

## 유통산업의 리테일 제휴 현황 분석

박경애

영남대학교 섬유패션학부

### Analyzing Trends in Retail Alliances

Kyungae Park

School of Textiles, Yeungnam University; Daegu, Korea

**Abstract :** Alliances, collaborations and partnerships are essential practices in today's business. The purpose of this study was to understand the trends in retail alliances by analyzing the patterns of alliances in the Korean retail market. Retail alliance cases were collected from the published news article database in a major internet portal. A total of 1,061 retail alliance cases for the first decade of the 2000s were categorized into the alliances: 1) within the same retail format and 2) across different formats within the retail industry; and 3) with service industries and 4) with manufacturing industries outside the retail industry. The study described the patterns on the characteristics of participating retailers and partners, industries involved, and alliance types for each of the four categories.

**Key words:** alliance, collaboration, partnership, retail industry, retail market

#### 1. 서 론

소매유통산업과 시장의 변화는 매우 역동적이다. 특히 국내 소매유통시장은 1990년대 매우 다양한 변화를 보였는데, 한편으로 수입시장 자유화, 병행수입제, 유통시장 개방 등 규제 변화를 통해 글로벌 브랜드의 국내 진입 및 다국적 유통업체의 국내 진출이 활성화되는 동시에 할인점(대형마트), 아울렛(상설 할인매장 혹은 아울렛몰), 카테고리 킬러, 복합쇼핑몰, TV홈쇼핑채널, 인터넷쇼핑몰 등 다양한 신업체가 이 시기에 출현하였다. 특히 90년대 후반에 소개된 인터넷쇼핑몰은 오픈마켓이라 불리는 이마켓플레이스로 진화하면서 국내 소매유통시장에 강력한 영향력을 행사하고 있다. 2010년 국내 3대 유통업체 중 2업체(대형마트, 인터넷쇼핑몰)(유통산업연구소, 2009)가 90년대 출현한 신업체인 것은 유통시장의 급속한 변화를 시사한다. 이는 다양한 온·오프라인 유통업체의 업체내 및 업체간 경쟁을 심화시켰으며, 이 과정에서 인수, 합병 등 구조조정은 특히 2000년대에 집중적으로 나타나고 있다. 한편으로 성장이 포화에 이르고 있는 국내시장에서 나아가 글로벌 유통시장으로의 진출, 신 유통전략 개념 도입 및 재고, 물류 등의 효율화를 위한 테크놀로지 시스템 응용은 필수적이 되고 있다.

이처럼 복잡한 경쟁상황에서 유통업체는 다른 산업과 마찬가지로

가지로 다양한 파트너십을 형성하여 시장에 대응하고 있다. 물론 제조상품이 최종 소비자에 이르기까지의 공급망에서 중간역할을 하는 소매유통업으로서는, 생산된 제품을 사입하여 가치를 부가하여 최종 소비자에 공급하는 원래의 역할과 기능 때문에 공급업체 혹은 제조업체와의 협력은 기본적인 개념일 것이다. 즉 공급망에서의 원활한 제품공급을 위한 제조업체와의 수직적 협력 혹은 제휴는 기본적인 것이다. 그러나 최근 경쟁업체간 협력(예를 들어, 온라인 유통업체와 오프라인 유통업체간) 및 이종산업간 협력(예를 들어, 유통업체와 패션브랜드업체, 유통업체와 금융업체)이 중요해지면서 수평적 관계의 이종 유통업체 및 이종산업 업체와의 제휴사례도 자주 관찰된다(박경애, 박광희, 2004). 즉 유통업체의 제휴는 전형적인 제조업체/공급업체와의 수직적 제휴부터 유통산업내 동종업체 및 이종업체간, 그리고 다양한 이종 서비스산업과의 제휴 등 다양할 것이며, 그 내용 또한 다양할 것으로 기대된다. 콜라보레이션 및 네트워크의 시대에 기업은 오직 제휴를 통해서만 급변하는 글로벌 시장 환경에 필요한 역량과 자원을 획득할 수 있으며, 자립은 오직 소수의 기업만이 감당할 수 있는 선택이기 때문이다(Booz & Hamilton, 1997).

