

# 중소기업의 협력활동과 지식공유가 기업경쟁력에 미치는 영향: 기업환경요인의 조절효과

The Effect of Inter-firm Cooperation and Knowledge Sharing on Firm Competitiveness of SMEs: Moderating Effects of Environmental Factors

최 석 봉† 울산대학교 경영학과 교수

(sbchoi@ulsan.ac.kr)

박 종 찬 울산대학교 경영대학원

(pjchan1109@hanmail.net)

## ABSTRACT

Recognizing the significance of inter-firm cooperation for firm's sustainable competitive advantage in today's business environment, this study investigates the effects of inter-firm cooperation and knowledge sharing on firm competitiveness based on 327 Korean small and medium sized enterprises. We also examines a mediating effects of knowledge sharing on the relationship between inter-firm cooperation and firm competitiveness and moderating effects of environmental factors on this relationship. The environmental factors are conceptualized by intensity of market competition and technological change. The main findings of the study are as follows: First, the paper found that inter-firm cooperation was positively associated with firm competitiveness while there was also a positive relationship between knowledge sharing and firm competitiveness. Second, it also shows that knowledge sharing partially mediated the relationship of inter-firm cooperation and firm competitiveness. Third, we also found that technological change had negative moderating effects on the relationship between inter-firm cooperation and firm competitiveness. This study suggests that understanding of inter-firm cooperation with consideration of environmental characteristics are required for better firm competitiveness.

*Keywords: Inter-firm cooperating, Knowledge sharing, Technology Change, Environmental factors, Competitiveness*

## 1. 서론

오늘날 기업은 소비자 욕구의 다양화, 기업간 경계를 초월한 빠른 기술혁신, 경제구조의 불확실성 및 글로벌화의 가속화 등 경영환경이 급변함에 따라 이제는 단순한 경쟁극대화로는 지속적인 발전과 생존이 힘들어졌다. 즉, 세계시장을 무대로 하는 기업들은 원하던 원하지 않든 간에 경쟁 관계인 기업과도 공조하

면서 대응하지 않으면, 경쟁기업은 물론 자신까지 어려움을 겪는 시대가 되었다. 이러한 기업 환경변화는 기업들에 자신들이 가지고 있는 경쟁우위를 상호의존적으로 교환함으로써 기업경쟁력을 달성할 수 있는 새로운 전략적 접근을 요구하게 되었고, 그 대안의 하나가 바로 기업간 협력이다(이경탁·김종웅, 2008). 특히, 기업간 협력은 기업간의 지식공유(knowledge share)를 바탕으로 기업들의 핵심역량을 결집함으로써 기업 및 제품의 전문화, 특성화, 차별화를 가능하게 하고, 수요자의 요구에 신속하게 대응할 수 있으

† 제 1저자

논문접수일: 2012년 11월 5일; 게재확정일: 2012년 12월 18일

며, 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 능력을 제공(권기대·김종우, 2006)하기 때문이다. 특히 중소기업의 경우 외부협력이 경쟁력 강화에 미치는 영향이 큰 것으로 인식되고 있어 관심의 대상이 되고 있다(황정태·한재훈·강희중, 2010). 이처럼 기업간 협력은 이제 기업혁신의 중요한 뿌리가 되고 있으며 기업의 경쟁력 향상을 위한 중요한 요인이 되고 있다. 즉, 중소기업의 경우 부족한 내부자원을 보완하기 위해 기업간 협력이 필수조건이 되고 있다.

따라서 이러한 협력관계를 통해 기업들은 급속한 환경변화에 대처하고 있으며(이장우·강용운, 2006), 시장경쟁, 기술변화, 경쟁심화, 글로벌화 등 기업 환경변화는 협력관계를 형성하고 강화시키는 환경요인 이면서 기업간 협력과 경쟁력 간의 관계를 조절하는 역할을 할 것이다. 또한, 기업 특유의 경쟁우위를 더 넓은 시장에서 이용하고 고유의 경쟁우위를 다른 기업과 상호 교환하여 시장에서 더욱 많은 기회를 가지라고 요구하고 있다(권기대, 2006).

또한, 21세기는 정보통신기술(ICT: Information Communications Technology) 및 디지털 기술의 발달과 지식기반 경제체제로의 경영환경이 빠르게 변화하고 있으며, 발전을 위하여 끊임없이 노력하고 있는데 이러한 경영환경 변화 중의 하나로서 지식경영의 도입을 들 수 있다. 구체적으로 지식 사회에서 기업이 대처할 수 있는 가장 중요한 경영자원은 지식이며, 이를 저장하고 효과적으로 관리하는 것은 매우 중요하다. 박재린·박재현(2000)은 지식경영이란 기업 내·외부에서 지식을 획득하고 저장·공유하며 적기에 활용함으로써 기업의 가치창출 및 지속경영, 경쟁력 확보를 가능하게 하는 새로운 경영 기법이라고 하였다.

지금까지 많은 기업이 지식경영에 심혈을 기울여 왔으나 구체적인 성과를 내지 못하고 있는데, 이는 아마 지식경영의 핵심이라 할 수 있는 지식공유가 제대로 이루어지지 않고 있기 때문으로 판단된다(권영철, 2003). 기업이 협력을 추구하는 이유가 무엇이든 파트너와 자원과 지식을 공유하여 그들의 기술과 지식을 습득하여 기업경쟁력 향상에 응용하는 것이 당

면 과제라 할 수 있으며 이에 대한 연구가 지속되어야 할 것이다. 특히 기업간 협력에 지식공유와 환경요인이 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증연구는 미미한 편이다.

따라서 본 연구에서는 중소기업이 지속적으로 생존과 성장을 하기 위하여 기업간 협력을 통한 경쟁력을 확보가 중요하다는 측면과 이들 간의 관계를 매개하고 조절하는 요인으로 지식공유와 기업환경변화의 중요성을 실증적으로 검증하고자 한다. 이러한 연구 결과는 중소기업 경쟁력 향상에 유용한 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

## II. 이론적 배경과 연구기설

### 1. 기업간 협력과 기업경쟁력

일반적으로 기업간 협력(interfirm cooperation)은 두 개 이상의 독립적인 기업들이 상호 혜택을 기대하면서 공동의 목적을 위해 수행하는 공동 활동을 뜻한다(Anderson & Narus, 1990; Mohr & Spekman, 1994; 권기대, 1998). 또한, 협력의 각 당사자들이 공동의 목표를 달성하기 위해 상호 노력(Skinner, Gassenheimer & Kelley, 1992)하는 활동이나 기업 간 정신적 교류(Ellram & Hendrick, 1995)작용으로 정의하기도 한다(이장우·강용운, 2006).

기업이 경쟁력을 증진해 시장에서 생존하고 발전하기 위해서는 기업차원의 노력뿐만 아니라 가치 사슬이나 공급 사슬을 형성하고 있는 파트너들과의 협력 또한 매우 중요하다.

권기대·김종우(2006)에 의하면 기업간 협력관계는 수평적일지라도 공급사슬에서는 수직적 조정을 달성하는 데 있어 핵심적 역할을 한다. 즉, 기업간 협력은 조직실패와 시장실패로 인한 거래비용을 최소화하기 위한 조정기구이며, 공동의 목표를 달성하고, 상호 간의 발전을 도모하기 위한 것이므로 협력적인 기업간 경로에서 각 당사자는 서로 긴밀한 정보를 교환하고, 가치를 공유하며 마치 수직적으로 통합된 것과 같은

효과를 얻을 수 있어야 한다.

이처럼 근래에 기업간 협력은 모든 분야에서 이루어지고 있다. 기술혁신을 촉진하기 위한 R&D 부문의 협력, 유통망을 공동으로 활용하기 위한 마케팅부문의 협력, 중복 제조를 회피하고 효율성을 높이기 위한 제조부문의 협력 등 경영의 거의 모든 분야에서 협력활동이 이루어지고 있는 추세이다(김성홍·김진한, 2007). 기업간 협력이 일어나는 이유는 협력이 경쟁우위 창출의 필수요소가 되기 때문으로 기업간 협력의 효과는 자원의 거래비용감소와 제품에 대한 신속하고 종합적인 학습으로 요약될 수 있다(이경탁·김종웅, 2008). 기업들이 협력을 추구하는 동기에는 협력기업 간의 공동연구개발, 공동제조, 공동구매를 통하여 얻게 되는 규모의 경제 및 범위의 경제효과 외에도 상호 보완적인 자원이나 핵심역량을 공유함으로써 생산성 향상이나 시장지배력 증대 등이 있다. 이처럼 기업들은 다양한 목적을 가지고 협력에 참여하게 된다(권기대·김종우, 2006). 이에 기업간 협력 관계 연구에서는 협력관계를 안정시키는 데 필요한 안정메커니즘이 잘 선정되면 기업간 협력의 성과가 좋을 것이라는 가정을 지니고 있다. 즉 기업이 보유하고 있는 신뢰와 역량 수준에 따라 세분되고 전문화되어야 한다(이경탁·김종웅, 2008). 따라서 기업간 협력과 기업경쟁력 간의 관계를 조사한 대부분의 연구에서는 두 변수 간의 양의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

권기대·이상환(2003)은 높은 경영성과를 창출하고 있는 기업들은 고객들로부터 호의적인 태도를 이끌어 내려는 전략을 구사하고 있으며, 협력업체들과 우호적 관계를 유지하기 위해 노력하며 심지어는 경쟁자들과 전략적 제휴를 구축하기도 한다. 기업간의 관계에서 수익을 창출하기 위해서는 그 당사자가 주요 경쟁자라도 협력을 추구한 후 수익을 분배하는 과정에서 선의의 경쟁논리를 적용하여야 할 것이다.

협력의 전략적 의도는 총비용의 절감, 이동 경로에 대한 가치증가에 따른 상호이익의 획득에 있으며, 이를 통하여 고객 만족의 강화, 파트너간의 경쟁우위

확보, 부가가치 기회의 활용, 공급사슬 상의 전반적 수행기능의 강화 등을 달성할 수 있다. 이러한 협력은 협력주체가 누군가에 따라 개인간의 협력, 집단간의 협력, 기업간의 협력 및 국가간의 협력 그리고 해외기업과 국내기업간의 협력으로 구분 가능하며, 특정 기업이 성공하기 위해서는 내적 구성원들간의 협력, 집단간의 협력, 기업들간의 협력을 증진해야 할 것이다(권기대·김종우, 2006). 이처럼 기업간 협력은 모든 기업들에 필수적인 요소가 되고 있다.

따라서 기업은 효율성을 추구하고, 경영성과를 높이기 위해서 다양한 내부자원을 기반으로 기업상황에 적합하고 유연한 전략을 수립 및 활용하는 것이 바람직하다. 즉 기업의 전략은 기업성과에 영향을 미치고, 기업의 전략은 핵심역량에 의해 영향을 받으므로, 기업의 핵심역량과 전략이 조화를 이루도록 하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 따라서 기업은 자신의 핵심역량을 제대로 파악하여, 경영전략을 수립하고, 이를 통해 경쟁우위의 확보 및 기업성과를 제고하여야 할 것이다(이재훈·김동원·김충현, 2010).

