



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박 사 학 위 논 문

컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너  
선정기준, 제휴역량이 성과에 미치는 영향

2014年

한성대학교 대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅전공  
이 인 수

박 사 학 위 논 문  
지도교수 유연우

컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너  
선정기준, 제휴역량이 성과에 미치는 영향

Motives, Partner Selection Criteria, and Alliance Capabilities of  
Consulting Firms in Strategic Alliances : Their Effects on Performance

2013년 12월 일

한성대학교 대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅 전 공  
이 인 수

박 사 학 위 논 문  
지도교수 유연우

# 컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량이 성과에 미치는 영향

Motives, Partner Selection Criteria, and Alliance Capabilities of  
Consulting Firms in Strategic Alliances : Their Effects on Performance

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅 전 공  
이 인 수

이인수의 권설팅학 박사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

# 국 문 초 록

## 컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량이 성과에 미치는 영향

한성대학교 대학원  
지식서비스 & 컨설팅학과  
매니지먼트 컨설팅전공  
이 인 수

오늘날 경영환경이 급변하고 고객의 요구가 다양해지는 상황에서 내부 보유 자원과 대응역량이 부족한 소규모 컨설팅 기업 간 제휴는 생존을 위한 선택이 아닌 필수전략이 되었다. 본 연구는 컨설팅 산업에서 전략적 제휴 활성화와 성공적인 제휴를 위한 정책적 제안을 목적으로 컨설팅사의 제휴 형성 동기, 파트너 선정기준, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향과 파트너십의 매개효과, 기업가정신과 제휴경험의 조절 효과를 알아보고자 하였다. 이를 위해 중소기업에 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설턴트를 대상으로 설문을 실시하였으며 이를 토대로 회귀분석, 구조방정식모형분석, 다중집단분석을 차례로 실시하여 가설을 검증하였다.

연구결과 첫째, 제휴를 통해 컨설팅 역량을 습득하고 성공적으로 프로젝트를 수행하기 위해서는 파트너 선정기준이 매우 중요하며 제휴동기에 따라 파트너 선정기준도 달라야 하는 것으로 나타났다. 파트너 선정 시 기업규모나 매출 등 조직적 적합성을 중시하는 파트너관련 기준 보다는 파트너의 역량, 보유지식 중심의 과업관련 기준으로 선택하는 것이 보다 높은 성과를 낼 수 있는 것으로 나타났다. 또한 컨설팅 역량 함양을 위한 지식요인 동기 및 시장과 서비스 범위를 확대하려는 서비스요인 동기인 경우 파트너관련 기준으로 파트너를 선택해서는 안되며 반드시 과업관련 기준으로 선택해야 성과가

높아질 수 있다. 다만, 컨설팅비용 절감, 리스크 완화, 법적 제도적 장벽 극복 등을 위한 비용/전략요인 동기는 파트너관련 기준으로 파트너를 선택하더라도 높은 성과를 낼 수 있는 것으로 나타났다. 둘째, 파트너 선정기준이 엄격해야 제휴단계별 역량을 높일 수 있으며 파트너십 형성도 용이한 것으로 나타났으며 파트너 선정기준, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는 효과가 있어 파트너 선정기준과 함께 파트너십 형성이 제휴성과의 주요 요인으로 나타났다. 특히 파트너관련 기준의 파트너 선택은 파트너십을 매개로 해야만 높은 프로젝트 성과를 수행할 수 있을 것으로 나타났다. 셋째, 제휴단계별 역량 중 파트너를 탐색하고 구체적인 계약서를 작성하는 탐색/계약역량이나 성과를 공유하고 피드백 하는 종료역량보다 운영역량이 가장 중요한 것으로 나타나 활발한 정보교환과 커뮤니케이션, 상호 보완적 기능 수행 및 진행상황 점검, 지식과 기술교환, 갈등해결 노력 등이 중요한 역량임을 알 수 있었으며 탐색/계약단계에서 운영단계까지 높은 파트너십을 필요로 하는 것으로 나타났다. 넷째, 높은 제휴동기를 가졌더라도 전체 제휴성과가 높게 나타나지 않지만 동기에 따라 일부 성과에는 부분적으로 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 지식요인 동기가 높으면 고객 및 학습 성과가 높아질 수 있으며 서비스요인 동기가 높으면 고객성과에는 긍정적이지만 학습 성과와는 무관하고 비용/전략요인 동기가 높으면 학습 성과는 높아지나 고객성과는 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 비용절감 및 리스크 감축 등을 위해 제휴를 선택하면 프로젝트 성과를 제고시킬 수 없다는 것으로 고객성과를 높이기 위해서는 비용이나 리스크 감축 등을 목적으로 제휴를 형성하면 안된다는 것을 의미한다. 다섯째, 기업가정신이 제휴에 긍정적인 작용을 하는 것으로 나타나 제휴성과를 높이기 위해서는 기업가정신을 함양시키는 노력이 필요한 것으로 나타났다. 또한 기업가정신이 제휴동기에서 파트너선정에 이르는 제휴형성단계와 파트너 선정 후 파트너십을 형성하는 단계에서 더욱 효과적인 것으로 나타나 대내외 경영환경에 적극적으로 대응하려는 제휴와 기업가정신은 상호 높은 관련성을 가지고 있는 것으로 확인되었다. 또한 기업가정신을 구성하는 하위개념들의 조절 효과에서는 진취성은 전체 경로에서 조절효과가 있고 혁신성과 위험감수성은 일부 경로에서 조

절효과가 있는 것으로 나타나 기업가정신에서 진취성이 성공적인 제휴를 조절하는 가장 큰 변수인 것으로 나타났다. 여섯째, 제휴경험이 제휴동기에서 성과에 이르는 경로에 있어 조절하는 역할은 하지 못하지만 제휴경험이 제휴역량과 성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 보이고 있는 것으로 나타나 컨설팅 역량 함양 및 고객 프로젝트 성과 향상을 위해서는 제휴경험이 축적되어야 하는 것으로 나타났다. 이상과 같은 연구결과를 종합해보면 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량, 파트너십, 기업가정신, 제휴경험 등이 컨설팅사의 학습 성과와 고객성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 영세한 컨설팅사의 역량함양과 경쟁력 제고를 위해서는 컨설팅사간 전략적 제휴가 활성화 되어야 하는 것을 의미한다. 따라서 정부나 공공기관에서 컨설팅을 위임할 때 제휴방식이나 컨소시엄 형태에 대하여 가점을 부여하는 등 제휴를 적극 장려하고 권장하여야 한다. 또한 컨설턴트의 기업가정신이 제휴와 컨설턴트 역량에 긍정적인 영향이 있는 점을 감안하여 기업가정신 함양프로그램을 개발, 운영을 통해 국내 컨설팅산업의 전반적인 경쟁력을 제고하여야 한다.

본 연구는 위와 같이 국내 컨설팅산업에서 제휴에 관한 구조적, 프로세스적 측면을 포함한 종합적인 연구와 회귀분석, 구조방정식모형분석, 다중집단분석을 통한 실증분석으로 이론적 기여와 함께 컨설팅산업 경쟁력제고를 위한 정책적 대안을 제시하는 실무적 기여를 도모하였으나 중소기업을 전문으로 서비스를 실시하는 컨설팅사의 컨설턴트들을 상대로 연구하여 좀 더 규모가 큰 컨설팅 기업에 대한 제휴 연구가 이루어지지 않은 점, 조직차원의 객관적 성과가 아닌 주관적 성과에 근거했다는 점, 제휴 형성을 위한 외부 환경적 측면을 고려하지 않았다는 점 등이 연구의 한계점으로 나타나 이에 대한 향후 추가 연구가 필요할 것으로 판단된다.

【주요어】 컨설팅사, 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량, 파트너십, 기업가정신, 제휴경험, 제휴성과



# 목 차

I. 서론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 목적 .....	1
1.1.1 연구의 배경 및 필요성 .....	1
1.1.2 연구의 목적 .....	3
1.2 연구의 방법 및 구성 .....	6
1.2.1 연구의 방법 .....	6
1.2.2 논문의 구성 .....	7
II. 이론적 배경 및 선행연구 .....	8
2.1 경영컨설팅산업에 관한 이론적 배경 .....	8
2.1.1 경영컨설팅산업의 정의 .....	8
2.1.2 컨설팅산업 현황 .....	10
2.2 전략적 제휴에 관한 이론적 배경 .....	13
2.2.1 전략적 제휴의 정의 .....	13
2.2.2 전략적 제휴형성에 관한 다양한 이론 .....	16
2.2.3 전략적 제휴의 유형 .....	26
2.2.4 전략적 제휴 동기 .....	31
2.2.5 전략적 제휴 파트너 선정기준 .....	36
2.2.6 전략적 제휴 역량 .....	40
2.2.7 전략적 제휴성과 .....	52
2.2.8 전략적 제휴동기, 파트너선정, 역량과 성과 .....	54

2.3 파트너십에 대한 이론적 배경 .....	56
2.3.1 파트너십의 정의 .....	56
2.3.2 파트너십과 제휴성과 .....	60
2.4 기업가정신에 대한 이론적 배경 .....	62
2.4.1 기업가정신의 정의 .....	62
2.4.2 기업가정신과 제휴성과 .....	65
 <b>Ⅲ. 연구모형과 조사설계 .....</b>	<b>68</b>
3.1 연구의 모형 설정 및 분석방법의 설계 .....	68
3.1.1 연구모형 및 연구설계 .....	68
3.1.2 연구가설 .....	71
3.1.3 변수의 조작적 정의 .....	95
3.2 연구대상 선정 및 설문구성 .....	102
3.2.1. 연구대상 및 자료의 수집 .....	102
3.2.2 설문의 구성 .....	106
3.2.3 분석방법 .....	107
 <b>IV. 실증분석 및 해석 .....</b>	<b>108</b>
4.1 신뢰성 평가 및 기술통계분석 .....	108
4.1.1 요인분석 및 신뢰성 평가 .....	108
4.1.2. 기술통계분석 .....	117
4.2 가설검증 및 결과 해석 .....	120
4.2.1. 가설의 검증 .....	120

4.2.2 결과 해석 .....	163
<b>V. 결론</b> .....	<b>167</b>
5.1 연구결과의 요약 .....	167
5.2 연구의 시사점 및 한계 .....	170
5.2.1 연구의 시사점 .....	170
5.2.2 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	173
<b>【참고문헌】</b> .....	<b>175</b>
<b>【부록 설문지】</b> .....	<b>201</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>207</b>

## 【 표 목 차 】

[표 2-1] 분야별 주요 컨설팅 이슈 .....	9
[표 2-2] 국내 컨설팅사업체 및 종사자수 .....	10
[표 2-3] 국내 컨설팅시장 현황 .....	11
[표 2-4] 기업간 관계의 다양한 형태 .....	15
[표 2-5] 전략적 제휴에 관한 이론적 관점 및 주요내용 .....	25
[표 2-6] 전략적 제휴동기 .....	35
[표 2-7] 파트너 선정기준 .....	37
[표 2-8] 단계별 당면과제 및 예방 .....	44
[표 2-9] 제휴단계 및 주요내용 .....	45
[표 2-10] 제휴단계별 주요역량 .....	51
[표 3-1] 모형에 따른 변수의 조작적 정의(제휴동기) .....	96
[표 3-2] 모형에 따른 변수의 조작적 정의(파트너선정) .....	97
[표 3-3] 모형에 따른 변수의 조작적 정의(파트너십) .....	98
[표 3-4] 모형에 따른 변수의 조작적 정의(제휴단계별 역량) .....	99
[표 3-5] 모형에 따른 변수의 조작적 정의(제휴성과) .....	100
[표 3-6] 모형에 따른 변수의 조작적 정의(기업가정신) .....	101
[표 3-7] 모형에 따른 변수의 조작적 정의(제휴경험) .....	101
[표 3-8] 표본의 일반적 특성 .....	104
[표 3-9] 표본의 제휴에 관한 일반적 특성 .....	105
[표 3-9] 설문지 구성 .....	106
[표 4-1] 제휴동기 요인분석 및 신뢰도분석 .....	110
[표 4-2] 파트너 선정기준 요인분석 및 신뢰도분석 .....	111
[표 4-3] 파트너십 요인분석 및 신뢰도분석 .....	112
[표 4-4] 제휴단계별 역량 요인분석 및 신뢰도분석 .....	114
[표 4-5] 제휴성과 요인분석 및 신뢰도분석 .....	115
[표 4-6] 기업가정신 요인분석 및 신뢰도분석 .....	116
[표 4-7] 요인분석결과를 반영한 변수 일부 수정 .....	116

[표 4-8] 기술통계분석 .....	117
[표 4-9] 상관관계분석 .....	118
[표 4-10] 집단간 평균분석 .....	119
[표 4-11] 제휴동기가 파트너 선정기준에 미치는 영향 .....	121
[표 4-12] 파트너 선정기준이 제휴역량에 미치는 영향 .....	123
[표 4-13] 파트너 선정기준이 파트너십에 미치는 영향 .....	124
[표 4-14] 파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향 .....	126
[표 4-15] 제휴역량이 제휴성과에 미치는 영향 .....	127
[표 4-16] 제휴역량이 파트너십에 미치는 영향 .....	129
[표 4-17] 파트너십이 제휴성과에 미치는 영향 .....	130
[표 4-18] 제휴동기가 제휴성과에 미치는 영향 .....	132
[표 4-19] 과업관련 기준 파트너선정이 성과에 미치는 영향에 대한 파트너십 매개효과 .....	133
[표 4-20] 파트너관련 기준 파트너선정이 성과에 미치는 영향에 대한 파트너 십 매개효과 .....	135
[표 4-21] 제휴역량이 성과에 미치는 영향에 대한 파트너십 매개효과 ...	137
[표 4-22] 측정모델 분석결과 .....	139
[표 4-23] 측정모델 평가 .....	140
[표 4-24] 제안모델 분석 .....	142
[표 4-25] 회귀분석과 구조방정식모델 분석 결과비교 .....	145
[표 4-26] 측정동일성 검증(혁신성) .....	147
[표 4-27] 조절효과 분석(혁신성) .....	148
[표 4-28] 그룹간 경로차이분석(혁신성) .....	149
[표 4-29] 측정동일성 검증(진취성) .....	150
[표 4-30] 조절효과 분석(진취성) .....	151
[표 4-31] 그룹간 경로차이분석(진취성) .....	152
[표 4-32] 측정동일성 검증(위험감수성) .....	153
[표 4-33] 조절효과 분석(위험감수성) .....	154
[표 4-34] 그룹간 경로차이분석(위험감수성) .....	155

[표 4-35] 조절효과 분석(기업가정신) .....	156
[표 4-36] 그룹간 경로차이분석(기업가정신) .....	157
[표 4-37] 기업가정신이 성과에 미치는 영향 .....	158
[표 4-38] 측정동일성 검증(제휴경험) .....	159
[표 4-39] 조절효과 분석(제휴경험) .....	160
[표 4-40] 그룹간 경로차이분석(제휴경험) .....	161
[표 4-41] 제휴경험이 역량에 미치는 영향 .....	161
[표 4-42] 제휴경험이 성과에 미치는 영향 .....	162
[표 5-1] 결과 요약 1 .....	167
[표 5-2] 결과 요약 2 .....	168
[표 5-3] 결과 요약 3 .....	169

## 【 그림 목 차 】

〈그림 1-1〉 연구흐름도 .....	7
〈그림 2-1〉 전략적 제휴와 적절한 컨설팅 프로젝트 유형 .....	12
〈그림 2-2〉 탐구와 활용에 따른 전략적 제휴형태 .....	26
〈그림 2-3〉 잠재적 갈등과 조직간 상호작용에 따른 제휴의 유형 .....	28
〈그림 2-4〉 환경변화에 반응한 전략적 제휴형태 .....	30
〈그림 2-5〉 조직간 제휴과정 .....	42
〈그림 2-6〉 제휴 프로세스상 필요한 관리도구 .....	43
〈그림 3-1〉 연구모형 .....	71
〈그림 4-1〉 측정모델 분석 .....	138
〈그림 4-1〉 제안모델 분석 결과 .....	143

# I. 서 론

## 1.1 연구의 배경 및 목적

### 1.1.1 연구의 배경 및 필요성

빠르게 가속화되는 글로벌화 속에서 시장이 복잡해짐에 따라 기업이 시장에서 효과적으로 경쟁할 수 있는데 필요한 자원들을 모두 갖는 것은 어려워졌다.(Ariño & de la Torre, 1998) 또한 역동적 경영환경과 글로벌화 속에서 기업들에게 가해지는 압력들을 독자적으로 해결하려면 매우 어렵거나 너무 많은 시간을 허비할 수 있기 때문에 경쟁력을 강화시키고 역량을 보완하려면 다른 기업들과 협력이 필요하다.(Groot & Merchant, 2000; Inkpen & Ross, 2001) 이에 따라 기업들이 필요한 지식과 역량을 얻고 경쟁적 우위를 추구하기 위해서 전략적 제휴(Strategic Alliance)를 활용하고 있으며(Cummings & Holmberg, 2012) 이러한 활동이 일상적인 비즈니스의 일부가 되어가고 있다.(Bamford & Ernst, 2002).

전략적 제휴는 신규시장 진입, 연구개발(R&D)비용 공유, 마케팅범위 확대, 디자인 협업, 유통 제휴 등을 위한 수단으로 사용되고 있으며(Heimeriks & Duysters, 2007; Mowla, 2012) 이를 통해 기업들은 새로운 기술개발, 기술의 보완, 범위의 경제효과 획득, 위험감소, 서비스 확대와 같은 다양한 잠재적 이익을 창출(Inkpen, 2000) 시키고 있다.

국내 컨설팅시장의 대표적인 문제점이 “컨설턴트 전문역량 향상을 위한 기반취약, 컨설팅기업의 영세성, 컨설팅 분야 편중 심화, R&D 취약 및 브랜드 인지도 부족” 등(신태호, 신성원, 곽홍주, 2006)인 점을 감안하면 컨설팅산업에 있어서도 기업간 제휴를 통한 협력을 추구해야 생존하고 성장할 수 있는 시대가 되었다. 우리나라 컨설팅사의 80% 이상이 종업원 10인 미만의 영세기업 위주로 되어 있고(통계청 ‘07~’08 서비스업 조사) 중소기업을 전문적으로 다루는 컨설팅 기업은 인력 및 인프라 등에 있어 매우 열악한 상태에 있



고 중소기업이 생존과 번영을 위해서 취해야 할 가장 중요한 전략적 행동 중 하나가 전문가들간 네트워킹(남수희, 2005) 또는 전략적 제휴라는 점(Dickson, Weaver & Hoy, 2006)을 감안할 때 중소 컨설팅사간 제휴와 협업이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 한편 자원을 적게 가지고 있는 기업은 새로운 기술과 경영적인 역량을 배우길 원하고 자원을 다소 많이 가지고 있는 기업은 제휴를 통해 시장에 대한 접근성을 높이려(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000) 한다는 연구결과를 볼 때 영세한 컨설팅사의 전략적 제휴는 역량학습과 시장확대를 위한 좋은 전략적 수단인 만큼 이에 대한 니즈는 매우 높다고 할 수 있다. 또한 국내 컨설팅산업 현황 분석 자료에 의하면 국내의 컨설팅산업이 경쟁력을 갖지 못하는 근본적인 원인으로 컨설팅사간의 과당경쟁과 컨설팅사의 영세성을 중요한 원인으로 지목하고 있고 컨설팅사간 정보교환 및 협력, 컨설팅사의 대형화를 컨설팅산업 경쟁력 향상 및 발전을 위한 대안 중 하나로 제시(중소기업기술정보진흥원, 2010)하고 있는 점을 감안하면 컨설팅산업에서의 전략적 제휴는 선택이 아닌 필수라 할 수 있다.

컨설팅산업은 지식의 인프라 역할을 하는 산업으로 산업 및 경영전반에 미치는 영향력이 크며 향후 지식서비스 산업을 주도하는 핵심역할을 할 뿐만 아니라 우리나라 산업을 한 단계 발전시키는데 기여하는 바가 크기 때문에 관심을 기울여 육성해야 할 분야이기도 하다.(신용재, 임명성, 2012) 이에 컨설팅산업에서 중요한 역할을 담당하고 있는 중소기업 전문 컨설팅사가 경쟁 우위를 갖추고 핵심역량을 함양하기 위해서는 전략적 제휴가 적극 활용되어야 한다. 특히 창업초기의 컨설팅사는 이러한 가치와 역량을 함양하는데 제휴가 필수적이라 할 수 있다. 선행연구에서도 창업초기 기업이 부분적으로는 역량 학습의 기회를 높이기 때문에 효과적인 제휴로부터 더 많은 이익을 얻는다는 점을 보여주고 있어 (Baum, Calabrese & Silverman, 2000) 중소기업을 대상으로 하는 영세컨설팅사의 제휴나 협업은 글로벌화 속에서 지속적인 경쟁우위를 확보하는 좋은 수단으로 생각된다. 이에 중소기업을 전문으로 하는 소규모 컨설팅사의 제휴에 대한 동기부터 성공에 이르기까지 다양한 요인들을 연구하는 것은 향후 컨설팅산업 발전을 위해 매우 필요한 작업이라 할 수 있다.

### 1.1.2 연구의 목적

전략적 제휴(Strategic Alliance)가 전략적 목표를 달성하기 위한 목적으로 맺어진 기업간 협력 협정(Das & Teng, 2002a)이기 때문에 이러한 자발적인 조직의 계약관계는 교환, 공유, 또는 신지식의 공동 개발, 생산, 서비스, 기술들을 포함하며(De Rond 2003, Harrigan 1986, Gulati, 1998) 아웃소싱, 프랜차이즈, 합작 투자, 공동 제품 개발, 공동 연구 개발 및 공동 마케팅 등 다양한 형태로 나타난다.(Langfield-Smith, 2008; Kale, Dyer & Singh, 2002) 1980년대 이래로 전략적 제휴는 공학, 경영, 마케팅, 회계, 국제비즈니스와 같은 다양한 분야에서 연구되었고(Langfield-Smith, 2008) 제조, 도소매, 서비스업 등 다양한 산업에서 자주 사용되면서 중요한 전략적 수단으로 발전하고 있다. 그러나 이전 연구들에서는 컨설팅서비스산업에서의 전략적 제휴에 관한 선행연구가 거의 없었다. 전략적 제휴의 확산으로 제휴가 항상 성공만을 가져다 주는 것이 아니라 높은 실패율을 보이고 있다. 실제로 전략적 제휴의 50%가 예상에 부응하지 못하고 있는 실증적 자료들이 있다고 하였고(Koza & Lewin, 2000) Spekman, Stewart & Johnston (1996)은 전략적 제휴 실패율이 60% 수준에 이른다고도 하였다. 또한 Pekar & Allio(1994)은 기업의 40%정도가 전략적 제휴에 실패했다고 판단한다고 하였다. 이들 연구 외에 많은 연구들에서 실패율이 높음을 알 수 있다.(Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995; Bleeke & Ernst, 1993) 이와 같이 전략적 제휴는 조직간에 걸친 프로젝트 관리의 복잡성 및 불확실성이 담긴 커다란 관리적 도전이 제기되고(Rothaermel & Deeds, 2006) 그 결과, 예상에 부응하지 못하는 제휴들이 많고(Koza & Lewin, 2000) 제휴성과들은 기업마다 다르게 나타난다.(Anand & Khanna, 2000) 따라서 기업들은 제휴를 효과적으로 관리할 수 있는 확실한 역량을 소유하여야 하는데(Kale, Dyer & Singh, 2002; Reuer & Ragozzino, 2006) 그러한 역량의 특징들이 무엇인지 그리고 어떤 기업들이 다른 기업들보다 어떻게 하면 더 제휴성과를 얻게 되는지에 대한 설명을 하는 연구가 필요하다. 이와 같은 이유에서 전략적 제휴에 관한 다양한 관점에서의 성공요인과 성과동인(Drivers of alliance performance)에 대한 연구

가 경영자와 학자들 모두에게 핵심적인 이슈로 떠오르고 있다.(Dyer & Singh, 1998; Koka & Prescott, 2002) 하지만 전략적 제휴에 관한 기존 연구들은 주로 대기업을 중심으로 수행되고 있고 중소기업의 경우 자원의 한계로 인해 협력의 필요성이 높음에도 불구하고 충분히 제휴를 활용하지 못하고 있다.(Hoffmann & Schlosser, 2001)

중소기업이 부족한 자원을 획득하고 활용하기 위해서는 전략적 제휴가 무엇보다 필요한 성장 전략 중 하나이다.(Baum, Calabrese, Silverman, 2000) 이에 컨설팅산업에 있어 대부분을 차지하고 있는 중소기업 전문 컨설팅사들의 전략적 제휴에 대하여 연구하고 다양한 관점에서의 성공요인을 알아보는 것은 향후 컨설팅산업 발전에 매우 의미 있는 일이라 할 수 있다. 이러한 논리적 배경을 바탕으로 컨설팅사의 제휴성과에 미치는 요인을 제휴동기, 파트너선택 등 구조적요인과 제휴역량, 파트너십 등 프로세스적 요인들을 포함하여 다음과 같이 연구하기로 한다.

첫째, 컨설팅사의 제휴동기의 유형을 알아보고 제휴동기가 파트너선정과 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 알아보기로 한다. 항공, 물류, 화학, 제조 및 공급사간 다양한 산업에서 제휴에 대한 연구가 있었으나 컨설팅산업에 있어 제휴에 대한 선행연구는 거의 없다고 할 수 있다. 이에 다양한 산업에서의 제휴동기에 관한 선행논문들을 바탕으로 제휴동기에 대하여 컨설팅산업에서는 어떤 유형으로 분류되어 나타나는지 알아보고 제휴동기 유형별로 제휴파트너를 선정하는데 미치는 영향과 궁극적으로 제휴성과에 미치는 영향을 알아보기로 한다.

둘째, 도전적이면서 치열한 경쟁환경에서 경쟁우위를 점하기 위해서는 제휴파트너를 통해 필요한 지식과 자원을 얻을 수 있기 때문에 파트너 선정은 매우 중요한 작업이라 할 수 있다. 제휴를 형성하기 전에 파트너에 대하여 정확하게 이해하는 것은 제휴성공에 있어 필수적으로 요구되는 사안이다. 이에 컨설팅사의 제휴파트너 선정이 파트너십과 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 알아보기로 한다. 제휴파트너 선정에 관한 기존 선행논문으로 볼 때 역량을 중요시하는 과업기준과 파트너의 규모나 명성 등을 중요시하는 파트너 기준으로 구분되는데 컨설팅산업에서도 동일하게 구분되는지 알아보고 분류

기준에 따라 성과에 미치는 영향을 알아보기로 한다.

셋째, 제휴역량에 대한 연구를 확장해 보기로 한다. 제휴와 관련된 시간적 흐름에 따라 관리자의 모든 의사결정은 성공하기 위한 구조의 역량에 영향을 준다.(Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995) 따라서, 우수한 제휴 관리 실행은 기업에게 경쟁 우위가 된다. 선행연구에서는 제휴형성과 설계, 운영과정에서 제휴를 효과적으로 관리할 수 있는 특별한 기술들에 대한 충분한 논의가 없었고 이에 대하여 실증적으로 기술들이 유효한지 또는 제휴성과에 영향을 주는지에 대해 제시하지 못했다. 본 연구에서는 개별 제휴를 관리하는 역량을 구성하는 스킬들에 대하여 연구하고 컨설팅프로세스별 역량이 파트너십과 궁극적으로 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 알아보기로 한다. 즉 제휴역량에 대한 다양한 선행연구를 바탕으로 기존 제휴역량과 실제 제휴파트너 탐색부터 계약, 운영, 종료에 이르기까지 각 단계별로 필요한 역량을 추출하고 해당 역량에 따른 제휴성과를 알아보기로 한다

넷째, 제휴동기 및 파트너선정, 제휴역량이 제휴성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 효과와 기업가정신 또는 제휴경험이 조절하는 효과에 대하여 알아보기로 한다. 조직간 관계에서 파트너십이 중요한 성공요인이며 기업가정신은 조직의 성과를 높이는 매우 중요한 변수인 점을 감안할 때 컨설팅기업간 제휴영역에서 이들 요인에 대한 효과를 분석해 보는 것은 의미있는 작업이 될 수 있다. 또한 제휴경험은 제휴역량을 향상시키고 파트너간 관계에 있어서도 기업간 조정이 보다 더 원활해 질수 있다는 점을 감안할 때 제휴의 구조적 요소와 프로세스적 요소들이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십과 기업가정신, 제휴경험의 효과를 알아보기로 한다. 이상과 같은 연구를 통해 컨설팅기업간 제휴에 대한 이론적 기초를 확고히 하고 실무적 및 정책적 제언을 통해 컨설팅산업의 경쟁력을 높이하고자 하는 것이 본 연구의 목적이라 할 수 있다.

## 1.2 연구의 방법 및 구성

### 1.2.1 연구의 방법

본 연구는 연구목적을 달성하기 위하여 전략적 제휴에 관한 국내외 문헌들에 대한 고찰을 통해 전략적 제휴형성 이론을 먼저 살펴보고 각 이론에 근거한 제휴형성 동기, 파트너 선정기준, 제휴역량, 파트너십, 기업가정신, 제휴경험 등 제휴성과에 미치는 다양한 요인들에 대하여 이론적 근거들을 선행연구를 통해 알아보았다. 이에 근거하여 연구모형과 가설을 수립한 후 설문지를 구성하였으며 해당 설문지에 대하여 국내에서 활동하고 있는 컨설팅 전문가와 학계 전문가를 대상으로 인터뷰를 통해 일부 수정과정을 거쳐 최종 설문을 완성하였다.

완성된 설문지로 중소기업청, 중소기업진흥공단, 신용보증기금, 기술신용보증기금에 등록되어 활동하고 있는 중소기업 전문 컨설턴트들을 대상으로 설문조사를 진행 하였다. 국내에서 활발히 활동하고 있는 중소기업 전문 컨설팅사들은 대부분 이들 4개 기관 중 하나에 등록하여 활동하고 있는 현실을 감안하면 거의 모든 중소기업 전문 컨설팅사와 컨설턴트를 대상으로 설문하였다고 할 수 있다. 수집된 자료는 신뢰도 및 타당도 분석, 상관관계분석, 다중회귀분석(Multiple regression analysis), 구조방정식모형 분석(Structural equating modeling), 다중집단분석(Multi-Group Analysis)을 통해 제휴성과에 미치는 요소에 대한 가설검증과 결과의 해석을 위한 통계분석 도구로써 활용하였다. 이와 같이 순차적으로 회귀분석과 구조방정식모델 분석, 다중집단분석을 실시한 것은 설문문항이 많은 경우 구조방정식모형 분석시 한 모델에서 모두 관측변수로 사용하면 표본크기, 모델의 적합도, 모수추정에 대한 유의성 문제가 발생할 수 있고 탐색적 요인분석후 항목합산 방식을 통한 상위개념들에 대한 인과관계 분석은 항목합산에 따라 구성개념의 하위요인 특징이 사라질 수 있는 문제가 있어(우종필, 2012) 하위개념에 대하여는 회귀분석으로 검증하고 상위개념에 대하여는 다수의 독립변수 및 종속변수간의 관계 뿐만 아니라 종속변수들 간의 인과관계 동시 추정 가능한 구조방정식모형을 통해 검증을 실시하였다.

## 1.2.2 논문의 구성

본 연구는 설문조사를 통하여 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량이 성과에 미치는 영향 및 파트너십의 매개효과와 기업가정신과 제휴경험의 조절효과를 알아보기 위해 다음과 같은 순서로 연구하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다. 제 1장 서론에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법 및 논문 구성에 대하여 알아보았다. 제 2장에서는 연구에 필요한 다양한 이론적 배경에 대하여 알아보았다. 제 3장에서는 연구방법을 위한 연구모형을 구축하고 연구가설을 설정하였다. 실증분석을 위해 구성개념에 대하여 조작적 정의를 내렸으며 자료수집, 설문지 구성, 분석방법 등에 대하여 기술하였다. 제 4장에서는 변수의 신뢰성과 타당성을 평가한 설문지 결과 분석을 통해 수립 가설을 검증하였다. 마지막 제 5장 결론에서는 연구 결과를 요약하고 시사점을 정리하였으며 본 연구의 한계와 향후 연구 방향을 제시하였다. 본 논문의 연구흐름도는 다음 〈그림 1-1〉과 같다.

<b>1장. 서론</b>	
1. 연구의 배경 및 목적	2. 연구의 방법 및 구성
<b>2장 이론적 배경 및 선행연구</b>	
제 1절 경영컨설팅산업의 이론적 배경	
1. 경영컨설팅의 정의	2. 경영컨설팅 산업현황
제 2절 전략적 제휴의 이론적 배경	
1. 전략적 제휴의 정의	2. 제휴형성에 관한 다양한 이론
3. 전략적 제휴의 유형	4. 전략적 제휴동기
5. 전략적 제휴파트너 선정기준	6. 전략적 제휴역량
7. 전략적 제휴성과	8. 제휴동기, 파트너선정, 제휴역량과 성과
제 3절 파트너십의 이론적 배경	
1. 파트너십의 정의	2. 파트너십과 제휴성과
제 4절 기업가정신의 이론적 배경	
1. 기업가정신의 정의	2. 기업가정신과 제휴성과
<b>3장. 연구모형과 조사설계</b>	
1. 연구 모형 및 분석방법 설계	2. 연구대상 선정 및 설문 구성

〈그림 1-1〉 연구흐름도

## Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 경영컨설팅의 이론적 배경

#### 2.1.1 경영컨설팅의 정의

경영컨설팅에 대한 정의와 관련 Kubr(2002)는 기능적인 관점에서 정의한 것과 특정한 전문직업적인 서비스 관점에서 정의한 것이 있다고 하였다. 우선 기능적 관점에서 본 Fritz Steele(1975)은 컨설팅을 “과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람들에게 과제 수행에 대한 실질적인 책임을 갖지 않은 컨설턴트가 컨설팅프로세스에 따라 도움을 제공하는 것”이라고 하였으며 Block(2011)은 “어떤 선택에 직면해 있는 누군가에 조언하는 순간 당신은 컨설팅을 하고 있는 것이다. 실행에 대하여 직접적인 통제권을 갖고 있지는 않지만 당신의 조언을 주의 깊게 듣는다면 컨설턴트로서 딜레마에 직면하는 것이다. 이는 직접적인 통제권을 갖는 관리자로서의 파트타임 기능도 하면서 영향을 주고자 하는 컨설턴트 기능을 하기도 한다.”라고 하여 컨설턴트를 포괄적인 개념으로 보았다. 다음은 전문적인 직업 서비스로 간주한 정의로 Greiner & Metzger(1983)는 “경영컨설팅이란 특별한 훈련을 통해 일정 자격을 보유한 사람이 고객과의 계약에 의거 독립적이고 객관적인 태도로 고객조직이 경영상 문제들을 확인하고 분석하는 것을 도와 주고 이에 대한 해결방안을 제시하고, 그 해결방안의 실행에 대한 도움을 요청하면 도움을 제공하는 자문서비스다”라고 정의하여 전문직업적 측면을 강조하였다.

경영컨설팅 정의에 관한 다양한 선행연구를 바탕으로 Ciampi(2009년)는 경영컨설팅에 대하여 다섯 가지 특징으로 정의를 내렸는데 첫째 고객과 독립된 외부인에 의해 수행되는 서비스 행위, 둘째 과학적이고 전문가적인 기술과 역량을 가진 사람에 의해 행해지는 서비스, 셋째 최고 경영자 기능에 관련된 경영자적 문제를 고객이 진단하고 해결하도록 자문을 제시하는 서비스, 넷째 진보적이고 창의적인 방법을 사용하고 수립하는 서비스, 다섯째 새로운 경영

자적 지식의 생성에 기여하는 서비스라고 하였다. 이와 같은 정의를 바탕으로 종합해 보면 경영컨설팅은 전문적인 지식과 기술, 경험을 가진 전문가가 고객의 문제를 진단하고 해결방안을 제시하는 한편 해결방안에 대한 실행을 지원하는 서비스라고 정의할 수 있다.

경영컨설팅의 유형은 컨설팅을 수행하는 형태나 내용에 따라 분류하는데 일반적으로 기업의 경영활동에 대해 종합적 관점에서 실행하는 종합 경영컨설팅과 부문별 경영활동 즉, 경영전략, 마케팅, 생산관리, IT 등 각 부문별 경영컨설팅으로 분류되며 이를 정리하면 다음과 같다.

〈표 2-1〉 컨설팅 분야별 주요 컨설팅 이슈

활용분야	주요 컨설팅 이슈
전략	기업전략, 프로세스, 시스템, 구조, 기업문화, 경영스타일, 혁신과 변화관리 등
재무관리	재무평가, 운전자본과 유동성 관리, 자본구조, M&A, 투자분석, 회계시스템과 예산통제, 해외자금시장활용 등
마케팅	마케팅 전략, 마케팅 운영, 국제 마케팅, 물류, 홍보 등
생산관리	제품(서비스), 생산(운영)방법과 생산(서비스 제공)조직, 생산의 인간적 측면 등
인적자원관리	인사정책, 인사관행, 인적자원 감사, 채용과 선발, 동기부여와 보상, 인적자원개발, 노사관계, 성과관리 등
정보기술	정보기술전략, 데이터 구조, 기술체계, 시스템 개발, 네트워크, 통신, ERP, CRM 등 각종 정보시스템 구축 등

자료 : 한국경영기술컨설팅트협회 홈페이지

위와 같이 다양한 전문분야별 경영컨설팅 서비스는 기업의 전략적, 조직적, 운영적 맥락에서 일반적인 관리자문을 제공하는 것(Canback, 1998)으로 컨설팅의 핵심성과는 지식이며(Sarvary, 1999) 성공여부는 고객의 문제를 해결하는 지식을 동원하고 결합하는 컨설팅기업의 역량에 달려있어(Robertson, Scarbrough & Swan, 2003) 부족한 역량을 함양하여 고객성과를 높이기 위해서는 전략적 제휴가 활성화 되어야 한다.



## 2.1.2 경영컨설팅산업 현황

경영컨설팅업은 지식과 노하우의 사업이다. 컨설팅기업들은 영리 또는 비영리 기업들이 특정한 정보, 전문지식, 기술과 같이 무형의 지식기반 자산이 부족할 때 외부의 조언을 구하는데 그러한 경영에 관한 조언이나 보조를 제공하는 기업들이다.(Chung & Wagner, 2006) 최근 산업기술간 융복합, 경영전문화, 복잡다기화 등으로 기업 스스로 당면한 이슈와 문제를 해결할 수 있는 역량이 부족해 외부자원에 의존할 수 밖에 없어 이러한 외부자원의 핵심이 되는 컨설팅서비스 수요가 전 세계적으로 15%이상의 고성장률을 보이고 있는 산업이다.(중소기업기술정보진흥원, 2010)

컨설팅산업은 선진국에서는 100년이 넘는 오랜 역사를 가지고 있어 매우 큰 시장규모를 형성하고 있으며 반세기의 역사를 가진 우리나라에서도 유망사업으로 꾸준히 성장해오고 있어 최근 국내 컨설팅 시장규모를 보면 '07년 2조원대에서 '10년 4조원 대로 성장하여 빠른 성장세를 보이고 있다.

〈표 2-2〉 국내 컨설팅사업체 및 종사자 수

(단위 : 개, 명, 억원)

구 분	2007년	2008년	2009년	2010년
사업체수	2,427	2,637	2,768	3,127
(증가율)	( - )	(8.0%)	(4.7%)	(13.0%)
종사자수	21,096	26,754	25,789	29,639
(증가율)	( - )	(21.1%)	(△3.7%)	(14.9%)
매출액	22,854	30,341	39,651	45,898
(증가율))	( - )	(24.7%)	(23.5%)	(15.8%)

자료 : 서비스업 총조사(통계청 경제통계국 산업통계과)

하지만 아직까지도 국내 컨설팅 역사는 선진국에 비해 연륜이 매우 짧고 국내의 컨설팅업체는 대부분 규모면에서 외국의 컨설팅업체에 비해 영세성을 면치 못하고 있는 실정이다.(신태호, 신성원, 곽홍주, 2006) 컨설팅사의 종사자수가 10인 미만인 영세 컨설팅사의 경우 전체 사업체 수의 81.8%에 해당하나 매출액은 26.7%를 점유하고 있는 반면 50인 이상의 종사자를 가진 중

대형 컨설팅사는 사업체 수를 기준으로 전체의 2.7%에 불과하지만 매출액의 규모는 전체의 39.1%를 차지하고 있어 열악한 상황을 보여주고 있다.

〈표2-3〉 국내컨설팅시장 현황

종사자수	사업체수		매출액(억원)		평균매출액(억원)
10인 미만	2,158	81.8	8,096	267	1.02
10~20인 미만	267	10.1	4,946	163	1.43
20~50인 미만	142	5.4	5,345	179	1.27
50인 이상	70	2.7	11,864	391	1.08

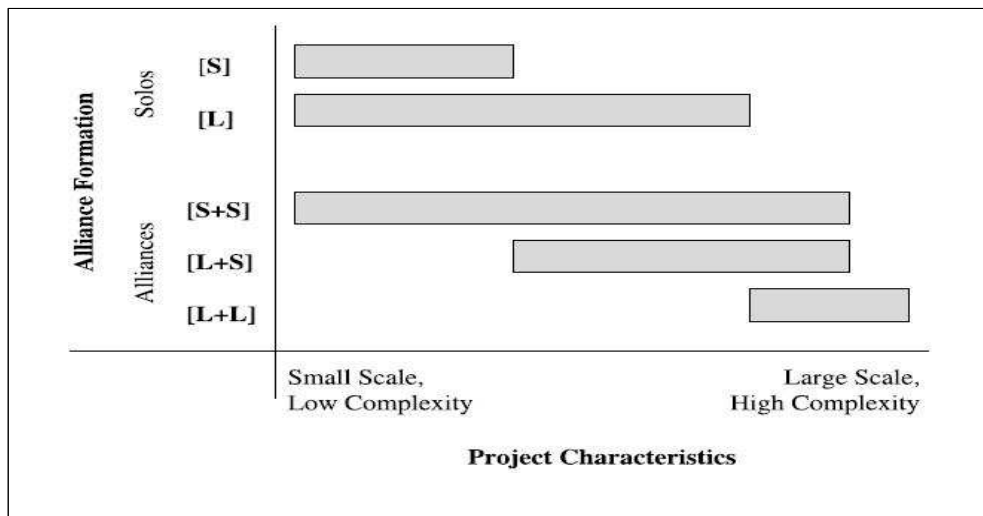
자료 : '07~'08년 서비스업조사(경영컨설팅업) 통계청

하지만 컨설팅산업은 여타산업에 대한 파급효과가 크고 집약화 및 부가가치 창출에 직접적인 영향을 주는 지식산업으로써 국가 산업인프라 역할을 하고 있다.(고경일, 임효창, 2011) 신용재, 임명성(2012)은 산업연관분석을 통해 컨설팅산업이 국민경제에 미치는 파급효과를 분석한 결과 생산유발효과 및 부가가치유발효과, 취업유발효과가 커 서비스 산업에 미치는 영향뿐만 아니라 제조업의 원활한 생산에도 크게 영향을 미치는 산업이나, 글로벌화가 약하고 내수위주의 수익창출 기반이 되고 있다고 하면서 국가적 지원이 필요하다고 주장하였다. 한편 남수희(2005)는 다양한 기업군에 대한 설문조사를 바탕으로 한국 컨설팅산업의 문제점을 컨설턴트의 전문성과 데이터베이스 부족, 네트워크 능력 부족 등을 문제점으로 지적하였으며 연구결과 각 분야 전문가들의 네트워크 구성과 독자적인 컨설팅기법을 통한 전문화, 지식관리시스템 구축 등을 발전방안으로 들고 있어 전략적 제휴가 활성화되어야 하는 이론적 근거를 제시하고 있다. 신태호, 신성원, 곽홍주(2006)의 연구에서도 국내 컨설팅시장의 문제점을 컨설턴트 전문 역량향상을 위한 기반 취약, 컨설팅기업의 영세성, 컨설팅분야 편중 심화, R&D 부문 취약, 브랜드 인지도 부족, 글로벌화 및 정보인프라 미흡 등으로 보고 현장실무 중심의 고급인력 양성교육 활성화, 국제기준에 부합하는 인증프로그램 구축, 국제 컨설팅 허브네트워크 구축 등을 향후 추진해야할 과제로 제안하고 있다. 또한 중소기업기술정보진

홍원(2010)의 연구에서도 컨설팅 활성화 방안으로 전문컨설팅사 지정제도, 대중소기업 상생 컨설팅 등을 제안하고 있다.

컨설팅사의 전략적 제휴현황을 보면 선진국인 미국의 경우 전체 컨설팅기업의 절반이 50만 달러 이하의 수입을 올리고 있고 그들 중 1/3이 4명이하의 직원을 두고 있어 컨설팅산업에서 전략적 제휴가 많이 일어나고 있다고 한다.(Chung & Wagner, 2006)

Chung & Wagner(2006)는 서로 다른 전문영역을 보유한 두 개의 컨설팅기업이 두 영역 모두에서 전문가의 조언이 필요한 고객에게 제휴를 통해 각각의 노하우와 자원이 결합한다면 개별기업이 수행할 수 없던 서비스를 제공할 수 있고 개별기업이 프로젝트를 수행할 수 있다 하더라도 프로젝트의 규모와 복잡함 때문에 리스크를 줄이기 위해 컨설팅 기업간 제휴를 한다는 것이다. 그는 다음 <그림 2-1>과 같이 소규모 기업의 협력은 단독의 대규모기업이 수행할 수 없는 프로젝트까지 수행할 수 있다고 주장하였다.



<그림 2-1> 전략적 제휴와 적절한 컨설팅 프로젝트 유형(Chung & Wagner, 2006)

한편 국내 컨설팅사의 전략적 제휴에 대한 유일한 연구인 진해광(2010)은 컨설팅사의 주요 제휴형태를 ‘기술제휴’, ‘인적제휴’, ‘지분제휴’로 구분하고 각각의 제휴별로 ‘컨설팅기법과 고객정보의 공유수준’에 따른 성과를 연구하였으나 표본수가 64개로 매우 적고 다소 주관적인 탐색적 연구에 기초하여 전략적 제휴에 대한 추가적인 연구가 필요하다고 하였다.

## 2.2 전략적 제휴의 이론적 배경

### 2.2.1 전략적 제휴의 정의

전략적 제휴(Strategic Alliance)는 두 개 이상의 기업이 자원을 공유하면서 자신의 역량적 위치와 성과를 증대시키기 위한 협력 조정(Cooperative Arrangement) (Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000; Jarillo, 1988) 과정이며 공통의 전략목표를 성취하기 위한 기업간의 협력적 계약(Contractor & Lorange, 2002)이다. 이는 2개 이상의 개별 기업들이 전략적 이점을 얻을 수 있는 공동 사업에 대해 통제와 책임을 공유하고, 지속적인 기여를 하는 데에 동의하는 것을 말한다.(Yoshino & Rangan, 1995; Varadarajan & Cunningham, 1995) 또한 기업간 협력은 기업이 고객시장에서 성공하기 위해 다른 기업에 의존한다는 상호인식과 이해를 공유하고 상호 목표를 위해 조정 가능한 공동활동을 수행하는 것을 말한다.(Anderson & Narus, 1990; Mohr & Spekman, 1994) 따라서 기업들은 종종 현재의 경쟁적 우위를 유지하거나 새로운 이익을 개발하는데 도움을 주는 자원을 강화하거나 확장하기 위해 제휴를 형성한다.(Kumar & Nti, 1998) 전략적 제휴가 전략적 목표를 달성하기 위한 목적으로 맺어진 기업간 협력 협정(Das & Teng, 2002a)이기 때문에 이러한 자발적인 조직의 계약관계는 교환, 공유, 또는 신지식의 공동 개발, 생산, 서비스, 기술들을 포함(de Rond, 2003, Harrigan 1988, Gulati, 1998)하고 있으며 아웃소싱, 프랜차이즈, 합작 투자, 공동 제품 개발, 공동 연구 개발 및 공동 마케팅 준비처럼 다양한 형태를 띠고 있다. 이러한 계약은 기업들 사이에 자발적으로 발생하며 계약의 내용은 위험과 이익의 공유, 활동의 분담 및 투입물의 지속적 제공 등이 포함된다.(Hergert & Morris, 1988)

Dussauge & Garrette(1995)는 제휴란 두개 이상의 기업들이 일정 정해진 기간동안 그들의 역량을 함양시키기 위해 하나의 특정 프로젝트를 관리하는 협력적 계약 또는 협약이라고 정의하면서 이는 단독으로는 획득할 수 없는 결과를 성취하기 위해 공동으로 노력하고 파트너간 자원을 공동으로 이용할

수 있도록 하는 것이며 제휴의 핵심변수들은 기회주의, 필요성, 스피드라고 말하고 있다. Yoshino & Rangan(1995)은 전략적 제휴는 합의된 목표를 추구하기 위해 연합된 두 개이상의 기업간 파트너십이며 이는 기술, 제품 등 하나이상의 핵심 전략적 영역에서 계산에 근거한 이익을 공유하고 기여하기 위해 제휴를 형성하고 이후에는 독립적으로 남게 되는 것이라고 정의하고 있다. Gulati(1998)는 전략적 제휴란 교환, 공유, 공동으로 제품, 기술, 서비스를 개발하기 위한 기업간 자발적인 협약이라고 하였으며 Douma(1997)는 전략적 제휴는 파트너의 전략적 목표실현을 둘러싼 불확실성을 줄이기 위한 목적으로 하나 또는 몇 개의 기업활동을 함께 수행하고 조정하는 독립적인 기업간의 계약적, 일시적 관계라고 정의하면서 각 파트너는 제휴의 관리 및 정책에 따라 상당한 영향을 끌어낼 수 있으며 비용, 이익, 전략적 제휴리스크를 공유하여 궁극적인 목적이 아니더라도 재무와 관련이 있다고 하였다.

일반적으로 제휴는 기업이 자사의 강점과 약점에 대하여 파트너를 통해 외부환경으로부터 기회를 자본화하고 위협에 대응하는 전략을 수행하는데 도움을 주는 것을 특징으로 하고 있다. 주어진 기능적 전문화와 자원의 희소성에 조직들은 상호이익을 위해 자원을 교환한다. 이 관점은 역동적 경쟁모델에서 기업간 협력지향의 동기와 기업의 행동에 대한 명확한 자원과 조직적 제한을 보완하는 것으로 전략적 제휴와 관련한 용어도 연구자들의 연구목적에 따라 조금씩 차이를 보이고 있으며 전략적 제휴(Strategic alliances), 제휴 네트워크(alliance network), 파트너관계(partnership), 결합(coalition), 연합(linkage), 협력(collaboration), 협력협정(collaboration arrangement)등과 같은 다양한 용어로 정의되어 왔으며 이외에도 기업간 협력관계는 합작투자, 주식투자, 카르텔, 프랜차이즈 등 다양한 형태들이 있다. 이처럼 전략적 제휴와 관련된 용어가 다양한 것은 전략적 제휴가 그만큼 넓은 영역에서 적용되고 있다는 것을 의미한다. 다음의 <표 2-4>는 Todeva & Knoke(2005)의 연구를 기반으로한 기업간 제휴의 다양한 형태를 정리한 것이다.

〈표2-4〉 기업간 관계의 다양한 형태들(Todeva & Knoke, 2005의 연구에 연구자 추가)

부가가치 파트너십 (value added partnership)	전반적인 부가가치 사슬을 이용하여 제화, 유통, 서비스를 관리하기 위한 기업간의 협력
국제기업연합 (International corporate linkage)	상이한 국가에 위치하고 있는 기업들이 세계시장에서 전략적 우위를 확보하기 위해 체결하는 조직간의 계약
제휴 네트워크 (alliance network)	공통의 목적을 이루기 위해 다수의 기업들이 그룹을 형성하여 상호 연결된 형태의 일종의 협상
결합(coalition)	합병의 수준까지는 이르지 못하였으나 기업활동의 일정 영역에서 기업간에 이루어지고 있는 공식적, 장기적 제휴
협력적 계약 (collaboration arrangement)	시장거래와 완전합병 사이의 형태로 공통된 목적을 공유하기 위한 기업간의 연계
계층적 관계 (hierachical relations)	인수합병을 통해 소유권 권리 메카니즘에 의해 회사의 모든 권한을 통제하는 형태
합작투자 (joint ventures)	두 개 이상의 기업이 연구개발, 마케팅과 같은 부문에 대한 제한된 목적에 기여하는 법적 조직을 소유하는 것
주식 투자 (equity investment)	다른 회사의 주식에 대한 직접 구매를 통해 한 회사의 대주주 또는 소액주주가 되는것
협동조합 (cooperatives)	소규모 회사들이 협력적 자원을 관리하고 결합하고 조정하기 위해 연합하는 형태
R&D컨소시엄 (R&D consorsium)	빠르게 변화하는 기술환경에서 연구개발에 협력하기 위해 기업간 협정을 맺는 형태
전략적 협력계약(strategic cooperative aggeeeements)	핵심 전략적 결정하에 파트너와 협력하고 성과를 위해 책임을 공유하는 다자간 전략적 통제에 기반한 계약적 비즈니스 네트워크
카르텔 (cartels)	특정 산업내에서 협력적으로 가격이나 생산을 통제하여 경쟁을 제한하는 대기업 담합 형태
프랜차이즈 (franchising)	일정 지역내에서 가맹점을 통해 동일한 브랜드 사용을 통해 가격, 마케팅, 표준화 된 서비스 규범으로 통제
라이선싱 (licensing)	로열티와 수수료란 댓가를 통해 타회사에게 특허기술이나 생산프로세스를 사용할 수 있는 권리를 허락하는 형태
하도급계약 네트워크 (Subcontrator networks)	공급자와 하도급업체간 가격, 생산, 유통부문에서 장기 계약

## 2.2.2 제휴형성에 관한 다양한 이론

전략적 제휴와 관련하여 제휴형성 및 가치에 대한 다양한 이론들이 있으며 주요 이론으로는 거래비용 이론, 자원준거 이론, 자원의존 이론, 조직학습 이론, 네트워크 이론 등 다양한 이론들이 있으며 이론별 주요 내용을 보면 다음과 같다.

### 2.2.2.1 거래비용 이론(Transaction cost theory)

거래비용 이론(Transaction cost theory)은 제휴 형성에 대한 전통적인 설명들 중 하나였다.(Hennart, 1988, 1991; Williamson, 1991) 성공적인 제휴는 기업의 거래 및 생산 비용의 총합을 최소화하는 기업의 영역 확장 활동에 대한 결과물(Barringer & Harrsion, 2000)이라는 논리로 제휴가 기업의 거래비용을 최소화할 때 시장이나 위계 제도보다 더욱 효율적이라는 것이다.(Jarillo, 1988) 따라서 거래비용이론은 상품 또는 서비스를 대상으로 하는 경제적 거래를 가장 효율적으로 관리할 수 있는가에 관한 문제에 초점이 맞춰져 있다. 따라서 제휴 거래비용(Alliance transaction cost)은 계약 조건 위반과 관련된 파트너와의 협상, 파트너 성과를 감시하는 계약 체결과 관련된 것을 포함한다.(Gulati, 1998) 또한 거래비용이론의 핵심은 통합된 의사 결정 네트워크 및 관련된 의사소통 패턴을 통해 파트너와의 조정 행동(Coordination actions)간 과업의 미완성을 초래하는 제휴 조정 비용(Alliance coordination cost)을 조절하는 기업의 능력이다.(Gulati, 1998; Gulati & Singh, 1998)

Hennart(1988)는 지분합작투자에서의 거래비용이론에 관한 연구에서 거래비용 구조는 서로 다르게 보이는 합작투자의 공통 요소로 설명되어지는 통합된 방법론을 제공할 수 있으며 복잡한 현상의 새로운 통찰력을 제공한다고 하였고 Kogut(1988)는 거래비용이론 관점에서 합작투자의 동기에 관해 논하면서 인수, 공급계약, 라이선싱 또는 일시적 시장구매와 같은 거래에서 왜 특정거래방법이 선택되어지는지를 설명하였다. Williamson(1975)은 거래비용론

적 관점에서 비즈니스 환경에 대한 불확실성인 시장불확실성과 경제적 행위자의 행동에 관한 불확실성인 행위적 불확실성이라는 두가지 타입의 불확실성을 제시하면서 기업간 제휴는 시장실패 상황에서 거래의 효율성을 제고시키기 위한 메카니즘으로 인식될 수 있으며 이러한 상황에서는 제휴를 통한 거래가 시장을 통한 거래보다 경제적 효율성이 높아지게 되어 제휴를 선택하게 된다고 하였다.

거래비용관점에서 보면 제휴관리가 대안적인 조직구조 또는 시장보다 효율적일 때 가치를 창출할 수 있다.(Ireland Hitt & Vaidyanath, 2002) 즉, 전략적 제휴를 혼합된 관리 구조로써 바라보고 있어 몰입과 안정성과 같은 구조 배치의 특징이 중요하다.(Heide & John, 1990; Parkhe, 1993; Young-Ybarra & Wiersema, 1999) 결국 성공적인 제휴가 되기 위해서는 제휴 형성에 따른 조정과 통합비용을 감소시키는 것으로(Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002) 기회주의, 회피, 부정, 결과왜곡 등 다양한 종류의 통제 문제들을 극복하기위해 거래비용관점에서는 계약, 지분구조, 모니터링 등 적절한 통제메카니즘에 집중한다.(Oxley 1997) 이상을 종합해 보면 거래비용이론은 제휴의 형성은 기업이 비용을 최소화하거나 경제적 효율성을 높이는데 목적이 있으며 제휴계약 및 운영에 있어서도 이러한 비용을 최소화하는 구조를 선택하여 운영한다고 할 수 있다.

#### 2.2.2.2 자원준거 관점(Resources-based view theory)

자원준거 관점은 기업을 완전히 모방하거나 대체되거나 거래될 수 없는 이질적인 자원(기업에 반영구적인 유대 관계를 갖는 유, 무형 자산)의 집합이라고(Wernerfelt, 1984) 보고 일관된 자원 이질성은 경쟁 우위의 잠재적인 원천(Das & Teng, 2000)이며 시장에서의 지위나 산업의 구조적 조건보다는 내부의 자원에 경쟁우위가 있다고 본다. 자원(resource)은 기업에 의해 통제되는 모든 자산, 역량, 프로세스, 정보, 지식을 의미하며 암묵적이고 지식기반적인 색다른 자원에 대해 기업이 우선적으로 접근할 수 있도록 하는 경쟁 우위의 산물이 될 수 있다고 하였다.(Dussauge, Garrette & Mitchell, 2000)



자원준거 관점에서는 기업이 다른 가능성 있는 조합에 비하여 자원의 가치를 최대화시킬 수 있는 최상의 자원 배치를 찾기 위해서 제휴를 사용한다고 한다.(Das & Teng, 2000) 따라서 제휴는 기업이 독립적으로 창조할 수 없는 가치 창출 자원의 집합을 발전시키기 위해 사용된다. 즉, 자원을 덜 가지고 있는 기업은 새로운 기술과 경영적인 역량을 배우길 원하는 반면에 자원을 다소 많이 가지고 있는 기업은 제휴를 통해 시장에 대한 접근성을 높이려 한다(Hitt, Levitas, Arregle & Borza, 2000)고 하였다.

