

## 국내기업간 전략적 제휴의 핵심성공요인에 관한 연구 : 상호호혜적 조정전략을 중심으로

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

노형봉

홍익대학교 경영학과 교수

서윤주\*

홍익대학교 대학원 경영학과 박사과정

정주훈

홍익대학교 대학원 경영학과 박사과정

#### Abstract

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

#### 1. 서론

전략적 제휴는 기업간 연계를 통하여 개별 기업 혼자서 가능한 것보다 더 많은 가치를 창출하게 하며, 위험의 공유, 새로운 기술이나 시장에서의 접근, 제품 및 서비스 범위의 확장, 합작 연구 및 생산을 통한 규모 및 범위의 경제 달성, 주요 활동영역 이외 분야의 지식에 대한 접근 등(Powell, 1990)을 가능하게 함으로써 기업의 경쟁우위를 강화시키는 전략대안이다. 전략적 제휴의 이러한 중요성에도 불구하고 최근까지 전략적 제휴의 성공을 위한 관리론적 의의를 갖는 연구는 다소 한정된 범위에 한하여 수행되었다고 볼 수 있다. 즉, 제휴의 성공을 다루는 기존의 연구들은 대부분이 전략적 제휴의 계약 이전의 과정에 관련된 연구주제를 주로 다루었으며, 구체적으로 제휴의 체결동기, 제휴형태, 산업별 체결빈도 및 특성, 제휴결과에 미치는 영향요인 등을 횡단면적으로 다루어 왔다(송우영, 1996). 또한, 주요 배경으로써 거래비용 이론(Williamson, 1975), 경쟁전략(Porter, 1980), 자원중심이론(Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967), 사회적 교환이론(Anderson & Narus, 1984) 등 경제학적 또는 사회학적 전략이론들을 들고 있는데, 이러한 연구들은 "적절한 상황이나 환경적 조건하에서의 제휴는 성공적으로 수행된다"는 암묵적인 가정을 전제로 하고 있다. 본 연구에서는 기존의 연구들에서 관심을 두어왔던 전략적 제휴 체결 이전단계나 체결 단계가 아닌, 전략적 제휴 체결 이후의 운영 및 관리과정에 초점을 맞추어 전략적 제휴의 성공적 이행에 영향을 미치는 요인들을 도출하고자 한다. 즉, 전략

적 제휴 체결 이후의 결합효과 증대와 공동의 목표달성을 위한 제휴의 성공적 운영 및 관리에 연구의 초점을 맞추고, 이를 통합적으로 분석할 수 있는 구조적 모형을 개발, 실증 분석함으로써 전략적 제휴에 참여하는 기업 및 관련 연구자들에게 보다 현실적이고 실무적인 시사점을 제공하고자 한다. 또한 전략적 제휴가 기업들간의 자발적이고 장기적이며 협력적인 관계라고 한다면 상호관계에의 몰입에 대한 충분한 동기가 유발되어 있음을 의미하는 것임에도 불구하고, 선행연구들에서는 기업간의 상호호혜적 노력(reciprocal effort)보다는 영향력행사 측면에 관심을 두어 왔다. 이에 본 연구에서는 협력 전략의 관점에서 기업의 상호호혜적 조정(reciprocal coordination effort) 노력을 제안하고, 이러한 노력을 통해 계약이후 전략적 제휴의 효과성을 증대시킬 수 있는가를 확인하고자 한다.

#### 2. 이론적 배경 및 가설설정

(1) 상호호혜전략, 파트너의 협력행동 그리고 상호적응성의 관계 : 전술한 바와 같이 상호 호혜적 전략은 가치공유적 조정노력, 일치성 중심 조정노력, 친교적 조정노력을 통해 달성될 수 있으며, 각각이 파트너의 협력행동 및 상호적응성에 미치는 영향을 다음과 같이 기대할 수 있다. 첫째, 전략적 제휴를 통해 기대되는 제휴 성과의 가치는 협력의 창출 및 유지에 영향을 미친다(Parkhe, 1993). 둘째, 전략적 제휴는 파트너와의 협력을 통하여 실질적인 가치를 창출해야 하는 위험한 사업이기 때문에 공동활동에

대한 자세하고 명시적인 목표를 수립하고, 이러한 공동목표의 달성을 위해 상호 일치된 합의하에 제휴 내용을 수행하려는 노력이 필수적이다(Littler & Leverick, 1995). 셋째, 전략적 제휴의 관계에 있어서 파트너의 기업문화와 조화를 이루지 못하는 예는 빈번히 발생하며, 기업의 최고경영자들은 제휴 활동의 필요에 동의하더라도 구성원들이 협력을 꺼려하는 경우가 발생하기도 한다(Stafford, 1994).

