

미국 林産物 供給者와 한국 購買者 간의 국제적 戰略同盟 형성에 미치는 技術의 영향*1

리차드 블로스키 · 폴 스미스*2

Influences of Technology on International Strategic Alliance Formation between U.S. Forest Products Suppliers and Korean Buyers*1

Richard Vlosky · Paul Smith*2

서 론

전략적 동맹이라는 용어는 다양한 개념으로 생각할 수 있다. 부가가치협력/제휴관계로 자주 언급되는 전략적 동맹은 여러가지의 다양한 형태를 띠 수 있다. 저자는 전략적 동맹의 구조향상은 판매자와 소비자 사이의 기술적 관계의 실행에 기초를 두고 있다고 가정한다. 데이터시스템과 정보교환과 같은 이런 연결은 국제적 통상관계를 확장시키는 구성요소가 될 수 있다. 국제 임산물 무역분야에서 전자정보교환과 회사간 재고관리를 위한 바코드 시스템 등 구매자/판매자간 통신기술의 매체에 의한 거래처간의 협력이 중요한 문제로 대두되고 있다.

이 원고에서는 넓은 의미의 관계로서 전략적 동맹을 정의하고, 미국에 있어서 비즈니스 측면에서 전략적 동맹에 대해 진행중인 연구를 살펴보면, 국제 임산물 목재무역에 있어서 동맹형성에 영향을 미치는 기술을 중심으로 전략적 동맹의 전망에 대한 견해를 제공하고자 한다.

전략적 동맹

전략적 동맹은 일반적 협력관계모델의 확장된 형태이다. 비즈니스에 있어서 전략적 동맹의 구조

는 결혼, 북미자유무역협정(NAFTA)과 같은 다국적 경제협정, 북대서양조약기구(NATO)와 같은 군사동맹, 정당 혹은 단순한 비즈니스 합작회사 같은 관계/동맹의 형태와 유사한 점을 갖고 있다.

모든 동맹의 기초는 어느 한 당사자의 현실적 혹은 예상되는 독립성의 상실이 동맹/관계로부터 발생, 기대되는 이익에 의해 상쇄되는 공동의 목표 설립에 있다. 전략적 동맹의 한 개념은 참여자가 개별적인 것과 공동의 목표를 향하여 장기적인 공동의 노력과 일치된 방침의 개발에 상당한 투자를 하는 기구간의 특별한 형태라는 것이다. 이것은 상호합의된 목표를 달성하기 위해 각 참여자의 장점을 수단으로 삼는 동맹의 미래지향적인 측면이다.

관계는 순환주기로 관련 문헌에 다양하게 묘사되어있는 발달의 패턴을 따른다. Johnston과 Lawrence(1988)는 모든 관계는 5단계로 나눌 수 있다고 제안하였다: 1) 인식, 2) 조사, 3) 확장, 4) 책임감, 그리고 어떤 경우에는 5) 해산. 부부간의 관계에서 이와 같은 관계는 1) 만남, 2) 최초의 인상, 3) 구매, 4) 약혼 혹은 결혼과 5) 이혼으로 표현될 수 있다(Vlosky & Smith 1993). 판매자와 구매자 사이의 전략적 비즈니스 동맹 관계에서, 이런 단계는 비즈니스 확대 가능성의 상호 평가, 책임감 정도를 시험하기 위한 시도적인 운송, 관계의 적합성 및 수행정도의 평가를 포함한다(Dwyer, Sch-

*1 이 원고는 1993년 5월 21일 서울대학교 임업과학연구소 산학연토론회에서 발표된 특별강연의 내용을 번역한 것임.

*2 펜실베이니아 주립대 School of Forest Resources, Pennsylvania State University, U.S.A.

urr and Oh 1987).

