

국내 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴의 특성

최 무 진*, 하 일 학**

A Study on the Strategic Alliance of Domestic Internet Businesses

Moo-Jin Choi, Il-Hak Ha

This study investigated the current status and characteristics of strategic alliances attempted by domestic internet businesses. Specifically, this study surveyed competitive environmental characteristics of partner companies involved, alliance period, types of partner companies, motives of alliances, types of alliances, success and failure factors and satisfaction toward the alliances.

Major findings were: first, alliances between portal companies and content producers; portal companies and internet services; e-commercial sites and internet services were the most frequent partnerships engaged. Second, the most important motive for and type of the strategic alliance were: 'the commercialization and marketing of new product' and 'joint distribution and marketing agreement' respectively. Third, the most important factor for the successful alliance was 'a close examination of partners' core business value and competence'; and the factor most hindering the successful alliance was 'a discrepancy on capabilities of partners' core personnel. Finally types of internet business were significantly related to perceived satisfaction toward strategic alliance.

* 계명대학교 경영대학 교수

** 계명대학교 경영대학 강사

I. 서론

인터넷은 대안적 마케팅 채널이며, 프로세스 혁신을 위한 전략적 도구이며 상거래를 위한 미디어로 자리를 잡아가고 있다. 인터넷 비즈니스란 인터넷을 도구로 하여 다양한 경영활동을 수행함으로써 수익을 창출하거나 원가 절감을 실현하고자 하는 비즈니스 조직으로 정의할 수 있다[김갑수 외, 2000]. 1997년 갑작스런 외환위기를 맞으면서 기업의 경영여건은 급속히 어려워졌으며 도산하는 기업과 실업률이 급증하였다. 정부는 경제 활성화의 한 방편으로 벤처기업을 장려하였고 '신지식인 운동'을 전개하기 시작하였으며, 이를 계기로 수많은 벤처기업들이 우후죽순처럼 생겨났다. 이 중 상당수의 기업들은 사업수단과 수익기반이 인터넷이었다.

국내 인터넷 비즈니스는 초기에는 장비·서비스 중심의 인터넷 기반 산업인 인터넷 접속서비스 위주로 성장하다가, 2001년 이후에는 콘텐츠 산업이 인터넷 비즈니스의 큰 비중을 차지하고 있다. 국내 인터넷 비즈니스의 시장규모는 2000년 17조 4천억원에서 2003년에는 78조 7천억원으로 초고속 성장을 예견하고 있다. 그러나 이러한 긍정적인 예측에도 불구하고 인터넷 비즈니스를 포함한 개인 벤처기업들의 수익모델의 결함이 널리 알려지면서 최근 많은 기업들이 도산하거나 생존을 위한 인수·합병 또는 전략적 제휴를 모색하고 있다.

전략적 제휴란 공통의 전략목표를 성취하기 위한 기업간의 협력적 계약으로 정의될 수 있다 [Contractor and Lorange, 1998]. 이는 구체적으로 둘 이상의 기업이 경쟁력제고를 목표로 일정기간동안 경영자원(인적·물적 자원)을 공유하거나 협업하는 지속적인 협력관계를 말한다 [Bleek and Ernst, 1991]. 국내에서 다수의 연구자가 전략적 제휴에 관한 연구를 수행하였으나 인터넷 산업의 전략적 제휴를 연구한 논문은 제한적이었다. 이론적 연구로서 권영철[2001]은 기업간 경

쟁과 협력의 분할 가능성과 관계구도, 논리적 배경 그리고 성공적 규범과 조건을 문헌연구를 근거로 제시하였다. 정승화, 이경목[1998]은 전략적 제휴를 결정짓는 요인으로 기업간의 핵심역량의 상호보완성과 동등성 및 사회적 자본을 들고 미국 증권산업을 중심으로 실증연구를 하였다. 장세진, 손경배[2002]는 인터넷 벤처기업들의 전략적 제휴가 최초상장으로 측정된 경영성과에 미치는 영향을 실증·분석하면서 국내 인터넷 비즈니스의 제휴 현황을 간략하게 기술하고 있다. 이들은 국내 인터넷 창업분야의 추세와 전략적 짝을 짓는 기업유형에 대한 일화적 사례들을 제시하였을 뿐 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴의 동기, 유형, 업종유형, 성공 및 저해요인, 제휴에 대한 만족도 등에 대한 포괄적이며 객관적인 정보를 제시하고 있지는 못하다. 일부 IT 전문잡지(예: 하이테크정보 2001년 10월 1일)들이 IT 기업들의 전략적 제휴를 인터뷰자료를 중심으로 언급하고 있으나 역시 객관적이며 포괄적으로 조사한 내용을 기술하고 있지는 않다.

따라서 본 연구는 국내의 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴의 현황과 그 특성을 조사하였다. 구체적으로 본 연구는 전략적 제휴기업들의 경쟁적 환경의 특성, 제휴기간, 제휴업종유형, 제휴동기, 제휴유형, 제휴의 성공 및 저해요인, 제휴에 대한 만족도를 조사하였으며, 탐색적 목적으로 경쟁적 환경, 제휴기간, 제휴동기가 제휴 만족과 관계가 있는지를 분석하였다. 본 연구를 통하여 지금까지 일화적(anecdotal) 또는 사례 중심으로 알려진 우리 나라 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴의 현황과 특징을 보다 체계적으로 조망해 볼 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

본 절에서는 본 연구의 주 대상인 인터넷 비즈니스의 정의와 유형 그리고 본 연구가 설문지를 통하여 얻고자 하는 전략적 제휴에 관한 요

인들에 대한 과거 연구를 요약하였다. 구체적으로 인터넷 비즈니스의 정의와 유형, 전략적 제휴의 개념, 동기, 유형, 그리고 전략적 제휴에 관한 국내·외 연구로 구성하였다.

2.1 인터넷 비즈니스의 정의

인터넷 비즈니스의 종류는 매우 다양하여 이에 대한 정의를 내리는 일은 쉽지 않다. 본 연구는 인터넷을 전략적 도구로 활용하여 다양한 경영활동을 수행함으로써 인터넷으로부터의 수익 창출이나 원가 절감을 달성하고자 하는 비즈니스로 정의하였다[아이비즈넷, 2000]. 구체적으로 인터넷 비즈니스란 첫째, 인터넷을 전략적 도구로 활용하여야 한다. 즉 인터넷 비즈니스는 기업의 목표를 달성하기 위해 인터넷을 적극 활용하는 것을 의미하며 구체적인 전략이 없이 단순히 홈페이지를 인터넷에 올리는 것을 의미하는 것은 아니다. 둘째, 인터넷을 이용하여 다양한 경영 활동을 수행해야 한다. 기업의 경영활동은 원재료의 구매에서 생산, 판매라는 본원적인 활동 외에 이를 지원하는 다각적인 마케팅 활동 및 인사, 재무, 회계 등을 모두 포괄한다. 이처럼 광범위한 기업의 경영 활동 중에서 일부 또는 전부가 인터넷을 활용할 경우 인터넷 비즈니스라 할 수 있다. 셋째, 인터넷을 통해 수익을 창출하거나 원가를 절감할 수 있어야 한다.

2.2 인터넷 비즈니스의 유형

인터넷 비즈니스를 분류하는 방법은 여러 가지가 있다.

유세형[1996]은 인터넷을 활용하는 정도에 따라 인터넷 비즈니스를 1) 부분적 활용형, 2) 상황 활용형, 3) 자체 활용형으로 나누고 있다. 부분적 활용형은 기업이 비즈니스를 위해 인터넷 자원을 부분적으로 활용하는 형태를 말한다. 이 경우 비즈니스의 운영을 위한 기존 프로세스가 존

재하지만 일부 공정이나 업무에 인터넷을 활용하는 경우이다. 일반적으로 기존 비즈니스 및 기업에 대한 홍보 차원에서 이루어지는 경우가 많으며, 제조업, 출판업 등의 경우가 부분적 활용형 비즈니스의 예이다. 상황 활용형은 인터넷 환경 그 자체를 비즈니스의 장소와 도구로 활용하는 경우로써 인터넷을 통하여 발생하는 B2B, B2C 상거래를 모두 포함한다. 셋째, 자체 활용형은 인터넷의 개발, 운영, 활용에 필요한 지식자원을 제공하는 비즈니스이다. 이러한 형태의 비즈니스는 인터넷에 대해 전문적 지식과 기술을 보유하고 이를 컨설팅하는 업체라고 할 수 있다. 예를 들면 인터넷 구매대행업, 홈페이지 제작 대행업, IP업, 인터넷 잡지 출판업, 정보검색업, 인터넷 광고대행업 등이 이 유형에 해당된다. 장세진과 송경배[2002]는 인터넷 산업을 미국 SDC의 Venture Economics의 분류기준에 따라 포털 및 콘텐츠, 전자상거래 서비스, 전자상거래 제품판매, 인터넷 인프라, 전자상거래기술로 나누고 있다.

인터넷 비즈니스(E-Business)를 활용목적과 방법을 기준으로 1) 인터넷 활용산업, 2) 인터넷 비즈니스 지원산업, 3) 인터넷 기반산업으로 나눌 수 있다[한국전산원, 2000]. <표 1>은 각 분류에 따른 세부적 분류를 보여준다. 본 연구는 이 분류방법이 미국 SDC의 분류기준에 의거한 분야를 모두 포함하고 있을 뿐만 아니라 제휴업체유형에 대한 좀더 상세하고 포괄적인 조사가 가능하다는 이유에서 채택하였다.

