

# 기업 간 제휴 활동이 제휴 성과로 이어지기 위한 선행요인에 관한 연구

## The Antecedents of Successful Alliance Performance

강 성 호(Kang, Seongho)\*  
강 하 영(Kang, Hayoung)\*\*  
박 흥 수(Park, Heungsoo)\*\*\*

기업 간 제휴 활동과 관련된 많은 연구 성과에도 불구하고 경쟁 기업보다 우월한 제휴 관계를 형성하기 위한 구체적 역량과 이러한 역량이 기업의 반응과 제휴 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 상대적으로 부족한 상황이다. 본 연구는 경쟁기업보다 우월한 제휴 성과를 달성할 수 있는 기업의 역량을 제휴 지향성(alliance orientation)으로 정의하고 제휴 관련 기업을 대상으로 자료를 수집하여 제휴 창의성과 제휴 관계 성과와의 관계를 살펴보았다.

본 연구는 다음과 같은 시사점을 제공해 준다. 첫째, 제휴 지향성을 통해 형성할 수 있는 제휴 창의성은 참신적 제휴 창의성에 한정된다는 것이다. 둘째, 제휴 지향성과 제휴 성과와의 관계에 있어 제휴 창의성의 매개적 역할은 제휴 성과 촉진을 위한 제휴 창의성의 역할 강조를 의미한다고 할 수 있다. 셋째, 제휴 지향성과 기업 성과와의 관계에 있어 제휴 관계 성과의 매개적 역할을 확인하였다는 것이다. 넷째, 제휴지향성이 기업 성과에 미치는 영향의 실질적 검증을 통해 기업 내부에서 보다 우월한 제휴 성과를 성취하기 위한 내부적 역량 강화에 대한 지침을 제공할 수 있다는 것이다.

연구 결과를 통해 성공적인 제휴 성과를 획득하기 위한 기업의 내부 역량으로서의 제휴 지향성과 제휴 창의성 그리고 제휴 관계 성과의 역할을 파악할 수 있었다.

핵심개념: 제휴 활동, 제휴 지향성, 제휴 창의성, 제휴 관계성과, 매개 효과, 제휴 성과

### I. 서 론

제품이나 서비스 혹은 경영 관련 유무형의 자

원을 교환하고 공유하며 공동 개발하는 기업 간 제휴 활동이 매우 광범위하게 증가하고 있다. 대부분의 기업들이 급속한 기술혁신과 세계화, 더욱 복잡해진 경쟁에 직면하면서 기업이

\* 연세대학교 경영연구소 연구원(shkang123@yonsei.ac.kr), 제1저자

\*\* 연세대학교 경영학과 강사(dawn0321@yonsei.ac.kr), 교신저자

\*\*\* 연세대학교 경영학과 교수(hspark@base.yonsei.ac.kr)

현재 보유하고 있는 자원만으로 경영환경에 충분히 대응할 수 있는 역량을 축적하는 것이 불가능해졌기 때문에 기업들은 제휴 활동을 통해 이러한 경쟁 우위를 획득하려고 한다(Murray and Kotabe, 2005; Koljatic and Silva, 2008). 실제로 기업 간 제휴 활동은 고객만족의 수준을 향상시키고 시장 지배 범위를 증가시키며, 제품이나 서비스 개발 비용을 감소시키는 수단으로 인식되고 있다(Walter et al., 2008). 따라서 기업들이 협력적 제휴 관계를 어떻게 형성하고 활성화 시킬 수 있는지, 그리고 변화하는 경영 환경 안에서 이러한 협력 관계를 어떻게 관리하고 진화 시킬 것인지와 관련된 연구들은 기업 성과를 위한 매우 가치 있는 연구주제이다.

기업 간 제휴 관계에 관한 연구의 흐름은 몇 가지로 요약해 볼 수 있다. 첫 번째는, 제휴관계를 통해 기업이 무엇을 학습하고 제휴활동이 어떠한 기능을 수행하며 어떻게 진화해 나가는지를 설명하는 제휴의 성과와 관련된 부분이며(Doz, 1996) 두 번째는, 제휴관계의 형성과 적절한 제휴 파트너의 선택, 그리고 제휴를 위한 적절한 조직구조를 결정하는 것과 관련된 조직적 문제와 관련된 부분이다(Gulati, 1998).

마케팅 부분에서도 협력적 관계 형성을 위한 선행요인과 결과 요인에 대한 분석(Jap and Ganesan, 2000)에서부터 기업 간 관계 형성의 지배구조(governance)를 설명하고자 하는 시도(Narayandas and Rangan, 2004), 제휴 관계의 개발과 유지 과정에 대한 연구(Lambe et al., 2001), 관계 형성에 있어 제휴 당사자들 간의 힘의 균형이 성과에 미치는 연구(Gundlach and Cadotte, 1994)까지 매우 다양한 형태로 진행되어 오고 있다. 이러한 연구는 매우 의미 있는

결과를 도출하고 있지만 경쟁기업보다 우월한 제휴 관계를 형성하기 위해 필요한 구체적 역량과 이러한 역량이 기업의 반응과 시장 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 상대적으로 부족한 상황이다(Lambe et al., 2002).

Kandemir et al.,(2006)는 성공적 제휴성과를 위한 기업의 제휴 역량을 밝히고자 하는 연구에서 경쟁기업보다 우월한 제휴 성과를 달성할 수 있는 기업의 역량을 제휴 지향성(alliance orientation)이라고 정의하면서 기업의 네트워크를 통해 제휴 관련 관리 노하우를 획득하고 해석하여 구체적인 기업의 핵심역량으로 레버리지(leverage) 할 수 있는 능력의 측정을 시도하였다. 제휴 지향성은 뛰어난 마케팅 성과를 형성하기 위한 기업의 능력이라고 인식되는 시장 지향성(market orientation)을 제휴상황에 적용시킨 것이라 할 수 있는데 시장 지향성이 기업 성과를 설명하는 예측변수의 역할을 수행하듯 제휴 지향성 역시 제휴 활동의 성과를 표현해주는 예측변수의 역할을 수행할 수 있다는 것을 보여주고 있다.

하지만 Kandemir et al.,(2006)은 제휴 지향성이 제휴 당사자들 간의 관계에 미치는 영향을 살펴보는데 연구를 한정함으로써 제휴 지향성과 제휴 성과와의 연결고리를 관계중심으로 국한시킨 경향이 있다. 따라서 본 연구에서는 기업의 경쟁우위를 평가하는데 사용되는 Day and Wensley(1988)의 source-positional advantage-performance 프레임을 이용하여 제휴 지향성과 기업의 제휴성과의 관계를 매개하는 변수로서 제휴 창의성(alliance creativity)과 제휴 관계 성과(alliance relationship performance)라는 개념을 도입하였다. 제휴 창의성은 기존의 산업과

표준에 도전하여 혁신적인 결과를 창출하기 위해 제휴 관련 정보를 사용하여 새롭고 의미 있는 제휴 관계를 만들어 내는 기업의 능력의 의미이다. 제휴를 통한 시장 접근이 시장에서 기업 간 관계에 혁신적인 수단으로 인식될 가능성이 많고, 혁신의 선행적 역할을 수행하는 창의성이 제휴 지향성과 시장 성과를 매개하는 위치적 경쟁우위 역할을 수행할 수 있을 것이다. 또한 제휴 관계 성과는 기업의 제휴 관계에 있어 발생할 수 있는 여러 가지 문제점을 관리하고 새로운 문제가 발생했을 때 해결할 수 있는 기업의 역량으로서 제휴 지향성과 시장 성과와의 관계를 매개하는 위치적 경쟁우위 역할을 담당할 수 있을 것이다.

