

국내기업간 전략적 제휴의 핵심성공요인에 관한 연구 : 상호호혜적 조정전략을 중심으로

노형봉

홍익대학교 경영학과 교수
(roh@wow.hongik.ac.kr)

서윤주

홍익대학교 대학원 경영학과 박사과정
(gyjseo@wow1.hongik.ac.kr)

정주훈

홍익대학교 대학원 경영학과 박사과정
(gijh@wow1.hongik.ac.kr)

기업의 전략적 제휴와 관련된 이슈는 (1)계약체결이전의 문제(제휴의 동기 및 파트너의 선정), (2)계약상의 문제(계약 협상), 그리고 (3)계약이후의 문제(제휴의 운영 및 관리)의 세 가지 측면에서 접근가능하다. 본 연구에서는 전략적 제휴 이후의 결합효과 증대와 공동의 목표달성을 위한 제휴의 성공적 운영 및 관리에 초점을 두고 그 핵심전략으로서 상호호혜적 조정노력(가치-공유적, 일치성-중심 및 친교적 조정노력)을 제안한다. 구체적으로, 전략적 제휴에 있어서 상호호혜적 전략과 파트너 기업과의 관계(파트너 기업의 협력행동 유발, 기업간 상호적응성, 파트너 기업의 기회주의적 행동 억제) 그리고 효과성(거래비용감소 및 관계지속의지)과의 관계를 구조적으로 파악하는 것을 목적으로 한다.

국내 기업들간의 156개의 제휴계약에 관한 자료가 수집되었으며 이를 통한 실증분석결과는 다음과 같다. 첫째, 기업의 상호호혜 전략이 파트너의 협력행동 유발과 파트너와의 상호적응성을 증대시켰으며(H1과 H2), 협력행동과 상호적응성은 상호 영향을 미치는 것으로 나타났다(H3). 둘째, 협력행동은 파트너 기업의 기회주의 행동을 억제시킴으로써 거래비용을 감소시키는 효과를 나타내었고(H4와 H7), 이어서 거래비용이 감소할수록 관계지속성이 증대하였다(H10). 한편, 상호적응성은 기회주의 행동 억제 및 거래비용 감소 효과의 매개에 의하지 않고 관계지속성에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(H8). 본 연구의 결론에서는 결과에 대한 요약 및 시사점과 한계점에 대하여 기술하였다.

1. 서 론

Dodge and Salahuddin(1998)은 전략적 제휴에 대하여 다음과 같은 비유를 하였다(p.18):

“오렌지를 각각 하나씩 가지고 있는 두 쌍의 사람들을 가정해보자. 첫 번째 쌍은 신속하게 타협하여 오렌지를 절반으로 나눈 후, 각자가 원하는 대로 자신의 반쪽을 자유롭게 이용하

였다. 두 번째 쌍의 경우는 서로가 의논하던 중, 한쪽은 알맹이를 이용하여 오렌지 주스를 만들기를 원하는 반면 다른 한쪽은 껍질을 이용하여 잼을 만들기를 원한다는 것을 알게 되었다. 그래서 이 두 번째 쌍은 하나의 오렌지 전체를 이용하여 1개분의 오렌지 주스와 잼을 만들었다.”

이 이야기는 서로의 목표를 달성하기 위한 상호 노력의 중요성과 그 효과에 대하여 설명하고 있는

것으로, 특히 기업간 전략적 제휴가 한정된 자원의 분할(zero-sum game)이 아닌 상호협력에서 발생하는 시너지 효과에 기초한, 모두에게 이익이 되는 전략(positive-sum game)임을 강조하고 있다. 즉, 전략적 제휴는 기업간 연계를 통하여 개별 기업 혼자서 가능한 것보다 더 많은 가치를 창출하게 하며, 위협의 공유, 새로운 기술이나 시장에의 접근, 제품 및 서비스 범위의 확장, 합작 연구 및 생산을 통한 규모 및 범위의 경제 달성, 주요 활동영역 이외 분야의 지식에 대한 접근 등(Powell, 1990)을 가능하게 함으로써 기업의 경쟁우위를 강화시키는 전략대안인 것이다.

그러나 최근의 연구들에서는 전략적 제휴에 참여한 대부분의 기업들이 큰 실패를 거두지 못하고 있으며, 크고 작은 내·외부적 문제에 봉착하거나 실패하고 마는 것으로 보고하고 있다. 예를 들어, Mckinsey & Company社 그리고 Coopers & Lybrand社의 연구보고서에 의하면, 전략적 제휴의 70%가 기대에 미치지 못하는 결과를 내거나 도중 해체된 것으로 나타났으며(Stafford, 1994), Bleeke & Ernst(1995)의 연구에서도 제휴의 평균수명이 7년에 지나지 않고 합작투자의 경우에는 대부분이 파트너에 의해 매입됨으로써 종결되었다는 것을 발견하였다.

전략적 의미에서의 중요성과 90년대의 빠른 보급에도 불구하고 전략적 제휴가 이렇게 문제에 봉착하고 실패하는 이유는 무엇일까? 전략적 제휴에 관한 기존의 논의들, 특히 전략적 제휴의 성공요인에 관한 기존의 연구들에서는 이에 대하여 전략적 제휴에 참여하는 기업들이 단기간에 너무 많은 것을 기대하고 있기 때문인 것으로 분석하고 있다. 즉, 단기적인 목적과 이익만을 추구함으로써 장기적인 결속을 이루어내지 못한다는 것이다. 또한 기

업의 내부 문제뿐만 아니라 파트너 기업과 관련된 외부적 문제가 결부되기 때문에 상대적으로 복잡성이 증가하게 되고, 따라서 이에 대하여 적절히 대응하지 못할 경우 제휴의 목표를 달성하고 편익을 누리기도 전에 종결되거나 해체되고 만다는 것이다.

전략적 제휴의 이러한 잠재적인 위험에도 불구하고 최근까지 전략적 제휴의 성공을 위한 관리론적 의의를 갖는 연구는 다소 한정된 범위에 한하여 수행되었다고 볼 수 있다. 즉, 제휴의 성공을 다루는 기존의 연구들은 대부분이 전략적 제휴의 계약 이전의 과정에 관련된 연구주제를 주로 다루었으며, 구체적으로 제휴의 체결동기, 제휴형태, 산업별 체결빈도 및 특성, 제휴결과에 미치는 영향요인 등을 횡단면적으로 다루어 왔다(송우영, 1996). 또한, 주요 배경으로써 거래비용 이론(Williamson, 1975), 경쟁전략(Porter, 1980), 자원중심이론(Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967), 사회적 교환이론(Anderson & Narus, 1984) 등 경제학적 또는 사회학적 전략이론들을 들고 있는데, 이러한 연구들은 "적절한 상황이나 환경적 조건하에서의 제휴는 성공적으로 수행된다"는 암묵적인 가정을 전제로 하고 있다. 그리고 상당수의 연구들이 (i) 서술적인 사례 중심으로 접근되었거나, (ii) 특정 이론적 배경을 갖는 한정된 변수들만을 제휴의 성공 결정요인으로 다루었다. 따라서 전자는 다양한 제휴성공요인을 종합적으로 고려할 수는 있지만 일반화된 결론을 도출하는 데 한계가 있으며, 후자는 모형에 포함된 변수에 대한 객관화 및 이론적 검증은 가능하지만 전략적 제휴의 운영과정에서 고려되어야 하는 문제점을 포괄적으로 검토하는 데에는 한계를 갖는다.

따라서 본 연구에서는 기존의 연구들에서 관심을 두어왔던 전략적 제휴 체결 이전단계나 체결 단계

가 아닌, 전략적 제휴 체결 이후의 운영 및 관리과정에 초점을 맞추어 전략적 제휴의 성공적 이행에 영향을 미치는 요인들을 도출하고자 한다. 즉, 전략적 제휴 체결 이후의 결합효과 증대와 공동의 목표 달성을 위한 제휴의 성공적 운영 및 관리에 연구의 초점을 맞추고, 이를 통합적으로 분석할 수 있는 구조적 모형을 개발, 실증 분석함으로써 전략적 제휴에 참여하는 기업 및 관련 연구자들에게 보다 현실적이고 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

또한 전략적 제휴가 기업들간의 자발적이고 장기적이며 협력적인 관계라고 한다면 상호관계에의 몰입에 대한 충분한 동기가 유발되어 있음을 의미하는 것임에도 불구하고, 선행연구들에서는 기업간의 상호호혜적 노력(reciprocal effort)보다는 영향력 행사 측면에 관심을 두어 왔다. 이에 본 연구에서는 협력전략의 관점에서 기업의 상호호혜적 조정(reciprocal coordination effort) 노력을 제안하고, 이러한 노력을 통해 계약이후 전략적 제휴의 효과성을 증대시킬 수 있는가를 확인하고자 한다. 구체적으로 상호호혜적 전략, 상호관계에 대한 적응성, 파트너의 기회주의적 행동과 역기능적 행동의 억제, 그리고 장기적 관계지속성의 상호 관계를 구조적으로 접근하고자 하며, 이러한 전략적 제휴의 관리론적 의의를 갖는 분석모형의 개발과 검증은 학문적, 실무적으로 그 의의가 매우 클 것으로 기대된다.

마지막으로 본 연구에서는 기업간 전략적 제휴관계를 국내기업들간으로 범위를 한정하였다. 이는 90년대 이후 국내시장에서의 기업간 경쟁의 심화, 관련기업과의 상호협력이 해외시장으로의 진출시보다 유리하다는 인식 등 여러 가지 요인에 의하여 국내기업간의 전략적 제휴가 크게 증가하고 있음에도 불구하고 이를 대상으로 한 연구가 매우 미흡하

였기 때문이다.

II. 이론적 배경

1. 전략적 제휴의 정의 및 범위

전략적 제휴는 기업의 전략이라는 측면에서 볼 때 전혀 새로운 개념은 아니며, 이전에도 제휴 네트워크(alliance network), 동맹(partnership), 연합(coalition), 연합(linkage), 협력(collaboration) 또는 협력 협정(collaboration arrangement) 등과 같은 여러 가지 용어로 정의되어 연구되어 왔다(변형균, 1994). 몇 가지 예를 들어, Porter & Fuller(1986)는 연합(coalition)이라는 용어를 사용하여 "합병까지는 이르지 못하지만 사업활동의 일정영역에서 이루어지는 공식적, 장기적인 기업간 제휴"로 정의하였고, Morris & Hergert(1987)는 협력협정(collaborative arrangement)이라 하여 "공유된 목표를 공동으로 추구하기 위한 기업들간의 연계활동"으로 정의하였다. 그러나 80년대 후반 들어서 부터는 전략적 제휴(strategic alliance)라는 용어가 가장 빈번하게 사용되어져 왔는데, James(1985), Harrigan(1987), Bleek & Ernst(1991), Lorange & Roos(1992), Lorange, Roos & Bronn(1992), Murray & Mohan(1993), Burgers, Hill & Kim(1994), Pekar & Allio(1994), Kotabe & Swan(1995) 등의 연구가 그 예이다.

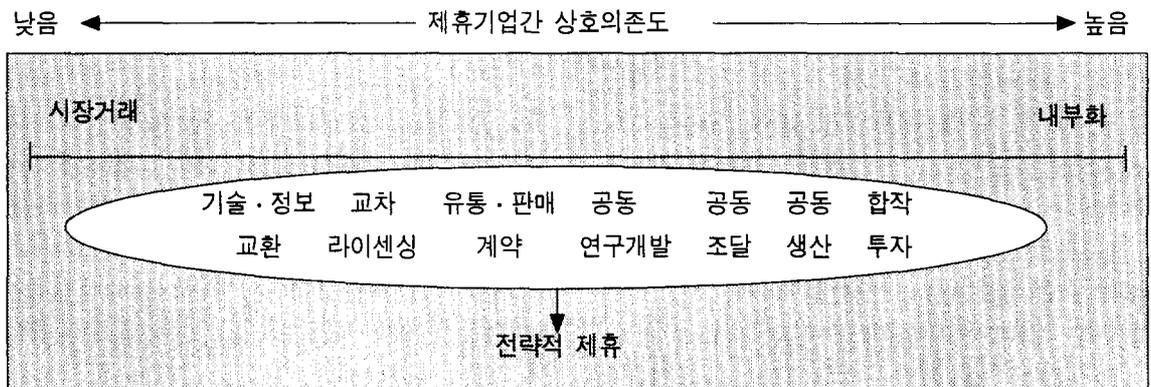
이상의 전략적 제휴에 관한 기존의 정의들을 살펴보면, 전략적 제휴에는 기본적으로 "전략"과 "제휴"라는 두 개의 개념이 결합되어 있다. 즉, 기업

이 단독으로 활동하지 않고 파트너와 함께 자원을 공유하여 공동의 목적을 달성하고자 하는(Borys & Jemison, 1989) 제휴의 측면과, 자신은 가치 사슬상 경쟁우위가 있는 특정 부문에 전문화하고 다른 부문은 자신보다 효율적으로 수행할 수 있는 기업에게 위임하는(Powell, 1990) 전략의 측면이 결합된 개념인 것이다. 따라서 본 연구에서는 전략적 제휴를 “둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 목표로 경영자원을 공유하거나 협력하는 일정기간동안의 지속적 협력관계”로 정의하고자 한다.

