

중소벤처기업의 경영진 역량과 제휴관리역량이 글로벌 제휴의 재무적 성과에 미치는 영향*

The impact of CEOs' capability & alliance management capability on the performance
of venture's global alliance

김효정(Hyojung Kim)

상명대학교 글로벌경영학과 조교수(주저자)

권기환(Ki Hwan Kwon)

상명대학교 글로벌경영학과 교수(교신저자)

최원용(Wonyong Choi)

상명대학교 글로벌경영학과 조교수

목 차

I. 서론	V. 토의 및 결론.
II. 이론적 배경 및 가설 도출	참고문헌
III. 연구 자료 및 분석 방법	ABSTRACT
IV. 분석 결과	

국문초록

전략적 제휴의 이론적, 실무적 중요성이 부각됨에 따라, 많은 기존 연구들은 전략적 제휴의 성과를 창출하는 다양한 요인들에 대해서 고민해 왔다. 본 논문은 전략적 제휴에 있어서 성과 창출의 직접 요인이라고 할 수 있는 제휴관리 역량(alliance management capability)이 글로벌 제휴를 수행하는 중소기업의 경영 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 기존연구를 확장하여 전략적 제휴 성공을 위해 중소기업들에게 가장 요구되는 제휴 관리 역량을 조정역량, 관계역량, 학습역량, 그리고 경영진 역량으로 파악하고, 이 역량들이 제휴 재무성과에 미치는 영향을 중점적으로 살펴보았다. 78개의 글로벌 벤처를 대상으로 연구를 수행한 결과 4가지 제휴 관리 역량이 글로벌 제휴를 수행하는 중소기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

주제어 : 제휴관리 역량, 경영자 역량, 글로벌제휴, 중소기업

* 이 논문(저서)은 2013년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2013S1A5A8024201)

I. 서론

경제 성장과 고용 창출의 수단으로서, 고부가가치 잠재력을 지닌 중소벤처기업의 중요성은 커지고 있다. 또한 자국 내 특정 시장에서의 경쟁 우위와 성과를 바탕으로 글로벌 시장에서의 성장을 추구하는 중소벤처기업의 중요성도 나날이 증가되고 있다. 자원의 부족이라는 근원적인 한계를 극복하기 위한 수단으로 중소벤처기업은 해외 진출시 전략적 제휴라는 대안을 자주 사용한다. 글로벌 중소벤처기업이 중견 기업 및 세계 선도 기업으로 성장하기 위해서는 전략적 제휴의 성공이 매우 중요하다.

경영학의 다양한 분야에서 진행된 전략적 제휴 연구에서는 제휴 성과 창출에 영향을 주는 요인들을 밝히는데 다양한 노력을 기울여 왔다. 구체적으로, 기존 연구에서는 다양한 유형의 불확실성을 줄이고 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 지분 구조 형태, 전략적 제휴의 계약 특정 조건, 제휴 간에 있어서의 통제 메커니즘, 자산 보완성, 전략 초점, 산업 특성, 그리고 신뢰 정도 등의 영향을 제시한다(김주현, 2004; 박종훈·강소라·이은숙, 2005; Draulans, deMan, & Volberda, 2003; Gulati 1998, Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002). 최근 진행된 전략적 제휴 연구에서는 제휴 역량(alliance capability)의 중요성을 강조하며, 전략적 제휴를 성공으로 연결할 수 있는 제휴 역량의 구성요소를 제시하고, 제휴 역량을 확보하기 위한 방법 등이 연구되고 있다(Anand & Khannam 2000; Schreiner, Kale, & Corsten, 2009). 즉 기존 연구에서는 전략적 제휴 역량이 성과창출에 중요한 요소인 점을 인식하고, 기업 간 성과차이를 도출하는 것이 기업의 제휴 역량에서 비롯되었음을 지적하고 있다. 이와 더불어 제휴를 성과로 연결시키기 위해서는 적합한 제휴역량을 확보하는 것도 중요하나, 제휴 체결 이후 제휴를 관리해 나가는 관리 노하우 및 역량인 제휴관리 역량(alliance management capability)의 개발 및 확보에 따라 제휴의 성공여부가 결정된다는 연구도 진행되었다(Schreiner, Kale, & Corsten, 2009). 하지만, 전략적 제휴에 대한 다양한 연구 노력에도 불구하고 선행 연구는 전략적 제휴가 체결된 후, 제휴를 유지하고 운영하는 능력에 대해서는 그다지 많은 관심을 기울이지 않아 왔다.

한편 전략적 제휴에 대한 연구 대상을 살펴보면, 일부 연구를 제외하고 주로 대기업을 대상으로 수행되어 왔다(Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002). 예를 들어, 기존 연구들은 제조업을 중심으로 하는 다국적기업을 주요 연구 대상으로 삼아왔으며(Human & Provan, 1997), 전략적 제휴의 외부요건인 지분구조, 계약형태, 통제 구조 등에 중점을 두었다. 그러나, 전략적 제휴의 성공적인 운영이 기업의 생존을 결정할 수 있는 글로벌 중소벤처기업에 대해서는 더더욱 연

구가 부족한 실정이다. 상대적으로 대기업에 비해 규모가 작은 중소기업은 대기업 대비 자원 확보, 학습역량 확보 등의 요인들이 전략적 제휴의 성공에 절대적인 영향을 줄 수 있다 (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996). 또한 제휴 체결 후 적합하지 못한 제휴 운영으로 제휴를 실패로 이끌 가능성 역시 대기업에 비해 상대적으로 크다. 그러므로 중소 벤처 기업에게는 제휴를 성공적으로 이끌어 낼 수 있는 제휴 관리역량이 필수요소가 된다. 특히, 무역수지 개선과 글로벌 경쟁력 강화를 위해 그 중요성이 매우 증대되고 있는 중소기업들을 대상으로 제휴 성공을 위한 요인을 살펴보는 것은 이론적으로나 실무적으로 큰 의미를 지닐 것이다.

이에 본 논문에서는 글로벌 제휴를 수행하고 있는 중소기업들을 대상으로 연구를 진행하고자 한다. 자원 부족이라는 근원적인 한계를 극복하기 위한 수단으로 중소기업은 전략적 제휴에 더욱 의존할 수밖에 없으며, 글로벌 제휴 관계를 맺고 있는 중소기업의 경우에는 이러한 문제가 가중될 수 있다. 이러한 맥락을 고려할 때, 중소기업의 전략적 제휴에 관한 연구는 대기업에 대상으로 하는 연구와 구분되어 진행되어야 할 필요성이 있다. 또한 본 논문에서는 제휴 자체 혹은 제휴와 관련된 구조적 특성이 아니라, 제휴 관리 역량이 제휴 성과에 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 제휴 관련 선행연구에서는 ‘조정 역량’과 ‘관계 역량’이 제휴관리역량으로 주로 제시되고 있으나, 본 연구는 위의 두 역량 뿐 아니라 ‘학습 역량’과 ‘경영진 역량’도 제휴성과에 영향을 미치는 관리역량으로 보고 이를 검증하였다. 이는 외부의 기회를 빌려오고 이를 흡수하는 역량이 중요한 제휴의 특성(Cohen과 Levinthal, 1990)과, 최고경영자의 의사결정이 조직의 생존여부를 결정할 수 있는 주요한 요소가 되는 중소기업의 특성을 반영한 것이다. 성공적인 제휴를 유지하기 위해서는 기업의 제휴과정에서 발생하는 새로운 지식, 노하우 등을 용이하게 수용할 수 있는 학습역량과 경영진의 역량이 요구될 것으로 예상된다.

본 연구 결과는 글로벌 제휴를 활용하는 중소기업에게 제휴관리 역량구축이 필요함을 제시할 수 있으며, 특히 조정역량, 관리역량, 학습역량의 중요성과 이와 더불어 경영진의 경험이 고려되어야 된다는 시사점을 줄 수 있을 것으로 예상된다. 이론적 측면에서는 기존 연구에서는 자원이나 역량의 부족 문제를 해결하기 위하여 중소기업이 외부와 연계를 맺는 것이 중요하다고 주장해 왔으나 내부적으로 제휴 역량을 갖추지 못한 기업은 외부 기관과 연계를 맺더라도 의도한 성과를 달성하는 데 많은 어려움을 겪을 수밖에 없다는 점을 제시한다. 이와 더불어 제휴를 성공적으로 이끌기 위해서는 제휴를 효과적으로 관리하기 위한 프로세스를 체계화 하여야 하며, 이를 가능하게 하는 제휴 관리 역량이 필요하다는 점을 제시할 수 있다.

