

기업환경과 제휴성공요인에 대한 섬유업체들의 인식

박경애 · 박광희*

영남대학교 섬유패션학부, *계명대학교 패션정보기획전공

Perceptions of Textile Companies on Business Environments and Alliance Success Factors

Kyungae Park · Kwanghee Park*

School of Textiles, Yeungnam University

*Dept. of Fashion Merchandising, Keimyung University

(2004. 1. 27. 접수)

Abstract

The purposes of this study were to examine the alliance success factors (ASF) and the business environments (BE) from the textile companies' viewpoint, to examine the differences in ASF and BE by firm characteristics, and to examine the relationships between BE and ASF. BE included the degree of market competition and the firm's competitive advantage, and firm characteristics included type of business, the number of employees, and length of business operation. Data were obtained from 155 textile companies in Daegu and Gyeongbuk regions in Korea via a questionnaire survey. Four factors including relationship capital, organizational support, alliance management, and alliance performance were extracted from ASF, and resources, product development, and marketing were extracted from the firm's competitive advantage. There were differences in product development by the number of employees and in the degree of market competition by type of business. The degree of market competition had significant relationships with all of ASF while the firm's competitive advantage differed in the relationships.

Key words: Strategic alliance, Textile industry, Competitive advantage, Business environments; 전략적 제휴, 섬유산업, 경쟁력, 기업환경

I. 서 론

1960년대 수출주도산업으로 지정된 이래 섬유산업은 우리 나라 경제를 이끌어 온 중추산업으로서의 역할을 담당하였으나 1980년대 중반부터 변화하는 국내의 환경에 대한 미흡한 대응으로 국제시장에서의 경쟁력이 약화되기 시작하였다. 현재 우리 나라 섬유산업은 가격 면에서 개발도상국들에 대한 경쟁력 약화, 기술과 부가가치 면에서 선진국에 대한 경쟁력

약화로 어려운 처지에 직면해 있다. 특히 전통적으로 섬유산지이며 생산액에서 우리나라 섬유산업의 30% 정도를 담당하는 대구 경북의 섬유산업(“섬유도시 대구”, 2004)은 대부분 하청생산을 주로 하는 영세한 중소기업들로 구성되어 있어 환경변화에 대한 대응은 더욱 효율적이지 못하다.

이러한 상황에서 우리 나라 섬유산업과 대구 경북 지역의 섬유협회와 조합들은 경쟁력을 회복하기 위해 노력하고 있는데, 이를 위해서는 자본과 마케팅, 인력 등 경영능력에서 취약한 중소기업들의 공동대응과 협력이 무엇보다 필요할 것이다. 즉 중소기업들로 구성된 섬유업체들이 연구 및 기술개발, 생산, 마

이 논문은 2002년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2002-072-BS1009).

케팅 등 제반 영역에서 상호 협력하여 위험과 투자를 분산하고 효과를 배가함으로써 국제 시장에 대응해야 할 것이다.

기업들이 협력하여 공동으로 사업목표를 성취하는 활동을 광범위하게 정의하여 전략적 제휴라고 한다(Varadarajan & Cunningham, 1995). 최근 전자 통신 등 첨단산업 뿐 아니라 유통, 패션 등 다양한 산업에서 전략적 제휴가 증가하고 있다. 전략적 제휴는 급속하게 변화하는 환경에 적절히 대응하고 경쟁적 우위를 유지하기 위해 타기업과 기술, 인력, 자원 등을 공유하여 상호 윈-윈효과를 얻고자 하는 것이다(강태구, 백형엽, 2002; 송우용, 1997). 기업과 시장의 환경 변화는 더욱 가속화될 것이며 이에 따라 경쟁은 보다 치열하고 복잡해져서 환경불확실성이 증대하고 상대적으로 기업이 보유한 자원만으로는 한계가 있을 것이므로 전략적 제휴의 필요성과 수요는 더욱 증대하리라고 예상할 수 있다.

섬유산업 또한 이러한 환경변화의 예외가 될 수는 없을 것이다. 특히 대구 경북지역 섬유업체들의 경우 현재의 임가공 위주의 수직적 협력관계에서 나아가 다양한 제휴를 통해 경쟁과 협력을 공존하는 것은 생존과 성장을 위해 필요하다. 그러나 중소기업들로 구성된 대구 경북지역의 섬유업체들은 전략적 제휴에 관한 인식조차 부족한 것이 현실이다. 전통적인 섬유산지이며 우리 나라 섬유산업 특히 미들 스트림을 중심으로 중요한 역할을 담당하고 있는 대구 경북 섬유업체들을 대상으로 전략적 제휴를 활성화하는 것은 매우 중요하다.

기존의 연구들(예를 들어, 강태구, 백형엽, 2002; 송우용, 1997; 전용욱, 여경철, 2002; Cullen et al. 2002; Das & Teng, 1998; Sarkar et al., 2001)은 제휴형성이나 성과에 대한 성공요인들을 구별하는데 상당한 진전을 보였다. 그러나 전략적 제휴가 보편화되지 않은 대구 경북 섬유업체들을 대상으로 제휴 활성화 방안을 모색하기 위해 무엇보다 시급한 것은, 제휴 특히 성공적인 제휴에 관한 섬유업체들의 인식을 파악하고 현재 기업환경 즉 시장의 경쟁에 대한 인식과 이에 대응하는 기업의 경쟁력에 대한 인식을 조사하며 이에 따라 제휴에 대한 인식이 다른지를 분석하는 것으로부터 시작할 수 있다. 본 연구는 섬유업체들의 관점에서 제휴가 성공적으로 수행되기 위해 중요하다고 인식하는 요인을 조사하고, 시장경쟁정도 및 기업경쟁력 등 기업환경과 이러한 제휴성공요인

간의 관계를 조사한다.

본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 섬유업체들의 관점에서 제휴의 성공요인을 구별하고, 이러한 성공요인이 기업특성(업종, 규모, 이력 등)에 따라 차이가 있는지 조사한다. 둘째, 섬유업체들의 관점에서 기업환경(기업경쟁력 및 시장경쟁정도)을 조사하고, 이러한 기업환경이 기업특성(업종, 규모, 이력 등)에 따라 다른지 조사한다. 셋째, 기업환경(기업경쟁력 및 시장경쟁정도)과 제휴 성공요인은 어떤 관계를 보이는지 분석한다.

