

한국마케팅학회

마케팅과학연구 제2집(1998)

전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 연구

김이태*, 송우용**

〈요약〉

기존 연구가 전략적 제휴의 관리론적 의의에 등한시 한 반면, 본 논문은 제휴의 관리과정에 기초한 과정적 접근법과 구조적·행위적 특성에 기초한 내용적 접근법을 단일모형으로 접합시킴으로써 전략연구에서 제시된 성공결정요인이 제휴의 관리과정상 각 단계에서 갖는 의미를 체계화하였다. 물론 정연한 논리체계를 갖는 정교한 모형이라기 보다는 아직까지 전략적 제휴에 관한 이론적 체계가 정립되지 않은 상황에서 향후의 정교한 이론구축을 위한 하나의 방향제시라는 점에서 의의가 있을 것으로 기대된다.

I. 서론

기술, 경쟁환경 및 기업전략의 급속한 변화에 따라 최근 기업간 협력적 관계의 이용이 광범위하게 확산되고 있다. 이러한 범세계적 환경의 변화는 전통적인 위계형 조직구조를 갖는 기업의 활동범위 및 사업내용을 조정해야 하는 입력요인으로 작용하였으며, 이에 대한 대응전략으로 전략적 제휴의 효과성이 일반적으로 인정되고 있다. 1980년대 중반 이후 이러한 움직임은 범세계적 경제사조로서 수직적 통합, 수평적 다각화로 대표되는 위계적 자본주의(hierarchical capitalism)가 퇴조하고, 제휴자본주의(alliance capitalism, dunning 1995)가 태동되고 있음을 암시한다. 더욱이 IMF 시대를 맞이한 우리기업들은 경쟁력 강화를 위한 체질개선의 처방으로 전략적 제휴의 중요성이 그 어느 때보다도 강조되고 있다.

일반적으로 전략적 제휴의 형성과 운영은 최근과 같은 고도의 경쟁적 사업환경하에서는 기업의 생존과 발전을 위한 주요 전략적 수단으로 인정된다. 그러나 전략적 제휴가 가져다주는 이러한 이점의 이면에는 파트너와의 공동운영에 따르는 관리의 복잡성, 자율권의 상실 등 관리상의 문제 뿐 아니라, 파트너의 기회주의적 속성으로 인한 제휴성과 저하 등의 문제점이 도사리고 있다.

그간 전략적 제휴의 성과를 결정하는 요인들에 관한 연구는 크게 협력적 성격이 강한 수직적 제휴와 경쟁적 성격의 수평적인 제휴 두 가지로 각각 접근되었다. 즉, 전자의 경우 공급자-구

* 국립밀양대학교 회계정보학과 전임강사

** 국립밀양대학교 회계정보학과 시간강사

매자관계와 같이 기업협력관계를 대상으로 신뢰, 몰입, 의사소통의 원활성 등 주로 사회학적 변수를 성공결정요인으로 제시하였다. 이에 반하여 후자의 경우에는 공동연구개발과 같은 경쟁자간 협력관계를 대상으로 경제학적 배경을 갖는 기회주의, 자산특이성, 불확실성 및 기업의 규모, 협력분야 등의 변수를 성공결정요인으로 보았다.

그러나 전략적 제휴에 관한 대부분의 연구들은 공통적으로 제휴의 유형을 불문하고, 파트너간의 제휴에 대한 기여 및 파트너간의 신뢰를 바탕으로 한 호혜적 협력을 강조하고 있다. 비단 이러한 연구뿐만 아니라 전략적 제휴의 성공을 주제로 한 많은 연구가 검증 없이 각 요인의 중요성만을 강조하였다. 특히 대부분 사례분석 결과를 이용한 서술적인 설명에 그치고 있다. 또한 연구대상의 제휴형태로써 많은 연구가 합작투자를 대상으로 하였는데, 이들 연구는 전략적 제휴 자체의 성과를 평가하기보다는 모기업의 장기적인 전략적 위치를 성과로 평가하는 등의 문제점을 가지고 있다.

실증적 연구는 소수의 한정된 변수가 단편적으로 검토되고 모형에 포함된 특정 변수만 한정하여 고려되었다. 실증연구의 이러한 편협성은 개별 전략이론의 이론적 차이 외에도 이들 이론을 통합할 수 있는 분석틀이 부재하였기 때문이다. 따라서 접근방법에 따라 일부의 단편적 변수만을 고려한 모형보다는 전략적 제휴의 성과에 실질적으로 의미를 갖는 요인이 포함된 모형의 개발이 요구되고 있다.

이러한 배경하에서 본 연구는 전략적 제휴의 성공 결정요인을 확인할 수 있는 개념적 틀을 개발하고자 한다. 이를 위해서 제휴의 관리과정에서 중요시되는 변수를 확인한 후 각 변수에 대한 기존의 이론 및 실증연구를 검토함으로써 제휴의 성공에 영향을 미치는 요인을 확인하고, 변수의 이용가능성을 살펴보고자 한다.

II 전략적 제휴의 성공결정요인

협력은 경쟁과 근본적으로 다른 속성을 지닌다. 지금까지 전략이론에서 경쟁적 전략의 관리 과정은 정치하게 연구된 반면, 기업간 협력전략의 관리 및 성공에 대해서는 상대적으로 소홀하게 다루어졌다. 이와 관련하여 Niederkofler (1991)는 기업간 협력관계가 실패하는 주원인은 관리적 행동의 실패에서 기인한다고 보고 관리적 행동에 중점을 둔 성공요인을 제시했다. 첫째, 파트너간 상대방의 보유자원과 제휴에서 추구하는 목적을 명확히 알아야 하며, 구체적인 제휴의 목적은 이에 기초하여 설정되어야 한다. 둘째, 시간적인 압박이 협상과정에 영향을 끼쳐서는 안된다. 협상은 반드시 파트너간 의사소통 담당자와 함께 이루어져야 하고, 제휴의 목적에 부합하는 의사소통채널이 구축되어야 한다. 셋째, 제휴기업간 비양립성으로 인하여 제휴목적이 달성되지 못할 수 있으므로 파트너간 조정절차가 분명하게 정의되어야 한다. 넷째, 최고경영자는 제휴 책임자의 제휴운영 내용이 기업내부의 일반적인 규칙에 위배되는 혁신적인 것이라 해도 이를 지원해야 한다. 다섯째, 상호이익이 되는 관계를 위해 신뢰를 개발한다. 신뢰는 높은 수준의 용인성, 개방적인 의사소통의 밀접성을 높이고 운영조정 및 재협상을 용이하게 하므로 제휴관계의 교착상태 및 역기능을 억제한다. 지속적으로 파트너간 관계의 긴밀성을 증진시킴으

로써 상대방의 관심분야와 운영스타일을 이해하고, 호의와 신뢰의 개발이 촉진된다. 마지막으로 가장 중요한 것은 제휴관계가 최초 목적한 바대로 진전되는 것은 기대하기 어려우므로 상황 변화에 대한 탄력적 운영이 성공의 핵심적인 요소이다. 이상의 내용에서 알 수 있듯이 Niederkofler는 전략적 제휴에서 파트너에 대한 이해와 파트너간 우호적 관계의 유지를 위한 노력을 강조하였다.

Stiles(1994)는 제휴가 순수하게 최초의 논리에 따라 이행되는 것이 아니라 일단 시작되면 나름의 변화과정을 가지므로 제휴관계를 지속적으로 검토할 것을 강조했다. 전략적 제휴는 산업 수명주기에 따라 목적이 크게 변화할 수 있다. 즉, 동일한 목적과 의도는 시간이 흐름에 따라 변화하므로 외부환경과의 관계 및 내부적인 맥락에서 제휴관계를 끊임없이 살펴보아야 한다. 이를 포함하여 Stiles(1994)는 1994년 4월 Acquisition Arthur D. Little에 의해 주관된 컨퍼런스에서 제기된 성공적인 제휴의 관리를 위한 실증적, 이론적 내용을 종합하여 다음과 같은 요소를 제시했다. 첫째, 제휴의 전략적 비전이 명확하게 수립되어야 한다. 기업간 협력의 목적은 다양하지만 제휴의 성공을 위해서는 공동운영에 몰입하여 파트너와 함께 새로운 가치를 창출하고자 하는 당사자간의 교감과 더불어 실질적인 노력이 경주되는 것이 기본적이다. 둘째, 적절한 파트너를 선정하기 위해서는 잠재적인 파트너의 규모와 경영스타일, 의사결정의 속도, 문제 해결과정, 지식의 대칭성, 관리적 태도 및 제약, 문화적 이해 등을 고려해야 한다. 이러한 요소들은 제휴형태 및 파트너간 담당할 역할에 따라 그 중요도가 달라진다. 파트너의 선정에서 파트너가 우리와 비슷할 것이라는 막연한 가정은 금물이며, 파트너간 차이를 줄일 수 있는 전환과정이 마련되어야 한다. 셋째, 성공적 제휴의 필수조건은 건전한 계획수립이다. 이상 Stiles가 제시한 제휴의 성공결정요인은 파트너에 대한 심층적 이해와 서로의 역할에 대한 체계적인 계획의 수립으로 요약될 수 있다.

Brouthers, Brouthers and Timothy(1995)는 전략적 제휴가 지속적인 경쟁우위를 얻기 위한 방법 및 국제적 확장을 위한 전략적 수단으로써 그 중요성이 증대되고 있지만 많은 기업이 전략적 제휴에서 만족치 못한 결과를 얻었음을 지적하고, 전략적 제휴에 관한 실증적, 이론적 연구를 종합하여 전략적 제휴의 성공분석을 위한 프레임워크를 개발하였다. 이들은 전략적 제휴의 성공을 위한 요인으로서 파트너간의 양립적인 목적(compatible goal), 협력적 문화(cooperative culture), 보완적 기술(complementary skill), 위험의 균형적 부담(commensurate risk) 등을 들었다. Brouthers 등이 제시한 4C는 제휴파트너가 기본적으로 지녀야 할 능력 및 제휴에 대한 태도 가운데 핵심적인 것을 제시했다는데 의미를 갖는다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 제휴는 최초의 상황이 그대로 유지되지 않는다는 점에서 이들이 제시한 4가지 요인은 파트너간 최초의 적합성이 계속 유지될 수 있다는 가정 하에서만 타당성을 얻을 수 있다. 즉, 파트너간의 관계가 시간이 경과함에 따라 변화할 수 있다는 점을 간과함으로써 전략적 제휴의 관리과정상의 문제를 고려하지 않은 점에서 한계를 갖는다.

