



1993. 겨울
FORUM

時 論

1 / 전략적 제휴의 성공 조건

우리 기업을 둘러싼 경영환경이 최근 급변하고 있다. 기업이 혼자서 해결하기 어려운 일이 점점 많아지고 있는 것이다. 이 글은 이를 해결하기 위한 하나의 방안으로 기업간의 전략적 제휴와 그 성공조건을 제시하고 있다.

FORUM

10 / 환경보전을 위한 민간기업의 참여 방향과 정부의 역할

환경보전을 위한 국내외의 각종 규제는 기업의 이익과 직결될 뿐만 아니라 기업의 이미지 관리에도 결정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 이에 대한 기업들의 능동적인 대응이 요구되고 있다. 이를 위해 이번 겨울호에서는 「환경보전을 위한 민간기업의 참여 방향과 정부의 역할」에 관한 포럼을 마련하였다. 토론은 환경보전을 위한 기업의 자세, 리우선언 이후 기업의 대내외 환경전략, 환경산업의 전망과 대기업의 진출 분야, 환경정책 및 기술개발을 위한 산·학·연의 연계방안, 환경연구에 있어 민간기업의 역할 순으로 진행되었다.

制度和 政策

40 / 선진국의 정치·경제 관계

— 영국과 미국의 제도를 중심으로 —

영국의 경우 경제단체들이 정치적 압력을 행사할 수 있는 두 가지 방법인 의회

정치와 정부 정책과정에서의 참여에서 기업인들의 영향력은 제도적으로 심각한 한계를 갖고 있다. 반면에 미국의 경우 의원들이 막강한 정책결정 능력을 갖고 있기 때문에 기업들이 로비활동을 통하여 이익을 반영시키기는 것이 용이한 편이다. 그러나 서구국가의 경우 이러한 정치·경제 관계는 상당한 정도로 양성화, 제도화되어 있기 때문에 제3세계 국가들의 '정경유착'의 고리와는 다르다. 따라서 근본적으로 허용된 제도로부터의 과격한 이탈은 허용되지 않고 있다.

戰略

63 / 신경제 시대의 기업경영

— 기업집단의 소유·경영구조 —

이 글은 기업집단의 소유·지배·경영구조라는 이슈에 관하여 정부와 기업집단이 다같이 어떠한 기본인식을 갖고, 정책을 추진하며, 사업을 전개하는 것이 우리 경제를 위하여 바람직한가라는 의문에 대하여 필자의 견해를 제시하고 있다.

70 / 신경제 시대의 기업경영

— 자금조달 및 운용 —

필자는 자율적 투자 결정과 그 결과의 위험을 기업 자신들이 전담해야 하며 자금조달에 있어서도 내부로부터는 경영합리화를 통한 유보이익, 외부로부터는 낮은 자기자본 비용의 주식자본 조달에 힘써야 한다고 강조한다. 특히 투자는 기업 재무구조의 건실성에 영향을 주어, 앞으로 크게 중요시될 금융기관의 대출 결정 평가시에 관련기업은 유리한 입장에 서게 될 것이다.

77 / 신경제시대의 기업경영

— 노사협력 —

경쟁력 제고를 위해서는 노사협력이 '절대적이다. 이런 의미에서 일본의 협조적 노사관계의 기본구조는 우리 기업에 주는 시사점이 크다. 분배될 파이를 키우는

가운데 중견기업 간에 서로 제휴, 시스템통합 전문업체를 설립하여 이 업체를 통해 社内 정보시스템을 통합하는 방식이 생겨나고 있다. 이 글은 이러한 대표적 사례를 경험한 필자를 통해 시스템통합 설치 과정과 이 과정에서 나타나는 문제점을 정리하고 있다.

組 織

118 / 매트릭스 조직 : KBS 사례를 중심으로

우리나라에서도 매트릭스 조직을 도입할 것을 검토하는 기업이 늘어나고 있다. 불확실하고 변화무쌍한 경영환경하에서 매트릭스 조직은 인력의 활용도를 높이고, 생산 및 서비스 시간을 단축하며 조직의 유연성을 높여, 기업경쟁력 강화에 도움이 클 것으로 기대되고 있기 때문이다. 이 글은 KBS 사례를 중심으로 하여 실제 기업에서의 적용가능성, 장단점을 알아보는 데 있다.

