

전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인에 관한 연구
- 정기선사를 중심으로 -

김동열*

A Study of Strategic Alliance on Negative Factors Affecting
- Focused on Liner Shipping -

Dongyol Kim

Abstract : Because of operating and ordering vessels over 10,000 TEU, the strategic alliance between liner shipping companies will be diversified and activated more briskly to secure cargo quantities, minimize costs, secure profits, improve service quality and manage stable business. Many of prior studies concerning strategic alliance are carried out to clarify success factors, motives or to explain how to select a good partner for success. But over 70% of strategic alliance has been resulted in failure. Because failures of strategic alliance occur much more frequently than success, negative effect factors in strategic alliance have to be measured and be adapted to changing conditions in the shipping market. To improve negative effect factors, shipping companies should make an effort to establish reliable relationships between partners and suppress claims by clearing off imprecise contract terms. And it is necessary to increase satisfaction of each individuals and minimize complexity occurred due to the exterior relationships for the successful strategic alliance.

Key Words : Strategic Alliance, Liner Shipping, Negative Effect Factor, Partner, Claim

▷ 논문접수: 2011.07.29 ▷ 심사완료: 2011.09.16 ▷ 게재확정: 2011.09.27

* 인천대학교 무역학부 강사, khjhkim@hotmail.com, 010)6256-4907

I. 서론

한국의 정기선사에 전략적 제휴가 도입된 것은 90년대 중반부터이고, 이후 변화해 가는 세계 정기선사의 경영환경 속에서 생존을 위한 경영혁신과 영업망 확대를 목적으로 확대되었다. 전략적 제휴가 도입된 초기에는 전략적 제휴 파트너들 간에 서비스 항로증가(Slack et al, 2002, 65-76)와 영업망 확대, 리스크 감소와 규모의 경제 달성(Inkpen, 2001)라는 상호보완적 관점에서 이루어졌다. 그러나 인터넷이 글로벌 정보를 통합해 서로 연결해 주면서 시장경쟁은 이미 글로벌 경제체제로 전환되었고, 사회 또한 글로벌 사회로 전환되었다. 정기선사들은 글로벌 서비스 항로를 구축해 서비스 수준이 이미 평균화되었다(Damas, 1999, 297-300). 따라서 전략적 제휴가 시작했던 시기의 제휴 동기인 상호보완적인 관점의 제휴는 이미 완성된 것으로 볼 수 있다.

그 동안 진행되어 왔던 전략적 제휴에 대한 선행연구들이 전략적 제휴 성공조건, 동기 및 제휴의 성공을 위한 파트너 선정 조건 등 전략적 제휴의 성공을 위한 많은 연구가 진행되었으나, 현실에서 전략적 제휴는 성공보다는 주로 실패를 하는 것으로 나타났다(Murphy & Kok, 2000, 1-11; KPMG, 2000; Kadar, 1996, 81-85; 노형봉 외2, 2001, 75-108; Schweiger & Webber, 1998, 69-87). 선행연구에서 지적한 전략적 제휴의 실패 원인은 주로 구조적인 문제와 더불어 파트너간 협력적인 문제이었다(Murphy & Kok, 2000, 1-11; KPMG, 2000; De La Sierra, 1995; Johnson et al, 1996, 981-1004). 이들의 연구에 따르면 구조적인 문제와 협력적인 문제 중 구조적인 문제가 약 30% 정도이고, 나머지 약 70% 정도가 파트너 상호간에 협력적인 문제라고 했다. 이것은 그동안 전략적 제휴를 진행할 때 단순히 정형적으로 구조적인 문제만 주요 고려 대상으로 삼았기 때문에 발생한 것이다. 인터넷 발달과 경제체제의 글로벌화로 인하여 전 세계가 하나의 경제권으로 되었다 하더라도, 엄연히 존재하는 제휴 파트너가 속해 있는 국가에 따라 독특한 기업문화가 있고, 국가별로 제휴 파트너의 특성이 다르기 때문에 많은 제휴가 실패한 것으로 보인다(Harrigan, 1988, 205; 손원일, 2008). 다시 말해 국경을 달리하는 기업간 전략적 제휴는 기업들이 속해있는 국가문화와 함께 제휴파트너 기업의 독특한 문화로 인하여 성공적인 제휴에 영향을 미치고 있기 때문이다(Lin & Germain, 1998, 179-196; Contractor & Kundu, 1998, 325-358; Berg & Hamilton, 1997, 27-42; Parkhe, 1993, 794-829; Murphy & Kok, 2000, 1-11).

따라서 본 논문에서는 10,000TEU가 넘는 컨테이너선의 초대형화가 계속적인 진행에 따라 정기선사의 전략적 제휴가 지금보다 더 적극적으로 진행될 것으로 예상되어, 전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인들을 밝히고, 이들 요인들을 통제하여 전략적 제휴를 성공적으로 이끄는 데 그 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 전략적 제휴

1) 전략적 제휴의 정의

전략적 제휴에 대한 정의는 제휴에 대한 명확한 정의를 내리기 보다는 사례를 통하여 제시를 하는 경우가 많다. 그러나 전략적 제휴에 대한 일반적인 정의는 둘 또는 그 이상의 기업들이 보유중인 자사의 자원공유를 통해 일정기간 동안 협력관계를 맺어 공동의 전략적 목적을 추구하는 것을 말한다. 전략적 제휴에 대하여 Harrigan(Harrigan, 1988, 205)은 일정한 목적을 얻기 위하여 공동으로 작업하는 기업간 파트너십을 전략적 제휴라고 정의했다. Spekman et al.(Spekman et al, 1998, 747-771)은 둘 이상의 기업이 파트너의 자산인 명성과 지식, 재무와 기술 및 물리적 자원 등을 얻기 위해서 맺은 자발적인 상호협력 관계를 맺는 것이 전략적 제휴라고 정의했다. 백종실(백종실, 1998, 77)은 전략적 제휴를 독립성을 유지한 둘 이상의 기업이 서비스 품질 향상, 고객서비스 향상, 비용절감 및 이들의 지속적인 개선, 정보의 교환, 장기적으로 위험을 분담하는 것을 기본요소 관계로 파악하였다. 송채현·송선옥(송채현·송선옥, 2007, 107-135)은 전략적 제휴를 둘 이상의 기업들이 전략적 의도에 따라 경영자원을 투입하여 상호이익과 기업경영의 효율성 등을 제고하고, 제휴 이외의 기업에 대해 경쟁우위를 확보하고자하는 비교적 지속적인 기업들 사이의 협력으로 정의했다.

이처럼 전략적 제휴는 둘 이상의 기업이 상호 자원을 투입하고, 공동의 노력을 기울여 더 많은 이윤을 획득하여 경영효율성을 확보하고, 기업간 경쟁에서 상대적 우위를 확보하려는 공동목적을 달성하기 위한 상호 협력적 행동이라고 볼 수 있다.

2) 정기선사의 전략적 제휴의 목적

지금까지 전략적 제휴는 많은 분야에서 시도되어 왔다. 그러나 전략적 제휴를 체결했던 기업들 중 일부는 M&A의 과정을 거쳐 파트너 기업에 흡수되었거나 청산되었고, 나머지 일부는 제휴체제를 유지하고 있으나, 제휴의 안정성과 성과에 대하여 여전히 논쟁의 여지가 많다.

