

패션기업의 콜레보레이션 실태와 특성

홍원표[†] · 황진숙*

인하공업전문대학 패션디자인학과, *건국대학교 의상학과 차세대혁신기술연구원

The Actual Conditions and Characteristics of the Fashion Enterprises' Collaborations

Won-pyo Hong[†] · Jin-sook Hwang*

Dept. of Fashion Design, Inha Technical College

*Dept. of Clothing & Textiles, NITRI, Konkuk University

(2005. 10. 12. 접수)

Abstract

In the fashion enterprises of today, there are many kind of inter- enterprises' collaborations which are related to the strategic management for reinforcing their competitiveness in various fields. These inter-enterprises' collaborations, which began to increase in 2000, will increase even more in the near future. This study carries out the findings between collaborating companies' and their partners' characteristics and the actual conditions of collaborations through the responses of fashion enterprises' key employees. A questionnaire was answered by 194 key employees of the fashion enterprises in Korea and the analysis was completed by frequency analysis, cross tabulation analysis. The results of this study are the following;

1. Most of the enterprises of the same fashion categories collaborated with the promotion companies as their partners. The enterprises of different fashion categories collaborated strongly with the distribution companies as their partners. The strongest reason of the collaboration was for rapid product supplying to the market.

2. With regard to the management resources, the relationship between the collaborated companies and their partners had been formed by mutual assistance. Also, there were positive relationships between the collaborating companies and the partners concerning business reputation.

The results of this study generated some valuable information that can be used in the fashion industry.

Key words: Collaboration, Fashion business, Marketing strategies, Partners' characteristics; 콜레보레이션, 패션 비즈니스, 마케팅 전략, 파트너특성

I. 서 론

최근 기업들은 글로벌화의 가속화, 소비자 욕구의 다양화, 제품수명주기의 단축화 및 연구개발비의 증가 등 경영환경이 급변함에 따라 치열한 시장 환경 속에서 혼자 힘으로는 모든 경영활동을 수행하기가 어려워졌다. 기업은 원하던 원하지 않던 간에 경쟁

관계인 기업과도 공존하면서 대응하지 않을 수 없는 시대가 되었다(조동성, 2004). 이러한 배경에서 최근 경쟁기업이 함께 이기자는 소위 '윈-윈'(win-win) '전략'의 개념이 대두되었고 80년 후반까지만 해도 선택적으로 이루어졌던 전략적 제휴는 이제 시장에서 살아남기 위한 하나의 생존수단으로 그 개념이 변하고 있다(전현배, 2002).

최근 이러한 전략적 제휴의 개념은 보다 발전된 콜레보레이션의 개념으로 나타나고 있으며 기업의 전

[†]Corresponding author

E-mail: lively-face@hanmail.net

략활동에서 많은 관심으로 보이고 있는 실정이다. 기존의 전략적 제휴는 하청 및 단순협력관계로 협력업체간에 불균형적인 경우가 많았다. 그러나 콜레보레이션은 콜레보레이션을 하는 당사자간의 위상이 거의 대등하며, 파트너 상호간에 경영자원의 상호교류 관계를 구축하는 것을 중요시한다. 또한 과거의 단기적이고 일회적이며 단인분야의 기업간 협력관계에서 최근의 콜레보레이션은 장기적이고 반복적이며 전반적인 다양한 분야를 대상으로 한다(Miles & Snow, 1986). 최근에는 e-콜레보레이션(e-collaboration), c-커머스(collaborative commerce) 등의 용어가 유행처럼 사용되면서 기업간 콜레보레이션에 대한 관심을 고조시키고 있다.

콜레보레이션은 패션비즈니스에서 적용되어 주목 받고 있는 개념이 되었다. 다른 산업분야에 비해 콜레보레이션의 역사나 빈도는 낮지만 국내 패션기업들도 공동의 목표를 위해 콜레보레이션을 시행하여 경쟁력을 강화하고 매출증대의 효과를 거두고 있다. 즉 패션비즈니스에서의 콜레보레이션은 공동 네트워크 구축을 통한 비용절감, 경쟁우위의 핵심역량강화, 고객만족을 위한 저가격 고품질 상품개발, 새로운 시장의 진입 등 경쟁력 강화의 경영전략으로 적극 추진되어지고 있는 실정이다. 콜레보레이션은 국내 시장은 이제 시작단계이지만 이웃 일본만 해도 콜레보레이션을 통한 브랜드 개발은 90년대 중반부터 시작되었고, 지금은 한 단계 더 진보하여 현재 다른 업종간 콜레보레이션에 까지 열풍이 불고 있다(“콜레보레이션 시대 개막”, 2002). 이미 한국 기업들도 국내에서 뿐만 아니라 외국 기업과의 콜레보레이션이 빈번하게 발생하고 있고 앞으로 더욱 늘어날 추세를 감안한다면 이에 대한 연구가 본격적으로 진행되어야 할 것이다.

따라서 본 연구는 패션기업의 콜레보레이션에 대한 현황을 파악하고 분석하여 그 특성을 이해하고자 하였다. 특히 패션 콜레보레이션 비즈니스가 여러 분야를 결합한 하이브리드(hybrid) 형태를 띠면서 더욱 다양화·세분화 되고 있는 점을 중시해, 콜레보레이션을 하는 양쪽 업체의 특성도 구체적으로 파악해 보고자 하였다. 이러한 결과는 패션기업이 경쟁력을 확보하기 위해 콜레보레이션을 결정하고 진행하는 과정에서 보다 체계적인 의사결정에 도움을 제공할 것이다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 콜레보레이션 자사(조사대상업체)의 특성을

파악한다.

둘째, 콜레보레이션의 실태(자사업종과 파트너 업종)를 알아본다.

셋째, 콜레보레이션 업체의 자사특성과 파트너 특성과의 관계를 살펴본다.

II. 이론적 배경

1. 콜레보레이션의 정의

급격하게 변화하는 경영환경에 대처하기 위하여 기업들은 다양한 경영전략을 모색하고 있으며 이에 대한 움직임이 바로 1990년대 전반에 들어 급증하기 시작한 다양한 기업간 협력관계이다(Dunning, 1995). 기업간의 협력은 연구개발, 생산, 마케팅 등의 다양한 영역에서 이루어지고 있으며 ‘배타적 경쟁’에서 ‘협력을 내포한 경쟁’으로 전환되고 있다. 이러한 기업간 협력관계는 학자마다 여러 용어로 정의되고 있으며, 이중 가장 빈번하게 사용되는 것이 바로 전략적 제휴이다(조대우, 송우영, 1997).