리 더 십

128 / 노동조합의 활동방향과 지도부의 리더십

노동조합 지도부의 바람직한 리더십은, 노동조합의 나아갈 방향과 이를 뒷받침하기 위한 자질 차원에서 살펴볼 수 있다. 이러한 시각에서 이 글은 노동조합의 활동 방향에 대해 중점적으로 논의하고 있으며, 이로부터 지도부의 위원장, 대의원, 상집간부의 리더십 요건을 제시하고 있다.

라이프 스타일

145 / 자동차 보급이 가져온 라이프 스타일의 변화

자동차 보급은 의·식·주 및 여가 생활, 나아가 의식 변화에 이르기까지 전반적으로 우리생활 모습에 미치는 영향이 크다. 이러한 측면에서 지나간 우리의

과정에서 노사 양측이 협력한다는 측면이다. 이제 우리나라도 사회전반적으로, 정부정책적으로 협조적 노사관계를 가능하게 하는 여건이 조성되고 있다. 필자는 경영현황에 대한 정보를 노사가 공유하는, 내실있는 노사협의회 운영을 강조한다.

90 / **이제는 지식전쟁의 시대**

— 디자인·공학 연구개발의 Glocalization 전략 —

‘지식’의 중요성이 부각되면서 외국의 선진기업은 종래와는 다른, 새로운 국제화의 모습을 보여주고 있다. 지역밀착형 범세계화 전략인 Glocalization이다. 다른 나라 기업의 디자인 활동에도 참가하고 있으며, 현지에서 유명 과학자들을 유치하고 있다. 또한 현지 연구개발센터에는 마케팅 활동을 추가하고 있다. 우리 기업은 품질경쟁력이 문제가 되지만 그 준비 단계인 연구개발에 대한 국제적 감각이 없다는 게 문제가 되는 것으로 필자는 지적한다.

100 / **외부 자원 활용에 의한 정보시스템 통합**

경쟁환경, 기술, 비용조건의 변화로 인해 시스템통합을 외부 위탁하는 사례가 선진국을 중심으로 크게 증가하고 있다. 국내에서는 일부 기업에서의 시스템통합 운영을 ‘아웃소싱’(out-sourcing) 같은 형태로 처리하고 있어, 이 유형의 기업 간 협력에 관심이 커지고 있다. 이 글은, (주)삼양사와 (주)부산파이프가 각사의 시스템통합을 효율적으로 추진하기 위해 공동으로 설립한 (주)아이·씨·엠에 근무중인 필자의 경험을 통해 성공적 시스템통합 또는 아웃소싱의 추진 전략을 제시하고 있다.

109 / **기업간 협력 : 전문업체 설립에 의한 정보시스템 통합 사례**

대기업 그룹내 계열사간 정보시스템 통합운영 사례가 최근 국내에 증가하고 있는

자동차 생활문화를 살펴보는 것은 매우 흥미있는 일일 것이다.

문화와 사회

160 / 한국사회의 다원화와 집단갈등

한국사회의 집단간의 갈등은 과연 '사회악'인가? 사회발전의 원동력은 될 수 없는가? 이 글은 후자에 대한 처방을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 갈등은 필연적이며 사회통합을 증대시킬 수도 있다는, 사고의 전환이 요구된다. 둘째, 집단들간의 이해관계는 투명하게 공개되어야 하고, 그것을 선의의 경쟁으로 이끌어낼 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 한다. 마지막으로 국가는 다양한 이해집단들간의 관계를 매개하고 중재하는 '조정자'로서의 역할을 해야 한다.

BOOK REVIEW

176 / 금융기관 정보처리를 위한 신경망 시스템

178 / 경쟁 우위를 위한 생산성 향상

資料

86 / 학교성적 외면당하는 독일기업의 대졸신입사원 채용조건

131 / ABB그룹의 매트릭스 조직

전략적 제휴의 성공 조건

공 병 호*
한국경제연구원 연구위원

우리 기업을 둘러싼 경영환경이 최근 급변하고 있다. 기업이 혼자서 해결하기 어려운 일이 점점 많아지고 있는 것이다. 이 글은 이를 해결하기 위한 하나의 방안으로 기업간의 전략적 제휴와 그 성공조건을 제시하고 있다.