비즈니스의 전략적 동맹을 포함한 관계는 책임감과 신뢰와 같은 비계량적인 특성을 전제로 하고 있다. 많은 연구자에 의해 신뢰도는 가장 생산적인 판매자/구매자 관계에서 구축적인 요소로 간주된다. 동맹의 형태는 개개 당사자가 상대방에 의해 기회적인 행동으로 특정 회사가 유리한 입장에 처하거나 독점적일 수 있는 정보를 공개할 것을 요구하고 있다.

전략적 동맹을 맺는 주요한 동기는 전략적 참여자의 장기적인 안정과 경쟁력을 확대시키려는 것이다. 비즈니스 세계에서 전략적 동맹의 발전은 기업이 불확실성을 완화시키거나, 빠른 기술의 진보, 산업규제 해제와 증가된 국제화 시대에 효율적으로 대처하거나, 이익을 증가시키려 할 때 시련을 받는다.

Spekman 과 Sawhney는 모든 전략적 동맹이 존재하기 위한 다음과 같은 기본적인 면을 가정하였다.

목표의 조화: 개개 관련 당사자는 각자의 목표를 달성하고자 노력하며 동맹은 그것에 바탕을 둔다. 개개의 목적과 독립성은 협력관계를 위하여 어느 정도 희생한다.

전략적 이점: 전략적 동맹 발전의 추진 요소이다. 새로운 시장에서의 접근, 기존 시장점유율의 유지, 시장 혹은 기술적 정보에의 접근성 증가, 생산/판매 비용 감소 등의 이점이 포함된다.

상호의존성: 협력의 근원일 뿐만 아니라 장래의 잠재적인 대립의 전조/예고이다.

책임감: 기회주의의 위협을 최소화 시키려는 노력이다. 전략적 동맹에 있어서 속이려는 노력에도 불구하고, 절대적인 것은 신뢰이다. Dwyer는 책임감은 파트너간의 연속적인 관계 유지의 서약이며, 그것은 단결과 결속을 내포한다.

대화와 갈등해결: 정보공유와 관계유지는 전략적 동맹 형성에 있어서 필수적이다. 공개된 대화, 자유로운 의사교환은 특징이며, 일반적으로 동맹 관계에 있어서 갈등은 피할수 없지만, 법률에 그 해결을 호소하기 보다는 자기규제에 의존하여 많은 성공적인 전략적 동맹으로 피할 수 있다.

업무의 조정: 확대된 비즈니스관계에 있어서 경영의 관료주의적인 제약 요소 없이 기능적 통합 레벨에서 조정될 수 있다. 참여자 전문성의 교환을 위한 효과적인 조직망은 능률을 증가시키며 비용을 감소시킬 수 있다. 조화된 행동의 예로서 공동 연합계획, 일정표, (물품)인도와 재고관리이다.

JIT시스템과 EDI(전자정보교환)도입은 동맹이 효과적이거나 아니면 아주 조화된 행동이 결점이 없는 전략적 동맹의 한 형태이다.

계획: 전략적 동맹에 있어서, 시장상황의 공동 예측과 관계에 영향을 미칠 비즈니스 지수 뿐만 아니라, 기타 공동계획과 조정된 행동 등에 주의를 기울여야 한다. 전략적 동맹은 여러 형태로 표시되지만, 언급한 중요한 특징들의 요소를 모두 나타낸다. 이 논문은 비즈니스에 있어서 전략적 동맹에 대해 정밀히 검토하고 국제임상물무역분야의 응용 가능성에 대해 논하며 마지막으로 일례를 제시하고자 한다.

전략적 비즈니스 동맹

1992년 ISBM(Institute for Strategic Business Marketing) 연례 총회에서, 펜실베니아 주립대학교의 David Wilson교수는 비즈니스 상호관계의 범위를 스펙트럼으로 볼 수 있다고 제안하였다. 스펙트럼의 한 끝은 적게 혹은 전혀 개인적인 접촉이 없거나 혹은 관계가 지속되리라는 기대없이 상품과 화폐가 교환되는 비즈니스 거래이다. 이 시나리오에서는 가격이 결정하는 주요 요인이며, 통상 교환은 현물시장에서 일어난다.