Kanter(1994)는 경쟁적 우위(competitive advantage)에 대비되는 협력적 우위(collaborative advantage)의 개념을 도입하였다. Kanter는 제휴의 목적 및 기간이 어떠하든지 좋은 파트너의 존재는 핵심적인 기업자산이며, 세계경제에서 참신한 협력을 창조하고 유지하는 능력은 기업의 경쟁력을 상당히 강화할 수 있음을 간파하였다. 하지만 협력을 통하여 기업의 경쟁우위가 강화되는 과정에 대해서는 이론적 배경하에 체계적으로 접근된 것은 아니다. 단지 전략적 제휴를

성공시키기 위해서는 파트너간 협력적 분위기가 필수적이라는 지침적인 내용을 다루고 있다.

Kanter는 제휴의 성공적 수행을 위해서는 다음과 같은 요인이 충실하게 이행되어야 한다고 보았다. 첫째, 각 파트너들은 제휴관계에 실질적으로 기여할 수 있는 강하고 가치 있는 무엇인가를 보유해야 한다. 즉, 제휴는 미래의 기회를 추구하는 긍정적 동기를 가져야 하며, 약점을 가리거나 어려운 국면을 회피하려는 방어적·수동적 동기를 갖는 제휴는 실패하기 쉽다. 둘째, 제휴관계가 각 파트너의 중요한 전략적 목적과 부합되어야 한다. 실제로 제휴관계가 전략적으로 중요할 때 파트너들은 제휴가 잘 운영되도록 노력을 기울이게 된다. 일반적으로 파트너가 제휴에 대해 장기적인 목적을 갖는 경우 제휴관계는 기업전략에서 주요한 역할을 한다. 셋째, 파트너는 서로를 필요로 하는 상호의존성이 있어야 하고, 이에 따라 보완적인 자산과 기술을 보유해야 한다. 넷째, 파트너는 제휴에 자본 혹은 기타의 자원을 투입함으로써 장기적으로 몰입하겠다는 가시적 의도를 내보여야 한다. 다섯째, 파트너들은 필요한 정보를 공유해야 하는데 이러한 정보에는 목적, 기술적 자료, 갈등에 대한 지식, 문제가 되는 내용, 상황의 변화 등이 포함된다. 여섯째, 원활한 공동작업을 위해 파트너는 운영방법을 연계하거나 공유한다. 또한 조직의 여러 계층에서 개인간의 광범위한 연계관계를 구축한다. 일곱째, 기업간 제휴관계는 명확한 책임과 의사결정을 갖는 공식적인 실체로써 일단 형성되면 최초 제휴를 구축한 당사자의 범주를 넘어서며, 쉽사리 깨지지 않는다. 마지막으로 파트너는 상대방에 대해 신뢰를 줄 수 있도록 행동하며, 제휴로부터 얻은 정보를 남용하지 않으며, 서로를 손상시키지 않는다.

이상과 같이 Kanter의 연구는 제휴 파트너간 최초의 의도 및 보유능력과 아울러 관리과정에 초점을 두고 있으며, 제휴에서 지나친 경제주의적 행동보다는 인간적인 태도 및 운영이 제휴의 성공에 필수적이라는 것으로 요약된다.

Schmitz(1994)는 Bucklin과 Sengupta(1993)의 연구를 바탕으로 성공결정 요인을 추출하였다. 그의 연구에서 제휴의 성공은 실현된 효과성으로 측정되며, 이에 영향을 미치는 요인을 전략특성과 운영특성으로 구분된다.

먼저 전략적 특성을 갖는 영향요인을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 제휴관계가 오래 지속될수록 성과는 커진다. 둘째, 파트너간 힘의 불균형, 관리적 불균형, 갈등이 커질수록 제휴의 성과에 부정적 영향을 미친다. 셋째, 잠재적 순이익이 클수록 제휴의 성과에 긍정적 효과를 갖는다. 넷째, 파트너간 양립성이 높고 과거의 관계가 길수록 성과는 높다. 다섯째, 파트너간의 신뢰와 협력이 높은 수준에 도달하면 제휴로부터 높은 성과를 얻을 수 있다.

다음으로 제휴의 운영상 내용이 성과에 미치는 영향을 보면 첫째, 제휴의 운영절차가 명확히 정의되고, 지속적 성과측정 등의 공식적인 특성이 강할수록 제휴의 성공가능성이 높아진다. 둘째, 파트너간 정보접근성이 높아질수록 제휴의 성공에 긍정적 효과를 갖는다. 셋째, 대응성과 기술적응 등 파트너간 연계성이 높을수록 제휴의 성과는 높아진다. 이상의 운영특성은 파트너간 공식적인 절차의 확립과 구조적인 연결에 의해 제휴의 효과성이 높아짐을 의미한다.

Schmitz(1994)의 연구는 제휴의 관리과정에서 파트너간의 관계특성과 같은 사회학적 요인을 체계적으로 제시했다는 점에서 전략적 제휴의 성공결정요인을 실증적으로 검증할 수 있는 모형의 설정에 기여하는 바가 매우 큰 것으로 평가된다.

Thomas와 Trevino(1993)는 전략적 제휴의 구축과정에서 정보처리 시스템의 의의를 고찰하였다. 이들은 제휴의 성공이 정보처리 메커니즘의 선택, 제휴수립시 힘의 관리, 정치활동 및

정보처리구조 등의 파트너간 의사소통 시스템에 의해 좌우될 수 있다고 보았다. 전략적 제휴의 효율적인 운영을 위해서는 시장구조, 품질 및 가격경쟁과 같은 경제적 요인에 대한 정보수집 및 분석능력이 요구되는데 (Shortell 1988), 일반적으로 합리적인 의사결정과정은 전략적 제휴의 성공을 위한 필요조건으로 인정된다 (Harrigan 1985; Shortell and Zajac 1988). 제휴는 조직간 공동의 의사결정이 이루어지므로 복잡성이 증대되고, 더욱이 파트너간 상이한 목표와 문화적인 배경을 갖기 때문에 이러한 요소가 조화되지 않으면 관리상 혼란이 야기된다.

제휴의 운영과정에서 불확실성을 줄이려는 노력이 제휴의 성공에 긍정적이라는 점은 일반적으로 인정되지만 불확실성의 감소만으로는 충분하지 못하다 (Cummings 1984; Jemison and Sitkin 1986). 즉, 모호성과 양의성이 동시에 관리되어야 한다. 불확실성과 양의성을 줄이기 위한 관리노력이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구로는 Daft와 Weick (1984), Lewin과 Minton (1986)의 연구가 있으며, 조직간 관계가 성과에 미치는 영향에 관해서는 Jemison과 Sitkin (1986)의 연구가 있다. Thomas와 Trevino (1993)는 이들의 연구를 기초로 정보관리체계가 전략적 제휴의 성공에 미치는 영향에 관한 명제를 제시하였다. 불확실성과 양의성은 파트너간 의사소통이 증가함에 따라 감소되며, 풍부한 정보처리 메커니즘, 협력적인 갈등해결방법, 정치적 활동, 정보처리능력이 클수록 제휴는 성공적으로 수행될 수 있다.

Provan (1993)은 전략적 제휴의 성공을 직접적으로 다루지 않았으나 제휴의 성공에 깊은 관련을 갖는 간여 (embeddedness), 기회주의 및 상호의존성을 심층적으로 분석함으로써 제휴의 성공결정요인을 체계화하는데 기여하는 바 크다고 할 수 있다. 거래비용경제학의 논리를 따르면 제한된 합리성과 불확실성으로 인하여 구매자와 공급자들은 시장거래를 지양하고 서로간의 안정적 거래를 위하여 반복적 거래를 개발하고, 일상화한다. 이러한 관계에서는 상호의존성이 증대되기 때문에 자연히 기회주의적 행동이 증가하게 된다는 것이다. 그러나 최근의 기업간 협력관계는 양자적 관계 (dyadic relationship)에서 복수의 네트워크형 협력관계로 발전함에 따라 거래비용이론적 논리가 부합되지 않게 되었다. Provan (1993)에 따르면 간여는 기회주의적 행동을 제한하는 요소로서 (Granovetter 1985), 조직네트워크의 간여도 (의존성, 연관성)가 커질수록 기회주의가 감소하며, 또한 네트워크 전체의 상호의존성이 커질수록 시스템 전체의 이익을 위해 기회주의가 억제된다. Provan의 연구는 거래비용이론과 네트워크이론을 배경으로 하는데 양 이론은 파트너간의 기회주의적 행위에 대한 설명에서 차이를 보인다. 시장 혹은 관계적 계약에서 공급자-구매자 관계는 독립적이므로 기회주의는 양자간의 특성에만 기초하고, 기회주의적 행동의 결과 역시 양자에게 국한된다. 그러나 네트워크 관점에서는 개별 구성원의 성공은 전체 구성원의 행위와 관계된다. 따라서 구성원 중 하나에 의해 초래된 비용은 모든 구성원에게 돌아가므로 기회주의적 행동을 한 기업을 포함한 네트워크 전체의 성과를 낮추는 결과를 초래한다. 그러므로 상호의존성은 기회주의의 제약요인으로 작용하며 협력이 권장된다.

종합하면 전략적 제휴의 성공요인으로 공통적으로 지적된 것은 파트너간 양립성, 제휴의 전략적 중요성, 상세하고 체계적인 계약, 보완적 자원, 체계적 운영, 파트너간 사회적 관계개발 등으로 요약될 수 있다. 그러나 앞에 소개한 연구들은 관련요인을 제시한 것으로 이 중 상당부분은 실증적 검증이 어렵거나 현실적으로 불가능한 것들이다. 따라서 기존의 실증적 연구에서 검증된 변수 및 방법론을 고찰함으로써 모형을 설정하는데 기초자료로 이용할 수 있을 것이다.

최근의 제휴성공에 관한 실증적 연구는 경제학적 접근법과 사회학에 뿌리를 둔 연구로 대부분

할 수 있다. 먼저 경제학적 접근법은 주로 시장구조, 파트너간 능력의 차이, 제휴유형 등의 독립변수와 제휴성공간의 관계를 검증하는 것이 대부분인데, 이는 기존의 산업조직론적 관점에서 기업의 성과를 측정하는 맥락에서 접근된 것이다. 따라서 제휴의 성공은 매출액, 이익 등과 같이 객관적인 평가로 측정되었다. 한편 사회학적 접근법은 교환이론 패러다임에 근거하고, 마케팅의 채널연구에서 주로 이용된 바 있는 신뢰, 몰입, 힘 등의 변수와 제휴성공간의 관계를 검증하였다. 따라서 제휴의 성공 역시 경영자의 주관적인 평가로 측정되었다. 이하에서는 이들 연구에서 검증된 성공결정요인을 검토하고, 각 요인과 제휴성공간의 관계를 살펴보고자 한다.

