

戰略的 提携의 成果에 대한 影響要因

Factors Influencing on Performance of Strategic Alliance

이 호 선* · 이 상 훈**

Lee Ho-Sun · Lee Sang-Hoon

目	次
I. 서론	1. 연구가설
II. 전략적 제휴의 이론적 배경	2. 변수의 측정 및 자료수집
1. 전략적 제휴의 정의 및 촉진요인	IV. 분석결과
2. 전략적 제휴의 접근관점	1. 측정변수의 신뢰도 검증
3. 전략적 제휴의 유형 및 과정	2. 가설검증
III. 연구가설 및 연구방법	V. 결론

I. 서론

정보통신 및 교통수단의 발달에 따른 소비자 선호의 동질화, 기술의 급격한 확산, 고정비용의 상승, 제품수명주기의 단축화 등으로 급속히 세계화(Globalization) 현상을 보이고 있는 오늘날의 격변하는 시장 및 산업환경하에서 전략적 제휴(Strategic Alliance)가 기업전략에 있어서 절대적으로 필요한 요소로 인식되어 지고 있다.

국제경쟁의 범세계화로 기업간의 경쟁은 '배타적 경쟁'에서 '협력을 내포한 경쟁'으로 전환되고 있는데, 이러한 협력우위를 통해 자사의 제품, 영업지역, 고객범위를 확장하기 원하는 경쟁자들은 제휴를 기업경영의 전략적 선택의 도구로 고려하는 경향이 점차 높아지고 있다. 즉 기업들은 전세계를 대상으로 하여 경영자원을 동원하여 기술개발, 조달, 생

* 본 연구소 상임연구원, 단국대학교 상경학부 교수

** B&B 컨설팅 그룹 주임연구원

산, 판매 등 모든 경영활동을 범세계적으로 전개하는 국제화 전략을 추구하게 되는데, 전략적 제휴는 날로 치열해지는 무한경쟁시대에 기업의 생존과 경영의 국제화를 위한 필수적인 전략수단이 되고 있다. 더구나 기업간 협력은 더 이상 합작기업이나 마케팅 협정과 같은 전통적인 두 기업간의 제휴에만 국한되지 않고 '그룹 대 그룹'이라는 새로운 형태의 경쟁이 전세계시장에 확산되고 있는 추세이다. 그러므로 전략적 제휴는 현대기업의 생존과 기업경영의 국제화를 위한 필수적인 전략수단이 되고 있다.

그러나 전략적 제휴는 기업 경쟁력을 제고시키는 잠재력을 가지고 있는 한편으로는 많은 위험을 내포하고 있는 전략대안이다. 전략적 제휴가 불안정성의 문제, 낮은 성과, 실패 등으로 인하여 제휴에 참여한 상당수의 기업들이 불만족스러운 결과를 나타내기도 한다. 또한 경우에 따라서는 심각한 경영 또는 재무적 어려움을 겪기도 하고, 일방적으로 다른 제휴 기업에 의해 기업이 인수됨으로써 전략적 제휴가 귀결되기도 한다. 이는 전략적 제휴를 형성하고 수행하는데 있어서 잠재적 어려움을 예시해 주는 것으로 결국 성공적인 전략적 제휴를 형성하고 수행하는 능력은 기업의 중요한 경쟁수단이 되는 것이다. 따라서 견고한 협력관계를 증진시켜 성공적인 제휴를 조직화하는 문제는 연구자에게 있어서나 경영자들에게 있어서 의미 있는 일이라 하겠다.

전략적 제휴는 한국기업을 비롯한 세계의 모든 기업들이 사업을 전개함에 있어 중요한 경쟁우위확보 수단이 되고 있음에도 불구하고 전략적 제휴의 성공요인에 대해서 전반적이고 체계적인 분석이 이루어지지 못하고 있다는 문제의식 하에 본 연구의 필요성이 제기되었다. 즉 본 연구에서는 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인들을 조직간의 관계론적인 측면에서 분석하는데 그 목적이 있다.

II. 전략적 제휴의 이론적 배경

1. 전략적 제휴의 정의 및 촉진요인

(1) 전략적 제휴의 정의

전략적 제휴는 둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 목표로 경영자원을 공유하거나 업무를 일정기간 동안 지속하는 협력관계를 의미한다. 전략적 제휴에는 '전략'과 '제휴'의 두 개념이 결합되어 있는데 경쟁력 강화, 상호기여 및 보완, 전략적 목표, 관계에 대한 장기적 기여 등이 '전략적' 요소이며, 복수기업의 참여, 경영자원의 공유, 시장거래 및 합병의 중간형태 등이 '제휴'와 관련된 요소이다. 전략적 제휴는 정보통신 및 교통수단의 발달에 따

른 소비자 선호의 동질화, 기술의 급격한 확산, 고정비용의 상승, 제품수명주기의 단축화 등으로 인한 국제경쟁의 심화에 대응하기 위한 유용한 전략적 선택으로 고려되며, 1980년대 중반이후 많은 학자들의 관심의 대상이 되어 왔다.