2.3 전략적 제휴의 개념

전략적 제휴란 둘 이상의 기업이 경쟁력제고를 목표로 경영자원(인적·물적 자원)을 공유하거나 협업하는 일정 기간동안의 지속적인 협력 관계를 말하며, 공동 기술개발, 기술도입 및 교환, 특허공유, 연구참여(기술제휴), 생산위탁, 부품조달, 외부소싱(조달제휴), 공동생산, 생산수탁, OEM, 세컨드소싱(생산제휴), 공동 브랜드,

<표 1> 인터넷 비즈니스의 분류

	분 류	소분류	세부 내용
인터넷 활용산업	포 텔	검색 기반	종합정보, 전문정보
		커뮤니티 기반	종합정보, 전문정보
	컨텐츠	인터넷 미디어	방송, 신문 등
		엔터테인먼트	음악, 영화, 게임 등
		교 육	교육정보
		전문정보 서비스	의료, 법률 등의 전문정보
	중 개	경매형	중고품 중개, 상품경매 등
		서비스 중개형	증권, 여행
		매칭형	구인·구직정보 중개
	전자상거래	상품거래	전문숍, 종합쇼핑몰 등
서비스제공		광고, 금융, 예약 등	
인터넷 비즈니스 지원산업	기술지원	웹 사이트 구축	DB 설계, 컨텐츠 설계, 웹 디자인
		보안솔루션	웹 사이트 보안시스템 구축
		상거래 솔루션	인증, 과금, 지불 등의 거래지원솔루션
	사업지원	인터넷 컨설팅	인터넷 사업 지원
		마케팅 조사	시장조사, 광고대행 등
		전문 서비스	법률, 세무, 회계
인터넷 기반산업	인터넷서비스	네트워크 서비스	인터넷 백본 서비스, 전홍회선 서비스
		가입자 접속	ADSL, Cable 접속 서비스, PC통신
		접속설비대여	웹 호스팅, PC방

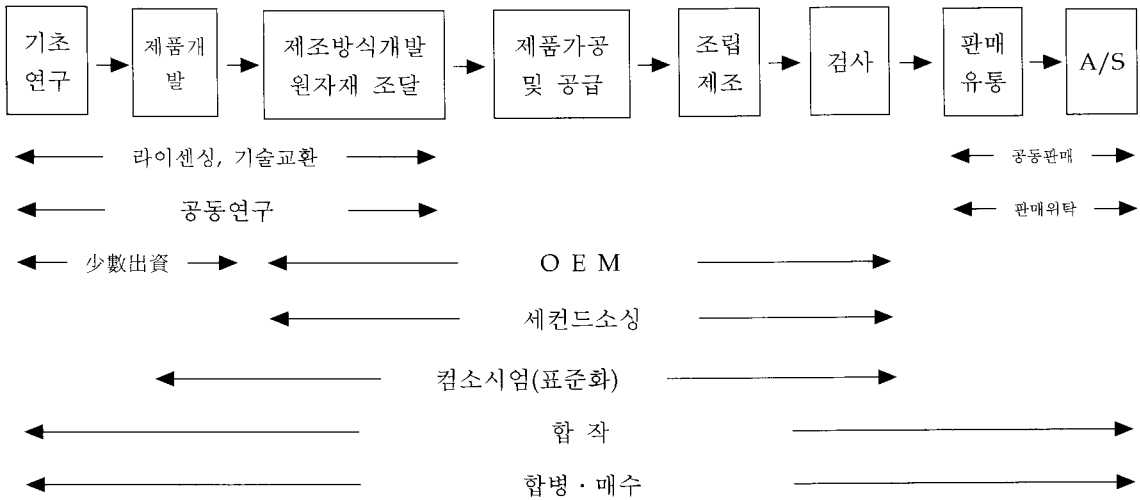
자료) 한국전산원[2000].

위탁판매, 공동 규격결정(판매제휴) 등을 포함하는 여러 가지 기업협력 중 독립 기업간 외부거래와 완전한 인수·합병의 중간형태로 거래(또는 경쟁) 보다는 협력의 의미가 강한 형태의 기업간 연결을 말한다[대한서울상공회의소, 1997]. 전략적 제휴는 다수의 기업들이 자신의 경쟁우위요소를 바탕으로 하여 각자의 독립성을 유지하면서 전략적으로 상호협력관계를 형성함으로써 제3의 기업에 대하여 경쟁우위를 확보하고자 하는 새로운 경영전략으로서, 일방적이 아니며 대등한 쌍방의 경영전략의 결과라는 점에서 과거의 제휴와 구별된다.

따라서 전략적 제휴란 둘 이상의 대등한 관계

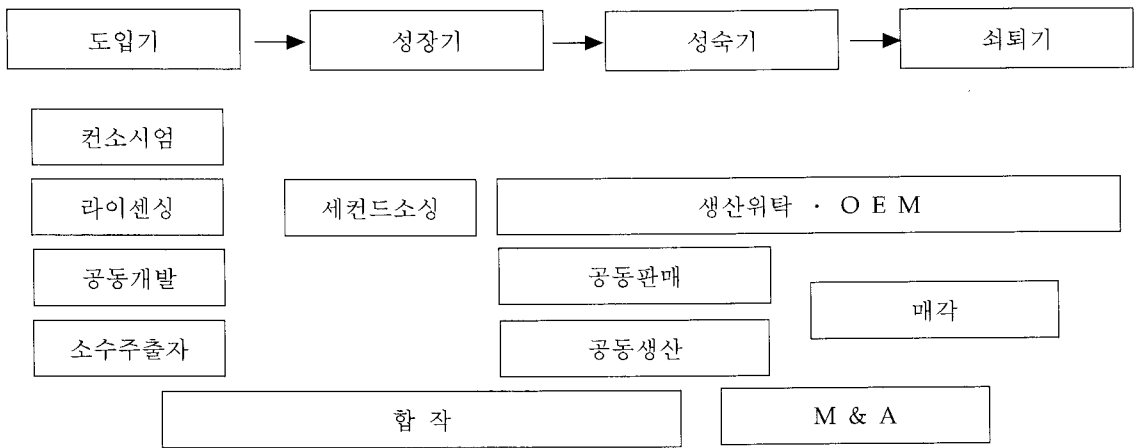
를 가지는 기업 간에 이루어지는 기술제휴, 조달제휴, 생산제휴, 판매제휴 등을 포함한다. 전략적 제휴를 기업경영단계별 및 제품수명주기별로 나누어 보면 <그림 1>과 <그림 2>와 같다.

Buckley[1985]는 전략적 제휴를 “상호간에 설정된 목적을 획득하기 위해 주어진 경제적 공간과 시간에 걸친 기업간의 협력”이라고 정의하고 있다. Buckley가 제안한 전략적 제휴의 특징으로는 첫째, 기업간에 일어나는 협정(agreement)이라는 점이며, 둘째는 관계를 형성하는 당사기업으로부터 자원의 투입이 있어야 하며, 셋째, 공간적 의미로는 지역적인 범위에서 범세계적인 범위를 포괄하며, 시간적 의미로는 특정 목적이



주) 野村總合研究所(「財界觀測」, 1993. 12, p. 100).

<그림 1> 기업경영단계별 전략적 제휴



주) 野村總合研究所(「財界觀測」, 1993. 12, p. 87).

<그림 2> 제품수명주기와 전략적 제휴

달성될 때까지의 시간을 의미한다.

2.4.1 위험분담

2.4 전략적 제휴의 동기

전략적 제휴의 동기에 대해서는 많은 문헌에서 연구된바 있으며 학자에 따라 근소한 차이를 보이고 있지만 이를 정리하면 다음의 7가지 동기로 구분할 수 있다[Glaister and Buckley, 1996].

자신이 참여하고 있는 시장에서 경쟁기업들보다 경쟁우위를 가질 수 있을 만큼 충분한 경영자원을 가지고 있는 기업은 드물다. 따라서 기업들은 보완적인 제품이나 유통망, 생산기술을 가지고 있는 다른 경쟁기업들을 찾아 전략적 제휴를 하는 경우가 많다[권영철, 1994]. 특히 최근

들어 모든 산업에서 연구개발투자가 더욱 중요해지고 생산시설이 자동화됨에 따라서 종전에 비해 연구개발투자에 소요되는 비용이 크게 증가하고 있다. 전략적 제휴는 이와 관련된 비용과 위험을 제휴관계의 쌍방이 부담하기 때문에 위험을 헤징하는 매력적인 메커니즘이 된다[Porter and Fuller, 1986; Ohmae, 1989]. 권영철[2001]은 이를 상호보완성으로 요약하고 있으며, Sarkar, Cavusgil and Evirgen[1997]와 Sakakibara[1997]는 파트너들이 강점과 약점의 상호보완의 관계에 있을수록 제휴에 대한 더 높은 관심을 갖게 된다고 하였다.