II. 이론적 배경

1. 섬유산업의 특성과 현황

우리 나라 섬유산업은 1960년대 이래 우리 나라 경제를 이끌어 온 중추산업으로서 현재 중국, 이태리, 미국, 독일에 이어 세계 5위의 섬유수출 대국의 자리를 확보하고 있다. 전체 제조업 대비 업체수가 18.5%, 고용이 14.8%를 차지하며 수출은 전체수출액대비 10.6%를 차지하여 섬유산업은 국민경제에 매우 중요한 역할을 담당하고 있다(“한국의 섬유산업”, 2004).

그러나 저임금을 활용한 중·저가품을 대량생산, 대량수출하며 OEM 생산에 안주하여 대내외적인 여건이 급격히 변화한 1980년대 후반부터 여러 가지 문제점이 나타났다. 즉, 브랜드 개발, 다품종소량생산체제 구축 및 제품 고부가가치화에 대한 노력이 미흡하였으며, 사, 직물, 염색, 의류 등 업종간 협력 및 섬유기계 등 연관 산업과의 협력이 이루어지지 않아 시장 변화에 대한 신속하고 적절한 대응이 부족하였다(“한국의 섬유산업”, 2004). 이로 인해 경쟁력이 약화되어 해외시장에서의 수출비중이 낮아지고 있음은 물론 의류 제품의 수입이 급증하여, 국내생산 활동이 위축되고 있는 어려운 상황이 전개되고 있다. 이러한 문제점을 극복하고 경쟁력을 회복하기 위해 우리 나라 섬유산업은 밀라노 프로젝트 추진, QR 시스템 구축, 생산체제 재구축, 패션·디자인산업 육성, OEM방식의 수출 탈피, 신소재·신기술개발 등을 통해 선진국형 산업으로 발전시켜 나갈 수 있도록 최선을 다하고 있다(“한국의 섬유산업”, 2004).

대구 경북지역의 섬유산업은 우리 나라 섬유업체수의 18.9%, 종업원수의 22%, 생산액의 27.8%, 수출의 23.3%를 차지하며, 지역제조업에서 차지하는 비중은

사업체수의 37.4%, 고용의 41.3%, 생산액의 37.6%, 수출의 69.6%로 매우 높다(“섬유도시 대구”, 2004). 섬유산업의 업종별 비중으로는 제직이 44%, 염색이 21.3%로 미들스트림에 집중되어 있다(“섬유도시 대구”, 2004). 이 지역 섬유산업은 전형적인 중소기업 형태의 기업구조를 가지고 있는데, 종업원 50인 이하의 중소기업이 대구지역은 91.4%, 경북지역은 89.5%를 차지하고 있으며 이들 대부분은 모기업에 의존하는 하청구조로 이루어져 있다(류장래, 2003). 대구 경북지역 섬유산업은 중저가 범용품(화섬제품)에 편중된 제품생산으로 인한 경쟁력 저하, 설비과잉 및 유연성부족, 단순하청 및 임가공형태위주의 생산방식, 제품기획 및 마케팅 기능 미비 등의 문제점을 안고 있다(허상도, 2002).

2. 전략적 제휴의 성공요인

전략적 제휴(strategic alliance)는 기업이 단독으로 쉽게 획득할 수 없는 사업목표를 성취하기 위해 상호 유사한 목표를 성취하고자 하는 두 개 이상의 기업들이 자원을 공유하여 상호 보완함으로써 협력하는 노력이라고 정의할 수 있다(Lambe et al., 2002). 즉, 각 기업들이 보유하고 있는 경쟁 우위요소를 토대로 다른 기업과 상호 협력관계를 유지함으로써 경쟁적 우위를 확보하고자 하는 경영전략이다. 전략적 제휴는 매우 다양하게 나타나는데, 업무에 따라 라이선싱, 공동연구개발과 기술개발, 공동생산, 공동마케팅 등 다양하며 합작, 컨소시엄, 지분참여 등도 포함된다(빈봉식, 1998; Varadarajan & Cunningham, 1995).

모든 제휴가 성공적으로 수행되는 것은 아닌데, Day(1995)는 기업간 합작투자의 70%는 파트너의 기대를 충족시키지 못하였거나 종결되었다고 한다. 전략적 제휴가 실패하는 원인으로 문화적 차이와 경영관리체계의 차이, 상호보완성의 결여, 관리행동의 실패 등 여러 요인들이 언급된다(Glaister & Buckley, 1999; Niederkofler, 1991; Whipple & Frankel, 2000).

Whipple and Frankel(2000)은 제휴 성공의 가장 큰 장애요인은 기술이나 재정적 측면보다 문화, 비즈니스과정의 구조조정과 같은 조직적 측면이라고 주장하며, 따라서 제휴 파트너간에 기존의 습관과 신념을 수정하는 데 필요한 ‘사람(people)’에 대한 투자비용이 전제되어야 하고, 또한 이러한 대인적인 측면 외에도 성과의 향상이 전제되어야 함을 주장한다. 즉, 인적 기술과 성과의 상호작용이 제휴성공을 결정하

는 것이다. 구매업체와 판매업체를 대상으로 수직적 제휴의 성공요인을 조사한 이들은 신뢰, 경영진의 지원, 성과달성 능력, 명확한 목표, 파트너 유사성 등을 성공의 공통요인으로 도출하고 있다.

전략적 제휴의 성공요인은 많은 연구에서 관심을 받았는데, 많은 국내 연구들은 개념적 및 실증적 차원의 성공요인들을 고찰하고 있다(예를 들어, 강태구, 백형엽, 2002; 송우용, 1997; 전용욱, 여경철, 2002). 기존 연구들은 전략적 제휴의 성공결정요인을 크게 경제학적 및 사회학적 접근으로 설명한다. 경제학적 접근에서 볼 때 제휴형태, 제휴분야 등 제휴의 구조적 특성과 기업규모, 역량 등 파트너간의 경제적인 능력이 주요한 제휴성과 결정요인이다. 특히 파트너의 경제적 능력과 협력분야에서 축적해 온 기술 및 시장능력은 가장 중요한 요인으로 간주되고 있다(강태구, 백형엽, 2002). 교환페러다임에 기반을 두는 사회학적 접근에 의하면 신뢰, 몰입, 조정, 상호의존성, 힘 등의 변수가 제휴성과의 주요한 결정요인이다(강태구, 백형엽, 2002). 즉, 기존 연구들에 의하면 신뢰, 몰입 등을 포함하는 관계요인(예를 들어, Cullen et al., 2000; Parkhe, 1993; Sarkar et al., 2001)과 보완적 및 특유의 비관계적 자원(예를 들어, Das & Teng 1998; Sarkar et al., 2001)이 제휴성공에 기여하는 것으로 보인다.

