

## 국제전략제휴의 성과 결정요인: 프로세스적 접근

강태구

전남대학교 경영학부 교수  
(tkkang@chonnam.ac.kr)

백형업

전남대학교 경영학부 강사  
(faithlov@yahoo.co.kr)

본 연구는 국제전략제휴의 전개 과정을 제휴성립 이전 단계, 제휴성립 이후 단계, 지속적인 제휴구축 단계 등으로 구분한 프로세스적 연구모형을 구축한 다음, 국제전략제휴를 맺고 있는 339개 기업의 설문자료를 이용하여 한국기업의 국제전략제휴 성과 결정요인을 실증적으로 분석하였다.

다중회귀분석 결과, 제휴성립 이전 단계에서는 파트너 특성 변수인 몰입과 파트너의 기여도가 국제전략제휴의 성과에 정(+ )의 영향을 미치는 중요한 요인으로 분석되었고, 제휴성립 이후 단계에서는 의사소통행위 변수인 참여가 정(+ )의 영향을 미치는 중요한 변수로 나타났다. 그리고 지속적인 제휴구축 단계에서는 파트너기업 정부의 지원정책이 국제전략제휴의 성과를 결정하는 중요한 요인으로 분석되었다. 특히 국제전략제휴의 성과 결정요인 및 그 변수의 상대적 영향력은 제휴 추진 전(준) 과정에서 성과변수에 따라 각기 다르게 나타나는 것으로 분석되었다.

이러한 분석 결과는 한국기업들이 국제전략제휴의 성과를 향상시키기 위해서는 제휴의 추진 전 과정에서 각 과정에 부합한 제휴전략을 수립하고 또 제휴를 운영 및 관리하는데 있어서도 자사가 중요하게 생각하는 성과변수에 따라서 각기 다르게 접근해야 할 필요성이 있다는 점을 시사해주고 있다.

### 1. 서론

세계경영환경의 급격한 변화에 따라 최근 기업의 경쟁적 지위를 향상시키기 위한 전략적 수단으로 국제전략제휴(international strategic alliance)가 널리 활용되고 있다. LG정보통신은 ATM(비동기전송모드) 분야의 최고 기술력을 가진 미국의 ADC사와 초고속 통신장비인 ATM 집중접속장치를 공동개발하기로 하는 전략적 제휴를 맺었고(1999. 7), 동국제강은 일본의 가와사키제철과 후판 및 형강 분야의 원자재 및 기술 협력을 위한 제휴를 맺은 바 있다(1999. 7). 그리고 삼성중공업은 중전기 부문에서 세계적 다국적기업인 스위스의

ABB사와 선박용 고압배전시스템을 공동생산 및 판매하기로 하는 제휴를 맺었으며(2000. 3), 버추얼텍은 세계 무선인터넷 시장의 90% 이상을 점유하고 있는 미국의 폰닷컴사와 무선인터넷 소프트웨어 개발을 위한 전략적 제휴를 체결하였다(2000. 4). 그동안 국제전략제휴에 관해서는 여러 가지 각도에서 수많은 연구가 이루어진 바 있으며, 성과 결정요인에 관한 연구도 그 중의 하나라고 할 수 있다.

국제전략제휴의 성과 결정요인에 관한 연구는 크게 이론연구와 실증연구로 대별할 수 있다. 이 중 이론연구들은 주로 사례연구를 통하여 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하는 한편, 이들 요인을 이용하여 성공적인 국제전략제휴의 관

리방안을 강구하는 등의 연구방법을 취하고 있다. 하지만 제휴의 성공 여부와 관련된 요인들에 대한 실증분석이 병행되지 않아 구체적으로 어떤 변수들이 어떠한 영향을 미치는가를 명확하게 검증하지 못하는 등 한계를 드러내고 있다(Thomas & Trevino, 1993; Kanter, 1994; Shaughnessy, 1995; Douma, Bilderbeek, Idenburg & Looise, 2000).

다음으로 실증연구들은 그들이 취하는 경제학적 또는 사회학적 연구방법에 따라서 각기 다른 변수를 활용하여 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 변수를 규명해내고 있다. 이 중 경제학적 연구들은 시장구조, 제휴유형, 제휴분야, 파트너간의 기업규모 및 역량에 따른 제휴성과의 차이 등을 규명하고 제휴의 구조적 특성과 파트너간의 경제적인 능력을 가장 중요한 제휴성과 결정요인으로 보고 있다(McGee & Dowling, 1994; Hagedoorn & Schakenraad, 1994; Pekar & Allio, 1994; McGee, Dowling & Megginson, 1995). 이들은 주로 경쟁자간 수평적 제휴에 관해 객관적 측정이 가능한 변수를 활용하고 있다는 점에서 국제전략제휴를 설명하는 데 높은 설명력을 가지고 있다. 하지만 제휴의 구조적인 측면만을 너무 강조한 나머지 제휴의 운영 및 파트너간의 관계 등과 같은 제휴의 관계적 속성은 전혀 설명하지 못하는 한계를 노정시키고 있다.

그리고 사회학적 연구들은 '교환패러다임'에 기초하여 신뢰, 몰입, 조정, 상호의존성, 힘 등의 변수와 제휴성과간의 관계를 검증하고 이들 변수를 중요한 제휴성과 결정요인으로 보고 있다(Bucklin & Sengupta, 1993; Mohr & Spekman, 1994; Zaheer & Venkatraman, 1995; Cullen & Johnson, 1995). 이들 연구는 구매자-공급자

간의 수직적 제휴에 있어서 교환 당사자간의 거래에서 파생되는 문제들을 심층분석하여 제휴관리과정상의 파트너간 관계와 관련된 요인들에 관한 이론적·실증적 근거를 제공해주고 있다. 하지만 최근의 국제전략제휴가 대부분 다양한 유형의 경쟁적 협력의 성격을 띠는 수평적·비지분형 제휴라는 점에서 경쟁적인 성격을 갖고 있지 않으며, 파트너간 대등한 관계가 아닌 수직적 제휴를 대상으로 한 연구에서 도출된 결과를 국제전략제휴의 일반적 특성으로 확장하는 데는 무리가 있다는 한계를 가지고 있다.

이렇듯 경제학적 연구와 사회학적 연구들은 제휴 유형, 성과측정, 결정변수들을 각기 달리 보고 있음을 알 수 있다. 따라서 국제전략제휴의 성과 결정요인을 체계적으로 규명하기 위해서는 학제간 접근이 절대적으로 필요하다고 하겠다(Zaheer & Venkatraman, 1995). 물론 이러한 선행연구 중에는 이러한 필요성을 인식하여 이 두 가지 방법을 보완한 통합적 접근모형을 가지고 제휴의 성과를 측정한 실증연구들도 있다(Dussauge & Garrette, 1995; 송우용, 1997; 오경희, 1998; 김용식·이장로, 1998; 강태구·백형엽, 2002). 하지만 대부분의 기존 연구들은 거래비용이론, 사회적 교환이론, 산업조직이론 등 특정 개별 이론을 배경으로 어떤 한 가지 접근방법만을 이용하여 분석함으로써 전략적 제휴의 성과 결정요인을 포괄적·체계적으로 분석하지 못하고 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구들의 한계를 극복하고 국제전략제휴의 성과 결정요인을 포괄적·체계적으로 분석하기 위하여 프로세스적 관점에서 국제전략제휴의 전개 과정을 제휴성립 이전 단계, 제휴성립 이후 단계, 지속적인 제휴구축 단계 등으로 구분한 프로세스적 연구모형을 구축하

고, ROI(혹은 ROE)와 만족도를 성과변수로 하여 전략적 제휴의 성과 결정요인이 각 단계별로 성과 변수에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 실증적으로 규명하고자 한다. 본 연구의 실증분석에는 우리나라의 339개 국제전략제휴에 관한 설문조사 자료가 활용되었다.

본 연구는 이러한 종합적인 분석을 통해 국제전략제휴의 성과 결정요인을 심층적으로 규명하는 한편, 이를 통해 국제전략제휴의 성과 결정요인에 관한 이론적·실증적 연구를 체계화하여 정리하고, 더 나아가서는 국제전략제휴를 통해 해외에 진출하고자 하는 한국기업들의 국제경영전략 구축에 일조가 되고자 한다.

## II. 국제전략제휴의 이론적 고찰

### 2.1 국제전략제휴에 관한 이론

국제전략제휴에 관한 이론에는 대표적으로 거래비용이론, 자원준거이론, 네트워크이론, 산업조직이론 등이 있다.

