

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

Overseas Market Development by Identifying the Factors for Strategic Alliance

김 갑* · 이 상 육**

Kim, Gap · Lee, Sang-Wook

— 目 次 —

I. 서론	2. 조사설계
1. 문제제기	IV. 분석결과
2. 연구목적	1. 경쟁사와 비경쟁사 유형에 따른 해외시장 진입성과
II. 이론적 배경	2. 제품/기술의 환경 역동성에 따른 해외시장 진입성과
1. 관계 마케팅의 의의	3. 경쟁자에 대한 지식과 해외시장 진입성과
2. 경쟁우위	4. 관계관리 노력과 해외시장 진입성과
3. 전략요인	5. 기업문화와 해외시장 진입성과
III. 조사방법	V. 결론
1. 변수의 조작적 정의	1. 연구의 결론
및 측정	2. 연구의 한계

I. 서 론

1. 문제제기

과거 원시시대 이후 인간은 자급자족 생활의 불편함을 깨닫고 다른 사람들과의 교환이라는 생활방식을 취하게 되었다. 이러한 교환 개념의 등장은 오늘날까지 인간들의 삶에 있어서 중요한 역할을 하고 있다. 특히 문명의 발달로 인해 복잡해진 오늘날 기업과 관련

* 본 연구소 상임연구원, 단국대학교 상경학부 교수

** 단국대학교 상경학부 강사

된 행위들에 있어서는 교환의 중요성은 보다 심화되어 간다. 교환(exchange)이란 어떤 측으로부터 바람직한 목적물을 획득하고, 그 대신에 상대방에게 어떤 것을 제공하는 행위이다.¹⁾ 이러한 교환이 원만하게 이루어지기 위해서는 몇 가지 전제조건이 충족되어야 하는데, 먼저 교환 당사자가 참여할 수 있어야 하며, 각각의 교환 당사자들은 상대방에게 가치가 있는 그 무엇인가를 가지고 있어야 한다. 또한 교환 당사자들은 상대방과 거래를 하고자하는 의지가 있어야 하며, 상대방의 제공물에 대하여 받아들이거나 거부할 수 있는 자유로운 권리가 보장되어야 한다. 그리고 교환 당사자들은 상대방에게 상호 커뮤니케이션을 할 수 있어야만 원만한 교환관계가 형성되는 것이다.

이처럼 교환관계는 결국 상대방과 가치있는 제공물을 서로 바꾸는 과정으로 볼 수 있는데 이러한 교환관계를 실행에 옮기는 것이 거래의 개념이다. 거래는 상대방이 원하는 그 무엇인가를 주고 그 댓가로 나에게 가치 있는 다른 것을 얻는 행위인 것이다. 이러한 개념을 거래 거래마케팅이라고 하는데, 거래 마케팅은 관계 마케팅(relationship marketing)이라는 거대한 아이디어 중의 한 부분이다. 거래 마케팅의 개념은 초기에 가치있는 고객 유통업자, 판매상 및 원교공급자들과 장기적인 관련성 조성을 강조하였으나, 점차 개념이 확대되어 오늘날에는 이러한 관계자들 외에 경쟁자들까지도 포함하는 포괄적인 개념으로 발전하였다. 이러한 관계 마케팅의 근본적인 개념은 상호관계의 협조와 협동을 의미한다.

오늘날의 기업은 전문영역이 세분화되고 고도화가 진전됨에 따라 각기 전문화된 영역에서 독자적인 가치창조활동을 담당하고 있다. 따라서 전문화된 각 가치활동단위들을 연결하는 기업간 상호작용이 빈번해지고 있으며, 그 과정에서 기업간 경쟁 및 대립이 이루어지기도 하고, 때로는 협동 및 협조하기도하면서 스스로의 기업목표를 달성코자 한다. 그 결과 오늘날 시장의 경쟁은 개별기업간 경쟁이라기 보다는 서로 관련된 기업집단 시스템과 또 다른 기업집단 시스템의 이른바 시스템간 경쟁이 이루어지고 있다. 시스템간 경쟁에서는 시스템내의 개별기업간 협력적 관계구조의 형성이 강조되며, 이에 의해 시스템 내부 개별기업의 경쟁력 강조효과가 나타나고 있다.²⁾

관계 마케팅의 개념은 고객, 공급자, 기타 하부구조 동반자들을 기업의 개발과 마케팅 활동에 동참 및 결합시키는 개념으로 매우 광범위하다.³⁾ 지금까지의 많은 연구들은 주로 기업과 고객 또는 기업과 공급자 또는 유통 단계별 공급자간 관계성 등에 초점을 두고

1) Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 윤훈현 옮김(1996), 현대마케팅, 석정, p.14.

2) 김기찬, 기업간 관계모형의 개발에 관한 연구, 서울대학교 대학원 박사학위 청구논문, 1992, p.1.

3) D. Shani, and S. Chalasani, (1991), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *The Journal of Consumer Marketing*, pp.33-42.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

있다. 그러나 기업 또는 마케팅 환경의 변화로 인해 기업은 더 이상 내부의 자원만을 가지고 경쟁에 임하기가 어려워졌다. 기업은 내부의 자원뿐만 아니라 이제는 외부의 자원도 효율적으로 활용하는 적극적인 자세가 필요하다. 그 외부적인 자원의 주체가 설령 직·간접적인 경쟁관계에 있는 경쟁자라 할지라도 경쟁자와 내가 모두 급변하는 환경의 변화 속에서 생존하기 위해서 또는 경쟁 우위를 달성하기 위해서 필요할 경우에는 적극적인 협조와 적극적인 동반자 관계를 유지하는 것이 무엇보다도 필요하며, 이에 대한 학문적 연구도 깊게 진행되어야 할 것이다.

2. 연구목적

동반자 관계가 형성되고 이러한 관계를 효과적으로 발전시키기 위해서는 관계발전의 요인들에 대한 심도 있는 접근이 필요하다. 또한 이러한 관계의 지속적 발전은 기업들에게 경쟁우위를 가지게 만들어 궁극적으로 기업의 성과에 영향을 미치게 되는데 특히 전략적 측면의 성과에 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 전략적 제휴와 성과에 대한 연구 또한 필요하다. 본 연구에서는 이러한 관계 마케팅(전략적 제휴)이 전략적 성과에 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 마케팅의 전략적 성과로는 다양한 측면이 있겠으나 오늘날과 같이 국제화, 세계화 추세에서는 해외시장 개척에 대한 성과가 보다 강조된다. 따라서 구체적으로 관계 마케팅(전략적 제휴)과 관련된 속성들이 해외시장 개척에 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.

해외시장 개척에 영향을 미치는 관계 마케팅의 속성으로는 다양한 요인들이 있으나 본 연구에서는 제휴의 유형, 환경요인, 경쟁자에 대한 지식, 그리고 관계를 관리하기 위한 노력과 기업 문화 등의 요인에 한정하여 이들이 해외시장 개척에 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 실증검증을 하는데, 본 연구에서는 이론적 근거를 토대로 가설을 설정하지 않고, 단순히 각 변수들간에 관계가 있는지, 있다면 어떤 형태인지를 알아보기 위한 것이다.

II. 이론적 배경

1. 관계 마케팅의 의의

(1) 관계마케팅의 원리

관계마케팅의 핵심은 기업간의 효율적인 거래관계 뿐 아니라 구매, 생산, 마케팅 등의 가치활동의 통합을 통해서 경쟁우위를 창출하고자 하는데 있으며, 관계마케팅의 목표는 효율성과 효과성을 달성함으로서 마케팅의 생산성을 향상시키는 것이라 할 수 있다.⁴⁾ 관계마케팅이란 동반자사이에 계속되는 시장거래관계를 설명하고 관리하는 장기적 마케팅 전략으로서 성공적인 관계적 교환관계를 형성하고 발전시키는데 필요한 모든 마케팅 활동을 의미한다.⁵⁾

관계마케팅은 고객, 공급자, 기타 하부구조 동반자들을 기업의 개발과 마케팅활동에 동참 및 결합시키려 하는 것이다. 이러한 관여 및 동참은 기업의 공급자, 고객, 또는 가치사슬내의 다른 동반자와의 밀접한 상호작용관계를 갖도록 한다. 상호작용관계는 관리자들의 과정이나 계획에서 중복된다는 것을 전제로 그들 사이의 밀접한 경제적, 감정적 그리고 구조적 연대를 의미한다. 따라서 관계마케팅의 개발은 기존의 마케팅 원리의 상당한 변화를 의미하는 것으로서 경쟁과 갈등에서 상호협조로 그리고 선택의 독립에서 상호의존으로의 변화를 의미한다.

