

중소 유통업의 생존을 위한 전략적 제휴의 유형



이 윤 철
(한국항공대 경영학과 조교수)

서 용 구
(숙명여대 경영학부 조교수)

홍 성 준
(고려대학교 경영학과 박사과정)

I. 서론

IMF 경제위기를 거치면서 국내 유통업계는 빠른 속도로 대형업체 위주로 재편되고 있다. 이 같은 대형화 추세로 백화점은 구조 조정을 계속중이며, 재래시장을 포함한 영세 소매점은 본격 쇠퇴기에 접어들었다고 보여진다. 이에 따라 상대적으로 경쟁력이 취약한 중소유통업체들의 입지가 더욱 위협받고 있는 실정이다.

이 같은 시장 상황에서 중소유통업체가 생존하기 위해서는 본원적인 경쟁우위 요인을 강화하는 길밖에 없다고 보여진다. 본 연구는 중소 유통업체의 생존전략을 위한 경쟁력 강화 대안을 모색하는 것을 목표로 삼고, 개념적으로 적용 가능한 모든 범위의 전략적 제휴 모델을 도출하고, 그 적용 가능성을 분석하고자 한다.

이러한 연구목표를 수행하기 위하여 15개의 미나사례를 분석하여 크게 3개의 전략 대안을 중심으로 전략적 제휴 모형들을 제시하고자 한다. 첫째, 제조업과 중소유통업의 수직적 제휴 모델을 검토하였다. 둘째, 유통업체간의 수평적 제휴는 대형 유통업체간의 제휴를 개념적으로 살펴본 후 중소기업체간의 수평적 제휴 모델을 “대형화 지향적 제휴”와 “집중화 지향적 제휴”등 사례 유형별로 분류하여 도출하였다. 마지막으로 중소유통업체와 대형유통업체와의 보완적 제휴 모델의 가능성을 검토해 보았다.

II. 제조업-중소유통업의 수직적 제휴

우리 나라의 경우 산업별로 다소 차이는 있지만 1990년대 초반까지는 제조업과 유통업 관계에 있어 제조업이 중심이었다고 말 할 수 있다. 그러나 대형 유통업의 급성장, 제조업체의 공급과잉과 정보기술의 발전

그리고 소득수준 향상에 따른 소비자 욕구 다양화는 힘의 균형을 공급자에서 구매자로 바꿔 놓아 소비자 주권시대가 열리게 되었다. 이는 제조업체와 유통업체가 수직적으로 종속되는 관계가 아니라 상호 협력하는 네트워크를 구축하는 모습으로 나타나고 있다. 이렇듯 제조업 중심에서 유통업 중심으로 시장 패러다임이 전환하면서, 양자간의 수직적 제휴가 빈번히 일어나고 있다. 이러한 수직적 제휴는 제조업체 입장에서는 타 제조업체와의 경쟁에서 우위를 점하기 위해서, 유통업체 입장에서는 높아진 협상력을 바탕으로 효율적인 유통시스템을 구축하기 위해 활발히 이루어지고 있다.

대형유통업체는 자신이 지닌 경쟁력을 보완·강화하기 위해 제조업체와 수직적 제휴를 맺게 된다. 이들은 첫째, 원가우위를 보완·강화하기 위해 “정보시스템 공유형 제휴” 또는 “물류 효율성 제고형 제휴” 관계를 발전시키게 된다. 또 다른 형태로는 차별화우위를 보완·강화하기 위해 다양한 업태에서 “신제품개발을 위한 제휴”를 모색하고 있다.

이에 반해 본원적 경쟁우위가 약한 중소기업체들은 대형화를 지향하기 위해 제조업체와 연계하려 한다. 제조업체 입장에서도 중소기업체와의 제휴는 대형유통업체의 독점적 가격 결정권을 견제함과 동시에 대형유통업체의 권력확대에 대항하기 위한 좋은 수단이 될 수 있다. 예를 들면 중소기업체들이 연합하여 “원가우위를 위한 수직적 제휴”를 도모하기도 하고, “차별화를 위해 PB개발 제휴”를 도모하기도 한다. 그러나 이러한 수직적 제휴는 독립된 중소기업체 수준에서는 일어나기 어렵고, 중소기업체간의 제휴를 바탕으로 진행된다. 중소기업체는 태생적 한계인 소규모성으로 인해 제조업체와의 제휴에서 주도권을 지니기 어렵다. 자연스럽게 제휴는 대형제조업체 주도하에 이루어지는 것이 현실이다. 중소기업체는 낮은 교섭력과 미미한 유통망으로 인해 대형유통업체와의 경쟁에서 절대적으로 불리하다. 따라서 대형제조업체와의 연계를 도모하게 되는데, 이 경우 대부분 제조업체가 주도하여 중소기업체에 지분을 참여하는 형태로 이루어진다.

사례 1 : 수직적 제휴 컴퓨터산업에서의 제휴

1995년 국내 컴퓨터 제조 대기업들이 중소 컴퓨터유통업체와 손잡고 컴퓨터 유통업계에 뛰어들었다. 대기업들은 컴퓨터업계에 거점을 확보하기 위해 제휴에 임했고, 중소유통업체들은 대기업의 자금력과 전국적인 판매망을 이용하기 위해 참여했다. 이는 컴퓨터 업계에 가격파괴가 확산되면서 경쟁력을 상실한 중소유통업체들이 대기업과의 전략적인 제휴를 필요로 했고 또한 대형 제조업체들은 전문유통업체의 유통 노하우가 필요했기 때문이었다.