핵심역량이란 자원기반 관점에서 기업 내부에 공유되고 있는 기업 특유의 총체적인 능력, 기술, 지식의 통합된 기능이나 기술로서, 고객에게 가치를 높이거나 가치를 전달하는 과정을 효율적으로 할 수 있는 능력으로 정의할 수 있다(Prahalad & Hamel, 1990). Dericks & Cool(1989)은 핵심역량이 경쟁우위의 원천이기도 하며, 기업성장의 원인으로서 조직의 핵심역량이 경영성과에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Prahalad & Hamel(1990)은 핵심역량과 경쟁자가 모방하기 어려운 자원과 능력을 보유할수록 기업은 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있으며, 이는 타 기업보다 경영성과를 높이는 데 이바지한다고 주장하였다. 따라서 기업경쟁력이란 환경변화에도 경쟁자보다 지속적으로 높은 수익(profit)을 발생시킬 수 있는 기업의 역량을 말한다. 지속적인 경쟁우위를 판단하는 기준은 가치(value), 모방 가능성(imitability)이라 할 수 있다.

또한 이재훈 등(2010)은 기업간의 파트너십 관계는 비용절감, 부가가치 창출, 기술의 향상을 위해 필

요하며, 기업들은 파트너십을 통해 경쟁력을 강화하고, 상호 간의 성과를 개선해주고 친밀한 관계를 유지, 공동의 문제를 해결하고 기업의 경영성과를 향상시킬 수 있다. 이외에도 협력과 협력의 결과변수와의 관계를 규명한 많은 연구에서 협력은 긍정적인 협력 성과를 유발하는 것으로 나타났다(Anderson & Narus, 1990; 권기대 · 김종우, 2006).

김성홍 · 김진한(2007)은 이와 같은 협력활동들이 신제품에 대한 정보를 획득하거나 시장 혁신적인 제품을 보다 쉽게 개발할 수 있는 방안을 제공해 줄 수 있다. 기업의 경계를 넘어 확장된 가치창출 프로세스는 공급업체, 경쟁업체, 고객과 같은 개체들의 통합, 협력, 조정된 비즈니스 프로세스를 필요로 한다. 결과적으로 이러한 기업간 협력은 기업에 우월한 성과를 유인하는 것으로 많은 연구에서 지속적으로 주장하고 있다.

이외에도 구체적인 협력의 편익으로서 Powell(1987)은 파트너십을 통해 신규기술과 시장에 대한 접근 가능, 다양한 범위의 제품/서비스를 제공할 역량의 향상, 공동연구와 제조를 통한 규모의 경제 효과, 기업의 외부지식에 대한 접근이 용이, 위험의 공유가 가능, 보완적 기술에 대한 접근 등의 혜택을 볼 수 있다고 하였다. 또한 Faulkner(1995)는 제휴에서 발생하는 네 가지 편익으로서 특정 역량에 대한 니즈충족, 비용 최소화, 시장으로 진입속도향상, 재무위험의 분산을 들었으며, Porter(1980)는 가치 사슬의 개념을 통해서 혼자서 하는 것보다 공동의 역량으로 더 강한 포지션을 달성할 수 있다는 제휴의 경제적 타당성을 제공했다.

이상에서 살펴본 바와 같이 중소기업은 자체적으로 갖고 있는 자원과 역량의 한계를 기업간 협력을 통하여 확보하고 경쟁력 향상을 위해 기업혁신 또한 중요한 요인이 되고 있다. 따라서 이러한 기업들의 협력활동이 증가하면서 기업간의 협력관계가 경쟁의 주요 원천이 되고 있으며, 이러한 협력관계에서의 경쟁력을 높이기 위해서는 파트너십이 성공 요인으로 작용하고 있다(이재훈 등, 2010). 또한, 기업경쟁력은

지속적인 경영성과(profit)에 기인하기 때문에 기업 협력성과의 분석과 현상과악이 곧 기업경쟁력의 척도가 된다고 할 수 있다. 그러므로 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 기업간 협력은 기업경쟁력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 기업간 협력과 지식공유

기업간 협력은 협력 그 자체로부터 편익이 발생하는 것은 아니고 협력 파트너의 지식을 효과적으로 공유하였을 때에만 이러한 편익이 제공된다(김성홍 · 김진한, 2007). 협력에서 지식공유란 협력기업 당사자간 상호 지식을 주고받는 것이다.

일반적인 지식의 정의는 인간이 환경 속에서 생존하고 환경을 혁신하기 위한 종합적이고 체계적인 개념의 집합체를 의미한다(Chace, 1998). 따라서 지식의 생성과 축적과정은 전달되는 지식의 수준과 질이 가장 중요한 영향인자로 작용하고, 지식의 공유와 활용 단계에서는 해당 지식에 대한 이해가 가장 중요한 영향인자로 작용한다(Malhotra et al., 2005).

박문수 · 문형구(2001)는 지식의 개념을 “앎의 상태 혹은 사실, 알고 있는 모든 것, 조직화된 정보”, 혹은 특정 가치를 창출하는 데 활용될 수 있는 정보라고 정의하며, Alter(1992)는 지식을 “사람 혹은 조직이 효과적 그리고 효율적으로 관리하기 위해 어떤 것을 이해할 필요가 있는 것”으로 정의하고, Nonaka(1994)는 지식을 “정당화된 진실한 믿음(justified true belief)”이라고 정의하였다. 정당화된(justified)이란 지식으로써 인정되기 위해서 반드시 보편타당하며 인정이 돼야 하고 진실한 믿음(true belief)은 지식을 가지고 있는 사람들이 진실한 믿음에 근거하고 있어야 함을 의미한다. 즉, 지식은 단순한 정보와는 달리 믿음이나 약속에 관한 것이고, 행위에 관한 것이며, 또한 의미(meaning)에 관한 것이다 하였다. Krogh(1998)는 지식을 명시적(쉽게 코드화)이고, 저장 가능하고, 전달이 용이한 것으로 간주하는 인지주

의자(cognitivist) 관점과 과거의 경험이나 노하우 등을 통해 표현되는 암묵적 지식으로 공유하거나 구체화하기가 비교적 힘든 지식, 즉 비명시적인 요소를 인정한 구성주의자(constructionist) 관점에서 설명하고 있다. Henderson(1990)에 의하면 지식공유의 개념은 관계를 가지는 조직구성원들이 공유하고 있는 지식으로서 조직 상호 간의 이해라고 정의하였으며, 지식공유의 정도는 조직이나 개인들 간의 관계 형성에 중요한 요소가 되기 때문에 상대방의 역할에 대한 정확한 이해가 효과적인 업무관계에서 매우 중요하다. O'Dell & Grayson(1998)은 남에게 알리고 싶어 하는 인간의 원초적인 욕구를 충족시켜가는 과정이며, 사람 간에 상호작용에 의해서 이루어지는 역동적이고 동태적인 현상이라고 하였다. Grant(1996)은 기업이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유시킴으로써 지식의 활용을 극대화하여 기업역량을 강화하려는 활동이라고 하였다.

Allee(1997)는 지식전이에 비해서 지식공유는 사회적 상호작용을 강조하는 좀 더 폭넓은 의미로 사용된다고 설명하고 있는데, 이는 지식공유의 개념이 형식적 지식과 함께 암묵적 지식까지 포괄하고 있기 때문이다. 류성철·서우중·구철모(2009)에 의하면 기업은 경영에 필요한 지식을 완벽하게 가지고 있지 못하므로, 기업들은 내부적으로 지식을 창조하거나 외부 조직으로부터 지식을 획득하기 위한 노력을 수행하게 된다. 기업이 외부 조직으로부터 지식을 얻을 수 있는 최선의 방법은 전략적 제휴나 공급사슬, 협력과 같은 사회적 관계를 통하여 외부의 지식을 탐색하고 내부화하며 기업간 관계를 통하여 지식을 얻을 수 있다. 따라서 산업 활동에서 지식이 차지하는 비중이 높아지고 있고, 한 기업이 필요한 모든 지식을 그 기업이 보유하고 있지 않기 때문에 기업간 지식공유를 매개체로 한 협력관계가 급증하고 있음을 알 수 있다 (Adler, 2001).

권영철(2003)에 의하면 기업은 경쟁에 필요한 지식을 독자적으로 창출할 수도 있고 아니면 다른 기업으로부터 학습할 수도 있으나 기업 단독으로 경쟁에 필

요한 모든 지식을 적시에 습득하여 대응해 나가기가 매우 어렵게 되었다. 이러한 측면에서 협력 등 기업간 전략적 제휴는 상호지식을 공유하고 학습하는 좋은 수단이 되며 지식학습을 목적으로 한 학습제휴(learning alliance)가 요구된다. 특히 협력은 공동경영을 통해 상호의 암묵적 지식을 학습하는 훌륭한 장이 된다. 여기서 핵심은 기업 내 조직구성원의 지식을 최대한 공유하여 기업의 경쟁우위를 고취시키는데 있다. 그러나 경쟁이 전 세계적 차원에서 치열해짐에 따라 기업 내 구성원의 지식에 의존해서만 경쟁우위를 달성하고 유지하는 데에는 한계가 있어 기업간 협력을 통해 상호지식을 공유하고 습득해야 하는 당위성이 제기된다. 이를테면 Hamel(1991)은 기업간 상호지식 학습 성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 파트너로부터 배우고자 하는 학습의지, 기업 자신이 보유하고 있는 지식의 파트너에 대한 개방성, 파트너로부터 지식을 흡수할 수 있는 능력 등을 들었다. 즉, 조직구성원 핵심역량을 강화하기 위해서 기업 내부뿐만 아니라 기업 외부에 산재해 있는 지식을 획득, 공유하여 기업 지식으로 확립하는 것이다. 김성홍·김진한(2007)은 이와 같이 협력활동을 통한 기업간 지식 공유가 촉진되고 상호 간의 전문적인 역량을 활용함에 따라 중복되는 제품개발 업무에서 야기되는 지연과 낭비를 회피할 수 있게 된다. 결국, 협력을 통한 지식 및 학습체계의 확대는 협력업체에 대한 혁신을 불러온다고 할 것이다.

이상과 같이 본 연구에서 기업간 협력을 통한 지식공유는 분산된 개인지식과 기업이 보유한 지식이 공유와 활용단계를 거쳐 기업 내 확산되어 새로운 지식과 역량으로 창출되므로 기업은 지식의 저장창고라 할 수 있다. 그러므로 기업간 협력에서 지식공유는 선택이 아닌 필수조건이 되고 있다. 따라서 이러한 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 기업간 협력은 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 지식공유와 기업경쟁력

지식기반경제하에서는 지식의 창출과 공유 그리고 활용능력이 취약한 기업은 경쟁력을 상실하고 지식경영과정이 상대적으로 견실한 기업들은 단기적인 경쟁우위는 물론 지식의 자기 증식성에 의해 지속적 경쟁우위를 가질 가능성이 높아진다. 이러한 지식경영과정 중에서 특히 지식공유의 중요성이 특히 강조되고 있는데, 그 이유는 기업의 가치 사슬 내 다양한 활동간 지식공유가 이루어지지 않고서는 지식을 활용하여 부가가치를 창출한다는 것이 매우 어려운 일이기 때문이다(권업, 2004).

Ruggles(1998)에 의하면 지식에 기초한 지식경영을 기업의 내부 및 외부에서 발생하는 각종 지식을 결합하여 이를 기업이 원하는 가치로 승화시키는 과정이라고 정의하였다. 즉, 기업의 지식은 다른 기업과 차별되는 고유한 자원으로 존재하며, 기업에서 지식은 전략적으로 가장 필요한 자원으로 기업의 경쟁우위를 획득하는 데 있어 매우 중요한 역할을 수행한다.

