

# 경쟁력 제고를 위한 전략적 제휴

정희식 · 현대경제연구원 주임연구원

## 전략적 제휴의 필요성

IMF지원체제로 대표되는 환경 변화는 금융 시장, 노동 시장 등 거시경제 전반에서 엄청난 파장을 불러일으킬 뿐만 아니라, 우리 기업에게도 엄청난 시련을 가져오고 있다. 금융 시장에서는 금융 산업의 구조 조정과 시장 효율성 제고를 위한 금융 규제 완화 등 다양한 금융 개혁이 가속화될 것이며, 노동 시장에서는 정리 해고가 도입되어 노동 시장의 유연성이 제고될 전망이다. 기업 경영에 있어서는 그동안의 사업 다각화와 차입 경영의 시정을 요구받게 되어 한계 사업 정리 등 강도 높은 구조 조정을 시행해야 할 것이다.

기업들의 구조 조정 방안은 M&A와 전략적 제휴로 대표되는 기업간 구조 조정과 인원 축소, 비용 절감 등 기업내 구조 조정으로 나누어볼 수 있다. 그러나 지금 이 시기에선 기업내 구조 조정만으로는 세계 시

장에서 살아남기가 매우 힘들기 때문에, 보다 적극적인 구조 조정 노력이 요구된다.

또 IMF체제 이후 국내 시장과 국내 자금만으로는 기업의 지속적인 성장이 불가능해지고 있기 때문에, 세계 시장과 세계 자원 및 자금을 보다 적극적으로 활용할 수 있는 방안이 요구되고 있다. 이미 세계 시장의 경우 소수의 대형 다국적 기업들이 상호간 경쟁과 협력을 통해서 과점적인 구조를 형성하고 있는데, 우리 기업들도 과거와 같은 수동적인 입장에 탈피하여 보다 능동적인 협력 관계로서 전략적 제휴를 모색해야 할 것이다. 즉, 기업 경쟁력 제고를 위한 하나의 대안으로서 전략적 제휴가 부상하고 있다.

그러나 상당수의 많은 기업들이 전략적 제휴를 성공적인 형태로 발전시키지 못하고 실패하는 경우가 많다. 이는 기업들이 전략적 제휴에 대한 치밀한 사전 분석이나

경험없이 제휴를 시도하는 경우가 많아 제대로 실익을 얻지 못하기 때문이다.

### 전략적 제휴의 주요 유형

흔히 말하는 전략적 제휴는 둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 목표로 일부 사업 또는 기능별 활동 부문(기술 개발, 생산, 판매, 조달 등)에서 일시적인 협조 관계를 맺는 것을 의미한다.<sup>1)</sup> 그리고 전략적 제휴

는 크게 지분 및 제휴 당사자들간 참여 정도가 높은 합작 투자와 지분 참여없이 여러 가지 기능별 업무를 중심으로 협조 관계를 갖는 기능별 제휴로 구분된다.

먼저 기능별 제휴를 살펴보면 연구 개발 컨소시엄, 기술 제휴, 조달 제휴, 생산 라이선스, 판매 제휴(product swap) 등으로 나뉘어진다. 첫째, 연구 개발 컨소시엄은 첨단 산업 분야에서 흔히 볼 수 있는 현상으로 신제품 개발, 새로운 생산 기술

〈표 1〉 전략적 제휴의 유형

	부품 조달	생산 위탁	신제품 개발	생산 위험 경감	생산 기술 개발	개발 비용 절감	기초 시설 활용도 증가	규모의 경제 이용	제품 라인 갭 줄임	새로운 지역에 진입
합작 투자	핵심 사업 합작 투자				●	●	●	●	●	●
	판매 합작 투자					●	●		●	●
	생산 합작 투자					●	●	●		●
	연구 개발 합작 투자				●		●		●	●
기능별 제휴	판매 제휴 (제품 스왑)				●	●		●	●	
	생산 라이선스	●	●	●	●	●	●	●		
	조달 제휴	●	●							
	기술 제휴			●	●					
	연구 개발 컨소시엄			●	●	●				

자료: 장세진(1998. 1), 「글로벌 경영: 글로벌경쟁시대의 국제 경영」, 박영사를 수정 보완한 자료임.

1) 장세진(1998. 1), 「글로벌 경영: 글로벌경쟁시대의 국제 경영」, 박영사, p. 255.