Eisenhardt & Schoonhoven(1996)은 자원준거 관점이 제휴의 형성과 관리를 이해하는데 도움을 준다고 말하면서 기업들이 생존과 경쟁우위를 확보하기 위한 자원을 환경 또는 다른 기업들로 부터 얻는다고 하였다. 또한 제휴는 정보, 자원, 기술, 시장에 대한 접근을 가능하게 하는데(Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001; Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001) 정보와 기술뿐만 아니라 시장에 대한 특별한 접근은 모두 자원으로 여겨진다. 자원준거 관점에서는 기업들이 특유의 자원을 축적하기 위한 수단으로 기존에 보유하고 있던 자원 및 역량을 활용하는 방법과 새로운 자원 및 역량을 획득하는 방법이 있으며 제휴는 시장을 통해 얻을 수 없고 내부적으로 만들 수 없는 추가적인 자원들이 필요할 때 형성된다고 보고 있으며(Hoffmann & Schlosser, 2001) 이를 통해 기업 내부에 축적된 가치 있고 희소성이 있으며 완벽하게 모방할 수 없는 자원은 거대한 긍정적인 이익을 이끌어내는 경쟁 우위의 기본을 형성하고 (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991) 성과를 높이는 변수가 된다는 것이다.

Das & Teng(2000)은 거래비용과 자원준거관점의 이론에 기초하여 제휴를 형성하는 이론적 설명을 통해 자원준거 이론은 제휴를 하지 않으면 얻을 수 없는 경쟁우위를 위해 다른 기업의 자원에 접근하여 가치있는 자원을 모으고 활용하기 위해 제휴를 하는 것이며 거래비용관점에서는 기업의 소유권결정이 생산비용에 더해지는 거래비용을 최소화하는데 집중되어진다고 하였다. 이상을 종합해보면 자원준거이론은 제휴형성이 파트너기업의 자원을 활용하여 핵심역량을 축적하고 내재화하는데 목적이 있다고 할 수 있다. 이상을 종합해보면 자원기반 관점의 핵심은 자원이 부족한 기업이 제휴를 통해 파트너의 자원을 활용하고 이를 내재화하기 위한 목적을 가지고 있다고 할 수 있다.

### 2.2.2.3 자원의존 이론(Resource dependence theory)

제휴는 조직의 요구에 맞는 자원을 강화하는 하나의 방법으로 조직의 생존과 번영을 위해 필수적인 희소성 있고 가치있는 자원을 확보하기 위해 수행된다. 따라서 일반적으로 기업은 그들이 부족한 자원을 가지고 있는 파트너나(Gulati, Nohria & Zaheer, 2000) 다른 기업들이 쉽사리 이용할 수 없는 특화된 자원을 가진 파트너(Doh, 2000)를 찾으려고 하기 때문에 기업내 자원 파악은 제휴 형성에서 중요한 역할을 한다. 하지만 자원의존론적 관점은 기업의 내부분석 보다는 외부환경에 초점을 두어 경쟁우위를 차지하기 위한 자원조달을 다른 조직에 의존한다는 것이다.

기업의 보충적인 자원은 기업으로 하여금 규모의 경제를 얻을 수 있고, 시너지 효과를 만들고, 새로운 자원을 개발하며, 궁극적으로는 새로운 기술을 만들 수 있다고 하였으며(Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland, 2001) 매우 유사한 자원을 가진 다른 기업을 인수하는 기업은 제휴를 통해 보충적인 다른 자원을 가지고 있는 기업만큼 좋은 성과를 내지 않는다고 주장한다.(Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland, 1991) 유사한 자원은 규모의 경제를 얻을 수 있는 기회를 제공하지만 기업에게 주로 현존하는 경쟁 우위만을 추구하기 때문이다. 특화된 자원은 중요하고 전문화된 지식을 가진 경영 팀(McGee, Dowling & Megginson, 1995)이나 유일한 기술적인 노하우 등(Nagarajan & Mitchell, 1998)을 포함한다. 그러한 기술에 접근하기 힘든 신흥 시장 내의 기업들은 기술적 역량을 주요한 파트너 선택 기준으로 활용하고(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000) 있어 전략적 가치가 있는 자원의 안정적 획득을 위해서는 외부환경의 적절한 관리와 안정적 관계유지 등이 생존전략에 필요하다는 것을 강조한다. Madhok & Tallman(1998)은 보완적인 자원을 통합하여 시너지 효과를 만들 수 있는 가능성을 지닌 파트너와 맺은 제휴는 가장 높은 가치 창출 가능성을 지닌다고 하였으며 Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza(2000)는 보충적인 역량이 전략적 제휴 파트너를 고르는데 있어 사용되는 가장 중요한 기준 중 하나로 대표된다는 점을 발견하였는데 이는 자원의존론적 관점에서 보면 서로 다른 자원과 역량을 가진 기업일수록

상호 의존성과 보완성이 높기 때문에 제휴가능성이 높다고 할 수 있다.

Heide(1994)에 따르면 자원의존이론에 있어 기업간 관계 형성을 이루는 핵심 선행변수는 의존과 불확실성에 대한 인식이라고 하였다. 연구자들은 보충적 자원을 기반으로 한 제휴(연결 제휴)가 규모의 경제를 개발하도록 만들어진 제휴(규모 제휴)보다 기업을 더욱 강하게 학습할 수 있도록 한다고 시사한다.(Ireland Hitt & Vaidyanath, 2002) 왜냐하면 자원 보충성은 파트너의 지식 세트간 겹치는 부분을 적게 하고, 새로운 역량을 배울 수 있는 기회의 표면을 더욱 넓히기 때문이다.(Dussauge Garrette & Mitchell, 2000) 따라서 기업은 경쟁 우위를 달성하기 위해 제휴를 통해 그들의 자원을 레버리징 하는 것을 추구하고 이를 위해 보충적인 자원을 가지고 있는 파트너를 찾는다. Glaister & Buckley(1996)는 기업이 제휴를 형성하는 데 있어 리스크를 공유하고 규모의 경제를 개발하는 것보다 보충적인 자원에 대한 접근이 중요한 이유임을 밝혀냈다. 이상을 종합해 보면 자원의존관점은 기업들이 불확실한 경영환경과 경쟁속에서 지속성장하기 위한 충분한 자원을 보유하고 있지 않고 기업간에는 이질적인 자원을 보유하고 있어 파트너의 자원에 의존해 불확실성을 줄일 목적을 가지고 제휴를 형성한다는 것이다.

#### 2.2.2.4 조직학습이론(organizational learning theory)

경영환경이나 경쟁적 환경이 변화함에 따라 기업의 자원도 발전할 필요가 있다.(Hite & Hesterly, 2001) 자신의 경쟁력을 유지하기 위해서는 끊임없이 새로운 역량을 학습하여야 한다.(Teece, Pisano & Shuen, 1997) 따라서 효과적인 제휴는 새로운 자원에 대한 접근뿐만 아니라 현재 가지고 있는 자원의 독특한 결합을 통해 학습을 가능하도록 하는 것이다.

March(1991)는 탐색(exploration)과 활용(exploitation)이라는 학습의 다른 형태에 중점을 둔 조직학습이론을 제안하였다. 어떤 기업들은 좀 더 독특한 혁신을 창출하기 위해 새로운 지식을 습득하는 탐색적 학습을 하지만 또 많은 기업들이 지식을 형성하고 축적된 지식을 활용하기 위해 노력한다는 것이다. 즉, 조직학습이론은 전략적 제휴가 암묵적인 지식에 대한 이전과 학습의

통로로 이용이 될 수 있다고 본다.(Mowery, Oxley & Silverman, 1996; Hitt, Levitas, Arregle & Borza 2000; Schoenmakers & Duysters, 2006) 기업은 고객, 경쟁자, 공급자 뿐만 아니라 스스로에 대해 더 많이 알 수록 더욱 지속 가능한 경쟁 우위를 개발할 수 있어 조직적 지식은 경쟁에서의 성공에 필수적인바 전략적 제휴는 경쟁적 환경에서 탁월하게 적응할 수 있는 정보와 지식에 접근할 수 있도록 한다. 제휴를 통해 새로운 자원이나 노하우에 대한 접근성을 찾으면서 기업은 필요한 자원 프로필을 가지고 있는 파트너를 신중하게 고르고 파트너와의 관계를 강화하면서 학습을 한다.(Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist & Borgatti, 1998) 새로운 역량을 학습하는 것은 기업에게 성과의 증대를 이끌어낼 수 있는 전략들을 실행하는데 도움이 된다.(Hitt, Biermant, Shimizu & Kochhar, 2001) 특히, 암묵적인 지식은 기업의 직접적인 경험을 통해서 창출되는(Zander & Kogut, 1995) 특성이 있어 많은 상호작용을 필요로 한다.

연구자들은 인적 자원을 포함하여 높은 수준의 지식을 가진 기업은 다른 경쟁자들보다 더 나은 성과를 낸다는 점을 밝혀냈다.(Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001) 또한 창업초기 기업이 부분적으로는 역량 학습의 기회를 높이기 때문에 효과적인 제휴로부터 더 많은 이익을 얻는다는 점을 보여주었다.(Baum, Calabrese & Silverman, 2000) 조직적 활동원에 의하여 사회적으로 구성된 지식은 전략적 제휴를 포함한 조직의 다른 배치를 통하여 저장될 수 있고, 측정가능하며, 옮겨질 수 있다. 기업 내 종업원의 지식과 이를 통해 형성된 지식은 특히 복잡한 경쟁 환경 내에서의 경쟁 우위를 가장 오랫동안 지속시킬 수 있는 근원이기 때문에 지식 습득과 관리는 꽤 중요하다.(Hitt, Ireland & Lee, 2000)

제휴에서 전형적인 지식 전이는 상호간에 의존적인 파트너들의 기회를 추구하는 것과 문제를 해결하려는 노력이다.(Inkpen, 2001) 어떤 제휴는 파트너간에 기존 지식을 전이시키는 것보다 새로운 지식을 만들기 위해서 형성된다. 이러한 이유는 지식 창조가 다양하게 증가하는 세계화된 시장에서 경쟁 우위의 중요한 근원이기 때문이다.(Inkpen & Dinur, 1998) 따라서 학습을 통해 최소한 부분적으로, 제휴는 그들이 가지고 있는 자원 집합에 대한 한계

(Competence limitations 등)를 극복하고, 경쟁 우위를 성취하기 위한 핵심 역량의 적용을 확대시킬 수 있다.(Hagedoorn, 1993) 이상을 종합해 보면 조직학습이론은 역량과 지식습득을 목적으로 제휴를 형성한다는 것이다.

#### 2.2.2.5 네트워크이론, 사회자본이론(network theory, social capital thoery)

사회적 네트워크 이론은 기업의 전략적 행동이 기업이 포함된 사회적 맥락에 영향을 받는다는 것으로(Gulati, 1998) 기업의 사회적 맥락은 네트워크와 관련된 이들과의 직·간접적인 유대를 포함하고(Ahuja, 2000) 있으며 이는 기업 간 및 기업 내 자원관계 모두를 포함한다.(Madhok & Tallman, 1998) 따라서 사회적 자본은 파트너 간에 자원을 공유하고자 하는 신뢰와 의지이며 사회적 자본에 의해 전략적 제휴의 성공 가능성을 증가시킨다는(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000) 것이다. 네트워크 이론은 네트워크를 통해 사회자본을 형성한다는 것으로 사회자본이론에서 출발하고 있다. 즉 기업들이 사업과정에서 공급자·구매자관계, 전략적 제휴, 합작투자 등 다양한 기업 간 관계를 형성하는데 이런 관계속에서 정보나 지식, 다른 자본의 형태들을 교환한다는 것이다.(Koka & Prescott, 2002). 네트워크 이론에서는 강한 연대(강도 높은 상호작용)와 약한 연대(중심 네트워크에서 떨어진 약한 관계) 및 구조적 공백(상호 관계가 없는 둘이상의 집단이 관계)을 중요한 개념으로 사용하고 있으며 연구에서 많은 약한 연대와 구조적 공백은 기업의 혁신을 촉진시킨다고 한다.(Hitt, 2011)

네트워크 이론은 기업에 내재화된 사회적 구조에 중점을 두고 네트워크 내에서 기업의 위치 또는 권력과 중심성 등을 분석함으로써 한 기업이 다른 기업들의 행동에 어느 정도 영향을 미치며 통제정도는 얼마나 되는지 등을 평가한다.(Ahuja, 2000) Koka & Prescott(2002)는 사회적 자본은 중요한 자원을 가지고 있는 다른 기업과의 지속적인 네트워크 상에서 발생하는 지식, 정보 등의 자원의 합이라고 하면서 ‘정보의 양(volume)’, ‘정보의 다양성(diversity)’, ‘정보의 질(richness)’을 사회적 자본을 구성하는 개념요소라고 하였다. 또한 사회적 자본에서 관계의 강도가 깊을수록 집단간 배태성도 커지

기 때문에 관계적 배태성은 ‘신뢰’, ‘정보전달’, ‘집단간 결합문제 해결’이 중요한 구성요소라고 하였다.(Uzzi, 1997) 이 이론적 관점에서 보면 기업의 전략적 제휴포트폴리오는 사회적 자본을 대표하는 것이며 제휴형성을 위한 기초역할을 한다.(Ahuja, 2000) 따라서 전략적 제휴에서 사회적 자본은 파트너 기업의 대표자들이 상호 교류를 함에 따라 발전한다. 따라서 이것은 때때로 관계적 자본으로 언급되며, 개인적인 기업보다도 독특한 파트너십의 특징이 된다.(Kale, Singh, & Perlmutter, 2000) 예를 들어, 다른 저명한 기업과 관계를 맺는 것은 잠재적인 가치가 있는 자원을 제공한다. 따라서 기업은 네트워크 자원에 접근하기 위해 중요한 사회적 자본을 함께 할 수 있는 파트너들을 찾아야 한다.(Chung, Singh & Lee, 2000) 보통, 효과적인 사회적 자본은 기업 간 장기적인 상호작용을 통해 개발되는 관계의 산물이다. 비록 사회적 자본이 공익적이고 조직적인 자원일지라도, 이것은 대인관계의 네트워크를 통해 형성된다.

Baum, Calabrese, & Silverman(2000)은 신생기업의 초기성고가 어떻게 네트워크 설정수립과 연결되어 있고 더 나은 성과를 위해서 시행되어야 하는가에 대한 연구에서 초기성고는 효과적으로 네트워크를 구성하는 것과 잠재적 라이벌과의 제휴가 초기 성과를 향상시킨다고 하였다. Tsai & Ghoshal(1998)은 사회적 자본이 조직 간 자원 교환의 범위에 긍정적인 관계를 갖는다는 점을 찾아냈다. 따라서 사회적 자본은 기업 네트워크의 자원 기반에 접근하려고 하는 다른 기업들을 유인하는 자원이다. Cullen, Johnson & Sakano(2000)는 제휴에 있어 사회적 자본은 제휴성고에 긍정적이고 이익을 주는 사회심리학적 개념이며 이를 대표하는 개념으로는 신뢰와 몰입이 있다고 하였다. Ahuja(2000)는 제휴 내의 사회적 자본이 근본적인 기술적 돌파구를 생산할 수 있는 가능성을 증가시킨다는 점을 찾았다. 그는 기업의 직간접적인 유대가 혁신성고에 긍정적인 영향을 주고 간접적인 유대는 직접적인 유대관계가 조절하는 역할을 한다고 하여 직간접적인 기업간 네트워크가 조직의 성과에 유의한 영향이 있음을 밝혀냈다. 이상을 종합해 보면 사회적 자본과 네트워크이론에서의 사회적 맥락에서 기업간 관계성을 통해 제휴목적을 달성하기 위해 제휴를 형성한다는 것이다.

### 2.2.2.6 기타 이론들

제휴를 형성하는 기타 이론에는 전략적 행위이론(Strategic behavior theory)과 동태적 역량이론(Dynamic capability theory)이 있다.

전략적 행위이론(Strategic behavior theory)은 어떻게 기업의 경쟁적 지위가 자산가치에 영향을 주는지에 대해 중점을 두어 제휴를 통해 기업의 경쟁적 지위를 향상시킴으로써 이익을 최대화하는 방법으로 사용한다는 것이다.(Kogut, 1988) 이는 거래비용이론이 비용을 최소화하는 것과 대비되는 개념이다. 전략적 행위란 기업이 경쟁사 대비 경쟁적 우위를 점하기 위한 방법으로 거래하는 행위이며 전략적 제휴가 이러한 방법 중의 하나라는 것을 주장하고 있다.

동태적 역량이론(Dynamic capability)은 자원기반관점과 사회적네트워크 이론이 정적인 개념이라는 비판 하에 변화의 과정에 집중하면서 자원기반관점에서 일반적인 자원과 역량의 개념을 버리고 자원의 획득, 통합, 변경하는 것을 일컫는 동태적 역량에 집중하는(Hoffmann, 2007) 것이다.

동태적 역량을 Teece, Pisano, Shuen(1997)은 급격히 변하는 환경에 적응하기 위해 대내외 경쟁력을 통합하고 구축하고 재구조하는 능력이라고 정의하였으며 Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter(2009)는 선행연구를 바탕으로 조직이 목적을 가지고 자원기반을 창조하고 확장하고 수정하는 능력이라고 정의하였다. 그들은 동태적관리역량의 이론을 뒷받침하는 자산집합체(asset orchestration)라는 용어를 사용하는데 이를 구성하는 두 개의 개념은 ‘탐색과 선택’, ‘확신과 배치’라고 하였으며(Hitt, 2011) 이는 외부자원을 획득하여 내부자원과 통합하는데 있어 내부자원을 이해하고 통합하는 것보다 더 많은 노력이 필요하다는 것이다. 이상과 같은 전략적 제휴형성에 관한 다양한 이론들을 정리해 보면 <표 2-5>와 같다.

〈표2-5〉 전략적 제휴에 관한 이론적 관점 및 주요 내용

구 분		주요 내용	주요 연구자
거래비용론적 관점		비용최소화 또는 규모의 경제	Kogut(1988)/ Williamson(1985) Hagedorn(1993) Hennart(1991)
자원준거론적 관점		핵심역량 축적을 통한 경쟁우위	Wernerfelt(1984)/ Pisano(1990) Gulanti(1983) Eisenhardt & Schoonhoven(1996)
자원의존론적 관점		상호보완적 자원을 통한 경쟁확보	Pfeffer & Salancik(1978) Baum & Singh(1994)
조직학습이론		지식내부화를 통한 조직역량 향상	James March(1991) Mowery, Oxley & Silverman(1998) Litt, Levitas, Arregle & Borza(2000) Schoenmakers & Duysters(2006) Teece, Pisano & Shuen( 1997)
사회적자본이론 (네트워크이론)		사회적 구조형성을 통한 시너지 추구	kogut(1992) / gulanti(1998) Tsai & Ghoshal(1998) Ajuja(2000) Hitt, Ireland&Lee(2000) Kale, Singh, & Perlmutter(2000)
기타 이론	전략적 행위 이론	경쟁우위 창출	Bruce Kogut(1988)
	동태적 역량 이론	자원의 획득, 통합, 변경	Teece, Pisano, Shuen(1997) Hoffmann(2007) Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter(2009)



### 2.2.3 전략적 제휴의 유형

전략적 제휴의 유형은 다양한 방법에 의해 분류되고 있다. 선행연구자들은 조직학습, 경쟁환경, 환경의 변화, 제휴목적 등에 따라 다양한 유형으로 제휴를 구분하고 있다. Porter & Fuller(1986)는 협력내용을 기준으로 x-type과 y-type 협력으로 구분하고 있다. x-type은 관련 기업사이의 협력이 서로 상이한 분야에서 상대방을 보완하는 방식으로 협력하는 것으로 예를 들면 하나의 파트너가 생산하면 다른 파트너가 시장에서 판매하는 것이 해당되며 y-type 협력은 동일한 사업분야에서 서로 협력하는 것으로 마케팅협정 제휴 등이 해당된다. 조직학습에 관한 선행연구에서 March(1991)는 조직이 적응하기 위한 동기로써 탐구와 활용을 구분하였다. 활용은 기존 역량을 심화시키는 노력과 효율성을 증진시키는 것이고 탐구는 새로운 자산과 역량을 함양하고 시도하는 것을 말한다. 탐구(exploration)와 활용(exploitation)논리에 따라 전략적 제휴를 세가지 기본적 형태로 나눌 수 있다. 이는 'learning alliance', 'hybrid alliance', 'business alliance'이다. 학습제휴(learning alliance)는 강한 탐구의지를 가지고 핵심 강점, 규제, 고객 취향과 습관, 마케팅 내부구조와 같은 새로운 핵심역량과 기술 역량 습득을 목표로 하고 있으며 비즈니스 제휴(business alliance)는 강한 활용의도를 가지고 탐구에 대하여는 제한되었더라도 지역적 생산시장 또는 시장확대 등에 대한 의지를 가지고 있는 제휴를 의미한다.

		exploitation	
exploration	high	learning alliance	hybrid alliance
	low		business alliance

Ring & Van de Ven(1992)은 제휴형태를 거래의 특징에 따라 분류하여 일시적인 소유권을 이전하는 거래인 ‘분리된 시장거래’, 영구적으로 생산과 부(富)를 배분하는 ‘계층적 관리계약’, 일시적인 생산과 소유권이전과 관련된 ‘순환 계약거래’, 지속적인 생산과 소유권이전과 관련된 ‘관계적 계약 거래’로 구분하였다. Pekar & Allio(1994)는 제휴목적에 따라 ‘광고협력’, ‘R&D협력’, ‘서비스 대여협정’, ‘유통공유’, ‘기술이전’, ‘협력적 입찰’, ‘교환생산’, ‘자원탐색’, ‘정부와 산업 파트너링’, ‘내부 회사분할’, ‘라이선스 교환’ 등으로 제휴형태를 분류하기도 하였다.

Yoshino and Rangan(1995)은 제휴의 유형을 잠재적 갈등과 조직간 상호작용의 정도에 따라 <그림 2-2>와 같이 선경쟁적(pre-competitive), 경쟁적(competitive), 친경쟁적(pro-competitive), 비경쟁적(non-competitive)으로 구분하였다. 비경쟁적(non-competitive)제휴는 동일 산업내에서 비경쟁업체들이 공동협력하는 유형으로 예를 들면 GM과 소규모 자동차를 생산하는 Isuzu의 제휴와 같이 디자인, 엔진개발, 생산, 마케팅 등에서 협력적 노력을 매우 많이 하고 공동으로 자원을 공유하고 공동학습을 목적으로 하는 경우이다. 경쟁적(competitive)제휴는 제휴행위에 있어서는 비경쟁적 제휴와 유사(조직간 상호작용도 유사)하나 최종 생산시장에서 직접적으로 경쟁자가 된다는 것이 다르며 GM과 토요타의 제휴와 같이 상호 경쟁하는 사업자들이 공동 목표를 위해 제휴하는 것으로 학습과 핵심역량(core competence)의 보호가 중요한 목적이 된다. 선경쟁적(pre-competitive)제휴는 일반적으로 상이한 산업에 속하는 기업들이 새로운 기술개발과 같은 구체적인 프로젝트에 공동으로 참여하는 경우로 듀폰과 소니가 광학메모리 저장기술 개발에 협력한 것이 해당되며 이들은 단독으로 사업을 추진할 기술이나 노하우는 없지만, 공동의 협력을 통해 신기술 개발이 가능하게 된다. 친경쟁적(pro-competitive)제휴는 수직적 가치사슬상에서 전후관계에 있는 업체간에 제휴를 통하여 부가가치를 창출하려는 목적을 가진 유형으로 GM과 히타치가 대체제품 개발을 제외하고는 기술이나 시장노하우를 독자적으로 갖고 있는 경우가 해당된다.

conflict potencial	high	pre-competitive	competitive
	low	pro-competitive	non-competitive
		low	high
extent of organizational interaction			

〈그림 2-3〉잠재적 갈등과 조직간 상호작용에 따른 제휴의 유형  
(Yoshino & Rangan, 1995)

Nooteboom(1999)은 전략적 제휴에는 다양한 타입들이 존재하는데, 경쟁자들 간의 수평적인 제휴, 구매자와 공급자 간의 수직적인 제휴, 그리고 다른 산업의 기업 간 대각선 제휴 등이 있다고 하였다.

Das & Teng(2000)은 전략적 제휴형성은 자원의 이동성, 모방성, 대체성에 의해 영향을 받으며 제휴구조는 자원이 자산기반인지 지식기반인지에 의해 선택된다고 하였다. 그들은 추가적인 연구(2003)를 통해 제휴성과와 파트너간 자원결합의 관계성에 대하여 연구한 결과 파트너간 자원결합은 보충적(supplementary), 보완적(complementary), 초과(surplus)와 소모적(wasteful)으로 구분된다고 하여 크게 제휴유형을 자산과 지식기반 제휴로 구분하였다. Anand and Khanna(2000)는 제휴목적에 따라 기술제휴(technology alliance)와 시장제휴(marketing alliance)로 구분하였다. 기술제휴는 연구개발, 생산 및 제조활동과 관련된 것으로 불확실성과 모호성이 상대적으로 높은 연구개발, 생산 및 제조 방식의 개발, 특히 노하우 등을 상호 협력을 통해 개발하거나 파트너기업으로부터 도입하여 보완하고자 하는 형태이며 시장제휴는 비교적 불확실성이나 모호성을 낮은 판매, 유통, 서비스 등과 관련한 것으로 파트너의 유통망을 이용한 위탁판매, 브랜드의 공동사용 등을 통해 제휴 참여 기업들의 시장점유율을 높이거나 하는 목적의 제휴이다. Contractor & Lorange(2002)는 제휴형태에 대하여 제휴의 예정된 기간, 전형적인 규모와 중요성, 파트너간 상호몰입의 정도에 따라 일시적 단기간 계약부터 완전한 인수합병 되기까지로 구분하고 제휴는 ‘턴키 또는 트레이닝을 위한 관계적 계약’, ‘라이센싱과

같은 중기계약관계', '중장기 공급망관리', '지분투자' 등의 형태로 구분할 수 있다고 하였다.

Mitchell, Dussauge & Garrette(2002)은 파트너의 기여 자원과 자신이 가지고 있는 자원과의 유사성 유무에 따라 제휴 유형을 '범위의 제휴(scale alliance)' '연결의 제휴(link alliance)'로 구분하였는데 범위의 제휴는 유사한 자원을 가진 파트너와 제휴하는 것이고 연결의 제휴는 다른 유형의 자원을 가진 파트너와 제휴를 하는 것을 말한다. 범위의 제휴는 경영활동의 효율성을 더 높이기 위해 제휴를 하는 것으로써 기술개발과 생산관련 자원을 가진 파트너로부터 얻고자 하는 것이고 연결의 제휴는 상대방의 마케팅자원을 활용하여 사업 활동을 넓히기 위한 목적을 가진 제휴이다. Barnir & Smith(2002)는 소규모 기업간 제휴에 대한 연구에서 파트너간 제휴에 투자되고 몰입되는 정도에 따라 제휴형태를 합작투자, 합작생산, 기술이전협약과 같은 '기술과 생산제휴'와 개별적 연수, 마케팅, 광고, 유통 공유와 같은 '지원 제휴(support)'로 구분하면서 '기술 및 생산제휴'는 신제품, 신기술 등 재무적 투자와 관련된 미래기회를 자본화시킬 목적으로 이루어지는 제휴이며 '지원 제휴'는 훈련 광고 등 사업이나 경영에 필요한 자원을 공유하여 비용을 최소화시킬 목적으로 이루어지는 제휴로 주식이나 공식화가 덜 필요한 제휴라고 구분하였다. Rothaermel & Deeds(2006)는 하이테크벤처에 대한 제휴에 대하여 신제품개발을 위한 연구개발 제휴에 있어 산업가치사슬에 따라서 세가지 형태의 제휴가 있다고 하였다. 먼저 후방제휴(upstream alliances)는 연구 프로젝트 기반이 되는 기초적인 단계의 연구를 위해 하는 제휴이며 수평제휴(horizontal alliances)는 상업화단계에 도달한 기업이 자원과 기술들을 결합하기 위해 다른 기업과 하는 제휴이며 전방제휴(downstream alliances)는 상업적으로 실현가능한 기술에서 제품으로 생산하기 위해 제조, 조정, 마케팅 지식에 접근하기 위해 제휴하는 것을 말한다. Hoffmann(2007)은 제휴포트폴리오 관리를 위한 전략에 관한 연구에서 제휴전략의 형태를 환경변화에 반응하여 적응하는 적응전략(adapting strategy), 기업의 전략에 환경개발을 적극적으로 형성하는 형성전략(shaping strategy), 조직변화를 피하기 위해 환경을 안정시키는 안정화전략(stabilizing strategy)으로 구분하였다. '형성전략(shaping strategy)

은 새로운 개발기회를 탐구하고 새로운 자원과 역량을 개발하려는 전략적 의도를 가진 탐구제휴(exploration alliances)를 의미하며 '적응전략(adapting strategy)'은 확실하지 않은 환경에 반응하여 제휴전략을 적용하고 자원기반을 확장하고 리스크 높은 투자를 하지 않고 새로운 기회를 탐구함으로써 전략적 유연성을 높이는 것을 의미하고 '안정화 전략(stabilizing strategy)'은 탐구를 통해 획득한 자원과 역량을 상업화하기 위한 '활용제휴(exploitation)'를 의미한다.

		저	잠재력 형성		고
		increase flexibility		shaping the environment	
고	exploration	adapting probing / platform alliances		shaping core exploration alliances	
	exploitation	stabilizing exploitation alliances			
저					

〈그림 2-4〉 환경변화에 반응한 제휴형태(Hoffmann, 2007)

중소기업을 대상으로 컨설팅서비스를 제공하는 국내 중소컨설팅사의 제휴형태는 선행연구와 컨설팅전문가와의 인터뷰를 통해 제휴목적과 방법에 따라 분류해보면 컨설팅업에 대한 창업초기기업이 컨설팅 역량습득을 위한 ‘멘토-멘티 제휴’ 중소기업에 대하여 종합적인 컨설팅 지원시 컨설팅 부문간(전략과 생산부문, 전략과 인사부문 등) 제휴를 통해 고객서비스에 대응하기 위한 ‘기술제휴’, 프로젝트별 대응을 위해 일시적으로 인력파견 및 교환(마케팅부문 컨설팅 수행시 해외수출 전문가 영입 등)을 실시하는 ‘인적제휴’, 기업들간 지분투자를 통해 보다 큰 컨설팅사를 설립해 운영하는 ‘지분참여’, 수주활동을 위해 제휴하는 ‘영업제휴’ 등이 있다.

## 2.2.4 전략적 제휴 동기

기업간 전략적 제휴에 관한 다양한 이론적 기반 만큼이나 제휴 동기는 다양하다. 전략적 제휴동기에 관한 연구도 제휴형성 이론에 기반하여 학자들마다 다양한 견해를 가지고 있다. Ellram(1990)은 전략적 파트너십에서 공급자 선택결정에 대한 연구에서 제휴에 대한 기존 연구들을 종합하여 제휴동기를 비용감축 및 공급프로세스에서의 이익제고를 위한 재무적 동기, 관리적 행위 및 전략적 적합도와 관련된 조직문화 및 전략적 동기, 공급프로세스를 촉진시키기 위한 기술적 동기, 사업이력, 공급자의 고객기반 등과 관련된 기타동기로 분류하였다. Hagedoorn(1993)은 기술과 관련된 전략적 제휴에 대한 이론적 연구를 통해 기업간 기술협력의 동기를 혁신프로세스의 순서에 따라 연구개발로부터 시장진입과 신제품 도입까지를 크게 세단계로 구분하여 ‘기초응용 분야와 기술개발의 일반적 특성과 관련된 동기’, ‘확고한 혁신프로세스와 관련된 동기’, ‘시장접근과 기회탐색과 관련된 동기’로 나누어 연구한 결과 동기는 크게 시장 및 기술과 관련된 동기로 구분된다고 하였다.

Glaister & Buckley(1996)는 국제 제휴형성의 전략적 동기를 크게 다섯가지 관점으로 구분하고 있는데 첫째, 주류 경제학관점에서 리스크 분담, 생산 합리화와 규모의 경제, 둘째, 거래비용관점에서 리스크 분담, 기술이전, 재산권 교환, 셋째, 자원의존관점에서 수직적 연계, 넷째, 조직 학습관점에서 기술의 이전, 재산권 교환, 국제 확장 촉진을 다섯째, 전략적 위치에서 경쟁력 향상, 국제확장 촉진, 지상 지위 공고화 등으로 구분하였다.

Child & Faulkner(1998)도 Glaister & Buckley(1996)가 구분한 제휴동기와 유사한 형태의 거래비용 동기, 자원기반 동기, 전략적 위치설정 동기와 함께 조직학습관점에서의 학습 동기와 기타 동기의 다섯 가지 카테고리로 분류하였다. Whipple & Gentry(2000)는 전략적 동기와 성공의 네트워크 비교에 관한 연구에서 전략적 제휴를 비용절감, 가격인하, 부채조달 등 ‘재무적 동기’, 기술개발 접근, 정보기술 접근 등의 ‘기술적 동기’, 신시장 개척, 핵심역량 등을 위한 ‘전략적 동기’, 공급베이스 절감, 공급채널 안정화, 공급프로세스 간소화, 로열티 수입등을 위한 ‘관리적 동기’로 구분하였다.

Lin & Chen(2002)은 전략적 제휴의 성과에 미치는 제휴동기와 기업간 다양성(문화와 관리, 기업규모)에 관한 연구에서 제휴 동기에 대한 이론적 관점을 크게 세가지로 구분하고 있다. 첫째, 경제적 거래의 위험을 효과적으로 해결할 수 있는 거래비용관점의 동기로 생산과 거래비용의 합을 최소화하기 위해 제휴를 하는 형태이다. 둘째, 전략적 행동관점에서의 동기로 전략적 제휴가 시장지배력을 높이기 위한 경쟁적 대립과 협력적 합의라는 관점에서 경쟁자들과 맞서 기업의 경쟁우위를 통해 이익을 최대화 하기 위한 제휴형태를 말한다. 마지막으로 조직학습관점에서의 동기로 조직학습이 상호 교환되고 모방되어지는 순환 관점에서 내외부 지식습득을 통해 역량을 함양시키기 위해 제휴하는 형태를 말한다. 그는 연구에서 제휴동기를 국내외확장 촉진, 신시장에서의 영향력 제고, 규모의 경제, 저비용 생산등이 포함된 ‘시장과 경제개발’, 기존 경쟁자들과의 대응, 시장지위 유지, 경쟁 감축 등이 포함된 ‘경쟁력 향상’, 기술개발 비용과 리스크 분담, 보완적 기술교환, 재산권 교환 등이 포함된 ‘기술개발’, 정부정책에 부응하기 위한 ‘규제대응’이라는 네가지 범주로 구분하였다.

Todeva & Knoke(2005)는 전략적 제휴동기에 대한 다양한 선행연구를 기반으로 기업들이 내부 조직문제를 파트너기업에게 알리고 정부 또는 경쟁자들과 전략적 위치, 정치적 행위를 통해 경제적 이익을 고려한다고 하면서 조직차원, 경제적 차원, 전략차원, 정치적 차원의 네가지 범주로 제휴동기를 구분하였다. 그는 조직적 차원의 동기에는 학습과 역량 함양이 주된 동기로 다양한 종류의 조직학습과 기술의 국제화, 집합적이고 기본적인 스킬, 리스트럭처링, 성과 개선, 유통수단 획득, 환경변화에 적응하기 위한 공급망 확장 또는 재생산, 시장에 맞춘 재화와 서비스 보완, 합법화 등이 포함된다. 경제적 동기에는 시장, 비용, 리스크와 관련된 것으로 시장 개발, 비용분담과 자원 공유, 리스크 감축 또는 분산, 규모의 경제 획득, 협력적 전문화 등이 포함된다. 다음은 전략적 동기로 경쟁력 제고, 우선 매수권, 생산과 기술관련된 내용으로 수직적 통합, 경쟁우위 획득, 신사업 확장, 신기술 습득, 기술 향상, 연구개발, 신제품과 기술 개발, 잠재적 경쟁자와의 협력 또는 경쟁자와의 우선매수, 밴드웨건 효과 및 산업트렌드 적응 등이 포함된다. 다음은 정치적인

것으로 시장 개발이 주된 내용으로 기술적 표준 개발, 법적 규제적 장벽 극복 등이 포함된다.

Dong & Glaister(2006)는 국제 전략적 제휴의 동기를 다섯가지로 구분하고 있는데 원자재 천연자원 획득, 저비용시장으로 생산 이전, 현지 정부정책을 수용하기 위한 ‘저비용 소싱’ 동기, 시장입지 수립, 신속한 시장진입, 국제 확장 촉진, 파트너의 시장지식 접근 등의 ‘시장개발’ 동기, 투자비용 및 위험분산, 규모의 경제, 연구개발 비용 공유 등의 ‘비용 및 위험감소’ 동기, 기존 경쟁자와의 효과적인 경쟁, 기존 시장에서 경쟁적 입지 유지, 기존 잠재적 경쟁자와의 경쟁 감소 등의 ‘시장 지배력’ 동기, 제품 또는 서비스 다각화, 보완적 기술의 교환 촉진 등의 ‘다각화 및 기술교환’ 동기 등이다.

Van gils & Zwart(2009)는 중소기업의 전략적 제휴동기에 대하여 기업수준, 산업수준, 파트너수준, 구조적 요인 등 4가지로 크게 구분하고 기업수준은 기업규모, 자원위임, R&D역량, 보충자원, 시장점유율, 지식 등으로, 산업수준은 산업형태, 산업기술적 불확실성, 시장변동성 및 시장단계, 네트워크 등으로 파트너수준은 파트너의 위치, 네트워크지위 등으로 구조적 요인으로는 신뢰, 정부정책, 국가문화 등이라고 하였으며 제휴동기는 해당기업이 속해있는 산업분야에 따라 달라질 수 있고 기업, 산업, 파트너 등의 동기들이 결합되어 제휴가 형성된다고 보았다. 또한 Klijn, Reuer, Buckley & Glaister(2010)은 유럽경제이력단체에서 합작투자 동기를 Glaister & Buckley(1996), Dong & Glaister(2006)의 연구를 바탕으로 지식기술개발, 비용리스크감축, 저비용소싱, 시장지배력을 위한 동기로 분류하였다.

김홍매(2011)는 물류기업간 제휴동기에 대한 다양한 선행연구를 바탕으로 중국진출 물류기업간 제휴동기에 대하여 ‘비용’, ‘전략’, ‘서비스’, ‘지식’요인으로 구분하여 연구하였다. ‘비용요인’에는 규모의 경제실현, 사업운영비용 절감, 물류시설 투자비용 절감 등이 포함되었으며 ‘전략요인’에는 물류 네트워크 구축 및 확충, 신속한 시장진입 및 확장, 법적 제도적 장벽극복이 ‘서비스요인’에는 서비스범위 확장, 종합물류서비스 제공, 서비스전문화 특화, 엄격한 고객의 요구에 부응, 서비스품질개선 등이 포함되며, ‘지식요인’에는 현지 문화습득, 현지 경영노하우 습득, 현지 법제도 습득 등이 포함되고 있다.



Liou, Tzeng Tsai Hsu(2011)는 항공산업에서 전략적 제휴파트너선정을 위한 복합적 ANP모델에서 전략적 동기를 리스크분담, 규모의 경제, 범위와 학습, 자산 및 자원 역량 접근, 경쟁력 향상 등을 위한 내부적 동기와 정보혁명(information revolution), 경제적 리스트럭처링(economic restructuring), 글로벌 경쟁(global competition) 등의 외부적 동기요인으로 구분하였다.

Yasuda(2005)는 하이테크산업에서의 전략적 제휴형성에 관한 자원기반관점과 거래비용관점에서의 비교연구에서 전략적 제휴형성을 ‘기술 면허(technology license)’, ‘연구개발합작(joint R&D)’, ‘공급자제휴(sourcing agreement)’, ‘합작투자(joint venture)’로 분류하고 각각 자원기반관점과 거래비용이론에 근거하여 비교한 결과 개발이나 시장에서 요구되는 시간을 단축함에 따른 자원접근이 가장 중요한 전략적 제휴동기로 나타나 하이테크산업에서는 제휴동기를 설명하는데 있어 자원기반관점이 비용관점보다는 더 우세한 것으로 나타났다.

위와 같은 다양한 이론에 근거하여 크게 구분해 보면 다음과 같은 몇 가지 중요한 동기에서 출발한다고 할 수 있다. 첫째, 경제적 이익을 얻기 위함이다. 이는 전략적 제휴의 거래비용론점 관점에서 출발한다고 할 수 있다. 가장 낮은 비용이 소요되는 지역에 사업단위 이전, 파트너와 지적재산권이나 영역을 교환, 높은 사업마진에 집중 등의 저비용 소싱 또는 연구개발 비용, 투자비용을 분담한다거나 저비용 운영 협약, 규모의 경제, 대규모 프로젝트에 대한 위험 분담 등은 비용과 리스크를 감축하기 위한 동기(Glaister & Buckley, 1996)들에 해당된다. 즉, 시장개발, 비용분담 및 자원의 연합, 리스크 감축 및 리스크 분산, 규모의 경제 획득, 공동 전문화 등이 경제적 이익 동기의 주요 내용이라 할 수 있다.(Todeva & Knoke, 2005) 둘째, 지식습득을 위함이다. 기술지식 보완, 보완적 기술지식 교환, 보유지식과 기술 교환, 신기술과 지식 개발, 생산다각화 등의 지식과 기술개발(Glaister & Buckley, 1996) 등이 포함된다. 지식습득을 통해 지식역량을 확보하려고 하는 조직학습이론에 근거한 제휴, 전략적 자산 축적의 불확실성을 해소하고 핵심역량의 축적을 통한 경쟁우위를 확보하기 위한 자원준거론적 관점의 제휴, 상호 보완적 자원의 공유를 통해 기업간 역량을 높이려는 자원의존론적 관점의 제휴도 포괄적으로 지식습

득에 대한 동기에서 출발한다고 할 수 있다. 셋째, 서비스 경쟁우위 및 시장 확장을 위함이다. 기존 경쟁자들과 효과적으로 경쟁하기 위한 동기 또는 시장에서 영향력을 높이기 위한 동기(Harrigan, 1985), 국제적 시장확장 촉진(Contractor & Lorange, 2002) 동기 또는 시장에 빠르게 진입하기 위한 동기(Mariti & Smiley, 1983)들이 이에 해당한다고 할 수 있으며 이는 전략적 행위이론, 네트워크 이론적 관점에서 출발한다고 볼 수 있다.

〈표 2-6〉 전략적 제휴 동기

연구자	산업(분야)	동기 분류
Ellram (1990)	구매자와 공급자 제휴	① 재무적동기 ② 조직문화와 전략적 이슈 동기 ③ 기술적동기 ④ 기타동기
Hagedoorn (1993)	연구개발	① 연구 공유 발전 ② 역량 지식 획득 ③ 시장접근
Glaister & Buckley(1996)	국제 전략적 제휴	① 주류경제관점 ② 거래비용관점 ③ 자원의존관점 ④ 조직학습관점
Child & Faulkner (1998)	일반	① 거래비용동기 ② 자원기반동기 ③ 전략동기 ④ 학습동기 ⑤ 기타동기
Whipple & Gentry(2000)	구매, 물류 서비스기업	① 재무적 동기 ② 기술적 동기 ③ 전략적 동기 ④ 관리적 동기
Lin & Chen (2001)	미국내 기업의 국내외 제휴	① 거래비용관점 ② 전략적 행동관점 ③ 조직학습관점
Todeva & Knoke (2005)	선행연구 기반	① 조직 차원 ② 경제적 차원 ③ 전략 차원 ④ 정치적 차원
Dong & Glaister (2006)	국제 전략적 제휴	① 저비용 소싱 ② 시장개발 ③ 비용리스크감축 ④ 시장지배력 ⑤ 다각화 및 기술교환
Vangils & Zwart(2009)	중소기업	① 기업수준 ② 산업수준 ③ 파트너수준 ④ 구조적요인
Klijn, Reuer, Buckley & Glaister(2010)	유럽 합작투자	① 지식기술개발 ② 비용리스크감축 ③ 저비용 소싱 ④ 시장지배력
Liou, tzung tsai hsu (2011)	항공산업	① 내부적 동기 : 경쟁력 향상 ② 외부적 동기 : 외부환경변화에 의한 동기

## 2.2.5 전략적 제휴 파트너 선정기준

제휴 파트너 선정은 성공적인 제휴를 위해 매우 중요하며, 회사의 제휴 역량은 제휴 파트너 선정과 효과적인 제휴 관리 모두에서 중요한 역할을 한다.(Hoffmann, 2005; Draulans, DeMan & Volberda, 2003)

Holmberg & Cummings(2009)는 우월한 제휴관리 스킬과 노하우를 보유하고 있더라도 파트너 기업을 선별하는데 실패할 경우 제휴성과 창출이 어렵다고 하였으며 Das & He(2006)는 전략적 제휴 파트너 선정은 성공적인 제휴 발전을 위해서 매우 중요한 요소로 초기 파트너 심사와 선택 노력이 부족한 경우 이후 아무리 우수한 제휴 관리로도 이를 극복하기 힘들다고 하여 파트너 선정이 제휴성과에 매우 중요한 요소임을 강조하였다.

제휴가 필요로 하는 목적과 범위에 따라 적절한 제휴 파트너가 다르게 결정되 어지나 잘못된 파트너는 잠재적으로 가치가 있는 협력적인 합의를 망칠 수 있기 때문에 파트너들은 반드시 양립할 수 있는 전략적 목표를 가져야 하며(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000) 이러한 적합도 뿐만 아니라 제휴 조건의 평가와 분석에 기반한 양립성은 비즈니스 네트워크 상에서 행위, 전략, 구조를 결정하는 중요한 요인(Child & Faulkner, 1998)이라고 하여 파트너 선정시 전략적 양립성 등 다양한 기준을 가지고 신중하게 선택해야 함을 강조하고 있다. Ellram(1990)은 파트너 선정시 재무적 안정성, 경제적 성과와 같은 재무적 조건, 전략적 적합도와 최고경영층의 융화성과 같은 관리적 조직적 문화적 조건, 디자인 생산능력과 같은 기술 등을 중요한 조건으로 강조하고 있다. Niederkofler(1991)는 ‘전략적 적합’과 ‘운영적 적합’이라는 두가지 핵심적 조건에 근거한 혁신적인 제휴의 전략적 구조를 제안하였는데 전략적 적합이란 상호 목적을 추구하기에 충분한 파트너기업의 필수적인 자원 위임을 말하고 운영적 적합은 제휴운영시 몰입되는 자원과 문제의 양립성에 대한 것으로 파트너 선정시 전략적 적합과 운영적 적합을 고려하여야 한다. Hladik(1994)은 R&D와 국제합작투자에 대한 연구에서 제휴결정에 영향을 미치는 요인에 대하여 잠재적 효익과 잠재적 문제로 구분하였으며 잠재적 효익으로는 비용과 리스크확산, 기술과 기술적 노하우 접근, 시장접근, 경쟁우위 점유 등이며 잠재적 문제로는 노하우 공유에 따른 리스크, 통제요구, 설계 전문에 대한 합의, 최소화되는 R&D

효과, 지배제도 및 규제 등이 있다고 하였다. 그가 주장한 잠재적 문제를 최소화하고 잠재적 효익을 극대화하기 위해서는 파트너 선정이 매우 중요함을 의미하고 있다. Brouthers, Brouthers & Wilkinson(1995)은 전략적 제휴 파트너 선정에 있어 네가지 기준을 제시하였는데 이는 상호보완적 기술(complementary skills), 협동기술(cooperative skills), 양립가능한 목표(compatible goals), 정보나 능력의 비대칭적 전이에 초점을 맞춘 위험 상응수준(commensurate levels of risk are involved)이다.

Dacsin, Hitt & Levitas(1997)는 미국과 한국기업의 성공적인 국제제휴를 위한 파트너선택에 관한 연구에서 한국기업은 ‘기술적 역량’, ‘산업매력도’, ‘학습가능한 특별한 기술’, ‘전문성 공유의지’, ‘제품품질 역량’을 중요한 기준으로 미국기업은 ‘재무적 자산’, ‘관리역량’, ‘제품생산이나 서비스 제품품질 역량’, ‘역량 보완성’, ‘독특한 생산이나 서비스’를 중요한 기준으로 삼고 있음을 연구하면서 제휴하기전에 파트너에 대해 잘 알아야 함을 강조하고 있다. 전략적 제휴파트너 선정기준과 관련하여 Geringer(1991)는 업무관련과 파트너관련 기준으로 구분한 개념을 소개하였고, Glaister(1996)는 이에 대한 실증적 분석으로 연구하였다. Das & He(2006)는 선행 문헌들을 참고하여 다음 <표2-7>과 같이 두가지 기준에 대하여 주요내용을 요약하였다.

<표 2-7> 파트너 선정기준 (Das & He, 2006/ 연구자 정리)

구 분	주 요 내 용
과업 관련	상호 보완적인 제품이나 기술들; 경제적 자원; 기술력 또는 독특성; 위치; 마케팅 또는 유통 시스템, 확립된 고객 기반; 명성과 이미지; 운영, 관리능력; 정부와의 관계(규제, 정부입찰 등); 타겟 시장으로의 빠른 진입을 위한 지원; 산업 매력도
파트너 관련	조직적 정합성, 상호의존, 양립가능한 목표; 협력적 문화와 윤리규범; 사전 유대와 성공적 사전 연합; 최고 관리자들 사이의 신뢰; 강력한 약속(strong commitment); 유사한 규모, 구조와 지위; 상호관계; 상응하는 위험(commensurate risk); 의사소통의 용이성

과업관련 기준은 기업의 경쟁력 구축에 필요한 운영기술과 전략적 자원과

연계된 파트너간 전략적 적합성 실현을 보다 고려하고 있어 적절한 파트너는 부족한 능력과 자원을 보완할 수 있는 파트너이어야 하며 파트너관련 기준은 파트너들이 어떻게 효율적이고도 효과적으로 일을 할 수 있는지에 초점이 맞춰져 있어 성공적인 협력에 영향을 미치는 조직적 적합성의 실현에 보다 초점이 맞춰져 있다.(Dong & Glaster, 2006)

이와 같이 Geringer(1991)가 유형화한 과업관련 조건과 파트너관련 조건은 선행 연구자들에 의해 실증적 연구에서 널리 인정되고 있다. 하지만 각 분류 기준에 따른 항목들은 각각 다르게 연구 되어지고 있다. 어떤 연구에서 과업 관련으로 분류된 몇몇 항목들이 다른 연구에서 파트너관련 기준으로 분류되고 있다. 예를 들어 ‘명성, 금융자원 및 마케팅 시스템은 Geringer(1991)의 연구에서는 과업관련 기준이었지만 Glaister(1996)에서는 파트너관련 기준이 되고 있고 동일한 연구에서 유통채널은 과업관련 기준이나 기존 마케팅과 유통시스템은 파트너관련 기준’으로 분류되고 있다고 하였다.(Das & He 2006)

업무관련 핵심성공요소들은 제휴를 형성하여 달성하고자 하는 특정 업무와 관련된 것으로 성공적인 제휴의 경우 파트너간 업무 관련 핵심성공요소들(다른 핵심성공요소들도 마찬가지로) 간의 상당한 일치나 조화를 이룸으로써 공동 제휴 목표와 개별기업 목표들을 더욱 잘 달성할 수 있게 (Ring & Van de Ven, 1992; Inkpen & Ross, 2001) 된다고 하였다.

Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, Borza(2000)는 신흥시장과 선진시장에서의 파트너선택에 관한 조직학습이론 관점에서의 연구에서 신흥시장의 기업들은 선진기업의 역량 획득을 위해 ‘재무적 자산’, ‘기술적 역량’, ‘무형자산’ 등을 중요한 파트너 선택 기준으로 보았고 선진시장에 있는 기업들은 그들이 보유하고 있는 자원을 활용할 수 있는 ‘현지 시장 지식’, ‘현지 기업의 독특한 역량’ 등을 중요한 파트너 선택기준으로 삼고 있어 산업환경에 따라 파트너선택기준이 다르다는 것을 밝히고 있다.

Das & He(2006)는 창업초기기업과 기성기업의 자원, 혁신성, 경쟁강도 등 기본적인 요인과 기술통제, 전략적 목적 등 제휴요인을 상호 비교하면서 창업초기기업은 제휴파트너 선정시 양립가능한 동기, 생산과 마케팅 접근, 중간관리자의 관여와 몰입, 태스크포스의 몰입, 속도있는 실행의도가 중요하다고 하였다.

Dong & Glaister (2006)는 과업관련 선택기준이 파트너관련 선택기준보다 국제전략적 제휴에 대한 전략적 동기들에 의해 더 결정적이라고 하였다. 이것은 파트너관련 선택기준이 더 일반적이고 과업관련 선택기준이 제휴에 더 전문적인 경향을 나타낸다고 하였다. Holmberg & Cummings(2009)는 제휴가 활발한 국제 여행산업의 사례를 통해 명확한 파트너선정 프로세스와 분석적 도구를 제시하였다. 그는 산업에 기반한 전략적 관리와 파트너선정 프로세스를 다양한 제휴와 산업적 맥락에서 적용할 수 있도록 목표산업과 특정기업들을 평가하는 새로운 역동적 파트너선정 프로세스로써 4단계로 제시하였는데, 첫 번째는 기업과 전략적 제휴의 정립, 두 번째는 적합한 핵심 성공요인의 개발, 세 번째는 가치망에서 현재와 잠재적인 제휴 지도 작성, 네 번째는 역동적 파트너 선정분석도구를 사용한 타겟 분석을 제시하였다. Mat Cheung & Scheepers(2009)의 연구에서는 이전 사업실적, 정직성(정직하게 수행된 실적)과 몰입(과업수행에 있어 헌신하는 정도)이 중요한 기준이 되고 있으며 사업장 위치나 규모는 상대적으로 덜 중요한 것으로 나타나 과업기준이 중요한 선택요인이 되고 있음을 연구하였다.

Wu, Shih & Chan(2009)은 파트너 선정기준을 파트너의 특성, 마케팅지식역량, 무형자산, 보완적 우위 역량, 적합도로 구분하였다. 파트너의 특성은 독특한 역량, 양립할 수 있는 경영스타일과 전략적 목적 등을, 마케팅지식역량은 시장점유율 증가, 수출기회 향상, 국내 비즈니스 지식 향상 등을, 무형자산은 상표권, 특허, 라이선스, 지식, 명성, 이전 제휴경험, 기술인력 등을, 보완적 우위 역량은 경영역량, 광범위한 시장 지배력, 다양한 고객, 양질의 물류시스템 등을, 적합도는 전문적 의견을 공유하고, 동등한 통제 속에 파트너와 양립하려는 유연한 조직문화 등을 의미한다. 그는 ANP(Analytic network process)분석을 통해 대만 LCD산업에서는 보완적 역량이 가장 중요한 요인이라고 하였으며 이는 기술적으로는 높은 역량을 가지고 있기 때문에 시장을 확대하기 위한 시장지배력이 필요하기 때문이라고 설명하였다. 하지만 그의 파트너선택 기준에서 파트너의 특성은 적합도와 관련이 있고 마케팅지식역량과 보완적 우위역량 및 무형자산과 관련이 있어 크게 분류하면 파트너기준과 역량기준으로 분류될 수 있다.

Moeller(2010)는 파트너 선정, 파트너 행동, 성과에 대한 실증분석을 통해 파트너 선택은 신뢰와 기회주의, 몰입에 영향을 주고 있으며 적절한 파트너의 선택은 비즈니스 네트워크 상에서 성공의 중요한 조건이라고 하였다. 그는 파트너 선택시 파트너의 역량, 보유자원이 중요한 조건임을 제시하였다.

Le, Genovese & Koh(2012)는 타이완의 공급체인에서의 파트너선정조건에 관한 연구에서 파트너(공급자)기준과 제조성과기준, 서비스성과기준, 비용기준, 환경관리역량기준 등 5개로 구분된다고 하였으나 크게 파트너기준과 고객의 성과를 고려한 과업기준으로 구분할 수 있음을 알 수 있다.

위와 같은 선행 연구들을 참고해 볼 때 파트너 선정에 대한 기준을 경쟁력 구축에 필요한 운영과 자원과 연계된 전략적 적합성 실현에 초점을 둔 과업관련 기준과 파트너와의 효과적이고 효율적으로 일할 수 있는 조직적 정합성에 초점을 둔 파트너관련 기준으로 크게 분류되고 있음을 알 수 있다.

## 2.2.6 전략적 제휴 역량

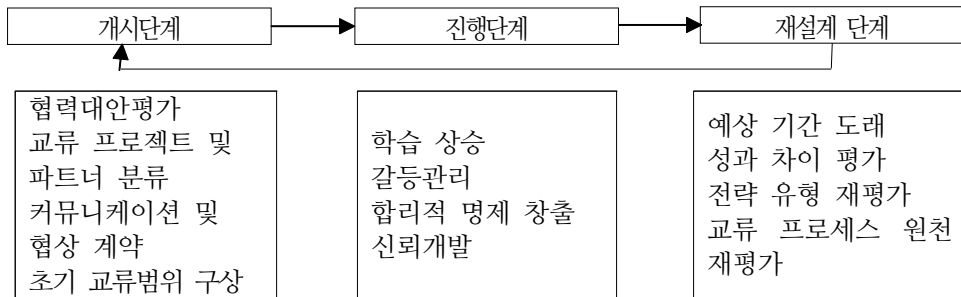
제휴관련 연구를 보면 다른 기업들에 비해 제휴를 통해 지속적으로 많은 성과를 내고 있는 기업들이 있는데(Schreiner, Kale & Corsten, 2009) 이들 기업은 제휴를 관리하는 우월한 조직적 역량인 제휴역량을 보유하고 있다고 할 수 있다.(Anand & Khanna, 2000) 또한 제휴가 기업의 중요한 전략 중 하나가 된 시대가 되어 제휴역량은 경쟁우위의 원천이라고 널리 알려져 있다.(Dyer & Singh 1998, Gulati 1998; Ireland, Hitt, & Vaidyanath 2002) 제휴역량을 구성하고 있는 항목들은 기업 수준과 제휴 포트폴리오 수준이라는 두가지 방향으로 연구 되어지고 있다. 제휴 포트폴리오 역량을 주장하는 학자들은 대부분의 기업들이 몇 번의 제휴를 하기 때문에 완전한 제휴 포트폴리오를 관리하는데 필요한 스킬의 관점에서 제휴역량을 개념화할 수 있다고 하였다. 이 역량은 새로운 제휴를 형성하는 능력, 파트너와 양립할 수 있는 파트너를 선택하는 능력, 제휴들을 모니터하기 위한 적정수준의 메카니즘을 수립하는 것, 포트폴리오 내에서 개별적 제휴를 능가하는 활동과 지식을 동격화하는 것(Hoffmann, 2007) 등이 해당된다. 이러한 관점은 단일 제휴 내에서

조정이 필요할 뿐만 아니라 비즈니스 전반의 제휴 포트폴리오에 대한 포괄적인 관리 역시 중요하다는 점을 보여준다.(Goerzen, 2005) 제휴 포트폴리오 관리와 관련하여 Hoffmann(2007)은 포트폴리오 전략, 제휴모니터링, 제휴조정 및 제휴관리시스템이 제휴관리 과업을 구성하는 요소라고 하여 제휴 계약 및 제휴운영역량의 중요성을 밝히고 있다. 제휴 포트폴리오 조정에 대한 필요성은 주로 단일적 제휴간의 상호 의존성에 대한 결과이다. 제휴 포트폴리오 조정은 이러한 상호의존성들을 확인하고, 중복된 행동들을 피하며, 단일 제휴들 사이에서 시너지 효과를 만드는 것을 목표로 한다.(Bamford & Ernst, 2002; Hoffmann, 2005) 단일 제휴 사이에서 발생하고 확인된 시너지 효과에 의하여, 제휴 포트폴리오 조정은 제휴 포트폴리오들을 그들의 개별적 합보다 더 큰 잠재성을 갖도록 한다.(Bamford & Ernst, 2002; Dyer & Nobeoka, 2000)

제휴 포트폴리오 역량과 구별되는 개념으로 기업수준의 제휴역량과 관련해서는 개별적 제휴의 생애주기에 따른 스킬 개념(Gulati, 1998)으로 제휴결정을 평가하고 적절한 파트너를 선정하는 제휴 형성단계, 적절한 관계구조를 위한 제휴 설계단계, 제휴기 막바지에 있을 때 이후의 제휴를 관리하는 제휴 후 관리단계에 따른 관리역량을 말한다. 예를 들어 개별적 제휴에서의 성공여부는 보완과 적합의 관점에서(Harrigan, 1988; Geringer, 1991; Park & Ungson, 1997; Dyer & Singh, 1998) 적합한 제휴파트너를 선정하는 것(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000)이라고 주장하고 있는데 이는 적당한 제휴파트너를 물색하고 선택하는 스킬이 필요하다는 것을 의미한다. 다른 연구자들은 제휴 구조(Pisano, 1989; Oxley, 1997; Gulati & Singh, 1998; Hennart & Zeng, 2005)와 계약 조항(Mayer & Argyres, 2004 Argyres & Mayer, 2007; Reuer & Ariño, 2007)을 적절하게 선택하면 어떤 제휴에서도 성공한다고 하였다. 그리고 필요시 제휴에 직면한 조건들을 변경시키는 것을 채택하면 된다는 것이다.(Reuer, Zollo & Singh 2002) 개별 제휴가 이루어지는 전체 과정, 즉 제휴 형성부터 종료까지에 대해서 언급하고 있는 제휴수명주기 모형에서는 전략적 제휴가 여러 단계의 과정으로 구성된다고 하였다.(Das & Teng 1998; Kale, Dyer & Singh, 2001, 2002; Gulati 1998;



Pekar & Allio 1994) 이에 많은 연구자들이 제휴 개시로부터 제휴협상, 평가 및 종료에 이르기까지 제휴의 발달 단계 연구에 집중하였다. Ring & Van de Ven(1992)은 조직간 관계는 협상, 몰입, 종료와 같은 반복적인 프로세스로 구성된다고 하였다. 그는 각 단계에서 주요 문제를 제기하였는데 ‘협상’ 단계에서는 공식 협상, 비공식 이미지 만들기간의 상호작용이 집중되며 ‘몰입’단계는 파트너간의 법적 계약 및 심리적 계약이라는 공식적인 특징이 있고 ‘실행 및 종료’단계에서는 역할 상호 작용 및 개인 상호 작용의 특징이 있다고 하여 협상, 몰입, 종료단계로 조직간 관계의 출현, 발달, 종료를 설명하고 있다. Zajac & Olsen(1993)은 협력대안을 평가하고, 협력 프로젝트링, 협력 파트너 분류, 협력커뮤니케이션 및 협상 계약 등의 활동이 이루어지는 제휴 개시단계, 학습 및 갈등관리, 합리적 명제를 창출하고 신뢰를 개발하는 제휴 진행단계, 예상 기간이 도래되고 성과 차이 및 전략 유형을 재평가하는 재설계 단계의 3단계로 구성되어 있다고 하면서 다음 <그림 2-5>와 같은 조직간 협업 프로세스를 주장하였다.



