

# 전략적 제휴에서의 기회주의행동 유발과정에 관한 연구\*

A study on the formation process of opportunism in strategic alliance

강인원(Inwon Kang)

경희대학교 무역학과 교수, 제 1 저자  
(iwkang@khu.ac.kr), 연락처: 02-961-9182

박경신(Kyungsin Park)

경희대학교 무역학과 강사, 교신저자  
(no1park@khu.ac.kr), 연락처: 02-961-9182

## 목 차

- |            |                |
|------------|----------------|
| I. 서론      | V. 결론 및 연구의 한계 |
| II. 문헌연구   | 참고문헌           |
| III. 연구방법론 | ABSTRACT       |
| IV. 실증분석   |                |

## 국문초록

국가 간 경계를 넘나드는 다국적기업들의 전략적 제휴는 부족한 자원을 효과적으로 채워줄 수 있는 수단으로서 그 중요성이 강조되고 있다. 하지만 기업들의 전략적 제휴가 급증하면서 전략적 제휴 파트너에 의한 핵심기술이나 노하우 유출 같은 극단적인 불법 행위 뿐만 아니라 자사에게만 이익이 되도록 행동하는 소위 기회주의적인 행동을 보이는 경우도 늘어나고 있다. 이에 본 연구는 전략적 제휴에서 기회주의행동이 어떻게 초래되는지를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 기업들이 지각하는 특정 자원에 대한 이익과 초래될 수 있는 위험이 제휴참여자들의 제휴참여의 방향성을 결정하고 이러한 참여의 방향성에 따라 기회주의행동이 발생한다는 흐름에 초점을 맞추었다. 현재 한국, 중국, 그리고 일본에서 제휴를 진행하고 있는 제휴참여자 257명을 대상으로 실증분석 한 결과, 이익지각보다 리스크지각이 제휴참여자의 참여수준과 기회주의행동의 방향성을 결정하는 주요한 단서임을 알 수 있었다. 특히 관계적 위험이 높을수록 제휴참여자들은 경쟁적 참여와 기회주의행동의 수준이 높아지는 것으로 분석되었다. 즉, 리스크지각으로 유발된 제휴참여자들의 경쟁적·독립적인 참여는 기업들이 제휴에 투자한 자원 대비 효과적인 성과를 얻어낼 수 없다는 것을 알 수 있었다. 이를 통해 감시, 통제, 모니터링, 법적조치와 같은 외압적인 장치 외에 제휴과정에서 파트너가 지각하는 리스크를 어떻게 관리하느냐에 따라 전략적 제휴 참여자들의 참여와 행동의 방향성이 결정될 수 있음을 알 수 있었다.

**주제어** : 전략적 제휴, 이익지각, 리스크지각, 제휴참여자의 참여, 소극적 기회주의행동, 적극적 기회주의행동

\* 본 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A5B5A07049368)

## I. 서론

오늘날 기업들은 기존 시장의 효과적 확장과 새로운 시장의 효율적 확보를 위한 방안으로 국가간 경계를 초월한 전략적 제휴를 맺고 있다. 전략적 제휴는 자사가 부족한 자원을 효과적으로 채워줄 수 있는 수단으로서 그 중요성이 강조되고 있는데 기술의 다양화, 규모의 경제, 자원의 보완 등을 가능하게 하여 제휴주체들의 경쟁력을 높일 수 있는 수단으로 떠오르고 있다(Porrini, 2004).

그러나 기술과 지식교류가 증가하면서 타 기업이 개발한 기술을 유출하는 행동과 같은 제휴의 부작용도 만만치 않게 보고되고 있다. 국가정보원(National Intelligence Service)에 의하면 2003년부터 2014년까지 적발된 국내기술의 해외유출 시도가 총 438건에 달하며, 2014년 한해 기술유출로 인한 피해액만 50조원으로 추정된다고 보고하고 있다(국가정보원, 2015). 이러한 행동들은 전략적제휴의 부정적인 결과물들로 학문분야에서는 자사의 이익을 위한 기회주의적 행동(opportunistic behavior)으로 일컬어진다(Das and Rahman, 2010; Wathne and Heide, 2000). 기회주의행동은 파트너간 신뢰저하, 불만족, 갈등 등으로 연결되고 중국에는 제휴지연 및 실패로 이어지는 치명적인 결과를 초래할 수 있어 전략적 제휴분야에서 중대한 이슈로 제기되고 있다(Obadia and Vida, 2006; Wathne and Heide, 2000).

그동안 전략적제휴의 기회주의행동에 관한 연구를 살펴보면 1) 제휴관계에서 기회주의행동의 정의와 차원(Griesinger, 1990; Jap and Anderson, 2003; Rindfleisch and Heide, 1997; Williamson, 1975) 2) 기회주의행동의 원인(Das, 2004; Das and Rahman, 2010; Das and Teng, 1996; 2001; Murry and Heide, 1998) 3) 기회주의행동의 관리방안(Brown et al., 2009; Stumpo and Heide, 1996; Wathne and Heide, 2000; Wong et al., 2005) 그리고 4) 기회주의행동과 제휴성과와의 관련성(Lado et al., 2008; Luo, 2006; Jarvenpaa and Majchrzak, 2010; Wathne and Heide, 2000) 등이 중심적인 연구주제였다. 지금까지의 기회주의행동에 대한 이해를 높이고 실무에 적용할만한 많은 시사점들을 도출하여 왔지만 아직까지 몇가지 측면에서 미진한 부분이 남아있다고 사료된다.

첫째, 그간의 연구들은 전략적제휴에서 기회주의적 행동의 원인으로 경제적인 요인(equity involvement, asymmetric alliance specific investment, mutual hostages, payoff inequity 등), 관계적인 요인(cultural diversity, goal incompatibilities 등), 결과에 대한 시간적·통제적 압박(alliance horizon, pressures of quick results, centralization, surveillance, monitoring 등)을 제시하였다(Crosno and Dahlstrom, 2008; Das and Rahman, 2010). 이러한 시각은 전략적제휴가 1) 제휴참

여자들의 부족한 자원획득을 위해 2) 제휴참여자들의 자발적인 의사로 진행되며 3) 일정한 기간이 경과해야 성과를 낼 수 있다는 제휴의 기본적인 성격이나 흐름에서 다소 어긋난 가정일 수 있다. 왜냐하면 전략적제휴에서 기회주의행동은 특정한 원인에 의해 직접 나타나는 경우도 있지만 대부분의 경우 제휴파트너와의 협업과정을 통해 자신에게 돌아올 이익(benefit)이 적거나 리스크(risk)가 크다는 인식이 모여 이것들이 결과적 행동으로 나타난다고 보는 것이 더 자연스러운 프로세스로 보이기 때문이다(Parkhe, 1993; Desarbo et al., 2005).

둘째, 그동안 연구자들은 전략적제휴에서 기회주의행동이 여러 원인들에 의해 직접 유발됨을 제시하였다(Das and Rahman 2010; Luo et al. 2006; Murray and Heide 1998). 하지만 특정한 원인에 의해 기회주의행동이 직접 발생하기 보다는 제휴참여자들의 갈등이나 조율과정이 포함되어 부정적인 제휴행동인 기회주의행동을 설명하는 것이 보다 타당해 보인다. 제휴참여자들은 장기간의 거래관계인 제휴과정에서 끊임없이 제휴에 대한 평가를 하고 평가를 기반으로 제휴에 참여하는 태도나 행동의 방향성을 결정하기 때문이다(Das and Teng 1996). 게임이론(game theory)에 따르면 기업은 순이익(a net positive value)이 예상되면 협력과 같은 적극적인 행동을 보이고, 부정적인 결과물(net negative outcomes)이 발생할 것으로 판단되면 비협조적인 참여를 보인다고 하였다(Parkhe, 1993). 이렇게 상이한 참여는 협력과 경쟁이론(theory of cooperation and competition)으로 설명이 가능한데, 이는 구성원들이 공동의 목표를 얻고자 한다면 함께 업무를 진행하는 협력적인 참여를 보이는 반면에 공동의 목표가 아닌 상대를 능가하기 위한 성과를 얻고자 한다면 경쟁적인 참여를 보인다는 것이다(Stanne et al., 1999). 정한 원인에 의해 기회주의적행동이 직접 발생하기보다는 제휴참여자의 상이한 참여수준이 포함되어 부정적인 제휴행동인 기회주의행동을 설명하는 것이 타당해 보인다.