<표 1> 이론적 연구에서 제시된 전략적 제휴의 성공결정요인

연구자	성공결정요인
Niederkofler (1991)	파트너의 자원 및 의도의 파악 신중한 협상, 의사소통채널의 구축 예측치 못한 상황에 대한 규정 최고경영자의 지원, 신뢰의 개발 파트너간 상황변화에 탄력적인 공동대응
Stiles (1994)	명확한 전략비전 수립, 적절한 파트너의 선택 계획의 충실화, 지속적인 관계의 검토
Brouthers et al. (1995)	목표양립성, 협력적 문화 보완적 기술, 위험의 분담
Kanter (1994)	파트너의 보유능력, 제휴의 전략적 중요성 상호의존성, 지속적인 투자, 원활한 의사소통, 파트너간 운영의 통합, 제도화, 파트너간 조화
Shanghnessy (1995)	목적의 조화, 의사소통시스템 구축 제휴관리자원 투입, 이익의 공정한 분배 파트너에 대한 집중, 합의된 운영절차
Schmitz (1994)	제휴의 길이, 공식화, 제휴관리, 정보접근, 파트너매치, 연결성, 파트너조정
Thomas and Trevino (1993)	정보처리 메커니즘 선택, 제휴수립 힘의 관리 정치적 활동, 정보처리구조
Provan (1993)	의존성, 연결성, 네트워크 전체의 상호의존성

1) 성공결정요인의 경제적 변수

McGee, Dowling과 Megginson(1995) 등은 통신장비, 전자부품, 사무 및 컴퓨터 장비, 전문가, 과학장비 등의 첨단산업을 대상으로 파트너간 능력 및 제휴분야에 따른 제휴성과의 차이를 검증하였다. 이들은 설문조사를 통하여 전략적 지향도에 따라 마케팅 차별화 전략을 추구하는 기업, 기술 차별화를 추구하는 기업, 그리고 비우유위 전략을 실시하는 기업 등 모두 210개 기업을 분류하여 분석에 이용하였다. 전략적 제휴의 성과결정요인으로 모형에 포함된 변수는 해

당업종의 종사년수, 평균자산, 협력분야, 과거의 직능별 경험 및 협력분야와 과거 직능경험의 상호작용 등으로 실증모형은 다음과 같다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{11} + \beta_2 X_{22} + \beta_3 X_{33} + \beta_4 X_{44} + \beta_5 X_{55} X_{44} + \varepsilon$$

Y : 평균 판매증가율

β_1 : 종사년수

β_2 : 평균자산

β_3 : 협력분야(마케팅, RandD, 제조)

β_4 : 과거의 직능경험

β_5 : 상호작용항

성과측정으로 판매량의 3년간 평균증가율이 이용됐는데, 판매량의 증가율이 이용된 이유는 지속적인 수익의 증가는 기술적 품질, 시장에서의 용인도, 기업의 전반적인 성과를 나타내기엔 적합하기 때문이다(Feeser and Willard). 분석결과 종사년수가 길고 제조경험이 많을수록 평균 매출액 성장률이 높았으며, 마케팅협력계약, RandD협력계약, 제조협력계약 역시 매출액 성장과 유의한 관계가 존재하였다.

Dussauge와 Garrette (1995)는 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인을 전략적 요인과 조직적 요인으로 구분하고, 이를 기준으로 하여 제휴유형을 분류하였다. 분류된 제휴유형간 성과의 차이를 비교함으로써 제휴성공 결정요인을 간접적으로 측정하고자 하였다. 검증대상으로는 기존의 사업영역에서 경쟁관계에 있는 63개 기업간 1950~1990년 사이에 발생한 제휴가 조사되었다. 각 제휴는 2개국 이상의 파트너간 발생한 것이며, 파트너 중 하나는 유럽기업이다.

제휴유형의 분류에는 파트너의 수, 제휴의 법적 형태, 지분참여 여부, 파트너간 상대적인 경쟁적 지위, 진입유형(신규진입, 비진입), 제휴의 범위(RandD, RandD+제조+마케팅), 직능의 담당방법(고유직능 담당, 공동작업수행) 등의 7가지 변수가 이용되었다. 제휴성과는 세계 각국의 산업분석가 혹은 경영자의 주관적인 판단에 의하여 측정되었는데, Geringer와 Hebert(1991)의 연구에 나타난 바와 같이 국제합작투자의 성과측정에서 주관적 측정과 객관적 측정간에 높은 상관관계를 가지므로 측정상 타당성이 유지될 수 있었다. 이들 연구에서 제휴의 성과는 기술적, 상업적, 재무적 성과 등 3가지로 측정되었다. 첫째, 기술적 품질은 제품개념과 제품개발의 혁신적 속성, 기술적 성과, 제품의 관리적 요구와의 부합도이며, 둘째, 상업적 성공은 시장점유율, 판매량, 고객수, 수출량으로 측정되었고, 셋째, 재무적 성과는 프로젝트 혹은 제품의 수익성으로 각각 측정되었으며, 각 변수는 4점 척도로 평가되었다.

제휴유형은 위의 7가지 변수에 대한 계층적 군집분석을 통하여 내부화 정도에 따라 연구개발협정(RandD agreement), 비구조화 공동생산(unstructured coproduction project), 준구조화된 공동사업(semistructured project), 사업기준 합작투자(business-based joint venture)로 분류하였다. 이러한 유형의 제휴는 원천적으로 결과가 다르게 나타나기 때문에 성과를 직접 비교하는 데는 어려움이 따른다. 그러나 비조직화 공동생산과 준조직화 프로젝트는 특정 제품을 생산하는 것이기 때문에 제품의 성공으로 성과의 정도를 비교할 수 있다. 분석결과 준조직화 프로젝트

트가 비조직화 공동생산보다 성과가 높은 것으로 나타났다.

Dussauge와 Garrette(1995)의 연구는 제휴의 형태적 특성을 결정하는 다양한 변수를 이용하여, 제휴의 유형을 분류하고 각 유형에 따른 성과의 차이를 검증함으로써 제휴의 분류 및 제휴의 조직구조적 특성에 따른 성과의 차이를 분석한 점에서 의의를 갖는다. 그러나 제휴 분류가 이론적 배경 하에서 이루어진 것이 아니고, 자료의 특성을 기준으로 했기 때문에 분석결과의 일반화에는 어려움이 있다. 또한 제휴의 분류과정에서 각 변수의 특성이 희석되었으며, 제휴의 분류기준도 항공산업을 비롯한 분석대상 산업에만 극히 한정적으로 이용될 수 있다.

McGee와 Dowling(1994)은 첨단기술 제조산업의 210개 뉴벤처기업을 대상으로 양 파트너기업 경영팀의 산업경험, 시장경험 및 과거의 기술적 경험이 기업성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음의 가설에 대한 실증분석을 실시하였다. 첫째, 제휴성과는 관리팀이 보유한 산업 및 시장경험이 많을수록 높다. 둘째, 제휴성과는 관리팀이 보유한 과거의 기술적 경험이 많을수록 높다. 셋째, RandD협력에서 관리팀의 기술적 경험이 많을수록 제휴의 성과는 높게 나타난다. 넷째, RandD협력에서 관리팀의 과거 경험이 많을수록 제휴의 성과는 높다.

종속변수인 기업성과는 수익의 증가로 측정되었는데, 수익의 증가는 지속적으로 고성장을 기록한 산업의 경우 기술적 질의 지표, 시장의 수용성 및 차별화된 우위를 나타낼 수 있는 대위변수로써 효과적인 측정치가 될 수 있는 이점이 있다(Feesser and Willard 1990). 제휴성과에 영향을 미치는 독립변수로써 시장 및 산업경험은 경영팀 구성원이 과거 유사산업 또는 시장에 종사한 년수의 산술합이 이용되었으며, 기술경험은 경영팀이 과거 기술팀에 근무한 년수의 합으로 측정되었다. 다음으로 분석방법으로는 상관분석과 조절회귀분석이 이용되었다.

분석대상이 되는 RandD협력계약은 4가지로 구분된다. 첫째, 비계약적 협력계약(collaborative arrangement), 둘째, 라이선싱 계약을 통하여 파트너의 RandD자원에 대한 접근이 허락된 계약적 협정(licensing arrangement), 셋째, RandD활동에 참가하기로 합의하고 법적으로 결합된 계약적 협정(contractual arrangement), 넷째, RandD를 목적으로 한 독립적인 제3의 기업의 설립(New Venture)으로 나뉜다. 통제변수는 경험수준과 협력계약의 형태가 성과에 미치는 영향과는 독립적으로 성과에 중요한 영향을 미칠 것으로 기대되는 기업년수와 총자산변수를 통제했다. 이는 기업년수와 규모에 따른 학습효과와 규모의 경제효과가 존재하므로 성과에 대한 독립변수의 효과를 왜곡할 가능성이 있기 때문이며, 산업효과는 유사한 산업을 선정함으로써 해결하였다.

분석결과 RandD협력과 매출액간에는 정의 관계가 존재하였으며, 시장경험과 기술경험이 많을수록 높은 제휴성과를 보였다. 이러한 결과는 경험이 많을수록 RandD협력의 비용과 이익에 대한 사전적인 지식이 많으며, 또한 RandD 결과를 시장에서 구매하는 것보다 협력을 통한 개발이 비용을 줄일 수 있는 것으로 풀이된다. 더욱이 첨단산업에서는 주요기술의 시장거래가 원천적으로 불가능할 경우가 많다는 사실을 고려할 때 의미 있는 결과로 해석된다.

2) 성공결정요인의 사회학적 변수

Bucklin과 Sengupta(1993)는 수직적 제휴에 관한 연구는 많았지만 수평적 제휴를 대상으로 한 연구가 상대적으로 희소하였음을 지적하고, 공동마케팅의 성공에 영향을 미치는 요인을 검증하였다. 기업간 관계의 이론적 배경으로 조직교환행위론은 기업간 상호이익이 되는 자원의

교환을 통해 불확실성을 줄이려는 동기에서 제휴가 발생된다고 본다. 이러한 맥락에서 Bucklin과 Sengupta는 제휴의 성공이 힘의 불균형, 관리적 불균형, 갈등, 프로젝트이익, 제휴기간, 과거의 역사, 조직적 양립성, 기술변화율 등의 요인에 의해 결정된다는 것을 실증분석을 통하여 검증하였다. 본래 Bucklin과 Sengupta는 제휴의 성공을 양적·질적으로 측정하려 했으나 응답기업 경영자의 대부분이 제휴이익을 양적으로 측정하는 것이 어렵다는 점을 지적함에 따라 인식된 효과성을 제휴성공의 측정치로 이용하였다.

