

글로벌 전략적 제휴의 파트너 특성과 관계증진 노력이 성과에 미치는 영향*

김주현

숙명여대 경영학부 교수
(jhkim@sookmyung.ac.kr)

글로벌 전략적 제휴의 파트너간 특성 차이와 제휴의 성과에 관한 기존 문헌은 '파트너간의 상호보완적 차이점이 성공에 필수적'이라거나 '유사한 파트너끼리의 결합이 좋은 성과를 가져온다'라는 등의 서로 모순되어 보이는 일반 통념 수준에서 크게 벗어나지 못하고 있다. 과연 파트너간의 어떤 차이점 혹은 다양성이 전략적 제휴의 성과를 좋게 하는가? 어떤 유사성이 좋은 성과를 가져오는가? 이 경우, 차이점에서 올 수 있는 부정적 영향을 완화하는 방법은 없을까? 이러한 질문에 답할 수 있는 파트너간 특성 차이와 제휴 성과에 대한 종합적이고 체계적인 연구가 그 중요성에도 불구하고 찾아보기 어려운 실정이다.

본 연구에서는 '경쟁적 유사성(competing similarity)'과 '협력적 유사성(cooperating similarity)'이라는 새로운 개념을 파트너간 유사성/다양성의 차원으로 파악하고, 이들이 제휴의 성과에 미치는 영향을 종합적으로 분석하였다. 또한 협력적 유사성의 영향을 완화해 주는 파트너간의 '관계증진 노력(relational efforts)'을 조정변수로 도입하였다.

우편설문조사를 통해 수집한 자료는 경쟁적 유사성이 제휴 성과에 부정적인 영향을 미치고 협력적 유사성이 긍정적인 영향을 미친다는 본 연구의 가설을 대체로 지지하였다. 아울러 파트너간의 관계증진을 위한 상호노력은 협력적 유사성이 제휴 성과에 미치는 영향을 완화해 준다는 가설도 부분적으로 지지되었다.

1. 서 언

경제 및 사회 전반에 걸친 글로벌화의 진전과 경쟁의 글로벌화가 급속도로 진전됨에 따라 기업은 이에 대한 대응방안의 일환으로 기업간의 국제 전략적 제휴(Global Strategic Alliances, GSAs)를 매우 활발하게 활용하고 있다. 아울러 이러한 현상에 대한 학계 및 실무계의 관심 역시 자연스럽게 높아져 많은 연구가 이루어지고 있다(Kurt, 2002). 이들 연구의 상당 부분은 제휴 파트너의 특성이 파트너 선정과 성과에 어떤 영향을 미치는가에 초점이 맞추어져 있는데(Chung et al.,

2000; Harrigan, 1988, Johnson et al., 1996; Lane et al., 2001; Parkhe, 1991), 그 기본적인 논리는 비교적 분명하다. 유사한 파트너간의 제휴가 비대칭적 제휴에 비해 성공 가능성이 높다는 것이다(Harrigan, 1988; Lorange & Roos, 1992). 그러나 또 한편으로는 서로 다른 보완적 특성을 지닌 파트너끼리의 결합이 제휴의 성공에 필수적이라는 사실 또한 인정되고 있다(Das & Teng, 2000; Doz, 1988). 예로 Doz & Hamel (1998)은 "..... 보완적이라기보다는 유사한 위치(positions)와 기능(skills)을 가지고 있는 기업들은 성공적인 제휴 관계를 구축하지 못한다"라고 말하고 있다(p. 103).

이러한 두 입장 모두에 논리적 타당성이 있는 것은 분명해 보인다. 그렇다면 파트너간 유사성 혹은 다양성에 대한 보다 명확한 이해가 필요하다. 과연 어떤 측면에서의 유사성이 보다 성공적인 제휴에 도움이 되는지, 아니면 어떤 다양성 혹은 차이점이 보다 좋은 제휴의 성과를 가져오는지에 대한 체계적이고 종합적인 해답을 요구하는 것이다. 이에 대해 Parkhe(1991)는 파트너간 다양성(diversity)을 두 가지 차원으로 구분하여 설명한 바 있다. '유형 1'은 국제 전략적 제휴가 근본적으로 추구하는 보완적 특성으로, '유형 2'는 제휴의 존속이나 성공적 운영에 부정적 영향을 미치는 파트너 특성상의 차이로 구분하고 있는 것이다. 이 논문이 지난 10여년간 많은 학자들에 의해 인용되며 영향을 미친 것이 사실이지만, 그의 연구는 '유형 1'의 중요한 역할을 무시한 채 '유형 2'에만 초점이 맞추어져 있을 뿐만 아니라, '유형 2'의 다양성 차원에도 개념적으로 일부 애매한 부분을 포함하고 있다. 더구나 그의 연구는 실증적 뒷받침 없이 개념적 구분에 그치고 있고, '유형 2'의 부정적 영향을 완화해 줄 수 있는 파트너간의 관계증진 노력도 고려하지 못한 한계를 지니고 있다.

다른 몇몇 연구들은 파트너간 유사성 및 다양성을 중심으로 하는 파트너 특성들이 제휴의 형성이나 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고 있다(Chung et al., 2000; Gulati & Gargiulo, 1999; Johnson et al., 1996; Morgan & Hunt, 1994; Park & Ungson, 1997; Saxton, 1997). 그러나 이들 연구는 파트너간 유사성/다양성의 다양한 측면들을 체계적이고 종합적으로 고려하지 못한 채 특정 차원만을 부분적으로 고려하고 있으며, 실증적 결과도 일관적이지 못하다는 한계를 지니고 있다.

기존의 문헌에서 시사하는 대로 파트너간 유사성 및 다양성이 제휴의 성과에 정말 중요하다면, 이 부분에 대한 종합적인 고려와 실증연구가 부족하다는 사실은 현상과 이론 사이의 분명한 괴리를 의미하며, 따라서 이러한 괴리를 메꾸어 줄 수 있는 연구가 필요한 상황이다. 기존 문헌에서 파트너간 특성 비교는 유사성(similarity), 차이점(difference), 다양성(diversity) 등 다양한 용어로 이루어지고 있는데 사실상 이들은 모두 같은 이론적 차원으로 사용되었다고 볼 수 있다. 유사성이 높다(낮다)는 것은 다양성(혹은 차이점)이 낮다(높다)는 것을 의미하는 것이다. 본 연구는 이 중 유사성을 중심 용어로 사용하면서 GSA 파트너 간 유사성을 '경쟁적 유사성(competing similarity)'과 '협력적 유사성(cooperating similarity)'이라는 새로운 개념을 도입하여 두 가지로 구분하고, 이를 종합적으로 고려하여 GSA 결과에 미치는 영향을 모형화하였다. 뒤에서 보다 상세히 설명하는 대로 이러한 유사성 차원 구분은 Parkhe(1991)의 다양성 차원 구분들을 대체로 원용하되 일부 수정한 것이며, 아울러 협력적 유사성이 제휴 성과에 미치는 영향은 파트너간의 '관계증진 노력(relational efforts)'에 의해 조정될 수 있음을 제시함으로써 연구모형을 더욱 확장하였다. 그리고 이에 기초한 가설을 미국 기업의 GSA 샘플에서 수집한 자료를 통해 실증적으로 검증하였다.

II. 제휴 파트너간의 유사성과 제휴의 성과

그 동안 사회학, 마케팅, 조직간 관계 관련 이론들은 사회적 역할자(social actors)간의 유사성은 이들 주체 사이의 상호관계를 보다 우호적으로 만

든다고 주장해 왔다. 예를 들어 Evans(1963)의 '유사성 가설(similarity hypothesis)'은 특정 관계의 당사자들이 유사할수록 그 결과가 우호적이라고 주장한다. 유사성이 서로에게 매력을 이끌고, 공통의 욕구와 목표를 공유하게 한다는 것이다. 이는 또 서로에 대한 태도를 긍정적으로 만들며 궁극적으로 호의적인 결과를 이끌어 내게 된다(Lazarsfeld & Merton, 1954). 그 역 또한 성립하는 것은 물론이다. 사회적 역할자들 사이의 상이성이 이들 사이의 효과적인 상호관계를 어렵게 만들 수 있는 것이다.

똑같은 논리가 GSA에도 적용될 수 있다. GSA는 기본적으로 서로 다른 문화적, 정치경제적 배경을 지닌 서로 다른 국가 기업들의 결합이므로 파트너 기업간에 상이성, 비대칭성이 존재하는 것은 당연하다. 국가문화와 관련이 되어 있기는 하지만 기업 특유의 상이성 역시 존재한다. 위에서 언급한 논리를 따른다면 GSA에 있어 파트너 기업 특성상의 유사성은 비슷한 가치의 공유, 조정비용의 감소, 상호이해의 증진, 성과 수준의 고양 등으로 이어질 수 있다. 따라서 파트너 기업간에 기업문화, 조직구조, 경영 스타일 등의 유사성이 높을수록 제휴의 협력관계와 성과가 증진될 수 있다(Bucklin & Sengupta, 1993; Doz, 1988; Harrigan, 1988). 역으로 이러한 측면에서의 상이성은 GSA 파트너 기업의 협력적인 공동의 노력을 저해하는 요소로 작용할 수 있다.

