

국제 전략적 제휴에서 공식적 통제와 비공식적 통제의 역할에 관한 연구*

이상엽(제1저자)
건국대 신흥국 글로벌기업연구소 연구원
(rhee96@konkuk.ac.kr)
김주권(교신저자)
건국대학교 경영학과 교수
(zkkim@konkuk.ac.kr)

본 연구는 다국적기업 간의 전략적 제휴에서 공식적 통제인 과정통제와 생산통제가 제휴 성과에 미치는 영향과 이러한 공식적 통제에 추가적인 비공식적 통제의 사용이 제휴 성과를 향상시키는 데 도움이 되는지를 실증분석을 통하여 알아보았다. 이와 더불어 선진국 기업과의 제휴와 비교하였을 때 신흥국 기업과의 제휴에서 공식적 통제가 제휴 성과에 주는 영향에 차이가 있는지도 분석하여 보았다. 실증분석 결과 과정통제는 제휴 성과에 정(+)의 영향을 주었으나, 생산통제는 제휴 성과에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 과정통제에 추가적인 비공식적 통제의 사용은 제휴 성과를 더 높여주지는 못하는 것으로 분석되어 두 변수는 대체재 성격이 있는 것으로 조사되었다. 공식적 통제가 제휴 성과에 주는 영향력은 선진국 기업과의 제휴와 신흥국 기업과의 제휴에서 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 기업경영에 주는 함의는 국제 전략적 제휴에서 가능한 생산통제보다는 과정통제를 사용하여야하며, 이러한 과정통제를 사용할 경우 추가적인 비공식적 통제는 불필요하다는 것이다. 이러한 공식적 통제의 사용에서 기업은 선진국, 신흥국과 같은 제휴 기업의 국가적 특성을 고려할 필요는 없는 것으로 조사되었다.

주제어: 주제어: 전략적 제휴, 과정통제, 생산통제, 사회적 통제, 신흥국

1. 서론

국제 전략적 제휴는 파트너간의 전략적 목적을 달성하기 위하여 형성되는 기업 간의 협력을 의미한다. 최근 늘어나고 있는 여러 형태의 기업 간의 협력, 예를 들어 합작투자, 지분투자, 공동생산, 공동연구 등과 기업의 가치사슬 분산으로 형성되는 장기적인 아웃소싱 계약 등을 전략적 제휴라 볼 수 있다(Bidault, 2012; Yoshino and Rangan, 1995). 급속한 글로벌화에 따른 통합된 글로벌 시장의 출현으로 기업들은 이러한 전략적 제휴를 새로운 경

쟁우위의 생성 및 유지의 수단으로 사용하고 있다(Ireland et al., 2002). 전략적 제휴는 공동의 목적을 달성하기 위하여 형성되기 때문에 파트너기업 간의 협력과 제휴 사업으로의 공헌이 필수적이다. 많은 학자들은 제휴 사업에 대한 협력 부족, 기회주의적 행동, 운영의 복잡성 등을 많은 제휴의 실패원인으로 찾고 있다(Park and Ungson, 2001; Das, 2006). 따라서 전략적 제휴를 성공시키기 위해서는 다양한 제휴기업과 협력을 촉진시키는 요소들과 제휴의 구조적 요인들이 중요하다고 할 수 있다(Kauser and Shaw, 2004). 이 가운데 특히 파트너기업에 대한 신뢰와 적절한 통제는 전략적 제휴에

서의 인식되는 위험(perceived risk)을 낮추어주어 성과를 높이는 중요한 역할을 하는 것으로 연구되고 있다(Das and Teng, 1998; Ring and Van de Ven, 1994).

이와 같이 국제 전략적 제휴에서 협력을 이루기 위한 조직의 관리에 통제는 핵심적 역할을 한다(Birnbirg, 1998). 이러한 통제는 경영학의 조직과 전략 연구에서 임직원의 경영활동과 성과를 기업에 전체적인 목표와 일치시키는 수단이며, 전략의 실행에 있어서 가장 핵심적인 요소라 할 수 있다(Ireland and Hitt, 1999). 따라서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 통제가 그 조직에서 어떻게 실행되어야 하는지, 통제의 형성에 영향을 주는 요소는 무엇인지, 이러한 통제가 성과에 주는 영향은 무엇인지에 대한 이해가 중요하다고 할 수 있다(Chen et al., 2009; Cardinal et al., 2004). 전략적 제휴와 같이 기업 간 협력의 조직 관리를 설명하는 데도 통제는 핵심적 역할을 하며, 제휴에 참여하는 기업들은 여러 가지 공식적, 비공식적 통제를 사용하여 파트너기업과 제휴 사업을 조정하여 공동의 목표를 추구하고 있다(Ouchi, 1979; Kirsch, 1996, 2004).

최근 우리나라 기업들의 전략적 제휴 특징은 우리나라 기업들이 주도적으로 제휴를 체결하고 이용한다는 것과 신흥국 기업과의 제휴가 중요해 지고 있다는 점이다(이위범 · 권영철, 2006; 삼성경제연구소 신흥시장연구팀, 2012). 이에 따라 이러한 환경에서 제휴의 통제에 관한 연구 필요성이 실무적인 차원에서 더욱 부각되고 있다. 이러한 제휴의 통제에 관하여 경제적 관점의 이론들과 사회 행동적 관점의 이론들은 서로 다른 방향의 통제 방안을 제시하고 있다(Barringer and Harrison, 2000; Lowensberg, 2010). 경제적 관점의 이론들은 파

트너기업과의 서로 다른 목적에 따라 발생할 수 있는 기회주의(opportunism)와 제한된 합리성(bounded rationality)에 따라 거래비용이 커 질 수 있으므로, 제휴의 성공을 위해서는 강력한 공식적 통제가 중요하다고 주장한다. 반면에 사회 행동적 관점의 이론들에서는 공식적 통제, 계약, 경쟁보다는 파트너기업과의 비공식적 통제, 신뢰, 몰입 등과 같은 관계적 통제(relational mechanisms) 구축이 제휴의 성과를 좌우할 수 있다고 주장한다.

통제에 관한 이러한 상충된 시각의 주장과 신흥국 기업과의 제휴의 중요성이 증가하는 환경은 기업 경영자에게 다음과 같은 실질적인 의문을 가지게 만든다. 첫째, 어떠한 통제와 그 수준이 높은 제휴 성과를 가져오는가? 둘째, 공식적 통제의 사용과 함께 추가적인 비공식적 통제의 사용은 제휴의 성과를 더욱 높여주는가? 셋째, 불확실성이 상대적으로 높은 신흥국 기업과의 제휴에서는 선진국 기업과의 제휴와 다른 통제의 방법이 필요한가? 그렇다면 어떠한 통제가 필요하가? 이와 같은 전략적 제휴에서 관리적 차원의 통제에 관한 연구는 그 실용적인 중요성에 비하여 연구가 덜 된 분야이다. 따라서 본 연구는 이와 같은 의문을 전략적 제휴를 설명하는 준거이론과 실증적 연구결과를 바탕으로 통제에 관한 연구모형을 설정하여 실증적으로 분석하여 보기로 한다. 이와 같은 연구의 결과와 이에 따른 함의가 실제로 우리나라 기업 경영자들의 글로벌 전략의 수립과 실행에 많은 도움을 줄 수 있도록 하는 것이 본 연구의 목적이다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 전략적 제휴에서 통제의 정의와 구분

일반적으로 통제란 원하는 목표나 상태에 대한 표준을 제시하여 시스템의 예측가능성을 높여주는 정기적인 프로세스를 의미한다(Leifer and Mills, 1996). 기업 간의 협력적인 관계에서 통제는 통제를 하는 기업과 통제를 받는 기업 간에 관심의 두는 이익의 영역이 다르다는 것을 전제로 한다. 이에 따라 서로 다른 이익의 추구에 대한 조정이 필요하게 되며, 이와 같은 조정의 역할을 하는 것이 통제라고 여기고 있다(Eisenhardt, 1985). 이와 같은 통제는 전략적 제휴에서 핵심사항으로 인식되어 왔다(Geringer and Hebert, 1989; Medcof, 1997). 적절한 방법의 통제와 그 수준은 파트너기업과 협력에 대한 확신을 주고받으며(Beamish, 1988; Sohn, 1994), 협력을 증진시키고(Kumar and Seth, 1998), 배움을 촉진시키는(Makhija and Ganesh, 1997) 중요한 역할을 하는 것으로 연구되고 있다.