분석에 이용된 표본은 70개 기업, 98건의 제휴였으며, 컴퓨터시스템, 주변장치, 소프트웨어산업의 공동마케팅을 대상으로 하였다. 위에 제시한 독립변수와 제휴의 성공간의 관계검증에는 OLS가 이용되었다. 분석결과 힘의 불균형, 관리적 불균형 및 갈등이 클수록 제휴의 성공에 부정적인 영향을 미쳤으며, 프로젝트 이익, 조직적 양립성, 과거의 사업관계, 제휴길이, 기술변화율은 모두 파트너간 공동의 이익에 유의한 정의 관계를 보였다.

Mohr와 Spekman(1994)은 파트너십을 양립가능한 목표의 공유, 상호이익의 추구, 높은 수준의 상호의존성을 인정하는 독립된 두 기업간의 의도적인 전략적 관계로서 정의하고, 파트너십의 성공에 영향을 미치는 요인을 검증하였다. 분석대상제휴는 컴퓨터산업에서 제조업자와 딜러간의 수직적 제휴를 대상으로 하였다. 이들은 파트너십의 성공결정요인을 크게 제휴속성, 통신행위 및 갈등 해결방법으로 구분하였다. 먼저 파트너십의 속성은 몰입, 조정, 상호의존성, 신뢰 등이 있고, 의사소통행위에는 정보의 질, 정보공유, 참여 등이 있으며, 마지막으로 갈등해결방법에는 공동의 문제해결, 설득, 문제를 덮어둠, 지배, 거친 말, 중재 등이 있다.

파트너십의 성공은 제휴의 결과 마케팅지원에 대한 만족감과 수익에 대한 만족감 그리고 파트너간 상호 판매량으로 측정되었다. 따라서 실증분석에는 파트너십의 3가지 성공에 대한 제휴속성(4변수), 통신행위(3변수), 갈등해결방법(5변수)의 영향을 검증하기 위해 12개의 회귀식이 이용되었다. 분석결과 마케팅활동 지원에 대해 몰입, 조정, 의사소통의 질, 공동문제해결 등 4가지 변수가 유의한 결과를 보였다. 이익의 만족은 신뢰, 정보공유, 설득 및 강압적 문제해결 등 4가지 변수가 제휴의 성공과 유의한 관계를 가지고 있었으며, 공동판매량의 자연대수로 측정된 성공은 몰입, 조정, 정보공유 등과 유의한 정의 관계를 나타냈다. 전체적으로 볼 때 몰입과 조정이 전략적 제휴의 성공을 결정하는 변수로써 상대적인 중요성을 갖는 것으로 나타났다.

Zaheer와 Venkatraman(1995)의 연구는 전략적 제휴의 성공을 직접적으로 측정하지는 않지만, 사회학적 변수인 신뢰와 거래비용이론 변수인 자산특이성, 불확실성, 특이적 투자가 관계적 지배구조에 미치는 영향을 검증함으로써 성공결정요인간의 관계에 대해 시사하는 바가 매우 큰 것으로 평가된다. 또한 이들 연구의 구성개념 가운데 관계적 지배구조는 구조로서의 통합도와 관리과정으로서의 공동활동을 다루고 있다는 점에서 파트너십의 개념과 유사한 성격을 갖는다. 이들은 329개의 독립된 보험대리인으로부터 회수한 설문을 이용하여 거래비용이론과 사회적 교환이론의 배경에서 선택된 독립변수가 관계적 지배구조를 결정하는데 어떠한 영향관계를 갖는지 검증하였다.

이들의 모형은 크게 두 부분으로 나누어진다. 첫째, 신뢰, 자산특이성, 불확실성, 상호투자 등 4가지 변수와 지배구조로서 준통합도간의 관계와 둘째, 신뢰와 준통합도가 파트너간 공동행동에 대해 갖는 영향관계를 검증하는 것이다. 따라서 종속변수로는 지배구조로서 준통합도와 과정으로서 공동행동의 두 가지 변수가 측정되었다. 분석방법은 계층적 회귀분석(Hierarchical

regression)을 이용하여 모형에 신뢰가 포함될 경우와 포함되지 않을 경우 설명력의 차이를 비교하였다. 즉, 이들은 기업간 준통합도의 영향요인으로써 자산특이성, 불확실성, 상호투자 및 규모 등 4가지 경제적 변수만을 독립변수로 하는 모형과 이 모형에 사회학적 변수인 신뢰를 포함시키는 경우 설명력이 증가하였는가를 비교함으로써 사회학적 변수의 의의를 검증하였다.

연구결과 첫째, 거래비용 관점에서 지배구조의 결정요인으로 자산특이성이 높을수록 준통합도가 높아졌으며 둘째, 교환의 사회적 요소으로써 신뢰도가 높을수록 준통합도가 높아지는 것으로 나타났다. 셋째, 두 접근법의 보완적 방법으로써 경제적, 사회적 변수를 모두 고려하는 것이 경제적 변수만 고려하는 것보다 설명력이 높았다. 마지막으로 준통합도가 클수록 공동행동이 커졌으며, 이때에도 신뢰를 모형에 포함하는 것이 경제적 변수만을 고려하는 것보다 설명력이 높았다. Zaheer와 Venkatraman의 연구는 대부분의 연구가 사회학적 변수 혹은 경제적인 변수만을 각각 고려하는 것에 반해 두 가지 이론적 배경 하에서 고려되는 변수를 단일모형으로 통합했다는 점에서 큰 의의를 갖는다.

Cullen과 Johnson(1995)은 일본기업과 외국기업과의 국제합작투자에서 양 파트너간 제휴의 몰입에 대한 영향요인으로써 통제, 전략적 중요성, 갈등, 성과에 대한 기대, 파트너에 대한 만족의 영향관계를 분석하였다. 분석대상 모집단은 11개국에 소재 하는 880개 기업이었으며, 이들에게 설문을 송부하여 일본기업 80개, 현지기업 76개를 회수하였다. Cullen과 Johnson의 연구는 성과의 측정에 있어서 대표적인 예를 보여준다. 즉, 이들은 합작투자에 한정된 것이지만 경영자의 주관적 판단을 기준으로 수익성, 성장성, 시장성 및 전반적 만족도 등을 포괄하는 객관적인 성공측정을 개발하였다. 합작투자는 분명히 전략적 제휴에 포함되지만 지분을 갖는다는 점에서 다른 형태의 전략적 제휴와 차별적인 성격을 갖는다. 즉, 라이선싱, 공동연구개발, 장기공급협정 등과 비교할 때 합작투자는 파트너와 지분을 공유하며, 독립된 기업으로서 기업경영의 전반적인 활동을 파트너와 함께 한다는 점에서 근본적인 차이점이 존재한다. 이에 비해 라이선싱, 공동연구개발, 장기공급협정 등은 특정분야 및 목적을 가지고 파트너와 협력관계를 맺는다. 따라서 합작투자의 성과측정에는 다른 형태의 제휴에 비하여 다양한 부분이 포함될 수 있어 제휴의 일반적 성과측정에 시사하는 바 크다.

Cullen과 Johnson은 지분비율, 관리자수, 경영자수, 의사결정 권한, 전략적 중요성, 성과에 대한 기대, 파트너 만족감이 클수록 제휴에 대한 몰입도가 높고, 갈등이 작을수록 높은 몰입도를 보인다는 가설을 검증하였다. 분석결과 현지기업의 경우에는 전략적 중요성, 성과에 대한 기대, 파트너 만족감이 유의하게 나타났고, 일본기업은 갈등, 성과기대, 파트너 만족감이 유의하게 나타났다. 이러한 결과에서 알 수 있듯이 경제학적 관점에서 객관화된 변수는 몰입에 유의한 영향을 미치지 않지만, 기업간 관계에 대한 기대 및 관계특성과 같이 사회학적 배경을 갖는 인식변수는 유의한 결과를 보이고 있다.

앞에서 살펴본 바와 같이 기존의 제휴성공에 관한 실증연구는 경제학적 접근법 혹은 사회학적 접근법에 따라 차별적인 변수를 정교한 모형에 적용하여 분석하였다. 그러나 분석에 이용된 변수는 제휴의 관리과정에서 제휴성공에 영향을 미치는 요인 중 극히 일부임을 알 수 있다. 이에 대한 보완적인 연구로써 다음에 소개하는 두 연구는 실증적인 방법을 이용하였으되, 보다 포괄적인 성공 영향요인을 고려할 수 있는 완화된 방법을 이용하고 있다.

Pekar와 Allio(1994)는 전략적 제휴의 성공요인을 확인하기 위하여 설문조사를 실시하였다.

1992년 미국기업을 대상으로 750부 설문이 배부되었으며, 이 중 102부가 회수되었다. 응답자는 최고경영자와 제휴전략 책임자였으며, 설문은 60개 문항으로 구성되었다. 분석대상 제휴형태는 협력광고계약, 공동 RandD, 리서비스계약, 공동유통, 기술이전, 협력적 구매, 교차생산, 공동자원개발, 정부 및 산업 파트너링, 교차라이센싱 등이 망라되었다. 이들은 제휴의 성공에 대한 영향요인으로 일반적으로 인정되는 요인 가운데 제휴기업간 투자수익률의 차이를 잘 설명하는 요인을 추출하였다. 분석결과 제휴성공을 효과적으로 분별하는 요인으로는 제휴의 경영위험 예측, 제휴계획의 면밀한 검토, 제휴실행 가능성의 측정, 자원과 전략적 우선 순위에 따른 예산의 연계, 파트너의 제휴경험에 관한 지식, 엄격한 자원계획수립, 제휴의 성과를 고려한 투자 등이 기업간 투자수익률의 차이를 잘 설명하였다.

Littler와 Leverick (1995)은 영국의 정보통신 장비업, 컴퓨터 관련산업에서 공동개발을 통하여 위험을 줄이기 위한 동기를 갖는 100개의 전략적 제휴를 대상으로 성공기업과 실패기업의 항목 간 비교를 통해 성공요인을 제시하였다. 이들은 제휴에서 성공한 기업과 실패한 기업을 연구자가 임의로 판단하는 것은 오류가능성이 있다고 보고 응답자 스스로가 판정한 성공여부를 기준으로 하였다. 이와 관련하여 Dodgson(1993)은 “공동협력의 성공을 정의하는 것은 매우 어렵다. 협력에 대한 기업의 상황, 기대, 경험 등은 매우 가변적이기 때문에 성공 혹은 실패에 대한 단일의 결정은 현명하지 못하다”라고 지적한 바 있다.

