

# 한국 패션기업의 콜레보레이션 동기 유형에 따른 콜레보레이션 분야, 신뢰와 몰입, 성과 및 만족도

홍원표<sup>†</sup> · 황진숙<sup>\*</sup>

인하공업전문대학 패션디자인학과, \*건국대학교 의상학 전공

## The Effect of Collaboration Motive Types on Collaboration Areas, Trust/devotion, and Performance/satisfaction in Fashion Business

Wonpyo Hong<sup>†</sup> · Jinsook Hwang<sup>\*</sup>

Dept of Fashion Design, Inha Technical College

\*Dept of Apparel Design, Konkuk University

(2006. 12. 21. 접수)

### Abstract

In the fashion enterprises of today, there are many kinds 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 the year 2000, will increase even more in the near future. The study investigated the differences of collaboration motive types in collaboration areas, trust/devotion, performance and satisfactions of collaborations, and characteristics of collaborated companies and their partners. A questionnaire was administered to 194 key employees of the fashion enterprises in Korea and the analysis was performed by factor analysis, cluster analysis, ANOVA, and  $\chi^2$  test. The results showed that the collaboration motive had four factors: economic efficiency, business expansion, product planning improvement, and brand competitiveness increase. The cluster analysis showed that there were four collaboration motive types: brand competitiveness type, economic efficiency type, product planning type, and passive collaboration type. There were significant differences among the collaboration motive types in regard to collaboration areas, trust/devotion, and the performance/satisfactions of collaboration, and characteristics of companies. The brand competitiveness motive type tended to choose the marketing and brand collaboration areas, had a higher trust, and had higher scores on the performance and satisfactions of collaboration than did the other types.

**Key words:** Collaboration motives, Trust, Devotion, Performance; 콜레보레이션 동기, 신뢰, 몰입, 성과

### I. 서 론

최근 경영 환경이 글로벌화의 가속화, 제품수명주기의 단축화, 연구개발비의 증가로 급변하면서 기업은 경쟁기업과 상호협력 관계를 맺고 자신들의 생존

과 번영을 위하여 협력관계를 유지하려 한다(조동성, 2004). 이러한 협력의 문제가 어느 때보다 중요하게 된 것은 제한된 경영자원과 시장접근, 기술과 지식의 교환, 핵심역량의 확보, 불확실성의 위협을 다개하고 상호보완적 협력을 통해 시너지 효과를 창출하고자 하기 때문이다(여경철, 2001). 이러한 배경에서 최근 경쟁기업이 함께 이기자는 '윈-윈(Win-Win) 전략'의

<sup>†</sup>Corresponding author

E-mail: lively-face@hanmail.net

개념이 대두되었고 전략적 제휴는 이제 시장에서 살아남기 위한 하나의 생존수단으로 변하고 있다(전현배, 2002).

콜레보레이션이란 협업, 합작, 협조 등을 의미한다(이경국, 1999). 기존의 전략적 제휴는 하청 및 단순 협력관계로 협력업체간에 불균형적인 경우가 많았던 데 비해 콜레보레이션은 협업 당사자간의 위상이 거의 대등하며 파트너 상호간에 경영자원의 상호 교류 관계를 구축하기 위한 협력관계라고 할 수 있다. 특히 최근에는 e-콜레보레이션(e-Collaboration), c-커머스(collaborative commerce) 등의 용어가 유행처럼 사용되면서 기업간 협력에 대한 관심을 고조시키고 있으며 협력의 영역 또한 다양하게 이루어지고 있다.

패션비즈니스에서도 콜레보레이션이 주목받고 있다. 패션업계의 콜레보레이션은 패션업체와 패션업체, 패션업체와 유통업체간, 패션업체와 아웃소싱업체의 콜레보레이션 등 그 형태도 다양하다. 예로 삼지, 성도, 데코, 소다의 파주 프로젝트나 한섬, nSF의 대전 아울렛 볼 공동개발, 세계 유명디자이너(구찌, 루이비통, 버버리)와 패션업체간의 콜레보레이션, 국내 유명 디자이너와 TV홈쇼핑 콜레보레이션 등 그 예가 많다(“TV홈쇼핑-유명디자이너”, 2001). 다른 산업 분야에 비해 협업의 역사나 빈도는 적지만 국내 패션 기업들도 공동의 목표를 위해 협력하는 콜레보레이션을 통해 경쟁력을 강화하고 매출증대의 효과를 거두고 있다. 공동 네트워크 구축을 통한 비용절감, 경쟁우위의 핵심역량강화, 고객만족을 위한 저가적 고품질 상품개발, 새로운 시장의 진입 등 경쟁력 강화의 경영전략으로 콜레보레이션을 추진하고 있다. 국내 시장은 이제 시작단계이지만 이웃 일본만 해도 콜레보레이션을 통한 브랜드 개발은 90년대 중반부터 시작돼 지금은 한 단계 더 진보하여 현재 다른 업종간 콜레보레이션에까지 열풍이 불고 있다(김재홍, 2003). 이미 한국 기업들도 국내에서뿐만 아니라 외국 기업과의 콜레보레이션이 빈번하게 발생하고 있고 앞으로 더욱 늘어날 추세를 감안한다면 이에 대한 연구가 본격적으로 진행되어야 한다는 점은 분명하다.

그러나 현재 콜레보레이션에 관한 기존 연구는 IT 분야 등 첨단 제조업과 금융, 자동차 산업 등을 중심으로 이루어져 있으며 아직 패션 분야에서의 연구는 미진하여 사례연구에 치우쳐 있고 아웃소싱 등의 수직적 협업에 관한 것으로서(육심현 외, 2003; 전유진, 2002) 시대의 경향인 상호 대등한 기업이 핵심자원의

공유를 통해 협력과 경쟁속에 이익을 추구한다는 일반적인 콜레보레이션을 설명하는데 있어 한계를 갖는다.

