

탐험적 제휴와 활용적 제휴의 결합유형별 제휴전략*

전 이 영**

〈목 차〉

I. 서론	III. 전략적 제휴의 유형별 참여전략
II. 이론적 배경	IV. 결 론

본 연구에서는 전략적 제휴에 참여하는 기업들의 목적을 기반으로 제휴를 탐험적 제휴와 활용적 제휴로 구분하고, 제휴의 목적의 조합에 따라 탐험-탐험, 탐험-활용, 활용-탐험, 활용-활용의 4가지로 분류하였다. 그리고 각각의 조합에서 실제 제휴를 체결한 기업들의 사례와 기존 연구를 통해 기업들 각각의 제휴의 조합이 어떤 특성을 나타내는지 다각적으로 고찰하고, 참여하는 제휴의 조합에서 성공하기 위한 방안을 제시한다. 전략적 제휴에 참여하는 기업들은 제휴에 참여하는 목적을 정확히 규명하고, 이에 따라 목적에 부합하는 제휴 파트너를 선택해야 하며, 지식흡수능력과 대안의 확보를 통해 제휴를 통제할 필요가 있다.

I. 서론

전략적 제휴는 각 기업이 가지고 있는 경영자원과 정보 및 기회를 공유하면서 부분적 협력과 부분적 경쟁을 동시에 추진하거나, 제 3의 기업에 대응하려는 경쟁우위확보 전략이다. 이와 같은 제휴가 필요하게 된 직접적인 이유는 시장에서 비슷한 경쟁력을 가진 기업들이 점증하게 됨에 따라 기업내부의 경영자원만으로는 경쟁우위를 확보하기가 점차 어려워지고, 외부의 경영자원을 활용하는 전략이 필요하게 되었기 때문이다. 1980년대 후반까지만 해도 선택적으로 이루어졌던 기업 간 전략적 제휴는 1990년대 중반 이후, 글로벌 경쟁시대의 시장에서 살아남기 위한 하나의 생존수단으로 그 개념이 바뀌고 있다 (탁승문, 2006).

* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 표합니다.

** 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정

전략적 제휴에 관해 가장 많이 논의되고 연구되는 주제는 신뢰, 통제, 그리고 학습에 관한 문제이다. 그 중 최근에는 조인트벤처에 관한 실증논문 중 많은 부분이 학습과 지식관리에 관한 내용에 관심을 두고 있다(Inkpen & Currall, 2004).

전략적 제휴는 새로운 경쟁우위를 혁신적인 형태로 달성하는 기업 특유의 조직능력을 반영하고 있다고 볼 수 있으며, 또한 핵심역량의 새로운 구성요소를 구축하는 조직방식 중에서 상대적으로 낮은 비용과 높은 학습효과, 그리고 상대적으로 짧은 시간 동안 다양한 목표를 달성하는 유효한 선택지가 될 수 있다고 할 수 있다. 전략적 제휴는 기존의 핵심역량을 강화하고 보완하는 수단이 될 뿐만 아니라, 새로운 가치 창조의 발판이 될 수 있다(이위범 & 권영철, 2006). 그러나 전략적 제휴는 본질적으로 불완전한 계약이므로 목표와 계약 내용이 잘 정의되지 않은 상태에서 진행된다면 제휴파트너로부터 이용당하거나 중요한 자원에 대한 통제권을 상실한다든지 지적재산권을 침해당할 수 있는 등의 위험도 존재한다(Baum, Calabrese, & Silverman, 2000).

전략적 제휴의 유형은 선진국 기업이 후진국 기업에게 자본과 기술을 공여하는 대신 후진국 시장에 진출하는 것이나 대기업이 중소기업에게 OEM이나 ODM 생산을 주문하는 것과 같이 불평등한 관계일 수도 있고, 대등한 관계에서 쌍방적 제휴의 특성을 가질 수도 있다. 이러한 관계의 형평성 정도는 전략적 제휴에 참여하는 기업의 학습동기의 차이에서 기인한다. 기업들이 각기 전략적 제휴에 참여하게 되는 전략적 의도는 다양한데 파트너 기업 간의 전략에 보완적이거나 대체적인 정도에 따라 전략적 제휴의 가능성과 선호도는 차이가 난다(Koza & Lewin, 1999). 학습동기가 조화롭고 균형있게 조정됨으로써 조직간 학습이 원활하게 이루어질 때 전략적 제휴는 지속가능할 것이며, 조직간 학습이 원활하지 않거나 환경의 변화에 따라 제휴 성립에서 원하는 결과를 얻기 어려울 경우 전략적 제휴는 종료되거나 실패로 돌아갈 것이다.

조직학습의 관점에서 볼 때 전략적 제휴의 참여 동기는 기존에 갖고 있는 지식의 활용(exploitation)과 지식의 탐험(exploration)의 두 가지로 구분할 수 있다(March, 1991). Koza & Lewin(1998)은 이러한 학습동기에 따라 전략적 제휴를 탐험적 제휴(exploration alliance)와 활용적 제휴(exploitation alliance)로 구분하고 있다. 지식 활용은 기존의 역량의 심화와 효율성의 점진적 향상을 의미한다. 지식활용의 전략적 의도는 기존의 자산과 역량을 확장함으로써 매출의 추가적 상승과 다른 역량의 향상에 있다. 한편 탐험은 새로운 자산과 역량을 실험하거나 구축하는 것과 관련되어 있다. 탐험

의 전략적 의도는 기업의 성과에 엄청난 영향을 미칠 수 있는 새로운 기회의 발견에 있다(Koza & Lewin, 1998).

본 연구에서는 전략적 제휴에 참여하는 파트너 기업들의 조직간 학습의 유형에 따라 전략적 제휴의 성과가 어떤 식으로 달라지는지를 다양한 사례와 연구문헌을 통해 검토하고 각 조직간 학습 유형에 따라 전략적 제휴에 참여하는 기업들이 성공적으로 목표를 달성하기 위해, 혹은 전략적 제휴의 지속을 위해 어떤 점에 유의해야 할 것인지 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

전략적 제휴는 둘 이상의 기업들이 서로의 필요에 의해 일시적, 또는 비교적 장기적인 기간 동안 협력할 수 있는 목표를 공유하고 상호혜택을 주고받으며 높은 수준으로 상호 의존하는 관계를 뜻한다(Inkpen, 2001; Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Mohr & Spekman, 1994). 글로벌화와 산업기술의 발달로 대표되는 오늘날의 경영환경은 기업들의 경쟁력 향상을 위해 전략적 제휴의 필요성을 높였고, 합작투자를 비롯하여 컨소시엄 구성, 기술훈련, 구매거래관계, 라이선스 등의 다양한 형태의 전략적 제휴가 보편적으로 일어나고 있다.

기업들은 전략적 제휴를 기업이 가지고 있는 특유의 우위요소를 보다 광범위한 시장에서 효율적으로 실현하거나 타 기업의 우위요소를 이용 또는 획득하기 위한 방편으로 활용하기 위해 참여하게 된다. 또한 전략적 제휴는 기업들이 상호 약점을 보완하고 리스크를 줄임과 동시에 규모의 경제를 달성하기 위한 방편이다.

1. 전략적 제휴에 관한 기존 문헌 연구

전략적 제휴를 연구하는 문헌들은 기업들이 제휴에 참여하게 되는 이유를 광범위하게 제시하고 있다. 이들 문헌이 제시하는 전략적 제휴의 발생 이유를 종합하면 기업은 첫째, 제휴를 통해 규모의 경제를 달성하고, 둘째, 위험을 분산하고 안정성을 확보하며, 셋째, 명성이 높은 파트너와 제휴하는 경우와 같이 제휴를 통해 정당성을 확보하고, 넷째,

자사가 갖기 못한 지식이나 능력을 파트너로부터 확보하고자 하는 것을 목적으로 한다 (Inkpen, 2001).

전략적 제휴에 관해 많은 문헌들이 전략적 제휴의 동기요인에 대해 분석하고 있는데, 대략 전략적 관점과 거래비용 관점, 조직학습 관점 등 세 가지로 흐름을 나눌 수 있다. 전략적 관점은 기업이 시장영향력을 향상하거나 또는 효율성 측면에서 기업의 경쟁적 지위를 향상하기 위해 행해진다는 것이다(Kogut, 1988). 또한 거래비용 관점은 제휴가 기업과 관련된 생산비용이나 거래비용을 줄이는 수단으로 이용된다는 것이다.

전략적 제휴의 목적에 대해 최근 많이 논의되고 있는 것은 조직의 학습이라는 관점이다. 이 관점에서는 많은 논문들이 기업들이 전략적 제휴를 맺고자 하는 동기를 기업의 부족한 경영자원, 즉 기술이나 역량을 파트너로부터 학습하는 기회를 얻고자 하는 것으로 보고 지식이 이전되는 과정을 강조하면서 전략적 제휴를 학습경쟁의 형태로 보고 있다(예: Holmqvist, 2004; Inkpen, 2000). 나아가 학습의 내용을 파트너 기업에 관한 학습과 파트너로부터의 필요한 지식학습으로 나누는 경우도 있다(Doz, 1996). 학습이라는 관점에서 볼 때 전략적 제휴는 파트너 기업으로부터 정보, 노하우, 자본 등을 획득해 발전의 속도를 높이고 다른 기업의 정보를 획득하면서 불확실성을 줄인다는 점에서 중요성이 강조된다. 제휴는 파트너 기업의 보완적 자본 뿐 아니라 기술을 완전히 획득하고 내부화할 수 있는 메커니즘의 역할을 할 수 있다(이은의 & 홍성준, 2009).

전략적 제휴를 통해 개별 조직들은 다른 경험과 지식을 보유하고 있는 다른 조직과 협력함으로써 새로운 경험과 지식을 탐험하게 된다(Holmqvist, 2004). 제휴 파트너들은 서로의 기술, 상품, 기법(skill)과 지식을 배우고 획득하며, 보완적인 자산의 활용을 극대화한다(Lei & Slocum, 1992). 기업들은 제휴를 통해 파트너들 간의 정보의 비대칭성을 줄이고, 특정 상품이나 지리적 시장, 혹은 세분시장에서 지위를 구축하고자 한다(Koza & Lewin, 1998). 따라서 전략적 제휴 관계의 핵심성공요인은 제휴파트너의 지식을 습득하여 새로운 경쟁우위를 창출해낼 수 있는 능력에 있다.