구체적인 제휴사례로 (주)옥소리와 한솔그룹간의 제휴가 있다. 1995년 9월 (주)옥소리는 한솔그룹에 59%의 지분을 넘겨주고, 경영권은 확보하는 방식으로 제휴관계를 맺었다. 옥소리는 합병 이후, 국내 각 지역에 80여 개의 ‘옥소리 PC플라자’라는 PC판매점을 개설하고 컴퓨터 유통업을 본격적으로 시작했다. 또 다른 사례로 (주)토피아와 두고그룹의 제휴도 이에 해당한다. 전국에 “PC라인”이라는 PC체인점 250여 개를 보유한 (주)토피아는 자사 주식의 50%를 컴퓨터 부품 및 유통업체인 두고그룹에 넘겨주고 합병했다.

III. 중소기업의 수평적 제휴

유통업체간에 이루어지는 수평적 제휴는 소위 판판동맹으로 명명된다. 즉, 유통업체들이 서로간에 지닌 역량을 보완·강화하기 위해 제휴관계를 맺는 것이다. 이러한 수평적 제휴는 참여하는 유통업체의 성격에 따라 대형유통업체간 수평적 제휴와 중소기업체간 수평적 제휴로 나누어진다. 이 경우 대부분 규모 면에서 비슷한 업체간의 수평적 제휴가 일어나는 것이 일반적이다. 먼저 대형유통업체간에 일어나는 제휴유형에 대해 살펴보자. 중소기업체의 경쟁력 강화를 위한 제휴방향을 설정하기 위해서는 중소기업체간의 제휴도 중요하지만, 대형유통업체들의 제휴방향을 먼저 분석하는 것도 중요하다. 왜냐하면 시장 주도 세력의 행동을 예측해야 자신의 전략을 효율적으로 수립할 수 있기 때문이다.

대형유통업체들은 원가우위 내지는 차별화우위를 끊임없이 추구한다. 따라서 대형유통업체의 수평적 제휴도 결국 자신이 지닌 경쟁우위를 보다 강화하거나 보완하기 위해서 이루어 질 것이다. 이에 따라 대형유통업체간 제휴는 상호보완적 역량끼리 합쳐서 서로의 보유 경쟁우위를 합산해 새로운 역량을 만들어 내는 “역량창출형 제휴”와, 일방의 지식이 일방에 비해 떨어지는 경우 지식을 흡수하기 위한 “지식흡수형 제휴”의 형태로 나타난다. 여기서 역량창출형 제휴가 자신이 경쟁우위를 지닌 가운데 다른 대형업체와의 제휴로 기존에 자사가 지니지 못했던 역량을 창출하는 대등한 제휴인데 반면, 지식흡수형 제휴는 지식이 앞선 업체가 지식이 뒤떨어진 업체에 기술이전이나 교육을 통해 학습할 수 있도록 하는 종속적 제휴이다. 역량창출형 제휴는 비슷한 역량을 가진 업체가 서로의 필요에 의해 보완적인 역량을 합쳐서 시너지 효과를 추구하는 제휴이다. 따라서 제휴가 성공적이기 위해서는 자신이 이전에 지니지 못했던 새로운 역량을 창출해야 한다. 이러한 역량창출형 제휴는 백화점간의 제휴와 같이 동종전략집단에 속하는 대형유통업체간에 일어나기도 하고, 백화점과 할인점 제휴와 같이 이종전략집단에 속하는 업체간에 일어나기도 한다.

그러나 중소기업체의 경쟁력을 강화하기 위한 전략적 제휴 모델에서 가장 중요한 부분은 바로 아래에 정리된 중소기업체간 수평적 제휴이다. 이들은 본원적인 경쟁력이 약하여 생존을 위해서는 대형화를 지향하여 대형유통업체들과 같은 방향으로 움직이든지, 아니면 지역이나 업종 면에서 집중화 전략을 추구해야만 한다. 첫째, 대형화를 추구하는 방법으로는 원가우위를 확보하기 위해 물류시스템을 통합하거나, 산발적으로 분포한 영세소매점의 네트워크를 형성하거나, 공동상표를 통해 이미지 통합을 이루어 방식이 있다. 둘째, 지역집중화는 지역상인들이 인적 조합을 결성하거나, 재래시장을 지역특성에 맞게 쇼핑센터 등으로 재개발하거나, 지역특성에 맞는 서비스와 연계하는 방식으로 달성될 수 있다. 마지막으로 업종집중화는 동일업종끼리 뭉쳐서 집중화된 제품군에 특화하는 방식이다. 이러한 집중화전략은 단일업체만으로는 달성하기 어렵고, 여러 중소기업체들이 전략적 제휴로 뭉칠 때에만 가능하다.

1. 대형화 지향의 수평적 제휴

1.1 물류시스템 통합형 제휴

중소유통업체들이 수평적으로 제휴하여 물류시스템을 통합하면 물류비용을 절감하고, 제조업체에 대해 협상력을 발휘할 수 있다. 이러한 물류시스템 통합형 제휴는 크게 두 방향으로 이루어 질 수 있다. 먼저 중

소유통업체들이 연합하여 중심조직을 형성하고 이 조직이 주도하여 물류시스템을 통합하는 방식인데, 이 경우 주로 지역에 연계된 조직이 결성된다. 이와는 달리 동종업계의 몇몇 기업들이 연계하여 물류시스템을 통합 운영하는 것도 가능하다.