거래비용이론(transaction cost theory)에 따르면 기업들은 시장거래에서 발생하는 거래비용과 생산비용을 최소화하기 위하여 전략적 제휴를 맺는다고 주장한다. 이 이론의 핵심은 거래를 경제적 분석의 기본단위로 정하고 시장을 통해서 거래를 하는 경우 거래비용이 발생하기 때문에 기업들은 거래에 따르는 비용을 절감하기 위하여 시장을 통한 정상적인 외부시장거래보다는 기업내부에서 이루어지는 내부시장거래를 선호하게 되며 이로 인해 기업간 협력이 이루어지게 된다는 주장이다. 따라서

거래비용이론은 시장(market)과 위계(hierarchy)의 선택준거를 제시해준다고 할 수 있다(Coase, 1937; Williamson, 1975). 이러한 관점에서 볼 때 거래비용이론은 네트워크이론과는 달리 매 거래관계시의 거래비용 최소화에 초점을 맞추고 있다. 이 이론은 시장거래와 위계 사이에 존재하는 중간형태의 기업간 협력에 대한 설명뿐만 아니라 제휴 유형별로 제휴의 생성 및 수행 중에 발생하는 비용에 대한 설명에 있어서도 큰 의미를 갖는다.

자원준거이론(resource based-theory)은 기업의 경쟁력의 원천을 기업이 보유하고 있는 내부자원에 있다고 보고 요소시장에서의 자원의 획득방법과 기업내부에서의 자원의 개발방법에 주안점을 두고 있다. 또 이 이론은 기업의 성장과 활력의 원천으로서 경영자의 전략적 의도를 중시하고 있다. 이러한 시각에서 기업들은 전략수행에 필요한 자원을 획득하기 위해 다른 기업과 동적인 협력관계를 맺는다는 것이 이 이론의 요체이다(Paulson, 1976; Borys & Jemison, 1989). 자원준거이론은 전략적 제휴를 자원의 구체적인 의미와 속성, 흐름 및 경영자의 적극적인 전략적 의도가 반영된 하나의 자원획득의 대안으로 설명하고 있다(Ring, 1996).

네트워크이론(network theory)은 사회적 관계에 있어서의 기업간 관계에 초점을 맞추어 유럽에서 발전된 이론이다. 네트워크는 장기적인 협력관계를 맺고 있는 둘 또는 그 이상의 조직체로 구성되는데, 이는 서로 다른 이해관계자 집단간 독립성을 유지하면서 상호 신뢰를 바탕으로 전략적 의도 하에서 장기적인 결속관계를 구축 및 유지하는 과정으로 받아들여지고 있다(Jarillo, 1988; Powell, 1990; Hakansson & Johanson, 1994). 따라서 기존의 시장과 위계의 규범 및 통제메커니즘과는 서로 구별된다. 네트워크는 그 네트워크에 참여

한 기업들로 하여금 거래비용을 감소시킬 수 있게 해줄 때 경제적으로 효율적이라고 할 수 있다. 따라서 효율적 네트워크는 한편으로는 시장거래에서 발생하는 거래비용을 감소시켜 줄 수 있고, 다른 한편으로는 내부조직(위계)에서 비롯되는 관리비용을 줄여 줄 수 있는 대안이 된다. 즉, 네트워크 이론은 매 교환 관계시의 최대 효율성보다는 장기적인 차원에서 종합적 교환관계에 있어서의 최대 효율성에 중점을 두고 있다. 이렇게 볼 때 네트워크 이론은 기업이 가지고 있는 사회적 관계와 전략적 제휴 형성 과정간의 관계를 밝힘으로써 특정 기업 간 오랜 기간 동안 반복적으로 지속되고 있는 제휴를 잘 설명해 줄 수 있다. 또한 최근 여러 산업에서 광범위하게 대두되고 있는 기업간 네트워크의 이론적 근거로도 매우 유용하다.

산업조직이론(industry organization theory)은 기업이 환경변화에 대응하는 과정에서 다른 전략대안들과 비교해 볼 때, 전략적 제휴가 기업의 경쟁력을 제고시키는 데 효과적인 대안이 될 수 있는가에 초점을 맞추고 있다. 따라서 이 이론은 전략적 제휴가 세계경제환경의 변화에 대응하기 위한 효과적인 전략이 될 수 있다는 점을 강조하고 있다. 산업조직이론은 외부조건으로서 산업과 경쟁자를 강조하고 있다는 점에서(Porter, 1980; Hakansson & Johanson, 1992; Gomes-Casseres, 1996), 국제전략제휴를 설명하는 데 있어서도 어떤 산업에서 제휴가 빈번하게 이루어지고 있고 또 산업간 제휴 성과간에 특별히 어떤 차이가 있는지를 설명하는데 광범위하게 적용되고 있다.

## 2.2 선행연구에 대한 검토

### 2.2.1 이론연구

국제전략제휴에 관한 이론연구들은 제휴의 성공 요인들을 제시한 것들로서 주로 사례연구를 통하여 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하는 한편, 이들 요인들을 활용한 성공적인 국제전략제휴 관리방안에 관해 서술하고 있다.

먼저 Thomas & Trevino(1993)는 전략적 제휴의 구축과정에서 정보처리시스템이 갖는 의의를 고찰하였는데, 제휴의 성공 여부는 정보처리메커니즘의 선택과 제휴 성립 시의 힘의 관리, 정치적 활동 및 정보처리구조 등 제휴파트너간의 의사소통시스템에 의해서 좌우될 수 있다고 보고 있다. 또한 그들은 정보관리체계가 전략적 제휴의 성공에 미치는 영향에 관한 명제를 제시하면서 불확실성은 파트너간의 의사소통의 증가에 따라 감소하며, 풍부한 정보처리메커니즘과 협력적인 갈등해결방법, 정치적 활동, 그리고 정보처리능력 등이 증대될수록 전략적 제휴가 성공적으로 수행될 수 있다고 주장하고 있다.

그리고 Kanter(1994)는 제휴의 목적이나 기간에 관계없이 적합한 제휴파트너를 가지고 있다는 것은 기업의 중요한 자산이며, 세계경제에서 참신한 협력을 창출·유지할 수 있는 능력은 기업의 경쟁력 강화에 큰 도움이 된다고 주장하고 있다. 또한 그는 제휴관계에서 지나친 경제주의적인 행동보다는 인간적인 태도 및 운영이 제휴의 성공에 필수적이라는 점을 강조하고 있다.

또한 Shaughnessy(1995)는 제휴의 성과 결정 요인으로서 제휴 개발단계에서의 계약의 충실성을 중시하고 있다. 그는 바람직한 제휴를 위해서는 우

선 계약에 앞서 제휴파트너들이 개인간 관계 및 갈등관리를 위한 의사소통이나 공동의 목표에 대한 확인 및 개발, 시의 적절한 분쟁해결방법, 그리고 지속적인 제휴성과의 평가 등에 관해 서로 합의를 해야 한다고 주장한다. 그 다음으로 제휴의 계약단계에서는 고품질의 경영자원 투입과 공정한 이익분배, 파트너에 대한 몰입, 원활한 의사소통구조, 적절한 운영절차, 그리고 시나리오를 이용하여 제휴결과에 대한 현실적인 기대 및 미래에 대한 예측 등이 서로간에 원만하게 합의될 때 제휴의 성공가능성이 그 만큼 더 높아지게 된다고 주장하고 있다.

다음으로 Douma, Bilderbeek, Idenburg & Looise(2000)는 파트너간의 적합성을 전략적 제휴의 성공요인으로 들고 있다. 그들은 전략적 적합성과 조직적 적합성, 문화적 적합성, 운영적 적합성, 그리고 인간적 적합성 등 다섯 가지의 적합성이 전략적 제휴를 성공으로 이끄는 요인이라고 하고, 이 중 어느 하나라도 결여되는 경우 전략적 제휴가 실패할 가능성이 높아진다고 주장한다. 또 그들은 적합성의 개념을 동태적 관점에서 파악함으로써 제휴성립 당시의 파트너간의 적합성이 시간의 흐름에 따라 부적합하게 될 수도 있고, 또 제휴성립 당시에는 양호하지 못했던 적합성이 제휴의 전개 과정에서 적합하게 개선될 수도 있다고 보았다. 따라서 제휴담당자들은 이러한 동태적 성질의 적합성을 양호한 상태로 유지·관리할 수 있는 능력을 보유해야 한다고 주장하고 있다.

## 2.2.2 실증연구

### 2.2.2.1 경제학적 연구

국제전략제휴의 성과 결정요인에 관한 경제학적

연구들은 주로 제휴의 구조적 특성과 파트너간의 경제적인 능력을 중요한 제휴성과 결정요인으로 보고 있다. 그 중에서도 특히 파트너의 경제적 능력과 파트너들이 협력분야에서 축적해 온 기술 및 시장능력을 가장 중요한 결정요인으로 꼽고 있다.