이러한 전략적 제휴의 특성에 대하여 Miles & Lorange(1988)는 과거 기업간 협력 관계는 비교적 단기적이고, 일회적인 관계였으나, 최근의 제휴는 장기적이고 반복적이며, 과거는 제한적인 단일분야에 대한 협력이지만 현재는 전반적인 다수 분야를 대상으로 하며, 또한 과거 두 기업간 관계에서 점차 세 기업 이상의 관계가 형성된다는 점을 지적했다. 또한 전략적 제휴의 요건에 관해 Yoshino & Rangan(1995)은 합의된 목표를 추구하기 위해 결성된 둘 이상의 기업들이 제휴 형성 이후에도 독립성을 유지하고, 파트너 간 제휴이익을 공유하고, 목표과업의 성과를 상호 통제하며, 파트너 기업들의 기술이나 제품과 같은 주요 전략분야에 대해 지속적으로 기여할 수 있어야 할 것을 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 전략적 제휴를 '서로 다른 2개 이상의 기업이 서로의 경영자원을 투입하여 상호간 부가가치활동의 여러 측면에서 활동하여 공동의 이익을 추구하거나 기업경영의 효율성 제고 및 경쟁력을 강화하고자 하는 기업간 협력'으로 정의하고자 한다.

(2) 전략적 제휴의 촉진요인

첫째, 기술의 복잡성 증가로 인하여 어느 한 기업이 독자적으로 모든 영역에 걸쳐 핵심적 기술의 첨단에 위치한다는 것은 불가능하게 되었다. 아울러 한 기업이 장기간에 걸쳐 기술을 독점적으로 소유할 수 없으며 어떤 기업도 필요한 모든 기술을 독자적으로 습득할 수도 없게 되었다.

둘째, 기술변화의 가속화로 인하여 새로운 기술에 빨리 접근하여 효과적으로 이용하는 기업만이 경쟁력을 가질 수 있으며, 이를 위해 전략적 제휴를 효과적으로 이용하는 것이 경쟁력 확보에 중요한 요인으로 나타나게 되었다.

셋째, 오늘날 기업이 국제경쟁에서 승리하려면 연구개발비용, 광고비용 등과 같은 막대한 고정비용을 지출해야 하며, 과거와는 달리 변동비 위주의 경영을 할 수 없기 때문에 막대한 고정비용을 분담할 동반자를 필요로 한다. 즉 증가하는 고정비용을 분담시킴으로써 고정비용에 대한 공헌도를 증대시키는 확실한 방법이 전략적 제휴인 것이다.

넷째, 시장의 국제화로 인하여 제품혁신 경쟁뿐만 아니라 비용경쟁에 있어서도 국제적인 시장기회를 충분히 이용하며 규모의 경제를 달성하기 위해 전략적 제휴를 활용하게 된다.

다섯째, 세계경제의 블록화로 인하여 블록 내 국가들이 기술보호 및 역외 기업과의 경쟁을 보호하는 조치를 강화하게 되었고, 역외기업들은 이를 극복하기 위한 수단으로서 역내기업들과의 전략적 제휴를 강화해 나가고 있다.

3. 전략적 제휴의 접근관점

(1) 상황요구적 관점

제휴형성에 대한 상황요구적 관점은 기업이 경영활동에 필요한 것을 얻기 위한 기능적 동기에서 제휴에 참여한다는 것인데, 제휴 참여기업이 제휴를 통해 얻는 기능들에 의해 제휴형성의 이유를 설명할 수 있다는 것이다(Gulati 1993).

이러한 배경에서 볼 때 제휴의 필요성은 산업내 기업의 경쟁적 지위 확보와 밀접하게 관련되어 있고, 제휴파트너의 선택은 기업이 그들의 요구를 보완하고 또한 무언가의 이익을 얻기 위해서 파트너를 찾는 과정으로 설명될 수 있다.

(2) 거래비용 관점

거래비용 관점은 제휴에 참가하려는 기업의 의사결정은 구체적 교환에 따르는 거래비용에 의해 결정된다고 설명한다(Williamson 1975). 거래비용이론은 거래비용을 관리하기 위한 조직의 출현뿐만 아니라 특정한 교환의 형태에 따라 조직의 형태가 어떻게 변화하는가를 다룬다. 따라서 기업이 거래비용을 최소화하기 위하여 어떻게 구조화되어야 하는가 하는 맥락에서 볼 때, 제휴는 시장과 위계(Market vs Hierarchy)라는 양극단적인 요소를 동시에 가지고 있기 때문에 기업은 교환비용이 중간적일 경우 제휴에 참여하게 되는 것이다.

제휴의 필요성은 다음과 같은 경우에 더욱 커지게 될 것인데 첫째, 새로운 시장에 접근할 수 있는 기회를 찾고 있는 기업은 목표시장의 정보를 얻기 위해서 노력할 것인데, 이러한 종류의 정보는 가격을 평가하기가 어렵기 때문에 그러한 정보의 구매는 높은 거래비용을 수반하므로 현지 기업들과 제휴를 맺으려 할 것이다. 둘째, 기업은 정부정책, 법률적 규제, 문화적 차이로 인해 높은 거래비용이 발생할 때, 자원과 시장 축적을 위해서 제휴를 형성하려 할 것이다.