그러나 파트너 기업간의 유사성이 제휴의 성과에 긍정적인 영향만 미치는 것은 아니다. GSA는 파트너 기업끼리의 상호보완적 자산 및 강점을 결합하려는 바로 그 이유 때문에 발전해 왔다. 이러한 보완적 차이점이 없다면 제휴의 존재 이유는 소멸하게 되며 파트너 기업간의 경쟁 관계가 심화되게

된다(Park & Ungson, 2001). Doz & Hamel (1998)은 유사한 기업끼리의 제휴가 성공할 가능성이 낮다고 보고 있다. 기능이나 기술에 차별성이 결여될 경우 그 제휴는 실패할 가능성이 높으며, 유사한 입지나 기여보다는 차별화된 기여에서 상호보완이 나타난다는 것이다. 이러한 전략적 자원에 차별성이 적어질수록 파트너 기업들은 서로 상대방에게 제공해 줄 수 있는 것이 적어지며, 오히려 이들은 서로 직접적인 경쟁 관계에 놓이게 될 가능성이 높다. Saxton(1997)이나 Johnson et al.(1996)은 파트너간의 지나친 유사성이 제휴의 혜택을 제한한다고 주장하고 있다. 파트너 기업이 여러 측면에서 서로 유사할 경우 그들은 서로 협력 관계보다는 경쟁 관계에 놓이게 될 가능성이 높다는 것이다.

그렇다면 GSA 파트너 사이의 유사성 중 어떤 차원이 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 미치고, 어떤 차원이 부정적인 영향을 미치는가? Parkhe(1991)는 파트너간의 유사성보다는 다양성(diversity)에 초점을 맞추고 이를 크게 두 가지로 구분하였다. 그에 따르면 '유형 1'의 다양성은 제휴의 형성이나 존재의 이유가 되는 측면으로, 파트너 기업간에는 어느 정도의 차이 혹은 보완적 상이성이 존재해야 한다는 점에서 이 차원에서의 유사성은 제휴에 부정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 이는 곧 파트너 기업간의 전략적 자원이나 경쟁적 위치 측면에서의 유사성을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 이를 '경쟁적 유사성(competing similarity)'으로 부르기로 한다. Parkhe(1991)는 '유형 2'의 다양성 차원으로 사회문화(societal culture), 국가적 배경(national context), 기업문화(corporate culture), 전략적 지향성(strategic directions), 경영행태 및 조직(management practices and organization) 등 다섯 가지를 들고 있으며, 이들

차원에서의 파트너간 차이점이 제휴의 협력관계와 성과에 부정적인 영향을 미친다고 보고 있다. 다른 말로 표현하면 이들 차원에서의 파트너간 유사성이 증가할수록 제휴의 성과가 좋아질 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 이러한 유사성은 파트너간의 경쟁이나 갈등관계를 조장하는 것이 아니라 협력적 관계를 촉진하는 '협력적 유사성(cooperating similarity)'이라 명명될 수 있다. 그러나 이들 다섯 가지 차원 중 전략적 지향성은 '유형 2'라기보다는 오히려 '유형 1'에 가깝다고 볼 수 있다. 전략적 적합성(strategic fit)이라는 개념으로 해석될 수 있는 부분도 있지만 Parkhe(1991) 스스로가 지리적 시장 및 제품 시장의 중복에서 오는 갈등 가능성을 주요 예로 들고 있기 때문이다. 이는 전략적 지향성을 위에서 언급한 '유형 1', 즉 경쟁적 유사성으로 파악하는 것이 더 논리적이라는 점을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 이를 제외한 나머지 네 가지를 협력적 유사성의 차원으로 고려하여 분석하게 될 것이다.

한편 많은 연구들이 GSA 파트너 특성, 혹은 이의 유사성이 제휴의 성과에 영향을 미친다고 주장해 오고 있지만 제휴의 성과 자체를 어떻게 정의하고 측정할 것인가 하는 문제도 이제껏 많은 논란이 되어 왔다(Geringer & Herbert, 1991; Gulati, 1998; Saxton, 1997). 제휴 성과에 대한 첫 번째 주요 접근법은 제휴 자체의 안정성 및 존속기간이다(Das & Teng, 2000; Harrigan, 1988; Park & Ungson, 1997; Parkhe, 1991). 이 접근법은 제휴의 청산과 종료로 실패로 본다. 그러나 많은 연구자들이 지적하는 대로 제휴의 종료를 실패로 보는 것에는 무리가 있다. 이미 제휴의 목표가 달성되었을 수도 있고, 인수 등 다른 형태로 이전하는 한 과정일 수도 있기 때문이다(Gulati, 1998; Inkpen & Beamish, 1997). 또한 제휴

의 존속을 반드시 성공이라 볼 수도 없는데 이는 단순한 타성 혹은 높은 철수비용 때문에 존속할 수도 있기 때문이다(Gulati, 1998).

또 하나의 접근법은 존속이라는 제휴 자체의 운명이 아니라 재무적, 혹은 전략적 성과에 초점을 맞추는 것이다. 이러한 성과를 정의하고 측정하는데 많은 문제와 한계가 있지만 많은 학자들이 이를 위해 노력해 왔다. 그 한 예는 제휴가 모기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 조사하려는 노력이다(Hagedoorn & Schakenraad, 1994). 그러나 재무적 성과의 측정은 객관적이라는 장점에도 불구하고 많은 한계를 지닌다. 우선 이러한 자료가 보고되거나 입수가 가능하지 않고, 기업 전체 차원의 통합 자료에 모두 포함되어 버린다(Geringer & Herbert, 1991). 또한 재무적 측정은 제휴의 장단기적인 복합적 목표를 반영하지 못한다(Geringer & Herbert, 1991; Gulati, 1998). 이러한 문제 때문에 많은 학자들은 경영자의 주관적인 평가에 바탕을 둔 성과 측정을 사용하고 있다. 학습 및 능력의 습득(Dussauge et al., 2000; Hamel, 1991; Lyles & Salk, 1996; Simonin, 1999a & b), 시장 및 전략적 성과(Aulakh et al., 1996; Harrigan, 1988; Parkhe, 1993; Saxton, 1997) 등이 그 예다.

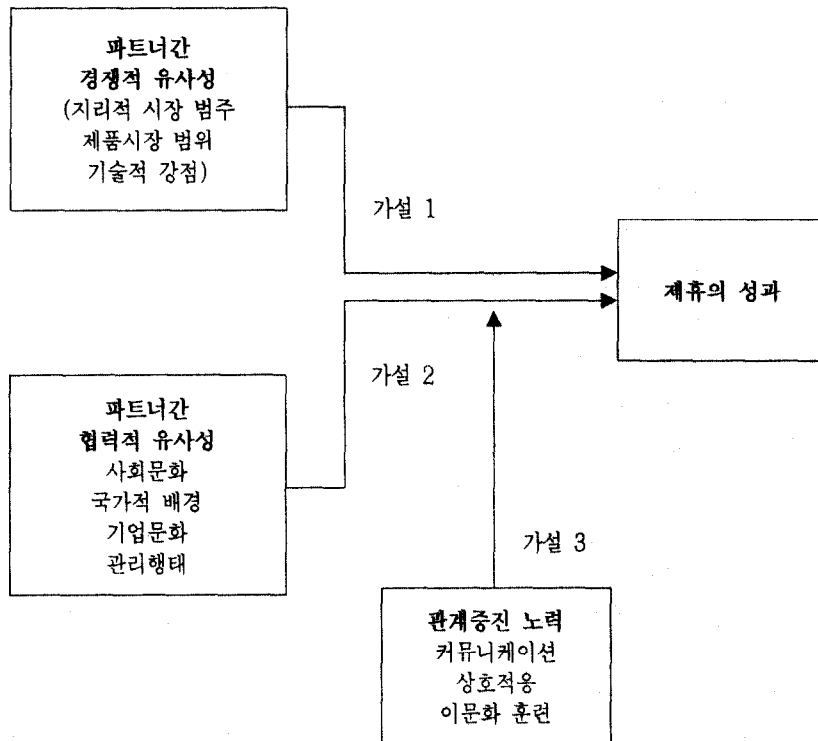
마지막으로 제휴를 사회적 네트워크 측면에서 보는 시각이 있다. 이 접근법은 파트너간의 상호관계를 통해 구축된 결과로서든, 아니면 성공적인 제휴에 필수적인 전제 조건으로서든, 파트너간의 신뢰(trust)를 제휴 관계의 핵심 요소로 파악한다(Gulati, 1995; Morgan & Hunt, 1994; Ring & Van de Ven, 1992; Young-Ybarra & Wiersema, 1999). 실제로 제휴의 경영자들은 신뢰의 부족을 제휴 실패의 주요 원인의 하나로 지

적하고 있기도 하다. 전략적 제휴에 있어서의 기업간 신뢰는 기회주의적 행동을 억제하는 중요한 역할을 담당하며 거래비용을 감소시키기도 한다 (Bradach & Eccles, 1989; Gulati, 1995). 이러한 이유들로 인해 전략적 제휴에 있어서의 파트너간 신뢰는 단순히 애초에 주어지는 것이 아니라 제휴 파트너 사이에 구축되어야 할 것으로 인식할 필요가 있다. 이것은 신뢰가 파트너 기업의 특성, 관계의 과정, 제도적 메커니즘을 통해 형성되어지는 제휴의 한 결과 혹은 성과라는 점을 의미하기도 한다(Zucker, 1986).

