

전략적 제휴에 영향을 미치는 문화적 요인에 관한 연구 - 정기선 선사를 중심으로 -

김 동 열*

*인천대학교 무역학부 강사

A Study of Strategic Alliance Research on Culture Factors Affecting-For the Focus of Liner shipping

Dong-Yol Kim*

* Division of International Trade, Incheon University, Incheon 406-772, Korea

요 약 : 문화는 그 사회를 구성하는 구성원의 행동과 판단의 준거가 되기 때문에 전략적 제휴에도 많은 영향을 미친다. 정기선사간의 전략적 제휴의 실패는 재무적인 요인이나 영업적인 요인들보다도 문화적인 요인의 영향을 더 많이 받는다. 문화적인 요인에 영향에 의한 전략적 제휴의 실패는 파트너에 대한 문화적인 차이를 간과한 결과이므로 다른 요인들보다도 문화적인 요인에 대한 우선적으로 고려해야 한다. 문화에 대한 개방성을 통해 파트너를 이해하고, 전략적 제휴를 수행하는 구성원들의 만족을 고려해야 전략적 제휴를 성공적으로 이끌 수 있다.

핵심용어 : 전략적 제휴, 문화, 정기선사, 개방성, 신뢰성, 다양성, 조직문화, 문화이해

Abstract : The culture is a criteria of behavior and judgement for the member of the society and it also affects strategic alliance. The fail of strategic alliance between lines is affected more culture factors than financial factors and sales factors. Due to cultural factors impact on the strategic alliance partner for the failure of the most overlooked result of cultural differences so than most other factors, cultural factors should be considered for the first. Openness to cultural understanding and our partners, strategic alliances, consider the satisfaction of the members to perform successfully, can lead to strategic alliances.

Key words : strategic alliance, culture, liner shipping, openness, reliability, diversity, organizational culture, culture understanding

1. 서 론

문화는 사회구성원의 사고와 행태에 영향을 미쳐 의사결정의 기준으로 작용하게 된다. 또한 문화는 국가에 따라, 기업에 따라 각기 고유한 특징을 나타내어 국가문화와 기업문화를 형성한다. 그러나 같은 국가에서도 기업에 따라 기업문화가 다르기 때문에 기업성과는 각기 다르게 나타나기 때문에 국가문화보다 기업문화가(Harrigan,1988) 전략적 제휴에 영향을 미친다. 기업문화는 조직구성원들이 규범과 의사판단 기준으로 작용하며, 기업 구성원이 공유하는 가치나 사고방식 및 행동양식으로 구성원과 기업에 영향을 주고받기 때문에(손, 2008), 구성원을 하나로 통합하여 기업 내·외부의 복잡한 경영환경에서 구성원들의 비공식적 행동지침을 형성하여 다른 기업과 차별화되는 기업구성원들의 공유된 시스템이다. 따라서 기업문화는 복잡한 글로벌 경영환경에서 공식적인 지침보다 더 강력한 영향을 미쳐 기업의 목표달성에 영향을 미친다. 또한 기업문화는 재무지표, 영업망(Inkpen,2001), 서비스 루트수(Slack et al, 2002) 등과 같이 계량화되는 문제가 아니며,

구성원의 행동양식, 관념, 의사결정 태도 등과 같이 계량화될 수 없는 문제이다. 따라서 서로 다른 문화를 가진 기업들의 전략적 제휴는 계량화 될 수 없는 기업문화 요인을 고려하고, 아울러 계량화가 가능한 요인들을 고려해야 한다. 정기선사의 전략적 제휴는 시장 및 서비스 항로 확대, 선복확보 등을 위하여 다양하게 진행해 왔다(Boyes, 2000; 백,1997; 김·길, 2003). 그러나 이러한 전략적 제휴는 결과적으로 대부분 실패하고 있다(Schweiger et al,1987; Kadar,1996; 江夏健一,1995).

정기선사를 중심으로 한 전략적 제휴에 대한 선행연구들은 계량화 될 수 있는 형태의 연구가 주를 이루었다. 그러나 이러한 형태의 연구가 진행되어 왔음에도 불구하고 전략적 제휴의 70% 정도가 실패하고 있는 것(Murphy & Kok,2000)은 당연히 해야 할 기업문화를 간과한 결과이다(박,2002). 많은 선행연구들이 실패요인을 다양하게 제시하고 있으나, 공통적인 요인은 기업문화 요인에 기인한다고 주장하고 있다. 서로 다른 두 기업의 통합을 목적으로 하는 M&A에서 있어서 상대방 기업문화를 고려하는 기업이 약 30% 이하인 것으로 조사된 것

* 연회원, khjkhkim@hotmail.com 02)720-1158

으로 볼 때, 상대방 기업문화는 고려 대상에서 거의 제외된 것으로 보인다. 이것은 기업문화란 계량화할 수 없는 문제이므로 측정에 한계가 있고, 계량화 문제가 해결되면 당연히 해결 될 것으로 여기거나 무시한 결과라고 볼 수 있다(Want,2007).

따라서 본 연구에서는 정기선 선사를 중심으로 전략적 제휴의 성과를 높이기 위하여 기업문화 요인이 미치는 영향을 살펴보고, 기업문화 요인이 전략적 제휴의 성공에 어떤 영향을 미치는 밝히고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 전략적 제휴와 문화 차이

Hofstede et al(2010)는 문화의 개념을 한 그룹과 다른 그룹을 구별 짓는 사고와 감정 및 잠재적 행동유형으로 규정하고, 문화를 인간의 정신구조를 형성하는 가치체계로 보았다. 또한 국가들간 국가문화의 차이가 존재함을 밝히고, 그 문화들을 개인주의 대 집단주의, 권력거리, 불확실성의 회피, 남성다움 대 여성다움, 장기 대 단기지향성 및 방종 대 규제라는 6가지 독립차원으로 분류하였다. 그는 국가별 문화차이가 아닌 조직간의 문화적 차이를 나타내는 문화차원을 과정중시 대 결과중시, 업무중시 대 종업원중시, 편협성 대 전문성, 폐쇄체계 대 개방체계, 엄격한 통제 대 느슨한 통제 및 규범적 대 실용적의 6가지를 들었다. 서로 다른 집단문화에서는 각기 다른 규범과 행동양식이나 분위기가 존재한다고 했다. 이처럼 문화는 그 사회의 구성원의 가치관을 형성하고, 행동양식을 이해하는데 기본이 된다.