(3) 자원의존 이론 관점

자원의존 이론 관점은 전략적 제휴의 형성 이유를 기업이 외부 의존성에서 야기되는 불확실성을 제거하기 위해 기업간 협력을 필요로 하는 것으로 설명한다. 따라서 자원의존 이론은 조직간 상호의존성에 대한 이론적 근거를 제공한다는 점에서 제휴파트너의 선정에 상대적으로 높은 설명력을 갖는다. 조직은 다른 조직과의 상호의존성에 의해 제약받고, 다른 조직의 행동이 불확실할 때 상호의존적인 조직은 성공이 불확실하게 된다. 그러므로 조직은 외부적 상호의존성을 관리하기 위하여 활동하며, 이러한 활동을 통하여 환경

에 적응하게 된다. 조직은 생존과 성장에 필요한 자원을 공급하는 조직에 의존하며, 자원을 공급하는 조직 역시 의존할 자원이 있으면 상호의존관계가 성립된다.

자원의존 이론적 배경에서 조직간 관계형성을 설명한 연구로서 Paulson(1976)은 보완적 자원을 보유함으로써 조직간 협력이 발생된다는 사실을 확인하였다. 또한 Pfeffer & Nowak(1976)는 미국내 제조기업간 합작투자의 상호의존성에 관한 연구에서 합작투자는 내부적인 요구에 부응하기보다는 다른 조직에 대한 의존성으로 인해 발생하는 불확실성을 제거하는 것이 주된 목적이라는 사실을 밝혔다.

(4) 네트워크 관점

네트워크 관점에서는 기업간의 공식적·비공식적 관계에 초점을 두어, 자원의존이론에서와 같이 기업들의 전략적 의사결정에 대한 재무적·인적 자원들의 효과를 무시하는 것은 아니지만, 전략적 이슈들을 기업들의 사회적 구조의 영향관계에서 설명하고 있다. Rocker & Short(1991)는 기업내 가치사슬선상에서 각 가치활동조직을 특정의 과제나 목표를 중심으로 전문화하면서 동시에 전체적으로 통합시키는 체제를 내부 네트워크로 보고 기업간의 전략적 제휴를 외부 네트워크로 정의하고 있다. 즉, 네트워크이론은 기업내 네트워킹을 통하여 국제적으로 분산된 내부의 경영자원을 통합하여 각 조직이 경영자원을 공유함으로써 기업 전체의 경쟁능력을 확대시키는 시너지 효과를 달성하는 동시에, 외부 네트워킹을 통하여 외부조직이 보유하고 있는 경영자원을 활용하려는 것이다.

이러한 관점에서 제휴 네트워크의 개념을 사용하며, 네트워크, 기업집단, 기업군, 가상기업이라 불리는 이 그룹들은 대규모 아치 형태로 함께 참여한 기업들로 구성되며 그룹내의 개별기업들은 규모와 목적에 있어 상이하나 그룹내에서 특정한 역할을 수행한다. 더욱이 네트워크나 그룹내에서 기업들은 주식을 통한 합작기업과 같은 공식적인 것으로부터 비공식적인 자유로운 협력에 이르기까지 다양한 규모와 형태를 통하여 상호 연결되어 있다. Kogut et al.의 연구(1992)에서는 기업의 규모, 연령과 제품다각화 같은 기업 특성들이 제휴의 형성과 유형을 통제하지만, 협력의 선택에 있어서 중요한 역할을 하는 것은 기업들의 특성이 아니라 네트워크의 구조라는 사실을 발견했다.

3. 전략적 제휴의 유형 및 과정

(1) 전략적 제휴의 유형

전략적 제휴의 유형은 제휴의 내용, 경쟁과 협력의 정도, 제휴 기업간의 상호의존성 정

도, 투입과 산출물의 회수 차원 등의 기준에 따라 여러 가지로 구분된다.

첫째, 제휴의 내용에 따라 기술제휴, 조달제휴, 생산제휴, 판매 및 마케팅 제휴, 자본제휴로 구분된다. 둘째, 경쟁과 협력정도에 따른 구분인데, Yoshino & Rangan (1995)은 잠재적 마찰정도와 조직간 상호작용의 정도에 따라서 순경쟁적 제휴(마찰과 상호작용이 모두 낮음), 비경쟁적 제휴(마찰은 적으나 상호작용은 높음), 경쟁적 제휴(마찰과 상호작용이 모두 높음), 전경쟁적 제휴(마찰은 많으나 상호작용은 낮음)로 나누고 있다. 셋째, 제휴 기업간의 상호의존성 정도가 매우 낮은 단계에서 높아지는 단계에 따라 기술훈련·창업지원 협정, 생산·조립·구매계약, 특허권 라이선싱, 프랜차이징, 노하우 라이선싱, 경영 및 마케팅 계약, 지분 비참여 방식의 협력계약, 지분 참여방식의 협력계약으로 구분된다(Contractor & Lorange 1988). 넷째, 투입과 산출물의 회수 차원에 따라 임시연합(ad hoc pool), 컨소시움(consortium), 사업기준 합작투자(project-based joint venture), 전면적 합작투자(Full-blown joint venture)로 나눌 수 있다(Lorange & Ross 1992).