분석결과 성공기업과 실패기업 간에는 파트너간 속성, 관계 및 제휴운영상 차이점이 발견되었다. 이를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 파트너 선정에서 문화적인 적합성과 양립가능성이 중요한 요인으로 발견되었는데, 이는 전략적 제휴의 성공을 위해서는 양 당사자가 모두 아는 언어로 의사소통하고, 보완적인 작업 스타일을 가지며, 문제해결 스타일이 유사한 것 등의 행위적 특성이 양립가능 해야 한다는 Lorange(1988)의 견해와 일치하는 것이다. 둘째, 기본적인 규칙을 제정함으로써 파트너간 협력의 목적과 책임을 명확히 정의되어야 한다. 셋째, 과업팀을 지정해야 하는데 일반적으로 협력사업의 성공은 프로젝트에 참여한 개인에게 강하게 의존된다. 따라서 직원의 선발 및 역할분담에는 매우 세심한 주의가 요구된다. 즉, 전략적 제휴는 기업간 협력보다는 개인간의 협력으로 보는 것이 바람직하다. 넷째, 과정관리는 통제의 의미로써 진행상황에 대한 규칙적인 감시에 의해 잠재적인 문제점을 해결하고, 또한 빈번하고 개방적인 의사소통으로 인해 신뢰가 형성되며, 신뢰는 기업간 관계의 지속성과 효과성에 기여한다. 다섯째, 협력을 통한 기여와 이익이 공평하여 모든 참여자가 승리자라는 기본적인 기대에서 출발해야 한다. 이상의 내용은 앞서 이론적 연구에서 제시된 성공요인과 거의 일치하는 것을 알 수 있다. 그러나 Littler와 Leverick의 연구는 통계적으로 지지될 수 있는 가설검정의 수준이 아니고, 기술적인 분석에 가까운 것이므로 해석상 주의를 요한다.

이상 전략적 제휴 성공결정요인에 관한 기존의 실증적 연구를 요약한 것을 <표 2>에 정리하였다. 표에 나타난 바와 같이 성공결정요인으로써 경제적인 변수는 여러 가지 제휴형태에 다양하게 나타난다. 이에 비해 종래에 사회학적 변수는 채널연구에서 수직적 교환관계에 주로 이용되었으나, Bucklin과 Sengupta(1993)는 수평적 제휴의 특성을 갖는 공동마케팅에 적용하였다. 향후 사회학적 변수들은 공급자-구매자 관계와 같이 파트너십의 요소가 많은 기업간 협력 뿐 아니라 산업내의 직접적인 경쟁관계를 갖는 기업간에 활발하게 나타나는 공동연구개발, 공동생산 등의 경쟁적 요소가 많은 제휴에 대해서도 적용되어야 한다. 즉, 제휴유형에(수평적·수직

적) 제한되지 않고, 또한 경제학적·사회학적 배경을 갖는 다양한 영향요인이 함께 고려될 수 있는 연구가 이루어져야 한다.

<표 2> 실증연구에서 제시된 전략적 제휴의 성공결정요인

연구자	제휴유형	산업	성공측정	결정요인
McGee, Dowling, Megginson (1995)	마케팅 RandD 생산협력	통신장비 전자부품 컴퓨터 등 첨단산업	매출액 평균증가율	파트너 종사년수, 평균자산, 협력계약 대상, 과거의 경험
Hagedoorn, Schakenraad (1994)	기술제휴	정보통신, 엔지니어링 산업	이익/총매출 3년평균	기업규모, 혁신성, 외부적 결 합
Dussauge, Garrette (1995)	다양한 제휴망라	항공산업 방위산업	주관적 판단 - 품질 - 상업성공 - 재무성과	파트너수, 제휴형태, 지분, 파트너간 경쟁지위, 진입유형, 제휴범위, 직능담당 방법
McGee, Dowling (1994)	공동 연구개발	정보통신 전자산업	3년 평균 매출증가율	관리팀의 산업경험, 시장경험, 기술적 경험
Bucklin, Sengupta (1993)	공동 마케팅	컴퓨터 기기산업	인식된 효과성	힘의 불균형, 관리적 불균형 갈등, 사업성과, 제휴길이 과거역사, 양립성, 기술변화율
Mohr, Spekman (1994)	생산자 - 딜러제휴	컴퓨터 산업	마케팅만족 수익성만족 상호관매량	몰입, 조정, 상호의존성, 신뢰, 정보의 질, 정보공유, 참여, 갈등해결방법
Venkatraman, Zaheer (1995)	보험사 - 딜러제휴	보험산업	공동행동	신뢰, 자산특이성, 갈등, 성과기대, 파트너만족
Cullen, Johnson (1995)	합작투자	제조업 서비스업 망라	몰 입	통제, 전략적 중요성, 갈등, 성과기대, 파트너 만족
Pekar, Allio (1994)	다양한 제휴망라	다양한 산업망라	ROI	면밀한 제휴계획, 파트너의 제휴경험에 관한 지식, 제휴 성과의 감시
Littler, Leverick (1995)	제품개발 합작투자	정보통신산업	성공·실패의 인지도	파트너 양립성, 일반규칙제정, 과업팀의 규정, 과정관리, 동등성확보, 외부초점 유지

Ⅲ. 전략적 제휴의 성공결정요인의 특성 및 단계

전략적 제휴의 성공에 관한 최근 연구는 연구방법상 다음과 같은 두 가지로 구분 된다. 첫째, 사례연구 결과 발견된 내용을 바탕으로 제휴의 성공을 위한 관리과정과 성공 결정요인을 서술적으로 정리한 연구가 있으며, 둘째, 전략연구의 이론적 배경에서 각 이론별로 고려되는

변수가 전략적 제휴의 성공에 미치는 영향을 실증적으로 검증한 연구가 있다.

전자는 전략적 제휴의 관리적 의의와 관리과정에서 고려되는 변수를 포괄적으로 제시하고 있으나 규범적인 관리지침을 제시할 뿐, 실증적인 증거를 보여주지 못하고 있다. 더욱이 이론적인 배경 없이 상황론적으로 발견된 요인을 실증적으로 검증하는 데는 현실적으로 어려움이 따른다. 후자의 경우는 성공결정요인을 실증적으로 검증했지만 각 연구의 이론적 배경에 따라 고려되는 특정 변수만을 대상으로 했기 때문에 제휴관리 과정상의 다양한 문제를 포괄적으로 다루지 못한 한계점을 갖는다.

<표 3> 전략적 제휴의 성공결정요인

성공 결정 요인군	성공 결정 요인	의사결정 및 효과지속단계	이론적·규범적 연구	실증적 연구
제휴의 전략적 특성	의도의 명확성 전략적 중요성 경영자의 의지	탐색결정단계	Stiles(1994), Bleeke and Ernst(1995) Kanter(1994) Niederkofler(1991)	Cullen and Johnson(1995)
제휴의 자원특성	자산 특이성 보완성	탐색 결정 단계 운영 관리 단계	Kanter(1994) Spekman(1990) Brouthers et. al. (1995)	Zaheer and Vankatraman(1995)
파트너의 제휴에 대한 태도	신뢰 물입 기회주의	운영관리단계	Niederkofler(1991) Shanghnessy(1995) Doz, Hamel and Prahalad(1989)	Mohr and Spekman(1994) Mohr and Spekman(1994)
제휴의 관리적 특성	제휴의 체계적 관리 탄력적 운영	운영관리단계	Schmita(1994) Kanter(1995) Stiles(1995) Niederkofler(1991)	Pekar and Allio(1994) Mohr and Spekman(1994)
파트너쉽	구축된 파트너쉽	운영 관리 단계	Henderson(1990) Larson(1991)	Macneil(1981) Gardner et. al. (1994) Mohr and Spekman(1994) Cullen and Johnson(1995) Ellram and Hendrick(1995)

<표 3>은 기존연구에서 성공결정요인으로 인정된 변수를 제휴관계의 주체, 객체, 파트너간 관계 및 시스템 등의 내용상 특성에 따라 분류한 것이다. 표에 나타난 바와 같이 제휴에 대한 기업의 전략적 의도와 자원의 특성은 제휴 관리과정상 초기에 중시되며, 제휴관계에 대한 파트너의 태도, 제휴의 관리적 특성은 운영관리단계에 대두되고, 마지막으로 파트너쉽은 일정기간 동안 기업간 관계의 결과에 따라 비로소 나타난다. 표에 나타난 변수들을 사용할 경우 성공 결정요인군 각각의 의사결정 및 효과지속단계는 제휴운영과정상 서로 다른 위치에 나타나므로 내용상 특성과 과정적 특성을 동시에 고려할 수 있다.

본 연구는 제휴의 공통적인 관리단계, 단계별로 특유하게 강조되는 성공결정요인, 그리고 파트너 관계의 발전과정으로써 제휴관리 등 3가지 내용을 담고 있는 연구모형을 제시하고자 한다. 그러나 현 단계에서 이러한 각 요소를 연계시킨 모형의 설정에는 구성개념간 관계에 대한 이론적·실증적 뒷받침이 없기 때문에 과정과 내용을 접목한 형태의 연구모형을 검증하는데 따

른 이론적 타당성 문제가 대두될 수 있다. 따라서 본 연구는 이에 대한 대안으로 과정접근법과 내용접근법이 통합된 개념으로부터 제휴관리과정상의 실질적인 성공결정요인을 확인하고, 연구 모형은 내용접근법을 기초로 제시하였다. 즉, 일차적으로는 전략적 제휴의 동태적 특성을 반영할 수 있는 모형을 이용하여 변수를 추출하지만 현재의 이론수준에서는 추출된 변수간의 관계에 대한 명확한 근거를 제시할 수 없으므로 과정적 접근법으로 추출된 변수를 내용적 모형에 적용하고자 한다.

1. 제휴의 전략적 성격

전략적 제휴의 주체로서 양 파트너는 제휴에 분명한 경제적 목적을 가지고 참여한다. 많은 연구(Stiles 1994; Kanter 1994; Bleeke and Ernst 1995)에서 제휴성공의 일차적인 조건으로 제휴에서 목적하는 바에 대한 전략적 명확성을 유지하는 것임을 강조하였다. 즉, 파트너 탐색에 앞서 기업의 장기전략계획에 의거하여 제휴의 전략적 목적이 구체적으로 설정되어야 한다. 이러한 맥락에서 기업 내부에 제휴의 당위성을 강조하고 적극적으로 추진하는 챔피언이 존재하는 경우 제휴의 성공가능성이 높아지며, 챔피언의 지위가 높을수록 그 효과는 증대된다. 따라서 전략적 제휴에 대한 의도의 명확성, 전략적 중요성 및 경영자의 적극적인 추진의지 등 세가지 요인은 제휴의 전략적 특성을 대표할 수 있는 것으로, 본 연구는 이를 제휴의 전략적 성격이라 명한다.

