

비즈니스 제휴 단계별 역량이 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구*

- 다중집단분석에 의한 기업가정신과 파트너십의 조절효과를 중심으로 -

Empirical Study on the Effects of Business Alliance capabilities needed for each stage of alliance lifecycle on
Performance

- Focused on the Moderating Effect of Partnership & Entrepreneurship Using Multi-Group Analysis -

이인수(In-Su Lee)

신용보증기금 평가팀장(주저자)

노재확(Jae-Whak Roh)

한성대학교 무역학과 교수(공동저자)

유연우(Yen-Yoo You)

한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 교수(교신저자)

목 차

I. 서 론
II. 이론적 배경
III. 연구모형과 조사설계
IV. 실증분석

V. 결 론
참고문헌
ABSTRACT

국문초록

본 연구는 제휴생애주기에 따른 비즈니스 제휴단계별 역량이 제휴 성과에 미치는 영향과 다중집단분석을 통해 파트너십과 기업가정신의 조절효과를 분석하였다. 검증결과 제휴단계별 역량 중 탐색역량과 운영역량이 제휴 성과인 고객 및 학습 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며 계약역량과 종료역량은 성과에 미치는 영향이 없었다. 또한 다중집단분석에 의해 파트너십이 평균이상인 집단과 평균미만인 집단으로 구분하여 조절효과를 분석한 결과 파트너십은 전체 경로에 미치는 영향에는 조절하는 효과가 없었으나 운영역량이 고객 및 학습 성과에 미치는 영향에는 체계적으로 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 기업가정신이 제휴 성과에 미치는 영향에 대하여 조절효과를 분석한 결과 기업가정신은 1차적으로 전체 경로에 영향을 미치는 것으로 나타났고 2차적으로 세부 경로에 있어 운영역량이 성과에 미치는 영향에 조절 효과가 큰 것으로 나타났다. 또한 기업가정신이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 운영역량에 더욱 집중하여 학습 성과를 높이려는 경향을 나타내는 것으로 나타났다. 종합해보면 제휴단계별 역량 중 파트너 탐색과 제휴 운영역량이 성과에 미치는 영향이 가장 크기 때문에 실무적으로 이에 대한 역량 함양이 필요한 것으로 나타났고 운영역량이 성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십과 기업가정신이 조절하는 효과가 있음을 볼 때 제휴 운영 시 높은 파트너십과 기업가정신이 필요한 것으로 나타났다.

주제어 : 제휴단계별 역량, 고객성과, 학습 성과, 파트너십, 기업가정신

* 본 연구는 한성대학교 교내 학술연구비 지원 과제임

I. 서론

1. 연구의 배경 및 필요성

급변하는 경영환경과 글로벌화로 하나의 기업이 시장에서 효과적으로 경쟁할 수 있는데 필요한 자원들을 모두 갖고서 경쟁우위를 점하는 것은 매우 어렵기 때문에 역량을 보완하여 다른 기업들과 협력을 하게 된다. 이러한 협력을 전략적 제휴(Strategic Alliance)라 하며 이는 전략적 목표를 달성하기 위한 목적으로 맺어진 기업 간 협력 협정으로 자발적인 조직의 계약관계로 발생하며 교환, 공유, 또는 신지식의 공동 개발, 생산, 서비스, 기술들을 포함하며 아웃소싱, 프랜차이즈, 합작 투자, 공동 제품 개발, 공동 연구 개발 및 공동 마케팅 등 다양한 형태로 나타난다.

1980년대 이래 제조, 도소매, 서비스업 등 다양한 산업에서 전략적 제휴가 중요한 전략적 수단으로 부상됨에 따라 공학, 경영, 마케팅, 회계, 국제비즈니스와 같은 다양한 분야에서 연구가 활발하게 진행되고 있다. 이처럼 전략적 제휴가 전 산업에 걸쳐 확산되고 있지만 항상 성공하는 것이 아니고 높은 실패율도 보이고 있다고 한다. 실제로 전략적 제휴의 40~60%가 예상에 부응하지 못하고 있다는 실증적인 자료들이 있다고 한 점을 감안하면 높은 실패율을 보이고 있는 것을 알 수 있다.

이는 전략적 제휴가 조직 간에 걸친 프로젝트 관리의 복잡성 및 불확실성이 존재하는 거대한 도전에 직면하게 되고 이에 따른 결과로 예상에 부응하지 못하는 제휴들이 많이 발생하면서 제휴 성과가 달라지기 때문이라 할 수 있다. 따라서 기업들이 제휴를 효과적으로 관리할 수 있는 역량을 확보하여야 하는데 그러한 역량의 특징들은 무엇인지 그리고 어떤 기업들이 다른 기업들보다 더 성공적 제휴 성과를 창출하는지에 대한 연구가 필요하다.

또한 대기업 대비 자원이 부족한 중소기업이 성장하기 위해서는 전략적 제휴가 무엇보다 필요함에도 불구하고 충분히 제휴를 활용하지 못하고 있는 상황에서 전략적 제휴에 관한 연구도 대기업 위주로 이루어져 있다는 점을 감안할 때 중소기업 비즈니스분야에서의 연구는 의미 있는 작업이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 컨설팅 서비스산업 영역에서 중소기업을 전문으로 컨설팅을 하고 있는 중소컨설팅사에 대한 전략적 제휴에 대한 성공요인을 알아보고자 한다.

국내 컨설팅사의 80% 이상이 종업원 10인 미만의 영세기업 위주로 되어 있고 중소기업을 전문적으로 다루는 컨설팅 기업은 인력 및 인프라 등에 있어 매우 열악한 상태에 있다는 점

과 중소기업이 생존과 번영을 위해서 취해야할 가장 중요한 전략적 행동중 하나가 전문가들 간 네트워킹 또는 전략적 제휴라는 점을 감안할 때 중소 컨설팅사간 제휴에 관한 연구는 향후 컨설팅산업발전에 매우 의미 있는 일이라 할 수 있다. 이러한 논리적 배경을 바탕으로 컨설팅사의 제휴 성과에 미치는 제휴역량과 파트너십, 기업가정신 등 프로세스적 요인들을 포함하여 다음과 같이 연구하기로 한다.

첫째, 제휴와 관련된 관리자의 모든 의사결정 시간적 흐름은 성과 창출을 위한 역량에 영향을 주기 때문에 우수한 제휴 관리는 기업의 경쟁 우위가 된다. 선행연구에서는 제휴형성과 설계, 운영과정에서 제휴를 효과적으로 관리할 수 있는 특정 스킬들에 대한 충분한 논의가 없었고 이에 대하여 실증적으로 유효한지 또는 제휴 성과에 영향을 주는지에 대해 제시하지 못했다. 본 연구에서는 개별 제휴를 관리하는 역량을 구성하는 스킬들에 대하여 연구하고 컨설팅프로세스별 역량이 제휴 성과에 미치는 영향에 대하여 알아보기로 한다. 즉 제휴역량에 대한 다양한 선행연구를 바탕으로 기존 제휴역량과 실제 제휴파트너 탐색부터 계약, 운영, 종료에 이르기까지 각 단계별로 필요한 역량을 추출하고 어느 단계에서의 역량이 성과에 중요한 영향을 미치는지 단계별 역량에 따른 제휴 성과를 알아보기로 한다.

둘째, 제휴역량이 제휴 성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십과 기업가정신의 조절하는 효과에 대하여 알아보기로 한다. 조직간 관계에서 파트너십이 중요한 성공요인이며 기업가정신은 조직의 성과를 높이는 매우 중요한 변수인 점을 감안할 때 이에 대한 조절 효과를 분석해 보는 것은 의미 있는 작업이 될 수 있다. 제휴 성과에 미치는 매개 또는 조절효과를 통해 알아보기로 한다.

II. 이론적 배경

1. 비즈니스 제휴단계별 역량

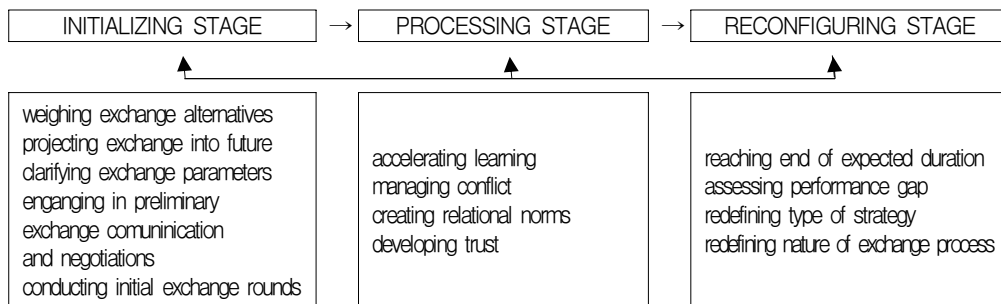
개별 제휴가 이루어지는 전체 과정, 즉 제휴 형성부터 종료까지에 대해서 언급하고 있는 제휴수명주기 모형에서는 전략적 제휴가 여러 단계의 과정으로 구성된다고 하였다. 이에 많은 연구자들이 제휴 개시로부터 제휴협상, 평가 및 종료에 이르기 까지 제휴의 발달 단계 연구에 집중하였다.

Schreiner et al(2009)는 제휴수명주기를 감안하여 성과창출에 기여할 수 있는 제휴역량이

제휴영역 및 파트너 선정역량, 제휴협상 및 계약 체결 역량, 제휴운영 역량, 그리고 제휴 평가 및 종료역량으로 세분화 될 수 있으며 선행연구를 보면 기업들은 제휴 수명주기에 따른 모든 단계별로 효과적으로 관리해야 함을 제안하고 있다

Ring & Van de Ven(1992)은 제휴 각 단계에서 주요 문제를 제기하였다. 즉 협상 단계에서는 공식 협상, 비공식 이미지 만들기 간의 상호작용이 집중된다. 몰입단계는 파트너 간 법적 계약 및 심리적 계약이라는 공식적인 특징이 있다. 실행 및 종료단계에서는 역할 상호 작용 및 개인 상호 작용을 포함한다. 이에 따라 조직간 관계의 출현, 발달, 종료를 설명하고 있다.