한국인의 개성과 능력

한 국인은 일본인에 비하여 개성이 강한 사람들이다. 한국인의 이같은 심성은 어김없이 기업 활동에도 영향을 미치고 있다. 왜냐하면 기업 활동은 결국 사람의 생각과 행동에 의하여 좌우되기 때문이다.

한국인의 심성을 반영이라도 하듯 우리나라의 기업 활동에는 '협조'나 '협력'이란 것이 좀처럼 이루어지지 않는다. 지난해 6월 28일에는 우리 기업에는 일찌기 찾아보기 어려운 진기한 일이 하나 있었다.

오랜 기간 동안 치열한 경쟁 관계를 유지하여 오던 금성사와 삼성전관이 특허 공유에 합의한 것이다. 우리 기업의 성장사를 통하여 경쟁사간에 협력 관계를 가지는 일을 찾아보기 어려웠기 때문에 이것은 하나의 사건이었다.

이후에도 몇몇 기업들을 중심으로 지속적인 협력 관계를 만들어가는 움직임이 있었다.

* 필자는 미국의 라이스대학에서 경제학 박사학위를 취득하였으며 「대기업 집단의 선택」, 「한국기업홍망사」, 「한·일 자동차 산업의 효율성 연구」, 「기업의 효율성 연구」 등 다수의 저서와 논문이 있다.

그러나 우리나라 기업들 사이에 협조 관계를 맺는 것은 아직도 초보적인 단계에 불과하다.

이에 비해 외국 기업들의 움직임은 가히 파격적이다. 국경과 인종을 초월하여 필요에 따라 '전략적 제휴'라 불리는 기업간 협조 관계의 구축이 활발하게 이루어지고 있다.

「포천」, 「비즈니스 위크」, 그리고 「에코노미스트」 등 내노라 하는 세계적인 비즈니스 잡지들은 연일 세계적인 기업들 간의 '기업동맹'의 구축에 관한 소식을 전하고 있다. 기업간 협력 관계를 만드는 일은 이제 하나의 유행병처럼 번지고 있다.

여기서 우리는 몇가지 의문을 가지게 된다. 왜 이같은 일이 일어나고 있는가? 기업동맹은 무엇인가? 이같은 움직임이 우리 기업에게 시사하는 바는 무엇인가? 성공적인 동맹 관계를 구축하기 위하여 제휴에 참여하는 기업은 무엇을 해야 하는가?

전략적 제휴의 사례들

좁은 의미에서 전략적 제휴는 "공통의 목적을 지니고 부분적으로 사업영역과 특정 경영 자원을 공유하고 있는 복수의 자율적 기업 조직에 의한 유연한 연합체"를 말한다.

즉 시장점유율 확대 혹은 첨단기술의 개발을 목적으로 하는 기업끼리 상호보완적으로 기술, 자본, 상표, 정보 등을 교환함으로써 경쟁과 협력 관계를 병행해가는 기업 전략의 하나이다.

넓은 의미의 전략적 제휴는 기업과 협조 관계에 있는 조직 사이의 협조적인 관계를 의미한다. 여기서 협조 관계를 맺을 수 있는 대상은 부품 및 소재 생산업자, 정부, 대학, 노동조합 그리고 기타 다른 조직이 포함될 수 있다.

그러나 이것은 단순한 합작투자나 라이선스 공여와 같은 기업간 관계에 국한되는 것은 아니다. 이것은 기업들 간의 전통적인 경계 (boundary) 를 희석시키는 조직적인 움직임을 포괄하는 개념으로 해석할 수 있다.

넓은 의미의 전략적 제휴는 최근들어 각광을 받고 있는 이른바 가상기업 (Virtual Corporation) 혹은 모듈기업 (Module Corporation) 이란 개념과 밀접한 관련이 있다.

일부 전문가들은 전략적 제휴가 진행되어 궁극적으로 21세기를 이끌어 갈 미래 조직을

가상기업에서 찾고 있다. 즉 전략적 제휴를 가상기업 혹은 모듈기업의 前단계로 보고 있다.

여기서 가상이란 용어는 컴퓨터 산업에서 그 기원을 찾을 수 있다. 컴퓨터가 실제로 소유한 능력보다 더 많은 저장 능력을 갖춘 것처럼 작동하게 하는 방법이 가상 메모리라는 것이다. 이처럼 가상기업은 거대한 능력을 갖춘 단일체처럼 보이지만 실제로 필요할 때만 결합하는 수많은 합작의 결과물이다.

