

經營學碩士 學位論文

컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의
성공결정요인에 관한 실증연구

An Empirical Study on the Determinants of the
Successful Strategic Alliances between Container
Shipping Companies

指導教授 柳 東 瑾

2003年 2月

韓國海洋大學校 大學院
海 運 經 營 學 科
林 仁 範

本 論 文 을 林 仁 範 의 經 營 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 : 신 한 원 (印)

委 員 : 이 기 환 (印)

委 員 : 류 동 근 (印)

2 0 0 3 年 2 月

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院

海 運 經 營 學 科 林 仁 範

<목 차>

Abstract

제1장 서 론	1
제1절 연구의 배경	1
제2절 연구의 목적	3
제3절 연구의 방법 및 구성	4
제2장 전략적 제휴에 관한 이론적 고찰	6
제1절 전략적 제휴의 개념	6
1. 전략적 제휴의 정의	6
2. 전략적 제휴의 동기 및 목적	9
3. 전략적 제휴의 형태	13
제2절 제휴유형 선택에 관한 일반적 접근법	24
1. 산업조직 이론	25
2. 거래비용 이론	26
3. 자원의존 이론	27
4. 전략적 보완 이론	28
5. 네트워크 이론	28
제3절 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 선행연구	30
1. 일반산업에서의 선행연구	30
2. 해운산업에서의 선행연구	44
제4절 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 현황	48
1. 글로벌얼라이언스 현황	48
3. 한중항로에서의 국적선사 공동운항	57

4. 한일항로에서의 국적선사 폴협정	59
제3장 연구설계와 가설설정	62
제1절 연구설계	62
1. 연구설계	62
2. 변수의 조작적 정의와 측정	64
3. 표본설계 및 설문지의 구성	72
제2절 연구가설의 설정	73
1. 선사간 제휴의 전략적 성격	73
2. 제휴의 자원특성	76
3. 파트너쉽의 속성	77
4. 기회주의	79
5. 의사소통행위	79
6. 제휴의 관리적 특성	80
제4장 실증분석	82
제1절 자료의 분석	82
1. 표본의 특성	82
2. 측정변수의 신뢰성 검증	83
3. 요인분석	84
제2절 연구가설의 검정	88
1. 전략적 제휴 성공의 측정	88
2. 선사간 제휴의 전략적 성격에 대한 가설검정	92
3. 선사간 제휴의 자원특성에 대한 가설검정	93
4. 선사간 제휴의 파트너쉽 속성에 대한 가설검정	94
5. 기회주의에 대한 가설검정	95
6. 선사간 제휴의 의사소통 행위에 대한 가설검정	95

7. 선사간 제휴의 관리특성에 대한 가설검정	96
제5장 결론	99
1. 연구의 요약 및 시사점	99
2. 연구의 한계점	101
참고문헌	103
<부록>	109

< 표 목 차 >

<표 2-1> 전략적 제휴의 개념적 정의	8
<표 2-2> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기	12
<표 2-3> 정기선 해운의 제휴 동기에 관한 선행연구	13
<표 2-3> 제휴의 내용을 기준으로 분류한 협력제휴의 종류 및 특성	17
<표 2-4> 전략적 제휴 성공결정요인에 관한 이론적 연구	34
<표 2-5> 전략적 제휴 성공 결정요인에 관한 실증연구	43
<표 2-6> 글로벌얼라이언스그룹별 보유선박량 현황 및 전망	49
<표 2-7> 글로벌얼라이언스그룹별 기간항로서비스 항차 수 현황	50
<표 2-8> 그랜드얼라이언스그룹의 주요 항로 운항선대 및 서비스 현황	51
<표 2-9> 뉴월드얼라이언스그룹의 주요 항로 운항선대 및 서비스 현황	52
<표 2-10> 유나이티드얼라이언스그룹의 주요 항로 운항선대 및 서비스 현황	53
<표 2-11> Cosco/KL/YML그룹의 주요 항로 운항선대 및 서비스 현황	54
<표 2-12> 주요 글로벌얼라이언스그룹 및 선사의 기타 전략적 제휴 현황	56
<표 2-13> 한중항로 국적컨테이너선사 공동운항현황	58
<표 2-14> 한국근해수송협의회 회원사 선박운항현황	60
<표 2-15> 한일항로 풀 소속사의 적취율 배분	61
<표 3-1> 설문지의 구성	73
<표 4-1> 표본의 일반적인 현황	82
<표 4-2> 연구 변수에 대한 신뢰성 분석 결과	84
<표 4-3> 선사간 제휴의 전략적 성격에 관한 요인분석	85
<표 4-4> 선사간 제휴에 투입된 자원의 특성에 관한 요인분석	86
<표 4-5> 선사간 제휴의 파트너쉽 속성에 관한 요인분석	86
<표 4-6> 선사간 제휴의 기회주의에 관한 요인분석	87

<표 4-7> 선사간 제휴의 의사소통 행위에 관한 요인분석	87
<표 4-8> 선사간 제휴의 관리적 특성에 관한 요인분석	88
<표 4-9> 전략적 제휴 성과측정의 기술분석	89
<표 4-10> 선사간 제휴의 성과에 관한 요인분석	90
<표 4-11> 전략적 제휴의 성과변수별 기술분석	91
<표 4-12> 성공결정요인의 상관관계 분석	92
<표 4-13> 선사간 제휴의 전략적 성격에 대한 회귀분석	92
<표 4-14> 선사간 제휴의 자원특성에 대한 회귀분석	93
<표 4-15> 선사간 제휴의 파트너쉽 속성에 대한 회귀분석	94
<표 4-16> 기회주의에 대한 회귀분석	95
<표 4-17> 선사간 제휴의 의사소통 행위에 대한 회귀분석	96
<표 4-18> 선사간 제휴의 관리특성에 대한 회귀분석	97
<표 4-19> 가설검증결과	98

<그림목차>

<그림 2-1> 경쟁에 의한 전략적 제휴의 분류	19
<그림 2-2> 모기업과의 수직적 통합의 관점에서 본 전략적 제휴	20
<그림 2-3> 모기업간의 상호의존성 정도의 관점에서 본 전략적 제휴	20
<그림 3-1> 연구의 모형	63

Abstract

An Empirical Study on the Determinants of the Successful
Strategic Alliance between Container Shipping Companies

Lim In-Beom

Department of Shipping Management
Graduate School of Korea Maritime University

The objective of this study is to conduct an empirical analysis to find the determinants of successful alliances between container shipping companies. In order to fulfill this objective this paper is divided into four main parts. Firstly, this paper examined various concepts of strategic alliances through literature review. Secondly, this paper summarized previous empirical research related to determinants of successful strategic alliances. Thirdly, this paper conducted an empirical analysis to test the relation among variables related to the performance of strategic alliances between container shipping companies. Finally, this paper analyzed the determinants of the success of strategic alliances between container shipping companies.

To test the hypotheses, data were collected via questionnaire survey among container shipping companies which have involved

in alliances. The questionnaire data were analysed using the Statistical Package for the Social Science (SPSS) 10.0. To test the hypotheses, reliability test, factor analysis, correlation analysis and regression analysis of variance were conducted.

The results of this study are as follows:

Firstly, in case of strategic characteristics, strategic importance and manager's attitude affect the success of strategic alliances.

Secondly, in case of partnership characteristics, commitment, trust, and interdependence were identified as the most important elements for the success of alliances between container shipping companies..

Thirdly, opportunism was regarded as the least important factor for the success of partnerships.

Fourthly, in case of communication, communication quality and information sharing between partner companies were found to be as the most important elements which affect the successful strategic alliances.

Finally, in case of management characteristics, systematic management was found not to affect the successful strategic alliance.

In conclusion, in terms of strategic importance, manager's attitude, commitment, trust, interdependence, opportunism, communication quality, information sharing and systematic management were found to affect the performance of strategic alliances between container shipping companies. Container shipping companies which are already

involved in alliances or are planning to make partnership should consider carefully those factors to improve their alliance performance.

제1장 서론

제1절 연구의 배경

최근의 국제경영환경은 정치·경제·사회·문화 전반에 걸쳐 글로벌화가 진행되어 감에 따라 급격히 변화하고 있다. 따라서 기업들은 변화하는 환경에 대응하기 위하여 새로운 전략을 필요로 하고 있다.

지난 30여 년간의 고도성장기를 거치면서 우리 기업들은 설비투자 확대를 통한 외형 불리기 경영을 추구하여 큰 성과를 거두었으나 최근 선진 다국적 기업의 견제와 후발 개도국기업의 추격의 틈에서 양적 성장의 한계에 봉착해 있다. 따라서 우리 기업들은 기존의 성장위주의 경영전략을 지양하고 새로운 경영환경에 국제적으로 경쟁력 있는 기업으로 살아남을 수 있는 새로운 경영전략 대안을 모색해야 하는 기로에 서 있다.

1980년대 중반 이후부터 전략적 제휴라는 새로운 경영전략이 기업과 국가의 경쟁력을 제고시키는 하나의 전략으로 활용되고 있다. 즉, 전략적 제휴는 1980년대 중반 이후 10여 년간 가장 각광을 받아 온 기업의 생존 전략이며, 21세기에도 중시될 핵심 개념으로 지구촌의 전략적 제휴 건수는 1996년 21,000건 정도이며, 매년 30%씩 증가하는 추세이다.¹⁾ 우리 나라는 1995년 37건에서 1996년 86건으로 2배 이상 늘어났으며, 1997년 9월말까지 100건에 달하는 급증세를 보이고 있다. 1997년 11월 IMF이후 우리 나라가 해외 기업과 체결한 제휴 건수가 특수한 상황하에서 1998년 12월까지 줄어들었으나, 1998

1) 삼성경제연구소, “전략적 제휴,” 「Pusan Chamber」, 부산상공회의소, 제 350호, 1997, p. 42.

년 12월 이후부터 1999년 5월말까지 국외 기업과 제휴를 체결한 건수가 20건이 조사되었으며, 해외 기업과의 제휴 건수가 점차 증가하고 있는 추세이다.²⁾

그러나 전략적 제휴가 무한경쟁시대의 핵심적인 선택 대안으로 각광을 받고 있지만, 기업의 모든 문제를 해결해 주는 전략 대안은 결코 아니다. 그 동안의 실증연구에 의하면 전략적 제휴의 40~70%가 불만족스러운 성과를 나타내고 있으며, 70%에 이르는 제휴가 불안정성의 문제, 낮은 성과, 실패를 낳고 있다. 또한 국제 제휴건의 3분의 2가 설립한지 2년 이내에 심각한 경영 또는 재무적 어려움을 겪고 있음을 알 수 있으며 종결된 제휴관계의 75%이상이 일방의 제휴선에 의한 인수의 형태로 귀결되었다.³⁾ 이는 기업간 전략적 제휴가 기업들에게 다양한 기회를 부여하며, 기업의 국제경쟁력 강화를 위한 필연적인 선택으로 부각되고 있지만 동시에, 많은 위험요소들을 포함하고 있다는 것을 말해주고 있는 것으로 결국 성공적인 전략적 제휴를 형성하고 수행하는 능력은 기업의 중요한 경쟁수단이 되는 것이다. 따라서 견고한 협력관계를 증진시켜 성공적인 제휴를 조직화하는 문제는 연구자에게 있어서나 경영자들에 있어서 의미 있는 일이라 하겠다.

이러한 기업경영추세의 변화에 따라 국제경영학에서도 전략적 제휴가 기업간 협력의 틀 속에서 이론적 연구와 실증연구들이 등장하고 있으나, 연구자들이 다양한 국면에 초점을 맞추어 접근함으로써 연구결과의 지속적이고 일관적인 축적이 어려웠다. 즉, 기업간 제휴

2) 정희영, “기업의 국제간 전략적 제휴 성과영향요인에 관한 실증연구,” 경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998, pp. 1-2.

3) 구필훈, “기업의 국제간 전략적 제휴 유형결정요인에 관한 연구,” 경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998, p. 2.

에 대한 연구관점이 거래비용이론, 조직이론, 자원의존이론, 게임이론, 전략적 행동이론, 네트워크이론 등으로 다양함에 따라 제휴에 대한 다양한 시각을 제시하고 있다는 긍정적인 측면에도 불구하고 전체적으로 일관된 이론적 구조하의 연결성 있는 이론적 집합체를 구성하지 못하고 있다.⁴⁾

우리나라 연구의 현실은 대부분 반도체, 항공, 자동차산업에 편중되어 있다. 정기선사간 전략적 제휴에 관한 선행연구는 사례연구가 대부분이며 체계적인 문헌연구를 통한 이론적 접근이나 통계적 검증에 의한 실증연구는 거의 없는 실정이다.

전략적 제휴는 컨테이너 정기선사들이 사업을 전개함에 있어 중요한 경쟁우위 확보 수단이 되고 있음에도 불구하고 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성공결정요인에 대해서 전반적이고 체계적인 분석이 이루어지지 못하고 있다는 문제의식 하에 본 연구의 필요성이 제기되었다.

따라서 본 연구는 아직 그 개념적 경계조차 뚜렷하지 않은 채 여러 가지 용어와 개념들이 혼재되어 사용되고 있는 전략적 제휴를 다양한 이론들을 기초로 고찰하여, 정기선사간 제휴 성과에 영향을 미치는 요인을 추출하고, 이들이 제휴 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는데 초점을 두고자 한다.

4) A. Parkhe, "Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, 1993.

제2절 연구의 목적

세계경제는 개별국가 및 지역경제의 개방과 무역자유화의 확산에 의하여 점차 거대한 단일경제권 내지 단일시장으로 발전해 왔다. 이에 따라 기업은 모든 경영활동을 광역화 또는 글로벌화하고 있으며, 특히 물류의 영역이 전세계로 확대되고 기능도 보관, 가공, 정보 등 에까지로 확대되었다. 기업물류의 중요한 부분에 해당하는 해운물류에 대한 수요도 필연적으로 광역화 및 종합화하여 정기선해운산업역시 서비스 대상지역을 전세계로 확대하고 다양한 물류기능을 제공하여 화주인 기업의 물류수요에 적극 대응하는 방향으로 발전했다.

그러나 정기선사들은 독자적으로 단시일에 전세계에 걸친 해운물류서비스망을 구축하는 것이 불가능하기 때문에 타선사와의 전략적 제휴에 의하여 이를 조기에 달성하는 방안을 추진하기 시작했다.

이와 같은 전략적 제휴는 화주들이 요구하는 글로벌해운물류서비스망을 구축함에 있어서 추가적인 투자를 최소화하고 비용은 획기적으로 절감하는 경제적 효과를 추구하였다. 그리고 단시일에 전세계에 걸친 서비스망을 구축하면서 개별선사의 운항빈도를 확대하고 운송시간을 단축하는 방향으로 추진되었다.

본 연구는 컨테이너 정기선사간의 전략적 제휴에 관한 연구로서, 전략적 제휴 시 발생하는 위험을 극복하고 성공적인 제휴를 수행하기 위한 요인들을 제시하는데 그 목적이 있다. 따라서 본 연구에서는 전략적 제휴에 관한 여러 학자들의 다양한 정의 및 제 이론에 관해 고찰하고, 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 선행연구들을 바탕으로 하여 선정된 성공결정요인들이 정기선사의 제휴 성과에

어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증분석을 하였다. 더 나아가 정기선사의 향후 전략적 제휴에 하나의 새로운 지표를 제공하고자 하는데 그 목적이 있다. 연구의 세부목표는 다음과 같다.

첫째, 기존의 전략적 제휴 성공결정요인에 대한 이론정립을 통해 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성공결정요인에 적용 가능한 공통요인들을 발견한다.

둘째, 전략적 제휴의 발전과정에서 상대적으로 중시되는 성공결정요인을 인식할 수 있는 실증모형을 개발하여 종합적인 성공결정요인을 검증한다.

셋째, 우리나라의 컨테이너 정기선사를 중심으로 현재 컨테이너 정기선사들이 실행하고 있는 전략적 제휴 실태를 조사, 분석하여 제휴의 성공을 이끌기 위한 노력이 어떠한 요인에 집중되어야 하는가를 확인한다.

마지막으로 컨테이너 정기선사의 제휴 성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하여 전략적 제휴 실행에 따른 중요한 관리적인 시사점을 제공하고자 한다.

제3절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 해운기업의 전략적 제휴를 대상으로 하였으며, 그 중에서도 특히 컨테이너 정기선사간 제휴에 초점을 맞추었다. 그리고 연구의 목적을 달성하기 위하여 첫째로, 전략적 제휴에 관련된 이론적 고찰은 기존 선행연구의 내용을 중심으로 선행연구가 주는 시사점과 그 한계점을 분석하고 이를 바탕으로 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구의 기본 틀로서 사용하고자 한다. 둘째로, 이러한 이론

적 토대를 바탕으로 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성과에 영향을 주는 변수들을 파악하고 이러한 변수들과 성과와의 관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 선행연구를 통해 나타난 요인들은 각 독립변수마다 가설을 설정하고, 신뢰성과 타당성을 검증한 후, 회귀분석을 실시한다.

본 연구를 위해서 국내 컨테이너 정기선사들을 대상으로 실증분석에 필요한 설문지를 배포하여 필요한 자료를 수집하고, 수집된 자료들은 자료분석과 가설검증을 하기 위하여 통계패키지인 SPSS WIN(10.0)을 이용한다.

본 논문은 다음과 같이 전체 다섯 개의 장으로 이루어져 있다.

제1장은 연구의 목적, 배경 그리고 연구의 방법 및 구성을 기술한 서론부분으로서, 이 연구를 수행하게 된 근본적 동기와 배경을 기술하고 있다.

제2장은 전략적 제휴의 이론적 고찰로서 전략적 제휴의 정의, 목적, 형태와 컨테이너 정기선 해운에서의 전략적 제휴에 대한 문헌연구의 부분으로 전략적 제휴와 성공결정요인에 관한 기존의 문헌과 선행연구를 활용하여 이론적 체계를 정리·검토하여 연구모형과 연구가설을 도출하기 위한 근거를 제공하고 있다.

제3장은 문헌연구에 의한 이론적 근거를 토대로 정기선해운의 전략적 제휴의 성공결정요인에 대한 연구모형을 구축하고 이를 근거로 연구가설을 설정하였으며, 설문개발과 표본설계, 변수의 조작적 정의와 측정 등 실증조사설계를 기술하였다.

제4장은 실증분석부분으로 연구목적에 부합되는 설문지를 배포, 수집하고 구체적인 분석방법을 사용하여 변수의 신뢰성 및 타당성을 평가하고 연구가설을 검증하였다.

마지막으로 제5장은 이 연구의 결론부분으로서 연구의 결과를 종합하여 연구결과가 주는 의미와 시사점을 살펴보고 연구의 한계와 앞으로의 연구방향을 제시하고 있다.

제2장 전략적 제휴에 관한 이론적 고찰

제1절 전략적 제휴의 개념

1. 전략적 제휴의 정의

전략적 제휴는 다수의 기업들이 자신의 경쟁우위요소를 바탕으로 하여 각자의 독립성을 유지하면서 전략적으로 상호협력관계를 형성하는 것이다. 이는 제삼의 기업에 대하여 경쟁우위를 확보하고자 하는 새로운 경영전략으로서, 일방적이 아니며 대등한 쌍방의 경영전략의 결과라는 점에서 과거의 제휴와 구별된다. 물론, 이것은 어디까지나 개념적 구분이며, 현실적으로 엄밀히 이와 같은 구별을 한다는 것은 매우 어렵다. 전략적 요소는 경쟁력 강화를 위한 의도적·장기적 경영전략 수단임을 의미하며, 제휴는 기술, 경영능력, 자원 자산 등을 공유하는 협력관계를 의미한다.⁵⁾

전략적 제휴는 기업환경과 시대의 흐름에 따라 많은 학자들에 의해 조금씩 다르게 정의되고 있다. 전용욱(1990)은 전략적 제휴를 다수의 기업들이 자신의 경쟁우위 요소를 바탕으로 하여 각자의 독립성을 유지하면서 전략적으로 상호협력관계를 형성함으로써 제3의 기업에 대하여 경쟁우위를 확보하고자 하는 새로운 경영전략으로 정의하였으며 홍유수(1994)는 전략적 제휴란 둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 목표로 경영자원을 공유하거나 협업하는 일정기간동안의 지속적 협력관계를 의미한다고 하였다. 조한식(1995)은 전략적 제휴

5) 대한상공회의소, 「전략적 제휴의 실태와 활용방안」, 대한상공회의소, 1997, pp. 44-45.

란 둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 목표로 경영자원을 공유하거나 협업하는 일정기간동안의 지속적 협력관계를 의미한다. 즉 경쟁력 강화, 상호기여 내지 보완, 지속성 등의 전략적 요소와 복수기업의 참여, 경영자원의 공유, 시장거래와 내부거래의 중간형태라는 제휴의 개념이 상호 결합된 새로운 경영조직형태라 할 수 있다. 이장호(1996)는 글로벌 전략적 제휴를 서로 다른 둘 이상의 기업들이 국제 시장에서 글로벌 경쟁력을 제고하기 위하여 경영자원을 결합하여 기업경영의 여러 측면에서 공식적이고 비교적 장기적인 동맹관계를 맺는 것으로 정의하였다. Perlmutter와 Heenan(1986)은 전략적 제휴의 기준이 되는 다음의 다섯 가지 조건을 제시하였다. 첫째, 둘 또는 그 이상의 기업들이 국제 무대에서 리더십을 확보하기 위해 공동의 장기적인 전략을 수립하여야 한다. 둘째, 파트너들간에 상호적인 관계를 유지하여야 한다. 셋째, 제휴 파트너들의 노력은 특정 지역에 국한되지 않고 범세계적으로 이루어져야 한다. 넷째, 파트너들간의 관계가 수직적이 아니라 수평적으로 설정되어야 한다. 다섯째, 참여 기업들이 협력 부문이 아닌 분야나 시장에서는 서로 독립성 혹은 정체성을 가지고 경쟁하여야 한다. Borys와 Jemison(1989)은 혼합협정(Hybrid Arrangement)이란 하나 이상의 기존 조직의 자원과 지배구조를 이용하기 위한 조직간 협정이라고 하였다. Parkhe(1993)는 전략적 제휴란 종종 불확실한 파트너 기업의 미래 행동과 상대방의 복종을 기대할 수 있는 강력한 권한의 부재로부터 발생하는 고유의 불안정성에 의해 특징지어지는 기업 상호간의 자발적인 협력계약(Cooperative Agreements)이라고 하였다.

또한 Pekar와 Allio(1994)는 자원과 기술을 공유하는 둘 이상의 주체에 의해 소유되는 사업형태인 합작투자와는 달리 전략적 제휴는

이를 포함해 비지분관계까지도 확장된다고 하였다.

이상에서와 같이 전략적 제휴는 시대의 흐름에 따라 그 개념 및 용어가 조금씩 발전되어 오고 있다. 각각의 연구자들과 그들이 사용한 용어 및 내용을 정리하면 다음과 같다.

본 연구에서는 기업의 전략적 제휴에 관한 정의를 2개 이상의 기업들이 각자의 전략적 의도(Strategic Intent)를 가지고 서로의 경영 자원을 투입하여 상호이익 및 기업경영의 효율성 등을 제고하는 한편 제휴이외의 기업과의 경쟁에서 경쟁우위를 얻고자 하는 비교적 지속적인 기업간 협력이라 하고자 한다.

<표 2-1> 전략적 제휴의 개념적 정의

용 어	연 구 자	내 용
Coalition International Coalition	Porter & Fuller(1986) Sharp(1987) Frunio(1988)	-합병까지는 이르지 못하지만 사업 활동의 일정 영역에서 이루어지는 기업들간의 공식적·장기적 제 휴
Collaborative Venture	Mowery(1988)	-모든 기업활동분야의 상호협력, 상대방의 기여 기대, 수요의 다양성 에 대한 반응, 제품, 자본, 기술의 흐름을 지원하기 위한 상호보완적 인 자원의 결합 형태
Collaborative Agreements	Hergert & Morris(1988)	-시장거래와 완전합병사이의 연속 되는 공동의 목표를 함께 추구하기 위한 기업간의 연계
Cooperative Agreements	Mariti & Smiley(1983) Teece(1986) Gugler & Dunning(1993)	-전략은 관계에 대한 장기적인 참 여를 의미하고 제휴는 기업간의 가 능한 모든 관계를 포함
Cooperative Strategy	Harrigan(1988) Keegan & Green(1997)	-전략적 목표의 달성을 위해 공동 으로 활동하는 기업간의 파트너십
Cooperative Venture	Moxon(1989)	-세계 시장에서 경쟁하기 위한 상 호보완적인 자원의 결합형태
Hybrid Arrangement	Powell(1987) Borys & Jamison(1989)	-하나 이상의 기존조직의 자원과 지배구조를 이용하기 위한 조직간 협정
International Corporate Linkage Inter-Organizational Network	Auster(1987) Auster(1990)	-상이한 국가에 위치하고 있는 서 로 다른 기업들이 세계시장에서 전 략적 우위를 획득하기 위해 맺는 조직 사이의 계약

(Global) Strategic Alliance	James(1985) Harrigan(1987) Ohmae(1989) Bleek & Ernst(1991) Murray & Mohan(1993) Lorange & Roos(1993) Parkhe(1993) Burgers, Hill & Kim(1994) Pakar & Allio(1994) Kotabe & Swan(1995) Das, Sen & Sengupta(1998)	-둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 목표로 경영자원을 공유하거나 협업하는 일정기간동안의 지속적 협력관계를 의미한다. 즉 경쟁력 강화, 상호기여 내지 보완, 지속성 등의 전략적 요소와 복수기업의 참여, 경영자원의 공유, 시장거래와 내부거래의 중간형태라는 제휴의 개념이 상호 결합된 새로운 경영조직형태
Value-Added Partnership	Johnston & Lawrence(1988)	-전반적인 부가가치의 사슬을 통하여 재화의 유통과 서비스를 관리하기 위해 긴밀히 협력하는 일련의 개별 기업
Alliance Network	Cassers(1994)	-공동의 목적을 위하여 여러 기업들이 그룹을 형성하여 서로간에 연결되는 현상
Networks	Thorelli(1986)	-장기간 관계에 개입되어 있는 둘 이상의 조직들 -시장거래와 완전통합사이에 있는 연속계약

자료 : 정희영, “기업의 국제간 전략적 제휴 성과영향요인에 관한 실증연구,” 경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998.

2. 전략적 제휴의 동기 및 목적

1) 일반 산업의 전략적 제휴의 동기 및 목적

전략적 제휴에 관한 동기에 대한 시각 역시 정의만큼이나 차이를 보이고 있는 데, 한국무역협회(1993)의 연구에서는 제휴의 동기를

① 위험 및 투자비용 분산, ② 규모의 경제추구, ③ 기업특유의 경쟁우위자산의 보완적 공유, ④ 기술획득 및 기술이전 수단, ⑤ 시장의 신규진입과 확대 모색, ⑥ 과도한 경쟁방지와 사업 성공가능성의 제고라고 하였으며 이항구와 이영주(1994)의 연구에서는 ① 산업단계별동기 ② 경쟁우위별 동기로 구분하였으며, 산업단계별 동기에서는 산업발전 단계별로 볼 때 전략적 제휴는 경쟁우위 확보에 의한 시장 선점을 위해 성장산업에서 활발히 추진되고 있는 반면 성숙산업에서는 과점적인 산업구조로 시장진입이 어려운 점과 국제적인 산업 재편 추세에 따라 상대적으로 부진한 편이다. 그러나 최근 성숙 산업 내에서도 기술혁신을 통한 공정 기술의 개선과 개량된 신제품 개발을 위해 전략적 제휴가 점증하고 있다. 또한 경쟁우위별 동기는 제휴 사업의 중요도와 제휴참여기업의 시장내 경쟁 지위에 따라 방어형, 유지형, 격차 완화형, 구조조정형으로 구분할 수 있다, 방어형 동기는 대기업이 장기적인 경쟁우위 유지를 위해 특정 부문에 특화된 중소기업과 제휴하여 신기술의 습득, 특정기술의 개발과 새로운 사업추진 기회를 확대하는 경우에 나타난다고 하였다. 권영철(1994)은 ① 글로벌 시장에서 선두주자가 되기 위해, ② 자원과 위험의 공유를 위해, ③ 본국시장에서의 경쟁위험의 봉쇄를 위해, ④ 기술과 시장의 급속한 통합에의 대응을 위해, ⑤ 제품 도입주기의 단축을 위해, ⑥ 주요 시장 접근과 입지 확보를 위해, ⑦ 국제표준규격의 확립을 위해, ⑧ 소비자 욕구와 기호의 범세계적인 균질화 때문에, ⑨ 보호장벽의 회피를 위해서라고 한다. 홍유수(1994)는 ① 연구개발 비용 및 위험의 경감, ② 규모의 경제실현, ③ 신공정·제품 기술의 신속한 개발 및 확보, ④ 시장 진입 및 확대, ⑤ 경쟁방식의 조정, ⑥ 경영자산의 공유 등을 공통적으로 들고 있다.

대한상공회의소(1997)의 연구에서는 ① 자원과 위험의 공유, ② 신제품개발과 시장진입의 속도단축, ③ 산업표준의 선택, ④ 유연성확보를 들고 있으며, 구필훈(1998)은 ① R&D 비용 및 위험의 감소, ② 규모의 경제 실현, ③ 신기술의 개발 및 확보, ④ 시장진입 및 확대, ⑤ 경쟁방식의 조정, ⑥ 기업특유의 경쟁우위자산의 보완적 공유, ⑦ 효율성과 유연성을 들고있다. Ohmae(1989)는 연구에서는 ① 시장의 국제화, ② 자원과 위험의 공유, ③ 신제품개발과 시장진입의 속도 단축, ④ 산업표준의 선택, ⑤ 유연성확보, ⑥ 핵심역량의 구축, ⑦ 세계경제의 블록화를 들고 있다.