한편 현존하는 여러 가지 기업간 결합의 형태들 중 어디서부터 어디까지를 전략적 제휴로 보아야 하는가의 문제는 많은 연구자들의 관심사가 되어왔다. 이러한 전략적 제휴의 범위에 관한 기존의 연구들은 크게 포괄적인 관점에서의 접근과 제한적인 관점에서의 접근으로 분류될 수 있다. 우선 Contractor & Lorange(1988), Borys & Jemison(1989), Lei & Slocum(1992), Lorange & Roos(1992), Murray & Mahon(1993) 및 Stafford(1994) 등은 합작투자(joint venture), 주식지분투자(equity

investment), 라이선스(licensing), 합작 R&D 협정(joint R&D arrangement), 기술교환(technology swap), 구매자-공급자 관계(buyer-supplier relationships) 등을 모두 제휴로 간주하는 포괄적인 관점을 제시하였다. 즉, 기업은 자신들이 원하는 자원(기능)을 효율적 시장에서 경제적으로 획득 가능할 경우 시장교환(market exchange)을 하지만, 그렇지 않은 경우에는 내부화(vertical integration)를 하게(Williamson, 1985)되며, 이 두 가지 대안 이외에도 다양한 중간적 형태(hybrid mechanism)의 교환 관계가 가능한데, 이러한 계약 혹은 협정에 의한 기업간 수직적, 수평적 관계가 모두 전략적 제휴의 관심의 대상이 될 수 있다고 보는 관점이다.

대표적 연구로써 Lorange & Roos(1992)는 대기업과의 수직적 통합의 관점에서 그리고 제휴기업간 상호의존도의 관점에서 전략적 제휴의 형태를 규명하고자 하였는데(〈그림 1〉 참조), 이들의 견해는 이후의 수많은 전략적 제휴에 관한 연구들에서 인용되었다. 구체적으로 살펴보면 시장거래에서 내



자료원 : Lorange, P. and J. Roos(1992), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Basil Blackwell, Oxford. 의 내용을 보완함

〈그림 1〉 전략적 제휴의 범위와 기업간 상호의존도

부화로 갈수록 수직적 통합의 정도가 높게 되며, 따라서 상호의존성도 증가한다고 보고, 연속선상의 양극단을 제외한 영역을 모두 제휴의 범위에 포함시키는 포괄적인 관점을 제시하였다.

포괄적인 관점에서의 접근과 달리, 전략적 제휴를 제한적인 관점에서 접근하고자 한 연구자들로는 Devlin & Bleackley(1988), Yoshino & Rangan (1995) 등이 있다. 이들은 전략적 제휴와 기타 다른 협력적 조약 및 협정과 차이점을 규명하고자 하였으며, '모기업들이 실질적인 방법, 예를 들면, 장기적인 상호의존, 공유된 통제, 모기업들에 의한 계속적인 공헌 등의 방법으로 쌍방을 결합시키는 것'만을 전략적 제휴로 보았다. 이러한 협의적인 개념에서 보면, 여러 가지 기업간 결합의 형태들 중 합작투자, 주식지분투자, R&D협력, 마케팅 협력 등만이 전략적 제휴에 포함된다.

본 연구에서는, 최근의 연구들이 주로 포괄적인 관점에서의 접근방법에 근거하여 전략적 제휴의 범위를 결정하고 있으며, 다양한 형태의 전략적 제휴를 분석함으로써 분석결과에 대한 보다 의미있는 해석이 가능할 수 있을 것으로 기대하여, 시장 거래와 내부화의 중간형태 그리고 자본적 연계가 낮고 운영적 연계가 높은 기업간 결합을 모두 전략적 제휴의 범위에 포함시켜 고려하였다.

2. 전략적 제휴의 과정과 의사결정 이슈

파트너와의 상호보완적인 자원결합을 통하여 시장에서 성공하기 위한 기업의 전략적 제휴 과정은 ①전략의 개발, ②파트너의 선정, ③계약협상, 그리고 ④제휴운영의 네 단계로 구분할 수 있다 (Pekar & Allio, 1994). 이러한 측면에서 볼 때, 전략적 제휴와 관련된 기업의 의사결정 이슈로

는 다음과 같이 크게 세 가지로 분류할 수 있으며, 각 측면들을 선행연구의 이론적 토대와 연계하여 설명하면 다음과 같다.

첫 번째 이슈는 기업이 제휴계약 체결 이전에 발생하는 문제(precontractual problem)로 '누구와 어떤 자원을 어떻게 제휴할 것인가(①단계 및 ②단계)'와 관련된 것이다. 이는 기업들이 시장에서 전략적 제휴를 맺게되는 동기 내지는 산업내에서 제휴를 유발하게 하는 요인(예, 외적 환경의 역할) 측면을 설명하고자 하는 것으로, 이 분야의 연구들은 거래비용분석(transaction cost analysis) 및 자원중심 이론(resource-based theory)에 그 토대를 두고 있다. 먼저 거래비용 이론가들은 기업이 필요한 자원 및 시장을 획득하는데 요구되는 거래비용(Hennart, 1991)과 정부정책 및 법규로 인한 거래비용(Hofstede, 1980)이 제휴를 유발한다고 주장하였다. 또한 자원중심이론에 근거하고 있는 연구자들은 축적된 지식에 따른 학습능력과 특유자산(firm-specific asset)을 보유한 기업들이 자사에 적합한 파트너를 선택하여 제휴함으로써 경쟁우위를 획득하고자 하며, 이 때 기업간 상호의존성(co-dependence)이 높을수록 기업들은 더욱 강한 제휴동기를 가지게 된다고 제안하였다(Das & Teng, 1998). 하지만, 이 분야의 연구들, 특히 거래비용분석 관점은 기업간 관계형성이 이기적(asocial) 혹은 기회주의적(opportunistic) 맥락에서 이루어지는 것으로 전제하였기 때문에, 제휴에 투자된 자산들의 보호조치에 따른 문제(safeguarding problems)가 제휴와 같은 혼합구조(hybrid mechanism)에 대한 동기를 약화시킬 수 있다는 점을 지적하였다(Rindfleisch & Heide, 1997).

두 번째 이슈는 계약상의 문제(contractual

problem)로 '어떤 형태의 계약을 체결할 것인가(③단계)'와 관련된 것이다. 이는 계약체결의 유형과 관련된 것으로, 몇몇 선행연구들은 기업간의 관계에 계약법(contract law), 대리이론(agency theory) 및 통제이론(control theory)을 적용하고자 하였다. 계약법은 기업들간의 법적 권리에 적용될 수 있으며, 시장교환과 내부화 사이의 혼합구조인 계약적 교환(contractual exchange)의 계획 및 수행에 지침이 된다(Gundlach & Murphy, 1993). 구체적으로 계약 성립 당시에 불분명한 계약(indefinite contract)을 회피하게 하고, 파트너가 계약내용을 수행하기 힘들거나(doctrine of impossibility) 실수를 하였을 경우(doctrine of mistake) 기존의 계약을 수정하는 기준을 제공하며, 파트너가 계약(perfect tender rule)에 따르도록 하여 계약상의 갈등을 감소시키게 한다. 또한, 기회주의에 노출된 기업은 파트너에 대한 감시 시스템 및 성과 예측성의 여부에 따라 통제이론에 근거한 행동중심계약(behavior-based contract) 혹은 성과중심계약(outcome-based contract)의 두 가지 선택권을 가진다(Bergen, Dutta & Walker, 1992).

세 번째 이슈는 계약 이후의 문제(post-contractual problem)로 '제휴확정 이후 목적을 달성하기 위하여 어떠한 노력을 하여야 하는가(④단계)'와 관련된 것이다. 이는 목표달성을 위한 운영적 측면에 관한 것으로, 마케팅 분야에서 신뢰-몰입이론(trust-commitment theory)에 근거하여 계약 이후 파트너와의 상호관계를 설명하고자 하는 노력이 있었으나(Morgan & Hunt, 1994), 기타 전략분야에서는 이론적, 실증적 연구성과가 상당히 미흡한 편이었다. 신뢰-몰입이론에서는 특정 기업이 계약 이후 파트너를 상호관계에 몰입시키기 위해 영

향력행사전략(power strategy), 조율전략(tuning strategy), 그리고 협력전략(cooperative strategy)을 대안으로 선택할 수 있다고 제안하였다(Matthyssens & Bulte, 1994). 그러나 이들의 연구는 협력전략과 같은 제휴 운영의 상호협력적 측면보다는 주로 파트너의 기회주의적 행동을 억제하거나 통제하기 위한 영향력(power/influence) 행사 측면에 초점을 두고 있어, 기업간 '자발적, 장기적인 협력 관계(voluntary, long-term cooperative partnerships)'를 통해 경쟁적 우위를 달성하고자 하는 전략수단으로써 제휴를 파악하는 최근의 이론적 연구들(Stafford, 1994; Gulati, 1998)과는 상충되는 견해라고 볼 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 최근 연구들에서 이론적으로 제시한 협력요인들간의 구조적 관계를 실증적으로 검증하고자 하였다.

3. 전략적 제휴 성공요인의 탐색

전술하였듯이 전략적 제휴를 할 것인가 말 것인가, 또는 전략적 제휴를 체결하기로 의사결정한 후 어떠한 제휴 파트너를 선정할 것인가에 대한 질문은 그간의 수많은 선행연구들에서 관심있게 다루어져 왔으나, 이미 체결된 제휴를 어떻게 관리할 것인가(세 번째 이슈(④단계))에 대한 대답은 상대적으로 비중있게 다루어지지 못하여왔다. 따라서 전략적 제휴가 상이한 조직문화, 서로 다른 관리 방식 및 정책을 가진 두 조직의 결합을 필수적으로 수반한다는 점을 감안할 때, 어떻게 제휴를 운영해 나가야 하며, 이러한 운영과정에 있어서 어떠한 요인들이 제휴를 궁극적으로 성공시킬 것인가에 대한 연구는 매우 큰 의의를 가지리라 기대된다.

이를 위해 우선 최근 10여 년간의 전략적 제휴

의 성공적 수행을 위한 요인 및 절차에 관한 연구들을 살펴보기로 한다. 이들은 크게 사례연구를 통하여 중요변수들을 확인하는 서술적인 연구와 이론적 배경 하에서 소수의 관련요인간 관계를 실증적으로 검증한 연구로 대별될 수 있다(송우영, 1996).

전략적 제휴의 성공요인에 관한 서술적 연구(Niederkofler, 1991; Kanter, 1994; Schmitz, 1994; Shanghnessy, 1994; Stiles, 1994; Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995)에서는 파트너가 의도하는 바의 전략적 의의, 파트너간 공유자원의 특성, 제휴 운영을 위한 관리노력 등을 설명하고 있다. 이러한 요인들은 제휴의 성립, 운영, 종결 등의 발전 단계별로 상대적으로 다른 중요성을 갖는다고 볼 수 있다. 특히 파트너간 상황변화에 대한 탄력적인 공동대응, 지속적인 관계의 검토, 파트너간 합의된 운영절차 등과 같은 요인들은 제휴의 운영단계와 관련된 요인으로써 본 연구의 관심사항이기도 하다.

반면에 실증적 연구(Bucklin & Sengupta, 1993; Mohr & Spekman, 1994; Dussauge & Garrette, 1995; Zaheer & Venkatraman, 1995; Rai, Borah & Ramaprasad, 1996)에서는 경제학적 변수로써 파트너의 시장력 및 역량의 평가, 파트너 역량에 따른 제휴성과의 차이 등을 설명하고 있으며, 사회학적 변수로써 거래비용이론의 제휴관리나 자원중심이론의 신뢰, 자산특유성, 기타 제휴에의 몰입 및 조정 등에 관련된 요인들을 확인하고 있다. 실증적 연구에 있어서 이러한 경제학적 접근법과 사회학적 접근법은 서로 특성이 다른 설명력을 지니고 있다. 즉, 경제학적인 접근법은 주로 잠재적 혹은 현재의 경쟁자간 수평적 제휴에 관하여 객관적으로 측정 가능한 변수를 이용하였다는 점에서 최근의 전략적 제휴에 대한 설명

력이 높지만, 구조적인 면에 치중하기 때문에 제휴의 운영 및 파트너간 관계 등 제휴의 관계적 속성에 대한 설명력이 높지 않다. 이에 비하여 거래비용이론, 자원중심이론 등 사회학적 배경을 갖는 연구들은 제휴 관리과정상의 파트너간 관계를 중심으로 한 요인들에 대한 이론적, 실증적 근거를 제공하고 있다.

Zaheer & Venkatraman(1995)은 이에 착안하여 학제간 접근법의 필요성을 역설하며 경제학적 혹은 사회학적 접근법은 상호 보완적인 설명력을 가지고 있다고 보고, 사회학적 변수인 신뢰, 자산특유성, 불확실성을 동일모형 내에서 검증함으로써 제휴의 구조적 특성에 관한 설명력을 향상시킬 수 있음을 밝혔다.

따라서 본 연구에서는 특정한 이론적 배경에 제한을 두지 않고 전략적 제휴의 전반적인 관리과정에서의 성공요인들을 탐색하고자 하였다. <표 1>에 보인 성공요인들은 특정한 분류체계에 입각하여 도출하였다고 보다는 전략적 제휴의 실제 운영과정에서 중요하다고 인정되는 요인들을 나열한 것이며, 이러한 접근방법은 이론적인 타당성은 약하지만 실질적이고 종합적인 요인을 발견할 수 있다는 점에서 커다란 통찰력을 제공해 주리라 기대된다.

또한 이들 성공결정요인들은 선행연구들이 기업간 상호호혜적 노력보다는 상대방에 대한 영향력행사 측면에 주로 관심을 두어 왔기 때문에, 협력전략의 관점에서 기업의 상호호혜적 조정(reciprocal coordination effort) 노력을 제안하기 위해 전략적 제휴의 운영과정에서 결합 효과를 증대시키는데 유효할 것이라고 판단되는 요인들을 중심으로 도출하였으며, 도출된 성공요인들이 어느 기존 연구들에서 설명되었는지도 함께 기술하였다.