강민구·김준·송영렬(2011)에 의하면 최근 지식경영의 시대라 하여 지식이 기업의 경쟁우위를 좌우하는 핵심 자원으로 인식되고 있으며 과거처럼 지식의 소유보다는 지식의 공유가 더 중요한 전략으로 부상되고 있다. 즉, 경험, 맥락, 해석, 그리고 생각과 결합된 고급정보라고 할 수 있는 지식은 의사결정과 행동에 사용될 수 있는 높은 가치를 가진 정보이며 지식경영을 통한 목적을 달성하게 하는 데 필요한 요소이며, 기업에 있어서의 지식경영은 기업성과 향상을 위해 지식을 활용하도록 지원하는 것이다. 이처럼 지식경영은 기업이 지닌 지적 자산을 최대한 활용하여 기업이 생산해 내는 상품 및 서비스의 부가가치를 높이고 궁극적으로 기업이 경쟁우위를 확보하는 것이다.

김인호·김준(2008)은 지식사회의 가장 두드러진 특징으로 '수확체증의 법칙'을 들 수 있다. 지식이라는 생산요소는 추가로 한 단위 투입한다고 비용이 크게 늘어나지 않고 투입하면 할수록 부가가치는 끝없이 늘어나기 때문에 수확체증이 가능하다. 또한, 지식

은 다른 사람에게 나누어 준다고 해서 본래의 지식이 줄어들지는 것이 아니라 기업 전체에서 본다면 오히려 지식보유량은 계속 늘어난다. 한 기술자가 자신이 가진 노하우를 동료에게 전수해 주면 기업 전체의 지식은 두 배가 되는 것이다. 새로운 지식을 전수받은 사람은 남의 지식을 자기의 아이디어나 지식과 결합해서 미처 생각하지 못한 제3의 부가가치를 창출할 수 있다. 이처럼 기업의 조직 내의 지식을 창출, 공유, 활용하는 과정을 적절하게 관리한다면 엄청난 부가가치를 올릴 수도 있다.

Rumelt(1984)는 경쟁우위가 단지 우위에서 멈추지 않고 경쟁기업이 모방하기 위한 노력을 한 후에도 계속 지속 가능해야 한다. 경쟁우위는 기업이 현재 혹은 잠재적인 경쟁자들에 의해 동시에 수행되지 않는 가치창조 전략을 이용할 때 그리고 다른 기업이 이러한 전략을 모방할 수 없거나 대체하기 곤란할 때 존재한다. 따라서 경쟁우위는 지속기간이 길수록 기업의 성과가 더 높아지며 이를 위해서 지식투입, 공유, 활용을 끊임없이 계속 지속하여야 한다.

Nonaka(1994)에 의하면 불확실성이 지배하는 경제에서 지속적인 경쟁우위의 유일한 원천은 지식이며, 성공한 기업은 새로운 지식을 지속적으로 창출하고 창출된 지식을 기업 전체로 확산시키고 이를 바탕으로 새로운 기술과 제품을 지속적으로 시장에 선보이는 지식창조기업이라고 주장한다.

이처럼 본 연구에서의 지식공유는 지식경영의 한 영역으로서 기업 내·외부에서 지식을 획득, 저장, 공유하여 적기에 활용함으로써 기업의 경쟁력 확보와 가치창출, 지속경영을 가능하게 하는 글로벌 경영시대의 차별화된 경영기법이라 할 수 있다. 이러한 측면에서 보면 기업간 협력에서 지식공유학습이 기업경쟁력에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증연구는 미미한 편이다. 이러한 관점에서 권영철(2003)은 지식공유는 기업간 관계를 통해서만 가능하므로 성과에 주요한 영향을 미치는 관계 특유자산(relation-specific assets)으로 볼 수 있다고 하였다. 따라서 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 기업간 지식공유는 기업경쟁력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4 지식공유의 매개효과

지식공유의 매개작용은 기업간 협력과 지식공유의 관계, 지식공유와 성과변수인 기업경쟁력과의 관계로 설명될 수 있다. 이러한 영향관계에 있어 앞서 제시하고 있는 내용은 기업 간 협력은 지식공유를 먼저 유발시키고, 이렇게 촉진된 기업 간 지식공유는 지식공유를 통한 혁신과 비용절감을 통해 기업경쟁력을 높인다고 할 수 있다. 기업 간 협력은 상호간 이익을 위해 공동의 노력을 의미 하므로 경영자원을 공유하는 것 뿐 아니라 다양한 형태의 지식 공유활동이 활발히 일어난다. 이에 개별기업들은 기업협력활동에 보다 책임감과 신뢰를 구축하여 더 심도 깊은 지식을 공유하고 이로 인한 결과물을 강화한다고 볼 수 있다. 즉, 기업협력은 기업간 지식공유를 더욱 촉진시키고 이를 통해 자신들의 경쟁력을 향상시키는 결과를 낳을 수 있을 것이다.

김기찬·송창석·박지윤(2007)에 의하면 기업 협력 간 협력은 기업간에 활발한 상호작용을 통해 지식공유를 고양시키고 개별기업의 경쟁우위 개선에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 김성홍·김진한(2009)에 의하면 지식공유는 기업간 협력을 통해서 기업들의 대규모 투자, 위험, 자원 뿐만 아니라 지식공유를 통해 시장의 불확실성을 극복하여 시장진입 속도를 향상시키고, 기술혁신에 필요한 지식과 역량을 제고하여 궁극적으로 기업경쟁력을 창출한다는 것이다. Larsson 등(1998)은 기업들이 협력적 관계를 형성하고 있는 상대 기업이 가지고 있는 지식이 자사의 지식과 상호보완적인 특성을 가지고 있는 경우가 많아, 이들 상호보완적인 지식이 협력적 의사결정과 같은 협력적 행위를 통하여 통합되는 경우에 두 기업의 성과에서 긍정적인 시너지적인 효과를 가져온다고 밝혔다. 따라서, 기업들은 협력을 통해 상대 기업이 자

사에 필요한 지식이나 지식창조 능력을 갖추고 있을 때 더욱 협력적인 행위를 할 가능성이 높으므로, 지식공유활동은 필수적으로 뒤따른다고 볼 수 있으며, 이러한 기업간 지식공유를 통해 획득한 지식자산을 기업 내에 저장·공유함으로써 지식의 활용을 극대화하여, 기업경쟁력 강화에 기여한다고 할 수 있다(조진현·김정균·최병구·이희석, 2002). 따라서 기업들이 협력에 큰 관심을 기울이는 이유 중의 하나는 상호 지식의 공유를 통해 시너지 창출을 극대화해 양호한 기업성과를 기대하기 위함이다(권영철, 2003). 즉 지식공유가 기업 간 협력과 기업경쟁력에 매우 중요한 매개역할을 함을 보여준다. 이상과 같은 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 기업간 지식공유는 기업간 협력과 기업경쟁력 간의 관계를 매개할 것이다.

#### 5. 기업간 협력과 환경요인 (시장경쟁강도 및 기술변화 정도)

기업간 협력이 모든 환경에서 높은 지식공유와 기업경쟁력을 이룰 수는 없을 것이다. 이는 기업이 처하게 되는 각종환경의 변화가 기업간 협력의 영향력에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 기업간 협력과 기업경쟁력에 대한 조절효과를 고려한 연구는 상대적으로 부족하다. 기업의 환경은 연구의 목적이나 대상에 따라 다양한 견해가 있지만, 일반적으로 환경의 역동성, 복잡성 혹은 이질성, 적대성 등 다차원적인 개념으로 정의하고 있다. 이런 다양한 환경의 차원들은 환경의 불확실성을 주고 있다. 이들 중 시장경쟁과 기술변화는 환경특성 중에서 매우 핵심적인 요인이라 볼 수 있다. 과연 기업 간 협력은 어떠한 환경에서 가장 효과적이기에 대한 연구는 필요하다고 볼 수 있다.

먼저 시장환경변화가 갖는 특성은 기업협력의 잠재적 적용 가능성과 깊은 연관이 있다. 예를 들면 시장의 환경변화는 기업의 변화를 자극하는 중요한 요

인으로 시장의 경쟁압력, 경쟁자의 기술혁신, 소비자 · 시장 기호변화, 제품특성변화, 시장에 대한 정부의 정책 및 규제 변화 등은 기업 간 협력에 참여하는 업체들이 직접 통제하기 어려운 요인들이다(권기대, 2006). 이러한 시장경쟁요인들을 고려하여 기업들은 얼마나 어떻게 언제 기업 간 협력을 할지 결정해야 하고 또 어떤 전략을 구사해야 하는지도 결정해야 한다. 이경탁 · 김종웅 (2008)은 이러한 시장경쟁환경은 기업간 협력의 기회적 요인이자 위협적 요인으로 작용하는 것으로 이러한 환경변화에 의해 기업의 협력 활동 강도가 결정되고 또한 여에 기업협력이 어느 정도 부합하는가에 따라서 기업의 경쟁력이 결정된다고 주장하였다.

일반적으로 시장경쟁강도가 높은 환경하에서는 기존 시장 내에서 혹은 새로운 시장으로의 진입하고자 하는 기업들이 다른 기업보다 우월한 지위를 차지하기 위해 제품의 질과 특성 그리고 생산과정의 특성을 더 차별화시키면서 경쟁하므로 협력은 더 강화된다고 볼 수 있다(서재명, 1996).

김성홍 · 김진한(2009)에 의하면 시장의 경쟁환경이 극심할수록 기업들은 외부와의 협력을 확대하고자 한다. 시간경쟁, 가격경쟁, 품질경쟁, 업무의 복잡성 등의 수직적 계층간의 기업 간 협력을 더 효율적인 방향으로 확대하고 강화하여 기업경쟁력에 긍정적인 효과를 가진다고 설명하였다. 김상오 · 윤선희(2007)에 의하면 Fine(1998)은 기업 환경의 변화 속도가 빠를수록 불확실성을 증가시킨다고 하였으며, 기업의 치열한 경쟁환경은 고객 욕구의 다양화와 기술의 발전, 경쟁심화와 글로벌화 등으로 불확실성이 증가하므로, 이러한 시장경쟁의 강도는 기업 간 협력을 강화하는 요인이라 주장하였다. 배중태 · 정진우(1997) 또한 시장경쟁이 증가할수록, 변화가 심할수록, 차별화 될수록 기업간 협력을 통한 기회를 창출한다고 하였다. 이처럼 시장경쟁 수준은 기업간 협력활동과 협력성공에 영향을 미치는 중요한 조절요인으로 간주된다(이경탁 · 김종웅, 2008).

이와 같이 본 연구에서의 시장경쟁강도는 현 시장

에서 기존 경쟁자와의 경쟁 정도와 시장의 변화 정도로 볼 수 있고, 시장에서 경쟁이 치열할수록 기업은 다양한 기업 간 협력을 통한 기업경쟁력을 강화하고자 한다고 볼 수 있다.