2. 탐험적 제휴와 활용적 제휴

March(1991)는 조직생태계 수준에서 발생하는 변화에 적응하기 위한 조직수준의 학습을 연결하는 모델로 탐험(exploration)과 활용(exploitation)의 모델을 개발하였다.

그에 따르면, 탐험은 탐색(search), 변이(variation), 위험감수(risk taking), 실험(experiment), 놀이(play), 유연성(flexibility), 발견(discovery), 혁신 등과 관련되어 있으며, 활용은 정제(refinement), 선택(choice), 생산(production), 효율성(efficiency), 선택(selection), 실행(implementation) 등과 관련되어 있다. March(1991) 이후로 탐험과 활용은 조직적응과 관련한 연구에서 중요한 주제로서 많은 논의가 이루어져 왔다.

여기서 말하는 탐험이란 새로운 환경을 찾아나가는 것으로 기존의 역량을 포기하고 새로운 기회를 발견하기 위한 것이다. 이러한 활동에는 혁신, 기본적인 연구, 발명, 위험의 감수, 새로운 역량의 개발, 신사업에의 진입, 투자 등이 포함된다. 한편 활용이란 기존의 자본과 자산의 생산성을 증가시키는 것과 관련되어 있다. 즉, 기존의 노하우와 역량을 활용하여 역량과 기술을 향상시키고 정제함으로써 표준화, 루틴화, 체계적인 비용절감을 달성하는 것이다(Koza & Lewin, 1998; Anderson & Tushman, 1990; Benner & Tushman, 2002). Levinthal & March(1993)는 조직의 생존은 기업이 조직의 현재 능력을 확보할 수 있도록 충분히 활용을 하면서 동시에 미래의 능력을 확보할 수 있도록 충분히 탐험하는데 달려있다고 주장하였다.

한편, Benner & Tushman(2003)은 혁신이 ①현재의 기술궤적에서의 유사성 혹은 ②기존의 고객/시장과의 유사성 정도에 따른 두 가지 차원의 구분을 제시하였다. 기술의 차원에서 점진적 혁신(incremental innovation)은 기업의 현재 기술 능력에 기반을 둔 작은 변화를 의미하며 급진적 혁신(radical innovation)은 기술궤적과 관련된 조직 역량의 근본적인 변화를 의미한다. 고객의 차원에서 혁신은 기존의 고객 니즈에 초점을 두고 있는 것인지, 혹은 새로운 고객 혹은 신흥시장에 초점을 두고 있는지에 따라 점진적 혁신과 급진적 혁신으로 구분된다.

또, O'Reilly & Tushman(2008)은 전통적인 의약품 개발과 같이 기존의 역량을 기반으로 익히 알고 있는 기술의 궤적을 따라 기존의 제품 및 서비스가 개선되거나 신속성이 증가하거나 가격이 낮아지는 것은 점진적 혁신(incremental innovation)으로, 기계식 타자기가 전자식 워드프로세서로 바뀌는 것과 같이 기술에 있어 역량파괴적인(competence-destroying) 큰 개선의 발생하는 것을 불연속적인 혁신(discontinuous innovation), 그리고 기존의 기술이나 요소들이 통합된 작은 변화들이 기존의 상품이나 서비스를 급격히 변화시킴으로써 발생하는 혁신을 구조적 혁신(architectural innovation)으로 구분한다.

이러한 논의에 따라 전략적 제휴에 있어서도 제휴의 참여 동기를 활용적 제휴와 탐험적 제휴로 구분이 가능하다. 전략적 제휴의 참여 동기를 활용적 제휴와 탐험적 제휴로 구분한 Koza & Lewin(1998)은 활용적 제휴는 특정한 성과목표의 달성이나 수입의 증대를 의도하는 것이기 때문에 성과의 결과를 지향하며 탐험적 제휴는 모기업들의 학습 목표를 생성하기 위한 것이라고 제시하였다.

이들의 연구를 종합하여 여기서는 특정 기업이 이전의 기술과 고객기반을 활용하여 부가적인 이익을 창출하는 것을 목표로 하는 제휴를 활용적 제휴로, 이전의 기술이나 고객기반과 단절된 새로운 것을 찾아내는 것을 목표로 하는 제휴를 탐험적 제휴로 구분하고자 한다. 즉, 제휴에 참여하는 기업이 기술이나 고객의 두 가지 차원 중 하나라도 완전히 이전의 노하우를 버리고 새로운 노하우를 습득하고자 하는 상황에 있으면 탐험적 제휴라고 할 수 있다.

3. 제휴 참여 동기에 따른 조직간 학습 유형

Koza & Lewin(1998)이 구분한 탐험적 성격의 제휴와 활용적 성격의 제휴는 전략적 제휴 자체의 성격을 논하는 것이다. 그가 제시한 바에 따르면 활용적 제휴의 가장 흔한 유형은 사업활동을 통한 잉여이익을 공유함으로써 보완적인 자산의 활용을 극대화하는 것으로, 모회사가 지분을 보유하고 있는 자회사 설립의 형태, 혹은 라이선싱, 프랜차이즈도 활용적 제휴의 사례가 될 수 있으며 항공산업의 코드쉐어링과 같은 네트워크 제휴, 전문가 서비스 산업에서의 자문(referral) 네트워크도 활용적 제휴의 형태이다. 한편 탐험적 제휴는 기업들이 새로운 기회를 발견할 수 있는 전략 중의 하나로 최소 한 쪽의 파트너는 독립성을 유지하면서 함께 기회를 발견하는 것이라고 할 수 있다. 탐험적 제휴의 일반적인 형태는 학습제휴이며, 활용적 제휴는 성과가 명확하고 현재 시점에 나타나는 것이기 때문에 일반적으로 활용적 제휴가 탐험적 제휴보다 많이 발견된다고 하였다.

그러나 탐험적 제휴와 활용적 제휴를 연구한 기존 문헌 대부분이 제휴 자체의 성격이 탐험을 위한 것인지 활용을 위한 것인지를 고려하고 있어 제휴에 참여하는 개별 파트너 기업이 추구하는 지식확보의 목표는 간과되고 있다(예: Koza & Lewin, 1999; Koza & Lewin, 1998; Rothaermel & Deeds, 2004). 제휴는 필수적으로 둘 이상의 기업의 참여를 통해 이루어진다는 점에서 제휴를 성공적으로 이끌기 위해서는 참여하는 기업

들 각자의 혁신니즈가 충분히 충족되어야 할 것이며, 이러한 과정에서 불균형이 발생한다면 제휴는 종료되거나 실패로 돌아가게 될 것이다. 그러므로 전략적 제휴에서 각각의 기업들의 성공과 실패요인을 정확히 분석하고 제시함으로써 기업들이 제휴를 통해 원하는 지식을 성공적으로 얻기 위한 전략을 수립하는 것은 매우 중요한 일이다.

또한 제휴가 성공적으로 이루어지기 위해서는 기업들이 제휴 파트너의 선정에서부터 자사가 원하는 지식을 파트너가 충족시켜줄 수 있는지, 상호 동기가 충분히 호혜적이어서 제휴가 일관된 목표를 가지고 진행될 수 있을지 사전에 파악할 필요가 있다. 이를 통해 다양한 제휴의 유형 중 어떤 관계가 기업이 원하는 학습방식에 적합할지 판단하고 적용해야 할 것이다.

구체적으로 제휴는 제휴에의 자원투자나 몰입 수준을 기반으로 제휴가 약한 연결관계인지, 강한 연결관계인지 구분할 수 있는데, 라이선싱, 특허공유, 마케팅 제휴, R&D 제휴, 컨소시엄 등은 약한 연결, 조인트벤처, 지분투자, OEM/ODM, 공동연구소 설립 등은 강한 연결로 구분된다(윤영수, 2009; Rowley, Behrens, & Krackhardt, 2000). 탐험을 하고자 하는 기업은 여러 파트너와의 약한 연결을 형성함으로써 상대적으로 적은 비용으로 기업의 미래를 대비할 수 있다. 전략적 제휴를 하면서 과거의 성공을 견인할 수 있도록 도움을 주었던 파트너와의 연결관계에 집착하는 것은 또 하나의 관성(inertia)의 요인이 됨으로써 조직 내부의 관성과 마찬가지로 혁신을 저해하고 기업의 유연성을 떨어뜨린다(윤영수, 2009). 이러한 연결의 강도에는 지분구조 뿐 아니라 전략적 제휴관계에서 프로세스의 관계특수적(relationship-specific)인 정도를 포함할 수 있다. 전략적 제휴관계를 장기간 지속함으로써 관계특수적인 지식이 누적되면 파트너간의 '학습된 신뢰(studied trust)'가 발전할 수 있다(Inkpen & Currall, 2004).

한편 제휴를 통한 성과에 대해서는 개별 기업이 제휴 내부에서 얻어 제휴가 통제하지 않는 범위에 적용할 수 있는 지식의 획득과 제휴 참여기업들이 공동으로 제휴의 통제범위에서 얻을 수 있는 지식의 두 가지로 구분할 수 있는데, 두 가지 의미가 흔히 혼용되어 사용된다(Khanna, Gulati, & Nohria, 1998). 그러나 전략적 제휴는 경쟁적이면서 동시에 협력적인 성격을 띠기 때문에 전략적 제휴에 있어 상호관계의 안정성은 제휴 파트너로부터 얻을 수 있는 조직학습의 결과에 대한 만족에서 비롯된다. 따라서 제휴관계 형성 시 파트너로부터 기대했던 지식이나 정보의 제공이 제대로 이루어지지 않을 경우 제휴관계를 지속하는 것이 무의미해질 수 있다. 제휴를 통한 지식 획득에 대한 기대

를 저버리는 것은 신뢰의 구축에도 부정적인 영향을 미친다. 한편 충분히 파트너로부터 효율적인 정보와 기술을 제공받아 실제 업무수행에 활용하는 경우에도 제휴관계의 안정성은 부정적일 수 있다(Inkpen & Beamish, 1997).