따라서 본 논문에서는 첫째, 제휴 지향성이 기업의 제휴 성과에 미치는 영향을 실증적으로 살펴본다. 둘째, 제휴 지향성과 시장성과와의 위치적 매개 변수로서의 제휴 창의성의 개념을 살펴보고 매개변수로서 역할에 대한 실증적 역할을 살펴본다. 셋째, 제휴 지향성과 시장 성과와의 매개 변수로서 제휴 관계 성과의 개념을 살펴보고 매개변수로서의 역할에 대한 실증적 역할을 검토해 본다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 2.1 동적 역량(Dynamic Capabilities)과 제휴 지향성(Alliance Orientation)

기업의 차별적 성과를 설명하기 위해 도입된 자원기반이론은 자원이 경쟁우위로 전환되는

동태적 메커니즘이 부족하다는 점, 지속가능한 경쟁우위란 개념이 동태적인 시장 환경과 적합하지 않을 수 있다는 점, 정태적 접근방식으로는 성과와의 인과 관계 규명에 어려움이 있을 수 있다는 점이 지적 되어왔다. 즉 기업 경쟁력의 원천은 가치 있고 모방하기 힘든 자원이 아니라 이러한 자원을 환경에 대응하여 적절한 시기에 기업 자원을 재배치할 수 있는 역량에서 발생한다고 보았는데 이것이 바로 동적역량이다(Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000). 동적 역량은 급격하게 변화하는 기업 환경에 대응하여 내적 및 외적 능력을 통합, 구축하고 재배치하는 기업능력을 의미한다(Teece et al., 1997).

따라서 동적 역량을 높이기 위해 시장과 환경에 대한 지속적인 분석과 모니터링 그리고 조직의 운영 프로세스에 의해 획득된 연속적인 집단 학습과 기존의 운영 시스템을 수정하고자 하는 기업의 체계적인 노력이 필요하다(Zollo and Winter, 2002). 기업의 동적 역량에 대한 견해는 변화하는 시장에 효율적으로 반응하기 위한 기업의 전략적 자원을 생성, 통합하고 배치하는 과정을 통해서 기업의 경쟁우위의 원천을 이해하는 개념적 수단으로 매우 유용하다(Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000).

제휴관계는 당사자들 간의 복잡한 이해관계로 얽혀 있기 때문에 이를 효과적으로 관리하기 위해 기업의 동적 역량에 필요한 최적의 역량 포트폴리오(capabilities portfolio)를 만들 필요가 있는데 이러한 기업의 기술을 제휴 지향성(alliance orientation)이라고 부른다(Kandemir et al., 2006). 제휴 역량에 대한 최적의 포트폴

리오를 구성하기 위해서는 기업 내외부의 제휴 기회를 면밀히 수집하고 모니터 할 수 있어야 하며 수집된 제휴 기회를 조직 내 구성원들이 공유하여 기업 전체의 전략과 일치하도록 통합해야 한다. 또한 제휴 관리 활동의 노하우를 기업의 동태적 역량으로 전환시킬 수 있는 체계적인 학습과정이 필요하다.

이러한 맥락에서 Kandemir et al.,(2006)은 제휴지향성의 차원을 제휴 정보의 탐색(alliance scanning), 제휴 정보의 조정(alliance coordination), 제휴 정보의 활용과 학습(alliance utilization/learning)의 3가지로 구분하였다. 제휴 정보 탐색(alliance scanning)은 기업이 적극적으로 제휴 기회를 모니터하고 발견하고자 하는 기업의 노력 정도로 정의된다. 기업을 둘러싼 환경적 불확실성으로 인해 현재의 기업 자원과 역량이 진부화 되면 기업은 경쟁적 우위를 상실하게 된다(Hite and Hesterly, 2001). 이러한 상황에서 제휴 정보 탐색에 능숙한 기업들은 경쟁 시장에서 새로운 시장기회를 발견하고 새로운 경쟁우위를 차지 할 수 있다(Gulati, 1999). 제휴 정보 탐색에 익숙한 기업들은 제휴기회를 선점하는데 유리한 위치에 있기 때문에 가장 적합한 제휴 상대를 선택하는 선도 기업으로서의 이점도 누릴 수 있게 된다. 또한 효과적인 제휴 정보의 탐색은 보완적인 자산을 보유하고 있는 제휴 파트너들을 선택할 가능성을 증가시킨다(Lambe et al., 2002).

제휴 정보의 조정(alliance coordination)은 기업 전략들을 체계적으로 통합하고 기업 활동을 일관된 방향으로 일치시키기 위해 제휴 관련 지식을 확산시키고자 하는 노력 정도로 정의된다. Lorenzoni and Lipparini(1999)는 기업이 제

휴 관계에 있어 성공적인 결과를 위해 노력한다는 가정 하에서, 조정(coordination)은 필요로 하는 자원들을 결합하여 새로운 능력을 창출함으로써 제휴 네트워크 환경을 레버리지 할 수 있는 주요한 기술이라고 하였다. 제휴 정보의 조정은 제휴 당사자들 간의 경쟁우위를 더 효과적으로 이용할 수 있도록 제휴 관련 정보와 기회를 공유하고 제휴 네트워크 파트너들과의 관계를 유지할 수 있는 기업의 능력을 향상시킨다(Jap, 1999). 제휴 활동과 관련된 정보의 공유는 제휴 관계인 기업들의 전략을 서로 더 잘 이해할 수 있게 하고 서로의 기업 활동을 일관되게 일치시킴으로써 보다 수월하게 기업 활동 계획을 수립하고 실행하게 해준다(Anderson and Narus, 1990).

제휴 정보의 활용과 학습(alliance utilization/learning)은 기업이 조직적 네트워크를 통해 제휴 활동의 관리 노하우를 획득, 해석하고 레버리지 할 수 있는 기업의 노력 정도로 정의된다. 제휴 활동의 관리는 공식적인 계약과 같은 요소에 의해서 완벽하게 통제되지 않기 때문에 제휴 기업과의 활동을 효과적으로 관리할 수 있는 능력은 매우 중요하다. 따라서 과거 혹은 현재 진행되고 있는 제휴 활동의 경험을 통해 획득 할 수 있는 제휴 활동 관리 노하우를 축적하고 레버리지 함으로써 제휴 능력을 학습하고 활용할 필요가 있다(Anand and Khanna, 2000).

제휴 정보의 활용과 학습은 제휴 관련 정보의 체계적인 처리와 제휴 네트워크 파트너 기업들 간의 학습효과를 확산시키는 것을 포함한다(Sinkula, 1994). 따라서 제휴 능력의 활용과 학습은 제휴 활동을 수행하면서 도출된 성공과

실패와 같은 직접적인 경험을 기업 내부로 확산시켜 학습하고 제휴 네트워크를 구성하는 다수의 기업들과 공유함으로써 보다 발전된 가치를 얻는 것을 포함한다.

## 2.2 제휴 지향성과 제휴 창의성의 관계

창의성은 전통적인 관습에 비해 의미 있고 새로운 가치이며(Andrews and Smith, 1996) 이를 창출하기 위한 기업의 활동은 혁신의 출발점이 된다(Amabile et al., 1996). 기업의 혁신 활동에 영향을 미치는 선행변수로 시장 지향성의 역할이 증시되고 있는데(Han et al., 1998) 시장과 환경에 대한 정보를 수집하고 공유하며 반응할 수 있는 기업의 시장 지향적 능력은 기업의 창의성 형성에 중요한 역할을 하기 때문이다.

