

일본 자동차 업계의 부품 업체 관리 전략

유지수 · 국민대학교 경영학과 교수

일본 자동차 산업의 경쟁력은 대기업과 부품 업체간의 긴밀한 협력 관계에 기인한다. 이들 협력 관계는 일본의 대기업이 신뢰를 바탕으로 하여 부품 업체를 지원함으로써 형성되었다고 일반적으로 이해되고 있다. 그러나 일본 대기업과 부품 업체간의 관행을 보면 이들간에는 불신이 팽배한 것을 알 수 있다. 대기업이 부품 업체를 불신하기 때문에 치밀한 전략의 수립이 있었으며 부품 업체 또한 생존하기 위한 수단으로 적절한 대응 전략을 수립할 수밖에 없었다. 기존에 이해되고 있는 것과 같이 일본의 대기업이 부품 업체에 수주 물량을 확보하여주고, 부품 업체가 자체적으로 노력할 것을 기대하고 있는 것과 같은 단순함과 순진성은 찾아볼 수 없다. 일본의 대기업은 동일 부품에 대해 적어도 2 개 이상의 부품 업체를 선정함으로써 부품 업체간의 극심한 경쟁을 유도한다. 이러한 전략은 부품 업체가 힘의 우위를 견지할 수 없도록 하는 장치이다. 또 부품 업체도 대기업의 힘의 우위를 약화시키기 위한 자구 노력을 하고 있다. 대기업의 전략과 부품 업체의 전략이 실행되는 과정에서 이들간의 상호 의존도는 증대하였으며, 결국 이들이 공존하기 위해서는 협력할 수밖에 없는 상황이 이루어진 것이다.

일본 자동차 회사는 불신때문에 부품 업체를 단기적인 원가 절감의 도구로 보지 않았다. 일본 대기업의 가장 큰 업적은 불신의 제거와 부품 업체 육성을 위한 효과적인 전략의 수립이며, 이 전략이 결국 부품 업체의 변형을 초래했다는 것이다. 일본의 전략이 우리나라의 자동차 업계에 시사하는 바가 크다. 우리나라 대기업이 부품 업체를 관리하는 전략은 다음과 같은 요소를 포함할 수 있다.

우리나라에서 성공한 제품은 계열 기업이 사내 보조 기능을 수행했기 때문이다. 앞으로 사내 보조 기능을 부품 업체에 대한 사외 보조 기능으로 연장하는 것이 필요하다. 또 대기업이 부품 업체의 리더 역할을 수행해야 하는데, 단순히 거래적 리더의 기능보다는 부품 업체를 변형시킬 수 있는 변형적 리더의 기능 수행이 필요하다. 마지막으로, 우리 대기업은 부품 업체에 자극을 줄 수 있는 관리 기법을 채택해야 한다. 부품 업체에 대한 정기적 제조력 평가가 자극의 일환이 될 수 있다. 이 평가 모델로 마쓰시다(松下)電器의 모델이 사용될 수 있다.

일본 기업의 협력 관계

철

강, 전자, 자동차 산업을 중심으로 일본 기업은 세계 시장을 짧은 시간 내 점령하였다. 일본의 경제적 성공은 무엇보다

도 대기업과 관련 부품 업체간의 일사 분란한 협력체제에 기인한다고 한다. 일본의 협력체제를 연구하는 데 기본적으로 두 가지 측면에 초점이 맞추어져왔다. 하나는 저시생산체제(just-in-time: JIT)와 같은 방식을 중심으로 한 연구가 있었다. 다른 한편으로는 일본의 사회적 분위기와 개인적 성향에 관한 조직 행위적 측면의 연구가 있었다. 이들 생산체제와 조직 행위에 관한 연구의 대부분은 일본 기업의 성공이 상호 신뢰와 호혜성을 바탕으로 한 기업간 생산협력체제의 구축에 기인한다고 결론을 내리고 있다. 즉, 일본 기업에 있어서는 신뢰가 협력을 낳고 협력이 곧 생산성과 품질로 직결되었다는 것이다. 이 연구 결과는 곧 협력체제 구축 이전에 기업간의 신뢰 구축이 선행되어야 한다는 것을 시사하는 것이다.