제휴 자체의 성과가 좋다고 하더라도 개별 기업에서 얻을 수 있는 이익이 만족스럽지 못하다면 파트너에 대한 신뢰의 수준에도 영향을 미쳐 제휴는 쉽게 철회되거나 무산될 수 있고, 그 결과로 제휴를 통한 공동의 성과도 낮아질 수 있으므로 본 논문에서는 개별 기업이 제휴를 통해 얻을 수 있는 지식의 유형으로 한정할 것이다. 참여하는 두 기업이 모두 탐험을 추구하는 경우, 한 기업은 활용을 추구하고 다른 기업은 탐험을 추구하는 경우, 혹은 둘 다 모두 활용을 추구하는 경우, 각각의 조합에서 관계의 안정성이 차이가 나기 때문에 지식의 이전 양상이나 성과는 차이가 날 것이며 제휴에 참여하는 기업이 제휴에서 원하는 목표를 얻는 성공과 실패의 요소도 다르게 나타날 것이다.

이동현(2006)은 이러한 제휴파트너들의 조직학습 유형에 따라 지식이전의 속도가 달라진다고 하면서 제휴파트너의 조직학습 유형에 따라 조직간 학습을 ①보완적 학습(complementary learning: 양 파트너 모두 활용을 추구), ②불균형적 학습(asymmetrical learning: 한 파트너는 지식활용, 한 파트너는 지식탐험을 추구), ③경쟁적 학습(competitive learning: 양 파트너 모두 지식탐험을 추구)의 세 가지 유형으로 분류하였다(〈그림 1〉).

제휴파트너A	지식활용	Complementary Learning	Asymmetrical Learning
	지식탐색	Asymmetrical Learning	Competitive Learning
		지식활용	지식탐색
		제휴파트너 B	

〈그림 1〉 전략적 제휴에서 조직간 학습의 유형(이동현, 1996)

그러나 전략적 제휴가 언제나 협력과 경쟁이 공존하는 관계라는 점에서 이러한 분류는 늘 타당하지는 않을 수 있다. 전략적 제휴는 어떠한 경우든 특정 기업이 부족한 부분을

다른 기업이 보완함으로써 서로의 이익을 동시에 추구하고자 하는 관계이기 마련이다. 또한 둘 다 탐험을 추구하는 경우라도 서로 보완적인 측면에서, 예를 들어 파트너A는 기술적 측면, 파트너 B는 고객적 측면에서의 탐험을 추구할 수도 있다는 사실을 감안하면, 탐험-탐험의 관계만이 늘 경쟁적인 것일 리는 없다. 또한 이동현(2006)의 연구에서는 전략적 제휴의 관계 자체에서의 지식의 이전속도를 고려하였는데, 제휴에 참여하는 기업의 입장에서 제휴를 통해 기업이 본래 추구하는 지식을 효과적으로 이끌어내기 위한 전략적 측면에 대해서는 고려한 바가 없다.

또한 한 기업은 동시에 다수의 전략적 제휴에 참여할 수 있다. 예를 들어 2001년에 글로벌 500대 기업들은 평균 약 60여 개의 중요한 전략적 제휴에 참여하고 있었으며 (Dyer, Kale, & Singh, 2001), 한국의 100대 기업의 경우 2005-2007년에 걸쳐 연 평균 4건 정도의 제휴를 체결하였을 정도이다(윤영수, 2009). 따라서 하나의 기업은 탐험적 제휴에 참여하면서 동시에 다른 기업과 활용적 제휴에 참여할 수도 있을 것이다. 이렇게 볼 때 한 기업이 참여할 수 있는 전략적 제휴는 해당기업이 탐험을 추구하는지 아니면 활용을 추구하는지, 그리고 파트너 기업이 탐험을 추구하는지 활용을 추구하는지에 따라 네 가지로 유형화될 수 있을 것이고 각각의 유형에 따라 제휴를 성공적으로 이끌기 위한 전략적 방향은 달라질 것이다.

〈표 1〉 학습유형에 따른 전략적 제휴의 사례 구분

유형 구분		사례
자사	파트너	
탐험	탐험	신기술-신시장의 교환 새로운 혁신제품의 공동개발
탐험	활용	벤처기업과 대기업의 기술제휴 부품 등의 공급업체 선정 프랜차이즈
활용	탐험	
활용	활용	항공사의 코드쉐어링 제약회사의 학습제휴 건설업체 간 컨소시엄 업종 간 공동 마케팅 라이선스 및 특허 공유 판매제휴

물론 전략적 제휴에 늘 두 개의 기업만이 참여하는 것은 아니며, 다수의 기업이 동시에 참여하는 경우도 많이 존재한다. 그러나 본 논문에서는 논리의 단순화를 위해 두 개의 기업이 참여하는 것으로 가정하고자 한다.

성공적인 전략적 제휴가 이루어지기 위해서는 두 파트너 기업 간의 제휴목적에서의 적합성(fit)이 높아야 함은 물론, 나와 상대방의 제휴참여 목적을 정확히 파악하고 서로 호혜성을 기반으로 쌍방의 학습이 촉진되어야 할 것이다. 한편 설사 제휴가 종료되더라도 제휴에 있어 목표하는 바를 달성할 수 있도록 적합한 전략을 수립함으로써 소기의 성과를 달성할 수 있도록 해야 할 것이다.

Ⅲ. 전략적 제휴의 유형별 참여전략

제휴에 참여하는 기업들이 그 목표를 지식의 탐험에 두고 있는지, 지식의 활용에 두고 있는지에 따라 제휴의 성과를 판단하는 기준은 각기 다르며 이를 달성하기 위한 방안도 각기 다르다. 여기서는 각 유형별로 다양한 사례와 실증문헌 검토를 통해 제휴를 통해 소기의 성과를 얻어낼 수 있는 요인을 알아보고 성공적인 전략적 제휴를 위한 유형별 방안을 도출할 것이다.

1. 탐험-탐험 제휴

탐험-탐험 제휴는 일반적으로 새로운 것을 발견하기 위한 동기를 가지고 이루어지며 연구개발 중 연구 쪽에 더 많은 초점을 두고 있는 제휴로(Koza & Lewin, 1998), 환경을 형성하거나 유연성을 증대하고자 하는 목적으로 형성된다(Hoffmann, 2007). 예를 들어 신상품 개발을 추구하는 탐험적 제휴라면 제휴에서 가장 큰 목표는 연구된 내용에 대해 특허를 획득함으로써 새로운 지식을 체계화(codification)하는 것이 될 수 있다. 탐험-탐험 제휴를 통해서 성과를 도출하기까지는 오랜 시간이 소요되며 일반적으로 성공과 실패의 과정에서 변이도 크게 나타난다(Rothaermel & Deeds, 2004).

탐험-탐험 제휴는 탐험이라는 적응방식이 담고 있는 높은 위험수준과 높은 불확실성, 높은 실패율 때문에 제휴가 불안정하고 해체의 위험도 높다. 또한 동일한 산업에서 경쟁

관계에 놓여있는 기업들이 동시에 참여할 경우 일시적으로 상대방의 지식을 이전함으로써 시장의 우위를 점하기 위해 노력할 가능성이 있기 때문에 제휴의 존속이 불안정하고, 조직간 학습은 경쟁적인 방식으로 진행될 가능성이 높다(Hamel, 1991; Khanna et al., 1998; 이동현, 2006). 이는 제휴파트너들이 자신의 핵심기술이나 지식을 적절히 보호하면서, 상대방이 보유한 기술과 지식을 습득하고자 하기 때문에 발생하는 것이다(이동현, 2006). 또한 상호탐험적인 제휴가 성공적으로 이루어졌을 경우에도 제휴는 쉽게 종료된다(Koza & Lewin, 1999).

따라서 동등한 입장에서 경쟁적으로 제휴를 해서 성공하기 위해서는 각 기업의 지식흡수능력(absorptive capacity)이 무엇보다 중요하다(Koza & Lewin, 1998). 지식흡수능력이 높은 파트너는 전략적 제휴를 통해 지식의 영역을 더 먼저 넓힐 수 있고 제휴에서 관계를 주도할 수 있어 이후의 상호 학습과정이 만족스럽지 못할 때는 먼저 제휴의 종료를 제안할 수 있다. 그러므로 제휴에 참여하는 두 기업의 지식흡수능력이 유사한 수준에 있을 때 제휴에서 힘의 균형이 달성될 수 있다.

탐험-탐험 제휴를 할 때 통제의 메커니즘은 지식 창출과 학습과정을 강조하며(Koza & Lewin, 1998), 제휴의 성공을 판단하는 기준은 새로운 지식이 창출되었는가 하는 것이다. 그러나 양 기업이 공동으로 프랙티스를 형성하거나 연구 개발을 하는 경우, 상호 적응하는데 시간이 걸리기 때문에 조직 프로세스의 정착이나 혁신 과정을 통제하기가 어렵다(Koza & Lewin, 1998). 그러므로 각 기업들은 결과보다는 행동이나 프로세스를 통제하고자 노력하게 된다.

1) 상이한 산업기반의 공동 탐험

신시장을 확보하는 것은 기존의 고객기반과 달리 지식이 없는 시장에 들어가는 과정이다. 설령 기술적으로 같은 제품을 그대로 판매한다고 하더라도 문화와 맥락이 다른 외국에 진출하기 위해서는 기존의 마케팅 기술과 다른 새로운 고객 응대기술이 필요하기 때문에 탐험의 과정이라고 할 수 있다. 한편 시장에 대해서는 지식이 많더라도 직접 생산을 하지 않아 기술기반이 전무한 기업이라면 작은 기술의 도입이라도 탐험의 과정이 될 수 있다.

