

2021 Spring Aalto EMBA

**A Study on the Success Factors of Strategic
Alliances in the same industry**

Lee, Kyoung Jun

May 2022

2021 Spring Aalto EMBA

**동종업계의 전략적 제휴 사례 고찰을 통한
전략적 제휴의 성공 요인 연구**

이 경 준

May 2022

Executive Summary (English)

Every company wants to use its limited resources as efficiently as possible to have the maximum market power possible. Society changes faster and faster, and products must evolve faster accordingly. In addition, unpredictable and uncontrollable events such as pandemics, wars, and sudden climate change have continued, making the response more agile is an important competency for companies. It is a more realistic way to develop adaptability to respond quickly to changed situations than investment to predict future exactly. However, it is too difficult for a company to meet the needs of a variety of customers while responding to rapidly changing situations with limited resources. In order to survive in this situation, strategic alliances between companies are getting inevitable.

Strategic alliances are taking place between various industries and products. Strategic alliances across various industries and products enable endless combinations, which can benefit affiliates and provide various satisfaction to customers. However, more complex and interesting dynamics can be seen in strategic alliances within the same industry. Strategic alliances in the same industry are complex because competitors cooperate. In many cases, cooperation and competition also occur simultaneously. So It is also risky. But why do competitors choose to cooperate with competitors at the risk? It is to achieve the purpose of market dominance through efficient use of resources.

The need for strategic alliances is increasing, but many strategic alliances fail to achieve their desired results. According to a study by Jonathan Hughes and Jeff Weiss in 2019, 60-70% of the partnerships are failed. The purpose of this study is to examine what determines the success and failure of strategic alliances, especially in strategic alliances in the same industry.

Strategic alliance refers to the act of two or more companies sharing tangible and intangible management resources such as partner reputation, knowledge, and technology to enhance competitiveness, and continuing to cooperate for a certain period to secure competitive advantage. Strategic alliances tend to be concluded mainly when companies are strategically vulnerable in the market or when many competitors are present, because they can secure their position in their industry and facilitate entry into new markets, share competitive resources with others, and reduce costs and risks. In the past, the main motivation for strategic alliances was the exchange of technology and markets for the expansion of existing businesses. However, now, there are more cases of project strategic alliances for various purposes such as entering new businesses and developing new products. It is changing from the level of simple mutual competency exchange between companies to creating synergy such as new businesses and new product development through competency sharing. This is because the market is changing rapidly and strengthening capacity to respond quickly is the most important thing. This trend is expected to continue actively in many industries in the future. Strategic alliances are often made among competitors in the

same industry. In many cases, cooperation and competition can also be carried out at the same time. Because of this, strategic alliances with competitors are more dangerous and difficult. It can be understood as the concept of cooperation to partner with one's competitor in the same industry. The types of strategic alliances vary depending on the motive of the alliance, the presence or absence of shares, and the degree of participation in shares. Bleke and Ernst (1993) divided into functional alliances that maintain the form of cooperation without capital participation, such as R&D consortiums, technology alliances, licenses, and sales, and joint ventures to achieve partnership purposes by investing mutual capital.

“Co-petition”, or “Coopetition”, is a combination of 'co-operation' and 'competition', which means pursuing profits through cooperation and competition in the same industry. First used in business by Brandenberger and Nalebuff in 1996, the concept is based on a win-win strategy. This is a term derived from game theory that market competition is not a zero-sum game between winners and losers, but a competition based on cooperation, which enables continuous growth and profit. In addition, the partnership has a positive effect on customers as well as companies that participated. This is because existing products develop, new products are born, and competition with other competitors increases.

The main objectives are to realize economies of scale, respond to customer requests, share resources and risks, share technologies, and improve purchasing power.

The need for strategic alliances is increasing, but many strategic alliances fail to achieve their desired results and often end in failure. According to a 2019 study by Jonathan Hughes and Jeff Weiss, 60-70% of the partnerships end in failure. The purpose of this study is to examine what determines the success and failure of strategic alliances, especially in strategic alliances within the same industry.

First, through a theoretical review of strategic alliances, we tried to understand the meaning of strategic alliances such as the concept, motivation, and type classification of strategic alliances and the meaning of cooperation, which is an alliance within the same industry. We will look at three examples of strategic alliances later.

Three cases - GM & Toyota, Deere & Hitachi, Volkswagen & Suzuki - have something in common. First, automobile makers (GM & Toyota, Volkswagen & Suzuki) or construction equipment makers (Deere & Hitachi) are in the machinery manufacturing industry and are competitive among partners. In addition, European/American Maker, who has strengths in brand and capital, selected Japanese partners with a more active attitude and promoted partnership. However, two cases - GM & Toyota, Deere & Hitachi - are considered relatively successful strategic alliances, while the other case - Volkswagen & Suzuki- is considered a failure. I am going to look at the background, development, and results of each case, and look at the factors for successful strategic alliances, especially in the same industry.

GM & Toyota

The partnership between the two companies lasted 26 years from 1984 to 2010. Although it did not make a big profit, considering the long-standing partnership, it is believed that it has brought stable results to the two companies without major disputes. However, there are many evaluations in favor of Toyota as to which of the two companies was more effective. Toyota succeeded in establishing a bridgehead for entry into the United States, which was the main purpose of strategic alliances. Within two years of NUMMI's establishment, Toyota established its own factory (Toyota Motor Manufacturing Kentucky) in Kentucky, the United States. Starting with this, as of 2008, Toyota operated about 10 factories in North America, hired 40,000 employees, and produced 1.5 million units. Toyota's competitors Honda and Nissan set up factories in the United States before Toyota. In this way, it was possible to build its own factory, but Toyota wanted to minimize trial and error. In this regard, Joint Venture with GM was the best option. In addition, it was also a great advantage to be able to use the existing GM plant immediately without having to build a separate plant. Toyota was able to successfully establish a Toyota sole factory in the United States in just two years by properly learning how to apply its own system against U.S. suppliers, U.S. government policies, and above all, U.S. auto unions. Through GM, I learned how to expand my supply chain in the U.S. and respond to the strong U.S. auto union. Above all, by taking charge of NUMMI's production operations at Toyota, we were able to further strengthen our production operations strengths, such as TPS and JIT, and learn the tremendous value of tuning the system accordingly in a new environment in the United States. If Toyota had entered independently, it would have spent more time and money and gone through more trial and error.

Through NUMMI, GM was able to revive its closed Faramonte production plant. GM's management might have been under considerable pressure at least politically and socially at the time to resume factories and create jobs. In addition, the goal of expanding the lineup of small cars with small investments in a short period of time was clear. GM also wanted to learn about Toyota's efficient production methods and apply them throughout GM plants in the United States. However, GM is considered to have made little progress in realizing Toyota's production methods at GM's plant. The production method of NUMMI was not successfully transplanted to another factory. GM may have tried to learn Toyota's production system, but it failed to establish a corresponding effective strategy. It is believed that Toyota was almost in charge of production operations when organizing NUMMI. Or it seems that the appropriate GM personnel to understand and learn about production operations could not be assigned. So, GM was unable to realize the production operational achievements of NUMMI. The opportunity was given to Toyota, who realized learning by doing. There is an analysis that GM was a slow learner. GM attempted to transplant lessons from NUMMI to other GM plants, but failed to acquire 100% of NUMMI's lessons and invested too much time and money in transplanting incomplete processes, worsening business conditions.

One of the main causes of slow learning is the exclusive atmosphere of GM. GM has long established itself as the best company in the United States. It has reigned as an overwhelming ruler of the market for

90 years of its history over 100 years, and the existence of a company called GM is special throughout all industries in the United States. This strong self-esteem is not flexible in embracing a new culture. This is because it has not overcome distrust between management and workers. Also, the strong internal self-esteem, which has established itself as the overwhelming No. 1 for more than 90 years of history, may have hindered the establishment of a new culture.

Deere and Hitachi

Deere & Company is the leading American construction equipment and agricultural machinery manufacturer under the John Deere brand. Founded in 1837, it is a company with sales of about 50 trillion won as of 2021. Hitachi is a Japanese construction equipment company famous for its outstanding technology and recorded about 10 trillion won in sales in 2021. In 1988, the two companies established a joint venture called Deere-Hitachi in the United States, producing construction equipment with Hitachi's technology, and selling it using Deere's excellent sales network and Customer Support. In fact, the cooperation between the two companies dates to the 1960s. At that time, John Deere supplied the excavator undercarriage to Hitachi, and Hitachi had already been working together to supply hydraulic parts to John Deere, so they had a high understanding and trust in each other.

Deere-Hitachi divided its stake by 50 to 50 and set up a total of three factories. It built its headquarters in Kernersville, the United States, a forest equipment plant in Langley, Canada, and a plant for South American customers in Brazil. The three plants produced 13-47 tons of excavators and sold them to the United States and South America. This cooperation lasted more than 30 years and served to establish the two companies as the world's top brands.

Deere also increased its market share in the North American construction equipment market, narrowing the gap with Caterpillar. Through a partnership with Hitachi, Deere's equipment has gained a reputation for having a higher quality than before. Hitachi has gained recognition among American consumers through Deere's strong brand power and sales capabilities in North America. Through Deere, we were able to accumulate a lot of data related to the US supplier and sales network development. Eventually, the two companies selected the right partners for each other, put a lot of effort into optimal performance, and after achieving smooth partnership for 30 years, they ended the JV while maintaining a friendly relationship between the two companies. And with this JV, both companies were able to reduce logistics costs and respond more agilely to market demand. In cooperation with North America and Japan's global Top-Tier Brand, the Joint Venture ended without much noise in March 2022 and can be evaluated as a relatively successful partnership. After the end of Joint Venture, Deere-Hitachi's factories were all taken over by Deere. Based on the reputation of quality built through Hitachi, Deere will each stand alone through the know-how of responding to the North American market learned through Deere.

Volkswagen and Suzuki

Volkswagen CEO Martin Winterkorn announced his plan to beat Toyota to become the world's No. 1 player at a press conference in 2009. Suzuki could have been a means of achieving this goal. Volkswagen sold 3.26 million units in the first quarter of 2009, while Suzuki sold 1.15 million units. Together, it exceeds the 3.56 million units of the No. 1 Toyota. And Volkswagen was in a relatively sluggish situation for small cars. In a situation where the importance of eco-friendly small cars is gradually emerging, there was a goal to add a small car lineup and occupy the small car market in emerging countries with a relatively low market share. Suzuki mainly produced two-wheeled and compact cars and was highly competitive in Indian market. Suzuki was considered a suitable partner in terms of the market because the main markets of the two companies did not overlap. Suzuki was highly competitive in two-wheeled vehicles, but the cars lacked technology or sales networks. Suzuki wanted to access Volkswagen's hybrid and electric vehicle technologies and expand its global sales through Volkswagen's global sales network.

In 2009, Volkswagen and Suzuki signed a long-term strategic partnership. Volkswagen acquired a 19.9% stake in Suzuki, while Suzuki acquired a 1.5% stake in Volkswagen. Volkswagen wanted to expand its sales to small car markets in emerging countries such as China and India through Suzuki, while Suzuki wanted to learn electric vehicle and hybrid car technology through Volkswagen to add a lineup of models. However, the partnership did not go smoothly from the start, and it was a complete failure. Suzuki continued to complain that Volkswagen did not share enough technology, and Volkswagen pointed to Suzuki's lack of manpower. Less than two years after signing the partnership in September 2011, Suzuki announced that it would unilaterally suspend its strategic partnership. Technical cooperation was not done as per the contract, and it was based on Volkswagen's excessive management interference and exercise of control. It also demanded that Volkswagen sell its stake in Suzuki again. However, Volkswagen refused, and Suzuki filed a complaint with the International Court of Arbitration for London. After a lengthy four-year dispute, the partnership ended completely in August 2015 when the International Court of Arbitration for London ordered Volkswagen to dispose of its Suzuki shares. The two companies have long wasted resources in conflict with no results.