전략적 제휴에 대한 선행연구들은 성공적인 전략적 제휴와 파트너 결정 등을 위한 연구 형태로 진행되어 왔다. Gulati(Gulati, 1998, 293-317)에 따르면 전략적 제휴의 성과측정을 이용한 제휴 성공에 대한 평가는 그 성과가 제휴에 의해 향상된 것인지, 제휴 이외의 외생변수에 의해 향상된 것인지 명확하지 않아 문제가 있다고 했다. 또한 유지

되고 있는 전략적 제휴의 평가에 대하여 성공적인 경우도 있으나, 제휴의 청산비용이 높거나 제휴를 종료하기에는 여러 가지 문제들이 많아 제휴를 유지하고 있는 경우도 많다. 따라서 지속적으로 유지되고 있는 제휴가 반드시 성공적이라고 볼 수 없다고 했다. 기업들은 제휴를 통해 기대했던 성과를 달성하지 못하자, 시장에서 경쟁적 지위를 확보하고 유지하기 위한 방법으로 M&A와 같은 자본합작을 통한 조직통합을 선택하게 된다(Fairplay, 1996). Elmuti & Kathawala(Elmuti & Kathawala, 2001, 205-218)의 연구에서도 전략적 제휴는 만족할만한 제휴 성과를 나타내지 못하면 제휴의 청산에 합의하거나, M&A로 진행된다는 것을 확인할 수 있다. 이처럼 제휴의 종료는 목표달성에 의한 제휴 청산이나 목표달성 실패로 인한 M&A로 진행 등 제휴형태에 대한 또 다른 진화형태로 나타나기 때문에 전략적 제휴의 성과측정에 의한 제휴의 성공여부에 대한 평가는 문제가 있다. 전략적 제휴가 종료된 사례의 75% 이상은 제휴관계에 있던 다른 파트너에게 합병되었고, 제휴를 시작한 후 2년 이내에 운영상이나 재정상 심각한 문제에 직면하는 경우가 많다고 했다(Bleeke & Ernst, 1991, 127-135). 이들이 제시한 제휴 진행과정에서 나타나는 문제점들은 전략적 제휴를 형성하는 많은 기업들 중 특히, 정기선사의 전략적 제휴에서 잘 나타나고 있다. 정기선사의 전략적 제휴는 다른 산업과 달리 재무레버리지와 영업레버리지가 모두 높은 산업이기 때문이다(Parker, 1991, 7-10).

현대 정기선 시장은 10,000TEU가 넘는 초대형선이 출현함에 따라 과거 변화와는 다른 형태를 띠고 있다. 과거의 전략적 제휴의 주요 동기는 시장 확대와 위험분산 등이었다. 그러나 현재 대형 정기선사들은 세계 3대 경제권인 유럽과 북미 및 아시아의 서비스 항로를 이미 개척해, 전 세계에 서비스를 제공하고 있기 때문에 시장의 확대를 위한 전략적 제휴의 목적은 퇴색되었다. 즉, 정기선사들은 경쟁관계 및 보완관계에 있는 파트너 선사들과 제휴관계를 통해 항로 확장을 통한 시장 확대라는 목적은 이미 완성된 것으로 확인할 수 있다.

현대 정기선사들은 다양한 형태의 전략적 제휴 그룹을 형성해 운영하고 있다. 이들 중 선대비중이 약 75.5%에 이르는 세계 8위까지 정기선사들의 그룹을 살펴보면, AP Moller-Maersk 그룹, MSC, CKYH Alliance, Grand Alliance, New World Alliance, CMA-CGM, Evergreen 및 PIL 등이다. 이들 각 그룹들은 2009년 8월 말을 기준으로 볼 때, 자사의 역량이나 파트너의 역량을 공유하여 세계 3대 기간항로 및 기타 지역에 서비스항로를 이미 운항하는 세계 서비스 네트워크를 구축하고 있다.

세계 2위 정기선사인 MSC만 전략적 제휴 그룹을 구성하지 않고 단독으로 운항하고 있지만, 세계 최대의 선사인 AP Moller-Maersk는 Mearsk Line, Safmarine 및 MCC Transport 등과 함께 전 세계 서비스 항로를 위한 네트워크를 가지고 있다. 또한 CKYH Alliance는 COSCO, K-line, Yangming 및 Hanjin으로 구성해 전 세계 항로에

서비스를 하고 있다. Grand Alliance는 Hapag-Lloyd, NYK, OOCL 및 MISC로 구성되어 있고, New World Alliance는 APL, HMM 및 MOL로 구성되어 있다.

<표 1> 주요선사 및 Alliance 선박량 현황

순위	선사	구성	'09 보유선대 합계(TEU)	선대 비중(%)
1	AP Moller-Maersk	Mearsk Line, Safmarine, MCC Transport	2,020,803	16.1
2	MSC	-	1,522,974	12.1
3	CKYH Alliance	COSCO, K-line, Yangming, Hanjin	1,513,374	12.1
4	Grand Alliance	Hapag-Lloyd, NYK, OOCL, MISC	1,324,649	10.6
5	New World Alliance	APL, HMM, MOL	1,144,995	9.1
6	CMA CGM	CMA CGM, ANL, US, Delmas, MacAndrews, CNC, OTAL, Comanav	1,025,839	8.2
7	Evergreen	Evergreen, Itlia Martima	597,022	4.8
8	PIL	PIL, Wan Hai	310,210	2.5
기타 20위권 내 선사			1,483,016	11.8
20위권 밖 선사			1,602,712	12.8
전 세계			12,545,594	100

주: 2009년 8월말 기준.

자료: AXV-Alphaliner 및 America Shipper, 2009.9 정리

최영석, "세계 20대 컨테이너 선사의 선박량 조절", KMI-해운과 경영, 2009에서 재인용

CMA-CGM은 CMA-CGM, ANL, MacAndrews, Delmas, OTAL, Comanav, CNC 및 US 등으로 구성되어 전 세계 항로를 서비스 범위로 하고 있다. Evergreen사는 시장 확대를 위해 Italia Martima로 제휴를 구성하고 있고, PIL은 Wan Hai와 제휴를 구성하고 있다. 이들은 3대 기간 항로 및 중동, 중남미, 아프리카 및 오세아니아 등 기타 지역을 위한 서비스 네트워크를 가지고 있다. 따라서 대형 정기선사는 시장의 확대를 위한 전략적 제휴 단계를 이미 벗어났다고 볼 수 있다.

정기선사들의 전략적 제휴는 선대, 장비, 터미널 등 운영적 측면을 서비스적인 측

면과 결합하려고 시도해 왔다. 선사의 비용절감과 서비스 향상을 위하여 대형컨테이너선이 출현했고, 정기선사간 전략적 제휴가 진행하고 있다(백종실, 1997). 이것은 선박이 대형화 될수록 1회 운송량이 많아지고, 이에 따라 항만에서 처리하는 컨테이너 작업량이 많아지기 때문에 재항시간이 길어지고, 공용부두를 이용할 경우 체선이 불가피해짐에 따라 자신들만의 전용 터미널과 하역장비 운영 등을 통해 재항시간 단축으로 대고객 서비스 제고와 비용절감을 목적으로 진행되고 있다. 세계 경제의 불황과 함께 찾아온 해운시장의 불황은 2008년 하반기를 기점으로 점점 더 불확실성이 증가하고 있고, 물동량 감축과 운임하락으로 경영에 많은 어려움을 겪고 있고, 많은 초대형 컨테이너선이 발주되어 인도를 기다리고 있기 때문에, 정기선사들간의 전략적 제휴는 점점 더 확대 될 것으로 예상된다. 전략적 제휴의 확대가 예상됨에 따라 선행연구에서 예시한 정기선사의 전략적 제휴를 할 때 고려할 우선순위를 살펴보면, 비용적인 측면인 설비투자 에 대한 재무부담, 터미널 비용절감 및 운항비 절감 등의 정도와 마케팅을 통한 충분한 물량의 확보가 가능하고, 운항시간 단축 등과 같은 시너지효과를 가질 수 있는지가 우선적으로 고려되어야 한다(노운진, 2000). 정기선 시장은 다른 시장과 달리 해운시장의 불황에 따라 지속적인 물동량 확보 문제와 10,000TEU가 넘는 초대형선 등의 발주와 투입으로 인하여 선복과잉 문제가 발생하고 있고, 하락된 운임이 아직 회복되지 않고 있다. 따라서 선복과잉과 운임하락을 방지하기 위하여 선복량 조정을 통한 운임하락을 방지해야 한다(방희석·강요원, 2011, 213-234). 이를 위하여 정기선들은 전략적 제휴를 계속해서 활발히 진행할 필요가 있다. 컨테이너선의 대형화 진행은 운항빈도 증가, 직접기항 증가, 운송시간 단축을 실현시킬 수 있기 때문에 비용절감과 서비스 향상을 위해 전략적 제휴를 성공적으로 이끌어야 한다(Slack et al., 2002, 65-76). 그러나 해운산업의 구조변화는 선사간 M&A의 증가로 대형 정기선사들의 시장점유율이 높아지고 있고, 전략적 제휴그룹의 시장지위 하락에 반해 세계 정기선사 상위 4개의 그룹인 Maersk, Evergreen, MSC, CMA-CGM은 독립선사로서 시장지배력이 갈수록 강화되고 있기 때문에(한철환, 2007, 1-25), 전략적 제휴 그룹의 시장지배력 증가에 대한 대책이 필요한 시점이다.