이러한 상황에서 본 연구는 국내 유통산업에서 다양한 유통업체들의 제휴사례를 수집하여 그 현황을 분석한다. 유통산업내 혹은 이종산업간, 유통업체 내 혹은 이종업체간, 수평적 및 수직적 제휴 등을 토대로 유통업체의 제휴사례를 분류하고, 관련된 유통업체 및 업체와 파트너 특성, 제휴 내용 등을 분석함으로써 그 현황을 고찰한다. 이러한 연구는 국내 유통산업의 업

Corresponding author; Kyungae Park  
Tel. +82-53-810-2793, Fax. +82-53-810-4687  
E-mail: kpark@ynu.ac.kr

제 및 업체간, 산업간 다양한 파트너십 및 그 유형과 패턴을 도출함으로써 국내 소매유통의 기업간 관계 현황을 진단하는데 도움이 될 수 있다. 또한 다양한 제휴 현황의 이해는 패션업체와 유통업체간 관계와 협력을 활성화하는 데 활용될 수 있다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1. 리테일 제휴

기업문화에서 가장 큰 변화는 소유에 의한 관계가 아닌 파트너십에 의한 관계로의 변화이다(Elmuti & Kathawala, 2001). 세계의 어디에 있든, 공급망의 어떤 위치이든 다른 기업과의 제휴는 오늘날 비즈니스의 일부가 되었다. 기업간 제휴의 목적과 기간에 상관없이 파트너는 중요한 자산이며, 글로벌 경제에서 파트너기업과 효율적인 콜라보레이션을 창출하고 지속하는 능력은 경쟁적 우위를 제공한다(Kanter, 1994).

제휴는 상호 필요에 기반하여 파트너십을 형성하고 협력하는 독립적인 조직에 적용되는 용어로서, 공동의 목적을 성취하기 위한 둘 이상의 조직간 공식적인 비즈니스 관계이다. 파트너와 자원을 조합함으로써 역량을 증가시키는 기업간 협력인 것이다(Bailey et al., 1995). 전략적 제휴는 기업의 장기 계획에 기반하며, 또한 국내 및 국제 시장에서 참여기업의 경쟁적 위치를 증진시키는데 목적이 있다(Clarke-Hill et al., 1998). Elmuti and Kathawala(2001)는 전략적 제휴의 목적을 다음 4가지로 설명한다: 1) 성장전략과 신시장 진입-급변하는 글로벌 경제체제에서 매력적인 시장의 기존 기업과 제휴하는 것이다. 타국의 기업과 파트너십은 친숙하지 않은 지역으로의 진입을 훨씬 용이하게 한다; 2) 신기술, 최저비용으로 최상의 품질 획득, 비즈니스 기능의 아웃소싱-마케팅, 생산, 회계, 판매 등 보다 저렴하게, 보다 잘할 수 있는 기업에 소싱하는 것이다. 즉 최상의 품질이나 기술, 값싼 인건비나 생산비용을 찾아 제휴하는 것이다; 3) 재정적 위험 감소, 연구개발 비용 분담이다; 4) 경쟁적 우위 획득-마케팅, 유통, 생산, 연구개발, 아웃소싱에서 제휴를 통한 상호이익을 실현하는 것이다.

양 파트너가 궁극적으로 성공적이 되는 제휴는 단순한 교환이 아니라 새로운 가치를 함께 창출하는 콜라보레이션을 수반한다(Kanter, 1994). 콜라보레이션은 공동의 가치를 창출하고, 높은 수준의 협력과 결정을 요구하며, 공동 자산 투자와 함께 공동의 비즈니스 과정을 창출하거나 혹은 단순한 공동 활동을 내포하는 특정한 형태의 관계로서, 비용감소, 자원절약, 성과향상 등을 목적으로 신뢰, 충성, 상호이익에 기반하여 파트너와 공동 활동을 수행하는 것이다(Vieira et al., 2009). 기존 연구(Bailey et al., 1995; Ghisi et al., 2008; Kanter, 1994; Vieira et al., 2009)들은 제휴, 전략적 제휴, 콜라보레이션을 비교적 구분없이 사용하고 있으나 공통된 것은 파트너십에 기반한다는 것이다.