<그림 2-5> 조직간 협업과정 (Zajac & Olsen, 1993)

Das & Teng(1998)은 제휴프로세스를 제휴전략 선택, 파트너 선택, 협상, 제휴 설정, 제휴운영, 평가, 수정의 7단계 프로세스로 제안하였으며 Dyer, Kale & Singh(2001)의 연구에서는 이와 유사한 5단계의 수명주기가 있다고 하였으며 구체적으로 가치사슬상의 제휴 영역 결정, 파트너 평가 및 선정, 제휴 협상 및 지배구조 결정, 제휴관리, 제휴평가 및 종료단계라고 하였다.

Hoffmann & Schlosser(2001)는 중소기업의 전략적 제휴의 성공요인에 관한 실증연구에서 제휴단계별 역량을 내용적 변수(content orientated variables)와 프로세스적 변수(process orientated variables)로 구분하였는데 내용적변수는 전

략적 목적, 구조적 배치와 같은 전략, 구조, 시스템 등의 제휴구성요인들이 무엇인지에 관한 것이고 프로세스적 변수는 신뢰형성, 상호이해 등과 같은 어떻게 기업간 관계를 형성시키는가에 관련된 변수들로 연구결과 신뢰와 같은 다루기 쉬운(soft) 요인들 뿐만 아니라 전략적 양립성, 적절한 통제메카니즘과 같은 다루기 어려운(hard) 요인들도 중요하다고 하였다.

Kale, Dyer & Singh(2001, 2002)는 제휴역량과 주식시장의 반응, 제휴조직의 역할과 관련된 연구에서 대부분의 제휴담당 조직이 제휴의 각 단계를 효율적으로 다루기 위해 지식을 획득한다고 하면서 다음과 같이 제휴계획, 파트너물색, 제휴협상, 제휴관리, 제휴종료의 5단계로 구성된다고 하면서 단계별로 필요한 역량이 있다고 하였다. 그들은 제휴역량과 관련하여 제휴단계별로 사용할 수 있는 제휴관리 툴(tool)의 예를 다음 <그림 2-6>과 같이 들고 있다.

제휴계획	파트너 물색	제휴협상	제휴관리	제휴종료
가치사슬분석 니즈 분석 체크리스트	파트너 물색 양식 문화적 적합도 평가양식	협상 매트릭스 요구사항 체크리스트 제휴계약 양식 제휴 매트릭스 프레임	신뢰형성시트 제휴몰입구조	관계 평가 양식 연도별 현황보고서 종료 체크리스트

<그림 2-6> 제휴프로세스상 필요한 관리도구(Kale, Dyer & Singh, 2001, 2002)

제휴역량을 학습 역량(Learning Capabilities)으로 보고 연구한 학자들도 있다. 학습 실행이 기업의 제휴 관리 역량을 증가시키고 이는 곧 제휴성과의 증가로 이어진다는 연구를 하였다. Makadok(2001)는 제휴역량을 기업의 제휴 포트폴리오 성과를 제고시키는 잠재력을 가진 획득하고 모방하기 어려운 고차 자원이라고 정의하고 있다. 이 고차 자원에는 파트너를 확인하고 관계를 개시하고 제휴 포트폴리오나 개별제휴를 재구축하는 일련의 반복적 행위들을 수행하는 기업의 역량을 향상시킬 수 있는 학습 메카니즘으로 구성되어 있다고 하였다. Kale & Singh(2007)는 학습을 통한 기업역량 함양과 관련하여 제휴학습프로세스(Alliance Learning Process)가 제휴성공에 미치는 영향에 대한 실증분석에서 학습프로세스 과정을 ‘제휴노하우 규정’, ‘체계화’, ‘공유’, ‘내재화과정’이라고 하였으며 제휴 기능(functions)이 제휴성공에 미치는 영향을 학습프로세스가 매개하며 학습프로세스가 제휴성공에 긍정적인 영향

을 갖는 다고 하였다. 이는 학습프로세스에 필요한 역량이 있듯이 제휴 프로세스 상에서도 단계별로 중요한 역량이 있음을 말해 주고 있다. Heimeriks & Duysters(2007)도 기업의 제휴 관리 능력에 영향을 미치는 학습 메커니즘(Learning mechanism)에 관하여 연구하였다. 그는 제휴역량을 제휴기능측면(제휴담당부서, 관리자), 제휴 툴(tool) 측면(제휴파트너선정 프로그램, 제휴데이터베이스 등), 제휴통제 및 관리절차측면(정형화된 지식전달체계 등)으로 보았다. Mascarenhas & Koza(2008)는 제휴수명주기별로 당면할 수 있는 문제들이 있으며 이를 예방하기 위해서는 단계별 조치들이 필요하여 다음 <표 2-8>과 같은 당면할 수 있는 문제들과 예방책을 주장하였다.

<표 2-8> 단계별 당면문제 및 예방책(Mascarenhas & koza, 2008)

단계	당면문제	예방책
설계	불균형의 협상팀은 합의도출시 제휴의 전략적 목표와 상호 기능적 운영요소를 무시	협상팀에서 참모와 라인기능 포함 전략적 목적에 집중하고 초기 갈등을 해결하는 이해도에 대한 메모장 기록
착수	다소 낮은 관리자는 선천적인 재능 부족으로 제휴를 탓함	제휴에 책임이 있고 계약과 개인간 스킬을 보유한 선임관리자 지명 제휴 운영할 은퇴자 재활용 역량있는 매니저 지명 지역인재 양성과 운영
운영	제휴간 상호의존과 갈등 초래 제휴에서의 공유된 관리는 선천적이며 지적인 갈등초래	완비된 제휴설계 지배적인 관리된 제휴사용 지명된 관리자는 필요한 조정을 하고 상호 자문
종료	종료 방법이나 계획이 없음 성과에서 멀어지거나 파트너간 관계가 커뮤니케이션 방해 낮아지거나 높아지는 잠재력에 조정이 필요	특정 전략적 목표에 맞춘 종료 제휴 합의에 해산과 매입조항 포함

Pak, Ra, Park(2009)는 파트너간 국가문화차이, 일치된 목표, 학습역량이 갈등과 학습을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 파트너선정부터 계약, 운영역량이 성과에 모두 중요한 요소임을 밝히고 있다. Schreiner, Kale & Corsten(2009)은 제휴수명주기에 대한 연구들이 주로 각 단계에서의 고려요

소들과 수단에 초점이 맞춰져 있을 뿐 각 단계를 효과적으로 관리하기 위한 역량에 대해서는 언급하지 못하고 있다고 하면서 제휴관리의 중요한 역량으로 ‘동조화(cordination)’, ‘소통(communication)’, ‘결합(bonding)’ 이라고 하였다.

Schilke & Goerzen(2010)은 제휴역량을 제휴 관리측면에 중점을 두어 ‘조직간 조정(interorganizational coordination)’, ‘포트폴리오 조정(portfolio coordination)’, ‘조직간 학습(interorganizational learning)’, ‘제휴진취성(alliance proactiveness)’, ‘제휴변형(alliance transformation)’ 이라는 개념을 사용하였으나 이는 개별제휴보다는 여러 제휴를 관리하는 역량에 초점이 맞춰져 있다. 이와 같은 선행연구를 보았을 때 개별제휴는 제휴수명주기를 감안한 제휴역량이 성과에 중요한 요인이 되고 있음을 알 수 있으며 이를 제휴형성, 운영, 종료단계로 구분하여 보면 다음 <표 2-8>과 같다.

<표 2-9> 제휴단계 및 주요내용, Das & Teng(2002b)이 정리한 내용에 연구자 추가

구 분	형성단계	운영	종료
D'ainno & Zuckman(1987)	연립 탄생	연립 진행	성숙, 갈림길
Ring de Ven(1992)	협상 몰입	실행	평가
Kantar(1994)	선택과 호의 요구 계약 체결 내부구조 설정	연합 학습	변화
Pekar & Allio(1994)	전략개발 및 파트너 평가 계약관련협상	제휴운영	
Sepkman, Stewart, & Johnston(1996)	기대 / 계약 / 평가	동조화, 투자	안정화, 결론
Das & Teng(1998)	제휴전략 선택 파트너 선택 / 협상 / 제휴 설정	운영	평가 조정
Dyer, Kale & Singh(2001)	제휴 사업 파악, 파트너 평가 및 선정, 제휴협상 및 지배구조 결정	제휴관리	평가와 종료
Kale & Singh(2009)	제휴 설정 및 파트너 선정 제휴 지배구조 결정 및 디자인	설립후 제휴 관리	

### 2.2.6.1 제휴 형성(초기)단계

제휴형성단계에서는 적정한 파트너를 선정하고 물색하는 것(Beamish, 1987; Ellram, 1990; Geringer, 1991; Brouthers, Brouthers & Wilkinson., 1995; Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, Borza(2000); Das & He, 2006; Reuer & Ariño, 2007; Holmberg & Cummings, 2009; Cummings & Holmberg, 2012), 관계성에 대한 적정한 관리구조를 수립하는 것(Pisano 1989; Oxley, 1997; Gulati & Singh, 1998; Hennart & Zeng, 2005), 적절한 계약을 협상하는 것(Mayer & Argyres, 2004; Reuer & Ariño, 2007)이 강조되는 단계이다. 즉, 제휴형성단계에서는 기업은 서로 접근하여 제휴를 협상하고 계약을 체결하고 다양한 형태의 자원을 위임하는 제휴를 설정한다. 여기서 기업 간 계약은 제휴를 통해 달성하고자 하는 목표, 노력의 투입정도, 지배구조 등을 구체적으로 정하는 것을 의미하며 이러한 계약을 통해 기업은 제휴로 인해 발생하는 거래비용을 감소시키고 창출할 수 있는 가치를 증대시키는 방향으로 제휴에 투입되는 자원과 제휴과정에서 나타나는 위험에 대한 대응방식을 결정한다.(Das & Teng, 1998; Mayer & Argyres, 2004)

제휴 형성의 초기 단계는 독립 기업과 비교하였을 때, 잠재적인 파트너와의 초기 협상 과정들과 다수의 파트너들의 복잡한 상호작용이 오가는 제휴 및 환경들로 인해 더 어렵다고 인식된다.(Das & Teng, 2002b; Ring & Van de Ven, 1992) 따라서 제휴 초기 단계에서는 잠재적 파트너 기업에 대한 자료수집과 평가활동이 이루어져야 하며 상호 몰입이 가능한 파트너 선정, 명확한 제휴목표를 보유하였는지와 같은 탐색과정이 수반된다.(Niederkofler 1991; Pekar & Allio, 1994; Bleeke & Ernst, 1993) 또한 상호 윈윈하기 위한 목적과 파트너십이 제휴성공에 있어 필수적인 요소이기 때문에 미래협력에 대한 상호이익과 실행가능성을 높이기 위해서는 제휴계획 단계에서 강도 높은 협상이 이루어져야 한다.(Sadowski & Duysters, 2008)

대부분의 기업들은 제휴관리의 복잡성을 감안할 때 주어진 프로젝트에 상호 의존이 필요하지 않으면 제휴를 하지 않을 것이고 제휴가 형성된 후에는 의도

된 전략적 목적에 집중하여 높은 수준의 강점을 형성하려고 하기 때문에 제휴 형성시 성과리스크가 상대적으로 낮다는 확신이 필요(Das & Teng, 2002b)하고 기업이 소유한 자원의 가치를 극대화하기 위한 노력의 프로세스는 모호함과 불확실함으로 가득(Anand & Khanna, 2000)하기 때문에 제휴형성시에는 목표한 성과에 초점을 맞추어 다양한 조정활동이 필요하다.

조직간 조정과정의 필요성에 대한 세 가지 논의가 있다. 첫 번째, 조직간 조정의 맥락 속에서, 파트너간의 의존성은 조정의 필요성을 만든다. 두 번째, 제휴 파트너들은 자체적으로 공통의 제휴 목적을 추구하려 하지 않기 때문에 메커니즘 조정을 통해 모든 참여자들의 이익을 조화시킬 수 있는 필요성을 창조하여야 한다. 세 번째, 조직간 조정에 대한 필요성은 다음의 내용으로 간주된다. 그것은 제휴 파트너들이 그들의 행동을 상대가 하는 행동과 맞추어 조정할 때 이에 필요한 모든 정보들을 자동적으로 가지고 있지 않는다. 이 때문에 상호 제휴 목적을 성취하기 위하여 그들과 조화를 이룰 수 있도록 해야 하는 것이다. 결과적으로 조직간 조정은 제휴 관리에 있어 중요한 일이다.(Goerzen & Beamish, 2005)

Argyres & Mayer(2007)는 계약설계에 있어 기업의 역량과 관련하여 관리자와 엔지니어도 계약시 책임과 역할, 결정과 통제구조, 커뮤니케이션, 비상계획 등의 조항에 관여해야 하고 법률전문가는 비상계획과 분쟁해결조항에 관여해야 한다고 하여 계약역량이 향후 운영에 중요한 단계임을 제안하고 있다. 예상하지 못했던 상황이 자주 발생한다는 점에서 제휴를 효과적으로 운영하기 위해서는 제휴 구조에 대한 디자인이 잘 갖추어져야 한다.(Gulati 1998) 다시 말해서 제휴에 참여하는 기업들간의 약속이 구체화되고 관련 내용이 확정되어야 한다. 제휴 형성단계에서 불필요한 영역을 택하거나 부적절한 파트너기업을 선정할 경우 기업은 상당한 자원 투입이 필요하고 돌이키기가 어려운 전략적 의사결정의 실패에 직면할 수 있다고(Pekar & Allio, 1994) 하여 사전 설계작업의 중요성을 언급하고 있다.

위와 같은 선행연구들을 보면 제휴형성단계에서는 파트너 선정에 대한 사전 탐색이 충분하게 이루어져야 하고 계약시 명확하고 구체적인 계약서 작성이 중요한 역량임을 알 수 있다.

### 2.2.6.2 제휴 실행단계

제휴수명주기의 각 단계 중 제휴실행단계인 ‘제휴 설립후 운영 및 관리’ 단계에서의 예측하기 어려운 상황들이 가장 많이 발생하는 편이다.(Anand & Khanna, 2000; Zollo, Reuer & Singh, 2002) 그만큼 제휴가 운영되고 있는 단계에서 역동적인 프로세스상 발생하는 피할 수 없고 예상치 못하는 사건들에 대한 적절한 관리조치들이 보완되지 않는다면 효익을 실현하는데 제한적일 수 밖에 없다.(Ariño & de la Torre 1998; Madhok & Tallman, 1998)

선행 연구자들은 제휴이후 동격화된 과업, 적정수준의 노하우와 정보공유, 갈등 해결 등과 같이 기업이 어떻게 관리하느냐에 따라 제휴의 성공이 달려 있다고 하였으며 제휴 형성후 파트너간 관계속에 동조 및 협력의 역동성을 관리하는 적합한 상호작용 프로세스를 적용하는 능력(Doz 1996; Ariño & de la Torre, 1998; Kumar & Nti, 1998; Madhok & Tallman, 1998)이 중요 요인이라고 하였다. Das & Teng(1998)은 제휴 운영단계에서는 파트너 기업들은 제휴의 모든 협의사항을 협조하고 이행해야 하며 이 단계에서 규모 면에서 빠르게 커질것이고 어느 정도 조직적 생명주기의 성장단계와 유사해 성장하기 보다는 이 단계에서 재형성되거나 종료될 수 있다고 하여 운영단계의 중요성을 말하고 있다. 제휴가 운영단계에서 정상적으로 성장하기 위해서는 제휴조건이 예상되는 분위기에서 발현되어야 한다. 첫째, 상호의존이 점진적으로 감소되어야 한다. 상호자원의 지속적인 전용은 각자의 목적을 훼손할 수 있다. 두 번째, 모아진 강점이 점진적으로 낮아지더라도 이 단계에서 지속되어야 한다. 셋째, 파트너간 갈등의 수준이 낮아져야 한다.

무엇보다도 낮은 의사소통은 사업추진의 불확실성이나 잠재적 가치창출에 대한 평가를 어렵게 만든다는 점에서 전략적 제휴가 원만하게 운영되고 파트너간 관계가 지속되기 위해서는 원활한 의사소통 스킬이 필수적이다.(Schreiner Kale & Corsten, 2009) 또한 충분한 의사소통은 파트너의 지식과 정보를 얻을 경우 뿐만 아니라 자사의 지식과 정보를 상대방 기업에게 제공하는 데 있어서도 영향을 미칠 수 있다. 시의 적절하고 정확하고 충분한 의미를 담고 있는 의사전달은 향후 활동과 환경변화에 대한 불확실성을 줄여 자사에 대한

파트너 기업의 오해를 감소시키고 자사를 신뢰할 수 있도록 만들어 파트너 기업의 제휴에 대한 자원 제공과 관계를 개선시킨다.(Krishnan, Martin & Noorderhaven, 2006) 또한 부적합한 커뮤니케이션은 독특한 제휴와 연관된 불확실성과 가치창조기회를 평가하는 것을 어렵게 만든다.(Ring & Van de Ven, 1992; Park & Ungson, 1997) 따라서 어떤 제휴를 관리하는 것은 초기 계약의 지속적인 협상과 조건의 변경을 통해 관계를 유지하게 하는 측면 커뮤니케이션의 스킬이라고 한다.(Osborn & Hagedoorn, 1997) 이와 같은 선행연구를 종합해 보면 제휴 실행단계에서는 상호 정보 및 지식, 기술교환, 커뮤니케이션, 갈등해결 노력, 원활한 협조 등이 중요한 역량으로 여겨지고 있음을 알 수 있다.

#### 2.2.6.3 제휴 종료단계

종료단계에서는 제휴성고가 가시적이 되고 확실하게 평가될 수 있으며 이 단계에서는 안정화, 재형성, 하향, 종료의 4가지 성과가 나타날 수 있다.(Das & Teng, 2002b) 일반적으로 활동과 성과의 평가는 기업이 추구하는 전략과 실제 수행한 경영활동간의 정합성을 높이고 조직의 실행 능력을 제고시키며 중장기적인 성과를 개선시키는데 유익한 수단(Kaplan & Norton, 1996)이 되기 때문에 성과평가를 통해 제휴를 지속할지 종료할 지를 결정하게 된다. 제휴종료를 제휴성고의 부정적인 측면으로도 보고 있다. 즉, 제휴 과정에서 파트너 기업의 기회주의적인 행동으로 인해 상당한 거래비용이 발생하거나 제휴를 유지시켜 나가더라도 파트너 기업간 협력이 충분히 이루어지는 것이 어렵고 이익 증가를 실현하는 것이 불가능하며 쌍방에게 모두 유익한 상황이 전개될 수는 없다는 부정적인 인식으로부터 제휴종료가 이루어진다는 것이다.(Park & Ungson, 1997; Sadowski & Duysters, 2008) 하지만 전략적 기술제휴에 대한 선행연구에 의하면 제휴종료가 언제나 실패만을 나타내는 것이 아니라 목적이 될 수 있고 강화되었다는 표시가 될 수 있다.(Sadowski & Duysters, 2008)

Zajac & Olsen(1993)은 제휴의 마지막 단계는 조직간 전략의 잠재적 재정



의를 나타내는 재형성(reconfiguring)단계이며 예정된 제휴기간의 종료단계로 성과차이를 평가하고 전략의 형태를 재정의하고 교환절차를 재형성하는 단계라고 정의하고 있다. Mascarenhas & Koza(2008)는 파트너의 전략적 관심이 달라지기 시작하면 제휴는 목적을 달성한 것이거나 제휴가 더 이상 작동하지 않는 것으로 종료되어야 한다고 하면서 어떻게 제휴철회를 할지 파악하기 위해 이 단계를 기다리는 것보다는 제휴 협의를 시작할 때 철회조항이 포함되어야 한다고 하였다. 그는 이 조항은 일정기간 동안의 달성된 목적 또는 빈약한 성과 등과 같은 조건이나 어떻게 가치를 분배할 것인가에 목적을 두고 특정화 하여야 한다고 제안하였으며 종료절차가 없을 경우 제휴는 느슨해지고 파트너의 윤리와 자원을 훼손할 수 있다고 하였다. Sadowski & Duysters(2008)는 미래협력에 대한 부정적인 전망, 제휴이익에 대한 부정적인 인식, 상호이익상황의 부족, 전략적 기술제휴의 종료를 결정하는데 영향을 준다고 하였다. 또한 어떤 회사는 단기협력만을 선택한다는 사실이 전략적 기술제휴에 부정적인 요인을 가져다 주는 것으로 보였다. Draulans, Deman & Volberda(2003)는 파트너간 개별적인 제휴평가는 제휴경험이 없는 경우에만 유효하였으며 제휴경험이 있는 경우에는 공식적인 상호 평가방법이 유효하다고 하여 제휴에서 제휴에 대한 평가역량이 중요함을 밝히고 있다.

Hoffmann & Schlosser(2001)는 파트너십 종료와 관련하여 모든 파트너로부터 승인된 종료가 필요하며 고도의 세심한 스킬이 필요하다고 하였다. 파트너들은 미래관계가 악화되지 않기 위해 완벽히 고지되고 상호 존중되어야 한다고 하였다. 공정과 신뢰의 파트너로서 명성을 얻지 못하면 미래 사업기회를 상실시킬 수 있다. 그는 또한 제휴종료역량으로 제휴설계단계부터 제휴종료가 계획되어야 하고 상호승인된 기반에서 제휴종료가 이루어져야 한다고 하였다. 이와 같이 제휴형성부터 제휴종료까지 제휴수명주기에 따른 개별 제휴의 관리 역량은 제휴성공에 중요한 핵심이 될 수 있다. 또한 개별 기업이 어떤 제휴를 맺더라도 이러한 제휴수명주기별 역량을 사전에 확보한다면 성공적인 제휴활동을 할 수 있을 것이다. 선행 연구를 바탕으로 이를 정리하면 다음 <표 2-10>과 같다고 할 수 있다.

〈표 2-10〉 제휴단계별 주요역량

제휴영역 파트너 선정 역량	협력부문 및 업무 조사, 사업전략과 관계된 제휴목적 수립 파트너선정 기준 및 원칙 유무 파트너 기업전략 방향 조사	Dyer, Kale & Singh (2001) Holmberg & Cummings(2009) Kale & Singh(2009) Cummings & Holmberg(2012)
제휴협상 및 계약체결	협상 및 계약 체결단계에서 제휴참여기업간 요구사항 분 석, 현실적이고 실행가능한 제휴목 표 수립 핵심역량 모방방지활동	Dyer, Kale & Singh (2001) Dyer & Singh (1998) Hoffmann & Schlosser(2001)
제휴실행	업무조정을 위한 의사소통여부 자사의 시장위상 및 제품에 대한 정직한 의사소통 파트너의견 및 요구사항에 대한 적극적인 태도, 의견충돌시 갈 등해결 노력	Das & Teng(1998) Heimeriks & Duysters(2007) Kale & Singh(2009) Schrenier Kale Corsten(2009) Hoffmann & Schlosser(2001) Madhock(1995)
제휴종료	전반적인 제휴관계 평가 피드백 여부	Dyer, Kale & Singh (2001) Kale & Singh, Perlmutter (2000) Zajac & Olsen(1993) Sadowski & Duysters(2008) Hoffmann & Schlosser(2001)

## 2.2.7 전략적 제휴성과

제휴성과와 관련된 수많은 연구가 있었지만 이를 측정하는 것에 대한 합의점은 아직 나오지 않을(Ariño, 2002) 정도로 제휴와 협력의 연구에 있어서 제휴성과는 논쟁이 많은 개념이다.(Lui & Ngo, 2005) 이는 제휴성과가 각각 다른 시기와 다양한 관점으로부터 나온 기준을 함축하고 있기 때문이다.(Glaister & Buckley, 1996; Mohr & Spekman, 1994, Krishnan, Martin, & Noorderhaven, 2006) 일부 제약들에도 불구하고 많은 제휴관련 연구에서 제휴성과를 측정하기 위해 경영적 요소에 대한 평가를 이용하는 것이 제휴 성공을 평가하는 가장 유용한 방법 중 하나라는 의견에 동의하고 있다.(Kale & Singh, 2007) 이는 관리자들이 협력의 전체적인 만족도를 바탕으로 성과를 평가하거나 제휴 목적이 실현했는지에 따라서 평가한다.(Beamish, 1987; Parkhe, 1993; Saxton, 1997) 이러한 경영적 요소에 대한 평가는 대규모의 제휴 표본들간의 성과를 측정할 수 있는 지속적이고 일정한 방법으로 유용하다.(Gultai, 1998) 또한 이 방법은 Geringer & Herbert(1991)가 회계 자료와 같은 다른 객관적인 데이터들을 사용함과 동시에 이 방식으로 제휴성과 평가들 간의 양의 상관관계를 증명한 이후 제휴 연구에서 인정을 받고 있다. 하지만 제휴의 다목적적인 특성을 고려하여 단일항목의 경영실적평가를 이용하는 것 대신 다차원적 척도를 이용하는 것이 더 유용하다고 제안(Anderson, 1990)하였으며 제휴성과에 대한 연구가 지속적이고 적절한 수준에서 성과를 평가하는 것과 성과를 평가하기 위해 필요한 자료를 수집하는 것에 대한 논리적 장애가 있고(Gulati, 1998) 제휴 목표 달성이 보통 장기적이면서 질적인 측면과 관련되어 있어 수익성과 같은 객관적이면서 재무적, 운영적 측정 수치로 성과를 반영하기 어렵다.(Ariño, 2002) 따라서 방법론적 사례 연구 또한 협력 성공을 평가하고 협력에 의해 생긴 경제적 가치를 평가하기 위해 이용되기도 하고(Anand & Khanna, 2000) 제휴를 통한 효율성 개선정도, 제휴 추진에 따른 목적 달성 여부, 그리고 제휴에 대한 전반적인 만족도 등에 초점(Glaister & Buckley, 1996; Judge & Dooley, 2006; Lui & Ngo, 2004; Parkhe, 1993)을 두기도 하여 객관적인 항목과 주관적인 항목이 다양하게 사용되었음을 알 수 있다.

또한 조직학습이론 관점에서 학습성과를 제휴의 성과로 보기도 한다. Kale, Singh, Perlmutter(2000)의 연구에서는 파트너로부터 정보획득과 핵심역량 및 기술 등에 대한 습득을 제휴성으로 정의하고 있다.

이에 대하여 연구자들은 경영자들의 평가를 ‘제휴목적 달성 정도, 제휴에 대한 만족정도(Mohr & Spekman, 1994; Saxton, 1997)’, ‘제휴가 역량과 경쟁력에 기여한 정도(Saxton, 1997)’, ‘제휴 파트너들 간의 신뢰와 화합 정도(Das & Teng, 2000)’ 등과 같은 다른 차원의 평가항목으로 실시함으로써 제휴성과를 평가해 왔다. 대부분의 제휴성과 연구들은 관리자의 제휴성과에 대한 평가에 의존하게 되어(Judge & Dooley, 2005; Zollo, Reuer & Singh, 2002) 응답자가 최고위 관리자이고 관리 평가가 제대로 행하여진다면 성과를 평가하는 의미있는 방법이라고 합의되고 있다.(Child & Yan, 2003; Das & Teng, 2000) 이에 따라 많은 학자들이 전략적 제휴의 특성을 반영하고 전술한 기존 연구의 문제점을 해결하고자 경영자의 주관적인 평가에 바탕을 둔 성과 측정을 사용하고 있고(Judge & Dooley, 2006) 경영자의 주관적인 평가에 바탕을 둔 성과 측정 방법으로 ‘학습 및 역량의 습득(Simonin, 1997)’, ‘시장 및 전략적 성과 (Harrigan, 1988; Parkhe, 1993; Saxton, 1997)’ 등이 있다.

Child & Faulkner(1998)는 전략적 제휴는 기본적으로 조직학습으로 제휴성공은 당초 예상했던 것보다 더 큰 어떤 것을 얻으면 성공한 것이라고 하였으며 파트너의 신뢰와 몰입이 제휴성공의 핵심요인이라고 하였다.

학습 성과란 파트너 기업으로부터 제휴를 통해 기대했던 자원이나 역량을 얻는 것을 의미하며 경쟁 성과는 경쟁적 시장을 통해 표출되는 자사 관련 결과물이 제휴를 통해 개선되는 정도를 의미한다.(Dussauge Garrette & Mitchell, 2000) 구체적으로 보면 학습성과는 노하우 습득, 고객 정보에 대한 접근, 사업기획 정보 획득 등과 관련된 성과를 의미하고 경쟁성과는 시장 지위의 개선과 신규 시장 진입 등과 관련된 성과를 말한다.

## 2.2.8 제휴동기, 파트너선정, 제휴역량과 전략적 제휴성과

제휴성과에 관한 연구는 두가지 흐름이 파악되고 있다. 첫 번째 주류는 구조적요인(structural factor)이 설명변수라는 것에 초점을 두었다. 구조적요인(structural factor)은 파트너들이 협력으로 들어오는 초기의 다양한 요인들로 ‘기업규모, 자원, 파트너의 유사성, 사전적 관계’ 같은 비교적 안정적인 파트너의 특징과 ‘지배구조, 자본통제, 계약상 보호 장치, 특정 자산 위임’과 같은 파트너의 공식적이고 비공식적 거래비용 기반 특징들을 포함한다. 이와 관련 제휴의 구조적 특징(Inkpen & Li, 1999; Parkhe, 1993; Saxton, 1997)을 기반으로 한 최적의 제휴에 대한 계획을 명확히 세우는 것이 제휴 결과를 강화한다고 주장되어 왔다.

두 번째 연구의 주류는 제휴가 어떻게 시행되고 있는지와 협력 과정에서 나타나는 것들이 제휴성과에 영향을 미칠 수 있는지에 초점을 맞춘다(Doz, 1996; Khanna, Gulati, & Nohria, 1998) 그 과정(process)은 소통(Anderson & Narus, 1990; Young-Ybarra & Wiersema, 1999), 갈등해결과 협상(Mohr & Spekman, 1994; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998), 정보 교환(Mohr & Spekman, 1994; Sarkar, Echambadi, Cavusgil, & Aulakh, 2001), 공유된 결정 만들기(Sarkar, Aulakh, & Cavusgil, 1998)와 같은 다양한 변수들에 의해서 운영되어 왔다. 두 연구 모두 우리가 기업간 협력에 대해 이해하는 것을 도왔다. 제휴 결과에 영향을 미치는 두 요인 모두의 영향을 비교하고 대조해보는 것이 중요하다. Saxton(1997)은 파트너의 명성, 이전 제휴관계, 공유된 의사결정, 파트너간 유사성이 제휴성과인 만족, 제휴목적 달성, 역량기여 등에 유의한 영향이 있다고 하여 파트너선정과 제휴역량이 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

Simonin(2004)은 국제 전략적 제휴에서 학습프로세스에 대한 실증적 연구를 통해 학습의도는 제휴성과인 지식이전에 긍정적인 영향을 가진다고 하였으며 학습의도와 역량과의 관계에 있어서는 학습의도는 자원 및 인지기반 학습역량에 긍정적인 영향이 있고 인센티브 학습역량에는 유의하지 않은 것으로 나타나 제휴동기가 일부 역량과 제휴성과에 유의한 영향이 있는 것으로

나타났다. 그의 연구에서 인센티브기반 역량은 성과에 가장 큰 영향을 주었고 자원 및 인지기반 역량은 비경쟁적인 체제에서만 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. Taylor(2005)는 소프트웨어산업에서 운영적 관점이 전략적 제휴의 성공에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구를 통해 제휴라이프사이클을 제휴형성과 제휴실행으로 구분한 다음 제휴형성과 구조적 개념으로 ‘제휴형성(이전 신뢰경험, 제휴구조 등)’, ‘파트너의 전략적 적합(양립성 등)’, ‘파트너의 상대적 영향(통제 균형 등)’을 제휴실행과 프로세스적 요인으로 ‘적응성과 개방성(유연성, 신뢰형성 등)’, ‘학습준비’, ‘인적자원개발(HRM issue)’ 등으로 구분하여 성공에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 제휴형성과 구조적 요인도 중요하지만 제휴실행과 프로세스적 영향이 성과에 더 중요한 영향을 미친다고 하였다.

이외에도 제휴동기와 성과와의 관계에 대한 연구에는 Whipple & Gentry(2000), Lin & Chen(2002), 김홍렬, 이태희, 윤설민(2006) Lunnan & Haugland(2008), Chen, Lee & Lay(2009)가 있으며 제휴파트너 선정과 제휴성과와 관련한 연구자에는 Saxton(1997), Madhok & Tallman(1998), Geringer(1991), Bucklin & Sengupta(1993), Merchant & Schendel(2000), Kale, Singh, Perlmutter(2000), Das & Teng(2003), 김홍렬, 이태희(2006), Lunnan & Haugland(2008), Moeller(2010), 김홍매(2011)의 연구가 있고, 제휴역량과 성과와 관련한 연구자에는 Doz(1996), Simonin(1997), Kumar & Nti(1998), Hoffmann & Schlosser(2001), Zollo, Reuer & Singh(2002), Kale & Singh(2007), Heimeriks & Duysters(2007), Schreiner, Kale & Corsten(2009), Sarkar, Aulakh, Madhok(2009), Schilke & Goerzen(2010), 홍선혜, 권기훈, 권기환(2011) 등이 있으며 이들의 연구에서 제휴동기, 파트너선정, 제휴역량과 제휴성과가 관련이 있음을 밝히고 있다.

## 2.3 파트너십의 이론적 배경

### 2.3.1 파트너십의 정의

제휴란 두 개 이상의 독립 조직이 상호 의존성을 가지고 각각의 조직이 쉽게 달성할 수 없는 결과를 만들기 위해 그들의 자원을 이용하기 위한 계약적 관계(Parkhe, 1993; Mohr & Spekman, 1994; Gulati, 1998)이기 때문에 다양한 경험과 특성, 이해관계를 지닌 기업이나 조직들이 참여한다는 점에서 전략적 제휴를 운영하는 과정에서 정보를 공유하고 의사소통을 긴밀하게 수행하는 데에는 상당한 어려움이 뒤따른다.(Das & Teng, 1998)

따라서 전략적 제휴가 경쟁 우위의 원천이라고 평가되기도 하지만 높은 실패율을 보이기도 하는데(De Rond, 2003) 이는 파트너간 분리된 권위구조, 물리적, 심리적 문화적 거리 때문에 많은 제휴들이 부적절한 인터페이스, 범위에 묶인 구조 뿐만 아니라 불확실한 역할, 절차, 책임과 통제 기준 등으로 제휴 일탈에 빠져(Bronder & Pritzl, 1992; Mohr & Spekman, 1994)들기 때문이다. 조직내(in-house) 활동에 비해 제휴 했을 때 위험도가 높아지는 것(Das & Teng, 2001)은 파트너들의 목적과 방향이 상이하고 파트너간 의존적 관계를 어느 하나의 파트너가 기회주의적 행동을 보이면서 이를 악용할 수 있는 잠재적인 가능성이 있기 때문이다.(Groot & Merchant, 2000)

많은 학자들은 기업간 협력에서 가장 중요한 리스크는 파트너의 협력적 동기(Williamson, 1985; Parkhe, 1993; Das & Teng, 1998; Khanna, Gulati & Nohria, 1998) 및 상호간 과업의존성 관리(Borys & Jemison, 1989; Gulati & Singh, 1998)와 관련된 불확실성에서 발생되고 있다고 하여 제휴에 있어 기업간의 파트너십이 매우 중요한 변수임을 밝히고 있다.

한편 제휴에는 파트너의 완전한 협조에도 제휴 목적을 달성하지 못하는 성과위험(performance risks)과 비협조적인 파트너와 제휴했을 때 발생하는 관계위험(relational risks)이 존재하며 성과위험(performance risks)은 정부의 불리한 규제, 시장의 변동성, 파트너의 능력부족 등에 의해 일어나고 관계위험(relational risks)은 각 기업의 정치(politics), 증가된 조직화와 낮은 제휴

소통으로 인해 생기는 예상치 못한 시간이나 비용으로 생겨날 수 있다.(Das & Teng, 2001, Cummings & Holmberg, 2012) 이와 같은 관계위험(relational risks)은 제휴 운영과정에서 파트너간 기회주의적인 행동들로 인해 발생하는데 기회주의적인 행동은 회피, 원천징수, 정보의 왜곡, 약속 불이행, 그리고 파트너의 기술, 정보, 혹은 직원 인가 등의 행동들이 포함된다.(Parkhe, 1993; Das & Teng, 2001) 이런 제휴 관련 위험을 줄이고 제휴 성과를 높이기 위해서는 위험 관리와(Ring & Van de Ven, 1992; Das & Teng, 2001) 제휴기업간 파트너십이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.(Lee 2001)

Anderson & Narus(1990)는 파트너십을 각각의 기업의 성공이 다른 기업에 일부 의존한다는 상호 인식과 이해가 있는 정도라고 정의 하였으며 Mohr & Spekman(1994)은 파트너십을 상호 양립하는 목표를 공유하고 상호 이익을 위해 노력하며 상호 의존성의 높은 정도를 인식하는 독립적 기업간의 목적지향의 전략적 관계라고 정의하였다. 또한 그는 수평적 마케팅 제휴를 포함하는 관계마케팅에서 신뢰와 몰입을 관계마케팅의 핵심변수로 보고 있으며 파트너십 성공에 있어 신뢰, 동격화 하려는 의지, 관계에 몰입을 전하는 능력이 핵심이라고 하였다. Cullen, Johnson & Sakano(2000)의 연구에서도 전략적 제휴에서 사회적 자본을 구성하는 대표개념으로 신뢰와 몰입을 들고 있으며 파트너간 상호 신뢰와 몰입도가 높을수록 재무적 성과와 만족도가 높은 것으로 나타났다. Lee(2001)는 파트너십을 참가자간 공유된 목표를 달성하기 위한 조직간 관계라로 정의하면서 신뢰와 몰입을 파트너십의 질을 측정하는 중요한 항목으로 사용하고 있다.

신뢰는 누군가의 기대가 실현될 것이라는 확신을 가지게 하고 위험한 상황에서 다른 이에 대해 긍정적인 기대를 수반하게 하며, 믿음을 확인하기 위한 완전한 정보가 없더라도 그 믿음을 채택하게 한다.(Tomkins, 2001) 신뢰가 위험한 상황에서 중요하거나 위험 관리가 제휴의 중요한 양면인 것처럼 신뢰는 특히 제휴와도 관련이 있다고 주장되어져 왔다.(Ring & Van de Ven, 1992; Das & Teng, 2001)

신뢰의 세가지 핵심요소는 예측성, 의존성, 그리고 믿음으로 신뢰가 존재할



때 파트너에 대한 기대가 실현될 것이라는 확신을 가지게 되고 위험한 상황에서 다른 이에 대해 긍정적인 기대를 수반하게 하며 완전한 정보가 없더라도 믿음을 채택하게 한다.(Tomkins, 2001) 선의신뢰(Goodwill trust)는 장시간에 걸친 공통 관심사 개발, 개인과 팀에 기반을 둔 신뢰 구축, 제도적 신뢰 구축, 그리고 공동 분쟁 해결에 참여하면서 발생하고 강화될 수 있다.(Das & Teng, 2001) 상호 이익을 개발하는 것은 충돌 가능성을 줄여주며(Creed & Miles, 1996), 파트너들이 다른 파트너에 대해 더 큰 신뢰성을 인지함으로써 공동이익이나 서로의 이익을 배려하게 이끌어준다. 따라서 선의신뢰는 상승하게 된다. 기업 간의 신뢰는 팀 및 비즈니스 수준에서 개발될 수 있는 개인 사이의 신뢰 수준에 따라 달라진다.(Ring & Van de Ven, 1992) 전략적 제휴에서 더 가까운 파트너끼리 함께 일하면 일할수록, 위급상황에 대한 대처와 선의 신뢰의 개발가능성은 더욱 범위가 넓어진다.

전략적 제휴에서 기업간 신뢰는 기회주의적 행동을 억제하는 중요한 역할을 담당하며 상호간의 거래비용 감소를 가져오기도 하고(Bradach & Eccles 1989; Gulati 1998; Das & Teng, 1998) 리스크에 따라 통제가 신뢰로 대체될 수도 있어 제휴지배구조를 변화(DeMan & Roijackers, 2009)시킨다.

Bierly & Gallagher(2007)는 제휴파트너 선정에의 합리적 접근과 비교하여 신뢰에 대한 직감의 역할을 주목하였다. 거래 비용 이론과 사회적 교환 이론의 공통 요소(Young-Ybarra & Wiersema, 1999)인 신뢰는 또한 사회적 자본의 필수적인 관점이다.(Cullen, Johnson & Sakano, 2000; Dess & Shaw, 2001) 사회적 교환 이론가들은 과거의 경험과 현재의 상호작용으로부터 신뢰가 발전된다고 주장한다. 제휴 운영시 업무 조정을 위한 명확한 의사소통이나 자사의 특성에 관한 정직한 정보제공을 바탕으로 한 쌍방에 대한 오해 축소, 신뢰증진, 그리고 몰입확대는 공동작업 수행을 더욱 촉진시키고 제휴 목표를 달성할 수 있는 가능성을 높인다.(Kale & Singh, 2009)

Judge & Dooley(2005), Ring & Van de Ven(1992), Cullen, Johnson & Sakano(2000)등은 신뢰의 부족이 제휴 실패의 주요한 원인이라고 하였다. 이는 신뢰부족시 파트너가 공동의 목적을 성취하기 위하여 서로에게 기댈 수 없기 때문이다. 제휴 맥락에서 신뢰는 기회주의적 행동을 포함한 파트너의 조치

가 예상에 부응할 수 있다고 시사한다. 따라서 신뢰는 파트너에게 위험성을 수용하고 관계의 질적인 측면에 긍정적인 영향을 주도록 하는 힘을 준다. 게다가, 신뢰는 효과적인 제휴의 중요한 산출물인 전략적 유연성을 가능하도록 한다.(Young-Ybarra & Wiersema, 1999) 또한 기업간 신뢰는 합의된 내용에 대하여 변경이나 종료를 통해 환경변화에 적응하기 위한 파트너의 요구나 능력에 긍정적인 영향을 준다고 한다.(Mody, 1993)

이러한 중요성 때문에 제휴 관리자들은 제휴를 형성할 때, 신뢰를 구축하는 작업을 해야 한다. 예상으로써 신뢰 관계를 가진 파트너를 고르는 것, 파트너와 같이 점진적이지만 꾸준히 제휴를 위한 기업의 전략적 목표를 드러내고, 예상되는 파트너가 믿을만한 존재가 될 때까지 참는 모습을 보여주는 것은 중요한 조치들이다.(Cullen, Johnson & Sakano, 2000)

몰입이란 전략적 제휴에서 관계를 지속적으로 유지하고자 하는 파트너의 의지를 나타내는 것으로 Morgan & Hunt(1994)는 관계몰입이란 파트너와 지속적인 관계를 갖는 것이 관계가 무한정 지속되어 작업할 만한 가치가 있다고 믿음으로써 최대한의 노력을 하게 하는 믿음이며 원하지 않는 문제가 될 때 관계성을 유지하려는 미래지향성을 제시한다.(Mohr & Spekman, 1994) 제휴에 있어 일정 시간동안 형성된 탄탄한 파트너십은 차후 전략적 제휴의 재형성 및 다른 기업과의 전략적 제휴의 형성에 있어서 신뢰를 줄 수 있는 요소로 작용한다.(Mohr & Spekman, 1994; Cullen, Johnson & Sakano, 2000)

위와 같은 선행연구를 종합해 보면 제휴에 있어 기업간 성공의 핵심 자원으로 신뢰와 몰입을 중요한 변수로 보고 있으며(Anderson & Narus, 1990; Frazier, Spekman & O'neal, 1988; Child & Faulker, 1998; Lee, 2001) 이는 파트너간 기회주의적 행동을 감시하고 모든 상황을 통제하려는 메카니즘에 대한 노력을 해소시켜 상호관계에 대해 더 높은 만족을 느끼게 한다는(Peterson & Shimada, 1978) 것이다. 결국, 파트너십이란 파트너간 이익과 위험을 공유하며 거래를 수행하는데 따른 계약적, 제도적 안정장치 없이도 제휴목적을 달성하기 위해 상호 신뢰를 바탕으로 장기간의 관계를 유지하기 위해 몰입하려는 태도라고 정의할 수 있다.

### 2.3.2 파트너십과 제휴성과

제휴에 있어 파트너십은 불확실성과 복잡성을 감소시키고(Morgan & Hunt, 1994) 상호 긍정적인 기대를 높여 기회주의적 행위를 감소시킬 수 있어(Moeller, 2010) 비용과 시간이 상대적으로 적게 소요되는 유연한 관계수립이 가능해져 성과에 직접적인 영향을 준다(Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Moeller, 2010)는 것이다. 신구조이론에서도 대리인과 거래비용이론의 틀속에서 협력적 관계에서 행위적 불확실성과 정보의 비대칭은 기회주의적 행위의 가능성을 보일 수 있다고 추정하고 있는데 행위적 불확실성은 상호 신뢰를 통해 감소시킬 수 있으며 협력적 관계는 거래와 대리인 비용을 감소시켜 수익이 될 수 있다고 하여(Jarillo, 1988) 제휴관계에서의 파트너십의 중요성을 주장하였다.

많은 선행연구에서도 파트너십이 제휴성과에 긍정적인 효과가 있는 것으로 제시되고 있다. Morgan & Hunt(1994)는 비즈니스 네트워크 상에서 신뢰와 몰입의 증진은 우월한 자원, 기회, 효익을 제공하고 공유된 가치의 높은 수준을 관리하고 가치있는 정보를 공유하고 기회주의적 행위를 피함으로써 경쟁우위를 가져올 수 있다고 하여 파트너십이 제휴성과에 긍정적인 영향이 있다는 것을 주장하였다. Kale, Singh & Perlmutter(2000)는 제휴성공을 위해서는 신뢰관계, 갈등해결 기술과 효과적인 커뮤니케이션 등 ‘관계적 자원(relational capital)’이 지분투자 등과 같은 ‘재무적 통제(financial control)’보다 중요하다고 하여 파트너십이 제휴성과에 중요한 변수임을 주장하였고 Lee(2001)도 지식공유, 조직 역량이 정보시스템(IS) 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 연구에서 신뢰와 몰입, 사업이해도 등 파트너십의 질이 매개하는 역할을 하여 파트너십이 아웃소싱 성공에 중요한 요인임을 제시하였다.

Lin & Chen(2002)은 제휴동기와 파트너간 관계가 성과에 미치는 영향에서 파트너간 관계가 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고 파트너간 관계는 신뢰, 기업간 커뮤니케이션 등을 포함하고 있어 신뢰가 성과에 영향을 미치는 중요한 요인임을 제시하고 있다. Dyer & Chu(2003)는 신뢰는 거래비용을 줄이고 상호 정보공유를 증진시킬 뿐만 아니라 교환관계에서 경제적 가치를 창

출한다는 것을 실증적 연구로 밝혀내 신뢰기반의 통제가 과업성과에 긍정적인 영향을 갖는다고 하였다. Gounaris(2005)는 B2B서비스에서 고객유지에 미치는 신뢰와 몰입의 영향에 대한 실증연구에서 고객신뢰는 몰입을 가져오고 고객의 관계적 몰입이 클수록 고객의 관계성이 더 확대된다고 하여 신뢰와 몰입이 고객유지에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. Judge & Dooley(2006)도 파트너간 신뢰와 계약적 안정장치, 상호 지분투자가 제휴성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 파트너간 신뢰인식이 지분투자나 계약적 안정장치보다 가장 중요한 요인임을 밝혀내 파트너십이 가장 중요한 요인임을 제시하였다. 신뢰는 비즈니스 네트워크에서 업무관계의 중요한 부분이자 사전적 조건으로 여겨지고 있다.

김창봉과 권승하(2013)는 공급체인관리의 파트너십이 위험관리성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 공급체인관리의 파트너십이 강화될수록 공급체인 위험평가수준과 탄력성이 향상되어 기업의 성과도 향상되는 것으로 나타나 파트너십이 공급체인관리에 있어 중요한 성과요인임을 제시하였다. 또한 그들의 이전연구(2011)에서도 공급체의 위험관리가 파트너십에 영향을 미치고 파트너십이 사업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 기업간 신뢰와 협력이 중요한 성과요인임을 밝히고 있다. 이와 같은 선행연구를 볼 때 상호 신뢰와 몰입으로 이루어지는 파트너십은 성과제고를 위한 필수 요인이 되고 있으며 파트너간 갈등과 기회주의 행동 해소는 여러 가지 계약적 안정장치보다 중요함을 제시하고 있다.

## 2.4 기업가정신의 이론적 배경

### 2.4.1 기업가정신의 정의

모든 산업에서 기업 경영환경의 급격한 변화와 갈수록 치열해지는 경쟁강도는 기업에 높은 혁신을 요구하고 있다. 기업이 생존과 지속가능한 경영을 유지하기 위해서는 최고의 경쟁자들보다 더 빠르게 혁신하는 역량을 가져야 한다. 이 역량은 새로운 사업영역을 인식하고 신기술과 신제품을 개발하고 새로운 조직적 형태를 통해 새로운 시장에 진입하는 것들이다. 이러한 활동들을 종합하여 기업의 기업가정신이라 하였으며(Covin & Slevin, 1991) 이를 Zahra(2002)는 기업의 혁신, 개조, 모험노력의 총체로 정의하고 있다.

Schumpeter(1947)는 기업가를 국가 경제발전의 원동력이라고 하였으며 기업가정신을 기업가가 환경변화에 창조적으로 적응하기 위한 혁신적인 행동이라고 정의하였다. Miller & Friesen(1983)은 기업가정신을 제품과 시장의 혁신을 추구하고 어느 정도 위험을 감수하며 진취적으로 대응하여 경쟁우위를 점하려는 행위라고 정의하였다. 그는 기업가정신을 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 가지 구성개념으로 정의하고 있다.

Covin & Slevin(1991)의 연구에서도 기업가정신의 개념적 구성요소를 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 보고 있으며 Lumpkin & Dess(1996)는 추가적으로 자율성(autonomy)과 경쟁적 저돌성(competitive aggressiveness)을 추가하여 개념을 확장하였고 Hitt, Ireland, Camp, Sexton(2001)은 기업가정신을 이전에 개발되지 않은 기회를 탐색하고 개발하는 것이라고 정의하였다.

또한 Ireland, Hitt, Camp, Sexton(2001)은 기업가정신을 개인이나 팀이 독특한 자원의 결합으로 시장기회를 활용해 부를 창출하는 의존적이면서 사회적인 프로세스의 맥락이라고 정의하면서 기업가적 행위와 전략적 행위의 결합인 혁신, 네트워크, 국제화, 조직학습, 최고경영진과 지배구조, 성장 등을 통하여 부의 창출이 일어난다고 주장하였다.

이와 같이 기업가정신에 대하여 정의하는 입장이나 대상에 따라 달라져 명

확한 정의가 없어(Morris & Kuratko, 2002) 다양한 개념들로 사용되고 있으나 대체적으로 혁신추구성과 진취성, 위험감수성이 중요한 개념으로 형성되어 있다. 혁신추구성은 기업조직의 새로운 조합의 실행, 신제품, 원재료의 새로운 원천, 새로운 생산방법, 새로운 시장, 새로운 형태의 조직을 통해 경제를 발전시키는 원천이 되는 것(Schumpeter 1947)이며 새로운 부의 창출 능력을 가진 기존 자원의 할당을 포함한 혁신의 한 활동(Drucker, 1985)이다. 혁신을 추구하는 기업가는 새로운 아이디어와 프로세스를 활용하는데 집중되어 있고 창의성을 최대한 발휘하기 위해 노력한다. 따라서 혁신을 추구하기 위해 많은 중소기업들은 제후를 통해 높은 수준의 혁신을 달성할수 있는 핵심 자원에 접근하고 있다.(Miller, 1983)

진취성은 새로운 경쟁자들보다 좀 더 빨리 시장의 변화에 적극적으로 참여하려는 행동이라고 할 수 있다. 적극적으로 새로운 시장수요에 부응하려는 경영자의 활동, 시장내 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁을 통해 시장내의 지위를 바꾸기 위해 도전하는 자세(Lumpkin & Dess, 1996)를 말한다. 즉 진취적인 기업가는 환경변화에 적극적으로 반응하고 이를 통해 발굴한 기회를 선제적으로 대응하여 새로운 제품이나 기술, 경영관리기술 등을 도입하게 된다.(Sarkar, Echambadi, Harrison, 2001)

위험감수성은 위험에도 불구하고 기회를 포착하는 정신(Mcclleand, 1965)으로 Covin & Slevin(1991)은 낮은 위험의 프로젝트보다 높은 위험의 프로젝트를 선호하는 경향으로 적극적으로 기회를 모색하고 추구하고자 하는 의욕이라 설명하였다. 자원이 제한된 중소기업들에 있어 기업가 지향적 중소기업들은 다수의 파트너들과 제후관계를 통하여 불필요한 리스크를 헛지할 수 있다고 한다.(Marino, Strandholm, Steensma & Weaver, 2002) 이와 같이 기업가정신은 시대의 변천에 따라 다양한 개념으로 정의되고 있으나 일반적으로 불확실한 기업 환경 속에서 지속적인 혁신을 통해 새로운 사업 기회를 실현시키기 위하여 위험을 감수하고 새로운 가치를 창조하려고 하는 정신 및 행동의 총체라 할 수 있다.

기업가정신을 개인수준의 범위를 넘어 기업의 기업가정신이라는 조직수준으로까지 확장하여 연구되고 있다. 즉 새로운 조직을 창조하는 것과 관련된 개인

수준의 기업가정신과 기업의 기업가정신은 기 설립된 기업에서 대담하고 진취적이며 공격적인 아이디어로 확장되고 있다. Stevenson & Jarillo(1990)에 따르면 기업 기업가정신의 핵심특징은 기업이 위험을 감수하려고 하고 혁신적이고 진취적이 되는 것을 목표로 하여 예외적인 성장을 이루는데 초점을 맞추는 것이며 이를 위해 환경속에서 공격적으로 기회를 추구하는 것이라고 하였다. 최근에는 전략적 기업가정신(strategic entrepreneurship)의 개념을 사용하기도 하는데 Ireland, Hitt, Sirmon(2003)은 전략적 기업가정신은 ‘기업가적 사고방식’, ‘기업가적 문화’, ‘기업가적 리더십’, ‘자원의 전략적 관리’, ‘혁신개발을 위한 창조적 적용’이 중요한 구성개념이라고 하였다. 그들은 기업가적 사고방식, 문화, 리더십이 자원을 전략적으로 관리하도록 하여 창조성 적용과 혁신개발을 통해 경쟁우위를 생성하고 이를 통해 부의 창출(wealth creation)이 이루어진다고 제안하였다.

Hitt, Ireland, Sirmon, Trahms(2011)는 개인적 사회적, 조직적 가치를 창출하는 전략적 기업가정신에 대하여 ‘투입(input)-과정(process)-산출(out)’모형을 제안하였는데 이는 환경적 요인과 개인적 조직적 자원이 투입되면 자원의 조직화(orchestration) 과정을 거쳐 고객가치창출, 경쟁우위를 통한 부의창출로 이어지면서 궁극적으로는 개인적, 조직적, 사회적 효익이 산출된다는 것으로 기업가정신이 조직적 자원들과 결합하면 개인뿐만 아니라 사회전체에 미치는 효과가 클 수 있음을 말해주고 있다. 한편 국내 중소기업 전문 컨설팅사들이 매우 치열한 경쟁에서 지속 성장을 하기 위해서는 새로운 고객가치창출을 위한 기업가 정신이 매우 중요한 요소라 할 수 있다.(이인수, 유연우, 2012b) 기업가 정신에 영향을 주는 요인으로 Covin & Steven(1991)은 내외적 변수와 전략적 변수가 있다고 하였으며 외적변수는 외적환경을 의미하고 내적변수는 최고경영층의 가치와 철학, 조직문화, 조직구조를 의미하며 전략적 변수는 미션전략, 사업실행과 경쟁적인 전술 등을 의미하는 것이다.