한편 여러 학자들은 기업 간 협력과 성과 간의 관계를 조절하는 역할로서 기술 특성에 관한 연구를 수행하여 왔다. 기술적 변화는 기업의 기존 역량을 파괴하고 새로운 기술적 체제하에서 적절한 능력을 개발하기 위한 자원 재배치와 새로운 자원의 확보를 요구한다. 또한 기업은 기존 제품의 대체상품뿐만 아니라 앞으로 출현 가능한 신제품과 신기술이 기존 산업과 기업의 수요에 미치는 영향에 대해 항상 주목하지 않으면 안 된다(정진우 · 배중태, 1998). 이러한 요인들은 기술협력의 상황적 변인으로 영향을 줄 수 있을 것이다. 따라서 기술변화정도가 높을수록 기업의 불확실성은 증대되고 이를 회피하기 위해서는 기업 간 협력을 강화하게 된다. 왜냐하면 기업 간 협력을 통해 급변하는 기술변화에 적응하여 신제품을 하거나 생산 효율성의 증대로 제품의 원가를 낮추거나, 아니면 제품성능의 향상 및 부가서비스의 확대를 통한 차별화를 도모하여야 기업의 경쟁력을 유지할 수 있기 때문이다(김상오 · 윤선희, 2007). 이경탁 · 김종웅 (2008)은 기술변화와 관련하여서 자신들이 사용하는 기술의 변화 속도가 빠른 환경에 처한 기업은 경쟁기업이 활용하는 새로운 기술을 습득해야 할 뿐만 아니라 지속적으로 새로운 기술을 개발하려고 노력해야 하기 때문에 기업 간 협력활동을 강화한다고 주장하였다. 김성홍 · 김진한(2007)은 기업 간 협력은 상호간 한쪽파트너가 기술적 리더이며, 빈번히 혁신적 신기술을 개발해야 하는 경우에 자주 협력대상으로 고려될 수 있으므로 협력의 성과에 대한 기대도 증가하게 되고 기업간 협력의 강도가 증가한다고 밝혔다. 즉 파트너의 기술역량과 기술환경변화정도가 기업간 협력의 중요한 조절효과를 가짐을 설명하였다.

김진한 · 박진한(2011)은 제품 제조에 기술적인 어려움이 존재하거나 혁신적인 신기술 역량이 필요할 때, 기업은 복잡성이 높은 기술을 획득하기 위해 높



은 수준의 기술력을 보유한 기업과 잦은 기업협력을 추구한다고 보고 하고 있다. 특히, 기업간 협력이 더욱 빈번하게 이루어지는 요인으로 고난도 기술, 복잡한 기술, 혁신적 기술 등이 요구되거나, 이러한 기술의 변화속도가 매우 빠른 경우 등을 지적하고 있다.

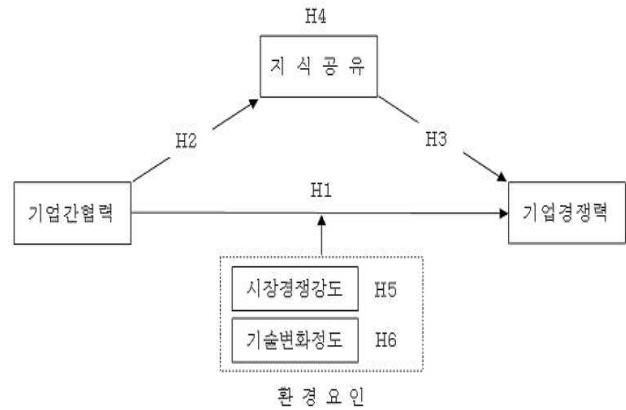
이상과 같이 기술이 복잡하고 변화속도가 빠른 업종에 속한 기업일수록 기술개발 부담에 대응하기 위하여 기업 간 협력을 강화하여 지속적으로 기업경쟁력을 확보하려 노력한다고 요약할 수 있다. 따라서 이러한 시장경쟁강도와 기술변화에 대한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 시장경쟁강도는 기업간 협력과 기업경쟁력 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 6. 기술변화정도는 기업간 협력과 기업경쟁력 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

[그림 1]은 본 연구의 연구모형을 나타낸다.

[그림 1]연구모형



### III. 연구방법

#### 1. 변수의 측정방법과 조작적 정의

[표 1]변수의 조작적 정의 (측정문항수)

변수	조작적 정의	연구자
기업간 협력(11)	공동의 목표를 달성하기 위한 상호노력에 대한 정도 : - 협력이 혜택을 줄 것이라는 신념 - 핵심역량이 누출되지 않을 믿음 - 협력 당사자 간 원활한 의사소통 행위 - 협상, 협정 및 갈등해결을 위한 조정활동	Lam & Chin(2005), Parker(2000), McGinnis & Vallopra(1999)
지식공유(12)	내재화되어 있는 지식공유에 대한 정도 : - 프로세스지식 - 개인의 지식을 협력 파트너들과 공유 - 비공식석상에서의 지식공유 - 회사에서의 지식공유	Szulanski(1996), Kohli(1993), Swan & Nolan(1985), Lindsfold(1978)
기업 경쟁력(7)	협력을 통해 전략적 목적 성취하는 정도 : - 재무적 성과 및 프로세스 혁신 - 학습 및 성장의 개선 정도 - 협력을 통해 기업의 전반적인 성과가 개선되어 협력 관계 만족도	Das & Teng(2003), Monczka et al.(1998), Saxton(1997), Guinipero(1995)
시장경쟁(3)	기업의 시장환경 복잡성과 경쟁에 대한 강도 : - 경쟁기업의 수 - 시장의 차별 정도	이경탁 · 김종웅(2008), Bidault et al.(1998), Chandler & Hanks(1994)
기술변화(3)	기업의 기술변화에 대한 역동성 정도 : - 소재 및 부품에서 기술의 변화 - 신기술 역량 요구됨	Chandler & Hanks(1994) 김상오 · 윤선희(2007)

본 연구에서는 크게 네 가지 변수를 사용하고 있는데 기업간 협력을 독립변수(independent variables)로, 지식공유를 매개변수(mediation variable), 환경요인을 조절변수(moderating variables)로, 기업경쟁력을 종속변수(dependent variable)로 설정하였다.

1.1 기업간 협력

기업간 협력은 김성홍·김진한(2007) 등이 측정항목으로 활용한 문항을 이용하였으며, Porter(1980)의 개념 정의를 기반으로 Lam & Chin(2005), Parker(2000), McGinnis & Vallopra(1999) 등이 활용하고 제시한 문헌자료를 이용하여 총 11문항을 사용하였다.

1.2 지식공유

지식공유란 지식의 저장, 전파, 습득을 포함하는 의미이다. 따라서 조직구성원이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내에 확산, 저장하여 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동을 의미한다. 이와 같은 지식공유에 관한 측정은 박문수·문형구(2001), Lindskold(1978) 등의 선행연구에서 개념을 바탕으로 12개 문항을 측정항목으로 사용하였다.

1.3 기업경쟁력

본 연구의 종속변수인 기업경쟁력은 기업들이 협력을 통해 전략적 목적을 성취하는 정도로 정의할 수 있다(Das & Teng, 2003). 김성홍·김진한(2007)의 연구를 토대로 기업간 협력성과 측정항목으로 재무성과(매출액증가, 생산성 향상 등) 뿐만 아니라 인지적 지표(진반적 기업성과 개선 등)를 함께 활용하였다. 재무 성과만을 비교하는 것은 부적절할 뿐만 아니라 (Saxton, 1997) 재무적 지표에 대한 적절한 데이터를 확보하는 것은 매우 어렵다. Das & Teng(2003), Monczka 등(1998), Saxton(1997), Guinipero(1995)의 문헌자료를 기초로 7문항을 사용하였다.

[표 2] 표본의 인구통계학적 특성

구분	빈도(명)	백분율(%)	누적백분율(%)	
업종	전기/전자	32	9.8	9.8
	기계/금속	84	25.7	35.5
	석유/화학	21	6.4	41.9
	목재/비금속	4	1.2	43.1
	섬유/식품료	4	1.2	44.3
	건설업	36	11.0	55.4
	금융	7	2.1	57.5
	유통(도/소매업)	26	8.0	65.4
	자동차	17	5.2	70.6
	운송/무역	17	5.2	75.8
	컴퓨터/정보통신	16	4.9	80.7
	기타서비스업	31	9.5	90.2
	기타	32	9.8	100.0
설립년수	5년 미만	51	15.6	15.6
	6-10년 미만	59	18.0	33.6
	11-20년 미만	125	38.2	71.9
	21-30년 미만	55	16.8	88.7
	31년 이상	37	11.3	100.0
종업원수	50명 미만	185	56.6	56.6
	51-100명 미만	51	15.6	72.2
	101-200명 미만	49	15.0	87.2
	201-300명 미만	13	4.0	91.1
	301명 이상	29	8.9	100.0
근속년수	2년 미만	52	15.9	15.9
	3-5년 미만	74	22.6	38.5
	6-10년 미만	100	30.6	69.1
	11년 이상	101	30.9	100.0
직위	사원/연구원	39	11.9	11.9
	주임/대리	42	12.8	24.8
	과장/선임	41	12.5	37.3
	부(차)장/책임	89	27.2	64.5
	임원/CEO	116	35.5	100.0
협력기업	5개 미만	89	27.2	27.2
	6-10개 미만	55	16.8	44.0
	11-50개 미만	125	38.2	82.3
	51개 이상	58	17.7	100.0
매출액	50억 미만	167	51.1	51.1
	51-300억 미만	81	24.8	75.8
	301-1000억 미만	36	11.0	86.9
	1001억 이상	43	13.1	100.0

1.4 환경요인

본 연구에서 기업환경요인은 환경의 불확실성 정도로 측정하였다. 환경 불확실성은 기업이 둘러싸고 있는 외부 환경의 복잡성(시장경쟁강도)과 역동성(기술 변화정도)의 정도로 정의하며, 측정항목으로 사용하였다. Chandler & Hanks(1994), 이경탁·김종웅(2008)의 연구자료에서 사용한 문항을 기초로 6문항을 사용하였다. 김상오·윤선희(2007) 등이 활용하였다.

2. 표본의 선정

본 연구의 자료는 국내 중소기업을 대상으로 설문지를 배포하여, 2012년 3월 26일부터 4월 14일까지 직접 방문, 팩스 및 이메일을 이용하여 접수하였다. 업체는 총 400여 개의 업체를 대상으로 실시하였고,

87%인 총 350개의 업체로부터 접수되었으며, 응답이 불성실한 설문을 제외한 327부의 설문지가 본 연구의 자료로 사용되었다. 모든 설문 문항은 이미 신뢰성과 타당성이 입증된 것이며, 모든 변수는 Likert 5점 척도(“전혀 그렇지 않다”에서 “매우 그렇다”까지)를 사용하여 설문을 통해 측정하였다. 분석에 포함된 표본의 인구 통계학적 특성은 [표 2]와 같다.

