

# 글로벌 제휴네트워크에서 파트너선정이 구조화, 제휴관리, 제휴안정도에 미치는 영향에 관한 실증연구

An Empirical Analysis on The Effects of Partner Selection on Structuring, Management on  
Stability in Global Alliance Networks of Korean Companies

정종식(Jeong Jongsik)

김원과학기술대학교 지역혁신연구소 소장

## 목 차

I. 서 론  
II. 선행연구 고찰  
III. 실증분석

V. 결 론  
참고문헌  
ABSTRACT

## 국문초록

본 연구는 글로벌 제휴네트워크에서 파트너선정이 구조화, 제휴관리, 제휴안정도에 미치는 영향을 실증하기 위하여 업체 137곳에 협조를 요청하여 수거한 설문지 중 불성실하게 응답한 것을 제외한 나머지 117개를 분석하였다. 설문은 총 18개로 구성하였고 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 분석은 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 확인 요인분석, 구조방정식 모형분석, 회귀분석을 각각 하였다. 분석결과, 구조방정식 모형분석에서 파트너 선정은 구조화, 제휴관리에 정(+)으로 영향을 미쳤고, 구조화는 제휴관리에 정(+)으로 영향을 미쳤으며, 파트너 선정과 구조화와 제휴관리가 제휴안정도에 정(+)으로 영향을 미쳤다. 그리고 회귀분석에서 파트너 선정, 구조화, 제휴관리가 제휴안정도에 영향을 미쳤고, 특히 제휴관리가 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

요약하면 파트너 선정, 구조화, 제휴관리는 제휴안정도에 영향을 미쳤는데, 특히 제휴관리는 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다. 이것은 문화, 자원, 제휴경험 등이 비대칭인 기업들이 제휴목표를 각각 추구하며 발생할 수 있는 차이, 갈등 등을 극복하려면 제휴활동에 고유한 문화, 관리체계 등을 확립하여야 함을 나타낸다.

본 연구는 글로벌 제휴네트워크에서 제휴안정도 결정요인을 규명하였지만 연구대상을 기업에 한정하였기 때문에 제휴네트워크에 참여한 연구기관, 기업지원기관, 교육기관 등을 다루지 않아 연구결과를 일반화하기 어렵다. 향후에 이를 보완한다면 참여주체별 특성을 파악할 수 있을 것이다.

주제어 : 글로벌, 제휴, 네트워크, 안정도, 결정요인

## I. 서론

글로벌 제휴네트워크는 과거 자사에서 보유하고 있지 않거나 특정 목표를 달성하기 위한 자원을 확보하기 위하여 외부, 즉 파트너를 물색하여 제휴하는 경향이 강하였다. 그러나 최근에는 특정 기업이나 산업을 중심으로 전략적 목표를 달성하기 위한 다수 기업이 집단을 이루고, 부품과 원자재를 공급하는 업체뿐만 아니라 완제품을 사용하는 고객까지 망라하고, 더 나아가 다종다양한 산업이 연계되어 수직과 수평으로 확장되었다.

글로벌 제휴네트워크는 참여자가 다양하고 추구하는 목표도 다르기 때문에 다양한 기회와 자원을 활용할 수 있고 직접 거래하거나 제휴하지 않았더라도 사회네트워크로 연결되어 정보를 공유하면서 다른 제휴네트워크나 경쟁기업에 맞설 수 있는 바탕을 제공한다.

그러나 참여자 사이에 기회주의행동을 하거나 문화, 목표 등이 달라 긴장관계가 조성되어 갈등으로 이어져 참여자가 이탈하기도 하고 자원공유가 원활하지 못하게 되기도 한다. 특히 내부요인, 즉 기업방침, 기업문화, 사회적 관계, 성과평가 등에서 나타나는 차이는 제휴활동을 불안정하게 하여 제휴목표나 기업목표를 달성하기 어렵게 한다. 또한 제휴활동 중에 환경변화와 필요에 따라 접근범위나 방법, 각종 조건 등을 변경하고 추가하기 위한 협상도 추진할 수 없게 되어 제휴안정을 해치기도 한다.

더욱이 글로벌 제휴네트워크에서 불안정은 특정 기업에 한정되지 않고 가치사슬 전체에서 일어나는 제휴활동뿐만 아니라 제휴네트워크에 참여한 기업, 기관, 수요자가 상호 작용하기 어렵게 한다. 결국 이것은 제휴네트워크가 안정되게 하기 위한 조건으로서 파트너 선정부터 구조화, 제휴관리에 이르는 과정이 연계되어야 하는바, 이것은 각 단계가 서로 영향을 미치는 관계임을 나타내므로, 그 관계를 실증할 필요가 있다.

본 연구는 글로벌 제휴네트워크에서 파트너선정이 구조화, 제휴관리, 제휴안정도에 미치는 영향을 실증하기 위하여 먼저 선행연구를 고찰하고, 다음으로 실증분석을 하여 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 선행연구 고찰<sup>1)</sup>

### 1. 파트너 선정

파트너 선정은 제휴과정에서 제휴목표를 달성하기 위한 첫 단계로서, 자원보완, 명성, 이전 연결로 이루어져 있다.