가상기업은 “독립적인 기업이 특정한 목적을 달성하기 위하여 디자인업체, 생산업체, 유통업체, 심지어는 경쟁업체 등과 같은 독립적인 기업들이 전략적 제휴나 합작 관계를 통해 기업 네트워킹을 형성하여 특정 목적을 달성한 이후에는 해체되는 탄력적이며 한시적인 기업형태”이다.

가상기업의 핵심은 자기가 가지지 못한 자원을 외부로부터 동원하는 이른바 ‘외부자원 활용(out-sourcing)’의 개념이 깔려 있다. 때문에 전통적으로 인정하여 왔던 기업의 경제선이 상당 부분 허물어지게 된다. 이런 점을 통해 전략적 제휴가 가져오게 될 기업의 미래상을 엿볼 수 있다.

최근에 일어나고 있는 전략적 제휴의 사례는 수없이 많다. 그중 몇몇 대표적인 사례를 살펴보면 첫째, 1991년에 체결된 이후 적극적으로 추진되고 있는 ‘IBM과 애플’의 동맹 관계를 들 수 있다. 두 회사는 미래의 전자업계를 리드하게 될 이른바 ‘멀티 미디어’ 시장을 선점하기 위한 거대한 기업동맹을 계획하고 있다.

두 회사는 우선 ‘칼레이더’라는 합작사를 설립하여 두 회사가 가지고 있는 장점을 융합하여 멀티미디어 시장의 장악을 목표로 하고 있다. 이를 위하여 기존의 일본과 유럽의 가전업체를 참여시킨 칼레이더 프로젝트를 계획하고 있다.

이 프로젝트에 참여한 업체들은 대가로서 개발 기술의 사용료 할인 혜택과 노하우를 제공받게 된다. 이러한 동맹 관계는 크게 두 가지 목표 즉, 막대한 투자 자원의 확보와 위험 분산을 가지고 있다. 그리고 업계 제3위를 차지하고 있는 마이크로 소프트웨어사의 제거를 목적으로 하고 있다.

둘째, 고품질 텔레비전(HDTV) 개발을 목표로 한 일본의 도시바, 미국의 제너럴 인스트루먼트(GI) 그리고 MIT공대 간의 제휴를 들 수 있다. 이들은 미국 디지털 방식의

HDTV 개발을 위하여 GI가 신호보조 기능의 디지털 기술을 제공하고, 도시바가 이를 양산하는 기술 개발을 담당하는 것을 축으로 하고 있다. 이러한 제휴의 이면에는 제품 개발에 소요되는 비용 절감과 첨단제품 시장에서 미·일 독점체제의 구축이라는 목표가 놓여져 있다.

셋째, GM과 일본의 파낙사가 로봇트 생산을 위하여 행한 전략적 제휴를 들 수 있다. 공동 출자한 GM-파낙 로봇트 주식회사(GMF)를 통하여 두 기업은 양사의 기술과 능력을 발전시키는 데 많은 도움을 받았다. 아울러 두 기업간의 인적 자원의 긴밀한 협조 관계를 통하여 두 기업은 각 기업에 고유한 능력을 확장하는 데 많은 도움을 받았다.

넷째, 에어컨용 콤프레서 분야에서 일본의 산요전기와 미국의 제너럴 일렉트릭(GE)의 제휴를 들 수 있다. 양사는 연구 개발과 제조, 판매에 이르는 폭넓은 제휴 관계를 구축할 것으로 알려져 있다. 이 제휴의 주 내용은 산요가 생산하는 에어컨용 콤프레서의 제조를 GE가 맡고 생산된 제품을 산요상표로 세계시장에 내놓는 것이 핵심을 이루고 있다.

한편 국내 기업들 사이에 이루어지는 협력 관계의 구축은 아직 시작 단계에 불과하다. 1992년 6월 28일 금성사와 삼성전관의 상호 특허공유 계약을 필두로 해서 1992년 7월 부산파이프와 삼양사간의 전산시스템 통합 운영을 들 수 있다.

그리고 오투기 식품과 삼립유지의 물류 비용을 절약하기 위한 주문자 생산방식의 운용, 그리고 계몽사와 종로학원이 학습지 시장에서 생산과 판매를 공유하는 사례를 들 수 있다.