III. 연구모형 및 가설

전략적 제휴의 파트너 기업간 유사성 혹은 다양성이 제휴의 형성이나 성과에 미치는 영향은 그동안 많은 학자들의 연구 대상이 되어 왔다(예로 Chung et al., 2000; Gulati & Gargiulo, 1999; Lane et al., 2001). 그러나 이들 연구는 이 문제를 대개 단편적으로 다루고 있어, 다양한 형태의 파트너간 유사성이 동시에 제휴 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 종합적이고 체계적인 접근은 찾아보기 힘들다. 경쟁적 유사성과 협력적

〈그림 1〉 연구모형



(통제변수: 산업, 규모 차이, 제휴경험, 제휴기간)

유사성이 모두 제휴 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다면 이들을 종합적으로 고려한 연구가 없다는 사실은 매우 중요한 연구 공백을 의미하는 것이라 할 수 있다.

앞의 <그림 1>에 제시한 본 연구의 모형은 제휴의 성과가 경쟁적 유사성과 협력적 유사성 모두에 의해 동시에 영향을 받는다는 것을 보여준다. 즉, 경쟁적 유사성은 제휴의 성과에 부정적인 영향을, 협력적 유사성은 긍정적 영향을 미친다는 것이 본 연구모형의 기본 골격이다. 아울러 협력적 유사성의 부족, 혹은 파트너간 다양성이 가져오는 알력이나 부정적 영향은 파트너 상호간의 관계증진을 위한 의도적인 노력에 의해 완화될 수 있다는 점도 보여 준다. 이 모형의 이론적 근거 및 연구가설은 다음과 같다.

3.1 경쟁적 유사성과 제휴의 성과

앞에서 언급한 대로 GSA는 근본적으로 파트너 기업으로부터의 상호보완적 기여를 추구하며, 이런 점에서 파트너간의 차별성은 제휴의 형성, 발전 및 성과를 증진시킨다. 상호보완은 첫째, 파트너 기업이 보유한 특정 능력과 전략 추구에 필요한 능력 사이에 차이가 있으며, 둘째, 이러한 차이가 상대방 기업이 보유한 능력을 활용함으로써 최소한 부분적으로 해소될 수 있는 동시에 그 대가로 상대방에게 뭔가를 제공해 줄 수 있을 때 발생한다 (Gulati & Gargiulo, 1999, pp. 1460-1461). 그러나 만일 양 파트너 기업이 매우 비슷한 능력을 보유하고 있다면 이들은 서로에게 제공해 줄 수 있는 것이나 서로로부터 얻을 수 있는 것이 별로 없을 가능성이 높다. 이 경우 이들 기업은 사실상 해당 유사 분야에서 강력한 경쟁자일 가능성이 높다.

이러한 논리는 실증적으로도 지지되고 있다. 예를 들어 Park & Ungson(1997)은 합작기업과 모기업 사이에 제품-시장 분야에서 중복이 많을수록 그 합작투자가 청산될 가능성이 높다는 것을 실증적으로 보여주었다. 마찬가지로 Gulati & Gargiulo (1999) 역시 두 기업간에 상호의존성이 높을수록 제휴를 통해 그들의 자산을 결합할 유인이 높다고 주장한다. 이들의 연구에서 상호의존성은 파트너 기업의 국적과 산업내 세분시장으로 측정되었는데 파트너 기업의 국적은 바로 글로벌 경제에서의 지리적 능력을 나타내고자 하는 것이었다. 또한 Chung et al.(2000)은 보완적 자산을 보유한 투자은행들이 서로 제휴의 파트너가 될 가능성이 높다는 가설을 제시하고 이를 실증적으로 지지하는 결과를 제시하였다. 이들은 본사의 위치, 지리적 강점, 산업분야의 강점 등으로 보완성을 측정하였다.

결국 파트너 기업 사이에 지리적 혹은 제품 측면에서의 시장 범위, 또는 기술적 강점 측면에서의 중복이 적을수록 상호보완성이 높아지며, 이는 곧 제휴가 성공할 가능성을 높여준다고 할 수 있다. 다시 말해 이들 전략적 능력 측면에서의 파트너간 유사성은 제휴의 성과를 저해하는 결과를 가져올 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 1: GSA 파트너 기업 사이의 경쟁적 유사성은 제휴의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 협력적 유사성과 제휴의 성과

실증적 분석이 뒷받침되지는 않았지만 Parkhe (1991)는 제휴 성과에 긍정적 영향을 미치는 '유형 2'의 파트너간 유사성(혹은 부정적 영향을 미치는

파트너간 다양성)으로 사회문화(societal culture), 국가적 배경(national context), 기업문화(corporate culture), 전략적 지향성(strategic direction), 관리행태(management practices) 등 다섯 가지 차원을 들고 있다. 이들 각각의 파트너간 유사성이 제휴에서의 협력과 성공적인 관계의 바탕이 되는 공통의 배경을 공유하게 한다는 논리다. 그러나 본 연구에서는 협력적 유사성의 차원으로 전략적 지향성을 제외하였다. 전략적 지향성은 그 중심 내용이 앞에서 논의한 경쟁적 유사성과 오히려 유사한 측면이 있으며 개념적으로 중복되기 때문이다. 따라서 본 연구에서 다룰 협력적 유사성은 네 가지 차원으로 구성되는데, 이 중 사회문화와 국가적 배경은 환경적 요인, 나머지 두 개인 기업문화와 관리행태는 기업 내적 요인이라 할 수 있다.

대부분의 GSA 문헌들은 파트너 기업의 국적을 GSA의 다양한 측면에 대한 영향요인으로 파악하고 있다(Aulakh et al, 1996; Gulati, 1995; Gulati & Gargiulo, 1999; Kale et al, 2000; Park & Ungson, 1997; Parkhe, 1991; Simonin, 1999a & b). 그러나 이들은 대개 파트너 기업 국적간의 문화적 차이, 혹은 문화적 거리(cultural distance)에 초점을 맞추고 있다. 상위개념으로서의 사회문화와 정부정책 및 규제에 초점을 두고 있는 하위개념으로서의 국가적 배경을 서로 다른 별개의 차원으로 구분하여 논의한 것은 Parkhe(1991)의 연구를 제외하면 거의 없다. 그러나 이들은 개념적으로 구분될 수 있기 때문에 본 연구에서도 이 두 차원을 별도로 구분하여 논의하기로 한다.

3.2.1 사회문화

일반적으로 한 사회의 문화는 경영자의 규범, 가

치, 행동양식 등 해당 사회 내의 모든 생활에 영향을 미친다. 이는 GSA의 형성 및 운영과정에서 필연적으로 나타나는 문화간 교류는 서로 다른 행동양식, 가치체계, 서로 다른 세계관을 지닌 다양한 경영자들의 집합이며 교류라는 것을 의미한다(Kluckhohn & Kroeberg, 1952). GSA의 경영에서 나타날 수 있는 사회문화적 영향의 예로는 각 파트너 기업 경영자들의 문제해결 및 갈등해소 접근법, 전략적 이슈의 해석 및 반응, 직원의 기대, 조직관행 및 운영 등을 들 수 있다(Parkhe, 1991; Schneider & De Meyer, 1991). 유사한 문화적 가치는 GSA 파트너간의 신뢰 수준을 높이며(Gulati, 1995; Zucker, 1986), 오해의 여지를 감소시킨다(Park & Ungson, 1997). 파트너간의 문화적 차이에 기인하는 비효율적인 커뮤니케이션은 어느 제휴에서나 발견되는 상호 조정 문제를 더욱 어렵게 만들 수 있으며, 이는 경영상의 갈등이나 조기 청산과 같은 성공적이지 못한 결과로 이어질 가능성을 높게 한다(Lane & Beamish, 1990). 비효율적인 커뮤니케이션은 경영 및 기술 이전 비용을 높게 하거나 비효율적으로 만들 수도 있다(Lyles & Salk, 1996; Simonin, 1999a & b). 따라서 다음 가설이 도출된다.

가설 2a: GSA 파트너 기업 사이의 사회문화적 유사성은 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 국가적 배경

GSA 파트너 기업의 국적은 종종 문화적 차이의 근거가 되는 지표로 사용되어 왔다. 그러나 국적 차이 자체만으로는 문화적 차이를 충분히 설명할

수 없을 뿐만 아니라, 한 기업이 속해 있는 국가적 배경(national context)은 사회문화(societal culture)와는 또 다른 차원의 국가별 특성이 될 수 있다는 점에서 국적을 문화적 차이만을 나타내는 지표로 사용하는 것에는 한계가 있다.