자원보완은 보완할 수 있는 자원과 역량을 가진 파트너를 선정하는 것을 나타낸다(Murray & Kotabe, 2005). 자원보완은 제휴성과와 향후 진로를 결정하는데, 상이한 자원과 유사한 자원은 제휴활동에 각각 다른 영향을 미친다(Kim & Inkpen, 2005). 즉 상이한 자원은 학습하기 어려워 조정메커니즘이 필요하게 되어 관리하기 어렵게 된다. 반면에 유사한 자원은 학습동기를 저해하여 제휴활동의 진전을 가로막는다. 따라서 유사한 자원과 상이한 자원의 균형은 제휴안정에 영향을 미친다. 파트너 선정 시 과업 측면에서는 자원기반관점 즉, 파트너 자원의 가치, 희귀함 등을 고려하고, 파트너 기준 측면에서는 거래비용관점, 즉 자산특유성, 불확실성 등을 고려한다(김환진·김병근, 2013). 국제 전략적 제휴에서 파트너 선택을 동적 관점에서 보면, 첫째 제휴 초기는 보완자원 접근을 가장 원활하게 해 줄 파트너를 선정한다. 둘째 그 이후에 제휴를 맺었던 국내 또는 지역 경쟁자에게 대항하여 경쟁균형을 이룰 수 있는 제휴파트너를 찾는다(정의교, 2013).

명성은 공정하게 거래하고 실행하는지를 나타내는 것으로서(Das & Teng, 2001), 명성이 신뢰와 역량에 바탕을 두고 있다면 중요한 전략적 자산이 되어 시간이 지남에 따라 축적된다. 명성은 제휴활동에 안정을 기하고 원활하게 추진하기 위한 핵심요인이다. 명성은 거래비용을 낮추고 잠재된 기회주의행동을 억제하여 갈등을 완화하고 관계위험을 통제한다(Das & Teng, 2001).

이전 연결은 향후에 추진할 협력을 촉진하여 학습을 원활하게 하고 관계가 발전하면서 재조정 주기를 가속화하는데, 그러한 경험은 제휴를 추진하고 관리에서 일어날 수 있는 일을 예견할 수 있는 역량을 제공한다(Reuer et al., 2002). 결국 이전 연결은, 첫째 이전 관계에서 생긴 성공과 실패를 학습하여 경험과 교훈을 축적하고(Killing, 1983), 둘째 연결로 쌓은 경험은 문화, 시스템, 구조, 전략에 관한 정보를 제공하여 커뮤니케이션과 이해를 촉진하며(Saxton, 1997), 셋째 연결이 되풀이됨으로써 결합을 촉진하고 상호 신뢰를 증진한다(Richards & Yang, 2007). 결국 이것은 기회주의행동을 막고 거래비용을 줄인다.

1) 정종식(2014), “글로벌 제휴네트워크 추진동기가 파트너 선정, 구조화, 제휴관리에 미치는 영향의 변화에 관한 실증연구,” e-비즈니스연구, 제15권 제4호, 국제e-비즈니스학회, pp.367-368(제휴안정도 추가).

## 2. 구조화

파트너를 선정하면, 그 다음으로 거버넌스, 협력범위, 업무분담을 결정하여야 한다. 거버넌스는 출자제휴와 비출자제휴로 나눌 수 있는데, 거버넌스 형태는 파트너의 동기를 포함하기 때문에 제휴변화에 영향을 미친다(Osborn & Baughn, 1990). 출자제휴 중에서 합작투자는 기회주의와 불확실한 행동이 일어날 수 있는 위험에 노출되는 복잡한 관계에 적합하다. 합작투자는 신뢰, 확신, 구조적 소속감, 분쟁해결 가능성과 연결된다(Das & Teng, 2001).

협력범위는 기능분야나 공동활동에 따라 연구개발, 제조, 마케팅으로 나눌 수 있다(Oxley & Sampson, 2004). 선택한 활동범위는 이후에 일어날 제휴의 활력에 중요한데, 범위가 넓어지면 활동이 더 불확실해지고 복잡하게 되어 관리하기 어려워진다(Reuer et al., 2002). 또한 제휴범위가 확장되면 조정범위가 확대되어 협력에 따른 비용과 위험도 증가한다(Gilati & Singh, 1998).

업무분담은 파트너 기업이 각자 수행하여야 하는 주요 업무로서(Reuer et al., 2002), 명확한 업무분담과 책임분배는 거버넌스 변화를 줄여준다. 즉 명확한 업무분담은 복잡한 조정활동, 분쟁, 관계위험이 일어날 가능성을 줄이고, 책임을 수행하는데 소요되는 자원을 더 많이 투입하도록 한다.

## 3. 제휴관리

제휴관리는 제휴위험, 관계관리, 통제로 이루어져 있다. 제휴위험은 관계위험과 이행위험으로 나눌 수 있다(Das & Teng, 2001). 관계위험은 만족스러운 협력을 하지 못하여 일어날 수 있는 가능성과 결과를 가리키고, 이행위험은 파트너가 협력하더라도 제휴성공을 위협할 수 있는 요인을 가리킨다. 신뢰와 통제는 제휴위험을 줄이는데, 특히 이것은 관계위험과 성과위험을 줄인다(Das & Teng, 2001).

관계관리는 능동적이고 효과 있는 관계로 이어져 협력행동을 자극하고 경쟁적 갈등을 줄여서 제휴를 건전하게 하고 목표를 달성할 수 있게 한다(Wong et al., 2005). 그러나 효과 있는 관계를 수립하지 못하면 공동 활동을 효과 있게 하지 못하게 하여 제휴를 불안전하고 성공하기 어렵게 한다(Dyer, 1996).

