

전략적 제휴 구성요인과 파트너 선정기준 및 성과인식간의 관계분석*

- 컨테이너 정기선사를 중심으로 -

송 선 옥**

-
- I. 서 론
 - II. 선행연구의 고찰
 - III. 연구의 모형과 가설의 설정
 - IV. 연구의 결과
 - V. 결 론
-

I. 서 론

시장경제의 글로벌화 내지 보더레스(borderless)화의 촉진은 기업이 종전에 누렸던 독점적 내지 과점적 지위에서 벗어나 경쟁우위의 지위를 유지하기 위하여 다른 기업과의 협력내지 심지어 이익이 될 수 있다면 동업종의 라이벌 기업이라도 제휴 혹은 동맹을 맺게 되었다(Murphy & Kok, 2000).

* 본 연구는 2006년도 해전대학 연구비 지원에 의해 수행되었음

** 해전대학 무역유통마케팅과 교수

정기선 해운기업들도 선사간 경쟁 격화, 시장 개척의 어려움, 수익성 감소, 사업 다각화, 핵심역량 구축 등의 경영문제에 당면하게 되면서 이러한 문제 해결 수단으로 전략적 제휴를 하고 있다. 그러나 선사간 전략적 제휴가 모두 성공하는 것은 아니며, 상당수의 기업들이 실패하거나 실익이 없는 명목상의 제휴에 그치고 마는 것으로 밝혀졌다. 이러한 실패 원인은 제휴관계가 깊어질수록 이해관계가 엇갈리고 갈등이 누적되는 한편 이를 해결할 수 있는 메커니즘을 찾지 못한데 기인한 것으로 보인다. 따라서 정기선 해운기업간 전략적 제휴가 성공하기 위해서는 적절한 파트너 선정에서부터, 계약의 체결, 사후 성과에 대한 일련의 평가가 절실한 실정이다.

이에 본 연구에서는 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 인식에 영향을 미치는 연구모형을 개발하고, 실증분석을 통해 성과인식에 영향을 미치는 요인들(제휴 동기, 구성요인, 파트너 선정기준)을 체계적으로 분석, 규명함을 목적으로 한다.

II. 선행연구의 고찰

1. 정기선 해운기업의 전략적 제휴

전략적 제휴는 둘 이상의 기업들이 각자의 전략적 의도(strategic intent)를 가지고 서로의 경영자원을 투입하여 상호이익 및 기업경영의 효율성 등을 제고하는 한편 제휴 이외의 기업과의 경쟁에서 경쟁우위를 확보하고자 하는 비교적 지속적인 기업간 협력으로 정의할 수 있다(송채현·송선옥, 2007).

정기선 해운시장에 전략적 제휴가 등장한 것은 1990년대 중반으로 Global Alliance, Grand Alliance, Hanjin/Tricon, Maersk/Sealand의 4개의 그룹에서 출발하였다.

Global Alliance는 제휴 초기에 참가했던 OOCL, MISC, Nedlloyd가 그룹에서 이탈하고, NOL이 APL를 매수하면서 HMM과 더불어 새로운 참가자로 참여하였고 그룹명도 The New World Alliance(TNWA)로 개명하여 오늘에 이른다(城川 三次郎, 2000).

Grand Alliance는 1996년도에 NYK, Hapag-Lloyd, P&O, NOL사로 시작하였으나 NOL이 APL를 매수한 후 TNWA로 이동해 갔고, 당초 Global Alliance 멤버인 Nedlloyd가 P&O와 합병후 Grand Alliance로 이동해 왔다. 또한 Global Alliance 소속이었던 OOCL과 MISC도 Grand Alliance의 신규 참여자로 가입하게 되어 New Grand Alliance(NGA)로 재편되었다(LSE, 1999).

Hanjin/Tricon은 2001년 조양상선의 파산과 부채문제를 안고 있던 DSR-Senator를 Hanjin이 매수하면서 참가선사의 변화가 있었으며, 그룹명을 United Alliance로 개명하였다.

Maersk/Sealand는 아시아/유럽항로에서 공동배선의 제휴형태로 시작하여 3대 기간항로에 걸친 본격적인 제휴 후 합병되었으며, 모그룹인 AP Moller가 P&O-Nedlloyd사를 합병하면서 Maersk-Sealand에서 Maersk Line으로 개명하였다.

합병을 통해 Maersk Line은 세계 최대의 시장지배력을 강화할 수 있었으며, 이에 위협을 느낀 NGA 소속 선사들은 TNWA소속 선사들과 그룹대 그룹의 선복교환 등의 서비스를 실시함은 물론 2006년부터 주요 항로에서 신규로 공동운항을 개시하였다. TNWA는 현대상선을 포함하여 APL/NOL, MOL이 소속되어 있으며, NGA는 Hapag-Lloyd, MISC, NYK, OOCL이 가입되어 있어 양 그룹간 제휴는 세계 컨테이너 수송시장에서 가장 큰 규모의 선복교환 및 서비스 협력이 이루어진 셈이다.

<표 2-1> 주요 얼라이언스와 선대 규모

구 분		2005년 7월		2010년	
		선복량	세계비율	선복량	세계비율
1위	GA+NWA	2,129,751	25.3	3,018,003	25.1
2위	Maersk Line	1,590,901	18.9	2,313,238	19.2
3위	CKYH Group	1,022,220	12.1	1,514,161	12.6
4위	MISC	718,753	8.5	1,018,875	8.5
5위	Evergreen	442,564	5.2	647,070	5.4
6위	CMA CGM Line	427,900	5.1	805,119	6.7
7위	CSAV	321,584	3.8	483,377	4.0
8위	CSCL	321,584	3.8	483,377	4.0
소 계		6,975,257	82.7	10,283,220	85.5
세계 합계		8,433,375	100.0	12,027,555	100.0

자료: 日本郵船株式會社調査グループ, 「世界コンテナ-船隊および就船狀況」,
(社)日本海運集會所, 2005년.

2005년 7월 기준 북미항로에서 TNWA와 NGA의 시장점유율은 25.3%로 Maersk Line(18.9%)은 물론 CKYHS Alliance(12.1%)를 크게 상회하는 것으로 나타나고 있다(<표 2-1> 참조).

최근들어 글로벌 선사들은 호주/뉴질랜드 펜들럼 서비스를 추진 중인데, PIL과 MISC는 선박 5척을 투입 공동운항 체계를 확립하여 “루프1”이라는 공동운항 서비스를 실시하여 왔으며, 2006년 2월 MOL, NYK, OOCL과 더불어 일명 “루프2”라고 하는 싱가포르에서 뉴질랜드간 주간서비스를 시작하였다¹⁾.

1) MOL, NYK, OOCL은 각각 선박 한 척과 PIL과 MISC는 공동으로 선박 한 척을 배선하여, 1300-1600TEU급 선박 총 4척이 투입되었다. 기항지는 포트켈랑 싱가포르, 브리즈번, 오클랜드, 타우랑가, 네이피어, 라이델튼, 웰링턴, 넬슨, 브리즈번, 포트켈랑이다.

2. 전략적 제휴의 동기

(1) 전략적 제휴의 동기

전략적 제휴의 동기는 학자들간에 다양한 견해를 보이고 있다.