한편 제휴의 발전단계별로 고려할 요인이 다를 수 있는데, 강태구와 백형엽(2002)은 제휴성립 전 단계에서 전략적 중요성, 경영자의 의지, 몰입, 기여도가 중요하며, 지속적 제휴관계구축 단계에서는 파트너와의 관계안정성, 파트너 소속정부의 지원정책이, 그리고 제휴성립 후 단계에서는 의사소통의 질, 참여, 체계적 관리, 탄력적 운영 등이 성공요인이라고 주장한다. Glaister and Buckley(1999)는 제휴형성시점과 체결후 제휴기간을 구분하여 각각에서 국제적 제휴 성공의 예측변인들을 구별하고 있다. 이들에 의하면 제휴형성시점에서는 이전의 제휴관계와 제휴에 대한 심도있는 분석이 제휴성과에 긍정적으로 영향을 미치는 반면 문화적 차이와 파트너간의 경쟁은 부정적 영향을 미친다. 한편 제휴기간동안 파트너간의 여타의 장기적인 관계, 제휴관리에 대한 파트너의 견해와 태도, 파트너의 적절한 행동에 대한 인식, 제휴의 통합 등이 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

송우용(1997)은 파트너간 의도하는 바의 전략적 의의, 공유하고자 하는 자원의 특성, 제휴참여 태도 및

운영관리 노력 등 특성에 따라 구분하였는데, 파트너간 전략적 의도, 경영자 의지 및 전략적 중요성, 자원 보완성, 신뢰와 몰입, 탄력적 운영에 대한 파트너간 태도 등이 성과에 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 전용욱과 여경철(2002)은 전략적 제휴의 유형별로 사업성과가 다르다는 것을 검증하였는데 전략적 제휴와 산업의 관련성, 경쟁자와의 관계, 조직간 상호작용과 갈등의 문제들이 사업성과와 관련된다고 하였다.

Divita and Cassill (2002)은 7개 섬유업체들을 대상으로 섬유산업의 전략적 파트너십을 질적으로 연구하였는데 섬유업체들은 파트너간 신뢰를 전략적 관계의 중심요인으로 인식하는 것으로 나타났다.

3. 기업환경과 제휴 성공요인

오늘날 기업이 전략적 제휴에 관여하는 것은 시장 기반을 확대하고, 자원의존도를 낮추며, 환경불확실성에 대처하여 경쟁적 이점을 획득하는 동시에 시장과 경쟁에 대한 통제력을 강화하기 위해서이다(Tehrani, 2003). 즉, 시장불확실성, 효율증대 추진, 자원의존성, 기술, 자원이질성, 불완전한 시장이 전략적 제휴 형성을 촉진하며(Varadarajan & Jayachandran, 1999), 상대적으로 정적인 산업보다 변화가 역동적인 산업에서 전략적 제휴가 형성될 가능성이 높다(Koza & Lewin, 1998).

전략적 제휴에 대한 동기는 다양한데, Varadarajan and Cunningham(1995)은 전략적 제휴 의도에 영향을 주는 요인을 기업 특성(규모, 능력, 경험, 경영진 태도, 기업문화 등), 산업특성(경쟁 위협, 비용구조, 시장진입 속도, 제품개발비용 등), 환경특성(구매패턴의 변화, 시장불확실성 정도, 기술변화 정도 등)으로 구분하였다. 강신철 외(2000)는 이를 다시 대외적(산업구조와 시장환경) 요인과 대내적 요인(기업특성)으로 구분하였다.

1) 대외 기업환경: 시장경쟁정도의 영향

경쟁이 심할 때 경쟁완화의 수단으로 전략적 제휴가 채택될 가능성이 높으므로 산업구조에서 경쟁이 심할수록, 시장환경에서 수요시장이 불확실할수록, 경쟁우위가 불확실할수록 전략적 제휴가 빈번해지며 제휴의도가 높을 것이다(강신철 외, 2000). 빈봉식(1998)은 기술의 복잡성 증가, 기술변화의 가속화와

제품수명주기의 단축 등이 최근 전략적 제휴가 급증하고 있는 여러 요인 중에 포함된다고 하여 과도한 경쟁지양이 전략적 제휴의 동기 임을 주장한다.

시장경쟁정도가 제휴의도에 영향을 미친다는 것은 환경불확실성의 이론에서도 지지된다. Beverland and Bretherton(2001)은 오늘날 기업환경이 불확실해지고 경쟁이 치열해지면서 기업이 생존, 성장하기 위해서는 새로운 지식을 찾아야 하는데, 전략적 제휴는 새로운 시장기회를 이용하기 위해 주로 체결된다고 한다. 환경불확실성에 대한 대응으로 기업이 제휴를 형성한다는 것은 Beverland and Bretherton(2001)외에도 일반적으로 지지되고 있다(Achrol 1991).

즉, 불확실성은 제휴형성을 유도하는 것이다. 따라서 업체들이 시장의 경쟁정도가 높다고 인식할수록 다시 말해 시장경쟁이 보다 치열하다고 인식할수록 제휴의도는 높을 것이며, 나아가 다양한 제휴의 성공요인을 보다 많이 인지하는 동시에 보다 중요하게 인식할 것이다.

2) 대내 기업환경: 기업경쟁력의 영향

강신철 외(2000)는 시장경쟁과 환경 불확실성의 대외적 요인 뿐 아니라 기업능력이 전략적 제휴의도에 영향을 미친다고 보았는데, 중소기업의 경우 시장수요의 불확실성과 직접 관련되는 기업의 능력은 마케팅 능력이므로 마케팅 능력이 취약한 기업일수록 시장에서 파생하는 요인에 대해 지각하는 위험이 높을 것이기 때문에 전략적 제휴의도가 높을 것이라고 가정하였다. 그는 기업이 독특한 능력을 보유한 정도가 높을수록, 기업의 마케팅능력이 낮을수록, 연구개발 능력이 높을수록, 생산능력이 낮을수록 전략적 제휴의도가 높을 것이라고 가정하였다. 그러나 기업의 독특한 능력만 전략적 제휴 의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 기업능력은 자원이론으로 지지되는데, 기업의 자원은 기업의 반영구적 자산이며 무형자산을 포함한다. 유형적 자원은 물리적 및 재정적 자산이며 무형적 자원은 기술, 인력 및 관리의 전문성, 명성 등을 포함한다(Das & Teng 1998). 기업의 경쟁적 우위를 이끄는 것은 기업특유 자원으로서 브랜드명, 기술, 인력, 설비, 자본 등을 포함하는데, Das and Teng(1998)은 다양한 유형의 자원이 제휴형성시점에서 다양한 영향을 미칠 것이며, 전략적 제휴는 특정 기업이 보유하고 있지 않지만 경쟁적 위치를 향상시

키기 위해 중요한 자원을 획득하는 것이라고 한다. 이들은 재무자원, 기술자원(노하우, R&D 능력-특허), 물리자원(자재, 생산, 용량, 유통채널), 관리자원(사업운영에 필요한 고급인력과 기술, 운영과 마케팅의 기능) 등을 제휴의 4가지의 중요한 자원으로 구별하고 있다. 이 외에도 자원은 기술, 마케팅, 관리의 전문성(Chi, 1994), R&D, 재무, 기능적 전문성, 독립 시설, 물리적 위치(Lyles & Reger, 1993), 자재와 부품, 지식, 물류, 자본(Hennart, 1988) 등으로 구분된다.

