

# 벤처기업 최고 경영자 경험 특성과 여유자원이 전략적 제휴 유형 선택에 미치는 영향

한상연 (공주대학교 산업유통학과 부교수)\*

## 국문요약

본 연구는 기업이 전략적 경영활동으로 추진하는 전략적 제휴의 유형 선택에 최고 경영자의 경험특성과 기업이 보유한 여유자원이 미치는 영향을 실증 분석하였다. 이는 단순히 경쟁우위 확보와 성과향상을 위하여 기업이 추진하는 전략적 제휴의 결정요인을 규명하는 것을 넘어 제휴의 유형을 구분하고 이러한 전략적 선택에 영향을 미치는 요소들을 규명하는 것을 목적으로 한다. 이에 따라 본 연구는 2020년 벤처기업정밀실태조사 자료를 활용하여 로지스틱 다중회귀 분석을 실시하였다. 분석결과 벤처기업 최고 경영자의 학력 수준이 높고, 대기업 근무 경험을 가진 경우 탐색적 유형의 제휴를 추진하는 것으로 나타났다. 반면, 최고 경영자가 가진 과거 창업 경험은 전략적 제휴 유형 선택에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 벤처기업이 보유한 여유 자원 중에서는 활용가능여유와 잠재여유가 많을수록 탐색적 제휴에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 회복가능여유는 탐색적 제휴에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 활용적 제휴에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 본 연구는 학술적 측면에서 전략적 제휴와 관련한 논의를 최고경영자이론 및 여유자원과 연계하여 변수의 영향력을 검증함에 따라 이론적 논의를 확장하는데 기여하였다. 또한, 정책적 측면에서 벤처기업을 위한 개방형 혁신활동 지원정책 수립 및 운영과정에서 기업이 보유한 여유 자원의 유형별 수준이 고려되는 경우 보다 정책효과성을 제고할 수 있다는 시사점을 제공한다.

핵심주제어: 전략적 제휴, 탐색적 제휴, 활용적 제휴, 최고경영자이론, 여유자원

## 1. 서론

최근 기업들은 성과향상을 위한 전략으로서 동종은 물론 이종 산업분야의 기업들과 제휴를 추진하고 있다(Sklyar et al., 2019). 이는 단일 기업이 자원과 역량의 제한적 상황을 극복하고 성과를 향상시키려는 전략적 시도로서 그간 중소벤처는 물론 전략경영을 중심으로 하는 다양한 경영학 분야에서 중요한 연구 주제로 자리잡아 왔다(임은천, 2019; Evans et al., 2017). 이러한 연구적 흐름은 점차 가속화되어 가는 기업의 경영환경을 반영하는 것이며, 성과향상을 위하여 필요한 자원과 역량의 획득을 위해서는 개방형 혁신과 같이 외부의 자원과 역량을 활용하는 전략의 필요성이 증대되고 있기 때문이다(Chesbrough, 2007). 특히 벤처기업은 연구개발을 중심으로 하는 기술집약형 기업이라는 특성을 가짐에 따라(라영수, 2021) 성과향상 및 지속적 성장을 위해서는 내부적인 자원의 조달과 개발 이외에도 전략적 제휴와 같은 개방형 형태의 혁신전략이 매우 중요하다(이록, 2020).

그간 전략적 제휴에 관한 연구는 주로 제휴를 추진하는 요인에 대한 규명이나 제휴의 유형과 구조 등을 논의하는 연구가 진행되어왔다. 1990년부터 2012년 사이 주요 22개 국제 경

영학 저널에 게재된 전략적 제휴관련 논문을 대상으로 메타 분석을 수행하였던 Gomes et al.(2016)에 따르면, 가장 많은 비중을 차지한 연구는 제휴에 대한 영향요인을 규명하는 연구였으며, 그 다음으로 높은 비중을 차지한 주제가 전략적 제휴의 성과와 관련한 것이었다. 유사한 시기 손인성·김진수(2015)는 Gomes et al.(2016)의 연구주제 영역 유형을 참고하여 1999년부터 2014년까지 국내외 주요 학술지에 게재된 전략적 제휴관련 논문 분석을 통해 제휴 유형과 관련한 연구가 가장 많은 비중을 차지한 것으로 분석하였다. 이러한 차이는 전략적 제휴가 기업의 실제적 행위로서 경영환경 변화를 반영하여 증가하여옴에 따라 발생한 것으로 추정할 수 있다. 또한, 연구 동향적 측면에서 전략적 제휴 추진에 따른 성과 분석은 일관된 결과를 제시하지 못하는 상황임에 따라(강기현 외, 2015; Ahuja, 2000; Jiang et al., 2015; Yamakawa et al., 2011), 전략적 제휴와 성과라는 두 변수의 인과관계 자체 보다는 그러한 인과관계에 영향을 미칠 수 있는 포트폴리오(Yamakawa et al., 2011), 신뢰(Jiang et al., 2015), 구조(Choi, 2020) 등 제휴의 다양한 속성에 초점을 맞추고 있다. 이와 같은 연구영역의 확대는 기업이 직면하는 경영환경의 복잡성 증대와 가속화되어 가는 글로벌 경쟁에 따라 기존의 연구프레임워크로 설명

\* 주저자, 공주대학교 산업유통학과 부교수, syhan@kongju.ac.kr

· 투고일: 2022-01-04 · 수정일: 2022-02-13 · 게재확정일: 2022-02-20

되지 않는 영역에 대한 탐색적 측면의 연구가 지속적으로 시도되기 때문이다. 실제로 손인성·김진수(2015)는 전략적 제휴의 형성 동기요인과 관련한 연구들이 기업의 고유 특성과 환경요인 등 다양한 제휴 동기 요인이 결합하여 다양화되고 복합적인 경향으로 발전하는 경향을 보인다고 하였다. 또한, 전략적 제휴의 유형 역시 조직학습 관점에서 활용(exploitation)과 탐색(exploration)과 같은 단기성과 향상과 장기 혁신을 위한 양면적(ambidextrous) 성격의 제휴가 증가하고 있음을 지적하였다. 그럼에도 불구하고 기업의 전략적 활동으로서 여유자원이 전략적 제휴에 미치는 영향을 규명하는 연구는 그간 미흡하였다. 특히, 기업의 전략적 제휴가 앞서 논의한 것처럼 자원기반이론 및 네트워크 이론, 거래비용과 같은 다양한 이론에 기반하여 선행요인으로 규명되어 온 반면, 기업이 보유한 여유자원이 전략적 제휴 자체는 물론 경영자와 기업의 위험감수 성향(Wiseman & Bromiley, 1996)과 연관된 전략적 제휴 유형 선택과 관련한 연구는 충분히 이루어지지 않았다. 이러한 관점에서 본 연구는 벤처기업의 경영자가 갖는 특성과 더불어 기업 조직이 보유한 여유자원이 전략적 제휴의 유형 선택에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다. 이를 위하여 본 연구는 먼저 전략적 제휴를 형성하는 동기요인으로서 최고 경영자의 특성과 기업이 보유한 여유자원(slack resource)이 전략적 제휴의 유형으로서 활용적 제휴와 탐색적 제휴의 선택에 미치는 영향관계를 규명하는 것을 목표로 한다. 따라서 경영자가 제한된 합리성에 기반하여 경영환경에서 전략적 의사결정을 수행한다는 최고경영자이론(Upper Echelons Theory, UET)(Hambrick & Mason, 1984)에 기반하여 최고 경영자의 경험 속성요인들이 전략적 제휴 유형 선택에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석 한다. 이와 함께 기업이 추진하는 새로운 지식 탐색이나 탐색적 활동 등과 같은 다양한 시도 기회를 제공하는 기업 내 여유자원이(Cyert & March, 1963; Xu et al., 2019) 전략적 제휴 유형 선택에 미치는 영향을 규명한다. 이는 전략적 제휴와 관련한 메타연구에서 나타난 바와 같이 전략적 제휴연구가 지속적으로 다양한 요인을 복합적으로 고려하는 것을 반영하는 것으로 제휴의 동기요인에서 기업가와 기업자원의 속성을 규명하는 한편 조직학습 관점의 양면적 성격의 전략적 제휴의 증가를 반영하는 것이다. 이를 위하여 2020년 벤처기업정밀실태조사 1,813개 기업 자료를 활용하여 실증분석을 수행하였다. 본 연구가 실증분석 대상으로 설정한 벤처기업은 우리나라 국가경제에서 혁신 집약적이며 창의적 아이디어로 경제구조에 활력을 제공하는 기업집단이기 때문이다. 본연구가 제공하는 시사점은 다음과 같다. 학술적 측면에서는 최고경영자이론에 기반한 최고 경영자의 경험특성과 여유자원을 연계하여 논의함에 따라 벤처기업의 전략적 제휴와 관련한 이론적 논의를 확장하는데 기여한다. 또한, 정책적 측면에서는 벤처기업들의 성과 향상 및 경쟁우위 확보를 지원하는 정책의 수단과 유형 설계 관점에서 기업 경영자 집단의 속성 및 보유 자원을 반영하는 경우 보다 효과적일 수 있다는 시사점을 제공한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1. 전략적 제휴 형성 요인

기업이 전략적 제휴를 추진하는 동기요인으로는 자원기반이론(Resource-based view), 핵심역량 이론(Core competency theory), 네트워크 이론(Network Theory), 거래비용이론(transaction cost theory) 등 네 가지 이론이 활용되어 왔다. 기업이 추진하는 전략적 제휴는 기본적으로 기업이 보유한 자원과 역량의 부족에서부터 출발하는데 이를 어떻게 그리고 어디에서 조달할 것인지에 대한 전략적 의사결정의 결과라고 할 수 있다(문혜선, 2013). 자원기반 이론은 기업을 자원의 집합체로 간주하는데 기업이 보유한 자원의 이질성과 효과적 활용에 따라 성과향상이나 경쟁우위가 결정된다고 본다(Barney, 1991). 여기서 자원은 기업 내부의 물적 자원을 포함하여 인적자원 및 지식재산과 같은 무형의 자원도 포함한다(Wade & Hulland, 2004). 또한, 단순히 자원의 보유만이 아닌 자원을 결합하고 활용하여 가치를 창출할 수 있는 내부 역량도 자원기반이론에서 중요한 개념이다(Frost et al., 2002). 이러한 기업 고유의 속성으로서 내부자원은 가치성, 희소성, 비모방성, 비대체성, 여타 기업의 차원과 차별화되는 특이성을 갖추어야 한다(Wade & Hulland, 2004). 따라서 자원기반관점에서 전략적 제휴는 기업이 내부적으로 보유하지 못한 자원과 역량의 조달을 위한 전략적 선택이라고 할 수 있다. 실제 제휴와 관련한 선행연구에서도 기업들이 협력 네트워크 구축을 통해 다양한 지식을 교환함으로써 상호 보완적(complementary) 차원의 가치창출이 가능하다고 하였다(Yasuda, 2005). 이러한 기업 간 전략적 제휴의 동기요인으로서 자원과 역량 관점의 상호 보완적인 가치창출은 개별 파트너 기업이 보유한 핵심역량(core competency)(Prahalad & Hamel, 1997) 관점에서도 논의가 가능하다. 전략적 제휴에 참여하는 개별기업이 보유하는 자원으로서는 지식 뿐 만 아니라 핵심 역량의 차이가 제휴의 동기요인으로 작용할 수 있기 때문이다. 즉, 기업들은 제한된 자원 뿐 만 아니라 역량 관점에서도 경영성과 향상과 경쟁우위 확보를 위하여 상호 핵심역량을 기반으로 하는 경영자원의 공유나 전략적 협력관계를 형성하게 된다(유완진·이운철, 2015; Koljatic & Silva, 2008).