일본 기업 연구에 큰 이정표를 남긴 William Ouchi는 그의 저서 Z 이론에서 다음과 같이 강조하고 있다. "Z 이론의 첫 교훈은 신뢰이다. 생산성과 신뢰는 직결되어 있다." 또 그는 "일본 자동차 산업에 있어 대기업과 부품 업체는 완전한 협력 관계를 구축하고 있다"

1) William G. Ouchi, Theory Z, The Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts, 1981, p. 5.

고 주장한다.²⁾ M. J. Smitka도 상호 신뢰가 일본의 대기업과 부품 업체간의 장기적이며 긴밀한 협력 관계의 수립에 중요한 요인으로 작용하고 있다고 주장하고 있다.³⁾ 일본 대기업과 관련 부품 업체간의 호혜적이며 상호 신뢰 관계는 외국에서는 물론 우리나라의 기업과 학계에서도 일반적으로 받아들여지고 있는 사실이다. 또 일본 기업간의 신뢰는 사회문화적 요소에 기인한다고 해석하는 사람도 있다. 일본 대기업과 부품 업체간에 상호 신뢰가 기저를 이루고 있다는 것은 부정할 수 없다. 단, 신뢰가 바탕이 되어 협력체제가 자연 발생적으로 형성이 된 것인지 아니면 특정 전략과 체제에 의해 대기업과 부품 업체간의 신뢰가 창출되었는지는 검토할 필요가 있다. 일본 기업의 성공적 협력체제에 대한 원인 분석은 명확히 할 필요가 있다. 성공 원인을 제대로 파악하여야만 우리 기업의 부품 업체 육성 전략 수립에 유용한 참고가 될 수 있기 때문이다.

일본 부품 업체 관리의 실상

일본 대기업의 부품 업체 관리 방식은 신뢰를 바탕으로 하기 보다는 불신의 틀에서 고안된

것으로 보이는 것이 다수 존재한다. 또 대기업이 힘의 우위를 이용한 부당한 요구를 부품 업체가 수용하는 경우도 존재한다. 이를 뒷받침하는 구체적 제도는 다음과 같다.

1) 일본 자동차 회사의 냉혹한 부품 업체 관리

우선, 일본 자동차 회사의 단일 부품 공급 업체의 비율을 보도록 하자. 일반적으로 알려진 바와는 달리 일본 자동차 업계에 있어 단일 부품 공급 업체의 비율은 매우 낮다. 일본 자동차 업계는 단일 부품 공급 업체에 대한 의존도가 증가되는 것을 방지하기 위해 대부분 2 개의 부품 업체를 선정하는 것이 일반적이다. <표 1>의 데이터가 이를 뒷받침하고 있다. 일본 자동차 대기업인 발주 회사는 이들 부품 업체간의 끊임없는 경쟁 유발 환경을 조성하고 있다. 이 전략은 두 가지의 효과를 노린 것으로 보인다. 첫째, 2 개의 부품 업체간에 경쟁을 조성함으로써 이들의 경쟁력을 향상시킬 수 있다. 둘째, 2 개의 부품 업체가 경쟁함으로써 발주 업체는 힘의 우위를 항시 유지할 수 있는 것이다.

구체적으로 발주 회사가 부품 업체간의 경쟁을 조성하는 방식은 다음과 같다. 부품 설계 단계에서 2 명의 납품 회사의 엔지니어를 초청하여 발주 회사의 기술센터(technical center)에서 같이 시제품 작업을 하게 한다. 부품 업체가 같은 장소에서 시제품의 설계 및 개발을 수행하게 함으로써 경쟁의 강도를 높

2) Ibid., p. 17.
 3) M. J. Smitka, *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, Columbia University Press, New York, 1991.

