

# 기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범

권영철

영남대학교 무역학과  
(yckwon@yu.ac.kr)

.....

본 고에서는 기업간 경쟁과 협력의 분할 가능성과 관계구조, 논리적 배경 그리고 성공적 규범과 조건에 대한 연구가 이루어졌다. 첫째, 기업간 경쟁과 협력의 분할 가능성은 가치사슬상 업무별, 제품/사업별, 그리고 '시장별로' 가능성이 제시되었으며, 경쟁과 협력의 관계구조는 경쟁이 협력보다 중시되는 경쟁치중형과 협력이 경쟁보다 중시되는 협력치중형으로 구분되어졌다. 둘째, 기업간 경쟁과 협력의 주요 논리적 배경으로는 사회관계론, 거래비용이론, 산업조직론, 자원준거론 등을 들 수 있는데, 어느 한 논리에 국한해서 기업간 경쟁과 협력의 동기와 통제 메카니즘을 설명하는 데에는 한계가 있으므로 이들 제 이론의 절충작업이 요구된다. 셋째, 경쟁과 협력의 성공적 관계를 위해서는 핵심적 규범이라 할 수 있는 신뢰와 몰입을 생성하고 강화시켜 나가는 것이 필수적인데 이를 위해서는 사전적 조건이라 할 수 있는 구조적 조건과 사후적 조건이라 할 수 있는 운영적 조건이 충족되어야 함이 제시되었다. 한편, 기업간 경쟁과 협력관계는 경쟁치중형과 협력치중형으로 양분할 수 있는데 경쟁치중형 관계구조 하에서는 사실상 운영적 조건의 유지가 기대하기 힘들므로 반드시 구조적 조건이 충족될 필요가 있고, 반면 협력치중형 관계구조 하에서는 구조적 조건이 다소 미흡하더라도 운영적 조건의 충족을 통해 어느 정도 상호 관계를 유지해 나갈 수 있음이 제시되었다. 마지막으로 본 논문에서 제시된 기업간 관계의 성공적 모델은 경쟁기업간에 뿐만 아니라 제조업체와 유통업체, 그리고 구매업체와 공급업체 등 비경쟁업체간에도 적용될 수 있을 것이다.

.....

## 1. 서론

기업간 경쟁과 협력이란 기업간에 경쟁과 협력이 동시에 이루어짐을 의미한다. 즉 경쟁하면서 협력 또는 협력하면서 경쟁 관계를 갖는 것이다.<sup>1)</sup> 이러한 의미에서 기업간 경쟁과 협력은 상호 배타적 관계가 아니라 동태적 상호작용(dynamic interplay) 관계로 이해할 필요가 있다(Lado, Boyd and Hanlon, 1997). 기업간 경쟁과 협력은 일반적으로 경쟁기업간 협력관계가 주가 되는데<sup>2)</sup>, 동일

업종에서 경쟁기업들은 유사한 원부자재를 사용하며 같은 종류의 제품을 만들어내고 요구되는 기술 수준 또한 유사하기 때문에 가치사슬활동상의 여러 부문에 걸쳐 다양한 협력이 가능한 것이다(Lewis, 1990). 기업간 경쟁과 협력의 대표적 예로는 일본 가전업계의 양대 기둥인 소니와 마쓰시타 간의 비디오 사업을 들 수 있다. 소니가 75년 베타( $\beta$ ) 방식으로 첫 판매에 들어가자 이듬해 마쓰시타가 VHS 방식을 판매하기 시작하면서 경쟁이 시작되었다. 결국 히타치, 샤프, 미쓰비시전기, 마쓰시타전기, 도시바, 산요전기가 연합한 VHS 방식이 80년

논문 접수일 : 2000.1      게재확정일 : 2001.1

\* 유익한 조언을 해주신 익명의 두 분 심사자에게 감사드립니다.

- 1) 경쟁과 협력의 동시성에 입각하여 Brandenburger and Nalebuff(1966)와 같은 경우 cooperation과 competition의 합성어인 co-opetition이라는 신조어를 사용하였다. 본 연구에서 사용되고 있는 기업간 경쟁과 협력이란 co-opetition의 의미와 일맥상통한다.
- 2) 경쟁기업과 협력관계를 갖는 것을 경쟁적 제휴(competitive alliance)라고도 일컫는다.

대 중반 완전한 승리를 굳혔다. 그러나 양 사는 1999년 말 비디오 규격을 둘러싼 지난 20년 간 지속된 경쟁을 중단하고 가정용 디지털 비디오 'D-VHS'를 공동개발하기로 합의하였다.

한편, 경쟁기업간 협력은 자본참여 여부에 따라 크게 두 범주로 구분 가능하다. 첫째 범주는 비자본 협력관계로 경쟁기업간 공동연구개발, 교차라이선싱 협약, 특허공유, 부품공용화, 공동구매, 공동마케팅 등의 업무협력을 들 수 있다. 두 번째 범주는 자본협력관계로 경쟁기업간 합작사업이 대표적인 본보기다.

이와 같은 기업간 경쟁과 협력은 21세기에 들어서는 피할 수 없는 기업의 생존전략으로 대두되는바 본 연구에서는 경쟁과 협력의 세 주요 핵심사안, 즉 어떻게 기업간 경쟁과 협력이 가능시 되며, 경쟁과 협력의 논리적 배경은 무엇이며, 성공적 경쟁과 협력 관계를 유지하기 위해서는 어떠한 조건과 규범이 요구되는지 고찰해 보고자 한다.

## II. 경쟁과 협력의 분할과 구조

### 2.1 경쟁과 협력의 분할

경쟁기업들은 어떠한 분야에서 경쟁을 하고 어떠한 분야에서는 협력을 이룰 수 있는가? 또는 어떠한 상황 하에서 경쟁과 협력이 성립되는가? 이러한 경쟁과 협력의 분할 가능성은 크게 (1) 가치사슬상의 업무별 (2) 시장별 (3) 제품/사업별로 이루어질 수 있다. 즉 경쟁기업들간에 어느 한 특정 업무나 제품 또는 시장에 국한해서 협력관계를 맺고, 그 밖의 업무, 제품 또는 시장에 걸쳐 서로 경쟁관계를 유지할 수 있는 것이다.

#### (1) 가치사슬기능 분할

경쟁기업간에 가치사슬상의 어느 하나 또는 둘 이상의 업무분야 (연구개발, 마케팅, 생산, 유통

〈표 1〉 컴퓨터 산업에서 기업간 경쟁과 협력 관계

관 계	협력분야	경쟁분야
IBM and Toshiba	flat-panel screens 연구개발 flat-panel screens 생산	노트북 컴퓨터 판매
Sun and Fujitsu	마이크로프로세서 연구개발 SPARC architecture 디자인	마이크로 프로세서 생산 일본에서 워크스테이션 판매
HP and Hitachi	마이크로프로세서 연구개발 기술이전	마이크로 프로세서 생산 일본에서 워크스테이션 판매
IBM and Apple	PowerPC architecture	PC 판매 및 운영 시스템
IBM and Motorola	PowerPC architecture 마이크로 프로세서 연구개발	마이크로 프로세서 생산 및 판매

출처: Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. p.74.

등)에 걸쳐 협력관계를 맺고 여타 분야에 있어서는 상호 경쟁이 이루어질 수 있다. 이를테면 기술개발이나 부품생산에 있어서는 협력관계를 유지하나 공동으로 개발한 기술이나 공동 생산한 부품을 투입한 제품의 판매에 있어서는 경쟁적 관계를 갖는 것이다. 이와 같이 경쟁기업들간에 가치사슬상의 특정 업무에 걸쳐 협력관계를 맺고자 하는 것은 부가가치의 극대화를 이루기 위해서는 개별 가치사슬 활동의 규모의 경제와 효율성이 전제되어야 하기 때문이다. 이를 위해서는 막대한 투자가 요구되는데 기업 단독으로 개별 가치사슬활동에 걸쳐 규모의 경제와 효율성을 달성하기란 쉽지가 않다.

〈표 1〉에서 보듯이 컴퓨터 업종에 있어서 IBM과 애플은 마이크로프로세서 공급을 독점하다시피 하고 있는 인텔에 대응하기 위해 고성능 마이크로프로세서 공동개발의 협력관계를 맺었지만 미국 컴퓨터시장을 놓고는 상호 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 또한 IBM과 일본 도시바는 노트북의 핵심기술인 액정표시장치(LCD) 생산에 있어서는 협력관계에 있지만 노트북 컴퓨터의 세계시장 판매에 있어서는 치열한 경쟁관계에 있다.

이러한 가치사슬상의 경쟁과 협력의 분할은 협력을 통해 더 크게 만들어진 파이(pie)를 경쟁을 통해 분배하고자 하는데 그 의의가 있다(Madhok, 1995). 부품공용화가 좋은 본보긴데 원가절감과 새로운 부품 개발에 따른 비용부담을 줄이기 위해 경쟁기업간 부품공용화의 협력관계를 가지나 이러한 공용 부품을 투입한 제품의 판매에 있어서는 경쟁적 관계를 갖는다. 관계 기업들은 일정의 파이에서 더 큰 몫을 차지하려는 경쟁보다는 우선 협력을 통해 파이를 더 크게 만드는데 관심을 기울일 필요가 있는 것이다(Simiar, 1983).

## (2) 지역/시장 분할

지역 또는 시장 분할이란 특정 지역이나 시장에 국한해서는 협력관계에 있지만 여타 시장에 걸쳐서는 경쟁관계를 유지하는 것이다. 최근 경쟁의 글로벌화로 기업은 전세계시장을 상대로 사업을 펼쳐나갈 당위성이 높아졌다. 「Triad Power」의 저자인 Ohmae (1989)에 따르면 세계적인 기업들은 경쟁에 살아남기 위해서는 적어도 세 주요 시장, 즉 북미·유럽·일본 시장 모두에 걸쳐 자신들의 입지를 공고히 구축할 필요가 있는데 이들 3대 시장에서 사업활동을 영위하고 있는 기업들 가운데 모든 지역의 고객들에게 항상 최고의 가치를 완전히 독자적으로 제공할 수 있는 능력을 갖춘 기업은 존재하지 않기 때문에 가장 직접적이고 효과적인 해결 방안으로 경쟁기업간 협력이 요구된다는 것이다. 예를 들어, 각국 시장에서 성공을 거두기 위해서는 현지의 강력한 파트너들과 협력하는 것이 가장 효과적으로 믿고 이를 실행으로 옮기고 있는 일본의 도시바 사는 미국 시장에서는 웨스팅하우스, AT&T, 유나이티드 테크놀러지와 그리고 유럽 시장에서는 올리베티 및 지멘스사와 협력관계를 구축하였다.

