

글로벌 제휴네트워크 추진 동기가 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

An Empirical Study on Effects of Global Alliance Networks' Motives on Firm's Capabilities,
Partner's Capabilities, Operating Structures, and Performances of Korean Companies

정종식(Jeong, Jong-Sik)

성남산업진흥재단 수석연구위원

목 차

- | | |
|-------------|----------|
| I. 서론 | IV. 결론 |
| II. 선행연구 고찰 | 참고문헌 |
| III. 실증분석 | Abstract |

국문초록

본 연구는 선행 연구와 실증연구를 병행하여 글로벌 제휴네트워크 추진 동기가 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴 성과에 미치는 영향을 실증하였다. 연구 개념 사이에 영향을 검증하기 위하여 글로벌 제휴나 협력을 공시한 업체 중 기준에 적합한 업체 114곳에서 설문자료를 수집하여 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 확인 요인분석, 구조방정식 모형분석, 회귀분석을 각각 하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 추진 동기는 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 추진 동기는 제도환경에 적응, 실무옵션 행사(위험을 분산하기 위한 포트폴리오 구성), 자원의 확보와 활용, 거래비용 절감, 시장지배력 강화로서 다양한 동기가 제휴 전후에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 특히 추진 동기는 운영구조에 영향을 더 많이 미쳤는데, 지식을 공유하고 습득하기 위한 활동과 규범 개발, 성과평가 등으로 제휴목표를 달성하려는 것으로 볼 수 있다. 둘째, 기업 역량과 파트너 역량은 운영구조에 영향을 미쳤다. 운영구조는 기업 역량과 파트너 역량으로써 각 고유한 특성을 반영하여 문화, 제도 등을 확립하고 제휴활동을 원활히 하기 위한 것으로 볼 수 있다. 셋째, 기업 역량과 운영구조는 제휴 성과에 영향을 미쳤다. 제휴 성과는 전략 목표나 제휴 목표의 달성, 사업가치의 증진 등으로 나타났는데, 목표를 달성하려면 고유한 자원, 능력, 지식, 기술이 중심이 되어 파트너 역량을 흡수하고 통합하는 과정이 제휴 성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 특히 운영구조는 기업 역량과 파트너 역량이 거의 비슷하게 영향을 미쳤지만, 제휴 성과는 파트너 역량이 제외되어 파트너 역량을 내부화하고 학습하는 과정이 반영되었다고 볼 수 있다.

주제어 : 글로벌 제휴, 동기, 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴 성과

I. 서론

세계경제는 2000년대에 들어 급변하는 금융환경, 불안정한 경제상황 등으로 침체에서 벗어나지 못하고 있다. 한편으로 기업에서는 이러한 환경에서 기존 시장을 확장하거나 새로운 시장을 확보하기 위한 경쟁이 치열해지면서 연구개발, 생산, 마케팅 등을 혁신하고 역량을 강화하기 위한 목표와 전략을 수립하였다. 더욱이 일부 산업은 소수 기업이 산업과 시장을 지배하면서 연구개발에서 생산, 마케팅 등에 이르는 전체 과정에 참여한 기업을 직접, 간접으로 지배하거나 참여를 유도하는 흐름이 나타났다. 다른 기업은 부품, 콘텐츠 등을 공급하거나 연구개발에 참여하기 위하여 산업과 시장을 지배하는 기업과 협력하거나 제휴하였다. 이는 제휴네트워크의 확산을 촉진하였고, 특히 디지털기술과 e-비즈니스가 확산되면서 온라인에서 가상기업을 설립하기 위한 제휴도 활발해졌다. 제휴가 다양한 양상으로 나타나자, 제휴 연구는 제휴파트너 선정에서 제휴활동에 이르는 과정을 실증하는 흐름으로 나타났는데, 그 특징은 다음과 같다. 첫째, 제휴동기와 파트너 선정기준이 제휴 성과에 미치는 영향을 실증하였다. 둘째, 제휴유형이 제휴만족에 미치는 영향을 실증하였다. 셋째, 전략적 제휴와 사업 전략의 관계를 실증하였다. 넷째, 학습유형과 지식이전의 관계를 규명하였다. 다섯째, 제휴관리와 혁신, 경영성과의 관계를 실증하였다. 이러한 성과는 이후에 이루어진 연구에 영향을 미쳐 새로운 연구를 위한 배경이 되었지만, 다음과 같은 한계가 있었다. 첫째, 제휴동기를 자원 확보, 경쟁업체 견제, 비용 절감 등이나 특정 관점에 한정하였기 때문에 다양한 동기, 예를 들면 제도 환경에 적응하거나 위협을 분산하기 위한 실물옵션 포트폴리오 등을 다루지 못하였다. 둘째, 제휴동기가 파트너 역량, 기업 역량, 운영구조, 제휴 성과에 미치는 과정을 제시하지 못하였기 때문에 제휴 동기부터 제휴 성과에 이르는 전체 과정을 분석할 수 있는 모형을 제시하지 못하였다.

따라서 본 연구는 글로벌 제휴네트워크 추진동기가 파트너 역량, 기업 역량, 운영구조, 제휴 성과에 미치는 영향을 실증하기 위하여, 먼저 선행연구를 고찰하고, 다음으로 실증 분석을 하여 시사점을 제시하고자 한다.

II. 선행연구 고찰

1. 글로벌 제휴네트워크의 추진동기¹⁾

1) 시장지배력 강화

글로벌 제휴네트워크는 진입장벽과 이동장벽을 높여 우월한 전략포지션을 확보할 수 있게 하는데(Contractor & Lorange, 1988), 연계형태는 공격과 방어로 나눌 수 있다(Faulkner & De Rond, 2000). 공격형 연계는 경쟁자의 시장점유율을 감소시키거나 비용구조를 변경하여 시장 지배력을 확보하는 것이다. 반면에 방어형 연계는 전략포지션을 방어하고 불확실한 환경을 회피하기 위하여 진입장벽과 이동장벽을 구축하는 것이다. 결국 동일한 전략집단에 속한 구성원은 다음과 같은 세 가지 이유로 시장지배력을 개선하려 한다.