전략적 제휴란 종종 불확실한 환경 하에서 기업 공유의 불안성에 의해 특징지어지는 기업 상호간의 자발적인 협력계약이다(Parkhe, 1993). 이러한 전략적 제휴에 대한 개념은 종래의 제휴로서 독립적인 조직간 일정 기간동안의 관계를 맺는 모든 형태를 제휴로 보는 것이며, 합병과 외부거래와의 중간형태이다. 또한 이러한 제휴는 업체간의 경영능력이나 자산면에서 불균형적인 경우가 많으며 경쟁업체간의 협력관계는 미미하였다. 이에 반해 1990년대 이후 보편화되고 있는 최근의 제휴는 독립적인 조직간 일정기간 동안의 관계를 맺는 형태인 동시에 상호 대등한 관계로 발전하였으며, 이러한 제휴를 콜레보레이션이란 용어로 지칭하고 있다.

콜레보레이션(collaboration)은 공동의 이익을 위하여 서로 결속하여 여러 가지 기능을 공동으로 수행하는 것으로 의미하는 것으로 협업, 협력, 협동 등의 용어로 활용되고 있다. 즉 기업에서의 콜레보레이션은 제휴당사자간의 위상이 거의 동등하여 하청 및 단순협력관계와는 다르고, 두 개 이상의 대등한 회사가 연구개발, 생산, 마케팅 등의 노후와 자원을 상호 제공하여 서로의 이익을 추구하는 기업활동을 말한다(이경국, 1999). 본 연구에서는 이러한 공동의 이익을 위한 두 개 이상의 기업간의 활동을 콜레보레이션

으로 지칭하고자 한다. 이는 콜레보레이션이 단지 어느 일부분의 기업간의 협력이 아닌 다양한 분야의 협력이 되므로 보다 포괄적인 개념을 담고 의미하는 콜레보레이션의 용어를 사용하고자 한다.

Buckley(1994)는 콜레보레이션에 있어서 파트너들이 가지는 목적이 동일한 관점에서 정의되어야 하며 상반된 목적을 가지는 경우는 콜레보레이션이 아니라고 주장하였다. 즉 파트너가 서로에 대해 상반된 목적(예; 판매와 구매 관계일 경우의 가격협상 등)을 가지는 관계는 콜레보레이션에서 제외시킨다는 의미이다.

이상의 내용을 통해서 콜레보레이션은 둘 이상의 기업이 자신이 보유한 핵심역량을 바탕으로 상호 보완적인 역할을 결합하여 각자가 가지고 있는 시장 및 기술경쟁상의 강점을 함께 나누는 일정 기간동안의 협력관계라고 할 수 있다.

2. 패션기업의 콜레보레이션 현황

패션은 계속 진화하고 이에 따라 패션과 관련된 주변 환경과 그 가치 역시 지속적으로 변화 발전해 나가고 있다. 패션은 기존의 개념에서 갈수록 그 의미가 확장되고 소비자들의 욕구 역시 다변화되어 단순한 유행이라는 의미의 패션이 아니라 라이프스타일로 그 범위가 확장되면서 패션기업에서도 콜레보레이션이 필수 불가결한 조건이 된 것이다. 패션선진국이라 할 수 있는 미국과 이태리의 경우를 보면, 이 둘 두 나라가 국제 경쟁력을 확보하게 된 가장 중요한 요인은 패션 관련 업체들이 동반자적 입장에서 공동 발전을 위한 체제를 유기적으로 구축함으로써 업종간, 업계간 정보교류가 활성화되어 있다는 것이다(이재훈, 2000). 다시 말해서 패션기업의 경쟁력 강화를 위해서는 산업내의 동종업종 및 이 업종간의 콜레보레이션 관계가 절실히 필요하다는 것이다. 콜레보레이션 관계는 패션업체와 패션업체, 패션업체와 유통업체, 패션업체와 아웃소싱업체간의 콜레보레이션 등 그 다양한 형태를 보여주고 있다. 콜레보레이션의 관계를 형태에 따른 현황을 살펴보았으며, 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 패션과 유통의 콜레보레이션 형태이다. 즉 패션기업의 콜레보레이션에 있어서 패션과 유통은 밀접한 관계를 맺고 있기 때문에 성공 가능성이 가장 큰 분야로 주목받고 있다. 최근 씬시, 성도, 데코, 소

다의 파주 프로젝트나 한섬, nSF의 대전 아울렛물 공동개발 등, 유통부문에서 콜레보레이션을 통한 공동작업이 패션계의 새로운 비즈니스 형태로 나타나고 있다. 상대적으로 많은 자금을 필요로 하는 유통 부분은 콜레보레이션을 통해서만 제대로 성공할 수 있다고 판단하기 때문이다. 자금 문제가 아니더라도 각 기업이 가지고 있는 장점과 노하우를 결합해 새로운 유통형태를 모색하여 제휴시간 윈윈 전략으로 유통망을 다각화하여 매출을 끌어올리려는 시도가 늘어나고 있는 추세이다(“제휴 브랜드”, 2002).

둘째, 유명 디자이너와 패션업체간의 콜레보레이션 형태이다. 새로운 디자이너의 영입은 브랜드 이미지를 바꾸는 데에 가장 효과적인 방법이며, 이는 ‘구찌’, ‘루이비통’, ‘버버리’ 등에서 이미 증명되어 왔다. 해외에서는 브랜드 리노베이션을 위해 재능있는 디자이너가 절대적인 존재로 간주되고 있으며, 이들을 전면에 내세워 새로운 이미지 변신을 꾀하고 있다. 패션업체들이 디자이너의 감성과 인지도를 빌려 구체적인 비즈니스 모델에 접근하고 있는 것이다.