H1: 기업의 상호호혜적 전략, 즉 (a)가치-공유적 조정노력, (b)일치성-중심 조정노력, 그리고 (c)친교적 조정노력이 증대할수록 파트너 기업의 협력행동이 증대할 것이다.

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

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

H3a: 파트너의 협력행동이 증가할수록 상호적응성이 증가할 것이다.

H3b: 상호적응성이 증가할수록 파트너의 협력행동이 증가할 것이다.

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

H4: 파트너의 협력행동이 증가할수록 파트너의 기회주의적 행동을 억제할 것이다.

H5: 상호적응성이 증가할수록 파트너의 기회주의적

행동을 억제할 것이다.

(4) 거래비용 감소 : 파트너와의 관계에서 발생할 수 있는 거래비용(transaction cost)은 크게 세 가지가 있는데, 전략적 제휴에 추가적으로 투자되는 관계특유자산에 따른 직접 비용과 기회비용(투자실패), 관계특유자산의 보호조치에 따른 직접 비용과 기회비용(파트너 감시비용), 그리고 커뮤니케이션과 재협상에 소모되는 비용을 들 수 있다. 따라서 이러한 거래비용은 파트너 기업과의 협력이 증가할수록 그리고 파트너의 기회주의적 행동이 감소할수록 그 감소효과가 클 것으로 기대할 수 있다.

H6: 파트너의 협력행동이 증가할수록 거래비용 감소효과가 클 것이다.

H7: 파트너의 기회주의적 행동이 억제될수록 거래비용 감소효과가 클 것이다.

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

H8: 상호적응성이 증가할수록 관계지속성이 증가할 것이다.

H9: 파트너의 기회주의적 행동이 억제될수록 관계지속성이 증가할 것이다.

H10: 거래비용 감소효과가 클수록 관계지속성이 증가할 것이다.

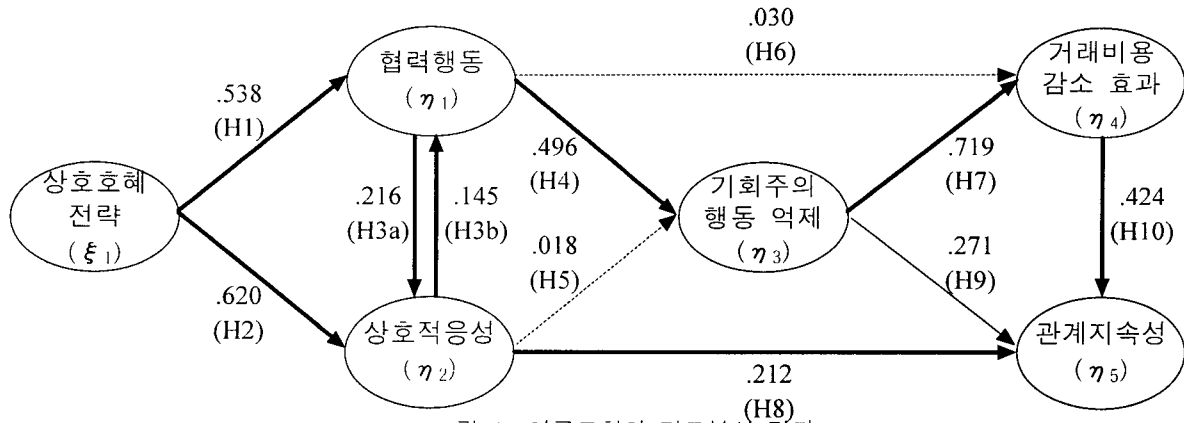
### 3. 실증분석

#### ① 구조모형의 검증

본 연구의 전체 구조모형(overall model)을 도출하기 위하여 공분산행렬을 이용하였으며, 이에 대한 검증결과는 적합도에 있어서  $\chi^2=137.519(df=109, p=.034)$ , RMSR=.093, GFI=.902, AGFI=.863, NFI=.885, NNFI=.966, CFI=.973을 갖는 최적모형이 도출되었다(<표 1> 참조). 이러한 적합도는 전술한 일반적인 평가기준들과 비교할 때,  $\chi^2$ 값, AGFI, NFI가 기준에 충족되지는 못하지만, GFI, NNFI 및 CFI는 .9 이상으로 나타났기 때문에 잠재변수들간의 인과관계를 설명하는데 수용가능한 것으로 판단된다. 더욱이 Bagozzi(1980)와 Bearden, Sharma & Teel(1982)이 적합도 검정지수로서  $\chi^2$ 값이 지나치게 민감할 수 있다고 주장한 점을 감안할 때, 본 구조모형은 적합도에서 만족할만 하다(MacKenzie, Lutz & Belch, 1986).