네트워크이론(Network Theory)(Lavie, 2007)에서도 유사하게 기업이 직면한 자원과 역량의 부족에 주목한다. 특히 이러한 문제해결을 위하여 다수의 기업이 참여하는 네트워크에 편입됨으로서 자신이 보유하지 못한 자원이나 역량을 조달하는 보완적 역할에 주목한다. 즉, 전략적 제휴를 통해 단일 기업 보다는 다양한 기업이 연계하는 네트워크에 참여함으로써 보다 많은 자원과 수요를 가진 역량에 대한 접근과 획득이 가능하다(BarNir & Smith, 2002). 이는 근본적으로 전략적 제휴가 파트너 간 계약이라는 법률적 근거에 기반함에 따라 수요를 갖는 자원과 역량의 교환이 공동 활동의 영역에서 이루어

지기 때문이다(Grant & Baden-Fuller, 2004). 즉, 일방의 자원이 나 역량 우위에 기반하여 추진되기 보다는 파트너들이 보유한 자원과 역량의 결합이 중요함에 따라 지속적인 제휴의 확장은 일종의 네트워크를 형성하게 되는 것이다(Sampson, 2007). 이러한 네트워크 이론은 다른 한편으로 기업이 선택하는 전략적 제휴가 비효율적(cost-effective)적인 측면에서 매우 효율적인 전략적 선택이라는 점을 강조한다.

거래비용이론(transaction cost theory)(Beneito, 2003)에 따르면, 결국 전략적 협력과 같은 네트워크에 참여한 기업은 단독으로 성과향상을 위한 자원과 역량을 조달하는 과정에서 직면할 수 있는 정보 비대칭(information asymmetry)이나 파트너 간 기회주의(opportunism)와 같은 비효율성을 회피할 수 있을 것으로 기대한다(Noseleit & de Faria, 2013). 앞서 설명한 것처럼 거래비용이론은 시장의 비효율성 제거나 감소를 위해 기업들이 추진하는 전략적 활동의 설명이론으로 활용되어 왔다(Beneito, 2003). 전략적 제휴 측면에서는 자원이론관점에서 논의한 내부자원이 갖는 경제적 측면의 열위가 기업이 필요한 자원 및 역량의 확보를 내부화하기보다는 최소 거래비용을 기대할 수 있는 방식을 택함에 따라 채택된다고 한다(문혜선, 2013; Noseleit & de Faria, 2013). 따라서 전략적 제휴뿐만 아니라 위탁 생산이나 R&D 아웃소싱, R&D협력, 합작투자 등은 대표적인 거래비용 최소화를 위한 기업의 전략적 선택이라고 할 수 있다. 따라서 앞서 언급한 제휴 파트너 기업 간 정보 비대칭이나 기회주의, 불확실성, 시장 자체의 비효율성 등이 전략적 제휴를 선택하는데 영향을 미치는 요인으로 규명되어 왔다. 다만, 자원이론관점에서 주목하는 자원과 역량의 보완적 측면이나 학습 등 다양한 제휴의 추진 목적을 충분히 설명하지 못한다는 한계를 갖는다(손인성·김진수, 2015).

## 2.2. 최고경영자이론과 기업의 전략적 의사 결정

본 연구는 벤처기업 경영자가 최고 경영진으로서 갖는 특성이 기업의 전략적 의사결정에 영향을 미칠 것으로 가정하고 있다. 이러한 가정은 최고경영자 이론(Upper echelons theory)(Hambrick & Mason, 1984)에 기반하는데, 기업의 전략적 의사결정이 최고 의사결정권자인 경영자의 지식, 기술, 경험, 성향 등 개인으로서 갖는 특성에 따라 달라질 수 있기 때문이다(성현정·김석수, 2021; Hambrick, 2007). 최고경영자 이론은 인간이 가진 기본적인 제한된 합리성을 기본으로 하는데 의사결정과정에서 최고경영자는 합리성을 추구하는 것이 타당하지만 실제로는 경영자 개인이 형성하는 인지(congnition)와 가치(value)에 따라 달라질 수 있다고 본다(Hambrick & Mason, 1984). 실제로 경영자는 의사결정과정에서 수집된 정보를 해석하는 과정에서 본인이 보유한 과거 경험, 교육, 기존 지식 등 개인적 특성에 따라 선택적으로 지각하고(selective perception) 해석(interpretation)함에 따라 제한된 의사결정을 하

게 된다(Barker & Mueller, 2002; Hambrick, 2007). 즉, 경영자는 현재 보유하고 있으며 접근 가능한 정보와 역량이라는 제한된 합리성 범위 내에서 최적의 대안을 선택한다는 것이다. 이는 기업이 처한 경영환경이 불확실하고 다양한 변수가 작용하며, 복잡할수록 경영자가 인지하는 상황에 대한 인식이 선택적으로 이루어지게 되기 때문이다(Hambrick, 2007).

이에 따라 전략경영을 비롯한 많은 경영학 분야 연구에서는 최고 경영자가 갖는 다양한 개인적 특성이 변화하는 경영환경에서 시행되는 많은 의사결정과정에 영향을 미칠 것으로 가정하여 연구되어 왔다. 실제로 많은 선행연구에서는 최고경영자가 보유한 지식이나 경험(Herrmann & Datta, 2002; 김범조 외, 2018), 교육수준(Herrmann & Datta, 2002) 등이 경영성공에 영향을 미치는 요인으로 규명한 바 있다(성현정·김석수, 2021). 반면, 최고경영자의 특성을 직접적으로 기업 전체 성과와 연계하기보다는 성과가 창출되는 경로 및 의사결정 과정 그 자체에 주목한 연구도 수행되었다. 예컨대 Pansiri(2005)는 최고 경영자가 갖는 인식기반(cognitive base)이 기업의 전략적 의사결정에 중요한 영향을 미치는 것으로 가정하여 전략적 제휴의 방법과 실행과정을 결정하는 요인이라고 하였다. 이외에도 그룹단위로서 최고경영진이 갖는 구성원 다양성(diversity)(Lee & Park, 2008)이나 조직 응집력(cohesion) 등은 국제경영연구에서 해외 전략적 제휴와 같은 의사결정에 영향을 미치는 요인으로 규명되어 왔다(성현정·김석수, 2021).

## 2.3. 기업의 여유자원과 전략적 제휴

기업의 여유자원은 다양한 개념적 정의를 가지고 있다. 예컨대 Cyert & March(1963)는 기업이 보유하고 있는 총 자원과 총 필요지불 간의 차이를 여유자원이라고 정의하였다. 반면, Geiger & Cashen(2002)는 특정수준의 조직 산출물을 생산하는데 필요한 최소량을 초과하는 조직 내부의 이용가능 자원으로, George(2005)는 조직 목표의 달성을 위해 전환하거나 재사용할 수 있는 잠재적으로 활용 가능한 자원으로 정의하였다. 이러한 여유자원에 대한 기업의 인식은 두 가지로 구분할 수 있는데, 첫 번째는 기업이 성장하는 과정에서 보유한 자원이 모두 활용 될 수 없음에 따라 필연적으로 잉여 자원으로서 여유자원이 발생한다는 것이다(Cheng & Kesner, 1997). 즉, 여유자원이 기업 조직과 경영환경 사이에서 일종의 완충 역할을 수행하게 된다. 여유자원에 대한 또 다른 기업의 인식은 전략적이고 의도적인 여유자원의 보유이다. 이는 기업이 빠르게 변화하는 경영환경과 높은 미래 불확실성에 대비하기 위하여 선택하는 것으로 향후 추진하고자 하는 혁신과 같은 전략적 활동을 위한 자원으로 활용하기 위한 개념이다(Cheng & Kesner, 1997). 이러한 선행연구들의 공통점은 기업운동을 위해 필요한 자원을 초과하는 잉여자원을 지칭한다는 것이다. 따라서 여유자원은 기업의 성과향상을 위해서 활용할 수 있는 자원으로 혁신활동과 같이 실패의 위험을 내포하고 있

으며, 새로운 지식이나 자원의 획득을 위한 기업의 도전적인 활동을 가능하게 하는 것으로 설명된다(Lee, 2015). 즉, 기업들이 추진하는 혁신활동 과정에서 실패를 흡수하면서, 조직 자원의 필요한 자원을 공급하고 실행과정에서 높은 유연성을 제공한다는 것이다(Mishina et al., 2004).

선행연구에서 논의된 여유자원은 연구자에 따라 다양한 기준으로 유형화되어 왔다(Cafferkey & Dundon, 2015; 김석원·양동우, 2018). 예컨대 여유자원을 활용 할 수 있는 수준과 용이성을 기준으로 분류하는 경우 정상지출을 초과한 비용, 인원, 인건비 등은 흡수된 여유(absorbed slack), 현금 및 유가증권 등은 흡수되지 않은 여유(unabsorbed slack)로 구분하였다(Singh, 1986). 또한, 미래 회복 및 활용 가능성에 따라 현금 및 현금 등가물, 외상매출금 등을 고재량여유(high-discretion slack)으로 재공품 및 숙련노동, 특화된 기계 등을 저재량여유(low-discretion slack)으로 구분되기도 한다(Sharfman et al., 1988). 반면 최근 연구에서는 기업조직 외부에서 획득 가능한 잠재적 여유자원(potential slack)에 주목하였다(Cheng & Kesner, 1997; Mishina et al., 2004; Stan et al., 2014). 즉, 기업은 내부적으로 보유한 자원으로서 앞서 분류한 비흡수 여유자원이나 흡수 여유자원 이외에도 외부에서 대출이나 출자 자본 등을 통해 필요한 자원을 조달할 수 있기 때문이다. 따라서 앞서 살펴본 흡수되지 않은 여유와 같이 재정적 보유자원으로서(Greve, 2003) 아직 기업 조직의 특정 영역에 할당되지 않은 형태로 존재하는 활용가능 여유(available slack), 흡수된 여유와 같이 이미 기업 조직 내에 흡수되어 활용이 가능한 자원으로 간주되는 회복가능여유(recoverable slack), 잠재여유로 구분하고 있다(김병조·임주현, 2011; 김진·강혜진, 2019; Cheng & Kesner, 1997).

이러한 기업 조직의 여유자원과 관련한 연구들은 그간 자원기반관점이나 기업행동이론(behavioral theory), 대리인 이론(agency theory) 등에 기반하여 여유자원이 기업 조직에 어떠한 영향을 미치는지 규명하는데 초점을 맞추어 왔다(George, 2005; 김석원·양동우, 2018). 이와 함께 최근에는 기업의 여유자원이 국제화(김병조·임주현, 2011)나 혁신활동(강소라·한수진, 2020; 김국일·권석균, 2018; Lee, 2015)과 같은 도전적이고 위험을 감수하는 전략적 활동의 선행요인 역할을 규명하는 연구도 진행되었다.

#### 2.4. 전략적 제휴의 유형: 탐색적 제휴와 활용적 제휴

March(1991)는 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 전략적 활동을 탐색(exploration)과 활용(exploitation)으로 구분한 바 있다. 탐색활동은 기업이 성장을 위한 측면에서 새로운 시장을 개척하거나 R&D와 같은 활동을 통해 새로운 지식을 개발함으로써 기회를 포착하는 활동으로 상대적으로 높은 위험을 가정하고 있다(Rothaermel & Deeds, 2004). 반면, 활용은 기존

역량이나 기술을 개선하는데 초점을 맞춘 것으로서 점진적 향상을 추진한다는 점에서 장기적 성과향상을 지향하는 탐색과 차별된다(Levinthal & March, 1981; March, 1991). 탐색과 활용은 기업 전략의 관점에서 선택적으로 추진될 수 있는데 이는 탐색과 활용이 극단적으로 하나의 전략으로 활용되기 보다는 일종의 포트폴리오로서 상호 보완적인 관계로 인식되기 때문이다(Rosenkopf & McGrath, 2011). 따라서 선행연구들은 조직학습(Mom et al., 2007)이나 기술혁신(Benner & Tushman, 2003), 여유 자원(Voss et al., 2008) 등의 분야에서 다양하게 활용과 탐색의 개념을 활용하여 왔다(손인성·김시현, 2017). 이러한 탐색과 활용은 전략적 제휴 분야에서도 적용되어 왔는데, 제휴 자체가 갖는 성격이 기업이 추진하는 전략적 활동에 따라 차별화되기 때문이다(Wassmer, 2010). 즉, 새로운 기술 개발을 위한 모험적 측면의 R&D제휴나 기술제휴와 같은 탐색활동에 초점을 맞춘 탐색적 제휴는 장기적 관점에서 기업 조직의 역량 및 성과 향상을 위해 채택될 수 있다(Rothaermel & Deeds, 2004). 반면, 기존 기술을 개선하거나 현재 보유한 자원의 효과적 활용 등을 통해 단기적인 효율성이나 성과향상을 목적으로 하는 경우 활용적 제휴가 채택된다(Koza & Lewin, 1998). 이러한 기업 조직의 선택적인 제휴활동의 선택은 일종의 포트폴리오로서 기업이 보유한 내부 자원은 물론 외부 조달 및 활용 가능한 자원의 여부와 범위, 수준 등에 대한 분석을 통해 결정될 수 있으며(Kuusela et al., 2017), 이러한 과정에 본 연구가 규명하고자 하는 여유자원이 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 실제로 기업행동이론에 기반한 연구들에 따르면 여유자원에 대한 탐색을 기반으로 현재의 상황을 극복하거나 성과향상을 위한 다양한 전략적 행위들을 추진한다(Lu & Wong, 2019). 또한 앞서 설명한 것처럼 이러한 탐색적 혹은 활용적 제휴의 선택 동기 역시 자원과 역량 관점에서 자원기반이론이나 네트워키론, 핵심역량이론에서 설명하는 성과향상 및 경쟁우위 확보 등의 목적에서 채택된 것으로 설명하는 것이 가능하다. 이와 함께 전략적 제휴 유형의 선택 과정에는 기업의 경영자들이 갖는 다양한 특성들도 함께 영향을 미칠 수 있음에 따라 본 연구에서는 여유자원과 경영자 특성을 전략적 제휴 유형 선택과 같은 전략적 의사결정 선행요인으로 가정하였다.