감정적으로 결합된 거래 외에는, 두 교환당사자(구매자와 판매자)가 상품교환에 깊이 관여하게 된다. 비록 오랜 기간에 걸쳐 관계는 지속되지만, 교환당사자간의 관계에 있어 영향력을 미치거나 권한을 최대화하려는 시도들이 있을 수 있다. 불신과 경계심도 생기게 된다. 게다가 관계스펙트럼에 따라 관계 발전의 제약들이 사라지며 전략적 동맹의 특질이 부각되기 시작하는 공동계획의 어떤 형태도 생겨날 수 있을 것이다. 공동계획 관계의 예로서는 고객주문서, 물가지수와 기타 가격관리, 고객에 의해 제공된 판매예측 정보, 유통계획, 보충공급 준비, 생산자에게 알리는 물품 구매일정, 고객에게 통보하는 생산일정 등에 유용하다. 공동계획과 정보를 교환함에 따라, 그 관계를 유지시키려는 소유욕과 책임감이 점점 더 전개되는 경향이 있다. 통상, 확장된 관계발전에 부수된 비용의 증가로 인해, 전략적으로 중요한 고객/생산자만 남아 버리며 고객/공급자의 수는 줄어드는 경향이 있다.

연속적인 비즈니스관계의 또다른 한쪽면에서는 전략적 동맹이다. 그 용어가 암시하듯이 각 참여자의 장기적 비즈니스 전략의 중요한 부분인 참여자

사이에 제휴/공동단체가 생겨날 수도 있다. Hambrick(1980)와 Minzberg(1978)는 이런 비즈니스 관계에서 전략을 중요한 결정의 패턴으로 정의 하였다. 즉, 그 결정은 1) 주위 환경에 맞게 관계내에서 조직/기구를 인도하는 것, 2) 그 기구의 내부 조직과 진행방법에 영향을 미치는, 3) 중점적으로 기구의 업적에 영향을 미치는 결정 등이다.

다양한 형태의 전략적 비즈니스 동맹은 거래 관계가 발생하는 참여자사이에 비해 일반적으로 어느 정도의 권한과 직권이 이양되는 협정이 세심하게 다루어지며 모니터 되어진다. 이런 종류의 협력 관계는 성공하겠다는 비전과 전략적 의무를 요구한다(Konsynski and McFarlan, 1990). 전략적 동맹의 몇가지 일반적인 목표는 위험요소를 줄이며, 거래비용 절감, 시장에서의 취약성 감소, 불확실성 축소, 장기적으로 경쟁력을 유지하며 자원을 확보하려는 것 등이다.

전략적 동맹의 특별한 출현은 종적 혹은 횡적인 협력관에서 발견될 수 있다. 생산자와 대리점, 생산자와 구매자, 최종산물 생산에 필요한 부품 생산자간의 공맹과 같은 구매자/판매자의 형태는 잠재적인 동맹의 예들이다.

전략적 동맹의 특별한 출현은 종적 혹은 횡적인 협력관에서 발견될 수 있다. 생산자와 대리점, 생산자와 구매자, 최종산물 생산에 필요한 부품 생산자간의 공맹과 같은 구매자/판매자의 형태는 잠재적인 동맹의 예들이다.

전자 통신 기술과 전략적 동맹

비즈니스관계와 관련한 기술은 전화 혹은 팩스와 같은 일상 수단의 범위를 넘어서 매우 정교한 수단에 의해 지원되는 정보교환을 포함하고 있다. 고급기술의 예로서는(현재까지 가능한) 전자우편(E-mail), 음성반응 자료검색, 직접적인 컴퓨터 연결과 조직간의 정보시스템 등임. 이런 많은 개인 전자통신서비스는 점점 더 쉽게 이용이 가능하며 경제적으로도 이용이 가능하다(Olson 1982).