그 동안 정기선사들은 많은 시행착오를 겪으면서, 정기선사들 사이의 무질서한 경쟁이 점차 조화 있는 경쟁으로 전환을 모색해 왔다. 1995년부터 다양한 형태로 진행되어 온 정기선사들의 전략적 제휴는 제휴의 진행과정에서 시장 확대와 위험분산 등을 위한 노력에서 전략적 제휴를 통해 비용부담을 최소화하고, 대고객 서비스를 향상시키기 위해 운항빈도 증대와 서비스 품질의 향상, 운송시간 단축 및 터미널 등 시설의 공동이용을 통해 비용절감과 운영의 합리화 등을 추구하고, 이를 통하여 안정적인 이윤확보와 물동량을 확보하려데 보다 더 큰 목적을 두고 있다. 따라서 정기선사들은 전략적 제휴

의 성공을 통한 목적을 위하여 전략적 제휴에 부정적인 영향을 주는 요인들을 확인하고, 이를 개선하기 위한 노력을 진행해야 한다.

2. 전략적 제휴 성과에 부정적인 영향을 미치는 요인

전략적 제휴에 있어서 성공적인 제휴관계를 계속 유지할 경우 참여기업들은 재무적 성과와 시장지배력이 강화되고, 발전가능성을 확보하는 등 공통적으로 목표달성이 가능하다(백종실, 1997). 그러나 전략적 제휴는 특성과 국경이 다른 파트너 기업과 함께 하는 것이기 때문에 성공보다는 실패가 많았다. 실제로 전략적 제휴의 실패율이 70%가 넘기 때문에 전략적 제휴가 50% 정도만 성공한다고 해도 그 제휴는 성공적이라고 할 수 있다(Bleeke & Ernst, 1991).

많은 기업들이 전략적 제휴를 선택하는 이유는 제휴에 참여하는 각 기업이 독립적인 경영체제 유지와 상호 know-how를 이용할 수 있기 때문이다.(Elmuti & Kathawala, 2001, 205-218). 그러나 기대했던 제휴가 종료되거나 실패할 경우 제휴 파트너가 경쟁관계로 돌변하고, 기업의 핵심역량이 파트너에게 노출되어 영업적인 타격을 입을 수 있다. 따라서 독립적인 경영체제를 유지하고 있는 정기선사들간의 전략적 제휴의 성공여부는 무엇보다도 제휴 목적이 같고, 제휴목적에 접근하려는 제휴 당사자들의 태도에 달려있다. 시장 환경의 변화에 따라 초기의 제휴목적에서 파트너기업들이 각자의 목적을 새롭게 추구할 경우, 목적을 상실한 제휴가 되어 표류하게 되거나 파트너간 분쟁발생으로 제휴의 시너지 효과를 얻을 수 없게 된다. 또한 제휴에 대한 지분보유 정도의 차이는 당사자의 협상력의 정도를 나타내기 때문에 경영관리를 명확하게 하기 위하여 가능하면 지분이 동일도록 구성해야 제휴의 성공가능성이 한층 높아진다(Bleeke & Ernst, 1991).

전략적 제휴에서 파트너 선정이 성패를 좌우하기 때문에 파트너를 선정할 때 고려해야 하는 요인은 보완적인 기술의 활용가능성, 제휴기업간 협조적 기업문화, 조화할 수 있는 제휴목적, 같은 정도의 위험 공유이다(Brouther et al., 1995, 18-25).

전략적 제휴에 있어서 제휴 이후 성과를 측정하여 제휴의 성공여부를 판단하는데는 문제가 있지만(Gulati, 1998, 293-317), 정기선사간 전략적 제휴 실패원인은 참여선사들이 단기간에 많은 성과를 기대하고 있기 때문이다. 즉 참여선사들이 단기간에 많은 성과를 기대하고, 단기 목적과 이윤을 추구하기 때문에 장기적 제휴를 지속하기 어렵다. 또한 파트너 선사의 외부적인 문제가 개입되어 복잡성이 증대되어 제휴가 실패하거나 종료되기도 한다(노형봉 외2, 2001, 75-108). 장기적인 전략적 제휴를 유지하기 위해서는 단기적인 성과를 기준으로 한 제휴에 대한 성공여부를 판단하는 것은 지양해야 한

다. 또한 파트너 선사의 외부적인 문제가 개입되어 제휴의 복잡성이 증대되어 제휴가 실패하거나 종료되기도 한다(노형봉 외2, 2001, 75-108). 제휴의 성패를 좌우하는 실질적인 요소는 인간관계와 기업문화적인 측면이 중요하게 작용하고(Weber, 1996, 1181-1202; Bruton et al, 1994, 972-989), 핵심능력의 중복, 상호보완성 결여, 상충된 기업목표 및 제휴목적, 이질적인 문화 등도 전략적 제휴 실패의 또 다른 요인으로 작용한다(Kadar, 1996, 81-85). 각 선사는 고유한 기업문화를 가지고 있기 때문에 파트너간 기업문화의 차이는 상호간에 오해와 마찰 또는 제휴의 실패를 야기하는 원인이 될 가능성이 높다(江夏健一, 1995). 이와 같은 파트너간 문화차이는 의사소통의 비효율성을 원인으로 작용하여 상호조정을 어렵게 하거나 갈등 해결이 어렵게 만든다(Lane & Beamish, 1990, 87-102). 국경을 달리하는 선사들간의 제휴는 서로 다른 언어와 언어적 관습 차이에 따라 의사소통에 대한 문제를 발생시킨다. 활발한 의사소통은 시장정보 왜곡과 갈등을 낮춰준다(홍동완·하명신, 2010, 40-62). 따라서 언어문제가 해소되지 않으면 원활한 의사소통의해 파트너에게 신뢰를 줄 수 없고, 제휴에 몰입할 수 없도록 만들기 때문이다(Sarkar et al, 1997). 국가별로 제휴에 있어서 기업문화가 주는 영향은 국가에 따라 다르다(백형엽, 2003, 497-525). 문화적 관습의 차이는 제휴 계약을 체결할 때 중요사항에 대해 애매하게 처리하여 제휴관계의 불평등, 이익분배, 갈등조정 등에 대한 문제를 발생시켜 분쟁에 이르기도 한다. 이와 같은 문제는 계약에 대한 문화적 차이와 불안정한 의사소통과 제휴경험의 차이에서 비롯되기도 한다. 그러므로 파트너의 기업문화에 대한 이해와 인적 교류를 통한 인간관계의 개선은 제휴 파트너간 분쟁을 줄일 수 있고, 제휴목적을 달성할 수 있는 중요한 방법이 된다. 왜냐하면 기업문화와 인적자원의 미숙한 관리가 제휴에 부정적인 영향을 주어 제휴를 실패로 이끌기 때문이다(Schweiger et al., 1987, 127-138).