#### 2.5. 최고 경영자 경험 특성과 전략적 제휴 유형 선택

앞서 살펴본 바와 같이 최고경영자이론은 경영자가 보유한 특성으로서 과거 경험 등이 전략적 의사결정을 위한 지식 기반과 인지구조, 가치관 형성 및 작용에 영향을 미친다고 하였다(Barker & Mueller, 2002; Hambrick, 2007). 이러한 최고 경영자의 전략적 의사결정과 관련한 이론적 기반은 자원기반이론으로도 설명이 가능하다. 벤처기업의 경영자가 보유한 지식이나 경험은 일종의 기업 핵심자원의 하나로 간주할 수 있으며

(Zahra & George, 2002), 이러한 자원이 기업이 직면하는 다양한 경영환경상의 문제 해결과 극복에 중요한 핵심 경쟁력으로 작용할 수 있기 때문이다(김범조 외, 2018). 그러나 최고 경영자의 의사결정에 영향을 미치는 인지구조 및 가치관과 같은 개념 변수들을 직접적으로 측정하는 것이 어려움에 따라 최고경영자이론에 기반한 선행연구들은 최고 경영자의 인구통계학적 변수들을 경영자가 갖는 경험, 인지구조 및 가치관 등의 특성을 대리하는 변수로 활용하여 왔다(성현정·김석수, 2021; Hambrick & Mason, 1984). 본 연구에서는 선행연구들에서 주로 활용하여 온 최고 경영자의 인구통계변수 중 하나인 교육수준과 이전의 창업 경험, 그리고 전략적 제휴 선택에 있어서 중요한 요인으로 작용할 것으로 판단되는 최고 경영자의 네트워크 특성에 초점을 맞추었다.

먼저 최고 경영자의 특성 중 교육수준은 선행연구에서 개인이 보유한 지식과 능력, 선호, 가치관 등을 결정하는 인지 기반(cognitive base)중 하나로서 일종의 경영자 역량으로 간주할 수 있다(Wiersema & Bantel, 1992). 따라서 높은 교육수준을 가진 최고 경영자는 일반적으로 기업 사무 및 정보 처리 능력이 높은 것으로 규명되어 왔다(Kalasin, 2021; Smith & Grimm, 1987). 따라서 선행연구에서는 최고 경영자의 높은 교육 수준이 기업이 처한 경영환경을 합리적으로 분석하고 이를 극복하기 위한 적절한 의사결정에 긍정적 영향을 미친다고 보았다(라영수, 2021; Barker & Mueller, 2002; Hambrick & Mason, 1984). 특히, 높은 교육수준을 보유한 최고 경영자는 빠르게 변화하는 경영환경과 증가하는 불확실성 상황에서 전략적 판단을 위한 개방적 태도와 모호함에 대한 적극적 이해, 다양한 전략적 의사결정 대안들에 대한 합리적이고 논리적인 판단을 위한 역량으로 작용한다(Hsu et al., 2013). 이러한 역량으로서 최고 경영자의 높은 교육수준은 제휴 유형의 선택에서도 중요한 요인으로 영향을 미칠 수 있다. 일반적으로 전략적 제휴는 그 자체로 정보비대칭(information asymmetry)과 기회주의적 행위(opportunistic behavior)(Scnes & Sallis, 2003)로 인해 높은 거래비용(transaction cost)(Williamson, 1988)이 예상되는 등 높은 위험을 내포하고 있다. 이러한 환경에서 높은 교육 수준은 전략적 협력 유형의 선택에서도 불확실성과 위험 환경에서 전략적 의사결정을 위한 정보를 심층적으로 분석하고 합리적으로 판단하는 인지적 역량으로 작용할 수 있다(이선재·최문수, 2021; Herrmann & Datta, 2002). 특히, 높은 교육 수준을 가진 최고 경영자는 새로운 혁신적 지식에 대한 탐색과 수용에 적극적임에 따라(Kalasin, 2021) 보다 장기적이고 혁신적인 지식자원의 확보를 추구하는 탐색적 제휴를 선택할 것으로 가정하였다.

H1-1: 벤처기업 최고 경영자의 교육수준이 높을수록 탐색적 제휴 선택에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 벤처기업 최고 경영자의 교육수준이 높을수록 활용적 제휴 선택에 부정적 영향을 미칠 것이다.

두 번째 전략적 제휴 유형 선택과 관련한 최고 경영자의 특성은 이전의 창업 경험이다. 창업과 관련한 선행연구들에서는 창업자가 가진 경험으로서 이전의 창업 여부에 주목하여 왔다(박상문·이미순, 2019). 일반적으로 창업자들이 사업기회를 포착하고 이를 실현하기 위하여 벤처 창업이라는 새로운 가치를 창출하는 과정은 자금은 물론 인적 측면의 자원부족을 겪을 뿐 만 아니라 다양한 경영환경에 대한 의사결정에 있어서 판단의 근거를 찾기 어려운 상황에 직면하게 된다(Eesley & Roberts, 2012). 이러한 과정에서 이전의 최고경영자들이 보유한 창업 경험은 창업 초기의 중요한 인적자원 역할뿐만 아니라 창업이후 경영활동에서 필요한 의사결정에 중요한 인지적 기반으로 활용될 수 있다(Cassar, 2014). 또한, 합리적 의사결정에 기여함에 따라 궁극적으로 기업 성과향상에 긍정적 영향을 미치게 된다(Zhang, 2018).

최고 경영자가 보유한 과거 창업경험은 다양한 측면에서 다음과 같은 성과향상을 위한 경쟁우위로 간주되어 왔다. 첫째, 이전의 창업 경험을 통해 기회를 탐색하고 이를 실현하기 위하여 기업을 설립하는 과정뿐만 아니라 자금 확보, 인력 채용, 신제품 개발, 네트워크 구축 등 기업 성과향상을 위한 지식과 경험을 획득하게 된다(Delmar & Shane, 2006). 이러한 과거 창업 경험은 자원기반이론 및 핵심역량이론 관점에서 학습효과(learning effects)를 통해 획득된 지식과 경험을 활용함으로써 궁극적으로 기업의 성과향상에 기여하게 된다(박상문·이미순, 2019; Boso et al., 2019). 특히, 과거 창업 경험을 통해 경영자들은 새로운 비즈니스 기회에 대한 인식과 탐색, 기획포착 역량을 보유하게 되는데(Westhead et al., 2005), 이는 전략적 제휴의 유형선택에서 매우 중요한 선행요인으로 작용할 수 있다. 즉, 최고 경영자가 탐색적 제휴와 같이 장기적 성장을 위한 자산을 축적하기 위한 시도에 보다 적극적일 것으로 가정할 수 있다. 이전 창업 경험을 통해 획득이 가능한 두 번째 경쟁우위는 다양한 정보 및 정보 원천에 대한 접근 성과 선별 역량이다(Zhang, 2011). 벤처기업의 최고 경영자는 이전의 창업 경험을 통해 사업관련 정보와 정보원천들을 풍부하게 축적할 수 있으며, 특히 가치있는 정보를 선별하여 성과 향상에 활용할 수 있는 역량을 보유하게 된다(박상문·이미순, 2019). 이러한 경험은 결국 성과 향상의 관점에서 활용 가능한 정보가 풍부해짐에 따라 불확실성을 감소시키고 새로운 기회발견과 창의적 시도를 촉진함에 따라(Burt & Raider, 2000), 단기적인 문제해결보다는 새로운 비즈니스 차원의 시도에 보다 효과적일 수 있다. 따라서 전략적 제휴의 유형에서는 탐색적 제휴 추진에 보다 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 마지막으로 과거 창업 경험을 통해 획득한 사회적 관계 및 비즈니스 네트워크도 중요한 전략적 제휴 선택의 선행요인이 될 수 있다. 최고 경영자가 이전의 창업 경험을 통해 형성한 비즈니스 가치사슬 내의 다양한 파트너들과의 관계는 현재의 기업에서 활용이 가능하기 때문이다(Adams, et al, 2016; Toft-Kehler et. al., 2014). 특히, 이러한 풍부한 네트워크 관계는 기업이 추진하는 새로운 성과향상 활

동으로서 창의적이고 혁신적인 시도에 긍정적 영향을 미침에 따라 전략적 제휴 맥락에서는 탐색적 제휴 활동을 보다 더 추진할 것으로 가정하였다.

H2-1: 벤처기업 최고 경영자의 이전 창업경험이 많을수록 탐색적 제휴 선택에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 벤처기업 최고 경영자의 이전 창업경험이 많을수록 활용적 제휴 선택에 부정적 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 벤처기업 최고 경영자가 대기업 등에서 분사 혹은 계열사 형식으로 창업하였거나 대기업 경험이 있는 경우 전략적 제휴 유형 선택에 영향을 미칠 수 있다. 이러한 요인은 최고 경영자가 보유하는 사회적 네트워크와 연관된다. 일반적으로 사회적 자본이론(social capital theory)에 따르면 사회적 네트워크는 사회적 유대관계로 연결되어 있는 연결과 상호관계를 의미하는데(Brass, 1992) 무형 자산으로서 가치 창출에 직접적인 영향을 미친다(Kianto & Waajakoski, 2010). 특히, 네트워크 이론에 따르면 최고 경영자의 사회적 네트워크는 앞서 논의한 과거 창업 경험을 통해 획득할 수 있는 다양한 파트너들과의 네트워크 측면 이외에도 네트워크상에 존재하는 위상적인 측면에서도 논의가 가능하다. 실제로 그간 사회적 네트워크와 관련한 선행연구들에서는 네트워크 자체의 강도나 크기(박주연·성창수, 2016; Lowik, et al. 2012) 이외에도 네트워크 내에 존재하는 주체들의 상대적인 위상 차이에 주목하여 왔기 때문이다(Mu & Di Benedetto, 2012). 실제로 전략적 제휴와 같은 네트워크 형성은 참여 주체 모두가 외부자원의 활용을 통해 경쟁우위를 획득한다는 공통적 목적을 갖는다(Noseleit & de Faria, 2013). 반면, 이렇게 형성된 전략적 제휴 네트워크에는 각 참여 주체가 가지는 사회적 명성과 위상이 차별적이며, 이에 따라 사회적 우위가 달라질 수 있다(Davis, 1991). 이는 궁극적으로 네트워크 내에서 조달 가능한 자원의 품질과 범위를 결정하는 요인으로 작용한다(Granovetter, 2017). 특히, 네트워크 내에서 높은 지위를 보유하고 중심에 존재하는 주체의 경우 가치 있고 수요를 가진 특정 자원에 대한 접근이 용이함에 따라 보다 혁신적인 기술 자원이나 지식 획득에 대한 가능성이 높다(Ahuja, 2000). 따라서 벤처기업이 수행하는 전략적 제휴의 유형 관점에서 최고 경영자가 대기업 등에서 분사 혹은 계열사 형식으로 창업하였거나 대기업 경험이 있는 경우 제휴네트워크 상에서 중심적인 위치를 차지할 것으로 판단할 수 있다. 이는 대기업이 재무적·사회적으로 보다 높은 지위와 권력으로 네트워크상에서 우위를 점할 수 있으며, 중소기업에 비해 파트너 및 정보 접근성이 더 높기 때문이다(송재용 외, 2009). 따라서 이전 직장이나 창업과정에서 대기업의 경험이 있는 최고 경영자의 경우 전략적 제휴 네트워크에서 보다 높은 지위와 중심에 존재할 가능성이 크다. 이러한 상대적 위상은 결국 네트워크상에서 불확실성을 낮춤에 따라 거래비용 감소는 물론 새로운 기회의 발견과 시장의 개척, 새로운 지식 정보의 창출을 더

기대할 수 있다(Mu & Di Benedetto, 2012). 또한, 획기적인 지식 개발이나 새로운 영역에 대한 탐색이 가능함으로(Ahuja, 2000), 본 연구에서는 벤처기업의 최고 경영자가 대기업 경험이 있는 경우 탐색적 목적의 전략적 제휴를 더 추진할 것으로 가정하였다.