기존의 거래마케팅원리는 경쟁과 자기 이윤추구가 가치창조의 원동력이라는 신념이다. 이러한 경쟁원리가 경쟁이나 갈등을 대신하는 상호협력이 높은 가치창출을 하게 한다는 관계마케팅에 의하여 도전을 받고 있는 것이다.⁶⁾

거래마케팅의 두 번째 원리는 마케터들 사이에서 선택의 독립성이 마케팅 가치를 창조하고 분배하는데 더 효율적인 체계를 만든다는 것이다. 항상 적절한 거리를 견지한 관계가 마케팅 효율성 측면에서 필수적이라는 것이다. 그러나 모든 거래는 탐색, 협상 그리고 여러 관련 행동에 거래비용이 발생하여 결국 비용을 절감하기보다는 거래 당사자들에게 비효율적 결과를 초래한다는 것이다. 따라서 관계마케팅 주창자들은 상호의존성이 거래비용을 줄이고 교환마케팅보다 낮은 관리비용을 유지하면서 높은 수준의 가치창출을 이루어 낸다고 믿는다.⁷⁾ 낮은 비용으로 높은 수준의 가치가 가치사슬 안에 있는 행위자들 사이에서 상호의존하고 동반자관계를 형성함으로서 달성된다는 것이다.

(2) 관계마케팅의 패러다임

관계패러다임의 출현은 교환이론에 근거한 마케팅의 근본적 기초에 변화를 주고 있다.

-
- 4) J. N. Sheth and R. Sisoda, (1995), "Improving the Marketing Productivity," in Encyclopedia of Marketing for the year 2000, AmA-NTC, Chicago.
 - 5) Morgan, M. Robert and D. Shelby Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), pp.20-38.
 - 6) Morgan, Robert M. and D. Shelby Hunt(1994), op.cit., p.20.
 - 7) Heide, B. Jan and John George(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing Research*, 56(April), pp.32-33.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

관계마케팅으로의 전환과정은 마케팅 패러다임의 전환에서도 찾아 볼 수 있다. 1970년대 후반에서 1980년대에 접어들면서 쌍방간의 가치의 교환을 상호합의하에서 수행하고, 양자 모두 가치를 증대시킨다는 기업과 시장의 관계패러다임으로 전환이 이루어졌다.

이러한 관계패러다임에서는 기업의 성장은 구매자와 이를 둘러싼 여러 이해관계집단과의 관계 속에서 스스로의 포지션을 어떻게 정립하고, 어떻게 장기적인 관계의 균형을 조하고 유지하는가에 의해 결정된다고 보고 있다. 고객과의 관계형성에 의한 수요창조, 경쟁기업과의 제휴나 경쟁기업을 포함한 관계형성에 의한 경쟁우위의 확보·유지, 유통파트너와의 협력과 경쟁에 의한 유통거래관계의 구축, 또는 공중(public)을 형성하는 정부, 비영리단체, 나아가서 일반대중과 같은 사회전체와의 관계형성에 의한 사회적 책임의 수행 등의 복잡한 여러 관계의 형성·유지·조정의 필요성을 인식하게 되었다.⁸⁾

또한 패러다임의 전환과 관련하여 Day and Wensley의 연구에서는 기존의 마케팅이 기반을 두고 있는 일반패러다임(general paradigm)은 암묵적으로 일방적인 교환거래 모델을 가정하고, 경쟁우위에 대한 관심이 부족하고, 조직에서의 환경적응의 역할을 제대로 인식하지 못하고 있고, 부적절한 신고전학파적인 경제학적 가정에 입각하고 있어서 너무나 단순하고 불완전하다고 주장하고 있다.⁹⁾ 이러한 시각의 전환은 기업의 전략형성과 수행과정에 있어서의 마케팅의 역할을 확대하는 것으로 마케팅의 경영전략화의 맥락과도 연결관계를 가지고 마케팅 활동의 역할을 확장하고 있다.

(3) 관계마케팅의 본질

관계의 교환개념은 교환의 모든 요소가 제시되지는 못하지만, 미래에 교환이 투영된다 는 개념에서 나온다. 교환관계에서 당사자는 동일당사자와의 과거 상호작용과 핵심당사자가 행하여 왔거나 관계를 행하는 당사자와의 상호작용으로부터의 경험에 관하여 경험적 학습을 한다는 사실을 고려하면서 연속체상에서 과거, 현재, 미래를 합쳐야 한다.

많은 관계마케팅에 대한 정의들은 기업이 가지고 있는 다양한 동반자들과의 관계에 관심을 두고 있다.¹⁰⁾ 이러한 정의로서 Lehtinen, Hankimaa and Mittila의 연구에서는 관계마케팅을 관련된 당사자들의 목적이 충족되도록 고객들, 다른 내부적과 외

8) 김원수(1993), *기업이미지 관리론*, 서울:경문사, p.49.

9) Day, S. George and R.Wensley(1988), "Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52(April), pp.1-21.

10) Lehtinen, Uolevi, Anna Hankimaa and Tuula Mittila(1994), "On Measuring the Intensity of Relationship Marketing," in Jagdish N.Sheth and Atul Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing : Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Business School of Emory, Atlanta, pp.1-11(Section V); Ravald, Annika and Christian Gronroos(1996), "The Value Concept and Relationship Marketing," *European Journal of Marketing*, 30(2), pp.19-30.

부적 이해관계자들과의 장기적인 관계를 구축하고, 유지하고, 향상시키는 것으로 정의하고 있고¹¹⁾, Ravid and Gronroos의 연구에서는 기업과 공급업자들, 시장중계기관, 공중, 고객 등의 행위자들 사이의 관계를 유지하는 것으로 보고 있다. 이러한 정의들은 기업활동과 관련된 다양한 동반자들과의 관계관리를 중시하고, 효과적인 관계관리의 성과에 관심을 갖고 있다. 이와 관련하여 경쟁과 협력을 동시에 고려한 협쟁(coopetition)이라는 새로운 합성어가 등장하게 되는데 이 용어는 승패 또는 이기고 지는(win-lose) 전략뿐만 아니라 모두 승리하는(win-win) 전략을 추구해야 한다는 것을 보여주고 있다.¹²⁾

관계마케팅을 특징짓는 차원들이 무엇인가를 살펴보면 기본적으로 관계마케팅은 ① 마케팅시스템의 구성요소들 사이의 관계의 활용이라는 점에서 동반자의 유형과 관련된 내부성과 외부성 차원, ② 동반자들 사이의 상호작용적인 관계관리의 과정을 중시한다는 점에서의 과정적 차원, ③ 동반자들 사이의 관계관리가 과정적인 활동으로 끝나지 않고 관계의 구조, 관계의 네트워크 등으로 구조화된다는 측면에서의 구조화 차원, ④ 시간에 있어서 단기적이고 일시적인 거래가 아니라 장기적이고 지속적인 관계를 중시한다는 시간적 차원 등을 중심으로 파악될 수 있을 것으로 보인다.

2. 경쟁우위

경쟁우위는 관계마케팅에 의하여 제휴관계의 효과가 관계동반자들에게 어떤 가치를 제공할 수 있어야 그 정당성을 가지게 될 것이다. 제휴관계의 효과와 관련된 연구들은 관계마케팅활동의 잠재적인 경쟁우위창출능력을 보여주고 있다.

기업체의 경쟁우위는 시장에서의 성공요인과 밀접한 관계를 맺고 있어야 하고, 또 시장환경의 일시적인 변화나 경쟁업체의 활동으로부터 큰 영향을 받지 않는 장기적인 성격을 가지고 있어야 한다.

(1) 경쟁우위에 대한 선행연구

실무 또는 마케팅 전략문헌에서 '경쟁우위'에 대한 공통적인 의미는 없다. 때때로 이 용어는 기술과 자원에서 상대적으로 우수하다는 의미의 '특별한 능력'과 같은 의미로 사용되기도 한다. 널리 알려진 또 다른 의미는 한 기업이 다른 기업에 비하여 보다 우수한 상

11) Lehtinen, Uolevi, Anna Hankimaa and Tuula Mittila(1994), *op.cit.*, p.1.