안정된 관계를 유지하려면 몰입, 상호의존, 신뢰, 갈등해결을 갖추어야 한다. 몰입은 특유한 자원과 능력으로써 기여하여 제휴관계에 몰입하는 것으로서, 파트너가 편익을 실현할 만큼 충분한 협력관계를 유지하는 장기적 지향을 나타낸다(Zaheer & Venkatraman, 1995). 상호

의존은, 첫째 파트너가 환경변화나 시장변화에 공동으로 일관되게 대응할 수 있게 하고, 둘째 제휴에 몰입하게 하여 상당히 많은 공헌과 투자를 하도록 하며(Parkhe, 1993), 셋째 자원 기여와 경제적 보상이 균형을 이루도록 하며, 넷째 신뢰를 주는 매너로 행동하는 동기를 부여한다. 신뢰는 대칭관계에서 관계안정을 위한 전제조건으로서(James, 2002), 서로 신뢰하는 환경은 파트너와 협력관계에 편익을 제공하여(Das & Teng, 2001) 제휴활동을 확대하고 자신감과 명성을 제고하여 갈등을 줄이고 복잡한 통제메커니즘을 불필요하게 하여 협력관계를 촉진한다. 갈등해결은 파트너 사이에 이해가 상충되어 발생하는 것을 해결하는 것으로서, 갈등이 일어나는 원천은, 첫째 조직체계, 기술, 의사결정방법, 선호도 등에서 발생하는 불일치가 있고, 둘째 파트너가 보이는 개별 이익추구행위와 기회주의행동이 있으며, 셋째 파트너가 제휴활동 밖에서 강력한 경쟁자가 되는 경우이다(Das & Teng, 2002).

통제는 공식통제와 비공식통제로 나눌 수 있다. 공식통제는 단기이면서 공식화된 규칙, 절차, 정책을 사용하여 행동과 성과를 모니터한다. 이것은 행동통제와 결과통제로 나눌 수 있는데(Ouchi & Mary, 1975), 행동통제는 적절한 파트너의 행동과 만족스러운 상호작용과정을 적시하는 것이며, 결과통제는 제휴활동의 결과나 성과에 주안점을 두는 체계를 가리킨다. 비공식통제는 사회적 통제라고도 하는데(Ouchi, 1979), 장기에 걸쳐 주관적이고 직관적 기준으로 파트너와 제휴의 행동이나 결과를 평가한다. 사회적 통제는 공유된 목표, 규범, 가치를 창출하여 파트너에게 영향을 미치게 되어 목표 불일치, 선호하는 것 사이에서 일어나는 대립이 일어날 가능성을 줄인다(Das & Teng, 2001).

제휴에서 위험을 많이 인지할수록 통제를 많이 하고, 파트너의 기회주의적 행동과 관련된 위험인 관계적 위험이 높을수록 제휴업무의 전체 행동과 프로세스를 통제하는 사회적 통제를 많이 사용하였다(이재유, 이상엽, 이병희, 2011). 반면에 기회주의적 행동 이외에 파트너 때문에 발생하는 위험인 성과적 위험이 높을수록 장기 사업의 목표, 성과, 보상 등을 설정하는 생산통제를 많이 사용하였다. 또한 인지된 위험을 줄여주는 통제와 신뢰는 대체관계가 아닌 상호 보완적 관계(complements)로 보는 것이 더 적합한 것으로 나타났다.

#### 4. 제휴안정도

제휴안정도는 제휴를 성공리에 운영하는 하는 것으로서 모든 파트너가 효과 있는 협력관계를 맺는 것에 기반을 둔다. 상호주의와 조화가 파트너 사이에 있으면 제휴성과에 중요한 시너지효과를 달성할 수 있는 정도를 결정한다(Mjoen & tallman, 1997). 제휴안정은 성과와

성공의 결정요인으로 볼 수 있는데(Beamish & Inkpen, 1995), 안정도는 합작투자에 중요한 성과요인이고(Sim & Ali, 2000), 일단 제휴가 성립하면 안정도는 전략적 제휴의 경쟁적 편익을 증대하기 위한 조건이 된다(Bidault & Sagado, 2001).

합작투자의 안정도는 파트너 사이에 상호적이고 장기적이고 통합적인 연결을 촉진하고(Kogut, 1989), 국외 파트너가 보유한 현지 경제·정치·문화환경에 관한 지식은 국제합작투자에 중요한 안정요인이다(Beamish & Inkpen, 1995). 국제합작투자에서 안정 요인으로서 설립 초기에 현지 정치와 법률 환경, 파트너의 초기 자원기여, 협상력의 조화, 제휴 이전에 맺은 관계가 있고(Yan, 1998), 국제합작투자에서 안정도 결정요인, 특히 관리와 문화요인으로서 협력과 심리적 거리가 있다(Sim & Ali, 2000). 제휴에서 경직은 제휴 불안정을 초래하므로 유연하게 접근하여야 하고, 경영자는 제휴가 안정되어 있더라도 제휴활동을 재구축하여야 한다(Ernst & Bamford, 2005).

### Ⅲ. 실증분석

#### 1. 연구설계

##### 1) 연구문제

본 연구에서 실증분석을 위하여 설정한 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 글로벌 제휴네트워크에서 파트너 선정, 구조화, 제휴관리, 제휴안정도의 개념 구조를 밝힌다.

연구문제 2. 글로벌 제휴네트워크에서 파트너 선정이 구조화, 제휴관리, 제휴안정도에 미치는 영향을 밝힌다.

연구문제 3. 글로벌 제휴네트워크에서 파트너 선정, 구조화, 제휴관리가 제휴안정도에 미치는 영향을 밝힌다.

##### 2) 연구방법

연구에서 이용한 표본은 2007년 1월부터 2012년 12월까지 글로벌 제휴나 협력을 공시한

업체 중 다음과 같은 기준에 해당하는 것을 대상으로 하였다.

