

# 企業間 協力の 效率化 方案

— 通信産業을 對象으로 —

趙 東 成\* · 辛 亨 德\*\*

《目 次》

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 의의

제 2 절 연구의 구성

제 2 장 전략적 연계의 개념

제 1 절 전략적 연계의 유사개념들

제 2 절 전략적 연계가 필요한 이유

제 3 장 전략적 연계의 무월성과 합징

제 1 절 전략적 연계와 합병, 카르텔,  
라이센싱과의 비교

제 2 절 전략적 연계의 성공, 실패  
요인에 관한 연구들

1. 전략적 연계의 문제점

2. 문제점에 대한 해결방안

제 4 장 전략적 연계의 적용

제 1 절 본 연구의 모형

제 2 절 통신산업에의 적용

1. 통신산업을 선정한 이유

2. 연구의 가설

3. 자료와 분석절차

4. 분석결과

제 5 장 결 론

## 제 1 장 서 론

### 제 1 절 연구의 의의

세계는 현재 치열한 경쟁의 시대를 맞고 있으며 기업의 생존과 발전을 위한 모든 수단이 강구되고 있다. 정치, 경제, 사회, 문화적인 모든 현상은 국가와 지역의 범위를 넘어 범세계적인 연관을 맺고 있으며 기업의 전략도 이에 대응하여 수행되고 있다.

이에 따라 여러 다국적 기업들은 어떤 형태로든 다른 기업과의 협력을 통해 지속적인 경쟁우위를 획득하려는 전략을 펴고 있다. 전략적 연계는 합병이나 라이센싱과는 다른 것으로서 범세계적인 다국적기업, 그것도 경쟁회사 사이에서 나타나고 있는 것이 최근의 경향이다. 따라서 생존과 발전을 위해서는 경쟁자와도 손을 잡는 양상이 흔히 나타나고 있다. 이러한 현상은 과거에는 금기시되었던 것으로서, 소비자의 이익을 침해하는 것으로 여겨졌

\* 서울대 경영대학 교수

\*\* 서울대 경영대학 연구조교

본 논문은 통신학회 및 통신개발 연구원에서 주관하는 학술단체 육성지원금에 의하여 작성된 것입니다.

기 때문이다. 그러나 이제는 오히려 더 나은 서비스를 제공하는 수단으로 환영받고 있다.

그러나 많은 협력, 제휴들이 과연 어떤 요인들에 의해 영향을 받고 있는가에 대한 연구는 미흡했다고 할 수 있다. 기존의 협력에 관한 연구들도 조인트벤처에서의 소유지분, 협상기법 등에 대해 접근할 뿐 실질적인 협력의 고리에 대한 연구가 부족했다고 보여진다. 어떤 협력관계가 어떤 요인에 의해 형성되는가를 설명하자면 협력관계에 대한 새로운 관점이 필요한 것이다.

본 논문에서는 기업간 협력을 기업이 부가가치를 창출하는 가치사슬의 연계라는 차원에서 전략적 연계라는 개념으로 살펴보고, 협력의 여러 변수들, 즉 참여기업의 수, 정부투자개입 여부 등에 대해 전략적 연계의 유형이 어떻게 영향받는지 통신산업에서 실증적으로 분석하기로 하겠다.

### 제 2절 연구의 구성

본 논문은 <그림>과 같은 구성을 갖는다.

## 제 2장 전략적 연계의 개념

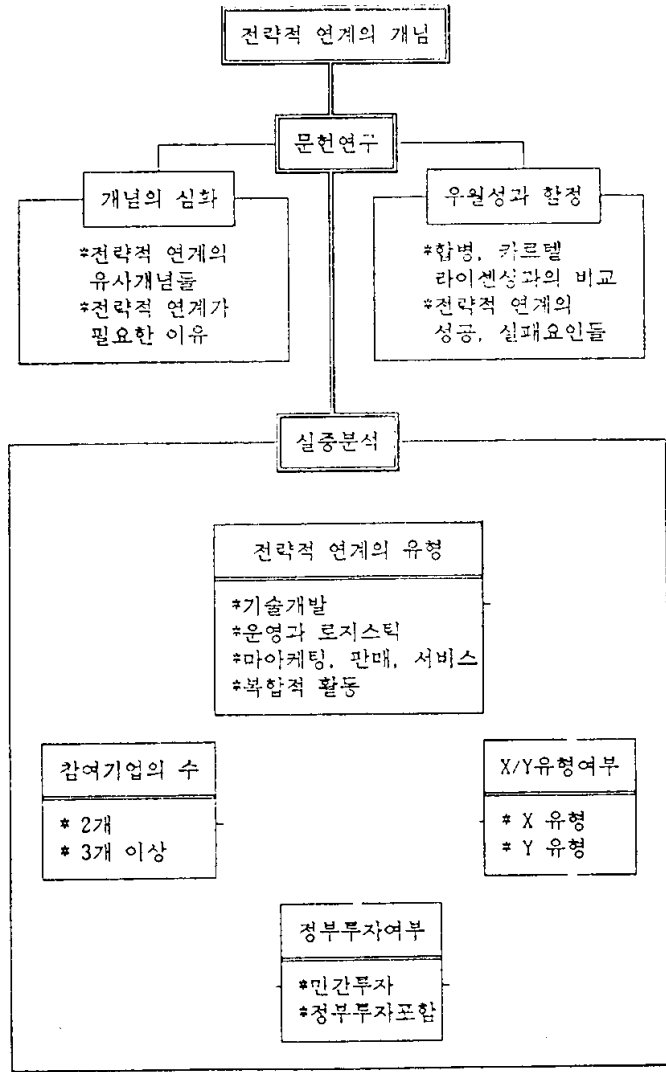
### 제 1절 전략적 연계의 유사개념들

기업간 협력을 나타내는 개념은 다양하다. 비록 협력에 대한 연구의 역사는 짧다 하더라도 1980년대 중반 이후 다양한 개념이 등장하고 있다.

먼저 가장 많이 쓰이는 전략적 제휴(Strategic Alliance)가 있다. 이는 조인트벤처와 기타 협력적 협정을 포괄하는 것으로서 어떤 전략적인 목적을 달성하기 위해 기업들간에 맺어지는 파트너십이라고 정의되거나(Harrigan, 1988), 기술교환, 조인트 R&D, 보완적 자산 결합을 포함하는 쌍무적 관계라고 정의된다(Jorde and Teece, 1989).

전략적 파트너십(Strategic Partnership)이라는 개념으로 설명하는 학자들(Hull, Slowinski, Wharton and Azumi, 1988)은 소규모의 기업들이 시장접근, 생산에서의 know-how, 경영기법 등을 대기업으로부터 협력적 관계를 통해 획득하는 방법이라고 말하고 있다. 구매자-판매자 관계로서 장기적인 안정성을 강조하거나(Spekman, 1988), 위험과 이익 등을 공유하면서 상호 협력을 바탕으로 장기적인 의사결정상에 참여하는 과정을 나타내기도 한다(Henderson, 1990).

