

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략



■ 강의 목표:

1. 전략적 제휴의 개념과 유형에 대한 이해
2. 전략적 제휴의 동기와 성과에 대한 이해
3. 합작기업의 파트너 선정 기준에 대한 분석

도입 사례: 대한항공 vs. 아시아나: 전략적 제휴 경쟁



- ★ 국내외적으로 아시아나 항공은 대한항공과 치열하게 경쟁
- ★ 아시아나의 약점 : 단조로운 노선망, 짧은 기업의 역사, 후발주자로서의 낮은 국제적 인지도
- ★ 아시아나의 스타얼라이언스의 가입 → 성공적인 전략적 제휴 → 기업 경쟁력 향상

도입 사례: 대한항공 vs. 아시아나: 전략적 제휴 경쟁



- ★ 스카이팀 회원사들의 글로벌 네트워크는 178개국 취항지로 확대되었고, 연간 5억 3백만 명의 승객을 수송하는 대형 항공 동맹체로 자리매김
- ★ 스카이 팀은 중복노선을 최소화하여 상생을 추구
- ★ 대한항공이 아시아지역 스카이팀 항공사의 멘토 역할을 해주고 있으며 회원사를 지속 영입함으로써 위상을 더욱 강화해 나갈 예정

도입 사례: 대한항공 vs. 아시아나: 전략적 제휴 경쟁



- ★ 항공동맹은 생존을 위한 필수조건이며 항공사와 고객의 윈-윈 전략
- ★ 양보 없이 경쟁하고 있는 국내항공사의 날개싸움은 항공동맹이라는 새로운 전쟁을 치르고 있음
- ★ 장점: 마일리지 및 회원사 라운지 공유, 원스탑 서비스, 규모의 경제혜택 등

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략



1. 전략적 제휴의 개념과 유형



Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

1. 전략적 제휴의 개념

▶ 정의 : 전략적 제휴(Strategic Alliances)는

‘경쟁관계에 있는 기업이 일부 사업 또는 기능별 활동부문에서 경쟁기업과 일시적인 협조관계를 갖는 것’



삼성전자 + GE, 월풀, 미츠비시 = 백색가전 분야에서 포괄적 제휴 추진

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

- ▶ 일반적으로 전략적 제휴는 기존의 전통적인 국제기업협력과는 구별합니다.

전통적 기업협력과 전략적 제휴의 비교

구 분	전통적 기업 협력 (#1)	전략적 제휴 (#2)
협력 목적	- 경제적 보완	- 범 세계적 경쟁우위 확보
협력 관계	- 주로 선/후진국간 수직적 분업관계 - 경쟁 미약	- 주로 선진국 경쟁기업간의 수평적 네트워크 - 경쟁 치열, 제휴기업간에도 부분 경쟁
협력 분야	- 기술이전 및 생산하청 등 단순협력	- 기술표준 설정, 기술교환, 공동개발, 생산/판매 등 광범위하고 복합적

전략적 제휴

광의개념

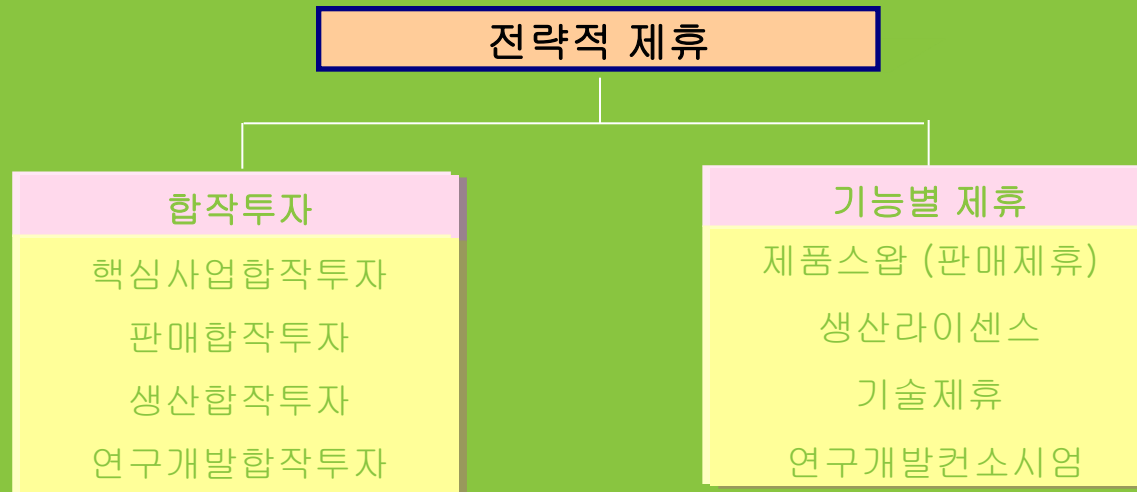
전략적 의도 → 기술라이센싱, 합작투자, 인수합병

협의개념

비전형적 결합형태 → 교차라이센싱, 상호판매계약, 계약형 합작사업

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

- 전략적 제휴는 전략적 제휴유형과 제휴동기를 기준으로 볼 때, 크게 합작투자 형태의 제휴와 기능별 제휴로 구분할 수 있습니다.