The biggest problem in this case is that the two companies' understanding of the contents of the alliance is not unified. Suzuki claimed that Volkswagen's technology partnership is under Suzuki's expectations. Suzuki asked Volkswagen for technical information on hybrid systems and electric vehicle batteries, but Volkswagen did not give the information. Volkswagen countered that such sensitive information was not shared within the group. One side claims that the above technical information is included in the partnership, and the other side argues that it is not. From this, it can be inferred that the above contents are not specifically specified in the partnership contract. Perhaps a wide range of terms such as technology or service support were used, and the definition thereof was not clarified. That's why the two companies have a different understanding of the scope.

Deere and Hitachi are currently in partnership and will continue to flexibly utilize strategic alliances as needed. GM and Toyota have also been in partnership for a long time, and they have ended smoothly, so they will designate each other as alliance partners again whenever necessary. Volkswagen and Suzuki, however, are unlikely to cooperate in any form again. Even if the two companies are perfectly optimal strategic alliance partners than any other company, their relationship has been damaged as they have gone through a long dispute process that makes it difficult to hold hands again. Rather, the two companies may act to harm each other in the process of competition. Therefore, if cooperation in the same industry fails, it can be a more strained situation because it is a relationship that must continue to face each other in the same industry as a competitor. In addition, the fact that all competitors watched this process negatively affects the reputation of the two companies.

In conclusion, there are several factors for successful strategic alliances. First, the contents of the partnership should be clearly defined, so that understanding of both parties must be aligned. You must establish strategy for learning in advance and try best to learn during strategic alliances.

Trust and respect each other are also very important factors. Good communication with partners is of course essential for successful strategic alliances. The necessary information should be shared accurately and in a timely manner. If any consultation is required between the two companies, this process must be carried out quickly. The final decision maker should intervene in a timely manner and make a quick decision. And this active intervention of the final decision maker can increase the immersion of the entire team and speed up the overall project, such as resolving bottlenecks in the project work more quickly.

In strategic alliances within the same industry, cooperation and competition must be balanced. Transparency is a very important factor in strategic alliances. If the other party feels that they are hiding or distorting information, trust is broken, and if they hide important information from each other and maintain a passive attitude, the direction of strategic alliance that they originally intended will be lost. However, considering that partner companies are also competitors, information management should be performed so that only necessary information can be properly shared.

Even if the alliance has operated stably for a long time, the value of the strategic alliance should be evaluated in real time according to changes in the market environment. So if closing a partnership is more profitable than maintaining it, you have to close it, or if you can expand the partnership and get more synergy, you have to change it. Strategic alliances within the same industry should make more efforts to maintain friendly relations from start to operation to end.

Strategic alliances within the same industry should make more efforts to maintain friendly relations from start to operation to end. Deere and Hitachi, who ended JV smoothly, followed by a supply agreement and continued their partnership. The two companies can expand their partnerships again or sign new partnerships, if necessary, in the future. It has a strong option. However, after four years of conflict, Volkswagen and Suzuki are unlikely to form a partnership again. Even if the two companies are analyzed to be the best partners for any new project, the two companies will not be able to come together

again due to the damaged trust. And it exposed its weaknesses to other companies that watched the process and did not gain a good reputation. In addition, if the strategic partnership is not terminated in a friendly manner, there is a risk of intentional obstruction to cause damage to the other party if companies that have a grudge against each other compete in the same market.

Executive Summary (Korean)

전략적 제휴는 다양한 산업과 상품 사이에 이루어지고 있다. 이러한 다양한 산업과 상품을 넘나드는 전략적 제휴는 무궁무진한 조합을 가능하게 하여, 제휴사에 이익을 안겨주고, 고객에게도 다양한 만족을 줄 수 있다. 그러나 보다 복잡하고 흥미로운 역학 관계는 같은 산업 내의 전략적 제휴에서 살펴볼 수 있다. 전략적 제휴 중 동종 업계에서의 전략적 제휴는 직접적인 경쟁자 사이에 협력을 맺는다는 점에 복잡성이 있다. 또한 많은 경우 협력과 경쟁은 동시에 일어난다. 그만큼 성공적인 제휴의 난이도가 더 높다고 볼 수 있다. 그런데 리스크를 감수하고 왜 경쟁자들이 협력을 택하는가. 바로 자원의 효율적 사용을 통한 시장 지배라는 목적을 달성하기 위해서이다. 본 연구는 무엇이 전략적 제휴의 성공과 실패를 가르는 요인인지, 특히 동종업계내의 전략적 제휴 시 추가로 더 고려해야 할 사항이 무엇인지 고찰하는데 목적이 있다. 우선 전략적 제휴에 대한 이론적 고찰을 통해 전략적 제휴의 개념, 동기, 유형 분류 등 전략적 제휴의 의미 그리고 동종업계내의 제휴인 *Coopetition*의 의미를 이해하고자 하였다. 이후에 세가지 전략적 제휴 사례를 살펴본다.

세가지 사례-GM & Toyota, Deere & Hitachi, Volkswagen & Suzuki-는 공통점이 있다. 우선 자동차 Maker(GM & Toyota, Volkswagen & Suzuki) 또는 건설장비 Maker(Deere & Hitachi)로 기계 제조 산업에 속하고, 파트너사 간에 경쟁 관계에 있다. 그리고 브랜드와 자본에 강점이 있는 유럽/미국 Maker가 보다 적극적인 자세로 일본 파트너사를 선정하여, 제휴를 추진했다는 점이다. 그러나 두가지 사례- GM & Toyota, Deere & Hitachi-는 비교적 성공적인 전략적 제휴로 평가되지만, 나머지 한가지 사례- Volkswagen & Suzuki-는 대표적인 실패 사례로 꼽힌다. 각 사례의 배경, 전개, 결과를 살펴보고, 성공적인 전략적 제휴의 요인 특히 동종업계내의 성공적인 전략적 제휴를 위한 요인이 무엇인지 살펴보고자 한다.

전략적 제휴의 용어와 개념은 실제 전략적 제휴가 현실에서 다양한 형태로 전개되고 있어, 그 개념, 범위, 형태가 매우 다양하게 정의되고 있다. 기존의 정의를 몇 가지 살펴보면, 전략적 제휴란 둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 위해 파트너의 명성, 지식, 기술 등 유, 무형의 경영자원을 공유하며, 일정 기간 동안 지속적으로 협력함으로써 경쟁우위 확보, 상호보완 등의 목표를 가지는 행위를 말한다. 전략적 제휴의 근본적 이유는 경쟁력을 제고하기 위해 파트너 기업의 장점을 이용하여 시너지 효과를 극대화하는 것이다. 과거에 전략적 제휴의 주된 동기는 기존사업의 확장을 위한 기술과 시장의 교환이었다. 그러나 지금은 신규 사업진출이나 신제품개발 등 다양한 목적의 프로젝트 성 전략적 제휴 사례가 더 많아졌다. 기업들 간의 단순한 상호 역량 교환의 수준에서 역량 공유를 통해 신사업이나 신제품 개발 등의 분야에서 시너지를 창출하는 방향으로 변화하고 있는 것이다. 시장이 빠르게 변화하고 있어, 이에 민첩하게 대응하는 역량 강화가 무엇보다 중요하기 때문이다. 최근 전략적 제휴 사례를 살펴보면 정형화된 유형 분류가 무색한 다양한 방식의 제휴가 이루어지고 있다. 민

첩하게 트렌드에 대응하기 위해 다양한 방식의 프로젝트 성 제휴가 적극적으로 활용되고 있기 때문이다. 경쟁사 간의 제휴로 인해 더욱 향상된 상품이 탄생하고, 양사는 각자의 기존 상품 판매의 합보다 더 큰 가치를 창출 할 수 있는 것이다. 전략적 제휴는 같은 산업 내 경쟁자들 사이에서도 종종 이루어진다. 또한 많은 경우 협력과 경쟁이 동시에 진행되기도 한다. 이러한 점 때문에 경쟁자와의 전략적 제휴는 더욱 위험하고 까다롭다. 같은 산업 내 자신의 경쟁사와 제휴하는 것에 대하여 **Coopetition**의 개념으로 이해해볼 수 있다.

Coopetition 또는 **Co-petition**은 '**cooperation**'(협동)과 '**competition**'(경쟁)의 합성어로 동종 업계 내의 상호 협력과 경쟁을 통해 이익을 추구하는 것을 뜻한다. 1996년 **Brandenberger**와 **Nalebuff**가 비즈니스에 처음 사용한 용어로, 이 개념은 기업간의 승자와 패자가 구분되는 것이 아닌 모두가 승자가 될 수 있다는 윈-윈 전략에 기초한다. 이는 게임이론에서 파생된 용어로, 시장 경쟁은 승자와 패자의 제로섬 게임이 아닌, 협력을 바탕으로 한 경쟁일 때 지속적인 성장과 이익이 가능하다는 것이다.

성공적인 전략 제휴를 위한 주요조건은 아래와 같이 정리해볼 수 있다. 우선 제휴 내용에 대해 명확히 규정하고 양사가 통일된 이해를 가지는 것이 중요하다. 그리고 전략제휴를 통해 충분히 학습해야 한다. 전략제휴는 스스로의 강점을 강화하고, 파트너사의 강점을 배우는 중요한 학습의 기회이다. 효과적인 학습을 위해 충분한 인원 배치 등 투자가 필요하다. 상호 신뢰와 존중 없이는 제휴 업무가 정상적으로 진행되기 어렵다. **Suzuki**는 제휴 당시 **Volkswagen**이 **Suzuki**의 경영권을 침해할 수 있다는 점을 늘 우려했다. 그리고 실제 **Volkswagen**이 제휴를 한 목적도 **Suzuki**의 인수를 염두에 두었을 가능성이 높다. 그러나 **Suzuki**에는 그 점을 부인하거나 명확하게 하지 않았고, 이것 때문에 양사의 제휴는 처음부터 신뢰가 부족한 상태였다. 파트너사와의 원활한 **Communication**은 필수적인 요소이다. 프로젝트의 성공을 위해 당연히 필요한 정보를 적기에 공유해야 한다. 파트너사와의 원활한 **Communication** 못지 않게 내부의 **Communication**도 중요하다. 전략적 제휴를 직접적으로 담당하는 인원/부서가 있지만 전략적 제휴의 성공을 위해서는 결국 기업 전 부문의 인원이 공헌해야 하기 때문이다. 그래서 프로젝트 담당 인원은 파트너사와의 **Communication** 못지 않게 내부적인 **Communication**에 많은 노력을 기울여야 한다. 전략적 제휴의 목표에 대해 통일된 인식을 가지도록 공유하고, 지속적으로 업무 상황을 공유하면서 관심과 협조를 구해야 한다. 만약 양사가 어떠한 협의를 해야 할 경우 이 과정은 신속히 이루어져야 한다. 그래서 제휴 시에는 미리 의사 결정 과정에 대해서도 양사가 명확히 하고, 적시에 최종 결정권자가 개입하여, 빠른 판단을 내리도록 해야 한다. 그리고 이러한 최종 결정권자의 적극적인 개입은 전체 팀원의 몰입을 높이고, 프로젝트 업무의 병목 현상을 좀 더 신속히 해결하는 등 전체적인 프로젝트 속도를 향상시킬 수 있다. 동종업계의 전략 제휴 시 협력과 경쟁의 균형을 고려해야 한다. **Transparency**는 전략적 제휴에서 상당히 중요한 요소이다. 상대방이 정보를 숨기거나 왜곡하고 있다고 느끼면 신뢰가 무너지고, 서로 상대방에게 중요한 정보를 숨기고, 소극적인 태도로 일관하면 본래 목적했던 전략제휴의 방향이 길을 잃게 된다. 단 파트너사가 경쟁사이기도 하다는 점을 감안하여, 꼭 필요한 정보만 적절히 공유될 수 있도록 정보