우리가 일반적으로 이해하고 있는 문화는 동양과 서양이 크게 다르게 나타난다. 현대 사회가 인터넷을 통해 동시간대에 전세계가 연결된 글로벌시대라고 하지만, 여전히 문화적 차이는 존재하고 있고, 이와 같은 문화적 차이는 자신이 속해 있는 국가와 사회를 기반으로 하여 형성되며, 하나의 문화권에 속하는 구성원들은 자신들의 문화를 바탕으로 사회적 행동양식과 의사결정 및 경제활동의 특성이 나타나 고유의 기업문화가 형성된다. 백(2003)은 한국기업과 미국 및 일본기업들과의 전략적 제휴에서 한국기업은 일본기업들과 전략적 제휴보다 미국기업들과 전략적 제휴에 있어서 문화적인 민감성을 더 크게 느끼는 것으로 나타난다고 했다. 즉, 기업은 고유문화를 가지고 있기 때문에 기업문화의 차이는 상호간에 오해와 마찰 또는 제휴의 실패를 야기하는 원인이 될 가능성이 높다(江夏健一,1995). 그렇기 때문에 이러한 기업문화의 차이는 국경을 넘어 문화를 달리하는 기업들간의 경제 협력적 활동에서 행태적 차이를 나타내게 된다.

기업문화에 대한 연구는 80년대부터 본격화되기 시작하였는데, 생산성이 높은 기업들의 조직문화를 찾아내기 위한 연구에서 출발하였다. 이러한 연구들은 미국과 일본의 우수한 기업들의 생산성이 높아진 이유를 규명하거나, 일본과 미국 기업들간의 생산성 차이를 규명하기 위한 것이었다.

Ouchi(1981)는 70년대 후반부터 시작한 일본기업들의 급성장 원인을 일본기업의 독특한 경영특성에서 비롯된 것이라고 하였다. 그러나 생산성이 높은 독특한 기업문화를 가지고 있더라도 경영환경 변화에 따라 기업문화를 변화시키지 못하면 기업의 생산성이 다시 낮아지거나, M&A를 당하는 경우도 있다. 특히, 국경이 다른 기업들간 제휴는 우수한 생산성을 나타냈던 독특한 기업문화가 제휴 기업들끼리 조화되지 못하여, 생산성이 낮아지거나 제휴의 청산이나 실패로 나타나기도 한다. 이처럼 기업문화에 대한 관심은 세계 경제의 글로벌화 과정에서 기업간 전략적 제휴의 실행과 운영의 실패가 나타나면서, 그 실패원인을 규명하는 과정에서 제휴 기업들이 단순히 법적 인 문제와 재무적인 문제 등을 우선 고려대상으로 하였고, 기업간 문화차이에 의한 충돌을 간과한 경우가 많았다(박원우, 2002). 기업문화 차이를 소홀해 제휴가 실패에 이르는 경우도 많다는 선행연구들을 통해 기업문화 차이의 중요성을 확인하게 된 것이다. 이것은 경제적인 측면들이 전략적 제휴의 주요 고려 대상이 되었고, 제도적인 측면과 문화적인 측면을 무시하는 경향이 있었기 때문이다.

Murhpy & Kok(2000)은 그들의 연구에서 많은 선행연구들이 전략적 제휴에 필수적인 것은 파트너 기업간의 진실성과 신뢰성이라고 주장하면서, 파트너 기업간 기업특성들의 조화는 성공적인 제휴 목적과 파트너쉽 유지의 주요 요인이라 주장해 왔다. 지금까지 전략적 제휴의 60-70%가 실패했는데, 실패 원인중 구조적인 문제로 인한 실패가 30%이고, 협력관계 문제로 인한 실패가 70%였다고 했다. 구조적인 문제는 상호 보완성과 규모 및 지위 등이며, 파트너쉽의 협력적 요인으로 기업특성들의 조화, 문화적 차이, 상호개방성 등이라고 하면서, 파트너와의 협력관계는 기업특성들의 조화, 신뢰성, 몰입도, 문화, 의사소통 등에 의하여 발생한다고 했다. 이처럼 파트너와의 관계는 그 파트너가 속해 있는 기업문화에 의해 영향을 받는다. 따라서 전략적 제휴의 파트너쉽 형성의 주요 요인 중 하나가 기업문화 차이를 인식하고 관리하는 것이 중요하다고 했다(Murhpy & Kok ,2000; De La Sierra,1995; Johnson et al,1996). 따라서 전략적 제휴의 실패를 방지하기 위하여 기업문화 차이에서 발생하는 문화적 민감도를 이해하고 관리하여, 파트너간 신뢰성을 높이는 것이 필요하다(Lin & Germain,1998; Johnson et al,1996).