즉 기업의 경쟁적 우위는 다양한 자원이 융합되어 성취되며, 제휴형성과정은 보완적 자원을 찾는 과정이라고 할 것이다. 따라서, 기업의 자원은 곧 기업의 경쟁력이며 이는 전략적 제휴 의도에 영향을 미치고 나아가 제휴가 성공적으로 수행되기 위한 요인들을 인지하고 그 중요도를 인식하는데 영향을 미칠 것이다.

이러한 연구들은 시장환경 특히 시장경쟁정도에 대한 인식이 높을수록, 즉 위험을 많이 느낄수록 전략적 제휴에 대한 동기가 크고, 기업내부환경인 경쟁력(기업의 능력, 자원)에 대한 인식이 높을수록 제휴 동기가 크다는 것을 시사한다. 아울러 제휴동기가 높다는 것은 제휴성공요인을 보다 잘 파악하고 있으며 전반적으로 성공요인을 보다 중요하게 생각하고 있을 것으로 가정할 수 있다.

III. 연구방법 및 절차

1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 대구·경북지역 섬유업체들을 대상으로 설문지조사를 통해 자료를 수집하였다. 대구시 및 인근 경북지역 섬유업체의 경영진(사장, 임원, 혹은 기업관계 담당자)이 조사대상으로서 대구상공회의소와 대구경북 건직물공업조합에 등록된 섬유, 섬유제품 제조업체의 명부(대구상공명감, 2001; 대구경북건직물공업협동조합 홈페이지, 2003)가 표본으로 이용되었다. 이러한 명부의 전체 업체 수는 약 2,000개였으나 중복되는 업체들을 제외하고 무작위로 1,200개 업체로 설문지가 우편 발송되었으며, 이 중 개별적으로 접촉이 가능한 업체들은 우편 발송과 함께 개별 방문을 통해 2003년 4월에서 7월에 걸쳐 설문조사가 진행되었다. 173부가 회수되었고, 사용이 불가능한 18부를 제외하고 155부가 분석에 이용되었다.

본 연구의 표본으로 이용된 섬유업체의 업종으로는

제직전문업체(34.4%)가 가장 많았고, 제직준비업체(22.1%), 수출전문업체(14.7%), 염가공업체(11.0%) 순으로 나타났으며, 기타 원사업체, 컨버터, 유통업체, 의류·패션업체 등이 17.2%로 구성되었다. 1989년 이전에 설립된 업체가 22.2%, 1990-1994년에 19.0%, 1995-2000년에는 48.0%, 2001년 이후에는 10.8%가 설립된 것으로 나타나, 1995년과 2000년 사이에 과반수의 업체가 설립되었다는 것을 알 수 있다. 종업원 수를 살펴보면 5명 이하 업체가 11.3%, 6-10명이 16.4%, 11-20명이 28.9%, 21-50명이 25.2%, 51명 이상이 18.2%로 나타나 조사대상업체의 상당수가 영세한 기업인 것을 알 수 있다. 총매출액의 경우 1억 미만이 8.1%, 1-5억 미만이 20.6%, 5-10억 미만이 19.1%, 10억-20억 미만이 19.8%, 20-50억 미만이 16.2%, 50억 이상이 16.2%인 것으로 나타났다.

2. 측정과 분석

본 연구는 기업특성, 기업환경(시장경쟁정도 및 기업경쟁력), 제휴성공요인 등의 변인들을 포함하였다. 설문지는 선행연구를 참조하여 작성한 후 업체와의 개별인터뷰과정을 통해 수정 보완하였다. 기업특성으로 종사업종, 이력(설립 연도), 규모(종업원 수), 총매출액 등을 범주형과 단답형으로 구성하였다. 총매출액은 무응답의 비중이 비교적 높고 응답을 신뢰하기가 어렵다고 판단하여 분석에서 제외하였다.

시장경쟁정도와 기업경쟁력은 선행연구(강신철 외, 2000; 권업, 1998; 빈봉식, 1998; Das & Teng, 1998; Varadarajan & Cunningham, 1995)에서 사용한 문항을 참조하여 개발하였는데, 시장경쟁정도는 종사하는 업종에서 시장의 경쟁정도에 대한 인식으로서 4문항의 5점 척도(전혀 그렇지 않다-매우 그렇다)로 구성하였으며, 기업경쟁력은 자기기업의 경쟁력, 능력에 대한 인식으로서 15문항의 5점 척도(매우 낮다-매우 높다)로 구성하였다. 본 연구에서 제휴는 공동의 사업목표를 달성하기 위해 기업간에 체결하는 모든 협력적 관계로 정의되었으며 제휴성공요인은 제휴가 성공적으로 수행되기 위해 중요하다고 인식하는 요인으로서, 제휴성공 및 성과와 관련한 다양한 선행연구(예를 들어, 강태구, 백형업, 2002; 송우용, 1997; Cullen et al., 2000; Sarkar et al. 2001)를 참조하여 16문항, 5점 척도(전혀 중요하지 않다 - 매우 중요하다)로 측정하였다.

IV. 분석 및 결과

1. 기업특성에 따른 제휴성공요인의 차이

1) 제휴성공요인

먼저 제휴성공요인의 각 문항의 평균을 살펴보면, <표 1>에서 보이는 것처럼 제휴업체간 신뢰성(m=4.34)이 가장 높았으며 매출증가(4.25), 제휴업체 공정성(4.23), 기술과 제품개발(4.13), 상호협력(4.11), 장기적인 관계지향(4.10), 부가가치향상(4.08) 등의 순으로 높게 나타난 반면, 제휴업체간 유사한 기업문화(3.37), 업무진행상의 마찰(3.38), 인적교류의 확대(3.51) 등의 순으로 낮게 나타났다.