이에 본 연구는 국내 패션기업 중 현재 콜레보레이션을 하고 있는 업체들을 대상으로 콜레보레이션 동기 유형에 따라 콜레보레이션 분야, 신뢰와 몰입, 성과 및 만족도, 자사 특성과 파트너 특성은 어떻게 차이가 나는지 알아보려고 한다. 콜레보레이션에 관한 연구들은 Parkhe(1993)가 제시한 이론을 근거로 콜레보레이션의 기업활동을 설명하는 변수로 동기, 유형, 파트너쉽, 신뢰와 몰입에 초점을 두어왔다(박민영, 1998; 서상봉, 2000; 최무진, 하일학, 2003). Parkhe(1993)는 콜레보레이션에 참여하는 기업이 주로 어떠한 동기를 가지고 협업관계를 형성하는가가 기본적인 협업구조를 설계하는 중요한 요인이라고 하였다. 콜레보레이션 동기에 따른 협업구조의 설계안에서 기업은 콜레보레이션 분야가 달라 질 수 있으며 협력관계 또한 차이가 날 수 있다. 신뢰와 몰입은 협력관계의 중요 변수로 콜레보레이션의 동기 유형에 따라 콜레보레이션 분야, 신뢰와 몰입, 성과 및 만족도는 어떻게 달라지는지 알아보는 것은 필요하다. 이에 본 연구는 한국 패션기업은 어떠한 동기로 콜레보레이션을 하며 그 동기들은 어떤 협업 구조를 갖는지 즉 어떻게 유형화 되는지 알아보고 동기 유형간 협력관계의 중요변수인 신뢰와 몰입, 성과 및 만족도는 어떻게 차이가 나는지 알아 보고자 한다. 본 연구는 패션기업이 경쟁력을 확보하기 위해 어떠한 콜레보레이션을 전개해나가야 할 것인가 전략적 방향을 제시하는데 자료가 될 수 있을 것이며 이를 바탕으로 국내 패션기업들이 콜레보레이션을 결정하고 진행되는 과정에서 보다 체계적인 의사결정에 도움을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 콜레보레이션

기업간의 협력은 다양한 영역에서 이루어지고 있으며 이러한 기업간 협력관계에서 최근 가장 빈번하게 사용되는 것이 바로 전략적 제휴이며(조대우, 송우용, 1997), 최근 제휴의 개념으로 자주 쓰이고 있는 것이 콜레보레이션이다. 콜레보레이션의 사전적 정의는 “공동의 이익을 위하여 서로 결속하여 여러 가지 기능을 공동으로 수행하는 것”을 의미하는 것으로

협업, 협력, 협동 등의 용어로 활용되고 있으며, 그 개념이 제휴, 전략적 제휴, 협업 등과 유사하게 사용되고 있다.

Parkhe(1993)는 전략적 제휴란 종종 불확실한 환경 하에서 기업 고유의 불안정성에 의해 특징지어지는 기업 상호간의 자발적인 협력계약(Cooperative Agreement)이라고 하였다. 이러한 전략적 제휴에 대한 개념은 종래의 제휴로서 독립적인 조직간 일정기간동안의 관계를 맺는 모든 형태를 제휴로 보는 것이며 합병과 외부거래와의 중간형태이다. 협력업체간에 경영능력이나 자산면에서 불균형적인 경우가 많으며 경쟁업체간의 협력관계는 미미하다. 이에 반해 1990년대 이후 보편화되고 있는 기업간 협력인 최근의 제휴는 독립적인 조직간 일정기간동안의 관계를 맺는 형태인 동시에 상호 대등한 관계로 콜레보레이션하는 관계를 제휴로 본다. 즉 제휴 당사자간의 위상이 거의 동등하기 때문에 하청 및 단순 협력관계와는 다르며 두 개 이상의 대등한 회사가 연구개발, 생산, 마케팅 등의 노하우와 자원을 상호 제공하여 서로의 이익을 추구하는 기업활동이다.

Kobrin(1994)은 쌍방향 협력과 계약형 합작사업 등 전략적 의도와 비전통형 결합형태를 가진 기업협력만을 콜레보레이션의 범위에 넣기도 하였다. 콜레보레이션이란 용어에 대한 개념은 연구자들에 의해 다양하게 사용되고 있으나 콜레보레이션이 기업간에 일어나는 다양한 협력관계를 의미한다는 데는 큰 차이가 없다.

이상 여러 학자들의 견해를 종합하면 콜레보레이션이란 둘 이상의 기업이 자신이 보유한 핵심역량을 바탕으로 상호 보완적인 역량을 결합하여 각자가 가지고 있는 시장 및 기술경쟁상의 강점을 함께 나누는 일정기간동안의 협력관계라고 할 수 있으며 패션기업의 콜레보레이션이란 둘 이상의 패션기업이 하청이 아닌 대등하고 공평한 가운데 공동의 목표를 향하여 협력하는 것을 의미한다.

## 2. 콜레보레이션 동기

기업이 시장에서 콜레보레이션을 하게 되는 동기에 대한 연구들은 거래비용 분석 및 자원중심 이론에 그 토대를 두고 있으며(노형봉 외, 2001), 기업이 협업을 통하여 구체적으로 어떠한 이점을 얻기를 바라는가와 관련되어 있다. 먼저 거래비용 이론가들은 기업이 필요

한 자원 및 시장을 획득하는데 요구되는 거래비용이 협업을 유발한다고 주장한다(Hennart, 1991). 경제적 이점을 목적으로 한 협업의 동기는 기업이 외부로부터의 거래를 통하여 필요한 경영자원을 얻을 것이며, 이는 내부에서 생산하는 것보다 낮은 비용으로 얻을 수 있다는 것이다. 기업은 협업을 통하여 고정 생산비, 연구개발비, 투자액 등의 대규모화를 이루어 대량생산에 따른 고정비용을 분산하거나, 절감할 수 있다. 거래비용 이론에 따르면 기업이 협업을 하게 되는 것은 협업에 따른 경제적 이익이 협업에 따른 비용보다 큰 경우에 발생한다고 할 수 있다. 이 경우 일단 협업의 결정을 내리게 되면, 구체적인 협업의 방식은 거래비용 측면에서 비용이 최소화되는 방향으로 결정된다는 것이다.

자원중심이론에 근거하고 있는 연구자들은 축적된 지식과 특유자산을 보유한 기업들이 자사가 갖고 있지 못한 자원을 갖고 있는 파트너를 선택하여 협업함으로써 시장에서 경쟁우위를 획득하고자 하며, 이 때 기업간 상호의존성이 높을수록 기업들은 더욱 강한 협업동기를 가지게 된다고 하였다(Das & Teng, 1998). 이는 기업의 협업을 전략적 행동측면에서 본 것으로 이것이 기존의 거래비용이론과 다른 점은 기존의 거래비용이론이 비용측면에 초점을 둔 효율성 위주의 관점에서 협업을 보는 것이라면 자원중심이론은 협업을 통하여 경쟁적 우위를 증진시킴으로써 이익을 극대화하려 한다는 것이다. 때문에 이 경우에는 비용이 많이 소요되더라도 우위요소의 획득을 위해서는 협업을 할 수 있다는 것이다(김경미, 1998).