해외직접투자의 관점에서 NFI(New Forms of Investment)라는 용어가 있다. 이는 수출과 TFDI(Traditional Foreign Direct Investment)의 중간개념으로서 1970년대 초반 이래의



<그림> 연구의 구성

선진국-후진국 교류, 그리고 1980년대 초반 이래의 선진국간 교류를 특징짓고 있다(Oman, 1988). 이는 주로 개발도상국에의 투자를 설명하는 개념으로 사용되고 있다(Franco, 1987). 이와 유사한 개념으로 해외무역, 라이선싱, 해외직접투자, 국제재무 등을 연결하는 협력전략으로서 Countertrade를 말하기도 한다(Lecraw, 1988). 국제산업협력은 반드시 쌍방의 공동이익을 전제로 하지 않아도 좋으며, 기술과 경제력에서 열위에 있는 중진국입장에서는 어느 한 일방의 이익 추구를 위한 협력관계라고 할지라도 쌍방이 상호협력을 전제로 할 경우 모두 국제산업협력으로 간주해야 한다는 주장도 있다(장석인, 1990),

기업간의 정형적이고 장기적인 제휴관계를 연합(Coalition)이라는 개념으로 설명하기도 하는데, 이는 합병이 아니면서 사업의 여러 측면에서 연계를 맺고 있는 것을 말한다. 전통적인 연합에서는 직접적인 경쟁자가 아닌 기업들과 주로 전술적인 관계를 맺었으나, 범세계적인 차원에서 경쟁하는 주요 경쟁자들과 연계를 맺게 됨에 따라 연합은 점차 전략적인 중요성을 띠게 되었다(Porter and Fuller, 1986).

위에서 살펴 보았듯이 기업간 협력을 정의하는 용어는 Cooperation, Collaboration, Copartnership 등 다양하며 그 요체는 조정(Coordination)이다(Buckley and Casson, 1988). 이처럼 다양한 기업의 협력관계를 하나의 연장선 하에서 보는 것은 유용한 관점인데, 외부거래(arm's-length transaction)와 합병(merger)의 중간형태로서 기업간 연계를 나타내는 협력계약(Collaborative Agreement)이라는 용어를 사용하기도 한다(Morris and Hegert, 1987). 이는 위에서 본 전략적 제휴의 정의와 크게 다르지 않음을 알 수 있다.

그러나 개념의 선정에 있어서 미세한 차이를 인정하지 않을 수 없다. 어떤 학자는 국제적 기업연계(International Corporate Linkages) 개념의 우월성을 주장하면서 '연계'라는 개념은 제휴나 연합, 협력 등의 용어보다 중립적이라고 말한다(Auster, 1987). 즉 이러한 용어들은 '공통의' 목적을 위해 함께 일한다는 내용을 담고 있으나, 기업의 목적은 상이할 수 있다는 것이다. 그리고 '전략적'이라는 개념도 지속적인 목표지향을 나타내는데 비해 우연한 회합이나 특별한 목적이 없는 확립되지 않은 협정이 자주 발생한다는 점을 들어 모든 기업연계를 나타내기에는 부적절하다고 주장한다.

그러나 기업의 중장기적인 행동을 전략적 동기 없이 이해한다는 것은 무리라고 생각된다. 여러 형태의 협력은 결국 환경의 변화에 적응하고 기업의 생존과 발전을 피하기 위한 전략적 행동의 일환으로 파악해야 할 것이다. 그러므로 본 논문에서는 기업의 장기적 목표 하에서 이루어지는 '전략'의 개념과, 제휴, 연합, 협력의 개념을 포괄하는 '연계'의 개념을 이용한 '전략적 연계'에 대해 고찰하기로 한다. 이 개념의 도입은 전략적 연계의 유형

전략적 연계의 유사개념들과 그 핵심개념 비교

대표적인 유사개념들	학 자 들	핵 심 개 념
Strategic Alliance	Harrigan 등	전략적 목적
Strategic Partnership	Spekman 등	안정된 관계
New Forms of Investment	Oman 등	해외직접투자
Coalition	Porter 등	장기적 협정
International Corporate Linkages	Auster 등	중립적 목적
Strategic Linkage	본 논문	가치사설의 연계

을 분류하고 어떤 요인이 어떤 유형의 연계를 파생시키는가를 분석하는데에 유용하게 쓰일 수 있다.

### 제 2 절 전략적 연계가 필요한 이유

전략적 연계가 강조되는 이유를 두 가지 측면에서 살펴보기로 한다. 첫째는 거시적으로 볼 때 기업간 경쟁보다 협력이 강조되는 이유에서 찾아볼 수 있고, 두번째로 여러 협력적 활동 중에서 전략적 연계가 강조되어야 하는 이유에서 찾아보기로 하겠다.

먼저 협력적 활동이 강조되는 이유는 다음과 같이 정리된다.

① 경쟁의 법세계화(Roehl and Truitt, 1987; Auster, 1987; Morris and Hegert, 1987; Harrigan, 1987; Stevens, 1990; Bowersox, 1990; Porter and Fuller, 1986; 전용옥, 1990; 장석인, 1990)—산업이 법세계화되고 그에 따라 경쟁이 법세계화되는 경향은 기업으로 하여금 독자적인 능력만으로는 경쟁에서 우위를 점할 수 없으리라는 생각을 갖게 한다.

② 급속한 기술변화(Auster, 1987; Morris and Hegert, 1987; Harrigan, 1987; Hull, Slowinski, Wharton and Azumi, 1988; 전용옥, 1990; 장석인, 1990)—기업은 기술혁신이 가속화됨에 따라 나타나는 여러 위험을 분산시키려는 노력을 하게 된다.

③ 교통, 통신의 발달(Roehl and Truitt, 1987; Auster, 1987, Harrigan, 1987; Bowersox, 1990)—교통, 통신, 그리고 컴퓨터를 통한 정보교류의 용이성은 기업이 연계의 과정에서 당면하게 되는 문제들을 감소시켜 준다.

④ 경제환경의 변화(Roehl and Truitt, 1987; Auster, 1987; Harrigan, 1987; Stevens, 1990; Bowersox, 1990; 전용옥, 1990; 장석인, 1990)—경제블록화, 법적 제약 완화 등 세계경제구조와 관련된 여러 환경변화가 기업간 연계를 촉진하는 원인이 되고 있다.

⑤ 규모의 경제(Roehl and Truitt, 1987; Morris and Hegert, 1987; 장석인, 1990)—시장이 요구하는 생산량을 기업의 효율성을 희생시키지 않으면서 공급하기 위한 방안으로 기업간 연계가 선택된다.

⑥ 제품수명주기(PLC; Product Life Cycle)와 관련된 산업특성의 변화(Porter and Fuller, 1986; Nielsen, 1988; Berg and Hoekman—1988; Westney, 1988)—경제환경과 기술환경 등에 따라 야기되는 산업의 진화는 새로운 수명주기에의 적응을 위한 기업간 연계의 필요성을 증가시킨다.

위에서 주로 환경적 측면으로 6가지의 요인을 살펴보았다. 이를 요약하면 결국 협력은 불확실성의 증대와 법세계적 경쟁에 대처하는 기업의 전략으로서 경쟁전략의 일환으로 이용하는 수단임을 알 수 있다. 이는 특히 하이테크 산업에서 볼 수 있는데, 이들 하이테크

기업은 기술, 시장, 경쟁, 영역의 불확실성에 직면하고 있는 것이다(Bahrami and Evans, 1989). 대규모 투자를 실행하거나, R&D에 치중하거나, 또는 성장하는 산업에 속한 기업이 합작을 선호한다는 연구결과(Berg and Hoekman, 1988)는 결국 협력의 동기가 불확실성의 감소에 있음을 나타내 준다. 경쟁의 심화와 협력의 증대를 세계적인 2대 조류라고 볼때(Jorde and Teece, 1989), 기업들의 전략도 경쟁을 위한 기업능력의 확대(expanding)에서 협력을 통한 기존능력의 개발(exploiting)로 질적 전환을 이루는 과정이라는 주장(Gomes-Lasserres, 1988)도 타당성을 가지게 된다.