II. 이론적 배경 및 가설 도출

1. 전략적 제휴와 조직성과

전략적 제휴(strategic alliance)란 기업들이 공동의 업무를 수행하기 위해 관계를 구축하고 공동의 목표를 형성하여 독자적으로는 얻을 수 없는 가치를 창출하는 것, 혹은 둘 이상의 기업들이 자원의 공유를 통하여 경쟁적 지위나 성과 향상을 위하여 협력적인 관계를 구축하는 것 등으로 정의할 수 있다(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, & Borza, 2000; Inkpen, 2001). 전략적 제휴를 설명하는 이론은 거래 비용관점, 전략경영에서의 경쟁전략 혹은 자원준거 관점, 조직학습 관점 등이 있다. 대표적으로 경쟁전략론 입장에서는 거래비용의 경제적 효율성이 아니라, 효과성 또는 권력관계 관점에서 전략적 제휴를 설명한다. 즉 한 기업이 경쟁관계에 있는 기업에 대해 경쟁적인 위치를 강화하여 이윤을 극대화하는 전략대안의 하나이다. Kogut(1988)은 경쟁자 간의 제휴를 통해 경쟁을 과점화하거나 수직적 통합을 통해 경쟁자를 제압할 수 있는 권력을 가지거나 신규진입자의 시장진입을 막는 역할을 위해 전략적 제휴가 형성된다고 보았다. 자원준거이론에서는 기업들이 시장을 통해 얻을 수 없고, 내부적으로 만들 수 없는 추가적인 자원이나 역량들이 필요할 때 제휴가 형성된다고 본다(Das & Teng, 2000; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Park, Mezias, & Song, 2004). 즉 기업을 자원과 역량의 집합으로 보고 기업의 경쟁우위 확보를 위해 필요한 자원과 역량을 지속적으로 획득하여야 하며, 이 경우 전략적 제휴는 자원과 역량을 획득하는 매력적인 수단이 된다. 특히 모방이나 이전이 용이하지 않은 자원의 속성은 자원과 역량을 확보하고자 하는 기업에게는 명백한 한계가 되고, 이때 전략적 제휴는 기업 간의 계약이나 협정에 따라 가치 있는 자원과 역량의 이전을 가능하게 한다. 이러한 전략적 제휴는 시장, 정보, 자원, 기술에 대한 기업의 접근성을 높여 주며, 제휴를 통한 학습은 기업들로 하여금 내부 자원과 역량의 한계를 극복할 수 있게 해줄 뿐만 아니라, 경쟁우위의 원천인 핵심역량의 적용 가능성을 확장시킨다(Hagedoorn, 1995; Mitchell & Singh, 1996). 조직학습이론에서 전략적 제휴는 기업이 학습을 하거나 기업의 역량을 계속 보유하기 위해 사용하는 수단으로, 제휴로서 새로운 역량에 대한 학습기능을 수행하며, 전략적 제휴는 기업이 조직의 지식을 교환하고 모방하는 수단으로 이해한다. 기존 연구에서는 협력적 연구개발의 목적이 협력당사자들에게 보완적 기술이나 기술을 공유하게 하는데 있다고 설명하고 있다. 협력적 연구개발은 투입요소의 불완전성을 어느 정도 해결함과 동시에 정보의 비대칭성과 기회주의를 방지함으로써 시장실패를 피할 수 있다.

특히, 전략적 제휴는 상대적으로 기술력이 제한적이고 규모가 작은 중소벤처기업들에게는 기업의 생존을 결정할 수 있는 중요한 전략이다(Powell et al., 1996). 따라서 중소벤처기업들에게는 기업들 간에 존재하는 협력우위 및 이를 달성할 수 있는 내부역량이 성과창출요인으로 제시되고 있다(Zahra, Ireland & Hitt, 2000). 특히 벤처의 경우 성공적인 창업 및 창업 후 기업을 성공적으로 운영하기 위해서는 새로운 조직역량이 필요하다(Boeker & Karichalil, 2002). 신생벤처 기업은 새로운 상품이나 시장을 주도적으로 개척하는 능력으로 창업을 했으나, 창업 후 벤처 운영을 성공으로 이끌 수 있는 관리능력(managerial interests)이 부족한 것으로 나타났다(Willard, Krueger & Feeser, 1992). 신생벤처가 성장을 하기 위해서는 초기사업모델에서 지속적인 진화가 이루어져야 하며, 새로운 시장을 창출하기 위한 전략적 제휴를 비롯한 대안에 대한 고려가 있어야 하며, 이 전략 수행을 위한 운영 스타일과 능력이 요구된다(Rubenson & Gupta, 1992). 따라서 중소벤처기업의 경우에는 제한된 자원을 확보하기 위한 제휴전략의 성공여부는 기업마다 서로 다른 경쟁우위 창출의 근원이 될 수 있는 제휴관리 역량이 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다(Dyer & Singh, 1998; Ireland et al., 2002).

2. 제휴역량과 제휴관리 역량

기업이 전략적 제휴를 성공으로 연결시키기 위해서는 파트너의 장점을 흡수하고 제휴과정을 원활하게 유지할 수 있는 제휴역량이 필요하다. 전략적 제휴를 수행하는 기업들의 고유한 제휴 관련 스킬이나 프로세스, 즉 제휴 역량(alliance capability)과 관련하여, Kumar와 Ni(1998)는 특정 제휴의 결과물과 제휴 수행 과정에 대해서 제휴 파트너 기업들이 상이한 인식을 가질 수 있음을 강조한다. Kumar와 Ni는 제휴를 통해 여러 기업들이 상호작용하면서 개별 기업들의 차별적 학습 역량이 기업의 경쟁우위로 연결된다고 주장했다. Anand와 Khanna(2000)는 동일한 제휴에서도 제휴 성과가 달라지는 원인을 제휴 프로세스를 원활하게 관리할 수 있는 능력이라고 주장하였으며, 이러한 기업 간 능력의 차이는 쉽게 극복되지 않는다고 설명한다. 결국 제휴성과 달성에 있어서 기업 간 상이한 제휴역량이 중요한 역할을 하고 있음을 보여준다.

제휴를 성공으로 이끌어가기 위한 노하우 또는 역량을 광범위한 제휴역량과 구분하여 제휴 관리 역량이라고 정의하고, 이를 전략적 제휴를 수명주기 측면에서 살펴보면 그 중요성이 명확하게 드러난다. 전략적 제휴의 수명주기에서 보면 '설립 후 제휴 운영 및 관리' 단계에서 예측하기 가장 어려운 상황이 자주 발생한다(Anand & Khanna, 2000; Zollo, Reuer, & Singh, 2002). 기존 연구에서는 제휴운영단계에서 필요한 역량을 크게 통제 및 조정 분야, 의사소통 분야, 서로 다른 집단을 이해하는 유대관계 분야로 나누어 연구를 진행하였다. 첫째, 전략적

제휴는 통제 시스템이 분산되어 있고, 물리적, 심리적인 거리가 떨어져 있으므로 효과적 조정 시스템을 운영하는데 있어서 어려움을 겪는다(Bronder & Pritzl, 1992; Larson, 1992; Mohr & Spekman, 1994; Park & Ungson, 2001; Gerwin, 2004; Luo, 2006). 비효율적인 조정은 제휴 파트너 사이에서의 유기적인 협조관계를 가져오지 못하고, 이는 궁극적으로 제휴의 실패로 연결될 수 있다. Luo(2006)는 전략적 제휴를 효율적으로 유지하기 위해서는, 파트너 간에 공식적 절차, 기업 내 루틴, 정책, 가이드 방향 등이 포함되며, 지속적으로 상호협력에 적합한 메커니즘이 조직 내에 존재해야함을 강조한다. 따라서 전략적 제휴를 성공으로 연결시키기 위해서는 적합한 조정 노하우 및 기술이 제휴관리 역량에 포함되어야 한다.

두 번째로, 제휴 파트너 사이에 존재하는 정보의 불일치로 인한 커뮤니케이션의 어려움은 기존 연구에서 강조하고 있는 부분이다(Borys & Jemison, 1989; Anderson & Weitz, 1992; Larson, 1992; Mohr & Spekman, 1994). 정보의 불일치는 두 파트너 간에 원활한 지식 공유를 어렵게 만들고, 두 회사 내 존재하는 조정 시스템의 원활한 작용을 어렵게 만들며, 이는 제휴 파트너가 효율적으로 업무를 수행하는 것을 어렵게 한다(Klimoski & Mohammed, 1994). 또한 커뮤니케이션의 어려움은 전략적 제휴의 성공을 가져올 수 있는 가치 창출의 기회를 놓치게 만들기도 한다(Park & Ungson, 2001). 따라서 전략적 제휴를 운영 및 유지하는데 있어서 협상을 재논의하고 제반 조건 등의 변경 등의 의사소통 능력은 필수적이다(Osborn, Denekamp, Duysters, & Baughn, 1998).