Ghisi et al.(2008)은 유통업체간 제휴의 4유형을 제시하는데, 1) 독립업체 혹은 체인이지만 기능이 통합되지 않은 유통업체

에 의한 수평적 제휴, 2) 도매업체나 소매업체에 의해 운영되는 자발적 제휴나 연합, 3) 프랜차이즈 시스템(수직적 마케팅 시스템), 4) 대형유통조직에 의한 크로스 보더(cross-border) 제휴가 그것이다. 이들의 크로스 보더 제휴는 다양한 국가, 이종산업과의 다양한 제휴를 시사한다. 이 중 전통적으로 보편적인 주요 유형은 프랜차이즈와 자발적 연합(voluntary association)이다(Reijnders & Verhallen, 1996).

그러나 가장 강력하고 밀접한 콜라보레이션은 공급망의 파트너십으로서 공급업자-제조업자 관계 혹은 제조업자-유통업자 관계이다(Kanter, 1994; Reijnders & Verhallen, 1996). 공급망 콜라보레이션(supply chain collaboration)은 둘 이상의 기업이 보다 높은 경제적 이익을 창출하기 위해 함께 일하는 것으로 정의된다. 즉 보다 낮은 비용으로, 효율적으로 최종 고객의 수요를 충족시키기 위해 공동노력에 참여하는 비즈니스 파트너간 협력으로 정의될 수 있다. 이러한 수직적 콜라보레이션의 특징은 협력화된 성공시스템, 정보공유, 공동결정, 보상체제, 통합 등이다(Simatupang & Sridharan, 2005).

한편 공급망 과정에서의 수평적 제휴는 특히 독립적 비체인 유통업체 혹은 소규모 유통업체가 생존과 성공에 필요한 자원과 역량에 접근하기 위해 매우 중요하다(Ghisi et al., 2008). 효율적인 수평적 제휴는 시장통제력을 증가시키며, 경쟁을 위한 정보를 획득하고, 시장 기회를 파악하는 이점을 창출하며, 규모의 경제를 실현하고, 인력 훈련과 개발에 필요한 지원을 가능하게 한다. 따라서 유통업체의 시장지배력이 증가하여 성과향상, 목표공유, 비용감소, 경험 교환 등을 통해 경쟁에 대한 긍정적인 영향을 성취할 수 있는 것이다(Ghisi et al., 2008). 수평적 리테일 제휴의 가장 오래되고 보편적인 유형은 공동구매이다(Reijnders & Verhallen, 1996).

리테일 제휴가 증가하고 있고, 독립적이고 체인화되지 않은 소매점의 생존 문제에 관심이 증가하고 있음에도 불구하고 수평적 제휴와 관련하여 실증적 연구는 매우 미흡한 수준이다. 그것은 수직적 제휴의 경우 공급망에서 경제적 혜택이 보다 가시적인 반면 수평적 제휴에서는 효과가 보다 비가시적이며, 관계가 주로 정보와 사회적 교환에 기초하기 때문이다(Ghisi, et al., 2008).

### 2.2. 제휴 내용

제휴 내용은 단순한 라이선싱 합의부터 즉석 제휴, 공동 운영, 합작, 콘소시움, 물류 및 공급망 파트너십 제휴, 그리고 훨씬 복잡한 하이브리드 제휴까지 다양하다(Elmuti & Kathawala, 2001). Coopers and Lybrand(Elmuti & Kathawala, 2001, 재인용)의 조사결과에 의하면, 제휴관계에 있는 기업 중 54%는 공동 마케팅/프로모션이 목적이었다. 이어 공동판매와 유통 42%, 생산 26%, 디자인 콜라보레이션 23%, 기술 라이선싱 22%, 연구개발 19%, 기타 아웃소싱 목적 19%로 나타났다. Technology Associates and Alliances(Elmuti & Kathawala, 2001, 재인용)는 제휴내용으로, 1) 마케팅과 판매 제휴-공동마케팅 협약, 부가

가치 재판매, 2) 제품과 생산 제휴-조달/공급 제휴, 공동생산, 3) 기술과 노하우 제휴-기술개발, 산학 공동연구, 그리고 이러한 내용들을 포괄하는 4) 하이브리드 제휴로 구분한다.