Zajac & Olsen(1993)은 협력대안평가하고, 협력 프로젝트, 협력파트너 분류, 협력커뮤니케이션 및 협상 계약 등의 활동이 이루어지는 제휴 개시단계, 학습 및 갈등관리, 합리적 명제 창출 하고 신뢰를 개발하는 제휴 진행단계, 예상 기간이 도래되고 성과 차이 및 전략 유형 재평가하는 재설계 단계의 3단계로 구성되어 있다고 하면서 다음 <Fig 1>와 같은 조직간 협업 프로세스를 주장하였다.



<Fig 1> A stage models of interorganizational processes (Zajac & Olsen, p142, 1993)

Dyer et al(2001)의 연구에서는 제휴프로세스를 세분화하여 전략적 제휴는 5단계의 수명주기가 있다고 하였으며 구체적으로 가치사슬상의 제휴 영역 결정, 파트너 평가 및 선정, 제휴협상 및 지배구조 결정, 제휴관리, 제휴평가 및 종료단계라고 하였다.

Kale et al(2002) 제휴역량과 주식시장의 반응, 제휴조직의 역할과 관련한 연구에서 대부분의 제휴담당 조직이 제휴의 각 단계를 효율적으로 다루기 위해 지식을 획득한다고 하면서 다음과 같이 제휴계획, 파트너물색, 제휴협상, 제휴관리, 제휴종료의 5단계로 구성된다고 하면서 단계별로 필요한 역량이 있다고 하였다.

위와 같이 제휴수명주기 모형에서 제휴역량의 구성요소는 제휴수명주기의 각 단계에서 요구되어지는 스킬로 이해될 수 있으며 제휴 성과를 높이기 위해서는 이들 각 단계를 효과적

으로 다루는 역량이 요구된다.

Makadok(2001)는 제휴역량을 기업의 제휴 포트폴리오 성과를 제고시키는 잠재력을 가진 획득하고 모방하기 어려운 고차 자원이라고 정의하고 있다. 이 고차자원에는 파트너를 확인하고 관계를 개시하고 제휴포트폴리오나 개별제휴를 재구축하는 일련의 반복적 행위들을 수행하는 기업의 역량을 향상시킬 수 있는 학습 메카니즘으로 구성되어 있다고 하였다.

2. 제휴 성과

제휴 성과와 관련하여 성과를 재무적 또는 계량적 항목으로 측정하기는 매우 어렵다. 따라서 대부분의 제휴 성과 연구들은 관리자의 제휴 성과에 대한 평가에 의존하게 되어 응답자가 최고위 관리자이고 관리 평가가 제대로 행하여진다면 성과를 평가하는 의미 있는 방법이라고 합의되고 있다.

이에 연구자들은 경영자들의 평가를 ‘제휴목적 달성 정도, 제휴에 대한 만족정도’, ‘제휴가 역량과 경쟁력에 기여한 정도’, ‘제휴 파트너들 간의 신뢰와 화합 정도’ 등으로 성과를 평가하였다. 이에 따라 많은 학자들이 전략적 제휴의 특성을 반영하고 전술한 기존 연구의 문제점을 해결하고자 경영자의 주관적인 평가에 바탕을 둔 성과 측정을 사용하고 있고 경영자의 주관적인 평가에 바탕을 둔 성과 측정 방법으로 ‘학습 및 역량의 습득’, ‘시장 및 전략적 성과’ 등이 있다.

Child & Faulker(1998)는 전략적 제휴는 기본적으로 조직학습으로 제휴 성공은 당초 예상했던 것보다 더 큰 어떤 것을 얻으면 성공한 것이라고 하였으며 파트너의 신뢰와 몰입이 제휴 성공의 핵심요인이라고 하였다.

학습 성과란 파트너 기업으로부터 제휴를 통해 기대했던 자원이나 역량을 얻는 것을 의미하며 경쟁성과는 경쟁적 시장을 통해 표출되는 자사 관련 결과물이 제휴를 통해 개선되는 정도를 의미한다. 구체적으로 보면 학습 성과는 노하우 습득, 고객 정보에 대한 접근, 사업기획 정보 획득 등과 관련된 성과를 의미하고 경쟁성과는 시장 지위의 개선과 신규 시장 진입 등과 관련된 성과를 말한다.

3. 파트너십

제휴란 두 개 이상의 독립 조직이 상호 의존성을 가지고 각각의 조직이 쉽게 달성할 수 없는 결과를 만들기 위해 그들의 자원을 이용하기 위한 계약적 관계이기 때문에 다양한 경

협과 특성, 이해관계를 지닌 기업이나 조직들이 참여한다는 점에서 전략적 제휴를 운영하는 과정에서 정보를 공유하고 의사소통을 긴밀하게 수행하는 데에는 상당한 어려움이 뒤따른다.

따라서 전략적 제휴가 경쟁 우위의 원천이라고 평가되기도 하지만 높은 실패율을 보이기도 하는데 이는 파트너 간 분리된 권위구조, 물리적, 심리적 문화적 거리 때문에 많은 제휴들이 부적절한 인터페이스, 범위에 묶인 구조뿐만 아니라 불확실한 역할, 절차, 책임과 통제 기준 등으로 제휴 이탈에 빠져들기 때문이다.

조직 내(in-house) 활동에 비해 제휴 했을 때 위험도가 높아지는 것은 파트너들의 목적과 방향이 상이하고 파트너 간 의존적 관계를 어느 하나의 파트너가 기회주의적 행동을 보이면서 이를 악용할 수 있는 잠재적인 가능성이 있기 때문이다.

기업 간 협력에서 가장 중요한 리스크는 파트너의 협력적 동기 및 상호간 과업의존성 관리와 관련된 불확실성에서 발생되고 있다고 하여 제휴에 있어 기업 간의 파트너십이 매우 중요한 변수임을 밝히고 있다.

Anderson & Narus(1990)는 파트너십을 각 기업의 성공이 다른 기업에 일부 의존한다는 상호 인식과 이해가 있는 정도라고 정의 하였으며 Mohr & Speckman(1994)는 파트너십을 상호 양립하는 목표를 공유하고 상호 이익을 위해 노력하며 상호 의존성의 높은 정도를 인식하는 독립적 기업 간의 목적지향의 전략적 관계라고 정의하였다. 또한 그는 수평적 마케팅 제휴를 포함하는 관계마케팅에서 신뢰와 몰입을 관계마케팅의 핵심변수로 보고 있으며 파트너십 성공에 있어 신뢰, 동격화 하려는 의지, 관계에 몰입을 전하는 능력이 핵심이라고 하였다.

Cullen et al(2000)의 연구에서도 전략적 제휴에서 사회적 자본을 구성하는 대표개념으로 신뢰와 몰입을 들고 있으며 파트너 간 상호 신뢰와 몰입도가 높을수록 재무적 성과와 만족도가 높은 것으로 나타났다.

Lee(2001)는 파트너십을 참가자간 공유된 목표를 달성하기 위한 조직 간 관계라고 정의하면서 신뢰와 몰입을 파트너십의 질을 측정하는 중요한 항목으로 사용하고 있다.

제휴맥락에서 신뢰란 기회주의적 행동을 포함한 파트너의 조치가 예상에 부응할 수 있도록 하는 것이며 파트너에게 위험성을 수용하고 관계의 질적인 측면에 긍정적인 영향을 주도하도록 하는 것으로 신뢰 부족이 제휴 실패의 주요한 원인이 될 수 있다.

몰입이란 전략적 제휴에서 관계를 지속적으로 유지하고자 하는 파트너의 의지를 나타내는 것으로 Morgan & Hunt(1994)는 관계몰입이란 파트너와 지속적인 관계를 갖는 것이 관계가 무한정 지속되어 작업할 만한 가치가 있다고 믿음으로서 최대한의 노력을 하게 하는 믿음이며 원하지 않는 문제가 될 때 관계성을 유지하려는 미래지향성을 제시한다.

위와 같은 선행연구를 종합해 보면 제휴에 있어 기업 간 성공의 핵심 자원으로 신뢰와 몰입을 중요한 변수로 보고 있으며 Peterson(1978)은 파트너 간 기회주의적 행동을 감시하고 모든 상황을 통제하려는 메카니즘에 대한 노력을 해소시켜 상호관계에 대해 더 높은 만족을 느끼게 한다. 즉, 파트너십이란 계약적, 제도적 안정장치 없이도 파트너 간 이익과 위험을 공유하며 제휴목적 달성을 위해 상호 신뢰를 바탕으로 장기간의 관계를 유지하기 위해 몰입하려는 태도라고 정의할 수 있다.

4. 기업가정신

전략적 제휴가 불확실한 경영환경 속에서 보유한 자원의 한계를 극복하고 지속성장을 이루기 위한 것이라는 점에서 기업가정신과 맥락을 같이하고 있다. 기업가정신 또한 불확실한 기업 환경 속에서 지속적인 성장을 이루기 위한 정신 및 행동의 총체이기 때문이다. 일반적으로 기업가정신이란 혁신을 통해 새로운 사업 기회를 실현시키기 위하여 위험을 감수하고 새로운 가치를 창조하려고 하는 것을 말한다.

Miller(1983)는 기업가정신을 제품과 시장의 혁신을 추구하고 어느 정도 위험을 감수하며 진취적으로 대응하여 경쟁자의 기선을 제압하려는 성향이라고 정의하였다. 즉 기업가정신은 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 가지 구성된 개념으로 정의하고 있고 Covin & Slevin(2006)의 연구에서도 기업가정신의 개념적 구성요소를 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 보고 있다.