신뢰성을 바탕으로 한 파트너에 대한 이해는 원활한 의사소통에 의하며, 이것은 파트너에 대한 신뢰성과 몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Sarkar et al, 1997). 또한 파트너에 대한 신뢰는 전략적 제휴의 상대방이 기회주의적인 행동을 억제해 거래비용을 감소시킨다(Gulati,1995). 이처럼 파트너간 신뢰를 높여주는 것은 기업문화의 유사성이라고 할 수 있다(Gulati, 1995; Zucker ,1986). 파트너간 기업문화의 유사성은 협력적 유사성으로 제휴의 형성과 성과에 중요한 영향을 미친다(Bucklin & Sengutpa, 1993; Morgan & Hunt,1994; Parkhe,1993; Young-Ybarra & Wiersema,1999). Harrigan (1988)은 미국 자동차사인 포드와 제너럴 모터스의 기업문화

와 일본 도요타의 기업문화의 유사성을 비교한 연구에서 국적의 유사성보다는 기업문화의 유사성이 제휴의 성공에 더 중요한 것으로 나타났다. 왜냐하면 자신의 기업문화에 익숙해져 있기 때문에 이질적인 다른 기업문화에 개방적이기는 어렵고 (Parkhe,1991; Terpstra & David, 1991), 이질적인 문화는 커뮤니케이션의 비효율성으로 인하여 상호조정을 어렵게 하거나 갈등 해결을 어렵게 만들기 때문이다(Lane & Beamish, 1990).

전략적 제휴에서 기업문화가 주는 영향은 국가에 따라 달라, 성과달성에 대한 기대도 다르게 나타난다(백형엽,2003). 미국기업들은 일본기업보다 단기적인 성과에 관심을 갖고 있으며, 유럽의 기업들도 미국 기업들처럼 단기성과에 관심을 갖는다(Bolton et al,1994). 성과달성에 대한 기업들간 기간차이는 전략적 제휴 실패의 또 다른 원인으로 작용하게 된다. 제휴에 참여한 기업들의 한 파트너는 단기간에 많은 성과를 기대하고, 단기 목적과 이윤을 추구하고 있지만, 다른 파트너가 그렇지 않을 경우에는 제휴기간을 장기적으로 지속할 수 없게 된다.

글로벌 경제가 된 현대 경제에서는 의사소통이 매우 중요한 요소로 자리 잡고 있다. 전략적 제휴를 성공적으로 이끌기 위해서 기업간 의미 있는 정보를 원활히 공유하기 위한 공식, 비공식적인 의사소통은 제휴로 인하여 발생한 각종 분쟁해결이나, 이에 대한 인식과 기대의 일치에 도움을 주기 때문에 상호 신뢰성과 제휴 성과를 증진시킨다(Aulakh et al,1996; Johnson et al,1996; Morgan & Hunt,1994).

국경을 달리하는 기업들간 전략적 제휴는 경험 있고, 유능한 인적자원이 중요한 요소로 작용하고 있다. 이들은 제휴를 통한 경쟁우위 획득과 이윤추구 이외에 조직간 철학과 관리, 정책적 공통분모의 통합에 중요한 역할을 하기 때문에, 다른 문화를 가진 기업들간 제휴로 인하여 발생하는 부정적인 시너지 방지와 효과적인 기업문화를 관리할 수 있기 때문이다(박원우 & 백광일;2002). 기업문화는 국가에 따라 다르기 때문에, 이들은 제휴 기업들의 변화를 이끌며, 제휴의 성공을 위한 공통분모를 발견하여 제휴상태의 의사결정과정에서 중요한 결정변수가 된다. 따라서 인적자원을 잘 관리한 기업들간의 제휴는 성공적이지만, 미숙한 인적자원 관리한 기업들의 전략적 제휴는 실패하게 된다(Schweiger et al,1987).

2.3 정기선 선사의 전략적 제휴

선박건조 기술의 발달로 정기선사가 보유한 선박이 대형화되었고, 선대의 규모 또한 커지면서 고속화가 진행되어 규모의 경제 추구가 가능해졌고, 현재 10,000TEU가 넘는 초대형 컨테이너선들이 시장에 투입되고 있고, 많은 선박이 발주되어 있는 상태이다. 그 동안 정기선사들은 전략적 제휴를 통해 시장의 확보와 서비스 품질을 개선할 것으로 생각했으나, 제휴성과의 비미로 인해 제휴가 청산되면서 종종 M&A로 이어져 시장구조와 경영구조 자체를 변경시키기도 했다. 이미 정기선 시장에 초대형 컨테이너선의 운항을 시작하였고, 각 선사별로

초대형선을 대량 발주해 놓은 상태이기 때문에 이들의 인도가 완료되면, 정기선 해운시장은 새로운 형태의 경쟁에 돌입하게 될 것이다. 따라서 초대형선의 투입이 늘어가는 해운시장에서 컨테이너 정기선 선사들에 대한 전략적 제휴는 그동안의 양상과는 다르게 진행되어 활성화가 될 것이다. 2008년 하반기부터 불어 닥친 해운업계의 불황과 함께 초대형선의 투입으로 인해 발생한 소식률 문제를 해결하기 위해, 정기선사들은 지속적인 물동량 유지문제와 선복량 과잉문제로 운임하락을 방지하기 위해, 선사간 전략적 제휴를 활발히 진행해 시장지배력을 확보하기 위한 노력을 해야 한다. 그러나 정기선사들은 항로간 선박이동이 제한되어 있고, 항로가 고정되어 있으므로 선복과잉현상에 따른 과다경쟁으로 운임이 낮아질 가능성이 높고, 시장의 탄력성이 낮아 과잉선복이 발생하면 운임저하와 시장점유율 경쟁이 발생할 수밖에 없다(박·안,2002).