소규모 유통업체를 대상으로 수평적 제휴를 조사한 Ghisi et al.(2008)에 의하면, 공동 구매, 공동 제품기획 및 프로모션, 매장과 유니폼의 표준화, 공동 신용카드 제작, PB 공동 생산, 공동 트레이닝, 공동 법적 대응, 공동 물류, 종업원 유치 및 선발이 그 순서대로 나타나고 있다. 국내 유통업체는 패션산업 뿐 아니라 금융, 인터넷포털, 정보/통신, 엔터테인먼트, 정유 등 다양한 산업과 제휴관계에 있는 것으로 보이는데(박경애, 박광희, 2004), 산업 전반의 융·복합, 통합이 화두가 되고 있는 최근 보다 다양한 산업의 업체와 제휴하고 있을 것으로 기대할 수 있다.

### 3. 연구방법

본 연구는 국내 유통산업에서 기사화된 제휴사례를 수집하고 분석하였다. 제휴사례는 국내에서 가장 점유율이 높은 인터넷 포털(사이트순위정보, 2010) '네이버'의 기사자료 데이터베이스를 검색하여 수집되었다. 콜라보레이션, 제휴, 파트너십, 공동마케팅 등의 키워드를 영어와 한글로 입력하여 검색된 기사 중 하나 이상의 파트너가 국내 유통업체일 경우 포함하였다. 제휴기사는 2000년 1월 1일 - 2009년 10월 31일까지 출처가 명확한 정기간행물(예를 들어, 매일경제, 동아일보, 파이낸셜 타임즈 등)에 게재된 기사로서, 2009년 10월 30일부터 2010년 4월에 걸쳐 검색, 수집되었다. 수집된 기사에서 동일 제휴내용의 중복기사는 일일이 확인 후 제외되었다.

이러한 과정을 통해 총 1,061사례가 수집되었다. 하나의 제

휴사례에 2 이상의 업체나 개인이 파트너로 참여하기도 하지만 대부분 2개의 업체가 파트너로 참여한 제휴였다. 총 참여업체는 2,134개이었다. 본 연구에서 유통업체는 제품을 조달하여 판매를 주 기능으로 하는, 전통적인 리테일 기능을 전문으로 하는 업체를 의미하였다. 따라서 서비스판매 유통업체(예를 들어, 레스토랑, 호텔 등)는 비유통업체(서비스)로 분류되었다. 참여업체 중 유통업체는 1,237업체(57.97%)이었으며, 비유통업체는 897업체(42.03%)이었다.

수집된 제휴사례를 유통산업 내 제휴와 유통과 비유통산업 간 제휴로 먼저 구분한 후, 유통산업내 제휴는 다시 동종업태 간 제휴와 이종업태간 제휴로 구분하고, 다른 산업과의 제휴는 서비스업과의 제휴와 제조업과의 제휴로 세분하였다. 그리고 각 4개 범주, 즉 1) 동종 유통업태간 제휴, 2) 이종 유통업태간 제휴, 3) 비유통 서비스업체와의 제휴, 4) 비유통 제조업체와의 제휴별로 내용 분석하였다. 이 중 유통업태간 제휴는 수평적 제휴인 동시에 경쟁업체와의 제휴로서 특히 동종 유통업태간 제휴는 직접적 경쟁대상 업체와의 제휴를 의미한다. 비유통 제조업체와의 제휴는 공급망에서의 공급업체와 유통업체간 수직적 제휴를 의미한다. 비유통 서비스업체와의 제휴는 금융상품, 엔터테인먼트상품 등 서비스상품의 판매를 위한 공급업체-유통업체간 제휴 뿐 아니라 경쟁대상이 아닌 이종산업과의 수평적 협력을 포함한다. 세분된 범주별로 유통업태별 패턴, 파트너기업의 산업별 패턴, 제휴 내용(예를 들어, 공동프로모션, 판매제휴, 제품개발, 기술제휴 등) 등을 분석함으로써 제휴 현황을 파악하였다.