12) Brandenburger, M. Adam and J. Barry Nalebuff(1995), "The Right Game : Use Game Theory to Shape Strategy," *Harvard Business Review*, July-August, p.59.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

품 및 서비스 등등 고객가치사슬 또는 보다 저렴한 비용의 성취에 기초한 시장지위의 우위와 시장점유율 그리고 수익성이다.¹³⁾

Aaker는 다음 세 가지 단계와 관련된 자원과 기술관리의 과정에 의한 지속적 경쟁우위를 얻기 위한 방법을 제시하였다. 첫째, 실패와 성공을 관찰하여 관련 기술과 자원을 확인하다. 둘째, 미래시장에서 요구되어지는 적절한 자산과 기술을 선택한다. 셋째, 이런 자산과 기술을 개발하고 보호할 프로그램을 실행한다.¹⁴⁾

기술과 자원은 경쟁위치를 향상시키기 위한 과거의 투자형태를 반영한 것이다. 이런 위치적 우위의 유지에는 계속적인 모방에 대한 장벽을 필요로 하며, 우위를 개선하거나 유지하기 위한 계속적인 투자를 하여야 한다. 따라서 경쟁우위의 유지와 창출은 장기적 피드백 또는 주기적인 과정의 결과이다. 기업의 경쟁우위는 경쟁우위의 원천, 경쟁우위의 위치, 경쟁성과의 흐름으로 분석될 수 있다.

① 경쟁우위의 원천

기업의 경쟁우위의 원천은 우월한 기술 및 자원과 입지상의 우위로 구분될 수 있다. 우월한 기술 및 자원은 경쟁자에 비해 보다 많이 또는 보다 잘 수행해 낼 수 있는 능력을 나타나게 한다. 즉 우월한 기술은 경쟁자가 가지고 있는 기술과는 다른 독특한 능력이며 그 우월한 기술의 몇 가지 이점은 다른 회사들보다 더 효과적인 개별 기능들의 수행으로부터 나온다. 우월한 자원은 회사가 그의 능력을 발휘하도록 하는 우위를 위한 더 많은 유형적인 필요조건이다. 여기에는 생산설비, 위치, 판매망과 유통망의 넓이, 자동조립라인의 유용성 또는 브랜드 이름 등이 포함된다.¹⁵⁾

② 우위의 위치

기업의 우위의 위치는 기업의 전략적 위치를 움직이는 것을 막는 경쟁 유동성 장벽과 직접적으로 관계가 있다. 그들은 MacKinsey and Co.가 만들어내었지만 Porter에 의하여 경영기법으로 발전되어진 가치사슬 또는 사업시스템 구조로 잘 이해되었다. 가치사슬은 특정기업의 가치창출활동을 수행하는 디자인, 생산, 판매, 배달, 아프터서비스 등의 단계들로 분류된다. 이런 가치창출활동을 뒷받침하는 것은 조달, 인적자원관리, 기술개발 같은 기업의 전반적인 활동일 뿐만 아니라 가치사슬을 연결하는 시스템의 기본구조와 관리이다.

원가비율의 큰 부분을 차지하게 하는 차별화에 강한 영향을 주는 활동만이 고려되어질 필요가 있다. 기업의 가치사슬의 각 활동은 기술과 자원의 결합된 효과에 의하여 영향을 받는다¹⁶⁾.

13) Day, S. George and R. Wensley(1988), *op.cit.*, p.2.

14) Hall, Richard, (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources," *Strategic Management Journal*, 13, pp.135-144.

15) Day, S. George and R. Wensley(1988), *op.cit.*, p.3.

③ 경쟁성과

경쟁성과란 경쟁우위가 기업의 전략과 결합하여 나타난 결과를 의미한다. 일반적으로 사용되는 성과지표로는 시장점유율, 매출액성장률, 수익률과 같은 기업 중심적 성과지표와 고객의 인지도, 만족도 및 충성도 등 고객 중심적 성과지표로 나눌 수 있다.

이상과 같은 경쟁력의 원천, 경쟁우위, 경쟁성과의 세 가지 측면을 포괄하지 못하고 어느 한 측면에만 초점을 맞추어 기업의 경쟁력을 분석하여야 한다. 경쟁우위는 원가우위와 차별적 우위로 나누어볼 수 있다.

여기서 원가우위는 기업의 제반활동에 수반하는 모든 비용이 타 기업보다 낮은 것을 의미하는 동시에 특정 시장에서 다른 기업보다 저렴한 가격으로 경쟁할 수 있는 능력을 말한다. 원가의 촉매는 기업통제하에 있는 각 원가의 구조적 요인이다. 그리고 기업은 고객의 주관적 평가에 달려 있으므로 상품 및 서비스에 관한 고객의 가치체계와 구매기준에 따라 차별화 될 수 있는데, 이러한 차별적 우위는 기업으로 하여금 타사의 상품보다 높은 가격을 책정할 수 있도록 하며, 같은 가격이라면 더 많이 팔 수 있도록 하거나, 혹은 경기가 좋지 않을 때에도 높은 고객충성도를 유지할 수 있도록 하는 원동력이 된다. 차별적 우위는 기업의 모든 활동 영역에서 발생할 수 있다. 기업은 제품 및 서비스의 특성, 인도시기의 적합성, 장소의 편리성, 제휴관계, 기업통합, 기업의 규모, 경험의 이전, 특유자산투자 등을 통하여 자사상품을 경쟁상품과 차별화 시킬 수 있다.

차별화의 촉매는 원가에 대한 촉매와 유사하기도 하지만 왜 활동들이 독특한 또는 더 우수한 방법으로 집행되었는지에 대한 숨겨진 이유들을 보여준다. 그들은 효과적인 전략이 사용되어졌을 때 우수한 자원과 기술에 내재하는 경쟁우위의 근원에 직접적으로 해당되는 것이다.¹⁷⁾

주요 촉매는 정책을 선택하고, 가치사슬 내에서의 연결성과 선점효과 우위를 얻는 시기 등이다. 다른 촉매는 위치, 다른 사업과의 상호관계, 학습 그리고 작은 양으로는 불가능한 독특한 방법으로 완성될 수 있도록 활동이 가능하게 하는 규모를 포함한다. 촉매요인들의 여러 형태의 배합은 활동이 경쟁자와 비교하여 어느 정도 독특하고 우월한가 하는 범위(extent)를 결정한다.

(2) 제휴관계와 경쟁우위

기업은 "강점을 증가시키거나 약점을 감소시키는" 자원과 기술을 가지는 동반자와의 제휴를 통하여 경쟁우위를 얻을 수 있다. 이런 제휴에서 개별기업들은 가치사슬의 특정한

16) Porter, M.E., (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press, pp.41-42.

17) Day, S. George and R.Wensley(1988), *op.cit.*, pp.5-6.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

단계에 집중되거나(예를 들면 기술개발, 생산, 마케팅) 또는 그들의 자원과 기술이 결합되어 하나 또는 더 많은 가치사슬활동에 결합되어 수행된다.¹⁸⁾

기업이 가지고 있는 경쟁자-경쟁자간의 관계(수평적 관계)의 구조 자체가 경쟁우위의 원천이 된다는 측면을 생각해 볼 수 있는데 기업이 산업내의 다른 기업과 가진 협력적 관계의 수와 그 구조 등이 기업의 전략대안의 창출이나 전략의 실행을 제약하게 된다. 이러한 측면에서 Harrigan¹⁹⁾의 연구에서는 합작기업의 거미망(spider's web)을, Johanson and Mattsson²⁰⁾의 연구에서는 상호의존성의 거미망(web)을 제시하고 있다.