#### ② 가설검정 및 논의

구조모형에 대한 경로분석결과는 <그림 1>과 <표 1>에 나타나 있으며, 각 가설별로 방향성이 제시되어 있어 단측검정을 실시하였고 그 구체적인 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 기업의 상호호혜 전략( $\xi_1$ )이 파트너의 협력행동 유발( $\eta_1$ )과 파트너와의 상호적응성 향상( $\eta_2$ )에 미치는 영향에 관한 가설검정결과는 다음과 같다. 먼저, 상호호혜 전략( $\xi_1$ )은 협력행동( $\eta_1$ )과 상호적응성( $\eta_2$ )에 매우 유의적



<그림 1> 연구모형의 경로분석 결과

인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(각각  $\gamma_{11}=.676, t=5.751, p<.01$ ;  $\gamma_{21}=.620, t=5.729, p<.01$ ), H1과 H2는 지지되었다. 한편, 협력행동( $\eta_1$ )과 상호적응성( $\eta_2$ )의 상호영향은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H3a와 H3b도 지지되었다( $\beta_{12}=.216, t=2.911, p<.01$ ). 이렇게 협력행동은 상호적응성을 유발할 뿐만 아니라(std.  $\beta_{21}=.216$ ) 상호적응성도 협력행동을 유발하는 것으로 나타났으며(std.  $\beta_{12}=.145$ ), 이러한 결과를 볼 때, 상호호혜적 전략은 협력행동과 상호적응성을 직접적으로 증대시킬 뿐만 아니라 협력행동 및 상호적응성의 매개에 의하여 간접적으로도 이들에 영향을 미치는 것으로 판단된다. 둘째, 파트너 기업의 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )에 대한 협력행동( $\eta_1$ )과 상호적응성( $\eta_2$ )의 영향에 대한 가설검정결과는 다음과 같다. 협력행동( $\eta_1$ )은 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )에 매우 유의적인 정(+)의 영향을 미친 반면( $\beta_{31}=.573, t=3.460, p<.01$ ), 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )에 대한 상호적응성의 직접적인 영향은 비유의적인 것으로 나타났( $\beta_{32}=.025, t=.126, p>.10$ ). 따라서 H4는 지지되었으나 H5는 지지되지 않았다. 이러한 결과를 볼 때 상호적응성은 협력행동 유발의 매개에 의하여 파트너의 기회주의행동을 감소시키는 것으로 판단된다. 셋째, 거래비용감소효과( $\eta_4$ )에 대한 협력행동( $\eta_1$ )과 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )의 영향에 관한 가설검정결과는 다음과 같다. 거래비용감소효과( $\eta_4$ )에 대하여 협력행동( $\eta_1$ )은 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나( $\beta_{41}=.030, t=.291, p>.10$ ), 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )는 매우 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta_{43}=.619, t=5.459, p<.01$ ). 따라서 H6은 지지되지 않았으나 H7은 지지되었다. 이러한 결과를 볼 때 파트너 기업의 협력적 행동이 유발되면 그들은 기회주의 행동을 억제하게 되고 궁극적으로 거래비용은 감소하게 되는 인과관계가 형성되는 것으로 판단된다. 마지막으로, 관계지속성( $\eta_5$ )에 대한 상호적응성( $\eta_2$ ), 기회주의행동 억제( $\eta_3$ ) 및 거래비용감소효과( $\eta_4$ )의 영향에 관한 가설검정결과는 다음과 같다. 관계지속성( $\eta_5$ )에 대하여 상호적응성( $\eta_2$ )은 유의적인 정(+)의 영향을 미쳤고( $\beta_{52}=.277, t=2.199, p<.05$ ), 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )는 한계적으로 유의적인(marginally significant) 정(+)의 영향을 미쳤으며( $\beta_{53}=.252, t=1.591, p<.10$ ; 단측검정), 거래비용감소효과( $\eta_4$ )는 매우 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났( $\beta_{54}=.458, t=2.503, p<.01$ ). 따라서, H8, H9 및 H10은 모두 지지되었다. 이러한 결과로 볼 때, 전략적 제휴기업들간의 상호적응성이 높을수록 관성(inertia)에 의하여 그 관계를 지속시키고자 하기 때문에 관계지속성에 대한 상호적응성의 직접적인 영향이 유의적으로 나타난 것으로 판단된다. 또한 상호적응성은 협력행동, 기회주의행동 억제 및 거래비용감소효과에 의하여 간접적으로도