[표 2]에 제시된 바와 같이 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 기업의 업종은 기계/금속(25.7%), 건설업(11.0%), 전기/전자(9.8%), 기타(9.8%), 기타서비스업(9.5%) 등의 비율이었고, 설립년수는 11-20년 미만 38.2%, 6-10년 미만 기업이 18.0%로 가장 많았다. 종업원수는 50명 미만 기업이 56.6%, 근속년수는 11년 이상 30.9%, 6-10년 미만이 30.6%, 직위는 임원/CEO 35.5%, 부(차)장/책임이 27.2%로 가장 많은 비중을

[표 3] 탐색적 요인 분석

문항	기업간협력	지식공유	기업경쟁력	시장경쟁	기술변화	신뢰계수
협력10	.710	.387	.307	.011	.006	.836
협력01	.687	.328	.475	.109	.016	
협력09	.686	.369	.324	.042	.023	
협력02	.684	.351	.455	.044	.036	
협력04	.674	.411	.354	.014	.025	
협력03	.655	.340	.371	.009	.043	
협력08	.654	.493	.351	.001	-.045	
협력11	.646	.490	.364	.126	.048	
협력05	.567	.345	.337	.062	.065	
지공09	.493	.712	.469	.095	.062	.854
지공02	.461	.701	.408	.132	.150	
지공10	.364	.687	.478	.205	.262	
지공04	.464	.683	.359	.033	-.032	
지공03	.380	.670	.352	.064	.077	
지공01	.462	.636	.438	.126	.154	
지공08	.272	.625	.315	.068	.092	
지공07	.207	.624	.297	.052	.178	
지공11	.370	.623	.466	.240	.164	
지공05	.412	.619	.372	.037	.074	

성 과05	.403	.412	.812	.288	.248	
성 과01	.478	.469	.812	.163	.128	
성 과02	.382	.443	.802	.252	.236	.880
성 과04	.460	.535	.794	.252	.197	
성 과03	.472	.509	.767	.153	.150	
성 과07	.483	.485	.756	.145	.154	
시 장01	.094	.186	.269	.901	.291	.742
시 장03	.025	.095	.205	.883	.346	
기 술05	.005	.174	.179	.272	.862	
기 술06	.086	.151	.204	.251	.842	.800
기 술04	.004	.136	.218	.379	.832	
아이젠값	3.953	3.942	4.879	3.939	3.916	
설명분산비율	12.752	12.715	15.740	12.705	12.632	
누적분산비율	12.752	25.467	41.207	53.912	66.544	

나타내었다. 또한, 협력기업수는 11-50개 미만 38.2%, 5개 미만 기업이 27.2%, 매출액은 50억 미만 51.1%, 51-300억 미만 기업이 24.8%로 가장 높게 나타났다.

#### IV. 연구결과

##### 1. 변수의 타당성 및 신뢰성 검증

###### 1.1 신뢰성 검증 및 탐색적 요인 분석

본 연구에서 가설검정에 앞서 가설검정에 필요한 각 구성개념이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 먼저 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 구체적인 방법으로 요인추출은 주성분 분석(principle component analysis)과 요인구조를 단순히 하고 독립성을 확보하기 위하여 직각 회전(varimax rotation)을 사용하였다. 다음 [표 3]은 탐색적 요인 분석 결과표를 나타내고 있다. 탐색적 요인 분석을 시행하는 과정에서 기업간 협력은 11개 문항 중 2개 문항이 제거되었고, 지식공유는 12개 문항 중 2개 문항이 제거되었다. 기업경쟁력은 7개 문항 중 1개 문항이 제거되었고, 환경요인의 시

장경쟁강도는 3개 문항 중 1개 문항이 제거되고, 기술변화정도는 3개 문항을 최종적으로 모두 사용하였다. 측정항목의 신뢰성(reliability)을 확보하기 위해서, 문항 간의 내적 일관성(internal consistency reliability)에 관한 신뢰도로 알려진 크론바흐 알파계수(Cronbach's Alpha)를 이용하였다. 추출된 5개의 각 요인의 고유치(eigen value)는 1 이상, 크론바흐 알파계수는 0.742 이상이며, 전체 분산의 약 66%를 설명하고 있다. 따라서 신뢰성과 타당성은 높다고 할 수 있다.

###### 1.2 확인적 요인 분석

탐색적 요인 분석에서 추출된 각 요인에 대한 단일 차원성을 확인하고, 이론적 근거에 의해 변수 간의 관계 규명 및 가설화된 구조를 통계적으로 검증하기 위해서 확인적 요인 분석을 시행하였다. AMOS 18.0을 이용하였다.

[표 4]에서 각 요인의 표준적재치가 0.487 이상으로 개념타당성(construct validity)은 확보되었고, 평균분산추출지수(average variance extracted)는 0.451 이상, 각 개념의 신뢰도(construct reliability)가 0.890 이상으로 수렴타당성(convergent validity) 또는 내적일관성

[표 4] 확인적 요인 분석 결과

구성개념	문항	표준 적재치	표준 오차	t값	신뢰도	평균분산 추출지수	적합지수
기업간 협력	협 력01	.611	.364	-	.897	.494	$\chi^2=921.977,$ $d.f=272,$ $p=.000,$ $GFI=.890,$ $AGFI=.861,$ $RMR=.045,$ $RMSEA=.086,$ $NFI=.958,$ $IFI=.896,$ $CFI=.915,$ $TLI=.795$
	협 력02	.602	.356	8.940			
	협 력03	.534	.629	8.124			
	협 력04	.569	.505	8.559			
	협 력05	.487	.544	7.528			
	협 력08	.648	.286	9.460			
	협 력09	.681	.261	9.816			
	협 력10	.698	.250	9.990			
협 력11	.658	.276	9.563				
지식공유	지 공01	.620	.398	-	.891	.451	
	지 공02	.674	.377	9.979			
	지 공03	.614	.491	9.281			
	지 공04	.644	.389	9.639			
	지 공05	.572	.427	8.767			
	지 공07	.509	.555	7.949			
	지 공08	.521	.628	8.107			
	지 공09	.686	.353	10.105			
지 공10	.640	.481	9.588				
지 공11	.590	.417	8.989				
시장 경쟁강도	시 장01	.834	.263	-	.898	.692	
	시 장03	.709	.368	3.475			
기술 변화정도	기 술04	.717	.431	-	.890	.655	
	기 술05	.831	.256	11.1944			
	기 술06	.725	.446	11.070			
기업 경쟁력	성 과01	.772	.220	-	.931	.692	
	성 과02	.737	.298	13.522			
	성 과03	.727	.229	13.300			
	성 과04	.756	.234	13.923			
	성 과05	.752	.255	13.833			
성 과07	.708	.237	12.919				

(internal consistency)을 확보하였다(김계수, 2011). [표 5]과 같이 판별타당성(discriminant validity)검토에서 는 각 요인 사이에 구한 평균분산추출지수 최소값 0.451이 각 요인의 상관계수 제곱의 최대값인 0.359보다 크기 때문에 요인 사이에는 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

[표 4]에서 전체 확인적 요인 분석의 적합 지수로,

$\chi^2= 921.977,$   $d.f=272,$   $p=.000$ 이며,  $GFI=.890,$   $AGFI=.861,$   $RMR=.045,$   $RMSEA=.086,$   $NFI=.958,$   $IFI=.896,$   $CFI=.915$   $TLI=.795$  이 도출 되었다. 결과에서 보듯이  $GFI,$   $AGFI,$   $NFI,$   $IFI,$   $CFI$  가 최적모델 지표에서 일부 벗어나 있기는 하지만  $RMR,$   $RMSEA$  가 최적모델 지표에 적합하게 포함되어 있고,  $TLI$  와 나머지 지표들도 적합 수준에 근접한 수치를 보이고

있다. 따라서 연구 모형에 관한 확인적 요인 분석 결과는 수용가능하다고 할 수 있다(김계수, 2011).

복합신뢰도(composite reliability : CR)와 평균분산 추출값(average variance extracted : AVE)은 모두 Bagozzi & Yi(1988)가 제시한 기준(각각 0.7 이상, 0.5 이상)에 근접하거나 높게 나타났으며, 측정항목들과 구성개념들을 연결하는 표준화 요인 적재치(standardized regression weights)가 일반적으로 0.5

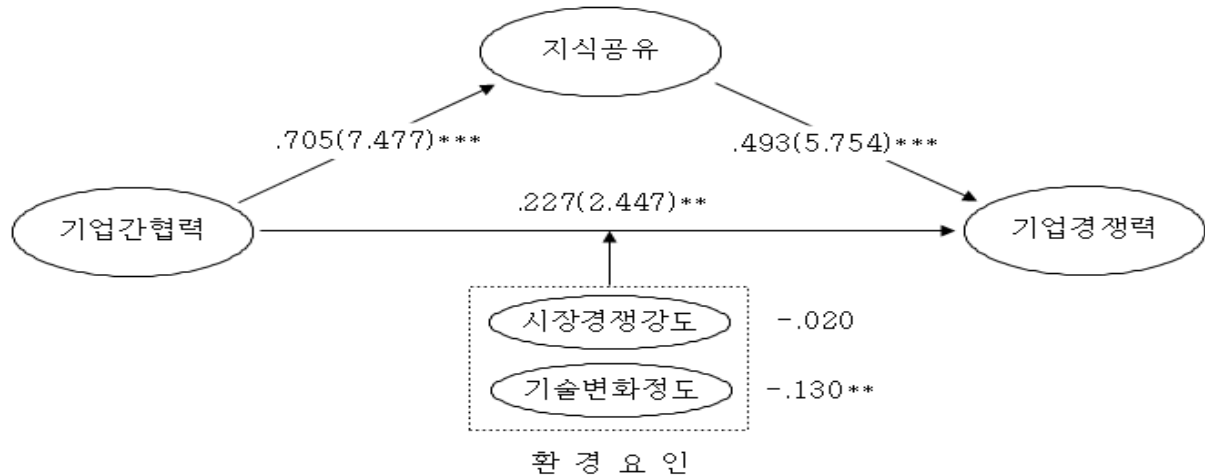
## 2. 가설 검증

본 연구에 사용된 기업간 협력, 지식공유, 기업경쟁력 간에 어떠한 영향관계를 나타내는지를 검증하기 위해 AMOS 18.0을 이용한 공분산 구조방정식 모형(SEM, Structural Equation Modeling)을 검증하였다. [표 6]와 같이  $\chi^2=180.551$ ,  $df=74$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=.930$ ,  $AGFI=.901$ ,  $RMR=.027$ ,  $RMSEA=.066$ ,  $NFI=.913$ ,

[표 6] 구조방정식 모형의 적합도

분석경로 요인	$\chi^2$	d.f	p	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	IFI	CFI
전체	180.551	74	.000	.930	.901	.027	.066	.913	.947	.946

[그림 2] 구조방정식 모형



이상이면 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의적이기 때문에( $t>1.96$ ) 집중타당성이 입증되었다(Anderson & Gerbing, 1988).

[표 5]은 구성개념 간의 상관행렬을 나타낸 것이다. 모든 상관계수의 95% 신뢰구간 추정치(상관계수 $\pm 2 \times$  표준오차)에 1.0을 포함하지 않아야 한다는 조건(Anderson & Gerbing, 1988)과 [표 4]의 각 구성개념 AVE가 [표 5]의 대각선 위쪽에 표시된 구성개념 간 상관 지수치보다 커야 한다는 조건(Fornell & Larcker, 1981)을 충족하기 때문에 판별타당성이 입증되었다.

IFI=.947, CFI=.946의 적합 지수가 산출되었다. 본 연구모형에서 RMSEA는 구조분석모형의 일반적인 최적합의 값에 미치지 않지만, 나머지 지표들이 최적 모델 지표에 포함되어 있어 전반적으로 만족할 만한 수준으로 나타났기 때문에 적절한 것으로 판단된다.