전략적 제휴에서 통제는 다양한 방법을 통하여 실행될 수 있다(Grandori and Soda, 1995). 지배구조, 계약의 조항, 경영자원의 배치, 관리 수단, 비공식적 수단 등의 이용이 그 대표적인 예라 할 수 있다. 이러한 통제는 크게 지분에 의한 통제(equity control)와 관리에 의한 통제(managerial control)로 나누어 볼 수 있다(Das and Teng, 1999). 지분에 의한 통제는 합작투자 기업의 다수지분을 소유함으로써 원하는 기업 운영과 생산물을 얻으려는 통제를 말한다. 반면, 관리에 의한 통제는 다양한 통제기구(control mechanism)를 이용하여 파트너기업의 행동을 조정하려는 것을 말한다. 이와 같은 통제

중 오늘날 관리적 통제가 보다 중요하게 주목을 받고 있는데, 그 주요 이유는 다음과 같다. 첫째, 제휴의 목적이 제휴를 통한 네트워크를 형성을 통하여 지식을 창조하는 것으로 바뀌고 있다. 이러한 제휴에서는 제휴 사업에 대한 어느 한 파트너기업의 일방적인 통제나, 또는 기업운영 차원을 고려치 않은 통제는 효과적인지 못하다. 기업운영상의 차원을 고려하지 못하면 제휴를 통하여 생겨날 수 있는 규모의 비경제와 추가적인 운영비용(governing cost)을 줄여주지 못할 위험이 있을 뿐만 아니라, 파트너기업의 제휴에로의 긍정적 몰입을 유도할 수 없다(Gomes-Casseres, 1997). 둘째, 다수지분의 확보는 비용이 많이 들어 재무적 위험을 증가시키고, 이에 따라 제휴 참여 기업들의 전략적 유연성을 떨어지는 단점이 있다. 또한 다수 지분이 제도상으로 불가능한 나라들도 있다. 따라서 오늘날 제휴에 참여하는 기업은 비지분(non-equity) 제휴를 선호하며(Lavie et al., 2012), 이에 따라 제휴에서 다양한 관리적 통제를 모색하게 된다. 이에 본 연구에서도 통제는 이러한 파트너기업에 대한 관리적 통제로 한정하기로 한다.

파트너기업에 대한 관리적 통제는 여러 가지 형태를 취할 수 있다(Child and Faulkner, 1998). 이러한 통제 형태의 분석으로 가장 많이 이용되며 유용한 방법은 통제 기구를 (1) 공식적(formal) 통제와 (2) 비공식적(informal) 통제로 구분하는 것이다(Smith et al., 1995; Dyer and Singh, 1998; Uzzi, 1997). 공식적 통제는 파트너와의 협력을 위한 계약 의무와 조직 기구를 이용한 통제를 의미하는데, 이는 다시 과정(process)통제 또는 행동(behavior)통제와 생산(output)통제로 세분될 수 있다. 과정통제는 행동과 과정이 적합한지를 측정하여 통제하는 것을 말하며, 생산통제는 정확하고

신뢰할 수 있는 방법으로 사업의 결과를 측정하는 것을 말한다. 반면 비공식적 통제는 자율적 규율을 형성하는 비공식적 문화와 시스템 등의 사회적 수단을 이용하는 통제로 대표적으로 사회적 통제(social control)를 들 수 있다(Ouchi, 1979). 이와 같은 공식적 통제와 비공식적 통제는 제휴에서 파트너간의 관심사항과 상호의존적인 업무를 운영하는 중요한 수단이 된다(Dekker, 2004; Ittner et al., 1999). 파트너기업에 대한 통제 형태와 이에 따른 구체적인 통제 수단들을 분류하고 정리하면 <표 1>과 같다.

2.2 전략적 제휴의 통제에 관한 이론들

전략적 제휴 또는 넓은 의미에서 기업 간 관계 형성에 관한 설명은 다양한 준거이론을 바탕으로 이루어졌다(Barringer and Harrison, 2000). 이와 같은 전략적 제휴의 형성을 설명하는 여러 이론들을 정리하여 보면 <표 2>와 같다. 이러한 이론들은 경제적 요소들을 중요시하는 연구에서부터 조직 행동적 요소를 중요시 하는 연구들까지 다양한 관점에서 제휴의 설립 동기를 설명하고 있다. 몇몇 이론에서는 제휴의 설립 이론을 발전시켜 제휴에 대한 통제까지 설명하고 있다. 이러한 준거이론 중 전략적 제휴의 통제에 관한 중요한 함의를 주는 몇몇 이론들

을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 거래비용이론(transaction costs economics theory)은 전략적 제휴, 특히 합작투자의 동기, 구조를 설명하고 관리하는 방안에 대한 이론적 배경으로 가장 많이 인용되고 있다(Zajac and Olsen, 1993). 이 이론에서는 전략적 제휴는 거래비용과 생산비용을 줄이기 위해 형성되는 '시장과 수직적 통합의 중간형태의 구조(hybrid)'로 설명된다. 이러한 원리 하에 제휴에서 거래비용을 줄이기 위한 다양한 방법을 위하여 통제가 이루어지고 있다고 보고 있다. 특히 이 이론에서는 거래비용의 발생요인 중 파트너기업의 우발적 기회주의적 행동을 억제하기 위해 엄격한 공식적 통제의 필요성을 주장한다. 이러한 공식적 통제의 예로는 의무불이행에 대한 보상 및 제재, 소송규정 등을 포함하는 조건부 청구조항, 제휴 사업으로의 투자를 통한 담보 등이 있을 수 있다(Teece, 1986; Hennart, 1988; Kogut, 1988).

최근 기업의 경쟁우위 창출의 이론으로 많이 인용되는 자원기반이론(resource-based theory)에서는 경쟁우위의 창출에 기업내부의 자원이 기업외부의 환경요인보다 더 중요한 영향을 미친다고 주장한다. 이에 따라 전략적 제휴의 형성은 파트너기업과의 '가치 있고, 희소성이 있으며 모방할 수 없는 자원'을 공유함으로써 경쟁우위를 창출하는 것으로 보고 있다(Barney, 1991). 이러한 경우 민감할 수

<표 1> 전략적 제휴에서의 공식적 통제와 비공식적 통제

| 통제 기구 | 공식적 통제 | | 비공식적 통제 |
|---------|--|---|---|
| | 과정통제 | 생산통제 | 사회적 통제 |
| 구체적인 수단 | <ul style="list-style-type: none"> - 계획 및 과정 설정 - 조항 및 규율 - 행동에 대한 모니터링과 보상 | <ul style="list-style-type: none"> - 목표 설정 - 인센티브/보상 - 성과에 대한 모니터링과 보상 | <ul style="list-style-type: none"> - 인적 교류 - 사회적 네트워크 형성 - 공동의 의사결정 및 문제의 해결 |

〈표 2〉 전략적 제휴에 대한 이론적 설명

| | 이론 설명 | 제휴의 형성 원리 | 제휴의 통제 원리 | 주요 연구 |
|---|---|--|---------------------------------|--|
| 거래비용이론 (transaction costs economics) | 생산 및 거래에 수반되는 비용의 합을 줄이기 위한 조직 활동의 영역 구성에 초점 | 제휴는 시장실패에 따른 불확실성을 줄이며 수직적 통합에 따른 비용을 줄이기 위해 형성됨 | 기회주의에 따른 거래비용을 줄이기 위한 통제기능 중시 | Hennart(1988); Oxley(1997); Hennart & Reddy(1997); White & Lui(2005); Hoetker & Mellewigt(2009); |
| 자원의존이론 (resource dependency) | 조직은 환경으로부터 가치 있는 자원을 얻기 위해 교환활동에 참여 | 가치 있고 희소성이 있는 자원을 획득하기 위한 노력의 일환으로 제휴 형성 | 통제와 함께 신뢰, 협동을 추구하여 거래비용의 감소 중시 | Bartholomew(1997); Deeds & Hill(1996); Mitchell & Singh(1996) |
| 자원기반이론 (resource-based) | 기업 내부의 자원이 기업 외부의 환경요인보다 경쟁우위에 더 많은 영향을 미침 | 파트너기업의 가치 있는 자원으로 의 접근을 통한 기업가치 창출의 극대화 | 제휴사업의 주요 운영에 대한 상호 협력이 필수 | Das & Teng(2000); Hitt et al.(2000); Eisenhardt & Schoonhoven(1996); Choi & Beamish(2004) |
| 대리인이론 (agency) | 주인과 대리인 사이에 대리인의 위험회피 성향과 자기이익의 추구성향에 따라 대리인비용이 발생 | 없음 | 대리인에 대한 모니터링과 인센티브를 위해 통제 필요 | Eisenhardt(1985); Reuer & Miller(1997) |
| 리얼옵션이론 (real option) | 불확실성이 기업에 유리한 방향으로 전개되면 옵션을 행사하여 기회를 이용, 불리한 방향으로 전개되면 추가적 비용 없이 포기 | 전략적 제휴는 불확실성하에서 미래의 전략적 선택을 위한 옵션투자로 볼 수 있음 | 없음 | Kogut(1991); Vassolo et al.(2004); Cuypers & Martin(2010) |
| 전략적 선택 이론 (strategic choice) | 경쟁력 또는 시장지배력을 얻을 수 있는 기회와 이를 위한 전략적 행동에 관한 연구 | 기업은 제휴를 통해 경쟁력 또는 시장지배력 증진을 추구할 수 있음 | 없음 | Park & Kim(1997); Koh & Venkatraman (1991); Powell(1990) |