신기술과 신시장을 교환하는 전략은 선진국과 개발도상국 간에 많이 일어나는 전략으로 대표적인 사례로 중국의 시장환기술(市長換技術) 정책을 들 수 있다(탁승문, 2006).

개발도상국에 진출하는 선진국의 기업들은 신시장 진입과 함께 해외시장에 대한 불확실성의 문제와 지식의 부족으로 인한 문제를 해결하기 위해 현지 기업과의 제휴를 통해 현지시장에 대한 정보와 지식을 습득한다(최순권 & 이중우, 2004). 한편 개발도상국은 선진국의 기술수준을 조기에 따라잡기 위해서 합작 등의 형태로 중국에 진출하는 외국자본에 자신들의 시장 일부분을 내주는 대신 우수한 기술력을 가진 제휴 파트너들의 선진 기술을 획득하는 것이다(탁승문, 2006).

또한 상이한 사업기반을 가진 기업 간에 탐험-탐험 전략적 제휴를 통해 전혀 새로운 제품을 만들어 내는 경우도 있다. 예를 들어 온라인 검색서비스 업체인 Google과 대만의 휴대폰 생산업체 HTC는 전략적 제휴를 통해 스마트폰을 개발하였다. 구글은 스마트폰 운영체제인 안드로이드를 개발하면서 이를 적용한 스마트폰을 시장에 내놓음으로써 안드로이드를 자리 잡게 하고자 하였다. 구글은 휴대폰 생산업체 중 여러 곳과 접촉한 후 대만의 HTC와 협력하여 최초의 공식 스마트폰인 넥서스원을 개발, 출시하였다. 구글은 안드로이드 운영체제를 활용하면서 스마트폰 개발에 적극 참여할 수 있도록 OEM 방식의 위탁 생산업체를 필요로 하였다. 그러나 휴대전화 생산기업 중 상위에 있는 기업들은 구글이라는 브랜드의 휴대전화를 경쟁자로 인식하여 참여의 의사가 적었다. 반면 HTC는 컴퓨터 생산업체로서 휴대전화 생산에 뛰어들지 오래지 않은 중소기업으로 시장의 점유율과 내임밸류를 획기적으로 향상시킬 수 있는 기회를 필요로 하였던 것이다. 이러한 두 기업의 니즈는 협력의 형태로 발현되어 넥서스원을 개발하였고 2011년 4월 현재 안드로이드 스마트폰 생산업체 중 HTC는 전 세계 시장점유율 1위를 기록하였다(한국경제, 2011.4.14). 결국 구글은 HTC와의 제휴관계에서 얻은 스마트폰 제조의 학습경험을 살려 2011년 8월 모토롤라를 인수하여 직접 안드로이드 스마트폰 제조 사업에 뛰어들기로 하였다(매일경제, 2011. 8. 16 참고).

이처럼 대체로 상이한 산업이나 지역기반에 속하는 기업들이 새로운 기술개발과 같은 구체적인 프로젝트에 동시에 참여하는 경우, 시장과 기술이라는 상호 보완적인 분야에 대해 파트너에게 자신의 지식을 제공하는 과정이므로 순수하게 협력적인 학습과정이라 할 수 있다. 이들은 단독으로 사업에 참여할 기술이나 노하우는 없지만 공동의 협력을 통해 신기술 개발이 가능하다. 이러한 전략적 제휴는 처음 수립 단계에서는 순수하게 협력적인 관계로 수립될 수 있지만 일단 어느 정도 기술과 시장의 교환 수준이 만족할 만큼 달성되면 경쟁의 관계로 진화할 수 있다.

2) 동일한 산업기반의 공동 탐험

한편, 글로벌 제약산업에서의 연구개발 제휴와 같이 동일한 산업기반에서의 탐험-탐험 사례도 볼 수 있다. 제약산업에서 기업들이 신기술을 개발하는데는 장기간의 개발기간 및 대규모 투자가 소요되며, 신기술 개발 성공확률이 매우 낮아 실패할 경우 기업성과에 악영향을 미치는 위험도 감수해야 하지만, 신기술 개발에 일단 성공하면 투자된 연구개발 비용을 조기에 회수함은 물론 15-20년간의 특허보호기간 동안 독점적인 시장지배력을 통해 막대한 이익을 얻을 수 있다. 이로 인해 기술혁신을 선점한 기업이 모든 것을 갖게 되는 '승자독식(a winner takes it all)의 현상'이 두드러지게 나타나는 산업이다 (Henderson & Cockburn, 1996; 박중훈 & 김창수, 2010). 이처럼 고수익 고위험 산업인 글로벌 제약산업에서는 지속적인 기술혁신 경쟁에서 우위를 점하는 것이 매우 중요하지만, 어떤 기업도 독자적으로 지속적인 기술혁신을 수행하는데 필요한 모든 자원과 역량을 보유하고 있지 못하기 때문에 기업 홀로 혁신적인 기술개발에 전력하기 보다는 자신이 보유하지 못한 역량을 보유한 다른 기업과 연구개발 제휴에 착수하는 것이 중요한 전략적인 수단으로 사용되고 있다(박중훈 & 김창수, 2010).

그런데, 이러한 제휴의 경우에는 서로 시장이나 기술이 상이하지 않고 어느 정도 유사한 기술의 궤적을 기반으로 제휴가 성립되며, 이 때문에 경쟁이 심한 경우에는 제휴에 참여한 각 회사의 연구진들은 자신들의 지식을 최대한 보호하면서 상대방의 지식을 이전하고자 하게 된다. 이러한 경쟁이 심해질수록 기술혁신 제휴의 본래 목적이었던 탐험보다는 활용의 성격을 많이 띠게 됨으로써 제휴를 통해 원하는 성과를 얻기가 어려워질 수도 있다(박중훈 & 김창수, 2010 참고).

그러므로 탐험-탐험 제휴가 성공적으로 이루어지기 위해서는 제휴관계를 통해 얻고자 하는 목표를 명확히 하고, 그 목표가 달성될 때까지 제휴관계 내에서의 경쟁은 자제되 파트너와 유사한 수준의 지식흡수능력을 유지함으로써 제휴에서 힘의 균형을 잃지 않도록 주의해야 할 것이다. 또한 현재 참여하고 있는 제휴 외에 대안적 파트너를 다수 보유하는 것은 탐험-탐험 제휴의 높은 실패율을 감안할 때 실패할 경우를 대비한 복안을 마련하는 길이 될 수 있다.

2. 활용-활용 제휴

활용-활용 제휴는 연구개발 제휴의 차원에서 볼 때 연구(research)보다는 개발(development) 쪽에 더 많은 초점을 두고 있는 제휴라고 할 수 있다. 활용-활용 제휴에 참여하는 기업들은 기존의 조직 역량을 파트너 기업과 공유함으로써 시너지를 발휘하는 것을 목표로 하며(Koza & Lewin, 1998; Rothaermel & Deeds, 2004), 주로 보완적인 자산을 갖고 있는 기업들 간의 연맹으로 유형화될 수 있다.

활용-활용 제휴의 경우에는 양쪽 제휴 파트너 모두 충분한 성공체험과 자산을 보유하고 있고, 이를 바탕으로 제휴사업에서 추가적인 이익을 얻고자 하는 것이므로 조직간 학습의 양상이 탐험-탐험 제휴와는 다르게 나타난다. 제휴파트너들은 모두 이전의 성공을 통해 핵심역량을 보유하고 있고, 이를 충분히 활용하고자 하는 의도가 있기 때문에 자신들이 보유한 지식을 고집하게 될 것이다. 그러므로 제휴 파트너들이 동일한 사업이나 환경에서 축적한 지식보다는 이질적인 사업이나 환경에서 축적한 지식들이 새로운 지식창출이나 학습의 기반이 될 것이다(Das & Teng, 2000).

그러나 이러한 과정에서도 제휴 파트너들이 서로 활용하고자 하는 지식이 축적된 경로는 서로 다르기 때문에 이러한 지식을 공동으로 해석하고 공유하고 통합하는데 어려움을 겪게 된다. 그 결과 제휴파트너들이 각기 보유한 지식들이 결합되고 활용되는 과정에서 제휴사업에 도움이 되기보다는 오히려 핵심경직성이라는 부작용을 유발할 수 있다(이동현, 2006).

또한 활용-활용의 제휴는 경쟁이 심화되는 경우 기회주의의 발현으로 인해 제휴의 안정성 자체가 우려되는 경우가 많고, 이러한 경우 제휴의 안정성은 제휴를 통해 얻을 수 있는 잠재적인 이익이 기회주의를 통한 이익보다 크다고 판단되어야만 달성될 수 있다(Koza & Lewin, 1999). 예를 들어, 대부분의 은행들은 특정 ATM 네트워크에 가입되어 있는데, 은행들은 이러한 네트워크를 통해 얻는 잉여적인 수수료 수입보다는 이러한 가입을 통해 고객이 만족하는 서비스를 제공하고자 하는 목적이 더 중요하게 간주된다(Koza & Lewin, 1999).

이러한 활용-활용 제휴에서 지식의 효과적인 활용을 위해서는 제휴파트너들이 지식이 내재된 규칙이나 루틴, 프로세스 등에 적극적으로 참여하는 것이 중요한데(Makhija & Ganesh, 1997), 활용의 의도를 가진 제휴파트너들은 각기 자신이 익숙한 규칙이나 루

틴, 프로세스 등을 제휴사업에 우선 적용하기를 원할 것이다. 설사 한 제휴파트너가 다른 제휴파트너의 규칙과 루틴을 수용하더라도 이를 기존의 규칙이나 루틴과 통합해야 할 것이며(Holmqvist, 2004), 양 조직은 서로의 규칙과 루틴을 조정하기 위해 시간과 비용을 조정해야 하므로 지식의 습득에 더 많은 시간이 필요하게 된다(이동현, 2006).