H3-1: 벤처기업 최고 경영자의 대기업 경험은 탐색적 제휴 선택에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H3-2: 벤처기업 최고 경영자의 대기업 경험은 활용적 제휴 선택에 부정적 영향을 미칠 것이다.

## 2.6. 기업조직의 여유 자원과 전략적 제휴 유형 선택

기업이 보유한 재무적 자원의 여유자원은 앞서 살펴본 바와 같이 연구자에 따라 다양하게 구분된다. 본 연구에서는 여유자원을 Cheng & Kesner(1997)이 제안한 활용가능 여유, 회복가능여유, 잠재여유로 분류하였다. 이는 먼저 선행연구에서 간과되어 온 기업의 외부 자원조달 역량으로서 잠재여유를 포함하고 있기 때문이며(Bowman, 2007), 본 연구에서 목적하고자 하는 전략적 제휴와 같은 외부 자원 활용 전략 과정에서 매우 중요한 영향을 미칠 것으로 판단하였기 때문이다. 또한, 전략적 제휴분야는 물론 기업 혁신활동이나 국제화와 같은 도전적이고 모험적인 전략적 의사결정이나 성과 등에 대한 여유자원의 영향과 관련하여, 세부적인 여유자원 유형의 효과를 규명한 연구가 충분하지 않음에 따라 이를 보완하고자 하는 시도이다. 먼저, 활용가능여유는 현금 및 현금성자산, 당기 순이익 혹은 잉여금과 같이 기업 조직 내에서 특정 부분에 할당되지 않은 자원을 의미한다(Cheng & Kesner, 1997; Singla et al., 2018). 또한, 활용가능여유자원은 아직 기업 운영 체계 내에 투입 되지 않음에 따라 경영자가 새로운 목표 설정이나 전략 목표의 달성을 위해 활용이 가능하다(Mishina et al., 2004). 이에 따라 그간 여유자원과 관련한 선행연구에서는 재무적 측면의 대표적 여유자원으로서 활용가능여유를 활용하여 왔으며, 이를 흡수되지 않은 여유(Singh, 1986)나 고재량여유로 간주할 수 있다(Sharfman et al., 1988). 이러한 활용가능여유는 기업이 상대적으로 많은 양의 자원이 소요되는 탐색적 제휴와(Mudambi & Swift, 2014) 같은 활동에 충분한 자원을 지속적으로 할당하는 것이 가능함에 따라 장기적 관점에서 기업의 경쟁력 확보와 성과 향상이 가능하다(손인성·김시현, 2017). 여유자원과 혁신 간의 관계를 고찰한 선행연구들의 경우 이러한 관점에서 여유자원이 새로운 시장에 대한 탐색이나 기존 시장을 확장하기 위한 새로운 실험적 시도를 하는데 활용될 수 있다고 하였다(Mishina et al., 2004; 강소라·한수진, 2020). 반면, 이러한 재무적 여유자원으로서 활용가능여유가 부족한 경우에는 조직의 혁신적 시도를 엄격히 통제하는 경향이 보인다(김국일·권석균, 2018). 또한 위험인수와

관련한 연구에서도 재무적 여유자원으로서 활용가능여유가 풍부할수록 경영자는 위험을 추구하는 의사결정을 하는 반면, 부족한 경우 위험회피적인 행동을 하는 것으로 나타났다(Voss et al., 2008). 따라서 본 연구에서는 벤처기업의 활용가능여유 수준이 높을수록 탐색적 제휴를 보다 더 추진할 것으로 가정하였다.

- H4-1: 벤처기업의 활용가능여유는 탐색적 제휴 선택에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H4-2: 벤처기업의 활용가능여유는 활용적 제휴 선택에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

반면 회복가능여유는 초과임금이나 R&D를 위한 설비, 전문인력 등 이미 조직운영과정에서 용도가 특정 지어진 것으로 흡수된 여유자원으로 간주된다(Cheng & Kesner, 1997). 따라서 이러한 형태의 여유자원은 이미 조직 내에서 활용되고 있음에 따라 자원보다는 비용으로 간주할 수 있으며 다른 용도로 사용이 어렵기 때문에 사실상 전략적 목적에서 자원의 활용성이나 재량성이 낮다(김진·강혜진, 2019). 또한, 여유자원 자체가 갖는 비효율성 논의의 관점에서 보면, 아직 할당되지 않은 활용가능여유나 잠재여유와 다르게 특정 영역에 과도한 기업의 자원이 배정된 것으로 평가할 수도 있다(Nohria & Gulati, 1996). 이는 기업이 최적의 자원 집합을 구성하지 못한 것으로 과도한 여유자원의 존재로 인해 경영환경 변화에 대한 전략적 대응과 역량을 방해하는 요소로 작용할 수 있는 것이다(Cheng & Kesner, 1997). 즉, 회복가능여유가 일종의 완충작용을 하여 경영환경 변화에 둔감해지고, 이에 따라 새로운 비즈니스 기회의 탐색이나 활용이 저해될 수 있기 때문이다(김병조·임주현, 2011; Tseng, et al., 2007). 또한, 회복가능여유는 즉시 사용이 가능한 활용가능여유와 다르게 이미 배정되어 활용되고 있는 자원을 축소하는 과정을 통해 확보되어야 함에 따라 그 활용 대상이 보다 더 보수적이고 단기적인 문제해결과 같은 즉각적인 성과 창출에 활용될 가능성이 크다(Nohria & Gulati, 1996). 따라서 벤처기업이 보유한 회복가능여유 수준이 높을수록 활용적 제휴를 보다 더 추진할 것으로 가정하였다.

- H5-1: 벤처기업의 회복가능여유는 활용적 제휴 선택에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H5-2: 벤처기업의 회복가능여유는 탐색적 제휴 선택에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 잠재여유는 자기자본 대 부채 비율과 같이 내부가 아닌 기업 조직 외부 환경에서 조달 가능한 미래자원으로서(Cheng & Kesner, 1997), 일종의 기업조직이 보유한 재량적 역량이라고 할 수 있다. 전략적 제휴가 본질적으로 내부에서 조달이 불가능하거나 비효율적 자원을 외부에서 조달하기 위한 목적에서 추진됨에 따라(문혜선, 2013; Noseleit & de Faria,

2013) 잠재여유가 큰 기업들은 보다 더 적극적으로 제휴 전략을 채택할 수 있다. 기업들이 선택하는 전략적 제휴 유형 중 탐색적 제휴는 새로운 기회포착, 시장개척, 발견 및 개발등과 같은 활동에 초점이 맞추어져 있음에(Rothaermel & Deeds, 2004) 따라 활용적 제휴에 비하여 상대적으로 높은 불확실성과 고위험의 특성을 갖는다. 실제로 이러한 관점에서 탐색적 제휴 활동은 활용적 제휴에 비하여 상대적으로 많은 양의 자원을 필요로 하며(Mudambi & Swift, 2014), 외부 자원의 조달 수준을 나타내는 잠재여유가 큰 기업이 보다 탐색적 제휴와 같은 적극적인 전략을 추진 할 수 있다(Geiger & Cashen, 2002). 실제로 선행연구들에서는 기업이 보유한 잠재여유수준이 높을수록 높은 실험정신과 혁신활동을 증가시키며(Wiseman & Bromiley, 1996), 이에 따라 다양한 위험을 감수하는 전략적 의사선택에 대한 선호가 높다고 하였다(Lin, et al., 2009; Martinez & Artz, 2006). 이에 벤처기업이 높은 잠재여유자원을 보유한 경우 탐색적 제휴를 보다 더 추진할 것으로 가정하였다.

- H6-1: 벤처기업의 잠재여유는 탐색적 제휴 선택에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H6-2: 벤처기업의 잠재여유는 활용적 제휴 선택에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구설계

#### 3.1. 연구표본

본 연구는 실증분석을 위하여 중소벤처기업부와 벤처기업협회가 매년 벤처기업의 일반현황과 경영성과 등을 조사하여 발표하는 벤처기업정밀실태조사 2020년 자료를 사용하였다. 벤처기업정밀실태조사는 벤처기업육성에관한특별조치법 제2조 규정에 의해 벤처기업으로 확인·지정된 모든 벤처기업체를 대상으로 하며, 2020년 통계의 경우 36,503개의 모집단에서 2,500개의 표본조사를 수행하였다. 본 연구에서는 최고경영자의 특성으로서 학력수준, 이전 창업경험, 대기업 경험 변수를 활용하는데, 벤처기업정밀실태조사상에서는 대표이사와 창업자를 분리하여 각각 특성변수들에 조사한 결과값을 제공하고 있다. 다만, 본 연구가 대상으로 하는 최고 경영자에 대한 조사변수에서 창업경험이 제외됨에 따라 사전적으로 현재 대표이사과 창업자가 동일한 기업 1,836개를 실증분석 대상으로 선정하였다. 이후 실증분석에 활용하는 변수에 대한 기술통계 분석결과에 따라 이상치 및 결측치를 제거하여 최종적으로 1,813개의 관측치를 실증분석에 사용하였다.

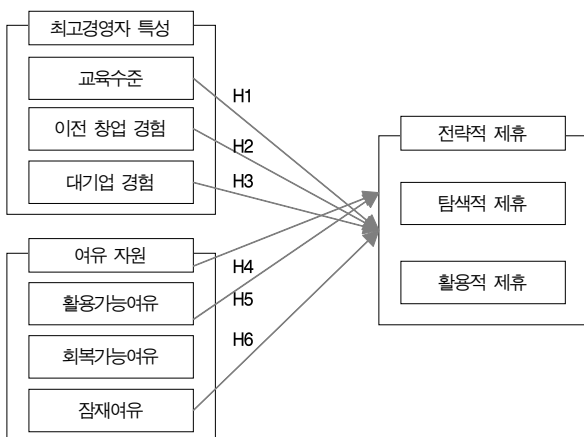
<표 1> 변수 및 측정

구분	변수	측정	참고	
종속 변수	탐색적 제휴	2019년 기준 대학, 연구기관과 제휴를 추진한 경우 1, 이외 0	Faems et al. (2005)	
	활용적 제휴	2019년 기준 대기업, 중소기업, 중견기업, 외국계기업 및 벤처기업 등과 제휴를 추진한 경우 1, 이외 0		
독립 변수	경영자 특성	학력 수준	2019년 말 기준 현재 대표이사 학력이 석사 및 박사 이상 1, 이외 0	Smith & Grimm(1987), 최영근(2012)
		이전 창업 경험	ln(2019년 말 기준 대표이사 이전 창업 횟수)	Toft-Kehler et. al. (2014), 박상문 이미순 (2019)
		대기업 경험	2019년 말 기준 현재 대표이사가 직전 근무 경력이 대기업인 경우 1, 이외 0	송재용 외 (2009)
	여유 자원	활용 가능 여유	ln(2019년 말 기준 당기순이익)	Moulick & Taylor(2017), Singla et al. (2018)
		회복 가능 여유	2019년 말 기준 R&D투자/매출액	De Castro & Chrisman(1995) Palmer & Wiseman(1999)
		잠재 여유	2019년 말 기준 부채비율=부채/자본	George(2005), Martinez & Artz(2006)
통제 변수	입력	2019년 말 기준 창업 3년 이하 1, 창업 4년-10년 2, 창업 11년-20년 3, 창업 21년 이상 4	Greve & Gaba(2017)	
	종업원수	ln(2019년 말 기준 종업원 총수)		
	자산규모	ln(2019년 말 기준 자산총액)		
	제조업 더미	KSIC코드(10차)를 활용하여 제조업인 경우 1, 이외 0		

<표 1>은 실증분석에 사용한 변수 및 측정 방법을 요약한 것이다.