〈표 2〉 전략적 제휴에 대한 이론적 설명 (계속)

| 이해관계자 이론 (stakeholder) | 이론 설명 | 제휴의 형성 원리 | 제휴의 통제 원리 | 주요 연구 |
|------------------------------|--|---|--|---|
| 이해관계자 이론 (stakeholder) | 기업은 이해 관계자의 중심적 존재이며 이해 관계자의 요구에 부응할 책임이 있음 | 기업의 이익과 이해 관계자 이익을 조정하기 위해 제휴 또는 네트워크, 제휴군 등을 형성 | 자발적이고 상호 의존적인 협력에 중점 | Axelrod et al.(1995); Harrison & St. John(1996); Jones et al.(1997) |
| 학습이론 (learning) | 학습을 촉진시키는 프로세스에 초점을 두고, 기업의 학습역량, 학습 수, 적용 중시 | 학습이 제휴의 목적이며, 제휴는 기업의 역량과 가치를 증대시킴 | 학습과 정보유출 방지를 위한 통제와 갈등해소를 위한 신뢰 중시 | Doz(1996); Gulati(1999); Hamel(1991); Barkema et al.(1997); Larsson et al.(1998); Kumar & Nti(1998) |
| 제도이론 (institutional) | 제도적 환경이 조직에게 정당성을 획득하거나 지배적인 사회의 규범을 따르도록 압력 | 제휴를 통해 제도적 차이로 발생하는 위험을 최소화하고 현지시장에서 정당성 획득 | 제도가 미비할 경우 공식적 통제가 한계를 가지며 이에 따라 비공식적 통제가 필요 | Meyer et al.(2009); Dacin et al.(2007); Kraatz(1998); Lin et al.(2009); Kostova & Zaheer(1999) |
| 사회적 네트워크 이론 (social network) | 경제적 활동에 대한 이해와 분석은 그것이 일어나는 사회적 배경에 대한 설명이 필요 | 제휴는 기업의 사회적 네트워크 안에서 자연스러운 현상이며, 기회와 자원획득을 통한 경쟁우위 수단 | 신뢰를 통한 네트워크 속에서의 내재화(embedded) | Nohria(1992); Dyer & Singh(1998); BarNir & Smith(2002); Westphal et al.(2006) |
| 사회적 교환 이론 (social exchange) | 인간의 사회적 활동을 자원의 교환차원에서 접근하고 신뢰, 사회적 연결, 상호성, 보상의 역할 분석 | 제휴는 협력을 통한 긍정적 효과를 최대화하고 전략적 유연성을 줄 수 있는 협력형태 | 상호성, 자발성, 보상을 바탕으로 한 신뢰와 소유권에 따른 구조적 통제보다는 경영적 통제 (management control)가 중요 | Voss et al.(2006); Bignon(2006); Young-Ybarra & Wiersema(1999); Steensma & Lyles(2000) |

있는 파트너기업 자원으로의 접근이 중요하게 되고, 이에 따라 기업 간의 신뢰가 통제와 함께 중요한 관리적 요소가 될 수 있다고 설명하고 있다.

대리인이론(agency theory)은 제휴의 형성 원리를 바탕으로 통제를 설명하는 이론은 아니지만, 제휴에서의 통제에 관한 심층적인 시각과 실질적인 제휴의 경영에 도움을 주는 연구들의 이론적 배경으로 많이 인용되고 있다. 대리인이론에서는 제휴의 파트너기업을 대리인으로 인식한다. 대리인은 위험회피 성향과 자기이익 추구성향이 갖게 되어 비용이 발생하게 되는데, 이를 대리인비용이라 한다. 이와 같은 대리인비용을 감소시키기 위해 파트너기업에 대한 모니터링과 인센티브가 필요하고, 과업의 특징에 따라 다양한 수단의 통제가 가능하다고 설명하고 있다(Eisenhardt, 1989). 제휴에서의 구체적인 통제 수단에 대한 깊이 있는 논의가 이러한 대리인이론을 통하여 이루어졌다(e.g., Eisenhardt, 1985).

학습이론(learning theory)에서 학습은 새로운 지식의 습득과 그 이용으로 정의된다. 학습이론을 통한 전략적 제휴의 설명은 학습이 가장 중요한 기업 간 제휴의 목적이고, 이러한 학습을 통하여 기업의 가치와 역량을 증대시킬 수 있다고 보고 있다. 학습이 원활히 이루어지기 위해서는 새로운 지식의 수용 능력(absorptive capacities)과 파트너의 협력(Kumar and Nti, 1998), 투명성(Larsson et al. 1998) 등이 중요한 것으로 연구되었다. 이러한 관점에서 제휴는 학습과 이와 더불어 필요이상의 정보 유출을 방지할 수 있는 통제와 신뢰의 필요성이 있다고 하겠다.

마지막으로 전략적 제휴의 체결과 운영은 제도화이론(institutional theory)으로도 설명될 수 있다. 제도화이론은 글로벌 기업이 신흥국 시장에 진출할 때에 신흥국 시장에서의 제도적 공백(institutional

voids)에 따른 어려움을 현지 기업과의 전략적 제휴, 특히 합작투자를 통하여 이를 극복할 수 있음을 설명하는데 도움을 준다(Meyer et al., 2009). 또한 제도화이론은 글로벌 기업이 현지 업체와의 제휴를 통하여 현지에서의 정당성(legitimacy)을 획득할 수 있고(Kostova and Zaheer, 1999), 이러한 정당성이 현지시장에서의 성공에 큰 영향을 미치는 요소가 될 수 있다고 주장한다. 이러한 제도화이론은 기업 환경에 대한 거시적인 분석으로, 환경을 미시적으로 분석하는 거래비용이론이 설명해주지 못하는 제휴의 설립 이유가 된다. 더 나아가 제도화이론에서는 제도적 차이의 정도로 제휴에 대한 통제의 방법을 설명하고 있다. 신흥국 시장에서는 시장이 불완전하고, 거래의 위험이 높고, 시장을 보호하여 줄 제도가 미비하며, 파트너기업의 행위와 성과에 대한 측정이 어려운 특징이 있어 공식적 통제보다는 파트너간의 관계를 강화시킬 수 있는 사회적 통제가 필요하다고 주장하고 있다(Peng et al., 2008; Chua et al., 2009; Meyer et al., 2009).

위와 같이 전략적 제휴의 설립을 설명하는 이론을 준거이론으로 하는 연구들을 종합적으로 살펴볼 때 경제적 요소를 중요시하는 관점과 조직 행동적 요소들을 중요시하는 관점의 이론들로 크게 구분될 수 있으며, 제휴의 운영차원에서 통제와 신뢰가 모두 중요한 것으로 연구되고 있다. 그러나 통제가 전략적 제휴의 운영에 중요하다는 함의를 주고 있으나, 상황에 따라 구체적으로 어떠한 방법의 세분화된 통제기구가 필요한지에 대한 이론적 근거가 되기에는 부족한 면이 있다.

III. 연구기설 및 연구방법

3.1 가설의 설정

3.1.1 공식적 통제와 제휴 성과

통제기구의 사용과 제휴 성과와의 관계는 거래비용이론을 통하여 예측하여 볼 수 있다. 거래비용이론에 따르면 기업 간의 협력에서 (1) 자산의 특이성(asset specificity), (2) 측정의 어려움, (3) 불확실성 등에 따라 거래 위험(exchange hazards)이 높아져 구체적인 계약을 통한 안전장치(safeguards) 또는 수직적 통합(vertical integration)이 필요하다고 보고 있다. 또한 이러한 거래 위험을 증가시키는 요소들이 복합되어 나타날 경우 위험이 더욱 커져 보다 구체적이고 구속력이 강한 계약이 필요하다고 하였다(Williamson, 1985).