사례 2 : 물류시스템 통합형 제휴 지역연계형

지역연계형 물류시스템 통합 사례로 한국수퍼마켓협동조합연합회(이하 한수협)와 삼성물산의 제휴가 있다. 삼성물산은 영세유통업체 지원사업 차원에서, 한수협은 인천과 부천 지역 조합원에 대한 지원 목적으로 물류센터를 공동 건설하였다. 인천에 건립된 동 물류센터는 삼성물산과 한수협이 공동운영하는데, 구체적으로 제조업체로부터의 제품구입은 삼성물산이 담당하고, 조합원에 대한 판매는 한수협에서 일괄적으로 처리하는 방식이다. 물류센터의 건립으로 이전 공동구매에 비해 3~5%정도 싼 가격에 제품이 공급되며, 경인 지역 영세소매점들은 물류비용을 절감할 수 있다.

사례 3 : 물류시스템 통합형 제휴 동종업체 연계형

동종업체 연계형은 비슷한 업체들이 수평적으로 제휴하여 물류시스템을 통합한 것이다. 예컨대, 동부축산, (주)계림, 서울특산, 동서축산은 공동 대리점을 건설하여 포장란 유통업체들이 개별적으로 수행하던 소매점 배송체제를 통합한 공동물류시스템을 구축했다. 이 제휴로 이들 유통업체에게 계란을 공급하는 생산농가는 포장란을 공동대리점으로 직송하게 되었고, 공동대리점이 개별소매점에 통합배송하여 각 업체들은 물류비를 30~50% 절감할 수 있었다.

1.2 네트워크 구축형 제휴

중소유통업체들이 대형화를 추구하는 두 번째 제휴방식은 네트워크(network)를 구축하는 것이다. 일단 네트워크가 구축되면 소비자가 체감하는 규모는 중소형이나, 연결된 전체 네트워크는 구매, 물류, 경영관리에서 대형점과 같이 원가우위를 달성할 수 있다. 제휴를 통해 네트워크를 구축하는 방법은 다양하게 나타날 수 있다.

사례 4 : 네트워크 구축형 제휴 영세소매점의 네트워크화

1974년 일본에 처음 진출한 세븐일레븐의 점포확대 전략은 본사인 미국과 달리 영세소매점들의 업태를 전환시키는 것이었다. 대부분 자영업인 동네 영세소매점들에게 최신의 POS기법과 현대적 관리기법을 제공

해 주고 로얄티를 받는 방식을 취했다. 세븐일레븐 저팬이 성공할 수 있었던 것은 단기간에 수많은 프랜차이즈 가맹점을 늘려 네트워크를 대형화했기 때문이었다. 이러한 제휴관계를 통해 영세소매점들은 심화되는 경쟁 속에서 생존할 수 있었고, 세븐일레븐은 빠른 속도로 성장할 수 있었다. 광범위한 네트워크의 구축으로 세븐일레븐 본사도 막대한 수입을 얻고 있고, 편의점화 한 영세소매점들도 안정적으로 생존할 수 있게 되었다.

**사례 5 : 네트워크 구축형 제휴
(주)미즈슈즈의 프랜차이즈**

(주)미즈슈즈의 프랜차이즈 형성은 네트워크 구축의 또 다른 사례이다. 이 제휴는 전문영역에서 카테고리킬러와 같은 위치를 구축하기 위해 프랜차이즈 시스템을 구축한 것이다. 이 프랜차이즈는 유통합리화를 추구하고, 나아가 현대인의 기호를 고려한 매장으로 변신하기 위해 결성되었다. (주)미즈체인사업 본부의 경영방식은 재래시장의 제품들을 흡수하여 유통시키되, OEM방식을 채택하여 미즈의 브랜드명을 부착시키는 방식이다.

대형화가 이루어지는 부분은 제품의 공급부분이다. 본사에서 다품목의 제품을 대량으로 조달하여 가맹점의 점포들에게 배송하는 형식이다. 이러한 네트워크는 각 납품 공장마다 제품 개발이 이루어지기 때문에 신제품의 전환주기가 빠르게 순환될 수 있으며 소비자의 유행주기에 적극적으로 대응할 수 있다는 장점을 지닌다. 가맹점들의 제품판매에 있어서는 입지나 상권의 여건에 따라 차별화를 지향하고 있다. 즉, 가맹점포 상권의 특성을 감안하여 대상연령이나 예상 수요품목을 계획하고 이에 따라 매장을 구성하는 것이다. 따라서 각 매장마다 그 상권에 적합한 물품을 진열하고 판매할 수 있도록 하여 최대한 차별성을 부각시킨다.

**사례 6 : 네트워크 구축형 제휴
국내 협동조합간 제휴**

국내 협동조합이 제휴하여 대형화를 추구하는 사례도 있다. 예컨대, 한국연쇄화사업자 협동조합과 한국잡화소매업 협동조합연합회가 대형화를 추구하는 제휴사례이다. 연쇄화조합은 도매물류망의 효율성을 제고하고 조합의 구매력을 강화시키기 위해서, 잡화조합은 안정적 상품조달과 저렴한 가격의 거래를 위해서 제휴하였다.