마지막으로 인용된 기존 연구들은 80년대 중반

〈표 1〉 전략적 제휴의 성공요인

요 인	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
의사소통(시스템) 및 정보 공유	✓			✓	✓	✓			✓		
공정한 이익분배					✓						
공동의 위험분담			✓								
공동 목표 및 제휴의 중요성 강조				✓	✓						
명확한 전략 비전 수립		✓									
파트너와의 관계에 대한 몰입					✓	✓			✓		
갈등 해결(메카니즘)								✓	✓	✓	
신중한 협상	✓										
예측지 못한 상황에 대한 규정	✓										
협력적 문화, 문화적 관심			✓								✓
최고경영자의 지원, 조직의 옹호	✓										✓
합의된 운영절차				✓	✓						
적절한 파트너의 선택		✓									
성공에 대한 기대								✓		✓	
파트너 운영 및 의도 파악	✓										
상황변화에 탄력적인 공동대응	✓										
계획의 충실화		✓									
신뢰의 구축	✓								✓	✓	
지속적인 투자와 적극적인 참여				✓					✓		
파트너 평가											✓
제휴관리					✓	✓					
지속적인 관계의 검토		✓									
파트너의 보유능력				✓							
파트너에 대한 만족										✓	
상호의존성 및 자산특유성				✓					✓	✓	
정부정책											✓
기술변화								✓			
제휴형태(구조)							✓				
상호보완적인 기술			✓								
제휴기간						✓		✓			

a: Niederkofler(1991), b: Stiles(1994), c: Brouthers, Brouthers & Wilkinson(1995),
 d: Kanter(1994), e: Shanghnessy(1995), f: Schmitz(1994), g: Dussauge & Garrette(1995),
 h: Bucklin & Sengupta(1993), i: Mohr & Spekman(1994), j: Zaheer & Venkatraman(1995),
 k: Rai, Borah & Ramaprasad(1996).

이후의 연구들만으로 구성하였는데, 그 이유는 그 이전의 연구들이 대부분 전통적인 지분형 합작투자를 대상으로 하고 있기 때문에 최근의 전략적 제휴와는 포괄범위 및 기타 여러 가지 측면에서 차이를 가지기 때문이다.

III. 연구모형 및 연구개념의 정의

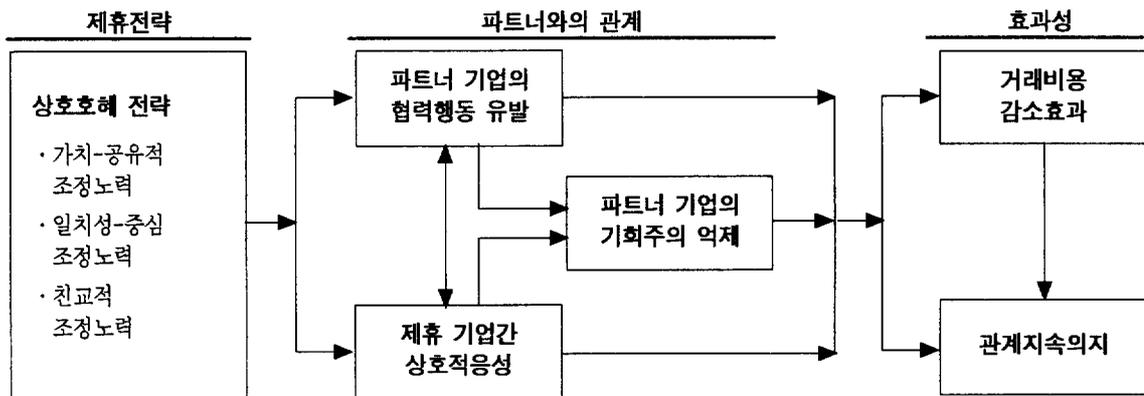
1. 연구모형

본 연구에서는 국내기업간 전략적 제휴의 성공결정요인을 검증하기 위하여 <그림 2>과 같은 개념적 모형을 설정하였다. 본 연구에서 이와 같은 통합적인 모형을 설정한 것은 제휴의 실제 관리과정에서 지적되고 있는 요인들을 관리론적 관점에서 체계화하고자 하는데서 출발하였다. 또한, 앞서 살펴본 선행연구들이 현실성과 논리성에 대한 상대적인 의의가 있음에도 불구하고 이들을 통합시킬 수 있는 분석모형을 개발하고자 하는 시도가 미약하였다는 점에서 전략적 제휴 의사결정 전개과정에서 고려되는

내용상 특성을 중심으로 모형을 개발하고자 하였다.

전략적 제휴는 그 정의 및 실제 운영상, 기업간 자발적, 장기적 협력 관계를 전제로 하며, 따라서 상호관계에의 몰입에 대한 충분한 동기가 유발되어 있다고 볼 수 있다. 그러므로 제휴의 성공적 운영 및 관리를 위해서는 우선 상호 호혜적인 노력에서 출발하여야 하며, 이러한 노력은 파트너와의 상호 적응성과 파트너의 협력행동과 같은 파트너와의 관계에 영향을 미치게 된다. 또한, 파트너의 협력행동과 상호 적응성은 상호 보완적인 관계를 가질 수 있다. 상호 호혜적인 노력을 바탕으로 형성된 이러한 파트너와의 적절한 관계는 파트너의 기회주의적 행동을 억제시킴으로써 결과적으로 거래비용 감소 효과와 관계지속성을 유발하게 되고, 파트너의 협력행동은 거래비용 감소효과에 파트너와의 상호적응성은 관계지속성에 직접적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 요컨대 <그림 2>에서와 같이 전략적 제휴의 성공은 가치 공유적 조정노력, 일치성 중심 조정노력 그리고 친교적 조정노력이라는 3가지 차원의 상호호혜적 조정노력에 의해 달성될 수 있으며, 이는 상호적응성과 파트너의 협력행동을 매개로 하여 파트너의 기회주의적 행동을 억제시키고

<그림 2> 연구의 개념모형



결과적으로 거래비용의 감소 및 관계의 지속성이라는 전략적 제휴의 효과성을 증대시키게 된다.

2. 상호호혜적 전략

상호호혜적 전략은 전략적 제휴로 맺어진 기업들이 상호협력을 전제로 하여 자신의 이익을 중시함과 동시에 파트너의 이익을 배려하고 상호결합에 따른 시너지효과를 공유하려는 전략을 의미한다. 본 연구에서는 전문가 및 관련 실무자들과의 인터뷰를 통해 전략적 제휴에 참여하는 기업들이 목표의 결합, 의사결정의 결합 그리고 문화적 결합과 같은 관계의 긍정적 측면들을 강조함으로써 전략적 제휴의 운영 및 관리과정에서의 결합 시너지 효과를 극대화시키는 것이 중요하다는 것을 발견하였고, 따라서 다음과 같은 세 가지 전략을 제안하고자 하였다. 첫째, 가치-공유적 조정노력(value-shared coordination effort)으로써 기업이 파트너 기업과의 상호결합에서 창출되는 경쟁우위 및 가치에 대하여 커뮤니케이션하고 공유하려는 것을 의미한다. 둘째, 일치성-중심 조정노력(congruity-focused coordination effort)으로써 전략적 제휴의 운영 과정에서 발생하는 의사결정 상황에서 한 쪽 기업의 이익보다는 공동 목표에 부합하는 것인지의 여부를 통하여 의사결정하려고 하는 것을 의미한다. 셋째, 친교적 조정노력(friendship coordination effort)으로써 상호 공식적 및 비공식적 채널을 통하여 친분을 유지하며, 빈번한 커뮤니케이션을 통하여 파트너 기업의 특수성과 문화를 이해하고자 노력하는 것을 의미한다.

3. 파트너와의 관계

첫째, 상호적응성(mutual adaptation)이란 파트너 기업의 상황과 특성을 충분히 이해하고 파트너의 목표를 정확하게 인지하며, 각종 전략적 실행에 대하여 적합하게 반응할 수 있는 정도를 의미한다. 둘째, 파트너의 협력행동(cooperative behavior)은 기업간 약속신뢰성, 미래거래의 성실성, 상담요원의 신뢰성, 회사의 신뢰성 등 파트너 기업에 대한 협력적 행동양식을 의미한다. 셋째, 기회주의적 행동이란 파트너가 속임수를 써서라도 자신의 이익을 추구하는 전략적 행동을 의미한다. 이는 능동/수동적인 측면과 사전/사후적인 측면을 함께 포함하고 있는데, 일반적으로는 오도, 왜곡, 혼란을 조장할 목적으로 정보를 선택적으로 혹은 왜곡하여 유통시킴으로써 자신의 이익을 추구하는 것을 의미한다(Williamson, 1985).

4. 효과성

전략적 제휴의 효과측정에 대해서는 다양한 접근 방법들이 제기되어 왔지만, 그 측정방법에 있어서는 지속적인 논란이 있어왔다. 즉, 객관적인 평가 측정치로는 전략적 제휴의 순효과를 측정할 수 있는 반면, 측정하는데 어려움이 많고 비용 또한 많이 소요된다는 단점이 있고, 주관적인 평가측정치로는 측정은 용이하나 정확도와 순효과의 반영정도 대한 의문이 제기될 수 있는 단점이 있기 때문이다. 본 연구에서는 주로 많이 사용되는 주관적인 평가측정치를 이용하여 전략적 제휴의 성과를 측정하고자 하였으며, 구체적으로 파트너와의 관계에서 발생할 수 있는 거래비용의 감소와 현재 파트너와의 관계를 지속하려는 의도로 측정하였다. 첫째,

파트너와의 관계에서 발생할 수 있는 거래비용(transaction cost)은 크게 세 가지가 있는데, 전략적 제휴에 추가적으로 투자되는 관계특유자산에 따른 직접 비용과 기회비용(생산적 부문에 투자실패), 관계특유자산의 보호조치에 따른 직접 비용과 기회비용(파트너 감시비용), 그리고 커뮤니케이션과 재협상에 소모되는 비용을 들 수 있다. 둘째, 파트너와의 관계지속성(relational continuity)은 (i)지속적인 파트너와의 관계 검토 결과 파트너와의 제휴관계에 만족하여 관계를 지속하게 되는 경우와 (ii)파트너와의 관계가 만족스럽지 않더라도 상호의존성이나 자산특유성이 높아서 관계를 단절할 경우 비용이 발생하기 때문에 관계를 지속하는 경우로 구분될 수 있다.

5. 상황변수

첫째, 파트너와의 전략적 제휴를 통하여 진출하고자 하는 시장의 격변성(turbulence)이란 환경이 불확실하면 파트너간 관계에서는 마찰 및 지각된 갈등이 증가하게 되고(Achrol, Reve & Stern, 1983), 이는 결과적으로 낮은 수준의 몰입(commitment)과 계속성을 기대하지 못하는 결과를 초래하게 됨을 의미한다. 둘째, 정부의 정책은 기업간 전략적 제휴의 운영을 촉진할 수도 있고 반대로 방해가 될 수도 있음을 의미한다.(Rai, Borah & Ramaprasad, 1996). 예를 들어, 정부가 경쟁적 시장의 조성을 통해 자원의 효율적인 분배를 달성하려는 경우와 기업간 협력을 장려하고 인센티브를 제공하므로써 국가적 차원에서의 경쟁적 우위를 달성하고자 하는 경우 전략적 제휴의 운영에 정부정책이 미치는 영향은 달라질 수 있다.

IV. 가설설정

1. 상호호혜전략, 파트너의 협력행동 그리고 상호적응성의 관계

전술한 바와 같이 상호 호혜적 전략은 가치공유적 조정노력, 일치성 중심 조정노력, 친교적 조정노력을 통해 달성될 수 있으며, 각각이 파트너의 협력행동 및 상호적응성에 미치는 영향을 다음과 같이 기대할 수 있다.

첫째, 전략적 제휴를 통해 기대되는 제휴 성과의 가치는 협력의 창출 및 유지에 영향을 미친다(Parkhe, 1993). 예를 들어, 상호 협력의 결과가 제로의 가치를 지닌다면, 기업이 계속해서 협력해야 할 인센티브는 거의 없게 되며, 상호 협력이 음(-)의 결과를 산출한다면 협력을 회피하는 인센티브가 존재하게 된다. 그러나 양(+)의 결과에 대한 기대는 각 기업이 상호결합에 따른 시너지 효과를 극대화하도록 동기를 부여하며, 이를 통해 창출된 경쟁우위나 가치를 공평하게 공유하려는 노력, 예를 들면, 제휴관계에 도움이 될 수 있는 정보의 공유, 추가적으로 발생가능한 이익 달성을 위한 노력, 파트너 기업의 이익에 대한 배려 등과 같은 가치 공유적 노력을 촉진하게 된다.

둘째, 전략적 제휴는 파트너와의 협력을 통하여 실질적인 가치를 창출해야 하는 위험한 사업이기 때문에 공동활동에 대한 자세하고 명시적인 목표를 수립하고, 이러한 공동목표의 달성을 위해 상호 일치된 합의하에 제휴 내용을 수행하려는 노력이 필수적이다(Littler & Leverick, 1995). 즉 제휴 목표에 대한 상호간의 일치된 합의는 파트너 기업과 제휴업무를 수행해 나가는데 있어서의 제도화된

방향을 제시해 주고 상호 신뢰와 이해를 도모해 주기 때문에 중요한 것이다(Rai, Borah & Ramaprasad, 1996). 따라서 제휴에 참여하는 기업들은 제휴를 위한 의사결정시 공동의 목표를 고려하고, 이의 달성과 합의된 의사결정을 위해 커뮤니케이션하며, 의견대립이나 갈등이 발생하는 경우 이를 원만히 해결할 수 있도록 공식적 혹은 비공식적 조정 노력이 요구된다.