이런 문맥에서 기술연구는 局간의 통신체제는 쉽게 설치될 수 있기 때문에 현존 기구 조직내에 나중의 관계에 대해 미치는 상대적 영향을 조사하여 왔다(Galbraith, 1973). 향상된 局간의 관계는 기술채택의 결과로 예상된다(Olson & Lucas, 1982). 기술의 局간 응용을 넘어서는, 조직간의 연결과 비즈니스관계의 영향에 대해 연구되었다(Weber 1992, Parsons 1984, Konsynski &

MaFarlan 1990, Porter and Millar 1985). 전자 시장(Electronic Marketplace)은 기업들이 고객과 생산자 사무실의 실내 컴퓨터 시스템에까지 확장시켰기 때문에 발달되어 왔다(Stern & El-Ansary, 1992)

전자정보기술의 영향은 비즈니스동맹을 “압도”하는 것으로 보일 수도 있다. 서류에 의존한 비즈니스 환경에서 전자통신기술을 지원 받는 관계로의 전환에 필요한 가능한 사항을 보여주고 있다.

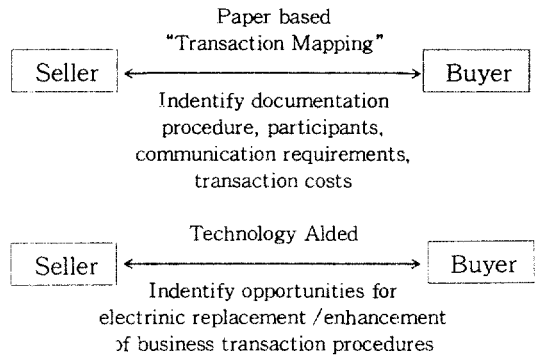


Fig. 1. Technology adoption in business transaction flows(source : Vlosky, 1992)

이런 측면에서의 목표는 좀더 효율적으로 비용 효과적인 현존하는 비즈니스 관행을 확대시키며 결과적으로 경쟁력을 확보하게 되는 것이다.

전자 통신 기술 채택의 국제적 의미

다국적 기업들간에 전략지원 동맹은 점점 더 일반화 되어가고 있다(Bowersox, 1990). 이런 동맹의 특성은 다음과 같다. 1) 공동협력의 상호 의존적인 편익을 추구하는 당사자들인 소비자와 공급자 사이의 광범위한 연결, 2) 거래에서 각각 독립을 유지하는 것과는 반대로 연속적인 관계로 보는 견해이다. 이런 제휴는 기술혁신자에게 좀더 유리하게 작용하는 것 같으며 대규모 수직적 통합기업에 대비하여 시장반응 기간이 짧아지는 경향이다.

전자우편 혹은 팩스통신과 같은 집적 전자메시지 시스템은 국제 경영주기를 단축시키며 소비자/공급자 관계를 개선시키기 위하여 사용될 수도 있지만 범세계적인 동맹의 설립에 가장 큰 도움을 줄 수 있는 유일한 기술은 전자정보교환방식(EDI)이다(Graham, 1992). EDI는 컴퓨터로 지원되는 비즈니스 응용으로부터 한 장소에서 다른 곳으로 정

보를 전송하는 것이 가능한 체계적인 컴퓨터 처리 가능한 데이터 형태로 회사내 혹은 회사간에(대리인 및 중계인을 포함한) 비즈니스 자료의 전자적 이동이다.(Hill & Ferguson, 1991) EDI 표준체제는 국제기계에서 사용되는 서류들을 포함한 수백건의 비즈니스 서류들을 위하여 마련되었다. 모든 세관과 수출에 관련된 자료는 EDI 형태로 이용 가능하다. EDI를 이용한 국제 임산물 무역분야 판매 시나리오의 전형적인 비즈니스 거래 과정은 구입주문서, 고객구매 스케줄, 사전 해상운송통지(ASN), 송장과 대금의 자동송금이체(EFT)를 포함한다. 이런저런 EDI 비즈니스 거래에서는 어떤 서류도 필요치 않게 된다.

