

공급사슬 상의 제휴관계의 형성과 유지에 관한 연구*

김 재 일**

《目 次》

I. 서 론	1. 공급사슬 상의 전략적 제휴의 형성
II. 전략적 제휴의 이론적 배경	2. 공급사슬 상의 전략적 제휴의 유지
1. 경제학적 관점	V. 실증 연구
2. 게임 이론, 조직 이론, 전략 경영 이론	1. 자료 수집
III. 공급사슬 상의 전략적 제휴의 개념과 유형	2. 분석 결과
IV. 공급사슬 상의 전략적 제휴의 형성 및 유지	VI. 토의 및 결론

I. 서 론

전략적 제휴는 기업이 치열한 경쟁 환경 속에서 투자의 위험을 극소화하면서 고객 기대에 부응하는 한편 경쟁우위를 달성하기 위한 수단으로서 점차로 그 중요성이 증대되어 왔다. 물류에 있어서의 제휴는 공급사슬 상의 메이커, 유통기관, 공급사, 서비스 제공기관 간에 일어나게 된다. 특히, 물류 상의 제휴는 물류의 문제를 개별 기업적 대응 방식에서 탈피하여 동일한 공급사슬 상에 위치한 기업들 간의 협력과 조정을 통하여 기업 간의 연합적 대응 방식으로 해결하고자 하는 것으로서, 공급사슬상의 통합을 이루면서 보다 신축성있게 전략을 수행해나가는 데에 핵심적인 요인으로 간주되어 왔다.

물류에 있어서 비교적 초기에 전략적 제휴를 연구한 LaLonde(1989)에 따르면, 미국에서 는 1980년대에 제휴관계의 활용이 물류 성과를 제고하기 위한 주요한 수단으로 등장한 이후, 공급사슬 상의 기관들 간의 전략적 제휴는 물류 개선에 있어서 필수 불가결한 축을 형성하는 주요한 추세가 되어왔다. 이와 같이 물류 서비스의 거래가 과거의 거래 중심적 형태에

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 교수

서 몇몇 당사자간의 계약에 의한 관계로 전환하게 된 주요한 원인으로서는 물류가 개별 기업 만의 노력으로서는 그 개선에 한계가 있다는 인식에 따른 것이다. 또한 EDI와 JIT 등 기술의 활용이 확대된 것도 전략적 제휴가 보다 활성화되는 데에 큰 기여를 했다고 할 수 있다.

그후, 물류에 있어서 전략적 제휴에 대한 연구는 Bowersox(1990), Cooper 등(1997), Frankel과 Whipple(1996), Gentry(1996), Lambert 등(1996), Rogers와 Daugherty (1995), Zinn과 Parasuraman(1997) 등의 연구자들에 의해서 전략적 제휴의 유형, 동기, 형성과 유지에 대한 연구가 이루어져 왔다. 우리나라에서는 아직까지 물류에 있어서 전략적 제휴에 관한 연구는 별로 활발하지 않으며 물류에 있어서 전략적 제휴가 어떤 기여를 할 수 있으며, 기업이 이 개념을 보다 적극적으로 활용하기 위하여 어떤 노력이 필요한지에 대한 연구가 미진한 실정이다.

본 연구의 목적은 물류에 있어서 전략적 제휴의 개념을 명확히 하고 전략적 제휴의 유형을 파악하며, 전략적 제휴가 공급사를 상의 제 기관들간에 활발히 일어나기 위하여 어떤 요인들이 영향을 미치는지 또 장기적 관계의 존속을 위하여 어떤 요인들이 영향을 미치는지 파악하고자 한다. 이를 위해 먼저 전략적 제휴 일반에 대한 연구를 중심으로 문헌 연구를 하고 이를 토대로 하여 물류에 있어서 전략적 제휴에는 어떠한 유형들이 있으며, 어떤 요인들이 전략적 제휴의 형성과 유지에 영향을 미치는지 문헌 및 실증연구를 통하여 조사하고자 한다.

II. 전략적 제휴의 이론적 배경

전략적 제휴를 설명하는 이론으로서 여러 가지 관점이 지금까지 소개되어 왔다. 최근 Child와 Faulkner (1998)는 경제학, 게임이론, 전략경영이론, 조직이론의 4 가지 관점이 협력 전략을 이해하는 데에 도움을 줄 수 있다고 하였으며, 이들 관점은 전략적 제휴를 설명하는 데에도 많은 도움을 줄 수 있을 것이다.

1. 경제학적 관점

첫째, 경제학적 접근 방법 중 시장권력이론(Market-power theory)은 협력이 제휴사 상호간의 상호 호혜적 기회를 제공함으로써 시장장악력을 증가시킨다고 한다. 이에 따라 시장권력이론에서는 시장에서의 우위를 확보함으로써 경쟁력을 제고하기 위한 방법들을 주로 연구하였다. 이 관점에 따르면 전략적 제휴도 제휴를 통해 시장에 더 큰 영향력을 행사함으로써 결과적으로 더 큰 수익을 얻고자 한다고 말할 수 있다. 이 관점은 글로벌 기업들 간의 각

종 협력 관계를 설명하는 데에는 유효하나, 물류 상의 제휴 관계에 있어서는 그 주된 동기가 시장장악력의 확보라기 보다는 서비스 개선, 비용 절감 등이 주된 요인인가 때문에 물류 상의 제휴 관계를 설명하기는 어렵다고 할 수 있다. 또한, 일반적인 이 이론의 한계로서 시간의 경과에 따른 전략적 제휴의 변화 과정을 설명하지 못하고 있다는 점을 지적할 수 있으며, 특히 제휴사 간의 신뢰가 제휴에 미치는 영향에 대한 고려가 미흡하고, 너무 결정론적인(deterministic) 측면이 강하다는 단점을 들 수 있다.

둘째, 거래비용이론(Williamson, 1975)에 따르면 기업은 생산과 거래비용의 합을 최소화하는 대체적 계약을 선택해야 한다는 것이다. 따라서 전략적 제휴는 이런 비용을 최소화하는 계약이어야 하며, 거래비용이 높은 상황 하에서 기업은 이 비용을 최소화하기 위해 협력을 모색하게 된다. 이러한 측면에서 전략적 제휴는 기업간의 거래에 있어서 비용 절감의 가능성 이 높은 방법이라고 할 수 있다. 예를 들어서, 과거 여러 운송 회사와 거래하였던 기업이 방침을 바꾸어 제시된 조건에 맞는 특정 운송회사와의 거래를 통하여 비용을 절감할 수 있는 가능성이 높을 것이다. 이와 같은 측면에서 물류 상의 제휴 관계에도 이 이론의 적용성이 높다고 할 수 있다. Williamson(1985)은 거래의 속성 중에서 자산의 특유성의 정도가 제휴사간의 지배 구조의 선택에 결정적인 역할을 하는 것으로 보았다. 즉, 거래와 관련되어서 특정한 자산에의 투자가 필요하지 않을 경우 시장 중심적인 거래가 바람직하나, 거래 특정적인 투자가 필요할 경우 조직 내부에서 보다 효과적으로 수행될 수 있다고 한다. 따라서, 거래 비용이론은 전략적 제휴가 형성되는 여건에 따라 취하는 지배 유형에 대한 통찰력을 제시한다.

Spekman(1997) 등은 거래비용적 관점에서 볼 때에 기업의 환경적 불확실성이 크고 거래 중요도가 높으며 요구되는 거래 특정적 투자가 많을 경우, 관계를 지속하기 위한 거래 비용이 더 커진다고 하였다. 예를 들어, 물류에 있어서도 제휴사와의 JIT 거래를 활성화하기 위한 EDI 등 정보기술에 대한 투자는 거래비용을 높이기 때문에 이는 전략적 제휴를 촉진한다고 볼 수 있다.