(2) 전략적 제휴의 과정

전략적 제휴 구축 이후 성공적인 목표를 완수하기 위해서는 중요한 의사결정과정을 거쳐야 하는데 이를 전략적 제휴의 관리과정으로 볼 수 있다. 전략적 제휴를 하나의 전략으로 선택한 후 파트너 기업과 제휴관계를 유지하기 위해서 기업들이 거쳐야 하는 과정에 대해 Peckar & Allio(1994)는 다음과 같이 전략적 제휴의 4단계를 제시하고 있다. 첫째, 전략개발 단계에서는 제휴의 실행가능성, 목적, 근본적 이유 등을 연구하는 역할이다. 기업의 제품, 기술, 인적자원 등의 주요 이슈와 문제점, 개발에 초점을 맞춘다. 이 단계에서는 제휴의 목적과 전체적인 기업전략을 조정하여야 한다. 둘째, 제휴파트너 선택 및 평가의 역할에서는 가능한 제휴 파트너의 데이터 베이스를 구축하고, 잠재파트너의 강점과 약점을 분석하며 적절한 파트너 선택기준을 준비한다. 무엇보다 중요한 것은 제휴참가에 대한 파트너의 동기를 이해하고, 파트너에게 존재할지 모르는 자원능력의 결함을 알아보며 모든 파트너의 경영스타일에 적응할 수 있는 전략을 창조하는데 있다. 셋째, 제휴계약의 협상단계에서는 모든 당사자가 높은 수준의 협상팀을 형성하고 각 파트너의 공헌과 그에 따른 보상, 독점적 지위에 대한 보호 등을 정의하게 된다. 이 단계에서 제휴의 종결조항, 낮은 성과에 대한 처벌규정 등이 명백하게 명시된다. 넷째, 제휴의 운영역할에서는 제휴에 대한 고위 경영자의 투입과 각 파트너가 제휴에 공헌하는 자원의 질이 중요한 단계이다. 또한, 각 기업의 전략적 우위와 예산, 자원 등을 잘 연결하고 제휴성과에 대한 측정과 보상이 제휴기업에게 중요한 임무가 된다.

또한 Murray & Mahon(1993)은 전략적 제휴는 형성, 발전, 지속, 분리의 라이프 사이클을 가진다고 했으며, 전략적 제휴의 과정을 구애의 단계, 협상의 단계, 제휴의 개시 단계, 제휴의 지속단계, 종료단계로 나누며, 마지막 단계에서 미래 제휴활동에 대한 지속 여부가 결정된다는 것이다.

이렇듯 전략적 제휴를 선택하고 구축하며 유지 발전시키기 위해서는 세 가지 관리과제로 나누어지는데, 첫번째 과제는 제휴초기역할에서 약속된 관계를 성공적으로 구축하기 위한 제휴구축관리이며 두번째 과제는 일단 구축된 제휴관계의 전략적 효과를 극대화하기 위한 제휴유지관리이고 세번째 과제는 구축·유지되고 있는 제휴관계를 어떻게 발전시켜 나가는가에 관한 관리이다.

III. 연구가설 및 연구방법

1. 연구가설

본 연구에서는 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 변수들을 조직간의 관계적인 측면에서 살펴보고자 하여, 조직간 구조화, 관계적 규범, 의사소통 등의 변수를 독립변수로서 설정하였다.

먼저 조직간 구조화 변수로는 공식화, 참여, 집권화 정도를 고려하였다. 공식화는 제휴 기업 간의 역할이나 권한관계, 의사소통, 규범, 의사결정 등이 규정과 절차에 의해 통제되고 이러한 규정과 절차가 성문화된 정도를 의미한다. 참여는 아이디어 창출과 의사결정에 실질적인 참가·개입이 어느 정도 수행되고 있는 지에 대한 정도를 의미한다. 집권화는 양자간 관계에서 의사결정을 수립하고 이행하는 권한이 하나의 수직적 단계로 집중된 정도를 의미한다.

조직간 구조화 변수와 제휴의 성과간의 관계에 관한 선행 연구에 의하면, Morris & Steers(1980)의 연구에서는 참여적 의사소통은 조직결속에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자동차 산업에서 공급자와 딜러의 관계를 대상으로 한 Dwyer & Oh(1987)의 연구에서는 공식화, 참여, 집권화가 관계의 질-만족, 기회주의, 신뢰-에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 또한 Provan & Skinner(1989)의 연구에서 공식화와 집권화는 기회주의적 행동을 증가시킨다는 결과를 나타내고 있으며, 시장조사회사와 정보이용자 간의 관계를 대상으로 연구한 Moormann et al.(1993)의 결과에서도 공식화는 정보제공자에 대한 이용자의 신뢰형성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고

있다. 이상의 논의에서 다음의 첫 번째 가설을 설정하였다.