전용옥(1990)은 전략적 제휴 동기를 위험 분산효과로 보았다. 기업의 신제품, 공정기술 개발은 기술의 대형화, 복잡화로 인해 R&D 투자 소요액이 대규모화 되고, 기술개발 및 시장개척의 성공에 대한 불확실성과 위험성이 증대되는 등 기업활동에 수반되는 위험과 비용을 분산시키기 위해 전략적 제휴를 하는 것으로 보고 있다. 한국무역협회(1993)는 전략적 제휴 동기를 규모의 경제효과로 보았는데, 전략적 제휴를 통해 공정생산비, 연구개발비, 투자액 등의 대규모화가 가능하며 제휴기업들은 분업경제를 통해 전체적인 규모의 경제효과를 제고시킬 수 있다고 하였다. Frankel(1995)은 일반기업의 전략적 제휴와 해운기업의 전략적 제휴를 비교 연구하였는데, 해운기업의 전략적 제휴는 컨테이너 정기선사들간의 선대, 장비, 터미널 등을 공동 운영하고 이를 서비스 측면과 결합시킬 목적으로 활용된다고 하였다. 심창호(1996)는 정기선 해운시장의 광역화 및 다국적화로 시장지위를 유지, 확대해 나가기 위해 전략적 제휴가 필요하며, 세계경제 블록화로 진입장벽을 극복하고 생존차원에서 경쟁자와 전략적 동반관계를 형성한다고 하였다. 정중식(1997)과 Contractor & Lornage(1998)의 연구에서는 신제품 개발 및 기술을 공유함으로써 초기 진입자로서의 우위를 확보하고 이로 인한 초과이익도 확보할 수 있다는 차원에서 전략적 제휴 동기를 찾고 있다. Dev, Chekitan & Brown(1991)의 연구와 이세래(2001), 장세진·손경배(2002)²⁾의 연구에 의하면, 기업들은 시장진입 속도 단축에 필요로 하는 모든 경영 자원을 갖지 못하기 때문에 전략적 제휴를 통해 파트너의 유통망과 기존 생산설비를 이용하여 신장진입 시간을 줄 일 수 있다고 하였다.

컨테이너 정기선사간의 전략적 제휴 동기는 그 기업이 처한 상황에 따라 매우 다를 수 있다. 따라서 본 연구에서는 정기선사들이 전략적 제휴를 체

2) 장세진·손경배, "인터넷 산업에서의 전략적 제휴가 최초상장으로 측정한 벤처들의 경영성과 연구", 경영학연구, 제21권 제3호, 2002, pp.603-609.

결하게 되는 다양한 동기들을 연구하기 위해 선행연구 결과를 검토·수용하여 정기선 해운기업의 전략적 제휴 동기에 적용하고자 하며 구체적인 속성들은 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 전략적 제휴의 동기 속성 추출

전략적 제휴 동기		A	B	C	D	E	본연구
기업의 글로벌화	· 글로벌 마케팅 구축			√	√	√	√
	· 해외시장 개척	√					√
브랜드 강화	· 기업이미지 강화					√	√
	· 대규모 운송사 선호					√	√
시장/매출 확대	· 취약부분의 보완책				√		√
	· 초기시장 진입 강화	√	√	√	√	√	√
	· 매출액 감소 보완				√		√
	· 시장지배력 강화	√		√	√		√
	· 고객정보/서비스망 공유		√				√
	· 선진 경영노하우 학습		√				√

주) 1) 상기 속성은 본 논문의 특성에 맞게 작성한 것임.

2) A: Dev, Chekitan & Brown(1991)³⁾ B: Rushmore(1990)⁴⁾

C: 심창호(1996)⁵⁾ D: 정종식(1997)⁶⁾ E: 이세래(2001)⁷⁾

3) Dev, Chekitan S. and Brown, J. R., "Franchising and other Operating Arrangement in the Lodging Industry: A Strategic Comparison", Hospitality Research Journal, Vol.14, No.3, pp.23-41.

4) Rushmore, S., "Structuring Management Agreements", The Real Estate Finance Journal, Vol.6, No.1, 1990.

5) 심창호, "컨테이너 정기선 해운기업들의 전략적 제휴에 대한 이론적 고찰", 해운산업연구, 1996.

6) 정종식, "전략적 제휴시 파트너 선정 결정요인", 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1997.

7) 이세래, "인터넷 비즈니스 전략적 제휴의 파트너 선정 결정요인에 관한 연구", 숙명여자대학교 박사학위논문, 2001.

2. 전략적 제휴 구성요인

(1) 신뢰도

신뢰도는 한 파트너가 다른 파트너의 성실성과 정직성에 대하여 자신감을 가지는 정도(Morgan & Hunt, 1994)로, Johnson, Cullen, Sakano & Takenouchi(1996)는 신뢰도가 높을수록 파트너 기업에게 높은 신뢰성을 주게 되며, 제휴기업이 불신하고 있다는 태도를 파트너 기업이 인식하게 되면 파트너 기업도 불신의 태도와 행동을 하게 된다고 하였다. Das & Loyal(1999)은 지속적인 관계를 유지하기 위해서는 기업간의 신뢰를 바탕으로 한 제휴관계가 수립되어야 함을 강조하면서 신뢰관계를 최우선적인 속성으로 가정하였다. 권영철(2001)의 연구에서도 신뢰와 몰입의 파트너십이 파트너간 상호관계 만족과 전반적 공동목표 달성에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 김광희·길전무(2003)⁸⁾의 연구에서도 전략적 제휴 파트너 선정시 상호신뢰성 및 목적일치성이 고려되어야 한다고 주장하였다.

정기선 해운기업간 전략적 제휴에서도 신뢰성은 가장 중요한 속성이 된다. 즉, 신뢰성은 정기선사간의 협력 정도를 결정짓는 결정요소이자 제휴기업들이 어려운 문제에 당면하더라도 제휴관계를 관용과 이해로써 끝까지 유지하려는 바탕이 되기 때문이다.

(2) 의존도

Heid(1998)와 Brouthers, Brouthers & Wilkinson(1995)는 의존도를 기업간의 관계를 형성하는 주요 변수 내지 제휴 성공을 위한 가장 중요한 핵심요소 중 하나로 보았다. 제휴에 참가하는 기업의 경우 타기업과 협력관계에 기여할 수 있는 의존성을 높일 수 있는 가치있는 무엇(기술 및 자원 등)인가를 보유해야 이러한 자원을 능력으로 결집시킬 수 있는 것이다(Kanter, 1994).

8) 김광희, 길전무, "컨테이너선사의 전략적 제휴 대상 선택요인", 해운물류연구, 제38호, 한국해운물류학회, 2003.

정기선 해운기업간 전략적 제휴에 있어서도 자사의 제한된 자원으로는 한계가 있으므로 타사의 기술과 자원을 이용하는 의존성의 관계를 형성함으로써 경영성과를 높일 수 있으며, 이러한 점에서 정기선사간의 제휴에서 이 의존성은 중요한 영향요인이 될 수 있다.

(3) 협력관계

협력관계는 조직간에 공동노력과 협력의 정도(Bensau & Venkatraman, 1995)로 협력기업간의 협력정도가 심화되고 규모가 커질수록 효과적인 파트너쉽을 형성할 가능성이 크다. Niederkofler(1991)는 기업간 협력관계 성공을 위해서는 첫째, 파트너간 명확한 추구목적 설정, 둘째, 파트너간 의사소통 채널 구축, 셋째, 파트너간 조정절차를 명시, 넷째, 제휴 책임자의 제휴 운영내용 지원, 다섯째, 상호 신뢰가 필요하다고 지적하였다. 김태우·박근식(2007)의 연구에서도 정기선사와 화주기업간 파트너쉽 구축을 위해서는 장기거래, 투명한 의사소통, 운영상의 공정성과 유연성이 필요하다고 하였다.

정기선사간의 전략적 제휴는 기본적으로 협력관계를 전제로 공동운항 및 공동마케팅의 전개, 공동교육 훈련, 시설의 공동이용 등을 진행하고 있음을 감안해 볼 때 협력관계는 중요한 영향요인이 될 수 있다.