이동욱(1999)은 한국 기업의 콜레보레이션을 동기, 산업, 형태별로 파악해 보았는데 동기로는 자원과 위험의 공유, 신기술개발 및 획득, 신규산업진출의 순으로 나타났다. 정승화, 이경목(1998)은 콜레보레이션을 결정하는 요인으로 기업간의 핵심역량의 상호보완성과 보유한 자원의 크기의 동등성, 그리고 과거의 기업간 협력관계에서 형성된 사회적 자본을 제시하였다. 기업들이 다른 기업과 협력을 추구하는 데는 여러 가지 동기나 목적이 있으며 그 동기들은 대체로 보완적 자원의 공유, 경쟁구조 변화, 글로벌 시장에서의 진출 및 입지확보, 유연성 확보로 크게 구분된다(권영철, 2001; 전유진, 2002; 정승희, 1998; 조장호, 1999; 최무진, 하일학, 2003; Bartlett & Ghoshal, 1992; Glaister & Buckley, 1996).

### 3. 신뢰와 몰입

콜레보레이션은 서로 다른 둘 이상의 조직이 만나서 공동의 목표를 향하여 나아가는 것이다. 그러므로 오래도록 지속적인 협업관계를 유지해 나가기 위해서는 무엇보다도 파트너 기업간의 협력관계가 중요하다(여경철, 2001). 이러한 파트너십을 구성하는 기본 요소는 신뢰와 몰입을 들 수 있다.

협력적 파트너십의 관계를 구축함에 있어서 가장 기본적인 요소인 신뢰는 파트너가 자사의 성과에 부정적인 결과를 가져올 행동을 취하지 않을 뿐 아니라 긍정적인 결과를 가져오는 행동을 취할 것이라는 신념의 정도를 말한다(Anderson & Narus, 1990). Johnson and Cullen(1995)은 파트너 기업간 신뢰성을 높이는 중요한 요인으로 서로 다른 기업의 문화적인 차이를 이해하고 관리해 나가는 길이라고 하면서 파트너 기업에 대한 신뢰성이 높을수록 자사도 높은 신뢰성을 주게 되지만 기업이 불신하고 있다는 태도를 파트너 기업이 인식하게 되면 상대도 불신의 태도와 행동을 하게 된다고 하였다. 신뢰가 형성되면 기업조직은 자기만의 이익을 위해 이루어지는 개별적인 행위보다는 기업 공동노력으로 획득되어지는 결과가 훨씬 크다는 것을 알게 된다(육심현 외, 2003). Gulati(1995)는 콜레보레이션 기업간의 신뢰 정도를 그동안의 반복거래 정도로 보고 성과와의 관계에 대하여 조사하였는데, 동일한 파트너와 여러번 콜레보레이션을 했을 경우에는 신뢰감이 형성되어 거래비용이 줄어든다고 하였다.

몰입은 관련 기업과의 관계를 오래 지속시키기 위해 전력을 다하는 거래기업의 자발적 의도를 말하며, 가치 있는 관계를 유지하기 위한 지속적인 욕구로 정의할 수 있다(Moorman & Deshpande, 1993). 몰입은 관계의 지속성을 결정하고, 미래지향성을 나타내주며, 관계가 얼마나 장기화 되는가를 대변해줄 수 있다. 몰입의 정도가 낮은 조직은 그 관계에 대한 결속력이 약해 거래관계가 끝날 가능성이 큰 것으로 나타났다. 따라서 신뢰에 의한 관계는 매우 높은 가치를 가지며, 신뢰로 형성된 기업들은 관계에 몰입하게 된다(최진석, 2000). Duysters et al.(1999)는 파트너십에서 신뢰와 몰입이 결여된다면 파트너 기업간에 정보교환을 하는데 있어서 심각한 해를 끼치게 된다고 주장하였다. 협업당사자간에 보완적인 능력이 결여됨으로써 조직간의 잠재적 갈등을 유발한다고 하는 것이다(여경철, 2001).

### 4. 성과 및 만족도

치열한 경쟁이 급속도로 진행됨에 따라 기업의 생존과 성장을 위한 콜레보레이션도 가파른 증가추세에 있으며 콜레보레이션에 대한 성과 및 만족도에 관한 많은 연구가 있어 왔는데, 콜레보레이션은 다른 분야와 달리 사업성과 평가가 용이하지 않다. 객관적인 재무 측정치를 사용하는데 따른 한계성이 있는가 하면 성과가 장기간에 걸쳐서 나타나기도 한다. Anderson and Narus(1990)는 콜레보레이션은 장기적인 관점에서 바라보아야 하기 때문에 재무적인 성과로 측정하기 보다는 콜레보레이션 동기에 대한 달성도나 전략적 위치선정과 같은 주관적 만족도를 고려해야 한다고 주장하였다.

콜레보레이션의 성과와 만족도에 관한 연구는 주로 콜레보레이션의 동기, 유형, 산업별 체결빈도 및 특성 등 콜레보레이션 계약 이전의 과정에 관련된 연구주제와 계약체결 이후의 운영 및 관리과정에 초점을 맞춘 두 가지로 나뉘어 진다. 최무진, 하일학(2003)은 국내의 인터넷 비즈니스의 콜레보레이션 현황과 특성을 조사하였는데 그 중 만족도에 대한 분석을 보면 업종별로 콜레보레이션에 대한 만족도가 다르다고 밝혔다. 장세진, 손경배(2002)는 인터넷 산업의 벤처기업들의 콜레보레이션이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였는데 인터넷 벤처들의 협업네트워크의 크기와 네트워크의 효율성 그리고 해외 인터넷 선도기업들과의 콜레보레이션이 이들 벤처들의 최초상장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## III. 연구방법 및 절차

### 1. 연구문제

본 연구는 국내 패션기업 중 현재 콜레보레이션을 하고 있는 업체들을 대상으로 하였으며 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

1. 콜레보레이션 동기 유형별 콜레보레이션 분야의 차이를 알아본다.
2. 콜레보레이션 동기 유형별 신뢰와 몰입의 차이를 알아본다.
3. 콜레보레이션 동기 유형별 성과 및 만족도의 차이를 알아본다.
4. 콜레보레이션 동기 유형별 자사 특성 및 파트너

특성의 차이를 알아본다.