### 3.2. 연구모형 및 방법

본 연구는 앞서 검토한 선행연구 및 가설도출과 관련한 논의의 기반으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

실증연구 방법과 관련하여 본 연구는 식 1(Eq. 1)과 식 2(Eq. 2)와 같은 실증분석 모형을 활용하였다.

(Eq. 1)

$$type\ of\ strategic\ alliances(exporation, exploitation) = \alpha_0 + \alpha_1 size(no. of employees) + \alpha_2 size(amount of total assets) + \alpha_3 firm\ age + \alpha_4 level\ of\ edu. + \alpha_5 experience\ of\ est. + \alpha_6 experience\ of\ large\ firm + v$$

(Eq. 2)

$$type\ of\ strategic\ alliances(exporation, exploitation) = \beta_0 + \beta_1 size(no. of employees) + \beta_2 size(amount of total assets) + \beta_3 firm\ age + \beta_4 available\ slack + \beta_5 recoverable\ slack + \beta_6 potential\ slack + \mu$$

식 1(Eq. 1)은 벤처기업의 경영자가 갖는 특성 변수들이 전략적 제휴 유형 선택에 미치는 영향을 규명하는 것으로서 가설 1(H1)에서 가설 3(H3)의 검증에 사용한다. 식 2(Eq. 2)는 벤처기업이 보유한 여유자원이 전략적 제휴 유형 선택에 미치는 영향을 규명하는 것으로서 가설 4(H4)에서 가설 6(H6)의 검증에 활용하였다.

본 연구에서 사용한 종속 변수가 전략적 제휴를 탐색과 활용이라는 기준으로 구분하는 이분형 변수(binary variable)임에 따라 로지스틱(logistic) 회귀분석을 활용하였다. 또한, 본격적인 분석에 앞서 실증모형에 투입되는 독립 변수 간 다중공선성(multicollinearity) 존재 여부를 확인하기 위하여 분산팽창계수(variance inflation factor, VIF)를 확인한 결과 모든 분석 모형에서 1.06에서 3.55사이의 값을 나타내 기준 값인 10 미만으로 나타났다(Kleinbaum et al., 2013). <표 2>는 본 연구의 실증분석에서 활용한 변수들의 기술통계량과 상관관계를 나타낸 표이다.

### 3.3. 변수 측정

먼저 본 연구에서 종속변수로 활용한 전략적 제휴의 유형은 Faems et al.(2005)의 유형 분류에 따라 탐색적 제휴와 활용적 제휴로 구분하였다. Faems et al.(2005)은 제휴 대상을 기준으로 유형을 구분하였는데 대학이나 연구기관과 함께하는 활동이 주로 새로운 분야의 지식 연구나 개발, 역량 강화를 목적으로 함에 따라 탐험적 제휴라 하였다. 반면, 여타 부가가치 사슬 내 존재하는 다양한 기업들과 제휴를 추진하는 경우 주로 생산성 및 효율성 제고 혹은 문제해결 관점의 협력이 목적임에 따라 활용적 제휴의 성격을 갖는다고 하였다. 이에 따라 벤처기업정밀조사상에서 질의된 2019년 기준 제휴 대상별 응답결과에 따라 탐색적 제휴는 대학 혹은 연구기관이 대상인 경우 1, 이외 대상들은 0으로 측정하였다. 반면, 활용적 제휴는 대상이 대기업, 중소기업, 중견기업, 외국계기업 및 벤처기업인 경우 1, 이외 대상들은 0으로 코딩하였다.



본 연구에서 목적하는 벤처기업의 경영자 특성 중 학력 수준은 선행연구에(Smith & Grimm, 1987; 최영근, 2012) 기반하여 학력 수준으로 구분된 변수 값에 따라 최고 경영자의 학력이 석·박사 이상인 경우 1, 학사이하인 경우 0으로 구분하였다. 최고 경영자의 이전 창업 경험은 창업 횟수의 분포가 특정 값들로 치우쳐 있음에 따라 자연로그로 변환한 값을 사용하였다(Toft-Kehler et. al., 2014). 대기업 근무 경험은 최고 경영자가 현재 기업의 창업자로서 대기업 등에서 분사 혹은 계열사 형식으로 창업하였거나 대기업 근무 경험이 있는 경우 1, 그렇지 않을 경우 0을 부여하였다(송재용 외, 2009).

벤처기업의 여유자원은 Cheng & Kesner(1997)의 기본적 분류기준을 활용하였으며, 측정은 이후의 선행연구들을 참고하였다. 먼저 활용가능여유는 보통 조직 내 다른 용도로 사용가능한 재량성이 높은 자원으로서 현금 및 현금성 자산과 같은 당좌자산의 비율이나 유동 비율 등을 사용하여 왔으나 최근 연구의 경우 용도가 미지정된 잉여금으로 측정하고 있다(Moulick & Taylor, 2017; Singla et al., 2018). 다만, 본 연구에서는 벤처기업정밀실태조사에서 이러한 재무자료가 제공되지 않음에 따라 대리지표로서 기업이 영업활동을 통해 최종적으로 얻는 순이익으로서 손익계산서상 당기순이익을 활용하였다. 이는 이익잉여금이 재무상태표상의 자산항목으로서 기업이 당기순이익에서 주주배당을 제외한 누적된 유보금임에 따라 당기순이익이 이익잉여금의 증가에 기여하기 때문이다(김혜리·허익구, 2020). 다음으로 회복가능 여유와 잠재여유는 각각 선행연구를 참고하여 2019년 말 기준 매출액 대비 R&D투자비율(De Castro & Chrisman, 1995; Palmer & Wiseman, 1999)과 부채비율(George, 2005; Martinez & Artz, 2006)로 측정하였다.

마지막으로 기업 간 속성을 통제하기 위하여 통제변수를 활용하였다. 먼저 기업 업력 변수를 포함하였다. 다만, 벤처기업정밀실태조사는 업력을 실질적인 명목자료로서 연속변수가 아닌 범주형 변수로 제공하고 있음에 따라 2019년 말 기준 창업 3년 이하는 1, 창업 4년~10년 2, 창업 11년~20년 3, 창업 21년 이상은 4로 코딩하여 활용하였다. 기업 규모 통제를 위하여 관측 기업의 종업원수와 자산총액에 자연로그를 취한 값을 사용하였다. 이와 함께 업력도 기업의 전략적 의사결정에 중요한 변수임을 고려하여 실증분석 모형에 포함하였다. 이외 본 실증분석에 사용한 관측기업의 약 58%가 제조업임에 따라 산업 특성을 통제하기 위하여 KSCI코드 2-digit을 활용하여 제조업인 경우 1, 이외 산업인 경우 0으로 코딩하여 변수를 추가하였다.

## IV. 실증분석 결과

### 4.1. 표본의 특성

<표 2>는 본 연구의 실증분석에서 활용한 표본의 일반적 특성을 나타낸 표이다. 약 59%의 기업이 수도권인 서울·인천·경기에 자리잡고 있으며, 업력기준으로 보면 4-10년 사이의 기업이 전체 41.5%로 다수를 차지하였다. 기업의 성장단계별로 살펴보면, 성장단계에 해당하는 기업이 전체 55.5%로 가장 많았으며, 성숙기 기업도 42.3%로 나타났다. 업종별로 보면 소프트웨어개발·IT기반서비스업이 전체 13.5%, 도소매·연구개발 서비스·기타서비스 13.0%, 음식료·섬유·비금속·기타제조 10.9% 순으로 나타났다. 제조업과 비제조업으로 구분하여 보면 전체 약 58%가 제조분야 벤처기업이다. 벤처확인 유형에서는 기술평가보증기업이 73.3%로 가장 많은 유형을 차지하였다. 이외 연구개발기업 11.4%, 기술평가대출기업 9.3%, 벤처투자기업 6.0% 순으로 나타났다. 실증분석 대상기업들의 6.2%만이 증권거래소나 코스닥 등에 상장한 것으로 나타났으며, 나머지 93.8%는 비상장기업인 것으로 나타났다.

<표 2> 표본의 일반적 특성(N=1,813)

	구분	빈도	비중
지역	서울·인천·경기	1,075	59.3%
	대전·세종·충청·강원	282	15.6%
	부산·경남·울산	188	10.3%
	대구·경북	140	7.7%
업력	광주·전라·제주	127	7.0%
	창업 3년 이하	121	6.7%
	4~10년	752	41.5%
	11~20년	707	39.0%
기업성장 단계	21년 이상	232	12.8%
	창업기	30	1.6%
	초기성장기	367	20.3%
	고도성장기	639	35.2%
	성숙기	767	42.3%
업종	쇠퇴기	10	0.5%
	에너지/화학/정밀	169	9.3%
	의료/제약	147	8.1%
	컴퓨터/반도체/전자부품	190	10.5%
	통신기/방송기	140	7.7%
	기계/자동차/금속	182	10.0%
	음식료/섬유/비금속/기타제조	198	10.9%
	소프트웨어개발/IT기반서비스	245	13.5%
	정보통신/방송서비스	178	9.8%
도소매/연구개발서비스/기타서비스	236	13.0%	
벤처 확인 유형	기타	128	7.1%
	기술평가대출기업	168	9.3%
	기술평가보증기업	1,329	73.3%
	벤처투자기업	110	6.0%
상장 여부	연구개발기업	206	11.4%
	상장기업	112	6.2%
	비상장기업	1,701	93.8%

<표 3> 기술통계량 및 상관 관계표(N=1,813)

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 탐색적 제휴	0.223	0.417	1.000											
2. 활용적 제휴	0.083	0.276	-0.166***	1.000										
3. 최고 경영자 학력수준	0.308	0.462	0.130***	-0.046**	1.000									
4. 최고 경영자 이전 창업 경험	0.191	0.366	0.012*	-0.022*	0.021	1.000								
5. 최고 경영자 대기업 근무경험	0.165	0.371	0.012*	-0.084***	0.121***	-0.073***	1.000							
6. 활용가능여유	5.507	1.829	0.034**	0.087***	0.007	-0.041*	0.118**	1.000						
7. 회복가능여유	0.186	1.057	0.070**	-0.018*	0.113***	0.015	0.013	-0.211***	1.000					
8. 잠재여유	1.694	1.701	-0.037*	-0.007*	-0.080***	0.057**	-0.025	-0.283***	-0.037*	1.000				
9. 업력	2.603	0.791	0.043**	0.077***	0.011	-0.065***	0.089***	0.277***	-0.127***	-0.146***	1.000			
10. 종업원수	3.224	1.120	0.041*	0.128*	0.025	-0.054**	0.160***	0.656***	-0.098***	-0.083***	0.442***	1.000		
11. 총자산	8.638	1.518	0.022	0.141	0.010	-0.026	0.152***	0.753***	-0.135***	-0.064**	0.498***	0.825***	1.000	
12. 제조업더미	0.577	0.494	0.058**	0.006*	-0.035	0.068**	0.001	0.091***	-0.022	0.106***	0.148***	0.066***	0.248***	1.000

\*\*\*, \*\*, \* 는 각각 유의수준 1, 5, 10%에서 통계적으로 유의함을 의미

## 4.2. 분석결과

### 4.2.1. 상관관계분석

<표 3>는 본 연구의 실증분석에서 사용한 변수들의 기초통계량과 변수 간 상관관계를 나타낸 표이다. 변수 간 상관관계 분석결과, 탐색적 제휴에 대해서는 최고 경영자가 갖는 특성들이 대체적으로 유의미한 수준에서 양의 상관계수를 갖는 것으로 나타났다. 반면, 활용적 제휴의 경우에는 세 가지 최고 경영자 특성 변수 모두 유의미한 음의 상관계수를 나타냈다. 이외, 기업의 규모와 관련된 종업원수나 총자산 등은 높은 상관관계를 나타냈으나 이들을 제외한 대부분 변수 간 상관관계는 높지 않은 것으로 나타났다.