위험의 감소를 강조하는 주장들을 많이 찾아 볼 수 있는데 제휴를 통하여 위험의 공유, 고정비의 절감, 자본투자의 절감, 신속한 시장진입과 투자비용의 회수, 제품 포트폴리오의 다양화 등 효과를 얻을 수 있다.²¹⁾

시간, 경쟁자, 변화에 따른 가치의 잡식에 대처하기 위하여 경영의 과업은 자원과 관계를 재생하고 적응하는 것이라는 Rumelt의 지적과 같이 새로운 우위의 추구는 중요한 전략적 책임인 것이다.²²⁾

기업의 성과는 자신의 행위뿐만 아니라 다른 조직들의 행위에 의해 결정되고, 고객에 대한 가치의 창출과 전달은 다른 조직들과의 관계의 네트워크에 배태되어 있다고 보고 있다. 기업활동을 둘러싼 전체시스템으로 시각이 전환됨에 따라 기업이 속해 있는 전체시스템의 우위가 구성기업들의 경쟁우위의 기반이 되고, 기업이 구축하고 있는 관계의 구조와 마케팅시스템상의 구조적 여건들이 기업의 대차대조표에는 나타나지 않을 지라도 중요한 자산이 된다.

관계마케팅활동을 통하여 독립적인 개별기업에서는 이용할 수 없는 자원을 확보할 수 있는데 수평적 관계의 구축을 통한 자원풀링(resource pooling), 위험과 비용의 공유, 중간재의 확보, 보완적 능력의 확보 및 개발기회, 자금·기술 등이 부족한 중소기업의 장애극복기회, 이미지제고와 품질 시그널링 기회 등을 얻을 수 있다.²³⁾

-
- 18) Varadarajan, P. Rajan and H. Margaret Cunningham(1995), "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), pp.282-296.
 - 19) Harrigan, Kathryn Rudie, (1988), "Joint Ventures and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal*, 9, pp.141-158.
 - 20) J. Johanson, and L. G. Mattsson(1992), "Network Positions and Strategic Action-An Analytical Framework," In Bjorn Axelsson and Geoffrey Easton(eds.), *Industrial Network*, London: Routledge, pp.205-217.
 - 21) Contractor, J. Farok, and Peter Lorange(1988), "Why Should Firms Cooperate? : The Strategy and Economic Basis for Cooperative Venture," In F. J. Contractor and P. Lorange(eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Toronto: Lexington Books, pp.3-30.
 - 22) Day S. George and Robin Wensley(1988), *op.cit.*, p.8.

Culpan의 연구에서는 기업들이 협력적 전략을 사용하여 최종적인 목표들을 달성하기 위한 중간적인 동기로서 공통프로젝트에 대한 자본, 노하우, 인력 등의 자원풀링(resource pooling)과 동반자와의 투자공유를 통한 위험·비용공유 등을 들고 있다.²⁴⁾ Knight는 중소기업과 대기업의 전략적 파트너십에 대한 연구를 통하여 혁신을 완전하게 실현하기 위한 생산과 유통활동에 있어서 자원, 능력, 경영기술의 부족으로 어려움을 겪고 있는 혁신적인 중소기업에 있어서 전략적 제휴는 이러한 자원들을 확보하는 효과적인 수단이 될 수 있고, 기업가적인 아이디어나 새로운 혁신제품을 찾고자 하는 대기업에 있어서도 소기업의 기술과 기업가적 능력을 획득할 수 있는 수단이 될 수 있다고 주장하고 있다.²⁵⁾

조직이 개발하는 새로운 경쟁우위에 의한 중요한 메카니즘은 새로운 시작의 추구를 통하여 기존의 것에 새로운 제품, 시장, 기술추가를 시도하는 것이다.²⁶⁾

기업은 상대기업과의 관계마케팅의 활용을 통하여 각 기업이 가지고 있는 핵심우위에 집중할 수 있고, 전문성을 활용할 수 있다. 특히, 기업이 소기업인 경우에는 소기업의 장점인 반응성과 유연성을 활용할 수도 있다.²⁷⁾

Quinn and Hilmer의 연구에 따르면 복잡성이 증가하고, 전문성이 높아지고, 신기술능력의 확보가 중요해 짐에 따라 완전통합을 하는 경우보다 외부공급자를 활용함으로서 낮은 비용으로 활동들을 수행할 수 있고, 더 높은 부가가치를 얻을 수 있다고 주장하고 있다. 특히 최종제품자체에 대한 지식보다는 특정활동에 대한 지식이 중요해지는 상황에서 전문화된 공급자들을 활용하는 경우가 통합기업을 구축하는 경우보다도 더 낮은 비용으로 더 높은 부가가치를 제공할 수 있다. 전략적 제휴를 활용함으로써 기업은 장기적인 자본투자를 줄이고, 그들의 핵심우위에 집중할 수 있다. 또한 전략적 외주에 있어서 기업은 특정분야에 대한 더욱 우수한 인력과 발전된 기술적 지식을 가지고 고품질을 가능하게 하는 더욱 전문화된 설비를 가지고 있고, 다른 기업만으로는 만들어 낼 수 없는 신제품개발, 과정혁신, 품질개선 등의 아이디어를 만들어 낼 수 있다. 수평적 관계를 활

- 23) Hennart, Jean-Francois(1988), *op.cit.*, pp.361-374; Chao, Paul(1991), "Strategic Alliances and Multinational Production: Implication for Newly Industrialized Countries," *AMA Educator's Proceedings*, Summer, pp.66-67; Mitchell, Will and Kulwant Singh(1996), "Survival of Business Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods," *Strategic Management Journal*, 17, pp.169-195.
- 24) Culpan, Refik(1993), "Multinational Competition and Cooperation: Theory and Practice," In Refik Culpan(eds.), *Multinational Strategic Alliances*, New York: International Business Press, pp.13-32.
- 25) R. M. Knight(1991), *op.cit.*, pp.570-82.
- 26) McGrath, Macmillan and S. Venkataraman(1995), "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm," *Strategic Management Journal*, 16, pp.251-275.
- 27) Quinn, James Brian and G. Frederick Hilmer(1994), "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, pp.43-55.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

용하여 속도의 경제성을 향상시킬 수 있는데 신제품도입기간을 단축할 수 있고, 신속하게 신기술과 신시장을 확보하여, 초기진입자 우위(first-mover advantage)를 향유할 수 있다.²⁸⁾ Lorange와 Roos의 연구에서는 다국적 사업에 있어서 경쟁우위의 전제조건으로서 속도의 경제성과 유연성이 요구되는데 이러한 환경에서 전략적 제휴는 속도의 경제성과 유연성을 확보하는 수단이 된다고 주장하고 있다. 이들은 전략적 제휴는 신기술의 확산, 신시장이나 신사업에의 진출, 선도기업으로부터의 학습을 신속하게 할 수 있는 효과적인 수단이라고 주장하고 있다.²⁹⁾ 또한 Lambe and Spekman의 연구에서는 전략적 제휴를 가장 먼저 형성하는 기업들은 경쟁기업에 비해 가장 우수한 동반자기업을 선점할 수 있기 때문에 초기진입자 우위를 얻을 수 있다고 주장하고 있다.³⁰⁾

비용절감효과를 찾아볼 수 있는데 기업간의 협력에 의한 최소효율생산규모의 확보, 규모의 경제성, 생산합리화, 각 동반자의 비교우위를 활용한 원가절감 등의 효과를 얻을 수 있다.³¹⁾

동반자와의 관계마케팅활동에 있어서는 비용산정범위에 있어서 변화가 발생하는데 동반자기업의 제품획득비용만을 고려하는 것이 아니라 상대기업의 생산활동에서부터 재고 및 배송활동, 원자재와 부자재의 투입과 생산활동 등의 전과정에 있어서의 총비용을 고려하여 전체비용을 합리화하고, 전체가치사슬의 최적화를 추구할 수 있다. 또한 기업과의 관계마케팅활동에 있어서는 원자재와 부자재의 구매시점에 있어서의 비용만을 고려한 것이 아니라 공급부품들의 총생애비용(total life cost)을 고려함으로써 장기적인 최적화를 달성할 수 있다. 또한 이러한 비용절감효과외에도 기업의 전문성에 따른 비용절감효과와 기업의 규모경제성, 경험효과 등에 따른 비용절감효과 등도 얻을 수 있다. 그리고 제휴를 통하여 제품개발에 있어서의 속도의 경제성을 얻을 수 있고, 제품설계에서부터 마케팅까지의 시간을 단축할 수 있다. 또한 제품설계와 관련하여 제휴관계를 신제품개발이나 제품변경 등에 참여시킴으로서 기업을 포함한 확대된 제품설계를 할 수 있고, 기업의 기술적 능력이나 제조능력을 활용할 수 있다. 이와 관련하여 제품에 요구되는 기술적 능력과 기업의 능력을 고려하여 제조가능성을 먼저 파악하여 제품을 설계하는 제조가능성을

-
- 28) Peter Lorange, and Roos Johan(1991), "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail," *The Journal of Business Strategy*, January-February, pp.26-30; Lambe, C. Jay and E. Robert Spekman(1996), "Firm Attributes and Preemptive Partner Advantage," In Atul Parvatiyar and Jagdish N. Sheth(eds.), *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing*, 1996 Research Conference Proceedings. Atlanta, GA: Center for Relationship Marketing, Emory University, p.55.
- 29) Peter Lorange, and Roos Johan(1991), *op.cit.*, pp.26-30.
- 30) Lambe, C. Jay and Robert E. Spekman(1996), *op.cit.*, p.55.
- 31) Glaister, W. Keith and J. Peter Buckley(1996), "Strategic Motives for International Alliances Formation," *Journal of Management Studies*, 33(3), pp.301-22.