## 2. 측정도구

본 연구의 측정도구는 콜레보레이션 업체의 콜레보레이션 동기, 분야, 신뢰, 몰입, 성과 및 만족도, 자사 특성 및 파트너 특성을 측정하는 문항으로 구성하였다. 측정문항은 모든 문항은 5점 Likert척도로 측정하였다.

콜레보레이션 동기는 보완적 자원의 공유, 경쟁구조변화, 글로벌 시장에서의 진출 및 입지확보, 유연성 확보 등의 내용으로 선행연구(김경미, 1998; 하일학, 2001)에서 추출한 문항을 수정 보완한 17문항을 사용하였다.

콜레보레이션 분야는 선행연구(신효진, 2002; 여경철, 2001; 하일학, 2001)에서 추출한 문항을 사용하였다. 콜레보레이션 분야는 디자인/기획(기술, 디자인, 기획력 제공), 마케팅/유통, 생산(생산, 원부자재 조달 및 공급), 자본(공동 투자), 브랜드(상표 및 특허사용, 브랜드 라이선싱), 연구개발, 서비스(서비스 공유, A/S) 분야로 분류하여 각 분야의 콜레보레이션을 하는 정도를 5점 척도로 측정하였다.

신뢰와 몰입은 선행연구(김철환, 2002; 여경철, 2001)에서 문항을 추출하여 신뢰 4문항, 몰입 5문항을 사용하였다.

성과 및 만족도는 콜레보레이션에 대한 만족도와 재무적 성과를 뜻하며, 선행연구(이세래, 2001; Cullen et al., 1995)에서 문항을 추출하여 사용하였다.

자사 특성과 파트너사 특성의 측정도구는 경영자원, 경영층의 경영철학, 평판에 관한 내용이었으며, 선행연구(서나현, 2002; 여경철, 2001; 육심현 외, 2003; 정승희, 1998)에서 추출한 내용을 사용하였다.

## 3. 자료수집

본 연구는 현재 콜레보레이션을 하고 있는 국내 패션업체를 조사대상으로 하였다. 조사업체는 패션전문지인 섬유저널에 가입한 350개의 패션업체에 전화로 직접 콜레보레이션을 하고 있는지의 여부를 확인한 후 콜레보레이션을 하고 있다고 답한 220개의 브랜드 머천다이지나 기획업무의 담당자들에게 설문지를 우편발송하거나 이메일을 보내어 자료를 수집하였다. 머천다이지는 브랜드의 연간 매출액과 시즌별

분배, 아이템별 수량, 생산과 영업 지휘, 광고에 이르기까지 브랜드의 전체를 결정짓는 역할을 하며, 대외적으로 타업종과의 콜레보레이션을 제안하거나 결정하는 것은 임원진과 해당 브랜드의 머천다이지가 하는 경우가 많으므로 실제 업무에 깊게 관여하여 업무를 잘 이해할 수 있는 머천다이지를 조사대상으로 삼았다. 최종 194부를 분석에 사용하였으며, 응답자는 복종별로 여성복 33.0%, 남성복 15.5%, 스포츠 6.2%, 캐주얼 33.5%, 유아동복 3.1%, 속옷 0.5%, 원단업체 4.1%, 기타 4.1%였다.

## 4. 자료분석

본 연구의 자료분석을 위하여 SPSS Window 프로그램을 사용하였으며, 요인분석, 군집분석, ANOVA, Duncan test,  $\chi^2$  test를 실시하였다.

# IV. 결과 및 논의

## 1. 콜레보레이션 동기

### 1) 콜레보레이션 동기의 요인

패션기업의 콜레보레이션 동기의 요인구조를 파악하기 위하여 17문항에 대해 주성분분석과 Varimax 회전법을 사용하여 요인분석을 실시하였다. 콜레보레이션 동기를 요인분석한 결과는 <표 1>과 같다. 요인수는 고유치가 1.0 이상인 요인을 추출하였으며, 그 결과 4개 요인이 선택되었다.

요인 1은 자사의 생산 관련 비용을 절감하거나 제품개발 비용을 절감하기 위한 것으로 '경제적 효율성'으로 명명하였다. 요인 2는 판매방법의 다양화, 시장 확대, 신사업 영역 진출을 포함하여 '사업규모확장'으로 명명하였다. 요인 3은 상품기획력의 부족을 습득하거나 디자인력의 부족을 습득하기 위한 것으로 '상품기획력 향상'으로 명명하였다. 요인 4는 상표의 영역권, 사용권 및 특허권 획득을 위하여거나 자사의 이미지를 향상시키기 위한 것으로 '브랜드경쟁력 제고'로 명명하였다.

요인별 고유치를 보면 각각 4.328, 3.537, 1.663, 1.169로 나타났으며 변량은 17.693, 17.119, 15.549, 12.564로 나타났다. 요인 1에서 요인 4까지의 신뢰도는 각각 .83, .78, .79, .65로 나타났다.

<표 1> 콜레보레이션 동기의 요인

요인명	내용	요인 부하량	고유치	설명 변량	누적 변량
경제적 효율성	자사의 생산 관련 비용을 절감하기 위하여(해외 공동생산 포함)	.899	3.008	17.693	17.693
	자사의 제품개발과 관련된 비용을 절감하기 위하여	.892			
	보다 품질 좋은 제품을 제조하기 위하여	.680			
	빠른 시간에 제품을 시장에 제공시키기 위하여	.559			
사업규모 확장	판매방법의 다양화를 위하여	.835	2.910	17.119	34.811
	자사 브랜드의 시장 확대를 위하여	.832			
	업무 및 시설의 공유를 위하여	.594			
	신사업 영역 진출을 위하여	.525			
	파트너사의 제안에 의하여	.491			
	지역적 확장을 위한 해외 판로 개척	.464			
상품 기획력 향상	상품기획력의 부족을 습득하기 위하여	.842	2.643	15.549	50.360
	디자인력의 부족을 습득하기 위하여	.840			
	파트너사로부터 제품과 관련된 기술을 습득하기 위하여	.738			
	파트너사로부터 상품화 전략과 관련된 마케팅 노하우를 습득하기 위하여	.585			
브랜드 경쟁력 제고	상표의 영역권, 사용권 및 특허권 획득을 위하여	.839	2.136	12.564	62.925
	고부가가치 사업을 위하여	.690			
	파트너사의 명성을 통하여 자사의 이미지를 향상시키기 위하여	.574			

<표 2> 콜레보레이션 동기 유형

콜레보레이션 동기 \ 유형	유형 1 (n=28)	유형 2 (n=56)	유형 3 (n=56)	유형 4 (n=54)	F
경제적 효율성	-0.938 C	<b>0.832</b> A	-0.007 B	-0.305 B	35.03**
사업규모 확장	-1.034 C	<b>0.425</b> A	<b>0.425</b> A	-0.346 B	26.32**
상품기획력 향상	-0.408 BC	-0.661 C	<b>1.084</b> A	-0.227 B	64.91**
브랜드경쟁력 제고	<b>1.347</b> A	0.264 B	0.007 B	-1.041 C	90.46**

\*\*p<.01

2) 콜레보레이션 동기 유형

콜레보레이션을 동기에 따라 유형을 분류하기 위하여 4개의 동기를 이용하여 군집분석을 실시하였으며, 그 결과 4개의 집단으로 분류되었다(표 2).