이제 기타 협력적 활동보다 전략적 연계가 필요한 이유에 대해 설명할까 한다. 지금까지의 기업간 협력에 관한 연구는 대개 조인트벤처의 성공이나 라이선싱계약에서의 이익을 위한 기술적인 측면을 주로 다루어 왔다. 즉 조인트벤처에서의 지분변동, 주도권의 장악 등 실제로는 협력이 아닌 경쟁에 대한 연구가 이루어져 왔던 것이다.

이에 따라 협력의 개념도 단순한 지분취득이나 기술취득도 포함시키는 경우가 많았으며, 이러한 협력을 분류하는 기준도 실질적인 활동보다도 외형적인 측정치, 즉 지분율이나 지분대가, 전략 유형 등 비본질적이거나 애매한 기준을 사용하는 경우도 많았다.

본 논문에서 이용한 가치사슬 개념은 협력의 본질을 가치활동의 연계로 본 것이다. 협력이라는 것은 결국 개개의 기업이 혼자서 수행하기보다는 다른 기업과 연계하여 더 큰 부가가치를 창출하기 위해 하는 활동이므로 부가가치활동의 연계라는 개념이 가장 정확하게 협력의 개념을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 또한 이 개념은 기업간에 일어나는 협력을 분류하고 분석하는 데에 유용하게 이용할 수 있다. 어떤 가치활동에서 전략적인 연계가 발생하는지, 그리고 그 연계에 영향을 주는 요인은 무엇인지를 파악하는 데에 있어서 전략적 연계 개념은 그 가치가 있다.

### 제 3 장 전략적 연계의 우월성과 함정

#### 제 1 절 전략적 연계와 합병, 카르텔, 라이선싱과의 비교

위험을 분산시키거나 기업간에 협력적 계약을 체결하는 방법에는 전략적 연계 말고도 다른 방법이 있을 수 있다. 본 절에서는 이와 관련된 기타 전략과 전략적 연계와의 차이점을 비교하고 전략적 연계의 우월성에 대해 설명하기로 한다. 이를 위해 전략적 연계를 다음의 연장선 하에서 파악하기로 한다.

《합병(수직적 통합)—카르텔—전략적 연계—라이선싱—기업간 협상》

① 합병(수직적 통합)과 전략적 연계—새로운 시장에 진출하면서 위험을 분산시키는 수단으로 먼저 합병을 들 수 있다. M&A에 의한 기업확장은 최근 활발히 연구되고 있는 분야이다.

그러나 전략적 연계와 비교하여 합병은 그 비용이 지적될 수 있다(Porter and Fuller, 1986). 전략적 연계는 기본적으로 타 기업의 자산의 취득 또는 자본의 통제를 수반하지 않는다는 점에서 합병과 다르다(Jorde and Teece, 1989). 즉 자본적으로 결합하는 경우가 있기는 하지만 반드시 그럴 필요는 없는 것이다. 이러한 특성은 자본적인 부담 없이 적시에 필요한 도움을 받을 수 있다는 장점을 부각시킨다. 이러한 장점때문에 전략적 연계는 네트워크의 관점에서 수직적 통합과 다각화의 대체품으로 평가받을 수 있다(Thorelli, 1986). 즉 단일 시장의 진입이나 수직적 완전통합에서 올 수 있는 경영상, 재무상의 위험을 줄일 수 있다.

② 카르텔과 전략적 연계—한 기업이 다른 기업과 가격 고정이나 시장점유율 고정을 목적으로 협정을 맺을 때, 어떤 효율성 효과(efficiency effects)를 가져오지 않는다면 그것은 전략적 연계가 아니라 카르텔이다(Jorde and Teece, 1989).

카르텔은 많은 경우에 있어서 시장경쟁을 저해하기 때문에 규제되기 마련이다. 그리고 카르텔에 대한 연구는 경제학적으로 접근하는 경우가 많다. 그러나 전략적 연계에 대해 색안경을 끼고 보는 사람들은 그것이 기업의 이윤을 증대시키기 위해 소비자의 이익을 감소시키지 않을까, 즉 경제학에서 말하는 카르텔의 폐단이 작용하지 않을까 우려하기도 한다. 카르텔과 전략적 연계는 경쟁전략의 일환으로 이용하는 전략이라는 점에서 공통성이 있을 뿐, 그 목적이나 소비자 효용에 있어서 확연히 다르다. 즉 전략적 연계는 기술개발, 공동생산, 공동판매, 시장확대 등을 통해 궁극적으로 소비자에 대한 서비스를 향상시키는 것을 지향한다.

③ 라이선싱과 전략적 연계—기업간 협력으로 많이 거론되는 것이 바로 라이선싱이다. 그러나 라이선싱은 다음과 같은 이유로 전략적 연계와 구분된다.

먼저, 라이선싱은 금전적 관계라는 점에서 전략적 연계와 다르다(Jorde and Teece, 1989). 단순한 라이선싱은 로열티를 받고 기술을 파는 형식을 취한다. 이는 기업간에 일어날 수 있는 매매관계에 더 가깝다.

또한 전략적 연계의 하나인 조인트벤처와 라이선싱과의 차이점에 대한 연구도 있다(김영곤, 1989). 라이선싱이 기술이나 관련된 기법 등을 이전함에 있어서 제한적인 반면, 전략적 연계는 기술과 자원을 결합함에 있어서 보다 협력적이다. 뿐만 아니라 라이선싱은 사전

에 정해진 계약조건이 지켜지도록 요구되는 반면, 전략적 연계는 연계기간중에 계속되는 협력과정이 더욱 강조되는 경향이 있다. 즉 전략적 연계는 보다 결합적이며 보다 과정적이다.

그러므로 전략적 연계는 기술과 자원의 결합이라는 측면에서 라이선싱보다 선호될 수 있다(Pucik, 1988). 서방기업이 자사의 know-how에 대한 통제권을 높이고 현지 파트너의 자원을 이용하기 위해서 전략적 연계를 이용하게 된다. 또한, 셋 이상의 국가가 참여하는 다국간 기업협력에 있어서는 한 나라의 시장에서가 아니라 세계시장에서 경쟁하기 위해 자원을 결합한다는 점에서 2국간의 합작투자와 구별되기도 한다(리차드 목슨, 1987).

④ 협상과 전략적 연계—기업간에 발생하는 여러 관계는 협상을 통해 이루어진다. 그래서 협상기법에 대한 연구도 중요한 이슈로 다루어졌다. 기술도입, 합작투자, 라이선싱 등에 있어서 무엇이 협상력을 결정하는가에 대한 연구도 심도있게 이루어져 왔다(김기영, 1987; 송기유, 1988; 김수겸, 1988).