관리를 해야 한다. 전략적 제휴 기간에 끊임없이 제휴 가치를 평가하고 현재 시너지와 미래 시너지를 고민해야 한다. 제휴가 오랫동안 안정적으로 운영되었더라도 시장 환경의 변화 등에 따라 전략적 제휴의 가치는 실시간으로 평가 되어야 한다. 그래서 만약 제휴를 유지하는 것보다 종결하는 것이 더 이득이라면 제휴를 종결해야 하고 또는 제휴 범위를 확대 해서 더 큰 시너지를 얻을 수 있다면 그렇게 변경해야 한다. 향후 동종업계 내에서 전략적 제휴는 보다 빈번히 일어날 것이다. 원만하게 Joint Venture를 종료한 Deere와 Hitachi는 이어서 Supply Agreement를 맺고 제휴를 지속하고 있다. 두 업체는 앞으로도 필요 하다면 얼마든지 제휴를 다시 확대하거나, 신규 제휴를 체결할 수 있다. 든든한 옵션을 가지고 있는 것이다. 그래서 동종업계내의 전략적 제휴는 시작부터 운영, 종료까지 우호적인 관계가 지속될 수 있도록 더욱 노력해야 한다.

목 차

I. 연구 배경 및 목적	
1. 연구 배경.....	1
2. 연구 목적.....	2
II. 전략적 제휴에 대한 이론적 고찰.....	3
1. 전략적 제휴의 의미	3
1) 개념.....	3
2) 동기.....	3
3) 유형.....	4
4) 기타 유형 분류	5
2. 경쟁사와의 협력.....	6
1) Coopetition	6
2) 주요 목적.....	6
III. 전략적 제휴 사례 고찰.....	9
1. General Motors and Toyota.....	9
1) 제휴 배경	9
2) 제휴 전개.....	9
3) 제휴 결과.....	10
2. Deere and Hitachi.....	12
1) 제휴 배경.....	12
2) 제휴 전개.....	12
3) 제휴 결과.....	13
3. Volkswagen and Suzuki.....	14
1) 제휴 배경.....	14
2) 제휴 전개.....	14
3) 제휴 결과.....	15
IV. 결론.....	18
1. 성공적인 전략 제휴를 위한 주요 조건	18
1) 제휴 내용에 대한 명확한 규정 및 상세화.....	18
2) Learning by Doing.....	19
3) 상호 신뢰와 존중.....	19
4) 원활한 Communication.....	19

2. 동종업계의 전략 제휴 시 고려 요인-“협력과 경쟁의 균형”.....	2 1
1) 적절한 범위의 Transparency 유지 중요.....	2 1
2) Flexibility.....	2 1
3) 우호적인 관계 유지.....	2 1
V. 시사점	2 3
참고문헌	2 5

표목차

<표 1>	4
<표 2>	18

I. 연구 배경 및 목적

1. 연구 배경

모든 기업은 한정된 자원을 최대한 효율적으로 사용하여, 가능한 최대의 시장 지배력을 가지길 원한다. 사회는 갈수록 빠르게 변화하고, 상품은 이에 따라 더욱 빠르게 진화해야 한다. 여기에 판데믹, 전쟁, 급작스러운 기후 변화 등 예측 불가, 제어 불가능한 사건들이 이어지면서, 그 어느 때보다 민첩한 대응이 기업의 중요한 역량이 되었다. 이전에는 미래를 정교하게 예측하고 이를 준비하는 기능에 많은 투자를 했다면 이제는 변화된 상황에 신속하게 대처하는 적응력을 키우는 것이 보다 현실적인 방법인 것이다. 그러나 한 기업이 한정된 자원을 가지고, 급변하는 상황에 대응하면서, 다양한 고객의 요구를 만족시키는 것은 너무 힘든 일이다. 이러한 상황에서 살아남기 위해 기업 간의 전략적 제휴는 점점 더 필연적인 요소가 되고 있다. CMO Council의 2014년 연구에서 응답자의 85%는 전략적 제휴가 필수적이라고 답했다. 모든 경쟁사를 절대적으로 압도하는 자원과 기술을 보유하지 못했다면 항상 전략적 제휴의 가능성을 열어 두어야 한다.

전략적 제휴는 다양한 산업과 상품 사이에 이루어지고 있다. 2007년 LG전자는 프라다와 제휴하여 프라다폰을 출시했다. 이 제품을 통해 LG전자는 그동안 이루지 못했던 프리미엄 이미지를 가질 수 있게 되었으며, 프라다는 전자제품으로 영역을 넓히며 부가 가치를 창출했다. Uber와 Sportify는 Uber 차량에서 Sportify의 음악 streaming을 서비스하는 제휴를 통해, 양사의 고객을 통합하는 시너지를 창출 했다. 이러한 다양한 산업과 상품을 넘나드는 전략적 제휴는 무궁무진한 조합을 가능하게 하여, 제휴사에 이익을 안겨주고, 고객에게도 다양한 만족을 줄 수 있다.

그러나 보다 복잡하고 흥미로운 역학 관계는 같은 산업 내의 전략적 제휴에서 살펴볼 수 있다. 전략적 제휴 중 동종 업계에서의 전략적 제휴는 직접적인 경쟁자 사이에 협력을 맺는다는 점에 복잡성이 있다. 또한 많은 경우 협력과 경쟁은 동시에 일어난다. 그만큼 성공적인 제휴의 난이도가 더 높다고 볼 수 있다. 그런데 리스크를 감수하고 왜 경쟁자들이 협력을 선택하는가. 바로 자원의 효율적 사용을 통한 시장 지배라는 목적을 달성하기 위해서이다.

동종업계내의 제휴는 시장이 제로섬이 아닌 협력으로 윈 윈 할 수 있다는 전제를 바탕으로 한다. 실제로 많은 기업은 경쟁사와 공유화 할 수 있는 부분을 찾아 함께 사용하거나, 경쟁사가 이미 개발한 상품, 기술 등을 구매하여 양사가 자원을 절약하는 방법을 택하고 있

다. 이 경우 고객 가치가 미미하거나 차별화 가능성이 적은 부문에서 경쟁을 피하고, 경쟁사와 차별화할 수 있는 본원적인 경쟁력 강화에 집중할 수 있다. 사업의 A 부터 Z까지 모든 활동을 각자 감당하는 무한경쟁은 고객 가치가 미미하거나 차별화 가능성이 적은 부문에서의 경쟁으로 건설적이기 보다 파괴적인 양상을 나타 낸다.(DBR, 2009) 특히 산업이 성숙 단계에 진입한 경우 상품의 성능, 품질의 차별성은 줄어들고 가격경쟁 및 기타 고객 지원 활동의 경쟁이 심화되기 때문에, 수익성 제고를 위해 제휴를 통한 중복 투자의 회피가 중요하다.

2. 연구 목적

전략적 제휴의 필요성이 증가하고 있지만 상당수의 전략적 제휴가 소기의 성과를 거두지 못하고 실패로 끝나곤 한다. Jonathan Hughes and Jeff Weiss의 2019년 연구에 따르면 60-70%의 제휴가 실패로 끝난다고 분석했다. 본 연구는 무엇이 전략적 제휴의 성공과 실패를 가르는 요인인지, 특히 동종업계내의 전략적 제휴 시 추가로 더 고려해야 할 사항이 무엇인지 고찰하는데 목적이 있다.

전략적 제휴에 대한 이론적 고찰을 통해 전략적 제휴의 개념, 동기, 유형 분류 등 전략적 제휴의 의미 그리고 동종업계내의 제휴인 Coopetition의 의미를 이해하고자 하였다. 이후에 세가지 전략적 제휴 사례를 살펴본다.

세가지 사례-GM & Toyota, Deere & Hitachi, Volkswagen & Suzuki-는 공통점이 있다. 우선 자동차 Maker(GM & Toyota, Volkswagen & Suzuki) 또는 건설장비 Maker(Deere & Hitachi)로 기계 제조 산업에 속하고, 파트너사 간에 경쟁 관계에 있다. 그리고 브랜드와 자본에 강점이 있는 유럽/미국 Maker가 보다 적극적인 자세로 일본 파트너사를 선정하여, 제휴를 추진했다는 점이다. 그러나 두가지 사례- GM & Toyota, Deere & Hitachi-는 비교적 성공적인 전략적 제휴로 평가되지만, 나머지 한가지 사례- Volkswagen & Suzuki-는 대표적인 실패 사례로 꼽힌다. 각 사례의 배경, 전개, 결과를 살펴보고, 성공적인 전략적 제휴의 요인 특히 동종업계내의 성공적인 전략적 제휴를 위한 요인이 무엇인지 살펴보고자 한다.

II. 전략적 제휴에 대한 이론적 고찰

1. 전략적 제휴의 의미

1) 개념

전략적 제휴의 용어와 개념은 실제 전략적 제휴가 현실에서 다양한 형태로 전개되고 있어, 그 개념, 범위, 형태가 매우 다양하게 정의되고 있다. 기존의 정의를 몇가지 살펴보면, 전략적 제휴란 둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 위해 파트너의 명성, 지식, 기술 등 유, 무형의 경영자원을 공유하며, 일정 기간 동안 지속적으로 협력함으로써 경쟁우위 확보, 상호 보완 등의 목표를 가지는 행위를 말한다.(김학진, 2006) 그리고 전략적 제휴는 이러한 일반적인 목적 외에도 지리적 시장 확대 측면에서의 목적을 포함하는 확장적 의미로도 사용되고 있다.(Glaister and Buckley, 1996). 또한 제휴는 파트너로부터 얻은 자원을 통해 자신이 속한 산업에서의 입지를 확고히 함과 동시에 새로운 시장으로의 진입을 용이하게 하고, 자원의 흐름 또한 예측할 수 있을 뿐 아니라 경쟁력 있는 기 보유 자원을 타 기업과 공유하며 비용과 위험을 줄일 수 있다는 장점이 있기 때문에 주로 기업이 시장에서 전략적으로 취약한 위치에 있거나 많은 경쟁자들이 존재할 때 체결하는 경향이 있다.(박종훈, 강소라, 이은숙, 2005). 전략적 제휴는 인수, 합병 보다 리스크나 수익성이 낮고 라이선스보다는 리스크와 수익성이 높다. 이는 인수, 합병 보다 훨씬 빠르고, 유연하게 파트너사와 협력을 시작하거나 종결할 수 있다는 의미이다.

또한 전략적 제휴는 두 개의 기업뿐 아니라 3개 이상의 복수의 기업간에 이루어지기도 한다. 1994년에 Apple, Sony, Motorola, Phillips, AT&T, Matsushita 총 6개의 기업이 General Magic Corporation을 세워 휴대용 통신 기기를 개발했다. 2019년에는 Volkswagen, Mercedes, Ford, BMW가 유럽의 전기차 충전소 standard 개발을 위해 Joint Venture인 Ionity를 세웠으며, 2020년 현대가 동참하면서 총 5개 회사가 지분을 나누고 있다. 또한 1997년에 시작된 Star Alliance는 현재 기준 26개 항공사가 참여한 제휴이다.