양 협동조합은 업무제휴를 통해 공동물류사업과 공동상호 사용 등 공동사업을 추진하기로 했다. 두 단체의 업무제휴는 직영점과 가맹점을 운영하는 연쇄화사업자가 독립적으로 운영중인 영세소매점 단체와 동반자적 관계를 맺고 공동이익을 모색한다는 점에서 중요한 제휴이다. 양 협회의 제휴를 통해 직영점과 가맹점 뿐 아니라 독립 점포인 일반 영세소매점에 제품을 공급함으로써 운영중인 도매물류망의 효율성을 제고할 수 있고, 독립적으로 운영중인 영세소매점들도 저렴한 가격에 안정적으로 물건을 제공받을 수 있다는 이점이 있다.

1.3 이미지통합형 제휴

중소기업이 대형화를 추구하는 또 다른 방식은 공동 브랜드(상표)를 개발하는 것이다. 이러한 공동 브랜드는 이미지를 통합하여 소비자들에게 대형화된 이미지를 전달할 수 있다. 영세한 규모로 인해 촉진활동, 홍보, PB상품 개발에 큰 부담을 느낄 수밖에 없는 중소기업체의 특성상 공동브랜드 개발은 자사의 상표/브랜드를 알리는 데는 물론, 물류비 절감과 매출액 증대에도 효과적이다. 국내에서도 최근 들어 공동브랜드 개발이 증가하고 있으나, 아직까지는 주로 제조업체 중심으로 이루어지고 있다. 경쟁이 격화되면서 백화점이나 할인점에서도 PB가 도입되고 있는 현실을 고려해 볼 때, 중소기업체들이 치열한 경쟁에서 생존하기 위해서는 공동브랜드 개발은 의미 있는 제휴가 될 것이다.

사례 7 : 이미지 통합형 제휴 제조업중심 공동상표

국내 제조업이 중심이 된 공동상표 개발사례 중 대표적인 공동상표는 가파치이다. 개발 주체인 기호상사가 지갑·벨트·핸드백, 범양글러브가 가죽장갑, 웨이머스가 넥타이, 세종우산이 우산에 각기 부착하여 대형화된 이미지를 창출하고 있다. 이러한 공동상표개발은 광고비절감·판촉비절감, 디자인의 공동개발, 유통망의 공동구축 등의 효과가 있다. 가파치 사례를 통하여 향후 중소 유통업체들에서도 적극적인 공동브랜드 개발 제휴가 필요하다고 생각한다.

사례 8 : 이미지 통합형 제휴 통신판매업의 공동상표

신업체인 통신판매에 있어서도 공동상표개발형 제휴가 이루어지고 있다. 예컨대, 명승물산, 웨미리마트, 쉐바, DMC, BEM, 세다, 아이템, 크레용 등 8개 통신판매업체는 「신개성상인」이라는 공동브랜드로 통신판매사업을 시작했다. 신개성상인은 공동광고, 공동구매, 물류통합 등을 통해 유통경비를 최소화하는 것은 물론 각 회원사의 특성을 살려 자체상품을 개발해 나가고 있다. 또한 소비자의 연령, 취향, 직업 등에 따라 세분화된 고객정보망을 구축하여 다양한 상품카탈로그를 제작하는 등 통신판매의 전문화를 추구한다.

2. 집중화 지향의 수평적 제휴

중소유통업체들은 대형화를 지향하는 제휴를 통해 경쟁우위를 보완할 수 있지만, 중소기업체의 본원적 경쟁우위 요인인 집중화 우위를 강화하는 방향으로 제휴에 접근할 수도 있다. 따라서 유통업체의 집중화 우위는 지역집중화와 업종집중화로 구분될 수 있다. 그러므로 전략적 제휴도 지역집중화를 강화하는 방향과, 업종집중화를 강화하는 두 방향을 진행될 수 있다.

2.1 지역집중화 지향형

국내 중소기업체는 특정 상권에 고착된 구조로 생성되었다. 예컨대, 재래시장인 남대문시장은 지역적 특성을 강조한 이미지를 구축하고 있다. 따라서 중소기업체들은 자신들이 지닌 지역적 이미지를 강화하는 방향으로 전략적 제휴를 이용하게 된다. 이러한 지역집중화를 지향하는 제휴는 중소기업체들이 주도가 되어 인적 조합을 결성하는 방식, 외부자본을 이용해 재개발하는 방식, 그리고 지역의 차별화된 서비스와 연계하는 방식으로 결성될 수 있다.

A. 조합결성형 제휴

동일지역에서 활동하는 중소기업체들이 자생적으로 조합을 결성하여, 그 지역을 특성화시키고, 나아가 다양한 제휴를 주도하는 형태이다. 따라서 조합결성은 아래로부터 힘이 모아지는 보텀업(bottom-up)형식의 집중화방식이다. 이렇게 조합을 결성하여 지역집중화를 이루면 인적 네트워크를 통해 결속력을 높여 구매력, 물류, 대외로비 등에서 협상력을 강화할 수 있고, 나아가 차별화된 이미지를 창출할 수도 있다.

사례 9 : 지역집중화 조합결성형 제휴 상점가 진흥조합 결성

전자랜드, 선인, 나진, 원효, 전자타운, 관광터미널 등 6개 상가 16개 상우회가 모여 용산전자단지 상점가 진흥조합을 설립하였다. 이러한 조합결성형 제휴를 통해 이들 업체는 대형유통업체와 경쟁할 수 있는 경쟁우위를 확보하고자 했다. 조합결성형 제휴는 아래와 같은 목적으로 진행되었다. 첫째, 조합결성은 구매, 판매, 서비스 등에서 공동이익을 추구하는 공동사업을 가능하게 하여 유통단계를 줄이고 경쟁력 있는 제품을 공급할 수 있게 한다. 둘째, 공동물류를 통해 물류비 절감이 가능하다. 셋째, 공동AS망을 구축해 용산의 모든 제품을 통괄 처리하는 시스템의 구축이다. 이러한 조합결성 경향은 유통시장의 완전개방과 대기업의 유통업 참여에 따라 상권을 잃고 어려움을 겪고 있는 상점가 점포주들의 자구책으로 향후 확대될 전망이다.

