데 반해(Barney, 1991), 과정에 초점을 두는 학파의 경우엔 가치 있는 자원을 개발, 증가시키며 보호함으로써 경제적 이익을 창출하는 과정에 중점을 둔다(Amit & Schoemaker, 1993). 이러한 연구의 흐름들은 명확히 구분되어지는 것은 아니나, 상호보완적인 시각을 제공하고 있어 역량에 대한 연구를 파악함에 있어 의미가 크다.

또 하나의 흐름은, 자원 그 자체보다도 자원을 이용하는 조직의 능력에 초점을 맞춘 연구의 흐름이 있다(Prahalad & Hamel, 1990). 이러한 접근방식은 자원기반관점의 과정학과 개념적으로 유사하다고 볼 수 있는데, 능력이란 개념 자체가 광의의 경영자원으로 포함시킬 수 있기 때문에 이는 자원을 이용하는 과정을 내포하고 있다고 해석하는 것이 맞을 것이다.

이러한 자원기반의 관점들이 점차 발전해 오면서 이 분야의 학자들은 재무적, 물리적, 개인적, 조직적 속성들을 기술하는데 있어 다양한 용어를 사용하였는데 자원(Resource), 능력(Capabilities), 역량(Competence) 등이 그것이다.

2) 중소기업의 역량과 전략적 경영

1980년 이후 조직과 경영에 대한 연구의 범위에서 내부역량에 대한 논의가 다시 등장하게 된 이유는, 1970년 대 이후 전략론의 주류로 자리 잡은 산업조직론적 전략론에 대한 반성이 시작이었다. 산업조직론적 전략론은 기업의 외부 환경에 의해 기업 내부의 전략이 결정된다는 논리로써, 이는 기업의 내부에 대해 상대적으로 관심을 기울이지 않았었다. 이에 반해 자원기반관점은 기업의 내부로부터, 특히 기업이 보유한 자원에 의해 전략이 결정된다는 논리이다. 이에 의하면 기업이 장기적으로 높은 성과를 내기 위해서는 경쟁력 있는 자원을 끊임없이 축적하고, 이러한 보유 자원에 근거하여 전략을 수립해야 한다는 것이다.

자원기반관점은 Barney(1991)나 Porter(1985)에 의해 기업을 자원 중심으로 해석한 대안적인 이론이 아닌 보완적인 이론이라는 비판을 받기도 했었으나, 전략적 경

영을 연구하고 기업이 전략적 관점을 계속해서 도입하고 활용하는 시대적 변화의 흐름과 필요에 의해서 보유자원과 능력, 핵심역량 등의 개념으로 발전하며 새로운 분석의 틀로써 자리잡고 있다. 자원기반관점은 기업을 경영자원 간 학습을 통한 새로운 가치를 창출하는 존재로 파악했다는 점에서도 의의를 찾을 수 있다.

3) 중소기업의 역량과 경쟁력

중소기업의 핵심역량이 중소기업이 다른 기업들과 비교하여 더욱 경쟁력을 발휘할 수 있는 경쟁우위 요소를 갖추고 이를 지속적으로 개발해 나갈 수 있는 능력을 뜻하는 것이라면, 중소기업의 내부역량은 이러한 핵심역량을 포함하는 포괄적인 개념으로써, 기업이 단순히 잘하는 영역뿐만 아니라, 제품이나 서비스를 개발하고, 공정을 개발하여 생산해 내는 능력, 아이디어를 구체화하고, 연구개발의 성과를 제품화하는 능력, 기술수집능력, 위기대처능력 등과 같이 중소기업의 기업활동을 이롭게 하는 요인들을 뜻하는 것이다.

조직이 내부역량을 갖추고 있다는 것은 지속가능한 경쟁우위를 구축하려는 기업에게 중요한 경쟁력 결정요소로써 작용하며, 기업이 반드시 개발해야 하는 중요한 산출물의 하나라고 평가할 수 있다. 이석규(1997)는 협력활동의 강도를 결정하는 요인인 조직내부역량에서 핵심역량은 협력활동의 중요한 산출물인 동시에 미래에 다른 혁신활동을 진행하기 위한 중요한 투입물로 간주될 수 있다고 강조했다. Penrose(1959)의 자원기반관점에서는 기업을 생산자원집합체로 보고, 기업의 확장은 자원의 단순 투입이 아닌 주어진 생산자원을 보다 효율적으로 사용할 수 있는 기회에 달려있다고 주장했다. 즉, 기업이 특별한 조직능력을 창출하는 상호 연관된 유형 및 무형자원의 집합체로 인식하며, 여기서의 기업능력은 특정기능이나 가치창조 활동을 수행하는 능력을 일컫는다. 한 기업이 다른 기업과 비교해서 차별화된 우월적 자원을 보유하고 있다면, 이 기업은 우월적 능력을 보유한 것으로 볼 수 있다 (Grant, 1991; Peteraf, 1993).

자원기반관점에서 혁신활동은 단순히 시장기회를 찾기 위한 외부환경 분석과정에서 진행되는 것이 아니라 조직이 핵심역량(Core Competence)을 구축하기 위해 기업

내부를 파악함으로써 혁신활동이 착수된다. 따라서 혁신활동에 대한기업 간 차이는 특정한 자원과 관련되어 있는 것으로 바라본다.

핵심역량(Core competency)으로 통칭되는 우월적 능력은 가치전달체계에서 가치 창조나 효율성에 지대한 영향을 미치기 때문에 중요성이 강조된다. Bruton & White(1994)은 자원기반관점에서 경쟁우위는 기업의 수익성에 의해서 결정되는 것이 아니라, 기업이 확보한 내부자원 및 이러한 자원들의 활용방법이 더 중요한 기준 요소라고 설명한다. 그리고 이러한 자원은 크게 유형자원(기계 설비, 건물, 현금 등) 또는 무형자원(브랜드 인지도, 품질, 기업 문화, 혁신 등)로 구분할 수 있으며, 가치를 제공할 수 있는 자원은 복제불가능성(Non-replicable), 독특성(Unique), 희귀성(Rare)이라는 세 가지 특성을 지녀야 한다고 주장한다.

핵심역량 중에서 혁신역량(Innovative Capability)은 기업의 기술, 제품, 프로세스, 지식, 경험 및 조직을 포함한 특정자산 또는 역량으로 지칭되며, 기업의 기술혁신전략을 지원하고 촉진하는 포괄적 기업특성구성이다. Burgelman(2009)은 혁신역량에 대해 기업의 혁신전략을 촉진하고 지원하는 일련의 기업특성으로서 지속가능한 성공을 보장하는 매우 중요한 자원이며 혁신활동의 중요한 결과로 간주하고 있다고 설명한다. 또한 그는 혁신측정프레임워크를 개발하여 혁신역량과 경쟁우위의 정량적 관계 분석함으로써, 혁신역량이 기업 경쟁력을 강화시킬 수 있다고 말했다.

4) 중소기업의 역량 및 성과

기업의 핵심역량은 경쟁우위의 원천이다. 기업은 핵심역량의 강화를 통해 자사의 경쟁우위를 확보함으로써 기업의 경영성과를 높일 수 있다. 오늘날 기업은 치열한 경쟁환경에서 상대기업보다 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해서는 그 기업 특유의 핵심역량 즉 경쟁우위 원천을 확보하여 이익창출을 통한 경영성으로 이어질 수 있도록 하여야 한다. 즉 경쟁우위의 원천으로써 기업의 외부 환경 분석과 내부역량강화가 경쟁우위의 주된 원천이라고 할 수 있다. 기업의 외부환경으로부터 발생하는 기회와 내부에서 나타나는 강점은 역량을 집중하여 극대화하고, 외부환경으로부터의 위협과 내부의 약점을 극소화하는 방향으로 경영전략 관리를 해야 지속적 경쟁우위

를 획득할 수 있다.

통상적으로 경쟁우위란 기업의 입장에서 보았을 때 시장경제에서 승리함을 의미하여, 이는 고객들이 시장에서 그 기업의 제품을 구매하거나 서비스를 제공받았을 때 획득되어지는 것이다(Hall,1993).그리고 경쟁우위를 창출하기 위해서는 기업특유의 자산뿐만 아니라, 희귀하고 가치가 있고 모방할 수 없고 거래할 수 없으며, 비대체성을 가지는 기업의 자원의 보유라고 할 수 있다(Grant1991; Hao,2000).이러한 기업의 자원은 무형이거나 유형일수도 있으며(Olavarrieta & Ellinger,1997), 모방이나 이전 그리고 대체할 수 없도록 보호할 수 있는 정도의 시간까지 지속적으로 경쟁우위를 유지할 수 있다고 하였다(Grant,1991). 그리고 Wade & Hulland(2004)는 자원기반이론에 근거하여, 기업이 보유한 일련의 자원들이 경쟁우위를 얻을 수 있게 해주며, 장기적으로 우위의 성과를 가져온다고 하였다. 또한 Bhardwaj.(1993)은 기업의 경쟁력 원천인 규모의 경제, 제품 및 공정의 혁신, 상표자산, 협상능력 등이 기업의 지속적 경쟁우위인 비용우위와 차별화우위에 영향을 미친다고 주장하였으며, Prahalad & Hamel(1990)과 Collis(1991)는 기업의 전략결정에 있어 핵심적 역할을 하는 내부자원으로 핵심역량을 들 수 있는데, 이는 특정기업이 보유하고 있는 우월적 내부역량으로 경쟁사와 차별화될 뿐만 아니라 사업성공의 핵심요인으로 작용하는 힘을 의미한다고 주장하였다. 그리고 이러한 요인들이 지속적 경쟁우위를 위해서는 매우 필수적인 요소이며, 기업간 거래관계에서 기업을 효과적으로 경영하고, 수익을 창출하고 유지하기 위해서는 경쟁우위의 원천 요소들이 매우 중요하다고 하였다.

국내의 선행연구에서도 경쟁우위의 원천으로서 핵심역량을 정의하고 있으며(장세진, 1997; 최이규, 이재록,1999), 경쟁우위가 성과에 영향을 미치기 이전에 기업의 핵심역량에 의해 전략이 실행되고, 이에 따라 경영성과가 달성된다고 보고, 선행변수로서 기업역량이 존재한다고 보았다. 즉 기업역량을 통한 경영성과를 달성하기 위해서는 무엇보다도 경쟁기업에 비해 지속적인 기업역량을 개발하고 발휘하는 것이 우선되어야 한다고 시사하였다.

그리고 기업의 핵심역량이 경쟁우위를 통해 기업성과에 긍정적인 영향을 미침을 국내 선행연구를 통해 검토한 결과, 먼저 윤창배(1999)는 중소기업의 핵심역량이 경쟁우위와 기업성과에 대한 영향을 분석한 결과, 핵심역량은 경쟁우위 중 차별화우위에 대해서 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났으며, 경쟁우위 또한 기업성과에 긍

정적인 영향을 미친 것으로 나타났다.

정종래(2001)는 자동차부품업체를 대상으로 핵심역량이 기업의 경쟁우위에 미치는 영향을 분석하였다. 그는 기업의 핵심역량을 인적자원관리 측면, 생산전략 측면, 기업내부역량으로 구분하여 각 차원별로 하위요인을 설정하여 이들이 기업의 경쟁우위에 유의한 영향을 나타내는지를 분석하였다. 연구결과, 경쟁우위 중 차별화우위에 유의한 영향을 미치는 인적자원관리 요인은 조직구조 및 특성과 같은 조직요인이 영향을 미치는 것으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 비용우위에 영향을 미치는 인적자원관리 요인은 리더십과 조직이 비용우위에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 생산전략 요인은 공정, 기업내부역량 요인은 기업문화와 지식경영이 기업의 비용우위에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조성원(2008)은 자원기반이론에 근거하여 국제물류업자의 내적자원 및 내적능력과 같은 핵심역량이 지속가능한 경쟁우위에 영향을 미치는지를 분석하였다. 이와 더불어 지속가능한 경쟁우위가 성과에 영향을 미치는 가도 분석하였다. 회귀분석결과, 국제물류업자의 핵심역량인 내적자원과 내적능력의 요인들이 지속가능한 경쟁우위의 요인에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 지속가능한 경쟁우위의 요인은 재무적 성과와 비재무적 성과에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이박식(2008)은 중소기업의 기술력이 경쟁우위 및 기업성장에 미치는 영향에 관해 실증분석을 통해, 중소기업의 기술력 중 제품가공 기술력과 조직관리가 중소기업의 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. 또한 경쟁우위가 중소기업의 성과에 높은 영향을 주는 것이 확인되었다. 이러한 연구결과는 기업성고가 경쟁우위에 의하여 달성 가능함을 시사하고 있다.

이상의 선행연구들을 고찰해 본 결과에 따르면, 기업의 내부역량, 특히 핵심역량과 같은 기업의 강점은 기업의 성과를 향상시킬 수 있음을 예측할 수 있다. 따라서 본 연구는 과거에 대기업과 협력활동을 수행하였거나, 현재 수행중인 중소기업의 역량을 내부역량과 핵심역량으로 구분하여 측정하고, 이러한 역량이 협력의 결과 나타난 중소기업의 성과에 미치는 영향을 검증해보도록 연구를 설계하도록 하였다. 이에 다음으로 중소기업의 협력성과인 전략적 성과와 재무적 성과에 관한 선행연구들을 살펴해보도록 하였다.

제 3 절 중소기업의 협력성과

1. 중소기업 성과측정과 중요성

기업은 일정기간 동안 조직이 달성해야 할 다양한 목표를 가지고 있으며, 조직의 목표달성여부는 성과로서 표현될 수 있다. 일반적으로 조직의 목표는 경쟁자보다 더 효과적이며 효율적으로 고객을 만족시킴으로써 달성될 수 있다(Kotler, 1984).

조직성과는 조직이 목표를 달성한 정도를 말하며 이는 조직을 평가하는 기초가 되며, 조직을 개선하는 출발점이 된다. 조직성과의 개념과 조직성과에 대한 측정 가능성에 대한 관심이 증대되고 있다. 이는 최근 급격한 경영환경의 변화로 인해 조직이 주어진 목표를 효과적으로 달성하기 어려워졌기 때문에 조직성과에 대한 관심이 고조되고 있는 것이다. 즉, 급격한 환경 변화 속에서 주어진 목표를 효과적으로 달성하기 위한 대안을 모색하는데 초점이 맞추어져 있다.

기업의 성과측정치는 우리가 어떻게 업무를 수행하였는가를 알려주며, 업무를 수행하도록 동기를 부여한다.

여기서, "성과측정"이란 특정조직의 성과를 사전에 설정된 표준이나 측정지표에 의거 측정하고, 이를 기업가치 증진에의 공헌도 측면에서 평가한 결과를 토대로 성과배분을 결정하여 관리자에 대한 동기 부여를 통해 조직의 능률과 효과를 증진시키며, 나아가서 조직의 장기적인 생존과 발전을 도모하는 경영통제 과정의 주요단계로 정의된다.

Dent 등(1990)은 기업의 경영성과는 크게 경제적 성과 및 심리적 성과로 구분하였으며, 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등은 경제적 성과의 대표적인 측정치이고, 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등은 심리적 성과의 대표적인 측정지표라고 하였다.

성과측정의 목적은 단기적으로는 경영자 및 조직구성원에 대해 합리적이고 객관적인 보상을 결정하여 수익성이나 생산성을 향상시키고 기존의 업무를 개선시킬 수 있다는 것이다. 장기적으로는 개인의 목표와 조직의 목표를 적절히 조화시켜 개인의 성취욕과 삶의 질을 향상시키고 조직의 활성화를 통하여 사회적 공헌도를 높일 수 있으며, 결국에는 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있게 된다. 즉 성과측정의 근본적인

목적은 경쟁원리를 도입하여 조직의 경영능률을 향상시키기 위한 것이다.

성과측정은 해당 조직이 지금 어떠한 상황에 처해 있고 어떤 방향으로 향하고 있는지에 대한 정보를 제공해 준다. 성과측정의 필요성은 크게 일곱 가지로 요약 될 수 있다(Sindair & Zairi, 1995). 첫째, 계획수립, 통제 및 평가적인 측면에서 필요하다. 둘째, 변화관리(Change management)를 위해 필요하다. Maisel(1992)은 성과측정치는 TQM을 포함한 경영활동을 지원해야 한다고 주장한다. 셋째, 의사소통(communication)의 측면에서 필요하다. 넷째, 측정과 개선(measurement and improvement)상의 필요성이다. Sink & Tuttle(1989)은 성과를 측정하는 이유는 개선을 지원하고 증대시키는 것이라고 설명하고, McNair(1990)은 만약 측정이 지속적인 개선의 한 부분이 아니라면, 성과와 평가간의 중요한 연계가 파괴된다고 주장하고 있다. Miller(1992)는 성과를 측정하는 것은 얼마나 개선노력이 이루어졌는지를 보고하기 위한 성과기록표를 제공하는 것이고, 성과측정은 지속적인 개선의 중요한 부분이라고 지적한다. 다섯째, 자원배분상의 필요성이다. Thor(1991)는 측정은 조직의 최소한 자원을 가장 매력적인 개선활동에 사용할 수 있도록 해준다. 또한 측정은 행동에 대한 직접적인 자극제를 제공한다고 주장한다. 여섯째, 측정과 동기부여 측면에서의 필요성이다. Euske 등(1993)은 조직행위에 대한 성과측정의 영향은 측정의 조직적 상황, 측정의 사용, 측정과 조직 목적간의 일치정도, 그리고 측정에 대한 개인의 동기부여에 대한 반응에 따라 성과측정이 조직행위에 영향을 미친다고 주장한다. 일곱째, 장기적 관점에서 필요하다. 적절한 성과측정은 경영자가 장기적 관점을 지니도록 유도하게 한다(Goold & Quinn, 1990).

따라서 기업들은 자신들의 성과를 중장기적인 관점에서 지속적으로 향상시키기 위해서는 정량적인 요소뿐만 아니라 정성적인 요소도 성과측정에 고려할 수 있는 포괄적인 성과측정 시스템을 필요로 한다. 그 결과 최근 들어 그 중요성이 강조되고 있는 지적자원, 공정, 연구개발능력, 품질, 고객만족 등의 비재무적인 지표들을 재무적인 지표와 더불어 측정하려는 시도가 이루어지고 있다.

그러한 의미에서 기업의 성과를 측정함에 있어서 등장하게 된 평가시스템이 전략적 성과측정시스템(Strategic Performance Measurement)이다. 이것은 전사적인 수준에서 전략을 수립하고 전략에 초점을 맞추어 목표를 효율적이고 효율적으로 달성할 수 있도록 하는 종합적인 성과측정시스템이다. Ittner & Larcker(1995)는 전략적

성과측정시스템을 다음과 같은 두 가지 측면에서 접근할 수 있다고 언급하고 있다. 첫째, 다양한 측정치(Measurement Diversity)를 사용하는 것이 바람직하다는 것이다. 즉 기업들이 다양한 재무적, 비재무적 측정치들을 사용하는 것은 경영자들로 하여금 적합한 성과를 무시함으로써 야기되는 부분최적화를 막을 수 있으며, 또한 다른 비용을 감수하여 어떤 측정치를 좋게 만드는 폐단을 막을 수 있다. 결과적으로 기업은 다양한 재무적, 비재무적 성과측정치를 사용할 때 높은 성과를 얻을 수 있다는 것이다. 둘째, 상황이론에 근거한 전략적 성과측정에서는 성과측정치들이 기업의 전략이나 가치동인들과 반드시 연계되어야 한다는 것이다.