첫째, 기업이 동일한 전략집단에 속하게 되면 이동장벽을 공유하여 경쟁자의 공격을 방어할 수 있고, 이때 이동장벽은 공유하는 자산에서 발생한다.

둘째, 기업이 동일한 전략집단에 속하면 유사한 전략을 공유하게 되어 집단의 내부와 외부에서 발생하는 혼란에 비슷한 방법으로 대처한다(Porter, 1976). 따라서 이들 기업은 의존관계를 인식하여 더욱 협력한다(Peteraf, 1993). 특히 의존관계를 인식하면 신뢰가 쌓이게 되어 정보 공유, 이해, 조정을 촉진한다(Peteraf & Shanley, 1997).

셋째, 조직은 주도권과 일방적 행위에 의존하여 문제가 발생하면, 이를 회피하기 위하여 비슷한 규모와 강점을 보유한 파트너를 선정하는데, 특히 규모와 강점에서 일치하지 않으면 불균형이 발생하여 실패할 수 있다(Child & Faulkner, 1998).

결국 복수 기업이 동일한 전략집단에 속하여 추진하는 협력은 과점행동이나 묵(명)시적 공모를 만들고(Peteraf, 1993), 협력계약은 새로운 시장을 창출하거나 사회적 자본을 유지하도록 한다(Peteraf & Shanley, 1997).

2) 거래비용 절감

글로벌 제휴네트워크는 거래비용을 절감할 수 있게 하여 참여 업체나 단체는 효율을 제고하고 비용을 줄이기 위하여 주의를 기울인다(Faulkner & De Rond, 2000). 거래비용은 미래를

1) 정종식·김현지(2006), “전략적 네트워크 추진동기가 기업역량과 운영구조에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 대한경영학회지, 19(6), pp.2388-2391(실물업선 관점 추가, 내용 보완).

완벽하게 예측하기 어려워 발생하는데, 특정 거래관계를 시작하고 관리하며 감시하고 유지하는 과정에서 발생한다(Williamson, 1985). 기업이 동일한 전략집단에 속하면 유사한 경향을 보이기 때문에, 동일한 집단에서 정보를 확보하면서 발생하는 탐색비용은 저렴해진다(Peteraf & Shanley, 1997).

또한 동일한 시장에 유사한 자원을 사용하여 진출하기 때문에 공통된 공급업체, 유통업체, 고객을 보유할 수 있고, 이러한 중간매개로써 반복하여 접촉하면 전략집단의 구성원 사이에 의사소통과 정보흐름을 촉진하여 제휴하기 전에 발생하는 탐색비용과 추진비용을 줄인다(Porter, 1979).

제휴한 후에도 구성원은 상호작용과 정보 흐름에 더욱 개입하기 때문에 기회주의 행동과 경쟁 활동을 예측할 수 있는 능력이 향상되고(Peteraf, 1993), 더욱이 시장왜곡이 발생하면 구성원은 기회주의 행동에 보복할 수 있는 여지를 넓히게 된다(Chen, 1996). 또한 이해갈등과 운영갈등에서 발생하는 조정비용을 줄일 수도 있다(Das & Teng, 2000).

3) 자원의 확보와 활용

어떤 산업에 속한 기업 사이에 전략과 성과에서 차이가 나는 이유는 가치 있고 대체할 수 없으며 이전할 수 없는 기업특성에 있는데, 이것은 핵심자원을 생산한다(Bamey, 1991). 전략적 제휴는 파트너가 보유한 자원을 결합, 공유, 통합, 교환하는 것으로서, 이때 자원은 시장 거래나 합병으로 확보할 수 없고 이동, 모방, 대체하기에 불완전하다면 전략적 제휴를 모색한다(Das & Teng, 2000). 더욱이 생산능력을 개선하려면 관계특유자산에 투자하고 자원을 독특한 방법으로 통합하여야 한다(Dyer & Singh, 1998).

또한 기업이 다른 전략집단에 속하면 자원이 상이하기 때문에 협력하지만(Das & Teng, 2000, 같다면 경쟁을 촉진하여 협력을 저해한다(Peteraf, 1993). 특히 특정집단에 속한 기업이 많고 규모가 비슷하며 신뢰와 리더십이 부족하면 갈등이 발생한다(Scherer & Ross, 1990). 따라서 전략집단에 속하면, 첫째 파트너는 습득능력과 학습의지를 개발하여야 하고, 둘째 파트너는 투명한 지식커뮤니케이션을 유지하여야 하며, 셋째 지식특성을 이전할 수 있어야 자원을 결합하고 공유할 수 있다(Faulkner & De Rond, 2000).

4) 제도 환경에 적응

제도 환경은 조직에서 준수하여야 하는 조직구조, 루틴, 행동 규칙과 기대로 이루어져 있는데, 규범과 사회기대에 부응하면 생존할 수 있다(Baum & Oliver, 1991). 이런 환경에서 전

략적 의사결정에 영향을 미치는 것은 표준기술규칙이 아닌 제도이고, 조직에서 당연하게 여기거나 제도로 나타난 특정 행동을 수행하면 다른 기업도 같은 옵션을 수용한다(Haverman, 1993).

따라서 전략적 제휴는 조직에서 명성, 이미지, 위엄을 보여주거나 자신이 속한 제도 환경에서 횡행하는 규칙에 일치하도록 한다(Oliver, 1990). 이러한 제도에 수용되는 행동은 조직이 법률에 부합하도록 하고 안정되게 하여 예측능력을 갖출 수 있게 하며(Scott & Meyer, 1983), 특유한 자원과 보증(endorsements)에 접근할 수 있게 한다(Baum & Oliver, 1991). 조직에서 법률에 부합하기 위하여 전략적 제휴를 이용한다면 우월하다고 인식되는 지위(예; 성과, 명성 등)를 가진 기업에 접근한다(Oliver, 1990). 전략집단 사이에 있는 효율, 이익, 성장, 안정, 생존 등에서 나타나는 차이는 전략집단을 유효하게 하는 필요조건으로 볼 수 있다. 이 밖에 사회네트워크를 구축하기 위하여 제휴네트워크에 참여하기도 한다.