2.4.2 제품합리화와 규모의 경제

제품의 생산이 규모의 경제효과나, 반복에 의한 학습(learning by doing)에 의해 크게 영향을 받는 경우 기업은 이러한 이점을 얻기 위하여 산출을 증가시킴으로써 비용을 절감하고자 한다. 산출을 증가시킴으로써 비용절감효과를 달성하는 하나의 대안인 수평적 통합은 기업들의 전적인 결합을 의미한다. 이제 반해 전략적 제휴는 동일산업에 속한 기업들이 기업의 전체를 합병함으로써 발생하는 불확실성과 여러 가지 어려움을 피할 수 있도록 하면서도 생산을 합리화하여 규모의 경제효과나 실행에 의한 학습효과를 취할 수 있게 한다[Mariti and Smiley, 1983; Gomes-Casseres, 1993].

2.4.3 보완적 기술의 이전과 특허권의 교환

전략적 제휴는 시너지의 활용과, 기술이나 여타의 숙련된 기법을 이전함으로써 전략적 이익을 제공한다[Harrigan, 1988; Ohmae, 1989]. 따라서 제휴는 기업간의 단순한 기술이전 이상의 이익을 가져올 수 있어야 한다.

2.4.4 경쟁구조변화

전략적 제휴는 경쟁하는 기업에 영향을 줄 수

도 있고 경쟁구조에도 영향을 미칠 수도 있다 [Porter and Fuller, 1986]. 합작투자(Joint venture)는 잠재적인 경쟁상대와 동맹함으로써 다른 경쟁기업의 반격능력을 무디게 만들 수 있다. 따라서 합작투자는 단일기업으로는 지탱하기 어려운 위협적인 세력으로부터 현재의 전략적 지위를 유지하게 하는 수단이 된다. 따라서 전략적 제휴는 경쟁을 줄이기 위한 방어적 책략으로 사용되기도 한다.

2.4.5 유치국 정부정책에 대한 순응

전략적 제휴에 관련된 가장 전통적인 논리중의 하나는 기업이 유치국 정부의 정책에 순응하기 위해 지역회사와 연계관계를 구축한다는 것이다. 많은 개도국정부와 이전의 소련연방은 외국기업이 자국의 기업과 협력관계를 구축하는 경우에만 시장에의 진입을 허용하였다[Beamish and Bank, 1987]. 그러나 이러한 보호주의 정책이 개도국과 이전의 계획경제국가에만 국한되었던 것은 아니었다. 실제로 미국과 유럽의 국가들이 일본시장에서 제품을 판매하기 위해 사용한 가장 실제적인 방법은 전략적 제휴였으며, 이는 일본의 배타주의 정책에 기인한 바 크다[Contractor and Lorange, 1988].

2.4.6 사업의 국제적 확장

기업간의 연계를 구축하는 제휴의 역할과, 기업의 시장진입전략으로써의 제휴의 역할은 구분되어야 한다[권영철, 1994]. 국제적인 사업확장이나 타국의 시장으로 진입하여 사업을 영위하고자 하는 경우는 여타의 제휴동기와는 다른 문제점을 고려하여야 한다. 이 경우 진입의 유형을 선택하는 문제가 크게 대두된다. Ohmae[1989]는 상대방의 시장에 쉽게 진입하기 위한 수단으로 전략적 제휴를 생각하는 것을 경고하고 있다.

2.4.7 수직적 통합효과

전략적 제휴는 수직적 통합과 같은 경쟁적 강

점을 창출할 수 있다[Harrigan, 1988]. Contractor와 Lorange[1988]는 제휴는 “각 파트너가 생산과 유통에 있어서 하나, 혹은 그 이상의 상이한 요소에 공헌하는 수직적 준통합(vertical quasi-integration)의 형태”라고 주장하였다.

2.4.8 기 타

이 외에도 Harrigan[1988]은 전략적 제휴가 기업의 현재의 시장지위를 고수하기 위한 경쟁적 수단으로 사용되기도 하며, 장기적 관점에서 전략적으로 중요한 새로운 사업에 최소한의 입지를 마련하는 교두보 역할로 활용하기도 한다. 이러한 동기에 대해 Harrigan[1988]은 제휴의 전략적 활용으로 분류하였지만, Contractor와 Lorange[1988]은 이들을 위험감소라는 일반적인 동기에 포함시키고 있다. 아울러 Ohmae[1989]는 고객의 필요와 선호에 보다 잘 부응하기 위해 글로벌 기업들은 전략적 제휴를 선택한다고 제안하고 있다.

2.5 전략적 제휴의 유형

전략적 제휴의 유형에 관해서 많은 학자들이 다양한 분류를 제시해 왔다.

Ghemawat et al.[1986]는 가치사슬내의 활동을 기준으로 모든 전략적 제휴를 수직적 연합(vertical coalitions)과 수평적 연합(horizontal coalitions)으로 구분하였다. 수직적 연합이란 가치사슬 내에서 서로 다른 가치활동을 수행하는 기업간에 일어나는 연합을 의미하는 반면 수평적 연합은 가치사슬내의 동일한 가치활동을 수행하는 기업간에 일어나는 연합을 말한다.

Vladimir[1988]은 과거의 제휴는 주로 신시장에 진출함으로써 발생할 수 있는 위험을 줄이는데 초점을 두어왔지만 현재에는 가속적인 기술 변화로부터 우위를 획득하고 급속하게 증가하는 세계시장의 경쟁에 적응하는데 그 강조점이 있

다고 주장했다. 이러한 맥락에서 Pucik은 제휴의 유형을 1) 교차라이센싱과 같은 기술변화를 위한 제휴, 2) 공동생산과 OEM 계약, 3) 판매와 유통 연계, 4) 합작 제품개발프로그램, 그리고 5) 합작투자자로 분류하였다.

Porter and Fuller[1986]는 연합(coalition)이라는 용어로 기업간의 협력적 관계를 정의하면서 연합의 유형에는 다음과 같은 여섯 가지가 있음을 주장했다. 첫 번째 연합은 기술개발연합(Technology-Development Coalitions)으로 연합의 쌍방이 기술개발로부터 발생하는 비용을 절감하는 동시에 지식과 기술의 공유 및 연구개발의 경제적 규모를 달성하기 위해 수행하는 연합을 말한다. 두 번째 연합은 운영 및 물류연합(Operations and Logistics Coalitions)으로, 생산과 물류에 관련된 활동에서 연합관계를 구축하는 경우이다 세 번째 연합은 마케팅, 판매, 서비스 연합(Marketing, Sales, and Service Coalitions)으로 제품의 판매에 관련된 활동에 대해 연합을 구축하는 것이다. 네 번째 연합은 복수활동연합(Multi-Activity Coalitions)으로 위의 세 가지 연합 중 둘 이상의 연합을 동시에 수행하는 것이다. 다섯 번째 연합은 X형과 Y형 연합으로, X형 연합은 특정활동의 이전이나 다음 단계의 활동에서 연합을 구축하는 경우이며, Y형 연합은 동일한 활동에 대해 연합을 구축하는 경우를 말한다. 즉 X형 연합의 경우는 A기업이 생산활동에서 우위를 가지고 B기업이 유통에서 우위를 가지는 경우에 각각 이 가진 우위활동을 연합으로 연결하여 협력하는 경우이며, Y형 연합은 A와 B기업이 생산활동에 대해 연합을 구축, 경제규모를 달성하거나 경쟁압력을 저하시키는 경우의 연합을 말한다. 마지막으로 여섯 번째 연합은 단일국가내 연합(Single-Country Coalitions)과 복수국가 연합(Multicountry Coalition)으로 연합의 지리적 범위를 기준으로 분류된 연합분류이다.

Contractor and Lorange[1988]은 협력적 계약의 유형을 조직간의 의존도 혹은 파트너간의 통제수준에 따라 분류하였다. 그들에 의하면 조직

간의 의존도가 거의 없는 경우의 계약형태는 기술연수나 창업원조계약 등으로 일회성의 일시불 계약형태가 되며 차차 의존도가 높아질수록 부품이나 제품에 대한 이윤획득을 수단으로 하는 생산계약, 조립계약, 재판매 계약 등이 나타나게 된다. 그리고 조직간의 의존도가 높아질수록 협력의 수단은 이윤의 분배에서 지분의 교환이나 지분투자로 점차 강해지며 계약의 유형도 라이선싱 등에서 합작투자로 그 구속력이 강해진다.

Gomes-Casseres[1993]는 전략적 제휴를 1) 제품/서비스 교환, 2) 기업학습, 3) 마켓 포지셔닝으로 나누고 있다. 제품/서비스 교환은 공급자와 구매자 사이에 상호 우호적이며 장기적인 관계 구축을 통하여 거래비용을 줄이는 것을 목적으로 하는 제휴이다. 기업학습은 기술이전, 합작연구 등을 통하여 새로운 기술적 역량을 배양하기 위한 전략이며, 마켓 포지셔닝은 제휴기업으로 하여금 제품의 수요자를 찾도록 도우며, 기술을 확산하여 그 제품이나 기술이 시장의 표준이 되도록 돕는 것이 목적이다. 거래비용의 축소를 위한 전략적 제휴의 구체적인 방안들을 Dyer [1997]는 제시하고 있다.

<표 2> 파트너간 상호 의존성에 따른 제휴유형 분류

제휴유형	상호의존도
합작투자에 의한 설립 (Independent Joint Venture)	
상호지분교환 (Limited Cross Equity Ownership)	
소수지분(Minority Equity)	
폭넓은 R&D 협약 (Broad R&D Agreements)	
세컨드 소스 협약 (Second Source Agreements)	
컴포넌트 소싱 협약 (Component Sourcing Agreements)	
노하우 특허권협약(Know-how patent Licensing Agreements)	
유통협약(Distribution Agreements)	

<표 2>는 Faulkner[1995]의 전략적 제휴를 분류하는 방법을 요약해서 보여주고 있다. 표에서 나타난 것처럼 파트너간 상호 의존성에 따라서 유통협약유형에서 합작투자에 의한 설립유형으로 올라갈수록 상호의존도는 강해지는 것을 알 수 있다.