거래 비용이론은 전략적 제휴의 근거로서 효율성과 비용절감을 강조하고 있으며, 제휴사들의 동기, 제휴 관계의 수립에 필요한 투자의 성격, 거래의 특징을 고려하고 있다는 장점이 있다. 반면에 거래 비용이론은 시간의 경과에 따라서 전략적 제휴의 관계적 측면이 어떻게 변화하고 제휴관계 자체에 어떤 영향을 미치는지를 고려하지 못하고 있다. 또한 너무 정태적인 관점에서 본다는 단점이 있으며, 신뢰와 유대 관계의 구축이 기회주의, 정보 교환을 통한 제한적 합리성을 어떻게 감소하는지에 대한 설명이 없다. 그리고, 거래비용이론은 효율성이 중심으로서 공정성, 신뢰성의 문제에 대한 언급이 결여되어 있고, 동양권의 암묵적 신뢰

에 바탕을 둔 협력관계를 설명하지 못 하고 있다는 단점이 지적된다.

셋째, 또다른 경제학적 이론인 대리인 이론(agency theory)에 따르면, 대리인의 자기 중심적 행동에 제약을 두는 통제 기제를 다루며 이에는 여러 가지 규제와 인센티브를 포함한다. 대리인 이론에서는 인간이 제한된 합리성에 따라 자기 이익을 추구하며 조직내의 구성원들 간에는 어느 정도 목표의 대립이 있고, 소유 정보에 있어서도 비대칭성이 있다고 본다. 물류에 있어서도 각 제휴사를 다른 제휴사의 대리인으로 보거나, 제3자 물류의 이용에 있어서 제3자 물류 기관을 고객의 대리인으로 본다면 대리인 이론을 적용할 수 있을 것이다. 그러나, 제휴사간의 신뢰가 증진하면 대리인 이론에서 강조하는 텁지(monitoring) 기제는 별로 소용이 없게 된다.

마지막으로 수익체증이론(increasing return theory)에 따르면, 일단 시장에서 큰 점유율을 확보하게 되면 시장 지배 사업자가 되어 수익 체감이 나타나지 않게 된다. 예를 들어 물류에 있어서 월 마트가 프록터 앤드 캠블과 제휴함으로써 유통업에 있어서 다른 소매점포들을 따돌리고 시장 1위의 자리에 부상한 것을 예로 들 수 있을 것이다.

2. 게임 이론, 조직 이론, 전략경영 이론

또다른 관점으로써 게임이론은 당사자들이 어떤 전략을 사용하고 이것이 결과에 어떤 효과가 있는지를 다루는데, 전략적 제휴가 어떤 상황 하에서 유리하고 어떤 상황 하에서 불리한가의 이해를 도울 수 있다. 그러나, 몇 가지 가정에 근거하여 현실을 너무 단순화함으로써 사회적 유대관계, 제휴사간의 커뮤니케이션, 제휴사의 과거 행동에 대한 불확실성, 기타 사회적 규범의 영향 등을 고려하지 못 하고 있다는 한계가 있다.

조직이론의 관점 중, 먼저 자원의존이론(Pfeffer and Salancik, 1978)에 따르면 조직이 필요로 하는 자원을 취득하기 위하여 환경 내의 다른 조직에 의존하게 된다는 것이다. 따라서 기업이 조인트 벤처를 통하여 필요로 하는 자원의 흐름을 안정화하는 수단으로서 사용하고 또한 불확실성을 감소할 수 있다는 것이다(Pfeffer and Nowak, 1976). 이러한 관점들에 입각하여 Spekman 등(1997)은 자원의존적 관점에서 볼 때에 환경적 불확실성이 높고 거래 중요도가 큰 상황 하에서는 지각된 자원 의존성이 높으며, 그 결과 기업이 투입된 자원을 재운용하지 못하게 함으로써 기업의 전략적 취약성(vulnerability)을 초래할 수 있다는 것이다. 이에 따라 기업은 거래비용을 최소화하고 전략적 취약성에 대응하기 위하여 잠재적 교환 관계를 평가하게 되며 이는 기업이 기업의 운명에 나름대로 영향력을 행사하여 결정지을 수 있고자 하는 욕구, 즉 결정성(determinacy)에 대한 필요를 야기시키며, 이것이 합병

등 다른 유형의 관계가 아닌 전략적 제휴의 형성으로 이끄는 요인이라고 보았다.

조직 이론 중 동맹 조직화(Organization of alliance)이론은 동맹이 어떻게 조직화될 수 있는가 하는 측면에서 실질적 도움을 줄 수 있다. 즉, 네트워크 분석 등이 조직화에 유용할 수 있다. 특히 물류 상의 제휴관계는 다국적 기업 간의 제휴에 비하여 비교적 단명으로서 찾은 재구조화를 거치기 때문에 공식적 구조에 의해서보다는 비공식적 구조에 의한 정보의 상호 교환과 통제의 과제가 필요하게 된다. 이런 상황 하에서 자원의존이론에서 강조하고 있는 권력과 영향력의 과정의 관점이 아닌 제휴사의 행동을 규정하고 성과에 대한 통제가 가능하도록 하기 위한 기제가 필요할 것이며, 조직화이론이 이를 설명하는데에 도움을 줄 수 있다.

전략 경영 이론적 관점에 따르면, 제휴가 각 제휴사의 목적 달성을 도움이 될 수 있도록 각각의 전략 간의 부합성을 높일 수 있는 제휴사를 찾는 것이 중요하다는 것을 강조한다. 이에 따라 제휴사들이 어떤 동기로 제휴에 이르는가 하는 제휴 형성의 동기, 어떤 제휴사를 선정해야 하는가 하는 제휴사의 선정 기준, 또 제휴의 효과가 극대화될 수 있도록 제휴사간의 문화적 부합도(cultural fit)에 초점을 둔다. 많은 측면에서 전략 경영 이론적 관점은 단순한 효율성 뿐 아니라 확장과 성장을 목적으로 협력 관계에 들어 간다고 보는 한편, 단일 제휴사의 관점이 아닌 제휴사간의 부합성을 중시하고 있다. 이러한 측면에서 전략 경영 이론은 경제학적 접근 방법보다 더 현실적이고 정교한 방법이라고 할 것이다.

전략적 제휴의 형성에 영향을 미치는 기타의 요인들로서는 기업수명주기상 단계 및 지각된 조직의 부합성들을 들 수 있다(Spekman, et al., 1997).

이와 관련하여 Porter(1985)의 경쟁우위 이론에 따르면 기업이 경쟁우위를 달성하기 위해 신규 진입자의 위협, 공급사의 협상력, 구매자의 협상력, 대체재의 위협, 기업간 경쟁이라는 5 가지 요인의 분석에 따라 저원가우위 전략, 제품차별화, 집중전략을 취해야 하는데 전략적 제휴가 경쟁우위의 달성을 수단이 된다고 본다. 즉, 규모의 경제를 통해 저원가를 달성할 수 있고, 탁월한 기술과 제품 품질에 의해 차별화를 달성할 수도 있을 것이며, 또한 특정 집단에게만 소구하는 집중화도 가능하다는 것이다. Spekman 등(1997)도 경쟁우위이론의 관점에서, 기업이 경쟁우위의 달성을 위하여 어느 정도 전략적 제휴를 활용하고자 하는 전략적 지향성(strategic orientation)이 전략적 제휴의 형성에 직접적 영향력을 미치는 것으로 보았다. 물류에 있어서도 제휴사간의 전략적 제휴를 통하여 더 차별화된 저비용의 서비스를 제공하는 것이 가능할 것이다.