고려한 설계의 개념이 제시되었다.³²⁾

제품측면에서 수평적 관계에서의 협력을 통하여 신제품 도입기간의 단축, 시장반응속도의 향상, 제품포트폴리오의 다각화, 이업종간의 보완적 제품의 제공(cross-industry product offering) 등이 가능하게 된다.³³⁾ Sengupta and Bucklin의 연구에서는 보완적 제품제휴는 수평적 통합에 많은 기술적 투자를 필요로 하고, 기업의 핵심제품과 핵심능력에서의 전환을 필요로 하기 때문에 점점 증가하고 있는데 협력을 통하여 기존제품들을 결합함으로써 제품-시장의 혜택을 공유할 수도 있고, 자원의 투입을 줄일 수 있다 고 주장하고 있다.³⁴⁾ 특히 이업종간의 보완적 제품개발은 최종고객의 구매활동과 관련하여 고객공유를 가능하게 한다는 점에 상당한 의의가 있다.

제휴는 기업의 연구개발활동의 효율성을 향상시킬 수도 있다. Fusfeld and Haklisch의 연구에서는 협력적 연구개발활동을 활용함으로써 생산성을 향상시키고, 국제경쟁력을 향상시킬 수 있는 기술적 기반(technical base)을 구축할 수 있다고 주장하고 있다.³⁵⁾ 미래의 경쟁우위를 개발하기 위해 경쟁기업을 포함한 협력집단들과의 공동연구개발을 통하여 각 기업들은 자신의 경쟁력에 중요한 분야에 집중하면서 동시에 협력집단전체의 경쟁우위를 증진시킬 수 있다.

경쟁이전단계에서의 협력은 개별기업의 능력만으로는 개발할 수도 없고, 연구활동을 지속시킬 수도 없지만 미래 경쟁력의 개발과 유지에 필요한 기술적인 기반을 개발하기 위한 협력으로 어떤 단일 기업의 능력으로는 선도적인 국제경쟁자가 되기에 불충분한 분야에서 협력을 한다는 점에서 의의가 크다. Burt³⁶⁾의 연구에서는 설계자로서의 공급업체의 역할과 공급업체의 제조가능성을 고려한 설계를 주장하고 있는데 이것은 기존의 구매관행에 있어서 구매기업들은 외부공급기업의 제조능력과 기술능력을 잘 알지 못하거나 무시함으로써 품질, 형태, 비용 면에서 문제가 발생할 수밖에 없었기 때문이다. 공급기업이 제품의 성능과 비용에 중요한 영향을 미치는 경우 공급기업을 제품개발과정에 처음부

32) Burt, N. David and R. William Soukup(1985), *op.cit.*, pp.90-97.

33) Achrol, S. Ravi, K. Lisa Scheer and W. Louis Stern(1990). "Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances." *Marketing Science Institute Working Paper*, No90, p.118; Kotabe, Massaki and K. Scott Swan(1995). "The Role of Strategic Alliances in High Technology New Product Development." *Strategic Management Journal*, 16, pp.621-636.

34) Sengupta, Sanjit and P. Louis Bucklin(1994). "Make, Alliances, Buy or Interface? Strategic Choices in New Product Development for Complementary Products." In Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing : Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Atlanta, pp.1-2.

35) Fusfeld, Herbert I. and Carmela S. Haklisch(1985). "Cooperative R&D for Competitors." *Harvard Business Review*, November-December, pp.60-76.

36) Burt, David(1989). *op.cit.*, pp.127-35.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

터 능동적으로 참여시키고, 문서검토, 가치엔지니어링, 원형개발, 고장분석 등에도 참여시켜야 한다.

기술개발과 관련하여서는 산업표준이 설정되기 이전단계나 완전한 기술이 개발되기 이전 단계에서의 경쟁기업과의 협력활동인 경쟁이전단계에서의 협력과 이업종산업간의 협력 등이 중요하다. Biemans³⁷⁾의 연구에서는 덴마크의 의료기산업의 17개의 혁신적 기업에 대한 연구를 통하여 까다로운 욕구를 가진 고객과의 협력관계의 중요성을 강조하고 있다. 즉, 혁신프로젝트에 있어서 잠재적인 최종사용자들은 새로운 제품아이디어의 제안, 신제품개념에 대한 평가, 원형개발에 대한 지원활동, 개발된 원형의 테스팅 등에 도움을 줄 수 있다고 주장하고 있다. 또한 이들 최종사용자들은 사용자에 대한 일반적인 정보를 제공하고, 시장에 대한 마케팅지원활동을 할 수 있기 때문에 최종사용자와 협력이 유용하다고 주장하였다.

기업은 여러 기업들과의 관계를 활용하여 고객관계의 수명주기에 따른 세분화, 관계유형에 따른 세분화, 고객 포트폴리오에 따른 세분화 등의 시장관리에 있어서 새로운 접근방법을 사용할 수 있다.³⁸⁾

제휴관계의 구축을 활용하여 기업의 이미지를 제고하거나 제품의 품질을 시그널링(signaling)할 수 있는데 이미지나 품질지각이 취약한 기업이 우수한 이미지나 품질지각을 가진 기업과의 협력관계를 구축함으로써 취약한 이미지를 제고하고, 제품품질에 대한 지각을 향상시킬 수 있다.³⁹⁾

동반자의 보완적인 자원의 활용효과인데 동반자기업을 통하여 기업이 보유하지 못한 자원, 기술, 유통, 지식 등에 접근할 수 있고, 기술적 시너지, 공동연구개발, 공동생산과 공동마케팅 등의 기회를 활용할 수도 있다.⁴⁰⁾ 관계마케팅활동을 통하여 공동마케팅(co-marketing)활동을 추진할 수도 있고, 유통망 등과 같은 마케팅활동에 필요한 자원을 확보할 수도 있고, 이를 통하여 유통서비스를 개선할 수 있다.⁴¹⁾ 이러한 보완적 자원의 확보효과는 자원이나 능력 등에 대한 명확한 시장이 형성되지 않고, 시장을 통해 거래가 어려운 기술, 지식, 특정화된 원자재와 노동력 등의 중간재의 경우에 특히 중요하다.

공격적 제휴관계 또는 방어적 제휴관계를 사용함으로써 시장지위를 개선할 수 있다.

-
- 37) Biemans, W. G.(1991). "User and Third Party Involvement in Developing Medical Equipment Innovations." *Technovation*, 11(3), pp.163-182.
 - 38) Shapiro, P. Benson, V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty and Elliot B. Ross (1987). Manage Customers for Profits(not just sales)." *Harvard Business review*, September-October, pp.101-108.
 - 39) Nanda, Ashish and J. Peter Williamson(1994), *op.cit.*; Chao, Paul(1991), *op.cit.*, pp.66-67;
 - 40) Contractor, J. Farok, and Peter Lorange(1988), *op.cit.*, pp.3-30; Hagedoorn, John (1993), *op.cit.*, pp.371-385.
 - 41) Hagedoorn, John(1993), *op.cit.*, pp.371-385; Ricks, E. James(1993), *op.cit.*, pp.52-57.