Im & Workman(2004)는 창의성의 개념을 마케팅에 접목시켜 NP창의성(new product creativity)을 “타겟 고객들이 경쟁자들의 신제품과 비교하여 독특하고 유용하다고 인식할 수 있는 차이점”이라고 정의하였으며 이를 신제품 성공의 매개변수로 사용하였다.

이와 같은 맥락에서 우리는 제휴 상황을 고려하여 제휴 창의성의 개념을 정의하고 제휴 지향성과 제휴 창의성과의 관계를 살펴보고자 한다. 제휴 창의성(alliance creativity)은 기존의 산업과 표준에 도전하여, 혁신적인 결과 창출을 위해 제휴 관련 정보를 사용하여 새롭고 의미 있는 제휴 관계를 만들어 내는 기업의 능력이다.

창의성을 측정하기 위해서는 두 개의 척도가 존재한다(Amabile,1983). 확연한 차이점을 가지는 두 개의 척도 중 하나는 참신성(novelty)이며, 다른 하나는 유용성(usefulness)이다. 참신

성은 경쟁자로부터 확연히 구분되는 독특성으로 정의되며 유용성은 타겟 고객들에게 적절하고 쓸모 있다고 인지되어지는 것으로 정의된다. Amabile(1983)은 이 두 개의 척도가 모두 창의성의 개념에 포함되어야 한다고 주장했는데 그 이유는 어떠한 아이디어가 참신하고 독특하긴 하지만 들을 필요가 없을 때 그것은 창의적이라고 할 수 없기 때문이다. Im & Workman (2004)의 연구에서도 NP창의성을 두 가지 척도인 NP 유용적 창의성, NP 참신적 창의성으로 나누고 있으며 이러한 창의성이 기업 성과에 미치는 영향을 나타내고 있다. 다양한 제휴 관련 정보의 수집은 고객과 경쟁자 그리고 시장에 대한 정보를 포함 한다(Im and Workman, 2004). 고객과 시장 그리고 경쟁자에 대한 정보를 체계적으로 모니터링하고 수집하는 활동은 시장의 새로운 자극에 신속하게 반응하여 고객의 욕구를 충족하고 경쟁자에 대한 대안을 마련하는데 공헌 한다(Day, 1994; Deshpande et al., 1993; Hunt and Morgan, 1995). 기업이 혁신적인 아이디어를 생산할 수 있는 능력은 다양한 정보원천을 통해 형성 되며(Sethi et al., 2001) 기업이 고객과 경쟁자 그리고 시장에 대한 다양한 정보를 수집할 수 있는 역량은 혁신적인 아이디어를 생산할 수 있는 전제조건이 된다. 또한 혁신적인 아이디어는 다양한 아이디어들 간에 발생하는 참신한 관계의 결과로(Amabile, 1983) 혁신적인 아이디어는 기업의 문제 해결 방식에 있어 기존 규칙에 의하는 것이 아니라 비일상적(nonroutine)인 방법을 채택하게 한다(Andrews and Smith, 1996). 이와 같은 맥락에서 제휴와 관련된 정보 탐색 역량은 혁신적이고 창의적인 제휴 관계 형성에 긍



정적인 영향을 미칠 것이다.

제휴 정보의 조정 역량은 기업의 다양한 제휴 관계와 활동에 대한 정보를 기업의 전반적인 전략과 일관되게 유지하고 관련 정보를 공유하는 역량을 의미한다. 이 때 제휴 당사자와 기업 내부 구성원들 간의 원활하고 체계적인 의사소통과 결속력 있는 관계 성립이 중요하게 된다. 기업 의사결정에 있어 다양한 기능 부서들에 의해 수집되어진 정보는 어느 시점에서 정보의 과잉 현상(information overload)을 초래하는데 이는 기업 구성원들이 조화롭게 관계를 맺는 것을 방해하고 갈등을 야기 한다(Olson et al., 1995). 이러한 갈등은 관계 당사자들 간의 차이를 이해하는데 부정적인 역할을 하며 서로의 차이에 대한 부정은 혁신적인 기업의사결정의 장애물로 작용할 것이다. 따라서 갈등을 조정하고 공통된 정보를 공유할 수 있는 역량이야말로 기업의 창의성 형성에 중요한 역할을 한다(Sethi et al., 2001). 이와 같은 맥락에서 제휴와 관련된 정보 조정 역량은 혁신적이고 창의적인 제휴 관계 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제휴 정보의 활용과 학습 역량은 기업이 조직적 네트워크를 통해 제휴 활동의 관리 노하우를 획득, 해석하고 레버리지 할 수 있는 기업의 노력 정도를 의미한다. 기업은 매우 다양한 형태의 의사결정을 수행하는데 이 의사결정 중 상당부분은 잘못된 결정일 경우가 많다. 혁신적인 아이디어에 기반 한 기업의 의사결정은 많은 위험을 초래한다(Amabile, 1988). 따라서 이러한 위험을 무릅쓰고 내리는 의사결정을 지원해주고, 실패를 경험하게 되더라도 이를 앞으로의 의사결정에 반영하도록 하는 기업의 체계적

시스템은 혁신적 기업 활동의 계기를 마련해 준다. 즉 고객과 경쟁자 그리고 시장에 대한 정보를 기업 내부의 학습 시스템으로 활용할 수 있는 역량은 위험을 감수하고 의사 결정을 할 수 있도록 동기부여 한다는 것이다. 이러한 맥락에서 제휴와 관련된 정보와 활동의 활용 및 학습 역량은 창의적인 제휴 관계 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 1: 제휴 지향성은 제휴 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 제휴 정보 창출 역량은 제휴 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 제휴 정보 조정 역량은 제휴 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 제휴 정보 활용/학습 역량은 제휴 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 제휴 지향성과 제휴 관계 성과와의 관계

제휴 지향성은 제휴 정보에 관한 수집과 확산 그리고 학습에 관한 기업 내부의 역량 축적을 의미하는데 제휴 관계의 특성상 제휴 파트너와의 적절한 관계 강도와 갈등 해소 메커니즘이 필수적이다. 이러한 상호의존적 요소로서 본 논문에서 제시하는 것이 제휴 관계의 성과이다. 제휴 관계 성과는 제휴 파트너와의 관계 강도 그리고 제휴 파트너와 발생할 수 있는 갈등과 마찰을 만족스럽게 관리할 수 있는 능력을 의

미한다.

