

## 국제합작투자기업의 지배구조가 관계지속을 위한 특유적 자산의 투자 및 환경불확실성 지각에 미치는 영향

박광서

전주대학교 경영학부 교수  
(park2275@jeonju.ac.kr)

안중석

전주대학교 경영학부 조교수  
(jsahn@jeonju.ac.kr)

본 연구는 시장의 세계화에 따라 기업의 중요한 국제사업형태로 인식되면서도, 현실적으로 높은 불안정성을 보이고 있는 국제합작투자기업에서 협력관계의 지속성을 확보하기 위한 지배구조의 결정문제에 초점을 두고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 양 합작선간의 교환관계로 이루어진 합작관계에서 지배구조가 합작관계의 지속을 위해 환경동태성의 지각 및 특유적인 자산의 투자에 어떠한 영향을 미치고, 환경동태성의 지각 및 특유적인 자산의 투자가 합작관계의 지속에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석해 보았다.

연구결과, 거래적 지배구조는 특유적인 자산의 투자와 환경동태성의 지각에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 관계적 지배구조로서의 관계적 규범은 특유적인 자산의 투자에는 정의, 그리고 환경동태성의 지각에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 특유적인 자산의 투자는 합작관계의 지속성에 긍정적인 영향을 미친 반면, 환경동태성의 지각은 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

### 1. 문제제기

시장의 세계화에 따라 국제기업간 관계를 보는 시각이 과거의 경쟁 패러다임에서 협력 패러다임으로 전환함으로써 국제합작투자를 포함하는 각종 국제기업협력의 중요성이 그 어느 때보다도 강조되고 있다. 그러나 이러한 국제기업협력의 양적 확대에도 불구하고, 그 생존률은 매우 낮은 실정이다. Bleeke and Ernst(1995)에 따르면 국내기업간 혹은 국제기업간 협력사업은 매년 25% 이상의 증가율을 보이고 있지만, 이들 협력사업의 평균수명은 7년에 불과하다. 또한 가장 전통적이며 대표적인 국제기업협력 형태인 국제합작투자의 경우 전체

의 80%가 어느 일방 합작선이 상대방 합작선의 소유권을 인수함으로써 합작관계가 종결되는 현상을 보이고 있다.

일반적으로 국제합작투자기업의 생존률이 낮은 원인으로서 낮은 수익성, 통제력의 불균형, 합작선간 상호보완성 및 합작투자의 전략적 동기의 변화, 합작선간의 갈등, 그리고 문화적 차이 등 다양한 요인들이 지적되고 있다(Cullen, Johnson and Sakano 1995, p.91). 특히 합작관계의 높은 불안정성은 합작선 상호간의 학습효과로 인하여 당초 합작관계 설정시 의도했던 지배구조의 효율성이 변화 혹은 저하하기 때문으로 해석할 수 있다. 이는 개방경제체제 하에서는 기술 등 기업특유적인 자산을 제공하는 외국측 합작선이 시간이 지나면서

투자국 현지환경에 대한 이해와 적응력을 높여감에 따라, 현지의 입지특유적 자산을 제공한 합작선의 소유지분을 점차 잠식하는 형태가 나타나고 있다는 기존의 연구결과들에서 뒷받침되고 있다(Beamish and Banks 1987, Blodgett 1991).

이러한 관점에서 과거에는 자산과 위험의 공유를 주목적으로 하는 각종 국제기업협력에 대한 연구가 주조를 이루던 것이 최근에는 협력관계를 경쟁우위의 기반이 되는 자원의 습득과 기술적 불확실성의 관리를 주목적으로 하는 학습과정으로 파악하고자 하는 관점이 보다 강조되고 있다(Hamel 1991, Huber 1991). 국제기업간 협력관계를 학습과정으로 파악하는 기존의 연구들은 제휴관계의 지배구조(governance structure) 문제와 제휴 파트너 선택 문제에 관한 연구들이 주종을 이루고 있다(Lane and Lubatkin 1998, p.461).

사실 학습적 제휴관계(learning alliances)의 관점을 받아들일 경우, 국제합작투자를 포함한 각종 국제기업협력은 다음과 같은 두 가지 원인에 의해 불안정성을 내포하지 않을 수 없다. 우선 제휴 파트너 상호간의 상이한 학습능력과 학습속도로 인하여 협력기간의 경과에 따라 제휴 쌍방은 특유적인 자산의 투입 의사가 변하게 되며, 이는 협력관계의 안정성을 해치는 주요원인이 된다(Khanna, Gulati and Nohria 1998). 학습적 제휴관계의 지속성을 저해하는 또 다른 요인으로 환경 불확실성, 특히 제휴 쌍방간의 교환관계를 둘러싸고 있는 환경요소들의 급격한 변화를 의미하는 환경동태성을 들 수 있다. 환경동태성은 제휴 쌍방간의 교환의 대상이 되는 특유적인 자산의 진부화를 가져와 교환관계의 지속성이 가지는 가치를 저하시킬 수 있으며(Heide and John 1992), 원활한 교환관계를 위해 설계된 사전적인 지배구조의 경제적 효

율성을 떨어뜨리는 역할을 할 수도 있다(안종석 1995). 이럴 경우 제휴관계에서는 교환쌍방간에 사후적 기회주의의 발생으로 인하여 특유적인 자산의 원활한 교환이 불가능하게 되며, 제휴관계의 지속성도 저하될 것이다.

국제합작투자를 포함한 제휴관계의 지속성은 제휴성과의 중요한 한 차원이다(Geringer and Herbert 1991, p.250). 제휴관계의 지속성을 유지하기 위해서는 특유적인 자산의 계속적인 이전을 보장해 줄 수 있는 장치 혹은 변수들의 규명이 중요한 과제이다. 본 연구는 특유적인 자산의 계속적인 이전을 보장해 줄 수 있는 장치로서 거래비용이론에서 제시되고 있는 지배구조에 일차적인 관심을 맞추고, 이 제휴관계의 지배구조가 제휴관계 지속성의 제약조건인 특유적인 자산의 계속적 이전 및 환경동태성의 지각에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

교환관계에서의 지배구조 결정에 대한 중요한 이론적 토대를 제공해 주고 있는 전통적 거래비용이론은 그동안 기업의 해외시장 진입유형, 유통경로의 설계 및 관리, 기업의 수직적 통합 및 구매의 사결정 등 많은 분야에 적용되어 왔으나, 또한 다양한 비판에 직면해 있다(Heide and Stump 1995). 본 연구는 지배구조와 관련하여 거래비용이론이 직면하고 있는 다양한 비판들 중에서 특히 다음의 두가지 측면을 강조하고자 한다.

우선 기존의 거래비용이론은 교환 당사자들의 행위적 특징으로 기회주의를 전제함으로써 교환관계를 둘러싼 사회적 맥락을 무시하고 있다(Heide and John 1992, Madhok 1995, Zaheer and Venkatraman 1995). 전통적 거래비용이론은 완전한 수직적 통합의 상태에서는 소유권의 일방적 지배와 그것의 자연적 결과인 관리적 통제를 통해 거래상대방의 기회주의적 행위의 억제가 가능한 것

으로 본다. 또한 합작투자자와 같이 소유권을 공유하거나 이에 소유권이 개입되지 않는 독립적 두 기업 사이의 교환관계에서는 관리적 통제를 통해 거래비용의 억제 가능성이 가능함을 주장하고 있다. 그러나 완전한 수직적 통합의 상태에서도 수직적 통합에 따른 내부 관리비용을 극소화하기 위해서는 잘 정의된 내부규범을 필요로 한다(Menard 1996). 이는 독립적인 두 기업간의 교환관계에서 관리적 통제는 통제를 받는 측이 상대방의 통제력 행사로 인하여 교환관계상의 일방적 불이익을 받지 않을 것임을 확신하고, 통제자의 통제행위를 수용하는 경우에 성립하는 것이다(Heide and John 1992, p.33). 실제 거래비용이론을 적용한 거래 과거의 실증연구들, 특히 유통경로 분야의 많은 연구들은 비용이론의 당초 예측과는 달리 관리적 통제의 강화가 오히려 거래상대방의 기회주의를 유발하는 결과를 나타내고 있다(John 1984, Dwyer and Oh 1987, Provan and Skinner 1989, 오세조 1990).

이에 따라 거래비용이론을 활용한 최근 연구들은 전통적인 거래비용이론에서 제시된 거래적 지배구조의 역기능을 해소하려는 시도로 자연스럽게 Macneil(1980)의 사회적 교환이론과 접합을 시도하고 있다. 이의 대표적인 움직임으로 많은 연구들은 사회적 교환이론에서 제시된 관계적 규범을 거래적 지배구조의 역작용을 보완하는 교환관계의 새로운 지배구조로 제시하고 있다(Heide and John 1992, Paswan, Dant and Lumpkin 1998, 오세조, 김성일, 최다환 1994). 또한 이와 유사한 움직임으로 신뢰(trust)를 거래비용이론의 영역으로 포함시키려는 시도도 많이 나타나고 있다(Granovetter 1985, Ring and Van de Van 1992, Bradach and Eccles 1989, Hill 1990, Noordherhaven 1996). 이들 연구들은 교환관계

에서 거래당사자 사이의 신뢰를 특유적인 자산의 보호문제(safeguarding)를 해결할 수 있는 대안적인 수단으로 제시하고 있다. 특히 신뢰를 거래비용이론의 영역에 포함하고자 하는 움직임은 국제경영학 분야에서도 이미 다수 적용된 바 있다(Aulakh, Kotabe, and Sahay 1996, Madhok 1995, Casson 1992). 본 연구는 최근 거래비용이론의 확장 움직임 중에서 특히 전자의 움직임에 관심을 가지고, 기업간 교환관계의 지배구조로서 전통적 거래비용이론에서 제시된 거래적 지배구조와 함께 관계적 지배구조로서 관계적 규범을 새로 도입하고자 한다.