〈표 1〉 미일간의 단일 부품 업체 비교⁴⁾

	(%)	
	미국	일본
단일 부품 공급자의 비율	69.3	12.1

일 수 있는 것이다. 시제품이 완성되기까지는 부품 업자와 발주 회사의 수많은 상담이 진행된다. 이 과정에서 부품 업자의 창의성이 중시되며 또 설계 개선에 대한 제안을 제시할 수 있는 능력이 평가된다. 결국, 최종적으로 하나의 시제품만이 선택되며, 채택된 부품 업자는 主部品 業者, 채택되지 않은 부품 업자는 副部品 業者로 선정된다. 채택된 主部品 業者에게는 대량의 물량이 주어지며 보너스가 지급되는 것이 보통이다. 副部品 業者에게는 소량의 물량이 주어지는 대신 이들의 설계 능력의 보장을 위해 기술 자문 등의 지원이 지속된다. 시제품이 채택되지 않은 副部品 業者를 지원하는 이유는 항상 선택 가능한 부품 회사를 육성하려는 발주 회사의 의도적인 전략의 일환이다.

기존의 이론은 일본 대기업 발주 회사가 중소기업인 부품 회사에게 설비의 사용을 허가하는 것을 단지 호혜적·우의적·협력적인 의도로만 해석하였다. 이러한 해석은 일본 대기업의 단편적인 면만을 부각한 것이다. 현재까

지 이해된 것과 같이 '우의와 협조 분위기'에 의거한 대기업과 협력 회사간의 관계보다는 철저한 경쟁 논리에 의거한 전략을 채택하는 것이 일본의 자동차 회사라고 할 수 있다.

2) JIT의 비극

소세계적으로 벤치마킹의 대상이 되었던 도요타의 생산 방식인 JIT를 일본에서는 비판적 시각으로 보는 학자도 있다. 이는 JIT가 결국 도요타의 재고 비용을 절약하기 위해 부품 업체가 물품을 수시로 배달해야 하기 때문이다. 부품 업체의 배달 횟수는 매일 평균 7.4 번이며 매시간 배달하는 계열 부품 업자도 30% 이상에 달한다.⁵⁾ 이러한 빈번한 배달 때문에 나고야의 모토마치공장 주변의 도로에 극심한 교통 체증이 발생할 정도이다. 도요타의 부품 업체 사이에는 '도요타 지옥'이라는 말이 있다. 도요타에 납품한다는 것이 얼마나 어려운가를 잘 표현하는 말이다.

JIT는 도요타의 부품과 반제품에 대한 재고 비용을 절감하기는 하나 부품 업체의 물류 비용의 상승을 야기한다. 곧 도요타의 재고 비용이 부품 업체의 물류 비용으로 전가된 셈이다. 부품 업체가 이러한 도요타의 요구를 수용하는 것을 단지 도요타와 부품 업체간의 협력으로만 해석하는 것은 무리가 있다. 이는

4) From the 1990 IMVP World Assembly Plant Survey, reported in Womack et al., 1990, p. 157.

5) J.P. Womack, D.T. Jones, and D. Roos, *The Machine That Changed the World*, New York, Harper Perennial, 1990, p. 160.

우선 도요타가 힘의 우위를 이용한 부품 업체에 대한 압력이라고 볼 수 있다. 부품 업체의 입장에서는 도요타가 대량의 구입 물량을 장기적으로 보증함으로써 빈번한 부품 수송을 수용한 것이라고 볼 수 있다.