Lumpkin and Dress(1996)는 추가적으로 자율성(autonomy)과 정책적 저돌성(competitive aggressiveness)을 추가하여 개념을 확장하였고 Morris & Kurato (2002)는 기업가정신에 대하여 정의하는 입장이나 대상에 따라 달라져 명확한 정의가 없다고 하였지만 선행연구를 종합해 보면 혁신성, 진취성, 위험감수성이 대표적인 구성개념이라 할 수 있으며 이는 다음과 같다.

우선, 혁신성은 끊임없이 새로운 제품이나 서비스에 대한 연구개발, 경영상의 발전, 기술의 향상, 새로운 아이디어 추구 등을 포함하는 개념으로 컨설턴트로서의 혁신성이라 함은 창의적인 컨설팅 방법론과 혁신적인 아이디어와 지식을 수용하는 컨설턴트로서의 자세를 말한다. 진취성은 우월한 성과를 통해 시장에서 차별적인 지위를 얻기 위한 것으로 적극적이고 긍정적으로 임하는 기업가의 자세를 말하는 것으로 컨설턴트로서의 진취성이라 함은 새로운 컨설팅 방법론을 쉽게 수용하고 새로운 일과 과제에 대하여 도전하기를 좋아하며 급변하는 컨설팅 시장 환경변화에도 쉽게 적응하는 것을 말한다. 위험감수성은 지속성장을 위해서는 다소의 위험을 감수하는 적극적 성향이라 할 수 있으며 컨설턴트의 위험감수성은 환경변화에도 위험을

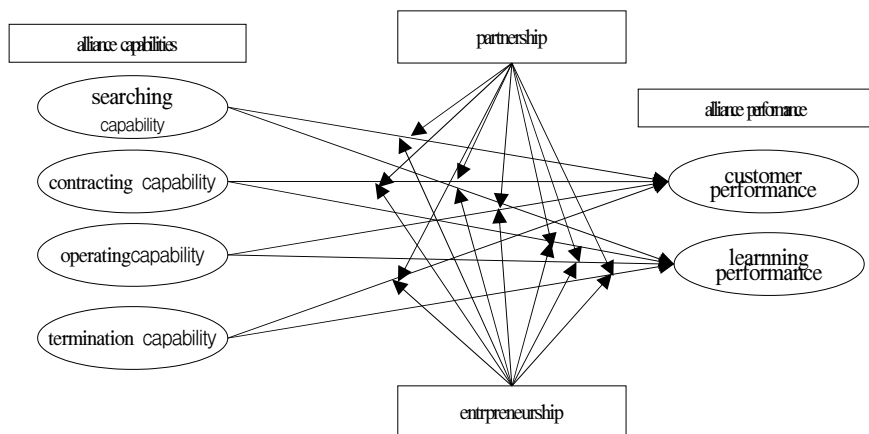
무릅쓰고 대응할 수 있는 전략수립 또는 잠재적 기회를 포착하기 위한 도전 등을 말한다.

위와 같이 개인적 차원에서의 기업가정신의 개념을 통상적으로 사용되어 지고 있으나 조직적 차원에서 기업 기업가정신 또는 조직 기업가정신으로 확장하여 연구되어 지고 있고 이는 기업가의 개인적 속성 즉, 혁신성, 진취성, 위험감수성의 성향이 기업의 속성으로 정착되어 하나의 기업문화로 형성되었을 경우 기업 기업가정신이라고 할 수 있다.

Ⅲ. 연구모형과 조사 설계

1. 연구모형

본 연구에서의 연구모형은 선행연구들을 통해 다음과 같이 설정하였다<Fig. 2>. 독립변수로는 제휴단계별 역량으로 제휴생애주기에 따라 파트너 탐색단계에서의 종료단계까지의 역량을 4단계로 구분하여 파트너를 물색하고 제휴영역과 범위를 정하는 탐색역량, 파트너와의 권리의무관계를 정하고 계약을 체결하는 계약역량, 파트너와 정보를 교환하고 커뮤니케이션 활동을 하게 되는 제휴 운영역량, 제휴 성과를 점검하는 제휴종료역량으로 구분하였으며 종속변수로는 제휴를 통해 얻을 수 있는 주관적인 성과 측정항목으로 고객에 대한 성과와 자사의 학습에 대한 성과로 구분하였고 조절변수로 파트너십과 기업가정신은 단일 차원성의 변수를 가지고 조절효과를 분석하였다.



[Fig. 2] Research Model

2. 가설의 설정

Kumar & Nii(1998)은 제휴역량을 제휴관계에서 지식을 이해하고 획득할 수 있는 ‘흡수역량’과 파트너 간 협력과 제휴를 통제하고 관리하는 ‘상호작용’으로 보고 이들이 제휴 성과를 결정짓는 다고 하면서 제휴 프로세스 상에서 기대한 성과와 성과차이의 인식 정도가 상호작용에 영향을 준다고 하여 제휴운영단계에서의 학습하려는 태도와 상호작용의 중요성을 강조하였다.

Ruer(2006)은 제휴로부터 파생된 가치는 “기업이 올바른 파트너를 선택하고, 적절한 제휴 계획을 개발하고, 필요에 따라 관계를 조정하고, 적절하게 최종단계를 관리하는 것을 필요로 한다”고 하여 제휴생명주기별 역량이 중요함을 시사하고 있다.

Hoffmann & Schlosser(2001)은 중소기업의 전략적 제휴에 대한 성공요인에 관한 연구에서 제휴단계별로 성공에 미치는 요인에 대하여 실증적 연구를 통해 신뢰와 같은 소프트한 요소도 중요한 요인이지만 전략적 양립가능성, 적정 수준의 통제 메카니즘도 중요한 성공요인이라고 보았다[23]. 또한 신중한 전략적 계획과 좋은 파트너십 계획이 제휴 성공에 필수적임을 제시하였다. 이들의 연구에서 제휴단계별로 과정지향적인 변수 예를 들어 ‘명확한 권리의무 정의’, ‘특정 강점에 기여’등과 프로세스 지향적 변수 즉, ‘사업전략으로부터 제휴목적 도출’, ‘빠른 수행과 신속한 결과’ 등이 중요한 성공요인으로 나타났으나 중소기업 관리자들은 이를 명확하게 인지하지 못하는 것으로 나타났다.

Kale & Singh(2007)는 학습을 통한 기업역량 함양과 관련하여 제휴학습프로세스가 제휴 성공에 미치는 영향에 대한 실증분석에서 제휴에서 학습프로세스 과정인 제휴노하우 규정, 체계화, 공유, 내재화과정이 제휴직분이 제휴 성공에 미치는 영향을 학습프로세스가 매개하며 학습프로세스가 제휴 성공에 긍정적인 영향을 갖는 다고 하였다.

홍선혜 · 권기훈 · 권기환(2011)은 제휴역량을 제휴프로세스별로 파트너선정, 계약체결, 의사소통, 유대관계, 평가 및 종료역량으로 보고 벤처기업의 경영성과에 미치는 영향에 대하여 연구한 결과 모든 역량이 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

이와 같은 선행연구를 볼 때 제휴프로세스 상 역량 즉, 제휴 단계별 역량은 성과에 중요한 요인으로 보고 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 1: 제휴 단계별 역량인 파트너탐색, 계약, 운영, 종료역량이 고객성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2: 제휴 단계별 역량인 파트너탐색, 계약, 운영, 종료역량이 학습 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

파트너십은 복잡성과 불확실성을 감소시키고 긍정적인 상호기대를 가능하게 하면서 기회주의적 행위에 대한 모니터링과 안전망 역할을 한다. 따라서 제휴에 있어 파트너십은 보다 비용이 적게 소요되고 상호 쉽게 수용되고 보다 덜 시간이 소요되는 유연한 관계수립이 가능하다.

이와 같이 파트너십은 비즈니스 네트워크에서 업무관계의 중요한 부분이자 사전적 조건으로 여겨지고 있다. Lee(2001)는 지식공유, 조직 역량이 정보시스템(IS) 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 연구에서 신뢰와 몰입, 사업이해도 등 파트너십의 질이 매개하는 역할을 하여 파트너십이 아웃소싱 성공에 중요한 요인임을 제시하였다.

Dyer & Chu(2003)은 실증적 연구를 통해 신뢰는 거래비용을 줄이고 상호 정보공유를 증진시킬 뿐만 아니라 교환관계에서 경제적 가치를 창출한다는 것을 밝혀냈으며 신뢰기반의 통제와 연구개발협력에서 과업성과에 긍정적인 영향을 갖는다고 하여 파트너십이 성과에 중요한 요인임을 밝히고 있다. 또한 Morgan & Hunt(1994)는 비즈니스 네트워크 상에서 신뢰와 몰입의 증진은 우월한 자원, 기회, 효익을 제공하고 공유된 가치의 높은 수준을 관리하고 가치 있는 정보를 커뮤니케이션하고 기회주의적 행위를 피함으로써 경쟁우위를 가져올 수 있다고 하였으며 Zaheer et al(1998)는 조직간 신뢰가 성과에 직접적으로 영향을 준다고 하였다.

Lin & Chen(2002)은 파트너 간 관계가 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고 파트너 간 관계는 신뢰, 기업 간 커뮤니케이션 등을 포함하고 있어 신뢰가 성과에 영향을 미치는 중요한 요인임을 제시하고 있다.

Moeller(2010)는 파트너에 대한 신뢰와 몰입, 기회주의 감소를 통해 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며 Kale, Singh, Perlmutter(2000)의 연구에서도 상호존중 및 신뢰 등 관계적 자원과 갈등관리가 제휴 학습 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

이와 같은 선행연구를 볼 때 파트너십과 제휴 성과 간에는 상당한 유의성이 있어 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 3: 제휴 단계별 역량인 파트너탐색, 계약, 운영, 종료역량이 고객 및 학습 성과에 미치는 영향관계에 있어 각 경로별로 파트너십이 조절작용을 할 것이다.

제휴 형성에 관한 모든 이론적 논의에 있어 중요한 점은 핵심 의사결정자들이 외부환경 변화 속에서 기회를 알아차리고 이를 활용하기 위해 기업의 자원을 사용하는 능력이다.