개발 등을 목적으로 맺어진 제휴 관계를 말한다. 둘째, 기술 제휴는 기술의 제공이나 상호 교환을 목적으로 타사에게 생산 기술 및 특허를 공유하거나 기술을 서로 주고받는 교차 라이선스(cross-license) 계약을 체결하는 것을 의미한다. 셋째, 조달 제휴는 다국적 기업이 보통 물자의 안정적 공급원 확보를 목적으로 타사와의 생산 위탁이나 부품 조달 제휴 관계를 맺는 것을 말한다. 넷째, 생산 라이선스는 생산비 절감 및 자사 브랜드의 시장 지배력 강화를 목적으로 둘 이상의 기업이 기술 등 경영 자원을 공유하면서 공동 생산하는 제휴 방식이다. 마지막으로, 판매 제휴는 상대국 시장 접근 및 판매 강화를 목적으로 공동 브랜드를 사용하거나 타사의 판매 능력을 활용하여 위탁 판매 하는 방식을 말한다.

그리고 합작 투자는 기능별 제휴가 더욱 긴밀한 관계로 발전된 형태인데, 보다 높은 시너지 효과를 창출할 목적으로 상호 지분 참여도 협력하는 관계를 의미한다. 기능별 제휴와는 달리 법률적으로 독립된 기업을 설립하여 연구 개발, 생산, 판매 등 여러 분야에 걸쳐서 종합적인 협력 관계를 모색하게 된다. 대부분의 합작 투자의 경

우 투자 기업들이 50 대 50으로 균등 투자하는 경우가 많으나, 협력 기업의 기여도 및 교섭 능력에 따라 지분을 불균등하게 소유하는 경우도 있을 수 있다. 특히, 거액의 자금이 소요되는 핵심 사업을 수행하거나 새로운 지역으로 시장 진출을 도모할 때 주로 이루어지는 협력 관계이다.

### 선진국의 산업별 전략적 제휴 사례

선진국들은 80년대 이후 시장 진입, 산업 기술 표준화, 신제품 개발 속도 단축 등을 위해 다양한 부문에서 기업간 전략적 제휴를 수행해왔다. 그래서 전략적 제휴 건수가 현재까지 매년 30% 이상씩 증가하여 1996년 기준 2만 1,000여 건 정도로 조사되고 있다.

실제 사례별로 보면, 자동차·반도체·컴퓨터 산업을 중심으로 다양한 전략적 제휴가 기업들간에 이루어져왔다. 자동차 산업에서는 수요 정체와 공급 과잉 문제를 풀기 위해 공동 생산을 위한 생산 및 자본 제휴가 활발하게 이루어지고 있다. 이는 아시아 지역 등 신흥 시장으로의 진출을 계획하고 있는 대규모 선진 업체들이 위험 부담을 줄이면서 공존을 모색하기 때문이다.

반도체 산업에서는 산업 특성상 제품 수명 주기가 단축되어 기술 혁신 속도가 빠른 관계로 신제품 개발을 위한 기술 제휴가 주종을 이루고 있다. 특히, DRAM의 공동 개발을 통하여 경쟁 기업보다 빠르게 신제품을 시장에 내놓아 시장 우위를 확보하려는 노력이 표출되고 있다. 우리나라도 메모리 분야에서 미국과 일본 기업과의 전략적 제휴를 잘 활용했기 때문에 현재의 경쟁 우위를 확보할 수 있었던 것이다.

컴퓨터 산업에서는 운영시스템의 표준 경쟁에서 향후의 시장 지배력 확대를 목표로 경쟁사간 자본 및 기술 제휴가 이루어지고 있다. 특히, 인텔社와 MS(마이크로

소프트)社의 산업 표준을 대체할 수 있는 새로운 운영시스템을 개발하려고 하는 세력간의 전략적 제휴와 이를 방어하려는 세력간의 전략적 제휴가 서로 경쟁하고 있는 양상이다.

이밖에도 방송국이나 유통 업체의 업무 제휴, 음료 회사들간의 신제품 개발을 통한 공동 판매 제휴, 광섬유 업체들간의 생산 제휴, 택시 회사와 가스 업체 사이의 새로운 서비스 제휴 등이 있다. 즉, 상호간에 이익이 발생하고 보완 관계를 구축할 수 있다면 서로 다른 업종간에도 전략적 제휴가 얼마든지 이루어질 수 있음을 보여주는 사례라 하겠다.