III. 공급사슬 상의 전략적 제휴의 개념과 유형

LaLonde 등(1989)은 물류 상의 제휴 관계가 유형에 따라서 제휴적 관계, 제휴 관계가 계약에 의해 보다 공식화된 동맹적 관계, 제3자와 하주 간의 계약을 통해 서비스를 제공받는 형태로서의 계약물류적 관계, 그리고 전략적 제휴 관계로 구분할 수 있다고 하였다. 이 중 전략적 제휴는 제휴 당사자 간에 차별화되고 중장기적 혜택을 제공하기 위해 형성된 물류 경로 상의 관계의 한 유형으로서, 단순한 제휴적 관계나 동맹적 관계 또는 계약 물류적 관계보다는 더 강화된 형태라고 보고 있다. Lambert(1996) 등은 제휴 관계가 경쟁 우위를 달성함으로써 개별 기업이 독자적으로 거두는 것보다 더 높은 경영 성과를 이루고자 하는 상호간의 신뢰, 공개성, 위험과 보상의 공유에 근거를 둔 맞춤식 관계(tailored business relationship)이라고 하였다. Cooper 등(1997)은 제휴가 기업체 상호간의 밀접하고 고도의 상호작용적인 관계를 말한다고 보았다.

이렇게 볼 때에 공급사슬 상의 전략적 제휴는 제휴 기업들에게 중장기적 혜택을 제공하기 위해 형성된 밀접하고 상호작용적인 관계로서 이의 유지를 위해 당사자 간의 높은 수준의 협조와 통제가 요구되는 관계의 한 유형이라고 말할 수 있다.

물류에 있어서 전략적 제휴의 유형은 여러 가지로 분류할 수 있지만 제휴 당사자가 누구인가에 따라서 제조/판매업체와 서비스기관 간의 제휴, 서비스 기관 상호간의 제휴, 공급사슬 상의 상하방에 위치한 기업들 간의 수직적 제휴, 동일한 고객에게 판매하는 기업 간의 수평적 제휴 등으로 나누어 볼 수 있다(Bowersox, et al., 1992).

Rogers와 Daugherty(1995)는 공식화와 당사자들의 개입정도(commitment)에 따라 제휴관계가 제휴계약 관계, 제3자 계약 관계, 통합적 서비스 계약 관계로 나눌 수 있다고 보았다. 먼저 제휴계약 관계에서는 제휴사들이 제휴를 위한 특별한 구조적 조정없이 단지 비공식적 협력관계를 유지한다. 제3자 계약 관계는 제휴계약 관계보다는 더 공식화되어 있으며 더 장기적 관계이다. 마지막으로 통합적 서비스 계약 관계는 가장 공식화된 관계로서 그 대상으로는 거의 모든 물류 서비스를 포함하며 시간과 자원 및 위험의 부담이 요구된다. 또한 제휴사 간에 고객과 서비스제공사라는 구분이 모호해지며 조직적 경계가 불분명해진다.

Lambert (1996) 등은 제휴의 유형을 크게 3가지 유형으로 구분하였다. 제 1 유형에서는 참여한 기업들이 각자를 제휴사로서 인정하되 제한된 범위에서만 활동과 기획을 조정하며 대개 단기적 제휴로서 제휴사 내의 한 부서만이 참여하는 경우가 많다. 제 2 유형에서는 참여

사들이 단순한 활동의 조정을 넘어서서 활동의 통합을 도모하며 보다 장기적 제휴로서 제휴사 내의 여러 부서와 직능들이 참여한다. 제 3 유형에서는 참여사들이 상당 부분의 업무를 통합적으로 수행하며 제휴의 기간은 무한정으로서 제휴사는 제휴에 참여한 타사를 자사의 연장으로서 간주한다. 제3유형의 제휴는 Rogers와 Daugherty의 분류 유형에 있어서 통합적 서비스 계약 관계와 일치하는 유형이라고 할 수 있다.

Zinn과 Parasuraman(1997)은 전략적 제휴의 유형을 제휴 관계가 포괄하는 서비스의 범위와 제휴사 간의 직접적 개입의 정도(강도)에 따라 4가지 유형으로 구분하였다. 범위가 넓고 강도가 강한 제휴는 통합적(integrated) 동맹, 범위는 넓으나 강도가 약한 제휴는 포괄적(extensive) 동맹, 범위는 좁으나 강도가 강한 제휴는 집중적(focused) 동맹, 범위도 좁고 강도도 강한 제휴는 제한적(limited) 동맹으로 구분하였다. 먼저 통합적 동맹은 미국의 월마트가 주공급사와 맺고 있는 형태의 예를 들 수 있다. 통합적 동맹에서 동맹관계는 장기간에 걸쳐서 진화하는 특성을 가지며 제휴사들은 관계를 점진적으로 확대하고 강화해나간다. 집중적 동맹의 예는 의료기관이 물류 서비스 기관을 활용하여 재고, 보관, 주문서비스를 제공받는 예를 들 수 있으며, 물류 서비스 기관은 고객을 위하여 전속의 인원과 자원을 할당하지만 통합적 동맹에 비하여 제한된 서비스에 국한된 동맹관계이다. 포괄적 동맹에서는 제휴사간에 여러가지 서비스가 대상이 되지만 서비스 제공기관이 고객을 위하여 전속의 인원이나 자원을 할당하지도 않고 고객도 언제라도 서비스 제공사를 교체할 수 있게되어 있다. 제한적 동맹은 고객이 배송 등 특정 서비스만을 운송기관에 의뢰하는 경우에 발생한다.

IV. 공급사슬 상의 전략적 제휴의 형성 및 유지

1. 공급사슬 상의 전략적 제휴의 형성

Frankel과 Whipple (1996)은 과거 문헌의 검토 결과 제휴의 동기를 크게 시장 기회의 접근, 지식 이전 및 조직 학습, 효율성의 제고, 시장 불확실성의 감소라는 4가지로 크게 구분할 수 있다고 하였다. 이들은 보다 세부적으로 제휴의 형성에 대한 동기를 10개 요인으로 세분하여 북미, 유럽 및 아시아의 3개 권역에 속한 제조업체, 유통업체 및 서비스 제공업체의 3개군을 대상으로 조사하였다. 결과에 따르면, 권역에 관계없이 경쟁우위 획득, 품질향상, 리드타임 성과의 개선, 재고 감소가 공통적으로 가장 중요한 4가지 동기로 나타났다. 그러나, 북미지역의 서비스 제공업체들은 기술 진보와 기업 핵심 역량의 제고를 재고감소나 리드타임 성과의 개선보다 더 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

Lambert 등(1996)은 제휴가 형성되기 위해서는 강력한 動因(drivers)과 우호적 여건(facilitators)이 조성되어야 한다고 보았으며 이 중 동인은 전략적 제휴의 형성에 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있고, 우호적 여건은 전략적 제휴가 계속 성장 발전하기 위해 필요한 요인이라고 볼 수 있다. 동인에는 비용감소와 자산 효율성증가, 고객 서비스 개선, 시장 진입의 용이성과 기술 혁신에 대한 접근 용이성과 같은 마케팅 상의 이점, 수익의 안정성과 성장의 4가지가 있다. 그들은 제휴사의 이들 동인에 대한 기대치가 더 높을수록 제휴의 형성이 용이하게 될 것으로 보았다.

Zinn과 Parasuraman(1997)은 광범위한 영역에 걸쳐 강한 제휴관계가 형성되기 위하여는 기업의 규모, 문화 등 조직 상호간의 부합성이 필수적이나, 어느 정도 상호간의 비밀이 필요하고 특정 직능에 대하여는 독자적인 통제력을 갖고자 하는 경우 통합적 동맹과 같은 형태를 취하지 않고도 집중적 동맹관계를 통하여 충분히 소기의 목적을 달성해나갈 수 있다고 보았다. 또한 강한 동맹관계를 요구하지 않는 경우에는 제3자 물류 기관을 사용하는 포괄적 동맹이 적합할 수 있으며, 제한적 동맹을 통하여 보다 범위를 넓히고 관계를 높이기 위한 시험적 목적으로서 사용할 수 있다고 보았다.