전략적 제휴에 필수적인 것 중 하나가 파트너에 대한 신뢰성이다. 신뢰성을 상실한 파트너들간의 제휴는 기회주의를 통해 각자의 이익을 추구하게 되고, 통제가 어렵게 되어 운영상의 유연성 확보(김태우·박근식, 2007, 5-31)가 곤란하여 고객서비스 품질이 낮아지고, 분쟁의 원인이 된다. 따라서 파트너 상호간의 신뢰성 결여가 전략적 제휴의 실패원인이라고 할 수 있다(Murphy & Kok, 2000, 1-11; KPMG, 2000). 제휴 파트너간 신뢰성 상실과 기회주의로 인하여 기업간 감시가 증가하게 되기 때문에 분쟁에 대한 조정비용이 증가하여 생산성에 부정적인 영향을 미치게 된다(Contractor & Lorange, 1998, 5-18; Gulati & Singh, 1998, 781-814; Porter & Fuller, 1986, 15-60). 또한 전략적 제휴에 대한 상호 지분차이로 이익분배가 달라지기 때문에 제휴 파트너간 이익 공유는 수익이 감소된 것으로 느끼게 된다(Shan, 1990, 12-139).

또한 파트너 기업간 경영시스템의 조화는 성공적인 제휴 목적과 파트너쉽 유지의 중

요 요인이다(Murhpy & Kok, 2000, 1-11; KPMG, 2000). 그러나 경영시스템들은 같은 나라 안에 있는 기업이라도 서로 각기 다르다(Harrigan, 1988, 205; 손원일, 2008). 전략적 제휴에서 파트너 기업간 경영시스템의 차이는 일상적인 제휴업무 운영을 곤란하게 한다(Parkhe, 1991, 579-601). 파트너간 경영시스템의 차이는 각자의 역할에 대한 모호성을 야기시켜 성공적인 제휴에 부정적인 영향을 미친다. 제휴파트너의 수행업무의 복잡성과 조직구조의 복잡성이 제휴의 복잡성을 만들어 파트너간 조정을 어렵게 하는 원인이 되기도 한다(Buckley & Glaister, 1996, 301-332). 또한 정보공유(천만봉, 2009, 73-94)에 대한 태도가 서로 달라 정보공유가 어렵고, 영업적 환경이 다른 외국적선사와 제휴시 파트너간 항로변경과 같은 분쟁해결에 너무 많은 시간을 투자하기 때문에 항로 조정 등과 같은 운영의 유연성이 떨어지고 있다.

<표 2> 측정변수에 대한 선행연구

측정변수	연구자
제휴목적의 차이	Murhpy & Kok(2000)
전략적 제휴에 대한 경험	Berg & Hamilton(1997), Parkhe(1993)
전략적 제휴의 중단에 대한 영업적 타격	Day(1995)
제휴 기업간 인적관리의 미숙	Schweiger, Ivancervich & Power(1987)
경영시스템의 차이	Ouchi(1981)
교섭력의 차이에 의한 불평등 계약가능성	최중희(2001)
중요한 사항에 대한 애매한 계약	최중희(2001)
파트너 기업의 외부관계	노형봉 외2(2001)
운영상의 유연성 확보 곤란	김태우, 박근식(2007)
제휴 파트너 사이의 경쟁	이정세(2003)
파트너와 경쟁관계로 변화	이정세(2003)
불안전한 의사소통	Lane & Beamish(1990)
파트너간 분쟁조정 비용증가	Porter & Fuller(1986)
정보공유의 불안정성	천만봉(2009)
제휴의 통제 곤란	Lei & Slocum(1991), 최병권(2004)

제휴로 인한 항로간 선박이동이 제한되어 있고, 항로가 고정되어 있기 때문에 선복과 잉현상에 따른 파트너간 과다경쟁으로 운임이 낮아질 가능성이 높고, 시장의 탄력성이 낮아 과잉선복이 발생하면 운임저하와 시장점유율 경쟁이 발생해(박건호·안기명, 2002, 47-82) 비용의 증가를 초래하기도 한다(Hennart, 1991, 483-497). 운항실무를 담당하는 운항원들의 면담결과에 의하면 시장의 변화로 발생하는 항로기획 및 운영상 결정사항에 대한 이견이 있을 경우 조정에 많은 시간이 소요되고, 특히 시황 악화시 선사별 항로합리화가 상이할 경우 결정이 늦어져 갈등을 야기해 제휴의 문제점 부각되고 있다. 이로 인하여 제휴업무를 수행하는 구성원들의 업무 만족감이 낮아져 제휴의 효율성을 떨어뜨린다. 따라서 이견의 효율적인 조정이 되도록 하여 구성원의 만족을 통한 기업의 성과향상과 목표를 달성할 수 있도록 해야 한다(송대길 외, 2009, 25-56)

따라서 선행연구에서 지적해 온 전략적 제휴 동기나 목적 및 성공요인들을 규명하는 것보다, 경영관리적인 측면에서 전략적 제휴의 성공에 부정적인 영향을 미치는 요인들을 규명하여, 보다 발전적이고 실패가 적은 전략적 제휴를 이끌어 내는 것이 중요하다.

III. 연구모형 및 분석방법

1. 연구모형

본 연구는 정기선사의 전략적 제휴의 실패요인이 전략적 제휴의 성과에 미치는 영향을 알아보기 위한 것이다. 본 연구 목적을 수행하기 위하여 여러 선행연구를 고찰하고 선행연구에 이론적인 근거를 바탕으로 전략적 제휴의 실패요인 중 정기선사의 실행에 맞는 측정항목을 도출하였고, 연구변수간의 관계를 구명하고자 한다.

구체적인 연구변수의 내용과 이들 사이의 개념적 관계를 정리하면 아래 그림과 같다.

<그림 1> 연구모형



2. 가설의 설정

1) 신뢰성과 전략적 제휴의 영향관계(H1)

두 개 이상의 기업이 공동의 목적을 위하여 제휴관계를 유지할 때, 파트너에 대한 신뢰는 제휴를 견고히 하고 제휴의 목적을 달성하는데 기여하게 된다. 일본과 미국 기업간 전략적 제휴에 대한 실증연구에 따르면 제휴 파트너에 대한 신뢰성은 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Johnson et al., 1996, 981-1004; De La Seirra, 1995). 제휴 파트너간 신뢰성이 확보되지 않으면 전략적 제휴의 파트너간 기회주의적 행동을 유발시키고, 이로 인한 분쟁이 발생하고 또한 분쟁을 효율적으로 조정할 수 없게 되어 분쟁을 해소하기 위한 비용이 증가된다(Gulati, 1995, 85-112). 따라서 제휴 파트너간 신뢰성 확보 여부는 전략적 제휴를 성공적으로 이끌 수 있는 전제조건으로 제휴의 핵심요소이다(Gulati, 1995, 85-112; Young-Ybarra & Wiesema, 1999, 439-459). 제휴를 경험한 상당수의 CEO들은 파트너간 신뢰성 부족을 제휴의 실패원인으로 지적하고 있다. 그러므로 파트너에 대한 신뢰성 부족은 기회주의적인 행동을 유발해 거래비용을 증가시킬 수 있다(Bradach & Eccles, 1989, 97-118; Gulati, 1995, 85-112).

따라서 전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인이 개선되면 파트너간 신뢰성이 전략적 제휴의 성공에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H1. 파트너간 신뢰성 향상은 전략적 제휴 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 계약환경과 전략적 제휴의 영향관계(H2)

기업이 속해있는 문화와 계약관습에 따라 계약의 내용은 다르게 인식된다. 특히 국제 계약에서 동일 언어를 사용해도, 언어사용 관습에 따라 다르게 해석되는 예를 많이 경험하게 된다. 정기선사들간의 전략적 제휴는 국경을 다르게 하는 제휴가 많기 때문에 동일한 언어를 사용해도, 계약과 관련된 문구의 해석방식과 관습에 따라 내용을 달리 해석한다. 이것은 제휴의 형성과 운영과정에서 갈등으로 나타나고 있으며 제휴의 실패 요인으로 영향을 미치고 있다(Lane & Beamish, 1990, 87-102).

또한 전략적 제휴 계약서에 애매한 문구의 사용은 분쟁의 원인이 되어 파트너에 대한 신뢰성을 저하시키고, 정보공유의 불안전성을 야기해 제휴에 부정적인 영향을 미쳐 파트너간 공동업무 수행을 어렵게 하고, 문제해결 능력을 감소시킨다. 또한 시장 환경 변화에 따라 운항의 유연성을 확보할 수 없게 되어, 비효율적인 항로계획과 조정 때문에 고객서비스에 부정적인 영향을 주게 된다. 그러므로 전략적 제휴 내용에 대한 애매

한 계약은 제휴기간의 장기화에 영향을 미친다.