### 4.2.2. 가설검증 결과

<표 4>는 벤처기업 경영자의 경험 특성이 전략적 제휴 선택에 미치는 영향을 규명하기 위하여 도출한 가설 1(H1)에서 가설 3(H3)을 실증분석을 통해 검증한 결과이다. 종속변수를 탐색적 제휴와 활용적 제휴로 설정하여 분석한 모형을 각각 Model 1과 Model 2에 제시하였으며, Lemeshow & Hosmer Jr (1982)의 모형 적합도 검증( goodness-of-fit test, GOF) 실시하였다. 적합도 검증 결과 Model 1은 카이제곱 통계량이 1,837.75, 유의확률은 0.432, Model 2는 카이제곱 통계량이 286.63, 유의확률은 0.317로 각각 유의수준 0.05보다 큰 것으로 나타나 모형이 부적합하다는 귀무가설을 기각하여 종속변수와 독립변수 간의 관계를 나타내는 모형이 적합함을 확인하였다.

실증분석 결과를 살펴보면, 가설 1-1(H1-1)에서 가정한 것과 같이 최고 경영자의 교육 수준이 높을수록( $z=5.86, p<0.01$ ) 탐색적 제휴를 선택하는 것으로 나타났다. 또한, 당초 가설 1-2(H1-2)와 마찬가지로 최고 경영자의 높은 교육 수준은

( $z=-1.72, p<0.10$ ) 활용적 제휴에 대하여 부정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면, 가설 2-1(H2-1)과 2-2(H2-2)인 최고 경영자가 가진 과거의 창업 경험은 탐색적 제휴와 활용적 제휴 모두에 대하여 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 마지막으로 가설 3에 해당하는 최고 경영자의 대기업 근무경험은 교육수준과 마찬가지로 전략적 제휴 선택에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 성립함을 확인하였다. 세부적으로는 가설 3-1(H3-1)인 탐색적 제휴에 대해서는( $z=2.60, p<0.01$ ) 최고 경영자가 보유한 대기업 근무경험이 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 반대로 가설 3-2(H3-2)인 활용적 제휴에 대해서는( $z=-2.43, p<0.05$ ) 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4> 벤처기업 경영자 경험특성이 전략적 제휴 유형 선택에 미치는 영향 분석 결과(H1-H3)

구분	탐색적 제휴(Model 1)		활용적 제휴(Model 2)	
	coefficient(B)	EXP(B)	coefficient(B)	EXP(B)
최고경영자 교육수준(H1) (level of edu.)	0.695*** (0.119)	2.003	-0.758* (0.442)	2.135
최고경영자 이전창업경험 (H2)(experience_est.)	0.011 (0.156)	1.011	0.095 (0.596)	1.100
최고경영자 대기업 근무경험(H3) (experience_large firm)	0.858** (0.330)	2.357	-1.032** (0.425)	2.807
업력(age)	0.125 (0.083)	1.133	0.609** (0.311)	1.838
종업원수 (no. of employees)	0.206** (0.093)	1.229	0.410 (0.381)	1.506
총자산 (amount of total assets)	-0.202** (0.072)	0.817	0.111 (0.312)	1.118
제조업 더미 (mfg_dummy)	0.513*** (0.128)	1.670	-0.516 (0.529)	0.597
Constant	-1.064** (0.371)		-6.456*** (1.788)	

Log likelihood	-946.063	-73.987
Nagelkerke R-squared	0.151	0.176
Chi-squared	62.93***	26.28***
No. of Obs.	1,813	1,813

괄호 안의 숫자는 표준오차(standard errors)이며, \*\*\*, \*\*, \* 는 각각 유의수준 1, 5, 10%에서 통계적으로 유의함을 의미

다음으로 <표 5>는 벤처기업이 보유한 여유자원이 전략적 제휴 선택에 미치는 영향을 규명하기 위하여 도출한 가설 4(H4)에서 가설 6(H6)을 실증분석을 통해 검증한 결과이다. Model 3과 4에 대해서도 로지스틱스 분석에 대한 Lemeshow & Hosmer Jr(1982)의 모형 적합도 검증을 실시하였다. 적합도 검증 결과 Model 3은 카이제곱 통계량이 1475.08, 유의확률은 0.393, Model 4는 카이제곱 통계량이 1774.70, 유의확률은 0.311로 각각 유의수준 0.05보다 큰 것으로 나타나 모형이 부적합하다는 귀무가설을 기각하여 종속변수와 독립변수 간의 관계를 나타내는 모형이 적합한 것으로 나타났다.

<표 5> 벤처기업 여유자원이 전략적 제휴 유형 선택에 미치는 영향 분석 결과(H4-H6)

구분	탐색적 제휴(Model 1)		활용적 제휴(Model 2)	
	coefficient(B)	EXP(B)	coefficient(B)	EXP(B)
활용가능여유(H4) (available slack)	0.129** (0.057)	1.138	-0.139* (0.078)	0.870
회복가능여유(H5) (recoverable slack)	-0.494** (0.238)	1.638	0.180 (0.379)	1.197
잠재여유(H6) (potential slack)	0.071* (0.037)	1.074	-0.126* (0.065)	0.881
업력(age)	0.159* (0.097)	1.172	-0.143 (0.129)	0.867
종업원수 (no. of employees)	0.207* (0.106)	1.229	0.025 (0.143)	1.026
총자산 (amount of total assets)	-0.144 (0.104)	0.866	0.527*** (0.141)	1.694
제조업 더미 (mfg_dummy)	0.439*** (0.145)	1.551	-0.447** (0.196)	0.640
Constant	-1.380** (0.518)		-5.688*** (0.770)	
Log likelihood	-752.495		-464.797	
Nagelkerke R-squared	0.123		0.155	
Chi-squared	22.09**		41.87***	
No. of Obs.	1,813		1,813	

괄호 안의 숫자는 표준오차(standard errors)이며, \*\*\*, \*\*, \* 는 각각 유의수준 1, 5, 10%에서 통계적으로 유의함을 의미

실증분석을 통한 가설검증 결과를 살펴보면, 가설 4-1(H4-1), 5-1(H5-1), 6-1(H6-1)은 모두 통계적으로 유의미하게 나타나 성립하는 것으로 나타났다. 먼저, 가설 4-1(H4-1)인 활용가능여유( $z=2.25, p<0.05$ )와 가설 6-1(H6-1) 잠재여유( $z=1.93, p<0.10$ )는 당초 수립한 가설과 마찬가지로 탐색적 제휴에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 가설 5-1(H5-1)인 회복가능여유도( $z=-2.07, p<0.05$ ) 당초 가설과 동일하게 탐색적 제

후에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 활용적 제휴에 대한 영향분석에서는 활용가능여유( $z=-1.79, p<0.10$ )와 잠재여유( $z=-1.94, p<0.10$ )가 통계적으로 유의미하게 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4-2(H4-2)와 6-2(H6-2)가 성립함을 확인하였다. 반면, 가설 5-2(H5-2)인 회복가능여유와 활용적 제휴 간의 관계는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

## VI. 결론 및 논의

본 연구는 벤처기업 최고 경영자의 경험특성과 기업 조직이 보유한 여유자원이 전략적 제휴의 유형 선택에 미치는 영향을 분석하였다. 그간 전략적 제휴와 관련한 선행 연구는 성과에 미치는 영향은 물론 선행요인 분석 등 다양한 관점의 연구가 진행되어 왔다(Choi, 2020; Jiang et al., 2015). 반면, 경영환경 변화가 심화되고 다양한 경영환경 요인에 대한 고려가 요구됨에 따라 전략적 제휴와 관련한 연구도 복잡적 요인에 대한 반응이 필요한 시점이다(손인성·김진수, 2015). 이에 본 연구에서는 최고경영자이론에 기반하여 벤처기업 최고 경영자가 가진 경험 특성이 전략적 제휴 선택에 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 이는 경영자의 경험이 제한된 합리성에 기반하여 의사결정을 위한 과정에 발현되며, 높은 불확실성과 복잡성의 증가와 같은 상황에서 경영자의 인지가 더욱 선택적으로 이루어지기 때문이다(Hambrick, 2007). 또한, 기업 조직이 가진 여유자원도 전략적 제휴와 같은 의사결정에 영향을 미칠 수 있다(Stan et al., 2014). 특히 성과향상을 위해 외부로부터 자원을 조달하고자 전략적 제휴를 선택하는 기업의 경우 보유한 여유자원의 수준에 따라 제휴의 목적을 탐색적 목적이나 활용적 목적으로 구분하여 추진할 수 있다. 이는 기업행동이론에서 설명하는 일종의 위협에 대한 선호 수준이 여유자원의 유형과 보유 수준(Lin, et al., 2009; Voss et al., 2008), 경영자의 위험감수 성향에(Wiseman & Bromiley, 1996) 따라 달라질 수 있기 때문이다.

<표 6>은 실증분석 결과를 요약한 것이다.

<표 6> 실증분석 결과 요약

구분	탐색적 제휴	활용적 제휴	
최고 경영자 경험 특성	최고경영자 교육수준 (level of edu.)	+***	.*
	최고경영자 이전창업경험 (experience_est.)		
	최고경영자 대기업 근무경험 (experience_large firm)	+**	.**
벤처기업 여유자원	활용가능여유 (available slack)	+**	.*
	회복가능여유 (recoverable slack)	.-**	
	잠재여유 (potential slack)	+*	.*

\*\*\*, \*\*, \* 는 각각 유의수준 1, 5, 10%에서 통계적으로 유의함을 의미

먼저 최고 경영자의 경험 특성 중 하나로서 가설 1(H1)에 해당하는 교육수준은 탐색적 제휴에는 긍정적 영향을 활용적 제휴에는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 성립됨을 확인하였다. 이는 높은 교육수준을 가진 경영자가 불확실성이 증가하고 변화가 가속화되어 가는 경영환경에 보다 혁신적 성격의 탐색활동에 적극적이기(Kalasin, 2021) 때문인 것으로 판단된다. 따라서 대립되는 가설인 활용적 제휴에 대한 부정적 영향 역시 보다 전략적 위험성을 감수하려는 최고 경영자의 속성을 나타내는 것으로 분석할 수 있다. 반면 가설 2(H2)인 최고 경영자의 이전 창업 경험은 탐색적 제휴나 활용적 제휴 모두에 유의미한 영향관계를 갖지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 최고 경영자가 갖는 이전 창업 경험의 성공 혹은 실패와 같은 질적 속성이 반영되지 못한 결과일 수 있다. 실제로 최근 창업경험에 대한 연구들은 이러한 정성적 측면의 이전 창업 경험이 벤처기업의 의사결정에 영향을 미칠 수 있다고 하였다(박상문·이미순, 2019; Boso et al., 2019; Hsu, et al., 2013).

최고 경영자 경험 특성 중 가설 3(H3)인 대기업 근무경험은 교육수준과 마찬가지로 가설이 성립함을 확인하였다. 선행연구에 따르면 대기업 근무 경험은 상대적으로 높은 사회적 네트워크 측면의 위상과(송재용 외, 2009) 풍부한 네트워크 자산의 보유를 의미한다(Ahuja, 2000). 따라서 이러한 최고 경영자의 경험 특성은 상대적으로 위험성이 높은 탐색적 제휴에 대한 불확실성을 감소시킴에 따라(Mu & Di Benedetto, 2012) 보다 새로운 지식 및 시장, 영역 등에 대한 탐색적 시도를 촉진하는 것으로 나타났다(Ahuja, 2000). 이에 따라 대립되는 의사선택인 활용적 제휴에 대해서는 부정적 영향을 미치는 것으로 가정한 가설이 성립함을 확인하였다.