상기의 거래위험을 높이는 세 가지 요인을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 자산의 특이성은 관계특유적(relationship-specific) 투자가 증가할수록 증가하는데, 관계특유적 투자란 특정한 관계에 투자되어 다른 목적으로는 전용되지 못하는 인적, 물적 자원을 말한다(Williamson, 1991). 제휴관계에서 한 쪽 기업이 관계특유적 투자가 이루어질 경우, 다른 기업은 이를 이용하여 보다 유리한 조건을 만들려는 이기적인 행동(hold-up behavior)이 발생할 수 있다. 따라서 이와 같은 행동을 막기 위하여 파트너기업 간 보다 구체적인 계약이 이루어지는 것으로 연구되었다(Joskow, 1988). 둘째, 제휴사업 결과의 측정에 어려움이 있을 경우 제휴 사업에 참여하는 기업들은 제휴 활동에 대한 인센티브가 적어지게 된다. 이러한 경우 기업들은 측정의 어려움을 합리화

하거나, 또는 측정 가능한 세부 조항들을 계약에 넣는 선택을 할 수 있다(Poppo and Zenger, 2002). 셋째, 불확실성은 특히 기술에 대한 불확실성을 말하는 데 기술의 불확실성이 높은 경우 새로운 기술에 대한 적응이 복잡해져, 이에 따라 상세한 계약이 필요해진다고 하였다.

이와 같이 자산의 특이성, 측정의 어려움, 불확실성 등의 거래위험을 증가시키는 요소들은 기업 간의 협력에서 보다 구체적이고 구속력이 강한 계약을 필요로 한다. 여기서 기업 간의 계약은 결국 기업 간의 공식적 통제로 구체화된다(Mayer and Argyres, 2004). 기술이 빠르게 변화하는 산업에서 성과 측정이 쉽지 않은 국제 기업 간의 전략적 제휴에서는 이러한 위험의 요소들이 중복된다. 따라서 보다 높은 수준의 계약이 필요하고, 이러한 계약은 결국 기업의 공식적 통제로 구체화된다고 볼 수 있을 것이다. 따라서 공식적 통제, 즉 과정통제와 생산통제의 수준과 제휴의 성과 간에는 정(+)의 관계를 예측하여 볼 수 있다.

또한 세부적인 공식적 통제기구들도 제휴 성과와 정(+)의 관계를 예측할 수 있다. 우선 과정통제는 파트너기업에게 구체적인 방향과 행동에 대한 지침을 줌으로써 전략을 계획하고 실행하는 데 있어 효율성을 높여주어(Anderson and Oliver, 1987) 성과를 향상시킬 수 있다. 또한 이러한 방향과 행동에 대한 구체적인 지침은 제휴를 협력적인 분위기하에서 실행되도록 도움을 줄 수 있으며(Bello and Gilliland, 1997), 기회주의적 행동을 억제하고 지식과 위험을 나누려는 의지를 파트너기업에게 보여 줄 수 있는 기회가 될 수 있다(Celly and Frazier, 1996). 따라서 과정통제와 제휴 성과와의 관계는 다음과 같이 정(+)의 관계를 예측할 수 있다.

H 1-1: 국제 전략적 제휴에서 과정통제의 수준이 높을수록 제휴사업의 성과가 높을 것이다.

반면, 생산통제는 전략적 제휴에서 파트너기업에게 가장 중요한 성과적 목표가 무엇인지를 사전에 제시해 주는 역할을 하고(Celly and Frazier, 1996), 파트너기업들에게 이를 성취하도록 지속적인 자극을 줄 수 있다(Anderson and Oliver, 1987). 또한 생산통제로 인해 사전에 구체적으로 설정되는 성과적 목표는 제휴사업 실행 시 서로간의 책임을 회피하여 생기는 이해의 충돌을 막아주는 역할을 할 수 있다(Rubin, 1990). 이에 따라 생산통제와 성과간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H 1-2: 국제 전략적 제휴에서 생산통제의 수준이 높을수록 제휴사업의 성과가 높을 것이다.

3.1.2 공식적 통제에 대한 비공식적 통제의 대체성과 보완성

변수간의 대체적(substitutive) 역할과 보완적(complementary) 역할에 대하여는 주로 경제학을 배경으로 연구되어진다. 일반적으로 두 변수를 같이 사용하였을 경우 이점이 감소하면 대체적 관계에 있다고 보고, 그 이점이 증가하면 보완적 관계에 있는 것으로 본다(Tiwana, 2010). 공식적 통제와 비공식적 통제와의 관계에 대해서 많은 연구들 간에 상반된 결과를 제시하고 있다. 우선 공식적 통제와 비공식적 통제가 대체적 관계라고 보는 연구들로는 Dyer and Singh(1998)과 Gulati(1995)의 연구를 들 수 있다. 이러한 연구에서는 사회적 통제가 이용 가능한 상황에서 추가적인 공식적 통제의 사용은 비용을 상승시키기 때문에 필요하지 않은 것으로 본

다. 이러한 주장은 파트너기업과의 신뢰를 바탕으로 한 사회적 통제만으로도 전략적 제휴를 효과적으로 운영할 수 있다는 개념에 바탕을 두고 있다(Uzzi, 1997).

반면, 공식적 통제와 비공식적 통제가 보완적 관계라고 보는 연구들로는 대표적으로 Poppo and Zenger(2002), Luo(2002), Zhou et al.(2003) 등의 연구를 들 수 있다. 이러한 연구에서 잘 작성된 계약은 파트너기업 간의 권리와 의무를 상세히 명시함으로써 제휴 협력에 대한 법적인 틀을 제시할 수 있다. 이러한 계약에 바탕을 둔 공식적 통제는 제휴의 운영에 도움을 줄 수는 있으나, 또한 유연성이 적은 한계를 가지고 있다. 이에 따라 공식적 통제에 추가적인 비공식적 통제의 사용은 공식적 통제의 한계에 따른 어려움을 해결하는 데 도움이 될 수 있다고 보고 있다. 따라서 공식적 통제가 제휴 성과에 주는 긍정적인 영향에 비공식적 통제가 제휴의 유연성을 보완하여 긍정적 역할을 하는 것으로 주장되고 있다(Luo, 2002; Poppo and Zenger, 2002).

이와 같은 상충적인 시각과 연구결과에 따라 공식적 통제와 비공식적 통제의 대체성과 보완성은 보다 심층적인 연구가 필요한 분야가 되었다. 몇몇 연구에서 이러한 상충된 연구결과에 대한 설명을 시도하였다. 예를 들어, Li et al.(2010)의 연구에서는 이러한 대체성과 보완성이 제휴협력의 기간, 제도화 등에 영향을 받는 것으로 가설의 세우고 실증분석하였으나, 이러한 변수들이 미치는 영향은 부분적이며 제한적인 것으로 연구되었다. 본 연구에서는 이와 같은 공식적 통제와 비공식적 통제의 관계에 대한 연구결과가 일치되지 못하는 중요한 이유 중의 하나는 공식적 통제의 개념적 정의에 있을 수 있다고 본다. 즉, 공식적 통제에는 과정에 대한 통제와 생산에 대한 통제의 서로 이질적인 통제가 있을 수

있는데, 이를 통합된 공식적 통제로 보면 결과가 상이하게 나올 수밖에 없다는 시각이다. 따라서 본 연구는 공식적 통제를 과정통제와 생산통제로 나누어 대체성과 보완성을 분석하기로 한다.

먼저, 과정통제는 파트너기업으로부터의 정보의 수집과 공급을 기초로 하여 파트너기업의 행동에 대한 구체적인 지침을 주는 통제기법이다. 이는 관리적 통제기법 중 가장 통제의 강도가 높다고 할 수 있다(Bidault, 2012). 이러한 강도가 높은 통제수단에 추가적인 비공식적 통제를 함께 사용한다는 것은 장기적으로 추가적인 비용을 고려하였을 경우 만족할 만한 성과를 얻기 어려울 것을 예측할 수 있다. 따라서 과정통제와 사회적 통제는 보완적 관계라기 보다는 대체적 관계로 보는 것이 타당하다고 할 수 있다. 이에 따라 과정통제의 사용에 있어 추가적인 사회적 통제의 사용은 제휴사업의 성과를 낮출 수 있을 것을 예측하여 볼 수 있다.