제휴성공요인에 대하여 주성분분석과 배리맥스 회전방법으로 요인분석을 실시한 결과 <표 1>과 같이 네 개의 요인이 추출되었다. 네 개의 요인은 총분산의 64.6%를 설명하고 있으며 각 요인의 신뢰도 계수는 0.73 이상으로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 보

여주었다. 이 요인들을 관계자원, 지원과 투자, 제휴관리와 운영, 기대효과 등으로 명명하였으며, 각 평균값을 산출한 결과, 관계자원(4.17)과 기대효과(4.16)가 가장 높았고, 그리고 지원과 투자(3.81), 제휴관리와 운영(3.46) 순으로 높게 나타났다. 즉, 본 연구의 표본 섬유업체들은 전략적 제휴가 성공하기 위해서는 제휴업체간 협력, 신뢰, 공정성, 커뮤니케이션 등 제휴관계상의 질이 가장 중요하다고 인식하며, 또한 부가가치향상, 기술과 제품개발, 매출증가 등 제휴를 통해 얻을 수 있는 혜택, 기대효과를 중시하는 것으로 볼 수 있다.

2) 기업특성에 따른 제휴성공요인

업종, 규모(종업원 수), 이력(설립기간) 등 기업의 특성에 따른 제휴성공요인의 차이를 보기 위해서 MANOVA를 실시하였다. <표 2>에서 보이는 것처럼 업종, 규모, 이력에 따른 제휴성공요인의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 섬유업체들은 업종, 규모, 이력 등의 기업특성에 상관없이 관계자원, 지원과 투자, 제휴관리와 운영, 기대효과 등 제휴성공요인 모두에서 비슷하게 중요하다고 인식하고 있는 것으로 볼 수 있다. 이러한 제휴성공에 대한 기업특성의 영향은 타산업을 대상으로 한 기존의 연구에서도 일관된 결과를 보이지는 않는데, 화학 및 전기 전자산업을 대상으로 한 김주현(2002)의 연구에서 파트너간 기업규모가 제휴성공에 긍정적인 영향을 미친 반면, 항공산업을 대상으로 한 박중훈, 김광수(2002)의 연구에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구에서 표본으로 이용된 섬유업체들의 업종이 구분되기는 하지만 상대적으로 섬유산업의 미들스트림에 집중되고 있으며, 규모(종업원 수)면에서도 크게 차이가 없는 중소기업체들로 구성되어 있어 상대적으로 제휴와 그 성공에 대해 비슷한 인식을 가지고 있기 때문으로 보인다.

<표 1> 제휴성공요인의 요인분석 결과

문항/요인	평균	요인 부하량	설명량	신뢰도 계수
요인 1 : 관계자원	4.17			
제휴업체간 상호협력	4.11	.86	21.8%	.86
제휴업체간의 신뢰성	4.34	.75		
제휴업체에 대한 공정성	4.23	.69		
제휴업체간 장기적 관계지향	4.10	.67		
제휴업체간 효율적인 의사전달	4.03	.56		
요인 2 : 지원과 투자	3.81			
제휴업체간 지속적 투자	3.70	.75	16.2%	.76
제휴업체간 정보의 공유	3.96	.72		
제휴관계에 관한 경영진의 지원	3.78	.66		
제휴업체간 위험의 공유	3.78	.63		
요인 3 : 제휴관리와 운영	3.46			
제휴업체간 업무진행상의 마찰 ^R	3.38	.83	13.5%	.73
제휴업체간 인적교류의 확대	3.51	.76		
제휴업체간 유사한 기업문화	3.37	.53		
제휴업체간 빈번한 의사전달	3.56	.53		
요인 4 : 기대효과	4.16			
부가가치 향상	4.08	.79	13.1%	.76
기술과 제품개발	4.13	.78		
매출증가	4.25	.61		

^RRecoding

2. 기업특성에 따른 기업경쟁력의 차이

1) 기업경쟁력

기업환경 중 기업내부환경, 즉 기업경쟁력에 대해 먼저 문항별 평균을 살펴보면, <표 3>에서 보이는 것처럼 기업신용도(m=3.83)를 가장 높게 평가하였으며, 품질관리(3.81), 서비스(3.74), 기술수준(3.60) 등의 순으로 높게 나타난 반면 홍보 및 판촉(2.80)을 가장

<표 2> 기업특성에 따른 제휴성공요인

기업특성			관계자원	지원과 투자	제휴관리와 운영	기대효과	Wilk's Lambda F
업종	원사업체	빈도(%)	4.32	4.00	3.52	4.36	.55
		12(7.8)					
	제작 준비업체	빈도(%)	4.18	3.81	3.55	4.17	
		35(22.9)					
	제작 전문업체	빈도(%)	4.19	3.80	3.42	4.20	
		52(34.0)					
	염색 가공업체	빈도(%)	3.83	3.60	3.21	3.96	
16(10.5)							
수출 전문업체	빈도(%)	4.30	3.90	3.50	4.19		
	21(13.7)						
기타	빈도(%)	4.37	3.90	3.59	4.18		
F			1.64	.92	.87	.51	
규모 (종업원수)	10명 이하	빈도(%)	4.31	3.86	3.68	4.26	1.24
		42(28.2)					
	11-20명	빈도(%)	4.13	3.71	3.32	4.11	
		45(30.2)					
	21-40명	빈도(%)	4.05	3.86	3.44	4.12	
30(20.1)							
41명	빈도(%)	4.32	3.91	3.40	4.29		
F			1.58	1.12	2.23	.80	
이력 (설립 기간)	3년 이하	빈도(%)	4.19	3.86	3.56	4.20	.58
		33(22.3)					
	4-6년	빈도(%)	4.24	3.87	3.53	4.15	
		37(25.0)					
	7-12년	빈도(%)	4.24	3.75	3.46	4.20	
41(27.7)							
13년 이상	빈도(%)	4.18	3.88	3.33	4.21		
F			0.05	0.58	0.51	0.09	

<표 3> 기업경쟁력의 요인분석 결과

요 인	평균	요인 부하량	설명량	신뢰도 계수
요인 1 : 자원력	3.44			
기업신용도	3.83	.75	20.3%	.77
서비스(납기수준 등)	3.74	.68		
품질관리	3.81	.68		
자금력	3.14	.60		
가격	3.01	.58		
전문인력확보	3.14	.47		
요인 2 : 제품생산 및 개발력	3.22			
연구개발	2.93	.76	20.2%	.81
제품개발	3.06	.75		
기술수준	3.60	.64		
생산설비	3.38	.57		
홍보 및 판촉	2.80	.56		
제품디자인과 품질	3.57	.54		
요인 3 : 판매력	3.03			
바이어 확보	2.99	.81	15.9%	.78
정보수집과 시장조사	3.06	.81		
판로개척	3.02	.63		

낮게 평가하였고 연구개발(2.93), 바이어의 확보(2.99), 판로개척(3.02) 등의 순으로 낮게 평가하는 것으로 나

타났다.