또한 해외시장 개발시에는 정부 규제나 무역장벽을 극복하는 효과적인 수단으로 사용될 수 있다.⁴²⁾ 수평적 관계의 구축은 신시장에 대한 침투나 해외시장개발의 효과적인 수단이 되는데 특히 낮은 위험과 비용으로 시장을 개발할 수 있다. Glaister and Buckley의 연구에서는 유럽, 미국, 일본의 동반자기업과 제휴를 형성한 영국기업들을 표본으로 하여 국제적 제휴의 전략적 동기를 살펴보았는데 분석결과 영국기업들은 시장과 지리적 확장을 위하여 주로 전략적 제휴를 사용하고 있었다⁴³⁾. 이러한 연구결과는 전략적 제휴를 활용하여 신속하게 신시장에 진출하고, 더욱 큰 국제시장에의 침투할 수 있다는 것을 보여준다.

제휴관계의 지속성, 상호의존성, 특정적 자산에 대한 투자 등의 요인이 경쟁우위에 영향을 준다. 관계마케팅의 실행에 따라 형성되는 기업들간의 관계나 관계구조자체가 기업의 경쟁우위의 원천이 된다. 즉, 우수한 공급자 네트워크(supplier network), 고객화된 투자(customized investment), 공헌자산(dedicated asset), 자산특정성(asset specificity) 등은 관계의 구축을 하기 이전에는 얻기 어려운 혜택을 제공하고, 그 구축에 상당한 시간이 걸리고, 경쟁기업이 이를 모방하는 데에도 한계가 있기 때문에 경쟁우위의 원천이 된다.⁴⁴⁾ 또한 거래처 상대방간의 대면접촉과 상호작용에 의해 축적된 경험은 거래관계의 가치를 나타내며 자산적 성격을 지니는 투자의 본질을 지녀 기술과 자원의 보완적 교환을 통한 효과를 산출시키는 잠재력을 가진다.⁴⁵⁾ 이러한 관계의 자산적 성격은 제휴관계의 성과를 만들어내기도 하지만 이러한 직접적인 효과는 주로 운영상의 적합성에 따른 효과로서 신뢰와 몰입의 영향에 비해 크지 않을 것으로 보인다. 그렇지만 기업은 제휴관계의 투자활동을 통하여 경쟁우위를 유발시킬 수 있다.

제휴관계에서 각각의 동반자들은 가치창조고리의 특정단계들에 집중하게 되거나, 또는 하나 이상의 가치창조고리 행위를 공동으로 수행하기 위해 그들의 기술들과 자원들을 결합하게 된다.⁴⁶⁾ 이것은 비용절감효과, 적응효과, 연계효과, 시너지 및 학습효과 등과 같은 다양한 유형의 경쟁우위효과를 만들어내게 된다.

3. 전략요인

오늘날 기업의 가장 뚜렷한 경향 중의 하나는 기업운영의 국제화의 증가이다. 점점 많

42) Contractor, J. Farok, and Peter Lorange(1988), *op.cit.*, pp.3-30.

43) Glaister, W. Keith and J. Peter Buckley(1996), *op.cit.*, pp.301-22.

44) Pearson, N. John and J. Karen Grizmacher(1990), *op.cit.*, pp.91-99; Dyer, Jeffrey H. and G. William Ouchi(1993), *op.cit.*, pp.51-63.

45) Aaker, A. David(1992). *Developing Business Strategies*, Third edition, New York: John Wiley & Sons Inc.

46) Varadarajan, P. Rajan and H. Margaret Cunningham(1995), *op.cit.*, pp.282-296.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

은 기업들이 국내적인 규모보다는 국제적인 규모로 운영하고 있다. 그리하여 새로운 변수들이 마케팅을 비롯한 경영의사결정에 부가되고 있다. 기업이 해외시장기회를 탐색하고 투자하는 주된 동기는 이익의 탐색과 그리고 해외경쟁기업에 의한 시장지위상실의 방지라고 할 수 있다.⁴⁷⁾ 이러한 해외시장 탐색은 기업에게 있어서 다양한 측면에서 중요하지만, 무엇보다도 기존의 국내시장에서의 이익에 덧붙여 새로운 이익을 추가할 수 있다는 것이 실질적인 이점일 것이다. 따라서 기업은 이러한 새로운 해외시장 탐색에 많은 노력을 하게 된다. 따라서 해외시장의 탐색이나 개척은 철저히 전략적 측면에서 추구되어야 한다. 그 한가지로 관계 마케팅의 개념인 전략적 제휴를 들 수 있을 것이다. 구체적인 전략적 제휴의 내용은 앞에서 언급하였으므로 생략한다.

그러나 여러 가지 전략적 내용들 중에서 전략 당사자와의 관계가 성과인 해외시장 개척 정도에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 즉, 전략적 파트너가 일반적으로는 상호 보완적 내지는 협조적인 긍정적 관계에서 이루어질 수 있다. 하지만 반드시 그런 것은 아니며, 때로는 오히려 적대적인 관계에서 전략적 제휴가 이루어질 수 있다. 그러나 그 전략적 제휴의 형태에 따라서 성과에는 차이가 있을 것이다. 여기서 협조적 또는 긍정적 관계란 결국 비경쟁자와의 관계를 의미한다. 즉, 주로 수직적 관계에서 이루어지는 제휴관계인 것이다. 또한 적대적인 관계란 경쟁자와 어쩔 수 없는 상황에서 이루어지는 전략적 관계를 의미한다. 이는 넓은 의미에서의 수직적 또는 수평적 관계에서의 전략적 제휴의 내용으로도 구분이 가능할 것이다.

전략에 있어서 환경이란 의미는 매우 중요하다. 일반적으로 환경이란 조직의 경계 외부에 존재하면서, 조직에 잠재적으로 또는 실질적으로 영향을 미치는 모든 요소들의 집합이라고 정의할 수 있다. 이들 환경요소는 좀계는 고객이나 경쟁기업의 행동으로부터, 넓게는 산업의 일반적 특성과 함께 정부의 규제와 시장개입을 위한 각종 정책들을 포함한다.⁴⁸⁾ 환경을 분석하는 데 있어서 일반적으로 두 가지 방법이 고려된다. 하나는 분석대상이 되는 환경을 분류하는 것이며, 다른 하나는 분류된 환경의 속성을 파악하는 것이다. 이들 방법을 각각 구성요소적 접근법(content approach)과 속성별 접근법(attribute approach)이라고 한다. 여기서 구성요소적 접근법이란 환경을 구성요소별로 나누어서 파악하는 방법으로, 어떤 환경 또는 어떤 구성요소가 조직의 행동이나 성과에 더 큰 영향을 주는지를 규명하는 데 주로 사용되는 방법이다. 속성별 접근법은 환경을 그 특성이나 인식차원에 의해 파악하는 방법이다. 이 방법은 여러 가지 환경요소들의 특성을 종합적

47) S. Paul Busch and Michael J. Houston, (1985). 「Marketing : Strategic Foundation」 . Richard D. Irwin, Inc., pp.823-825.

48) 어윤대, 방호열, (1998), 「전략경영」, 학현사, p.100.

시각에서 파악하여, 이를 특성을 몇 가지 차원으로 간결하게 나타내 주는데 그 유용성이 있다. 따라서 본 연구에서는 전자의 입장, 즉, 구성요소적 접근법 측면에서 조직의 기술/제품에 대한 외부의 환경요인이 역동적인가 아닌가에 따라서 성과인 해외시장 탐색의 성과간의 관계를 알아보고자 한다.

또한 본 연구에서는 경쟁자에 대한 지식은 결국 전략적 제휴관계에 긍정적으로 영향을 치게 되고 이는 궁극적으로 기업의 성과인 해외시장 탐색에도 긍정적 영향을 미치게 됨으로서 이들의 관계도 밝혀 보고자 한다. 그리고 상호간 형성된 전략적 제휴 관계에 대하여 얼마나 노력하는지에 따라서 전략적 관계 정도는 영향을 받게되며, 이는 앞에서와 마찬가지로 기업의 성과인 해외시장 탐색에 긍정적 영향을 미치게 된다는 측면에서 이들의 관계도 검증하고자 한다.