2) 정기선 해운의 제휴의 동기 및 목적

정기선 해운에서의 제휴의 동기에 대한 시각 역시 연구자들에 따라서 차이를 보이고 있는데, 송달용(1996)은 ① 고객 서비스의 향상, ② 경쟁력의 향상, ③ 비용절감을 제휴의 동기로 보았고, 심창호(1996)는 ① 위험경감, ② 시장유지 및 확대, ③ 경쟁력의 향상을 동기로 보았으며, 백종실(1998)은 컨테이너 해운부분내의 제휴뿐만 아니라 그 영역을 확대하여 컨테이너 선사와 항공사간의 전략적 제휴에 대한 연구에서 그 동기를 ① 서비스 지역의 확대, ② 고객 서비스의 향상, ③ 비용절감을 위한 경영전략의 일환으로 설명하고 있다. 이재울(1999)은 ① 경쟁우위 요소들의 공유를 통한 경쟁력 향상, ② 동일 항로 또는 다른 경제 블록 선사와의 제휴를 통한 시장지위의 유지 및 확대, ③ 서비스 범위의 확대 등 서비스 품질 향상을 통한 고객만족의 극대화, ④ 새로운 항로 서비스, 선복량 확대 등에 따르는 투자위험의 회피, ⑤ 비제휴 또는 신규 선사등의 시장진입장

벽을 강화, ⑥ 자원의 공유를 통한 비용절감을 들고 있다. 류동근(2000)은 경영 전략에 따라서 제휴의 동기가 다르다고 하였다. 시장 안정화 전략의 경우에는 운임의 안정화와 외부 경쟁의 제한을 제휴의 동기로 들었고 서비스 차별화 전략의 경우에는 서비스 범위의 확대, 서비스 빈도의 확대, 복합운송서비스의 제공, 종합물류서비스의 제공을 제휴의 동기로 들었다. 또 비용절감전략에서는 규모의 경제를 통한 이익의 달성, 재무적인 시너지의 극대화, 운영적 시너지의 극대화, 합리적인 서비스 루트, 컨테이너 박스의 효율성 제고, 새로운 정기선 서비스 제공에 따른 위험공유, 선박의 구매 또는 조달에 따른 자본 비용 절감, 장비 투자의 재무적인 부담의 경감을 제휴의 동기로 들었으며 시장개발전략의 경우에는 시장점유율 증가, 특정 세부 시장에 대한 정기선 서비스의 개발, 새로운 정기선 시장에 신속한 진입, 파트너의 마케팅 네트워크와의 연계를 제휴의 동기로 들었다. 이를 표로 정리하면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기

경영전략	전략적 제휴의 동기
시장안정화 전략	<ul style="list-style-type: none"> ● 운임의 안정화 ● 외부 경쟁의 제한
서비스차별화 전략	<ul style="list-style-type: none"> ● 서비스 범위의 확대 ● 서비스 빈도의 확대 ● 복합운송서비스 제공 ● 종합물류서비스 제공
비용절감전략	<ul style="list-style-type: none"> ● 규모의 경제를 통한 이익달성 ● 재정적인 시너지의 극대화 ● 운영적 시너지의 극대화 ● 합리적인 서비스 루트 ● 컨테이너 박스의 효율성 제고 ● 새로운 정기선 서비스 제공에 따른 위험공유 ● 선박의 구매 또는 조달에 따른 자본비용절감 ● 장비 투자의 재무적인 부담의 경감
시장개발 전략	<ul style="list-style-type: none"> ● 시장 점유율의 증가 ● 특정 세부시장에 대한 정기선 서비스의 개발 ● 새로운 정기선 시장에 신속한 진입 ● 파트너의 마케팅 네트워크와의 연계

자료 : 류동근, “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구,” 「한국항해학회지」, 제24권 제3호, 2000. 6.

또한 M. Kadar(1996)는 제휴의 동기를 ① 비용절감, ② 비 제휴선사에 대한 경쟁장벽의 강화, ③ 경쟁적 비용우위의 확보, ④ 고객에 대한 서비스의 확대 등으로 정리했다. 이러한 선행연구를 표로 요약하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 정기선 해운의 제휴 동기에 관한 선행연구

연구자	제휴의 동기					
	비용절감	위험경감	고객만족 의 극대화	시장유지 및 확대	경쟁자 견제	경쟁력 향상
심창호		●		●		●
백종실	●		●	●		
송달용	●		●			●
M. Kadar	●		●		●	●
이재율	●	●	●		●	●
류동근	●	●	●	●	●	●

3. 전략적 제휴의 형태

1) 일반산업의 전략적 제휴의 형태

(1) 제휴의 내용을 기준으로 한 분류

전략적 제휴를 내용 기준으로 분류할 때 기존의 연구들은 기술제휴, 생산제휴, 조달제휴, 판매 및 마케팅 제휴, 자본제휴의 유형으로 분류하고 있다.

가. 기술제휴

기술제휴는 파트너 기업의 기술, 특허, 노하우를 도입하여 상호 보완하고 기술력 격차를 해소하며, 기술개발위험을 경감시키는 협력관계로서 제조 노하우, 엔지니어링 서비스의 제공, 공동기술개발, 교차 라이선싱, 신제품 공동개발 등을 그 예로 볼 수 있다. 기술면에서의

제휴는 종래의 특허, 상표, 제조 노하우, 엔지니어링 서비스 등의 공여로부터 교차라이센싱, 공동기술개발 위주의 전략적 제휴로 비중이 이동하고 있다. 교차라이센싱은 자사의 기술을 제공하는 대신 상대기업의 신기술을 도입하는 제휴로서 기술의 상호보완성이 핵심요소이며 특허공유도 이와 유사하다. 연구개발자원의 분담, 위험의 분산 등을 위해 추진하는 공동연구개발은 양기업간에 추진되는 경우로부터 컨소시엄등의 형태로 다수의 기업이 참여하는 경우에 이르기까지 다양하다. 또한 기술공여와 시장참여를 맞바꾸는 제휴도 선진국간 혹은 선진국과 개발도상국간에 많이 이루어지고 있다. 구체적으로 기술제휴의 형태를 살펴보면, 첫째, ‘라이센싱 계약’은 특허 또는 독점적 기술의 사용을 법률적으로 허용하고, 그 대가로 로열티(Royalty)를 지급 받는 제휴관계로 볼 수 있다. 둘째, ‘교차라이센싱’은 2개 이상의 기업이 자사의 기술을 제공하는 대신 상대기업의 특허나 독점적 기술을 교환하여 사용할 수 있도록 하는 제휴로서, 기술의 상호보완성이 핵심요소이며 특허 공유와 기술교환도 이와 유사하다고 할 수 있다. 셋째, ‘공동연구개발’은 2개 이상의 기업이 신제품이나 기술을 개발하는데 있어 서로 협력하는 제휴형태로, 이는 2개 기업간에 추진되는 형태부터 컨소시엄 등의 형태로 다수의 기업이 참여하는 경우에 이르기까지 다양하다. 또한, 공동연구개발과 유사한 형태로 나타나는 ‘과건 및 연구참여’는 제휴기업의 R&D 활동에 연구원을 파견, 관찰하거나 참가하는 제휴를 의미하며, ‘인력교환’은 한 회사의 연구원이 제휴기업에서 작업하는 지속적인 교환 프로그램을 가지는 제휴이다.

나. 조달제휴

조달제휴는 기업이 전세계적인 차원에서 자원조달을 하기 위하여 불가피한 전략요소로써 등장하고 있다. 조달제휴는 안정적 공급원의 확보를 목적으로 하는 다국적 기업이 전세계적 물자조달 전략의 일환으로 제휴 파트너 기업에 부품조달이나 OEM을 통해 제품생산을 위탁하는 장기적 관계를 형성하는 것을 의미한다. 형식면에서는 계약관계가 압도적이다. 최근에는 부품 및 제품의 상호 보완적 공급, 동일제품의 상호 공급 등이 그 주목적이 되고 있다. 조달제휴는 다국적기업의 전세계적 물자조달 전략에서 중요한 역할을 담당한다. 기존에는 선발기업과 후발기업간의 하청·위탁생산관계가 위주였으나, 최근에는 선발기업간에도 상호보완적인 제휴가 이루어지고 있다.

다. 생산제휴

경영자원을 상호 공급하여 공동생산을 하는 제휴로서, 공동기술개발의 연장으로 이루어지는 경우가 많다. 쌍방의 보완적 기술을 결합하여 시장지위를 확보하거나 시장을 확대하거나, 기술 및 판매망을 결합하여 시장지위를 확보하거나 시장을 확대하는 전략이다. 이는 OEM 및 생산위탁·수탁을 통하여 생산비 절감, 자사브랜드의 지배력을 강화하거나, 제품라인의 확대, 기술 및 판매망의 결합을 통하여 시장지위를 확보하거나 확대하는 전략이다. 또한 무역장벽회피 목적의 해외투자에 의한 현지생산도 공동생산 제휴에 속하는 경우가 많다. 이와 같은 공동생산의 촉진요인은 기술개발의 가속화에 따른 기술·생산·판매의 모든 면에서 제휴기업간에 보완성이 증대하는 것이다. 조달제휴의 경우 부품·중간재 등이 중심이나 생산제휴

의 경우에는 최종 제품이 중심을 이루며, 생산위탁·OEM, 세컨드소싱(Second Sourcing)등이 이에 속한다.

라. 판매 및 마케팅 제휴

상대방의 판매능력을 활용하는 위탁판매, 공동브랜드를 사용하거나 제품공유에 의한 상호공동판매 등을 말하는 것으로 과거에는 자사의 판매망이 없는 경우 상대기업의 판매망에 전적으로 의존하는 제휴가 많았으나, 최근에는 해외진출기업이 현지에 자사판매망을 개척하고 지역별·업종별·제품별로 선택적인 판매제휴가 많아지고 있다. 판매제휴는 다시 판매경로 상호공유, 자사상표 사용허가 등으로 구분되며, 참여기업들은 이와 같은 제휴를 통해 시장점유율 유지 및 확대를 시도하고 있다.⁶⁾

마. 자본제휴

기술제휴나 판매제휴와는 달리 상호간의 지분참여를 수반하는 형태로서 특정기술이나 제품을 개발 또는 생산하기 위해서 합작기업을 세우거나 상대기업의 주식을 일부 취득하는 형태를 의미하며, 이는 전통적인 제휴형태로서 합작투자(Joint Venture)와 비슷하다고 할 수 있다.

이밖에도 협력의 내용을 기준으로 Porter와 Fuller(1986)는 X-type 협력과 Y-type협력으로 구분하고 있다. X-type협력은 관련기업 사이의 협력이 서로 상이한 분야에서 상대방을 보완하는 방식으로 협력하는 것이고, Y-type협력은 동일한 사업분야에서 서로 협동하는

6) 전용욱, “반도체 산업의 다국적 기업간 협력과 한국기업의 대응전략 (I),” 「산업동향」, 산업연구원, 제8권 제9호, 1990.

방식을 의미한다. 협력의 내용에 따라 제휴상의 문제점이나 제휴방식이 변하고 있는데, 일반적으로 X-type의 경우가 Y-type의 경우보다는 협력상의 문제점 및 마찰의 여지가 적으며, 전략적 제휴에 따른 자본참여도 적은 것으로 나타나고 있다. 이는 동일한 사업내용을 바탕으로 협력할 때에는 상호보완적인 경우보다 협력의 범위나 내역을 구체화하는 것이 어렵고, 따라서 전략적 제휴의 정도도 강해져야 한다는 것으로 해석할 수 있다.⁷⁾

X-type은 수직적 협력으로서 협력방식으로는 공급계약, 라이선싱, 마케팅협력방식을 선택하며, 동일한 기능을 수행하는 다른 기업으로 전환하기에 용이하고, 상대기업이 수행하는 기능을 쉽게 분리할 수 있다. Y-type은 수평적 협력으로서 협력방식은 합작투자형태로 기술공유, 교차 라이선싱 방식을 선택하며, 협력기업을 바꾸기가 어렵다. 그리고 Y-type협력을 종결하기 위해 한쪽 기업이 인수를 하든가, 다른 한쪽 기업이 협력기간에 습득한 부문에 의존하여 처음부터 시작하는 것이 보통이다. 또한 동일한 기능을 수행하기 위하여 협력기업의 역할이 결합되어 있으므로, 이를 별도로 분리하기가 쉽지 않다.

X-type은 수직적 협력으로써 협력방식은 장기 공급계약, 라이선싱, 마케팅협력방식을 선택하며, 동일한 기능을 수행하는 다른 기업으로 전환하기가 용이하고 상대기업이 수행하는 기능을 쉽게 분리할 수 있다. Y-type은 수평적 협력으로써 협력방식은 합작투자 형태로 기술공유, 교차 라이선싱, 기타협력관계방식을 택하고 협력기업을 바꾸기가 어려우며, Y-type은 협력을 종결하기 위해 한편이

7) 국제경영연구회, 「글로벌 시대의 국제경영학」, 영지문화사, 1995, pp. 409-410.

인수를 하든가, 다른 한편이 협력기간에 습득한 부문에 의존하여 처음부터 시작하는 것이 보통이다. 동일한 기능을 수행하기 위해 협력 기업의 역할이 결합되어 있으므로 이를 별도로 분리하기가 쉽지 않다.

<표 2-3> 제휴의 내용을 기준으로 분류한 협력제휴의 종류 및 특성

	목적 및 동기	종 류	특 성
기술제휴	기술의 공동개발과 상호교환 기술확보를 통한 사업다각화 기술확보 및 신분야 진출	공동기술개발 기술도입·교환 특허공유 연구참여	- 자사의 부족한 기술에 대해 타기업의 기술, 특허, 노하우를 도입, 공유하여 기술력 격차 해소 - 신기술, 제품의 공동개발 추진(계약 또는 합작기업형태)→생산, 판매제휴로 발전하는 경우 많음
조달제휴	범세계적 조달활동을 통한 비용절감 및 조달원활화, 안정적 공급원 확보와 품질의 안정화	생산위탁·수탁 부품조달 단순외주가공	- 상대기업에 대한 생산위탁, 부품조달 제휴 - 전세계적 차원에서 조달활동 전개
생산제휴	생산비 절감 및 자사 브랜드의 시장 지배력 강화, 설비의 유효이용 및 위험분산	공동생산 생산위탁·수탁 OEM, Second Sourcing	- 각사의 경영자원을 상호공급, 공동생산 - OEM 및 생산위탁·수탁을 통하여 생산비 절감, 자사브랜드의 지배력 강화 - 생산에서 판매단계까지 지속되는 경우 많음 (주로 합작기업형태)
판매제휴	상대국 시장 접근 및 판매강화 판매망의 공동이용을 통한 효율성 확보	공동브랜드 위탁판매 공동규격 설정	- 판매능력(경로, 노하우 등)을 활용, 자사품목의 상호공동판매 - 판매지역이나 제품의 선택적 활용으로 Cross Marketing

자료 : 정희영, “기업의 국제간 전략적 제휴 성과영향요인에 관한 실증연구,” 경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998.

(2) 경쟁과 협력정도에 따른 제휴의 유형

Yoshino와 Rangan(1995)은 전략적 제휴가 경쟁요소와 협력요소를 모두 포함하고 있기 때문에 제휴를 원하는 기업은 관리차원에서 협력과 경쟁 모두를 고려해야 한다고 보았으며, 마찰정도와 협력정도에 따라서 네 가지 유형의 전략적 제휴로 분류하였다. 즉 제휴의 관리는 전략적 제휴가 갖는 양면적인 두 가지 차원을 최적화 하는 것이다. 이러한 제휴의 두 가지 차원을 가지고 성공적인 제휴를 달성하기 위해 기업의 주요 전략적 목표의 우선 순위에 따라 협력과 경쟁간의 상호작용을 관리해야 한다는 것이다.

가. 순경쟁적 제휴(Procompetitive Alliance)

일반적으로 제조업자와 공급자 또는 판매대리점과의 관계로서 산업간 수직적 가치 사슬관계이다. 이러한 연계는 제품과 공정의 개발, 향상을 가져오기는 하나 조직적 상호작용의 요구수준이 낮고, 파트너 기업들이 경쟁자가 되지 않기 때문에 잠재적 마찰이 낮다. 핵심역량의 보호와 학습과 같은 전략적 목표보다는 전략적 유연성의 유지와 부가가치 제고 동기가 우선시 된다. 따라서 동일한 활동에 대해 둘 이상의 관계를 유지할 수도 있다.

나. 비경쟁적 제휴(Noncompetitive Alliance)

산업내의 비경쟁 기업사이의 연계로서, 협력에 있어서 상호작용은 높고, 상대방을 주 경쟁자로 생각하지 않는 제휴이다. 따라서 파트너들은 유연성 유지와 핵심역량을 보호하려는 노력을 하지 않고 대신에 학습은 양 파트너 모두에게 중요한 의미를 갖는다. 비록 동일업종이라 해도 양 기업의 이질성 때문에 제휴관계를 고려할 가치가

있다.

다. 경쟁적 제휴(Competitive Alliance)

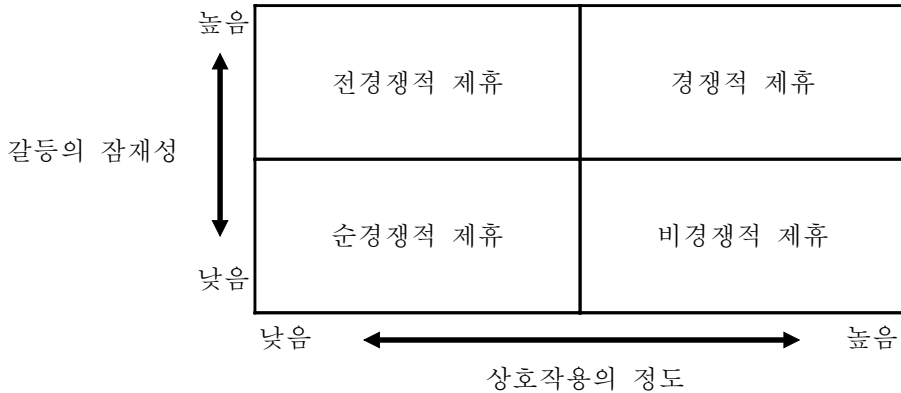
비경쟁적 제휴와 같이 조직간 상호작용은 높지만, 파트너가 최종 제품시장에서 직접 경쟁자가 될 수 있다는 점에서 다르다. 그리하여 이 제휴 형태에서는 높은 잠재적 마찰을 가진다. 경쟁적 라이벌의 측면에서 정보의 누수는 치명적일 수도 있으므로 핵심역량의 보호 및 학습은 중요한 요인으로 대두된다.

라. 전경쟁적 제휴(Precompetitive Alliance)

관련이 없거나 상이한 산업의 기업들과 함께 새로운 기술개발 등을 하는 경우로서, 잠재적 마찰정도가 높다. 공동개발 후 독립적으로 팔 수 있는 상품개발로서, 처음에는 유연성의 유지에 의해 다양한 제휴선이 중요하나, 제품개발이 진행되어 상품화가 가까워지면서 점차 핵심역량의 보호가 중요하게 된다.

그리고 여기서 유의할 점은 기업간 관계가 위 표의 하나에서 시작되어 시간이 흐르면서 다른 형태로 변환된다는 것이다. 따라서 제휴 관리자는 전략적 제휴와 관련된 네 개의 전략 목표(유연성의 유지, 핵심능력의 보호, 학습촉진, 가치극대화)에 주의를 기울여야 한다.

<그림 2-1> 경쟁에 의한 전략적 제휴의 분류



자료 : 구필훈, “기업의 국제간 전략적 제휴 유형결정요인에 관한 연구,”
경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998.

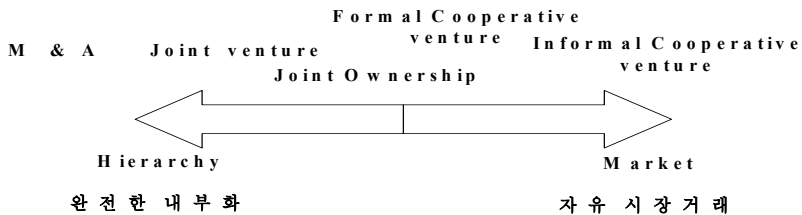
(3) 모기업과의 통합의 관점과 상호의존성 관점에 따른 제휴의 유형

Lorange, Roos와 Peggy(1992)는 모기업과의 통합의 관점과 모기업간의 상호의존성 관점으로 제휴의 유형을 나누었다.

가. 모기업과의 통합의 관점

한 극단을 시장거래로 보고, 또 다른 한 극단을 완전내부화 즉 위계(Hierarchy)로 보아 연속적인 양극단 사이의 특정영역을 제휴로 보고 있다. 이 관점에서는 시장거래에 의존할수록 수직적 통합의 정도는 낮으며, 내부화에 치우칠수록 수직적 통합의 정도가 높게 된다는 통합의 연속선상에서 제휴를 파악하고 있다.

<그림 2-2> 모기업과의 수직적 통합의 관점에서 본 전략적 제휴

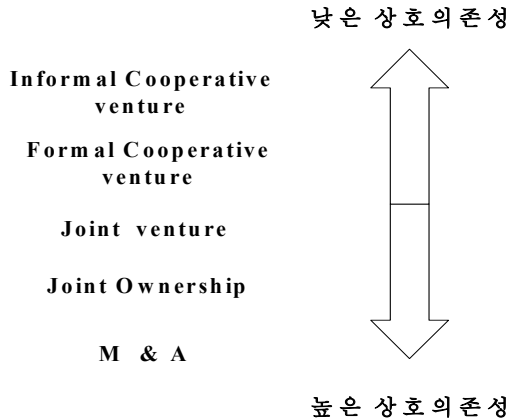


자료 : 구필훈, “기업의 국제간 전략적 제휴 유형결정요인에 관한 연구,”
경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998.

나. 모기업간의 상호의존성 관점

한 극단을 파트너 기업간의 상호의존성 정도가 매우 높은 경우로, 또 다른 극단을 이들간의 상호의존성 정도가 매우 낮은 경우로 구분하여 연속적인 양극단 사이의 특정영역을 제휴로 보는 관점이다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<그림 2-3> 모기업간의 상호의존성 정도의 관점에서 본 전략적 제휴



자료 : 구필훈, “기업의 국제간 전략적 제휴 유형결정요인에 관한 연구,”
경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998.

Contractor and Lorange(1986)는 상호의존성이라는 측면에서 두 기업간에 이루어질 수 있는 양극단의 거래방식으로 완전내부화와 시장거래를 가정할 때, 이들 거래 사이에는 상호의존정도에 따라 여러 가지 형태의 협력계약이 체결될 수 있다고 보았다.

2) 정기선해운의 전략적 제휴의 형태

(1) 글로벌얼라이언스(Global Alliance)

글로벌얼라이언스(Global Alliance)는 다른 제휴와 형태와 달리 다음과 같은 특징을 갖추고 있는 것을 말한다.

가. 다른 지역·국가의 선사에 의한 제휴이다.

주로 일본, 아시아, 유럽, 미국의 4극으로부터의 선사에 의한 제휴이다.

나. 상호보완적이다.

전문분야가 제각기 달라, 멤버간에 제각기의 전문분야를 상호 이용할 수 있다. 바꾸어 말하면 그룹내의 다른 회사의 기존서비스를 활용할 수 있다.

다. 광역·복수의 항로에 걸친 제휴이다.

종래의 제휴가 제각기 특정의 1개 항로에 있어서의 제휴였던 것에 비하여 복수항로, 예를 들면 태평양항로, 대서양항로, 유럽항로 등 기간항로와 특정연내항로를 연계하여 해운서비스를 제공하는 광역 제휴이다.

라. 장기에 걸친 제휴이다.

제휴관계가 종래와 비교하여 매우 심도 깊은 제휴라는 점에서, 그 계약도 2~3년이 아닌 통상 10~15년에 이르는 장기간의 것이 많다.

마. 육상부문을 포함한 전략적·광범위한 제휴이다.

종래의 단순한 선복의 스페이스 차터에 그치지 않고, 내륙수송, 컨테이너 상호 유통, 선복 공동보유, 정보시스템의 공동개발 등을 들 수 있다. 이 점은 글로벌 파이낸스에 있어서 중요한 포인트이다. 이들 모두를 충족하고 있는 것이 절대조건은 아니지만 이들 중의 어느 정도를 충족하고 있는 것이 글로벌 얼라이언스의 조건이라고 할 수 있다.

바. 대등한 제휴관계이다.

같은 규모의 선사, 또는 어느 규모 이상의 선사끼리의 대등한 제휴관계이다. 일반적으로 일컬어지고 있는 메가캐리어끼리의 제휴 구도를 이루고 있다. 이것은 모든 것을 공동으로 실시하는 데에 있어서는 어느 일정 정도 이상의 자본력이 필요하기 때문이다.

사. 인적교류의 확대.

모든 계층의 인적교류가 활발해진다. 이는 결과론일지도 모르지만, 종래 이상으로 일상적인 회의, 협의가 필요하게 돼, 그 결과 특정 부문이 아닌, 광범위하게 걸친 부서에서의 인적교류가 필요하게 된다. 종래라면 배선 담당 부문만의 교류였던 것이 글로벌 얼라이언스 아래서는 배선 담당 부문만이 아닌 모든 것이 얼라이언스 아래 협력관계에 들어가는 것을 생각할 수 있다.

이상 7가지가 글로벌 얼라이언스의 특징이다. 즉, 이들 중의 상당 부분을 충족시키고 있는 것이 글로벌 얼라이언스의 조건이 된다. 바꾸어 말하면, ① 다국적의 선사에 의한 제휴, ② 상호보완적, ③ 광역, 복수항로에 이르며, ④ 장기계약, ⑤ 육상부문을 포함한 제휴, ⑥ 대등한 파트너 관계, ⑦ 인적교류의 확대로써 글로벌 얼라이언스의 정의를 규정할 수 있을 것이다.

글로벌 얼라이언스가 종래의 제휴와 다른 점을 또 한가지 든다면 파트너 선정의 어려움과 중요함이다. 장기계약이며, 깊은 유대관계를 갖기 때문에, 그 파트너의 선택은 중요하다. 어떤 의미에서 공통의 기업문화, 마인드를 갖고 있다는 점이 필요조건이다. 제휴를 성공적으로 이끌고 발전시키기 위해서는 무엇보다도 멤버 상호간의 강한 신뢰관계가 필요하다.⁸⁾

(2) 공동운항(Joint Service)

공동운항(Joint Service)은 특정 항로에서 두개 이상의 선박회사가 공동으로 선박 스케줄을 광고하고 화물 집하를 하는 서비스 형태를 말한다.⁹⁾ 이는 1개 사만으로는 선대(船隊)가 부족하여 정기선 서비스를 하기에 역부족일 때 행해지는데 특히 고가의 풀 컨테이너선 운항에서 주로 찾아 볼 수 있다.¹⁰⁾ 컨소시엄(Consortium)과는 달리 이 공동 서비스에는 선박이나 여타 다른 장비를 위한 공동 투자는 없다.

공동운항(Joint Service)은 각 선사들의 자기 이름이 그대로 남아 있고 운영만 공동으로 하기 때문에 영업 활동이 자유롭고 따라서 신축성 있게 독자적으로 행동할 수 있다. 반면 컨소시엄(Consortium)은 선사들간 독자적 행동이 불가능하고 독특한 업무 기능을 수행하기가 힘들지만 통제하기 쉬운 것이 장점이다.¹¹⁾

(3) 합작회사(Joint Venture)

합작회사(Joint Venture)는 여러 사람이 공동으로 출자하여 특정한 사업을 수행할 목적으로 설립된 법인 형태의 회사를 말하며 보통 내국투자자와 외국투자자가 공동으로 출자하여 설립한 국제적 합작회사를 가리킨다. 외자를 도입하여 본국 내에 설립하거나 외국에서 현지 자본과 제휴하여 그곳에 설립하기도 한다.¹²⁾

8) 한국해사문제연구소, “정기선해운의 신조류 글로벌 얼라이언스를 정의한다,” 「해양한국」, 제269호, 1996. 2, pp. 154-156.

9) 운송신문사, 「물류용어사전」, 2000, p. 412.

10) 코리아쉬핑가제트 홈페이지(<http://www.ksg.co.kr/>)

11) 물류신문사홈페이지(<http://www.klnews.co.kr/>)

12) 운송신문사, 「물류용어사전」, 2000, pp. 412-413.

(4) 컨소시엄(Consortium)

컨소시엄(Consortium)이란 동일한 목적을 추구하기 위한 기업연합체이다. 영국과 구주에서는 컨테이너항로 운영에 필요한 거액의 자본을 분단하여 위험을 분산시키고 항로의 독점 내지 과점체제의 확립을 목적으로 컨소시엄방식을 채택해 왔다. 따라서 컨소시엄은 2개 이상의 독립선사에 의한 합작투자업체의 성격을 띠고 있으며 단순한 공동운항(Joint service)보다 법인체로서의 독자성이 강하며 참여 선사 간의 과실 배분이 주로 이익금을 기준으로 하고 있다는 특징을 가지고 있다.

또한 컨소시엄에서는 각 선사가 자사선을 개별관리하나 배선계획, 스페이스 할당은 기업연합체(federation)가 통합적으로 하며 풀링(Pooling)제를 채용하기도 한다.

컨소시엄의 이점은 ① 자금부담 경감, 자금조달 능력 확대, ② 리스크 분산경감, ③ 기술력의 상호보완강화, ④ 코스트 경감, ⑤ 화물수집 활동의 편의 등이 있다.

해운분야에서 이 말이 쓰이기 시작한 것은 1966년 초 영국의 Ben Line, Blue star Line, Port Line, Elleman Line, T&J Harrison 등 5개사가 Associated Container Transportation, Ltd.(ACT)를 결성한 무렵부터이다. 즉 방대한 자본투자를 요하는 공동 목적을 수행하기 위한 기업연합체를 의미한다.

(5) 풀링협정(Pooling Agreement)

풀링협정(Pooling Agreement)은 일정 항로상 카르텔 회원사들이 순수운임 수입을 풀제로 모아서 각 사의 배분 율에 맞춰 나가기로 하는 협정을 말한다.

카르텔 형식에서도 정도가 높은 연합방식이며 해당 항로에서 각 선사가 획득한 운임 중 하역비 등 직접 화물 취급에 소요된 경비를 제외한 나머지 순 운임수입을 Pool하여 미리 정해진 각 사의 Pool Point(배분율)로 배분하는 것을 말한다. 자사에 할당된 비율 이상의 수입을 올리면 과다수송 운임의 일정 율을 벌과금 조로 과징하게 됨으로 집화경쟁을 자제하는 효과를 가져와 경쟁방지에 강력한 역할을 하게 된다. 일본 6대선사들이 74년 1월부터 극동~PNW 항로의 공동배선에 이 방식을 채택한 바 있다. 또한 ANZESC(호주·뉴질랜드해운동맹)에서도 1979년 10월 한국 선사가 가입한 후 한국~호주항로에 이 같은 풀 제도를 도입했다. 현재는 한·일간 컨테이너 수송협정이 운임 풀의 대표적인 형태가 되고 있다.¹³⁾

제2절 제휴유형 선택에 관한 일반적 접근법

다극화, 범세계화, 급속한 기술혁신, 경쟁의 격화로 표현되는 현대의 경제환경에서 범세계적인 사업활동에 필요한 자원과 지식을 독자적으로 보유한 기업은 거의 존재하지 않는다. 이러한 경제적 환경을 반영하여 최근 나타난 사업방식의 변화 중 가장 대표적인 것이 기업간 상호협력의 증대와 전략적 제휴의 추구 경향이다. 아래에서는 전략적 제휴의 선택에 관한 일반적인 이론에 관해 알아보고자 한다.

13) 코리아쉬핑가제트 홈페이지(<http://www.ksg.co.kr/>)

1. 산업조직 이론 (Industrial Organization Theory : I/O)

기업과 환경과의 관계에 대해 결정론적 시각을 표방하는 산업조직 이론은 기업이 환경에 대응하는 과정에서 다른 전략대안과 비교할 때 전략적 제휴가 경쟁력을 제고시키는데 효과적인 대안일 수 있는가에 초점을 둔다. 따라서 산업조직 이론적 시각에서 전략적 제휴의 설명은 주로 세계 경제환경의 변화에 대응하기 위해 전략적 제휴가 갖는 전략적 효과성에 대한 것이다. 최근과 같은 시장의 범세계화로 인한 압력에 직면하는 기업들은 효율 극대화의 시각에서 경쟁자보다 상대적으로 낮은 가격으로 국제적인 표준화 상품을 생산하기 위하여 범세계적인 사업 합리화를 추구해야 하며 전략적 제휴가 최적의 대안이라면 타기업과 협력하여야 할 것이다.