B. 재개발형 제휴

국내의 대표적인 중소기업체인 재래시장의 경우 제휴만으로는 해결하기 어려운 많은 문제점을 지니고 있다. 예컨대, 낙후한 설비와 불투명한 거래관행 등 부정적 이미지가 많다. 게다가 지역주민들조차 새로 개점하는 유통 신업체 점포가 훨씬 값싸고 좋은 제품을 제공한다는 인식이 팽배해 지면서 지역에 뿌리를 둔 재래상가 및 상점가들의 존립기반이 흔들리고 있다.

따라서 지역에 뿌리를 둔 중소기업체들을 묶어주는 제휴유형으로 외부자본이 투입되어 지역을 재개발하는 방식이 많이 이용되고 있다. 이러한 재개발은 위로부터의 집중화로 톱다운(top-down)형식이다.

사례 10 : 지역집중 재개발형 제휴 국내 쇼핑몰 재개발

국내 재개발 사례중 대표적인 것이 재래시장을 근대적인 쇼핑센터로 개발하는 사례이다. 이러한 쇼핑센터 건설은 지역 중소기업체가 연계하여 외부자본과 제휴관계를 형성하는 형태이다. 예컨대, 1992년 개점한 태평데파트는 재래시장 재개발의 일환으로 건립된 쇼핑센터로 백화점과 비슷한 상품구색을 갖추고 있다. 따라서 종래 재래시장의 중소기업체들은 외부자본과 제휴하여 새로운 형태의 경쟁력을 지니게 된 것이다.

이렇듯 쇼핑센터로 재개발하기 위해 제휴하는 것은 일장일단이 있다. 먼저 장점을 살펴보면, 현대의 특징적인 구매패턴인 일괄구매와 함께 오락, 문화, 정보교환과 같은 다기능을 제공할 수 있다는 점이다. 중소기업체의 입장에서 다양한 제품구색과 아울러 다른 서비스를 제공하는 보완적 시설로 소비자를 만족시킬 수 있는 훌륭한 유인이 있다. 다양한 사회 시설, 문화센터, 공연장, 복지관, 지역주민회관 등이 복합되는 형태를 취하게 되면, 서비스연계형 제휴와 같은 이점을 누릴 수 있다.

그러나 단점으로는 여러 시설을 한데 묶는 과정에서 정체성을 상실할 위험이 있다. 즉, 지역특성을 강조하는 기능이 약해지면 다른 경쟁업체에 비해 차별성이 약해질 우려가 있다. 또한 개발에 따른 비용과 이익의 분배가 복잡하고, 특히 개발초기에 다양한 이해관계를 조정하기 어렵다.

사례 11 : 지역집중 재개발형 제휴 남대문상가 내 초대형 상가

위로부터 재개발하는 대표적인 사례로 남대문시장 내에 초대형상가 설치를 들 수 있다. 대상그룹 계열 미성교역이 14,500평 규모의 현대식 상가 메사(MESA)를 남대문 시장 내에 건설했다. 이러한 대형상가가 건설됨으로써 재래시장의 의류 중소기업체들이 입주하여 외부자본과 지역업체의 제휴관계가 성립되었다. 미성교역은 재래시장의 현대화를 위해 외형뿐 아니라 운영 소프트웨어의 개발에 치중하였고 현대식 유통기법의 도입, 공동 마케팅과 홍보 등의 제휴활동을 펼치고 있다. 메사의 착공은 남대문 시장의 현대화를 촉진시켰으며, 이미 상당수준 현대화된 동대문시장에 대응한 경쟁력을 갖출 수 있도록 도움을 주었다.

C. 서비스연계형 제휴

중소기업체가 전략적 제휴를 통해 지역집중화를 이루는 마지막 형태는 지역에 특화된 서비스와 연계하는 것이다. 복합상점가를 구성하여 단순히 쇼핑을 즐기는 장소가 아니라 문화나 레저 같은 서비스와 연계하여 지역 소비자를 유인하는 전략이다. 이는 결국 중소기업체와 서비스업체가 제휴하는 형태이다.

사례 12 : 지역집중 서비스연계형 제휴 복합건물 재건설

지역에 특화된 서비스와 연계하는 제휴로 복합건물을 건설하는 사례가 있다. 이는 주로 주상복합의 형태로 건설되는데, 이미 1970년대 초반의 세운상가와 낙원상가 개발에서 사용된 기법이다. 지역에 특화된 서비스 연계형으로서의 복합건물은 다양한 모습으로 나타날 수 있다. 즉, 단독주택을 지으면서 1층에 상가를 마련하는 소규모의 복합개발에서부터, 자양종합시장, 보문시장의 대규모 주상복합건물까지 다양한 형태의 제

휴가 있다. 주상복합건물은 한 건물에서 주거와 상업활동, 나아가 근린생활시설, 스포츠 및 위락시설, 의료 시설 등 다양한 활동을 동시에 수용한다. 따라서 이는 주로 도심이나 부도심 등 상업기능이 발달한 지역에 위치하여 직장과 주거문제를 동시에 해결할 수 있는 복합건물이라 할 수 있다.