본 연구에서 관심을 가지는 전통적 거래비용이론에 대한 또 다른 비판은 거래비용이론에 관한 많은 실증연구들이 행해졌지만, 정작 거래비용이론이 제시하고 있는 규범적인 내용의 실증검증은 매우 드물다는 점이다. 거래비용이론에 대한 대부분의 실증연구들은 독립변수로서 다양한 거래의 상황변수들을, 종속변수로는 지배구조를 채택하고 있다. 그러나 이러한 실증연구들은 교환관계에서 거래비용을 억제할 수 있는 특징의 지배구조가 존재한다는 거래비용이론의 규범적 설명과는 동떨어진 기술적인(descriptive) 분석에 불과하다고 볼 수 있다. 특히 이러한 기술적인 측면에서의 실증연구들은 교환관계의 초기에 사전적으로 설정된 의도된 지배구조와 지배구조 설정 이후의 사후적인 상황변화에 관한 변수들을 횡단면적 자료를 통해 분석하는 오류를 낳고 있다. 본 연구는 거래비용이론의 실증검증상의 이러한 오류를 방지하기 위해 오히려 기존 실증연구들의 인과관계 설정과는 반대되는 인과관계의 검증이 오히려 현실적일 것이라는 입장에 있다(Paswan, Dant and Lumpkin 1998, 안종석 1995).

이상의 내용에 입각하여 본 연구는 양 합작선간의 교환관계로 이루어진 국제합작투자에서의 지배구조가 합작관계의 지속을 위한 환경불확실성(환경동태성)의 지각 및 특유적인 자산의 추가적인 투자에 어떠한 영향을 미치고, 이들이 합작관계의 유지의사에 미치는 영향을 실증적으로 검증해보고자 한다.

## II. 관계적 교환과 지배구조

교환관계에서의 지배구조란 상호의존적인 개인이나 집단, 그리고 조직의 교환행위를 성립시켜 주는 메커니즘을 의미한다. 본 연구의 중요한 이론적 배경인 거래비용이론의 기본적인 목적은 교환관계에 수반되는 거래비용을 최소화할 수 있는 지배구조를 발견하는데 있다.

지배구조의 결정과 관련된 전통적 거래비용이론의 관심은 시장과 완전한 수직적 통합(위계)의 선택에 관한 의사결정이었다(Heide and John 1992, p.33). 그러나 최근에는 시장과 위계라는 이분법적 접근에서 벗어나 중간형태의 지배구조에 보다 관심을 두고 있다. 이는 수직적 통합의 의미를 소유권의 지배보다는 교환관계와 관련된 의사결정상의 통제력을 행사할 수 있는 능력으로 설명한 Grossman and Hart(1986)의 지적 이후, 중간

형태의 지배구조 역시 적절한 관리적 통제수단이 확보될 경우 효율적인 지배구조일 수 있음을 암시한다. 최근 시장의 세계화 과정에서 기업의 가장 일반적인 국제사업 형태로 나타나고 있는 국제기업 협력의 중요성이 강조되는 것도 이와 같은 맥락에서 이해될 수 있다.

문제는 시간의 경과에 따라 관계상의 이익과 부담을 나누거나, 분배된 이익과 부담을 조정하는 국제기업협력과 같은 관계적 교환의 경우는 경제적 교환 뿐 아니라, 사회적 교환의 성격을 내포하고 있으며 교환 쌍방간의 지속적인 협력관계를 전제로 한다는 사실이다(Macneil 1980). 앞서도 지적한 바와 같이 관계적 교환에서 관리적 통제가 소유권을 대체하는 기능을 할 수는 있지만, 이러한 관리적 통제는 피통제자의 자발적인 수용이 전제되어야 하며, 이를 위해 교환관계에서 지속적인 공동활동을 통해 학습되고, 축적되는 관계상의 규범이 요구된다. 이러한 측면에서 Zaheer and Venkatraman(1995)은 관계적 교환에서의 지배구조를 수직적 통합의 정도를 의미하는 구조적 차원과 교환관계상의 공동활동 정도를 의미하는 과정적 차원 두 가지로 나누어 설명하고 있다.

이상의 내용은 과거 교환관계의 지배구조에 대한 연구들이 관료적 구조 혹은 통제를 포함하는 수직적 통합에 초점을 맞추어 왔으나, 최근 중요성을 더해가고 있는 관계적 교환관계 하에서는 관계상의

〈표 1〉 본 연구에서의 지배구조

지배구조의 형태	의 미	특 성
거래적 지배구조	수직적 통합의 정도 (시장, 계약, 위계)	사전적(ex ante) 의도적(purposive) 정태적(static)
관계적 지배구조	관계적 규범	사후적(ex post) 진화적(emergent) 동태적(dynamic)

규범이 중요한 대안적 지배구조로서 역할을 할 수 있음을 의미한다(손경세 1993, p.17).

따라서 본 연구에서는 이러한 관계적 교환의 지배구조를 교환관계에서의 수직적 통합의 정도를 의미하는 거래적 지배구조와 관계적 교환관계에서 교환 쌍방간의 이해관계의 상호성에 대한 기대를 의미하는 관계적 지배구조로서의 관계적 규범으로 나누어 살펴보고자 한다. 이는 독립적인 두 경제주체 간의 협력관계를 전제로 한 지속적인 교환관계, 즉 관계적 교환에서는 전통적인 거래비용이론에서 제시하는 사전적이고 의도적으로 설계된 거래적 지배구조만으로는 지속적인 협력관계의 유지가 불가능할 수 있음을 의미한다.

거래비용이론은 전통적으로 특유적인 자산을 매개로 한 교환관계에서 특유적인 자산의 보호문제와 인간의 제한된 합리성 하에서의 환경의 변화에 따른 적응문제를 해결하기 위해 수직적 통합의 경제적 효율성을 강조하여 왔다(Rindfleisch and Heide 1997).

물론 거래비용이론에서 교환관계에서의 규범이 언급되지 않은 것은 아니다. Williamson(1975)은 교환관계에서의 규범을 기회주의(opportunism)와 봉사정신(stewardship)을 양 극단으로 하는 연속선상의 개념으로 이해했고, 이러한 연속선상의 다양한 규범이 교환관계의 구조에 영향을 미칠 수 있음을 암시했다. 그러나 이후 대부분의 거래비용이론 연구들은 기회주의라는 단일 개념을 지나치게 강조한 나머지 교환관계에서 다른 형태의 규범의 존재와 그 영향을 무시하였다(Heide and John 1992, p.34).

규범은 여러 사회과학 분야에서 다양하게 정의되고 있으나, 일반적으로 개인 혹은 일련의 의사결정 집단에 의해 기대되는 행동패턴으로 정의된다(Gibbs

1981). 특히 Macneil(1980)은 교환관계상의 규범을 기대되는 행동의 내용에 따라 단속적 규범(discrete exchange norm)과 관계적 규범(relational exchange norm)으로 구분하였다. 단속적 규범은 교환당사자간의 개인주의적인 혹은 경쟁적인 상호작용에 대한 기대를 의미하며, 관계적 규범은 관계적 교환의 상황에서 교환당사자간의 이해관계의 상호성과 이에 기초한 교환관계를 구성하는 경제주체 전체의 복지향상에 대한 기대를 말한다.

이러한 관계적 규범은 행동에 대한 허용한계를 명시해 주는 능력을 지니고 있다. 따라서 관계적 규범은 교환관계에서 교환당사자들의 일탈행동을 억제하는 역할을 한다(Stinchcombe 1986). 또한 관계적 규범은 교환당사자간에 미래의 교환관계에 대한 명확한 기대를 가능하게 함으로써, 공동의 목표달성을 위한 공동노력을 강화하고, 갈등의 발생 여지를 줄여줌으로써 교환관계를 성공으로 이끌 가능성을 높여 준다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987, 오세조, 임병수, 김성일 1993).

### III. 연구가설의 설정

#### 1. 지배구조가 환경동태성의 지각에 미치는 영향

앞서도 제시한 바와 같이 본 연구는 관계적 교환에서의 지배구조를 거래적 지배구조(수직적 통합의 정도)와 관계적 지배구조(관계적 규범)의 독립적인 두 차원으로 구분하여 살펴보고 있다. 거래적 지배구조는 전통적인 거래비용이론에서 제시된 바와 같이 소유권과 관료적 통제를 의미한다. 이러한 거래적 지배구조는 사전적이고, 의도적이며, 정태적인

속성을 지니고 있다. 반면 관계적 지배구조로서의 관계적 규범은 Dwyer, Schurr and Oh(1987)가 구매자-판매자 관계의 관계발전 모형에서 제시한 바와 같이 반복되는 교환관계의 결과로 나타나는 사후적이고, 진화적이며, 그리고 동태적인 속성을 지닌다.

교환관계에서 환경불확실성과 지배구조(특히 거래적 지배구조)의 관계에 대해서는 지금까지 상충되는 다양한 견해가 혼재하고 있다(Rindfleisch and Heide 1997). 이는 환경불확실성의 경우 자산의 특수성과의 상호작용을 통해서 거래적 지배구조에 영향을 미친다는 입장, 환경불확실성이 거래구조에 미치는 직접효과가 존재한다는 입장, 환경불확실성은 자산특유성을 통한 간접효과로서 거래구조에 영향을 미친다는 입장, 그리고 환경불확실성이 거래구조에 미치는 영향은 환경의 다양한 형태 혹은 차원에 따라 다르게 나타난다는 입장 등으로 요약될 수 있다.