구조방정식 모형은 [그림 2]에, 구조방정식 모형의 경로분석 결과는 [표 7]에 나타내었다.

본 연구의 직접관계에 관한 가설을 검증한 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 기업간 협력이 기업경쟁력에 통계적으로 유의한 영향( $\beta$ (추정치)=.227,  $p=.014$ )

[표 5] 구성개념 간 상관행렬

구 분	평균	표준편차	기업간 협력	지식공유	기업 경쟁력	시장경쟁	기술변화
기업간협력	3.737	.511		.343	.316	.005	.152
지식공유	3.343	.557	.586**		.359	.025	.033
기업경쟁력	3.612	.586	.562**	.599**		.071	.056
시장경쟁	3.902	.800	.069	.159**	.267**		.127
기술변화	3.451	.796	.039	.181**	.237**	.356**	

을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 둘째, 기업간 협력은 지식공유에 유의한 영향( $\beta = .705, p = .000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 셋째, 지식공유는 기업경쟁력에 유의한 영향( $\beta = .493, p = .000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다. 넷째, 기업간 지식공유는 기업간 협력과 기업경쟁력 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

가설 4의 지식공유 매개 효과를 검증하기 위한 네 가지 절차는 1) 각 경로의 유의성 여부를 확인하는 것으로, 독립변수, 매개변수, 종속변수를 동시에 투입하지 않고 각 변수 사이의 유의한 상관 정도를 확인한다. 2) 독립변수, 매개변수, 종속변수가 동시에 투입된 모형을 분석하여 독립변수와 종속변수의 경로가 유의하고, 독립변수와 매개변수 사이의 매개변수의 유의성에 변화가 있다면 매개 효과는 있다고 할 수 있다. 3) 독립변수와 종속변수의 경로가 유의하나 첫 번째 단계에서의 경로의 유의성 정도를 유지하거나

유의성이 줄어들었다면 매개변수는 부분매개(partial mediation)를 보인다고 해석한다. 4) 세 번째에서 독립변수와 종속변수의 경로가 유의하지 않거나 유의성이 "0"으로 매우 유의하지 않다면 매개변수는 완전매개(full mediation)를 보인다고 해석한다(김계수, 2011).

매개여부를 확인하기 위하여 첫 번째 단계에서 각 변수 경로 간의 유의성은 확인 되었다. 기업간 협력, 지식공유 간의 유의성을 확인한 결과 기업간 협력-기업경쟁력 간에는  $\beta = .576, p = .000$ 의 값이, 기업간 협력-지식공유 간에는  $\beta = .692, p = .000$ 의 값이 도출되었다. 또한, 지식공유-기업경쟁력 간에는  $\beta = .601, p = .000$ 의 값이 도출되었다. 즉 기업간 협력은 지식공유에 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있고, 기업간 협력, 지식공유는 기업경쟁력에 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

매개효과 검증 두 번째 단계에서는 매개변수인 지식공유가 구조모형에 포함되어도 기업간 협력이 기업경쟁력에 유의한 영향을 미치며 유의성 정도가 변화

[표 7] 구조방정식 모형의 경로분석 결과

가설	경로	$\beta$	S.E	C.R	p	채택 여부
1	기업간 협력 → 기업경쟁력	.227	.093	2.447	.014	채택
2	기업간 협력 → 지식공유	.705	.094	7.477	***	채택
3	지식공유 → 기업경쟁력	.493	.086	5.754	***	채택
4	기업간 협력 → 지식공유 → 기업경쟁력	-	-	-	-	채택

하였다. 기업간 협력-기업경쟁력 간에는  $\beta=.227$ ,  $p=.014$ 의 값이 도출 되었다.

매개 효과 검증 세 번째 단계에서 기업간 협력-기업경쟁력 간에는  $\Delta\beta=.349$ 로 직접효과 모델에서의 독립변수와 종속변수 사이의 유의적 관계가 매개 효과 모델에서 감소하였기 때문에 매개변수는 부분매개 효과를 보인다고 해석할 수 있다. 따라서 기업간 협력은 지식공유를 매개하여 기업경쟁력에 영향을 미친다고 할 수 있다.

마지막으로 가설 5와 6을 검증하기 위하여 통제변

수들을 투입하여 영향력을 통제하고 기업간 협력을 독립변수로 하며, 시장경쟁강도와 기술변화정도의 환경요인을 조절변수로 하고, 기업경쟁력을 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 하였으며 그 결과는 [표 8], [표 9]에 제시하였다. 가설 5와 6은 기업간 협력과 기업경쟁력간의 관계에 있어서 시장경쟁강도와 기술변화정도의 환경요인의 조절효과에 관한 것이다. 가설을 검증하기 위해 다중공선성의 기능을 감소시키고 회귀계수의 용이성을 위해 기업간 협력과 환경요인(시장경쟁강도와 기술변화정도)을 평균중심화(mean

[표 8] 환경요인의 위계적 회귀분석(시장경쟁강도)

독립변수		종속변수	종속변수(기업경쟁력)			
			1단계	2단계	3단계	4단계
시장경쟁강도	상수항		3.565***(B)	1.308***(B)	0.709**(B)	0.419(B)
	통제변수:					
	기업업종	-0.013*	-0.009	-0.005	-0.005	
	설립년수	0.001	-0.002	-0.002	-0.002	
	근속년수	0.009	0.004	0.004	0.004	
	직위	0.00	-0.007	-0.029	-0.029	
	연구변수:					
	기업간 협력		0.635***	0.619***	0.697**	
	시장경쟁강도			0.183***	0.259	
	기업간협력×시장경쟁강도				0.020	
	R <sup>2</sup>	0.045	0.337	0.394	0.395	
	ΔR <sup>2</sup>		0.292***	0.057***	0.001***	
	F	2.167**	20.222***	22.935***	20.594***	

[표 9] 환경요인의 위계적 회귀분석(기술변화정도)

독립변수		종속변수	종속변수(기업경쟁력)			
			1단계	2단계	3단계	4단계
기술변화정도	상수항		3.565***(B)	1.308***(B)	0.776***(B)	-0.896(B)
	통제변수:					
	기업업종	-0.013*	-0.009	-0.007	-0.005	
	설립년수	0.001	-0.002	-0.002	-0.002	
	근속년수	0.009	0.004	0.001	0.001	
	직위	0.004	-0.007	-0.004	-0.002	
	연구변수:					
	기업간 협력		0.635***	0.632***	1.074***	
	기술변화정도			0.157***	0.643**	
	기업간협력×기술변화정도				-0.130**	
	R <sup>2</sup>	0.045	0.337	0.381	0.390	
	ΔR <sup>2</sup>		0.292***	0.044***	0.009***	
	F	2.167**	20.222***	21.724***	20.166***	



centering)하여 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 일반적으로 조절효과를 파악하기 위해서 위계적 회귀분석에 의한 위계적 회귀분석은 상호작용효과를 검증하는 가장 유효한 통계기법으로 간주되고 있다(조용현·양동민, 2008).

이와 같은 위계적 회귀분석을 통하여 검증하고자, 먼저 기업경쟁력을 종속변수로 하고 1단계로 통제변수만을 투입하고, 2단계로 기업간 협력을 독립변수로 추가적으로 투입하고, 그다음으로 3단계에서 시장경쟁강도와 기술변화정도의 환경요인을 조절변수로 각각 추가적으로 투입한 후, 4단계로 상호작용항(기업간 협력×시장경쟁강도, 기업간 협력×기술변화정도)도 각각 추가적으로 투입하여 설명력의 변화( $\Delta R^2$ )가 유의하게 발생하는지를 살펴보았다. [표 8]에서 보는 바와 같이 시장경쟁강도는 분산분석의 F 값은 유의적으로 나타났지만 상호작용항(기업간 협력×시장경쟁강도)을 투입했을 때 기업경쟁력에 미치는 영향의 설명력( $R^2$ )이 변화가 없으므로 유의수준 하에서 기업간 협력과 기업경쟁력 간의 관계에 있어서 시장 내 경쟁강도에 따른 조절 효과가 없는 것으로 검증되었다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

같은 방법으로 기술변화정도의 조절 효과분석은 [표 9]에서 보는 바와 같이 상호작용항(기업간 협력×기술변화정도)을 투입했을 때 기업경쟁력에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 나타났고, F 값 검증결과도 통계적으로 유의하고, 설명력의 변화( $\Delta R^2$ ) 또한 있는 것으로 나타나, 기업간 협력과 기업경쟁력 간의 관계에 있어서 기술변화정도의 부(-)의 조절 효과가 있는 것으로 검증되었다. 따라서 가설 6은 기각되었다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구결과의 요약 및 의의

본 연구에서는 기업간 협력, 기업경쟁력 간의 관계와 지식공유의 매개 효과 및 기업환경요인의 조절 효과를 327개 중소기업을 대상으로 실증분석하였다. 검

증결과 기업간 협력은 기업경쟁력에 긍정적인 영향을 미치며, 지식공유는 기업간 협력과 기업경쟁력의 관계를 부분매개하고, 시장경쟁과 기술변화는 기업이 처한 환경요인에 의해 기업간의 관계를 유의적으로 조절하는 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구결과의 핵심내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업간 협력이 잘 이루어지는 기업일수록 기업경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 권기대·김종우(2006), 이경탁·김종웅(2008)의 연구결과와 동일하며 기업이 협력을 추구하는 이유는 불확실한 시장환경에 대한 지각된 위험을 최소화하고, 규모의 경제실현과 상대방의 자원 및 비용을 공유하여 기업의 핵심역량을 강화시키는데 있다. 또한, 생산성을 향상시키고 새로운 시장을 개척함으로써 매출액 증가 등의 지속적인 경쟁우위를 확보하여 기업경쟁력을 증진시키는데 목적이 있다. 그리고 나아가 시장에서 생존하고 발전하기 위해서는 기업차원의 노력뿐만 아니라 기업간 협력 또한 꼭 필요함을 시사한다.

둘째, 기업간 협력이 잘 이루어지는 기업일수록 기업간 지식공유에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 박문수·문형구(2001), 권영철(2003) 연구의 결과와 일치하며 기업간 협력이 기업간 지식공유를 촉진시켜주는 이유는 자원이나 능력, 경험 등이 부족한 중소기업들이 기업경영에 필요한 모든 지식을 전부 가지고 있지 못하고 또한 산업에서 지식이 차지하는 비중이 점점 높아지고 있기 때문이다. 따라서 협력을 통한 상호 간의 지식을 공유함으로써 기업간 협력관계에서 상호 보완적인 시너지를 창출할 수 있음을 간접적으로 나타내며, 이를 통하여 기업간 지식공유가 협력에 있어 주요역할을 함을 시사해 준다.

셋째, 기업간 지식공유는 기업경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고광환·송영렬(2008), 김인호·김준(2008)의 연구와 일치하며 기업에서 지식은 지속적인 성장을 가능하게 해 주는 전략적 수단이기 때문에 지식공유를 포

함한 지식경영이 경쟁우위 핵심이 되고 있다. 따라서 지식공유의 수준이 높을 때 협력기업과의 상호 지식의 공유를 통해 협력의 성과인 경쟁력 우위를 확보할 수 있음을 시사해 준다. 즉, 지식은 정태적인 것이 아니고, 획득, 저장, 공유, 활용하는 개념이므로 지식공유조건이 충족되고 활성화될 때 지식은 자기 증식성에 의해 지속적으로 기업경쟁력을 향상시킬 수 있을 것이다.