기업은 글로벌화와 더불어 더욱 복잡해지는 기술, 리스크관리, 몰아치는 혁신과 관련된 어려운 도전에 지속적으로 직면해 있어 슈페터에 의해 강조된 기업가적 역할이 그 어느 때보다 중요해지고 있다.

환경적 쇼크가 있을 때 제휴에서 얻을 수 있는 중요한 이익은 기업이 불확실한 미래 환경적 변화에 좀 더 적응할 수 있도록 제품, 기술, 기능측면에서의 선택권을 높이는 것이며 리스크 감수하려는 기업의 전략적 자세는 제휴를 형성하려는 성향에 영향을 준다고 하여 제휴 동기 및 파트너선정 등에 기업가 정신이 조절효과가 있을 것임을 밝히고 있다. 또한 기업가적 행위는 경쟁 환경에서 모든 규모의 기업들에게 번영하기 위해 필수적인 것으로 여겨지고 있어 제휴역량과 성과 간에도 기업가정신의 조절효과가 있을 것임을 말하고 있다.

Sarkar, Echambadi & Harrison(2001)은 제휴기업가정신과 시장성과에 관한 연구에서 기업가정신의 한 요소인 진취성이 기업가정신을 대표하는 개념이 될 수 있다고 하면서 진취성만을 가지고 제휴 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 연구결과 기업가정신은 제휴 성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치며 제휴기업가정신이 제휴 성과에 미치는 영향에 대하여 시장 변동성 인지가 조절하는 역할을 하여 시장변동성에 대한 인지하는 능력이 클수록 성과가 높아진다고 하였다. 이는 기업가정신과 제휴 성과와의 직접적인 관계 외에 시장변동을 감지하고 제휴를 형성하려는 제휴동기와의 관련이 있음을 시사하고 있다.

Teng(2007)의 연구에서는 전략적제휴가 기업의 기업가활동에 영향을 미치고 기업의 기업가활동은 다시 기업의 자원 갭(gap) 극복을 위한 활동을 강화하게 하여 다시 전략적 제휴에 영향을 준다고 주장하면서 전략적 제휴 시 기업의 특정 역량을 잠식하지 않으면서 지식전달장벽을 극복하고 강한 흡수 능력을 가질 때 혁신노력(innovation effort)이 제휴가 안정적으로 성공할 때 기업의 모험노력(venturing effort)이, 상대적인 지식과 기술이 일반화되고 공유되면서 실질적으로 적용하거나 적용할 수 있는 시간이 있을 때 전략적 갱신노력(strategic renewal effort)에 더 적절하다고 하여 전략적 제휴가 기업가정신과 상호 관계가 있음을 주장하였다. 이와 같이 기업가정신과 제휴형성과는 상당한 관련이 있다는 선행이론에 의거하여 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 4 : 제휴 단계별 역량인 파트너탐색, 계약, 운영, 종료역량이 고객 및 학습 성과에 미치는 영향관계에 있어 각 경로별로 기업가정신이 조절작용을 할 것이다.

3. 연구대상 및 표집방법

본 연구의 대상은 중소기업 컨설팅사를 운영하는 컨설턴트들로 이루어진 중소기업청, 중소기업진흥공단, 신용보증기금, 기술신용보증기금에 등록된 컨설턴트 pool 총 1,400여명을 대상으로 설문하여 총 324개의 설문지를 회수하였으며 제휴경험이 없는 컨설턴트 또는 일부 항목이 누락된 설문지를 제외한 294개의 설문지를 분석하였다. 분석에 사용된 중소기업컨설팅사를 운영하는 컨설턴트들의 일반적 특성은 <Table 3-1>과 같다.

<Table 3-1> The general characteristics of the sample

Division	Contents	N	%
Sex	Man	285	96.9
	Woman	9	3.1
Age	Less Than 30	4	1.4
	40 ~ 49	73	24.8
	50 ~ 59	164	55.8
	60 ~ 69	49	16.7
	Over 70	4	1.4
Education	Bachelor	65	22.1
	Master	145	49.3
	Ph.D	84	28.6
Business Type	Private	13	4.4
	Personal Company	79	26.9
	Corporation	202	68.7
Company Scale(Employee)	Less Than 3	64	21.8
	Less Than 5	43	14.6
	Less Than 10	109	37.1
	Over 10	78	26.5

성별로는 294명중 95.9%인 285명이 남성이며 여성 컨설턴트가 매우 적은 상황으로 국내 컨설팅 시장에서 여성의 활약은 매우 적은 것으로 나타났다. 또한 연령으로는 50대가 가장 많은 55.8%를 점유하고 있으며 학력은 석사 학위자가 49.3%로 가장 많았다. 한편 사업운영 형태는 법인사업자가 68.7%에 해당하였으며 규모를 보면 5인 이상 10인 미만의 컨설팅사를 운영하는 컨설턴트들이 37.1%로 가장 많았으며 3인 미만의 컨설팅사를 운영하는 컨설턴트들도 21.8%에 해당하였다.

<Table 3-2> Measured variables

Variable Name		Number	Source
Independent variables	Searching capability	4	Zajac & Olsen(1993) Hoffmann & Schlosser(2001)
	Contrating capability	4	
	Operating capability	8	
	Termination capability	4	
Dependent variables	Customer performance	6	Judge & Dooley(2006)
	Learning performance	4	Schilke & Goezen(2010)
Meatiating variables	Partnership	11	Mohr & Speckman(1994) Moeller(2010)
	Entrepreneurship	10	Covin & Slevin(1991) Lumpkin & Dess(1996)

본 연구의 측정도구로 설문지를 사용하였으며 설문문항은 선행연구들을 바탕으로 독립변수로 설정한 제휴단계별 역량과 관련하여 탐색역량 4문항, 계약역량 4문항, 운영역량 8문항, 종료역량 4문항, 총 20문항으로 구성하였으며 종속변수인 성과와 관련하여 고객성과는 6개 문항, 학습 성과와 관련 4문항, 조절변수인 파트너십은 신뢰와 몰입의 11개 문항, 기업가정신은 혁신성, 진취성, 위험감수성과 관련된 10문항으로 구성하였다<Table 3-2>.

한편 수집된 자료는 Windows용 SPSS 18.0과 Amos 18.0을 사용하여 분석하였다.

IV. 실증분석

본 연구에서는 Anderson & Gerbing(1988)에 의해 주장된 2단계 구조방정식 분석 기업을 사용하였다. 우선 각 잠재변수와 이를 구성하는 측정변수들 간의 확인적 요인분석을 실시하였으며 SMC(Squared Mutiple Correlation, 잠재변수가 측정변수를 설명하는 설명력) 값을 활용하여 설명력이 부족한 설문 문항을 제거하여 모형 적합도를 향상시켰다. 다음으로 확인적 요인분석의 결과를 바탕으로 모든 잠재변수와 측정변수를 대상으로 측정모델 분석을 통해 다시 한번 설명력이 부족한 설문문항을 제거하여 모형 적합도를 향상시킨 후 이를 바탕으로 타당도와 신뢰도 분석을 마친 다음 마지막으로 구조모델 분석 시 수정지수를 활용한 모형 적합도를 확보한 상태에서 가설을 검정하게 된다.

1. 확인적 요인분석

각 잠재변수별로 모형 적합도를 확보하기 위해 설문문항 제거작업을 실시하여 단일 차원성을 확보하였는바 제휴단계별 역량으로 탐색역량에서 1개, 계약역량에서 1개, 운영역량은 3개, 종료역량에서 1개 총 6개가 제거되었다. 파트너십은 2개, 기업가정신 2개, 제휴 성과에서 고객성과 3개, 학습 성과 1개가 제거되어 총 6개가 되었다.

<Table 4-1> Confirmatory Factor Analysis

Potential variables	Number of surveys	χ^2 (p)	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Alliance capabilities	first (20)	.000	2.442	.029	.875	.924	.070
	final (14)	.000	2.667	.027	.915	.946	.075
Partnership	first (11)	.000	4.256	.025	.870	.927	.105
	final (9)	.000	3.827	.019	.916	.952	.098
Entrepreneurship	first (10)	.000	5.350	.036	.876	.865	.122
	final (6)	.000	3.315	.016	.966	.969	.089
Alliance Performance	first (10)	.000	7.582	.030	.850	.887	.150
	final (6)	.008	2.599	.014	.976	.988	.074

최종 선택된 변수들을 보면 탐색역량에는 파트너선정 기준 보유(탐색1), 제휴영역과 범위 파악(탐색2), 파트너 사전 탐색 활동(탐색3) 등이 포함되었으며 계약역량에는 구체적인 계약서 작성(계약1), 명확한 권리의무 보유(계약2), 구체적인 목표합의(계약4)가 운영역량에는 문세점 등 정보교환(운영1), 상호 정보교류(운영2), 원활한 의사소통(운영3), 공동과제에 대한 원활한 협조(운영4), 파트너간 보완적 기능 수행(운영5) 등이 종료역량에는 합의를 통한 종료(종료1), 제휴 성과 점검(종료2), 결과에 대한 부정적 요인 공유(종료3)가 포함되었다. 종속변수인 고객성과에는 고객만족도 향상(고객1), 고객가치 향상(고객2), 기여도 만족(고객5)이 포함되었고 학습 성과에는 컨설팅 경쟁력 향상(학습7), 컨설팅 노하우 습득(학습8), 새로운 지식 이전 습득(학습9) 이 포함되었다. 조절변수인 파트너십에는 신뢰에 대한 변수로 파트너 신뢰

(신뢰1), 정보와 결과물 신뢰(신뢰2), 약속한 서비스 이행(신뢰3), 성실한 계약 이행(신뢰5), 업무수행과정에 대한 책임(신뢰6) 등이 몰입에 관한 변수로는 제휴관계 지속(몰입1), 장기적 관계유지 희망(몰입2), 장기적 관계유지에 대한 중요성 공감(몰입3), 자발적 제휴목표 달성노력(몰입5) 등이 채택되었으며 기업가정신에는 혁신성으로 창의적 방법론 개발(혁신1), 독창적인 아이디어 중시(혁신2), 혁신적인 아이디어 습용(혁신3)이 진취성으로는 새로운 방법론 습용(진취2), 급변하는 환경변화 적응(진취3), 위험감수성으로는 변화선호(위험1), 새로운 일과 과제 도전(위험2), 잠재적 기회포착 노력(위험3) 등이 채택되었다. 각 잠재변수들에 대한 확인적 요인 분석 결과 최종 측정변수들의 모형 적합도는 <Table 4-1>에서 보는 바와 같이 전반적으로 수용 가능한 상태를 보이고 있다.