셋째, 그동안의 연구들은 기회주의행동의 강도나 방향을 구분하여 제시해왔다. 기업의 보유하고 있는 자원, 각종 물품(inventory), 기기(equipment) 등의 유형재(tangible assets)나 핵심 정보(information) 또는 법적인 자산(e.g. legal pledges, brand name, sales permits) 같은 무형재(intangible assets)를 공유하는 과정에서 불법적인 도용이나 유출이 된다고 보고하고 있다(Obadia and Vida, 2006). 불법적인 도용이나 유출 등의 적극적 기회주의행동은 제휴성공에 치명적인 영향을 끼칠 수 있다. 반면에 제휴참여자는 지식을 공유하는 과정에서 의도적으로 중요한 정보를 빠트리기도 하고 이전하기도 하고, 자신의 책임이나 의무를 다하지 않는 소극적 기회주의행동을 하는 경우도 있다(Luo et al., 2006). 이렇듯 기회주의행동이 달라질 수 있음에도 불구하고 이를 실증한 연구가 매우 드물게 이루어지고 있다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구는 전략적제휴에서 기회주의행동이 어떻게 초래되는지를 살펴봄에 있어, 기업들이 지각하는 특정 자원에 대한 이익(resource complementarity)과 초래될 수 있는 위험(risk perception)이 제휴참여자들의 제휴에 대한 태도의 방향성(attitudinal direction)을 결정하고 이러한 태도들은 결국 기회주의를 낳는다는 기회주의생성의 흐름에 초점을 맞추고자 한다. 이를 위해 그간의 연구들에서 기회주의의 발생원인과 기회주의행동의 인과관계에서 소외된 참여변수들은 협력과 경쟁이론(theory of cooperation and competition)에서 주로 인용되는 변수들을 활용함으로써 태도와 행동사이의 인과관계를 보다 심층적으로 파악하고자 한다. 아울러 기회주의행동을 강도(intensity of opportunism)에 따라 구별함으로써 기회주의행동에 대한 이해를 높이고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 전략적 제휴에서의 이익과 리스크지각

대부분의 거래관계가 그렇듯 전략적제휴 역시 제휴를 통해서 자사가 얻을 수 있는 이익과 잃을 수 있는 리스크를 수반하는 거래관계 중 하나이다(Parkhe, 1993). 제휴참여자들의 이익과 리스크지각은 전략적제휴가 성사된 후 그들의 태도가 행동에 커다란 영향을 미치게 되며, 이는 해당제휴의 성공과 실패를 결정하는 중요한 요소가 된다(Whipple and Frankel, 2000).

자원기반관점과 거래비용관점에 의하면 기업들은 자원획득을 위해 전략적 제휴를 체결한다. Fahy and Smithee (1999)는 기업의 자원을 크게 공장(plant), 기기(equipment), 토지(land) 등의 유형적자산(tangible asset), 운영/노하우 등의 지적재산권(intellectual property)과 관련된 무형적자산(intangible asset), 그리고 구성원들의 팀웍, 흡수능력(absorptive capability) 등의 운영능력(capability)으로 구분하였다. 또한 이러한 자원들을 제휴를 통해 많이 획득할수록 기기에 대한 투자비용 절감, 연구개발비 절감, 마케팅 및 판매비용의 원가절감(cost complementarity)의 효과를 볼 수 있기에 이러한 자원을 어느 정도 획득할 수 있는지에 따라 이익지각이 달라진다고 하였다.

Mahoney and Pandian(1992)는 기술이 그 특성에 따라 핵심기술, 원천기술, 그리고 일반기술이 있으며 기업의 핵심기술이나 원천기술은 기술노하우(technical know-how)로, 일반기술은 운영능력(managerial ability)으로 구분된다고 하였다. 이러한 기술은 경쟁기업들이 쉽게 모방

(inimitability)하기 힘들어 제휴를 통해 기술에 대한 보상(technology complementarity)이 커질수록 높은 이익을 지각한다고 주장하였다(Schroeder et al., 2002).

기업들은 전략적 제휴를 통해 이익을 지각하기도 하지만 제휴에서의 불확실성에 따라 리스크가 수반될 수밖에 없다. Jauch & Kraft (1986)는 전략적 제휴의 불확실성은 조직운영 차원의 내부 불확실성(internal uncertainty)과 환경에 따른 외부 불확실성(external uncertainty)으로 구분하였으며, Li et al(2010)은 불확실성을 시장불확실성(market uncertainty)과 제휴특유의 불확실성(alliance-specific uncertainty) 등으로 구분한 바 있다. 시장불확실성은 시장의 커다란 변동성으로 인한 불확실성의 개념으로, 기술 환경, 기술적 거리, 기술적 신규성이 이에 해당된다. 제휴특유의 불확실성은 제휴참여자로 인해 발생 가능한 리스크요인은 제휴 기업간 문화적 차이, 국가간 차이, 동일 파트너와의 사전제휴 경험 등을 제시하였다(Li et al, 2010; Van de Vrande et al., 2009).

Das and Teng(1996, 2001)은 제휴참여자간 위험을 발생요인에 따라 관계적 위험(relational risk)과 성과적 위험(performance risk)으로 보다 명확히 구분하였다. 관계적 위험은 파트너가 호의적으로 협조하지 않아 관계가 원만하게 진행되지 않을 위험이고, 성과적 위험은 파트너 기업의 완전한 협조에도 불구하고 사업의 특성상 파트너의 잘못된 제품, 서비스, 정보 등으로 제휴의 목적에 영향을 줄 수 있는 요인들로부터 발생된다(Inkpen and Beamish, 1997). 또한 하이테크 산업과 같이 핵심기술을 공유해야 하는 제휴의 경우 상대 기업이 자사의 핵심기술을 습득하여 이를 기반으로 모방을 할 가능성이거나 기술을 빼앗길 수도 있다는 우려인 소유기술에 대한 위험(technological risk)에 대해 인지하게 된다.

이처럼 제휴참여자들은 특정한 제휴를 통해 얻는 이익지각은 원가절감(cost complementarity)이나 기술보안(technology complementarity)과 같은 자원 획득에 대한 이익(resource complementarity)에서 기인하는 바가 크다. 또한 제휴참여자들의 위험지각은 파트너와의 제휴관계에서 발생할 수 있는 관계적위험(relational risk), 제휴성과에 대한 불확실성에 기인한 성과위험(performance risk) 및 자사의 기술이 제휴파트너에 유출될 것에 대한 소유기술에 대한 위험(technology risk)에서 기인되며, 이러한 이익과 위험지각에 따라 제휴참여자들이 제휴에 임하는 태도가 달라지게 된다(Wong et al., 2005).

## 2. 이익과 리스크지각에 따른 제휴참여의 방향성

제휴참여의 방향성은 제휴참여자들의 지각하는 이익과 리스크에 의해 촉발될 여지가 많다. 제휴에 있어 당사자들간 협력적인 참여를 보이는 경우는 제휴로부터 얻을 수 있는 경제적 이익(financial benefit), 기술적이익(technology benefit)과 같은 이익이 크다고 상대적으로 판단될 때이다(Flatten, Greve, & Brettel, 2011; Hagedoorn, 1993). 그러나 제휴참여자가 이익지각보다 리스크에 대한 우려, 예를 들어 제휴과정에서 만족할만한 성과를 얻지 못할 수도 있다는 우려심이 높아질 때 인지되는 성과적 위험(performance risk), 제휴참여자간 갈등으로 인한 관계적 위험(relational risk), 또는 해당자산이 상대기업과 공유되고 유출되었을 때 치명적인 영향에 대한 리스크지각(technological risk) 등이 상대적으로 커지게 되면 경쟁적인 참여태도를 보이게 된다(Das & Teng, 1996; Podolny and Stuart, 1995; Stuart, 1998, 2000). 또한 전략적 제휴를 시도했지만 그 과정에서 파트너로부터 별다른 이익이 없을 경우에는 제휴성공을 이루고자 하는데 무관심하거나 독립적인 참여를 보이게 된다(Wong et al., 2005). 이렇듯 제휴에 있어서의 이익과 리스크지각은 제휴체결 이후 어떠한 태도를 보이는데 직간접적인 영향을 미치는 심리적기저라 하겠다.

Kumar and Nathwani(2012)는 기업간 제휴에서 핵심기술의 상호 공유를 통한 혁신적 성과를 추구할 경우 협력적인 참여를 보이며 제휴참여자는 부수적인 갈등에 대해서도 관용적인 태도를 보인다고 하였다. 하지만 위험에 대한 지각이 상대적으로 높아져 안전에 대한 이슈가 부각되는 경우 최소한의 정보를 교환하거나 상호간 신뢰도 구축되지 않아 협력적인 태도를 덜 보이게 된다고 하였다. Brueckner(2003)는 항공연합과 같은 네트워크제휴는 높은 기술력을 공유해야 하는 것이 아니기 때문에 리스크지각이 이익지각에 비해 상대적으로 작아져 제휴관계자들이 적극적인 참여태도를 보인다고 하였다.