본 연구는 Faulkner[1995]가 제안한 분류가 법적 계약형태와 유사하여 조사와 분석에 용이하기 때문에 이를 활용하였다.

2.6 기타 국내·외 연구

글로벌 기업들의 전략적 제휴에 관한 연구가 Ohmae[1989], Bleeke and Ernst[1991], Gomes-Casseres[1993], Saxenian and Li[2003] 등에 의해 수행되었다. Ohmae[1989]는 기업이 글로벌화가 되면 전략적 제휴는 필연적 선택으로 규정하고 있다. 아울러 국제 시장에서 전략적 제휴를 하는 목적과 방법을 짚은 사례를 중심으로 서술하고 있으며 전략적 제휴에 관한 일부 기존 통념을 뒤엎는 결론들을 언급하고 있다. Bleeke and Ernst[1991]는 49가지 전략적 제휴사례를 분석하여 5가지의 가이드라인을 제시하고 있다. 국경을 넘는 국제적 전략적 제휴는 극복해야 할 도전도 많지만 기업의 유효한 국제전략의 하나인 것으로 드러났다. Saxenian and Li[2003]는 타이완 벤처기업들이 해외 중국인이 구축한 실리콘밸리와 맺은 제휴, 특히 벤처자본을 형성함에 있어 미국과 타이완 기업들의 전략적 제휴를 분석하고 있다.

국내 연구로서 정승화, 이경목[1998]은 전략적 제휴를 결정하는 요인으로서 기업간의 핵심역량의 상호보완성과 동등성 및 사회적 자본을 제시하였다. 주요 결론으로서 기업간 유형·무형 자산의 상호보완성뿐만 아니라 보유한 자원의 크기의 동등성 그리고 과거의 기업간 협력관계에서 형성된 사회적 자본이 제휴 형성의 가능성을 높여주는 것으로 나타났다. 그러나 분석을 위해

미국 증권산업의 데이터를 사용하였기 때문에 국내연구로 보기는 힘들다.

신우태[1998]는 통신사업자와 통신장비제조업체들이 1988년부터 1997년 사이에 행한 전략적 제휴를 연구하였다. 이 연구는 이론적으로 전략적 제휴의 동기를 연구하였으며 제휴전략을 결정짓는 요인에 관한 탐색적 연구라는 특징을 띄고 있다. 아울러 이 연구는 두 기간간의 제휴 동기와 유형의 변화도 비교하고 있다. 주요 발견으로는 첫째, 산업의 성장, 기술의 발전, 제품/서비스 및 경쟁의 글로벌화는 기업들의 전략적 제휴의 동기에 영향을 미친다는 가설을 검증하였고, 둘째, 국내통신사업자와 통신장비제조업체의 전략적 제휴의 동기와 유형이 비교집단인 외국의 통신사업자와 통신장비제조업체의 그것들과 명백한 차이를 보인다는 가설을 검증하였다. 정윤철[1998]은 국가 경쟁력의 핵심역량인 PC산업의 전략적 제휴를 연구하였다. 우리나라 PC제조업체들이 역량 있는 글로벌 기업으로 성장하기 위해서 전략적 제휴를 필연적으로 선택해야 하는 이유를 제안하고 있는데, 우리나라 PC제조업체들은 대기업을 중심으로 미국, 일본 등의 선진기업과 기술도입 및 개발능력 확보를 위한 제휴를 맺고 있는 것으로 나타났다.

이동욱[1999]은 4년간 전략적 제휴관련 통계를 바탕으로 국내 기업의 전략적 제휴의 특징을 동기와 경기변동이라는 측면에서 연구하였다. 주요 발견으로는 각 산업이 선호하는 전략적 제휴의 동기는 각 산업의 특성에 따라 차이가 있었다. 첫째, 멀티미디어, 정보통신 그리고 반도체, 전자와 같은 첨단산업에서는 주로 자원과 위험의 공유, 신 기술개발 및 획득, 신규사업진출과 관련된 전략적 제휴를 선호하였다. 둘째, 금융업, 자동차, 유통, 화학 및 기타 산업은 자원과 위험의 공유를 강하게 선호하는 것으로 나타났지만 자동차 산업은 특정한 동기가 없는 것으로 나타났다. 셋째, 전략적 제휴의 발생건수 중 약 1/2이 첨단 산업에 편중되어 있는 것으로 나타났다.

또한 경기변동의 측면에서 살펴보면 첫째, 경기변동에 가장 민감한 반응을 보이는 것은 국내기업간 제휴, 판매제휴, 그리고 국내기업간 상호의존도 순으로 나타났다. 둘째, 기술제휴는 경기변동과 별 상관관계가 없음을 보여주었고, 셋째, 전략적 제휴의 대상이 다양하지 못하다는 것을 발견하였다.

권영철[2001]은 문헌연구를 통하여 기업간 경쟁과 협력의 세 가지 주요 핵심 사안 즉 어떻게 기업간 경쟁과 협력이 동시에 가능하며, 경쟁과 협력이 있게되는 논리적 배경은 무엇이며 성공적 경쟁과 협력관계를 유지하는데 필요한 조건과 규범에 대한 연구를 수행하였다.

장세진, 손경배[2002]는 인터넷 산업의 벤처기업들의 전략적 제휴가 최초상장으로 측정된 경영성과에 대해 미치는 영향을 실증분석하고 있다. 인터넷 벤처들의 제휴네트워크의 크기와 네트워크의 효율성 그리고 해외인터넷 선도기업들과의 제휴가 이들 벤처들의 최초상장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이들의 연구는 국내 인터넷 창업분야의 추세와 전략적 짝을 짓는 기업유형에 대한 일화적 사례들을 제시하였을 뿐 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴의 동기, 유형, 짝짓기 업종유형, 성공 및 저해요인, 제휴에 대한 만족도 등을 포함한 포괄적이며 객관적인 자료를 제시하고 있지 못하다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 설문조사

본 연구는 자료수집을 위해 실증조사방법의 하나인 설문 조사를 활용하였다. 설문조사 방법은 다수의 의견이나 사실의 수집에 적합한 자료수집방법의 하나이어서 본 연구의 목적에 부합하는 연구방법이라 할 수 있다.

본 연구는 경제 일간지와 IT 산업 잡지에서 1998년 1월부터 2001년 9월 사이에 발생한 150

건의 전략적 제휴사례를 발췌하였다. 1차적으로 150건의 전략적 제휴에 관련한 300개 인터넷 비즈니스를 대상으로 my-sql을 이용한 웹DB 프로그램을 이용한 웹 설문을 발송하였으며, 일주 후 회신이 없는 기업을 대상으로 다시 웹 설문을 2차 발송하였으며, 2차 발송에도 응답이 없는 기업들에게 우편으로 설문조사서를 송부하였다. 설문은 해당 기업의 CEO나 기업의 전략적 제휴 담당자가 직접 응답해 주도록 요청하였다. 조사는 2001년 9월에서 10월까지 두 달에 걸쳐 시행되었으며 그 결과 총 70부(웹 메일: 43개, 우편 메일: 27개)의 설문지를 회수하여 회수율은 23.3%였다.

3.2 설문지의 구성

연구자는 본 연구를 위해 설문지를 직접 개발하였다. 설문지 개발을 위해 문헌연구를 통해 얻은 전략적 제휴에 관한 이론[Faulkner, 1995; Glaister and Buckley, 1996]과 국내 연구[신우태, 1998; 정윤철, 1998; 이동욱, 1999]의 설문을 참고하였다.

본 연구의 설문은 크게 기업에 대한 일반적인 특성과 전략적 제휴에 관한 특성을 조사하는 설문으로 구성되었다. 기업에 대한 일반적인 특성으로는 업종, 직원수, 매출액규모, 기업의 경쟁환경과 기술적 환경을 묻는 설문이었으며, 전략적 제휴에 관한 특성으로는 제휴기간, 제휴유형, 제휴동기, 성공적인 전략적 제휴를 위한 요인들의 중요도, 성공적인 제휴를 저해하는 요인의 중요도를 묻는 항목으로 구성되었다.

설문의 전략적 제휴의 동기와 유형은 Glaister and Buckley[1996]의 연구를 참조하였다. 설문에 포함된 제휴동기들은 1) 대형프로젝트의 위험분산, 2) 연구개발 비용분담, 3) 생산원가의 절감 및 규모의 경제효과 달성, 4) 신시장 진입 가속화와 시장인지도, 5) 신사업 영역진출, 6) 국제적 확장 I(지역적 확장), 7) 국제적 확장 II(세

계적 확장), 8) 업무 및 시설의 공유 및 공동생산, 9) 제품기술의 상용화 및 마케팅제휴, 10) 고부가가치사업에 집중, 11) 사용권, 12) 영역권 및 특허권 획득, 13) 경쟁강도의 저하 및 경쟁방안의 모색, 14) 지식 및 보완기술의 획득, 15) 기존 시장에서의 시장지위고수였다.