해운산업 중 정기선해운은 다른 산업과 달리 재무레버리지와 영업레버리지가 모두 높은 산업이다(LSE,1991). 따라서 단독으로 world wide service를 위한 영업망 구축과 항로운항은 막대한 비용이 투입되어야 하기 때문에 정기선사들은 큰 위험을 안고 있다. 이를 해결하기 위하여 전략적 제휴를 하고 있는데, 정기선사의 전략적 제휴시 고려할 우선순위를 서비스 지역의 확대와 비용적인 측면의 설비투자에 대한 재무부담, 터미널 비용절감, 운항비절감 및 마케팅의 용이성, 운항시간 단축에 대한 시너지효과를 높이기 위한 요소들을 우선순위에 두고 있다(노,2000). 이것은 정기선사들은 전략적 제휴 동기를 서비스향상을 위한 투자효과 상승, 주요항로의 권익보호와 질서 유지, 신홍선사에 대한 진입장벽 강화, 동질적인 선사간 협조를 통해 경쟁력 향상되기 때문이다(星野愨志,1995). 이러한 정기선사들의 전략적 제휴는 유사한 기업문화, 경영전략의 공통점, 상호간의 신뢰관계가 성공적인 전략적 제휴여부를 결정하기 때문이다(백,1998). 그러나 전략적 제휴의 성공여부에 대한 불안은 제휴에 따른 업무 및 조직의 복잡성 증가에 따른 비효율성과 제휴그룹내의 경쟁이 한 원인이 된다. 제휴 기업간 파트너들의 복잡성을 통제하기 위해 가능한 제휴그룹의 회원사 수를 줄이고, 회원사들의 역할 차별화와 개방된 커뮤니케이션과 정보의 공유 및 상호간의 신뢰가 필요하고, 제휴 그룹내 경쟁을 회피하기 위해서 상호신뢰가 중요하다(이,2004).

Booz et al(1985)은 200여 명의 유럽 최고경영자들을 대상으로 한 연구에서 M&A시 가장 중요한 요소는 새로운 회사로 통합하려는 능력이 가장 중요했다 했는데, 이는 재무적 요소나 전략적 요소보다 인간관계가 통합의 승패에 결정적인 영향이라는 것을 의미한다. 왜냐하면 제휴 파트너를 선택할 때 기업간 문화적합성을 고려하지 않고, 재무적, 전략적 요소만을 고려해 전략적 제휴의 문제점과 실패를 더욱 심화시키고 있기 때문이다(Cartwright et al,1993). 기업문화는 계량화를 통해 볼 수 있는 재무 및 경영성과와 같은 것이 아니라 보이지 않는 요소이다. 그러나 기업 내에서 보이지 않는 요소인 관행과 규범 등의 기업문화는 제휴 구성원들의 판단준거가 되고 있

고, 이러한 비공식적인 기업문화 체계가 공식적인 체계보다 더 강력한 힘을 발휘하기도 한다.

전략적 제휴 실패 원인은 파트너간 핵심능력의 중복, 상호 보완성 결여, 상충된 기업목표 및 제휴목적, 불공정 계약, 목적당성의 실패 등 다양하다. 그러나 전략적 제휴가 정치경제, 사회문화적인 배경이 다른 기업들의 협력적 활동이라고 볼 때, 전략적 제휴의 성공과 실패 및 성과의 차이는 기업문화 요인의 영향을 많이 받는다(Sullivan et al, 1981). 제휴 파트너인 기업들은 각기 고유한 기업문화를 가지고 있으며, 이러한 기업문화 차이로 발생하는 상호 오해와 마찰이 전략적 제휴를 실패로 이끄는 원인이 되기 때문이다.

3. 연구모형 및 분석방법

3. 1 연구모형

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



Fig. 1 Study model

본 연구는 정기선사의 문화적인 요인이 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 것을 알아보기 위한 것이다. 본 연구의 목적을 수행하기 위하여 여러 선행연구를 고찰하고, 선행연구의 이론적인 근거를 바탕으로 전략적 제휴에 영향을 미치는 기업문화 요인 중 정기선사의 실정에 맞는 기업문화 차이를 측정할 수 있는 측정항목을 도출하였고, 이를 통해 연구변수간의 관계를 구명하고자 한다.

3.2 가설의 설정

1) 문화의 개방성과 전략적 제휴의 관계(H1)

개방성이란 닫힌 사회와 대별되는 개념으로 상대방의 문화에 대한 열린 태도를 의미한다. 이러한 개방성을 바탕으로 유동성과 원활한 의사소통이 가능하며, 조직의 유연성이 보장되기 때문에 제휴의 운영에 많은 영향을 준다. 세계 경제가 글로벌화 되면서 국가간의 경계를 넘어 집단주의와 개인주의, 보수주의와 진보주의 등이 자유롭게 융화되어 가고 있다. 이러

한 융화는 전략적 제휴를 구성하는 국경을 달리하는 기업들에게 새로운 정체성을 형성하게 하고, 다양한 문화에 대한 이해를 요구하고 있다. 이와 같이 기업문화에 대한 개방성은 전략적 제휴의 파트너쉽 형성에 중요한 역할을 하며(Murphy & Kok,2000), 개방성에 기인한 조직의 유연성 확보는 제휴의 경쟁력을 높이는데 기여하게 된다.

따라서 개방적인 문화가 전략적 제휴의 경쟁력에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H1. 개방적인 문화는 전략적 제휴의 경쟁력 증가에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 문화적 유사성과 전략적 제휴의 관계(H2)

문화적 유사성은 사회적 관계에서 상호 이해를 촉진하며, 설득력들 강화 할 수 있어서 상호간 친화력, 응집력, 감정이입 등을 배양하게 된다. 언어적인 유사성은 의사소통에 있어서 완전성을 확보할 수 있고, 상호 이해관계를 촉진하기 때문에 의사결정과정에서 파트너를 배려할 수 있도록 해주며, 좋은 인간관계 형성에 도움이 된다. 좋은 인간관계를 바탕으로 한 기업간 전략적 제휴는 파트너에 대한 신뢰감을 향상시킨다. 따라서 유사성이 높은 기업문화를 바탕으로 한 전략적 제휴는 높은 성과를 나타낼 수 있다(Bucklin & Sengupta, 1993; Doz, 1988). Harrigan (1988)의 연구에서도 미국 자동차사의 기업문화와 일본 도요타의 기업문화의 유사성을 비교하면서 국적의 유사성보다는 기업문화의 유사성이 제휴의 성공에 더 중요하다고 주장했다.