셋째, 최근 우리 사회의 거대한 유통시장으로 성장한 홈쇼핑의 국내 유명 패션디자이너들이 활발한 진출을 들 수 있다. 홈쇼핑 의류상품의 고급화와 이미지 제고를 위해 유명 디자이너의 이름을 내건 의류 브랜드들이 경쟁적으로 선보이는 것이다. 홈쇼핑 채널은 디자이너들과의 조인을 통해 패션에 대한 감도를 높일 수 있고 디자이너들은 수익체계를 갖춘다는 전략이다. 이는 디자이너들이 대중고객에게 이름을 알리는 기회가 되고 새로운 분야의 상품을 시도해보는 마켓 테스트의 장이 되기도 한다(“TV홈쇼핑-유명 디자이너”, 2001).

이상의 내용에서 패션분야에서도 다양한 유형의 콜레보레이션이 시행되어 자사의 이익증대에 긍정적인 영향을 끼치고 있음을 알 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 조사대상 업체를 자사로 보고 콜레보레이션을 하는 파트너사와의 관계를 통하여 패션 기업의 콜레보레이션 현황을 보다 구체적으로 파악하고자 하였다.

3. 콜레보레이션 파트너 특성

기업들은 콜레보레이션을 통하여 경쟁자이면서 협력자인 파트너 기업과의 관계를 관리하고 유지하면서 성공적인 목적을 달성하려고 노력한다. Devlin and Bleakley(1988)는 콜레보레이션 형성의 전 과정에 세

심한 주의를 기울여야 하지만, 특히 콜레보레이션을 하기 위한 파트너업체의 선택에 중점을 두어야 한다고 하였다. 즉 파트너사의 선택은 콜레보레이션 의사결정의 첫 단계라고 할 수 있다. 이는 콜레보레이션에 따른 활동은 파트너기업과 같이 수행되기 때문에 적절치 못한 파트너의 선정은 콜레보레이션 전 과정에서 많은 문제를 야기시킬 수 있기 때문이다. 그러므로 콜레보레이션의 연구를 위해서는 파트너사의 특성을 파악하는 것이 필요하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구(서상봉, 2000; 조동성, 2004; Barney 1991; Wildeman, 1998)에서 제시된 파트너특성의 변수를 살펴보았으며, 그 내용은 다음과 같다.

1) 경영자원

콜레보레이션은 외부자원을 활용하여 경쟁우위를 강화하려는 전략이므로 파트너사가 가지고 있는 경영자원, 즉 생산시설이나 원재료 공급, 특허권이나 라이선스 또는 기술, 유통망, 마케팅력 등이 중요한 변수로 작용한다. 파트너기업이 보유하고 있는 경영자원과 핵심역량이 자사에 보완적인 강점을 갖고 있어 파트너 기업간에 충분한 이점을 보장할 때 협력관계를 증진시킬 수 있다고 하는 것이다(Wildeman, 1998).

2) 기업평판

여러 국제 경영이론에서 기업평판은 중요한 것으로 인식되고 있다. Barney(1991)는 긍정적인 평판은 경쟁우위를 지속하도록 하는 무형자산이며, 탐색과 감시비용을 줄여 전체적인 거래비용을 감소시킨다고 하였다. 평판이 있는 파트너사를 통해 거래비용을 낮춤으로써 내부화에 발생할 수 있는 비용을 줄일 수 있다는 것이다. 따라서 기업평판은 콜레보레이션을 성공적으로 이끄는 데 있어 중요한 요인이며, 기업평판은 제품, 재무상태에 관한 여러 가지 파트너의 특성을 반영한다(서상봉, 2000). 실제로 Milgrom and Roberts (1986)는 고품질 제품이라는 평판을 형성함으로써 프리미엄 가격을 얻는다는 것을 발견하였다(정승희, 1998). Wildeman(1998)은 파트너 기업 간의 재무상태의 건전성이 콜레보레이션 성과와 밀접한 관계가 있다고 하였다. 즉 일반적으로 재무구조 측면에서 건실한 기업간의 콜레보레이션은 성공할 확률이 높다는 것이다.

3) 경영철학과 능력

기업의 의사결정과정에서 핵심역할을 수행하는 사

람들 특히 최고경영자의 철학은 기업의 전략에 지대한 영향을 미친다. 즉 기업철학은 경영자의 철학이 기업의 성장과 더불어 축적되어 현재의 기업 의사결정의 배경사상이 되므로 기업의 최고경영자가 어떠한 경영능력과 전략적 의도를 지닌 경영자이냐에 따라 기업목표와 비전에 영향을 미치는 것이다(조동성, 2004).

Yoshino and Rangan(1995)은 콜레보레이션을 관리하는 데 있어서 최고경영자의 역할을 강조하며, 인적인 몰입과 조직의 몰입의 중요성에 대해 강조하였다. 콜레보레이션 관리자의 선정, 콜레보레이션에 따른 자원할당, 콜레보레이션 의도의 공유, 그리고 기업문화의 촉진 등을 관리하는 데 있어서 기업간 관계를 효율적으로 조율하는 것은 경영자의 중요한 과제라고 하였다.

III. 연구방법 및 절차

1. 측정도구

본 연구의 측정도구는 설문지를 이용한 조사연구법이며, 예비조사와 본 조사를 실시하였다. 측정내용은 콜레보레이션 기업에 대한 일반적인 특성, 콜레보레이션 업체의 자사 및 파트너사의 업종실태, 자사 특성과 파트너사 특성을 조사하는 내용으로 구성하였다. 한편 콜레보레이션을 하는 40개의 패션기업을 대상으로 예비조사를 실시하여 자사와 파트너사의 유형, 매출액, 콜레보레이션 동기 및 유형 등에 대한 내용을 조사하여 본 조사를 위한 설문지 문항의 범위를 설정하는 데에 활용하였다. 한편 자사의 경우는 조사대상업체가 패션기업이었으므로 이를 기준으로 예비조사를 통해 나타난 파트너사를 패션업과 비패션업으로 구분하고 이를 동업종과 이업종으로 구분하였다. 그리하여 전체적인 콜레보레이션의 자사업종과 파트너사업종의 실태를 파악하고 각 부분적인 업종의 실태를 파악하였다.