이렇듯 제휴참여자들은 제휴과정에 발생할 수 있는 리스크보다 상대적인 이익에 대한 지각이 클 경우 협력적인 참여수준이 높아질 것이다. 하지만 리스크지각이 높을 경우 협력적 참여의 수준은 낮아질 것으로 보이기에 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

- H1a: 원가절감에 대한 이익지각이 커질수록 제휴의 협력적 참여수준이 높아질 것이다.
- H1b: 기술보완에 대한 이익지각이 커질수록 제휴의 협력적 참여수준이 높아질 것이다.
- H2a: 관계적 위험지각이 커질수록 제휴의 협력적 참여수준이 낮아질 것이다.
- H2b: 성과적 위험지각이 커질수록 제휴의 협력적 참여수준이 낮아질 것이다.
- H2c: 기술유출에 대한 위험지각이 커질수록 제휴의 협력적 참여수준이 낮아질 것이다.

한편, 제휴참여자들은 제휴과정에 있어 경쟁적인 참여를 보이는 예는 동종산업간의 제휴로, 주로 신제품의 회전이 빠르고 시장내 경쟁이 치열한 산업에서 경쟁기업들이 다른 경쟁기업보다 시장에서 선도적인 역할을 위해 체결된 경우이다(Lewicki et al., 1998). Lewicki et al.(1998)은 핵심기술을 공유하기 위해 합작 투자를 하는 경우나 국가간 협력연구를 하는 경우 제휴참여자들은 제휴파트너에 대해 높은 신뢰관계를 유지하면서도 주요기술이 상대방에게 유출되거나 도용될 경우 치명적인 타격을 입을 수 있어 불신수준 역시 높다고 하였다.

Desarbo et al.(2005)은 시장 내 직접적인 경쟁자간의 제휴는 단기적인 이익을 창출하는데 효과적이지만 제휴참여자가 더 많은 이익을 위해 상대의 기술을 도용할 수 있는 가능성이 높아 ‘적과의 동침’이 될 수도 있다고 하였다. 이러한 경우 제휴참여자는 제휴과정에서 경쟁적인 참여수준을 보일 수밖에 없으며 이러한 태도는 기회주의행동이나 전환행동도 영향을 미치게 된다고 하며, 결과적으로는 전략적제휴가 결렬될 가능성이 크다고 하였다(Nakos and Brouthers, 2008). 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하고자 한다.

- H3a: 원가절감에 대한 지각이 커질수록 제휴의 경쟁적인 참여수준이 낮아질 것이다.
- H3b: 기술보완에 대한 지각이 커질수록 제휴의 경쟁적인 참여수준이 낮아질 것이다.
- H4a: 관계적 위험지각이 커질수록 제휴의 경쟁적 참여수준이 높아질 것이다.
- H4b: 성과적 위험지각이 커질수록 제휴의 경쟁적 참여수준이 높아질 것이다.
- H4c: 기술유출에 대한 위험지각이 커질수록 제휴의 경쟁적 참여수준이 높아질 것이다.

제휴과정에서 단기적으로 이익이나 리스크가 없다고 판단되면 제휴참여자들은 해당 제휴에 대해 무관심하거나 독립적인 참여를 보일 가능성이 커진다(Luo et al., 2006; Das and Rahman, 2010; Wong et al., 2005). 이러한 제휴의 예로 생명공학회사(biotechnology firms)와 제약회사(pharmaceutical companies)간 R&D 제휴를 들 수 있다. 제약회사들은 생명공학회사에서 개발한 원천기술의 허용이 필요한 반면 생명공학회사들은 제약회사의 질병에 특화된 치료 영역 안에서 개발된 노하우를 필요로 한다. 이와 같은 제휴는 장기적인 혁신상품의 성공 확률을 최대화하기 위해 생명공학회사는 개발과정에서 제약회사들과 핵심노하우를 공유해야 하지만(Diestre and Rajagopalan, 2012), 혁신적인 제품이나 신제품을 만들어 내기 전까지는 단기적인 이익이나 수익성은 낮은 편이다(Silverman and Baum, 2002).

이중산업간 혁신상품개발을 위해 제휴를 체결한 경우 최종 시장에서 직접적인 경쟁관계에 있지는 않기 때문에 양자간 경쟁적인 참여태도를 보이지는 않는다. 그러나 자산의 보수성이

높은 하이테크 제휴를 체결하기 때문에 리스크지각이 높은 반면에 혁신제품을 개발해야 하는 장기적 목표를 하는 경우가 많아 단기적인 이익에 대한 지각은 낮은 편이다. 때문에 당사자들이 제휴에 무관심해지거나 양자간 독립적인 참여를 보이기 쉽다(Diestre and Rajagopalan, 2012; Silverman and Baum, 2002).

H5a: 원가절감에 대한 지각이 커질수록 제휴의 독립적 참여수준이 낮아질 것이다.

H5b: 기술보완에 대한 지각이 커질수록 제휴의 독립적 참여수준이 낮아질 것이다.

H6a: 관계적 위험지각이 커질수록 제휴의 독립적 참여수준이 높아질 것이다.

H6b: 성과적 위험지각이 커질수록 제휴의 독립적 참여수준이 높아질 것이다.

H6c: 기술유출에 대한 위험지각이 커질수록 제휴의 독립적 참여수준이 높아질 것이다.

### 3. 제휴참여의 방향성에 따른 기회주의 행동

기회주의 행동(opportunistic behavior)은 속임수를 써서 개인적인 이익을 추구하는 것(self-interest seeking with guile)으로 정의되며(Williamson 1975), 거래상대가 자신의 이익을 추구하기 위하여 거래에 관련된 정보를 왜곡하거나 잘못된 정보를 제공, 또는 지나친 가격협상 등과 같은 행위를 의미한다. 학자들은 기회주의의 성격을 설명하고자 다양한 관점에서 연구를 진행하여왔다. 초기에는 기회주의의 성격과 정의에 관한 개념적 연구들이 주를 이루었으며(Doney et al., 1998; Ghoshal and Moran, 1996; Phillips, 1982; Williamson, 1975), 이후에는 기회주의행동에 영향을 미치는 요인뿐 아니라 이들 요인들에 의해 기회주의가 강도가 다르고, 시간에 따라 행동의 영향력이 다르다는 심층적인 연구들도 진행되어 왔다(Das, 2004; Jap and Anderson, 2003; Luo, 2006; Weaver and Dickson, 1998).

Das and Teng(1998)은 기회주의행동의 개념을 전략적제휴 분야에 재정립시켰다. 그들에 의하면 제휴과정에서 기회주의행동은 파트너가 전적으로 협력을 하지 않거나(lying, calculated efforts to mislead), 정보의 숨김과 조작(distort, disguise), 기술이나 지식의 도용 및 유출하는 행동을 포함한다고 주장하였다. Griesinger(1990)는 기회주의를 행동의 특징에 따라 기회주의 행동을 거래에 심각하게 영향을 미치는 정보를 공개하지 않는 부정직(dishonesty), 거래관계의 일방적인 폐기 또는 이행하지 않는 불이행(infidelity) 그리고 문제의 원인에 대한 책임을 전가하는 책임회피(shirking)로 구분하였다.

Deeds and Hill(1998)은 기회주의행동이 제휴의 기간에 따라 달라진다고 하였다. 제휴형성의 초기단계에는 낮은 수준의 기회주의행동을 보이지만 제휴의 중반단계이후가 되면 높은 수준의 기회주의 행동을 보이게 된다고 하였다. 하지만 제휴가 종결되는 단계에서의 기회주의 수준은 다시 줄어든다고 하였다. Luo (2006) 역시 기회주의행동이 제휴의 기간에 따라 상이해 질 수 있음을 주장하며, 위협지각에 따라 짧은 기간(short-span)의 기회주의행동과 긴 기간(long-span)의 기회주의행동이 달리 나타나고 있다고 하였다.

Obadia and Vida (2006)는 적극적 행동과 수동적 행동으로 기회주의행동에 강도가 있음을 주장하였다. 적극적 기회주의행동(active opportunism)은 파트너의 경제적 손실과 직결될 수 있는 행동으로, 현금이나 장비와 같은 유형자산의 횡령(stealing), 기술/지식의 유출과 도용 등을 의미하는 반면에 수동적 기회주의행동(passive opportunism)은 거래상대가 거래에 관련된 정보를 왜곡하거나 잘못된 정보를 제공하는 행위를 일컫는다고 하였다.