Hitt, Ireland, Camp, Sexton(2001)은 최고의 가치를 지닌 기업가적 기업을 창출하기 위해서는 전략적 행위가 필요한데 이를 전략적 기업가정신이라고 하였으며 전략적 기업가정신은 외부 네트워크, 제휴, 자원과 조직학습, 혁신과 국제화 등이 포함된다고 하여 기업가정신과 전략적 제휴 또는 네트워크 등과 밀접한 관

련이 있음을 제안하고 있다. 또한 de Villiers-Scheepers(2012)는 전략적 기업의 기업가정신에 영향을 주는 요인에 대한 실증분석에서 내부요인은 경영진 지원, 자율성, 보상 등이며 외부 환경 요인은 환경 역동성, 기술적 기회, 신제품수요 등 이라고 하였다. 이와 같은 기업가정신의 영향요인을 감안할 때 전략적 제휴의 영향요인이 내부자원 부족과 외부 역동성, 기술적 기회 등인 점으로 미루어 기업가정신과 전략적 제휴는 상당한 관계성을 가지고 있다고 할 수 있다.

#### 2.4.2 기업가정신과 제휴성과

제휴 형성에 관한 모든 이론적 논의에 있어 중요한 점은 핵심 의사결정자들이 기회를 알아차리고 이를 활용하기 위해 기업의 자원을 사용하는 능력(Ireland & Miller, 2001)이며 기업가정신 또한 전략적 관리활동의 통합으로써(Burgelman, 1983) 리스크를 감수하려는 기업가적 지향성은 기업내 자원 부족시 전략적 제휴형성에 긍정적인 영향을 가져온다.(Tyler & Steensma, 1998) 따라서 기업환경이 더욱 복잡해지고 글로벌화, 기술, 리스크관리, 몰아치는 혁신과 관련된 어려운 도전에 지속적으로 직면해 있어 기업가적 역할과 전략적 제휴가 그 어느 때보다 중요해지고 있으며(Handfield, Petersen, Cousins & Lawson, 2009) 기업이 지속적으로 성장 발전하기 위한 필수 요소가 되고 있다.

Marino, Strandholm, Steensma & Weaver(2002)는 기업가적 지향성과 전략적 제휴포트폴리오 확장성과의 관계에서 국가문화의 조절효과에 대한 연구에서 기업가적 지향성은 전략적 제휴포트폴리오 확장성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 기업가정신은 전략적 제휴형성에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. Marino, Lohrke, Hill, Weaver & Tambunan(2008)은 신흥경제국에서의 환경적 쇼크(경제위기)와 중소기업의 제휴의도에 관한 연구에서 경제적 위기가 있을 때 기업가적 지향성은 전략적 제휴의도에 긍정적인 영향이 있음을 실증적 연구를 통해 밝혀냈다. 또한 중소기업의 부족한 자원은 기업가적 지향성과 전략적 제휴의도와는 관계에 대하여 조절하는 효과가 있다고 하였다. 이는 중소기업의 기업가적 지향성은 전략적 제휴에 긍정적인 영향을 가져옴으



로써 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것임을 제시하고 있다.

Handfield, Petersen, Cousins, Lawson(2009)은 공급관리 통합과 성과의 조직기업가정신 모델 연구에서 기업가적 능력(skills)을 시장정보 인지(market intelligence) 및 관리영향력(management influence)이라고 보고 이들 기업가적 능력은 기업간 통합에 유의한 영향을 주고 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 환경적 쇼크가 있을 때 제휴에서 얻을 수 있는 중요한 이익은 기업이 불확실한 미래환경적 변화에 좀 더 적응할 수 있도록 제품, 기술, 기능 측면에서의 선택권을 높이는 것(Kogut, 1988)이며 리스크를 감수하려는 기업의 전략적 자세는 제휴를 형성하려는 성향에 영향을 준다고 하여(Tyler & Steensma, 1998) 제휴동기 및 파트너선정 등에 기업가 정신이 조절효과가 있을 것임을 밝히고 있다. 또한 기업가적 행위는 경쟁환경에서 모든 규모의 기업들에게 변영하기 위해 필수적인 것으로 여겨지고 있다(Lumpkin & Dess, 1996)고 하여 제휴역량과 성과간에도 기업가정신의 조절효과가 있을 것임을 말하고 있다. Sarkar, Echambadi, Harrison(2001)은 제휴기업가정신과 기업 시장성과간의 관계에 관한 연구에서 제휴 기업가정신이 높을수록 기업의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그는 제휴기업가정신을 진취성의 단일 차원에서 연구하여 혁신성이나 위험감수성 차원에서의 제휴성과에 관한 연구가 필요함을 제시하고 있다. 김정포(2009)는 벤처기업의 시장지향성과 해외진출 성과간 관계에 있어 기업가정신의 조절효과에 관한 연구에서 기업가정신이 조절하는 효과가 있음을 밝혀냈다. 다만 하위요인들에 대한 검증에서는 혁신성과 진취성은 조절효과가 있으나 위험감수성은 효과가 없는 것으로 나타났다. de Villiers-Scheepers(2012)는 전략적 기업의 기업가정신에 영향을 미치는 선행요인들에 대한 연구에서 조직적 선행요인과 환경적 선행요인으로 구분하고 경영진 지원, 자율성, 보상 등 내부 선행요인들과 환경 역동성, 기술적 기회, 신제품수요 등 호의적 외부환경은 기업가정신에 긍정적 요인이 되나 호의적이지 않은 변화 및 경쟁적 환경은 영향을 주지 않는다는 것을 밝혀내 외부환경에 반응하는 전략적 제휴와의 관계를 볼 때 제휴동기에 영향을 줄 것으로 보인다. Eisenhardt & Schoohoven(1996)은 창업 초기기업의 전략적 제휴형성과 관련된 연구에서 경쟁자수가 많을수록 제휴형성 비율

이 높아지고 혁신성이 높을수록 제휴형성이 많아지는 것을 실증적으로 연구하여 제휴동기에 기업가정신이 유의한 영향이 있음을 말해주고 있다. 한편 그의 연구에서 도입단계에 있는 시장에서 제휴형성이 높아진다고 하여 기업이 처해있는 환경에 따라 제휴형성에 영향이 있을 것을 시사하고 있다.

Teng(2007)은 경쟁우위를 위한 자원기반관점에서 전략적 제휴를 통한 기업의 기업가정신 활동에 대한 연구에서 전략적제휴가 기업의 기업가활동에 영향을 미치고 기업의 기업가활동은 다시 기업의 자원 갭(gap) 극복을 위한 활동을 강화하게 하여 다시 전략적 제휴에 영향을 준다고 주장하면서 다음과 같이 몇가지 제안을 하였다. 첫째, 성장을 위한 기회추구라는 기업 기업가정신은 자원에 민감하기 때문에 기업가정신이 있는 기업은 다른 기업들보다 자원 갭(gap)을 좀 더 빨리 인식하게 되고 전략적 제휴에 활발하게 되며 보조적 적합(supplementary fit)보다는 파트너간 보완성(complementary)에 더 집중하게 된다고 하였다. 둘째, 기업가정신은 전략적 제휴를 활용하여 초기시장에 진입하고, 핵심적인 관계전문 자산(relation-specific asset)을 취하고, 암묵적 지식을 개발하고 공유하는데 있어 더 적극적이라는 것이다. 셋째, 전략적 제휴시 기업의 특정 역량을 잠식하지 않으면서 지식전달 장벽을 극복하고 강한 흡수능력을 가질 때에는 기업가정신의 혁신노력(innovation effort)이 필요하고 제휴가 안정적으로 성공할 때 기업가정신의 모험노력(venturing effort)이 필요하며, 상대적인 지식과 기술이 일반화되고 공유되면서 실질적으로 적용하거나 적용할 수 있는 시간이 있을 때에는 기업가정신의 전략적 갱신노력(strategic renewal effort)이 더 적절하고 필요하다고 하였다.

정준이, 권규미, 반성식(2007)은 기업가정신과 기업성과에 관한 연구에서 비영리조직과의 파트너십의 조절효과를 중심으로 연구한 결과 기업가정신 중 혁신성은 성과에 직접적으로 영향을 주는 것으로 나타났으나 위험감수성은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 정대용, 유봉호(2009)는 시장정보와 경영성과간 기업가정신의 매개역할에 관한 연구에서 시장정보를 입수하고 이용하는 것이 기업가정신에 긍정적인 영향을 미치고 기업가정신이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 기업가정신이 정보를 활용하여 성과를 높이는데 강력한 매개 역할을 한다고 하였다. 정대용, 노경훈(2010)은 벤처기업의

사회적자본이 조직기업가정신을 매개로 기업성장에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구를 통해 사회적자본 즉 마케팅이나 기술제휴가 조직기업가정신과 기업성장에 유의한 영향을 미친다고 하여 제휴가 기업가정신에도 직접적으로 영향을 미치고 기업가정신을 매개로 더 높은 성과를 올릴 수 있다고 하였다.

위와 같은 결과와는 다르게 Palich & Ray Bagby(1995)는 기업가적 위험감수를 설명할 인지적 이론에 관한 연구에서 기업가와 비기업가를 구분하여 연구한 결과 기업가정신과 위험감수성이 관련이 없는 것으로 나타났으며 기업가정신은 환경의 강점과 기회를 이용하는데 있어 비기업가보다 높은 역량을 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 이인수, 유연우(2012b)의 연구에서도 혁신성과 진취성은 컨설턴트의 역량에 유의한 영향이 있었으나 위험감수성은 영향이 없는 것으로 나타났다.

상기 선행논문들을 볼 때 기업가정신과 제휴성과간 직접적인 효과 외에 매개 또는 조절하는 효과가 있을 것으로 판단되나 기업가정신의 하위개념을 구성하는 개념 요소들간 실증적 연구를 필요로 하고 있다.

### Ⅲ. 연구모형과 조사설계

#### 3.1 연구의 모형 설정 및 분석방법의 설계

본 장에서는 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설계하고 연구가설을 설정하였다. 우선 연구모형 및 연구설계를 통해 연구의 개념적 틀을 기술한 다음 연구모형에 대한 요인별 변수 및 가설을 설정하였으며 변수에 대한 조작적 정의를 통해 설문항목 및 연구방법에 대하여 기술하였다.

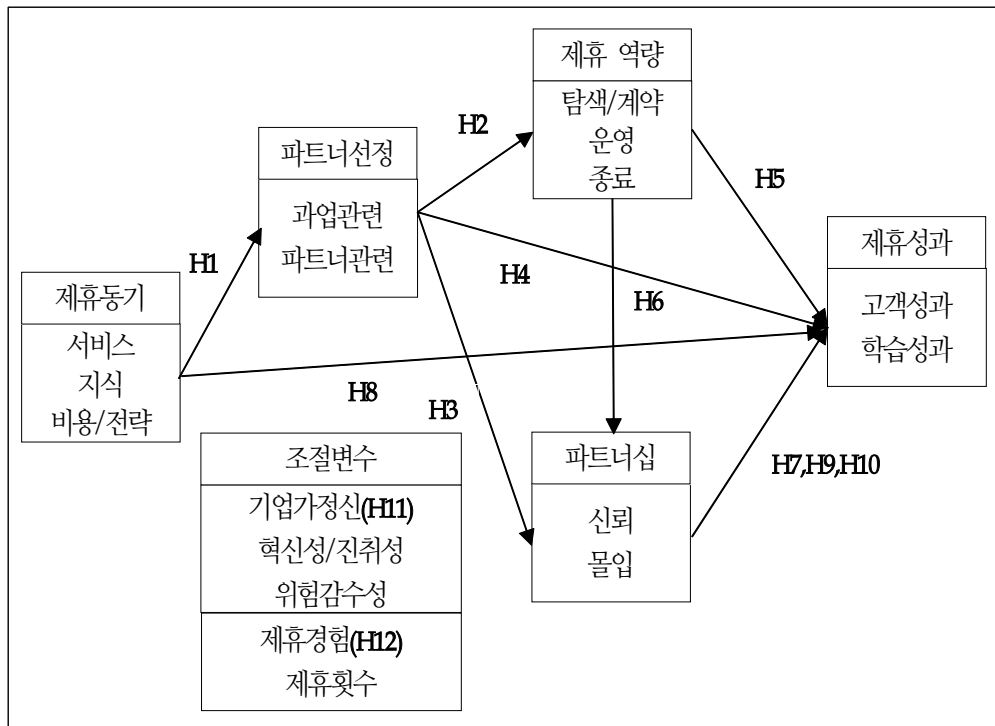
##### 3.1.1 연구모형 및 연구설계

본 연구는 전략적 제휴를 경험한 국내 컨설팅사를 대상으로 전략적 제휴가

제휴성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 제휴형성에서부터 종료 및 성과평가가까지 전 과정에 대하여 하나의 틀 안에서 연구하였다. 즉, 제휴가 어떤 동기에서 형성되는지 그리고 어떤 기준으로 파트너 선정이 이루어지는지 또한 제휴단계별로 필요한 역량은 무엇이고 파트너십이 작용하는 역할까지 제휴성과에 미치는 각 요인별 영향관계를 알아보기 위하여 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다. 이를 통해 제휴동기가 파트너선정에 미치는 영향관계, 파트너선정이 제휴단계별 역량 및 파트너십에 미치는 영향과 궁극적으로 제휴동기 및 파트너 선정이 제휴성과에 미치는 영향관계, 기업가정신과 제휴경험이 각 경로에서 조절하는 영향관계를 알아보기로 한다. 본 연구의 특징은 다음과 같다. 첫째, 기존의 제휴관련 연구들이 다양한 산업분야에서 이루어졌으나 컨설팅사를 대상으로 한 연구는 제휴형태에 따른 제휴성과에 대한 연구(진해광, 2010)이외에는 거의 이루지지 않았다는 점이다. 본 연구를 통해 중소기업 컨설팅사의 전반적인 제휴 현황 뿐만 아니라 제휴동기 및 파트너 선정기준까지 컨설팅사의 제휴성공에 미치는 다양한 요인들을 알 수 있다는 점이다. 둘째, 본 연구는 제휴의 구조적 측면과 프로세스 측면을 하나의 틀 안에서 연구했다는 점이다. 제휴 구조 측면인 제휴동기 및 파트너 선정 뿐만아니라 프로세스 측면인 제휴역량, 파트너십이 성과에 미치는 영향까지 알아봄으로써 실제 제휴 실행시 어느 단계가 더 중요하게 영향을 미치는지와 제휴경험 및 기업가정신이 어떤 경로에서 조절하는 역할을 하는지까지 알 수 있다. 셋째, 본 연구는 다중회귀분석 및 구조방정식모델, 다중집단분석을 동시에 분석하였다는 점이다. 먼저 1단계로 다중회귀분석을 통해 각 요인별 구성개념간 관계를 알아보고 2단계 구조방정식모델을 통해 전체 요인에 대한 구조모델을 분석하였다. 그리고 마지막으로 다중집단분석을 통해 기업가정신과 제휴경험의 조절효과를 검증하였다. 이를 통해 각 경로에서 무시될 수 있는 구성변수별 하위개념간 영향관계 및 상위 개념간 영향관계까지 검증되도록 하였다.

이와 같은 연구는 제휴동기와 성과와의 관계에 대한 선행연구(Whipple & Gentry, 2000; Lin & Chen, 2002; 김홍렬, 이태희, 윤설민, 2006; Lunnan & Haugland, 2008; Chen, Lee & Lay, 2009; 김홍매, 2011), 제휴파트너 선정과 제휴성과와 관련한 연구(Saxton, 1997; Madhok & Tallman, 1998;

Geringer, 1991; Bucklin & Sengupta, 1993; Merchant & Schendel, 2000; Kale, Singh, Perlmutter, 2000; Das & Teng, 2003; 김홍렬, 이태희, 2006; Lunnan & Haugland, 2008; Moeller, 2010; 김홍매, 2011), 제휴역량과 성과에 관한 연구(Doz, 1996; Simonin, 1997; Kumar & Nti, 1998; Hoffmann & Schlosser, 2001; Zollo, Reuer & Singh, 2002; Kale & Singh, 2007; Heimeriks & Duysters, 2007; Schreiner, Kale & Corsten, 2009; Sarkar, Aulakh, Madhok, 2009; Schilke & Goerzen, 2010; 홍선혜, 권기훈, 권기환, 2011), 파트너십과 제휴성과에 관한 연구(Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Moeller, 2010), 기업가정신과 제휴성과에 대한 연구(Sarkar, Echambadi, Harrison, 2001; Teng, 2007) 제휴경험과 제휴성과에 관한 연구(Bucklin & Sengupta, 1993; Anand & Khanna, 2000; Heimeriks & Duysters, 2007; Chen, Lee & Lay, 2009) 등의 선행연구를 컨설팅산업에 적용하여 하나의 틀안에서 연구를 시도하여 이론적 기여와 함께 정책적 시사점을 찾고자 하는 것이 본 연구모형의 특징이라 할 수 있다.



### 3.1.2 연구가설

#### 3.1.2.1 제휴동기와 파트너 선정기준에 관한 가설

Hagedoorn(1993)은 전략적 기술제휴의 이론적 근거에 대한 연구에서 제휴관계를 맺는 동기를 기술동기와 시장동기로 분류하였으며 기업간 협력관행과 부문별 차이에 관한 연구결과 기술관련 동기는 하이테크분야에서 중요한 고려요인이 되고 있으며 성숙된 산업이나 안정화 과정을 겪는 부문에서는 시장과 관련된 목적들이 기술제휴와 연계될 수 있다고 하여 제휴동기에 따라 파트너 선정기준이 다를 수 있음을 제시하고 있으며 Glaister(1996)는 영국과 서유럽의 전략적 제휴에 있어 제휴동기와 파트너 선정기준에 관한 연구에서 ‘현지 시장지식’, ‘유통’, ‘현지문화지식’ 등 과업관련 기준들과 전략적 제휴동기들과는 긍정적인 상관관계를 가지고 있으나 ‘최고 경영진의 신뢰’, ‘명성’ 등 파트너 관련 기준들은 제휴동기들과 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타나 제휴동기가 파트너 선정기준에 일부 영향을 주고 있다고 밝혔다. 또한 Glaister & Buckley(1996)는 전략적 제휴형성에 관한 제휴동기에 대한 연구에서 주요동기를 ‘기술개발, 시장 파워, 시장 개발, 자원 전문화, 대규모 프로젝트(리스크 분산, 생산다각화)’의 5가지로 구분하고 있으며 각 전략적 동기는 제휴의 계약형태, 상대적인 파트너 크기, 지역적 위치, 제휴산업, 파트너 국적 등과 연관이 있음을 연구하여 제휴동기가 파트너 선정기준에 영향을 준다고 하였다.

Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza(2000)는 자원기반관점 및 조직학습 관점에서 신흥시장과 선진시장에서의 파트너 선정에 관한 연구에서 신흥시장은 재무적 자산, 기술역량, 무형자산, 전문가 여부 등을 상대적으로 중요시 여기고 선진시장은 지역 시장지식과 독특한 역량을 상대적으로 중요한 기준으로 삼고 파트너를 선정한다고 하여 시장환경 즉, 제휴목적에 따라 파트너 선정기준이 다를 수 있음을 보여주었고 Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas & Svobodina(2004)는 추가 연구를 통해 과도기 경제국가인 중국과 러시아에서의 제휴파트너 선정에 대한 연구에서 상대적으로 안정적이고 제도적으로 지원하는 환경을 가진 중국에서의 제휴 파트너선정은 장기적 관점에서 기술과 관리역량을 가진 잠재적 무형자산을 중요시 하였으며 불안정한 환경을 가진

러시아에서는 단기적 관점에서 재무적 자산이나 보완적 역량을 제공하는 파트너를 선정하여 제도적 환경에 따라 파트너 선정 기준이 다르다는 것을 보여줘 해당기업의 경영환경에 따라 파트너 선정기준이 다르다는 것을 제시하였는데 이는 기업의 경영환경에 따라 제휴동기가 달라진다는 점을 감안할 때 제휴 동기와 파트너 선정기준이 상호 관련이 높다는 것을 말해주고 있다.

Dong & Glaister (2006)는 국제 전략적 제휴형성의 파트너선정조건에 대한 연구에서 Geringer(1991)가 유형화한 과업관련 조건과 파트너관련조건을 사용하였다. 이들은 전략적 제휴에 있어 제휴동기가 파트너관련 선택기준 보다 과업관련 선택기준에 더 결정적인 영향을 미친다고 하였으며 과업관련 선택기준이 파트너관련 선택기준 보다 더 전문적인 경향을 나타낸다고 하였다. 또한 이 연구에서 비용과 리스크감소에 따른 동기는 파트너관련 기준인 명성과 신뢰, 이전 유전관계, 규모 및 재무적 안정성에 긍정적인 영향이 있었고 시장개발은 파트너관련 기준 중 규모 및 재무적 안정성에는 부(-)의 영향이 있었다. 또한 그들의 이전 연구에서도 과업관련 선택조건이 벤처 성공을 위한 전략적 동기도구를 특징화하는 요인들에 필수적인 것들이었다.

김홍렬, 이태희(2006)는 전시컨벤션 관련 기업을 중심으로 전략적 제휴 동기, 파트너 선정기준, 성과인식간의 영향관계에 대한 연구에서 제휴동기와 파트너 선정기준, 파트너 선정기준과 성과인식간에 유의한 영향이 있다고 하면서 제휴동기로서는 시장규모 확대동기를 가장 중요시 하였으며 전략적 제휴 파트너 선정시 업무관련 기준을 파트너관련 기준보다 더 중요하게 고려하는 것으로 나타났다. 김홍매(2011)는 물류기업간 전략적 제휴동기와 파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 제휴동기가 파트너 선정기준과 부분적으로 유의하다고 하였으며 비용, 전략, 서비스관련 제휴동기가 과업관련 기준에 비용, 서비스 동기가 파트너관련 기준에 유의한 것으로 나타났고 지식요인과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 중국 현지기업보다 진출해 있는 국내기업의 지식이 더 높기 때문인 것으로 해석하고 있다. 이와 같이 제휴동기는 파트너선정에 영향을 미치고 있으며 동기에 따라 제휴파트너 선택기준도 달라진다는 것을 알 수 있어 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H1 제휴동기는 파트너 선정기준에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H1-1 제휴동기는 과업관련 기준 파트너선정에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H1-2 제휴동기는 파트너관련 기준 파트너선정에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

### 3.1.2.2 파트너 선정기준과 제휴역량에 관한 가설

파트너 선정시 업무관련 기준은 제휴를 통해 달성해야할 기업의 중요한 목표들을 수행하기 위한 역량을 기준으로 삼는 것이며 파트너관련 기준은 파트너간의 관계적 조화를 통해 갈등과 기회주의적 행동을 제어하여 제휴목표를 달성하려는 것(Cummings & Holmberg, 2012)이기 때문에 파트너 선정기준은 제휴단계별 역량과 상당한 관계가 있을 수밖에 없다. 또한 컨설팅역량이 컨설팅산출물과 만족도에 긍정적인 영향을 주는 것을(이인수, 유연우, 2012a) 감안할 때 역량있는 파트너 선정은 제휴를 통해 컨설팅성과를 높이는데 매우 중요한 역할이라고 할 수 있어 파트너 선정기준은 제휴역량을 통해 컨설팅 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

선행연구에서도 제휴형성단계에서 파트너 선정과 적응(Harrigan, 1988; Geringer, 1991; Park & Ungson, 1997; Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, Borza, 2000) 및 제휴 설계 단계에서 통제구조와 계약조건 작성(Pisano, 1989; Oxley, 1997; Gulati & Singh, 1998; Mayer & Argyres, 2004; Hennart & Zeng, 2005; Reuer & Ariño, 2007) 등에 필요한 역량의 중요성을 조명하는데 구체적인 연구들이 있었는데 이러한 연구들에 근거할 때 파트너선정은 제휴역량과 깊은 관련이 있음을 시사하고 있다.

Ellram(1995)은 구매 파트너십 개발 및 수행을 위한 관리적 가이드라인을 제시하면서 5단계의 파트너십 개발 및 발전단계를 제시하였는데 파트너를 탐색하고 선정한 후에는 파트너십을 형성하고 현 수준을 유지할 것인지, 관계성을 확장하거나 높일 것인지, 상호작용을 줄이거나 종료할 것인지에 대한 파트너십 평가단계로 이루어진다고 하였고 파트너를 탐색하고 선정하기 위해서는 일정 선정기준이 있어야(Kale, Dyer & Singh, 2001) 하기 때문에 파트너 선정기준이 관계성과 상호작용으로 진행되는 제휴 단계별 역량과 높은 관계가 있음을 제시하고 있다.



Das & Teng(2003)은 제휴에 대한 선행연구를 종합하여 파트너간 시장공통성, 자원특성 등에 대한 파트너 분석이 상호의존성이나 갈등, 강점강화 등을 통해 제휴성가에 영향을 준다고 하여 파트너 선정기준이 제휴운영과정인 제휴역량에 영향을 주고 궁극적으로 성과에 영향을 줄 것임을 제안하고 있다. 또한 Rothaermel & Deeds(2006)는 하이테크벤처에서의 제휴형태, 제휴경험, 제휴관리역량에 대한 연구에서 제휴형태에 따라 제휴관리역량에 차이가 있다고 하였으며 연구결과 후방제휴(upstream alliances)가 가장 많은 제휴관리역량이 필요하고 다음은 수평제휴(horizontal alliances)가 중간정도이고 전방제휴(downstream alliances)가 가장 적은 제휴관리역량이 필요한 것으로 나타났다. 이 연구에서 파트너의 종류, 제휴를 통해 이전되는 지식의 형태에 따라 제휴역량이 다르게 나타남을 연구하여 파트너의 특성에 따라 제휴관리역량에 차이가 있을 수 있음을 주장하였으며 파트너 특성은 파트너 선정기준과 관련이 있는 것으로 이는 곧 파트너 선정기준이 제휴관리역량에 영향을 미칠 수 있음을 제시하는 것이다.

Reuer & Ariño(2007)는 전략적 제휴에서 제휴계약 복잡성에 미치는 요인에 대한 연구에서 자산전문성(asset specificity : 제휴에 몰입하고 기여하는 정도), 파트너간 이전 유대경험(제휴경험), 제휴기간이 제휴계약과 관련이 있음을 연구하여 파트너 선택기준이 파트너 탐색 및 계약역량과 관련이 있음을 제시하고 있다. 또한 Rahman & Korn(2010)은 제휴형태와 특정 제휴경험이 공동 활동의 통제와 조정이 내재화되고 공식화되는 제휴구조체계(hierarchy of alliance structure)에 미치는 영향에 관한 연구에서 제휴경험이 있으면 이러한 제휴 조정이나 통제에 필요한 비용을 감소시킬 수 있으나 제휴형태와는 관련 없음을 연구하면서 상호 조화의 중요성을 주장하여 제휴운영역량(조정과 통제역량)과 파트너 선정기준이 관련이 있음을 시사하고 있다. 또한 Moeller(2010)의 연구에서도 파트너 선정시 파트너의 역량, 자원, 유사성에 대한 중요도 인식과 선정시 노력이 파트너에 대한 신뢰와 몰입, 기회주의 감소에 영향을 준다고 하여 파트너 선정기준이 제휴 운영역량에 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 선행연구를 볼 때 파트너 탐색과 계약은 제휴형성주기에 있어 단계별 역량을 구성하는 하나의 하위요인으로 파트너를 탐

색하기 위한 사전적 요건을 정하는 파트너 선정기준은 제휴역량에 직접적인 영향을 줄 것으로 보고 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H2 파트너 선정기준이 제휴단계별 역량에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H2-1 파트너 선정기준은 탐색/계약역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2 파트너 선정기준은 운영역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-3 파트너 선정기준은 종료역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2.3 파트너 선정기준과 파트너십에 관한 가설

파트너 선택시 탐색 메카니즘을 통해 정보비대칭을 감소시키고 전략적, 문화적, 조직적 적합도의 관점에서 평가한다.(Mcevely, Perrone & Zaheer, 2003) 이러한 평가기준을 통해 파트너 선택을 잘 한다면 정보의 비대칭에 따른 비용을 감소시키고 모럴해저드와 유출문제, 역(逆)선택을 방지할 수 있다. 따라서 파트너선정 기준을 통해 파트너 선택과정에서 상호 이해를 높이게 되며 이 선정기준을 통해 파트너간 제휴전략과 제휴목적을 수립하고 방향을 설정하는 것이 향후에 있을 형식적인 계약 보다 더 중요하다. 또한 파트너간 관계성의 이해에서 몰입이 강하게 영향을 받는다는 실증연구(Holm, Eriksson & Johanson, 1999)와 파트너간 공유가치가 신뢰와 관계적 몰입에 긍정적인 영향이 있다고 하여(Morgan & Hunt, 1994) 파트너십 형성에 파트너 선정기준은 매우 중요한 요인이라 할 수 있다. 또한 파트너간 자원의 특이성이 다양하면 파트너가 비즈니스 네트워크상에서 이기주의 경향이 좀 더 나타나게 되며 장기간의 몰입을 위해 좀 더 강하고 규범적인 환경이 되어야(Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995) 하기 때문에 파트너선택기준에 따라 이기주의적 성향과 파트너십에 영향을 주게 된다.

Ellram(1995)은 잠재적 파트너와 접촉, 평가, 계약한 후에는 파트너십을 수립하기위해 요구사항을 문서화하거나 계약하고 높은 관심과 신속한 피드백의 실시가 필요하다고 하여 파트너 선정기준과 파트너십 수립이 상당한 관계가 있음을 시사하고 있다. 또한 Cullen, Johnson, Sakano(1995)는 일본기업과

외국기업과의 국제합작투자에서 양 파트너간 제휴의 몰입에 대한 영향요인으로 통제, 전략적 중요성, 갈등, 성과에 대한 기대, 파트너에 대한 만족의 영향관계를 분석한 결과 지분비율, 관리자수, 경영자수, 의사결정권한, 전략적 중요성, 성과에 대한 기대, 파트너 만족감 등이 클수록 제휴에 대한 몰입도가 높다고 하여 다양한 파트너 특성이 파트너십과 상당한 관련이 있음을 증명하여 파트너 선정기준이 높을수록 파트너십형성이 용이할 것으로 보인다.

Angeles & Nath(2000)는 고객과 공급자관계에 있어 파트너선정 기준에 대한 실증적 연구에서 전략적 몰입, 거래 파트너의 유연성, EDI 제휴 파트너링, 높은 수준의 EDI, EDI인프라, 커뮤니케이션 등이 중요한 기준이었으며 고객들은 공급자보다 ‘높은 수준의 EDI’, ‘거래파트너 유연성’, ‘전략적 몰입’을 더 중요하게 판단하고 있어 파트너 선정에 있어 파트너십이 중요한 요인임을 알 수 있다. Lui & Ngo(2005)는 기업간 협력에 있어 파트너십 만족도에 미치는 영향에 대한 연구에서 자산전문성, 파트너명성이 파트너십 만족도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 다양한 파트너 특성이 파트너십에 영향을 주는 것으로 나타났다.

또한 Moeller(2010)의 연구에서도 파트너 선정시 파트너의 역량, 자원, 유사성에 대한 중요도 인식과 선정시 노력이 파트너에 대한 신뢰와 몰입에 긍정적인 영향을 주고 이를 통해 제휴성과에 영향을 준다고 하여 파트너의 특성과 선정기준이 파트너십에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 파트너 선정기준이 파트너십에 긍정적인 영향을 줄 것이고 파트너 선정기준에 따라 파트너십에 주는 영향도 차이가 있을 것으로 보고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3 파트너 선정기준이 파트너십 형성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

H3-1 파트너 선정기준은 파트너간 신뢰에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H3-2 파트너 선정기준은 파트너간 몰입에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

#### 3.1.2.4 파트너 선정기준과 제휴성과에 관한 가설

전략적 제휴에 있어 제휴 파트너의 선택이 제휴성과에 중요한 영향을 미치는 변수임을 많은 선행연구에서 제시하고 있다.(Park & Ungson, 1997; Mohr & Spekman, 1994) Madhok & Geringer(1991)는 파트너간 보완성은 파트너 선정의 핵심이며 상호 보완성의 부족은 제휴효과를 감소시킨다고 하였다. 또한 보완성 높은 파트너의 선택은 비즈니스 네트워크의 공식적 사회적 통제가능성의 사전조건이자 조직설계에 영향을 준다고 하였다. 따라서 효과적인 파트너 선택은 거래가치를 높이고 높은 파트너 적합도는 상호학습을 가능하게 하는 네트워크 구조의 사전조건으로 여겨지고 있어 파트너 선정기준이 학습성과에 직접적으로 영향을 줄 것임을 제안하고 있다.

Bucklin & Sengupta(1993)는 마케팅 제휴에 대한 실증적 연구에서 파트너간 제도나 정책에 있어 영향력과 관리적 불균형, 갈등이 성과에 부정적인 영향을 주고 파트너간 조직적 양립가능성은 성과달성에 중요한 요인이므로 파트너 선정시 사전분석을 중요하게 다뤄야 한다고 하였으며 이는 조직적 적합성을 우선시하는 파트너관련 기준이 성과에 높은 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다. Saxton(1997)의 연구에서도 파트너의 명성과 관계적 특성이 제휴성과 인식에 미치는 영향관계를 연구하였는데 연구결과 파트너의 명성과 성과인식과의 관계는 약하고 파트너기업과의 조직 및 전략적 유사성, 이전 협력관계 여부, 공유된 의사결정 등 관계의 특성은 성과인식에 큰 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이는 파트너 선정시 조직간의 유사성 및 협력관계를 중요하게 고려해야 성과를 높일 수 있음을 제안한 것이다. Tallman(1998)은 전략과 관련한 파트너의 양립성, 전문적 자원과 역량은 파트너의 성과에 필수적이고 이는 잠재적인 시너지효과에 영향을 주면서 성과들을 실현시킬 수 있는 능력에 영향을 준다고 하여 전략적 목적에 부합하는 파트너선정이 시너지효과와 제휴성과에 중요한 요인임을 제안하고 있다. 한편 파트너간 관계가 성과에 직접적인 영향이 없다는 연구도 있다. Kale, Singh, Perlmutter(2000)는 파트너간 보완성, 양립가능성, 유사성 등 파트너 적합도가 학습성과에 미치는 영향에 대하여 연구한 결과 유의한 영

향이 없다고 하였다. 하지만 파트너 선정기준이 성과에 대한 인식 차원을 넘어 실제 조직의 계량적 성과로 연계되는지에 대한 연구도 있는데 국제합작투자에서 주주가치창출에 대한 연구를 한 Merchant & Schendel (2000)은 파트너의 사업관련성인 과업 관련기준은 유의한 영향이 있었으나 파트너의 규모, 제휴 경험 등 파트너 관련기준은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 또한 Das & Teng(2003)는 파트너분석과 제휴성과에 관한 연구에서 파트너간 시장공통성, 자원의 특성, 자원 협력과 관련하여 파트너를 분석하는 것이 상호간 갈등이나 의존성, 집합강점 등에 영향을 미치게 되어 궁극적으로는 제휴성과에 영향을 주게 될 것이라고 하면서 이에 대한 실증분석이 필요하다고 하였다. 이는 파트너 선정 기준을 통한 파트너 분석이 제휴성과에 영향이 있을 것이라는 것에 대한 실증적 연구 제안이라고 볼 수 있다.

김홍렬, 이태희(2006)는 파트너선정 기준을 과업관련과 파트너관련 기준으로 구분할 수 있으며 이러한 선정기준이 학습정도 및 성과만족도 등 성과인식에 영향을 미치고 있으며 전시킨벤션관련 기업들은 경험있는 관리인력, 노하우 등 업무관련 기준을 가장 중요시 한다고 하였다. Lunnan & Haugland(2008)는 실증적 연구를 통해 파트너의 보충적 자원이 단기적 제휴 성과에 영향을 주고 장기성과에는 제휴 활동시 확장되고 개발되는 인적자원 전문화가 영향을 준다고 하여 단기성과에는 파트너 선정이 중요함을 제시하고 있다. Moeller(2010)는 파트너 선정은 제휴성과에 긍정적인 영향이 있음을 실증연구를 통해 밝혀냈다. 그는 파트너의 역량과 자원에 대한 신중한 분석을 통해 파트너를 선정하였을 경우 가치창출, 수익증대, 매출증대, 비용감소 등에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 김홍매(2011)는 제휴에서 과업관련 기준과 파트너관련 기준이 성과에 모두 유의한 것으로 나타나 제휴기업의 업무수행능력과 파트너 자체의 능력이 고객만족도 제고 및 운영효율성 강화에 긍정적인 효과가 있다고 하였다. 이상과 같은 연구에서 보면 대체적으로 과업관련 기준은 성과에 긍정적인 영향을 주고 파트너관련 기준은 성과에 직접적인 영향관계가 적은 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 컨설팅사의 제휴 파트너 선정기준이 제휴성과에 영향을 주는지 알아보기 위해 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H4 파트너 선정기준은 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H4-1 파트너 선정기준은 고객성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H4-2 파트너 선정기준은 학습성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

### 3.1.2.5 제휴역량과 제휴성과에 관한 가설

제휴경험이 제휴성과에 긍정적인 영향을 주는(Deeds & Hill, 1996) 것은 제휴 경험을 통해 제휴역량을 함양시켜 제휴성과를 높일 수 있기(Anand & Khanna, 2000) 때문이다. 즉, 높은 제휴역량은 보다 나은 성과를 얻을 수 있게 된다. 이와 관련하여 Ring & Van de Ven(1992), Zajac & Olsen(1993) 등은 기업이 올바른 파트너를 선택하고, 적절한 제휴 계획을 개발하고, 필요에 따라 관계를 조정하고, 적절하게 재설계 과정을 거치는 제휴 단계별로 제기되는 문제와 필요 역량의 중요성을 제시하고 있다. Doz(1996)는 조직학습관점에서 성공적인 제휴는 학습, 재평가, 조정의 상호작용 사이클이 지속적으로 이뤄지고 실패하는 제휴는 무력감속에 학습부진, 인지적 이해와 행위 조정의 학습파열이 일어난다고 하여 제휴 성공을 위해서는 제휴초기로부터 활발한 전개와 운영역량이 필요함을 강조하고 있다.

Simonin(1997)은 제휴경험만으로는 성과를 얻을 수 없으며 이전 제휴경험으로부터 파트너선정 및 협력관리노하우, 협상노하우, 지식과 기술전달 노하우, 종료스킬을 습득하여 내재화해야 제휴성과를 얻을 수 있음을 실증적 연구를 통해 밝혀냈다. Kumar & Nti(1998)는 제휴역량을 제휴관계에서 지식을 이해하고 획득할 수 있는 ‘흡수역량’과 파트너간 협력과 제휴를 통제하고 관리하는 ‘상호작용’으로 보고 이들이 제휴성과를 결정짓는다고 하면서 제휴프로세스 상에서 기대한 성과와 성과차이의 인식 정도가 상호작용에 영향을 준다고 하여 제휴운영단계에서의 학습하려는 태도와 상호작용의 중요성을 강조하였다. Hoffmann & Schlosser(2001)는 중소기업의 전략적 제휴에 대한 성공요인에 관한 연구에서 제휴단계별로 성공에 미치는 요인에 대하여 실증적 연구를 통해 신뢰와 같은 소프트한 요소도 중요한 요인이지만 전략적 양립가능성, 적

정 수준의 통제 메카니즘도 중요한 성공요인이라고 보았다. 또한 신중한 전략적 계획과 좋은 파트너십 계획이 제휴성공에 필수적임을 제시하였다. 이들은 연구에서 제휴단계별로 내용 지향적인 변수인 ‘명확한 권리의무 정의’, ‘특정 강점에 기여’ 등과 프로세스 지향적 변수인 ‘사업전략으로부터 제휴목적 도출’, ‘빠른 수행과 신속한 결과’ 등이 중요한 성공요인으로 나타났으나 중소기업 관리자들은 이를 명확하게 인지하지 못하는 것으로 나타났다.

Zollo, Reuer & Singh(2002)은 기업간 과정과 제휴성공에 관한 연구에서 기업간 과정(interorganization routines)을 제휴에 참여하는 기업들이 반복되는 협력 과정 중에 개선되고 발전되는 지속적인 상호작용의 패턴이라고 정의하면서 기업간 과정을 파트너 중심, 기술중심, 일반적 경험축적으로 구분하였으며 이들이 새로운 성장기회를 창조하고 지식을 축적하는 제휴목적을 달성하는데 영향을 준다고 하였다. 파트너중심 경험과, 기술중심 경험으로 구분하여 제휴성공에 미치는 영향을 연구한 결과 제휴에서 기술역량을 축적하는 기술중심의 경험보다는 파트너와의 협력적 계약, 상호간 문화이해, 관리시스템, 역량과 약점 등 파트너 중심의 경험이 제휴에 유의한 영향을 준다고 밝혔다. Kale & Singh(2007)은 학습을 통한 기업역량 함양과 관련하여 제휴학습프로세스가 제휴성공에 미치는 영향에 대한 실증분석에서 제휴에서의 학습프로세스 과정을 제휴노하우 규정, 체계화, 공유, 내재화과정으로 보고 제휴기능(functions)이 제휴성공에 미치는 영향을 학습프로세스가 매개하며 학습프로세스가 제휴성공에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Heimeriks & Duysters(2007)는 제휴성공에 직접적으로 영향을 미치는 동인에 대하여 제휴 조직역량으로 제휴메카니즘과 정형적 프로그램(routines)을 강조하고 있다. 제휴 메카니즘은 제휴담당 부사장, 제휴부서, 제휴전문가, 제휴관리자 등이 포함되는 기능(functions) 측면, 내·외부 제휴연수, 파트너 선정 프로그램, 제휴데이터베이스, 제휴계획 등의 툴(tools) 측면, 제휴관리자에 대한 보상체계, 정형화된 제휴관리자 지식전달체계 등의 통제 및 관리절차(control & management processes), 외부 컨설턴트, 법률전문가, 중재자 등의 외부 측면으로 개념화한 것이며 정형적 프로그램은 이런 메카니즘을 통해 형성되는 지식 전달에 대한 조직의 정형화된 프로그램을 말한다. 이는 결국 제휴형성부터 중

로단계까지 필요한 역량들을 총체적으로 제휴메카니즘과 프로그램으로 구분하여 본 것이다. Schreiner, Kale & Corsten(2009)은 제휴관리역량이 제휴성과 성공에 미치는 영향에 대한 연구에서 제휴관리역량을 조정(Coordination), 소통(communication), 유대(bonding)의 3가지 차원으로 보고 있으며 제휴 관리역량이 제휴성과에 확실한 영향을 주고 있다는 것을 밝혀 냈으며 제휴 관리역량 중 조정은 기업간 경계를 뛰어넘어 파트너의 작업프로세스에 상호 적응하는 것, 인센티브 구조에 적응하는 것을 의미한다. 소통(communication)은 기업이 파트너에게 시장지위, 역량, 조직 특성, 가치추구 등을 이해시킬 수 있는 정보를 전달하는 능력을 의미한다. 유대(bonding)는 파트너의 관점과 관련 대화를 위한 조건없는 의지, 어려운 시기에 파트너 편에 서려는 의지 등 파트너를 향한 기업의 목적지향형의 합리적이고 지속적인 행위를 반영한다.

Sarkar, Aulakh, Madhok(2009)은 제휴포트폴리오에서 프로세스 역량과 가치창출에 관한 연구에서 프로세스 역량을 파트너진취성(partnering proactiveness), 관계적 통제구조(relational governance), 포트폴리오 조정(portfolio coordination)으로 보았는데 파트너진취성은 파트너를 적극적으로 탐색하고 제휴기회를 찾는 노력으로 계약역량과 동일한 내용이며 관계적 통제구조 및 포트폴리오 조정은 제휴 운영시 충분한 커뮤니케이션을 통한 관계형성 및 점검과 진도체크 등 제휴 운영역량과 동일하다고 할수 있다. 이들의 연구에서 이들 제휴프로세스역량은 제휴포트폴리오 자산(alliance portfolio capital)에 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 나타나 프로세스 역량이 제휴성과에 긍정적인 영향을 줄 것임을 제시하고 있다. Schilke & Goerzen(2010)은 제휴역량을 기업내 자원을 창조, 확장, 변경할 수 있는 능력을 지닌 동태적 역량으로 보고 제휴관리역량을 ‘조직간 조정(Coordination), 제휴포트폴리오 조정(Alliance portfolio Coordination), 조직간 학습(Learning), 제휴 진취성(Alliance proactiveness), 제휴변경(Transformation)’으로 보고 있으며 제휴관리역량은 제휴성과에 유의적인 영향을 갖는다고 하였다. 이 연구에서 조직간 조정(Coordination)은 파트너간 의존성, 제휴 참여자의 이익을 조화시킬 수 있는 메카니즘, 상호 제휴 목적을 달성하기 위한 파트너간 행동 조정 등을 위해 필요한 역량이며 제휴포트폴리오 조정(Alliance portfolio Coordination)은 비즈니스 전반의 제휴 포트폴리오 관점에서의 조정



에 필요한 역량이라고 하였다. 그리고 조직간 학습(Learning)은 제휴 파트너로부터의 효과적인 지식전이에 관련된 역량이며 제휴 진취성(Alliance proactiveness)은 경영환경에 민첩하게 반응하는 것으로 기업이 필요로 하는 자원과 역량을 갖춘 다른 기업을 찾아내는 역량이고 제휴변경(Transformation)은 시장환경의 변화에 따라 제휴내에서의 구조적 변경을 하는 역량을 말한다. 따라서 조정, 학습, 진취성, 변경은 개별프로세스 역량에 비취 보면 단계별 역량인 계약, 운영, 종료 역량에 해당하며 이러한 역량들이 성과에 직접적인 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 또한 홍선혜, 권기훈, 권기환(2011)은 제휴역량을 제휴프로세스별로 파트너선정, 계약체결, 의사소통, 유대관계, 평가 및 종료역량으로 보고 벤처기업의 경영성과에 미치는 영향에 대하여 연구한 결과 모든 역량이 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 선행연구를 볼 때 제휴프로세스상 역량 즉, 제휴 단계별 역량은 성과에 중요한 요인으로 보고 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H5 제휴단계별 역량은 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H5-1 제휴단계별 역량은 고객성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H5-2 제휴단계별 역량은 학습성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

### 3.1.2.6 제휴단계별 역량과 파트너십에 관한 가설

파트너 선택시 신중한 사전탐색과 계약과정을 거쳐 충분한 커뮤니케이션과 정보교환 및 갈등관리를 통해 파트너십을 형성한다면 더 높은 성과를 가져올 수 있다. Ring & Van de ven(1992)은 제휴 각 단계에서의 주요 문제와 파트너십의 중요성을 제기하였다. 즉 협상 단계에서는 공식 협상, 비공식 이미지 만들기간의 상호작용이 집중되어야 하며 몰입단계는 파트너간 법적 계약 및 심리적 계약이라는 공식적인 특징이 있고 운영 및 종료단계에서는 역할 상호 작용 및 개인 상호 작용이 포함되어야 한다고 하여 제휴단계별 역량에 있어 기업간 및 개인간 상호작용과 파트너십이 중요한 요인임을 알 수 있다. Gulati & Singh(1998)은 조정비용 및 유용(appropriation)관리와 협력의 구

조에 관한 연구에서 상호의존성이 높을수록, 기대되는 기술적 구성요소가 높을수록, 신뢰가 낮을수록 계층적 지배구조를 형성하게 된다고 하여 제휴를 관리하는 역량과 파트너십이 상호 유의한 관계가 있음을 제시하고 있다. Young-Ybarra & Wiersema(1999)는 제휴운영단계에서의 역량에 해당하는 커뮤니케이션 활동과 가치공유활동이 '신뢰'에 영향을 주고 이는 또한 제휴의 '변경 유연성(modification flexibility)'에 긍정적인 영향이 있다는 것을 실증적으로 연구하여 제휴역량이 파트너십에 영향을 주고 파트너십 또한 제휴역량을 강화하는 하나의 요소로 작용할 수 있음을 주장하였다.

장명희, 이동만(2003)은 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류업체간 전략적 제휴에 있어 자원활용을 위한 비용과 시간투자 등 자원의 특이성과 정보공유 및 의사소통 등 의사소통활동이 신뢰와 몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 제휴역량의 일부인 자원활동 및 의사소통이 파트너십에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. Lui & Ngo(2005)는 기업간 협력에 있어 파트너십 만족도에 미치는 영향에 관한 연구에서 협력과정(cooperation process)의 중요한 세 측면인 행동동의(action acquiescence), 행동단순성(action simplicity), 행동상호성(action reciprocity)이 파트너십 만족도에 미치는 영향을 연구한 결과 기업사이의 협력적 상호작용인 행동동의와 특정 행동이 실용적일 때 전문화하려는 행동단순성이 파트너십 만족도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 협력과정에서의 다양한 행동들이 파트너십에 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 파트너의 행동에 응하는 정도인 행동상호성이 파트너십 만족도에 영향을 주지 않는 것으로 나타난 것은 어떤 상황에서는 덜 협력적으로 행동해야 하는 부정적 상호성이 존재할 수 있기 때문이라고 하였다. 이러한 결과는 제휴단계별 역량에 따라 파트너십의 정도가 달라질 수 있음을 알려주고 있다.

정준이, 김경환(2007)은 실증적 분석을 통해 제휴담당 부서나 팀의 활동인 제휴관리역량은 신뢰에 영향이 없고 제휴단계별 역량 중 운영역량에 해당하는 제휴학습역량이 신뢰에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 제휴역량이 파트너십에 영향을 주는 것으로 나타났다. Lin(2007)은 기술지식이전 성과와 전략적 제휴 상호메카니즘간에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서 조직학습역량이 신뢰와 갈등조정, 협력에 긍정적인 영향을 미쳐 궁극적으로는 제휴

성과에 영향을 미친다고 하여 역량이 파트너십에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Shah & Swaminathan(2008)은 파트너간 상호작용의 정도, 커뮤니케이션, 동조화 능력인 과정관리 역량과 화폐가치로 평가될 수 있는 제휴 효익인 성과해석력이 제휴구조에 미치는 영향에 대한 연구에서 과정관리 역량과 성과 해석력이 낮은 경우 파트너간 보완성 보다는 신뢰와 몰입이 중요하고 과정관리역량이 낮고 결과해석력이 높으면 신뢰보다는 몰입이 중요하다고 하여 제휴역량과 파트너십이 관련이 있음을 실증적 연구를 통해 밝히고 있다.

Schreiner, Kale & Corsten(2009)은 제휴수명주기를 감안하여 성과창출에 기여할 수 있는 제휴역량이 제휴영역 및 파트너 선정역량, 제휴협상 및 계약 체결 역량, 제휴운영 역량, 그리고 제휴 평가 및 종료역량으로 세분화 될 수 있으며 선행연구를 보면 기업들은 제휴 수명주기에 따른 모든 단계별로 공동 행위들을 효과적으로 관리해야함을 제안하고 있어 제휴역량과 파트너십이 지속적으로 관련되어 있으며 이는 곧 제휴성공에 중요한 요인임을 제시하고 있다. 이와 같은 선행연구를 종합적으로 보면 제휴단별 역량은 파트너십에 유의한 영향이 있고 각 단계에 따라 파트너십에 효과적으로 형성되어야 성과로 이어질 수 있음을 알 수 있어 다음과 같은 가설을 수립하였다.

H6 제휴단계별 역량은 파트너십에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H6-1 제휴단계별 역량은 파트너간 신뢰에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H6-2 제휴단계별 역량은 파트너간 몰입에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

### 3.1.2.7 파트너십과 제휴성과에 관한 가설

파트너십은 복잡성과 불확실성을 감소시키고 긍정적인 상호기대를 가능하게 하면서 기회주의적 행위에 대한 모니터링과 안전망 역할을 한다. 따라서 제휴에 있어 파트너십은 보다 비용이 적게 소요되면서 쉽게 수용되고 시간이 보다 덜 소요되는 유연한 관계수립이 가능하다. 신구조이론에서도 협력관계에 있어 행위적 불확실성과 정보의 비대칭은 기회주의적 행위의 가능성을 보일 수 있지만 상호 호혜적 신뢰증진을 통해 감소시킬 수 있고 거래와 대리인

비용을 감소시킬 수 있다고(Jarillo, 1988) 한다. 이와 같이 파트너십은 비즈니스 네트워크에서 업무관계의 중요한 부분이자 사전적 조건으로 여겨지고 있다.

Morgan & Hunt(1994)는 비즈니스 네트워크상에서 신뢰와 몰입의 증진은 우월한 자원, 기회, 효익을 제공하고 공유된 가치의 높은 수준을 관리하고 가치있는 정보를 공유하고 기회주의적 행위를 피함으로써 경쟁우위를 가져올 수 있다고 하였으며 Zaheer, McEvily & Perrone(1998)은 조직간 신뢰가 성과에 직접적으로 영향을 준다고 하였다. 또한 Dyer & Singh(1998), Dyer & Noveoka(2002)는 파트너 사이의 신뢰의 존재가 그들 사이에 형성된 정보나 노하우를 구체화하고 공유하기 위해 학습을 더 용이하게 함으로써 파트너간 동질적 지식을 공유할 수 있게 한다고 하였다. Lee(2001)는 지식공유, 조직역량이 정보시스템(IS) 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 연구에서 신뢰와 몰입, 사업이해도 등 파트너십의 질이 매개하는 역할을 하여 파트너십이 아웃소싱 성공에 중요한 요인임을 제시하고 있으며 Lin & Chen(2002)의 제휴동기와 파트너간 관계가 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 파트너간 관계가 성과에 긍정적인 영향을 주며 파트너간 관계는 신뢰, 기업간 커뮤니케이션 등을 포함하고 있어 신뢰가 성과에 영향을 주는 중요한 요인임을 제시하고 있다.

Dyer & Chu(2003)는 실증적 연구를 통해 신뢰는 거래비용을 줄이고 상호 정보공유를 증진시킬 뿐만 아니라 교환관계에서 경제적 가치를 창출한다는 것을 밝혀냈으며 Carson, Madhok, Varman & John(2003)은 신뢰기반의 통제가 연구개발협력에서 과업성과에 긍정적인 영향을 갖는다고 하여 파트너십이 성과에 중요한 요인임을 밝히고 있다. 장명희, 이동만(2003)의 연구에서도 신뢰와 몰입이 인터넷쇼핑몰과 물류업체간 전략적 제휴의 전략적 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. Judge & Dooley(2006)는 파트너간 신뢰와 계약적 안정장치, 상호 지분투자가 제휴성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 파트너의 신뢰는 기회주의적 행동을 감소시키고 결과적으로 제휴성과에 영향을 준다고 하였다. 그는 파트너간 신뢰와 통제 모두 제휴 성공에 중요하지만 통제의 영향보다는 신뢰의 영향이 큰 것으로 나타나 파트너기업의 경영진들이 인

지하는 신뢰가치가 제휴성과에 가장 중요한 요인임을 밝혀냈다. 즉 표준위험을 대비한 법적인 자문과 계약적 안전장치가 제휴성공에 중요한 요인이기도 하지만 관리자간 형성되고 축적되는 최소한의 신뢰가 더 중요함을 제시하였다.

Moeller(2010)는 파트너에 대한 신뢰와 몰입, 기회주의 감소를 통해 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며 Kale, Singh, Perlmutter(2000)의 연구에서도 상호존중 및 신뢰 등 관계적 자원과 갈등관리가 제휴 학습성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 선행연구를 볼 때 파트너십은 제휴성과에 있어 필수적인 요소로 직접적인 영향이 있는 것으로 판단되어 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H7 파트너십은 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H7-1 파트너십은 고객성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H7-2 파트너십은 학습성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

### 3.1.2.8 제휴동기와 제휴성과에 관한 가설

제휴동기에 따라 성과에 차이가 날 수 있으며 제휴동기가 높을수록 높은 수준의 성과를 달성할 수 있다. Whipple & Gentry(2000)는 전략적 동기와 성과에 관한 비교연구를 통해 생산자와 원료공급자와의 제휴, 생산자와 서비스공급자와의 제휴, 생산자와 고객과의 제휴로 구분하여 제휴동기와 동기에 따른 성과를 연구한 결과 제휴동기의 중요도가 각각 달랐으며 제휴동기의 중요도에 따른 실제 성과를 비교한 결과 다른 결과를 가져왔다. 예를 들어 원료공급자와의 제휴에서 순환주기 및 소요기간 단축이 가장 중요한 동기였으나 실제 성과는 재고감축, 공급베이스 감축에 이어 세 번째 성과로 나타났다. 이는 동기의 중요도 순위와 실제 성과의 순위가 달라 동기에 따라 반드시 성과가 동일하게 나타나지 않음을 연구한 것이나 동기와 성과간 상호 관련성이 높음을 보여주고 있다.

동기가 성과에 직접적으로 영향을 준다는 연구도 있다. Lin & Chen

(2002)은 제휴동기를 전략적 행위이론, 거래비용이론, 조직학습이론에 따라 시장과 경제적 개발, 경쟁력 강화, 기술개발, 정부정책으로 크게 분류하였으며 분류된 동기에 따라 제휴성과가 다르다는 것을 연구하였다. 연구결과 경쟁지향동기의 성과가 가장 높으며 시장경제지향 동기가 중간이고 기술지향동기가 가장 낮은 성과를 보였다. 또한 상대적인 동기의 중요도가 성과에 미치는 영향에 대하여 연구한 결과 기술개발을 제외한 시장 및 경제개발 동기, 경쟁형성, 규제동기가 높을수록 성과에 긍정적인 영향을 보였다. 한편 경제개발과 경쟁력 향상 동기가 전략적 제휴를 통해 시장에서의 경쟁적 지위를 향상시키는 것과 관련이 있었고 기술이전과 재산권 교환 등을 통해 조직학습 성과에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다.

김홍렬, 이태희, 윤설민(2006)의 연구에서는 국제이벤트기업의 제휴동기를 시장규모 확대, 경쟁입지 강화, 파트너 우위활동으로 구분하고 이들 동기가 성과인식에 미치는 영향을 연구한 결과 학습정도에는 모든 동기가 유의한 반면 성과만족도에는 파트너 우위활동만이 유의하고 목표달성도에는 경쟁입지 강화동기는 유의하지 않은 결과가 도출되어 동기에 따라 성과인식이 달라질 수 있다고 밝혔다.

Lunnan & Haugland(2008)는 전략적 중요도가 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 전략적 중요도가 높을수록 불시에 제휴가 종료될 가능성이 줄어들고 단기적 제휴성과에 긍정적인 영향을 준다고 하여 제휴동기가 높을수록 제휴성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다.

Chen, Lee & Lay(2009)는 전략적 제휴에서 학습의도가 관리자의 통합력, 반복실습, 경험체계화 등 학습 메카니즘을 통해 역동적 경쟁역량에 유의한 영향이 있다고 하였으며 김홍매(2011)는 중국진출 물류기업에 대한 제휴동기 중 비용동기는 성과에 긍정적인 효과가 있는 반면 전략, 서비스, 지식요인 동기는 성과에 유의한 영향이 없어 동기에 따라 성과에 영향이 있을 수도 있고 유의하지 않을 수 있음을 보여주고 있다. 이와 같은 선행연구를 볼 때 산업별 제휴동기, 제휴형태별 제휴동기에 따라 제휴성과에 영향이 있는 것으로 나타나 컨설팅산업에서의 동기에 따라 제휴성과에 유의한 영향이 있는지 알아보기 위해 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H8 제휴동기는 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H8-1 제휴동기는 고객성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H8-2 제휴동기는 학습성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

### 3.1.2.9 파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향에 대한 파트너십의 매개 효과에 대한 가설

높은 파트너 선정기준을 가지고 파트너를 선택하였다 하더라도 파트너십을 형성하지 못하면 제휴성과를 얻을 수 없다. 선행연구에서도 파트너십이 성과에 직간접적으로 영향을 주고 있음을 밝히고 있다. Lee(2001)는 지식공유가 아웃소싱 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 암묵적, 명시적 지식공유가 성과에 긍정적인 영향을 미치는데 있어 파트너십의 품질이 매개하는 역할을 한다고 하여 파트너십 품질의 중요성을 강조하였다.