5) 실물옵션 관점

전략적 제휴를 임의투자로 간주한다면 실물옵션 관점을 적용할 수 있다(Kogut, 1991). 어떤 기업에서 단독으로 유망한 시장에 접근할 수 없다면 합작투자로서 위험을 분산하게 되어 상대적으로 위험이 적은 실물옵션 포트폴리오를 구성한다(Faulkner et al, 2000). 더욱이 합작투자는 특정 기술이나 잠재된 기회를 학습하기 위한 소규모 투자기회를 파트너에게 제공하여, 결과가 긍정적이라면 투자를 증대한다(Faulkner et al, 2000). 반면에 성과가 좋지 않을 가능성이 있다면 투자가 증대하지 않을 것이고, 만일 파트너는 더 나은 성과를 미래에 기대한다면 관망하는 전술을 택할 수 있다(Reuer et al, 2000).

결국 실물옵션 관점은 될 수 있으면 몰입을 지연할 목적으로 협력계약을 다각화하는데, 이때 기업은 동일한 집단에 속한 기업과 제휴할 뿐만 아니라 다른 집단에 속한 기업과도 협력하여 제휴포트폴리오가 균형이 되도록 한다.

2. 기업역량과 파트너 역량²⁾

기업역량은 전략네트워크에 참여하고 다른 기업이나 단체에서 보유한 자원에 접근할 수 있는 능력으로서 기업이 경영활동을 하면서 다양한 환경에 노출되어 축적하게 되는데, 이것

2) 정중식(2011), “한국기업의 글로벌 제휴활동이 제휴혁신에 미치는 영향에 관한 실증 연구,” 통상정보연구, 13(3), pp.231-232.

은 각종 자원으로 이루어져 있다. 특히 이것은 기업이나 전략네트워크에 고유한 것이기 때문에 이것을 기준으로 파트너를 선정하는데, 기업역량은 무형자산, 습득능력, 결합능력으로 구성되어 있고, 특히 무형자산은 지식으로서 지식의 특징과 지식 접근도를 포함한다(정종식·김현지, 2006). 지식 접근도는 파트너의 개방 정도와 제휴지식이 복잡한 정도에 따라 달라지고(Inkpen, 2000), 지식의 암묵 정도는 제휴지식의 복잡함을 결정한다. 지식을 원활하게 이전하는데 영향을 미치는 요인으로서 암묵적 지식인지 여부, 자산에 특유한지 여부, 복잡한 정도, 경험이 있는지 여부, 제휴업체의 방어, 문화 차이, 조직 차이 등이 있는데, 특히 지식의 암묵이 지식의 모호함에 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다(Simonin, 1999).

습득능력은 외부지식의 가치를 인식하고 소화하여 상업목적으로 쓸 수 있는 능력이고(Cohen·Levinthal, 1990, p.128), 외부원천에서 습득한 지식을 평가하고 통합하여 상업목적으로 활용하는 것이다(Van den Bosch, et al, 1999). 제휴활동에서 확보한 지식을 내부화하려면 습득능력이 있어야 하는데, 습득능력에 영향을 미치는 요인으로서 통합효율, 통합범위, 유연한 통합이 있다(Grant, 1996). 통합효율은 조직구성원이 갖고 있는 전문지식을 활용하는 범위이고, 통합범위는 조직구성원이 요구하는 전문지식의 범위이며, 유연한 통합은 새로운 지식에 접근하고 보유한 지식을 다시 배치하는 능력을 각각 가리킨다.

결합능력은 지식기반을 확장하고 새로운 응용분야를 창출하기 위하여 습득한 지식을 종합하고 응용하는 능력으로서(Kogut & Zander, 1992), 시스템능력, 조정능력, 사회화능력으로 구성되어 있다(Van den Bosch, et al, 1999). 시스템능력은 형식지를 통합하기 위한 인프라이고, 조정능력은 조직구성원 사이에 관계를 설정하여 지식습득을 촉진하는 능력으로서, 특히 관계를 설정하기 위한 방법으로서 교육, 순환배치, 지식창출과정에 참여 등이 있다. 사회화능력은 이데올로기를 창출하는 능력으로서 조직구성원에게 매력 있는 정체(identity)와 일관되고 공통된 관점을 제공한다.

조직에서 전략적 목적이나 활동목표를 달성하기 위한 역량을 보유하고 있지 않다면 독립된 조직과 관계를 구축하는데, 파트너 역량은 기업역량을 보완하여 독특하면서 지속하는 역량을 창출한다(Das·Teng, 2000b). 즉 제휴는 자원 특성, 즉 불완전한 이동, 모방 불가능, 대체가능성으로 촉진되는데, 이러한 자원을 보유한 기업은 파트너가 될 수 있다. 그러므로 제휴관리자는 자사와 다른 기업의 자원 특성을 검증하여야 하고, 이렇게 함으로써 다른 기업이 제휴하려는 이유를 알 수 있고, 가장 바람직한 제휴파트너를 선정할 수 있다(Das·Teng, 1998a). 또한 제휴관리자는 제휴구조를 결정할 때 자사와 잠재 파트너의 자원 특성을 고려하여 자산기반자원과 지식기반자원을 분별하여야 하다.

제휴는 경쟁능력과 포지셔닝을 개선하기 위하여 자원(지식과 능력)을 결합하여 공동역량을 창출한다. 내부자원이 부족하면 제휴를 모색하여 새로운 기술을 제공할 수 있는 파트너와 제휴하여 경쟁우위를 획득한다. 자원은 특유한 속성과 관계를 보유하고 있기 때문에 경쟁하는 조직의 자원부존과 지대추구활동(rent-seeking activities)에서 발생하는 격차의 중요한 원천이다(Teece, 1990). 이것은 조직에 가치 있고 독특하며 모방하기 어려운 자원이 결합될 수 있도록 한다. 이때 자원이 결합되는 범위와 정도는 보완 수준을 결정한다.

제휴에서 독특한 자원을 보완하거나 결합하면 제휴활동에 고유하고 모방하기 어려운 역량이나 자원을 창출하여 제휴역량이 되어 제휴창조활동과 제휴혁신에 영향을 미친다.