한편 대등한 실력을 갖지 않은 기업 사이의 협력 관계도 있다. 대표적인 사례로 기아자동차와 1차 부품메이커에 속하는 협력 기업들이 기술 공유를 지속적으로 유지하기 위하여 만든 기아테크노(Kia Techno)라는 법인을 들 수 있다.

1990년 6월 기아자동차는 경인지역에 있는 기아자동차 협력기업 64개 회사와 공동출자하여 기술 개발 및 경영 지도를 목적으로 하는 기아테크노를 설립하였다. 이 회사는 협력 기업의 CIM(Computer Integrated Manufacturing), FA(Factory Automation)와 각종 경영합리화 교육을 담당하고 있다.

이를 통하여 기아자동차는 좋은 질의 부품과 원가 절감을 통하여 장기적으로 경쟁력을 향상시킬 수 있을 것으로 기대하고 있다. 또한 협력 기업 역시 원활한 기술 개발과 경영합

리화로 인하여 경영의 효율성을 향상시킬 수 있을 것이다.

전략적 제휴가 불가피한 이유

기업은 경영 환경이 변화할 때마다 살아남기 위하여 노력하게 된다. 이를 달리 말하면 최근의 경영 환경이 기업간 협력을 불가피하게 만들고 있다는 것을 말한다. 그렇다면 기업들의 조직적인 협력 관계를 구축하지 않으면 안되게 만드는 것은 무엇일까?

최근들어 점점 기업이 혼자서 해결하기 어려운 일이 많아지고 있다. 설령 해결할 수 있다고 하더라도 하나의 기업이 가진 경영 자원만으로 최고 수준에 도달하기에는 역부족인 경우가 많다.

왜냐하면 기술의 혁신은 점점 평준화되어 동시다발적으로 일어나고 있다. 뿐만 아니라 단일 상품의 개발에 필요한 경영 자원의 규모도 한 기업이 부담하기에는 힘겨울 경우가 많다.

예컨대 현대 산업의 쌀로 불리는 반도체 산업의 경우, 연구개발 투자와 시설 투자가 빠른 속도로 대형화되어 가고 있다. 256K의 경우 월 2만 개 생산에 필요한 설비 투자는 1.5억 달러에 불과하였다. 그러나 1M의 경우는 2 배에 해당하는 3억 달러로 증가하고, 4M과 16M의 경우는 각각 6억 달러와 9억 달러까지 치솟고 있다.

이같은 반도체 산업의 비용 증가에 대하여 도시바 ULSI연구소의 한 관계자는 “64M까지는 투자한 만큼의 회수가 가능하겠지만 256M 경우에는 회임 기간이 길어져 채산성

〈표 1〉 반도체 산업의 변화

	256K	1M	4M	16M
시설 투자 (달러)	1.5억	3억	6억	9억
개발격차 (년)	2	1	0.5	동시

자료 : NRI.

주 : 시설 투자는 6" 웨이퍼 월 2만 매 기준이며 개발 격차는 삼성전자와 선진국 업체 간의 격차.

면에 있어서 문제가 있다. 더군다나 1기가의 경우에는 체산성을 장담할 수 없다.”고 말하고 있다.

한 걸음 나아가 “1기가 시대에 살아남을 수 있는 회사는 전세계에서 하나밖에 없다.”라고 단언하는 경영자조차 있을 정도이다. 이같은 상황 아래에서 기업들은 제휴를 통하여 활로를 모색할 수밖에 없다.

또한 기술의 동시성이 얼마나 빠른 속도로 이루어지고 있는지도 알 수 있다. 256K 개발 단계에서 삼성전자와 선진국 기업 간의 격차는 2 년이었다. 이제는 거의 동시적으로 이루어지고 있다.

요컨대 혼자서 모든 것을 잘 할 수 있는 만능 기업이 되기 어렵다는 점이 기업들로 하여금 제휴를 하게 하는 가장 큰 동인이라 생각된다.

전략적 제휴가 활성화되는 보다 근원적인 이유에 대해서 하버드대학의 바다라코(Badaraco) 교수는 지식에 기반을 둔 거대한 변화의 물결에서 찾고 있다. 특히 지식이 가진 두 가지 특성에 따라 기업들은 ‘생산제휴’와 ‘지식제휴’를 선택하게 된다. 지식이 가진 특성이 변화함에 따라 ‘지식’의 필요성이 점점 증대하고 있다.