따라서 전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인이 개선되면 애매한 계약관계가 전략적 제휴의 성공에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H2. 애매한 계약관계는 전략적 제휴 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 경험환경과 전략적 제휴의 영향관계(H3)

전략적 제휴의 성공여부는 제휴목적의 일치성이 얼마나 확보되었는가에 따라 다르게 나타난다. 파트너 기업간 기업특성들의 조화는 성공적인 제휴 목적 달성에 영향을 미치기 때문이다(Murphy & Kok, 2000; KPMG, 2000). 즉 파트너의 제휴경험 정도에 따라 제휴에 미치는 영향을 다르게 나타기 때문에, 제휴경험이 많은 정기선사는 제휴에 대한 구성원들의 만족도를 높여 제휴의 안정적인 운영과 성과달성을 위한 노력을 한다. 제휴에 대한 경험부족은 제휴기간내 목적달성보다는 목적달성의 단기성과를 기대하거나(노형봉 외2, 2001, 75-108), 제휴업무를 수행하는 구성원들에게 기회주의적 선택을 하도록 해 제휴의 목적을 변경시켜 파트너간 분쟁을 발생시키기도 한다(Gulati, 1995, 85-112; Parkhe, 1993, 794- 829). 또한 최근 초대형 정기선사들이 제휴청산과 더불어 M&A로 진행하여 시장점유율을 높이고 있기 때문에 M&A 대한 우려와 함께 구성원들의 불안감을 조성하게 된다(한철환, 2007, 1-25). 이것은 전략적 제휴의 청산과 M&A를 통해 Maersk, Evergreen, 및 CMA-CGM 등이 독립선사로서 시장지배력이 갈수록 강화하고 있기 때문이다. 그러므로 제휴경험은 제휴 목적달성과 기회주의 문제에 대하여 적절한 통제가 가능하기 때문에 제휴업무를 수행하는 구성원의 만족에 영향을 미친다.

따라서 전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인이 개선되면 제휴의 경험이 제휴의 성공에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H3. 구성원의 만족은 전략적 제휴 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 경쟁환경과 전략적 제휴의 영향관계(H4)

제휴가 불안정해지는 이유 중 하나가 제휴관계의 복잡성에 따른 상호경쟁과 파트너와 제휴관계에 있는 또 다른 기업들과의 경쟁에 기인한다(Buckley & Glaister, 1996, 301-332). 이 복잡성은 정기선사들이 목적에 따라 다수의 파트너와 다양한 형태의 제휴를 구성하기 때문이다. 이에 따라 파트너의 외부관계로 인하여 경쟁관계를 형성하고, 이로 인하여 파트너끼리 또 다른 경쟁관계를 형성하게 된다. 파트너 기업들의 외부문제가 개입되어 제휴조직의 복잡성이 증대되어 제휴가 실패하거나 종료되기도 한다(노형

봉 외2, 2001, 75-108). 따라서 전략적 제휴를 고려할 때 제휴에 부정적인 영향을 주는 파트너의 외부환경 분석을 통해 제휴의 복잡성에 의한 경쟁관계가 최소가 되도록 해야 한다. 즉 제휴간 협력의 유연성을 높이고 제휴의 복잡성 회피를 위하여 필요한 만큼의 전략적 제휴(방희석 외2, 2008, 91-112)를 형성하여 외부경쟁의 제한을 통한 제휴목적의 달성할 수 있고(류동근, 2000), 제휴 이외의 선사에 대해 경쟁우위를 확보하여 비교적 지속적인 제휴를 유지할 수 있기 때문이다(송채현·송선옥, 2007, 107-135). 그러므로 제휴의 복잡성에 기인한 경쟁관계 형성은 파트너간 분쟁방지에 영향을 미칠 것이다.

따라서 전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인이 개선되면 전략적 제휴에 대한 경쟁환경이 제휴의 성공에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H4. 제휴의 복잡성은 전략적 제휴 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 자료의 수집분석

본 연구에서는 기업들의 일반적인 전략적 제휴 장애요인을 측정하는 문항을 채택하고, 정기선사의 특성상 전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인을 관련문항을 토대로 작성하고 pilot test를 실시하여 설문을 완성하였다.

설문은 선행연구를 참고하여 구성하고 연구목적에 맞게 변형하여 5월 16일부터 6월 20까지 반복적으로 Pilot Test를 실시하여 확정하였다. 설문조사를 위해 2010년 현재 한국을 기항하는 국내외 정기선사 중 운송실적 순으로 20개 선사를 선택하여, 2011년 6월 30일부터 7월 11일까지 방문 및 email과 팩스조사를 병행하여 실시하였다.

설문은 20개 선사에 총 133부가 배포되어 총 97부(72.9%)가 회수되었고, 이중 유효한 설문지는 96부(72.2%)이다.

수집된 자료는 SPSS 15.0 통계패키지를 이용하여 분석하였다.

IV. 연구결과

1. 표본의 특성

응답자들에 대하여 경력을 기준으로 살펴보면, 경력 11년~15년의 응답자가 40명(41.7%)으로 가장 많았고, 그 다음이 경력 10년 이하 23명(24.0%), 경력 16년-19년 25명(26.0%) 및 경력 20년 이상 8명(8.3%) 순으로 나타났다. 또한 직급을 기준으로 살펴

본 결과, 과장이 49명(51.0%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 차장 25명(26.0%), 부장 18명(18.8%) 및 이사 이상 4명(4.2%)로 나타났다. 설문 응답자를 컨테이너 정기선사나 컨테이너 업무를 수행하는 사람으로 제한하였다. 또한 전략적 제휴의 경험이 있고, 제휴 업무를 수행하고 있는 과장 이상의 중간간부를 대상으로 하여 경력과 직급을 아래 <표 4>와 같이 각각 4 등급으로 나누어 설문을 조사하였다. 따라서 설문에 응답된 자료는 비교적 유의한 것으로 판단된다.

본 연구를 위한 설문조사의 결과로 얻어진 표본의 특징은 <표 3>과 같다.

<표 3> 표본의 특성

구분	항목	빈도	비율(%)
경력	10년 이하	23	24.0
	10년-14년	40	41.7
	15년-19년	25	26.0
	20년 이상	8	8.3
계		96	100.0
직급	과장	49	51.0
	부장	25	26.0
	차장	18	18.8
	이사 이상	4	4.2
계		96	100.0

2. 타당성과 신뢰성 분석

본 연구를 위해 사용된 측정변수들은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 어느 정도 검증된 항목으로 측정하였지만, 측정도구가 얼마나 개념을 잘 측정하였는지를 확인하기 위하여 신뢰성 검증을 실시하였다.

우선 본 연구의 주제가 전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인에 대한 것이므로

로, 설문을 리커트 척도 5를 사용하였기 때문에(1: 매우 영향을 주지 않는다. - 5: 매우 영향을 준다.), 영향을 주지 않는다고 응답한 각 측정변수의 중간인 3.0 미만의 값을 갖는 측정변수에 대한 측정요인을 제외하여 분석을 하였다. 측정변수들의 평균값 3.00(영향 정도 보통) 미만을 값을 갖는 측정변수 8개를 제거하고 난 후 측정변수에 대한 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 변수 간의 상관행렬로부터 공통요인을 끄집어내어 그 공통요인을 이용해서 변수 간의 상관관계를 설명하고, 공통요인과의 관계에 의해서 각 변수의 성질을 간결한 형태로 기술하는 것이다.