여기서 말하는 국가적 배경이란 기업 활동에 직접적인 영향을 미치는 산업구조나 제도, 정부정책 및 규제를 말한다(Parkhe, 1991). 특히 GSA와 관련될 수 있는 국가적 배경으로는 기업간 경쟁과 협력에 대한 일반적 태도나 정부의 규제라고 할 수 있다. 이러한 측면에서의 국가적 배경의 차이는 기업이 GSA를 형성하고 운영하는 능력과 접근방법에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 미국에서는 연방정부가 기업간의 협력, 특히 동일 시장내 경쟁기업간의 협력에 대해 전통적으로 의심의 시각으로 보아 왔다. 이에 비해 일본에서는 경쟁관계에 있는 기업이 일정 영역에서 협력하는 사례가 오랫동안 이어져 왔고, 통상산업성(MITI)은 이를 조장 내지 용인해 왔다. 이러한 국가적 배경의 차이는 GSA 파트너 기업끼리의 협력을 저해할 수 있는 요인이 되며(Parkhe, 1991), 따라서 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 2b: GSA 파트너 기업 사이의 국가적 배경의 유사성은 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 기업문화

파트너 기업의 문화는 GSA의 형성 및 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 인식되어 온 협력적 유사성의 한 차원이다(Bucklin & Sengupta, 1993; Harrigan, 1988; Morgan & Hunt, 1994;

Parkhe, 1991; Young-Ybarra & Wiersema, 1999). 기업 내부요인인 기업문화 역시 해당 기업이 속한 국가의 거시적 문화나 국가적 배경과 다양하게 연계되어 영향을 받고 있지만, 이들 각각의 차원은 개념적으로 구분이 될 뿐 아니라 각각 GSA 파트너 사이의 효율적인 협력을 증진시키거나 저해할 수 있는 중요한 요인이 된다. Harrigan(1988)은 제너럴 모터스의 문화가 포드보다는 파트너 기업인 도요다와 더 유사하다고 하면서, 파트너 국적상의 유사성보다는 기업문화의 동질성이 제휴의 성공에 더 중요하다고 말한 바 있다.

기업목표, 정책, 위험부담에 대한 태도, 고객 및 주주에 대한 관심 정도 등 다양한 측면에 반영되는 기업문화의 차이는 기업간 협력을 어렵게 만들 수 있으며 종종 갈등관계로 이어지기도 한다. 예를 들어 GSA의 한 파트너는 투자자나 투자분석가 등으로부터의 압력으로 인해 분기별 이익에 민감한 반응을 보이는 데 비해, 다른 파트너는 장기적인 시장인zip 구축에 더 신경을 쓴다면 GSA를 협력적인 분위기 속에서 운영하는 것은 쉽지 않다. 물론 서로 다른 기업문화를 효과적으로 조화시키기 위해 각 GSA 파트너 기업이 상대방의 문화와 가치를 배우고 이해하려는 노력을 기울일 수는 있다. 그러나 자신의 기업문화에 이미 익숙해져 있는 경영자에게 상당히 다른 기업문화에 대한 개방적인 태도를 기대하는 것은 어려울 수 있다(Parkhe, 1991; Terpstra & David, 1991). 따라서 다음 가설 2c가 도출된다.

가설 2c: GSA 파트너 기업 사이의 기업문화적 유사성은 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 관리행태

관리행태는 GSA 파트너간 협력적 유사성의 4가지 차원 중 일상적인 제휴 경영에 있어 가장 쉽게 파악되고 가장 흔히 접하게 되는 요소라 할 수 있을 것이다. 그만큼 여기에 초점을 맞춘 연구도 많이 있는 편이다(예로 Dobkin, 1988; Hall, 1984; Pucik, 1988). 모든 기업은 각자의 특유한 관리행태, 책임 및 권한의 위양, 의사결정 메카니즘, 계획 및 통제 시스템 등을 가지고 있다. GSA 파트너 사이의 유사한 경영 스타일 및 조직구조는 GSA 성과와 긍정적인 관련을 갖는다(Hill & Hellriegel, 1994; Saxton, 1997; Yan & Luo, 2001). 반대로 관리행태에 있어서의 파트너간 차이는 일상적인 제휴 업무의 운영을 곤란하게 하며 GSA의 조기 청산을 촉발할 수 있다(Geringer, 1988; Parkhe, 1991). 예를 들어 파트너간 회계시스템의 차이는 구매시기, 원가배분 등 일상적 업무처리에 있어 지속적인 불일치를 가져올 수 있다(Geringer, 1988). 또한 제휴관계 속에서의 지식이나 기술의 이전을 어렵게 만들기도 한다(Simonin, 1999a & b). 이러한 파트너간의 불일치나 갈등은 인적자원관리, 정보시스템, 마케팅, 재무관리 등 거의 모든 기능분야에서 발생할 가능성이 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 2d: GSA 파트너 기업 사이의 관리행태 유사성은 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 관계증진 노력과 제휴의 성과

GSA가 어느 정도 서로 다른 문화적 배경과 경

영관행을 가진 기업들 사이에 형성된다고 볼 때, 이러한 차이를 극복하고 관계를 원활하게 하려는 노력은 파트너 사이의 거리를 좁히는데 많은 기여를 할 수 있다(Parkhe, 1991). 각 파트너의 문화적 민감성, 다시 말해 자신의 접근방식을 상대방의 문화적 특성에 맞추는 능력은 적어도 부분적으로는 GSA의 성공과 연관될 수 있을 것으로 보여진다(Johnson et al., 1996; Lorange & Roos, 1992). 그러나 이러한 논리에도 불구하고 문화적 적응, 혹은 관계증진을 위한 노력이 GSA의 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 충분한 연구가 되어 있지 않다. 이러한 관계증진 노력(relational efforts)으로는 파트너간의 커뮤니케이션(communication), 상호적응(mutual adaptation), 이문화 훈련(cross-cultural training) 등을 들 수 있다.

여기서 커뮤니케이션은 '기업간의 의미 있고 시의 적절한 정보의 공식, 비공식적 공유'로 정의될 수 있는데(Anderson & Narus, 1990, p. 44), 이러한 커뮤니케이션은 분쟁의 해결이나 인식과 기대를 일치시키는데 도움이 되기 때문에 GSA 파트너 사이의 신뢰 수준과 성과를 증진시킨다(Aulakh et al., 1996; Etgar, 1979; Johnson et al., 1996; Morgan & Hunt, 1994). GSA 파트너가 그들의 차이점에 대해 지속적으로 소리를 내지 않는다면 치명적인 갈등을 피할 수 없을 것이다(Das & Teng, 1998).

마찬가지로 GSA 파트너 사이의 유연한 상호적응은 잠재적인 문화적 충돌을 완화시킬 수 있다. 뿐만 아니라, 제휴를 중요하게 인식하고 있으며 바람직한 조정을 위한 노력을 기꺼이 기울일 것이라는 점을 명시적으로 보여주는 일이기도 하다(Aulakh et al., 1996; Das & Teng, 1998).

이문화에 대한 교육훈련 역시 한 기업의 독자적

인 해외활동 성과를 증진시키는 강력한 기폭제 역할을 할 뿐 아니라(Black & Mendenhall, 1990; Black & Porter, 1991), 다른 기업과의 제휴에 있어서도 파트너 사이의 문화적 차이점을 극복하는 촉매 역할을 할 수 있다(Parkhe, 1991). 이를 통해 지속적인 상호학습은 물론 궁극적으로는 보다 좋은 제휴의 성과로 이어질 수 있을 것이다. 이러한 논리를 근거로 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 3a: 협력적 유사성과 제휴의 성과와의 관계는 파트너간의 커뮤니케이션에 의해 조정될 것이다.

가설 3b: 협력적 유사성과 제휴의 성과와의 관계는 파트너간의 상호작용에 의해 조정될 것이다.

가설 3c: 협력적 유사성과 제휴의 성과와의 관계는 파트너간의 이문화 훈련에 의해 조정될 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본 및 자료

본 연구에 사용된 자료는 미국 기업의 GSA를 대상으로 한 우편 설문조사를 통해 수집되었다. 우선 표본 선정에는 산업, 파트너 기업의 수, 제휴형성 시기, 파트너 기업의 국적 등 4가지의 기준이 적용되었다. 산업은 GSA가 가장 활발하게 나타나고 있는 화학(SIC code 28)과 전기 및 전자(SIC code 36) 산업이다. 파트너 기업의 수는 둘로 한정하였는데 이는 본 연구의 가설이 쌍무적 관계에

바탕을 두고 있기 때문이다. 제휴형성 시기는 1993년 9월부터 1999년 8월까지로 하였다. 다소 임의적인 기준이긴 하지만 제휴의 역사가 너무 짧을 경우 제휴의 성과를 측정하는 데 무리가 있으며, 너무 오래 된 제휴의 경우 성숙효과가 자료의 본질을 훼손할 가능성이 있다고 판단하였기 때문이다. 파트너 기업의 국적은 GSA 발생 빈도와 사회문화 및 국가적 배경 변수에 대한 자료 수집 가능성을 염두에 두었다.

이러한 기준을 충족하는 GSA 사례는 온라인 데이터베이스인 SDC Platinum으로부터 추출하였는데 458개 미국 기업이 포함된 586개 GSA가 파악되었다. 본 연구의 분석단위가 기업이 아니고 개별 GSA이기 때문에 전화 접촉을 통해 개별 GSA를 책임지고 있는 임원의 인적사항을 파악하였으며, 이것이 불가능할 경우에는 Hoover's Online이나 각 기업의 홈페이지를 통해 GSA와 가장 관련이 많을 것으로 판단되는 임원의 이름, 직책, 주소 등을 파악하였다.