제휴의 전략적 성격을 산업조직 이론적 배경에서 볼 때 전략 대안으로서 전략적 제휴를 선택하는 것은 환경 변화에 대응하기 위한 수동적 성격을 지니며 일단 제휴에 참여하였을 경우에는 자사의 핵심적 능력을 상대방에게 노출시키지 않으려 하는 경쟁적 관계가 파트너간의 기본적인 정서가 된다. 따라서 기업 스스로의 활동이 가능한 환경적 여건이 조성되면 기업간 제휴는 종결된다.

산업조직 이론의 시각에서 합작투자의 형성은 산업구조, 시장점유율을 기초로 하며 경쟁이나 정부정책 등의 외생적 요인에 의해 영향을 받는다. 또한 전략적 의미에서도 합작투자는 외생적 요인으로 인해 완전소유가 불가능하거나 협력이 비우호적인 형태보다 유리하다고 판단될 때 수용하는 차선책 및 일시적 방편으로 인식된다. 따라서 타기업과의 협력은 완전소유의 경영활동이 가능하도록 환경이 호전되었거나, 현지 시장이 더 이상 필요 없을 때까지만 이용되는

현시적인 전략이다. 이러한 배경에서 파트너는 현지 시장 특유의 문제를 해결하기 위한 단기적인 역할을 담당하며 지분형 합작투자는 현지 시장에서 잠재적 경쟁을 통제하기 위한 기능을 제공하는 수단 이 된다.

이와 같이 산업조직 이론은 외부조건으로 산업과 경쟁자를 강조 하기 때문에 전략적 제휴의 설명에 있어서도 어떤 산업에서 제휴가 자주 발생하고 산업간 제휴 성과의 차이가 존재하는 등의 내용을 설명하는데 광범위하게 사용되었다.

그러나 산업조직 이론은 지나치게 경쟁적 동기를 강조함으로써 현실적으로 제휴의 관리에서 협력을 바탕으로 한 호혜의 원리를 설명할 수 없기 때문에 타 이론의 보완적인 설명이 필요하다고 할 수 있다.

2. 거래비용 이론 (Transaction Cost Theory)

거래비용 이론에 의하면 제휴에 참여하는 기업의 의사결정은 부분적으로 구체적 교환에 따르는 거래비용에 의해 결정된다고 한다. 즉, 거래비용은 재화의 속성과 거래상황에 의해 결정되는 데 이러한 시장거래비용과 내부화에 따르는 거래비용을 비교하여 시장거래 혹은 내부거래를 결정한다는 것이다. Williamson(1975)은 경제조직으로서 기업과 시장을 상호 대체적인 거래방식으로 파악하여 내부시장이 외부시장을 대체하는 과정을 설명하면서 이러한 접근방법을 시장 및 위계(Hierarchy) 접근방법이라고 하였다.

기업의 지배구조에 대한 거래비용의 분석은 ‘언제 경영자들이 사업의 목적을 달성하기 위해 시장, 위계 및 시장과 위계가 혼합된 거

래관계를 선택하는가?’에 있다.¹⁴⁾ 이 관점에서는 시장 또는 위계사이의 선택이 둘 사이의 비용과 효익분석에 달려 있다고 가정하고 있으며, 제휴의 참여도 제휴가 거래비용관점에서 반영된 시장과 위계라고 하는 양극단의 요소들을 혼합한 것이기 때문에 제휴는 교환과 관련된 거래비용이 적정한 선에서 발생할 때 일어난다고 주장한다.

어떤 형태든 전략적 제휴에 참여하는 기업의 의도는 둘 또는 그 이상의 기업들의 소유자산으로부터 시너지 효과를 창출하려는 것이다. 제휴형성은 다음의 두 가지 조건이 충족되어질 때 효율적이 된다고 한다. 첫째, 제휴 참여기업간에 제품과 서비스의 시장거래가 높은 가격으로 인해 실패하고, 둘째, 재화 또는 효용을 창출하는 자산들을 인수하거나 복제하는 것이 제휴를 통한 그 자산의 사용권을 획득하는 것보다 더 많은 비용이 드는 경우이다.¹⁵⁾ 만약 새로운 조직을 만들기 위해 투자해야 하는 비용이 제휴의 비용보다 낮을 때는 기업들은 자신들이 모든 것을 통제할 수 있는 완전소유조직을 선호할 것이다.

제휴의 필요성은 다음과 같은 경우에 더욱 커진다고 할 수 있다.

첫째, 새로운 시장에 접근할 수 있는 기회를 찾고 있는 기업은 목표시장의 정보를 얻기 위해서 노력할 것인데, 이러한 종류의 정보는 가격을 평가하기가 어렵기 때문에 그러한 정보의 구매는 높은 거래비용을 수반하므로 현지 기업(Local Firm)들과 제휴를 맺으려 할 것

14) P. Ring & A. H. Van de van, "Structuring Cooperative Relationships between Organizations," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 483-498.

15) J. F. Hennart, "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 361-374.

이다.¹⁶⁾

둘째, 기업은 정부정책, 법률적 규제, 문화적 차이로 인해 높은 거래비용이 발생할 때 자원과 시장 획득을 위해서 제휴를 형성하려 할 것이다.

제휴 파트너의 결정 또한 특정한 파트너들과의 교환과 관련되어 기업의 거래비용평가와 밀접한 관련이 있다. 기업들이 경제적 합리성에 입각하여 의사결정을 한다면, 여러 잠재 파트너들 중에서 가장 큰 효익과 가장 적은 비용이 드는 제휴 파트너를 선택할 것이다.¹⁷⁾

3. 자원의존 이론 (Resource-Based Theory)

조직은 생존과 성장에 필요한 자원을 공급하는 대상에 의존하며, 상대방 역시 의존할 자원이 있으면 이를 공급받게 되므로 상호 의존관계가 성립한다. 결국 조직은 다른 조직과의 상호 의존성에 의해 제약을 받기 때문에 다른 조직의 행동이 불확실할 경우에는 상호 의존적인 조직의 지속적 성공은 불확실하게 된다. 그러므로 조직은 외부적 상호 의존성을 관리하기 위하여 활동하며, 이러한 활동을 통하여 환경에 적응하게 된다. 이처럼 조직간 관계에서 외부적 상호 의존성의 변화에 대한 적응 수단으로서 전략적 제휴가 형성되고 시간의 경과에 따라 자원에 대한 상호 의존성이 감소하면 해체될 것이다.

16) J. F. Hennart, "The Transaction Costs Theory of Joint Ventures : An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in The United States," *Management Science*, Vol. 37, No. 4, 1991, pp. 483-497.

17) J. M. Geringer & L. Hebert, "Measuring Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 1991, pp. 249-264.

기업이 보유하는 독특한 자원은 인적 자원, 법률적 자산, 조직적 자산과 경험, 무형적 자산 등으로 구분된다. 제휴형성에 적합한 특유의 자원을 보유한 기업은 쉽게 제휴에 참여할 수 있을 뿐만 아니라 지식 축적 과정에서 실행에 의한 학습의 특성으로 인해 제휴 네트워크의 크기와 수를 급속도로 증가시킬 수 있다.

Paulson(1976)의 연구에서는 보완적 자원을 보유함으로써 조직간의 협력이 발생된다는 사실이 입증되었고, Burt, Christman와 Kilburn(1980)은 시장제약을 줄이기 위해 협력관계가 형성된다고 주장하였다. Pfeffer와 Nowak(1976)에 의하면 합작투자는 내부적인 요구에 부응하기 위한 목적보다는 다른 조직에 대한 의존성에 의해 불확실성을 제거하는 것이 주된 이유라고 규명하였다.¹⁸⁾

자원의존 이론은 전략적 제휴의 형성과 해체에 대한 설명력이 뛰어난 것으로 평가되며, 파트너간 관계특성에 대해서도 부분적으로 강한 설명력을 가진다. 그러나 자원의존 이론은 정태적 분석들로서 조직행동의 동태성을 판단할 수 없고 관계의 형성 혹은 해체의 설명에 국한되며, 관계의 형성과 해체가 관계 기업간의 상호 의존성에 미치는 영향을 설명하지 못하는 한계점이 있다.

4. 전략적 보완 이론

기업들은 내부적으로 필요한 재무적·기술적 능력을 충족시킬 목적으로 외부기업과의 제휴에 참가하게 되는데, 제휴 참가기업이 제휴를 통해 획득하는 기능들에 의해 제휴 형성의 이유가 설명될 수

18) 구필훈, “기업의 국제간 전략적 제휴 유형결정요인에 관한 연구,” 경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998.

있을 것이다.

제휴 형성에 대한 기업의 목적은 첫째, 새로운 산업 발전의 위험을 분산시키고 둘째, 규모의 경제를 위해 필요한 설비들을 공동으로 또는 결합을 통해 구축하며 셋째, 필요한 자본을 축적하고 넷째, 개별 기업들이 다루기 어려운 여러 프로그램을 수행하기 위해서라고 볼 수 있다. 따라서 제휴 파트너의 선택은 그들의 전략적 필요를 보완해주는 대신에 어떤 이익을 획득할 수 있는 파트너를 추구하려는 결합과정에 의해 이루어진다.

개별적 기업 차원에서는 재무적·기술적 요인들이 한 기업을 다른 기업들과 협력하게 하는 중요한 요소가 되고 집합적 차원에서는 제휴가 해당 산업에 있어 능력들의 배분과 관련된다고 할 수 있다.

결국 전략적 보완 관점은 기업이 시장을 통해서 획득할 수 없는 자본, 생산기술, 관리기술 등의 자원과 능력을 잠재적인 파트너가 보유하고 있을 때 제휴의 필요성이 증대된다고 보는 견해이다.

5. 네트워크 이론 (Network Theory)

기업간의 공식적·비공식적 관계가 증가함에 따라, 네트워크 관점에서는 이러한 제휴들의 구조를 지위(Position), 연계(Links), 정도(Degree), 유사성(Betweenness), 근접성(Closeness), 파워(Power), 중심점(Centrality) 등과 같은 개념들을 기반으로 하여 ‘네트워크’ 형태로 보았다.¹⁹⁾ 네트워크 이론의 주요 논점은 기업의 주요한 전략적 이슈들을 네트워크 관점에서 바라볼 때 이해가 쉬워진다는 것인데,

19) H. B. Thorelli, “Networks : Between Markets and Hierarchies,” *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, pp. 37-51.

주어진 네트워크에서의 지위 또는 파워와 중심점을 평가함으로써 한 기업이 다른 기업들의 행동에 어느 정도의 영향을 미치고 통제하는지를 분석할 수 있다.

네트워크 이론에서는 모든 기업이 이미 다른 기업들과의 다양한 제휴 관계속에 들어가 있기 때문에 기업의 기존 네트워크 구조가 정보흐름과 잠재적인 제휴 파트너의 범위를 통제하며 새로운 제휴에 참여하려는 기업의 의사결정에 영향을 미친다고 주장한다. 따라서 한 기업은 현재의 제휴 파트너들과 연결하여 새로운 제휴 프로젝트의 타당성을 검토할 수 있으며, 또는 그들이 많은 파트너들을 가지고 있다는 사실을 고려하여 제휴 파트너를 선택할 수 있다. 네트워크 이론에서는 자원의존 이론에서와 같이 기업들의 전략적 의사결정에 대한 재무적 자본, 인적자원들의 효과를 무시하는 것은 아니지만, 전략적 이슈들을 설명하는데 있어 기업들에 체화되어 있는 사회적 구조(Social Structure)에 보다 큰 비중을 두고 있다.

Rockart와 Short는 기업내 가치사슬 선상에서 각 가치활동 조직을 특정의 과제나 목표를 중심으로 전문화하면서 동시에 전체적으로 통합시키는 체제를 기업내 네트워크(Internal Network)로 보고 기업간의 전략적 제휴를 외부 네트워크(External Network)로 보고 있다. 즉, 내·외부 네트워크 이론은 기업내 네트워킹을 통하여 국제적으로 분산된 내부의 경영자원을 통합하여 각 조직이 경영자원을 공유함으로써 기업전체의 시너지적 경쟁능력을 확대시키는 동시에, 외부적 네트워킹을 통하여 외부조직이 보유하고 있는 경영자원을 활용하려는 것이다.²⁰⁾

20) 구필훈, “기업의 국제간 전략적 제휴 유형결정요인에 관한 연구,” 경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998.

이러한 개념을 바탕으로 해서 제휴 네트워크(Alliance Network)의 개념이 등장하고 있다. 사업상의 협력은 더 이상 합작기업이나 마케팅 협정과 같은 전통적인 두 기업간의 제휴에만 국한되지 않으며 공동의 목적을 위하여 여러 기업들이 그룹을 형성하여 서로간에 연결되는 현상을 볼 수 있으므로 전세계에서 확산되는 경쟁의 형태는 그룹 대 그룹(Group vs. Group)으로 볼 수 있는 것이다.²¹⁾ 네트워크(Network), 기업집단(Cluster), 기업군(Constellation), 가상기업(Virtual Corporation)이라 불리는 이 그룹들은 대규모 아치 형태로 함께 참여한 기업들로 구성되며 그룹내의 개별기업들은 규모와 목적에 있어 상이하나 그룹내에서 특정한 역할을 수행한다. 더욱이 네트워크나 그룹내에서 기업들은 주식을 통한 합작기업과 같은 공식적인 것으로부터 비공식적인 자유로운 협력에 이르기까지 다양한 제휴형태를 통하여 상호 연결되어 있다.

제3절 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 선행연구

1. 일반산업에서의 선행연구

1) 이론적 연구

Stiles(1994)는 제휴가 순수하게 최초의 논리에 따라 이행되는 것이 아니라 일단 시작되면 나름의 변화과정을 가지므로 제휴관계를 지속적으로 검토할 것을 강조했다. 전략적 제휴는 산업수명주기에 따라 목적이 크게 변화할 수 있다. 즉, 동일한 목적과 의도는 시간

21) B. Gomes-Casseres, "Group Versus Group : How Alliance Networks Compute," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4, 1994, pp. 62-74.

이 흐름에 따라 변화하므로 외부환경과의 관계 및 내부적인 맥락에서 제휴관계를 끊임없이 살펴보아야 한다. 이를 포함하여 Stiles(1994)는 1994년 4월 Acquisition Arthur D. Little에 의해 주관된 컨퍼런스에서 제기된 성공적인 제휴의 관리를 위한 실증적, 이론적 내용을 종합하여 다음과 같은 요소를 제시했다. 첫째, 제휴의 전략적 비전이 명확하게 수립되어야 한다. 기업간 협력의 목적은 다양하지만 제휴의 성공을 위해서는 공동운영에 몰입하여 파트너와 함께 새로운 가치를 창출하고자 하는 당사자간의 교감과 더불어 실질적인 노력이 경주되는 것이 기본적인 것이다. 둘째, 적절한 파트너를 선정하기 위해서는 잠재적인 파트너의 규모와 경영스타일, 의사결정의 속도, 문제 해결과정, 지식의 대칭성, 관리적 태도 및 제약, 문화적 이해 등을 고려해야 한다. 이러한 요소들은 제휴형태 및 파트너간 담당할 역할에 따라 그 중요도가 달라진다. 파트너의 선정에서 파트너가 우리와 비슷할 것이라는 막연한 가정은 금물이며, 파트너간 차이를 줄일 수 있는 전환과정이 마련되어야 한다. 셋째, 성공적 제휴의 필수조건은 건전한 계획수립이다. 이상 Stiles가 제시한 제휴의 성공결정요인은 파트너에 대한 심층적 이해와 서로의 역할에 대한 체계적인 계획의 수립으로 요약될 수 있다.

Brouters, Brouters와 Timothy(1995)는 전략적 제휴가 지속적인 경쟁우위를 얻기 위한 방법 및 국제적 확장을 위한 전략적 수단으로써 그 중요성이 증대되고 있지만 많은 기업이 전략적 제휴에서 만족하지 못한 결과를 얻었음을 지적하고, 전략적 제휴에 관한 실증적, 이론적 연구를 종합하여 전략적 제휴의 성공분석을 위한 프레임워크를 개발하였다. 이들은 전략적 제휴의 성공을 위한 요인으로서 파트너간의 양립적인 목적(Compatible goal), 협조적 문화(Cooperative

culture), 보완적 기술(Complementary skill), 위험의 균형적 부담(Commensurate risk)등을 들었다. Brouthers 등이 제시한 4C는 제휴파트너가 기본적으로 지녀야 할 능력 및 제휴에 대한 태도 가운데 핵심적인 것을 제시했다는 데 의미를 갖는다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 제휴는 최초의 상황이 그대로 유지되지 않는다는 점에서 이들이 제시한 4가지 요인은 파트너간 최초의 적합성이 계속 유지될 수 있다는 가정하에서만 타당성을 얻을 수 있다. 즉, 파트너간의 관계가 시간이 경과함에 따라 변화할 수 있다는 점을 간과함으로써 전략적 제휴의 관리과정상의 문제를 고려하지 않은 점에서 한계를 갖는다.

Kanter(1994)는 경쟁적 우위(competitive advantage)에 대비되는 협력적 우위(collaborative advantage)의 개념을 도입하였다. Kanter는 제휴의 목적 및 기간이 어떠하든지 좋은 파트너의 존재는 핵심적인 기업자산이며, 세계경제에서 참신한 협력을 창조하고 유지하는 능력은 기업의 경쟁력을 상당히 강화할 수 있음을 설파하였다. 하지만 협력을 통하여 기업의 경쟁우위가 강화되는 과정에 대해서는 이론적 배경 하에 체계적으로 접근된 것은 아니다. 단지 전략적 제휴를 성공시키기 위해서는 파트너간 협력적 분위기가 필수적이라는 지침적인 내용을 다루고 있다.

Kanter는 제휴의 성공적 수행을 위해서는 다음과 같은 요인이 충실하게 이행돼야 한다고 보았다. 첫째, 각 파트너들은 제휴관계에 실질적으로 기여할 수 있는 강하고 가치 있는 무엇인가를 보유해야 한다. 즉, 제휴는 미래의 기회를 추구하는 긍정적 동기를 가져야 하며, 약점을 가리거나 어려운 국면을 회피하려는 방어적·수동적 동기를 갖는 제휴는 실패하기 쉽다. 둘째, 제휴관계가 각 파트너의 중

요한 전략적 목적과 부합되어야 한다. 실제로 제휴관계가 전략적으로 중요할 때 파트너들은 제휴가 잘 운영되도록 노력을 기울이게 된다. 일반적으로 파트너가 제휴에 대해 장기적인 목적을 갖는 경우 제휴관계는 기업전략에서 주요한 역할을 한다. 셋째, 파트너는 서로를 필요로 하는 상호의존성이 있어야 하고, 이에 따라 보완적인 자산과 기술을 보유해야 한다. 넷째, 파트너는 제휴에 자본 혹은 기타의 자원을 투입함으로써 장기적으로 몰입하겠다는 가시적 의도를 내보여야 한다. 다섯째, 파트너들은 필요한 정보를 공유해야 하는데 이러한 정보에는 목적, 기술적 자료, 갈등에 대한 지식, 문제가 되는 내용, 상황의 변화 등이 포함된다. 여섯째, 원활한 공동작업을 위해 파트너는 운영방법을 연계하거나 공유한다. 또한 조직의 여러 계층에서 개인간의 광범위한 연계관계를 구축한다. 일곱째, 기업간 제휴관계는 명확한 책임과 의사결정을 갖는 공식적인 실체로써 일단 형성되면 최초 제휴를 구축한 당사자의 범주를 넘어서며, 쉽사리 깨지지 않는다. 마지막으로 파트너는 상대방에 대해 신뢰를 줄 수 있도록 행동하며, 제휴로부터 얻은 정보를 남용하지 않으며, 서로를 손상시키지 않는다.

이상과 같은 Kanter의 연구는 제휴 파트너간 최초의 의도 및 보유능력과 아울러 관리과정에 초점을 두고 있으며, 제휴에서 지나친 경제주의적 행동보다는 인간적인 태도 및 운영이 제휴의 성공에 필수적이라는 것으로 요약된다.

Shanghnessy(1995)는 전략적 제휴의 성공결정요인으로써 파트너쉽 철학을 중시하였다. 즉, 성공에 가장 중요한 전제조건은 파트너가 동일한 목적을 공유하고 있다는 것을 서로 인식하는 것이다. 일반적으로 전략적 제휴에 국한된 목표(goal)를 확인하거나 공유하는

것은 비교적 용이하게 달성될 수 있다. 그러나 각 파트너가 기존에 가지고 있는 고유의 목적(objective)을 조화시킴과 동시에 제휴를 통하여 공유된 토양에서 수익성 있는 결과를 이끌어 내는 것은 대단히 어려운 과제이다. 이러한 배경에서 Shanghnessy는 성공결정요인으로 제휴의 개발단계에서 계약의 충실화를 중요시했다. 바람직한 제휴는 우선 계약에 앞서 양 파트너가 개인간 관계 및 갈등관리를 위한 의사소통, 공동의 목표 확인 및 개발, 시의적절한 분쟁해결 방법, 지속적인 성과평가에 대해 합의해야 한다. 다음으로 제휴의 계약단계에서는 고품질의 관리자원투입, 공정하고 균형 있는 계약, 투명한 자원에 비례하는 공정한 이익의 분배, 파트너에 대한 집중, 정상적인 의사소통 구조, 적절하고 공유된 운영절차, 제휴결과의 시나리오를 이용한 현실적 기대, 미래에 대한 예측 등이 합의를 바탕으로 원만히 이루어질 때 제휴의 성공가능성은 높아진다.

Thomas와 Trevino(1993)는 전략적 제휴의 구축과정에서 정보처리 시스템의 의의를 고찰하였다. 이들은 제휴의 성공이 정보처리 메카니즘의 선택, 제휴수립 시 힘의 관리, 정치활동 및 정보처리구조 등의 파트너간 의사소통 시스템에 의해 좌우될 수 있다고 보았다. 전략적 제휴의 효율적인 운영을 위해서는 시장구조, 품질 및 가격경쟁과 같은 경제적 요인에 대한 정보수집 및 분석능력이 요구되는데, 일반적으로 합리적인 의사결정과정은 전략적 제휴의 성공을 위한 필요조건으로 인정된다.²²⁾ 제휴는 조직간 공동의 의사결정이 이루어지므로 복잡성이 증대되고, 더욱이 파트너간 상이한 목표와 문화적인 배경을 갖기 때문에 이러한 요소가 조화되지 않으면 관리상 혼

22) K. R. Harrigan, "Vertical Integration and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, 1985, pp. 397-425.

란이 야기된다.

제휴의 운영과정에서 불확실성을 줄이려는 노력이 제휴의 성공에 긍정적이라는 점은 일반적으로 인정되지만 불확실성의 감소만으로는 충분하지 못하다.²³⁾ 즉, 모호성과 양의성이 동시에 관리되어야 한다. 불확실성과 양의성을 줄이기 위한 관리노력이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구로는 Daft와 Weick(1984)과 Lewin과 Minton(1986)의 연구가 있으며, 조직간 관계가 성과에 미치는 영향에 관해서는 Jemison과 Sitkin(1986)의 연구가 있다. Thomas와 Trevino(1993)는 이들의 연구를 기초로 정보관리체계가 전략적 제휴의 성공에 미치는 영향에 관한 명제를 제시하였다. 불확실성과 양의성은 파트너간 의사소통이 증가함에 따라 감소되며, 풍부한 정보처리 메카니즘, 협력적인 갈등 해결방법, 정치적 활동, 정보처리능력이 클수록 제휴는 성공적으로 수행될 수 있다.

이상의 연구를 종합하면 전략적 제휴의 성공결정요인으로 공통적으로 지적된 것은 파트너간의 양립성, 제휴의 전략적 중요성, 상세하고 체계적인 계약, 보완적 자원, 체계적 운영, 파트너간 사회적관계개발 등으로 요약될 수 있다. 그러나 앞에 소개한 연구들은 관련 요인을 제시한 것으로 각 요인의 실증적 검증이 이루어지지 않았다. 이하에서는 각 요인에 대한 실증적 연구를 살펴보고자 한다.

23) D. B. Jemison & S. B. Stikin, "Corporate Acquisition : A Process Perspective," *Academy Management Review*, Vol. 11, 1986, pp. 145-163.

<표 2-4> 전략적 제휴 성공결정요인에 관한 이론적 연구

연구자	성공결정요인
Stiles (1994)	명확한 전략비전 수립, 적절한 파트너의 선택 계획의 충실화, 지속적인 관계의 검토
Brouthers et al. (1995)	목표양립성, 협력적 문화 보완적기술, 위험의 분담
Kanter (1994)	파트너의 보유능력, 제휴의 전략적 중요성 상호의존성, 지속적인 투자 원활한 의사소통, 파트너간 운영의 통합 제도화, 파트너간의 조화
Shanghnessy (1995)	목적의 조화, 의사소통시스템의 구축 제휴관리자원 투입, 이익의 공정한 분배 파트너에 대한 집중, 합의된 운영절차
Thomas, Trevino (1993)	정보처리 메카니즘 선택, 제휴수립 힘의 관리 정치적 활동, 정보처리 구조

자료: 송우용, “국제 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 연구”,
경영학박사학위논문, 충남대학교, 1996.

2) 실증적 연구

앞의 이론적 연구에서 많은 변수가 제시되었지만 이중 상당부분은 실증적 검증이 어렵거나 현실적으로 불가능한 것들이다. 따라서 기존의 실증적 연구에서 검증된 변수 및 방법론을 고찰함으로써 본 연구의 실증모형을 설정하는데 기초자료로 이용할 수 있을 것이다.

지금까지 전략적 제휴의 성공결정요인을 실증적으로 접근한 연구는 매우 드문 실정이다. 물론 1970년대와 1980년대 중반까지 기업간 협력활동의 성공에 영향을 미치는 요인들을 검증한 연구가 다수 있었으나 다음과 같은 두 가지의 문제가 지적될 수 있다. 첫째, 제휴

의 성공을 정의함에 있어서 대부분의 연구가 관계의 존속기간 및 안정성으로 보았기 때문에 제휴에서 목적하는 바를 달성했는가의 합목적적인 성과측정에 부합되지 않는다. 둘째, 거의 모든 연구가 지분형 합작투자를 대상으로 하기 때문에 최근 발생되고 있는 전략적 제휴의 일반적 특성을 설명하기 어렵다.

따라서 본 연구는 1990년대 이후 발표된 실증연구를 중심으로 살펴보고자 한다. 최근의 제휴 성공에 관한 실증적 연구는 경제학적 접근법과 사회학에 뿌리를 둔 연구로 대분할 수 있다. 먼저 경제학적인 연구는 주로 시장구조, 파트너간의 능력의 차이, 제휴유형 등의 독립변수와 제휴 성공간의 관계를 검증하는 것이 대부분인데, 이는 기존의 산업조직론적 관점에서 기업의 성과를 측정하는 맥락에서 접근된 것이다. 따라서 제휴의 성공은 매출액, 이익 등과 같이 객관적으로 측정되었다. 다음으로 사회학적 접근법은 교환이론 패러다임에 근거하고, 마케팅의 채널연구에서 주로 이용된 바 있는 신뢰, 몰입, 힘 등의 변수와 제휴성공간의 관계를 검증하였다. 따라서 제휴의 성공 역시 경영자의 주관적인 평가로 측정되었다. 이하에서는 이들 연구에서 검증된 성공결정요인을 검토하고, 각 요인과 제휴 성공간의 관계를 살펴보고자 한다.

(1) 성공결정요인의 경제적 변수

McGee, Dowling과 Megginson(1995)은 통신장비, 전자부품, 사무 및 컴퓨터 장비, 전문가, 과학장비 등의 첨단산업을 대상으로 파트너간 능력 및 제휴분야에 따른 제휴 성과의 차이를 검증하였다. 이들은 설문조사를 통하여 전략적 지향도에 따라 마케팅 차별화 전략

을 추구하는 71개 기업, 기술 차별화를 추구하는 92개 기업, 그리고 비용우위 전략을 실시하는 47개 기업 등 모두 210개 기업의 응답자료를 분석에 이용하였다. 전략적 제휴의 성공결정요인으로 모형에 포함된 변수는 해당업종의 종사년수, 평균자산, 협력분야, 과거의 직능별 경험 및 협력분야와 과거 직능경험의 상호작용 등으로 실증모형은 다음과 같다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{11} + \beta_2 X_{12} + \beta_3 X_{13} + \beta_4 X_{14} + \beta_5 X_{13} X_{14} + \epsilon$$

Y : 평균 판매증가율

β_1 : 종사자 수

β_2 : 평균자산

β_3 : 협력분야(마케팅, R&D, 제조)

β_4 : 과거의 직능경험

β_5 : 상호작용항

성과측정으로 판매량의 3년간 평균증가율이 이용되었는데, 판매량의 증가율이 이용된 이유는 지속적인 수익의 증가는 기술적 품질, 시장에서의 용인도, 기업의 전반적인 성과를 나타내기에 적합하기 때문이다. 분석결과 종사년수가 길고 제조경험이 많을수록 평균 매출액 성장률이 높았으며, 마케팅협력계약, R&D협력계약, 제조협력계약 역시 매출액 성장과 유의한 관계가 존재하였다.

Hagedroon과 Schakenraad(1994)는 국제 기술제휴가 기업의 수익성에 미치는 영향을 분석하였다. 분석대상 국가는 미국, 일본, 유럽 기업이었으며, 산업별로 보면 정보기술 및 전자, 기계엔지니어링, 공

정산업을 대상으로 했다. 이들의 실증분석모형에 포함된 독립변수는 제휴기업의 구조, 혁신성, 외부적 연계 등이었으며, 이들 변수가 제휴의 경제적 성과에 미치는 영향관계를 확인하기 위하여 분석방법으로 구조모형을 이용하였다.

분석에 이용된 변수의 측정방법을 살펴보면 우선 기업구조는 1980년에서 1986년까지의 파트너간 기업규모로 측정되었으며, 혁신성의 측정에 이용된 대위변수는 특허의 집중도로써 1982~1986년 사이의 평균 미국 특허수가 이용되었다. 외부적 결합은 다음의 3가지로 측정되었다. 첫째, 전략적 제휴의 집중도는 1980~1987년 사이의 양자적 관계를 기준으로 측정된 전략적 연계의 전체 건수, 둘째, 전략적 연계의 내용으로써 R&D지향도와 시장지향도를 측정하기 위하여 R&D지향 제휴의 수와 시장지향 제휴의 수의 비율에 상용로그를 취하였다. 따라서 이 값이 0이면 R&D지향도와 시장지향도가 균형을 이룬 것이며, 양의 값을 가지면 R&D지향도가 높은 것이고, 음의 값을 갖는 경우의 전략적 제휴는 시장지향적이라 할 수 있다. 셋째, 타기업과의 연계는 자신의 주도하에 제휴가 이루어졌는지 혹은 타기업이 이미 시작한 기술개발에 합류하는 것과 같이 흡수적으로 이루어졌는지 측정하기 위해 생산적 계수와 흡수적 계수의 비율에 상용로그를 취하여 측정하였다.

경제적 성과의 측정은 1980년에서 1987년까지 8년간의 총매출액 대비 순이익의 평균비율이 이용되었다. 매출액 대비 순이익을 제휴의 성과로 측정하는 것은 객관적인 측정치가 될 수 있다는 장점이 있으나 부문간 차이, 수직적 통합정도에 민감한 단점도 존재한다

분석결과 유럽, 일본, 미국 모두를 대상으로 할 때 기업규모는 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 혁신성이

높을수록 제휴의 성과가 높았으며, 전략적 연계특성이 시장지향성보다는 R&D지향도가 높을수록 전략적 제휴의 성과가 높게 나타났다.

