

경쟁과 협력력 시대의 전략적 제휴 추진 방향

안정영 · 현대경제사회연구원 연구원
전성영 · 현대경제사회연구원 선임연구원

급격한 경영 환경의 변화로 인하여 많은 기업들이 자원과 위험을 타사와 공유하는 전략적 제휴를 추진하고 있다. 전략적 제휴는 기업이 외부 환경과 맺고 있는 다양한 관계를 제도화·계약화함으로써 사회적 자원을 적극적으로 활용하려는 전략이다.

핵심 역량을 개발·유지하고 전략적 대안으로서 제휴를 분석·평가한 후, 제휴 관리자의 책임과 권한을 설정하는 등의 체계적 제휴 구축을 통하여 성공적인 전략적 제휴를 수행할 수 있다.

전략적 제휴의 등장 배경

미국 텍사스인스트루먼트(TI)사의 제리 전키스 회장은 “기업의 생존 여부는 변화하는 환경에 얼마나 신속하게 적응하느냐에 달려 있다. 전략적 제휴는 기술 개발 경쟁의 가속화, 경제 구조의 블록화 및 글로벌화라는 환경 변화에 대응하기 위한 생존 전략이다”라고 주장하였다. 이는 급격한 경영 환경의 변화로 인하여 많은 산업 분야에서 기업들이 타사와의 협력 관계 구축을 적극 모색해야 한다는 것을 나타낸다. 즉, 시장의 글로벌화, 소비자 욕구와 기호의 범세계적 동질화, 연구 개발 및 신제품 개발 비용의 상승, 제품 수명 주기의 단축, 정보통신 기술의 발달 등은 기업들이 국내외 시장에서 치열한 경쟁을 피할 수 없게끔 만들었다. 그러나 극소수의 기업만이 독자적으로 사업을 수행할 수 있는 능력을 보유하고 있는 실정이어서, 많은 기업들이 자원과 위험을 타사와 공유하는 것이 글로벌 경쟁에서 살아남는 길이라는 사실을 깨닫기 시작한 것이다.

전략적 제휴의 개념과 특성

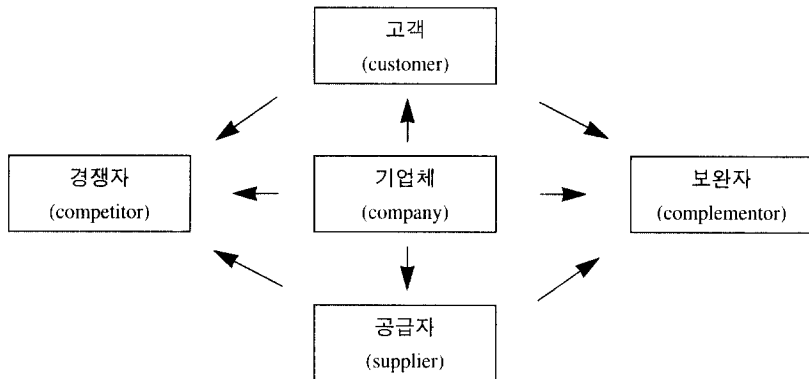
일반적으로 기업의 자원은 자본이나 설비와 같은 물적 자원과 기업을 구성하는 인적 자원으로 분류되어왔다. 물적 자원과 인적 자원을 효과적으로 배분하고 활용하여 가치를 창조하고 고객을 만족시킴으로써 기업이 존재할 수 있다는 것이다. 그러나 보다 거시적 시각에서 기업의 자원을 분석해보면 기업을 둘러싸고 있는 외부 환경과의 관계에서 오는 사회적 자원이 가치 창조를 위한 중요한 자원이라는 사실을 알 수 있다.

기업은 고객, 경쟁자, 보완자, 공급자 등 다양한 이해 관계자(stakeholder)와의 상호 작용을 통하여 가치를 창조한다. 기업의 사회적 자원이란 공급자, 경쟁자, 보

완자 등의 타 기업이나 고객과의 관계를 뜻하는 것으로, 사회적 자원을 활용하여 기업의 물적 자원과 인적 자원의 효용을 더욱 증가시킬 수 있다. 마이크로소프트사의 소프트웨어가 강력한 시장 지배력을 행사할 수 있는 이유 가운데 하나는 펜티엄 프로세서를 생산하는 인텔사와의 보완적 관계이다.