2. 측정모형 분석

위와 같이 확인적 요인 분석 결과를 바탕으로 제휴단계별 역량과 제휴 성과의 잠재변수들 간에 공분산을 설정한 후 모든 측정변수와 잠재변수 전체에 대하여 측정모형 분석을 실시하였다.

최초 측정모형 분석결과 CFI가 .949, RMSEA가 .062, RMR이 .028로 기준 값을 상회하고 있으나 GFI가 .894로 기준 값을 하회하고 있어 모형 적합도를 확보하기 위해 먼저 요인적재 값에 대해 통계적으로 유의하지 않은 관측변수를 살펴보았으나 해당사항이 없어 SMC 값이 적은 측정변수를 대상으로 다시 단일 차원성 확보를 위한 변수 제거작업을 실시하였는바 종료 역량 중 ‘결과에 대한 부정적 요인 공유(종료3)’ 라는 1개 항목을 제거함으로써 표 <Table4-2>와 같이 GFI가 .903, CFI가 .954, RMSEA가 .062, RMR이 .025 등 기준 값을 상회하고 있어 수용 가능한 모형 적합도를 확보하게 되었다.

<Table 4-2> Measurement model assesment

Potential variables		Measurement variables	Standardized regression weight	Standard error	CR	S M C	Reliability
alliance capabilities	Searching capability	sr 3	0.709	-	0.000	.502	.770
		sr 2	0.804	0.080	11.569	.647	
		sr 1	0.698	0.087	10.444	.487	
	Contrating capability	contr 4	0.741	-	0.000	.550	.842
		contr 2	0.837	0.094	13.558	.700	
		contr 1	0.839	0.094	13.582	.703	

Potential variables		Measurement variables	Standardized regression weight	Standard error	CR	S M C	Reliability
	Operating capability	op 5	0.738	-	0.000	.545	.887
		op 4	0.708	0.085	11.94	.501	
		op 3	0.797	0.085	13.546	.635	
		op 2	0.822	0.084	13.99	.675	
		op 1	0.841	0.081	14.341	.708	
	Termination capability	tm 2	0.913	-	0.000	.834	.756
		tm 1	0.666	0.134	9.657	.444	
alliance performance	Customer performance	cp 1	0.873	-	0.000	.763	.873
		cp 2	0.855	0.052	18.256	.731	
		cp 5	0.784	0.058	16.039	.614	
	Learningperformance	lp 7	0.884	-	0.000	.781	.867
		lp 8	0.858	0.051	18.214	.735	
		lp 9	0.746	0.057	14.924	.557	
Model fit		$\chi^2(p) = .000$ $\chi^2/df = 2.117$ RMR = .025 GFI = .903 CFI=.954 RMSEA=.062					
Removed before the survey		$\chi^2(p) = .000$ $\chi^2/df = 2.143$ RMR = .028 GFI = .894 CFI=.949 RMSEA=.062					

3. 구조모델 분석

다음은 확인적 요인분석 및 측정모델 분석을 바탕으로 모형 적합도를 확보해 가는 구조모델 분석을 실시하여 가설을 검증하였다. 확인적 요인분석 및 측정모델 분석에서 모형 적합도를 확보하는 방법은 설명력이 낮은 측정변수를 제거하는 과정인 반면 구조모델 분석에서는 경로를 추가하는 방식, 구조오차 및 측정오차들 간에 공분산을 설정하거나 잠재변수 간의 경로를 추가하는 방식 등의 방법을 사용한다. 이렇게 함으로써 χ^2 값을 낮추어 p(유의확률) 값을 높임으로써 모형 적합도를 향상시키게 된다.

그러나 무분별한 공분산 설정은 구조방정식 모델 간명성을 저해할 수 있는바 공분산 설정대상 변수들의 상관관계 등을 면밀히 검토하여 공분산 설정의 충분한 근거를 마련해야 하며 경로 추가는 이론적 배경 및 선행연구가 있어야 가능하다. 또한 공분산 설정은 외생 잠재변수를 구성하는 측정변수의 측정오차 간, 내생잠재변수를 구성하는 측정변수의 측정오차 간 및 내생

잠재변수의 구조오차 간 설정이 원칙이다. 이하에서는 가장 많이 활용되는 공분산 설정 방법을 활용하여 모형 적합도를 확보하도록 한다. 최초 구조모델 분석결과는 아래 <Table4-3>과 같다.

모형적합도를 살펴보면 p값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정된 공분산 행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고 CFI가 .094, RMSEA가 .071로 기준 값을 상회하나 GFI가 .887로 기준치 .90을 하회하고 있어 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단되어 수정지수를 확인한 후 모형 적합도를 확보해 나가기로 하였다.

<Table4-3> First analysis of the proposed model

Path	Non-standardized estimates	S.E.	C.R.	p	Standardized estimates	
Searching capability -> Customer performance	0.453	0.11	4.109	***	0.413	
Contrating capability -> Customer performance	-0.347	0.102	-3.4	***	-0.315	
Operating capability -> Customer performance	0.846	0.105	8.06	***	0.753	
Termination capability -> Customer performance	-0.091	0.085	-1.069	0.285	-0.084	
Searching capability -> Learning performance	0.376	0.124	3.031	0.002	0.307	
Contrating capability -> Learning performance	-0.234	0.115	-2.028	0.043	-0.19	
Operating capability -> Learning performance	0.828	0.118	7.005	***	0.658	
Termination capability -> Learning performance	-0.04	0.098	-0.409	0.683	-0.033	
Model fit	$\chi^2(p)$	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
	.000	2.458	.029	.887	.094	.071

수정지수인 MI 값과 Par chang 값은 <Table4-4>와 같으며 설정가능 수정지수중 값이 가장 높은 e19와 e20간 측정오차에 대하여 공분산을 설정한 후 다시 구조모델 분석을 실시하기로 하였다.

e19와 e20간 측정오차 간에 공분산을 설정하여 구조모델 분석을 실시한 분석결과는 아래 <Table 4-5>와 같다. 모형 적합도를 보면 χ^2/df 값이 1.861로 기준치 2를 하회하고 있으며 GFI는 .918로 기준치 .90을 상회하고 있으며 RMSEA가 .054로 기준치 .10을 하회하고 있어 전반적으로 모형 적합도는 수용가능한 것으로 판단된다.

<Table 4-4> Modification indices

Covariance	M.I.	Par chang	Covariance	M.I.	Par chang
e28 <--> e29	41.03	0.090	e19 <--> e20	69.494	0.106
e26 <--> e28	7.285	0.032	e17 <--> e20	13.077	-0.052
e25 <--> e28	7.988	0.033	e17 <--> e18	10.017	0.050
e24 <--> e29	15.183	0.060	e16 <--> e28	14.156	0.048
e24 <--> e26	12.418	0.045	e16 <--> e20	12.077	-0.045
e22 <--> e25	4.226	0.022	e16 <--> e19	10.384	-0.045
e20 <--> e28	10.348	-0.038	e16 <--> e17	17.035	0.065
e19 <--> e29	13.148	-0.055	e7 <--> e8	8.898	0.047
e19 <--> e28	18.714	-0.055	e5 <--> e20	6.134	0.035
e19 <--> e26	7.418	-0.035	e5 <--> e8	5.749	-0.039
e19 <--> e23	8.106	-0.033	e3 <--> e19	4.434	0.027

<Table 4-5 > Final analysis of the proposed model

Path	non-standardized estimates	S.E.	C.R.	p	standardized estimates	
Searching capability -> Customer performance	0.396	0.105	3.775	***	0.363	
Contrating capability -> Customer performance	-0.364	0.1	-3.642	***	-0.330	
Operating capability -> Customer performance	0.922	0.101	9.124	***	0.856	
Termination capability -> Customer performance	-0.111	0.083	-1.34	0.18	-0.103	
Searching capability -> Learning performance	0.311	0.12	2.595	0.009	0.254	
Contrating capability -> Learning performance	-0.239	0.113	-2.115	0.034	-0.193	
Operating capability -> Learning performance	0.894	0.113	7.911	***	0.741	
Termination capability -> Learning performance	-0.055	0.097	-0.567	0.571	-0.045	
Model fit	$\chi^2(p)$	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
	.000	1.861	.028	.918	.965	.054

확보된 구조모델을 통해 제휴단계별 역량이 제휴 성과에 미치는 영향에 대한 가설 1과 가설 2에 대한 검증결과 탐색역량과 운영역량이 고객성과와 학습 성과에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났으며 계약역량은 유의한 것으로 나타났으나 표준화 계수가 음의 효과를 보이고 있어 성과에 유의하지 않은 것으로 보이며 종료역량 또한 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 제휴에 있어 협력에 미치는 계약적 안정장치의 역할에 관한 선행연구 [37]에서 계약적 안정장치가 완수기간과 성과만족에 미치는 영향을 연구한 결과 완수기간에는 부의 영향, 성과만족에는 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타나 계약은 성과 일부에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타난 연구결과와 일부 유사하다.

이는 제휴에 있어 상호 계약적 안정장치가 강화될수록 기회주의는 감소시킬 수 있으나 주어진 기간 내에 완수해야하는 고객성과에는 부정적인 영향이 있을 수 있다는 것을 의미한다고 할 수 있다.