셋째, 기존 연구에서는 인간적인 유대관계의 부족으로 제휴 유지가 어려울 수 있음을 설명한다(Madhok, 1995; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000; Luo, 2006). 인간적인 유대관계는 파트너 간 경제거래에 있어서 꼭 필요한 신뢰를 만들어 낸다(Gulati, 1995; Uzzi, 1999). 이와 같은 유대관계는 상호 호혜적인 관계를 만들어 낼 수 있고, 원활한 지식 교류를 가능하게 하는 유대감을 형성하고, 제휴에서 발생할 수 있는 위험과 불신을 최소화할 수 있다. 특히 불확실한 환경아래서, 인간적인 관계는 제휴 후 조직 내부의 원활한 적응을 가능하게 하고, 제휴를 장기적인 관계로 발전시킬 수 있게 한다(Folta, 1998). 따라서 제휴 관리역량에서 유대관계는 주요한 요소 중 하나가 된다.

기존 연구를 바탕으로 하여 Schreiner, Kale, & Corsten(2009)는 역량준거이론(capability-based theory) 입장에서 ‘설립 후 제휴 운영’ 단계를 구성하는 역량을 ‘조정 능력’, ‘의사소통 역량’ 과 ‘유대 관계 역량’으로 세분화 하였다. 불확실성 아래 제휴를 운영하는 과정에서 제휴 수행의 비합리성 노출, 향후 행동에 대한 불확실성 가중, 쌍방 간 신뢰 붕괴, 그리고 저조한 성과 창출과 제휴의 조기 종결 등이 발생한다(Inkpen, 2001; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002). 이러한 제휴 운영의 불확실성을 최소화하기 위해서는 조정 및 의사소통과 유대 관계는 필수

적이 된다. 중소벤처기업의 경우 제휴 파트너와의 유대관계 형성은 제휴 성과 달성에 더욱 더 민감한 요소가 된다. 대기업에 비해 상대적으로 규모가 작은 중소벤처기업의 경우 전략적 제휴를 원만하게 유지하기 위해서는 파트너에 대한 지속적 정보 수집, 파트너에 대한 인간적인 관계 유지 및 신뢰가 절실하게 필요하게 되며 유대관계 구축과 의사소통은 상호보완적으로 필수불가결한 요소가 된다(Schreiner, Kale, & Corsten, 2009). 따라서 본 연구에서는 글로벌 중소벤처기업에게는 의사소통 능력과 유대관계 능력을 포괄하며 좀 더 관계를 유지하고자 하는 역량에 중점을 두는 관계지향적인 요소가 필요하다고 판단하여 글로벌 중소벤처기업의 제휴관리 역량의 두 번째 요소로 관계역량을 제시하고자 한다.

또한 본 연구에서는 기업의 학습능력에 따라 성과창출이 상이해질 수 있는 측면을 고려하여 제휴 관리 역량에 조직의 '학습역량'을 포함하였다. 타기업이 모방하기 어렵고 대체하기 어려운 자원으로 구성된 제휴 역량은 조직 내 학습 메커니즘에 따라 생성된다(Grant, 1995, Tsang, 2002). 제휴 관리 단계에서 제휴에 대한 학습 역량을 보유한 기업은 용이하게 파트너와 신뢰관계를 만들어 낼 수 있고, 원활한 의사소통을 만들어 내는 루틴 등을 보유할 수 있다. 또한 전략적 제휴를 통해 발생하는 지식, 외부 기회 등을 조직 내로 습득하여 성과로 연결시키기 위해서는 이를 받아들이고 발전시킬 수 있는 흡수역량이 필요하다(Cohen & Levinthal, 1990). 따라서 제휴 관리역량에서 학습역량은 제휴를 성공으로 연결할 수 있는 주요한 요소 중 하나가 된다. 또한 본 논문은 제휴를 하는 회사의 경영진 역량자체가 제휴관리에서 얼마나 중요하고 주된 영향을 미칠 수 있는지를 추가적으로 검토하고자 하였다. 특히 중소벤처기업의 경우 최고경영자의 역량이 성과에 미치는 영향이 매우 크다. 가용할 수 있는 자원이 상대적으로 한정되어 있는 중소벤처기업의 경우에는 이러한 사안의 심각성이 더욱 커질 수 있으며, 기업의 사활과 직결된 만큼 사업전환의 실시 여부와 추진방향 등과 같은 주요 사안이 대부분 최고경영자에 의해 결정될 수밖에 없다(Chen & Hambrick, 1995; 송원규 등, 2011). 따라서 본 연구에서는 기존 연구에서 제시한 파트너 기업과의 조정역량과 의사소통 및 유대관계를 포괄하는 좀 더 관계지향적인 면에 초점을 둔 파트너 기업과의 관계역량, 조직 자체의 학습역량과 경영진 역량을 제휴관리 역량의 구성요소로 제시하고자 한다.

3. 연구 가설

1) 조정 역량과 제휴 성과

조직 내 비효율적인 조정 메커니즘은 제휴 파트너 사이에서의 유기적인 협조관계를 가져오지 못하고, 이는 궁극적으로 제휴의 실패로 연결될 수 있다. 이와 같은 전략적 제휴에서 조정

의 중요성을 고려할 때, 제휴 관리 역량은 파트너 사이의 상호의존 관계를 원활하게 관리할 수 있는 조정 역량을 필요로 한다. 조정 역량은 두 파트너의 과업 수행에 있어서 공동의 이해를 구축하고, 업무절차를 공유하고, 업무를 분배하고 책임지는 프로세스, 급속하게 변화하는 환경에서 파트너가 유기적으로 협조하는 일련의 과정을 포함한다(Gerwin, 2004; Gulati et al., 2005).

두 파트너 간의 조정 역량은 전략적 제휴에 적합한 조정 메커니즘과 이를 운영하는 지식 및 기술을 확보하는 것을 의미한다. 특히 제휴 관리에 있어서 정형화되지 않은 업무 또는 불확실한 상황이 발생하였을 경우, 파트너 사이에 공동업무 팀을 구성하여 신속하게 환경에 대응하여 기회를 파악하고, 위험을 최소화할 수 있는 역량이 필요하다. 즉 조정에 대한 기술 및 노하우를 확보하고 있는 조직은 상대적으로 용이하게 공동업무를 수행할 수 있고, 서로 유기적인 조정 메커니즘을 통해 갈등을 최소화하고, 새로운 기회 확보를 신속하게 만들 수 있으며, 상이한 업무 영역에서 해당 과업을 효율적으로 수행할 수 있다(Schreiner, Kale, & Corsten, 2009).

이와 같은 측면에서 조정 역량이 제휴 관리 역량에서 중요한 역할을 할 수 있다. 다양한 조정 메커니즘에 대한 지식 확보와 파트너 사이에서 다양한 업무를 조정할 수 있는 노하우는 제휴 파트너의 공동 과업 수행의 조정 효율성을 증대시키고, 조정의 비용을 최소화할 수 있다. 또한 조직 내 존재하는 조정 메커니즘을 원활하게 관리할 수 있는 조정 역량은 두 회사 간의 업무영역을 포괄하고, 각 파트너에게 새로운 역할을 부여하며 새로운 기회를 포착할 수 있게 한다. 따라서 높은 수준의 조정역량을 지닌 기업은 조정 역량이 부족한 기업보다 물리적, 문화적 거리를 넘어서서 상호의존적이며 업무를 수행할 수 있으며, 결국 공동 작업 수행을 더욱 촉진시키고 제휴 목표를 달성할 수 있는 가능성을 높인다(Kale & Singh, 2009). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 1: 제휴기간 파트너 기업과의 조정역량은 중소벤처기업의 제휴성파에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 관계형성역량과 제휴 성과

제휴 수행 과정에서 파트너 기업의 구성원들이 가까운 유대 관계를 구축하여 서로 밀접하게 연결되어 있다는 유대관계에 대한 느낌이 있을 경우, 상호 협력에 대한 기대감이 증가하고 중장기적 관점에서의 갈등 관리가 용이해지며 지식 공유 및 창출이 원활하게 이루어지고 신뢰하지 못하는 문제로 발생하는 갈등 때문에 생기는 위험이 줄어든다(Luo, 2001; Madhok, 1995). 특히, 불확실성이 높은 산업이나 환경아래서, 파트너간의 신뢰감은 공식적인 프로세스

또는 공식적인 지배구조를 통해 해결하기 어려운 일들이 원만하게 처리될 수 있도록 해준다. Zaheer, McEvily & Perrone(1998)은 전기 장비 산업에서 제휴에 참여하는 조직 간 신뢰가 이해관계 충돌로 인한 갈등을 감소시키고 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 제시하였다.