첫째, 제휴는 외국기업과 추진한 비출자 제휴로서 2건 이상이어야 한다. 둘째, 제휴활동을 관리하는 부서나 관리자가 있어야 한다. 셋째, 제휴는 기술, 노하우, 경험 등을 이전하거나 공유하는 연구개발제휴, 생산제휴, 기술제휴, 마케팅제휴에 한정하였다. 넷째, 설문작성자는 제휴를 관리하는 부서에 속하거나 직위에 있어야 한다. 이 기준에 따라 업체 137곳에 협조를 요청하였다. 조사는 2013년 10월부터 12월까지 실시하였으며, 수거한 설문지 중 불성실하게 응답한 것을 제외한 나머지 117개를 분석하였다(<표 1> 참조).

표본업체의 특성은 종업원은 300명 미만이 10.3%, 300명~500명 미만이 13.7%, 500명~1000명 미만 23.1%, 1000명~5000명 미만이 39.3%, 5000명 이상이 13.7%였다. 연평균 매출액은 100억원 미만이 6.8%, 100억원~300억원 미만이 13.7%, 300억원~1000억 원 미만이 20.5%, 1000억원~5000억원 미만이 43.6%, 5000억원 이상이 15.4%였다. 사업 분야는 제조업이 45.3%, 사업서비스는 20.5%, 도소매업은 13.7%, 금융보험업은 12.8%, 기타는 7.7%였다. 제휴 유형은 연구개발제휴가 19.7%, 생산제휴가 23.9%, 기술제휴가 29.9%, 마케팅제휴가 26.5%였다.

<표 1> 표본의 특성

특성	구분	빈도(곳)	비율(%)
종업원	300명 미만	12	10.3
	300명~500명 미만	16	13.7
	500명~1000명 미만	27	23.1
	1000명~5000명 미만	46	39.3
	5000명 이상	16	13.7
연평균 매출액	100억원 미만	8	6.8
	100억원 ~ 300억원 미만	16	13.7
	300억원 ~ 1000억원 미만	24	20.5
	1000억원 ~5000억원 미만	51	43.6
	5000억원 이상	18	15.4
사업 분야	제조업	53	45.3
	사업서비스	24	20.5
	도소매업	16	13.7
	금융보험업	15	12.8
	기타	9	7.7
제휴 유형	연구개발	23	19.7
	생산	28	23.9
	기술	35	29.9
	마케팅	31	26.5
N=117			



설문지는 선행연구에서 파트너 선정은 5개, 구조화는 3개, 제휴관리는 6개, 제휴안정도는 5개를 각각 도출하여 총 19개로 구성하였고 5점 리커트 척도로 측정하였다(<표 2> 참조). 파트너 선정은 Murray & Kotabe(2005), 정의교(2013), Das & Teng(2001), Reuer et al(2002)를 이용하여 유사한 자원, 상이한 자원, 공정한 거래, 이전 관계에서 쌓인 경험, 다양한 연결을 묻는 문항 5개로 구성하였다. 구조화는 Osborn & Baughn(1990), Oxley & Sampson(2004), Reuer et al(2002)을 이용하여 거버넌스(출자제휴, 비출자제휴), 협력범위(연구개발, 제조, 마케팅 등), 업무분담을 묻는 문항 3개로 구성하였다. 제휴관리는 Das & Teng(2001), Wong et al(2005), Ouchi & Mary(1975), Ouchi(1979)를 이용하여 관계위험관리, 이행위험관리, 몰입, 신뢰, 공식통제, 비공식통제를 묻는 문항 6개로 구성하였다. 제휴안정도는 Das & Teng(2000), Liu & Ma(2007)를 이용하여 기대에 부합, 이익향유, 성과에 만족, 현 협력관계에 만족, 향후 협력을 묻는 문항 5개로 구성하였다.

〈표 2〉 구성개념과 평가문항

구성개념	평가문항	문항 수	선행연구
파트너 선정	파트너가 가진 유사한 자원이 중요하다.	5	Murray & Kotabe(2005), 정의교(2013), Das & Teng(2001), Reuer et al(2002)
	파트너가 가진 상이한 자원이 중요하다.		
	파트너가 공정하게 거래하였는지 중요하다.		
	파트너가 이전 관계에서 쌓인 경험이 중요하다.		
	파트너가 가진 다양한 연결이 중요하다.		
구조화	제휴협상에서 거버넌스가 중요하다.	3	Osborn & Baughn(1990), Oxley & Sampson(2004), Reuer et al(2002)
	제휴협상에서 협력범위가 중요하다.		
	제휴협상에서 업무분담이 중요하다.		
제휴관리	제휴관리에서 관계위험 회피가 중요하다.	6	Das & Teng(2001), Wong et al(2005) Ouchi & Mary(1975), Ouchi(1979)
	제휴관리에서 이행위험 회피가 중요하다.		
	제휴관리에서 몰입이 중요하다.		
	제휴관리에서 신뢰가 중요하다.		
	제휴관리에서 공식통제가 중요하다.		
	제휴관리에서 비공식통제가 중요하다.		
제휴안정도	제휴는 기대에 부합하였다.	5	Das & Teng(2000), Liu & Ma(2007)
	제휴는 이익을 가져다주었다.		
	제휴성과에 만족하였다.		
	다른 협력관계와 비교하면 현 협력관계에 만족하였다.		
	앞으로 현 기업과 협력하겠다.		
합 계		19	



### 3) 자료 분석

연구문제 1은 PASW Statistics 20.0과 Amos 20.0으로 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 확인 요인분석을 각각 하였다. 연구문제 2는 Amos 20.0으로 구조방정식 모형분석을 하였다. 연구문제 3은 PASW Statistics 20.0으로 회귀분석을 하였다.