제휴지향성은 제휴 관계를 관리하는 기업의 철학이라고 할 수 있으므로 제휴 지향성과 제휴 관계 성과 간에 밀접한 관계가 형성될 수 있다. 우선 제휴 지향성 중 제휴 정보의 탐색은 현재의 제휴 파트너나 제휴 파트너가 될 가능성이 있는 제휴 대상자들에 대한 정보를 수집하고 모니터링하여 경쟁자들보다 시장 상황을 보다 잘 이해하려는 시도라고 할 수 있다. 따라서 제휴 지향성을 보유한 기업들은 경쟁자들보다 잠재적인 제휴 파트너에 대한 신뢰성 있는 정보를 적절한 시기에 보유할 수 있다. 또한 제휴 지향성 중 제휴 활동의 조정은 제휴 활동과 기업 전략에 일관성을 제공하고 제휴관계에 있어 체계적인 지식 전달을 가능케 한다. 따라서 이러한 제휴의 조정적 활동들은 제휴 당사자들이 요구하는 자원과 각자가 추구하는 전략적 목표 간에 발생할 수 있는 가능성을 감소시킬 것이다. 이러한 제휴 활동의 조정 능력은 가장 적합한 제휴 파트너를 선택할 수 있게 해주며 이러한 의사결정은 제휴 파트너들 간의 관계를 확고히 하는데 공헌할 것이다. 마지막으로 제휴 지향성 중 제휴 활동의 활용과 학습은 효과적인 제휴관계 관리에 관한 노하우를 획득 분석할 수 있는 역량이므로, 이러한 역량을 통해 관련된 제휴 노하우를 내부화 시키고 기업의 일반적 프로세스로 전환시킬 수 있는 가능성이 경쟁자들보다 커질 것이다(Gulati, 1999). 또한 높은 수준의 제휴 활동 학습은 축적된 노하우를 바탕으로 제휴 관련 업무를 단순화시킬 수 있게 되어 보다 제휴 당사자로 인식될 가능성을 높일 것이다.

이러한 제휴 지향성이 높은 기업이 갖는 특성

즉 제휴 기회의 탐색과 보다 조화된 의사결정 그리고 제휴 과정상의 효율성은 제휴 관계 형성에 있어 선택의 정확성을 높이는데 기여할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 2: 기업의 제휴 지향성은 제휴 관계 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 제휴 정보 창출 역량은 제휴 관계 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 제휴 정보 조정 역량은 제휴 관계 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 제휴 정보 활용/학습 역량은 제휴 관계 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 제휴 창의성과 제휴 성과와의 관계

독특하고 의미 있는 제품과 기업 활동을 제공하는 창의적인 기업들은 시장에서 매우 혁신적이고 우월한 제품과 서비스를 제공함으로써 변화하는 소비자의 욕구를 충족시킨다(Cooper, 1979).

제휴의 창의성은 독특하고 의미 있는 기업 활동이기 때문에 차별화 수단이 되며 여러 가지 변수를 고려해야 할 의사결정에 있어 다양한 형태의 의견을 수렴할 수 있도록 해 준다. 이러한 차별적 이점은 시장에서 우월한 위치를 차지할 수 있는 계기를 마련해 준다(Andrews and Smith, 1996). 또한 참신하고 의미 있는 제휴 관련 아이디어들이 지속적으로 축적되어질 때 형성되는 제휴 창의성은 독특한 시장 수요를 선제적으로 충족시킬 수 있으며 이는 기업의

전반적인 경쟁우위로 자리매김할 수 있게 된다. 결과적으로 제휴 창의성이 높을수록 전반적인 제휴 성과는 높아질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 3: 제휴 창의성과 기업의 제휴 성과는 긍정적 관계를 가질 것이다.

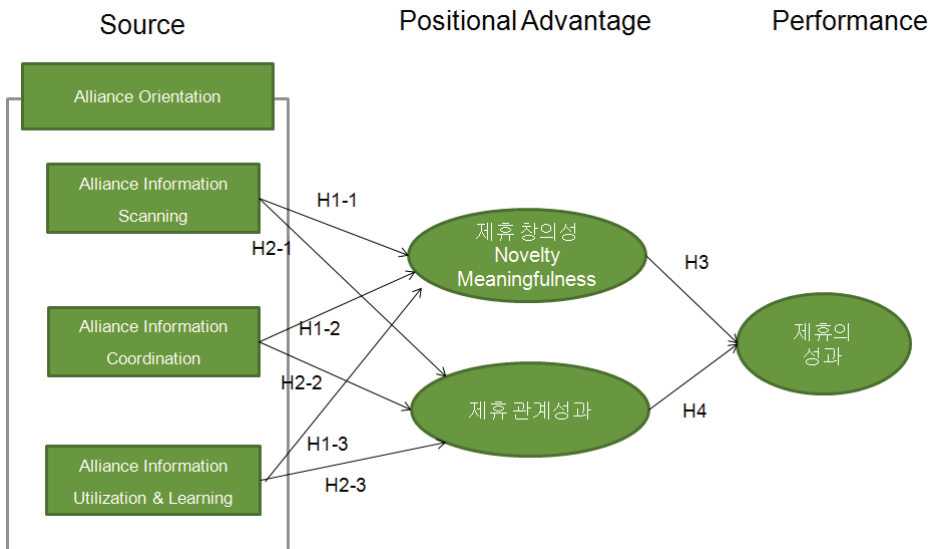
## 2.5 제휴 관계 성과와 제휴 성과와의 관계

제휴로 인한 기업의 성과는 현재의 제품 혹은 시장에서의 성공과 미래 시장에서의 위치를 포함하는 것이다. 기업은 제휴 파트너와의 관계의 질을 기초로 시장에서 경쟁우위를 차지할 수 있다(Sarkar et al. 2001). 제휴 파트너와의 강력한 관계를 형성함으로써, 기업은 제휴 파트너의 활동을 잘 이해할 수 있게 되고 그 결과 기업 전술을 우월한 조건에서 교환할 수 있게 된

다. 또한 강력한 제휴 관계로부터 얻어지는 양질의 정보 교환과 신뢰를 기반으로 한 지배구조(governance)는 시장에서의 경쟁적 우위를 갖게 한다(Larson, 1992; Uzzi, 1996). 이는 강력한 제휴 관계가 단기간의 이익만을 추구하려는 행위를 제거하고 자원의 자발적 교환을 촉진시키는 구조로서의 역할을 수행할 수 있기 때문이다(Uzzi, 1996). 제휴 파트너와의 밀접한 관계는 갈등과 위기를 조절할 수 있는 역량을 부여하고 제휴 당사자가 보일 수 있는 급격하고 명확한 피드백을 조절하여 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 한다. 따라서 이러한 관계를 통해 얻어지는 제휴의 효익들은 잠재적인 제휴 파트너들과의 제휴 가능성을 향상시키기도 한다(Chung et al., 2000, Tsai, 2000).

강력한 제휴 관계에 참여하는 기업은 양질의 정보를 수집하는데 유리하다. 또한 이러한 제휴 관계에 참여한다는 것은 정보의 비대칭성으로

〈그림 1〉 연구의 개념적 모형





인해 발생하는 계약비용을 감소시킬 수 있다 (Kandemir et al., 2006). 제휴 관계에 있어 기회주의적 행동의 대가는 매우 높다. 왜냐하면 제휴 관계에 있어 어느 일방의 기회주의적 행동은 현재 제휴관계에 대한 평판에 영향을 미칠 뿐만 아니라 앞으로 발생할 잠재적인 제휴 파트너와의 제휴 관계에도 큰 영향을 미치기 때문이다(Gulati et al., 2000). 따라서 제휴 관계의 성과가 커질수록 시장에서 경쟁우위를 찾기 위한 매력적인 자원 교환이 가능해지며 이러한 제휴 관계의 성과는 잠재적인 제휴 관계의 형성과 이로 인한 잠재적 시장 성과에도 긍정적 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 4: 제휴 관계 성과는 제휴 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 조사방법

#### 3.1 표본과 자료수집과정

앞서 도출한 가설을 검증하기 위해 선행 연구를 바탕으로 각 변수에 대한 세부적인 문항을 개발하였고 구조화된 설문지를 작성하였다. 본 연구는 제휴 지향성과 제휴 성과와의 관계를 알아보고, 제휴 창의성과 제휴 관계 성과의 매개적 역할을 살펴보는데 그 목적이 있다. 따라서 우리는 매출액 기준 1,000대 기업 리스트를 작성하여 우편 설문 조사를 실시하였다.

