

## 한국 패션유통기업의 전략적 제휴 활용에 관한 연구

金文淑\*·全權珍

서울여자대학교 의류학과 교수\*, 서울여자대학교 대학원 의류학과

### A Study on Strategic Alliances of the Korean Fashion Industries

Moon Sook Kim\* and Yu-Jin Jeon

Professor, Dept. of Clothing Science, Seoul Women's University\*  
Graduate School, Dept. of Clothing Science, Seoul Women's University

#### Abstract

Nowadays every part no company continues to gain the upper hand of a competitive superiority. Strategic Alliances between companies have been rapidly increased to preoccupy a market.

The purpose of this study is to find devices of strategic alliances for the competitive distribution environment of Korean fashion industries. This research has been done by the literature review of the related articles, books, and the case studies in domestic markets as well as foreign ones.

Strategic alliances are business relationships established by tow or more companies which cooperate out of mutual need and share risk in achieving a common objective. Today the purpose of international strategic alliances is to be competitive in global markets by meeting or exceeding new standards for products and technology use. Various types of alliances are occurred and this situation will be more common and generalized since one parter's weakness is offset by the other's strength.

Strategic alliances are characterized by being horizontal, collaborative, and mutually beneficial to all parties. When used in good faith, the strengths gained in a strategic alliance are great. Therefore retailer should find that to gain faithful partners is important and should effort positively to enrich alliances based on a mutual belief.

Finally, to become a company for leading the global market, it is necessary that we operate strategic alliances mixed foreign investments and domestic technology with local distributions.

#### I. 서론

오늘날 기업은 글로벌화의 가속화, 소비자 욕구의 다양화, 업종간 경계물 초월한 빠른 기술혁신 및 경제구조의 불특화 현상 등 경영환경이 급변함에 따라 이제는 단순한 경쟁논리로는 더 이상

지탱할 수 없게 되었다. 즉, 글로벌화 된 세계 시장을 활동무대로 하는 기업들은 원하든 원하지 않든 간에 경쟁 기업과도 공조하면서 대응하지 않으면, 경쟁기업은 물론 자신까지 어려움을 겪는 시대가 되었다. 이러한 배경 하에서 최근 경쟁 기업이 함께 이기자는 소위 윈-윈(win-win)전략의 개념이 대두되었고, 1970년대 이후 본격적으로

로 대두되기 시작한 전략적 제휴는 이제 기업경영에 있어서 중요한 위치를 차지하고 있다. 기술혁신의 가속화로 심화된 기술경쟁과 고도화된 국제분업체제의 효율적 이용을 위한 기업 국제화의 필요성과 더불어 경쟁력의 핵심요소인 기술력의 향상을 위하여 국제적인 전략적 제휴가 급격히 증가하고 있는 실정이다.

많은 나라에서 소매업자들이 자국시장의 포화 및 출점 규제를 탈피하고 유망시장을 선점할 목적으로 활발한 해외 진출을 추진하고 있다. 본 연구는 이러한 현 상황에서 전략적 제휴를 중심으로 우리나라 패션 유통 시장의 경쟁력 강화 방안을 모색하는데 있다.

## II. 전략적 제휴

### 1. 개념 및 필요성<sup>1)</sup>

전략적 제휴(strategic alliance)는 기업간 협력 형태의 하나로 각 기업들이 가지고 있는 경쟁우위 요소를 바탕으로 전략적으로 상호 협력관계를 유지함으로써 다른 기업에 대하여 경쟁적 우위를 확보하고자 하는 새로운 경영전략이다. 오늘날 국내외적으로 이러한 전략적 제휴는 기업의 규모와 관계없이 여러 분야에서 이루어지고 있는데, 특히 기술혁신 속도가 빠른 전기·전자 등 첨단 제조분야에서 신기술 습득과 신시장 진출을 목적으로 활발하게 이루어지고 있으며 유통, 은행, 보험, 항공, 운송 등과 같은 서비스 부문에서도 급증하고 있다. 전략적 제휴를 선택하는 이유는 기존의 합병형태나, 독립기업간의 외부거래보다 원하는 기술이나 능력을 얻는데 효과적이고 저렴하며, 목적달성 후에도 철수장벽이 낮기 때문이다. 특히, 규모의 경제추구, 위험 및 투자비용의 분산, 경쟁우위 자산의 보완적 공유, 기술획득 및 이전수단, 시장의 신규진입과 확대, 과다한 경쟁방지 등이 제휴를 하게 되는 구체적인 동기가 된다.

기업간 제휴는 기업역량의 신속한 결집과 유연성 확보라는 이점이 있는 반면, 동시에 협력기업에 대한 통제력 상실과 기술 및 노하우 유출 위험

도 있으므로 특히 다음에 유의할 필요가 있다.

첫째, 유능하고 실질적인 도움이 되는 파트너를 선정해야 한다. 둘째, 신뢰를 바탕으로 한 대등한 협력관계를 구축해야 한다. 셋째, 제휴의 목적을 조직의 운영규칙, 이익분배, 손실분담 측면에서 명확히 해야 한다. 마지막으로, 효과적인 전략적 제휴를 하기 위해서는 상대기업에게 매력적인 가치를 제공할 수 있는 자사의 차별적 역량을 확보해야 할 것이다.

기업간 전략적 제휴는 특히 첨단산업 분야에서 두드러지고 있는데, 전략적 제휴의 필요성(발생동기)은 흔히 4가지 정도를 꼽을 수 있다.

첫째, 자원과 위험을 공유함으로써 상호의 강점을 극대화하고, 약점을 보완하고자 하는데서 이루어진다. 자신이 진입하고자 하는 시장에서 요구되는 핵심성공요인을 모두 가지기는 현실적으로 힘들 뿐만 아니라, 최근 들어 거의 모든 산업에서 경쟁력의 원천이 막대한 연구개발 비용과 자동화된 생산시설에 근거하고 있으므로 단일 기업이 이 모든 투자와 기술과 위험을 부담하기 어렵게 되었다.

둘째, 한 산업에서의 표준이 자사에 유리한 방향으로 형성되어질 것을 기대하여 이루어지는 전략적 제휴도 있다. VCR산업의 선발기업인 소니사가 자사의 베타방식을 산업의 표준으로 채택시키지 못함으로써 후발인 미쓰시타의 자회사인 JVC의 VHS방식에 밀려난 사실은 한 산업의 표준이 자사에 유리하게 결정되도록 하는 것이 중요함을 보여준다. VCR산업의 실패를 교훈 삼아 소니사는 CD기술을 개발하면서 필립스사와 교차라이선싱(cross-licensing) 함으로써 이 CD기술을 전세계 표준으로 만드는데 성공하였다. 특히 전략적 제휴를 통해 산업표준을 결정하는 것은 기술개발 속도가 빠르고 산업표준이 아주 중요한 역할을 하는 산업에 매우 중요할 수 있다.

셋째, 신제품 개발에 소요되는 시간을 단축하고 시장진입의 속도를 높이기 위해 전략적 제휴가 이루어진다. 경쟁기업보다 더 빨리 시장에 제품을 내놓을수록 높은 수익을 보장받을 수 있고 초기 진입자의 다양한 우위를 누릴 수 있게 된

1) 대한상공회의소, 강명수 [유통기업의 전략적 제휴 방안], 1997.

다. 시간에 의한 경쟁우위가 중요해짐에 따라 모든 기업이 어떻게 하면 경쟁사보다 먼저 신제품을 개발하여 시장에 내놓을 것인지를 고민하지만, 어느 기업도 신제품의 시장진입 속도를 높이는 모든 자원을 가지고 있지 않기 때문에 전략적 제휴를 시도하는 경우가 많다.

마지막으로 기업활동의 유연성을 확보하기 위해 전략적 제휴를 한다. 이 경우에는 주로 사양산업에서 용이하게 철수하기 위해 전략적 제휴를 활용한다. 즉, 전략적 제휴를 통해 사양화된 산업을 합작투자자로 전환하여 사업 전망이 좋아지면 합작투자를 기반으로 다시 사업을 확장할 수 있고, 전망이 나빠지면 합작 파트너에게 지분을 팔고 쉽게 철수할 수 있다.

즉, <표 II-1>과 같이 전략적 제휴는 기업생존을 위한 기업의 특성과, 경쟁적 이점 획득을 위한 환경적 특성과 산업의 특성 등의 변수들에 의해서 유발된다.