본 연구에서는 이와 같은 기업의 성과측정의 환경적 변화와 흐름을 고려하여 중소기업의 협력성과를 협력의 결과 나타나는 중소기업의 재무적 성과 및 전략적 성과라고 폭넓게 정의함으로써 이를 측정하고자 하였다.

2. 협력성과의 측정요소

성과측정 시스템에서 사용되는 성과측정치는 재무적 측정치와 비재무적 측정치로 분류할 수 있다. 재무적 측정치는 거래활동의 결과를 회계시스템을 거쳐 화폐단위로 표현할 수 있는 측정치이다. 반면에 비재무적 측정치는 재무적 측정치와는 달리 회계시스템을 거치지 않고 경영현장에서 직접적으로 산출된 자료를 바탕으로 산출된다(최기호, 1997).

재무적 측정치는 모든 활동의 결과를 화폐단위로 표현함으로써 서로 다른 활동의 결과를 비교할 수 있으며 이해하기 쉽다는 장점을 갖는다. 그러나 재무적 측정치는 화폐단위로 나타낼 수 없는 많은 무형자산의 가치를 측정하지 못한다는 단점을 갖는다.

비재무적 측정치는 화폐가치로의 변환단계를 거치지 않음으로써 측정대상에 대한 가공되지 않은 원천자료로서 이용될 수 있다. 또한 비재무적 측정치는 다양한 단위로 표시되기 때문에 측정치 간에 비교할 수 없다는 단점을 가지고 있다.

따라서 본 연구는 중소기업이 협력적 관계를 유지함에 따라 나타난 성과를 협력을 수행함에 따라 나타난 경영활동의 성과로써 측정하고자 하였으며, 따라서 이러한

중소기업의 협력성과는 전략적 성과와 재무적 성과를 측정함으로써 재무적 관점과 비재무적 관점을 다면적으로 측정하도록 하였다.

1) 전략적 성과

재무적 측정치는 많은 기업에서 일반적으로 사용하는 업적 측정치였으나 최근에 들어와 재무적 측정치가 새로운 경영환경에 적합하지 않다는 사실이 지적되고 있다.

Kaplan(1996)은 회계학 분야의 연구자들 중에서 선구적으로 경영환경의 변화에 따른 회계시스템의 문제점을 지적하였다. Kaplan(1996)은 일본기업은 생산전환기간, 불량률의 완전한 감소, 재고의 완전한 제거 등 새로운 분야에 관리의 초점을 맞추고 있음을 인식하였다. 그는 기업이 경쟁력을 강화하기 위해서는 회계시스템에서 산출하는 각종 재무적 측정치에 대한 의존도를 줄이고 장기적으로 기업의 진정한 기업 성과를 보여줄 수 있는 여러 가지 비재무적 측정치에 의존하는 새로운 성과 평가시스템을 구축해야 한다고 주장하였다.

Brancato(1995)는 비재무적 측정치의 사용이 증가되는 이유를 다음과 같이 요약하고 있다. 첫째, 전통적 재무적 측정치의 문제점이 점차 부각되고 비재무적 측정치에 대한 보고가 작업현장에서 증가해 왔다. 이와 관련하여 Johnson과 Kaplan(1987)은 전통적인 관리회계시스템의 의사결정에 있어서의 재무적 정보가 정보로서의 적합성이 떨어지고 있다고 주장하면서 평가 및 통제를 촉진시키는 비재무적 측정치를 이용함으로써 이 문제를 극복할 수 있다고 주장 한바 있다. 둘째, 경쟁이 심화됨에 따라 상대적으로 비재무적 측정치의 채택이 증가하고 있다. 기업경영 환경의 변화로 기업들은 새로운 경영방법을 모색하도록 요구받고 있다. 즉, 환경변화에 의하여 미래의 불확실성이 증가함에 따라 기업의 존속과 세계적 기업으로의 발전을 위해 다양한 비재무적 측정치(가치동인)를 포함하는 정보시스템이 요구되는 것이다. 셋째, 변화된 경영환경에 대처하기 위하여 도입한 전사적 관리 시스템, 품질경영, 지식경영 등을 도입한 기업은 제도의 효율적 운용 및 정착을 위하여 비재무적 측정치들을 활용하고 있다. 요컨대, 비재무적 측정치는 조직이 추구하는 전략과 최종 산물인 재무적 성과를 연결시켜주는 연결고리로서의 역할을 수행한다. 따라서 비재무적 측정치를 이용하여 조직이 달성하고자 하는 목표와 이를 달성할 수 있게 하는 핵심역량

을 강조하는 기업들은 지속적 경쟁우위의 확보를 위한 수단으로서 품질 및 고객반응에 대해 초점을 맞출 뿐만 아니라 이들의 성과가 개선되고 있는지를 비재무적 측정치를 이용하여 정기적으로 파악하는 것이다.

이처럼 연구개발능력, 공정능력, 유연성, 문제해결능력 등과 같은 기업이 가지는 핵심적인 비재무적 지표들은 기업의 성과에 중요한 역할을 하고 있는 지표들로써 최근 기업들은 이러한 점을 고려하여 비재무적 측정치를 적극 활용하고 있다.

이러한 전략적성과의 측정이 가지는 의의는 협력관계를 유지하고 있는 중소기업에 있어서도 똑같이 적용될 수 있으며 협력관계에 따라 발생하는 성과물이 재무적으로 측정 가능한 매출의 증대나, 이익잉여금, 기술가치 증대와 같은 것들뿐만 아니라 경영활동에의 도움, 임직원의 교육훈련, 정보와 기술의 증대, 네트워크, 연구개발능력의 향상과 같은 다양한 비재무적인 성과들 역시 협력활동의 결과 얻어지는 주요한 성과물들의 하나이기 때문에 정성적인 방법에 의해서 전략적 성과를 측정하는 것이 전체 협력성과를 측정하는데 중요한 측정지표가 될 수 있다.

본 연구와 관련해서 기업 간 협력관계에서의 비재무적 측면에서의 전략적 성과 측정에 관한 선행연구를 살펴보면, 먼저 Venkatraman & Ramanujam(1986)은 공급사슬관리(SCM)의 성과를 재무성과와 운영성과로 구분하였는데, 재무성과에는 매출성장률, 수익성(투자수익률, 매출수익률), 추가수익 등이 제시되고 있다. 그리고 운영성과에는 시장점유율, 신제품 출시, 제품 품질, 마케팅활동 등의 부가가치 및 기타 기술효율성 등이 포함되어야 한다고 주장하였다. 최성렬(2002)은 재무적 성과와 비재무적 성과라는 두 가지 차원의 틀을 기준으로 파트너십 특성에 따라 기업성과에 미치는 영향요인을 구체화하였다. 그리고 한영춘(2003)과 김성홍, 이정섭(2006), 문희철 등(2007)역시 기업 간 거래관계에 관한 연구에서 재무적 성과 외에 아웃소싱을 통한 전략적 성과로서 비재무적 성과를 측정하였다. 한영춘(2003)은 기업성과를 전략적 성과, 경제적 성과, 기술적 성과를 구분하여 아웃소싱 성과를 측정하였으며, 문희철 등(2007) 또한 재무적 성과 이외에 전략적 성과로 기술적 향상, 고객 서비스 및 만족도 향상, 전반적 경쟁력 향상 등을 측정하였다.

이러한 선행연구의 검토를 통해 본 연구에서는 대기업과 중소기업의 협력활동을 통한 협력성과를 전략적 성과의 측면에서 측정함에 있어서 경쟁력 강화의 측면, 신규시장 진입 및 서비스개발의 용이성 증가와 같은 비재무적 지표들에 대한 조직원

의 인식을 측정하도록 하였다.

2) 재무적 성과

전통적인 회계시스템에서는 기업의 기간이익을 산출하는 것으로 재무적 성과를 측정하였다. 즉, 수익, 수익률, 매출, 매출증감률, 당기순이익, 자본금 변동, 영업이익, 영업이익률 등과 같은 객관적인 지표들을 측정에 이용함으로써 성과를 측정함에 있어서 주관적인 판단과 예측을 배제하여 측정의 신뢰성을 확보할 수 있다는 장점을 가지고 있었다.

그러나 이러한 측정방식들은 의사결정에 의한 성과의 변화를 반영하지 못한다는 단점을 가지고 있었으며, 전략적 성과에서 살펴본 바와 같이 기업의 중장기적인 성장을 위해 고려되는 다양한 비재무적인 지표들을 측정하지 않고 있다는 점에서 계량적인 지표만을 성과측정에 사용하는 것은 문제가 있다는 것을 알 수 있었다(최기호, 1997) 또한 기업활동에 따른 성과는 그 효과가 차후에 나타나기 때문에 기업활동의 성과가 언제 나타나는지에 대한 정확한 측정이 어렵기 때문에 마찬가지로 중소기업이 대기업과 협력활동을 함에 있어서 나타난 협력성과를 언제 측정해야 하는지 또한 불분명하다는 문제점이 발생할 수 있다. 따라서 계량적인 지표로는 정확한 성과측정이 어렵다고 할 수 있다. 따라서 재무적 성과의 측정치는 회계시스템에서 산출된 자료를 이용하는 것이 아닌, 협력활동을 통해서 기업에 발생한 재무적 측면의 변화에 초점을 맞추어 경영과 성장률, 시장점유율, 수익성의 측면에서 조직원들의 인식을 측정하는 것이 협력성과의 측정에는 더 적합하다고 할 것이다(강용운, 2011).

[표 2-2] 기업과 기업간의 협력관계에 있어서의 성과의 측정

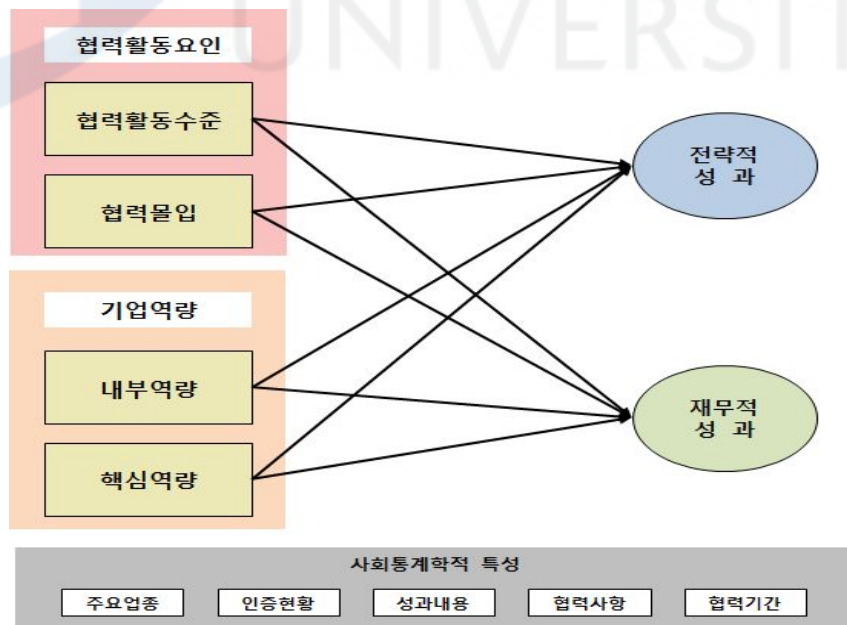
연구자	협력관계에 관한 성과 측정지표
Venkatraman& Ramanujam(1986)	시장점유율, 신제품 출시, 신제품 출시, 제품 품질, 마케팅 활동 등의 부가가치 및 기타 기술효율성 등
Saxton(1997)	협력에 대한 만족도, 목표달성여부, 핵심역량 및 경쟁 우위에 대한 기여 여부
Monczka(1998)	만족, 조정에 대한 만족, 가격, 품질, 사이클 타임, 기술, 신제품 도입기간
Beamon(1999)	총비용, 유통비용,제조비용, 재고, ROI, 판매,이익, 주문, 충족률, 적시 인도, 품질, 고객반응시간, 제조리드타임, 고객만족의 개선, 계절성과 같은 변동에 대한 반응성
Hojung(2000)	리드타임, 적시 인도, 인도의 신뢰성, 품질, 비용, 제품품질, 납기, 비용, 유연성
Das & Teng(2003)	순이익, 매출증대, 수익, 비용, 인지된 만족도
김성홍,이정섭(2006)	신제품 및 서비스개발, 새로운 시장에 대한 진입, 핵심역량의 강화
문희철 등(2007)	기술적 향상,고객 서비스 및 만족도 향상,전반적 경쟁력 향상

제 3 장 연구모형 및 가설설정

제 1 절 연구모형의 설정

1. 연구모형의 설정

본 연구는 협력활동에 관계된 다양한 요인들과 협력의 주체가 되는 중소기업의 역량을 토대로 협력에 따른 성과와의 관계를 통계적으로 규명함으로써 궁극적으로는 중소기업의 협력성과를 제고하고 대기업과 중소기업의 상호발전에 기여하도록 정책적 제언을 하는 것을 목적으로 하고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 본 연구는 협력활동 수준과 협력몰입을 협력활동요인으로써 측정하고 있는 Bensaou(1996)와 Ellram(1995)의 연구모형과 Grant(1991)의 자원기반적 이론을 발전시킨 강용운(2011)의 모형을 토대로 <그림3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

본 연구는 대기업과 상생협력 활동을 해본 경험이 있거나, 현재 협력활동을 하고 있는 중소기업들을 대상으로 해당 중소기업의 역량인 내부역량과 핵심역량 그리고 중소기업과 대기업의 협력활동에 관련한 협력활동수준과 협력몰입이 이러한 중소기업의 종사자들이 정성적으로 인식하는 전략적 성과와 재무적 성과에 미치는 영향에 관해서 통계적으로 검증해보고, 나아가 이러한 중소기업들의 사회통계학적 특성인 주요업종, 인증현황, 협력으로 인해 발생한 성과의 내용, 협력사항, 협력기간에 따라서는 중소기업의 역량 및 협력활동과 그로 인한 성과가 어떻게 나타나고 있는가를 비교하기 위한 목적으로 진행되었다.

이러한 연구모형의 실질적 검증을 통해서 본 연구는 중소기업의 역량 또는 협력 활동이 재무적 성과와 전략적 성과에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 확인하고 중소기업과 대기업 간의 협력으로 인한 성과를 극대화하기 위해서는 어떠한 요인을 긍정적으로 개선하는 것이 가장 효율적인가를 밝혀냄과 동시에 이러한 성과를 더욱 증가시키기 위해서 중소기업이 어떠한 정책적 노력을 기울여야 하는가를 제언하고자 한다. 이로써 대기업과의 협력활동을 고려하고 있거나 현재 진행 중인 협력사항이 존재하는 중소기업에게 기여할 수 있는 연구가 될 수 있을 것이다.

2. 연구가설의 설정

본 연구는 대기업과 상생협력 활동을 진행 중이거나 과거에 협력활동을 수행했던 중소기업을 대상으로 이러한 중소기업들의 역량과 협력활동에 관련한 협력몰입, 협력활동수준이 긍정적으로 개선될수록 중소기업들의 재무적 성과와 전략적 성과가 증가하는 긍정적인 영향을 미칠 것을 기대하고 있다. 이에 따라 설계된 연구모형을 토대로 독립변수인 중소기업의 역량을 내부역량 및 핵심역량으로 구분하고, 중소기업과 대기업의 협력활동에 관한 요인을 협력몰입 및 협력활동수준으로 구분하였으며, 종속변수인 중소기업의 협력성과를 재무적 성과와 전략적 성과로 구분하여 각 독립변수가 증가할수록 종속변수가 증가한다는 긍정적인 관계에 관한 가설을 설정 하도록 하였다.

이에 본 연구는 먼저 핵심적으로 살펴보고자 하는 중소기업과 대기업 간의 협력

활동수준과 협력몰입, 중소기업의 역량이 중소기업과 대기업 간 협력성과 중 전략적 성과에 미치는 영향에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 중소기업과 대기업의 협력활동 및 중소기업의 역량은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 중소기업과 대기업의 협력활동수준은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 중소기업과 대기업의 협력몰입은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 중소기업의 핵심역량은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 중소기업의 내부역량은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다음으로 본 연구는 대기업과의 협력활동을 경험하였거나, 진행 중인 중소기업과 대기업 간의 협력활동수준과 협력몰입, 중소기업의 역량이 중소기업과 대기업 간 협력성과 중 재무적 성과에 미치는 영향에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 중소기업과 대기업의 협력활동 및 중소기업의 역량은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 중소기업과 대기업의 협력활동수준은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 중소기업과 대기업의 협력몰입은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 중소기업의 핵심역량은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 중소기업의 내부역량은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 본 연구가 추가적으로 비교분석하고자 하는 중소기업의 사회통계학적 특성에 따른 독립변수 및 종속변수의 평균차이에 대한 가설을 다음과 같이 설정하도록 하였다.

가설 3. 중소기업과 대기업의 협력활동요인과 중소기업의 역량은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 3-1. 중소기업과 대기업의 협력활동수준은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 3-2. 중소기업과 대기업의 협력몰입은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 3-3. 협력활동을 수행중인 중소기업의 내부역량은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 3-4. 협력활동을수행중인 중소기업의 핵심역량은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 3-5. 중소기업의 전략적 성과는 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 3-6. 중소기업의 재무적 성과는 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

이렇게 설정된 가설을 검증하기 위해서 본 연구는 연구 분석의 대상자인 표본 집단을 설정하고, 실증분석을 위한 데이터를 수집하기 위한 목적으로 설문지 측정을 실시하도록 하였다.

3. 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의는 연구에서, 개념적 정의는 실제현장에서 측정 가능하고 관찰 가능한 형태로 정의해 놓은 것을 의미하며, 측정을 위한 조작적 정의와 연구자가 어

떻게 실험변수를 조작할 것인가를 규명해 주는 실험적·조작적 정의로 구분된다. 본 연구에서는 변수들 간의 관계를 규명하기 위하여 측정변수로써 설정하고 있는 중소기업과 대기업의 협력활동 요인의 하위 구성요인인 협력활동수준 및 협력몰입과 중소기업의 역량의 하위 구성요인인 내부역량 및 핵심역량, 협력성과의 구성요인인 전략적 성과와 재무적 성과를 측정하기 위한 변수들의 조작적 정의를 구체적으로 제시하고 측정도구를 명확화 하고자 한다.