Dussauge와 Garrette(1995)는 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인을 전략적 요인과 조직적 요인으로 구분하고, 두 요인을 기준으로 하여 전략적 제휴를 분류하였다. 다음으로는 분류된 제휴유형간 성과의 차이를 비교함으로써 제휴 성공 요인을 간접적으로 측정하고자 하였다. 검증대상으로는 기존의 사업영역에서 경쟁관계에 있는 63개 기업간 1950~1990년 사이에 발생한 제휴가 조사되었다. 각 제휴는 2국 이상의 파트너간 발생한 것이며, 파트너 중 하나는 유럽기업이다.

제휴유형의 분류에는 파트너의 수, 제휴의 법적 형태, 지분참여 여부, 파트너간 상대적인 경쟁적 지위, 진입유형(신규진입, 비진입), 제휴의 범위(R&D, R&D+제조+마케팅), 직능의 담당방법(고유직능 담당, 공동작업수행)등의 7가지 변수가 이용되었다. 제휴성과는 세계 각국의 산업분석가 혹은 경영자의 주관적인 판단에 의하여 측정되었는데²⁴⁾, 국제합작투자의 성과측정에서 주관적 측정과 객관적 측정간에 높은 상관관계를 가지므로 측정상 타당성이 유지될 수 있었다. 이들 연구에서 제휴의 성과는 기술적, 상업적, 재무적 성과 등의 3가지로 측정되었다. 첫째, 기술적 품질은 제품개념과 제품개발의 혁신적 속성, 기술적 성과, 제품의 관리적 요구와의 부합도이며, 둘째, 상업적 성공은 시장점유율, 판매량, 고객수, 수출량으로 측정되었고, 셋째, 재무적 성과는 프로젝트 혹은 제품의 수익성으로 각각 측정되

24) J. M. Geringer & L. Hebert, "Measuring Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 1991.

었으며, 각 변수는 4점척도로 평가되었다.

제휴유형은 위의 7가지 변수에 대한 계층적 군집분석을 통하여 내부화 정도에 따라 연구개발협정(R&D agreement), 비구조화 공동생산(unstructured co-production project), 준구조화된 공동사업(semi-structured project), 사업기준 합작투자(business-based joint venture)로 분류되었다. 이러한 4가지 유형의 제휴는 원칙적으로 결과가 다르게 나타나기 때문에 성과를 직접 비교하는 데는 어려움이 따른다. 그러나 비조직화 공동생산과 준조직화 프로젝트는 특정 제품을 생산하는 것이기 때문에 제품의 성공으로 성과의 정도를 비교할 수 있다.

분석결과 준조직화 프로젝트가 비조직화 공동생산보다 성과가 높은 것으로 나타났다. Dussauge와 Garrette의 연구는 제휴의 형태적 특성을 결정하는 다양한 변수를 이용하여, 제휴의 유형을 분류하고 각 유형에 따른 성과의 차이를 분석한 점에서 의의를 갖는다. 그러나 제휴 분류가 이론적 배경 하에서 이루어진 것이 아니고, 자료의 특성을 기준으로 했기 때문에 분석결과의 일반화에는 어려움이 있다. 또한 제휴의 분류과정에서 각 변수의 특성이 희석되었으며, 제휴의 분류기준도 항공산업을 비롯한 분석대상 산업에만 극히 한정적으로 이용될 수 있다.

(2) 성공결정요인의 사회학적 변수

Bucklin과 Sengupta(1993)는 수직적 제휴에 관한 연구는 많았지만 수평적 제휴를 대상으로 한 연구가 상대적으로 희소하였음을 지적하고, 공동마케팅의 성공에 영향을 미치는 요인을 검증하였다. 기업간 관계의 이론적 배경으로 조직교환행위론은 기업간 상호이익의

되는 자원의 교환을 통해 불확실성을 줄이려는 동기에서 제휴가 발생된다고 본다. 이러한 맥락에서 Bucklin과 Sengupta는 제휴의 성공이 힘의 불균형, 관리적 불균형, 갈등, 프로젝트이익, 제휴기간, 과거의 역사, 조직적 양립성, 기술변화율 등의 요인에 의해 결정된다는 것을 실증분석을 통하여 검증하였다. 본래 Bucklin과 Sengupta는 제휴의 성공을 양적·질적으로 측정하려 했으나 응답기업 경영자의 대부분이 제휴이익을 양적으로 측정하는 것이 어렵다는 점을 지적함에 따라 인식된 효과성을 제휴성공의 측정치로 이용하였다.

분석에 이용된 표본은 70개 기업, 98건의 제휴였으며, 컴퓨터시스템, 주변장치, 소프트웨어 산업의 공동마케팅을 대상으로 하였다. 위에 제시한 독립변수와 제휴의 성공간의 관계검증에는 OLS가 이용되었다. 분석결과 힘의 불균형, 관리적 불균형 및 갈등이 클수록 제휴의 성공에 부정적인 영향을 미쳤으며, 프로젝트 이익, 조직적 양립성, 과거의 사업관계, 제휴길이, 기술변화율은 모두 파트너간 공동의 이익에 유의한 정의 관계를 보였다.

Mohr와 Spekman(1994)은 파트너십을 양립가능한 목표의 공유, 상호이익의 추구, 높은 수준의 상호의존성을 인정하는 독립된 두 기업간의 의도적인 전략적 관계로서 정의하고, 파트너십의 성공에 영향을 미치는 요인을 검증하였다. 분석대상 제휴는 컴퓨터산업에서 제조업자와 딜러간의 수직적 제휴를 대상으로 하였다. 이들은 파트너십의 성공결정요인을 크게 제휴속성, 통신행위 및 갈등 해결방법으로 구분하였다. 먼저 파트너십의 속성은 몰입, 조정, 상호의존성, 신뢰 등이 있고, 의사소통행위에는 정보의 질, 정보공유, 참여 등이 있으며, 마지막으로 갈등해결방법에는 공동의 문제해결, 설득, 문제를 덮어둠, 지배, 거친 말, 중재 등이 있다.

파트너십의 성공은 제휴의 결과 마케팅지원에 대한 만족감과 수익에 대한 만족감 그리고 파트너간 상호 판매량으로 측정되었다. 따라서 실증분석에는 파트너십의 3가지 성공에 대한 제휴속성(4변수), 통신행위(3변수), 갈등해결방법(5변수)의 영향을 검증하기 위해 12개의 회귀식이 이용되었다. 분석결과 마케팅활동 지원에 대해 몰입, 조정, 의사소통의 질, 공동문제해결 등의 4가지 변수가 유의한 결과를 보였다. 이익의 만족은 신뢰, 정보공유, 설득 및 강압적 문제해결 등의 4가지 변수가 제휴의 성공과 유의한 관계를 가지고 있었으며, 공동판매량의 자연대수로 측정한 성공은 몰입, 조정, 정보공유 등과 유의한 정의 관계를 나타냈다. 전체적으로 볼 때 몰입과 조정이 전략적 제휴의 성공을 결정하는 변수로써 상대적인 중요성을 갖는 것으로 나타났다.

Zaheer와 Venkatraman(1995)의 연구는 전략적 제휴의 성공을 직접적으로 측정하지는 않지만, 사회학적 변수인 신뢰와 거래비용이론 변수인 자산특이성, 불확실성, 특이적 투자가 관계적 지배구조에 미치는 영향을 검증함으로써 성공결정요인간의 관계에 대해 시사하는 바가 매우 큰 것으로 평가된다. 또한 이들 연구의 구성개념 가운데 관계적 지배구조는 구조로써의 통합도와 관리과정으로써의 공동활동을 다루고 있다는 점에서 본 연구에서 정의한 파트너십의 개념과 유사한 성격을 갖는다. 이들은 329개의 독립된 보험대리인으로부터 회수한 설문을 이용하여 거래비용이론과 사회적 교환이론의 배경에서 선택된 독립변수가 관계적 지배구조를 결정하는데 어떠한 영향 관계를 갖는지 검증하였다.

이들의 모형은 크게 두 부분으로 나누어진다. 첫째, 신뢰, 자산특이성, 불확실성, 상호투자 등의 4가지 변수와 지배구조로써 준통합

도간의 관계와 둘째, 신뢰와 준통합가 파트너간 공동행동에 대해 갖는 영향관계를 검증하는 것이다. 따라서 종속변수로는 지배구조로써 준 통합도와 과정으로써 공동행동의 두 가지 변수가 측정되었다.²⁵⁾ 분석방법은 계층적 회귀분석을 이용하여 모형에 신뢰가 포함되는 경우와 포함되지 않을 경우 설명력의 차이를 비교하였다. 즉, 이들은 기업간 준통합도의 영향요인으로써 자산특이성, 불확실성, 상호 투자 및 규모 등의 4가지 경제적 변수만을 독립변수로 하는 모형과 이 모형에 사회학적변수인 신뢰를 포함시키는 경우 설명력이 증가하였는가를 비교함으로써 사회학적 변수의 의의를 검증하였다.

연구결과 첫째, 거래비용 관점에서 지배구조의 결정요인으로 자산 특이성이 높을수록 준통합도가 높아졌으며 둘째, 교환의 사회적 요소로써 신뢰도가 높을수록 준통합도가 높아지는 것으로 나타났다. 셋째, 두 접근법의 보완적 방법으로써 경제적, 사회적 변수를 모두 고려하는 것이 경제적 변수만 고려하는 것보다 설명력이 높았다. 마지막으로 준통합도가 클수록 공동행동이 커졌으며, 이때에도 신뢰를 모형에 포함하는 것이 경제적 변수만을 고려하는 것보다 설명력이 높았다. Zaheer와 Venkatraman의 연구는 대부분의 연구가 사회학적 변수 혹은 경제적인 변수만을 각각 고려하는 것에 반해 두 가지 이론적 배경 하에서 고려되는 변수를 단일모형으로 통합했다는 점에서 큰 의의를 갖는다.

Cullen과 Johnson(1995)은 일본기업과 외국기업과의 국제합작투자에서 양 파트너간 제휴의 몰입에 대한 영향요인으로써 통제, 전략적

25) 통합도는 다른 기업에 자신의 전체사업 가운데 상당부분을 의존하는 밀접한 관계를 말하며, 공동행동은 마케팅전략, 신제품개발 등에 대한 공동의 계획을 뜻한다.

중요성, 갈등, 성과에 대한 기대, 파트너에 대한 만족의 영향관계를 분석하였다. 분석대상 모집단은 11개국에 소재하는 880개 기업이었으며, 이들에게 설문을 송부하여 일본기업 80개, 현지기업 76개를 회수하였다.

Cullen과 Johnson은 지분비율, 관리자수, 경영자수, 의사결정 권한, 전략적 중요성, 성과에 대한 기대, 파트너 만족감이 클수록 제휴에 대한 몰입도가 높고, 갈등이 작을수록 높은 몰입도를 보인다는 가설을 검증하였다. 분석결과 현지기업의 경우에는 전략적 중요성, 성과에 대한 기대, 파트너 만족감이 유의하게 나타났고, 일본기업은 갈등, 성과기대, 파트너 만족감이 유의하게 나타났다. 이러한 결과에서 알 수 있듯이 경제학적 관점에서 객관화된 변수는 몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 반면, 기업간 관계에 대한 기대 및 관계특성과 같이 사회학적 배경을 갖는 인식변수는 유의한 결과를 보이고 있다. 몰입은 제휴성과의 영향요인 가운데 대표적인 것으로써 Cullen과 Johnson의 연구는 본 논문에서 제휴성공 결정요인의 모형수립에서 사회학적 변수를 심도있게 고려해야 할 것이라는 점을 시사하고 있다.

(3) 탐색적인 연구

앞에서 살펴본 바와 같이 기존의 제휴성공에 관한 실증연구는 경제학적 접근법 혹은 사회학적 접근법에 따라 차별적인 변수를 정교한 모형에 적용하여 분석하였다. 그러나 분석에 이용된 변수는 제휴의 관리과정에서 제휴성공에 영향을 미치는 요인 중 극히 일부임을 알 수 있다. 이에 대한 보완적인 연구로써 다음에 소개하는 연구는 실증적인 방법을 이용하였으나, 보다 포괄적인 성공 영향요인을 고

려할 수 있는 완화된 방법을 이용하고 있다.

Pekar와 Allio(1994)는 전략적 제휴의 성공결정요인을 확인하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 1992년 미국기업을 대상으로 750부 설문이 배부되었으며, 이 중 102부가 회수되었다. 응답자는 최고경영자와 제휴전략 책임자였으며, 설문은 60개 문항으로 구성되었다. 분석대상 제휴형태는 협력광고계약, 공동 R&D, 리스서비스계약, 공동유통, 기술이전, 협력적 구매, 교차생산, 공동자원개발, 정부 및 산업파트너링, 교차라이센싱 등이 망라되었다. 이들은 제휴의 성공에 대한 영향요인으로 일반적으로 인정되는 요인 가운데 제휴기업간 투자수익률의 차이를 잘 설명하는 요인을 추출하였다. 분석결과 제휴성공을 효과적으로 분별하는 요인으로는 제휴의 경영위험 예측, 제휴계획의 면밀한 검토, 제휴실행 가능성의 측정, 자원과 전략적 우선순위에 따른 예산의 연계, 파트너의 제휴경험에 관한 지식, 엄격한 자원계획수립, 제휴의 성과를 고려한 투자 등이 기업간 투자수익률의 차이를 잘 설명하였다.

Littler와 Leverick(1995)은 영국의 정보통신 장비업, 컴퓨터 관련 산업에서 공동개발을 통하여 위험을 줄이기 위한 동기를 갖는 100개의 전략적 제휴를 대상으로 성공기업과 실패기업의 항목간 비교를 통해 성공결정요인을 제시하였다. 이들은 제휴에서 성공한 기업과 실패한 기업을 연구자가 임의로 판단하는 것은 오류가능성이 있다고 보고 응답자 스스로가 판정한 성공여부를 기준으로 하였다.

분석결과 성공기업과 실패기업 간에는 파트너간 속성, 관계 및 제휴운영상 차이점이 발견되었다. 이를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 파트너 선정에서 문화적인 적합성과 양립가능성이 중요한 요인으로 발견되었다. 둘째, 기본적인 규칙을 제정함으로써 파트너간 협력의

목적과 책임을 명확히 정의되어야 한다. 셋째, 과업팀을 지정해야 하는데 일반적으로 협력사업의 성공은 프로젝트에 참여한 개개인에게 강하게 의존된다. 따라서 직원의 선발 및 역할분담에는 매우 세심한 주의가 요구된다. 실제로 제휴의 성공에는 개인간 유연하고 효과적인 협력과 양 파트너에게 협력 챔피언의 존재가 큰 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 전략적 제휴는 기업간 협력보다는 개인간의 협력으로 보는 것이 바람직하다. 넷째, 과정관리는 통제의 의미로써 진행상황에 대한 규칙적인 감시에 의해 잠재적인 문제점을 해결하고, 또한 빈번하고 개방적인 의사소통으로 인해 신뢰가 형성되며, 신뢰는 기업간 관계의 지속성과 효과성에 기여한다. 다섯째, 협력을 통한 기여와 이익이 공평하여 모든 참여자가 승리자라는 기본적인 기대에서 출발해야 한다. 이상의 내용은 앞서 이론적 연구에서 제시된 성공결정요인과 거의 일치하는 것을 알 수 있다. 그러나 Littler와 Leverick의 연구는 통계적으로 지지될 수 있는 가설검정의 수준이 아니고, 기술적인 분석에 가까운 것이므로 해석상 주의를 요한다.

이상 전략적 제휴 성공결정요인에 관한 기존의 실증적 연구를 요약한 것을 <표 2-5>에 정리하였다. 표에 나타난 바와 같이 성공결정요인으로써 경제적인 변수는 여러 가지 제휴형태에 다양하게 나타난다. 이에 비해 종래에 사회학적 변수는 채널연구에서 수직적 교환관계에 주로 이용되었으나, Bucklin과 Sengupta(1993)는 수평적 제휴의 특성을 갖는 공동마케팅에 적용하였다. 향후 사회학적 변수들은 공급자-구매자 관계와 같이 파트너십의 요소가 많은 기업간 협력 뿐 아니라 산업내의 직접적인 경쟁관계를 갖는 기업간에 활발하게 나타나는 공동연구개발, 공동생산 등의 경쟁적 요소가 많은 제

휴에 대해서도 적용되어야 한다. 즉, 제휴유형에(수평적·수직적)제한되지 않고, 또한 경제학적·사회학적 배경을 갖는 다양한 영향요인이 함께 고려될 수 있는 연구가 이루어져야 한다.

<표 2-5> 전략적 제휴 성공 결정요인에 관한 실증연구

연구자	제휴유형	산업	성공측정	결정요인
McGee, Dowling (1994)	공동 연구개발	정보통신 전자산업	3년평균 매출증가율	관리팀의 산업경험, 시장경험, 기술적 경험
Hagedoorn, Schakenraad (1995)	기술제휴	정보통신, 엔지니어링 산업	이익/총매출 3년평균	기업규모, 혁신성, 외부적 결합
Dussauge, Garrette (1995)	다양한 제휴망라	항공산업 방위산업	주관적 판단 - 품 질 - 상업성공 - 재무성과	파트너수, 제휴형태, 지분, 파트너간 경쟁지위, 진입유형, 제휴범위, 직능담당 방법
Bucklin, Sengupta (1993)	공동 마케팅	컴퓨터 기기산업	인식된 효과성	힘의 불균형, 관리적 불균형 갈등, 사업성과, 제휴의 길이 과거역사, 양립성, 기술변화율
Mohr, Spekman (1994)	생산자- 딜러제휴	컴퓨터산업	마케팅만족 수익성만족 상호판매량	몰입, 조정, 상호의존성, 신뢰, 정보의 질, 정보공유, 참여, 갈등해결방법
Zaheer, Venkatrama n(1995)	보험사- 딜러제휴	보험산업	공동행동	신뢰, 자산특이성, 갈등, 성과기대, 파트너만족

Cullen, Johnson (1995)	합작투자	제조업 서비스업 망라	몰입	통제, 전략적 중요성, 갈등, 성과기대, 파트너 만족
Pekar, Allio (1994)	다양한 제휴망라	다양한 산업망라	ROI	면밀한 제휴계획, 파트너의 제휴경험에 관한 지식, 제휴성과의 감시
Little, Leverick (1995)	제품개발 합작투자	정보,통신산 업	성공·실패 의인지도	파트너의 양립성, 일반규칙제정, 과업팀의 규정, 과정관리, 동등성확보, 외부초점 유지

자료 : 송우용, “국제 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 연구”,
경영학박사학위논문, 충남대학교, 1996.

2. 해운산업에서의 선행연구

송달용(1996)은 정기선사의 전략적 제휴 성과에 관한 연구에서 20대 정기선사들의 제휴현황, 연간수송능력, 실적을 통해 선사별 효율성과 서비스의 경쟁력을 추이분석 등 다각적 방법으로 분석하였으며 분석 결과에 의하면 전략적 제휴는 서비스 경쟁력인 운항기간, 운항빈도, 서비스 범위를 제고시키지만 양질의 서비스가 시장점유율, 선적율, 매출액순이익률로 대변되는 효율성에 커다란 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

노동욱(1997)은 전략적 제휴를 통한 국적선사의 경쟁력 제고방안에 관한 연구에서 해운기업의 경쟁환경 변화에 따른 전략적 제휴의 동태적 전개과정 및 특징과 문제점을 분석하였다. 그리고 국적선사

중에서 한진해운을 선정해 글로벌 선사로 나가기 위해 전략적 제휴를 어떻게 활용하고 있는지를 살펴보았으며, 직접적인 고객인 화주들에 대한 설문조사를 통해, 정기선사간 전략적 제휴의 실질적인 문제점 및 과제를 제시하였다.

노동육은 한진해운의 사례를 통해 정기선사들은 서비스 지역의 확대와 선복공유를 통한 비용절감, 터미널 공동사용 및 장비교환으로 운영합리화를 실현하기 위하여 전략적 제휴를 행하고 있다고 설명하였다. 또 전략적 제휴를 위해서는 무엇보다도 상호보완적인 핵심역량으로서 특정항로에서의 경쟁우위를 가지고 있어야한다고 하였다.

화주대상 설문조사결과를 살펴보면 전략적 제휴를 통해 대고객서비스측면에서는 실질적으로 나아진게 없는 것으로 나타났다.

설문조사결과를 요약해보면, 먼저 전략적 제휴를 실시하는 선사를 주거래 선사로 하는 화주기업은 전체의 78.5%였다. 하지만 전반적인 만족도는 비제휴선사에 비해 오히려 높지 않았다. 또한 설문대상기업이었던 대부분의 화주들이 전략적 제휴가 선사의 대화주 서비스질 개선에 그다지 공헌하지 못했다고 인식하고 있었다. 그리고 주거래선사가 전략적 제휴를 실시하고 있든 아니든간에 앞으로 전략적 제휴에 의해 우선적으로 개선되어야 할 점으로, 실제로 제휴선사를 이용하고 있는 화주들은 고객의 요구나 문의에 대한 전문적이고 친절한 대응을 1위로 꼽았다.

김광희(1998)는 컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴 원인에 관한 연구에서 전략적 제휴가 생성된 주된 배경을 다음과 같이 설명하였다.

첫째, 기업활동이 전세계적으로 전개되었고, 해운기업도 전세계에

결친 물류서비스 체제를 갖추기 위해서는 막대한 자본과 시간이 요구되었고, 이를 분산하고자 선사들은 전략적 제휴를 실시하였다.

둘째, 주요 항로에서 동맹 기능의 약화로 협조체제가 붕괴되어 동맹선사와 비동맹선사간의 협조배선이 증가하고 아울러 비동맹 선사의 저운임 공세와 개도국 선대의 팽창으로 운임수준이 회복되지 않았기 때문에 컨테이너 선사가 투자 부담을 줄이고 위험을 회피할 수 있는 공동운항 체제를 선호하게 되었다.

셋째, 주요 항로에서 경쟁이 심화되었고 이를 극복하고자 선박의 대형화가 급속히 추진되었으며 그에 따른 선복량 과잉으로 인해 선적율이 낮아졌고, 물동량확보와 선박의 대형화에 따르는 부담을 분산하고자 선사들은 전략적 제휴를 선호하게 되었다.

넷째, 화주의 항로다양화, 항행시간의 단축, 기항항만의 축소, 직기항 항만의 증가에 대한 요구를 선사들은 만족시키기 위하여 추가적인 비용이나 시간이 발생하지 않는 전략적 제휴를 선호하게 되었다.

또한 사례연구를 통하여 살펴본 결과, 우리나라 H선사가 실행한 전략적 제휴와 전 세계적으로 발생하는 전략적 제휴간에는 미묘한 차이점이 있다. 즉, 전략적 제휴의 발생원인은 동일하지만 전략적 제휴그룹의 형태는 다르다. 전 세계적으로 발생하는 전략적 제휴그룹은 기존의 동맹선사를 중심으로 하여 공동운항체제를 전략적 제휴로 발전시켰으나, 우리나라의 H선사는 기존의 전략적 제휴그룹에 가입하지 않고 신규 전략적 그룹을 결성하여 전략적 제휴를 실행하였다. 이러한 사실을 볼 때, 전략적 제휴를 형성하고 유지하는데에는 다음과 같은 요인을 갖추어야 한다는 것을 알 수 있다.

- 내륙운송체제, 선박, 항로, 터미널 및 자산에 있어서의 상호보완적인 관계

- 공동의 제휴목적
- 기업문화의 조화와 선사간의 상호신뢰
- 계약상의 명확한 원칙 및 합의된 장기계약
- 대등한 파트너 관계
- 신중한 과정 통합 및 상호 작용
- 제휴조직에 대한 전적인 권한 위임

백종실(1998)은 국제컨테이너서비스의 선화주간 제휴지속요인에 관한 연구에서 컨테이너서비스시장에서의 서비스공급자와 이용자를 대상으로 성공적인 기업간 제휴관계를 지속시키는데 영향을 미치는 중요한 요인이 존재하고 이러한 요인으로 구성된 함수관계를 찾고자 하였다. 그는 이론적 고찰을 통해 자산의 특유성, 불확실성, 정보교환, 운영계획 수립, 기업간 적합성, 상호의존성, 이익과 부담의 공유, 운영관리, 컴퓨터간 연결, 최고경영층의 지원의 요인이 성공적인 제휴관계 지속에 영향을 미치는 것으로 보고 이를 실증분석하였으며 실증분석결과 이익과 부담의 공유, 운영관리, 자산특유성, 상호의존성, 최고경영층의 지원이 증가할수록 성공적인 제휴관계가 지속된다는 결과가 도출되었고 나머지 요인들은 통계적으로 유의하지 못하여 기각되었다.

노윤진(2000)은 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 측정에 관한 연구에서 선사와 화주가 전략적 제휴에 대해 얼마나 만족을 하는지에 대해 화주와 선사를 대상으로 실증분석을 하였다. 분석결과에 따르면 선사는 전략적 제휴에 대해 큰 만족도를 나타내고 있지만, 화주가 선사의 전략적 제휴를 통해 느끼는 만족도는 크게 향상되지 않았다는 결과를 얻었다.

이를 좀 더 자세히 살펴보면 먼저 선사의 측면에서 전략적 제휴를

평가한 결과는 다음과 같이 나타났다.

첫째, 재무적인 측면에서 각종 비용감축 향상에 관한 만족도를 살펴보면, 설비투자에 대한 재무부담이 큰 폭으로 향상된 점과 일반관리비의 경우 제휴그룹내 선사간 거래정산 때문에 제휴그룹마다 의견을 달리한다는 것을 볼 수 있었다. 운항비의 경우 제휴선사간 공동운항을 통해 상당한 감축의 효과를 본 것으로 분석되어졌다. 터미널 운영비의 경우도 제휴 그룹내의 선사들이 자사의 터미널을 공유함으로써 상당한 비용감축의 효과를 본 것으로 분석되어졌다. 이처럼 일반관리비를 제외한 다른 부분은 전략적 제휴를 통해 상당한 절감 효과를 누린 것으로 분석된다.

둘째, 서비스 측면에 있어 틈새 시장의 항로개척, 서비스 지역의 확대, 컨테이너 박스의 효율성 등에 있어서도 상당히 만족하는 평균 값이 도출되었다.

셋째, 비 재무적인 측면에서 신뢰성 강화를 통한 경쟁억제에 대한 문항과 경영기법의 학습효과에 대해서는 제휴 그룹의 형태에 따라 상이한 결과가 도출되었다. 그러나 마케팅 활동의 용이성에 대해서는 전반적으로 만족스런 답을 하였다.

또한 동일한 문항을 가지고 선사가 전략적 제휴 실시할 경우 고려해야 할 우선 순위를 분석한 결과 서비스 지역의 확대, 설비투자에 대한 재무부담, 터미널 비용의 절감, 운항비의 절감 등 비용적인 측면이 우선적으로 고려해야 할 부분인 것으로 나타났다. 다음으로는 마케팅 활동의 용이성과 운항시간 단축 등 시너지 효과를 고려한 순위결정이었다. 경영기법의 학습효과가 가장 낮은 순위를 나타냈다.

전략적 제휴가 대화주의 서비스에 어느 정도 기여를 했는지에 대

한 연구결과를 살펴보면 전반적인 화주의 설문결과는 전체적으로 평균값이 중간값에도 못 미치는 등 전략적 제휴를 통해 대 화주의 서비스는 크게 향상된 점이 없는 것으로 분석되었다.

화주를 대상으로 선사가 전략적 제휴를 실시 할 경우 대 화주 서비스 향상을 위해 고려해야 할 순위를 확인해 본 결과 그 순위는 선박 스케줄의 정확성, 고객의 요구에 대한 신속한 대응, 클레임 발생 시 대처 태도, 내륙운송 시 정시 운송 및 인도, 정보시스템의 제공, 필요한 컨테이너 및 장비의 이용가능성, 복합운송의 용이성, 인도된 화물의 상태 등의 순으로 조사되었다.

류동근 외의 연구(2002)는 성공적인 제휴에 관한 이론적 고찰을 바탕으로 정기선사간 제휴의 성공여부, 제휴 형태별 제휴성과, 성공적인 제휴에 영향을 미치는 요인의 중요도, 제휴형태별 성공결정요인의 중요도에 대하여 가설을 설정하고 검증하였다.

연구의 결과를 살펴보면 다음과 같이 제휴형태별로 제휴 성공에 영향을 미치는 요인의 중요도가 다르게 나타나고 있다. 우선 해운동맹(Conferences)의 경우에는 원활한 의사결정 과정과 지속적인 최고경영자의 관심과 참여가 중요한 요인으로 나타났고, 운임안정화협정(Stabilisation Agreement)의 경우에는 제휴 선사들의 시장 여건에 대한 이해, 제휴 선사간 원활한 의사소통, 원활한 의사결정 과정, 지속적인 최고경영자의 관심과 참여 그리고 제휴 목적에 대한 파트너간 공동의 합의 순서로 성공에 영향을 미치고 있다. 글로벌얼라이언스(Global Alliance)에 있어서는 지속적인 상호 시설 투자, 제휴 목적에 대한 파트너간 공동의 합의, 제휴 선사들의 시장여건에 대한 이해, 지속적인 상호 재정 투자의 순서로 결과가 나타났다. 컨소시엄(Consortia)의 경우에는 제휴 목적에 대한 파트너간 공동의 합의

가 가장 중요하며 다음으로 파트너의 적합성과 지속적인 상호 시설과 재무 투자가 중요한 것으로 나타났다. 공동운항(Joint Service)에서도 제휴 목적에 대한 공동의 합의가 가장 중요하며 파트너의 적합성과 지속적인 상호 시설 투자가 중요하게 나타났다. 합작회사(Joint Venture)의 경우에는 지속적인 상호 재정 투자가 가장 중요하며 지속적인 상호 시설 투자, 제휴선사간 원활한 의사소통, 원활한 의사결정 과정이 중요한 것으로 나타났다. 풀링협정(Pooling Agreement)의 경우에는 제휴 목적에 대한 공동의 합의가 가장 중요하며 제휴 선사들의 시장여건에 대한 이해와 원활한 의사결정 과정이 중요한 요인으로 나타났다. 슬롯차터(Slot Charters)에서는 제휴의 유연성이 가장 중요하며 파트너의 적합성, 제휴 선사간 원활한 의사소통, 선사간 인간적인 관계, 지속적인 상호 시설투자가 중요하게 나타났다. 인수·합병(M&A)의 경우에는 제휴의 목적에 대한 공동의 합의, 파트너의 적합성 그리고 문화적 적합성 3가지 요인이 중요한 것으로 나타났다.

제4절 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 현황

1. 글로벌얼라이언스(Global Alliance) 현황

세계 정기선해운시장에서 글로벌얼라이언스(Global Alliance)가 구체화된 것은 1995년 3월 최초의 글로벌제휴그룹인 글로벌얼라이언스가 출범하면서부터이다. 그리고 1996년 1월과 6월에 각각 그랜드얼라이언스그룹과 Maersk/Sea-Land그룹이 출범함에 따라 3개 선

사그룹에 의한 본격적인 정기선해운 글로벌얼라이언스(Global Alliance) 체제가 새로운 형태의 해운컨소시움으로 자리잡은 것이다.