항공회사간 코드 공유도 시장분할의 대표적 본보기로 볼 수 있다. 코드가 공유되는 시장에 한해서는 협력관계에 있지만 그밖에 시장에 있어서는 경쟁관계에 있는 것이다.

## (3) 제품/사업 분할

특정 제품/사업에 한해서는 협력관계를 맺고 여타 제품/사업에 대해서는 경쟁이 가능시 된다. 세계 제1위 자동차 업체인 미국 GM과 제2위 자동차 업체인 일본 도요타간 소형자동차 생산을 위해 미

국 캘리포니아에 설립한 NUMMI 합작공장, 그리고 GM과 Volvo 사간 중형트럭 생산을 위한 미국 내 합작공장 설립이 제품/사업 분할의 좋은 본보기다. 또 다른 예로 미국 AT&T와 네덜란드 필립스가 장거리통신 사업분야에 있어서는 서로 협력관계에 있지만, 사무자동화, 반도체 칩 등 여타 사업분야에 걸쳐서는 경쟁관계에 있는 것도 좋은 예이다.

## 2.2. 경쟁과 협력의 구조

경쟁과 협력은 동태적 관계 구조를 띠는데 가치사슬상의 업무협력(공동연구개발 등)에서와 같이 우선 협력을 통해 과실을 창출한 다음 그 과실을 가지고 상호 경쟁을 하거나, 또는 경쟁을 하면서 필요에 따라 시장과 제품/사업에 걸쳐 협력관계를 가질 수 있다. 또한 경쟁기업간 협력은 집단별로 이루어 질 수 있다. 즉 연합집단 대 연합집단 간의 경쟁이다. 예를 들어, 세계적인 반도체 메이커들이 차세대 『플래시 메모리칩』 개발을 통한 시장 선점을 위해 일본 후지쓰-미국 AMD, 미국 IBM-일본 도시바-독일 지멘스, 미국 인텔-일본 샤프, 일

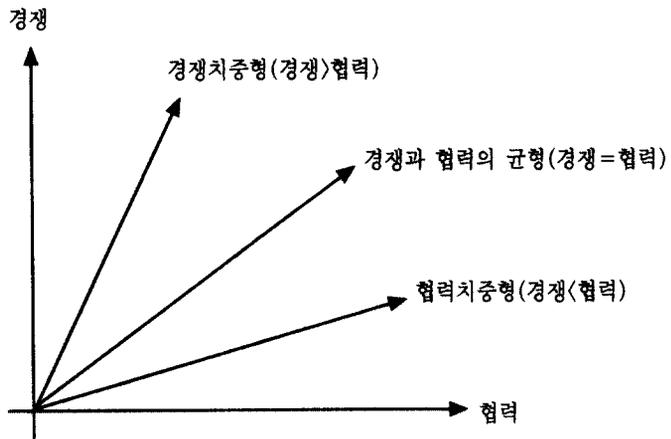
본 NEC-미국 선디스크가 연합하여 상호 경쟁을 벌이는 것이 좋은 본보기다.

기업간 경쟁과 협력의 동태적 관계구조는 <도 1>에서 보듯이 크게 (1) 경쟁치중형 (2) 협력치중형 (3) 경쟁과 협력 균형형의 세 유형으로 구분 가능하다.

경쟁치중형은 가치사슬상의 업무, 시장, 제품 등에 걸쳐 협력보다는 경쟁에 더 중점이 두어지는데 반해 협력치중형은 경쟁보다는 협력에 더 중점이 두어지는 관계유형이다. 한편 경쟁과 협력의 균형이 이루어지는 관계구조도 가능하다.

대체적으로 경쟁기업간 협력 하에서는 협력하면서도 경쟁관계가 더 중시되는 반면 비경쟁기업간 협력, 즉 구매업체와 공급업체간, 또는 제조업체와 유통업체간 협력관계 하에서는 경쟁적 관계보다도 협력적 관계가 더 중시된다(Rangan and Yoshino, 1996). 예를 들어, 메모리 반도체 생산 세계 제1위 업체인 삼성전자와 세계 제2위 업체인 일본 NEC는 90년 256메가 D램 기초기술 교환, 94년 유럽지역 내 메모리 반도체 공동생산, 95년 1기가급 메모리 반도체 기초기술 교환, 96년 메모리 반도체 생산기

<도 1> 기업간 경쟁과 협력 관계구조



술 공동개발 등 다양하고 지속적인 협력관계를 맺고 있지만 사실 협력보다는 경쟁을 우선 시 한다고 볼 수 있다. 이를테면 NEC는 메모리 반도체 선두자리를 탈환하기 위해 16메가 D램 생산을 연산 2천 만 개 수준으로 확대시킬 계획이고, 또한 256메가 D램 시장을 선점하기 위해 삼성전자가 1999년 초부터 256메가 D램을 생산한다는 계획을 발표하자 NEC도 곧바로 256메가 D램 전용공장 건설계획을 발표한 것이 좋은 본보기다. 따라서 경쟁치중형 하에서의 기업간 협력은 각자의 경쟁적 지위나 경쟁력 제고를 위한 하나의 전략 수단이 된다. 이러한 측면에서 협력은 경쟁의 또 다른 형태로 볼 수 있는 것이다(Hamel, Doz and Prahaslad, 1989).

이러한 기업간 경쟁과 협력의 관계구조 결정에 대해 Khanha, Gulati and Nohria(1998)은 협력을 통해 기대되는 관계기업 각자의 사적 혜택(private benefits)과 관계기업 모두에 돌아가는 공동 혜택(common benefits)의 함수라는 견해이다. 즉 사적 혜택이란 관계기업 각자가 파트너로부터 학습한 기술이나 지식을 협력분야 외의 여타 분야에 활용함으로써 기대되는 이익이며, 반면 공동 혜택이란 해당 협력분야에 국한해서 관계기업들이 얻는 이익인데, 만일 사적 혜택이 공동 혜택보다 더 클 경우 기업간 관계에 있어서 경쟁치중형을 띠는 것이며, 반대로 공동의 혜택이 사적 혜택보다 더 클 경우에는 협력치중형 관계구조를 띠는 가능성이 높다는 것이다. 나아가서 사적 혜택의 기회 규명을 위해 관계기업 각자의 전체의 사업 범위에서 협력사업이 차지하는 비중, 즉 상대적 범위(relative scope) 개념을 제시하였다. 이를테면 상대적 범위가 클수록 사적 혜택에 비해 공동의 혜택이 클 가능성이 높다는 것이다. 한편 협력을 통해 창출된 공동 혜택의 분배는 관계기업 각자의 교섭력에 따

라 좌우될 것이다(Khanha, Gulati and Nohria, 1998, p.195). 이러한 관점에서 기업간 관계에 있어서 공동 혜택은 협력 사업 자체에 국한해서 기대할 수 있는 직접 효과로 볼 수 있으며, 반면 사적 혜택은 관계기업들이 협력을 통해 얻는 간접 효과(spill-over effects)로 해석할 수 있다. 따라서 관계기업들이 해당 협력사업 외에 여타 사업을 다양하게 영위하고 있을 경우 사적 혜택의 간접 효과 추구 기회가 높아져 경쟁치중형이 될 가능성이 높으며, 반대로 해당 협력사업만을 가지고 있거나 해당 협력사업에 대한 관계기업 각자의 의존도가 높을 경우 공동 혜택의 직접 효과에 대한 기대가 클 것이므로 협력치중형을 띠는 가능성이 높을 것이다.

최근 경쟁의 글로벌화와 맞물려 제품수명수기의 급격한 단축은 기업들로 하여금 경쟁기업과 협력을 할 수밖에 없는 없게끔 압박을 가하고 있다. 하여튼 경쟁만을 또는 협력만을 고수하는 전략보다는 경쟁과 협력을 동시에 추구하는 전략적 의도가 지식개발, 매출성장, 기술혁신을 더 촉진시키기 때문에 기업들은 자사의 경쟁적 위치에서 경쟁과 협력의 균형을 이루는 것이 무엇보다 중요하다. 이를테면 Lado, Boyd and Hanlon(1997)은 경쟁과 협력의 조화를 혼합적 지대추구행위(syncretic rent-seeking behavior)로 설명하면서 이를 위해서는 경쟁과 협력의 중요성에 대한 최고경영자의 인식과 더불어 투자 시 경쟁과 협력의 균형에 대한 고려와 개방형 조직문화 개발의 중요성을 강조한다.

### III. 경쟁과 협력의 논리

기업이 한편으로는 경쟁을 추구하면서 또 다른

한편으로는 협력을 추구하는 행위는 어떻게 설명할 수 있는가? 이러한 기업간 경쟁과 협력의 논리를 뒷받침하는 이론으로는 사회교환이론, 거래비용이론, 산업조직이론, 자원의존이론 등이 가장 활발히 활용되는 편이나 어느 한 이론에만 의존해서는 기업간 경쟁과 협력의 논리와 통제 메카니즘을 총체적으로 분석하는 데에는 한계를 띤다.

### 1. 사회교환이론(Social Exchange Theory) 관점

모든 공식적 조직은 사회 시스템의 일원으로서 사회적 외부환경과 시스템의 규범과 가치에 의해 그 활동이 영향을 받는데, 이는 모든 기업이 공중관계, 경쟁자와의 관계, 대정부관계 하에서 사업활동을 영위할 수밖에 없기 때문이다. 이 중에서 기업 자신과 다른 기업이나 조직(공급업체, 경쟁업체, 유통업체 등)과의 관계에 초점을 맞출 경우 기업간 관계(inter-firm relations)의 문제가 된다(Evan, 1965). 따라서 기업간 경쟁과 협력도 기업간 관계의 한 범주로 볼 수 있는 것이다.

특히 유럽 학계 쪽에서는 사회적 관계에 있어서 기업간 관계에 초점을 맞추어 네트워크 이론(network theory)으로 발전시켰다. 네트워크 이론에서는 기업과 이해관계자 집단(경쟁자, 유통업자, 공급업자 등)과의 교환관계(network as relationship)가 주가 되는데, 다섯 기준에 따라 (1) 기간(longivity): 장기적 대 단기적 관계, (2) 결속력(bond): 강한 대 약한 관계, (3) 공식성(formality): 공식 대 비공식 관계; (4) 대상: 수평적 대 수직적 관계, (5) 직접 대 간접관계로 구분 가능하며(Easton, 1986), 나아가서 성공적 관계 구축을 위해서는 (1) 상호 지향(mutual orientation), (2) 상호 의존(interdependence), (3) 힘의 결속

(bond), (4) 관계특유 투자(relationship specific investment) 등 최소한 네 가지 조건의 충족이 이루어져야 한다(Johanson and Mattson, 1987).