이 분야의 대표적인 연구를 살펴보면 먼저 McGee, Dowling & Megginson(1995)은 통신 및 컴퓨터 산업의 수평적 전략제휴에 관한 연구에서 파트너가 협력분야에 종사한 연수가 길고 제조경험이 많을수록 제휴성과가 높다는 점을 확인하고 있다. 이와 유사하게 McGee & Dowling(1994)도 해당 분야에 대한 제휴관리팀의 경험이 많을수록 제휴성과가 높다고 주장하고 있다.

그리고 Hagedoorn & Schakenraad(1994)는 국제기술제휴가 기업의 수익성에 미치는 영향을 분석한 연구에서, 기업의 규모는 제휴성과에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 분석하고 있다. 하지만 혁신성이 높을수록 제휴성과가 높은 것으로 나타나고 있고, 전략적 연계 특성 측면에서는 시장지향성보다는 R&D지향성이 높을수록 제휴성과가 높은 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 파트너간의 외형적인 능력보다는 제휴협력분야에 대한 구체적인 능력이 전략적 제휴를 성공으로 이끄는 요인이라는 점을 시사해 주는 것이다.

다음으로 Sarkar, Echambadi & Harrison(2001)은 기술기업을 대상으로 제휴성과 결정요인을 2 단계로 나누어 분석하였다. 첫 번째 단계에서는 적극적인 제휴활동과 환경 불확실성 변수인 시장의 동태성, 경쟁의 동태성, 기술의 동태성 등이 제휴성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 적극적인 제휴활동이 제휴성과에 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그리고 두 번째 단계에서는 환경 불확실성 변수와 기업의 규모를 조절변

수로 포함시켜 이들 변수가 적극적인 제휴활동 변수와 상호 작용하여 제휴성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 분석 결과, 시장의 동태성이 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 기업의 규모는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 2.2.2.2 사회학적 연구

국제전략제휴의 성과 결정요인에 관한 사회학적 연구들은 '교환패러다임'에 기초하여 신뢰, 몰입, 조정, 상호의존성, 힘 등의 변수와 제휴성과간의 관계를 검증하고 있다.

먼저 Bucklin & Sengupta(1993)는 수평적 제휴에 관한 연구에서 공동마케팅의 성과 결정요인을 분석하였다. 여기에서 그들은 전략적 제휴를 조직간 교환행위로 간주하고 제휴의 성공이 힘의 불균형과 관리적 불균형, 갈등, 공동사업의 이익, 제휴기간, 과거의 사업관계, 조직적 양립성, 그리고 기술변화율 등의 요인들에 의해 결정된다는 것을 실증적으로 검증하였다. 분석 결과 힘의 불균형, 관리적 불균형 및 갈등이 클수록 제휴의 성과에 부(-)의 영향을 미치고 공동사업의 이익, 조직적 양립성, 과거의 사업관계, 제휴기간, 기술변화율 등은 제휴의 성과에 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

또한 Mohr & Spekman(1994)은 컴퓨터산업의 제조업자-딜러간 수직적 마케팅제휴에 관한 연구에서 제휴성과 결정요인을 크게 제휴의 속성(몰입, 조정, 상호의존성, 신뢰), 의사소통행위(의사소통의 질, 정보공유, 참여), 갈등해결방법(공동의 문제해결, 설득, 문제의 회피, 지배, 거친 말, 중재)으로 구분하여 분석하였다. 그리고 제휴성과는 마케팅지원에 대한 만족도와 수익에 대한 만족도,

파트너간 상호 판매량으로 측정하였다. 분석 결과, 마케팅활동 지원에 대한 만족도는 몰입, 조정, 의사소통의 질, 공동의 문제해결 등이 유의적인 정(+ )의 영향을 미쳤고, 이익에 대한 만족도는 신뢰, 정보공유, 문제회피 및 강압적인 문제해결 등이 유의적인 관계를 보였으며, 파트너간 상호 판매량에 대해서는 몰입, 조정, 참여 등이 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

한편, Zaheer & Venkatraman(1995)은 전략적 제휴의 성과를 직접적으로 측정하기보다는 사회학적 변수인 신뢰와 거래비용이론 변수인 자산특이성, 불확실성, 특이적 투자 등을 이용하여 이들이 관계적 지배구조에 미치는 영향을 분석하였다. 그들은 대부분의 연구들이 사회학적 변수나 경제학적 변수 어느 한 쪽만을 고려한 데 반해, 이 두 변수를 모두 고려하여 여러 변수를 단일모형으로 통합, 검증함으로써 제휴의 구조적 특성에 대한 설명력을 높여주고 있다.

### 2.2.3 프로세스적 접근 연구

국제전략제휴에 관한 프로세스적 접근의 연구들은 제휴성과가 제휴에 대한 의사결정에서부터 파트너 선정, 제휴 운영 및 종결에 이르는 과정에서 파트너기업간의 구조적·관계적 특성에 따라서 달라질 수 있다는 인식 하에 제휴성과의 결정요인을 제휴의 추진단계별로 파악하려고 시도하고 있다.

이 중 일부 연구들은 전략적 제휴의 추진단계를 크게 두 단계, 즉 제휴성립 이전의 사전적 단계와 제휴성립 이후의 사후적 단계로 구분하고 있다 (Schmitz, 1994; Bartlett & Ghoshal, 1995; Glaister & Buckley, 1999). 그리고 또 다른 연구들은 더 나아가 이것을 보다 더 여러 단계로

세분하고 있다(Murray & Mahon, 1993; Pekar & Allio, 1994).

먼저 Schmitz(1994)는 전략적 제휴의 추진단계를 제휴 전략수립 단계와 제휴운영 단계로 구분하고 국제전략제휴의 성과 결정요인을 전략적 특성 요인과 운영적 특성 요인으로 구분하여 제시하고 있다. 우선 전략적 특성 요인들을 살펴보면 그는 파트너와 제휴관계가 오랜 기간 동안 지속될수록 제휴성과는 증대되고, 파트너간의 힘의 불균형 및 관리적 불균형, 갈등 등이 커질수록 제휴성과는 감소하게 된다고 주장한다. 또한 그는 제휴관계에 있어서 잠재적 순이익이 클수록 제휴성과도 높게 나타나고, 파트너간의 양립성이 높으면 제휴성과 역시 높게 된다고 주장한다. 그리고 파트너간 신뢰와 협력이 높은 수준에 이르게 되면 제휴성과도 높게 나타나게 된다고 주장한다. 다음으로 운영적 특성 요인들을 살펴보면 그는 제휴의 운영절차가 명확하게 정의되고 체계적으로 관리될 때 제휴의 성공 가능성이 그 만큼 더 높아지게 된다고 주장한다. 또 그는 파트너간 정보의 접근이 높을수록 제휴성과는 증대되고, 대응성과 기술적응 등 파트너간의 연계성이 높을수록 제휴성과도 높게 나타나게 된다고 주장하고 있다.

그리고 Bartlett & Ghoshal(1995)은 제휴의 추진단계를 제휴 구축단계와 제휴 관리단계로 구분하고 제휴담당자들이 성공적인 제휴 구축과 관리를 위해서 중시해야 할 사항들을 단계별로 제시하고 있다. 이것들에 대해 간략히 살펴보면 먼저 그들은 제휴 구축단계에서는 제휴파트너 선택, 제휴 계획 및 협상, 제휴의 범주 설정 등을 중요한 요인으로 들고 있는데, 잠재적 파트너기업들의 전략과 조직의 분석을 통해 가장 적합한 제휴파트너를 선택해야 하고, 제휴 관리단계에서 제휴를 운영 및 관리

하게 될 제휴담당자들을 협상 과정에서부터 참여시켜 제휴에 대한 높은 몰입을 유지할 수 있도록 해야 하며, 또 제휴 구축단계와 제휴 관리단계간에 연속성을 유지해야 한다고 주장한다. 그리고 그들은 제휴의 범위가 넓고 복잡한 지분제휴(equity alliance)와 같은 기업간 협력은 제휴의 목적을 달성하기가 어려울 뿐 아니라 여러 가지 문제들을 발생시키기 때문에 초기에는 제휴의 범위가 좁고 단순한 기업간 협력으로부터 시작해서 그 범위를 점차 확장해 나가는 것이 바람직하다고 주장한다. 이어서 그들은 제휴 관리단계에서는 제휴의 범주 관리, 지식이전에 대한 관리, 협력구조의 관리 등을 중요한 요인으로 들고 있는데, 전략적 제휴의 범주를 효과적으로 관리하기 위해서는 제휴의 목적이나 동기에 따라 적합한 제휴관리 구조를 선택해야 하고, 제휴기업들은 학습능력을 최대한으로 개발해야 하며, 또 제휴파트너와 공유하기를 꺼리는 정보나 지식의 이전을 방지하여 지식에 대한 관리가 효과적으로 이루어져야 한다고 주장한다. 그리고 그들은 전략적 제휴를 효과적으로 운영 및 관리하기 위해서는 파트너기업간 협력 하에 제휴구조를 유연하게 유지해야 한다고 주장한다.