**사례 13 : 지역집중 서비스 연계형 제휴
이업종 제휴쿠폰**

이는 다른 서비스업종과 직접 연계하는 것은 아니지만, 제휴 포인트누적제도나 제휴쿠폰 등을 이용하여 지역집중화를 달성하는 사례이다. 제휴 포인트누적제도는 동일지역의 유통업체와 서비스업체가 공동으로 카드를 발행하여, 제휴 업체에서 물건을 구입하면 포인트가 누적되는 제도로 기존의 항공 마일리지를 유통 업체에서 도입한 경우이다.

이에 반해 제휴쿠폰은 지역내 유통업체나 서비스업체를 이용할 때 쿠폰을 제시하여 차별화된 서비스를 제공받는 것이다. 예컨대, 신촌지역에서 배포되는 쿠폰집에는 그 지역의 수많은 유통업체와 서비스업체가 들어있다. 이 쿠폰집에 있는 쿠폰을 오려서 가면 그 가게에서는 차별화된 서비스를 받을 수 있다. 따라서 제휴쿠폰집에 포함되는 자체가 지역집중화 제휴에 참여하는 것이다.

2.2 업종 집중화 지향형

국내 중소기업체는 지역에 특화된 경우가 많다. 따라서 위에서 살펴보았듯이 지역집중화를 위한 다양한 제휴가 나타나고 있다. 그러나 지역집중화는 업종을 집중화함으로써 보다 특화될 수 있다. 엄밀한 의미에서 지역집중화와 업종집중화는 동전의 양면과 같다.

**사례 14 : 업종집중화 제휴
국내 농수산물 도매시장**

국내의 업종전문화의 대표사례는 농수산물 도매시장이다. 예컨대, 서울 가락동, 구리시, 울산시, 부산서부권 등에 농수산물 도매시장이 있다. 이들 시장은 중소도매상들이 농수산물이라는 단일품목으로 업종집중화를 이룬 경우이다. 업종 집중화를 위해 제휴하는 것은 장기적인 관점에서 집중화된 경쟁우위를 구축하는 좋은 방안이 된다.

**사례 15 : 업종집중화 제휴
의류 상설할인타운**

업종집중화의 또 다른 예로 의류상설할인매장 사례가 있다. 이는 유명브랜드 재고를 처리해야 하는 제조업자들과 주머니 사정은 어려우나 유명 브랜드를 선호하는 소비자들의 욕구를 연결시키는 업종특성화이다. 예컨대, 문정동은 120여 곳의 각종 의류가게가 들어서 있는 국내 최대의 상설할인매장 지역이다. 마리떼,

프랑소와 저버, 레노마, 데코 등 신세대 브랜드가 몰려 있다. 할인율은 30~70%에 달한다. 업종집중화를 통해 소비자의 편의성을 극대화하고 있다.

3. 중소기업과 대형유통업체의 보완적 제휴

앞에서 대형유통업체간 제휴 및 중소기업간 수평적 제휴를 살펴보았다. 이들 제휴는 주로 동질적인 성향을 지닌 업체간의 제휴였다. 그러나 대형유통업체와 중소기업체는 그 본원적인 경쟁우위 요인이 이질적이다. 예컨대, 원가우위나 차별화우위를 지닌 대형유통업체와 집중화우위를 지향하는 중소기업체는 역량구성에 있어 이질적이다. 물론 대형유통업체 간 내지는 중소기업체간의 제휴도 이질적인 집단간의 제휴가 나타나고 있다. 그러나 대형업체와 중소기업체간의 제휴는 규모라는 핵심요인이 이질적이면서, 동시에 다른 요인에서도 이질적인 집단간의 제휴로 아직까지 실현된 사례가 많지 않다.

일반적으로 대형유통업체는 중소기업체와 제휴하여 자신이 지닌 경쟁우위를 보완할 수 있다. 백화점이 재래시장과 제휴하여 쇼핑센터를 건설하는 경우 백화점은 상대적으로 취약한 저가제품군을 확장하여 고객 만족도를 높일 수 있다. 물론 역량에서 월등히 차이나는 두 업체간의 제휴에는 많은 문제점이 내포되어 있다. 일각에서는 대형유통업체로서는 제휴에 임할 유인이 전혀 없다고 지적하기도 한다. 그러나 월마트가 한국 마크로를 인수하여 국내시장에 진입하는 등의 해외업체 진입이 가속화되면서, 국내업체들은 생존을 위해 전략적 변신을 모색하고 있다.

한편 중소기업체들은 갈수록 대형화되어지는 유통산업에서 대형화하거나, 아니면 집중화하여 틈새시장을 노려야 한다. 중소기업체가 대형화를 지향할 때 단순히 중소기업체간의 제휴도 가능하지만 이미 규모 면에서 우위에 있는 대형업체와의 제휴로 그 속도를 빨리 할 수 있다. 이 경우 대형업체 입장에서도 중소기업체와의 제휴로 대형화를 심화시킬 수 있는 여지가 있다. 이렇듯 대형화라는 시대적인 조류에 양 업체가 공동 보조를 취하면서, 상호보완적인 제휴가 가능할 수 있다.

중소기업체들은 다른 한편으로 경쟁력을 강화하기 위해 틈새시장으로 집중화를 추구한다. 이 경우에도 대형유통업체와의 제휴로 안정적인 틈새시장을 창출할 수 있을 것이다. 영세소매점들이 기존도매단계의 복잡성을 할인점을 이용해서 단순화시킬 수 있다면, 특정지역에 집중화한 영세소매점과 도매기능을 보완하여 규모의 경제를 확장하려는 할인점간의 제휴가 가능할 것이다.