- 기업들의 지분참여도 높고, 제휴당사자들간 높은 참여
- 연구개발, 생산, 마케팅, 유통 등 여러 분야에 걸친 종합적인 협력관계
- 일반적으로 인수합병은 전략적 제휴에서 제외

- 지분참여 없이 어느 특정부문에서 타기업과 협력관계
- 연구개발, 생산, 마케팅, 유통, 라이선싱 등의 분야에서 협력
- 새로운 조직이 창출되지 않고 제휴영역도 매우 제한적

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

2) 전략적 제휴의 유형

전략적 제휴의 유형과 동기



Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

협력동기에 따른 전략적 유형

기술제휴

조달제휴

생산제휴

판매제휴

자본제휴

기술제휴

- 목적 - 기술의 공동개발 및 상호 교환
- 종류 - 공동기술 개발 / 기술도입, 교환 / 특허공여 / 연구참여
- 특징 - 자사의 부족한 기술에 대해 타기업의 기술, 특허, 노하우를 도입, 공유하여 기술력 격차 해소
 - 신기술, 제품의 공동개발 추진(계약, 합작기업형태)
 - 생산, 판매제휴로 발전하는 경우 많음
- 사례 - 전자 부문의 첨단기술을 확인하고 기술 도입의 필요성을 느낀 Matsushita (현, Panasonic)가 Philips와 맺은 기술제휴

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

협력동기에 따른 전략적 유형

기술제휴

조달제휴

생산제휴

판매제휴

자본제휴

조달제휴

- **목적** - 범세계적인 조달활동으로 비용절감 및 조달 원활화
- **종류** - 생산위탁 수락 / 부품조달 / 단순위주가공
- **특징** - 상대기업에 대한 생산위탁, 부품조달 제휴
- 전세계적 차원에서 조달활동 전개
- **사례** - Volkswagen은 일본 현지생산 모델인 산타나 (Santana)의 부품 70%를 일본 현지 협력업체들로부터 조달받아 이를 조립, 판매 함으로써 일본 중형자동차 시장에 진입

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

협력동기에 따른 전략적 유형

기술제휴

조달제휴

생산제휴

판매제휴

자본제휴

생산제휴

- **목적** - 생산비 절감 및 자사 브랜드의 시장 지배력 강화
- **종류** - 공동생산 / 생산위탁 · 수탁 / OEM / Second-Sourcing
- **특징** - 각사의 경영자원을 상호공급, 공동생산, OEM 및 생산 위탁
- 생산을 위탁 받아 생산비 절감, 자사 브랜드의 지배력 강화
- 생산에서 판매단계까지 지속되는 경우 많음(합작기업 형태)
- **사례** - 삼성중공업은 2000년 중전기부문의 세계적 다국적기업인 ABB사와 선박용 고압 배전시스템을 공동생산, 판매하기로 하는 전략적 제휴를 체결

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

협력동기에 따른 전략적 유형

기술제휴

조달제휴

생산제휴

판매제휴

자본제휴

판매제휴

- **목적** – 상대국 시장 접근 및 판매 강화
- **종류** – 공동브랜드 / 위탁 판매 / 공동규격설정
- **특징** – 판매능력을 활용, 자사 제품의 상호 공동판매
 - 판매지역이나 제품의 선택적 활용으로 Cross Marketing
- **사례** – Nissan과 Volkswagen은 자동차 판매에 관한 전략적 제휴를 맺고 Nissan은 일본에서 Volkswagen자동차를 판매하고, Volkswagen은 유럽에서 Nissan의 4륜 구동차를 판매하는 전략적 제휴 체결

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

협력동기에 따른 전략적 유형

기술제휴

조달제휴

생산제휴

판매제휴

자본제휴

자본제휴

- **목적** - 특정 기술 및 제품 개발
- **종류** - 합작기업 / 주식취득
- **특징** - 특정기술이나 제품개발 또는 생산
 - 상대기업의 주식 취득 등 자본 참여
- **사례** - 1999년 LG전자는 네덜란드의 Philips사에 LG-LCD지분 50%를 양도하고 LCD(박막액정표시장치) 사업을 공동 경영하기로 하는 신규합작법인을 설립하였다. 이 자본제휴를 통해 LG의 세계적인 LCD 기술력과 Philips의 브랜드 인지도 및 글로벌 판매 네트워크를 결합시킬 수 있게 되었다.