이러한 이유 때문에 두 기업 모두 활용적 제휴를 목표로 하는 경우, 파트너 간 프로세스와 루틴을 조정하는 데에 많은 에너지를 쓸 필요가 있다. 미국의 제약업체인 Schering-Plough사는 연구개발 외에도 마케팅 및 제품판매 등에 바이엘 등의 제약업체와 제휴를 맺었고, 이러한 제휴는 기존의 제품과 기존의 판매망을 활용한다는 점에서 양측 모두 활용적 제휴라고 할 수 있다. 웨링프라우는 활용적 제휴에서 벗어질 수 있는 갈등을 예방하기 위해 제휴 시작 시점부터 파트너들과의 체계적인 업무조정 단계에 들어간다. 제휴 관계 개시(alliance relationship launch) 시점부터 약 5주간의 회의를 통해 파트너 기업과 함께 상호 차이점에 대해 조사하고 앞으로 일하는 과정에서 생길 수 있는 문제들을 검토하면서 이러한 차이점들을 관리·극복할 수 있는 방안들을 개발하고 일상적인 업무를 처리하기 위한 메커니즘도 수립한다. 또한 특정 사안들을 처리할 공식적인 검토위원회의 설치여부와 회의주기, 의결절차 등에 대해서도 의견을 나눈다(김국태, 2008). 또한 활용-활용 제휴는 성과 통제가 원활히 이루어질 수 있도록 초점을 두어야 성공적으로 관리될 수 있다(Koza & Lewin, 1998).

1) 동일한 사업기반에서의 기술제휴

철강산업과 같이 전통적으로 기술의 중요성이 낮다고 인식되는 제조업에서도 글로벌 경쟁이 심화되면서 규모나 원가 등의 측면에서 경쟁우위를 확보하기가 점차 어려워지면서 차별적 우위를 확보하기 위한 수단으로 전략적 기술제휴는 베스트 프랙티스의 공유를 통한 새로운 기술역량 확보의 수단이 되었다(탁승문, 2006). 예를 들어 일본의 新日鐵과 프랑스의 Arcelor는 2001년 '글로벌 제휴계약'을 체결하였는데, 이는 자동차 강판 부문의 최강자간 연합을 형성한 사례이다. 양 사는 과거 20년 이상 기술 및 엔지니어링 분야에서의 협력을 통해 긴밀한 협력관계를 구축하고 있었는데, 이를 기반으로 ①양사가 공급가능한 동등수준의 리스트 작성, ②라이선스의 상호공여에 기초한 기술이전과 제품 라인업의 확충, ③월드카 생산을 목표로 하는 자동차 고객사의 요청에 기초한 강판의 규격 및 등급의 통일 등은 물론, 우수한 성능의 자동차 강판 공동개발을 추진하여 2006년

까지 20여 건의 공동특허를 취득하였다. 또한 다양한 분야에서의 다각적인 제휴활동을 원활하게 추진하기 위해 2005-2006년 2년 간 800명 이상의 기술인력 및 임직원 교류를 실시하는 한편, 임원급의 주재원을 상호 교환하며, 연2회 Top meeting을 개최하여 제휴방향을 확인하고 개별과제를 발굴·협의하는 체제를 정비하였다(탁승문, 2006).

한편 자사의 기술을 제공하는 대신 상대기업의 신기술을 도입하는 교차 라이선싱(cross licensing) 또한 활용-활용적 기술 제휴의 사례로 볼 수 있다. 이러한 경우에는 기술의 상호보완성이 핵심요소이며, 특허공유도 이와 유사한 성격을 가진다. 최근 활용-활용 유형의 제휴가 활성화되고 있는 것은 한정된 자원을 효율적으로 활용하는데 보다 효과적이기 때문이다. 한 예로 기술 강국인 일본의 반도체, 전자 기업들이 지적재산권 관련 공세는 강화하면서 한편 핵심경쟁사와 지적재산권을 포괄적으로 공유하는데 합의하고 있는 것을 볼 수 있다(탁승문, 2006).

교차 라이선싱의 대표적 사례로서 2004년 12월 한국과 일본의 대표적인 전자기업인 삼성과 Sony가 2만여 건에 달하는 특허를 서로 공유하는데 합의한 것을 들 수 있다. 이러한 특허공유를 통해 삼성의 메모리반도체, LCD, 휴대폰 등의 역량과 Sony의 가전, 디지털 기기, 비메모리 반도체 등의 역량은 상생할 수 있는 시너지를 창출할 것이라는 게 업계의 평가이다.

2) 상이한 산업기반의 공동 마케팅

이중 산업간인 기술집약적 제품군과 디자인업체의 제휴도 늘고 있다. 대표적인 예로 휴대전화 생산업체인 LG전자는 2007년 세계적인 명품 패션브랜드인 프라다(PRADA)와 제휴를 맺고 '프라다폰'을 공동 개발하여 유럽 시장에서 높은 판매고를 올렸다. 이는 단순한 공동 마케팅 차원을 넘어 휴대폰 디자인과 콘텐츠 패키지 마케팅 등 모든 부문에서 양사가 공동 참여해 만들어낸 작품이다. 삼성전자도 2007년 하반기에 아르마니와 제휴한 '아르마니 폰'을 유럽시장에 내놓았다. 휴대폰의 패션화는 치열한 경쟁 레이스에서 앞서가기 위한 혁신적인 시도였다. 감성적인 디자인을 선호하는 트렌드를 반영하여 휴대폰 제품에 다른 업종의 전문성과 노하우를 접목시킨 것이다(김국태, 2008).

3) 동일한 산업기반에서의 과당경쟁 방지 및 효율성 향상

LCD TV 생산에서 경쟁관계에 놓여있는 삼성과 소니는 2004년 7월, 합작사인 S-LCD 라는 회사를 설립하여 공동생산을 시작하였다. 배후 산업단지를 포함하여 총 213만평 규모의 LCD 7세대 라인을 한국의 아산 탕정 지역에 공장을 준공하고 2005년 2분기부터 양산을 시작하였으며 이러한 제휴관계는 2011년 12월 26일까지 지속되었다(연합뉴스, 2011. 12. 26). 지분관계는 삼성전자가 50%+1주, 소니가 50%-1주를 보유하고 생산물량은 50대 50 비중으로 양사 균등하게 판매하기로 조건을 체결하였다(강종욱, 2005). 소니는 삼성과 합작함으로써 초기에 대규모 자금을 투입하지 않고도 삼성의 안정적인 생산라인을 활용할 수 있고, 삼성은 전 세계 TV업계 3위인 소니와 함께 투자하면 안정적인 수요처를 확보하게 됨으로써 채고 부담 등 리스크를 분산시킬 수 있는 이점이 있었다(매일경제신문, 2010.11.3). 2011년 말 삼성이 S-LCD의 소니 지분을 전량 매입하면서 이러한 제휴관계는 종료되었지만, 삼성은 소니와 추가적으로 LCD를 판매하는 새로운 제휴관계를 체결함으로써 안정된 공급기반을 확보하고 소니와의 기술제휴도 지속하기로 하였다(연합뉴스, 2011. 12. 26).

또한 LG와 Philips도 2000년 초 브라운관 산업에서 양사의 중복생산 및 판매의 비효율을 제거하기 위해 LG Philips 디스플레이를 설립하고 다른 사업분야에서도 제휴관계를 유지·발전시켜 왔다(강종욱, 2005). LG 측에서는 경제위기의 상황에서 외국자본을 유치하여 재무구조의 획기적인 개선 및 승부사업 투자에 필요한 자원을 확보하고 동시에 필립스가 갖고 있는 전 세계적인 판매망과 브랜드 이미지를 활용하고자 하였고, Philips는 자본투자를 통해 장기적으로 높은 수요가 예상되는 LCD 제품을 안정적으로 생산, 공급해 줄 공급처를 확보하고 동아시아 지역에서의 생산·판매 거점을 확보하고자 하였다. 이들은 S-LCD와 같이 50:50의 지분구조로 동등한 영향력을 행사하는 방식으로 조인트벤처를 설립하였다(최순권 & 이중우, 2004).

항공업계에서 대형항공사를 중심으로 나타나고 있는 블록화 현상도 이러한 제휴의 특성을 보이고 있다. 현재 항공업계의 항공연맹체는 대체로 United Airlines와 Lufthansa를 중심으로 한 Star Alliance, 영국의 British Airways와 홍콩의 Cathay Pacific Airways를 중심으로 한 One World, 그리고 미국의 Delta Airline과 한국의 대한항공 등이 포함된 Sky Team 등의 3개로, 이들은 각자 회원사 간 마일리지 공유, 공항 시설물 공동 이용 등 서비스를 제공하고 있다.

이러한 글로벌 항공동맹체는 전 세계 항공사를 연결하는 네트워크를 통해 회원사 간 라운지 공동 이용을 비롯해 각종 서비스 규정 통일 등으로 승객이 마치 하나의 큰 항공사를 이용하는 것 같은 편리함을 제공함으로써 승객의 만족을 향상함과 동시에 항공사 간의 라운지 공유 등으로 인한 비용절감 혜택을 누리고 있다(박순천, 2004). 또한 글로벌 항공동맹체는 하나의 항공사처럼 세계 전역을 연결함으로써 과당경쟁을 방지하면서 동시에 서비스의 영역을 확대하는 전략으로 자리잡았다.

예를 들어 One World는 상용고객 우대제도의 연결, 라운지의 공동사용, 참여 항공사 간의 신속한 연결서비스, 그리고 the One World Explorer라는 세계일주 운임상품 개발 등의 협력을 하고 있다. American Airlines와 British Airways 간의 포괄적 제휴 추진에 필요한 미국 정부의 독점금지 예외조항(Anti-Trust Immunity)을 받지 못하는 등의 어려움을 겪었으나(박순천, 2004) 2010년 EU와 미국에서 이른바 범대서양 항공협작의 독점 여부를 심사, 협작을 승인받음으로써 협작 참여사들은 각각 법인을 유지하면서 대서양을 중심으로 미국 캐나다 멕시코 등 북중미와 유럽을 아우르는 노선에서 하나의 항공사처럼 영업할 수 있게 되었다. 노선 스케줄과 마케팅, 기타 영업 측면에서 공동전선을 펴는 것이다. 협작 참여사들은 해당 비용과 매출을 공유하기로 하였다(머니투데이, 2010. 7. 21).