H 2-1: 국제 전략적 제휴에서 과정통제가 제휴사업의 성과에 미치는 영향은 사회적 통제의 수준이 증가할수록 낮을 것이다.

반면, 생산통제는 최종 생산물에 대한 정보를 기초로 한 통제로 어떻게 생산물을 얻었는지 보다는 어떤 생산물을 얻었는지에 대한 통제이다. 따라서 과정통제와 비교하여 파트너기업에 대한 통제가 느슨하다고 할 수 있다(Bidault, 2012). 이러한 생산통제는 생산물에 대한 통제만 하여 파트너기업의 행동 또는 과정을 통제하는 과정통제에 비해 많은 비용이 들지 않고, 또한 협력의 관계도 높지 않을 수 있다. 따라서 생산통제를 이용하는 경우 추가적인 사회적 통제의 이용은 파트너기업에 대한 통제의 역할을 높이는 보완적 의미가 있을 수 있다. 이에 다음

과 같은 가설을 세울 수 있다.

H 2-2: 국제 전략적 제휴에서 생산통제가 제휴사업의 성과에 미치는 영향은 사회적 통제의 수준이 증가할수록 높을 것이다.

3.1.3 신흥국 기업과 전략적 제휴에서의 통제

다국적기업들은 선진국 시장이 점점 더 포화됨에 따라 신흥시장 진출을 통한 성장을 추구한다(London and Hart, 2004). 반면 신흥국 기업들은 선진국 기업들로부터 유·무형자산을 이전받아 역량을 키워 국내시장에서의 경쟁 및 글로벌 시장으로의 진출을 추구한다(Hitt, 2000). 국제 전략적 제휴는 이와 같은 선진국과 신흥국 기업들 간의 목표를 충족시켜 주는 좋은 방안이 된다. 전략적 제휴가 다국적기업에게 신흥시장을 통한 매출증대, 생산비용 절감, 유통망 확보 등을 통해 경쟁력 도약의 기회가 될 수 있다. 예를 들어, 삼성전자는 수백 건의 기술제휴와 합작투자를 통해 세계적 수준의 글로벌기업으로 도약하였다. 특히 신흥 시장인 라틴아메리카, 아시아, 동유럽 진출 시에 시장 진입방식으로 전략적 제휴를 적극 활용하였다(이위범·권영철, 2006; Luo and Tung, 2007; Gullen and Garcia-Canal, 2009).

상기에 언급한 것과 같이 거래비용이론을 바탕으로 한 연구에 따르면 통제기구는 자산의 특이성, 측정의 어려움, 불확실성과 같은 요소에 영향을 받는 것으로 연구되어지는데, 이러한 요인들에 따라 발생하는 거래위험은 신흥시장에서 특히 높다고 할 수 있다. 거래비용이론의 관점으로 보면 전략적 제휴에서 환경의 불확실성이 높아질수록 전략적인 기획 작성 비용, 사업에 대한 모니터링 비용, 사업시행 비용 등이 상승하여 전체적인 제휴사업 추진비용이 증가

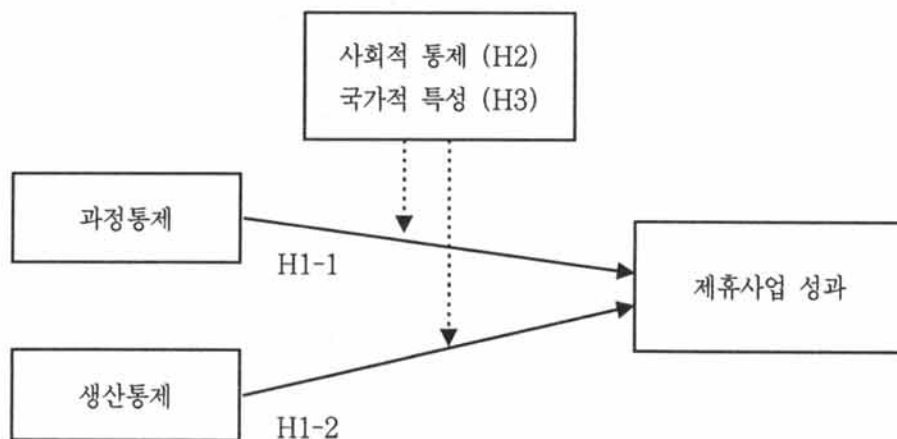
하게 된다(Luo, 2007). 제휴사업 추진비용이 높아짐에 따라 제휴 기업들이 의무를 회피할 가능성이 높아지고 이에 따른 모니터링 비용도 증가한다(Gulati et al., 1994). 또한 이러한 비용의 증가가 기업이 사전에 예측한 한계범위를 넘어갈 때, 제휴 기업들이 갖게 되는 기회주의도 더불어 증가하게 된다(Hill, 1990). 결국 신흥시장 환경의 불확실성은 거래비용을 높이고, 기회주의를 증가시켜 보다 높은 수준의 통제를 지속적으로 필요로 하게 된다고 할 수 있다.

이와 더불어 신흥국 시장은 시장을 보완하여주는 역할을 하는 제도적 장치가 미비하다는 특징도 가지고 있다. 이러한 미비한 제도적 장치로 인하여 명확한 계약에 따른 통제도 그 집행이 어려울 수 있어(Peng and Heath, 1996; Dixit, 2004; Peng et al., 2008), 공식적 통제는 그 한계를 가질 수밖에 없다(Carson et al., 2006). 따라서 기업들은 신흥국 시장에서 현지 업체와 보다 긴밀한 기업 간의 관계 또는 비공식적 통제를 통한 거래위험의 감소를 추구할 수 있다(Peng and Heath, 1996; Peng and Luo, 2000; Peng et al, 2008;

Chua et al, 2009; Meyer et al, 2009). 즉 사회적 통제는 신흥국 기업과 제휴에서의 높은 계약 불완전성(incomplete contract)을 제휴 파트너와 공통된 문화와 가치를 구축하여 제휴 목적을 일치시켜 원활한 협력을 이끌어 내는 역할을 할 수 있다(Kirsch, 1996).

종합하여보면 신흥국 기업과의 전략적 제휴에서 환경의 불확실성에 따라 공식적 통제의 필요성은 높으나, 제도적 공백으로 인하여 실제로 공식적 통제의 집행이 어려운 한계를 가진다. 따라서 신흥국 기업과의 제휴에서 공식적 통제의 기능이 선진국 기업과 달리 상당히 제한적으로 작용될 것을 예측하여 볼 수 있다. 이에 따라 사회적 통제의 필요성과 그 사용이 증가될 수 있다. 만약 상기의 가설과 같이 과정통제와 사회적 통제가 대체제의 성격에 있다면 사회적 통제의 이용은 과정통제의 불필요를 의미할 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 가정을 세울 수 있다.

H3: 국제 전략적 제휴에서 공식적 통제(과정통제, 생산통제)가 제휴사업의 성과에 미치는 영향력은 신흥국 기업과의 제휴보다 선진국



〈그림 1〉 가설의 설정

기업과의 제휴에서 높을 것이다.

3.2 연구방법

3.2.1 변수의 조작화와 측정

통제에 관한 변수들은 Aulakh et al.(1996)의 연구를 바탕으로 각 통제가 의미하는 바에 따른 실천적 행동을 정리하여 측정하였다. 먼저 과정통제를 계량화하기 위하여 제휴 사업에서의 정책 및 업무규정 등이 구체적으로 세워져 있는지의 여부를 측정하였다. 생산통제는 파트너기업과의 목표설정, 성과에 따른 보상 등의 정도를 측정하였다. 사회적 통제에서는 파트너기업과 전략, 정책, 문화를 조화시키려는 노력정도 등을 측정하였다. 제휴 성과의 변수는 Arimo(2003)의 연구에서 여러 주관적 성과측정의 변수를 포괄할 수 있는 지표로 증명된 만족도와 긍정적인 파급효과로 측정하였다. 이를 정리하면 <표 3>와 같다.

3.2.2 표본 및 자료의 수집방법

본 연구의 모집단은 외국기업과 전략적 제휴를 체결하고 있는 국내의 E-비즈니스 기업으로 한정하였다. 전략적 제휴의 규정범위는 비자본 제휴와 자본 제휴를 모두 포함하는 광의로 설정하였다. 우리나라 기업과 외국 기업과 체결된 전략적 제휴를 매일경제신문, 한국경제신문, 전자신문 등의 기사검색 프로그램과 구글, 네이버 등의 포털 사이트를 이용하여 찾았다.