셋째, 전략적 제휴의 관계에 있어서 파트너의 기업문화와 조화를 이루지 못하는 예는 빈번히 발생하며, 기업의 최고경영자들은 제휴활동의 필요에 동의하더라도 구성원들이 협력을 꺼려하는 경우가 발생하기도 한다(Stafford, 1994). 이러한 문화적 갈등은 제휴관계에 있어서의 불확실성을 증가시키고 상호간의 협력 의지를 약화시키며, 결과적으로 약속의 불이행, 전략적 목표의 퇴색 등을 야기하게 된다. 때문에 기존의 많은 연구들에서는 제휴에 참여하는 기업들이 어떻게 문화적 차이를 조정하고, 이로 인해 야기되는 문제들을 극복해 나갈 것인가에 대하여 관심을 가져 왔으며(Rai, Borah & Ramaprasad, 1996; Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995), 본 연구에서도 전략적 제휴에 참여하는 기업들이 파트너 기업의 문화나 업무추진 상의 특성을 이해하고 제휴 관계자들간의 화합을 이루려 노력하며, 제휴과정의 전반에 걸쳐 파트너 기업을 배려함으로써 상호간의 적응력을 향상시키고 협력관계를 보다 효과적으로 유지해 나갈 수 있을 것으로 기대된다. 따라서, 본 연구에서는 이와 같은 맥락에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 기업의 상호호혜적 전략, 즉 (a)가치-공유적 조정노력, (b)일치성-중심 조정노력,

그리고 (c)친교적 조정노력이 증대할수록 파트너 기업의 협력행동이 증대할 것이다.

H2: 기업의 상호호혜적 전략, 즉 (a)가치-공유적 조정노력, (b)일치성-중심 조정노력, 그리고 (c)친교적 조정노력이 증대할수록 상호적응성이 증대할 것이다.

2. 파트너의 협력행동과 상호적응성의 관계

변화하는 환경에서는 파트너간에 최초 의도한 바대로 제휴가 진행되리라 기대하기 어렵다. 따라서 예측하지 못한 상황변화에 대한 파트너간 탄력적인 공동대응은 제휴성공의 주요요인으로 볼 수 있다(Niederkofler, 1991). 환경변화에 대해 유연하게 대응하기 위해서는 예측하지 못한 사건에 대한 기본규칙을 설정해야 하는데, 이러한 경우를 대비한 위급조항은 유연성과 대응성을 증대시키는데 효과적인 방안으로서 인정된다(Bowersox & Cooper, 1992). 그러나 보다 중요한 것은 계약상 명문화되지 않은 예측할 수 없었던 상황하에서도 파트너간 호혜적 이해와 협력을 바탕으로 최선의 공동대응방안을 수립하겠다는 탄력적, 협력적 태도이며, 따라서 상호간의 적응성은 파트너의 협력행동과 상호보완적인 관계를 가질 것으로 기대할 수 있다.

H3a: 파트너의 협력행동이 증가할수록 상호적응성이 증가할 것이다.

H3b: 상호적응성이 증가할수록 파트너의 협력행동이 증가할 것이다.

3. 기회주의적 행동의 억제

기회주의란 간단히 상대방을 속임으로써 자기의

이익을 추구하는 것으로 정의되며(Griesinger, 1990), 전략적 제휴에 있어서 한 파트너의 기회주의적 행동은 곧 상대 파트너의 불이익을 의미한다. 그러나 현실적으로 상대방의 기회주의적 행동을 알기 위해서는 막대한 감시비용이 소요되고(Kogut, 1988; Hamel, Doz & Prahalad, 1989), 일단 상대방의 기회주의적 행동이 인지된 후에는 파트너 간 협력적 행동을 기대하기 어렵기 때문에, 결과적으로 자기 또한 제휴에 약속된 자원을 투자하지 않게 되고 전반적인 제휴의 성과는 감소하게 된다. 한편, 상호간의 협력적 노력과 상호적응성을 통해 제휴 결과에 대한 평가가 수시로 이루어지고, 그 결과 상대의 다음 행동을 보다 잘 예측할 수 있게 된다면(Axelrod, 1984), 양쪽 모두 상대방의 행동에 대하여 대처할 수 있는 행동이 무엇인지 알 수 있기 때문에, 속임수의 유혹이 줄어들고 협력도 쉬워지게 된다(Schelling, 1960). 이렇듯, 상호간의 협력의 확고함을 개선하고 상호적응성을 높임으로써 상대방의 기회주의적 행동 또는 역기능적 행동을 억제시킬 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

H4: 파트너의 협력행동이 증가할수록 파트너의 기회주의적 행동을 억제할 것이다.

H5: 상호적응성이 증가할수록 파트너의 기회주의적 행동을 억제할 것이다.

4. 거래비용 감소

파트너와의 관계에서 발생할 수 있는 거래비용(transaction cost)은 크게 세 가지가 있는데, 전략적 제휴에 추가적으로 투자되는 관계특유자산에 따른 직접 비용과 기회비용(투자실패), 관계특유자산의 보호조치에 따른 직접 비용과 기회비용(파트

너 감시비용), 그리고 커뮤니케이션과 재협상에 소모되는 비용을 들 수 있다. 따라서 이러한 거래비용은 파트너 기업과의 협력이 증가할수록 그리고 파트너의 기회주의적 행동이 감소할수록 그 감소효과가 클 것으로 기대할 수 있다.

H6: 파트너의 협력행동이 증가할수록 거래비용 감소효과가 클 것이다.

H7: 파트너의 기회주의적 행동이 억제될수록 거래비용 감소효과가 클 것이다.

5. 관계지속성

전략적 제휴에 있어서, 협력은 각 기업이 협정을 파기함으로써 초래될 수 있는 미래 이익의 희생 가능성과 속임수를 씌으로써 얻게되는 즉각적인 이익을 비교함으로써 유지된다(Telser, 1980). 또한 기업간 제휴에서 일반적으로 발견되는 특유자산(Williamson, 1983)은 협정 파기를 위한 비용을 증가시킴으로써 결속도와 장기적인 관계를 표명하는 수단으로 작용한다. 결론적으로 전략적 제휴관계의 지속성은 상호 협력으로부터 창출되는 이익이 얼마만큼 지속될 것인가에 달려있으며, 협력의 효과는 이러한 관계가 지속될 것이라는 가능성이 존재해야만 발휘될 수 있다.

H8: 상호적응성이 증가할수록 관계지속성이 증가할 것이다.

H9: 파트너의 기회주의적 행동이 억제될수록 관계지속성이 증가할 것이다.

H10: 거래비용 감소효과가 클수록 관계지속성이 증가할 것이다.

V. 실증분석

1. 조사대상 기업 및 응답자

본 연구에서 설정한 연구가설들을 검증하기 위하여 국내 기업 및 국내 진출 외국기업 156개사를 대상으로 설문 면접을 실시하였다(〈표 3〉 참조). 설문 응답자(key informant)들은 해당 기업의 전

략적 제휴에 관한 세부 사항에 대하여 비교적 정확히 응답할 수 있다고 판단되는 제휴업무 실무자로 결정하였다. 조사대상기업이 2개 이상의 회사와 전략적 제휴 관계를 맺고 있는 경우 각각의 제휴업무 실무자들로부터 자료를 수집하였으며, 따라서 본 연구는 '제휴관계'를 하나의 분석단위로 하고 있다. 면접을 통한 자료의 수집은 전문 마케팅조사기관인 '(주)Research & Research'에서 실시하였으며, 응답자의 수가 156명이었기 때문에 국내 기업간

〈표 3〉 조사대상기업

GMH(코레드)	(주)뉴코아	명문제약	(주)솔고	(주)태진정공
LG금속	다반	명화물산	수도약품	(주)태평양제약
LG니코동제련(주)	대동공업(주)	(주)뮤직네트웍	신한건설	풍성전기
LG반도체	대림자동차(주)(3)	범주해운(주)	신화	한국경제신문사
LG전자	대신증권대양건설(주)	보령산업	신흥특수기계공업(주)	한국전력공사
LG캐피탈	대양전척(주)	보령신약	심조	한국주택은행
LG화학(2)	(주)대우(3)	삼보컴퓨터	쌍용자동차	한국과일네트
Nixxo	대우자동차	삼삼건설	쌍용제지	한국화인케미칼
건아기전(2)	대우증권	삼성SDS(주)	썬메디텍	한글과컴퓨터(2)
경성제지	(주)대유신약	삼성상용자동차	안철수연구소	한글라스
(주)경원	대한전선(주)(3)	삼성전자	애경	한미은행
(주)경인	대한해운	(주)삼양사(3)	애경백화점(2)	(주)한진(2)
(주)계몽사(2)	(주)도루코	삼양제넥스(주)	오리온전기	한진해운(2)
계성제지	동보상선(2)	삼일섬유(2)	(주)유성(3)	(주)한통엔지니어링
고려산업개발(주)	동보해운항공(주)	(주)삼천리(2)	일동제약	한화석유화학(3)
굿모닝증권(2)	동산C&G	(주)삼호(2)	일신정밀	현대물류(주)
금강개발	동성화학공업(주)	서두로직	제이씨현시스템(주)	현대우주항공
금호생명(주)	동양시스템하우스(2)	서비스뱅크	중외메디칼	화성산업(주)(2)
금호석유화학(2)	동양잉크	서울시스템(주)	주리아	효림산업(주)
기가코리아	동원증권	서해종합건설(주)(3)	(주)지엠피	(주)효성
나눔기술	동일CIM	(주)선양	지원메디칼	효성DNC(2)
나래이동통신	동일방직(2)	성광	진산산업(2)	효성중공업
나래텔	로대오(주)	세계해운항공	천지산업	회성금속
(주)나우콤	(주)롯데삼강	(주)세원기연	(주)코리아나	
남부협	(주)마에스텍	소프트매직	태왕물산	

주) ()안은 동일기업에서 설문대상이 된 전략적 제휴의 수

전략적 제휴 156개가 분석에 이용되었다. 자료수집은 1999년 11월 1일부터 11월 20일까지 20일간 진행되었고, 조사대상자들을 일일이 방문하여 설문응답에 대한 협조를 부탁한 후, 참여의사를 밝힌 대상자들에 한하여 설문조사를 하였으며, 조사 후에는 소정의 보상을 제공하였다.

응답자들의 구성을 살펴보면, 직급별로 사원이 40명(25.7%), 대리가 28명(17.9%), 과장이 52명(33.3%), 부장이 27명(17.3%), 그리고 임원이상이 9명(5.8%)이었고, 이들의 평균 제휴업무실무경력은 4.73년(SD=3.08)이었다. 따라서 이러한 표본의 구성을 고려할 때 응답자들은 본 연구의 설문에 대하여 적절한 측정치를 제공하였을 것으로 판단된다.

분석에 이용된 전략적 제휴관계의 일반적 특성을 살펴보면, 해당 기업의 파트너 기업과의 평균 전략적 제휴기간은 6.27년(SD=4.16)이었고 기타 세부사항은 <표 4>와 같다. 첫째, 전략적 제휴의 형태의 경우 기술제휴가 50건(32.1%), 판매제휴가 48건(30.7%), 생산제휴가 37건(23.7%), 그리고 자본제휴가 21건(13.5%)의 순으로 나타나, 국내 기업간 전략적 제휴에 있어서 기술제휴와 판매제휴가 주류를 이루고 있다는 기존연구결과와 유사한 분포를 보였다(대한상공회의소, 1997: 기술제휴¹⁾ 50.7%, 판매제휴 40.4%). 둘째, 전략적 제휴의 목적의 경우 파트너 기업의 우위활용이 53건(34.0%), 규모의 경제 및 경영합리화가 46건(29.5%), 경쟁입지의 강화가 25건(16.1%), 위험의 감소가 22건(14.1%), 그리고 보완특허 및 지역확보가 4건(2.6%)의 순으로 나타났으며, 그 외의 기타 목적을 가진 경우가 6건(3.7%)이었다.

셋째, 조사대상기업이 전략적 제휴를 위하여 투자한 자원의 경우 기술자원이 71개사(45.5%), 물적 자원이 48개사(30.8%), 재무자원이 22개사(14.1%), 그리고 관리자원이 15개사(9.6%)의 순으로 나타나 기술 및 물적 자원이 전체의 대부분을 차지하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 조사대상기업의 파트너 기업이 전략적 제휴에 투자한 자원의 경우 기술자원이 77개사(49.4%), 물적 자원이 51개사(32.7%), 재무자원이 18개사(11.5%), 그리고 관리자원이 9개사(6.4%)의 순으로 나타나 마찬가지로의 결과를 보였다.

2. 사전분석

본 연구에서는 기본적 분석 및 가설검정을 위한 통계분석도구로써 SPSS 8.0과 LISREL 8.13a를 이용하였고 이후 분석결과에 기술에 있어서도 그에 따른 용어를 사용하였다. 우선, 가설검정에 앞서 측정된 변수들의 신뢰성(reliability)과 타당성(validity)을 검증하기 위하여 3단계에 걸쳐 사전분석을 실시하였다. 먼저, 외생변수(exogenous variable)인 상호호혜 전략의 경우 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰성 분석을 한 후 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인요인분석(confirmatory factor analysis)을 이용하여 그 차원성(dimensionality)을 확인하였다. 다음으로 내생변수들(endogenous variables)의 신뢰성을 검증한 후 탐색적 요인분석과 확인요인분석을 통하여 타당성을 검증하였다. 마지막으로, 전체 잠재변수들(latent variables)에 대한 확인요인분석을 통하여 가설검정을 위한 구조모형(structural

1) 기술 제휴의 유형 중 라이선싱, 기술도입, 특허매입을 전략적 제휴의 범주에 포함시키지 않는 시각도 있으나, 본 연구에서는 전략적 제휴의 범위를 정의하는데 있어 포괄적인 접근방법을 따르기로 하였으므로 제휴의 범주에 포함시켰다.