3. 운영구조

관계요인은 지식을 노출하여 이전하는 요인으로서 학습에 중요한데, 관계요인 중에서 신뢰는 기회주의행동을 하지 않도록 한다(Dyer & Singh, 1998). 제휴하기 이전에 맺은 관계는 지식습득에 영향을 미치기 때문에 학습전제조건이 되고(Mowery, et al, 1996), 관계에서 발생하는 차이는 학습을 촉진한다(Parkhe, 1993). 문화갈등은 국제제휴에서 발생하기 때문에 제휴업체에서 암묵지를 학습하고 습득하려면 비슷한 문화 환경을 가진 파트너보다 관리하기 더 어렵다(Lei 등, 1997). 지식흐름에 중요한 요인으로 투명함과 개방된 태도가 중요한데(Inkpen, 2000), 특히 개방된 태도는 파트너가 정보를 공유하고 의사소통을 원활히 하고자 하는 의지와 능력이다. 조직에 있는 각종 제한 요인은 효과 있는 지식 창출과 배치를 저해하는데, 이를 해결하려면 유연한 제휴범위, 최고경영층의 관심, 풍부한 정보, 제휴성과 평가방법(Inkpen, 1997), 신뢰(Gulati, 1995) 등이 있어야 한다.

4. 제휴 성과

제휴 성과는 재무성과와 제휴활동을 기준으로 평가할 수 있다. 재무성과는 매출액 증가율의 평균(McGee & Dowling, 1994), 매출액 대비 순이익(Hagedoorn & Schakenraad, 1994) 등으로 측정하는데, 이들 변수는 성과를 측정하기 유용하지만 다른 요인이 재무성과에 영향을 미치기도 하는 한계가 있다.

제휴활동은 신뢰, 몰입, 협력과 상호의존, 유지기간과 존속기간, 제휴체결 상태의 지속적인 안정 등으로 평가한다(Dussauge & Garrette, 1995; Gulati, 1998; Mohr & Spekman, 1994). 또한 제휴 성과는 제휴로써 목적을 달성하였거나 가치를 창출한 정도를 가리키기 때문에(Bucklin

& Sengupta, 1993), 제휴 성과는 이질적이고 독립된 요소가 결합되는 과정으로 이해하여 전략 목표의 달성, 제휴목적의 달성, 사업가치의 증진, 안정된 수익기반의 창출로 측정한다 (Gudergan et al, 2003).

Ⅲ. 실증분석

1. 연구 설계

1) 연구문제

본 연구에서 실증분석을 위하여 설정한 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 글로벌 제휴네트워크에서 추진동기, 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴 성과의 개념구조를 밝힌다.

연구문제 2. 글로벌 제휴네트워크에서 추진동기가 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴 성과에 미치는 영향을 밝힌다.

연구문제 3. 글로벌 제휴네트워크에서 추진동기, 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조가 제휴 성과에 미치는 영향을 밝힌다.

2) 연구방법

연구에서 이용한 표본은 2007년 1월부터 2009년 12월까지 글로벌 제휴나 협력을 공시한 업체 중 다음과 같은 기준에 해당하는 것을 대상으로 하였다. 첫째, 제휴를 외국기업과 복수로 추진하여야 한다. 둘째, 제휴활동을 관리하는 부서나 관리자가 있어야 한다. 셋째, 제휴는 업무제휴를 제외한 연구개발제휴, 생산제휴, 기술제휴, 마케팅제휴 등에 한정하였다. 넷째, 설문작성자는 제휴를 관리하는 부서에 속하거나 직위에 있어야 한다. 이 기준에 따라 업체 153 곳에 협조를 요청하였다. 조사는 2011년 11월 10일부터 12월까지 실시하였으며, 수거한 설문지 중 불성실하게 응답한 것을 제외한 나머지 114개를 분석하였다(<표 1> 참조).

표본업체의 특성은 종업원은 500명 미만이 46.5%, 1천 명 이상~5천 명 미만이 20.2%, 1만 명 이상이 17.5%, 5천 명 이상~1만 명 미만이 11.4%, 500명 이상~1천 명 미만이 4.4%이었

다. 연평균 매출액은 3천억 원 이상이 30.7%, 1백억 원 미만이 23.7%, 1백억 원 이상~5백억 원 미만이 21.9%, 1천억 원 이상~3천억 원 미만이 12.3%, 5백억 원 이상~1천억 원 미만이 11.4%이었다. 사업 분야는 사업서비스는 32.5%, 제조업은 28.9%, 도소매업은 17.5%, 금융보험업은 12.3%, 기타는 8.8%이었다. 제휴 유형은 마케팅제휴가 39.5%, 생산제휴가 22.8%, 기술제휴가 20.2%, 연구개발제휴가 17.5%이었다.

<표 1> 표본의 특성

특성	구분	빈도(곳)	비율(%)
종업원	500명 미만	53	46.5
	1천명 미만	5	4.4
	5천명 미만	23	20.2
	1만명 미만	13	11.4
	1만명 이상	20	17.5
연평균 매출액	1백억 미만	27	23.7
	5백억 미만	25	21.9
	1천억 미만	13	11.4
	3천억 미만	14	12.3
	3천억 이상	35	30.7
사업 분야	제조업	33	28.9
	사업서비스	37	32.5
	도소매업	20	17.5
	금융보험업	14	12.3
	기타	10	8.8
제휴 유형	연구개발	20	17.5
	생산	26	22.8
	기술	23	20.2
	마케팅	45	39.5
N=114			

설문지는 선행연구에서 추진 동기는 5개, 기업 역량은 4개, 파트너 역량은 4개, 운영구조는 3개, 제휴 성과는 3개를 각각 도출하여 총 19개로 구성하였다(<표 2> 참조). 추진 동기는 Faulkner & De Rond(2000), Porter(1976), Peteraf(1993), Peteraf & Shanley(1997), Das & Teng(2000), Dyer & Singh(1998), Baum & Oliver(1991), Scott & Meyer(1983), Reuer & Leiblein(2000), 정종식·김현지(2006)를 이용하여 시장지배력 강화, 거래비용 절감, 자원의 확

보와 활용, 제도환경에 적응, 실물업선 행사(위험을 분산하기 위한 포트폴리오 구성)를 묻는 문항 5개로 구성하였다. 기업 역량과 파트너 역량은 정종식 & 김현지(2006), Das & Teng(2000), Inkpen(2000), Cohen & Levinthal(1990), Van den Bosch, et al(1999), Kogut & Zander(1992)를 참조하여 자원, 기술, 능력, 지식을 묻는 문항 각 4개로 구성하였다. 운영구조는 정종식·김현지(2006), Inkpen(2000)을 참조하여 개방된 태도, 일상 활동 개발, 제휴성과 평가방법 개발을 묻는 문항 3개로, 제휴 성과는 Gudergan et al(2003)을 참조하여 전략목표의 달성, 제휴목적의 달성, 사업가치의 증진을 묻는 문항 3개로 구성하였다.