전략적 연계도 협상을 통해 이루어지지만, 그 성격은 근본적으로 다르다. 전략적 연계는 '열린 문, 열린 마음(Open door, open mind)'을 통해 이루어지며 정보의 공유가 관건인 반면, 전통적인 협상은 상대와 경쟁적인 입장에서 거래가 이루어지도록 설득하는 데에 중점을 둔다(Bowersox, 1990). 다시 말해서 전략적 연계는 제로섬(zero-sum) 상황하에서 상대방으로부터 더 많이 얻어내기 위한 방편이라기 보다는, 포지티브섬(positive-sum) 상황하에서 상호 이익을 얻기 위한 전략이 된다(Nielsen, 1988).

## 제 2절 전략적 연계의 성공, 실패 요인에 관한 연구들

### 1. 전략적 연계의 문제점

많은 학자들이 제휴, 연합, 협력을 포괄하는 전략적 연계의 근본적인 문제점과 실패요인에 대해, 그리고 그와 함께 전략적 연계를 성공적으로 추진하기 위한 전략에 대해서도 언급해 왔다. 본 절에서는 이같은 문제들을 다루어 보겠다.

전략적 연계의 문제점은 본질적인 문제, 과정상의 문제, 결과의 문제로 나누어 볼 수 있다.

① 본질적 문제에 대해—먼저 전략적 연계가 과연 경쟁력 향상에 도움을 주는가에 대한 의문을 제기할 수 있다(Porter, 1990a). 1992년 통합을 앞두고 유럽에서는 내부적으로 많은 기업들이 합병 제휴를 통해 주로 일본 기업에 해방하기 위한 '짜짓기'가 한창이다. 그러나 국제경쟁력을 결정하는 요인에 내부적 경쟁상황이 포함된다고 할 때(Porter, 1990b), 전략적 연계를 통한 내부적 경쟁의 감소가 외부에 대해 경쟁력을 강화시킬 수 있느냐 하는



문제가 생긴다.

② 과정상의 문제에 대해—일단 전략적 연계를 시작하더라도 실패로 끝날 위험이 곳곳에 있다. 그 대표적인 문제점은 의사결정상의 문제이다(Porter and Fuller, 1986; Lyles, 1987; Contractor and Lorange, 1988; Koot, 1988; Dymsha, 1988; 리차드 복슨, 1987). 전략적 연계는 과정적인 성격을 띠고 있기 때문에 참여하는 기업들의 지속적인 조정이 필요하다. 그에 따르는 시간, 비용, 잘못된 판단이 나올 수 있는 위험 등이 문제가 된다.

문화적 차이도 실패 요인중의 하나이다(Osborn and Baughn, 1987; Contractor and Lorange, 1988; Doz, 1988). 지역적 문화차이 뿐만 아니라 기업간의 문화차이도 전략적 연계를 흐리게 한다. 예를 들어 마케팅을 지향하는 기업과 생산효율을 지향하는 기업이 역할 조정없이 동등한 합작투자를 시작했을 때 그 사업은 난항을 겪을 것이다. 기업 전반적인 수준에서의 문화적 차이가 최고경영자 수준에서 부각된다면 그것은 기업목표와 지향성의 차이가 된다(Contractor and Lorange, 1988; Dymsha, 1988; 리차드 복슨, 1987). 미래 사업에 대한 의견이나 비전이 불일치하거나 기업목표에 심각한 차이가 있다면 연계는 실패로 끝날 확률이 높다.

③ 결과의 문제에 대해—전략적 연계에 지나치게 의존한 나머지 기업 특유의 독점적 우위를 상실할 위험도 있다(Porter and Fuller, 1986; Auster, 1987; Osborn and Baughn, 1987; Hladik, 1988). 한편이 일방적으로 ‘듣기’만 하는 태도도 생길 수 있고, know-how를 공유하는 정도가 심하다 보면 ‘속이 빈 기업(hollow corporation)’으로 전락할 위험도 생긴다. 이는 경쟁적 지위를 상실하는 원인이 되어 본래의 목적에 어긋나게 된다.

## 2. 문제점에 대한 해결방안

지금까지 전략적 연계의 본질적 문제, 연계의 과정상의 문제, 그리고 연계의 결과에 대한 문제 등을 살펴보았다. 이들 중에서 본질적인 문제와 결과에 대한 문제는 전략적 연계가 결국은 경쟁전략 하에서 이루어져야 한다는 패러다임을 가지고 임할 때 해결된다고 볼 수 있다.

전략적 연계가 경쟁구조를 치열하지 않게 만들어서 궁극적으로 국제경쟁력의 약화를 가져온다는 주장은 규모의 비대화가 곧 경쟁력의 강화를 가져오지는 않는다는 점을 지적하고 있다. 그러나 진정한 전략적 연계는 경쟁을 위한 것이다. 전략적 연계를 통해 소비자의 효용을 높이고 각종 원가를 낮춤으로써 진입장벽을 형성한다는 점이 유럽통합에서 볼 수 있는 연계의 양상인 것이다. 만약 규모의 비대화만 추구하면서 혁신과 효율성에 등을 돌린 연계라면 그것의 전략적인 의미는 거의 없을 것이다.

연계의 결과에 대해서도 최근 미국과 일본기업의 관계에 있어서 많은 점이 문제점으로 지적되어 왔다(Ouchi and Bolton, 1988; Hull, Slowinski, Wharton and Azumi, 1988; Tyebjee, 1988; Graham, 1988; Pucik, 1988; Hamel, Doz, and Prahalad, 1989; Brouthers and Werner, 1990). 서구 기업들이 시장지향적인 연계를 맺어온 반면 일본 기업들은 기술지향적인 연계를 맺어온 결과 서구 기업들은 시장과 기술 양편에서 고전하게 되었다는 내용이 그것이다. 일본은 과연 유익한 경쟁자인가. 일본 기업과의 연계는 과연 서구 기업의 경쟁력 향상에 도움이 되는가 등에 대한 연구는 앞으로도 계속될 것이다. 그러나 한가지 확실한 것은 전략적 연계가 합병이 아닌 이상, 그리고 많은 경우에 있어서 심지어 경쟁기업과 이루어지는 것인 이상 한정적으로 이루어져야 한다는 것이다. 각 기업은 스스로의 전략에 따라 전략적 연계를 취하는 것이지, 강제적이거나 동정적으로 하는 것은 아니다. 잘못된 운영에서 비롯되는 전략적 연계의 폐단은 그 기업의 책임이다.

이제 나머지 문제인 전략적 연계의 과정상의 문제에 대해 살펴보기로 하자. 이 문제를 해결하기 위해 네가지의 성공요인을 제시해 볼 수 있다.

첫째는 참여하는 기업들이 얼마나 상호보완적 관계를 가지는가 하는 점이다(Nielsen, 1987; Hladik, 1988; Konsynski and McFarlan, 1990). 자원의 보완성과 함께 단순한 공유가 아닌 시너지 효과를 가질 수 있는 결합이 중요하다. 물론 보완적이라 함이 이질성을 의미하지는 않는다. 파트너와의 동질성이 보완적 연계에 도움을 준다. 이에 따라 연합(Pool)이나 교환(Exchange)의 전략을 펼 수 있게 된다.

둘째로 조직차원에서의 배려가 필요하다(Porter and Fuller, 1986; Auster, 1987; Crane and Eccles, 1987; Henderson, 1990). 파트너를 선정할때부터 조직들이 공존할 수 있는가를 고려하는 한편, 연계에 알맞도록 조직의 성격과 기능에 대해 사전 준비를 해야 한다. 조직연계성은 단순한 자원의 교환뿐만 아니라 조직분위기와 조직문화 등 행위적 차원에서도 비롯되는 것이다.