이 4개의 유형은 콜레보레이션 동기 요인에서 모두 유의한 차이를 보였다. 유형 1은 다른 집단에 비해 브랜드경쟁력 제고 동기가 가장 높게 나타나 ‘브랜드 경쟁력 동기 유형’으로 명명하였다. 유형 2는 경제적 효율성 향상 및 사업규모확장의 요인이 다른 유형에 비해서 높게 나타나 이 유형을 ‘경제적 효율 동기 유형’으로 명명하였다. 유형 3은 사업규모 및 상품기획력의 요인이 다른 유형에 비해서 높게 나타나 이 유형을 ‘상품기획 동기 유형’으로 명명하였다. 유형 4는 전체적으로 콜레보레이션 동기가 낮아 ‘소극적 동기 유형’으로 명명하였다.

각 콜레보레이션 동기 유형별 구성비율을 보면 ‘브랜드경쟁력 동기 유형’이 28개 사로 14.43%이었고, ‘경제적 효율 동기 유형’이 56개 사로 28.87%, ‘상품기획 동기 유형’이 56개 사로 28.87%, ‘소극적 동기 유형’이 54개 사로 27.84%로 나타났다.

2. 콜레보레이션 동기 유형별 콜레보레이션 분야

콜레보레이션 동기 유형별 차이를 보기 위하여 ANOVA 및 Duncan test를 사용했으며, 그 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3>에서 보면 콜레보레이션 동기 유형별 콜레보레이션 분야에서 유의한 차이를 보였다. 디자인/기획 분야의 경우는 콜레보레이션 상품기획 동기가 디자인/기획 분야에서 콜레보레이션을 제일 많이

하는 것으로 나타난 반면 브랜드경쟁력 동기 유형은 이 분야의 콜레보레이션을 가장 적게 하는 것으로 나타났다. 마케팅/유통 분야의 경우는 타집단들에 비해 소극적 동기 유형이 이 분야의 콜레보레이션을 가장 적게 하는 것으로 나타났다. 생산 분야의 경우는 경제적 효율 동기 집단이 가장 콜레보레이션을 많이 하였다. 자본 분야는 상품기획 동기 유형이 제일 많이 하였으며, 브랜드 분야는 브랜드경쟁력 동기 유형이 콜레보레이션을 가장 많이 하였고, 연구개발은 경제적 효율 동기 유형과 상품기획 동기 유형이, 서비스 분야는 경제적 효율 동기 유형과 상품기획 동기 유형이 콜레보레이션을 더 많이 하는 것으로 나타났다.

이상의 내용을 보면 브랜드경쟁력 동기 유형은 타 유형에 비해 브랜드, 마케팅 분야에서 콜레보레이션을 많이 하고 생산 콜레보레이션은 적게 하는 것이 나타났다. 경제적 효율 동기 유형은 타 유형에 비해 생산 분야에서 콜레보레이션을 많이 하였으며, 상품기획 동기 유형은 전체적으로 여러 분야에서 콜레보레이션을

많이 하였으며, 끝으로 소극적 동기 유형은 생산 분야를 제외하고 대부분의 분야에서 콜레보레이션을 적게 하는 것으로 나타났다. 즉 소극적 동기 유형은 생산위주의 콜레보레이션 형태를 취하는 것으로 보인다.

### 3. 콜레보레이션 동기 유형별 신뢰와 몰입

콜레보레이션 동기 유형별 신뢰와 몰입의 차이를 ANOVA 및 Duncan test로 분석하였으며, 그 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4>에 따르면 콜레보레이션 동기 유형별 신뢰와 몰입에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 브랜드경쟁력 동기 유형은 다른 유형에 비해 신뢰와 몰입이 높은 것으로 나타나 파트너사와의 콜레보레이션을 통해 자사의 이미지와 브랜드경쟁력을 높이는 동기를 가진 기업은 파트너사를 신뢰하고 지속적인 관계유지를 위해 노력한다고 볼 수 있다.

<표 3> 콜레보레이션 동기 유형별 콜레보레이션 분야의 차이

분 야	콜레보레이션 동기	브랜드 경쟁력 동기 유형 (n=28)	경제적 효율 동기 유형 (n=56)	상품기획 동기 유형 (n=56)	소극적 동기 유형 (n=54)	F
디자인/기획		2.02 C	2.73 B	<b>3.29</b> A	2.72 B	13.37**
마케팅/유통		<b>2.82</b> A	<b>2.53</b> A	<b>3.01</b> A	2.06 B	7.10**
생 산		1.96 B	<b>3.46</b> A	<b>3.07</b> A	<b>3.06</b> A	10.31**
자 본		<b>1.77</b> A	1.71 AB	<b>2.05</b> A	1.37 B	6.25**
브랜드		<b>2.89</b> A	1.94 B	2.04 B	1.36 C	19.05**
연구개발		1.89 B	<b>2.42</b> A	<b>2.60</b> A	1.80 B	8.27**
서비스		2.04 B	<b>2.88</b> A	<b>2.89</b> A	2.09 B	8.20**

\*\*p<.01

<표 4> 콜레보레이션 동기 유형별 신뢰와 몰입의 차이

신뢰, 몰입	콜레보레이션 동기	브랜드경쟁력 동기 유형 (n=28)	경제적 효율 동기 유형 (n=56)	상품기획 동기 유형 (n=56)	소극적 동기 유형 (n=54)	F
신뢰		<b>3.87</b> A	3.45 B	3.58 B	3.37 B	5.29**
몰입		<b>4.04</b> A	3.55 B	3.57 B	3.54 B	7.03**