〈표 2〉 산업별 전략적 제휴 사례

	제휴 형태	제휴 기업	제휴 내용
자동차	· 생산 제휴 · 생산, 공동 개발 · 자본 제휴	· GM-도요타 · 포드-닛산 · 포드-마쓰다	· 합작 투자 및 생산 · 다목적 차량 생산 및 개발 · 공동 생산 및 판매
반도체	· 생산·기술 제휴 · 공동 개발 · 기술 제휴 · 기술 제휴	· 모토롤라-도시바 · 일본전기-AT&T · TI-히타치 · IBM-도시바-지멘스	· DRAM, MPU 기술 · 프래쉬 메모리, SRAM · 256M DRAM 공동 개발 · 256M DRAM 공동 개발
컴퓨터	· 기술 제휴 · 기술 제휴 · 자본, 기술 제휴	· IBM-애플 · 휴렛팩커드-컨비스 · MS-애플	· 칩기술과 소프트웨어 기술 · 슈퍼컴제조 및 연결시스템 · 운영시스템 표준화
기타	· 업무 제휴 · 업무 제휴 · 판매 제휴 · 판매 제휴 · 생산 제휴 · 기술·판매 제휴 · 업무 제휴	· ABC-BBC · 월마트-이토요카도 · 펄스-립튼 · KFC-미쓰비시 · 지멘스-코닝 · 에릭슨-휴렛팩커드 · MK텍시-東京가스	· TV·라디오공동취재망 구성 · 상품판매네트워크 구축 · 캔홍차 공동 판매 · 일본내 KFC 체인 공동 운영 · 제조 능력과 생산 거점의 결합 · 통신관리시스템의 시장 창출 · 응급 환자 수송 서비스

자료: 각종 전략적 제휴 관련 자료들로부터 발췌.

## 우리 기업의 성공적인 전략적 제휴 추진 방안

앞에서 살펴본 바와 같이 전략적 제휴는 선진 기업들의 기본적인 경영 기법의 하나로 자리잡고 있음을 알 수 있다. 1997년 10월 대한상공회의소 조사에 따르면, 우리 기업들도 최근 생산이나 판매를 중심으로 전략적 제휴를 활발하게 추진하고 있는 것으로 알려지고 있다. 하지만, 이들 제휴 관계가 다양하지 못하며, 선진 업체와는 기술 라이선스 제휴 등 종속적인 관계를 맺고 있는 경우가 많은 것으로 조사되었다. 그래서 실제적인 자본 유치를 유도할 수 있는 합작 투자로까지 제휴 관계가 발전되기는 어려울 것으로 판단된다.

향후 우리 기업들이 IMF 파고를 넘고 세계 경쟁 시장에서 생존하기 위해서는 보다 다양한 전략적 제휴 관계를 구축해나가야 할 필요가 있다. 이를 위한 성공적인 전략적 제휴 방안에 대해서 몇가지 제시하면 다음과 같다.<sup>2)</sup>

먼저 전략적 제휴를 통한 장점이 있는지, 있다면 무엇인지를 정확히 파악할 필

요가 있다. 제휴를 맺는 것이 상호간에 공헌하는 것이 없다면 전혀 무의미하기 때문이다. 그러므로 전략적 제휴의 실행을 결정하기 전에 현실적 타당성 분석을 통한 사전 검토 작업이 반드시 필요하며, 제휴를 하게 된다면 수행 방식 등 구체적인 운영 계획의 마련이 요구된다.

이런 의미에서 GM社와 도요타社의 누미(NUMMI: New United Motor Manufacturing) 프로젝트는 두 회사간의 공동 이익을 성공적으로 실현시킨 전략적 제휴의 교과서로 평가받고 있다. GM社는 도요타社로부터 소형차 기술과 노사관리시스템을 전수받을 수 있었고, 도요타社는 환경 규제 대처나 부품조달시스템 방법을 배울 수 있었던 것이다.

둘째, 전략적 제휴로 인해 발생할 수 있는 각종 위험 요인들에 충분히 대비해야 한다. 이는 전략적 제휴로 인해 발생 가능한 다양한 위험들을 미리 예상하여 대응 방안을 마련하는 것을 의미한다. 즉, 최근 각광 받고 있는 시나리오 경영 기법을 이용하는 것으로 제휴 과정에서 나타날 수 있는 장애물들을 어느 정도 피해나가는 데

1) 부즈앨런의 「전략적 제휴 성공의 7단계 성공 절차」, Bleeke & Ernst의 *Collaborating to Compete*, 영국 ICL社의 「성공적인 기업 협력을 위한 행동 지침」 등을 중심으로 각종 사례와 함께 재구성하였음.

그 목적이 있다.

미국 IBM社가 PC 시장의 주도권을 찾기 위해 인텔社, 마이크로소프트社 등과 기술 제휴를 시도했는데, 예상치 못한 조립품 PC의 등장으로 오히려 경쟁력이 약화된 사례가 있다. 이는 IBM社가 PC 시장에서 기술 주도권을 이미 상실했음을 인정치 않고 위험 대비에도 소홀했기 때문이다.