기존 실증연구들이 일관적이지 못한 연구결과를 보이고 있는 원인으로서, 이들 연구들이 대부분 횡단면적인 자료를 사용함으로써 사전적인 거래적 지배구조의 설명변수로 사후적인 환경속성을 제시하는 모순을 내포하고 있다는 점(Paswan, Dant, and Lumpkin 1998)과, 다차원적인 속성을 지니는 환경불확실성의 차원에 따라 수직적 통합 정도에 상이하게 영향을 미칠 수 있다는 지적(Sutcliffe and Zaheer 1998) 등이 존재하고 있다.

본 연구는 전자의 입장에서 환경불확실성과 수직적 통합의 관계에 대해서는 쌍방향적인 인과관계의 설명이 모두 가능하나, 시계열적인 자료가 아닌 횡단면적인 자료를 사용하는 실증연구의 경우에는 거래비용의 억제를 위해 확립된 지배구조가 실제 거래비용의 감소 혹은 거래비용의 감소를 불러올 수

있는 거래적 상황을 야기했는가를 보는 규범적 측면에서의 검증이 보다 타당할 것으로 판단한다.

합작관계에서의 거래적 지배구조(수직적 통합의 정도, 즉 소유권과 관료적 통제)는 합작선 상호간의 기회주의적 행위를 감시하고, 감독할 수 있는 사전적으로 의도된 의사결정 메커니즘이다. 그러나 합작관계 초기에 합작선 상호간의 효율적인 교환관계를 위해 설계된 거래적 지배구조는 사후적으로는 이를 통해 힘의 우위를 확보한 합작선의 이해관계를 옹호하고 상대적 자율성을 보호하는 장치가 되기 쉽다. 유통경로 구성원간의 관계에 대한 많은 연구에서 관료적 구조화 혹은 통제가 경로구성원간의 기회주의를 완화하기 보다는 오히려 증폭시키는 것으로 나타난 것은 거래적 지배구조의 강화가 사후적으로 강자의 자율성을 보호하고 약자의 상대적 자율성을 박탈할 수 있음을 암시하고 있다(John 1984, Dwyer and Oh 1987, Provan and Skinner 1989, 오세조 1990).

따라서 합작관계에서 특정 합작선의 힘의 우위를 제공하여 주는 거래적 지배구조의 강화는 합작선간의 공동활동을 저해할 가능성이 크다. 특히 합작관계에서 거래적 지배구조의 결정 후에도 계속되는 환경의 변화는 합작관계 초기에 설계된 거래적 지배구조의 효율성을 저하시킴으로써 이의 조정 필요성을 야기한다. 그러나 사전에 설계된 거래적 지배구조에 의해 의사결정상의 권한과 자율성을 보장받고 있는 합작선은 거래적 지배구조의 조정을 통한 환경변화에의 유연한 대처보다는 새로운 환경변화 하에서 자신의 이해관계를 관철시키기 위해 노력하게 될 것이다.

결국 합작관계에서 특정 합작선의 거래적 지배구조의 강화는 사후적인 환경의 변화로 인해 합작선간의 의사소통 및 공동활동이 더욱 강화되어야 함

에도 불구하고, 오히려 이를 저해할 가능성이 크다. 합작관계에서 원활한 의사소통과 공동활동이 어려워지게 되면 합작관계를 구성하는 양 합작선은 의사결정에 필요한 정보의 부족을 경험하게 되고, 이에 따라 조그만 사후적인 환경변화에도 이들 합작선이 지각하게 되는 변화의 정도는 커질 것이다.

가설 1 : 합작관계에서 거래적 지배구조(소유권, 관료적 통제)는 합작선의 환경동태성에 대한 지각에 정의 영향을 미칠 것이다.

앞서도 지적한 바와 같이 거래적 지배구조가 사전적이고, 의도적인 특성을 지니는데 반해, 관계적 지배구조로서의 관계적 규범은 사후적이며, 진화적인 특성을 지닌다. 힘의 착취적인 능력이 강조되는 단속적 거래와는 달리, 시간의 경과에 따라 이익과 부담을 공유하거나 분배된 이익과 부담을 조정하는 관계적 교환에서는 필연적으로 관계적 규범이 수반되고 그 중요성이 특히 강조된다(Heide and John 1992, Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Macneil 1980).

관계적 규범은 여러 가지 관계적 특성과 관련이 있다는 점에서 많은 학자들에 의해 다양한 차원을 통해 설명되었다(Kaufman and Stern 1988, Noordwier 1986, Macneil 1980). 본 연구에서는 오세조, 김성일, 최다환(1994)의 연구에 기초하여 결속성과 유연성의 두 가지 차원으로 개념화하고자 한다. 결속성은 관계의 지속 자체가 중요하고 가치있는 것으로 내부화된 정도를 의미하는데, 이는 거래상대방이 교환관계에 해로운 방향으로 의사결정상의 통제력을 사용하지 않을 것이라는 안전장치의 역할을 한다. 유연성은 환경이 변화하면 이

에 우호적으로 적용할 것이라는 거래 쌍방의 기대를 의미하는데, 이는 환경의 변화로 야기될 수 있는 기존 거래적 지배구조의 안정성을 유지하는 역할을 한다.

결국 관계적 규범은 교환관계의 미래에 대한 자신감을 제공해 주고, 교환관계의 지속을 위한 거래 쌍방간의 공동노력을 조장함으로써 교환과정에서 나타날 수 있는 환경변화에 대한 지각과 이에 따른 거래 쌍방간의 일탈행동을 억제시킨다. 특히 환경의 변화에 대한 지각은 그 속성상 일시적인데 반해, 관계적 규범은 교환관계의 경과와 지속에 따라 점진적으로 구축되는 보다 영속적인 특성을 지니고 있기 때문에, 관계적 규범의 강화는 합작관계에서 거래 쌍방간의 환경변화에 따른 불확실성에 대한 지각을 제한하게 될 것이다(Paswan, Dant, and Lumpkin 1998).

가설 2 : 합작관계에서 관계적 규범(결속성, 유연성)은 합작선의 환경동태성에 대한 지각에 부의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 지배구조가 거래특유적 자산의 투자에 미치는 영향

국제합작투자는 기본적으로 특유적인 자산을 매개로 한 양 합작선간의 교환관계이다. 전통적인 국제합작투자에서는 소유특유적인 자산(외국측 합작선)과 입지특유적인 자산(국내 합작선)의 교환관계가 주종을 이루었고, 최근에는 경쟁기업끼리의 전략적 제휴의 형태로 소유특유적인 자산의 교환관계가 많이 이루어지고 있다.

국제합작투자를 특유적인 자산을 매개로 한 양 합작선간의 교환관계로 파악할 경우, 국제합작투자는 다른 형태의 국제기업협력과 마찬가지로 교환관

계의 지속성이라는 측면에서 취약점을 가질 수밖에 없다. 물론 지분이 개입되지 않는 다른 협력형태에 비해서는 지분이라는 일종의 인질(hostage)이 작용하여 교환관계의 지속성이 보장되기는 하지만 Bleeke and Ernst(1995)의 지적처럼 합작투자 역시 80% 이상이 합작선 일방의 지분인수로 합작관계가 종결되는 것이 일반적이다.

국제기업협력이 관계의 지속성이라는 측면에서 취약성을 가질 수밖에 없는 원인은 제휴관계의 속성을 학습에서 찾고 있는 학습적 제휴관계에 관한 여러 연구들에서 잘 설명되고 있다(Lane and Lubatkin 1998, Khanna, Gulati, and Nohria 1998). 즉, 합작관계를 이루는 양 합작선은 기본적으로 상이한 학습능력과 상대 합작선이 제공하는 특유적인 자산에 대해 상이한 학습속도를 가질 수밖에 없다. 또한 이로 인한 학습성과의 불균형은 그 교환관계를 협력적이기보다는 경쟁적인 것으로 만들어 특유적인 자산의 계속적인 교환을 저해하게 된다는 것이다.

특유적인 자산의 교환을 매개로 한 이러한 합작관계에서 거래적 지배구조는 일종의 '경주규칙'(racing rule)의 기능을 한다. 다시 말해서 거래적 지배구조는 기본적으로 초기 교환관계의 경제적 효율성을 극대화하기 위한 의도된 지배구조로서, 이는 보다 특유적인 자산을 제공하는 합작선을 그렇지 못한 합작선의 기회주의적인 행위로부터 보호하는 장치인 것이다. 결국 거래적 지배구조는 교환관계에서 힘의 상대적 불균형을 반영하는 것으로 강자의 상대적 자율성을 보호하는 대신 약자의 자율성을 저해하여 교환관계에서의 불화, 미움, 그리고 욕구불만 등을 야기한다(John 1984).

따라서 사전적인 거래적 지배구조의 강화를 통해 교환관계에서 상대합작선의 기회주의를 효율적으로 억제하면서도, 상대 합작선이 보유한 특유적인 자

산을 성공적으로 학습한 합작선은 협력관계의 지속을 위한 특유적인 자산의 추가적인 투자 필요성을 느끼지 못할 것이다. 또한 거래적 지배구조의 강화가 의도했던 자신의 거래성과를 얻지 못하고 오히려 상대 합작선의 상대적 이익을 초래한 경우에도 이를 균형화하는 의도에서 추가적인 특유적인 자산의 투자를 억제하려 할 것이다. 앞서도 제시한 바 있는 유통경로에 관한 연구에서 거래적 지배구조의 강화가 오히려 거래상대방의 기회주의를 초래하는 많은 연구결과들은 거래적 지배구조의 강화가 협력적인 교환관계 지속을 위해 필요한 특유적인 자산의 계속적인 이전을 저해할 것임을 반증해 준다.