조사에 사용된 설문지는 동료 교수, 박사과정 학생, 기업체 임원 등과 수 차례 자문, 토론 및 인터뷰를 거쳐 완성되었다. 이러한 pre-test를 거친 설문지는 설문응답을 요청하는 편지, 우표가 붙여진 반송봉투와 함께 우송되었으며 1차 우송 약 4주 후에 비응답자에 대한 2차 메일이 우송되었다. 모두 120개 응답 중 28개는 조사 참여를 정중히 거절하였으며 2개는 불충분한 응답이 포함되어 실제 분석에 사용된 응답은 90개였다. 따라서 유효 응답률은 15.4%(접촉 기업 수를 기준으로 할 경우 19.7%)로서 유사한 연구에서(예를 들어 John, 1984; Provan & Skinner, 1989) 보고된 15~24% 범위에서 벗어나지는 않았으나 다소 기대에 못 미치는 수준이었다.

설문 응답자는 대체로 최고경영층 임원급이어서 CEO를 포함한 부사장급 이상이 85%였으며, 나머지는 이사 및 부장급이었다. 주요 변수에 대해 초기 및 후기 응답 그룹을 비교하여 무응답 오류(non-response bias)를 확인하였는데(Armstrong & Overton, 1977) 양 그룹 사이에 유의한 차이가 발견되지 않았다. 또한 common method variance를 확인하기 위해 Podsakoff & Organ(1986)이 제시한 절차를 사용하였는데 이 역시 문제가 나타나지 않았다.

4.2 변수의 측정

4.2.1 종속변수

본 연구 모델에서의 종속변수는 GSA의 성과인데, 앞서 논의한 대로 제휴성과의 측정은 이제껏 많은 논란이 되어 왔다(Geringer & Herbert, 1991; Gulati, 1998; Saxton, 1997). 본 연구에서는 제휴 성과를 전략적 성과(strategic performance)로 정의하고, Parkhe(1993) 및 Saxton(1997)의 측정항목을 일부 수정한 5항목 7점 척도로 측정하였다. 이들은 제휴 및 파트너에 대한 전반적인 만족도, 전략적 목표 및 요구의 충족 정도, 핵심역량 및 경쟁우위 기여 정도 등을 측정하려는 것이었으며, 측정 항목간의 내적 일관성을 보여주는 Cronbach의 α 계수는 0.94로 매우 높았다.

4.2.2 독립변수

본 연구에서의 독립변수는 크게 경쟁적 유사성(competing similarity)과 협력적 유사성(cooperating similarity)이라는 두 유형의 파트너간 유

사성이다. 경쟁적 유사성은 전략적 자산 측면에서의 파트너 기업간 중복의 정도를 의미하는데, 본 연구에서는 GSA 파트너가 서로 상대방으로부터 추구하는 전략적 자산을 지리적 시장 범위, 제품시장 범위, 기술적 강점, 전반적 전략적 강점 등 4가지 차원으로 구분하였다. 한 기업이 강조하거나 지향하는 영역과 실제 강점을 지닌 영역이 다를 수 있기 때문에 각 차원에 대해 전략적 초점 및 실제 강점 등 두 가지 항목을 '매우 다름 - 매우 유사함'의 7점 척도로 측정하였다. 총 8개 항목의 α 계수는 0.87로 높았으나 본 연구에서는 이들 8개 항목 중 최소값을 경쟁적 유사성의 측정치로 사용하였다. GSA 파트너간의 전략적 보완성이 각 차원에서 모두 필요한 것이 아니라 어느 한 차원에서만 있을 수도 있기 때문이다. 즉, 상호보완이나 상호이익은 지리적 강점, 제품영역의 강점, 기술적 강점 등의 모든 영역에서가 아니라 어느 하나로부터만 얻어져도 되기 때문이다.

앞서 논의한 대로 협력적 유사성은 사회문화(societal culture), 국가적 배경(national context), 기업문화(corporate culture), 관리행태(management practices) 등 4개 차원으로 구분된다. 우선 GSA 파트너 기업 국적에 따른 사회문화적 유사성은 Hofstede(2001)의 최근 국가별 문화차원 변수, 즉 권력격차, 불확실성 회피성향, 남성성 정도, 개인주의 성향 등의 지수에 기초하여 Kogut & Singh(1988)의 문화적 거리 공식을 활용하여 측정하였다.

국가적 배경 역시 Kogut & Singh(1988)의 공식을 사용하였다. 다만 Hofstede의 문화 차원 지수 대신 3가지의 정부 정책 관련 지수를 사용하였는데, 여기서 사용된 지수는 세계경제포럼(World Economic Forum)의 *The Global Competi-*

tiveness Report 2000에 발표된 각국의 정책 관련 경쟁력 지수다. 구체적으로는 GSA의 형성과 운영에 관련될 것으로 보이는 반독점 정책, 행정규제, 정부의 관료주의 정도 측면에서의 경쟁력 지수다. 사회문화적 유사성이나 국가적 배경의 유사성 변수는 유사성이 아닌 거리 개념으로 측정되었기 때문에 이들 변수 계수의 부호 가설은 '음(-)'이다.

기업문화의 유사성은 Bucklin & Sengupta (1993), Geringer(1988), Johnson et al.(1996), Murray & Siehl(1989), Negandhi & Prasad (1971), Parkhe(1991) 등에 기초하여 수정한 7점 척도 8개 항목으로 측정하였다. 이들 8항목은 전반적인 기업문화, 이익과 성장의 중요성 정도, 위험부담에 대한 태도, 시간관념, 고객에 대한 관심, 변화에 대한 적응, 주주에 대한 관심, 사회에 대한 관심 등이다($\alpha=0.84$). 이들 항목에 대해 응답자 기업과 GSA 파트너 기업 사이의 유사성 정도를 평가하도록 하였다. 마지막으로 관리행태의 유사성은 Saxton(1997)의 항목을 일부 수정한 회계시스템, 인적자원관리, 정보시스템, 생산시스템, 마케팅관리, 재무관리 등 6개의 일반적인 경영관리 기능분야에서의 유사성을 7점 척도로 측정하였다($\alpha=0.88$).

4.2.3 조정변수

앞서 가설설정 부분에서 논의한 대로 본 연구모형에서의 조정변수(moderating variable)는 커뮤니케이션, 상호적응, 이문화 훈련 등 3가지 차원으로 구분된 관계증진 노력(relational efforts)이다. 우선 커뮤니케이션(communication)은 Aulakh et al.(1996)과 Young-Ybarra(1999)를 참조하여 4항목으로 측정하였다. 이 중 두 항목은 각 파

트너가 제휴계약에 명시되지 않은 정보를 상대방에게 제공할 용의를, 나머지 두 항목은 파트너간의 비공식적 커뮤니케이션의 빈도와 상대방에게 영향을 미칠 수도 있는 사건이나 변화를 서로에게 알려주려는 일반적 경향 정도를 묻는 문항이다.

상호적응(mutual adaptation)은 파트너 상호간의 유연성과 상황변화에 대한 조정 용의로 정의되는데 이를 측정하기 위해 Aulakh et al.(1996)과 Das & Teng(1998)의 측정 항목을 일부 수정한 5항목을 사용하였다. 두 항목은 계약에서 벗어난 사항을 조절하려는 용의를, 두 항목은 예기치 못한 상황에 대한 조정 노력 정도를, 그리고 마지막 항목은 제휴 관계의 전반적 특성으로서의 유연성 정도를 파악하고자 하였다.

이문화 훈련(cross-cultural training)은 각 파트너가 상대방을 보다 잘 이해하기 위한 공식적인 교육훈련 프로그램을 운영하는 정도를 2항목으로 측정하였다. 조정변수인 관계증진 노력 측정 항목은 모두 7점 척도를 사용하였으며, 세 차원의 α 계수는 각각 0.80, 0.89, 그리고 0.81로 비교적 높게 나타났다.

4.2.4 통제변수

본 연구에서 구체적인 가설의 형태로 제시되지는 않았지만 산업, 파트너간 규모의 차이, 과거의 제휴 경험, 제휴의 기간 등도 제휴의 결과에 영향을 미칠 수 있는 변수들이다. 따라서 이들 변수를 연구모델에 통제변수로 포함시켰다. 본 연구는 화학, 전기 및 전자 등 2개 산업에 속한 미국 기업의 GSA를 대상으로 하고 있는데, 따라서 산업 변수는 더미 변수로 처리하였다. 파트너간 규모의 차이는 기업 전체가 아닌 제휴 관련 사업부 혹은 사업

단위의 규모를 기준으로 하였는데 객관적인 규모의 비교가 어려워 응답자의 주관적 평가에 기초하여 매우 다름, 약간 다름, 약간 유사, 매우 유사 등 4점 척도로 측정하였다. 과거의 제휴 경험은 현재의 파트너 기업과 과거에 제휴 관계를 가진 경험이 있는지 여부를 더미 변수로 측정하였다. 제휴의 기간은 해당 GSA가 얼마나 오래 되었는지를 개월 수로 측정하였다.