이렇듯, 기업이 외부 환경과 맺고 있는 협력 관계를 제도화·계약화함으로써 사회적 자원을 적극적으로 활용하려는 방안이 바로 전략적 제휴이다. 전략적 제휴는 여러 기업들이 각자의 독립성을 유지하면서 자신의 경쟁 우위 요소를 바탕으로 하여 상호 협력 관계를 맺음으로써, 위험 분산과 시너지 효과에 의한 경쟁력 제고를 목표로 하는 경영 전략이다. 즉, 두 개 이

〈그림 1〉 가치 네트워크



자료: Brandenburger & Nalebuff(1996), *Coopetition*, Currency Doubleday에서 인용.

상의 제휴 기업이 특정한 목적, 목표 및 그에 수반되는 위험을 공유하는 것에 합의하고 제휴 기업들간에 대등성을 확보·유지하면서 경영 자원을 상호 교류하는 것이다. 전략적 제휴는 제휴사 모두 승자가 되는 공동 전략을 개발하고 상호 강점을 공유함으로써 호혜적 관계를 유지하는 특징을 갖는다.

전략적 제휴의 목적

이와 같이 전략적 제휴는 기업이 세계 시장에서 선두 주자가 되기 위하여 경쟁 우위를 확보하는 전략의 한 형태로 그 구체적인 목적은 다음과 같다.

1) 자원과 위험의 공유

개별 기업이 투자 위험을 독립적으로 감당할 수 없을 때, 위험을 분산하기 위한 목적으로 전략적 제휴를 시도한다. 신기술·신제품 개발에 따르는 높은 투자 비용을 분담하기 위한 목적으로 제휴를 고려한다. 또한 보완적인 제품, 유통망, 생산 시설, 기술 및 노하우 등을 제공하는 제휴사를 탐색한다. 미국의 GE社와 프랑스의 SNECMA社는 차세대 제트 엔진 개발에

소요되는 높은 비용과 위험을 분담하기 위해 자본·연구 능력·생산 시설을 공유하는 제휴 관계를 구축했다.

2) 규모의 경제

기업이 속해있는 산업이 높은 고정 비용을 요구할 때, 규모 확대로 효율성을 향상시키기 위하여 전략적 제휴를 시도한다. 제휴를 통하여 기업은 시장 점유율을 증가시킬 수 있으며, 공급자로부터의 대량 구매를 통하여 생산 원가를 절감할 수 있다. 경쟁 관계에 있는 아메리칸항공社와 델타항공社는 항공기를 공동 구매함으로써 공급자인 보잉社와의 교섭력을 향상시키는 전략을 구사하고 있다.

3) 시장 접근과 입지 확보

새로운 시장에서의 현지 여건과 사업 착수 비용은 성공적인 시장 진입에 장애 요인으로 작용한다. 즉, 고객 특성, 유통 구조 등에 대한 기본적인 정보가 부족할 때, 전략적 제휴를 통하여 시장 접근을 용이하게 할 수 있다. 해외 시장에서 성공하기 위해서 강력한 현지 파트너와 손을 잡는 것을 원칙으로 하는 일본의 도시바社는

미국 시장에서는 웨스팅하우스社, AT&T社, 유나이티드테크놀로지社, 유럽 시장에서는 올리벤티社, 지멘스社와 제휴 관계를 맺고 있다.

4) 시너지 효과를 통한 새로운 가치 창조

다양한 산업간의 제휴를 통해 시너지 효과를 창출하고 가치를 창조할 수 있다. 특히, 컴퓨터, 통신, 방송, 각종 미디어가 통합되는 멀티미디어 분야에서는 관련 기업들이 새로운 시장을 선점하기 위해 전략적 제휴를 적극적으로 시도하고 있다. 영화 제작사는 컴퓨터 업체와, 통신 업체는 소프트웨어 업체와 제휴 관계를 구축함으로써 관련 산업과 기술을 통합하여 새로운 가치를 창출하는 노력을 기울이고 있다.

전략적 제휴는 기업이 자신의 강점을 구축하는 전략의 하나로 단독 사업, 인수,

협조 거래 등에 의한 방법과는 차이를 보인다. 예를 들면, 인수는 기업의 강점과 약점을 동시에 인수하는 위험이 존재하는 반면, 전략적 제휴는 강점만을 획득할 수 있다는 점에서 인수와 구분될 수 있다. 그러나 전략적 제휴를 통하여 사업 규모(scale), 제품 범위(scope), 스피드(speed)를 향상시킬 수 있다는 점에서 인수와 유사하다. 결국, 경영 자원, 예상되는 위험·통제의 필요성에 따라 효과적인 전략을 선택해야 한다.