비슷하게 Wathne and Heide(2000)은 기회주의행동을 합법적 기회주의행동(lawful opportunism)과 노골적 기회주의행동(blatant opportunism)으로 구분하였다. 합법적 기회주의행동은 계약서상 문제가 없는 범위 내에서의 책임의 회피나 중요한 정보의 생략 같은 비협조적인 태도이며, 노골적 기회주의행동은 법적 의무의 회피하거나 계약서에 금하고 있는 기술유출과 같은 행동을 의미한다고 하였다. Weaver and Dickson (1998)은 회주의행동이 제휴에 투입된 비용과 상관없이 기업의 리더가 자사 입지의 향상을 위한 목적으로 행해진다고 주장하였다. 리더에 의해 좌우되는 기회주의행동은 객관적 기회주의와 주관적 기회주의행동으로 구분될 수 있으며, 객관적 기회주의행동을 계약서상 제시되어 있는 행동으로, 주관적 기회주의행동을 제휴관계에서 사회적으로 옳다고 인식되어 있는 행동과 거리가 먼 행동으로 구분하였다.

Crujisen et al.(2007)은 제휴참여자가 제휴과정에서 얻을 수 있는 이익이 많을 것이라고 지각하면 협조적인 태도를 취해 기회주의행동의 가능성이 줄어들지만, 위협에 따른 잠재적인 손실이 많다고 느껴지면 그 손실을 최소화하고자 하는 태도를 형성하면서 책임을 회피하거나 계약을 위반하는 등의 기회주의행동 가능성이 높아진다고 하였다(Murry and Heide 1998). Das and Teng(2001)은 기회주의가 파트너간 협력 및 갈등과 매우 밀접한 관계가 있다고 주장하며, 제휴참여자간 지식과 자원의 이동이 균형 있게 이루어지지 않거나 어려움이 발생하면 제휴목적 달성을 달성할 수 있는 가능성에 대한 우려가 커짐으로써 부수적인 손실을 줄이기 위해 자신들을 보호하고자 하는 방향으로 기회주의행동을 할 가능성이 커진다고 하였다.

기회주의행동은 제휴로 말미암아 발생하는 성과보다 기회주의행동으로 인한 이익이 더 크다고 판단될 때, 혹은 만일에 있을 파트너의 배신가능성이나 성과에 대한 불확실성이 클 때

발생한다. 때문에 파트너가 제휴과정에서 지속적으로 어떠한 방향의 태도를 취하는지에 따라 교묘하게 정보를 누락하거나 왜곡하지만 법에는 저촉되지 않는 수준의 합법적 기회주의행동 또는 법제도와 상관없이 기술유출이나 도용과 같은 노골적 기회주의행동 여부에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

- H7a: 제휴의 협력적 참여수준이 높아질수록 수동적 기회주의행동이 줄어들 것이다.
- H7b: 제휴의 협력적 참여수준이 높아질수록 적극적 기회주의행동이 줄어들 것이다.
- H8a: 제휴의 경쟁적 참여수준이 높아질수록 수동적 기회주의행동이 높아질 것이다.
- H8b: 제휴의 경쟁적 참여수준이 높아질수록 적극적 기회주의행동이 높아질 것이다.
- H9a: 제휴의 독립적 참여수준이 높아질수록 수동적 기회주의행동이 높아질 것이다.
- H9b: 제휴의 독립적 참여수준이 높아질수록 적극적 기회주의행동이 높아질 것이다.

### III. 연구방법론

#### 1. 표본설계

본 설문(main test)을 시작하기 이전에 예비설문(pre-test)을 작성한 후 대학생 20명에게 배포하여 명확하지 않은 표현과 중의적인 표현 등을 점검하였고 일부 문항에 대한 수정 작업을 거친 후에 본 조사를 실시하였다. 본 설문의 표본은 한국, 중국, 일본기업을 대상으로 하였다. 표본의 수집은 웹 서베이와 오프라인 서베이를 병행하였으며, 2014년 3월부터 약 3개월에 수집하였다. 설문지는 한국, 일본은 각각 100부가 배포되었으며, 중국은 150부가 배포되었다. 응답이 불성실한 설문지를 제외하고 최종 사용된 표본은 한국은 66부, 일본은 73부, 그리고 중국은 118부로 총 257부가 사용되었다.

#### 2. 변수의 측정

본 연구는 선행연구들을 기반으로 도출된 영향요인들을 측정하기 위해 연구에 적합한 개념적 정의를 내리고 측정항목을 구성하고자 하였다. 측정항목들은 관련 연구에서 사용된 측정항목을 본 연구의 목적에 맞게 수정하거나 조작적으로 정의하였다. 변수의 측정을 위해서

이익은 기술보완, 원가절감에 초점을 맞추었다. 기술보완은 Hagedoorn(1993)의 연구를 참고하여 기술/노하우 습득과 적응능력에 대한 항목을 설정하였으며, 원가절감은 Flatten, Greve, and Brettel(2011)의 연구를 참고·수정하여 연구개발비, 마케팅 및 판매비용, 그리고 기기에 대한 투자비용의 절감의 항목을 설정하였다. 리스트 지각은 관계적, 성과적, 그리고 기술유출에 대한 위협으로 구분하였는데, 이중 관계적 위협과 성과적 위협은 Das and Teng(2003)의 연구를 기반으로 수정하였으며, 기술유출에 대한 위협은 Anderson, Christ, and Sedatole(2006)의 연구를 반영하여 수정하였다. 협조적·경쟁적 그리고 독립적 태도는 Wong, Tjosvold, and Yu(2005) 연구의 개념적 정의를 기반으로 조작적으로 정의하였다. 마지막으로 기회주의행동은 Wathne and Heide(2000)와 Obadia and Vida(2006)의 연구를 수정·적용하여 구분하였다.

각 구성개념(construct)의 측정항목들은 이 분야의 관련 연구들에서 활용하였다. 설문을 통한 각 구성개념에 대한 질문은 해당질문에 전혀 동의하지 않음 (1), 동의하지 않음 (2), 보통 (3), 동의함 (4), 매우 동의함 (5)의 5점 척도로 구성하였다. 인구통계학적인 변수를 제외하고 총 10개의 구성개념에 31문항으로 설계하였다. 변수들에 대한 자세한 측정항목은 <표 1>에 제시된 바와 같다.

<표 1> 측정항목

변수	측정항목	연구자
원가 절감	우리 회사는 상대회사와 R&D제휴를 통해 연구개발비를 절감할 수 있을 것 같다.	<i>Flatten et al. (2011)</i>
	우리 회사는 상대회사와 R&D제휴를 통해 마케팅 및 판매비용을 절감할 수 있을 것 같다.	
	우리 회사는 상대회사와 R&D제휴를 통해 기기에 대한 투자비용을 절감할 수 있을 것 같다.	
기술 보완	우리 회사는 상대회사와 R&D제휴를 통해 적절한 기술을 습득할 것이다.	<i>Hagedoorn (1993)</i>
	우리 회사는 상대회사와 R&D제휴를 통해 시장에서의 실제기술을 적용해 볼 수 있을 것 같다.	
	우리 회사는 상대회사와 R&D제휴를 통해 그들의 기술 및 노하우를 습득할 수 있을 것 같다.	
관계적 위협	제휴사의 기회주의적인 행동에 대해 우려감이 든다.	<i>Das &amp; Teng (1998)</i>
	제휴사가 자신들이 원하는 것을 얻기 위해 기존 사실을 바꿀 것 같다.	
	제휴사의 만족스럽지 못한 협조나 그 가능성에 대해 우려된다.	
성과적 위협	제휴사와 협력 이후 만족스러운 성과가 나오지 못할 것 같다.	<i>Anderson et al. (2006)</i>
	제휴사가 협력 이후 만족스러운 신제품 개발이 되지 않을 것 같다.	
	제휴사와 협력 이후 성과가 제휴 이전보다 떨어질 것 같다.	
기술유출 위협	제휴사가 우리 회사의 가치 있는 자원을 도용할 것 같다.	<i>Anderson et al. (2006)</i>
	제휴사가 우리 회사의 기술과 프로그램을 그들의 이익에 따라 임의적으로 사용할 것 같다.	