이후 1998년 3월에는 주요 선사간 M&A 여파로 기존 글로벌얼라이언스(Global Alliance)그룹 멤버선사가 교체되고 새로운 글로벌얼라이언스(Global Alliance)그룹인 유나이티드얼라이언스가 탄생하는 등 제1차 정기선해운 글로벌제휴체제 개편이 실현되었다. 이와 함께 Evergreen사가 자회사인 Uniglory사와 LT사를, Maersk사가 Sea-Land사를 인수하여 글로벌서비스체제를 갖춘 초거대 선사로 변신하였다. 이에 따라 이후 세계 정기선시장에는 3개 글로벌얼라이언스(Global Alliance)그룹과 2개 초거대선사에 의한 글로벌서비스체제가 존재해 왔으며, 이어서 중국 제1 해운기업 COSCO사가 K-Line 및 Yangming사와 글로벌제휴관계를 구축하기 시작했고, 최근에는 CSCL사가 CMA-CGM 및 Norasia사와 협력관계를 확대하면서 새로운 글로벌서비스망 구축을 추진하고 있다.

2000년 말을 기준으로 세계 정기선해운 글로벌얼라이언스(Global Alliance)체제에 참여하고 있는 선사그룹의 보유선대를 살펴보면 <표 2-6>에서 보는 바와 같이, 그랜드얼라이언스그룹이 279척 65만 3, 192teu로 최대이며, 뉴월드얼라이언스그룹이 163 척 44만 3,134teu로 그 다음이다. 그리고 COSCO/ KL/ YML그룹이 210척 41만 2,529teu, 유나이티드얼라이언스그룹이 149척 36만 570teu로 모두 30만teu를 초과하였다.

현재 신조선 발주량을 반영할 경우 그랜드얼라이언스그룹의 보유선박량은 향후 2003년 말까지 90만teu에 육박하고 유나이티드얼라이언스그룹도 40만teu를 넘을 것으로 예상되어 글로벌서비스체제를 구축한 글로벌얼라이언스(Global Alliance)그룹의 보유선박량은 이후

모두 40만teu를 초과하는 수준에 이를 전망이다.

<표 2-6> 글로벌얼라이언스그룹별 보유선박량 현황 및 전망

구분		2000년 말		2003년 말	
		척수	선복량(teu)	척수	선복량(teu)
그랜드얼라이언스 (TGA)	Hapag-Lloyd	23	67,165	30	110,494
	MISC	36	45,500	36	45,500
	NYK	73	152,477	82	208,277
	OOCL	34	112,942	39	140,966
	P&ON	113	275,108	136	377,342
	계	279	653,192	323	882,579
뉴월드얼라이언스 (TNWA)	현대상선	32	111,669	37	143,169
	APL	81	214,814	96	284,134
	MOL	50	116,651	58	163,873
	계	163	443,134	191	591,176
Cosco/KL/YML	Cosco	118	194,891	128	235,591
	K-Line	49	108,618	61	175,786
	Yangming	43	109,020	49	142,326
	계	210	412,529	238	553,703
유나이티드얼라이언스 (TUA)	조양상선	30	55,900	30	55,900
	한진해운	66	214,105	76	267,205
	DSR-Senator	7	23,400	7	23,400
	UASC	46	67,165	46	67,165
	계	149	360,570	159	413,670

자료 : 최중희, “글로벌제휴체제의 변천과 최근 동향,” 「해양한국」,
제333호, 한국해사문제연구소, 2001. 6.

주 : 2003년 말 전망은 신조선 발주량을 추가한 것임.

이와 같은 보유선복량을 최대한 활용할 경우 이들 글로벌얼라이언

스(Global Alliance)그룹들은 북미, 구주 및 대서양항로는 물론 그동안 미진했던 주요 지역 역내 및 남북항로를 망라한 보다 완전한 글로벌서비스망 구축이 가능해질 것이다. 주요 글로벌얼라이언스(Global Alliance)그룹들이 실시하는 기간항로서비스의 주당 항차수를 살펴보면 <표 2-7>에서 보는 바와 같이, 그랜드얼라이언스그룹이 북미항로 6항차, 구주항로 5항차, 대서양항로 3항차 등 모두 14항차에 이른다. 그리고 뉴월드얼라이언스, 유나이티드얼라이언스 및 COSCO/KL/YML그룹 등은 각각 주당 13항차의 기간항로서비스를 실시하고 있다.

이에 따라 이들 글로벌얼라이언스(Global Alliance)그룹들은 북미항로에서 평균적으로 일일서비스에 가까운 서비스빈도를 유지하고 구주항로에서는 대략 격일서비스에 가까운 서비스빈도를 유지하고 있다. 대서양항로의 경우에는 주당 1~3항차로 다소 저조한 운항빈도에 그치고 있다.

<표 2-7> 글로벌얼라이언스그룹별 기간항로서비스 항차 수 현황

구 분	북미항로	구주항로	대서양항로	합 계	비 고
TGA	6	5	3	14	펜들럼항로(2)
TNWA	9	3	1	13	펜들럼항로(1)
Cosco/KL/YML	8	3	2	13	
TUA	7	4	2	13	펜들럼항로(4)

자료 : 최중희, “글로벌제휴체제의 변천과 최근 동향,” 「해양한국」, 제333호, 한국해사문제연구소, 2001. 6.

세계 정기선해운 글로벌얼라이언스(Global Alliance)체제를 구성하

고 있는 선사그룹별로 좀 더 상세히 살펴보면 다음과 같다.

1) 그랜드얼라이언스그룹

그랜드얼라이언스그룹은 1998년 3월 제1차 세계 정기선해운 글로벌얼라이언스(Global Alliance)체제 개편과 함께 Hapag-Lloyd, MISC, NYK, OOCL 및 P&ON 사에 의해 현재의 체제를 갖추었다.

현재 <표 2-8>에서 보는 바와 같이 북미, 구주 및 대서양항로의 동·서 기간항로에서 12개 루트의 주 1항차 서비스를 실시하고 있다.

북미항로에서 SSX, FEX, JCX 및 CKX 의 4개 직항로서비스를, 구주항로에서 A, B, C, D 및 E의 5개 직항로서비스를, 그리고 대서양항로에서는 ATX/SGX 펜듈럼서비스에 의한 주 1항차 서비스를 실시하고 있다. 그리고 이외에도 대서양 및 북미항로의 AEX/PNX 서비스, PAX서비스 등 2개 루트의 펜듈럼서비스를 실시하고 있다.

이에 따라 북미항로 주 6항차, 구주항로 주 5항차, 대서양항로 주 3항차 등 동·서 기간항로에서 실질적으로 총 14항차의 주 1항차 서비스를 실시하고 있다.

<표 2-8> 그랜드얼라이언스그룹의 주요 항로 운항선대 및 서비스 현황

(단위 : teu)

구분	서비스명	투입선대		기항지	비고
		척수	선형		
북미 항로	SSX	6	4,960~5,762	동남아/극동/북미서안	
	FEX	5	4,730~5,006	극동/북미서안	
	JCX	6	2,897~2,990	극동/북미서안	
	CKX	5	2,916~3,606	극동/북미서안	
구주 항로	A	9	6,214~6,788	북유럽/동남아/극동	
	B	8	4,469~4,890	북유럽/동남아/극동	
	C	8	5,174~5,762	북유럽/동남아/극동	
	D	8	5,468~6,214	북유럽/지중해/동남아/극동	
	E	8	2,803~3,607	북유럽/지중해/중동/인도양/동남아	
대서양 항로	ATX/SGX	8	2,803~2,959	걸프/북미동안/북유럽	
팬들럼 항로	AEX/PNX	15	2,714~4,890	북미동안/중동/인도양/동남아/극동/ 북미서안	대서양~북미
	PAX	13	3,607~4,890	극동/북미서안/걸프/북미동안/북유럽	북미~대서양

자료 : 최중희, “글로벌제휴체제의 변천과 최근 동향,” 「해양한국」, 제333호, 한국해사문제연구소, 2001. 6.

2) 뉴월드얼라이언스그룹

1998년 3월 제1차 세계 정기선해운 글로벌얼라이언스(Global Alliance)체제 개편과 함께 현대상선, APL 및 MOL사에 의해 현재의 체제를 갖춘 뉴월드얼라이언스그룹은 <표 2-9>에서 보는 바와 같이 북미, 구주 및 대서양항로의 동·서 기간항로에서 12개 루트의 주 1항차 서비스를 실시하고 있다.

북미항로에서 PS1, PS2, PS3, PSW, SAX, GCX, PNX 및 PNW의

8개 직항로서비스를, 그리고 구주항로에서 JEX, CEX 및 AEX의 3개 직항로서비스를 실시하고 있다. 그리고 북미 및 대서양항로의 APX 펜들림서비스를 실시하고 있다.

이에 따라 북미항로 주 9항차, 구주항로 주 3항차, 대서양항로 주 1항차 등 실질적으로는 동·서 기간항로에서 13항차의 주 1항차서비스를 실시하고 있다.

<표 2-9> 뉴월드얼라이언스그룹의 주요 항로 운항선대 및 서비스 현황
(단위 : teu)

구분	서비스명	투입선대		기항지	비고
		척수	선형		
구주항로	PS1	6	4,832	동남아/극동/북미서안	
	PS2	5	4,300	극동/북미서안	
	PS3	5	2,826~2,890	극동/북미서안	
	PSW	5	5,551~6,400	극동/북미서안	
	SAX	6	4,212~4,362	동남아/극동/북미서안	
	GCX	5	2,824~3,502	극동/북미서안	
	PNX	5	2,652~2,837	극동/북미서안	
	PNW	5	3,016	극동/북미서안	
구주항로	JEX	8	4,708~5,020	북유럽/동남아/극동	
	CEX	8	3,821~4,890	북유럽/중동/인도양/동남아/극동	
	AEX	8	4,411~5,551	북유럽/인도양/동남아/극동	
펜들림항로	APX	12	2,829~3,821	극동/걸프/북미동안/북유럽	북미~대서양

자료 : 최중희, “글로벌제휴체제의 변천과 최근 동향,” 「해양한국」, 제333호, 한국해사문제연구소, 2001. 6.

3) 유나이티드얼라이언스그룹

1998년 3월 한진해운은 이미 인수하여 경영권을 확보한 Senator사와 조양상선의 트라이콘 공동운항그룹과 글로벌얼라이언스(Global Alliance)를 결성했으며 UASC사를 이에 합류시켜 새로운 글로벌얼라이언스(Global Alliance)그룹 유나이티드얼라이언스를 출범시켰다. 유나이티드얼라이언스그룹은 <표 2-10>에서 보는 바와 같이 현재 북미, 구주 및 대서양항로의 동·서 기간항로에서 9개 루트의 주 1항차 서비스를 실시하고 있다.

북미항로에서 CAX, PNX1 및 PNX2의 3개 직항로서비스를, 그리고 구주항로에서 Sinotrans및 UASC의 2개 직항로서비스를 실시하고 있다. 그리고 구주 및 북미의 PDA서비스, 역시 구주 및 북미의 PDB 서비스, 북미 및 대서양항로의 AWP서비스와 AMA/ASE서비스 등 4개 루트의 펜듈럼서비스를 실시하고 있다. 이에 따라 북미항로 주 7항차, 구주항로 주 4항차, 대서양항로 주 2항차등 동·서 기간항로에서 실질적으로 13항차의 주 1항차 서비스를 실시하고 있다.

<표 2-10> 유나이티드얼라이언스그룹의 주요 항로 운항선대 및 서비스 현황

(단위 : teu)

구분	서비스명	투입선대		기항지	비고
		척수	선형		
북미 항로	CAX	5	4,024	극동/북미서안	
	PNX1	6	2,662~2,692	동남아/극동/북미서안	
	PNX2	5	2,662~4,024	극동/걸프/북미서안	
구주 항로	Sinotrans	9	2662,3,038	북유럽/동남아/극동	
	UASC	10	3,802	북유럽/지중해/중동/동남아/극동	
대서양 항로	PDA	12	5,302~6,250	북유럽/인도양/동남아/극동/북미서안	구주~북미
	PDB	13	4,545~5,308	북유럽/인도양/동남아/극동/북미서안	구주~북미
	AWP	13	2,668~3,330	극동/북미서안/걸프/북미동안/북유럽	북미~대서양
	AMA/AS E	13	2,661~3,025	북미동안/지중해/중동/동남아/극동	대서양~북미

자료 : 최중희, “글로벌제휴체제의 변천과 최근 동향,” 「해양한국」,
제333호, 한국해사문제연구소, 2001. 6.

4) COSCO/KL/YML 그룹

1998년 이후 다양한 개별항로에서의 전략적제휴로 실질적인 글로벌얼라이언스(Global Alliance)관계를 유지하고 있는 COSCO, K-Line 및 Yangming사는 <표 2-11>에서 보는 바와 같이 동·서기간항로에서 모두 13 개 루트의 주 1항차 서비스를 실시하고 있다.

북미항로에서 AEX, SEA, CES, CEN, PSW, ASX, PNW 및 PSW의 8개 직항로서비스를, 구주항로에서 JES, AES 및 CES의 3

개 직항로서비스를, 그리고 대서양항로에서는 Loop-1 및 Loop-2의 2개 직항로서비스를 실시하고 있다. 이에 따라 동·서 기간항로에서 총 13항차의 주 1항차 서비스를 실시하고 있다.

<표 2-11> Cosco/KL/YML그룹의 주요 항로 운항선대 및 서비스 현황

(단위 : teu)

구분	서비스명	투입선대		기항지	비고
		척수	선형		
북미 항로	AEX	9	2,875~3,400	극동/북미동안	
	SEA	5	5,446	극동/북미서안	
	CES	6	2,227~2,761	극동/북미서안	
	CEN	6	1,900~2,159	극동/북미서안	
	PSW	6	3,456~3,484	동남아/극동/북미서안	
	ASX	5	2,757~3,660	극동/북미서안	
	PNW	5	2,732~2,878	극동/북미서안	
	PSW	6	3,266	극동/북미서안	
구주 항로	JES	8	3,720~4,038	북유럽/중동/동남아/극동	
	AES	7	3,494~5,550	북유럽/동남아/극동	
	CES	8	3,765~5,446	북유럽/동남아/극동	
대서양 항로	Loop-1	4	2,386~2,875	북미동안/북유럽	
	Loop-2	5	1,984~2,433	걸프/북미동안/북유럽	

자료 : 최중희, “글로벌제휴체제의 변천과 최근 동향,” 「해양한국」, 제333호, 한국해사문제연구소, 2001. 6.

2. 글로벌제휴 그룹과 기타 선사간 전략적 제휴

이와 같이 초거대선사 및 선사그룹에 의한 정기선해운 글로벌제휴 체제가 구축되어 있는 가운데 최근 동향을 살펴보면 기존의 글로벌 얼라이언스(Global Alliance)관계를 넘어서는 새로운 변화가 특징적으로 나타나고 있다.

즉, <표 2-12>에서 볼 수 있듯이 2000년 이후 주요 선사들은 기존의 글로벌얼라이언스(Global Alliance)관계를 유지하면서도 타선사 및 그룹과 별도의 전략적 제휴 관계를 지속적으로 확대하고 있다.

뉴월드얼라이언스그룹의 경우 2000년 7월 이후 대서양항로에서 Maersk-Sealand사와 공동운항선대를 운영하고 북미항로에서는 2001년 5월 이후 Evergreen사와 선복교환사용에 의한 제휴관계를 출범시킴으로써 그룹 차원에서 타선사와의 전략적제휴 관계를 추진하고 있다.

그리고 멤버선사인 MOL사가 COSCO사, 그랜드얼라이언스그룹의 NYK 및 P&ON사 등과 아시아/뉴질랜드의 호주항로에서 선복교환사용을 실시하여 개별 멤버선사 차원에서도 타선사들과의 전략적제휴 관계를 유지하고 있다.

이미 K-Line 및 Yang-ming사와 글로벌얼라이언스 관계를 구축한 COSCO사는 Zim, MOL, NYK, P&ON, Evergreen, MISC사 등 독립선사 또는 다른 글로벌얼라이언스(Global Alliance)그룹에 속한 개별 선사들과 구주항로, 대서양항로, 중동항로, 호주항로 등에서 다양한 제휴관계를 구축하고 있다. 그리고 K-Line사의 경우에도 별도의 지역 및 남북항로에서 독자적인 전략적 제휴 관계를 유지하고 있다. 이에 따라 COSCO/KL/YML그룹은 대외적으로 7건의 전략적

제휴 관계를 개별 멤버선사의 차원에서 유지하고 있다.

그랜드얼라이언스그룹은 2000년 7월 이후 대서양항로에서 CP Ship사와 그룹 차원에서 전략적제휴에 의한 공동운항을 실시하고 있으며, 개별 멤버선사의 차원에서도 호주, 인도, 지중해, 대서양 및 북미항로 등에서 타선사들과 다양한 공동운항 및 선박교환사용에 의한 협력관계를 유지하고 있다.

CSCL사는 CMA-CGM 및 Norasia사와 글로벌얼라이언스 관계를 구축하면서도 Zim 및 OOCL사와 별도의 공동운항 및 선박교환사용 관계를 유지하고 있다.

그리고 Zim사의 경우에도 독자적인 글로벌서비스망 구축이나 글로벌얼라이언스그룹의 결성을 추진하기보다는 타선사 및 그룹과의 다양한 전략적 제휴를 실시함으로써 다소 유연한 항로정책을 실현하고 있다.

또한 초거대선사인 Evergreen사는 인도, 중동 및 구주항로에서 개별 선사 및 그룹과 전략적 제휴를 추진함으로써 자사가 취약한 항로에서의 서비스를 확충하고 있다. 26)

26) 최중희, “글로벌제휴체제의 변천과 최근 동향,” 「해양한국」, 제333호, 한국해사문제연구소, 2001. 6.

<표 2-12> 주요 글로벌얼라이언스그룹 및 선사의 기타 전략적 제휴 현황

구분	실시시기	항로	제휴형태
CSCL/Zim	2000.2	아시아/북미서안	선복교환
CSCL/CMA-CGM/P&ON(TGA)	2000.4	아시아/북미서안	공동운항
CSCL/OOCL(TGA)/ZIM	2000.5	아시아/호주	공동운항
Cosco/Zim	2000.5	지중해/북미동안	선복교환
Cosco/Zim	2000.8	아시아/지중해	선복교환
Cosco/MOL(TNWA)/NYK(TGA)/P&ON(TGA)	2001.2	아시아/뉴질랜드	선복교환
Cosco/Evergreen/K-Line/MISC(TGA)	2001.3	인도/구주	공동운항
Cosco/Evergreen	2001.4	동남아/홍해	공동운항
DNA/K-Line/PIL/SCI	2001.6	극동/남아시아	공동운항
Evergreen/TNWA	2001.5	아시아/북미	선복교환
Maersk-Seland/TNWA	2000.7	북미동안/구주	공동운항
CP Ship/TGA	2000.7	북미동안/구주	공동운항
Hapag-Lloyd(TGA)/P&ON(TGA)/Zim	2001.2	지중해/북미동안	공동운항
K-Line/한진해운(TUA)	2001.3	아시아/구주	선복교환

자료 : 최중희, “글로벌제휴체제의 변천과 최근 동향,” 「해양한국」, 제333호, 한국해사문제연구소, 2001. 6.

3. 한중항로에서의 국적선사 공동운항

한중항로에 취항하는 국적선사 중에는 단독으로 선박을 투입하는 업체와 그룹으로 참여하는 공동참여선사가 있다. 장금상선, 흥아해운, 한성선박이 단독으로 서비스를 제공하고 있으며 8개의 국적선사들이 A, B 두 그룹으로 나뉘어 공동배선 형태로 운영하고 있다. <표 2-13>에서 보는바와 같이 A그룹의 소속선사는 동영해운, 남성해운, 범양상선, 한진해운이며, B그룹에는 현대상선을 비롯한 고려해운, 범주해운, 천경해운이 속해 있다.

A그룹사들은 부산/광양/대련, 부산/울산/상해/토마코마이/히타치나카, 마산/부산/광양/청도, 부산/광양/여천/홍콩/하문/산둥/복주, 부산/마산/광양/천진, 부산/광양/니이가타/히타치나카/영파, 부산/광양/청도 등 다양한 항로를 운영하고 있다. 참여선사는 모두 4개사이며 동영해운 3척, 범양상선 4척, 남성해운 4척을 각 항로별로 배선하고 있다.

B그룹의 경우 부산/상해, 부산/청도, 부산/대련항로를 1994년초 개설했으며, 1995년 부산/천진항로가 추가돼 현재 5개의 항로를 운영하고 있다. 현재 선박투입은 그룹의 선사별로 고려해운 3척, 현대 1척, 천경해운 2척, 범주해운 2척을 투입하고 있다.

한중항로 컨테이너 선사그룹 중 B그룹은 회원사의 공동이익을 도모하고 투입선박과 관련한 업무를 효율적으로 수행하는 등 B그룹멤버사의 공동목적을 달성하기 위해 Operation Center(O/C)를 운영하는 등 Win-Win 전략을 구사하고 있다. 사무실은 현대상선 내에 위치해 있고 월1회의 정례적인 회의를 갖고 있으며 관련비용은 공동분담하고 있다. 또한 O/C는 대표자회의 4명과 운영위원 4명, O/C직

원 6명, 중국 로컬항만 통제자 4명으로 구성되어 있다.

현재 국적선사들은 공동운항을 하면서 또다른 국적 단독선사나 중국적선사들과 선복교환을 빈번하게 실행하고 있다. 이는 대하주 서비스의 질적제고라는 측면에서 취해지는 조치로서 앞으로 신규항로 수용발생에 개별선사가 참여하더라도 그룹내에서의 상호협조관계는 계속 유지될 것으로 보인다.²⁷⁾

27) 한국해양수산개발원, 「한·중 화객항로 발전방향에 관한 연구」, 한중 화객선사협의회, 2001.

<표 2-13> 한중항로 국적컨테이너선사 공동운항현황

(2002년 4월 1일 현재)

구분	선사명	선명	G/T	TEU	항로	운항횟수
한국공동운항선사 8사 19척	동영해운	한진방콕(동영)	5,833	414	부산/광양/대련	주1회
		리버티스타(동영)	7,409	706	부산/울산/상해/토마코마이/히타치나카	2주1회
		보하이스타(동영)	7,409	706	"	2주1회
	남성해운	POS ANGEL(범양)	8,306	700	마산/부산/광양/청도	2주1회
		POS BRIDGE(범양)	8,306	700	"	2주1회
	범양상선	포스첼런저(범양)	8,566	616	부산/광양/여천/홍콩/하문/산두/북주	2주1회
		크라노그바딕(범양)	9,548	490	"	2주1회
	한진해운(A그룹)	VICTORY STAR(남성)	7,401	706	부산/마산/광양/천진	주1회
		GLORY STAR(남성)	5,981	342	부산/광양/니이가타/히타치나카/영파	2주1회
		페가수스플렌티(남성)	4,393	342	"	2주1회
		보니스타(남성)	4,124	342	부산/광양/청도	2주1회
	고려해운	NOBLE(고려)	9,601	1,012	부산/영파/상해	2주1회
		SUNNY OAK(고려)	3,994	342	부산/울산/토마코마이/상해	2주1회
	범주해운	씨니 올리브(고려)	3,996	342	"	2주1회
		CAPE CANET(현대)	9,030	834	부산/천진	주1회
	천경해운	SKY LOVE(천경)	4,699	446	부산/대련	주1회
		SUNNY PINE(천경)	3,980	340	부산/천진	주1회
	현대상선(B그룹)	팬콘익스프레스(범주)	9,429	586	부산/청도/연태/토마코마이/니카타	2주1회
		SUNNY LAUREL(범주)	4,025	340	"	2주1회

자료: 코리아쉬핑가제트, 「해사물류통계자료집」, 코리아쉬핑가제트, 2002.

4. 한일항로에서의 국적선사 풀(Pool)협정

지난 20여년간 한일컨테이너항로는 협의체에 가입한 선사들간의 풀제로 운영되어 왔다.

1982년 한일항로 취항선사 7개 선사가 한일컨테이너수송협정을 체결하고 화물공동관리제(Cargo Pooling System)와 화물적취상한제(Cargo Ceiling)를 주축으로 협의체를 구축한 데 이어 1984년 당시 해운항만청이 해운산업합리화 조치의 일환으로 한일항로에서 국적선사간의 과당경쟁을 방지하고 항로질서를 안정시키기 위해 선사간 협의체를 구성하도록 함에 따라 한일항로 취항선사들은 협의체에 의무적으로 가입해야만 했다. 그리고 1985년에는 한일항로서 재래선으로 컨테이너를 수송하는 것이 금지되었고, 협정에 가입하지 않은 피더선박은 한일간 로컬화물을 수송할 수 없게 되었다. 이로써 한일컨테이너수송협정은 한일 컨테이너항로에서 독점적인 지위를 확보할 수 있는 바탕을 마련하였다. 이어 한일항로에 취항하고 있는 재래선사를 중심으로 1986년에 결성된 한국근해선사협의회와 한일컨테이너수송협정이 1989년 12월에 한국근해수송협의회로 통합되어 오늘에 이르고 있다. 2002년 12월 현재 한국근해수송협의회에는 컨테이너 분과 15개사, 벌크 정기분과 8개사, 벌크 부정기 분과 15개사, 한중 분과 13개사가 가입되어 있다. 한일 컨테이너항로에서 운영되고 있는 풀은 세계적으로 유례가 드문 것으로 이제까지 항로안정과 우리나라 해운산업발전에 크게 기여한 것으로 평가받아 왔다.

당초 정회원 7개사와 준회원 2개사로 시작한 한일컨테이너풀은 한진해운(1986.7), 장영해운(1991. 11), 태영상선(1995. 6), 동남아해운

(1997. 6), 장금상선(1999. 8), COSCO(2000. 2)등이 추가로 가입함으로써 2001년 1월 현재 총 15개사로 늘어났다.

현재 한국근해수송협의회 회원사 선박운항현황 <표 2-14>에서 보는 바와 같다.

<표 2-14> 한국근해수송협의회 회원사 선박운항현황

회원사명	한일항로 운항선박 현황				운항형태		
	척수	총톤수 (G/T)	재화톤수 (DWT)	적재능력 (TEU)	컨테이너 화물	벌크(일반)화물	
						정기	부정기
고려해운주식회사	10	45,427	65,361	3,709	□		
금양상선주식회사	6	13,330	19,567	-			○
남성해운주식회사	10	41,731	58,200	3,516	□	○	○
동영해운주식회사	1	4,393	6,478	430	□		
동진상선주식회사	9	22,710	36,052	1,174	□	○	○
동남아해운주식회사	3	15,411	19,835	904	□		
범양상선주식회사	8	42,017	54,520	3,235	□		
범주해운주식회사	2	7,964	11,920	672	□		
신성해운주식회사	18	47,326	88,411	-			○
우양상선주식회사	11	30,164	43,729	-			○
장금상선주식회사	2	11,192	14,906	824	□		
천경해운주식회사	12	41,955	63,272	2,785	□	○	○
태양상선주식회사	12	26,412	42,338	-	□	○	○
한성선박주식회사	5	16,923	27,802	-	□		○
한진해운주식회사	-	회원사 선복 Charter 운항			□		
홍아해운주식회사	10	48,522	68,920	3,763	□	○	○
日本 鶴丸海運(주)	5	8,184	11,333	-		○	○
범한상선주식회사	3	7,551	13,400	-			○
진양해운주식회사	10	114,800	89,696	-			○
COSCO KOREA	-	운항 중단					
SINOTRANS KOREA	-	서비스 미개시					
합계	137	546,012	735,740	21,012	13사	6사	12사

자료 : 코리아쉬핑가제트, 「해사물류통계자료집」, 코리아쉬핑가제트, 2002.

한일컨테이너선사 풀은 <표 2-15>와 같이 각 회원사에게 적취할 수 있는 세어(Share)를 배분하고, 선박을 신규로 투입하거나 새로 가입한 선사에게는 선박량에 따라 적취할 수 있는 상한을 정하여 배분하는 이른바 실링(Ceiling)제로 운영되고 있다. 이렇게 배분받은 세어나 실링 이상을 적취한 선사에게는 벌과금을 부과하여 공동기금을 조성하고, 세어나 실링을 적취하지 못한 선사에게 보상금을 지급하게 된다.²⁸⁾

<표 2-15> 한일항로 풀 소속사의 적취율 배분

회원사	Share	Celling(teu)
고려해운	22.053%	
남성해운	10.619%	7,245
동영해운	6.728%	
동진상선	5.253%	1,731
범양상선	13.139%	1,666
범주해운	5.561%	
조양상선	12.522%	
천경해운	3.412%	5,728
흥아해운	20.713%	2,086
장영상선		5,774
동남아해운		7,123
장금상선		7,123
한진해운		6,703
합계	100%	4만 5,179

자료: 김성준, “개선이 시급한 한일항로 컨테이너 풀,” 「해양한국」, 제329호, 한국해사문제연구소, 2001. 2

주: Celling은 6개월분임.

28) 김성준, “개선이 시급한 한일항로 컨테이너 풀,” 「해양한국」, 제329호, 한국해사문제연구소, 2001. 2.