1) 중소기업과 대기업간의 협력활동 요인

(1) 협력활동수준

중소기업과 대기업 간의 협력활동 요인 중 협력활동수준은 대기업과 중소기업이 대등한 관계를 유지하며 상호간의 발전을 위해서 파트너십을 발휘하여 협력관계를 유지함에 있어서 자원, 지식, 정보를 공유하는 정도 및 효율적인 업무처리를 위해서 협력하는 정도, 서로의 기술을 교환하는 정도 및 수준, 기술 이전에 적극적인 정도, 경영관리 등 상대 기업의 전사적인 경영활동에 개입하는 정도를 의미한다. 즉, 협력 관계에 따른 의사결정협의 및 정보와 자원, 기술의 공유정도라 정의할 수 있다. 이러한 협력활동수준을 측정하기 위해서 본 연구는 지식과 정보공유정도를 측정하고 있는 Bensaou(1996), 김수옥 외(2005)의 신뢰성이 .700 이상으로 검증되고 있는 측정 항목을 토대로 본 연구의 대상자인 중소기업의 특성에 맞게 수정 및 보완하여 Likert 5점의 등간척도로 구성된 9개의 문항을 구성하여 데이터를 수집하도록 하였다.

(2) 협력몰입

대기업과 중소기업 간의 협력활동에 있어서의 협력몰입은 상호결속하고 있는 두 기업이 서로에 대해서 잘 알고 이해하며, 협력관계 자체를 장기적인 목표의식으로써 몰입하는 정도로써 정의한다. 이는 향후에도 관계유지를 하고자 하는 정도와 긍정적인 협력관계에 대한 예측, 기업의 장기적인 성장에 도움이 될 것이라는 확신, 더욱

진밀한 협력관계를 유지해야 한다는 필요성의 인식 등과 같이 장기적인 협력관계의 유지가 기업의 성장에 도움이 될 것이라고 생각하는 정도 등으로써 측정되고 있다. 이러한 측정항목의 구성에는 협력에 대한 몰입의 정도 및 결속정도를 측정하고 있는 Ellram(1995)와 홍성준(2004)의 신뢰성이 .800 이상으로 검증되고 있는 설문문항들을 활용하여 본 연구의 대상인 중소기업 구성원들의 인식을 측정하기 용이하도록 수정한 설문 문항을 사용하였으며, Likert 5점의 등간척도로써 총 6개 문항을 구성하여 데이터를 수집하고자 하였다.

2) 중소기업 역량

중소기업의 역량은 기업 내부에 공유되고 있는 기업 특유의 총체적인 능력, 기술, 지식의 통합된 기능이나 기술(이광현, 1995)로서, 고객에게 가치를 높이거나 가치를 전달하는 과정을 효율적으로 할 수 있는 능력으로 정의할 수 있으며(Prahalad & Hamel, 1990), 중소기업의 핵심역량은 중소기업의 독자적인 제품가공능력, 전산화능력, 자체적인 문제 해결능력, 연구개발능력, 효율적인 유통망의 구축능력, 시장환경 변화 및 흐름에 대한 대응능력, 재무상태 등에 관한 차별적인 우위요소로써 정의하도록 하였다.

이에 본 연구에서는 중소기업의 역량에 관한 선행연구(Hitt & Ireland, 1984; 김현, 1998; 윤창배, 1999; 최이규, 이수형, 2001; 문태수, 최상민, 2009)등의 핵심역량 및 내부역량 분류를 토대로 작성된 신뢰성이 .800 이상으로 검증되고 있는 설문지의 측정 문항을 활용하여 구성하도록 하였으며, 대기업과 협력관계를 가진다는 본 연구의 중소기업 조사대상자들의 특성을 고려하여 측정문항을 개선 및 수정한 Likert 5점의 등간척도로 구성된 설문지를 활용하도록 하였다.

3) 중소기업과 대기업간의 협력성과

본 연구에서는 대기업과 협력적 관계에 있는 중소기업의 협력의 결과 나타나는

성과를 다각적으로 평가하고 측정하기 위해, 측정항목을 재무적 성과와 비재무적 성과인 전략적 성과로 구분하였다. 그리고 이러한 성과를 측정하기 위해서 선행연구를 토대로 재무적 성과 4문항과 전략적 성과 3문항 등으로 구성하였다. 재무적 성과는 조직구성원들이 인식하고 있는 주관적인 기업의 성과(Verhage & Waarts, 1988)로서 정성적으로 측정되는 인지적 성과를 측정지표로 활용하였으며, 기업간 협력을 통한 전략적 성과 측정은 Saxton(1997), Das & Teng(2003)과 국내에서는 김성홍과 이정섭(2006)이 개발 및 활용하여 신뢰성이 .600 이상으로 확보되고 있는 설문지의 설문 문항을 본 연구의 조사대상자의 특성에 맞게 일부 수정 및 보완하여 사용하도록 하였다.

전략적 성과와 재무적 성과를 측정하고자 하는 설문 문항의 구성은 모두 Likert 5점의 등간척도로 구성하였으며, 본 연구에서는 전략적성과에 대한 3개 문항과 재무적성과에 대한 4개 문항을 구성하도록 하였다.



제 2 절 조 사 설 계

1. 조사대상의 선정

본 연구는 대기업과 상생협력 활동을 하고 있는 중소기업을 대상으로 하여 중소기업의 협력성과를 긍정적으로 증진시키기 위한 방안을 도출하고 이를 위한 전략적, 정책적 제언을 하는 것을 목적으로 진행되었다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위해서 먼저 본 연구는 종속변수인 중소기업의 성과를 전략적 성과와 재무적 성과로 구분하여 측정하였으며, 이에 영향을 미칠 것으로 예상되는 독립변수로서 중소기업과 대기업 간의 협력활동수준 및 협력몰입, 중소기업의 내부역량 및 핵심역량을 설정한 후 변수들 간의 관계를 검증하고 있다.

조사대상자의 선정에 있어서는 중소기업기본법 제2조, 동법 시행령 제3조에 의해 중소기업으로 분류되는 기업들을 대상으로 대기업과 과거에 상생협력을 위한 협력 활동을 수행한 경험이 있거나, 현재 다양한 형태로 협력활동을 수행중인 기업들을 대상으로 하였으며, 이러한 중소기업에 종사중인 종사자를 무작위 추출하여 본 분석의 대상인 표본 집단으로 선정하였다. 조사는 2011년 09월 15일부터 2011년 10월 08일까지 실시하였으며, 약 한달 간 이메일과 오프라인 직접조사 방식을 통해서 배부된 총 500부의 설문지 중 400부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 분석의 데이터로 활용할 설문지는 무성의하게 작성되었거나 결측값이 많아 데이터로 활용할 수 없는 불성실응답자의 설문지 34부를 제외한 총 366부의 설문지를 활용하도록 하였다.

설문의 방법은 이메일과 직접조사방식을 통한 자기기입식 설문 조사로 실시되었으며 모든 설문 문항은 통계처리의 유용성을 위해서 리커트 5점의 등간척도로 구성되었다. 설문지의 회수율은 73.2%였다.

회수된 설문지 366부의 업종 분포를 살펴보면 생산 및 제조업체가 가장 많은 260개 기업 71.0%로 나타났으며, IT업종이 54개 기업 14.8%, 유통 및 서비스업체가 24개 기업 6.6%, 지식기반 기업이 21개 5.7%가 대부분을 차지하고 있었으며 그 밖에 의류 및 디자인, 건설, 음식관련 기업이 모두 1.0% 미만의 분포를 보이고 있었다.

이러한 조사 설계를 요약한 것은 아래의 [표3-1]과 같다.

[표 3-1] 조사의 설계

구 분	내 용
조사대상	대기업과 상생협력활동을 수행한 경험이 있거나, 현재 협력활동 중인 중소기업 500개 기업
조사방법	리커트 5점 등간척도로 정형화된 설문지의 자기기업식 설문 조사
조사표본	회수된 설문지 400부 중 불성실 응답자 및 결측값 제외 366부 (N=366, 회수율 73.2%)
조사기간	2011년 9월 15일 ~ 2011년 10월 8일

2. 설문지의 구성 및 신뢰성 검증

1) 설문지의 구성

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해서 독립변수로 설정한 협력활동 요인의 하위 구성요인인 협력활동수준을 측정하기 위한 q1-1~q1-9의 9개 문항, 협력몰입을 측정하기 위한 q2-1~q2-6의 6개 문항, 중소기업 역량 하위 구성요인인 내부 역량을 측정하기 위한 q3-1~q3-8의 8개 문항, 핵심역량을 측정하기 위한 q4-1~q4-9의 9개 문항으로 총 32개의 문항을 구성하였으며, 종속변수인 협력활동 성과의 하위 구성요인인 전략적 성과를 측정하기 위해 q5-1~q5-3의 3개 문항, 재무적 성과를 측정하기 위한 q6-1~q6-4의 4개 문항을 구성하여 총 7개의 문항을 구성하였다. 또한 추가적으로 조사대상자들의 사회통계학적 특성을 살펴보기 위해서 주요업종, 인증현황, 성과내용, 협력사항, 협력기간을 측정하고 있는 q7-1~q7-5의 5개의 문항을 구성하여 설문을 진행하였다.

2) 신뢰성 분석결과

이렇게 구성된 설문지를 바탕으로 설문조사를 실시한 후, 수집된 데이터가 가지는 내적일관성을 검증하기 위해서 Cronbach' α 신뢰성 분석을 실시하였다. 일반적으로 Cronbach' α 의 값이 .600 이상이면 사회과학의 범주에서는 내적일관성이 검증되고 있는 것으로 파악하며 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 본다. 본 연구의 신뢰성 검증의 결과를 요약한 것은 아래의 [표3-2]와 같다.

[표 3-2] 설문지의 구성과 신뢰성 분석결과

측정변수			설문지 항목	신뢰계수
독립변수	협력활동요인	협력활동수준	문항 q1-1, 1-2, 1-3, 1-4 1-5, 1-6, 1-7, 1-8, 1-9	.863
		협력몰입	문항 q2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6	.871
	역량	내부역량	문항 q3-1, 3-2, 3-3, 3-4 3-5, 3-6, 3-7, 3-8	.909
		핵심역량	문항 q4-1, 4-2, 4-3, 4-4 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9	.848
종속변수	협력성과	전략적 성과	문항 q5-1, 5-2, 5-3	.848
		재무적 성과	문항 q6-1, 6-2, 6-3, 6-4	.885
사회통계학적특성	주요업종, 인증현황, 성과내용, 협력사항, 협력기간		문항 q8-1, 8-2, 8-3, 8-4, 8-5	-

이에 따라 본 연구의 설문 문항을 대상으로 내적일관성을 검증한 결과, 독립변수로 설정한 협력활동 요인의 하위변수인 협력활동수준을 측정하는 9개 문항의 신뢰

계수는 .863으로 나타났으며, 협력몰입을 측정하는 6개 문항의 신뢰계수는 .871도 나타났다. 또한 중소기업 역량의 하위 구성요인인 내부역량을 측정하는 8개 문항의 신뢰계수는 .909, 핵심역량을 측정하는 9개 문항의 신뢰계수는 .848로 나타나고 있었다. 마지막으로 종속변수로써 설정한 협력성과의 하위 구성요인인 전략적성과를 측정하는 3개 문항의 신뢰계수를 분석한 결과 신뢰계수가 .848로 나타났으며, 재무적 성과를 측정하고 있는 4개 문항의 신뢰계수는 .885로 나타났다. 이와 같이 독립변수 및 종속변수의 모든 측정항목에서 Cronbach' α 신뢰계수의 값이 일반적으로 사회과학의 연구에서 신뢰성이 검증되고 있는 것으로 판단하는 .600이상의 높은 값을 나타내고 있기 때문에 전반적으로 설계된 설문지의 모든 측정항목에서 신뢰성 즉, 내적 일관성이 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

3. 분석방법

본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로 실증분석을 실시하였으며, 실증분석은 각 변수들이 가지고 있는 관계와 영향력을 파악하고 이를 세부적으로 검증하여 유의확률을 찾아내는 통계분석의 방법을 사용하였다.

구체적인 통계처리방법은 아래와 같다. 첫째, 조사대상자의 일반적인 특성과 각 문항별 빈도수 및 비율, 무응답자의 분포를 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해서 설문 문항을 대상으로 Cronbach' s α 의 신뢰도 분석방법을 이용하였다. 셋째, 조사대상자들의 사회통계학적 특성에 따라 독립변수인 협력활동수준과 협력몰입, 중소기업의 내부역량과 핵심역량 그리고 종속변수인 중소기업의 전략적 성과와 재무적 성과가 어떠한 평균차이를 보이고 있는가를 살펴보기 위하여 등간척도와 명목항목 간의 평균차이 검정에 사용되는 분석인 되는 일원변량분산분석(One way ANOVA)을 실시하였다. 넷째, 독립변수인 협력활동수준과 협력몰입, 중소기업의 내부역량과 핵심역량이 종속변수인 중소기업의 전략적 성과와 재무적 성과 간에 존재하는 상관관계를 확인하고, 이들 변수들의 관계에 다중공선성이 존재하는지를 진단하기 위한 목적으로 상관관계분석(Correlation Analysis)과 다중공선성 분석을 실시하였다. 마지막으로, 독립변수인 협력활동수준 및 협력몰입, 중소기업의 내부역량 및 핵심역량이 중

속변수인 중소기업의 전략적 성과와 재무적 성과에 미치는 영향을 구체적으로 검증하기 위해서 다중 회귀분석(Multiple Regression)을 실시하였다.

본 연구에 사용된 실증분석은 모두 유의수준 .05, 유의수준 .01, 유의수준 .001 에 만족하는 조건으로 검증하였으며, 통계처리는 SPSS 19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.



제 4 장 실증분석 연구결과

제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구결과

1. 조사대상자들의 일반적 특성

[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성

구 분		빈 도 (명)	비 율
주요업종	생산/제조	260	71.0%
	유통/서비스업	24	6.6%
	지식기반	21	5.7%
	의류/디자인	3	0.8%
	건설	3	0.8%
	음식	1	0.3%
	IT	54	14.8%
인증현황	벤처인증	90	24.8%
	이노비즈인증	158	43.5%
	메인비즈인증	15	4.1%
	인증사항 없음	100	27.5%
성과내용	지적재산권 확보	20	5.5%
	제품/서비스의 개발 및 개선	252	69.0%
	공정개발	49	13.4%
	경영관리 향상	44	12.1%
협력사항	공동기술개발 참여	94	25.9%
	공동 연구과제 수행	105	28.9%
	종업원 기술연수	27	7.4%
	기술정보 제공	67	18.5%
	특허기술 이전	4	1.1%
	임직원 파견	11	3.0%
	지분투자	7	1.9%
	기업경영활동 지원	48	13.2%
협력기간	1년 미만	31	8.5%
	1년 이상 ~ 3년 미만	100	27.5%
	3년 이상 ~ 10년 미만	155	42.6%
	10년 이상	78	21.4%
total		366	100.0%

위의 [표4-1]은 분석의 데이터로 활용된 조사대상자의 사회통계학적 특성을 나타낸 것이다. 이에 따르면 전체 표본 집단으로 선정된 대기업과 협력활동을 수행한 경험이 있거나 현재 수행중인 협력사항이 있는 중소기업은 366개 기업이었으며 이들 중소기업에 종사중인 종사자들을 대상으로 기업의 중요업종을 조사한 결과, 생산 및 제조업이 가장 많은 260개 기업 71.0%의 비율을 보이고 있었으며 IT업종이 54개 기업 14.8%, 유통 및 서비스업종이 24개 기업 6.6%, 지식기반업종의 기업이 21개 기업 5.7%의 순으로 대부분을 차지하고 있었으며 의류 및 디자인업종의 기업이 3개 0.8%, 건설업종 기업이 3개 0.8%, 음식관련 업종 기업이 1개 기업 0.3%로 매우 적은 분포를 나타내고 있었다.

또한 협력활동을 지속하고 있거나 과거에 경험이 있는 중소기업들의 인증현황을 살펴본 결과는 이노비즈인증 기업이 158개 기업 43.5%로 가장 높은 비율을 나타내고 있었으며 인증사항이 없다는 기업이 100개 기업 27.5%, 벤처인증 기업이 90개 기업 24.8%, 메인비즈인증 기업이 15개 기업 4.1%의 순으로 인증현황을 확인할 수 있었다.

해당 중소기업이 대기업과 수행하였거나, 수행중인 협력활동에 의해 발생한 성과의 내용을 조사한 결과, 제품 및 서비스의 개발 및 개선에 도움이 되었다는 기업이 252개 기업 69.0%로 가장 많았으며, 공정개발의 성과를 달성했다는 기업이 49개 기업 13.4%, 협력의 결과, 경영관리가 향상되었다는 기업이 44개 기업 12.1%, 지적재산권을 확보하는 성과를 거두었다는 기업이 20개 기업 5.5%로 나타났다.

대기업과 함께 수행한 협력활동의 내용에 대해서 살펴보면 공동 연구 과제를 수행했다는 기업이 105개 기업 28.9%로 가장 많았으며 공동기술개발에 참여했다는 기업이 94개 기업 25.9%, 기술정보를 제공하는 협력활동을 수행했다는 기업이 67개 기업 18.5%, 기업경영활동 지원을 위한 협력이었다는 기업이 48개 기업 13.2%, 종업원들의 기술연수를 위한 협력활동이었다는 기업이 27개 기업 7.4%, 임직원 파견의 형태였다는 기업이 11개 기업 3.0%, 지분투자를 위한 협력활동이었다는 기업이 7개 기업 1.9%, 특허기술의 이전을 위한 협력이었다는 기업이 4개 기업 1.1%의 순으로 대기업과의 협력활동의 내용을 확인할 수 있었다.

마지막으로 이러한 대기업과의 협력활동을 지속한 기간에 대해 조사한 결과, 3년 이상 10년 미만의 협력기간을 가진 기업이 155개 기업 42.6%로 가장 많은 분포를

나타내었으며, 1년 이상 3년 미만의 협력기간을 가진 기업이 100개 기업 27.5%, 10년 이상 되었다는 기업이 78개 기업 21.4%, 1년 미만이라는 기업이 31개 기업 8.5%로 나타났다.

이렇게 조사 기업들의 사회통계학적 특성을 주요업종, 인증현황, 성과내용, 협력사항, 협력기간으로 구분하여 살펴보았으며, 이러한 특성들에 따라 구분된 집단별로 협력활동수준, 협력몰입, 중소기업의 핵심역량 및 내부역량, 협력성과인 전략적 성과와 재무적 성과의 평균값이 통계적으로 의미 있는 차이를 나타내고 있는지를 확인하도록 하였다. 이러한 분석은 도출된 평균값이 각 집단이 공통적으로 가지고 있는 대표성 있는 인식의 수준인지를 나타내어 주는 것으로 해석할 수 있다.



2. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과

본 연구는 조사 기업들의 사회통계학적 특성에 따라 독립변수인 협력활동수준 및 협력몰입, 중소기업의 핵심역량 및 내부역량과 종속변수인 협력성과의 하위 구성요인인 전략적 성과와 재무적 성과가 어떠한 차이를 보이는가를 일원변량 분산분석을 통해 검증하도록 하였다. 이렇게 나타난 평균차이는 변수들 간의 인과관계를 나타내는 것은 아니지만 상대적인 평균차이를 통계적으로 검증함으로써 이를 개선하기 위한 제언이 가능한 중요한 분석이라 할 수 있다.