우편 조사는 2단계에 걸쳐 진행되었다. 첫 번

째 단계에서는 1,000여개에 달하는 기업의 최고 경영자에게 우리의 조사목적을 설명하고 마케팅 제휴, 생산제휴, R&D제휴 경험이 있는지를 물었다. 만약 경험이 있다면 각각의 제휴 과정에 대하여 잘 알고 있을 것이라고 생각되는 담당 임원이나 중간 관리자의 부서와 이름을 적어달라고 요청하였고 각각의 제휴 관계로 인해 얻어진 제휴 성과에 대해서 질문하였다. 발송된 1,035개의 조사 요청서 중 393부가 적절한 응답자와 제휴 성과를 기재하여 회수되었다.

두 번째 단계에서는 회수된 조사 요청서를 기준으로 조사의 목적과 조사과정을 설명한 편지와 함께 마케팅 제휴, 생산제휴, R&D제휴에 관한 차별화된 설문지를 해당 응답자에게 발송하였다. 6주 동안의 조사기간 동안 301개의 설문지가 회수되었다.

#### 3.2 측정척도와 조작적 정의

본 연구를 위한 측정도구는 마케팅과 경영전략 분야의 선행연구에서 개발되어진 것을 사용하였으며 제휴는 기업들 사이의 구조화된 협력적 합의로 정의하였다. 이러한 정의를 바탕으로 설문지의 첫 페이지에 다양한 형태의 제휴 활동을 제시하였다. 제휴의 유형은 크게 마케팅 제휴, 생산활동의 제휴, R&D활동의 제휴 3가지로 구분하여 측정하였다. 먼저 마케팅 제휴활동은 시장 세분화와 브랜드 공유, 유통경로 제공/공유와 같은 일반적 마케팅 전략의 제휴뿐만 아니라 광고, 프로모션 등의 촉진활동 제휴, 고객 서비스 활동의 제휴, A/S망의 제휴 및 공유, 교차 판매, 영업/판매 인력의 제휴 및 공유, 신제품 마케팅 활동의 제휴 등을 포함하였다.

생산 제휴 활동은 제품/서비스를 생산하기 위한 공동생산 제휴, 하청생산, 생산자원의 제휴 등을 포함하였다. R&D제휴는 기존 제품/서비스 및 신제품의 품질 및 기능에 대한 기술적 개선, 제품 개발을 위한 기초기술, 응용기술, 생산기술 개발 등을 포함하였다.

또한 제휴 지향성은 <표 1>에서 볼 수 있듯이 제휴 정보의 탐색, 제휴 정보의 조정, 제휴 정보의 활용/학습으로 나누어서 살펴보았다(Kandemir et al., 2006, Kohli and Jaworski, 1990). 먼저 제휴 정보의 탐색에는 제휴기회의 모니터링 정도, 제휴정보 수집원천의 다양성, 제휴 시장 기회에 대한 대처정도의 3가지 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다. 또한 제휴 정보의 조정은 다양한 제휴 정보와 활동의 조화, 제휴 정보 및 활

동과 기업 전략의 일관성, 제휴정보에 대한 공유 정도의 3가지 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다. 마지막으로 제휴 정보의 학습은 제휴 정보와 활동에 대한 파트너와의 논의, 제휴 경험들의 체계화정도, 제휴경험을 통한 제휴절차의 수정 정도의 3가지 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

제휴 창의성은 기존의 산업과 표준에 도전하여 혁신적인 결과를 창출하기 위해 제휴 관련 정보를 사용하여 새롭고 의미 있는 제휴 관계를 만들어 내는 기업의 능력이라고 정의 하였고 제휴 활동의 혁신성, 제휴 활동의 활동성, 제휴 활동의 일반성(역코딩)을 제휴 창의성의 참신성(novelty)의 개념으로, 제휴 활동의 소비자 욕구 적절성, 제휴 활동의 소비자 욕구 부합

<표 1> 변수의 측정 항목들

제휴 지향성 (AO)	제휴정보 탐색 (AS)	AS1: 제휴기회의 모니터링 정도 AS2: 제휴정보 수집원천의 다양성 AS3: 제휴시장기회에 대한 대처	Kandemir et al., (2006) Kohli and Jaworski (1990) Narver and Slater (1990)
	제휴정보 조정 (AC)	AC1: 다양한 제휴 정보와 활동의 조화 AC2: 제휴정보/활동과 전략과의 일관성 AC3: 제휴정보에 대한 공유	
	제휴정보 활용/학습 (AL)	AL1: 제휴활동에 대한 파트너와의 논의 AL2: 제휴 경험들의 체계화 AL3: 제휴경험을 통한 제휴절차의 수정	
제휴 창의성 (ACT)	참신성 (ACTN)	ACTN1: 제휴활동의 혁신성 ACTN2: 제휴활동의 활동성 ACTN3: 제휴활동의 일반성(역코딩)	Im and Workman (2004)
	유용성 (ACTM)	ACTM1: 제휴 활동의 소비자 욕구 적절성 ACTM2: 제휴 활동의 소비자 욕구 부합성 ACTM3: 제휴 활동의 유의성	
제휴 관계성과 (ARP)	ARP1: 제휴관계의 경쟁적 강점 ARP2: 제휴파트너와의 관계 강도 ARP3: 제휴관계로 인한 갈등/위기 극복 능력		Kandemir et al., (2006)
기업 성과 (PEF)	PEF1: 경쟁사 대비 시장점유율 증가 PEF2: 경쟁사 대비 매출액 증가 PEF3: 전반적 만족도		Im and Workman (2004)

성, 제휴 활동의 유익성을 제휴 창의성의 유용성(meaningfulness)의 개념으로 파악하여 측정하였다(Im and Workman, 2004).

제휴 관계 성과는 제휴 활동의 결속강도와 갈등해소 능력으로 정의하고 제휴 관계의 경쟁적 강점, 제휴 파트너와의 관계 강도, 제휴 관계로 인한 갈등/위기 극복 능력의 3가지로 항목으로 측정하였다(Kandemir et al., 2006). 제휴 성과는 제휴로 인한 경쟁사 대비 시장점유율 증가, 경쟁사 대비 매출액 증가 정도, 전반적 만족도와 같은 3가지 항목으로 측정되었다.