4.3 자료의 분석

앞에서 제사한 가설을 검증하기 위해 최소자승법(OLS)에 의한 중회귀분석을 2단계로 나누어 실시하였다. 첫 번째 단계는 가설 1 및 가설 2a~2d를 검증하기 위한 것으로서 5개의 독립변수와 4개의 통제변수, 그리고 성과를 종속변수로 하는 중회귀식이 추정되었다. 두 번째 단계는 가설 3a~3c를 검증하기 위한 것으로, 각각의 조정변수와 협력적 유사성 변수를 곱한 교차항(interaction term)을 1단계 회귀식에 추가하여 계층적 중회귀분석(hierarchical moderated multiple regression)을 실시하였다. 조정변수는 중위값(median)을 기준으로 양분한 더미변수를 사용하였다. 원 변수를 더미변수로 전환할 경우 정보의 손실이 우려되나, 교차항과 교차항을 구성하는 변수들간의 높은 상관관계로부터 연유되는 다중공선성(multicollinearity) 문제를 완화할 수 있는 장점이 있다.¹⁾

V. 실증분석 결과

우선 설명변수(독립변수, 조정변수 및 통제변수)의 기본 통계 및 변수간의 상관계수가 <표 1>에 나타나 있다. 표에서 보듯이 변수들간의 상관계수가 그리 높지 않으며, 회귀분석 모델의 Condition Index를 확인해 볼 때 심각한 다중공선성(multicollinearity) 문제는 없는 것으로 판단된다.

<표 2>의 1단계 회귀분석 결과는 각 독립변수가 제휴의 전략적 성과에 미치는 영향을 보여주고 있는데(가설 1~가설 2d), 회귀모델 전체적으로 유의한 결과($p=0.0002$)를 나타내고 있다($R^2=0.32$). 우선 경쟁적 유사성 변수가 음(-)의 유의적인 계수($p<0.05$)를 보임으로써 파트너간의 경쟁적 유사성이 제휴의 성과에 부정적 영향을 미친다는 가설 1이 지지된다.

4개의 협력적 유사성 변수 중에서는 기업문화 및 관리행태가 유의적인($p<0.05$) 양(+)의 계수를 보여주고 있다. 따라서 이들 변수의 파트너간 유사성이 제휴의 전략적 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 2c 및 2d가 지지된다. 그러나 파트너 기업간의 사회문화(societal culture)적 유사성과 국가적 배경(national context)의 유사성이 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2a와 2b는 1단계 회귀분석에서는 지지되지 않았다.

한편 제휴 기간, 과거 경험, 규모 차이, 산업 등 4개의 통제변수 중에서는 파트너간 규모의 차이만이 제휴의 결과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.01$). 즉, 제휴 관련 사업단위의 규모

1) Aiken & West(1991) 등은 교차항이 포함된 회귀모델의 다중공선성 문제를 완화하기 위해 중심화된 자료(centered data) 사용을 선호한다. 그러나 Bobko(2001)는 중심화된 자료가 다중공선성 문제는 완화해줄지 몰라도 계수의 크기, 부호, 통계적 유의성 등이 스케일 변형(linear transformation)에 따라 움직이는 취약한 구조를 가지고 있다는 부정적 입장을 취한다.

〈표 1〉 변수간의 상관계수

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. COMP	2.40	1.21	1.00											
2. SC	1.36	1.23	0.06	1.00										
3. NC	0.36	0.42	-0.10	0.20	1.00									
4. CC	4.24	1.06	-0.09	-0.24*	-0.20	1.00								
5. MP	3.61	1.22	0.01	-0.10	-0.08	0.42*	1.00							
6. COMM	4.98	1.10	-0.02	0.02	0.13	0.33*	0.35*	1.00						
7. ADAPT	5.07	1.10	-0.11	-0.08	0.06	0.32*	0.41*	0.74*	1.00					
8. TRAIN	3.13	1.40	0.21*	-0.03	-0.05	0.23*	0.27*	0.24*	0.14	1.00				
9. AGE	49.0	27.8	-0.09	0.18	-0.01	0.10	-0.03	-0.28*	-0.15	-0.24*	1.00			
10. PRIOR	0.09	0.29	0.16	-0.34*	-0.23*	0.23*	0.03	0.04	0.07	0.29*	-0.12	1.00		
11. SIZE	1.51	0.78	0.19	-0.13	-0.10	0.16	0.23*	0.34*	0.28*	0.35*	-0.17	-0.00	1.00	
12. IND	0.60	0.49	-0.43*	-0.12	0.13	-0.07	0.00	0.02	-0.08	-0.22*	-0.21*	0.06	0.01	1.00

주: 1) COMP 경쟁적 유사성, SC 사회문화적 유사성(문화적 거리), NC 국가적 배경 유사성, CC 기업문화 유사성, MP 관리행태 유사성, COMM 커뮤니케이션, ADAPT 상호작용, TRAIN 이문화 훈련, AGE 제휴 기간, PRIOR 과거 경험, SIZE 규모 차이, IND 산업

2) * 상관계수가 0.05 수준에서 유의적임

〈표 2〉 제1단계 회귀분석 결과

독립변수 \ 종속변수	성 과
경쟁적 유사성	-0.25(-1.90)**
협력적 유사성	
사회문화	0.06(0.52)
국가적 배경	0.33(0.97)
기업문화	0.31(2.06)**
관리행태	0.24(1.93)**
통제변수	
제휴 역사	-0.00(-0.30)
과거 경험	0.75(1.43)
규모 차이	0.63(3.39)***
산업	-0.36(-1.13)
R ²	0.32
F-value	4.25***

주: 1) 사회문화, 국가적 배경은 '거리'로 측정

2) ()는 t 값

3) ** p<0.05 *** p<0.01(통제변수를 제외한 독립변수는 one-tailed)

〈표 3〉 제2단계 회귀분석 결과(조정변수가 포함된 hierarchical model)

독립변수	종속변수: 성과		
	커뮤니케이션	상호작용	이문화 훈련
경쟁적 유사성	-0.22(-1.60)*	-0.12(-0.89)	-0.18(-1.32)*
협력적 유사성			
사회문화(SC)	0.12(0.71)	0.00(0.01)	-0.23(-1.50)*
국가적 배경(NC)	-0.77(-1.17)	-1.15(-1.87)**	0.33(0.90)
기업문화(CC)	0.13(0.63)	0.05(0.28)	-0.02(-0.11)
관리행태(MP)	0.33(1.83)**	0.44(2.73)***	0.56(3.33)***
통제변수			
제휴역사	0.00(0.03)	0.00(0.08)	0.00(0.87)
과거경험	0.81(1.54)	0.44(0.85)	0.64(1.16)
규모차이	0.59(2.71)***	0.69(3.72)***	0.61(3.26)***
산업	-0.22(-0.69)	-0.12(-0.38)	-0.20(-0.64)
조정변수와 교차항			
조정변수 x SC	-0.10(-0.44)	0.14(0.61)	0.49(2.04)**
조정변수 x NC	1.31(1.71)**	1.85(2.62)***	-0.40(-0.56)
조정변수 x CC	0.20(0.94)	0.32(1.55)*	0.48(2.07)**
조정변수 x MP	-0.18(-0.77)	-0.46(-1.93)**	-0.60(-2.46)***
R ²	0.38	0.43	0.42
F-value	3.55***	4.38***	4.15***
ΔR ²	0.06	0.11	0.10
ΔF-value	1.66(p<0.17)	3.49***(p<0.01)	2.98**(p<0.02)

주: 1) 사회문화, 국가적 배경은 '거리'로 측정

2) ()는 t 값

3) ΔF-value는 조정변수(교차항) 추가에 따른 설명력 증가를 나타내는 통계치임

(H0: 모든 교차항의 계수 = 0)

4) *p<0.10 **p<0.05 ***p<0.01(통제변수를 제외한 독립변수는 one-tailed)

가 파트너 기업끼리 유사할수록 성과수준이 높아지는 것으로 분석되었다.

관계증진 노력(relational efforts)의 조정 역할(가설 3a~3c)은 〈표 3〉의 계층적 중회귀분석(hierarchical moderated multiple regression) 결과에 나타나 있다. 우선 전체적으로 볼 때 커뮤니케이션을 조정변수로 한 계층 모델에서의 R² 증

가분은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 (p<0.17) 가설 3a(귀무가설 형태로는 '4개의 교차항의 계수가 모두 0이다')는 지지되지 않았다. 그러나 상호작용과 이문화 훈련을 조정변수로 한 계층 모델에서는 모두 유의한 결과가 나타나 가설 3b와 3c는 지지되었다(각각 p<0.01 및 p<0.02). 협력적 유사성을 구성하는 개별 변수의 영향이

조정되는 모습을 살펴보면 다음과 같다. 사회문화 및 국가적 배경의 유사성의 가설 부호가 음(-)이므로(가설은 양의 관계로 표현되었으나 '유사성'이 아닌 '거리' 개념으로 측정되었음) 이들과 관계증진 노력 변수와의 교차항의 예상 부호는 양(+)이다. 다른 두 변수인 기업문화 및 관리행태와 관계증진 노력과의 교차항의 예상 부호는 음(-)이다. <표 3>에 나타난 결과는 제휴의 성과에 미치는 협력적 유사성의 영향을 관계증진 노력이 완화시켜 준다는 것을 보여준다. 예를 들어 커뮤니케이션과 상호작용은 파트너 기업간의 국가적 배경 차이가 제휴 성과에 미치는 부정적 영향을 완화시켜 주고 있으며(각각 $p < 0.05$, $p < 0.01$), 이문화 훈련은 사회문화적 차이가 미치는 부정적 영향을 완화시켜 준다($p < 0.05$). 또한 관리행태의 유사성(차이점)이 제휴 성과에 미치는 긍정적(부정적) 영향 역시 상호작용과 이문화 훈련에 의해 조정되고 있음을 알 수 있다(각각 $p < 0.05$, $p < 0.01$). 한편 상호작용 및 이문화 훈련과 기업문화의 교차항은 예상되는 부호와 반대인 양(+)의 유의적 계수를 보여주는데, 이는 같은 회귀식 내의 기업문화가 유의적인 계수를 보여주고 있지 않음을 감안한다면 이해될 수 있는 일이다.