(4) 정보공유

협력기업간 상호 원활한 정보교환은 관계를 향상시키는 변수이자 관계유형을 구분짓는 변수가 된다. 기업간의 관계가 복잡해질 수록 상대기업에 대한 보다 많은 정보가 필요하게 되고 이러한 정보교류의 활성화와 공유가 증가되면 안전성이 제고됨과 동시에 관계의 밀접성이 강화된다(Mohr & Spekman, 1994). Konsynski & McFarlan(1990)은 조직간에 전략적으로 중요한 정보를 공유하게 되면 경쟁우위를 이끌어냄으로써 양자간에 이익을 증대시킬 수 있다고 하였다. 방희석·김태우(2005)의 연구에서는 화주기업과 제3자 물류기업과의 파트너쉽 형성을 위해서는 정보기술 활용요인(EDI 활용, 물류정보기술 활용)과 의사소통요인(커뮤니케이션, 공정성)에 대한 노력이 필요함을 강조하였다⁹⁾.

정기선사가 본질적으로 고객들에게 제공하는 핵심적 서비스는 운송부분이지만 이것이 고객들에게 제공되고 전달되어지는 과정에서 정보의 역할은 그 만큼 크다고 할 수 있기 때문에 정보교류는 전략적 제휴에서 중요한 구성요인으로 작용할 수 있다.

(5) 경제성

전술한 학자들의 연구는 상당수가 제조산업 중심의 연구로 정기선 해운기업의 전략적 제휴시 필요한 신뢰성, 의존성, 협력성, 정보공유를 전략적 제휴 구성요인으로 채택하고 있다. 이외에 추가적으로 본 연구에서는 경제성을 채택하고자 한다. 그 이유는 첫째, 정기선사간 전략적 제휴 동기는 신뢰성과 의존성을 바탕으로 불필요한 과잉설비와 시설을 보유하지 않고 제휴 파트너의 자원을 효과적으로 활용함으로써 과다투자에 따른 비용절감을 확보하려는 데 있기 때문이다. 둘째, 이러한 전략적 제휴가 이루어지는 배경에는 상대방의 이용가치를 최대한 활용하려는데 있고, 이러한 이용가치를 활용하려면 제휴 기업 간에는 그것을 상호교환을 통한 활동들이 이루어져야 하고 이를 통해 경제성을 확보할 수 있기 때문이다.

Kadar(1996)는 전략적 제휴를 결정짓는 요인으로 비용절감, 경쟁적 비용우위의 확보, 비제휴선사에 대한 경쟁장벽의 강화, 고객에 대한 서비스 확대 등을 들고 있다⁹⁾. 백종실(1998)과 이재율·신한원(1998)¹⁰⁾, 노윤진(2000)의 연구에서도 자원의 공유를 통한 비용절감 요인을 전략적 제휴 결정요인으로 보고 있다.

선행연구의 검토를 통해 정기선 해운기업이 도입, 활용할 수 있는 전략적 제휴 구성요인을 본 연구의 특성에 맞게 속성을 추출하여 정리하면 <표 2-2>와 같다.

9) 방희석·김태우, “화주기업과 제3자 물류기업간 파트너십 형성요인에 관한 연구”, 물류학회지, 제15권 제1호, 한국물류학회, 2005.

10) Kadar, Mark H., “The Future of Global Strategic Alliances”, Containerization International, April, 1996.

11) 이재율·신한원, “국제물류서비스기업의 글로벌 제휴 성과에 관한”, 대한경영학회, 제19호, 1998.

3. 파트너 선정기준

어느 기업을 전략적 제휴 파트너로 선정할 것인가의 문제는 제휴 성공을 위한 시발점이 된다는 차원에서 매우 중요한 사안이다.

<표 2-2> 정기선사의 전략적 제휴 구성요인 속성 추출

전략적 제휴 구성요인		A	B	C	D	E	본연구
협력/ 정보 공유	신시장 개척				✓	✓	✓
	시장점유율 향상				✓	✓	✓
	서비스 빈도의 증가				✓	✓	✓
	공동홍보·마케팅			✓			✓
	고객정보 공유		✓				✓
	경영 노하우 공유			✓			✓
경제성	투자비용 분담		✓	✓	✓		✓
	운항경비 절감	✓			✓		✓
	자본조달 원활화		✓				✓
신뢰성	리드타임 감소					✓	✓
	선적 적시성					✓	✓
	기업인지도	✓			✓	✓	✓
의존성	선복 공동이용				✓		✓
	항만시설/설비 공동이용				✓	✓	✓
	화물 집하망 확대					✓	✓
	직원 교류			✓			✓

주) 1) 상기 속성은 본 논문의 특성에 맞게 작성한 것임.

2) A: Bensau, M. & N. Venkatraman(1995)¹⁾ B: Kadar(1996)

C: Das & Loyal(1999)¹⁾ D: 이재율·신한원(1998) E: 임종섭(2004)¹⁾

Geringer & Hebert(1991)는 국가 및 기업문화, 파트너간 과거관계의 호의성, 파트너 최고경영자간의 양립성과 신뢰성, 파트너 조직규모와 구조 등을 파트너 기업과의 성공적인 제휴관계를 유지하기 위한 중요한 파트너 선정기준으로 제시하였다. Lin & Germain(1998)은 파트너 기업과 오래도록 협력관계를 지속해 온 기업들은 공동사업에서 발생할 수 있는 잠재적 갈등부분을 상당부분 해결할 수 있으며, 아울러 만족스러운 사업성과를 달성할 수 있다고 하였다. 따라서 문화적인 차이, 의사소통의 문제, 정보의 교환

등에 있어서 단기적인 제휴관계를 체결한 기업보다는 장기적인 제휴관계를 체결한 기업들이 국제경험을 학습하게 되므로 파트너 기업간에 발생하는 잠재적인 갈등을 해결해 나갈 수 있다는 것이다. Murphy & Kok(2000)은 기업특성들의 조화, 신뢰성, 몰입도, 문화, 그리고 의사소통과 관련된 주요 이슈들이 파트너 기업간에 제휴를 체결할 당시에는 소홀히 했던 문제들이지만 성공적인 제휴를 달성하기 위해서는 이러한 이슈들이 상당히 중요한 요인이 되고 있음을 지적하였다. 김광희·길전무(2003)의 연구에서는 제휴 파트너의 적합정도를 분석한 후 파트너 후보의 능력, 산업 및 시장에서의 지위, 기업문화의 적합성 등을 고려해야 한다고 하였다.

선행연구를 토대로 정기선사의 전략적 제휴를 위한 파트너 선정시 정기선사의 전략경영에 부합되는 선정기준을 <표 2-3>과 같이 선택하였다.

<표 2-3> 정기선사의 파트너 선정기준 속성 추출

파트너 선정기준		A	B	C	D	E	본연구
사업 관련 기준	브랜드 인지도				✓	✓	✓
	차별화된 경쟁전략	✓	✓	✓	✓		✓
	고객정보				✓		✓
	전문화된 정보		✓				✓
	인사정책 공평				✓		✓
	선진마케팅 차별화된 서비스	✓			✓		✓
자산 및 자본	자금능력	✓		✓	✓	✓	✓
	재무회계시스템						✓
	재무구조 건실					✓	✓
	기업규모		✓	✓	✓		✓
시장 관련 기준	시장개척 능력	✓	✓			✓	✓
	제휴 경험			✓			✓
	현지 시장점유율	✓	✓		✓	✓	✓

주) 1) 상기 속성은 본 논문의 특성에 맞게 작성한 것임.