끝으로 문화적 요인도 들 수 있다. 여기서의 문화란 조직 문화 또는 기업문화(corporate culture)를 의미하는데, 기업문화란 조직의 구성원들이 공통적으로 갖고 있는 가치관과 업무를 수행하는 방법에 대한 가정들을 말한다.⁴⁹⁾ 기업문화의 주요 요소인 관행과 가치체계는 대체로 기업의 창시자 또는 최고경영자에 의해 만들어지고 유지, 보수된다. 이 같은 기업문화는 기업의 성과를 결정짓는 데 큰 역할을 한다. 기업이 전략을 성공적으로 수행하기 위하여는 그 기업이 선택한 전략과 그 기업의 문화가 서로 일치하여야 한다.⁵⁰⁾ 따라서 그 조직의 문화가 외부 변화를 어떻게 받아들이느냐도 그 조직의 성과에 영향을 미칠 것이다. 다시말하면, 그 조직이 외부의 환경변화를 얼마나 쉽게 받아들이느냐에 따라서 그 기업의 성과를 달라질 것이다. 이는 오늘날 기업은 자신만의 세계에서는 살아남을 수 없고, 진공속에서는 생존할 수 없기 때문에 늘 외부의 환경변화를 받아들이고 그에 대해 신속히 대처하지 못하면 도태될 수밖에 없기 때문이다.

III. 조사방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 크게 1개의 종속변수와 5개의 독립변수들의 관계를 규명하고 한다. 즉, 새로운 해외시장 진입의 성과를 종속변수로 하고, 제휴의 유형, 환경의 역동성, 경쟁

49) 장세진, (1998), 「경영전략」, 박영사, pp.497-499.

50) Jay Barney, (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, pp.656-665.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

자에 대한 지식, 관계관리 노력 그리고 조직문화 등 5개의 독립변수로 구성된다. 이들에 대한 세부적 개념의 조작적 정의와 이들의 측정방법은 다음과 같다.

(1) 새로운 해외시장 진입

해당기업이 전략적 제휴 이후 새로운 해외시장 진입의 성과가 어느 정도 있었는가를 7점 척도로서 측정하였다.

(2) 제휴의 유형

해당기업이 관계 마케팅의 일환으로 전략적 제휴를 맺고 있는 파트너가 시장에 대해 수평적 관계인 경쟁자인가 아니면, 수직적 관계인 비경쟁자인가로 구분하여 측정하였다.

(3) 환경의 역동성

해당기업의 환경요인으로서 시장에서 제품이나 기술의 가변성을 나타내주는 역동성의 정도를 역동적, 안정적인 것으로 구분하여 측정하였다.

(4) 경쟁자에 대한 지식

이는 수평적인 경쟁기업과 전략적 제휴를 맺고 있는 파트너에 대하여 어느 정도 알고 있는가로서 경쟁기업의 제품/시장에 대하여 어느 정도 알고 있는가를 7점 척도로서 측정하였다.

(5) 관계관리 노력

이는 해당기업과 전략적 제휴의 관계를 지속적으로 유지 발전시키기 위하여 어느 정도 노력하고 있는가로서 서로 관련된 활동에 대하여 공동계획이 어느 정도 이루어지는가를 7점 척도로서 측정하였다.

(6) 기업문화

본 연구에서의 기업문화는 외부 환경변화를 어느 정도로 수용하는가를 나타내는 것으로 수용의 정도에 따라 5점 척도로서 측정하였다.

2. 조사설계

조사대상은 제휴관계를 맺고 있는 기업들로 하였으며, 주로 서울, 경기 인근의 기업들

産業研究

로 한정하였다. 표본의 추출은 임의로 하였으며, 조사기간은 1999년 5월 6일부터 15일간, 직접방문, 우편발송의 방법을 취하였다. 총200부의 설문지를 작성 배포하였으나, 회수된 것은 175부 였으며, 이중 불성실한 응답치 13부를 제외한 162부만 분석에 이용되었다.

3. 자료의 분석방법

본 연구에서는 종속변수를 새로운 해외시장 진입으로 하고 제휴의 유형, 환경의 역동성, 경쟁자에 대한 지식, 관계 관리노력 그리고 문화 등을 독립변수로 하기 때문에, 명목척도로 측정된 제휴유형, 환경의 역동성과 종속변수간의 관계는 One-way ANOVA를 통해 분석하고, 나머지 경쟁자에 대한 지식, 관계 관리노력 그리고 문화와 종속변수간의 관계는 상관관계(correlation)분석을 하였다.

IV. 분석결과

분석결과를 보면 다음과 같다.

1. 경쟁사와 비경쟁사 유형에 따른 해외시장 진입성과

구 분	S S	df	M S	F	Sig
Between Group	14.620	1	14.620	4.911	0.029
Within Group	348.304	117	2.977		
Total	362.924	118			

위의 결과를 보면 $p=0.05$ 를 기준으로 할 때, 두 집단간에 평균의 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 즉, 경쟁사와 비경쟁사간에 새로운 해외시장 진입의 성과에는 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 두 집단간 평균을 보면, 경쟁사가 4.2836이고 비경쟁사가 3.5769로 분석되었다. 결국 수평적 관계인 경쟁사간의 제휴가 수직적 관계인 비경쟁사간의 제휴보다 해외시장 진입의 성과가 높은 것으로 분석되었는데, 이는 국내 시장인 아닌 해외시장에서는 마케팅적 측면에서 상호 보완적인 역할을 하기 때문인 것으로 해석된다.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

2. 제품/기술의 환경 역동성에 따른 해외시장 진입성과

구 분	S S	df	M S	F	Sig
Between Group	11.211	1	11.211	4.040	0.047
Within Group	310.789	112	2.775		
Total	322.000	113			

위의 분석결과를 보면 $p=0.05$ 를 기준으로 할 때, 두 집단간에 평균의 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 즉, 주변 환경에 있어서 제품/기술이 역동적인 집단과 안정적인 집단간에 새로운 해외시장 진입의 성과에는 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 두 집간간 평균을 보면, 주변 환경이 역동적인 집단이 4.7568이고 안정적인 집단은 3.8295로 분석되었다. 결국 주변 환경이 역동적인 집단이 안정적인 집단보다 해외시장 진입의 성과가 높은 것으로 분석되었는데, 이는 주변 환경이 역동적일수록 생존에 대한 위험을 많이 느끼고, 그러한 대안으로서 어느 누구와도 전략적 제휴를 맺게 되며, 이러한 전략적 노력은 결국 해외시장 진입의 성과에까지 영향을 미치게 되는 것으로 해석된다.

3. 경쟁자에 대한 지식과 해외시장 진입성과

구 분	경쟁자에 대한 지식	해외시장 진입 성과
경쟁자에 대한 지식	Pearson Correlation Sig N	1.000 0.178 0.046 127
해외시장 진입 성과	Pearson Correlation Sig N	0.178 1.000 0.046 152

위의 분석결과를 보면 유의수준 $p=0.05$ 를 기준으로 할 때 두 변수간의 상관관계는 존재한다고 할 수 있다. 즉, 전략적 제휴를 맺고 있는 파트너에 대한 지식이 높으면 높을수록 해외시장 진입 성과가 높은 것으로 분석되었다. 이는 파트너에 대하여 좀더 많을 것을 알고 있으면, 모든 상황에서 굳이 공식적인 채널을 통하여 커뮤니케이션을 하지 않더라고 신속하고 정확하게 판단하고 대처할 수 있기 때문인 것으로 판단된다.

4. 관계관리 노력과 해외시장 진입성과

구 분	관계관리 노력	해외시장 진입 성과
관계관리 노력	Pearson Correlation	1.000
	Sig	0.188
	N	0.030
해외시장 진입 성과	Pearson Correlation	133
	Sig	1.000
	N	133
해외시장 진입 성과	Pearson Correlation	0.188
	Sig	1.000
	N	0.030
해외시장 진입 성과	Pearson Correlation	133
	Sig	158
	N	1.000

위의 분석결과를 보면 유의수준 $p=0.05$ 를 기준으로 할 때 두 변수간의 상관관계는 존재한다고 할 수 있다. 즉, 전략적 제휴를 맺고 있는 파트너간에 관계를 지속적으로 발전시키기 위한 노력이 높으면 높을수록 해외시장 진입 성과가 높은 것으로 분석되었다. 이는 굳이 설명하지 않더라도 어쩌면 당연한 결과일 것이다. 단지 관계관리 노력은 일방적인 개념이 아니라 전략적 제휴를 맺고 있는 당사자 쌍방간의 개념일 것이다.