2) 동기

전략적 제휴의 근본적 이유는 경쟁력을 제고하기 위해 파트너 기업의 장점을 이용하여 시너지 효과를 극대화하는 것으로 주요 동기는 아래와 같이 정리할 수 있다.

<표 1> 전략적 제휴의 동기

제휴 동기	내용
자원과 위험의 공유	R&D 등 대규모 투자 비용에 있어 제휴관계를 통해 높은 고정비용에 대한 투자와 그에 따른 위험을 낮추는 효과
신제품개발과 시장진입의 속도단축	신제품 개발 수명주기의 단축과 초기진입자의 우위를 누리기 위함. 산업통합화 등과 같은 새로운 시장 환경 변화하에서 핵심역량의 융합을 통한 시장 진입속도의 단축과 신제품 개발 속도의 가속화
산업 표준의 선택	산업표준이 확립되지 못하고 기업과 소비자 모두가 혼동 상태일 경우 제휴를 통하여 기술을 확산시켜 산업표준으로 정하고자 함
유연성 확보	핵심역량이 아닌 주변활동기능의 외주를 통하여 설비투자비용을 줄이고 보다 유연한 비용구조를 유지함

자료: 이성봉, 왕중식, (1999)

과거에 전략적 제휴의 주된 동기는 기존사업의 확장을 위한 기술과 시장의 교환이었다. 그러나 지금은 신규 사업진출이나 신제품개발 등 다양한 목적의 프로젝트 성 전략적 제휴 사례가 더 많아졌다. 기업들 간의 단순한 상호 역량 교환의 수준에서 역량 공유를 통해 신사업이나 신제품 개발 등의 분야에서 시너지를 창출하는 방향으로 변화하고 있는 것이다. 시장이 빠르게 변화하고 있어, 이에 민첩하게 대응하는 역량 강화가 무엇보다 중요하기 때문이다. 이러한 추세는 앞으로도 많은 산업에서 활발하게 지속될 것으로 예상된다.

3) 유형

전략적 제휴 유형은 제휴의 동기, 지분 유무, 지분 참여도 등에 따라 다양하다. Bleeke and Ernst(1993)는 자본참여도와 파트너 기업 간 몰입도에 따라 R&D 컨소시엄이나 기술제휴, 라이선스, 판매 등과 같이 자본 참여 없이 협력의 형태를 유지하는 기능별 제휴와 R&D, 생산판매, 핵심 사업 등 상호 자본을 투자하여 제휴 목적을 달성하고자 하는 합작투자로 구분했다. 그리고 제휴 대상에 따라 5가지로 분류 할 수도 있다. 전용욱(1990)

(1) 기술제휴

자사의 부족한 기술에 대해 타기업의 기술, 특허, 노하우를 도입, 공유하여 기술력 격차 해소하는 목적으로 신기술, 제품의 공동개발 형태로 추진된다. 공동기술개발, 기술도입, 특허 공유, 연구 참여의 종류가 있다.

(2) 조달제휴

상대기업에 대한 생산위탁, 부품조달 제휴 방식으로 글로벌 소싱을 통해 비용절감 및 수급 안정화를 도모한다.

(3) 생산제휴

생산비 절감 및 자사 브랜드의 시장지배력 강화를 위해 공동생산 또는 OEM 등 생산위탁 방식으로 제휴. 생산에서 판매 단계로 확대되는 경우가 많다.

(4) 판매제휴

상대국시장 접근 및 판매 강화를 위해 파트너사의 판매능력을 활용하여, 판매지역이나 제품의 선택적 활용으로 Cross Marketing 시행. 공동브랜드, 위탁판매 등의 형태가 있다.

(5) 자본제휴

상대기업의 주식 취득 등 자본참여를 통해 특정 기술 및 제품을 개발하는 목적의 제휴

상기 5가지의 제휴는 하나씩 이루어지기도 하지만 기술과 조달 제휴를 동시에 추진하는 등 복수의 제휴를 동시에 체결하는 경우도 많다. 양사가 여러 부문에서 각자 보유한 역량을 결합할 수 있다면 더 큰 시너지 효과가 발생하기 때문이다. 그리고 제휴 파트너를 선정할 때 이미 이러한 제휴 가능 범위가 파트너 선정의 중요한 요소가 된다.

4) 기타 유형 분류

성장동력 발굴을 위한 전략은 크게 내부개발 역량에 의존하는 자생적/유기적 성장(Organic Growth) 방식과 전략적 제휴나 인수·합병을 통해 외부 자원을 활용하는 비유기적 성장(Inorganic Growth) 방식으로 나눌 수 있다. 전략적 제휴는 비유기적 성장 가운데 인수·합병을 제외한 방식, 즉 비(非) 지분참여형 제휴, 지분참여형 제휴와 합작투자 등을 통칭한다. (이창규, 2007)

최근 전략적 제휴 사례를 살펴보면 정형화된 유형 분류가 무색한 다양한 방식의 제휴가 이루어지고 있다. 민첩하게 트렌드에 대응하기 위해 다양한 방식의 프로젝트 성 제휴가 적극적으로 활용되고 있기 때문이다. 예를 들어 Microsoft가 SAP의 RISE를 Microsoft Cloud에 적용한 것이 좋은 사례이다. RISE를 통해 Microsoft Cloud는 SAP의 유용한 기능을 활용하여 고객에게 더욱 발전된 서비스를 제공할 수 있다. 경쟁사 간의 제휴로 인해 더욱 향상된 상품이 탄생하고, 양사는 각자의 기존 상품 판매의 합보다 더 큰 가치를 창출 할 수 있는 것이다. 이러한 임시 프로젝트방식의 제휴는 필요에 따라 민첩하게 시작하고, 종결할 수 있어 지금처럼 급변하는 시장에서 더욱 각광받을 것이다.

2. 경쟁사와의 협력

1)Coopetition

전략적 제휴는 같은 산업 내 경쟁자들 사이에서도 종종 이루어진다. 또한 많은 경우 협력과 경쟁이 동시에 진행되기도 한다. 이러한 점 때문에 경쟁사와의 전략적 제휴는 더욱 위험하고 까다롭다. 같은 산업 내 자신의 경쟁사와 제휴하는 것에 대하여 Coopetition의 개념으로 이해해볼 수 있다.

Coopetition 또는 Co-petition은 'cooperation'(협동)과 'competition'(경쟁)의 합성어로 동종 업계 내의 상호 협력과 경쟁을 통해 이익을 추구하는 것을 뜻한다. 1996년 Brandenberger와 Nalebuff가 비즈니스에 처음 사용한 용어로, 이 개념은 기업간의 승자와 패자가 구분되는 것이 아닌 모두가 승자가 될 수 있다는 윈-윈 전략에 기초한다. 이는 게임이론에서 파생된 용어로, 시장 경쟁은 승자와 패자의 제로섬 게임이 아닌, 협력을 바탕으로 한 경쟁일 때 지속적인 성장과 이익이 가능하다는 것이다. 또한 이 제휴를 통해 참여한 회사들뿐 아니라 고객에게도 긍정적인 효과가 발생한다. 기존 상품이 발전하거나 새로운 상품이 탄생하고, 기타 경쟁사와의 경쟁이 증가하기 때문이다.

물론 제휴 파트너 간의 상성에 따라 Coopetition이 시너지를 발휘할 수도, 오히려 양사에 마이너스가 될 수도 있다. 기업이 Coopetition을 선택할 때는 서로의 Market Share를 침범하는 것이 아니라 다른 경쟁사들의 영역으로 뺏어 나가 추가적인 Market Share를 얻기 위함이다.

2)주요 목적

- (1) 규모의 경제 실현

항공연합인 스타 얼라이언스(Star Alliance)는 규모의 경제를 위해 제휴 네트워크를 형성한 대표적인 예다. 미국의 항공규제 완화, 유럽의 경제 통합 등으로 1980~90년대 항공 산업은 규모의 경제가치를 크게 끌어올렸다. 비행기 노선을 다양한 국가로 확대할 수 있는 대형 업체들 위주로 수익을 창출할 수 있는 시장으로 변형된 것이다. 이에 개별적 역량의 한계를 극복하고자 에어 캐나다(Air Canada), 유나이티드 항공(United Airline) 등 약 25개의 항공사 제휴 조직인 스타 얼라이언스가 형성됐다. 이들은 고객기반 공동 마케팅을 통해 추가 매출을 달성했고, 고객당 공항 부대 시설비 및 조달비용 등을 절감해 서비스 질의 제고에 더욱 집중할 수 있었다.(김태형, 고한영, 2011)

(2) 고객 요청에 대응

Oracle과 SAP은 Oracle의 database에 SAP의 Software를 적용하는 제휴를 하여, 제품의 경쟁력을 높이고, 양사의 기존 제품 보다 향상된 상품을 원하는 고객들의 구매를 이끌어냈다.

(3) 자원 및 위험의 분담

대규모의 복잡한 프로젝트는 한 기업이 부담하기에 너무 리스크가 크다. 실제로 대규모의 정부 프로젝트는 종종 복수의 기업의 협력 형태로 모집하기도 한다. 이 경우 경쟁사끼리 팀을 구성하여 프로젝트에 입찰하여, 막대한 비용과 시간을 절감한다.

(4) 기술, 표준 공유

자동차 업계에서 Volkswagen, Mercedes, Ford, BMW, 현대가 제휴하여 공동으로 전기차 충전소 standard인 Ionity를 만들었다. 이 회사들은 개별적으로 충전소 관련 기술, 부품을 개발하는데 쓰였을 막대한 자원을 절감할 수 있었다. 이는 고객들의 편의도 증진하는 효과를 가져온다

(5) 구매력 향상

양사의 통합된 물량을 바탕으로 공급업체에 대한 구매력을 향상 시킬 수 있다. 구매 물량의 단위가 커지면 이에 반비례하여 구매 단가가 인하된다. 또한 수요 급증으로 인해 부품 공급이 부족할 때는 구매 물량이 큰 주요 고객에게 우선적으로 공급하기 때문에, 수급 안정성에 있어서도 유리하다. 또한 같은 부

품에 대해 파트너사의 공급업체가 더 경쟁력 있다면 공급 업체를 변경하는 등 서로의 장점을 활용하여, 각자의 구매 경쟁력을 업그레이드할 수 있다. 이는 곧 직접적인 원가 절감으로 연결된다.

III. 전략적 제휴 사례 고찰

1. General Motors and Toyota

1) 제휴 배경

1984년 General Motors와 Toyota는 California, Fremonte 공장에 Joint Venture인 New United Motor Manufacturing, Inc.(NUMMI)를 설립했다. 원래 NUMMI가 위치한 California의 Fremonte 공장은 1962년에 GM에서 지은 공장이었는데, 미국 GM공장 중에 가장 생산성이 낮은 공장으로, 직원들의 불량한 근무 태도로 악명이 높았다. 작업중 음주, 약물 복용, 사보타주가 빈번히 일어났다. 결국 1982년 GM은 수 천명의 직원을 해고하고, 공장을 폐쇄했다. 어쩔 수 없이 폐쇄 했지만 GM은 이 공장의 활용에 대해 항상 고민할 수 밖에 없었을 것이다. 지역 사회로부터 이 공장을 재개하여, 고용을 해결해야 한다는 압박도 있었으리라 짐작된다.

1970년 에너지 위기 사태 이후 미국 소비자들의 고품질, 고연비의 소형차에 대한 수요가 급증했다. 그러나 미국산 소형차의 라인업이 부족해, 일본산 수입차에 대한 수요가 급증할 수 밖에 없었다. 이에 위기를 느낀 미국 의회는 자국 시장을 보호하기 위해 수입차 규제에 대응했다.