전략적 제휴의 유형

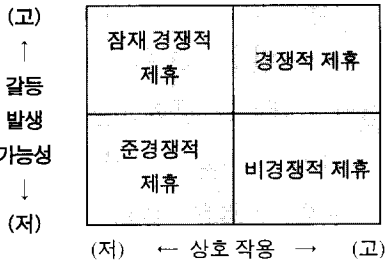
전략적 제휴는 제휴 기업간의 상호 작용 정도와 잠재적 갈등의 발생 정도에 따라 크게 잠재 경쟁적 제휴, 경쟁적 제휴, 준경쟁적 제휴, 비경쟁적 제휴 등 네 가지 유형으로 분류될 수 있다.

〈표 1〉 전략적 제휴와 타 전략의 비교

구분	단독 사업	인수	협조 거래	전략적 제휴
경영 자원	· 핵심적 강점	· 핵심적 강점과 밀접하게 연관 · 피인수 기업의 대부분의 경영 자원을 필요로 함	· 경쟁적 강점을 추가할 수 없음 · 협조 기업이 자발적으로 맡으려는 위험에 의존	· 경쟁적 강점을 추가 · 외부 경영 자원을 최대한 확장시켜 활용
통제	· 완전한 통제	· 완전한 통제	· 초기 조건에 따름	· 지속적인 상호 조정
위험	· 독자 부담	· 인수 기업이 부담	· 각자 부담	· 공유 부담

자료: Lewis(1990), *Partnerships for Profit, Structuring and Managing Strategic Alliances*, Free Press에서 인용.

〈그림 2〉 전략적 제휴의 유형



자료: 이학중(1997), 「무한계시대의 전략 경영」, 박영사에서 인용.

1) 준경쟁적 제휴(procompetitive alliance)

주로 제조 업체와 공급 업체들간의 가치 사슬 활동의 연계로 이루어지며, 제휴 기업들간의 갈등 발생 가능성은 비교적 낮고 기업간의 상호 작용도 주로 하위 계층에 제한되는 제휴의 형태를 말한다. GM社(자동차 제조 업체)와 히타치社(부품 공급 업체)가 공동으로 전자 자동차 부품을 개발하는 것이 좋은 예이다. 제휴 기업들이

직접적인 경쟁 관계에 있지 않기 때문에, 기업의 핵심 역량을 보호하거나 학습을 통한 새로운 기술의 습득은 강조되지 않는다. 반면에, 여러 업체들과의 제휴를 통하여 전략의 융통성을 증가시키는 것이 강조된다.

2) 비경쟁적 제휴(noncompetitive alliance)

일반적으로 동일 산업의 비경쟁 업체들간의 전략적 제휴에서 나타난다. GM社와 일본의 이스즈社가 공동 판매를 목적으로 소형 승용차를 공동 개발하는 것이 좋은 예이다. 제휴 기업을 주요 경쟁자로 보지 않으므로 잠재적 갈등은 낮지만 기업간의 상호 작용이 비교적 높은 특성을 보인다. 상위 계층과 많은 기술 인력이 동원되고 많은 자원이 투입되어야 하므로, 타 업체들과의 중복 제휴나 핵심 역량의 방어는

〈표 2〉 제휴 유형별 전략 목적의 중요도

구분	전략의 융통성 확대	핵심 역량의 보호	학습 증진	가치 창출
잠재 경쟁적 제휴	****	***	**	*
경쟁적 제휴	*	****	***	**
비경쟁적 제휴	**	*	****	***
준경쟁적 제휴	***	**	*	****

자료: 이학중(1997), 「무한계시대의 전략 경영」, 박영사에서 인용.

주: *가 많을수록 중요도가 높음.

강조되지 않지만 학습은 비경쟁적 제휴의 중요한 전략적 목적이다.

3) 경쟁적 제휴(competitive alliance)

제휴 기업들간의 공동 협력에 있어서는 비경쟁적 제휴와 유사하지만, 시장에서 서로 경쟁한다는 점에서 구분된다. GM社와 도요타社가 합작 투자를 통해 공동으로 자동차를 생산하는 것은 경쟁적 제휴의 사례이다. 제휴 기업들은 공동 목표 달성을 위하여 상호간에 긴밀한 상호 작용을 하지만, 시장에서는 서로 경쟁적 관계에 있으므로 전략적 융통성보다는 학습과 핵심 역량의 보호가 더욱 중요한 전략적 목적으로 강조된다.