3) 지분 소유와 인사 문제

일본 자동차 회사가 힘의 우위를 이용하여 부품 업체에 문제를 전가하는 것은 단지 도요타에 국한되어 있는 것은 아니다. 닛산 부품 업체 중역의 30%는 닛산 출신이다. 닛산과 같은 대기업에서 부품 업체로 진출되는 것을 일본에서는 '락고우(落郷)'라고 하여 사회적으로 불명예스러운 것으로 되어 있다. 닛산은 자사에서 승진이 불가능하게 되고 또 불필요하다고 여겨지는 인력을 부품 회사로 진출하는 것이다. 닛산이 자사의 잉여 인력 처리를 위하여 부품 업체를 적절히 활용하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 제도도 결국 일본 기업의 양면성을 보여주는 예이다. 부품 업체의 일정 지분을 소유함으로써 닛산은 힘의 우위를 견지하고 있다. 부품 업체가 대기업의 잉여 인력을 수용할 수밖에 없는 이유 가운데 하나는 닛산의 지분 소유때문이다. 닛산은 주요 부품 업체의 지분을 평균 33% 소유하고 있다.⁶⁾

6) Jeffrey H. Dyer and William G. Ouchi, "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, Fall 1993, p. 59.

물론 닛산의 자본 투자가 있음으로 해서 부품 업체의 자금력이 향상되는 것은 사실이다. 그러나 부품 업체는 자본의 획득 대신에 잉여 인력 처리라는 부담을 안아야 하는 것도 또한 사실이다.

4) 부품 업체의 특정 투자와 의존도 증가

일본 자동차 업계의 대기업은 부품 회사의 특정 투자를 요구한다. 특정 투자는 부품 업체의 투자가 발주 회사의 특정 주문에 응하기 위한 투자를 의미한다. 즉, 부품 업체가 신기계 설비에 투자를 하였는데 이는 발주 회사의 특정 주문만을 위한 경우이다. <표 2>를 보면 미국의 자동차 업계에 비해 일본 부품 업체의 특정 투자가 상대적으로 높은 것을 알 수 있다. 특정 투자가 증가할수록 부품 업체가 발주 회사에 대한 의존도 또한 증가할 수밖에 없다. 특정 투자액을 회수하기 위해서는 발주 회사의 주문을 지속적으로 수주하여야만 하기 때문이다. 부품 업체가 특정 투자에 대한 위험 부담을 인지하면서도 실행할 수밖에 없는 것 역시 일본의 발주 회사와 부품 회사간의 힘의 불균형에 의한 것으로 보인다.

<표 2> 특정 투자 비율⁷⁾

	일본	미국
총 설비 투자 대비 특정 투자 비율	31	15

7) *Ibid.*, p. 61.

일본 자동차 회사의 양면 전략과 부품 업체의 대응 전략

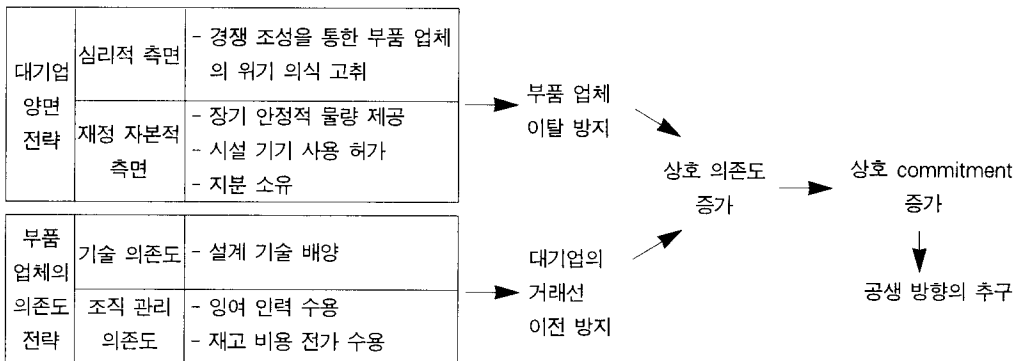
기존의 이론은 일본 대기업이 부품 업체 혹은 협력 업체를 관리하는 방식은 신뢰를 바탕으로 한 협력 관계의 구축이라는 긍정적 측면이 강조되어왔다. 그러나 위에서 설명한 사례를 보면 부품 업체 관리에 있어 일본 대기업의 부정적 측면이 보인다. 이를 정리하면 다음과 같다. 일본 자동차 회사는 단지 호혜적인 측면에서 협력 업체와 부품 업체를 지원하는 것은 아니다. 일본의 자동차 회사는 기본적으로 양면 전략을 취하고 있다. 이 전략은 심리적 측면과 재정 및 자본적 측면을 지니고 있다. 심리적 측면은 부품 업체간에 경쟁을 조성함으로써 부품 업체가 항상 경각심과 위기 의식을 갖추도록 하는 것이다. 물론, 일본의 자동차 회사가 부품 업체를 통제하기 위한 수단만 강구하는 것은 아니다. 과도한 통제와 압력의 증대는 부품 업체의 이탈을 야기할 것이다. 이를 방지하기 위하여 부품 업체를 지원한다는 것이 일본 자동차 회사 양면 전략의 또 다른 측면이다. 부품 업체의 이탈 방지를 위해 설비 시설의 사용 허가 및 지분 소유 등과 같은 대기업의 자본적 우위를 이용한 지원을 시행한다. 또한 묵시적이기는 하나 장기적인 대량 물량을 보증함으로써 부품 업체의 지속적인 자금의 순환을 돕는다.