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략



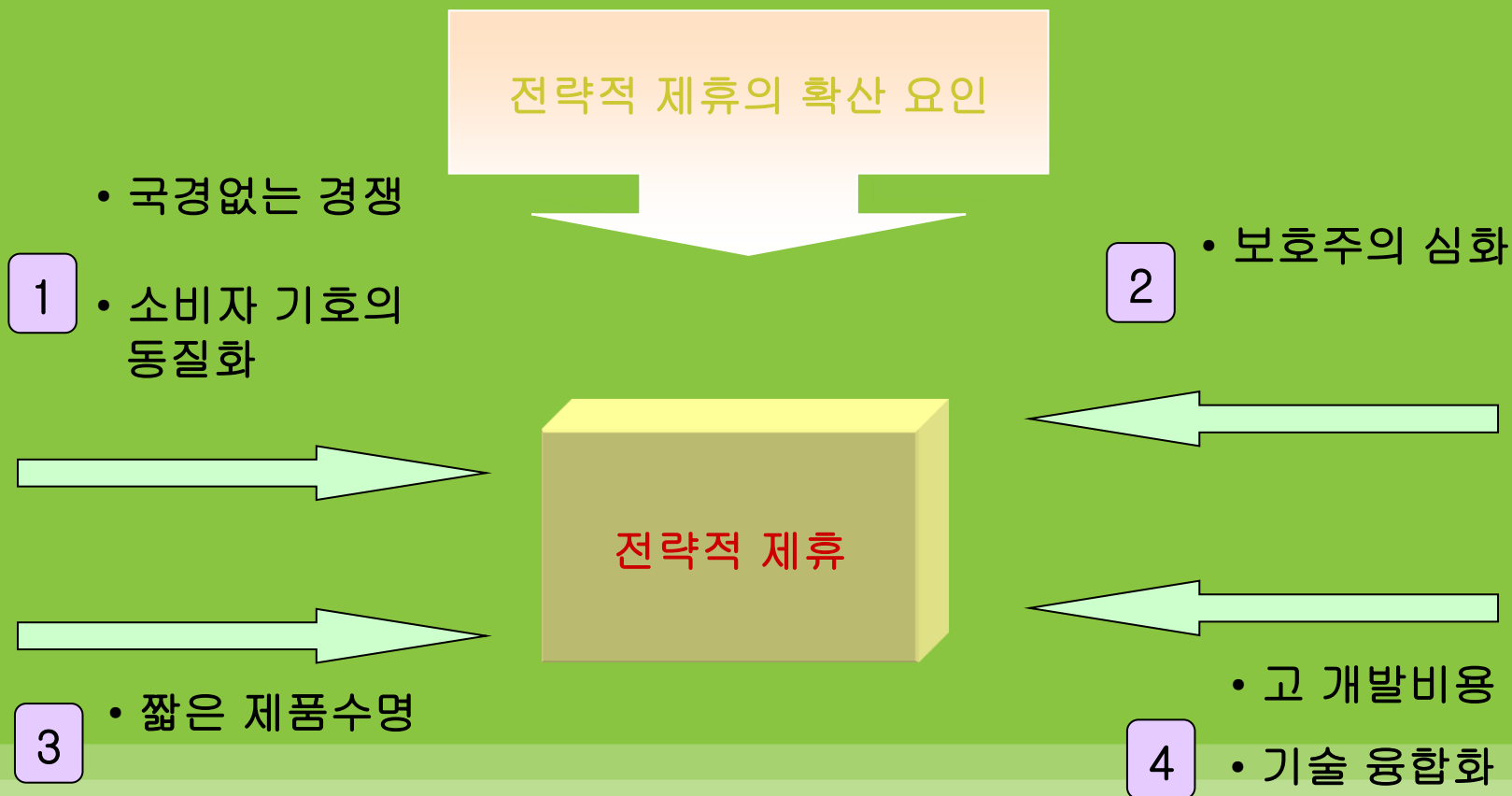
2. 전략적 제휴의 동기과 성과



Chapter 7. 국제전략적 제휴 전략

1. 전략적 제휴의 동기

전략적 제휴의 확산배경

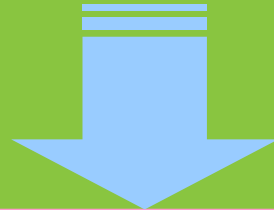


Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

전략적 제휴의 현황

특정 산업분야에서 대륙을 초월하여 기업들이 전략적 제휴 또는 인수합병을 통하여 소수 거대집단을 형성하여 서로 경쟁하는 상황으로 전개됨

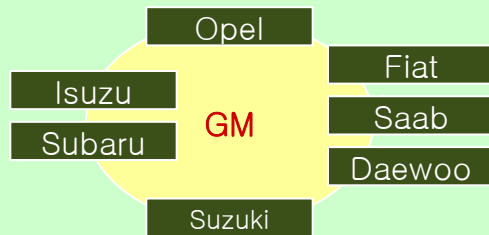
메가 컴피티션
(Mega Competition)



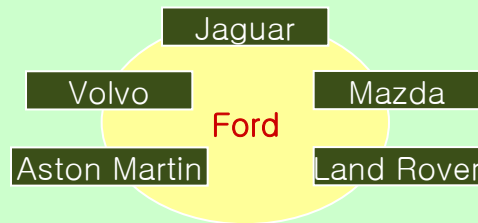
자동차 산업에서의 전략적 제휴 현황

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

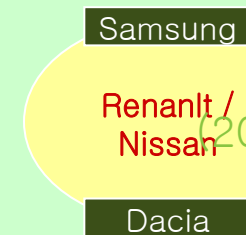
자동차 산업에서의 전략적 제휴 현황



그룹 총판매대수 : 1,375만대

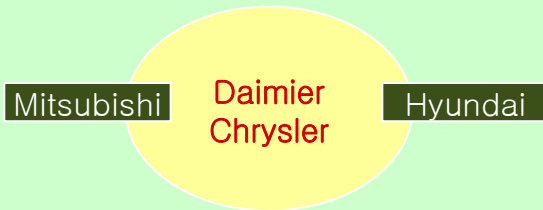


그룹 총판매대수 : 818만대

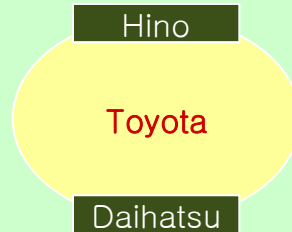


그룹 총판매대수 : 498만대

(2002년도 기준)