2) A: Lin & Germain(1998)¹⁾ B: Wildeman(1998)¹⁾,

C: Murphy & Kok(2000), D: 여경철(2001)¹⁾, E: 김광희·길전무(2003)

3. 전략적 제휴 성과인식

Awadizi(1987)는 미국에서 활동하고 있는 40개 국제합작투자기업을 대상으로 전략적 제휴의 동기, 제휴의 유형, 파트너 선정기준과 국제합작투자의 성과와 관련된 연구를 진행하여 전략적 제휴의 유형과 동기, 파트너 선정은 성과와 유의한 관계가 있음을 제시하였다. 정웅진(1995)은 경영성공을 측정하는 일반적 평가기준으로 수익성, 성장성, 안정성, 활동성 4가지 측면을 제시하였고¹²⁾, 이재율·신한원(1998)은 이러한 4가지 성과 평가기준을 세계 컨테이너 정기선사에 적용하여 1991년부터 1996년까지 각 선사의 재무자료를 중심으로 성과 분석 및 요인별 매트릭스 분석(matrix analysis)을 실시하였다. 노윤진(2000)은 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 측정에 관한 연구에서 전략적 제휴 결과 선사와 화주가 얼마나 만족하는지에 대해 분석한 결과 선사의 만족도가 화주의 만족도보다 큰 것으로 나타났다. 재무적 측면에서 각종 비용감축 효과에 대한 만족도가, 서비스 측면에서는 틈새시장의 항로개척, 서비스 지역의 확대, 컨테이너 박스의 효율성 항목에 대한 만족도가 높게 나타났다. 그리고 비재무적 측면에서는 마케팅 활동의 용이성에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다.

여경철(2001)은 1990년부터 2000년까지 전략적 제휴를 체결한 23개 산업의 52개 국내기업들을 대상으로 한 연구에서 파트너 기업간의 상호작용 정도가 높은 기업들이 사업성고가 높게 나타난 반면, 잠재적 갈등정도가 높은 기업들은 사업성고에 직접적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 이해원(2002)의 항공사의 전략적 제휴 관련 연구에서는 제휴의 동기로는 공동마케팅을 위한 동기가 가장 높게 나타났고, 전략적 제휴의 구성요인 중에서는 신뢰성과 의존성이 성과인식에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 파트너 선정기준에서는 과업기준과 파트너 기준이 성과인식에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 기존 연구를 바탕으로 기업성고를 단일 차원으로 측정하지 않고 정기선사의 여건에 부합된 2가지 변수 즉, 재무적 측면과 경영 효율성 측면을 고려하였다. 선행연구를 토대로 본 연구에 적합하게 추출된

12) 정웅진, 「기업경영분석해설」, 한국은행, 1995.

성과인식의 속성은 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 정기선사의 성과인식 속성 추출

성과인식		A	B	C	D	E	본연구
재무적 측면	매출의 신장	✓	✓		✓	✓	✓
	운영비 절감	✓		✓	✓		✓
	재무적 안정성 제고			✓	✓		✓
	신규 물동량 창출			✓	✓		✓
	항로별 수익성 증대		✓		✓	✓	✓
경영 효율성 측면	서비스 품질 향상			✓			✓
	고객 만족도 향상			✓			✓
	직원만족도 향상					✓	✓
	고정 고객의 증가		✓	✓			✓
	마케팅활동에 도움	✓					✓
	기업선호도 증가		✓				✓
	대외경쟁력 증가	✓					✓
	경영노하우 구축	✓	✓			✓	✓
	신용 증가		✓				✓

주) 1) 상기 속성은 본 논문의 특성에 맞게 작성한 것임.

2) A: Ganesan(1994)¹⁾

B: Saxton(1997)¹⁾

C: 이해원(2002)

D: 남진현(2006)¹⁾

E: 전용옥·여경철(2001)¹⁾

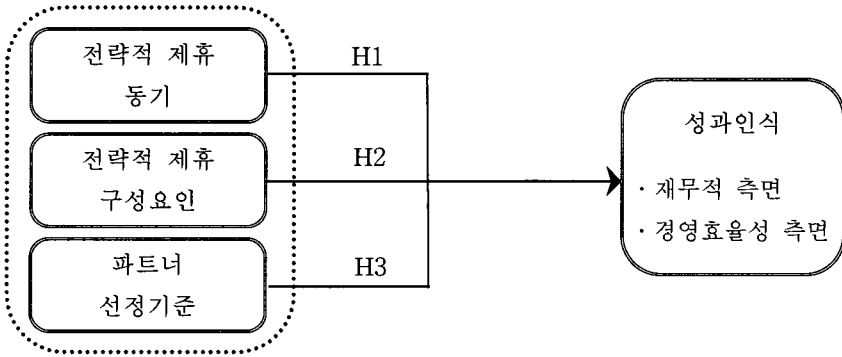
III. 연구의 모형과 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구는 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 동기, 구성요인, 파트너 선정기준이 전략적 제휴 성과인식에 미치는 영향을 알아보기 위한 것이다. 이러한 연구목적을 수행하기 위해 선행연구에서 살펴본 여러 가지 이론적 근거를 바탕으로 컨테이너 정기선사의 실정에 맞는 측정항목을 도출하였고 연구변수간의 관계를 규명하고자 한다.

구체적인 연구변수의 내용과 이들 간의 개념적 관계를 정리하면 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



2. 연구가설

(1) 전략적 제휴의 동기와 성과인식간의 관계(H1)

Hagedoom(1993)의 연구에서는 항공사들이 제휴관계를 맺는 동기로는 기술동기와 시장동기로 분류하였는데, 항공사간의 제휴 동기는 시장적 동기가 더 우선시 되고 있는 것으로 나타났다. 그 이유는 제휴 항공사들의 노선망 확대 효과로 범위의 경제를 획득하게 되는 경영성과를 얻기 때문이다.

앞서 제2장에서 검토한 선행연구(Dev, Chekitan & Brown, 1991; Rushmore, 1990; 심창호(1996); 정종식, 1997; 이세래, 2001)를 토대로 도출된 전략적 제휴의 동기 변수들(기업의 글로벌화, 브랜드 강화, 시장/매출 확대)이 전략적 제휴의 성과인식(재무적 측면, 경영 효율성 측면)에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고, 이러한 연구변수들이 컨테이너 정기선사의 성과인식에도 적용가능한지 여부를 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*H1 : 전략적 제휴의 동기는 성과인식에 정(+)*의 영향을 미친다.

*H1-1 : 전략적 제휴의 동기는 성과인식(재무적 측면)에 정(+)*의 영향을 미친다.

*H1-2 : 전략적 제휴의 동기는 성과인식(경영효율성 측면)에 정(+)*의 영향을 미친다.

(2) 전략적 제휴의 구성요인과 성과인식간의 관계(H2)

Shapiro(1985)의 연구결과에서는 모기업과 협력기업의 장기적인 신뢰관계가 제휴 기업의 원가절감이나 신제품개발의 원천으로서 양자 모두에게 장기적인 이익과 기술변화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가하였다. 또한 Berg & Friedman(1980)의 연구에서도 장기적인 신뢰관계가 제휴 파트너로 하여금 시장환경 변화에 연속적, 동시적인 조정을 기하는 한편 장기적인 제휴 이익의 극대화를 향해 전략을 기울일 수 있도록 해준다고 하였다.

Ganesan(1994)은 전략적 구성요인으로 신뢰성이 경영성과를 결정하는 주요한 요소로 포함되어야 한다고 하였고, Heide & John(1998)은 제휴업체가의 의존도가 기업성과를 형성하는 중요 변수로 작용한다고 주장하였다.

Konsynsky & McFalan(1990)은 파트너쉽은 조직간에 정보의 전략적 공유를 통해 기업의 성과를 이끌어 낼 수 있다고 하였으며, 박정민(2002)의 연구에서는 정보기술을 통한 통신망과 같은 의사소통 채널의 구축을 통해 기업의 경영성과를 도모해야 함을 강조하고 있다.