이러한 네트워크 개념은 상이한 이해관계자 집단 간 독립성을 유지하면서 상호 신뢰를 바탕으로 전략적 의도 하에 장기적인 결속관계를 구축하고 유지하는 과정으로 받아들여지기 때문에(Jarillo, 1988; Powell, 1990; Hakansson and Johanson, 1994), 기존의 시장과 위계(market and hierarchy)의 규범 및 통제 메카니즘과는 구별된다. 즉 효율적 네트워크는 한편으로는 시장거래에서 발생하는 거래비용(탐색비용, 기회주의, 불확실성 등)을 제약시킬 수 있고 또 다른 한편으로는 내부조직(위계)에서 비롯되는 관리비용을 줄일 수 있는 대안이 된다. 이러한 관점에서 네트워크 이론은 매 교환관계 시마다의 최대 효율성보다는 장기적 차원에서의 교환관계의 총체적 효율성에 중점을 둔다고 보아야 하겠다.

### 2. 거래비용이론(Transaction Cost Theory) 관점

거래비용이론은 시장불완전성(시장환경의 불확실성과 복잡성, 소수의 교섭자, 정보의 비대칭 등)으로 인한 시장실패에서 비롯되는 거래비용(탐색 및 협상 비용, 협약준수 및 실행 비용, 거래특유투자, 기회주의 등)이 높게 발생될 경우 정상시장거래 대신 거래의 내부화를 통해 거래비용을 제약시킬 수 있다는 시장과 위계의 선택 준거를 제시한다(Coase, 1937; Williamson, 1975). 예를 들어, 제조업체가 공급업체나 유통업체를 한 조직으로 통합할 경우 내부조직간의 거래, 즉 내부화를 통하여 계약에 수반되는 모든 거래비용을 제거하고 또한 개별주체간의 계약이 갖는 불완전성의 한계를 극복할 수 있게 된다. 이러한 관점에서 거래비용이론은

네트워크 관계이론과는 달리 매 거래관계 때마다 거래비용의 최소화에 초점을 맞추고 있다고 보아야 하겠다.

정상시장거래와 위계의 선택 준거의 거래비용이론에 기초하여 Williamson(1979)은 이들 양극단의 중간 형태인 준시장거래(quasi-market) 또는 준위계(quasi-hierarchy)의 성립이 가능함을 제시하였다<sup>3)</sup>. 즉 거래를 위한 투자(인적·물적투자)가 특유성을 띠지 못하면서 거래빈도가 비연속적거나 또는 연속적일 경우 정시시장거래 통제구조(market governance)가 합당시 되고, 반대로 거래를 위한 투자 성격이 특유하면서 거래빈도가 연속적일 경우에는 단일 위계의 통합구조(unified governance)가 효과적인 반면 거래투자특유성이 보통 수준이면서 거래빈도가 연속적일 경우 규모의 경제 효과와 안정적 거래관계 유지를 위해 거래 관계자간 의무수반 계약의 쌍무적인 통제구조(bilateral governance)가 효과적이라는 것이다 (Williamson, 1979, p.253). 경쟁기업간 협력관계도 넓게는 쌍무적인 통제구조의 범주로 볼 수 있는 것이다.

### 3. 자원준거이론 (Resource-Based Theory) 관점

자원은 기업의 경쟁우위(효율성과 효과성) 증진에 요구되는 기업에 의해 통제 가능한 모든 자산(assets)과 조직 프로세스, 정보, 지식 등을 지칭한다(Barney, 1991, p.100). 자원준거경쟁 관점에서 자원 활용 방법에는 크게 두 가지 대안이 있을 수 있다. 하나는 기업 자신이 직접 구축하여 소유하게 된 자원을 활용하여 경쟁하는 방법이고, 또

다른 하나는 다른 기업의 자원을 이용해서 경쟁하는 방법일 것이다. 이 과정에서 다른 기업의 자원을 이용하는 주요 수단 중의 하나로 기업간 협력을 들 수 있다. 따라서 경쟁기업간 협력의 핵심 동기도 기업 자신의 제약자원을 보완하거나 충당하는데 있는 것으로 볼 수 있다.

이러한 맥락에서 Ring(1996)은 기업간 협력과 관련 자원준거이론의 세 전제 조건을 제시하였다. 첫째, 자원의 불완전 이전과 모방, 즉 특정 자원의 이전과 모방이 완전하지 못하기 때문에 기업간 협력을 통해 자원의 불완전 이전과 모방의 제약을 해결할 수 있다.<sup>4)</sup> 둘째, 모든 기업은 자원제약조건에 있다. 즉 기업은 경쟁우위를 지속 (sustained competitive advantage: SCA)시키는데 요구되는 모든 자원을 보유하지 못하고 있기 때문에 다른 기업 자원과의 결합 내지 상호 보완을 통해 경쟁우위 지속을 모색할 수 있다. 셋째, 경쟁기업과 협력을 추구하는 기업은 자신과 경쟁기업의 자원 가치를 충분히 인지할 수 있어야 한다.

경쟁의 글로벌화, 급격한 기술변화에 따른 제품 수명주기 단축 등 급변하는 국제경쟁환경에 신속히 대응하고 경쟁우위를 지속하는데 요구되는 모든 자원을 기업자신이 보유하기란 사실상 불가능하고, 특히 핵심역량 구축에 절대적으로 필요한 주요 자원이 경쟁기업에 의해 통제되고 있을 경우 경쟁기업과의 협력은 선택의 여지가 없는 것이다(Cook, 1977; Preffer and Salancik, 1978; Hamel and Prahalad, 1994). 이러한 자원준거이론에 기초한 기업간 협력은 궁극적으로 결합 가치의 극대화(joint value maximization)와 새로운 가치 창출

3) 이러한 관점에서 Osborn and Baughn (1993)은 자본 참여에 따른 내부조직의 성격인 합작은 준위계에 가깝고, 반면 공급업체나 유통업체와의 장기적 계약은 준시장거래 형태에 가깝다고 보았다.

4) 이는 기업간 협력을 통해 상이한 자원의 보완과 이동을 촉진시킬 수 있음을 시사한다. 이에 대한 더 상세한 설명은 Lado, Boyd and Hanlon (1997) 참조.

에 초점이 맞추어져야 하는데(Zajac and Olsen, 1993), 상호 보완적인 자원을 보유하고 있을 경우 결합 가치의 극대화를 이룰 수 있는 것이다(Paulson, 1976; Borys and Jemison, 1989). 예를 들어, 일본 NEC와 미국 휴렛팩커트 사는 양측의 소프트기술과 하드기술을 결합시켜 고속용 저가 컬러 프린터를 공동개발 해 내기로 합의하였는데, 즉 NEC가 잉크분사방식 프린터관련 소프트와 컨트롤 기술을 HP사에 제공하면 HP사는 제공받은 기술에 자신의 하드기술을 결합시켜 프린터를 개발해낸다는 것이다. 또 다른 예로 컴퓨터, 통신, 방송, AV기기 등 각종 미디어가 통합되는 멀티미디어 산업분야에서 미국, 일본, 유럽의 멀티미디어 관련 경쟁기업들간의 상호 협력을 들 수 있다. 예컨대 케이블회사는 비디오제작업체와, 영화스튜디오는 컴퓨터 메이커와, 전기통신업체는 소프트웨어업체와 협력하여 멀티미디어 관련제품의 기술과 기능을 하나의 통합된 기능으로 창출해내는 것도 기업간 협력을 통한 가치창출의 좋은 본보기다.

한편, 최근 경쟁기업과의 협력의 주된 동기를 상호 자원의 결합을 통한 가치의 극대화보다는 자원의존론 관점에서 상대편 핵심 자원의 학습(learning)을 강조하는 접근들도 있다(Hamel, 1991; Mody, 1993; Lyles and Salk, 1996; Inkepen, 1996; Levinson and Asahi, 1995). 협력을 통하지 않고서는 상대편의 암묵적인 지식이나 노하우에 사실상 접근이 어렵기 때문에 경쟁기업간 협력은 기업이 필요로 하는 자원 습득의 기회와 가능성을 높여 준다는 입장이다(Inkepen 1996). 협력을 통한 학습성과를 높이기 위해서는 (1) 파트너로부터 학습하고자 하는 기업의 의지(intent), (2) 관련 기업들의 자신의 자원에 대한 개방성(transparency), (3) 수용능력(receptivity)이 전제되어야 한다(Hamel 1991).

#### 4. 산업조직론(Industrial Organization) 관점

산업구조분석 모델에 따르면 다섯 집단의 역학관계, 즉 (1) 대체재와의 경쟁 (2) 잠재적 진입자와의 경쟁 (3) 기존 사업자와의 경쟁 (4) 공급자와의 관계, 그리고 (5) 구매자와의 관계에 의해 해당 산업의 수익률이 결정된다 (Porter, 1980). 이 중 수평적 관계 집단이라 할 수 있는 대체재, 잠재적 진입자, 기존 사업자 등이 경쟁과 협력 관계를 가질 수 있다.

현재 국제화와 개방화에 따른 글로벌 경쟁으로 거의 모든 업종에 걸쳐 국가간 자유진입이 허용됨으로써 세계시장의 통합화가 가속화되고 있다. 이는 각 업계의 최강자들만 생존하는 방향으로 세계 경쟁구도가 재편됨을 시사한다. 따라서 기업들은 세계적 시장지배력을 강화시킬 당위성이 높아 졌는데 국경을 초월한 경쟁자간 협력이 이를 위한 주요 전략 수단이 된다.