1)은 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나( $\beta_{41}=.030, t=.291, p>.10$ ), 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )는 매우 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta_{43}=.619, t=5.459, p<.01$ ). 따라서 H6은 지지되지 않았으나 H7은 지지되었다. 이러한 결과를 볼 때 파트너 기업의 협력적 행동이 유발되면 그들은 기회주의 행동을 억제하게 되고 궁극적으로 거래비용은 감소하게 되는 인과관계가 형성되는 것으로 판단된다. 마지막으로, 관계지속성( $\eta_5$ )에 대한 상호적응성( $\eta_2$ ), 기회주의행동 억제( $\eta_3$ ) 및 거래비용감소효과( $\eta_4$ )의 영향에 관한 가설검정결과는 다음과 같다. 관계지속성( $\eta_5$ )에 대하여 상호적응성( $\eta_2$ )은 유의적인 정(+)의 영향을 미쳤고( $\beta_{52}=.277, t=2.199, p<.05$ ), 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )는 한계적으로 유의적인(marginally significant) 정(+)의 영향을 미쳤으며( $\beta_{53}=.252, t=1.591, p<.10$ ; 단측검정), 거래비용감소효과( $\eta_4$ )는 매우 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났( $\beta_{54}=.458, t=2.503, p<.01$ ). 따라서, H8, H9 및 H10은 모두 지지되었다. 이러한 결과로 볼 때, 전략적 제휴기업들간의 상호적응성이 높을수록 관성(inertia)에 의하여 그 관계를 지속시키고자 하기 때문에 관계지속성에 대한 상호적응성의 직접적인 영향이 유의적으로 나타난 것으로 판단된다. 또한 상호적응성은 협력행동, 기회주의행동 억제 및 거래비용감소효과에 의하여 간접적으로도

<표 1> 각 변수별 경로분석결과

가설	경로	가설 방향	경로 명칭	경로 계수	표준화 계수	t값	지지 여부
H1	상호호혜 전략( $\xi_1$ ) → 협력행동( $\eta_1$ )	+	$\gamma_{11}$	.676	.538	5.751***	0
H2	상호호혜 전략( $\xi_1$ ) → 상호적응성( $\eta_2$ )	+	$\gamma_{21}$	.639	.620	5.729***	0
H3a	협력행동( $\eta_1$ ) → 상호적응성( $\eta_2$ )	+	$\beta_{21}$	.177	.216	2.911***	0
H3b	상호적응성( $\eta_2$ ) → 협력행동( $\eta_1$ )	+	$\beta_{12}$	.177	.145	2.911***	0
H4	협력행동( $\eta_1$ ) → 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )	+	$\beta_{31}$	.573	.496	3.460***	0
H5	상호적응성( $\eta_2$ ) → 기회주의행동 억제( $\eta_3$ )	+	$\beta_{32}$	.025	.018	.126	×
H6	협력행동( $\eta_1$ ) → 거래비용감소 효과( $\eta_4$ )	+	$\beta_{41}$	.030	.030	.291	×
H7	기회주의행동 억제( $\eta_3$ ) → 거래비용감소 효과( $\eta_4$ )	+	$\beta_{43}$	.619	.719	5.459***	0
H8	상호적응성( $\eta_2$ ) → 관계지속성( $\eta_5$ )	+	$\beta_{52}$	.277	.212	2.199**	0
H9	기회주의행동 억제( $\eta_3$ ) → 관계지속성( $\eta_5$ )	+	$\beta_{53}$	.252	.271	1.591*	0
H10	거래비용감소 효과( $\eta_4$ ) → 관계지속성( $\eta_5$ )	+	$\beta_{54}$	.458	.424	2.503***	0

\* 공분산구조모형의 적합도

$\chi^2=137.519$  (df=109, p=.034), RMSR=.093, GFI=.902, AGFI=.863, NFI=.885, NNFI=.966, CFI=.973

관계지속성에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전략적 제휴계약 관계에 있어서 상호 적응성의 기능적 효과성과 밀접한 연관이 있다고 판단된다.