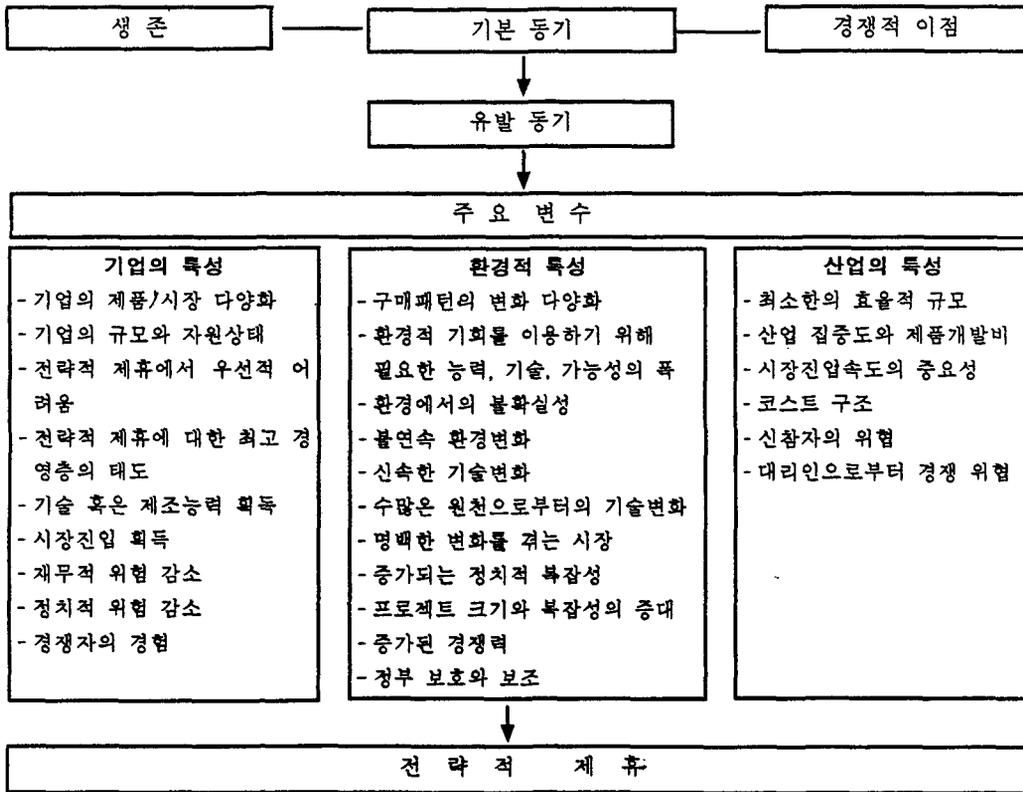
**2. 전략적 제휴의 형태**

전략적 제휴의 유형은 여러 가지 방법으로 구분되나, 가장 일반적인 분류방식은 제휴 내용에 따른 기술제휴, 조달제휴, 생산제휴, 판매제휴이다.

**1) 기술제휴**

기업들은 기술환경이 복잡해지고 상호 연관성이 집중하는 한편 기술혁신이 평준화되어 동시다

<표 II-1> 전략적 제휴의 동기



<자료 : Strategic Alliance : A Synthesis of Conceptual Foundations in Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, Fall 1995.>

발적으로 일어나자 기술정보의 공유를 통한 기술 혁신 기간의 단축과 시장경쟁 구조의 변화에 따른 경쟁지위 향상 및 취약기술의 보완과 기술개발 효과를 극대화하기 위해 전략적 기술제휴를 추진하고 있다. 기술제휴는 종래의 특허, 상표, 제조 노하우, 엔지니어링서비스 등의 공여로부터 교차라이선싱, 공동기술개발 위주의 전략적 제휴로 비중이 이동하고 있다.

## 2) 조달제휴

조달제휴는 보통 안정적 공급원의 확보를 목적으로 하고 있으나 최근에는 부품 및 제품의 상호보완적 공급, 동일제품의 상호공급 등이 주목적이 되고 있다. 이전에는 선발기업과 후발 기업간의 하청·위탁생산관계가 위주였으나 최근에는 선발기업간에도 상호보완적, 쌍방향 제휴가 이루어지고 있는 것이 특징이다.

## 3) 생산제휴

기술 등 경영자원을 상호 공급하여 공동생산하는 제휴로서 기술제휴, 특히 소유권에 대한 관심보다는 시장확보와 기술습득에 목적을 두고 소수 지분 참여형태나 일방의 지분참여가 배제된 형태로 추진된다. 이에 따라 특정 제품기술이나 조직·기술적 노하우를 보유한 중소기업의 제휴·참여기회가 확대되고 있으며 틈새시장 등 특정시장에서의 판매를 목적으로 하는, 소량생산형의 제휴가 증가하고 있다. 생산제휴의 형태로는 공동생산, OEM생산과 아웃소싱 등을 들 수 있다. 생산제휴는 노동비용의 절감, 노동인력 수급의 신속성 확보, 다양한 제품수요와 디자인 변화 및 제품수명주기 단축에 대한 신속한 대응성, 시장지배력 강화, 서비스 향상, 범세계적 생산네트워크 구축 등 다양한 목적에서 추진되고 있다. 또한 규모와 범위의 경제 달성, 학습효과 획득, 저렴한 가격으로 보다 광범위한 시장에서 제품을 공급할 수 있는 수단이 된다.

## 4) 판매제휴

판매제휴는 상대방의 판매능력을 활용하는 위탁판매, 공동브랜드를 사용하거나 제품공유에 의한 공동판매 등을 말한다. 과거에는 자사의 판매

망이 없는 경우 상대기업의 판매망에 전적으로 의존하는 제휴가 많았으나 최근에는 해외진출기업이 현지에서 지사 판매망을 개척하고 지역별·업종별·제품별로 선택적 판매제휴를 체결하는 경우가 많아지고 있다. 이들 제휴 중 어느 한 가지가 선택되기도 하지만 기술, 조달, 생산, 판매 제휴가 복합적으로 이루어지는 경우도 점증하고 있다. 판매제휴는 신시장 진입기간의 단축, 유통 및 보관비용의 절감과 고객서비스의 향상, 자원이용의 효율성 제고, 그리고 빠른 재고의 순환효과를 거둘 수 있는 점에서 추진되고 있다. 비교우위를 확보하고 있는 외부 유통전문기업이나 기존의 유통망을 확보하고 있는 기업과의 제휴를 통해 조직의 경량화를 이루어 자산운용의 효율성을 극대화하고 투자위험을 회피할 수 있다. 또한 시장환경변화에 신속히 대응함으로써 효과적으로 시장경쟁에 참여하고 기업의 국제화에 따른 물류비용의 증가를 최소화하기 위해 활발히 진행되고 있다. 이 외에 기업의 상호의존성에 따라 전략적 제휴를 여러 형태로 구분할 수 있다. 구체적인 형태는 <표 II-2>와 같이 요약된다.

<표 II-2> 상호의존성에 따른 전략적 제휴의 분류

연속 제휴	라이선싱, 프랜차이즈, 공급 협정
상호 제휴	R&D 협정, 교차라이선싱 협정, 마케팅협정, 공동생산, 컨소시엄
공유 제휴	합작 투자

(자료 : 마케팅, 전략적 제휴와 기업협력, 1996. 3.)

## III. 유통기업의 전략적 제휴

유통분야에서는 같은 유통경로 수준에 있는 기업들이 자본, 생산, 마케팅 기능을 결합하여 각 기업의 경쟁우위를 공유하려는 공생적 마케팅(symbiotic marketing) 혹은 전략적 마케팅 제휴(strategic marketing alliance)를 통해 기업경영 효과를 높이고 있다. 특히 과거 대량생산·대량소비의 생산자 중심 시대에서 소비자 중심의

시장구조로 바뀌에 따라 제조업체와 유통업체가 상품개발에서 물류코스트 절감까지 전략적 제휴 사례가 증가하고 있다. 제조업체 입장에서는 판매현장의 최일선에서 소비자와 교감하는 유통업체의 소비정보를 공유하고, 그 판매망을 이용할 수 있다. 유통업체도 물류비용의 절감이나 가격파괴를 위한 PB상품 개발 등 제조업체의 협조가 절대적으로 필요해졌다. 이 같은 유통분야의 다양한 전략적 제휴는 국내에서도 가격파괴 또는 유통우위 시대가 진전되면서 그 중요성이 더해지고 있다. 이 같은 현상은 소매업체와 제조업체간 관계의 급속한 변화에 기인한다. 한 쪽이 이익을 얻기 위해서는 상대방이 반드시 손해를 보아야 한다는 적대관계에서 협력관계로 전환되고 있다. 긴밀한 협력관계를 통해 소매업체와 제조업체 모두 유통 경로상에서 상품과 정보 흐름을 개선해 보자는 것이다. 즉 경로파트너십(channel partnership)을 통하여 재고보충을 신속히 하고, 고객서비스를 개선하고, 물류비용을 절감하고 있다.