또한 Glaister & Buckley(1999)는 영국기업의 선진국 기업과의 국제전략제휴에 관한 실증적 연구에서 국제전략제휴의 성과 결정요인을 사전적 요인과 사후적 요인으로 구분하여 이들 요인이 제휴의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 사전적 요인 중에서는 제휴분석의 정도가 제휴의 성과에 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 제휴파트너들의 격심한 경쟁은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 사후적 요인 중에서는 파트너간의 장기적 관계와 파트너의 행태 및 성과가 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분

석되었다.

다음으로 Murray & Mahon(1993)은 전략적 제휴는 ① 구애단계(courtship)→ ② 협상단계(negotiation)→ ③ 제휴 개시단계(start-up)→ ④ 제휴 지속단계(maintenance)→ ⑤ 제휴 종료단계(ending) 등의 다섯 단계를 거치면서 발전해 가는데, 파트너기업들은 장차 제휴활동을 다른 분야로 확장해 나갈 것 인지의 여부를 그 마지막 단계에서 결정하게 된다고 주장함으로써 전략적 제휴를 프로세스적 관점에서 설명하고 있다.

또 Pekar & Allio(1994)는 전략적 제휴는 ① 전략개발 단계(strategy development)→ ② 파트너 선택 및 평가단계(partner assessment)→ ③ 제휴계약 협상단계(contract negotiations)→ ④ 제휴 운영단계(alliance operations) 등의 네 단계를 거치면서 발전해 간다고 주장하고 있다.

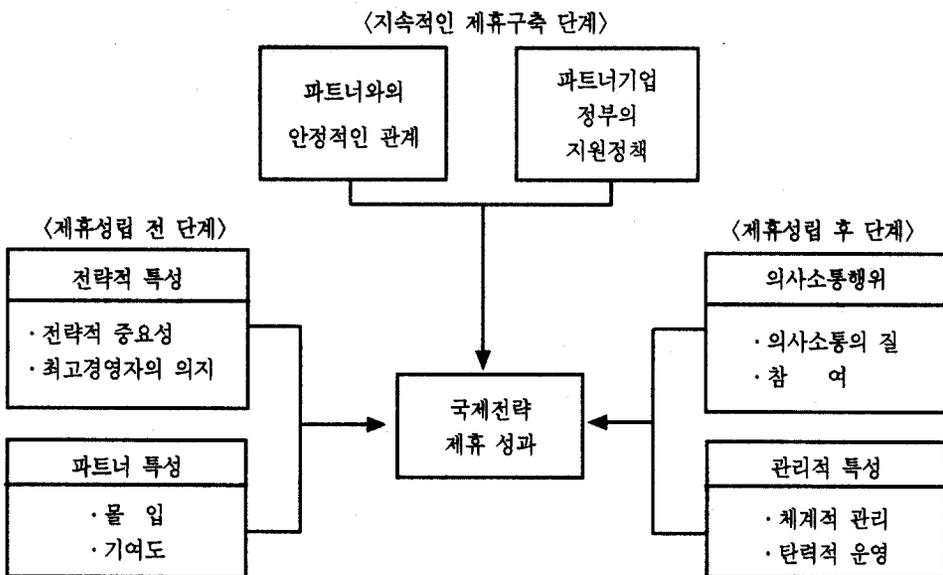
### III. 연구모형 및 가설

#### 3.1 연구모형

본 연구는 앞에서 고찰한 프로세스적 접근의 연구들(Murray & Mahon, 1993; Pekar & Allio, 1994; Schmitz, 1994; Bartlett & Ghoshal, 1995; Glaister & Buckley, 1999)을 기초로 아래와 같은 프로세스적 연구모형을 구축하여 한국 기업의 국제전략제휴의 성과 결정요인을 실증적으로 규명하고자 한다.

연구모형에 대해 간략히 살펴보면 국제전략제휴의 성과 결정요인을 규명하는 데는 프로세스적 관점에서 제휴의 전개 과정을 제휴성립 이전 단계, 제휴성립 이후 단계, 지속적인 제휴구축 단계 등의 세 단계로 구분하는 것이 타당하다는 판단 하에,

〈그림 1〉 연구모형



이를 세 단계로 구분한 뒤, 변수들을 제휴성립 이전 단계에서 성과에 영향을 미치는 요인과 제휴성립 이후 단계에서 성과에 영향을 미치는 요인, 그리고 지속적인 제휴구축 단계에서 성과에 영향을 미치는 요인으로 세분하고 이들 변수를 여기에 맞게 배치하여, 이들이 제휴의 성과에 미치는 영향을 각 단계별로 실증적으로 검증하고자 한다.

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위한 연구모형을 보면 <그림 1>과 같다.

### 3.2 연구가설

#### 3.2.1 제휴성립 이전 단계

##### 3.2.1.1 전략적 특성

전략적 제휴가 전사적인 차원에서 높은 전략적 중요성을 가질수록 관련파트너들이 제휴에 몰입하게 되고 제휴를 성공시키려는 강력한 의지를 갖게 된다. 그리고 이것들이 전체적으로 전략적 제휴를 성공으로 이끌게 된다. 또 파트너기업이 제휴에 대해 장기적 목적을 갖는 경우 그 제휴가 기업전략에서 중요한 역할을 하게 되며, 그것이 중요한 전략적 의미를 가질 때 관련파트너들이 제휴가 잘 운영되도록 서로 노력하게 된다(Kanter, 1994).

그리고 최고경영자가 전략적 제휴에 대해 높은 관심과 추진의지를 가질수록 몰입의 정도도 높게 되고 제휴의 성과도 높아지게 된다(McGee, Dowling & Megginson, 1995). 이상의 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-1: 국제전략제휴가 전사적으로 높은 중요성을 가질수록 제휴성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2: 국제전략제휴를 추진하고자 하는 최고경영자의 의지가 강할수록 제휴성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.1.2 파트너 특성

제휴파트너간 제휴에 대한 몰입수준이 높을수록 파트너들이 기회주의적인 행동을 유발시키지 않고 개별적·공동적 목표를 성공적으로 달성할 수 있게 된다. 결국 파트너들이 높은 몰입도를 갖는 경우 전력을 다하게 되며, 이런 경우에만 단기적인 문제를 장기적 목표의 관점에서 해결하려고 하기 때문에 제휴의 성공에 긍정적인 영향을 미치게 된다 (Angle & Perry, 1981).

또 전략적 제휴가 파트너들이 경영자원을 상호 결합, 시너지 효과(synergy effect)를 창출하여 경쟁에서 승리하기 위해 이루어지는 것이기 때문에, 제휴파트너들이 제휴에 얼마나 기여하느냐에 따라서 제휴의 성공 여부가 결정되게 된다(Raveed & Renforth, 1983; Beamish, 1984, 1988; Beamish & Lee, 1995). 이상의 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-1: 국제전략제휴에 있어서 파트너기업의 몰입도가 높을수록 제휴성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2: 국제전략제휴에 있어서 파트너기업의 기여도가 높을수록 제휴성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.2 제휴성립 이후 단계

##### 3.2.2.1 의사소통행위

MacNeil(1981)은 파트너간의 긴밀한 유대관계

가 지속적으로 발전하기 위해서는 파트너 상호간에 솔직하고 개방적인 의사소통이 절대적으로 중요하다고 강조하고 있다. 실제로 파트너간 정보전달에 있어서의 적시성과 정확성, 그리고 적절성 등은 전략적 제휴의 목표를 달성하는 데 있어서 필수적인 요소가 되고 있다(Mohr & Spekman, 1994).

또 Anderson, Lodish & Weitz(1987) 및 Dwyer & Oh(1988)는 제휴에 관한 의사결정 및 목표설정 에 대한 참여가 전략적 제휴를 성공으로 이끄는 데 있어서 중요한 역할을 한다고 주장한다. Driscoll(1978)도 의사결정에 대한 참여는 제휴에 대한 만족도와 높은 상관관계를 가지며, 참여를 통한 공동계획은 제휴기업간에 상호 기대를 형성시켜 주고 상호간의 협력적인 노력이 구체화되도록 영향을 미치게 된다고 주장한다. 이상의 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3-1: 국제전략제휴에 있어서 제휴기업간 의사소통이 잘 될 수록 제휴성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

3-2: 국제전략제휴에 있어서 제휴기업간 계획에 대한 참여 정도가 높을수록 제휴성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2.2 관리적 특성

전략적 제휴의 성립 및 계약단계에서 운영절차가 잘 정의되고 합의되면 제휴파트너간의 역할과 책임 및 제휴의 운영에 대한 각종 문제나 오해의 소지가 사라지게 된다. 그리고 시스템이 체계적으로 구축되면 효율적인 제휴가 가능하게 된다(Bowersox, 1992; Schmitz, 1994).