또한 영세 컨설팅사 위주로 되어있는 중소기업 전문 컨설팅시장에서 제휴형성 시 상호 계약보다는 상시적 제휴관계로 프로젝트를 수행하는 형태가 많은 것을 의미하는 것으로도 해석할 수 있다. 즉, 중소기업 컨설팅사들의 제휴에 있어 파트너를 탐색하는 역량과 제휴를 관리하는 운영역량은 성과에 긍정적인 영향을 주고 계약서 작성 등을 포함한 프로젝트 범위 설정 등에 대한 계약역량과 성과를 평가하는 종료역량은 중요하지 않은 것으로 나타나 가설 1과 2는 부분적으로 채택되었다.

4. 파트너십의 조절효과

이하에서는 상기 모형을 바탕으로 다중집단구조방정식 모형을 활용하여 파트너십 및 기업가정신의 조절효과를 검정하고자 한다. 일반적으로 다중집단 구조방정식 모델을 활용하여 조절효과를 검정하기 위해서는 집단을 평균이상 및 미만그룹으로 분류하고 각 집단이 측정도구를 동일하게 인식하는지 판단하는 측정동일성 검정을 선행하여야 한다. 측정동일성검정은 파트너십을 평균값을 기준으로 평균이상과 미만그룹으로 분류한 두 집단의 모든 요인적재값이 동일하다고 가정하는 제약모델과 비 제약모델 간의 다중집단 측정모델 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래 <Table 4-6>과 같다.

<Table 4-6> Measurement equivalence verification of the partnership

Model	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Unconstrained model	460.832	274	0.000	1.682	.029	.860	.927	.048
Constrained model	470.431	287	0.000	1.639	.031	.858	.928	.047
Change (Δ)	9.599	13	0.000	-.043	.001	-.002	.001	-.001

카이스케어 분포표상 자유도가 13일 경우 5%유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단 간 차이가 있으려면 카이스케어 값은 22.36을 상회하여야 하나 실제 증가한 값이 9.5로 이를 하회하고 있어 두 집단 간 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 측정동일성이 확보되었다고 할 수 있다. 또한 카이스케어 값 이외의 적합도 지수를 보면 비 제약모델에 비해 제약모델이 크게 나빠지지 않았고 기타 적합도 지수에서도 적합도가 확보되어 측정동일성은 확보되었다고 할 수 있다. 따라서 다중집단 구조방정식을 활용하여 파트너십의 조절효과를 검증할 수 있게 된다. 양 그룹 간 경로계수를 살펴보면 파트너십 평균 이상그룹 및 평균미만 그룹 모두 탐색 및 운영역량이 고객성가에 미치는 영향과 운영역량이 학습 성과에 미치는 영향에 대하여 긍정적인 효과가 있었다. 계약 및 종료역량은 제휴 성과에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 파트너십의 평균이상 그룹과 평균미만 그룹으로 구분하여 잠재변수와 측정변수 간의 요인적재 값 및 잠재변수들 간의 경로를 제약하지 않은 비 제약모델과 제약모델간의 차이가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이스케어 값의 변화량을 살펴보았는바 <Table 4-7>과 같이 자유도는 21, 카이스케어 값은 17.9가 증가하였다. 카이스케어 분포표상 자유도가 21일 경우 5% 유의수준에서 집단 간 차이가 있으려면 카이스케어 값이 32.67이상이 되어야 하는바 이를 하회하고 있어 두 모델 간 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 결국 제휴역량과 성과 간 관계에 있어 파트너십이 조절하는 효과가 있을 것이라라는 가설 3은 기각되었다.

<Table 4-7> Summary of the partnership analysis

Path (Hypothesis)	Above average group of partnership			Below average group of partnership			path label Above average group Below average group
	Standardized coefficients	C.R.	p	Standardized coefficients	C.R.	p	
Searching capability -> Customer performance	0.241	1.812	0.07	0.346	1.987	0.047	b1_1 b1_2
Contracting capability -> Customer performance	-0.35	-2.689	0.007	-0.276	-1.813	0.070	b2_1 b2_2
Operating capability -> Customer performance	0.839	5.641	***	0.714	4.457	***	b3_1 b3_2
Termination capability -> Customer performance	-0.149	-1.556	0.120	0.003	0.019	0.985	b4_1 b4_2
Searching capability -> Learning performance	0.058	0.429	0.668	0.233	1.385	0.166	b5_1 b5_2

Path (Hypothesis)	Above average group of partnership			Below average group of partnership			path label Above average group Below average group
	Standardized coefficients	C.R.	p	Standardized coefficients	C.R.	p	
Contracting capability -> Learning performance	-0.254	-1.939	0.053	-0.137	-0.947	0.344	b6_1 b6_2
Operating capability -> Learning performance	0.917	5.853	***	0.449	3.074	0.002	b7_1 b7_2
Termination capability -> Learning performance	-0.143	-1.441	0.15	0.153	0.929	0.353	b8_1 b8_2

model	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Unconstrained model	429.514	274	.000	1.568	0.031	0.873	.939	.044
Constrained model	447.496	295	.000	1.517	0.034	0.869	.941	.042
Change(Δ)	17.982	21	.000	-0.051	.0003	-.0004	.002	-.002

한편 비 제약모델과 제약모델 간 차이가 통계적으로 유의하지 않아 전체적으로 파트너십이 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났으나 추가적으로 다중집단 구조방정식 모델을 통한 비 제약모델에서 두 그룹 간 경로차이를 살펴보면 아래 <Table 4-8>에서와 같이 b7_1, b7_2의 CR값이 2.248로 5%유의수준에서 통계적으로 의미 있는 차이가 있는 것을 알 수 있다. 이는 운영역량이 학습 성과에 미치는 영향에 있어 파트너십 평균이상 그룹과 평균 미만 그룹 간 표준화 계수를 보면 평균이상그룹이 .917 이고 평균미만 그룹이 .449인 점을 감안하면 평균이상 그룹이 운영역량이 성과에 강하게 영향을 미친다고 할 수 있다.

<Table 4-8>Analysis of the path difference between the groups(partnership)

	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1
b1_2	0.409	3.189	-2.543	2.477	1.151	2.768	-3.191	2.446
b2_2	-2.499	-0.251	-4.871	-1.11	-1.715	-0.46	-5.301	-1.029
b3_2	2.413	5.194	-0.639	4.687	3.015	4.688	-1.454	4.579
b4_2	-1.018	1.445	-3.634	0.644	-0.255	1.149	-4.166	0.681
b5_2	0.048	2.637	-2.725	1.91	0.774	2.275	-3.341	1.906
b6_2	-1.729	0.41	-4.036	-0.352	-1.025	0.19	-4.52	-0.295
b7_2	1.382	4.052	-1.523	3.444	2.036	3.618	-2.248	3.387
b8_2	-0.147	2.107	-2.614	1.425	0.509	1.819	-3.203	1.441

5. 기업가정신의 조절효과 검증

먼저 기업가정신을 평균이상 그룹과 평균미만 그룹의 측정동일성을 검증하기 위하여 컨설턴트 역량을 평균값을 중심으로 평균이상 그룹과 평균미만 그룹으로 분류한 후 이 두 그룹의 모든 요인적재 값이 같다고 가정하는 제약모델과 비 제약모델 간의 다중집단 측정모델 분석을 실시하였으며 그 결과는 <Table 4-9>와 같다.

<Table 4-9> Measurement equivalence verification of the entrepreneurship(First)

model	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Unconstrained model	525.811	274	.000	1.919	.033	.839	.920	.056
Constrained model	552.08	287	.000	1.924	.038	.831	.916	.056
Change (Δ)	-26.269	-13	.000	-0.005	.005	-.008	.000	.000

검증결과 카이스퀘어 분포표상 자유도가 13일 경우 5%유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단 간 차이가 있으면 카이스퀘어 값은 22.36을 상회하게 되는바 실제 증가한 값이 26.26으로 이를 상회하고 있어 두 집단 간 차이는 통계적으로 의미 있는 것으로 나타나 측정동일성이 확보되었다고 할 수 없다.

이와 같이 두 집단 간 차이가 있다고 하는 것은 두 집단이 측정도구를 서로 다르게 인식할 수 있다는 것으로 측정변수에 대하여 집단 간 차이가 많은 측정변수를 제거하고 다시 한번 측정동일성을 검증하거나 실제 두 집단 간 인식에 차이가 있다면 이에 대하여 차이가 발생하는 원인에 대하여 분석이 이루어져야 한다. 따라서 본 연구에서는 측정항목에서 집단 간 차이가 나는 항목인 학습 성과의 ‘새로운 지식 이전 습득(학습9)’이라는 한 개의 항목을 제거한 후 다시 측정동일성을 검증하였으며 검증결과는 <Table4-10>과 같다

<Table 4-10> Measurement equivalence verification of the entrepreneurship(Final)

model	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Unconstrained model	480.351	240	0.000	2.001	0.033	0.844	0.918	0.059
Constrained model	490.006	252	0.000	1.944	0.034	0.843	0.919	0.057
Change (Δ)	9.654	12	0.000	0.057	0.001	-0.001	0.001	0.002

검증결과 카이스케어 분포표상 자유도가 12일 경우 5%유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단 간 차이가 있으려면 카이스케어 값은 21.03을 상회하게 되는바 실제 증가한 값이 9.65로 이를 하회하고 있어 두 집단 간 차이는 통계적으로 의미가 없는 것으로 나타나 측정동일성이 확보되었다고 할 수 있다.

기업가정신에 대한 평균이상 그룹과 평균미만 그룹에 대한 측정동일성이 검증되어 다중집단구조방정식을 활용하여 제휴단계별 역량이 기업가정신에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 조절효과를 분석한 결과 자유도의 변화량과 카이스케어 값의 변화량을 확인한 결과 <Table 4-11>과 같으며 자유도는 20, 카이스케어 값은 37.5가 증가하였다.