1) 사회통계학적 특성에 따른 협력활동 및 중소기업 역량

① 주요업종

조사 기업들을 사회통계학적 특성 중 주요업종에 따라서 구분할 경우 각각의 집단들이 가진 협력활동요인의 하위 구성요인인 협력활동수준 및 협력몰입과 중소기업 역량의 하위 구성요인인 핵심역량 및 내부역량은 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분산분석을 통해 비교한 결과는 아래의 [표4-2]와 같다.

이 표에 따르면, 주요업종에 따라 중소기업을 구분하였을 경우 내부역량은 F값 2.203 유의확률 .042, 핵심역량은 F값 2.287 유의확률 .035로 연구자가 설정한 유의수준 .05 보다 낮은 유의확률을 나타내고 있으므로 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 협력활동에 관련한 요인들인 협력활동수준과 협력몰입은 각각 유의확률이 .775와 .148로 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않았다.

평균차이가 검증된 내부역량의 경우엔 의류 및 디자인 업종의 기업이 평균값 32.67로 상대적으로 가장 높은 내부역량을 보유하고 있는 것으로 나타났으며 건설업종의 평균값이 31.33으로 뒤를 이었다. 이후 높은 순서대로 나열하면, 지식기반 업종의 평균값이 31.05, IT 업종의 평균값이 30.02, 생산 및 제조업종의 평균값이 28.84, 유통 및 서비스업종의 평균값이 28.04, 음식관련 업종의 평균값이 19.00의 순으로 내부역량의 차이를 확인할 수 있었다.

핵심역량의 경우 가장 높은 평균값을 보인 업종은 평균값 33.52로 지식기반 업종의 기업인 것으로 나타났으며 의류 및 디자인 업종의 평균값이 31.33으로 뒤를 이었고, IT업종의 평균값이 30.65, 유통 및 서비스업종의 평균값이 30.50, 건설업종의 평균값이 30.00, 생산 및 제조업종의 평균값이 29.74, 음식관련 업종의 평균값이 22.00으로 가장 낮았다.

전반적으로 의류 및 디자인 업종과 지식기반 업종을 주요업종으로 하고 있는 중소기업들의 내부역량 및 핵심역량이 상대적으로 높은 값을 나타내고 있었으며 음식관련 업종의 기업들의 가진 역량이 낮게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있었다.

[표 4-2] 주요업종에 따른 협력활동 인식 및 중소기업 역량의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
내부역량	생산/제조	260	28.84	5.006	2.203	.042
	유통/서비스업	24	28.04	4.704		
	지식기반	21	31.05	4.653		
	의류/디자인	3	32.67	4.726		
	건설	3	31.33	4.041		
	음식	1	19.00	.		
	IT	54	30.02	4.954		
핵심역량	생산/제조	260	29.74	5.301	2.287	.035
	유통/서비스업	24	30.50	5.141		
	지식기반	21	33.52	4.802		
	의류/디자인	3	31.33	6.807		
	건설	3	30.00	1.732		
	음식	1	22.00	.		
	IT	54	30.65	4.783		
협력활동 수준	생산/제조	260	26.50	5.520	.543	.775
	유통/서비스업	24	26.13	6.002		
	지식기반	21	25.76	4.918		
	의류/디자인	3	28.33	10.017		
	건설	3	23.33	7.638		
	음식	1	29.00	.		
	IT	54	25.44	5.869		
협력몰입	생산/제조	260	23.25	3.688	1.594	.148
	유통/서비스업	24	22.25	2.642		
	지식기반	21	22.05	3.681		
	의류/디자인	3	25.33	1.155		
	건설	3	23.67	1.155		
	음식	1	15.00	.		
	IT	54	22.89	4.183		

② 인증현황

조사기업들의 인증현황을 벤처인증, 이노비즈인증, 메인비즈인증, 인증사항 없음의 4개 집단으로 구분하여 협력활동 요인 및 역량의 차이를 분석하였으며 복수 개의 인증을 가진 기업의 경우에는 매출비중 및 핵심기술 보유를 기준하여 가장 대표적인 인증 하나만을 표기하도록 하여 분석하도록 하였다. 분석결과는 아래의 [표4-3]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-3] 인증현황에 따른 협력활동 인식 및 중소기업 역량의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
내부역량	벤처인증	90	30.84	4.388	6.256	.000
	이노비즈인증	158	28.54	4.963		
	메인비즈인증	15	30.60	5.742		
	인증사항 없음	100	28.17	4.975		
핵심역량	벤처인증	90	31.52	4.575	7.932	.000
	이노비즈인증	158	30.65	4.654		
	메인비즈인증	15	29.40	4.983		
	인증사항 없음	100	28.15	6.119		
협력활동 수준	벤처인증	90	27.39	4.912	2.127	.096
	이노비즈인증	158	26.22	5.674		
	메인비즈인증	15	24.40	6.759		
	인증사항 없음	100	25.69	5.818		
협력몰입	벤처인증	90	22.99	3.704	1.180	.317
	이노비즈인증	158	23.41	3.310		
	메인비즈인증	15	22.93	4.511		
	인증사항 없음	100	22.53	4.098		

분석결과에 따르면, 인증현황에 따라 중소기업을 구분할 경우 유의미한 평균차이를 나타내고 있는 요인은 내부역량(F값 6.259 유의확률 .000)과 핵심역량(F값 7.932 유의확률 .000)인 것으로 나타났으며 협력활동 수준(유의확률 .096)과 협력몰입(유의확률 .317)에 있어서는 유의미한 평균차이가 검증되지 않았다.

내부역량에 대한 분석결과를 살펴보면 벤처인증 기업의 경우가 평균값 30.84로 가장 높은 내부역량을 보유하고 있는 것으로 나타났으며, 메인비즈인증 기업의 평균값이 30.60, 이노비즈인증 기업의 평균값이 28.54, 인증사항이 없다는 기업들의 평균값

이 28.17의 순으로 내부역량의 차이를 확인할 수 있었다.

핵심역량의 경우 역시 마찬가지로 벤처인증을 받은 기업의 경우가 가장 높은 평균값인 31.52를 나타내고 있었으며 이노비즈인증 기업의 평균값이 30.65, 메인비즈인증 기업의 평균값이 29.40, 인증사항이 없는 기업의 평균값이 28.15로 가장 낮은 핵심역량을 보유하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과는, 대체로 벤처인증, 이노비즈인증, 메인비즈인증과 같은 인증을 가지고 있는 기업의 경우가 인증사항이 전혀 없는 기업과 비교했을 때 상대적으로 높은 내부역량과 핵심역량을 보유하고 있는 것을 확인할 수 있었으며 이러한 차이가 통계적으로 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

③ 협력성과 내용

조사대상인 중소기업들이 대기업과 과거에 수행하였거나 현재 수행중인 협력활동을 통해서 달성한 다양한 협력성과의 내용에 따라서 협력활동 요인 및 중소기업 역량이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분산분석을 통해 분석한 결과는 아래의 [표4-4]와 같이 확인할 수 있다.

아래의 분산분석의 결과에 따르면, 중소기업 역량의 하위 구성요인인 내부역량(유의확률 .347)과 협력활동의 하위 구성요인인 협력몰입(유의확률 .129)에 있어서는 통계적으로 유의미한 차이가 검증되지 않았으나, 핵심역량(F값 3.941 유의확률 .009)과 협력활동수준(F값 2.665 유의확률 .048)에 있어서는 통계적으로 유의미한 차이를 확인할 수 있었다.

통계적 차이가 검증된 핵심역량을 비교한 결과를 살펴보면, 대기업과의 협력활동의 성과로써 지적재산권을 확보했다는 기업의 평균값이 32.65로 가장 높은 핵심역량을 보유하고 있는 것을 확인할 수 있었으며 제품과 서비스의 개발 및 개선의 성과를 달성했다는 기업의 평균값이 30.32로 뒤를 이었고 경영관리 향상의 성과를 달성했다는 기업의 평균값이 30.18, 공정을 개발하는데 기여했다는 기업의 평균값이 28.20으로 나타나고 있었다.

또한 협력활동수준에 있어서는 지적재산권을 확보하는 성과를 달성했다는 기업의

평균값이 27.75로 가장 높은 평균값을 나타내었으며, 경영관리가 향상되는 성과를 달성했다는 기업의 평균값이 27.23, 제품과 서비스의 개발 및 개선에 기여했다는 기업의 평균값이 26.35, 공정을 개발하는 성과를 달성했다는 기업의 평균값이 가장 낮은 24.45로 나타나고 있었다.

협력활동의 결과 달성한 성과의 내용이 지적재산권을 확보한 경우가 가장 높은 핵심역량과 협력활동수준을 나타내고 있는 것을 확인할 수 있었으며 공정을 개발하는 성과를 달성한 경우가 대체로 가장 낮은 역량과 협력활동 수준을 나타내고 있었다. 이러한 결과는 상대적으로 역량이 높고 협력활동 수준이 높은 중소기업이 대기업과 협력활동의 결과로 지적재산권을 유리하게 확보하고 있음을 알 수 있는 결과로 지적재산권의 확보가 가장 높은 수준의 협력성과라고 해석할 수 있을 것이다.

[표 4-4] 협력성과의 내용에 따른 협력활동 요인 및 중소기업 역량의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
내부역량	지적재산권확보	20	30.40	3.648	1.105	.347
	제품/서비스의 개발 및 개선	252	29.27	4.958		
	공정개발	49	28.22	4.976		
	경영관리 향상	44	28.80	5.655		
핵심역량	지적재산권확보	20	32.65	5.696	3.941	.009
	제품/서비스의 개발 및 개선	252	30.32	5.166		
	공정개발	49	28.20	5.111		
	경영관리 향상	44	30.18	5.128		
협력활동 수준	지적재산권확보	20	27.75	5.514	2.665	.048
	제품/서비스의 개발 및 개선	252	26.35	5.550		
	공정개발	49	24.45	6.165		
	경영관리 향상	44	27.23	4.983		
협력몰입	지적재산권확보	20	24.85	4.043	1.903	.129
	제품/서비스의 개발 및 개선	252	23.05	3.785		
	공정개발	49	22.53	3.465		
	경영관리 향상	44	23.02	3.202		

④ 협력활동 내용

조사 대상기업들이 대기업과 과거에 수행하였거나, 현재 수행중인 공동기술개발 참여, 공동연구과제 수행, 기술연수, 기술정보 제공, 특허기술 이전, 임직원 파견, 지분투자, 기업경영활동 지원과 같은 다양한 협력활동의 내용에 따라서 협력활동 요인인 협력활동수준 및 협력몰입과 중소기업 역량의 하위 구성요인인 내부역량 및 핵심요인의 평균값이 어떠한 차이를 보이고 있는가를 통계적으로 확인하기 위해서 분산분석을 실시하도록 하였다. 그 결과는 아래의 [표4-5]와 같다.

[표 4-5] 협력활동 내용에 따른 협력활동 인식 및 중소기업 역량의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
내부역량	공동기술개발 참여	94	29.17	5.435	.606	.751
	공동연구과제 수행	105	29.17	4.514		
	종업원 기술연수	27	30.19	4.938		
	기술정보 제공	67	28.61	5.565		
	특허기술 이전	4	31.50	4.123		
	임직원 파견	11	27.64	3.668		
	지분투자	7	30.43	5.682		
	기업경영활동지원	48	29.15	4.722		
핵심역량	공동기술개발 참여	94	30.24	5.845	.415	.893
	공동연구과제 수행	105	30.36	4.660		
	종업원 기술연수	27	31.04	5.516		
	기술정보 제공	67	29.72	5.556		
	특허기술 이전	4	27.75	4.787		
	임직원 파견	11	29.64	3.557		
	지분투자	7	28.71	3.147		
	기업경영활동지원	48	30.31	5.376		
협력활동 수준	공동기술개발 참여	94	26.56	5.443	1.227	.287
	공동연구과제 수행	105	25.60	5.294		
	종업원 기술연수	27	28.26	6.478		
	기술정보 제공	67	25.87	5.396		
	특허기술 이전	4	29.75	6.238		
	임직원 파견	11	28.18	3.920		
	지분투자	7	26.71	7.342		
	기업경영활동지원	48	26.44	5.746		
협력몰입	공동기술개발 참여	94	22.43	3.740	1.640	.123
	공동연구과제 수행	105	23.22	3.959		
	종업원 기술연수	27	24.81	3.669		
	기술정보 제공	67	23.31	3.594		
	특허기술 이전	4	25.00	4.243		
	임직원 파견	11	22.64	3.325		
	지분투자	7	23.14	3.288		
	기업경영활동지원	48	22.56	3.228		

분산분석의 결과, 대기업과 함께 수행한 중소기업의 다양한 협력활동 내용에 따라 각 집단을 구분하였을 경우 협력활동의 하위 구성요인인 협력활동수준(유의확률 .287)과 협력몰입(유의확률 .123), 중소기업 역량의 구성요인인 내부역량(유의확률 .751)과 핵심역량(유의확률 .893) 모두에서 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않았다.

이는 협력활동의 내용에 따라서 집단을 구분할 경우 나타나는 인식의 차이는 각 집단을 대표하는 특성으로 해석할 수 없음을 의미하는 것이다.

⑤ 협력기간

조사대상자인 중소기업들을 대기업과 협력활동을 수행한 기간에 따라서 구분할 경우 협력활동의 하위 구성요인인 협력활동수준 및 협력몰입, 중소기업 역량의 구성요인인 내부역량 및 핵심역량에 어떠한 차이가 있으며 이러한 차이가 통계적으로 유의미한 차이인가를 검증하기 위해서 분산분석을 실시하였다. 그 결과는 아래의 [표4-6]과 같다.

아래의 분석결과에 따르면, 대기업과의 협력기간에 따라 집단을 구분할 경우 유의미한 평균 차이를 나타내고 있는 요인은 협력몰입(F값 5.131 유의확률 .002)인 것으로 나타났으며, 내부역량(유의확률 .323), 핵심역량(유의확률 .291), 협력활동수준(유의확률 .949)에 있어서는 통계적인 차이가 검증되지 않았다.

통계적인 차이가 검증되고 있는 협력몰입의 경우, 대기업과의 협력기간이 10년 이상 된 기업의 협력몰입의 평균값이 24.12로 가장 높게 나타나고 있었으며, 3년 이상 10년 미만 된 기업의 평균값이 23.23으로 뒤를 이었고, 1년 이상 3년 미만 된 기업의 평균값이 22.57, 협력기간이 1년 미만으로 가장 짧은 기업의 평균값이 21.35로 가장 낮은 협력몰입을 나타내었다.

연구결과를 살펴보면 대체로 대기업과의 협력기간이 오래되었을수록 협력몰입이 상대적으로 높게 나타나는 것을 확인할 수 있는데 이는 대기업과 중소기업의 협력이 지속된 기간이 되도록 오래 유지될수록 상호 간에 긴밀한 협조관계를 유지할 수 있고, 협력관계에 대한 몰입이 증가함을 확인할 수 있는 결과라고 해석할 수 있다.

[표 4-6] 협력기간에 따른 협력활동 인식 및 중소기업 역량의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
내부역량	1년 미만	31	28.06	6.831	1.164	.323
	1년~ 3년 미만	100	29.19	4.633		
	3년~ 10년 미만	155	28.94	4.652		
	10년 이상	78	29.90	5.231		
핵심역량	1년 미만	31	28.61	4.998	1.252	.291
	1년~ 3년 미만	100	30.11	5.373		
	3년~ 10년 미만	155	30.17	5.049		
	10년 이상	78	30.77	5.555		
협력활동 수준	1년 미만	31	25.81	6.080	.119	.949
	1년~ 3년 미만	100	26.21	6.097		
	3년~ 10년 미만	155	26.39	5.033		
	10년 이상	78	26.44	5.763		
협력몰입	1년 미만	31	21.35	3.869	5.131	.002
	1년~ 3년 미만	100	22.57	3.893		
	3년~ 10년 미만	155	23.23	3.456		
	10년 이상	78	24.12	3.622		

2) 사회통계학적 특성에 따른 중소기업의 협력성과

앞서 실시한 분석에서는 조사 기업들의 사회통계학적 특성에 따른 독립변수의 평균차이를 살펴보았으며, 여기서는 조사 기업들을 주요업종, 인증현황, 협력활동에 따라 달성한 성과의 내용, 협력내용, 협력기간으로 조사된 사회통계학적 특성에 따라 구분하였을 경우 각 집단별로 종속변수인 협력성과가 어떠한 차이를 보이고 있는지를 검증해 보도록 하였다.

① 주요업종

조사 대상기업들을 사회통계학적 특성 중 주요업종에 따라서 구분할 경우 각각의 집단들이 대기업과의 협력을 통해서 달성한 협력성과인 전략적 성과와 재무적 성과

에 대한 인식에 어떠한 차이를 보이고 있으며 이러한 평균차이가 통계적으로 유의미한 것인지를 분산분석을 통해서 분석하도록 하였다. 분석의 결과는 아래의 [표 4-7]과 같다.

결과를 살펴보면 조사대상인 중소기업들을 주요업종에 따라서 구분할 경우 협력성과의 구성요인인 전략적 성과(유의확률 .272)와 재무적 성과(유의확률 .279) 모두에서 연구자가 설정한 유의수준인 .05보다 높은 값의 유의확률을 나타내었으므로 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않고 있었다.

따라서 주요업종에 따라서 나타난 협력성과의 차이는 각 집단을 대표하는 공통된 특성이 아닌 것으로 확인되었다. 본 연구가 앞서 분석한 결과와 이를 비교할 경우 업종에 의한 구분과 독립변수들의 차이 검증에 있어서는 중소기업 역량에 있어서만 유의미한 차이가 관측되었고 협력활동의 하위 구성요인인 협력활동수준과 협력몰입에 있어서는 통계적 차이가 검증되지 않았는데, 이를 종합해보면 대기업과 협력활동을 지속하고 있거나 과거에 협력활동을 수행하였던 중소기업들의 업종은 협력활동이나 협력성과와는 관련성이 없거나 매우 적다는 것을 알 수 있다.

[표 4-7] 주요업종에 따른 중소기업 협력성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
전략적 성 과	생산/제조	260	9.98	2.017	1.266	.272
	유통/서비스업	24	9.75	2.192		
	지식기반	21	9.38	1.161		
	의류/디자인	3	10.67	1.155		
	건설	3	11.67	1.528		
	음식	1	7.00	.		
	IT	54	10.17	1.911		
재무적 성 과	생산/제조	260	13.44	2.773	1.251	.279
	유통/서비스업	24	12.71	2.404		
	지식기반	21	12.43	2.111		
	의류/디자인	3	13.00	3.000		
	건설	3	14.33	2.082		
	음식	1	9.00	.		
	IT	54	13.61	2.811		

② 인증현황

조사 대상기업들이 가지고 있는 인증사항인 벤처인증, 이노비즈인증, 메인비즈인증과 인증사항이 없는 집단으로 중소기업들을 구분할 경우 이러한 집단별로 협력성과의 구성요인인 전략적 성과와 재무적 성과가 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분산분석을 통해서 분석하도록 하였다. 분산분석의 결과는 아래의 [표4-8]과 같다.