제휴 파트너 간의 신뢰가 존재한다면, 정보의 불균형에서 발생하는 의사소통의 어려움을 감소시키며, 원활하지 않은 의사소통에서 발생할 수 있는 기업 간의 갈등을 줄일 수 있다. 또한 신뢰가 기반이 되지 않은 의사소통은 사업추진에 있어서 성장가능성 및 가치창출의 잠재성 평가를 어렵게 만든다. 명확한 신뢰기반의 관계형성은 불확실성을 기반으로 하고 있는 파트너기업의 미래 행동에 대한 우려를 줄일 수 있고, 파트너간의 오해와 갈등유발요인을 줄일 수 있다. 또한 서로를 신뢰할 수 있도록 만든 관계는 파트너 기업의 제휴에 대한 자원 제공과 관계 투자를 개선시킨다(Krishnan, Martin, & Noorderhaven, 2006). 따라서 전략적 제휴가 원만하게 운영되고 파트너 간 관계가 지속되기 위해서는 신뢰를 바탕으로 한 관계유지가 필수적이다(Schreiner, Kale, & Corsten, 2009).

제휴유지 단계에 있어서 파트너 기업의 의견이나 요구 사항에 대해서 긍정적인 방향으로 받아들이고자 노력하거나, 파트너 기업과의 잠재적인 또는 의견충돌 시 갈등을 해결하기 위해 기업 간 원활한 관계형성을 하는 것은 제휴의 공정성에 대한 인식을 증진시킬 수 있고 제휴에 참여하는 상대방 기업에게 기대를 넘어서는 가치를 제공할 수 있다(Kumar & Nti, 1998). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 2: 제휴기간 파트너 기업과의 관계형성 역량은 중소기업의 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 학습역량과 제휴 성과

조직의 제휴역량은 제휴관계에서 발생하는 지식을 조직 내부화하는 능력을 포함한다(Eisenhardt & Martin, 2000). 따라서 조직 내 존재하는 학습 역량에 따라 타기업과는 상이한 제휴 역량이 생성될 수 있으며, 제휴에 관한 학습역량은 지속적으로 반복되고 조직 내 루틴화되면서 강화된다(Nelson & Winter, 1982). 조직 내 학습 역량은 제휴부서 설립, 제휴과정에서 인적자원 관리 및 훈련, 제휴 관리 매뉴얼 및 프로세스 운영, 위기 상황에서 외부 전문가 등의 외부 메커니즘 활용, 공동 작업에서의 용이한 지식 이전 등을 통해 나타나며, 이와 같은 학습역량은 제휴 목적 달성을 용이하게 한다. 또한 제휴 관리 단계에서 제휴에 대한 학습역량을 보유한 기업은 파트너와 신뢰관계를 원만하게 만들어 낼 수 있고, 원활한 의사소통을

가능하게 하여 조직 성과 달성을 용이하게 한다(Heimeriks & Duysters, 2007). 또한 전략적 제휴를 통해 발생하는 지식 이전, 베스트 프랙티스(best practice) 공유, 외부 기회 확보 등을 조직 내로 습득하여 성과로 연결시키기 위해서는 이를 받아들이고 발전시킬 수 있는 학습역량이 필요로 하며, 이는 원만한 제휴 관계 유지로 연결될 수 있다(Gittell, 2002).

Cohen과 Levinthal(1990)은 새로운 외부의 정보를 인식하고 이를 동화시키고 상품에 적용할 수 있는 능력은 기업의 혁신적인 능력에 있어 매우 중요한 역할을 한다고 하며 이를 흡수능력(Absorptive Capacity)이라 정의하였다. 흡수능력은 혁신뿐만 아니라 전략적 제휴 등 기업의 새로운 전략적 대안에서 기업의 기존 지식 및 학습 수준과 기업의 전략적 대안의 상관관계를 보여준다. Zahra와 George(2002)는 기업의 흡수능력은 새롭게 학습하는 지식이나 기술이 제품으로 연결될 때 비로소 그 의미가 있다고 설명하며, 흡수능력을 새롭게 정리하여 새로운 모델을 제시하였다. 기존의 흡수능력을 잠재적(Potential) 능력과 실현된(Realized) 능력으로 구분하고 이를 다시 잠재적 능력은 습득(Acquisition)과 동화(Assimilation)능력으로 실현된 능력은 변환(Transformation)과 활용(Exploitation)능력으로 구분하였다. 습득능력은 외부에서 생기는 지식으로 인식하고 획득하는 능력을 의미하며, 동화능력은 외부로부터 획득된 정보를 분석하고, 해석하고, 이해하는 기업의 루틴과 프로세스를 의미한다. 변환능력은 기존지식과 새롭게 습득하고 동화된 지식의 결합을 가능하게 하는 루틴을 개발시키고 개량하는 능력이다. 활용능력은 기존의 습득하고 변환된 지식과 기존 지식을 활용할 수 있도록 하는 루틴에 기초한 조직역량이다(Zahra & George, 2002). 흡수역량은 전략적 제휴를 유지 및 관리하는데 있어서 필요한 학습역량으로 이해될 수 있다. 시장창출, 신기술 확보 등 다양한 목적의 전략적 제휴를 수행하는데 있어서, 제휴를 효율적으로 수행하기 위해서는 파트너 자체의 습득능력 및 동화 능력 그리고, 제휴의 실현을 가능하게 하는 변환능력과 활용능력이 존재한다면, 그렇지 않은 기업보다 원활하게 제휴를 관리할 수 있을 것이며, 이는 성과로 연결될 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 3: 제휴기간 조직의 학습 역량은 중소벤처기업의 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4) 경영진 역량과 제휴 성과

상대적으로 자원과 역량이 부족한 중소벤처기업의 경우 최고경영자의 의사결정에 따라 기업성과 및 전략적 방향성이 상이할 수 있다. 따라서 중소벤처기업 최고경영자에 관한 연구는

다방면에서 이루어졌으며 대부분 최고경영자의 개인적 특성과 기업의 성과, 전략과의 연관성에 대해 주로 이루어졌다. 중소기업 최고경영자의 과거 경험, 연령, 교육 수준이 산업구조와 전략적 중요성에 대한 영향을 고려한 연구(Sandberg & Hofer, 1987), 중소기업 최고경영자의 특성, 역량, 동기부여, 전략, 조직구조, 산업구조 등이 기업 성과에 직접적 또는 매개적 역할을 한다는 것을 분석한 연구(Baum, 1994) 등이 있다.

이와 같은 경영자의 배경을 중심으로 한 연구는 최고경영자가 쌓아온 경영연수, 창업 및 경영경험, 직장경험, 실패경험과 성공 경험이 기업의사결정에 중요한 요소로 작용할 수 있다고 주장한다(Hambrick & Mason, 1984; Sandberg & Hofer, 1987; Van de Ven et al., 1984; Stuart & Abetti, 1987). 국내 연구에서는 생존한 창업기업을 대상으로 경영진의 경력은 수요 위축기 등의 여러 가지 경영위기에 잘 대처할 수 있는 요인임을 밝히고 있다(권명중, 2000). 또한 경영자의 창업이전 근무연한과 근무했던 과거 직장의 갯수가 신생기업의 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미치는 연구도 진행되었다(안광준·채희원·송재용·조승아, 2009). Vesper(1980)와 Lamont(1972)는 창업자의 관련사업 근무경험이 제품이나 시장에 대한 친숙함으로 인해 기업 활동에 대한 깊은 이해가 가능하며, 기업성과에도 긍정적 영향을 미친다는 연구를 제시하였으며, Sexton & Smilor(1986)는 벤처기업 경영자의 과거 관련 산업 근무경험이 위험을 동반하는 기업창업의 의사결정과 성공가능성, 자신감 부여 등에 영향을 제시하였다. 이는 최고경영자의 관련 산업 경험이 기업 경영에 있어 생존하기 위해 필요한 정보를 제공하며, 시장의 새로운 기회를 더욱 신속하고 용이하게 포착할 수 있게 하여 궁극적으로 성과도출로 연결될 수 있다는 측면을 보여준다.