4) 잠재 경쟁적 제휴(precompetitive alliance)

일반적으로 다른 산업에 속한 기업들이 신기술 개발과 같은 명확한 활동에 공동 참여하는 것을 말한다. 미국의 듀폰社와 일본의 소니社가 공동으로 광학적 기억·저장 제품을 개발하는 것이 예이다. 신기술 개발에 독자적으로 성공할 수 없는 기업들이 상호 협력 하에 신기술을 개발하지

만, 신기술 개발이 성공하는 경우 독자적으로 판매하기 때문에 서로 경쟁적 관계에서 갈등이 발생할 가능성이 높다. 또한 신기술 개발의 불확실성때문에 전략적 융통성이 강조되고 상호 작용의 정도는 비교적 낮지만, 상품화의 성공 가능성이 높아지면 핵심 역량을 방어하고 제휴사로부터의 정보 수집 활동이 증가되는 등 경쟁 양상이 가속화된다.

전략적 제휴의 추진 단계

전략적 제휴는 일관성을 바탕으로 전략적 타당성의 분석과 함께 수행되어야 한다. 일반적으로 전략적 제휴는 다음과 같은 단계를 거쳐 추진한다.

1) 현실적 타당성 검토

제휴의 기본 가정과 제휴 계획의 일관성을 분석하는 단계이다. 이 과정에서 단독 사업·인수·협조 거래·전략적 제휴의 장단점을 분석하고, 통제 가능성과 위험 수용 정도를 평가하여 가장 적합한 전략을 선택한다. 또한 제휴 관계 구축에 요구되는 인적·물적 자원, 장기 전략의 적합성 등이 평가된다.

2) 위험에 대한 예상과 대책 마련

전략적 제휴로 발생할 수 있는 다양한 위험을 상정하고 대책을 마련하는 과정으로 기업의 장기적 경쟁력에 미칠 영향을 예측한다. 제휴사가 경쟁자가 될 수 있는 가능성을 고려하고, 제휴 관계 결렬이 자사에 미칠 수 있는 영향에 대하여 분석한다.

3) 우선 순위에 따른 예산 및 지원

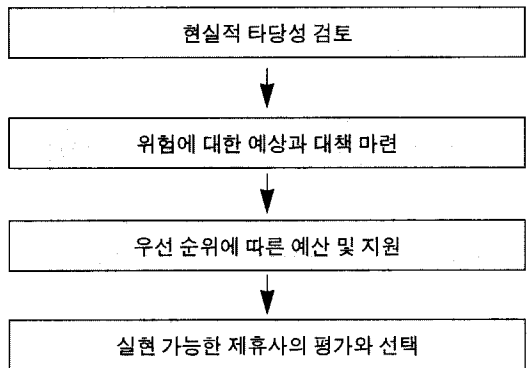
예산과 자원을 우선 순위에 따라서 책정하고 배분하는 단계이다. 특히, 단기적 성과보다는 전략적 제휴를 통해서 얻을 수 있는 장기적 목표를 중심으로 예산을 할당한다.

4) 실현 가능한 제휴사의 평가와 선택

제휴 관계 구축에 가장 중요한 단계로 제휴사의 핵심 장점과 단점, 기업 문화, 조직 구조, 자원을 분석한다. 제휴 관계 결렬 시, 제휴사의 M&A 가능성을 타진하고 제휴사가 보일 수 있는 제휴 조건의 변화에 관한 대책을 수립한다. 또한 제휴사가 제휴로 얻을 수 있는 장점을 분석하여 협상

에 활용할 수 있는 대책을 수립한다. 제휴사를 선정할 때는 일반적으로 적합성(compatibility), 능력(capability), 노력의지(commitment) 등 3C를 고려해야 한다. 제휴사의 능력도 중요하지만 제휴에 대한 열망과 의지, 자사와의 적합성 여부도 중요하다는 사실을 인식해야 한다. 다우케미칼社는 전략적 제휴 관계를 구축하는 과정에서, 시장에 접근하기 위한 적절한 기술이나 방법이 모호하거나, 상호 보완성이 불명확할 경우, 제휴사의 노력의지가 약할 경우에 소규모의 투자로 비공식적인 공동 작업을 수행한 후 그 진행 결과에 따라 제휴 관계를 발전시키는 방법을 사용하고 있다.

〈그림 3〉 전략적 제휴의 추진 단계



전략적 제휴의 성공 조건

전략적 제휴를 성공적으로 추진하기 위해서는 자사의 핵심 역량 개발과 유지, 제휴의 전략적 분석, 제휴 관리자의 책임과 권한 설정 및 보상 등이 중요하다.