## IV. 분석 결과

### 4.1 측정 항목의 타당성과 신뢰성 분석

본 연구에 사용되어진 변수들에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 <표 2>에서 보는 바와 같이 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 측정 항목들의 표준화 계수 값은 모두 통계적으로 유의( $p < .001$ )한 것으로 나타났으며, 측정 모형들의 적합도 지표

<표 2> 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)결과

Dimension		Item	Factor* Loading	SE	T Value	CR**	AVE***	Cronbach Alpha
Alliance Orientation	Alliance Scanning	AS1	.488					
		AS2	.678	.232	6.253	.700	.504	.723
		AS3	.626	.255	6.148			
	Alliance Coordination	AC1	.619					
		AC2	.716	.132	8.219	.778	.540	.721
		AC3	.720	.141	8.225			
	Alliance Learning	AL1	.641					
		AL2	.466	.115	6.046	.766	.527	.745
		AL3	.706	.156	7.369			
Alliance Creativity	Novelty	ACTN1	.726					
		ACTN2	.821	.154	7.617	.841	.642	.796
		ACTN3	.692	.140	7.325			
	Meaningfulness	ACTM1	.614					
		ACTM2	.676	.124	6.728	.788	.554	.768
		ACTM3	.614	.119	6.696			
Alliance Relationship Performance		ARP1	.841					
		ARP2	.817	.067	15.134	.820	.617	.861
		ARP3	.803	.065	14.890			
Performance		PEF1	.658					
		PEF2	.603	.100	10.846	.713	.522	.738
		PEF3	.594	.009	10.277			

Model Fit

$\chi^2 = 262.700, (p=.000) df = 168, GFI = .925, NFI = .859, CFI = .942, RMSEA = .044$

\* Standardized Factor Loading, \*\* CR(Construct Reliability)

\*\*\* AVE(Average Variance Extracted), Note: All paths are significant ( $p < .001$ )

〈표 3〉 구성 개념들 간의 상관관계

	AS	AC	AL	ACTN	ACTM	ARP	PEF
AS							
AC	.645* (.041)						
AL	.598* (.054)	.586* (.053)					
ACTN	.724* (.037)	.612* (.043)	.601* (.044)				
ACTM	.015 (.238)	.566* (.056)	.558* (.057)	.583* (.058)			
ARP	.796* (.036)	.552* (.057)	.632* (.042)	.599* (.052)	.577 (.060)		
PEF	.594* (.052)	.605* (.046)	.619* (.043)	.591* (.053)	.098 (.156)	.568* (.062)	

\* p<.05, ( ) : Standard Errors

들( $\chi^2$ , GFI, NFI, CFI, RMSEA)도 매우 양호한 것으로 확인되었기 때문에, 측정 항목들의 단일 차원성을 확인할 수 있었다(Shah and Goldstein, 2006). 또한 각 연구 개념의 구성개념 신뢰도와 분산추출값의 대부분이 권장 기준치(구성개념 신뢰도 0.7, 분산추출값 0.5)(Hair et al., 2005)보다 높아 측정항목들이 구성개념에 대한 대표성을 갖고 있는 것으로 판단되었다.

다음으로 판별 타당성을 검증하기 위하여, 각 개념들 간의 상관관계 수 값을 조사하였다. Marcoulides (1998)는 개념들 간의 상관관계 계수가 신뢰구간(상관관계 계수 값 $\pm 2 \times$ 표준오차) 안에 '1'값을 포함하는지 여부를 조사하여 측정 항목들의 판별 타당성을 검증할 수 있다고 설명하였는데, 조사 결과 모든 상관관계 계수 값들이 이 신뢰구간 안에 '1'값을 포함하지 않는 것으로 나타났다기 때문에, 측정 항목들의 판별 타당성도 확인할 수 있었다.

## 4.2 가설의 검증

본 연구에서 제시된 총 4가지의 가설을 검증하기 위하여 AMOS5.0을 사용하여 구조방정식 모형을 분석하였다. 우선 구조방정식모형의 전반적인 적합도를 살펴보면 〈표 4〉에서와 같이 Chi-square=388.438(p=.00,  $df=177$ ), CFI=.912, NFI=.935, IFI=.872, RMSEA=.063로 무난한 적합도를 보이는 것으로 나타났다. 각 가설의 검증결과를 살펴보면, 가설 1을 분석한 결과 제휴 지향성 중 제휴 정보의 탐색 역량과 참신적 제휴 창의성이, 제휴 정보의 조정 역량과 참신적 제휴 창의성이, 그리고 제휴 정보의 활용 및 학습 역량과 참신적 제휴 창의성이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $r=.409$ ,  $t=3.886$ ,  $p<.01$ ,  $r=.330$ ,  $t=3.535$ ,  $p<.01$ ,  $r=.136$ ,  $t=1.646$ ,  $p<.01$ ). 따라서 가설 1은 부분 채택되었다.

〈표 4〉 가설 검증 결과

	From	To	Coefficient	S.E.	t-value	Result
H1	AS	ACTN	.409*	.105	3.886	채택
		ACTM	-.269	.119	-2.247	기각
	AC	ACTN	.330*	.062	3.535	채택
		ACTM	.022	.008	0.270	기각
H2	AL	ACTN	.136*	.083	1.646	채택
		ACTM	.008	.107	.077	기각
	AS	ARP	.857*	.189	4.521	채택
H3	AC	ARP	.180*	.114	1.580	채택
	AL	ARP	.585*	.162	3.608	채택
H4	ARP	ACTN	.288*	.115	2.495	채택
		ACTM	-.064	.068	-.944	기각
		PEF	.209*	.049	4.245	채택

Model Fit

$\chi^2 = 388.438$ ,  $df = 177$ ,  $CFI = .912$ ,  $NFI = .935$ ,  $IFI = .872$ ,  $RMSEA = .063$

\*  $p < .001$

가설2는 제휴 지향성과 제휴 관계 성과와의 긍정적 관계를 나타낸 것이었는데 분석 결과 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $r = .857$ ,  $t = 4.521$ ,  $p < .01$ ,  $r = .180$ ,  $t = 1.580$ ,  $p < .01$ ,  $r = .585$ ,  $t = 3.608$ ,  $p < .01$ ). 따라서 가설 2는 채택되었다.

가설 3은 제휴 창의성과 제휴 성과와의 관계를 나타낸 것이었는데 분석 결과 참신적 제휴 창의성과 제휴 성과와의 관계만 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $r = .288$ ,  $t = 2.495$ ,  $p < .01$ ). 따라서 가설 3은 부분 채택되었다.

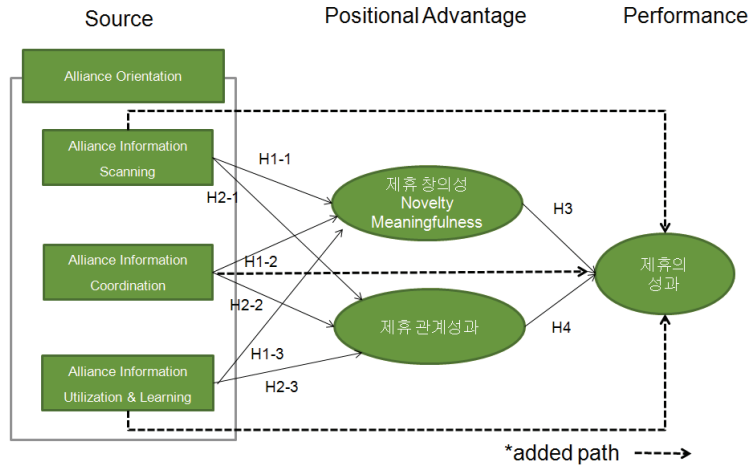
가설 4는 제휴 관계 성과와 제휴 성과와의 관계를 나타낸 것이었는데 분석 결과 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $r = .209$ ,  $t = 4.245$ ,  $p < .01$ ). 따라서 가설 4는 채택되었다.