[가설 1] 전략적 제휴의 성과는 조직간 구조화에 영향을 받을 것이다.

1-1: 공식화와 전략적 제휴성과에는 부(-)의 관계가 있을 것이다.

1-2: 참여와 전략적 제휴성과에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

1-3: 집권화와 전략적 제휴성과에는 부(-)의 관계가 있을 것이다.

관계적 규범 변수로는 결속성, 유연성, 공정성을 고려하였다. 관계적 규범은 연구자들의 관점에 따라 다차원적으로 제시되는데, Noordewier(1986)는 상호성, 확장성, 유연성, 정보교환으로 분류하였고, Kaufmann & Stern(1988)은 결속성, 역할 성실성, 상호성의 세 차원으로, Noordewier et al.(1990)은 유연성, 공급자 지원, 공급자에게 제공되는 정보, 공급자에 대한 감시, 지속 기대감의 다섯 가지 차원으로, Heide & John(1992)은 결속성, 유연성, 정보의 교환으로, Boyle et al.(1992)은 결속성, 유연성, 상호성으로, Aulakh et al.(1996)은 지속기대감, 유연성, 정보의 교환으로 제시하고 있다.

결속성이란 관계 자체에 큰 가치를 부여할 것이라는 상호간의 기대로 정의되며, 유연성은 파트너들이 예기치 못한 상황의 변화에 대응하여 관습·정책 등을 변경하려는 의지와 관련된 쌍방향 기대를 의미한다(Heide & John 1992). 공정성은 교환과정에서 발생하는 이익과 비용의 분배에 있어서의 균형성을 의미한다(Kaufmann & Stern 1988).

관계적 규범과 제휴의 성과간의 관계에 관한 선행 연구에 의하면, Kaufmann & Stern(1988)은 교환관계 상황에서 공정성이 존재한다면 관계설정에 유해한 외부 영향을 감소시킬 수 있다고 하며, Boyle et al.(1992)은 높은 수준의 공정성이 존재하는 상황에서 관계는 장기간 지속될 수 있다고 하였다. 또한 Bleeke & Ernst(1993)는 제휴과정에서 유연성이 높을수록 예상치 못한 상황타결이 원활하여 제휴관계를 발전시킬 수 있다고 주장하였으며, Moorman et al.(1993)의 연구에서는 결속성이 높을수록 불공정 행위의 인지는 감소되는 것으로 나타나고 있다. Madhok(1995)의 합작투자연구에 의하면 유연성은 파트너간의 강한 호의를 창출함으로써 신뢰구축과 정의 관계를 이룰 것이라고 제안되고 있다. 국제 마케팅 파트너십을 대상으로 한 Aulakh et al.(1996)의 연구에서는 국제 기업간 제휴에서 파트너들은 다양한 정치적·문화적·경제적 환경하에서 기업 활동을 수행하므로 유연성이 특히 중요하다고 주장하고 있다. 이상의 논의에서 다음의 두 번째 가설을 설정하였다.

戰略的 提携의 成果에 대한 影響要因

[가설2] 전략적 제휴의 성과는 관계적 규범에 영향을 받을 것이다.

2-1: 결속성과 전략적 제휴성과에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

2-2: 유연성과 전략적 제휴성과에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

2-3: 공정성과 전략적 제휴성과에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

의사소통 변수로는 의사소통의 질과 정보공유를 고려하였다. Anderson & Narus (1990)는 의사소통을 '기업간 의미있고 시기 적절한 정보의 비공식적·공식적 공유'로서 정의한다. 의사소통의 질은 정확성, 적시성, 교환된 정보의 신속성과 같은 측면을 중시하며, 파트너간 공유하는 정보가 얼마나 공식적, 비공식적으로 비중있고, 내용성이 있는 것인가를 의미한다. 정보공유란 파트너간 유용한 정보를 적절하게 공식적·비공식적으로 공유하는 것을 의미한다.

의사소통과 제휴의 성과간의 관계에 관한 선행 연구에 의하면, Cumming(1984)은 협력의 이익을 획득하기 위해서는 파트너간의 효과적인 의사소통과정은 기본이 된다고 했으며, Anderson & Narus(1984)는 의사소통과 성과가 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다. Jabilin(1987)은 의사소통의 질이 정보 전달의 핵심 측면이라고 했으며, 이는 정확성, 적정성, 교환된 정보의 신뢰성과 같은 측면을 포함한다고 주장했다. Huber & Daft(1987)는 기업간 관계의 밀접성은 파트너간의 보다 빈번하고 보다 적절한 정보교환의 결과에 의한 것이라고 하였다. 정보공유와 파트너 기업들에 대한 정보를 가지고 있는 상태에 의해서 각 파트너는 시간이 지남에 따라 관계를 유지하는데 있어 상호의존적으로 행동할 수 있는 것이다. 정보에 대한 체계적인 이용가능성은 보다 효과적으로 임무를 수행할 수 있게 하며, 만족의 수준을 증가시켰다. 또한, Devlin & Bleackley(1988)는 정보공유가 제휴성공의 중요한 예측요소라고 밝혔으며, Anderson & Narus(1990)는 유통기업과 제조 기업간 제휴에 대한 연구에서 의사소통은 협조를 유발함으로써 신뢰를 제고시키는 것으로 검증하였고, Morgan & Hunt(1994)의 관계적 마케팅에 관한 연구에서도 의사소통은 성과와 정(+)의 관계를 이루고 있음이 규명되었다.