카이스케어 분포표상 자유도가 20일 경우 5% 유의수준에서 집단 간 차이가 있으려면 카이스케어 값이 31.14이상이어야 하는바 이를 상회하고 있어 두 모델 간 차이는 통계적으로 의미 있는 것으로 나타나 제휴단계별 역량이 제휴 성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신이 조절역할을 한다는 가설 4는 유의한 것으로 입증되었다.

또한 기업가정신의 평균이상 그룹의 경로계수를 보면 탐색역량과 운영역량이 고객성과에 미치는 영향이 각각 0.30, 0.67로 유의한 것으로 나타났으며 학습 성과에 있어서는 운영역량만이 0.56으로 유의한 것으로 나타났고 탐색역량은 영향이 없었고 계약역량과 종료역량은 고객이나 학습 성과 모두에 영향이 없는 것으로 나타났다.

추가적으로 다중집단 구조방정식 모델을 통한 비 제약모델에서 두 그룹 간 경로차이를 살펴보면 아래 <Table 4-12>에서와 같이 b2_1과 b2_2, b3_1과 b3_2, b6_1과 b6_2, b7_1과 b7_2, b8_1과 b8_2, CR값이 1.96을 초과하거나 2.58을 초과하고 있어 95%수준 또는 99%수준의 유의수준에서 통계적으로 의미 있는 차이가 있는 것을 알 수 있다.

<Table 4-11>Entrepreneurship mediating effect

Path (Hypothesis)	Above average group of entrepreneurship			Below average group of entrepreneurship			path label
	Standardized coefficients	C.R.	p	Standardized coefficients	C.R.	p	
Searching capability -> Customer performance	0.302	2.458	0.014	0.37	2.354	0.019	b1_1 b1_2
Contrating capability -> Customer performance	-0.1	-0.912	0.362	-0.558	-3.473	***	b2_1 b2_2
Operating capability -> Customer performance	0.677	6.63	***	1.171	5.142	***	b3_1 b3_2

Path (Hypothesis)	Above average group of entrepreneurship			Below average group of entrepreneurship			path label Above average group Below average group
	Standardized coefficients	C.R.	p	Standardized coefficients	C.R.	p	
Termination capability -> Customer performance	-0.061	-0.631	0.528	-0.401	-2.167	0.03	b4_1 b4_2
Searching capability -> Learning performance	0.084	0.682	0.495	0.38	2.323	0.02	b5_1 b5_2
Contrating capability -> Learning performance	0.102	0.91	0.363	-0.544	-3.358	***	b6_1 b6_2
Operating capability -> Learning performance	0.567	5.479	***	1.104	5.03	***	b7_1 b7_2
Termination capability -> Learning performance	0.073	0.728	0.467	-0.431	-2.26	0.024	b8_1 b8_2

model	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Unconstrained model	418.451	240	0.000	1.744	.034	.869	.939	.050
Constrained model	455.96	260	0.000	1.754	.037	.859	.934	.051
Change (Δ)	37.509	20	0.000	-.010	-.003	.010	.005	-.001

<Table 4-12> Analysis of the path difference between the groups(Entrepreneurship)

	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1
b1_2	0.107	2.444	-1.434	2.346	1.152	1.21	-1.238	1.506
b2_2	-4.254	-2.539	-6.056	-2.854	-3.1	-3.376	-5.743	-3.375
b3_2	3.53	5.12	2.787	5.086	4.148	4.286	2.822	4.537
b4_2	-3.191	-1.433	-4.833	-1.693	-2.11	-2.307	-4.568	-2.247
b5_2	0.45	2.469	-0.813	2.369	1.36	1.414	-0.674	1.666
b6_2	-4.145	-2.629	-5.618	-2.886	-3.15	-3.369	-5.383	-3.346
b7_2	3.668	5.057	3.002	5.014	4.226	4.333	3.035	4.543
b8_2	-3.185	-1.674	-4.511	-1.89	-2.263	-2.421	-4.316	-2.36

하지만 평균미만 그룹의 표준화 계수를 보면 표준화 계수가 1이 초과되는 것이 나타났다. 표준화 계수는 ±1을 초과하는 경우에는 두변수간 높은 상관관계에서 나타나는 현상으로 두 변수 간 공분산을 설정해 주지 않는 방법과 하나의 잠재변수로 합하는 방법이 있다. 이와 같은 결과에 있어서 경로계수에 대한 유의성 검증은 의미가 없어 제휴수명주기를 제휴형성과 운영과정으로만 본 Pekar&Allio(1994)의 선행연구를 기반으로 운영역량과 종료역량을 하나의 변수로 합하여 운영역량으로 분석하였는바 최종 분석결과는 <Table 4-13>와 같다.

수정된 모델의 결과 값을 보면 자유도는 18, 카이스퀘어 값은 27.9가 증가하였다. 카이스퀘어 분포표상 자유도가 18일 경우 5% 유의수준에서 집단 간 차이가 있으려면 카이스퀘어 값이 28.87이상이 되어야 하는바 이를 하회하고 있어 두 모델 간 차이는 통계적으로 의미가 없는 것으로 나타났다. 다만 <Table 4-14>와 같이 두 그룹 간 경로차이 계수를 보면 b2_1과 b2_2, b3_1과 b3_2, b5_1과 b5_2, b6_1과 b6_2에서 95%수준(1.96 초과) 또는 99%수준(2.58초과)에서 의미 있는 것으로 나타나 운영역량이 고객성과 및 학습 성과에 미치는 영향에 대하여는 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났다.

즉, 기업가정신이 높은 집단의 경우 운영역량은 학습 성과 및 고객성과에 유의한 반면 탐색역량은 고객성과에만 영향이 있었다. 이는 기업가 정신이 높은 집단에 있어서는 파트너 탐색 시 학습 성과 보다는 고객성과를 중시하는 것으로 나타났다.

또한 기업가정신이 낮은 집단은 운영역량이 고객 및 학습 성과에 유의한 반면 탐색역량은 학습 성과에만 유의한 것으로 나타나 파트너 탐색 시 고객성과보다는 학습 성과를 중시하는 것으로 나타났다.

<Table 4-13> Summary analysis of entrepreneurship(Final Revised)

Path (Hypothesis)	Above average group of entrepreneurship			Below average group of entrepreneurship			path label
	Standardized coefficients	C.R.	p	Standardized coefficients	C.R.	p	Above average group Below average group
searching capability -> customer performance	0.24	2.11	0.035	0.249	1.833	0.067	b1_1 b1_2
contrating capability -> customer performance	-0.138	-1.293	0.196	-0.588	-3.861	***	b2_1 b2_2
operating capability -> customer performance	0.705	6.543	***	0.986	5.764	***	b3_1 b3_2
Searching capability -> Learning performance	0.055	0.475	0.635	0.259	1.804	0.071	b4_1 b4_2
Contrating capability -> Learning performance	0.095	0.864	0.387	-0.567	-3.697	***	b5_1 b5_2
Operating capability -> Learning performance	0.643	5.835	***	0.881	5.448	***	b6_1 b6_2

model	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Unconstrained model	418.416	218	0.000	1.919	.036	.860	.929	.056
Constrained model	446.320	236	0.000	1.891	.039	.851	.925	.055
Change (Δ)	27.904	18	.000	.028	-.003	.010	.005	-.001

〈Table 4-14〉 Analysis of the path difference between the groups
(Final Revised about entrepreneurship)

	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1
b1_2	-0.124	2.24	-2.387	0.872	0.753	-2.426	-1.238	1.506
b2_2	-4.364	-2.639	-6.564	-3.248	-3.647	-6.436	-5.743	-3.375
b3_2	3.793	5.718	2.388	4.388	4.482	2.165	2.822	4.537
b4_2	0.185	2.215	-1.697	1.046	0.947	-1.781	-4.568	-2.247
b5_2	-4.256	-2.736	-6.095	-3.3	-3.627	-6.034	-0.674	1.666
b6_2	3.781	5.498	2.499	4.341	4.404	2.303	-5.383	-3.346
b7_2	3.668	5.057	3.002	5.014	4.226	4.333	3.035	4.543
b8_2	-3.185	-1.674	-4.511	-1.89	-2.263	-2.421	-4.316	-2.36

V. 결론

본 연구는 전략적 제휴에서 비즈니스 제휴단계별 역량이 제휴 성과에 미치는 영향과 파트너십 및 기업가정신의 조절효과에 대하여 연구하였다.

연구결과 제휴단계별 역량 중 파트너를 탐색하는 단계와 파트너와 계약 성사 후 운영하는 단계에서의 역량이 매우 중요하며 계약 및 종료단계에서의 역량은 성과에 미치는 영향이 크지 않음을 알 수 있었다. 또한 파트너십이 조절하는 효과에 대하여 알아본 결과 제휴단계별 역량이 제휴 성과에 미치는 영향에 있어서 전체적으로 파트너십이 조절하는 역할을 하지 못하지만 제휴운영역량이 학습 성과에 미치는 영향에 있어서는 체계적으로 증가시키고 있는 것으로 나타나 학습 성과를 얻기 위해서는 운영단계에서의 파트너십 발휘가 중요한 요인으로 나타났다.

또한 제휴단계별 역량이 성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 조절효과에 대하여 알아본 결과 전체 모형에서의 조절효과가 있는 것으로 나타났으며 특히, 운영역량이 고객성과 및 학습 성과에 미치는 영향에 대하여 조절효과가 큰 것으로 나타났다.

상기의 실증 분석 결과로 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 컨설팅사의 전략적 제휴에 있어 제휴 단계별 역량이 성과에 미치는 영향에 대하여 구조방정식 모형을 적용하여 실증적으로 분석함으로써 향후 컨설팅산업에서의 제휴역량에 대한 연구의 초석이 되도록 하였다. 이는 제휴에 대한 사례위주의 기존 연구에서 벗어나 설문조사를 통한 실증분석을 실시하였다는 점에서 시사 하는바가 크다고 할 수 있다.

둘째, 다중집단분석을 통해 컨설팅사의 제휴역량이 성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신과 파트너십의 조절효과를 분석하였고 분석과정에서 나타나는 문제점들을 해석하고 풀어

감으로써 향후 이에 대한 실증분석 연구자들에게 도움이 되도록 하였다.