기업경쟁력에 대하여 주성분분석과 배리맥스 회전 방법에 의한 요인분석을 실시한 결과 <표 3>와 같이 세 개 요인이 추출되었다. 세 개 요인은 총분산의 56.4%를 설명하고 있으며 각 요인의 신뢰도 계수는 0.77 이상으로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 보여 주었다. 세 개 요인은 각각 자원력, 제품생산 및 개발력, 판매력으로 명명하였으며, 각 평균값을 산출한 결과, 자원력(3.44)이 가장 높았고, 제품생산 및 개발력(3.22), 판매력(3.03) 순으로 나타났다. 즉, 섬유업체들은 자기업의 자원력에서 가장 경쟁력이 있다고 인식한 반면 판매력이 가장 미흡한 것으로 인식하는 경향이 있었다.

2) 기업특성에 따른 기업경쟁력

업종, 규모, 이력 등 기업특성에 따른 기업경쟁력 인식의 차이를 보기 위해서 MANOVA를 실시하였다. <표 4>에서 처럼 업종에 따라 기업경쟁력에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으나($F=2.50, p<.01$), 기업경쟁력 각 요인에 대한 업종별 차이는 ANOVA를 통해 분석한 결과 유의하지 않은 것으로 나타났다. 기업경쟁력 인식에 있어서 규모에 따른 차이 또한 유의한 것으로 나타났으며($F=3.37, p<.01$), ANOVA분석 결과 자

<표 4> 기업특성에 따른 기업경쟁력

기업특성			자원력	제품생산 및 개발력	판매력	Wilk's Lambda F
업종	원사업체	빈도(%)	3.49	3.33	3.00	2.50**
		12(7.6)				
	제조 준비업체	36(22.8)	3.30	3.23	2.82	
		제조 전문업체	54(34.2)	3.46	3.24	
	업색 가공업체	16(10.1)	3.41	3.49	3.19	
	수출 전문업체	24(15.2)	3.68	3.22	3.25	
	기타	16(10.1)	3.33	2.86	3.38	
F			1.36	1.46	1.74	
규모 (종업원수)	10명이하	빈도(%)	3.38	3.06 ^a	3.19	3.37**
		43(27.9)				
	11-20명	44(28.6)	3.37	3.27 ^{ab}	3.02	
	21-40명	34(22.1)	3.45	3.10 ^a	2.82	
	41명	33(21.4)	3.69	3.64 ^b	3.15	
F			2.62	6.18**	1.58	
이력 (설립 기간)	3년 이하	빈도(%)	3.29	3.16	2.97	0.94
		34(22.2)				
	4-6년	37(24.2)	3.40	3.10	2.96	
	7-12년	41(26.8)	3.50	3.30	3.01	
	13년이상	41(26.8)	3.61	3.40	3.13	
F			2.07	1.61**	0.39	

** $p < .01$
 a, b, ab Scheffe 검정결과, 동일문자에는 집단간 유의차가 없음.

원력과 판매력에 있어서는 유의한 차이가 나타나지 않았으나, 제품생산/개발력에 있어서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=6.18, p<.01$). 즉, 종업원 수가 41명 이상인 기업이 10명 이하인 기업과 21-40명인 기업보다 제품생산과 개발력에 있어서 경쟁력이 높다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이력에 따른 자사 경쟁력인식의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업의 규모와 경쟁력에 대한 일반적 인식을 뒷받침하는 것으로 보여 규모가 클수록 경쟁력이 있다는 주장(예를 들어, 권업, 1998)을 지지한다.

3. 기업특성에 따른 시장경쟁정도의 차이

1) 시장경쟁정도

시장경쟁정도의 각 문항별 평균을 살펴보면, 유사 제품 생산업체의 과다($m=4.00$)를 가장 높게 인식하고 있으며 동종업체간의 치열한 경쟁(3.96), 유사한 제품 생산(3.77), 수요예측의 어려움(3.77) 순으로 높게 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 4 문항의 평균 점수는 3.88로서 기업경쟁력 요인들(평균 3.03-3.44)

보다 높은 것으로 나타났다. 이는 본 연구에 이용된 섬유업체의 경우, 시장의 경쟁정도가 비교적 치열하다고 인식하는 반면 자사의 기업경쟁력, 즉 자원과 능력에 대한 인식은 이보다 낮게 인식하는 것을 의미한다. 시장경쟁정도 4문항은 예상한 대로 단일 요인으로 나타났으며 신뢰도 계수는 0.76으로 나타났다.

2) 기업특성에 따른 시장경쟁정도

업종, 규모, 이력 등 기업특성에 따라 시장경쟁정도 인식에 차이가 있는지 보기 위해 ANOVA를 실시한 결과, 업종별 차이만이 유의한 것으로 나타났다($F=5.43, p<.01$). <표 5>에서 처럼 염색가공업체, 원사업체에 비해 수출전문업체가 시장경쟁이 더욱 치열하다고 인식하고 있는 것으로 나타나 해외시장을 공략하는 수출전문업체의 경우 경쟁의 심각성을 더욱 절실하게 인식하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 규모와 이력에 따라 시장경쟁정도의 인식차이는 유의하지 않은 것으로 나타나($F=0.36, p=.78, F=0.39, p=.76$), 동일한 외부환경, 즉 시장의 경쟁정도에 대한 인식에는 차이가 없음을 나타내고 있다.

<표 5> 기업특성에 따른 시장경쟁정도

기업특성		시장경쟁정도	
업종	원사업체	빈도(%) 12(7.9)	3.67 ^{ab}
	제직 준비업체	35(23.0)	3.97 ^{b/c}
	제직 전문업체	51(33.6)	3.98 ^{b/c}
	염색 가공업체	16(10.5)	3.58 ^{ab}
	수출 전문업체	21(13.8)	4.19 ^c
	기타	17(11.2)	3.32 ^a
F			5.43 ^{**}
규모 (종업원수)	10명이하	빈도(%) 40(27.0)	3.88
	11-20명	31(21.0)	3.92
	21-40명	44(29.7)	3.80
	41명	33(22.3)	3.95
F			0.36
이력 (설립기간)	3년 이하	빈도(%) 32(21.7)	3.88
	4-6년	36(24.5)	3.99
	7-12년	41(27.9)	3.85
	13년이상	38(25.9)	3.84
F			0.39

** $p < .01$

a, c, ab, b/c Scheffé 검정결과, 동일문자에는 집단간 유의차가 없음.