이러한 선행연구들과 앞서 제2장에서 도출된 전략적 제휴의 구성요인 변수들(협력/정보공유, 경제성, 신뢰성, 의존성)이 전략적 제휴의 성과인식에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고, 이러한 연구변수들이 컨테이너 정기선사의 성과인식에도 적용가능한지 여부를 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*H2 : 전략적 제휴의 구성요인은 성과인식에 정(+)*의 영향을 미친다.

*H2-1 : 전략적 제휴 구성요인은 성과인식(재무적 측면)에 정(+)*의 영향을 미친다.

*H2-2 : 전략적 제휴 구성요인은 성과인식(경영효율성 측면)에 정(+)
의 영향을 미친다.*

(3) 파트너 선정기준과 성과인식간의 관계(H3)

Parkhe(1993)의 연구에 의하면 제휴의 성과인식은 제휴의 구조 즉 제휴의 지속가능성과 수익 패턴의 영향을 받으며 사전적인 투자와 기회주의적 행동가능성에 대한 지각에 따라 결정된다고 하였다.

Nooteboom, Berger & Noorderhaven(1997) 연구팀은 제휴관계의 안정을 위한 지배구조 뿐만 아니라 제휴관계에 참여한 조직사이의 신뢰도가 제휴에 참여한 기업들이 인지하는 위험과 관련이 있다는 것을 보여줌으로써 조직간의 제휴의 성과인식에는 기회주의적 행동을 방지하기 위한 지배구조의 설정과 관계 자체의 특성이 영향을 미치는 것을 보여주었다.

Saxton(1997)의 연구결과에서는 파트너의 명성과 제휴의 성과인식간의 관계는 약한 것으로 나타났으며, 파트너 기업과의 조직적 유사성, 전략적 유사성, 이전의 협력관계 여부, 공유된 의사결정이 성과인식에 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이상의 연구결과들과 제2장에서 검토한 선행연구 결과를 토대로 추출된 파트너 선정기준(시장관련 기준, 자산/자본관련 기준, 과업 관련 기준)이 성과인식에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고, 이러한 연구변수들이 컨테이너 정기선사의 성과인식에도 적용가능한지 여부를 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정]하였다.

**H3 : 전략적 제휴 파트너 선정기준은 성과인식에 정(+)
의 영향을 미친다.**

*H3-1 : 전략적 제휴 파트너 선정기준은 성과인식(재무적 측면)에
정(+)
의 영향을 미친다.*

*H3-2 : 전략적 제휴 파트너 선정기준은 성과인식(경영효율성 측면)에
정(+)
의 영향을 미친다.*

3. 자료의 수집·분석

(1) 설문지의 구성

해운기업이 가지는 고유의 특성상 정기선사의 전략적 제휴의 성과인식에 영향을 미치는 요인을 관련 문헌연구만을 토대로 확정한다는 것은 무리가 있을 수 있다.

이에 본 연구에서는 일반적인 기업들의 전략적 제휴의 경영성과 측정에서 다양하게 채택하고 있는 평가지표와 정기선 해운분야에서 제시되고 있는 선행 연구결과를 검토·수용하여 탐색적 연구과정을 거쳐 <표 3-1>과 같은 항목으로 설문지를 구성할 수 있었다.

(2) 자료의 수집·분석

2006년 12월 현재 선주협회에 가입되어 있는 국적외항선사 42개사 중 정기선 해운서비스를 제공하고 있는 11개사와 외국적 외항선사 100개사를 편의추출하여 2007년 1월 8일부터 2007년 2월 20일까지 (주)센소프트의 협조를 얻어인터넷조사, 방문조사, 전화조사를 병행 실시하였다.

전략적 제휴의 유형이나 제휴 건수가 각 업체마다 다른 특성을 감안하여 한 업체당 최대 3부의 설문지가 배포·작성되도록 하였다. 회수된 유효 설문지는 34개 업체 총74부였다.

수집된 자료는 SPSS 12.0 통계패키지를 이용하여 분석하였다.

<표 3-1> 설문문의 구성항목

연구변수		측정항목	항목수	척도
전략적 제휴 동기	기업 글로벌화	글로벌 마케팅 구축, 해외시장 개척	2	리커트 7점
	브랜드 강화	기업이미지 강화, 대규모 운송사 선호	2	"
	시장/매출 확대	취약부분의 보완책, 초기시장 진입 강화, 매출액 감소 보완, 시장지배력 강화, 고객 정보/서비스망 공유, 선진 경영노하우 공유	6	"
전략적 제휴 구성 요인	협력/정보 공유	신시장 개척, 시장점유율 향상, 서비스 빈도의 증가, 공동홍보·마케팅, 고객정보 공유, 경영 노하우 공유	6	"
	경제성	투자비용 분담, 운항경비 절감, 자본조달 원활화	3	"
	신뢰성	리드타임 감소, 선적 적시성, 기업인지도 향상	3	"
	의존성	선복 공동이용, 항만시설/설비 공동이용, 화물 집하장 확대, 직원 교류	4	"
파트너 선정 기준	시장 관련 기준	시장개척 능력, 제휴 경험, 현지 시장점유율	3	"
	자산/자본 기준	자금능력, 재무회계시스템, 재무구조 건실, 기업규모	4	"
	과업 관련 기준	브랜드 인지도, 차별화된 경쟁전략, 고객 정보, 전문화된 정보, 인사정책 공평, 선진 마케팅, 차별화된 서비스	7	"
성과 인식	재무적 측면	매출의 신장, 운영비 절감, 재무적 안정성 제고, 신규 물동량 창출, 항로별 수익성 증대	5	"
	경영 효율성 측면	서비스 품질 향상, 고객 만족도 향상, 마케팅활동에 도움, 기업선호도 증가, 대외 경쟁력 증가, 경영노하우 학습, 신용 증가	7	"
일반적 사항		컨테이너 처리실적, 직급, 담당업무	3	명목 척도

IV. 연구의 결과

1. 표본의 특성

<표 4-1>는 응답자들의 일반적 특성을 요약한 것이다.

컨테이너 처리실적을 기준으로 살펴보면, 10만TEU 이하라고 답한 응답자가 28명(37.8%)으로 가장 많았으며, 10만-30만TEU이 27명(36.5%), 30만TEU이상이 19명(25.7%)으로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 특성

구 분	항 목	빈 도	비율(%)
컨테이너 처리실적	30만TEU이상	19	25.7
	10만-30만TEU	27	36.5
	10만TEU 미만	28	37.8
소 계		74	100.0
직급	사장	1	1.3
	이사	3	4.1
	부장	12	16.2
	과장	22	29.7
	대리	31	41.9
	사원	5	6.8
소 계		74	100.0
담당업무	운항	18	24.3
	영업	28	37.8
	경영기획	19	25.7
	일반사무	6	8.1
	기타	3	4.1
소 계		74	100.0

응답자의 직급은 설문조사 당시 직접적인 관련 업무 종사자로 제한을 둬으로써 응답업체의 입장을 충분히 대변할 수 있도록 하였다. 응답자의 직급 중 대리의 비중이 가장 높게 나타나고 있으며(31명, 41.9%), 다음으로는 과장(22명, 29.7%), 부장(12명, 16.2%), 사원(5명, 6.8%), 이사(3명, 4.1%), 사장(1명, 1.3%) 등의 순으로 나타났다.

응답자의 담당업무는 영업이 28명(37.8%)으로 가장 많았고, 운항 18명(24.3%), 경영기획 19명(25.7%), 일반 사무직 6명(8.1%), 기타 3명(4.1%) 순으로 나타났다.