제3장 연구설계와 가설설정

제1절 연구설계

1. 연구설계

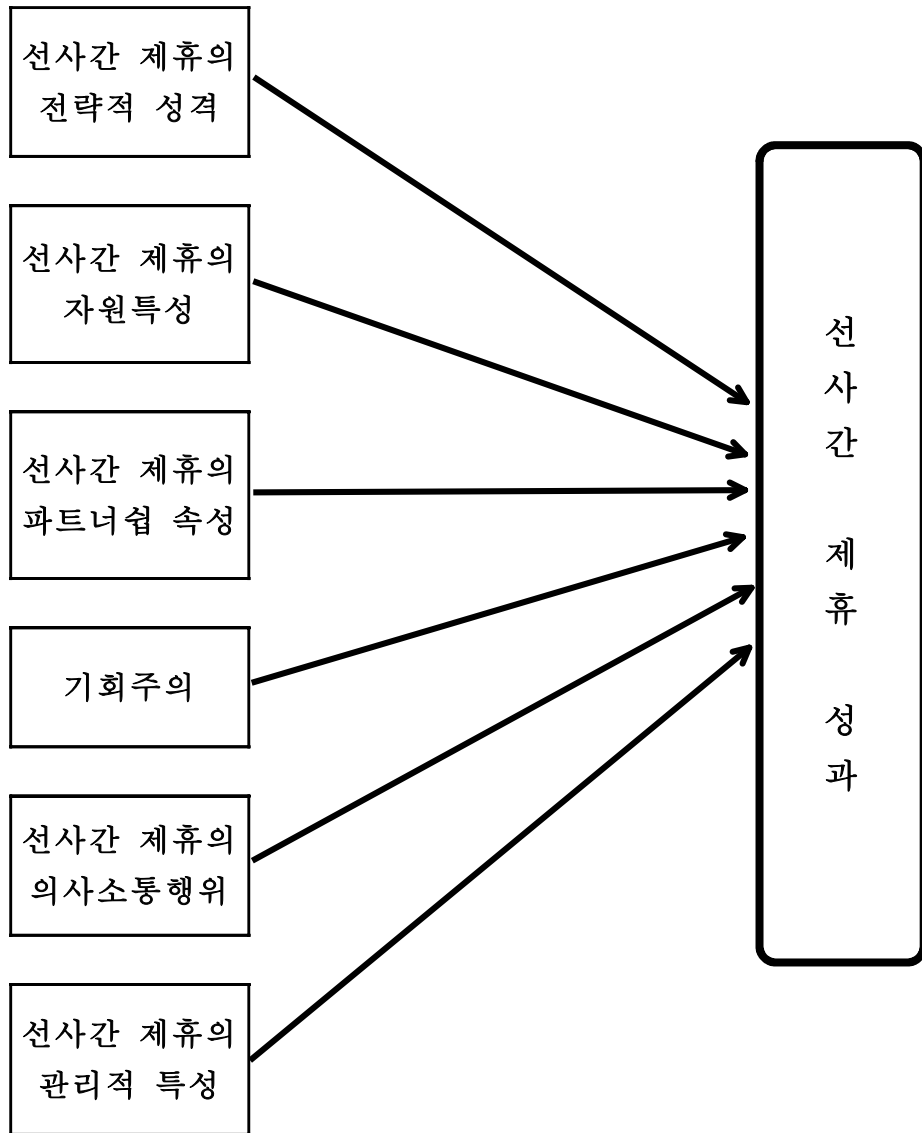
본 연구는 제휴의 공통적인 관리단계, 단계별로 특유하게 강조되는 성공결정요인, 그리고 파트너 관계의 발전과정으로써 제휴관리 등 3가지 내용을 담고 있는 실증모형을 개발하고자 한다. 그러나 현 단계에서 이러한 각 요소를 연계시킨 모형의 설정에는 다음과 같은 어려움이 존재한다. 첫째, 각 단계별 구성개념과 단계를 연계하는 논리가 불충분하다. 둘째, 구성개념간 관계에 대한 이론적·실증적 뒷받침이 없기 때문에 과정과 내용을 접목한 형태의 실증모형을 검증하는데 따른 이론적 타당성 문제가 대두된다. 따라서 본 연구는 이에 대한 대안으로 과정접근법과 내용접근법이 통합된 개념으로부터 제휴관리과정상의 실질적인 성공결정요인을 확인하고, 실증모형은 내용접근법에 기준하여 구축하였다. 즉, 일차적으로는 전략적 제휴의 동태적 특성을 반영할 수 있는 모형을 이용하여 변수를 추출하지만 현재의 이론수준에서는 추출된 변수간의 관계에 대한 명확한 근거를 제시할 수 없으므로 과정적 접근법으로 추출된 변수를 내용적 모형에 적용한 실증모형을 개발하였다.

이상의 내용을 바탕으로 구축된 본 연구의 모형은 <그림 3-1>과 같다. 그림에 나타난 바와 같이 종속변수는 선사간 제휴의 성과이며, 독립변수는 선사간 제휴의 전략적 성격, 선사간 제휴의 자원특

성, 선사간 제휴의 파트너쉽 속성, 기회주의, 선사간 제휴의 의사소통행위, 선사간 제휴의 관리특성 등의 6개의 요인으로 구성된다.

각 요인에 대한 적절한 측정도구가 개발될 수 있다면 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 종합적인 의미를 단일모형으로 분석할 수 있다. 그러나 각 요인의 변수가 복수항목의 측정을 요인 분석한 결과 산출된 요인점수이기 때문에 산출된 요인점수를 이용하여 또 다른 대표값을 추가로 구하는 것이 용이하지 않다. 물론 Gardner, Cooper와 Noordewier(1994)는 요인점수의 산출합을 파트너쉽의 전반적 측정으로 이용한 바 있다. 이에 비해 본 연구는 독립변수 6개를 각각 이러한 방법을 이용하여 산출하여야 하며, 분석수준 역시 엄격하게 적용되기 때문에 요인을 단일변수로 이용하는 것에는 무리가 따른다. 그러므로 요인 변수 수준에서 분석이 이루어져야 한다.

<그림 3-1> 연구의 모형



2. 변수의 조작적 정의와 측정

1) 선사간 제휴의 전략적 성격

(1) 의도의 명확성

의도의 명확성은 전략적 제휴에 참가하는 파트너가 전략적 제휴에서 추구하는 바를 제휴참가자 전원에게 내보임을 의미한다. 기존 연구에서 전략적 제휴의 의도의 명확성에 관한 언급은 많았으나 실질적인 측정은 발견하기 어렵다. 본 연구는 Stiles(1994), Bleeke와 Ernst(1995)의 개념을 기초로 의도의 명확성을 측정하기 위해 다음과 같은 2문항을 이용하였다.

(purpose1) 우리선사는 분명한 목표를 가지고 제휴에 참여하였다.

(purpose2) 파트너 선사와 우리선사는 서로의 제휴목적을 잘 알고 있다.

(2) 전략적 중요성

전략적 중요성은 전략적 제휴가 기업 전체의 전략활동에서 차지하는 상대적인 중요도를 의미한다. 실제 전략적 제휴는 전사적 규모의 장기전략으로 기업의 생존과 발전에 매우 중요한 사업으로써의 성격을 가질 수 있지만, 또한 특정 사업부 소규모 프로젝트와 같이 제한적인 성격을 지닐 수도 있다. 즉, 전사적으로 참여하는 경우가 있는 반면 혹은 사업부 차원에서 계획되고 운영될 수 있다. 제휴의 전략적 중요성을 측정하기 위해 본 연구는 다음의 3문항을 이용하였다.

- (sti1) 우리선사는 제휴에 전사적으로 참여하고 있다.
- (sti2) 제휴의 결과는 선사 내 다른 사업부문에 도 영향을 미친다.
- (sti3) 제휴의 성패는 우리선사의 경쟁력에 큰 영향을 미친다.

(3) 경영자의 의지

경영자의 의지는 현재의 내부적·외부적 환경을 고려할 때 전략적 제휴가 최선의 대안임을 인식하고, 적극적으로 추진하려는 의도를 뜻한다. 최고경영자는 불확실한 환경하에서 전략적 선택을 통하여 조직의 성과에 실질적인 영향을 미칠 수 있으며 기업은 최고 경영자의 전략적 선택을 통하여 환경에 대응한다. 따라서 경영자의 제휴 추진에 대한 의지는 전략적 제휴의 성공을 좌우할 수 있는 요인으로 작용한다. 경영자의 의지를 측정하기 위해 다음의 3문항이 이용되었다.

- (ceo1) 제휴는 현재의 상황에서 가장 적절한 전략이다.
- (ceo2) 제휴는 단기적 시각보다는 장기적인 시각으로 봐야한다.
- (ceo3) 우리선사의 경영자는 제휴를 강력하게 추진하고 있다.

2) 선사간 제휴의 자원특성

(1) 보완성

보완성은 제휴에 참가하는 기업이 상대 파트너에게 기여할 수 있는 가치있는 것의 보유로써²⁹⁾ 정의된다. 제휴에 참가하는 기업은 파

29) Rosabeth Moss. Kanter, “Collaborative Advantage ; The Art of Alliance,” *Harvard Business Review*, July-August, 1994.

트너와 협력을 통한 경쟁력 강화를 목적으로 한다. 따라서 파트너간 제휴의 목적을 달성하기 위해 자원을 투자하며, 이때 자원간 보완성은 반드시 존재해야 하는 필요조건이다. 개념적으로 보완성은 유사성과는 다른 것으로써 파트너간 규모의 경제를 목적으로 하지 않는 한 양 파트너가 제휴에 투자하는 자원은 상호 이질적이면서 제휴전략 수행 상 필요한 것이어야 한다. 즉, 보완성은 파트너의 자원을 상승적으로 결합하여 능력으로 결집시키며, 파트너의 능력을 강화한다. 따라서 보완성은 제휴 파트너간에 서로 갖지 못하거나 불충분한 것을 보충해 주는 것으로 제휴에서 목적하는 바를 달성할 수 있도록 합목적적이어야 한다. 본 연구는 전략적 제휴의 보완성을 측정하기 위해 다음의 5문항을 이용하였다.

(sup1) 파트너선사는 우리에게 없는 역량을 많이 보유하고 있다.

(sup2) 파트너선사가 가지고 있는 능력과 자원은 우리에게 반드시 필요하다.

(sup3) 파트너와 우리가 힘을 합치면 강력한 경쟁력을 가질 수 있다.

(sup4) 파트너선사의 경쟁력은 여러 가지 면에서 우리보다 우월하다.

(sup5) 파트너와 우리는 제휴를 통해 서로의 약점을 보완하고 있다.

(2) 자산특이성

거래비용이론에서 자산특이성은 자산을 본래의 목적 이외의 다른 용도로 이용할 경우 가치가 급격히 떨어지는 것을 의미하며, 본 연구의 자산특이성은 이러한 개념과 일치한다. 따라서 자산특이성은 양 파트너가 제휴를 목적으로 투자한 자산을 의미하며, 이 자산을 양 파트너간 제휴 이외의 목적으로 이용할 경우 그 가치는 급속히

하락한다. 자산특이성의 측정은 기존의 많은 연구에서 제시된 바 있는데, 본 연구는 Bucklin과 Sengupta(1993), Heide와 John(1992)의 연구에서 개발된 측정문항에 기초하였으며, 다음과 같은 문항으로 구성되었다.

(asd1) 우리선사가 제휴에 제공한 것은 기존에 상당한 투자를 해왔던 것이다.

(asd2) 파트너선사가 제휴에 제공한 것은 파트너선사가 상당한 투자를 한 것이다.

3) 선사간 제휴의 파트너쉽 속성

(1) 신뢰

신뢰는 파트너가 제휴에서 계약에 따라 행동할 능력과 의도를 갖는 것에 대한 믿음으로 정의된다. 신뢰는 파트너간 최초의 협력단계에서 존재하지 않으며, 상대방의 능력에 대한 일방적인 믿음만으로도 생성되지 않는다. 즉, 파트너간 지속적인 관계에서 시간을 두고 형성되는 것이다. 본 연구는 신뢰의 측정을 위해 Mohr와 Speckman(1994)의 연구에서 개발한 측정문항에 기초하였으며, 다음과 같은 문항으로 구성되었다.

(tru1) 우리선사는 파트너기업의 의사결정이 제휴에 매우 도움이 될 것이라고 믿는다.

(tru2) 우리선사는 제휴관계에 있어서 파트너기업과의 공정하고 합리적인 거래가 이루어지지 않는다고 느낀다.

(tru3) 우리와 파트너기업간의 관계는 매우 높은 화합을 이루고 있다.

(2) 몰입

본 연구에서 몰입은 파트너간 제휴에 전력을 다하겠다는 의지로 정의된다. 즉, 전략적 제휴의 양 파트너는 상호간의 공동이익을 위해 기회주의적 행동을 하지 않음을 뜻한다. 몰입에 대한 측정을 위해 몰입은 Cullen, Johnson와 Sakanook등의 연구에서 개발한 측정 문항에 기초하였으며, 다음과 같은 5문항으로 구성되었다.

(com1) 우리선사는 파트너선사와의 제휴를 그만 두고 싶다.

(com2) 우리선사는 우리선사의 파트너에게 매우 충실하고자 한다.

(com3) 우리가 현 파트너를 제휴상대로 선정한 것은 옳은 결정이었다.

(com4) 현재의 환경에서 파트너와의 제휴관계를 끝내더라도 아무런 변화가 없을 것이다.

(com5) 현재의 제휴 파트너는 우리에게 가장 적합한 제휴상대이다.

(3) 상호의존성

교환 패러다임의 관점에서 볼 때, 기업들이 상호 이익이 되는 목표를 획득하기 위하여 제휴관계를 맺는 것은 각자가 다른 파트너에게 의존한다는 것을 인정하는 것이다. 상호의존성은 제휴 참여기업이 제휴관계를 통한 상호이익이 제휴에 따른 기업 자치권이 상실을 상쇄한다는 인식으로부터 나온다. 양 파트너는 상호의존성의 우위가 단일기업으로서 획득할 수 있는 것보다 더 많은 이익을 제공할 것

이라는 인식하는 것이다. Larson(1992)은 그의 연구에서 제휴형성의 과정을 제시하면서 신뢰와 함께 상호의존성의 중요성을 언급하였으며, Kanter(1994)는 성공적인 제휴관계를 이룩하기 위한 8가지 항목 중에 상호의존성을 제시했는데 그 이유는 제휴당사자들이 상호보완적인 자산과 기술을 가지고 있는 파트너와의 협력을 통해 획득할 수 있는 것을 혼자 독자적으로 해낼 수 없기 때문이라고 밝혔다. 본 연구에서 상호의존성은 새로운 거래 파트너로 교체할 수 있는 가능성을 묻는 Philips(1981)가 개발한 2가지 문항으로 측정한다.

(ide1) 우리가 원한다면 매우 쉽게 다른 제휴 파트너로 제휴선을 교체할 수 있다.

(ide2) 파트너 기업이 원한다면 그들은 우리말고도 다른 제휴선으로 쉽게 교체할 수 있을 것이다.

4) 기회주의

기회주의는 상대방을 속이고, 자신의 이익을 추구하는 것으로 정의된다. 기회주의 요소로써 Griesinger(1991)는 거짓, 불이행, 책임회피 등을 들었다. 본 연구는 Griesinger(1991)의 기회주의 요소에 부가하여 파트너에 대한 기회주의적 행동에 관한 2문항을 추가했다. 따라서 본 연구에서는 다음의 5문항을 이용하여 기회주의를 측정하였다.

(opp1) 제휴에 대한 파트너의 공헌이 기대에 미치지 못한다.

(opp2) 파트너가 무형자산을 비합법적으로 이용한다.

(opp3) 우리는 제휴에 약속된 자원을 지속적으로 투입하고 있다.

(opp4) 우리의 핵심자원이 파트너에게 노출되지 않도록 노력한다.

(opp5) 파트너가 제휴계약을 이행할지 보장할 수 없다.

5) 선사간 제휴의 의사소통 행위

(1) 의사소통의 질

의사소통은 “기업간 의미 있고 시기적절한 정보의 비공식적·공식적 공유”로서 정의하며 의사소통의 질은 정확성, 적시성, 교환된 정보의 신뢰성과 같은 측면을 포함하는 Mohr와 Speckman(1994)의 연구에서 개발한 측정문항에 기초하였으며, 다음과 같은 문항으로 구성되었다.

(qco1) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 시기적절하다.

(qco2) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 정확하다.

(qco3) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 충분하다.

(qco4) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 완전하다.

(qco5) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 신뢰할만하다.

(2) 정보의 공유

정보의 공유는 중요하면서도 때로는 독점적인 정보가 상대 파트너에게 의사소통 되어지는 정도를 말한다. 정보공유와 파트너 기업들에 대한 정보를 가지고 있는 상태에 의해서 각 파트너는 시간이 지남에 따라 관계를 유지하는 데 있어 상호의존적으로 행동할 수 있는 것이다. 정보에 대한 체계적인 이용가능성은 보다 효과적으로 임무를 완성할 수 있게 하며, 만족의 수준을 증가시킨다. 또한 Devilm

과 Bleackley(1988)는 정보공유가 제휴 성공의 중요한 예측요소라고 밝혔으며, Kanter(1994)는 장단기 목표, 기술적 자료 그리고 갈등이나 문제점 또는 상황변화에 관한 정보를 비롯하여 제휴관계가 제 기능을 다하도록 하는데 요구되는 정보를 교환할 때 성공적인 제휴 관계가 이룩된다고 하였다. 정보의 공유를 측정하기 위해서 Mohr와 Speckman(1994)의 연구에서 개발한 측정문항에 기초하였으며, 다음과 같은 문항으로 구성되었다.

- (sin1) 우리선사는 제휴파트너와 중요한 독점적 정보를 공유한다.
- (sin2) 우리선사는 어떤 변화의 욕구가 생길 경우 그에 앞서 파트너선사에게 알린다.
- (sin3) 제휴관계에 있어서 파트너에게 도움이 될 정보가 있을 경우 이를 파트너와 공유할 의사가 있다.
- (sin4) 서로에게 영향을 미칠 행위나 변화에 대해 우리선사는 서로 알려줄 것이다.
- (sin5) 상대 파트너는 우리선사와 함께 독점적인 정보를 공유한다.

6) 선사간 제휴의 관리적 특성

(1) 선사간 제휴의 체계적 관리

본 연구에서 제휴의 체계적 관리는 명확한 운영규칙 및 지속적 관리로 정의된다. 이는 Ruekert와 Walker(1987)의 공식화와 유사한 개념이다. 그러나 Ruekert와 Walker(1987)의 공식화는 제휴계약에서 고도로 한정된 조건을 뜻하는 반면, 본 연구는 건전한 제휴관리를 위한 시스템으로의 성격을 갖는다. 따라서 제휴활동에 대한 운영계

획, 규칙, 절차의 개발과 아울러 제휴 운영상황에 대한 지속적인 모니터 등 4문항으로 측정된다.

(man1) 제휴계약서에 양당사자의 과업, 활동, 스케줄이 자세히 기술 됐다.

(man2) 양 파트너는 제휴의 표준운영절차를 따라야 한다.

(man3) 제휴성과의 평가기준이 명확하게 정해졌다.

(man4) 제휴의 진행상황을 파트너와 함께 정기적으로 체크한다.

(2) 선사간 제휴의 탄력적 운영

제휴의 체계적 관리가 현재의 체계적인 관리의 효율성을 의미한다면, 이와 대비해서 탄력적 운영은 환경의 변화에 대응하기 위해 제휴의 유연한 관리에 대한 파트너간의 태도로서 정의된다. 따라서 다음과 같이 2문항으로 측정된다.

(opr1) 계약서 상 명문화된 조건보다 파트너간 비공식적인 이해가 중요하다.

(opr2) 파트너간 합의하에 제휴의 운영내용을 용이하게 변경할 수 있다.

7) 전략적 제휴의 성공

전략적 제휴의 성공에 대해 아직까지 만족할 만한 단일의 측정은 개발되지 않았으며, 성공 혹은 성과의 용어상 명확한 구분도 존재하지 않는다. 전략적 제휴의 성공 혹은 성과 측정에 관하여 경제학적인 접근법은 주로 객관적인 자료를 이용하며, 사회학적인 접근법은

경영자의 인식자료를 주로 이용한다. 일반적으로 성공은 인식된 만족도를 의미하며, 성과는 객관적 측정치로서 개념상의 의미를 갖지만 양자간에 명확한 구분은 어려운 실정이다. 예를 들어, 성공의 개념을 이용한 연구로써

Mohr와 Spekman(1994)은 전략적 제휴의 성공을 제휴에 대한 만족감 및 파트너간의 상호 판매량으로 측정했으며, Bucklin과 Sengupta(1993)는 인식된 효과로 성공을 측정하였다. 성과의 개념을 이용한 연구로 McGee, Dowling와 Megginson(1995)은 매출액의 평균증가율 이용했으며, Hagedoorn와 Schakenraad(1994)는 3년 평균 총매출 대비 이익을 이용하였다. 그러나 Dussuge와 Garette(1995)는 성과와 성공을 구분 없이 이용하였으며, 이외에도 많은 연구에서 성과와 성공은 엄밀한 개념상의 구분 없이 이용되었다.

본 연구에는 전략적 제휴의 계량적인 성과의 정도로써 성공을 정의한다. 따라서 전략적 제휴의 성공은 복수문항으로 측정된 객관적인 성과에 대한 측정치가 이용된다.

전략적 제휴의 목표는 제휴성격 및 산업특성에 따라 상이하게 나타날 수 있다. 기존연구에서 단일산업 혹은 단일 제휴형태의 경우에는 해당산업이나 제휴에만 적용될 수 있는 표준화된 성과측정 문항이 주로 이용되었고, 복수의 산업 혹은 제휴형태를 대상으로 한 연구에서는 제휴의 결과에 대한 전반적인 만족도를 묻는 것이 일반적이었다. 본 연구는 복수의 산업과 제휴형태를 대상으로 하기 때문에 표준화된 성과측정 문항을 이용하는 경우 표본대상 기업의 다양한 제휴목적은 반영하기 어렵다. 그러나 성공을 전반적인 제휴의 만족도로 측정하는 것은 응답자의 주관적 판단이 크게 개입되고, 응답자의 특성으로 인한 오차 발생 가능성이 높으므로 자료의 특성에 준

거한 복수의 성과측정 문항이 필요하다.

전략적 제휴는 기업의 경쟁우위를 강화시키는 전략적 의의를 갖기 때문에 제휴의 성과측정은 기존 연구에서 전략적 목적의 달성도를 측정하기 위하여 개발된 문항을 이용하는 것이 타당할 것으로 판단된다. Venkatraman과 Ramamujam(1986)은 전략적 목적을 기업의 전반적인 지위를 강화시킬 수 있는 것과 관련된 것으로 정의하였다. 이들은 기업성과의 측정 및 평가기준으로 조직의 효과성을 이용했는데, 조직의 효과성은 전략적 목적과 재무적 목적을 포함하는 개념이다. 재무적 목적은 이익성장률의 증대, 배당금, 이익의 확대, 투자 수익률 증대 등 구체적인 목적을 의미하며, 전략적 목적은 시장점유율 증대, 품질의 제고, 탁월한 고객서비스, 기술 및 제품혁신, 시장에서 서의 경쟁력 강화 등을 뜻한다.

본 연구는 전략적 성과의 측정을 위해 Vankatraman과 Ramamujam(1986)이 제안한 재무적, 운영적, 효과적 차원을 포괄할 수 있는 정성적인 지표들에 근거하여 다음과 같은 8가지의 성과측정 문항을 개발하였다.

- (per1) 경쟁우위의 강화
- (per2) 핵심역량의 개발
- (per3) 고객만족 향상
- (per4) 서비스 품질향상
- (per5) 목표시장에의 접근
- (per6) 위협의 회피 및 공유
- (per7) 경쟁의 회피
- (per8) 규모의 경제달성

위의 8개 문항은 전략적 제휴에 참여한 기업이 장기적인 경쟁우위를 강화시키는데 관련한 전략적 성과를 대상으로 한 것이다.

3. 표본설계 및 설문지의 구성

1) 표본의 선정과 조사방법

본 연구의 필요한 자료수집을 위해 국내 정기선사를 표본으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 선정된 주 응답자들에게 조사의 목적과 협조를 요청하는 내용으로 2002년 8월 26일부터 9월 30일까지 우편과 직접 방문을 통하여 총 200부의 설문지를 배포하였으며, 응답의 주체는 제휴업무를 담당하고 있거나 담당할 적이 있는 실무자들을 대상으로 하였다.

설문지 총 200부중에서 93부가 회수되어 회수율은 46.5%로 되었다. 회수된 설문지를 세밀하게 검토하여 그 결과 무성의하게 응답하였거나 응답하지 않은 부분이 많아 분석에 활용할 수 없을 것으로 판단한 설문지를 제외하고 최종적으로 69부를 통계절차에 의해 이 연구의 분석에 활용하였다.

2) 설문지의 설계

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 정기선사간 전략적 제휴의 성공결정요인과 전략적 제휴의 성과를 알아보기 위한 문항으로 작성되었으며, 크게 3개 부분으로 구분되어 있다.

첫 번째는 직위, 담당업무, 근무년수와 같은 기초통계문항으로 구

성되어 있다.

두 번째는 선사간 제휴의 성공결정요인과 관련된 선사간 제휴의 전략적 성격, 선사간 제휴에 투입된 자원의 특성, 선사간 제휴의 파트너쉽 속성, 기회주의, 선사간 제휴의 의사소통 행위, 선사간 제휴의 관리적 특성에 관한 문항으로 구성되어 있다.

세 번째는 선사간 제휴의 성과를 나타내는 문항으로 구성되어 있다.

본 설문지의 전체적 구성과 주요변수의 문항 수는 <표 3-1>에 요약되어 있다.

<표 3-1> 설문지의 구성

차원	변수	구성	척도
기초 통계	응답자 직위	1	명목척도
	응답자 담당업무	2	명목척도
	응답자 근무년수	3	명목척도
	가장 많이 이용하고 있는 제휴형태	4	명목척도
선사간 제휴의 성공 결정 요인	선사간 제휴의 전략적 성격	A-1,2,3,4,5,6,7,8	5점척도
	선사간 제휴에 투입된 자원의 특성	B-1,2,3,4,5,6,7	5점척도
	선사간 제휴의 파트너쉽 속성	C-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	5점척도
	선사간 제휴의 의사소통 행위	D-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	5점척도
	선사간 제휴의 관리적 특성	E-1,2,3,4,5,6	5점척도
	기회주의	F-1,2,3,4,5	5점척도
선사간 제휴의 성과	선사간 제휴의 성과측정문항	G-1,2,3,4,5,6,7,8	5점척도
	선사간 제휴의 만족도	H-1	5점척도

제2절 연구가설의 설정

본 연구에서 전략적 제휴의 성공결정요인은 크게 6가지 요인 군으로 나누어진다. 다음에서는 각 요인이 제휴에 성공에 미치는 영향관

계에 관한 이론적 배경을 제시하고, 실증적 검증을 위한 가설을 설정하고자 한다.

1. 선사간 제휴의 전략적 성격

전략적 제휴는 기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 전략대안으로의 의의를 갖지만 기업별로 제휴에 참여하게 된 배경에 따라 전략적 성격을 달리한다. 예를 들어, 기업의 전사적인 운명이 걸린 대규모 사업일 수도 있고, 혹은 일부 단위 사업 부문일 수도 있다. 전략적 제휴를 어떻게 정의하는가에 따라 포괄범위 및 전략적 성격이 달라진다. 본 연구는 전략적 제휴를 광의의 개념으로 정의하기 때문에 다양한 전략적 성격을 지닌 제휴가 분석대상이 된다. 제휴의 전략적 성격은 제휴에서 달성하고자 하는 의도의 명확성, 전사적 차원에서 인식되는 전략적 중요성 그리고 경영자가 제휴에서 목적인 바를 달성하고자 하는 추진의지로 구성된다.

1) 의도의 명확성

전략적 제휴는 제한된 범위에 대한 파트너와의 협력을 통하여 실질적인 가치를 창출해야 하는 위험한 사업으로써 공동활동에 대한 자세하고 명시적인 것이 필요하며, 파트너간의 모호한 목적 및 관계는 제휴의 실패를 초래한다.³⁰⁾ 즉, 자기의 현재능력과 문제점, 제휴로부터 얻어야 하는 자원에 대한 명확한 정의가 내려지지 않은 상황에서 제휴의 성공적 수행을 기대하기는 어렵다.³¹⁾ 그러므로 제휴

30) Dale Littler & Fiona Leverick, "Joint Ventures for Product Development : Learning from Experience," *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, 1995, pp. 58-67.

수립 당시부터 기본적인 규칙을 제정하여 파트너간 제휴의 목적과 책임을 명확히 정의하는 것이 필요하다. 전략적 제휴에서 처음으로 해결해야 할 과제는 제휴관계에 대한 강력한 논리를 구축하는 것으로 파트너상호간 의도를 명확히 하는 것은 곧, 제휴 파트너간 추구하는 목적의 양립가능성에 대한 판단기준이 된다. 일반적으로 파트너들이 제휴에서 달성하고자 하는 바가 상호간 이익이 될 수 있고, 또한 협력활동의 기여도와 이익분배가 공정하여 모든 파트너가 승리자라는 기대 하에서 역할이 분담될 때 제휴의 성공가능성은 높아진다. 이러한 내용에 기초하여 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 1-1 : 파트너 선사간에 제휴에서 추구하는 목적이 명확히 정의될수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

2) 전략적 중요성

전략적 제휴가 전사적인 장기 전략계획에서 차지하는 중요성은 제휴마다 다를 것이다. 이러한 중요성의 차이는 기업 내부적인 전략적 의미의 경중에 국한되는 것이 아니다. 즉, 산업특성 혹은 제휴형태에 따라서 제휴가 갖는 전략적 중요성에는 차이가 존재한다. 어떠한 기업, 산업 혹은 제휴형태라 할지라도 전사적 차원에서 제휴의 전략적 의의가 클수록 제휴에 몰입하게 되고, 제휴를 성공시키려는 강한 집념을 갖게 된다. Cullen, Johnson과 Sakano(1995)는 합작투자를 대상으로 한 연구에서, 전략적 중요성이 파트너간의 몰입수준을 증

31) J. Bleek & D. Ernst, "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1995.

가시킨다는 것을 확인한 바 있다. 이와 같은 배경 하에서 다음과 같은 가설이 설정된다.

가설 1-2 : 전사적인 차원에서 전략적 제휴가 갖는 중요성이 클수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

3) 경영자의 의지

논리적으로 기업이 제휴를 이용하는 것이 타당한 상황이라도 경영자의 전략적인 의도가 제휴의 필요성과 결합되지 않으면 제휴는 발생되지 않는다. 거래비용이론에 의하면 기업간 협력은 내부화보다 거래비용이 높기 때문에 성과를 떨어뜨린다고 해석되지만, 경영자의 전략적 의도를 반영한 다른 기업과의 협력적 행동은 경영자가 판단한 성공기준에 부합될 수 있다. 즉, 기업은 경쟁적 지위를 향상시킴으로써 장기적인 수익성을 증가시키기 위한 목적을 가지고 다른 기업과 협력하게 된다. 결국 기업은 전사적인 전략적 목적을 달성하기 위하여 협력활동에 참여한다.³²⁾ 즉, 경영자의 의지가 높을수록 몰입도가 높고, 이에 따라 제휴의 성과가 높을 수 있다는 배경에서 다음의 가설이 도출된다.

가설 1-3 : 경영자의 제휴에 대한 추진의지가 높을수록 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

32) Jeffrey E. McGee, Michael J. Dowling & William L. Megginson, "Cooperative Strategy and New Venture Performance : The Role of Business Strategy and Management Experience," *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995, pp. 565-580.

2. 제휴의 자원특성

자신이 보유하지 못한 자원을 확보하는 것은 기업이 전략적 제휴에 참여하게 되는 기본적인 동기가 된다. 따라서 자원은 전략적 제휴를 통하여 얻고자 하는 객체로써 제휴의 초기단계에 고려된다. 즉, 잠재적 파트너가 자신이 필요로 하는 자원을 보유하고 있는가의 여부는 주요한 파트너 선정기준이 된다. 제휴에서 양 파트너가 보유하거나 제공할 자원의 특성은 보완성과 자산의 특이성으로 파악될 수 있다. 이러한 두 요인은 자원기준이론과 거래비용이론의 배경에서 볼 때 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 갖는 것으로써 다음과 같은 의미를 갖는다.

1) 자산특이성

기업이 상당한 정도의 제휴특유를 투자했을 경우, 이는 다른 매력적인 잠재 파트너와 제휴에 소요되는 전환비용을 증가시키므로 현재 파트너와의 관계를 종료하는 것에 대한 장애요인으로 작용한다. Speckman(1990)은 기업간 협력관계에서 양 파트너가 상대방의 퇴출비용이 크다고 인식할 때 균형이 이루어진다는 점을 발견하였다. 이러한 균형은 제휴의 종료가 어렵고, 또한 상당한 비용이 소요된다는 점이 인식될 때 달성된다. 퇴출비용은 제휴 파트너들로 하여금 제휴에서 부정적인 효과를 인식했다 하더라도 쉽사리 파트너와의 제휴 관계를 종료시키지 못하게 한다. 이는 과거 발생한 실질투자와 전환비용으로 인하여 퇴출비용이 유지비용보다 크다고 인식될 때 발생한다. 따라서 양 파트너는 제휴에 집중하게 되므로 다음과 같은 가설이 설정된다.