특히 글로벌 제휴 중소기업의 경우 최고경영자의 글로벌 관련 경험은 제휴 성과에 중요한 역할을 할 수 있다. 제휴기업에 대한 충분한 이해와 제휴에 대한 중요성 부여는 제휴를 성공적으로 이끄는 데 있어서 조직 경계를 확장하고 관리하는 역할(boundary spanning role)과 복잡한 이해관계와 상황을 잘 이해하며, 이들을 통합하여 보다 효율적으로 관리할 수 있다. 기업가의 광범위한 네트워크가 기업가로 하여금 국제적 기회를 포착할 수 있게 해주고, 신뢰성을 구축하게 해주며 종종 전략적 제휴 또는 협력전략으로 연결될 수 있다(Oviatt & McDougall, 1995). 따라서 최고경영진의 글로벌 경험 및 글로벌 지향성, 핵심분야에 대한 전문성을 제휴관리에 있어 핵심적인 경영진 역량이라고 판단하고 해당 경영진의 역량은 제휴를 성공적으로 유지하는데 있어서 하나의 제휴 관리역량으로서 제휴에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상하였다.

가설 4: 제휴기간 조직의 경영진의 역량은 중소벤처기업의 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구자료 및 분석방법

1. 표본 및 연구 방법

제휴 관리역량이 글로벌 제휴를 수행하는 중소벤처기업의 경영 성과에 미치는 영향을 파악하고자 본 논문은 연구 샘플로 글로벌 제휴를 수행하고 있는 중소벤처기업을 선정하였다. 벤처 인증을 받고 현재 글로벌 제휴를 수행하는 기업은 중소벤처기업의 제휴 관리 역량을 분석하는데 있어 적합한 샘플이다. 실증 연구를 위한 통계 자료의 수집과 분석을 위해 제휴 관계 역량 그리고 제휴 성과에 관한 기존 연구를 반영한 설문지를 작성하여 설문조사를 실시하였다. 설문 조사는 다양한 분야에서 활동하고 있는 중소벤처기업 중 우선 벤처기업 인증을 받은 독립경영기업을 대상으로 하고, 다음으로 글로벌 제휴를 수행하고 있는 중소벤처기업을 대상으로 하였다. 구체적으로 대한상공회의소 코참비즈 DB에 등록된 서울 경기 지역 중소벤처기업 연구 대상으로 선정하였다. 대한상공회의소 코참비즈 DB에 서울 경기 지역 중소벤처기업은 약 1700개로 조사되었다. 1700개 중에서 수도권에 위치한 중소벤처기업 약 630개사가 연구 대상에 적합하게 글로벌 제휴 업무를 수행하는 것으로 나타났다. 이 기업 중 170개 기업을 대상으로 직접 설문 조사를 실시하였다. 해당 중소벤처기업에 대해서 사전에 연락을 취한 후 전반적인 조사 내용을 설명하고 설문 참여 가능 여부를 확인하였고, 설문 조사에 참여할 것을 약속한 기업들을 연구자가 직접 방문하여 설문지를 회수하였다. 설문 조사 대상은 정확도가 높은 설문 응답을 위하여 글로벌 제휴 담당자 혹은 팀장급 이상으로 하였다. 총 설문에 참여한 기업은 78개이다.

2. 변수 측정

본 연구의 종속변수로 선정된 제휴 성과는 재무성과의 개선정도로 선정하였으며, 재무 성과를 측정하기 위해서는 제휴를 통한 매출 향상이 있었는지에 대해 단일 항목으로 측정하였다. 독립변수로 조정 역량, 관계 역량, 학습역량, 경영진 역량을 살펴보았다. 기존 문헌들을

참고로 하여 첫째, 조정 역량은 전통 조직이론(Thompson, 1967)과 제휴 연구에서 (Doz, 1996; Gulati & Singh, 1998) 사용된 구성요소를 참조하여 업무 프로세스에서 제휴업무에 대한 확인 빈도, 파트너와의 갈등 조정 절차 여부, 업무 조정을 위한 파트너 기업과 회의 및 상호작용 여부로 설문을 구성하였다. 둘째, 제휴 운영 및 관리의 관계 역량은 Hoffmann & Schlosser(2001), Madhok(1995), Schreiner, Kale, 그리고 Corsten(2009)의 연구를 기반으로 하여 파트너의 의견 및 요구사항에 대한 적극적인 태도, 의견 충돌 시 갈등 해결을 위한 노력 여부, 파트너 기업에 대한 지속적 관심여부를 측정하였다. 셋째, 학습 역량은 Heimeriks와 Duysters(2007), Schreiner, Kale, 그리고 Corsten(2009)의 내용을 반영하여, 파트너기업으로부터의 지식이전에 대한 이해 및 준비여부, 지식이전 분석여부, 이전된 지식과 본사의 지식 통합 여부를 측정하고자 한다. 네 번째로 경영진 역량은 경영진의 글로벌 경험과 글로벌 지향성, 사업분야 전문성을 측정하였다. 글로벌 지향성의 경우만 국외정보 획득에 노력여부, 국외시장 진출 강조, 글로벌 시장 중요성 인식 여부의 3항목으로 측정하였다.

통제변수는 회사 설립시기, 매출규모, 종업원 수, 주요 파트너 수, 그리고 제휴 담당자 직위를 포함시켰다(Gulati & Singh, 1998; Heimeriks & Duysters, 2007; Schilke & Goerzen, 2010). 설립연도가 오래되고, 매출 및 종업원 수가 많을수록 제휴 관련 자원과 역량을 소유하고 활용할 수 있기 때문에 이들 내용이 제휴 성과에 영향을 미칠 수 있다. 또한 파트너 기업의 수가 많을수록 제휴 경험에서 오는 우위를 가질 수 있으므로 제휴 성광에 영향을 준다. 제휴 담당자의 지위 고하는 제휴를 형성하고 관리·운영하는 데 영향을 미칠 수 있으므로, 이를 통제하였다.

IV. 분석 결과

1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 논문에서는 Cronbach's Alpha 계수를 사용한 내적일관성 방법(internal consistency method)을 활용하여 구성된 설문항목 측정 개념의 신뢰성을 검정하였다. Nunnally(1978)에 따르면 계수의 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있다. [표 1]에서 볼 수 있듯이 계수의 값이 모두 0.6 이상이라는 점에서 신뢰성을 확보하고 있음을 알 수 있다.

[표 1] 측정 개념의 신뢰성 분석 결과

측정 개념	문항 수	알파 계수
조정 역량	3	0.783
관계 역량	3	0.745
학습 역량	3	0.733
글로벌 지향성	3	0.828

이와 더불어 본 논문에서는 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가에 관한 문제로 개념타당성(construct validity)을 검정하는 방법으로 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인 간 독립성 유지를 위하여 베리맥스 회전법(varimax rotating method)을 적용하여 주성분분석(principal component analysis)을 수행하였다.

[표 2] 독립변수에 대한 요인 분석 결과

측정 문항	요인적재량			
	요인1	요인2	요인3	요인4
조정 역량 1	.821	.062	.080	.151
조정 역량 2	.771	.296	.303	-.013
조정 역량 3	.666	.127	.266	.304
관계 역량 1	.114	.210	.090	.836
관계 역량 2	.545	.034	-.068	.682
관계 역량 3	.063	.064	.366	.745
학습 역량 1	.184	.149	.855	.112
학습 역량 2	.131	.053	.799	.178
학습 역량 3	.466	-.010	.533	.061
글로벌 지향성 1	.222	.813	-.099	.071
글로벌 지향성 2	.048	.906	.053	.167
글로벌 지향성 3	.073	.807	.362	.076
고유치	4.471	1.753	1.326	1.151
설명된 분산	37.255%	14.608%	11.053%	9.590%
누적 분산	37.255%	51.863%	62.915%	72.506%

본 논문에서는 타당성 분석을 위하여 요인분석에 의한 판별타당성을 검정하였다. 투입된 항목은 요인분석 결과, 독립변수의 경우에는 4 개 요인으로 구분되었다. 학습역량의 특정 항목을 제외하고 대부분 항목들의 요인 적재량이 거의 0.6 이상으로 나타나 높은 집중타당성을 보

이고 있으며, 다른 요인으로서의 적재량이 낮아 판별타당성 또한 어느 정도 충분한 수준을 나타내고 있다. 또한 이렇게 검증된 4개의 요인은 요인점수로 계산되어 본 논문의 가설을 검증하기 위한 변수로 채택되었다. 독립변수의 요인분석에 관한 내용은 [표 2]에 제시되어 있다.