<표 3>의 2단계 회귀분석 결과는 1단계 분석(<표 2> 참조)에서 지지되지 않았던 가설 2a 및 2b에 대한 부분적인 지지를 보여주고 있기도 하다. 파트너 기업간의 사회문화적 차이(가설 2a)와 국가적 배경의 차이(가설 2b)가 제휴의 성과에 부정적 영향을 미치고 있음을 부분적으로 보여주고 있는 것이다(각각 $p < 0.10$, $p < 0.05$). 1단계 분석에서 유의성이 높았던 경쟁적 유사성은 2단계 분석에서 통계적 유의성이 다소 감소하였으며, 관리행태는 2단계 분석에서도 여전히 유의적 영향 요인을 보여주고 있다.

VI. 결 론

국제 전략적 제휴(GSAs, global strategic alliances)에 대한 이해는 경영전략, 국제경영학, 마케팅 등의 분야에서 이루어진 최근의 많은 연구에 의해 더욱 깊어지고 있다. 그러나 그 동안의 많은 연구 성과와 진전에도 불구하고 파트너간 유사성에 관한 문헌들은 '유사한 기업끼리의 제휴가 성공을 낳는다'라거나 '보완적 차이점이 제휴의 성공에 필수적이다'라는 식의 진부한 문구 속에 애매하게 포장되어 온 측면이 있는 것도 사실이다. 파트너간 유사성/다양성, 혹은 전략적 양립성 등과 관련된 개념을 실증분석 모델에 활용한 연구가 많이 있어 온 것은 분명한 사실이지만, 이 변수들의 처리가 비교적 단편적이었고 파트너 기업의 특성, 능력, 제휴의 성과 등을 체계적으로 고려한 연구는 상당히 부족한 편이다.

본 연구는 이러한 사정을 염두에 두고 기존 문헌에서 제시된 내용을 확장하여 '협력적 유사성(cooperating similarity)'과 '경쟁적 유사성(competiting similarity)'이라는 새로운 개념을 제안하고 이를 제휴의 성과와 연계시키는 종합적인 연구 모델을 설정하였다(<그림 1> 참조). 또한 이를 미국 기업의 GSA에서 수집한 자료를 통해 실증적으로 검증하였다. 본 연구에서 제시한 연구모형은 Parkhe(1991)의 논문에 기초를 두고 있지만 다음과 같은 점에서 차별적 기여를 제공한다고 볼 수 있다. 첫째, 경쟁적 유사성을 제휴 성과의 영향요인으로 포함하였다. 둘째, 협력적 유사성을 구성하는 차원을 재구성하였다. 셋째, 관계증진을 위한 노력을 조정변수로 포함시켰다. 넷째, 이 모델을 실증적으로 검증하였다.

전략적 제휴란 기본적으로 지리적 강점, 세분시장 강점, 기술적 강점 등 독특하면서도 서로 보완적인 자산이나 능력의 결합 효과를 모색한다. 가설 1은 이러한 경쟁적 유사성 차원의 지나친 파트너 간 중복이 협력보다는 경쟁을 유발하고 따라서 협력적인 제휴성공을 저해한다는 것이었다. 이 가설은 2단계로 실시된 회귀분석에서 전반적으로 지지되었다. 파트너간의 상호보완성이 제휴의 성공에 필수적이라는 논리나 주장은 새로울 것이 없지만, 본 연구는 이러한 상호보완성을 경쟁적 유사성의 결여로 파악하고 측정하여 이를 실증적으로 검증하였다는 점에서 기존 연구와 차별되는 의의를 갖는다. 또한 이것이 경쟁적 유사성 차원 측정치의 평균값이 아닌 최소값을 사용한 분석결과라는 점은 경쟁적 유사성을 구성하는 모든 차원이 아니라 어느 한 차원에서만이라도 보완성이(유사성의 결여가) 있다면 긍정적 결과를 가져올 수 있다는 점을 시사하기도 한다. 결국 전략적 제휴를 고려하는 기업은 그 제휴 목적에 따라 다소 차이가 있겠으나 전략적 자산이나 지향성 측면에서 지나치게 유사한 기업보다는 어느 정도 상이한 기업을 파트너로 선정하는 것이 바람직할 것이다.

사회문화적 유사성과 국가적 배경의 유사성이 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2a 및 2b는 부분적으로 지지되었다. 파트너 기업 국적을 다룬 기존의 연구들이 거의 모두 국적 변수를 더미로 처리한 데 비해, 본 연구는 국적의 차이를 사회문화와 국가적 배경이라는 별개의 두 차원으로 구분하였을 뿐 아니라 이들을 복합 지수로 측

정하였다. 따라서 협력적 유사성의 환경적(기업 외적) 측면을 보다 잘 반영했을 것으로 판단된다.

협력적 유사성 중 기업 차원의 변수인 기업문화 및 관리행태의 유사성이 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2c와 2d는 대체로 지지되었다. 가설 2d(관리행태)는 두 단계 분석 모두에서 지지되었으며, 가설 2c(기업문화)는 제1단계 분석에서는 지지되었지만 관계증진 노력이 조정변수로 포함된 제2단계 분석에서는 지지되지 않은 대신 기업문화와 관계증진 노력의 교차항이 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 한가지 가능성은 관계증진 노력이 단순한 조정 역할이 아니라 실제로는 기업문화의 영향력을 압도할 수 있을 정도로 강하고 직접적인 영향을 제휴 성과에 미칠 수 있다는 점이다.

따라서 제 2단계 분석에서 관계증진 노력이 협력적 유사성의 영향을 완화시키는 조정변수 역할을 할 것이라는 가설 3a, 3b, 3c가 대체로 지지되기는 하였지만, 이러한 관계증진 노력이 제휴 성과에 직접적인 영향을 미치는지 아니면 조정 역할을 하는지에 대해서는 향후 연구에서 더 밝혀질 필요가 있다. 관계증진 노력이 문화적 충돌을 완화해 주거나, 문화적 차이점을 극복하는 촉매역할을 한다는 점에 기존 연구 대부분의 초점이 모아져 있는 것으로 보아 직접적 영향보다는 조정 역할을 한다고 보는 것이 이론적으로 더 타당해 보이기는 하지만 직접적 영향의 개연성을 전혀 무시할 수는 없을 것이다.²⁾ 그러나 어느 경우라 하더라도 중요한 시사점이 도출될 수 있다. 파트너 선정 과정에서 파트너

2) 그 가능성을 점검해 보기 위한 일차적 시도로 관계증진 노력 변수를 직접적인 독립변수로 하여 회귀분석을 시도해 보았다. 그러나 원 변수를 그대로 사용할 경우 이들 세 변수들간, 그리고 이들과 기업문화 및 경영행태와의 상관관계로 인해 다중공성성 문제(condition index 기준)가 나타났으며, 이 문제를 완화하기 위해 median값을 기준으로 양분한 더미변수를 사용하면 이들 변수의 유의성은 물론 모델 전체의 설명력(R^2 기준)이 조정변수 역할을 상정한 원 모델에 비해 떨어졌다. 따라서 그 결과의 구체적 보고는 생략하기로 한다.

간 유사성이 어느 정도 관리(선택)될 수는 있지만, 일단 파트너가 선정되면 파트너간 유사성은 주어진 상황으로 변하게 된다. 그렇기 때문에 협력적 유사성의 정도가 낮은 파트너를 선정하였을 경우 이의 부정적 영향을 최소화하거나 완화시킬 수 있는 방법을 찾는 것이 성공적인 제휴를 위한 중요한 과제가 되며, 관계증진 노력은 바로 이러한 과제의 해결책이 될 수 있다. 파트너 상호간의 효율적인 커뮤니케이션이나 상호적응 노력이 파트너간의 긍정적 관계를 증진시킬 수 있을 것이라는 추측은 기존 연구에서(예로 Aulakh et al., 1996; Johnson et al., 1996) 찾아볼 수 있다. 결국 직접적이든 간접적이든 파트너간의 관계를 증진시키기 위한 노력은 제휴의 성공에 긍정적으로 작용할 수 있으며 이는 전략적 제휴의 경영자들에게 중요한 시사점이 된다. 커뮤니케이션, 상호적응, 이문화 훈련 등의 역할은 특히 국가간(cross-border) 제휴에 있어 그 중요성이 부각되는데, 이는 사회문화적 특성이나 국가적 배경의 차이가 이러한 제휴에 필수적으로 수반되기 때문이다.