본 연구에서 가정한 벤처기업이 추진하는 전략적 제휴 유형 선택에 영향을 미치는 요소 중 다른 하나는 기업 조직이 보유한 여유자원이다. 먼저 활용가능여유는 여유자원과 관련한 선행연구에서 분류된 특성처럼 재무적 측면에서 아직 조직 내 흡수되지 않은 여유로서(Singh, 1986) 경영자의 전략적 의사 결정에 따라 자유롭게 활용 가능하다는 특성을 갖는다(Mishina et al., 2004). 또한, 다른 두 개 유형의 여유자원과는 다르게 특정 부문에 할당되지 않음에 따라 즉시 투입이 가능하다는 특징도 갖는다(Singla et al., 2018). 실증 분석에서는 이러한 특성의 여유자원이 탐색적 제휴에는 긍정적 영향을 활용적 제휴에는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4(H4)가 성립됨을 확인하였다. 자원 소요의 관점에서 보면 탐색적 제휴에 보다 더 많은 양의 자원이 필요하다는 선행연구의(Mudambi & Swift, 2014) 결과에 따라 기업 조직 내 존재하는 여유자원의 수준이 높을수록 보다 혁신적이고 도전적인 전략적 활동을 추진할 수 있다는(강소라·한수진, 2020; Mishina et al., 2004;) 결과로 해석이 가능하다. 또한, 활용적 제휴에 대한 영향 역시 여유자원의 부족으로 인한 경영자의 위험회피적 행위 특성이(Voss et al., 2008) 전략적 제휴의 유형 선택에 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단된다. 다음으로

가설 5(H5)인 회복가능여유는 탐색적 활용에 대한 긍정적 영향관계인 가설 5-1(H5-1)만 통계적으로 유의미하게 성립하는 것을 확인하였다. 이는 회복가능여유가 필요한 경우 활용 가능한 여유자원으로 전환할 수 있으나 이미 기업 조직에 흡수된 상황임을(김진·강혜진, 2019) 감안할 필요가 있다. 또한, 회복가능여유가 기업의 특정 부문에 투입된 자원이 과도한 상황(Nohria & Gulati, 1996)이라는 점과 자원의 활용과 생산성 관점에서 새로운 기회 탐색이나 도전적 활동에는 부정적 영향을 미칠 것이라는 논의를(김병조·임주현, 2011; Tseng, et al., 2007) 전략적 제휴의 맥락에서 확인한 것이다. 마지막으로 가설 6(H6)인 잠재여유는 탐색적 제휴와 활용적 제휴에 대한 실증 분석 모두 성립함을 확인하였다. 본 연구가 외부 자원을 활용하는 전략적 제휴라는 배경에서 논의와 실증분석을 수행함에 따라 외부 환경에서 조달 가능한 자원의 규모를 의미하는(Cheng & Kesner, 1997) 잠재여유는 본질적으로 전략적 제휴 추진 자체에 중요한 요인으로 작용하는 것으로 판단된다. 특히, 탐색적 제휴가 갖는 높은 수준의 도전적이고 혁신적인 특성은(Geiger & Cashen, 2002; Mudambi & Swift, 2014) 위험과 비용을 분산하여 추진하고자 하는 기업 조직의 특성 상 높은 여유자원과 긍정적 관계를 형성하는 것으로 해석할 수 있다. 반면, 잠재여유가 의미하는 것처럼 의도적 부채증가를 통해 제휴를 추진하는 관점에서 보수적일 수 있는 활용적 제휴에 대한 부정적 관점을 나타내는 결과라고 판단된다.

본 연구는 기업 조직이 선택하는 전략적 의사결정으로서 제휴의 유형 선택과정에 작용할 수 있는 최고 경영자 경험특성과 기업 조직이 보유한 여유자원의 영향을 규명하였다. 이러한 관점에서 본 연구가 제시하는 학술적 관점의 시사점은 다음과 같다. 먼저, 이론적 관점에서 전략적 제휴 분야는 물론 최고경영자이론에 기반한 기업 조직 경영자의 경험특성과 여유자원과 관련한 이론적 논의를 연계하여 확장하는데 기여하였다. 특히, 그간 전략적 제휴 분야 선행연구들은 자원기반관점의 보완적 측면이나 네트워크이론, 거래비용이론 등에 기반한 변수들의 영향에 주목하여 온 반면 본 연구는 실제 의사결정을 수행하는 경영자의 경험특성과 기업 내부조직이 보유한 여유자원의 수준에 주목하였다는 점이 차별적이다. 또한, 전략적 제휴 자체가 아닌 유형을 구분하여 상황적 관점에서 의사결정이 이루어질 수 있다는 논의를 더욱 확장하였다.

본 연구는 벤처기업이 갖는 우리 경제 구조에서의 정책적 측면에서도 시사점을 제공한다. 벤처기업이 경쟁우위확보와 성과 향상을 위하여 탐색적 제휴와 같은 일종의 개방형 혁신 전략으로서 외부혁신활동을 추진하는 경우 정부는 정책적 측면의 지원을 위한 수단 선택에서 효과성을 고려할 필요가 있다. 예컨대 도전적이고 혁신적 측면의 기업 활동을 촉진하기 위하여 정부는 기업이 보유한 여유자원의 수준을 중요한 변수로 인지하고, 정책기획에 활용하는 것이 효과적일 수 있다.

마지막으로 본 연구가 갖는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 실증분석에 사용한 자료는 2020년도 벤처기업정밀실태조사로서 패널자료를 제공하지 않음에 따라 종단자료에 한

정된 분석이 수행되었다. 이는 여유자원과 전략적 제휴와 같은 주요 변수들 간에 존재할 수 있는 시차를 적용하지 못하였다는 한계를 갖는다. 둘째, 가설 검증결과 유의미하지 않은 것으로 나타난 최고 경영자 경험 특성 중 이전 창업 경험의 정성적 속성은 반영되지 못하였다. 예컨대 창업경험이 동종 산업인지 여부, 현재 최고 경영자로 재직 중인 기업과 얼마나 시차를 갖는지 등은 개인의 경험이라는 관점에서 중요한 변수가 될 것이다. 향후 연구에서 이러한 한계점을 보완하는 경우 보다 풍부하고 객관적인 결과의 도출이 가능할 것으로 판단한다.

## REFERENCE

- 강기현·최승철·강진아(2015). 기업의 제휴 집약도와 지식기반이 혁신성과에 미치는 영향: 지식기반 폭과 깊이의 조절효과를 중심으로. *전략경영연구*, 18(1), 31-55.
- 강소라·한수진(2020). 조직의 여유자원과 혁신간의 비선형관계에 관한 연구: 네트워크 다양성 조절효과. *Journal of Information Technology Applications & Management*, 27(6), 181-196.
- 김국일·권석균(2018). 조직의 여유자원이 혁신활동에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 42(4), 35-77.
- 김범조·이동기·조영곤(2018). 벤처기업의 국제화와 재무적 성과: CEO 해외경험의 조절효과. *전략경영연구*, 21(2), 51-71.
- 김병조·임주현(2011). 기업의 여유자원이 국제화 정도에 미치는 영향에 관한 종단적 연구: 여유자원의 유형 및 지연효과에 대한 검토. *국제경영리뷰*, 15(4), 1-23.
- 김석원·양동우(2018). 제조기업의 여유자원이 수익성에 미치는 영향에 관한 연구: 시장지향성, 신제품개발역량의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 31(6), 1141-1161.
- 김진·강혜진(2019). 조직 여유 자원과 성과의 관계: 지방 공기업 재무적 여유 자원과 성과의 유형별 효과를 중심으로. *행정논총*, 57(3), 189-226.
- 김혜리·허익구(2020). 기업의 수명주기와 사내유보가 기업가치에 미치는 영향. *경영교육연구*, 35(4), 71-100.
- 라영수(2021). 경영자의 특성이 벤처 기업 성과에 미치는 영향. *산업경제연구*, 34(2), 451-484.
- 문혜선(2013). 연구개발제휴 방식과 기업의 기술역량 구축과의 관계에 대한 연구: 제휴 기술의 속성, 흡수역량, 파트너 간 기술 거리의 조절 효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 26(11), 3029-3049.
- 박상문·이미순(2019). 창업경험 특성이 벤처창업기업 성과에 미치는 영향: 업력의 조절효과. *벤처창업연구*, 14(4), 51-62.
- 박주연·성창수(2016). 창업가의 사회적 네트워크가 창업성과에 미치는 영향: 창업경험의 조절효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 11(3), 87-96.
- 성현정·김석수(2021). 최고경영진의 특성과 국제화 배경이 기업 국제화와 경영성과 간에 미치는 영향. *국제경영연구*, 32(4), 35-66.
- 손인성·김진수(2015). 전략적 제휴의 연구동향: 국내외 주요 학술지를 중심으로. *인터넷전자상거래연구*, 15(3), 85-109.
- 손인성·김시현(2017). 탐색제휴와 활용제휴가 기업의 성과에 미치는 영향: '갤럭시 노트'의 글로벌공급망을 중심으로. *무역학회지*, 42(5), 113-136.
- 송재용·안광준·채희원·조승아(2009). 창업 CEO 의 특성이 신생기업의 제휴 형상에 미치는 영향: 사회적 네트워크 관점을 바탕으로. *경영학연구*, 38(6), 1545-1572.
- 유완진·이윤철(2015). 전략적 제휴의 진화에 따른 교섭력 및 제휴 성과 변화에 관한 연구: 국내 진출 다국적 제약사 사례를 중심으로. *전략경영연구*, 18(1), 1-30.
- 이록(2020). 중소벤처기업의 기술혁신역량, 협업, 신제품개발성과 간의 구조적 관계 분석. *벤처창업연구*, 15(1), 185-195.
- 이선재·최문수(2021). 최고경영자 및 최고경영진 역량이 기술혁신 역량 및 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구. *대한경영학회지*, 34(6), 1101-1123.
- 임은천(2019). 전략적 제휴가 혁신 성과에 미치는 영향: 인적자본(Human Capital)의 조절역할. *벤처창업연구*, 14(3), 39-46.
- 최영근(2012). 최고경영자의 인적 자본 특성이 벤처기업의 IPO 성과에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 25(2), 1197-1217.
- Ahuja, G.(2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Adams, P., Fontana, R., & Malerba, F.(2016). User-industry spinouts: Downstream industry knowledge as a source of new firm entry and survival. *Organization Science*, 27(1), 18-35.
- Barker III, V. L., & Mueller, G. C.(2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48(6), 782-801.
- BarNir, A., & Smith, K. A.(2002). Interfirm alliances in the small Business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beneito, P.(2003). Choosing among alternative technological strategies: an empirical analysis of formal sources of innovation. *Research Policy*, 32(4), 693-713.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L.(2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Boso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F., & Gyensare, M.(2019). Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? *Journal of Business Research*, 98, 370-379.
- Bowman, W.(2007). Organizational slack(or Goldilocks and the three budgets). *Nonprofit Quarterly*, 14(1), 16-22.
- Brass, D. J.(1992). *Power in organization: A social network perspective*. In: Moore G, Whitt JA, editors. *Research in Politics and Society*. Greenwich: JAI Press.
- Burt, R. S., & Raider, H. J.(2000). *Creating careers: women's paths through entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago and Institute Européen d'Administration d'Affaires (INSEAD).
- Cafferkey, K., & Dundon, T.(2015). Explaining the black box: HPWS and organizational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.
- Cassar, G.(2014). Industry and Startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 137-151.
- Cheng, J. L., & Kesner, I. F.(1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of management*, 23(1), 1-18.