따라서 문화의 유사성이 전략적 제휴의 신뢰성 증가에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H2. 문화의 유사성은 전략적 제휴의 신뢰성 증가에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 기업문화의 다양성과 전략적 제휴관계(H3)

기업문화의 다양성이란 기업과 그 구성원의 문화가 표현하는 다양한 방식을 의미한다. 이러한 기업문화의 다양성은 기업과 그 구성원 사이에서 여러 형태로 존재하면서 기업과 구성원사이에 중요한 역할을 하기 때문에 기업의 특성을 나타내며, 다양한 차원의 기업문화가 증가할수록 성과가 좋아진다(Parkhe, 1991). 문화의 다양성에 대한 이해가 없는 기업문화는 의사소통의 비효율성을 초래하여 분쟁의 조정을 어렵게 하거나 갈등 해결이 어렵게 만든다(Lane & Beamish,1990)

따라서 문화의 다양성에 대한 이해는 전략적 제휴의 분쟁감소에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H3. 문화의 다양성에 대한 이해는 전략적 제휴의 분쟁감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 기업문화의 이해와 전략적 제휴관계(H4)

기업문화는 기업의 구성원간에 상호학습과정을 통해 형성된 가치관이나 상징물의 공유 그이상이다. 기업문화는 기업의 변화 촉진요인으로 조직구성원의 정체성과 목적에 대한 몰입을 증대시키고, 조직의 안정과 구성원의 행동형성에 결정적인 역할을 한다. 이러한 기업문화는 경영철학과 가치관 등에 의해 2차적으로 파생되며, 다른 기업과 차별성을 부여함과 동시에 기업 활동방향에 있어서 안정지향성과 적응지향성 문화를 형성하게 된다. 현대 기업에 있어서 불안정한 경영환경에 대한 적응과 변화에 대한 문제는 심각하다. 기업의 경영환경은 매우 역동적이기 때문에 소비자의 기호변화를 추구하고, 서비스 품질을 제고해야만 살아남을 수 있다. 실제로 우수한 기업 문화를 가졌던 많은 기업들이 경영환경의 변화에 적응하지 못하고 도태되어 M&A에 의해 다른 기업에 합병되었다(Kottler & Heskett, 1992). 기업조직의 활동행태를 적응지향성과 안정지향성 문화로 구분해 기업의 생산성을 비교한 결과에 따르면, 매출성장률은 적응성을 중시하는 문화가 안정성을 중시하는 문화보다 높게 나타났다(Gordon & DiTomaso,1992).

따라서 기업문화에 대한 이해는 전략적 제휴의 서비스 품질에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H4. 기업문화의 이해는 전략적 제휴의 서비스품질 향상에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

5) 파트너 문화의 이해와 전략적 제휴관계(H5)

Hofstede et al(2010)는 국가별로 국가문화의 차이가 존재함을 밝히고, 개인주의 대 집단주의, 권력거리, 불확실성의 회피, 남성다움 대 여성다움, 장기 대 단기지향성 및 방종 대 규제라는 6가지 독립차원을 기준으로 분류하였다. 그는 국가별 문화차이가 아닌 기업간의 문화적 차이를 나타내는 문화차원을 과정중시 대 결과중시, 업무중시 대 종업원중시, 편협성 대 전문성, 폐쇄체계 대 개방체계, 엄격한 통제 대 느슨한 통제 및 규범적 대 실용적으로 6가지를 들었다. 이처럼 파트너의 문화는 다양한 형태를 띠기 때문에 문화적 민감도를 이해하고 관리하는 것이 전략적 제휴 구성원들간의 신뢰성을 높이는 중요한 요인이 되고(Lin & Gernain, 1998; Johnson et al, 1996), 파트너에 대한 신뢰와 함께 제휴업무를 수행하는 구성원들의 만족에 영향을 미치게 된다.

따라서 파트너 문화에 대한 이해는 전략적 제휴를 수행하는 구성원의 만족에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H5. 파트너 문화이해는 전략적 제휴 상태의 구성원의 만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.3 자료의 수집분석

본 연구에서는 기업들의 일반적인 전략적 제휴 장애요인을

측정하는 문항을 채택하고, 정기선사의 특성상 전략적 제휴에 영향을 미치는 장애요인을 관련문항을 토대로 작성하여 pilot test를 실시하여 설문을 완성하였다. 설문은 선행연구를 참고하여 구성하고 연구목적에 맞게 변형하여 5월 16일부터 6월 20까지 반복적으로 Pilot Test를 실시하여 확정하였다.

2011년 현재 한국을 기항하는 국내의 정기선사 중 운송실적 순으로 20개를 선택하여 2011년 6월 30일부터 7월 11일까지 방문 및 email과 팩스조사를 병행하여 실시하였다.

전략적 제휴의 형태가 각 선사별로 다르고, 제휴경험도 달라 응답을 하는 각 선사의 비율이 적절하도록 배포하여 회수하였다. 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.

4. 실증분석

4. 1 표본의 특성

본 연구를 위한 설문조사의 결과로 얻어진 표본의 일반적인 특징은 Table 1과 같다.

응답자들에 대하여 경력을 기준으로 살펴보면, 경력 11년-14년의 응답자가 41명(42.7%)이고, 경력 10년 이하 23명(24.0%), 경력 15년-19년 24명(25.0%) 및 경력 20년 이상 8명(8.3%) 순으로 나타났다. 또한 직급을 기준으로 살펴본 결과, 과장이 49명(51.0%)이고, 차장 25명(26.0%), 부장 18명(18.8%) 및 이사 이상 4명(4.2%)로 나타났다. 설문 응답자를 컨테이너 정기선사나 컨테이너 업무를 수행하는 사람으로 제한하고, 경력과 직급으로 나누어 설문을 조사하였으므로 응답된 자료는 비교적 유의한 것으로 판단된다.