하지만 오늘날과 같이 급변하는 경영환경 하에서

는 제휴성립 이후에도 당초 계약을 수정·보완해야 할 경우도 없지 않다. 이런 경우에도 예측하지 못한 상황변화에 파트너기업들이 탄력적으로 공동 대응하게 되면 제휴를 성공으로 이끌 수 있게 된다(Niederkofler, 1991; Bartlett & Ghoshal, 1995). 이상의 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4-1: 국제전략제휴에 있어서 제휴의 운영이 체계적으로 관리될수록 제휴성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

4-2: 국제전략제휴에 있어서 제휴가 탄력적으로 운영될수록 제휴성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 지속적인 제휴구축 단계

#### 3.2.3.1 파트너와의 안정적인 관계

국제전략제휴에 있어서 어떤 한 파트너가 제휴를 일방적으로 지배하게 되면 다른 파트너는 제휴에 대해 관심과 흥미를 잃게 된다. 따라서 제휴를 지속적으로 유지하고자 하는 경우에는 제휴파트너와 안정적이고도 긴밀한 관계를 구축하는 것이 무엇보다도 중요하다(Schmitz, 1994). 이러한 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 5: 국제전략제휴에 있어서 파트너기업과 안정적인 관계를 가질수록 제휴성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.3.2 파트너기업 정부의 지원정책

국제전략제휴에 관한 파트너기업 정부의 정책은 때로는 전략적 제휴의 운영에 구조적 장벽이 되기

도 하고 또 때로는 촉진책이 되기도 한다. 그리고 정부의 정책이 안정적일수록 제휴가 성공적으로 이루어지게 된다. 이상의 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 6: 국제전략제휴에 있어서 파트너기업 정부의 지원정책이 안정적일수록 제휴성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구방법

### 4.1 표본선정 및 자료수집

본 연구는 한국기업의 국제전략제휴 성과 결정요인을 규명하는 것이 주목적이므로 연구의 표본은 우리 기업들이 1995~1999년 사이에 맺어진 국제전략제휴로 선정하였다. 실제로 우리 기업들이 국제전략제휴를 본격적으로 활용하기 시작한 것이 1995년부터이고, 국제전략제휴의 성과를 효과적으로 측정하기 위해서는 제휴 체결 이후 최소한 2년 이상이 경과되는 것이 바람직하다는 점에서 본 연구의 표본선정은 합리적인 것으로 판단된다.

아울러 표본은 KINDS(신문기사 데이터베이스시스템)를 통해 1995~1999년간 각종 종합일간지와 경제신문의 국제전략제휴에 관한 기사를 검색하여 외국기업과 공식적으로 전략적 제휴를 체결한 것으로 발표된 기업들을 추출하여 이들을 표본으로 선정하였다.

다음으로 이들 기업의 소재를 '환경기업총람(2002)'을 참조하여 파악하고 이들에 대해 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 미리 준비된 설문지

를 해당 기업의 국제전략제휴 담당관리자와의 직접 면담을 통해 작성하고 필요한 경우에는 우편조사도 병행하였다.

본 연구의 실증분석에는 최종적으로 339건의 국제전략제휴가 활용되었다.

### 4.2 변수정의 및 측정

본 연구에서는 각 독립변수들을 본 연구의 목적에 맞게 조정하여 5점 리커트 척도(Likert scale)로 측정하였다. 여기에서 종속변수는 국제전략제휴의 성과가 된다.

그리고 본 연구에서는 국제전략제휴의 성과를 측정하기 위해 다음과 같은 두 가지 지표를 이용하였다. 그 하나는 기업의 능력을 반영하는 수익성지표인 투자수익률(ROI) 혹은 자기자본이익률(ROE)이고, 다른 하나는 전략적 목표 달성에 대한 만족도이다.

수익성지표인 투자수익률(ROI) 혹은 자기자본이익률(ROE)은 당해 기업이 동종 산업 내에서 상위 몇 %내에 속하는가를 5점 리커트 척도로 측정하였고, 전략적 목표의 달성에 대한 만족도는 재무적 성과지표로 측정이 불가능한 기술이전이나 경영지식의 습득 등을 통해 얻을 수 있는 인지적 성과로서 경쟁우위의 강화, 핵심역량의 개발, 고객만족의 향상, 제품품질의 향상, 목표시장에 대한 접근, 필요기술의 획득, 위협의 회피 및 공유, 경쟁의 회피, 규모의 경제 달성 등에 대한 만족도를 5점 리커트 척도로 측정하였다.

본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의와 측정척도를 보면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 변수의 조작적 정의 및 측정

구분	변수명		조작적 정의	측정항목수	측정척도
독립변수	전략적 특성	전략적 중요성	전략적 제휴가 기업 전체의 경영활동에서 차지하는 상대적인 중요도	4	5점 척도
		최고경영자의 의지	전략적 제휴를 적극적으로 추진하고자 하는 의도	3	5점 척도
	파트너 특성	몰입	제휴사업에 전력을 다 하고자 하는 파트너의 열망과 의지	5	5점 척도
		기여도	파트너기업이 제휴사업에 기여하는 정도	5	5점 척도
	의사소통행위	의사소통의 질	의사소통행위의 적시성, 정확성, 충분성, 완전성, 신뢰성	5	5점 척도
		참여	제휴의 계획과 목표설정 등에 대한 참여 정도 및 그 촉진 정도	3	5점 척도
	관리적 특성	체계적 관리	제휴의 관리과정에 대한 명확한 운영규칙 및 지속적인 관리	4	5점 척도
		탄력적 운영	환경변화에 대응하기 위해 제휴를 유연하게 관리하고자 하는 파트너간 태도	2	5점 척도
	파트너와의 안정적인 관계		파트너기업과의 안정적인 관계의 정도	4	5점 척도
	파트너기업 정부의 지원정책		파트너기업 정부의 제휴에 대한 우호적인 조치 및 지원	3	5점 척도
	종속변수	국제전략 제휴 성과	ROI, ROE	제휴가 속한 동종 산업에서 당해 기업이 차지하는 상대적인 위치	1
만족도			전략적 제휴의 주요 목표달성에 대한 만족도	9	5점 척도

4.3 분석방법

본 연구에서는 앞에서 제시한 연구가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한다. 여기에서는 ROI (혹은 ROE)와 만족도를 각각의 종속변수로 하는 두 개의 회귀모델을 추정하였으며, 독립변수는 연구가설에 나타난 10개의 변수가 활용되었다.

V. 실증분석

5.1 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 실증분석에서는 먼저 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 이용하여 측정항목의 내적 일관성을 검토하였다. 이

〈표 2〉 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

		요인 분석			신뢰도 분석
		요인적재값	아이젠값	분산비율	Cronbach's $\alpha$ 계수
전략적 특성	전략적 중요성				
	STI 2	.776	1.400	35.000	.6175
	STI 3	.885			
	최고경영자의 의지				
	MAW8	.812	1.494	37.347	.6371
	MAW9	.822			
파트너 특성	몰입				
	COM 1	.709	1.762	29.358	.6215
	COM 2	.574			
	COM 4	.638			
	COM 5	.695			
	기여도				
	CON 7	.861	1.586	26.426	.7012
	CON 8	.881			
의사소통 행위	의사소통의 질				
	COQ 3	.778	1.981	39.614	.7034
	COQ 4	.842			
	COQ 5	.786			
	참여				
	PAR 12	.837	1.534	30.679	.6467
	PAR 13	.882			
관리적 특성	체계적 관리				
	STC 1	.681	2.275	37.919	.7450
	STC 2	.788			
	STC 3	.834			
	STC 4	.671			
	탄력적 운영				
	FLO 5	.827	1.301	21.679	.5504
FLO 6	.721				
파트너와의 안정적인 관계					
	RES 3	.843	1.420	71.017	.5798
	RES 4	.843			
파트너기업 정부의 지원정책					
	GAP 1	.829	1.376	68.778	.6075
	GAP 2	.829			

과정에서 신뢰도를 저해하는 항목은 측정도구에서 제외시켜 측정도구의 신뢰성을 높였다. Cronbach's  $\alpha$  계수 값이 통상 0.6이상이면 통계적으로 신뢰성이 있는 것으로 간주되고 있다(강병서, 1999).

신뢰성 검증 결과, 대부분 변수들의 Cronbach's  $\alpha$  계수 값이 0.6이상으로 나타나고 있어서 이 변수들을 실증분석에 활용하는 데 큰 문제가 없는 것으로 사료된다. 다만 탄력적 운영과 파트너와의 안정적인 관계 변수가 0.5504와 0.5798로 비교적 낮게 나타나고 있으나, 이들 변수도 탐색적 연구에서의 일반적 수용기준인 0.5를 상회함으로써 신뢰성에는 크게 문제가 없는 것으로 판단된다(〈표 2〉 참조).