〈표 4〉 분석에 이용된 전략적 제휴계약의 일반적 사항

(n=156)

항목	세부항목	빈도	비율(%)
제휴형태	기술제휴(라이선싱, 조립 및 검사, 기술도입, 특허매입, 기술교환, 공동개발, 교차라이선싱, 기술인력교환, 기술컨소시움 등)	50	32.1
	생산제휴(OEM 공급, 하청, Second Sourcing, 생산계약, 공정분업 등)	37	23.7
	판매제휴(대리점, 프랜차이징, 조달제휴, 공동마케팅, 공동상표 등)	48	30.7
	자본제휴(합작투자(Joint venture/ownership), 개발 컨소시움 등)	21	13.5
제휴목적	위험감소(제품포트폴리오 다각화를 통한 이익의 안정, 고정비용의 분산/경감, 자본투자비용의 절감, 신속한 시장진입 및 투자자금 회수 등)	22	14.1
	규모의 경제와 경영합리화(대량생산에 따른 생산비용절감, 파트너 기업의 비용우위능력의 활용에 따른 비용절감 등)	46	29.5
	보완적 특허나 지역확보(특허 교환 및 관찰지역의 공유 등)	4	2.6
	경쟁입지의 강화(제휴를 통한 경쟁의 감소, 시장점유율의 확대 등)	25	16.1
	파트너 기업의 우위활용(파트너 기업의 R&D능력을 통한 기술확보 및 기술적 시너지 효과 증대, 원자재/노동력에 대한 접근, 투자자본의 획득, 제조방법/기술/유통 경로 접근, 정부규제 회피)	53	34.0
	기타	6	3.7
자사의 제휴투자 자원	재무자원(각종 자본)	22	14.1
	물적자원(원재료 및 부품, 유통채널, 생산설비, 기타 시설 및 장비 투자)	48	30.8
	기술자원(R&D 및 생산 기술, 판매 및 서비스 기술 등)	71	45.5
	관리자원(고급인력, 사업조직을 효과적으로 운영하는 관리기술 등)	15	9.6
파트너 기업의 제휴투자 자원	재무자원(각종 자본)	18	11.5
	물적자원(원재료 및 부품, 유통채널, 생산설비, 기타 시설 및 장비 투자)	51	32.7
	기술자원(R&D 및 생산 기술, 판매 및 서비스 기술 등)	77	49.4
	관리자원(고급인력, 사업조직을 효과적으로 운영하는 관리기술 등)	9	6.4

model)에 투입될 변수들을 확정하였다.

(1) 상호호혜전략의 차원성분석

본 연구에서는 상호호혜 전략을 세 가지 측면, 즉 조사대상기업의 파트너기업에 대한 가치 공유적 조정노력, 일치성 중심 조정노력, 그리고 친교적 조정노력으로 측정하였는데, 먼저 각 측면들에 대한 측

정항목들의 내적일관성(internal consistency)을 판단하기 위하여 Cronbach's α 계수를 확인하였다. 이 과정에서 각 전략 측면들의 신뢰성을 저해하는 측정항목을 제거하였는데, 가치 공유적 조정노력과 일치성 중심 조정노력의 측정항목 중 각각 1개의 항목이 제거되었다(Ⅱ-1과 Ⅲ-3). 결과적으로, 〈표 5〉에 나타난 바와 같이 α 계수는 가치 공유적 조정노력의 경우 .755, 일치성 중심 조정노

〈표 5〉 상호호혜전략의 차원별 신뢰성분석

차원	항목수		설문문항		α
	최초	분석후	번호	설문내용	
가치 공유적 조정 노력	4 (II-1)	3	II-2	파트너 기업과의 관계에 도움이 될 수 있는 정보를 공식적 혹은 비공식 경로를 통하여 수시로 제공	.755
			II-3	제휴로 인하여 향후 추가적으로 발생할 가능성이 있는 편익에 대하여 파트너 기업과 협력하여 달성코자 노력	
			II-4	제휴와 관련된 기업활동을 하는데 있어서 자사뿐만 아니라 파트너 기업에게도 이익에 될 수 있는 방안 고려	
일치성 중심 조정 노력	4 (III-3)	3	III-1	제휴와 관련된 의사결정시 자사의 목표보다는 제휴의 취지를 고려하여 공동 목표를 위한 결정모색	.798
			III-2	파트너 기업과의 제휴활동시, 제휴의 취지를 고려하여 공동목표에 따라 활동하도록 적절한 커뮤니케이션 경로를 통해 설득노력	
			III-4	제휴와 관련된 기업활동을 독자적으로 수행하는 경우에도 파트너 기업의 활동과 대립이 발생하지 않도록 고려하거나 사전 협의	
친교적 조정 노력	4	4	IV-1	파트너 기업의 문화와 업무추진 상의 특성을 이해하려고 노력	.776
			IV-2	파트너 기업의 제휴업무 실무진 및 경영층들과 적절한 공식적 혹은 비공식적 행사를 갖음으로써 양사의 화합을 유도	
			IV-3	파트너 기업의 (부수적인) 요청들에 대하여 서로 충분히 논의하며 그들을 도와 해결하고자 노력	
			IV-4	업계 혹은 시장에서 파트너 기업의 평판이 손상되지 않도록 노력	

주) ()안은 신뢰성분석에서 제거된 항목을 나타냄.

〈표 6〉 상호호혜전략의 차원성 검정

설문 항목	요인 적재값 ¹	상관계수										
		II-2	II-3	II-4	III-1	III-2	III-4	IV-1	IV-2	IV-3	IV-4	
II-2	.671	1.000										
II-3	.696	.486*	1.000									
II-4	.741	.598*	.453*	1.000								
III-1	.678	.377*	.341*	.466*	1.000							
III-2	.796	.339*	.373*	.332*	.284*	1.000						
III-4	.787	.419*	.487*	.510*	.471*	.270*	1.000					
IV-1	.713	.488*	.473*	.420*	.400*	.333*	.464*	1.000				
IV-2	.662	.325*	.313*	.406*	.433*	.326*	.536*	.509*	1.000			
IV-3	.791	.454*	.502*	.531*	.456*	.289*	.571*	.524*	.430*	1.000		
IV-4	.651	.256*	.437*	.449*	.292*	.131	.539*	.433*	.391*	.512*	1.000	

주) 1. 요인분석시 항목추출방법: PC추출(principal component extraction)

2. *: p<.01

력의 경우 .798, 그리고 친교적 조정노력의 경우 .776으로 나타나 분석을 위한 신뢰성이 확보되었다.

다음으로, 상호호혜 전략의 측정항목들에 대한 차원성을 확인하기 위하여 PC추출법(principal extraction method)에 의한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 6>에 나타나 있다. 기대와 달리 상호호혜 전략을 측정하는 10개 항목은 단일 차원으로 적재(loading)되었으며, 그 적재값(loading value)도 .651이상이었고 변량백분율도 51.90%로 나타났다. 추가적으로 10개 측정항목들에 대한 상관관계분석을 실시한 결과 거의 모든 상관계수들이 유의적이었다(<표 6> 참조).

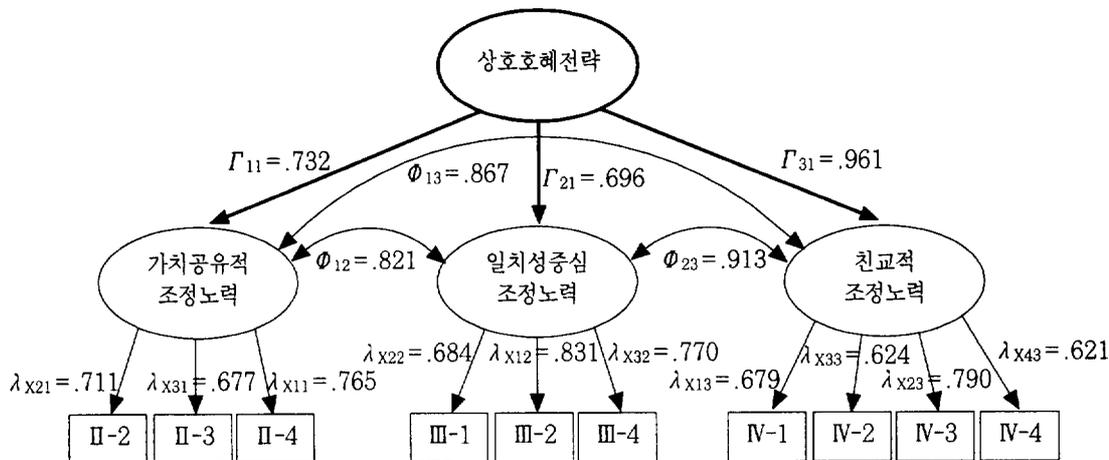
따라서 본 연구자는 상호호혜 전략을 가치 공유적 조정노력, 일치성 중심 조정노력 및 친교적 조정노력의 세 가지 측면에서 측정하였으나, 10개의 측정항목들간의 내적일관성이 높고 세가지 차원으로 인과모형을 분석할 경우 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생할 수 있기 때문에 단일 차원의 연구개념(construct)으로 조정하기 위하여 상위

요인분석(higher order factor analysis)을 실시하였다(Lichthenstein, Ridgway & Netemeyer, 1993). <그림 3>에 나타난 바와 같이 세 가지 조정노력들의 각 측정항목들의 표준화된 적재값은 .621 이상으로 높으면서도($p < .01$) 조정노력 하위 잠재변수들간의 상관관계가 매우 높았다($\phi_{12} = .821$, $\phi_{23} = .913$, 그리고 $\phi_{13} = .867$; $p < .01$). 결과적으로 하위 잠재변수들을 단일 연구개념인 상호호혜 전략으로 통합하였으며, 표준화된 경로계수가 .696이상으로 나타나($\Gamma_{11} = .732$, $\Gamma_{21} = .696$, $\Gamma_{31} = .961$; $p < .01$) 단일차원성(unidimensionality)이 확인되었으며, 이러한 전환이 타당한 것으로 판단된다.

(2) 후행변수들의 신뢰성 및 타당성분석

먼저 본 연구에서 제시된 개념모형에서 상호호혜 전략의 5가지 후행변수들, 즉 파트너 기업의 협력행동, 상호적응성, 파트너기업의 기회주의행동 억제, 거래비용감소효과, 그리고 파트너 기업과의 관

<그림 3> 상위요인모형(higher order factor model)



주) 각 경로계수 및 적재값은 표준화된 값이며, t값은 모두 유의적임($p < .01$).

〈표 7〉 후행변수들에 대한 신뢰성분석결과

차원	항목수		설문문항		α
	최초	분석후	번호	설문내용	
협력 행동	4	3	V-2	파트너 기업은 우리 기업의 활동을 고려하여 자신의 행동을 결정	.785
			V-3	파트너 기업은 제휴관계의 유지에 필요한 우리 기업의 요청들을 정확하고 성실하게 처리	
			V-4	파트너 기업은 우리 기업에 필요한 정보 및 자원을 자발적으로 제공하며, 추가적인 투자가 요구되는 경우 긍정적으로 검토	
상호 적응성	4	4	VI-1	현재의 파트너 기업과 제휴프로그램을 평가하고 진행하는데 불편이 없음	.811
			VI-2	우리 기업과 파트너 기업은 상호제휴를 위해 각자의 진행활동을 이해하는데 어려움이 없고, 서로의 활동에 적절히 대응가능함	
			VI-3	다른 기업들에 비하여 현재의 파트너 기업과의 시너지 효과가 더 클 것으로 기대됨	
			VI-4	우리 기업과 파트너 기업은 원활한 상호조정을 통해 시장, 기술 및 산업환경의 변화에 신속하고 적절히 대처가능	
기회 주의 행동 억제	4	3	VII-1	때때로 파트너 기업은 자신의 이익을 위하여 사실을 변경함(-)	.719
			VII-3	파트너 기업은 사전에 협의된 제휴프로그램을 정확히 지키지 않는 경향이 있음(-)	
			VII-4	파트너 기업은 제휴의 기본적인 취지는 잊은 채 자신들의 이익을 강조하는 경향이 있음(-)	
거래 비용 감소 효과	5	5	VIII-1	우리 회사와 관계를 맺고 있는 다른 기업들과 비교하여 업무를 진행하는데 어려움이 많음(-)	.821
			VIII-2	파트너 기업과의 거래조건을 수정하거나 변경하는데 어려움이 많음(-)	
			VIII-3	파트너 기업의 활동을 평가하고 예측하는데 어려움이 많음(-)	
			VIII-4	파트너 기업과의 제휴관계에서 우리 기업이 투자한 자원을 보호하는데 비용이 많이 듦(-)	
			VIII-5	제휴와 관련하여 전반적으로 원활하지 못한 파트너 기업의 업무수행으로 인하여 추가적인 시간, 노력 및 비용의 손실이 많음(-)	
관계 지속성	5	4	IX-1	제휴계약상의 구속만 아니면, 지금이라도 제휴관계를 파기하여야 한다고 판단됨(-)	.807
			IX-2	계약상의 세부사항들과 무관하게, 현재의 제휴는 계속적으로 전개되어야 한다고 판단됨	
			IX-4	현재의 파트너 기업을 제휴 대상으로 선정한 것은 옳은 결정이었다고 판단됨	
			IX-5	제휴자체의 의미나 아이디어는 좋았으나 현재의 파트너 기업이 적절한 역할을 담당하지 못하고 있다고 판단됨(-)	

주) 1. (-): 전환된 척도(reversed scale)를 나타냄.
 2. ()안은 신뢰성분석에서 제거된 항목을 나타냄.