시장지배력과 관련하여 구체적으로 다음과 같은 이유로 경쟁자와 협력이 촉진된다. 첫째, 협력을 통해 공통의 적에 대항할 수 있다. 예를 들어, 애플컴퓨터와 디지털 이퀴프먼트 사는 사무용 컴퓨터 분야에서는 서로 경쟁자이지만 IBM에 대응하기 위해 컴퓨터 운영부문의 새로운 표준을 만들어내기 위해 협력하였다. 또 다른 예로 자동차 업계에서 일본의 마즈다 사와 미국의 포드 사가 각기 일본과 미국 시장에서 자신들의 공통의 경쟁자라 할 수 있는 도요타 사에 대항하기 위해 강력한 협력관계를 구축한 것을 들 수 있다. 특히 이러한 연합전략은 업계의 약자가 강자에 대항할 수 있는 효과적인 수단이 된다. 이를테면 중형 제트항공기 세계시장은 미국의 보잉, 맥도널드글라스, 록히드 사의 과점적 경쟁구조하에 놓여 있는데 유럽의 항공기 제조업체

들은 이들 강력한 미국업체들에 대항하기 위해서는 연합전선을 구축하는 것이 상책이라 판단, 프랑스의 에어로스페이스일레, 이탈리아의 에어이탈리아, 스페인의 CASA, 영국의 에어로스페이스, 네덜란드의 Fokker, 벨기에의 SABCA, 독일의 VFW가 콘소시엄을 구성 에어버스(Airbus) 사업을 추진한 것이 좋은 본보기다.

둘째, 치열한 경쟁구조 하에서 경쟁기업간 협력이 구축되면 진입장벽의 역할을 띤다. 예를 들어, 미국의 인텔과 텍사스 인스트루먼트 사가 협력을 통해 응용주문형 집적회로(ASIC)의 반도체시장의 장악을 시도하였다. 즉 당해 시장에서 선두주자가 되기 위해 인텔과 텍사스 인스트루먼트는 설계 및 생산기술을 상호교환하고 쌍방 간에 반도체의 대체 공급업자가 되기로 합의했다. 이들이 광범위한 제품 생산 라인을 결속하게 되자 기존의 반도체 제조업체들 외에 수많은 후발 기업들이 해당 시장에 진입하기가 어렵게 되었다(Lewis, 1990). 이렇게 경쟁기업간

협력은 시장지배력 강화를 통해 산업 내 경쟁강도를 억제시키는 효과가 있다(Contractor and Lorange, 1986; Burgers, Hill and Kim, 1993).

셋째, 밴드웨건(bandwagon) 현상 때문에 경쟁과 협력이 더욱 촉진된다. 즉 특정 산업의 안정적 경쟁관계에 있어서 일부 경쟁기업들간 연합이 이루어지면 경쟁의 균형이 깨지게 된다. 따라서 해당 업계의 나머지 기업들도 힘의 균형을 유지하기 위해 새로운 연합전선의 구축을 시도한다(Hakansson and Johanson, 1992). 특히 이러한 밴드웨건 현상은 과점적 라이벌 관계에 있을 경우 그 확산 속도가 더욱 빠르게 진행된다(Gomes-Cassers, 1996, p.207). 세계적인 반도체 메이커들이 2000년대에 들어와 연간 1백억 달러 규모에 이를 것으로 예상되는 『플래시 메모리칩』 개발을 위해 상호 연합전선을 경쟁적으로 구축한 것이 좋은 본보기다. 즉 이 같은 연합경쟁은 이 분야에서 선두를 달리고 있는 미국의 인텔 사가 일본의 샤프 사와 메모리칩을 공동 개발

〈표 2〉 경쟁과 협력 제 이론의 비교와 한계점

	대표적인 연구자	연구의 분석단위	기업간 관계의 지속성에 대한 주요 가정	한계점
사회교환이론	Evan 1965: Easton 1986: Jarillo 1988: Powell 1990	그룹/ 네트워크	신뢰 구축 결속 강화	기회주의 행동, 불확실 등에 의한 거래비용 도외시
거래비용이론	Coase 1937: Williamson 1975, 1979	거래	기회주의 행동 억제	기업의 전략적 의도 도외시
자원준거이론	Pfeffer and Salancik 1978: Barney 1991: Ring 1996: Hamel 1991	기업이나 자원	계약자원 보완, 상호 학습 및 공유	관계의 통제 메카니즘 도외시
산업조직론	Porter 1980: Contractor and Lorange 1986: Lewia 1990	산업이나 기업	시장지배력 강화	관계의 통제메카니즘 도외시

기로 협약을 맺음으로써 촉발되었는데, 즉각 미국 AMD-일본 후지쓰, 미국 IBM-일본 도시바-독일 지멘스와 더불어 일본 NEC-미국 선디스크의 연합이 이루어져 4파전의 양상을 띠게 되었다.

### 5. 절충적 접근의 필요성

경쟁기업간 협력의 동기와 타당성 및 통제 메카니즘을 설명하는 데 있어서 어느 한 이론에만 국한해서는 한계가 있다. <표 2>에서 보듯이 기업간 관계의 지속성에 대한 주요 가정이 이론마다 달라지기 때문이다.<sup>5)</sup> 이를테면 사회관계이론에서는 신뢰에 의한 통제 메카니즘을 강조하나 경쟁기업간 협력에서는 기회주의 행동, 정보노출, 기술누출 등 또 다른 중요한 거래비용이 발생하는 것이 현실이기 때문이다. 사실 경쟁기업간 협력에서는 자신의 경쟁적 우위를 보호하면서 상대방의 역량과 기술을 최대한 습득하려고 하는 또 다른 경쟁이 발생된다(Hamel, Doz, and Prahalad, 1989). 한편, 거래비용이론은 거래비용의 최소화라는 경제적 논리에 치중한 나머지 경쟁기업간 협력에 대한 기업의 전략적 의도(신시장 진출, 자원 결합을 통한 시너지 창출 등)를 도외시키고 있다. 자원준거이론과 산업조직론적 관점 또한 경쟁기업간 협력의 동기와 타당성을 설명해 주고 있지만 거래관계의 효율적 통제 메카니즘을 설명하는 데에는 한계가 있다. 따라서 기업간 경쟁과 협력 관계의 총체적 접근을 위해서는 앞으로 이들 세 이론을 절충하는 작업이 요구된다.

## IV. 경쟁과 협력의 규범

경쟁과 협력의 궁극적 목적은 승패에 따른 제로섬 게임(zero-sum game)에 있는 것이 아니라 상호 승승(win-win)을 지향하는데 있다. 이는 경쟁과 협력은 상호 신뢰 구축을 통한 기회주의적 행동 억제와 결속력 강화에 그 규범을 두어야 함을 시사한다. 기업간 관계에 있어서 신뢰란 상대방의 행동에 대한 믿음, 즉 상대방에게 자신을 맡기는 행동(Deutsch, 1962; Moorman, Zaltman and Deshpande, 1992), 상대방이 의무에 충실할 것이라는 기대(Madhok, 1995; Thorelli, 1986), 나아가서 자신에게 유리한 쪽으로 상대방을 이용할 수 있는 기회가 주어지더라도 자제할 수 있는 의지(Hosmer, 1995)를 대변한다. 따라서 관계기업간 상호 신뢰는 상대방의 기회주의적 행동을 감시하는데 요구되는 안전장치(safeguards), 즉 법적 공식 계약을 통해 모든 상황을 통제하려는 불필요를 해소시켜 준다(Peterson and Shimada, 1978; Madhok, 1995).

관계기업간 상호 신뢰를 바탕으로 양측 관계는 더욱 결속되며(Fichman and Levinthal, 1991), 나아가서 결속 관계를 유지 및 강화시키고자 하는 양측의 자발적 노력의 가시화, 즉 몰입(commitment)이<sup>6)</sup> 촉진된다(Dant and Wilson, 1990; Moorman, Zaltman, and Deshpande, 1996; Anderson and Weitz, 1992; Morgan and Hunt, 1994). 이는 상호 신뢰를 통한 몰입 없이는 기업간 관계가 장기적으로 지속될 수 없음을 시사하는 것이다. 따라서 신뢰와 몰입은 기업간 성공적 관

5) <표 2>의 작성에 심사자의 도움이 컸다.

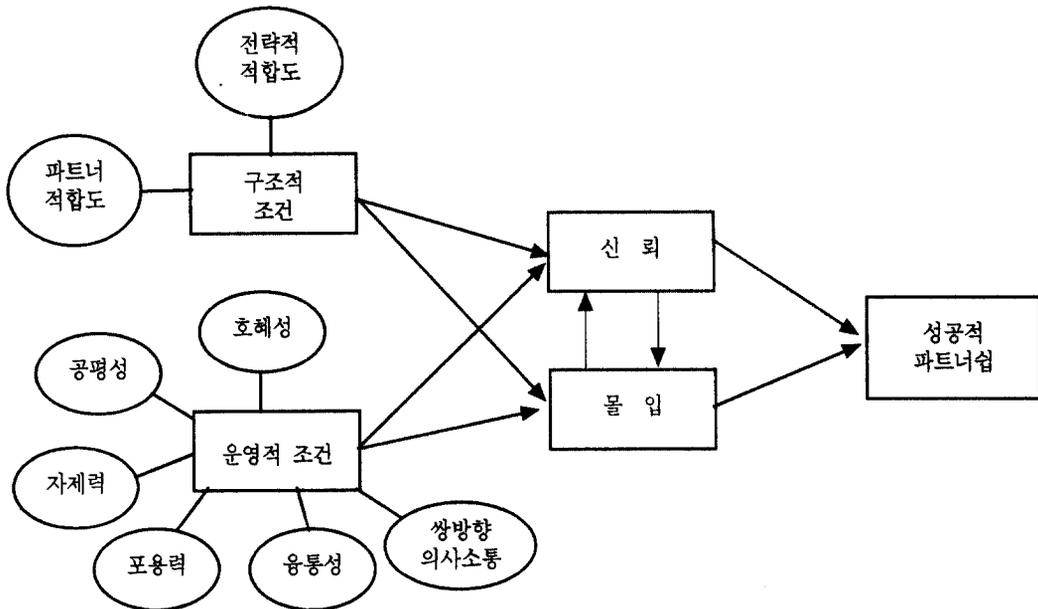
6) 몰입의 개념에 대한 상세한 검토는 Reichers(1985), 임창희(1986) 참조.

계의 핵심 규범이 된다(Anderson and Naruus, 1990; Day and Klein, 1987; Frazier, Spekman and O'Neal, 1988; Morgan and Hunt, 1994; Gundlach, Achrol, and Mentzer, 1995).<sup>7)</sup> 이러한 관점에서 신뢰와 몰입의 규범은 사회관계이론에 그 바탕을 둔다고 볼 수 있다.