[표 4-8] 인증현황에 따른 중소기업 협력성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
전략적 성 과	벤처인증	90	10.17	1.743	1.251	.291
	이노비즈인증	158	10.06	1.986		
	메인비즈인증	15	9.67	2.059		
	인증사항 없음	100	9.68	2.136		
재무적 성 과	벤처인증	90	13.57	2.669	3.148	.025
	이노비즈인증	158	13.65	2.591		
	메인비즈인증	15	13.60	2.293		
	인증사항 없음	100	12.64	2.973		

위의 표에 따르면, 중소기업을 인증현황에 따라서 구분할 경우 전략적 성과(유의확률 .291)에 있어서는 통계적으로 유의미한 차이가 검증되지 않고 있는 것을 확인할 수 있으나, 중소기업의 협력성과인 재무적 성과에 있어서는 F값 3.148, 유의확률 .025로 통계적으로 유의미한 차이가 검증되고 있었다.

이러한 결과를 자세히 살펴보면 평균차이가 검증되고 있는 재무적 성과에 있어서는 이노비즈인증을 받은 중소기업의 재무적 성과가 평균값 13.65로 가장 높은 성과를 나타내고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 메인비즈인증을 받은 중소기업의 경우가 재무적 성과의 평균값이 13.60으로 뒤를 이었으며, 또한 벤처인증을 받은 중소기업의 경우 평균값이 13.57, 아무런 인증사항이 없다는 중소기업의 평균값이 12.64로

가장 낮은 재무적 성과를 나타내고 있었다.

앞서 분석한 결과와 비교할 경우 독립변수들인 협력활동 요인과 중소기업 역량, 종속변수인 협력성가에 있어서 모두 인증사항이 있는 기업의 평균값이 인증사항이 없는 기업들의 평균값에 비해 상대적으로 더 높게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있는데, 이는 대기업과 협력활동을 지속하고 있는 중소기업이 다양한 인증을 획득하고 있을 때 내부역량과 핵심역량을 보유하는 것에 유리함과 동시에 협력성가에 따른 재무적 성과를 달성하는 것이 유리함을 나타내어 주고 있는 결과라고 해석할 수 있다.

③ 협력성과 내용

조사대상인 중소기업들이 대기업과의 협력활동을 통해 달성하고 있는 성과의 내용에 따라서 협력성과의 구성요인인 전략적 성과와 재무적 성과가 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분산분석을 통해 알아보도록 하였다. 분산분석의 결과는 아래의 [표4-9]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-9] 협력성과의 내용에 따른 중소기업 협력성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
전략적 성 과	지적재산권 확보	20	11.35	2.434	6.781	.000
	제품/서비스의 개발 및 개선	252	10.02	1.844		
	공정개발	49	9.10	1.928		
	경영관리 향상	44	10.05	2.156		
재무적 성 과	지적재산권 확보	20	15.05	2.704	4.149	.007
	제품/서비스의 개발 및 개선	252	13.26	2.618		
	공정개발	49	12.69	2.808		
	경영관리 향상	44	13.82	2.998		

위의 [표4-9]에 나타난 분석결과에 따르면, 협력을 통해 달성한 성과의 내용에 따라서 집단을 구분하였을 경우 협력성과의 구성요인인 재무적 성과(F값 6.781 유의확률 .000)와 전략적성과(F값 4.149 유의확률 .007) 모두에서 연구자가 설정한 유의수준인 .05보다 낮은 유의확률이 나타나고 있어 통계적으로 유의미한 차이가 검증되고 있었다.

이를 자세히 살펴보면 전략적 성과에 있어서는 대기업과의 협력을 통해서 지적재산권을 확보했다는 기업의 경우 평균값이 11.35로 가장 높은 전략적 성과를 나타내었으며, 경영관리의 향상을 달성했다는 기업의 평균값이 10.05로 뒤를 이었고, 제품과 서비스의 개발 및 개선이 이루어졌다는 기업의 평균값이 10.02, 공정을 개발하는 성과를 달성했다는 기업이 9.10으로 가장 낮은 전략적 성과를 보였다.

또한 차이가 검증되고 있는 재무적 성과에 있어서도 전략적 성과와 마찬가지로 가장 높은 평균값을 나타내고 있는 것은 평균값 15.05로 지적재산권을 확보했다는 기업이었으며, 경영관리 향상을 달성했다는 기업의 평균값이 13.82, 제품과 서비스의 개발 및 개선이 이루어졌다는 기업의 평균값이 13.26, 공정을 개발하는 성과를 달성했다는 기업의 평균값이 12.69로 가장 낮은 재무적 성과를 나타내고 있었다.

이는 핵심역량과 협력활동수준에 관한 연구에서와 같은 결과로, 대기업과의 협력활동은 지적재산권을 확보하는 성과를 거둔 기업의 경우가 상대적으로 가장 높은 협력성과를 달성하고 있으며, 협력활동 수준과 핵심역량에 있어서도 높은 값을 나타내고 있어 지적재산권 확보가 대기업과의 협력에 관계된 중소기업의 입장에서 매우 중요한 목표 성과임을 확인할 수 있었다.

④ 협력활동 내용

다음으로 대기업과 협력활동을 지속중이거나 과거에 수행한 경험이 있는 중소기업의 경우 어떠한 협력활동을 수행하였는가를 의미하는 협력활동 내용에 따라서 협력성과의 구성요인인 전략적 성과와 재무적 성과가 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분산분석을 통해서 확인하도록 하였다. 분산분석의 결과는 아래의 [표4-10]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-10] 협력활동 내용에 따른 중소기업 협력성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
전략적 성 과	공동기술개발 참여	94	10.03	1.975	1.709	.106
	공동연구과제 수행	105	10.30	1.936		
	종업원 기술연수	27	9.85	2.349		
	기술정보 제공	67	9.40	1.851		
	특허기술 이전	4	11.25	1.258		
	임직원 파견	11	9.45	2.296		
	지분투자	7	9.57	1.397		
	기업경영활동지원	48	10.17	1.883		
재무적 성 과	공동기술개발 참여	94	13.35	2.691	.617	.742
	공동연구과제 수행	105	13.62	2.972		
	종업원 기술연수	27	13.44	2.532		
	기술정보 제공	67	13.06	2.639		
	특허기술 이전	4	14.75	2.217		
	임직원 파견	11	12.36	3.075		
	지분투자	7	13.14	1.464		
	기업경영활동지원	48	13.29	2.641		

분석결과, 대기업과 중소기업의 협력활동 내용에 따라 집단을 구분할 경우 협력성과의 구성요인인 전략적 성과(유의확률 .106)와 재무적 성과(유의확률 .742)는 모두 연구자가 설정한 유의수준인 .05보다 높은 유의확률을 나타내었으므로 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않고 있었다.

이는 공동기술개발이나, 공동연구과제 수행, 지분투자 등과 같은 협력활동의 내용의 차이는 협력성과에 큰 연관이 없는 것을 의미하는 결과라고 할 수 있으며, 앞서 독립변수들과 실시한 평균차이 분석과 종합하여 볼 때 이러한 다양한 협력활동 내용의 차이는 협력으로 인한 성과나 과정, 몰입 등과는 관련성이 적은 것을 확인할 수 있다.

⑤ 협력기간

조사대상기업인 대기업과 협력활동을 수행중이거나 과거에 수행했던 경험이 있는

중소기업을 대상으로 대기업과 협력활동을 지속한 기간에 따라서는 협력성과의 구성요인인 전략적 성과와 재무적 성과가 어떠한 차이를 보이고 있는가를 통계적으로 검증하기 위해 분산분석을 실시하였다. 그 결과는 아래의 [표4-11]과 같다.

[표 4-11] 협력기간에 따른 중소기업 협력성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
전략적 성 과	1년 미만	31	9.48	2.541	1.058	.367
	1년~ 3년 미만	100	10.17	1.848		
	3년~ 10년 미만	155	9.90	1.923		
	10년 이상	78	10.04	1.983		
재무적 성 과	1년 미만	31	12.00	2.989	3.952	.009
	1년~ 3년 미만	100	13.26	2.816		
	3년~ 10년 미만	155	13.37	2.523		
	10년 이상	78	13.96	2.780		

대기업과 중소기업의 협력기간에 따른 협력성과의 차이를 분석한 결과는, 전략적 성과(유의확률 .367)에 있어서는 통계적 차이가 검증되지 않았으나, 재무적 성과(F값 3.952 유의확률 .009)에 있어서는 연구자의 유의수준인 .05에 부합하는 유의확률이 나타나고 있어 통계적 차이가 검증되고 있었다.

이를 자세히 살펴보면 조사된 항목 중 협력기간이 가장 긴 10년 이상 대기업과 협력활동을 지속했다는 중소기업의 경우가 재무적 성과에 있어서의 평균값이 13.96으로 가장 높은 값을 나타내고 있었으며, 3년 이상 10년 미만의 협력기간을 가진 기업들의 평균값이 13.37로 뒤를 이었고, 1년 이상 3년 미만 기업의 평균값이 13.26, 1년 미만의 가장 짧은 협력기간을 가진 기업들의 평균값이 12.00으로 가장 낮은 재무적 성과를 나타내고 있었다.

이러한 결과는 앞서 분석하였던 협력몰입에 대한 분석결과와 같은 결과로써, 전반

적으로 중소기업의 협력몰입과 협력활동에 따른 재무적 성과는 협력기간이 오래될수록 상대적으로 높은 값을 나타내고 있었으며 이는 협력기간이 오랫동안 지속하기 위한 중소기업의 전략적 고려가 필요함을 나타내고 있는 결과라고 할 수 있다.

이와 같은 결과 사회통계학적 특성들과 각 변수들의 평균차이 분석을 통해서 본 연구는 집단별로 협력활동의 수준과 몰입정도, 협력성과를 비교해 볼 수 있었으며, 평균차이 분석의 결과와 변수들 간 영향력분석의 결과를 토대로 중소기업의 협력성과를 제고하기 위한 다양한 정책적 제언을 하는 것이 가능할 것이다.



제 2 절 협력활동 요인과 중소기업 역량, 협력성과에 관한 연구결과

본 연구는 대기업과 협력활동을 수행중이거나 과거에 협력활동을 수행한 경험이 있는 중소기업들을 대상으로 이러한 중소기업들의 역량과 협력활동에 관련한 요인들이 중소기업의 협력성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정을 토대로, 연구설계의 과정을 통해 전략적 성과에 관련된 연구가설 1과 재무적 성과에 관련된 연구가설 2를 설정하였으며, 이러한 연구가설의 검증을 위해서 독립변수와 종속변수의 영향력분석을 실시하도록 하였다. 영향력분석의 과정은 독립변수들 간의 다중공선성 진단 및 다중회귀분석을 통해 실시하도록 하였다.

1. 협력활동 요인과 중소기업 역량이 협력성과에 미치는 영향

1) 독립변수들의 다중공선성 분석결과

본 연구는 독립변수와 종속변수의 관계를 통계적으로 검증하기에 앞서 다중공선성 진단 분석을 통해 각 변수들 간의 관계가 올바르게 정의되어 있는지를 파악하고 결과적으로 분석모형의 타당성을 검증하고자 하였다. 이에 변수들 간의 상관관계의 적정성을 파악하는 척도로써 공선통계량을 살펴보도록 하였다.

[표 4-12] 독립변수들의 다중공선성 진단결과

구 분	협력활동수준	협력몰입	내부역량	핵심역량
공 차	.841	.877	.629	.635
공선통계량 VIF	1.189	1.140	1.589	1.575

그 결과, 협력활동 요인의 하위 구성요인인 협력활동수준의 공차는 .841 VIF는 1.189로 나타났으며, 협력몰입의 공차는 .877 VIF는 1.140이었고, 중소기업 역량의

하위 구성요인인 내부역량의 공차는 .629 VIF는 1.589, 핵심역량의 공차는 .635, VIF는 1.575로 나타나고 있어, 각 변수들의 공선통계량 VIF의 값이 일반적으로 다중공선성이 나타나고 있다고 판단하는 10.000에 근사하지 않고 있으므로 각 독립변수들은 적정 수준의 상관관계를 가지고 있는 변수들로, 다중공선성이 나타나지 않고 있는 것을 확인할 수 있었다.

이에 따라 독립변수로 설정된 협력활동의 하위 구성요인인 협력활동수준과 협력몰입, 중소기업 역량의 하위 구성요인인 내부역량과 핵심역량과, 종속변수인 협력성과의 구성요인인 전략적 성과와 재무적 성과 간의 관계를 검증하기 위한 회귀모형을 구성하도록 하였다.

2) 협력활동 요인과 중소기업 역량이 전략적 성과에 미치는 영향

먼저 본 연구는 협력활동 요인과 중소기업 역량이 협력성과의 구성요인 중 전략적 성과에 미치는 영향에 대해서 검증해볼 목적으로 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 4-13] 협력활동 요인과 중소기업 역량, 전략적 성과에 관한 분석결과

독립변수	표준화 베타값	t	유의확률	조정된 R제곱	F	Sig.
협력활동수준	.222	5.135	.000	.428	69.365	.000
협력몰입	.288	6.825	.000			
내부역량	.147	2.950	.003			
핵심역량	.277	5.571	.000			

위의 [표4-13]에 따르면, 독립변수인 대기업과 중소기업의 협력활동에 관련한 구성요인인 협력활동수준과 협력몰입, 중소기업 역량의 구성요인인 내부역량과 핵심역

량 중 전략적 성과에 통계적으로 유의미한 영향력을 미치고 있는 변수는 협력활동 수준($t=5.135$, 유의확률 .000), 협력몰입($t=6.825$ 유의확률 .000), 내부역량($t=2.950$ 유의확률 .003), 핵심역량($t=5.571$ 유의확률 .000)인 것으로 나타나 모든 독립변수에서의 영향력이 검증되고 있음을 확인할 수 있었다.

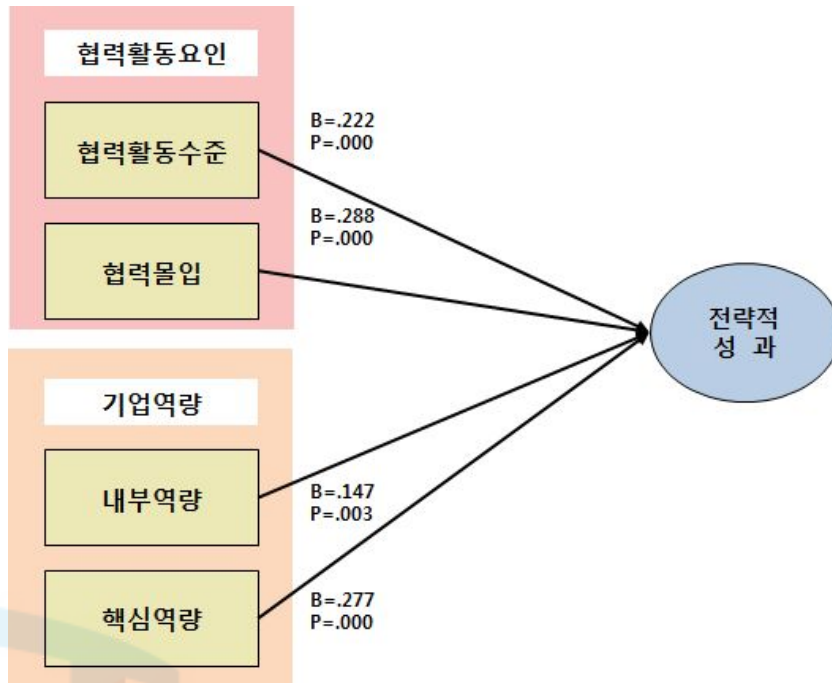
이를 자세히 살펴보면 통계적 영향력이 검증되고 있는 협력활동수준은 표준화 베타값이 .222로 중소기업의 전략적 성과에 22.2% 만큼의 영향력을 미치고 있었으며 표준화 베타값의 부호가 양수로써 협력활동수준이 한 단위만큼 증가할수록 전략적 성과가 22.2% 만큼 증가하는 긍정적인 관계가 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

또한 협력몰입에 있어서도 표준화 베타값의 크기가 .288로 중소기업의 전략적 성과에 28.8%만큼 영향을 미치고 있었으며, 그 부호가 양수를 나타내고 있어 협력몰입이 한 단위 증가하면 할수록 중소기업의 전략적 성과가 28.8%만큼 증가하는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

중소기업의 역량에 있어서도 내부역량의 표준화 베타값의 크기가 .147로 양의 부호를 가짐으로써 내부역량이 한 단위만큼 증가할수록 중소기업의 전략적 성과가 영향을 받아 14.7%만큼 증가하는 긍정적인 관계가 나타나고 있었으며, 핵심역량에 있어서도 표준화 베타값의 크기가 .277로 양의 부호를 나타내고 있어 핵심역량이 한 단위만큼 증가할수록 중소기업의 전략적 성과가 27.7% 만큼 증가하는 긍정적인 관계가 검증되고 있었다.

위 회귀모형은 모형적합도 F값이 69.365, 유의확률 .000에서 검증되고 있었으며 회귀모형에서 전체 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 나타내는 회귀식의 설명력 조정된 R 제곱의 값이 .428로 42.8%만큼 회귀모형이 종속변수를 설명하고 있었다.

이를 토대로 대기업과 중소기업의 협력활동 요인과 중소기업 역량, 전략적 성과의 관계를 통계적으로 검증하여 그 결과를 요약한 것은 아래의 <그림4-1>과 같이 나타낼 수 있다.



<그림 4-1> 협력활동 요인과 중소기업 역량이 전략적 성과에 미치는 영향

분석결과, 대기업과 협력활동을 진행 중이거나 과거에 협력활동을 수행한 경험이 있는 중소기업의 협력활동 수준 및 협력몰입과 중소기업 역량을 구성하는 내부역량 및 핵심역량 중에서는 협력몰입이 중소기업의 협력성과의 구성요인인 전략적 성과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 이러한 결과를 토대로 협력몰입을 중심으로 한 협력활동수준과 내부역량, 핵심역량을 개선함으로써 궁극적으로는 중소기업의 협력성과를 제고하기 위한 정책적 제언이 가능할 것이다.