제휴의 유형은 Faulkner[1995]가 제시한 1) 합작투자에 의한 설립, 2) 상호지분교환, 3) 소수지분투자, 4) 포괄적 연구개발협약, 5) 부품공급계약, 6) 기술이전계약, 7) 노하우 및 특허권 사용계약, 8) 유통 및 마케팅 협약을 포함하였다. 인터넷 비즈니스의 유형은 크게 1) 인터넷 접속 서비스, 2) 인터넷 소프트웨어개발 및 솔루션제공 서비스, 3) 콘텐츠 비즈니스 서비스로 나누었으며, 세부적으로 1) 포탈, 2) 콘텐츠 개발, 3) 중개 서비스, 4) 전자상거래 사이트 운영, 5) 웹사이트 구축, 6) 보안 솔루션, 7) 전자상거래 솔루션 개발, 8) 인터넷 컨설팅, 9) 마케팅 조사, 10) 자문 서비스, 11) 인터넷 서비스로 나누었다.

3.3 설문의 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 동일한 개념을 독립된 방식으로 측정할 때 비슷한 결과가 나오지를 검증하는 일관성을 측정하는 통계기법으로서 설문지의 신뢰성을 측정하기 위해 사용된다. 그 측정 방법으로는 평행검증법(the parallel form method), 검증-재검증법(test-retest), 내부일치법(internal consistency), 크론바하 알파(Cronbach's α) 등이 있으며, 본 연구에서는 Cronbach's α 검증을 수행하였다. 일반적으로 Cronbach's α 의 값이 0.6이상이면 신뢰할 수 있다고 볼 수 있다[Flynn et al., 1990].

<표 3>의 신뢰도 분석결과를 보면 '성공적인 제휴를 위한 요인의 중요도'와 관련된 변수들의 Cronbach's α 계수는 0.8100이 나왔으며, '성공적인 제휴를 저해하는 요인의 중요도'와 관련된 변수들의 Cronbach's α 계수가 0.6978로 2개의 카테고리 모두 0.6보다 큰 값을 보이므로 신뢰성

<표 3> 신뢰도 분석 결과

요 인		Alpha if Item Deleted
성공적인 제휴를 위한 요인의 중요도	우호적이며 긍정적인 국가정책(외국기업과 제휴시)	0.8026
	해당 국가의 정치적 안정(외국기업과 제휴시)	0.8100
	정부지원(투자에 대한 세금 감면 등)	0.8084
	파트너의 기업 가치와 보유 역량의 변밀한 검토	0.8044
	파트너 선정에 필요한 합리적 기준의 선정과 적용	0.7992
	파트너의 경쟁력 향상을 위한 열망의 강도	0.7931
	모기업(또는 파트너)으로부터 핵심인력의 지원여부	0.8152
	전략적 제휴의 분명한 목적과 범위에 대한 합의	0.8010
	파트너간 핵심역량의 상호 보완성	0.8040
	제휴의 방향과 파트너의 사업전략과의 일치	0.7996
	파트너간 위험부담에 대한 태도의 공유와 형평성	0.7945
	파트너간 원활한 의사소통 채널의 확보	0.8055
	파트너간 원활한 협력문화	0.7944
	전략적제휴의 유형과 방법을 필요에 따라 바꿀 수 있는 유연성	0.7845
	제휴 성과의 엄격한 측정과 피드백 시스템	0.7867
	제휴 전 테스트 기간의 여부	0.7899
Reliability Coefficients 16 items		
Alpha = 0.8100		Standardized item alpha = 0.8084

<표 3> 계 속

성공적인 제휴를 저해하는 요인의 중요도	해당국가의 자국 산업보호와 경제 내셔널리즘의 강도 (외국기업과 제휴시)	0.6692
	파트너가 다수의 우수한 인력을 보유함으로써 야기되는 통제력 상승으로 인한 힘의 불균형	0.6902
	파트너가 더 많은 투자나 자원을 제공함으로써 야기되는 통제력 상승으로 인한 힘의 불균형	0.6504
	파트너들이 보유한 (핵심)인력의 능력의 차이	0.6683
Reliability Coefficients 4 items		
Alpha = 0.6978		Standardized item alpha = 0.7006

이 있다고 볼 수 있다.

3.4 자료분석방법

자료분석을 위해 PC Windows용 한글 SPSS 10.0 통계패키지를 이용하였다. 설문 타당성을

조사하기 위해 신뢰도 분석을 하였고, 조사기업들의 일반적인 특성은 빈도(Frequency) 및 비율(Percent) 분석을 통하여 밝혔으며, 전략적 제휴에 관한 특성과 선택된 변수간의 상관관계를 알아보기 위해 빈도 및 비율, 다중빈도분석, 분산분석(ANOVA)을 수행하였다

IV. 분석 결과

4.1 조사대상기업의 특성

응답기업의 특성은 업종별로 보면 포털이 22.8% (16), 기술지원 중 전자상거래 솔루션이 17.1%(12), 보안이 14.3%(10), 인터넷 서비스가 14.3%(10) 순으로 나타났다. 직원수로 보면 100명 미만이 64.3% (45), 100명 이상 200명 미만이 18.6%(13), 200이상이 17.1%(12)로 나타나 업체의 2/3가 100명 미만으로 나타났다. 매출액으로 보면 100억 미만이 64.3%(45), 100억 이상 35.7%(25)로 나타났다. 따라서 대다수의 업체들의 규모가 영세한 중소기업형태를 띄고 있었다. <표 4>는 설문 응답 기업의 업종, 직원수, 매출액을 요약해서 보여주고 있다.

<표 4> 설문 응답 기업의 일반특성

요 인		업체수	%
업 종	포털	16	22.8
	컨텐츠	2	2.9
	중개 서비스	4	5.7
	전자상거래	9	12.9
	기술지원(웹사이트 구축)	2	2.9
	기술지원(보안 솔루션)	10	14.3
	기술지원(상거래솔루션)	12	17.1
	인터넷 컨설팅	3	4.3
	마케팅 조사	1	1.4
	전문 서비스	1	1.4
	인터넷 서비스	10	14.3
	합 계	70	100
	직원수	100명 미만	45
100명 이상 200명 미만		13	18.6
200명 이상		12	17.1
합 계		70	100
매출액	100억 미만	45	64.3
	100억 이상	25	35.7
	합 계	70	100

<표 5>는 설문응답기업의 경쟁환경과 기술환경의 변화에 대한 기업의 인식을 요약해서 보여주고 있다. 설문 응답기업의 대부분인 64.3%(45)가 자사의 경쟁환경이 '매우 심하다'고 응답하였고, 기술환경의 변화속도에 대해서는 51.4%(36)가 '매우 빠르다'고 응답하였고, 다음으로 32.9%(23)가 '빠르다'라고 응답하였다. 따라서 과반수 이상의 업체가 겪는 경쟁환경과 기술환경의 변화속도가 매우 빠른 것으로 나타나 인터넷 비즈니스의 성격을 반영하고 있는것 같다.

<표 5> 설문 응답기업의 환경특성

요 인		업체수	%
경쟁환경	경쟁이 없음	1	1.4
	경쟁이 조금 있음	3	4.3
	보통	7	10.0
	경쟁이 심함	14	20.0
	경쟁이 매우 심함	45	64.3
	합 계	70	100
기술적 환경의 변화속도	매우 느림	1	1.4
	느림	1	1.4
	보통	9	12.9
	빠름	23	32.9
	매우 빠름	36	51.4
	합 계	70	100

4.2 제휴기간

<표 6>은 응답 기업의 제휴기간을 요약해서

<표 6> 응답기업의 제휴기간에 대한 빈도분석

제휴기간	빈도	비율(순위)
6개월 미만	11	15.7(3)
6개월 이상 12개월 미만	7	10.0(4)
12개월 이상 18개월 미만	28	40.0(1)
18개월 이상 24개월 미만	7	10.0(4)
24개월 이상	17	24.3(2)
합 계	70	100

<표 7> 제휴의 업종유형에 대한 빈도분석

		업종										
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
업종	①	13 18.6%	13 18.6%	5 7.1%	10 14.3%	3 4.3%	9 12.9%	5 7.1%	10 14.3%	7 10.0%	3 4.3%	13 18.6%
	②		5 7.1%	2 2.9%	0 -	1 1.4%	0 -	0 -	3 4.3%	0 -	0 -	0 -
	③			3 4.3%	3 4.3%	2 2.9%	2 2.9%	0 -	2 2.9%	2 2.9%	2 2.9%	4 5.7%
	④				12 17.1%	5 7.1%	8 11.4%	5 7.1%	7 10.0%	4 5.7%	1 1.4%	12 17.1%
	⑤					3 4.3%	1 1.4%	3 4.3%	5 7.1%	0 -	1 1.4%	2 2.9%
	⑥						15 21.4%	5 7.1%	5 7.1%	0 -	4 5.7%	9 12.9%
	⑦							4 5.7%	2 2.9%	0 -	0 -	3 4.3%
	⑧								4 5.7%	1 1.4%	1 1.4%	3 4.3%
	⑨									1 1.4%	0 -	1 1.4%
	⑩										1 1.4%	0 -
	⑪											12 17.1%

① 포털 ② 콘텐츠 개발 ③ 증개 서비스 ④ 전자상거래 사이트 운영 ⑤ 웹 사이트 구축 ⑥ 보안솔루션
 ⑦ 전자상거래 솔루션개발 ⑧ 인터넷 컨설팅 ⑨ 마케팅 조사 ⑩ 자문 서비스 ⑪ 인터넷 서비스
 주) 한 업체가 2개 이상의 업종으로 분류될 수 있음.

