

전략적 제휴(Strategic Alliance)

장점은 살리고 약점은 보완·경쟁력 극대화 위한 신 경영전략



‘혼자서는 안된다.’ 최근 국내 기업들의 관심이 ‘전략적 제휴’에 쏠리고 있다.

‘어떻게, 누구와, 어떤 부문에서 손잡을 것인가’가 변화의 시대에 강자를 지향하는 기업경영의 핵심과제로 떠오르고 있다.

최근 베이커리 업계에도 이같은 ‘전략적 제휴’ 바람이 서서히 일고 있다. 서로의 강점은 살리고

약점은 보완해 경쟁력을 확보하는 것, 이것이 전략적 제휴라는데...

‘장점은 최대한 살리고 약점은 보완해 경쟁력을 극대화 한다.’ 울들어 국내 유통시장이 완전개방되고 기업들의 경영여건이 불투명해지면서 유통업체와 제조업체간 또는 중소기업업체가 손을 잡는 사례가 빈번해지고 있다.

서로 경쟁력 있는 분야를 합쳐 제품을 생산, 판매하거나 공동으로 유명상표를 만들어 판매하는 ‘전략적 제휴’ 또는 ‘공동마케팅’이 활발해지고 있는 것이다.

전략적 제휴란 두 개 이상의 기업이 각각의 경쟁요소를 바탕으로 상호보완적이고 지속적인 협력관계를 구축함으로써 다른 경쟁기업들에 대해서 경쟁우위를 확보하려는 경영전략의 하나이다. 이는 갈수록 치열해져 가는 무한경쟁 시대에 살아남기 위한 불가피한 선택이며 정보화가 진행되면 될수록 더하리라 보여진다.

정보화시대란 속성상 산업사회와는 달리 시장을 선점하는 자만이 독점적 지위를 누리게 되는 특성이 있어 더욱 그

러하다. 때문에 국내 대기업들은 벌써부터 세계시장에서 외국과의 업무제휴도 불사하지 않고 있는 실정이다.

전략적제휴의 보편화

여기에 최근들어 ‘국내시장에서 국내기업간 제휴’가 늘어나는 것은 세계적 다국적기업의 국내진출이라는 위협에 대비하기 위한 공생전략의 일환이라는 의미도 있다. 이런 이유 때문에도 기업간 전략제휴는 당분간 늘어날 전망이며 또한 대안의 선택여지가 없는 필연적인 방향이라고 여겨지고 있다.

게다가 기업경영여건이 날로 어려워지고 있는 가운데 이를 타개하고자 기업들이 서로 힘을 합치는 노력들이 가시화되고 있으며 특히, 최근들어 업종과 기업 규모의 대소를 불문하고 업무를 제휴하는 기업간 전략적 제휴로 공생체제를 구축하는 사례가 늘고 있는 현상은 바람직한 일이라는

계 전문가들의 진단이다.

이렇듯 전략적 제휴는 이미 보편화되고 있는 추세이다. 많은 기업들이 전략적 제휴가 또다른 성장의 기회를 제공할 수 있다는 점을 인식하고 있는 것이다. 또 성공적인 제휴는 효율성이나 생산성과 같은 다른 경영목적을 지원할 수도 있기 때문이다.

전략적 제휴는 조직으로 하여금 자원을 효율적으로 이용하게 만든다. 제휴는 어떤 산업에서나 적용이 가능하다. 또한 가지 전문가들이 강조하는 점은 경험을 충분히 살리라는 것. 경험은 매우 중요한 재산이다. 전략적제휴의 경험이 적은 기업은 다른 이들의 경험에 입각한 실천방안을 받아들임으로써 불필요한 시행착오를 줄일 수 있어야 한다는 지적이다.

가장 이상적인 제휴는 보완적이고 동등한 회사간의 제휴라 할 수 있다. 서로의 강점을 합쳐 새로운 가치를 창출할 수 있어야 하며, 두 회사가 모두 독자적으로 이 사업을 매입하거나 창출할 수 있는 능력을 갖고 있되, 어느 한쪽이 이 사업을 단독으로 매입, 경영해서는 안된다.

전략적제휴 현황

최근 교통체증으로 비용이 급증하고 있는 물류부문을 비롯, 의류·생활용품, 전자, 식품부문에 동업종 또는 이업종간에 손을 잡는 전략적 제휴가 눈에 띄게 늘고 있는 것이 사실이다.

계열관계나 상호지분참여가 전혀 없는 업체들의 전략적 제휴는 판매·물류·홍보·관측 등을 함께 하는 '공동마케팅'으로 나타나고 있다.

대선산업, 제일제당, 풀무원, 고려당, 금강개발 등 업체들은 불황에 함께 대처하고 장기적으로는 동반상승효과를 거두기 위한 방안의 하나로 서비스, 상품, 매장, 홍보 등 마케팅활동에 필요한 자원들을 공유하고 있다.