가설 3 : 합작관계에서 거래적 지배구조는 특유적인 자산의 투자에 부의 영향을 미칠 것이다.

거래적 지배구조는 초기 교환관계의 경제적 효율성을 제고하기 위해 거래 쌍방의 상대적 교섭력에 의해 결정되는 것으로, 상대적으로 불균형적인 교환관계를 반영하는 것이다. 따라서 거래적 지배구조는 강자의 자율성과 의도를 강화함으로써 교환관계의 전반적인 분위기를 경쟁적으로 이끌어 나갈 가능성이 크다.

반면 관계적 규범은 지속적인 교환과정을 통해 축적되고, 학습된 거래 쌍방간의 행동에 대한 기대를 의미하는 것으로, 기본적으로 교환관계에서의 이익과 부담의 상호성에 기초하고 있다. 따라서 관계적 규범은 초기 교환관계의 경제적 효율성에 초점을 맞춘 거래적 지배구조에 비해 보다 동태적이고, 영구적인 지배구조의 형태로 파악할 수 있다.

특히 관계적 규범은 시스템 혹은 교환관계 전체를 유지하고 교환관계에서 어느 일방의 개별적인

목표추구를 제한하는 방향으로 행동을 규제하는 특성을 지니고 있어(Heide and John 1992), 교환관계의 미래에 대한 명확한 기대를 가능하게 하며(Dwyer, Schurr, and Oh 1987), 교환관계에서의 갈등과 기회주의를 억제하는 역할을 한다.

따라서 관계적 규범이 강한 상황하에서는 제휴쌍방간에 제휴성과의 불균형이 나타나더라도 크게 문제시되지 않는다. 왜냐하면 이런 경우 제휴성과의 불균형을 제휴 일방의 일방적인 희생으로 지각하기 보다는 지속적인 교환과정을 통해 제휴성과의 균형유지가 가능할 것으로 기대하기 때문이다. 결국 이러한 미래 교환관계의 지속과 균형성에 대한 확신으로 인하여 관계적 규범은 교환관계 전체를 보다 협력적인 분위기로 이끌고, 이에 따라 제휴쌍방의 특유적인 자산에 대한 투자 역시 증대될 것이다.

가설 4 : 합작관계에서 관계적 규범은 특유적인 자산의 투자에 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 특유적인 자산의 투자 및 환경동태성의 지각이 합작관계의 유지의사에 미치는 영향

거래비용이론의 핵심변수인 자산의 특유성은 자산의 가치를 회생시키지 않고도 재배치 가능한 정도로서(Klein and Leffler 1981), 특정 교환관계를 위해 특수하게 투자된 거래특유적인 투자들의 미한다. 기존의 거래비용이론에서는 특유적인 자산의 유형으로 특정 재화를 생산하기 위한 특수한 주물 등 특수한 설비를 나타내는 물적자산의 특유성, 지리적 근접성에 의해 생기는 입지특유성, 그리고 행위를 통한 학습과정을 통해 습득되는 지식이나 기술을 의미하는 인적자산 특유성 등을 제시하고

있으나(Williamson 1986, p.142), 거래비용이론에 관한 실증연구들에서는 일반적으로 물적자산 및 인적자산 특유성을 특유적인 자산의 유형으로 많이 이용하고 있다.

교환관계에서 특유적인 자산의 투자는 거래 쌍방간의 교환관계를 안정화시킨다(Williamson 1985, Joscow 1987). 왜냐하면 특유적인 자산의 제공자 입장에서는 특유적인 자산의 투자가 지니는 높은 전환비용과 그로 인한 매몰원가적인 특징으로 해당 거래관계를 정리할 경우 특유적인 자산이 지니는 가치의 완전한 회수가 불가능하게 되며, 피제공자의 입장에서는 특유적인 자산이 지니는 암묵적 특성으로 인해 이의 습득을 위해서는 장기간의 학습이 필요하게 되기 때문이다. 이에 따라 특유적인 자산의 거래가 일단 이루어지고 나면, 이의 제공자나 피제공자 모두 그 거래관계에 폐쇄되는데(Williamson 1979), 이는 특유적인 자산의 거래가 통상 장기적인 교환관계적 구조하에서 이루어지게 됨을 의미한다. 거래비용이론의 주요변수인 환경불확실성이 거래적 지배구조에 미치는 영향이 일관적이지 못한데 비해, 대부분의 실증연구들에서 특유적인 자산의 투자는 수직적 통합에 정의 영향을 미치고 있음을 보이는 것은 특유적인 자산의 거래는 단기적인 교환관계 하에서 보다는 장기적인 교환관계 하에서 효율적임을 보여 주는 것이다(Rindfleisch and Heide 1997).

특히 합작관계와 같은 장기적인 교환관계에서 특유적인 자산의 추가적이고, 지속적인 투자는 교환관계의 지속에 대한 믿음만한 언약(credible commitment)의 형태로 거래 상대방에게 주어지는 일종의 인질로서, 장기적인 교환관계를 더욱 협력적인 분위기로 이끄는 역할을 하게 된다(Williamson 1985, Anderson and Weitz 1992). 다시 말해서 특유적인 자산의 제공이 피제공자의 제공자에 대한

보복능력을 강화시키는 결과를 초래한다. 그럼에도 불구하고 특유적인 자산을 제공하는 것은 거래 상대방에 대해 교환관계를 지속하겠다는 약속 이상의 강한 서약이며, 이는 거래상대방의 미래 교환관계에 대한 확신을 더욱 강화하여 그 교환관계를 장기적인 협력관계로 이끌게 될 것이다(Anderson and Weitz 1992).

가설 5 : 합작관계에서 특유적인 자산에 대한 투자는 합작관계 유지의사에 정의 영향을 미칠 것이다.

환경불확실성은 자산특유성과 함께 거래비용이론의 주요변수중의 하나로 교환관계를 둘러싸고 있는 환경요소들의 예기치 않은 변화를 의미하는 것으로(Noordewier, John, and Nevin 1990, p.82), 다양한 차원으로 설명되어져 왔다. 본 연구에서는 Dess and Beard(1984)가 환경불확실성의 다양한 차원으로 제시한 풍요성(munificence), 동태성(dynamism), 그리고 복잡성(complexity)의 세 가지 차원중, 기업간 교환관계에서 환경불확실성을 설명하는데 많이 이용되어져 온 동태성, 즉 환경요소들의 변화정도를 사용하기로 한다.

환경동태성은 교환관계에서 거래 쌍방이 의사결정을 위해 필요한 정보량을 증대시키고, 이에 적응하기 위한 의사결정상의 능력을 더욱 요구하며, 판리적 의사결정을 복잡하게 만든다. 뿐만 아니라 환경동태성은 거래 쌍방의 거래결과에 대한 예측가능성을 감소시켜 의사결정상의 불확실성을 증대시킨다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990).

환경동태성은 합작투자자와 같은 교환관계에서 불가피하게 나타날 수 있는 불균형적인 정보 및 자원의 배분 가능성을 더욱 증대시키며, 거래 쌍방간의 역

할 및 성과의 배분에 있어서 구성원들의 참을성(tolerance)을 저하시킨다. 이에 따라 환경동태성은 거래 쌍방으로 하여금 미래의 교환관계에 있어 균형이 유지될 것이라는 기대에 대한 신뢰를 상실시킬 수 있으며(Walster, Walster, and Berscheid 1978), 거래 쌍방의 교환관계에 대한 시각을 더욱 단기적으로 만든다.

특히 거래적 지배구조의 결정 후에도 계속되는 사후적인 환경동태성은 기존의 거래적 지배구조가 가지는 불안전성을 더욱 증폭시키고, 거래 상대방의 행위에 대한 예측가능성을 저하시키며, 성과의 평가를 어렵게 한다. 이에 따라 환경동태성은 사후적 기회주의의 중요한 원천이 되며, 이는 합작관계에서 기왕에 확립된 거래적 지배구조의 효율성을 저하시키는 결과를 초래하여 합작관계 전체의 안정성과 정렬성을 저해하게 된다. 결국 동태적인 환경하에서 양 합작선은 합작관계의 지속보다는 단기적인 교환관계 하에서 자신의 이익을 추구하고자 하는 행태를 보이게 될 가능성이 커질 것이다.

가설 6 : 합작관계에서 환경의 동태성은 합작선의 합작관계 유지의사에 부의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구방법

### 1. 표 본

본 연구의 대상은 국내에 진출해 있는 제조업종의 외국인 합작투자기업이다. 본 연구의 표본으로는 1986년 1월 1일부터 1993년 3월 31일 사이

에 외국인 직접투자의 등기를 마친 제조업종의 외국인 직접투자기업으로 하였다. 표본프레임으로는 재무부에서 발간한 '외국인 투자기업 현황'(1993. 3. 31 현재)과 매일경제신문사에서 발간한 '회사연감'(1997)을 사용하였다.

재무부에서 발간한 '외국인 투자기업 현황'에서 1986. 1. 1~1993. 3. 31 사이에 등기를 마친 제조업종의 외국인 직접투자기업은 모두 872개 기업이었다. 이중 외국 합작선이 개인이거나 2개 이상인 기업으로 본 연구의 목적에 맞지 않는 202개 기업을 제외한 670개 기업을 추출한 후, '회사연감'에서 해당 외국인 직접투자기업들의 주소를 파악하고, 사전 전화통화를 통해 확인된 주소를 재확인할 수 있었던 323개 기업을 본 연구의 최종 표본으로 선정하였다.