콜레보레이션의 자사의 특성은 업체의 의복종류에 따른 매출액의 차이를 파악하였다. 매출액 조사문항은 1문항으로 예비조사를 통하여 조사된 금액을 5개의 범위로 나누어 해당되는 번호를 선택하게 하였다. 콜레보레이션 동기는 선행연구(김경미, 1998; 하일학, 2001)에서 추출한 문항을 연구자가 수정 보완한 17문항으로, 그 내용은 자원의 공유, 경쟁구조변화, 글로벌

별시장예의 진출 및 입지확보, 유연성 확보 등이었다. 콜레보레이션 유형은 선행연구(하일학, 2001; 여경철, 2001; 신호진, 2002)에서 추출한 문항을 연구자가 수정 보완하였으며, 전체 14문항이었다. 그 내용은 기술 콜레보레이션, 판매 및 마케팅 콜레보레이션, 생산 콜레보레이션, 조달 콜레보레이션 등 이었다. 콜레보레이션 동기와 유형의 척도는 5단계 Likert법으로 측정하며 점수가 높을수록 해당성향이 높음을 의미하였다.

콜레보레이션의 실태를 자사업종과 파트너업체의 업종실태로서 파악하였는데, 예비조사로 통해 나타난 자사와 파트너사의 업종실태를 열거하여 그 중 하나를 선택하게 하였다. 자사는 조사대상업체로서 본 연구의 조사대상업체는 콜레보레이션을 하는 패션기업이므로 자사의 업종은 의복종류로서 분류하였다.

자사특성과 파트너사특성의 측정도구는 경영자원, 경영층의 경영철학, 평판에 관한 내용으로, 선행연구(서나현, 2002; 여경철, 2001; 육신현, 2001; 정승희, 1998; Todd Saxton, 1997)에서 추출한 내용을 연구자가 수정 보완하여 선정하였다. 선정된 문항은 경영자원 10문항, 경영층의 경영능력 3문항, 평판 4문항으로 총 17문항으로 5단계 Likert법으로서 점수가 높을수록 해당성향이 높음을 의미하였다.

2. 자료수집

본 연구의 조사대상업체는 현재 콜레보레이션을 하고 있는 국내의 패션업체로 하였다. 조사대상업체

의 설문응답자는 서울 및 서울근교에 위치하고 있으며, 콜레보레이션을 시행하는 패션기업의 머천다이지나 기획업무의 담당자들이었다. 설문지에 대한 타당성 및 신뢰성 검토를 위하여 40개 기업의 콜레보레이션 담당자를 대상으로 예비조사를 하고, 이를 본 조사설문지에 적용하여 조사를 실시하였다. 자료수집은 2004년 7-8월에 실시하였고, 총 220부의 설문지를 배부하여 194부를 최종분석에 사용하였다.

3. 자료분석

본 연구의 자료의 통계분석방법은 SPSS Window 10.0 프로그램을 사용하여 전산처리 하였으며, 분석방법은 빈도분석, 피어슨의 적률상관관계, 교차분석 등을 실시하였다.

IV. 결과 및 논의

1. 자사의 콜레보레이션 일반적인 특성

1) 콜레보레이션 자사의 복종에 따른 매출액

콜레보레이션 자사의 의복종류와 매출액과의 분포를 파악하였으며, 그 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1>에서 보면 자사의 경우 전체적으로 년 500억 이상의 매출액 집단이 가장 높아 일정 규모 이상의 매출액을 가진 업체에서 콜레보레이션을 많이 하고 있음을 알 수 있었다. 의복종류에 상관없이 모두 50% 이상의 업체가 500억 이상의 매출액을 가지고

<표 1> 콜레보레이션 자사의 복종에 따른 매출액

(업체 수(%))

매출액	자사업종	여성복	남성복	캐주얼	스포츠·골프웨어	유아동복	원단업체	속옷	기타	합계
50억 미만	4 (6.7)	2 (6.7)	1 (1.8)	2 (18.2)	0 (0.0)	3 (37.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	12 (6.7)	
50-100억 미만	2 (3.3)	0 (0.0)	7 (12.3)	0 (0.0)	1 (16.7)	3 (37.5)	1 (100.0)	0 (0.0)	14 (7.8)	
100-250억 미만	6 (10.0)	4 (13.3)	6 (10.5)	1 (9.1)	1 (16.7)	1 (12.5)	0 (0.0)	1 (14.3)	20 (11.1)	
250-500억 미만	12 (20.0)	6 (20.0)	9 (15.8)	2 (18.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	29 (16.1)	
500억 이상	36 (60.0)	18 (60.0)	34 (59.6)	6 (54.5)	4 (66.7)	1 (12.5)	0 (0.0)	6 (85.7)	105 (58.3)	
합계	60 (100.0)	30 (100.0)	57 (100.0)	11 (100.0)	6 (100.0)	8 (100.0)	1 (100.0)	7 (100.0)	180 (100.0)	

<표 2> 콜레보레이션 동기의 평균값 및 표준편차

동기문항	M	SD	순위
빠른 시간에 제품을 시장에 제공시키기 위하여	3.67	1.15	1
보다 품질 좋은 제품을 제조하기 위하여	3.39	1.25	2
고부가 가치 사업을 위하여	3.24	1.10	3
자사브랜드의 시장 확대를 위하여	3.09	1.37	4
자사의 생산 관련 비용을 절감하기 위하여(해외 공동생산 포함)	2.99	1.37	5
자사의 제품개발과 관련된 비용을 절감하기 위하여	2.96	1.29	6
판매방법의 다양화를 위하여	2.78	1.37	7
파트너회사로부터 상품화 전략과 관련된 마케팅 노하우를 습득하기 위하여	2.72	1.16	8
파트너회사의 명성을 통하여 자사의 이미지를 향상시키기 위하여	2.65	1.34	9
파트너회사로부터 제품과 관련된 기술을 습득하기 위하여	2.63	1.18	10

있는 것을 알 수 있었다. 50억 미만의 비교적 적은 매출액 집단은 원단업체로서 37.5%를 차지해 패션브랜드에 비해 비교적 영세하다는 것을 알 수 있다.

2) 콜레보레이션 동기와 유형의 순위

콜레보레이션의 동기의 순위를 알아보기 위하여 전체 문항의 평균과 표준편차로 비교한 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2>에서 콜레보레이션을 하는 동기에 대해 평균값을 비교해 본 결과, ‘빠른시간에 제품을 시장에 제공시키기 위하여’ 콜레보레이션을 하는 경우가 가장 많았고, 다음으로 ‘보다 품질 좋은 제품을 제조하기 위하여’, ‘고부가 가치 사업을 위하여’ 순으로 높은 값을 보였다.