3) 협력활동 요인과 중소기업 역량이 재무적 성과에 미치는 영향

다음으로 본 연구는 협력활동 요인과 중소기업 역량이 협력성과의 구성요인 중 재무적 성과에 미치는 영향에 대해서 검증해볼 목적으로 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 4-14] 협력활동 요인과 중소기업 역량, 재무적 성과에 관한 분석결과

독립변수	표준화 베타값	t	유의확률	조정된 R제곱	F	Sig.
협력활동수준	.117	2.623	.009	.390	59.279	.000
협력몰입	.254	5.822	.000			
내부역량	.083	1.615	.107			
핵심역량	.400	7.788	.000			

회귀분석의 결과를 나타내는 위의 [표4-14]에 따르면, 독립변수인 대기업과 중소기업의 협력활동에 관련한 구성요인인 협력활동수준과 협력몰입, 중소기업 역량의 구성요인인 내부역량과 핵심역량 중 재무적 성과에 통계적으로 유의미한 영향력을 나타내고 있는 변수는 협력활동수준($t=2.623$, 유의확률 .009), 협력몰입($t=5.822$ 유의확률 .000), 핵심역량($t=7.788$ 유의확률 .000)인 것으로 나타났으며, 내부역량에 있어서는 유의확률이 .107로 연구자가 설정한 유의수준인 .05보다 높은 유의확률이 나타나고 있어 통계적인 영향력이 검증되지 않았다.¹⁾

이를 자세히 살펴보면 통계적 영향력이 검증되고 있는 협력활동수준은 표준화 베타값이 .117로 중소기업의 재무적 성과에 11.7% 만큼의 영향력을 미치고 있었으며 표준화 베타값의 부호가 양수로써 협력활동수준이 한 단위만큼 증가할수록 재무적 성과가 11.7% 만큼 증가하는 긍정적인 관계가 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

또한 협력몰입에 있어서도 표준화 베타값의 크기가 .254로 나타나 중소기업의 재무적 성과에 25.4%만큼 영향을 미치고 있었으며, 그 부호가 양수를 나타내고 있어 협력몰입이 한 단위 증가하면 할수록 중소기업의 재무적성과가 25.4%만큼 증가하는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

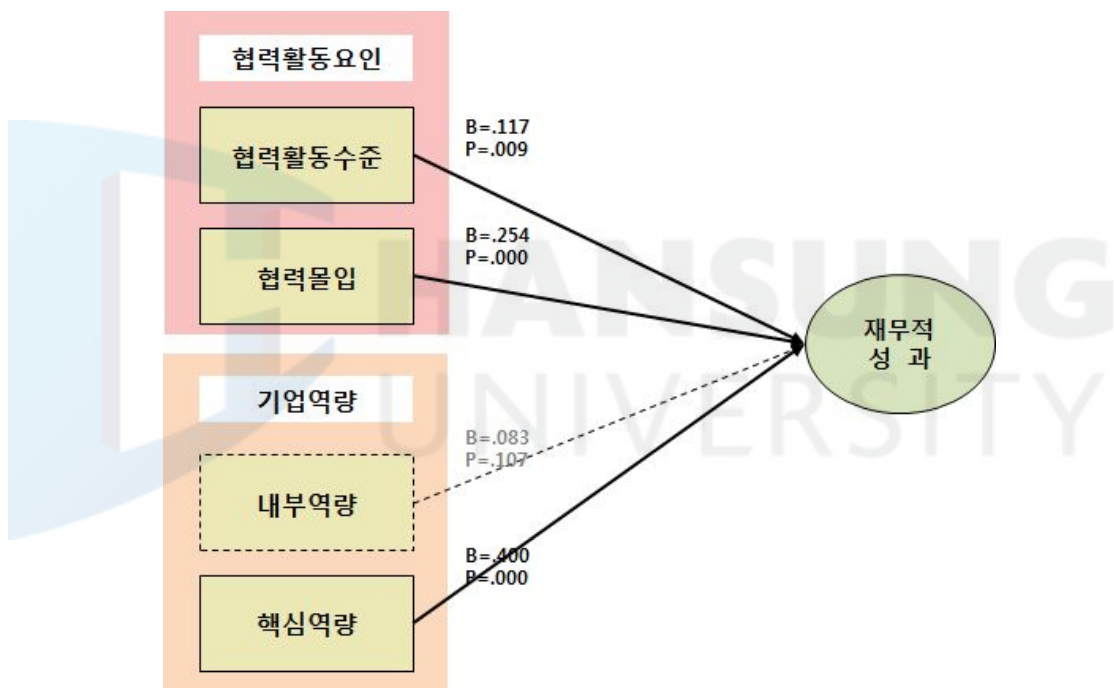
중소기업의 역량에 있어서도 핵심역량이 통계적 영향력이 검증되고 있었는데, 표준화 베타값의 크기가 .400으로 나타나고 있어, 양의 부호를 가짐으로써 핵심역량이

1) t값의 절대치에 따른 유의확률의 변동은 $t>1.96$ 일 때 양측검증에 의한 유의확률은 .05에서 유의한 것으로 나타나며, $t>2.58$ 일 때 양측검증에 의한 유의확률은 .01에서 유의한 것으로 나타나게 된다.

한 단위만큼 증가할수록 중소기업의 재무적 성과가 영향을 받아 40.0%만큼 증가하는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

이러한 회귀모형은 모형적합도 F값이 59.279, 유의확률 .000에서 검증되고 있었으며 회귀모형에서 전체 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 나타내는 회귀식의 설명력 조정된 R 제곱의 값이 .390로 39.0%만큼 회귀선이 종속변수를 설명하고 있었다.

대기업과 중소기업의 협력활동 요인과 중소기업 역량, 재무적 성과의 관계를 통계적으로 검증하여 그 결과를 요약한 것은 아래의 <그림4-1>과 같이 나타낼 수 있다.



<그림 4-2> 협력활동 요인과 중소기업 역량이 재무적 성과에 미치는 영향

분석결과, 내부역량을 제외한 협력활동수준, 협력몰입, 핵심역량은 모두 협력성과의 구성요인 중 재무적 성과를 향상시키는 중요한 변수임이 밝혀졌으며, 특히 중소기업의 핵심역량이 재무적 성과에 미치는 영향이 가장 높은 것을 확인할 수 있었다. 따라서 대기업과 중소기업의 협력성과를 제고하기 위해서 핵심역량의 향상을 중심으로 하는 전략적 과제 도출과 정책적 제언이 가능할 것이다.

2. 협력활동 요인과 중소기업 역량, 협력성과의 상관관계 분석결과

본 연구는 변수들 간의 상관관계를 확인하고 공선성을 파악하기 위해서 독립변수를 구성하는 협력활동의 하위 구성요인인 협력활동수준, 협력몰입과 중소기업 역량의 구성요인인 핵심역량과 내부역량, 종속변수인 협력성과의 구성요인인 전략적 성과와 재무적 성과 간의 상관관계를 분석하도록 하였다. 상관관계의 도출에는 Pearson의 상관관계분석 방법을 사용하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-15]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-15] 상관관계 분석결과

구 분		협력활동 수준	협력몰입	내부역량	핵심역량	전략적 성과	재무적 성과
협력 활동 수준	상관계수	1					
	유의확률(양쪽)						
	N	366					
협력 몰입	상관계수	.241**	1				
	유의확률(양쪽)	.000					
	N	366	366				
내부 역량	상관계수	.305**	.314**	1			
	유의확률(양쪽)	.000	.000				
	N	366	366	366			
핵심 역량	상관계수	.352**	.231**	.574**	1		
	유의확률(양쪽)	.000	.000	.000			
	N	366	366	366	366		
전략적 성과	상관계수	.433**	.452**	.464**	.506**	1	
	유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.000		
	N	366	366	366	366	366	
재무적 성과	상관계수	.344**	.401**	.428**	.547**	.690**	1
	유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	366	366	366	366	366	366

**p<.01에서 유의함

위의 [표4-15]에 따르면, 독립변수들 간의 상관관계 분석결과에 있어서는 모든 변수들 사이의 상관관계가 유의수준 .01에서 통계적으로 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 상관계수의 값이 .800 이하로 나타나고 있어 공선성이 나타나지 않고 있음을 확인할 수 있었고 마찬가지로 종속변수의 구성요인인 전략적 성과와 재무적 성과 간의 상관관계에 있어서는 유의수준 .01에서 유의미한 상관관계가 검증되고 있었으며 상관계수의 값이 .690으로 .800 이하의 값이 나타나 공선성이 나타나지 않고 있음을 확인할 수 있었다.

종속변수들과 독립변수들의 상관관계를 살펴보면, 전략적 성과에 있어서는 협력활동 수준이 상관계수 .433으로 43.3%만큼 양의 상관관계를 나타내고 있었으며, 협력몰입이 상관계수 .452로 45.2%만큼 양의 상관관계를 나타내고 있었고, 내부역량의 상관계수가 .464로 46.4%만큼 전략적 성과와 양의 상관관계를 보였으며, 핵심역량에 있어서는 상관계수의 값이 .506으로 50.6%만큼 전략적 성과와의 양의 상관계수가 나타나고 있었다.

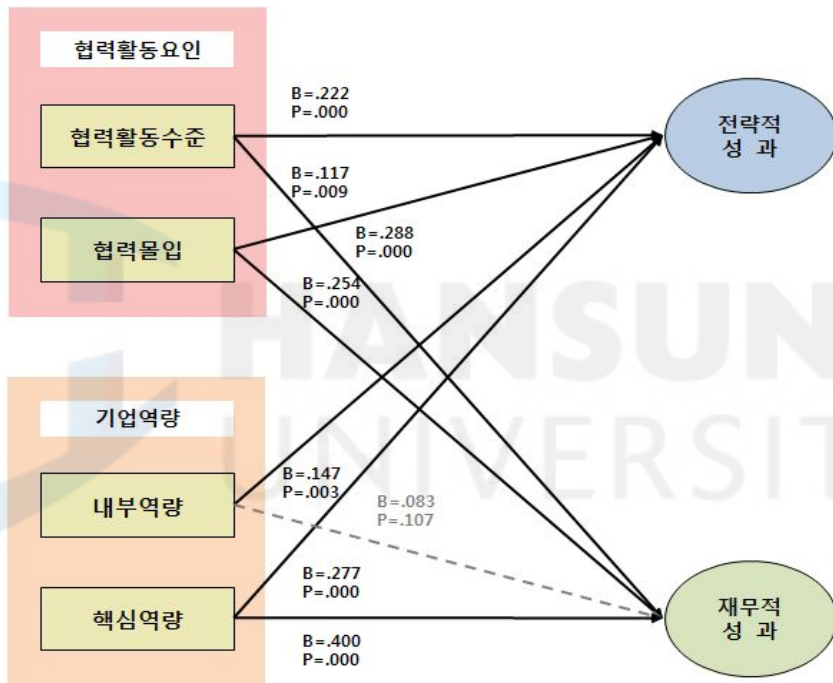
또한 재무적 성과와 독립변수들의 관계에 있어서는 협력활동 수준의 상관계수가 .344로 34.4%만큼 재무적 성과와 양의 상관관계를 가지고 있었으며, 협력몰입과의 상관계수가 .401로 40.1%만큼 양의 상관관계를 나타내었고, 내부역량과의 상관계수가 .428로 42.8%만큼 양의 상관관계를 나타내고 있었으며, 핵심역량과의 상관계수 역시 .547로 54.7%만큼 재무적 성과와의 양의 상관관계를 확인할 수 있었다.

이처럼 모든 독립변수들은 그 값이 증가할수록 종속변수인 전략적 성과 및 재무적 성과를 증가시키는 양의 상관관계를 나타내고 있었으며, 이러한 상관관계는 모두 유의수준 .01 미만에서 통계적으로 검증되고 있었다.

제 3 절 가설검증 결과

1. 대기업과 중소기업의 협력활동 및 중소기업 역량과 협력성과의 관계

본 연구가 연구설계의 단계에서 설정한 연구모형을 토대로 변수들의 관계를 통계적으로 검증하고, 그 결과에 따라 독립변수의 종속변수에 대한 영향력과 방향성을 정리하여 요약한 것은 아래의 <그림4-3>과 같다.



<그림 4-3> 연구모형의 검증결과

위의 그림에서 확인할 수 있듯이, 대기업과 중소기업의 협력활동에 의한 협력성과 중 전략적 성과는 협력활동의 하위 구성요인인 협력활동수준과 협력몰입이 긍정적으로 개선됨에 따라서 전략적 성과 역시 함께 증가하는 정적(+) 관계를 나타내었으며, 재무적 성과에 있어서도 역시 협력활동 수준과 협력몰입이 증가할수록 재무적 성과가 함께 증가하는 정적(+) 관계가 나타나고 있었다. 특히 협력활동 요인들 중 전략적 성과에 가장 많은 영향을 미치고 있는 요인은 협력몰입인 것을 확인할 수

있었으며 마찬가지로 재무적 성과에 있어서도 협력몰입이 가장 큰 영향을 미치고 있었다.

또한 중소기업 역량 하위 구성요인인 내부역량과 핵심역량에 있어서는 전략적 성과에 있어서는 내부역량과 핵심역량이 긍정적으로 개선됨에 따라서 전략적 성과를 증가시키는 정적(+)관계가 나타나고 있었으나, 재무적 성과에 있어서는 핵심역량만이 긍정적으로 개선되어 그 크기가 증가할수록 재무적 성과를 함께 증가시키는 정적(+) 관계가 나타나고 있었다. 특히 중소기업 역량의 하위 구성요인들 가운데에서 전략적 성과와 재무적 성과에 가장 많은 영향을 미치고 있는 핵심요인은 핵심역량인 것을 확인할 수 있었다.

통계적인 영향력이 검증되고 있는 변수들만을 정리하여 각각의 영향력과 방향성을 그 크기에 따라 비교하여 정리한 것은 아래의 [표4-16]과 같이 나타낼 수 있다.

[표 4-16] 분석결과의 요약

구 분	전략적성과	영향력	방향성	구 분	재무적성과	영향력	방향성
1순위	협력몰입	28.8%	긍정적	1순위	핵심역량	40.0%	긍정적
2순위	핵심역량	27.7%	긍정적	2순위	협력몰입	25.4%	긍정적
3순위	협력활동수준	22.2%	긍정적	3순위	협력활동수준	11.7%	긍정적
4순위	내부역량	14.7%	긍정적	-	-	-	-

분석결과의 요약에서 확인할 수 있듯이, 전략적 성과에는 협력몰입(28.8%), 핵심역량(27.7%), 협력활동수준(22.2%), 내부역량(14.7%)의 순서로 긍정적인 영향을 미치고 있었으며, 재무적 성과에 있어서는 핵심역량(40.0%), 협력몰입(25.4%), 협력활동수준(11.7%)의 순으로 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있다.

결국 대기업과 중소기업의 협력활동으로 인한 중소기업의 협력성과를 향상하기 위해서는 협력몰입을 증가시키는 차원에서 기업 구성원들 또는 경영진의 인식이 향

후에도 협력관계를 유지하고자 하는 의지를 가지고 있어야 하며, 자신의 중소기업에 협력관계가 반드시 도움이 될 것이라는 확신을 가지고 있는 것이 중요하고, 이러한 협력관계의 유지를 위한 적절한 투자의지가 있어야 함을 나타내고 있었으며, 동시에 해당 중소기업이 독자적인 제품가공능력과 전산화된 시스템, 시장 환경 대응능력과 같은 핵심역량을 갖추어야 한다는 것을 시사하고 있다고 해석할 수 있다.

2. 가설검증 결과

1) 중소기업의 협력성과 중 전략적 성과에 관한 가설검증 결과

본 연구가 연구 설계의 단계에서 대기업과 협력활동을 수행중이거나 과거에 협력 활동을 수행했던 중소기업의 협력활동 요인 및 역량이 협력성과의 하위 구성요인인 전략적 성과에 미치는 영향에 관해서 검증할 목적으로 설정한 연구가설 1과 협력활동의 하위 구성요인인 협력활동수준에 관한 연구가설 1-1, 협력몰입에 관한 연구가설 1-2, 중소기업 역량의 구성요인인 핵심역량에 관한 연구가설 1-3, 내부역량에 관한 연구가설 1-4를 검증한 결과를 요약한 것은 아래의 [표4-17]과 같다.

[표 4-17] 협력활동 요인 및 중소기업 역량과 전략적 성과에 관한 가설의 검증결과

구 분	연 구 가 설	검증 결과
가설 1	중소기업과 대기업의 협력활동 및 중소기업의 역량은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	-
1-1	중소기업과 대기업의 협력활동수준은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	중소기업과 대기업의 협력몰입은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	중소기업의 핵심역량은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
1-4	중소기업과 내부역량은 중소기업의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

가설의 검증결과, 독립변수인 협력활동 수준, 협력몰입, 핵심역량과 내부역량 모두에서 회귀분석의 결과, 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 낮은 값의 유의확률이 나타나고 있었으며, 모든 변수들이 종속변수인 전략적성과를 긍정적으로 개선하는 정적관계에 있음이 확인되어 연구자가 설정한 연구가설의 방향성과 일치하고 있었다. 따라서 해당 연구가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4는 채택되었다.

2) 중소기업의 협력성과 중 재무적 성과에 관한 가설검증 결과

또한 중소기업의 협력활동 요인 및 역량이 협력성과의 하위 구성요인인 재무적 성과에 미치는 영향에 관해서 검증할 목적으로 설정한 연구가설 2와 협력활동의 하위 구성요인인 협력활동수준에 관한 연구가설 2-1, 협력몰입에 관한 연구가설 2-2, 중소기업 역량의 구성요인인 핵심역량에 관한 연구가설 2-3, 내부역량에 관한 연구가설 2-4를 검증한 결과를 요약한 것은 아래의 [표4-18]과 같다.

[표 4-18] 협력활동 요인 및 중소기업 역량과 재무적 성과에 관한 가설의 검증결과

구 분	연 구 가 설	검증 결과
가설 2	중소기업과 대기업의 협력활동 및 중소기업의 역량은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	-
2-1	중소기업과 대기업의 협력활동수준은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	중소기업과 대기업의 협력몰입은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-3	중소기업의 핵심역량은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-4	중소기업과 내부역량은 중소기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각

가설의 검증결과, 독립변수인 협력활동 수준, 협력몰입, 내부역량에서 회귀분석의

결과, 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 낮은 값의 유의확률이 나타나고 있었으며, 모든 변수들이 종속변수인 재무적 성과를 긍정적으로 개선하는 정적관계에 있음이 확인되어 연구자가 연구가설에 있어 설정한 변수관계의 방향성과 일치하고 있었다. 따라서 해당 연구가설 2-1, 2-2, 2-3은 채택되었다.

그러나 중소기업 역량의 하위 구성요인인 내부역량에 있어서는 분석결과 .05보다 높은 유의확률이 나타나고 있어 해당 연구가설 2-4는 기각되었다.

3) 중소기업의 사회통계학적 특성에 관한 가설검증 결과

본 연구가 연구 설계의 단계에서 대기업과 협력활동을 수행했던 경험이 있거나 수행중인 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 협력활동 요인 및 중소기업의 역량과 협력성과는 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 검증하기 위해서 설정한 연구가설 3과 각 요인별로 통계적으로 유의미한 평균차이에 대해 가정하고 있는 협력활동수준에 관한 연구가설 3-1, 협력몰입에 관한 연구가설 3-2, 핵심역량에 관한 연구가설 3-3, 내부역량에 관한 연구가설 3-4, 전략적 성과에 관한 연구가설 3-5, 재무적 성과에 관한 연구가설 3-6에 대한 검증결과를 요약한 것은 아래의 [표4-19]와 같다.