본 연구의 설문조사는 사회조사연구 업체인 새롬정보통계(주)에 의뢰하여 이루어졌다. 직접적인 설문조사가 어려울 경우 인터넷을 통하여도 설문을 받을 수 있도록 마케팅인사이드(주)의 홈페이지 주소(<http://surveyasp.esurvey.kr>)를 통하여도 설문을 받을 수 있도록 하였다. 설문조사는 한 달간 이루어졌다. 조사 리스트에 있는 제휴업체에 전화연락을 하여 외국기업과의 제휴의 지속여부를 묻고, 제휴가 지속되고 있는 기업에게 사전에 조사협조를 요청하

<표 3> 측정변수

| 잠재변수 | 측정변수 |
|--------|--|
| 과정통제 | <ul style="list-style-type: none"> - 제휴 사업에 관하여 따라야 할 업무규정의 설정 정도 [PC1] - 파트너기업으로부터 생산 제공되는 상품, 서비스 등에 대한 품질관리 정도 [PC2] - 파트너기업의 글로벌 마케팅활동에 대한 감시 정도 [PC3] - 파트너기업이 정해진 업무절차, 규정을 준수하는 지에 대한 감독 정도 [PC4] |
| 생산통제 | <ul style="list-style-type: none"> - 파트너기업에 대한 판매 목표치의 설정 정도 [OC1] - 파트너기업에 대한 시장점유율의 설정 정도 [OC2] - 파트너기업에 대한 지역적 범위의 설정 정도 [OC3] - 합의된 목표를 달성하여야만 관계를 지속하는 조건 설정 정도 [OC4] |
| 사회적 통제 | <ul style="list-style-type: none"> - 파트너기업에 경영이념, 철학을 이해시키려는 노력 정도 [SC1] - 파트너기업에 사업방식과 방침을 이해시키려는 노력 정도 [SC2] - 파트너기업 측의 경영전략과 정책을 조화시키려 노력하는 정도 [SC3] |
| 제휴 성과 | <ul style="list-style-type: none"> - 제휴에 대한 전반적인 만족도 [PER1] - 제휴에 따른 긍정적인 파급효과 [PER2] |

였다. 설문조사는 지역별로 직접적인 방문을 통하여 이루어졌다. 설문응답을 높이기 위하여 응답자에게 조그만 선물로 답례를 하였다. 이렇게 하여 총 100여 곳의 응답을 받을 수 있었다.

설문에 응답한 기업들의 주력사업은 소프트웨어 28%, 전기전자 22%, 통신 15%, 기타 35%였다. 또한 기업들이 밝힌 파트너기업과의 전략적 제휴의 주된 목적은 생산 40%, 공동마케팅 37%, R&D 11%, 단순판매대행 10%, 기술이전 2%로, 생산과 공동마케팅이 전체의 77%로 대부분을 차지하였다.

IV. 실증분석 결과

4.1 타당성 및 신뢰성 분석

각 요인을 구성하는 다항 목에 대하여 단일차원성을 검증하기 위하여 요인분석과 신뢰성분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석을 위해 어떤 방식으로 요인을 추출하고, 어떤 방식으로 회전할 것인가에 대해서는 일치된 견해는 없다. 여기서는 Gerbing과 Hamilton(1996)이 추천한 주축요인추출방식과 직각회전방식인 varimax방식에 의해 회전하는 방식으로 실시하였다. 과정통제 변수에 대한 요인분석 결과 PC1의 요인적재량이 0.48로 낮아 제외시켰고, 생산통제 변수의 요인분석에서는 OC1의 요인적재량이 0.44로 낮아 제외시켰다. 그 결과 과정통제, 생산통제, 사회적 통제 변수들의 측정 타당도가 있는 것으로 나타났다. 확인적 요인분석 결과 11개의 관측변수들이 모두 추상적인 개념의 잠재변수를 설명하기 위한 좋은 요인적재량($\lambda > 0.5$)을 보여주고 있다. 또한 이들에 대한 t값도 모두 1.965이상으

로 통계적 유의성을 확보하였다.

요인분석 후 이상의 변수들에 대하여 신뢰성 분석을 실시하였고 결과는 변수들의 크론바하알파가 0.6 이상으로 Nunnally(1978)가 주장하는 비교적 높은 신뢰성이 있다고 할 수 있었다. 또한 각 변수에 대한 합성신뢰성을 분석하였다. 합성신뢰성의 경우 0.7이상이면 우수한 것으로 0.6 이상이면 받아들일 수 있는 수준으로 평가되는데(Fornell and Larcker, 1981), 본 연구 변수들의 합성신뢰성은 모두 0.6 이상으로 우수하지는 않지만 받아들일 수 있는 수준으로 분석되었다. 이를 정리하면 <표 4>와 같다.

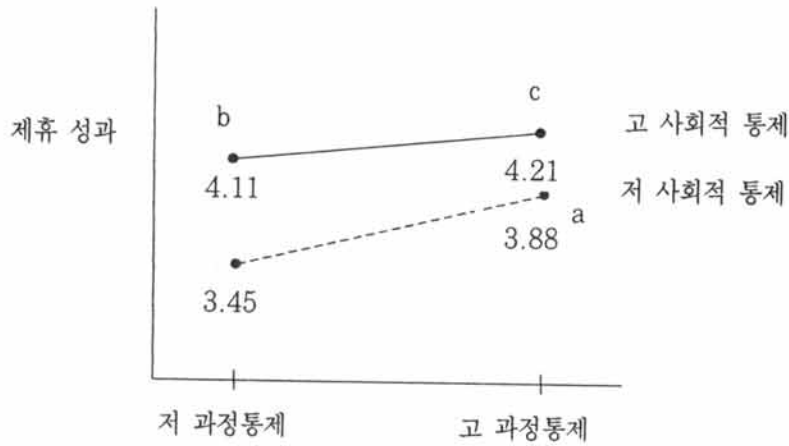
각 구성개념에 대한 상관성과 방향성을 파악하기 위해 확인적 요인분석에서 얻은 변수 간의 상관관계를 분석하여 보았다. 이것을 표로 나타내면 <표 5>과 같다.

4.2 가설의 검증

다음으로 연구모델에 대한 인과관계를 파악하기 위해 AMOS 6.0을 이용하여 구조방정식 모형을 분석하였다. 분석 결과는 <그림 2>와 같다.

전반적 모형의 적합도는 CMIN/DF(1-3)가 2.10로 양호하나 RMSEA(<0.08)는 0.10, RMR(<0.08)은 0.10으로 약간 높았다. 모형의 설명력은 GFI(>0.9)가 0.92, AGFI(>0.9)가 0.85, 로 비교적 양호하다고 할 수 있다. 이를 정리하면 <그림 2>와 같다. 분석결과를 가지고 연구모델에서의 세운 가설을 검증하여 보니 <표 6>과 같이 가설 1-1은 채택되었으나, 가설 1-2는 방향이 반대로 나와 기각되었다.

과정통제와 같이 제휴의 전반적인 가이드라인을 제시하는 통제는 제휴에 긍정적인 영향을 주는 것으로 조사되었으나, 생산통제와 같이 최종적인 결과물에 대한 통제는 부정적인 영향을 주는 것으로 나타



(그림 3) 제휴 성과에 대한 과정통제와 사회적 통제의 상호작용

향이 선진국 기업들과의 제휴그룹과 신흥국 기업들과의 제휴그룹에서 차이가 있다는 가설을 상기와 마찬가지로 χ^2 의 차이를 검증하는 방법을 통해 분석하였다. 먼저 선진국 제휴그룹과 신흥국 제휴그룹으로 나누고 자유모형을 분석한 결과 $\chi^2=48.5$, $df=36$ 으로 나왔다. 다음으로 선진국 제휴그룹과 신흥국 제휴그룹에서 과정통제와 제휴 성과의 경로계수가 동일하다는 제약모형의 분석결과 $\chi^2=48.6$, $df=37$ 로 χ^2 의 변화량이 0.1로 95%신뢰수준에서 두 모델의 차이가 유의적이지 않은 것으로 나왔다($\chi^2_{0.05}(1)=3.84 > 0.1$). 마찬가지로 생산통제와 제휴 성과의 경로계수가 동일하다는 제약모형의 분석결과 $\chi^2=48.5$, $df=37$ 로 χ^2 의 변화량이 없는 것으로 조사되었다. 따라서 제휴기업의 국가적 특성에 따라 공식적 통제가 제휴 성과에 주는 영향이 다를 것이라는 가정은 기각되었다.