그러면 어떠한 경우 또는 어떻게 해야 기업간 경쟁과 협력 관계에 있어서 상호 신뢰와 몰입이 생성되고 강화되는가?<sup>8)</sup> 전자의 문제는 신뢰와 몰입의 생성과 관련되는 구조적 조건으로 볼 수 있고 후자의 문제는 생성된 신뢰와 몰입의 유지 및 강화와 관련된 운영적 조건으로 볼 수 있다. 구조적 및 운

영적 조건과 그 구성요인들을 경쟁과 협력의 제 이론의 절충적 접근을 통해 모형화 하면 <도 2>와 같다. 즉 기업간 관계의 성공적 요인 중에서 핵심 규범으로서 신뢰와 몰입은 사회교환이론 관점에서, 구조적 조건의 전략적 적합성(예를 들어 시장지배력 동기)은 산업조직론 관점에서, 파트너 적합성(예를 들어 자원의 상호 보완성)은 자원준거이론 관점에서, 그리고 운영적 조건은 양측의 기회주의적 행동의 최소화과 결속력의 극대화에 초점이 맞추어 지기 때문에 거래비용이론이나 사회교환이론 관점에서 설명될 수 있을 것이다.

<도 2> 기업간 경쟁과 협력관계의 성공적 규범과 조건: 절충 모델



7) 예를 들어, 합작제휴에 있어서 파트너간 신뢰와 몰입이 성과에 중요한 영향을 미치며 (이창호, 김용식 1998, 이창호 1998, Peterson and Shimada 1978, Lifson 1979, Mohr and Spekman 1994, Beamish and Banks 1987, Jain 1987, Ohmae 1989; Badaracco 1991; Sheth and Parvatiyar 1992), 관계마케팅에 있어서도 신뢰와 몰입 생성이 기업간 교환의 지속성의 주요 원천 (Bucklin and Sengupta 1993, Cullen, Johnson, and Sakano 1995, Heide and John 1988, Madhok 1995, Moorman, Deshpande, and Zaltman 1993, Morgan and Hunt 1994)으로 입증되었다.

8) 많은 연구들이 신뢰와 몰입이 기업간 협력의 파트너십에 핵심 규범으로 지적하였지만 (Morgan and Hunt, 1994 등), 이러한 상호 신뢰와 몰입의 생성과 강화 관점에서 체계적인 접근은 부족하였다.

## 1. 구조적 조건(Structural Condition)

기업간 관계에 있어서 어떠한 구조적 조건 하에서 상호 신뢰와 몰입이 생성되는가? 이는 신뢰와 몰입의 원천에 대한 문제로 볼 수 있는데, 이와 관련 최소한 두 가지 요건이 충족되어야 할 것이다. 첫째 요건은 기업간 관계의 전략적 적합성이고, 둘째 요건은 관계기업, 즉 파트너 자체의 적합성이다. 전자는 기업간 관계의 전략적 타당성과 관련된 문제이고 후자는 기업간 관계에 영향을 미치는 관계기업의 특질과 관련된 문제이다. 따라서 구조적 조건은 기업간 경쟁과 협력 관계의 구축 시점으로 기준할 때 사전적 조건이 된다.

### (1) 전략적 적합성

전략적 적합성이란 경쟁과 협력 관계가 관련기업 모두에게 전략적 혜택을 제공할 수 있어야 함을 의미한다. 즉 협력 관계가 관련기업 모두에게 전략적으로 중요하며, 양측의 경쟁적 지위 향상에 도움이 되며 아울러 협력 관계없이 기업 단독으로 자신의 전략적 목표를 성취할 수 없음을 나타낸다. 따라서 전략적 적합성은 승자와 패자(zero-sum)의 게임이 아니라 승승(win-win)에 대한 상호 공통의 비전을 갖게 하는 원천으로 작용한다.<sup>9)</sup>

전략적 적합성이 높을 경우 상호 공유할 수 있는 공통의 관심사가 많아지고 기업간 관계의 성과(outputs)에 대한 상호 기대도가 높아질 것이며, 반면 기업간 관계에 대한 불확실성과 불안정성은 낮아질 것이다. 따라서 전략적 적합성이 높을 경우 자연스럽게 상호 신뢰와 몰입은 증대될 것이다. 기업간 관계의 성공은 장기적 관점에서 상호 지속적인

몰입을 토대로 하는데(Ring and Van de Ven, 1989; Moorman, Deshpande and Zaltman, 1993; Inkpen and Currall, 1997), 전략적 적합성의 결핍으로 인해 기업간 관계에 대한 기대가 낮을 경우 상호 신뢰를 약화시켜 장기적 관계 구축보다는 단기적 이익 추구에 열중하게 되어 결국 상호 몰입도 약화될 것이다.

한편, 기업간 관계에 있어 전략적 적합성은 시간 경과에 따라 변화된다. 따라서 기업간 관계의 내용도 그때그때 상황에 맞게끔 조정되어야 한다. 만일 조정이 여의치 않을 경우 기업간 관계는 종료되고 말 것이다.

### (2) 파트너 적합성

기업간 경쟁과 협력은 두개 이상의 기업이 관련된 상호작용 관계이다. 따라서 기업 각기 자신에게 적합한 파트너를 선정하는 것이 기업간 경쟁과 협력관계의 구조적 성공 조건이 된다(Devlin and Bleakley, 1988; Geringer, 1991; Harrigan, 1985; Berg and Friedman, 1982)

기업간 관계에 있어서 파트너의 적합성 기준으로 힘의 균형, 공헌의 상호 보완성, 양립성 등을 들 수 있는데 이러한 기준에 있어 상호 적합성이 높을 수록 상호 신뢰와 몰입이 증대되어 기업간 관계의 효율성도 높아진다(Rotter, 1967; Morgan and Hunt, 1994; Sarkar, Cavusgil & Evirgen, 1997).<sup>10)</sup>

#### ① 힘의 균형(Power balance)

기업간 관계에 있어서 힘(power)이란 상대방에 대한 영향력, 즉 다른 측의 의사결정이나 행동에 영

9) 만일 시장지배력이 양측이 협력하는 동기라면 전략적 적합성은 산업조직론 관점에서 해석될 수 있을 것이다.

10) 이러한 관점에서 파트너 적합성은 자원준거이론으로 설명될 수 있을 것이다.

향을 미칠 수 있는 능력으로(Thorelli, 1986), 협력 관계에 대한 자원 공헌도(자본, 제품개발기술, 제조능력, 유통능력 등)에 따라 좌우된다. 즉 상대방에 대한 자원 의존도가 높을수록 힘은 약화된다(Emerson, 1962; Gaski, 1984; Anderson and Narus, 1990).

만일 기업간 관계에 있어서 힘의 불균형(power asymmetry)이 존재할 경우 강력한 쪽은 자신에게 유리한 방향으로 자신의 힘을 유용하고자 할 것이며 또한 미력한 상대방 파트너 측의 무임승차에 대한 불만이 고조된다. 한편, 미력한 파트너 측은 협력 관계에 있어서 자신이 피해를 입지 않나 항상 예의주시 할 것이다. 따라서 힘의 불균형 하에서는 강한 힘의 소유자는 상대방을 기회주의적으로 유용하려는 경향으로 인해, 그리고 미력한 쪽은 잠재적 피해에 대한 염려와 감시로 인해 거래비용이 증대된다(Williamson, 1975; Cook, 1977; Dywer and Walker, 1981; Kale, 1986).

또한 기업간 관계에 있어서 힘의 불균형은 일방에 대한 의존도를 높여 장기적인 협력의 인센티브를 약화시키기 때문에 관계기업간 갈등의 소지가 높아지고(Robbins, 1983), 이러한 갈등은 조직몰입에도 부정적 영향을 미쳐 결국 상호 관계의 효율성이 저해된다(Hrebiniak and Aluto, 1972; Bucklin and Sengupta, 1993). 반면 관계기업간 힘의 균형은 양측 모두 혜택을 볼 수 있는 균등한 기회를 제공하기 때문에 기회주의적 행동의 자발적 억제를 통한 높은 수준의 신뢰와 몰입을 촉진시켜 기업간 관계의 성공의 원천으로 작용한다(Jain, 1987; Bucklin and Sengupta, 1993). 예를 들어, 미국, 유럽, 일본의 경쟁기업간 성사된 49건의 협력 건 중에서 유력 기업간 성공률이 67%로 나타난 반면 유력 기업과 미력 기업간 성

공률은 37%로 나타나 기업간 협력관계의 성공에 있어서 힘의 균형의 중요성이 입증되었다(Bleeke and Ernst, 1991).

## ② 상호 보완성(Complementarity)

기업간 관계의 의의는 협력을 통해 각자의 약점을 보완하는데 있다. 약점이 없다면 기업은 굳이 협력할 필요 없이 단독으로 사업을 영위해 나갈 수 있는 것이다. 강점과 약점의 상호 보완적 관계에 있을 수록 시너지효과 등의 협력우위에 대한 기대로 관계기업들은 협력에 대해 더 높은 관심을 가지게 된다(Sarkar, Cavusgil & Evirgen, 1997).

또한 강점과 약점의 상호 보완적 관계는 상호 의존도와 직결되므로 기업간 신뢰와 몰입 증진에도 긍정적 영향을 미친다(Pfeffer and Salancik, 1978; Sengupta, 1993; Lorange and Ross, 1993; Dietrich, 1994). 이러한 사실은 파트너간 강점과 약점의 상호 보완적 관계가 합작제휴 등 기업간 협력의 성공에 주요한 요인으로 작용하였음을 규명한 실증적 연구를 통해서도 입증되었다(Bleeke and Ernst, 1991; Franko, 1971; Harrigan, 1988; Jain, 1987; Killing, 1983; Porter and Fuller, 1988).

상호 보완적 관계의 성공적인 사례로는 캔으로 포장한 아이스 티(iced tea)를 생산 및 판매하기 위한 펩시사와 립턴사 간 협력사업을 들 수 있다. 양사는 서로 다른 그들의 강점을 결합시켰다. 립턴사는 홍차 사업의 인지도에 있어 그리고 펩시사는 음료수 유통에 있어 각기 강점을 지녔다. 펩시사는 단독으로 제품을 생산 및 판매할 수도 있었으나 낮은 상표 인지도의 약점 때문에 립턴사와 협력관계를 맺는 것이 유리하다고 판단하였던 것이다(Bleeke and Ernst, 1995).