Zahra & Nielsen(2002)은 내외부의 인적 및 기술역량이 기술상업화에 미치는 영향에 대하여 비공식 및 공식적 통합과정이 매개하는 역할이 있다고 하여 제휴에 있어 파트너선정이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개할 것임을 시사하고 있다. Moeller(2010)는 파트너 선정시 파트너의 역량, 자원, 유사성에 대한 중요도 인식과 선정시 노력이 파트너에 대한 신뢰와 몰입에 긍정적인 영향을 주고 이를 통해 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 이와 달리 Kale, Singh, Perlmutter(2000)는 제휴에서 학습과 재산권보호에 미치는 영향에 대한 연구에서 파트너간 적합도가 학습성과에 미치는 영향에 대하여 연구한 결과 유의한 영향이 없는 것으로 나타나 파트너 선정과 성과는 관련이 없는 것으로 나타난 반면 상호 신뢰, 존중은 성과에 유의한 영향이 있는 것으로 나타나 파트너 선정후의 파트너십이 성과에 더 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

이재훈, 김동원, 김충현(2010)은 기업의 핵심역량과 성과간에 있어 파트너십의 조절효과에 대한 분석에서 전략적 성과에는 조절효과가 있는 반면 재무적 성과에는 조절효과가 없는 것으로 나타나 파트너십에 따라 성과가 달라질 수

있음을 밝히고 있다. 또한 이재익, 신건권(2010)의 중소기업 전략적 제휴의 파트너 특성, 몰입도 및 학습성과간 관계에 관한 연구에서 파트너의 명성, 조직유사성과 같은 파트너 특성이 제휴몰입을 통해 학습성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하여 파트너선정이 성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 역할을 한다고 밝혔다. 다만 그의 연구에서는 파트너선정에 있어 선정기준보다는 파트너 특성에 중점을 두었고 몰입이라는 파트너십의 일부 변수를 사용하였다.

한편 김홍매(2011)의 연구에서는 물류 서비스기업에서 파트너 선정이 제휴성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났고 Morgan & Hunt(1994)는 비즈니스 네트워크상에서 신뢰와 몰입의 증진은 우월한 자원, 기회, 효익을 제공하고 공유된 가치의 높은 수준을 관리하고 가치있는 정보를 공유하고 기회주의적 행위를 피함으로써 경쟁우위를 가져올 수 있다고 하여 파트너 선정후 파트너십의 높고 낮음에 따라 제휴성과에 차이가 있을 것이라는 점을 제시하고 있다. 이에 다음과 같이 파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십의 매개효과가 있는지 검증하기 위해 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H9 파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.

H9-1 과업관련 기준 파트너선정이 제휴성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.

H9-2 파트너관련 기준 파트너선정이 제휴성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.

### 3.1.2.10 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대한 파트너십의 매개 효과에 관한 가설

제휴에서의 부정적 위험을 줄이기 위해 거래비용 이론관점에서는 통제구조를 지지하고(Oxley, 1997) 사회적 교환이론에서는 기업간 신뢰형성의 중요성



을 강조한다.(Das & Teng, 2002a) 즉, 거래비용이론 관점에서는 기회주의, 회피, 부정, 결과 왜곡 등 다양한 종류의 통제문제들을 극복하기위해 계약, 지분구조, 모니터링 등 통제 메카니즘에 집중하고 있어 제휴역량 중 권리와 의무를 명확히 하고 합의된 제휴목표 등 계약역량을 중시하고 있으며 사회적 교환이론에서는 운영과정 중 조정과 커뮤니케이션 형성 등 운영역량과 신뢰와 몰입 등 파트너십을 중요시하고 있다.

Sarkar, Echambadi, Harrison(2001)은 자원의 보충성과 문화 및 조직간 양립성이 프로젝트 및 전략적 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 문화적 양립성 등 조직의 특성이 상호신뢰와 몰입, 양자간 정보교환이라는 관계자원을 통해 프로젝트 및 전략적 성과에 영향을 주는 것으로 나타나 신뢰와 몰입이 역량을 매개하는 역할을 할 것임을 제시하고 있다. Ireland Hitt, Camp & Sexton(2002)의 연구에서도 제휴관리자들이 효과적인 의사소통과 협력으로 신뢰를 발전시켜 제휴형성을 용이하도록 할 수 있다고 하면서 협력적 역량의 형성을 이끌어 내는 업무를 하는 제휴관리자는 경쟁우위를 형성해 가는 기업의 고유가치라고 하여 제휴관리 역량이 신뢰를 통해 제휴성가로 이어질 수 있음을 알려주고 있다. Lui & Ngo(2005)는 비지분 제휴에 있어 협력에 미치는 신뢰와 계약적 안정장치의 역할에 관한 연구에서 계약적 안정장치(Contractual safeguard)가 완성기간(completion time)과 성과만족에 미치는 영향에 관해 신뢰가 조절역할을 하며 선의신뢰(goodwill trust)는 감소(-)시키는 역할, 역량신뢰(competence will)는 증가(+)시키는 역할을 하는 것을 밝혀냈다.

조인환, 정준이(2007)는 서비스기업의 제휴역량이 제휴성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 제휴역량(제휴관리역량 및 학습역량)이 제휴성과인 신뢰, 학습 등 성과에 유의한 영향이 있다고 하여 제휴단계별 역량은 파트너십을 통해 제휴성과에 영향이 있음을 보여주고 있다. 이와 같은 선행연구에 따라 제휴단계별 역량인 탐색/계약, 운영, 종료역량에 따라 제휴성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개할 것으로 보고 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H10 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개

하는 효과가 있을 것이다.

H10-1 제휴단계별 역량이 고객성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.

H10-2 제휴단계별 역량이 학습성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.

### 3.1.2.11 기업가 정신의 조절효과에 관한 가설

기업은 글로벌화와 더불어 더욱 복잡해지는 기술과 리스크관리, 몰아치는 혁신과 관련된 어려운 도전에 지속적으로 직면해 있어 슈퍼터에 의해 강조된 기업가적 역할이 그 어느 때보다 중요해지고 있으며(Handfield, Petersen, Cousins & Lawson, 2009) 이러한 외부 환경변화속에서 기업 독자적으로 생존할수 없게 됨에 따라 핵심의사결정자들은 기회를 이용하여 보유자원을 극대화하기 위해 제휴를 활용한다.(Miller & Ireland, 2005; Teng, 2007) 따라서 외부환경과 내부 조직, 개인적 성향 등 다양한 요소에 의해 영향을 받는 기업가정신과 조직 내·외부 환경에 영향을 받는 제휴형성은 상호 밀접한 영향을 준다고(Teng, 2007) 할 수 있다.

실제 Eisenhardt & Schoonhoven(1996)은 외부 경쟁자수가 많을수록 내부 전략이 혁신적일수록 제휴형성이 활발하다는 것을 실증적 연구를 통해 밝혀 내 전략적 제휴형성과 기업가정신이 상호 관련이 있음을 간접적으로 제시하였으며 Dickson & Weaver(1997)는 실증연구를 통해 핵심 관리자들의 환경 불안정성 인식이 제휴활용에 미치는 영향에 대하여 기업가적 지향성이 조절하는 역할을 한다고 하여 제휴에 있어 기업가정신의 조절효과를 분석하였다. Sarkar, Echambadi & Harrison(2001)은 제휴기업가정신과 시장성과에 관한 연구에서 기업가정신의 한 요소인 진취성이 기업가정신을 대표하는 개념이 될 수 있다고 하면서 진취성만을 가지고 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 연구결과 기업가정신은 제휴성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치며 제휴기업가정신이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 시장 변동성 인지가 조절하는 역할을 하여 시장변동성에 대한 인지하는 능력이 클수록 성과

가 높아진다고 하였다. 이는 기업가정신과 제휴성과와의 직접적인 관계외에 시장변동을 감지하고 제휴를 형성하려는 제휴동기와도 관련이 있음을 시사하고 있다. 실제 Teng(2007)의 연구에서는 전략적제휴가 기업의 기업가활동에 영향을 미치고 기업의 기업가활동은 다시 기업의 자원 갭(gap) 극복을 위한 활동을 강화하게 하여 다시 전략적 제휴에 영향을 준다고 주장하면서 전략적 제휴시 기업의 특정 역량을 잠식하지 않으면서 지식전달 장벽을 극복하고 강한 흡수능력을 가질 때 혁신노력(innovation effort)이, 제휴가 안정적으로 성공할 때 기업의 모험노력(venturing effort)이, 상대적인 지식과 기술이 일반화되고 공유되면서 실질적으로 적용하거나 적용할 수 있는 시간이 있을 때 전략적 갱신노력(strategic renewal effort)이 더 적절하다고 하여 전략적 제휴가 기업가정신과 상호 관계가 있음을 주장하였다.

Marino, Lohrke, Hill, Weaver, Tambunan(2008)은 신흥경제국에서의 환경적 쇼크(경제위기)와 중소기업의 제휴의도에 관한 연구에서 경제적 위기가 있을 때 기업가적 지향성은 전략적 제휴의도에 긍정적인 영향이 있음을 실증적 연구를 통해 밝혀냈다. 또한 중소기업의 부족한 자원은 기업가적 지향성과 전략적 제휴의도와의 관계에 대하여 조절하는 효과가 있다고 하였다. 이는 중소기업의 기업가적 지향성은 전략적 제휴에 긍정적인 영향을 가져옴으로써 제휴성가에 긍정적인 영향이 있을 것임을 제시하고 있다. 환경적 쇼크가 있을 때 제휴에서 얻을 수 있는 중요한 이익은 기업이 불확실한 미래환경적 변화에 좀 더 적응할 수 있도록 제품, 기술, 기능측면에서의 선택권을 높이는 것(Kogut 1988)이며 리스크를 감수하려는 기업의 전략적 자세는 제휴를 형성하려는 성향에 영향을 준다고 하여(Tyler & Steensma, 1998) 제휴동기 및 파트너선정 등에 기업가 정신이 조절효과가 있을 것임을 밝히고 있다. 또한 기업가적 행위는 경쟁환경에서 모든 규모의 기업들에게 번영하기 위해 필수적인 것으로 여겨지고 있다(Covin & Steven 1991; Lumpkin & Dess, 1996)고 하여 제휴역량과 성과간에 기업가정신의 조절효과가 있을 것임을 말하고 있다.

김정포(2009)는 벤처기업의 시장지향성과 해외진출 성과간 관계에 있어 기업가정신의 조절효과에 관한 연구에서 기업가정신이 조절하는 효과가 있음을

밝혀냈다. 다만 하위요인들에 대한 검증에서는 혁신성과 진취성은 조절효과가 있으나 위험감수성은 효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 정대용, 유봉호(2009)는 시장정보와 경영성과간에 기업가정신의 매개역할에 관한 연구에서 정보입수와 이용이 경영성과에 직접적인 영향을 미치지 않지만 기업가지향성을 매개로 하면 경영성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. de Villiers-Scheepers(2012)는 전략적 기업의 기업가정신에 영향을 미치는 선행요인들에 대한 연구에서 조직적 선행요인과 환경적 선행요인으로 구분하고 경영진 지원, 자율성, 보상 등 내부 선행요인들과 환경 역동성, 기술적 기회, 신제품수요 등 호의적 외부환경은 기업가정신에 긍정적 요인이 되나 호의적이지 않은 변화 및 경쟁적 환경은 영향을 주지 않는다는 것을 밝혀내 외부환경에 반응하는 전략적 제휴와의 관계를 볼 때 제휴동기에 영향을 줄 것으로 보인다. 이와 같이 선행연구들을 볼 때 기업가정신과 제휴형성, 성과와는 상당한 관련이 높을 것으로 보고 제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 조절효과가 있는지 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H11 제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신이 조절하는 효과가 있을 것이다.

H11-1 제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 혁신성이 조절하는 효과가 있을 것이다.

H11-2 제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 진취성이 조절하는 효과가 있을 것이다.

H11-3 제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 위험감수성이 조절하는 효과가 있을 것이다.

### 3.1.2.12 제휴경험의 조절효과에 관한 가설

제휴경험이 제휴성과에 긍정적인 영향을 주는 것은(Deeds & Hill,1996; Hoang & Rothaermel, 2005; Schilke & Goetzen, 2010) 제휴 경험을 통해

제휴관리역량을 함양시켜 제휴성과를 창출시킬 수 있기 때문이다.(Anand & Khanna, 2000) 즉, 반복되는 제휴를 통해 학습과 역량을 축적시킬 수 있게 되어 제휴경험이 많을수록 성과에도 긍정적인 역할을 한다고 하였다.(Bucklin & Sengupta, 1993; Dyer & Singh, 1998; Heimeriks & Duysters, 2007; Chen, Lee & Lay, 2009)

Anand & Khanna(2000)의 연구에서는 제휴경험이 많을수록 새로운 제휴를 발표했을 때 주식시장에서 긍정적인 반응을 한다고 하여 제휴경험이 많을수록 계량적 제휴성과도 높다는 것을 밝혔으며 Kale, Dyer & Singh(2002)의 연구에서는 이전 제휴 경험이 주주가치 창출 측면에서 뿐만 아니라 미래의 제휴에서 목적을 달성하는 기업역량에서도 더 큰 성과를 가져올 수 있다고 하여 제휴 경험의 긍정적인 영향을 밝히고 있다. 전략적 제휴에 있어 조직간 이전의 제휴경험과 성과에 관한 연구를 한 Zollo, Reuer & Singh(2002)는 일반적인 협력경험과 기술지향적 전문경험은 성과에 유의한 영향이 없으나 파트너 지향적 전문경험 즉, 조직문화, 관리시스템, 역량과 약점 등에 대한 파트너 경험은 제휴성과에 긍정적인 영향이 있어 제휴성과를 높이기 위해서는 기업간 협력과 조정의 역할이 중요하다고 하였다. Draulans, Deman & Volberda(2003)의 연구에서도 제휴경험은 제휴성공에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났으며 제휴관리역량 학습을 통해 제휴성공을 더 높일 수 있다고 하였고 Hoang & Rothaermel(2005)은 경험은 조직간 조화를 가능하게 하고 향후 적절한 제휴파트너를 고르게 하는 조직적 과정을 개발하게 된다고 하여 제휴경험이 제휴역량을 함양시킬 수 있음을 제시하고 있다.

Pangarkar(2009)는 제휴종료로부터 기업이 제휴역량이 함양되는지 알아보기 위해 실증분석을 실시한 결과 이전 제휴실패 경험을 한 기업은 제휴설계 및 제휴관리전략 적용시 학습효과가 있어 제휴형성에 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 Schilke & Goetzen(2010)은 제휴관리역량에 대한 연구에서 제휴관리역량과 제휴경험이 제휴성과에 유의적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석하였다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대한 관계에서 제휴경험의 조절효과를 검증하기 위해 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H12 제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 제휴경험이 조절하는 효과가 있을 것이다.

### 3.1.3 변수의 조작적 정의

제휴동기, 파트너선정, 제휴역량이 제휴성과에 미치는 영향과 파트너십의 매개효과 및 기업가정신의 조절효과를 알아보기 위해 선행연구를 바탕으로 제휴동기에는 서비스, 비용, 지식, 전략이라는 4개의 하위 변인으로, 파트너 선정기준은 과업관련 및 파트너관련 2개의 하위변인으로, 제휴역량은 사전탐색, 계약, 운영, 종료역량이라는 4개의 하위변인으로, 제휴성과와 관련해서는 고객성과와 학습성과의 2개 하위변인으로 파트너십은 신뢰와 몰입이라는 2개의 하위변인으로, 기업가정신은 혁신성, 진취성, 위험감수성이라는 3개의 하위변인으로 하였으며 설문은 5점 척도로 구성하였다.

우선, 제휴동기에 대하여 Hagedoorn(1993), Glaister (1996), Child & Faulkner(1998), Glaister & Buckley(1996), Whipple & Gentry(2000), Lin & Chen(2002), Todeva & Knoke(2005), Dong & Glaister (2006), Van Gils & Zwart(2009), Klijn, Reuer, Buckley & Glaister(2010), 김홍매 (2011)등의 연구에서 사용한 변수를 개념이 손상되지 않는 범위 내에서 컨설팅서비스 산업에 적합하게 일부 수정하여 사용하였다. 이는 여러 선행연구에서도 연구하는 해당 산업에 맞게 조작적 정의과정을 거친 것과 같은 맥락이다. 한편 동기에 대한 하위 요인은 선행연구에서 연구자의 연구목적 및 산업 분야에 따라 다르다는 점을 감안하여 특정 요인으로 구분하지 않은 상태에서 설문지를 작성하였다. 컨설팅산업에서의 제휴 동기로는 고객의 엄격한 요구에 부응, 대고객서비스 범위 확장, 신속한 시장진입 및 확장, 컨설팅 경영노하우 습득, 컨설팅 지식 습득, 서비스 역량 보완, 운영비용 절감, 소프트웨어 등 투자비용 절감, 컨설팅 기간 단축, 서비스 품질 개선, 시장에서 경쟁적 지위 향상, 법적 제도적 장벽 극복, 불확실성 대처 및 위험관리 등으로 정의하

였으며 이를 정리하면 <표3-1>과 같다.

<표 3-1> 모형에 따른 변수의 조작적 정의(제휴동기)

평가항목	측정변수	조작적 정의	관련연구
제휴동기	서비스요인	고객의 엄격한 요구에 부응 대고객서비스 범위 확장 신속한 시장진입 및 확장	Hagedoorn(1993) Glaister (1996) Child & Faulkner(1998) Glaister & Buckley(1996) Whipple & Gentry(2000) Lin & Chen(2002) Todeva & Knoke(2005) Dong & Glaister (2006) Van Gils & Zwart(2009) Klijn, Reuer, Buckley & Glaister(2010) 김홍매(2011년)
	지식요인	컨설팅 경영노하우 습득 컨설팅 지식 습득 서비스 역량 보완 서비스 품질 개선	
	비용요인	운영비용 절감 소프트웨어 등 투자비용 절감 컨설팅 기간 단축	
	전략요인	시장에서 경쟁적 지위 향상 법적 제도적 장벽 극복 불확실성 대처 및 위험관리	

파트너 선정기준과 관련하여 Ellram(1990), Geringer(1991), Glaister(1996), Hitt, Dacin, Levitas, Edhec & Borza(2000), Das & He(2006), Dong & Glaister (2006), 김홍매(2011) 등의 연구를 바탕으로 과업 관련기준과 파트너 관련기준으로 설문항목을 구성하였다. 과업관련 기준은 파트너로부터 얻고자 하는 운영상 기술과 지원, 능력에 관련된 기준이며, 파트너관련 기준은 파트너 조직속성에 관련된 기준으로, 변수에 대한 조작적 정의는 과업관련기준은 제휴경험, 업계 평판, 브랜드 인지도, 숙련된 컨설턴트 보유, 고객사 업종 지식 및 기술경험, 컨설팅 노하우 등으로, 파트너 관련 기준으로는 기업규모, 컨설팅 관련 시스템 보유, 대표자간 신뢰, 높은 매출실적 등으로 정의하였으며 이를 정리하면 <표3-2>와 같다. 다만, Das & He(2006)의 연구에 의하면

과업관련 기준과 파트너관련 기준의 개념이 연구자에 따라 명확하게 구분되지 않았다는 점을 감안하여 컨설팅산업에서도 과업 및 파트너관련 기준이 다르게 분류될 수 있는 점을 감안하여 설문문항 작성시 과업관련 기준과 파트너관련 기준을 혼합하여 작성하였다.

〈표 3-2〉 모형에 따른 변수의 조작적 정의(파트너 선정)

평가항목	측정변수	조작적 정의	관련연구
파트너 선정	과업기준	제휴경험 / 업계 평판 브랜드 인지도 숙련된 컨설턴트 보유 고객사 업종 지식 및 기술경험 컨설팅 노하우	Ellram(1990) Geringer(1991) Glaister(1996) Hitt, Dacin, Levitas, Edhec & Borza(2000) Das & He(2006) Dong & Glaister (2006) 김홍매(2011)
	파트너기준	기업규모 컨설팅 관련 시스템 보유 대표자간 신뢰 높은 매출실적	

파트너십과 관련된 조작적 정의로써 Ring & Van de Ven(1992), Mohr & Speckman(1994), Lee(2001), Morgan & Hunt(1994), Cullen, Johnson, Sakano(2000), Sarkar, Echambadi, Cavusgil & Aulakh(2001), Dasin, Hitt & Levitas(2001), Gounaris(2003) 등의 연구를 바탕으로 신뢰에 대한 항목은 파트너에 대한 신뢰, 정보와 결과물에 대한 신뢰, 약속한 서비스 이행, 차별화된 서비스 제공, 성실한 계약이행, 업무수행과정에 대한 책임 등이 포함되었으며 몰입관련 항목으로는 제휴관계 지속, 장기적 관계유지 희망, 장기적 관계유지에 대한 중요성 인지 정도, 제휴에 더 많은 노력, 자발적인 제휴목표 달성 노력 등이며 이를 정리하면 〈표3-3〉과 같다.



〈표 3-3〉 모형에 따른 변수의 조작적 정의(파트너십)

평가항목	측정변수	조작적 정의	관련연구
파트너십	신뢰	파트너 신뢰 정보와 결과물 신뢰 약속한 서비스 이행 차별화된 서비스 제공 성실한 계약 이행 업무수행과정에 대한 책임	Ring & Van de Ven(1992) Mohr & Speckman(1994) Lee(2001) Morgan & Hunt(1994) Cullen, Johnson, Sakano(2000)
	몰입	제휴관계 지속 장기적 관계유지 희망 장기적 관계유지에 대한 중요성 제휴에 더 많은 노력 자발적인 제휴목표 달성 노력	Sarkar, Echambadi, Cavusgil & Aulakh(2001) Dasin, Hitt & Levitas(2001) Gounaris(2003)

제휴단계별 역량과 관련하여 다수의 이론적 연구가 있으며 실증적 연구는 전체 제휴단계를 다룬 Hoffmann & Schlosser(2001)의 연구가 있고 운영과정의 역량만을 다룬 Schreiner, Kale & Corsten(2009)의 연구가 있다. 따라서 이에 대한 조작적 정의는 Hoffmann & Schlosser(2001)가 실증적으로 연구한 변수들을 기준으로 Zajac & Olsen(1993), Simonin(1997), Pekar & Allio(1994), Ring & Van de Ven(1994), Dyer, Kale & Singh(2001), Das & Teng(2002b), Taylor(2005), Kale & Singh(2009), Schreiner, Kale & Corsten(2009), 홍선혜, 권기훈, 권기환(2011) 등 다수의 학자들이 부문별로 중요하다고 논증한 변수들을 사용하였다. 사전탐색 역량으로는 파트너 선정 기준 보유, 제휴영역과 범위 파악, 파트너 사전 탐색활동, 사전 협업 목적 도출이, 계약단계 역량으로는 구체적인 계약 작성, 명확한 권리의무, 제휴에 대한 기본가치와 신념 합의, 구체적인 목표 합의 등이, 실행단계 역량으로는 문제점 등 정보교환, 상호 정보 교류, 원활한 의사소통, 공동과제에 대한 원활한 협조, 파트너간 보완적 기능 수행, 중간점검 및 진도체크 수행, 보유 지식과

기술 상호 교환, 의견 충돌시 갈등해결 노력 등이, 종료단계 역량으로는 합의를 통한 종료, 제휴성과 점검, 결과에 대해 부정적 요인 공유, 관련 정보 누설 금지 등으로 정의하였으며 이를 정리하면 <표3-4>와 같다.

<표 3-4> 모형에 따른 변수의 조작적 정의(제휴단계별 역량)

평가항목	측정변수	조작적 정의	관련연구
제휴단계별 역량	사전탐색	파트너 선정 기준 보유 제휴영역과 범위 파악 파트너 사전 탐색활동 사전 협업 목적 도출	Zajac & Olsen(1993) Taylor(2005) Simonin(1997) Pekar & Allio(1994) Ring & Van de Ven(1994) Dyer, Kale & Singh(2001) Hoffmann & Schlosser(2001) Das & Teng(2002b) Kale & Singh(2009) Schreiner, Kale & Corsten(2009) 홍선혜, 권기훈, 권기환(2011)
	계약단계	구체적인 계약 작성 명확한 권리의무 제휴에 대한 기본가치와 신념 합의 구체적인 목표 합의	
	운영단계	문제점 등 정보교환 상호 정보 교류 원활한 의사소통 공동과제에 대한 원활한 협조 파트너간 보완적 기능 수행 중간점검 및 진도체크 수행 보유 지식과 기술 상호 교환 의견 충돌시 갈등해결 노력	
	종료단계	합의를 통한 종료 제휴성과 점검 결과에 대해 부정적 요인 공유 관련 정보 누설 금지	

제휴성과와 관련하여 Saxton(1997), Tyler & Steensma(1998), Kale, Singh, Perlmutter(2000), Sarkar, Echambadi, Cavusgil & Aulakh(2001), Kale,

Dyer, Singh(2002), Draulans, Deman & Volberda(2003), Judge & Dooley(2006), Schilke & Goezen(2010) 등의 연구를 바탕으로 고객성과 항목으로는 고객만족도 향상, 고객가치 향상, 일정 및 예산 준수, 제휴성과 만족 등으로 설문항목을 작성하였으며 학습성과와 관련된 항목으로는 수행역량 향상, 컨설팅 경쟁력 향상, 컨설팅 노하우 습득, 새로운 지식 습득 등으로 작성하였다. 이를 정리하면 <표 3-5>와 같다.

<표 3-5> 모형에 따른 변수의 조작적 정의(제휴성과)

평가항목	측정변수	조작적 정의	관련연구
제휴성과	고객성과	고객만족도 향상 고객가치 향상 일정 / 예산 준수 제휴성과 만족 / 기여도 만족	Saxton(1997) Tyler & Steensma(1998) Kale, Singh, Perlmutter(2000) Sarkar, Echambadi, Cavusgil & Aulakh(2001)
	학습성과	수행역량 향상 컨설팅 경쟁력 향상 컨설팅 노하우 습득 새로운 지식 이전 습득	Kale, Dyer, Singh(2002) Draulans, Deman & Volberda(2003) Judge & Dooley(2006) Schilke & Goezen(2010)

기업가정신과 관련하여 Covin & Slevin(1991), Lumpkin & Dess(1996), Teng(2007), 김정포(2009) 등이 사용한 항목인 혁신성, 진취성, 위험감수성을 하위 요인으로 하여 다음과 같은 설문항목으로 측정하였다.

즉, 기업가 정신 중 혁신성은 끊임없이 새로운 제품에 대한 연구개발, 경영상의 발전, 기술의 향상 등을 추구하려는 기업가의 성향을 의미하며 컨설턴트로서의 혁신성은 창의적인 컨설팅 방법론과 현실적인 아이디어와 지식을 수용하는 것을 말한다. 진취성은 우월한 성과를 통해 시장에서 차별적인 지위를 변화시키기 위해 적극적으로 임하는 기업가의 자세를 말하는 것으로 컨설턴트의 진취성이라 함은 새로운 시장개척을 용이하게 수행하며 새로운 컨설팅방법론을 적극 수용하고 급변하는 컨설팅 시장 환경변화에도 쉽게 적응하는 것을 말한다. 위험감수성은 위험을 감수하는 적극적 성향이라 할 수 있

으며 컨설턴트의 위험감수성은 정채되어 있는 것을 거부하고 변화를 선호하며 새로운 일과 과제에 대하여 도전하기를 좋아하며 잠재적 기회를 포착하기 위해 약간의 무모한 도전을 감행하는 것 등을 말한다. 이를 정리하면 <표 3-6>과 같다.

<표 3-6> 모형에 따른 변수의 조작적 정의(기업가정신)

평가항목	측정변수	조작적 정의	관련연구
기업가 정신	혁신성	창의적 방법론 개발 독창적인 아이디어 중시 컨설팅 관행 중시(역) 혁신적인 아이디어 수용	Covin & Slevin(1991) Lumpkin & Dess(1996) Teng(2007) 김정포(2009)
	진취성	새로운 시장 개척 용이 새로운 방법론 수용 급변하는 시장환경 변화 적응	
	위험감수성	변화 선호(정채거부) 새로운 일과 과제 도전 잠재적 기회 포착 지속적 노력	

제휴경험과 관련하여 Zollo, Reur, Singh(2002), Schilke & Goezen(2010)의 선행연구에서는 최근 5년내 제휴횟수의 단일항목으로 사용하였으며 본 연구에서도 이를 바탕으로 응답의 편의를 위하여 제휴경험을 제휴횟수로 하여 5등급 구간으로 구분하였으며 이를 정리하면 <표3-7>과 같다.

<표 3-7> 모형에 따른 변수의 조작적 정의(제휴경험)

평가항목	측정변수	조작적 정의	관련연구
제휴경험	제휴횟수	3회 미만, 3회~5회미만, 5회~10회미만, 10회~15회미만, 15회 이상(5개 구간)	Zollo, Reur, Singh(2002) Schilke & Goezen(2010)

## 3.2 연구대상 및 설문지 구성

### 3.2.1 연구대상 및 자료의 수집

본 연구는 주로 중소기업을 대상으로 컨설팅을 실시하는 중소컨설팅사를 대상으로 실시하였다. 컨설팅사의 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향과 파트너십 및 기업가정신의 매개 또는 조절효과를 연구하기 위하여 문헌연구를 실시하였으며 그 결과에 기초하여 앞에서 제시된 바와 같이 연구모형을 구성하였다.

연구모형에 기초하여 연구가설을 설정하고 연구모형 및 가설을 실증적으로 검증하기 위하여 이론적 연구에 기초하여 도출된 변수를 기초로 컨설팅사를 운영하는 컨설턴트로부터 설문을 실시하여 설문서를 통계적으로 분석하여 연구가설을 검증하였다. 본 연구는 중소기업청, 중소기업진흥공단, 신용보증기금, 기술신용보증기금에 등록된 컨설턴트 약 1,400여명을 대상으로 설문을 실시하였다. 중소기업을 주로 컨설팅하는 컨설턴트들은 대부분 이들 4개 기관에 컨설팅 인력 POOL로 등록하고 활동하는 점을 감안하면 중소기업 전문 컨설턴트들이 대부분 설문대상이 되었다고 할 수 있다. 설문조사는 온·오프라인을 병행하여 실시하였으며 온라인 설문조사는 온라인 설문조사 업체인 ‘오즈서베이(<http://www.ozsurvey.co.kr/>)’를 활용하였다. ‘오즈서베이’에서는 설문을 하고자 하는 대상들의 이메일을 확보하여 해당 이메일을 등록하고 설문지를 작성하면 설문조사를 해당 이메일로 발송하여 회신을 받게 된다. 설문대상 중 총 323명이 응답하였으며 이중 제휴경험이 없는 경우와 결측치가 있는 29개를 제외하고 294부를 실증에 분석 활용하였다.

설문에 응한 컨설턴트 중 96.9%이상이 남자였으며 여성인 경우는 9명 밖에 되지않아 우리나라 중소기업 컨설팅 현장에서 활동하는 여성 전문가는 매우 적은 것으로 나타났다. 연령 별로는 50대가 55.8%로 가장 많았고 40대가 24.8%, 60대가 16.7%를 점하였으며 30대 미만인 경우는 극히 드물어 컨설팅 현장에서의 젊은 인력이 부족한 상황임을 알 수 있었다.

학력별로는 석사가 49.3%, 박사가 28.6%, 학사가 22.1%로 석사이상이 대부분에 해당하여 컨설턴트들이 석사이상의 높은 학력을 가지고 있는 것으로 나

타났다. 전문 자격별로는 경영지도사가 59.9%, 기술지도사가 16.3%, 국제 경영컨설턴트 3.4%, 세무사 1.7%, 기타 관세사 또는 자격이 없다고 응답한 경우가 18.7%로 경영 또는 기술지도사 제도가 중소기업을 전문으로 하는 컨설팅 현장에서 컨설턴트들에게 매우 유용한 자격제도로 활용되고 있었다.

사업형태로는 법인이 202개 68.7%로 대부분을 점유하고 있었으며 개인사업자 79명 26.9%이고 사업자 등록없이 개인으로 활동하는 컨설턴트도 13명 4.4%에 해당하였다. 컨설팅 업체규모는 10인 이상이 26.5%였으며 5인에서 10인 미만이 37.1%로 가장 많았고 5인 미만이 36.4%에 해당하여 대부분의 컨설팅사들이 10인 미만으로 이루어져 있었다.

컨설팅 부문별 전문분야는 경영전략과 생산관리가 24.1%, 재무관리 19.0%, 마케팅이 15.6%, 인사관리 10.2%, 정보IT 등이 6.8%에 해당하여 경영전략과 생산관리 분야에서의 활동이 활발한 것으로 나타났다. 업종에 관한 전문 분야에는 제조업이 70.4%에 해당하여 대부분의 컨설턴트들이 제조업에 대한 컨설팅 경험이 많은 것으로 나타났고 서비스 13.3%, 도소매 5.4% 등이었으며 업종에 있어 전문분야를 가지고 있지 않다고 응답한 경우도 8.1%에 해당하였다. 컨설팅 경력에 대한 질문으로는 10년 이상된 경우가 50.3%에 해당하여 가장 많았고 5년이상에서 10년 미만이 27.9%, 5년 미만이 21.7%에 해당하여 국내 컨설턴트들의 대부분이 5년 이상의 경력을 가지고 있었다. 관련 업 경력이 10년 이상된 경우가 78.2%로 가장 많았고 3년 미만인 경우는 13명(4.4%)에 해당하여 관련업 경험이 부족해도 컨설팅 활동을 할 수는 있지만 경력이 없는 경우 컨설팅업 진출이 쉽지 않은 것으로 보이고 10년이상 관련 업 경력자의 비중이 매우 높은 것으로 보아 해당 분야에서의 경력이 컨설턴트로서의 활동에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상과 같이 표본의 일반적 특성을 정리하면 다음 <표 3-8>과 같다.

〈표 3-8〉 표본의 일반적 특성

특 성	항목	n	%	특성	항목	n	%
성별	남	285	96.9	전문 분야	경영전략	71	24.1
	여	9	3.1		마케팅	46	15.6
나이	30대 미만	4	1.4		재무관리	56	19.0
	40대	73	24.8		생산관리	71	24.1
	50대	164	55.8		인사관리	30	10.2
	60대	49	16.7		정보IT 등	20	6.8
	70대 이상	4	1.4				
학력	학사	65	22.1	전문 업종	제조업	207	70.4
	석사	145	49.3		도소매	16	5.4
	박사	84	28.6		건설	3	1.0
자격	경영지도사	176	59.9		서비스	39	13.3
	기술지도사	48	16.3		농업	5	1.7
	국제 컨설턴트	10	3.4		없음	24	8.1
	세무사	5	1.7				
	기타	55	18.7				
사업형태	컨설턴트(개인)	13	4.4	컨 설 틈 경력	1년미만	5	1.7
	개인사업자	79	26.9		5년미만	59	20.0
	법인	202	68.7		10년미만	82	27.9
					10년이상	148	50.3
업체규모	3인미만	64	21.8	관련업 경력	3년미만	13	4.4
	5인미만	43	14.6		5년미만	20	6.8
	10인미만	109	37.1		10년미만	49	16.7
	10인이상	78	26.5		10년이상	230	78.2

컨설팅사의 제휴에 대한 일반적 특성을 보면 다음 〈표 3-9〉와 같다.

제휴경험에 관련해서 현재 제휴 중인 기업에 속해있는 컨설턴트가 100명, 상시적 제휴관계를 가지고 있어 프로젝트별로 제휴한 컨설팅사와 컨설팅을 수행한다고 답변한 컨설턴트도 66명 22.4%였다. 제휴형태를 보면 컨설팅 부

문간 제휴 형태를 가진 곳이 48.6% 143명으로 가장 많고 컨설팅 역량학습을 위해 멘토-멘티 관계의 제휴가 13.9% 41명, 컨설턴트를 교환하거나 파견하는 제휴경험을 한 컨설턴트가 28명, 기타 지분제휴, 영업제휴 등이 있었다. 제휴경험은 3회 미만인 113명의 38.4%였으며 5회 이상인 컨설턴트들도 112명으로 38.1%에 해당하였다. 최근 수행한 제휴분야를 보면 동일한 컨설팅 분야와 제휴한 경험이 93명 31.6%에 해당하였고 다른 컨설팅 부문과 제휴한 컨설턴트가 201명 68.4%에 해당하였다.

〈표 3-9〉 표본의 제휴에 관한 일반적 특성

특 성	항 목	n	%
제휴경험	현재 제휴중	100	34.0
	과거 제휴경험	128	43.5
	상시 제휴	66	22.4
제휴형태	멘토-멘티제휴(역량 학습)	41	13.9
	기술 제휴(컨설팅 부문)	143	48.6
	인적 제휴(인력파견, 교환)	28	9.5
	지분 제휴(지분 참여)	4	1.4
	영업 제휴(수주) 등	78	26.6
제휴기간	1년미만	70	23.8
	1년이상 ~ 2년미만	49	16.7
	2년이상 ~ 3년미만	25	8.5
	3년이상	64	21.8
	프로젝트기간만	86	29.2
제휴경험 (횟수)	3회 미만	113	38.4
	3회이상 ~ 5회 미만	69	23.5
	5회이상 ~ 10회 미만	60	20.4
	10회 이상 ~ 15회 미만	25	8.5
	15회 이상	27	9.2
제휴분야	파트너와 동일 부문	93	31.6
	파트너와 다른 부문	201	68.4

위의 결과를 선행연구에서 분류한 제휴형태와 비교해보면 Anand and



Khanna(2000)가 제휴목적에 따라 분류한 시장제휴와 기술제휴형태로 구분할 수 있으며 수주활동을 위한 영업제휴가 시장을 확대하기 위한 시장제휴로 볼 수 있고 역량학습, 컨설팅부문간 제휴 등은 기술제휴로 볼 수 있다.

또한 Porter & Fuller(1986)가 분류한 x-type과 y-type 협력기준으로 보면 동일 부문간 제휴인 y-type 협력이 31.6%수준이며 다른 컨설팅 부문간 제휴인 x-type의 제휴가 68.4%로 많은 편이었다.

### 3.2.2 설문지의 구성

본 연구의 측정도구로 설문지를 사용하였으며, 설문지의 모든 문항은 리커(Liker) 5점 척도를 이용한 측정지표로 하여 설계하였다. 설문문항은 <표 3-10>과 같다.

<표 3-10> 설문지의 구성

척 도	하위요인	문항수
제휴동기	서비스요인	3
	지식요인	4
	비용요인	3
	전략요인	3
제휴파트너 선정기준	과업 관련기준	6
	파트너 관련기준	4
파트너십	신뢰	6
	몰입	5
제휴단계별 역량	탐색 역량	4
	계약 역량	4
	운영 역량	8
	종료 역량	4
제휴성과	고객성과	6
	학습성과	4
기업가정신	혁신성	4

### 3.2.3 분석 방법

수집된 자료는 Windows용 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 사용하여 분석하였다. 기업의 일반적 특성에 대하여 빈도와 백분율을 이용한 빈도분석과 평균, 표준편차를 이용한 기술통계분석(Descriptive analysis)을 실시하였으며, 각 요인을 구성하는 다항목에 대하여 단일 차원성을 검증하기 위하여 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis)과 척도의 신뢰도를 알아보기 위해 문항내적 일치도(Cronbach's alpha)를 측정하는 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 모든 통계 분석의 유의수준은  $p < .05$ 로 설정하였다. 본 연구의 가설검증을 위해서는 회귀분석과 구조방정식모델 분석, 다중집단분석 기법을 차례로 사용하였다. 이는 본 연구모델이 많은 측정변수와 잠재변수들로 구성되어 있어 구조방정식모델로 분석시 모델의 복잡성과 연관되어 적합도 및 경로의 유의성에 큰 영향을 미치게 된다. 이런 경우 항목합산을 통해 문제를 해결할 수 있는데 항목합산은 전 항목을 단일항목으로 합산하는 방법, 이론적 근거를 바탕으로 합산하는 방법, 탐색적 요인분석을 통해 합산하는 방법 등이 있으며(우종필, 2012) 본 연구에서도 선행연구를 바탕으로 탐색적 요인 분석을 통해 요인을 추출한 다음 추출된 요인을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한 후 항목을 합산하는 방식을 사용하여 구조방정식모델 분석을 실시하였다. 다만, 항목합산의 경우 모델을 단순화 시키기 때문에 다수의 구성개념들을 한 모델에 사용할 수 있고 높은 적합도를 얻을 수 있지만 구성개념의 하위요인들에 대한 특징이 사라질 수 있어(우종필, 2012) 하위 개념간 관계에 대하여 회귀분석을 통해 검증을 실시하고 다음 단계로 항목 합산방식을 사용하여 상위개념에 대하여 구조방정식모델 분석을 통해 측정모델과 제안모델 분석을 실시하였다. 이와 같이 상위개념에 대하여 구조방정식모델을 사용한 것은 본 연구모델과 같이 다수의 독립변수와 종속변수들로 구성되어 있는 경우 구조방정식모델 분석이 이들 관계에 대해 동시추정이 가능하다는 것과 직접효과, 간접효과, 총효과 등을 알 수 있는 장점이 있기 때문이다. 다음은 구조방정식모델 분석으로 확정된 제안모델을 다중집단 구조방정식모델 분석을 통해 조절효과를 검증하는 순서로 연구를 실시하였다.

## IV. 실증분석 및 해석

### 4.1 신뢰성 평가 및 기술통계분석

#### 4.1.1 요인분석 및 신뢰도 분석

요인분석이란 측정하고자 하는 개념이 얼마나 정확하게 측정되었는가를 파악하는 것으로 알지 못하는 특성을 규명하기 위하여 문항이나 변수들 간의 상호관계를 분석하여 상관이 높은 문항이나 변수들을 묶어서 몇 개의 요인으로 규명하고 그 요인의 의미를 부여하는 통계방법이다.

요인분석에는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석이 있다. 탐색적 요인분석은 연구자가 어떤 요인들과 요인의 수에 대하여 확실한 정보가 없을 경우 실시하는 것이고, 확인적 요인분석은 연구자가 요인 수에 대한 정보를 가지고 있을 때 실시하는 분석이다. 컨설팅사의 제휴에 관한 선행연구가 거의 없어 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 요인을 추출하고 추출된 요인으로 구조방정식모형을 통해 측정모델 검증후 제안모델에 대하여 분석을 실시하고자 한다. 우선 탐색적 요인분석을 통해 측정변수에 대한 적도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하여 타당도를 검증하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석(principal component analysis)을 사용하였으며 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 탐색적 요인분석에서 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로 특정 요인에 관련된 표준화된 분산을 가리킨다. 사회과학분야에서 요인과 항목의 선택기준으로 고유값(Eigen-value) 1.0이상, 요인 적재치 0.4이상이면 유의한 변수로 간주한다.

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 응답자들로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. 즉, 신뢰성(reliability)은 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 값을 얻을 가능성을 말하는 것이다. 신뢰성의 측정방법은 동일한 측정도구를 동일한 대상에 시간을 달리하여 적용한 결과를 비교하는 검증-재검증법, 항

목분할 측정치의 상관도 측정법, 내적 일관성 측정법 등이 있으나 본 연구에서는 내적 일관성을 중심으로 신뢰성을 측정하였다. 내적 일관성이란 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 가지 항목을 이용하는 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 제거시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's alpha를 이용하였으며 일반적인 사회과학 논문에서 Cronbach's alpha계수가 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 본다.

〈표 4-1〉은 제휴동기에 대한 요인분석 결과이다. 선행연구에서도 전략적 제휴동기는 제휴형성에 관한 다양한 이론에 근거하여 연구자마다 연구목적에 따라 다양한 동기로 분류되고 있다. 컨설팅사의 제휴동기에 관해서도 산업분야에 관계없이 공통적으로 분류되는 동기와 컨설팅 전문가들의 의견에 따라 ‘서비스, 지식, 비용 전략’의 4개의 주요 요인을 기준으로 요인분석 결과 3개의 요인이 추출되었으며 비용과 전략이 하나의 요인으로 나타나 비용/전략요인으로 명명하였다. 선행연구에서의 ‘전략’ 관련 요인들이 본 연구의 요인분석에서 ‘비용’ 관련 요인들과 동일한 요인으로 묶인 것은 ‘거래비용이론’에 근거한 ‘비용’ 관련 요인들과 ‘자원의존이론’ 또는 ‘자원기반이론’에 근거한 ‘전략’ 요인이 동일한 요인으로 형성되면서 비용절감 요인들과 법적 제도적 장벽 극복, 불확실성 대처 등의 전략요인이 하나의 요인이 되어 ‘비용/전략요인 제휴동기’로 형성되었기 때문이다. 이는 Dong & Glaister (2006)가 비용감축이라는 거래비용적 관점과 리스크감축이라는 전략적 관점에서의 제휴동기를 하나의 요인으로 분류한 기준과 유사한 결과이다. 한편 ‘지식’ 관련 동기 요인들은 ‘조직 학습이론’에 기반된 것이며 ‘서비스’ 요인은 서비스 범위를 확장하거나 시장진입을 위한 ‘자원기반이론’ 또는 사회적 네트워크 이론’에 근거한다고 할 수 있다. 13개의 문항 중 공통성이 낮은 ‘컨설팅 요청 고객의 엄격한 요구에 부응(.274)’, ‘컨설팅 시장에서의 경쟁적 지위 강화(.367)’는 제외되었다. 비용/전략요인 관련 항목으로는 ‘운영비용 절감’, ‘조사분석 등 투자비용 절감’, ‘컨설팅 기간 단축’, ‘법적 제도적 장벽 극복’, ‘불확실성 대처 및 위험관리’ 등 5개 문항이 채택되었으며 지식 요인 관련 항목으로는 ‘컨설팅 경영노하우 습득’, ‘컨설팅 지식 습득’, ‘서비스 역량 보완’, ‘컨설팅서비스 품질개선’ 등 4개 문항이 채택되었다. 서비스요인 동기 항목으로는 ‘대고객 서비스 범위 확장’과 ‘신속한 시장진입 및 확장’의 2개

문항이 채택되었다. ‘서비스 품질개선’ 관련 항목이 선행논문(Dong & Glaister, 2006; 김홍매, 2011)에서 ‘서비스 또는 시장개발동기’ 요인에 속하였으나 본 연구에서 ‘지식 요인’ 동기로 추출된 것은 컨설팅 대고객 서비스 품질개선을 위한 컨설팅 역량 학습을 위한 조직학습적 관점으로 판단되어 분석대상에 포함하였다. 이와 같이 비용/전략, 지식, 서비스동기로 구분된 것은 연구대상 산업과 분야에 따라 다양한 동기들을 구분한 선행논문과 크게 다르지 않은 결과라 할 수 있다. 동기에 대한 3개의 요인이 설명된 총분산은 62.17%로 나타났고 각 요인에 대한 신뢰도 분석 결과 비용/전략요인이 .796이고, 지식요인이 .781, 서비스 요인이 .617로 높은 편이었다. 이와 같이 컨설팅산업에 있어서는 비용과 전략이 하나의 요인으로 나타남에 따라 제휴동기에 대한 하위요인을 서비스, 지식, 비용, 전략의 4개 요인에서 서비스, 지식, 비용/전략 이라는 3개의 요인으로 분류하고 이를 연구모형에 반영하였다.

〈표 4-1〉 제휴동기 요인분석 및 신뢰도 분석

	요인분석			공통성	신뢰도	
	비용/ 전략	지식	서비스		alpha if item deleted	cronbach a
(m8)운영비용 절감	.808			.713	.749	.796
(m7)투자비용 절감	.746			.610	.717	
(m9)기간단축	.708			.690	.758	
(m12)법과 제도적 장벽극복	.682			.537	.781	
(m13)위험관리	.572			.445	.777	
(m5)지식습득		.862		.777	.690	.781
(m4)노하우습득		.844		.740	.660	
(m6)서비스 역량함양		.643		.490	.754	
(m10)품질개선		.546		.464	.787	
(m3)서비스 범위확장			.790	.706		.617
(m2)시장 확장			.784	.666		
eigen value	2.76	2.55	1.52			
분산설명	25.1	23.2	13.8			
누적분산	25.1	48.34	62.17			

〈표 4-2〉는 파트너 선정기준에 대한 요인 분석 결과이다. 파트너 선정기준에 대한 요인분석결과 선행 연구와 동일하게 과업관련 기준과 파트너관련 기준 두 개의 요인으로 추출되었다. 과업관련 기준으로는 ‘업계평판’, ‘숙련된 컨설턴트 보

유’, ‘고객사 관련 지식 및 기술경험’, ‘컨설팅 노하우’ 등 4개 항목이 채택되었으며 파트너관련 기준으로는 ‘파트너의 기업규모’, ‘관련 시스템(통계 및 리서치 등) 보유’, ‘높은 매출실적’ 등 3개 항목이 채택되었다. 공통성이 낮은 ‘제휴경험(.332)’을 제외하였고 선행연구에서 명백하게 파트너관련 기준으로 분류된 ‘최고경영자간 신뢰’는 선행연구와 달리 과업기준으로 분류되어 이를 제외하였다. 또한 ‘브랜드 인지도’ 항목은 회전된 성분행렬이 과업관련 .534, 파트너관련 .502로 거의 동일하게 산출되었고 선행연구에서도 과업과 파트너기준으로 연구자에 따라 달리 구분하였다는 점을 감안하여 제외한 후 분석하였다.

한편 Das & He (2006)는 파트너 선정기준에 대한 다양한 선행연구를 바탕으로 명성이나 시스템 등 일부 항목들에서 어떤 연구자는 과업관련으로 분류한 반면 다른 연구자는 파트너 관련으로 분류하기도 하고 파트너 관련 기준을 과업관련 기준으로 분류하기도 한다고 하여 본 연구에서도 설문지 설계당시에는 업계 평판을 파트너관련 기준으로 보았으나 요인분석결과 과업관련 요인으로 분류되어 선행연구를 바탕으로 과업관련 요인으로 채택하였으며 ‘대표자간 신뢰’ 관련 항목은 모든 선행연구에서 파트너 관련 항목으로 분류되었으나 본 연구에서 요인분석결과 과업관련으로 분류되어 항목에서 제외하기로 하였다. 파트너 선정기준의 2개 요인이 설명된 총분산은 66.44%였으며 신뢰도 분석결과 과업관련이 .800, 파트너관련이 .788로 높게 나타났다.

〈표 4-2〉 파트너 선정기준 요인분석 및 신뢰도 분석

	요인분석		공통성	신뢰도	
	과업관련	파트너관련		alpha if item deleted	cronbach's alpha
(ct8)컨설팅 노하우	.847		.744	.713	.800
(ct7)기술과 경험	.814		.674	.746	
(ct5)숙련 컨설턴트보유	.748		.622	.746	
(ct2)업계 평판	.639		.483	.790	
(ct10)높은 매출 규모		.864	.767	.664	.788
(ct4)기업 규모		.834	.722	.728	
(ct9)시스템 보유		.717	.638	.743	
eigen value	2.51	2.11			
분산설명	35.96	30.47			
누적분산	35.96	66.44			

〈표 4-3〉은 파트너십에 대한 요인분석결과이다. 선행연구와 동일하게 ‘신뢰’

와 ‘몰입’의 두 개의 요인으로 추출되었다. 신뢰관련 측정변수로는 ‘파트너 신뢰’, ‘정보와 결과물 신뢰’, ‘약속한 서비스 이행’, ‘차별화된 서비스 제공’, ‘성실한 계약 이행’, ‘업무수행과정에 대한 책임’ 등 6개 항목이 채택되었으며 몰입과 관련된 측정변수로는 ‘제휴관계 지속’, ‘장기적 관계유지 희망’, ‘장기적 관계유지에 대한 중요성’, ‘제휴에 더 많은 노력’, ‘자발적인 제휴목표 달성 노력’의 5개 항목이 채택되었다. 이들 두 항목이 설명하는 총분산은 67.83%이고 신뢰도는 각각 .887, .895로 매우 높은 편이었다.

〈표 4-3〉 파트너십 요인분석 및 신뢰도 분석

	요인분석		공통성	신뢰도	
	신뢰	몰입		alpha if item deleted	cronbach <i>a</i>
(tr2)정보와 결과물 신뢰	.796		.706	.863	.887
(tr4)차별화된 서비스 제공	.766		.630	.875	
(tr3)약속한 서비스 이행	.728		.659	.865	
(tr5)성실한 계약 이행	.725		.638	.867	
(tr1)파트너 신뢰	.710		.643	.867	
(tr6)수행과정 책임	.630		.612	.871	
(cm4)제휴에 많은 노력		.858	.760	.878	.895
(cm3)관계 유지 중요성 인식		.767	.733	.865	
(cm2)장기적 관계 유지		.766	.754	.862	
(cm1)제휴관계 지속		.708	.713	.868	
(cm5)자발적인 노력		.674	.613	.885	
eigen value	3.88	3.58			
분산설명	35.28	32.54			
누적분산		67.83			

〈표4-4〉는 제휴단계별 역량에 대한 요인분석결과이다. 선행연구를 바탕으로 ‘사전탐색단계’, ‘계약단계’, ‘운영단계’, ‘종료단계’의 4단계로 구분하여 설문 문항을 구성하였으나 실제 요인분석결과 세단계 역량으로 구분되었으며 ‘사

전탐색 및 계약단계'의 역량이 하나의 단계역량으로 추출되어 탐색/계약단계 역량으로 명명하였으며 '운영단계 역량'과 '종료단계 역량'은 설문 설계 당시와 동일하게 추출되었다. 탐색/계약 역량과 운영역량은 모든 측정 항목이 채택되었으며 제휴종료 역량 중 '제휴종결후 신뢰(.409)'는 공통성이 낮고 선행 논문과 다르게 제휴 운영역량으로 분석되어 항목을 제거하였다. 탐색/계약 단계 역량요인으로 '파트너 선정 기준 보유', '제휴영역과 범위 파악', '파트너 사전 탐색활동', '사전 협업 목적 도출', '구체적인 계약 작성', '명확한 권리의무', '제휴에 대한 기본가치와 신념 합의', '구체적인 목표 합의' 등 8개 항목이 포함되었으며 제휴운영역량으로는 '문제점 등 정보교환', '상호 정보 교류', '원활한 의사소통', '공동과제에 대한 원만한 협조', '파트너간 보완적 기능 수행', '중간점검 및 진도체크 수행', '보유 지식과 기술 상호 교환', '의견 충돌시 갈등해결 노력'의 8개 항목 모두 채택되었고 제휴종료 역량으로는 '합의를 통한 종료', '제휴성과 점검', '결과에 대해 부정적 요인 공유' 등 3개 항목이 채택되었다. 추출된 3개 요인의 총 분산 설명력은 60.14%였으며 신뢰도 분석결과 .878, .907, .780으로 높게 나타났다. 이와 같이 요인분석결과를 반영하여 제휴단계별 역량은 사전탐색, 계약, 운영, 종료역량의 4개 하위 요인에서 사전탐색과 계약을 하나의 역량으로 하여 탐색/계약 역량, 운영, 종료역량이라는 3개의 하위요인으로 분류하였으며 이를 연구모형에 수정 반영하였다. 선행연구에서는 제휴단계별 역량을 '제휴형성, 운영, 종료'의 3단계 분류(Zajac & Olesen, 1993; Ring de Ven, 1992), '설계, 착수, 운영, 종료'의 4단계 분류(Mascarenhas & Koza, 2008), '제휴계획, 파트너선택, 제휴협상, 제휴관리, 제휴종료'의 5단계 분류(Kale, Dyer & Singh, 2001, 2002) 등 여러 기준을 제시 하였다. 이들 선행연구에서도 단계별 역량을 크게 제휴의 형성과정과 제휴의 운영과정 및 제휴종료과정으로 구분하여 볼 수 있다. 제휴형성단계는 파트너에 대한 탐색과 협상, 계약 등이 포함되며 운영단계에서는 커뮤니케이션, 상호조정, 보완 등이 포함되며 종료단계에서의 피드백과 성과평가 등이 포함됨을 알 수 있어 제휴단계별 역량이 3단계로 분류된 것은 선행연구들과 맥락을 같이하는 것이다.



〈표 4-4〉 제휴단계별 역량 요인분석 및 신뢰도 분석

	요인분석			공통성	신뢰도	
	운영 역량	탐색/계 약 역량	종료 역량		alpha if item deleted	cronbac h a
(op4)과제에 대한 원활한 협조	.788			.647	.896	.907
(op5)파트너간 보완적 기능수행	.764			.669	.893	
(op3)원활한 의사소통	.757			.685	.890	
(op7)보유지식과 기술 교환	.722			.593	.898	
(op1)문제점 등 정보교환	.694			.663	.891	
(op2)상호 정보 교류	.677			.646	.892	
(op6)중간점검 및 진도체크	.636			.542	.899	
(op8)의견충돌시 갈등해결	.589			.476	.903	
(sc6)명확한 권리의무		.770		.648	.857	.878
(sc5)구체적인 계약 작성		.756		.643	.856	
(sc2)제휴영역과 범위파악		.673		.568	.861	
(sc7)제휴가치와 신념 합의		.650		.542	.863	
(sc3)파트너 사전 탐색		.647		.520	.866	
(sc4)사전 협업목적 도출		.639		.482	.869	
(sc8)구체적 목표 합의		.619		.572	.861	
(sc1)파트너 선정기준 보유		.581		.445	.869	
(tm1)합의를 통한 종료			.820	.728	.743	.780
(tm2)제휴성과 점검			.750	.770	.603	
(tm3)부정적 요인 공유			.637	.591	.756	
eigen value	4.79	4.39	2.24			
분산설명	25.22	23.11	11.8			
누적분산	25.22	48.33	60.14			

〈표 4-5〉는 제휴성과에 대한 요인분석결과이다. 선행연구와 동일하게 두가지 요인으로 추출되었으며 ‘학습성과’와 ‘고객성과’로 명명하였다. 학습성과와 관련된 항목으로는 ‘수행역량 향상’, ‘컨설팅 경쟁력 향상’, ‘컨설팅 노하우 습득’, ‘새로운 지식 이전 습득’ 등 4개 항목이 채택되었고 고객성과와 관련된

항목으로는 ‘고객만족도 향상’, ‘고객가치 향상’, ‘고객 일정’ ‘예산 준수’, ‘제휴성과 만족’, ‘기여도 만족’ 등 6개 항목 모두 채택되었다.

이들 2개의 요인이 설명하는 총분산은 70.4%였으며 학습성과에 대한 신뢰도는 .892, 고객성과에 대한 신뢰도는 .890으로 매우 높은 수준이었다.

〈표 4-5〉 제휴성과 요인분석 및 신뢰도 분석

	요인분석		공통성	신뢰도	
	학습성과	고객성과		alpha if item deleted	cronbach's $\alpha$
(pf9)컨설팅 노하우 습득	.866		.778	.846	.892
(pf10)새로운 지식 습득	.833		.726	.867	
(pf8)컨설팅 경쟁력 향상	.791		.731	.862	
(pf7)수행역량 향상	.773		.732	.866	
(pf4)컨설팅 예산 준수		.830	.709	.878	.890
(pf3)컨설팅 일정 준수		.809	.666	.887	
(pf5)제휴성과 만족		.700	.715	.860	
(pf6)파트너 기여도 만족		.647	.691	.866	
(pf1)고객만족도 향상		.635	.660	.867	
(pf2)고객 가치 향상		.629	.632	.869	
eigen value	3.68	3.35			
분산설명	36.88	33.52			
누적분산	36.88	70.40			

〈표 4-6〉은 기업가정신에 대한 요인분석 결과이다. 선행연구와 동일하게 세 개의 요인으로 추출되었으며 이들 세 개의 요인을 혁신성과 진취성, 위험감수성이라고 명명하였다. ‘관행중시’는 요인분석 결과 어느 항목에도 편입되지 않아 제거하였다. 위험감수성과 관련된 항목은 ‘새로운 일과 과제 도전’, ‘변화 수용’ ‘잠재적 기회 포착에 대한 끊임없는 노력’ 등 3개 항목이 포함되었으며 혁신성과 관련된 항목은 ‘창의적 방법론 개발’, ‘독창적인 아이디어 중시’, ‘혁신적인 아이디어 습용’ 진취성과 관련된 항목은 ‘새로운 시장 기회’, ‘새로운 컨설팅 방법론 습용’, ‘시장환경 변화 적응’이라는 3개 항목이 채택되었다. 이들 세 개의 요인이 설명하는 총 분산은 71.5%였다.