가설의 검증결과, 중소기업의 사회통계학적 특성들 중 협력활동 요인의 구성요인인 협력활동수준에 있어서 통계적으로 유의미한 차이를 나타내고 있는 항목은 협력성과 내용이었으며, 협력몰입에 있어서는 협력기간으로 집단을 구분하였을 때 통계적인 차이가 검증되었다. 또한 중소기업 역량의 구성요인인 내부역량의 평균차이가 검증되고 있는 집단의 특성은 주요업종과 인증현황이었으며, 핵심역량의 평균차이가 검증되고 있는 집단의 특성은 주요업종, 인증현황, 협력성과 내용이었다. 마지막으로 종속변수인 협력성과의 구성요인인 전략적 성과의 평균차이가 검증되고 있는 집단의 특성은 협력성과 내용이었으며, 재무적 성과에 있어서는 인증현황, 협력성과 내용, 협력기간으로 중소기업을 구분하였을 경우 통계적인 차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

따라서 각 독립변수와 종속변수들의 평균값이 가진 통계적 차이를 검증하고자 설

정한 연구가설인 3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6은 모두 부분 채택되었다.

[표 4-19] 사회통계학적 특성에 따른 협력활동, 역량 및 협력성과의 차이
가설검증 결과

구 분	연 구 가 설	검증 결과
가설 3	중소기업과 대기업의 협력활동요인과 중소기업의 역량은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	-
3-1	중소기업과 대기업의 협력활동수준은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	협력성과 내용
3-2	중소기업과 대기업의 협력몰입은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	협력기간
3-3	협력활동을 수행중인 중소기업의 내부역량은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	주요업종, 인증현황
3-4	협력활동을 수행중인 중소기업의 핵심역량은 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	주요업종, 인증현황, 협력성과 내용,
3-5	중소기업의 전략적 성과는 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	협력성과 내용
3-6	중소기업의 재무적 성과는 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	인증현황, 협력성과 내용, 협력기간

이러한 결과를 토대로 본 연구는 중소기업이 대기업과 협력활동을 수행할 때 협력성과를 제고하기 위해서 긍정적으로 개선해야 하는 사항들과 실행 가능한 정책적, 전략적 노력이 구체적으로 무엇인지에 관하여 제언하고, 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하도록 하였다.

제 5 장 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 대기업과 공동연구과제 수행, 기술개발, 경영지원, 종업원 기술연수 등과 같은 다양한 상생협력 활동을 통해 전략적, 재무적 성과를 거두고 있는 중소기업이 협력활동과 관련한 요인 및 중소기업 보유 역량과 관련하여 어떠한 요인이 협력에 따른 성과를 긍정적으로 개선해주고 있는지를 실증적으로 검증해보고 이에 따라 중소기업의 협력성과를 증진시키기 위한 방안을 모색하여 대·중소기업 상생협력활동에 기여하고자 하는 목적으로 수행되었다. 이러한 연구의 결과를 요약한 것은 다음과 같다.

첫째, 대기업과의 협력활동에 관련한 요인들이 중소기업의 전략적 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 검증한 결과, 중소기업의 협력몰입이 증가할수록 전략적 성과가 가장 크게 개선되는 것을 확인할 수 있었다. 또한 협력몰입 외에도 중소기업의 핵심역량, 협력활동수준, 내부역량의 순으로 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인들을 검증할 수 있었다.

둘째, 마찬가지로 협력활동으로 인한 중소기업의 재무적 성과가 어떠한 요인들에 영향을 받고 있는가를 실증적으로 검증한 결과 중소기업 핵심역량의 증가가 재무적 성과를 가장 큰 폭으로 개선하는 것을 확인할 수 있었으며, 협력몰입, 협력활동수준의 순서로 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

마지막으로, 협력성과인 전략적 성과와 재무적 성과가 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라서는 어떠한 차이를 나타내고 있는가를 검증한 결과, 중소기업의 인증현황이 이노비즈인증 상태일 때 재무적 성과가 가장 높은 것을 확인할 수 있었다. 또한 메인비즈, 벤처인증의 순으로 재무적 성과가 높게 나타나고 있었으나, 인증사항이 없는 중소기업의 경우엔 재무적 성과가 상대적으로 낮게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다. 협력활동을 통해 중소기업이 확보한 성과물에 따라서는 협력을 통해 중소기업이 지적재산권을 확보한 경우가 가장 높은 전략적 성과와 재무적 성과를

나타내고 있었으며 경영관리를 향상하는 성과를 달성한 경우, 제품과 서비스의 개발 및 개선을 이루어낸 경우, 공정을 개발한 경우의 순으로 높은 협력성과를 나타내고 있었다. 또한 협력기간에 따라서도 재무적인 차이가 확인되고 있었는데, 대체로 대기업과의 협력기간이 오래된 중소기업일수록 재무적 성과가 높게 나타나고 있음이 확인되었다.

2. 시사점

이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구는 중소기업이 대기업과의 협력활동에 있어서 전략적 성과와 재무적 성과로 구성되는 협력성과를 제고하기 위해서는 어떠한 정책적 고려가 있어야하며, 구체적으로 어떠한 전략적 노력을 기울여야 하는가를 제안하도록 하였다.

첫째, 중소기업은 정부 인증제도의 종류와 취득가능 여부 등을 파악하고, 이를 기업의 전략적 차원에서 전사적인 포트폴리오로써 활용해야 할 것이다.

벤처인증, 이노비즈인증, 메인비즈 인증과 같은 중소기업 인증 제도를 획득하고 있는 기업의 경우, 협력활동을 통해 나타난 재무적 성과가 더욱 높은 것을 확인할 수 있었는데, 이는 해당 중소기업이 R&D 역량을 갖추고 있으며, 제품개발, 공정, 소재, 서비스 등에 대한 아이디어와 기획력을 갖추고 있음을 인정하고 있다. 대기업의 입장에서 협력을 기획하는 단계에서 적정한 중소기업을 선정하고 기업의 경쟁력을 판단하는데 중요한 지표로써 활용될 수 있다.

중소기업은 인증의 필요성과 효과성을 구성원들에게 홍보하고 인증을 획득한 후 이것이 대기업과의 협력활동에 있어서 어떻게 전략적으로 활용되어지고 성과에 도움을 줄 수 있는가를 신중하게 검토하여 인증을 통한 협력성과가 실질적으로 제고될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

둘째, 중소기업은 협력활동의 최종적인 결과물로써 지적재산권을 확보하기 위해 노력해야 할 것이다.

지적재산권을 확보하는데 성공한 중소기업의 경우 협력성과가 상대적으로 가장 높게 나타나고 있었으며, 이는 협력의 결과 취득된 기술이나 제품에 대한 법적 권리를

취득하는 것이기 때문에 중소기업의 중장기적인 발전과 경쟁력 확보에 매우 중요한 요소라고 할 수 있는 것이다. 따라서 최초 협력활동의 목적과 내용, 범위를 정하는 계약의 단계에서 지적재산권에 대한 조항을 명시함으로써 중소기업도 결과물에 대한 정당한 권리를 취득하도록 해야 할 것이다. 또한 중소기업의 중장기적인 성장을 위한 전략적 고려에 있어서도 지적재산권의 확보는 매우 중요하다. 협력내용과 기간을 고려하여 계약을 수립함에 있어서 기술 및 연구의 주체를 분명히 정의하고 결과에 대한 권한과 책임에 대한 조항을 구체적으로 명시함으로써 향후 발생할 수 있는 권리획득에 대한 분쟁의 소지를 최소화하려는 노력이 필요할 것이다.

셋째, 중소기업이 협력의 내용 및 목적을 설정함에 있어서 중장기적인 기업의 전략과 비전을 고려하도록 신중한 접근을 해야 할 필요가 있다.

대기업과 중소기업의 협력활동이 가능한 이유는 양쪽 모두의 전략적 고려와 사업성 분석이 선행되어 두 기업의 이해관계가 일치한다는 판단이 섰기 때문이다. 따라서 협력의 성과가 긍정적이도록 중소기업과 대기업이 모두 최선을 다하고 있다. 이러한 측면에서 중소기업은 협력관계를 지속적으로 오랫동안 유지함으로써 결과적으로 더 높은 재무적 성과를 거둘 수 있는 것이다. 협력활동의 구체적인 내용과 범위에 있어서도 단기적인 매출성과를 위한 협력이 아닌 장기적인 성과달성이 이루어질 수 있도록 하고, 제품 및 서비스의 개발에 있어서도 지속적으로 제품에 새로운 기술이 투입되고 공정과정이 효율적으로 개선될 수 있도록 하는 것이 향후 협력적인 관계를 유지함에 유리할 것이다.

협력을 위해 연구개발 부서가 통합 및 신설될 경우에도 이것이 한시적으로 기술 및 제품의 개발이 완료되는 시점에 정리되는 것이 아니라 지속적인 투자를 통해서 제품 및 서비스를 점진적으로 개선하는 장기적인 필요를 갖춘 부서가 되도록 해야 할 것이다.

넷째, 중소기업이 핵심역량 및 내부역량을 갖추 수 있도록 노력해야 한다.

대기업과 중소기업이 장기적으로 긍정적인 상생협력의 파트너십이 이루어질 수 있기 위해서는 무엇보다도 중소기업이 시장에 있어서 매력적인 요소를 지니고 있거나, 핵심적인 경쟁우위 요소를 확보하고 있는 것이 필요하며, 산업과 시장에 대한 적극적이고 도전적인 자세를 가지는 것이 중요할 것이다. 구체적으로 핵심역량 및 내부역량을 확보하기 위해서 기업은 연구개발 분야에 대한 투자를 아끼지 말아야 하며,

기술적인 문제나 환경의 변화에 의한 리스크가 발생했을 때 이를 극복하기 위한 전략적 대비책이 수립되어 있어야 한다.

협력의 성과로써 새롭게 개발된 기술이나 제품을 빠르게 활용하고 효율적으로 사업화하기 위해서도 내부역량은 매우 중요한 요인으로 작용할 것이며 또한 핵심역량에 있어서도 중소기업은 MIS, ERP와 같은 전사적인 경영관리시스템을 도입함으로써 정보의 입력과 출력, 새로운 정보와 기술의 유입에 신속하게 대응할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 긍정적인 협력관계를 확대한다는 것은 제품개발 및 신기술 확보에 유리하고 장기적인 성장과 발전을 위한 전략적 선택이 될 수 있다. 따라서 협력관계의 대상과 범위를 넓혀가는 것도 기업의 핵심역량 보유를 위한 노력이라 할 수 있는 것이다.

다섯째, 두 기업 간 협력의 수준이 생산 및 공정의 개발에 그치지 않고 전사적으로 다양한 영역에 걸쳐 깊이 있는 수준의 협력이 이루어져야 할 것이다.

중소기업은 대기업에 비해서 상대적으로 규모가 작고 의사결정의 계층적 구조가 단순하여 대표이사가 협력활동에 대한 적극적인 의사를 가지고 있다면 이것이 조직구성원들에게 전달되어 실행에 옮겨지는 것이 비교적 신속한 편이다. 따라서 협력을 통해서 기업이 중장기적 성장 동력을 획득하고 대기업과의 파트너십을 유지하며, 전략적 성과와 재무적 성과를 제고하는 긍정적인 결과를 얻어내기 위해서는 중소기업 종사자들과 대표이사를 포함하는 중소기업 전체가 협력에 몰입하고 적극적으로 참여하는 조직문화를 공유해야 한다.

무엇보다도 중소기업 전체가 대기업과 수행중인 협력활동과 긴밀한 협조관계를 유지하는 것에 대한 중요성을 인식하고 이를 적극적으로 수행하고자 하는 의지를 가지는 것이 가장 중요하다 할 수 있다. 이러한 조직문화가 구성원들 전체에게 공유되어야만 협력활동이 공정과 연구개발, 경영관리 전반에 걸쳐 효과적으로 수행될 수 있으며, 협력의 결과로 나타나는 성과를 극대화 할 수 있는 것이다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 대기업과 중소기업의 협력활동에 관련한 요인과 중소기업의 역량이 협

력성과에 미치는 영향을 전략적 성과와 재무적 성과로 구분하여 살펴보고 있는데, 협력활동에 대한 인식을 조사함에 있어서 중소기업 종사자들에 대한 인식만을 살펴보고 있어, 다른 하나의 협력 주체인 대기업 종사자들의 인식이 중소기업 종사자들의 인식과 나타내는 차이점을 확인할 수 없다는 한계점을 지닌다. 또한 협력활동을 수행중인 중소기업들의 매출규모를 파악하는 것이 어려워 재무적 성과에 있어서 정량적인 지표와의 실증분석이 이루어지지 못하고 있다는 점이나, 매출규모의 차이에 따른 협력활동 요인과 성과의 차이를 검증하지 못하고 있다는 한계점을 지니고 있다. 따라서 향후에 이루어질 대기업과 중소기업의 협력활동에 관한 연구에 있어서는 중소기업의 매출규모와 업력, 지역적 분포 등 사회통계학적 변수를 추가하여 더욱 다차원적인 분석이 이루어지도록 해야 할 것이며, 또한 협력활동을 수행중인 대기업 종사자들은 협력에 긍정적인가 또는 부정적인가를 파악함으로써 이들 협력주체들의 관계가 상생협력, 동반성장을 위한 파트너십을 형성하고 있는가를 검증하고 서로의 인식의 차이를 비교하는 방향으로 연구가 이루어져야 할 것이다.



【 참 고 문 헌 】

1. 국내문헌

강용운 (2011), “대·중소기업간 협력활동과 중소기업의 기술혁신”, 강북대학교 대학원 박사학위논문.

계도원 (1996), “승용차 유통경로에서 딜러의 협력, 갈등, 성과간의 관계에 관한 연구,” 『유통연구』, pp.109-127.

권기대 (1998), “유통경로상에서 구매자-판매자의 관계적 특징이 파트너십에 미치는 영향”, 연세대학교 박사학위 논문.

권순재, 정남호, 최봉 (2006), “e-SCM의 성공적인 파트너십 인과모형에 관한 실증 분석”, 「대한경영학회」, 19(5), pp. 1993-2018.

권영철 (2001), “기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범,” 『경영학연구』, 30(3), pp.659-718.

김성홍, 이정섭 (2006), “공급사슬에서 협력업체 선정기준 및 협력성공요인이 기간 협력성과에 미치는 영향 :전통기업과 인터넷 기업 간 수평적 협력을 중심으로”, 「한국생산관리학회지」, 17(2), pp.103-132.

김수옥, 김정섭, 김승철, 유한주 (2005), 『공급사슬관리』, 한경사.

김재전, 박형호, 유일, 소순후 (2003), “성공적인 SCM을 위한 공급사슬 파트너십의 구조적 관계 모형에 관한 연구”, 「한국정보전략학회지」, 6(1), pp. 61-82.

김창봉 (2002), "SCM도입에 의한 글로벌 기업의 생산성 강화 사례 연구", 「생산성 논문집」, 16(3), pp. 15-71.

김태우 (2006), "물류파트너십 결정에 따른 성과에 관한 실증 연구-화주기업과 제 3자 물류기업을 중심으로", 「해운물류연구」, 48, pp. 47-71.

김현용 (2008), "전자산업에서 성공적인 SCM 성과를 위한 파트너십 구축에 관한 연구" 한양대학교 대학원 석사학위논문.

서아영 (2001), "공급사슬관리의 성공요인에 관한 연구 : 공급자 구매자 관계를 중심으로", 이화여자대학교 석사학위논문.

소순후 (2004), "공급사슬 파트너십의 구조적 관계 모형에 대한 실증적 연구", 전남대학교 대학원 박사학위논문.

신동엽 (1999), "비연속적 환경변화와 삼각적합성 : 재벌체제 경쟁력 변동의 이론적 분석틀 제시를 위한 탐색적 연구", 「전략경영연구」.

문희철, 이진석, 임성범, 형정 (2007), "한국수출기업의 공급사슬파트너십 결정요인", 「국제경영리뷰」, 11(4), pp.77-102.

오상조 (2002), "기업 간 전자적 관계지속에 영향요인 연구", 서울대학교 대학원 박사학위 논문.

윤창배 (1999), "기업의 핵심역량이 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 연구", 창원대학교 대학원 석사학위논문.

이박식 (2008), "중소기업의 기술력이 경쟁우위 및 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구", 창원대학교 대학원 석사학위논문.

이석규 (1997), 『신경영분석론』, 학문사, pp.55-78.

이장우, 대니 밀러 외 2인 공저(1993), “전략-환경 적합과 기업성과: 신기술 및 전통적 기술 배경 아래에서의 상관관계”, 경영학연구, 23(3), pp.149-172.

이장우 (2001), 『디지털경제에서의 경영전략』, 법문사, pp.55-167.

이재훈 (2001), “협력의 선행변수와 결과변수에 대한 탐색적 연구: 팀제 조직을 대상으로”, 한국경상논총 19(1), pp.157-182

장세진 (2000), 『글로벌경쟁시대의 경영전략』, 박영사, pp.113-140.

정종래 (2001), “핵심역량이 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 석사학위논문.

조성원 (2008), “국제물류업자의 핵심능력과 지속가능한 경쟁우위 및 성과에 관한 연구”, 「물류학회지」, 18(3), pp.163-187.

최기호(1997). “생산시스템의 유형과 업적 평가시스템의 유형이 생산성과에 미치는 영향”, 연세대학교 경영학과 박사학위논문, p.37.

최성렬 (2002), “SCM 파트너간 정보교환 영향요인에 관한 연구”, 충남대학교 박사학위 논문.

최이규, 이재록 (1999), “기업의 경쟁우위를 위한 전략과 성과: 선행변수로서 역량의 역할”, 「마케팅관리연구」, 4(2), pp.93-118

최진석 (2000), “정보시스템 아웃소싱 성공을 위한 외주업체와의 관계에 관한 연구”, 영남대학교 박사학위 논문.

한영춘 (2003), “정보시스템의 아웃소싱 성과에 대한 조절요인”, 「경제연구」, 21(4), pp.193-220.

홍관수 (2003), “지식공유와 정보화수준이 SCM성과에 미치는 영향”, 「경영경제」, 36(1), pp. 313-326.



2. 국외문헌

Anderson, J. C & Narus, J. A.(1990), "A Model of distributor Firm and manufacture firm working partnership", *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58.

Andrews, K. R.(1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.

Amit, R. H. and P. J. H. Schoemaker(1993), "Strategic assets and Organization rent", *Strategic Management Journal*, 14(3), pp.33-46.

Barney, J. B.(1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.

_____(1995), "Looking inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 9(4), pp.49-61.

Bensaou, B. M & Venkatraman, N.(1996), Not by partnership alone: Managing a portfolio of relationships, Insead, workingpaper.

Bhardwaj, Sundar G., P. Rajan Varadajan & John Fahy(1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57, pp.83-99.

Bradach, J. & R. Eccles(1989), "Price, Authority, and Trust : From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.

Brancato, C. K.(1995), "New performance measures - a research report", New York: NY : The Conference Board (Report Number 1118-95-RR).