한편, 부품 업체도 대기업이 거래선의 이전을 방지하기 위해 자구책을 강구한다. 즉, 자동

차 회사가 자신에 대한 의존도를 증대하기 위한 전략을 채택하고 있다. 부품 업체의 의존도 전략은 두 가지 측면을 갖고 있다. 첫째, 대기업이 부품 업체에 대한 기술 의존도를 증대하도록 하며 둘째, 조직 관리 의존도 또한 증대를 꾀하고 있다. 우선, 기술 의존도를 보면 일본 부품 업체가 설계 기술의 특정 분야에서는 이미 대기업을 추월하고 있는 실정이다. 미시간대학교(University of Michigan)의 조사에 의하면, 도요타는 소위 세트 기본 설계(set-based design)의 방식을 취하고 있다.⁸⁾ 이는 도요타가 부품 업체에 부품 설계를 의뢰할 때, 구체적인 설계 규격을 제시하는 것이 아니라 대체적인 규격을 주는 방식이다. 사실 구체적인 규격은 부품 업체의 기술자에 의해 완성된다. 일본 부품 업체의 기술자에 의하면 특정 부품의 설계 기술 능력은 부품 업체가 도요타를 능가한다는 것이다. 미시간대학교의 최근 보고서에 의하면, 도요타의 경우 하나의 자동차에 40 개의 배기 시스템과 30 개의 팬(fan), 그리고 20 개의 크레이 모델을 만들 수 있는 능력을 보유하고 있다⁹⁾ 이는 부품 업체의 기술력 특히, 설계 능력의 뒷받침 없이는 불가능한 것이다. 따라서

8) John McElroy, "Toyotas Product Development Paradox: Delaying Decisions is Good. Making Many Prototypes is Cheaper." *Automotive Industries*, vol. 174, no. 8, August 1994.

<그림 1> 일본 자동차 업계의 대기업과 부품 업체의 대응 전략



현재 일본 자동차 회사의 부품 업체에 대한 설계 기술 의존도는 상당하다고 본다.

일본 부품 업체의 노력은 이것에 그치지 않는다. 대기업의 잉여 인력을 수용하는 것도 의존도 전략의 일부라고 할 수 있다. 대기업은 조직 상의 문제를 해결할 수 있는 창구로 부품 업체를 이용하고, 부품 업체는 이를 허용함으로써 대기업이 자신들에 대한 의존도 증대를 꾀하는 것이다.

이러한 상호 의존의 증대는 대기업이 거래선을 함부로 변경할 수 없게 만드는 환경을 초래하며, 또 부품 업체가 네트워크에서 이탈하는 것을 불가능하게 만든다. 상호 의존도 증대는 상대를 배반 혹은 이용할 여지를 축소하며 또 선택의 여지가 없어지므로 자연히 한

배를 탄 운명과 같은 공동체 의식이 생기는 것이다. 이것이 바로 일본 대기업과 부품 업체가 공생을 추구할 수밖에 없게 되는 상황 논리이다. <그림 1>은 일본 자동차 회사와 부품 업체의 상호 전략을 도시화한 것이다.