계지속성에 대하여 내적일관성을 확인하였다 이 과정에서 각 후행변수들의 측정항목들 중 내적일관성을 저해하는 항목을 제거시켰는데, 협력행동, 기회주의행동 억제 및 관계지속성의 측정항목들 가운데 각각 1개의 항목이 제거되었다(V-1,

VII-2 및 XI-3). 결과적으로, 〈표 7〉에 나타난 바와 같이 α계수는 협력행동의 경우 .785, 상호적응성의 경우 .811, 기회주의행동 억제의 경우 .719, 거래비용감소효과의 경우 .821, 그리고 관계지속성의 경우 .807로 나타나 해당 측정항목들

〈표 8〉 후행변수들간의 요인분석 결과

구분	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	
거래비용감소효과	VIII-4	.768	.129	.014	-.037	-.316
	VIII-3	.747	.061	.056	.224	.291
	VIII-5	.745	.118	.240	.192	.095
	VIII-2	.725	-.023	.083	.245	.342
	VIII-1	.621	.052	.425	.160	-.146
상호적응성	VI-4	-.031	.816	.050	.056	.146
	VI-3	.087	.764	.263	-.065	.096
	VI-1	.129	.726	.113	.266	.090
	VI-2	.120	.698	.127	.211	.319
관계지속성	IX-2	.036	.081	.768	-.009	.162
	IX-5	.175	.117	.766	.234	-.001
	IX-4	.109	.278	.749	.055	.148
	IX-1	.246	.103	.684	.219	.254
기회주의행동 억제	VII-1	.058	.120	.043	.769	.197
	VII-3	.250	.147	.154	.745	-.057
	VII-4	.388	.120	.276	.668	.0518
협력행동	V-2	-.029	.162	.232	-.078	.765
	V-4	.173	.404	.072	.209	.690
	V-3	.087	.428	.268	.274	.621
eigen value	6.452	2.494	1.584	1.199	1.096	
% of variance	33.956	13.128	8.336	6.308	5.771	

주) 분석방법: PC추출에 의한 직각회전(varimax rotation)

의 신뢰성이 확보되었다. 다음으로, 신뢰성분석에서 제거된 항목을 제외한 후행변수들의 전체 측정항목들에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 PC추출에 의한 직각회전(varimax rotation) 방법을 이용하였으며, 〈표 8〉에 나타난 바와 같이 각 측정항목들은 5개 요인으로 적재되었다. 5개 요인에 적재된 측정항목들은 5개의 후행변수들과 일치하는 것으로 나타나 본 연구의 후행변수들에 대한 판별타당성(discriminant validity)이 확인되었으며, 각 요인의 적재값이 모두 .621이상으로

높게 나타나 개념타당성(construct validity)도 확보되었다.

마지막으로 각 후행변수들에 대한 단일차원성을 확보하기 위하여 각 변수별로 확인요인분석을 실시한 후 척도정제(scale refinement)를 하였다(Singh & Rhoads, 1991). 분석에는 공분산행렬(covariance matrix)을 이용하였으며, 분석과정에서 수정지수(modification index) 3.84를 기준으로 각 잠재변수에 대한 단일차원성을 저해하는 항목들을 제거시켰다(Hair, Anderson, Tatham

& Black, 1995). <표 9>에 나타난 바와 같이 3개의 측정항목으로 구성된 협력행동과 기회주의행동 억제 잠재변수의 경우 측정모형(measurement model)이 포화상태(saturation)로 적합도(fit)가 최대(perfect)로 나타났고, 거래비용감소효과의 측정항목 중 1개 항목(VIII-2)이 추가적으로 제거되었다. 각 잠재변수들의 적합도를 평가하기 위하여 GFI(Goodness-of-Fit Index), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index), RMSR(Root Mean Square Residual), NFI(Normed Fit Index), CFI(Comparative Fit Index), χ^2 과 p값 등을 이용하였는데(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995), 상호적응성, 거래비용감소효과, 그리고 관계지속성의 해당 측정항목들은 적합도 평가기준을 전반적으로 충족시키는 것으로 나타나 이해타당성(nomological validity)이 확보되었다.

(3) 측정모형의 확정

상호호혜 전략 및 그 후행변수들에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 후 남아있는 항목들을 통합하여 전체 잠재변수들에 대한 확인요인분석을 실시하였다. 이 분석에는 공분산행렬을 이용하였고, 측정항목의 수정지수를 기준으로 적합도를 저해하는 항목들을 제거하되 추가적인 측정항목 제거로 인하여 잠재변수가 단일측정항목이 될 경우 그 전단계에서 분석을 종료하였다(VI-2, VIII-4, IX-2 및 IX-4 항목이 제거됨). 이러한 절차에 따라 전체 측정모형(measurement model)을 확정하였는데, 그에 대한 적합도 지수들이 $\chi^2 = 139.488(df=104, p=.012)$, RMSR=.097, GFI=.901, AGFI=.854, NFI=.885, NNFI=.957, CFI=.967으로 나타나 전반적으로 만족할만한 수준을 보여주었다(<표 10> 참조). 추가적으로, 확정된 잠재변수별로 연구개념 신뢰도(construct reliability)와 분

<표 9> 후행변수별 확인요인분석 결과

후행변수	항목수		잠재변수별 확인요인분석(CFA)							
	최초	신뢰성 분석후	제거된 항목	분석후항목수	χ^2 (p값)	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI
협력행동	4	3	-	3	1.000 (.000)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
상호적응성	4	4	-	4	6.875 (.032)	.046	.977	.885	.966	.975
기회주의행동 억제	4	3	-	3	1.000 (.000)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
거래비용감소 효과	5	5	VIII-2	4	.792 (.673)	.023	.997	.987	.996	.999
관계지속성	5	4	-	4	5.770 (.056)	.060	.983	.916	.974	.983

주) N/A(Not Applicable) : 적합도 추정불가(perfect model)를 의미함

산추출(variance extracted)을 분석한 결과, 모든 잠재변수들의 연구개념 신뢰도는 기준치인 .7을 상회하는 것으로 나타났고, 분산추출의 경우 기희주의행동 억제 잠재변수의 경우 기준치인 .5이상에 비해 근소하게 낮은 것으로 나타났을 뿐이며, 그 외의 잠재변수들은 모두 기준치를 상회하는 것으로 나타났다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995). 따라서 최종적으로 남은 항목들을 이용하여 잠재변수들간의 관련성을 분석하는 것이 적합한 것으로 판단된다.

2. 가설검정 및 논의

(1) 구조모형의 검정

본 연구의 전체 구조모형(overall model)을 도출하기 위하여 공분산행렬을 이용하였으며, 이에 대한 검정결과는 적합도에 있어서 $\chi^2=137.519$ (df=109, p=.034), RMSR=.093, GFI=.902, AGFI=.863, NFI=.885, NNFI=.966, CFI=.973을 갖는 최적모형이 도출되었다(〈표 11〉 참

〈표 10〉 전체 잠재변수들에 대한 확인요인분석 결과(신뢰도 및 분산추출)

잠재변수	측정항목		요인 부하량	표준 부하량	측정 오차	신뢰도	분산 추출
	최종항목수	최종항목					
상호호혜 전략 (ξ_1)	3	친교적 조정	1.000	.927	.140	.845	.648
		가치 공유적 조정	.994	.757	.426		
		일치성 중심 조정	.913	.714	.490		
협력행동 (η_1)	3	V-3	1.000	.913	.166	.803	.587
		V-4	.817	.798	.363		
		V-2	.602	.538	.711		
상호적응성 (η_2)	3 [VI-2]	VI-3	1.000	.720	.482	.752	.504
		VI-4	.982	.762	.420		
		VI-1	.910	.642	.588		
기희주의행동 억제(η_3)	3	VII-4	1.000	.830	.311	.729	.480
		VII-3	.704	.690	.524		
		VII-1	.603	.526	.724		
거래비용감소 효과(η_4)	3 [VIII-4]	VIII-5	1.000	.792	.373	.776	.537
		VIII-3	.880	.701	.508		
		VIII-1	.863	.701	.509		
관계지속성 (η_5)	3 [IX-2, 4]	IX-1	1.000	.767	.412	.724	.567
		IX-5	.941	.739	.453		

* 전체 잠재변수들에 대한 확인요인분석 결과에 따른 최종 항목들의 적합도

$\chi^2=139.488$ (df=104, p=.012) RMSR=.097

GFI=.901 AGFI=.854 NFI=.885 NNFI=.957 CFI=.967

주) []안은 변수별 척도정제 이후 추가적으로 제거된 설문항목을 나타냄

조). 이러한 적합도는 전술한 일반적인 평가기준들과 비교할 때, χ^2 값, AGFI, NFI가 기준에 충족되지는 못하지만, GFI, NNFI 및 CFI는 .9 이상으로 나타났기 때문에 잠재변수들간의 인과관계를 설명하는데 수용가능한 것으로 판단된다. 더욱이 Bagozzi(1980)와 Bearden, Sharma & Teel (1982)이 적합도 검정지수로서 χ^2 값이 지나치게 민감할 수 있다고 주장한 점을 감안할 때, 본 구조 모형은 적합도에서 만족할만 하다(MacKenzie, Lutz & Belch, 1986).

(2) 가설검정 및 논의

구조모형에 대한 경로분석결과는 <그림 4>와 <표 11>에 나타나 있으며, 각 가설별로 방향성이 제시되어 있어 단측검정을 실시하였고 그 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

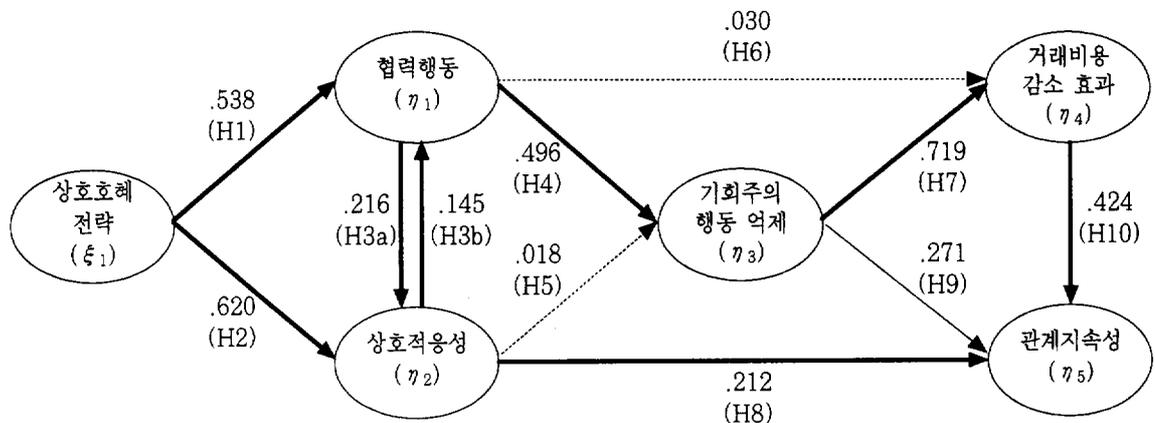
첫째, 기업의 상호호혜 전략(ξ_1)이 파트너의 협력행동 유발(η_1)과 파트너와의 상호적응성 향상

(η_2)에 미치는 영향에 관한 가설검정결과는 다음과 같다. 먼저, 상호호혜 전략(ξ_1)은 협력행동(η_1)과 상호적응성(η_2)에 매우 유의적인 정(+의) 영향을 미치는 것으로 나타나(각각 $\gamma_{11}=.676$, $t=5.751$, $p<.01$; $\gamma_{21}=.620$, $t=5.729$, $p<.01$), H1과 H2는 지지되었다. 한편, 협력행동(η_1)과 상호적응성(η_2)의 상호영향은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H3a와 H3b도 지지되었다($\beta_{12} \cdot \beta_{21}=.177$, $t=2.911$, $p<.01$).

이렇게 협력행동은 상호적응성을 유발할 뿐만 아니라($std. \beta_{21}=.216$) 상호적응성도 협력행동을 유발하는 것으로 나타났으며($std. \beta_{12}=.145$), 이러한 결과를 볼 때, 상호호혜적 전략은 협력행동과 상호적응성을 직접적으로 증대시킬 뿐만 아니라 협력행동 및 상호적응성의 매개에 의하여 간접적으로도 이들에 영향을 미치는 것으로 판단된다.

둘째, 파트너 기업의 기회주의행동 억제(η_3)에 대한 협력행동(η_1)과 상호적응성(η_2)의 영향에 대한 가설검정결과는 다음과 같다. 협력행동(η_1)은

<그림 4> 구조모형



주) 1. 각 경로계수는 표준화된 값임.

2. \longrightarrow : 유의적($p<.05$), \dashrightarrow : 한계적으로 유의적($p<.10$), $\cdots\cdots\rightarrow$: 비유의적.

〈표 11〉 각 변수별 경로분석결과

가설	경로	가설 방향	경로 명칭	경로 계수	표준화 계수	t값	지지 여부
H1	상호호혜 전략(ξ_1)→협력행동(η_1)	+	γ_{11}	.676	.538	5.751***	○
H2	상호호혜 전략(ξ_1)→상호적응성(η_2)	+	γ_{21}	.639	.620	5.729***	○
H3a	협력행동(η_1)→상호적응성(η_2)	+	β_{21}	.177	.216	2.911***	○
H3b	상호적응성(η_2)→협력행동(η_1)	+	β_{12}	.177	.145	2.911***	○
H4	협력행동(η_1)→기회주의행동 억제(η_3)	+	β_{31}	.573	.496	3.460***	○
H5	상호적응성(η_2)→기회주의행동 억제(η_3)	+	β_{32}	.025	.018	.126	×
H6	협력행동(η_1)→거래비용감소 효과(η_4)	+	β_{41}	.030	.030	.291	×
H7	기회주의행동 억제(η_3)→거래비용감소 효과(η_4)	+	β_{43}	.619	.719	5.459***	○
H8	상호적응성(η_2)→관계지속성(η_5)	+	β_{52}	.277	.212	2.199**	○
H9	기회주의행동 억제(η_3)→관계지속성(η_5)	+	β_{53}	.252	.271	1.591*	○
H10	거래비용감소 효과(η_4)→관계지속성(η_5)	+	β_{54}	.458	.424	2.503***	○

* 공분산구조모형의 적합도

$\chi^2=137.519$ (df=109, p=.034) RMSR=.093

GFI=.902 AGFI=.863 NFI=.885 NNFI=.966 CFI=.973

주) *: p<.10, **: p<.05, ***: p<.01(단측검정)

기회주의행동 억제(η_3)에 매우 유의적인 정의 영향을 미친 반면($\beta_{31}=.573$, $t=3.460$, $p<.01$), 기회주의행동 억제(η_3)에 대한 상호적응성의 직접적인 영향은 비유의적인 것으로 나타났다($\beta_{32}=.025$, $t=.126$, $p>.10$). 따라서 H4는 지지되었으나 H5는 지지되지 않았다. 이러한 결과를 볼 때 상호적응성은 협력행동 유발의 매개에 의하여 파트너의 기회주의행동을 감소시키는 것으로 판단된다.