이들 표본기업에 대해서는 우편 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 우편 설문조사를 실시한 결과 응답한 기업은 총 79개 기업으로 회수율은 24.5%였다. 그중 설문작성 상태가 불량하다고 판단되는 5개의 설문지를 제외한 73개 설문지를 최종분석에 사용하였으며, 최종적인 설문지 회수율은 22.6%였다.

설문지 회수율이 이처럼 낮을 경우 나타날 수 있는 무응답 오류를 확인해 보기 위해 최종적으로 수집된 자료의 연도별, 국별, 업종별, 소유지분별 특징을 전체 표본과 비교해 보았으며, 그 결과 수집된 자료의 특성이 전체 표본의 그것과 유사함을 확인할 수 있었다.

## 2. 측 정

본 연구의 수행을 위해 채택된 다양한 변수들은 비율척도로 측정된 거래적 지배구조로서의 소유권을 제외하면 모두 다항목 7점 리커트 스케일로 측

정되었다. 본 연구에서 사용된 변수들의 측정을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

거래적 지배구조는 교환 당사자 사이를 연결시키는 거래양식을 의미하는 것으로, 합작관계에서 양 합작선의 소유권과 양 합작선간 의사결정 메커니즘으로서의 집권화 및 공식화의 정도로 분류하였다. 소유권은 외국인 합작선이 보유하고 있는 소유지분 비율로 측정하였고, 집권화 및 공식화의 정도는 Dwyer and Oh(1987)의 측정지표를 국제합작투자기업에서의 양 합작선 관계에 맞게 수정한 안종석(1995)의 측정항목으로 측정하였다. 집권화는 국제합작투자기업에서 의사결정 권한이 외국 합작선에 집중되어 있는 정도를 업무상 외국 합작선의 사전 문의 정도, 업무상의 문제해결을 위한 외국 합작선에 의존정도, 프로그램 변경시 외국합작선의 사전검토 정도, 외국 합작선 충고의 수용도, 외국합작선의 제안의 강력성 등으로 측정하였다. 공식화는 양 합작선의 의사결정이 명문화된 규칙과 절차에 의해 규제되는 정도를 업무상의 규정과 절차, 공식적이고 사전에 계획된 기준, 업무의 표준화, 책임규정의 명확성, 그리고 업무의 문서화 정도를 측정하였다.

관계적 지배구조로서의 관계적 규범은 Kaufmann and Stern(1988), Noordwier(1986)의 연구에 기초하여 합작관계에 대한 결속성과 유연성의 두차원으로 구분하여 측정하였다. 결속성은 합작관계 유지를 위한 합작선의 상호간의 노력정도, 합작선 공동이익을 위한 노력정도 등 2항목으로 구성되었고, 유연성은 합작선간에 필요한 정보의 자발적 제공, 정보교환의 빈도, 계약조건의 조정, 합작선간 임시적 현안논의의 신속성 등 4항목으로 측정하였다.

환경동태성은 환경의 변화정도로서, 본 연구에서

는 안종석(1995)의 연구를 기초로 시장 및 투입환경의 변화정도로 측정하였다. 시장환경 동태성은 시장의 수요량, 소비자의 기호와 욕구, 경쟁자간 시장 점유율의 변화와 새로운 경쟁자의 시장진입 등 4개 항목으로 측정하였고, 투입환경 동태성은 원부자재의 가격 및 공급량의 변동 등 2개 항목으로 측정하였다.

자산의 특유성은 자산의 가치를 회생시키지 않고도 재비치 가능한 정도로서 본 연구에서는 국제합작투자기업의 외국 합작선이 현재 제공하고 있는 인적, 물적 자산이 경쟁업체의 그것과는 전혀 다른 정도로 조작적으로 정의하였다. 이의 측정을 위해서는 Klein, Frazier, and Roth(1990)와 전인수(1987)의 연구를 기초로, 해당 물적 및 인적자산에 대해 외국합작선이 부여하고 있는 자산의 중요성, 개발에 소요되는 투자의 정도, 경쟁업체의 그것과의 상이성 등 총 6개 항목으로 측정하였다.

합작관계 유지의사는 외국 합작선과의 기존 합작관계에 대한 국내 합작선의 합작관계 유지에 대한 기대를 의미하는 것으로, Beamish(1988), Heide and Stump(1995), 안종석(1995)의 연구를 기초로 5개 항목을 통해 측정되었다. 구체적으로 기존

합작관계의 변화가능성, 다른 협력선의 활용가능성, 긴밀한 합작관계 유지를 위한 노력여부, 국내합작선의 합작법인에 대한 지원, 합작관계 종료시의 변화가능성 등이 포함되었다.

마지막으로 본 연구에서는 제3의 변수가 종속변수 및 독립변수-종속변수 관계에 영향을 미칠 가능성을 통제하기 위해 외국인 합작선의 국적과 합작투자기업의 시장전략으로서의 내수비율을 통제변수로 사용하였다. 외국인 합작선의 국적은 일본의 경우 1, 그리고 미국을 비롯한 다른 국적은 0으로 측정하였고, 합작투자기업의 시장전략으로서의 내수비율은 합작투자기업의 전체 매출액중 내수판매액이 차지하는 비중으로 측정하였다.

## V. 연구결과

### 1. 변수의 신뢰성과 타당성

가설검증에 앞서 설문조사를 통해 얻은 자료의

〈표 2〉 변수의 신뢰성

변 수	측정항목 수		Cronbach's $\alpha$
	최초	최종	
1. 거래적 지배구조			
- 소유권(OWN)	1	1	
- 집권화(CEN)	5	4	.8439
- 공식화(FOR)	5	5	.8653
2. 관계적 규범	6	6	.8626
3. 환경동태성			
- 시장환경 동태성(DY1)	4	4	.8038
- 투입환경 동태성(DY2)	2	2	.7582
4. 자산특유성			
- 물적자산특유성(PAS)	3	3	.7858
- 인적자산특유성(HAS)	3	3	.6983
5. 합작관계 유지의사(COR)	5	5	.7640

신뢰성과 타당성을 확인해 보았다. 본 연구에서는 각 변수들의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위하여 우선 공통요인분석(common factor analysis)을 통해 변수들의 집중타당성과 판별타당성을 검토한 뒤, 이들의 신뢰성을 Cronbach's  $\alpha$  값을 통해 확인하였다.

이러한 과정을 거쳐 적절한 요인으로 묶이지 않거나, 집중 및 판별타당성의 확보에 문제가 있으면서, 전체-항목간의 상관관계를 검토한 결과, 일관성에 문제가 있는 항목을 연구에서 제외하였다. 제외된 항목은 1개로 집권화 측정항목중 프로그램 변경시 외국합작선의 사전검토 정도이다.

요인분석의 결과 거래적 지배구조로서 합작선간의 의사결정 메커니즘을 나타내는 관료적 통제는 예상했던대로 공식화와 집권화 2개의 요인으로 판명되었고, 요인부하량도 일반적인 수용기준인 0.3을 훨씬 초과하였다. 각 요인의 고유근 값 역시 모두 1.0을 넘고 있고, 이들 두 요인이 전체 분산에서 설명하고 있는 분산비는 66.4%였다.

관계적 지배구조로서의 관계적 규범은 유통경로에서의 기존 연구들이 대부분 다차원적으로 접근하여 온 것과는 달리 단일요인으로 나타났다. 본 연구에

서와 같이 관계적 규범을 결속과 유연성으로 측정한 오세조, 김성일, 최다환(1994)의 연구에서는 결속과 유연성의 상관관계가 극히 미미한 것으로 나타난 것과는 상당한 차이가 있다. 환경동태성은 시장환경 동태성과 투입환경 동태성의 2개 요인으로, 그리고 자산의 특유성은 물적자산 특유성과 인적자산 특유성의 2개 요인으로 구분되었다. 그리고 합작관계 유지의사는 단일요인으로 나타났다.

각 변수들의 측정항목들에 대한 요인부하량은 모두 일반적인 수용기준인 0.3을 상회하고 있고, 두 개의 요인에 교차적재되고 있는 측정항목도 나타나지 않았으며, <표 2>에서 볼 수 있는 바와 같이 변수를 구성하는 측정항목들의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  값 역시 물적자산 특유성을 제외한 모든 변수들이 일반적인 수용기준인 0.7을 상회하고 있었다. 단 물적자산 특유성의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.6983로 나타났으나, 이것 역시 탐험적 연구에서의 일반적 수용기준인 0.5~0.6을 상회하고 있어 수용하기로 하였다. 따라서 본 연구에서 사용된 모든 변수들은 집중 및 판별타당성에 문제가 없으며, 신뢰성도 확보하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 3> 변수간의 상관관계

	OWN	CEN	FOR	NOR	DY1	DY2	PAS	HAS
OWN								
CEN	.515**							
FOR	.198	.224						
NOR	.013	-.089	-.001					
DY1	.151	.084	.057	-.267**				
DY2	.016	.113	.133	-.220	.199			
PAS	.041	.123	-.003	.382**	.003	-.116		
HAS	.024	.015	-.040	.476**	-.337**	-.053	.330**	
COR	.071	.061	-.144	.610**	-.303**	-.110	.256*	.411**

\*\* p<.01 수준에서 유의적임.

\* p<.05 수준에서 유의적임.