넷째, 매개 효과에 대한 검증결과를 살펴보면 지식공유는 기업간 협력과 기업경쟁력 관계에 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 글로벌 시장에서 기업간 경쟁이 치열해지면서 기업간 협력 없이는 변화하는 환경 속에서 지속적인 기업경쟁력을 유지하기가 어려워지고 있다. 그러므로 협력을 통한 지식공유가 재무적(매출액증가, 생산성 향상 등) 시너지 효과뿐만 아니라 비재무적(전반적 기업성과 개선 등) 시너지 효과에도 큰 기여를 함을 시사한다. 즉, 지식을 획득하고 획득한 지식을 활용하여 새로운 부가가치를 창출하여 전략적인 경쟁우위를 확보하는 모든 매개활동을 의미한다. 구체적으로 기업이 보유하고 있는 가치 지식 중에 특정 분야의 지식이 부족하고 이 지식이 경쟁우위를 위해 필수적이라면 기업간 협력관계 시 중요한 동기와 매개역할을 한다.

다섯째, 예상과 달리 시장경쟁강도는 기업간 협력과 기업경쟁력 간의 관계에서 조절 효과가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 박노윤(1998), 김상오·윤선희(2007), 김성홍·김진한(2009)의 연구결과와 같이 기업은 시장의 경쟁이 치열하면 전략적으로 비용절감(비용경쟁력), 생산성 향상(제품경쟁력) 등의 충분한 경쟁력 향상을 위한 노력을 한다. 그러나 기업간 협력 등은 협력과정에서의 자사의 정보나 기술유출 문제를 우려하고, 특히 많은 중소기업들은 시장경쟁 강도가 커질수록 시장에서의 경쟁우위를 확보하기 위해 기업간 협력관계에 주력하기보다는 자체 R&D 활동이나 생산 마케팅 등 기업 내부능력 활용이나 경영 프로세스효율화에 더욱 집중한다고 할 수 있다.

여섯째, 기업간 협력과 기업경쟁력 간의 관계에서

기술변화정도는 부(-)의 조절 효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정진우·배종태(1998), 유연우·노재확(2010), 김진한·박진한(2011)의 선행연구에서와 같은 연구결과로 기술변화정도가 높을수록 다양한 협력으로부터 자사의 경쟁우위 확보와 자체 경쟁력 향상을 위해 기업차원의 협력노력이 요구된다. 그러나 아무리 기업간 협력을 한다하더라도 기업마다 성장 속도와 성장단계가 서로 달라서, 새로운 기술을 확보하여 기술변화에 대한 대응이 원활하지 못한 경우가 있다. 이러한 경우에는 협력을 통하여 기대하는 성과인 경쟁력개선에 오히려 부정적일 수 있다. 즉 협력에 필요한 시간과 자원등의 손실로 인하여 차별화된 경쟁우위(규모의 경제, R&D 투자, 혁신 활동, 생산성 향상 등)를 확보하지 못하여 생존을 위협받게 된다. 따라서 이러한 경우 오히려 제한된 범위 내에서의 협력을 통한 경쟁력 제고방안을 모색할 필요가 있음을 시사하고 있다.

이러한 실증적 결과가 시사하는 이론적 및 실무적 의미는 다음과 같다. 먼저 본 연구결과가 갖는 관련 연구분야에 대한 이론적 시사점은 첫째, 최근 중소기업들은 급변하는 환경 속에서 기업의 생존과 경쟁우위를 점하기 위해 필사의 노력을 기울이고 있다. 이에 본 연구에서는 중소기업간 협력활동과 기업경쟁력의 관계에 기업간 지식공유가 미치는 영향을 분석 검증하고, 나아가 이들 간의 환경요인의 상호작용 효과까지 분석 검증 하였던다는 점에서 의의가 있다. 특히 환경요인의 조절 효과를 시장경쟁, 기술변화로 확장 세분화하고 연구 분석하였다. 둘째, 일반적으로 지식경영은 기업 내부의 지식을 생성하여 통합 운영하는 시스템으로 기업간 협력과 독립적으로 분석하여 연구한 것을 지식공유의 방법으로 기업 내부가 아니라 기업간의 지식을 생성하고 공유하는 실질적인 협력관계로 확대하여 기업경쟁력에 접목해 실증적으로 연구 분석을 시도하였다는 점에 의의가 있다.

또한, 본 연구결과와 실무적 시사점은 첫째, 대부분의 기업은 지속적인 경쟁우위를 통한 성장을 목표로 시장에서의 경쟁 정도와 기술변화에 따라 기업은

독자적 노력보다는 다양한 외부기관과 협력을 통해 경쟁력을 강화하고자 노력한다. 그러나 실증분석결과 중소기업은 제한된 분야의 기술적 핵심역량을 갖고 기술유출을 우려한다. 또한, 확보한 기업 고유의 경쟁력이 단기간에 상실될 가능성이 크므로 소극적이라 할 수 있으며 기업차원의 상호신뢰 할 수 있는 노력과 차별화되고 혁신적인 제품을 생산하지 않는 한 부정적인 조절 효과가 나타나므로 이에 대한 충분한 고려가 요구된다. 둘째, 지속적인 기업경쟁력을 창출하기 위한 실증분석결과 기업간 내·외부협력관계와 지식공유가 개별적으로 추진되기보다는 동시에 유기적으로 계획되고 관리된다면 글로벌시대의 새로운 경쟁 무기가 될 것이다.

## 2. 연구의 한계점 및 제언

본 연구는 위에서 언급한 학문적 및 실무적인 시사점을 제공함에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 연구에 이를 충분히 고려할 필요가 있다.

첫째, 표본의 대표성 문제를 들 수 있다. 본 연구는 중소기업 직원들을 대상으로 설문조사를 시행하였는데 중소기업의 구분기준이 명확하지 않은 점과 업종과 지역구분은 없었으나 특정 업종과 일부 지역 분포가 많아 연구 결과를 일반화하는데 한계를 가지고 있다. 둘째, 본 연구변수들에 대한 측정은 자기보고식(self-report) 설문지를 이용하였기 때문에 개인적 특성에 따른 동일한 방법으로 측정됨으로 인하여 발생하는 오류(common method variance)의 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 향후연구에서는 독립 및 종속 변수의 원천을 달리 사용하여 이러한 동일방법 편향의 문제도 해결하는 연구 설계가 필요하다. 아울러 연구의 보다 완결성을 높이기 위하여 기업간 협력이슈를 설명하는 다양한 이론적 접근방법들과 실증연구결과를 연결하는 노력이 요구된다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 강민구·김준·송영렬(2011), “지식공유에 영향을 미치는 기업특성과 조직성과간의 구조적 관계에 관한 연구”, 『e-비즈니스연구』, 제12권 제1호, pp.50-55.
- [2] 고광환·송영렬(2004), “지식공유가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『전문경영인연구』, 제7집 제2호, pp.1-18.
- [3] 권기대(1998), “유통경로상에서 구매자-판매자의 관계적 특징이 파트너에 미치는 영향”, 연세대학교 박사학위 논문
- [4] 권기대(2006), “환경요인, 성장단계 및 조직간 협력전략 : 창업기업과 대기업을 중심으로”, 『한국경제통상학회』, 제24권 제2호, pp.166-173.
- [5] 권기대·김중우(2006), “대기업과 벤처기업간 관계특성, 협력 및 벤처기업 성과간의 관계”, 『대한경영학회지』, 제19권 제6호, pp.2065-2069.
- [6] 권기대·이상환(2003), “벤처기업-대기업 협력에 대한 실증적 연구 : 의존성, 권력, 신뢰를 중심으로”, 『벤처경영연구』, 제6권 제2호, pp.55-63.
- [7] 권엽(2004), “벤처기업내 지식공유의 결정요인에 관한 실증연구 : 공유정신모형, 신뢰구축행위, 애착행위 및 집단응집성을 중심으로”, 『벤처경영연구』, 제7권 제4호, pp.239-241.
- [8] 권영철(2003), “기업간 합작제휴를 통한 지식공유와 효과성에 관한 실증적 연구”, 『국제경영연구』, 제14권 제3호, pp.1-19.
- [9] 김계수(2011), “(Amos 18.0) 구조방정식모형 분석”, 『한나래아카데미』
- [10] 김기찬·송창석·박지윤(2007), “대·중소기업간 상생협력 유형의 세분화와 전략 : 중소기업의 L, A, J유형분류와 성과를 중심으로”, 『중소기업연구』, 제29권 제4호, pp.139.
- [11] 김상오·윤선희(2007), “환경적 불확실성과 기업간 협력이 공급사슬유연성에 미치는 영향분석”, 『경영연구』, 제23권 제1호, pp.339-341.

- [12] 김성홍·김진한(2007), “기업간 협력활동의 성공 요인 : 환경요인의 조절역할”, 『대한경영학회지』, 제20권 제2호, pp.913-921.
- [13] 김성홍·김진한(2009), “기업환경에 따른 기술협력과 혁신성과”, 『대한생산성관리학회지』, 제20권 제2호, pp.66-84.
- [14] 김영조(2005), “중소기업의 기술협력 활동이 기술 혁신 성과 및 재무성과에 미치는 영향-부산지역 중소 제조업체를 대상으로”, 『중소기업연구』, 제27호 제3호, pp.125-150.
- [15] 김인호·김준(2008), “지식공유가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『복지행정연구』, 제24집, pp.2-21.
- [16] 김진한·김성홍(2007), “생산전략과 기업 내·외부 협력활동 : 협력성과에 미치는 영향”, 『한국생산성관리학회지』, 제18권 제2호, pp.34-50.
- [17] 김진한·박진한(2011), “중소기업의 개방형 기술협력성과 : 환경 복잡성의 조절효과”, 『한국생산성관리학회지』, 제22권 제2호, pp.255-260.
- [18] 류성렬·서우중·구철모(2009), “기업 간 의사결정 협력과 업무 성과에 관한 연구”, 『정보시스템연구』, 제18권 제3호, pp.94.
- [19] 박노윤(1998), “중소기업에서의 기술혁신과 영향요인의 관계”, 『한국중소기업학회』, 제20권 제2호, pp.119-141.
- [20] 박문수·문형구(2001), “지식공유의 영향요인 : 연구동향과 과제”, 『지식경영연구』, 제2권 제1호, pp.2-4.
- [21] 박재린·박재현(2000), “조직구성원의 지식공유와 경쟁우위와의 관계성에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, pp.128-143.
- [22] 서재명(1996), “중소기업과 대기업과의 협력관계 : Network구축을 통한 협력증진을 중심으로”, 『한국경제학회』, 제44집 제3호, pp.251-260.
- [23] 유필화(1993), “시장전략과 경쟁우위”, 『박영사』
- [24] 유연우·노재확(2010), “중소 제조기업의 기술혁신 성과 결정요인에 관한 분석”, 『한국전자거래학회지』, 제15권 제1호, pp.62-80.
- [25] 이경탁·김중용(2008), “중소기업간 협력활동이 협력성과에 미치는 영향 : 기업환경특성과 기업가정신의 조절효과를 중심으로”, 『한국경제통상학회』, 제26권 제4호, pp.210-218.
- [26] 이장우·강용운(2006), “대·중소기업간 협력이 기술혁신 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”, 『중소기업연구원』, 제28권 제3호, pp.244-246.
- [27] 이재훈·김동원·김충현(2010), “핵심역량과 기업성과간의 관계에 있어 파트너십의 조절효과에 관한 연구”, 『중소기업연구』, 제32권 제2호, pp.120-126.
- [28] 정진우·배중태(1998), “시장경쟁, 기술변화와 기업의 내부역량에 따른 기술제휴와 기업의 성과간의 상황적 분석”, 『한국중소기업학회』, pp.127-137.
- [29] 조용현·양동민(2008), “일·가정 갈등의 부정적 효과에 대한 자긍심과 외향성의 조절효과에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, 제15권 제1호, pp.201-217.
- [30] 조진현·김정균·최병구·이희석(2002), “조직구성원 신뢰의 지식공유에 대한 영향 분석”, 『지식경영연구』, 제3권 제1호, pp.19-22.
- [31] 홍관수·정기웅(2004), “환경변화속도, 정보공유, 그리고 협력이 공급사슬의 성과에 미치는 연구”, 『중소기업연구』, 제26권 제2호, pp.77-100.
- [32] 황정태·한재훈·강희중(2010), “혁신을 위한 외부협력이 중소기업성과에 미치는 영향에 대한 다각적 분석”, 『기술혁신학회지』, 제13권 2호, pp.334

[국외 문헌]

- [1] Aadne, J. H., G. Von Krogh & J. Roos(1996), "Representationism the Traditional Approach to Cooperative Strategies, In G. Von Krogh and J.