셋째는 파트너에 대한 신뢰이다(Ohmae, 1989). 이것은 너무도 당연한 말이지만, 구체적으로는 먼저 법적, 계약적으로 안정적인 관계를 만들고 그 이후에는 비공식적으로도 친밀한 관계를 가져야 한다는 것이다. 파트너의 관심을 이해하고, 독자적인 판단을 하고 있음을 인정해야 한다. 상황이 변해도 유연한 자세를 잃지 말고 대처해야 한다. 이것은 지속적인 연계과정을 유지하는데 필수적이라 하겠다.

마지막으로 최고경영자의 마인드를 들 수 있다(Porter and Fuller, 1986; Konsynski and McFarlan, 1990). 최고경영자들의 공유된 비전은 연계의 끈을 더욱 확실하게 한다. 국제

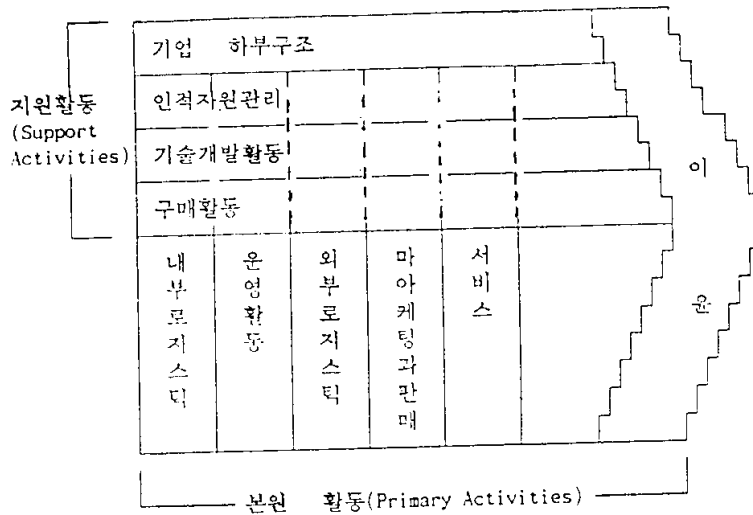
적 전략의 성향이 비슷하다면 목표에 대한 인식도 비슷할 것이다. 그러므로 파트너의 최고 경영자의 기본적 전략과 가정을 파악하는 것은 전략적 연계의 실패를 막는 수단이 된다.

종합적으로 볼 때 전략적 연계는 상이한 두 조직이 얼마나 조화롭게 가치사슬의 연계물을 이루는가 하는 점이 그 성공의 핵심이 된다. 조화로운 연계는 상호 충돌을 방지하고 각자의 독점적 우위를 보호하며 시너지효과의 극대화를 이루는 길이 된다. 그것은 연계의 파트너의 선정과 연계과정, 최고경영자의 신뢰 뿐만 아니라 전략적 연계에 대한 전반적인 이해의 기반 위에서 이루어져야 한다.

### 제 4 장 전략적 연계의 적용

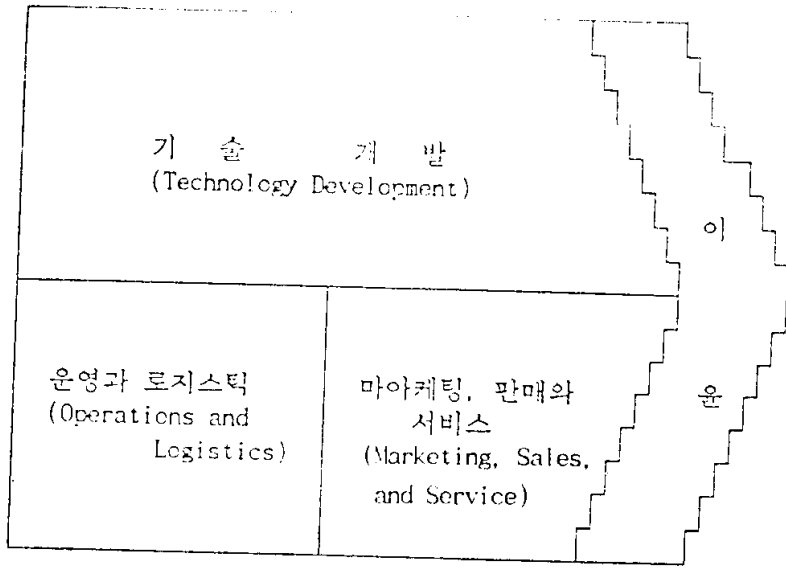
#### 제 1 절 본 연구의 모형

본 연구에서는 가치사슬의 연계에 의한 분류법을 이용하기로 한다. 가치사슬은 기업이 부가가치를 창출하는 원천을 가치활동의 개념에 의해 분류하고 이를 연속적으로 연결한 모델이다(Porter, 1986). 가치사슬은 다음과 같은 구조를 갖는다.



자료 : Porter, 1986, p. 37.

기업간에 일어나는 협력은 바로 이 가치활동들간의 연계이며, 어떤 형태로 연계를 맺는가에 따라 전략적 연계를 분류할 수 있다. 예를 들면 다음과 같이 위 모델을 단순화시킬 수 있다.



자료 : Porter and Fuller, 1986, p. 423

본 논문에서는 전략적 연계의 성격을 파악하는데 있어서 위 모델을 원용하는 한편, 특정 산업에서 특별히 중요하다고 생각되는 변수를 추가하여 연구의 모형을 구성한다. 즉 특정 산업의 전략적 연계의 양상을 알아보기 위해 그 산업의 특성에 알맞는 변수를 도출하여 그 영향을 알아보기로 한다. 본 논문에서 이용하는 변수와 그 설명은 다음과 같다.

- ① 전략적 연계가 가치활동의 어느 부분에 관련되어 있는가에 따라
  - i) 기술개발 ii) 운영과 로지스틱 iii) 마케팅, 판매, 서비스 iv) 복합적활동
- ② 전략적 연계에 관련된 기업의 수에 따라
  - i) 2개기업 ii) 3개기업 이상
- ③ 전략적 연계의 성격에 따라
  - i) X유형 ii) Y유형
- ④ 전략적 연계에 정부투자가 포함된 여부에 따라
  - i) 민간기업 투자 ii) 정부투자 포함

기술개발은 새로운 기술을 개발하기 위해 공동투자를 하거나 연구소를 세우는 등의 활동을 말하고 운영과 로지스틱은 공동생산, 공동조달, 공동건설을 위해 연계를 맺는 것이다. 마케팅, 판매, 서비스는 소비자에 대한 서비스를 공동으로 전개하는 것을 말하며, 복합적 활동은 위의 가치활동들이 복합적으로 이루어지는 것을 말한다.

전략적 연계의 기업의 수는 그것에 포함된 국가의 수가 아니다. 예를 들어 한국의 3개

기업이 하나의 프로그램에 참여했다면 그것은 3개기업 이상에 포함된다. 그러므로 본 논문에서의 전략적 연계는 반드시 국제적 연계를 의미하지는 않는다.