가설검증에 앞서 마지막으로 변수들간의 이론타당성(nomological validity)을 검토하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 합작관계의 지배구조를 구성하고 있는 거래적 지배구조 관련 변수들과 관계적 지배구조로서의 관계적 규범은 상호간에 유의적인 상관관계를 나타내지 않고 있다. 이는 거래적 지배구조와 관계적 지배구조를 분리하여 살펴보는 본 연구의 입장을 뒷받침하는 것이다.

환경동태성에서 시장환경동태성과 투입환경동태성의 상관관계는  $p < .05$ 의 수준에서는 유의적이지 못한 것으로 나타났다. 그러나 물적자산특유성과 인적자산특유성은 유의적인 상관관계를 나타냈다. 물적자산특유성과 인적자산특유성이 비록 유의적인 상관관계를 보이고는 있으나, 환경동태성 및 합작관계 유지의사와는 상관관계수에 있어 상당한 차이를 보이고 있는 것으로 보아 두 변수를 분리하여 접근하는 것이 오히려 타당할 것으로 판단된다.

그리고 거래적 지배구조와 관련되는 변수들은 환경동태성의 지각 및 특유적인 자산의 투자와 대체로 유의적인 상관관계를 보이지 않고 있는데 반해,

관계적 규범은 이들과 대체로 유의적인 상관관계를 보이고 있고, 합작관계 유지의사와도 높은 상관관계를 보이는 것은 본 연구의 가설을 어느 정도 뒷받침하는 것으로 볼 수 있다.

## 2. 가설검증

### (1) 거래적 지배구조 및 관계적 규범과 환경동태성의 지각

합작관계에서 거래적 지배구조의 제 변수들과 관계적 지배구조로서의 관계적 규범이 환경동태성의 지각에 미치는 영향에 관한 가설 1 및 가설 2를 검증해 보기 위해 두 개의 모형을 이용한 다중회귀분석을 실시하였다. 첫 번째 모형은 거래적 지배구조의 제 변수와 관계적 규범이 포함되는 모형이고, 두 번째 모형은 본 연구의 통제변수로 활용된 국가변수 및 내수비율이 추가적으로 투입된 회귀모형이다.

〈표 4〉에서 볼 수 있는 바와 같이 시장환경동태성과 합작관계의 지배구조와의 관계에 관한 회귀분

〈표 4〉 환경동태성에 대한 지배구조 관련 변수들의 회귀분석 결과

	시장환경동태성		투입환경동태성	
	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2
소유권(OWN)	.168		-.054	
집권화(CEN)	-.031		.094	
공식화(FOR)	.027		.123	
관계적 규범(NOR)	-.274**		-.210*	
국가변수(NAT)		.019		-.043
내수비율(LOC)		.084		.099
R SQUARE	.109	.110	.072	.081
F 값	2.057*	1.993*	1.326	1.245
F 값 변동량	.037		1.061	

\*\*  $p < .05$ 에서 유의적임.

\*  $p < .10$ 에서 유의적임.

석 결과, 관계적 규범은 시장환경동태성의 지각에 부의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 소유권, 집권화, 공식화 등 거래적 지배구조와 관련된 변수들은 시장환경동태성의 지각에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 투입환경동태성과 지배구조 관련변수들과의 관계에서도 시장환경동태성에서와 유사한 결과가 나타났으나 회귀식 자체가 비유의적인 것으로 나타났다. 그리고 두 가지 통제변수의 투입에 따른 F값 변동량이 비유의적인 것으로 드러나 통제변수들은 종속변수에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

따라서 관계적 규범이 환경동태성의 지각을 완화할 것이라는 가설 2는 부분적으로 입증되었으나, 거래적 지배구조 관련 변수들이 환경동태성의 지각을 강화할 것이라는 가설 1은 기각되었다. 합작관계에서 거래적 지배구조 관련 변수들이 환경동태성의 지각에 유의적인 영향을 미치지 못하고 있는 본 연구의 결과는 합작관계가 가지는 거래적 지배구조의 속성 때문인 것으로 풀이된다. 즉, 합작관계의 경우 이미 소유권이 개입된 준위계적 거래로 합작선간의

힘의 불균형이 이미 거래적 지배구조의 결정에 반영되어 양 합작선이 이를 인지하고 있는 상태인 관계로 이러한 힘의 불균형에 대한 부정적인 인식이 다른 교환형태에 비해 덜할 수 있음을 의미하는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 합작관계에 비해서는 보다 시장에 가까운 거래적 지배구조를 띠는 의약품 유통경로를 대상으로 본 연구와 동일한 가설을 실증 검증한 Paswan, Dant, and Lumpkin(1998)의 연구결과는 본 연구에서 제시된 가설과 같이 거래적 지배구조는 환경불확실성의 지각을 강화하고 있는 것으로 나타났다.

(2) 거래적 지배구조 및 관계적 규범과 특유적인 자산의 투자

합작관계에서 거래적 지배구조의 제 변수들과 관계적 지배구조로서의 관계적 규범이 특유적인 자산의 투자에 미치는 영향에 관한 가설 3 및 가설 4를 검증해 보기 위해 물적자산특유성과 인적자산특유성을 각각 종속변수로 하고 소유권, 집권화, 공

〈표 5〉 자산특유성에 대한 지배구조 관련 변수들의 회귀분석 결과

	물적자산특유성		인적자산특유성	
	모델 1	모델 2	모델 1	모델 2
소유권(OWN)	-.058		-.011	
집권화(CEN)	.197		.076	
공식화(FOR)	-.035		-.054	
관계적 규범(NOR)	.400**		.483**	
국가변수(NAT)		.038		.105
내수비율(LOC)		.110		.080
R SQUARE	.175	.192	.233	.253
F 값	3.600**	3.210**	5.159**	4.894**
F값 변동량	.680		.860	

\*\* p<.05에서 유의적임.

\* p<.10에서 유의적임.

식화 및 관계적 규범을 독립변수로, 그리고 국가변수와 내수비율을 통제변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다.

〈표 5〉에서 볼 수 있는 바와 같이 자산특유성과 지배구조 관련 변수들과의 관계에 대한 두 개의 회귀식은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났는데, 관계적 규범은 특유적인 자산의 투자에 정의 유의적인 영향을 미쳤으나, 거래적 지배구조와 관계되는 소유권, 집권화, 그리고 공식화는 특유적인 자산의 투자에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났다. 그리고 통제변수인 국가변수와 내수비율은 자산특유성에 유의적인 영향을 미치지 못하였다. 이러한 결과는 가설 4는 지지하지만, 가설 3은 부정하는 결과이다.

본 연구에서 제시된 가설 3과 달리 소유권과 관료적 통제의 정도를 의미하는 집권화와 공식화가 특유적인 자산의 투자에 아무런 영향을 미치지 못하는 것은 두 가지 측면에서 해석이 가능할 것으로 보인다. 우선 앞서 환경동태성과 관련된 가설검증의 해석에서 제시된 바와 같이 합작관계는 소유권의 개입을 통해 보다 장기적인 교환관계상의 특징을 지니기 때문에 거래적 지배구조가 지니는 힘의 불균형에 따른 권한의 일방 집중과 행사에 대해 자율성의 박탈감, 욕구불만, 교환관계상의 성과배분에 있어서의 불균형 등과 같은 부정적인 반응이 덜할 수도 있다는 것이다. 또 다른 해석은 거래적 지배구조의 경우 앞서도 설명한 바와 같이 사전적이고, 계획된 지배구조로서 교환관계 성립 초기의 특유적인 자산의 이전 가능성과는 밀접한 관계를 지니고 있지만, 초기 교환관계의 경험에 바탕을 둔 추가적인 특유적인 자산의 이전과는 아무런 관계가 없을 수도 있다는 것이다. 즉, 관계적 교환에서 특유적인 자산의 추가적인 이전은 거래적 지배구조에 의해서 보다는 초기

교환관계의 성과와 경험이 축적되어 성립된 사후적인 지배구조로서의 관계적 규범과 보다 밀접한 관련을 가지고 있다고 볼 수 있다.

### (3) 특유적인 자산의 투자 및 환경동태성과 합작관계 유지의사

합작관계에서 특유적인 자산의 투자 및 환경동태성이 합작관계 유지의사에 미치는 영향을 살펴보기 위해 자산특유성과 환경동태성을 독립변수, 국가변수와 내수비율을 통제변수로 하고 합작관계 유지의사를 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다.

〈표 6〉에서 볼 수 있는 바와 같이 특유적인 자산의 투자 및 환경동태성의 지각이 합작관계 유지의사에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과, 시장환경동태성의 지각은 국내 합작선의 합작관계 유지의사를 저해하고, 외국인 합작선의 특유적인 인적자산에 대한 투자는 국내 합작선의 합작관계 유지의사를 촉진하고 있는 것으로 나타났다. 반면 투입환경동태성에 대한 지각과 특유적인 물적자산에 대한 투자는 국내 합작선의 합작관계 유지의사에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 통제변수의 추가 투입에도 불구하고 F값 변동량이 미미하여 국가변수와 내수비율은 합작관계의 유지의사에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났다. 이러한 결과는 가설 5와 가설 6을 부분적으로 입증하는 것이다.