보여주고 있다. '12개월 이상 18개월 미만'이 40.0%로 가장 많았고, 다음으로 '24개월 이상'이 24.3%, '6개월 미만'이 15.7% 순으로 나타났다. 제휴의 기간이 대부분 짧은 것으로 나타났다.

4.3 제휴의 업종유형

<표 7>은 응답기업의 제휴의 업종유형을 요약해서 보여주고 있다. 포털과 콘텐츠개발업체, 포털과 인터넷 서비스업체, 전자상거래 사이트와 인터넷 서비스 업체간의 제휴가 비교적 빈도가 높았으며, 동일 업종간의 제휴(포털, 전자

상거래사이트 운영, 보안 솔루션 업체, 인터넷 서비스업체)도 빈번한 것으로 나타났다.

4.4 제휴 동기

<표 8>은 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴의 동기를 보여주고 있다. '제품기술의 상용화 및 마케팅제휴'가 17.6%로 가장 많았으며, 다음으로 '신사업 영역진출'이 14.2%, '신시장 진입가속화와 시장인지도'가 13%의 빈도를 보였고, 다음으로는 '연구개발 비용분담'이 9.6%, '지식 및 보완기술의 획득'이 7.9%의 순으로 나타났다.

<표 8> 제휴동기에 대한 빈도분석

동기요인	빈도	비율(순위)
대형프로젝트의 위험분산	14	5.9(7)
연구개발 비용분담	23	9.6(4)
생산원가의절감 및 규모의 경제효과달성	18	7.5(6)
신시장 진입가속화와 시장인지도	30	13.0(3)
신사업 영역진출	34	14.2(2)
국제적 확장 I(지역적 확장)	7	2.8(10)
국제적 확장 II(세계적 확장)	7	2.8(10)
업무/시설의 공유 및 공동생산	14	5.9(7)
제품기술의 상용화 및 마케팅제휴	42	17.6(1)
고부가가치 사업에 집중	5	2.1(14)
사용권, 영역권 및 특허권 획득	6	2.5(13)
경쟁강도 저하 및 경쟁방안 모색	7	2.8(10)
지식 및 보안기술의 획득	19	7.9(5)
기존시장에서의 시장지위고수	12	5.0(9)
기 타	1	0.4(15)
합 계	239*	100

주) * 복수 응답 문항.

4.5 제휴 유형

<표 9>는 제휴유형에 대한 빈도수와 비율을 보여주고 있다. '유통 및 마케팅 협약'의 빈도수

<표 9> 제휴유형에 대한 빈도분석

제휴유형	빈도	비율(순위)
합작투자에 의한 설립	4	5.7(4)
상호지분교환	3	4.3(5)
소수지분투자	0	0.0(7)
포괄적 연구개발협약	7	10.0(2)
부품공급계약	0	0.0(7)
기술이전계약	1	1.4(6)
노하우 및 특허권 사용계약	6	8.6(3)
유통 및 마케팅 협약	49	70.0(1)
합 계	70	100

가 압도적으로 높았으며 '포괄적 연구개발협약'이 다음을 차지하였다. '소수지분투자'유형은 없는 것이 눈에 띄었다.

4.6 제휴의 성공 및 저해요인

<표 10>은 성공적 제휴요인의 중요도를 보여주어 있다. 성공적인 제휴요인의 항목 중에서 '파트너의 기업가치와 가진 역량의 면밀한 검토'가 다른 요인 보다 성공적인 제휴를 하는데 중요도가 높은 요인으로 나타났고, 다음으로 '전략적 제휴의 분명한 목적과 범위에 대한 합의', '파트너 선정에 필요한 합리적 기준의 선정과 적용', '파트너간 핵심역량의 상호보완성' 순으로 나타났다.

<표 11>은 성공적인 제휴를 저해하는 요인의 중요도를 보여주고 있다. '파트너가 보유한 (핵심)인력의 능력의 차이'가 성공적인 제휴를 하는데 가장 높은 저해요인으로 나타났고, 다음으로 '해당국가의 자국 산업보호와 경제 내셔널리즘의 강도', '파트너가 더 많은 투자나 자원을 제공함으로써 야기되는 통제력상승으로 인한 힘의 불균형' 순으로 나타났다.

4.7 제휴에 대한 만족도

4.7.1 업종별 제휴 만족도

인터넷 비즈니스의 업종별 제휴에 대한 만족도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 업종을 콘텐츠사업, 전자상거래, 솔루션제공 및 개발, 인터넷 서비스별로 묶어 분산분석을 시행하였다. <표 12>에 의하면 업종별 제휴 만족도에 대한 차이는 통계적으로 유의하였으며 특히 전자상거래와 콘텐츠업체가 가장 높은 만족도를 보인 반면 인터넷 서비스업체가 가장 낮은 만족도를 보인 것은 주목할만 하다.

<표 10> 성공적인 제휴요인의 중요도

요 인	매우중요치 않음	중요치 않음	보 통	중 요	매우 중요	평 균*
우호적이며 긍정적인 국가정책(외국기업과 제휴시)	-	3 4.3%	19 27.1%	39 55.7%	9 12.9%	3.77
해당국가의 정치적 안정(외국기업과 제휴시)	1 1.4%	2 2.9%	18 25.7%	43 61.4%	6 8.6%	3.73
정부지원(투자에 대한 세금감면 등)	1 1.4%	2 2.9%	13 18.6%	39 55.7%	15 21.4%	3.93
파트너의 기업가치와 가진 역량의 면밀한 검토	-	-	3 4.3%	29 41.4%	38 54.3%	4.50
파트너 선정에 필요한 합리적 기준의 선정과 적용	-	-	5 7.1%	44 62.9%	21 30.0%	4.23
파트너의 경쟁력향상을 위한 열망의강도	-	1 1.4%	16 22.9%	41 58.6%	19 27.1%	3.93
모기업으로부터 핵심인력의 지원여부	-	3 4.3%	7 10.0%	36 59.0%	15 24.6%	4.09
전략적 제휴의 분명한 목적과 범위에 대한 합의	-	1 1.4%	6 8.6%	31 44.3%	32 45.7%	4.34
파트너간 핵심역량의 상호보완성	-	1 1.4%	8 11.4%	37 52.9%	24 34.3%	4.20
제휴의 방향과 파트너의 사업전략과의 일치	-	-	11 15.7%	39 55.7%	20 28.6%	4.13
파트너간 위험부담에 대한 태도의 공유와 형평성	-	1 1.4%	12 17.1%	42 60.0%	15 21.4%	4.01
파트너간 원활한 의사소통 채널의 확보	-	-	12 17.1%	40 57.1%	18 25.7%	4.09
파트너간 원활한 협력문화	-	3 4.3%	18 25.7%	37 52.9%	12 17.1%	3.83
전략적 제휴의 유형과 방법을 필요에 따라 바꿀 수 있는 유연성	-	2 2.9%	17 24.3%	42 60.0%	9 12.9%	3.83
제휴성과의 엄격한 측정과 피드백 시스템	-	3 4.3%	19 27.1%	34 48.6%	14 20.0%	3.84
제휴 전 테스트 기간의 여부	1 1.4%	2 2.9%	19 27.1%	36 62.9%	4 5.7%	3.69

주) * 5점 척도로 환산한 값임.

<표 11> 성공적인 제휴를 저해하는 요인의 중요도 평가

요 인	매우중요치 않음	중요치 않음	보 통	중 요	매우 중요	평 균*
해당국가의 자국 산업보호와 경제 내셔널리즘의 강도(외국기업과 제휴시)	-	4 5.7%	22 31.4%	35 50.0%	9 12.9%	3.70
파트너가 다수의 우수한 인력을 보유함으로써 야기되는 통제력상승으로 인한 힘의 불균형	-	5 7.1%	27 38.6%	31 44.3%	7 10.0%	3.57
파트너가 더 많은 투자나 자원을 제공함으로써 야기되는 통제력상승으로 인한 힘의 불균형	-	4 5.7%	24 34.3%	35 50.0%	7 10.0%	3.64
파트너들이 보유한 (핵심)인력의 능력의 차이	-	1 1.4%	12 17.1%	46 65.7%	11 15.7%	3.96

주) * 5점 척도로 환산한 값임.

<표 12> 업종별 제휴에 대한 만족도의 분산분석결과

종속변수	독립변수	평균*	F값	Pr > F
제휴 만족도*	컨텐츠사업	3.61	3.399	0.023
	전자상거래	3.62		
	솔루션제공 및 개발	3.50		
	인터넷서비스	3.00		
	전체 평균	3.44		

주) * 5점 척도에 의한 평균값 [1. 매우 낮다 2. 낮다 3. 보통이다 4. 높다 5. 매우 높다].

4.7.2 경쟁환경과 제휴만족도

<표 13>은 경쟁환경에 따른 제휴에 대한 만족도의 분산분석 결과이다. 경쟁환경에 따라 제휴 만족도에 대한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으나 경쟁적 환경이 심하다고

<표 13> 경쟁환경에 따른 만족도의 분산분석결과

종속변수	독립변수	평균*	F값	Pr > F
제휴 만족도*	경쟁이 낮음	3.25	1.085	0.344
	보 통	3.14		
	경쟁이 심함	3.49		
	전체 평균	3.44		

주) * 5점 척도에 의한 평균값 [1. 매우 낮다 2. 낮다 3. 보통이다 4. 높다 5. 매우 높다].