그룹 총판매대수 : 655만대



그룹 총판매대수 : 586만대



그룹 총판매대수 : 508만대

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

1. 전략적 제휴의 동기

1) 자원공유를 통한 투자위험 감소

연구개발투자

생산시설투자

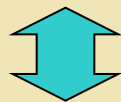
막대한 비용 발생

R&D 자원과 지식,
정보 공유

자원 효율적 이용 및
위험 감소

전략적 제휴 체결

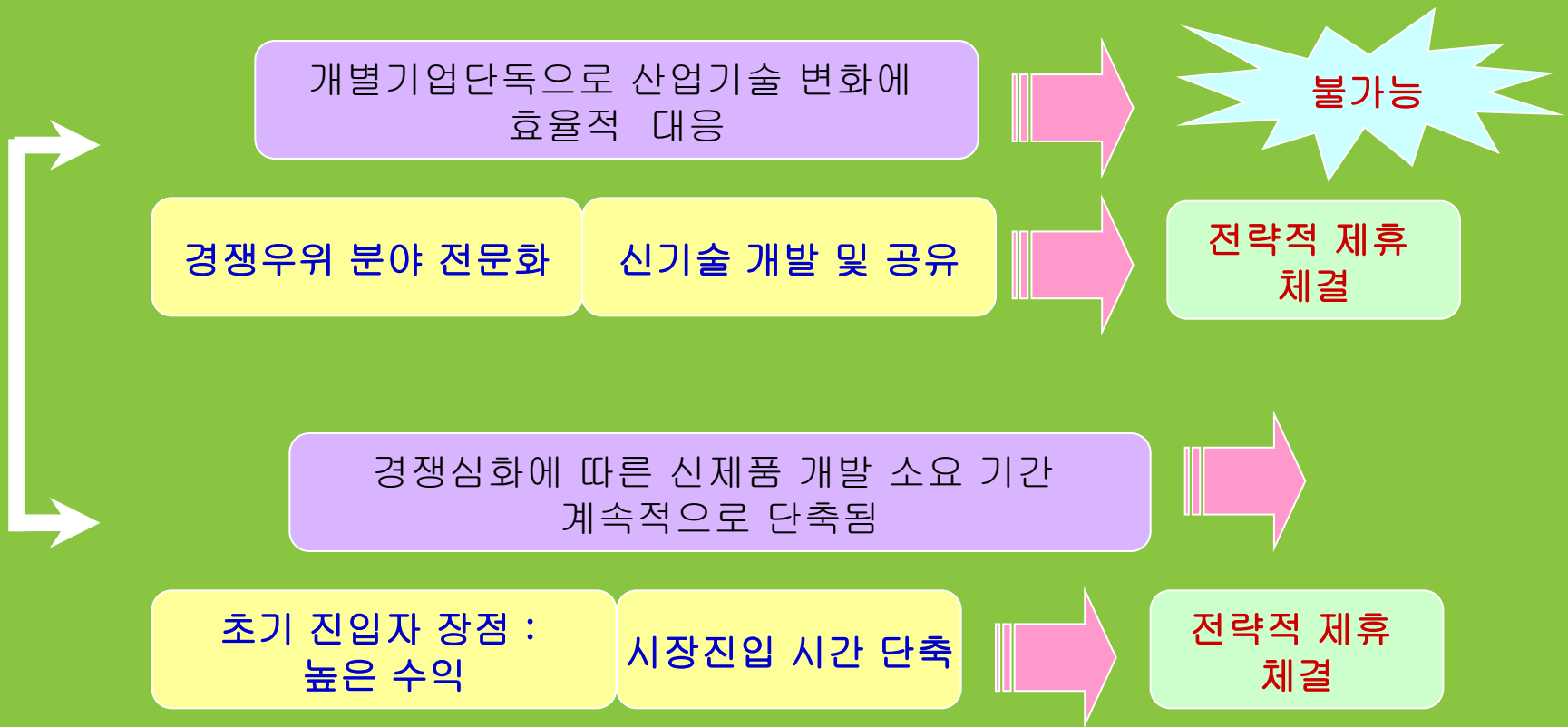
Boeing사 + Mitsubishi 중공업 제휴



Airbus사 = 영국, 프랑스, 독일의 항공산업 기업들의 컨소시엄 형태

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

2) 신기술 개발 및 시장진입의 시간 단축



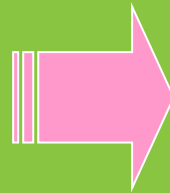
Toshiba + IBM + Siemens 제휴 → 256메가 DRAM 공동개발