Table 1. 제휴업체 분포

	유통업체	비유통업체			
		서비스업		제조업	
인터넷쇼핑몰	410(33.14%)	금융*	249(27.76%)	패션	90(10.03%)
백화점	285(23.04%)	비영리단체**	95(10.59%)	식품/생필	48( 5.35%)
홈쇼핑	192(15.52%)	엔터테인먼트***	71( 7.92%)	화장품	24( 2.68%)
대형마트	150(12.13%)	호스피탈리티****	61( 6.80%)	가구·생활	19( 2.12%)
편의점	70( 5.66%)	통신	58( 6.47%)	전자	14( 1.56%)
슈퍼마켓·마트	50( 4.04%)	인터넷포털	48( 5.35%)	자동차	10( 1.11%)
쇼핑몰(오프라인)	21( 1.70%)	정유	24( 2.68%)	기타	7( 0.78%)
기타	59( 4.77%)	물류/택배	22( 2.45%)		
		기술	21( 2.34%)		
		교육/컨설팅	17( 1.90%)		
		기타	19( 2.12%)		
		소계	685(76.37%)	소계	212(23.63%)
	계 1,237(100%)		계 897(100%)		

\*금융: 카드사, 은행, 보험, 증권 등

\*\*비영리단체: 지역단체, 지방자치단체, 비영리협회 및 기관 등

\*\*\*엔터테인먼트: 방송, 영화, 스포츠, 게임, 놀이동산, 연예기획사, 연예인, 갤러리 등

\*\*\*\*호스피탈리티: 외식업, 호텔, 여행, 항공 등

### 4. 분석 결과 및 논의

#### 4.1. 제휴업체 분포 분석

제휴사례에 포함된 1,237개의 유통업체를 업체별로 보면, Table 1에서 보이는 것처럼 인터넷쇼핑몰이 가장 많았으며(33.14%), 백화점 23.04%, 홈쇼핑(TV홈쇼핑, 카다로그쇼핑) 15.52%, 대형마트(할인점) 12.13%, 편의점 5.66%, 슈퍼마켓/마트 4.04%, 쇼핑몰 1.70%, 기타(아울렛, 면세점, 전문점, 유통그룹 등) 4.77%로 나타났다. 비유통업체 897업체 중 서비스업체의 비중이 제조업보다 높았으며(685업체, 76.37%), 매우 다양한 서비스산업이 관련된 것을 볼 수 있었다. 서비스업종 중 금융업의 비중이 가장 높았으며(27.76%), 지역단체, 지방자치단체 등 비영리단체 10.59%, 문화예술, 엔터테인먼트 7.92%, 외식/호텔/여행/항공사 등 호스피탈리티 6.80%, 통신 6.47%, 인터넷포탈 5.35%, 정유 2.68%, 물류/택배 2.45%, 기술업체 2.34%, 교육/컨설팅 1.90%, 기타 2.12% 순으로 나타났다. 한편 제조업종으로는 패션업종의 비중이 가장 높았으며(10.03%), 식품/생필품 5.35%, 화장품 2.68%, 가구/생활 2.12%, 전자/가전 1.56%, 자동차 1.11%, 기타 0.78% 순으로 나타났다.

#### 4.2. 유통업체간 제휴사례 분석

Table 2에서 보이는 것처럼 전체 1,061 제휴사례 중 유통산업 내 유통업체간 제휴는 182사례(17.15%)이었다. 이중 동종업태간 제휴는 77사례이며, 이종업태간 제휴는 105사례이었다.

##### 4.2.1. 동종 유통업태간 제휴

먼저 동종업태간 제휴사례에서 가장 높은 비중을 보인 것은 인터넷쇼핑몰과 이-마켓플레이스를 포함한 **인터넷유통업체간 제휴**이었다(47건). 이를 분석하면, 대형 종합몰과 전문몰간(29건), 종합몰간(16건), 그리고 전문몰간(2건) 제휴로 분류할 수 있으며, 이 순서대로 높은 비중을 보였다. 종합몰과 전문몰간 제휴는 대부분 종합몰에 전문몰이 입점하는 형태이다. 예를 들어, CJ몰과 수입대행 쇼핑몰 엔조이뉴욕간, 옥션과 패션전문몰 오가게간 제휴 등이 그것이다. 이는 종합몰로서는 특정한 제품군을 입점시킴으로써 상품구색 확대, 서비스 확대, 신규고객 확보 등의 효과가 있으며, 전문몰의 경우 유통, 판매망이 확대되는 효과가 있다. 이와 함께 디앤샵과 GS이숍간, 옥션과 인터파크간의 예처럼 종합몰간 제휴는 상호보완 서비스와 프로모션이 일반적이다. 전문몰간 제휴는 공동프로모션이다. 즉 인터넷쇼핑몰의 동종업태간 제휴는 상품구색 및 상품력 강화, 유통 및 판매망 확대, 프로모션 등 공동마케팅이 일반적이다.