1) 의도의 명확성

전략적 제휴는 제한된 범위에 대한 파트너와의 협력을 통하여 실질적인 가치를 창출해야 하는 위험한 사업으로써 공동활동에 대한 자세하고 명시적인 것이 필요하며, 파트너간의 모호한 목적 및 관계는 제휴의 실패를 초래한다(Littler and Leverick 1995). 즉, 자기의 현재능력과 문제점, 제휴로부터 얻어야 하는 자원에 대한 명확한 정의가 내려지지 않은 상황에서 제휴의 성공적 수행을 기대하기는 어렵다(Bleeke and Ernst 1995). 그러므로 제휴수립 당시부터 기본적인 규칙을 제정하여 파트너간 제휴의 목적과 책임을 명확히 정의하는 것이 필요하다. 전략적 제휴에서 처음으로 해결해야 할 과제는 제휴관계에 대한 강력한 논리를 구축하는 것으로(Doz 1988) 파트너상호간 의도를 명확히 하는 것은 곧, 제휴 파트너간 추구하는 목적의 양립가능성에 대한 판단기준이 된다. 일반적으로 파트너들이 제휴에서 달성하고자 하는 바가 상호간 이익이 될 수 있고, 또한 협력활동의 기여도와 이익분배가 공정하여 모든 파트너가 승리자라는 기대 하에서 역할이 분담될 때 제휴의 성공가능성은 높아진다.

2) 전략적 중요성

전략적 제휴가 전사적인 장기 전략계획에서 차지하는 중요성은 제휴마다 다를 것이다. 이러한 중요성의 차이는 기업 내부적인 전략적 의미의 경중에 국한되는 것이 아니다. 즉, 산업특성 혹은 제휴형태에 따라서 제휴가 갖는 전략적 중요성에는 차이가 존재한다. 어떠한 기업, 산업 혹은 제휴형태라 할지라도 전사적 차원에서 제휴의 전략적 의의가 클수록 제휴에 몰입하게 되

고, 제휴를 성공시키려는 강한 집념을 갖게 된다(Cullen and Johnson 1995). Cullen과 Johnson은 합작투자를 대상으로 한 연구에서, 전략적 중요성이 파트너간의 몰입수준을 증가시킨다는 것을 확인한 바 있다.

3) 경영자의 의지

모든 변화의 시작은 문제 및 필요의 인식에서 출발하지만(Bennis 1987), 문제의 인식이 변화를 가져오는 충분조건은 아니다(Lippitt, Watson and Westley 1985). 논리적으로 기업이 제휴를 이용하는 것이 타당한 상황이라도 경영자의 전략적인 의도가 제휴의 필요성과 결합되지 않으면 제휴는 발생되지 않는다. 거래비용이론에 의하면 기업간 협력은 내부화보다 거래비용이 높기 때문에 성과를 떨어뜨린다고 해석되지만, 경영자의 전략적 의도를 반영한 다른 기업과의 협력적 행동은 경영자가 판단한 성공기준에 부합될 수 있다. 즉, 기업은 경쟁적 지위를 향상시킴으로써 장기적인 수익성을 증가시키기 위한 목적을 가지고 다른 기업과 협력하게 된다. 결국 기업은 전사적인 전략적 목적을 달성하기 위하여 협력활동에 참여한다(McGee, Dowling and Megginson 1995). 즉, 경영자의 의지가 높을수록 몰입도가 높고, 이에 따라 제휴의 성과가 높을 수 있다.

2. 제휴의 자원특성

자신이 보유하지 못한 자원을 확보하는 것은 기업이 전략적 제휴에 참여하게 되는 기본적인 동기가 된다. 따라서 자원은 전략적 제휴를 통하여 얻고자 하는 객체로써 제휴의 초기단계에 고려된다. 잠재적 파트너가 자신이 필요로 하는 자원을 보유하고 있는가의 여부는 주요한 파트너 선정기준이 된다. 제휴에서 양 파트너가 보유하거나 제공할 자원의 특성은 보완성과 자원의 특이성으로 파악될 수 있다. 이러한 두 요인은 자원기준이론과 거래비용이론의 배경에서 볼 때 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 갖는다.

Brouthers, Brouthers와 Timothy(1995)는 파트너간 보완성을 제휴의 성공을 위하여 가장 중요한 요소 중의 하나로 보았는데, 기존 연구에서 보완성은 기술적 기량(skill)과 자원, 상호요구, 재무능력, 상대적 규모, 전략 및 운영정책의 양립성, 통신장애, 경영관리팀의 양립성, 파트너간 믿음과 몰입 등 광범위한 용어로 토의되었다(Killing 1988; Beamish 1987; Geringer 1991). 제휴에 참가하는 기업은 타기업과의 협력관계에 기여할 수 있는 강하고, 가치 있는 무엇인가를 보유해야 한다(Kanter 1994). 실제로 파트너간 기술 및 자원의 보완성이 존재할 때 파트너들은 이러한 자원을 능력으로 결집시킬 수 있다(Geringer 1991). 따라서 파트너간 자원의 보완성은 양 파트너의 능력을 강화하고, 제휴에서 목적하는 바를 달성할 수 있도록 한다.

자산특이성은 제휴에만 특유하게 투자되는 자산으로 특정 파트너와 공동운영에 적합하도록 투자된 자산이 많을수록 제휴에 대한 집착은 더 커지게 된다. 보완성과 자산특이성은 제휴에 참여한 기업이 보유한 자원 중 제휴에 투입되는 자원으로써 제휴에서 제공되는 자원의 특성을 나타낸다. 기업이 상당한 정도의 제휴특유를 투자했을 경우, 이는 다른 매력적인 잠재 파트너와의 제휴에 소요되는 전환비용을 증가시키므로 현재 파트너와의 관계를 종료하는 것에 대한 장

애요인으로 작용한다. Spekman(1990)은 기업간 협력관계에서 양 파트너가 상대방의 퇴출비용이 크다고 인식할 때 균형이 이루어진다는 점을 발견하였다. 이러한 균형은 제휴의 종료에 어렵고, 또한 상당한 비용이 소요된다는 점이 인식될 때 달성된다. 퇴출비용은 제휴 파트너들로 하여금 제휴에서 부정적인 효과를 인식했다 하더라도 험사리 파트너와의 제휴관계를 종료시키지 못하게 한다. 이는 과거 발생한 실질투자액과 전환비용으로 인하여 퇴출비용이 유지비용보다 크다고 인식될 때 발생한다.

3. 파트너의 제휴에 대한 태도

제휴에 참여하고 있는 파트너의 제휴에 대한 태도는 양 파트너가 제휴에 열심히 참여하고 있는가의 상황을 의미한다. 즉, 파트너간 제휴에 성실한 자세로 임하며, 담당하는 과업을 충실히 이행하는가를 측정할 수 있는 개념으로써 사회학적 접근법에서 신뢰와 몰입을 들 수 있고, 경제학적인 관점에서는 기회주의가 이에 해당된다. 신뢰와 기회주의는 서로 독립적인 개념이 아니라 파트너간 제휴에 대한 긍정적인 태도 혹은 부정적인 태도를 말한다. 제휴에서 양 파트너간 신뢰와 몰입수준이 높고 기회주의가 낮을수록 제휴의 성공을 위해 바람직한 태도라고 볼 수 있다. 몰입은 제휴에 대한 참여정도로써 파트너간 자원과 역량의 결합을 통하여 시너지 이익이 발생할 것이라는 믿음이 반영된다. 제휴목적 달성을 위해서 파트너들은 자신이 상대적으로 충분하게 보유한 자원을 기꺼이 제공하고 협력계약을 존중해야 한다. 즉, 파트너는 기회주의적 행위를 자제해야 할 뿐 아니라, 제휴의 전반적인 이익에 필요한 행동을 해야 한다.

몰입은 양 당사자가 제휴관계에 전념하겠다는 의지로써 파트너와의 공동운영 중에 예측하지 못한 문제가 나타날 수 있음에도 불구하고 협력관계를 맺겠다는 미래지향성을 내포한다. 몰입은 일반적으로 제휴 이익 및 손실에 대한 인식, 제휴목적 달성에 소요되는 시간, 제휴에 투하되는 자원의 규모와 특이성, 기업 규모 등 여러 가지 요인에 의해 달라질 수 있지만 근본적으로 제휴로부터 상호이익의 잠재력이 인식되면 양 파트너는 제휴에 몰입하게 된다(Buckley and Casson 1988). 또한 제휴가 파트너들에 대한 잠재적인 손실을 피하기 위한 수단으로 인식하고 있는 경우에도 양 파트너는 바람직하지 못한 결과를 피하기 위해 몰입하는데, Buckley와 Casson(1988)은 이를 인식된 위험하에서의 상호인내(mutual forbearance)라고 하였다.

파트너간 제휴로부터 얻을 수 있는 잠재적 이익에 대한 인식상의 차이가 있을 경우 몰입은 낮아지고 속임의 잠재성이 높아진다. 파트너의 일시적인 성향도 제휴에 대한 몰입의 차이로 설명될 수 있다. 즉, 제휴로부터 단기적 이익을 얻고자 하는 파트너들은 제휴에 노력과 자원을 투자하지 않을 것이다. 이와 함께 기업이 협력관계를 장기적인 성과에 중요한 것으로서 보지 않을 경우에도 단기의 이익을 위해 기회주의적 행동을 취하게 된다(Buckley and Casson 1988). 그러나 제휴목적의 달성에는 오랜 시일이 필요하고, 협력관계가 기업의 장기적인 성과에 중요한 수단으로 인식되면 파트너들은 높은 몰입도를 나타낸다.

높은 수준의 몰입도가 이루어지면 파트너들은 기회주의적인 행동을 유발하지 않고 개별적, 공통적 목표를 달성할 수 있다(Cummings 1984). 즉, 높은 몰입도를 갖는 파트너들은 전력을 다하며, 장기적 목표와 단기적 목표간의 균형을 이루기 때문에 파트너십의 성공을 기대할 수 있다(Angle and Perry 1981).