콜레보레이션 유형의 순위를 알아보기 위하여 전체 문항의 평균과 표준편차로 비교한 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3>에서 콜레보레이션 유형에 대한 순위를 평균값으로 비교한 결과, 생산 콜레보레이션과 조달 콜레보레이션이 1, 2위로 나타났다. 이는 콜레보레이션 동기에서 ‘빠른시간에 제품을 시장에 제공시키기 위하여’와 ‘보다 품질 좋은 제품을 제조하기 위하여’가 1, 2위인 결과와 일치하였다. 다음으로는 기술 및 노하우 콜레보레이션, 디자인 콜레보레이션의 순으로 높은 값을 나타내었다.

2. 콜레보레이션의 실태

콜레보레이션 자사업종과 파트너사업종의 실태를 교차분석으로 파악하였으며, 그 결과는 <표 4>와 같다.

<표 3> 콜레보레이션 유형의 평균값 및 표준편차

유형문항	M	SD	순위
생산 콜레보레이션	3.12	1.33	1
조달(원부자재 공급) 콜레보레이션	2.92	1.35	2
기술 및 노하우 콜레보레이션	2.90	1.14	3
디자인 제공 콜레보레이션	2.82	1.18	4
기획력 제공 콜레보레이션	2.63	1.07	5
마케팅 콜레보레이션	2.61	1.26	6
유통 콜레보레이션	2.54	1.36	7
서비스 공유(A/S)	2.54	1.19	7
포괄적 연구개발 콜레보레이션	2.21	1.04	9
상표 및 특허 사용 콜레보레이션	1.95	1.09	10

<표 4>에서 보면 전체적으로 동업종과의 콜레보레이션이 70% 이상으로 높은 비율을 차지하여, 패션분야에서의 콜레보레이션은 동업종간에 이뤄지는 비율이 높음을 알 수 있었다. 동업종간의 콜레보레이션에서는 전체적으로 파트너사로 프로모션의 비율이 가장 높아 상품기획을 위한 프로모션을 가장 필요로 하고 있다는 것을 알 수 있다. 패션기업과 이업종간의 콜레보레이션 실태를 보면 업종에 상관없이 유통업체와의 콜레보레이션이 가장 높은 비율을 보였다. 이는 패션유통채널이 점차 전문화, 세분화 경향을 보이면서 백화점의 시장지배력이 감소하고 있어 기존 유통경로를 통한 판로확보의 한계에 봉착한 패션업계에서 대형 아울렛이나 인터넷 쇼핑몰, 홈쇼핑 등 무점포 유통시장의 급팽창에 관심을 가지고 있기 때문으로 볼 수 있다.

<표 4> 콜레보레이션 자사와 파트너사 업종 실태

(업체 수(%))

파트너사 \ 자사	여성복	남성복	캐주얼	스포츠/골프웨어	유아동복	원단업체	속옷	기타	전체
패션업종	패션 브랜드 ¹⁾	18 (29.0)	9 (30.0)	17 (26.2)	1 (8.3)	0 (.0)	2 (25.0)	0 (.0)	47 (24.5)
	프로모션 ²⁾	17 (27.4)	7 (23.3)	31 (47.7)	4 (33.3)	2 (33.3)	2 (25.0)	1 (100.0)	72 (37.5)
	원단업체	6 (9.7)	10 (33.3)	6 (9.2)	1 (8.3)	0 (.0)	1 (12.5)	0 (.0)	24 (12.5)
	디자이너	1 (1.6)	0 (.0)	1 (1.5)	0 (.0)	0 (.0)	1 (12.5)	0 (.0)	3 (1.6)
	기타	2 (3.2)	0 (.0)	1 (1.5)	0 (.0)	0 (.0)	0 (.0)	0 (.0)	3 (1.6)
이업종	유통업체	17 (27.4)	4 (13.3)	4 (6.2)	4 (33.3)	3 (50.0)	2 (25.0)	0 (.0)	34 (17.7)
	컨설팅사	1 (1.6)	0 (.0)	1 (1.5)	2 (16.7)	1 (16.7)	0 (.0)	0 (.0)	5 (2.6)
	마케팅사	0 (.0)	0 (.0)	4 (6.2)	0 (.0)	0 (.0)	0 (.0)	0 (.0)	4 (2.1)
전체	62 (100.0)	30 (100.0)	65 (100.0)	12 (100.0)	6 (100.0)	8 (100.0)	1 (100.0)	8 (100.0)	192 (100.0)

¹⁾자사의 브랜드를 소유한 의류업체이다.

²⁾일종의 아웃소싱이며, 일반적으로 제조업체의 하청업체라고도 한다. 즉 프로모션업체는 자사의 브랜드를 위해 제품을 만드는 것이 아니고 브랜드메이커에 다음 시즌에 유행할 완제품 샘플을 제시하고 주문을 받아 제품을 납품하는 시스템이다.

3. 콜레보레이션 자사특성과 파트너사특성

1) 자사복종과 파트너사업종과의 관계

자사 의복종류와 파트너사업종과의 관계를 분석하기 위하여 설문에 응답한 패션업체에 나타난 자사 업종 9개, 파트너업종 8개 중 빈도수가 10 미만인 집단을 제외하고 유사한 집단을 합하여 자사 의복종류에서는 3개 집단, 파트너업종은 4개로 재분류하여 최종 분석을 하였으며, 그 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5>에서 보면, 콜레보레이션 자사업체와 파트너업체의 업종간에는 유의한 관계가 있었다. 전체적

으로 패션기업의 파트너업체는 프로모션 업종의 비율이 가장 높았고, 다음으로 패션브랜드였다.