Table 1 Characteristics of the sample

| 구분 | 항목 | 빈도 | 비율(%) |
|----|---------|----|-------|
| 경력 | 10년 이하 | 23 | 24.0 |
| | 10년-14년 | 41 | 42.7 |
| | 15년-19년 | 24 | 25.0 |
| | 20년 이상 | 8 | 8.3 |
| 계 | | 96 | 100.0 |
| 직급 | 과장 | 49 | 51.0 |
| | 차장 | 25 | 26.0 |
| | 부장 | 18 | 18.8 |
| | 이사 이상 | 4 | 4.2 |
| 계 | | 96 | 100.0 |

4.2 타당성과 신뢰성 분석

측정변수의 평균은 다음 Table 2와 같다.

Table 2 Average of the measured variable

| 측정변수 | 평균 | s.d |
|---------------|------|-------|
| 의사소통 문제 | 3.51 | 0.906 |
| 의사결정과정 | 3.79 | 0.802 |
| 기업의 경영특성차이 | 3.64 | 0.756 |
| 인간관계 형성 | 3.16 | 0.786 |
| 몰입정도 | 3.08 | 0.816 |
| 상대방 문화에 대한 이해 | 2.98 | 0.725 |
| 업무관행 | 3.53 | 0.767 |
| 상호개방성 | 3.42 | 0.816 |
| 국가문화 차이 | 2.83 | 0.867 |
| 기업문화 차이 | 3.24 | 0.903 |
| 정보공유 태도 | 3.43 | 0.778 |
| 조직의 유연성 | 3.35 | 0.894 |
| 정체성 | 2.92 | 0.854 |
| 집단주의 문화 | 2.85 | 0.906 |
| 개인주의 문화 | 2.98 | 0.894 |
| 변화에 대한 대응 태도 | 3.44 | 0.868 |
| 경영철학 | 3.17 | 0.829 |
| 안정지향성 문화 | 3.32 | 0.827 |
| 적응지향성 문화 | 3.17 | 0.721 |
| 갈등해결 방식 | 3.60 | 0.827 |

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

우선 본 연구의 주제가 전략적 제휴에 영향을 미치는 문화적인 요인에 관한 것이므로, 설문을 리커트 척도 5를 사용하였기 때문에(1: 매우 영향을 주지 않는다 - 5:매우 영향을 준다) 평균 3.0 미만의 값을 갖는 측정변수를 제외하여 분석을 하였다.

본 논문에서는 중요도가 낮은 변수를 제거하여 데이터양을 줄여 정보를 요약하고, 변수들 내부에 존재하는 구조를 발견을 목적으로 요인분석을 사용하였다.

요인분석 후 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도를 확인하기 위해 신뢰도분석을 실시하였다. 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성이므로, 본 연구에서 사용된 설문문항들의 타당성과 신뢰성 검증을 목적으로 실시하였다.

요인분석을 위하여 고유값 1.0을 기준으로 요인을 추출하고, 베리맥스(Verimax) 방법에 따른 직각회전을 실시하였다. 내적 일관성을 확보하기 위하여 신뢰도를 저해시키는 항목을 찾아 척도에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높여주는 크롬바흐의 알파(Crombach's α) 계수를 이용하였다. 일반적으로 크롬바흐의 알파값이 0.6 이상이면 신뢰성을 확보한 것으로 볼 수 있다

요인분석결과 F5의 신뢰도가 0.548로 낮아 제외하였다. 요인분석을 각각 개방성, 신뢰성, 다양성, 조직문화, 문화의 이해로 명명하였다.

Table 3 The factor analysis and reliability

| 측정변수 | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | 신뢰도 |
|---------------|-------|-------|-------|----|-------|-------|-------|
| 상대방 문화에 대한 이해 | 0.585 | | | | | | 0.817 |
| 조직의 유연성 | 0.533 | | | | | | |
| 정체성 | 0.512 | | | | | | |
| 집단주의 문화 | 0.656 | | | | | | |
| 개인주의 문화 | 0.864 | | | | | | |
| 변화에 대한 대응 태도 | 0.767 | | | | | | |
| 의사소통 문제 | | 0.772 | | | | | 0.74 |
| 의사결정과정 | | 0.642 | | | | | |
| 인간관계 형성 | | 0.797 | | | | | |
| 몰입정도 | | 0.529 | | | | | |
| 기업의 경영 특성차이 | | | 0.685 | | | | 0.659 |
| 갈등해결 방식 | | | 0.775 | | | | |
| 경영철학 | | | | | 0.651 | | 0.73 |
| 안정지향성 문화 | | | | | 0.859 | | |
| 적응지향성 문화 | | | | | 0.722 | | |
| 업무관행 | | | | | 0.805 | | 0.548 |
| 상호개방성 | | | | | 0.646 | | |
| 정보공유 태도 | | | | | 0.442 | | |
| 국가문화 차이 | | | | | | 0.771 | 0.731 |
| 기업문화 차이 | | | | | | 0.534 | |

4.3 가설검증 결과

연구 가설들이 전략적 제휴에 미치는 영향을 확인하기 위하여 가설검증을 하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

연구가설에 대한 검증결과는 다음 Table 4와 같다.