③ 양립성(Compatibility)

양립성이란 기업간 관계에 있어서 서로 조화를 이룰 수 있는 여지를 나타낸다. 특히 기업간 관계에 있어서 조직문화(관리방식, 조직구조, 경영방침 등)의 양립성이 중요시된다. 조직문화가 이질적일 수록 양측간 갈등과 긴장이 높아져 상호 조화를 이루기 힘들고 이는 결국 양측간의 대립을 유발시켜 상호 신뢰 구축에도 부정적 영향을 미친다(Meschi and Roger, 1994). 반면 조직문화가 유사할 수록 상호 이해가 높아져 갈등이 저하되며(Doz, 1988), 또한 지식과 자원의 상호 이전을 용이하게 하여 신뢰 구축에도 도움이 된다(Wallets, Peters and Dess, 1988). 실증적 연구에서도 조직문화의 양립성에 따라 기업간 관계의 효율성이 영향을 받는 것으로 나타났다(Ruekert and Wlaker, 1987; Van De Ven and Ferry, 1980; Bucklin and Sengupta, 1993).

양립성과 관련하여 조직문화 이외에도 기업간 영역 중복성 또한 기업간 관계에 중요한 영향을 미친다. 유사한 사업영역, 지리적으로 중복된 시장, 그리고 유사한 제조기술을 공유하고 있는 기업간의 관계는 그들간에 항시 존재하는 경쟁심리와 긴장 때문에 실패할 가능성이 높다. 대표적인 사례로 롤스로이 사가 직접 경쟁적인 엔진의 개발에 착수함으로써 1986년 중반에 결렬된 GE와 롤스로이 간의 제트엔진 공동개발에 관한 협력을 들 수 있다(Bleeke and Ernst, 1995). 시장 중복성의 예로는 각기 다른 지역적 기반을 가진 경쟁기업간 협력의 경우 62% 이상의 성공률을 보인 반면 지역적 기반이 중복되는 경우 성공률은 25%에 불과한 것으로 나타난 사례를 들 수 있다(Bleeke and

Ernst, 1991). 이와 같은 실패는 기업간 영역 중복성이 높을 수록 협력에 있어 양립하기 어려움을 시사하는 것이다.

2. 운영적 조건(Operational Condition)

그러면 전략 및 파트너 적합성의 구조적 조건 하에서 어떻게 하면 상호 신뢰와 몰입을 강화시킬 수 있을 것인가? 이는 기업간 관계의 효율적 관리(relationship management)와 관련된 문제이다.<sup>11)</sup> 따라서 운영적 조건은 기업간 경쟁과 협력 관계의 구축 시점으로 기준할 시 사후적 조건이 된다.

(1) 호혜성 (reciprocity)

첫 번째 운영적 조건으로는 호혜성을 들 수 있다. 기업간 관계는 기술·노하우·지식·자본 등 유무형의 자원을 서로 공유함으로써 시너지 효과 창출을 통한 상호 이익을 도모하는 공생·공조의 과정으로 볼 수 있다. 즉 외부 조직과 생산적 관계를 맺는 것이다. 따라서 상호 작용 및 교류에 있어서 일방적이 아니라 쌍방적이 되어야 한다. 만일 파트너 한측이 자기 이익만 추구하고 상대방에게 혜택을 줄 수 없다면 상호 신뢰 구축과 몰입은 기대하기 힘들 것이다. 이는 기업간 관계가 상호존중의 호혜정신에 입각해야 함을 의미한다. 사실 상호 호혜성이 뒷받침 안되고는 기업간 관계가 장기적으로 지속될 수 없는 것이다(Homans, 1950; Emerson, 1962; Oliver 1990).

(2) 공평성 (fairness)

기업간 관계에 있어 양측 입장이 공평하게 대변되

11) 기업간 관계의 효율적 관리는 양측의 기회주의 행동의 최소화와 결속력의 극대화에 초점이 맞추어지기 때문에 기회주의 행동의 최소화는 거래비용이론으로 그리고 결속력의 극대화는 사회교환이론으로 설명되어 질 수 있을 것이다.

어려야만 성공을 거둘 수 있다. 어느 한 측 입장만 고려될 경우 양측간 갈등을 야기 시켜 신뢰에 있어 문제가 야기된다. 공정성은 두 가지 형태의 정당성에 대한 준수를 전제로 한다. 즉 이익과 부담이 어떻게 파트너간 배분되는가의 배분적 정당성(distributive justice)과 파트너를 다루는 절차와 방침에 대한 절차상의 정당성(procedural justice)이 준수되어야 하는데 미려한 파트너와 강력한 파트너와의 관계에 있어서 이러한 정당성이 더욱 중요시된다(Kumar, 1996). 특히 경쟁기업간 협력은 제로섬 게임이 아니라 승승을 지향해야 하기 때문에 성과에 대한 공평한 분배와 절차상의 공정성이 준수되어야만 상호 몰입을 통한 장기적 관계로 발전될 수 있는 것이다(Buckley and Casson, 1988). 이러한 견지에서 기업간 관계의 운영에 대한 일차적 책임을 맡고 있는 경영자는 주요 사안의 의사결정에 있어 어느 일방의 대변자가 아니라 공평한 심판관의 위치를 견지해야만 한다. 협력 사업의 책임자나 주요 업무 관리자들을 양측 파트너와 관련 없는 제 삼의 인사로 충당하는 것도 이러한 운영상의 공정성을 유지하는 한 방안이 될 수 있다.

### (3) 자제력(forbearance)

자제력이란 기업간 관계에 있어서 기회주의 행동, 즉 주요 의사결정과 관련해서 의도적으로 자기 측에게 유리하도록 행동하거나 또는 상대방에게 해를 끼치는 행동에 대한 자발적 억제를 나타낸다. 따라서 자제력은 파트너간 신뢰 조성에 긍정적인 영향을 미친다(Buckley and Casson, 1988; Inkpen and Currall, 1997). 또한 자제력은 장기적 관계 유지를 위해 단기적 손실을 감수할 수 있게 만들어 상호 몰입 증진에도 도움이 된다.

### (4) 포용력 (tolerance)

포용력이란 기업간 관계에 있어 상대방의 요구와 조직문화를 수용하려는 의지를 나타낸다. 따라서 상대방 조직문화에 대한 민감성(cultural sensitivity)이 전제되어야 한다(Johnson, Cullen, Sakano, and Takenouchi, 1997). 특히 국적이 상이한 경쟁기업간 관계에 있어서 문화적 민감도가 결핍될 경우 오해와 갈등이 야기되어 친밀성을 유발하고 유지하기가 힘들다 (Datta and Rasheed, 1993). 이는 문화적 민감도는 의사소통의 효율성을 증진시켜 상호 신뢰감 구축에 도움이 됨을 시사하는 것이다. 한편 신뢰감 구축을 통해 상대방에 대한 포용력이 더욱 높아지는 연쇄반응 효과가 나타난다 (Madhok, 1995).

### (5) 융통성/유연성 (flexibility)

유연성이란 상황 변화에 적응하고자 하는 의지를 나타낸다 (Heide and John, 1992). 경쟁기업간 협력관계 초기에 아무리 전략 및 파트너 적합도가 높더라도 시간 경과에 따른 상황 변화(신기술 출현, 고객의 욕구 변화, 새로운 경쟁자 출현, 시장 침체 등)로 인해 양측 모두 적응 및 조정을 통한 결속력 증진에 힘써야 하는데 융통성과 유연성이 뛰어난 수록 상황변화에 대한 상호 적응 및 조정 속도가 빠르게 나타난다. 이는 융통성이 기업간 관계의 문제점을 적시에 해결하고 환경의 변화에 능동적으로 대처할 수 있게 하여 상호 신뢰 구축에도 긍정적 영향을 미침을 시사하는 것이다(Aulakh, Kotabe and Sabay, 1997).

사실 기업간 관계의 모든 내용을 상세히 협상하고 이를 법적 서류로 명시해 놓는다고 해도 상황 변화로 인해 공고한 관계 구축이 보장되는 것은 아니다. 49건의 미국, 유럽, 일본의 경쟁기업간의 협력

관계를 분석한 연구결과에 따르면 협력관계의 약 67%가 초기 2년 내에 여러 형태의 문제점에 직면하였는데 관계 기업들이 능동적으로 융통성을 발휘한 경우 보다 수월하게 난관에서 벗어난 것으로 나타났다(Bleeke and Ernst, 1991).

(6) 쌍방향 의사소통(two-way communication)

기업간 관계에 있어서 원활한 의사소통은 주요 정보에 대한 시의 적절한 공유를 가능케 하여 양측의 오해와 잘못된 기대를 사전에 방지해 상호 유대감 및 신뢰감 구축에 일조하며(Etgar, 1979; Lyles, 1987; Morgan and Hunt, 1994; Moorman, Deshpande and Zaltman, 1993), 나아가서 상호작용과 이해를 촉진시켜 기업간 관계 몰입과 결속도 증진된다(Mohr and Nevin, 1990; Anderson and Narus, 1990; Anderson and Weitz, 1989). 사실 기업관 관계 규범의 운영적 조건으로 제시된 호혜성·공평성·자제력·포용력·융통성·유연성은 관계기업간 원활한 의사소통이 전제되지 않고서는 고양될 수 없는 것이다. 기업간 관계에서의 이해관계 상충과 그에 따른 갈등도 상호간 원활한 의사소통을 통해 얼마든지 해결할 수 있다(Macneil 1980). 따라서 원만한 기업간 관계를 위한 여타 운영적 조건들을 고양시킬 수 있는 제도적 장치로서 쌍방향 의사소통 시스템 구축은 필수적이다. 이러한 관점에서 의사소통은 단순한 정보 전달 차원이 아니라 상호 이해의 폭을 넓혀 공감대를 형성할 수 있는 수준으로 발전되는 것이 바람직 한데, 특히 국적이 상이한 기업간 경쟁과 협력관계에 있어서는 의사소통의 어려움으로 인해 오해와 갈등 소지가 항상 존재하므로 원할하고 효과적인 의사소통 시스템 구축이

절대적이다. 최근 인트라넷, 인터넷 등 정보 네트워크 시스템의 발달은 기업간 협업에서 의사소통을 시간과 공간의 제약 없이 실시간으로 가능케 한다.

3. 경쟁과 협력 관계구조의 영향력

기업간 경쟁과 협력관계는 협력보다는 경쟁이 더 강조되는 경쟁치중형과 경쟁보다는 협력이 더 중요시되는 협력치중형 구조를 띤다.<sup>12)</sup> 현실적으로 기업간 경쟁과 협력 관계구조에 따라 관계규범의 영향력이 달라질 수 있으므로 신뢰와 몰입의 조성을 통해 성공적 관계구조를 유지하기 위한 구조적 조건과 운영적 조건의 평가시 이러한 경쟁과 협력 관계구조가 고려되어야 한다.