5. 기업문화와 해외시장 진입성과

구 분	기업문화	해외시장 진입 성과
기업문화	Pearson Correlation	1.000
	Sig	0.179
	N	0.048
해외시장 진입 성과	Pearson Correlation	123
	Sig	1.000
	N	0.048
해외시장 진입 성과	Pearson Correlation	123
	Sig	146
	N	1.000

위의 분석결과를 보면 유의수준 $p=0.05$ 를 기준으로 할 때 두 변수간의 상관관계는 존재한다고 할 수 있다. 즉, 기업의 문화가 외부의 변화를 적극적으로 받아들이면 들일수록 해외시장 진입 성과가 높은 것으로 분석되었다. 이는 변화를 적극적으로 수용함으로써 그 만큼 새로운 상황에 적극적으로 대처하게 되고, 이러한 적극적 대처의 일환으로써 파악하게 전략적 제휴도 하게 되며, 이는 결국 해외시장 진입이라는 기업의 성과에도 영향을 미치게 되는 것으로 판단된다.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

V. 결 론

1. 연구의 결론

본 연구에서는 관계 마케팅(전략적 제휴)이 기업의 성과에 영향을 미치는지를 알아보기로 했었다. 기업의 성과에 있어서 마케팅 전략적 성과로는 다양한 측면이 있겠으나 오늘날과 같이 국제화, 세계화 추세에서는 해외시장 개척에 대한 성과가 보다 강조된다. 따라서 구체적으로 관계 마케팅(전략적 제휴)과 관련된 속성들이 해외시장 개척에 영향을 미치는지를 알아보았다. 해외시장 개척에 영향을 미치는 관계 마케팅의 속성으로는 다양한 요인들이 있으나 본 연구에서는 제휴의 유형, 환경요인, 경쟁자에 대한 지식, 그리고 관계를 관리하기 위한 노력과 기업 문화 등의 요인에 국한하여 이들이 해외시장 개척에 영향을 미치는지를 알아보았다.

이러한 목적에서 조사된 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 제휴의 형태가 수평적 즉, 경쟁사인 경우와 수직적 즉, 비경쟁사인 경우 해외시장 진입의 성과에는 차이가 있었으며, 비경쟁사 보다는 경쟁사와의 제휴인 경우가 성과가 더 높았다.

둘째, 제품/기술에 대한 환경이 안정적인 경우와 역동적인 경우도 해외시장진입의 성과에는 차이를 보였으며, 안정적인 경우보다는 역동적인 경우가 보다 높았다.

셋째, 전략적 제휴를 맺고 있는 파트너에 대한 지식이 많을수록 해외시장 진입의 성과는 높았다.

넷째, 전략적 제휴를 맺고 있는 당사자와 관계를 지속적으로 발전시키기 위한 노력이 많을수록 해외시장 진입의 성과는 높았다.

다섯째, 기업의 문화가 외부의 변화를 적극적으로 수용할수록 해외시장 진입의 성과는 높았다.

2. 연구의 한계

본 연구를 진행하는데 있어서 다음과 같은 제한점이 있다.

첫째, 전략적 제휴와 해외시장 진입 성과를 관련시키는 이론적 고찰이 부족하였다.

둘째, 전략적 제휴의 요인으로 보다 많은 요인들을 고려하지 못했다.

셋째, 해외시장 진입 성과를 측정하는데 실질적인 성과측정이 아닌 응답자의 주관적 생

産業研究

각으로 대체 함으로서 오류가 잠재될 수 있다.

참고문헌

- Aaker, David A.(1992), *『Developing Business Strategies』*, Third edition, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Achrol, Ravi S., Lisa K. Scheer and Louis W. Stern(1990), "Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances," *Marketing Science Institute Working Paper*, No90, p.118.
- Biemans, W. G.(1991), "User and Third Party Involvement in Developing Medical Equipment Innovations," *Technovation*, 11 (3), pp.163-182.
- Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff(1995), "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy," *Harvard Business Review*, July-August, p.59.
- Contractor, Farok, J. and Peter Lorange(1988), "Why Should Firms Cooperate? : The Strategy and Economic Basis for Cooperative Venture," In F. J. Contractor and P. Lorange(eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Toronto: Lexington Books, pp.3-30.
- Culpan, Refik(1993), "Multinational Competition and Cooperation: Theory and Practice," In Refik Culpan(eds.), *Multinational Strategic Alliances*, New York: International Business Press, pp.13-32.
- Day, George S. and R.Wensley(1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52(April), pp.1-21.
- Fusfeld, Herbert I. and Carmela S. Haklisch(1985), "Cooperative R&D for Competitors," *Harvard Business Review*, November-December, pp.60-76.
- Glaister, Keith W. and Peter J. Buckley(1996), "Strategic Motives for

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

- International Alliances Formation," *Journal of Management Studies*, 33(3), pp.301-22.
- Hall, Richard, (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources," *Strategic Management Journal*, 13, pp.135-144.
- Harrigan, Kathryn Rudie, (1988), "Joint Ventures and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal*, 9, pp.141-158.
- Heide, Jan B. and George John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing Research*, 56(April), pp. 32-33.
- Hennart, Jean-Francois(1988), op.cit., pp.361-374; Chao, Paul(1991), "Strategic Alliances and Multinational Production: Implication for Newly Industrialized Countries," *AMA Educator's Proceedings*, Summer, pp.66-67.
- Jay Barney, (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, pp.656-665.
- Johanson, J. and L. G. Mattsson(1992), "Network Positions and Strategic Action-An Analytical Framework," In Bjorn Axelsson and Geoffrey Easton(eds.), *Industrial Network*, London: Routledge, pp.205-217.
- Kotabe, Massaki and K. Scott Swan(1995), "The Role of Strategic Alliances in High Technology New Product Development," *Strategic Management Journal*, 16, pp.621-636.
- Lambe, C. Jay and Robert E. Spekman(1996), "Firm Attributes and Preemptive Partner Advantage," In Atul Parvatiyar and Jagdish N. Sheth(eds.), *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing*, 1996 Research Conference Proceedings, Atlanta, GA: Center for Relationship Marketing, Emory University, p.55.
- Lehtinen, Uolevi, Anna Hankimaa and Tuula Mittila(1994), "On Measuring the Intensity of Relationship Marketing," in Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Business School of Emory, Atlanta, pp.1-11

(Section V).

- Lorange, Peter and Johan Roos(1991), "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail," *The Journal of Business Strategy*, January-February, pp.26-30.
- Mcgrath, Macmillan and S.Venkataraman(1995), "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm," *Strategic Management Journal*, 16, pp.251-275.
- Mitchell, Will and Kulwant Singh(1996), "Survival of Business Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods," *Strategic Management Journal*, 17, pp.169-195.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), pp.20-38.
- Paul S. Busch and Michael J. Houston, (1985), 『Marketing : Strategic Foundation』, Richard D. Irwin, Inc., pp.823-825.
- Philip Kotler and Gary Armstrong, Principles of Marketing, 윤훈현 옮김 (1996), 현대마케팅, 석정, p.14.
- Porter, M.E., (1985), 『Competitive Advantage』, New York: Free Press, pp.41-42.
- Quinn, James Brian and Frederick G. Hilmer(1994), "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, pp.43-55.
- Ravald, Annika and Christian Gronroos(1996), "The Value Concept and Relationship Marketing," *European Journal of Marketing*, 30(2), pp.19-30.
- Sengupta; Sanjit and Louis P. Bucklin(1994), "Make, Alliances, Buy or Interface? Strategic Choices in New Product Development for Complementary Products," In Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing : Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Atlanta pp.1-2.
- Shani, D. and Chalasani, S.(1991), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *The Journal of Consumer Marketing*, pp.33-42.

전략적 제휴요인과 해외시장 개척에 관한 연구

- Shapiro, Benson P., V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty and Elliot B. Ross(1987), "Manage Customers for Profits(not just sales)," *Harvard Business review*, September-October, pp.101-108.
- Sheth J. N. and Sisoda, R. (1995), "Improving the Marketing Productivity," in Encyclopedia of Marketing for the year 2000. AmA-NTC, Chicago.
- Varadarajan, P. Rajan and Margaret H. Cunningham(1995), "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), pp.282-296.
- 김기찬, 기업간 관계모형의 개발에 관한 연구, 서울대학교 대학원 박사학위 청구논문, 1992, p.1.
- 김원수(1993), 기업이미지 관리론, 서울:경문사, p.49.
- 어윤대, 방호열, (1998), 『전략경영』, 학현사, p.100.
- 장세진, (1998), 『경영전략』, 박영사, pp.497-499.