이들 사례에서 보듯이 동종업계에서 과당경쟁을 방지하고 효율성을 증진하고자 하는 제휴는 일반적으로 제휴에 참여하는 기업들이 동등한 입장에서 균등한 영향력을 행사함으로써 제휴의 안정성을 높이고자 하는 특성을 보인다.

3. 탐험-활용 제휴와 활용-탐험 제휴

탐험-활용 제휴 및 활용-탐험 제휴의 경우는 참여하는 파트너 기업간 지식격차가 큰 경우가 많다. 이 경우에는 대부분 지식의 양이 비대칭적이어서 한 쪽은 제휴를 통해 새로운 지식을 흡수하는데 주력하는 반면 상대방 기업은 충분한 성공체험을 바탕으로 기존 지식을 활용하는데 치중한다. 이러한 비대칭적 학습은 대부분 보유하고 있는 자원과 지식의 양이 크게 차이 나는 대기업과 중소기업 간에 많이 이루어진다.

전통적으로 IT 산업과 제약산업의 큰 기업들은 지배적인 위치를 점하고 있지만 미립전자나 생명공학과 같은 새로운 기술의 즉각적인 도입은 어렵기 때문에 작은 벤처기업들을

통해 신제품 개발을 통해 혁신을 추구할 수 있는 기회를 얻는다(Gomes-Casseres, 1997). 벤처기업들은 자금력의 제한을 벗어나기 위해 대기업과 제휴함으로써 신제품 개발노력을 상품화할 수 있는 유형자원을 획득하고, 또한 이름이 널리 알려진 대기업을 작은 규모로 인한 취약성으로부터 보호막으로 활용하여 생존가능성과 매출신장 가능성을 높인다(Kalaighnam, Shankar, & Varadarajan, 2007)

이처럼 제휴파트너들의 학습유형이 서로 다른 경우에는 제휴파트너들이 가진 서로 다른 학습유형이 조직간 학습을 촉진시킬 수 있는 여건을 제공하기 때문에 지식이전이 신속히 진행될 가능성이 높다(이동현, 2006). 지식활용을 목적으로 하는 제휴파트너는 자신이 보유한 지식을 최대한 활용하기 위해서 자신의 규칙이나 프로세스, 루틴을 적극 활용하고자 할 것이며 제휴를 통해 지식탐험을 추구하는 제휴파트너는 새로운 지식을 제대로 습득하기 위해 파트너 기업의 프로세스나 루틴에 개방적인 자세를 취할 것이다.

1) 기술우위 기업과 기술열위 기업 간의 제휴

이러한 제휴는 참여하는 기업들의 이해관계가 명백하고 지식의 수준이나 학습의 목적에서 큰 차이가 나기 때문에 관계의 수립이 상대적으로 쉽다. 그리고 지식활용을 목적으로 제휴에 참여한 기업들이 제공하는 프로세스나 루틴에 지식탐험을 목적으로 하는 파트너 기업이 순응적 태도를 취하는 한은 제휴관계가 원활하고 지식의 이전도 순조롭게 이루어질 것이다(이동현, 2006).

대기업이 기존 역량의 활용의 목적에서 벤처기업과 비대칭적인 제휴(asymmetric alliances: Kalaighnam, Shankar, & Varadarajan, 2007)를 맺는 경우, 전통적인 지식에 따르면 대기업이 제휴에서 주도권을 쥐고 있다고 생각되지만 대기업이 항상 학습에서 유리한 위치를 점하는 것은 아니다. 큰 기업들은 작은 기업보다 일반적으로 공개된 정보가 많기 때문에 투자자들이 제휴사실을 공지함으로써 불확실성을 제거할 수 있는 조건이 될 가능성은 벤처기업이 높고, 대기업은 역으로 이러한 제휴로 인한 리스크가 더 큰 경우가 많다(Kalaighnam et al., 2007). 실제 많은 벤처기업과 대기업 간 제휴의 실증 연구에서 이러한 제휴를 통한 재정적 이익은 벤처기업에서 더 큰 것으로 나타나고 있다. 예를 들어 McConnell & Nantell(1985)은 60개의 조인트벤처를 표본으로 살펴본 결과 작은 기업의 투자자들이 평균적으로 더 큰 수익을 얻었고 Chan et al. (1997)의 연구에서도 작은 기업은 대기업보다 더 큰 규모의 수익 상승률을 얻었으며,

Koh & Venkatraman(1991)의 연구에서는 작은 기업이 대기업보다 약 8.3배의 수익을 올린 것으로 나타났다. 한편 Das, Sen, & Sengupta(1998)의 연구에서는 전략적 제휴에 참여한 50여개의 기업의 누적된 비정상 수익증가가 대기업의 수익을 초과하였다.

LG생명과학이 미국의 SB(SmithKline Beecham; 현 GSK: Glaxo SimthKline)과 전략적 제휴를 통해 지난 2003년 국내 최초로 미국 FDA에서 신약승인을 획득한 팩티브 개발 사례는 탐험을 추구하는 기업이 활용을 추구하는 제휴 파트너와 최적의 조합을 이룬 성공사례라고 할 수 있다. LG생명과학은 1991년 새로운 항생물질을 개발하기 시작하여 1994년 효능이 매우 탁월한 후보물질을 발견하였으나 임상시험을 위한 시설이나 노하우, 경험 등이 전혀 없는 상황에서 전임상시험 → 1,2,3차 임상시험 → FDA 승인신청 → 시판에 이르는 과정을 독자적으로 수행하기에는 어렵다는 판단을 내리고 전략적 제휴의 파트너를 찾기 시작하였다.

LG생명과학은 항생제에 대한 지식을 활용하고자 하는 기업을 찾기 위해 항생제 매출 비중이 높고, 당시 판매중인 항생제 약품의 특허 만료시기가 임박했으며, 대체 신약후보물질이 없고, 규모가 큰 회사를 제휴 파트너 선정기준으로 하여 결국 1997년 이러한 기준에 적합한 SB사와 제휴를 체결하였다. SB는 기업의 규모와 인지도, 글로벌 프랙티스를 보유하고 있었으나 신약후보물질을 보유하고 있지 않은 상태였기 때문에 LG생명과학과 제휴를 체결함으로써 자사의 명성과 역량을 활용하면서 신약개발에 소요되는 자원을 절약하고자 했던 것이다.

두 기업의 목표와 니즈가 잘 맞았기 때문에 LG생명과학과 SB는 제휴를 체결한 후 원활한 제휴관계를 바탕으로 빠른 속도로 임상시험을 거쳐 제휴 체결 후 업체의 평균 소요 시간을 반 이상 줄인 약 2년6개월 만에 FDA 신약 승인 신청을 할 수 있었다. 또한 이러한 과정에서 LG생명과학은 세계 제약시장에 진입하기 위한 품질관리시스템 등 생산의 글로벌 프랙티스를 습득하는 기회를 얻었다. 이후 2001년 SB가 Glaxo Welcome과 합병하여 GSK(Glaxo SmithKlein)으로 바뀌는 과정에서 제휴는 종료되었지만 LG생명과학은 SB에서 부사장을 지냈던 Gary Patou가 사장을 맡은 Genesoft라는 바이오벤처 회사와 다시 제휴하여 결국 2003년 FDA의 승인을 얻어내는데 성공하였다(이승주 & 이은형, 2006). 이 약은 만성호흡기질환의 약화(5일)와 폐렴(7일), 부비동염(5일) 등의 증상에 1일 1회 복용하는 항균제로 미국 FDA로부터 다제내성 폐렴구균(MDRSP)에 의한 감염에 사용할 수 있는 허가를 얻는 등 제품의 우수성을 세계적으로 인정받았다

(이투데이, 2011.7.13).

LG생명과학이 SB와의 제휴를 통해 얻은 글로벌 프랙티스에 대한 학습경험은 축적되어 다른 서방형 성장호르몬, 차세대 단백질 치료제 등 다른 신약개발로 이어지고 있다. 그 결과 매출액이 2002년 1,790억원에서 2010년 3,400억원으로 약 2배 증가하였으며, 제2, 제3의 팩티브를 만들겠다는 자신감도 내보이고 있다(LG생명과학 홈페이지, www.lgis.co.kr; 파이낸셜뉴스, 2011. 6. 28).

LG생명과학과 SB의 제휴가 성공적으로 이루어졌던 배경에는 기존의 자원과 지식을 활용하려는 SB와 새로운 시장을 개척하기 위해 탐험을 시도한 LG생명과학의 이해관계가 명백하게 일치하여 '한 팀'으로서의 인식이 확고했다는 점을 들 수 있다. 두 회사는 제품 생산과 판매에 이르기까지 지속적으로 파트너 관계를 유지해야 하는 상황이었기 때문에 SB는 LG생명과학 측에 적극적으로 다양한 노하우를 이전해 주었고, LG생명과학은 적극적인 자세로 지식을 흡수하였다. 또한 양사 모두 다양성을 존중하는 제휴관리자(alliance manager)를 선정하여 역할분담이 원활하였다는 점도 제휴관계를 순조롭게 이끄는 데 도움이 되었다(이승주 & 이은형, 2006 참고).

2) 제휴관계의 진화

그러나 한편으로 이러한 유형의 제휴는 지식탐험을 추구하는 파트너의 성장에 따라 경쟁적인 것으로 진화할 가능성이 높다. 그러므로 기업들은 파트너 기업의 탐험활동이 많아질수록 파트너기업을 경쟁상대로 인식하게 되어 시장진입장벽을 강화하기 시작하고, 제휴는 쉽게 종료된다.

이러한 관계는 지속되다보면 탐험적 의도를 가지고 참여한 기업들이 점차 충분한 지식을 확보하여 어느 정도 성장하게 되면 제휴 초기에 비해 상대적으로 교섭력이 증가하게 됨으로써 자연스럽게 제휴가 종료되거나 제휴의 성격이 경쟁적인 것으로 바뀔 수 있다. 이러한 제휴의 진화과정에서 핵심적인 영향을 미치는 것은 학습이며, 조직간 학습의 성과가 어떠했느냐에 따라 제휴의 관계에서 신뢰와 통제 위치지도 변화한다(Inkpen & Currall, 2004). 조직간 관계를 통해 탐험된 지식이 내부화함으로써 활용적 제휴로 제휴의 성격이 변화하는 것이다(Holmqvist, 2004).