2. 공급사슬 상의 전략적 제휴의 유지

김재일(1998b)의 연구에서는 과거 문헌들(Achrol, et al., 1990; Lorange and Roose, 1993; Culpan, 1993; Bowersox, 1992; Frankel, et al., 1994; Ganesan, 1994; Lei, 1993; Cauley de la Sierra, 1995; Morgan and Hunt, 1994)을 검토하여 일단 형성된 제휴의 계속적 존속에는 제휴 기업간의 부합성, 보완성, 제휴의 종결비용(termination cost), 제휴사 간의 활발한 커뮤니케이션, 제휴 파트너 상호간의 신뢰, 규모와 능력 측면에서의 대칭성, 참여사간 역할 분담의 명확성, 제휴 당사자간의 제휴에 대한 집착 정도, 제휴에 대한 충분한 통제와 같은 요인들이 영향을 미친다고 하였다.

즉, 제휴 기업간의 부합성과 보완성이 높을수록 전략적 제휴의 유지에 도움이 될 것이다. 제휴의 종결비용이 높을 경우 그만큼 제휴 관계를 청산하는 것이 어려울 것이다. 또, 제휴사 간 커뮤니케이션이 활발하고 신뢰도가 높을수록 성공적 제휴의 유지에 기여할 것이다. 그리고, 규모와 능력 측면에서 대칭적이며, 참여사간 역할 분담이 명확하고 제휴당사자간 제휴에 대한 집착의 정도가 높고, 참여사들이 기꺼이 제휴에 대한 통제에 응하게 될 때에 제휴의 계속적 유지가 높아질 것이다.

Cooper 등(1997)은 제휴관계는 공동 기획, 수익과 위험의 공유, 확장성과 신뢰, 체계적

업무 정보의 교환, 기업 간의 업무 통제, 기업 문화의 상호간 구축이 포함된다고 보았다. 그들은 신뢰성이 더 높아지고 정보 공유가 증가하면 제휴 관계가 더 공고해 질 것으로 보았다. 그리고 신뢰성은 다시 당사자들의 개입정도가 높아지고 계속적 과정의 점검이 이루어지고 결과에 대한 커뮤니케이션이 강화될수록 더 높아진다고 하였다.

Frankel 등(1994)는 제휴의 성공적 유지에 영향을 미치는 요인으로서 제휴 관계의 기간, 힘과 관리에 있어서의 균형성과 갈등의 관리, 잠재적 순 혜택, 제휴사 간의 부합성과 과거 거래 기간, 신뢰 및 협력이라는 요인들을 들었다. 명확한 절차와 계속적 성과 측정, 정보의 공유, 기술의 채택과 반응성의 요인을 들었다.

Lambert 등(1996)은 전략적 제휴의 유지 발전에 영향을 미치는 우호적 여건을 크게 둘로 나누어 필수적 요인과 부가적 요인으로 구분하였는데 필수적 요인에는 기업 문화와 목표에 있어서의 부합성, 경영 철학과 기술에 있어서의 부합성, 공동목표 설정과 정보 공유 등에 있어서의 상호 간의 협조, 규모와 제휴 의존성 등에 있어서의 대칭적 관계의 4가지를 든다. 부수적 요인에는 배타적 관계, 공통의 경쟁사, 지리적 근접성, 상호간 성공적 제휴 경험, 공통의 최종 사용자를 들었다. 우호적 여건의 강도가 높을수록 전략적 제휴가 더 성공적으로 발전해나갈 것으로 기대할 수 있다.

물류에서의 이들 연구들도 신뢰성, 정보 공유 등 기존의 전략적 제휴 일반에 대한 연구와 대체로 일치하는 것으로 볼 수 있으나, 보다 구체적인 항목들을 제시하고 있다. 예를 들어, 제휴 기간과 과거 거래 기간, 수익과 위험의 공유, 계속적 성과 측정과 같은 요인들을 들 수 있다.

V. 실증 연구

1. 자료 수집

우리 나라 기업들에 있어서 전략적 제휴에 관한 현황을 파악하기 위하여 실증 연구를 실시하였다. 본 조사의 자료수집은 우편조사방법으로 실시하였으며, 표본은 매경기업연감에 수록된 제조업체 명부에서 추출한 1279개(상장법인 567개, 기타 712개) 기업과 대학교 부설 최고경영자 과정을 최근 수료한 144명 및 모 경제단체 산하의 마케팅연구회 회원 36명으로 구성되었다. 설문지 우송 후 대기업을 중심으로 한 차례 독촉전화를 실시하였고, 그 결과 총 164개의 설문지가 회수되었다. 그런데 이 표본에는 동일 기업으로부터 회수된 중복 응답이 포함되어 있었으므로, 이를 응답은 회사별로 평균치를 취하여 총 153개의 표본이 최종적 자

료분석을 위해 사용하였다.

응답자의 구성비율은 대리 또는 과장이 46.6%, 차장 또는 부장이 37.4%, 중역이 16.0%를 차지하였다. 응답기업의 연간 평균 매출액은 6,769억원으로서, 표준편차가 1조 7천억원이며 범위가 57억원에서 11조 5000억원에 이른다. 표본기업의 하위 25%가 421억 이하의 매출액을 올린 반면 상위 25% 기업은 4,250억원 이상의 매출을 올렸다. 표본의 업종별 분포는 식품 및 음료 9.9%, 섬유 및 의류 6.8%, 제지, 인쇄 및 출판 2.3%, 화학 18.9%, 제약 및 건강/미용 보조 8%, 광물 2.3%, 금속 10.6%, 전기/전자 장비 15.1%, 건설 6.82%, 수출/입, 도/소매 3.8%, 기계 10.6%, 기타 6.8%로 나타났다.

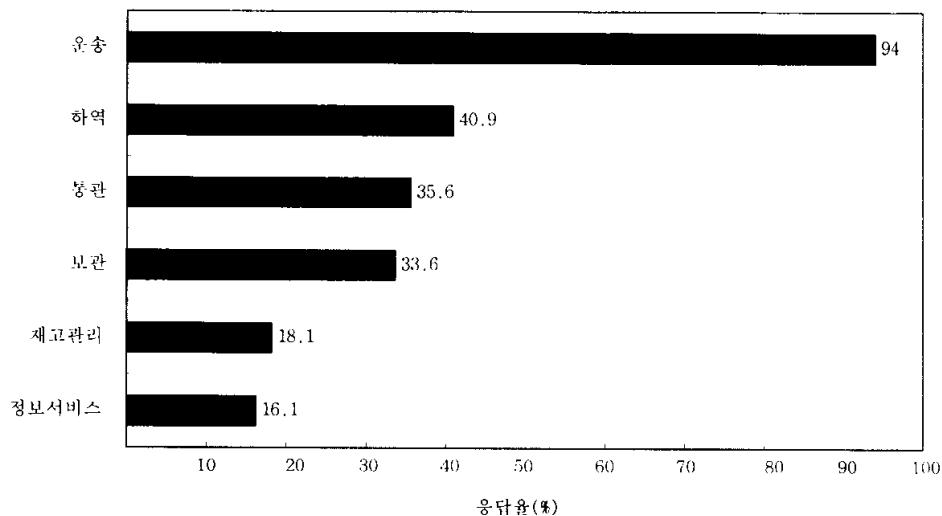
2. 분석 결과

제휴 관계의 유형 및 범위: 우리 나라 기업들에 있어서 공급사슬 상의 기업들은 대체적으로 '1년 이내의 공식적 제휴관계'를 맺고 있는 것으로 나타났다. 그러나 제휴관계의 정도에 대해 가장 많은 응답을 차지하고 있는 항목은 '제휴관계라고까지는 말할 수 없지만 어느 정도 관계는 있다'로 물류서비스 제공기관, 공급사, 유통기관의 1/3 정도가 이 항목에 해당하는 것으로 응답하고 있다. 이에 반해 2년 이상의 장기적 제휴관계를 확립하고 있는 경우는 물류서비스 제공기관, 공급사, 유통기관 공히 20% 미만으로서 비교적 전략적 제휴 수준이 미흡함을 보여주고 있다.