#### 4. 결론

본 연구의 실증분석 결과가 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 상호호혜적 전략은 파트너 기업의 협력행동과 상호적응성을 직접적으로 증대시킬 뿐만 아니라 협력행동 및 상호적응성의 매개에 의하여 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 보여진다. 또한 전략적 제휴에 참여하는 기업들은 상호간의 협력적 관계를 바탕으로 상호간의 적응성을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 이렇게 형성된 상호간의 적응성을 바탕으로 상대기업의 협력적 행동을 효과적으로 유발할 수 있을 것으로 기대된다. 이러한 상호호혜적인 조정노력을 통하여 기업들은 서로간의 역할 모호성을 감소시키고 보다 적극적인 협력을 유발할 수 있을 것이다. 둘째, 전략적 제휴에 참여하는 기업이 파트너기업의 기회주의적 행동을 억제하기 위해서는 우선 파트너 기업의 협력행동을 유발하기 위한 보다 구체적인 노력을 기울여야 할 것이며, 이러한 노력은 제휴를 통해 창출되는 가치를 공유하고, 이에 대하여 서로 커뮤니케이션하며, 전반적인 운영 과정에 있어 상대기업을 배려하는 상호호혜적인 전략을 통해 달성될 수 있을 것이다. 이렇게 달성된 파트너기업의 협력행동과 기회주의적 행동의 억제 및 거래비용 감소효과는 결과적으로 지속적인 제휴관계의 유지를 통해 제휴의 목표 달성 및 각 참여기업의 경쟁우위 강화를 가져다 줄 것이다. 본 연구는 최근들어 그 중요성이 더욱 부각되고 있음에도 불구하고 전략적 제휴의 성공에 관한 연구가 희소하고, 특히 전략적 제휴의 운영과정이나 국내기업간 전략적 제휴에 관하여 다룬 연구는 거의 전무하였다는 점에서 향후 연구에 대한 기초가 될 수 있을 것으로 기대한다. 전략적 제휴가 기업의 주요한 전략적 우위를 강화시킬 수 있는 수단임과 동시에 성공가능성이 그리 높지 않은 위험한 사업임을 감안할 때, 본 연구는 이의 성공적인 수행을 위한 관리론적 시사점을 제공할 수 있다는 점에서 이론적, 실무적 의의를 찾을 수 있을 것이다. 본 연구의 한계점은 우선 표본상의 문제로서 제휴참여 기업의 업종간 특성이나 기업규모 등을 고려하지 못하여 보다 구체적이고 정교한 분석결과를 얻지 못하였다. 마지막으로 측정상의 문제로서 새로이 개발한 연구개념들의 측정상 신뢰성이 통계적 기준에는 위배되지 않지만 충분한 수준은 아니므로 측정의 신뢰성을 제고할 수 있는 척도의 개발이 요구된다. 본 연구에서 제시한 모형내 결정요인들의 보다 엄밀한 정의와 측정을 개발하고 검토하는 것은 향후 연구에서의 주요한 과제일 것이다.

#### 참 고 문 헌

송우영(1996), 한국 제조기업의 국제 전략적 제휴 성공결정요인, 무역학회지, 22(4), 137-160.  
 Brouthers, K. D., L. E. Brouthers and T. J. Wilkinson(1995), "Strategic Alliance: Choose Your Partners," *Long Range Planning*, 28(3), 18-25.

Bucklin, L. P. and S. Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(April), 32-46.  
 Kanter, R. M.(1994), "Collabrative Advantage," *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 96-108.  
 Kogut, B.(1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.  
 Littler, D. and F. Leverick(1995), "Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience," *Long Range Planning*, 28(3), 58-67.  
 Mohr, J. and R. Spekman(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.  
 Morgan, R. M. and S. D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.  
 Niederkofler, M.(1991), "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence," *Journal of Business Venturing*, 6, 237-257.  
 Pfeffer, J. and P. Nowak(1976), "Joint Venture and Interorganizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398-418.  
 Pfeffer, J. and G. R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.  
 Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.  
 Rai, A., S. Borah and A. Ramaprasad(1996), "Critical Success Factors for Strategic Alliance in the Information Technology Industry: An Empirical Study," *Decision Sciences*, 27(1), 141-155.  
 Schmits, J. M.(1994), "Design and Evaluation of a General Alliance Model: An Examination of Logistical Alliance Between Manufactures and Material," Doctoral Dissertation, Michigan State University.  
 Shanghnessy, H.(1994), "International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations," *Long Range Planning*, 28(3), 10-17.  
 Stafford, E. R.(1994), "Using Co-operative Strategies of Make Alliance Work," *Long Range Planning*, 27(3), 64-74.  
 Stiles, J.(1994), "Strategic Alliance: Making Them Work," *Long Range Planning*, 27(4), 133-137.  
 Telser, L. G.(1980), "A Theory of Self-Enforcing Agreements," *Journal of Business*, 53, 27-41.  
 Thompson, J.(1967), *Organization in Action*, McGraw-Hill, Inc., New York.  
 Williamson, O. E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Basic Books, Inc., New York.