첫째, 경쟁치중형 관계구조 하에서는 협력보다는 경쟁이 더 중시되기 때문에 운영적 조건(호혜성, 공평성, 포용력 등) 충족이 사실상 제약되고 상대방의 기회주의적 행동을 방지하기 위한 안전장치 마련이 중요시된다. 이를테면 경쟁자와 합작사업을 할 경우 상대방 파트너의 지식이나 기술을 경쟁적으로 습득하려는 기회주의적 행동 때문에 비경쟁자와 합작하는 경우보다 실패 가능성이 더 높다(Park and Russo, 1996). 이는 경쟁치중형 관계구조 하에서는 협력도 경쟁의 한 수단으로 보기 때문이다. 따라서 경쟁치중형 관계구조 하에서는 운영적 조건의 충족을 기대하기 힘들기 때문에 안전장치 기능으로서 구조적 조건(전략적 적합성과 파트너 적합성)이라도 충족되어야 최소한의 신뢰와 몰입의 생성을 통한 성공적 관계를 이룰 수 있는 것이다.

둘째, 협력치중형 관계구조 하에서는 원천적으로

12) 본고의 경쟁과 협력 구조란 참조.

경쟁보다는 협력이 더 중시되기 때문에 운영적 조건의 충족이 상대적으로 수월해 구조적 조건이 다소 미흡하더라도 신뢰와 몰입의 조성을 통한 성공적 관계를 이룰 수 있을 것이다.

## V. 요약 및 결론

과거에는 기업들이 전략수립시 경쟁기업과의 경쟁에 초점을 맞추었다. 즉 어떻게 하면 경쟁자를 물리치고 자신의 이익 극대화를 이룰 것인가 하는 제로섬(zero-sum) 게임에 몰입하였다. 그러나 최근 글로벌 경쟁 환경의 변화로 경쟁기업과 경쟁과 협력을 동시에 고려해야만 하는, 즉 어느 특정의 경쟁기업과 공생공존을 도모하는 새로운 경쟁 패러다임의 승승(win-win) 게임의 시대가 도래하였다. 이러한 시점에 있어서 본 고에서는 기업간 경쟁과 협력의 당위성을 설명하는 이론적 배경과 어떻게 하면 성공적으로 경쟁과 협력 관계를 구축하고 운영해 나갈 것인가 하는 규범과 조건의 규명에 대한 접근이 이루어졌다. 본 연구결과를 학문적 및 실무적 시사점의 도출과 앞으로의 연구방향의 모색에 초점을 맞추어 요약하면 다음과 같다. 첫째, 기업간 경쟁과 협력의 논리적 타당성을 제공하는 대표적인 이론으로는 사회관계이론, 거래비용이론, 자원준거이론, 산업조직이론 등을 들 수 있다. 그러나 이들 이론 어느 하나만에 의거해서 경쟁기업간 협력의 동기와 통제 메커니즘을 총체적으로 설명하는 데에는 한계가 있다. 따라서 이들 제 이론을 절충하거나 접목시키는 작업이 필요한데, 이러한 시도의 일환으로 본 논문에서는 기업간 관계의 성공적 요인 중에서 핵심 규범으로서 신뢰와 몰입은 사회

교환이론 관점에서, 구조적 조건의 전략적 적합성은 산업조직론 관점에서, 파트너 적합성은 자원준거이론 관점에서, 그리고 운영적 조건은 양측의 기회주의적 행동의 최소화와 결속력의 극대화라는 관점에서 거래비용이론이나 사회교환이론 관점에서 접근될 수 있다는 절충적 모델을 제시하였다.

둘째, 과거 연구에서는 성공적 기업간 관계의 핵심 규범으로 신뢰와 몰입을 들면서, 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 주요 요인들을 분석하였다(Anderson and Naruus, 1990; Day and Klein, 1987; Frazier, Spekman and O'Neal, 1988; Anderson and Weitz, 1992; Morgan and Hunt, 1994, Gundlach, Achrol, and Mentzer, 1995 등). 그러나 과거의 연구들은 신뢰와 규범에 영향을 미치는 요인들을 그대로 나열하였지 어떤 특정 기준에 근거해 체계적으로 구분짓는 노력이 부족하였다. 이러한 체계적 구분 없이는 특히 실무적 적용에 있어 한계에 부딪칠 수밖에 없다. 따라서 본 연구에서는 경쟁과 협력관계를 구축하는 시점을 기준으로 삼아 구축 전 양측 파트너의 구조적 조건과 구축 후의 운영적 조건으로 구분, 체계화하는 작업이 이루어졌다. 즉 구조적 조건은 기업간 관계 구축 시점에 있어서 신뢰와 몰입의 생성 원천에 대한 접근으로서 전략적 적합성과 파트너 적합성(힘의 균형, 상호 보완성, 양립성 등)에 관한 문제로 보았다. 한편, 운영적 조건은 기업간 사후관계 관리의 문제로 어떻게 하면 기업간 관계를 원만히 운영해 나갈 수 있는지의 문제로 보았다. 주요 운영적 조건으로는 호혜성·공평성·자제력·포용력·융통성·유연성·쌍방향 의사소통 등을 들 수 있는데, 사실 양측의 원활한 의사소통 없이는 여타 운영적 조건을 고양시키기 어려우므로 제도적 장치로서 쌍방향 의사소통 시스템 구축은 필수적인데 최근 인터넷, 인트라넷 등 정보 네트

워크 시스템의 발달은 기업간 의사소통을 실시간으로 가능케 한다. 요컨대 구조적 조건은 기업간 경쟁과 협력관계에 있어서 know-who의 문제로 볼 수 있고 운영적 조건은 know-how의 문제로 볼 수 있다. 따라서 기업들은 성공적 기업간 관계를 구축하고 강화시켜 나가기 위해서는 구조적 조건에 의거해 적합한 파트너를 선정해야 하고 나아가서 운영적 조건에 의거해 관계관리를 효과적으로 수행해나가야만 할 것이다.

셋째, 성공적 기업간 관계에 영향을 미치는 요인들의 중요도가 경쟁과 협력 관계구조, 즉 협력보다는 경쟁이 강조되는 경쟁치중형인지 아니면 반대로 경쟁보다는 협력이 강조되는 협력치중형인지에 따라 상이하게 나타날 수 있다. 일반적으로 협력치중형보다 경쟁치중형인 경우 사실상 운영적 조건의 충족이 기대하기 힘들고 상대방의 기회주의적 행동을 방지하기 위한 안전장치 기능으로서 구조적 조건의 충족이 더욱 요구된다. 따라서 앞으로 경쟁과 협력관계 구조에 따른 구조적 조건과 운영적 조건의 영향력의 상이성에 대한 실증적 연구가 요망된다.

마지막으로 본 연구에서 접근된 이론과 규범은 경쟁기업간 협력 관계에 초점을 맞추고 있지만 여타 기업간 관계, 즉 제조업자와 유통업자, 구매자와 공급업자 등의 비경쟁업체와의 관계에 있어서도 적용될 수 있을 것으로 사료된다.

## 참고 문헌

- 김용식·이장로(1998), "한국기업의 국제합작투자 성과결정에 관한 실증연구", *국제경영연구*, 9(1), 23-54.
- 이장호(1998), "합작투자의 경영성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", *국제경영연구*, 9(1), 1-22.
- 임창희 (1986), "컴미트먼트 개념화를 위한 다원적 접근", *경영학연구*, 16(1), 252-276.
- Anderson, J.C. and Narus, J.A.(1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership," *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Aulakh, P.S. Kotabe, M. and Sabhy, A. (1997). "Trust and performance in cross-border marketing relationship, in Beamish, P.W. and Killing," J.P.(eds.), *Cooperative strategies*, San Francisco, The New Lexington, Press.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beamish, P.W. and Banks, J.C. (1987), "Equity joint ventures and theory of multinational enterprise," *Journal of International Business Studies*, 18(2), 1-16.
- Berg, S.V. and Friedman, P. (1980), "Corporate courtship and successful joint ventures," *California Management Review*, 22, 85-91.
- Bleek, J. and D. Ernst. (1991), "The way to win cross-border alliances," *Harvard Business Review*, (November-December), 127-35.
- Bleeke, J. and Ernst, D. (1995), "Is your strategic alliance really a sale," *Harvard Business Review*, 73 (January/February), 97-105.
- Borys, B. and Jaminson, D.B. (1989), "Hybrid arrangement as strategic alliances, theoretical issue in organizational combinations," *Academy of Management Review*, 14(2), 234-49.
- Brandenburger, M.M. and Nalebuff, B.J. (1996), *Co-opetition*, NY: Currency Doubleday
- Buckley, P.J. and Casson, M. (1988), "A theory of co-operation in international business," *Ma-*