변수	측정항목	연구자
	제휴사가 우리 회사만의 전략을 그대로 사용할 것 같다.	
협조적 참여	우리 회사와 제휴사는 공동목표를 위해 업무를 함께 진행하는 편이다.	Wong et al. (2005)
	우리 회사는 제휴사에게 노하우를 적극적으로 제공하는 편이다.	
	우리 회사는 제휴사가 해결 불가능한 문제를 적극 도와주는 편이다.	
경쟁적 참여	우리 회사와 제휴사는 서로 우월하다는 것을 보여주기 좋아하는 편이다.	
	우리 회사의 목표와 제휴사의 목표는 상충되는 편이다.	
	제휴사는 그들이 원하는 업적을 성취하는데 필요한 자원은 최우선순위로 제공해주지만, 우리 회사가 원하는 업적을 성취하는데 필요한 자원을 제공할 때는 시일이 걸리곤 한다.	
독립적 참여	제휴사는 자사에 이득이 된다고 판단이 될 때만 업무에 신경을 쓰는 편이다.	
	우리 회사와 제휴사구성원은 각자 서로의 할 일에만 집중하는 편이다.	
	우리 회사와 제휴사는 서로 그다지 도움이 된다고 생각하지 않아 제휴에 의욕적으로 임하지 않은 편이다.	
수동적 기회주의 행동	합법적이라면 우리 회사에 유리한 쪽으로 행동하는 편이다.	
	우리 회사는 정보와 관련된 대화를 주도하지 않는 편이다.	
	우리 회사는 제휴사의 요청정보를 제대로 제공해 주지 않는 편이다.	
적극적 기회주의 행동	우리 회사의 이익을 위해서라면 핵심 정보를 숨기기도 한다.	Obadia & Vida (2006)
	우리 회사의 이익을 위해서라면 기술을 유출할 수도 있다.	
	우리 회사의 이익을 위해서라면 기술 도용을 할 수도 있다.	

## IV. 실증분석

### 1. 표본의 특성과 구성개념의 평균, 상관관계

본 연구의 표본의 특성은 다음과 같다<표 2>. 국가별로는 중국기업에 속해 있는 응답자가 118명(45.9%)으로 가장 많았으며, 일본기업이 73명(28.5%), 한국기업이 66명(25.8%)으로 나타났다. 업종별로는 관광/외식 등 서비스업과 관련된 응답자가 153명(25.6%)으로 가장 많은 비율을 차지하고 있었으며, IT업종은 144명(24.2%), 제조업은 90명(15.0%), 바이오산업과 관련하여 89명(35.2%) 순으로 나타났다. 제휴형태로는 동종산업과의 제휴를 진행하고 있다는 응답자가 173명(67.2%), 이종산업과의 제휴를 진행하고 있는 응답자가 84명(32.8%)인 것으로 분석되었다. 마지막으로 제휴목적은 기술제휴가 168명(65.2%)으로 가장 많았으며 다음으로 생산라인/유통채널 확대를 위한 운영제휴가 47(18.4%), 판매촉진 제휴가 23(9.0%), 서비스혁신을 위한 마케팅 제휴가 19(7.4%)순으로 나타났다.

<표 2> 표본의 특성

구분	범주	표본(명)	비율(%)	구분	범주	표본(명)	비율(%)
국가	한국	66	25.8	제휴형태	동종	173	67.2
	중국	118	45.9		이종	84	32.8
	일본	73	28.5		합계	257	100
	합계	257	100				
업종	서비스	153	25.6	제휴목적	기술제휴	168	65.2
	IT	144	24.2		운영제휴	47	18.4
	제조	90	15.0		판매촉진제휴	23	9.0
	바이오	89	35.2		마케팅제휴	19	7.4
	합계	257	100		합계	257	100

각 구성개념들의 평균, 표준편차, 상관관계는 <표 3>와 같다. 각 구성개념들의 평균 중에서는 기술보완이 3.71로 가장 높은 값을 보이고 있으며, 독립적 참여가 2.90로 가장 낮은 값을 보이고 있다. 각 구성개념들의 상관관계를 살펴보면, 성과적위험과 관계적위험이 .63\*\*로 가장 높은 관련성을 보이고 있으며 경쟁적 참여와 관계적 위험 또한 .54\*\*로 높은 상관관계를 보이고 있다. 특히 관계적 위험이 수동적 기회주의행동과 적극적 기회주의행동에 각각 .41\*\*과 .24\*\*로 가장 높은 상관관계를 보이고 있었다.

<표 3> 구성개념들간의 상관관계 및 추출된 평균분산의 제곱근값

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
①원가절감	(.75)									
②기술보완	.38**	(.74)								
③관계적 위험	.24**	.30**	(.85)							
④성과적 위험	.16**	.20**	.63**	(.84)						
⑤기술유출 위험	.18**	.23**	.47**	.46**	(.78)					
⑥협조적 참여	.12**	.08	-.11**	-.04	-.11**	(.75)				
⑦경쟁적 참여	.08*	.15**	.54**	.36**	.44**	-.40**	(.87)			
⑧독립적 참여	.02	.07	.23**	.14**	.18**	-.19**	.36**	(.73)		
⑨수동적 기회주의행동	.16**	.23**	.41**	.35**	.36**	-.02	.24**	.10*	(.77)	
⑩적극적 기회주의행동	.02	.06	.24**	.33**	.22**	.07	.13**	.12**	.12**	(.76)
평균	3.68	3.71	3.57	3.25	3.35	3.21	3.19	2.90	3.53	2.88
표준편차	.68	.64	.85	.81	.83	.75	1.05	.82	.70	.71

\*주: 대각선의 ( )는 각 변수의 AVE의 제곱근 값임, \*\*p<0.01 , \*p<0.05

## 2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

측정도구의 타당성과 신뢰도를 평가하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. <표 4>에서 나타난 바와 같이 측정항목들의 해당구성개념을 연결하는 계수의  $t$  값이 11.20 이상이 됨으로써 99%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 CFA를 통해서도 집중타당성(convergent validity)을 확인할 수 있었다.

모델의 타당성은 개념신뢰도(construct reliability) 0.7이상, 평균분산추출값(average variance extracted) 0.5이상인 경우 신뢰할 수 있다고 판단하는데(Chou, 1996; Hair et al., 1998), 본 모형의 개념신뢰도는 0.77 이상의 값을 보이고 있으며, 평균분산추출값은 0.53~0.76의 값을 보이고 있었다. 한편, 판별타당성(discriminant validity)을 살펴본 결과, <표 3>에서 나타난 바와 같이 AVE값의 제곱근 값이 인접한 횡축과 종축의 상관관계 값보다 큰 것으로 나타났기에 본 연구의 측정항목은 판별타당성이 존재하는 것으로 나타났다. Fornell and Larcker (1981)은 모든 변수의 평균분산추출(average variance estimation)의 최소값이 변수간의 상관관계의 최대자승값보다 큰 경우 판별타당성(discriminant validity)이 확보된다고 하였다. 본 연구에서 평균분산추출값은 0.53에서 0.76, 상관계수의 최대자승값은 0.04에서 0.40으로 상관계수 자승의 최대값이 평균분산추출 최소값보다 작은 것으로 나타남에 따라 판별타당성도 확보된 것으로 판단된다<표 4>.

<표 4> CFA: 집중타당성 검증

	측정항목	요인 적재량	표준 오차	표준 적재량	t-value	개념 신뢰도	평균분산추출값
원가 절감	Cost 1	1.00	-	0.68	-	0.79	0.56
	Cost 2	0.96	0.08	0.67	12.05**		
	Cost 3	1.01	0.08	0.72	12.36**		
기술 보완	Tech 1	1.00	-	0.62	-	0.79	0.55
	Tech 2	1.03	0.09	0.68	11.09**		
	Tech 3	1.11	0.10	0.70	11.20**		
관계적 위험	Rel risk 1	1.00	-	0.86	-	0.92	0.73
	Rel risk 2	1.06	0.04	0.87	27.62**		
	Rel risk 3	0.92	0.04	0.84	26.02**		
	Rel risk 4	0.86	0.04	0.80	24.01**		
성과적 위험	Perf risk 1	1.00	-	0.83	-	0.88	0.71
	Perf risk 2	0.97	0.05	0.80	21.46**		
	Perf risk 3	1.02	0.05	0.82	21.79**		