\*\*p<.01

**4. 콜레보레이션 동기 유형별 성과 및 만족도**

콜레보레이션 동기 유형별 콜레보레이션 성과 및 만족도의 차이를 ANOVA와 Duncan test의 다중범위 검증으로 분석하였으며, 그 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5>에서 보면 콜레보레이션 동기 유형별 성과 및 만족도에서 모두 유의한 차이가 있어 브랜드경쟁력을 위해 콜레보레이션을 하는 기업이 타기업에 비해 성과 및 만족도가 높은 것을 알 수 있다. 신뢰와 몰입의 경우와 마찬가지로 브랜드경쟁력 향상을 위해 콜레보레이션을 할 때 성과 및 만족도도 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 한편, 패션기업에서 중요한 역할을 하는 상품기획과 경제적 효율을 위한 콜레보레이션 동기는 상대적으로 성과 및 만족도가 낮았다. 이는 상품기획의 경우, 디자인실이라는 특성상 배타적인 성향이 있어 실무진에서 자신들의 노하우나 기획력을 노출하거나 타사의 기획을 받아들이는데 적극적이지 않아 콜레보레이션에 대한 몰입이 낮은 것

이라 사료된다. 경제적 효율의 경우는 일반적으로 콜레보레이션 하는 시점에서 회사이미지는 단기간에 그 효과를 볼 수 있지만, 경제적 효율은 그 효과가 비교적 늦게 나타나므로 콜레보레이션을 신뢰하거나 몰입하는 것이 브랜드경쟁력 동기보다 상대적으로 낮다고 볼 수 있다.

**5. 콜레보레이션 동기 유형별 자사 및 파트너 특성**

콜레보레이션 동기 유형별 자사 및 파트너 특성의 차이를 ANOVA, Duncan test,  $\chi^2$ 검정으로 분석하였으며, 그 결과는 <표 6>과 같다.

먼저 자사 특성의 차이를 보면 자사 복종과 자사 매출액에서는 유의한 차이가 없었다. 그러나 자사 평판에서 유의한 차이가 나타났는데 브랜드경쟁력 동기 유형은 자사의 제품, 브랜드인지도, 서비스를 타 유형보다 더 우수하다고 평가하고 있었다.

콜레보레이션 동기 유형별 파트너 특성은 파트너

**<표 5> 콜레보레이션 동기에 따른 성과 및 만족도의 차이**

콜레보레이션 동기 성과, 만족도	브랜드경쟁력 동기 유형 (n=28)	경제적 효율 동기 유형 (n=56)	상품기획 동기 유형 (n=56)	소극적 동기 유형 (n=54)	F
만족도	3.93 A	3.62 B	3.61 B	3.39 B	5.27**
성 과	3.77 A	3.39 B	3.38 B	3.28 B	3.48*

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

**<표 6> 콜레보레이션 동기 유형별 자사 및 파트너 특성**

콜레보레이션 동기 자사 및 파트너 특성	브랜드경쟁력 동기 집단 (n=28)	경제적 효율 동기 집단 (n=56)	상품기획 동기 집단 (n=56)	소극적 협업 동기 집단 (n=54)	통계량	
자사 복종	여성복	14(50.0)	19(33.9)	14(25.0)	17(31.4)	$\chi^2=25.670$
	남성복	7(25.0)	7(12.5)	7(12.5)	9(16.6)	
	캐주얼	7(25.0)	15(26.7)	23(41.1)	20(37.0)	
	스포츠 & 골프웨어	0( 0.0)	4( 7.1)	5( 8.9)	3( 5.5)	
	유·아동복	0( 0.0)	4( 7.1)	2( 3.5)	0( 0.0)	
	기타	0( 0.0)	7(12.5)	5( 8.9)	5( 9.2)	
자사 매출액	50억 미만	2( 7.1)	5( 8.9)	1( 1.7)	4( 7.4)	$\chi^2=16.408$
	50억-100억 미만	1( 3.5)	3( 5.3)	5( 8.9)	5( 9.2)	
	100억-250억 미만	0( 0.0)	8(14.2)	7(12.5)	5( 9.2)	
	250억-500억 미만	1( 3.5)	7(12.5)	10(17.8)	11(20.3)	
	500억 이상	23(82.1)	27(48.2)	29(51.7)	26(48.1)	



&lt;표 6&gt; 계 속

자사 및 파트너 특성		콜레보레이션 동기	브랜드경쟁력 동기 집단 (n=28)	경제적 효율 동기 집단 (n=56)	상품기획 동기 집단 (n=56)	소극적 협업 동기 집단 (n=54)	통계량
자사 평판	제 품		<b>3.928</b> A	3.892 AB	3.500 C	3.574 BC	F=3.740*
	브랜드인지도		<b>4.178</b> A	3.767 B	3.589 B	3.629 B	F=2.737*
	서비스		<b>3.821</b> A	<b>3.696</b> A	<b>3.696</b> A	3.333 B	F=3.724*
	재무상태		4.285	4.035	4.125	3.888	F=1.685
파트너 업종	패션브랜드		23(82.1)	5( 8.9)	15(26.7)	4( 7.4)	$\chi^2=78.649^{***}$
	프로모션업체		1( 3.5)	21(37.5)	19(33.9)	31(57.4)	
	원단 컨버터		1( 3.5)	11(19.6)	4( 7.1)	8(14.8)	
	유통업체		0( 0.0)	15(26.7)	10(17.8)	9(16.6)	
파트너 매출액	50억 미만		2( 7.1)	15(26.7)	11(19.6)	19(35.1)	$\chi^2=46.905^{***}$
	50억-100억 미만		2( 7.1)	11(19.6)	19(33.9)	18(33.3)	
	100억-250억 미만		0( 0.0)	5( 8.9)	3( 5.3)	1( 1.8)	
	250억-500억 미만		0( 0.0)	3( 5.3)	3( 5.3)	1( 1.8)	
	500억 이상		23(82.1)	13(23.2)	13(23.2)	10(18.5)	
파트너 평판	제 품		<b>4.178</b> A	3.618 B	3.571 B	3.296 B	F=8.897***
	브랜드인지도		<b>4.285</b> A	3.071 B	3.410 B	2.981 B	F=12.470***
	서비스		<b>3.500</b>	3.428	3.601	3.240	F=1.422
	재무상태		<b>4.000</b> A	3.303 BC	3.571 B	3.166 C	F=6.655***

\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$ 

업종, 파트너 매출액, 파트너 평판 모두에서 유의한 차이를 보였다. 파트너 업종에서 브랜드경쟁력 동기 유형은 대다수가 패션브랜드를 파트너로 콜레보레이션을 하고 있었다. 반면 타유형들은 프로모션 업체와 콜레보레이션을 가장 많이 하는 것으로 나타나 대조를 이루었다. 파트너 매출액 또한 차이를 보였는데 브랜드경쟁력 동기 유형은 파트너 매출액이 대부분 500억 이상으로 나타났으나 타 유형들은 50억 미만, 50억-100억 미만의 파트너들과도 상당수 콜레보레이션을 하고 있었다. 파트너 평판에서도 브랜드경쟁력 동기 유형이 우수한 평판을 가진 파트너사와 콜레보레이션을 하는 것을 알 수 있었다.