결론적으로, 일본 대기업이 부품 업체를 불신하는 것은 다른 나라의 대기업과 다를 바 없다는 것이다. 다만, 일본 대기업과 부품 업체는 공생 추구를 할 수밖에 없는 환경을 창출하기 위한 적절한 전략을 수립했다는 것이다. 또 이 전략을 실행하기 위해 <표 3>과 같은 효과적인 도구를 채택했다는 것이다. 따라서 일본과 같이 상호 신뢰가 사회적 문화적으로 이미 구축되어 있기 때문에, 현재와 같은 대기업과 부품 업체간의 협력체제가 가능하다는 논리는 위험한 결론이다. 앞으로 우리의 성공은 불신의 제거와 부품 업체의 자체 능력 향상을 위한 공존형 전략의 수립에 달려 있다고 본다. 이 점에 있어 일본 대기업과 부품 업체의 전략은 좋은 지침이 될 수 있을 것이다.

9) Norman Martin, Christopher Sawyer, and Marjorie Sorge, "Towards World-Class. University of Michigan Seminar On Automobile Industry. Panel Discussion," *Automotive Industries*, vol. 175, no. 9, September 1995.

일본 자동차 회사의 성공 요인 - 부품 업체의 변형

전술한 일본 자동차 회사와 부품 업체간의 전략을 살펴보면, 일본 기업들도 경제적 원칙에 의해 행위가 결정되는 것을 볼 수 있다. 즉, 개체의 이익을 추구하기 위해 약자를 최대한 이용하는 것과 또 약자가 생존을 위해 대응책을 강구하는 것은 범세계적인 기업 행위인 것이다. 다만, 일본의 자동차 산업의 경우, 대기업이 서구의 대기업에 비해 좀 더 효과적인 부품 업체 전략을 시행함으로써, 부품 업체의 행위를 상호 보완적인 방향으로 유도했다는 것이다. 따라서 일본 자동차 업계의 대기업과 부품 업체의 긴밀한 협력 관계는 결과이며, 이 결과의 원인을 분석해보면 불신 제거를 위해 수립한 전략이 있다는 것을 알 수 있다. 일본 자동차 회사의 가장 큰 업적은 부품 업체간의 경쟁 조성과 자본 지원이라는 양면 전략을 통해 결별할 수 없는 삼각 관계(자동차 회사와 두 부품 업체)를 구축하였고, 이 상황이 지속되면서 부품 업체의 변형(transformation)이 실행되었다는 것이다. 일본 대기업과 협력 업체의 강점으로 이들의

일체감이 논의된다. 하나의 제품을 생산하기 위해 부품의 성형, 머시닝, 조립, 검사 등이 수 개의 별개 공장에 의해 수행되지만 이들 수 개의 공장이 마치 하나의 공장처럼 운영된다는 것이다.

이러한 일체감은 조직간에 단지 제도적인 유사성만 존재한다고 가능한 것은 아니다. 이들 각각의 조직이 목표, 전략적 우선 순위, 가치, 직무 태도 등을 공유해야만 가능한 것이다. 2차대전 이후 일본 자동차 회사가 이룩한 가장 큰 업적은 기술은 물론 기업 문화적인 측면에서도 뒤떨어지는 부품 업체를 세계 수준의 기업들로 변형시켰다는 것이다.