Table 4 The results of hypothesis testing

| 모형 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의 확률 |
|----------|---------|-------|--------|-------|-------|
| | B | 표준 오차 | 베타 | | |
| 경쟁력 증가 | 0.44 | 0.19 | 0.35 | 2.26 | 0.03 |
| 신뢰성 | 0.14 | 0.15 | 0.11 | 0.92 | 0.36 |
| 분쟁감소 | 0.22 | 0.15 | 0.16 | 1.45 | 0.15 |
| 서비스품질 | -0.21 | 0.15 | -0.18 | -1.37 | 0.18 |
| 구성원 만족향상 | 0.87 | 0.13 | 0.25 | 2.17 | 0.03 |

회귀분석을 통한 연구 가설들을 검증한 결과, H1의 t값은 2.26이고, 유의확률은 0.03으로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하여 연구가설(H1)은 채택되었다. H2에 대한 검증결과 t값은 0.92, 유의확률이 0.36이고, H3는 t값이 1.45, 유의확률 0.15, H4는 t값이 -1.37, 유의확률이 0.18로 나타나 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하지 못하여 H2, H3 및 H4는 기각되었다, H5는 t값이 2.17, 유의확률 0.03으로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하여 H5는 채택되었다.

연구가설에 대한 정리는 다음 Table 5와 같다.

Table 5 Summary of research hypotheses

| 구분 | 연구가설 | 결과 |
|----|---|----|
| H1 | 개방적인 문화는 전략적 제휴의 경쟁력 증가에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| H2 | 문화의 유사성은 전략적 제휴의 신뢰성 증가에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 기각 |
| H3 | 문화의 다양성에 대한 이해는 전략적 제휴의 분쟁감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 기각 |
| H4 | 조직문화의 이해는 전략적 제휴의 서비스품질 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 기각 |
| H5 | 파트너 문화이해는 전략적 제휴 상태의 구성원의 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |

5. 결 론

한 사회의 구성원은 자신이 속한 문화를 행동과 판단의 준거로 삼는다. 따라서 문화는 한 그룹과 다른 그룹을 구별 짓는 특징이 된다. 전략적 제휴는 국경을 달리하는 기업들간의 제휴이므로 문화차이에 의한 제휴의 실패이유가 된다. 특히 정기선사의 전략적 제휴는 시장의 확대와 환경변화에 따른 항로 및 배선의 수정 및 대고객 서비스 확대와 서비스 품질에 대하여 많은 영향을 미친다. 따라서 본 연구에서는 전략적 제휴에 영향을 미치는 요인을 문화적인 부분까지 확대했다는 것의 의의를 가진다.

본 연구의 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 개방적인 문화는 전략적 제휴의 경쟁력 증가에 영향을 미친다. 파트너 문화에 대한 이해를 통해 상대방의 정체성을 이해하게 되고, 파트너를 지배하는 문화의 특징을 이해할 수 있기 때문에 전략적 제휴에서 가장 큰 문제점 중 하나인 조직의 유연성을 확보하여 환경의 변화에 빠르게 대응할 수 있다.

둘째, 전략적 제휴를 수행하는 구성원의 만족은 제휴의 성공에 영향을 미친다.

Maersk의 예를 보면, 전략적 제휴가 청산되면서 M&A로 변경되어 파트너를 흡수·병합되었다. 이처럼 M&A로 변경은 구조조정을 수반하기 때문에 강한 저항을 발생시켜, 해결에 많은 시간과 비용이 소요되는 예가 많다. 따라서 회사의 독립성을 유지하고 지속적인 제휴관계를 통한 제휴의 성공을 위해서 무엇보다도 제휴에 대한 구성원의 만족을 고려해야 한다.

그러나 유사성이 높은 문화는 높은 제휴 성과를 낸다는 Bucklin & Sengupta(1993)의 연구와는 다르게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 문화의 다양성에 대한 이해와 분쟁감소 및 조직문화와 서비스 품질은 제휴에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구결과에 따라 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 개방적인 문화를 형성하여 파트너와 분쟁을 줄이고 경쟁력을 증가시켜야 한다.

전략적 제휴에서 분쟁의 시작은 파트너 문화에 대한 이해 부족과 조직의 유연성 부족으로 인해 환경변화에 대한 적응력이 떨어지기 때문이다. 실제로 정기선사의 운항담당자들은 시장 환경의 변화에 따라 항로를 조정하거나 배선하는데 여전히

많은 시간과 비용을 소비하고 있어 고객만족에 영향을 미치고 있다.

둘째, 성공적인 제휴를 위하여 문화차이에 따른 영향을 고려해야 한다.

문화는 그 사회를 구성하는 구성원의 행동과 판단의 준거가 되기 때문에 제휴 파트너의 행동패턴을 예상할 수 있다. 실제로 문화차이 때문에 발생하는 많은 문제점들은 파트너의 행동을 예측하기 어렵게 하고, 합리적인 조정을 어렵게 하기 때문이다.

그러나 본 연구가 문화적인 요인의 영향까지 정기선사의 전략적 제휴에서 고려하는 범위로 하였지만, 문화적인 요인들이 미치는 영향의 인과관계를 규명하기 위하여 더 많은 이론 개발과 검증이 필요하다. 전략적 제휴가 파트너의 외부문제로 인하여 서로 다른 영향을 받게 되는데 이들에 대한 문화적인 고려가 반영되지 못하였다. 또한 문화권별로 나타나는 문화적 특성에 대한 연구가 진행되어야 문화적인 요인들이 미치는 영향의 인과관계를 더 정확히 알 수 있기 때문에 이에 대한 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김광희, 길전무(2003), "컨테이너 선사의 전략적 제휴 대상 선택요인-New World Alliance와 Grand Alliance의 사례를 중심으로", 해운물류연구, 제38호, pp.47-70
- [2] 노윤진(2000), "컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 측정에 관한 연구", 박사학위 논문, 중앙대학교 대학원
- [3] 박건호, 안기명(2002), "정기선해운의 운임결정 요인과 안정화 방안에 관한 연구", 해운연구
- [4] 박원우(2002), M&A와 문화충돌관리, 서울: 집문당
- [5] 박원우, 백광일(2002), 성공적 M&A를 위한 Culture Due Diligence", 노사관계연구, 제13권, pp.71-96
- [6] 백종실(1997), "국제컨테이너 서비스의 선화주간 제휴특성요인 연구", 중앙대학교 박사학위 논문
- [7] 백종실(1998), "컨테이너 선사와 항공사의 전략적 제휴에 관한 연구", 한국해운학회지, 제26호, pp.73-107
- [8] 백형엽(2003), "한국기업의 대미,일 기업간 전략적 제휴에 있어서 제휴성공에 영향을 미치는 요인에 관한 비교연