〈표 2〉 구성개념과 평가문항

구성개념	평가문항	문항 수	선행연구
추진 동기	시장지배력을 강화하기 위하여	5	Faulkner & De Rond(2000), Porter(1976), Peteraf(1993), Peteraf & Shanley(1997), Das & Teng(2000), Dyer & Singh(1998), Baum & Oliver(1991), Scott & Meyer(1983), Reuer & Leiblein(2000), 정종식·김현지(2006)
	거래비용을 절감하기 위하여		
	자원을 확보하고 활용하기 위하여		
	제도 환경에 적응하기 위하여		
	실물업선을 행사하기 위하여		
기업 역량	우리는 독특한 기술을 갖고 있었다.	4	정종식과 김현지(2006), Das & Teng(2000b), Inkpen(2000), Cohen & Levinthal(1990), Van den Bosch et al(1999), Kogut & Zander(1992)
	우리는 독특한 능력을 갖고 있었다.		
	우리는 독특한 자원을 갖고 있었다.		
	우리는 독특한 지식을 갖고 있었다.		
파트너 역량	파트너는 독특한 기술을 갖고 있었다.	4	정종식과 김현지(2006), Das & Teng(2000b), Inkpen(2000), Cohen & Levinthal(1990), Van den Bosch et al(1999), Kogut & Zander(1992)
	파트너는 독특한 능력을 갖고 있었다.		
	파트너는 독특한 자원을 갖고 있었다.		
	파트너는 독특한 지식을 갖고 있었다.		
운영구조	개방된 태도가 중요하였다.	3	정종식과 김현지(2006), Inkpen(2000),
	일상 활동 개발이 중요하였다.		
	제휴성과 평가방법 개발이 중요하였다.		
제휴 성과	전략목표를 달성하였다.	3	Gudergan et al(2003)
	제휴목적을 달성하였다.		
	사업가치를 증진하였다.		

3) 자료 분석

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

2. 연구 결과

1) 추진 동기, 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴 성과의 개념구조

본 연구에서 사용한 조사도구의 신뢰도와 구조적 타당성을 검증하기 위하여 신뢰도분석과 요인분석을 하였다(<표 3> 참조). 신뢰도는 추진 동기는 .866, 기업 역량은 .850, 파트너 역량은 .883, 운영구조는 .885, 제휴 성과는 .761로 각각 나타났다.

추진 동기, 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴 성과의 개념구조를 밝히기 위하여 배리맥스(Varimax) 직교회전으로 요인분석을 하여, 요인 5개를 추출하였다. 추진 동기는 요인 부하량이 .816~.922이었고 고유치는 1.164이었다. 기업 역량은 요인 부하량이 .763~.890이고 고유치는 3.643, 파트너 역량은 요인 부하량이 .830~.893이고 고유치는 3.620이었다. 운영구조는 요인 부하량이 .658~.865이고 고유치는 1.702, 제휴 성과는 요인 부하량이 .654~.901이고 고유치는 1.956이었다.

빈도는 제휴 성과는 3.623, 운영구조는 3.616, 추진 동기는 3.172, 파트너 역량은 2.975, 기업 역량은 2.772 순으로 각각 나타났다.

<표 3> 요인분석과 신뢰도 분석 결과

구성개념	평가문항	요인 부하량	고유치	신뢰도	빈도
추진 동기	시장지배력을 강화하기 위하여	.913	1.164	.866	3.172
	거래비용을 절감하기 위하여	.872			
	자원을 확보하고 활용하기 위하여	.816			
	제도 환경에 적응하기 위하여	.922			
	실물옵션을 행사하기 위하여	.907			
기업 역량	우리는 독특한 기술을 갖고 있었다.	.890	3.643	.850	2.772
	우리는 독특한 능력을 갖고 있었다.	.850			

구성개념	평가문항	요인 부하량	고유치	신뢰도	빈도
	우리는 독특한 자원을 갖고 있었다.	.821			
	우리는 독특한 지식을 갖고 있었다.	.763			
파트너 역량	파트너는 독특한 기술을 갖고 있었다.	.893	3.620	.883	2.975
	파트너는 독특한 능력을 갖고 있었다.	.863			
	파트너는 독특한 자원을 갖고 있었다.	.863			
	파트너는 독특한 지식을 갖고 있었다.	.830			
운영구조	개방된 태도가 중요하였다.	.865	1.702	.885	3.616
	일상 활동 개발이 중요하였다.	.721			
	제휴성과 평가방법 개발이 중요하였다.	.658			
제휴 성과	전략목표를 달성하였다.	.901	1.956	.761	3.623
	제휴목적을 달성하였다.	.846			
	사업가치를 증진하였다.	.654			

요인분석에서 추출한 변수의 신뢰도와 요인구조를 검증하기 위하여 확인 요인분석을 하였다(<표 4> 참조). 개념별 단일차원을 확인한 결과, $\chi^2=201.987(df=142, p<0.01; \chi^2/df =1.422; GFI=.921; CFI=.949; NFI=.959; RMSEA=.039$ 로서 개념별 적합지수는 수용할 수 있는 수준($\chi^2/df<5, RMR<0.05, GFI>0.09, CFI, NFI>0.9, RMSEA<0.05$)이었다. 표준요인적재량은 .134~1.114 이었고, 검정통계량(CR)은 2.964~9.843이었는데, 특히 검정통계량은 ± 1.96 보다 더 크기 때문에 유의하였다.