V. 결론 및 토의

본 연구의 목적은 다국적기업 간의 전략적 제휴에서 통제기구의 사용에 대한 심층적 이해를 하는 것에 있다. 이를 위하여 전략적 제휴의 형성에 관한 기존의 이론들과 이를 발전시킨 제휴에서의 통제에 관한 연구들을 살펴보았다. 이를 바탕으로 공식적 통제인 과정통제와 생산통제가 제휴의 성과에 미치는 영향과 이러한 공식적 통제에 추가적인 사회적 통제가 제휴의 성과를 향상시키는 데 도움이 되는지를 실증분석을 통하여 알아보았다. 또한 선진국 기업과의 제휴와 신흥국 기업과의 제휴에서 공식적 통제가 제휴 성과에 주는 영향이 다른지를 알아보았다. 이를 통하여 다음과 같은 결론과 경영학적 함의를 얻을 수 있었다.

첫째, 공식적 통제는 그 통제방법에 따라 제휴 성과에 미치는 영향이 다른 것으로 조사되었다. 과정통제는 제휴의 성과에 정(+)의 영향을 주었으나, 생산통제는 성과에 부(-)의 영향을 미쳤다. 과정통제는 파트너기업의 행동에 대한 구체적인 지침을

주고 이를 다양한 방법으로 모니터링을 하는 통제기법으로 관리적 통제 기법 중 가장 강력한 통제기법이라 할 수 있다. 이렇게 강력한 과정통제의 사용은 거래비용이론에서 주장하는 것처럼 파트너기업의 기회주의적 행동을 막고, 생산 제품의 수준을 사전에 통제할 수 있는 장점이 있어 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 보인다. 반면 생산통제는 제휴에의 성과에는 부정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 이는 또한 전반적으로 낮은 협력 수준의 제휴 또는 파트너기업에 큰 기대를 하지 않을 경우, 생산통제를 이용하게 되어 생산통제와 제휴 성과가 부(-)의 관계가 있을 수도 있다고 판단된다. 즉 생산통제를 이용하면 무조건 제휴 성과가 낮아진다고 해석할 수는 없다. 이렇게 생산통제와 성과간의 관계를 해석하더라도 국제 전략적 제휴에서 과정통제가 생산통제보다는 우수한 통제기법으로 보는 것에는 무리가 없어 보인다. 따라서 제휴기업들은 가급적 생산통제보다는 과정통제를 추구해야 하는 것으로 판단된다.

둘째, 과정통제에 추가적인 사회적 통제의 이용은 제휴의 성과를 의미 있게 높이지 못하는 것으로 나타났다. 이는 과정통제와 사회적 통제는 보완적 성격이 아닌 대체적 성격인 것으로 해석할 수 있다. 과정통제는 가장 강력한 통제기구로 기업입장에서 이러한 과정통제에 추가적인 사회적 통제를 사용한다는 것은 비용의 증가에 비하여 얻는 이익이 크지 않다는 것이다. 따라서 전략적 제휴에서 과정통제를 이용하는 기업은 추가적인 사회적 통제를 고려할 필요는 없고, 마찬가지로 사회적 통제가 가능하고 이를 준비하는 기업은 과정통제를 사용할 필요는 없다는 의미이다. 이와 같은 결과는 기업이 사회적 통제의 중요성과 효과를 지나치게 강조해서는 안 된다는 의미이기도 하다. 제휴의 성격상 과정통제의 이용이

제한적일 경우에 사회적 통제의 추구가 효과적일 수 있다고 판단된다. 반면, 생산통제에 사회적 통제의 추가적 이용은 생산통제가 가지는 단점을 사회적 통제가 보완하여 줄 수 있는 것으로 가정을 세웠다. 분석결과 이와 같은 경향을 보이기는 했으나, 통계적으로 유의하지는 못하였다.

셋째, 신흥국 기업과의 제휴는 신흥국에서의 생산, 신흥국 시장에 대한 공동 진출 등에 따라 제휴기업이 인식하는 위험이 높다. 따라서 높은 통제가 필요하다고 볼 수 있으나, 신흥국의 제도적 공백으로 현실적으로 낮은 수준의 공식적 통제가 이용될 수밖에 없다는 가설을 세웠다. 이는 제도화이론을 바탕으로 둔 것이다. 그러나 실증 분석결과 선진국 기업과의 제휴와 신흥국 기업과의 제휴에서 공식적 통제가 제휴 성과에 미치는 영향의 차이는 없었다. 이는 전략적 제휴에서 제휴기업의 국가적 특성에 따라 통제방식과 정도를 달리하는 것이 제휴 성과에 큰 영향을 주지 못한다는 의미이다. 또한 이러한 현상은 신흥국 시장이 급속도로 글로벌 시장에 편입되는 과정에 있고 제도적 공백에 따른 차이가 급속도로 줄고 있어 공식적 통제의 이용차이가 없는 것으로도 해석될 수 있다.

마지막으로 본 연구에서의 한계점을 언급할 필요가 있다. 본 연구는 제휴의 목적, 과업 등에 따라 제휴를 구분하지 않았다. 제휴의 목적과 과업 등이 다를 경우 기업 간의 통제방법과 그 정도가 다를 것으로 예측된다. 예를 들어 R&D를 위한 전략적 제휴를 조사대상으로 한다면 기업 간의 신뢰와 학습을 중요시 여겨 비공식적 통제의 중요성이 보다 커질 수 있을 것을 예측하여 볼 수 있을 것이다. 본 연구에서 이와 같이 제휴를 구분하지 않은 이유는 제휴를 구분할 경우 각 그룹의 표본기업의 수가 작아져서 통계적으로 분석하는데 어려움이 있기 때문이다.

- able variables and measurement error." *Journal of Marketing*, 18(1), 39-50.
- Gerbing, D. W. and Hamilton, J. G. (1996), "Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis." *Structural Equation Modeling*, 3(1)
- Geringer, J. and Hebert, L. (1989), "Control and performance of international joint ventures." *Journal of International Business Studies*, 20, 235-254.
- Gomes-Casseres, B. (1997), "Alliances strategies of small firm." *Small Business Economics*, 9 (1), 33-44.
- Grandori, A. and Soda, G. (1995), "Interfirm networks: antecedents, mechanisms, and forms." *Organization Studies*, 16, 183-214.
- Guillen, M. and Garcia-Canal, E. (2009), "The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies." *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
- Gulati, R. (1995), "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances." *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- _____. Khanna, T. and Nohria, N. (1994), "Unilateral commitments and the importance of process in alliances." *Sloan Management Review*, 35(3), 61-69.
- _____. (1999), "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation." *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- Hamel, G. (1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances." *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Harrison, J. and St. Jone, C. (1996), "Managing and partnering with external stakeholders." *Academy of Management Executive*, 10(2), 46-59.
- Hennart, J. (1988), "A transaction cost theory of equity joint ventures." *Strategic Management Journal*, 9, 483-497.
- _____. and Reddy, S. (1997), "The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in United States." *Strategic Management Journal*, 18, 1-12.
- Hitt, M., Dacin, M., Levitas, E. Arregle, J. and Borza, A. (2000), "Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives." *Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
- Hill, C. (1990), "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory." *Academy of Management Review*, 15, 32-44.
- Hoetker, G. and Mellewigt, T. (2009), "Choice and performance of governance mechanisms: Marching alliance governance to asset type." *Strategic Management Journal*, 30, 1025-1044.
- Ireland, R. and Hitt, M. (1999), "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership." *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Ireland, R., Hitt, M. and Vaidyanath, D. (2002), "Alliance management as a source of competitive advantage." *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Ittner, C., Larcker, D. Nagar, V. and Rajan, M. (1999), "Supplier selection, monitoring pr-