### 1. 유통기업의 전략적 제휴의 필요성, 특성 및 전망

유통기업의 전략적 제휴 필요성을 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 제품수명주기의 단축

최근 기술은 급속하게 발전하고 있으나, 그러한 기술을 바탕으로 한 제품의 수명주기는 급격하게 짧아지고 있다. 따라서 기업들은 많은 투자를 해서 개발된 제품이 수명을 마치기 전에 투자회수의 필요성을 느끼며 해당제품의 빠른 시장확산을 도모하고 있다.

#### 2) 연구개발비의 상승

자동차의 신모델 개발, 고집적 반도체의 개발, 신소재의 개발 등 차세대 제품을 개발하는데 소요되는 비용이 과거에 비해 엄청나게 증가했기 때문에 한정된 시장을 대상으로 개별기업의 한정된 기술, 인적자원, 자금으로는 연구개발 및 시설 투자에 어려움이 따른다. 이런 문제를 해결하기 위해 기업들간의 협동이 필요하게 된다.

### 3) 규모의 경제 필요성 증가

무한경쟁시대에 기업간 경쟁에서 승리하기 위해서는 제품차별화 및 품질향상과 더불어 가격경쟁력이 있어야 한다. 특히 가격경쟁력을 높이기 위해서는 규모의 증대에 의한 고정비의 확산으로 원가우위가 필요하다. 과거에는 한 기업에서 생산량을 증가시킨으로써 달성이 어느 정도 가능했으나, 오늘날에는 기업간 관계를 통해 해결할 수 있다.

### 4) 위험분산

어떤 모험사업에 요구되는 기초 투자액이 매우 클 경우, 기업은 독자적인 전략을 추구하길 꺼린다. 특히 시장, 기술, 경쟁자 등의 반응이 불확실하고 이에 따라 그 사업의 수익성 또한 예측하기가 힘들어질 경우 위험분산의 매력은 더욱 커진다.

### 5) 보완자산의 공유

한 기업만으로는 자원이 부족하여 독자적으로 추구하기 힘든 사업의 경우, 한 기업은 기술을 제공하고 다른 기업들은 생산능력, 재무능력을 제공하여 상호보완적으로 결합함으로써 사업을 추진할 수 있다.

### 6) 경쟁의 완화

두 개 이상의 기업이 파괴적인 가격경쟁을 시작하여 광고 판촉, 고객서비스 등에서 지나친 경쟁을 야기할 수 있다. 개별기업은 경쟁의 완화를 통해 과도한 마케팅비용의 지출을 막고 상호이익을 얻을 수 있다.

### 7) 시장으로의 진입

정치적 장벽 및 무역장벽들을 극복하고 보다 많은 국제시장으로의 진입로를 확보하기 위해서 상호보완적인 자원을 소유한 다른 나라 기업들과의 관계가 필요하다.

무한 경쟁시대에 승리하기 위해서는 좋은 기업간 관계가 필요하다. 즉 기업군내의 기업간에는 상호협력력을 통해 유사 관련자원을 합치고 위험을 공동 부담함으로써 자원 운용의 효율성을 높이며

위험을 줄이고 상호 파괴적 경쟁을 회피해야 한다. 또한 상호보완적인 관계에 있는 자원의 교환에서 업무전문화 및 시장개발력을 확대해야 할 것이다.

유통업체의 전략적 제휴의 특징과 전망을 살펴보면<sup>2)</sup>, 첫째, 기업간 제휴는 제조-판매동맹과 같은 수직적인 제휴를 중심에 두고 소매업자와 소매업자간의 수평적인 제휴가 주위를 둘러싸는 형태로 진행될 것이다. 둘째, 공동의 목표를 위해 폭넓게 사업파트너를 구하고 서로의 신뢰관계를 바탕으로 한 협력적 파트너십 구축이 요구된다. 셋째, 상호이윤적 협약에서 이윤은 모든 참여자를 위해 발생하게 되는데, 개별기업이 분산 소유하고 있는 POS정보, 재고정보, 상품정보 등 비즈니스 정보를 서로 공개하고 공유함으로써 마치 하나의 기업처럼 활동하는 가상기업(virtual corporation)이 앞으로의 이상적인 모형이 될 것이다. 새로운 패러다임의 이행에는 반드시 어려움이 따르고, 기업간의 신뢰관계를 구축하기 위해 서로 어느 정도의 시간이 필요할 것이다.

제조와 판매의 전략적 제휴는 공급자 중심에서 수요자 중심으로 전환하는 시장구조의 변화, 경제의 글로벌화, 정보화 및 세계적인 가격경쟁 등을 감안하면 앞으로 국내에 그치지 않고 전세계 기업을 대상으로 급속하게 확대될 것으로 전망된다. 제휴한 기업 모두가 성과를 누릴 수 있고 궁극적으로 소비자 만족을 가져오는 새로운 관계들이 어떻게 창출할 것인가가 21세기를 향한 가장 중요한 과제이다.

## 2. 국내의 제휴 사례

### 1) 공생적 마케팅

국내에서 가격에 초점을 맞춘 공생적 마케팅 노력이 도입되어 실행된 지는 이제 겨우 2~3년 정도에 불과하지만, 특히 중소기업의 경쟁력 강화를 위한 신경영 전략으로 매우 빠르고 폭넓게 확산되고 있으며, 그 활동 영역도 매우 다양하다. 여러 가지의 형태 가운데서도 공동판매장을 개설하여 운영함으로써 소비자에게 직판(중소기업체

품 상설 전시판매장, 모피명품 판매장, 정수기 전용 전시판매장, 중소기업 백화점 등)하거나 공동판매 법인을 설립(하나 조명, 대구직물 공동판매관리회사 등)하는 경우가 많다. 이외에도 공동구매, 공동전시, 공동판매(가구, 기계부품, 의류 등의 중소기업 협동조합)를 통합적으로 추진하거나, 공동창고나 집배송단지를 건립(중앙유통단지, 대한물류, 한국물류 등)하기도 하고, 나아가서 공동상표나 신제품을 개발(CAPACCI, 귀족, 돔, 부터, 가보로, 쌈지 등)하는 등 매우 광범위한 공동화 사업을 추진하는 경우도 있다. 또한, 공동정보화사업을 추진하는 경우도 있다.

### 2) 백화점의 전략적 제휴

국내 유통부분은 국내 현실이 선진 유통업체에 비하여 상대적으로 열세를 면치 못하고 있는 실정이므로 엄격한 의미에서의 전략적 제휴는 성립될 수 없으며 일방적인 기술도입의 단계를 뛰어넘지 못하고 있는 상황이다. 국내 업체의 전략적 제휴사례는 <표 III-1>과 같다.

POS데이터 활용에 가장 적극적인 유통업체는 롯데백화점이라고 한다. 롯데백화점의 입장은 "POS 데이터 서비스 중 유통업체로서 가장 유의한 자료는 다른 점포에서는 잘 팔리는데 롯데에서 소홀히 취급하는 상품인지 여부를 알려주는 기회손실 자료"라고 밝혔다. 백화점 입장에서 가장 중요한 상품계획 개편에 활용하는데 확신을 줄 수 있다는 것이다. 시장 전체나 경쟁업체의 실적을 손바닥 보듯 들여다보고 있으면 어떤 상품을 어떻게 진열해서 어떤 판촉전략을 써야 하는지를 자연스럽게 알 수 있다. 또 신상품개발 때에도 새로운 트렌드를 수치화된 객관적 자료로 확인할 수 있어서 좋고 최근의 우수상품에는 어떤 것이 있는지 금방 알 수 있는 장점이 있다. 롯데백화점은 매월 얻게 되는 다른 업체의 POS데이터를 데이터베이스로 만들어 자기 회사의 영업정보시스템과 연계해 시너지 효과를 보고 있다. 상품계획을 짤 때마다 골칫거리였던 시장조사비용 거의 제로수준으로 떨어뜨릴 수 있고, 신상품개발과 유치에 드는 비용도 대폭 절감이 가능하고

2) Brenda Sternquist, *International Retailing*, Fairchild Publications, New York, 1998.