가설 2-1 : 제휴 파트너간 제휴특유의 투자가 많을수록
전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

2) 보완성

Brouthers, Brouthers와 Timothy(1995)는 파트너간 보완성을 제휴의 성공을 위하여 가장 중요한 요소 중의 하나로 보았는데, 기존 연구에서 보완성은 기술적 기량(skill)과 자원, 상호요구, 재무능력, 상대적 규모, 전략 및 운영정책의 양립성, 통신장애, 경영관리팀의 양립성, 파트너간 믿음과 몰입 등 광범위한 용어로 토의되었다. 제휴에 참가하는 기업은 타기업과의 협력관계에 기여할 수 있는 강하고, 가치 있는 무엇인가를 보유해야 한다.³³⁾ 실제로 파트너간 기술 및 자원의 보완성이 존재할 때 파트너들은 이러한 자원을 능력으로 결합시킬 수 있다.³⁴⁾ 따라서 파트너간 자원의 보완성은 양 파트너의 능력을 강화하고, 제휴에서 목적하는 바를 달성할 수 있도록 한다. 이러한 배경 하에서 파트너간 보유한 자원의 보완성에 대한 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

가설 2-2 : 파트너 선사간 자원의 보완성이 높을수록
전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

33) Rosabeth Moss. Kanter, "Collaborative Advantage ; The Art of Alliance," *Harvard Business Review*, July-August, 1994.

34) J. M. Geringer & L. Hebert, "Measuring Performance of Internation Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 1991, pp. 249-264.

3. 파트너십의 속성

전략적 제휴는 두 파트너를 묶어주는 친밀한 기반이 있을 때 두 기업간의 관계가 향상되며, John(1984)은 기회주의의 잠재성을 억제시켜주는 기업간 관계의 장기적이고 끈끈한 본질에 대해 언급했다. 그것이 파트너십의 중요한 속성으로 불려진 몰입, 상호의존성, 신뢰이다.

1) 몰입

몰입은 양 당사자가 제휴관계에 전력하겠다는 의지로써 파트너와의 공동운영 중에 예측하지 못한 문제가 나타날 수 있음에도 불구하고 협력관계를 맺겠다는 미래지향성을 내포한다. 높은 수준의 몰입도가 이루어지면 파트너들은 기회주의적인 행동을 유발하지 않고, 개별적, 공통적 목표를 달성할 수 있다. 즉, 높은 몰입도를 갖는 파트너들은 전력을 다하며, 장기적 목표와 단기적 목표간의 균형을 이루기 때문에 파트너십의 성공을 기대할 수 있다.³⁵⁾ 따라서 몰입에 관한 가설은 다음과 같이 설정된다.

가설 3-1 : 파트너간 제휴에 대한 몰입도가 높을수록

전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

2) 상호의존성

Kanter(1994)는 성공적인 제휴관계를 이룩하기 위한 8가지 항목 중에 상호의존성을 제시했으며, 그 어느 쪽에서도 그들이 제휴를 통

35) H. Angle, & J. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1981, pp. 1-14.

해 할 수 있는 것을 독자적으로 해낼 수 없기 때문에 제휴 당사자들은 상호의존적인 자산과 기술을 가지고 있는 서로를 필요로 한다고 하였다. 즉 제휴 파트너간 상호의존성이 높을수록 그들은 제휴의 성공을 위해 더 노력하게 될 것이며 따라서 상호의존성에 관한 다음과 같은 가설이 설정된다.

가설 3-2 : 파트너간 상호의존성의 정도가 높을수록

전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

3) 신뢰

신뢰는 양 당사자간 서로의 약속을 믿을 수 있고, 각자가 맡은 바 의무를 완수할 것이라는 믿음으로, 이는 기업간 협력하려는 의도와 깊은 관련을 갖는다. 신뢰는 상대 파트너가 계약에 따라 행동할 능력과 의도가 있다고 믿는 것 즉, 경제적 목적을 달성하기 위한 능력을 보유한 정도로써 정의될 수 있다. 아울러 자신이 보유한 핵심적인 정보를 기꺼이 파트너와 공유하겠다는 것을 내보이는 것과 같이 우리라는 협력적 분위기가 조성될 때 파트너간 신뢰수준은 높아진다. 다른 조건이 동일하다면 교환관계에 있어서의 신뢰는 보다 큰 적용능력을 가져올 수 있다. 반면 파트너간 신뢰의 결여는 정보교환과 상호간의 영향력을 감소시키고, 공동의 문제해결 효과를 감소시킨다. Anderson과 Narus(1990)는 위의 견해에 동의하고, 일단 신뢰가 구축되면 기업은 공동노력의 결과가 단독노력의 결과를 상회한다는 사실을 밝혔다. 즉, 신뢰는 제휴성과에 중요한 측면으로써 신뢰의 결핍은 제휴실패의 주원인이 된다. 이러한 논의에 기초할 때 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 3-3 : 파트너간 신뢰수준이 높을수록

전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

4. 기회주의

거래비용이론 접근법의 핵심개념인 기회주의가 제휴의 성과에 미치는 영향을 직접적으로 검증한 실증적 연구는 찾아보기 힘들다. 그러나 전략적 제휴의 성공에 대한 신뢰의 의의는 이론적·실증적으로 검토된 바 있기 때문에 신뢰의 상대적 개념으로 기회주의가 전략적 제휴의 성과에 미치는 영향을 간접적으로 유추할 수 있다. 기회주의는 정의에 의해 상대방을 속임으로써 자기의 이익을 추구하는 것으로, 제휴에서 한 파트너의 기회주의적 행동은 곧 상대방파트너의 불이익이 초래된다는 것을 의미한다. 전략적 제휴는 성격상 파트너간 기회주의적 행동의 잠재성은 언제나 존재한다. 현실적으로 상대방의 기회주의적 행동을 알기 위해서는 막대한 감시비용이 소요된다. 하지만 일단 상대방의 기회주의적 행동이 인지되면 파트너간 협력적 행동은 기대하기 어려우며, 자기 또한 제휴에 약속된 자원을 투자하지 않기 때문에 전반적인 제휴의 성과는 감소하게 된다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

가설 4-1 : 파트너가 인지한 상대 파트너의 기회주의적 행동 가능성이 높을수록 전략적 제휴의 성과에 부의 영향을 미칠 것이다.

5. 의사소통행위

협력의 이익을 획득하기 위해서, 파트너간의 효과적인 의사소통

과정은 기본이 되며, Anderson과 Narus(1990)는 의사소통과 성과가 정의 상관관계가 있음을 밝혔다.

1) 의사소통행위의 질

Jabilin et al(1987)은 의사소통의 질이 정보 전달의 핵심 측면이라고 했으며, 이는 정확성, 적시성, 적절성, 교환된 정보의 신뢰성과 같은 측면을 포함한다. 즉, 제휴 파트너간 의사소통 행위에 있어서 정확하고, 적절하며 정보의 신뢰성이 높을 수록 제휴의 성과를 높일 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

가설 5-1 : 파트너간 의사소통의 질이 높을수록

전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

2) 정보의 공유

Devlin과 Bleackley(1988)는 정보공유가 제휴 성공의 중요한 예측요소라고 밝혔으며, Kanter(1994)는 갈등이나 문제점 또는 상황변화에 관한 정보와 같은 제휴관계가 제 기능을 다하도록 하는데 요구되는 다양한 정보를 잘 교환할 때 성공적인 제휴관계가 이룩된다고 하였다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

가설 5-2 : 파트너간 정보공유의 정도가 높을수록

전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

6. 제휴의 관리적 특성

전략적 제휴의 관리적 특성은 체계적인 운영상의 절차 및 규정 그리고 제휴의 탄력적 운영이 포함된다. 체계적 운영은 파트너간 역할 및 담당업무에 대한 오해의 소지를 제거하고, 체계적으로 짜여진 시스템 내에서 효율적인 제휴운영을 가능하게 한다. 그러나 제휴는 개시단계의 목적과 상황에 부합되도록 이행된다는 보장이 없다. 즉, 예측치 못한 환경변화로 인해 기존의 제휴내용이 불합리한 상황으로 진전될 수 있다. 따라서 제휴의 체계적 운영 외에도 상황변화에 대한 파트너간 공동의 대응자세는 제휴의 성과를 제고할 수 있는 요인으로 작용한다.

1) 제휴의 체계적 관리

본 연구에서 정의한 제휴의 체계적 관리는 기존 연구의 공식화와 일맥상통하는 것으로써 제휴활동에 대한 운영계획, 규칙, 절차의 개발을 의미한다. 제휴의 체계적인 관리는 파트너간 운영상의 엄격성과는 다른 의미이며, 실무적으로 보다 유연한 운영구조를 만든다. 제휴의 수립 및 계약단계에서 잘 정의되고 합의된 절차는 파트너간의 역할, 책임 및 운영에 대한 문제 혹은 오해의 소지를 제거한다.

제휴에서 파트너간 합의된 기본원칙을 준수하는 것은 신뢰구축의 원천이 될 수 있지만³⁶⁾, 이에 부가하여 파트너간 지속적으로 관계를 개선하고 공동의 운영문제를 해결하기 위해 규칙적으로 성과를 피드백 해야한다. 즉, 제휴의 성공을 위해 공식적이고 면밀한 성과측

36) Russel Johnston & Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration-The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review*, Vol. 66, 1988. pp. 94~101.

정 절차가 중요시되는데, 이러한 절차는 제품의 품질, 서비스의 질 및 비용감소 등의 요소를 계속적으로 개선시킬 수 있는 여지를 발견하는데 실질적인 도움이 된다. 결국, 지속적으로 제휴의 운영상황을 모니터하는 체계적인 관리를 통하여 제휴가 성공적으로 운영될 수 있다는 맥락에서 다음의 가설이 설정된다.

가설 6-1 : 제휴의 운영이 체계적으로 관리될수록

전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

2) 제휴의 탄력적 운영

현대와 같이 급격히 변화하는 환경에서는 미래의 상황을 정확히 예측할 수 없으므로 제휴 파트너간에 최초 기대한 바대로 제휴가 진행되기 어렵다. 따라서 예측하지 못한 상황변화에 대하여 파트너간 탄력적인 공동대응은 제휴성공의 주요요인으로 볼 수 있다. 파트너간 환경변화에 대해 유연하게 대응하기 위해서는 예측하지 못한 사건에 대한 기본규칙을 설정해야 하는 데, 이러한 경우에 대비한 위급조항은 유연성과 대응성을 증대시키는데 효과적인 방안으로서 인정된다. 그러나 보다 중요한 것은 계약상 명문화되지 않은 예측할 수 없었던 상황하에서도 파트너간 호혜적 이해를 바탕으로 최선의 대응방안을 공동으로 수립하겠다는 탄력적인 태도이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 6-2 : 파트너간 제휴의 운영이 탄력적일수록

전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

제4장 실증분석

제1절 자료의 분석

1. 표본의 특성

본 설문조사에서 응답기업의 특성과 응답자의 특성을 파악하기 위해 기업의 일반적 사항과 응답자의 일반적 사항을 설문지에 포함시켰다. 조사항목들을 살펴보면 다음과 같다. ① 직위 ② 담당업무 ③ 근무년수이다. 이러한 표본의 특성을 분석하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 분석에 사용된 표본의 특성은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 일반적인 현황

구분	항목	빈도수	구성비율
직위	부장	7	10.1
	과장	19	27.5
	대리	23	33.3
	사원	20	29
담당업무	운항	17	24.6
	영업	28	40.6
	경영기획	13	18.8
	일반사무직	9	13
	기타	2	2.9
근무년수	5년미만	22	31.9
	5-9년	30	43.5
	10-14년	10	14.5
	15년이상	7	10.1

우선 응답자의 직위는 대리(23명), 사원(20명), 과장(19명), 부장(7명)의 순서로 응답 비율을 나타내고 있다. 대리와 사원의 응답비율이 높지만 이러한 응답자 대부분의 담당업무가 제휴에 관련된 업무로 제휴에 대해 어느 정도 파악하고 있다고 볼 수 있다.

다음으로 응답자의 담당업무를 살펴보면 영업(28명), 운항(17명), 경영기획(13명)의 순서로 나타났다. 이는 대부분의 선사에서 영업, 운항, 경영기획 업무에서 제휴업무를 함께 행하고 있다는 사실과 일치하며 이러한 업무를 담당하고 있는 응답자들이 84%의 분포를 보여 비교적 유의한 응답을 하였다고 판단된다.

근무년수에 대한 응답자의 분포를 살펴보면 5년 이상 근무한 응답자가 전체의 약68%(47명)을 구성하고 있고 근무년수가 5년 미만인 응답자는 31.9%(22명)로 나타났다.

2. 측정변수의 신뢰성 검증

신뢰성(Reliability)이란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다.³⁷⁾ Campbell과 Fiske는 신뢰성을 최대한 비슷한 방법으로 같은 속성을 측정하여 두 방법간의 일치정도로 정의하고 있으며, Sellitz는 측정도구가 측정하고자하는 현상을 일관성 있게 측정하는 능력으로 정의하였다. 일반적으로 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 이 중 설문지는 신뢰도 검증에 가장 많이 사용되는 것은 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰도를 저해하는 항목을 제거시킴으로서 신뢰도를 높이는 내적 일관

37) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1997, pp. 241-242.

성법이다. Cronbach's α 계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있다. 다음의 <표 4-2>는 신뢰성 분석의 결과이다.

<표 4-2> 연구 변수에 대한 신뢰성 분석 결과

범주	연구변수	최초 문항수	제거된 문항수	제거된 문항번호	신뢰성계수 (Cronbach's α)
선사간 제휴의 전략적 성격	의도의 명확성	2	·	·	.7192
	전략적 중요성	3	1	STI3	.6403
	경영자의 의지	3	·	·	.7037
선사간 제휴에 투입된 자원의 특성	보완성	5	2	SUP3,5	.8288
	자산특이성	2	·	·	.8026
선사간 제휴에 파트너쉽 속성	신뢰	3	1	TRU2	.5351
	몰입	5	3	COM1,4,5	.6025
	상호의존성	2	·	·	.8178
선사간 제휴의 기회주의	기회주의	5	2	OPP3,4	.6975
선사간 제휴의 의사소통 행위	의사소통행위의 질	5	·	·	.8467
	정보의 공유	5	2	SIN1,5	.7047
선사간 제휴의 관리적 특성	제휴의 체계적 관리	4	1	MAN4	.6995
	제휴의 탄력적 운영	2	2	OPR1,2	.0687
선사간 제휴의 성과	선사간 제휴의 성과	8	2	PER2,7	.7197

분석에 대한 결과를 살펴보면 선사간 제휴의 관리적 특성에서 제휴의 탄력적 운영에 관한 변수의 신뢰성이 너무 낮아서 추후 분석에서는 제거하기로 하였다. 다른 변수들은 신뢰성이 낮은 변수들에 대해서 신뢰성을 저하시키는 문항을 제거한 후 신뢰성을 분석한 결과, alpha 계수가 0.5351~0.8467 사이로 나타났다. 따라서 '제휴의 탄력적 운영'을 제외한 나머지 모든 변수들은 추후 분석에 이용하기

로 한다.

3. 요인분석

타당성이란 조사자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가 하는 개념으로 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영할 수 있어야 한다는 것이다.³⁸⁾

타당성의 평가방법으로 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성이 있는데, 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념인 내용타당성과 특정한 변수사이의 통계적인 관계를 규명하여 측정도구에 의해 얻어진 측정치와 기준과의 상관관계를 결정하는 기준에 의한 타당성, 그리고 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였으며, 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적절하게 측정이 되었는가에 관한 개념타당성으로 분류될 수 있다.

내용타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 측정할 수 있도록 되어 있는가를 평가하는 것이다.

기준 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에서 속성이나 개념의 변화를 예측할 수 있는 정도를 말한다.

개념 타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가에 관한 것이다. 이에는 이해 타당성, 집중타당성, 판별타당성으로 구성되어 있다. ³⁹⁾

본 연구에서는 타당성 분석은 변수들이 동일한 요인으로 분류될

38) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1997, p. 253.

39) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1997, pp. 267-268.

수 있는지의 여부를 검증하기 위하여 요인분석을 이용하였다.

(1) 선사간 제휴의 전략적 성격에 관한 요인분석

<표 4-3> 선사간 제휴의 전략적 성격에 관한 요인분석

변수명	경영자의 의지	의도의 명확성	전략적 중요성	Communality
경영자의의지3	.837	.105	2.567E-03	.712
경영자의의지2	.814	3.248E-02	-4.347E-02	.666
경영자의의지1	.686	9.207E-02	.272	.554
의도의명확성1	-6.766E-02	.913	3.784E-02	.840
의도의명확성2	.299	.837	2.527E-02	.790
전략적중요성2	-4.589E-02	-3.148E-02	.878	.775
전략적중요성1	.179	9.162E-02	.815	.705
Eigen value	2.304	1.415	1.322	72%
설명된 분산	28%	22.3%	21.6%	

<표 4-3>은 선사간 제휴의 전략적 성격에 관한 요인분석 결과를 정리한 것으로 경영자의 의지, 의도의 명확성, 전략적 중요성으로 분류되고 있으며, 이 요인들에 의한 설명력은 72%이다.

<표 4-4> 선사간 제휴에 투입된 자원의 특성에 관한 요인분석

변수명	보완성	자산특이성	Communality
보완성1	.892	7.256E-02	.802
보완성2	.855	-.126	.746
보완성4	.841	1.558E-03	.707
자산특이성2	6.978E-02	.917	.846
자산특이성1	-.105	.908	.835
Eigen value	2.259	1.677	78.7%
설명된 분산	44.9%	33.7%	

<표 4-4>는 선사간 제휴에 투입된 자원의 특성에 관한 요인분석 결과를 정리한 것으로 보완성, 자산특이성으로 분류되고 있으며, 이 요인들에 의한 설명력은 78.7%이다.

<표 4-5> 선사간 제휴의 파트너십 속성에 관한 요인분석

변수명	몰입·신뢰	상호의존성	Communality
몰입3	.780	7.109E-02	.614
신뢰3	.698	.133	.505
몰입2	.670	-3.926E-03	.450
신뢰1	.543	.207	.338
상호의존성2	2.812E-02	.918	.844
상호의존성1	.231	.893	.851
Eigen value	2.300	1.302	60%
설명된 분산	31.5%	28.4%	

<표 4-5>는 선사간 제휴의 파트너십 속성에 관한 요인분석 결과

를 정리한 것으로 몰입과 신뢰가 한 요인으로 분류되어 몰입·신뢰, 상호의존성으로 분류되고 있으며, 이 요인들에 의한 설명력은 60%이다.

<표 4-6> 선사간 제휴의 기회주의에 관한 요인분석

변수명	기회주의	Communality
기회주의2	.834	.696
기회주의5	.775	.600
기회주의1	.762	.580
Eigen value	1.876	62.5%
설명된 분산	62.5%	

<표 4-6>은 기회주의에 관한 요인분석 결과를 정리한 것으로 기회주의 단일 변수로 분류되고 있으며, 이 요인들에 의한 설명력은 62.5%이다.

<표 4-7> 선사간 제휴의 의사소통 행위에 관한 요인분석

변수명	의사소통행위의 질	정보의 공유	Communality
의사소통행위의 질3	.862	6.428E-02	.746
의사소통행위의 질4	.847	-1.819E-03	.717
의사소통행위의 질2	.764	.291	.668
의사소통행위의 질1	.646	.371	.556
의사소통행위의 질5	.625	.485	.626
정보의공유3	.105	.837	.711
정보의공유4	.113	.763	.596
정보의공유2	.213	.711	.550
Eigen value	3.778	1.392	
설명된 분산	36.5%	28.1%	64%

<표 4-7> 선사간 제휴의 의사소통 행위에 관한 요인분석 결과를 정리한 것으로 의사소통행위의 질, 정보의 공유로 분류되고 있으며, 이 요인들에 의한 설명력은 64%이다.

<표 4-8> 선사간 제휴의 관리적 특성에 관한 요인분석

변수명	제휴의 관리특성	Communality
제휴의 관리특성1	.828	.686
제휴의 관리특성2	.784	.615
제휴의 관리특성3	.758	.574
Eigen value	1.875	
설명된 분산	62.5%	62.5%

<표 4-8> 선사간 제휴의 관리적 특성에 관한 요인분석 결과를 정리한 것으로 제휴의 관리특성 단일변수로 분류되고 있으며, 이 요인

들에 의한 설명력은 62.5%이다.

제2절 연구가설의 검정

1. 전략적 제휴 성공의 측정

본 연구에서 전략적 제휴의 성공은 객관적인 계량적 성과에 대한 인식도로 측정된다. 제3장에서 살펴본 바와 같이 성과의 측정은 기존 연구를 기초로 하여 8개의 전략적 성과로 구성된다. 본 연구가 제휴형태에 국한되지 않고 일반적인 제휴특성을 대상으로 하기 때문에 표준화된 성과에 대한 측정에는 어려움이 따른다. 따라서 8개의 전략적 성과 중에서 신뢰도분석에서 신뢰도가 낮은 2개의 변수를 제외한 나머지 6개의 전략적 성과에 대하여 본 연구의 표본이 갖는 자료특성을 기준으로 전략적 제휴의 성공을 측정하고자 한다.

<표 4-9> 전략적 제휴 성과측정의 기술분석

측정변수	변수명	평균	표준편차	관찰수
경쟁우위강화	per1	3.78	.5909	69
고객만족향상	per3	3.75	.5792	69
서비스품질향상	per4	3.69	.7134	69
목표시장의 접근	per5	3.76	.7101	69
위험의 회피 및 공유	per6	3.62	.5966	69
규모의 경제 달성	per8	3.71	.6440	69
성과의 전체평균	PER-M	3.72	.4139	69

<표 4-9>와 같이 본 연구에서 표본으로 이용된 기업의 전략적 제휴 성과는 경쟁우위강화, 목표시장의 접근, 고객만족향상, 규모의 경제달성 등의 순으로 나타났다. 6개 문항으로 측정된 전략적 성과의 전체평균은 3.72로 전반적으로 성과에 만족하는 결과를 보이고 있다. 만일 특정제휴나 산업을 대상으로 표준화된 성과를 측정한다면 위의 6개 문항의 평균값을 제휴성공 측정으로 이용하는 것이 타당할 것이다. 그러나 본 연구는 복수형태의 제휴를 대상으로 하기 때문에 위의 성과측정 항목에 대한 본 연구의 자료특성을 반영하여 성공의 측정치로 이용해야 한다.

이를 위해 개별적인 성과측정치에 대한 요인분석을 실시하였으며, <표 4-10>은 앞에 제시한 6개의 성과측정 항목을 요인분석한 결과이다. 표에서 보는 바와 같이 제휴의 전략적 성과는 두 가지 요인으로 분류되었다. 첫 번째 요인으로 동질적 특성을 보이고 있는 항목은 서비스품질향상, 고객만족향상, 경쟁우위강화 등의 하나로 묶였다. 두 번째 요인으로는 규모의 경제달성, 위험의 회피 및 공유의 2 항목이 분류되었다.

다음으로 각 요인별 특성을 살펴보면, 제1요인에 높게 적재된 성과측정 문항들은 전략적 제휴를 통하여 기업의 경쟁적 역량이 강화되었음을 의미하는 변수들이며, 이에 비하여 제2요인에 높게 적재된 변수는 기업이 전략적 제휴를 통하여 시장능력을 강화시킨 것으로 볼 수 있다. 이와 관련하여 기존연구에서 Dussauge와 Garrette(1995)는 제품품질, 상업적 성공, 재무성과에 대한 경영자의 주관적 판단으로 제휴의 성과를 측정하였으며, Mohr와 Speckman(1994)은 마케팅 만족, 수익성 만족 및 상호판매량 등 세 가지의 제휴성과 측정을 이용한 바 있다. 본 연구에서도 이들과 같

이 경쟁적 역량의 강화와 시장능력의 강화라는 두 가지 성공측정을 이용할 수 있다. 그러나 한 모형내에서 두 가지 종속변수가 존재하는 것은 논리전개가 불분명할 뿐 아니라, 분석결과의 해석에 있어서도 상반되는 결과가 나올 가능성 등 바람직하지 않다고 판단된다. 따라서 두 성공 측정 중 제휴의 성공을 합리적으로 대표할 수 있는 우월한 것을 제휴의 성공 측정으로 이용하고자 한다.

<표 4-10> 선사간 제휴의 성과에 관한 요인분석

변수명	경쟁적 역량의 강화	시장능력의 강화	Communality
서비스품질향상	.856	2.610E-03	.732
고객만족향상	.756	5.847E-02	.574
경쟁우위강화	.661	.393	.592
목표시장에의 접근	.553	.391	.459
규모의경제달성	9.890E-02	.794	.638
위험의회피및공유	.117	.764	.597
Eigen value	2.539	1.054	59.8%
설명된 총분산	34.5%	25.3%	

<표 4-11>은 제휴의 성과별 기술통계량을 정리한 것으로, 제1요인은 전체 평균 3.72를 상회하는 3.75로 높은 성과도를 보이는 반면, 제2요인은 3.66으로써 상대적으로 낮은 성과도를 보이고 있다. 즉, 경쟁적 역량과 시장능력 성과간의 평균값을 비교하면 경쟁적 역량에 속한 변수의 값이 전반적으로 높게 나타남을 알 수 있다. 이러한 자료의 특성을 근거로 하여 본 연구는 전략적 제휴의 성공으로서 서비스품질향상, 고객만족향상, 경쟁우위강화, 목표시장에의 접근 등

전략적 성과를 측정한 4개 문항의 평균값을 이용할 것이다.

<표 4-11> 전략적 제휴의 성과변수별 기술분석

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값	관찰수
NPER	3.75	.4813	2.25	4.75	69
NPER1	3.66	.5049	2.50	5	69
PER-M	3.72	.4139	2.33	4.67	69

$$\text{주) NPER} = (\text{per1} + \text{per3} + \text{per4} + \text{per5}) / 4$$

$$\text{NPER1} = (\text{per6} + \text{per8}) / 2$$

본 연구에서 성공 측정으로 이용된 4문항의 평균값(NPER)과 전반적인 성과의 만족도(SATIS) 및 각각의 독립변수와의 상관관계를 분석한 결과를 <표 4-12>에 정리하였다. NPER와 SATIS의 상관계수는 0.323으로서 유의한 상관관계를 보이고 있다. 이 결과는 객관적인 성과와 주관적인 성과간의 관계를 밝힌 연구로써 개별적인 문항과 전반적인 만족도간의 일치성을 상관관계분석을 이용하여 검증한 Geringer 와 Herbert(1991)의 연구와 일치하는 것이다. 다음으로 개별적인 독립변수와의 관계를 비교해 보면 두 성과측정치 모두 동일한 결과를 보이고 있다. 또한 본 연구의 가설검증에 회귀분석이 이용된다는 점을 고려할 때 독립변수와 NPER간의 상관관계분석에서 상당수의 가설이 지지될 것을 예견할 수 있다.

<표 4-12> 성공결정요인의 상관관계 분석

요인 및 변수명	NPER	SATIS
NPER	-	.323 (.007)
경영자의 의지	.210 (.084)	.388 (.001)
의도의 명확성	.043 (.728)	-.041 (.739)
전략적 중요성	.258 (.032)	.352 (.003)
보완성	.067 (.587)	.063 (.606)
자산특이성	.064 (.602)	.098 (.423)
기회주의	-.320 (.007)	-.316 (.008)
상호의존성	.253 (.036)	.020 (.869)
몰입, 신뢰	.500 (.000)	.507 (.000)
의사소통행위의 질	.401 (.001)	.439 (.000)
정보의 공유	.459 (.000)	.122 (.319)
체계적 관리	.238 (.048)	.278 (.021)

주) SATIS : 제휴의 전반적인 성과에 대한 만족도(단일문항, 5점척도)

2. 선사간 제휴의 전략적 성격에 대한 가설검정

검증대상 연구가설 : 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3

선사간 제휴의 전략적 성격과 관련된 연구가설을 검증하기 위하여 실시된 다중회귀분석의 결과는 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 선사간 제휴의 전략적 성격에 대한 회귀분석

독립변수	β 값	T값	T유의도	R-square	F값	F유의도
경영자의 의지	.101	1.795	.077	.112	2.743	.032
의도의 명확성	2.051E-02	.365	.716			
전략적 중요성	.124	2.208	.031			

회귀분석결과 성과를 종속변수로 한 회귀모형의 F유의도의 값이 .032로서 유의 수준 0.1하에서 회귀모형이 유의한 것으로 판명되었다. R-square값은 0.112로 전체 자료의 약 11%를 설명하고 있다. β 값을 살펴보면 전략적 중요성이 성과에 대해 더 영향력이 높은 것을 알 수 있다.

회귀분석 결과에 의해 다음과 같이 선사간 제휴의 전략적 성격에 관련된 연구가설을 검증해보면

첫째, 파트너 선사간에 제휴에서 추구하는 목적이 명확히 정의될수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(가설 1-1)은 통계적으로 유의하지 않으므로 기각되었다.

둘째, 전사적인 차원에서 전략적 제휴가 갖는 중요성이 클수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(가설 1-2)은 통계적으로 유의한 결과($p < 0.1$)를 보여주고 있으므로 채택되었다.

셋째, 경영자의 제휴에 대한 추진의지가 높을수록 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(가설 1-3)은 통계적으로 유의한 결과($p < 0.1$)를 보여주고 있으므로 채택되었다.

위의 결과에 의해, 가설 1-1은 기각되었고, 가설 1-2와 가설 1-3은 채택되었다. 따라서, 전략적 중요성이 클수록 제휴의 성과가 높아진다고 볼 수 있다.

3. 선사간 제휴의 자원특성에 대한 가설검정

검증대상 연구가설 : 가설 2-1, 가설 2-2

선사간 제휴의 자원특성과 관련된 연구가설을 검증하기 위하여 실시된 다중회귀분석의 결과는 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 선사간 제휴의 자원특성에 대한 회귀분석

독립변수	β 값	T값	T유의도	R-square	F값	F유의도
보완성	3.203E-02	.543	.589	.009	0.283	.754
자산특이성	3.074E-02	.521	.604			

회귀분석결과 성과를 종속변수로 한 회귀모형의 F유의도의 값이 .754로서 유의 수준 0.1하에서 회귀모형이 유의하지 못한 것으로 판명되었다. R-square값도 0.009로 낮아서 회귀모형이 적합하지 못한 것으로 나타났다.

위의 결과에 의해, 가설 2-1과 가설 2-2는 기각되었다.

4. 선사간 제휴의 파트너쉽 속성에 대한 가설검정

검증대상 연구가설 : 가설 3-1, 가설 3-2, 가설 3-3

선사간 제휴의 파트너쉽 속성과 관련된 연구가설을 검증하기 위하여 실시된 다중회귀분석의 결과는 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 선사간 제휴의 파트너쉽 속성에 대한 회귀분석

독립변수	β 값	T값	T유의도	R-square	F값	F유의도
몰입, 신뢰	.232	4.607	.000	.279	12.760	.000
상호의존성	.104	2.072	.042			

회귀분석결과 성과를 종속변수로 한 회귀모형의 F유의도의 값이 .000로서 유의 수준 0.1하에서 회귀모형이 유의한 것으로 판명되었다. R-square값은 0.279로 전체 자료의 약 28%를 설명하고 있다. β 값을 살펴보면 성과에 대해 몰입, 신뢰가 상호의존성에 비해 영향력이 더 높은 것을 알 수 있다.