- 구”, 무역학회, 제28권 4호, pp.497-525
- [9] 손원일(2008), “Toyota와 GM의 기업문화 비교연구”, 관동대학교 박사학위 논문
- [10] 이정세(2002), “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성공요인에 관한 연구”, 산업총론, 제14집, pp.115-135
- [11] 江夏健一(1995), 國際戰略提携, 晃洋書房
- [12] 星野裕志(1995), “先進國 定期船 海運の 國際競爭力”, 海運經濟研究, No.29, pp.101-119
- [13] Aulakh, P.S., Masaaki, K. and Arvind S.(1996), “Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach,” *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.5, pp.1005-1032
- [14] Bolton, M.K, Malmrose, R. and Ouchi, W.G.(1994), “The Organization of innovation in the United States and Japan: Neoclassical and Relational Contracting,” *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.22, pp. 653-679
- [15] Booz, A., and Hamilton Inc.(1985), Diversification: A survey of European chief executives. Executive Summary and referenced in Cartwrights, S. & Cooper, C. (1993) The role of culture in successful organizational marriage, *Academy of Management Executive*, Vol.7, No.20, pp.57-70.
- [16] Boyes, J. R.(2000), “Mutually Dependent,” *Containerization International*, Jan.
- [17] Bucklin, L.P. and Sengupta, S.(1993), “Orazning Successful Co-Marketing Allainces,” *Journal of Marketing*, Vol.57, No.2, pp.32-46
- [18] Cartwrighter, S. and Cooper C. L.(1993), “The Role of Cultural Compatibility in Successful Organizational Marriage,” *Academy of Management Executive*, Vol7, No.2, pp.57-70
- [19] De La Sierra, M. C.(1995), “Managing Global Alliances: Key Steps for Successful Collaboration,” Addison-Wesley Publishing Company
- [20] Doz, Y. L.(1988), Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some critical issues, in Fork J, Contractor and Peter Lolange(eds). *Cooperative stratagies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp.317-338
- [21] Gordon, G. G and DiTomaso, N.(1992), “Predicting Corporate Performance form Organizational Culture,” *Journal of Management Studies*, Vol.29, No.6, pp.783-798,
- [22] Gulati, R.(1995), “Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances,” *Academy of Management Journal*, Vol38
- [23] Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind(3eds.)*, McGraw-Hill, New York, NY, USA.
- [24] Harrigan, K. R(1988), “Strategic Alliances and Partner Asymmetries,” in Fork J. Conductor & Peter Larange(eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp.202-226
- [25] Inkpen, A. C.(2001), Chapter 15. Strategic Alliances, A.M. Rugman and T.Tl Brewer Ed., *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford: Oxford University Press
- [26] Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., and Takenouchi, H. (1996), “Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliance,” *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.5, pp. 981-1004
- [27] Kadar M.H.(1996), “The Future of Global Strategic Alliances,” *Containerization International*, April. pp.81-85
- [28] Kottler, J.P. and Heskett, J. L.(1992), *Corporate Culture and performance*, New York: The Free Press
- [29] Lane, H. W and Beamish, P.W.(1990), “Cross-culture Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs,” *Management International Review*. 30(special issues), pp. 87-1102
- [30] Lin, X. and Germain, R.(1998), “Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationship: the Role of Conflict Resolution Strategy,” *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.1, pp. 179-196
- [31] LSE(1991), “Shipping Seeks New Global Role,” *Lloyd’s Shipping Economist*, Vol.21, No.11
- [32] Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), “The Commitment -trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp.20-38
- [33] Murphy, A. and Kok, G.(2000), “Leap into the Future Anaging Differences?,” EFQM Conference 7th, KPMG Alliances
- [34] Ouchi(1981), W., *Z Theory*, Reading MA: Addison-Wesley
- [35] Parkhe, A.(1993), “Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Inter-firm Cooperation,” *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.4,, pp.794-829
- [36] Parkhe, A(1991)., “Inter Firm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances,” *Journal of International Business Studies*, Vol.22, No.4, pp.579-601
- [37] Sarkar, M., Cavusgil, S. and Evirgen, C.(1997), 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

- [38] Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M. and Power, F.R.(1987), "Executive Actions for Managing Human Resources before and after Acquisition," Academy of Management Executive, vol1, pp.127-138
- [39] Slack B. Comtois C. McCalla, R.(2002), "Strategic Alliances in the Container Shipping Industry: a Global Perspective," Maritime Policy & Management, Nol.29, No.1, pp.65-76
- [40] Sullivan. Jeremiah, Peterson. Richard B., Kameda. Naoki & Shimeda. Justin(1981), "The Relationship Between Conflict Resolution Approaches and Trust-A Cross Culture Study," Academy of Management Journal Vol.24, No.4, pp. 803-815
- [41] Terpstra, V. & Kenneth, D.(1991), The Culture Environment of International Business, Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- [42] Want, J(2007), "Corporate Culture", New York: St. Martina's Press
- [43] Young-Ybarra, C & Wiesema, M(1999)., "Strategic Flexibility in information technology alliances: The influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory," Organization Science, Vol.10, No.4, pp.439-459
- [44] Zucker, L.G(1986)., Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920", in Barry M. Staw &L. L. Cummings(eds), Research in Organizational Behavior, JAI Press. 8, pp.53-111

원고접수일 : 2011년 8월 3일
심사완료일 : 2011년 10월 5일
원고채택일 : 2011년 10월 6일