[표 3] 기초 통계량 및 상관관계 분석표

		평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	재무성과	2.269	0.832	1	-0.176	0.12	-0.031	0.119	0.152	.223(*)	0.195	.240(*)	.263(*)	0.128	0.011
2	설립시기	1,995.282	12.682	-0.176	1	-.318(**)	-.302(**)	-.257(*)	.248(*)	0.056	0.174	-0.112	0.153	-0.025	-0.051
3	매출액규모	270.872	448.646	0.12	-.318(**)	1	.503(**)	.254(*)	0.058	-0.042	-0.076	0.084	-0.212	-0.116	-0.127
4	종업원수	2.769	1.068	-0.031	-.302(**)	.503(**)	1	0.152	0.019	-0.114	0.006	0.108	-0.084	-0.083	-0.142
5	제휴담당자직위	1.436	1.027	0.119	-.257(*)	.254(*)	0.152	1	-0.061	0.145	0.136	0.174	-0.028	0.213	0.192
6	제휴파트너수	1.449	0.677	0.152	.248(*)	0.058	0.019	-0.061	1	-0.155	0.163	0.204	0.176	0.044	0.062
7	조정역량	0.000	1.000	.223(*)	0.056	-0.042	-0.114	0.145	-0.155	1	0	0	0.139	0.156	0.096
8	학습역량	0.000	1.000	0.195	0.174	-0.076	0.006	0.136	0.163	0	1	0	.261(*)	0.146	0.19
9	관계역량	0.000	1.000	.240(*)	-0.112	0.084	0.108	0.174	0.204	0	0	1	0.136	.388(**)	.300(**)
10	글로벌경험	2.372	1.196	.263(*)	0.153	-0.212	-0.084	-0.028	0.176	0.139	.261(*)	0.136	1	0.173	0.152
11	글로벌지향성	1.667	0.733	0.128	-0.025	-0.116	-0.083	0.213	0.044	0.156	0.146	.388(**)	0.173	1	.745(**)
12	경영진전문성	0.000	1.000	0.011	-0.051	-0.127	-0.142	0.192	0.062	0.096	0.19	.300(**)	0.152	.745(**)	1

2. 회귀 분석 결과

세분화 된 네 가지 유형의 제휴 역량이 글로벌 제휴 중소기업의 경영 성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 본 논문에서는 앞서 정리한 내용을 바탕으로 회귀분석을 실시하였다. 모형 1은 통제변수가 재무성과에 미치는 영향을 나타낸 것으로 설립시기와 제휴파트너 수만이 유의한 관계를 보이는 것으로 나타났다. 즉 설립시기가 오래되지 않은 기업은 제휴성과에 부정적인 영향을 보일 수 있고, 제휴파트너 수가 많을수록 제휴성과에 긍정적인 영향을 보임을 알 수 있다. 모형 2는 제휴기업과의 관리역량과 제휴성과의 관계를 보는 모형이다 실증분석 결과 조정역량, 학습역량, 관계역량 모두 0.05% 수준에서 제휴 성과에 긍정적인 방향으로 유의미한 관계를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1, 가설 2, 가설 3은 지지되었다.

[표 4] 재무성과에 따른 회귀분석 결과

	재무성과					
	1형		2형		3형	
	B	t 값	B	t 값	B	t 값
상수	31.873	1.912*	38.396	2.394**	41.784	2.654***
설립시기	-0.015	-1.789*	-0.018	-2.254**	-0.020	-2.545**
매출액규모	0.000	0.743	0.000	1.043	0.000	1.264
종업원수	-0.129	-1.260	-0.132	-1.359	-0.164	-1.705*
제휴담당자직위	0.059	0.621	-0.041	-0.440	-0.022	-0.234
제휴파트너 수	0.258	1.793*	0.217	1.522	0.194	1.382
조정역량			0.216	2.384**	0.188	2.082**
학습역량			0.194	2.108**	0.182	1.951*
관계역량			0.157	1.709**	0.153	1.564
글로벌경험					0.139	1.782*
글로벌지향성					0.184	1.001
경영진전문성					-0.240	-1.828*
R ²	0.098		0.239		0.308	
adjusted R ²	0.035		0.151		0.193	
F-value	1.560		2.7111**		2.671***	

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

모형 3은 경영진 역량이 제휴성과에 미치는 영향을 보는 모형으로서 경영진이 글로벌 경험이 있을 경우 예는 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 글로벌 지향성은 유의미한 결과를 보이지 못했다. 반면 경영진의 핵심분야에 대한 전문지식은 오히려 제휴 성과 도출에 0.1% 수준에서 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 부분적으로 지지되었다고 볼 수 있다. 경영진 전문성이 제휴 성과에 부정적인 방향으로 영향을 주는 것은 경영진의 전문성은 중소벤처기업의 경우에는 새로운 분야로 제휴 성과 도출에 제한적인 영향을 줄 수 있는 가능성을 고려해 본다.

[표 5] 추가종속변수에 대한 요인 분석 결과

측정 문항	요인적재량	
	요인1	요인2
학습 성과 1	.691	.218
학습 성과 2	.809	.151
학습 성과 3	.740	.195
학습 성과 4	.725	.348
학습 성과 5	.801	.324
경쟁 성과 1	.147	.873
경쟁 성과 2	.472	.673
경쟁 성과 3	.257	.780
고유치	4.312	1.005
설명된 분산	53.901%	12.566%
누적 분산	53.901%	66.467%

[표 6] 학습성과와 경쟁성과에 따른 회귀분석 결과

	학습성과				경쟁성과			
	1형		2형		1형		2형	
	B	t 값	B	t 값	B	t 값	B	t 값
상수	20.816	1.020	38.601	2.157**	0.557	0.027	-2.997	-0.149
설립시기	-0.011	-1.056	-0.020	-2.203**	0.000	-0.015	0.002	0.172
매출액규모	0.000	-0.245	0.000	0.451	0.001	1.642	0.001	2.079**
종업원수	0.132	1.051	0.092	0.844	-0.240	-1.919*	-0.251	-2.055**
제휴담당자직위	0.090	0.766	-0.070	-0.659	0.069	0.593	-0.044	-0.367
제휴파트너 수	0.149	0.847	0.042	0.265	0.125	0.713	-0.030	-0.166
조정역량			0.240	2.338***			0.030	0.26
학습역량			0.466	4.391***			0.125	1.05
관계역량			0.137	1.231			0.302	2.427**
글로벌경험			0.113	1.269			0.016	0.159
글로벌 지향성			0.156	0.747			0.080	0.342
경영진전문성			-0.148	-0.990			0.089	0.533
R ²	0.063		0.381		0.074		0.220	
F-value	0.973		3.668***		1.143		1.693*	

가설을 검증하기 위해서는 제휴성과에서 중요하게 간주되는 재무성과개선을 사용하였으나, 연구의 정교함과 기존연구의 확장 차원에서 종속변수를 달리하여 기업의 제휴관리 역량을 학습 성과와 경쟁성과에서 살펴보고자 하였다. 벤처기업의 학습 성과를 측정하기 위한 항목으로 스킬 및 노하우 학습, 잠재 고객 정보 획득, 사업 기회 정보 획득 등 다섯 가지 항목에 관하여 설문을 수행하였고, 경쟁성과는 시장 지위 개선, 신규 시장 진입, 제휴의 전략적 중요성 등 3가지 항목으로 측정하였다. 신뢰성 분석 결과 학습성과의 알파계수는 0.855, 경쟁성과의 알파계수는 0.763로 나타나 설문구성의 신뢰성을 상당부분 유지된다고 보았다. 추가분석을 위한 종속변수의 요인분석 결과는 [표 5]와 같다.

학습 성과가 종속변수일 경우에는 조정역량과 학습역량이 학습성과에 긍정적인 방향으로 연결되는 것으로 나타났으며, 종속변수가 경쟁성과일 경우에는 관계역량만이 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 제휴 성과가 어떠한 목적으로 측정되느냐에 따라 제휴관리역량이 다른 영향을 주는 것을 알 수 있다. 또는 학습성과는 단기간에 파트너간 직접적으로 얻을 수 있는 정보에 중점을 두었고, 경쟁성과는 제휴로 인한 시장에서의 성과에 대한 설문이므로 상대적으로 상호작용이 강조되는 조정역량과 기업의 학습역량이 학습성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 가능성으로 설명가능하다. 반면 시장에서의 성과 도출은 기업간의 조정역량만이 아니라 파트너기업과의 적극적 문제해결 가능성을 포함하고 있는 관계역량만이 직접적으로 성과로 연결되는 가능성을 시사한다.