대형유통업체와 중소기업체의 제휴는 아직까지는 가능성을 검토하는 단계이다. 그러나 유통산업의 위기가 고조될수록 양 업체간의 제휴가능성은 높아지고 있다. 해외 유통업체들의 진입으로 시장이 재편될수록 국내업체간 보완적 제휴의 실현가능성이 높아질 것이다.

3.1 백화점과 재래시장의 보완적 제휴

최근 신세계 백화점과 남대문시장이 주차장을 통한 제휴를 발표하였다. 신세계 백화점은 명동 본점의 약 150대의 주차공간을 오후 8시부터 다음날 오전 5시까지 남대문시장 고객에게 매우 저렴한 주차요금을 받고 개방하기로 약정한 것이다. 이처럼 백화점과 재래시장은 윈/윈(win/win)의 제휴관계를 발전시킬 수 있는 여러 가능성을 가지고 있다. 왜냐하면 백화점이 인접 재래시장과 제휴하게 되면, 서로 추구하는 경쟁우위를

상호 보완할 여지가 있기 때문이다. 예를 들어 백화점은 서비스 및 사회적 시설을 공급, 관리하고, 재래시장은 저가의 제품 및 상품을 공급하는 “쇼핑센터” 공동 개발할 수 있다. 이 경우 재래시장의 개별 중소기업체들은 백화점과 제휴를 맺을 영향력이 전혀 없으므로, 재래시장은 중소기업체간의 제휴를 통해 교섭력을 갖추어야 할 것이다.

이러한 제휴사례는 앞에서 살펴본 재래시장 재개발에 백화점이 참여한 형태이다. 예컨대, 부천자유시장은 백화점과 연계하여 공동이벤트 등을 추진하는 방향으로 재개발을 시행했다. 이에 따라 부천자유시장은 광역생활권 중심입지, 교통 중심지,舊시가지와 新시가지의 완충입지, 대규모 소매점의 인접지라는 특성을 바탕으로 그레이스 쇼핑과의 보완적 제휴를 통해 재개발을 하였다.

〈표 1〉 백화점과 재래시장의 보완적 제휴 기대효과

백화점	<ul style="list-style-type: none"> · 고급화, 다양화라는 이원화 전략의 효율적 추구 · 제품구매능력 강화 · 시설이용의 효율성 제고
재래시장	<ul style="list-style-type: none"> · 쾌적한 쇼핑공간 마련으로 원스톱 쇼핑 실현 · 안정적인 제품 및 상품 공급

3.2 할인점과 재래시장의 보완적 제휴

할인점과 재래시장은 제휴를 통해 상호 보완적인 제휴이익을 기대할 수 있다. 먼저 재래시장은 할인점과의 제휴를 통해 보다 효율적인 경영시스템을 도입하는 방향으로 재개발할 수 있다. 이 경우 재개발된 재래시장과 할인점은 마치 뉴코아백화점과 김스클럽과 같은 관계로 발전할 수 있을 것이다. 한편 신탁법인 할인점은 아직 전국적인 확산이 미미하므로, 지역 재래시장과의 제휴로 지방화를 가속화할 수 있다.

또한 할인점과 재래시장이 제휴하면 할인점의 PB를 이용한 보완적 관계가 형성될 수 있다. 구매력이 강한 할인점이 PB를 총괄기획하여 재래시장에 공급함으로써 할인점 입장에서는 규모의 경제를 강화할 수 있고, 재래시장 입장에서는 제품 차별화를 달성할 수 있다.

〈표 2〉 할인점과 재래시장의 보완적 제휴 기대효과

할인점	<ul style="list-style-type: none"> · 유통망의 전국적 확대 · PB개발의 효율성 제고
재래시장	<ul style="list-style-type: none"> · 쾌적한 쇼핑공간 · 할인점 PB를 도입한 이미지 향상 · 중·고소득층의 소비자유인 · 기술도입으로 낙후한 영업방식 현대화

3.3 카테고리 킬러와 전문상가의 보완적 제휴

카테고리 킬러와 전문상가가 보완적 제휴를 맺으면 전문화된 영역에서 지역 및 업종 집중화를 강화시킬 수도 있다. “무슨 무슨 제품은 어느 곳”라는 이미지를 강화하여 전체적인 효율성을 높일 수도 있는 것이다. 이는 양측 모두 한정적인 품목에 집중화시킨 업태이기 때문에 가능하다. 또한 카테고리킬러가 주변의 전문상가를 체인화하여 공동물류를 도모하고, 다수 종의 카테고리 킬러 및 전문상가를 한데 모아 대형 옴가 쇼핑센터인 파워센터를 구축함으로써 전통적인 이미지와 현대적인 경영기법을 조화시킬 수도 있을 것이다.

1994년 일본 北陸자동차도로에 인접하여 개점한 上越 윙그마켓센타가 대표적인 사례이다. 이전의 파워센터들이 단순히 기존 유통세력들을 규합하는 차원이었으나, 윙그마켓센타는 디스카운트지향의 개념을 종합해 품목집중화를 이룬 파워센터를 지향하고 있다.