셋째, 거래비용감소효과(η_4)에 대한 협력행동(η_1)과 기회주의행동 억제(η_3)의 영향에 관한 가설검정결과는 다음과 같다. 거래비용감소효과(η_4)에 대하여 협력행동(η_1)은 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나($\beta_{41}=.030$, $t=.291$, $p>.10$), 기회주의행동 억제(η_3)는 매우 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_{43}=.619$,

$t=5.459$, $p<.01$). 따라서 H6은 지지되지 않았으나 H7은 지지되었다. 이러한 결과를 볼 때 파트너 기업의 협력적 행동이 유발되면 그들은 기회주의행동을 억제하게 되고 궁극적으로 거래비용은 감소하게 되는 인과관계가 형성되는 것으로 판단된다.

마지막으로, 관계지속성(η_5)에 대한 상호적응성(η_2), 기회주의행동 억제(η_3) 및 거래비용감소효과(η_4)의 영향에 관한 가설검정결과는 다음과 같다. 관계지속성(η_5)에 대하여 상호적응성(η_2)은 유의적인 정의 영향을 미쳤고($\beta_{52}=.277$, $t=2.199$, $p<.05$), 기회주의행동 억제(η_3)는 한계적으로 유의적인(marginally significant) 정의 영향을 미쳤으며($\beta_{53}=.252$, $t=1.591$, $p<.10$; 단측검정), 거래비용감소효과(η_4)는 매우 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_{54}=.458$, $t=2.503$,

$p < .01$). 따라서, H8, H9 및 H10은 모두 지지되었다. 이러한 결과로 볼 때, 전략적 제휴기업들간의 상호적응성이 높을수록 관성(inertia)에 의하여 그 관계를 지속시키고자 하기 때문에 관계지속성에 대한 상호적응성의 직접적인 영향이 유의적으로 나타난 것으로 판단된다. 또한 상호적응성은 협력행동, 기회주의행동 억제 및 거래비용감소효과의 매개에 의하여 간접적으로도 관계지속성에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 전략적 제휴계약 관계에 있어서 상호적응성의 기능적 효과성과 밀접한 연관이 있다고 판단된다.

참고적으로, 기회주의행동 억제(η_3)의 매개적 역할 없이 협력행동(η_1)이 관계지속성(η_5)에 미치는 영향($\beta_{51} = .162, t = 1.375$)과 상호적응성(η_2)이 거래비용감소효과(η_4)에 미치는 영향($\beta_{42} = .067, t = .432$)을 확인 한 결과, 모두 비유의적인 것으로 나타났다($p > .10$). 따라서 협력행동(η_1)은 기회주의행동 억제(η_3)와 거래비용감소효과(η_4)의 매개에 의하여 관계지속성(η_5)에 간접적으로

영향을 미치는 반면, 상호적응성(η_2)은 이 두 연구개념의 매개에 의하지 않고 직접적으로 관계지속성(η_5)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3. 추가분석

(1) 상호호혜 전략의 효과성

본 연구에서는 성공적인 전략적 제휴의 달성을 위하여 제휴에 참여하는 기업들이 상호호혜 전략을 바탕으로 제휴과정을 운영 및 관리해 나갈 것을 제안하고 있는데 여기서는 그 효과성에 대하여 분석하였다. <표 12>에는 상호호혜 전략(ξ_1)이 후행변수인 파트너 기업의 협력행동 유발(η_1), 상호적응성의 향상(η_2), 파트너 기업의 기회주의 행동 억제(η_3), 거래비용감소효과(η_4) 및 관계지속성(η_5)에 대한 직접영향(direct effect)과 간접영향(indirect effect)의 합인 총효과(total effect)가 제시되어 있다. 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

<표 12> 상호호혜 전략의 후행변수들에 대한 효과분석

상호호혜 전략 (ξ_1)의 영향	협력행동 (η_1)	상호적응성 (η_2)	기회주의 행동 억제 (η_3)	거래비용감소 효과 (η_4)	관계지속성 (η_5)
직접영향	.676 ^a (t=5.751)	.639 (t=5.729)	-	-	-
간접영향	.139 (t=2.762)	.145 (t=2.829)	.487 (t=4.162)	.326 (t=3.497)	.489 (t=4.309)
총 효과	.815 (t=7.560)	.783 (t=7.529)	.487 (t=4.162)	.326 (t=3.497)	.489 (t=4.309)

주) 1. a: coefficient, b: standardized coefficient.

2. 모든 계수는 유의적임($p < .01$; 양측검정).

첫째, 상호호혜 전략(ξ_1)이 협력행동(η_1)에 미치는 효과는 직접영향(표준화된 영향=.538, $t=5.751$, $p<.01$)과 상호적응성(η_2)의 매개에 의한 간접영향(표준화된 영향=.111, $t=2.762$, $p<.01$) 모두 매우 유의적인 정의 영향을 나타내고 있으며, 총효과도 매우 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 영향=.649, $t=7.560$, $p<.01$).

둘째, 상호호혜 전략(ξ_1)이 상호적응성(η_2)에 미치는 효과는 직접영향(표준화된 영향=.620, $t=5.729$, $p<.01$)과 협력행동(η_1)의 매개에 의한 간접영향(표준화된 영향=.140, $t=2.829$, $p<.01$) 모두 매우 유의적인 정의 영향을 나타내고 있으며, 총효과도 매우 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 영향=.649, $t=7.529$, $p<.01$).

셋째, 상호호혜 전략(ξ_1)이 협력행동(η_1) 및 상호적응성(η_2)의 매개에 의하여 파트너 기업의 기회주의행동 억제(η_3), 거래비용감소효과(η_4) 및 관계지속성(η_5)의 순으로 미치는 간접영향도 매우 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다(각각 표준화된 영향=.335, $t=4.162$, $p<.01$; 표준화된 영향=.261, $t=3.497$, $p<.01$; 표준화된 영향=.363, $t=4.309$, $p<.01$).

이러한 결과에 따라 상호호혜 전략(가치공유적, 일치성중심 및 친교적 조정노력)은 전략적 제휴의 진행과 그 효과 달성에 필수적인 요소들, 즉 협력행동, 상호적응성, 기회주의행동 억제, 거래비용감소효과, 그리고 관계지속성을 향상시키는데 매우 유의적이라고 볼 수 있으며, 따라서 각 기업들은 이러한 전략의 실행을 신중히 고려해야 할 필요가 있을 것이다.

(2) 상호호혜 전략의 효과성에서 진출시장의 불확실성의 조절역할

전술한 바와 같이 상호호혜 전략은 협력행동과 상호적응성을 향상시킴으로써 전략적 제휴의 효과를 증대시킨다. 그러나 이러한 인과관계는 해당 기업과 파트너 기업이 전략적 제휴를 통하여 진출하려는 시장의 불확실성에 따라 달라질 수 있으므로, 상호호혜 전략이 협력행동 및 상호적응성에 미치는 영향에 대한 시장 불확실성의 조절역할(moderating role)을 검증하였다.

지각된(perceived) 진출시장에 대한 불확실성을 7점 Likert 척도를 이용하여 측정하였으며(측정항목: 우리 기업이 파트너 기업과의 제휴를 통하여 진출하려는 시장은 불확실성이 높고 예측이 어렵다: ①전혀 아니다~④보통이다~⑦매우 그렇다), <표 13>에 나타난 바와 같이 '보통이다'라고 응답한 50개의 데이터를 제외한 106개 데이터를 분석에 이용하였다.

협력행동 및 상호적응성에 대한 상호호혜 전략의 영향을 각 진출시장 불확실성 집단별로 회귀분석을 실시하였다. 각 변수들은 사전분석에서 최종항목으로 결정된 측정항목들의 평균값을 이용하여 분석하였다. 분석결과는 <표 14>에 나타나 있으며, 진출시장 불확실성의 조절효과를 확인하기 위하여 설명변수들의 회귀계수와 설명력(r 값을 이용)을 비교하였다. 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

먼저, 상호호혜 전략의 협력행동에 대한 영향력이 진출시장의 불확실성이 낮은 경우($\beta_{low}=.580$, $t=5.517$, $p<.01$)와 진출시장의 불확실성이 높은 경우($\beta_{high}=.588$, $t=4.711$, $p<.01$)에 차이가 있는지를 확인하기 위하여 두 회귀선의 평행성을 검증(testing for parallelism)하였다(Kleinbaum,

〈표 13〉 진출시장의 불확실성에 따른 집단구분

측정항목	빈도	비율(%)	집단구분	빈도	비율
①전혀 아니다	7	4.4	낮은 불확실성 집단	62	39.7
②	19	12.2			
③	36	23.1			
④보통이다	50	32.1	제거됨	50	32.1
⑤	28	17.9	높은 불확실성 집단	44	28.2
⑥	14	9.0			
⑦매우 그렇다	2	1.3			
합계	156	100.0	합계	156	100.0

주) 측정항목: 우리 기업이 파트너 기업과의 제휴를 통하여 진출하려는 시장은 불확실성이 높고 예측이 어렵다

〈표 14〉 진출시장 불확실성 집단별 회귀분석결과

결과변수	설명변수	회귀계수	표준화계수	t값	F	R2	r
협력행동	상호호혜 전략	.644	.556	8.307*	69.004*	.309	.556
	(낮은 불확실성)	.643	.580	5.517*	30.440*	.337	.580
	(높은 불확실성)	.680	.588	4.711*	22.193*	.346	.588
상호 적용성	상호호혜 전략	.690	.595	9.188*	84.424*	.354	.595
	(낮은 불확실성)	.770	.647	6.572*	43.195*	.419	.647
	(높은 불확실성)	.469	.389	2.737*	7.492*	.151	.389

주) *: p<.01(양측검정).

Kupper & Muller, 1988)²⁾. ' $\beta_{high} > \beta_{low}$ '에 대한 단측검정 결과 통계량이 $t=1.057$ 로 비유의적으로 나타났다($p>.10$). 따라서, 상호호혜전략이 파

트너의 협력행동에 미치는 영향에 있어서 진출시장의 불확실성의 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났다으며, 진출시장의 불확실성에 관계없이 상호호혜

2) 평행성 검정(testing for parallelism)을 위한 통계치는 $t = \frac{\hat{\beta}_{high} - \hat{\beta}_{low}}{S_{\hat{\beta}_{high} - \hat{\beta}_{low}}}$ 이다.

여기서, $\hat{\beta}_{high}$ = 진출시장의 불확실성이 높은 기업집단의 기울기 β_{high} 의 추정치

$\hat{\beta}_{low}$ = 진출시장의 불확실성이 낮은 기업집단의 기울기 β_{low} 의 추정치

$S_{\hat{\beta}_{high} - \hat{\beta}_{low}}$ = 「기울기 추정치의 차이」의 표준편차 추정치

그리고, $S^2_{\hat{\beta}_{high} - \hat{\beta}_{low}} = S^2_{P, NX} \left[\frac{1}{(n_{high} - 1) S^2_{X_{high}}} + \frac{1}{(n_{low} - 1) S^2_{X_{low}}} \right]$

여기서 $S^2_{P, NX} = \frac{(n_{high} - 2) S^2_{NX_{high}} + (n_{low} - 2) S^2_{NX_{low}}}{n_{high} + n_{low} - 4}$

단, $S^2_{NX_{high}}$ 는 진출시장의 불확실성이 높은 기업집단의 데이터에 대한 잔차의 설명되지 않은 평균제곱(residual mean-square error), $S^2_{NX_{low}}$ 는 진출시장의 불확실성이 낮은 기업집단의 데이터에 대한 잔차의 설명되지 않은 평균제곱, $S^2_{X_{high}}$ 는 진출시장의 불확실성이 높은 기업집단의 데이터에 대한 설명변수의 분산, 그리고 $S^2_{X_{low}}$ 는 진출시장의 불확실성이 낮은 기업집단의 데이터에 대한 설명변수의 분산임.

전략은 매우 효과적임을 알 수 있다.

다음으로, 상호호혜 전략의 상호적응성에 대한 영향력이 진출시장의 불확실성이 높은 경우($\beta'_{high} = .389, t=2.737, p<.01$)와 진출시장의 불확실성이 낮은 경우($\beta'_{low} = .647, t=6.572, p<.01$)에 차이가 있는지를 확인하기 위하여 ' $\beta'_{low} > \beta'_{high}$ '에 대한 단측검정을 한 결과 통계량이 $t=7.341$ 로 매우 유의적으로 나타났다($p<.01$). 또한, 추가적으로 진출시장의 불확실성이 높은 집단($R^2 = .151, r = .389$)과 낮은 집단($R^2 = .419, r = .647$)간의 회귀식에 대한 설명력을 비교하기 위하여 Fisher's z전환(transformation)을 이용한 독립된 두 회귀선의 r값 비교를 이용하였는데(Cohen & Cohen, 1983)³⁾, 설명력의 차이에 대한 단측검정결과 $Z=1.768$ 로 유의적인 것으로 나타나($p<.05$) 상호적응성에 대한 상호호혜전략의 영향은 진출시장의 불확실성이 높은 경우에 비하여 낮은 경우 더욱 효과적이라는 결과를 얻을 수 있으며, 따라서 상호호혜 전략의 상호적응성에 미치는 영향에 있어서 진출시장의 불확실성이 조절역할을 하는 것으로 나타났다.

(3) 기업의 상호호혜 전략 실행에 영향을 미치는 요인

마지막으로, 기업의 상호호혜 전략에 영향을 미치는 환경요인 혹은 기업요인을 확인하였다. 먼저, 환경요인의 경우 전략적 제휴계약이 정부정책의 영향을 많이 받는 경우 기업의 상호호혜전략 노력의 정도가 달라지는 지를 확인한 결과, 상호 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다($r = -.210, p<.01$).