<표 4> 측정변수의 기초통계량

측정변수	평균	표준편차
제휴목적의 차이	3.96	0.89
전략적 제휴에 대한 경험	3.85	0.71
전략적 제휴의 중단에 대한 영업적 타격	3.81	0.98
제휴 기업간 인적관리의 미숙	3.54	0.87
경영시스템의 차이	3.53	0.85
교섭력의 차이에 의한 불평등 계약가능성	3.52	0.86
중요한 사항에 대한 애매한 계약	3.48	0.95
파트너 기업의 외부관계	3.43	0.86
운영상의 유연성 확보 곤란	3.38	0.80
제휴 파트너 사이의 경쟁	3.33	0.86
파트너와 경쟁관계로 변화	3.29	0.86
불안전한 의사소통	3.16	0.92
파트너간 분쟁조정 비용증가	3.07	0.9
정보공유의 불안정성	3.06	0.82
제휴의 통제 곤란	3.03	0.91
단기간에 성과를 내려는 조급함	2.99	0.95
핵심역량의 노출	2.93	0.86
기회주의	2.90	0.86
경영노하우의 유출	2.85	0.96
터미널 또는 장비의 공유 곤란	2.84	1.08
기업문화의 차이	2.82	0.86
M&A로 진행에 대한 두려움	2.20	0.92

이러한 요인분석은 1)데이터양을 줄여 정보를 요약, 2)변수들 내부에 존재하는 구조를 발견, 3)요인으로 묶이지 않는 중요도가 낮은 변수 제거, 4)측정도구의 타당성 검증, 5)요인분석을 통해 얻어진 요인들을 회귀분석이나 판별분석에서 설명변수로 활용 때에 사용된다. 본 논문에서는 요인으로 묶이지 않는 중요도가 낮은 변수를 제거하여 데이터양을 줄여 정보를 요약하고 변수들 내부에 존재하는 구조발견을 목적으로 요인분석을 사용하였다.

<표 5> 요인분석과 신뢰도

측정변수	요 인						Crombach'a
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
불안전한 의사소통	.821						.681
파트너간 분쟁조정 비용증가	.801						
제휴의 통제 곤란	.517						
운영상의 유연성 확보 곤란	.441						
중요한 사항에 대한 애매한 계약		.897					.742
정보공유의 불안정성		.809					
제휴목적의 차이			.800				.647
전략적 제휴에 대한 경험			.745				
전략적 제휴의 중단에 대한 영업적 타격			.707				
경영시스템의 차이				.731			.457
파트너 기업의 외부관계				.672			
교섭력의 차이에 의한 불평등 계약가능성				.524			
파트너와 경쟁관계로 변화					.852		.674
제휴 파트너 사이의 경쟁					.836		
전략적 제휴의 중단에 대한 영업적 타격						.887	-

요인분석 후 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도를 확인하기 위해 신뢰도분석을

실시하였다. 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이하었을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성으로, 본 연구에서 사용된 설문문항들의 타당성과 신뢰성 검증을 목적으로 실시하였다.

요인분석을 위하여 고유값 1.0을 기준으로 요인을 추출하고, Verimax방법에 따른 직각회전을 실시하였다. 내적 일관성을 확보하기 위하여 신뢰도를 저해시키는 항목을 찾아 척도에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높여주는 Crombach's α 계수를 이용하였다. 일반적으로 Crombach's α 값이 0.6 이상이면 신뢰성을 확보한 것으로 볼 수 있다. 요인 분석결과 F4의 신뢰도가 0.457로 낮고, 측정변수 전략적 제휴의 중단에 대한 영업적 타격 요인분석으로 묶이지 않아 분석에서 제외하였다. 요인분석을 각각 신뢰성, 계약환경, 경험환경, 경쟁환경으로 명명하였다.

요인분석결과 F4의 신뢰도가 0.457로 낮고, 측정변수 전략적 제휴의 중단에 대한 영업적 타격은 요인분석으로 묶이지 않아 분석에서 제외하였다. 분석된 각 요인에 대하여 신뢰성, 계약환경, 경험환경, 경쟁환경으로 명명하였다.

3. 가설검증 결과

연구가설에 대한 회귀분석에 의한 검증결과는 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 가설검증의 결과

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
신뢰성(H1)	0.44	0.15	0.30	2.99	0.00
애매한 계약관계(H2)	0.05	0.16	0.03	0.30	0.77
직원의 만족(H3)	0.35	0.14	0.29	2.50	0.01
제휴의 복잡성(H4)	-0.24	0.16	-0.18	-1.50	0.14

1) 신뢰성과 전략적 제휴의 영향관계(H1)

연구가설 H1은 신뢰성이 정기선사의 전략적 제휴에 미치는 영향관계를 분석하기 위한 가설로, 이의 검증을 위하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에 의한 가설검증을 한 결과 t값이 2.99이고, 유의확률이 0.00으로, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하여

연구가설(H1)은 채택되었다. 이것은 Johnson et al(Johnson et al, 1996, 981-1004), De La Seirra(De La Seirra, 1995)의 연구에서 제휴 파트너에 대한 신뢰성은 성과에 영향을 미친다는 내용과 같은 결과이고, Bradach & Eccles(Bradach & Eccles, 1989, 97-118)와 Gulati(Gulati, 1995, 85-112)의 연구결과인 신뢰성은 파트너 사이의 기회주의적 행동을 억제한다는 결과와 유사하다.

2) 계약환경과 전략적 제휴의 영향관계(H2)

연구가설 H2는 계약환경에 의한 애매한 계약관계가 전략적 제휴기간의 장기화에 부정적인 영향을 미치는 요인과의 관계를 분석하기 위한 가설로, 이의 검증을 위하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에 의한 가설검증을 한 결과 t값이 0.30이고, 유의확률이 0.77로, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하지 못하여 연구가설(H2)은 기각되었다.

이것은 제휴계약에 있어 애매한 문구사용에 대한 해석은 제휴의 실패원인이 된다는 Lane & Beamish(Lane & Beamish, 1990, 87-102)의 연구와 같이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 애매한 계약문구는 정보공유가 곤란, 상호 분쟁을 유발 및 조정을 어렵게 만들고, 시장 환경변화에 따라 적응할 수 없게 된다. 따라서 이를 해결하기 위한 비용이 증가해 제휴성과에 부정적인 영향을 주게 되어 제휴기간의 장기화에 영향을 미치는 것으로 보인다.

3) 경험환경과 전략적 제휴의 영향관계(H3)

연구가설 H2는 제휴에 대한 경험환경이 제휴를 수행하는 구성원의 만족이 전략적 제휴에 미치는 부정적인 영향관계를 분석하기 위한 가설로, 이의 검증을 위하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에 의한 가설검증을 한 결과 t값이 2.50이고, 유의확률이 0.01로, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하여 연구가설(H3)은 채택되었다.

이것은 제휴의 경험을 통해 서로 공유할 수 있는 제휴목적을 설정이 가능하고, 이를 통해 기업간 특성을 조화시켜 제휴 목적을 갈등 없이 달성시킬 수 있다는 Murphy & Kok(Murphy & Kok, 2000, 1-11)의 결과와 비슷하다. 제휴실패에 따른 M&A에 대한 불안감(한철환; 2007, 1-25)으로부터 자유롭기 때문에 구성원의 만족이 증가하고, 증가된 만족이 제휴를 성공적으로 이끄는 원동력이 되는 것으로 보인다.

4) 경쟁환경과 전략적 제휴의 영향관계(H4)

연구가설 H4는 제휴 파트너간 복잡한 제휴관계가 분쟁유발에 미치는 부정적인 영향과 전략적 제휴에 미치는 영향관계를 분석하기 위한 가설로, 이의 검증을 위하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에 의한 가설검증을 한 결과 t값이 0.15이고, 유의확률이

0.14로, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하지 못하여 연구가설(H4)은 기각되었다.

이것은 파트너 기업의 외부적인 문제가 개입되어 제휴관계의 복잡성에 따른 제휴의 청산을 가져온다는 노형봉 외 2(노형봉 외 2, 2001, 75-108)의 연구와 같다. 정기선사들의 제휴관계는 목적에 따라 항로별로 다양하게 구성하고 있기 때문인 것으로 보인다.

상기의 연구가설 검증 결과를 종합하면 다음 <표 7>와 같다.