	측정항목	요인 적재량	표준 오차	표준 적재량	t-value	개념 신뢰도	평균분산 추출값
기술유출에 대한 위협	Tech risk 1	1.00	-	0.72	-	0.82	0.61
	Tech risk 2	1.03	0.06	0.77	16.56**		
	Tech risk 3	1.11	0.07	0.80	16.96**		
협조적 참여	Coop 1	1.00	-	0.75	-	0.80	0.57
	Coop 2	0.82	0.06	0.73	13.64**		
	Coop 3	0.92	0.07	0.69	13.34**		
경쟁적 참여	Compt 1	1.00	-	0.89	-	0.91	0.76
	Compt 2	1.03	0.03	0.91	32.31**		
	Compt 3	1.01	0.03	0.89	31.00**		
독립적 참여	Indep 1	1.00	-	0.63	-	0.77	0.53
	Indep 2	0.84	0.07	0.59	11.99**		
	Indeo 3	1.53	0.12	0.90	12.55**		
수동적 기회주의 행동	Psiv opp 1	1.00	-	0.71	-	0.82	0.60
	Psiv opp 2	1.05	0.08	0.71	13.06**		
	Psiv opp 3	1.11	0.08	0.73	13.12**		
적극적 기회주의 행동	Actv opp 1	1.00	-	0.67	-	0.80	0.58
	Actv opp 2	1.10	0.09	0.76	12.66**		
	Actv opp 3	0.98	0.08	0.70	12.61**		

\*주: \*\*p<0.01

### 3. 가설검증

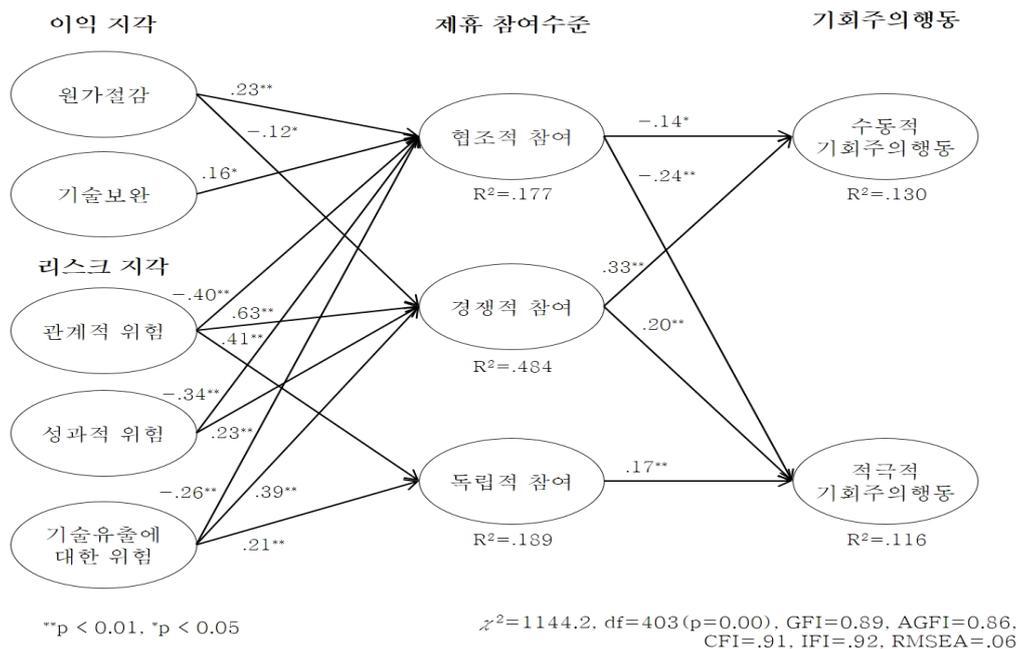
먼저 모형의 적합도를 파악해 보면 <그림 1>과 같이  $\chi^2=1144.2$ ,  $df=403(p=0.00)$ ,  $GFI=0.89$ ,  $AGFI=0.86$ ,  $CFI=.91$ ,  $IFI=.92$ ,  $RMSEA=.06$  등으로 나타났다. 일반적으로  $GFI$  0.9 이상,  $AGFI$  0.8 이상,  $IFI$  0.9 이상,  $RMSEA$  0.05에서 0.08사이면 연구모형을 수용할 만한 것으로 여겨진다. Hair et al.(1998)은  $\chi^2$ 과 자유도의 비율이 3:1보다 작으면 연구모형이 수용할 만 하다고 제안하였는데, 본 연구에서의  $\chi^2/df$ 의 값은 2.84로 나타나 비교적 수용할 만한 모델로 평가된다.

연구모형의 결과해석은 내생변수의  $R^2$  값과 경로계수 값의 크기의 유의성을 통하여 평가할 수 있다. 외생변수들은 협조적 참여의 18%, 경쟁적 참여의 48%, 독립적 참여의 19%의 분산을 설명하는 것으로 나타났고, 매개변수인 참여수준의 방향성은 수동적 기회주의 행동의 13%, 적극적 기회주의 행동의 12%의 분산을 설명하는 것으로 나타났다.

각 구성개념간의 인과관계를 살펴보면, 먼저 협조적 참여에 영향을 미치는 제휴참여자의 이익은 원가절감과 기술보완이 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.23$ ,  $\beta=.16$ ,

respectively,  $ps < .01$ ). 리스크지각의 경우는 관계적 위험, 성과적 위험, 그리고 기술유출에 대한 위험의 순으로 협조적 참여에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = -.40, \beta = -.34, \beta = -.26$ , respectively,  $ps < .01$ ). 관계적 위험이 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 파트너가 제휴과정에서 협조적이지 않을 수도 있다는 우려감 혹은 기회주의적인 행동을 할 수도 있다는 우려감이 적을수록 협조적인 참여수준이 높아지는 것을 알 수 있었다. 또한 제휴참여자는 이익이 높다고 지각했을 때보다는 리스크가 적다고 지각할 때 더 높은 수준의 협조적 참여를 보이는 것으로 나타났다.

경쟁적 참여에 영향을 미치는 제휴참여자의 지각을 살펴보면 이익지각의 경우 경제적 이익만이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나( $\beta = -.12, p < .01$ ). 리스크지각은 관계적 위험, 성과적 위험, 그리고 소유기술유출 위험이 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .63, \beta = .23, \beta = .39$ , respectively,  $ps < .01$ ). Das and Teng (2001)는 관계적 위험과 성과적 위험이 높을수록 파트너를 견제하는 태도를 보인다고 하였으며, Wathne and Heide (2000)은 제휴파트너가 기술을 유출할 수도 있다는 우려감이 들수록 파트너를 의심하거나 기회주의적인 행동을 보인다고 하였다. 분석 결과 역시 제휴파트너에 대한 리스크지각이 높을 때 제휴당사자들은 파트너에 대해 경쟁적인 참여를 보이는 것으로 나타났다.



<그림 1> 전략적 제휴에서 기회주의행동 유발과정 측정결과

독립적인 참여에 영향을 주는 요인들을 살펴보면, 이익지각은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어, 이익지각이 높을수록 독립적인 참여가 낮아질 것이라는 가설은 기각되었다. 한편, 리스크지각의 경우는 관계적 위험과 기술유출에 대한 위험만이 독립적 참여에 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.41$ ,  $\beta=.21$ , respectively,  $ps<.01$ ). 제휴파트너가 제휴에 협조적이지 않거나 기술을 유출하려는 시도가 의심될 때 제휴참여자는 각자 서로의 할 일에 집중하거나, 의욕적으로 제휴에 임하지 않는 것을 알 수 있었다.

제휴 당사자의 참여수준의 방향성이 기회주의행동 강도에 미치는 영향력을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 수동적 기회주의 행동에 미치는 요인들을 보면, 협조적 참여와 경쟁적 참여는 유의한 것으로 나타났으나 ( $\beta=-.14$ ,  $\beta=.33$ , respectively,  $ps<.01$ ), 독립적 참여는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 제휴 당사자들이 협조적인 참여를 보일수록 수동적 기회주의 행동은 줄어들며 경쟁적인 참여를 보일수록 수동적 기회주의 행동은 커진다는 것을 알 수 있다.

한편, 협조적 참여, 경쟁적 참여, 그리고 독립적 참여는 모두 적극적 기회주의 행동에 유의한 영향을 미치고 있었으며 ( $\beta=.24$ ,  $\beta=.20$ ,  $\beta=.17$ , respectively,  $ps<.01$ ), 이 중 협조적 참여가 적극적 기회주의행동에 가장 커다란 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 제휴 당사자는 협조적 참여를 보일수록 노골적 기회주의 행동은 줄어들고 경쟁적인 참여를 보일수록 적극적 기회주의 행동은 커진다는 것을 확인할 수 있다.