환경동태성의 유형에 따라 국내 합작선의 합작관계 유지의사에 미치는 영향이 상이하게 나타나는 것은 해당 국제합작투자기업의 시장전략과 상당한 연관관계를 가지고 있는 것으로 풀이된다. 다시 말해서 본 연구의 분석에 사용된 표본기업들의 평균 내수비율은 67%에 달하고 있는 관계로 여러 가지

〈표 6〉 합작관계 유지의사에 대한 자산특유성 및 환경동태성의 회귀분석 결과

	모델 1	모델 2
시장환경동태성(DY1)	-.201*	
투입환경동태성(DY2)	-.029	
인적자산특유성(HAS)	.286**	
물적자산특유성(PAS)	.161	
국가변수(NAT)		-.065
내수비율(LOC)		.090
R SQUARE	.223	.240
F 값	4.806**	4.677**
F 값 변동량	.722	

\*\* p<.05에서 유의적임.

\* p<.10에서 유의적임.

환경유형 중에서도 특히 시장환경의 변화가 양 합작선간의 관계에 큰 영향을 미칠 수 있을 것이라는 것이다. 실제 본 연구의 표본에서 내수비율이 67% 미만인 기업들만을 대상으로 〈표 6〉과 동일한 회귀분석을 실시해 본 결과, 표본기업의 감소로 통계적 신뢰도는 낮지만 시장환경동태성이 합작관계 유지의사에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

한편 외국 합작선의 특유적인 자산의 투자는 모두 국내 합작선의 합작관계 유지의사에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 특유적인 인적자산의 투자의 영향은 통계적으로 유의적인 반면 물적자산의 경우는 유의적이지 못하였다. 이는 상이한 유형의 자산특유성이 합작관계에 영향을 미치는 시간적 범위의 문제와 관련있을 것으로 판단된다. 즉, 일반적으로 특유적인 물적자산의 경우 합작관계 형성 초기에 일시적으로 이전되는 특성을 지니는데 반해, 특유적인 인적자산의 경우 장기간의 학습과 습득과정을 통해 이전되기 때문에 물적자산의 이전보다는 보다 지속적인 특성을 지니며, 이에 따라 합작관계의 유지에도 보다 장기적으로

영향을 미칠 수 있을 것으로 판단된다.

## VI. 요약 및 토론

본 연구의 결과와 그 의미는 다음과 같은 세가지 측면에서 요약할 수 있다.

첫째, 합작관계와 같은 장기적인 관계적 교환 하에서 특유적인 자산의 투자는 지속적인 교환관계의 확보에 중요한 전제조건이며, 특히 국제합작투자기업에서 양 합작선간의 합작관계의 지속성과 안정성에 중대한 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이러한 연구결과는 합작관계를 특유적인 자산을 매개로 한 학습적 제휴관계로 보는 최근 연구들을 뒷받침하는 것이다(Hamel 1991, Huber 1991, Khanna, Gulati, and Nohria 1998). 특유적인 물적자산의 투자와 인적자산 모두 합작관계 유지의사에 긍정적인 영향을 미치고는 있지만 물적자산의 경우 유의적이지 못한 것은 특유적인 물적자산의 경우는 합작관계 형성 초기에 일시적으로 이전되는 특징을

지니는데 반해, 특유적인 인적자산의 이전에는 장기간의 학습과 습득과정이 필요하며, 따라서 특유적인 물적자산에 비해 인적자산이 보다 지속적인 이전의 지각정도가 높기 때문에 해석할 수 있을 것이다. 본 연구의 결과는 합작관계를 포함한 각종 국제기업협력에서 협력관계의 안정성을 유지하기 위해서는 인적자산 교류의 활성화가 필수적임을 암시해 주고 있다. 인적교류를 통한 정보교환의 활성화는 협력관계의 장기적인 안정성을 보장해 줌과 동시에 협력 쌍방의 협력관계에 대한 추가적인 투자가능성을 높여 줌으로써 협력성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 자산의 특유성과 함께 합작관계를 둘러싼 환경의 예기치 않은 변화 역시 합작관계의 지속성을 부분적으로 저해하는 것으로 나타났다. 이는 합작관계 수립 이후 환경의 예기치 않은 변화는 기왕에 확립된 거래적 지배구조의 효율성을 저해함으로써 합작관계를 더욱 불안정하게 만들 수 있는 것으로 해석할 수 있다(안종석 1995). 사실 환경불확실성을 시장실패의 주요요인으로 제시하고 있는 거래비용이론의 논리를 받아들인다 하더라도, 합작관계 수립 이후 합작관계를 둘러싼 환경의 예기치 않은 변화는 환경-지배구조의 부적합성을 야기하여 미래의 교환관계에 대한 기대와 신뢰를 상실케 할 수 있으며, 이는 합작관계를 장기·협력적이라기보다는 단기·경쟁적인 것으로 만들 가능성이 클 것으로 해석할 수 있다. 그러나 환경동태성이 합작관계의 지속성에 미치는 영향에 관한 본 연구의 가설은 특유적인 자산의 투자가 합작관계의 지속에 미치는 영향에 대한 가설과 마찬가지로 부분적으로만 입증되었다. 즉, 시장환경의 동태성은 합작관계 유지의사에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 투입환경동태성의 영향은 유의적이지 못하였

다. 이는 거래비용이론에서 제시되는 다양한 변수들중에서도 특히 환경불확실성과 지배구조간의 관계에 대한 기존의 실증연구들이 일관적이지 못하며 상충되는 연구결과들을 제시하고 있는 데서 볼 수 있는 바와 같이(Rindfleisch and Heide 1997), 환경불확실성이 교환관계에 미치는 영향은 여전히 명확하게 규명되고 있지 않음을 의미하는 것이다.

셋째, 합작관계에서 특유적인 자원의 지속적인 이전을 가능케 하고, 환경의 예기치 않은 변화에 따른 적용문제를 해결하기 위해서는 지배구조의 효율성이 전제되어야 한다. 이러한 측면에서 본 연구의 결과는 기존의 거래비용이론에서 강조되고 있는 거래적 지배구조보다는 관계적 지배구조로서의 관계적 규범의 확립이 합작관계의 지속성 확보에 매우 중요함을 제시해 주고 있다. 이는 장기지속적 교환관계의 특성을 나타내는 합작관계의 경우 합작관계의 전과정을 통해 축적되고 습득되는 관계적 규범이 바람직한 합작관계의 형성에 중요한 영향을 미침을 의미한다. 지배구조는 거래 당사자들간의 원활한 교환관계를 도모하는 중요한 수단으로서, 기존의 거래비용이론은 수직적 통합의 정도로 소유권과 관료적 통제를 수반하는 거래적 지배구조의 중요성을 강조하여 왔다. 그러나 거래적 지배구조는 교환관계에서 거래비용의 억제라는 순기능적인 측면과 함께 관료비용(bureaucratic costs)의 증대라는 역기능적인 측면을 동시에 가지고 있으며(Jones and Hill 1988), 거래적 지배구조로서의 관료적 구조화의 강화가 기회주의와 갈등의 증가를 야기한다는 다양한 연구결과는 거래적 지배구조의 부정적 측면을 뒷받침하는 것이다.

본 연구의 결과는 시장의 세계화가 심화됨에 따라 기업간 교환관계의 설정과 이의 관리가 중요한 경영현안으로 대두되고 있는 시점에서, 관계적 규

범이 바람직한 협력관계의 설정과 관리를 위해 기존의 거래비용이론에서 강조하고 있는 거래적 지배구조의 기능을 보완해 줄 수 있을 것임을 암시한다. 기업의 측면에서 기업간 교환관계의 성공적 관리를 위해서는 거래적 지배구조의 적절한 설계와 함께 장기적인 관점에서 진화되는 관계적 규범의 확립에 보다 관심을 가져야 하며, 이를 위해 기업간 교환관계의 자료를 축적하고 관리함으로써 협력관계의 성공가능성을 높일 수 있을 것이다. 이러한 기업간 관계 자료는 협력 파트너의 선정 뿐 아니라 협력관계의 효율적인 관리를 위해서도 중요한 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구는 합작관계의 지배구조로서 기존의 거래적 지배구조 이외에도 관계적 지배구조로서의 관계적 규범을 추가적으로 도입하고, 그동안 거래비용이론을 이용한 국제경영분야의 각종 실증 연구들에서 등한시되어 왔던 거래비용이론의 규범적 측면을 실증적으로 살펴보았다는데 의의가 있으나, 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

우선 본 연구는 양 합작선간의 합작관계를 분석 대상으로 하고 있으나, 자료의 수집을 국내 합작선에게만 의존하였다는 한계를 지니고 있다. 양 합작선간의 교환관계로 이루어진 합작관계에서의 관계적 특성을 보려는 이러한 연구에서는 주요 변수들에 대해 양측의 자료를 수집함으로써 변수들의 인과관계를 보다 광범위하면서도 명확하게 나타낼 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 주요변수인 환경불확실성과 관계적 규범에 대해 보다 다차원적으로 접근하지 못한 한계를 지니고 있다. 본 연구는 환경불확실성의 다양한 차원중에서도 특히 환경동태성에 국한되었고, 환경동태성의 측정항목으로도 시장환경과 투입환경만을 살펴봄으로써 합작관계에 중대한 영향을

미칠 것으로 예상되는 기술환경이나 규제환경 등을 고려하지 못하였다. 환경불확실성에 대해 보다 다차원적으로 접근해 봄으로써 환경불확실성이 교환관계의 특성에 미치는 영향을 통합적으로 재조명해 볼 수도 있을 것이다. 관계적 규범에 관한 기존의 실증 연구들은 대부분 이를 다차원적인 속성을 지니는 구성개념으로 이해하고 있다. 본 연구에서의 관계적 규범은 결속과 유연성의 개념을 포함하고 있지만, 이외에도 기존의 연구들에서 관계적 규범의 차원으로 제시된 바 있는 여타 개념에 대해서도 추가적인 연구가 이루어져야 할 것으로 보인다 (Macneil 1980, Noordwier 1986, Kaufmann and Stern 1988).