〈표 3〉 카테고리킬러와 전문상가 보완적 제휴의 기대효과

카테고리 킬러	· 풍부한 상품진열, 저가지향, 대형공간 등의 역량 강화 · 주변 전문상가와와의 대립 해소
전문시장	· 물류비절감, 구매량 확대 등으로 규모의 경제 실현 · 체인화와 같은 경제성 실현

3.4 할인점, 카테고리 킬러의 도매기능 강화

대형유통업체 중 극단적으로 원가우위를 지향하는 할인점과 카테고리킬러는 막강한 구매력을 바탕으로 기존의 방만한 도매기능을 효율적으로 재편할 여지가 있다. 즉, 제조업자들에서 일선 소매점까지의 유통경로를 단축시킬 수 있다. 이는 신업태의 등장과 더불어 약화되고 있는 중소유통업체들의 가격경쟁력을 높이는 방향으로 작용할 수 있다.

할인점과 카테고리 킬러는 제조업체들로부터 다량의 다품종 제품을 저가에 안정적으로 공급받을 수 있고, 이러한 구매력을 도매기능으로 확대 적용하면 산발적으로 분포하는 영세소매점이나 전문점에 대해 효율적인 도매상 역할을 담당할 수 있을 것이다. 이는 아직 구체화되지는 않았으나, 향후 실현 가능한 제휴 대안으로 생각한다.

〈표 4〉 할인점, 카테고리킬러의 도매기능 강화의 기대효과

카테고리 킬러	· 구매력(Buying Power) 강화 · 도매상의 역할 대체로 유통산업에서의 영향력 강화
전문시장	· 제품구매력 향상 · 중간유통코스트 절감

IV. 결론 및 시사점

유통산업의 경쟁력은 서비스업 나아가서 국가 산업경쟁력의 원천이다. 따라서 국내 유통산업의 대부분을 구성하고 있는 중소기업체의 경쟁력 강화는 개별 업체의 생존은 물론 국가 경제에서 차지하는 중요성도 매우 크다고 할 수 있다. 세계화, 정보기술 발전, 경기침체와 소비자 욕구변화라는 추세로 인하여 유통산업은 급격히 대형화, 전문화, 지방화 되어 가고 있다. 이러한 시대적 변화의 흐름에서 중소기업체들은 생존을 위한 전략수립이라는 절대절명의 과제를 부여받고 있는 것이다.

본 논문은 중소기업체의 경쟁력을 강화시키기 위한 전략적 제휴의 제 방안을 논하고 있다. 유통업의 전략적 제휴는 제조업체와의 수직적 제휴와 유통업체간의 수평적 제휴로 대별되며 주로 시장 주도자들끼리 제휴가 이루어지는 것이 일반적이다. 그러나 이러한 제휴 중에서도 중소기업체의 제휴는 이해 당사자뿐 아니라 지방자치단체 및 중앙정부의 매우 중요하고 시급한 현안으로 인식되고 있다. 왜냐하면 중소기업 문제는 “제휴”가 유일한 생존 전략으로 고려되고 있기 때문이다. 따라서 향후에는 본 사례분석에서 제시되고 있는 다각적인 제휴들이 보다 과감히 실험되고 추진될 수 있는 환경과 인센티브를 마련하는데 논의의 초점이 맞추어져야 하겠다.

중소유통업의 제휴는 대형화를 지향하는 물류시스템 구축형, 네트워크 구축형, 이미지 통합형 제휴와 지역 및 업종 집중화 지향형 제휴가 기획되고 추진되어야 한다. 그러나 중소기업체의 제휴가 보다 효율적으로 이루어지기 위해서는 무엇보다도 정보시스템, 경영시스템을 포함한 제도적 기반이 시급히 조성되어야 하겠다. EDI, 바코딩, 스캐닝 등 유통 정보화에 필요한 정보기기를 갖추어야함은 물론 정보를 공유해야 한다는 의식의 전환이 시급히 이루어져야 하겠다.

결론적으로 현재 우리 유통산업은 변화의 폭과 방향을 예측하기 힘든 급진적 변화(radical change)기에 놓여 있다고 볼 수 있다. 중소기업체가 이러한 불확실한 상황에 능동적으로 대처하기 위해서는 가능한 모든 수단을 활용해 자신의 경쟁우위를 강화시켜야 한다. 따라서 본원적 경쟁우위가 취약한 중소기업체가 향후 생존하기 위한 길은 다각적인 전략적 제휴를 통해 끊임없이 새로운 경쟁우위 요인을 창출하는 일이다.

참고문헌

- 대한상공회의소(1997), 「유통기업의 전략적 제휴 활용방안」.
- 대한상공회의소(1999), 「21세기를 향한 유통산업 발전전략과 정책과제」.
- 산업연구원(1997), 「벤처마케팅을 통한 한국산업의 대해부: 유통산업편」.
- 서용구, 안승호(1998), “위기의 유통산업: 단기생존과 장기성장 전략”, 「KIET 실물경제」.
- 이금룡(1998), “중소유통 물류 공동화 사례”, 「물류와 경영」.
- 한국수퍼체인협회(2000), 「2000 유통업체 연감」.
- 한국유통연구소(1997), 「상점가 육성·발전방안 연구」.
- 한국유통연구소(1996), 「중소유통업의 실태분석과 경쟁력 강화 방안」.
- Brown, Stephen(1987), “Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis,” *European Journal of*

Marketing.

Diskinson, Roger and Bixby Cooper(1992), "The Emergence of Cost-Based Strategies in Retailing," *Journal of Marketing Channels.*

Glaister, K. W. and Buckley, P. J.(1996), "Strategic Motives for International Alliance Formation", *Journal of Management Studies.*

Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.