베이커리 사업 진출을 놓고 파문을 일으켰던 제일제당의 경우, 지난해말 사조산업과 협력관계를 맺고 사조에서 생산된 제품의 판매를 대행하고 있다. 이 계약을 통해 사조는 막대한 비용이 드는 자체 판매 유통망을 구성할 필요없이 전국적으로 거미줄처럼 퍼져 있는 제일제당의 유통망을 쉽게 이용할 수 있게 됐고 제일제당도 사조를 자연스럽게 끌어들이므로써 시장지배력을 강화할 수 있는 효과를 누리게 됐다.

한편 베이커리업계에서도 고려당이 최초로 제조업체와 유통업체의 동침을 시도, 그 잉태한 결과가 '엑소후레쉬'

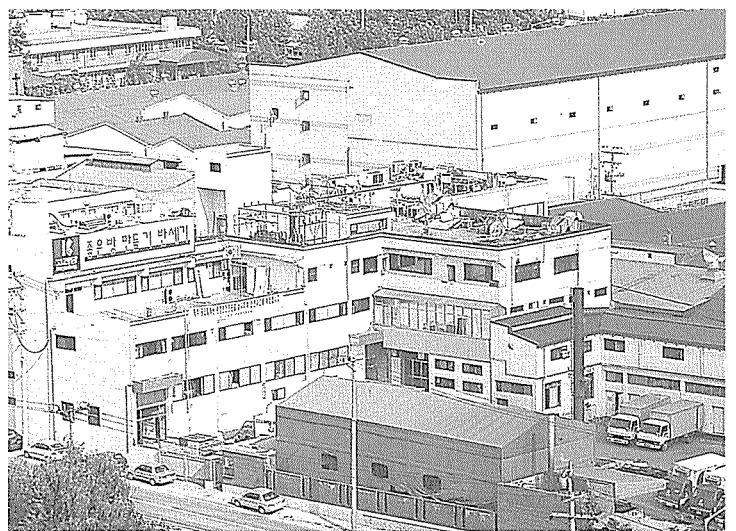
라는 물류전문회사 설립이다.

지난해 7월 16일, 고려당 31%(현재 지분율 15~20%), 풀무원 40%, 금강개발산업(현대백화점) 29%의 지분참여로 이들 3사가 공동으로 설립한 이 물류회사는 최근 매일유업과 대림수산이 추가로 지분을 참여하기도 했다.

이처럼 공동 물류전담회사를 설립한 것도 전략적 제휴의 한 형태로 볼 수 있다. 즉, 식품·제빵업체의 가장 큰 고민거리인 물류비를 어떻게든 절감하지 않으면 안된다는 생각에서 이같은 공동배송회사가 설립된 것.

최근들어 기업의 물류비가 급증, 산업의 고비용구조를 더욱 악화시키고 있으며 현재 기업들의 물류비 부담규모는 매출액 대비 14%를 상회하고 있는 실정이다. 풀무원은 94년 매출액 2억 5,000만원 가운데 배송비가 3,990만원을 차지해 물류비율이 16%를 차지했고, 고려당의 경우도 전체 매출대비 24%에 이르는 물류비 부담률을 기록했다.

경기도 화성군 동탄면 영천리에 위치한 엑소후레쉬는 기흥에 연건평 926평, 대지 3,000평 규모의 현대백화점의 물류센터를 임대해 지난해 11월 본격 영업에 들어갔으며 현재의 자본금은 10억원 수준. 앞으로 시설을 완비해 물량유지쪽으로 강화할 계획이며 연내에 경기도 남양주 지역에 690평 규모의 제2물류센터를 건설할 예정이다. 또 이에 맞춰 회사를 점차 확대해 나갈 방침이라고 권영길 엑소후레쉬 기획팀 차장은 전했다.



▲ 고려당-제조업체나 유통업체와의 동침을 시도, '엑소후레쉬'라는 물류전문회사를 임대했다.

물류 제휴, 엑소후레쉬

풀무원의 주력제품인 콩나물, 두부, 밀가루면(생면) 등 생식품과 고려당의 빵 제품이 얼마나 신선하게 소비자에게 배송되느냐에 사업의 흥망이 달려있다 해도 과언이 아니다.

그러나 편의점수가 크게 늘고 소비자의 기호가 눈에 띄게 변함에 따라 제품 품목수가 증가하면서 매출액에 대한 물류비용이 급증할 수밖에 없었다. 엑소후레쉬가 설립되기 전 풀무원은 수도권 1,000여개 편의점, 고려당은 약 700여 편의점에 물품을 직배송했다. 편의점에 물품을 운반하는 화물차의 적재율은 두 회사가 각각 30~40%에 불과했다. 편의점을 오가는 화물차의 60~70%는 늘 비어있었다는 얘기다. 이처럼 편의점에 물품을 배송하는 화물차의 적재율이 매우 낮은 이유는 '다품종 소량 판매'라는 편의점의 특성 때문이다.