**백화점간 제휴**가 다음으로 많았다(19건). 규모, 상품, 패러다임이 다양한 인터넷쇼핑몰의 특성상 인터넷쇼핑업체간 제휴가 제품력 강화, 유통 및 판매 확대, 프로모션 등 공동마케팅의 비교적 다양한 요소를 반영하는 반면 백화점간 제휴의 대부분(14건)은 상품권 공동사용 관련 제휴이다. 즉 각 백화점의 상품권을 경쟁 백화점업체에서도 사용가능하게 하는 것이다. 이와 유

Table 2. 제휴사례 분포

			소	계			
유통산업내	동종업태	인터넷유통업체간	47	182			
		백화점간	19				
		TV HSC간	4				
		지역마트간	3				
		기타	4				
이종업태	온·오프라인간	온·오프라인간	58	105			
		오프라인간	37				
		온라인간	10				
유통산업-이종산업	유통업-서비스업	유통-금융	245	879			
		유통-비영리단체	95				
		유통-엔터테인먼트	69				
		유통-호스피탈리티	61				
		유통-통신	56				
		유통-인터넷포탈	48				
		유통-정유	24				
		유통-물류/택배	22				
		유통-기술	21				
		유통-교육/컨설팅	17				
		기타	15				
		유통업-제조업	유통-패션		유통-패션	86	206
					유통-식품/생필품	48	
유통-화장품	24						
유통-가구·생활	17						
유통-전자	14						
유통-자동차	10						
기타	7						

사하게 외국 백화점과 백화점카드사용 제휴(갤러리아백화점과 일본 게이오백화점 등 3건)도 관찰되는데, 이러한 상품권 및 카드 공동사용은 결국 고객서비스 확대와 관련되는 공동마케팅으로 볼 수 있다. 한편 기술/경영노하우 전수, 공동브랜드 출시는 각 단 1사례로 나타나 백화점 동종업태 내 경쟁업체간 제휴는 매우 제한적임을 알 수 있다.

**TV 홈쇼핑업체간 제휴**는 국내 업체와 외국 업체간 제휴로서(4건) 현대홈쇼핑과 독일 알티엘이 그 예이다. 이러한 제휴는 해외시장 공략 및 시장 확대 목적으로, 이를테면 유럽에서 인기 있는 상품을 국내에 도입하기도 하는 동시에 현대홈쇼핑 히트 상품을 유럽에 수출하는 방식으로 협력업체에 새로운 판로를 개척해주는 상생경영의 일환이 되기도 한다(“현대홈쇼핑”, 2007). 한편 대기업과의 경쟁에 대응하기 위한 지역 마트간 상품권 공동사용 제휴(3건)도 관찰된다. 기타 대형마트(할인점)간, TV홈쇼핑-카다로그간 공동판매 제휴가 관찰된다.

이처럼 동종 유통업태간 제휴에서 가장 두드러진 것은 인터넷쇼핑업체간 제휴이며, 이중 종합몰과 전문몰간 상품력 강화

및 유통망 확대 제휴가 가장 두드러진다. 또한 오프라인에서는 백화점업태간 제휴가 두드러지지만 상품권 공동사용이라는 제한적인 제휴에 불과한 것으로 보인다. 인터넷종합몰간 공동프로모션과 서비스도 비교적 자주 관찰되는데, 이처럼 동종업태간 제휴에서 인터넷쇼핑몰간 제휴가 많이 관찰되는 것은 상대적으로 그 업체 수가 많으며, 따라서 경쟁이 치열할 수 밖에 없고, 동시에 규모, 취급상품, 비즈니스 패러다임이 다양한 인터넷쇼핑몰간 상호보완함으로써 경쟁에 대응하는 것이 보다 필요하기 때문일 것이다. 또한 동종 유통업태간 제휴는 업태에 상관없이 공동마케팅 제휴가 지배적인 것으로 보인다.