특히 제휴사의 수가 3년 전에 비해 물류서비스 제공기업, 공급사, 유통기관들에 있어서 모두 증가한 것으로 나타났다. 이는 소수의 기업과의 관계를 밀접히하고 장기적인 관계를 유지함으로써 물류의 성과를 높이고자 하는 전략적 제휴의 일반적 방향과는 일치하지 않는 결과로서, 한국 기업들의 경우 실질적인 전략적 제휴를 아직까지 적극적으로 추진하고 있지 않음을 보여주고 있다.

이러한 결과는 물류서비스 제공기관이나 공급사에 대한 성과 측정과 보상의 항목에서도 나타나고 있다. 물류서비스 제공업체에 대해서는 정기적이나 계속적으로 성과측정을 하고 있는 기업들은 13.5%에 불과하였다. 이러한 상황은 공급사의 경우에도 비슷하게 나타나고 있다. 한편 양질(불량)의 서비스를 제공하는 물류서비스 제공기관이나 공급사에 대한 보상(처벌)은 어느 정도 또는 많이 반영하고 있는 것으로 나타나고 있다.

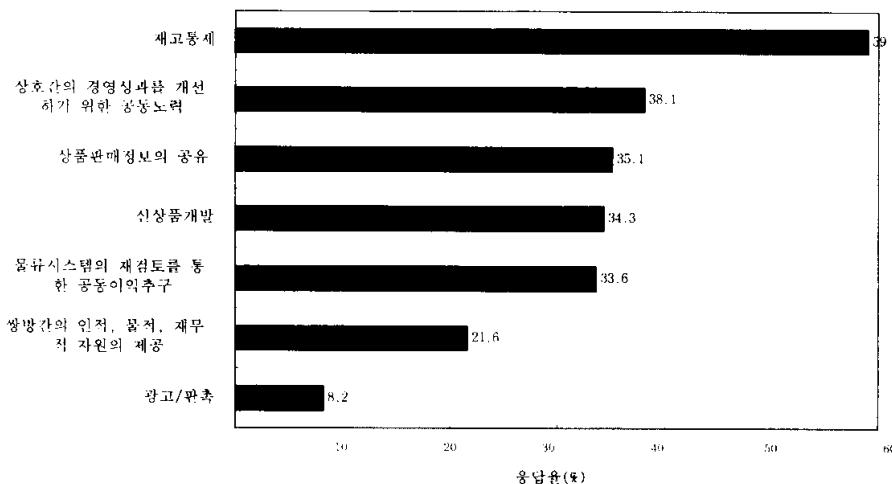
기업들이 제휴사와 어떤 영역에 있어서 제휴 관계를 맺고 있는가 하는 제휴의 범위에 관한 분석을 실시하였다. 결과에 따르면, 먼저 물류서비스 제공기관과의 제휴에 있어서는 대부분의 기업들이 운송회사, 특히 육상운송회사와의 제휴에 집중하고 있는 것으로 나타났다 (그림 1).



〈그림 1〉 물류서비스 제공기관과의 제휴 분야

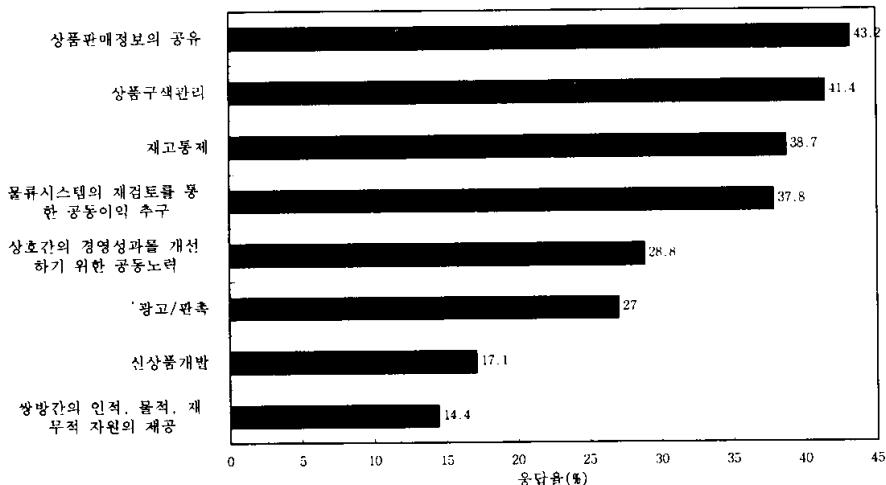
그러나, 다른 영역에 있어서는 단지 50% 미만의 기업들만이 제휴관계를 수립하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 정보서비스 제공 기관과의 제휴나 재고 관리 등의 영역에 있어서는 낮게 나타났으며, 기타의 분야에 있어서도 제휴 성과는 미흡한 것으로 나타났다.

공급사와의 제휴분야는 재고통제가 59.0%로서 가장 큰 부분을 차지하고 있다. 상호간의 경영 성과를 개선하기 위한 공동 노력, 물류시스템의 재검토를 통한 공동 이익 추구 등의 포괄적인 분야와 신제품개발은 35% 내외, 쌍방간의 인적, 물적 자원의 제공이 21.6%로 제휴정도가 미흡함을 보여주고 있다. 광고/판촉에 있어서의 제휴는 매우 미진한 것으로 나타나고 있다(그림 2).



〈그림 2〉 공급사와의 제휴 분야

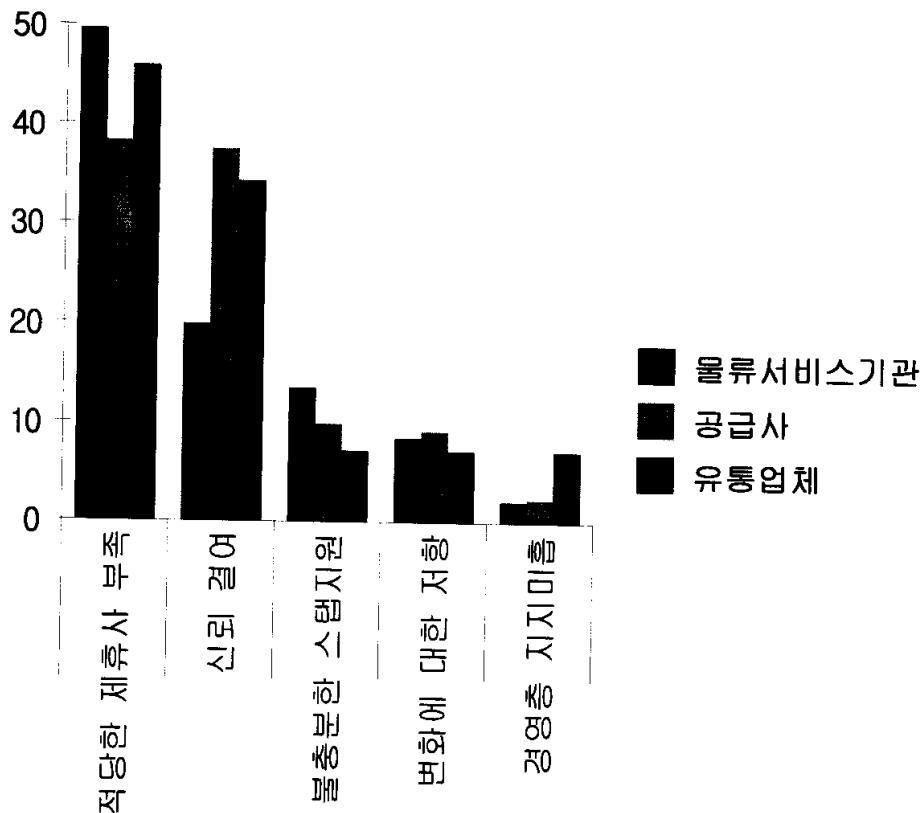
유통업체와의 제휴는 공급사나 물류서비스 제공기관과의 제휴보다 일반적으로 더 낮게 나타나고 있는데, 판매 정보의 공유, 상품 구색 관리의 영역에서 유통업체와 제휴를 맺고 있는 업체가 각각 43.2%, 41.4%를 나타내고 있을 뿐, 기타 분야에서 유통업체와의 제휴는 모두 40% 미만으로 나타났다 (그림 3 참조).