<표 4> 확인 요인분석 결과

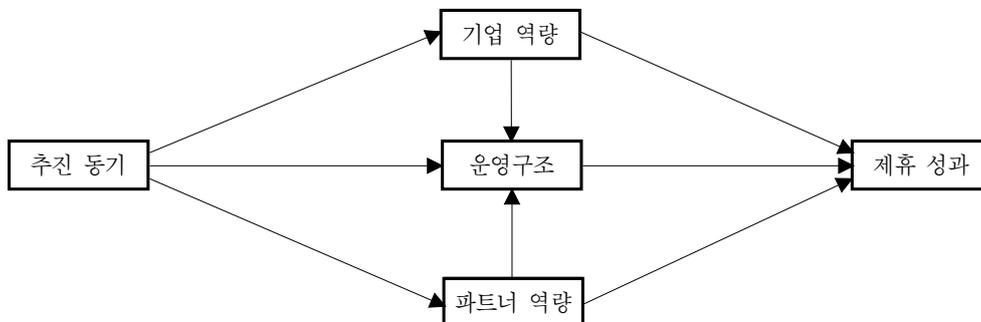
요인	항목	비표준 요인적재량	표준 요인적재량	표준오차	CR
추진 동기	시장지배력을 강화하기 위하여	1.000	.134		
	거래비용을 절감하기 위하여	5.773	.935	4.194	2.976
	자원을 확보하고 활용하기 위하여	4.442	.662	3.256	2.964
	제도 환경에 적응하기 위하여	2.657	.369	2.036	2.995
	실물업선을 행사하기 위하여	5.563	.876	4.043	2.976
기업 역량	우리는 독특한 기술을 갖고 있었다.	1.000	.802		

요인	항목	비표준 요인적재량	표준 요인적재량	표준오차	CR
	우리는 독특한 능력을 갖고 있었다.	1.164	.913	.118	9.843
	우리는 독특한 자원을 갖고 있었다.	.744	.728	.091	8.170
	우리는 독특한 지식을 갖고 있었다.	.624	.606	.095	6.573
파트너 역량	파트너는 독특한 기술을 갖고 있었다.	1.000	.688		
	파트너는 독특한 능력을 갖고 있었다.	.926	.732	.131	7.088
	파트너는 독특한 자원을 갖고 있었다.	1.217	.870	.147	8.303
	파트너는 독특한 지식을 갖고 있었다.	1.189	.917	.139	8.534
운영 구조	개방된 태도로 지식을 습득하였다.	1.000	1.114		
	새로운 일상 활동을 개발하였다.	.353	.422	.193	2.985
	제휴성과 평가방법을 개발하였다.	.440	.364	.248	2.973
제휴 성과	전략목표를 달성하였다.	1.000	1.011		
	제휴목적을 달성하였다.	.664	.683	.158	4.207
	사업가치를 증진하였다.	.683	.420	.203	3.364
$\chi^2=201.987(df=142, p<0.01)$, $\chi^2/df=1.422$, GFI=.921, CFI=.949, NFI=.959, RMSEA=.039					

2) 글로벌 제휴네트워크에서 추진 동기가 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴성과에 미치는 영향

(1) 연구 모형

글로벌 제휴네트워크에서 추진 동기가 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 <그림 1>과 같은 구조방정식 연구모형을 구성하였다.



<그림 1> 구조방정식 모형

(2) 분석결과

모형 적합도는 연구에서 제시한 이론모형이 타당한지를 검증하는 과정으로서 모형 적합도가 떨어지면 분석모형은 타당하다고 볼 수 없다. 분석결과, 연구모형의 적합도 지수는 $\chi^2 = 207.733$ (df=144, $p < 0.001$), $\chi^2/df = 1.442$, GFI = .923, CFI = .946, NFI = .995, RMSEA = .048로 기준에 적합하게 나타났다(<표 5> 참조). 추진 동기가 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조에 미치는 영향을 검증한 결과, 추진 동기는 기업 역량에 정(+)으로 영향을 미치고(표준화 경로계수 = .118, $t = 2.190$, $p = .000$), 파트너 역량에 정(+)으로 영향을 미쳤으며(표준화 경로계수 = .105, $t = 2.145$, $p = .000$), 운영구조에 정(+)으로 영향을 미쳤다(표준화 경로계수 = .060, $t = 3.195$, $p = .000$). 기업 역량과 파트너 역량이 운영구조에 미치는 영향을 검증한 결과, 기업 역량은 운영구조에 정(+)으로 영향을 미치고(표준화 경로계수 = .240, $t = 3.499$, $p = .000$), 파트너 역량은 정(+)으로 영향을 미쳤다(표준화 경로계수 = .109, $t = 2.103$, $p = .035$). 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조가 제휴 성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 기업 역량은 제휴 성과에 정(+)로 영향을 미치고(표준화 경로계수 = .095, $t = 2.326$, $p = .012$), 파트너 역량은 영향을 미치지 않았으며(표준화 경로계수 = .011, $t = 2.29$, $p = .819$), 운영구조는 정(+)로 영향을 미쳤다(표준화 경로계수 = 1.022, $t = 4.349$, $p = .000$).

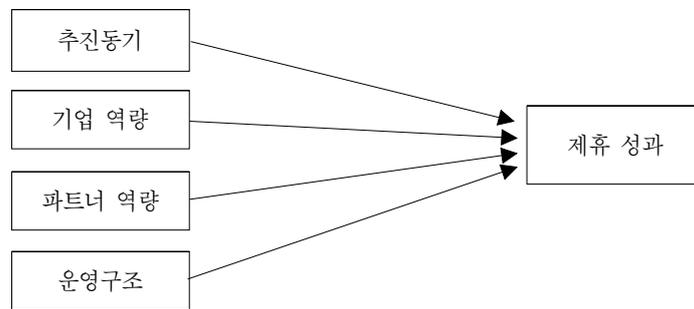
〈표 5〉 구조방정식 분석결과

경로	표준화 경로계수	표준오차	t값	유의수준
추진동기→기업 역량	.118	.620	2.190	.000
추진동기→운영구조	.060	.306	3.195	.000
추진동기→파트너 역량	.105	.725	2.145	.000
기업 역량→운영구조	.240	.069	3.499	.000
파트너 역량→운영구조	.109	.052	2.103	.035
기업 역량→제휴 성과	.095	.071	2.326	.012
운영구조→제휴 성과	1.022	.235	4.349	.000
파트너 역량→제휴 성과	.011	.049	.229	.819
$\chi^2 = 207.733$ (df=144, $p < 0.001$), $\chi^2/df = 1.442$, GFI = .923, CFI = .946, NFI = .995, RMSEA = .048				

3) 글로벌 제휴네트워크에서 추진 동기, 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조가 제휴성과에 미치는 영향

(1) 연구 모형

글로벌 제휴네트워크에서 추진 동기, 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조가 제휴 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 추진 동기, 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조를 독립변수로, 제휴 성과를 종속변수로 하여 회귀분석을 하였다(<그림 2> 참조).