전략적 연계의 성격은 연계에 참여하는 기업들이 하나의 가치활동에 집중하는가 그렇지 않은가에 대한 분류이다. 만약 두 기업이 공동으로 판매하는 연계를 맺었다면 그것은 Y유형이고, 한편은 생산을 담당하고 한편은 판매를 담당하는 연계를 맺었다면 그것은 X유형이 된다.

마지막으로 정부투자가 포함되었나의 여부는 통신산업의 특성을 반영한 변수이다. 최근의 통신산업은 각국의 정부투자기관에서 민영화로 가는 추세에 있다. 따라서 전략적 연계가 민간기업사이의 연계인가, 정부투자기관을 포함한 연계인가를 파악하고 그것이 다른 변수에 미치는 영향을 살펴보는 일은 의미가 있을 것이다.

## 제 2 절 통신산업에의 작용

### 1. 통신산업을 선정한 이유

통신산업은 정보화시대가 도래하면서 가장 급속히 성장하는 산업중의 하나로 등장하였다. 전화 등 음성통신의 영역에서 벗어나 정보통신분야로 뻗어가면서 통신기와 통신서비스업에 있어서 첨단기술이 속속 등장하고 있다. 뿐만 아니라 컴퓨터, 반도체, 소프트웨어, 데이터베이스 산업 등 직접, 간접적으로 관련된 분야와의 경계마저 모호해지면서 통합되고 있는 실정이다. 그리고 통신산업의 속성으로 볼 때 국경이 별로 의미가 없으므로 경쟁은 범세계적인 양상을 보이게 된다. 이는 거대한 시장을 상대로 하는 대규모 투자를 필요로 하며, 실패에 따르는 불확실성을 감수해야 한다.

이와 같은 통신산업의 특색은 경쟁의 범세계화, 급속한 기술변화, 규모의 경제, 제품수명주기의 단축 등 전략적 연계를 촉진하는 요소를 잘 충족시켜주고 있다.

### 2. 연구의 가설

본 연구의 가설은 두 분류로 나누어진다. 첫번째는 어떤 변수가 전략적 연계의 유형에 영향을 미치는가에 관한 것이고, 두번째는 전략적 연계에 영향을 준다고 생각되는 변수 사이의 상관성에 대한 것이다.

가설 I : 전략적 연계의 유형에 미치는 변수에 관한 가설

가설 1-1 : 참여기업의 수는 전략적 연계의 유형에 영향을 미칠 것이다. 특정한 연계에 선호되는 기업의 수가 존재할 것이다.

가설 1-2 : X유형, Y유형 연계 여부는 전략적 연계의 유형에 영향을 미칠 것이다. X유형, Y유형의 본질상 X유형은 기술개발에 대해, Y유형은 복합적 부문에 대

해 편중될 것이다.

가설 1-3: 정부투자의 개입 여부는 전략적 연계의 유형에 영향을 미칠 것이다. 정부투자의 개입 여부는 전략적 연계의 규모나 공공성 등에 관련되기 때문에 전략적 연계의 유형에 영향을 미칠 것이다.

가설 II: 기타 변수끼리의 상관성에 관한 가설

가설 2-1: 정부가 개입된 연계에서는 다수기업의 연계가 주종을 이룰 것이다. 정부의 보수성을 가질 때 정부가 개입된 투자는 위험을 기피하기 위해 3개 이상의 기업이 참여하는 경우가 많을 것이다.

가설 2-2: X유형의 연계에서는 2개 기업이 참여하는 연계가 많을 것이다. 고도의 가치활동의 조정이 필요한 X 연계에서는 다수기업의 참여를 배제할 것이다.

### 3. 자료와 분석절차

본 연구의 자료는 한국통신 내부자료인 「World Telecom News」에서 수집하였다. 이 자료의 성격은 워싱턴, 뉴욕, 제네바, 브뤼셀, 도쿄, 방콕에 진출해 있는 해외 사무소와 한국 본사에서 수집한 통신관련 해외기사들을 모아놓은 것이다. 이 자료는 1주일에 한번 나오며, 대략 10페이지 정도이다. 이용한 자료의 기간은 7호(1990년 1월 15일자)부터 96호(1991년 10월 7일자)로서 1년 9개월 정도이다.

분석방법은 자료에 실린 제휴, 연합, 협력, 합작에 관련된 181개의 케이스를 뽑아 연계의 유형별로 수치화하여 데이터를 구성하였다.<sup>(1)</sup> 본 논문에서 이용한 분석방법은 비모수통계의 분할표 작성과 상관성측정법이며, SPSS/PC+을 사용하였다. 본 논문에서 밝힌 통계량은 카이스퀘어값과 자유도, 유의도(Significance)이며, 더 자세한 통계량은 생략하였다. 가설 검정 기준은 10%의 유의수준으로 채택, 기각하기로 한다.

자료의 성격은 다음과 같다.

변수의 유형	기술개발	운 영	마 아 케 팅	복 합	합 계
전략적 연계의 유형	23(12.7%)	49(27.1%)	69(38.1%)	40(22.1%)	118(100%)

변수의 유형	2개 기업	3개 이상	합 계
참여기업의 수	124(68.5%)	57(31.5%)	181(100%)

(1) 다음과 같은 협력사항은 자료에서 제외되었다. - 단순한 공급계약, 협력각서, 기술원조, 지분매입, 정부간의 공동연구, 애매한 '협력합의', 매수에 의한 그룹간 협력, 주 가치활동의 개입이 없는 협력은 본 논문의 범위를 넘어선 것으로 간주했다. 전략적 연계의 정의상 합병과 라이선스도 물론 제외되었다.

변수의 유형	X 유형	Y 유형	합 계
X 유형/Y 유형	35(19.3%)	146(80.7%)	181(100%)
변수의 유형	민 간 투 자	정 부 포 함	합 계
정부투자 포함여부	129(71.3%)	52(28.7%)	181(100%)

전략적 연계의 유형은 마케팅과 서비스에 대한 연계가 38.1%를 차지하여 가장 많았다. 이는 부가가치통신망이나 기타 통합된 서비스를 생명으로 하는 통신산업의 특성을 나타낸다. 기업의 수는 181건 중 68.5%인 124건이 2개 기업으로 이루어진 연계로 나타났다. 이는 선진기업이 현지의 통신회사와 1대 1로 합작을 맺어 외국에 진출하는 케이스가 많은 것을 반영한다. 민간기업만으로 구성된 전략적 연계가 181건 중 71.3%인 129건을 나타냈다. 이것은 정부투자 기업보다 민간기업이 전략적 연계에 적극적으로 참여하고 있음을 나타낸다.

#### 4. 분석결과

##### (1) 가설 1에 대한 검증

##### ① 참여기업의 수와 전략적 연계의 유형

카이스퀘어값은 6.08, 유의도는 0.11로서 유의수준 10%에서 기업의 수는 전략적 연계의 유형에 통계적으로 의미있는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 즉 가설 1-1은 기각된다.