<표 7> 연구가설 검증 결과

구분	연구가설	내용
H1	파트너간 신뢰성 향상은 전략적 제휴 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	애매한 계약관계는 전략적 제휴 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H3	구성원의 만족은 전략적 제휴 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	제휴의 복잡성은 전략적 제휴 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

V. 결론 및 시사점

그동안 선행연구들이 전략적 제휴의 성공요인이나 동기요인 등에 대한 것들이었으나, 전략적 제휴의 성공요인 등에 대한 많은 연구에도 불구하고 실제로 70% 정도가 실패하고 있다. 그래서 본 연구에서는 정기선사의 전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 밝히고, 어떤 영향을 미치는지 실증분석을 수행하였다는 점에서 의의를 갖는다.

본 연구의 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전략적 제휴에서 파트너에 대한 신뢰성은 제휴의 성과에 영향을 미친다.

신뢰가 없는 파트너간 제휴는 기회주의적 선택을 하도록 하여 분쟁의 발생과 운영상 유연성을 확보할 수 없게 된다. 운영상 유연성이 확보되지 않으면, 시장환경 변화에 따른 적응력을 감소시켜 고객서비스와 제휴성과 달성에 부정적인 영향을 주게 된다. 기회주의에 따른 이기적인 행동은 제휴를 위한 합목적적인 통제가 어려워 분쟁발생의 원인이 되기 때문에, 이를 방지하기 위한 파트너에 대한 감시와 분쟁 및 조정비용 증가는 제휴의 성과달성을 어렵게 한다.

둘째, 전략적 제휴의 계약내용은 명확해야한다.

동일한 언어를 사용해도 계약문구에 대한 이해는 언어의 해석방식과 관습에 따라 다

르기 때문에 계약내용과 문구를 명확히 해야 한다. 애매한 문구의 사용은 제휴운영에 가장 중요한 요소 중 하나인 정보공유와 제휴 파트너에 대한 신뢰성을 저하시켜 제휴에 부정적인 영향을 주는 기회주의적 행동을 발생시켜 유연한 제휴운영이 제한되고, 이를 해결하기 위한 분쟁과 해결비용이 증가하여 장기적인 제휴관계 형성에 부정적인 영향을 준다.

셋째, 전략적 제휴에 대한 경험은 구성원을 만족시켜 제휴를 성공적으로 이끈다.

제휴의 경험정도는 제휴목적과 목적 달성에 영향을 미친다. 제휴의 경험부족은 기회주의적 문제를 발생시켜 제휴목적이 달라지게 하고, 구성원들의 불안감을 유발하여 제휴의 실패가능성을 증가시키는 등 제휴에 부정적인 영향을 미친다. 이로 인한 제휴의 실패나 청산은 M&A를 증가시키기 때문에, 제휴경험 정도는 기회주의적 행동억제와 제휴목적의 유지로 제휴의 실패나 청산에 따른 M&A에 대한 불안감을 해소를 통해 구성원의 만족을 증가시켜 제휴를 성공적으로 이끈다.

넷째, 전략적 제휴관계의 복잡성은 제휴의 성공에 부정적인 영향을 미친다. 전략적 제휴그룹을 형성하는 정기선사들은 목적에 따라 많은 선사와 다양한 형태의 전략적 제휴를 맺고 있다. 이로 인하여 형성되는 외부환경은 제휴관계를 복잡하게 만들고 있다. 파트너의 외부환경으로 만들어지는 제휴의 복잡성은 목적에 따라 파트너와의 경쟁과 파트너와 제휴관계에 있는 또 다른 선사들과 경쟁을 유발하고 있고, 이로 인하여 제휴가 청산되기도 한다. 따라서 제휴관계의 복잡성 회피는 제휴파트너와 분쟁을 방지하고, 제휴관계를 지속시킬 수 있게 된다.

따라서 본 연구 결과에 따른 시사점은 다음과 도출할 수 있다.

첫째, 파트너와 신뢰성 향상을 통해 전략적 제휴를 성공적으로 이끌어야 한다.

신뢰성을 향상시키기 위하여 제휴목적은 유지하고, 제휴수행을 위한 완전한 정보공유가 될 수 있도록 해야 한다. 파트너에 대한 신뢰성 상실은 기회주의적인 행동을 증가시켜 제휴를 통제하고 분쟁을 해결하는데 시간과 비용의 증가를 발생시키기 때문이다.

둘째, 전략적 제휴의 계약은 명확해야 한다.

제휴계약 내용의 애매성은 완전한 정보공유를 할 수 없고, 분쟁의 여지가 많고, 분쟁에 대한 우호적인 조정을 어렵게 한다. 따라서 명확한 계약내용을 통해 분쟁을 방지하고, 운영상 유연성을 확보하여 시장 환경변화에 따른 적절한 대응과 구성원의 만족감을 향상시켜, 대고객 서비스 수준을 높고 장기적인 제휴관계를 형성해야 한다.

셋째, 제휴의 복잡성을 단순화시켜야 한다.

전략적 제휴 관계에서 파트너들 사이의 경쟁은 이미 있어 왔기 때문에 전략적 제휴를 협력속의 경쟁이라고 한다. 실제로 제휴관계를 고찰해 보면, 전략적 제휴에 참여하는 많은 선사들이 각기 다른 목적을 가지고 여러 개의 제휴를 형성하고 있기 때문에

복잡성을 유발하고, 새로운 경쟁과 조정의 곤란을 초래해 제휴의 성과달성에 부정적인 영향을 미치기 때문이다.

그러나 본 연구가 전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 변수들의 복잡한 인과관계를 규명하기 위해서는 더 많은 이론 개발과 검증이 필요하다. 전략적 제휴의 형태는 각기 다양한 형태를 구성하기 때문이다. 대형 선사들은 대형 선사들끼리 다양한 형태의 제휴를 하고 있고, 각 사안별로 내부의 복잡한 제휴관계를 형성하고 있다. 중소선사도 중소선사들끼리 공동운항이나 슬롯 차터 등을 이용해 제휴를 하거나 대형 선사들과 공동운항 등의 형태로 제휴를 하고 있기 때문에 이들의 영향과 인과관계를 더 자세히 규명해야 할 것이다.

참고문헌

- 김태우·박근식, “정기선사와 화주기업간 파트너십 형성요인에 관한 연구” 『한국물류학회』, 제17권 제1호, 2007, 5-31.
- 노윤진, “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 측정에 관한 연구”, 중앙대학교 박사학위논문, 2000.
- 노형봉, 서윤주, 정주훈, “국내기업간 전략적 제휴의 핵심성공요인에 관한 연구: 상호 호혜적 조정전략을 중심으로”, 『경영학연구』, 제30권 제1호, 2001, 75-108.
- 류동근, “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구”, 『한국항해학회지』, 제24권 제3호, 2000.
- 박건호·안기명, “정기선해운의 운임결정요인과 안정화방안에 관한 연구”, 『해운연구』, 봄, 2002, 47-82.
- 방희석·강요원, “DEA를 활용한 글로벌해운선사의 효율성 측정”, 『한국항만경제학회』, 제27권 제1호, 2011, 213-234.
- 방희석·박근식·나정호, “한국물류기업의 국제네트워크 구축요인 및 방안에 관한 연구”, 『한국항만경제학회』, 제24권 제2호, 2008, 91-112.
- 백종실, “국제컨테이너 서비스의 선화주간 제휴특성요인 연구”, 중앙대학교 박사학위논문, 1997.
- 백종실, “컨테이너 선사와 항공사의 전략적 제휴에 관한 연구”, 『한국해운학회지』, 제26호, 1998, 77.
- 백형엽, “한국 기업의 대미·일기업간 전략적 제휴에 있어서 제휴 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 비교연구”, 『무역학회지』, 제28권 제4호, 2003, 497-525.
- 송대길·신한원·최영로, “정기선사의 서비스지향성, 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계에 관한 연구”, 『한국항만경제학회』, 제25권 제2호, 2009, 25-56.