의복종류에 따른 특성을 column%로 비교하여 보면, 파트너사가 패션브랜드인 경우는 세 집단이 비슷한 분포를 보였으며, 프로모션인 경우는 캐주얼 및 스포츠복의 비율이 가장 높았다. 프로모션이 파트너사로 가장 높은 이유는 캐주얼 웨어의 경우 시즌별 세분화에 따른 트렌드의 수용 속도가 빨라 디자인 및 기획의 한 부분을 프로모션에 의존하는 경향이 높기 때문으로 해석할 수 있다. 파트너사가 원단업체인 경우는 남성복이 가장 높았는데, 남성복의 경우는 다른

<표 5> 콜레보레이션 자사 의복종류와 파트너사업종과의 관계

(업체 수(%))

파트너사업종 \ 자사의 의복종류	여성복 (n=58)	남성복 (n=30)	캐주얼 및 스포츠 (n=68)	합계 (n=156)
패션브랜드(n=45)	18(31.0)	9(30.0)	18(26.5)	45(28.8)
프로모션(n=59)	17(29.3)	7(23.3)	35(51.5)	59(37.8)
원단업체(n=23)	6(10.3)	10(33.3)	7(10.3)	23(14.7)
유통업체(n=29) (백화점, 할인점 등)	17(29.3)	4(13.3)	8(11.8)	29(18.6)
합계(n=156)	58(100.0)	30(100.0)	68(100.0)	156(100.0)

$\chi^2=20.81^{**}$
df=6
 $^{**}p<0.01$

의복종류에 비해 달리 디자인의 변화가 적고 소재의 기획력이 중요하기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있다. 유통업체가 파트너사인 경우는 여성복이 다른 의복류보다 더 높게 나타났다. 이는 여성복을 구매하는 소비자들이 주로 백화점 위주의 쇼핑문화를 형성하고 있으므로 패션기업에서도 자체의 유통라인을 갖고 있기보다는 백화점 판매에 많이 의존하고 있기 때문이라고 생각된다. 이와 같은 이유들로 각 업체의 복종에 따라 콜레보레이션 파트너업체의 유형이 다르게 나타남을 알 수 있었다.

2) 경영자원

콜레보레이션 자사와 파트너사의 경영자원과의 관계를 알아보기 위하여 피어슨의 적률상관계수를 산출하였으며, 그 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6>에서 자사의 경영자원과 파트너사의 경영자원간의 상관관계를 구체적으로 살펴보면, 자사의 원가우위는 파트너사의 생산능력과 부적 상관을 나타내었다. 자사의 디자인은 파트너사의 디자인, 기획력, 기술개발, 생산능력, 품질과 부적 상관이 있었다.

자사의 기획력은 파트너사의 원가우위, 디자인, 기획력, 브랜드인지, 기술개발, 생산능력, 품질과 부적 상관이 있었다. 자사의 브랜드 인지는 파트너사의 경영자원 중 유통능력을 제외한 모든 자원에서 유의한 부적 상관이 있었다. 자사의 기술개발은 파트너사의 기술개발, 생산능력과 부적 상관이 있었으나, 유통능력과는 정적인 상관이 있었다. 자사의 자금력은 파트너사의 디자인, 기획력, 브랜드인지, 자금력, 유통능력, 마케팅력과 부적 상관이 있었다. 자사의 유통능력은 파트너사의 브랜드인지, 자금력, 유통능력, 마케팅력과 부적 상관이 있었다. 자사의 마케팅력과 파트너사의 브랜드인지, 자금력, 유통능력, 마케팅력과 유의한 부적 상관이 있었다. 자사의 생산능력은 파트너사의 원가우위, 생산능력과 부적 상관이 있으나 유통능력과는 정적인 상관이 있었다. 자사의 품질은 파트너사의 기술개발과 부적 상관이 있었다.

전반적으로 같은 경영자원에 대해 콜레보레이션 자사와 파트너업체간에는 부정적인 상관관계를 나타내어, 양 업체간의 부족한 경영자원을 경쟁력이 높은 파트너업체에서 도움을 받고 있음을 알 수 있었다. 이러

<표 6> 콜레보레이션 자사와 파트너사의 경영자원간 관계

(N=194)

파트너사	자사	원가우위	디자인	기획력	브랜드인지	기술개발	자금력	유통능력	마케팅력	생산능력	품질
원가우위			-0.074	-0.153*	-0.149*	-0.024	-0.116	-0.003	.058	-0.146*	-0.117
디자인		-0.016		-0.329**	-0.322**	-0.087	-0.192**	-0.062	-0.085	-0.075	-0.128
기획력		.024	-0.254**		-0.305**	-0.061	-0.167*	-0.070	-0.090	-0.031	-0.085
브랜드인지		.064	-0.115	-0.144*		-0.012	-0.282**	-0.186**	-0.156*	.054	.024
기술개발		-0.062	-0.209**	-0.257**	-0.142*		-0.126	.009	.001	-0.106	-0.163*
자금력		.065	-0.042	-0.117	-0.238**	.027		-0.266**	-0.226**	.086	.047
유통능력		.088	.113	.090	-0.120	.173*	-0.228**		-0.198**	.189**	.097
마케팅력		-0.017	.042	-0.010	-0.198**	.131	-0.224**	-0.230**		.110	.062
생산능력		-0.155*	-0.158*	-0.151*	-0.153*	-0.188**	-0.075	.093	.102		-0.108
품질우위		-0.048	-0.174*	-0.269**	-0.180*	-0.159*	-0.074	.029	.018	-0.124	

*p<.05, **p<.01

<표 7> 콜레보레이션 자사와 파트너사 최고경영층 경영철학과 능력간 관계

(N=194)

파트너업체	자사	경영철학		최고경영층의 의사결정능력
		최고경영층의 경험	최고경영층의 성실성	
경영철학	최고경영층의 경험		.150*	.147*
	최고경영층의 성실성	.234**		.298**
최고경영층의 의사결정능력		.124	.187**	

*p<.05, **p<.01

<표 8> 콜레보레이션 업체 평판과 파트너업체 평판의 변인간 상관관계

(N=194)

파트너사 \ 자사	매출액	제품	브랜드	서비스	재무상태
매출액	.126	.042	-.029	.021	-.015
제품	.065	.158*	.098	.166*	.148*
브랜드	.109	.201**	.204**	.230**	.118
서비스	.072	.167*	.172*	.214**	.184*
재무상태	.115	.218**	.177*	.136	.158*

* $p < .05$, ** $p < .01$

한 상호보완적인 관계는 콜레보레이션의 긍정적인 면을 보여주는 것이며, 양 업체에게는 경쟁력을 높이는 좋은 결과로 나타날 것이다.