- agement International Review*, 28, 19-38.
- Bucklin, L.P. and Sengupta, S. (1993), "Organizing successful co-marketing alliances," *Journal of Marketing*, 57(April), 32-46.
- Burgers, W.P. Hill, C.W. and Kim, W.C. (1993), "A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry," *Strategic Management Journal*, 14, 419-432.
- Coase, R.H. (1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, reprinted in G.J. Stigler and K.E. Boulding, *Reading in Price Theory*, Homewood IL: Irwin Inc., 1952.
- Contractor, F.J. and Lorange, P(eds.), (1986), *Co-operative strategies in international business*, Lexington Books.
- Cook, K.S. (1977), "Exchange and power in networks of interorganizational relations," *The Sociology Quarterly*, 18, 62-82.
- Cullen, J.B. Johnson, J.L. and Sakano, T. (1995), "Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investment in the IJV relationship," *Journal of International Business Studies*, 26(1), 91-116.
- Dant, S.P. and Wilson, D.T. (1990), "Uncertainty reduction: A rationale for the proliferation of interorganizational relationships," *The proceedings of American Marketing Association*, 142.
- Datta, D.K. and Rasheed, A.M.A. (1993), "Planning international joint ventures: The role of human resource management," in R. Culpan(ed). *Multinational strategic alliances*, NY: International Business Press.
- Delvin, G. and Bleackley, M. (1988), "Strategic alliances-Guidelines for success," *Long Range Planning*, 21(5), 18-23.
- Doz, Y.L. (1988), "Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues," in F.J. Contractor and P. Lorange(eds.) *Co-operative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books, pp.317-38.
- Dwyer, F.R. and Walker, O.C. (1981). "Bargaining in an asymmetrical power structure." *Journal of Marketing*, Winter, 104-15.
- Dwyer, F.R. Schurr, P. and Oh, S. (1987), "Developing buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Easton, G. (1986). "Networks, bonding and relations in industrial markets," *Industrial Marketing and Purchasing*, 1(1), 8-25.
- Emerson, R. (1962), "Power-Dependence relations," *American Sociological Review*, 27, 31-40.
- Etgar, M. (1979), "Sources and types of interchannel conflict," *Journal of Retailing*, 55, 77-78.
- Evan, W.M. (1965), "Toward A Theory of Inter-Organizational Relationships," *Management Science*, 11, August.
- Deutsch, M. (1969), "Conflicts: Productive and destructive," *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-41.
- Fanko, L.G. (1971), *Joint venture survival in multinational corporations*, NY: Praeger Publishers Inc.
- Fichman, M. and Levinthal, D.A. (1991), "Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships," *Academy of Management Review*, 16, 442-468.
- Frazier, G. Spekman, R. O'Neal, C. (1988), "Just-in-time exchange relationships in industrial markets," *Journal of Marketing*, 52, 52-67.
- Geringer, J.M. (1991), "Strategic determinants of partner selection in international joint ventures," *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Gomes-Casseres, B. (1994), "Group versus group: How alliance networks compete," *Harvard Business Review*, July-August, 62-70.
- Gomes-Casseres, B. (1996), *The alliance revolution*,

- Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Gundlach, G.T. Achrol, R.S. and Mentzer, J.T. (1995), "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92.
- Hakanson, H & Johanson, J. (1994), "The Network as A Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies," in Grabher, G, (eds.), *The Embedded Firm*, Routledge, 35-51.
- Hakansson, H. and Johanson, J. (1992), "A model of industrial network," in B. Axelsson and G. Easton(eds.), *Industrial networks: A new view of reality*, London: Routledge.
- Hamel, G. Doz, Y.L. and Prahalad, C.K. (1989), "Collaborate with your customer and win," *Harvard Business Review*, 67(1), 133-140.
- Hamel, G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Sloan Management Journal*, (12), 83-103.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), "Competing for the future," *Harvard Business Review*, (July-August), 122-130.
- Harrigan, K.R. (1985), *Strategies for joint ventures*, Lexington Mass: Lexington Books.
- Harrigan, K.R. (1988), "Strategic alliance and partner asymmetries," in F.J. Contractor and P. Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington, Mass: Lexington Books, 141-58.
- Hrebiniak, L.G. and Alluto, J.A. (1972), "Personnel and role-related factors in the development of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.
- Heide, J.B. and John. G. (1988), "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels," *Journal of Marketing*, 52(January), 20-25.
- Homans, G.C. (1950), *The human Group*. NY: Harcourt Brace.
- Hosmer, L.T. (1995), "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics," *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Inkpen, A.C. (1996). "Creating knowledge through collaboration," *California Management Review*, Fall 39(1), 123-140.
- Inkpen, A.C. and Currall, S.C. (1997), "International joint venture trust: An empirical examination, in Beamish," P.W. and Killing, J.P.(eds), *Co-operative strategies*, San Francisco, The new Lexington press.
- Jain, S.C. (1987), "Perspectives on international strategic alliances," in S.T. Cavusgil(ed.), *Advances in International Marketing*, 2, Greenwich, Conn: JAI Press, 103-120.
- Jarillo, J.C. (1988), "On Strategic Network," *Strategic Management Journal*, 31-41.
- Johanson, J. and Mattson, L.G. (1987), "Interorganizational relations in industrial system: A Network approach compared with the transaction cost approach," *International Studies of Management and Organization*, 34-48.
- Johnson, J.L. Cullen, J.B. Sakano, T. and Takenouchi, H. (1997), "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances," in Beamish, P.W. and Killing, J.P. (eds.), *Cooperative strategies*, San Francisco, The New Lexington, Press.
- Kale, S.H. (1986), "Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developing country," *Journal of Marketing Research*, 23 (November), 387-93.
- Khanha, T. Gukat, R. and Nohria, N. (1998), "The dynamics of learning alliances: Competition,

- cooperation, and relative scope," *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- Killing, J.P. (1983), *Strategies for joint venture success*. NY: Praeger Press.
- Kumar, N. (1996), "The power of trust in manufacturing retailer relationship," *Harvard Business Review*, November-December.
- Lado, A.A. Boyd, N.G. and Hanlon, S.C. (1997), "Competition, Cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model," *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Levinson, N.S. and Asahi, M. (1995), "Cross-national Alliances and Interorganizational learning," *Organizational Dynamics*, 24(Autumn), 50-63.
- Lewis, J. D. (1990), *Partnerships for profits: structuring and managing strategic alliances*, NY: Free Press.
- Lorange, P. and Roos, J. (1992), *Strategic alliances, formation, evolution and implementation*, London: Basil Blackwell
- Lyles, M.A. (1987), "Common mistakes of joint venture experienced firms," *Columbia Journal of World Business, Summer*, 79-85.
- Lyles, M.A. and Salk, J.E. (1996). "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context." *Journal of International Business Studies*. 27(5), 877-903.
- Macneil, I. R. (1980). *The social contract: An inquiry unto modern contractual relations*, New Haven, CT: Yale University press.
- Madhok, Anoop. (1995). "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach," *Journal of International Business Studies*, 25(1), 117-137.
- Meschi, P.X. and Roger, R.M. (1994), "Cultural context and social effectiveness in international joint ventures," *Management International Review*, 34(3), 197-215.
- Mody, A. (1993). "Learning through alliances". *Journal of Economic Behavior and Organization*, (20), 151-70.
- Mohr, J.J. and Nevin, J.R. (1990), "Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective," *Journal of Marketing*, 54(October), 36-51.
- Mohr, J.J. and Speckman, R. (1994), "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, 15, 134-152.
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (1994), "Factors affecting trust in market research relationship," *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38.
- Ohmae, K. (1989), "The global logic of strategic alliances," *Harvard Business Review*, 67(2), 143-154.
- Oliver, C. (1990), "Determinants of interorganizational relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Osborn, R.N. and Baughn, C.C. (1993), "Forms of inter-organizational governance for multinational alliances," in Culpnan Refik(ed.), *Multinational strategic alliances* NY: The Howorth Press Inc.
- Park, S.H. and Russo, M.V. (1996), "When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure," *Sloan Management Review*, 42(6), 875-895.
- Paulson, S.K. (1976), "A theory and comparative analysis of interorganizational dyads," *Rural Sociology*, 41, 311-329.

- Peterson, R.B. and Shimada, J.Y. (1978), "Sources of management problems in Japanese-American joint ventures," *Academy of Management Review*, October, 796-804.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. and Fuller, M.B. (1986), "Coalition and global strategy," In M.E. Porter(ed.), *Competition in global industries*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 315-44.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, NY: Harper & Row.
- Powell, W.W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network forms of Organization," in Staw, B. and Cummings, L.(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, Greenwich, CT: JAI Press, 295-336.
- Rangan and Yoshino (1996), "Forging alliance: A guide to top management," *Columbia Journal of World Business*, Fall, 7-13.
- Reichers, A.E. (1985), "A review and reconceptualization of organizational commitment," *Academy of Management Review*, 10(3), 465-76.
- Ring, P.S. (1996), *Networked organization: A resource-based perspective*. Uppsala: Uppsala University press.
- Ring, P.S. and Van de Ven, A. (1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organization," *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Robbins, S.P. (1983), *Organization theory: The structure and design of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Rotter, J.B. (1967), "A new scale for the measurement of interpersonal trust," *Journal of Personality*, 35 (4), 651-665.
- Ruekert, R.W. and Walker, O.C. (1987), "Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence," *Journal of Marketing*, 51(January), 1-19.
- Sarkar, M. Cavusgil, S.T. and Evirgen, C. (1997), "A Commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance," in Beamish, P.W. and Killing, J.P.(eds). *Cooperative strategies*, San Francisco, The new Lexington press
- Sheth, J.N. and Paratiyar, A. (1992), "Towards a theory of business alliance formation," *Scandinavian International Business review*, 1(3), 71-87.
- Simiar, F. (1983), "Causes of joint-venture failures in the Middle East," *Management International Review*, 23, 1, 58-68.
- Thorelli, H.B. (1986), "Network: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, January, 37-51.
- Van de Ven, A.H. and Ferry, D.L. (1980), *Measuring and Assessing organizations*, New York: Wiley.
- Walleys, B.A. Peters, S. & Dess, G.G. (1994), "Strategic alliances and joint ventures: Making them work," *Business Horizons*, July-August, 5-10.
- Williamson, O.E. (1975), *Market and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implication*, NY: Free Press.
- Williamson, O.E. (1979), "Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations," *The Journal of Law Economics*, 22, 233-161.
- Zajac, E. and Olsen, C.P. (1993), "From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies," *Journal of Management Studies*, 30, 131-45.

## Inter-Firm Competition and Collaboration: Logics and Norms

Young-Chul Kwon\*

### Abstract

The purpose of this study is to understand the inter-firm competition and cooperation, especially its logics and norms. First, it was suggested that inter-firm competition and cooperation is possible with respect to function, product/business and market. Furthermore, structure of inter-firm competition and cooperation shows the types of competition-oriented and cooperation-oriented. Second, various theories were introduced to explain the logic of inter-firm competition and cooperation. They include social relation theory, transaction cost theory, industrial organization theory, and resource-based theory. However these theories are need to be compromised to explain the mechanism of inter-firm competition and cooperation completely. Third, it was suggested that structural and operational condition should be fulfilled to invoke and maintain the commitment and trust as norms of inter-firm competition and cooperation. By the way under the structure of competition-oriented inter-firm relations the structural condition must be kept because the operational condition is hard to maintain. In contrast, under the structure of cooperation oriented inter-firm relations the operation condition can be kept easily. Finally, the successful model of inter-firm competition and cooperation introduced in this study can be applied to other types of inter-firms relations such as manufacture-distributor relations and buyer-supplier relations.

**Key Words:** Inter-firm Competition and Cooperation, Commitment, Trust, Operational and Structural Condition.

---

\* Professor of International Business, Department of International Trade, Yeungnam University