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

3) 산업표준의 선택

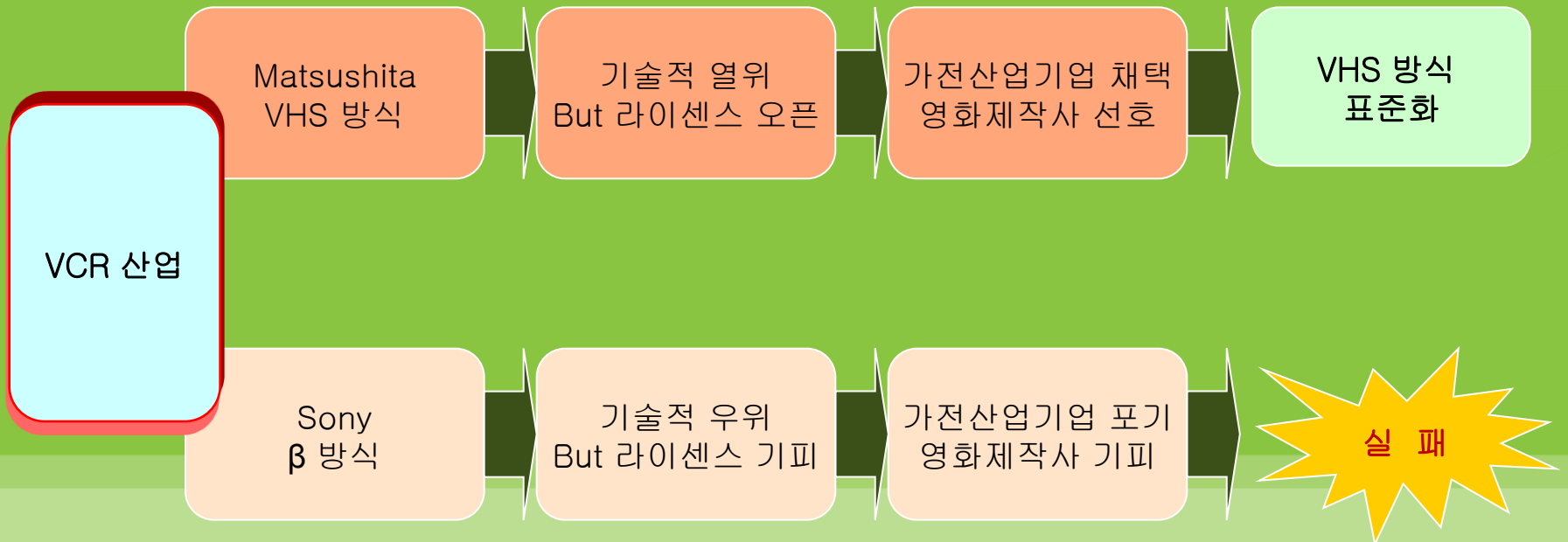
기술의 표준화

산업표준에 맞는
신제품 생산



전략적 제휴 체결

▪ 사례 : VCR 산업의 표준화 채택

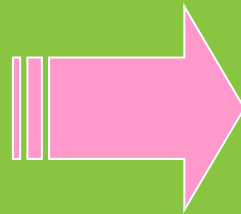


Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

4) 기업의 유연성 확보

전략적 제휴 체결

아웃소싱(Outsourcing)



기업의 유연성을 확보



GE의 전 회장, 잭 웰치

“나의 뒤뜰이 남의 앞뜰이 되게 하라”

기업의 아웃소싱을 통한 유연성 확보

기업 경쟁력 강화의 필수 요소임을 강조



Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

■ 사례 : 삼성전자의 전략적 제휴 전략

#1

삼성전자의 성장사는
제휴와 협력의 역사



1969년 일본 산요전기와 합작법인 설립 → 전자산업 시작

삼성전자와 퀄컴 : CDMA 휴대폰 개발 (Win-Win 전략의 대표적 사례)

램버스D램 사업 : 특허료 주고 조기 사업화 결정(실용적인 제휴전략)

삼성전자와 인텔의 제휴, 에릭슨의 블루투스 기술 도입, 노키아 D램 공급

삼성전자의
전략적 제휴 원칙

절대 배타적 관계로 맺지
않는다.

각 분야 선두권 업체들과 제휴

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

2. 전략적 제휴의 성과

1) 전략적 제휴의 문제점

1

전략적 제휴의 본질적인 문제로서 바로 이러한 제휴를 통하여 서로가 경쟁력 향상을 도모할 수 있는가?

2

전략적 제휴의 실행과정상에서 나타나는 문제점으로서 의사결정상의 문제점

3

전략적 제휴의 결과로서 나타나는 문제점은 바로 제휴를 통해서 자신의 독점적 우위를 상실할 수 있다.