- Bruton, G. D., & White, M. A. (1994), Performance of acquisitions of distressed firms. *Academy of Management Journal*, 37(4): 972 - 989.
- Burgelman. R. (2009), Combining Grounded Theorizing and Historical Methods: A Proposal to Strengthen the Power of Qualitative Research, Stanford Business School, Research Paper, (2045), pp.1-24.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2004), *Supply chain management : Strategy, planning and operation*, New Jersey : Prentice Hall.
- Collis, D. J. (1991), "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, 12, pp.49-68.
- Conner, K. R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-based theory and Five School of Thought with Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, 17(1), pp.121-154.
- Cook, R. D. (1977), "Detection of influential observations in linear regression", *Technometrics*, 19, pp.15-18.
- Cummings, T. (1984), "Transorganizational Development," *Research in Organizational Behavior*, 6, 367-422.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2003), "Partner Analysis and Alliance Performance," *Scandinavian Journal of Management*, 19, pp.279-308.
- Dent, J. R., A. J. Nanni, & T. E. Vollmann. (1990). *The new performance challenge: measuring operations for world-class companies*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Dierick, I & Cool, K.(1989), "Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35, pp.1504-1511.

Dyer, J. H., Singh, H.(1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), pp.660-679.

Eisenhardt, M. E., Galunic, D. C.(2000), "Coevolving: At Last, A Way to Make Synergies Work," *Harvard Business Review*, 78(1), pp.91-101.

_____, Martin, J. A.(2000), "Dynamic Capabilities: What are They," *Strategic Management Journal*, 21(10/11), pp.1105-1121.

Ellram, L. M.(1995), "Partnering pitfalls and success factors", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(2), pp.36-44.

_____, Hendrick, T. E.(1995), "Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective," *Journal of Business Logistics*, 16(1), pp.41-64.

Fichman, M.& Levinthal, D. A.(1991), "Honeymoonsand the Liability of Adolescence : A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships", *Academy of Management Review*, 16, pp. 442 - 468.

Fukuyama, F.(1995). *Trust : The social virtues and the creation of prosperity*.
New York : Free Press

Global Logistics Research Team(1995), *World class logistics: The challenge of managing continuous change*, Council of Logistics Management.
OakBrook, IL.

Goffin, K., F. Lemke and Szwajkowski, M.(2006), "An Exploratory Study of Close Supplier-manufacturer Relationships," *Journal of Operations Management*, 24, pp.189-209.

Goold, M. & Quinn, J. J.(1990), "The paradox of strategic controls", *Strategic Management Journal*, 11(1), pp.43 - 57.

Grant, R. M.(1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," *California Management Review*, 33(3), pp.114-135.

Hagedoorn, J.(1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences," *Strategic Management Journal*, 14, pp.371-385.

Hegelson, V. S.(1994). "Relation of agency and communion to well-being : Evidence and potential explanations". *Psychological Bulletin*, 116, pp.412 - 428.

Hall, R.(1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14, pp.607-618.

Hao, Ma.(2000), "Competitive Advantage and Firm Performance", *Competitiveness Review*, 10(2), pp.16-32.

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

Helper, S., Sako, M.(1995), "Supplier Relations in Japan and the US: Are they

Converging?" *Sloan Management Review*, Spring, pp.77-84.

Henderson, J. C.(1990), "Plugging into strategic Partnership : The critical is connection", *Sloan Management Review*, 31(3), pp.7-18.

Hitt, M. A. & R. D. Ireland(1984). "Corporate Distinctive Competence and Performance: Effect of Perceived Environmental Uncertainty, Size and Technology", *Decision Science*, 15(3), pp.324-329.

Hofer, C. & D. E. Schendel(1978), *Strategy Formulation: Analysis Concepts*, West Publishing Co, St. Paul, MN.

Holland, C. P.(1995), "Cooperative Supply Chain Management the Impact of Interorganizational Information System", *Journal of strategic Information systems*, 4(2), pp.117-133.

Hojung S. V., D. A. Collier & D. D. Wilson(2000), "Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance," *Journal of operations Management*, 18, pp.317-333.

Hosmer. Larue Tone(1995), "Trust : The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20(2) pp.,379-403.

Ittner, C., & D. Larcker.(1995), "Total quality management and the choice of information and reward systems. *Journal of Accounting Research*, pp.1-34.

Jarillo, C.(1988), "On Strategic Networks," *Strategic Management*

Journal, 9, pp. 31-41

Johnson, H. T. & Kaplan, R. S.(1987), "Relevance lost: the rise and fall of management accounting", *Harvard Business Press*.

Kalwani, M. U., Narayandas, N.(1995), "Long-term Manufacturer-supplier Relationships: do They Pay off Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59, pp.1-16.

Kamath, Rajan R., Jeffrey K. Liker(1994), "A Second Look at Japanese Product Development," *Harvard Business Review*, 72(6), pp.155-70.

Kaplan, R.(1996), "The balanced scorecard: translating strategy into action", Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotler, P.(1984). *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, pp.30-42.

Kumar, K. & Dissel, H. G.(1996), "Sustainable Collaboration : Managing Conflict and Cooperation in inter-organizational System", *MIS Quaterly*, 42(3), pp.279-299.

Lee, J. N.& Kim, Y. G.(1999), "Effect of partnership Quality on IS out-sourcing : Conceptual Framework and Empirical Validation", *Journal of Management Information System*, 15(4), pp.29-61.

Mahoney, J. T. & J. Pandian(1992), "Resource-Based View within the Convergence of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13(5), pp.363-380.

Mahoney, J. T.(1995), "The Management of resources and the resource of management", *Journal of Business Research*, 33(2), pp.91-111.

Maisel. L. S.(1992), Performance measurement: the balanced scorecard approach, *Journal of Cost Management*, pp.152-157.

Masella, C., Rangone, A.(2000), "A Contingent Approach to the Design of Vendor Selection Systems for Different Types of Co-operative Customer/supplier Relationships," *International Journal of Production and Operations Management*, 20(1), pp.70-84.

McNair, C. J.(1990), "Do financial and nonfinancial performance measures have to agree", *Management Accounting*, pp.58-75.

Metters, R.(1997), "Quantifying the bullwhip effect in supply chains", *Journal of Operations Management*, 15(1), pp. 765.

Miller, P.(1992), "Accounting and objectivity: the invention of calculating selves and calculable spaces", *Annals of scholarship*, pp.121-158.

Mohr, J. & Spekman, R.(1994), "Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*,15(2), pp.135-152.

Monczka, R. M., K. J. Petersen, R. B. Handfield & G. L. Ragatz(1998), "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective", *Decision Science*, 29(3), pp.553-577.

Morgan, R. M & Hunt, S. D.(1994), "Effect of Partnerships Quality on IS

outsourcing Success : Conceptual Framework and Empirical Validation"
,Journal of MIS, 15(4),pp.29-61.

_____ & Hunt, S. D.(1994), "The Commitment Trust Theory of
Relationship Marketing" *,Journal of Marketing*, pp. 20-38.

Olavarrieta, S. & A. E. Ellinger,(1997), "Resource-based theory and strategic
logistics research", *International Journal of Physical Distribution &
Logistics Management*, 27(9), pp.559-587.

Penrose, E. T.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.

Peteraf, M. A.(1993), "The conerstones of competitive advantage: A
resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-192.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R.(1978), *The external control of organizations : A
resource dependence perspective*, New York, Haper and Row

Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior
Performance*, Free Press, New York.

Powell, W. W.(1990), "Neither market nor hierarchy : Network forms of
organization." In L. L. Cummings and B. M. Staw(eds.), *Research in
Organizational Behavior*, 12, pp. 295-336.

_____.(1990), "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of
Organizations," *Research in Organizational Behavior* , 12.

Prahalad, C. K. & G. Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation",

Harvard Business Review, May-June, pp.79-91.

Ring, P. S., Van de Ven, A. H.(1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organizations," *Strategic Management Journal*, 13, pp.483-498.

Sahin, F. & Robinson, E.(2002), "Flow coordination and information sharing in supply chains : Review, implication and directions for future research", *Decision Science*, 33(4), pp. 505-536.

Sako, M.(1992), "Prices, Quality, and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan, Cambridge University Press, Cambridge.

Saxton, T.(1997), "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes", *Academy of Management Journal*, 40(2), pp.443-461.

Schurr, P. H. & Qzanne, J. L.(1985), "'Influence on Exchange Processes' Buyers' Preconceptions of a Seller's and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11, pp. 939-953.

Selznick, P.(1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, N.Y: Harper & Row.

Sink, D. S. & Tuttle, T. C.(1989), *Planning and measurement in your organization of the future*, Industrial Engineering and Management Press.

Snow, C. C. & I. G. Hrebiniak.(1980), "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.317-336.

Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E.(1992), "Competing on capabilities: the new

rules of corporate strategy“, *Harvard Business Review*, 70(20), pp.57-59.

Thomas, D. J., Griffin, P. M.(1996), "Coordinated Supply Chain Management," *European Journal of Operational Research*, 94, pp.1-15.

Thor, C. G.(1991), "Performance measurement in a research organization", *National Productivity Review*, 10(4), pp.499-507.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V.(1986), "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, 13(1), pp.109-122.

Verhage, B. & Waarts, E.(1988), "Marketing planning for improved performance : a comparative analysis", *International Marketing Review*, 15, pp.20-30.

Wade, M. & Hulland, J.(2004). "The Resource-Based View and Information System Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research". *MIS Quarterly*, 28(1), pp.14-18.

Weitz, B. A., Jap, S. D.(1995), "Relationship Marketing and Distribution Channel, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp.305-320.

Williamson, O. E.(1985), "Asset Specificity and Economic Organization," *International Journal of Industrial Organization*, 3(4), pp.365-379.

Wilson, S. W.(1995). "Classifier fitness based on accuracy", *Evolutionary Computation*, 3, pp.149-175.

Wrightsman, L. S.(1991). *Psychology and the legal system* (2nd Ed.). Pacific Grove, CA : Brooks/Cole.

Zanders, H.(1994). Changing Work Values, in Ester, P. Halman, L.& De Moor, R. (eds.), *The Individualizing Society Value Change in Europe and North America*, Tilburg : Tilburg University Press.



【부 록】

설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해 주신 점에 깊이 감사드립니다.

본 설문지는 대기업과 중소기업의 상생협력을 연구하기 위한 목적으로 제작되었습니다. 국내 대기업과 기술협력을 비롯한 기타 협력활동을 지속하고 있거나, 과거에 그러한 경험이 있는 중소기업을 중심으로, 이들의 협력활동에 대한 인식 및 중소기업의 핵심역량에 대하여 조사하고 이것이 대기업과 중소기업 간의 협력성장에 미치는 영향을 통계적으로 검증하고자 합니다. 이러한 연구를 통해서 연구자는 대기업과 중소기업 간의 상생협력의 관계를 긍정적으로 개선할 수 있는 정책적 함의를 도출하고자 하며, 나아가 중소기업의 기업경영 활동에 이로운 제언을 하고자 합니다.

통계분석의 데이터에 대한 문의는 아래의 연락처로 연락주시기 바라며, 바쁘시더라도 가급적 진솔한 응답을 통해서 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

2011년 09월

지식서비스&건설링대학원 매니지먼트 컨설팅학과

지도교수 : 주 형 근

연구자 : 석사과정 이환희

연락처 : 011-244-6359

1. 귀사와 기술협력(기타 협력 활동을 포함하는)을 수행하고 있는 대기업의 협력활동 수준에 대한 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 공동으로 기술을 개발하는 것에 깊이 있게 몰입한다	①	②	③	④	⑤
2. 공동연구과제 수행에 깊이 있게 몰입한다.	①	②	③	④	⑤
3. 종업원의 기술연수를 적극적으로 지원한다	①	②	③	④	⑤
4. 기술정보 및 다양한 정보의 제공과 공유에 적극적이다	①	②	③	④	⑤
5. 생산기술 및 공정에 대한 지도 및 관리에 적극적이다	①	②	③	④	⑤
6. 연수 프로그램을 운영하는 등 경영관리에 개입한다	①	②	③	④	⑤
7. 공정, 설비, 경영관리에 대한 진단을 제공한다	①	②	③	④	⑤
8. 대기업이 보유한 특허기술의 이전에 적극적이다	①	②	③	④	⑤
9. 지분투자에 적극적이다	①	②	③	④	⑤

2. 귀사와 대기업 간의 협력 몰입도에 관한 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 향후에도 최대한 노력을 들여 유지할 가치가 있는 관계이다	①	②	③	④	⑤
2. 장기적인 관계의 유지는 우리 기업의 성장에 도움이 될 것이다	①	②	③	④	⑤
3. 장기적인 관계의 유지는 시장환경의 변화 속에서 반드시 필요하다	①	②	③	④	⑤
4. 앞으로도 지속적으로 장기간 관계가 유지되리라 생각한다	①	②	③	④	⑤
5. 대기업의 제품을 위해서 투자와 노력을 기울일 의향이 있다	①	②	③	④	⑤
6. 대기업과의 협조관계를 더욱 긴밀하게 해야 한다	①	②	③	④	⑤

3. 과거에 대기업과 기술협력 등의 협력활동을 했거나, 현재 하고 있는 귀사의 내부역량 및 핵심역량에 관한 질문입니다. 해당하는 항목에 V 표시해 주십시오.

[내부역량]

설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 기술관련 정보 수집을 위한 마인드가 높다	①	②	③	④	⑤
2. 필요기술 및 연구장비를 구입하기 위해 노력한다	①	②	③	④	⑤
3. 제품 및 생산공정과 관련한 기술적 지식이 높다	①	②	③	④	⑤
4. 기술 경쟁력을 확보하기 위해서 노력한다	①	②	③	④	⑤
5. 기술적인 문제가 발생할 시 해결능력이 빠르다	①	②	③	④	⑤
6. 우리 기업의 기술자들은 새로운 기술지식을 빠르게 습득한다	①	②	③	④	⑤
7. 새롭게 획득된 기술을 빠르게 활용하는 편이다	①	②	③	④	⑤
8. 기술력을 높이고 이를 성과와 연결시키기 위해서 부단히 노력한다	①	②	③	④	⑤

[핵심역량]

설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 기업은 외부기술의 의존 없는, 독자적인 제품 가공능력을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
2. 입력 및 출력 시스템을 비롯한 전사적 시스템이 전산화 되어있다	①	②	③	④	⑤
3. 생산 및 가공, 유통, 판매 과정에서 문제가 발생할 시에 자체적인 해결능력을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
4. 혁신적인 제품 및 서비스를 개발할 수 있는 연구능력이 있다	①	②	③	④	⑤
5. 효율적인 MIS 시스템을 구축하고 있다	①	②	③	④	⑤
6. 제품 및 서비스의 판매에 효율적인 유통망을 갖추고 있다	①	②	③	④	⑤
7. 신속하게 시장환경의 변화 및 흐름에 대응하고 있다	①	②	③	④	⑤
8. 우리 기업은 다른 대기업과의 협력관계를 신규로 증설하기 위해서 적극적으로 투자할 여력이 있다	①	②	③	④	⑤
9. 우리 기업의 재무상태는 건전한 편이다	①	②	③	④	⑤

4. 현재 또는 과거에 경험했던 귀사와 대기업과의 협력활동에 의한 전략적 성과 및 재무적 성과에 대해 가지고 있는 인식을 조사하고 있는 표입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 상호협력을 통해서 새로운 제품 및 서비스의 개발이 용이해졌다	①	②	③	④	⑤
2. 상호협력을 통해서 신규시장에의 진입이 용이해졌다	①	②	③	④	⑤
3. 상호협력을 통해서 우리기업의 핵심역량 및 경쟁력이 강화되었다	①	②	③	④	⑤
4. 상호협력을 통해 우리 기업은 동종업종의 경쟁사와 비교할 때 기업경영의 차원에서 전반적으로 성공한 편이다	①	②	③	④	⑤
5. 상호협력을 통해 우리 기업은 동종업종의 경쟁사보다 성장률이 더 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
6. 상호협력을 통해 우리 기업은 동종업종의 경쟁사보다 시장점유율 증가폭이 더 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
7. 상호협력을 통해 우리 기업은 동종업종의 경쟁사보다 제품 및 서비스의 수익성이 더 높은 편이다	①	②	③	④	⑤

5. 귀사의 인구통계학적 특성에 대한 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

※ 귀사의 주요업종은 어떻게 되십니까?

- ① 생산/제조 ② 유통/서비스업 ③ 지식기반
④ 의류/디자인 ⑤ 건설 ⑥ 음식 ⑦ IT

※ 귀사의 형태 및 인증현황은 어떻게 되십니까?

- ① 벤처인증 ② 이노비즈인증 ③ 메인비즈인증 ④ 인증사항 해당없음

※ 귀사와 대기업 간의 기술협력 및 기타 협력활동의 결과로 달성한 성과는 무엇입니까?

- ① 지적재산권 확보 ② 제품/서비스의 개발 및 개선 ③ 공정개발 ④ 경영관리 향상

※ 귀사와 대기업 간의 협력활동에 대한 사항입니다. 주요 활동은 무엇입니까?

- ① 공동 기술개발 참여 ② 공동 연구과제 수행 ③ 종업원 기술연수
④ 기술정보 제공 ⑤ 특허기술 이전 ⑥ 임직원 파견
⑦ 지분투자 ⑧ 기업경영활동 지원

※ 귀사와 대기업 간의 협력활동 기간은 얼마나 되십니까?

- ① 1년 미만 ② 1년 이상 3년 미만 ③ 3년 이상 10년 미만 ④ 10년 이상

ABSTRACT

A study on the Effect of Cooperative Performance by Cooperative Activities Factor between large enterprises and SMEs and Capabilities of SMEs

Hwan Hee Lee

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

As to this research, the large enterprises and SMEs, that is the partner of the win-win and growing together, performs the cooperative activities for the mutual development. It was performed with the purpose to show the various method for maximizing the result according to this.

Accordingly, the research model about the effect that cooperative activities factor between large enterprise and SMEs and capabilities of SMEs reaches to the cooperative performance was presented. And It confirms how cooperative activities factor between large enterprise and SMEs and capabilities of SMEs have an effect on the strategic performance and financial performance through the positive verification of the research model. It shows whether it is efficient most to

positively improve any factor in order to maximize the cooperative performance between large enterprises and SMEs. Simultaneously, It proposed how SMEs had to concentrate on any strategic effort in order to increase this performance.

The research, summarizing the result, is as follows.

First, the cooperative activities level and cooperative immersion, that is the cooperative activities factor of SMEs, could confirm to reach the positive effect to the strategic performance altogether. And. Particularly, it could confirm to be the main factor in which the cooperative immersion improves the strategic performance.

Second, positively the internal capabilities of SMEs and core competence improved the financial performance according to the cooperation altogether. And. Particularly, it could confirm to be the main factor in which the core competence improves the financial performance effectively

In this way, this research proved whether cooperative activities factor between large enterprises and SMEs, and capabilities of SMEs that it doesn't handle in the preceding research reached any effect on the cooperative performance or not.

Key Words : Cooperative activities factor between large enterprises and SMEs, Capabilities of SMEs, Cooperative performance, Strategic performance, Financial performance