- 손원일, “토요타와 GM의 기업문화 비교연구”, 관동대학교 박사학위 논문, 2008
- 송채현, 송선옥, “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 결정요인과 유형선택간의 관계분석” 『물류학회지』, 제17권 제2호, 2007, 107-135
- 이정세, “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성공요인에 관한 연구”, 『산업논총』 제14집, 2002, 115-135.
- 천만봉, “국내제조기업들 간의 전략적 제휴와 성과에 관한 연구-네트워크 관점에서의 조절 효과를 중심으로-”, 『기업경영연구』, 제16권 제1호, 2009, 73-94.
- 최병권, “전기선사간 전략적 제휴의 현황과 전개”, 『해양비즈니스』, 제4호, 2004, 91-106.
- 최영석, “세계 20대 컨테이너 선사의 선박량 조절”, KMI-해운과 경영, 2009.9.
- 최중희, “정기선해운의 전략적 제휴 변천연구”, 『월간 해양수산』, 통권 제203호, 2001, 17-35.
- 홍동원·하명신, “국제물류주선업체의 부서 간 역학관계가 관계몰입과 성과에 미치는 영향”, 『한국항만경제학회』, 제26권 제4호, 2010, 40-62.
- 한철환, “국제해운항만산업의 집중화에 따른 선사 및 터미널운영업체의 발전전략”, 『해운물류연구』, 제55호, 2007, 1-25.
- Berg, J. and Hamilton, R., “International Alliances Involving New Zealand Companies”, *Journal of International Business & Entrepreneurship*, Vol. 5, No. 1, 1997, 27-42.
- Bleeke, J and Ernst, D, “The Way to Win in Cross-Border Alliances,” *Harvard Business Review*, 1991, Vol. 69, No. 6, 1991, 127-135.
- Bradach, J.L. and Eccles, R.G., “Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms,” *Annual review of Sociology*, Vol. 15, 1989, 97-118.
- Brouther, K. D., Brouther, L. E., and Wilkinson, “Strategic Alliance: Choose Your Partner,” *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, 1995, 18-25.
- Bruton, G.D, Oviatt, B.M. and White, M.A, “Performance of Acquisitions of Distressed Firms,” *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 7, 1994, 972-989.
- Buckley, P.J. and Glaistetr, K.W., “Strategic Motives for International Alliance Formation,” *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 3, 1996, 301-332.
- Contractor, F and Kundu, S. “Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 2, 1998, 325-358.
- Contractor, F. J. and Lorange, P., “Competition vs. Coopeation: A Benefit/Cost Framework for Choosing between Fully-owned Investments and Cooperative Relationships,” *Management International Review*, Vol. 28, 1998, 5-18.
- Damas, P., “Are Shipping Lines All the Same?,” *American Shipper*, May, 1999.
- Day, G. S., “Advantageous Alliances”, *Journal of the Academy of Marketing Science*,

- Vol. 23, Issue 4, 1995, 297-300.
- De La Sierra, M.C., *Managing Global Alliances: Key Steps for Successful Collaboration*, Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- Elmuti, D & Kathawala, Y., "An Overview of Strategic Alliances," *Management Decision*, Vol. 39, No. 3, 2001, 205-218.
- _____, "P&I/NedLloyd Seize the Initiative," *Containerization International*, Sept. 1996, 20-21.
- Gulati, R. and Singh, H., "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 4, 1998, 781-814.
- Gulati, R., "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 1995, 85-112.
- Gulati, R., "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, 1998, 293-317.
- Harrigan, K. R., *Strategic Alliances and Partner A Symmetrics*, Farok J. Contractor and Peter Lorange(eds), *Operative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, 205.
- Hennart, J., "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Venture: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States," *Management Science*, Vol. 37, No. 4, 1991, 483-497.
- Inkpen, A. C., Chapter 15. *Strategic Alliances*, A.M. Rugman and T.Tl Brewer Ed., *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford: Oxford University Press, 2001.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., and Takenouchi, H., "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliance," *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 5 1995, 981-1004.
- Kadar M.H., "The Future of Global Strategic Alliances," *Containerization International*, April, 1996, 81-85.
- _____, *Overview of the Alliance Process and Developments in the Alliance Activity of Dutch Firms*, KPMG, 2000.
- Lane, H. W and Beamish, P.W., "Cross-culture Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs," *Management International Review*, 30(special issues), 1990, 87-102.
- Lin, X. and Germain, R., "Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationship: the Role of Conflict Resolution Strategy," *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, 1998, 179-196.

- Murphy, A. and Kok, G., "Leap into the Future Managing Differences?," EFQM Conference 7th, *KPMG Alliances*, 2000, 1-11.
- Parker M., "Globalization: Shipping Seeks New Global Role," *Lloyd's Shipping Economist*, Vol. 21, No. 11, 1999, 7-10.
- Parkhe, A., "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Inter-firm Cooperation," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, 1993, 794-829.
- Parkhe, A., "Inter firm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 4, 1991, 579-601.
- Porter, M.E. and Fuller, M.B, *Coalitions and Global Strategy*, In Porter, M.E.(ed), *Competition in Global Industries*, Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1986, 15-60.
- Sarkar, M., Cavusgil, S. and Evirgen, C., *A Commitment-Trust Mediated Framework of International Collaborative Venture Performance*, P.W. Beamish, and J.P. Killing (eds), *Cooperative Strategies*, San Francisco, The New Lexington Press, 1997.
- Schweiger, D.M. and Weber, Y., "Strategies for Managing Human Resources during Mergers and Acquisitions: An Empirical Investigation," *Human Resource Planning*, Vol. 12, No. 2, 1988, 69-87.
- Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M. and Power, F.R., "Executive Actions for Managing Human Resources before and after Acquisition," *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2, 1987, 127-138.
- Shan, W., "An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, 1990, 129-139.
- Slack B., Comtois C. and McCalla, R., "Strategic Alliances in the Container Shipping Industry: A Global Perspective," *Maritime Policy & Management*, Vol. 29, No. 1, 2002, 65-76.
- Spekman, R.E., Forbes, T.M., Isabella, L.A. and MacAvoy, T.C., "Alliance Management: A View from the Past and Look to the Future," *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 6, 1998, 747-772.
- Weber, Y., "Corporate Culture Fit and Performance in Mergers and Acquisitions," *Human Relations*, Vol. 49, No .9, 1996, 1181-1202.
- Young-Ybarra, C & Wiesema, M., "Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The influence of Transaction cost Economics and Social Exchange

Theory,” *Organization Science*, Vol. 10, No. 4, 1999, 439-459.
江夏健一，*國際戰略提携*，晃洋書房，1995

국문 요약

전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인에 관한 연구 - 정기선사를 중심으로 -

김동열

정기선사들간의 전략적 제휴는 10,000TEU가 넘는 선박의 투입과 발주로 물동량 확보 및 비용부담의 최소화와 대고객 서비스의 향상 및 이윤확보와 안정적인 경영을 위하여 점차 다양하고 활발하게 진행될 것이다. 그 동안 많은 선행연구들이 전략적 제휴의 성공요인이나 동기 또는 성공적인 제휴를 위한 파트너 선정 등에 대한 것이었다. 그러나 전략적 제휴의 70% 이상이 실패하고 있다. 전략적 제휴의 실패가 성공보다 많기 때문에, 전략적 제휴에 부정적인 영향을 주는 변수들을 측정하여, 변해가는 해운시장 환경에 적응해야 한다. 전략적 제휴에 부정적인 영향을 주는 요인들을 개선하기 위하여 파트너간 신뢰성 향상에 노력해야 하고, 계약의 애매한 문구를 제거하여 분쟁을 억제해야 한다. 또한 전략적 제휴를 이끌어가는 구성원의 만족이 증가하도록 하여 제휴가 성공적이 되도록 하고, 제휴 파트너들의 외부관계로 발생하는 제휴의 복잡성을 최소화 시켜야 제휴를 성공적으로 이끌 수 있다.

핵심 주제어 : 전략적 제휴, 정기선사, 부정적 요인, 파트너, 분쟁