## 2. 연구 결과

### 1) 파트너 선정, 구조화, 제휴관리, 제휴안정도의 개념구조

본 연구에서 사용한 조사도구의 신뢰도와 구조적 타당성을 검증하기 위하여 신뢰도분석과 요인분석을 하였다(<표 3> 참조). 신뢰도는 파트너 선정은 .966, 구조화는 .887, 제휴관리는 .904, 제휴안정도는 .915로 각각 나타났다.

파트너 선정, 구조화, 제휴관리, 제휴안정도의 개념구조를 밝히기 위하여 배리맥스(Varimax) 직교회전으로 요인분석을 하여, 요인 4개를 추출하였다. 파트너 선정은 요인 부하량이 .823~.887이었고 고유치는 2.364이었다. 구조화는 요인 부하량이 .895~.917이고 고유치는 3.143, 제휴관리는 요인 부하량이 .851~.905이고 고유치는 3.621이었다. 제휴안정도는 요인 부하량이 .821~.901이고 고유치는 2.934이었다.

빈도는 파트너 선정(3.972), 제휴안정도(3.882), 구조화(3.572), 제휴관리(2.971) 순으로 중요하게 고려하였다.

<표 3> 요인분석과 신뢰도 분석 결과

구성개념	평가문항	요인 부하량	고유치	신뢰도	빈도
파트너 선정	파트너가 가진 유사한 자원이 중요하다.	.823	2.364	.966	3.972
	파트너가 가진 상이한 자원이 중요하다.	.832			
	파트너가 공정하게 거래하였는지가 중요하다.	.829			
	파트너가 이전 관계에서 쌓인 경험이 중요하다.	.887			
	파트너가 가진 다양한 연결이 중요하다.	.862			
구조화	제휴협상에서 거버넌스가 중요하다.	.912	3.143	.887	3.572
	제휴협상에서 협력범위가 중요하다.	.917			
	제휴협상에서 업무분담이 중요하다.	.895			
제휴관리	제휴관리에서 관계위험 회피가 중요하다.	.861	3.621	.904	2.971
	제휴관리에서 이행위험 회피가 중요하다.	.872			
	제휴관리에서 몰입이 중요하다.	.851			
	제휴관리에서 신뢰가 중요하다.	.903			

구성개념	평가문항	요인 부하량	고유치	신뢰도	빈도
	제휴관리에서 공식통제가 중요하다.	.905			
	제휴관리에서 비공식통제가 중요하다.	.893			
제휴 안정도	제휴는 기대에 부합하였다.	.865	2.934	.915	3.882
	제휴는 이익을 가져다주었다.	.821			
	제휴성과에 만족하였다.	.858			
	다른 협력관계와 비교하면 현 협력관계에 만족하였다.	.901			
	앞으로 현 기업과 협력하겠다.	.846			

요인분석에서 추출한 변수의 신뢰도와 요인구조를 검증하기 위하여 확인 요인분석을 하였다(<표 4> 참조). 개념별 단일차원을 확인한 결과,  $\chi^2=196.187(df=125, p<0.01; \chi^2/df =1.569; GFI=.901; CFI=.923; NFI=.919; RMSEA=.029$ 로서 개념별 적합지수는 수용할 수 있는 수준( $\chi^2/df<5, GFI>0.09, CFI, NFI>0.9, RMSEA<0.05$ )이었다. 표준요인적재량은 .024~1.011이었고, 검정 통계량(CR)은 6.034~9.774였는데, 특히 검정통계량은  $\pm 1.96$ 보다 더 컸기 때문에 유의하였다.