<그림 2> 회귀분석 모형

(2) 분석 결과

회귀분석 모형은 Adj. R²가 .639이고, F값은 48.894(.000)로서 유의하였고, 기업 역량(t=7.038, p=.000)과 운영구조(t=9.109, p=.000)가 각각 영향을 미쳤다(<표 6> 참조).

<표 6> 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	표준 회귀계수	t값	유의수준	Adjusted R2	F값
추진동기	제휴 성과	.290	.086	.104	.639	48.894 (p=.000)
기업 역량		.481	7.038	.000		
파트너 역량		.016	.280	.780		
운영구조		.319	9.109	.000		

IV. 결론

본 연구는 선행 연구와 실증연구를 병행하여 글로벌 제휴네트워크 추진 동기가 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조, 제휴 성과에 미치는 영향을 실증하였다. 연구 개념 사이에 영향을 검증하기 위하여 글로벌 제휴나 협력을 공시한 업체 중 기준에 적합한 업체 114곳에서 설문자료를 수집하여 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 확인 요인분석, 구조방정식 모형분석, 회귀분석을 각각 하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 추진 동기는 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 추진 동기는 제도환경에 적응, 실물업선 관점, 자원의 확보와 활용, 거래비용 절감, 시장지배력 강화로서 다양한 동기가 제휴 전후에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 특히 추진 동기는 운영구조에 영향을 더 많이 미쳤는데, 지식을 공유하고 습득하기 위한 활동과 규범 개발, 성과평가 등으로 제휴목표를 달성하려는 것으로 볼 수 있다.

또한 제휴 동기는 기업 역량과 파트너 역량에 미치는 영향이 비슷하게 나타났는데, 이는 파트너 역량만을 중시하여 발생하는 기회주의, 갈등 등을 방지하고 자원투입을 동등하게 하여 대칭관계를 이루려 한다고 볼 수 있다.

둘째, 기업 역량과 파트너 역량은 운영구조에 영향을 미쳤다. 운영구조는 기업 역량과 파트너 역량으로써 각 고유한 특성을 반영하여 문화, 제도 등을 확립하고 제휴활동을 원활히 하여 제휴목표를 달성하기 위한 것으로 볼 수 있다.

셋째, 기업 역량과 운영구조는 제휴 성과에 영향을 미쳤다. 제휴 성과는 전략 목표나 제휴 목표의 달성, 사업가치의 증진 등으로 나타났는데, 목표를 달성하려면 고유한 자원, 능력, 지식, 기술이 중심이 되어 파트너 역량을 흡수하고 통합하는 과정이 제휴 성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 특히 운영구조는 기업 역량과 파트너 역량이 거의 비슷하게 영향을 미쳤지만, 제휴 성과는 파트너 역량이 제외되어 파트너 역량을 내부화하고 학습하는 과정이 반영되었다고 볼 수 있다.

요약하면 글로벌 제휴네트워크 추진 동기는 제휴목표에 적합한 파트너를 선정하고 그 역량을 활용하며 내부 역량을 결합하기 위한 운영구조에 영향을 미치는, 즉 제휴 전후에 걸쳐 구조를 결정짓는다고 볼 수 있다. 그러나 성과는 기업 역량과 운영구조가 영향을 미침으로써 동기가 내재되어 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 기업 역량과 파트너 역량을 함께 고려하였지만, 실제 제휴활동에서 발생할 중복되는 자원이나 자산 때문

에 발생할 수 있는 문제를 고려하지 못하였다. 향후에 이를 보완한다면 중복되는 정도에 따른 학습 차이나 과정을 분석할 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 각 추진 동기가 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조에 미치는 영향을 실증하지 못하였다. 향후에 이를 보완한다면 각 동기와 기업 역량, 파트너 역량, 운영구조의 관계를 실증할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강병서·조철호, 「연구조사방법론」, 서울, 무역경영사, 2009.
- 박우동·김명호, 「경영통계학의 이해」, 서울, 도서출판 두남, 2006.
- 이군희, 「통계학의 이해」, 서울, 법문사, 2011.
- 이재익·신건권, “중소기업 전략적 제휴의 파트너 특성, 몰입도 및 제휴학습성과 간 관계,” 「대한경영학회지」, 23(3), 2010, pp.1267-1286.
- 이훈영, 「통계학」, 서울, 청람, 2010.
- 정대용·김춘광, “기업가의 사회적 네트워크, 정보·자원 접근 그리고 기업가적 성과 간의 관계모형에 관한 연구,” 「대한경영학회지」, 23(4), 2010, pp.2173-2190.
- 정종식·김현지, “전략적 네트워크 추진동기가 기업역량과 운영구조에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 「대한경영학회지」, 19(6), 2006, pp.23871-2405.
- 정종식, “한국기업의 글로벌 제휴활동이 제휴혁신에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 「통상정보연구」, 13(3), 2011, pp.229-248.
- 정헌배·윤형보, “해외진출 중소기업의 지식이전에 관한 연구,” 「통상정보연구」, 13권 제2호, 한국통상정보학회, 2011, pp.121-148.
- Barney, J. B, Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp.99-121.
- Baum, J. A. C. & Oliver, C, “Institutional linkages and organizational mortality,” *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, pp.187-218.
- Bucklin, L. P. & S. Sengupta, “Organizing successful co-marketing alliances.” *Journal of Marketing*, 57(2), 1993, pp.32-46.
- Chen, Ming-Jer, “Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration,” *Academy of Management Review*, 21(1), 1996, pp.100-134.