또 풀무원의 생식품과 고려당의 빵제품은 그 특성상 신선도 유지를 위해 유효기간이 4일 정도에 지나지 않기 때문에 그만큼 빈번하게 배송돼야 한다.

따라서 풀무원, 고려당, 현대백화점의 공동 물류회사 설립은 일배식품 배송 등 신속한 상품배달망을 갖춘 제조업체와 '다품종 소량' 방식의 배송노하우에 강점을 갖고 있는 대형 유통 업체와의 결합이라는 점에서 주목할 만한 것이다. 즉, 한 회사에서 자사 제품만 배송해오던 것이 두 회사 공동배송으로 바뀌게 되면서 물류비와 배송시간이 크게 줄어들게 됐다. 이외에도 물품 보관과 분류도 한 물류센터에서 이뤄져 보관 및 분류 비용이 반으로 절감되는 이점도 있다.

현재 엑소후레쉬의 기흥물류센터는 첨단배송시설을 갖추고 있다. 컨베이어벨트에 실린 물품을 매장별로 따로 꾸미는 전자동 시스템인 'DPS방식'과 타식품업체와의 컴퓨터를 통한 전자 데이터 교환(EDI) 소프트웨어를 개발해 배송센터내에 하드웨어 등을 설치, 운영하고 있다. 또 편의점, 유통 본부, 벤더측과 부가가치 통신망(VAN)을 연결해 EDI발주 체제를 구축했다.

한편 기흥물류센터는 첨단 내부 정보시스템 구축에도 주력하고 있다. 제품을 정확히 예측, 주문하는 'SOS방식'과 입고, 출고의 물류정보 처리를 신속히 하는 물류센터관리 시스템 방식을 채택했다.

제품 제휴, 베이글

지난 95년 개발, 베이글빵 홍보에 주력해온 뉴욕제과는 지난해 말경, 고려당과 신라명과에 베이글 제품을 OEM 방식으로 납품하고 있다. 수량은 양사 합쳐 모두 1일 1,200봉지 정도이다. 아울러 신라명과도 뉴욕제과에 자사의 주력제품 중의 하나인 저온숙성빵(냉동생지) 10여종을 공급하고 있다.

불황여파로 과당경쟁으로 치닫던 프랜차이즈 업체들이 이같은 협력관계를 모색하게 된 이유는 한마디로 고비용의 생산원가를 줄이는 등 중복투자를 방지해 나름대로의 활로를 모색하자는 데 있다.

때문에 이러한 제휴를 통해 고려당과 신라명과는 뉴욕 베이글의 상품력을 십분 활용할 수 있을 뿐만 아니라 고비용의 시설투자를 줄일 수 있게 된다. 반면 뉴욕제과는 타 업체들과의 치열한 경쟁없이 생산량을 대폭 늘릴 수 있는 데다 판로까지 자연스럽게 확보되는 셈이 된다. 또 뉴욕제과는 높은 시설투자 비용이 소요되는 냉동생지라인 추가 설비나 별다른 위험부담 없이 냉동생지를 공급받을 수 있게 된다.

이외에도 파리카라상과 고려당은 최근 기술정보교류 등을 위한 협력관계를 모색하고 있으며 이를 위해 해외전시나 세미나 등에 파견인원을 단일팀으로 구성, 불필요한 비용을 절감하려는 방안을 추진중에 있다.

제품개발 비용이나 시설비용이 많이 드는데 시장이 제대로 생성되지 않은 상태에서 업체간 과당경쟁을 벌일 경우 모든 업체가 손해를 볼 수밖에 없다. 따라서 이러한 협력관계를 통해 불필요한 과당경쟁과 중복투자 없이 시장의 소비층을 뚫을 수 있으며, 최근 국내 베이커리 시장에 몰려오고 있는 각종 외국업체에 대응, 경쟁력을 확보할 수 있는 발판을 마련해 줄 것이라고 업체 관계자들은 낙관하고 있다.

따라서 이같은 제휴를 통해 각 프랜차이즈업체들은 첫째, 외국업체 국내진출에 대응, 둘째, 각사별 전략제품의 집중투자, 셋째, 시장초입제품의 공동판로 확보 등의 효과를 볼 수 있다.

특히 시장초입단계 제품의 경우 공동마케팅 등을 통해



▲ 뉴욕제과-고려당과 신라명과에 베이글 빵을 공급하고 있다.



▲ 신라명과 뉴욕제과에 냉동생지 10여종을 공급하고 있다.