또한 측정변수들은 요인분석을 통해서도 타당성을 검토하였다. 이 분석에서는 요인추출방법으로 주성분분석법을 이용하여 요인의 수를 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 것만을 선택하였다.

요인회전은 각 요인간의 독립성을 유지하고 요인 점수(factor score)를 실증분석에 사용하기 위해 VARIMAX의 직각회전방식을 이용하였다. 분석 결과는 위의 〈표 2〉에 제시되어 있다.

요인분석 결과, 본 연구에서 측정하고자 하는 구성개념들이 정확하게 분류되고 있고, 해당 요인에 적재된 각 변수들의 요인적재값(factor loading)도 0.5이상으로서 타당성 역시 만족할 만한 수준을 보이고 있다.

또한 회귀분석을 실시하기에 앞서 각 변수간 높은 상관관계에 따른 다중공선성 문제를 살펴보기 위하여 상관분석을 실시하였다. 분석결과, 독립변수들간에는 낮은 상관관계를 보여 다중공선성(multicollinearity) 문제는 없는 것으로 판단된다(〈표 3〉 참조).

〈표 3〉 독립변수들간의 상관관계

	STI	MAW	COM	CON	COQ	PAR	STC	FLO	RES	GAP
전략적 중요성(STI)	1.000									
최고경영자 의지(MAW)	.000	1.000								
몰입(COM)	.055	.194**	1.000							
기여도(CON)	.054	.131*	.000	1.000						
의사소통의 질(COQ)	.022	.054	.312**	.007	1.000					
참여(PAR)	.162**	-.051	.343**	.169**	.000	1.000				
체계적 관리(STC)	.202**	-.218**	.208**	.098	.116*	.447**	1.000			
탄력적 운영(FLO)	-.096	.035	.125*	.071	-.047	.200**	.000	1.000		
안정적인 관계(RES)	-.017	.437**	.350**	.098	.387**	.081	-.040	.012	1.000	
정부 지원정책(GAP)	.038	-.091	.177**	.098	.078	.306**	.279**	.136*	.046	1.000

\*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$

## 5.2 가설검증

### 5.2.1 전략적 특성 및 파트너 특성

제휴성립 이전 단계에서, 전략적 특성 및 파트너 특성이 국제전략제휴의 성과에 미치는 영향이 <표 4>에 분석되어 있다. 여기에서 각 변수들에 대한 실증분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 전략적 중요성은 ROI(ROE)를 종속변수로 하는 모델에서는 통계적으로 유의적인 결과를 보이지 않아 국제전략제휴의 성과에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 만족도를 종속변수로 하는 모델에서는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의적인 결과를 보여 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다. 이는 전략적 제휴가 기업전체의 사업활동에서 차지하는 중요도가 크면 클수록 제휴에 몰입하게 된다는 선행연구의 결과와 일치하는 것이다(Cullen & Johnson, 1995). 따라서 가설 1-1이 부분적으로 지지되고 있다.

다음으로 경영자의 의지는 ROI(ROE)를 종속변수로 하는 모델에서는 통계적으로 유의적인 결과를 보이지 않아 국제전략제휴 성과에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 만족도를 종속변수로 하는 모델에서는 예상과 정반대의 유의적인 결과를 보이고 있다. 여기에 대한 가능한 해석은 국제전략제휴를 추진하고자 하는 의지가 강할수록 우리 경영자들이 보다 높은 제휴성과를 바라는 높은 기대수준을 가지고 있음을 반영하는 것으로 해석된다.

또한 몰입은 이 두 가지 회귀모델 모두에서 통계적으로 유의적인 결과를 보여 국제전략제휴의 성과에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 2-1이 지지되었다.

끝으로 제휴파트너의 기여도 역시 두 가지 회귀모델 모두에서 유의적인 결과를 보여 국제전략제휴의 성과에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 전략적 제휴가 파트너기업의 경영자원과 결합하여 시너지 효과를 창출하여 경쟁력을 강

<표 4> 전략적 특성 및 파트너 특성의 회귀분석 결과

제휴의 과정	독립변수	종속변수			만족도		
		표준화 계수( $\beta$ )	T	유의도	표준화 계수( $\beta$ )	T	유의도
제휴성립 이전 단계	전략적 중요성	.014	.258	.796	.131	2.615	.009***
	최고경영자의 의지	.032	.581	.562	-.269	-5.237	.000***
	몰입	.140	2.547	.011**	.278	5.447	.000***
	기여도	.096	1.770	.078*	.190	3.767	.000***
R <sup>2</sup>		.033			.167		
Adj R <sup>2</sup>		.021			.157		
F		2.851			16.762		
유의도		.024			.000		

\*: p<0.1, \*\*: p<0.05, \*\*\*: p<0.01

화시키기 위한 전략수단으로 활용되는 것이라는 점에서 당연한 결과로 해석된다. 따라서 가설 2-2가 지지되었다.

종합컨대, 제휴성립 이전 단계에서 우리 기업들의 국제전략제휴 성과에는 ROI(ROE)를 종속변수로 하는 모델의 경우 몰입이 가장 강력한 영향을 미치는 변수로 파악되고 있으며, 그 다음으로는 파트너의 기여도 순을 보이고 있다. 그리고 만족도를 종속변수로 하는 모델에서도 역시 몰입이 가장 강력한 영향을 미치는 변수로 파악되고 있으며, 그 다음으로는 파트너의 기여도, 전략적 중요성 등의 순을 보이고 있다.

5.2.2 의사소통행위 및 관리적 특성

제휴성립 이후 단계에서, 의사소통행위 및 관리적 특성이 국제전략제휴 성과에 미치는 영향을 분석한 결과가 <표 5>에 제시되어 있다. 각 변수들에 대한 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 의사소통의 질은 ROI(ROE)를 종속변수로 하는 모델과 만족도를 종속변수로 하는 모델에서 모두 유의적인 결과를 보이지 않아 국제전략제휴의 성과에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 가설 3-1이 지지되지 못하였다.

다음으로 참여는 이 두 가지 회귀모델 모두에서 통계적으로 유의적인 결과를 보여 국제전략제휴의 성과에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 선행연구의 결과와 일치하는 것으로서 우리나라 기업들의 국제전략제휴에서도 참여가 제휴의 성과를 결정하는 중요한 요인으로 작용하고 있음을 입증하는 것이다. 따라서 가설 3-2가 지지되었다.

그리고 체계적 관리는 ROI(ROE)를 종속변수로 하는 모델에서는 통계적으로 유의적인 결과를 보이지 않아 국제전략제휴 성과에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 만족도를 종속변수로 하는 모델의 경우에는 1% 유의수준에서 유의적인 결과를 보여 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 국내기업에 대한 선행연구

<표 5> 의사소통행위 및 관리적 특성의 회귀분석 결과

제휴의 과정	독립변수	ROI, ROE			만족도		
		표준화 계수( $\beta$ )	T	유의도	표준화 계수( $\beta$ )	T	유의도
제휴성립 이후 단계	의사소통의 질	.069	1.270	.205	-.010	-.212	.833
	참여	.145	2.363	.019**	.194	3.679	.000***
	체계적 관리	.089	1.470	.142	.385	7.405	.000***
	탄력적 운영	-.005	-.099	.921	.173	3.667	.000***
R <sup>2</sup>		.046			.295		
Adj R <sup>2</sup>		.035			.287		
F		4.055			35.012		
유의도		.003			.000		

\*: p<0.1, \*\*: p<0.05, \*\*\*: p<0.01

구(송우용, 1997; 오경희, 1999)의 결과와 다른 것이지만, 지속적으로 제휴의 운영상황을 체계적으로 관리하게 되면 제휴를 성공적으로 운영할 수 있다는 선행연구를 지지해주는 결과이다(Bowersox, 1992; Schmitz, 1994). 따라서 가설 4-1이 부분적으로 지지되었다.

끝으로 탄력적 운영 역시 ROI(ROE)를 종속변수로 하는 모델에서는 통계적으로 유의적인 결과를 보이지 않아 국제전략제휴의 성과에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 만족도를 종속변수로 하는 모델의 경우에는 1% 유의수준에서 유의적인 결과를 보여 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 선행연구에서와 같이, 국제전략제휴에서 예측하지 못한 상황변화에 대해서는 제휴기업간 탄력적으로 공동 대응하는 것이 제휴를 성공으로 이끌 수 있는 요인이라는 것을 의미한다(Niederkofler, 1991). 따라서 가설 4-2가 부분적으로 지지되었다.