즉, 제휴관계에 대한 정부정책의 영향이 클수록 상호호혜 전략의 실행정도는 감소하는 것으로 나타났다. 하지만, 전략적 제휴에 참여한 기업들 각각이 제공하는 자원이 조달되는 시장의 불확실성은 상호호혜 전략과 관계가 없는 것으로 나타났다($p<.10$).

다음으로, 전략적 제휴의 유형 및 목적이 상호호혜 전략의 실행에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. 그 결과 전략적 제휴의 유형과 목적에 따라 상호호혜 전략의 실행정도는 달라지지 않는 것으로 나타났다(각각 $F=1.652$ 와 $F=.854; p>.10$).

VI. 결 론

본 연구에서는 최근 그 전략적 의의가 매우 강조되고 있는 전략적 제휴의 핵심성공요인을 상호호혜적 조정전략을 중심으로 확인하고 이에 대한 통합적인 구조모형을 개발한 뒤 관련 요인들간의 구조적 관계를 규명하고자 하였다. 국내기업간 전략적 제휴 156개를 대상으로 한 실증분석 결과 및 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 상호호혜 전략이 파트너의 협력행동 유발과 파트너와의 상호적응성 향상에 매우 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 협력행동과 상호적응성의 상호영향 또한 각각 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 파트너의 협력행동은 기회주의행동 억제에 매우 유의적인 정의 영향을 미친 반면, 기회주의행동 억제에 대한 상호적응성의 직접적인 영향은 비

3) Fisher's z'전환(transformation)을 위한 통계치 $z' = \frac{1}{2} [\ln(1+r) - \ln(1-r)]$ 이며, 그리고 두 Multiple R값을 비교하기 위한

$$z = \frac{z'_{high} - z'_{low}}{\sqrt{\frac{1}{n_{high}-3} + \frac{1}{n_{low}-3}}} \text{이다.}$$

유의적인 것으로 나타났다.

셋째, 거래비용감소효과에 대하여 협력행동은 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 기회주의행동 억제에는 매우 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로, 관계지속성에 대하여 상호적응성은 유의적인 정의 영향을 미쳤고, 기회주의행동 억제는 한계적으로 유의적인 정의 영향을 미쳤으며, 거래비용감소효과는 매우 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 통해 얻을 수 있는 시사점은 첫째, 상호호혜적 전략은 파트너 기업의 협력행동과 상호적응성을 직접적으로 증대시킬 뿐만 아니라 협력행동 및 상호적응성의 매개에 의하여 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 보여진다. 또한 전략적 제휴에 참여하는 기업들은 상호간의 협력적 관계를 바탕으로 상호간의 적응성을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 이렇게 형성된 상호간의 적응성을 바탕으로 상대기업의 협력적 행동을 효과적으로 유발할 수 있을 것으로 기대된다. 이러한 상호호혜적인 조정노력을 통하여 기업들은 서로간의 역할 모호성을 감소시키고 보다 적극적인 협력을 유발할 수 있을 것이다.

둘째, 전략적 제휴에 참여하는 기업이 파트너기업의 기회주의적 행동을 억제하기 위해서는 우선 파트너 기업의 협력행동을 유발하기 위한 보다 구체적인 노력을 기울여야 할 것이며, 이러한 노력은 제휴를 통해 창출되는 가치를 공유하고, 이에 대하여 서로 커뮤니케이션하며, 전반적인 운영 과정에 있어 상대기업을 배려하는 상호호혜적인 전략을 통해 달성될 수 있을 것이다. 이렇게 달성된 파트너기업의 협력행동과 기회주의적 행동의 억제 및 거래비용 감소효과는 결과적으로 지속적인 제휴관계

의 유지를 통해 제휴의 목표 달성 및 각 참여기업의 경쟁우위 강화를 가져다 줄 것이다.

본 연구는 최근들어 그 중요성이 더욱 부각되고 있음에도 불구하고 전략적 제휴의 성공에 관한 연구가 희소하고, 특히 전략적 제휴의 운영과정이나 국내기업간 전략적 제휴에 관하여 다룬 연구는 거의 전무하였다는 점에서 향후 연구에 대한 기초가 될 수 있을 것으로 기대한다. 전략적 제휴가 기업의 주요한 전략적 우위를 강화시킬 수 있는 수단임과 동시에 성공가능성이 그리 높지 않은 위험한 사업임을 감안할 때, 본 연구는 이의 성공적인 수행을 위한 관리론적 시사점을 제공할 수 있다는 점에서 이론적, 실무적 의의를 찾을 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점은 우선 표본상의 문제로서 제휴참여 기업의 업종간 특성이나 기업규모 등을 고려하지 못하여 보다 구체적이고 정교한 분석결과를 얻지 못하였다. 또한, 본 연구에서는 2개 기업간의 제휴만을 대상으로 하였는데, Gomes-Casseres (1994)의 지적대로 제휴 네트워크 차원에서의 폭넓은 고찰이 필요할 것이다. 마지막으로 측정상의 문제로서 새로이 개발한 연구개념들의 측정상 신뢰성이 통계적 기준에는 위배되지 않지만 충분한 수준은 아니므로 측정의 신뢰성을 제고할 수 있는 정도의 개발이 요구된다. 본 연구에서 제시한 모형내 결정요인들의 보다 엄밀한 정의와 측정을 개발하고 검토하는 것은 향후 연구에서의 주요한 과제일 것이다.

참고문헌

- 대한상공회의소(1997), 우리기업의 전략적 제휴실태, <http://www.kcci.or.kr>.
- 변형균(1994), 국제 기업간 전략적 제휴의 성공요인에 관한 연구, 서강대학교 대학원 경영학과 석사학위 청구논문
- 송우영(1996), 한국 제조기업의 국제 전략적 제휴 성공결정요인, 무역학회지, 22(4), 137-160.
- Achrol, R. S., T. Reve and L. W. Stern(1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Frame for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47(Fall), 55-67.
- Anderson, J. and J. Narus(1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor -Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.
- Andrews, K.(1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Axelrod, R. M.(1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, Inc., New York.
- Bagozzi, R. P.(1980), *Causal Models in Marketing*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Bearden, O. W., S. Sharma, and J. E. Teel(1982), "Sample Size Effects on Chi Square and Other Statistics Used in Evaluating Causal Models," *Journal of Marketing Research*, 19(November), 425-430.
- Bergen, M., S. Dutta and O. C. Walker(1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories," *Journal of Marketing*, 56 (July), 1-24.
- Bleeke, J. and D. Ernst(1995), "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?," *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Borys, B. and D. B. Jemison(1989), "Hybrid Arrangement as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organization Combinations," *Academy of Management Review*, 14, 234-349.
- Bowersox, D. J. and M. B. Cooper(1992), *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Brouthers, K. D., L. E. Brouthers and T. J. Wilkinson (1995), "Strategic Alliance: Choose Your Partners," *Long Range Planning*, 28(3), 18-25.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(April), 32-46.
- Burgers, W. P., C. W. L. Hill and W. L. Kim(1993), "A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry," *Strategic Management Journal*, 14(6), 419-432.
- Cohen, J. and P. Cohen(1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., LEA, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New York.
- Contractor, F. J. and P. Lorange(1988), *Why Should Firms Cooperate? Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA, 3-30.
- Das T. K. and B. S. Teng(1998), "Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process," *Journal of Management*, 24(1), 1-15.
- Delvin, G. and M. Bleackley(1988), "Strategic Alliances - Guidelines for Success," *Long Range Planning*, 21, 18-23.
- Dodge, D. D. and M. A. Salahuddin(1998), "Strategic Alliance," *Business and Economic Review*, (January-February), 18-20.
- Dussauge, P. and B. Garrette(1995), "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry," *Journal of International Business Studies*, 505-530.
- Gomes-Casseres, B.(1994), "Group Versus Group: How

- Alliance Networks Compete," *Harvard Business Review*.
- Griesinger, D. W.(1990), "The Human Side of Economic Organization," *Academy of Management Review*, 15, 478-499.
- Gulati, R.(1998), "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Gundlach, G. T. and P. E. Murphy(1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57(October), 35-46.
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black(1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th ed., Macmillan Publishing Company, New York.
- Hamel, G., Y. L. Doz and C. K. Prahalad(1989), "Collaborate with Your Competitors and Win," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 133-139.
- Harrigan, K. R.(1987), "Strategic Alliances: Form, Autonomy and Performance," Working Paper, Graduate School of Business, Columbia University, New York.
- Hennart, J. F.(1991), "The Transaction Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States," *Management Science*, 37(4), 483-497.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's consequences*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- James, B. G.(1985), "Alliance, the New Strategic Focus," *Long Range Planning*, 18, 76-81.
- Kanter, R. M.(1994), "Collabrative Advantage," *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 96-108.
- Kleinbaum, D. G., L. Kupper and K. E. Muller(1988), *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*, 2nd ed. PWS-KENT: Wadsworth, Inc., Boston, Massachusetts.
- Kogut, B.(1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kotabe, M. and K. S. Swan(1995), "The Role of Strategic Alliances in High-Technology New Product Development," *Strategic Management Journal*, 16, 621-636.
- Lei, D. and J. W. Slocum(1992), "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances," *California Management Review*, Fall, 81-82.
- Lichthenstein, D. R., N. M. Ridgway and R. G. Netemeyer (1993), "Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study," *Journal of Marketing Research*, 30(May), 234-245.
- Littler, D. and F. Leverick(1995), "Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience," *Long Range Planning*, 28(3), 58-67.
- Lorange, P. and J. Roos(1992), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Basil Blackwell, Oxford.
- Lorange, P., J. Roos and P. S. Bronn(1992), "Building Successful Strategic Alliances," *Long Range Planning*, Dec. 15.
- MacKenzie, S. B., R. J. Lutz and G. E. Belch(1986), "The Role of Attitude Toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations," *Journal of Marketing Research*, 23(May), 130-143.
- Matthyssens, P. and C. Van den Bulte(1994), "Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain," *Long Range Planning*, 27(1), 72-83.
- Miles, R. E. and C. C. Snow(1986), "Organizations: New Concepts for New Firms," *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Mohr, J. and R. Spekman(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt(1994), "The Commitment-

- Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Morris, D. and M. Hergert(1987), "Trends in International Collaborative Agreements," *Columbia Journal of World Business*, Sum, 15-21.
- Murray, E. A. and J. F. Mahon(1993), "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?," *Long Range Planning*, 26(4), 102-111.
- Niederkofler, M.(1991), "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence," *Journal of Business Venturing*, 6, 237-257.
- Pekar, P. Jr. and R. Allio(1994), "Making Alliances Work," *Long Range Planning*, 27(4), 54-65.
- Pfeffer, J. and P. Nowak(1976), "Joint Venture and Interorganizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398-418.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. and M. Fuller(1986), "Coalitions and Global Strategy," in M. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 315-343.
- Powell, W.(1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organization Behavior*, 12, 295-336
- Rai, A., S. Borah and A. Ramaprasad(1996), "Critical Success Factors for Strategic Alliance in the Information Technology Industry: An Empirical Study," *Decision Sciences*, 27(1), 141-155.
- Rindfleisch, A. and J. B. Heide(1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(October), 30-54.
- Schelling, T. C.(1960), *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schmits, J. M.(1994), "Design and Evaluation of a General Alliance Model: An Examination of Logistical Alliance Between Manufactures and Material," Doctoral Dissertation, Michigan State University.
- Shanghnessy, H.(1994), "International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations," *Long Range Planning*, 28(3), 10-17.
- Singh, J. and G. K. Rhoads(1991), "Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization," *Journal of Marketing Research*, 28, 328-338.
- Stafford, E. R.(1994), "Using Co-operative Strategies of Make Alliance Work," *Long Range Planning*, 27(3), 64-74.
- Stiles, J.(1994), "Strategic Alliance: Making Them Work," *Long Range Planning*, 27(4), 133-137.
- Telser, L. G.(1980), "A Theory of Self-Enforcing Agreements," *Journal of Business*, 53, 27-41.
- Thompson, J.(1967), *Organization in Action*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Williamson, O. E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Basic Books, Inc., New York.
- _____ (1983), "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange," *American Economic Review*, 73, 519-540.
- _____ (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Yoshino, M. Y. and Rangan(1995), *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston.
- Zaheer, A. 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, 373-392.

Critical Success Factors for Strategic Alliance in the Domestic Industries : Reciprocal Coordination Effort Focus

Ro, Hyung-Bong* · Seo, Youn-Joo** · Jeong, Joo-Hoon**

Abstracts

There are three strategic alliance-related issues, (1)precontractual problem(i.e., establishing alliance objectives and selecting partner), (2)contractual problem(i.e., contractual types and negotiations), (3)post-contractual problem(i.e., administrating and managing alliance). The authors focused on third issues, post-contractual problem and then proposed 'reciprocal coordination effort(value-shared, congruity-focused, and friendship coordination effort)' as a critical success factor of strategic alliance executions for achieving synergy effects and its objectives. More specifically, we investigated the structural relationships among reciprocal coordination strategy, mutual adaptation, partner's cooperative and opportunistic behavior, reduction of transaction cost, and relational continuity.

156 strategic alliance contract-related data were collected from domestic firms and empirical findings are summarized as followings: First, reciprocal coordination strategy influences mutual adaptation and partner's cooperative behavior positively(H1 and H2). And in the relationships between mutual adaptation and partner's cooperative behavior, each has positive effect on the other(H3). Second, cooperative behavior has positively indirect effects on transaction cost reduction by mediation of restraining partner's opportunistic behavior(H4 and H7). In turn, the lesser transaction cost makes relational continuity greater(H10). On the other hand, mutual adaptation has positively direct effects on relational continuity(H8).

* Professor, college of Business Administration, Hongik University.

** Ph. D. Student, college of Business Administration, Graduate School of Hongik University.

The Article concluded with summaries, implications, and some limitations.

Key Words : strategic Alliance, reciprocal coordination effort, mutual adaptation
cooperative behavior, apportunistic behavior, transaction cost, relational
continuity.