<표 III-1> 국내 백화점의 전략적 제휴 사례

업태별	제휴일자	국내업체	제휴선	제휴 내용
백화점 부문	1988. 3	롯데 쇼핑	다카시마(일)	대형백화점 및 다점포 경영기법 일체
	1988. 1	화성산업	쁘랭땅 백화점(프)	쁘랭땅 백화점의 개설 및 운영에 관한 경영 기술
	1989. 3	신세계	세이부(일)	백화점 경영기법 및 상품기획기술 다점포 운영기법
	1989. 8	미도파	도큐 백화점(일)	백화점 상품기획 기술(MD)
	1989. 7	미도파	도큐에이전시(일)	생활종합형 백화점 설립을 위한 개발 기법
	1995. 4	LG 백화점	미쯔야동생련(일)	백화점 상품기획기술 및 경영기법 일체
	1995	신세계	이세단(일)	DB 마케팅 P/G 도입
GMS 부문	1988. 3	롯데 쇼핑	다이에이(일)	GMS 경영기법 일체
	1988. 3	롯데 쇼핑	세이부(일)	대형 임대상가 기획 및 경영기법 일체

<자료: 대한상공회의소, 강명수; 유통기업의 전략적 제휴 활용방안-국내백화점의 전략적 제휴 사례, 1997.>

그때마다 유행하는 상품을 적절한 자리에 배치할 수 있어 매출이 늘어난다고 설명한다. 또 이 같은 노력을 하면 고객에게도 다른 백화점에서 인기 있는 상품은 언제든지 롯데백화점을 찾으면 있다는 확신을 심어주어 고객만족을 이끌어 낼 수 있고 백화점 매출도 늘어나는 윈-윈 효과를 기대할 수 있다고 밝혔다.

롯데백화점은 이런 POS데이터 서비스를 단순히 자기 혼자 이용하지 않고 상품공급업체에 즉시 제공해 제조업체의 비용을 줄이고 이를 통해 롯데측의 판매가격도 낮춘다는 계획을 추진 중이다. 월마트와 피엔지 제관동맹의 한국판을 만들겠다는 이야기다. 매출정보공개에 지극히 폐쇄적이고 거짓자료가 난무하는 백화점업계에 정보공개와 공유의 선례를 세우겠다는 롯데의 실험에 드는 비용은 정보공개라는 것 외에는 아무 것도 없다.

**3) 공동개발, 판매 및 자본 제휴**

(주)방림도 유럽의 대표적인 섬유회사인 독일 니노 AG사와 첨단섬유제품의 공동개발을 위한 기술이전과 국제시장에서의 공동 마케팅을 위한

기술 및 공동개발을 위한 기술이전과 국제시장에서의 공동 마케팅을 위한 기술 및 업무제휴 계약을 체결했다. 아울러 양사간의 협력관계를 더욱 공고히 하기 위해 방림이 니노사의 아시아 지역 판매에서 자사의 제품을 우선적으로 공급할 수 있게 되었다. 또한 이 제휴에 따라 방림은 앞으로 원단을 OEM방식으로 니노사와 유럽시장에 직접 판매하게 되며 니노사와 공동으로 상품을 기획하고 신제품을 개발할 수 있게 되었다.

그 외에도 ECR, SCM 등 제조업체 및 유통업체간의 전략적 제휴를 통해 공동발전을 도모하는 사례도 증가하는데, LG유통과 풀무원은 100% EDI 발주를 통해 무검품, 무반품을 실현함으로써 관리비절감 및 매출 증대의 효과를 보고 있다.<sup>3)</sup>

**3. 외국의 제휴 사례**

미국의 전략적 제휴는 월마트와 피엔지 사례를 비롯하여 섬유업계의 QR(Quick Response)에 이어 식품 슈퍼체인업계의 ECR(Efficient Consumer Response) 추진 등 활발한 움직임 보이고 있는 반면, 일본은 아직 초기단계에 머물러 있

3) LG 경제 연구소 발간 자료, [최근 경기 동향 점검], 1999.

다. 미국은 재판동맹을 통해 유통코스트 삭감과 만족 향상에 상당한 효과를 거두었다. 일본도 유통코스트 삭감과 발주 및 납품작업의 효율화, 재고 및 기회손실의 삭감 등 긍정적 효과를 거두었다. 또한 상품개발에서는 가격·품질 면에서 경쟁력 있는 차별화 상품, 히트상품의 탄생 등 성과를 보이고 있다. 유럽은 제조, 유통업자간에 전략적 제휴를 위한 시범사업 추진 결과 운영비 4.8%, 재고관리비 0.9% 감소 효과를 시현했다<sup>4)</sup>.

### 1) 월마트 피앤지

제조업체와 유통업체간의 제휴가 많은 사람들의 시선과 관심을 끌게 된데는 세계적인 소매유통업체인 월마트(Wal-Mart)와 역시 세계 우수의 생활용품 메이커인 피앤지(P&G)가 본격적이고 구체적인 협력을 시작하면서부터이다. 원래 이 두 업체는 서로의 차별적 우위에 바탕으로 둔 자존심으로 상당한 정도의 갈등과 적대감을 갖고 있었으나 1987년경부터 대대적인 조직개편과 함께 본격적인 협력관계에 들어갔다. 1991년, 월마트가 주요 납품업체와의 파트너십을 발전시켜 EDI(Electronic Data Interchange)와 상호정보공유를 골자로 하는 정책으로 전환하였다. 이러한 조치는 리드타임 단축, 물류개선, 공동작업 실시로 신속한 의사결정 도모 등을 목표로 하고 있는데, 월마트와 각 점포별, 재고유지단위(SKU: Stock Keeping Unit)별 재고 및 판매상황이 즉시 POS 정보화되어 EDI로 피앤지에 공개되고 있다. 피앤지는 월마트에 60명 정도의 상품담당자를 파견하여 수요예측과 재고상태, 판매상태, 고객동향 등을 파악하고 있다. 월마트로부터 EDI를 통해 얻은 점포별, SKU별 재고 및 판매자료를 바탕으로 온라인 방식으로, 자동주문처리, 자동공급의 형식에 의해 월마트의 지역 유통센터(RDC: Regional Distribution Center)에 발송하면 지역유통센터에서는 점포별로 분류하여 배송해 준다. 협력 결과로 월마트의 재고회전율은 2배로 증가하여 원가가 절감되었고, 피앤지 역시 회전율이 늘어나고 당일 생산한 제품을 월마트에 공급할 수 있게 되어 원가절감이 가능해졌을 뿐

아니라 월마트에 대한 별도의 영업 및 촉진활동이 필요가 없어지게 되었다. 그러나 피앤지가 기존의 메이커 우위의 정책을 시정하여 이러한 협력에 적극적으로 나서게 된 기본적인 이유는 원가절감보다는 고객만족, 즉 최종고객인 소비자 지향의 유통시스템을 구축하는데 있다. 피앤지는 취급점포별 변동이 심한 자사제품의 판매가격을 항상 저가정책을 추진함으로써 피앤지 상표에 대한 상표애호도가 높은 고객들이 모든 점포에서 동일 가격으로 구매하는데 협력의 중요한 목적이 있었던 것이다.

피앤지는 유통정보화의 일환으로 POS시스템을 도입하여 성공한 업체로 또한 손꼽히고 있다. 피앤지의 주문담당 바이어는 수요량에 변동이 없어 정상인 아기 귀저기의 주문량이 월별로 들쭉날쭉한 현상을 발견했다. 이는 주문시 소매상, 도매상을 거치며 주문량이 행뿔기 되는 게 원인이었다. 시장에서 조금만 인기가 있으면 소매상은 주문을 필요량보다 조금 많게 하고 도매상은 여기다 다시 부풀려 피앤지에 주문을 하다보니 제조회사인 피앤지가 도매상에게서 주문서를 받았을 때는 엄청난 양이 된 것이다. 그래서 피앤지는 최대의 소매상인 월마트와 두 회사의 컴퓨터 시스템을 연결해 판매시점정보를 공유해서 중간상인을 배제시켰다. 피앤지공장은 컴퓨터로 월마트매장에서 시시각각으로 자기회사 제품이 얼마나 팔리는지를 한눈에 볼 수 있게 되었고, 이를 통해 약 10%의 비용을 절감했다. 재고비용이 거의 제로수준으로 떨어지고 세일즈맨이 매장을 돌아다닐 필요도 없어졌다. 월마트도 P&G에 비용을 줄인 만큼 가격인하를 요구할 수 있게 되어, 판매가격을 40%나 내리는 가격혁명에 성공했다.

월마트는 이외에도 멕시코 소매상인 Cifra와 합작투자함으로써 국제적 확장을 시도하였다<sup>5)</sup>.