2. 타당성과 신뢰성 분석

일반적으로 측정된 자료가 실증분석에 적합한가를 검정하는 주요 기준은 타당성과 신뢰성이다.

본 연구에서 사용된 측정항목들은 기존연구에서 타당성과 신뢰성이 어느 정도 검증받은 것들이긴 하나, 요인분석을 통하여 개념타당성을 검증하였다. 주성분분석을 이용 고유값 1.0을 기준으로 요인을 추출하였고, Varimax 방법에 따른 직각회전을 실시하여 요인적재량이 0.5 이상인 항목만을 포함시켰다.

요인분석 결과 신뢰성/경제성 요인은 대부분의 선행연구에서는 신뢰성 요인과 경제성 요인으로 분리되어 연구되었으나 본 연구에서는 1개의 요인으로 묶인 것이 특이할 만한 사항이다.

또한 본 연구에서 사용하고 있는 개념은 가설적인 개념으로써 응답자들의 주관적인 평가에 의해 측정되기 때문에 이들 개념들이 어느 정도 신뢰성 있게 측정되었는지를 검증할 필요가 있는데¹³⁾, 주로 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 내적 일관성(internal consistency reliability)을 측정한다.

신뢰성 분석 결과 <표 4-2>에서 보는 바와 같이 Cronbach's Alpha가 0.8이상으로 매우 양호한 내적 일관성을 갖는 것으로 나타났다.

13) Nunnally(1978)에 의하면 신뢰성은 척도의 타당성을 주장하기 위한 필요조건으로(충분조건은 아님) 척도에 대한 신뢰성의 평가없이 어떤 측정도구들도 타당성을 가진 척도라고 주장할 수 없다고 하였다.

<표 4-2> 요인분석 및 신뢰성 분석

측 정 변 수			요인분석			신뢰도분석	
			F1	F2	F3	항목 수	크론바 a
전략적 제휴의 동기	기업의 글로벌화	해외시장 개척 글로벌 마케팅 구축	.711 .569			2	.839
	브랜드 강화	기업이미지 강화 대규모 운송사 선호		861 812		2	.876
	시장/매출 확대	매출액 감소 보완 시장지배력 강화 초기시장 진입 강화 취약부분의 보완책 선진 경영노하우 학습 고객정보/서비스망 공유			.716 .697 .681 .637 .614 .596	6	.887
	설명분산(%)		9.2	11.8	36.1		
전략적 제휴의 구성요인	의존성	항만시설/설비 공동이용 선복 공동이용 직원 교류 화물 집하장 확대	.832 .710 .668 .606			4	.853
	신뢰성/ 경제성	운항경비 절감 투자비용 분담 리드타임 감소 선적 적시성 자본조달 원활화 기업인지도 향상		.779 .764 .672 .637 .581 .574		6	.808
	협력/정보 공유	서비스 빈도의 증가 시장점유율 향상 공동홍보·마케팅 신시장 개척 경영 노하우 공유 고객정보 공유			.814 .758 .679 .628 .618 .603	6	.851
	설명분산(%)		9.8	12.1	39.3		

<표 4-2> 요인분석 및 신뢰성 분석 결과(계속)

측 정 변 수			요인분석			신뢰도분석	
			F1	F2	F3	항목 수	크론바 a
파트너 선정기준	시장관련 기준	현지 시장점유율 제휴 경험 시장개척 능력	.786 .781 .661			3	.759
	자산/자본 기준	기업규모 자금능력 재무구조 건실 재무회계시스템		.753 .732 .719 .664		4	.818
	과업관련 기준	차별화된 서비스 선진마케팅 차별화된 경쟁전략 브랜드 인지도 전문화된 정보 고객정보 인사정책 공평			.756 .719 .698 .677 .641 .632 .624	7	.880
	설명분산(%)		7.5	12.5	38.7		
성과 인식	재무적 측면	운영비 절감 항로별 수익성 증대 매출의 신장 신규 물동량 창출 재무적 안정성 제고	.786 .751 .719 .662 .604			5	.864
	경영 효율성 측면	대외경쟁력 증가 서비스 품질 향상 마케팅활동에 도움 신용 증가 기업선호도 증가 고객 만족도 향상 경영노하우 학습		.859 .847 .752 .727 .642 .629 .605		7	.893
	설명분산(%)		13.5	42.0			

3. 가설검증 결과

(1) 전략적 제휴의 동기와 성과인식간의 관계(H1)

전략적 제휴의 동기와 성과인식간에는 어떠한 관계가 있는지를 검증하기 위해 정준상관관계분석¹⁴⁾을 실시하였다(<표 4-3> 참조).

분석결과, 정준상관계수가 유의성을 갖는 정준상관계수는 2개(정준상관계수 1=.522($p=0.000$), 정준상관계수 2=.248($p=0.003$))가 도출되었다. 정준상관계수 1은 정준변량간의 상관관계가 비교적 높은 것으로 나타났으며, 정준상관계수 2는 상관관계가 높지 않는 것으로 나타났다. 또한 각 정준변량에 의해 설명되는 해당 변수군의 분산비율을 나타내는 중복성 지수에 있어서는 전략적 제휴 동기 차원에서는 정준상관계수 1이 .599, 정준상관계수 2가 .201로 나타났다. 그리고 성과 인식 차원에 있어서는 정준상관계수 1이 .742, 정준상관계수 2가 .264로 나타났다.

14) 정준상관관계분석은 두개 이상의 독립변수와 2개 이상의 종속변수 사이의 상호관계 구조를 분석하기 위한 방법이다.

<표 4-3> 전략적 제휴 동기와 성과인식과의 정준상관관계 분석

요 인		표준화정준계수		정준부하량		정준교차부하량	
		1	2	1	2	1	2
전략적 제휴 동기	시장 확대	.562	1.101	.861	.520	.443	.129
	기업의 글로벌화	.343	.610	.721	.377	.369	.096
	브랜드 강화	.386	-.643	.746	-.428	.386	-.109
중복성 지수		.599	.201				
성과인식	재무적 측면	.306	1.152	.740	.681	.381	.169
	경영효율성 측면	.807	.879	.971	-.260	.498	-.066
중복성 지수		.742	.264				
정준상관계수		.522	.248				
Wilk's Lambda		.687	.932				
Chi-Square		67.6	11.7				
자유도		6	2				
유의수준		.000	.003				

각 변수의 중요성을 분석하기 위해서는 표준화계수와 정준부하량¹⁵⁾ 및 정준교차부하량¹⁶⁾을 살펴 보아야 한다. 부하량의 부호는 관계의 방향을 나타내고 부하량의 크기는 관계의 정도를 나타낸다. 본 연구에서는 부하량의 크기가 최소 0.30 이상인 것에 근거하여 그 영향력을 판단하였다.

첫 번째 정준상관계수 1에서 독립변수군의 부하량은 시장확대가 .562, 기업의 글로벌화가 .343, 브랜드 강화가 .386으로 매우 유의한 수치를 나타내고 있으며, 종속변수군의 부하량 또한 재무적 측면이 .306, 경영 효율성 측면이 .807로 모든 변수에서 유의한 값을 보이고 있다. 성과인식 요인에 대한 전략적 제휴 동기요인의 영향력을 의미하는 정준교차부하량을 살펴보면, 시장확대가 .443, 브랜드 강화가 .386, 기업의 글로벌화가 .369의 순으로

15) 정준부하량(canonical loading)은 한 분수가 소속되어 있는 변수군의 정준변량과 그 변수간의 상관관계를 나타낸다.

16) 정준교차부하량(cross loading)은 변수 군으로부터의 어느 한 변수와 다른 변수 군으로부터 유도된 정준변량과의 상관관계를 나타내는 것으로 한 변수와 다른 집단의 변수들을 대표하는 정준변량과의 관계정도를 의미한다.