### 4.3 개선모델

본 연구의 제휴 지향성과 제휴 성과와의 관계에 있어 제휴 창의성과 제휴 관계성과가 완전매개 역할을 한다고 가정하는 연구모형을 설정하였다. 이에 대하여 실증적으로 완전매개효과가 존재하는지 또는 부분매개효과가 존재하는지를 검정하기 위해 연구모형과 내포모형의 Chi-square 차이 검정을 실시하였다. 이를 위해 연구모형과 비제약모형을 비교하였는데 비제약모형이란 경로계수들이 연구모형에 추가된 것으로서 만일 비제약모형과 연구모형의 Chi-square의 변화가 통계적으로 유의하지 않다면 연구모형이 표본 자료에 더 잘 부합된다고 볼 수 있다. 반대로 통계적으로 유의하다면 개선모형이 제안모형보다 표본자료에 더 잘 부합된다고 볼 수 있다. 〈그림 2〉와 같이 〈그림 1〉의 연구모형



〈그림 2〉 개선 모델



〈표 5〉 개선 모델

	From	To	Coefficient	S.E.	t-value	Result
H1	AS	ACTN	.400*	.104	3.826	채택
		ACTM	-.271	.120	-2.261	기각
	AC	ACTN	.346*	.062	3.752	채택
		ACTM	.021	.083	.273	기각
	AL	ACTN	.141*	.083	1.705	채택
		ACTM	.008	.107	.079	기각
H2	AS	ARP	.853*	.189	4.492	채택
	AC	ARP	.196*	.114	1.716	채택
	AL	ARP	.593*	.162	3.643	채택
H3	ACTN	PEF	.288*	.128	2.246	채택
	ACTM	PEF	-.061	.067	-.899	기각
H4	ARP	PEF	.249*	.058	4.146	채택
	AS	PEF	.049*	.144	.341	기각
	AC	PEF	.203*	.082	2.464	채택
	AL	PEF	.102*	.114	2.895	채택

Model Fit

$\chi^2 = 332.562, df = 174, CFI = .918, NFI = .945, CFI = .894, RMSEA = .058$

에 제휴 지향성과 기업 성과와의 관계를 나타내는 3개의 경로계수가 추가된 비제약모형을 대안모형으로 설정하여 Chi-square 차이 검정을 실

시한 결과, 비제약모형과 연구모형의 Chi-square의 변화가 통계적으로 유의한 것으로 나타나 ( $\Delta\text{Chi-square}(3) = 65.871, p < .01$ ) 본 연구 모

델에서 제시한 바와 같이 제휴 창의성과 제휴 관계 성과가 제휴 지향성 사이에서 완전한 매개역할을 수행하는 것이 아니라 부분적 매개역할을 수행하는 것으로 밝혀졌다.

또한 개선모델은 <표 5>에서 제시한 바와 같이 제휴 정보 탐색 역량과 유용적 제휴창의성, 제휴 정보 조정 역량과 유용적 제휴 창의성, 제휴 정보 활용/학습 역량과 유용적 제휴 창의성, 유용적 제휴 창의성과 제휴 성과 그리고 제휴 정보 탐색 역량과 제휴 성과를 제외한 모든 경로계수들이 통계적으로 유의했으며, 전반적인 적합도 역시 Chi-square = 332.562(p=.00, df=174), CFI=.918, NFI=.945, IFI=.894, RMSEA=.058 로 나타나 제안모델보다 우수한 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 제안모델에 3가지 경로를 추가한 확장모델을 채택하기로 한다.

## V. 결 론

### 5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 제휴 지향성의 세 가지 차원인 제휴 정보 탐색 역량과 제휴 정보 조정 역량 그리고 제휴 정보 활용/학습 역량이 제휴 성과에 미치는 영향과, 제휴 창의성과 제휴 관계 성과의 매개적 역할에 대해 살펴보았고 이를 통해 다음과 같은 사실을 확인할 수 있었다.

첫째, 제휴 지향성은 제휴 창의성에 부분적으로 긍정적 영향을 미쳤으며 특히 제휴 지향성은 제휴 창의성 중 참신적 제휴 창의성에 긍정적 영향을 미쳤다. 제휴 지향성의 세부 차원을

살펴보면, 제휴 정보의 탐색 역량, 제휴 정보 조정 역량 그리고 제휴 정보 활용/학습 역량 모두 참신적 제휴 창의성에 긍정적 영향을 미쳤다. 둘째, 제휴 지향성 중 제휴 정보의 탐색 역량, 제휴 정보 조정 역량 그리고 제휴 정보 활용/학습 역량 모두 제휴 관계 성과에 긍정적 영향을 미쳤다. 셋째, 제휴 창의성 중 참신적 제휴 창의성은 제휴 성과를 증가시키는 역할을 수행하였지만 유용적 제휴 창의성은 제휴 성과와 유의한 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 넷째, 제휴 관계 성과는 제휴 성과를 증가시키는 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 다섯째, 제안 모델에 3가지 경로를 추가한 확장 모델을 검토한 결과, 제휴 창의성과 제휴 관계 성과는 완전한 매개역할이 아니라 부분적 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

이러한 사실에 기반 하여 본 연구는 다음과 같은 측면에서 몇 가지 시사점을 제공해 준다.

첫째, 제휴 지향성을 통해 형성할 수 있는 제휴 창의성은 참신적 제휴 창의성에 한정된다는 것이다. 이는 제휴 정보에 대한 수집과 조정 그리고 활용의 과정이 제휴 관계의 참신성에 주로 영향을 미친다는 것이며 제휴 지향성을 통해 혁신적인 제휴 관계를 형성할 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 연구결과는 시장 지향성과 마케팅 프로그램의 창의성간의 관계에 있어 마케팅 프로그램의 유의미적 창의성을 강조했다던 연구결과(Im and Workman, 2004)와는 달리 제휴 지향성과 제휴 창의성과의 관계에 있어서는 참신적 측면의 제휴 창의성이 중요하다는 상이한 결과를 제시하고 있다.

이러한 사실은 제휴 관계 형성과 유지에 있어 참신적 특성의 제휴 창의성이 상대적으로 강조

되는 것이다. 즉 고객과 시장의 욕구에 부합하는 제휴 이외에 비정형적이고 독특한 제휴 관계 형성이 중요하다는 것이며 이는 현재 경쟁하고 있는 산업 이외에서의 제휴, 혹은 경쟁자와의 제휴, 그리고 특정 기능들끼리의 제휴가 아닌 다양한 기능들끼리의 제휴와 같은 경계선을 넘어서는 제휴의 형태가 요구되어진다는 사실을 암시하는 것이다.

둘째, 제휴 지향성과 제휴 성과와의 관계에 있어 제휴 창의성의 매개적 역할은 제휴 성과 촉진을 위한 제휴 창의성의 역할 강조를 의미한다고 할 수 있다. 이는 제휴관계를 통해 우월한 제휴 성과를 획득하기 위해서는 제휴 관계 구성원들이 다양한 경험과 교육을 받을 수 있도록 하여야 하며 위험을 기피하지 않는 성향, 긍정적인 분위기 형성과 같은 창의성을 유발할 수 있는 기업 문화를 조성해야 한다는 것을 의미한다. 셋째, 제휴 지향성과 기업 성과와의 관계에 있어 제휴 관계 성과의 매개적 역할을 확인하였다는 것이다. 이는 단순히 기업 내부에서 제휴 정보를 습득하고 제휴 활동들을 조정하고 활용하는 과정만으로는 우월한 기업 성과를 얻을 수 없고 이러한 역량을 바탕으로 제휴 관계 자체가 지녀야 할 신뢰와 제휴 관계 자체의 경쟁력이 실제 제휴 성과로 이어지는 메커니즘이라는 것이다. 넷째, 제휴지향성이 기업 성과에 미치는 영향의 실질적 검증을 통해 기업 내부에서 보다 우월한 제휴 성과를 성취하기 위한 내부적 역량 강화에 대한 지침을 제공할 수 있다는 것이다. 본 연구에서 제시된 제휴 지향성의 하부 차원인 제휴 정보의 탐색, 제휴 활동의 조정, 제휴 활동의 학습은 제휴를 통해 경쟁사보다 우월한 자원을 획득하고 사용할 수 있는

기회를 보다 빈번하게 창출해 낼 수 있게 해주어 또 다른 형태의 경쟁우위를 형성할 수 있는 기틀을 마련할 수 있게 한다.