이러한 상황에서 당시 양사의 전략 제휴에 대한 필요는 명확했다. GM의 목표는 신속하게, 적은 투자로 소형차 라인업을 추가하고, Toyota의 뛰어난 생산 노하우를 배우고자 했다. Toyota는 미국의 일본차에 대한 수출 규제를 회피하고, 북미 시장 진출의 기틀을 마련하고자 했다. GM이라는 미국 최대 자동차 회사를 통해 미국의 공급 업체에 대한 data를 구축하고, 관계를 형성하였으며, 무엇보다 미국의 자동차 노조에 대해 이해할 수 있는 절호의 기회였다. 만약 Toyota가 북미 시장에 독자적으로 진입했다면 이에 대해 상당한 시행 착오를 겪고 비싼 학습 비용을 지불했어야 할 것이다. 이를 위해서 Toyota에게 GM보다 더 좋은 파트너는 없었다. 또한 기존의 공장을 활용할 수 있으니, 신규로 공장을 짓는 것에 비해 훨씬 빠르게 사업을 시작할 수 있었다.

2) 제휴 전개

미국 자동차노조는 NUMMI 설립 관련하여, 이전에 Fremonte 공장에서 해고되었던 노동자의 재고용을 요구했다. GM은 당연히 이에 대해 부정적이었다. 그러나 Toyota는 자신들이 만든 철저한 생산 노하우를 통해 악명 높던 해고노동자들도 길들일 수 있다고 믿었다. 결국 NUMMI는 기존 해고 노동자 중 85%를 재고용 하게 되었고, CEO 및 상당수의 생산 운영 매

니저를 일본 Toyota 출신으로 채용했다. 양사는 이 노동자를 Toyota 일본에 보내서 교육하는 등 생산 혁신을 위해 노력했다. 이러한 노력으로 NUMMI 설립 직후 직원이 2,200명 정도였던 것으로 추정하는데, 이 중 85%가 이 공장에서 원래 근무하는 인원이었고, 2006년에는 5,500명이, 해체 직전에는 4,700명가량이 근무했다. 1984년 12월 웨보레 노바를 생산한 후 빠르게 생산 효율을 올려, 첫 차인 1988년 생산량을 58.6% 가량으로 끌어올렸다. 이후 1991년에는 흑자로 전환했으며, 차량의 불량 비율도 Toyota 일본 생산과 비슷한 수준까지 끌어올렸다. 2006년에 공장 역사상 최대치인 428,633대를 생산했다. 이러한 성과는 다큐멘터리 “NUMMI”가 제작될 정도로 주목받았다.

그러나 양사의 Joint Venture는 2009년 GM의 재정적인 문제가 심각해지면서, 더 이상 지속될 수 없었다. 결국 Joint Venture는 26년만인 2010년에 종결되었고, 양사는 각자의 길을 가게 된다. 현재 이 공장은 Tesla가 사용하고 있다.

3)제휴 결과

양사의 제휴는 1984년부터 2010년까지 26년간 지속되었다. 큰 이익을 내지는 못했다고 하지만, 오랜 기간 제휴가 지속된 것을 볼 때 큰 분쟁 없이 양사에 안정적인 성과를 가져다 준 것으로 판단 된다. 그런데 양사 중 누구에게 더 효과적인 제휴였는지에 대해서는 Toyota의 손을 들어주는 평가가 많다.

Toyota는 전략 제휴의 최대의 목적이었던 미국 진출을 위한 교두보를 마련하는데 성공했다. Toyota는 NUMMI 설립 후 2년이 지나지 않아, 미국 켄터키에 독자적인 공장(Toyota Motor Manufacturing Kentucky)을 설립했다. 이를 시작으로 2008년 기준 Toyota는 북미에서 10여개의 공장을 운영하고, 4만명의 직원을 고용했으며, 150만대의 생산을 해냈다. Toyota의 경쟁사인 Honda, Nissan은 Toyota보다 먼저 미국에 공장을 세웠다. 이와 같이 독자적으로 공장을 세울 수도 있었지만 Toyota는 시행착오를 최소화하고 싶었다. 그런 점에서 GM과의 Joint Venture는 최선의 선택이었다. 게다가 공장을 따로 지을 필요도 없이 기존 GM 공장을 당장 활용할 수 있는 것도 큰 장점이었다. Toyota는 고유의 system을 미국 공급업체, 미국 정부 정책 그리고 무엇보다도 미국 자동차 노조를 상대하며 어떻게 적용할지에 대해 적절하게 학습하여, 단 2년 만에 Toyota 단독 공장을 미국에 성공적으로 설립할 수 있었다. GM을 통해 미국 내 공급망을 확충하고, 강력한 미국 자동차 노조에 대응하는 법을 배웠다. 무엇보다 NUMMI의 생산 운영을 Toyota에서 전담함으로써, TPS, JIT 등 자신들의 생산 운영 강점을 더욱 강화하고, 미국이라는 새로운 환경에서, 시스템을 그에 맞게 조율하는 엄청난 가치의 학습을 할 수 있었다. 만약 Toyota가 독자적으로 진출했다면 더욱 많은 시간과 돈을 하고, 더 많은 시행 착오를 겪었을 것이다.

GM은 우선 NUMMI를 통해, 폐쇄했던 Faramonte 생산 공장을 되살릴 수 있었다. 당시 GM의 경영상의 의지는 정확히 알 수 없어도, 최소한 당시 정치적으로, 사회적으로 공장의 재개 및 고용 창출에 대해 적잖은 압박을 받았을 것이다. 그리고 단기간에 적은 투자로 소형차 라인업을 확충하고자 하는 목표도 뚜렷했다. 또한 GM은 Toyota의 효율적인 생산 방식을 학습하고, 이를 미국 내 GM 공장 전역에 적용하고자 했다. 그러나 GM은 Toyota의 생산 방식을 GM의 공장에 실현하는 것에는 큰 성과를 이루지 못한 것으로 평가 받는다. NUMMI의 생산 방식을 다른 공장에 성공적으로 이식하지 못했다. GM 나름대로는 Toyota의 생산 시스템 학습을 위해 노력했겠지만 당초 이에 상응하는 효과적인 전략 수립에 실패했기 때문이다.

NUMMI의 조식을 꾸릴 때 생산 운영을 Toyota가 거의 전담한 것으로 판단된다. 또는 생산 운영을 학습할 수 있는 자리에 이를 이해하고 학습할 수 있는 적절한 GM의 인원을 배치하지 못했던 것 같다. 그래서 GM은 NUMMI의 생산 운영적인 성취를 체득할 수 없었다. 그 기회는 고스란히 Toyota에게 주어져, Toyota는 Learning by doing을 실현했다. GM이 Slow Learner였다는 분석이 있다. GM은 NUMMI의 레슨을 다른 GM 공장에 이식하는 시도를 했으나, 당초 NUMMI의 레슨을 100% 습득하지 못했고, 완전하지 못한 Process를 이식하는데 너무 많은 시간과 돈을 투자하여, 경영 상황을 악화시켰다.

Slow Learning의 주요한 원인 중 하나는 GM의 배타적인 분위기가 꼽힌다. GM은 오랫동안 미국 내 최고의 기업으로 자리매김해 왔다. 100년이 넘는 역사 중 90년을 시장의 압도적인 지배자로 군림해왔고, 미국내 전 산업을 통틀어서도 GM이라는 회사의 존재는 각별하다. 이러한 강한 자존심은 새로운 문화를 받아들이는 것에 유연하지 못하다. 경영진과 노동자 사이의 불신을 극복하지 못했기 때문이라는 것이다. 또한 100년이 넘는 역사 중 90년을 압도적인 1위로 자리매김해온 내부의 강한 자존심이 새로운 문화를 체화 하는데 방해가 되었을 수도 있다.

한가지 더 생각해 볼 부분은 Toyota에서 전략적으로 생산 운영 노하우를 제한했을 것이라는 추측이다. 생산 노하우에 대해 GM과 부분적으로는 공유했겠지만 진짜 중요한 부분은 공유를 차단하여, Toyota 고유의 자산을 지켰을 수 있다. 이를 볼 때 전략적 제휴에서 정보 공유 등 Transparency는 협력상 중요한 부분이나, 파트너사가 결국 경쟁사인 점을 고려할 때는 제한된 수준의 Transparency를 유지하는 것 역시 중요하다고 볼 수 있다. 정보의 공유와 차단 사이에서 균형을 잘 잡아야 하는 것이다.

GM의 입장에서 Toyota의 생산 노하우를 반드시 학습하고 싶었다면 제휴 당시 이 부분을 명확히 하고, 구체적으로 Process를 미리 정했어야 한다. 그리고 정말 GM 공장 생산 선진화가 절박했다면 제휴 이후에라도 Toyota에 비용을 지불하고, 공장 선진화에 대한 별도의 제휴를 체결할 수도 있었지만 GM에게 그 정도의 필요성은 아니었던 것으로 보인다.

2. Deere and Hitachi

1) 제휴 배경

Deere & Company는 John Deere 브랜드를 보유한 미국 굴지의 건설장비, 농기계 제조 회사이다. 1837년 설립되었으며, 2021년 기준 매출 약 50조원의 기업이다. Hitachi는 일본의 건설장비 기업으로 뛰어난 기술력으로 유명하며, 2021년 매출 약 10조원을 기록했다. 1988년 양사는 Deere-Hitachi 라는 Joint Venture를 미국에 설립하여, Hitachi의 기술력으로 건설장비를 생산하고, Deere의 우수한 판매망, Customer Support를 이용하여 판매를 시작했다. 사실 양사의 협력은 1960년대로 거슬러 올라간다. 당시 John Deere는 Hitachi에 굴착기 Under carriage를 공급했고, Hitachi는 John Deere에 유압 부품을 공급하면서 협력해 온 관계로 이미 서로에 대한 이해와 신뢰가 높은 상태였다.

Deere는 150년의 역사를 가진, 북미에서 가장 강력한 농기계, 건설장비 브랜드 중 하나인데 이 브랜드의 강점은 농기계와 산림 장비에 있고, 건설장비는 세계 1위인 Caterpillar와 격차가 컸다. Deere는 건설장비 시장의 수요 확대를 예측했고, 이 시장에서 빠른 시간 내에 제품 경쟁력을 강화할 방법을 찾았다. 그래서 뛰어난 기술력으로, 세계 최고 품질의 건설장비를 제조하는 Hitachi를 파트너로 선정했다. Hitachi는 Deere의 강력한 북미 판매망과 마케팅을 통해 북미 시장의 판매를 확대할 수 있는 기회였다.

2) 제휴 전개

Deere-Hitachi는 50대 50으로 지분을 나누고, 총 3개의 공장을 세웠다. 미국 Kernersville에 본사를 세우고, 캐나다 Langley에 산림 장비 공장을 세우고, 브라질에 남미 고객을 위한 공장을 지은 것이다. 이 3개의 공장에서 13-47톤 굴착기가 생산되어 미국, 남미로 판매되었다. 이 협력은 30년 넘게 지속되었으며 양사가 세계 탑 브랜드로 자리 매김 하는 역할을 했다.