〈그림 3〉 유통기관과의 제휴 분야

제휴의 형성: 각 기업이 제휴 관계의 수립에 있어 가장 큰 장애 요인으로 여기고 있는 것은 물류서비스 제공기관의 경우 '제휴에 적합한 업체가 많지 않다' (50%), '상호간 신뢰의 결여' (20%), '충분한 스텝의 지원이 없다' (14%), '변화에 대한 저항' (8.5%)의 순으로 나타났다. 반면에 '최고 경영층의 지지가 미흡'하다는 것은 2.3%만이 그렇다고 응답함으로써 별다른 문제가 되지 않는 것으로 나타났다 (그림 4).

물류서비스 제공업체와 전략적 제휴를 할 경우 기대하는 효과들의 상대적 중요성을 파악한 결과 5점 척도에서 중요도가 물류비용 감소(평균값 = 4.54), 시간 단축 등 서비스 개선 (4.32), 원하는 서비스 수준의 달성(4.08), 수익 증가(4.05) 순으로 나타나고 있으나 그 차이는 크지 않다. 공급사와 전략적 제휴를 할 경우 기대하는 효과들의 상대적 중요성의 경우 큰 차이 없이 서비스 개선(4.44), 수익 증가(4.42), 장기적 공급소스의 확보(4.36), 원하는 품질 수준의 달성(4.31), 물류비용감소(4.26)의 영역에 있어서 대부분의 효과들을 중요시하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 제휴로 인한 '신기술 습득'에 대한 기대 효과는 평균치가 3.49로서 상대적으로 낮게 평가되고 있다. 유통업체와의 전략적 제휴를 단행할 경우 기업들



〈그림 4〉 제휴 장애 요인

이 중요하게 생각하는 기대효과는 '수익증가(4.36)', '물류비 절감(4.23)', '안정적 판로의 확보(4.15)', '품절율 감소 등 서비스 개선(4.08)', '재고 감소(3.83)'의 순으로 나타났으나 그 차이는 크지 않았다. 다만 '재고 감소' 효과에 대한 기대가 상대적으로 낮은 것은, 재고 부문에서의 효율성을 높이기 위하여는 메이커와의 정보 공유, EDI 시스템 등의 도입이 필요하나 우리나라 기업들이 아직까지 이에 대한 준비가 제대로 되어 있지 못한 데에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다.

이들 요인들 중 공통적 항목인 수익증가, 물류비용 감소, 서비스개선에 있어서 제휴 대상별로 중요도에 있어서 차이가 있는지 조사하였다. 결과에 따르면 물류 서비스 제공기관과의 제휴에 있어서는 공급사나 유통기관과의 제휴에 있어서보다는 수익증가에 대한 기대는 상대적으로 낮으나, 물류 비용 감소에 대한 기대는 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 반면에 유통기관과의 제휴에 있어서는 물류서비스기관이나 공급사와의 제휴에 있어서보다도 서비스개선

의 측면이 상대적으로 등한시되고 있는 것으로 나타났다 (표 1 참조).

〈표 1〉 제휴 대상별 중요도의 차이

기대 효과	물류업체	공급사	유통업체	F(자유도)	P 값
	유의적인 차이를 보이는 쌍				
수익 증가	4.05	4.41	4.36	7.18(2,398)	.001
	1-2, 1-3				
서비스 개선	4.32	4.45	4.08	8.09(2,398)	.000
	1-3, 2-3				
물류비용감소	4.54	4.26	4.23	6.05(2,401)	.003
	1-2, 1-3				

제휴의 유지: 공급사슬관리에 역점을 두는 기업들은 제3자 물류 제공기관을 포함하여 다른 공급사슬기관들과 자원의 제휴를 확대하고 있는 것으로 나타났다 (Clinton et al., 1996). 이들 기업들은 통상 시도하는 운송, 보관 서비스의 외주 뿐아니라 인적 및 기술적 능력의 외주를 통하여 물류 자체에 대한 과도한 투자를 지양하고 있다. 따라서 기업이 제휴를 적극적으로 추진할 경우 외주의 활용이 높아질 것으로 기대할 수 있다.

물류 서비스 제공업체와의 제휴 관계 수준, 공급사와의 제휴 관계 수준, 유통업체와의 제휴 관계 수준의 세 변수에 대해, 3개 변수의 합을 구하여 새로운 변수인 '전략적 제휴의 강도'라는 변수를 만들었다. 즉, '특정한 제휴 관계는 없다'는 0의 값을, '장기에 걸쳐 쌍방에 구속적인 계약관계 하에 있다'를 4의 값을 부여하여 변수를 전환한 후 3개 변수의 점수의 합을 구하여 최소값이 0, 최대값이 12가 되는 새로운 변수인 '전략적 제휴 강도'를 계산하였다.

먼저 물류서비스 제공기관과의 전략적 제휴의 강도가 외주 활동에 미치는 영향을 알아 보기 위하여 제휴의 강도를 독립 변수로, 수송, 보관, 정보시스템에 대한 외주를 종속변수로 하여 회귀 분석을 실시하였다. 〈표 2〉에서 나타난 바와 같이 수송 분야의 외주에 있어서는 제휴 관계의 강도가 높을수록 수송 활동에 대한 외주가 더 활발한 것으로 나타났다 ($R^2 = .07661$; $p = .0006$). 보관 활동에 대한 외주는 $p = .05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다 ($R^2 = .03523$; $p = .0233$). 반면에 제휴 관계의 강도는 물류 정보 시스템의 외주에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이 결과는 수송, 보관, 정보시스템에 대한 전반적 외주의 정도를 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였을 때에도 동일하게 나타났다. 즉, 제휴에 역점을 두는 기업일수록 외주의 활용도가 높은 것으로 나타났다 ($R^2 = .0649$; $p = .0024$).

제휴 강도에 따라 전략적 제휴시 기대하는 효과가 어떻게 달라지는지를 알아 보기 위하여 상관 분석을 실시하였다. 결과에 따르면, 제휴 강도와 수익 증가, 비용 감소 간의 관계는 유

〈표 2〉 전략적 제휴의 강도가 외주에 미치는 영향

종속 변수	b	s.e.	β	t	유의 수준
수송	.2036	.0581	.2768	3.504	.001
보관	.1149	.0501	.1877	2.293	.023
정보시스템	.0509	.0546	.0787	.931	.353

의 수준 .05에서 유의하였으나, 서비스 개선 및 목표 서비스 수준의 달성과는 비유의적 관계를 나타내었다. 즉, 전략적 제휴가 성공적으로 유지되기 위해서는 손익의 결과가 가시적으로 반영되어야 할 것이다. 그런데, 수익 증가는 결국 서비스개선을 통한 고객 만족에 의해 달성이 될 수 있는데 이러한 측면에서 우리 나라 기업들의 전략적 인식이 아직까지 근시안적인 것을 드러내고 있다.