판로가 확보되면 일단 판매가 오르게 되고, 이같은 매출 상승으로 인해 기술개발을 비롯한 설비투자 등을 할 수 있으며, 이것이 결국 우수한 품질의 제품을 소비자에게 공급할 수 있게 된다는 게 업체 관계자의 설명이다.

한편 베이커리 업체들의 이같은 움직임은 여타업종 업체들의 전략적 제휴와는 다른 특성을 나타내고 있다. 즉 '제살까아먹기식' 과당경쟁을 피하고 공동의 협력관계를 통해 이미 평준화되고 일반화된 부문은 중복투자를 피할 수 있는 방향으로 상호 협력하여 개별 업체들이 자신들만의 특성과 전문성을 살릴 수 있는 부문에 집중 투자할 수 있는 발판을 마련하자는 데 있다.

한마디로 무형의 가치를 위한 전략적 제휴라는 것에 초점이 모아진다고 할 수 있다.

이것은 최근 프랜차이즈 업체들이 이미 평준화되어 있는 롤케이크, 쿠키, 단과자빵 등의 제품은 전문업체에서 OEM으로 공급받아 인력난 해소와 업체별 전문성 확보에 기여하고, 설비투자를 줄여 생산원가를 절감하려는 노력과 맞물려 업계의 새로운 움직임으로 관측되고 있다.

전략적 제휴가 성공하려면

무한경쟁시대의 특징은 적자생존의 원리가 적용된다는 점이다. 어떤 상황에서든 기업은 경쟁력의 우위를 유지할 수 없으면 살아남지 못한다.

새로운 기술과 제품은 정신을 차릴 수 없을 정도로 쏟아져 나오고 있고 기업환경은 급격하게 변화하고 있다. 이는 기업으로 하여금 치열한 경쟁 속에 뛰어들게 만든다.

이제 과거방식을 그대로 답습했다가는 경쟁에서 이길 수 없다. 이러한 상황에서 기업들은 전략적 제휴를 모색하고 있는 것이다. 제휴관계를 맺는 것은 혼자서는 결코 경쟁력을 유지할 수 없기 때문이다.

기업들이 전략적 제휴를 하는 동기는 앞서 베이커리 프

전략적 제휴의 성공을 위한 실무지침

전략적 제휴는 파트너간 조직의 복잡성을 고려해야 한다. 기업마다 전략적 제휴의 기술과 요구의 우선순위가 각기 다르다. 일반적으로 조직이 복잡한 회사와 단순한 회사간의 전략적 제휴는 실패하기 쉽다. 다음은 전략적 제휴를 경험한 80여개 회사의 관리자들이 제시한 몇가지 유용한 원칙이다.

1. 강점 대 강점을 결합하라

전략적 제휴는 '강점 대 약점' 또는 '약점 대 약점'이 아닌 '강점 대 강점'의 기초위에 성립할 것.

2. 가치증대에 집중하라

한쪽의 뒤통에 치중하지 말고 공동의 뒤통을 크게 키울 것, 파트너의 기술을 배우는 것을 지나치게 강조하지 말 것, 그리고 전략적 제휴가 어떠한 가치를 창출했는지에 대해 쌍방이 완전히 동의할 때까지는 어떻게 소유권을 공유할 것인가에 지나치게 집착해서는 안된다.

3. 천천히, 그러나 튼튼히

처음부터 상호신뢰와 공감대를 형성할 수 있도록 단계별로 천천히 관계를 수립해 나갈 것.

4. 양도는 없다

모든 상황에 이용가능한 규칙은 없음을 명심할 것. 예컨대 두 기업이 50대 50으로 제휴하거나 세 개 기업이 1/3씩 투자하면 견제와 균형을 이룰 수 있을지도 모른다. 하지만 인력과 생산에 있어서 그러한 균형은 때로는 비효율을 낳을 수도 있다.

(자료협찬: 매일경제신문사)

랜차이즈업체의 경우에서 설명했듯이 비용절감, 기술적 약점극복, 판로확보 등 여러 가지가 있을 수 있고 제휴형태 또한 다양하다. 그러나 전략적 제휴만으로 기업이 경쟁력을 유지할 수 있는 것은 아니다. 독자경영을 하든 전략적 제휴를 하든 경쟁력을 갖지 않은 기업은 패배하기 마련이다.

독자기술과 우수한 제품을 만들 능력을 키우지 않은채 전략적 제휴만으로 경쟁력을 확보할 수는 없다. 앞으로 많은 분야에서 다양한 형태의 전략적 제휴 사례가 나타나겠지만 어떠한 경우에도 고유한 기술을 쌓아야 살아남는다. 전략적 제휴 성공의 키는 바로 여기에 있다. **이제**

(글/ 강영주)