〈표 4-6〉 기업가정신 요인분석 및 신뢰도 분석

	요인분석			공통성	신뢰도	
	위험 감수성	혁신성	진취성		alpha if item deleted	cronbach a
(ep8)변화선호(정체거부)	.807			.716	.695	.786
(ep10)잠재적 기회포착	.756			.686	.709	
(ep7)새로운 과제 도전	.691			.656	.727	
(ep4)혁신적 아이디어 습용		.783		.740	.735	.780
(ep2)독창적 아이디어 중시		.750		.697	.704	
(ep1)창의적 방법론 개발		.745		.725	.668	
(ep5)새로운 시장 개척			.902	.842	.705	.771
(ep6)새로운 방법론 습용			.731	.735	.640	
(ep9)급변하는 환경에 적응			.569	.637	.727	
eigen value	2.43	2.07	1.93			
분산설명	27.00	22.99	21.49			
누적분산	27.00	50.00	71.5			

이상과 같이 요인분석과 신뢰도 분석과정에서 일부 하위요인이 하나의 요인으로 추출됨에 따라 선행연구와 기존개념의 범위안에서 하나의 요인으로 수정하였으며 수정된 요인은 다음 〈표 4-7〉과 같으며 이를 연구모형에 수정 반영하였다.

〈표 4-7〉 요인분석 결과를 반영한 변수 일부 수정

척 도	설문 설계시	최종 확인된 요인	관련 선행연구
제휴동기	서비스 요인	서비스 요인	Dong & Glaister (2006) (비용과 리스크 감축을 하나의 요인으로 분석)
	지식 요인	지식 요인	
	비용 요인	비용/전략요인	
	전략 요인		
제휴단계별 역량	탐색 역량	탐색/계약 역량	Zajac & Olesen(1993)  Ring de Ven(1992)
	계약 역량		

## 4.1.2 기술통계분석

변수들간 기술통계 분석을 실시한 결과 <표 4-8>과 같다. 제휴동기의 하위 요인인 서비스요인 동기가 3.8180, 지식요인 동기가 3.7423, 비용/전략요인 동기가 3.2932로 서비스요인 동기가 가장 높았으며 파트너선정의 하위요인은 과업관련이 3.9439로 파트너관련 3.3628보다 높게 나타났다. 제휴역량은 탐색/계약역량이 3.6628, 운영역량이 3.6930, 종료역량이 3.503으로 운영역량이 가장 높고 다음은 탐색/계약역량, 종료역량 순이었다. 파트너십은 신뢰가 3.7971, 몰입이 3.8429로 몰입 요인이 더 높은 것으로 나타났다. 기업가정신의 하위개념을 보면 혁신성이 3.9649, 진취성이 3.6485, 위험감수성이 4.0079로 위험감수성이 가장 높고 다음은 혁신성, 진취성 순이었다. 성과요인으로는 고객성과가 3.7613이고 학습성과가 3.6216로 고객성과가 학습성과보다 높은 것으로 나타났다.

<표 4-8> 기술통계분석

구 분		평균	표준편차	N
제휴동기	서비스 요인	3.8180	.68632	294
	지식 요인	3.7423	.62899	294
	비용/전략 요인	3.2932	.70058	294
파트너 선정기준	과업 관련	3.9439	.57560	294
	파트너 관련	3.3628	.72751	294
단계별 역량	탐색/계약역량	3.6628	.55384	294
	운영역량	3.6930	.56730	294
	종료역량	3.5034	.67780	294
파트너십	신뢰	3.7971	.53438	294
	몰입	3.8429	.62524	294
기업가정신	혁신성	3.9649	.55687	294
	진취성	3.6485	.61059	294
	위험감수성	4.0079	.56333	294
제휴성과	고객성과	3.7613	.55833	294

변수들간 상관관계 분석결과 <표 4-9>와 같으며 모든 변수들 간에는 0.01수준에서 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 신뢰와 운영역량( $r=.707$ ), 신뢰와 몰입( $r=.758$ ), 운영역량과 고객성과( $r=.729$ ) 등이 높은 상관관계를 보였으며 위험감수성과 파트너 관련기준 파트너선정( $r=.112$ ), 위험감수성과 각 제휴 동기( $r=.182, .186, .192$ ), 진취성과 지식요인동기( $r=.193$ ) 등이 낮은 상관관계를 보이고 있다. 제휴동기의 하위개념간 상관계수는 .383~.483으로 보통수준이며 제휴단계별 역량의 하위개념간 상관계수는 .589~.673, 기업가정신의 하위개념간 상관계수는 .536~.655로 다소 높은 상관관계를 가지고 있었다. 제휴성과의 하위개념인 고객성과와 학습성과간 상관계수는 .684로 높은 편이었다.

<표4-9> 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
서비스 요인	1														
지식 요인	.416	1													
비용/전략 요인	.383	.483	1												
과업 관련	.379	.487	.361	1											
파트너 관련	.290	.342	.502	.486	1										
탐색/착륙 역량	.376	.360	.415	.424	.441	1									
운영 역량	.280	.333	.310	.453	.380	.673	1								
종료 역량	.238	.223	.235	.340	.373	.589	.597	1							
신뢰	.318	.291	.302	.494	.348	.589	.707	.471	1						
몰입	.355	.405	.346	.480	.324	.540	.629	.476	.758	1					
혁신성	.291	.226	.217	.352	.226	.485	.478	.346	.403	.425	1				
진취성	.250	.193	.300	.257	.287	.526	.465	.353	.387	.355	.536	1			
위험 감수성	.182	.186	.192	.299	.112	.377	.394	.233	.317	.335	.655	.585	1		
고객 성과	.288	.270	.258	.415	.261	.542	.729	.491	.674	.638	.490	.460	.383	1	

다음은 학력수준에 따라 제휴단계별 역량, 기업가정신, 제휴성과에 유의한 영향이 있는 것는지 분석하기 위해 집단별 평균분석비교를 실시하였다. Sheff의 사후검정 분석결과 <표 4-10>과 같다. 제휴단계별 역량 중 계약역량이 학사(3.5192)보다는 박사(3.7991)가 높은 것으로 나타났다. 제휴성과에서는 학습성과가 학사(3.4615)보다 박사(3.7589)가 높은 것으로 나타났으며 석사학력과 는 차이가 없었다. 기업가정신은 혁신성, 진취성, 위험감수성 모든 면에서 박사가 4.0754, 3.7976, 4.1349로 학사가 3.8359, 3.5026, 3.9077인 것에 비해 높은 것으로 나타났다. 기타 연령, 전문분야, 전문업종에 따른 집단간 평균차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 집단간 평균분석

구 분			평균	표준편차	scheffe	f값	p
단계별 역량	탐색/ 계약 역량	학사(a)	3.5192	.54407	c>a	4.905	.008*
		석사(b)	3.6483	.53053			
		박사(c)	3.7991	.57529			
	운영 역량	학사(a)	3.5962	.60344	-	2.418	.091
		석사(b)	3.6767	.56569			
		박사(c)	3.7961	.53061			
	종료 역량	학사(a)	3.3949	.66378	-	2.682	.070
		석사(b)	3.4736	.68906			
		박사(c)	3.6389	.65493			
제휴성과	고객 성과	학사(a)	3.6769	.62630	-	1.779	.171
		석사(b)	3.7494	.54896			
		박사(c)	3.8472	.51172			
	학습 성과	학사(a)	3.4615	.77841	c>a	3.667	.022*
		석사(b)	3.6138	.60091			
		박사(c)	3.7589	.61903			
기업가 정신	혁신성	학사(a)	3.8359	.56863	c>a	3.464	.033*
		석사(b)	3.9586	.58648			
		박사(c)	4.0754	.47240			
	진취성	학사(a)	3.5026	.60988	c>a	4.555	.011*
		석사(b)	3.6276	.61927			
		박사(c)	3.7976	.56922			
	위험 감수성	학사(a)	3.9077	.56981	c>a	3.405	.035*
		석사(b)	3.9793	.57765			
		박사(c)	4.1349	.51515			

## 4.2 가설검증 및 결과해석

### 4.2.1 가설검증

#### 4.2.1.1 회귀분석에 의한 가설 검증

제휴동기가 파트너 선정기준에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 4-11>과 같이 나타났다. 제휴동기가 과업관련 기준 파트너선정에 미치는 영향에 대하여 서비스요인 제휴 동기의  $t$ 값이 3.332 ( $p < .01$ ), 지식요인 제휴동기의  $t$ 값이 5.947 ( $p < .001$ ), 비용/전략요인 제휴동기의  $t$ 값이 2.061 ( $p < .05$ ) 로 모든 동기가 과업관련 기준에 유의한 영향이 있었다. 지식요인 제휴동기가 가장 높은 영향을 미쳤고 ( $\beta = .352$ ), 다음은 서비스요인 동기 ( $\beta = .187$ ), 비용/전략요인 동기 ( $\beta = .120$ ) 순이었다. 회귀모형은  $F$ 값이  $p = .000$ 에서 38.618의 수치를 보이고 있으며 Durbin-Watson은 2.052로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 27.8%였다. 제휴동기가 파트너관련 기준 파트너 선정에 미치는 영향에 대하여 서비스 요인 제휴동기의  $t$ 값이 1.524 ( $p = .129$ ), 지식요인 제휴동기의  $t$ 값이 1.738 ( $p = .083$ ), 비용/전략요인 제휴 동기의  $t$ 값이 7.114 ( $p < .001$ )로 비용/전략요인 제휴 동기만이 파트너관련 기준에 유의한 영향이 있었다. 회귀모형은  $F$ 값이  $p = .000$ 에서 35.844의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 2.021로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 26.3%였다. 따라서 제휴동기가 과업관련 파트너 선정에 긍정적인 영향을 줄 것 이라는 가설 <가설 1-1>은 채택되었으며 <가설 1-2>는 비용/전략요인 동기만이 유의성이 있고 지식 및 서비스요인 동기는 유의성이 없어 부분 채택되었다.

이와 같은 결과는 Dong & Glaister(2006)의 결과와 유사하다. 그는 연구에서 제휴동기는 과업기준에 모두 긍정적인 영향이 있었고 파트너 관련 기준에는 비용과 리스크감소라는 비용요인 동기만이 유의한 영향이 있었다. 본 연구에서도 과업관련 기준에는 모든 동기가 유의하고 파트너관련 기준에서는

비용과 리스크 감소라는 비용/전략요인 제휴동기만이 유의한 결과가 있었다. 또한 김홍매(2011)의 연구에서는 비용, 전략, 서비스관련 동기는 과업관련 기준에 유의한 반면 지식요인 제휴동기는 영향이 없었으며 파트너관련 기준에는 비용과 서비스동기가 유의한 반면 전략 및 지식동기는 영향이 없었다. 이는 본 연구에서 지식요인 동기가 과업관련 기준에는 유의한 것으로 나타난 것과는 다소 다른 결과이다. 이와 같은 결과는 연구대상의 차이에서 비롯된 결과로 중국진출 물류기업을 대상으로한 그의 연구에서는 현지 진출 국내기업이 중국 현지기업보다 지식수준이 높아 지식요인 동기가 파트너선정에 중요한 변수로 작용하지 않았기 때문이며 본 연구대상인 중소컨설팅사는 제휴를 통해 역량을 습득하려는 의지가 높기 때문에 지식요인 동기가 과업관련 기준에 유의하게 나타난 것으로 판단된다. 또한 파트너 관련 기준에는 비용/전략요인 동기만이 유의한 것으로 나타난 것은 지식이나 서비스를 향상시키려는 기업은 파트너의 규모나 브랜드는 중요한 기준이 되지 않고 단지 컨설팅 수행역량만을 판단기준으로 삼기 때문인 것으로 보이며 비용이나 리스크를 감축하고 법적 제도적 장벽을 극복하기 위한 비용/전략 요인 동기는 과업관련 기준과 함께 파트너관련 기준도 함께 고려하기 때문인 것으로 판단된다.

〈표 4-11〉 제휴동기가 파트너 선정기준에 미치는 영향(가설 1)

모형	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
과업 관련	(상수)	1.817	.202		9.015	.000	
	서비스요인	.157	.047	.187	3.332	.001	.784
	지식요인	.322	.054	.352	5.947	.000	.705
	비용/전략요인	.099	.048	.120	2.061	.040	.727
	R=.534 R <sup>2</sup> =.286 수정된 R <sup>2</sup> =.278 F= 38.618 p=.000 Durbin-Watson=2.052						
파트너 관련	(상수)	1.133	.257		4.401	.000	
	서비스요인	.092	.060	.086	1.524	.129	.784
	지식요인	.120	.069	.104	1.738	.083	.705
	비용/전략요인	.435	.061	.419	7.114	.000	.727
	R=.520 R <sup>2</sup> =.270 수정된 R <sup>2</sup> =.263 F= 35.844 p=.000 Durbin-Watson=2.021						



다음은 파트너선정이 단계별 역량에 유의한 영향이 있는지에 대한 가설 2를 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 <표 4-12>와 같다. 과업 및 파트너 관련 기준이 탐색/계약역량에 미치는 영향에 대하여 과업관련 기준의 t값이 4.731( $p < .001$ ), 파트너관련 기준의 t값이 5.312( $p < .001$ )로 유의성이 있었으며 회귀모형은 F값이  $p = .000$ 에서 49.068의 수치를 보이고 있으며 Durbin-Watson은 1.933으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났다. 설명력은 24.7%였다. 과업 및 파트너관련 기준이 운영역량에 미치는 영향에 대하여 과업관련 기준의 t값이 6.008( $p < .001$ ), 파트너관련 기준의 t값이 3.572( $p < .001$ )로 유의성이 있었다. 회귀모형은 F값이  $p = .000$ 에서 45.593의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 1.647으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났다. 설명력은 23.3%였다. 과업 및 파트너관련 기준이 종료역량에 미치는 영향에 대하여 과업관련 기준의 t값이 3.415( $p < .005$ ), 파트너관련 기준의 t값이 4.452( $p < .001$ )로 유의성이 있었다. 회귀모형은 F값이  $p = .000$ 에서 30.253의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 1.972으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났다. 설명력은 16.6%였다.

위와 같은 결과에 따라 <가설 2-1>, <가설 2-2>를 모두 채택할 수 있었다. 탐색/계약역량에는 파트너관련 기준( $\beta = .308$ )이 과업관련 기준( $\beta = .274$ )보다 더 높은 영향을 미쳤고 운영역량에는 과업관련( $\beta = .352$ ) 기준이 파트너관련 기준( $\beta = .209$ )보다 더 영향을 미쳤다. 또한 종료역량에서는 과업관련( $\beta = .208$ ) 기준이 파트너관련 기준( $\beta = .272$ ) 보다 낮은 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타나 과업 관련 기준 파트너 선정은 운영역량에 더 집중하고 파트너관련 기준의 파트너 선정은 탐색/계약 및 종료역량에 좀 더 집중하는 것으로 나타났다. 이는 파트너선정에 대한 중요성을 강조한 선행연구자들(Beamish, 1987; Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995; Ellram 1990; Das & He, 2006; Reuer & Ariño, 2007; Holmberg & Cummings, 2009; Cummings & Holmberg, 2012)의 연구결과를 지지하는 것이며 제휴역량이 제휴성과에 직접적으로 영향을 주고 파트너에 대한 탐색과 선정이 제휴성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 연구한 Das & Teng(2003), Klaus Moller(2010), 김홍매(2011)의 연

구 결과를 예상해 볼 수 있는 결과라 할 수 있다.

〈표 4-12〉 파트너 선정기준이 제휴역량에 미치는 영향(가설 2)

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
탐색/ 계약 역량	(상수)	1.833	.199		9.221	.000 <sup>**</sup>	
	과업관련	.264	.056	.274	4.731	.000 <sup>**</sup>	.764
	파트너관련	.234	.044	.308	5.312	.000 <sup>**</sup>	.764
	R=.502 R <sup>2</sup> =.252 수정된 R <sup>2</sup> =.247 F= 49.068 p=.000 Durbin-Watson=1.933						
운영 역량	(상수)	1.799	.205		8.656	.000 <sup>**</sup>	
	과업관련	.346	.058	.352	6.008	.000 <sup>**</sup>	.764
	파트너관련	.163	.046	.209	3.572	.000 <sup>**</sup>	.764
	R=.488 R <sup>2</sup> =.239 수정된 R <sup>2</sup> =.233 F= 45.593 p=.000 Durbin-Watson=1.647						
종료 역량	(상수)	1.685	.256		6.582	.000 <sup>*</sup>	
	과업관련	.245	.072	.208	3.415	.001 <sup>**</sup>	.764
	파트너관련	.253	.057	.272	4.452	.000 <sup>**</sup>	.764
	R=.415 R <sup>2</sup> =.172 수정된 R <sup>2</sup> =.166 F= 30.253 p=.000 Durbin-Watson=1.972						

\* .p<0.05 \*\* .p<0.01

파트너 선정기준이 파트너십에 긍정적인 영향이 있는지 가설 3을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 〈표 4-13〉과 같다. 과업 및 파트너관련 파트너 선정기준이 파트너십 중 신뢰에 미치는 영향에 대하여 과업관련 기준의 t값이 7.376(p<.001), 파트너관련 기준의 t값이 2.442(p<.05)로 유의성이 있었으며 회귀모형은 F값이 p=.000에서 50.930의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 1.903으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 25.4%였다. 과업 및 파트너관련 파트너 선정기준이 파트너십 중 몰입에 미치는 영향에 대하여 과업관련 기준의 t값이 7.223(p<.001), 파트너관련 기준의 t값이 2.046(p<.05)로 유의성이 있었다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 46.264의 수치를 보이고 있으며 Durbin-Watson은 2.025으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 23.6%였다.

위와 같은 결과에 따라 〈가설 3-1〉, 〈가설 3-2〉를 모두 채택할 수 있었다. 과업관련 기준( $\beta$ =.426, .422)이 신뢰와 몰입에 미치는 영향이 파트너관련 기준( $\beta$ =.142, .012)보다 높아 보다 질 높은 파트너십을 형성하기 위해서는 역

량과 지식 등 과업기준이 파트너와의 조직적 정합성과 외형적 기준 보다 더 중요한 것으로 나타났다. 이는 Klaus Moeller(2010)의 선행연구와 유사한 결과이다. 그의 연구에서 파트너 역량, 자원, 유사성 등 파트너 선정의 중요성과 선정 시 노력이 파트너에 대한 신뢰와 몰입에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며 이를 통해 리스크를 감소시킬 수 있다고 하였다. 어떤 기준으로 파트너를 선택한다 하더라도 신뢰와 몰입이라는 파트너십을 이루기 위해 노력하고 있음을 말해주고 있다. 과업관련 기준이 파트너십에 미치는 영향이 파트너관련 기준보다는 높은 점을 감안할 때 역량이나 노하우 등을 기준으로 한 과업관련이 좀 더 파트너십 형성에 긍정적임을 알 수 있다.

〈표 4-13〉 파트너 선정기준이 파트너십에 미치는 영향(가설 3)

모형	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
신뢰	(상수)	1.89	.191		9.903	.000	
	과업관련	.395	.054	.426	7.376	.000 <sup>**</sup>	.764
	파트너관련	.104	.042	.141	2.442	.015 <sup>*</sup>	.764
	R=.509 R <sup>2</sup> =.259 수정된 R <sup>2</sup> =.254 F=50.930 p=.000 Durbin-Watson=1.903						
몰입	(상수)	1.69	.226		7.476	.000	
	과업관련	.458	.063	.422	7.223	.000 <sup>**</sup>	.764
	파트너관련	.103	.050	0.12	2.046	.042 <sup>*</sup>	.764
	R=.491 R <sup>2</sup> =.241 수정된 R <sup>2</sup> =.236 F=46.264 p=.000 Durbin-Watson=2.025						

\* .p<0.05    \*\* .p<0.01

파트너 선정기준이 제휴성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 4를 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 〈표 4-14〉와 같다. 과업 및 파트너관련 파트너 선정기준이 제휴성과 중 고객성과에 미치는 영향에 대하여 과업관련 기준의 t값이 6.200(p<.001), 파트너관련 기준의 t값이 1.272(p=.204)로 과업관련 기준만이 유의성이 있었다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 31.222의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 1.937로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 17.1%였다.

과업 및 파트너관련 파트너 선정기준이 제휴성과 중 학습성과에 미치는 영향

에 대하여 과업관련 기준의  $t$ 값이 5.589( $p < .001$ ), 파트너관련 기준의  $t$ 값이 2.730( $p < .005$ )로 모두 유의성이 있었다. 회귀모형은  $F$ 값이  $p = .000$ 에서 35.001의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 1.763으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 18.8%였다.

위와 같은 결과에 따라 과업 및 파트너관련 기준이 고객성과에 긍정적인 영향이 있을 것이라는 〈가설 4-1〉은 파트너관련 기준이 고객성과에 유의한 영향이 없어 부분적으로 유의하였고 학습성과에는 과업관련 및 파트너관련기준 모두 긍정적인 영향이 있어 〈가설 4-2〉는 채택할 수 있었다. 한편 학습성과에 미치는 영향에 대한 표준화계수가 과업관련이 .336으로 파트너관련 .164보다 높았다. 이와 같은 결과는 김홍매(2011)의 연구에서 과업관련이나 파트너관련 기준 모두 제휴성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 연구된 결과와 다소 다른 결과이다. 하지만 제휴 파트너와의 과업 관련성이 주주가치 창출에 긍정적인 영향을 미치나 파트너의 규모나 경험이 주주가치 창출에 영향이 없다는 Merchant & Schendel(2000)의 연구결과와 유사한 결과를 보인 것이며 목표달성도에 대하여는 과업 및 파트너관련 모두 유의한 영향을 미치나 성과 만족도에는 과업관련 요인만이 유의한 영향이 있다고 한 김홍렬(2006)의 연구와도 유사한 결과이다. 본 연구에서도 과업관련 기준 파트너 선정은 고객 및 학습성과에 모두 긍정적인 영향을 준 반면 파트너관련은 학습성과에만 긍정적인 영향이 있었다. 즉, 학습성과에는 과업 및 파트너관련 기준 파트너 선정이 모두 유의했지만 고객성과에는 과업관련 기준만이 유의한 것으로 나타난 것으로 이는 지식요인 동기에서 비롯된 학습에는 어떤 기준으로 파트너를 선택한다 하더라도 파트너십과 제휴역량을 통해 학습성과를 올릴 수 있다는 것을 보여주고 있다. 다만 고객성과와 관련해서는 과업관련 기준만이 유의한 것으로 나타나 고객의 성과를 높이기 위해서는 파트너의 규모나 명성보다는 역량이나 노하우 등을 판단기준으로 삼아야 함을 말해주고 있다.

이와 같은 결과는 파트너에 대한 사전 분석이 성과에 직접적으로 영향을 줄 것이라고 제안한 Das & Teng(2003)과 실증분석을 통해 파트너의 역량, 자원, 사회적 네트워크 등을 감안한 파트너 선택이 성과에 영향을 준다고 한 Klaus Moeller(2008)의 연구를 지지하는 것으로 파트너 선택은 제휴성과를

가르는 중요한 변수임을 증명하는 것이다.

〈표 4-14〉 파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향(가설4)

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
고객 성과	(상수)	2.118	.210		10.073	.000	
	과업관련	.366	.059	.377	6.200	.000 <sup>**</sup>	.764
	파트너관련	.059	.047	.077	1.272	.204	.764
	R=.420 R <sup>2</sup> =.177 수정된 R <sup>2</sup> =.171 F=31.222 p=.000 Durbin-Watson=1.937						
학습 성과	(상수)	1.613	.244		6.604	.000	
	과업관련	.383	.069	.336	5.589	.000 <sup>**</sup>	.764
	파트너관련	.148	.054	.164	2.730	.007 <sup>*</sup>	.764
	R=.440 R <sup>2</sup> =.194 수정된 R <sup>2</sup> =.188 F=35.001 p=.000 Durbin-Watson=1.763						

\* .p<0.05    \*\* .p<0.01

제휴단계별 역량이 제휴성과에 유의한 영향이 있는지 가설 5를 검증하기 위해 분석한 결과 〈표 4-15〉와 같다. 제휴단계별 역량인 탐색/계약, 운영, 종료역량이 제휴성과 중 고객성과에 미치는 영향에 대하여 탐색/계약역량의 t값이 1.251(p=.212), 운영역량의 t값이 11.210(p<.001), 종료역량의 t값이 1.252 (p=.212)로 운영역량만이 고객성과에 긍정적인 영향이 있었다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 112.845의 수치를 보이고 있으며 Durbin-Watson은 2.195로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 53.4%였다. 제휴단계별 역량인 탐색/계약, 운영, 종료역량이 제휴성과 중 학습성과에 미치는 영향에 대하여 계약역량의 t값이 1.144(p=.253), 운영역량의 t값이 8.242(p<.001), 종료역량의 t값이 1.936(p=.054)으로 운영역량만이 학습성과에 긍정적인 영향이 있었다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 17.902의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 2.065로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 42.1%였다. 위의 결과를 종합해 보면 탐색/계약 및 종료역량은 고객 및 학습성과에 영향을 주지 않았고 운영역량만이 고객 및 학습성과에 긍정적인 영향을 주고 있어 〈가설 5-1〉, 〈가설 5-2〉는 부분적으로 유의하였다. 이와 같은 결과는 제휴수명주기에서 모든 단계별 역량이 성과에 중요한 변수임을 강조한 선행연구들에

다소 다른 결과이다. 선행연구를 바탕으로한 이론적 연구인 Zajac & Olsen(1993), Kale, Dyer & Singh(2002), Kale & Singh(2009)는 제휴형성부터 종료까지 단계별 역량의 중요성을 강조하였고 실증연구인 Hoffmann & Schlosser(2001)와 홍선헌, 권기훈, 권기환(2011)의 연구에서는 모든 제휴단계별 역량이 성과에 중요한 요인임을 밝히고 있다. 이와 같이 이전 연구들과 달리 계약 및 종료역량은 성과에 중요하지 않은 요인으로 나타난 것은 소규모 컨설팅기업의 제휴특성상 제휴파트너에 대한 사전탐색과 계약, 성과평가 및 종료 단계는 큰 노력을 기울이지 않고도 쉽게 이루어질 수 있다는 데에서 찾을 수 있을 것이다. 다만 운영단계에서의 관계적 통제구조, 소통, 유대 등을 중요한 제휴역량으로 본 Schreiner, Kale & Corstn(2009), Sarkar, Aulakh, Madhok(2009), Schilke & Goezen(2010) 등의 연구결과와는 대체적으로 일치하는 것으로 볼 수 있다. 이는 중소기업을 주로 상대하는 중소형 컨설팅사의 경우 운영단계에서만 역량을 집중하면 계약이나 종료단계에 역량을 집중하지 않더라도 성공적인 제휴를 할 수 있다는 것을 보여주고 있다.

〈표 4-15〉 제휴역량이 제휴성과에 미치는 영향(가설 5)

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
고객성과	(상수)	.976	.162		6.026	.000	
	탐색/계약역량	.072	.057	.071	1.251	.212	.493
	운영역량	.632	.056	.642	11.210	.000 <sup>**</sup>	.485
	종료역량	.054	.043	.066	1.252	.212	.580
	R=.734 R <sup>2</sup> =.539 수정된 R <sup>2</sup> =.534 F=112.845 p=.000 Durbin-Watson=2.195						
학습성과	(상수)	.680	.212		3.208	.001	
	탐색/계약역량	.086	.075	.072	1.144	.253	.493
	운영역량	.608	.074	.526	8.242	.000 <sup>**</sup>	.485
	종료역량	.109	.056	.113	1.936	.054	.580
	R=.653 R <sup>2</sup> =.427 수정된 R <sup>2</sup> =.421 F=17.902 p=.000 Durbin-Watson=2.065						

다음은 제휴단계별 역량이 파트너십에 영향을 주는지에 대한 가설 6을 검증

하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 <표 4-16>과 같다. 제휴단계별 역량인 탐색/계약, 운영, 종료역량이 파트너십 중 신뢰에 미치는 영향에 대하여 탐색/계약역량의 t값이 3.480( $p < .05$ ), 운영역량의 t값이 9.655 ( $p < .001$ ), 종료역량의 t값이 .334( $p = .738$ )로 탐색/계약 및 운영역량이 신뢰에 긍정적인 영향이 있었고 종료역량은 유의성이 없었다. 회귀모형은 F값이  $p = .000$ 에서 106.394의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 2.034로 잔차들간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 51.9%였다. 제휴단계별 역량인 탐색/계약, 운영, 종료역량이 파트너십 중 몰입에 미치는 영향에 대하여 계약역량의 t값이 2.806( $p < .05$ ), 운영역량의 t값이 6.994( $p < .001$ ), 종료역량의 t값이 1.783( $p = .076$ )으로 계약 및 운영역량이 몰입에 긍정적인 영향이 있었고 종료역량은 유의성이 없었다. 회귀모형은 F값이  $p = .000$ 에서 71.796의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 2.183으로 잔차들간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 42.0%였다. 위와 같이 탐색/계약 역량 및 운영역량은 신뢰와 몰입에 유의한 영향을 주는 반면 종료역량은 영향을 주지 않는 것으로 나타나 <가설 6-1>, <가설 6-2>는 부분적으로 유의하다고 할 수 있다. 이와 같은 결과는 탐색/계약 및 운영단계에서는 파트너십을 중요한 기준으로 삼고 있으나 종료단계에서 파트너십이 형성되지 않더라도 파트너 각자가 종료절차를 진행할 수 있기 때문인 것으로 보인다.

본 연구결과는 제휴프로세스별 모든 단계에서 파트너십의 중요성을 강조한 Gulati(1998), Ring & Van de ven(1994)의 주장과 달리 실증분석결과 종료단계에서는 파트너십 보다는 각자의 입장에서 파트너를 평가하는 것이 더 중요한 것으로 나타났으며 운영단계에서의 파트너십의 역할이 중요하다고 한 Lui & Ngo(2005), Young-Ybarra & Wiersema(1999), Lin(2007)의 연구결과를 지지하는 것이다.

〈표 4-16〉 제휴역량이 파트너십에 미치는 영향(가설 6)

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
신뢰	(상수)	1.085	.158		6.884	.000	
	탐색/계약역량	.194	.056	.201	3.480	.001	.493
	운영역량	.529	.055	.562	9.655	.000	.485
	종료역량	.014	.042	.018	.334	.738	.580
	R=.726 R <sup>2</sup> =.524 수정된 R <sup>2</sup> =.519 F=106.394 p=.000 Durbin-Watson=2.034						
몰입	(상수)	.953	.202		4.710	.000	
	탐색/계약역량	.201	.072	.178	2.806	.005	.493
	운영역량	.492	.070	.447	6.994	.000	.485
	종료역량	.096	.054	.104	1.783	.076	.580
	R=.653 R <sup>2</sup> =.426 수정된 R <sup>2</sup> =.420 F=71.796 p=.000 Durbin-Watson=2.183						

\* .p<0.05 \*\* .p<0.01

파트너십이 제휴성과에 영향을 주는지 가설 7을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 〈표 4-17〉과 같다. 파트너십이 제휴성과 중 고객성과에 미치는 영향에 대하여 신뢰의 t값이 6.963(p<.001), 몰입의 t값이 4.687(p<.001)로 모두 고객성과에 긍정적인 영향을 주고 있었으며 회귀모형은 F값이 p=.000에서 141.073의 수치를 보이고 있으며 Durbin-Watson은 2.035로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 48.9%였다. 또한 파트너십이 제휴성과 중 학습성과에 미치는 영향에 대하여 신뢰의 t값이 4.886(p<.001), 몰입의 t값이 5.385(p<.001)로 모두 학습성과에 긍정적인 영향을 주고 있었으며 회귀모형은 F값이 p=.000에서 109.100의 수치를 보이고 있으며 Durbin-Watson은 1.979로 잔차들 간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 42.5%였다. 이와 같은 결과에 따라 파트너십의 구성요소인 신뢰와 몰입은 모두 고객 및 학습성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 〈가설 7-1〉, 〈가설 7-2〉는 모두 채택되었다. 고객성과에 미치는 영향에는 신뢰( $\beta = .446$ )가 몰입( $\beta = .300$ )보다 높고 학습성과에 미치는 영향은 몰입( $\beta = .366$ )이 신뢰( $\beta = .332$ )보다 더 많은 영향을 주었다. 본 연구결과는 Morgan & Hunt(1994), Judge & Dooley(2006),



Klaus Moeller(2010)등의 연구결과와 일치한다. 이들의 연구에서 신뢰와 몰입은 기회주의를 감소시키고 협력관계를 높여줘 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 결국 제휴관계에 있어 파트너십은 모든 연구자에게 일치하는 결과라 할 수 있다.

〈표 4-17〉 파트너십이 제휴성과에 미치는 영향(가설 7)

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
고객 성과	(상수)	.961	.170		5.670	.000	
	신뢰	.466	.067	.446	6.963	.000 <sup>**</sup>	.425
	몰입	.268	.057	.300	4.687	.000 <sup>**</sup>	.425
	R=.702 R <sup>2</sup> =.492 수정된 R <sup>2</sup> =.489 F=141.073 p=.000 Durbin-Watson=2.035						
학습 성과	(상수)	.601	.211		2.847	.005	
	신뢰	.407	.083	.332	4.886	.000 <sup>**</sup>	.425
	몰입	.384	.071	.366	5.385	.000 <sup>**</sup>	.425
	R=.655 R <sup>2</sup> =.429 수정된 R <sup>2</sup> =.425 F= 109.100 p=.000 Durbin-Watson=1.979						

\* .p<0.05    \*\* .p<0.01

제휴동기가 제휴성과에 긍정적인 영향이 있는지 가설 8을 검증하기 위해 다중 회귀분석을 실시한 결과 〈표 4-18〉과 같다. 제휴동기가 제휴성과 중 고객성과에 미치는 영향에 대하여 서비스요인 제휴 동기의 t값이 2.979(p<.05), 지식요인 제휴동기의 t값이 2.033(p<.05), 비용/전략요인 제휴동기의 t값이 1.904(p=.058)로 지식요인 및 서비스요인 동기가 고객성과에 긍정적인 영향을 주었고 비용/전략 요인 제휴 동기는 유의성이 없었다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 13.314의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 1.932로 잔차들간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 11.2%였다. 제휴동기가 제휴성과 중 학습성과에 미치는 영향에 대하여 서비스요인 제휴동기의 t값이 1.490(p=.137), 지식요인 제휴동기의 t값이 6.274(p<.01), 비용/전략요인 제휴동기의 t값이 2.065(p<.05)로 비용/전략요인 동기 및 지식요인 동기가 학습성과에 긍정적인 영향이 있었고 서비스요인 동기는 유의성이 없었다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 31.817의 수치를 보이고 있고 Durbin-Watson은 1.788로 잔차들간에 상관관계가 없어 모형이 적합한 것으로 나타났으며 설명력은 24.0%였다.

위와 같은 결과를 종합해 보면 서비스요인과 지식요인 동기는 고객성과에 유의한 영향이 있었으나 비용/전략 요인 동기는 영향을 주지 않았고 학습성과에는 지식요인 및 비용/전략요인 동기가 긍정적인 영향이 있는 반면 서비스요인 동기는 영향을 주지 않았다. 따라서 제휴동기가 제휴성과에 긍정적인 영향이 있다는 <가설 8-1>과 <가설 8-2>는 모두 부분적으로 채택되었다. 고객성과에 미치는 영향에는 서비스요인 동기( $\beta = .185$ )가 지식요인 동기( $\beta = .133$ )보다 높고 학습성과에 미치는 영향은 지식요인 동기( $\beta = .381$ )가 비용/전략요인 동기( $\beta = .123$ )보다 더 많은 영향을 주었다.

이는 제휴동기 중 비용요인 동기만이 제휴성과에 긍정적인 영향이 있는 반면 전략, 서비스, 지식요인 동기는 성과에 유의한 영향이 없다는 김홍매(2011)의 연구결과와 다소 다르다. 그의 연구에서는 중국진출 물류기업을 상대로 연구했다는 점에서 다른 요인들 보다는 비용요인이 가장 중시되는 요인이기 때문인 것으로 보이며 본 연구에서는 컨설팅기업의 특성상 지식습득이 가장 중요한 동기요인으로 작용하였기 때문에 지식동기가 성과에 가장 큰 영향을 미친 것으로 보이며 비용절감을 중요한 목표로 하는 비용/전략 요인 제휴동기는 고객성과에 영향이 없는 반면 학습성과에 영향이 있는 것은 컨설팅프로젝트의 특성상 비용절감이 프로젝트의 직접적 성과로 이어지는 것이 아니고 파트너의 역량 함양에는 직접적으로 영향을 주기 때문인 것으로 판단된다. 또한 서비스요인 동기가 학습성과에 영향이 없는 것은 중소기업의 컨설팅사들은 제휴를 통해서도 시장을 확대할 수 있는 역량을 함양할 수 없기 때문인 것으로 보인다. 본 연구결과는 서비스요인이나 비용/전략요인동기는 성과에 유의한 반면 기술개발동기는 성과와 관련이 없었던 Lin & Chen(2002)의 연구와 동기에 따라 다른 성과를 가져온다는 점에서 유사한 결과이다. 또한 학습성과에는 모든 동기가 긍정적 영향을 미치나 목표달성에 있어서는 시장확대 및 파트너우위 활동(취약부분 보완, 시너지효과 등)동기는 유의한 반면 비용절감, 경쟁 입지강화 동기는 영향이 없었고 성과만족에 있어서는 파트너우위활동만 긍정적인 결과가 있었던 김홍렬, 이태희, 윤설민(2006)의 연구결과와도 부분적으로 유사하다. 다만, 그의 연구와 다소 다른 점은 본 연구에서는 서비스요인 제휴동기가 학습성과에 유의한 영향을 주지 못하는 것은

서비스나 시장 확대를 위한 동기는 단순히 고객확보를 위한 것이지 컨설팅에 대한 지식이나 역량 학습을 위한 목적에서 이루어지지 않았기 때문이다.

〈표 4-18〉 제휴동기가 제휴성과에 미치는 영향(가설 8)

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
고객 성과	(상수)	2.420	.217		11.164	.000	
	서비스요인	.151	.051	.185	2.979	.003	.784
	지식요인	.118	.058	.133	2.033	.043	.705
	비용/전략요인	.098	.051	.123	1.904	.058	.727
	R=.348 R <sup>2</sup> =.121 수정된 R <sup>2</sup> =.112 F=13.314 p=.000 Durbin-Watson=1.932						
학습 성과	(상수)	1.445	.235		6.139	.000	
	서비스요인	.082	.055	.086	1.490	.137	.784
	지식요인	.397	.063	.381	6.274	.000	.705
	비용/전략요인	.115	.056	.123	2.065	.040	.727
	R=.498 R <sup>2</sup> =.248 수정된 R <sup>2</sup> =.240 F=31.871 p=.000 Durbin-Watson=1.788						

\* .p<0.05 \*\* .p<0.01

파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는지 가설 9를 검증하기 위해 매개 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 아래 〈표 4-19〉와 같다. 먼저 과업기준 파트너 선정기준이 고객성과에 미치는 영향을 신뢰가 매개하는지에 대해 분석한 결과 1단계 회귀계수는 .494로 2단계에서는 .415, 3단계에서는 독립변수가 .108, 매개변수가 .620의 값을 나타내었고 t값 및 p값이 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계의 독립변수 효과도 3단계의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 신뢰가 과업기준 파트너 선정기준이 고객성과에 미치는 영향에 대하여 부분 매개하는 효과가 있는 것으로 나타났으며 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>는 1단계에서 24.4%, 2단계에서 17.2%, 3단계에서 46.3%에 해당하였다. 과업관련 파트너 선정기준이 고객성과에 미치는 영향을 몰입이 매개하는지에 대한 회귀분석결과도 다음과 같이 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 1단계 회귀계수는 .480으로 2단계에서는 .415, 3단계에서는 독립변수가 .141, 매개변수가 .571의 값을 나타내었고 t값 및 p값이 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계

의 독립변수 효과도 3단계의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 과업관련 파트너 선정기준이 고객성과에 미치는 영향에 대하여 몰입이 부분 매개하는 것으로 나타났다. 설명력은 1단계에서 23.0%, 2단계에서 17.2%, 3단계에서 42.3%에 해당하였다. 또한 과업기준이 학습성과에 미치는 영향에 대하여 신뢰와 몰입이 매개하는지에 대한 회귀분석 결과도 모두 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 신뢰의 매개효과 검증에서 1단계 회귀계수는 .494로 2단계에서는 .416, 3단계에서는 독립변수가 .152, 매개변수가 .534의 값을 나타냈으며 몰입의 매개효과 검증에서는 1단계 회귀계수는 .480으로 2단계에서는 .416, 3단계에서는 독립변수가 .156, 매개변수가 .543의 값을 나타내고 있다. 또한 2단계의 독립변수 효과도 3단계의 독립변수 효과보다 모두 크게 나타나고 있다. 따라서 과업관련 기준이 학습성과에 미치는 영향에 대하여 신뢰와 몰입이 부분 매개하는 것으로 나타났다. 따라서 과업관련 파트너 선정이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는 것으로 나타나 <가설 9-1>는 채택되었다.

〈표 4-19〉 과업관련기준 파트너선정이 성과에 미치는 영향에 대한 파트너십의 매개효과(가설9)

독립/매개/종속	매개효과검정단계	표준화된 베타	t값	p값	R <sup>2</sup>
과업기준 신뢰 고객성과	단계1	.494	9.711	.000**	.244
	단계2	.415	7.791	.000**	.172
	단계3(독립변수)	.108	2.194	.029*	.463
	단계3(매개변수)	.620	12.550	.000**	
과업기준 몰입 고객성과	단계1	.480	9.348	.000**	.230
	단계2	.415	7.791	.000**	.172
	단계3(독립변수)	.141	2.775	.006*	.423
	단계3(매개변수)	.571	11.247	.000**	
과업기준 신뢰 학습성과	단계1	.494	9.711	.000**	.244
	단계2	.416	7.823	.000**	.173
	단계3(독립변수)	.152	2.889	.004*	.389
	단계3(매개변수)	.534	10.139	.000**	
과업기준 몰입 학습성과	단계1	.480	9.348	.000**	.230
	단계2	.416	7.823	.000**	.173

다음은 파트너관련 기준 파트너선정이 제휴성과에 미치는 영향에 대한 매개 효과 검증을 위해 회귀분석을 실시한 결과 <표 4-20>과 같다.

먼저 파트너관련 기준의 파트너선정이 고객성과에 미치는 영향에 대하여 신뢰가 매개하는 지에 대하여 알아본 결과 회귀계수가 1단계는 .348, 2단계는 .261, 3단계는 .030, .663에 해당하고 t값과 p값이 1단계, 2단계는 유의하나 3단계에서는 매개변수만이 유의한 것으로 나타났다. 또한 2단계의 표준화된 베타값이 3단계의 표준화된 베타값보다 크게 나타나 2단계의 독립변수 효과가 3단계의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 파트너관련 기준의 파트너선정은 고객성과에 신뢰가 완전 매개하는 것으로 나타났다. 설명력은 1단계 12.1%, 2단계 6.8%, 3단계 45.5%였다. 또한 파트너관련 기준의 파트너선정이 고객성과에 미치는 영향에 대하여 몰입이 매개하는지에 대한 검증결과도 회귀계수가 1단계 .324, 2단계 .261, 3단계 .060, .619에 해당하고 3단계에서 독립변수는 유의하지 않은 반면 매개변수는 유의한 것으로 나타났다. 또한 2단계의 표준화된 베타값이 3단계의 표준화된 베타값보다 크게 나타나 2단계의 독립변수 효과도 3단계의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 몰입이 파트너관련 기준의 파트너선정이 고객성과에 미치는 영향에 대하여 완전 매개하는 것으로 나타났으며 설명력은 1단계 10.5%, 2단계 6.8%, 3단계 41.1%였다.

다음은 파트너관련 기준 파트너선정이 학습성과에 미치는 영향에 대하여 신뢰가 매개하는지 검증 결과 회귀계수가 1단계 .348, 2단계 .328, 3단계 각 .132, .564에 해당하고 t값 및 p값이 모두 유의한 것으로 나타났다. 또한 2단계의 표준화된 베타값이 3단계의 표준화된 베타값보다 크게 나타나 2단계의 독립변수 효과도 3단계의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 파트너관련 기준이 학습성과에 미치는 영향에 대하여 신뢰가 부분 매개하는 효과가 있는 것으로 나타났으며 설명력은 1단계 12.1%, 2단계 10.7%, 3단계 38.7%였다. 또한 파트너관련 기준 파트너선정이 학습성과에 미치는 영향에 대하여 몰입이 매개하는지 검증 결과 회귀계수가 1단계 .324, 2단계 .328, 3단계 .142, .572에 해당하고 t값 및 p값이 모두 유의한 것으로 나타났다. 또한 2단계의 표준화된 베타값이 3단계의 표준화된 베타값보다 크게 나타나 2단계의 독립변수 효과가 3단계의 독립변수

효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 파트너관련 기준이 학습성과에 미치는 영향에 관하여 몰입이 부분 매개하는 효과가 있는 것으로 나타났으며  $R^2$ 은 1단계 10.5%, 2단계 10.7%, 3단계 40.0%였다. 따라서 <가설 9-2>도 채택되었다. 종합해보면 파트너기준은 고객성과에 파트너십이 완전 매개하는 효과가 있으며 학습성과에는 부분 매개하는 효과가 있는 것으로 이와 같은 매개효과는 Zahra & Nielsen(2002), Moeller(2010)의 선행연구와도 일치하는 것이다. 이는 파트너선정후 제휴성과를 올리기 위해서는 무엇보다 신뢰와 몰입이 기반이 되는 파트너십을 형성해야 된다는 것을 말해주고 있다. 업무의 역량기준으로 선정하거나 파트너의 규모나 외형에 따른 기준으로 파트너를 선택하더라도 파트너십만 잘 형성된다면 제휴성과를 가져올 수 있음을 말해주고 있다.

〈표 4-20〉 파트너 관련기준 파트너선정이 성과에 미치는 영향에 대한 파트너십의 매개효과(가설9)

독립/매개/종속	매개효과검정단계	표준화된 베타	t값	p값	$R^2$
파트너기준 신뢰 고객성과	단계1	.348	6.334	.000**	.121
	단계2	.261	4.612	.000**	.068
	단계3(독립변수)	.030	.650	.516	.455
	단계3(매개변수)	.663	14.368	.000**	
파트너기준 몰입 고객성과	단계1	.324	5.859	.000**	.105
	단계2	.261	4.612	.000**	.068
	단계3(독립변수)	.060	1.257	.210	.411
	단계3(매개변수)	.619	13.016	.000**	
파트너기준 신뢰 학습성과	단계1	.348	6.334	.000**	.121
	단계2	.328	5.927	.000**	.107
	단계3(독립변수)	.132	2.691	.008*	.387
	단계3(매개변수)	.564	11.516	.000**	
파트너기준 몰입 학습성과	단계1	.324	5.859	.000**	.105
	단계2	.328	5.927	.000**	.107
	단계3(독립변수)	.142	2.964	.003*	.400

다음으로 단계별 역량 중 운영역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는지 가설 10을 검증한 결과 <표 4-21>과 같다. 먼저 고객성과에 대한 신뢰의 매개효과 검증결과 회귀계수가 1단계에서 .707, 2단계에서 .729, 3단계에서 .505, .371이고 t값 및 p값이 모두 유의한 것으로 나타났다. 또한 2단계의 표준화된 베타값이 3단계의 표준화된 베타값보다 크게 나타나 2단계의 독립변수 효과가 3단계의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 운영역량이 고객성과에 미치는 영향에 대하여 신뢰가 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났으며 설명력은 1단계 50.0%, 2단계 53.1%, 3단계 58.1%였다. 다음은 몰입의 매개효과 검증결과 1단계 .629 2단계 .729, 3단계 .542, .298이고 t값 및 p값이 모두 유의한 것으로 나타나 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 2단계의 표준화된 베타값이 3단계의 표준화된 베타값보다 크게 나타나 2단계의 독립변수 효과가 3단계의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 운영역량이 고객성과에 미치는 영향에 대하여 몰입이 부분 매개하는 효과가 있으며 설명력은 1단계 39.5%, 2단계 53.1%, 3단계 58.5%였다. 다음은 학습성과에 미치는 영향에 대한 파트너십의 매개효과를 검증하기 위해 먼저 신뢰의 매개효과를 알아본 결과 회귀계수가 .707, 2단계 .642 3단계 .423, .311 이고 t값 및 p값이 모두 유의한 것으로 나타났다. 또한 2단계의 표준화된 베타값이 3단계의 표준화된 베타값보다 크게 나타나 2단계의 독립변수 효과가 3단계의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 운영역량이 학습성과에 미치는 영향에 대하여 신뢰가 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났으며 설명력은 1단계 50.0%, 2단계 41.3%, 3단계 46.1%였다.

다음은 운영역량이 학습성과에 미치는 영향에 대한 몰입의 매개효과 검증결과 1단계 .629 2단계 .642 3단계 .420, .354이며 t값 및 p값이 모두 유의한 것으로 나타났다. 또한 2단계의 표준화된 베타값이 3단계의 표준화된 베타값보다 크게 나타나 2단계의 독립변수 효과가 3단계의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 운영역량이 학습성과에 미치는 영향에 대하여 몰입이 부분 매개하는 효과가 있는 것으로 나타났으며 설명력은 39.5%, 2단계 41.3%, 3단계 48.8%였다. 이상과 같이 제휴역량이 성과에 미치는 영향을 파

트너십이 부분적으로 매개하는 효과가 있으며 이는 제휴역량과 파트너십 모두 성과에 중요한 요인임을 강조한 선행연구들의 결과와 일치한다.

〈표 4-21〉 제휴역량이 성과에 미치는 영향에 대한 파트너십의 매개효과(가설 10)

독립/매개/종속	매개효과검정단계	표준화된 베타	t값	p값	R <sup>2</sup>
운영역량 신뢰 고객성과	단계1	.707	17.100	.000**	.500
	단계2	.729	18.195	.000**	.531
	단계3(독립변수)	.505	9.413	.000**	.581
	단계3(매개변수)	.371	5.899	.000**	
운영역량 몰입 고객성과	단계1	.629	13.808	.000**	.395
	단계2	.729	18.195	.000**	.531
	단계3(독립변수)	.542	11.156	.000**	.585
	단계3(매개변수)	.298	6.141	.000**	
운영역량 신뢰 학습성과	단계1	.707	17.100	.000**	.500
	단계2	.642	14.323	.000**	.413
	단계3(독립변수)	.423	6.941	.000**	.461
	단계3(매개변수)	.311	5.100	.000**	
운영역량 몰입 학습성과	단계1	.629	13.808	.000**	.395
	단계2	.642	14.323	.000**	.413
	단계3(독립변수)	.420	7.791	.000**	.488
	단계3(매개변수)	.354	6.563	.000**	

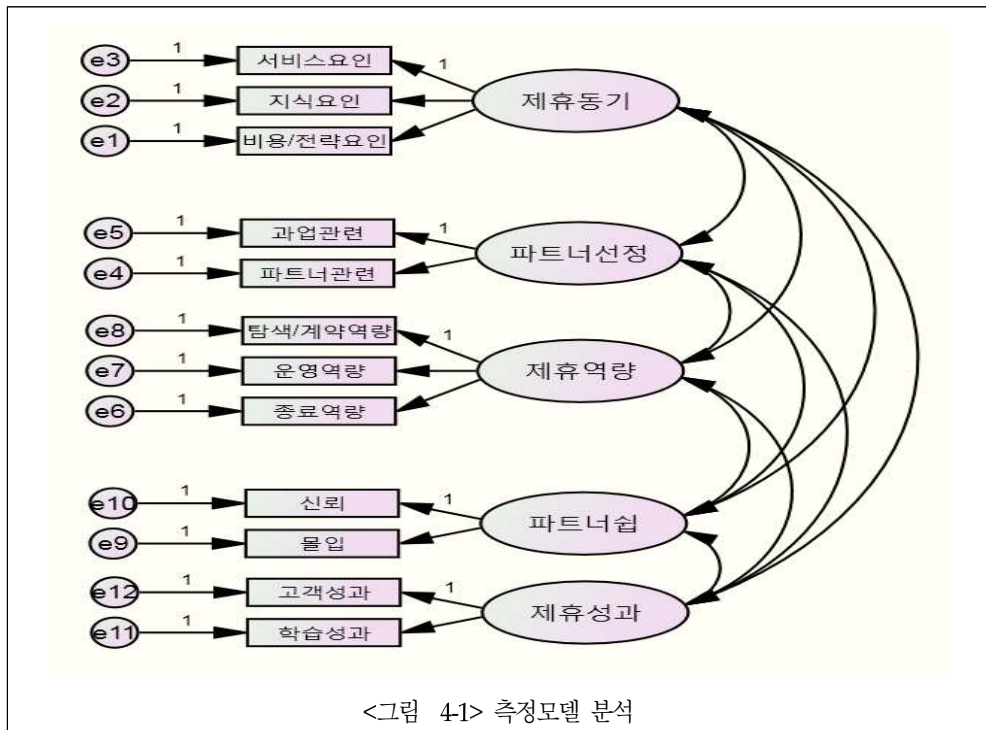
\* .p<0.05    \*\* .p<0.01

#### 4.2.1.2 구조방정식(AMOS)에 의한 가설 검증

구조방정식모델 검증을 위해서 측정항목이 많은 때는 항목합산을 통해 분석할 수 있는데 항목합산 방식은 전항목을 단일항목으로 합산하는 방식, 이론적 근거를 바탕으로 한 합산방식, 탐색적 요인분석을 통한 합산방식을 사용한다.(우종필, 2012) 본 연구는 하위개념에 대한 분석은 SPSS를 통한 회귀분석으로 1차적으로 가설을 검증하였다. 상위 개념에 대한 가설검증을 위하여



상기 1차 가설 검증시 사용하였던 탐색적 요인분석을 통한 항목 합산방식을 사용하였다. 즉, 탐색적 요인분석을 통해 추출된 요인을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한후 관측변수를 줄여 다음 <그림 4-1>와 같이 측정모델의 적합도를 확인하였다.



<표 4-22>는 측정모델의 적합도를 보여준다. 측정모델의 적합도 확인한 결과  $\chi^2(p)=152.983(.000)$ 으로 가설은 기각되었다. 하지만 카이제곱 검정에서 기각되었다는 것은 모델을 채택할 필요조건이지 충분조건이 아니다.

따라서 다른 적합도 지수를 참조하여 판단하여야 한다. 모델을 채택하기 위한 적합도 지수로는 GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI는 0.9이상, RMR은 0.05이하, RMSEA는 0.1이하로 보고 있다. 본 연구의 측정모델은 RMR=.019, GFI=.921, AGFI=.859, CFI=.942, NFI=.921, RMSEA=.092로 전반적으로 적합도 지수에 충족하는 것으로 나타났다.

또한 측정항목들과 개념간의 비표준화 요인부하값과 다중상관자승(SMC)값을 보면 잠재변수와 측정변수간의 관계에 대한 모수 추정치가 모두 0보다 상

당히 큰 값을 나타내고 있으며 이들 추정치에 대한 CR값도 모두 2를 훨씬 초과하고 있다. 그리고 SMC값이 제휴동기 중 서비스요인동기가 .336으로 다소 하회하나 여타 변수는 모두 0.4이상의 값을 보여 잠재변수는 해당 측정변수들의 변량을 상당히 잘 설명하는 것으로 볼수 있다.

모든 변수의 신뢰도 수준은 Cronbach  $\alpha$  값이 .689~.856으로 양호한 것으로 나타났다.

〈표 4-22〉 측정모델 분석결과

개념	측정변수	요인 적재치	표준화된 요인적재치	표준 오차	CR	SMC	신뢰도
제휴동기	서비스	1.000*	.579			.336	.689
	지식	1.129	.714	.138	8.208	.510	
	비용/전략	1.185	.672	.148	7.980	.452	
파트너 선정 기준	과업	1.000*	.745			.555	.642
	파트너	1.106	.652	.115	9.619	.425	
제휴역량	탐색/계약	1.000*	.761			.579	.823
	운영	1.211	.900	.077	11.845	.810	
	종료	1.088	.676	.094	12.647	.457	
파트너십	신뢰	1.000*	.893			.797	.856
	몰입	1.113	.849	.061	18.353	.721	
제휴성과	고객	1.000*	.858			.735	.806
	학습	1.092	.798	.069	15.761	.636	
측정모델 적합도		$\chi^2(p)=152.983(.000)$ , $\chi^2/df=3.477$ , RMR=.019, GFI=.921, AGFI=.859, CFI =.942, NFI= .921, RMSEA=.092					

(주)\* 측정모형에서 측정변수의 모수추정치들 처음 1로 고정시킨 값임.

측정모델 분석을 한 후 해당모델의 타당성을 평가하였다. 그 결과는 〈표 4-23〉과 같다. 측정 모델의 타당성은 집중타당성과 판별타당성으로 구분하여 실시하였다. 집중타당성을 평가하기 위하여 개념신뢰도 값을 이용하였고 판별타당성을 평가하기 위하여 평균분산추출값(AVE)을 이용하였다. 그 결과 개념신뢰도는 모든 변수에서 0.7 이상의 값을 보였다. 모든 변수에서의 표준화 회귀계수 값도 0.5이상으로 집중타당성은 확보되었다고 할수 있다. 판별타당성을 검정하기 위하여 두 구성개념간 상관계수에  $\pm 2$ 곱하기 표준오차를 계산

한 결과값이 1을 포함하지 않는다면 판별타당성이 있는 것으로 표준오차 추정구간(two-standard error interval estimates)에서 어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않는 것으로 나타나 모든 구성개념들간 판별타당성이 확보되는 것으로 확인되었다.

〈표 4-23〉 측정모델의 평가

변수명	구성개념간 상관관계				
	1	2	3	4	5
제휴동기	1.00				
파트너 선정기준	.857 <sup>***</sup> (.028)	1.00			
제휴역량	.569 <sup>***</sup> (.019)	.704 <sup>***</sup> (.021)	1.00		
파트너십	.567 <sup>***</sup> (.020)	.691 <sup>***</sup> (.022)	.849 <sup>***</sup> (.019)	1.00	
제휴성과	.569 <sup>***</sup> (.021)	.617 <sup>***</sup> (.022)	.895 <sup>***</sup> (.020)	.617 <sup>***</sup> (.021)	1.00
개념신뢰도(CR)	.833	.845	.925	.932	.920
AVE	.626	.771	.808	.900	.852

p<.001 ( )안은 공분산의 표준오차 값임

〈표 4-24〉는 제안모델에 대한 구조방정식모델의 추정치 결과이다. 제안모델은 전반적으로 수용가능한 적합도를 보여주었다. 구체적으로 보면  $\chi^2=153.239$ ,  $p=.000$ ,  $\chi^2/df=3.331$ ,  $RMR=.019$ ,  $GFI=.920$ ,  $AGFI=.864$ ,  $NFI=.921$ ,  $IFI=.943$ ,  $CFI=.942$ ,  $RMSEA=.089$ 로 나타났다.