Deere는 북미 건설장비 시장에서도 점유율을 제고하여, Caterpillar와의 격차를 줄였다. Hitachi와 제휴를 통해 Deere의 장비가 이전 보다 더 높은 수준의 품질을 보유했다는 평판을 받게 되었다. Hitachi는 Deere의 북미에서의 강력한 브랜드 파워와 판매 능력을 통해 미국 소비자에게 인지도를 높였다. Deere를 통해 미국 Supplier와 판매망 개척 관련 많은 data를 축적할 수 있었다. 결국 두 회사는 서로에게 적합한 파트너를 선정했으며, 최적의 성과를 위해 많은 노력을 기울였고 30년간 원활한 제휴 업무를 달성한 후 양사의 우호적인 관계를 유지하면서 JV를 종결했다.

그리고 이 JV로 양사는 물류비를 절감하고, 시장 수요에 보다 민첩하게 반응할 수 있었다. 북미와 일본의 글로벌 Top-Tier Brand가 협력하여 2022년 3월 Joint venture가 큰 잡음 없이 종결되어 비교적 성공적인 제휴로 평가할 수 있다. Joint Venture 종결 이후 Deere-Hitachi의 공장은 모두 Deere가 인수 했다. Deere는 Hitachi를 통해 쌓은 품질에 대한 평판을 바탕으로 Hitachi는 Deere를 통해 학습한 북미 시장 대응 노하우를 통해 각각 홀로서기를 할 예정이다.

3) 제휴 결과

2022년 3월 Deere-Hitachi의 Joint Venture는 종료되고, 3개 공장은 모두 Deere의 독자적인 공장으로 사용되고 있다. 기존 Joint Venture는 종료 되었지만 양사는 직후 신규 Supply Agreement를 맺고, Hitachi가 Deere에 중대형 굴착기를 공급 하게 된다. 양사는 제휴의 범위를 변경하였을 뿐 제휴 관계를 여전히 지속하고 있다.

2021.9월에 양사가 2022.3월에 Joint Venture가 종료될 예정임을 발표할 때 이는 양사가 원만히 합의한 것으로 여겨졌다. 그러나 이 종결에 대해 Deere가 Hitachi 보다 적극적인 의견을 제시했을 것으로 추측된다. Deere는 원래 농기계 시장이 주력이었으나 최근 건설장비 시장에서 공격적인 투자와 함께 크게 성장했다. 2008년 Deere의 건설장비 매출 순위는 10위, 2021년은 7위를 기록 했다.(Yellow Table) 2017년에는 독일 건설장비 업체인 Wirtgen을 인수하였다. JV가 종결되는 22.3월부터 기존 JV의 3개 공장에서 Deere의 제품만 생산하게 됨에 따라 북미 시장에서 John Deere의 시장 점유율은 더욱 올라갈 것으로 예상된다. Deere로서는 이제 충분히 소기의 목적이었던 고품질의 장비라는 평판을 쌓았고, 독자적으로 사업을 전개하여 그동안 반으로 나누던 이익을 100% 확보하고자 하는 것이다.

당장 Deere의 판매망, 서비스 지원을 받지 못하게 된 Hitachi는 신속히 북미지역에서 홀로서기를 해야 한다. 최소한 단기기간에는 북미 시장 점유율이 올라가기 어려울 것으로 보인다. 북미 지역에서 Deere의 브랜드 파워가 워낙 강하고, 판매 네트워크 역시 Hitachi의 독자적인 경쟁력 있는 판매망을 일구는 것에는 많은 시간과 비용의 투자가 필요할 것이다. 물론 새로운 Supply Agreement에 따라 당분간 Deere의 제품을 Hitachi가 공급하게 되므로, Hitachi의 시장 점유율에는 포함되지 않더라도, 이 공급 계약에 따른 매출, 영업이익을 기대할 수 있다.

Deere와 반대로 Hitachi는 2008년 건설장비 매출 순위 4위에서, 2021년은 9위로 순위가 하락했다. 단 북미 시장 중대형 굴착기 기준으로 2008년 시장점유율 3.3%에서 2021년 4.0%로 약간 상승 했다. Hitachi가 큰 매출을 내는 중국 시장이 올해 수요가 전년 대비 꺾일 것으로 보여, 시장 수요가 높은 북미 시장에서 신속하게 점유율을 높이는 것이 중요한 과제이다. 이에 Hitachi는 북미시장 렌탈, 중고 시장을 공략하고, 딜러 판매망에 투자를 확대할 계

획을 밝힌바 있다. 그리고 ACME를 인수하여 자체 Financing을 진행하여 경쟁력을 강화 중이다. 그러나 M&A와 같은 파격적인 방법을 제외하고는 단기간에 Hitachi가 북미시장의 강자로 떠오르기는 어려울 것이다.

Deere의 주요 시장은 아직 북미 지역에 국한되어 있다. 그러나 최근의 건설장비 시장에 대한 공격적인 투자를 고려해볼 때, Hitachi와 공급 업무를 확대하여, 북미 이외에 시장 진출을 추진할 수도 있다. 또는 Hitachi 뿐 아니라 타 경쟁사와 추가 제휴를 맺거나 추가적인 M&A를 통해 규모를 한층 더 확대할 수도 있다.

중요한 것은 Deere와 Hitachi의 관계는 여전히 우호적이며, 서로 필요에 따라 얼마든지 다양한 형태의 제휴를 추가할 수 있다는 것이다. 오랜 기간 쌓아온 양사의 신뢰와 제휴 이력을 바탕으로 양사는 언제든지 협력을 도모할 수 있는 든든한 파트너사를 보유하고 있다. 이 관계는 미래에도 유효할 것이다.

3. Volkswagen and Suzuki

1) 제휴 배경

Volkswagen CEO Martin Winterkorn은 2009년 기자회견에서 Toyota를 제치고 세계 1위가 되겠다는 계획을 발표했다. Suzuki는 이런 목표를 달성하는 수단이 될 수 있었다. Volkswagen은 2009년 1분기 326만대를 팔았고, Suzuki는 115만대를 팔았다. 이를 합치면 1위 Toyota의 356만대를 상회한다. 그리고 Volkswagen은 상대적으로 소형차의 영업이 부진한 상황이었다. 점차 친환경의 소형차에 대한 중요성이 대두되는 상황에서 소형차 라인업을 추가하고, 상대적으로 점유율이 낮은 신흥국의 소형차 시장을 차지하고자 하는 목표가 있었다.

Suzuki는 이륜차와 소형차를 주력으로 생산했으며, 인도 시장에서 높은 경쟁력을 보였다. 두 회사의 주력 시장이 겹치지 않기에 시장으로 볼 때도 Suzuki는 적합한 파트너로 판단됐다. Suzuki는 이륜차에 높은 경쟁력을 가졌으나 자동차는 기술력이나 판매망이 부족했다. Suzuki는 Volkswagen의 하이브리드, 전기차 기술에 접근하고, Volkswagen의 세계적인 판매망을 통해 글로벌 판매를 확대하고자 했다. 그러나 Suzuki는 “Volkswagen의 12번째 브랜드가 되지는 않겠다.”라고 선언했듯이 Volkswagen이 지분을 바탕으로 Suzuki의 경영권을 침해하는 것을 경계했다.

2) 제휴 전개

2009년 Volkswagen과 Suzuki는 long-term strategic partnership을 맺었다. Volkswagen은 Suzuki 지분 19.9%를 인수하고, Suzuki는 Volkswagen 지분의 1.5%를 인수했다. Volkswagen은 Suzuki를 통해 중국, 인도 등 신흥국의 소형차 시장까지 판매를 확장하고자 했고, Suzuki는 Volkswagen을 통해 전기차, 하이브리드차 기술을 학습하여, 모델 라인업을 추가하고자 했다. 그러나 이 제휴는 시작부터 원활하게 진행되지 못했고, 철저히 실패로 돌아갔다.

Suzuki는 Volkswagen이 충분히 기술을 공유하지 않는 것에 계속 불만을 가졌고, Volkswagen은 Suzuki의 부족한 인력 투입을 지적했다. 2011년 9월 제휴를 체결한지 2년도 되지 않아 Suzuki는 일방적으로 전략제휴를 중단한다고 발표했다. 기술 협력도 계약대로 이루어지지 않았고, Volkswagen의 지나친 경영간섭과 지배력 행사를 했다는 것을 근거로 들었다. 그리고 Volkswagen이 보유한 Suzuki 지분을 다시 매각할 것을 요구했다. 그러나 Volkswagen은 이를 거절했고, Suzuki는 런던 국제 중재재판소에 Volkswagen을 제소했다. 4년의 긴 분쟁을 거쳐, 2015년 8월 런던 국제 중재 재판소는 Volkswagen에 Suzuki 주식을 처분할 것을 명령하면서 제휴는 완전히 끝났다. 두 회사는 오랫동안 아무런 성과도 없이 분쟁에 휘말려 자원을 낭비 했다.

3) 제휴 결과

이 사례에서 가장 큰 문제는 제휴 내용에 대해 양사의 이해가 통일되지 않은 것이다. Suzuki가 Volkswagen에 느낀 배신감은 Volkswagen의 기술 제휴가 Suzuki의 기대에 미치지 못한다는 것에 기인한다. Suzuki는 Volkswagen에 하이브리드 시스템, 전기차 배터리에 대한 기술 정보를 요구했으나 Volkswagen은 원하는 정보를 주지 않았다. 번번히 Volkswagen에 거절당한 Suzuki는 항의했지만 Volkswagen은 이러한 민감한 정보는 그룹사내에서도 공유 하지 않는 것으로 당연히 계약 내용이 아니라고 반박했다. 한쪽에서는 위의 기술 정보가 제휴에 포함되었다고 주장하고, 다른 쪽에서는 아니라고 주장하는 것이다.

이를 볼 때 제휴 계약에 상기 내용에 대해 구체적으로 명기하지 않았음을 추측해볼 수 있다. 아마도 기술 또는 서비스 지원 등의 넓은 범위의 용어를 사용하고, 그에 대한 정의를 명확히 하지 않았을 것이다. 그래서 그 범위에 대해서 양 사가 상이한 이해를 하게 된 것이다. 이러한 논의가 제휴를 발표하고, 제휴를 실제 추진하면서 불거져 나왔다는 것이 놀랍다. 이는 당연히 제휴 체결 시 필수적으로 논의됐어야 할 사항이기 때문이다. 특히 해당 기술지원이 절실 했던 Suzuki 측에서 사전에 이를 명확하게 요구하고, 만약 그 부분이 불가능하다고 판단됐다면 제휴를 거부했어야 했다. 기술을 이전하는 측인 Volkswagen의 태도가 보수적인 것은 당연하기 때문이다. 제휴 범위를 막연하게 열어 두고, 아마 이러한 부분도 포함 되었을 것이라라고 추측하면서, 성급히 제휴를 진행한 Suzuki의 안이한 태도에 귀책이 크다고 본다. Volkswagen은 Suzuki가 충분한 인원을 배치하지 않아 기술 이전이 제대로 이루어지지

않았다고 반박했다. 이 사례에서 제휴 체결 시 가능한 모든 부분을 상세하게 정의하고 양사가 통일된 이해를 하는 것이 얼마나 중요한 것인지 알 수 있다. 계약서에 최대한 상세하게 규정을 해도, 예상치 못한 상황이 발생하기 마련인데, Suzuki는 자사에 가장 중요한 제휴 목표부분을 막연하게 다루고, Volkswagen의 협조를 바란 것이다.