본 연구의 결과는 특정 파트너의 선택이 콜레보레이션의 성과에 중요한 영향을 미친다는 선행연구와 관계되는 것으로 정승희(1998)는 파트너에 대한 평판이 높고 두 파트너간 조직적 동질성이 클수록 만족도

가 높아진다고 하였다. Bleeke and Ernst(1991)는 파트너 선정기준에 영향을 미치는 상황변수로 콜레보레이션 형성에 대한 동기가 가장 밀접한 관련이 있음을 밝혀내었다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 국내 패션기업 중 콜레보레이션을 하고 있는 업체들을 대상으로 하여 콜레보레이션 동기에 따라 유형을 나누고, 콜레보레이션 동기 유형간 콜레보레이션 유형, 신뢰와 몰입, 성과 및 만족도, 자사 특성 및 파트너 특성의 차이를 밝혔다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 패션기업의 콜레보레이션 동기는 경제적 효율성, 사업규모확장, 상품기획력 향상, 브랜드경쟁력 제고의 4개 요인이 추출되었고 콜레보레이션 동기 유형은

브랜드경쟁력 동기 유형, 경제적 효율 동기 유형, 상품기획 동기 유형, 소극적 동기 유형으로 분류되었다.

2. 콜레보레이션 동기 유형간 콜레보레이션 분야의 차이를 보면 브랜드경쟁력 동기 유형은 타유형에 비해 브랜드 콜레보레이션을 많이 하였고 생산 콜레보레이션은 적게 하였으며, 경제적 효율 동기 유형은 생산 콜레보레이션이 많이 하였다. 상품기획 동기 유형은 여러 분야에서 콜레보레이션을 많이 하였으며 소극적 동기 유형은 생산 콜레보레이션을 위주로 하였다.

3. 콜레보레이션 동기 유형별 신뢰와 몰입, 성과 및 만족도의 차이를 본 결과, 브랜드경쟁력 동기 유형은 다른 유형에 비해 콜레보레이션에 대한 신뢰와 몰입이 높은 것으로 나타났으며, 콜레보레이션 성과 및 만족도도 높은 것으로 나타났다.

4. 콜레보레이션 동기 유형별 자사 및 파트너 특성의 차이를 알아 본 결과 브랜드경쟁력 동기 유형은 자사의 제품, 브랜드인지도, 서비스가 타집단보다 우수하다고 평가하고 있었으며, 파트너 특성에서 유의한 차이가 있었는데 파트너 업종의 대다수가 패션브랜드로 매출액이 500억 이상인 업체가 대부분이었다. 또한 타집단에 비해 파트너사의 평판을 높게 평가하고 있었다.

본 연구의 결과는 국내 패션기업의 콜레보레이션 동기 유형별 콜레보레이션 분야, 신뢰와 몰입, 성과 및 만족도, 그리고 파트너 특성에서 차이가 나타나는 것을 보여주었다. 각 콜레보레이션 동기 유형별 마케팅 시사점을 제시하면 다음과 같다. 먼저, 브랜드 경쟁력을 동기로 하는 유형은 파트너사의 평판을 우수하게 평가하며 파트너사가 대부분 패션브랜드로 매출액도 500억 이상의 대기업으로서 우수한 파트너사와의 콜레보레이션을 통해 브랜드의 경쟁력을 향상시키고자 하는 것을 알 수 있다. 생산 분야에 대한 콜레보레이션보다는 브랜드 라이선싱이나 상표권 사용 콜레보레이션과 같이 브랜드의 경쟁력과 이미지를 향상시키고자 하는 유형으로 파트너사에 대한 신뢰와 몰입이 높으며 이에 따라 콜레보레이션에 대한 성과 및 만족도도 높은 것으로 보인다. 최근 기업의 브랜드경쟁력이 중요시되고 있는 이때 파트너사와 브랜드경쟁력 향상 동기를 가질 때 성공적인 콜레보레이션을 할 수 있다는 것을 보여 준다.

이에 반해 상품기획 동기 유형의 경우 디자인/기획, 마케팅, 생산 분야에서 콜레보레이션을 많이 하며, 브

랜드경쟁력 동기 유형보다 파트너사와의 신뢰와 몰입, 성과 및 만족도가 낮게 나타났다. 파트너 업종은 프로모션 업체가 제일 많고 패션브랜드, 유통업체와의 콜레보레이션이 그 다음으로 많은 편이었다. 우리나라 패션기업에서 상품기획이 차지하는 중요성에 비해 신뢰나 몰입, 성과 및 만족도가 그리 높지 않은 편으로 나타났는데, 이는 상품기획의 경우, 실무진에서 자신들의 노하우나 기획력을 노출하거나 타사의 기획을 받아들이는데 적극적이지 않기 때문으로 보인다. 그러나 패션트렌드 사이클은 날이 갈수록 빨라지고 기업간 경쟁이 치열한 이 시대에 자사의 경쟁력을 최대한 발휘할 수 있는 상품전략을 펼쳐야 하므로 상품기획실에서는 협력업체와의 콜레보레이션에 신뢰를 갖고 임해야 하며 패션기업에 상품기획을 위한 콜레보레이션을 하는 주 업체인 프로모션이나 컨설팅사에서는 각 브랜드 성향에 다가서 목표시장을 정확히 포지셔닝하는 보다 전문적인 상품기획제안이 필요하다.