## 5.2 연구 한계 및 미래 연구 방향

본 연구는 제휴 지향성의 세 가지 차원인 제휴 정보 탐색 역량과 제휴 정보 조정 역량 그리고 제휴 정보 활용/학습 역량이 제휴 성과에 미치는 영향과 제휴 창의성과 제휴 관계 성과의 매개적 역할에 대해 살펴보았다는 의의가 있지만 이러한 점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 지닌다.

첫째, 본 연구는 횡단적 연구이다. 따라서 기업 조직의 체계와 같은 요소들에 따라 역동적으로 변화하는 제휴 지향성, 제휴 창의성, 제휴 관계 성과가 기업 성과에 미치는 영향을 파악할 수가 없다. 향후 연구에서는 시간의 변화에 따른 제휴 지향성과 제휴 창의성 그리고 제휴 성과와의 관계를 파악하는 것이 필요하다.

둘째, 제휴 지향성을 형성하게 하는 많은 선행 변수들이 포함되지 않았다. 예를 들면, 기업의 결속력이나 기업의 지배구조, 조직에 대한 정체성 등이 선행변수로 포함되어야 할 것이며 이는 향후의 연구 과제가 될 수 있을 것이다. 또한 제휴 창의성 이외에 제휴 지향성이 제휴 성과로 이어지는데 있어 매개적 역할을 담당할 변수들 예를 들면, 제휴 관계의 경쟁력과, 신뢰정도 등도 향후 연구에서 고려되어야 할 것이다.

셋째, 제휴 지향성과 제휴 창의성, 제휴 관계 성과와 제휴 성과에 있어 기업들의 산업별 특성을 고려하지 못하였다는 것이다. 예를 들어

기술집약적 산업과 비기술집약적 산업의 경우 제휴 창의성의 역할이 각자 다르게 나타날 수 있다는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 산업별 특성을 구체화시켜 살펴보아야 할 것이다.

〈논문 접수일: 2011. 01. 18〉

〈게재 확정일: 2011. 06. 02〉

## 참고문헌

- Amabile, Teresa M. (1983), "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, Teresa M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, and Michael Herron (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anand, Bharat N. and Tarun Khanna (2000), "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances," *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Andrews, Jonlee and Daniel C. Smith (1996), "In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products," *Journal of Marketing Research*, 33(May), 174-187.
- Chung, Seungwha, Harbir Singh, and Kyungmook Lee (2000), "Complementary, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-22.
- Cooper, Robert G. (1979), "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure," *Journal of Marketing*, 43(Summer), 93-103.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
- Day, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52(April), 1-20.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57(January), 23-37.
- Doz, Yves L. (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?," *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?" *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.

- Gulati, R. (1998), "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R. (1999), "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., Nitin Nohria, and Akbar Zaheer (2000), "Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gundlach, Greg T. and Ernest R. Cadotte (1994), "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Settings," *Journal of Marketing Research*, 31(November), 516-532.
- Hair, J. S. Jr., W. C. Black, B. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham (2005), *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62(October), 30-45.
- Hite, Julie M. and William S. Hesterly (2001), "The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm," *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
- Im, Subin and John P. Workman Jr. (2004), "Market Orientation, Creativity and New Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing*, 68(April), 114-132.
- Jap, Sandy D. (1999), "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Kandemir, Destan, Attila Yaprak, and S. Tamer Cavusgil (2006), "Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement and Impact on Market Performance," *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(3), 324-340.
- Kohli, Ajay K. and Bernard Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Koljatic, Mladen and Monica Silva (2008), "Uncertainty reduction Mechanism in Cross-Sector Alliances in Latin America," *Journal of Business Research*, 61(6), 648-650.
- Lambe, Jay C., Robert E. Spekman, and Shlby D. Hunt (2002), "Alliance Competence, Resources and Alliance Success: Conceptualization, Measurement and Initial Test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Lambe, Jay C., C. Michael Wittmann, and Robert E. Spekman (2001), "Social Exchange



- Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Larson, Andrea(1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships," *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Lorenzono, Gianni and Andrea Lipparini (1999), "The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study," *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-338.
- Marcoulides, G. (1998), *Modern Methods for Business Research*, Hillsdale, NJ., Erlbaum.
- Murray, Janet Y. and Masaaki Kotabe (2005), "Performance Implications of Strategic Fit between Alliance Attributes and Alliance Forms," *Journal of Business Research*, 58 (11), 1525-1533.
- Narayandas, Das and Kasturi Rangan (2004), "Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets," *Journal of Marketing*, 68(July), 63-77.
- Olson, Eric M., Orville C. Walker Jr., and Robert W. Ruekert (1995), "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness," *Journal of Marketing*, 59(January), 48-62.
- Sarkar, M. B., Raj Echambadi, S. Tamer Cavusgil, and Preet S. Aulakh (2001), "The Influence of Complementarity, Compatibility and Relationship Capital on Alliance Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358-373.
- Sethi, Rajesh, Daniel C. Smith, and C. Whan Park (2001), "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity and the Innovativeness of New Consumer Products," *Journal of Marketing Research*, 38(February), 73-85.
- Sinkula, James M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Shah, R. and S. M. Goldstein (2006), "Use of Structural Equation Modeling in Operations Management Research: Looking Back and Forward," *Journal of Operations Management*, 24, 148-169.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tsai, Wenpin (2000), "Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkage," *Strategic Management Journal*, 21(9), 925-939.
- Uzzi, Brian (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review*, 61 (4), 674-698.
- Walter, Jorge Christopher Lechner and Franz W. Kellermanns (2008), "Disentangling Alliance Management Processes: Decision

Making, Politicality and Alliance Performance,” *Journal of Management Studies*, 45(3), 530-560.

Zollo, Maurizio and Sidney G. Winter (2002), “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities,” *Organization Science*, 13(3), 339-353.

# The Antecedents of Successful Alliance Performance

Kang, Seongho\*  
Kang, Hayoung\*\*  
Park, Heungsoo\*\*\*

## Abstract

Issues of how firms form collaborative inter-firm alliances, how they nurture the alliance relationships as meaningful ones, and how they evolve and manage collaborations in turbulent market environments deserve increasing research attention. To contribute to filling this void, this study conceptualizes an alliance orientation as a firm's capabilities to help achieve an advantageous alliance performance to its rivals and based on this concept, demonstrates specific process for a successful alliance performance.

First, this study empirically explores the influence of a new construct, alliance orientation, on firms' alliance performance. Second, the concept of alliance creativity as a positional mediation variable between alliance orientation and market performance is explained and then empirically explored. Third, alliance performance as a mediator between alliance orientation and market performance is presented and then is empirically reviewed.

Key words: Alliance, Alliance Orientation, Alliance Creativity, Alliance Relationship Performance, Mediating Effect, Alliance Performance

---

\* Researcher, Yonsei Business Research Institute

\*\* Corresponding author: Lecturer, School of Business, Yonsei University

\*\*\* Professor, School of Business, Yonsei University