셋째 제휴에 있어서의 파트너십과 기업가정신에 대한 실증 연구를 통해 파트너십과 기업가정신의 연구영역을 확장하였으며 후속 연구자들에게 제휴활동에서의 기업가정신, 파트너십의 역할에 대해 좀 더 심도 있는 연구가 되도록 하였다.

한편, 실무적 시사점으로는 비즈니스 제휴에 있어 성과에 영향을 미치는 역량을 실증적으로 분석하여 파트너 탐색역량과 운영역량이 계약 또는 종료 역량보다 중요하다는 것을 알아냄으로써 성공적 제휴를 위해서는 계약이나 종료단계 보다는 파트너 탐색 및 협상, 운영단계에서의 역량 함양에 주력해야 함을 제시하였다.

한편 파트너십과 기업가정신이 제휴 성과에 미치는 조절영향을 실증적으로 알아본 결과 성공적 제휴를 위해서는 제휴운영과정에서의 파트너십 형성이 매우 중요하기 때문에 파트너 탐색 및 선정 시 파트너십을 형성할 수 있는 파트너를 선정하는 것이 제휴형성 초기에 매우 중요한 성공요인임을 밝혀냈다.

또한 기업가정신과 제휴와는 밀접한 관련이 있고 학습을 통해 기업가정신을 고양시킬 수 있다는 점을 감안하면 높은 제휴 성과를 올리기 위해서는 컨설턴트의 기업가정신 함양이 매우 중요하다는 것을 알아냈다는 점이다.

본 연구는 위와 같은 이론적 실무적 시사점 이외에 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 우선 제휴단계별 역량 중 운영단계의 역량이 제휴 성과에 있어 가장 중요한 영향을 미치는 것으로 나타난바 운영단계에서의 세부 요인들에 대하여 갈등을 해결하거나 유대관계를 형성하는 요인들에 대한 세부적인 추가 연구가 필요하다.

본 연구에서 사용한 설문문항으로는 커뮤니케이션과 정보공유, 보완적 기능 수행 등의 상호 조정능력과 보완능력을 중요시 하는 것으로 나타났으나 이외에도 다른 요인들에 대하여 추가적인 연구가 필요한 상황이다. 특히 중소기업의 컨설팅사간 제휴에 대한 연구를 확장하여 글로벌 컨설팅사 등 대기업 규모의 컨설팅사간 제휴에 대하여 제휴형성 동기부터 제휴파트너 선정 및 성과에 이르기 까지 구성적 요인과 과정적 요인을 아우르는 실증적 분석 또한 추가 연구가 필요한 상황이다.

한편 제휴경험과 기업가정신과의 관계 및 제휴경험과 파트너십과의 관계도 추가적으로 연구해 볼 수 있는 과제이다. 제휴경험이 많을수록 기업가정신이 높아질 수 있고 파트너와의 관계형성이 수월할 수 있다는 점을 감안하면 이에 대한 실증적 연구를 통해 제휴를 통해 파트너십을 형성할 수 있는 파트너십의 질적 제고방안이나 기업가정신 제고방안에 대하여 알 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 남수희(2005) 한국기업의 컨설팅에 대한 만족요인을 제고하기 위한 연구, 경영컨설팅 연구, 제 5권 제1호
- 홍선혜, 권기훈, 권기환(2011) 제휴역량은 글로벌 벤처기업의 경영성과에 영향을 미치는가?, 국제경영관리학회 pp31-64
- Anderson, J. C., & Narus, J. A.. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 42-58. 1990
- Anand, B. N., & Khanna, T. Do firms learn to create value? *The case of alliances*. *Strategic management journal*, 21(3),295-315. 2000.
- Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. Don't go it alone : Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management journal*, 21(3), 267-294. 2000
- Bronder, C., & Pritzl, R. Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, 10(4), 412-421. 1992
- Child, J., & Faulkner, D. Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures. *Oxford University*. 1998
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory & practice* vol 16 no 1 pp75-87, 1991
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. Success through commitment and trust : The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*,35(3),223-240. 2000
- Cummings, J. L., & Holmberg, S. R. Best-fit alliance partners : the use of critical success factors in acomprehensive partner selection process. *Long Range Planning*,45(2),136-159. 2012
- Das, T. K., & Teng, B. S. Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management review*, 23(3), 491-512. 1998
- Das, T. K., & Teng, B. S.. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1),31-61. 2000
- Das, T. K., & Teng, B. S. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39(5),725-746. 2002
- DeRond, M. Strategic alliances as social facts : Business, biotechnology, and intellectual history.

Cambridge University Press. 2003

- Dickson, P.H., Weaver, K.M., & Hoy, F. Opportunism in the R&D alliances of SMES : The roles of the institutional environment and SME size. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 487-513. 2006
- Draulans, J., DeMan, A. P., & Volberda, H. W. Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36(2), 151-166. 2003
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. Learning from competing partners : outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), 99-126. 2000
- Dyer, J. H., & Chu, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57-68. 2003
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. Strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 37-43. 2001
- Groot, T.L., & Merchant, K.A. Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 579-607.
- Gulati, R. Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317. 1998
- Handfield, R., Petersen, K., Cousins, P., & Lawson, B. . An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2), 100-126. 2009
- Harrigan, K.R. Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141-158. 1988
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G.. Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance : An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49. 2007
- Hoffmann, W.H., & Schlosser, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises — An empirical survey. *Long range planning*, 34(3), 357-381. 2001
- Inkpen, A. C., & Ross, J. Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?. *California Management Review*, 44(1), 132. 2001
- Inkpen, A. C. Learning through joint ventures : a frame work of knowledge acquisition. *Journal*

- of Management Studies*, 37(7), 1019-1044. 2000
- Judge, W. Q., & Dooley, R. Strategic Alliance Outcomes : a Transaction-Cost Economics Perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37. 2006
- Kale,P.,Dyer,J.H.,&Singh,H. Alliance capability, stockmarket response, and longterm alliance success : the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8),747-767. 2002
- Kale, P., & Singh, H. .Building firm capabilities through learning : the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000. 2007
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams : The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1),60-84. 1995
- Koza, M., & Lewin, A. Managing partnerships and strategic alliances : raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2), 146-151. 2000
- Kumar, R., & Nti, K. O. Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. *Organization science*, 9(3), 356-367. 1998
- Langfield-Smith, K. The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344-364. 2008
- Lee, J. N.(2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5),323-335. 2001
- Lin,B.W.,&Chen,C.J. The effects of formation motives and interfirm diversity on the performance of strategic alliance. *AsiaPacific Management Review*, 7(2),139-166. 2002
- Lui, S. S., & Ngo, H. Y. The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of management*, 30(4), 471-485. 2004
- Lumpkin G. T. & Gregory G. Dess. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1 135-172, 1996
- Makadok, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401. 2001
- Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791. 1983

- Moeller, K. Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. *Journal of Accounting and Organizational Change* vol 6 no 1 ,pp 27-51,2010
- Mohr, J., & Spekman, R. Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152. 1994
- Morgan, R. M., & Hunt, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *the journal of marketing*, 20-38. 1994
- Parkhe, A. Strategic alliance structuring : A gametheoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794-829. 1993
- Pekar Jr, P., & Allio, R. Making alliances work—guidelines for success. *Long Range Planning*, 27(4), 54-65. 1994
- Peterson, R. B., & Shimada, J. Y. Sources of management problems in Japanese-American joint ventures. *Academy of Management Review*, 3(4), 796-804. 1978
- Reuer, J. J., & Ragozzino, R. Agency hazards and alliance portfolios. *Strategic Management Journal*, 27(1), 27-43. 2006
- Ring, P. S., & Van deVen, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498. 1992
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high - technology ventures. *Journal of business venturing*, 21(4), 429-460. 2006
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of marketing science*, 29(4), 358-373. 2001
- Saxton, T. The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes, *Academy of Management Journal* Vol. 40 No.2 pp443-461, 1997
- Schilke & Goerzen, A. Alliance management capability : an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192-1219. 2010
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419. 2009

- Simonin, B. L. The importance of collaborative know-how : An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174. 1997
- Spekman, R. E., Stewart, D. W., & Johnston, W. J. An empirical investigation of the formation and implications of the organizational buyer's strategic and tactical roles. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2(4), 37-63. 1996
- Teng, B. S.(2007).Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances : A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142. 2007
- Tyler, B. B., & Steensma, H. K. The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances. *Strategic Management Journal*, 19(10), 939-965. 1998
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159. 1998
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. From Transaction Cost To Transactional Value Analysis: Implications For The Study Of Interorganizational Strategies*. *Journal Of Management Studies*, 30(1), 131-145. 1993
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713. 2002

ABSTRACT

Empirical Study on the Effects of Business Alliance capabilities needed for each stage of alliance lifecycle on Performance*

- Focused on the Moderating Effect of Partnership & Entrepreneurship Using Multi-Group Analysis -

In-Su Lee** · Jae-Whak Roh*** · Yen-Yoo You****

This paper analyzed the effect of the alliance capabilities needed for each stage of alliance lifecycle(search & negotiation, contract, operation, evaluation/termination) according to the alliance life cycle of SMEs consulting firms on the performance, and the moderating effect of the partnership & entrepreneurship between the process capabilities and performance using the multi-group analysis

The result shows that searching & operational capabilities have a positive impact on the customer & learning performance, not contracting and termination capabilities, and the partnership & entrepreneurship moderated between the process capabilities and alliance performance.

This study shows that the operation stage in the alliance life cycle is the most important, in this process alliance partners show the higher partnership & entrepreneurship than any other stages

Key Words : Alliance process capabilities, Alliance performance, learning performance, Partnership, Entrepreneurship

* This research was financially supported by Hansung University.

** 1st. Author. Director, Korea Credit Guarantee Fund

*** Co-Author. Professor, Hansung University

**** Corresponding Author. Professor, Hansung Universit