모두 성과인식에 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

두 번째 정준상관계수 2는 정준상관계수 1에서 설명하지 못한 잔여변인에 대한 개별변수의 상대적 설명력을 의미하는 것으로 독립변수군인 전략적 제휴 동기요인의 시장확대는 1.101, 기업의 글로벌화는 .610, 브랜드 강화는 -.643로 모두 0.3이상의 부하량을 나타내고 있으며, 종속변수군인 성과인식 요인의 경영 효율성 측면이 1.152, 재무적 측면이 .879로 모두 유의한 것으로 나타났다. 그러나 성과인식 요인에 대한 전략적 제휴동기 요인의 영향력을 나타내는 정준교차부하량에서는 모두 0.3이하의 적재치를 나타냄으로써 정준상관계수 2는 전략적 제휴동기 요인과 성과인식 관계를 파악하는데 큰 의미가 없는 것으로 이해할 수 있다.

이상 2개의 변수집단 내 개별 변수들간의 상대적 영향관계를 살펴본 결과 정준상관계수 1의 결과에서 보는 바와 같이 전략적 제휴 동기(기업의 글로벌화, 브랜드 강화, 시장/매출 확대)의 개념들은 모두 전략적 제휴 성과인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 제2장파 제3장에서 검토한 Dev, Chekitan & Grown(1991), Hagedoom(1993), 심창호(1996), 장세진·손경배(2002)의 선행연구를 지지한다고 할 수 있다.

따라서 연구가설 H1은 채택되었다.

(2) 전략적 제휴의 구성요인과 성과인식간의 관계(H2)

전략적 제휴의 구성요인과 성과인식간에는 어떠한 관계가 있는지를 검증하기 위하여 독립변수군인 전략적 제휴 구성요인과 종속변수군인 성과인식을 이용하여 정준상관관계분석을 실시하였다(<표 4-4> 참조).

분석결과, 정준상관계수가 유의성을 갖는 정준상관계수는 2개가 도출되었다. 정준상관계수 1의 상관계수는 .512($p=0.000$)로 정준변량량의 상관관계가 비교적 높은 것으로 나타났으나 정준상관계수 2의 상관계수는 .277($p=0.001$)로 정준상관계수 2는 상관관계가 높지 않는 것으로 나타났다. 또한 각 정준변량에 의해 설명되는 해당 변수군의 분산비율을 나타내는 중복성 지수에 있어서는 전략적 제휴 구성요인 차원에서는 정준상관계수 1이 .648, 정준상관계수 2가 .202로 나타났다. 그리고 성과인식 개념 차원에 있어서는 정준상관계수 1이 .772, 정준상관계수 2가 .238으로 나타났다.

<표 4-4> 전략적 제휴 구성요인과 성과인식과의 정준상관관계 분석

요 인		표준화정준계수		정준부하량		정준교차부하량	
		1	2	1	2	1	2
전략적 제휴 구성요인	의존성	.677	.990	.936	.310	.478	.088
	신뢰성/경제성	.129	.934	.675	.617	.346	.171
	협력/정보 공유	.371	.378	.790	.356	.403	.101
중복성 지수		.648	.202				
성과인식	재무적 측면	.641	1.006	.914	.427	.463	.119
	경영효율성 측면	.514	1.081	.849	.542	.434	.153
중복성 지수		.772	.238				
정준상관계수		.512	.277				
Wilk's Lambda		.677	.918				
Chi-Square		68.89	14.35				
자유도		6	2				
유의수준		.000	.001				

각 변수의 중요성을 알아보기 위한 부하량의 크기를 살펴보았다.

첫 번째 정준상관계수 1에서 독립변수군의 부하량은 의존성이 .677, 협력/정보 공유가 .371로 유의한 것으로 나타났으며, 종속변수군의 부하량 역시 경영 효율성 측면이 .514, 재무적 측면이 .641로 유의한 값을 보임으로써 각각의 개념 차원간의 관계성은 비교적 높은 것으로 이해할 수 있다. 성과인식 요인에 대한 전략적 제휴 구성요인의 영향력을 살펴보면, 의존성의 부하량이 .478로 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로는 협력/정보 공유가 .403, 신뢰성/경제성이 .346의 순으로 영향을 미침을 알 수 있었다.

두 번째 정준상관계수 2에서는 독립변수군인 전략적 제휴 구성요인들은 모두 0.3이상의 부하량을 나타내고 있으며, 종속변수군인 성과인식 요인들도 모두 유의한 것으로 나타났다. 그러나 성과인식 요인에 대한 전략적 제휴동기 요인의 영향력을 나타내는 정준교차 부하량에서는 모두 0.3이하의 적재치를 나타냄으로써 정준상관계수 2는 전략적 제휴 구성요인과 성과인식 관계를 파악하는데 큰 의미가 없는 것으로 이해할 수 있다.

이상 2개의 변수집단 내 개별 변수들간의 상대적 영향관계를 살펴본 결과 정준상관계수 1의 결과에서 보는 바와 같이 전략적 제휴 구성요인(협력/정보공유, 의존성, 신뢰/경제성)의 개념들은 모두 전략적 제휴 성과인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞서 검토한 선행연구(Ganesan, 1994; Heide & John, 1998; Konsynsky & McFalan, 1990; 박정민(2002)와 동일한 결과를 보임으로써 연구가설 H2는 채택되었다.

(3) 파트너 선정기준과 성과인식간의 관계(H3)

파트너 선정기준과 성과인식간에는 어떠한 관계가 있는지를 검증하기 위하여 정준상관관계분석을 실시하였다(<표 4-5> 참조).

분석결과, 정준상관계수 1의 상관계수는 .341($p=0.000$), 정준상관계수 2의 상관계수는 .231($p=0.008$)로 정준상관계수 1이 정준변량간의 상관관계가 비교적 높은 것으로 나타났다. 또한 중복성 지수에 있어서는 파트너 선정기준 차원에서는 정준상관계수 1이 .667, 정준상관계수 2가 .199로 나타났으며, 성과인식 개념 차원에서는 정준상관계수 1이 .768, 정준상관계수 2가 .249로 나타났다.

정준상관계수 1에서 독립변수군의 부하량은 자산 및 자본 관련 기준이 .510, 시장 관련 기준이 .394, 과업 관련 기준이 .339로 매우 유의한 것으로 나타났다. 또한 종속변수군의 부하량 역시 재무적 측면이 .429, 경영 효율성 측면이 .710로 유의한 값을 보이고 있어 각각의 개념차원간의 관계성은 비교적 높은 것으로 이해할 수 있다. 성과인식에 대한 파트너 선정기준 요인의 영향력을 의미하는 교차부하량의 경우 자산 및 자본 기준이 .312로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정준상관계수 2의 파트너 선정요인과 성과인식간의 교차부하량은 모두 0.3 이하의 적재치를 보임으로써 유의적인 관계를 보이지 않았다.

이상 정준상관계수 1의 결과에서 보는 바와 같이 파트너 선정기준(과업 관련 기준, 자산 및 자본 관련 기준, 시장관련 기준)의 개념들 중 자산 및 자본 관련 기준만이 전략적 제휴 성과인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구 여경철(2001)과 김광희·길전무(2003)의 연구결과를 지지하며, 따라서 연구가설 H3는 부분적으로 채택할 수 있었다.