예컨대 지식의 두 가지 특성인 유동성과 내재성이 기업간 경쟁을 격화시키게 되고, 궁극적으로 기업 행동에 뚜렷한 변화를 초래하게 된다는 것이다. 즉 ‘지식의 국제화’라는 거대한 변화의 물결이 제휴를 가속화시키고 있다.

여기서 지식의 유동성이란 지식들 가운데 상당 부분이 신속하게 이동할 수 있는 특성을 의미한다. 그리고 지식의 내재성이란 유동성과 반대의 성격을 가진 이동속도가 매우 느린 특성을 지니고 있다. 특히 이러한 지식은 특성상 조직전체에 귀속하는 성격을 지니고 있음으로써 조직에 속하는 특정 개인이 손쉽게 모방하는 것이 쉽지 않다.

유동성의 지식이 주류를 형성하던 1970년대 기업들은 ‘생산제휴’라는 협조 체제를 구축함으로써 적응하여 왔다. 흔히 합작생산을 말한다.

그러나 내재성의 우월이 뚜렷하게 드러나기 시작한 1980년대부터는 ‘지식제휴’가 활성화되기 시작하였다. 즉 기업들은 전통적인 의미의 기업 경제를 초월하여 내재화된 지식의 흐름을 촉진시킬 수 있는 전략적 제휴를 선택하게 된다. 즉 지식제휴는 어떤 의미에서 보면 각 조직이 가지고 있는 고유한 지식을 공동으로 이용함으로써 지식에 기인하는 相乘

(synergy) 효과를 극대화하려는 움직임에서 출발하였다고 할 수 있다.

전략적 제휴의 성공 조건

제휴를 성공시키기 위하여 참여 기업들은 무엇을 어떻게 하여야 할 것인가? 그동안 이루어진 다양한 제휴 사례로 미루어 볼 때 성공 조건은 다음의 다섯 가지로 정리될 수 있다.

첫째, 제휴를 고려하는 경영자 자신의 회사가 가진 현재의 능력과 미래에 갖추어야 할 능력에 대해서 명확한 전략적 비전(vision)을 가져야 한다. 이는 전략적 제휴의 성공 여부가 경영자가 가진 리더십과 상황 변화를 읽어내는 통찰력에 크게 의존함을 뜻한다.

예컨대 제휴에 참여하는 기업들은 각기 비전과 장기 경영계획을 가지고 있다. 이때 경영자는 기업의 장기 비전에 의거한 경영 목표를 달성하기 위하여 어떤 경영 자원을 어떤 목적으로 어떤 외부 조직으로부터 조달해 나가야 할 것인가를 파악해야 한다.

또 경영자는 목표의 성공적인 목표 달성을 위하여 경영 환경의 변화를 읽어내는 명확한 상황 인식을 가져야 한다. 그리고 외부 조직과의 제휴에 필연적으로 수반할 수밖에 없는 기존 조직과 신규 조직 사이의 갈등을 극복하는 데 필요한 지도력을 가져야 한다.

둘째, 제휴를 결정하기 이전에 경영자들은 파트너의 가치와 능력에 대해서 객관적이고 엄정한 판단을 내려야 한다. 아울러 파트너 선정 과정에서 가능한 한 광범위한 조직을 대상으로 해야 한다.

제휴의 성공 여부는 좋은 파트너를 선정하는 데 결정적인 영향을 받게 된다. 때문에 파트너가 될 수 있는 대상 조직들에 대하여 철저하고 광범위한 사전 조사가 필요하다.

전략적 제휴는 보통의 의사결정처럼 결단으로만 시행할 수 있는 것이 아니다. 전략적 제휴는 철저한 사전준비를 통하여 하나씩 하나씩 만들어 가는 것이다.

이런 면에서 본다면 제휴는 우리나라의 보편적인 경영 풍토와는 다소 거리가 있다. 고도성장기를 통하여 우리 기업들은 결단이라는 요소에 많은 비중을 두어 왔다. 일단 “일을 저질러 놓고 본다”는 것이 유능한 기업의 상징이었다. 이에 비하여 철저한 관리로 미리미리 예방 조치를 취하는 일은 상대적으로 주목을 받지 못하였다. 그러나 제휴의

성공에는 철저한 준비가 필요하기 때문에 우리 기업들은 사전에 큰 노력을 기울여야 한다.

셋째, 경영자들은 제휴가 가져올 수 있는 기회주의 행동에 대해서 정확한 지식을 가져야 한다.