- Roos(eds)," Managing knowledge, London; Sage, pp.9-31.
- [2] Adler, P. S.(2001), "Market, Hierarchy, and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism," *Organization Science*, 12(2), pp.215-234.
- [3] Allee, V.(1997), *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Boston: Butterworth Heinemann. Appleyard, M. M.(1996), How does Knowledge Flow Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17(Winter Special issue), pp.137-154.
- [4] Alter, S.(1992), "Information System-A Management Perspective," Reading, Ma, Addison-Wesley.
- [5] Anderson, J. C. & Narus, J. A.(1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership," *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.42-58.
- [6] Bagozzi, R. P. & Yi, Y.(1988), "On the valuation of structural equation models," *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol.16, No.1, pp.74-94.
- [7] Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- [8] Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No6, pp.1173-1182.
- [9] Bidault, F., C. Despres & C. Butler(1998), "The Drivers of Cooperation Between Buyers and Suppliers for Product Innovation," *Research Policy*, 26, pp.719-732.
- [10] Boddy, D., D. MacBeth & B. Wagner(2000), "Implementing Collaboration Between Organizations: An Empirical Study of Supply Chain Partnering," *Journal of Management Studies*, 37(7), pp.1003-1017.
- [11] Chace, R. L.(1998), "Knowledge Navigators," *Information Outlook*, 2(9), pp.17-26.
- [12] Chakravarthy, B., A. Zaheer & S. Zaheer(1999), "Knowledge Sharing in Organizations: A Field Study," *Organization Science Research Workshop on Management*.
- [13] Chandler, G. N. & S. H. Hanks(1994), "Founder Competence, The Environment, and Venture Performance," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Spring, pp.77-89.
- [14] Coase, R. C.(1937), "The Nature of the Firm," *Econometrica*, Vol.4, pp. 386-405
- [15] Cook, S. D. N. & J. S. Brown(1999), "Bridging Epistemology: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing," *Organization Science*, Vol.10, No.4, pp.381-400.
- [16] Das, T. K. & B. S. Teng(2003), "Partner Analysis and Alliance Performance," *Scandinavian Journal of Management Journal*, Vol.19, No.3, pp.279-308.
- [17] Davenport, T. H. & L. Prusak(1997), "Information Ecology: Mastering The Information and Knowledge Environment," New York Oxford University Press
- [18] Davenport, T. H., D. W. Dleong & M. D. Beers(1998), "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review*, Vol.39, No.2, pp.43-57.
- [19] Derick, I. & K. Cool(1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, pp.1504-1511.
- [20] Dess, G. G. & D. W. Beard(1984), "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, 29(1), pp.52-73.
- [21] Eisenhard, K. M. & C. B. Schoonhoven(1996),

- "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms," *Organization Science*, Vol.7, No.2, pp.136-150.
- [22] Ellram, Lisa M; Hendrick Thomas E.(1995), "Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective," *Journal of Business Logistics*, Vol.16, No.1, pp.41-64.
- [23] Faulkner, D.(1995), "International Strategic Alliances: Co-operating to Compete," Maidenhead: McGraw-Hill.
- [24] Fine, C.(1998), "Clockspeed: Winning Industrial Control in the Age of Temporary Advantage, Reading," MA: Perseus Books.
- [25] Fornell, C. & Larcker, D. F.(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, pp.39-50.
- [26] Grant, R. M.(1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.109-122.
- [27] Guinipero, L.(1995), Purchasing's Perception of Supply chain Management's Benefits, CAPS Report, NAPM.
- [28] Gulati, R.(1988), "Alliances and Network," *Strategic Management journal*, 19, pp.293-317.
- [29] Gumunden, H. G., P. Heydebreck, & R. Herden(1992), "ITechnological Interweavement: A Means of Achieving Innovation Success," *R&D Management*, 22(4), pp.359-376.
- [30] Gupta, A. K. & V. Govindarajan(2000), "Knowledge Flows Within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21, pp.473-496
- [31] Hagedoorn, J.(1993), "Understading the Rationale of Strategic Technology Partnering : Inter-organizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.5, pp.371-385
- [32] Hamel, Gary.(1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances," *Sloan Management Journal*, 12, pp.83-103.
- [33] Hansen, M. T.(1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.82-411.
- [34] Henderson, J. C.(1990), "Plugging into strategic Partnership: The critical is connection," *Sloan Management Review*, Vol.31, No.3, pp.7-18.
- [35] Henderson, R.(1990), "Architecture innovation: The recognition of existing product technologies and the failure of established firm," *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.9-30.
- [36] Imai, K., I. Nonaka & H. Takeuchi(1985), "Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn," In Clark, K. B., R. H. Hayes and C. Lorenz(Eds.), *The Uneasy Alliance*, Harvard Business School Press: Boston.
- [37] Kostova, T.(1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective," *Academy of Management Review*, 24:2, pp.308-324
- [38] Krogh, G. Von.(1998), "Care in Knowledge Creation," *California Management Review*, 40(3), Spring, pp.133-153.
- [39] Lam, P. K. & K. S. Chin(2005), "Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Conflict Management in Collaborative New Product Development," *Industrial Marketing Management*, 34, pp.761-772.
- [40] Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J.,(1988), "The Interganizational Learning

- Dilemma : Collective Knowledge Development in Strategic Alliances," *Organization Science*, Vol.9, No.3. pp.285-305.
- [41] Lindsfold, S.(1978), "Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation," *Psychol. Bull.* 85:772-93.
- [42] Luke, R. D. Begun, J. W., & Pointer, D. D.(1989), "Quasi Firms: Strategic Inter-Organizational Forms in the Health Care Industry," *Academy of Management Review*, 14. pp.9-19.
- [43] Malhotra, A., S. Gosain, & O. A. EL Sawy(2005), "Absorptive Capacity Cofiguraions in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation," *MIS Quarterly*, 29(1), pp.137-145
- [44] McGinnes, M. A. & R. M. Vallopra(1999), "Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Product Success," *Journal of Supply Chain Management*, Vol.35, pp.4-15.
- [45] Mohr, J. J. & R. Spekman(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attitudes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2. pp.135-152.
- [46] Monczka, R. M., K. J. Petersen & R. B. Handfield & G. L. Ragatz(1998), "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective," *Decision Science*, 29(3), pp.553-577.
- [47] Morris, D. & M. Hergert(1987), "Trends in International Collaborative Agreement," *Columbia Journal of World Business*, Sum, pp.15-21.
- [48] Nelson, K. M. & J. G. Coopriider(1996), "The Contribution of Shared knowledge to IS Group Performance," *MIS Quarterly*, December 1996, pp.409-429.
- [49] Nonaka, I. & H. Takeuchi(1995), "The Knowledge Creating Company, New York," Oxford University Press
- [50] Nonaka, I.(1994), "A Dynamics Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Sciencw*, 5, 1, pp.14-37.
- [51] O'Dell, C. & J. Grayson(1998), "If only we knew what we know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California Management Review*, Vol.40, Iss.3, pp.154-174.
- [52] Parker, H.(2000), "Interfirm Collaboration and the New Product Development Process," *Industrial Management and Data Systems*, 100(6), pp.255-260.
- [53] Porter, M. E.,(1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," NY: The Free Press
- [54] Porter, M. E.,(1985), *Competitive Advantage*, Free Press.
- [55] Powell, W.(1987), "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development," *California Management Review*, 30(1), pp.67-87.
- [56] Prahalad, C. K. & G. Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- [57] Primo, M. A. M. & S. D. Amundson(2002), "An Exploratory Study of the Effects of Supplier Relationship on New Product Development Outcomes," *Journal of Operations Management*, 20, pp.33-52.
- [58] Ruggles, R.(1998), "The State of the Notion : Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, 40(3), pp.80-89.
- [59] Rumelt, R.(1984), "Towards a Strategic Theory of The Firm," In R. Lamb(Ed.), *Competitive Strategic Management*, pp.556.
- [60] Saxton, T.(1997), "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes," *Academy of Management Journal*, 18, pp.48-54.

- [61] Skinner, S. J., J. B. Gassenheimer & S. W. Kelley(1992), "Cooperation in Supplier-Dealer Relations," *Journal of Retailing*, Vol.68, No.2, pp.174-193.
- [62] Smith, K. G., S. J. Carrol, & S. J. Ashford(1995), "Intra and Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda," *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.7-23.
- [63] Sveiby, K. E.(1999), "The new organization wealth: Managing and measuring knowledge-based assets," San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- [64] Szulanski, G.(1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17(Winter special issue), pp.27-44.
- [65] Williamson, O. E.(1975), *Market and Hierarchies: Anaysis and Antitrust Implications*, Fress Press.
- [66] Zander, D. & B. Kogut(1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test ," *Organizational Science*, Vol.6, No.1, pp.76-92.



● 저 자 소 개 ●



최 석 봉 (Suk Bong Choi)

경희대학교에서 상학사, 영국 런던대학교 (University of London)에서 경영학 박사학위를 취득하고, 정보통신정책연구원 (KISDI) 책임연구원과 정부 FTA 협상단 근무를 거쳐 현재 울산대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 주요 연구관심분야는 기술혁신 전략 및 조직이론, 한중일 기업비교 연구, 정보통신산업 등 이다. 그의 논문은 Research Policy, Corporate Governance: An International Review, Asia Pacific Journal of Management, Service Industrial Journal, Technology Analysis and Strategic Management, International Journal of Services and Operations Management, 인사관리연구, 중소기업연구 등 국내외 저명학술지에 다수 게재되었다.



박 종 찬 (Jongchan Park)

울산대학교(University of Ulsan)에서 경영학 석사학위를 취득하고, 현재 태광산업(주) 석유화학3공장 업무팀에 재직 중이다. 주요 연구관심분야는 중소기업 전략 및 기술혁신 등 이다.