양사의 전략적 제휴는 원활한 의사소통도 부족했다. Suzuki는 제휴 이후 디젤엔진을 Volkswagen이 아닌 이태리 Fiat에서 구매했고, 이에 Volkswagen은 계약 위반이라고 반발했다. 이에 Suzuki는 독일산 엔진의 호환성 문제로 인해 Suzuki의 일부 모델은 Fiat의 디젤엔진을 사용할 수 밖에 없다고, 사전에 Volkswagen CEO에게 설명 했었다고 해명했다. Suzuki는 Volkswagen의 동의를 얻었다고 판단했고, Volkswagen은 그렇지 않다고 반박했다. Fiat와 디젤 엔진 구매 계약 체결 하기까지 최소한 몇 개월의 기간이 있었을 텐데, 그 기간 동안 Suzuki와 Volkswagen이 이에 대해 양사가 납득할 만큼 충분한 협의를 하지 못한 것은 분명해 보인다. 제휴를 하면 양사의 의사소통 채널이 계속 열려 있는 상태인데, 그 긴 기간 동안 이에 대해 논의가 부족했던 점이 양사의 커뮤니케이션에 치명적인 문제가 있었음을 보여준다. 사실 이미 제휴를 체결하던 시기부터 양사의 의사소통의 부족이 예견된 바 있다. 양사의 대표는 제휴 발표 당시 눈을 마주치지도, 이야기를 하지도 않았다. 이미 협의 과정에서 불만이나 충돌이 있었지만 제휴를 진행한 것으로 판단된다.

또한 양사는 서로에 대한 존중이 부족했다. Volkswagen이 Annual Report에 Suzuki를 계열사 Associate로 표현하여, Suzuki의 심기를 건드렸다. 제휴 시 Suzuki는 이미 Volkswagen의 12 번째 브랜드가 되지 않겠다며 대등한 파트너십을 주장한 바 있다. 이는 Suzuki에게 가장 민감한 부분이다. Suzuki는 제휴 내내 Volkswagen의 경영권 침해에 불안을 느껴왔고, 이에 대해 Volkswagen이 적절한 해명을 하지 않아 양사의 감정의 골이 깊어지게 되었다. 어떻게 보면 Suzuki가 Fiat 엔진을 구매했던 것은 의사 소통의 부족이 아니라 의도적으로 Volkswagen에게 공격을 가한 것일 수도 있다.

물론 이 전략적 제휴는 다른 사례와 똑같이 비교하기 어려운 특징이 있다. 이 제휴에는 Volkswagen이 Suzuki를 결국 인수하고자 했던 목표가 숨겨져 있었기 때문이다. Volkswagen은 Suzuki를 통해 소형차 시장 점유율을 확대하고자 한다는 표면적인 목표 이면에 Suzuki를 지배하고, 결국은 인수하려는 목적이 있었을 것으로 추측된다. 2009년 제휴 당시 여러 기사에 이미 Volkswagen이 스즈키의 19.9%의 지분 인수 후 추가로 13.5%의 지분을 인수할 계획이 있다고 언급되어 있다. Suzuki 역시 Volkswagen의 이런 의도를 몰랐을 리가 없다. 그러나 Suzuki CEO는 이 의도를 알면서도, 이를 철저히 방어하면서 Suzuki가 원하는 수준의 Volkswagen의 기술 이전이 가능하다고 자신 했었던 듯 하다. 당연히 Volkswagen은 Suzuki에게는 경영권 지배의 목적을 직접적으로 드러내지 않았겠지만 누가 봐도 기저에 그런 의도를 예상할 수 있어서, Suzuki 측은 계속 불안감을 느꼈고 제휴 업무는 처음부터 엇나갈 수 밖에

없었던 것이다. Deere와 Hitachi는 현재 제휴 관계를 유지하고 있고, 앞으로도 필요에 따라 전략적 제휴를 유연하게 활용할 것이다. GM과 Toyota도 오랜 기간 제휴를 진행했고, 원만하게 종결했기 때문에 언제든지 필요 시 다시 서로를 제휴 파트너로 지정할 것이다. 그러나 Volkswagen과 Suzuki는 다시 어떤 형태로든 협력을 진행하기 어려울 것으로 보인다. 양사가 그 어떤 회사보다도 완벽하게 최적의 전략적 제휴 파트너인 상황이 있더라도, 다시 손을 잡기 어려울 만큼 오랜 분쟁 과정을 거치면서 양사의 관계가 망가졌기 때문이다. 오히려 양사는 경쟁 과정에서 서로에게 해를 끼치는 행동을 할 수도 있다. 그래서 동종업계에서의 협력이 실패로 돌아갈 경우, 이후에도 경쟁업체로 같은 업계에서 계속 마주쳐야 하는 관계이기 때문에 더욱 결끄러운 상황이 될 수 있다. 또한 이 과정을 모든 경쟁사가 지켜봤다는 것도 양사의 평판에는 부정적인 영향을 미친다.

IV. 결론

1. 성공적인 전략 제휴를 위한 주요 조건

<표 2> 각 사례 별 전략 제휴의 성공 요인 고찰

		1. GM & Toyota	2. Deere & Hitachi	3. Volkswagen & Suzuki
명확하고 상세한 목표 공유		목표가 명확하고 양사의 이해 일치	목표가 명확하고 양사의 이해 일치	매우 부족. 제휴 이후 서로의 이해 달랐음을 파악
Learning by Doing		Toyota 생산 방식의 미국내 적용 방식 학습	Deere는 Hitachi의 기술력, Hitachi는 Deere의 마케팅 능력 학습	제휴 업무가 제대로 진행되지 않아 학습효과도 없음
신뢰와 존중		오랜 기간 파트너로 서로 신뢰하고 존중함	오랜 기간 파트너로 서로 신뢰하고 존중함	신뢰와 조정 부족 4년의 분쟁 거침
Communication		원활한 소통	원활한 소통	매우 부족 Suzuki의 의사결정 지연에 대해 Volkswagen 불만
동종 업계의 제휴	Transparency	Toyota의 균형 잡힌 Transparency 전략	문제 없음	매우 부족
	Flexibility	2009년 GM의 재정문제로 제휴 종결됨. 필요시 협력 가능	JointVenture에서 Supply agreement로 제휴 형태변경. 향후에도 제휴 형태 변경될수 있음	매우 부족
	우호적인 관계 유지	우호적인 관계 미래에도 제휴 도모 가능	우호적인 관계 현재도 제휴 중이며 확장 가능	양사 관계 파탄 향후 제휴 어려움

1)제휴 내용에 대한 명확한 규정 및 상세화

Volkswagen과 Suzuki의 사례에서 보았듯이, 제휴 내용을 최대한 명확히 규정하여, 양사가 통일된 이해를 가지는 것이 제휴 시작의 필수 전제 조건이다. 예를 들어 “기술 지원”이라는 제휴를 한다면 이에 해당하는 기술의 범위, 기술 지원의 방식, 기간, 인원, 비용 등 가능한 상세하게 합의하고, 계약서에 명시해야 한다. 특히 민감한 영역일수록 더욱 상세하게 정의해야 추후의 분쟁을 피할 수 있다.

2) Learning by Doing

Deere-Hitachi Joint Venture에서 Hitachi가 좀 더 많은 성과를 거두었다고 평가 받는 것은 Hitachi가 JV의 생산 운영을 전담 함으로써, Deere보다 많은 학습을 할 수 있었기 때문이다. 그만큼 전략제휴는 스스로의 강점을 강화하고, 파트너사의 강점을 배우는 중요한 학습의 기회이다. 효과적인 학습을 위해 충분한 인원 배치 등 투자가 필요하다. 무조건 원가절감과 효율성만을 생각하면 중요한 학습의 기회를 충분히 활용하지 못할 수 있다. Suzuki가 Volkswagen의 불충분한 기술 이전을 지적했을 때, Volkswagen은 Suzuki가 적절한 수준의 인원을 투입하지 않았기 때문이라고 반박한 바 있다. 전략제휴 업무 추진 시 정량적인 매출, 이익 등에 매몰되기 쉬운데, 실제 업무를 진행하면서 배울 수 있는 무형의 가치들이 분명히 있다. 이를 놓치지 않기 위한 내부적인 전략이 있어야 한다. 이에 대해 철저히 준비한 기업이 더 많은 성과를 가져갈 수 있다.

3) 상호 신뢰와 존중

상호 신뢰와 존중 없이는 제휴 업무가 정상적으로 진행되기 어렵다. Suzuki는 제휴 당시 Volkswagen이 Suzuki의 경영권을 침해할 수 있다는 점을 늘 우려했다. 그리고 실제 Volkswagen이 제휴를 한 목적도 Suzuki의 인수를 염두에 두었을 가능성이 높다. 그러나 Suzuki에는 그 점을 부인하거나 명확하게 하지 않았고, 이것 때문에 양사의 제휴는 처음부터 신뢰가 부족한 상태였다고 볼 수 있다. 이에 Suzuki가 디젤엔진을 Volkswagen이 아닌 Fiat에서 구매하기로 결정한 것은 표면적으로는 의사소통의 미흡이라고 하지만, 실제로는 Volkswagen에 대한 불만으로 인해 고의적인 행동일 가능성도 있다.

4) 원활한 Communication

(1) 파트너와의 Communication

파트너사와의 원활한 Communication은 필수적인 요소이다. 프로젝트의 성공을 위해 당연히 필요한 정보를 적기에 공유해야 한다. 수시로 메일과 전화를 통해 소통하고, 그 외에

정기적인 화상회의, 대면회의, 워크숍 등의 Communication 방식과 빈도 등을 명확하게 규정하여, 보다 원활한 소통이 이루어질 수 있도록 Process를 수립해야 한다. 예를 들어 계약서에 주 1회 화상 회의를 한다 또는 연간 4회 이상의 Workshop을 실시한다 등의 구체적인 규정이 있어야 조금이라도 더 양사가 소통하는 노력을 할 수 있다. 그래서 양사가 모든 Issue에 대해 통일된 이해를 가지고 있음을 끊임없이 확인해야 한다. Communication 부족으로 인해 서로 오해를 하거나, 충분한 정보 공유가 이루어 지지 않을 경우 협력 업무는 어긋나게 된다. 또한 Communication 부족으로 상대방이 이 프로젝트를 소홀히 하고 있다고 여기는 순간 상대방의 헌신, 열정도 떨어지면서 업무의 진행 속도나 완성도가 떨어지게 된다.

(2) 내부의 Communication

파트너사와의 원활한 Communication 못지 않게 내부의 Communication도 중요하다. 전략적 제휴를 직접적으로 담당하는 인원/부서가 있지만 전략적 제휴의 성공을 위해서는 결국 기업 전 부문의 인원이 공헌해야 하기 때문이다. 그렇지만 많은 경우 전략적 제휴는 직접 추진 인원 소수의 프로젝트로만 여겨 진다. 그리고 이 원인은 전체적으로 이 프로젝트의 목적, 진행 상황 등에 대한 정보를 충분히 공유하지 않기 때문이다. 그런 상태에서 내부 인원의 원활한 협조를 구하기는 쉽지 않다. 단기간 몇 번은 협조하더라도, 이 프로젝트에 대해 충분히 이해하지 못하면 나의 업무가 아니라 정확히 왜 해야하는지 모른 채로 떨어지는 부가적인 업무로 인식되기 쉽다. 그래서 프로젝트 담당 인원은 파트너사와의 Communication 못지 않게 내부적인 Communication에 많은 노력을 기울여야 한다. 전략적 제휴의 목표에 대해 통일된 인식을 가지도록 공유하고, 지속적으로 업무 상황을 공유하면서 관심과 협조를 구해야 한다. 진행 상황에 대해서도 모두가 인지하고 있어야 한다.