응답한 업체일수록 평균만족도가 다소 높다는 것이 눈에 띈다.

4.7.3 기술환경 변화속도와 제휴 만족도

<표 14>는 기술환경 변화속도에 따른 제휴에 대한 만족도의 분산분석 결과이다. 경쟁환경에 따라 제휴 만족도에 대한 차이 역시 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 14> 기술환경 변화속도에 따른 만족도의 분산분석결과

종속변수	독립변수	평균*	F값	Pr > F
제휴 만족도*	변화속도가 느림	3.50	0.146	0.864
	보 통	3.33		
	변화속도가 빠름	3.46		
	전체 평균	3.44		

주) * 5점 척도에 의한 평균값 [1. 매우 낮다 2. 낮다 3. 보통이다 4. 높다 5. 매우 높다].

4.7.4 제휴기간과 만족도

<표 15>는 제휴기간에 따른 제휴에 대한 만족도의 분산분석 결과이다. 제휴기간에 따라 제휴 만족도에 대한 차이는 통계적으로 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 제휴기간이 늘

어날수록 만족도가 조금씩 감소한다는 사실은 주목할 필요가 있을 것이다.

<표 15> 제휴기간에 대한 만족도의 분산분석결과

종속변수	독립변수	평균*	F값	Pr > F
제휴 만족도*	6개월 미만	3.70	0.671	0.798
	6개월 이상 12개월 미만	3.75		
	12개월 이상 18개월 미만	3.71		
	18개월 이상 24개월 미만	3.44		
	24개월 이상	3.58		
	전체 평균	3.46		

주) * 5점 척도에 의한 평균값 [1. 매우 낮다 2. 낮다 3. 보통이다 4. 높다 5. 매우 높다]

택하지 않은 집단간의 만족도와 만족도 차이의 유의도를 보여주고 있다. '생산원가의 절감 및 규모의 경제효과'와 '경쟁강도의 저하 및 경쟁방안의 모색'이라는 두 동기만이 p=0.01 수준에서 제휴 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 '생산원가의 절감 및 규모의 경제효과 달성'과 '경쟁강도의 저하 및 경쟁방안의 모색'을 제휴의 동기로 선택한 기업과 그렇지 않은 기업사이에 통계적으로 유의한 만족도의 차이를 보인 것이라 할 수 있다.

V. 토 론

본 절은 본 연구의 주요 발견을 중심으로 유용한 토론을 도출하였다.

4.7.5 제휴동기와 만족도

<표 16>은 특정 제휴동기를 선택한 집단과 선

5.1 제휴의 유형과 동기

포탈-컨텐츠개발업체가 전략적 제휴를 하는

<표 16> 제휴동기에 따른 집단의 만족도

제휴 동기	만족도**		t 값	p-value
	선택한 집단	선택하지 않은 집단		
대형프로젝트의 위험분산	3.43	3.50	-0.365	0.716
연구개발 비용분담	3.36	3.61	-1.504	0.137
생산원가의 절감 및 규모의 경제효과 달성	3.78	3.33	3.270	0.002*
신시장 진입가속화와 시장인지도	3.45	3.43	0.105	0.917
신사업 영역진출	3.44	3.44	0.021	0.983
국제적확장 I (지역적확장)	3.46	3.29	0.670	0.505
국제적확장 II (세계적확장)	3.41	3.71	-1.165	0.248
업무 및 시설의 공유 및 공동생산	3.41	3.57	-0.824	0.413
제품기술의 상용화 및 마케팅제휴	3.39	3.48	-0.522	0.604
고부가가치 사업에 집중	3.45	3.40	0.152	0.880
사용권, 영업권 및 특허권 획득	3.45	3.33	0.428	0.670
경쟁강도의 저하 및 경쟁방안의 모색	3.51	2.86	3.961	0.002*
지식 및 보완기술의 획득	3.39	3.58	-1.068	0.289
기존시장에서의 시장지위 고수	3.43	3.50	-0.332	0.741

* p < 0.01, ** 5점 척도에 의한 만족도.

비율이 가장 높았으며, 인터넷 서비스(네트워크 서비스, 가입자 접속, 접속설비대여)업체가 포털, 전자상거래사이트와 제휴를 하는 비율도 상대적으로 높았다. 전반적으로 포털과 전자상거래업체 그리고 콘텐츠업체간의 전략적 제휴의 빈도가 높았다. 이는 전자상거래업체들이 자사의 웹사이트를 인지도를 높이고 방문객의 수를 높이기 위해 포털사이트를 가장 많이 활용하고 있는 현실을 반영하고 있다[장세진, 손경배, 2002]. 아울러 포털사이트들이 고급정보와 특별서비스를 유료화함으로써 기존의 무료서비스 비즈니스 모델을 바꾸어가고 있는 현상을 잘 반영하고 있는 것으로 유료고객을 위한 양질의 콘텐츠에 대한 수요가 늘어가는 현상과 무관하지 않은 것 같다. 이는 파트너의 개별적이고 상호의존적인 핵심역량의 결합이 제휴 시너지의 기반이 되기 때문에 상호보완성이 제휴의 가장 명백한 이유라고 한 Harrigan[1985]의 주장과도 일치한다.

가장 빈도가 높은 제휴동기로는 '제품기술의 상용화 및 마케팅 제휴', '신사업 영역진출'을 들고 있어 인터넷 비즈니스업체는 그들의 핵심역량이라 할 수 있는 기술을 상업화하는 일과 이를 이용한 새로운 서비스의 창출과 새로운 시장 창출에 지대한 관심을 보이고 있음을 보여주었다. 그리고 가장 선호한 제휴유형은 '유통 및 마케팅협약'으로써 많은 인터넷 비즈니스가 유통 및 마케팅부문이 취약하여 이를 전략적 제휴를 통하여 해소하려 한다는 것을 알 수 있다.

5.2 제휴의 성공적 요인과 저해 요인

첫째, 성공적인 제휴요인으로써 '파트너의 기업가치와 역량의 면밀한 검토'가 다른 요인들 보다 중요도가 높게 나타났다. 이는 제휴를 고려하는 기업들이 파트너의 "전략적 적합성"과 '파트너 적합성'을 매우 심각하게 고려하고 있음을 보여주는 것이다. 전략적 적합성은 파트너와의 경쟁과 협력관계가 관련기업 모두에게 전략적 해

택을 줄 수 있어야 함을 말하며, 파트너의 적합성이란 힘의 균형, 상호보완성, 양립성의 측면에서 바라본 적합성을 말한다[정승화, 이경목, 1998; 권영철, 2001]. 파트너간 원활한 의사소통 채널의 확보와 협력문화도 비교적 중요한 요인으로 평가되었는데 이는 원활한 의사소통이 주요 정보에 대한 공유를 가능케 함으로써 파트너간의 오해와 그릇된 기대를 사전에 방지함으로써 제휴의 시너지를 극대화 할 수 있다는 주장[Morgan and Hunt, 1994]을 뒷받침하는 것이다.

둘째, 성공적 제휴의 저해요인으로써 '파트너들이 보유한 핵심 인력의 능력의 차이'를 가장 많이 들고 있다. 이는 기업들은 자신이 보유하고 있는 자원기반과 동등한 크기의 자원기반을 갖고 있는 기업과 제휴하고자 하는 경향이 있다고 한 Mowery[1992]의 연구를 상당부분 뒷받침한다고 볼 수 있다. 아울러 성공적 제휴의 운영 조건의 하나인 상호호혜성의 관점에서 볼 때 파트너 간 상호작용 및 교류가 일방적이지 아니라 쌍방적일 때 그 관계가 오래 지속될 수 있다는 주장[권영철, 2001; Oliver, 1990]과도 일맥상통한다.

5.3 제휴에 대한 만족도

첫째, 업종별로 제휴에 대한 만족도는 달랐으나 경쟁환경, 기술환경, 제휴기간에 따른 만족도는 예상과 달리 유의한 차이를 보여주지 않았다. 인터넷 비즈니스의 경우, 대부분 제휴기간이 짧았기 때문에 제휴의 성공여부를 결론짓기에는 아직 시기상조일 수도 있다. 아울러 치열한 경쟁환경과 빠르게 변하는 기술환경은 업체들로 하여금 전략적 제휴로 모는 요인은 될 수 있을지라도 제휴의 만족과는 직접적인 관계는 없는 것으로 보인다.

둘째, 특정 제휴동기 요인을 선택한 집단과 선택하지 않은 집단간의 만족도의 경우, '생산원가의 절감 및 규모의 경제효과'와 '경쟁장도의

저하 및 경쟁방안의 모색' 두 요인만이 통계적으로 유의한 만족도 차이를 보였다. 이는 생산원가의 감소와 경쟁적 환경의 완화를 목적으로 제휴를 시행한 기업들은 그렇지 않은 기업들 보다 더 높은 제휴 만족도를 얻었다. 즉 특정 제휴의 동기가 제휴에 대한 만족도와 관계가 있을 수 있음을 시사하는 것이어서 이에 대한 추가 연구가 필요하다.