V. 토의 및 결론

본 연구는 전략적 제휴의 중요성 아래 기존 연구에서 수행되었던 대기업 중심의 전략적 제휴 연구를 확장하여 전략적 제휴가 생존에 직결될 수 있는 글로벌 중소벤처기업들을 대상으로 제휴관리 역량에 대한 연구를 수행하였다. 78개의 글로벌 제휴를 수행하고 있는 글로벌 중소벤처기업을 대상으로 연구를 진행한 결과 재무성과와의 관계는 조정역량, 학습역량, 관계역량 모두 유의미한 결과를 나타내는 것으로 나타났다. 이와 더불어 경영진 역량이 제휴성과에 미치는 영향은 경영진이 글로벌 경험이 있을 경우에는 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 경영진의 핵심분야에 대한 전문지식은 오히려 제휴 성과 도출에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

본 연구는 글로벌 중소벤처기업에게 전략적 제휴의 성공을 위한 방안과 제휴 성과창출에 대한 새로운 관점을 제시할 수 있을 것으로 예상된다. 좀 더 구체적으로 아래와 같은 실무적인 시사점을 도출할 수 있기를 기대할 수 있다. 첫째, 글로벌 제휴를 활용하는 중소벤처기업에게 제휴관리 역량구축이 필요함을 제시할 수 있다. 협력 부문의 성과를 향상시키기 위해 파트너 기업 간 조정 및 관계역량은 매우 중요하다. 자사의 역량 및 제품에 관한 정직한 관계구축은 파트너 기업에게 신뢰를 형성하게 한다. 또한 참여 기업들 간의 이해 충돌 발생 시 파트너 기업의 요구 사항 및 의견을 원만하게 받아들이는 태도는 파트너 기업의 몰입과 관심을 높이는 데 기여할 수 있다. 둘째, 원활한 제휴관리 역량을 구축하기 위해서는 조직 내 학습 메커니즘을 효율적으로 수행할 수 있는 학습 역량이 필요함을 글로벌 벤처 기업들에게 제시할 수 있다. 광범위하게 제휴역량의 하나로 학습 역량을 강조한 기존 연구를 확장하여, 본 연구에서는 흡수역량에 초점으로 두어 지식이전의 용이 및 이전된 지식을 내재화하기 위한 학습역량을 제시하였다. 중소벤처기업은 글로벌 제휴의 유지에 있어서 제휴의 목적을 달성하기 위해 파트너 기업과의 관계 및 성과에 대한 포괄적인 피드백을 통해 제휴 지식을 쌓아 나가야 함을 시사할 수 있다. 마지막으로, 기업의 제휴관리 역량에 있어서 중소벤처기업의 많은 의사결정을 담당하는 경영진 역량이 충분히 고려되어야 한다는 시사점을 제공한다. 다만 경영진의 전문성은 파트너와의 제휴 관계에 있어 부정적인 방향으로 영향을 줄 수도 있으므로 신중하게 제휴관리 역량이 개발되어야 성과창출에 영향을 줄 수 있다는 시사점을 제공할 수 있다.

이론적 측면에서는 대기업 중심으로 진행된 전략적 제휴의 기존 연구를 확장하여 글로벌 중소벤처기업을 대상으로 한 본 연구는 중소벤처기업의 역량과 제휴 성과 창출에 관한 새로운 관점을 제시할 수 있다. 선행 연구에서는 중소벤처기업의 지속성장과 번영을 위해 새로운 역량을 찾기 위한 방법으로 전략적 제휴를 고려하였다. 하지만, 전략적 제휴를 맺더라도 제휴를 수행하기 위한 내부의 제휴관리 역량이 없으면 성과도출이 용이하지 않다는 점을 제시한다. 따라서 제휴를 성공적으로 이끌기 위해서는 제휴를 효과적으로 관리하기 위한 프로세스를 체계화 하여야 하며, 이를 가능하게 하는 제휴 관리 역량이 필요하다는 점을 제시할 수 있다. 또한 본 논문에서는 국내 서비스 기업을 대상으로 제휴 역량을 무작위적으로 측정하고 분석한 정준이, 김경한(2007), 조인환, 정준이(2007)의 연구 내용을 확장하여, 제휴 관리 역량을 구체화 한 점에서 향후 제휴관리 역량 연구의 시작이 될 수 있다고 보인다. 특히 글로벌 벤처 기업을 대상으로 한 연구는 제한적이므로, 향후 대기업과의 제휴관리 역량을 비교하여 대기업과 중소벤처기업과의 상이함을 비교 연구하여, 글로벌 벤처 제휴에 대한 연구가 확장될 수 있기를 기대할 수 있다.

전략적 제휴가 생존에 직결될 수 있는 글로벌 중소벤처기업들을 대상으로 제휴 역량, 특히 제휴관리 역량에 대한 연구를 수행한 본 논문은 제휴관리 역량 개념을 구체화하여 한국 데이터에 적용한 연구이다. 따라서 향후 본 연구를 기초로 하여 아래와 같은 부분에서 추가 연구가 진행될 수 있다고 보인다. 첫째, 본 연구는 중소벤처기업만을 연구 대상으로 하였다. 외국 데이터를 기초로 하는 제휴 관리 역량에 대한 선행연구는 진행되었으나, 한국 글로벌 벤처 기업을 대상으로 한 연구는 현재까지 이루어 지지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 한국 데이터를 기반으로 하여 대기업 또는 중견기업의 제휴 역량에 대한 연구가 수행되고, 글로벌 벤처 기업과의 비교 연구가 수행되기를 기대할 수 있다. 다만, 본 연구 대상인 중소벤처기업의 경우 대부분이 비상장 기업으로서 데이터 수집에 어려움이 존재한다. 향후 연구에 있어서는 이를 보완하여 더 많은 기업을 대상으로 한 연구가 진행된다면 좀더 명확한 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 선행연구와 한국 데이터의 특수성을 고려해 제휴관리 역량의 구성요소를 고려하였으나, 중소벤처기업의 제휴관리 역량의 세부 요소들이 모두 고려되었다고 할 수 없을 것이다. 불확실한 환경 아래서, 특수한 산업 환경에서 제휴관리 역량은 추가되고 변경될 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 제휴관리 역량의 구성 요소를 개념적으로 구체화 시키고 측정해 나갈 필요가 있다. 또한 제휴 역량의 구축 및 강화에 영향을 미치는 다양한 요인들이 무엇인지에 진화론적 관점에서 살펴보아야 할 것이다. 이러한 종단적 연구에 본 연구가 기초 작업이 될 수 있을 것이다. 마지막으로 전략적 제휴 관리 역량을 보다 충분히 이해하기 위해서는 특정 기업을 대상으로 한 심도 있는 사례연구가 필요하다. 중소벤처기업들을 대상으로 한 제휴관리 역량에 대한 본 연구를 기초로 다양한 사례연구가 진행될 경우 글로벌 벤처 기업들의 전략적 제휴에 대한 심도 있는 연구를 기대할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 권명중(2000), “창업중소기업의 생존 및 성장에 관한 연구,” 『중소기업연구』, 22(2), pp.185-208.
- 김주현(2004), “글로벌 전략적 제휴의 파트너 특성과 관계 증진 노력이 성과에 미치는 영향,” 경영학연구, 33(1), 273-295.
- 박종훈·강소라·이은숙(2005), “전략적 제휴에서 파트너 기업의 명성도, 제휴 유형, 몰입도가 벤처기업의 성과에 미치는 영향,” 중소기업연구, 27(2), 109-141.
- 송원규·이지환·최영준(2011), “사업전환의 동태적 과정 및 특징에 관한 탐색적 연구,” 『경영연구』, 25(2), pp.193-224.
- 안광준·채희원·송재용·조승아(2009), “창업 CEO의 특성이 신생기업의 제휴 형성에 미치는 영향: 사회적 네트워크 관점을 바탕으로,” 『경영학연구』, 38(6), pp.1545-1572.
- 정준이·김경환(2007), “환경 적합성과 제휴 역량이 제휴 성과에 미치는 영향: 제휴 역량의 매개역할을 중심으로,” 관광·레저연구, 19(1), 109-127.
- 조인환·정준이(2007), “서비스 기업 전략적 제휴의 제휴 역량이 제휴 성과에 미치는 영향,” 호텔리조트카지노연구, 6(1), 209-225.
- Anand, B. N. & Khanna, T.(2000), “Do firms learn to create value? The case of alliances,” Strategic Management Journal, 21(3), 295-315.
- Anderson E. & Weitz B.(1992), “The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels,” Journal of Marketing Research 29(1), 18-35.
- Ariño, A.(2003), “Measures of Strategic Alliance Performance: an Analysis of Construct Validity,” Journal of International Business Studies, 34(1), 66-79.
- Barney, J.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Baum, J. R. (1994), The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth, Frontiers of Entrepreneurship Reearch, Babson College, Wellesley, MA, pp.547-561.
- Boeker, W. & Karichalil, R.(2002), “Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure,” Academy of Management Journal, 45(4), 818-826.