- Child, J., & Faulkner, R. R, *Strategies of co-operation: Managing alliances, networks, and joint ventures*, New York: Oxford University Press. 1998.
- Cohen, Wesley M. & Levinthal, Daniel A, "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 1990, pp.128-152.
- Contractor, F.J. & P. Lorange, "Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures," F. J. Contractor & P. Lorange, editors, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, pp.3-30.
- Das, T. K. & Teng, B, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, 26(1), 2000, pp.31-61.
- Das, T. K. & Teng, B, "Resource and Risk Management In The Strategic Alliance Making Process," *Journal of Management*, 24(1), 1998a, pp.21-42.
- Dussauge, P. & Garrette, W, "Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry," *Journal of international Business Studies*, 26, 1995, pp.505-530.
- Dyer, J. H. & Singh, H, "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *The Academy of Management Review*, 23(4), 1998, pp.660-679.
- Faulkner, D. O., & De Rond, M, "Cooperative strategy: Economic, business and organizational issues," D. Faulkner & M. De Rond(Ed.), *Perspectives on cooperative strategy*, Oxford: Oxford University Press, 2000, pp.3-39.
- Grant, R, "Prospering in Dynamically- Competitive Environments: Organizational Capacity as Knowledge Integration," *Organization Science*, 7(4), 1996, pp.375-387.
- Gudergan, P. Siegfried, Timothy Devinney, R. & Susan Ellis, A competence-innovation framework of non-equity alliance performance(<http://isbm.smeal.psu.edu/library/working-paper-articles/2003-working-papers/05-2003%20-a-competence-innovation-framework.pdf>), 2003.
- Gulati, R, "Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis," *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995, pp.619-642.
- Gulati, R, "Alliances and networks," *Strategic Management Journal*, 19(4), 1998, pp.293-317.
- Hagedoorn, J. & Schakenraad, J, "The effect of strategic technology alliances on company performance," *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp.292-310.

- Haveman, H. A, "Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets," *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, pp.593-627.
- Inkpen, A. C, "An Examination of Knowledge Management in International Joint Ventures," Beamish, Paul W. /Killing J. P. (eds.), *Cooperative Strategies. North American Perspectives*, San Francisco: The New Lexington Press, 1997, pp.337-371.
- Inkpen, A, "Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition," *Journal of Management Studies*, 37(7), 2000, pp.1019-1043.
- Kogut, B, "Joint ventures and the option to expand and acquire," *Management Science*, 37, 1991, pp.19-33.
- Kogut, B. & Zander, U, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization Science*, 3, 1992, pp.383-397.
- Lei, D., Slocum, J. W., Jr., & Pitts, R. A, "Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning," *Journal of World Business*, 32, 1997, pp.202-223.
- McGee, J. E. & Dowling, M. J, "R&D Cooperative Arrangements to Leverage Managerial Experience: A study of Technology-Intensive New Ventures," *Journal of Business Venturing*, 9, 1994, pp.38-48.
- Mohr, J. & Spekman. R, "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attribute, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp.135-152.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S., "Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer," *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 1996, pp.77-91.
- Oliver, C, "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions," *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp.241-265.
- Parkhe, A, "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction costs examination of interfirm cooperation," *Academy of Management Journal*, 36, 1993, pp.794-829.
- Peteraf, M. A, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. Strategic Management Journal*, 14 (3), 1993, pp.179-191.
- Peteraf, M. & Shanley, M, "Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity," *Strategic Management Journal*, 18, Summer, 1997, pp.165-186.

- Porter, M. E, *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*, 146, Harvard Economic Studies. Cambridge, Mass: Harvard University Press. 1976.
- Porter, M.E, "The Structure within Industries and Companies' Performance," *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 1979, pp.214-227.
- Reuer, J. J. & Leiblein, M. J, "Downside Risk Implications of Multinationality and International Joint Ventures," *Academy of Management Journal*, 43(2), 2000, pp.203-214.
- Scherer, F. M. & David Ross, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, MA: Houghton-Mifflin, 1990
- Scott, W. R. & J. W. Meyer, "The organization of societal sectors: propositions and early evidence," J. W. Meyer & W. R. Scott(ed), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage, CA: Beverly Hills, 1983.
- Simonin, B, "Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity," *Journal of International Business Studies*, 30(3), 1999, pp.463-490.
- Teece, D. J, "Structure and Organization of the Natural Gas Industry: Differences between the United States and the Federal Republic of Germany and Implications for the Carrier Status of Pipelines," *The Energy Journal*, 11(3), 1990, pp.1-36.
- Van Den Bosch, F. A. J., Volberdada, H. W. & Boer, M. D, "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities," *Organization Science*, 10, 1999, pp.551-568.
- Williamson, Oliver, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

ABSTRACT

An Empirical Study on Effects of Global Alliance Networks' Motives on Firm's Capabilities, Partner's Capabilities, Operating Structures, and Performances of Korean Companies

Jeong, Jong-Sik*

The focus of our work is to identify and understand the drivers of alliance performance so that businesses can maximize their chances of a successful alliance—an area that has received little attention in empirical modeling. Although both conceptual and applied research on alliances has increased, an empirically tested comprehensive theoretical model that explains alliance performance has yet to be developed.

Using five salient perspective, namely market power theory, transaction cost theory, the resource-based view, institutional theory, real option theory, this paper attempts to provide a theoretical rationale linking motives of global alliance networks on firm's capabilities, partner's capabilities, operating structures, and performances of Korean companies.

The key contribution of this study is that it paints a picture of what matters in driving alliance performance. Our work shows the complex nature of driving performance and the interplay of firm's capabilities, partner's capabilities, and operating structures for understanding alliance performances.

This study has given us a small but significant step forward towards understanding the intricacies of alliance performance. We are now better able to understand the respective roles played by various alliance factors and derive insights that lead to improved alliance performance.

Key Words : global alliance, firm's capabilities, partner's capabilities, operating structures, alliance performances

* Executive research fellow, part of industrial strategy studies, Seongnam Industry Promotion Agency.