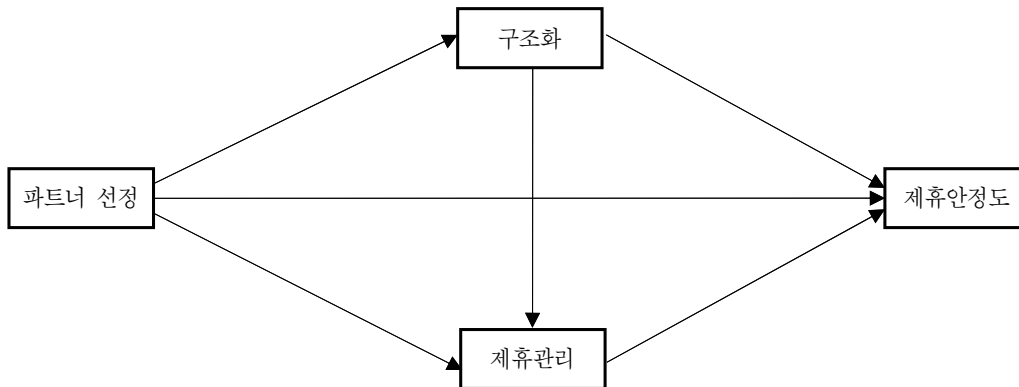
<표 4> 확인 요인분석 결과

요인	항목	비표준 요인적재량	표준 요인적재량	표준오차	검정통계량
파트너 선정	파트너가 이전 관계에서 쌓인 경험이 중요하다.	1.000	.125		
	파트너가 가진 다양한 연결이 중요하다.	2.721	.221	.015	6.034
	파트너가 가진 유사한 자원이 중요하다.	2.632	.330	.213	7.885
	파트너가 가진 상이한 자원이 중요하다.	3.352	.612	.156	6.231
	파트너를 선정할 때 공정하게 거래하였는지가 중요하다.	2.201	.302	.124	6.690
구조화	제휴협상에서 협력범위가 중요하다.	1.000	.169		
	제휴협상에서 거버넌스가 중요하다.	4.163	.476	.121	7.176
	제휴협상에서 업무분담이 중요하다.	3.902	.402	.035	7.031
제휴 관리	제휴관리에서 신뢰가 중요하다.	1.000	.313		
	제휴관리에서 몰입이 중요하다.	1.317	.232	.247	7.321
	제휴관리에서 공식통제가 중요하다.	1.744	.728	.191	7.121
	제휴관리에서 비공식통제가 중요하다.	1.985	.447	.109	9.774
	제휴관리에서 관계위험 회피가 중요하다.	2.263	.621	.185	7.573
	제휴관리에서 이행위험 회피가 중요하다.	2.013	.328	.210	8.342
제휴 안정도	다른 협력관계와 비교하면 현 협력관계에 만족하였다.	1.000	.024		
	제휴는 기대에 부합하였다.	2.153	.122	.053	8.915
	제휴성과에 만족하였다.	1.540	.164	.148	8.173
	앞으로 현 기업과 협력하겠다.	1.152	1.011	.125	7.267
	제휴는 이익을 가져다주었다.	1.344	.183	.118	7.107
$\chi^2=196.187(df=125, p<0.01), \chi^2/df=1.569, GFI=.901, CFI=.923, NFI=.919, RMSEA=.029$					

## 2) 파트너 선정이 구조화, 제휴관리, 제휴안정도에 미치는 영향

### (1) 연구 모형

글로벌 제휴네트워크에서 파트너 선정이 구조화, 제휴관리, 제휴안정도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 <그림 1>과 같은 구조방정식 연구모형을 구성하였다.



<그림 1> 구조방정식 연구모형

### (2) 분석결과

연구모형의 적합도 지수는  $\chi^2=207.733(df=132, p<0.001)$ ,  $\chi^2/df=1.573$ , GFI=.934, CFI=.925, NFI=.935, RMSEA=.041로 기준에 적합하게 나타났다(<표 5> 참조). 파트너 선정이 구조화와 제휴관리에 미치는 영향을 검증한 결과, 파트너 선정은 구조화에 정(+)으로 영향을 미쳤고(표준화 경로계수=.118,  $t=4.912$ ,  $p=.000$ ), 제휴관리에 정(+)으로 영향을 미쳤다(표준화 경로계수=.042,  $t=3.095$ ,  $p=.000$ ). 구조화는 제휴관리에 정(+)으로 영향을 미쳤다(표준화 경로계수=.241,  $t=4.011$ ,  $p=.000$ ). 구조화, 파트너 선정, 제휴관리가 제휴안정도에 미치는 영향을 검증한 결과, 구조화는 제휴안정도에 정(+)으로 영향을 미쳤고(표준화 경로계수=.095,  $t=3.126$ ,  $p=.014$ ), 파트너 선정은 정(+)으로 영향을 미쳤고(표준화 경로계수=.022,  $t=3.209$ ,  $p=.000$ ), 제휴관리는 정(+)으로 영향을 미쳤다(표준화 경로계수=.141,  $t=3.349$ ,  $p=.000$ ).

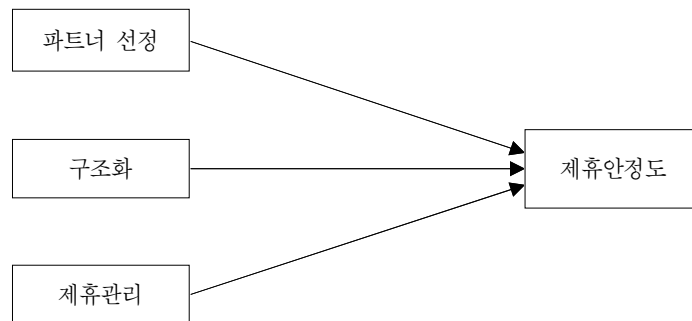
〈표 5〉 구조방정식모형 검증결과

경로	표준화 경로계수	표준오차	t값	유의수준
파트너 선정→구조화	.118	.320	4.912	.000
파트너 선정→제휴관리	.042	.216	3.095	.000
구조화→제휴관리	.241	.272	4.011	.000
구조화→제휴안정도	.095	.472	3.126	.014
파트너 선정→제휴안정도	.022	.352	3.209	.000
제휴관리→제휴안정도	.141	.149	3.349	.000
$\chi^2=207.733(df=132, p<0.001)$ , $\chi^2/df=1.573$ , GFI=.934, CFI=.925, NFI=.935, RMSEA=.041				

### 3) 파트너 선정, 구조화, 제휴관리가 제휴안정도에 미치는 영향

#### (1) 연구 모형

글로벌 제휴네트워크에서 파트너 선정, 구조화, 제휴관리가 제휴안정도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 파트너 선정, 구조화, 제휴관리를 독립변수로, 제휴안정도를 종속변수로 하여 회귀분석을 하였다(〈그림 2〉 참조).



〈그림 2〉 회귀분석 모형

#### (2) 분석 결과

회귀분석 모형은 Adj. R<sup>2</sup>가 .519이고, F값은 42.134(.000)로서 유의하였고, 파트너 선정(t=3.186, p=.000), 구조화(t=2.038, p=.004), 제휴관리(t=4.180, p=.000)이 각각 영향을 미쳤다. 특히 제휴관리가 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	표준 회귀계수	t값	유의수준	Adjusted R2	F값
파트너 선정	제휴안정도	.109	3.186	.000	.519	42.134 (p=.000)
구조화		.181	2.038	.004		
제휴관리		.214	4.180	.000		

#### IV. 결론

글로벌 제휴네트워크는 최근에 특정 기업이나 산업을 중심으로 전략적 목표를 달성하기 위한 다수 기업이 집단을 이루고, 부품과 원자재를 공급하는 업체뿐만 아니라 완제품을 사용하는 고객까지 망라하고, 더 나아가 다종다양한 산업이 연계되어 수직과 수평으로 확장되어 있다.