제휴동기는 파트너 선정기준에 긍정적인 영향이 있을 것이라는 〈가설 1〉은 경로계수 0.842 C.R.=8.440으로 99% 신뢰수준에서 유의하여 채택되었으며 제휴동기가 높을수록 파트너 선정에도 신중한 것으로 나타났다. 다음, 파트너 선정기준이 단계별 역량에 긍정적인 영향이 있을 것이라는 〈가설 2〉도 경로계수 0.69, C.R.=8.518로 99% 신뢰수준에서 유의하여 채택되었으며 높은 파

파트너 선정기준을 가지고 있을수록 제휴역량도 높은 것으로 나타났다. 파트너 선정기준이 파트너십에 긍정적인 영향이 있을 것이라는 〈가설 3〉 또한 경로계수 0.18, C.R.=2.310으로 95% 신뢰수준에서 유의하여 채택되었으며 파트너 선정에 신중할수록 높은 파트너십을 형성하는 것으로 나타났다. 또한 제휴단계별 역량이 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이라는 〈가설 5〉도 경로계수 0.577, C.R.=4.804로 99% 신뢰수준에서 유의하여 채택되었으며 제휴역량이 높을수록 제휴성과도 높게 나타났다. 다음, 단계별 역량이 파트너십에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 〈가설 6〉은 경로계수 0.723, C.R.=8.646으로 99% 신뢰수준에서 유의하여 채택되었으며 제휴역량이 높을수록 높은 파트너십 관계를 형성하는 것으로 나타났다. 파트너십이 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이라는 〈가설 7〉도 경로계수 0.461, C.R.=4.001로 99% 수준에서 유의하여 채택되었으며 높은 파트너십관계를 형성하였을 경우 높은 제휴성과를 올릴 수 있는 것으로 나타났다. 하지만 파트너선정이 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이라는 〈가설 4〉와 제휴동기가 제휴성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 〈가설 8〉은 유의성이 없어 기각되었으며 제휴동기가 높고 파트너 선정기준을 높게 가지고 있다고 하더라도 제휴성과에 직접적으로 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

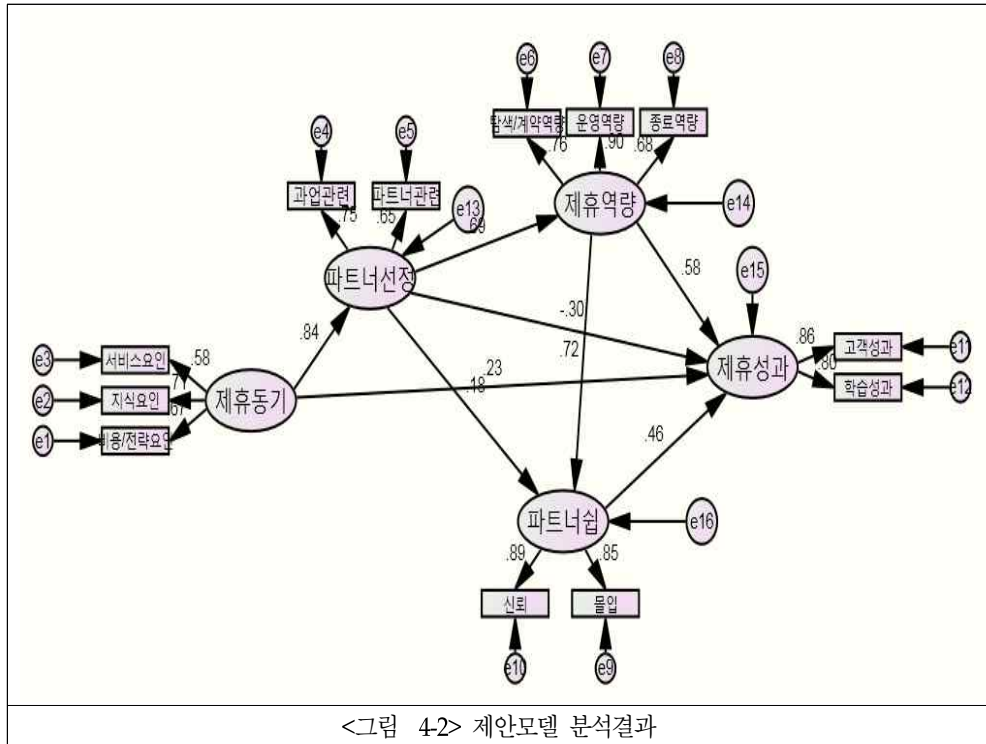
한편 파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십의 매개효과를 검증한 〈가설 9〉와 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개할 것이라는 〈가설 10〉은 경로계수가 각각 .712, .333으로 p값이 .004, .005로 간접효과가 있는 것으로 나타나 매개효과가 검증되어 유의한 것으로 밝혀져 채택되었으며 이는 파트너 선정기준이 파트너십 형성을 통해 제휴성과로 이어진다는 것과 제휴역량이 일부 파트너십 형성을 통해 성과로 이어진다는 것을 의미한다. 이상과 같은 구조방정식모델에 의한 분석 결과는 회귀분석을 통해 변수들의 하위개념에 대한 세부 분석과 대체적으로 일치하는 결과를 보이고 있다. 다만 파트너선정이 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이라는 〈가설 4〉에 대한 회귀분석에서는 과업관련 및 파트너관련 기준 모두 학습성과에는 긍정적인 반면 고객성과에서는 과업관련 기준만이 유의하였으나 파트너 선정기준이 제휴성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 구

조방정식모델 분석에서는 기각된 점으로 미루어 하위변수간 영향력이 낮은 것으로 판단된다. 또한 제휴동기가 제휴성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 <가설 8> 또한 구조방정식모델에서는 유의성이 없는 것으로 나타났으나 변수들의 하위개념에 대한 회귀분석에서는 지식 및 서비스요인 동기는 고객성과에, 비용/전략요인 동기 및 지식동기는 학습성과에 유의한 영향이 있는 것으로 나타나 동기와 성과간의 관계도 하위변수간 영향력이 다소 낮은 것으로 나타났다.

<표 4-24> 제안모델 분석

가 설	표준화계수값	C.R	p값	간접효과	
				계수값	p값
제휴동기 -> 파트너선정 (H1)	0.842	8.440	***		
파트너선정 -> 단계별 역량(H2)	0.69	8.518	***		
파트너선정 -> 파트너십 (H3)	0.182	2.310	0.021		
파트너선정 -> 제휴성과 (H4) / 파트너십 매개 (H9)	-0.298	-1.724	0.085	.712	.004
제휴역량 -> 제휴성과 (H5) / 파트너십 매개 (H10)	0.577	4.804	***	.333	.005
제휴역량 -> 파트너십 (H6)	0.723	8.646	***		
파트너십 -> 제휴성과 (H7)	0.461	4.001	***		
제휴동기 -> 제휴성과 (H8)	0.228	1.570	0.116		
제안모델 적합도	$\chi^2=153.239$ , $p=.000$ , $\chi^2/df=3.331$ , RMR=.019, GFI=.920, AGFI=.864, NFI=.921, IFI=.943, CFI=.942, RMSEA=.089				

다음 <그림 4-2>는 구조방정식모델 분석을 통한 제안모델에 대한 최종 결과를 보여준다.



이상과 같이 하위개념에 대한 회귀분석과 상위개념에 대한 구조방정식모델 분석결과를 정리해 보면 다음과 같다. 먼저 하위개념들에 대한 회귀분석결과와 상위개념에 대한 분석결과가 동일한 것은 파트너선정이 제휴역량에 미치는 영향(가설 2), 파트너선정이 파트너쉽에 미치는 영향(가설 3), 파트너쉽이 제휴성과에 미치는 영향(가설 7), 파트너쉽의 매개효과(가설 9, 가설 10) 등이었다. 그리고 하위개념에 대한 회귀분석 결과와 상위개념에 대한 구조방정식모델 분석 결과가 다소 다른 결과가 나온 것은 제휴동기가 파트너선정에 미치는 영향(가설 1), 파트너선정이 제휴성과에 미치는 영향(가설 4), 제휴역량이 성과에 미치는 영향(가설 5), 제휴역량이 파트너쉽에 미치는 영향(가설 6), 제휴동기가 성과에 미치는 영향(가설 8)에서 다소 다른 결과가 도출되었으며 이는 하위변수들의 설명력이 다소 낮은 결과에 따른 것이다.

상위개념간 관계에 대한 구조방정식모델 분석과 하위개념간 관계에 대한 회

귀분석에서 다소 차이가 나는 결과에 대해 다음과 같이 해석할 수 있다. 우선 제휴동기가 파트너 선정기준에 미치는 영향인 <가설 1>과 관련 제휴동기가 파트너 선정기준에 미치는 상위개념간 관계에서는 유의한 영향이 있어 제휴동기가 높을수록 파트너 선정기준도 높게 나타난다고 해석될 수 있다. 하지만 하위개념간 관계에 대한 회귀분석에서는 과업관련 기준에는 모두 유의하나 파트너관련 기준에는 지식요인과 서비스요인은 유의하지 않았다. 이는 지식을 습득하기 위한 동기와 서비스 범위나 시장을 확대하기 위한 동기는 파트너의 조직적 정합성보다는 역량기준으로 선택해야함을 의미한다. 다음 파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향인 <가설 4>에서는 파트너 선정기준이 높다고 제휴성과에 직접적으로 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 하지만 하위개념인 과업관련 기준은 고객 및 학습성과에 모두 긍정적인 영향이 있었고 파트너관련 기준은 학습성과에만 긍정적인 영향이 있었다. 이를 종합해보면 파트너 선정시 과업기준으로 선택시 성과에 긍정적인 영향을 주지만 파트너의 조직적 정합성을 기준으로 하면 지식을 습득하는 데는 긍정적이지만 컨설팅 프로젝트에 대한 성과를 높이는 데는 영향이 없어 고객성과와 학습성과라는 두가지 성과 모두의 성과를 높이는 데는 파트너관련 선정기준이 영향을 주지 않는다는 결론을 내릴 수 있다. 다음 제휴역량이 성과에 미치는 영향인 <가설 5>와 관련하여 전체적으로 역량이 성과에 직접적으로 영향을 주지만 하위개념간 관계를 살펴보면 탐색/계약 및 종료역량은 성과에 영향을 주지 않는 것으로 나타나 운영역량을 높여야 성과를 올릴 수 있으며 모든 역량이 중요하나 가장 중요한 역량은 운영역량이라고 볼 수 있다. 다음 제휴역량이 파트너십에 미치는 영향인 <가설 6>을 보면 제휴역량이 파트너십에 전체적으로는 긍정적인 영향을 주지만 하위 개념간 관계에서 보면 탐색/계약, 운영역량은 긍정적 영향을 주고 종료역량에는 영향을 주지 않아 탐색/계약, 운영역량에서 파트너십이 더욱 중요한 것으로 나타났다. 다음 제휴동기가 성과에 미치는 영향인 <가설 8>과 관련해서 제휴동기가 성과에 직접적으로 영향을 미치지 않지만 하위개념간 관계에서 보면 지식 및 서비스요인은 고객성과에 긍정적인 영향이 있고 학습성과에는 비용/전략요인 및 지식요인이 유의한 것으로 나타났다. 이는 컨설팅 프로젝트 성과를 높이기 위해서는

비용이나 제도적 장벽극복 또는 리스크를 감소시키기 위한 동기는 유의하지 않음을 보여주는 것이며 학습성과에는 서비스 범위를 넓히거나 시장을 확대하기 위한 동기는 긍정적인 영향이 없는 것으로 나타난 것으로 볼 수 있으며 전체적으로 볼 때 모든 제휴 동기가 높다고 하여 전체 성과가 높게 나타난다고 볼 수 없다는 결론을 내릴 수 있으며 이에 대한 분석결과를 요약하면 <표 4-25>와 같다.

<표 4-25> 회귀분석과 구조방정식모델 분석 비교

가 설	회귀분석 요약 (하위 개념간 영향관계)	구조방정식모형분석 (하위개념간 관계)	비 고
(H1) 제휴동기 → 파트너선정	일부 채택 (과업기준 : 모든 동기 유의 파트너기준 : 비용/전략동기만 유의)	채택	기각 요인 표준화 계수(.086) 낮고 모형 설명력 높은 편
(H2) 파트너선정 → 제휴역량	채택	채택	-
(H3) 파트너선정 → 파트너십	채택	채택	-
(H4) 파트너선정 → 제휴성과	일부 채택 (파트너관련 기준 일부 기각)	기각	채택된 하위변수 모형설명력 낮은 편
(H5) 제휴역량 → 제휴성과	일부 채택 (운영역량 채택)	채택	기각요인 표준화 계수(.06~.11) 낮고 모형설명력 높은 편
(H6) 제휴역량 → 파트너십	일부 채택 (탐색/계약, 운영역량 채택)	채택	기각요인 표준화 계수(.01~.10) 낮고 모형설명력 높은 편
(H7) 파트너십 → 제휴성과	채택	채택	
(H8) 제휴동기 → 제휴성과	일부 채택 (지식서비스동기, 고객성과 채택, 비용전략동기, 학습성과 채택)	기각	채택요인 표준화 계수(.13, .18) 낮고 모형설명력 낮은 편
(H9) 파트너선정 → 제휴성과/파트너십매개	채택	채택	
(H10) 제휴역량 → 제휴성과/파트너십매개	채택	채택	



#### 4.2.1.3 다중집단 구조방정식모델에 의한 조절효과 검증

##### 1) 기업가정신의 조절효과 분석

다음은 상기 확정된 구조방정식모델을 기반으로 다중집단 구조방정식모델을 활용하여 기업가정신의 조절효과를 검증하고자 한다. 기업가정신의 조절효과는 각각의 하위개념들에 대하여 혁신성, 진취성, 위험감수성 순으로 분석하고 마지막으로 하위개념들을 평균으로 하여 전체 기업가정신에 대하여 분석하기로 한다. 일반적으로 다중집단 구조방정식모델을 활용하여 조절효과를 검증하기 위해서는 집단을 평균이상 및 미만그룹으로 분류하고 각 집단이 측정도구를 동일하게 인식하는지 판단하는 측정동일성 검정을 선행하여야 한다. 측정동일성검정은 기업가정신의 평균값을 기준으로 평균이상과 미만그룹으로 분류한 두집단의 모든 요인적재값이 동일하다고 가정하는 제약모델과 비제약모델간의 다중집단 측정모델 분석을 실시하게 된다.

우선 혁신성에 대하여 다중집단 측정모델 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래 <표 4-26>과 같다. 요인부하량을 제약한 제약모델 1(Measurement Weight)과 비제약모델의 카이스퀘어 분포표상 자유도가 7일 경우 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단간 차이가 나는 경우 카이스퀘어값은 14.07을 상회하게 되는바 실제 증가한 값이 15.068로 이를 상회하고 있어 두 집단간 차이는 통계적으로 차이가 발생하는 것으로 나타나 측정동일성이 확보되었다고 할 수 없다. 하지만 두 집단간 요인부하량과 잠재변수의 공분산 및 분산이 동일하게 제약되어 있는 모델 2(Structural Covariance)와 두 집단간 요인부하량, 잠재변수간 공분산 및 분산, 오차분산이 서로 동일하게 제약되어 있는 모델 3(Measurement Residual)의 경우 두집단간 차이가 없는 것으로 나타났다. 이와 같은 경우 요인부하량을 제약한 제약모델 1(Measurement Weight)과 비제약모델에서 차이가 발생하여 측정동일성이 확보되었다고 할 수 없다.(우종필, 2012)

〈표4-26〉 측정동일성 검증(혁신성)

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
비제약모델	235.342	88	.000	2.674	0.023	0.887	0.913	0.076
제약모델 1	250.410	95	.000	2.636	0.025	0.881	0.908	0.075
변화량( $\Delta$ )	15.068	7	0.035	0.038	0.002	-0.006	-0.005	-0.001
제약모델 2	264.535	110	.000	2.405	0.034	0.878	0.909	0.069
변화량( $\Delta$ )	29.193	22	0.139	0.269	0.011	0.001	0.004	0.007
제약모델 3	282.829	122	.000	2.318	0.035	0.870	0.905	0.067
변화량( $\Delta$ )	47.487	34	0.062	0.356	0.012	0.007	0.008	0.009

위와 같이 요인부하량을 제약한 모델과 비제약모델간 측정동일성이 확보되지 않은 경우는 설문문항에 대하여 혁신성이 높은 집단과 낮은 집단이 다르게 해석하는 경우 나타날 수 있는 문제이다. 다만 이러한 차이에도 불구하고 비제약모델과 제약모델 2(Structural Covariance) 및 제약모델 3(Measurement Residual)와는 집단간 차이가 없는 것으로 나타난 점, 카이제곱변화량은 표본의 크기에 영향을 받기 때문에 CFI, RMSEA 등의 적합도를 비교하기도 하는 점을 감안(우종필, 2012)하여 제약모델 1의 CFI가 .908로 .90보다 높고 RMSEA도 .075로 비제약모델인 0.76보다 크게 나빠지지 않아 다중집단 구조방정식을 활용하여 혁신성의 조절효과를 검정하였다. 양 그룹간 경로계수를 살펴보면 혁신성이 평균 이상그룹 및 평균미만 그룹으로 구분하여 잠재변수와 측정변수간의 요인적재값 및 잠재변수들 간의 경로를 제약하지 않은 비제약모델과 제약모델간의 차이가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이스퀘어값의 변화량을 살펴보았는데 〈표 4-27〉과 같이 자유도는 15, 카이스퀘어값은 24.3이 증가하였다. 카이스퀘어 분포표상 자유도가 15일 경우 5% 유의수준에서 집단간 차이가 있으려면 카이스퀘어값이 25.0이상이 되어야 하는바 두 집단간 차이가 없는 것으로 나타나 혁신성의 조절효과는 없는 것으로 나타나 〈가설 11-1〉은 기각되었다.

〈표 4-27〉 조절효과 분석(혁신성)

경로(가설)	혁신성 평균이상 그룹			혁신성 평균미만 그룹			경로라벨
	표준화 계수	C.R.	p	표준화 계수	C.R.	p	평균이상 평균미만
제휴동기 → 파트너 선정	0.927	7.109	***	0.629	4.115	***	b6_1 b6_2
파트너선정 → 단계별 역량	0.642	6.493	***	0.634	3.598	***	b3_1 b3_2
파트너선정 → 파트너십	0.135	1.478	0.140	0.32	2.014	0.044	b1_1 b1_2
파트너선정 → 제휴성과	-0.959	-1.444	0.149	-0.058	-0.287	0.774	b5_1 b5_2
제휴역량 → 제휴성과	0.553	3.905	***	0.657	3.296	***	b4_1 b4_2
제휴역량 → 파트너십	0.739	7.426	***	0.556	3.378	***	b8_1 b8_2
파트너십 → 제휴성과	0.523	3.947	***	0.305	1.65	0.099	<b>b2_1</b> <b>b2_2</b>
제휴동기 → 제휴성과	0.855	1.302	0.193	0.035	0.265	0.791	b7_1 b7_2

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	IFI	CFI	RMSEA
비제약모델	236.130	92	.000	2.567	0.023	0.886	0.917	0.915	0.073
제약모델	260.438	107	.000	2.434	0.027	0.878	0.911	0.909	0.070
변화량( $\Delta$ )	24.307	15	.060	-0.134	-0.004	0.018	0.006	0.006	0.003

한편 위의 혁신성 조절효과에 대한 비제약모델의 적합도를 보면  $\chi^2=260.130$ ,  $p=.000$ ,  $\chi^2/df=2.567$ ,  $RMR=.023$ ,  $GFI=.886$ ,  $IFI=.917$ ,  $CFI=.915$ ,  $RMSEA=.073$ 으로 수용 가능한 적합도를 보여주었으며 제약모델 또한 전반적으로 비제약모델에 비해 적합도가 나빠지지 않아 수용가능 하였다.

추가적으로 다중집단 구조방정식모델을 통한 비제약모델에서 두 그룹간 경로 차이를 살펴보면 아래 〈표 4-28〉과 같다. 경로계수가  $\pm 1.96$ 보다 크면 95%수준에서 유의한 차이가 있고  $\pm 2.58$ 보다 크면 99% 수준에서 유의한 차이가 있다는 의미이다. 파트너십이 제휴성과에 미치는 영향에 대한 경로(b2\_1, b2\_2)의 경로계수가 -2.134로 95% 유의수준에서 차이가 나는 것으로 나타났다.

따라서 파트너선행후 파트너십이 제휴성과에 미치는 영향에서 기업가정신의 혁신성이 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 혁신성이 전체 경로에 있어 조절하는 효과를 가지고 있지 않지만 파트너십과 제휴성과간 관계에 있어서는 조절하는 효과를 가지고 있다고 할 수 있다.

〈표 4-28〉 그룹간 경로차이 분석(혁신성)

구분	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1
b1_2	<b>-0.395</b>	-0.301	0.324	-0.159	2.503	-0.948	0.767	2.256
b2_2	-2.319	<b>-2.134</b>	-1.078	-0.622	1.407	-2.915	-0.684	1.932
b3_2	1.24	1.277	<b>1.562</b>	0.659	2.71	0.941	1.817	2.724
b4_2	-3.892	-3.71	-2.62	<b>-1.198</b>	-0.698	-4.359	-2.395	1.468
b5_2	-2.389	-2.245	-1.354	-0.758	<b>0.709</b>	-2.9	-1.027	1.803
b6_2	0.531	0.585	0.981	0.203	2.511	<b>0.135</b>	1.312	2.459
b7_2	-1.514	-1.427	-0.833	-0.628	0.793	-1.931	<b>-0.538</b>	1.845
b8_2	-3.302	-3.19	-2.454	-1.32	-0.937	-3.689	-2.236	<b>1.309</b>

주) 표내 수치는 C.R. 값임

다음은 기업가정신 중 진취성에 대하여 다중집단 구조방정식모델에 의한 조절효과를 분석하기 위해 다중집단 측정모델 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래 표 〈4-29〉와 같다. 요인부하량을 제약한 제약모델 1(Measurement Weight)과 비제약모델의 카이스퀘어 분포표상 자유도가 7일 경우 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단간 차이가 있으려면 카이스퀘어값은 14.07을 상회하여야 하며 실제 증가한 값이 9.904로 이를 하회하고 있어 두 집단간 측정동일성이 확보되었다고 할 수 있다. 또한 두 집단간 요인부하량과 잠재변수의 공분산 및 분산이 동일하게 제약되어있는 모델 2(Structural Covariance)와 두집단간 요인부하량, 잠재변수간 공분산 및 분산, 오차분산이 서로 동일하게 제약되어 있는 모델 3(Measurement Residual)의 경우에도 두 집단간 차이가 없는 것으로 나타나 완벽한 측정동일성이 확보되었다고 할 수 있다.

〈표4-29〉 측정동일성 검증(진취성)

모 델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
비제약모델	220.953	88	.000	2.511	0.024	0.890	0.922	0.072
제약모델 1	229.849	95	.000	2.419	0.026	0.887	0.921	0.070
변화량( $\Delta$ )	9.094	7	.260	0.092	-0.002	0.003	0.001	0.002
제약모델 2	253.115	110	.000	2.301	0.036	0.877	0.916	0.067
변화량( $\Delta$ )	32.162	22	.072	0.210	-0.012	0.013	0.006	0.005
제약모델 3	259.225	122	.000	2.125	0.036	0.876	0.920	0.062
변화량( $\Delta$ )	38.272	34	.282	0.386	-0.012	0.014	0.002	0.010

위와 같이 측정동일성이 확보된 상황에서 다중집단 구조방정식모델분석을 실시하였다. 진취성이 평균이상 그룹과 평균미만 그룹으로 구분하여 잠재변수와 측정변수간의 요인적재값 및 잠재변수들간의 경로를 제약하지 않은 비제약 모델과 제약모델간의 차이가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이스퀘어값의 변화량을 살펴보았는데 〈표 4-30〉과 같이 자유도는 15, 카이스퀘어 값은 25.1이 증가하였다. 카이스퀘어 분포표상 자유도가 15일 경우 5% 유의수준에서 집단간 차이가 있으려면 카이스퀘어값이 25.0 이상이 되어야 하는바 이를 상회하고 있어 두 모델간 차이가 발생하여 기업가정신 중 진취성은 조절효과가 있는 것으로 확인되어 〈가설 11-2〉는 채택되었다.

경로계수를 보면 제휴동기에 따른 파트너선정에서 진취성이 평균이상인 그룹이 .913, 평균미만인 그룹이 .684이며 파트너 선정기준이 단계별 역량에 미치는 영향은 평균이상인 그룹이 .691, 평균미만그룹이 .608이고 단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대한 경로계수가 평균이상 그룹이 .641, 평균미만그룹이 .589였다. 또한 단계별 역량이 파트너십 형성에 미치는 영향에 대하여 평균이상 그룹이 .885, 평균미만그룹이 .476으로 모든 경로계수에 있어 전반적으로 평균이상그룹의 경로계수가 높은 것을 확인할 수 있었다. 한편 위의 진취성 조절효과에 대한 비제약모델의 적합도를 보면  $\chi^2=223.227$ ,  $p=.000$ ,  $\chi^2/df=2.426$ ,  $RMR=.024$ ,  $GFI=.888$ ,  $IFI=.925$ ,  $CFI=.923$ ,  $RMSEA=.070$ 으로 수용 가능한 적합도를 보여주었으며 제약모델 또한 전반

적으로 수용가능한 적합도를 보여주고 있다.

〈표 4-30〉 조절효과 분석(진취성)

경로(가설)	진취성 평균이상 그룹			진취성 평균미만 그룹			경로라벨
	표준화 계수	C.R.	p	표준화 계수	C.R.	p	평균이상 평균미만
제휴동기 → 파트너 선정	0.913	6.627	***	0.684	4.6	***	b6_1 b6_2
파트너선정 → 단계별 역량	0.691	6.545	***	0.608	4.238	***	b3_1 b3_2
파트너선정 → 파트너십	0.018	0.183	0.855	0.387	2.694	0.007	b1_1 b1_2
파트너선정 → 제휴성과	-0.81	-1.427	0.154	-0.106	-0.59	0.555	b5_1 b5_2
제휴역량 → 제휴성과	0.641	2.639	0.008	0.579	4.026	***	b4_1 b4_2
제휴역량 → 파트너십	0.885	7.657	***	0.476	3.478	***	b8_1 b8_2
파트너십 → 제휴성과	0.334	1.604	0.109	0.533	3.48	***	b2_1 b2_2
제휴동기 → 제휴성과	0.774	1.394	0.163	-0.027	-0.215	0.83	b7_1 b7_2

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	IFI	CFI	RMSEA
비제약모델	223.217	92	.000	2.426	0.024	0.888	0.925	0.923	0.070
제약모델	248.348	107	.000	2.321	0.032	0.878	0.918	0.917	0.067
변화량( $\Delta$ )	25.131	15	.048	0.105	-0.008	0.010	0.007	0.006	0.003

한편 추가적으로 다중집단 구조방정식모델을 통한 비제약모델에서 두 그룹간 경로차이를 살펴보면 아래 〈표 4-31〉과 같다. 경로계수가  $\pm 1.96$ 보다 크면 95% 수준에서 유의한 차이가 있고  $\pm 2.58$ 보다 크면 99% 수준에서 유의한 차이가 있다는 의미이다. 제휴동기가 파트너 선정기준에 미치는 영향에 대한 경로(b6\_1, b6\_2)의 경로계수가 -2.531로 95% 유의수준에서 차이가 나는 것으로 나타났다. 따라서 제휴동기가 파트너선정에 미치는 영향을 진취성이 조절하는 효과가 큰 것으로 나타나 Sarkar, Echambadi, Harrison(2001)의 연구 결과를 지지하고 있다.

〈표 4-31〉 그룹간 경로차이 분석(진취성)

구분	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1
b1_2	<b>-0.894</b>	0.425	-0.248	-0.166	3.543	-2.176	1.561	2.489
b2_2	-2.538	<b>-1.225</b>	-1.059	-0.599	2.719	-3.874	0.611	2.125
b3_2	-0.669	0.52	<b>-0.151</b>	-0.113	3.29	-1.852	1.563	2.507
b4_2	-5.121	-4.306	-2.535	<b>-1.409</b>	-0.281	-6.214	-1.487	1.362
b5_2	-2.857	-1.701	-1.337	-0.764	<b>1.885</b>	-4.088	0.155	1.952
b6_2	-1.342	-0.168	-0.561	-0.347	2.766	<b>-2.531</b>	1.072	2.301
b7_2	-1.601	-0.399	-0.693	-0.418	2.694	-2.817	<b>0.942</b>	2.248
b8_2	-4.621	-3.789	-2.594	-1.503	-0.587	-5.639	-1.607	<b>1.226</b>

주) 표내 수치는 C.R. 값임

다음은 기업가정신중 위험감수성에 대하여 다중집단 구조방정식모델에 의한 조절효과를 분석하기 위해 다중집단 측정모델 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래 표〈4-32〉와 같다. 요인부하량을 제약한 제약모델 1(Measurement Weight)과 비제약모델의 카이스퀘어 분포표상 자유도가 7일 경우 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단간 차이가 있으려면 카이스퀘어값은 14.07을 상회하여야 하며 실제 증가한 값이 13.904로 이를 하회하고 있어 두 집단간 측정동일성이 확보되었다고 할 수 있다. 또한 두 집단간 요인부하량과 잠재변수의 공분산 및 분산이 동일하게 제약되어 있는 제약모델 2(Structural Covariance)와 두 집단간 요인부하량, 잠재변수간 공분산 및 분산, 오차분산이 서로 동일하게 제약되어 있는 제약모델 3(Measurement Residual)과는 비제약모델과 차이가 없는 것으로 나타났다. 하지만 요인부하량을 제약한 제약모델 1(Measurement Weight)과 비제약모델과 집단간 차이가 없는 것으로 나타나면 다중집단 구조방정식모델에 의한 분석이 가능하다.

〈표4-32〉 측정동일성 검증(위험감수성)

모 델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
비제약모델	216.652	88	.000	2.462	0.026	0.894	0.927	0.071
제약모델 1	229.746	95	.000	2.418	0.033	0.888	0.923	0.070
변화량( $\Delta$ )	13.904	7	.070	0.044	-0.007	0.006	0.004	0.001
제약모델 2	255.764	110	.000	2.325	0.066	0.874	0.917	0.067
변화량( $\Delta$ )	39.113	22	0.014	0.137	-0.040	0.020	0.010	0.004
제약모델 3	289.288	122	.000	2.371	0.069	0.851	0.905	0.069
변화량( $\Delta$ )	72.637	34	.000	0.091	-0.043	0.043	0.022	0.002

위와 같이 측정동일성이 확보된 상황에서 다중집단 구조방정식모델 분석을 실시하여 위험감수성의 조절효과를 확인하였다. 위험감수성이 평균이상 그룹과 평균미만 그룹으로 구분하여 잠재변수와 측정변수간의 요인적재값 및 잠재변수들간의 경로를 제약하지 않은 비제약모델과 제약모델간의 차이가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이스퀘어값의 변화량을 살펴보았는데 〈표 4-33〉과 같이 자유도는 15, 카이스퀘어값은 24.9가 증가하였다. 카이스퀘어 분포표상 자유도가 15일 경우 5% 유의수준에서 집단간 차이가 있으려면 카이스퀘어값이 25.0 이상이 증가되어야 하는바 이를 하회하고 있어 기업가정신의 위험감수성은 조절효과가 없는 것으로 나타나 〈가설 11-3〉은 기각 되었다. 한편 위의 위험감수성 조절효과에 대한 비제약모델의 적합도를 보면  $\chi^2=215.805$ ,  $p=.000$ ,  $\chi^2/df=2.378$ ,  $RMR=.027$ ,  $GFI=.892$ ,  $IFI=.930$ ,  $CFI=.928$ ,  $RMSEA=.069$ 로 수용 가능한 적합도를 보여주었고 비제약모델도 제약모델 대비 나빠지지 않아 수용 가능한 적합도를 보여주고 있다.



〈표 4-33〉 조절효과 분석(위험감수성)

경로(가설)	위험감수성 평균이상 그룹			위험감수성 평균미만 그룹			경로라벨
	표준화 계수	C.R.	p	표준화 계수	C.R.	p	평균이상 평균미만
제휴동기 → 파트너 선정	0.933	4.975	***	0.755	6.484	***	b6_1 b6_2
파트너선정 → 단계별 역량	0.655	4.933	***	0.680	6.262	***	b3_1 b3_2
파트너선정 → 파트너십	0.135	1.196	0.232	0.213	1.941	0.052	b1_1 b1_2
파트너선정 → 제휴성과	-0.795	-0.808	0.419	-0.240	-1.343	0.179	b5_1 b5_2
제휴역량 → 제휴성과	0.262	1.426	0.154	0.801	4.559	***	b4_1 b4_2
제휴역량 → 파트너십	0.780	6.248	***	0.677	5.814	***	b8_1 b8_2
파트너십 → 제휴성과	0.682	3.475	***	0.290	1.887	0.059	b2_1 b2_2
제휴동기 → 제휴성과	0.847	0.855	0.393	0.072	0.567	0.571	b7_1 b7_2

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	IFI	CFI	RMSEA
비제약모델	218.805	92	0	2.378	0.027	0.892	0.930	0.928	0.069
제약모델	243.803	107	0	2.279	0.042	0.880	0.923	0.922	0.066
변화량( $\Delta$ )	24.997	15	.050	0.099	-0.015	0.012	0.007	0.006	0.003

추가적으로 다중집단 구조방정식모델을 통한 비제약모델에서 두 그룹간 경로 차이를 살펴보면 아래 〈표 4-34〉와 같다. 경로계수가  $\pm 1.96$ 보다 크면 95% 수준에서 유의한 차이가 있고  $\pm 2.58$ 보다 크면 99% 수준에서 유의한 차이가 있다는 의미이다. 파트너선정이 단계별 역량에 미치는 영향에서의 경로(b3\_1, b3\_2) 계수가 2.504로 95% 유의수준에서 차이가 나는 것으로 나타났다. 따라서 파트너선정이 제휴역량에 미치는 영향에서 기업가정신의 위험감수성이 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 위험감수성이 전체 경로에 있어 조절하는 효과를 가지고 있지 않지만 파트너 선정기준과 제휴역량간 관계에 있

어서는 조절하는 효과를 가지고 있다고 할 수 있다.

또한 이들 경로에서 표준화 계수가 위험감수성이 높은 집단이 0.655, 낮은 집단이 0.680으로 위험감수성이 낮은 집단이 좀 더 신중한 파트너선정을 통해 역량을 높인다는 것을 의미한다.

〈표 4-34〉 그룹간 경로차이 분석(위험감수성)

구분	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1
b1_2	<b>-1.098</b>	-0.236	1.721	-0.226	2.828	-1.446	0.168	1.395
b2_2	-1.419	<b>-0.60</b>	1.461	-0.284	2.526	-1.826	-0.132	1.34
b3_2	0.498	1.226	<b>2.504</b>	0.12	3.233	0.406	1.396	1.696
b4_2	-3.765	-3.354	-0.905	<b>-0.783</b>	-0.526	-4.421	-2.545	0.865
b5_2	-3.191	-2.691	-0.284	-0.646	<b>0.263</b>	-3.814	-1.937	0.997
b6_2	-0.447	0.429	2.123	-0.107	3.16	<b>-0.667</b>	0.711	1.502
b7_2	-2.267	-1.69	0.171	-0.539	0.701	-2.627	<b>-1.209</b>	1.086
b8_2	-4.31	-3.953	-1.957	-1.091	-1.787	-4.783	-3.323	<b>0.558</b>

주) 표내 수치는 C.R. 값임

이상과 같은 기업가정신의 하위개념인 혁신성, 진취성, 위험감수성에 대한 각각의 조절효과를 분석한 결과는 혁신성과 위험감수성은 전체 경로에서 조절하는 효과는 없었으나 일부 경로에서 조절효과가 있었고 진취성은 전체적으로 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 다음은 이를 하나의 개념인 기업가정신 단일 차원에서 조절효과가 있는지 알아보기 위해 다중집단 구조방정식모형을 분석해 보기로 하였다. 기업가정신 평균이상 그룹과 평균미만 그룹을 구분하여 잠재변수와 측정변수간의 요인적재값 및 잠재변수들간의 경로를 제약하지 않은 비제약모델과 제약모델간의 차이가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이스퀘어값의 변화량을 살펴보았는데 〈표 4-35〉와 같이 카이스퀘어 분포표상 자유도가 15일 경우, 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단 간 차이가 있으려면 카이스퀘어값은 25.00이상이어야 하는 것으로 되어 있는 바, 실제 증가한 값인 28.488로 기준값인 25.00을 상회하고 있어 두 모델간 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 〈가설 11〉 ‘제휴 동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업

가정신이 조절하는 효과가 있을 것이다’는 채택되었다. 두 집단간 경로계수 차이를 보면 기업가정신이 높은 집단이 전반적으로 높은 편이나 파트너 선정기준이 파트너십에 미치는 영향에 대한 관계와 단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대한 관계에서는 기업가정신이 낮은 집단이 더 높은 경로계수를 보여주고 있다. 이는 기업가정신이 낮은 집단에서 파트너 선정에 신중할수록 파트너십 형성에 더욱 노력한다는 것을 보여주고 있으며 제휴단계별 역량을 더 높일 수록 성과도 더욱 높아지는 것을 보여줘 기업가정신이 낮은 집단에서의 제휴가 파트너십 형성과 성과에 더 높은 영향을 주는 것으로 나타났다.

〈표 4-35〉 조절효과 분석(기업가정신)

경로(가설)	기업가정신 평균이상 그룹			기업가정신평균미만 그룹			경로라벨 평균이상 평균미만
	표준화 계수	C.R.	p	표준화 계수	C.R.	p	
제휴동기 → 파트너 선정	.901	6.003	.000	.689	4.801	.000	<b>b6_1</b> <b>b6_2</b>
파트너선정 → 단계별 역량	.662	5.902	.000	.548	3.748	.000	b3_1 b3_2
파트너선정 → 파트너십	.040	.396	.692	.415	3.007	.003	<b>b1_1</b> <b>b1_2</b>
파트너선정 → 제휴성과	-.657	-1.384	.166	-.198	-.947	.344	b5_1 b5_2
제휴역량 → 제휴성과	.455	2.465	.014	.653	4.026	.000	b4_1 b4_2
제휴역량 → 파트너십	.837	7.269	.000	.446	3.370	.000	b8_1 b8_2
파트너십 → 제휴성과	.541	3.172	.002	.411	2.528	.011	b2_1 b2_2
제휴동기 → 제휴성과	.663	1.426	.154	.028	.192	.848	b7_1 b7_2

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	IFI	CFI	RMSEA
비제약모델	221.381	92	.000	2.406	.023	.893	.919	.917	.069
제약모델	249.869	107	.000	2.235	.029	.881	.910	.908	.068
변화량( $\Delta$ )	28.488	15	.019	-.071	.006	-.012	-.009	-.009	-.001

한편, 비제약모델의 모형 적합도를 살펴보면, 카이스퀘어 검정결과 p 값은

.000로 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가 .893으로 기준치인 .9를 다소 하회하고는 있으나, 표본의 수에 영향을 덜 받는 CFI가 .917, IFI가 .919, RMSEA가 .069로 각각 기준치에 부합되고 있는 점 등을 감안할 경우, 전반적으로 모형 적합도는 수용 가능한 것으로 판단된다. 추가적으로 다중집단 구조방정식모형을 통한 비제약모델에서 두 그룹간 경로 차이를 살펴보면 아래 <표 4-36>에서와 같이 제휴동기가 파트너선택과 제휴역량, 파트너십을 통해 제휴성가에 미치는 경로에서 통계적으로 유의한 경로는 제휴동기에서 파트너 선정기준에 미치는 경로와 파트너 선정기준이 파트너십 형성에 미치는 영향에 대한 경로에서 C.R. 값이 2.439, -2.612로 1%(±1.96이상)에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것을 알 수 있다. 이는 파트너 선정후 파트너십을 형성하는 데 있어서 기업가정신이 긍정적으로 작용하여 파트너십을 형성하여 시너지효과를 보기 위한 점을 감안할 때 선행연구와 동일한 결과를 보였다.

<표 4-36> 그룹간 경로차이 분석(기업가정신)

구분	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1
b1_2	<b>2.439</b>	0.374	-0.291	0.574	2.527	-2.763	-0.56	-1.409
b2_2	1.825	<b>-0.574</b>	-1.512	-0.275	2.146	-3.503	-0.87	-2.718
b3_2	2.626	0.147	<b>-0.676</b>	0.387	2.489	-3.079	-0.655	-1.943
b4_2	3.424	1.409	0.876	<b>1.546</b>	3.082	-2.001	-0.172	-0.24
b5_2	-1.027	-2.504	-3.27	-2.2	<b>0.702</b>	-4.528	-1.648	-4.088
b6_2	3.08	0.769	0.094	0.954	2.768	<b>-2.612</b>	-0.445	-1.133
b7_2	-0.06	-2.129	-3.251	-1.72	1.362	-4.381	<b>-1.341</b>	-4.275
b8_2	2.886	0.852	0.253	1.02	2.776	-2.412	-0.385	<b>-0.862</b>

주) 표내 수치는 C.R. 값임

위와 같은 연구결과를 바탕으로 기업가정신이 제휴성가에 직접적인 영향이 있는지 추가적으로 회귀분석을 실시하였다. 분석한 결과는 <표 4-37>과 같다. 혁신성(p<.001)과 진취성(p<.001)은 고객성가에 유의한 영향이 있는 반면 위험감수성은 고객성가에 영향이 없었다. 또한 학습성가에 있어서도 혁신성(p<.001)과 진취성(p<.01)은 유의한 영향이 있는 반면 위험감수성은 영향이 없

었다. 이는 Sarkar, Echambadi & Harrison(2001)의 선행연구와 동일한 결과이나 선행연구에서는 기업가정신을 대표하는 개념을 진취성만을 가지고 연구하였기 때문에 본 연구와 다소 차이가 있다. 정준이, 권규미, 반성식(2007)은 기업가정신과 기업성과에 관한 연구에서 비영리조직과의 파트너십의 조절효과를 중심으로 연구한 결과 기업가정신 중 혁신성은 성과에 직접적으로 영향을 주는 것으로 나타났으나 위험감수성은 유의하지 않은 것으로 나타나 본 연구결과와 동일한 결과를 보여주고 있다. 또한 비영리조직과의 파트너십이 기업가정신이 성과에 미치는 영향에 조절효과는 없었으나 파트너십이 있는 경우 기업가정신과 기업성과가 높은 것으로 나타나 파트너십 활동이 기업성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 김정포(2009)는 벤처기업의 시장지향성과 해외진출성과간 관계에 있어 기업가정신의 조절효과에 관한 연구에서 기업가정신이 조절하는 효과가 있음을 밝혀냈다. 다만 하위요인들에 대한 검증에서는 혁신성과 진취성은 조절효과가 있으나 위험감수성은 효과가 없는 것으로 나타났다. 유봉호(2009)는 시장정보와 경영성과간에 기업가정신의 매개역할에 관한 연구에서 정보입수와 이용이 경영성과에 직접적인 영향을 미치지 않지만 기업가지향성을 매개로 하면 경영성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

〈표 4-37〉 기업가정신이 성과에 미치는 영향

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
고객 성과	(상수)	1.483	.221	.	6.715	.000	.
	혁신성	.345	.068	.344	5.105	.000**	.536
	진취성	.255	.057	.278	4.437	.000**	.617
	위험감수성	-.005	.070	-.005	-.067	.947	.494
	R=.543 R <sup>2</sup> =.295 수정된 R <sup>2</sup> =.288 F= 40.426 p=.000 Durbin-Watson = 2.040						
학습 성과	(상수)	1.830	.283	.	6.456	.000	.
	혁신성	.347	.087	.295	4.008	.000**	.536
	진취성	.255	.074	.238	3.464	.001*	.617
	위험감수성	-.129	.089	-.111	-1.444	.150	.494

## 2) 제휴경험의 조절효과 분석

다음은 다중집단 구조방정식모델을 활용하여 제휴경험의 조절효과를 검정하고자 한다. 제휴경험의 조절효과는 제휴횟수를 기준으로 하여 제휴횟수가 3회이상인 그룹과 3회미만인 그룹으로 구분하여 분석하였다. 우선 측정동일성 검증을 위하여 측정모델 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래 표<4-38>과 같다. 요인부하량을 제약한 제약모델 1(Measurement Weight)과 비제약모델의 카이스퀘어 분포표상 자유도가 7일 경우 5%유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단간 차이가 있으려면 카이스퀘어값은 14.07을 상회하여야 하며 실제 증가한 값이 3.074로 이를 하회하고 있어 두 집단간 측정동일성이 확보되었다고 할 수 있다. 또한 두 집단간 요인부하량과 잠재변수의 공분산 및 분산이 동일하게 제약되어있는 제약모델 2(Structural Covariance)와 두 집단간 요인부하량, 잠재변수간 공분산 및 분산, 오차분산이 서로 동일하게 제약되어 있는 제약모델 3(Measurement Residual)과는 비제약모델과 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표4-38〉 측정동일성 검증(제휴경험)

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
비제약모델	201.656	88	.000	2.292	0.023	0.897	0.938	0.067
제약모델 1	204.729	95	.000	2.155	0.025	0.895	0.940	0.063
변화량( $\Delta$ )	3.074	7	.878	0.137	-0.002	0.002	-0.002	0.004
제약모델 2	221.086	110	.000	2.010	0.031	0.887	0.939	0.059
변화량( $\Delta$ )	19.43	22	.619	0.282	-0.008	0.010	-0.001	0.008
제약모델 3	237.235	122	.000	1.945	0.033	0.875	0.937	0.057
변화량( $\Delta$ )	35.579	34	.394	0.347	-0.010	0.022	0.001	0.010

위와 같이 측정동일성이 확보된 상황에서 다중집단 구조방정식모델 분석을 실시하여 제휴경험의 조절효과를 확인하였다. 제휴경험이 3회 이상인 그룹과 평균미만 그룹으로 구분하여 잠재변수와 측정변수간의 요인적재값 및 잠재변수들간의 경로를 제약하지 않은 비제약모델과 제약모델간의 차이가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이스퀘어값의 변화량을

살펴보았는바 <표 4-39>와 같이 자유도는 15, 카이스퀘어값은 6.879가 증가하였다. 카이스퀘어 분포표상 자유도가 15일 경우 5% 유의수준에서 집단간 차이가 있으려면 카이스퀘어값이 25.0 이상이 증가되어야 하는바 이를 하회하고 있어 제휴경험은 조절효과가 없는 것으로 나타나 <가설 12>는 기각되었다.

<표 4-39> 조절효과 분석(제휴경험)

경로(가설)	제휴경험 3회이상 그룹			제휴경험 3회미만 그룹			경로라벨
	표준화 계수	C.R.	p	표준화 계수	C.R.	p	평균이상 평균미만
제휴동기 → 파트너 선정	0.774	6.316	***	1.002	5.272	***	b6_1 b6_2
파트너선정 → 단계별 역량	0.756	7.09	***	0.579	4.582	***	b3_1 b3_2
파트너선정 → 파트너십	0.073	0.58	0.562	0.285	2.711	0.007	b1_1 b1_2
파트너선정 → 제휴성과	-0.288	-1.621	0.105	12.888	0.03	0.976	b5_1 b5_2
제휴역량 → 제휴성과	0.536	3.163	0.002	0.606	3.247	0.001	b4_1 b4_2
제휴역량 → 파트너십	0.783	5.906	***	0.682	6.096	***	b8_1 b8_2
파트너십 → 제휴성과	0.554	4.141	***	0.35	1.603	0.109	b2_1 b2_2
제휴동기 → 제휴성과	0.178	1.379	0.168	-12.878	-0.03	0.976	b7_1 b7_2

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	IFI	CFI	RMSEA
비제약모델	203.671	92	0	2.214	0.023	0.896	0.940	0.939	0.064
제약모델	210.551	107	0	1.968	0.026	0.892	0.944	0.943	0.058
변화량( $\Delta$ )	6.879	15	.961	0.246	-0.003	0.004	-0.004	-0.004	0.006

추가적으로 다중집단 구조방정식모델을 통한 비제약모델에서 두 그룹간 경로 차이를 살펴보면 아래 <표 4-40>에서와 같이 제휴동기가 파트너선택과 제휴역량, 파트너십을 통해 제휴성과에 미치는 경로에서 통계적으로 유의한 경로는 없었다. 이상의 결과로 보아 중소형 컨설팅사의 제휴에 있어 제휴경험은 모든 경로에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-40〉 그룹간 경로차이 분석(제휴경험)

구분	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1
b1_2	<b>0.462</b>	0.859	0.898	3.303	3.759	-0.276	1.327	4.704
b2_2	-0.142	<b>0.218</b>	0.424	2.734	3.198	-0.825	0.761	4.232
b3_2	-0.19	0.089	<b>0.30</b>	2.123	2.504	-0.755	0.545	3.531
b4_2	-0.031	-0.031	-0.031	<b>-0.03</b>	-0.03	-0.031	-0.031	-0.029
b5_2	-1.975	-1.734	-0.959	1.123	<b>1.629</b>	-2.485	-0.91	2.948
b6_2	0.011	0.448	0.59	3.301	3.822	<b>-0.77</b>	1.025	4.773
b7_2	-1.426	-1.21	-0.789	0.765	1.131	-1.886	<b>-0.694</b>	2.259
b8_2	0.028	0.028	0.029	0.029	0.029	0.028	0.029	<b>0.03</b>

주) 표내 수치는 C.R. 값임

위와 같은 결과를 바탕으로 제휴경험이 역량과 성과에 영향이 있는지 추가적으로 회귀분석을 실시해 보기로 하였다. 분석결과 〈표 4-41〉과 같이 계약 및 운영역량에는 긍정적인 영향이 있었으나 종료역량에는 영향이 없었다. 이는 제휴경험이 파트너를 탐색하고 계약하는 역량과 실제 제휴 운영하는 역량에는 학습효과가 있어 높아지지만 파트너성과를 분석하고 피드백하는 종료활동에는 직접적으로 영향을 미치지 않았다는 것을 의미한다.

〈표 4-41〉 제휴경험이 제휴역량에 미치는 영향

모형	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
탐색/계약 역량	(상수)	3.524	0.064		54.717	0	
	제휴횟수	0.061	0.025	0.144	2.48	0.014 <sup>*</sup>	1.000
	R=.144 R <sup>2</sup> =.021 수정된 R <sup>2</sup> =.017 F=6.148 p=.014 Durbin-Watson=1.957						
운영 역량	(상수)	3.542	0.066		53.762	0	
	제휴횟수	0.067	0.025	0.153	2.646	0.009 <sup>*</sup>	1.000
	R=.153 R <sup>2</sup> =.023 수정된 R <sup>2</sup> =.020 F= 7.001 p=.009 Durbin-Watson=1.741						
종료 역량	(상수)	3.377	0.079		42.639	0	
	제휴횟수	0.056	0.03	0.107	1.846	0.066	1.000



위와 같은 결과를 바탕으로 제휴경험이 제휴성과에 직접적으로 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀 분석을 실시한 결과 <표 4-42>와 같이 고객성과에는 긍정적인 영향이 있었으나 학습성과에는 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 제휴경험으로부터 프로젝트 성과는 향상될 수 있으나 학습축적의 효과는 없는 것으로 나타났다.

<표 4-42> 제휴경험이 제휴성과에 미치는 영향

모형	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
고객 성과	(상수)	3.627	.065		55.819		
	제휴횟수	.059	.025	.138	2.375	.018	1.000
	R=.138 $R^2=.019$ 수정된 $R^2=.016$ F= 5.641 p=.018 Durbin-Watson=1.912						
학습 성과	(상수)	3.552	.077		46.206	.000	
	제휴횟수	.031	.029	.061	1.047	.296	1.000
	R=.061 $R^2=.004$ 수정된 $R^2=.000$ F= 1.096 p=.296 Durbin-Watson=1.765						

\* .p<0.05    \* \*.p<0.01

이와 같은 결과는 제휴경험이 제휴역량 함양에 직접적으로 영향을 미치며 제휴성과에는 직접적인 영향보다는 제휴역량을 통해 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 Schilke & Goezen(2010)의 연구결과와 대체적으로 일치되는 결과이다. 또한, 경험은 조직간 조화를 가능하게 하고 향후 적절한 제휴파트너를 고르게 하는 조직적 과정을 개발하게 된다고 하여 제휴경험이 제휴역량을 함양시킬 수 있음을 제시한 Hoang & Rothaermel(2005)의 결과와 일치한다. 다만, 학습성과에는 긍정적인 영향이 없는 것으로 미루어 제휴경험이 성공적일 때 성과가 높을 것으로 예상한 Lohrke, Kreiser & Weaver(2006)의 연구에서 현재의 제휴성과가 미래의 제휴형성의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 제휴 성과에 만족하면 향후 제휴형성 의도에 긍정적인 영향을 미친다고 하여 제휴 경험이 많을수록 성과가 높을 것으로 예상되었다.

#### 4.2.2 결과해석

전략적 제휴에 대한 많은 연구가 있었음에도 불구하고 중소기업에 대한 전략적 제휴에 대한 연구는 적은 편이며 특히 컨설팅산업에 있어 중소기업을 전문으로 하는 컨설팅사의 전략적 제휴에 대한 연구는 국내외에서 거의 이루어지지 않은 상황이다. 본 연구는 이러한 상황을 감안하여 제휴에 대한 기본적인 형성이론부터 제휴의 형태에 대한 선행연구들을 고찰하고 이를 통해 제휴동기로부터 파트너선정, 제휴역량, 제휴성과에 이르기까지 컨설팅사의 제휴에 관한 종합적인 고찰을 통해 제휴 전반에 대한 이해도를 높이고 전략적 제휴 활성화를 위한 정책적 시사점을 살펴보았다. 또한 성공적인 제휴를 위한 파트너십의 매개효과와 기업가정신과 제휴경험의 조절효과를 실증적으로 분석하여 관계적 자원으로써 신뢰와 몰입이 제휴에 미치는 영향, 컨설턴트의 기업가정신과 제휴와의 관계, 제휴경험과 제휴와의 관계에 대하여 연구하였다. 이는 제휴성과에 영향을 미치는 구조적(strutual) 요인과 과정적(process) 요인을 하나의 연구 틀에 놓고 모두 실증적으로 분석했다는 점에서도 연구의 의미를 가질 수 있다. 기존 연구가 제휴동기 및 파트너선정이라는 구조적 요인이 성과에 미치는 영향과 제휴역량, 파트너십 등 과정적 요인이 성과에 미치는 영향으로 구분되어 있었으나 이에 대한 통합적인 틀로 분석을 시도하였다.

연구결과 국내 중소컨설팅사의 제휴동기는 크게 서비스 범위를 확장하고 고객을 확보하기 위한 ‘서비스요인’, 컨설팅 역량학습과 지식습득을 위한 ‘지식요인’ 비용감축, 프로젝트 수행에 따른 리스크 공유, 법적·제도적 장벽극복 등을 위한 ‘비용/전략요인’으로 구분되었으며 제휴동기가 파트너 선정기준에 미치는 영향에 대하여 분석한 결과 긍정적인 영향이 있는 것으로 확인되었다. 이는 제휴동기가 높을수록 파트너 선정에도 높은 기준을 가지고 선정을 한다는 것을 의미한다. 다만 하위개념에 대한 분석에서 과업관련 파트너선정에는 서비스요인, 지식요인, 비용/전략요인 제휴동기가 모두 정(+)의 영향을 주었으나 파트너 관련 파트너선정에는 비용/전략요인 제휴동기만이 유의한 것으로 나타나 지식 및 서비스 요인 제휴동기는 파트너 선택시 파트너의 컨설팅역량에 중점을 두는 것으로 나타났고 비용/전략요인 제휴 동기는 역량기준

외에 파트너의 기업규모 등 외적인 기준도 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 즉, 중소기업컨설팅사는 비용이나 프로젝트 리스크를 감축하려고 하거나 법적 제도적 장벽을 극복하기 위해서는 파트너의 역량을 중시하는 과업기준 외에 파트너의 규모나 외형 등 파트너관련 기준도 중시하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 볼 때 파트너 선택에는 파트너의 역량을 기준으로 하는 과업관련 기준의 파트너 선정이 매우 중요하고 특히, 지식을 습득하기 위한 지식요인 및 서비스나 시장범위를 확대하기 위한 서비스요인 동기는 파트너의 외형이나 규모 등을 기준으로 하는 파트너관련 기준으로 파트너를 선택하면 안된다는 결과를 보여주고 있다.

파트너 선정기준이 제휴역량에 유의한 영향이 있는지에 대하여 분석해본 결과 파트너 선정은 과업 및 파트너 기준 모두 제휴역량에 정(+)의 영향이 있는 한편 제휴역량의 하위개념인 탐색/계약역량, 운영역량, 종료역량에 모두 정(+)의 관계를 가지고 있어 파트너 선정에 신중할수록 제휴역량도 높아짐을 알 수 있었다. 파트너 선정기준이 파트너십에 유의한 영향이 있는지 알아본 결과 파트너 선정기준은 파트너십에 정(+)의 영향이 있었다. 과업관련 및 파트너관련기준 파트너선정은 모두 파트너간 신뢰와 몰입에 긍정적인 영향을 주었다. 파트너 선택에 있어 역량을 기반으로 한 기준이나 조직적 정합성을 중요시하는 파트너관련 기준 모두 파트너십을 전제로 파트너를 선정한다는 것을 의미한다. 이는 파트너 선정시 자사와 파트너십을 형성할 수 있는지에 대한 기업 유사성, 적합도 등에 중점을 두기 때문인 것으로 보인다.

파트너 선정기준이 제휴성과에는 직접적인 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 높은 파트너선정 기준을 가지고 있다 하더라도 직접적으로 제휴성과와 연계되지 않는다는 것을 의미한다. 다만 회귀분석을 통한 하위개념간 분석 결과 과업 및 파트너관련기준 파트너선정이 학습성과에는 모두 유의한 반면 고객성과에는 과업관련기준 파트너 선정만이 유의한 영향이 있었다. 이는 학습성과에는 어떤 기준으로 파트너를 선택하더라도 자사의 컨설팅 역량을 함양시키는 방향으로 제휴를 운영할 수 있지만 외형이나 규모, 조직적 정합성을 중시하는 파트너관련 기준으로 파트너를 선택하면 고객에 대한 프로젝트 성과에는 직접적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타나 고객성과를 위해서는

과업기준으로 파트너를 선택하는 것이 제휴의 핵심과제인 것으로 나타났다.

제휴역량과 제휴성과와는 정(+)의 영향이 있었다. 다만 하위 개념들에 대한 분석에서 제휴운영 역량만이 성과에 영향이 있는 것으로 나타났다. 이는 제휴 역량이 높을수록 성과가 높게 나타난다는 것을 의미하며 제휴파트너를 모색하고 구체적인 계약을 실시하는 탐색/계약역량과 제휴성과에 대하여 평가하고 피드백을 실시하는 종료역량보다는 운영과정에서 진도를 체크하고 활발한 커뮤니케이션활동을 하는 운영역량이 가장 중요한 역량인 것으로 나타났다. 이는 중소 컨설팅사의 제휴에 있어서 파트너의 사전탐색과 계약은 성과에 중요한 요인이 아님을 의미하고 있어 운영에 중점적으로 역량을 결집해야 성과가 높게 나타날 수 있다는 것이 확인되었다.