	2개 기업	3개 이상	합 계	
기술개발	18	5	23	
운영	27	22	49	
마케팅	49	20	69	
복합	30	10	40	
합 계	124	57	181	
Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cell with E.F.<5
6.07818	3	0.1079	7.243	None

##### ② X 유형/Y 유형 여부와 전략적 연계와 유형

전략적 연계가 X 유형이나 Y 유형이냐에 따라 가장 극심한 가치사슬상의 차이를 보이는데, 기술개발의 경우는 100% Y 유형이었고 운영과 마케팅의 경우도 거의 Y 유형인데 반해 복합적 활동은 X 유형이 주종을 이루었다. 그래서 통계적으로는 가장 의미있는 결과(카이스퀘어값 111, 유의도 0.0)가 나왔고, 가설 1-2는 채택된다. 그러나 기술개발은 본질

적으로 하나의 가치활동에 집중되는 것이고, 복합적 활동은 또한 복수의 가치활동에 분산되기 쉽다는 점에서 어떻게 보면 당연한 결과가 나온 것이라고 보여진다.

	X 유형	Y 유형	합 계
기술 개발	0	23	23
운영	1	48	49
마케팅	3	65	69
복합	31	9	40
합 계	35	146	181

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cell with E.F. < 5
111.60466	3	0.0000	4.448	1 of 8 (12.5%)

③ 정부투자 포함 여부와 전략적 연계의 유형

다른 가치활동에 비해 운영 및 로지스틱 부문에서 정부가 개입된 투자가 많음을 확인할 수 있는데, 이 부문의 투자는 주로 대규모이기 때문인 것으로 보인다.

카이스퀘어값은 12.34, 유의도는 0.006으로서 유의수준 10%에서 민간/정부투자 여부는 전략적 연계의 유형에 통계적으로 영향을 준다고 분석되었다. 그러므로 가설 1-3은 채택된다. 즉 민간투자만으로 된 전략적 연계는 기술개발이나 마케팅에 치중된 양상을 보였다.

	민간투자	정부투자	합 계
기술 개발	20	3	23
운영	28	21	49
마케팅	56	13	69
복합	25	15	40
합 계	129	52	181

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cell with E.F. < 5
12.33833	3	0.0063	6.608	None

(3) 가설 II에 대한 검증

① X 유형/Y 유형 여부와 기업의 수

X 유형/Y 유형 여부와 기업의 수는 카이스퀘어값 2.04, 유의도 0.15로서 유의수준 10%에서 통계적으로 서로 독립인 것으로 분석되었다.

② X 유형/Y 유형 여부와 정부투자 포함 여부

X 유형/Y 유형 여부와 정부투자 포함 여부는 카이스퀘어값 0.03, 유의도 0.85로서 유의수준 10%에서 통계적으로 서로 독립인 것으로 분석되었다.



			2개 기업	3개 이상	합 계
X	유	형	28	7	35
Y	유	형	96	50	146
합 계			124	57	181
Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cell with E.F.<5	
2.03667	1	0.1535	11.022	None	
2.65597	1	0.1032	(Before Yates Correction)		

			민 간 투 자	정 부 투 자	합 계
X	유	형	24	11	35
Y	유	형	105	41	146
합 계			129	52	181
Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cell with E.F.<5	
0.03422	1	0.8532	10.055	None	
0.15440	1	0.6944	(Before Yates Correction)		

③ 정부투자 포함 여부와 기업의 수

연계와 관련된 기업의 수와 정부투자 여부는 카이스퀘어값 0.15, 유의도 0.69로서 유의 수준 10%에서 통계적으로 서로 독립인 것으로 분석되었다.

이는 민간기업들이 전략적 연계를 맺을 때에도 다수기업의 참여를 유도하며, 기업의 수는 보수성이 아니라 연계의 성격에 따른 효율성을 기준으로 결정되기 때문인 것으로 나타났다.

			2개 기업	3개 이상	합 계
민 간 투 자			90	39	129
정 부 투 자			34	18	52
합 계			124	57	181
Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cell with E.F.<5	
0.15809	1	0.6909	16.376	None	
0.32998	1	0.5657	(Before Yates Correction)		

이상에서 가설 II에 해당하는 기타변수끼리의 상관성은 없는 것으로 분석되었다.

제 5 장 결 론

(1) 분석결과

본 논문은 제휴, 연합, 협력 등 다소 모호하거나 동떨어지게 느껴질 수 있는 개념들을

전략적 연계라는 범주로 묶는 작업을 시도하였다. 그 과정에서 분석해야 하는 것은 한 기업의 가치사슬이다.

여기에서 분석한 통신산업에서 일어나는 전략적 연계는 마케팅, 판매와 서비스 부문의 연계가 많았으며, 전략적 연계의 유형에 영향을 주는 변수는 정부투자자 포함되었는지의 여부와, 가치사슬내의 연계인가, 가치사슬간의 연계인가를 보여주는 X 유형/Y유형 여부였다. 참여기업의 수는 통계적으로는 전략적 연계의 유형에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 유의수준 10%에서 10.8%의 유의도로 기각되었으므로 실무적인 주의가 필요하다고 할 수 있겠다.

### (2) 본 논문의 한계

본 논문에서는 전략적 연계에 영향을 미치는 사전적인 변수들에 대해 다루었다. 즉 연계가 일어나기 전의 상황에 대한 것을 대상으로 한다. 그러므로 실무적 차원에서 중요하게 여겨지는 '성과'에 대한 고려가 이루어지지 못했다.

그 이유는 이용된 자료가 극히 최근의 협력케이스이기 때문이고, 성과에 대한 고려는 많은 시간과 실무계의 적극적인 협력이 필요했기 때문이다.

### (3) 경영자에의 시사점

다른 기업과 가치활동을 연계함으로써 경쟁력을 강화시키는 케이스는 점차 증가하고 있다. 종래에는 자기 기업에 위협을 주지 않을 대상만을 택하여 협력을 하는 경우가 많았으나 최근의 경향은 현재 치밀하게 경쟁을 하는 대상까지도 협력의 파트너로 선정하고 있는 실정이다.

따라서 경영자는 전략적 연계를 고려함에 있어서 보다 효율적인 기준으로 판단하지 않으면 안된다. 그 기준으로 제시한 것이 가치사슬의 연계이다. 본 논문의 모델을 이용하여 기업의 부가가치를 창출하는 과정에서 어느 부분의 연계가 가장 효율적인 경쟁력 제고를 가져올 것인가를 판단하는 데에 도움을 얻을 수 있을 것이다. 즉 경영자는 자기 기업의 가치활동을 치밀하게 분석하여 경쟁력을 향상시키기 위해 어떻게 다른 기업과 전략적으로 가치활동상의 연계를 맺을 것인가를 연구해야 할 것이다.

또한 경영자는 전략적 연계의 필요성을 느낄 때 전략적 연계의 유형에 영향을 주는 여러 변수들을 검토해야 할 것이다. 예를 들어 몇개 기업이 참여하는가, 정부투자기업이 참여하는가, 그리고 이러한 참여가 어떠한 가치사슬에 적용되는가에 대한 검토가 있어야 한다. 이것은 한 기업이 연계에 참여하는 정도와 질에 변화를 줄 것이다.

### (4) 향후 연구과제

지금까지 본 논문에서는 전략적 연계의 개념에 대해 알아보고, 실제로 통신산업에 적용시켜 보았다. 가치활동에 따른 분류법은 대표적으로 적용할 수 있는 예이나, 다른 방식으로 타기업과의 새로운 협력형태를 모색하는 것도 의미있는 작업일 것이다. 새로운 환경이 조성됨에 따라 새로운 형태의 협력이 일어나는 것은 당연하다.