글로벌 제휴네트워크는 주도기업에서 제시한 목표에 공감하여 다양한 산업과 분야에 속한 기업, 기관, 고객 등이 참여하지만, 각 참여자가 실제 협력, 제휴, 거래, 교류 등을 할 때는 각자가 보유한 개성, 자원, 행태 등이 드러나게 되어 시너지효과가 나타나기도 하지만 갈등이 일어나 제휴 불안정으로 이어지기도 한다. 결국 이것은 제휴 전후, 즉 파트너 선정부터 실행에 이르는 전체 과정이 제휴안정도에 영향을 미침을 나타내기 때문에 구성요소 간 관계를 규명하였다.

본 연구는 글로벌 제휴네트워크의 안정도 결정요인을 실증하기 위하여 업체 137곳에 협조를 요청하여 수거한 설문지 중 불성실하게 응답한 것을 제외한 나머지 117개를 분석하였다. 설문은 총 18개로 구성하였고 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 분석은 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 확인 요인분석, 구조방정식 모형분석, 회귀분석을 각각 하였다. 분석결과, 구조방정식 모형분석에서 파트너 선정은 구조화, 제휴관리에 정(+)으로 영향을 미쳤고, 구조화는 제휴관리에 정(+)으로 영향을 미쳤으며, 파트너 선정과 구조화와 제휴관리가 제휴안정도에 정(+)으로 영향을 미쳤다. 그리고 회귀분석에서 파트너 선정, 구조화, 제휴관리가 제휴안정도에 영향을 미쳤고, 특히 제휴관리가 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구결과에서 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 구조방정식모형에서 파트너 선정이 구조화, 제휴관리, 제휴안정도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 파트너는 제휴목표를 달성하기 위한 자원과 자산을 보유하고, 특히 사업

과 산업에서 쌓은 명성을 바탕으로 자신이 속한 지역이나 산업뿐만 아니라 오프라인과 온라인에서 거래, 제휴, 협력 등으로 다양한 관계를 맺고 있다. 이것은 제휴목표를 달성할 수 있는 기반이 되기 때문에, 이를 활용하고 접근하는 과정에서 제휴안정도에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 파트너가 보유한 자원과 자산에 접근하고 활용하며 새로운 자원을 공동으로 창출하고, 더 나아가 공동으로 의사결정을 진행하고 제휴활동을 통제하는 정도에 따라 제휴범위, 제휴형태, 업무분담이 달라지는데, 이는 파트너 선정기준이 협상에서 일어날 수 있는 불확실과 어려움을 해소함으로써 제휴안정도에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 결국 파트너 선정은 제휴목표와 기업목표를 달성하는데 중요하므로 제휴활동에서 발생할 수 있는 기회주의, 권리 침해, 문화충돌 등을 예방하여 당초 협상에서 합의하였던 것을 충실하게 이행하고 제휴활동에 투입하기로 하였던 자원을 이전하고 공유하면서 서로 의존하는 관계로 발전하는데 영향을 미친다고 볼 수 있다.

둘째, 구조화가 제휴관리에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구조화는 협력범위, 거버넌스, 업무분담을 정하는 과정으로서 이것에서 서로 합의한다면 합의한 바에 따라 자원을 이전하거나 공유하고 인력을 배치하며 원활한 이전과 공유를 위한 조정메커니즘을 창출하게 되는데, 이것은 어느 일방이 아닌 양자가 공동으로 하여야 하기 때문에 이것이 원활하게 작동하기 위한 하부구조로서 사회적 자본, 조직체계 등이 필요하다고 볼 수 있다. 결국 구조화는 학습, 교류, 이전 등이 원활하게 되도록 하고 갈등을 예방하기 위한 기초로서 작용한다고 볼 수 있다.

셋째, 파트너 선정과 구조화와 제휴관리가 제휴안정도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 제휴협상에서 제휴활동에 이르는 과정에서 제휴 이전과 이후에 연결되었거나 쌓인 관계, 제휴활동에 접근하는 방식 등은 제휴 참여자 사이에 설정된 관계, 절차와 방법, 제휴활동을 대하는 태도에 따라 달라짐을 나타낸다.

넷째, 회귀모형에서 파트너 선정, 구조화, 제휴관리가 제휴안정도에 영향을 미쳤고, 특히 제휴관리가 영향을 가장 많이 미치는 것으로 나타났다. 이것은 파트너 선정부터 제휴 실행에 이르는 전체 제휴과정에서 제휴 안정도에 영향을 미치는 것으로서, 특히 제휴관리가 영향을 많이 미친다는 것은 제휴 이전과 이후에 일어날 수 있는 지식공유와 지식유출, 협력과 경쟁, 업무분담과 이익분배 등에서 균형을 맞추기 위한 적절한 통제구조와 공동활동범위를 정하여야 함을 나타낸다.

요약하면 파트너 선정, 구조화, 제휴관리는 제휴안정도에 영향을 미쳤는데, 특히 제휴관리는 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다. 이것은 문화, 자원, 제휴경험 등이 비대칭인 기업들

이 제휴목표를 각각 추구하며 발생할 수 있는 차이, 갈등 등을 극복하려면 제휴활동에 고유한 문화, 관리체계 등을 확립하여야 함을 나타낸다.