Kanter(1994)는 장단기 목표, 기술적 자료 그리고 갈등이나 문제점 또는 상황변화에 관한 정보를 비롯하여 제휴관계가 제 기능을 다하도록 하는데 요구되는 정보를 교환할 때 성공적인 제휴관계가 이룩된다고 하였다. 아울러 의사소통이 비교적 개방적일 때 성공적인 제휴관계가 이룩될 수 있다고 했으며, 의사소통은 교환된 정보가 효용을 갖게 할뿐만 아니라 제휴의 지속성에 기여하는 주요 요인이라고 주장했다. 이상의 논의에서 다음의 세 번째 가설을 설정하였다.

[가설3] 전략적 제휴의 성과는 의사소통행위에 영향을 받을 것이다.

- 3-1: 의사소통의 질과 전략적 제휴성과에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 3-2: 정보공유의 증가와 전략적 제휴성과에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

2. 변수의 측정 및 자료수집

조직간 구조화 변수로는 공식화, 참여, 집권화를 고려하였으며, 공식화는 행위에 대한 규칙, 계획에 의한 접촉, 명확한 책임 소재, 성문화된 계약 등의 항목을, 참여는 제안, 의사 결정에의 참여, 의논·협의, 사전의견수렴, 관심의 평가 등의 항목을, 집권화는 사전 문의·허가, 제한의 영향력, 명령 방침, 재량권 정도 등의 항목을 Dwyer & Oh (1987), Provan & Skinner(1989) 등의 연구에서 사용한 문항들을 정리하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

관계적 규범 변수로는 결속성, 유연성, 공정성을 고려하였으며, 결속성은 관계유지, 협조, 공동대응, 동반자적 인식 등의 항목을, 유연성은 관계의 조정, 새로운 협정, 상호 인내의 발휘 등의 항목을, 공정성은 이익·비용분담, 협력과 편입의 비례, 장기적 균형 등의 항목을 Kaufmann & Stern(1988), Noordwier(1986), Heide & John (1992), Boyle & Dwyer(1992) 등의 연구에서 사용한 문항들을 정리하여 측정하였다.

의사소통 변수로는 의사소통의 질과 정보공유를 고려하였으며, 의사소통은 “기업간의 미있고 시기적절한 정보의 비공식적·공식적 공유”로서 정의한다. 의사소통의 질은 정확성, 적시성, 적절성, 교환된 정보의 신뢰성 등의 5가지 항목을, 정보의 공유는 중요하더라도 때때로 독점적인 정보가 상대 파트너에게 의사소통 되어지는 정도를 포함하는 8가지 항목을 Mohr & Spekman(1994)이 개발한 문항들로 측정하였다.

성과는 Heide & Miner(1992)가 개발한 4가지 항목을 사용하여, 생산기술·시장지식·경영기술 등의 습득을 포함하는 개별 제휴 기업의 만족도로써 측정하였다. 간접적인 성과 측정지표인 만족도는 제휴 성과의 중요한 차원을 설명하며 재무적 성과로 측정할 수 없는 전반적인 목표의 달성 정도에 관한 정보를 제공할 수 있다. 또한 만족도 외에 제휴로 인하여 나타난 위험감소, 규모의 경제·합리화, 특허교환, 경쟁입지 강화, 및 경쟁우위 활용 효과 등에 관한 측정도 포함하였다.

자료수집은 2개 기업간 체결한 제휴를 대상으로 1992년부터 1998년까지 정기 간행물에 게재된 전략적 제휴 사례 154건을 추출하여, 130개의 표본을 대상으로 우편, 팩스 및 방문을 통하여 설문조사를 실시하였다. 최종적으로 분석에 사용된 표본은 응답내용에 빠뜨림이 없고 성실하게 답변한 24건을 대상으로 하였다.

IV. 분석결과

1. 측정변수의 신뢰도 검증

본 연구에서 사용된 변수들에 대한 신뢰도의 측정을 위해서 Cronbach's α 계수를 이용하였으며, 그 결과는 <표 1>에서와 같이 신뢰도가 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 1> 신뢰도 검증결과

변 수 명	항 목 수	신뢰성 계수
공식화	4	0.5645
참여	4	0.8527
집권화	3	0.6935
결속성	4	0.8311
유연성	3	0.6264
공정성	3	0.6587
의사소통의 질	7	0.8537
정보공유	6	0.5633
제휴 만족도	4	0.8545