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

2) 전략적 제휴의 성과

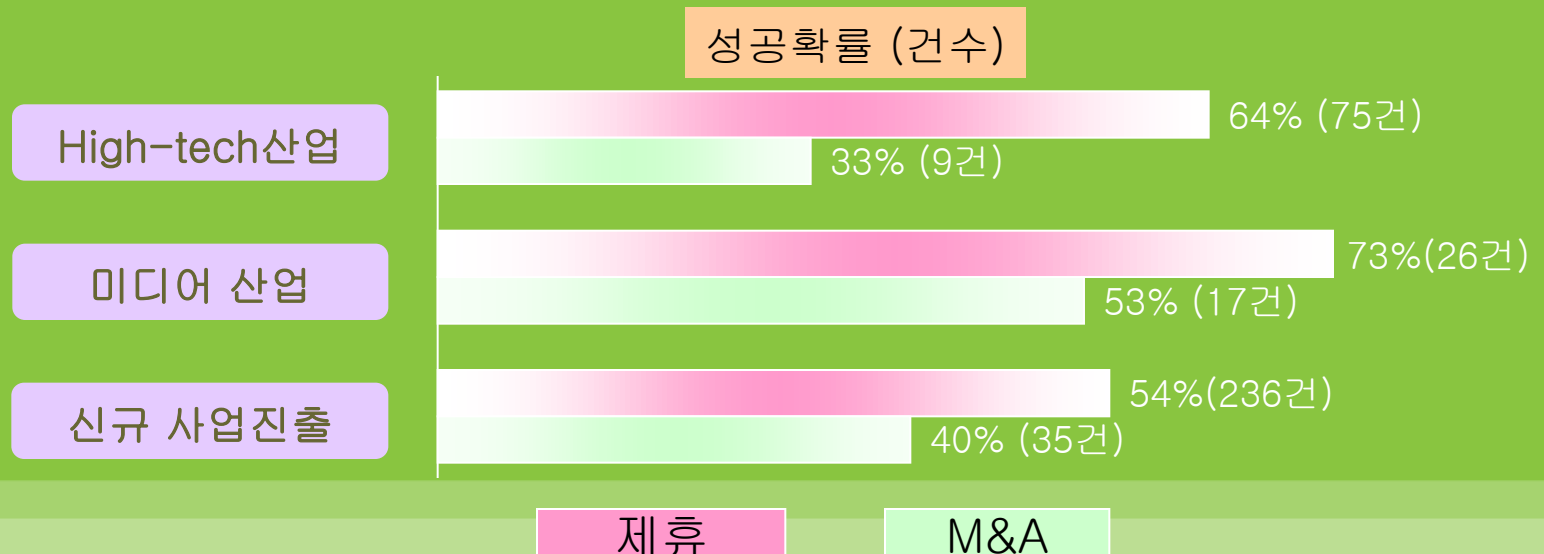
(1) 전략적 제휴와 M&A의 성공확률

맥킨지 보고

전세계 제휴관계에 있는 2,100개 회사 조사

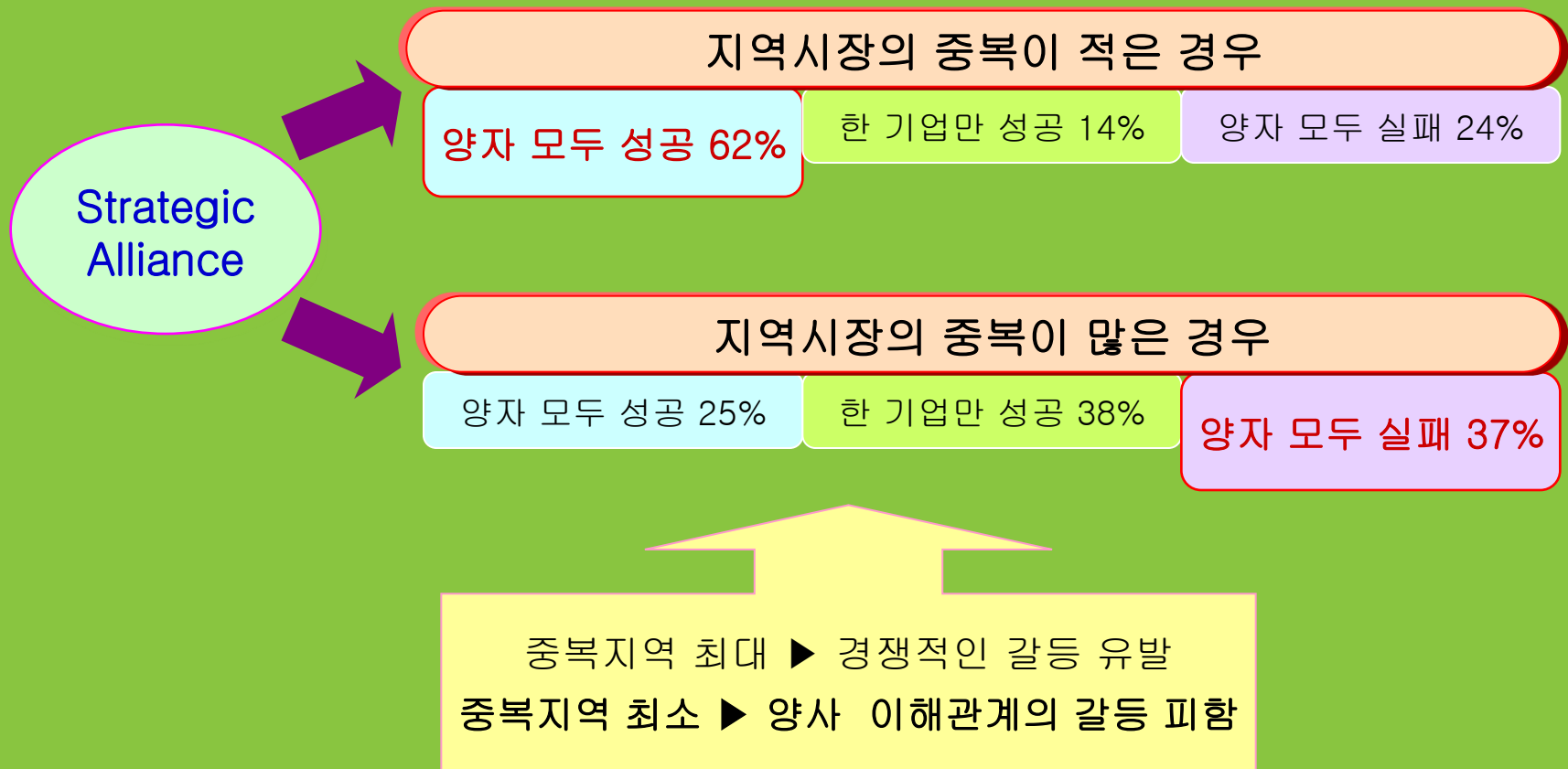
전체기업 중 52% : 시장가치 변화 경험

70% 회사 : 시장가치 증가



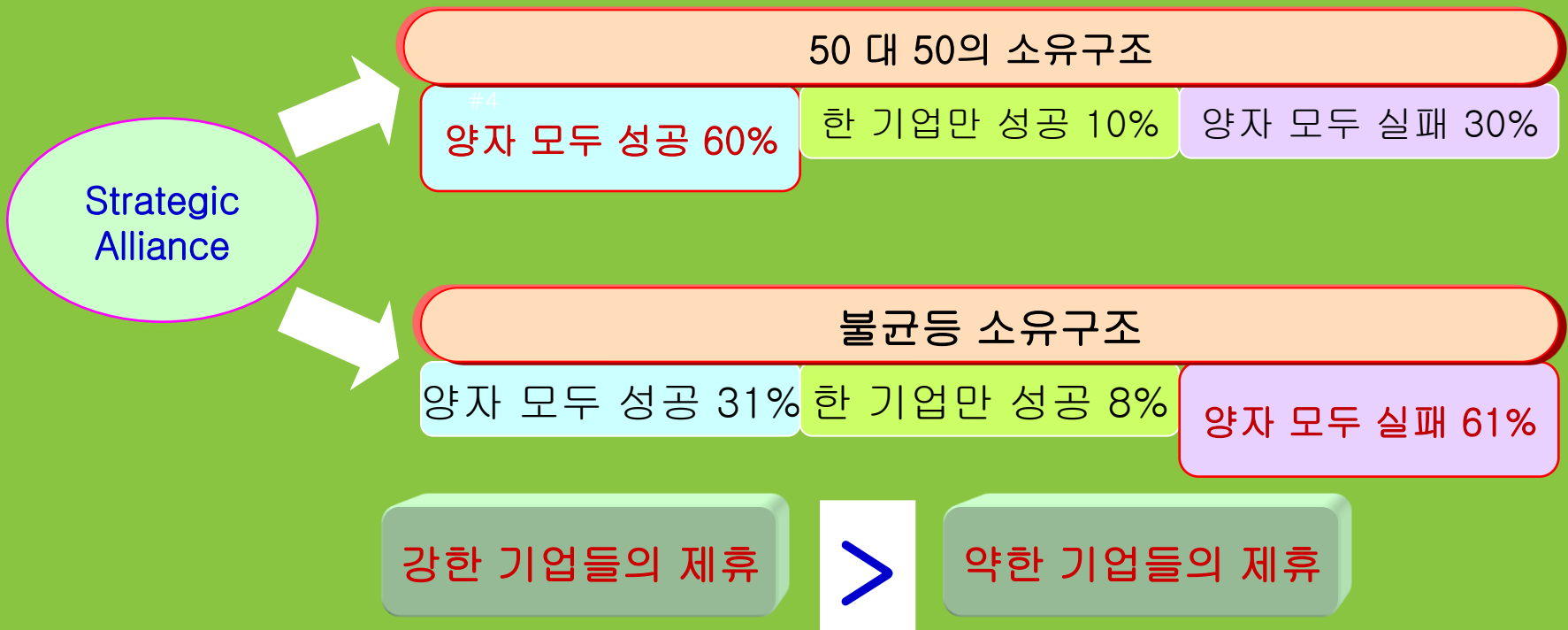
Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

(2) 지역시장의 중복과 전략적 제휴의 성과



Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

(3) 소유구조와 전략적 제휴의 성과



서로의 약점을 보완하고 자신의 장점은 더욱 증가하는 제휴의 기본 동기

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

3) 전략적 제휴의 실패 요인

1. 불분명하고 측정하기 어려운 목표설정
2. 자사 능력 과대포장, 상대회사의 과도한 기대
3. 상대기업의 기회주의적 행동
4. 자체 핵심역량 보유하지 못함
5. 파트너의 핵심역량 흡수에 소홀
6. 조화되지 않은 기업문화
7. 경영진의 무관심



Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

3. 국제합작기업의 파트너선정 기준



Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

합작기업의 파트너 선정

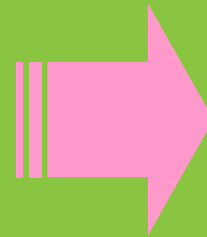
Point 1

보완성

다국적기업의 보완적 자산



현지기업의 보완적 자산



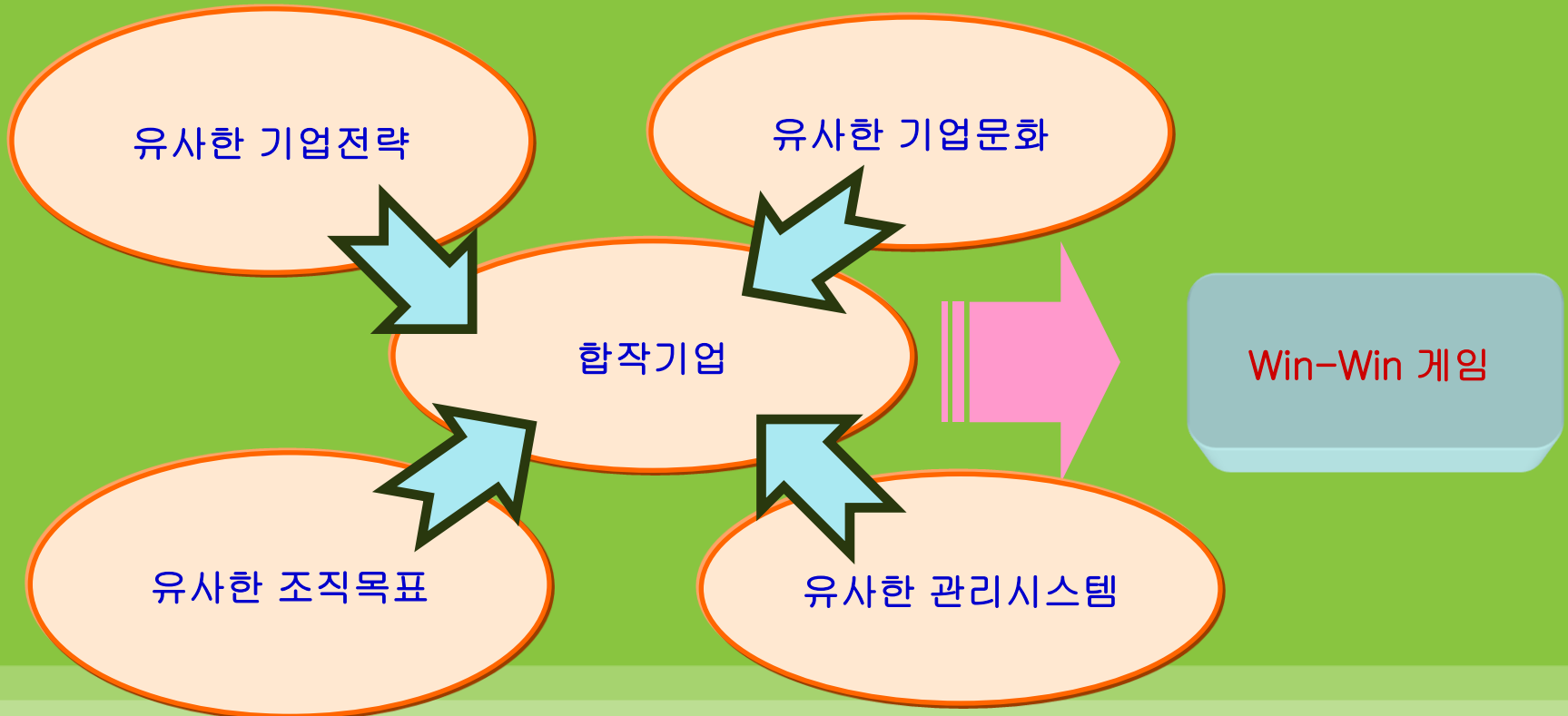
Win-Win 게임

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

합작기업의 파트너 선정

Point 2

양립성



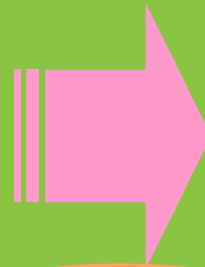
Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

합작기업의 파트너 선정

Point 3

호혜성

파트너간 신뢰



Win-Win 게임

파트너간 협력

파트너간 조정

Chapter 9. 국제전략적 제휴 전략

설립이유	다국적기업	현지기업
시장침투	◆ 현지정부 정책에 근거한 시장침투	◆ 새로운 해외시장 기회 탐색
불확실성과 기회주의의 감소	◆ 환경 불확실성 및 기회주의에서 기인된 위험의 공유	◆ 환경 불확실성에서 기인된 위험의 공유
보완적 자산공유	◆ 지식이전 (예, 경영 및 기술 노하우) ◆ 기타 보완적 자원의 공유	◆ 지식이전 (예, 현지 시장 환경) ◆ 기타 보완적 자원의 공유
기업 경쟁력 강화	◆ 파트너십을 통한 경쟁우위의 강화 및 활용	◆ 파트너십을 통한 경쟁우위의 강화 및 건설