한국의 대표적인 기업인 삼성전자 또한 성장해오는 동안 이러한 과정을 거쳤다. 삼성전자는 1985년 D램을 세계 최초로 개발한 기업인 미국의 Intel사와 장기 기술제휴를

맺었다. Intel사는 당시 세계 반도체 시장의 불황과 미·일 기업 간의 극심한 가격덤핑 경쟁의 와중에서 D램에서 MPU산업으로의 전략전환을 꾀하고 있었다. 삼성은 Intel에 MPU, 마이크로소자 및 EPROM 등을 세컨드소스 라이선싱 방식¹⁾으로 생산 수출하였다. 그러나 1987년에 들어서는 삼성이 직접 설계하고 개발한 256K D램을 Intel사에 공급하는 계약을 체결하고 또한 1M D램의 독자개발에 성공하여 양산공장의 건설에 착수하였다. 이는 삼성과 Intel 간의 세컨드 소싱 사업이 삼성에게 호환기술을 학습하고 자사제품의 안정성과 품질관리에 필요한 생산공정의 기술을 개발하면서 전유적 노하우(appropriable knowhow)를 축적하여 조기에 자체 개발노선으로 전환하는 결정을 내리는데 상당한 도움을 준 것으로 판단된다(이위범 & 권영철, 2006)

이형오 & 오태현(2006)이 한일 기업간 전략적 제휴사례를 수록한 논문에서도 이와 유사한 사례가 제시되어 있다. 이 사례에 따르면 기업의 실명을 공개하지 않은 한국의 한 중소기업은 자동차기기의 핵심요소인 유·공압기기를 생산하는 회사로 최초에는 일본에서 유·공압기기를 수입하여 국내에 판매하는데 집중하다가 국내시장규모가 확대되면서 일본과 합작회사를 설립하여 한국 생산기지로써 일본 회사의 한국법인으로 변화하였다. 이후 기술축적을 통해 이 회사는 일본과 유사한 수준의 기술에 도달함으로써 로열티 지불을 자체생산으로 대체할 수 있게 되었으며 장기적으로 일본기업의 M&A를 모색할 정도로 성장하였다.

따라서 제휴에 참여한 대기업들은 벤처기업의 탐험 시도를 최대한 억제함으로써 해당 기업이 참여한 제휴의 활용적 목적을 유지하고자 한다. 윤우진 & 송재용(2010)은 바이오테크 기업과 제약회사와의 제휴관계의 반복성에 관한 실증분석을 통해 바이오테크 기업이 제휴시점 이후 핵심영역의 기술적 변화와 관련된 탐험을 하는 경우 제휴가 종료될 가능성이 높다고 제시하였다. 이는 보유하고 있는 자원(즉, 지식)의 수준이 달라 의존성의 정도가 각기 다른 비대칭적 제휴관계에서 제휴관계의 헤게모니를 쥐고 있는 대규모 제약 회사가 바이오테크 기업을 제휴대상으로 선택할 때 산출하는 사회적 기대가 탐험에 대한 제재로서 작용하게 되기 때문이다.

1) 세컨드소스 라이선싱이란 2차 공급자(2nd source)가 원래의 공급자(original source)의 제품과 거의 동일한 사양의 복사품을 개발·생산하여 유저(user)에게 공급하는 것을 허용하는 협정에서 2차 공급자에게 특히 라이선싱이 수반되는 경우를 말한다. 2차 공급자가 개량한 기술은 원래의 공급자에게 로열티의 지불 없이 이전되며 세컨드소스 협정은 때로는 공동개발의 관계로 진전될 수 있다(이위범·권영철, 2006).

이렇게 볼 때 탐험적 목적으로 제휴에 참여한 기업은 상대방의 기술을 적극적으로 흡수함으로써 핵심역량을 빠른 시기에 축적할 수 있도록 해야 하며 반대로 활용적 목적으로 제휴에 참여한 기업은 자신들의 역량을 최대한 보호할 필요가 있다. 제휴에서 파트너 기업에게 많은 것을 지도해주는 것은 핵심역량의 이전을 의미하기 때문에 새로운 경쟁자의 출현과 동시에 경쟁우위를 상실하게 될 가능성이 높아진다. 따라서 기술을 이전하는 기업은 기술이전 내용을 엄격히 제한하거나 복잡한 기술이전 과정을 통해 자신의 역량을 보호하려고 노력한다(Inkpen & Beamish, 1997; 안영수, 2008). 따라서 탐험-활용의 제휴관계에서 탐험적 제휴를 하는 기업은 조직의 흡수능력(absorptive capacity: Cohen & Levinthal, 1990)을 최대한 향상할 수 있도록 노력하고, 활용적 제휴를 하는 기업은 역량을 보호하는데 노력을 기울여야 할 것이다.

3) 제휴관계의 성공요인

앞서의 논의에서는 전략적 제휴를 참여 기업들의 동기를 탐험-탐험, 탐험-활용, 활용-탐험, 활용-활용의 4가지로 조합하여 유형화하였다. 여기서는 전략적 제휴의 유형별로 제휴 파트너의 선택기준과 제휴의 통제방안을 통해 전략적 제휴를 성공적으로 이끌고 제휴를 통해 원하는 조직학습을 달성하기 위한 방안을 제시하고자 한다. 그 내용은 다음 <표 2>와 같다.

우선 탐험-탐험이나 활용-활용과 같이 파트너들 간의 동기가 유사한 경우에는 지식흡수능력의 유사성 정도가 중요하게 간주된다. 상호 유사한 기술궤적을 보유하고 있거나 혹은 상이한 기반에서 존재하더라도 상호 보완적인 기술을 보유하고 있어야 제휴의 성립이 원활하게 이루어질 수 있을 것이다.

또한 이들과 같이 유사한 목적과 역량을 보유한 조직들이 제휴하였을 때, 초기에 경쟁의식이 너무 치열하면 새로운 지식의 흡수보다 기존 지식을 보호하는데 더 많은 역량을 쏟게 될 위험이 크다. 특히 탐험-탐험의 제휴관계에서 지나치게 경쟁을 할 경우에는 도리어 탐험보다 활용에 치우치게 됨으로써 소기의 성과를 달성하지 못할 가능성이 높다. 따라서 탐험-탐험의 제휴관계와 활용-활용의 제휴관계에서는 제휴의 목적을 명확히 하고 초기에 공통의 프로세스를 명확히 정립하는 것이 필요하다.

그리고 탐험-탐험의 제휴관계는 탐험이 성공하거나 혹은 지식흡수능력에 차이가 생기게 되면 관계종료의 위험이 높아지는 반면, 활용-활용의 제휴관계는 비교적 명확한 목적

과 안정된 성공체험을 기반으로 하는 것이기 때문에 장기적인 제휴관계가 가능하다. 한편 탐험-활용 제휴와 같은 비대칭적인 제휴관계는 제휴관계의 수립은 쉬운 반면, 일방적인 지식의 이전으로 인해 호혜성이라는 측면이 만족되지 못할 가능성이 높다. 이런 경우에는 대안의 탐색 가능성이 제휴 참여기업의 제휴에서의 입지를 다지는데 도움을 준다. 그러므로 활용을 하고자 하는 기업은 최대한 관계특수적인 프로세스를 구축함으로써 파트너의 원거리탐색(long-jump)을 통제하고, 반대로 탐험을 하고자 하는 기업은 파트너 기업의 지식을 적극적으로 흡수함으로써 빠른 성장을 도모하여 관계를 대등하게 진화시키도록 하는 것이 유리하다.

〈표 2〉 전략적 제휴의 유형별 성공요인

제휴 유형		성공요인	
자사	파트너	구분	내용
탐험	탐험	제휴파트너 선택기준	파트너간 일정 수준 공통점 보유 지식흡수 능력의 유사성
		제휴통제 방안	파트너 기업들 간의 경쟁 완화 공동의 프로세스 및 루틴 개발
탐험	활용	제휴파트너 선택기준	필요한 자원과 노하우 확보 많은 대안을 갖고 있지 않은 기업
		제휴통제 방안	파트너기업의 지식 적극적으로 흡수 long-jump 기회 탐색
활용	탐험	제휴파트너 선택기준	보유 자원과 노하우의 활용 가능성 파트너사의 기술 매력도
		제휴통제 방안	파트너의 원거리 탐색(long-jump) 통제 관계특수적(relationship-specific) 프로세스 구축
활용	활용	제휴파트너 선택기준	프로세스/루틴의 양립가능성 지식흡수 능력의 유사성
		제휴통제 방안	과업의 규정을 명확화 원활한 성과의 통제 원활한 내부 커뮤니케이션 파트너 기업들 간의 경쟁 완화

IV. 결 론

점차 글로벌화되고 급변하는 현대에서 경쟁력의 원천은 기업 내부뿐만이 아니라 외부로부터 핵심역량을 획득하고 개발하는 과정, 즉 전략적 제휴의 과정에서도 발견되고 있다. 최근의 동태적 환경에서 기업 내부의 지식·기술 기반만으로는 경쟁우위를 유지하고 감당하기에 충분하지 않다. 즉 기업 내부의 지식과 기술역량을 토대로 신제품을 개발하여 시장에서 성공하기 위해서는 외부의 보완적 역량이 필요하므로 전략적 제휴는 매력적인 선택지가 된다. 즉 제휴의 능력은 핵심역량의 하나인 것이다(이위범 & 권영철, 2006).