3) 최고경영층 경영철학과 능력

콜레보레이션 자사와 파트너사와의 최고경영층 경영철학과 능력과의 관계를 알아보기 위하여 피어슨의 적률상관계수로 산출하였으며, 그 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7>에 따르면 콜레보레이션 자사와 파트너사간의 최고경영층성향의 상관관계를 보면, 유의한 정적인 상관관계가 있어 자사업체의 경영능력에 대해 긍정적으로 평가할수록 파트너업체의 경영진의 경영능력에 대해서도 긍정적으로 평가하는 것을 알 수 있었다. 즉 기업들은 파트너의 행동으로 인해 자사의 평판에 손상을 입는 것을 원치 않기 때문에 콜레보레이션 파트너사를 선택할 때 제품이나 고객서비스 정책 등에 대한 파트너사 최고경영층의 경영능력이 자사와 동등한 수준을 요구하는 것이다. 이는 De la Sierra (1995)가 콜레보레이션의 요건 중 하나로 양사 최고경영층의 경영능력이 동등한 수준으로 높을 것을 요구한 연구를 뒷받침하는 것으로 양사가 파트너사를 선택할 때 서로의 평판을 고려하는 결과로 해석된다.

한편 자사의 최고경영층의 경험과 파트너사 최고경영층의 의사결정능력의 상관관계수가 .124로 나타났으나 통계학적으로 유의한 상관관계를 나타내지 못하였다. 이는 <표 7>에서 나타난 다른 자사와 파트너사의 변인과의 유의한 상관이 있는 계수를 미루어 본다면, 본 연구의 표본 수가 비교적 적어 .124가 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타난 것으로 해석할 수 있다.

4) 평판

업체 평판에 대해 콜레보레이션 자사와 파트너업

체와의 상관관계를 알아보기 위하여 피어슨의 적률상관계수를 산출하였으며, 그 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8>에서 보면, 콜레보레이션 자사의 제품에 대한 평판은 파트너업체의 제품, 서비스, 재무상태와 유의한 정적인 상관관계가 있었다. 즉 자사의 제품에 대한 평판이 좋을수록 파트너업체의 제품, 서비스, 재무상태에 대한 평판도 좋은 것으로 나타났다. 자사의 브랜드 평판은 파트너사의 브랜드, 서비스, 재무상태 평판과 정적인 상관이 있었다. 즉 자사의 브랜드 평판이 좋을수록 파트너사의 브랜드, 서비스, 재무상태 평판도 좋은 것을 알 수 있다. 자사의 서비스 평판은 파트너사의 제품, 브랜드, 서비스와 정적인 상관이 있어, 자사의 서비스 평판이 긍정적일수록 파트너사의 제품, 브랜드, 서비스 평판도 긍정적이었다. 자사의 재무상태는 파트너사의 제품, 서비스, 재무상태평판과 유의한 정적인 상관이 있어, 자사의 재무상태의 평판이 높을수록 파트너사의 제품, 서비스, 재무상태 평판도 좋은 것으로 나타났다.

기업의 평판은 선행연구와 예비조사 시 기업의 콜레보레이션 실무진에 의해 제안된 항목에 대해 조사된 것인데 실제 조사에서는 기업의 평판 즉 매출액, 제품, 브랜드, 서비스, 재무상태 등에 대한 내용을 5 단계로 평가하게 하였다. 실제 응답자들이 콜레보레이션 실무담당자들이므로 그들이 판단하는 자사나 파트너사의 기업 평판은 구체적인 자료를 통한 의견들이므로 자사나 파트너사의 긍정적인 편향은 상대적으로 적을 것으로 본다.

이상의 내용에서 기업들이 콜레보레이션을 할 때 파트너사를 선택함에 있어 상대업체의 평판을 중요하게 고려하는 것을 알 수 있다. 이는 파트너사의 평판, 특히 제품의 품질과 관련된 평판은 콜레보레이션 성과에 정적인 영향을 미치는 매우 유의한 변수라는 정승희(1997)의 연구결과와 일치한다. 즉 콜레보레이

션을 하면서 파트너사에 대한 위험부담을 배제하고 콜레보레이션을 하는 파트너사의 평판이 자사에 더 큰 힘으로 작용되어 회사이미지를 향상시키게 하기 위함이다.

전체적으로 콜레보레이션 자사와 파트너사와의 관계를 보면, 양 업체가 경영자원의 경우는 부적인 상관을 나타내어 서로의 부족한 부분을 인지하고 파트너사에서 부족한 부분을 보완하려는 경향을 나타내었다. 그러나 경영진의 경영능력과 회사의 평판의 경우는 두 업체간에 정적인 상관관이 있어, 경영자원과는 반대의 성향을 나타내었다. 즉 기업의 최고경영자가 어떤 성향과 전략적 의도를 지닌 경영자이냐에 따라 기업철학이 대변되는 경우가 많기 때문에 자사와 비슷한 경영능력을 가진 파트너사를 선호하며, 콜레보레이션 파트너사에 의해 자사의 평판에 손상을 입지 않도록 파트너 선택 시 평판을 중요시하는 것을 알 수 있었다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 콜레보레이션을 하는 패션기업의 실무진을 대상으로 콜레보레이션 자사(조사대상업체)의 특성, 콜레보레이션의 실태를 자사업종과 파트너업체의 업종실태, 콜레보레이션 업체의 자사특성과 파트너특성과의 관계를 알아보는 것을 목적으로 하였다. 이를 위하여 콜레보레이션을 하고 있는 국내 패션기업 실무종사자 194명을 대상으로 질문지를 통해 자료를 수집, 분석하였다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 콜레보레이션을 하고 있는 기업의 규모를 보면, 일정규모 연 500억 이상의 매출액을 가진 업체에서 콜레보레이션을 많이 하고 있었으며, 특히 타 브랜드나 유통업체와 콜레보레이션할 때는 파트너기업의 규모도 중요시하고 있었다. 콜레보레이션의 동기와 유형을 살펴보면, ‘빠른시간에, 보다 품질 좋은 제품을 제조하기 위하여’ 생산 콜레보레이션과 조달 콜레보레이션을 한다는 응답이 가장 높은 순위를 나타내었다.

둘째, 콜레보레이션의 실태를 살펴보면 패션기업과 동업종간의 콜레보레이션이 70% 이상으로 높은 비율을 차지하고 있었으며, 동업종간에는 파트너사로 프로모션이, 이업종으로는 유통업체와의 콜레보레이션이 가장 높은 빈도를 보였다.