월마트는 다른 경쟁자를 능가하여 멕시코와 캐나다에서 시장의 리더가 되고 있다. 월마트의 성공은 HOME MARKET에서의 유통, 커뮤니케이션, 비용절감에서의 전문기술로 멕시코와 캐나다에서 기초를 이루었다. 회사는 남아메리카의 확장을 위해 멕시코와 푸에르토리코에서 배운 훈

4) 대한상공회의소, 신석호 <유통산업 발전 5개년 계획 및 경쟁력 강화방안>, 1999. 5.

5) Brenda Sternquist, *International Retailing*, Fairchild Publications, New York, 1998.

련을 이용하고 있다. 홍콩에서 배운 실패의 경험을 중국에 적용하고 있다. 월마트의 사례는 시장 진입에 지침서가 되고 있으며 미국 소매 유통, 촉진, 가격전략에 관한 지식을 전하고 있다. 경쟁자에 의한 월마트 전략의 빠른 채택은 소비자의 손에 힘을 주는 역할을 돕고 있으며 이는 월마트에 이익이 된다. 월마트의 확장계획은 새로운 분배 센터를 추가하는 것뿐만 아니라 미국에서의 새로운 월마트 스토어, SAM'S CLUB, SUPER-CENTER를 개점하는 것을 포함한다.

2) 일본 소매업 제휴

일본에서도 소매 제휴는 일어나고 있지만 일반적으로 그 그룹의 주자가 되는 주 소매업자가 이들 연합을 지배한다. 일본은 메이커 지배가 전통적으로 매우 강해서 소매업자의 하청 입장이 되

는 자기상표 브랜드 제조에 메이커 측이 소극적이었다. 현재는 보다 좋은 것을 보다 싸게 소비자에게 제공한다는 입장에서 대형 메이커와 대형 소매업자가 대등하게 제휴를 하고 더불어 소비자 니드에 적합하게 협력해 가는 형태가 늘고 있다. 소매업자는 품질에 신뢰성이 있는 대형 메이커 제품을 구색할 수 있어 전국상표 브랜드뿐만 아니라 폭 넓은 상품구색이 가능하게 된다. 또한 메이커는 대량 일괄구입, 무반품이라는 구입조건으로 거래가 이루어지기 때문에 생산계획을 세우기 쉽고, 확실하게 일정한 매출을 확보할 수 있다. 이런 이유로 현재 대형 소매업자와 대형 메이커 사이의 제휴가 실현되고 있는 것이다. 메이커와 소매업 모두 저성장에서 탈피하려고 하는 노력이 수평적 동맹에서 수직적 동맹에 이르기까지 폭넓게 실행되고 있다. 이 중에서 제판동맹이라고 불

<표 III-2> 일본의 전략적 제휴 주요 사례

사 례	이와타야와 와코부	자스코요 가오	세븐일레븐의 도시락	아오키인터내셔널과 도레·데이겐	
제휴의 주목적	유통코스트 삭감	유통코스트 삭감	상품 개발, 유통코스트 삭감	상품개발	
제휴 참가자	소매업(백화점)과 의류메이커	소매업(GMS)과 메이커	소매업(CVS)과 공급업자	소매업(전문점)과 소재메이커	
상품분야	하의류	일용잡화	도시락	산사복 (SUITS, 코트)	
제휴주도자	의류메이커	메이커	소매	소매	
성 과	소매업	리드타임 단축 및 품질물의 저하	발주업무 효율화 상품구색의 최적화 재고압축	폐기율의 저하 공급력 확보	상품 차별화 이미지 향상 평균단가 향상
	메이커, 도매	수발주입무의 효율화	납품업무의 계획성 향상	거래 확대 상품개발력 향상	단위확대 거래확대
	소비자	품질의 저하	품질의 감소 가격의 저하	품질의 감소 신선한 상품구입	합리적 가격의 고기능 상품의 도입
제 과	소매업	사내 시스템과의 정확성			재고리스트
	메이커, 도매	시스템 개발 코스트의 회수	제휴처 단독으로는 매리트가 적음	거래자 유도의 제한 전용투자 부담증가	기존 채널로부터의 반발

<자료: 신한리뷰, 제조와 판매의 전략적 제휴, 1996, 여름>

리는 메이커와 소매업체간의 전략적인 동맹이 현저히 늘어나고 있으며, 불황에 의해 형성된 가격에 민감해지는 소비자 행동변화에 적응하려는 양자의 대응이 메이커와 소매업자의 동맹으로 출현한 것이다. 제판동맹의 형태와 주체는 다양하지만 이들의 공통점은 기업간의 벽을 허물고 필요한 정보의 공유화를 토대로 제휴를 진행하고 있다는 점과 정보네트워크 환경의 정비가 기술적인 배경이 되고 있다는 점 등이다.

자기상표 브랜드개발을 위한 전략적 동맹은 제판동맹뿐만 아니다. 해외 소매업과 국내 소매업간의 제휴는 해외 소매업이 자산으로 가진 자기상표 브랜드를 국내에서 판매하는 것이 가능해진다. 예를 들면 월마트와 이토요카도와의 제휴이다. 이 제휴에 의해 이토요카도는 월마트가 개발한 저가격 자기상표 브랜드를 도입하여 판매할 수 있다. 또한 월마트는 일본 유통환경에 대한 다양한 정보를 이토요카도로부터 입수할 수 있다. 또 일본을 거점으로 동남아시아 여러 나라에 진출하기 위한 포인트를 확보할 수 있다. 교외형 신사복점을 전개하는 아오야마상사는 J.C.페니와 제휴함으로써 J.C.페니가 개발한 상품을 점두에 판매하고 있다. 아오야마상사는 [양복의 아오야마]에 이어 캐주얼웨어를 판매하는 [카라자]라는 점포에도 J.C.페니의 개발상품을 진열하여 판매한다. J.C.페니는 매출이 확대되고, 아오야마상사는 저가격으로 질 좋은 상품을 판매하고 풍부한 상품구색을 실현하는 것이 가능케 된다. 이상 예는 해외 소매업이 낮은 비용으로 개발한 PB를 도입한 사례이다. 그 외에 소매업자들끼리 모여 수량을 확보하고 상품가격을 더욱 절감하기 위해, 백화점 업계의 초대형 업체인 미츠코시와 4위인 다이마루가 PB개발 및 공동상품 매입을 지향하여 제휴를 했다. 단품별 대량 발주가 어려웠던 대형 백화점끼리 제휴를 하여 메이커에 대량 발주함으로써 비용절감 효과를 내는 것이다. 지금까지 상품의 저가격화에 대해서 그다지 주의를 기울이지 않던 백화점이 비용절감을 지향하여 대형업체끼리 제휴하는 것은 바로 가격파괴 시대에 돌입하고 있음을 상징적으로 보여주는 것이다.

### 3) 일본 백화점의 제휴

일본의 백화점 업계는 지속적으로 매출실적이 마이너스 성장을 보이는 등 장기간의 침체를 겪고 있다. 이는 전반적으로 일본의 경기가 침체된 데도 그 원인을 찾을 수 있지만, 카테고리킬러를 중심으로 한 할인산업의 성장에서 비롯된다. 일본 백화점 업체들의 입점업체, 상품공급 협력업체 등과의 유대관계 강화, 자주매입의 강화 등 실적부진을 타개하기 위한 다양한 노력을 추진하고 있다. 그러한 노력 중에서 특히 업계의 주목을 끌고 있는 것이 자사계열을 넘어선 제휴·합병 등 전략적 제휴이다. 공급업체의 이탈로 인한 매입능력 저하, 고질적인 고비용 체질, 타업체에 비해 백화점의 상대적 위상저하 등 일본 백화점 업계가 처한 3중고에서 벗어나기 위해서는 기존 경영의 틀을 넘어선 전략적인 제휴를 모색하지 않을 수 없게 되었다. 향후 재편의 방향에 대해서 채산성이 없는 점포의 폐쇄와 계열회사의 합병, 상품조달 등 타사와 한정된 분야에서 제휴가 진전되고, 쇼펄센터 등 신업태를 구축하는데 제휴합병이 늘어날 것으로 보고 있다.