4. 기업환경(기업경쟁력과 시장경쟁정도)과 제휴 성공요인의 관계

제휴의 성공요인(관계자원, 지원과 투자, 제휴관리와 운영, 기대효과)과 기업경쟁력(자원력, 제품생산 및 개발력, 판매력) 및 시장경쟁정도의 관계를 알아보기 위해서 상관관계분석을 실시하였다. <표 6>에서 보이는 것처럼 시장경쟁정도는 제휴성공요인의 네 개 요인 모두와 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다($r=0.24\sim 0.43$). 이는 시장경쟁이 치열하다고 인식할수록 기업의 경쟁력 향상을 위한 한 방법으로 전략적 제휴에 대한 성공요인 모두가 중요하다고 평가하는 것으로 해석할 수 있다. 한편 기업경쟁력의 경우 자원력이 관계자원, 지원과 투자, 기대효과($r=0.23$)과 유의하게 관련되는 반면 제휴관리 및 운영과는 관련되지 않는 것으로 나타났다. 즉 기업이 신용, 서비스, 품질관리, 자금, 인력 등 기업이 보유하고 있는 자원에 경쟁

<표 6> 기업환경과 제휴성공요인의 관계

제휴성공요인	기업환경			
	시장 경쟁정도	자원력	제품생산 및 개발력	판매력
관계자원	.43 ^{***}	.23 ^{**}	.11	.15
자원과 투자	.33 ^{***}	.23 ^{**}	.13	.07
제휴관리 및 운영	.24 ^{**}	.13	.01	.08
기대효과	.38 ^{***}	.23 ^{**}	.23 ^{**}	.13

모든 수치는 상관계수, ** $p < .01$ *** $p < .001$

력이 있다고 인식할수록 관계자원, 지원과 투자, 기대효과 등 제휴성공요인을 중요하게 인식하는 것으로 볼 수 있다. 또한, 제품생산 및 개발력과 제휴 기대효과 과간에도 유의한 관련($r=.23$)이 있어 기업이 자사의 제품에서 경쟁력이 있다고 인식할수록 제휴가 성공하기 위해 제휴 부가가치 향상, 기술과 제품개발, 매출증가 등 기대효과를 중요하게 평가하는 것으로 보인다. 한편, 판매력은 제휴성공요인과 유의한 관련을 보이지 않았다.

V. 결 론

오늘날 글로벌 시장에서 기술의 변화속도는 더욱 빨라지고 제품수명주기는 더욱 단축되는 등 시장이 급속하게 변화하여 환경은 훨씬 복잡하고 불확실해지는 동시에 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 이러한 경쟁 환경에서 기업이 생존하고 성장하기 위해서는 기업이 보유한 자원과 능력만으로는 부족할 것이다. 전략적 제휴는 기업이 경쟁우위가 있는 자원을 교환하고 다른 기업의 자원을 공유함으로써 상호보완효과를 가져 경쟁 우위를 획득하고자 하는 것이다. 최근 국내 기업들간에도 다양한 산업과 업체에서 다양한 유형의 전략적 제휴가 증가하고 있다. 그러나 섬유산업, 특히 대구 경북지역 섬유업체들의 경우 하청생산에 의존하는 중소기업의 비중이 높아 전략적 제휴에 대한 인식이 부족하고 특히 경쟁업체들간의 제휴사례를 관찰하기가 쉽지 않다. 그러나 자원, 제품개발력, 마케팅 등에서 상대적으로 열세한 중소기업일수록 전략적 제휴를 통해 공동으로 시장변화에 대응하는 것이 필요하다.

본 연구는 밀라노 프로젝트 사업과 함께 선진 섬유 패션산업으로의 도약을 추진하고 있는 대구 경북지역

의 섬유업체들을 대상으로 전략적 제휴의 성공요인에 대한 인식을 조사하고, 대내외 기업환경에 대한 인식, 특히 시장경쟁정도에 대한 인식과 자사기업의 경쟁력에 대한 인식을 조사하며, 이러한 섬유업체의 인식이 업종, 규모, 사업이력 등의 기업특성에 따라 다른지를 조사하였다. 나아가 기업환경에 대한 인식과 전략적 제휴 성공요인의 인식이 어떤 관계를 보이는지 조사하였다.

본 연구에서 제휴성공요인은 관계자원, 지원과 투자, 제휴관리와 운영, 기대효과 등의 네 개 요인으로 구분되었으며, 섬유업체들은 관계자원과 기대효과를 가장 중요하게 인식하고 있었다. 기업환경 중 기업경쟁력은 자원력, 제품생산 및 개발력, 판매력의 세 개 요인으로 구분되었으며, 섬유업체들은 자사의 자원(신용, 서비스, 품질관리, 자금, 가격, 전문인력 확보 등)에 대해 가장 경쟁력이 있다고 인식하고 있었다. 한편 섬유업체들은 자사의 경쟁력 정도보다는 시장의 경쟁정도가 높은 것으로 인식하였는데, 이는 시장경쟁의 강도에 비해 자사가 대응할 수 있는 경쟁력은 약한 것으로 인식하는 것을 의미한다. 이는 간접적으로는 섬유업체가 시장경쟁정도에 적합한 기업 경쟁력을 제고할 필요를 인식하고 있다고 할 수 있다. 다시 말해 전략적 제휴의 혜택과 효과를 강조하고 이를 홍보한다면 섬유업체들도 경쟁력 제고를 위해 제휴를 고려할 가능성이 있음을 시사하는 것이다.

한편 전략적 제휴의 성공요인에 대한 인식은 업종, 규모, 이력 등 기업특성에 따라 다르지 않았는데 이는 상대적으로 전략적 제휴에 대하여 인식하는 정도가 비슷한 수준임을 시사한다. 기업환경에 대한 인식 또한 전반적으로 기업특성에 따라 크게 다르지 않았는데, 이는 제휴를 촉진시키고자 할 때 상대적으로 섬유업체들을 세분하기 보다 전체 업체들을 대상으로 공동마케팅활동을 추진하거나 제휴효과를 홍보할 수 있어 제휴 활성화전략을 구사하는 초기전략은 비교적 효율적으로 수행될 수 있음을 시사한다.

제휴성공요인의 인식에 영향을 미친 것은 기업환경에 대한 인식 중 자사기업의 경쟁력보다는 시장경쟁정도에 대한 인식이었다. 섬유업체들은 시장의 경쟁정도가 높다고 인식할수록 제휴의 모든 성공요인에 대해 중요하다고 인식하였는데, 이는 경쟁이 치열할수록 즉 환경이 불확실할수록 제휴형성이 가속화된다는 기존의 연구결과(Achrom, 1991; Beverland & Bretherton, 2002)를 지지한다고 할 수 있다. 한편 자사의 경쟁력보다는 제휴 파트너의 경쟁력이 제휴성

공에 보다 중요하며 따라서 제휴파트너 선정의 중요성을 시사한다.