종합컨대, 제휴성립 이후 단계에서 우리나라 기업들의 국제전략제휴의 성과에 가장 강력한 영향을 미치는 요인은 만족도를 종속변수로 하는 모델의 경우 체계적 관리로 나타났고, 그 다음으로는 참여, 탄력적 운영의 순으로 나타나고 있다.

### 5.2.3 파트너와의 안정적인 관계 및 파트너기업 정부의 지원정책

지속적인 제휴구축 단계에서, 파트너와의 안정적인 관계 및 파트너기업 정부의 지원정책이 국제전략제휴의 성과에 미치는 영향이 <표 6>에 제시되어 있다. 여기에서 각 변수들에 대한 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 파트너와의 안정적인 관계는 ROI(ROE)를 종속변수로 하는 모델에서는 통계적으로 유의적인 결과를 보여 국제전략제휴의 성과에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 만족도를 종

<표 6> 파트너와의 안정적인 관계 및 파트너기업 정부의 지원정책의 회귀분석 결과

제휴의 과정	독립변수	ROI, ROE			만족도		
		표준화 계수( $\beta$ )	T	유의도	표준화 계수( $\beta$ )	T	유의도
지속적인 제휴구축 단계	파트너와의 안정적인 관계	.148	2.785	.006***	-.139	-2.830	.005***
	파트너기업 정부의 지원정책	.164	3.077	.002***	.423	8.629	.000***
R <sup>2</sup>		.051			.193		
Adj R <sup>2</sup>		.045			.188		
F		9.024			40.199		
유의도		.000			.000		

\*: p<0.1, \*\*: p<0.05, \*\*\*: p<0.01

속변수로 하는 모델에서는 예상과 달리 정반대의 유의적인 결과를 보여주고 있다. 여기에 대한 가능한 해석은 제휴관계를 장기적인 관점에서 지속적으로 유지하고자 할 경우 제휴파트너와 안정적이고도 긴밀한 관계를 구축하는 것이 중요하지만(Schmitz, 1994), 우리 기업들의 국제전략제휴는 특히 중소기업의 경우, 장기적인 목적뿐만 아니라 단기적 이익 및 목적에 의해서도 많이 이루어지고 있는 현실을 반영하는 결과로 해석된다. 다시 말해서 우리 기업의 경영자들이 재무적 성과와 관련해서는 일정 기간이 경과된 후 제휴가 안정적으로 운영될 때 비로소 제휴성고가 향상된다는 생각에서 장기적이고 안정적인 제휴관계를 선호하는 결과를 보이게 된 것으로 사료되며, 반대로 전략상 단기적 이익 및 목적을 추구하는 제휴에서는 단기적인 관점에서 제휴파트너와의 관계를 유지하려는 경영자들의 태도가 반영된 결과로 해석된다.

다음으로 파트너기업 정부의 지원정책은 이 두 가지 회귀모델 모두에서 통계적으로 유의적인 결과를 보여 국제전략제휴의 성과에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 연구가설이 지지되고 있다. 이는 파트너기업 정부의 지원정책이 우리나라 기업들의 국제전략제휴 성과를 결정하는 중요한 요인으로 작용하고 있음을 의미하는 것이다.

## VI. 요약 및 결론

### 6.1 연구결과의 요약

본 연구에서는 우리나라 기업들의 국제전략제휴

성과 결정요인을 전략적 제휴성립 이전 단계, 제휴성립 이후 단계, 지속적인 제휴구축 단계 등의 세 단계로 구분하여 프로세스적 접근을 시도하였다. 또한 ROI(ROE)와 만족도를 각각의 종속변수로 하여 성과 결정요인을 동시에 분석해 봄으로써 이 두 가지 성과변수에 영향을 미치는 제휴성과 결정요인이 각 단계별로 어떻게 다른지를 실증적으로 규명하였다.

제휴의 각 단계별 실증분석 결과를 보면, 먼저 제휴성립 이전 단계의 경우에는 ROI(ROE)를 종속변수로 하는 모델에서는 전략적 특성 변수가 국제전략제휴의 성과에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났지만 파트너 특성 변수 중에서는 몰입과 파트너의 기여도가 예상과 같이 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그리고 만족도를 종속변수로 하는 모델에서는 전략적 특성 변수 중 전략적 중요성과 경영자의 의지가 국제전략제휴의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 경영자의 의지는 예상과 달리 부(- )의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 파트너 특성 변수 중에서는 몰입과 파트너의 기여도가 예상과 같이 정(+ )의 영향을 미치는 요인들로 분석되었다.

다음으로 제휴성립 이후 단계의 경우에는 ROI(ROE)를 종속변수로 하는 모델에서는 의사소통행위 변수 중 참여만이 예상과 같이 국제전략제휴의 성과에 정(+ )의 영향을 미치는 요인으로 분석되었고, 제휴의 관리적 특성 변수는 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 만족도를 종속변수로 하는 모델의 경우에는 의사소통행위 변수 중 참여가 예상과 같이 국제전략제휴 성과에 정(+ )의 영향을 미치는 요인으로 나타났고, 제휴의 관리적 특성 변수 중에서는 체계적 관리와 탄력적 운영 모두가 예상과 같이 정(+ )의 영향을 미치는

요인으로 분석되었다.

끝으로 지속적인 제휴구축 단계의 경우에는 ROI (ROE)를 종속변수로 하는 모델에서는 파트너와의 안정적인 관계가 예상과 같이 국제전략제휴의 성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 파트너기업 정부의 지원정책 역시 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 그리고 만족도를 종속변수로 하는 모델에서는 파트너와의 안정적인 관계가 예상과 달리 국제전략제휴 성과에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 파트너기업 정부의 지원정책은 예상과 같이 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 요인으로 분석되었다.

종합컨대, 국제전략제휴의 성과를 어떤 변수로 측정하느냐에 따라서 제휴의 각 단계별로 제휴성과 결정요인이 상이하게 나타나고 있다. 이러한 이유는 재무적 성과지표는 주관적인 만족도와 달리 외환조정 등에 의해 크게 영향을 받게 되고 동시에 주관적인 만족도는 경영자들이 현지시장 접근과 경쟁력 확보, 지식 및 기술획득, 핵심역량개발 등의 전략적 목표를 달성함으로써 높은 만족도를 느낄 수 있기 때문이다. 이에 따라 주관적인 만족도가 수익률과 정(+)<sup>1</sup>의 관계를 보이지 않을 수도 있기 때문에 나타나게 된 결과로 사료된다.

## 6.2 전략적 시사점 및 향후 연구과제

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 유용한 전략적 시사점을 제공해준다.

첫째, 국제전략제휴의 성과를 결정하는 요인 및 그 변수의 상대적인 영향력이 제휴 단계별로 성과 변수에 따라 크게 다르다는 점이다. 이는 우리 기업들이 국제전략제휴의 성과를 향상시키기 위해서

는 제휴의 각 단계에서 각 단계에 적합한 제휴전략을 수립하고 또 제휴를 운영 및 관리하는데 있어서도 자사가 중요하게 취급하는 성과변수에 따라서 각기 다르게 접근해야 할 필요성이 있음을 시사해주는 것이다.

둘째, 제휴성립 이전 단계에서 파트너 특성 변수인 몰입과 파트너의 기여도가 두 가지 회귀모델 모두에서 국제전략제휴의 성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 중요한 요인으로 나타나고 있다는 점이다. 이는 제휴전략을 계획 및 수립하는 사전적 전략준비 단계인 제휴성립 이전 단계에서 적합한 제휴파트너를 선정하는 것이 매우 중요하다는 것을 의미하는 것으로 사료된다. 이는 적합한 제휴파트너의 선정이 제휴의 성공 여부를 결정하는 중요한 조건이라는 선행연구의 결과를 다시 한 번 확인해주는 것이다. 따라서 우리나라 기업들은 제휴파트너를 선정함에 있어서 제휴에 전적으로 몰입할 수 있고, 제휴사업의 여러 측면에서 긍정적인 기여를 할 수 있는 파트너를 선정하려는 적극적이면서도 신중한 자세가 요구된다고 하겠다.

셋째, 제휴성립 이후 단계에서 의사소통행위 변수인 참여가 두 가지 회귀모델 모두에서 국제전략제휴의 성과 결정에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 중요한 변수로 나타나고 있다는 점이다. 이는 제휴계약 체결 이후 성공적인 제휴의 운영을 위해서는 참여를 통한 파트너기업간의 원활한 의사소통이 매우 중요하다는 것을 시사하는 것이다. 따라서 우리나라 기업들도 전략적 제휴에 있어서 파트너와 공동으로 원활한 의사소통채널 구축을 위한 노력을 기울여야 한다고 하겠다.