경제적 효율 동기 유형이나 소극적 동기 유형은 생산형태의 콜레보레이션을 많이 하며, 이에 관련되어 파트너사도 프로모션 업체가 다수이고 파트너사의 매출액도 100억 이하가 상당수 있으며 파트너사에 대한 평가도 낮은 편이었다. 경제적 효율 동기 유형의 경우 콜레보레이션 동기가 경제적 효율성이나 사업규모 확장에 있음에 따라 장기적인 파트너사와의 협력 관계를 등한시 할 수 있다고 생각된다. 소극적 동기 유형의 경우 생산 콜레보레이션에 치중하고 파트너사는 비교적 영세한 프로모션 업체에 치중하고 있으므로 보다 적극적인 콜레보레이션 동기를 통해 기업의 장기적 협력관계 구축이 필요하다고 본다.

본 연구는 콜레보레이션 동기에 따라 집단을 나누고 집단간 특성을 비교하였는데 패션기업의 콜레보레이션에 대한 선행연구가 부족하여 측정도구에 제한점을 갖으며, 패션기업의 콜레보레이션 동기나 유형을 보다 폭넓게 조사하는 연구와 주요변수의 관계를 다각도로 분석하는 연구가 나온다면 좀 더 의미있는 결론이 도출되리라 본다. 예로 콜레보레이션 동기, 신뢰와 몰입, 성과 및 만족도의 경로를 심층적으로 밝히거나 동기 유형의 조절효과를 알아 보는 후속연구가 필요하다고 할 수 있다. 또한 패션 분야는 다른 산업 분야에 비해 콜레보레이션의 역사가 짧은 편이어서 콜레보레이션의 성과 및 만족도를 결론내리기에 조금 무리가 있다. 콜레보레이션의 성과는 단기적으

로 나타나는 경우도 있으나 장기적으로 기업의 성장에 어떻게 반영되는가 하는 점도 함께 고려되어야 한다고 보며 이를 반영한 후속연구가 필요하다고 본다.

## 참고문헌

- 권영철. (2001). 기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범. *경영학연구*, 30(3), 695-718.
- 김경미. (1998). *상표수준에서의 전략적 제휴 방식 결정과 그에 따른 성과 분석*. 고려대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김재홍. (2003). 이종업종간 전략적 동거 붓물. *뉴스메이커*, 40-41.
- 김철환. (2002). *한국 기업의 국제 합작투자의 파트너 선정과 성과에 관한 실증연구*. 한양대학교 대학원 석사학위 논문.
- 노형봉, 서윤주, 정주훈. (2001). 국내 기업간 전략적 제휴의 핵심성공요인에 관한 연구. *경영학연구*, 30(1), 75-108.
- 박민영. (1998). *전략적 제휴를 통한 기업의 성과 측정에 관한 연구*. 아주대학교 대학원 석사학위 논문.
- 서나현. (2002). *기업특성과 국제마케팅 전략이 해외시장 성과에 미치는 영향연구*. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 서상봉. (2000). *국제 제휴기업의 만족도에 관한 연구*. 서강대학교 대학원 석사학위 논문.
- 신효진. (2002). *전략적 제휴의 신뢰구축 요인과 제휴 만족도 및 장기적 제휴 의지에 관한 연구*. 한국외국어대학교 경영정보대학원 석사학위 논문.
- 여경철. (2001). *전략적 제휴의 사업성과에 관한 연구*. 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 육심현, 고애란, 고은주. (2003). 의류기업의 해외소싱 파트너쉽과 소싱성과와의 관계 연구. *한국의류학회지*, 27(9), 1124-1133.
- 이동욱. (1999). *한국 기업의 전략적 제휴의 특징에 관한 연구*. 부산대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이세래. (2001). *인터넷 비즈니스 전략적 제휴의 파트너 선정 결정요인에 관한 연구*. 숙명여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 장세진, 손경배. (2002). 인터넷 산업에서의 전략적 제휴가 최초상장으로 측정된 벤처들의 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증분석. *경영학연구*, 31(3), 603-619.
- 전유진. (2002). *한국 패션유통의 국제화 방안*. 서울여자대학교 대학원 석사학위 논문.
- 전현배. (2002). *전략적 제휴의 유형과 활성화 방안*에 관한 연구. *산업경영연구*, 25(1), 173-191.
- 정승화, 이경목. (1998). 전략적 제휴에 있어 핵심역량과 사회적 자본의 역할. *경영학연구*, 27(1), 1-22.
- 정승희. (1998). *파트너의 평판과 파트너간 관계가 제휴 성과에 미치는 영향*. 서강대학교 대학원 석사학위 논문.
- 조대우, 송우용. (1997). *전략적 제휴의 생성에 대한 연구*. *경영논집*, 12(1), 153-173.
- 조동성. (2004). *21C를 위한 전략경영*. 서울: 서울경제경영.
- 조장호. (1999). *글로벌 경쟁시대의 생존전략*. 서울: 이지북스.
- 최무진, 하일학. (2003). 국내 인터넷 비즈니스의 전략적 제휴의 특성. *경영정보학연구*, 13(3), 41-61.
- 최진석. (2000). *정보시스템 아웃소싱을 위한 외주업체와의 관계에 관한 연구*. 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 하일학. (2001). *인터넷 비즈니스의 전략적 제휴에 대한 비교 연구*. 계명대학교 대학원 석사학위 논문.
- 한요섭. (1998). *전략적 제휴 파트너 선정의 결정요인*. 서강대학교 대학원 석사학위 논문.
- TV홍소필-유명디자이너 전략적 제휴 의류브랜드 런칭. (2001, 9. 6). *이패럴뉴스*. 자료검색일 2004, 9. 10, 자료출처 <http://www.apparelnews.co.kr>
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacture firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Bartlett, C. A. & Ghosal, S. (1992). *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management*. NY: Irwin.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, 73(1), 97.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (1995). Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investment in the IJV relationship. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 91-116.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (1998). *Resource and risk management in the strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Dranove, D. & Shanley, M. (1995). Cost reduction or reputation enhancement as motives for mergers: The logic of multihospital systems. *Strategic Management Journal*, 6, 55-74.
- Duysters, G., DeMan, A. P., & Wildeman, L. (1999). A network approach to alliance management. *European Management Journal*, 17(2), 182-187.
- Glaister, K. & Buckley, P. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33, 301-332.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust?: The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Hennart, J. F. (1991). The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37(4), 483-491.
- Johnson, J. L. & Cullen, J. B. (1995). Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship. *Journal of Business Studies*, First Quarter, 111-112.

Kobrin, J. S. (1994). Is there a relationship between a Geometric mind-set and multinational strategy. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 493.

Moorman, C. & Deshpande, R. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 1,

81-101.

Parkhe, A.(1993). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*, 4(2), 301-324.