회귀분석 결과에 의해 다음과 같이 선사간 제휴의 파트너쉽 속성에 관련된 연구가설을 검증해보면

첫째, 파트너간 제휴에 대한 몰입도가 높을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(가설 3-1)은 통계적으로 유의한 결과($p < 0.1$)를 보여주고 있으므로 채택되었다.

둘째, 파트너간 상호의존성의 정도가 높을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(가설 3-2)은 통계적으로 유의한 결과($p < 0.1$)를 보여주고 있으므로 채택되었다.

위의 결과에 의해, 가설 3-1과 가설 3-2는 채택되었다. 따라서, 파트너 상호간의 몰입과 신뢰, 상호의존성이 높을수록 제휴의 성과가 높아진다고 볼 수 있다.

5. 기회주의에 대한 가설검정

검증대상 연구가설 : 가설 4-1

기회주의와 관련된 연구가설을 검증하기 위하여 실시된 다중회귀 분석의 결과는 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 기회주의에 대한 회귀분석

독립변수	β 값	T값	T유의도	R-square	F값	F유의도
기회주의	-.154	-2.761	.007	.102	7.624	.007

회귀분석결과 성과를 종속변수로 한 회귀모형의 F유의도의 값이 .007로서 유의 수준 0.1하에서 회귀모형이 유의한 것으로 판명되었다. R-square값은 0.102로 전체 자료의 약 10%를 설명하고 있다. β 값을 살펴보면 기회주의가 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

회귀분석 결과에 의해 다음과 같이 기회주의에 관련된 연구가설을 검증해보면 파트너가 인지한 상대 파트너의 기회주의적 행동 가능성이 높을수록 전략적 제휴의 성과에 부의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(가설 4-1)은 통계적으로 유의한 결과($p < 0.1$)를 보여주고

있으므로 채택되었다.

위의 결과에 의해, 파트너가 인지한 상대 파트너의 기회주의적 행동 가능성이 높을수록 전략적 제휴의 성과가 낮아진다고 볼 수 있다.

6. 선사간 제휴의 의사소통 행위에 대한 가설검정

검증대상 연구가설 : 가설 5-1, 가설 5-2

선사간 제휴의 의사소통 행위와 관련된 연구가설을 검증하기 위하여 실시된 다중회귀분석의 결과는 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 선사간 제휴의 의사소통 행위에 대한 회귀분석

독립변수	β 값	T값	T유의도	R-square	F값	F유의도
의사소통 행위의 질	.388	3.980	.000	.373	13.251	.000
정보의 공유	.472	4.840	.000			

회귀분석결과 성과를 종속변수로 한 회귀모형의 F유의도의 값이 .000로서 유의 수준 0.1하에서 회귀모형이 유의한 것으로 판명되었다. R-square값은 0.373으로 전체 자료의 약 37%를 설명하고 있다. β 값을 살펴보면 정보의 공유가 의사소통행위의 질 보다 성과에 대해 영향력이 더 높은 것을 알 수 있다.

회귀분석 결과에 의해 다음과 같이 선사간 제휴의 의사소통행위와 관련된 연구가설을 검증해보면

첫째, 파트너간 의사소통의 질이 높을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(가설 5-1)은 통계적으로 유의한 결과($p < 0.1$)를 보여주고 있으므로 채택되었다.

둘째, 파트너간 정보공유의 정도가 높을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(가설 5-2)은 통계적으로 유의한 결과($p < 0.1$)를 보여주고 있으므로 채택되었다.

위의 결과에 의해, 가설 5-1과 가설 5-2는 채택되었고 따라서, 제휴에서 파트너간 의사소통의 질과 정보공유의 정도가 높을수록 제휴의 성과가 높아진다고 볼 수 있다.

7. 선사간 제휴의 관리특성에 대한 가설검정

검증대상 연구가설 : 가설 6-1

선사간 제휴의 관리특성과 관련된 연구가설을 검증하기 위하여 실시된 다중회귀분석의 결과는 <표 4-18>과 같다.

<표 4-18> 선사간 제휴의 관리특성에 대한 회귀분석

독립변수	β 값	T값	T유의도	R-square	F값	F유의도
체계적 관리	.115	2.010	.048	.057	4.039	.048

회귀분석결과 성과를 종속변수로 한 회귀모형의 F유의도의 값이 .048로서 유의 수준 0.1하에서 회귀모형이 유의한 것으로 판명되었다. R-square값은 0.057로 전체 자료의 약 6%를 설명하고 있다.

회귀분석 결과에 의해 다음과 같이 선사간 제휴의 관리특성에 관련된 연구가설을 검증해보면 제휴의 운영이 체계적으로 관리될수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(가설 6-1)은 통계적으로 유의한 결과($p < 0.1$)를 보여주고 있으므로 채택되었다.

위의 결과에 의해, 제휴의 운영이 체계적으로 관리될수록 전략적 제휴의 성과가 높아진다고 볼 수 있다.

<표 4-19> 가설검증결과

구분	본 연구의 가설	채택여부
가설 1-1	파트너 선사간에 제휴에서 추구하는 목적이 명확히 정의될수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2	전사적인 차원에서 전략적 제휴가 갖는 중요성이 클수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	경영자의 제휴에 대한 추진의지가 높을수록 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-1	제휴 파트너간 제휴특유의 투자가 많을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-2	파트너 선사간 자원의 보완성이 높을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-1	파트너간 제휴에 대한 몰입과 신뢰가 높을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-2	파트너간 상호의존성의 정도가 높을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4-1	파트너가 인지한 상대 파트너의 기회주의적 행동 가능성이 높을수록 전략적 제휴의 성과에 부의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 5-1	파트너간 의사소통의 질이 높을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 5-2	파트너간 정보공유의 정도가 높을수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 6-1	제휴의 운영이 체계적으로 관리될수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 6-2	파트너간 제휴의 운영이 탄력적일수록 전략적 제휴의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각

제5장 결론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서는 기존연구의 고찰을 통해 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인들이 무엇이며, 이러한 요인들 중에서 성공결정요인변수들이 어떻게 성과에 영향을 미치는가를 전략적 제휴를 체결한 우리나라의 컨테이너 정기선사들을 통해 실증분석해 보았다. 전략적 제휴의 성과에 영향을 미친다고 밝혀진 주요 변수들이 국내 컨테이너 정기선사의 제휴 성과에 유의한 영향을 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다. $P < 0.1$ 유의수준에서 독립변수(전략적 성격 변수, 자원의 특성 변수, 파트너십 속성 변수, 기회주의 변수, 의사소통 행위 변수, 관리적 특성 변수)와 종속변수(성과)와의 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석의 결과는 다음과 같다.

첫째, 제휴의 전략적 성격에 대한 가설검정에서 전략적 중요성과 경영자의 의지가 전략적 제휴의 성공에 대하여 유의한 정의 관계를 가지고 있었다. 이러한 결과에서 알 수 있듯이 제휴의 중요성과 경영자의 의지가 높을수록 제휴를 성공적으로 이끌려는 노력을 더 많이 하게 되며 제휴의 성공가능성은 한층 높아진다.

둘째, 제휴의 자원특성에 대한검증에서는 보완성과 자산특이성 모두가 제휴성공과 유의한 관계를 갖지 못하였다. 이는 파트너 상호간의 능력을 보완할 수 있는 자산이 존재하지 않더라도 기타 다른 이유로도 제휴 관계를 형성할 수 있기 때문이다. 또 거래비용이론에

의하면 자산특이성은 제휴 특유적 투자가 존재하는 경우 상호불모의 효과를 가져와 양 파트너가 제휴에 몰입하기 때문에 제휴성공에 정의 영향을 미쳐야한다. 그러나 이에는 중요한 전제조건이 있다. 즉, 제휴 특유적 투자가 이미 이루어진 경우 제휴 특유적 투자는 제휴에 대한 적극적 개입을 가져오지만, 아직 투자되지 않은 경우에는 오히려 부담스러운 투자로 인식할 수 있다는 점이다.

셋째, 제휴의 파트너쉽 속성에 관한 가설 검증에서는 파트너간 신뢰를 바탕으로 제휴에 몰입할수록 그리고 상호의존성의 정도가 높을수록 제휴 성과는 높아졌으며, 이와 반대로 기회주의는 성공에 부의 결과를 초래한다는 결과를 얻었다. 기존 연구에서 제휴의 성공적 수행을 위한 방법을 모색한 연구 가운데 상당수가 파트너간 기회주의를 감소시키는 방법, 제휴에 몰입하게 하는 방법 등을 논의한 바 있다. 이러한 배경에는 제휴에 대하여 몰입하고, 또한 기회주의를 통제할 경우 제휴가 성공적이라는 것을 암묵적으로 가정하는 것이다. 따라서 본 연구의 결과는 파트너에 대한 호혜적인 태도가 제휴의 성공을 가져온다는 사실을 확인할 수 있었다.

넷째, 의사소통의 행위의 질에 대한 가설검정에서는 의사소통의 질과 정보공유의 정도가 높을 수록 제휴 성과가 높아지는 것으로 나타났으며 이러한 결과는 의사소통 행위가 갈등을 줄일 수 있고 파트너간 관계에 있어서 기본이 되는 과정으로 잘 알려져 있지만 제휴 당사자들은 단순한 의사소통 행위에 그치지 않고 파트너와의 의사소통 행위에 있어서 시기 적절성, 정확성, 충분성, 신뢰성 등을 확보할 수 있어야 한다. 왜냐하면 의사소통 행위의 질이 높을 수록 제휴관계에 있어서 기회주의를 억제시킬 수 있으며 파트너에 대한 만족도를 향상시킬 수 있기 때문이다.

다섯째, 제휴의 관리특성에서 체계적 관리는 성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 많은 연구에서 제휴의 개시단계에서 자세한 계약을 통하여 업무분담 및 책임한계를 명확히 해야 함을 강조하였다. 이러한 과정을 통하여 파트너간 오해의 여지를 없애고, 두 기업 이상이 결합된 공동운영상의 과업설계를 효율화할 수 있는 장점이 있기 때문이다.

본 연구를 통하여 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

첫째, 컨테이너 정기선간 전략적 제휴의 성과에 관련성이 있는 요인으로는 전략적 중요성, 경영자의 의지, 몰입, 신뢰, 상호의존성, 의사소통의 질, 정보의 공유, 체계적 관리가 정(+)의 상관성이 있는 것으로 밝혀졌다는 점이다. 그러므로 기업의 제휴담당자들은 파트너기업과의 신뢰(Trust)를 바탕으로 더욱더 몰입(Commitment)을 할 수 있어야 하며, 정보공유(Information Sharing)를 통하여 파트너기업과의 의사소통에 더욱더 신경을 써야 한다. 파트너의 선택 시에는 제휴체결이후 신뢰, 몰입을 바탕으로 체계적 관리와 정보공유를 할 수 있는 파트너를 선택하는 것이 중요하다고 생각되어진다.

둘째, 기존의 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴에 관한 연구가 소수 기업에 대한 관찰 및 집중적 사례연구를 통하여 시사점을 도출한 것에 비교하여, 본 연구는 제한적이라 해도 요인간의 관계를 밝힘으로써 기존의 제시된 성공요인에 대한 심층적인 이해 및 전략적 제휴의 운영상 지침으로 활용될 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 제조업 및 다른 서비스산업부문의 전략적 제휴 성공결정요인을 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴에 적용한 성공결정요인에 대한 탐색적인 연구로서 향후 연구과제를 제안하였다는 의의를 들 수 있다.

2. 연구의 한계점

본 연구는 컨테이너 정기선사간에 체결한 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위하여 기존 연구에서 검토된 변수들을 사용하였으며, 그리고 이러한 연구를 통해 성과에 영향을 미치는 요인들을 파악하였다. 그러나 본 연구에서는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으므로 향후 연구에서는 보완되어야 할 것이다.

첫째, 본 연구에 있어서 표본의 한계점을 가지고 있다.

표본이 전략적 제휴를 하고 있는 컨테이너 정기선사를 대상으로 하여 범위를 좁혔으나 제휴형태별로 구별해서 검증하지는 못하였다.

둘째, 표본의 수가 69개밖에 되지 않으므로 일반화시키기에는 한계가 있다.

셋째, 전략적 제휴의 의사결정과정에 실제로 중요한 영향을 미치는 최고경영자와 임원들에게서 응답을 받지 못하여 표본의 한계가 있다. 향후 연구에서는 최고경영자와 임원들을 우선적으로 고려하여야 할 것이다.

넷째, 전략적 제휴의 성과라는 비재무적 지표만을 사용하였으므로 설문 응답자가 주관적으로 편중되어 답변할 가능성이 있다는 점이다. 그러므로 성과의 측정에 있어서 성과이외에도 재무적 지표를 동시에 사용함으로써 연구의 신뢰성과 타당성을 확보하여야 할 것이다.

다섯째, 설문조사기간이 한 달밖에 되지 않았기 때문에 향후의 연구에서는 좀 더 긴 설문조사기간과 횡적, 종적으로 조사를 함으로써 일반화시킬 수 있는 방안을 모색해야 하겠다.

여섯째, 본 연구를 수행함에 있어서 본 연구자는 제휴가 개별 기업간의 매우 긴밀한 연계활동이므로 제휴의 정확한 범위와 특성에 대한 데이터를 구하기가 어렵다는 점을 느꼈으며, 성공결정요인에 대한 사례연구가 선행되어야 할 것이다.

마지막으로 본 연구를 통하여 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴시 성과에 영향을 주는 척도로써 본 논문에서 살펴본 성과 이외에도 재무상 또는 회계상의 성과, 안정성, 성공에 관한 경영자의 평가, 모 회사의 기대의 달성, 제휴에 대한 모회사의 만족, 성장성 및 수출성과 등이 고려되어야 한다는 것이다.

참고문헌

국내문헌

- 구필훈, “기업의 국제간 전략적 제휴 유형결정요인에 관한 연구,” 경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998.
- 국제경영연구회, 「글로벌 시대의 국제 경영학」, 영지문화사, 1995.
- 권영철, 「무한경쟁시대의 전략적 제휴」, 김영사, 1994.
- 김광희, “컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴 원인에 관한 분석,” 경영학석사학위논문, 한국해양대학교, 1998.
- 김성준, “개선이 시급한 한일항로 컨테이너 풀,” 「해양한국」, 제329호, 한국해사문제연구소, 2001. 2
- 노동욱, “전략적 제휴를 통한 국적선사의 경쟁력 제고방안에 관한 연구,” 경영학석사학위논문, 서강대학교, 1997.
- 노윤진, “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 측정에 관한 연구.” 경영학석사학위논문, 중앙대학교, 2000.
- 대한상공회의소, 「전략적 제휴의 실태와 활용방안」, 대한상공회의소, 1997.
- 류동근, “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구,” 「한국항해학회지」, 제24권 제3호, 2000. 6, p. 188.
- 류동근, 장영준, 조삼현, “정기선해운의 성공적인 제휴관리에 관한 실증연구,” 「한국항해항만학회지」, 제26권 제4호, 2002. 10, pp. 391-398.
- 백종실, “국제컨테이너서비스의 선화주간 제휴지속요인 연구,” 경영학박사학위논문, 중앙대학교, 1998.
- 백종실, “컨테이너 선사와 항공사의 전략적 제휴에 관한 연구,” 「한국해운학회지」, 한국해운학회, 제26호, 1998.
- 변형균, “국제 기업간 전략적 제휴의 성공요인에 관한 연구,” 경영학석사학

- 위논문, 서강대학교 1996.
- 삼성경제연구소, “전략적 제휴,” 「Pusan Chamber」, 부산상공회의소, 제 350호, 1997. 10.
- 송달용, “정기선사의 전략적제휴 성과에 관한 연구,” 경영학석사학위논문, 고려대학교, 1996.
- 송우용, “국제 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 연구,” 경영학박사학위 논문, 충남대학교, 1996.
- 심창호, “컨테이너 정기선 해운기업들의 전략적 제휴에 대한 이론적 고찰, 「해운산업연구」, 해운산업연구원, 1996, pp. 8-10.
- 운송신문사, 「물류용어사전」, 2000.
- 이장호, 「국제경영전략」, 박영사, 1996.
- 이재율, “컨테이너정기선사의 글로벌제휴 성과에 관한 연구,” 「해양한국」, 한국해사문제연구소, 제304호, 1999. 1, pp. 139-140.
- 이항구, 이영주, 『한·미 기업간 전략적 제휴』, 산업연구원, 1994. pp. 15-17.
- 전용욱, “반도체 산업의 다국적 기업간 협력과 한국기업의 대응전략(I),” 「산업동향」, 산업연구원, 제8권 제9호, 1990.
- 전용욱, “반도체 산업의 다국적 기업간 협력과 한국기업의 대응전략(II),” 「산업동향」, 산업연구원, 제8권 제10호, 1990.
- 정충영, 최이규, 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 2001.
- 정희영, “기업의 국제간 전략적 제휴 성과영향요인에 관한 실증연구,” 경영학석사학위논문, 동국대학교, 1998.
- 조한식, “한국기업의 전략적 제휴에 관한 연구,” 「경영연구」, 동아대학교 경상대학, 제9호, 1995, 12.
- 채서일, 「사회과학 조사방법론」, 학현사, 1997.
- 최중희, “글로벌제휴체제의 변천과 최근 동향,” 「해양한국」, 제333호, 한국 해사문제연구소, 2001. 6.

- 코리아쉬핑가제트, 「해사물류통계자료집」, 코리아쉬핑가제트, 2002.
- 한국무역협회, 「전략적 제휴의 실태와 활용방안」, 한국무역협회, 1993.
pp. 26-27.
- 한국해사문제연구소, “정기선 해운의 신조류 글로벌 얼라이언스를 정의한다,” 「해양한국」, 제269호, 1996. 2, pp. 154-156
- 한국해양수산개발원, 「한·중 화객항로 발전방향에 관한 연구」, 한중화객선사협의회, 2001.
- 홍유수, 「전략적 제휴와 기술혁신의 국제화」, 대외경제정책연구원, 1994.

외국문헌

- Anderson, J. C. & Narus, J. A., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall, 1984, pp. 62-74.
- Angle, H & Perry, J., "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1981, pp. 1-14.
- Bleek, J. & Ernst, D., "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1995.
- Borys, B. & Jemison, D. B., "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, 1989, PP. 234-249.
- Brouthers, Keith D., Brouthers, Lance E. & Wilkinson Timothy J., "Strategic Alliances : Choose Your Partners," *Long Range Planning*, Vol. 28, No 3, 1995. pp. 18-25.
- Bucklin, Louis P. & Sengupta Sanjit, "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, Vol. 57, April, 1993, pp. 32-46.
- Cullen, John B., Johnson Jean L. & Sakano Tomoaki, "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs : Psychological Consequences of Outcomes and Investment in the IJV Relationship," *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1995, pp. 91-114.
- Daft R. L. & Weick, K. E., "Toward a Model of Organizations as Interpretive Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984, pp. 284-295.
- Devlin G. & Bleackley M., "Strategic Alliances - Guidelines for

- Success,” *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, pp. 18-23.
- Driscoll J., “Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction,” *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp. 44-56.
- Dussauge, P & Garrette, B., “Determinants of Success in International Strategic Alliance : Evidence From the Global Aerospace Industry,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 3, 1995, pp. 505-530.
- Geringer, J. M., “Measuring Performance of International Joint Ventures,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 1991, pp. 249-264.
- Gomes-Casseres, B., “Group Versus Group : How Alliance Networks Compute,” *Harvard Business Review*, 1994.
- Gardner John T., Cooper Martha C. & Noordewier Tom, “Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouse Relationships : Partnerships Revisited,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, No. 2, 1994, pp.121-143.
- Hagedroon, John & Schakenraad Jos, “The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 291-309
- Heide, Jan B. & John George, “Do Norms Matter in Marketing Relationship?” *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, 1992, pp. 32-44.
- Hennart, J. F., “A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures,” *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 361-374.
- Hennart, J. F., “The Transaction Costs Theory of Joint Ventures : An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in The United States,” *Management Science*, Vol. 37, No. 4, 1991, pp. 483-497.

- Harrigan, K. R., "Vertical Integration and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, 1985. pp. 397-425
- Jemison, D. B. & Stikin, S. B., "Corporate Acquisition : A Process Perspective," *Academy Management Review*, Vol. 11, 1986. pp. 145-163.
- John, George, "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, 1994, pp. 278-289.
- Johnston, Russel & Lawrence Paul R., "Beyond Vertical Integration-The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review*, Vol. 66, 1988, pp. 94-101.
- Kadar, Mark H., "The Future of Global Strategic Alliances," *Containerization International*, April, 1996.
- Kanter, Rosabeth Moss., "Collaborative Advantage ; The Art of Alliance," *Harvard Business Review*, July-August, 1994.
- Larson Andrea, "Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 1992, pp. 76-104.
- Lewin A. Y. & Minton J. W., "Organization Effectiveness : Another Look and an Agenda for Research," *Management Science*, Vol. 32, 1986.
- Littler, Dale & Leverick Fiona, "Joint Ventures for Product Development : Learning from Experience," *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, 1995, pp. 58-67.
- Lorange, Peter, Roos, Johan and Bran, Peggy Simic, "Building Successful Strategic Alliance", *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 6, 1992, pp. 10-17.

- McGee, Jeffrey E., Dowling Michael J. & Megginson William L.,
 “Cooperative Strategy and New Venture Performance : The Role of
 Business Strategy and Management Experience,” *Strategic
 Management Journal*, Vol. 16, 1995, pp. 565-580.
- Mohr, J. & Speckman, R., “Characteristics of Partnership Success :
 Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict
 Resolution Techniques,” *Strategic Management Journal*, vol. 15. 1994,
 pp. 135-152.
- Ohmae, Kenichi., “The Global Logic of Strategic Alliance,” *Harvard
 Business Review*, March/April, 1989, pp. 143-154.
- Parkhe, A., “Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and
 Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation,” *Academy of
 Management Journal*, Vol. 36, No. 4, 1993, pp. 794-829.
- Pekar Jr., P. & Allio, R., “Making Alliance Work - Guideline for
 Success”, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 54-65.
- Perlmutter, H. V. & Heenan, D. A., “Cooperate to Compete Globally”,
Harvard Business Review, March-April, 1986, pp. 136-152.
- Ring, P. & Van de van, A. H., “Structuring Cooperative
 Relationships between Organizations,” *Strategic Management
 Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 483-498.
- Ruekert R. W. & Walker Jr. O. C. , “Marketing’s Interaction with
 Other Functional Unit : A Conceptual Framework and Empirical
 Evidence,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, Jan 1987. pp. 1-19.
- Shanghenssy, Haydn, “International Joint Ventures : Managing
 Successful Collaborations,” *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3,
 1995. pp. 10-17.
- Stiles, Jan, “Strategic Alliances : Making Them Work,” *Long Range*

Planning, Vol. 27, No. 4, 1994, pp. 133-137.

Thomas, James B. & Trevino L. K., "Information Processing in Strategic Alliance Building : A Multiple-Case Approach," *Journal of management Studies*, Vol. 30, No. 3, Sep 1993. pp. 779-814.

Thorelli, H. B., "Networks : Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, 1986, pp. 37-51.

Venkatraman, N. & Ramamujam V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches," *Academy of Mangement Review*, Vol. 11, 1986. pp. 801-814.

Yoshino Michael Y. & Rangan U. Srinivasa, "Strategic Alliance Entrepreneurial Approach to Globalization," *Harvard Business School Press*, 1995.

Zaheer, Akbar & Venkatraman N., "Relational Governance as an Interorganizational Strategy : An Empirical Test of The Role of Trust in Economic Exchange ," *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995.

코리아쉬핑가제트 홈페이지(<http://www.ksg.co.kr/>)

물류신문사홈페이지(<http://www.klnews.co.kr/>)

정기선사의 전략적 제휴 성공결정요인에 관한 설문서

안녕하십니까?

저는 한국해양대학교 대학원 해운경영학과에서 석사학위 논문을 준비중인 학생입니다.

본 설문지는 선사간 체결한 전략적 제휴의 성공요인에 대한 자료수집을 위한 것입니다. 따라서 귀사에서 제휴와 관련된 중요한 의사결정에 대해 귀사를 대표하는 분께서 직접 작성해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

본 설문지를 통해 수집된 자료는 익명으로 처리되고, 그 결과는 학문적 목적으로만 사용될 것이므로, 귀사에는 누를 끼치지 않을 것을 약속드립니다. 아울러 경영학의 발전에 기여한다는 차원에서 성의껏 답변해주시면 감사하겠습니다.

혹시라도 문제가 있거나 궁금하신 부분이 있다면, 아래의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다. 본 설문조사를 위해 소중한 시간을 내 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다. 그리고 선생님의 건승과 귀사의 발전을 기원합니다.

☞ 응답하신 자료는 동봉된 봉투에 넣으셔서 회신하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2002년 9월

한국해양대학교 대학원 해운경영학과

지도교수 : 류 동 근

연구자 : 임 인 범



주 소 : 우)606-791, 부산광역시 영도구

동삼동 1번지

한국해양대학교 해운경영학부

류 동 근 교수 연구실

전화/FAX : 051) 410-4381(연구실)

앞으로 제시되는 모든 질문은 귀하께서 앞의 4번 문항에서
제휴형태로 선택하신 제휴에만 국한되는 것입니다.

1. 선사간 제휴의 전략적 성격	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리선사는 분명한 목표를 가지고 제휴에 참여하였다	①	②	③	④	⑤
2) 파트너 선사와 우리선사는 서로의 제휴목적을 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤
3) 우리선사는 제휴에 전사적으로 참여하고 있다	①	②	③	④	⑤
4) 제휴의 결과는 선사 내 다른 사업부문에 영향을 미친다	①	②	③	④	⑤
5) 제휴의 성패는 우리선사의 경쟁력에 큰 영향을 미친다	①	②	③	④	⑤
6) 제휴는 현재의 상황에서 가장 적절한 전략이다	①	②	③	④	⑤
7) 제휴는 단기적 시각보다는 장기적인 시각으로 봐야 한다	①	②	③	④	⑤
8) 우리선사의 경영자는 제휴를 강력하게 추진하 고 있다	①	②	③	④	⑤
2. 선사간 제휴에 투입된 자원의 특성					
1) 파트너선사는 우리에게 없는 역량을 많이 보유 하고 있다	①	②	③	④	⑤
2) 파트너선사가 가지고 있는 능력과 자원은 우리 에게 반드시 필요하다	①	②	③	④	⑤
3) 파트너와 우리가 힘을 합치면 강력한 경쟁력을 가질 수 있다	①	②	③	④	⑤
4) 파트너선사의 경쟁력은 여러 가지 면에서 우리 보다 우월하다	①	②	③	④	⑤
5) 파트너와 우리는 제휴를 통해 서로의 약점을 보완하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6) 우리선사가 제휴에 제공한 것은 기존에 상당한 투자를 해왔던 것이다	①	②	③	④	⑤
7) 파트너선사가 제휴에 제공한 것은 파트너선사 가 상당한 투자를 한 것이다	①	②	③	④	⑤

3. 선사간 제휴의 파트너쉽 속성	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리선사는 파트너선사와의 제휴를 그만 두고 싶다	①	②	③	④	⑤
2) 우리선사는 우리선사의 파트너에게 매우 충실 하고자 한다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리가 현 파트너를 제휴상대로 선정한 것은 옳은 결정이었다	①	②	③	④	⑤
4) 현재의 환경에서 파트너와의 제휴관계를 끝내 더라도 아무런 변화가 없을 것이다.	①	②	③	④	⑤
5) 현재의 제휴 파트너는 우리에게 가장 적합한 제휴상대이다.	①	②	③	④	⑤
6) 우리선사는 파트너기업의 의사결정이 제휴에 매우 도움이 될 것이라고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
7) 우리선사는 제휴관계에 있어서 파트너기업과의 공정하고 합리적인 거래가 이루어지지 않는다고 느낀다	①	②	③	④	⑤
8) 우리와 파트너기업간의 관계는 매우 높은 화합 을 이루고 있다	①	②	③	④	⑤
9) 우리가 원한다면 매우 쉽게 다른 제휴 파트너 로 제휴선을 교체할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10) 파트너 기업이 원한다면 그들은 우리말고도 다른 제휴선으로 쉽게 교체할 수 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤

4. 기회주의	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 제휴에 대한 파트너선사의 공헌이 기대에 미치지 못한다	①	②	③	④	⑤
2) 파트너선사가 무형자산을 비합법적으로 이용한다	①	②	③	④	⑤
3) 우리선사는 제휴에 약속된 자원을 지속적으로 투입하고 있다	①	②	③	④	⑤
4) 우리선사의 핵심자원이 파트너에게 노출되지 않도록 노력한다	①	②	③	④	⑤
5) 파트너선사가 제휴계약을 이행할지 보장할 수 없다.	①	②	③	④	⑤

5. 선사간 제휴의 의사소통 행위	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 시기 적절하다	①	②	③	④	⑤
2) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 정확하다	①	②	③	④	⑤
3) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 충분하다	①	②	③	④	⑤
4) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 완전하다	①	②	③	④	⑤
5) 우리선사와 파트너선사간 의사소통행위는 신뢰할 만하다	①	②	③	④	⑤
6) 우리선사는 제휴파트너와 중요한 독점적 정보를 공유한다	①	②	③	④	⑤
7) 우리선사는 어떤 변화의 욕구가 생길 경우 그에 앞서 파트너선사에게 알린다	①	②	③	④	⑤
8) 제휴관계에 있어서 파트너에게 도움이 될 정보가 있을 경우 이를 파트너와 공유할 의사가 있다	①	②	③	④	⑤
9) 서로에게 영향을 미칠 행위나 변화에 대해 우리선사는 서로 알려줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
10) 상대 파트너는 우리선사와 함께 독점적인 정보를 공유한다	①	②	③	④	⑤

6. 선사간 제휴의 관리적 특성	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 제휴계약서에 양당사자의 과업, 활동, 스케줄이 자세히 기술됐다	①	②	③	④	⑤
2) 양 파트너는 제휴의 표준운영절차를 따라야 한다	①	②	③	④	⑤
3) 제휴성과의 평가기준이 명확하게 정해졌다	①	②	③	④	⑤
4) 제휴의 진행상황을 파트너와 함께 정기적으로 체크한다	①	②	③	④	⑤
5) 계약서상 명문화된 조건보다 파트너간 비공식적인 이해가 중요하다	①	②	③	④	⑤
6) 파트너간 합의하에 제휴의 운영내용을 용이하게 변경할 수 있다	①	②	③	④	⑤

7. 선사 전략적 제휴의 성공					
7.1 다음의 각 요인에 대한 자사의 전략적 제휴 성과는 어떻다고 생각하십니까?	매우 나쁘다	나쁘다	보통 이다	좋다	매우 좋다
1) 경쟁우위 강화	①	②	③	④	⑤
2) 핵심역량의 개발	①	②	③	④	⑤
3) 고객만족 향상	①	②	③	④	⑤
4) 서비스 품질향상	①	②	③	④	⑤
5) 목표시장에의 접근	①	②	③	④	⑤
6) 위험의 회피 및 공유	①	②	③	④	⑤
7) 경쟁의 회피	①	②	③	④	⑤
8) 규모의 경제달성	①	②	③	④	⑤
7.2 제휴의 전체적인 성과에 만족하십니까?					
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