제휴에 임하는 기업들은 단기적인 이익을 극대화하기 위하여 상대방 기업들에게 막대한 피해를 입힐 수 있다. 예컨대 A기업이 자사 소유의 핵심 기술에 기반을 두고 어떤 제품을 만들었다고 하자. 이때 판매망 구축을 위하여 막대한 자금이 필요하다. 이를 보완하기 위하여 기존의 판매망을 보유한 B기업과의 제휴를 통하여 생산·판매 관계를 가진다고 한다. B기업의 입장에서는 판매량이 증가하면 할수록 생산과 판매를 모두 하고 싶은 생각을 갖게 된다. 실질적으로 이같은 사례는 최근에 기술을 소유한 중소기업과 판매망을 소유한 대기업 사이에 일어나 사회문제가 된 적이 있다.

이를 방지하기 위한 방법으로, 제휴는 서면에 기반을 둔 철저한 계약과 병행되어야 한다. 서로가 교류해야 할 상세한 부분까지 가능한 한 명문화할 필요가 있다.

그러나 우리사회는 상세하고 자세한 부분에 대하여 계약으로 남기는 것에 대하여 그다지 익숙하지 못하다. 뿐만 아니라 신용 관계를 파괴하는 경우에도 사회 전체가 무척 관대하다. 이같은 사회관습과 분위기는 제휴에 걸림돌이 될 수 있다.

넷째, 기업은 제휴에 과도하게 의존하는 것을 피해야 한다. 항상 自社가 가진 핵심적인 경영 자원을 유지하면서 필요한 부분을 보충하는 수단으로 제휴를 생각해야 한다.

끝으로 신뢰 관계를 구축하기 위하여 참여 기업은 노력하여야 한다. 그리고 제휴에 필요하다면 기존 조직이 가진 전통적인 조직을 유연하게 변화시켜 나가야 한다.

향후의 기업경영은 전략적 제휴로...

우리 기업을 둘러싼 경영 환경이 급변하고 있다. 특히 기업경영에서 고정비 성격을 지닌 비용이 빠르게 증가하고 있다. 판매망의 확충과 광고비용, 연구개발과 시설투자 비용에서 과거에 비하여 고정비 비중이 늘어나고 있다.

여기서 기업들은 기본 조직을 슬림화해 나가면서 외주를 증가시키게 된다. 특히 외주화

되는 부분 중에서 핵심 부분은 장기적인 협력 관계를 구축해 나가야 한다. 여기서 기업은 자기 스스로 소유하지 못한 다양한 경영 자원을 외부 조직들과의 협력 관계를 통하여 조달할 필요성이 증대하게 된다. 이같은 협력 관계를 통하여 참여하는 조직들은 기대 이상의 성과를 올릴 가능성이 많다.

여기에 전략적 제휴의 가치와 필요성이 있다. 때문에 많은 경영학자들은 향후 조직의 이상적인 모습을 전략적 제휴에서 찾고 있다.

이에 대해 우리가 가진 심성이나 역사적 경험으로 미루어 볼 때, 짧은 시간 안에 전략적 제휴가 활성화될 것으로 기대되지는 않는다. 그러나 변화하는 경영 환경의 추세를 볼 때 장기적으로 우리 기업들은 제휴를 적극적으로 고려할 수밖에 없을 것이다. 원래 기업이란 조직은 '벼랑에 섰다'라는 위기 의식을 온 몸으로 느낄 때만이 변화하기 때문이다. ♣

참 고 문 헌

- Badaracco, J. 1991. *The Knowledge Link - How Firms Compete through Strategic Alliance*. Cambridge, Mass. : Harvard Business School Press.
- Business Week*. The Virtual Corporation. 1993. 2. 8.
- Campbell, A. and K.S. Luchs. 1992. *Strategic Synergy*. Butterworth Heinemann.
- Fortune*. The Modular Corporation, 1993. 2. 8.
- Lorange, P. and J. Roos. 1992. *Strategic Alliance*. Blackwell Business.
- 「日本經濟新聞」. 國際的戰略提携とは何か. 1993. 5. 21~27.
- 음수진. 1993. 21세기 기업모델, 모듈기업! 가상기업!. 「新韓리뷰」. 여름.
- 「週間每經」. 戰略的 提携-特輯. 1992. 7. 15.