본 연구를 수행하는데 있어 몇 가지 한계점이 있었다. 먼저 설문지의 응답률이 낮아 본 연구의 결과를 모든 섬유업체로 일반화하는데는 주의가 필요하다. 또한 본 연구의 사전조사 과정에서 섬유업체들의 제휴에 대한 인식이 매우 낮은 것으로 나타나 제휴형성을 위한 기초자료를 도출하는데 본 연구가 우선을 두었기 때문에 기업경쟁력, 시장경쟁정도, 제휴성공요인 등의 기본 변인들에 치중하였음을 밝힌다. 향후 연구에서는 다양한 관련변인들을 이용하여 전략적 제휴 체결의사, 동기, 유형 등에 관한 변인들과 함께 제휴형성을 촉진시키기 위한 변인들을 보다 심층 조사할 것을 제안한다. 또한 기업특성에서 매출, 자본금, 이윤 등 객관적인 지표 및 경영진의 성향, 조직문화 등 기업의 질적 특성을 고려할 것을 제안한다.

본 연구는 전략적 제휴, 특히 경쟁업체간의 수평적 제휴 사례가 극히 일부 규모가 큰 기업을 제외하고는 관찰되지 않고 있는 섬유산업에서 이러한 제휴형성을 촉진시키는 데 필요한 기본 정보를 도출하였다는데 의의를 둘 수 있다. 본 연구에서 기업 경쟁력보다는 시장경쟁정도에 대한 인식이 보다 유용하게 활용될 수 있는 변인으로 나타났는데, 따라서 시장상황에 대한 정보를 정기적으로 제공함으로써 대응방안으로서 제휴의 필요성을 인지하도록 교육하는 동시에 경쟁에 대한 인식이 높은 업체들을 선별하여 경쟁력강화를 위해 제휴효과와 방안을 설득하는 것이 필요할 것이다. 나아가 본 연구에서 단일차원으로 조사한 이러한 시장경쟁정도도 다차원으로 조사한다면 보다 유용할 것이다. 즉, Dickson and Weaver(1997)가 환경불확실성을 다차원으로 이해한 것처럼 시장경쟁도 기술, 경쟁업체, 소비자, 국제화 등 여러 차원을 고려할 수 있을 것이다. 나아가 기업의 경쟁전략 유형, 타산업과의 비교 등을 제안하며 이를 통해 섬유산업의 고유한 제휴방안을 도출할 수 있는 후속연구를 기대한다.

참고문헌

- 강대구, 백형엽. (2002). 한국기업의 국제전략제휴 성과 결정요인. *무역학회지*, 27(3), 149-173.
- 강신철, 남수현, 박광일, 송창석, 전선규, 김인재. (2000). 중소기업의 전략적 제휴의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *중소기업연구*, 22(1), 93-120.
- 권업. (1998). 중소기업의 수출기업의 지속적 경쟁우위모

- 형 - 경쟁력 결정요인의 인과관계 분석. *한국중소기업학회지*, 20(1), 91-111.
- 김주현. (2002). 국제 전략적 제휴에서의 파트너간 유사성이 제휴의 결과에 미치는 영향. *국제경영연구*, 13(1), 237-255.
- 대구경북건축물공업협동조합 홈페이지. (2003). www.texwindow.or.kr, 자료검색일 2003, 4. 30.
- 대구상공명감. (2001). 대구상공회의소.
- 류장래. (2003). 대구 경북지역 섬유산업 개관, 한국경상학회. *한국국민경제학회 2003년 춘계 공동 학술발표대회 논문집*, 117-146.
- 박종훈, 김광수. (2002). 전략적 제휴와 기업 생산성간의 관계. *경영학연구*, 31(1), 165-189.
- 빈봉식. (1998). 기업의 전략적 제휴에 관한 연구, *동림경영연구*, 8, 45-66.
- 섬유도시 대구. (2004). *대구 밀라노 프로젝트 홈페이지*. 자료검색일 2004, 1. 14, 자료출처 <http://milano.daegu.kr>
- 송우용. (1997). 한국 제조기업의 국제 전략적 제휴 성공결정요인. *무역학회지*, 22(4), 137-159.
- 전용욱, 여경철. (2002). 전략적 제휴의 유형과 사업성과에 관한 연구. *국제경영연구*, 13(2), 259-287.
- 한국의 섬유산업. (2004). *한국섬유산업연합회 홈페이지*. 자료검색일 2004, 1. 16, 자료출처 <http://www.kofoti.or.kr>
- 허상도. (2002). 대구 경북지역 섬유산업의 현황과 발전방향. *대은경제리뷰*, 1-2월호, 40-53.
- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: New formats for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55(Oct), 77-93.
- Beverland, M. & Bretherton, P. (2001). The uncertain search for opportunities: Determinants of strategic alliances. *Qualitative Market Research*, 4(2), 88-99.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15, 271-290.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L. & Sakano., T. (2000). Success through commitment and trust: The soft aide of strategic alliance management. *Journal of world Business*, 35(3), 223-240.
- Das, T. K. & Teng, B. (1998). Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management*, 24(1), 21-42.
- Day, G. S. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297-300.
- Dickson, P. h. & Weaver, K. M. (1997). Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, 40(2), 404-422.
- Divita, L. R. & Cassil, N. L. (2002). Strategic partnerships in the domestic textile complex: Exploring suppliers' perspectives. *Clothing and Textiles Research Journal*, 20(3), 156-166.
- Glaister, K. W. & Buckley, P. J. (1999). Performance relationships in UK international alliances. *Management International Review*, 39(2), 123-147.
- Hennart, J. F. (1988). A transactional cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- Koza, M. P. & Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E. & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Lyles, M. A. & Regar, R. K. (1993). Managing for autonomy in joint ventures: A longitudinal study of upward influence. *Journal of Management Studies*, 30, 383-404.
- Niederkofler, M. (1991). The evolution of strategic alliances: Opportunities for managerial influence. *Journal of Business Venturing*, 6, 237-257.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Sarkar, R. E., Cavusgil, S. T. & Aulakh, P. S. (2001). The Influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358-373.
- Tebrani, M. (2003). Competitive strategies, strategic alliances, and performance in international high-tech industries: A cross-cultural study. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2(2), 610-617.
- Varadarajan, P. R. & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.
- Varadarajan, P. R. & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-144.
- Whipple, J. M. & Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *The Journal of Supply chain Management*, 36(3), 21-28.