- actices, and firm performance," *Journal of Accounting and Public Policy*, 18, 253-281.
- Jones, C., Hesterly, W and Borgatti, S. (1997), "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms," *Academy of Management Review*, 22, 911-945.
- Joskow, P. (1988), "Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, 95-118.
- Kauser, S. and Shaw, V. (2004), "The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances," *International Marketing Review*, 21(1), 17-52.
- Kirsch, L. (1996), "The management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process," *Organization Science*, 7(1), 1-21.
- _____ (2004), "Deploying common solutions globally: the dynamics of control," *Information Systems Research*, 15(4), 374-395.
- Kogut, B. (1991), "Joint ventures and the option to expand and acquire," *Management Science*, 37(1), 19-33.
- _____ (1988), "Joint ventures: theoretical and empirical perspective," *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Koh, J. and Venkatraman, N. (1991), "Joint venture formations and stock reactions: An assessment in the information technology sector," *Academy of Management Journal*, 34, 869-892.
- Kostova, T. and Zaheer, S. (1999), "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise," *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kraatz, M. (1998), "Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change," *Academy of Management Journal*, 41, 621-643.
- Kumar, R. and Nti, K. (1998), "Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model," *Organization Science*, 9, 356-367.
- Kumar, S. and Seth, A. (1998), "The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships," *Strategic Management Journal*, 19, 579-599.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. and Sparks, J. (1998), "The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances," *Organization Science*, 9(3), 285-305.
- Lavie, D., Haunschild, P. and Khanna, P. (2012), "Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance," *Strategic Management Journal*, 33, 1453-1479.
- Leifer, R. and Mills, P. (1996), "An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations," *Journal of Management*, 22, 113-137.
- Li, Y., Xie, E., Teo, H. and Peng, M. (2010), "Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships," *Journal of Operations Management*, 28, 333-344.
- Lin, Zhiang, Yang, H. and Arya, B. (2009), "Alliance partners and firm performance: Resource complementarity and status association," *Strategic Management Journal*, 30, 921-940.
- London, T. and Hart, S. (2004), "Reinventing stra-

- tegies for emerging markets: beyond the transnational model," *Journal of International Business Studies*, 35, 350-370.
- Lowensberg, D. (2010), "A "new" view on "traditional" strategic alliances' formation paradigms," *Management Decision*, 48(7), 1090-1102.
- Luo, Y. (2002), "Contract, cooperation, and performance in international joint ventures," *Strategic Management Journal*, 23, 903-919.
- _____. (2007), "Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment?," *Strategic Management Journal*, 28, 39-60.
- _____. and Tung, R. (2007), "International expansion of emerging market enterprise: a springboard perspective," *Journal of International Business Studies*, 38, 481-498.
- Makhija, M. and Ganesh, U. (1997), "The relationship between control and partner learning-related joint ventures," *Organization Science*, 8, 508-527.
- Mayer, K. J. and Argyres, N. S. (2004), "Learning to contract: Evidence from the personal computer industry," *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Medcof, J. (1997), "Why too many alliances end in divorce," *Long Range Planning*, 30(5), 718-732.
- Meyer, K., Estrin, S., Bhaumik, S. and Peng, M. (2009), "Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies," *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- Mitchell, W. and Singh, K. (1996), "Survival of business using collaborative relationships to commercialize complex goods," *Strategic Management Journal*, 17, 169-195.
- Nakos, G. and Brouters, K. (2008), "International alliance commitment and performance of small and medium-size enterprises: the mediating role of process control," *Journal of International Management*, 14, 124-137.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Ouchi, W. (1979), "Conceptual-framework for the design of organizational control mechanisms," *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Oxley, J. (1997), "Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach," *Journal of Law, Economics and Organization*, 13(2), 387-409.
- Park, S. and Kim, D. (1997), "Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains," *Journal of Business Venturing*, 12, 83-108.
- Park, S. and Ungson, G. (2001), "Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure," *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Peng, M. and Heath, P. (1996), "The growth of the firm in planned economies in transition," *Academy of Management Review*, 21(2), 492-528.
- _____. Luo, Y. (2000), "Managerial ties and firm performance in a transaction economy," *Academy of Management Journal*, 43, 486-501.
- _____. Wang, D. and Jiang, Y. (2008), "An institutional-based view of international business strategy," *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Poppo, L. and Zenger, T. (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?," *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.
- Powell, W. (1990), "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization," 295-336,

- In Staw, B.M. and Cummings L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Reuer, J. and Miller, K. (1997), "Agency costs and the performance implications of international joint venture internalization," *Strategic Management Journal*, 18(6), 425-438.
- Ring, P. and Van de Ven, A. (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships," *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rubin, Paul H. (1990), *Managing Business Transactions*. New York: The Free Press.
- Smith, K., Carroll, S. and Ashford, S. (1995), "Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda," *Academy of management Journal*, 38(1), 7-23.
- Sohn, J. (1994), "Social knowledge as a control system: a proposition and evidence from Japanese FDI behavior," *Journal of International Business Studies*, 25, 295-324.
- Steensma, H. and Lyles, M. (2000), "Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives," *Strategic Management Journal*, 21, 831-851.
- Teece, D. (1986), "Transactions cost economics and multinational enterprise," *Journal of economic behavior and organization*, 7, 21-45.
- Tiwana, A. (2010), "Systems development ambidexterity: explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls," *Journal of Management Information Systems*, 27(2), 87-126.
- Uzzi, B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks," *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vassolo, R., Anand, J. and Folta, T. (2004), "Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology," *Strategic Management Journal*, 25, 1045-1061.
- Voss, K., John, J., Cullen, J., Sakano, T. and Takenouchi, H. (2006), "Relational exchange in US-Japanese marketing strategic alliances," *International marketing Review*, 23(6), 610-635.
- White, S. and Lui, S. (2005), "Distinguishing costs of cooperation and control in alliances," *Strategic Management Journal*, 26, 913-932.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press: New York.
- _____ (1991), "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Yoshino, M. and Rangan, U. (1995), *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press: Boston.
- Young-Ybarra, C. and Wiersema, M. (1999), "Strategic flexibility information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory," *Organization Science*, 10(4), 439-459.
- Zajac, E. and Olsen, C. (1993), "From transaction cost to transactional value analysis: implication for the study of interorganizational strategies," *Journal of Management Studies*, 30, 131-145.
- Zhou, X., Zhao, W., Li, Q. and Cai H. (2003), "Embeddedness and contractual relationships in China's transnational economy," *American Sociological Review*, 68, 75-102.

The complementary and substitutive roles of formal and informal controls in international strategic alliances

Sangyoun Rhee* · Zukweon Kim**

Abstract

With continued globalization of the world's economies, strategic alliances have become an important element of many firms' international strategies. Joint ventures, minority equity stake, coproduction and joint research and development are just some forms of strategic alliances. Although firms increasingly rely on these strategic alliances to explore new global opportunities, few studies have examined the ways in which this collaboration form is governed.

Control is a critical concept for successful management and performance of international strategic alliances. Choosing effective control is a must when managing these international relationships. Moreover, the extant literature suggests that control is a key source of confidence in partner cooperation. Firms in alliances tend to be more confident about partner cooperation when they feel they have an adequate level of control over their partners. In this paper, we review prior studies addressing control within strategic alliances, as well as strategic alliances control-performance relationship, and ultimately we attempt to increase our understanding of control mechanisms in international strategic alliances.

There are two broad categories of control discussed in the literature: formal control and informal control. Formal control is viewed by organizational researchers as a performance evaluation strategy, where either processes or outcomes are measured, evaluated, and rewarded. This suggests that there are two types of formal control: process-based and outcome-based. On the other hand, informal controls differ from formal controls in that they are based on social or people strategies. One type of informal control is known as social control which utilizes organizational values, norms, and cultures to encourage desirable behavior.

* Researcher of Center for Emerging Market Global Companies, Konkuk University

** Professor of Management, Konkuk University

Process control provides an effective means to garner partner support, guard against opportunism, and develop a long-term relationship because this control method signals the importance of the alliance to the focal firm and the willingness to share risks. On the other hands, output control reflects the extent to which an alliance firm emphasizes bottom-line results. Sole reliance on this control would reflect an exclusive concern with bottom line, irrespective of the manner in which an alliance firm achieves the results. Also this control provides a compelling individual motivation in that non-producers receive no compensation. However, empirical studies have shown mixed support for the effects of controls on alliance performance.

Firms, under a "more control is better" presumption, often hedge their bets by simultaneously using formal and informal controls to govern international strategic alliances. In other words, some researchers contend that formal and informal controls may be complements. However, other researchers who view formal and informal controls as substitutes believe that informal control such as social control based on concrete interfirm trust may govern interfirm exchange effectively. Accordingly, if trust between partners is sufficiently strong to support the use of informal control, the combined use of formal control with informal control could hardly be economical. Therefore, it can be said that there is considerable disagreement about whether the use of one strengthens or diminishes the benefits of the other.

Using data from 100 strategic alliances in e-business, it is shown that while process control has positive effects, output control has negative effects on alliance performance. And Informal control plays no facilitating role for process control. In other words, our results support that formal and informal controls function as substitutes in explaining cooperation performance. In addition, we can not find support for institutional explanations of the use of informal control for the alliances with emerging economies firms.

Key words: strategic alliance, process control, output control, social control, emerging economies