본 논문의 가장 큰 한계는 앞에서 언급한 바와 같이 연계의 결과인 '성과'에 대한 고려가 생략된 점이다. 환경과 전략에 따른 성과분석이 이루어질 수 있다면 좀더 신뢰성이 큰 시사점이 도출될 수 있을 것이다.

아울러 전략적 연계의 산업별 비교도 의의가 있을 것이다. 산업의 성숙도 등 산업의 특성을 나타내는 변수에 따라 어떤 전략적 연계가 일어나고 있는지를 고찰하는 일은 산업에 따라 더 나은 경쟁력을 창출하기 위한 하나의 지표를 제시할 수도 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- Afriyie, Kofi, "A Technology-Transfer Methodology for Developing Joint Production Strategies in Varying Technological Systems", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Auster, Ellen R., "International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Environments", *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.
- Bahreimi, Homa and Stuart Evans, "Strategy Making in High-Technology Firms: The Empiricist Mode," *California Management Review*, Winter, 1988.
- Berg, Sanford V. and Jacob M. Hoekman, "Entrepreneurship over the Product Life Cycle: Joint Venture Strategies in the Netherlands," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Bowersox, Donald J., "The Strategic Benefits of Logistics Alliances," *Harvard Business Review*, July-August, 1990.
- Brouthers, Lance Eliot and Steve Werner, "Are the Japanese Good Global Competitors?", *Columbia Journal of World Business*, Fall, 1990.
- Bryan, Eugene F., "The World Turned Upside Down? IBM in the 1990s", *Business Horizons*, November-December, 1990.
- Buckley, Peter J. and Mark Casson, "A theory of Cooperation in International Business",

- Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Christelow, Dorothy B., "International Joint Ventures: How Important Are They?," *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.
- Contractor, F.J. and Peter Lorange, "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Crane, Dwight B. and Robert G. Eccles, "Commercial Banks: Taking Shape for Turbulent Times," *Harvard Business Review*, November-December, 1987.
- Doz, Yves L., "Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Dymsza, William A., "Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Franko, Lawrence G., "New Forms of Investment in Developing Countries by US Companies: A Five Industry Comparison", *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.
- Gomes-Casseres, Benjamin, "Joint Venture Cycles: The Evolution of Ownership Strategies of U.S. MNEs, 1945~75", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Graham, John L., "Deference Given the Buyer: Variations across Twelve Cultures", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Hamel, Gary, Yves L. Doz, and C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win," *Harvard Business Review*, January-February, 1989.
- Harrigan, Kathryn Rudie, "Strategic Alliances: Their New Role In Global Competition," *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.
- Harrigan, Kathryn Rudie, "Strategic Alliances and Partner Asymmetries," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Henderson, John C., "Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection," *Sloan Management Review*, Spring, 1990.
- Hladik, Karen J., "R&D and International Joint Ventures," *Cooperative Strategies in*

*International Business*, Lexington Books, 1988.

- Hull, Frank, Gene Slowinski, Robert Wharton, and Koya Azumi, "Strategic Partnerships between Technological Entrepreneurs in the United States and Large Corporations in Japan and the United States", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Jorde, Thomas M. and David J. Teece, "Competition and Cooperation: Striking the Right Balance," *California Management Review*, Spring, 1989.
- Killing, J. Peter, "Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Konsynski, Benn R. and F. Warren McFarlan, "Information Partnerships—Shared Data, Shared Scale," *Harvard Business Review*, September-October, 1990.
- Koot, Willem T.M., "Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Lecraw, Donald J., "Countertrade: A Form of Cooperative International Business Arrangement," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Lorange, Peter and Gilbert J.B. Probst, "Joint Ventures as Self-Organizing Systems: A Key to Successful Joint Venture Design and Implementation," *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.
- Lyles, Marjorie A., "Learning among Joint Venture-Sophisticated Firms," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Morris, Deigan and Michael Hegert, "Trends in International Collaborative Agreements," *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.
- Moxon, Richard W., Thomas W. Roehl, and J. Frederick Truitt, "International Cooperative Ventures in the Commercial Aircraft Industry: Gains, Sure, But What's My Share?," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Nielsen, Richard P., "Cooperative Strategy in Marketing," *Business Horizons*, July-August, 1987.
- Nielsen, Richard P., "Cooperative Strategy", *Strategic Management Journal*, 9, 1988.
- Ohmae, Kenichi, "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, March-April, 1989.

- Oman, Charles P., "Cooperative Strategies in Developing Countries: The New Forms of Investment", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Osborn, Richard N. and C. Christopher Baughn, "New Patterns in the Formation of US/ Japanese Cooperative Ventures: The Role of Technology," *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.
- Ouchi, William G. and Michele Kremen Bolton, "The Logic of Research and Development," *California Management Review*, Spring, 1988.
- Porter, Michael E. and Mark B. Fuller, "Coalitions and Global Strategy," *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.
- Porter, Michael E., "Competition in Global Industry: A Conceptual Framework", *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.
- Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990a.
- Porter, Michael E., "Europe's Companies after 1992: Don't Collaborate, Compete", *The Economist*, June 9, 1990b.
- Pucik, Vladimir, "Strategic Alliances with the Japanese: Implications for Human Resource Management", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Roehl, Thomas W. and J. Frederick Truitt, "Stormy Open Marriages are Better: Evidence From US, Japanese and French Cooperative Aircraft," *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.
- Root, Franklin R., "Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Sapienza, Alice M., "R&D Collaboration as a Global Competitive Tactic—Biotechnology and The Ethical Pharmaceutical Industry", *R&D Management* 19, 4, 1989.
- Spekman, Robert E., "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, July–August, 1988.
- Stevens, Candice, "Technoglobalism vs. Technonationalism: The Corporate Dilemma", *Columbia Journal of World Business*, Fall, 1990.
- Thorelli, Hans B., "Network: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986.
- Tyobjee, Tyzoon T., "Japan's Joint Ventures in the United States," *Cooperative Strategies*

*in International Business*, Lexington Books, 1988.

Weiss, Stephen E., "Creating the GM-Toyota Joint Venture: A Case Complex Negotiation," *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.

Westney, D. Eleanor, "Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.

리차드복슨, "다국간 기업협력과 한국의 산업전략", 한국기업의 구조와 전략, 정구현 외 편저, 법문사, 1987.

김기영, 한국기업의 기술도입 전략과 도입교섭력", 한국기업의 구조와 전략, 정구현 외 편저, 법문사, 1987.

김수겸, "합작투자지 소유지분으로 나타난 협상력에 관한 연구", 서울대학교 대학원 경영학 석사학위논문, 1988.

남기민, "경쟁전략과 협력전략의 결합에 의한 기업의 국제경쟁력 강화에 관한 연구", 서울대학교 대학원 경영학 석사학위논문, 1989.

박찬호, "협력적 마케팅 전략에 관한 연구", 서울대학교 대학원 경영학 석사학위논문, 1989.

송기유, "기술도입벡가의 결정요인에 관한 연구", 서울대학교 대학원 경영학 석사학위논문, 1988.

장석인, "국제산업협력의 개념, 동기 및 형태", 월간산업동향, 12, 1990.

장하영, "수직적 협동광고에 관한 연구", 서울대학교 대학원 경영학 석사학위논문, 1986.

전용욱, "반도체산업의 다국적 기업간 협력과 한국기업의 대응전략", 산업동향, 9, 1990.