셋째, 콜레보레이션 자사의 의복종류와 파트너업체의 업종간에는 유의한 관계가 있었다. 즉 파트너사가 패션브랜드인 경우는 세 집단이 비슷한 분포를 보였으며, 프로모션인 경우는 캐주얼 및 스포츠복의 비율이 가장 높았다. 파트너사가 원단업체인 경우는 남성복이 가장 높았고, 유통업체가 파트너사인 경우는 여성복이 다른 의복류보다 더 높게 나타났다.

넷째, 콜레보레이션 업체의 자사특성과 파트너사 특성간의 관계를 살펴보면, 양사간에 경영자원에 상호보완적인 관계가 형성되고 있었다. 즉 자사와 파트너사간의 최고경영층의 경영능력과 기업 평판에는 대체로 유의한 정적인 상관관계가 있어 콜레보레이션 자사의 최고경영층의 경영능력이 높을수록 파트너사 경영능력도 긍정적으로 평가하고 자사의 제품, 브랜드, 서비스, 재무상태에 대한 평판이 높을수록 파트너사의 평판도 좋은 것으로 나타났다.

이상의 결과를 바탕으로 패션기업의 콜레보레이션을 위한 마케팅 전략을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 국내 패션기업의 콜레보레이션 실태에 대한 조사 결과 실제로 많은 기업에서 콜레보레이션을 행하고 있었고, 패션기업의 콜레보레이션이 아직 성숙 단계는 아니지만, 콜레보레이션의 필요성을 인식하고 전략적으로 이용하려는 발전단계에 있었다. 패션 산업은 다른 산업보다 산업조직구조가 길기 때문에 가치사슬 인접부분과의 수평적 의사소통을 통해 콜레보레이션관계를 구축하는 것이 매우 중요하다. 수많은 상품과 제조능력을 맞추기 위해서 다른 업체들과의 연결력이 중요한 것이다. 패션기업은 지속적인 기업의 생존과 성장을 위해서는 인접산업과 협력체제를 구축하여야 차별화된 경쟁역량을 보유하게 될 것이다.

둘째, 패션업체의 경우 기업규모로 볼 때 중소기업이 대부분을 차지하고 있기 때문에 최고경영자가 회사의 각 부서업무에 깊이 관여하는 경우가 많다. 따라서 최고경영자가 어떠한 성향과 능력을 지녔는가에 따라 기업경영이 좌우되기도 한다. 최고경영층의 경영능력이 뛰어나고 콜레보레이션에 대한 의지가 큰 기업간의 콜레보레이션은 진행과정에서 발생하는 여러 갈등상황에 보다 유연하게 대처할 수 있을 것이다. 이것은 양사간의 신뢰와 몰입, 그리고 콜레보레이션의 성공적 조정을 가능하게 할 수 있다. 따라서 패션기업이 콜레보레이션을 진행하고자 할 때 최고경영층에서부터 콜레보레이션을 성공시키고자 하는 의지와

관심을 가지고, 파트너사를 선택함에 있어서도 상대의 자산능력이나 자원을 파악하는 것도 중요하지만 최고경영층의 경영능력에 긍정적인 평가를 할 수 있는 파트너사를 선택하는 것이 보다 중요하다.

콜레보레이션에 관한 실증조사와 관련하여 본 연구의 제한점으로는 분석대상을 콜레보레이션을 하는 자사입장에서만 조사를 하였다는 것이다. 콜레보레이션이란 파트너기업과 양측간에 이루어지는 것이므로 양쪽 기업을 모두 조사하여 만족도나 성과에 있어서의 차이점을 비교한다면 보다 설득력 있는 결과로도 출되리라고 본다.

참고문헌

- 김경미. (1998). *상품수준에서의 전략적 제휴방식결정과 그에 따른 성과분석*. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 서나현. (2002). *기업특성과 국제 마케팅 전략이 해외시장 성과에 미치는 영향연구*. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 서상봉. (2000). *국제 제휴기업의 만족도에 관한 연구*. 서강대학교 대학원 석사학위 논문.
- 여경철. (2001). *전략적 제휴의 사업성과에 관한 연구*. 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 육심현. (2001). *기업특성과 파트너쉽이 해외소싱 성과에 미치는 영향 연구*. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이경국. (1999). *최근 우리나라 기업의 전략적 제휴 실태*. *산업경영연구*, 6(12), 211-229.
- 이재훈. (2000). *섬유산업의 경쟁력 강화에 관한 연구*. *경영연구*, 15(4), 99-116.
- 전현배. (2002). *전략적 제휴의 유형과 활성화 방안에 관한 연구*. *산업경영연구소*, 5(1), 173-191.
- 정승희. (1998). *파트너의 평판과 파트너간 관계가 제휴성과에 미치는 영향*. 서강대학교 대학원 석사학위 논문.
- 제휴 브랜드. (2002, 4). *패션비즈*, p.144.
- 조대우, 송우용. (1997). *전략적 제휴의 생성에 관한 연구*. *경영논집*, 13(1), 153-173.
- 조동성. (2004). *21C를 위한 국제경영*. 서울: 서울경제경영.
- 콜레보레이션 시대 개막. (2002, 4). *패션비즈*, p.142.
- 하일학. (2001). *인터넷 비즈니스의 전략적 제휴에 대한 비교연구*. 계명대학교 대학원 석사학위 논문.
- TV홈쇼핑-유명디자이너, 전략적 제휴 의류브랜드 런칭. (2001, 9. 6). *어패럴 뉴스*. 자료검색일 2004, 2. 23, 자료출처 <http://apparelnews.co.kr>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bukley, P. J. (1994). *Cooperative forms of transnational corporation activity*. London: Routledge.
- De la Sierra, M. C. (1995). *Managing global alliances: Key steps for successful collaboration*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.
- Devlin, G. & Bleackley, M. (1988). Strategic alliances-guidelines for success. *Long Range Planning*, 21, 18-23.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26, 461-491.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1986). Organization: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1986). Price and advertising signals of product quality. *Journal of Political Economy*, 94, 796-821.
- Parkhe, A. (1993). Partner nationally & the structure-performance relationship marketing in strategic alliances. *Organization Science*, 301-324.
- Saxton, T. (1997). The effect of partner and relationship characteristics in alliance out-comes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Wildeman, L. (1998). Alliance and networks: The next generation. *International Journal Technology Management*, 1(15), 96-108.
- Yoshino, M. T. & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliance: An entrepreneurial approach to globalization*. MA: Harvard Business School Press.