VI. 연구의 의의와 한계

본 연구는 국내 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴의 현황과 그 특성을 설문조사를 통하여 체계적이며 객관적으로 제시하였다는데 그 의의를 찾을 수 있다. 이는 전략적 제휴현상을 일화성(anecdotal), 사례중심의 단편적 서술에 한정된 과거 국내 문헌의 한계를 어느 정도 극복한 것으로 보여진다.

그러나 본 연구도 여러 가지 한계에서 자유로울 수 없다. 첫째, 본 연구가 활용한 전략적 제휴에 관한 기존 연구의 이론(예: 전략적 제휴의 동기, 유형 등)을 인터넷 비즈니스에 그대로 적용할 수 있는지에 대한 깊은 성찰이 없었으며 그로 인해 있을 수 있는 인터넷 비즈니스만의 독특한 요인들에 대한 심도 있는 고찰이 없었다는 것이 본 연구의 가장 큰 한계로 지적될 수 있다.

둘째, 조사 대상 기업의 정보를 신문과 잡지 그리고 해당 기업의 홈페이지에서 얻었기 때문에 미응답 기업에 대한 기초적인 자료(매출액, 직원수)를 얻을 수 없었다. 따라서 응답기업과 미응답 기업의 특성이 통계적으로 유의한 차이가 없는 지를 검정할 수 없었기 때문에 본 연구결과를 일반화함에 있어서 신중할 필요가 있다. 둘째, 분산분석(ANOVA)을 수행할 때 그룹별 데이터량(빈도수)의 차이가 큰 경우가 많아 검정결과 유의도를 해석함에 있어 주의할 필요가 있다.

본 연구는 설문을 통해 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴에 대한 단면적이며 일반적인 특징을 조사하였기 때문에 복잡하며 동적인 전략적 제휴의 과정을 이해하는데는 역부족이었다. 따라서 향후 해당 기업의 CEO와 전략적 제휴 담당자와의 직접적인 인터뷰를 통한 보다 심층적인 사례연구도 필요하며, 보다 정교한 전략적 제휴모형을 개발한 후 각 요인들간의 상관관계를 탐색하는 연구도 추후 필요할 것으로 보인다. 따라서 경쟁적 환경, 기술적 환경, 제휴기간도 좀더 정교하게 정의한 후 성공적 제휴와의 관계를 재차 규명할 필요도 있을 것이다. 아울러 기업의 글로벌화는 인터넷 산업에 있어서도 예외일 수가 없기 때문에 인터넷 비즈니스들의 국제적 전략적 제휴에 관한 심층 연구도 필요하다.

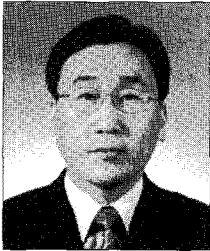
〈참 고 문 헌〉

- [1] 권영철, *무한경쟁시대의 전략적 제휴*, 김영사, 1994.
- [2] 권영철, "기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범," *경영학연구*, 제30권, 제3호, 2001, pp. 695-718.
- [3] 김갑수 외, *손에 잡히는 인터넷 비즈니스 전략*, 영진닷컴, 2000.
- [4] 대한서울상공회의소, *전략적 제휴의 실태와 활용방안*, 1997.
- [5] 신우태, "전략적 제휴의 동기와 유형변화에 관한 연구," 서울대학교 석사학위논문, 1998.
- [6] 아이비즈넷(주), *인터넷 비즈니스 @i-biznet.com*, 21세기북스, 2000.
- [7] 유세형, *인터넷 디지털 비즈니스 처음부터 끝까지*, 도서출판 무한, 1996.
- [8] 이동욱, "한국기업의 전략적 제휴의 특징에 관한 연구," 부산대학교 석사학위논문, 1999.
- [9] 장세진, 손경배, "인터넷 산업에서의 전략적

- 제휴가 최초상장으로 측정한 벤처들의 경영 성과에 미치는 영향에 관한 실증분석," *경영학연구*, 제31권, 제3호, 2002, pp. 603-619.
- [10] 정승화, 이경목, "전략적 제휴에 있어 핵심역량과 사회적 자본의 역할 - 미국 증권산업을 중심으로," *경영학연구*, 제27권, 제1호, Feb. 1998, pp. 1-23.
- [11] 정윤철, "정보기술 산업에서의 전략적 제휴에 관한 연구," 연세대학교 석사학위논문, 1998.
- [12] 하이테크정보, "EAI 시장, 전략적 제휴로 '상생의 길' 찾는다," 2001.
- [13] 한국전산원, 정보화기획실, *e-비즈니스 동향과 쟁점분석*, 2000.
- [14] Beamish, P.W. and Banks, J.C., "Equity Joint Venture and Theory of Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, No. 2, 1987, pp. 1-16.
- [15] Bleeke, J. and Ernst, D., "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1991, pp. 127-135.
- [16] Buckley, P.J., "New Forms of International Industrial Cooperation," In *the Economic Theory of the Multinational Enterprise* (Eds. P.J. Buckley and M. Carson), London: Macmillan, 1985, pp. 39-59.
- [17] Contractor, F.J. and Lorange, P., *Why Should Firms Cooperate? The Strategic and Economics Basis for Cooperative Ventures*, Lexington Books, Lexington, MA, 1988.
- [18] Dyer, J.H., "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Value," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 43-61.
- [19] Faulkner, D., *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*, McGraw-Hill Book Company Europe, 1995.
- [20] Flynn, B. B., S. Sakakibara, R.G., Schroeder, K.A. Bates, and E.J. Flynn, "Empirical Research Methods in Operations Management," *Journal of Operations Management*, Vol. 9, No. 2, 1990, pp. 250-275.
- [21] Ghemawat, P., Porter, M.E. and Rawlinson, R.A., "Pattern of International Coalition Activity", In M. Porter (Eds), *Competitions in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1986.
- [22] Glaister, K.W. and Buckley, P.J., "Strategic Motives for International Alliance Formation," *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 3, 1996.
- [23] Gomes-Casseres, B., "Managing International Alliances: Conceptual Framework," Harvard Business School N9-793-133, 1993.
- [24] Hamel, G., "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances," *Sloan Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 83-104.
- [25] Harrigan, K.R., *Strategies for Joint Ventures*, Lexington, MA, Lexington Books, 1985.
- [26] Harrigan, K.R., *Strategic Alliances and Partner Asymmetries: Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, MA, 1988.
- [29] Mariti and Smiley, "Co-operative agreements and the organization of industry," *Journal of Industrial Economics*, Vol. 31, 1983, p. 40.
- [30] Morgan, R.M. and Hunt, S.D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, pp. 20-38.
- [31] Mowery, D.C., "International Collaborative Ventures and the Commercialization of New Technologies," In N. Rosenberg, R. Landau and D.C. Mowery (Eds.), *Tech-*

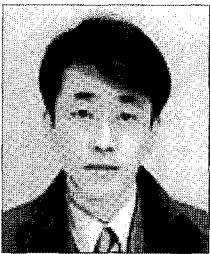
- nology and the Wealth of Nations*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1992.
- [32] Ohmae, K., "The Global Logic of Strategic Alliance," *Harvard Business Review*, March-April 1989, pp. 143-154.
- [33] Oliver, C., "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, 1990, pp. 241-265.
- [34] Porter, M., *Competition in Global Industries: Conceptual Framework*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- [35] Porter, M. and M.B. Fuller, "Coalitions and Global strategy," In M. Porter, *Competitions in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1986.
- [36] Sakakibara, M., "Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp. 143-164.
- [37] Sarkar, M., Cavusgil, S.T. and Evirgen, C., "A Commitment-Trust Mediated Framework of International Collaborative Venture Performance," In P. W. Beamish and J.P. Killing (Eds), *Cooperative Strategies*, San Francisco, The New Lexington Press, 1997.
- [38] Saxenian, A. and Li, C., "Bay-to-bay Strategic Alliances: the Network Linkages between Taiwan and the U.S. Venture Capital Industries," *International Journal of Technology Management*, Vol. 25, Issue 1/2, 2003, pp. 136-151.
- [39] Vladimir, P., "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: the HRM Agenda," *Human Resources Management*, Vol. 27, No. 1, 1988, pp. 79-93.
- [40] Williamson, O.E., "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 45-67.

◆ 저자소개 ◆



최무진 (Choi, Moo-Jin)

고려대학교 경제학과를 졸업하고, 미국 Georgia State University에서 경영학석사 및 박사학위를 취득하였다. 현재 계명대학교 경영대학 경영정보학과 교수로 재직중이며, DSS, IS 운영과 정책, 전자상거래 등을 가르치고 있다. 한국경영정보학회, 한국경영과학회, 한국산업경영학회, 한국경영교육학회 등에서 운영위원, 상임이사, 편집위원장 등을 역임하였다. 주요 연구관심분야는 DSS, 그룹지원 시스템, 사이버 공동체, 전자상거래, 정보윤리 등이다.



하일학 (Ha, Il-Hak)

대구대학교 통계학과를 졸업하고, 계명대학교 대학원에서 경영학석사(MIS 전공)를 취득하였다. 현재 계명대학교, 계명문화대학, 경북외국테크노대학 등에서 경영정보학을 가르치고 있다. 주요 관심분야는 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴, 그룹지원 시스템 등이다.

◆ 이 논문은 2002년 10월 14일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2003년 4월 18일 게재 확정되었습니다.