이것이 바로 서구 대기업의 부품 업체 관리와 상이한 측면이라고 할 수 있다. 서구의 관리 방식은 전통적으로 거래 비용의 절감이라는 측면에서 실행된 것이다. 현재는 많이 변하기는 하였으나, 미국이 80년대 채택한 부품 업체의 관리 방식은 불신을 바탕으로 한 단기적인 부품 구매 비용 절감에만 관심을 쏟았다. 일본의 대기업도 부품 업체를 불신하는 것은 같으나, 효과적인 전략을 통해 부품 업체의 변

〈표 3〉 전략적 도구의 요약

일본 자동차 업계의 전략적 도구	
자동차 회사	부품 업체
일정 지분의 소유	지속적 개선(품질, 비용, 기능)
일정 물량의 안정적 공급	비용 전가의 허용
장비 및 설비의 사용 허가	발주 기업의 잉여 인력 처리
경쟁 부품 업체의 육성	발주 기업의 부품 업체에 대한 기술 의존도 증대 추구

형을 추구하고 이들의 가치 공헌을 극대화했다고 할 수 있다. <그림 1>에서와 같이, 상호 의존도 증대와 이에 따른 공생 추구 전략이 일본 자동차 산업의 경쟁력을 창출한 것이다.

우리나라 부품 업체 관리 전략의 방향

일본 자동차 회사의 부품 업체 관리 방식의 교훈을 우리의 경우에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 우리나라의 대기업도 경쟁 요소를 포함한 전략을 수립하여 부품 업체의 부가가치 창출 능력 배양이 필요하다. 우리나라의 경우, 반도체 개발의 성공도 사실상 그룹의 계열 기업이 반도체가 성공할 때까지 보모 기능을 하였고 때문이다. 앞으로 우리 기업이 이러한 사내 보모 기능을 부품 업체를 대상으로 한 사외 보모 기능으로 연장하는 것이 필요하다. 동시에 부품 업체간에 경쟁을 조성하는 것이 필요하다. 물론, 현 시점에서는 특정 부품의 경우, 하나의 부품 업체도 존재하지 않는 것이 현실이다. 그러나 일본의 경우도 세계적인 산업 경쟁력이 이룩된 것은 70년대 후반부터이다. 이들도 60년대까지 세계에서 가장 열악한 품질의 제품을 생산하였다. 따라서 우리의 기업도 부품 업체 육성을 위해 향후 수십 년간의 투자가 필요하다.

둘째, 대기업과 부품 업체는 결별할 수 없는 共生의 관계를 이룩할 수 있는 방향의 전략 채택이 필요하다. 이 문제에 있어서는 일본 자동차 회사의 면밀 주도한 관리 방식이 시사

하는 바가 크다.

셋째, 대기업은 거래적 리더(transactional leader)의 역할보다 변형적 리더(transformational leader)로서의 역할을 수행해야 한다. 부품 업체를 단지 비용 절감의 수단으로 보는 견해에서 탈피하여 부품 업체의 변신을 주도하여야 한다. 부품 업체의 변형이 이룩될 때만이 공급 사슬(supply chain)에서 창출되는 가치가 극대화될 수 있다.

넷째, 우리의 대기업은 일본보다 좀 더 구체적인 관리 기법을 통해 부품 업체의 자극을 부여하는 것이 필요하다. 조직의 변형은 지속적인 자극에 의해서만 가능하다. 따라서 우리 대기업의 부품 업체 육성 전략은 우선 부품 업체에 대한 자극 부여 그리고, 이에 따른 조직 변형의 유도가 필요하다. 구체적인 방안의 하나는 합리적이고 객관적인 조직 경쟁력 평가를 정기적으로 시행하는 것이다. 부품 업체의 제조력을 평가하여 정기적으로 향상 지표를 제시함으로써 부품 업체간의 경쟁을 유도하는 것이다. 제조 경쟁력 평가는 마쓰시타(松下)電器가 개발한 모델이 유용하게 사용될 수 있을 것이다. 이 모델은 제조력의 결정 요소를 파악하고 이 요소에 대한 향상 정도를 점수화하여 객관적인 평가를 할 수 있다. 또 매년 점수가 향상된 것을 레이다 차트로 표시하여 가시적으로 향상이 필요한 부분과 향상된 부분을 경영자에게 일목 요연하게 제시한다는 장점이 있다. 