다음 제휴역량이 파트너십에 유의한 영향이 있는지 분석한 결과 제휴역량은 파트너십에 정(+)의 영향이 있었다. 다만, 하위 개념들에 대한 분석에서 탐색/계약 및 운영역량만이 긍정적인 영향이 있었고 종료역량은 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 파트너십 형성에 있어 제휴 탐색/계약, 운영단계에서의 역량은 매우 중요하며 종료 단계에서는 파트너십 관계가 청산되기 때문에 파트너십이 불필요하다고 판단하기 때문인 것으로 판단된다. 파트너십은 제휴성과에 정(+)의 영향이 있었다. 또한 하위개념에 대한 분석에 있어서도 파트너간 신뢰 및 몰입은 고객성과 및 학습성과 모두 유의한 영향이 있어 파트너십 형성이 제휴성과에 매우 중요한 변수인 것으로 나타났다.

제휴동기는 성과에 유의한 영향이 없었다. 이는 제휴동기가 높다 하더라도 성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 제휴 운영과정 즉, 제휴역량과 파트너십을 매개로 하여 성과가 나타나기 때문인 것으로 판단된다. 다만 하위개념에 대한 분석에서 지식과 서비스요인 동기는 고객성과에 유의한 영향이 있었고 비용/전략요인 동기와 지식요인 동기는 학습성과에 긍정적인 영향이 있었다. 이는 비용과 전략의 관점에서 비롯된 비용/전략요인 동기는 고객의 성과에 직접적인 영향을 주지 못하고 서비스 범위나 시장을 확장하기 위한 서비스요인 동기는 학습성과에 직접적으로 영향을 주지 못한다는 것으로 나타나 동기에 따라 성과에 미치는 영향이 다르기 때문에 어떤 동기로부터 제휴를 형성하느냐는 성과에 영향을 주는 중요한 요인이 될 수 있다는 것을

말해주고 있다. 또한 컨설팅 역량을 함양하기 위한 지식요인 동기는 학습 및 고객성과 모두 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타나 컨설턴트의 학습에 대한 열정이 자사의 역량학습과 프로젝트 성과 향상이라는 두가지 제휴목적을 모두 달성할 수 있는 것으로 나타났다.

파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는 지에 대한 분석결과 과업 및 파트너관련 파트너선정이 제휴성과인 고객 및 학습성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 파트너 선정 후 파트너십을 형성함으로써 제휴성과가 높아진다는 것을 의미한다. 또한 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는 효과가 있는지 알아보기 위해 분석한 결과 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 하위개념에 대한 분석에서 제휴운영 역량이 성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는 효과가 있었다.

제휴동기, 파트너선정, 제휴역량, 파트너십이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 조절효과 분석결과 기업가정신이 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 세부 경로분석에서 제휴동기에서 파트너를 선정하는 경로와 파트너선정에서 파트너십을 형성하는 경로에서 유의한 결과가 있었다. 이는 기업가정신이 제휴동기에서 제휴성과에 이르기 까지 전체적으로 조절하는 효과가 있지만 특히 제휴동기가 파트너 선정기준에 미치는 영향과 파트너 선정기준이 파트너십에 미치는 영향에서 조절 효과가 더 크게 나타나는 것으로 나타났다. 이는 기업가정신이 높으면 제휴동기가 높고 파트너 선정에 더 신중하다는 것과 이를 통해 파트너십 형성을 위해 더욱 노력한다는 것을 의미한다. 기업가정신의 하위개념에 대한 분석에서 혁신성, 위험감수성은 일부 경로에서만 조절효과가 있고 진취성은 전체 모형에서 조절하는 효과가 있어 제휴에 있어 기업가정신의 진취성이 조절효과가 가장 높은 것으로 나타났다.

제휴경험이 제휴동기, 파트너선정, 제휴역량, 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 조절하는 효과는 없는 것으로 나타나 제휴경험이 많다고 하여 제휴동기에서 성과에 이르는 경로에서의 영향은 없다고 할수 있다. 하지만 추가적인 회귀분석을 통해 제휴경험이 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것을 확인할 수 있어 제휴경험을 통해 역량을 축적할 필요가 있는 것으로 나타났다.

## V. 결 론

### 5.1 연구결과의 요약

위와 같이 회귀분석을 통한 하위 개념간 관계에 대한 영향연구, 구조방정식 모델을 통한 상위 개념간 관계에 대한 연구, 다중집단분석에 의한 조절효과 연구 결과를 요약하면 다음 <표 5-1>, <표 5-2>, <표 5-3>과 같다.

<표 5-1> 결과요약 1

구분	가 설	결과
H1	제휴동기는 파트너 선정기준에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H1-1	제휴동기는 과업관련 기준 파트너선정에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H1-2	제휴동기는 파트너관련 기준 파트너선정에 긍정적인 영향이 있을 것이다	부분채택 (비용/전략)
H2	파트너 선정기준은 제휴 단계별역량에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H2-1	파트너 선정기준은 탐색/계약역량에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H2-2	파트너 선정기준은 운영역량에 긍정적인 영향을 줄 것이다.	채택
H2-3	파트너 선정기준은 종료역량에 긍정적인 영향을 줄 것이다.	채택
H3	파트너 선정기준은 파트너십에 긍정적인 영향을 줄 것이다.	채택
H3-1	파트너 선정기준은 파트너간 신뢰에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H3-2	파트너 선정기준은 파트너간 몰입에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택

〈표 5-2〉 결과요약 2

구분	가설	결과
H4	파트너 선정기준은 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	기각
H4-1	파트너 선정기준은 고객성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	부분채택 (과업관련)
H4-2	파트너 선정기준은 학습성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H5	제휴 단계별 역량은 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H5-1	제휴 단계별 역량은 고객성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	부분채택 (운영역량)
H5-2	제휴 단계별 역량은 학습성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	부분채택 (운영역량)
H6	제휴단계별 역량은 파트너십에 유의한 영향이 있을 것이다.	채택
H6-1	제휴 단계별 역량은 파트너간 신뢰에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	부분채택 (탐색/계약, 운영)
H6-2	제휴 단계별 역량은 파트너간 몰입에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	부분채택 (탐색/계약, 운영)
H7	파트너십은 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H7-1	파트너십은 고객성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H7-2	파트너십은 학습성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	채택
H8	제휴동기는 제휴성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	기각
H8-1	제휴동기는 고객성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	부분채택 (지식 습득)
H8-2	제휴동기는 학습성과에 긍정적인 영향이 있을 것이다.	부분채택 (비즈니스 지식)

〈표 5-3〉 결과요약 3

구분	가 설	결과
H9	파트너 선정기준이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.	채택
H9-1	과업관련 기준 파트너선정은 제휴성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.	채택
H9-2	파트너관련 기준 파트너선정은 제휴성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.	채택
H10	제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.	채택
H10-1	제휴 탐색/계약, 운영, 종료역량이 고객성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.	부분채택 (운영역량)
H10-2	제휴 탐색/계약, 운영, 종료역량이 학습성과에 미치는 영향을 파트너십이 매개하는 효과가 있을 것이다.	부분채택 (운영역량)
H11	제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신이 조절하는 효과가 있을 것이다.	채택
H11-1	제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 혁신성이 조절하는 효과가 있을 것이다.	기각 (일부 경로유의)
H11-2	제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 진취성이 조절하는 효과가 있을 것이다.	채택
H11-3	제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 기업가정신의 위험감수성이 조절하는 효과가 있을 것이다.	기각 (일부 경로유의)
H12	제휴동기, 파트너선정, 제휴단계별 역량이 제휴성과에 미치는 영향에 대하여 제휴경험이 조절하는 효과가 있을 것이다.	기각



## 5.2 연구의 시사점 및 한계

### 5.2.1 연구의 시사점

오늘날 경영환경이 급변하고 고객의 요구가 다양해지는 상황에서 내부 보유자원과 대응역량이 부족한 소규모 컨설팅 기업간 제휴는 선택이 아닌 필수적인 생존전략이 되었다. 본 연구는 이러한 컨설팅 기업간 제휴의 동기에 대한 특징들을 알아보고 성과에 미치는 영향에 대하여 종합적으로 연구하였다. 이를 통해 컨설팅산업의 제휴에 관하여 이론적으로 확장을 시도하고 성과향상을 위한 전략적 대안으로 제시할 수 있는 내용에 대하여 알아보았다.

우선 본 연구의 이론적 기여점은 다음과 같다. 첫째, 컨설팅산업에서의 제휴에 대한 종합적인 고찰이 이루어졌다는 것이다. 기존의 선행연구들이 국제기업간 제휴, 원청기업과 하청기업간 제휴, 벤처기업간 또는 중소기업간 제휴, 물류 또는 항공서비스업간 제휴, R&D 기술제휴, 제조업체와 유통업체간 제휴 등 다양한 산업 및 분야에서 연구가 이루어졌고 컨설팅산업에서는 제휴유형과 성과간 연구가 있었으나 제휴동기로부터 파트너 선정기준, 제휴역량, 성과간 종합적인 고찰은 본 연구가 최초로 시도되었다는 점으로 이는 향후 컨설팅산업에서 제휴에 관한 후속연구에 많은 기여를 할 것으로 판단된다.

둘째, 기존의 제휴연구에서는 제휴 구조적 요인(제휴동기, 파트너선정)과 성과간 관계, 또는 제휴 과정적 요인(제휴역량, 파트너십)과 성과간 관계로 구분되어 연구되었으나 본 연구에서는 제휴형성에서부터 종료까지 구조적 요인과 과정적 요인 모두를 하나의 연구 틀안에서 종합적으로 연구하였다는 점이다. 특히 제휴역량에 있어 제휴 운영뿐만 아니라 파트너 사전탐색부터 계약, 운영, 종료에 이르기까지 단계별 역량으로 구분하여 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

셋째, 제휴에 있어 기업가정신과 파트너십의 효과를 실증적으로 분석하였다는 점이다. 기존 연구에서는 파트너십의 매개 및 조절효과에 대한 연구가 있었고 기업가정신에 대하여는 선행연구를 바탕으로한 연구제안이 있었을 뿐 실증적인 연구가 이루어지지 않았으나 본 연구에서 제휴동기에서 성과에 이

르는 경로까지 기업가정신의 조절역할을 실증적으로 확인했다는 점이다.

넷째, 제휴동기, 파트너선정, 제휴역량, 파트너십, 기업가정신, 제휴성과를 하나의 종합적인 연구프레임으로 설정, 가설을 수립한 후 회귀분석과 구조방정식모델 분석, 다중집단분석의 실증분석은 후속 연구들의 이론적 배경의 초석이 될 것으로 기대된다. 컨설턴트와 기업가정신, 컨설팅사와 기업가정신에 대한 이론적 근거에도 많은 도움을 줄 것으로 기대한다.

본 연구결과에 대한 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 파트너 선정시 다양한 제휴동기 또는 목적에도 불구하고 과업관련 기준으로 파트너를 선정하는 것이 보다 더 높은 성과를 이룰 수 있는 것으로 나타났다. 이는 자사의 컨설팅 역량 습득과 더불어 성공적인 프로젝트 수행을 통한 고객성과에 있어서도 과업관련 기준이 더 유효한 것으로 나타났다. 특히 학습 및 시장을 확대하려는 동기를 가진 컨설팅사들은 파트너 선정시 파트너의 규모나 매출 등 외형적인 측면만을 고려하지 말고 반드시 역량 기준으로 파트너를 선정해야 한다. 다만, 비용/전략요인 동기를 가진 컨설팅사들은 외형기준으로 파트너를 선정해도 기대했던 성과를 얻을 수 있는 것으로 나타나 컨설팅 비용, 소요기간 절감 등을 위한 제휴는 과업지향적 전략적 역량보다는 조직적 정합성을 더 중요시 하는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅 신청 고객에게 제휴를 통한 외형적 측면을 강조해야 경제적 효과를 얻을 수 있다는 판단이 파트너 선정시 고려되었기 때문으로 판단된다.

둘째, 파트너선정이 성과에 미치는 직접적인 영향도 일부 있으나 파트너십을 매개로하여 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 파트너선정에 대한 여러 가지 다른 기준을 가지고 있다 하더라도 일단 제휴형성후 파트너십형성을 잘 한다면 성공적인 성과를 가져오는 것으로 나타났다. 특히 파트너의 외형적인 기준과 조직적 정합성을 강조한 파트너 선정은 학습성과에는 직접적으로 영향을 미치나 고객성과 즉, 프로젝트 성과에는 직접적인 성과가 없기 때문에 파트너관련 기준으로 파트너 선정시 파트너십 형성에 더욱 노력해야 학습성과와 고객성과를 동시에 얻을 수 있다는 결과가 도출되었다.

셋째, 제휴단계별 역량 중 제휴운영역량이 성과에 직접적으로 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 소규모 컨설팅사들의 제휴에 있어서는 계약이나 중

로단계의 역량보다 운영단계에서 핵심역량을 집중하면 높은 제휴성과를 이룰 수 있는 것으로 나타났다. 즉, 파트너 선정후 제휴 운영시 활발한 정보교환과 커뮤니케이션, 상호 보완적 기능 수행 및 진행상황 점검, 지식과 기술교환, 갈등해결 노력에 집중해야 성과를 높일 수 있다. 한편 단계별 역량 중 계약 및 운영단계에서는 파트너십에 긍정적인 영향이 있고 종료단계에서는 파트너십에 미치는 영향이 없는 것으로 보아 제휴성과에 미치는 영향에 있어 파트너십 형성 가능한 파트너선택 및 운영이 성과의 중요한 요인으로 나타나 파트너 탐색 및 계약과정에서 파트너십 형성이 용이한 파트너를 선택하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

넷째, 제휴동기가 성과에 부분적으로 영향을 주는 것으로 나타난 것은 제휴동기가 높다고 하더라도 성과로 직접 연계되지는 않는다는 것을 보여준 것이다. 하지만 고객성과에는 지식과 서비스요인동기가 직접적으로 영향을 미치고 학습성과에는 비용/전략요인동기 및 지식동기가 유의한 것으로 나타난 것은 비용절감, 리스크감축, 제도적 장벽극복 등을 위한 동기에서 출발한 제휴는 컨설팅 프로젝트 성과 향상에, 시장을 확대하려는 동기는 컨설팅 역량 학습에 도움이 되지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, 기업가정신이 제휴에 긍정적인 작용을 하는 것으로 나타나 제휴성과를 높이기 위해서는 상호 기업가정신을 함양시키는 노력이 필요한 것으로 나타났다. 기업가정신이 제휴동기에서 파트너선정에 이르는 제휴형성단계와 파트너선정후 파트너십을 형성하는 단계에서 더욱 효과적인 것으로 나타나 대내외 경영환경에 적극적으로 대응하려는 제휴와 기업가정신은 상호 높은 관련성을 가지고 있는 것으로 확인되었다. 또한 하위변수들에 대한 조절효과에서는 진취성은 모형 전체에서 조절효과가 있고 혁신성과 위험감수성은 일부 경로에서 조절효과가 있는 것으로 나타나 기업가정신에서도 진취성이 제휴성공을 조절하는 가장 큰 변수인 것으로 나타났다. 한편 기업가정신은 학습을 통해 함양시킬 수 있으며 기업가정신과 컨설턴트 역량과는 높은 상관관계가 있다는 기존 연구결과(이인수, 유연우, 2012b)와 제휴를 통해 학습성과가 있다는 본 연구를 감안할 때 제휴를 통해서 기업가정신도 함양시킬 수 있을 뿐만 아니라 컨설팅사의 역량도 강화시킬 수 있어 제휴활동이 활성화되도록 적극적으로 장려하는 제도나

정부정책이 필요할 것이다.

여섯째, 제휴경험이 제휴동기에서 성과에 이르는 경로에 있어 조절하는 역할은 하지 못하지만 추가분석에 의하면 제휴경험이 제휴역량과 성과에 일부 긍정적인 영향을 주고 있어 제휴경험 축적이 필요한 것으로 보인다. 이상과 같은 실무적 시사점을 종합해 보면 컨설팅 산업의 경쟁력 향상을 위해 전략적 제휴가 적극적으로 권장되고 장려되어야 할 것이다. 영세한 컨설팅사들 위주로 되어있고 이들 간 경쟁이 치열한 중소기업 컨설팅시장에서 컨설턴트의 역량을 함양시키고 고객 프로젝트 성과를 높이기 위해서는 제휴나 협업만이 대안이라 할 수 있다. 따라서 전략적 제휴를 활성화하기 위한 제도적 장치가 마련되어야 한다. 예를 들면 정부나 공공기관에서 컨설팅 입찰시 제휴방식이나 컨소시엄 방식인 경우 가점을 부여하는 방안 등이 있을 수 있다. 또한 기업가정신이 전략적 제휴성과를 높이고 컨설턴트 역량에 긍정적인 영향이 있는 만큼, 기업가정신 함양을 위한 교육프로그램 등을 통해 상시적인 교육이 이루어져야 한다. 특히, 중소기업에 대하여 컨설팅서비스를 제공하는 컨설팅사의 경우 영세성 못지않게 컨설팅 역량도 부족한 실정이다. 따라서 전략적 제휴가 활성화되고 기업가정신 함양 프로그램이 상시화 된다면 국내 컨설팅산업 경쟁력은 한층 더 높아질 것으로 기대된다.

### 5.2.2 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 위와 같은 이론 및 실무적 시사점을 주는 동시에 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 중소기업을 전문으로 컨설팅을 실시하는 중소규모 컨설팅사 간 제휴에 대한 연구로 한정 되어졌다는 점이다. 좀 더 규모가 큰 컨설팅사의 제휴관계 또는 컨설팅 지원기관과의 협력관계나 현실적으로 많이 발생하는 비영리기관이나 개인과의 제휴, 글로벌 컨설팅기업간 제휴, 외국 컨설팅기업과 국내 컨설팅기업간 제휴 등 폭 넓은 컨설팅사간 제휴관계에 대해 연구를 확장시킬 필요가 있다. 이를 통해 규모, 문화, 기업형태 등의 차이에 따른 제휴

형성에서부터 성과에 이르기까지를 연구해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 컨설팅사의 전략적 제휴에 대한 제휴 동기, 파트너 선정기준, 제휴성고가 컨설팅사의 대표나 임원이 주관적으로 인식한 내용으로 실제 조직차원에서의 객관적인 성과는 밝혀내지 못했다는 점이다. 향후 전략적 제휴가 중소기업 컨설팅사의 매출액이나 수주증가 등으로 이어지는지 확인해 볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 제휴와 관련된 외부 환경적 측면을 다루지 못했다는 점이다. 선행연구에서는 제휴 파트너간 관계에 있어 제휴역량이나 파트너십 등에 대하여 연구가 많이 이루어졌으나 외부 환경 변화에 따라 제휴 파트너 선정에 미치는 영향 및 제휴단계별 필요 역량 등 역동적인 환경변화에 적응하려면 제휴가 형성된 후에도 여러 가지 제휴단계별로 변화가 필요할 것으로 판단되는바 이에 대한 추가적인 연구가 이루어 져야 한다. Sirmon, Hitt & Ireland(2007)도 급격한 외부환경변화에 대응하여 역동적인 자원관리 모델로 자원포트폴리오를 구조화하고 자원을 통합하여 역량을 축적하고 시장개발을 위해 역량을 활용하여 가치를 창출하고 경쟁우위를 달성하는 모델을 제안하여 이에 대한 추가 연구가 필요한 상황이다.

넷째, 전략적 제휴역량과 컨설턴트간 역량간 관계에 대해 추가 연구가 필요하다. 컨설턴트 역량은 학습을 통해 함양시킬 수 있으며 제휴는 역량학습을 위한 좋은 전략적 수단인 만큼 제휴의 어떤 프로세스를 통해 지식이 이전되고 컨설턴트의 역량으로 내재화 되는지에 대한 제휴역량과 컨설턴트 역량간 상호관계성 내지 학습 이전과정에 대한 연구가 필요하다.

다섯째, 기업가정신과 제휴간 연구에 있어 기업가정신을 대표자의 개인 차원이 아닌 조직차원에서 기업의 기업가정신으로 확대하여 연구해 볼 필요가 있다. 본 연구에서도 기업가정신의 하위개념인 혁신성, 진취성, 위험감수성의 조절효과 분석에서 진취성은 전체 경로에서 조절하지만 혁신성과 위험감수성은 일부 경로에서만 조절효과가 있는 것으로 나타나 향후 제휴에 있어서 기업가정신의 하위개념에 대한 연구의 확장과 산업간 비교 분석을 통해 기업가정신이 산업별로 다른 요소가 있는지 연구가 필요하다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 김정포.(2009).한국 중소벤처기업의 시장지향성과 해외진출성과간 관계에 있어  
기업가정신의 조절효과에 관한 연구. 『국제지역연구』,13(3), 481-500.
- 고경일, 임효창(2011) 우리나라 컨설팅업체의 해외진출 전략 방안에 관한 연구,  
『국제 경영리뷰』, 15(1), 51-75
- 김주현(2002). 연구논단: 글로벌 전략적 제휴의 파트너 특성과 성과에 관한  
실증적 연구. 『ITBI Review』, 8(2), 131-157.
- 김창봉, 권승하(2011), SCM의 위험관리, 파트너십, 사업성과의 관계연구,  
『통상정보연구』, 13(3), 203-228
- 김창봉, 권승하(2013), 공급 체인관리의 파트너십이 위험관리성과에 미치는  
영향, 『무역학회지』, 38(1), 91-112
- 김홍렬, 이태희(2006), 전략적 제휴동기, 파트너선정 결정기준, 성과인식간의 영향관계  
(전시컨벤션관련 기업을 중심으로), 『호텔경영학연구』, 15(2), 203-221
- 김홍렬, 이태희, 윤설민(2006), 국제이벤트기업의 전략적 제휴동기가 성과인식에  
미치는 영향관계 연구, 『관광저널연구』, 20(3), 25-37
- 김홍매(2011), 『물류기업간 전략적 제휴동기와 파트너 선정기준이  
제휴성과에 미치는 영향』, 서울:서강대학교 박사논문
- 남수희(2005) 한국기업의 컨설팅에 대한 만족요인을 제고하기 위한 연구,  
『경영컨설팅 연구』, 5(1), 1-26
- 송지준(2012) 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 서울:  
21세기사
- 송채현,&송선옥.(2007).컨테이너정기선사의 전략적 제휴결정요인과  
유형선택간의 관계분석. 『한국물류학회지』, 17(2), 107-135.
- 신용재, 임명성(2012) 경영컨설팅 산업의 경제적 파급효과 변화 분석에  
관한 연구, 『디지털정책연구』, 10(8), 73-80

안종일, 목진원(2011) 전략적 제휴동기가 제휴결정요소, 운영상태 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 『대한경영학회』, 2011(11), 309-323

우종필(2012) 『구조방정식모델 개념과 이해』, 서울 : 한나래출판사

이인수, 유연우(2012a) 컨설팅산출물과 컨설팅만족도를 매개로한 컨설팅활용도에 미치는 성과 영향요인에 관한 실증연구, 『디지털정책연구』, 10(3), 59-69

이인수, 유연우(2012b), 학습동기 및 학습의지가 컨설턴트의 기업가정신과 역량에 미치는 영향에 관한 연구, 『디지털정책연구』, 10(5), 89-103

이재익, 신건권(2010) 중소기업 전략적 제휴의 파트너특성, 몰입도 및 제휴학습성과간 관계, 『대한경영학회』, 23(3), 1267- 1286

이재훈, 김동원, 김충현(2010) 핵심역량과 기업성과간의 관계에 있어 파트너십의 조절효과에 관한 연구, 『Asia Pacific Journal of Small Business』, 32(2), 115-142

장명희, 이동만(2003) 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류업체간 전략적 제휴의 파트너십 결정요인과 성과에 관한 실증연구, 『한국경영정보학회』, 5(2), 109-129

정대용, 노경훈(2010) 벤처기업의 사회적자본이 조직기업가정신을 매개로 기업성과에 미치는 영향에 관한 탐색 연구, 『한국산학기술학회』, 11(5), 1863-1872

정대용, 유봉호(2009).시장정보와 경영성과간에 기업가정신의 매개역할에 관한 연구. 『대한경영학회지』, 22(4), 1749-1775.

정준이, 권규미, 반성식(2007) 기업가정신과 기업성과 : 비영리조직과의 파트너십의 조절효과를 중심으로, 『대한경영학회』, 20(4), 1797-1820

정준이, 김경환(2007) 환경적합성 및 제휴역량이 제휴성과에 미치는 영향 :제휴역량의 매개역할을 중심으로, 『관광·레저연구』 19(1), 109-127

조인환, 정준이(2007) 서비스기업 전략적 제휴의 제휴역량이 제휴성과에 미치는 영향, 『호텔리조트카지노연구』, 6(1), 209-225

중소기업기술정보진흥원(2010) 『컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안연구』 서울 : 중소기업청

진해광(2010) 『경영컨설팅회사의 전략적 제휴가 성과에 미치는 영향』, 부산 : 부경대학교 석사학위 논문

## 2. 국외문헌

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425–455.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J.(1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33–46.
- Anand, B. N., & Khanna, T.(2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic management journal*, 21(3), 295–315.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A.(1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.
- Angeles, R. , Nath, R.(2000) An empirical study of EDI trading partner selection criteria in customer–supplier relationships , *Information and Management* ,37(5), 241–255
- Argyres, N., & Mayer, K. J.(2007). Contract design as a firm capability: A nintegration of learning and transaction cost perspectives. *A cademy of Management Review*, 32(4), 1060–1077.
- Ariño, A.(2002). Measures of strategic alliance performance : Ananalysis of construct validity. *Journal of international Businesss tudies*, 34(1), 66–79.
- Ariño, A., & De La Torre, J.(1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), 306–325.
- Bamford, J., & Ernst, D.(2002). Managing an alliance portfolio. *McKinsey Quarterly*, 3, 29–39.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- 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.



- Barringer, B. R., & Harrison, J. S.(2000). Walking a tightrope : creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26(3), 367–403.
- Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S.(2000). Don't go it alone : Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management journal*, 21(3), 267–294.
- Beamish, P. W. (1987). Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. *Management International Review*, 23–37.
- BierlyIII, P. E., & Gallagher, S.(2007). Explaining alliance partner selection : fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning*, 40(2), 134–153.
- Bleeke, J. ,& Ernst, D.(1993). *Collaborating to compete : Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*. John Wiley & Sons.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. John Wiley & Sons.
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management review*, 14(2), 234–249.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*, 15, 97–118.
- Bronder, C., & Pritzl, R. (1992). Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, 10(4), 412–421.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J.(1995). Strategic alliances : choose your partners. *Long range planning*, 28(3), 2–25.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S.(1993). Organizing successful co-marketing alliances. *The Journal of Marketing*, 32–46.

- Carson, S. J., Madhok, A., Varman, R., & John, G. (2003). Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration. *Organization Science*, 14(1), 45–56.
- Chen, H. H., Lee, P. Y., & Lay, T. J.(2009). Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances. *Journal of Business Research*, 62(12), 1289–1295.
- Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University.
- Child, J., & Yan, Y. (2003). Predicting the Performance of International Joint Ventures: An Investigation in China. *Journal of Management Studies*, 40(2), 283–320.
- Chung, S. A., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic management journal*, 21(1), 1–22.
- Chung, Q. B., Luo, W., & Wagner, W. P. (2006). Strategic alliance of small firms in knowledge industries: A management consulting perspective. *Business Process Management Journal*, 12(2), 206–233.
- Ciampi, F(2009). Exploing Knowledge creation pathways in advanced management consulting Emerging trends and issues in management consulting : *Consulting as a Janus-Faced Reality*, 3–39
- Contractor, F. J., & Lorange, P.(2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11(4), 485–502.
- Contractor, F. J., & Lorange, P.(2002). *Cooperative strategies and alliances*. Boston, MA : Elsevier Science.

- Creed, W. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations. Trust in organizations: frontiers of theory and research. *Thousand Oaks, CA: Sage*, 16–38.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T.(2000). Success through commitment and trust : The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223–240.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (1995). Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 91–115.
- Cummings, J. L., & Holmberg, S. R.(2012). Best-fit alliance partners : the use of critical success factors in acomprehensive partner selection process. *Long Range Planning*, 45(2), 136–159.
- Dacin, M. T., Hitt, M. A., & Levitas, E. (1997). Selecting partners for successful international alliances: examination of US and Korean firms. *Journal of world business*, 32(1), 3–16.
- Das, T. K., & He, I. Y.(2006). Entrepreneurial firms in search of established partners : review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(3), 114–143.
- Das, T. K., & Teng, B. S.(1998). 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.
- Das, T. K., & Teng, B. S.(2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251–283.
- Das, T. K., & Teng, B. S.(2002a). Alliance constellations: a social exchange perspective. *Academy of management review*, 27(3), 445–456.

- Das, T. K., & Teng, B. S.(2002b). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725–746.
- Das, T. K., & Teng, B. S.(2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian journal of management*, 19(3), 279–308.
- D'Aunno, T. A., & Zuckerman, H. S. (1987). A life-cycle model of organizational federations: The case of hospitals. *Academy of Management Review*, 12(3), 534–545.
- DeMan, A. P., & Roijakkers, N.(2009). Alliance governance : balancing control and trust in dealing with risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75–95.
- DeRond, M.(2003). *Strategic alliances as social facts : Business, biotechnology, and intellectual history*. CambridgeUniversityPress.
- deVilliers–Scheepers, M. J.(2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5), 400–424.
- Deeds, D. L., & Hill, C. W. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 41–55.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J.(2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351–378.
- Dickson, P. H., & Weaver, K. M.(1997). Environmental determinants and individual – level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, 40(2), 404–425.

- Dickson, P. H., Weaver, K. M., & Hoy, F. (2006). Opportunism in the R&D alliances of SMES : The roles of the institutional environment and SME size. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 487–513.
- Doh, J. P. (2000). Entrepreneurial privatization strategies: Order of entry and local partner collaboration as sources of competitive advantage. *Academy of Management Review*, 25(3), 551–571.
- Douma, M. U. (1997). *Strategic alliances : fit or failure*. University of Twente.
- Dong, L., & Glaister, K. W. (2006). Motives and partner selection criteria in international strategic alliances : Perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, 15(6), 577–600.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17(S1), 55–83.
- 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.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 505–530.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners : outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), 99–126.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57–68.

- 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., Kale, P., & Singh, H. (2001). Strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 37–43.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Kale, P. (2008). Splitting the pie : rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29(23), 137–148.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal Special Issue*, 21, 345–367.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136–150.
- Ellram, L. M. (1990). The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. *Journal of Purchasing and materials Management*, 26(4), 8–14.
- Ellram, L. M. (1995). A managerial guide line for the development and implementation of purchasing partnerships. *Journal of Supply Chain Management*, 31(2), 9–16.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *The Journal of Marketing*, 52(October), 52–67.
- Fritz Steele (1975), *Consulting for Organizational Change*, University of Massachusetts Press
- Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of international business studies*, 22(1), 41–62.
- Glaister, K. W. (1996). UK–Western European strategic alliances : motives and selection criteria. *Journal of Euromarketing*, 5(4), 5–35.

- Glaister, K. W., & Buckley, P. J.(1996). Strategic Motives For International Alliance Formation. *Journal of Management studies*, 33(3), 301–332.
- Goerzen, A. (2005). Managing alliance networks: Emerging practices of multinational corporations. *The Academy of Management Executive*, 19(2), 94–107.
- Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 26(4), 333–354.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126–140.
- Greiner Larry E., and Robert O., Metzger(1983) *Consulting to Management*, Prentice-Hall
- Groot,T.L.,&Merchant,K.A.(2000).Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 579–607.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *The Journal of Marketing*, 59(1), 78–92.
- Gulati,R.(1998).Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293–317.
- 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., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203–215
- Hagedoorn,J.(1993).Understanding the rationale of strategic technology partnering : Nterorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic management journal*, 14(5), 371–385.

- Handfield,R.,Petersen,K.,Cousins,P.,&Lawson,B.(2009).An organizational entrepreneurship model of supplymanagement integrationand performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2), 100–126.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management journal*, 28(2), 397–425.
- Harrigan,K.R.(1986). *Managing for joint venture success*. Simon and Schuster.com.
- Harrigan,K.R.(1988).Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158.
- Harrison,J.S.,Hitt,M.A.,Hoskisson,R.E.,&Ireland,R.D.(1991).Synergies and post–acquisition performance : Differences versus similarities in resourceal locations. *Journal of Management*, 17(1),173–190.
- Harrison,J.S.,Hitt,M.A.,Hoskisson,R.E.,&Ireland,R.D.(2001).Resource complementarity in business combinations : Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679–690.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 58(1), 71–85.
- Heide, J. B., & John, G.(1990). Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint action in buyer–supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 27(1), 24–36.
- 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), 25–49.
- Helfat,C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G.(2009). *Dynamic capabilities : Understanding strategic change in organizations*. Wiley.com.



- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic management journal*, 9(4), 361–374.
- Hennart, J. F. (1991). The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management science*, 37(4), 483–497.
- Hennart, J. F., & Zeng, M.(2005). Structural determinants of joint venture performance. *European Management Review*, 2(2), 105–115.
- Hergert,M.,& Morris, D.(1988). Trends in international collaborative agreements. *Cooperative strategies in international business*, 99–109.
- Hiadik,K.J.(1994). R&D and international joint ventures. *Cooperative Forms of Transnational Corporation Activity*, 13(13) 248.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.
- Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E., & Svobodina, L. (2004). The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs. Russia. *Organization Science*, 15(2), 173–185.
- Hitt,M.A.,Biermant,L.,Shimizu,K.,&Kochhar,R.(2001).Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms : Aresource-based perspective. *Academy of management journal*, 44(1), 13–28.
- Hitt,M.A.,Dacin,M.T.,Levitas,E.,Arregle,J.L.,&Borza,A.(2000).Partner selection in emerging and developed market contexts : Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of management Journal*, 43(3), 449–467.

- Hitt,M.A.,Ireland,R.D.,Camp,S.M.,& Sexton,D.L.(2001).Strategic entrepreneurship : entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(67), 479–491.
- Hitt,M.A.,Ireland,R.D.,& Lee,H.U.(2000).Technological learning, knowledge management, firm growth and performance : an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology management*, 17(3), 231–246.
- Hitt,M.A., Ireland, R.D., Sirmon,D.G., & Trahms,C.A.(2011).Strategic entrepreneurship : creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75.
- Hoang,H., & Rothaermel,F.T.(2005).The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332–345.
- Hoffmann,W.H.(2005).How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, 38(2), 121–143.
- Hoffmann,W.H.(2007).Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827–856.
- Hoffmann,W.H., & Schlosser,R.(2001).Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises — An empirical survey. *Long range planning*, 34(3), 357–381.
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic management journal*, 20(5), 467–486.
- Holmberg,S.R., & Cummings,J.L.(2009).Building successful strategic alliances : strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long Range Planning*, 42(2), 164–193.

- Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures : a frame work of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019–1044.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A.(1998).Knowledge management processes and international jointventures. *Organization Science*, 9(4), 454–468.
- Inkpen, A. C., & Li, K. Q.(1999). Joint venture formation: planning and knowledge-gathering for success. *Organizational Dynamics*, 27(4), 33–47.
- Inkpen, A. C., & Ross, J.(2001). Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?. *California Management Review*, 44(1), 132–148
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L.(2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49–63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon,D.G.(2003). A model of strategic entrepreneurship : The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963–989.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D.(2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413–446.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic management journal*, 9(1), 31–41.
- Jones, C., Hesterly, W. S., Fladmoe-Lindquist, K. ,& Borgatti, S. P.(1998). Professional service constellations : How strategies and capabilities influence collaborative stability and change. *Organization Science*, 9(3), 396–410.
- 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 strategi calliances : what do we know now, and where do we go from here?. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62.
- Kale, P., & Singh, H.(2007). Building firm capabilities through learning : the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981–1000.
- Kale, P. ,Dyer, J. H., & Singh, H.(2002). Alliance capability, stockmarket response, and longterm alliance success : the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001).Value creation and success in strategic alliances : alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, 19(5), 463–471.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(Jan), 217–237
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1), 75–85.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic management journal*, 19(3), 193–210.
- Klijn, E., Reuer, J. J., Buckley, P. J., & Glaister, K. W.(2010). Combinations of partners' joint venture formation motives. *European Business Review*, 22(6), 576–590.
- Kogut, B.(1988). Joint ventures : Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319–332.

- Koka, B. R., & Prescott, J. E.(2002). Strategic alliances as social capital : A multi dimensional view. *Strategic management journal*, 23(9), 795–816.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J.(1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams : The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60–84.
- Koza, M., & Lewin, A.(2000). Managing partnerships and strategic alliances : raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2), 146–151.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance?. *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization.
- 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.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344–364.
- Le, T. P. N., Genovese, A., & Koh, L. S. (2012). Using FAHP to determine the criteria for partner's selection within a green supply chain: the case of hand tool industry in Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(1), 25–55.
- Lee, J. N.(2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323–335.

- Lin, W. B. (2007). Factors affecting the correlation between interactive mechanism of strategic alliance and technological knowledge transfer performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(2), 139–155.
- Liou, J. J. H., Tzeng, G.-H., Tsai, C.-Y., Hsu, C.-C. (2011). A hybrid ANP model in fuzzy environments for strategic alliance partner selection in the airline industry, *Applied Soft Computing*, 11(4), 3515–3524.
- Lohrke, F. T., Kreiser, P. M., & Weaver, K. M. (2006). The influence of current firm performance on future SME alliance formation intentions : A six-country study. *Journal of Business Research*, 59(1), 19–27.
- Lui, S. S., & Ngo, H. Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of management*, 30(4), 471–485.
- Lui, S. S., & Ngo, H. Y. (2005). The influence of structural and process factors on partnership satisfaction in interfirm cooperation. *Group & Organization Management*, 30(4), 378–397.
- Lumpkin G. T. & Gregory G. Dess (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1) 135–172.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance : a multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545–556.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387–401.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents : managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization science*, 9(3), 326–339.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.
- Marino, L. D., Lohrke, F. T., Hill, J. S., Weaver, K. M., & Tambunan, T.(2008). Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy : evidence from the Asian financial crisis in Indonesia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 157–183.
- Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H. K., & Weaver ,K. M.(2002). The moderating effect of nationalculture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 145–160.
- Mariti, P., & Smiley, R. H.(1983). Co-operative agreements and the organization of industry. *The Journal of industrial economics*, 31(4), 437–451.
- Mascarenhas, B., & Koza, M. P.(2008). Develop and nurture an international alliance capability. *Thunder bird International Business Review*, 50(2), 121–128.
- Mat, N. A. C., Cheung, Y., & Scheepers, H.(2009). Partner selection : criteria for successful collaborative network. In *20<sup>th</sup> Australian Conference on Information Systems* 2(4), 631–641
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S.(2004). Learning to contract : Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394–410.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91–103.
- McGee, J. E., Dowling, M. J., & Megginson, W. L.(1995). Cooperative strategy and new venture performance : The role of business strategy and management experience. *Strategic Management Journal*, 16(7), 565–580.

- Merchant, H., & Schendel, D.(2000). How do international joint ventures create shareholder value?. *Strategic Management Journal*, 21(7), 723–737.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1983). Strategy-making and environment : The third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221–235.
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century?. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 19–30.
- Mitchell, W., Dussauge, P., & Garrette, B. (2002). Alliances with competitors: how to combine and protect key resources?. *Creativity and innovation management*, 11(3), 203–223.
- Mody, A.(1993). Learning through alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 20(2), 151–170.
- Moeller, K.(2010) Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks, : *Journal of Accounting and Organizational Change*, 6(1), 27–51
- Mohr, J., & Spekman, R.(1994). Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135–152.
- Morgan, R. M., & Hunt, S.D.(1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20–38.
- Morris, M. H. Kuratko D. F.(2002). *Corporate entrepreneurship*. Fort Worth, TX: Harcourt College
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S.(1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17, 77–91.
- Mowla, M. M.(2012). An Overview of Strategic Alliance : CompetitiveAdvantages in Alliance Constellations. *Journal of Business*, 1(1), 1–10.



- Nagarajan, A., & Mitchell, W. (1998). Evolutionary diffusion: Internal and external methods used to acquire encompassing, complementary, and incremental technological changes in the lithotripsy industry. *Strategic Management Journal*, 19(11): 1063–1077.
- Niederkoefler, M.(1991). The evolution of strategic alliances : Opportunities for managerial influence. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 237–257.
- Nooteboom, B. (1999). Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research policy*, 28(8), 793–805.
- Osborn, R. N., & Hagedoorn, J.(1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 261–278.
- Oxley, J. E.(1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances : A transaction cost approach. *Journal of law, Economics, and Organization*, 13(2), 387–409.
- Palich, L. E., & RayBagby, D.(1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking : Challenging conventional wisdom. *Journal of business venturing*, 10(6), 425–438.
- Pangarkar, N.(2009). Do firms learn from alliance terminations? An empirical examination. *Journal of Management Studies*, 46(6), 982–1004.
- Pak, Y. S., Ra, W., & Park, Y. R. (2009). Understanding IJV performance in a learning and conflict mediated context. *International Business Review*, 18(5), 470–480.
- Park, S. H., & Ungson, G. R.(1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management journal*, 40(2), 279–307.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring : A gametheoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794–829.

- Pekar Jr, P., & Allio, R.(1994). Making alliances work—guidelines for success. *Long Range Planning*, 27(4), 54–65.
- Peterson, R. B., & Shimada, J. Y. (1978). Sources of management problems in Japanese–American joint ventures. *Academy of Management Review*, 3(4), 796–804.
- Pisano, G. P.(1989). Using equity participation to support exchange : Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 5(1), 109–126.
- Porter, M. E., & Fuller, M. B.(1986). Coalitions and global strategy. *Competitionin global industries*, 1(10), 315–343.
- Rahman, N., & Korn, H. J.(2010). Alliance structuring behavior : relative influence of alliance type and specific alliance experience. *Management Decision*, 48(5), 809–825.
- Reuer, J. J., & Ariño, A.(2007). Strategic alliance contracts : Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28(3), 313–330.
- Reuer, J. J., & Ragozzino, R.(2006).Agency hazards and alliance portfolios. *Strategic Management Journal*, 27(1), 27–43.
- Reuer,J. J., Zollo, M., & Singh, H.(2002). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 23(2), 135–151.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H.(1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483–498.
- Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Knowledge creation in professional service firms: institutional effects. *Organization Studies*, 24(6), 831–857.

- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L.(2006).Alliance type, alliance experience and alliance management capabilityinhigh – technology ventures. *Journal of business venturing*, 21(4), 429–460.
- Sadowski, B., & Duysters, G.(2008). Strategic technology alliance termination : an empirical investigation. *Journal of engineering and technology management*, 25(4), 305–320.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Madhok, A.(2009).Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583–600.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Cavusgil, S. T. (1998). The strategic role of relational bonding in interorganizational collaborations: an empirical study of the global construction industry. *Journal of International Management*, 4(2), 85–107.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S.(2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of marketing science*, 29(4), 358–373.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. A. J., & Harrison, J. S.(2001).Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic management journal*, 22(67), 701–711.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*, 41(2), 95–107.
- Saxton, T (1997) The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes, *Academy of Management Journal*, 40(2), 443–461
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability : an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219.

- Schoenmakers, W., & Duysters, G.(2006). Learning in strategic technology alliances. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2), 245–264.
- 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.
- Schumpeter, J. A.(1947). *Capitalism, Socialism, and Democracy.2 ded.* NewYork : Harper,
- Shah, R. H., & Swaminathan, V.(2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances : the moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494.
- Simonin, B. L.(1997). The importance of collaborative know-how : An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150–1174.
- Simonin, B. L.(2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of international business studies*, 35(5), 407–427.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D.(2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value : Looking inside the blackbox. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Spekman, R. E., Stewart, D. W., & Johnston, W. J. (1996). An empirical investigation of the formation and implications of the organizational buyer's strategic and tactical roles. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2(4), 37–63.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C.(1990). A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management. *Strategic management journal*, 11(5), 17–27.

- Taylor, A.(2005). An operations perspective on strategic alliance success factors : An exploratory study of alliance managers in the software industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 469–490.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Teng,B.S.(2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances : A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119–142.
- Todeva, E., & Knoke, D.(2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123–148.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161–191.
- Tsai, W., & Ghoshal, S.(1998). Social capital and value creation : The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464–476.
- Tyler, B. B., & Steensma, H. K.(1998). The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances. *Strategic Management Journal*, 19(10), 939–965.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 42(1), 35–67.
- VanGils, A., & Zwart, P. S.(2009). Alliance formation motives in SMEs an explorative conjoint analysis study. *International Small Business Journal*, 27(1), 5–37.
- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H.(1995). Strategic alliances : a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296.

- Wernerfelt, B.(1984). Are source-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.
- Whipple, J. S., & Gentry, J. J.(2000). A network comparison of alliance motives and achievements. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(5), 301–322.
- Williamson, O. E.(1975). *Markets and hierarchies*. NewYork, 26–30.
- Williamson, O. E.(1985). *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, markets, relational Contracting*. New York
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269–296.
- Wu, W. Y., Shih, H. A., & Chan, H. C.(2009). The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4646–4653.
- Yasuda, H.(2005). Formation of strategic alliances in high–technology industries : comparative study of the resource–based theory and the transaction–cost theory. *Technovation*, 25(7), 763–770.
- Yoshino, M. M. Y., & Rangan, U. S.(1995). *Strategic alliances : an entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business Press.
- Young–Ybarra, C., & Wiersema, M.(1999). Strategic flexibility in information technology alliances : The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439–459.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V.(1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141–159.

- Zahra, S. A., & Nielsen, A. P.(2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5), 377–398.
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993).From Transaction Cost To Transactional Value Analysis: Implications For The Study Of Interorganizational Strategies. *Journal Of Management Studies*, 30(1), 131–145.
- Zander, U., & Kogut, B.(1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities : An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76–92.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H.(2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701–713.

## 설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

신용보증기금에서 중소기업 건강관리와 경영컨설팅 기획업무를 담당하고 있는 기업지원부 이인수팀장입니다. 저는 한성대학교 대학원 지식서비스 & 컨설팅학과 박사과정에서 매니지먼트컨설팅을 전공하고 있습니다.

본 설문지는 저의 박사학위 논문인 “**컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량이 성공에 미치는 영향**”에 관한 것입니다. 본 연구는 학문적 기여 뿐만 아니라 정부 및 공공기관의 경영컨설팅 지원제도를 발전시키기 위해 유익한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대하고 있습니다.

귀하가 제공해 주시는 조사에 관한 모든 정보는 **조사분석 이외의 목적으로는 사용되지 않을 것이며 통계법에 따라 철저히 보호됩니다.**

설문지를 작성하시는 중에 의문사항이 있으면 문의하여 주시고 바쁘시더라도 진솔한 응답을 통해 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

다시 한번 본 연구를 위해 귀중한 시간을 할애해 주신 것에 대하여 진심으로 감사드리며 귀하(사)의 건승을 기원합니다.

2013년 06월

지도교수

유연우 교수

연 구 자

이인수 : (한성대학원 지식서비스&컨설팅학과)

연락처 : 02 - 710-4163 / 010-9421-4377

이메일 : lis3130@kodit.co.kr

팩 스 : 0505-071-3130



## 제휴경험 및 현황

☐ 귀사(하)의 제휴경험에 대한 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

제휴경험	① 현재 제휴중 ② 과거 제휴경험 있음 ③ 상시 제휴관계 ④ 기타( )
제휴기간	① 1년 미만 ② 1~2년 미만 ③ 2~3년 미만 ④ 3년이상 ⑤ 프로젝트 기간만 ⑥기타( )
제휴형태	① 기술(컨설팅 스킬)제휴 ② 인적(인력 파견, 교환)제휴 ③ 지분(지분참여, 합작투자)제휴 ④ 멘토-멘티(컨설팅 역량 습득) 제휴 ⑤ 영업(수주 등)제휴 ⑥ 기타 ( )

☐ 귀사(하)의 최근 제휴(협업)경험에 대한 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

	전략	마케팅	인사관리	생산관리	IT	기타
자사(우리)	①	②	③	④	⑤	⑥
파트너 1	①	②	③	④	⑤	⑥
파트너 2	①	②	③	④	⑤	⑥

(작성방법) 자사:제휴시 우리(회사)가 담당한 컨설팅 부문/ 파트너 1,2:파트너가 담당한 컨설팅 부문

## 제휴동기

☐ 해당되는 번호에 V 표시해 주십시오.

N O	질 문 내 용	응답란				
		전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
		①	②	③	④	⑤
1	컨설팅 요청 고객의 엄격한 요구에 부응					
2	대고객 서비스 범위 확장					
3	신속한 시장진입 및 확장					
4	컨설팅관련 경영(영업)노하우 습득					
5	컨설팅관련 새로운 지식 습득					
6	특정 분야의 컨설팅 서비스 역량 보완					
7	컨설팅 서비스 운영비용 절감					
8	조사 분석 등 관련 소프트웨어 투자비용 절감					
9	컨설팅 소요기간 단축					
10	컨설팅서비스 품질 개선					

## 제휴 파트너 선정기준

☐ 해당되는 번호에 V 표시해 주십시오.

N O	질 문 내 용	응답란				
		전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
		①	②	③	④	⑤
1	컨설팅파트너와의 제휴경험					
2	컨설팅파트너의 업계 평판					
3	컨설팅파트너의 브랜드 인지도					
4	컨설팅 파트너의 기업규모					
5	숙련된 컨설턴트 보유					
6	대표 컨설턴트(최고경영자)간 신뢰					
7	고객사 관련 업종 지식 및 기술 경험					
8	컨설팅파트너의 컨설팅 노하우					
9	컨설팅관련 시스템(통계, 리서치 등) 보유					
10	컨설팅파트너의 높은 거래(매출) 실적					

## 파트너십(신뢰, 몰입)

☐ 해당되는 번호에 V 표시해 주십시오.

구분	NO	질문내용	응답란				
			전혀 아니 다	아 니 다	보통 이다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
			①	②	③	④	⑤
신뢰	1	파트너는 신뢰할 만하다.					
	2	파트너가 제공한 정보와 결과물은 믿을 만하다.					
	3	파트너는 약속한 서비스를 잘 이행한다.					
	4	파트너는 차별화된 컨설팅을 제공한다.					
	5	파트너는 계약을 성실히 이행할 것이라는 믿음이 높다					
	6	파트너는 컨설팅 과정에서 발생하는 일에 대하여 책임을 다한다.					
몰입	1	제휴관계를 지속적으로 유지하고자 한다					
	2	장기적 관계유지는 우리에게 이익이 될 것이다					
	3	장기적 관계유지는 우리에게 매우 중요하다					

## 제휴프로세스별 역량

□ 해당되는 번호에 V 표시해 주십시오.

과정	N O	질문내용	응답란				
			전 야 다	야 다	보 통 야 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
			①	②	③	④	⑤
사전 탐색 단계	1	파트너 선정과 관련된 기준과 원칙을 가지고 있다					
	2	적절하게 제휴 영역과 범위를 파악하고 조사하였다					
	3	제휴파트너에 대하여 사전 탐색활동을 수행하였다					
	4	수주전략 수립단계부터 협업 목적이 도출되었다					
계약 단계	5	파트너와 계약 내용이 구체적으로 작성되어 있다					
	6	파트너와 관리의무를 명확하게 설정하였다					
	7	협업과 제휴에 대한 기본적 가치와 신념에 대하여 협약이 있었다					
	8	파트너와 실현가능한 목표가 구체적으로 합의되었다					
실행 단계	9	컨설팅 수행 목표, 문제점 등 요구되는 정보를 파트너와 상호 교환하였다					
	10	협업의 목표달성을 위해 상호 정보를 교류하였다					
	11	파트너와 의사소통이 원활하게 이루어 졌다					
	12	공동 과제 발생시 원활하게 협조가 이루어졌다					
	13	파트너간 보안적 역할과 기능이 이루어졌다					
	14	중간점검과 진도체크 등을 적절히 수행하였다					
	15	파트너와 보유 지식과 기술을 상호 교환하였다					
	16	상호 의견충돌시 갈등해결을 위해 노력하였다					
종료 단계	17	파트너와 협의를 통해 제휴가 종료되었다					
	18	파트너와 제휴성과를 점검하였다					
	19	파트너와 수행후 부정적인 영향요인에 대하여 공유하였다					
	20	파트너는 계약이 종결된 후에도 사업관계나 관련된 정보를 누설하지 않을 것이다					

## 제휴성과

☐ 해당되는 번호에 V 표시해 주십시오.

N O	질 문 내 용	응답란				
		전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
		①	②	③	④	⑤
1	제휴한 컨설팅에 대하여 고객만족도가 향상되었다					
2	제휴한 컨설팅이 고객 가치향상에 도움이 되었다.					
3	컨설팅 수행과정중 일정은 제대로 준수되었다					
4	컨설팅 수행과정중 예산은 제대로 준수되었다					
5	전반적으로 제휴성과에 대하여 만족하였다					
6	제휴 파트너의 기여정도에 만족하였다.					
7	컨설팅 진행과정에서 우리의 컨설팅 수행역량이 향상되었다.					
8	파트너로부터 학습을 통해 우리(나)의 컨설팅 경쟁력이 향상되었다.					
9	파트너로부터 컨설팅 노하우를 습득할 수 있었다					
10	파트너로부터 컨설팅에 대한 새로운 지식을 이전받을 수 있었다.					

## 기업가정신

☐ 해당되는 번호에 V 표시해 주십시오.

N O	질 문 내 용	응답란				
		전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
		①	②	③	④	⑤
1	창의적인 컨설팅 방법론 개발을 위해 노력한다					
2	자원의 획득과 활용에 있어 창의적이고 독창적인 아이디어를 중시한다					
3	컨설팅 방법론 적용시 관행을 중시한다.					
4	컨설팅 수행시 혁신적인 아이디어를 수용한다.					
5	시장에서 새로운 컨설팅 기회를 쉽게 찾는다.					
6	새로운 컨설팅 방법론을 쉽게 수용하고 적용한다.					
7	새로운 일과 과제에 대하여 도전하기를 좋아한다.					
8	변화 없이 정체된 것을 싫어한다.					

## 일반적인 특성

☐ 귀하(사)의 특성에 대한 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

성 별	남 / 여	나 이	( )세
컨설팅 경력 (컨설턴트 활동)	( )년	관련업 경력	( )년
전 문 분 야	① 경영전략 ② 마케팅 ③ 재무관리 ④ 생산관리 ⑤ 인사관리 ⑥ 정보 IT ⑦ 기타( )		
업종별 전문분야	① 제조업 ② 도소매 ③ 서비스 ④ 농업 ⑤ 기타 ( )		
사업운영형태	① 순수개인(사업자 無) ② 개인사업자 ③ 법인 상근직 ④ 법인 비상근직 ⑤ 기타( )		
법인형태인 경우 소속업체 규모	① 3인 미만 ② 5인 미만 ③ 7인 미만 ④ 10인 미만 ⑤ 10인 이상		
학 력	① 학사 ② 석사 ③ 박사 ④ 기타( )		
자격보유	① 경영지도사 ② 기술지도사 ③ 국제경영컨설턴트 ④ 세무사 ⑤( )		

☐ 최근 3년간 수행한 프로젝트의 건수와 수주액은 얼마입니까?(회사기준)

년 도	2010년	2011년	2012년
수행건수	( )건	( )건	( )건
수 주 액	( )백만원	( )백만원	( )백만원

진심으로 감사드립니다.

## ABSTRACT

### Motives, Partner Selection Criteria, and Alliance Capabilities of Consulting Firms in Strategic Alliances : Their Effects on Performance

Lee, In-Su

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School

Hansung University

The alliance between small consulting firms, which often lack internal resources and response capacities, has become an obligatory strategy and never been more crucial in rapidly changing business environments and ever diversified customer demands of today. This study has examined the effects that the motives of alliance, partner selection criteria, and alliance capabilities of each stage have on the performance, mediating effects of partnerships, and moderating effects of entrepreneurships and alliance experiences in order to promote strategic alliances and propose policies for successful partnerships. For this purpose, a survey was conducted on consultants providing consulting services to the small and medium enterprises (SMEs) and the hypothesis was reviewed through regression analysis, structural equation model analysis, and multi-group analysis in sequence.

#### Findings

First, partner selection is highly important in improving consulting capacities and successfully accomplishing projects through alliances, and

the selection criteria must be differentiated according to the motives of each alliance. The study has found that the task-related criteria such as capacities and resources yield higher performances than the partner-related criteria, which include corporate size and sales. Moreover, one must select partners based not on partner-related but on task-related criteria when motives are derived from knowledge factors to enhance consulting capacities or service factors to expand its market and services. It, however, has also shown that cost/strategic factors to reduce consulting fees, mediate risks, and overcome legal and systemic obstacles may yield high performances even partner selected by the partner-related criteria .

Second, strict partner selection criteria can enhance alliance capabilities of each stage and facilitate partnerships. As partnerships mediate effects that partner selection criteria and alliance capabilities of each stage have on performances, the formation of partnerships along with the selection criteria has shown to be a major factor in the success of the alliance. Partner selection based on partner-related criteria must have partnerships as the mediating agent for successful projects.

Third, the result has shown that operating capacity, which concerns active communication and exchange of information, knowledge, and technology, mutual improvement, progress assessment, and conflict resolution, is more important than search/contract capacity, which seeks potential partners and drafts detailed contracts, or termination capacity, which shares the results and feedbacks. It further has demonstrated that partnerships are necessary in search/contract and operating stages.

Fourth, even though high alliance motives do not guarantee high overall performances, some motives have shown to have partially positive effects on certain performances. High knowledge-factor motives improve customer/learning performances, high service-factor motives yield positive

customer satisfaction but leave learning capacities unaffected, and high cost/strategic-factor motives enhance learning capacities but do not affect customer satisfaction. This outcome indicates that the alliance for reduced costs and risks cannot improve the project performances and that reduced cost/risk-motivated alliance formation will not enhance customer satisfaction.

Fifth, entrepreneurship development is necessary to improve alliance performances as it has positive effects on alliance. The study has confirmed the effectiveness of entrepreneurship in alliance formation stage (from motives to partner selection) and partnership formation stage, illustrating a close correlation between entrepreneurship and alliance that actively respond to internal/external managerial environments. Moreover, regarding moderating effects of sub-concepts of entrepreneurships, the progressive spirit has moderating effects on the overall progress, while the innovative and risk-taking on partial progress, confirming the earlier as the deciding factor within entrepreneurship in success of the alliance.

Sixth, though alliance experience may not be a moderating agent in the process, it has proven to have positive effects on alliance capabilities and performance, suggesting its importance in enhancing consulting capacities and customer satisfaction.

Combining the results summarized above, motives for strategic alliance, partner selection criteria, alliance capabilities, partnerships, entrepreneurships, and alliance experiences affect the learning performances and customer satisfaction of consulting firms. It indicates that the vitalizations of strategic alliance among consulting firms is required to enhance capacities and competitiveness of small consulting firms. Thus, the government or public institutions should actively encourage and recommend the alliance by providing incentives according to alliance methods or consortium forms when mandating consulting



services. Moreover, they should improve the overall competitiveness of domestic consulting firms through entrepreneurship development programs, considering that consultants' entrepreneurship have positive effects on their competencies and alliances.

This study has attempted an empirical analysis through the comprehensive research on the alliance in domestic consulting industry including its structural and procedural aspects, regression analysis, structural equation model analysis, and multi-group analysis, thereby providing theoretical contributions and policy alternatives to enhance competitiveness of the consulting industry. Yet, insufficient data on alliances between larger consulting firms (as the study has mainly focused on small consulting firms), emphasis on subjective performances rather than objective performances on organizational level, and exclusion of external environment factors in alliance formations have limited the result. Further examinations and additional researches are required.