## 4. 국내 패션유통산업의 특성 및 제휴 현황

### 1) 국내 패션유통산업의 특성과 최근 경향

국내 패션유통업은 1980년대 중소기업이 의류시장에 대거 참여 백화점, 직영 전문점, 대리점을 통한 유통망이 다양하게 확대되면서, 구입접근이 용이한 대리점 형태의 유통업이 활기를 띠게 되었다. 그러나 '90년대 들어 국제화, 소비자의 편리화, 고급화, 간소화 추구로 유통업 발전에 전환점을 가져오고, 원 스톱 쇼핑의 브랜드 멀티 샵 추구하기 시작하여, 최근에는 의류업체 재고 부담 분산, 소매점이 재고 부담 유통마진을 높게 보장하는 사업체의 소매점과, 제품을 저렴한 가격으로 제공하는 상설할인점이 등장하였다. 대리점이나 백화점 등을 통한 기존 유통경로를 통한 판로 확보의 한계에 봉착한 패션유통업계는 유통망의 다변화 전략을 취하고 있는데, 국내 의류시장의 유통별 규모를 보면, 백화점 25%, 전문점 및 대리점 35%, 재래시장 28%, 기타 주문복 및 상설할인매장 20%이다<sup>9)</sup>. 최근 국내 유통산업은 정

부의 유통시장 개방 정책에 따라 해외의 선진 경영기법과 거대 유통자본이 국내에 진출하여 할인점 시장의 급성장으로 경쟁이 심화되고 유통성이 풍부한 바이오파워를 가진 업체만 살아남을 수 있는 환경이 조성되었으며, 가격에 민감한 소비자의 의식과 글로벌화라는 과정에서 할인점의 성장은 백화점의 시장지배력 감소는 물론, 경쟁력 없는 백화점의 도태를 초래하게 되었다. 즉 유통시장 개방 및 IMF와 같은 전반적인 경제 침체의 상황에서 고급 수입의류를 취급하는 소매점들과 고급 백화점들은 상대적으로 침체하는 경향을 나타내는 반면에 할인 소매업체와 관련된 다양한 산업태가 눈에 띄게 성장하고 있으며, 일반 의류업체의 가격 할인점 진입과 패션 유통의 전문화, 세분화의 경향을 보인다<sup>6)</sup>.

패션유통업의 최근 경향을 다음과 같이 살펴볼 수 있다.

① 과다점포의 경쟁사 증가

- 기업의 인수 합병(M & A)을 통한 성장이 증가하고 있다.
- 다운사이징 스토어(DOWNSIZING STORE)로의 성장이 증가하고 있다.
- 전문화된 백화점
- 새로운 소매업체들이 등장하고 있다. - 할인점, 팩토리 아울렛, 카테고리킬러 등.
- 기업의 구조조정과 정리 통합이 이루어지고 있다. - 벤치마킹.
- 통제가능한 비용에 대한 절약 전략을 추구하고 있다. - 광고비, 영업비용 절감 등.

② 자사상표 제품(PB)의 중요성 확대

③ 수입구매의 확대

수입의류가 총 의류 시장에서 15% 전후를 차지하고 있는데, 직수입브랜드의 의류가 급증하는 것은 라이센스 브랜드보다 비용이 저렴하고, 소비자가 라이센스보다는 직수입브랜드를 선호하기 때문이다.

2) 국내 패션유통기업의 전략적 제휴 현황

(1) 코오롱상사 에어메일사와 제휴, 인터넷사업 진출<sup>7)</sup>

코오롱상사는 '코오롱쇼핑몰(www.kolonshop.com)'을 개설하고 인터넷 제휴업체인 에어메일사와 공동마케팅을 펼쳐 인터넷 사업에 진출하였다. 코오롱은 인터넷쇼핑몰을 통해 여성복, 내의, 생활용품 등 10만~300만원대의 다양한 제품을 신용카드 결제방식으로 판매하고 있으며, 철저한 회원제로 연내 10만 회원을 확보를 목표로 하고 있다. 코오롱쇼핑몰 개설에 이어 11월 인터넷무역망인 '킷츠(KITS)'를 구축하였는데, 코오롱인터넷무역시스템(KITS)은 코오롱의 패션, 스포츠제품뿐만 아니라 국내외 의류 용품 잡화 액세서리 인테리어용품 등을 망라한 다양한 제품을 취급한다. 이 시스템은 국제간 거래와 제품홍보를 지원하게 될 예정이다. 코오롱은 무역업체들이 KITS를 이용, 국제간에도 대형 거래를 추진할 수 있도록 시스템을 갖출 계획이다. 이를 위해 세계무역센터 등과 전략적 제휴도 추진키로 했다고 코오롱 관계자는 밝혔다. 이밖에 여성의류 스포츠 남성복 내의 등 국내외의 모든 제품을 취급하는 인터넷 전문패션몰도 10월말 개설하였다.

코오롱관계자는 본격적인 인터넷사업을 추진을 위해 현재 해외업체와의 제휴도 추진하고 있으며, 다양한 인터넷무역업체와 전략적 제휴를 통해 유통망을 확대하고 있다고 밝혔다.

(2) 지역 공동브랜드<sup>8)</sup>

부산시와 대구시가 지역의 중소기업과 함께 자체 상표를 만들어 국내시장은 물론 세계시장에 향해 당당한 발걸음을 내딛고 있다. 공동상표 이름은 '테즈락'과 '쉬메릭'으로, 이를 통해 자타가 공인하는 우수한 기술력을 갖고도 자체 상표도, 판매망도 없어 외국 상표를 붙인 제품을 만들던 설움을 벗어나게 되었고, 부산과 대구가 각각 신발과 섬유산업의 메카라는 옛 명성을 되찾을 수 있는 기회를 갖게 되었다. 테즈락은 지난해 4월

6) 오세조, 변명식, [한국 패션유통의 구조와 개선방안] 한국패션유통공동세미나, 1997. 5.

7) 정현주, [의류관련 소매업체 연구(1)], 東義大學校 東義論叢, 제28호, 1998. 2.

8) 한국 패션 협회 제공. 매일경제신문, 1999. 5. 31.

9) 한국 패션 협회 제공. 한겨레 신문, 1999. 5.

처음 시장에 등장하여, 1년여만에 부산·경남·울산 등 영남지역은 물론, 호남지역에도 진출해 모두 32개의 매장을 갖추는 폭발적인 성장세를 보였다. 하반기에는 서울의 백화점에도 진출해 올해 안에 매장을 45개로 늘리고 내년에는 70개로 늘릴 계획을 갖고 있다. 출시 첫 해인 지난해 31억원의 매출을 올렸으며, 올해는 목표액을 140억원으로 잡고 있다. 해외시장에서도 지난달 첫 수출에 성공해 오스트레일리아에 신발 10만 달러 어치를 팔았으며, 올 수출 목표액을 100만 달러로 잡아놓고 있다. 테즈락은 신발을 중심으로 의류와 스포츠용품용 시장을 내놓고 있으며, 라이선스 사업으로 학생복인 '테즈락캠퍼스'와 저가품 보조브랜드인 '제로세'도 개발해 사업을 다각화했다. 이 같은 성공은, 지역상표를 키워야 한다는 시민들의 정서와 품질에 비해 저렴한 가격이 주요인이 되어서, 평균매출액 4,000만~5,000만원의 성공을 거두고 있는 것으로 보여진다. 대구의 '쉬메릭'도 소비자들의 인기 덕택에 급성장 추세를 보여서, 현재 대구시민 10명 가운데 7명이 쉬메릭을 떠올릴 정도로 인지도가 높아졌다. 쉬메릭은 안경테, 내의, 양말, 우산, 양산 등 지역특화 상품을 지원하기 위해 고안한 생활패션 토달 브랜드로, 고품격 상표의 이미지 차별화를 이끌어냈다. 이러한 이미지를 위해 참여 품목과 업체는 엄격히 제한하여, 사, 중소기업청, 중소기업진흥공단 등으로 이뤄진 공동브랜드 관리협의회의 심사를 통과한 업체의 품목으로 정부 공인 품질 검사소를 통과하면 비로소 브랜드 사용권을 주었다. 현재 16개 업체가 11개 품목에 쉬메릭 상표를 내걸고 시장 공략에 나서고 있으며, 지난해 국내에서 39억원의 매출을 올렸으며 385만 달러어치를 수출했다. 앞으로 지역공동상표의 과제는 끊임없는 디자인 개발에 필요한 자본금의 확보이며, 최근 산업자원부가 확정한 신발·섬유산업 육성자금에 거는 기대가 크다. 이는 지역의 한계를 넘어 전국적인 상표로 키우고 해외시장을 공략하기 위해서는 투자가 필요하기 때문이다.

### (3) 까르푸, 중소기업들과 제휴, PB상품 개발<sup>10)</sup>

10) 한국 패션 협회 자료, 1999. 4.

11) 한국 패션 협회 제공, 중앙일보, 1999. 3. 10.