- Chesbrough, H. W.(2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22.
- Choi, J.(2020). Mitigating the challenges of partner knowledge diversity while enhancing research & development (R&D) alliance performance: the role of alliance governance mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 37(1), 26-47.
- Choi, Y. K.(2012). The effect of CEOs human capital characteristics on IPO performance of venture business. *Korean Journal of Business Administration*, 25(2), 1197-1217.
- Cyert, R. M., & March, J. G.(1963). *A behavioral theory of the firm*. NJ: Englewood Cliffs
- Davis, G. F.(1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative science quarterly*, 36(4), 583-613.
- De Castro, J., & Chrisman, J.(1995). Order of market entry, competitive strategy, and financial performance. *Journal of Business Research*, 33(2), 165-177.
- Delmar, F., & Shane, S.(2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- Eesley, C., & Roberts, E. B.(2012). Are you experienced or are you talented? When does innate talent vs. experience explain entrepreneurial performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 207-219.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y.(2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K.(2005). Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach. *Journal of product innovation management*, 22(3), 238-250.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C.(2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic management journal*, 23(11), 997-1018.
- Geiger, S. W., & Cashen, L. H.(2002). A multidimensional examination of slack and its impact on innovation. *Journal of Managerial Issues*, 14(1), 68-84.
- George, G.(2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661-676.
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T.(2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International business review*, 25(1), 15-27.
- Granovetter, M.(2017). *Society and economy*. USA: Harvard University Press.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C.(2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of management studies*, 41(1), 61-84.
- Greve, H. R.(2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46(6), 685-702.
- Greve, H. R., & Gaba, V.(2017). Performance feedback in organizations and groups: Common themes. *The Oxford handbook of group and organizational learning*, 1-45.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A.(1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C.(2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Herrmann, P., & Datta, D. K.(2002). CEO Successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551-569.
- Lemeshow, S., & Hosmer Jr, D. W.(1982). A review of goodness of fit statistics for use in the development of logistic regression models. *American journal of epidemiology*, 115(1), 92-106.
- Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y.(2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H.(2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128-138.
- Kalasin, K.(2021). Strategic change: the impact of senior foreign managers, firm size and uncertainty avoidance. *Review of International Business and Strategy*, 31(1), 38-61.
- Kang, K. H., Choi, C. S., & Kang J. A.(2015). How does knowledge depth/breadth moderate between alliance intensity and innovative performance?. *Journal of Strategic Management*, 18(1), 31-55.
- Kang, S. R., & Han S. J.(2020). A study on the curvilinear relationship between slack and innovation: focus on moderating effect of network diversity. *Journal of Information Technology Applications & Management*, 27(6), 181-196.
- Kianto, A., & Waajakoski, J.(2010). Linking social capital to organizational growth. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(1), 4-14.
- Kim, B. J., Rhee, D. K., & Cho, Y. G.(2018). The relationship between globalization and financial performance of venture firms in Korea-the moderation effect of CEO international experience-. *Journal of Strategic Management*, 21(2), 51-71.
- Kim, B. J., & Lim, J. H.(2011). Slack resources and firm's internationalization: A longitudinal study. *International Business Review*, 15(4), 1-23.
- Kim, G. I., & Kwon, S. K.(2018). The effects of financial and human resource slack on the innovative activity: evidence from Korean firms, 1996-2017. *Journal of Organization and Management*, 42(4), 35-77.
- Kim, H. R., & Hur, I. K.(2020). The Effect of firm life cycle and internal reserve on firm value. *Korean Business Education Review*, 35(4), 71-100.
- Kim, J., & Kang, H. J.(2019). A multidimensional exploration of financial slack and organizational performance:

- evidence from local public enterprises in south Korea. *Korean Journal of Public Administration*, 57(3), 189-226.
- Kim, S. W., & Yang, D. W.(2018). A study on slack resources factor to financial profitability results: focusing on mediating effect of market orientation and new product development capability of manufacturing companies. *Korean Journal of Business Administration*, 31(6), 1141-1161.
- Kleinbaum, D., Kupper, L., Nizam, A., & Rosenberg, E.(2013). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Koljatic, M., & Silva, M.(2008). Uncertainty reduction mechanisms in cross-sector alliances in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 648-650.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y.(1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 255-264.
- Kuusela, P., Keil, T., & Maula, M.(2017). Driven by aspirations, but in what direction? Performance shortfalls, slack resources, and resource-consuming vs. resource-freeing organizational change. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1101-1120.
- Lavie, D.(2007). Alliance portfolios and firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the US Software Industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187-1212.
- Lee, H. U., & Park, J. H.(2008). The influence of top management team international exposure on international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 45(5), 961-981.
- Lee, R.(2020). An analysis of structural relationship between technological innovation capability, collaboration and new product development performance in small & mid-sized venture companies. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(1), 185-195.
- Lee, S.(2015). Slack and innovation: investigating the relationship in Korea. *Journal of Business Research*, 68(9), 1895-1905.
- Lee, S. J., & Choi, M. S.(2021). An empirical study on the impact of CEOs and top executives capabilities on technology-innovation capabilities and performance. *Korean Journal of Business Administration*, 34(6), 1101-1123.
- Levinthal, D., & March, J. G.(1981). A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(4), 307-333.
- Lim, E. C.(2019). Strategic alliances influence on innovation performance: The moderating role of human capital. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(3), 39-46.
- Lin, W. T., Cheng, K. Y., & Liu, Y.(2009). Organizational slack and firm's internationalization: A longitudinal study of high-technology firms. *Journal of World Business*, 44(4), 397-406.
- Lowik, S., van Rossum, D., Kraaijenbrink, J., & Groen, A.(2012). Strong ties as sources of new knowledge: How small firms innovate through bridging capabilities. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 239-256.
- Lu, L. H., & Wong, P. K.(2019). Performance feedback, financial slack and the innovation behavior of firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(4), 1079-1109.
- March, J. G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Martinez, R. J., & Artz, K.(2006). An examination of firm slack and risk-taking in regulated and deregulated airlines. *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 11-31.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F.(2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic management journal*, 25(12), 1179-1197.
- Mom, T. J., Bosch, F. J., & Volberda, H. W.(2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- Moon, H. S.(2013). The relationship between the type of R&D alliance and technology capability of firms. *Korean Journal of Business Administration*, 26(11), 3029-3049.
- Moulick, A. G., & Taylor, L. L.(2017). Fiscal slack, budget shocks, and performance in public organizations: evidence from public schools. *Public Management Review*, 19(7), 990-1005.
- Mu, J., & Di Benedetto, A.(2012). Networking capability and new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 4-19.
- Mudambi, R., & Swift, T.(2014). Knowing when to leap: transitioning between exploitative and explorative R&D. *Strategic Management Journal*, 35(1), 126-145.
- Nohria, N., & Gulati, R.(1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Noseleit, F., & de Faria, P.(2013). Complementarities of internal R&D and alliances with different partner types. *Journal of Business Research*, 66(10), 2000-2006.
- Palmer, T., & Wiseman, R.(1999). Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk. *Strategic Management Journal*, 20(11), 1037-1062.
- Pansiri, J.(2005). The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. *Management Decision*, 43(9), 1097-1113.
- Park, J. Y., & Sung, C. S.(2016). The Effect of entrepreneurs social network on entrepreneurial performance: focusing on moderating effect of entrepreneurial experience. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 87-96.
- Park, S. M., & Lee, M. S.(2019). Success and failure of entrepreneurial experience and new venture performance: moderating effect of firm age. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(4), 51-62.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G.(1997). *The core competence of the corporation*. In *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung*. Heidelberg: Physica.
- Ra, Y. S.(2021). CEO characteristics and venture capital

- performance. *Journal of Industrial Economics and Business*, 34(2), 451-484.
- Rosenkopf, L., & McGrath, P.(2011). Advancing the conceptualization and operationalization of novelty in organizational research. *Organization Science*, 22(5), 1297-1311.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L.(2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221.
- Sampson, R. C.(2007). R&D alliance and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 364-386.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A.(1988). Antecedents of organizational slack. *Academy of Management review*, 13(4), 601-614.
- Selnes, F., & Sallis, J.(2003). Promoting relationship learning. *Journal of marketing*, 67(3), 80-95.
- Singh, J. V.(1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of management Journal*, 29(3), 562-585.
- Singla, A., Stritch, J. M., & Feeney, M. K.(2018). Constrained or creative? Changes in financial condition and entrepreneurial orientation in public organizations. *Public Administration*, 96(4), 769-786.
- Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., & Sörhammar, D.(2019). Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective. *Journal of Business Research*, 104, 450-460.
- Smith, K. G., & Grimm, C. M.(1987). Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*, 8(4), 363-376.
- Son, I. S., & Kim, J. S.(2015). Analysis of trends in Research to Korean strategic alliance: Focused on the Korean and international major journals. *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 15(3), 85-109.
- Son, I. S., & Kim, S. H.(2017). The impacts of exploration and exploitation alliance on the firms performance: Focused on global supply chain management of Galaxy Note. *Korea trade review*, 42(5), 113-136.
- Song, J. Y., An, K. J., Chae, H. W., & Cho, T. S.(2009). The Effects of founder-CEO attributes on alliance formation of venture startups: A social network perspective. *Korean management review*, 38(6), 1545-1572.
- Stan, C. V., Peng, M. W., & Bruton, G. D.(2014). Slack and the performance of state-owned enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 473-495.
- Sung, H. J., & Kim, S. S.(2021). Moderating effect of top management team's characteristics and international background on the relation between internationalization and firm performance. *International Business Journal*, 32(4), 35-66.
- Toft-Kehler, R., Wennberg, K., & Kim, P. H.(2014). Practice makes perfect: Entrepreneurial-experience curves and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 453-470.
- Tseng, C. H., Tansuhaj, P., Hallagan, W., & McCullough, J.(2007). Effects of firm resources on growth in multinationality. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 961-974.
- Voss, G. B., Sirdeshmurk, D., & Voss, Z. G.(2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.
- Wade, M., & Hulland, J.(2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS quarterly*, 28(1) 107-142.
- Wassmer, U.(2010). Alliance Portfolios: A Review and research agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141-171.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M.(2005). Decisions, actions, and performance: do novice, serial, and portfolio entrepreneurs differ?. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 393-417.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A.(1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Williamson, O. E.(1988). Technology and transaction cost economics: a reply. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 10(3), 355-363.
- Wiseman, R. M., & Bromiley, P.(1996). Toward a model of risk in declining organizations: An empirical examination of risk, performance and decline. *Organization Science*, 7(5), 524-543.
- Xu, D., Zhou, K. Z., & Du, F.(2019). Deviant versus aspirational risk taking: the effects of performance feedback on bribery expenditure and R&D intensity. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1226-1251.
- Yamakawa, Y., Yang, H., & Lin, Z. J.(2011). Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. *Research Policy*, 40(2), 287-296.
- Yasuda, T.(2005). Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small Business Economics*, 24(1), 1-15.
- Yu, W. J., & Lee, Y. C.(2015). The Case Study on Changes of Bargaining Power and Alliance Performance According to Evolution of Strategic Alliance: The Cases on Korea Affiliates of Multi-National Pharmaceutical Companies. *Journal of Strategic Management*, 18(1), 1-30.
- Zahra, S. A., & George, G.(2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zhang, J.(2011). The advantage of experienced start-up founders in venture capital acquisition: evidence from serial entrepreneurs. *Small Business Economics*, 36(2), 187-208.
- Zhang, L.(2018). Founders matter! Serial entrepreneurs and venture capital syndicate formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(5), 974-998.



# The Effect of CEO Experiential Attributes and Slack Resource on the Selection of Strategic Alliance Type

Sangyun Han\*

## Abstract

Despite of the consensus on the critical role of CEO and slack resources for strategic decision making, how they affect in the selection of strategic alliance type is limited. This study investigated the effect of CEO's experiential attributes and the venture firms' slack resource on the selection of strategic alliance type. To this end, this study used multi-variate logistic regression analysis with 1,813 Korean venture firms. The findings indicated that higher education level and large firm experience of CEO positively contributed to form an explorative alliance. And these two experiential attributes has negative effects on the probability of exploitative alliance formation. On the other hand, the entrepreneurial experience has no effect on the selection of strategic alliance type. This study also investigated the effect of slack resource - available slack, recoverable slack, and potential slack-. The more venture firms have available and potential slack, the higher probability of pursuing an explorative alliance. In addition, recoverable slack of venture firms has negative effect only on the selection of explorative alliance. The results of this study are expected to contribute the literatures of strategic management and venture firms by illustrating which CEO and firm-level factors affect the selection of strategic alliance type. This study also extends recent effort to better understand the selection of strategic alliance type with upper echelons theory and slack resource. And this study suggests implications that can increase the probability of successful decision making by venture firms in selection of strategic alliance type.

*KeyWords: Strategic Alliance, Explorative Alliance, Exploitative Alliance, Upper Echelons Theory, Slack Resource*

---

\* First Author, Associate Professor, Kongju National University, Department of Industrial Distribution, syhan@kongju.ac.kr