셋째, 본 연구에서는 기업간 교환관계의 특질에 중요한 영향을 미칠 수 있는 교환 당사자간의 힘-의존관계가 거래적 지배구조의 결정에 이미 반영된 것으로 파악하고 있다. 물론 거래적 지배구조는 거래 초기 합작선간의 힘-의존관계를 반영하고 있기는 하지만, 합작관계의 경과에 따라 변화될 수 있으며, 힘의 소유라는 한가지 차원만을 설명하고 있는 한계를 지닌다. 따라서 향후 연구에서는 합작관계에서 힘-의존 관계의 동태적 변화와 힘의 소유와는 또 다른 특성을 지니고 있는 힘의 행사 형태가 동시에 고려되어야 할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 조사대상 산업으로 전체 제조업을 대상으로 하였기 때문에 외적타당성의 확보에는 별 문제가 없을 수 있지만, 내적타당성의 확보가 제한될 가능성이 있다. 다시 말해서 비록 본 연구에서는 국가변수와 내수비율을 통제변수로 활용하기는 하였지만 이외에도 기업규모라든지 산업형태에 따라 본 연구의 주요변수들간의 인과관계에서 연구결과가 달라질 가능성도 배제할 수 없다.

## 참 고 문 헌

- 손경세(1993), 석유산업 유통경로시스템에서 상표표시제의 실시가 정유사-대리점 관계형성에 미치는 영향에 관한 연구, **석사학위논문**, 연세대학교.
- 안종석(1995), "합작선 상호간의 기회주의 억제와 합작성과에 관한 연구", **경영학연구**, 제24권(제2호), 한국경영학회, pp.257-294.
- 오세조(1990), "프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향", **경영학연구**, 제19권(제2호), 한국경영학회, pp.47-66.
- \_\_\_\_\_, 김성일, 최다원(1994), "유통경로상에서 관료적 구조화와 관계적 규범이 기회주의 및 신뢰에 미치는 영향", **마케팅연구**, 제9집(제1권), 한국마케팅학회, pp.57-74.
- \_\_\_\_\_, 임병수, 김성일(1993), "산업재 구매자-판매자 관계에서 관계적 규범과 관료화가 갈등에 미치는 영향", **마케팅연구**, 제8권(제1호), 한국마케팅학회, pp.1-11.
- 전인수(1987), 수출경로에 있어서 거래구조 결정요인에 관한 연구, **박사학위논문**, 연세대학교.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, 24(February), pp.18-34.
- Aulakh, Preet S., Masaaki Kotabe, and Arvind Sahay(1996), "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnership : A Behavioral Approach," **Journal of International Business Studies**, 27(Special Issue), pp.1005-32.
- Beamish, P. W.(1988), *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, New York, Croom Helm.
- \_\_\_\_\_, and J. C. Banks(1987), "Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise", **Journal of International Business Studies**, 19(2), pp.1-16.
- Bleeke, Joel and David Ernst(1995), "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?", **Harvard Business Review**, (January-February), pp.97-105.
- Blodgett, Linda L.(1991), "Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures", **Journal of International Business Studies**, 20(1), pp.63-78.
- Bradach, Jeffery L. and Robert G. Eccles(1989), "Price, Authority, and Trust : From Ideal Types to Plural Forms", **American Review of Sociology**, 15, pp.97-118.
- Casson, Mark(1992), "Internalization Theory and Beyond," in P.J. Buckley(ed.), *New Directions in International Business : Research Priorities for the 1990s*, pp.4-27, Brookfield, VT : Edward Elgar.
- Cullen, John B., Jean L. Johnson, and Sakano, Tomoaki(1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs : Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship", **Journal of International Business Studies**, 24(1), pp.91-115.
- Dess, G.G. and D.W. Beard(1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", **Administrative Science Quarterly**, 29(March), pp.52-73.
- Dwyer, F. Robert and Sejo, Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", **Journal of Marketing Research**, 24(November), pp.347-58.
- \_\_\_\_\_, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, 51(April), pp.11-27.
- Geringer, J.M. and Louis Herbert(1989), "Control and Performance of International Joint Ventures", **Journal of International Business Studies**, 18(2), pp.235-54.
- Gibbs, Jack P.(1981), *Norms, Deviance, and Social Control : Conceptual Matters*, New York, Elsevier.

- Granovetter, Mark(1985), "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(November), pp.481-510.
- Grossman, Sanford, J. and Oliver D. Hart(1986), "The Costs and Benefits of Ownership : A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94(4), pp.691-919.
- Hamel, G.(1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, pp.83-103.
- Heide, Jan B. and George John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, 56(April), pp.32-44.
- \_\_\_\_\_ and Rodney L. Stump(1995), "Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets : A Transaction Cost Explanation", *Journal of Business Research*, 32, pp.57-66.
- Hill, Charles W. L.(1990), "Cooperation, Opportunism, and Invisible Hand : Implications for Transaction Cost", *Academy of Management Review*, 15(123), pp.500-13.
- Huber, G. P.(1991), "Organizational Learning : The Contributing Processes and Literatures", *Organizational Science*, 2(1), pp.88-115.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 21(August), pp.278-89.
- Jones, Garth R. and Charles W. L. Hill(1988), "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", *Strategic Management Journal*, 9(2), pp.159-72.
- Joskow, Paul L.(1987), "Contract Duration and Relationship-Specific Investments : Empirical Evidence from Coal Markets", *American Economic Review*, 77(March), pp.168-85.
- Kaufmann, Patrick J. and Louis W. Stern(1988), "Relational Exchange Norms, Perception of Unfairness, and Relational Hostility in Commercial Litigation", *Journal of Conflict Resolution*, 32(September), pp.534-52.
- Khanna, Tarun, Ranjay Gulati, and Nitin Nohria(1988), "The Dynamics of Learning Alliances : Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, 19, pp.193-210.
- Klein, Benjamin and K. B. Leffler(1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, 89(August), pp.615-41.
- Klein, Saul, Gary L. Frazier, and Victor J. Roth(1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", *Journal of Marketing Research*, 27(May), pp.196-207.
- Lane, Peter J. and Michael Lubatkin(1998), "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, 19, pp.461-77.
- Macneil, Ian R.(1980), *The New Social Contract*, New Haven, CT : Yale Univ. Press.
- Madhok, Anoop(1995), "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures : A Trust-Based Approach", *Journal of International Business Studies*, 26(1), pp.117-37.
- Menard, Claude(1996), "Inside the Blackbox : the Variety of Hierarchical Forms", in John Groenewegen(ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Noorderhaven, Niels G.(1996), "Opportunism and Trust in Transaction Cost Economics", in John Groenewegen(ed.), *Transaction Cost Economics Beyond*, Kluwer Academic Publishers.
- Noordwier, Thomas G.(1986), *Explaining Contract Purchase Arrangements in Industrial Buying : A Transaction Cost Perspective*, Unpublished

- Ph. D. Dissertation, Univ. of Wisconsin, Madison.
- \_\_\_\_\_, George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, 54(October), pp.80-93.
- Paswan, Audhesh K., Rajiv P. Dant, and James R. Lumpkin(1998), "An Empirical Investigation of the Linkages among Relationalism, Environmental Uncertainty, and Bureaucratization", *Journal of Business Research*, 43, pp.125-40.
- Provan, Keith G. and Steven J. Skinner(1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations", *Academy of Management Journal*, 32(1), pp.202-12.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide(1997), "Transaction Cost Analysis : Past, Present, and Future Applications", *Journal of Marketing*, 61(October), pp.30-54.
- Ring, Peter Smith and Andrew H. Van De Ven(1992), "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13(October), pp.483-98.
- Stinchcombe, Arthur L.(1986), "Norms of Exchange", in A. L. Stinchcombe(ed.), *Stratification and Organization : Selected Papers*, Cambridge, UK : Cambridge University Press, pp.231-67.
- Sutcliffe, Kathleen M. and Akbar Zaheer(1998), "Uncertainty in the Transaction Environment : An Empirical Test", *Strategic Management Journal*, 19(1), pp.1-23.
- Walster, E., G. Walster, and E. Berscheid(1978), *Equity : Theory and Research*, Boston, MA : Allyn and Bacon.
- Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications*, New York, The Free Press.
- \_\_\_\_\_(1979), "The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach," *American Journal of Law and Economics*, 22(October), pp.233-61.
- \_\_\_\_\_(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- \_\_\_\_\_(1986), *Economic Organization*, Sussex, Wheatsheaf Books.
- Zaheer, Akbar and N. Venkatraman(1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy : An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, 16(5), pp.373-92.

## The Governance Structure and its Impact on the Relation Continuity in International JVs.

Kwang-Seo Park\* · Jong-Seok Ahn\*\*

### Abstract

Though international coalitions including international joint-ventures are emerging one of the most important forms of international business as the competition in the international market is globalizing, they shows high-level of unstability in cooperative relationship among partners. This study focuses on the governance structure in international joint-ventures and its impact on the investment of transaction-specific asset and the perception of environmental uncertainty to strengthen the relation continuity among partners.

The results of this study show the investment of transaction-specific asset and the perception of environmental uncertainty have significant effect on the relation continuity, and are more influenced by the relational governance structure(relational norms) than by the transactional governance structure on which the traditional transaction cost approach focused.

**Key Words:** International Joint-Ventures, Governance Structure, Relational Norms, Asset Specificity, Environmental Uncertainty

---

\* Professor, School of Business Administration, Jeonju University.

\*\* Assistant Professor, School of Business Administration, Jeonju University.