넷째, 지속적인 제휴구축 단계에서는 파트너기업 정부의 지원정책이 두 가지 회귀모델 모두에서 국제전략제휴의 성과를 결정하는 중요한 요인으로 나

타나고 있다는 점이다. 이는 국제전략제휴가 해외 진출전략의 대안으로 활용될 수 있음을 의미하는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 다양한 인센티브를 제공하여 외국기업과의 기업간 협력을 장려하는 국가에 진출하는 경우, 우리 기업들이 전략적 제휴를 통해 효과적으로 진출할 수 있음을 시사해주는 것이다.

마지막으로, 본 연구는 프로세스적 접근을 통해 제휴성과 결정요인을 각 단계별로 규명함으로써 국제전략제휴의 성과 결정요인 분석에 대한 새로운 접근법을 제시하고, 이를 이론적으로 체계화하는데 상당 부분 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

한편, 본 연구는 이상의 이론적·실증적 기여에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계를 가지고 있다. 즉, 본 연구는 국제전략제휴의 성과를 인지적 성과지표를 주로 사용하여 측정함으로써 설문 응답자들의 주관성을 완전히 배제할 수 없다는 한계를 지닌다. 따라서 향후 연구에서는 보다 정밀한 제휴성과 측정방법에 대한 연구가 병행되어야 할 것이다.

또한 본 연구는 국제전략제휴에 참여한 기업의 규모와 업종, 제휴국가를 구분하지 않고 전 산업을 대상으로 한 실증분석으로서 제휴 기업의 규모별·산업별·제휴국가별 고유의 특성을 고려하지 못하고 있다는 점이다. 따라서 향후 연구에서는 기업의 규모별·산업별·제휴국가별 연구가 필요할 것으로 사료된다. 이러한 연구가 이루어지게 되면 국제전략제휴의 성과 결정요인을 보다 체계적이고 종합적으로 확인할 수 있을 것으로 판단된다. 아울러 국제전략제휴의 성과 결정요인을 제조기업과 서비스 기업, 대기업과 중소기업, 그리고 제휴국가간에도 상호 비교 연구한다면 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 사료된다. 이러한 연구과제들이 후속 연구에서 충분히 이루어지기를 기대한다.

## 참고 문헌

- 강병서(1999), 인과분석을 위한 연구방법론, 무역경영사.
- 강태구·백형업(2002), "한국기업의 국제전략제휴 성과 결정요인," 한국무역학회 제1차 정례 학술대회발표논문집, 대한상공회의소, pp. 387-408.
- 김용식·이장로(1998), "한국기업의 국제합작투자 성과 결정요인에 관한 실증연구," 국제경영연구, 제9권 제1호, 한국국제경영학회, pp. 23-54.
- 송우용(1997), 국제 전략적 제휴의 성공 결정요인에 관한 연구, 충남대 박사학위논문.
- 오경희(1998), "파트너쉽 속성과 의사소통행위가 국제합작투자기업의 기회주의와 기업성파에 미치는 영향," 국제경영논집, 제13집, 부산외국어대학교 국제통상연구소, pp. 265-292.
- \_\_\_\_\_ (1999), "파트너 관계와 평판 및 제휴관리과정 특성이 전략적 제휴 성공에 미치는 영향," 국제경영논집, 제14집, 부산외국어대학교 국제통상연구소, pp. 143-163.
- 한국경제신문사(2002), 한경기업총람, 서울
- Anderson, E., L. Lodish and B. Weitz(1987), "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(Feb.), pp. 85-97.
- Angle, H. and J. Perry(1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26(March), pp. 1-14.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal(1995), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*(Second Edition), Boston, Irwin.
- Bearish, P. W.(1984), "Joint Venture Performance in Developing Countries," Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Western Ontario.
- \_\_\_\_\_ (1988), *Multinational Joint Ventures in*

- Developing Countries*, London and New York, Routledge.
- Beamish, P. W. and Chol Lee(1995), "The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDCs," *Journal of International Business Studies*, 26(1), pp. 637-654.
- Borys, B. and D. B. Jemison(1989), "Hybrid Arrangement as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 234-249.
- Bowersox, D. J. and M. B. Cooper(1992), *Strategic Marketing Channel Management*, New York, McGraw-Hill Inc.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(April), pp. 32-46.
- Coase, R. H.(1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, reprinted in G. J. Stigler and K. E. Boulding(eds), *Reading in Price Theory*, Homewood IL, Irwin Inc., 1952.
- Cullen, J. B. and J. L. Johnson(1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship," *Journal of International Business Studies*, pp. 91-115.
- Douma, M. U., J. Bilderbeek, P. J. Idenburg and J. K. Looise(2000), "Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit," *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 579-598.
- Driscoll, J.(1978), "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 21, pp. 44-56.
- Dussauge, P. and B. Garrette(1995), "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry," *Journal of International Business Studies*, pp. 505-530.
- Dwyer, F. R. and S. Oh(1988), "A Transactions Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52(April), pp. 21-34.
- Glaister, K. W. and P. J. Buckley(1999), "Performance Relationships in UK International Alliances," *Management International Review*, 39(2), pp. 123-147.
- Gomes-Casseres, B.(1996), *The Alliance Revolution*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Hagedoorn, J. and J. Schakenraad(1994), "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance," *Strategic Management Journal*, 15, pp. 291-309.
- Hakansson, H. and J. Johanson(1994), "The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies," in G. Grabher (ed.), *The Embedded Firm*, Routledge, pp. 35-51.
- \_\_\_\_\_ (1992), *A Model of Industrial Network*, in B. Axelsson and G. Easton (eds.), London, Routledge.
- Jarillo, J. C.(1988), "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.
- Kanter, R. M.(1994), "Collaborative Advantage," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., pp. 96-108.
- MacNeil, I.(1981), "Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus," *Northwestern University Law Review*, 75, pp. 1018-1063.
- McGee, J. E. and M. J. Dowling(1994), "R&D Cooperative Arrangements to Leverage Managerial Experience: A Study of Technology-Intensive New Ventures," *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 38-48.
- McGee, J. E., M. J. Dowling and W. L. Megginson(1995), "Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Man-

- agement Experience," *Strategic Management Journal*, 16, pp. 565-580.
- Mohr, J. and R. Spekman(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15, pp. 135-152.
- Murray, E. A. and J. F. Mahon(1993), "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?" *Long Range Planning*, 26(4), pp. 102-111.
- Niederkofler, M.(1991), "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence," *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 237-257.
- Paulson, S. K.(1976), "A Theory and Comparative Analysis of Interorganizational Dyads," *Rural Sociology*, Vol. 41, pp. 311-329.
- Pekar, P. J. and R. Allio(1994), "Making Alliances Work-Guidelines for Success," *Long Range Planning*, 27(4), pp. 54-65.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- Powell, W.(1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336.
- Raveed, S. R. and W. Renforth(1983), "State Enterprise-Multinational Corporation Joint Ventures: How Well Do They Meet both Partners' Need?" *Management International Review*, 23(1), pp. 47-57.
- Ring, P. S.(1996), *Networked Organization: A Resource-Based Perspective*, Uppsala, Uppsala University Press.
- Sarkar, M. B., R. Echambadi. and J. S. Harrison(2001), "Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance," *Strategic Management Journal*, 22, pp. 701-711.
- Schmitz, J. M.(1994), "Design and Evaluation of a General Alliance Model: An Examination of Logistical Alliance between Manufacturers and Material," Doctoral Dissertation, Michigan State University.
- Shaughnessy, H.(1995), "International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations," *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, pp. 10-17.
- Thomas, J. B. and L. K. Trevino(1993), "Information Processing in Strategic Alliance Building: A Multiple-Case Approach," *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 3, Sep., pp. 779-814.
- Williamson, O. E.(1975), *Market and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implication*, New York, Free Press.
- 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, pp. 373-392.

## The Determinants of Performance in International Strategic Alliances: Process Approach

Tae-Koo Kang\* · Hyung-Yeop Baek\*\*

### Abstract

This study, unlike previous ones, identified the factors which affect performance in international strategic alliances in Korean firms systematically and empirically, by structuring the research model of process approach divided into three stages, the pre-alliance stage, the post-alliance stage, and the sustainable partnership building stage.

As results of multiple regression, partner's commitment and contribution, variables related to the characteristics of partner, were found as the major determinants of performance in international strategic alliances in the pre-alliance stage. And participation which is a variable related to the communication behavior, was found as the major determinant of performance in the post-alliance stage. Finally local government's supporting policy was found as the major determinant of performance in the sustainable partnership building stage. Also, the determinants of performance in international strategic alliances in Korean firms and the relative influence of variables were found to differ according to the performance variables in the stages of development in alliance.

These findings show that companies should approach their alliance strategy according to the performance variables when they try to improve the performance of international strategic alliance.

Key words: international strategic alliances, international strategic alliance performance, process approach.

---

\* Professor, College of Business Administration, Chonnam National University.

\*\* Instructor, College of Business Administration, Chonnam National University.