2. 가설검증

전략적 제휴의 성과는 조직간 구조화에 영향을 받을 것이라는 <가설 1>의 검증결과는 <표 2>에서와 같이 나타났다. 공식화는 성과와 관련한 상관관계분석에서 성과의 모든 차원에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 또한 집권화 역시도 가설과 달리 성과에 관계없이 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 참여와 관련된 상관관계분석에서는 만족도, 규모의 경제/합리화, 특허교환, 경쟁입지강화와 관련된 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전략적 제휴의 성과는 관계적 규범에 영향을 받을 것이라는 <가설 2>의 검증결과는 <표 3>에서와 같이 나타났다. 결속력은 만족도, 규모의 경제/합리화, 특허교환, 경쟁입지강화와 관련한 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유연성은 만족도, 규모의 경제/합리화, 특허교환에 대하여 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공정성과 관련한 상관관계분석에서는 특허교환과 관련해서만 영향을 미치는 것으로 나타났고 나머

지 부분에 대해서는 성과에 대하여 별다른 영향력이 없다는 결과가 도출되었다.

전략적 제휴의 성과는 의사소통 행위에 영향을 받을 것이라는 <가설 3>의 검증결과는 <표 4>에서와 같이 나타났다. 의사소통의 질은 만족도에 대해서만 영향이 있는 것으로 나타나고 있으며, 나머지 성과와 관련된 변수에 대해서는 영향력이 없는 것으로 나타나고 있다. 정보공유는 만족도, 규모의 경제/합리화와 관련해서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 기타 내용에 대해서는 별다른 영향을 미치지 못하고 있음을 알 수 있다.

<표 2> 조직간 구조화변수와 성과에 관한 상관관계분석

	결속력	유연성	공정성
만족도	0.658**	0.695**	0.307
위험감소	0.377	0.205	0.293
규모의 경제/합리화	0.543**	0.467*	0.251
특허교환	0.549**	0.429*	0.571*
경쟁입지강화	0.570*	0.271	0.306
경쟁우위활용	0.038	-0.371	-0.126

* 0.05 수준 ** 0.01 수준에서의 상관관계

<표 3> 관계적 규범변수와 성과에 관한 상관관계분석

	공식화	참 여	집권화
만족도	0.226	0.545**	-0.024
위험감소	0.052	0.392	-0.117
규모의 경제/합리화	0.158	0.692**	-0.117
특허교환	0.221	0.451**	0.224
경쟁입지강화	0.214	0.412**	-0.015
경쟁우위활용	-0.002	0.002	-0.003

* 0.05 수준 ** 0.01 수준에서의 상관관계

<표 4> 의사소통변수와 성과에 관한 상관관계분석

	의사소통의 질	정보공유
만족도	0.645**	0.543**
위험	0.282	0.185
규모의 경제/합리화	0.345	0.541**
특허교환	0.289	0.223
경쟁입지강화	0.383	0.178
경쟁우위활용	-0.050	0.101

* 0.05 수준 ** 0.01 수준에서의 상관관계

전체적으로 정리를 하면, 조직간 구조화·관계적 규범·의사소통행위 변수들과 성과와 관련된 변수에 대한 상관관계분석에서, 조직간 구조화 변수 중에서는 참여만이 성과에 대하여 영향을 미치는 것으로 나타났고 공식화와 집권화는 성과에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 관계적 규범과 관련한 변수 중에서는 결속력과 유연성이 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 공정성은 성과에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 의사소통행위와 관련한 변수 중에서는 만족도와 관련해서 의사소통의 질과 정보공유가 영향이 있는 것으로 나타났으며, 규모의 경제/합리화와 관련해서 정보공유가 영향이 있는 것으로 나타났다.

V. 결 론

본 논문은 조직간의 관계론적인 관점에서 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인에 관하여 분석하였으며, 구체적으로 조직간 구조화 차원에서 공식화, 참여, 집권화의 세 변수, 관계적 규범측면에서 결속성, 유연성, 공정성의 세 변수, 의사결정측면에서 의사소통의 질, 정보공유의 두 변수 등을 고려하였다.

조직간 구조화 변수들이 성과에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, 공식화와 집권화는 성과에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며 참여는 성과에 밀접한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계적 규범의 변수인 결속성과 유연성은 전략적 제휴의 성과를 촉진하는 것으로 나타났으나, 공정성은 성과에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 의사소통행위와 관련된 변수인 의사소통의 질과 정보공유는 만족도와 관련해서만 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기타 부분에 관하여는 별다른 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 볼 때 본 논문은 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 논문에서의 표본 기업수가 충분히 크지 않다는 한계점을 지니고 있다. 즉, 소수의 연구대상 표본이 전체 모집단을 대표할 수 있는지의 문제가 제기될 수 있다. 따라서 향후의 연구에서는 보다 다수의 제휴 기업을 대상으로 연구를 수행한다면 일반화의 당위성이 증가될 것이다. 둘째, 본 연구를 위해 수집한 자료들은 제휴 관계에 있어 일방의 파트너로부터 평가된 것이므로 제휴파트너의 인지도적 사항만이 반영되었다. 쌍방의 파트너로부터 자료를 획득할 수 있다면 보다 객관적인 측정이 될 것이다. 셋째, 산업 특성별, 국가별, 기업규모별 표본을 구분지어 분석·통제하지 못하고 전 업종을 대상으로 사업 규모나 파트너의 국적에 관계없이 연구를 시행함으로써 구체적이고 정교한 분석결과를 도출하지 못