<표 5> 가설검증 결과

가설	경로	추정 값	채택여부
1a	원가절감 → 협조적 참여	.23**	채택
1b	기술보완 → 협조적 참여	.16*	채택
2a	관계적 위험 → 협조적 참여	-.40**	채택
2b	성과적 위험 → 협조적 참여	-.34**	채택
2c	기술유출에 대한 위험 → 협조적 참여	-.26**	채택
3a	원가절감 → 경쟁적 참여	-.12*	채택
3b	기술보완 → 경쟁적 참여	-.07	기각
4a	관계적 위험 → 경쟁적 참여	.63**	채택
4b	성과적 위험 → 경쟁적 참여	.23**	채택
4c	기술유출에 대한 위험 → 경쟁적 참여	.39**	채택
5a	원가절감 → 독립적 참여	-.08	기각
5b	기술보완 → 독립적 참여	-.03	기각

가설	경로	추정 값	채택여부
6a	관계적 위협 → 독립적 참여	.41**	채택
6b	성과적 위협 → 독립적 참여	.09	기각
6c	기술유출에 대한 위협 → 독립적 참여	.21**	채택
7a	협조적 참여 → 수동적 기회주의행동	-.14*	채택
7b	협조적 참여 → 적극적 기회주의행동	-.24**	채택
8a	경쟁적 참여 → 수동적 기회주의행동	.33**	채택
8b	경쟁적 참여 → 적극적 기회주의행동	.20**	채택
9a	독립적 참여 → 수동적 기회주의행동	.10	기각
9b	독립적 참여 → 적극적 기회주의행동	.17**	채택

\*주: \*\*p < 0.01, \*p < 0.05

## V. 결론 및 연구의 한계

그동안 다양한 관점에서 기회주의행동의 정의, 개념, 차원, 원인 등에 대한 연구들이 지속적으로 이루어지고 있지만(Brown et al., 2009; Lado et al., 2008; Luo, 2006; Stump and Heide, 1996; Wong et al., 2005), 기회주의행동의 본질적인 원인과 생성과정을 체계적으로 설명할 수 있는 연구들은 그리 많아 보이지 않는다. 기회주의행동에 대한 원인과 생성과정을 밝히는 것은 비단 전략적 제휴 분야뿐만 아니라 다양한 연구영역에서 주요하게 토론되어야 중요한 연구주제이며, 이 분야의 연구결과들이 실무에 적극 활용되어 기회주의행동을 효과적으로 관리하기 위한 방안들이 적극 모색되어야 한다. 본 연구 역시 이러한 노력의 일환으로 그간 학문 분야에서 다소 소외되고 소홀하게 다루어져 온 학문적 한계점들을 보완하고자 하였다.

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 제안된 연구모델은 기회주의행동의 발생원인과 기회주의행동의 인과관계를 설명한 기존의 연구들에서 적극적으로 다루지 못한 제휴참여자들의 이익지각과 리스크지각 사이에서 갈등하는 과정을 포함시켰다. 이러한 갈등의 과정은 이익지각과 리스크지각에 따라 제휴참여자들의 참여수준이 결정되고 이후 적극적 기회주의행동과 소극적 기회주의행동에 미치는 영향력을 비교하였다. 기회주의행동이 발생하게 되는 일련의 프로세스는 그간 전략적 제휴 분야에서 본격적으로 다루어지지 않았을 뿐만 아니라 조직연구, 심리학, 마케팅 분야에 두루 적용될 수 있는 여지가 충분한 연구주제로 사료된다.

둘째, 기회주의 해석의 방향은 기회주의의 성격 혹은 강도에 따라 달라지기에 기회주의의 강도가 결정되는 과정을 객관적으로 살펴볼 필요가 있다(Wathne & Heide, 2000; Obadia & Vida, 2006). 분석결과 제휴참여자의 이익과 리스크지각에 따라 협조적 참여, 경쟁적 참여, 그리고 독립적 참여가 각각 상이한 강도로 수동적 기회주의와 적극적 기회주의에 영향을 미치는 것으로 나타나 제휴파트너의 참여수준에 따라 기회주의행동의 강도가 달라질 수 있음을 파악할 수 있었다. 본 연구는 기회주의 발생의 직간접적인 요인들이 기회주의의 강도를 어떻게 결정하고, 이들의 상대적인 영향력을 비교함으로써 기회주의 연구의 논의를 심화하였다고 사료된다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기회주의행동을 줄이거나 막기 위해 실무 분야에서 활용되고 있는 감시(surveillance), 통제(controlling), 모니터링(monitring), 법적조치(legalistic pleas)와 같은 외압적인 장치(tool) 외에 제휴과정에서 파트너가 지각하는 리스크를 어떻게 관리하느냐에 따라 전략적 제휴 참여자들이 공동의 목표를 효과적으로 달성할 수 있는지의 여부가 결정될 수 있다고 하겠다. 분석결과 제휴참여자의 태도와 기회주의행동은 제휴로부터 얻을 수 있는 이익지각보다 리스크지각에 의해 방향과 강도의 수준이 상대적으로 크게 영향을 받고 있었기 때문이다. 특히 관계적 위험과 경쟁적 태도가 기회주의행동을 일으키는 주요 단서라 하겠다. 제휴주체가 파트너로 하여금 만족스럽지 못한 협조나 가능성을 우려하거나, 파트너가 제휴형성의 초기단계와 달리 자의적으로 운영을 조작할 것 같다는 우려감이 들 때 형성된 경쟁적 태도가 수동적 기회주의와 적극적 기회주의의 강도에 가장 커다란 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었기 때문이다. 결국 제휴참여자가 제휴과정에서 리스크지각의 수준이 높은 경우 제휴에 투자한 자원 대비 효과적인 성과물을 얻어낼 수 없다고 하겠다.

둘째, 제휴참여자의 관계적 위험지각은 제휴참여의 방향성을 결정하는 주요한 요인인 것으로 나타났다. 관계적 위험이 협조적 참여, 경쟁적 참여, 그리고 독립적 참여의 각각에 미치는 영향력이 가장 큰 것으로 나타났기 때문이다. 제휴가 서로 다른 두 주체가 만나서 긍정적인 성과를 이루고자 하는 경영전략인 만큼 여타 이익이나 위험지각들 보다 제휴파트너의 협조가 만족스럽지 못하다고 지각되거나 제휴 초기와 달라진 행동에 대한 우려감이 쌓일 경우 제휴 참여자는 제휴에 대한 경쟁적 참여나 독립적 참여를 보일수도 있는 반면에 이러한 우려감이 덜할수록 협조적인 참여수준을 보이는 것을 알 수 있었다.

셋째, 제휴의 독립적 참여는 수동적 기회주의보다는 핵심기술을 유출하거나 도용하는 적극적 기회주의를 유발시킬 수 있다. 독립적인 참여는 제휴과정에서 단기적으로 이익이나 리스

크가 없다고 판단될 때 제휴참여자들이 종종 보이는 태도인데, 이는 R&D 제휴에서 종종 발생하곤 한다(Luo et al., 2006; Das and Rahman, 2010; Wong et al., 2005). 예를 들어 생명공학 회사(biotechnology firms)와 제약회사(pharmaceutical companies)간 R&D 제휴에서는 혁신적인 제품이나 신제품을 만들어 내기 전까지는 이익이나 수익성은 낮은 편이며 제휴관계로 여타 제휴에 비해 장기적인 편이다. 이러한 제휴에서는 제휴참여자들이 자사에 이익이 된다고 판단될 때 업무에 신경을 쓰거나 제휴과정에서 서로 각자의 할 일에 많이 집중하는 편이라고 하였다(Silverman and Baum, 2002). 독립적인 참여는 제휴의 치명적인 결과를 가져올 수 있는 적극적 기회주의행동에만 유의한 영향을 미치고 있기에 제휴참여자들의 독립적 참여는 제휴 성과에 치명적인 결과를 유발할 수 있는 요소로 보여 진다.

한편, 본 연구가 가지는 연구의 한계 및 향후의 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단적 연구(cross-sectional study)로서 횡단적 연구가 가질 수 있는 한계를 가지고 있다. 즉, 연구배경에 대한 어느 한 시점의 상황을 반영한 결과일 수도 있다는 한계를 갖는다. 따라서 향후의 연구에서는 시간적 여유를 충분히 가지고 상황을 관찰할 수 있는 종단적 연구(longitudinal study)가 필요할 것이다.

둘째, 기업 간 공유자원(sharing content)은 일반기술, 핵심기술, 그리고 원천기술로 구분될 수 있으며, 일반기술보다는 핵심기술이나 원천기술을 공유하는 제휴에서 적극적 기회주의행동이 발생할 가능성이 커진다고 보고되고 있다(Luo et al., 2008). 본 연구에서는 기술보완의 이익과 기술유출에 대한 위험지각이 제휴참여수준과 기회주의행동에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았는데, 어떠한 자원을 공유하는지에 따라 영향력이 상이할 수 있음이 예상됨에도 불구하고 이를 고려하지 못하였다는 점은 아쉬움으로 남는다.