(3) 신속한 의사 결정

만약 양사가 어떠한 협의를 해야할 경우 이 과정은 신속히 이루어져야 한다. 양사가 내부적으로 각각 의견을 조율한 후 다시 파트너와 협의를 하는 과정을 거쳐야 하기 때문이다. 그리고 대부분의 협의는 한 번에 끝나지 않고 여러 번의 회의를 거친다. 이는 내부적으로는 그보다 더 많은 횟수의 협의 절차를 거쳐야 한다는 의미이다. Volkswagen과 Suzuki의 제휴 시 Volkswagen은 Suzuki의 의사결정이 너무 느리다고 불만을 토로했다. Suzuki의 내부 의사 결정 과정 상 실무 협의 내용이 상위의 너무 많은 단계를 거쳐 최종 결정권자에게 도달했을 것으로 짐작할 수 있다. 또는 여러 단계를 거치는 동안 주요한 내용이 최종 결정권자에게 제대로 전달이 되지 않았을 수 있다. 이는 수직적인 문화를 가진 다수의 한국과 일본 기업의 특징이기도 하다. 그래서 제휴 시에는 미리 의사 결정 과정에 대해서도 양사가 명확히 하고, 적시에 최종 결정권자가 개입하여, 빠른 판단을 내리도록 해야 한다. 그리고 이러한 최종 결정권자의 적극적인 개입은 전체 팀원의 몰입을 높이고, 프로젝트 업무의 병목 현상

을 좀 더 신속히 해결하는 등 전체적인 프로젝트 속도를 향상시킬 수 있다.

2. 동종업계의 전략 제휴 시 고려 요인-“협력과 경쟁의 균형”

1)적절한 범위의 Transparency 유지 중요

Transparency는 전략적 제휴에서 상당히 중요한 요소이다. 상대방이 정보를 숨기거나 왜곡하고 있다고 느끼면 신뢰가 무너지고, 서로 상대방에게 중요한 정보를 숨기고, 소극적인 태도로 일관하면 본래 목적했던 전략제휴의 방향이 길을 잃게 된다. 단 파트너사가 경쟁사이기도 하다는 점을 감안하여, 꼭 필요한 정보만 적절히 공유될 수 있도록 정보 관리를 해야 한다. 이를 위해서는 내부적으로 컨센서스를 이루고, 공유 전 Gate 를 통과하면서 검증 되도록 Process를 만들어야 한다. 대신 파트너사가 주요 정보에서 배제되는 느낌을 받지 않도록 꼭 필요한 정보는 신속히 공유하면서 균형을 잡아야 한다.

2)Flexibility

전략적 제휴 기간에 끊임없이 제휴 가치를 평가하고 현재 시너지와 미래 시너지를 고민해야 한다. 제휴가 오랫동안 안정적으로 운영되었더라도 시장 환경의 변화 등에 따라 전략적 제휴의 가치는 실시간으로 평가 되어야 한다. 그래서 만약 제휴를 유지하는 것보다 종결하는 것이 더 이득이라면 제휴를 종결해야 하고 또는 제휴 범위를 확대 해서 더 큰 시너지를 얻을 수 있다면 그렇게 변경해야 한다. 또한 동종업계의 제휴는 파트너사가 경쟁사라는 점을 감안하여, 제휴 기간과 제휴 종결 후 경쟁 구도까지 세심하게 고려 되어야 한다.

3)우호적인 관계 유지

향후 동종업계 내에서 전략적 제휴는 보다 빈번히 일어날 것이다. 원만하게 JV를 종료한 Deere와 Hitachi는 이어서 Supply Agreement를 맺고 제휴를 지속하고 있다. 두 업체는 앞으로도 필요 하다면 얼마든지 제휴를 다시 확대하거나, 신규 제휴를 체결할 수 있다. 든든한 옵션을 가지고 있는 것이다. 그런데 4년간의 분쟁을 겪은 Volkswagen과 Suzuki가 다시 제휴를 맺을 가능성은 낮다. 어떠한 새로운 프로젝트에 양사가 최적의 파트너라는 분석이 나온다고 해도, 손상된 신뢰로 인해 두 업체는 다시 함께 하기 어려울 것이다. 그리고 이 과정을 지켜본 다른 업체들에게도 약점을 노출하고, 좋은 평판을 얻지 못하게 되었다. 또 전략 제휴

가 우호적으로 종결되지 못했을 경우 만약 서로 앙금을 품고 있는 업체가 같은 시장에서 경쟁하게 될 때, 상대방에게 손해를 끼치기 위한 고의적인 방해 행동을 할 리스크도 생긴다. 그래서 동종업계내의 전략적 제휴는 시작부터 운영, 종료까지 우호적인 관계가 지속될 수 있도록 더욱 노력해야 한다.

V. 시사점

사회는 빠르게 변화하고, 불확실성과 복잡성은 점차 증가하여, 기업이 미래 상황에 대해 예측하고 미리 준비하는 것이 갈수록 어려워지고 있다. 이런 상황에서 기업이 미래를 예측하고 준비하는 것은 여전히 의미 있는 일이지만 그 정확도를 담보하는 것이 갈수록 더 어려워진다는 점에서 특정 시나리오에 따라 너무 앞선 준비를 하는 것은 예측이 틀렸을 경우 큰 리스크 요인이 된다. 이런 상황에서 오히려 현실성 있는 대비는 어떤 변화에 빠르게 대응할 수 있는 민첩성을 기르는 것이다. 그런 면에서 시간과 자원을 효율적으로 활용할 수 있는 전략적 제휴는 민첩성을 담보하는 중요한 활동이다.

본 연구는 세가지 동종업계의 전략적 제휴 사례를 통해 성공적인 전략적 제휴를 위한 요소에 대해 살펴보았다. 세가지 사례-GM & Toyota, Deere & Hitachi, Volkswagen & Suzuki-는 자동차 Maker(GM & Toyota, Volkswagen & Suzuki) 또는 건설장비 Maker(Deere & Hitachi)로 기계 제조 산업에 속하고, 파트너사 간에 경쟁 관계에 있다. 그리고 브랜드와 자본에 강점이 있는 유럽/미국 Maker가 보다 적극적인 자세로 일본 파트너사를 선정하여, 제휴를 추진했다는 공통점이 있다. GM & Toyota의 사례에서는 전략적 제휴를 통한 학습의 중요성이 두드러진다. Joint Venture라는 실전을 통해 배울 수 있는 학습 효과를 극대화하기 위해 미리 계획을 세우고, 학습을 위한 투자를 해야 한다. 26년이라는 긴 협력 기간은 양사의 Communication 및 상호 존중의 자세가 비교적 우호적으로 진행되었음을 짐작할 수 있게 한다.

Deere와 Hitach는 보다 긴 30년이 넘는 기간 동안 협력을 지속해오고 있다. 올해 공동 개발과 마케팅의 협업은 종결되었으나 새로운 Supply Agreement가 시작됐다. 상황에 따라 유연하게 협력의 범위, 기간 등을 조절하고 있는 것이다. 오랜 기간 협력이 안정적으로 진행되고 있더라도, 항상 시장 상황, 내부 상황 등을 주시하면서 과연 지금의 협력이 최선의 형태인지 분석하고, 최적의 방안을 모색해서, 필요하다면 과감하게 변화를 줘야 한다. 그리고 양사의 이러한 길고 유연한 협력 관계는 서로에 대한 깊은 신뢰 없이는 불가능하다. 이러한 관계는 양사에 큰 자산이다.

Volkswagen과 Suzuki의 사례에서는 Agreement의 명확한 규정, 상세화 그리고 통일된 이해의 중요성을 배울 수 있다. 제휴가 이미 시작된 이후 계약상의 모호한 문장을 두고 양사의 이해가 엇갈린다면 프로젝트는 정상적으로 진행될 수 없다. Suzuki는 Volkswagen이 기술 이전과 관련하여 계약을 따르지 않는다고 주장했으나, Volkswagen은 애초에 Suzuki가 원하는 수준의 기술 이전은 계약에 포함되어 있지 않다고 반박한 것이다. 만약 이 부분이 계약 전에 명확히 협의가 됐다면 서로 적당한 선에서 합의를 했거나, 아니면 아예 계약이 이루어지지 않았을 것이다. 이러한 양사의 오해가 거듭 되면서 서로에 대한 신뢰와 Communication 에도 악영향을 미쳤다. 결국 양사는 전략적 제휴를 통해 성과를 얻는 대신 4년이라는 긴 기간 동안 법적 분쟁을 겪어야 했다. 발전을 위한 선택한 전략적 제휴가 오히려

러 큰 손해를 가져온 최악의 사례이다. 또한 Volkswagen이 Suzuki의 느린 의사결정에 불만을 제기한 부분도 중요한 지점이다. Suzuki측의 의사결정이 지연된 것은 내부의 많은 행정적인 절차로 인해 최종 의사결정권자까지 보고 과정이 오래 걸렸기 때문으로 예상된다. 이 프로젝트에 대해 최고경영자에게 직접적으로 신속히 보고되는 Process가 미리 수립되어 있었다면 의사결정이 더 빨랐을 것이다. 또한 양사가 보다 활발하게 최고경영자간 의사 소통을 했다면 문제가 좀더 빨리 해결됐을 것이다.

세가지 사례를 살펴보았는데, 전략적 제휴의 많은 성공 사례 또는 실패 사례들이 위의 사례들의 잘된 점, 잘못된 점을 공통적으로 가지고 있을 것이다. 아직 이를 통계적으로 뒷받침하는 자료가 많지 않아 각 사례에만 국한하여 설명하고, 통계 수치를 엮어 내지 못한 것이 아쉬운 점이다. 앞으로 위의 사례 이외에 다른 동종업계의 전략적 제휴의 사례를 다수 연구하여, 전략적 제휴의 성공적인 요인에 대해 보다 심층적인 분석을 진행해보고자 한다.

참고문헌

<국내문헌>

- 김태형, 고한영(2011) “전략적 제휴를 통한 경쟁우위 확보 방법“매일경제 Luxmen 제 9호
동아비즈니스리뷰, “출혈경쟁에서 전략적 협력으로”, 2009
- 박종훈, 강소라, 이은숙(2005), “전략적 제휴에서 파트너 기업의 명성도, 제휴유형, 몰입도가
벤처기업의 성과에 미치는 영향”, 중소기업연구
- 서삼정(1998), 한국기업의 국제 전략적 제휴에 관한 연구, 전남대학교대학원
- 이성봉, 왕중식(1999), 전략적 제휴의 국제적 추세와 한국기업의 현황 및 시사점, KIEP
- 이창규(2007), “전략적 제휴를 통한 성장전략”, LG주간경제
- 전용욱(1990), 반도체사업의 다국적 기업간 협력과 한국기업의 대응전략, 산업동향, 산업연구
원
- 홍선혜, 권기훈, 권기환(2012), “제휴 역량은 글로벌 제휴 벤처기업의 경영성과에 영향을 미
치는가?”, 한국국제경영관리학회 학술발표대회

<외국문헌>

- Andy Brown, Exclusive (2021) Deere, Hitachi reveal plans beyond joint venture, KHL, Oct 2021
- CNN Money, GM and Toyota's failed marriage, April 1, 2010.
- Gary Hamel, Yves Doz, C.K. Prahalad, Collaborate with Your Competitors—and Win, 1989
- Gerhard Fasol (2015) Suzuki Volkswagen “Wagen-san” divorce: a teachable moment, Eurotechnology
Japan
- Norma Waterpaugh, How to create a successful partnership with your competition, Forbes, July, 2019
- Paavo Ritala (2012) Coopetition Strategy – When is it successful?, British Journal of Management
- Vishal Kalia, Strategic Alliance: what is it, types, benefits & Why you need it
- Wayne Grayson, Why Deere and Hitachi Are Breaking Up Their Excavator Business, September 9, 2021