하였다. 향후의 연구에서 산업별·국가별·기업 규모별 효과를 구분하여 보다 깊이있게 조사를 실시한다면 더 나은 연구결과를 가져오게 될 것이다. 넷째, 변수에 대한 측정이 특정한 한 시점에서 이루어졌다는 것이다. 전략적 제휴의 생성에서 소멸까지 시간의 추이를 고려하여 평가가 진행되었다면 어떠한 방식으로 상호 신뢰가 개발되었고 성과에 영향을 미쳤는지에 대한 동태적인 연구가 되었을 것이다.

참 고 문 헌

- Anderson, James C. & James A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 1990, 54(1) : 45-58.
- Aulakh, Preet S., Masaaki Kotabe & Arvind Sahay, Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships : A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, Special Issue : 1996, pp. 1005-1029.
- Bleeke, Joel & David Ernst, "Collaborating to Compete", John Willey & Sons, 1993.
- Boyle, Brett F., Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, & James T. Simpson, Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures, *Journal of Marketing Research*, 24(November) : 1992, pp. 462-473.
- Contractor, Farok J. & Peter Lorange., Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In F. J. Contractor & P. Lorange, editors, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, pp. 3-28.
- Dwyer, F. Robert, H. Schurr & Sejo Oh, Developing Buyer-Seller Relations. *Journal of Marketing*, 1987, 51(April) : p. 11.
- Eccles, R. G., "The Quasifirm in the Construction Industry", *Journal of Economic Behavior and Organization Research*, 1981, pp 234-253.

- Gulati, R., "The Dynamics of Alliance Formation", Working Paper, Harvard Business School, 1993. pp. 27-35.
- Heide, Jan B. & George John, Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 1992, 56(April), p. 36
- Hergert, Michel & Deigan Morris., Trends in International Collaborative Agreements. In F. J. Contractor & P. Lorange, editors, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA : Lexington Books, 1988, pp. 99-110.
- John, George. & Torger Reve, Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 1982, 19(November), p. 518.
- Kanter, Rosabeth Moss, Collaborative Advantage : The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, July-August 1994, pp. 96-108.
- Kaufmann, Patrick J. & Louis W. Stern, Relational Exchange Norms, Perception of Unfairness and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 1988, 32(September), p. 542.
- Kogut, B., Shan, W. & Walker, G., "Competitive Cooperation in Biotechnology : Learning through Networks?", In Nohria, N. & Eccles, R(Eds), "Network and Organizations : Structure, Form and Action", Boston : Harvard Business School Press. 1992, pp. 23-27.
- Lorange, P. & J. Ross, "Strategic Alliances : Formation Implementation Evolution", Blackwell Business, 1992. p. 12-15.
- Madhok, Anoop., Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures : A Trust-Based Approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1) : 1995, pp. 117-137.
- Miles, R. E. & P. Lorange, "Why Should Firms Cooperate? : The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures", *The Cooperative Strategies in International Business*, 1988, pp. 85-90.

- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 1994, 58(July) : p. 21.
- Murray Jr., Edwin A. & John F. Mahon., Strategic Alliances : Gateway to the New Europe? *Long Range Planning*, 26(4) : 1993, pp. 102-111.
- Noordewier, Thomas G., Explaining Contract Purchase Arrangements in Industrial Buying : A Transaction Cost Perspective. Ph. D. dissertation, University of Wisconsin, Madison, 1986.
- Paulson, S. K., "Theory and Comparative Analysis of Interorganizational Dyads", *Rural Sociology*, Vol. 41, 1976, pp. 311-329.
- Peckar Jr., Peter & Robert Allio, "Making Alliances Work-Guideline for Success", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, 1994, pp. 54-65.
- Perlmutter, Howard V. & David A. Heenan., Cooperate to Compete Globally. *Harvard Business Review*, March-April : 1986, pp. 136-152.
- Pfeffer, J. & P. Nowak, "Joint Venture and Interorganizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3, 1976, pp. 398-418.
- Provan, Keith G. & Steven J. Skinner., Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations. *Academy of Management Journal*, 32(1) : 1989, pp. 202-212
- Rockart, J. R. & Short, J. E., "The Networked Organization and Management of Interdependence In The Corporation of The 1990s", New York : Oxford University Press, 1991. pp. 189-219.
- Scott, W. Richard., *Organizations: Relational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliff, NJ : Prentice-Hall INC, 1981.
- Thorelli, Hans B., Networks : Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7 : 1986, pp. 35-51.
- Williamson. Oliver E., *Market and hierarchies*. New York : The Free

戰略的 提携의 成果에 대한 影響要因

Press, 1975.

Yoshino, M. Y. & U. S. Rangan, "Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization", Harvard Business School Press, 1995, pp. 27-31.