- Boroy, B. & Jemison, D. B.(1989), "Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combination," *Academy of Management Review* 14(2), 234-249.
- Bronder C. & Pritzl R.(1992), "Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful cooperation," *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Chen, Ming-Jer and Hambrick, D. C. (1995), "Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior", *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.453-482.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A.(1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly* 35(1), 128-152.
- Das, T. K. & Teng, B-S.(1998a), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K. & Teng, B-S.(2000), "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Draulans, J., deMan, A-P., & Volberda, H. W.(2003), "Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance," *Long Range Planning*, 36(2), 151-166.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W.(2000), "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe," *Strategic Management Journal*, 21(2), 99-126.
- Doz Y.L.(1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue17, 55-83.
- Dyer J.H. & Singh H.(1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management Review* 23(4), 660-679.
- Dyer, J. H.(1997), "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value," *Strategic Management Journal*, 18(7), 553-556.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A.(2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?," *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), 1105-1121.
- Folta, T. B.(1998), "Governance and uncertainty: the tradeoff between administrative control and commitment," *Strategic Management Journal*, 19(11), 1007-1028.
- Gerwin D.(2004), "Coordinating new product development in strategic alliances," *Academy of Management Review*, 29(2), 241-257.

- Gittell, J. H.(2002), "Coordinating mechanisms in care provider groups: relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects," *Management Science*, 48(11), 1408-1426.
- Glaister, K. W. & Buckley, P. J.(1998), "Measures of Performance in UK International Alliances," *Organization Studies*, 19(1), 89-118.
- Gonçalves, F. R. & Gonçalves, V.(2008), "Strategic Alliances and Competitive Performance in the Pharmaceutical Industry," *Journal of Medical Marketing*, 8(1), 69-76.
- Grant, R. M.(2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Gulati R.(1998). "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- 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.
- Gulati, R., & Singh, H.(1998), "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances," *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Gulati, R., Lawrence P. R, & Puranam, P.(2005), "Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict," *Strategic Management Journal* 26(5), 415-440.
- Hagedoorn, J.(1995), "A Note on International Market Leaders and Networks of Strategic Technology Partnering," *Strategic Management Journal*, 16(3), 214- 250.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. (1984), "Upper echelons: The organizations a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol.9, pp.193-206.
- Heimeriks, K. H. & Duysters, G.(2007), "Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process," *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-48.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J-L., & Borza, A.(2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Context: Resource-based and Organizational Learning Perspectives," *Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
- Hoffmann, W. H. & Schlosser, R.(2001), "Success Factor of Strategic Alliance in Small and Medium-sized Enterprises- An Empirical Survey," *Long Range Planning*, 34(3), 357-381.
- Human, S. E. & Provan, K. G.(2007), "An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks," *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.

- Inkpen, A. C.(2001), "Strategic Alliances," In Hitt, M. A., Freeman, E., & Harrison, J. S.(Eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 409-432.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D.(2002), "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage," *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Judge, W. Q. & Dooley, R.(2006), "Strategic Alliance Outcomes: A Transaction-cost Economics Perspective," *British Journal of Management*, 17(1), 23-37.
- Kale, P. & Singh, H.(2009), "Managing Strategic Alliance: What Do we Know now, and Where Do we Go from here," *Academy of Management Perspective*, 23(3), 45-62.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh H.(2002). "Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function," *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H.(2000), "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Klimoski R. & Mohammed S.(1994), "Team mental models: construct or metaphor," *Journal of Management*, 20(2), 403-437.
- Kogut B.(1988), "A study of the life cycle of joint ventures," *Management International Review*, 28(1): 39-52.
- Krishnan, R., Martin, X. & Noorderhaven, N. G.(2006), "When does Trust Matter to Alliance Performance," *Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917.
- Kumar, R. & Nti, K. O.(1998), "Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model," *Organization Science*, 9(3), 356-367.
- Lamont, L. M. (1972), "What entrepreneurs Learn from Experience", *Journal of Small Business Management*, Vol.10, pp.36-41.
- Larson A.(1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships," *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J.(1998), "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances," *Organization Science*, 9(3), 285-305.
- Lui, S. S. & Ngo, H-Y.(2004), "Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances," *Journal of Management*, 30(4), 471-485.

- Lunnan R. & Haugland, S. A.(2008), "Predicting and Measuring Alliance Performance: A multidimensional Analysis", *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556.
- Luo, Y.(2001), "Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-cultural Cooperative Ventures," *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 177-201.
- Luo Y.(2006), "Opportunism in cooperative alliances: conditions and solutions," In *Handbook of strategic alliances*, Shenkar O, Reuer JJ (eds). Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 55-79.
- Madhok, A.(1995), "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach," *Journal of International Business Studies*, 26(1), 117-137.
- Mitchell, W. & Singh, K.(1996), "Survival of Businesses Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods," *Strategic Management Journal*, 17(3) 169-196.
- Mohr J. & Spekman R.(1994), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior ,and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Nelson, R., S. Winter.(1982), "An Evolutionary Theory of Economic Change," Cambridge, Harvard University Press, MA.
- Norman, P. M.(2004), "Knowledge Acquisition, Knowledge Loss, and Satisfaction in High Technology Alliances," *Journal of Business Research*, 57(6), 610-619.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (1995), "Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage," *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.
- Osborn, R.N, Denekamp J. G, Duysters G, & Baughn, C.(1998), "Embedded patterns of international alliance formation," *Organization Studies* 19(4), 617-638.
- Oliver, C.(1990), "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Park, N., Mezias, J. M., & Song, J.(2004), "A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace," *Journal of Management*, 30(1), 7-27.
- Park, S. H. & Ungson, G. R.(2001), "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure," *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Parkhe, A.(1993), "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.

- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L.(1996), "Interorganizational collaboration and the locus of control of innovation: networks of learning in biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Rubenson, G .C. & Gupta, A. K.(1992), "Replacing the Founder: Exploding the Myth of the Entrepreneur's Disease," *Business Horizons*, 35(6), 53-57.
- Sandberg, H. J. and Hofer, C. W. (1987), "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur", *Journal of Business Venturing*, Vol.2 No.1, pp.5-28.
- Schilke, O. & Goerzen, A.(2010), "Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement," *Journal of Management*, 36(5), 1192-1219.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D.(2009), "What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?," *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.
- Sexton, D. L. and Smilor, R. W. (1986), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Simonin, B. L.(1997), "The Importance of Collaborative Know-how: Empirical Test of the Learning Organization," *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Stuart, R. and Abetti, P. A. (1987), "Start-Up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success", *Journal of Business Venturing*, Vol.2 No.3, pp.215-230.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, J. D.(1967), "Organizations in Action," McGraw-Hill, New York.
- Tsang, E. W. K.(2002), "Sharing international joint venturing experience: a study of some key determinants," *Management International*, 42(2) 183-205
- Uzzi, B.(1999), "Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking finance," *American Sociological Review*, 64(4), 481-505.
- Van de Ven A. H., Hudson, R. and Schroeder D. M. (1984), "Designing New Business Start-Ups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations", *Journal of Management*, Vol.10 No.1, pp.87-107.
- Vesper, K. H. (1980), *New venture strategies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Venkatraman, N. & Ramanujam, V.(1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Willard, G. E., Krueger, D. A., & Feeser, H. R.(1992), "In Order to Grow, Must the Founder Go: A Comparison of Performance Between Founder and Non-founder Managed High-growth Manufacturing Firms," *Journal of Business Venturing*, 7(3), 181-194.
- Yan, A. & Gray, B.(1994), "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-china Joint Ventures: A Comparative Case," *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Yan, A. & Zeng, M.(1999), "International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, a Reconceptualization, and Directions for Future Research," *Journal of International Business Studies*, 30(2), 395-414.
- Zahra, S. A. & George, G.(2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension." *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A.(2000), "International Expansion By New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance," *Academy Of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V.(1998), "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance," *Organization Science*, 9(1), 141-159.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H.(2002), "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances," *Organization Science*, 13(6), 701-713.

ABSTRACT

The impact of CEOs' capability and alliance management capability on the performance of venture's global alliance*

Hyojung Kim** · Ki Hwan Kwon*** · Wonyong Choi****

Previous researches have been conducted on the drivers of alliance performance up to date. Unlike existing literatures, we examine the influence of alliance management capability as direct drivers on venture's alliance performance. Based upon organizational capability theory, we proposed that coordination capability, relationship capability, learning capability are main components of alliance management capabilities. In addition, we proposed capability of CEO as forth alliance management capability in global ventures. Using 78 global ventures as research sample, this study shows that these four alliance capabilities have considerable influence on financial performance of ventures with global alliances.

Key Words : Alliance management capability, CEOs' capability, Global alliance, Venture

* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2013S1A5A8024201)

** Assistance Professor, Dept. of Global Business Administration, Sangmyung Univ.

*** Professor, Dept. of Global Business Administration, Sangmyung Univ.

**** Assistance Professor, Dept. of Global Business Administration, Sangmyung Univ.