1990년 북아메리카 EDI조사 1348명 응답자에 따르면 EDI를 사용한 주요 원인의 순서는 다음과 같다. : 공적/공급자의 요구, 신속히 정보를 입수, 비용절감, 데이터 정확성을 높이는 동시에 오류를 줄이는 것, 경쟁에서의 우위 확보 순서이다. 한편, Maaren(1990)은 EDI를 채택함으로써 추가적인 경제적 이익을 밝혔다.

행정비용의 20-30%까지의 절감, 재고수준의 감소와 재고에 묶여 있는 자본의 감소, 빠른 지불 자금순환, 주문과정 시간의 축소 등이다.

EDI와 같은 전자 커뮤니케이션 기술은 세계적인 규모로 소비자와 공급자 사이의 커뮤니케이션을 향상시키는 수단을 나타내는 것이며, 안정적이며 장기적인 국제협력의 성립 가능성을 보여준다.

Maaren과 Ferguson(1991)에 따르면, "활동적으로 EDI를 사용하는 37%의 미국인, 44%의 캐나다인 응답자들은 국제비즈니스 거래에서 현재 EDI를 사용하거나 채택할 계획이라고 밝히고 있다. 더우기 EDI는 국제무역에서 발생하는 혼란 장애들을 상당히 감소시키는데 도움이 될 것이다. 국제임산물 거래에 있어서 미국측 공급자와 한국측 구매자 사이의 전략적 동맹기회가 있다(Walker, 1991).

국제 임산물 거래에 있어서 미국측 공급자의 한국측 구매자 사이의 전략적 동맹기회

이런 혹은 그 외 기술적 변화는 미국임산물 공급자와 한국구매자 사이의 전략적 동맹의 발전을 촉진 시킬 것이다. 앞에서 언급된 많은 관련요소들은 공급자와 소비자 입장에서조차 조사될 수 있을 것이다. 저자는 참가 회사 뿐만 아니라 관련 국가의 장기적인 경쟁적 우위와 전략적 계획 문제점에 중요한 효과가 있다고 믿는다. 특히, EDI, 바코드, 컴

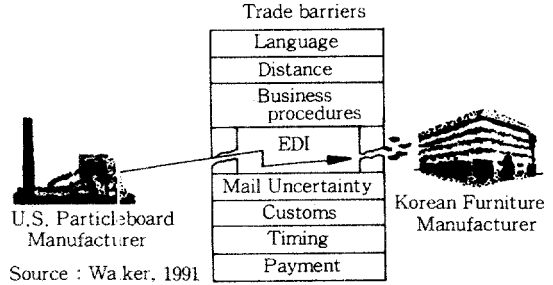


Fig. 2. EDI helps companies break through barriers to international trade(Source: Walker, 1991)

퓨터를 통한 직접적인 통신과 같은 구매자/공급자 사이의 전자적 연결의 채택은 거래 관계를 향상시키는 잠재성을 지니고 있다.

요 약

전략적 비즈니스 동맹의 형성은 많은 국가에 있어서 산업전반에 걸쳐 점차 유력한 전략적 목표가 되고 있다. 국내 전략적 동맹 모델을 국제 모델로 확장할 수 있는 가능성이 있다. 세계적인 전략적 비즈니스 동맹은 세계적으로 불확실한 경쟁 상태의 환경하에서 안정확보와 위험요소를 줄일 수 있을 것이다. 국제적인 구매자와 판매자를 연결시킬 가능성이 있는 기술은 완전히 개발되어 있으나, 빠른 속도로 이용되지 못하고 있다.