셋째, 기회주의행동을 구분함에 있어 본 연구는 Wathne & Heide (2000)의 연구를 바탕으로 적극적 기회주의행동과 소극적 기회주의행동의 두 가지 축을 설정하였다. 이들 연구는 적극적 기회주의와 소극적 기회주의행동, 그리고 현재 진행하고 있는 제휴(existing circumstance)와 향후 진행하게 될 새로운 상황에서의 제휴(new circumstance)에 따라 상이한 결과물(outcome)이 도출될 수 있다는 것을 언급하고 있음에도 불구하고 본 연구는 이를 포괄적으로 다루지 못하였다는 한계점이 있다. 위와 같은 한계점들을 개선하고 보완하여 학문적·실무적으로 더욱 유용한 연구들이 지속되기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 국가정보원, “산업스파이 적발통계 인포그래픽”, 산업기밀보호센터, 2015.
- Anderson, S. W., Christ, M. H., & Sedatole, K. L. “Managing strategic alliance risk: Survey evidence of control practices in collaborative inter-organizational settings, Florida.” The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 2006.
- Brown, J. R., Grzeskowiak, S., & Dev, C. S. “Using influence strategies to reduce marketing channel opportunism: The moderating effect of relational norms.” *Market Lett*, Vol. 20, 139-154, 2009.
- Bueckner, J. K. “International airfares in the age of alliances: The effects of codesharing and antitrust immunity.” *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 85 No. 1, 105-118, 2003.
- Bucklin, L. P., & Sengupta. S. “Organizing successful co-marketing alliances.” *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 2, 32-46, 1993.
- Crosno, J. L., & Dahlstrom, R. “A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships.” *Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 191-201, 2008.
- Crijssens, F., Cools, M., & Dullaert, W. “Horizontal cooperation in logistics: Opportunities and impediments.” *Transportation Research Part E*, Vol. 43, 129-142, 2007.
- Das, T. K. “Time-span and risk of partner opportunism in strategic alliances.” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, 744-759, 2004.
- Das, T. K., & Rahman, N. “Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework.” *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, 55-74, 2010.
- Das, T. K., & Teng, B. “Risk types and inter-firm alliance structures.” *Journal of management studies*, Vol. 33 No. 6, 827-843, 1996.
- Das, T. K., & Teng, B. “Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework.” *Organization Studies*, Vol. 22 No. 2, 251-283, 2001.
- Deeds, D. L., & Hill, C. W. L. “An examination of opportunistic action within research alliances: Evidence from the biotechnology industry.” *Journal of Business Venturing*, Vol. 14 No. 2, 141-163, 1998.

- Desarbo, W. S., Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. "Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environment uncertainty, and firm performance." *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 47-74, 2005.
- Diestre, L., & Rajagopalan, N. "Are the 'sharks' dangerous? new biotechnology ventures and partner selection in R&D alliances." *Strategic Management Journal*, Vol. 33 No. 10, 1115-1134, 2012.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. "Understanding the influence of national culture on the development of trust." *The Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, 601-620, 1998.
- Fahy, J., & Smithee, A. "Strategic marketing and the resource based view of the firm." *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 10 No. 1, 1-21, 1999.
- Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. "Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances." *European Management Review*, Vol. 8, 137-152, 2011.
- Ghoshal, S., & Moran, P. "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory." *The Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, 13-47, 1996.
- Griesinger, D. W. "The human side of economic organization." *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 3, 478-499, 1990.
- Hagedoorn, J. "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences." *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 371-385, 1993.
- Hair, J. F. J. "Multivariate Data Analysis with Readings, Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. eds." Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures." *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, 177-202, 1997.
- Jap, S. D., & Anderson, E. "Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism." *Management Science*, Vol. 49, 168-706, 2003.
- Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. "Research commentary? Vigilant interaction in knowledge collaboration: Challenges of online user participation under ambivalence." *Information Systems Research*, Vol. 21 No. 4, 773-784, 2010.

- Jauch, L.R., & Kraft, K.L. "Strategic Management of Uncertainty." *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 6, 777-790, 1986.
- Kelly, M. J., Schaan, J., & Joncas, H. "Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration." *R&D Management*, Vol. 32 No. 1, 11-22, 2002.
- Kumar, R., & Nathwani, A. "Business alliance: Why managerial thinking and biases determine success." *Journal of Business Strategy*, Vol. 33 No. 5, 44-50, 2012.
- Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. "Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry." *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 401-423, 2008.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. "Trust and distrust: New relationships and realities." *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, 438-458, 1998.
- Luo, Y. "Opportunism in inter-firm exchanges in emerging markets." *Management and Organization Review*, Vol. 2 No. 1, 121-147, 2006.
- Luo, Y. "Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment?." *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 39-60, 2007.
- Luo, Y., Shenkar, O., & Gurnani, H. "Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses." *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, 428-453, 2008.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. "The resource-based view within the conversation of strategic management." *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 5, 363-380, 1992.
- Murry, J. P., & Heide, J. B. "Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships." *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 1, 58-68, 1998.
- Nakos, G., & Brouthers, K. D. "International alliance commitment and performance of small and medium-size enterprises: the mediating role of process control." *Journal of International Management*, Vol. 14, 124-137, 2008.
- Obadia, C. & Vida, I. "Endogenous opportunism in small and medium-sized enterprises' foreign subsidiaries: Classification and research propositions." *Journal of International Marketing*, Vol. 14 No. 4, 57-86, 2006.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. "The importance of capabilities for strategic direction and performance." *Management Decision*, Vol. 42 No. 2, 292-313, 2004.

- Parkhe, A. "Understanding trust in international alliances." *Journal of World Business*, Vol. 33 No. 3, 219-240, 1998.
- Phillips, L. W. "Explaining control losses in corporate marketing channels: An organizational analysis." *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 No. 4, 525-49, 1982.
- Podolny, J. M., & Stuart, T. E. "A role-based ecology of technological change." *American Journal of Sociology*, Vol. 100, 1224-1260, 1995.
- Porrini, P. "Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance?." *Journal of Management*, Vol. 30 No. 4, 545-562, 2004.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications." *Journal of Marketing*, Vol. 61 No. 4, 30-54, 1997.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Junttila, M. A. "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance." *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 2, 105-117, 2002.
- Silverman, B. S., & Baum, J. A. "Alliance-based competitive dynamics." *Academy of Management*, Vol. 45 No. 4, 791-806, 2002.
- Stanne, M., Johnson, D., & Johnson, R. "Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis." *Psychological Bulletin*, Vol. 125, 133-154, 1999.
- Stuart, T. E. "Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, 668-698, 1998.
- Stuart, T. E. "Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry." *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 791-811, 2000.
- Stumpo, R. L., & Heide, J. B. "Controlling supplier opportunism in industrial relationships." *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, 431-441, 1996.
- Szulanski, G. "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm." *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 27-43, 1996.
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. "Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions." *Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 4, 36-51, 2000.
- Weaver, K. M., & Dickson, P. H. "Outcome quality of small- to medium-sized enterprise-based alliances: the role of perceived partner behaviors." *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, 505-522, 1998.

- 
- Whipple, J. M., & Frankel, R. "Strategic alliance success factors." *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36 No. 3, 21-28, 2000.
- Williamson, O. E. "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications." New York, NY: Free Press, 1975.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Yu, Z. "Organizational partnerships in china: Self-interest, goal interdependence, and opportunism." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 4, 782-791, 2005.

## ABSTRACT

### A study on the formation process of opportunism in strategic alliance

Inwon Kang\* · Kyungsin Park\*\*

While strategic alliance of multinational corporation has boost, opportunistic behavior is also increased recently. This study examines the cause of opportunism in strategic alliance by focusing on the development of opportunistic behavior, a process in which resource complementarity and risk perception decides attitudinal direction, ultimately leading to opportunism. Empirical test based on 257 alliance participants shows that risk perception had a greater influence on firms' attitudinal and behavioral directions compared to benefit perception. Notably, relational risk heavily influenced firms' competitive attitude and opportunistic behavior. Finally, the study concludes that firms' competitive and independent attitude caused by risk perception negatively influence alliance outcome. Based on the results, it is drawn that alongside the external tools such as surveillance, control, monitoring or legalistic pleas, management of risk perception during the alliance process has significance influence on the achievement of alliance goals.

**Key Words** : strategic alliance, benefit perception, risk perception, attitudinal direction, passive opportunism, active opportunism

---

\* Professor, Department of International Business & Trade, Kyung Hee University, Seoul, Korea, iw kang@khu.ac.kr (First Author)

\*\* Lecturer, Department of International Business & Trade, Kyung Hee University, Seoul, Korea, no1park@khu.ac.kr (Corresponding Author)