프랑스계 할인점인 까르푸는 국내 중소기업들과 함께 독자 개발한 PB상품을 대거 내놓았으며, 품목은 속옷과 신발, 이불, 베개 등 80여 종류의 섬유관련 제품이다. 국내 중소기업과 공동 개발된 이번 PB상품은 월마트 등 다른 외국계 업체들에게도 영향을 미칠 것으로 보인다. 까르푸가 대대적인 P.B 개발에 뛰어든 것은 상대적으로 P.B가 많은 신세계 직영 E마트와 뉴코아의 킨스클럽, 롯데 마그넷 등 한국계 할인점과의 가격경쟁에서 밀리지 않으려는 영업전략의 일환으로, 독자개발된 P.B는 구매에 드는 불필요한 비용을 줄일 수 있어 그만큼 가격을 낮출 수 있게 되었다.

### (4) 의류 5개사 판매·연구 제휴...공동수출 성과<sup>11)</sup>

사라, 선용어패럴, 이노와, 삐띠앙뜨, 레만 등 5개 패션업체는 올해 1월 미국 로스앤젤레스 캘리포니아마트에 14억원을 들여 마련한 30평 규모의 공동 전시판매장 운영문제를 논의하기 위해 올해부터 판매·연구 제휴를 하고 있다. 내수 부진으로 고민하던 이들 업체는 해외 공동판매장 구축하기로 하고 지난해 5월 '보따리 장사'식으로 진출한 시카고에서 2만 달러 판매실적을 올린데서 고무되어 교포가 많은 LA로 진출하게 되었다. 하지만 이들의 전략적 제휴가 말처럼 쉬운 것만은 아니었다. 모두 고급여성 의류 시장에서 치열하게 선의의 경쟁을 벌여온 매출 수십억원대의 중견기업인데다 나름대로 예술가 기질까지 다분해 융화가 쉽지 않았다. 하지만 외환위기에 따른 내수부진이라는 절박한 상황은 이들을 뭉치지 않을 수 없게 하였다. 우선 각자의 전문분야에 특화하기로 함으로써 불필요한 경쟁을 줄여서, 부인복(사라)·골프레저(삐띠앙뜨)·정장(선용)·캐주얼(레만)·예복(이노와) 등으로 구획정리를 하였다. 하지만 바로 자금문제에 부딪혔다. 이때 정부의 '협동화사업 지원제도'라는 여성기업 활성화 정부시책에 힘입어 이들은 중소기업진흥공단으로부터 9억7천만원을 연 7.5%의 저리로 3년간 빌려 쓸 수 있게 됐다. 또 매달 1만 달러씩 들

어가는 매장 운영비용을 5개 업체가 분담해 부담을 훨씬 덜었다. 미국내 바이어들이 벌써부터 구매문의를 해오고 있어 올해 수출목표 30만~40만 달러는 거뜰하다는 자신감에 차 있다. 이처럼 '규모의 경제'와 시너지 효과를 거뒀던 중견 여성기업들의 제휴가 울들어 패션·정보통신 벤처등을 중심으로 옴트고 있다. 여성사업체수가 워낙 적은데다 학연·지연의 끈이 약해 시장정보나 판매망 구축에서 불리했던 면을 최대한 극복해 보자는 의도다. LA공동매장 이외에 KCS·S·이니셜트렌드·조영기획 등 5개 패션업체 여사장들이 만든 '청담동 패션협동화사업<sup>12)</sup>'과 한국여성벤처협회장을 중심으로 9개사가 뭉친 '포이벨리벤처 집적화사업'이 울들어 추진 중인 여성계 '전략적 제휴' 사례들이다.

청담동패션협동화사업은 서울 강남에 흩어져 있는 고급 의류업체들을 위한 공동 판매장, 디자인실·교육장 등을 청담동의 속칭 '로테오 거리'에 마련해 연구개발과 판로개척을 함께 하자는 것이다. 이 사업도 중진공에서 64억원 가량을 융자해줄 예정이다. 포이벨리사업은 우수 여성벤처기업을 서울 포이동 벤처빌딩에 입주시켜 첨단장비 공동활용 및 소프트웨어 공동개발 등을 통해 여성벤처업계의 경쟁력을 높인다는 계획이다.

#### IV. 패션유통산업의 전략적 제휴에 관한 제언

국내 패션유통업계의 전략적 제휴 역사가 짧고 극히 초보단계에 불과하기 때문에 제휴 관계가 어떻게 진행될 것인지에 관해서는 앞으로 더 많은 연구가 필요하다. 그러나 패션유통업체가 향후 전략적 제휴를 적극적으로 도입할 가능성은 매우 높으며, 이는 업체의 경쟁력 제고에 크게 영향을 미칠 것으로 예상된다.

기존의 제휴 형태는 공동상품개발, 공동배송과 유통비용 삭감을 목적으로 동업타사간, 타업체간

의 제휴가 이루어졌지만, 앞으로의 제휴는 유통비용 삭감이 주류를 이룰 것으로 전망되고 있다. 이를 위해 먼저 해당 기업들이 정보화의 진진 등 대내외 환경조건을 정비해야 하며, 여러 업체가 참여할 수 있도록 개방적인 제휴관계를 맺고 상호호환 가능한 운영시스템을 확보되어야 할 것이다. 성공적인 전략적 제휴를 위한 구체적 전략을 다음과 같이 생각해 볼 수 있다.

##### 1) 정보공유와 기술의 활용

정보공유가 필수적인 전략적 제휴는 정보를 활용하여 이에 기초하여 거래하는 기반의 확립이 필요하다. 기초단계로는 기업간 정보의 교환, 공유화를 위한 EDI 도입으로, 이는 상품정보를 공유하고 거래전표를 없애기 위해 정보 교환 및 POS데이터를 전송하는 것이다. 정보를 공유함으로써 기업 모두는 현저한 업적신장 및 효율적인 경영성과를 올릴 수 있다.

##### 2) 높은 물류기술 수준

물류비 감소를 위해서는 물류기술 수준이 높은 기업이 참가하여야 하며, 높은 서비스 수준을 유지하면서 물류코스트를 절감해야 한다. 특히 제조업체, 도매업체의 재고보충 방식은 POS데이터 분석과 수요예측을 병행하여 상품보충량을 연속적으로 개선하는 것이 필요하다. 즉 실수와 낭비를 배제하고 저코스트로 상품보충할 수 있는 기술을 보유하는 것이 성공의 요건이다.

##### 3) 마케팅기술의 고도화

마케팅기술은 상품의 카테고리관리<sup>13)</sup> 및 매장관리 등 머천다이징과 상품개발기술을 뜻한다. 판매촉진의 노하우축적 및 상호간 정보의 활용이 이루어질 때 전략적 동맹이 확립되는 것이다.

##### 4) 소비자만족을 유도하는 최적시스템 구축

진정한 소비자 만족을 실현하기 위해서는 소비

12) 협동화사업=자본력이나 인적자원이 취약한 중소기업들이 모여 공동 생산·판매, 개발, 영업 등을 추진하는 것. 정부로부터 자금을 지원 받으려면 3개 이상 업체가 ▶사업장 마련 ▶창고·전시장 등 설치, 운영 ▶해외 시장판로개척 등을 위한 공동사업 요건을 갖춰 중진공에 신청해야 한다. 금리는 연 7.5%.

13) 카테고리관리(Category Management) : 상품군의 포지셔닝을 명확하게 하여 판매증가로 연결시키고, 상품별 카테고리별 판매동향에 의해 상품계획과 개발을 하고 이를 토대로 점포 레이아웃 및 외관을 바꾸는 매장관리이다. 이 개념은 재고기본단위 개념을 기초로 하며, 소매업에서 단품관리의 기본적인 노하우가 된다.

자 니드를 기점으로 한 최적시스템의 구축과 소비자에게 가치있는 서비스를 제공할 수 있는 구조를 메이커와 소매업자가 공동으로 구축해야 할 것이다.

#### 5) 가치창조 상품의 공동개발

종전에는 소비자가 부담하는 가격을 낮추기 위해서는 기능을 단순화하거나 제품의 질을 낮추는 것이 일반적이었다. 그러나 종래의 방법으로는 소비자의 구매가치를 향상시킬 수 없으며, 구매 가치가 높은 고품질·저가격 상품의 공동개발이 이러한 문제를 해결할 수 있다. 즉, 상품의 공동개발 활성화를 통하여 소비자가 느끼는 가치를 높여 주고, 가격인하와 기능·품질의 개선을 동시에 실현할 수 있는 가치창조형 상품기획·판매가 가능할 것이다. 그리고 소매업자가 원하는 지원가, 소비자 니드의 변화에의 정확한 대응은 동맹관계의 구축을 통해서 이를 수 있을 것이다. 상품개발형은 유통업체에게 장점이 많지만 제조업체는 타 유통업체와의 거래관계상 신중히 접근해야 하므로, 특정부분에 한정하여 제휴 또는 독점 판매기회를 제한하는 선행 판매형 제휴 등이 바람직하며, 중소형 제조업체가 유통업체에게 PB 상품을 공급하는 중속형 제휴가 바람직할 것이다.