본 논문에서 제시한 연구모델은 제휴의 역사(기간)를 통제변수로 포함시키기는 했지만 기본적으로 횡단적 분석(cross-sectional snapshot)의 성격을 지니고 있다. 따라서 GSA 파트너의 내외부 환경변화에 따른 동태적 적응 과정을 충분히 반영하지 못한다는 한계를 지닌다. 동태적인 환경변화는 협력적 유사성 및 경쟁적 유사성의 역할 변화를 가져올 수 있을 것이다. 즉, 시간의 변화나 관계증진 노력여하에 따라 협력적 차원의 유사성의 기여가 지니는 문제가 증폭되거나 감소될 수 있을 것이다. 또한 경쟁적 유사성은 파트너간의 상호 학습(Hamel, 1991)이 늘어남에 따라 심화될 수도 있으며, 반대로 각 파트너 기업이 독자적인 전략을

추구하는 경향이 크다면 시간이 지남에 따라 감소될 것이다(Parkhe, 1991). 따라서 이러한 동태적인 측면을 추가적으로 고려한다면 본 연구모델의 이론적 효용성은 크게 늘어날 것이다.

본 연구가 파트너간 유사성의 다양한 측면들이 제휴 성과에 종합적으로 영향을 미친다는 연구모델의 대체적인 지지를 통해 새로운 발견과 향후 연구의 한 토대를 마련한 것은 사실이지만 변수들간의 복잡한 인과관계를 규명하기 위해서는 더욱 많은 이론의 개발과 검증이 필요한 것 또한 사실이다. 예를 들어 협력적 유사성은 경쟁적 유사성의 수준에 관계없이 제휴결과에 긍정적인 영향을 미치는지, 아니면 경쟁적 유사성이 일정 수준(threshold) 이상이면 별다른 긍정적 영향을 미치지 못하는지도 분석할 만한 가치가 있을 것이다. 본 연구에서는 감안하지 못했지만 제휴의 목적이나 동기, 혹은 제휴의 유형이나 강도에 따라 파트너간 유사성이 제휴 결과에 미치는 영향도 그 정도나 방향에 있어 다른 모습을 보일 수 있을 것이다. 또한 앞서 언급한 대로 파트너간의 의도적인 관계증진 노력이 제휴의 성과에 직접적인 영향을 미치는지, 아니면 조정 역할을 통해 간접적인 영향을 미치는지도 보다 심층적인 분석을 통해 밝혀질 수 있을 것이다.

참고문헌

- Aiken, Leona S. & Stephen G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Anderson, James C. & James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Mar-*

- keting, 54(1), 42-58.
- Armstrong, J. Scott & Terry S. Overton(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14 (August), 396-402.
- Aulakh, Preet S., Masaaki Kotabe & Arvind Sahay(1996), "Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach," *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.
- Black, J. Stewart & Mark Mendenhall(1990), "Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research," *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- Black, J. Stewart & Lyman W. Porter(1991), "Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong," *Journal of International Business Studies*, 22(1), 99-113.
- Bobko, Philip(2001), *Correlation and Regression: Applications for Industrial Organizational Psychology and Management*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bradach, Jeffrey L. & Robert G. Eccles(1989), "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Bucklin, Louis P. & Sanjit Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Chung, Seungwha, Harbir Singh & Kyungmook Lee (2000), "Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-22.
- Das, T. K. & Bing-Sheng Teng(1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K. & Bing-Sheng Teng(2000), "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective," *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Dobkin, James A.(1988), *International Technology Joint Ventures*, Stoneham, MA: Butterworth Legal Publishers.
- Doz, Yves L.(1988), "Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues," in Farok J. Contractor & Peter Lorange(eds.). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books, 317-338.
- Doz, Yves L. & Gary Hamel(1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston: Harvard Business School Press.
- Dussauge, Pierre, Bernard Garrette & Will Mitchell (2000), "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link alliances in Europe, North America and Asia," *Strategic Management Journal*, 21(2), 99-126.
- Etgar, Michael(1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55(1), 77-78.
- Evans, F. B.(1963), "Selling as a Dyadic Relationship: A New Approach," *American Behavioral Scientist*, 6(May), 76-79.
- Geringer, J. Michael(1988), "Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures," *Business Quarterly*, 53(1), 55-62.
- Geringer, J. Michael & Louis Hebert(1991), "Measuring Performance of International Joint

- Ventures," *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Gulati, Ranjay(1995), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, Ranjay(1998), "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, Ranjai & Martin Gargiulo(1999), "Where Do Interorganizational Networks Come From?" *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hagedoorn, John & Jos Schakenraad(1994), "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance," *Strategic Management Journal*, 15(4), 291-310.
- Hall, R. Duane(1984), *The International Joint Venture*, New York: Praeger.
- Hamel, Gary(1991), "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Harrigan, Kathryn R.(1988), "Strategic Alliances and Partner Asymmetries" in Farok J. Contractor & Peter Lorange(eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 202-226.
- Hill, Robert C. & Don Hellriegel(1994), "Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers," *Organization Science*, 5(4), 594-607.
- Hofstede, Geert(2001), *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Inkpen, Andrew C. & Paul W. Beamish(1997), "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures," *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Johnson, Jean L., John B. Cullen, Tomoaki Sakano & Hideyuki Tkenouchi(1996), "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances," *Journal of International Business Studies*, 27(5), 981-1004.
- Kale, Prashant, Harbir Singh & Howard Perlmutter (2000), "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kluckhohn, C. & A. L. Kroeberg(1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
- Kogut, Bruce & Habir Singh(1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kurt, Christopher(2002), "Consorting with Competitors," *Harvard Business Review*, January, 21-22.
- Lane, Henry W. & Paul W. Beamish(1990), "Cross-cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs," *Management International Review*, 30(special issue), 87-102.
- Lane, Peter J., Jane E. Salk & Marjorie A. Lyles(2001), "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 22,

- 1139-1161.
- Lazarsfeld, Paul M. & Robert K. Merton(1954), "Friendship as a Social Process. in Monroe Berger," in Theodore Abel & Charles Page(eds.), *Freedom and Control in Modern Society*. New York: Octagon Books.
- Lorange, Peter & Johan Roos(1992), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Cambridge, MA: Blackwell.
- Lyles, Marjorie & Jane E. Salk(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.
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Murray, Alan I. & Caren Siehl(1989), *Joint Ventures and Other Alliances: Creating a Successful Cooperative Linkage*, Morristown, NJ: Financial Executives Research Foundation.
- Negandhi, Anant R. & S. Benjamin Prasad(1971), *Comparative Management*, New York: Meredith Corporation.
- Park, Seung Ho & Gerardo R. Ungson(1997), "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution," *Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307.
- Park, Seung Ho & Gerardo R. Ungson(2001), "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure," *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Parkhe, Arvind(1991), "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-601.
- Parkhe, Arvind(1993), "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Podsakoff, Philip M. & Dennis W. Organ(1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Provan, Keith G. & Steven J. Skinner(1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations," *Academy of Management Journal*, 32(1), 202-212.
- Pucik, Vladimir(1988), "Strategic Alliances with the Japanese: Implications for Human Resource Management," in Farok J. Contractor & Peter Lorange(eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books, 487-498.
- Ring, Peter S. & Andrew H. Van de Ven(1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organizations," *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Saxton, Todd(1997), "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes," *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Schneider, Susan C. & Arnoud De Meyer(1991), "Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture," *Strategic Management Journal*, 12(4), 307-320.
- Simonin, Bernard L.(1999a), "Transfer of Marketing Know-how in International Strategic Alliances:

- An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity," *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463-490.
- Simonin, Bernard L.(1999b), "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Terpstra, Vern & Kenneth David(1991), *The Cultural Environment of International Business*, Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- Yan, Aimin & Yadong Luo(2001), *International Joint Ventures: Theory and Practice*, Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Young-Ybarra, Candace & Margarethe Wiersema (1999), "Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory," *Organization Science*, 10(4), 439-459.
- Zucker, Lynne G.(1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920," in Barry M. Staw & L.L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press. 8, 53-111.

Partner Characteristics, Relational Efforts and Performance in Global Strategic Alliances

Jooheon Kim*

Abstract

The literature on global strategic alliances(GSAs) remains shrouded in vague pronouncements and conventional wisdom, such as 'complementary differences are essential to high performance', or 'similarity breeds success'. When does similarity promote more favorable alliance performance, and conversely, when does diversity promote more favorable performance? Is there any way that frictional effects of diversity could be mitigated? Despite the critical importance of partner characteristics, partner capabilities, and alliance performance, no study has systematically and comprehensively considered similarity and diversity and their roles in shaping alliance performance.

In this study, I used two new variables, competing similarity and cooperating similarity, in developing a comprehensive model that forces a simultaneous treatment of partner characteristics and partner capabilities in GSAs. Another new variable, 'relational efforts', was also included as a moderating variable.

An empirical test of this model on a sample of 90 GSAs generally supported my hypotheses, suggesting that competing similarity has a negative effect and cooperating similarity has a positive effect on alliance performance. Findings also show that deliberate 'relational efforts' mitigate the frictional effects of differences in the dimension of cooperating similarity.

Key words: global strategic alliance, inter-partner similarity/diversity, competing similarity, cooperating similarity, relational efforts, alliance performance.

* Professor, Division of Business Administration, Sookmyung Women's University.