<표 4-5> 파트너 선정요인과 성과인식과의 정준상관관계 분석

요 인		표준화정준계수		정준부하량		정준교차부하량	
		1	2	1	2	1	2
파트너 선정기준	과업 관련 기준	.339	.764	.783	.488	.267	.113
	자산/자본 기준	.510	1.038	.849	.529	.318	.125
	시장 관련 기준	.394	.349	.826	.273	.279	.068
중복성 지수		.667	.199				
성과인식	재무적 측면	.429	1.112	.811	.598	.277	.138
	경영효율성 측면	.710	.966	.939	.362	.321	.086
중복성 지수		.768	.249				
정준상관계수		.341	.231				
Wilk's Lambda		.834	.948				
Chi-Square		31.7	9.38				
자유도		6	2				
유의수준		.000	.008				

V. 결 론

본 연구는 정기선 해운기업들의 전략적 제휴의 구성요인, 파트너 선정기준이 성과인식에 미치는 영향관계를 실증분석을 통해 규명하고자 하였다. 이를 위해 관련 문헌을 검토하고 연구모형과 연구가설을 설정하였으며, 설문조사를 통해 얻어진 응답자료를 토대로 연구가설을 검증하였다.

검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전략적 제휴 동기(시장확대, 브랜드 강화, 기업의 그로벌화)와 성과인식(재무적/경영 효율성 측면)간의 관계에서는 전략적 제휴의 동기가 성과인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 전략적 제휴 구성요인(협력/정보 공유, 의존성, 신뢰성/경제성)과 성과인식간의 관계에서는 전략적 제휴의 구성요인 모두가 성과인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 파트너 선정기준(과업관련 기준, 자산/자본 기준, 시장관련

기준)과 성과인식간의 관계에서는 자산/자본 관련 기준만이 성과인식에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 다음과 같은 측면에서 학문·사회발전에 기여할 것으로 기대된다. 첫째, 본 연구결과는 전략적 제휴 수립과정에 있어서 제휴 파트너 선정과 관련한 정기선 해운기업의 이해 폭을 넓히고, 파트너 선정과정에서 이용할 수 있는 기업 상황에 적합한 결정기준 변수들이 무엇인지를 규명해 줌으로써 정기선 해운기업들에게 유용한 기초자료를 제공해 줄 것이다. 둘째, 주로 제조기업을 대상으로 연구되어왔던 전략적 제휴에 관한 연구를 선행연구의 고찰을 통해 정기선 해운기업들로 연구범위를 확대·적용하고, 전략적 제휴 성과와 접목하여 실증분석함으로써 해운·항만물류 연구 분야에서 학문적 발전에 기여할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 그 진행 과정에서 다음과 같은 한계점 내지 방법론적인 취약점을 발견할 수 있었다. 첫째, 변수측정에 있어서 본 연구에서 검토된 전략적 제휴의 동기, 구성요인, 파트너 선정기준, 성과인식과 관련하여 추가적인 연구변수의 개발이 요구된다. 둘째, 전략적 제휴 성과에 관한 선행연구가 제조업을 중심으로 주를 이루어 왔기 때문에 정기선 해운기업의 전략적 제휴 선행연구가 부족한 상태로 연구를 진행하여 본 논문의 연구결과와 기존 선행연구의 연구결과를 비교 검토할 수 없었다. 셋째, 본 연구에서는 전략적 제휴의 유형을 구체적으로 분류하지 않고 전략적 제휴 성과요인을 검토하였다. 향후 연구에서는 전략적 제휴의 유형에 따라 성과인식에 영향을 미치는 요인을 검토하거나 성과인식을 유발할 수 있는 요인간의 차이를 검증하는 것도 의미가 있을 것이다.

參 考 文 獻

- 권영철, “국제합작제휴의 파트너십 결정요인과 성과에 관한 연구, 경영학 연구, 제12권 제1호, 2001.
- 박정민, “모기업과 협력기업의 관계가 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 산업경제연구, 제15권 제1호, 2002.
- 송채현·송선옥, “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 결정요인과 유형 선택간의 관계분석”, 물류학회지 제17권 제2호, 2007.
- 이혜원, “항공사의 전략적 제휴 구성요인과 파트너 선정기준 및 성과인식간의 관계 연구”, 동아대학교 대학원 박사학위논문, 2002.
- 전용욱, “반도체 산업의 다국적기업간 협력과 한국기업의 대응전략”, 산업동향, 산업연구원, 1990.
- 한국무역협회, “전략적 제휴의 실태와 활용방안”, 1993, 11.
- Awadzi, W. K., “Determinants of Joint Venture Performance: A Studies of International Joint Ventures in the United States”, Louisiana State University, 1987.
- Bensau, M., and N. Venkatraman, “Configurations of Inter-organizational Relationship: A comparison between U.S. and Japanese Automakers”, Management Science, Vol.41, No.9, 1995, pp.1471-1492.
- Brothers, K. D., L. E. Brothers and T. J. Wilkinson, “Strategy Alliance: Choose Your Partners”, Long Range Planning, Vol.28, No.3, 1995.
- Das, C. and S. K. Loyal, “A Venders View of BIT Manufacturing System”, International Journal of Operation and Production Management, Vol.9 No.8, 1999, pp.106-111.
- Geringer, J. M and L. Hebert, “Measuring Performance of Joint Ventures”, Journal of International Business Studies, Vol.22, No.2, 1991.
- Hagedoom, J., “Understaning the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Difference”, Strategic Management Journal, Vol.38, No.2, 1993.

- Heid, J. B., "Inter-Organizational Governace in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, 1998.
- Johnson, J. L., J. B. Cullen, T. Sakano, and H. Takenouchi, "Setting the stage for Trust and Strategic Intergration in Japaness-U.S. Cooperative Alliances", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No.5, 1996.
- Kanter, R. M. "Collaborative Advantage", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1994.
- Konsynski, B. R. and F. W. McFarlen, "Information Partnerships-Shared Date, Sahred Scale", *Harvard Business Review*, Vol.68, No.5, 1990.
- Konsynsky, B. R. and F. W. McFalan, "Information Partnerships-Shared Date", *Shared Scale*, *Harvard Business Review*, Vol.68, No.5, 1990.
- Lin, X. and R. Germain, "Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationship: the Role of Conflict Resolution Strategy", *Journal of International Business Studies*, Vol.29 No.1, 1998.
- Mohr, J. and R. Spekman, "Characteristics of Partnership Sucess: Partnership Attribute, Communication Behavior and Conflict Resolution Technique", *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994.
- Morgan, R. M. & S. D. Hunt, "Suppliers and the Just-in Time Concet", *Journal of Purshasing and Material Management*, Vol. 23, No. 3, 1984.
- Murphy, A. and G. Kok, *Leap into the Future Anaging Differences?*, EFQM Conference 7th, KPMG Alliances, 2000.
- Niederkofler, M., "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influance", *Journal of Business Venturing*, Vol.6, 1991.
- Parkhe, Arvind, "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Inter-firm Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.4, 1993.
- Shapiro, C., *Theories of Oligopoly Behavior*, *Handbook of Industrial Organization*, Vol.1, N0.6, 1989.

ABSTRACT

An Empirical Analysis about the Relationship of Alliance Structure Factor,
Partner Selection Criteria and Performance awareness
-Focused on the Container Liners-

Song, Sun Yok

This study clarified a study of relationship of strategic alliance structure factor, partner selection criteria and performance awareness on the container liners alliance. In order to obtain such objective of study existing literature variables suitable to the container liner were perused and extracted. Research models for research development and three study hypothesis were set out and scope of investigation and samples were chosen.

The research hypothesis are followings.

- H1: The factors of strategic alliance motivation influence the performance awareness*
- H2: The Strategic alliance structure factors influence the performance awareness.*
- H3: The factors of partner selection criteria influence the performance awareness.*

In the result of the empirical study, the hypothesis 1, hypothesis 2 were supported completely and hypothesis 3 was partially supported.

Key Words : Strategy Alliance, Partner Selection Criteria, Performance Awareness, Alliance Structure Factor
--