#### 6) 외국의 자본력·우리나라의 기술력과 현지의 유통망 활용 및 통합

소매점의 과다경쟁과 소비자들의 구매력 감소, 그리고 저성장율을 내재하고 있는 국내 시장에서 벗어나 점차 국제적 시장으로 확장하려는 움직임이 가시화 되고 있다. 이러한 상황에서 세계적 브랜드가 없는 국내 유통업체가 세계적 유통업체로 나아가기 위해서는 라이선스와 프랜차이즈 비즈니스보다는 전략적 제휴가 더욱 필요하다. 서구 선진국과는 다소 차이가 있을 지라도 국내 유통인프라라는 놀라운 만큼 발전해왔으며, 인프라 경쟁이 심한 우리나라에서 아직 낙후되어 있는 여러나라로 확장시킨다면 좋은 성과를 거두리라 사료된다. 외국의 자본과 우리나라의 인프라, 그리고 산재되어 있는 현지의 유통망을 통합하거나 성공적 유통업체와 전략적 제휴를 한다면 성공적

인 인터넷서날 리타일링이 될 수 있을 것이다.

#### 7) 백화점의 전략적 제휴

국내 백화점들은 경영 위기의 문제해결을 영업 측면의 수익구조 개선과 재무구조 건실화에서 그 실마리를 찾아야 하는데, 영업측면에서는 PB 등 수익성 상품의 적극적인 개발과 철저한 고객감동 서비스를 실현해야 하며 재무측면에서는 현금흐름에 따른 재무운용과 비용최소화를 통해 부채비율을 낮추고 자기자본 비율을 높여야 한다. 그러나 이러한 과제는 단기간에 달성하기 힘들므로, 이를 위해 21세기 한국 백화점의 생존전략을 전략적 제휴에서 찾을 수 있다. 즉 전략적 제휴를 통한 공동경영의 네트워크를 구축하여 할인점과의 경쟁에 임해야 하겠다. 제휴 형태는 국내업체간의 제휴와 외국의 다국적 유통업체와의 제휴로 구분될 수 있다. 국내 백화점 업체간의 제휴는 98년 현대백화점과 광주 송원백화점이 체결한 경영 위임관리계약의 사례가 있으며, 외국기업과의 제휴사례는 '99년 3월에 발표된 영국 테스코와 삼성물산 유통사업의 인수 및 제휴계약에서 찾아볼 수 있다. 일반적으로 외국 제휴파트너의 선정은 업체별로 각 업체의 베스트 프랙티스를 보유하고 있으면서 해외진출에 적극적이지만 우리 나라에는 아직 진출하지 않은 업체를 집중적으로 조명해 볼 필요가 있다. 백화점과 쇼핑몰 등 높은 수준의 서비스를 제공하는 소매업은 유통업체 중에서는 고용창출 및 연관 효과가 상대적으로 큰 편이므로 이 분야의 외국기업 진출을 보다 적극적으로 추진할 필요가 있다. 다만 백화점은 선진국에서는 이미 정체 또는 쇠퇴하고 있는 업체로서 투자 매력도를 상실하고 있음을 감안한다면 백화점, 할인점, 전문점들과 오락시설이 함께 입점하는 대형 쇼핑몰(복합유통시설)의 도입이 보다 현실적이다. 이 분야에서는 미국의 쇼핑몰업체 또는 디벨로퍼들과의 제휴를 적극적으로 모색하는 것이 바람직하다. 즉, 전략적 제휴를 통한 해외 유통기업의 국내 투자는 선진 경영기술이전과 확산 효과를 가져오고 소비자 후생을 증가시킬 것이다.

## V. 결 론

오늘날 모든 분야에서 지속적 경쟁우위를 누릴 수 있는 기업은 없다고 해도 과언이 아닐 것이다. 치열한 경쟁 속에서 시장을 선점하기 위한 기업들간의 전략적 제휴가 급증하고 있다. 벤처기업이 판매망 확보를 위해 대기업과 손을 잡거나, 대기업들이 시장지배력을 강화하기 위해 경쟁사와 협력하는 등 다양한 형태의 제휴가 이뤄지고 있다. 그리고 상호의 약점과 강점을 보완·강화할 수 있는 전략적 제휴의 현상은 갈수록 일반화되면서 다양화되어 갈 것이다.

급변하는 유통환경 속에서 국내 패션유통기업 역시, 공동의 필요에 따라 협력하고, 목표를 성취하는데 따르는 위험을 분담하기 위해 기업들간의 구축된 비즈니스 관계, 즉 전략적 제휴가 이뤄지고 있다. 성공적 전략적 제휴를 위해 유통업체는 좋은 이미지를 지닌 제조업체를 확보해야 하며, 제휴기업간 균형점을 찾아 쌍방간 신뢰기반을 조성하여 제휴를 확대해 나가는 적극적인 노력이 필요하다. 백화점의 경우 지금까지의 홀로서기 자세에서 연합이나 제휴를 통해 대형화 체제를 갖추고, 독자적인 상품개발을 하여 차별화된 머천다잉의 도출이 필요하다. 공동상품개발, 공동배송과 유통비용 삭감을 목적으로 동업타사간, 타업태간의 제휴가 이루어지기 위해 먼저 해당 기업들이 정보화의 진전 등 대내외 환경조건을 정비해야 하며, 여러 업체가 참여할 수 있도록 개방적인 제휴관계를 맺고 상호호환 가능한 운영시스템을 확보해야 할 것이다. 또한 현재 글로벌화된 전 세계속에서 우후죽순처럼 생성 소멸되는 유통업체 가운데 우리나라 유통업이 경쟁력 있고 세계적으로 거듭나기 위해서, 외국의 자본과 우리 기술력, 현지의 유통력을 적절히 결합시킨 전략적 제휴를 수립이 보다 필요하다. 그리고 기업은 전략적 제휴의 결과가 반드시 긍정적인 면만 있는 것은 아니며 부정적인 효과 내지는 문제점도 발생 가능하다는 사실을 염두에 두고, 이러한 위험에 대한 대처 방안 역시 마련할 수 있어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 대한상공회의소, 강명수, (유통기업의 전략적 제휴 방안). 1997.
- 대한상공회의소, 강명수, (IMF시대의 유통환경 변화에 대응한 제조업 마케팅전략). 1998.
- 대한상공회의소, 신석호, (유통산업발전 5개년 계획 및 경쟁력강화 방안). 1999. 5.
- 대한상공회의소, 서용구, (21세기 유통환경의 변화와 유통산업 발전전략). 1999. 5.
- 대한상공회의소, (98년 하반기 및 99년 소매업 전망 보고서 - 소매점, 백화점, 할인점). 1998.
- 대우 경제 연구소 발간 자료, (ASIA 10개국의 99년 1/4분기 중 경제성과 비교). 1999.
- LG 경제 연구소 발간 자료, (최근 경기 동향 점검). 1999.
- LG 경제 연구소, 조성호, 주간경제 492호. (변혁기의 유통산업 생존전략). 1998. 11.
- LG 경제 연구소, 박병수, 주간경제 541호. (유통산업의 경쟁구도). 1999. 10.
- 유통저널. (한·미·일 백화점의 경쟁력 비교). 1998. 2.
- 유통저널. (백화점의 생존 전략). 1998. 9.
- 섬유저널. 아끼야마 유통컨설턴트 고문 인터뷰 자료. 1999. 9 pp.21-24.
- 한국백화점협회, 간행본 (유통환경변화에 대한 국내 백화점의 대응전략) 1999.
- 한겨레 신문, 경제면, ('전략적 제휴' 전성시대). 1999. 6.
- 정현주, (외류관련 소매업체 연구(1)), 東義大學校 東義論集, 제28호, 1998. 2
- 오세조, 변명식, (한국 패션유통의 구조와 개선방안) 한국패션유통공동세미나, 1997. 5.
- 권영철 편저, (무한 경쟁 시대의 전략적 제휴), 김영사, 1995.
- 이호정, (패션유통산업), 교학연구사, 1997.
- Brenda Sternquist, *International Retailing*, Fairchild Publications, New York, 1998.
- 한국 패션 협회 (www. sfw. co. kr)
- 한국패션네트 (www. biba. com)