국제 임산물 무역에 있어서 판매자와 구매자가 기술을 채택하는데 점점 복잡해짐에 따라 장래에 전략적 동맹은 계속해서 발전할 것이다.

참 고 문 헌

- Dwyer, F., R. S. H. Schurr & S. Oh. 1987. "Developing buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing*, vol. 51(April) : 11-27
- Galbraith, J. 1973. *Designing complex organizations*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Graham, M. 1992. "Global Reach : The Emergence of E-mail standards in international communications(and What it Means to EDI)". *EDI Forum*, Issue No. 1. The EDI Group Ltd. Oak Park, Illinois. : 57-61

- Hambrick, D. C. 1980. "Operationalizing the concept of business level strategy in research". *Academy of Management Review*. vol. 5(4) : 567-575
- Hawes, J. M., K. E. Mast and J. E. Swan, 1989. "Trust earning perceptions of sellers and buyers". *Journal of Personal Selling and Sales Management*. vol. IX, Spring : 1-8
- Hill, Ned C. and D. M. Ferguson, 1991. Electronic data interchange : a definition and perspective. : 12-18. Principles of EDI Group, Ltd., Oak Park, Il.
- Johnston, R. and P. R. Lawrence. 1988. "Beyond vertical integration : the rise of the value added partnership". *Harvard Business Review*. July-August. : 94-101
- Konsynski, B. R. and F. W. McFarlan 1990. "Information partnerships shared data, shared scale". *Harvard Business Review*. September /October : 114-120.
- Masson, D. J. and D. M. Ferguson. 1991. Important trends in North American EDI. EDI Forum, 1991 Issue No. 2. : 10-13. EDI Group, Ltd., Oak Park, Il.
- Mattsson, L-G. 1988. "Interaction strategies : A new work approach". Working paper. Marketing Science Institute. Cambridge, Massachusetts.
- Mintzberg, H. 1978. "Patterns in strategy formation". *Managements Science*. vol. 24(9) : 943-948
- Olson, M. H. 1982. New information technology and organizational culture. MIS Quarterly. Special Issue. : 71-92
- Olson, M. H. and H. C. Lucas, Jr. 1982. The impact of office automation on the organization : Some implications for research and practice. *Communications of the ACM*, 25(11)
- Parsons, G. L. 1984. Information technology : a new competitive weapon. The McKinsey Quarterly. Spring. : 45-60
- Porter, M. E. and V. E. Millar. 1985. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* (July-August) : 149-150
- Ross, R. and R. Lusch 1982. "Similarities between conflict and cooperation in the marketing channel". *Journal of Business Research*. vol. 10 : 237-250
- Stern, L. W. and A. I. El-Ansary. 1992. Marketing channels. fourth edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, : 469-470
- Van Maaren, H. C. 1991. "The EDIFACT Standard". EDI Forum, 1991 Issue No. 4. EDI Group, Ltd., Oak Park, Il. : 220-225
- Van Maaren, Henk C. 1990. "EDI in international trade and transport : economic advantages". EDI Forum, 1990 Issue No. 1. EDI Group, Ltd., Oak Park, Il. : 169-170
- Vlosky, R.P. and P. M. Smith. 1993. "Enhancing business relationships via electronic information technologies : forest products sellers and home center buyers". *Forest Prod. J* : 43(5).
- Walker, R. 1991. EDI : Breaking down the barriers to world trade. EDI Forum, 1991 Issue No. 2. EDI Group, Ltd., Oak Park, Il. : 123-125
- Weber, J. 1992. It's like somebody had shot the postman. Service /Wholesaling. Business Week. : 82
- Williamson, O. E. 1981. "The economics of organization : The transactions cost approach". *American Journal of Sociology*. Vol. 87(3) : 548-577.
- Wilson, D. 1992. Opening remarks at the annual meeting of the institute for strategic business marketing. Pennsylvania State University. June 17.