첫째, 핵심 역량을 개발하고 이를 지속적으로 유지시켜나가야 한다. 자사의 핵심적 강점에 자원을 집중시키는 기업들이 다른 기업들보다 탁월한 성과를 올릴 수 있다. 급격한 환경 변화로 압력을 받고 있는 기업들이 핵심 성공 요인에 자원을 집중하게 될 경우에는 가장 중요한 성장 영역 내에 머무를 수 있는 기회를 확보할 수 있다. 핵심 역량을 개발하고 이를 유지·발전시키는 것이 전략적 제휴의 성공을 가늠하는 주요 요인이 될 수 있다. 즉, 자사의 핵심 역량을 집중적으로 개발·유지시키는 동시에 다른 분야는 전략적 제휴를 통하여 위험을 분산하는 것이다. 자사가 강자일 때 전략적 제휴의 이익이 보장될 수 있는 것이다. 스웨덴의 통신 설비 업체인 에릭슨社는 전세계 약 70 개 국가에서 최신 교환 기술을 판매하고 있다. 에릭슨社는 자사의 연구 개발 과제들에 대해서 가장 강한 분야라고 인정받고 있는 근원적 시스템 테크놀로지에 집중하고, 나머지 분야는 보

완적인 제휴 관계를 통하여 접근하였다.

둘째, 전략적인 관점에서 제휴의 타당성을 평가해야 한다. 전략적 제휴는 기업이 택할 수 있는 전략적 대안 가운데 하나이다. 따라서 기업은 전략적 제휴의 추진을 결정하기 전에 다른 대안, 즉 인수나 단독 사업과 비교하여 전략적 제휴의 장점과 문제점, 그리고 전략적 제휴에 따르는 다양한 위험을 평가해야 한다. 기업 내부의 경영 자원이나 외부 환경과의 관계를 활용하는 좋은 방법은 여러 가지 가능성과 대안들을 동시에 비교 분석하는 것이다. 코닝社는 사업 분야를 무기 물질 분야에 집중시키고 관련된 프로세스 테크놀로지를 통하여 사업을 전개해온 것이 비교 우위를 얻을 수 있는 가장 성공적인 수단이었다고 판단하였다. 따라서 이 분야에 자원을 집중하고 다른 협력사는 자사의 기술을 응용하는 분야에 활용하였다. 광학 메모리 장치 부문의 경우, 코닝社는 연구 개발을 수행하는 기업의 진행 상황을 살펴본 후, 단독 사업을 수행할 것인가 아니면 제휴사와 협력 관계를 구축할 것인가를 결정하였다.

셋째, 제휴 관리자의 책임과 권한을 설정하고 성과에 따른 보상을 해야 한다. 전략적 제휴를 관리하는 제휴 관리자에게 권한을 위임하고 이에 따른 책임을 명확히

설정하여 전략적 제휴에 적극적으로 참여할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 또한 제휴에 참여하는 구성원들에게 성과에 따른 보상을 실시함으로써, 전략적 제휴가 일회성 시도가 아닌 중요한 전략 대안으로 활용될 수 있도록 해야 한다.

기업이 왜 전략적 제휴를 수행해야 하는가는 더 이상 중요하지 않다. 어떠한 유형의 전략적 제휴를 수행할 것이며, 다른 기업의 경험에서 무엇을 배울 수 있는가가 더욱 중요하다. 전략적 제휴는 경쟁과 협력이 동시에 진행되고 있는 현대의 경영 환경에서 기업의 가치를 효과적으로 향상시킬 수 있는 강력한 무기가 될 수 있다는 사실을 인식해야 할 것이다. 또한 제휴를 통해서 자신의 몫만을 챙기기 보다는 공동의 이익을 확대하는 가치 창조에 노력해야 할 것이다. 

참고 문헌

- 권영철(1994), 「무한경쟁시대의 전략적 제휴」, 김영사.
- 이학중(1997), 「무한계시대의 전략 경영」, 박영사.
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J.(1996), *Coopetition*, New

York: Currency Doubleday.

Burt, R. S.(1992), *Structural Holes*, Cambridge: Harvard University Press.

Lewis, J. D.(1990), *Partnerships for Profit, Structuring and Managing Strategic Alliances*, New York: Free Press.

Yoshino, M. Y. & Rangan, U. S.(1995), *Strategic Alliances: Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston: Harvard Business School Press.