전략적 제휴사의 선정 기준으로서 과거 문헌을 참조하여 신뢰성, 일정 수준의 시장점유율, 전략의 보완성, 인력의 자질과 우수성, 최고경영자의 강한 의지, 건전한 재무구조, 동질적 문화와 기업관 등의 요인을 설정하였다.

〈표 3〉에서 나타난 바와 같이 전략적 제휴에 있어서 '높은 신뢰성'이 제휴 대상에 불구하고 제휴관계 수립시 가장 중요한 요인으로 나타난 반면에, '동질적 문화와 기업관'은 상대적으로 가장 덜 중요한 요인 중의 하나로 나타났다. 그러나, 다른 요인들에 있어서는 제휴 대상에 따라서 차이를 나타내었다.

즉, 표에서 보는 바와 같이 먼저 물류서비스 제공기관을 선정할 때에 중요하게 생각하는 기준으로서는 '높은 신뢰성'이 가장 중요한 요인으로 나타났으며, 그 밖에 '최고 경영자의 강한 의지', '인력의 자질과 품성의 우수성', '건전한 재무구조' 등도 중요한 것으로 나타나고 있다. 반면에 '전략의 보완성', '동질적인 문화와 기업관'과 '일정 수준의 시장점유율'은 상대적으로 덜 중요한 요인으로 나타났다.

또한, 공급사와의 제휴에 있어서는 '높은 신뢰성'이외에도 '전략에 있어서 높은 보완성', '최고 경영자의 강한 의지'와 '건전한 재무구조'가 상대적으로 중요한 요인으로 나타났으나, '인력의 자질과 우수성', '동질적 문화와 기업관', '일정 수준의 시장점유율'은 상대적으로 덜 중요한 요인으로 나타났다.

유통업체와의 제휴사 선정 시 중요하게 생각하는 기준으로는 '높은 신뢰성', '건전한 재무구조', '인력의 자질과 품성의 우수성', '최고 경영자의 강한 의지' 등이 중요한 요인으로 부각되었으며, 특히 '유통업체의 시장점유율'도 중요한 요인 중의 하나로 나타났다.

〈표 3〉 제휴대상별 선정기준의 중요도 차이에 대한 분산분석 결과

선정 기준	물류업체	공급사	유통업체	F(자유도)	P 값
	유의적인 차이를 보이는 쌍				
높은 신뢰성	4.75	4.73	4.59	2.55(2,402)	.079
	1-3				
일정수준의 시장점유율	3.18	3.46	3.98	22.53(2,397)	.000
	1-2, 1-3, 2-3				
전략적 보완성	3.77	4.09	3.90	.72(2,395)	.488
인력의 자질/우수성	3.96	3.78	4.03	3.30(2,396)	.038
	2-3				
최고경영자의 의지	4.00	4.09	3.96	.62(2,397)	.538
건전한 재무 구조	3.93	4.02	4.13	1.78(2,397)	.170
동질적 문화와 기업관	3.38	3.52	3.50	1.00(2,395)	.368

물류서비스 제공기관, 공급사, 유통업체의 3개 제휴 대상별로 이를 각각의 요인별 중요성에 있어서 차이가 있는지 분산 분석을 실시하였다. 표에서 보는 바와 같이 일정 수준의 시장점유율, 인력의 자질/우수성은 제휴 대상별로 선정 기준에 있어서 각각 $p=.01$, $p=.05$ 의 수준에서 유의한 차이를 나타내었고, 신뢰성에 있어서는 $p=.08$ 의 수준에서 한계적인 유의성을 나타내었다. 즉, 유통업체와의 제휴에 있어서 유통업체의 시장점유율을 공급사 및 서비스 제공기관과의 제휴의 경우보다 중시하는 것으로 나타났다. 또한 인력의 자질/우수성을 공급사와의 제휴시보다 유통업체와의 제휴시 보다 중요한 요인으로 생각하는 것으로 나타났다.

VI. 토의 및 결론

본 논문에서는 공급사를 상의 전략적 제휴의 형성과 유지의 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 문헌 검토를 통하여 이들 요인을 도출하고 실증 조사를 통하여 이들 요인이 우리 기업의 전략적 제휴에 어떻게 작용하고 있는지 조사하였다. 실증조사의 결과에 따르면, 물류에 있어서 우리 나라 기업들 간의 제휴관계는 공식화의 정도, 제휴의 내용과 범위에 있어서 기초적 단계에 머물러 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 제휴의 유형에 있어서 아직까지 우리나라 기업은 전략적 제휴의 수준에 까지 도달한 기업들은 별로 없고, 제휴 관계를 시작하는 단계에 있는 기업이 대부분인 것으로 드러 났다. 이에 따라 기업들 간의 제휴 관계도 학자들

의 제휴 유형에 따른 분류에 따르면 '단순한 제휴적 관계'(LaLonde, et al., 1989), '제휴계약적 관계'(Rogers and Daugherty, 1995), '제1유형적 관계'(Lambert et al., 1996)의 유형으로 분류할 수 있을 것이다.

이렇게 우리나라 기업들의 제휴 수준이 기초적 단계에 머물러 있는 주요한 원인으로서는 첫째, 제휴에 적합한 제휴 파트너가 부족하고 둘째, 제휴사간의 상호 신뢰가 결여되어 있기 때문인 것으로 나타났다. 따라서 우리나라 기업들 간의 제휴 관계가 보다 활성화되기 위해서는 운송기관, 보관업체, 정보 서비스 업체 등 물류 서비스 제공기관의 전실화가 필요하며, 공급사슬 상의 상하방에 위치한 공급사와 유통업체의 육성과 지원이 필요할 것이다. 이에 덧붙여 공급사, 유통기관, 메이커 및 서비스 기관 간의 관계가 보다 상호 신뢰에 바탕을 둔 협력적인 관계로 변화되어야 할 것이다.

우리 나라 기업들이 제휴 관계를 수립할 때에 기대하는 주요한 효과는 수익 개선, 물류비 감소, 서비스 개선 등으로 나타났으나, 물류 서비스 제공기관과의 경우에 있어서는 물류비 감소의 측면에 초점을 맞추고 있으며, 수익 증대 효과는 상대적으로 등한시하고 있는 것으로 나타났다. 더구나 제휴의 강도와 서비스 개선과는 관련이 없는 것으로 나타났는데, 이는 우리나라 기업들의 경우 물류의 개선이 고객 서비스 개선을 통한 수익 증대에 기여할 수 있다는 점을 아직 인식하지 못 하고 있기 때문이라고 말할 수 있다. 예를 들어, 유통업체와의 제휴 관계에 있어서는 서비스 개선에 대한 효과를 상대적으로 더 낮게 인식하고 있는데, 이는 물류에 있어서 메이커와 유통업체 간의 제휴를 통하여 정시 배달, 품절율 감소 등의 효과를 거둘 수 있다는 것을 기업이 인식하고 있지 못 하고 있기 때문이라고 할 수 있다.