셋째, 전략적 제휴 파트너를 신중하게 선택해야 한다. 이것이 전략적 제휴의 성패를 가름짓는 중요한 결정이므로, SWOT 분석 등을 통해서 자사의 상태와 제휴 대상 회사의 상태를 철저히 분석해 제휴를 통한 이점이 무엇인지를 파악할 필요가 있다. 또 이를 통해서 양사가 전략적 제휴를 통해서 추구해야 하는 새로운 경영 전략을 수립하는 것도 요구된다.

제휴 파트너가 가지고 있는 핵심 역량, 기업 문화, 경영 자원, 추구하는 전략 등 보다 다양한 부문에서의 평가가 필요하다. 미국의 클라크社와 스웨덴의 볼보社 사이에 이루어진 건설 중장비 사업의 합작 투자는 클라크社의 미국 시장 우위와 볼보社의 유럽 및 중동 시장 우위를 잘 활용한 성공적인 제휴 사례라고 할 수 있다.

넷째, 전략적 우선 순위를 결정해 예산

및 자원 배분 계획을 세운다. 즉, 가장 필요한 부분이 무엇인지를 정확히 파악하여 그 부분을 중심으로 자원을 집중시키는 것을 의미한다. 이는 자원 배분의 효율성이라는 기본적인 경영 전략과도 부합하는 것으로 제휴를 성공으로 이끌 수 있는 지름 길이기도 하다.

미국의 GM社와 일본의 파낙社가 세운 GMF라는 합작 투자 회사는 초기에 자동차용 산업 로봇 개발에 주력하다가, 이후 사업 영역을 확대하여 식품 가공용 로봇과 컴퓨터 산업용 로봇 등 비자동차용 로봇 제작으로 나아가는 전략을 세워, 자원 배분을 효율적으로 수행한 케이스로 평가된다.

다섯째, 성공적인 제휴를 하려면 자사의 약점을 보완해나가면서 강점은 더욱 더 개발해나가는 전략이 필요하다. 전략적 제휴의 가장 큰 목적이 제휴 대상 기업으로부터 핵심 역량을 이전받아 자기 것으로 소화하는 데 있기 때문이다. 한편으로는 우리가 제휴 대상 기업으로부터 배우는 것뿐만 아니라, 제휴 대상 기업도 우리 기업으로부터 배우려고 한다는 점을 간과하지 말아야 하겠다.


일본 캐논社의 경우 처음에는 OEM 방식을 통하여 휴렛팩커드社 등 선진 업체들

로부터 기술을 전수받았지만, 이후 독자적인 브랜드로 더 뛰어난 제품을 생산할 수 있는 능력을 개발하였다. 즉, 학습 효과를 충분히 활용하여 초기의 단순한 기술 종속 관계를 뛰어넘어 기술 교환 관계로 발전시킨 경우라고 할 수 있다.

반면, 1984년 대우자동차와 GM社간의 생산 및 판매 제휴는 두 회사의 규모나 핵심 능력 면에서 차이가 너무 컸기 때문에 실패로 돌아간 사례이다. 특히, 대우자동차는 GM社와의 합작으로 생산 차종 선정, 수출, 투자 등 경영 의사 결정에 제약을 받아 80년대 후반의 자동차 수요 급증기에 순발력있게 대처하지 못했다.

마지막으로 제휴를 성공으로 이끌기 위해서는 조직 상의 핵심 역량을 개발해야 한다. 전략적 제휴에 있어서는 최고 경영자뿐만 아니라 기업의 중간 관리자나 실제 업무 수행자(엔지니어, 노동자 등)까지 제휴 목적이 무엇인지, 제휴를 성공적으로 이끌기 위해서는 무엇이 필요한지 등을 파악해야 한다. 즉, 조직간의 수평적 관계 및 의사소통이 매우 중요하다는 것을 의미한다.

일본 미쓰비시전기의 경우 기획 관리 부서 내에 약 100여 명의 제휴 전문가들을 운용하고 있다. 이들 제휴 전문가들은 제

휴 파트너의 선정, 협상시의 조언, 그리고 실제 제휴 관계 운영 상의 문제점 등을 해결하는 역할을 수행하고 있다. 또 이들 조직을 중심으로 일반 사원들을 대상으로 전략적 제휴에 대한 사고 및 안목에 대한 교육도 담당케 하고 있다. 

## 〈참고 문헌〉

- 대한상공회의소(1997. 11), 「전략적 제휴의 실태와 활용 방안」.
- 삼성경제연구소(1997. 7), 「전략적 제휴: 무한경쟁시대의 생존 대안」.
- 신한경제연구소(1994 겨울), “共生·相生의 시대 전략적 제휴”, 「신한리뷰」.
- 장세진(1998. 1), 「글로벌 경영: 글로벌 경쟁시대의 국제 경영」, 박영사.
- Kenichi Ohmae(March-April 1989), “The Global Logic of Strategic Alliances,” *Harvard Business Review*.