이 연구에서는 이처럼 중요성이 더 커지고 있는 전략적 제휴에의 참여 동기를 조직 학습의 메커니즘인 탐험과 활용으로 보고, 제휴에 참여하는 기업들의 동기의 조합에 따라 성공요인은 무엇인지 제휴파트너의 선택기준과 제휴 통제방안이라는 관점에서 정리하였다. 제휴파트너 간의 제휴 참여 동기가 탐험-탐험, 활용-활용 등으로 유사하고 대등한 입장에서 제휴에 참여하는 경우 파트너간의 관계는 정보대칭적이기 때문에 지식흡수능력의 유사성이 제휴의 성공기준으로 제시된다. 이러한 정보의 대칭이 깨질 경우에는 상호 파트너에게 이용당하지 않으려는 목적으로 쉽게 제휴가 종료되거나 소기의 목적을 달성하지 못할 가능성이 높다.

그러나 탐험-활용, 활용-탐험과 같이 한 쪽이 자원이 극히 부족하거나, 정보가 비대칭적인 경우에는 대체로 일방적인 방향으로 학습이 이루어질 가능성이 높기 때문에 전략적 제휴가 전제하는 호혜성의 기준을 충족시키지 못할 가능성이 높고, 결국 제휴의 안정성이 낮게 나타날 수 있다. 이러한 경우 제휴에 참여하는 기업들은 다른 대안을 보유함으로써 제휴의 의존도를 낮추면서 지식흡수능력을 확장시켜 빠른 시일 내에 학습을 할 필요가 있다.

본 연구에서는 제휴 초기 시점에서 제휴의 성공과 실패를 주로 다루었으나 최근에는 제휴의 진화적 관점도 많이 논의가 되고 있다. 예를 들어 Holmqvist(2004)는 전략적 제휴를 통해 얻은 조직 간의 학습은 조직내 학습으로 내부화되고, 이러한 과정을 거치면서 조직은 혁신을 실천하거나 혁신의 역량을 배양하게 되는 방식으로 조직간-조직내 학습은 상호연결되어 지속적으로 변화한다고 제시하였다. Doz(1996)는 좀 더 구체적으로 파트너 기업들은 전략적 제휴 초기에 과업의 정의, 파트너의 조직 루틴, 인터페이스 구조, 파트너의 기대 등의 조건들을 통해 학습을 원활화하는데 조직의 학습 차원은 환경,

과업, 프로세스, 스킬과 목표의 다섯 가지가 있다고 제시하였다. 조직들은 이러한 차원에 따라 상대방 파트너 기업이나 파트너십 자체의 조건들을 재평가함으로써 새로운 학습의 사이클이 형성되어 파트너십의 관계는 처음의 상태 그대로가 아닌 다른 방향으로 진화하게 되는 것이다. 이러한 연구들을 반영하여 추후의 연구에서는 전략적 제휴의 진화에 따른 학습의 변화 메커니즘이나 전략적 제휴 기업 자체의 학습에 대해 연구하는 것도 의미가 있을 것이라고 본다.

참 고 문 헌

- 강종욱. 2005. 디스플레이 산업의 전략적 제휴에 관한 연구. 「인터넷비즈니스연구」, 6(2): 187-221.
- 김국태. 2008. 합종연횡 시대의 기업 제휴 전략. 「LG Business Insight」, 2008.7.12: 2-15.
- 박순천. 2004. 항공사의 전략적 제휴에 관한 사례연구. 「한국항공경영학회지」, 2(2): 99-111.
- 박종훈 & 김창수. 2010. 연구개발 제휴, 과학적 탐구 성향, 기술혁신: 글로벌 제약산업의 경우. 「국제경영연구」, 21(1): 1-27.
- 매일경제신문. “구글, 모토로라모바일 125억 달러에 인수”. 2011.8.16.
- 매일경제신문. “삼성·소니, LCD 차세대 패널 협력”. 2010.11.3.
- 머니투데이. “EU, BA-이베리아항공 합병승인”. 2010.7.14.
- 안영수. 2008. 기술열위기업의 국제 R&D 제휴에 의한 흡수능력과 기술이전 성과에 관한 실증연구-항공기 공동 개발사업을 중심으로. 「국제통상연구」, 13(3): 147-195.
- 연합뉴스. “삼성전자, 소니와 합작법인 S-LCD ‘정리’”. 2011.12.26.
- 윤우진 & 송재용. 2010. 바이오테크 기업의 기술영역 변화와 제약회사와의 전략적 제휴: 주변영역의 변화와 핵심영역의 변화에 따른 기존 파트너 제약회사와의 반복 제휴형성에 관한 연구. 「경영학연구」, 39(1): 107-127.
- 이동현. 2006. 제휴 파트너의 학습 유형이 지식 이전에 미치는 영향. 「국제경영연구」, 17(4): 1-30.

- 이투데이. “재미있는 신약이야기-LG생명과학 팩티브.” 2011.2.23.
- 이승주 & 이은형. 2006. 한국제약기업의 세계시장 진출 모델로서의 전략적 제휴 분석 -LG생명과학 팩티브 사례. 『경영교육연구』, 10(1): 21-45.
- 이은의 & 홍성준. 2009. 탐험적 제휴와 이용적 제휴가 신제품 개발성공에 미치는 영향. 『사회과학연구』, 15(1): 125-138.
- 이위범 & 권영철. 2006. 글로벌기업의 동태적 능력과 전략적 제휴-삼성전자를 중심으로. 『경영교육연구』, 9(2): 63-86.
- 이투데이. “2003년의 낭보... 뒤늦게 결실-팩티브’ 초기 마케팅 한계로 시장진입 난항... 최근들어 각국서 판매 청신호.” 2011.7.13.
- 이형오 & 오태현. 2006. 한국 중소기업의 국제 전략적 제휴 진화과정: 한일 기업간 전략적 제휴 사례를 중심으로. 『한일경영논집』, 34: 167-196.
- 윤영수. 2009. 『기업의 경쟁력 향상을 위한 외부 네트워크 활용방안』, 서울: 삼성경제연구원.
- 최순권 & 이중우. 2004. 전략적 제휴 기업 내 지식이전에 관한 연구-지식전환적 접근. 『국제경영연구』, 15(4): 1-30.
- 탁승문. 2006. 철강산업에서의 전략적 기술제휴의 진화와 특징. 『POSRI 경영연구』, 6(1): 5-43.
- 파이낸셜뉴스. “LG생명과학, 신제품 선전에 기대”. 2011.6.28.
- 한국경제신문, “100번 중 95번 실패해도 괜찮아... HTC 성공방정식은 달랐다.” 2011.4.14
- Anderson, P., & Tushman, M. L. 1990. Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4): 604-633
- Baum, J., Calabrese, T., & Silverman, B. S. 2000. Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21: 267-294.
- Benner, M. J., & Tushman, M. 2002. Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 676-706.

- Benner, M. J., & Tushman, M. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.
- Chan S, Kensinger J, Keown A., & Martin J. 1997. Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, 46: 199-221.
- Cohen, W., & Levinthal, D. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Das, S., Sen, P. K., & Sengupta, S. 1998. Impact of strategic alliances on firm valuation. *Academy of Management Journal*, 41(1): 27-41.
- Das, T., & Teng, B. 2000. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1): 77-101.
- Doz, Y. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17: 55-83.
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. 2001. How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 42(4): 37-43.
- Gomes-Casseres, B. 1997. Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1): 33-44.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. K. 1989. Collaborate with your competitors—and win. *Harvard Business Review*, 67(1): 133-139.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12 (SI): 83-103.
- Henderson, R., & Cockburn, I. 1996. Scale, scope, and spillovers: The determinants of research productivity in drug discovery. *RAND Journal of Economics*, 27(1): 32-59.
- Hoffmann, W. 2007. Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28: 827-856.

- Holmqvist, M. 2004. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1): 70-81.
- Inkpen, A., & Beamish, P. 1997. Knowledge, bargaining power and international joint venture stability. *Academy of Management Review*, 22: 177-202.
- Inkpen, A. C. 2000. Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37: 1019-1044.
- Inkpen, A. 2001. Strategic alliances. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*: 409-432. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Inkpen, A., & Currall, S. 2004. The evolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15(5): 586-599.
- Kalaignanam, K., Shankar, V., & Varadarajan, R. 2007. Asymmetric new product development alliance: Win-win or win-lose partnerships? *Management Science*, 53(3): 357-374.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. 1998. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19: 193-210.
- Kogut, B. 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- Koh, J., & Venkatraman, N. 1991. Joint venture formations and stock market reactions: An assessment in the information technology sector. *Academy of Management Journal*, 34(4): 869-892.
- Koza, M., & Lewin, A. 1998. The coevolution of strategic alliances. *Organizational Science*, 9(3): 255-264.
- Koza, M., & Lewin, A. 1999. The coevolution of network alliances: A longitudinal analysis of an international professional service network. *Organization Science*, 10(5): 638-653.

- Makhija, M. V., & Ganesh, U. 1997. The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization Science*, 8(5): 508-527.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- McConnell, J. J., & Nantell, T. J. 1985. Corporate combinations and common stock returns: The case of joint ventures. *Journal of Finance*, 40(2): 519-536.
- Mohr, J., & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15: 135 - 152.
- Lei, D., & Slocum, J. W. 1992. Global strategy, competence building and strategic alliances. *California Management Review*, 35(1), 81-97.
- Levinthal, D., & March, J. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(SI): 95-112.
- O'Reilly III, C., & Tushman, M. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- Rothaermel, F., & Deeds, D. 2004. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3): 201-221.
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. 2000. Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3): 369-386.

Alliance Motive Combination and Alliance Strategy: Exploration Alliance and Exploitation Alliance

Yiyoung Jeon*

ABSTRACT

This study classifies motives of organizational strategic alliances into exploration and exploitation, and strategic alliances into four categories according to the combinations of alliance motives of two alliance partners: exploration-exploration, exploration-exploitation, exploitation-exploration, exploitation-exploitation. Also I examine how each combination shows different characteristics from one another through the review of the alliance cases. This study suggests that in order to achieve the intended alliance goal, a company needs to (1) identify its alliance motive, (2) choose proper alliance partner and (3) control the alliance through absorptive capacity and securing alternatives.

* Doctoral Student, College of Business Administration, Seoul National University