성공적 전략적 제휴의 유지에 있어서 가장 중요한 요인은 공급사슬 상의 제휴사간의 신뢰성의 제고로 나타났는데 이는 과거의 전략적 제휴에 관한 문헌에서 제시하고 있는 바와 일치한다. 또, 두 번째 요인으로서 최고 경영자의 강한 의지가 뒷받침되어야 하는 것으로 나타났는데, 이는 과거 물류에 관한 몇 차례의 연구 결과에서 나타난 바와 같이 경영자들이 물류가 기업 성과에 차지하는 측면에 대하여 낮게 평가하고 있는 데에 기인하다고 볼 수 있다. 우리나라의 경우 아직까지 기업과 기업 간의 관계가 相生的(win-win) 관계이기 보다는 적대적(win-lose) 관계가 일반적이며, 이에 따라 공급사슬 상의 기업들이 서로 협력관계에 있기보다는 서로를 이용하여 각자의 이익을 극대화하고자 하는 의도가 팽배해 있다. 이는 글로벌 경쟁의 시대에서 궁극적으로는 자사의 경쟁력을 감퇴시키는 결과를 가져올 것이다.

또한, 우리나라 기업들의 경우 외국에서 많이 활용하고 있는 아웃소싱이나 제3자 물류의 활용이 보다 활성화 되어야 할 것으로 나타났다. 그 원인 중의 하나는 아직까지 우리나라

기업들이 제3자 물류 또는 아웃소싱을 통하여 기대하는 효과가 단기적이고 가시적 성과에 집착해 있고, 고객 서비스 개선을 통한 장기적 성과를 기대하지 않기 때문이다. 이를 극복하기 위하여 최근 영업 활동을 본격화하고 있는 제3자 물류 업체들이 보다 서비스의 질을 높이고 이용 기업들의 요구 수준에 부응하는 서비스를 제공하여야 할 필요가 있다.

결론적으로 물류에 있어서 전략적 제휴는 우리 기업이 국내외의 시장에서 직면한 치열한 경쟁을 극복해나가기 위하여 꼭 추진해야 할 필수적인 과제의 하나이다. 특히 공급사슬 상의 물류 서비스 제공 기관, 공급사, 메이커, 유통기관 간의 수직적, 수평적 제휴 관계의 강도와 범위를 확대해 나가는 것은 향후 우리 기업의 경쟁력 제고에 필수불가결한 요인이라고 할 수 있다. 전략적 제휴가 보다 활성화되기 위하여는 공급사슬상의 제 기관들 간의 신뢰와 협조가 한 단계 높은 차원에서 이루어져야 할 것이며 거래를 통한 성과와 제휴사들의 만족도 수준을 높이는 방안을 모색하는 것이 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- 김재일, “해운업에 있어서 전략적 제휴에 관한 연구”, 경영논집, 1998a.
- 김재일, “공급사슬관리개념의 적용을 통한 물류 국제 경쟁력 강화방안 연구”, 로지스틱스 연구, 1998b.
- 김재일, “물류효율화를 통한 유통업의 국제경쟁력 강화방안연구”, 성곡논총, 1997.
- Achrol, R., L. Scheer, and L. Stern, “Designing successful transorganizational marketing alliances”, *Marketing Science Institute Report No. 90-118*, September 1990.
- Badaracco, *The Knowledge Link*, Havard Business School, 1991.
- Beamish, P. (ed.), *Strategic Alliances*, 1998.
- Bleeke, J., “Strategic Choices for newly opened markets”, *Havard Business Review*, Sep-Oct. 1990.
- Bleeke, J. and D. Ernst, “The way to win in cross-border alliances”, *Havard Business Review*, Nov-Dec. 1991.
- Bleeke, J. and D. Ernst, *Collaborating to Compete*, Wiley, 1993.
- Bowersox, D., “The Strategic Benefits of Logistics Alliances”, *Harvard Business Review*, July-August 1990.

- Brockhoff, K., "R&D Cooperation between firms--A Perceived Transaction Cost Perspective", *Management Science*, April 1992.
- Cauley de la Sierra, *Managing Global Alliances*, 1995.
- Chan, P. and D. Heide, "Strategic Alliances In Technology: Key Competitive Weapon", *Sam Advanced Management Journal*, Autumn 1993.
- Child, J. and D. Faulkner, *Strategies of Cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*, 1998.
- Culpan, R, "Multinational Competition and Cooperation: Theory and Practice", in *Multinational Strategic Alliances*, R. Culpan (ed.), 1993.
- Contractor, F. and P. Lorange, "Why should firms co-operate? The Strategy and economic basis for co-operative ventures", in F. Contractor and P. Lorange (eds.), *Co-operative Strategies in International Business*, 1988.
- Cooper, M., L. Ellram, J. Gardner, and A. Hanks, "Meshing Multiple Alliances", *Journal of Business Logistics*, 1997.
- Denham, M., "Strategic Alliances: Partnering for Global Success", *McKinsey on Management*, pp. 32-36.
- Ellis, C. "Making Strategic alliances succeed: the importance of trust", *Harvard Business Review*, July-August 1996.
- Frankel, R., D. Frayer, and J. Whipple, Logistics Alliances: Understanding the Process is Key, 1994 *Annual Conference Proceedings of Council of Logistics Management*, 1994.
- Frankel, R. and J. Whipple, Alliance Formation Motives: A Comparison of International Perspectives, *The International Journal of Logistics Management*, 1996.
- Ganesan, S., "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, April 1994.
- Gentry, J., "The Role of Carriers in Buyer-Supplier Strategic Partnerships: A Supply Chain Management Approach", *Journal of Business Logistics*, 1996.
- Goldsborough, W. and D. Anderson, "Import/Export Management", *The Logistics Handbook*, Robeson, J. and W. Copacino (ed.), 1994.

- Hamel, G., Y. Doz, and C. Prahalad, "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, 1989.
- Hertz, S., "The Dynamics of International Strategic Alliances", *International Studies of Management and Organization*, 1996.
- Jarillo, J.C., *Strategic Networks: Creating the Bordless Organization*, Butterworth-Heinemann, Ltd., 1993.
- La Londe B., and M. Cooper, *Partnerships in providing customer service: A Third-Party Perspective*, 1989.
- Lambert, D., M. Emmelhainz, and J. Gardner, "Devekoing and Implementing Supply Chain Partnerships", *The International Journal of Logistics Management*, 1996.
- Lei, D., "Offensive and Defensive Uses of Alliances", *Long Range Planning*, 1993.
- Lorange, P. and J. Roos, *Strategic Alliances*, 1993.
- Morgan, R. and S. Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, July 1994.
- Morrison, M. and L. Mezentseff, "Learning alliances -- a new dimension of strategic alliances", *Management Decision*, May-June 1997.
- Ohmae, "The global logic of strategic alliance", *Havard Business Review*, Mar-Apr. 1989.
- Pfeffer, J. and G. Salancik, *The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978.
- Pfeffer, J. and P. Nowak, "Joint ventures and interorganizational interdependence", *Administrative Science Quarterly*, 1976.
- Porter, M., *Competitive Advantage*, 1985.
- Posner, B., "Strategic Alliances", *Inc.*, 1985.
- Rigsbee, E.R., *The Art of Partnering*, Kendall/Hunt Publishing co., 1994.
- Rogers, D. and P. Daugherty, "Warehousing firms: the impact of alliance involvement", *Journal of Business Logistics*, 1995.
- Spekman, R. and K.Sawhney, "Toward a conceptual understanding of the

- antecedents of strategic alliances", in D. Wilson and K. Moller (eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, 1997.
- Varadjaran, R. and Cunningham, M., "Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995.
- Wood, D., A. Barone, P. Murphy, D. Wardlow, *International Logistics*, 1995.
- Williamson, O., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, 1975.
- Zinn, W. and A. Parasuraman, "Scope and Intensity of Logistics-Based Strategic Alliances", *Industrial Marketing Management*, 1997.