전략적 제휴는 경쟁적, 협력적 특성과 기회주의와 신뢰라는 양면성을 동시에 가지므로 파트너가 기회주의적으로 행동할 잠재성은 언제나 존재한다(Kogut 1988 ; Doz, Hamel and Prahalad 1989). 파트너의 기회주의적 행동은 제휴의 성공에 심각한 영향을 미치게 된다. 예를 들어, 파트너의 기회주의적 행동을 알기 위해서는 막대한 감시비용이 발생되며, 또한 대규모 공동 RandD와 같이 제휴결과가 경쟁적 우위의 주요한 원천일 경우 파트너의 기회주의가 기업에 미치는 영향은 치명적일 수도 있다. 기존연구에서 신뢰, 몰입, 기회주의 등의 개념에 대해서는 수많은 연구가 이루어졌으며, 본 연구에서도 신뢰와 기회주의는 전략적 제휴에서 파트너간의 기본적 정서로 인정되는 중요한 요인이다.

거래비용이론 접근법의 핵심개념인 기회주의가 제휴의 성과에 미치는 영향을 직접적으로 검증한 실증적 연구는 찾아보기 힘들다. 그러나 전략적 제휴의 성공에 대한 신뢰의 의의는 이론적·실증적으로 검토된 바 있기 때문에 신뢰의 상대적 개념으로 기회주의가 전략적 제휴의 성과에 미치는 영향을 간접적으로 유추할 수 있다. 기회주의는 정의에 의해 상대방을 속임으로써 자기의 이익을 추구하는 것으로(Griesinger 1990), 제휴에서 한 파트너의 기회주의적 행동은 곧 상대방의 불이익이 초래된다는 것을 의미한다. 전략적 제휴는 성격상 파트너간 기회주의적 행동의 잠재성은 언제나 존재한다(Kogut 1988; Doz, Hamel and Prahalad 1989). 현실적으로 상대방의 기회주의적 행동을 알기 위해서는 막대한 감시비용이 소요된다. 하지만 일단 상대방의 기회주의적 행동이 인지되면 파트너간 협력적 행동은 기대하기 어려우며, 자기 또한 제휴에 약속된 자원을 투자하기 않기 때문에 전반적인 제휴의 성과는 감소하게 된다.

기회주의는 거래비용 경제학의 핵심적인 개념이고, 신뢰는 사회학적 접근법에서 중심적인 개념이다. 파트너간 태도특성으로써 신뢰는 기회주의에 상반되는 개념으로 전략적 제휴의 기본적인 규범이다(Williamson 1985). 이와 관련하여 Jarillo(1990)는 가격 혹은 권위가 아니라 신뢰가 시스템을 서로 모이게 하는 결속력을 갖는다고 주장한 바 있다. 신뢰는 타인의 이해관계와 필요 즉, 상대방 입장에서 행동하는 것(Jarillo 1988), 혹은 타인이 갖는 선의에 대한 믿음(Ring and Van de Ven 1992)으로 정의된다. 즉, 신뢰는 양 당사자간 서로의 약속을 믿을 수 있고, 각자가 맡은 바 의무를 완수할 것이라는 믿음으로, 이는 기업간 협력하려는 의도와 깊은 관련을 갖는다(Pruitt 1981). 또한 신뢰는 상대 파트너가 계약에 따라 행동할 능력과 의도가 있다고 믿는 것 즉, 경제적 목적을 달성하기 위한 능력을 보유한 정도로써 정의될 수 있다. 아울러 자신이 보유한 핵심적인 정보를 기꺼이 파트너와 공유하겠다는 것을 내보이는 것과 같이 우리라는 협력적 분위기가 조성될 때 파트너간 신뢰수준은 높아진다. 다른 조건이 동일하다면 교환관계에 있어서의 신뢰는 보다 큰 적응능력을 가져올 수 있다(Williamson 1985). 반면 파트너간 신뢰의 결여는 정보교환과 상호간의 영향력을 감소시키고, 공동의 문제해결 효과를 감소시킨다(Zand 1972). Anderson과 Narus(1990)는 위의 견해에 동의하고, 일단 신뢰가 구축되면 기업은 공동노력의 결과가 단독노력의 결과를 상회한다는 사실을 밝혔다. 즉, 신뢰는 제휴성과에 중요한 측면으로써 신뢰의 결핍은 제휴실패의 주원인이 된다(Frazier, Spekman and O'Neal 1988).

신뢰가 전략적 제휴의 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것은 일반적으로 인정되지만 관리적 관점에서 신뢰의 구축방법에 대한 논의는 부족한 것으로 보인다. 갈등연구에서 신뢰는 교환의 이익분배 구조에서 기인하는 것(Johnson et al. 1981 ; Tjosvold 1988)으로 정의된다. 즉, 신뢰는 산출물에 대한 상호의존성의 결과이지 협력적 관계의 전조는 아니다. 최근에 Smith와 Aldrich(1991)는 신뢰가 협력적 관계를 수립하는 데 선행되는 것이 아니라고 했다. 이 논리에

의하면 협력은 신뢰에 의하기보다는 반복적이고 깊은 상호작용에 의해 창출된다(Axelrod 1984; Granovetter 1985). 발생원천으로 볼 때 신뢰는 파트너간 일정기간 동안의 상호작용으로 인한 것이며, 발생범위로 볼 때 다양한 거래형태에서 나타날 수 있다. 실제로 신뢰와 기회주의는 특정한 형태의 거래구조에서 나타나는 것이 아니고 시장, 위계, 제휴 등의 모든 거래형태에서 나타날 수 있다(Hirshman 1984).

이상과 같이 신뢰는 제휴 파트너가 보유한 상태에서 만나는 것이 아니고, 지속적인 협력에 따라 발생하는 것이므로 제휴가 개시된 이후 운영·관리단계에서 주로 고려되는 요인이다.

4. 제휴의 관리적 특성

제휴의 관리적 특성은 운영규정에 대한 세밀한 정의와 아울러 파트너간 환경적 문제를 공동으로 유연하게 대응하려는 의도에 따라 결정된다. 파트너간 분명한 역할분담은 오해 및 갈등의 잠재성을 감소시킨다. 즉, 제휴에서는 기업간 협력분야가 제한적인 경우가 대부분이므로 협력 대상에 대한 자세하고 명시적인 내용이 요구된다. 그러나 현실적으로 양 파트너가 최초 예상했던 대로 제휴가 진행된다고 기대하기는 어렵다. 즉, 파트너간 합의하에 계약을 체결했다 하더라도 환경적 요인의 변화로 인해 기존의 제휴내용이 불합리한 상황으로 진전될 수 있다. 파트너간의 신뢰, 의사소통, 면밀한 계약 등 파트너간의 내부적인 관계가 바람직하다 해도 외부의 환경변화에 적절히 대응하지 못하면 제휴가 실패할 가능성은 높아진다. 왜냐하면 두 파트너 모두 미래를 정확히 예측할 수 없고 아무리 자세한 계약이라 해도 발생 가능한 모든 상황을 포괄할 수는 없기 때문이다. 따라서 지속적인 환경변화와 제휴운영과정에 대한 감시는 필수적이며, 이를 위해서는 제휴를 탄력적으로 운영하겠다는 파트너간의 상호이해가 필요하다. 하지만 여기에는 “정도의 문제”라는 상황론적 논리가 적용된다.

기존의 많은 연구에서도 이에 대해서는 각기 다른 관점을 가지고 있다. 즉, 파트너간에 명확하고 자세한 관리상 규정 및 지침을 구축하는 것이 파트너간 혼란을 방지하고 체계적인 관리를 위해 필수적인 요건이라고 보는 반면, 현대의 복잡다기한 환경 하에서 발생할 수 있는 문제를 체계적으로 정리한다는 것은 불가능하므로 파트너간 신뢰를 바탕으로 외부의 문제에 공동으로 대처하는 것이 긴요하다는 견해도 있다. 따라서 제휴의 체계적 운영 외에도 상황변화에 대한 파트너간 공동의 대응자세는 제휴의 성과를 제고할 수 있는 요인으로 작용한다.

1) 제휴의 체계적 관리

제휴의 체계적 관리는 기존 연구의 공식화와 일맥상통하는 것으로써 제휴활동에 대한 운영 계획, 규칙, 절차의 개발을 의미한다. 제휴의 체계적인 관리는 파트너간 운영상의 엄격성과는 다른 의미이며, 실무적으로 보다 유연한 운영구조를 만든다(Bowersox 1992).

제휴에서 파트너간 합의된 기본원칙을 준수하는 것은 신뢰구축의 원천이 될 수 있지만(Johnston and Lawrence 1988), 이에 부가하여 파트너간 지속적으로 관계를 개선하고 공동의 운영문제를 해결하기 위해 규칙적으로 성과를 피드백 해야 한다. 즉, 제휴의 성공을 위해 공식적이고 면밀한 성과측정 절차가 중요시되는데, 이러한 절차는 제품의 품질, 서비스의 질 및 비용감소 등의 요소를 계속적으로 개선시킬 수 있는 여지를 발견하는데 실질적인 도움이 된다

(Hendrick and Ellram 1993). 결국, 지속적으로 제휴의 운영상황을 모니터 하는 체계적인 관리를 통하여 제휴가 성공적으로 운영될 수 있다.

2) 제휴의 탄력적 운영

현대와 같이 급변하는 환경에서는 미래의 상황을 정확히 예측할 수 없으므로 제휴 파트너간에 처음 기대한 바대로 제휴가 진행되기 어렵다. 따라서 예측하지 못한 상황변화에 대하여 파트너간 탄력적인 공동대응은 제휴성공의 주요 요인으로 볼 수 있다(Niederkofler 1991).