본 연구는 글로벌 제휴네트워크에서 제휴안정도 결정요인을 규명하였지만 연구대상을 기업에 한정하였기 때문에 제휴네트워크에 참여한 연구기관, 기업지원기관, 교육기관 등을 다루지 않아 연구결과를 일반화하기 어렵다. 향후에 이를 보완한다면 참여주체별 특성을 파악할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김환진, 김병근(2013), “기술제휴의 동기가 하이테크(High-Tech) 기업의 기술제휴 파트너 선정 기준, 거버넌스 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 거래비용이론과 자원준거이론의 통합적 관점을 중심으로,” 「기술혁신연구」, 21(2), 기술경영경제학회, pp.225-254.
- 이재유, 이상엽, 이병희(2011), “전략적 제휴에서 인지된 위험, 통제, 신뢰의 통합적 관계에 관한 실증적 연구: E-비즈니스 산업을 중심으로,” 「국제경영리뷰」, 15(2), 한국국제경영관리학회, pp.1-26.
- 정의교(2013), “국제 전략적 제휴에서 파트너 선택-동적 관점: 항공산업 내 3대 제휴그룹의 경험을 중심으로,” 「한국항공경영학회지」, 11(4), 한국항공경영학회, pp.75-98.
- Beamish, P. W. & Inkpen, A. C(1995), “Keeping international joint ventures stable and profitable,” *Long Range Planning*, 28(3), pp.26-36.
- Bidault, F. & Salgado, M(2001), Stability and complexity of inter-firm competition: the case of multi-point alliances,” *European Management Journal*, 19(6), pp.619-628.
- Das, T. K. & Teng, B. S(2000), “Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective,” *Organization Science*, 11, pp.77-101.
- Das, T. K. & Teng, B. S(2001), “Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework,” *Organization Studies*, 22(2), pp.251-283.
- Dyer, J. H(1996), “Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry,” *Strategic Management Journal*, 17(4), pp.271-292.
- Ernst, D. & Bamford, J(2005), “Your alliances are too stable,” *Harvard Business Review*, 83(6), pp.133-141.



- Gulati, R. & Singh, H(1998), "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances," *Administrative Science Quarterly*, 43(4), pp.781-814.
- James Jr., H. S(2002), "The trust paradox: a survey of economic inquiries into the nature of trust and trustworthiness," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 47(3), pp.291-307.
- Killing, J. P(1983), *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York.
- Kim, C. & Inkpen, A. C(2005), "Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning," *Journal of International Management*, 11(3), pp.313-329.
- Kogut, B(1989), "The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry," *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), pp.183-198.
- Liu, C. G. & Ma, S. H(2007), "The stability analysis of supply chain collaboration," *Science and Technology Management Research*, 28, pp.238-240.
- Mjoen, H. & Tallman, S(1997), "Control and performance in international joint ventures," *Organization Science*, 8, pp.257-274.
- Murray, J. Y. & Kotabe, M(2005), "Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms," *Journal of Business Research*, 58(11), pp.1525-1533.
- Osborn, R. N. & Baughn, C. C(1990), "Forms of interorganizational governance for multinational alliances," *Academy of Management Journal*, 33(3), pp.503-519.
- Ouchi, W. G. & Mary, A. M(1975), "Organizational control: two functions," *Administrative Science Quarterly*, 20(4), pp.559-569.
- Ouchi, W. G(1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms," *Management Science*, 25(9), pp.833-848.
- Oxley, J. E., & Sampson, R. C(2004), "The scope and governance of international R&D alliances," *Strategic Management Journal*, 25(8/9), pp.723-749.
- Parkhe, A(1993), "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of inter-firm cooperation," *Academy of Management Journal*, 36(4), pp.794-829.
- Reuer, J. J., Zollo, M. & Singh, H(2002), "Post-formation dynamics in strategic alliances," *Strategic Management Journal*, 23(2), pp.135-151.
- Richards, M. & Yang, Y(2007), "Determinants of foreign ownership in international R&D joint ventures: transaction costs and national culture," *Journal of International Management*, 13, pp.110-130.

- Saxton, T(1997), "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes," *Academy of Management Journal*, 40(2), pp.443-461.
- Sim, A. B. & Ali, Y(2000), "Determinants of stability in international joint ventures: evidence from a developing country context," *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), pp.373-397.
- Wong, A., Tjosvold, D., Zhang, P(2005), "Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence," *Industrial Marketing Management*, 34(7), pp.722-731.
- Zaheer, A. & Venkatraman, N(1995), "Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic change," *Strategic Management Journal*, 16(5), pp.373-392.
- Yan, A(1998), "Structural stability and reconfiguration of international joint ventures," *Journal of International Business Studies*, 29(4), pp.773-795.

## ABSTRACT

# An Empirical Analysis on The Effects of Partner Selection on Structuring, Management on Stability in Global Alliance Networks of Korean Companies

Jeong Jongsik\*

The dynamics of global alliance networks can be analyzed in numerous ways. We have chosen to approach it in terms of alliance stability. Although increasing academic attention has been devoted to the alliance dynamics field, the majority of prior research has neither contributed to a coherent knowledge foundation(an academic gap) nor provided adequate answers to managerial questions(a managerial relevance gap). We respond to their call for research by developing an integrated process model that integrates various studies on alliance stability. The primary tasks were (1) to characterize and conceptualize the stability concept to fill the academic gap, and (2) to identify critical endogenous factors underlying alliance stability over the different developmental stages to fill the managerial gap.

Knowledge acquired in this paper is also expected to offer alliance managers and practitioners some valuable implications as they strive for stable and successful collaborative relationships. As one of the basic arguments, stability has been viewed as a necessary condition for the achievement of collaborative objectives. When firms form, implement, adjust and evaluate their alliances, they should have the goal of stability in mind. At the same time, management should be in a position to determine the specific actions needed for stability at any given moment in the alliance's lifetime.

**Key Words** : Global, alliance, network, stability, determinant

---

\* Chief of regional innovation laboratory, Kimcheon Science College.