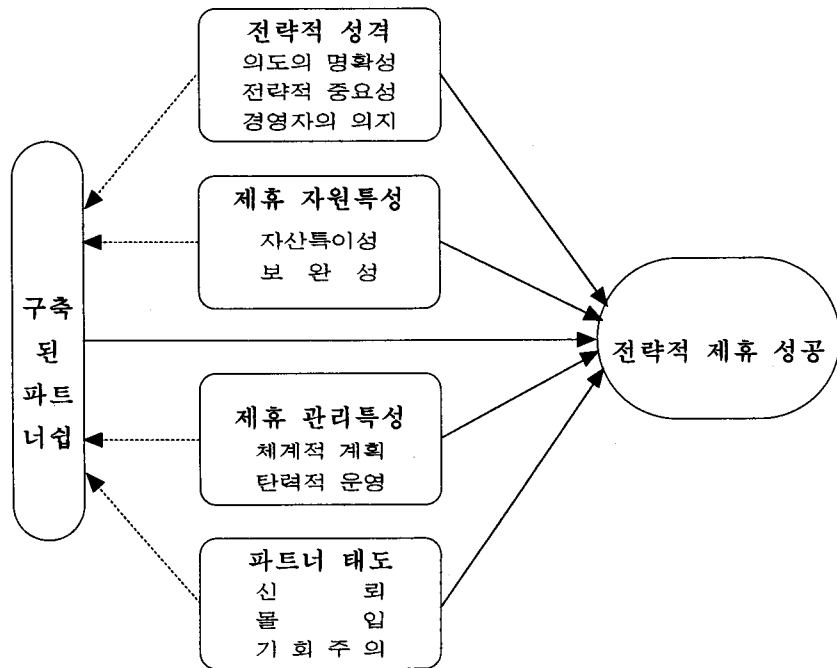
5. 구축된 파트너십

구축된 파트너십은 파트너간 상당 기간동안 호혜적인 상호작용을 통해서만 비로소 형성되는 것으로 파트너십이 구축됐다는 것은 파트너에 대한 탐색, 감시비용이 소요되지 않고 호혜적인 협력이 가능하다는 것을 의미한다. 사회구조이론적 관점에서 볼 때 구축된 파트너십은 사회적 자본으로써 설령 제휴관계가 종결됐다 해도 잠재적인 파트너로서의 가능성이 타 기업에 비해 높게 나타난다. 파트너십의 구축은 위에서 살펴 본 성공결정 요인의 토양으로써의 성격을 지닌다. 즉, 파트너간 목적 양립적이고, 경제적인 보완성이 기대되며, 오랜 기간 효율적인 운영제도 하에서 신뢰를 바탕으로 할 때 구축되는 것이다.

본 연구에서 구축된 파트너십은 첫째, 경제적 능력을 기초로 하여 장기간 형성된 상호신뢰 둘째, 파트너에 대한 전반적인 만족감 셋째, 관계의 미래지향성 넷째, 지속적인 노력 다섯째, 환경변화에 대한 공동의 대응 여섯째, 원활한 의사소통 일곱째, 파트너간 상호 영향력 등 복합적인 특성을 갖는 관계가 구축된 상태를 뜻한다. 따라서 파트너간 상당기간 공동활동이 이루어진 후에 나타나므로 운영관리단계 이후에 고려되는 요인이다. 이때 구축된 파트너십은 단순히 파트너간의 우호적인 관계에 국한되는 개념은 아니고, 앞의 7가지 요건이 어느 정도 충족된 상태로써 제휴의 운영상 발생하는 다양한 내부적, 환경적 문제를 예측할 수 있고, 공동의 운영경험을 통하여 문제해결 방법을 학습한 상태를 의미한다.

이상의 내용을 바탕으로 구축된 본 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 전략적 제휴 성공결정요인 모형



IV. 결 론

본 연구는 동태적 관리과정에서 전략적 제휴의 성공결정요인을 탐색하고, 또한 제휴의 성공에 영향을 미치는 요인은 무엇인가에 대한 의문에 답하기 위하여 기존의 문헌연구를 통한 분석의 틀을 마련하는데 그 목적이 있다.

전략적 제휴는 시장에서의 경쟁적 지위에 긍정적인 효과를 갖지만 이는 제휴가 성공적으로 수행되었을 경우에 향유할 수 있는 효익이다. 즉, 제휴의 성공은 쉽사리 달성되지 않으며, 제휴의 운영에는 단독경영에 비하여 수많은 위험요소가 내포되어 있다.

제휴의 성공과 관련된 독특한 요인이 존재하며, 각 요인은 학제적 접근을 통하여 설명될 수 있다. 예를 들어 사회적 교환이론을 이론적 배경으로 하는 자원의존이론과 사회적 구조이론은 주로 파트너간 관계에서 발생하는 문제를 대상으로 하고 있으며, 경제학적인 배경을 갖는 산업조직론, 거래비용이론, 자원기준이론은 제휴로부터 얻어야 하는 경제적인 가치에 초점을 두는 등 이론마다 각기 다른 기준을 두고 있다. 그러나 모든 전략적 제휴는 경제적인 목적을 기본으로 하지만 경제적 목적의 달성을 위한 논리만을 추구하는 경우 효과적인 기업간 협력활동은 기대하기 어려우며, 경제학적 변수와 사회학적 변수가 함께 고려되어야 한다는 결론을 얻을 수 있었다.

참고문헌

- 김이태(1995), "전략적 제휴의 유형 선택에 관한 연구 -국제제휴기업을 중심으로-", 박사학위논문, 청주대학교 대학원.
- 정승화, 이경목(1998), "전략적 제휴에 있어 핵심 역량과 사회적 자본의 역할 -미국 증권산업을 중심으로", *경영학연구*, 27(1), 1~24.
- 竹田志郎(1992), 「國際戰略提携」, 同文館, 東京.
- Anderson, J. and J. Narus(1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.
- Ansoff, I. and E. McDonnell(1990), *Implanting strategic management*, Prentice-Hall, New York.
- Axelrod, R(1984). *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books.
- Bennis, Warren(1987), "Using our Knowledge of Organizational Behavior: The Improbable Task", Lorsh, J.W. (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, Inc.
- Bleeke, Joel and David Ernst(1995), "Is your strategic alliance really a sale?", *Harvard Business Review*. (January-February).
- Brouthers, K. D., L. E. Brouthers and T. J. Wilkinson(1995), "Strategic Alliances: Choose your partners", *Long Range Planning*, 28(3), 18-25.
- Buckley, P. and M. Casson(1988), "A theory of cooperation in International Business", in Contractor, F. J. and P. Lorange (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- Bucklin, L. P. and Sanjit Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, 57(April), 32-46.
- Cullen, J. B. and J. L. Johnson(1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship", *Journal of International Business Studies*, 91-15.
- Cummings, T(1984), "Transorganizational Development", *Research in Organizational Behavior*, 6, 367-422.
- Daft, R. L. and K. E. Weick(1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretive Systems", *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Dodgson, M(1993), "Learning, Trust and Technological Collaboration", *Human Relations*, 46(1), 77-95.
- Doz, Y. L. (1988), "Technology Partnership between Larger and Smaller Firms: Some critical Issues", in Contractor, F. J. and P. Lorange(ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, 317-338.
- Dunning, J. H. (1995), "Reappraising the Electric Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, 461-491.

- Dussauge, P. and B. Garrette(1995), "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry", *Journal of International Business Studies*, 505-530.
- Feeser, H.R. and G.E. Willard(1990), "Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High-tech Firms", *Strategic Management Journal*, 11(2), 87-98.
- Spekman, F. and O'Neil(1988), "Just in time Exchange Relationship in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, 52(Oct.), 52-67.
- Geringer, J.M. and L. Hebert(1991), "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure : The problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Griesinger, D.W.(1990), "The Human side of Economic Organization", *Academy of Management Review*, 15, 478-499.
- Hamel, G., Y.L. Doz, and C.K. Prahalad(1989), "Collaborate with Your Customers -and Win", *Harvard Business Review*, 8, 133-140.
- Harrigan, K.R(1988), "Strategic Alliances and Partner Asymmetries", in Contractor, F.J. and P. Lorange(ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, 141-158.
- Hendrick, T. and L. Ellram(1993), *Strategic Supplier Partnering: An International Study*, Tempe AZ : Center for Advanced Purchasing Studies.
- Hirshman, A. O. (1984), "Against Parsimony: Three Easy way of Complicating some Categories of Discourse", *American Economic Review*, 74(2), 89-96.
- Jarillo, J.C. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 31-41.
- Jarillo, J.C. (1990), "Comment on 'Transaction Cost and Networks', Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 11, 494-499.
- Jemison, D.B. and Sitkin, S.B. (1986), "Corporate Acquisitions: A process perspective", *Academy Management Review*, 11, 145-63.
- Johnston, R. and P.R. Lawrence(1988), "Beyond Vertical Integration - The rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, 66, 94-101.
- Kanter, R. M. (1994), "Collaborative Advantage", *Harvard Business Review*, (Jul-Aug), 96-108.
- Kogut, B(1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Lewin, A. Y. and J.W. Minton(1986), "Organization Effectiveness : Another Look and an Agenda for Research", *Management Science*, 32.
- Lippitt, R., Jeanne Watson, and Bruce Westley(1985), *Planned Change : A Comparative Study of Principles and Techniques*, New York : Harcourt, Brcece and Worl, Inc.
- Littler, Dale and Fiona Leverick(1995), "Joint Ventures for Product Development : Learning from Experience", *Long Range Planning*, 28(3), 58-67.
- Lorange, P(1988), "Co-Operative Strategies : Planning and Control Consideration", in Hood, N.

- and J. E. Valne (ed.), *Strategies in Global Competition*, Routledge, London, 370-389.
- McGee, J. E., M. J. Dowling and W. L. Megginson (1995), "Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience", *Strategic Management Journal*, 16, 565-580.
- Mohr, J. and R. Spekman (1994), "Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Niederkofler, M (1991), "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence", *Journal of Business Venturing*, 6, 237-257.
- Pekar, P. Jr. and Robert Allio (1994), "Making Alliances Work-Guidelines for Success", *Long Range Planning*, 27(4) 54-65.
- Provan. K. (1984), "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System", *Academy of Management Review*, 9, 494-504.
- Pruitt, D. G. (1981), *Negotiation behavior*, Academic Press, New York.
- Ring, P. S. and A. H. Van De Ven (1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Schmitz, J. M. (1994), "Design and Evaluation of a General Alliance Model: An Examination of Logistical Alliance between Manufacturers and Material", *Doctoral Dissertation*, Michigan State University.
- Shanghnessy, H (1995), "International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations", *Long Range Planning*, 28(3), 10-17.
- Shortell, S. M. (1988), "The Evolution of Hospital System: Unfulfilled Promises and Self-fulfilling Prophecies", *Medical Care Review*, 12, 702-713.
- Smith, A. D. and H. E. Aldrich (1991), "The Role of Trust in the Transaction Cost Economics Framework: Transaction Contexts and Governance Structures in U. S. Manufacture. Spplier Relations", Paper presented at *Academy of Management Meetings*, Miami, Florida.
- Stiles, J (1994), "Strategic Alliances: Making Them Work", *Long Range Planning*, 27, 133-137.
- Thomas, J. B. and L. K. Trevino (1993), "Information Processing in Strategic Alliance Building: A Multiple-case Approach", *Journal of Management Studies*, 30(3) (Sep), 779-814.
- TjosVold, D (1988), "Dynamics and Otcomes of Goal Interdependence in Organization", *Journal of Psychology*, 120(2), 101-112.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firm, markets and relational contracting*, New York : Free press.
- Zaheer, A. and N. Venkatraman (1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.
- Zand, D. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.