#### 4.2.2. 이종 유통업태간 제휴

이종 유통업태를 먼저 온라인과 오프라인으로 구분하여 보면 온라인-오프라인업태간 제휴가 가장 많았으며(58건), 오프라인업태간(37건), 온라인업태간(10건) 제휴 순으로 나타났다. **온라인-오프라인 유통업태간 제휴**는 판매를 위한 공동마케팅이 가장 많았는데(38건), 온라인상품을 오프라인에서 판매하거나 온라인에서 오프라인상품을 판매하는 온·오프라인 유통업태간 크로스판매이다. 예를 들어 홈플러스에 CJ홈쇼핑 매장을 오픈한 CJ홈쇼핑과 홈플러스간 제휴의 경우, 홈쇼핑업체는 할인점으로 유통망을 확대하는 동시에 제품을 직접 보고 구입할 수 있는 서비스를 확대하며, 할인점은 중저가 중심의 의류매장을 다양화하여 상품력을 강화할 수 있는 것으로 평가된다(“TV홈쇼핑”, 2003). 그러나 보다 일반적인 것은 오프라인 상품을 온라인에 판매하는 것이다. 특히 지역상품, 해외상품, 전문상품 등 유통망이 제한된 상품의 온라인을 통한 판매망 확대이다. 이 경우 온라인점포는 상품력을 강화하여 신규고객을 확보할 수 있어 오프라인업체와 온라인 독점공급 제휴를 체결하기도 한다(예를 들어, YES24와 일본 도서유통사인 기노쿠니아). 나아가 가장 자주 관찰되는 것은 오프라인점포가 온라인쇼핑몰에 mall in mall 혹은 shop in shop 형태로 입점하는 것이다(38건 중 29건). 에경백화점이 인터파크에 에경백화점 코너로 입점하거나 이마트가 디앤샵에서 이마트몰로 입점하는 것이 그 예이다.

판매제휴 다음으로 공동프로모션이 자주 관찰되는데(17건), 추석명절과 같은 특정 프로모션기간의 한시적 이벤트가 두드러진다. 예를 들어 화이트데이 이벤트로 바이더웨이와 G마켓이 제휴해 캔디 할인판매, 디지털쿠폰 등을 제공하며, 인터파크는 더바디샵과 제휴하여 깜짝할인기획전을 제공하였다. 기타(3건) 온라인에서 주문 후 오프라인점포에서 픽업하는 등 온·오프라인간 서비스 연계, 공동구매와 물류시설 공동이용 등이 관찰되었다. 따라서 온·오프라인간 제휴는 상호 다른 채널을 연계하여 유통 판매망을 확대하는 크로스판매제휴가 가장 일반적이며, 공동프로모션도 비교적 관찰되는 등 공동마케팅 제휴가 지배적이다.

**오프라인 유통업태간 제휴**는 다양한 오프라인 업태의 수 만큼 비교적 다양한 내용을 보이지만 가장 많은 것은 상품권 공동사용 제휴이다(12건). 이는 동종업태인 백화점간 제휴에서 이

미 가장 높은 비중을 보였는데, 백화점, 대형마트(할인점), 마트/수퍼, 면세점, 아울렛 등이 파트너로 참여하는 이종 오프라인업태 제휴에서도 가장 빈번한 것을 알 수 있었다. 다음으로 특정 기능의 아웃소싱인데, 특히 백화점이나 대형마트(할인점)가 수퍼마켓을 파트너로 하는 제휴로서 백화점이나 대형마트의 식품관을 수퍼가 운영하는 형태이다(8건). 이는 종합유통업체가 식품, 생활품 상품군에 보다 전문적인 수퍼마켓에 기능을 위탁함으로써 상생하는 효과가 있다.

다음으로 shop in shop형태의 입점으로서(6건) 특히 외국계 유통업체가 이를 통해 국내 시장에 진출하기도 한다. 영국 홈카테고리 킬러 B&Q가 국내에서 처음으로 롯데마트에 매장을 오픈한 것이 예이다. 대형마트(할인점) 후발주자인 롯데마트는 다양한 상품을 취급함으로써 고객유인효과를 높일 수 있고, B&Q는 목표고객인 할인점 고객을 신규고객으로 확보하는 동시에 독립매장보다 비용을 절감할 수 있다(“할인점+”, 2003). 또한 현대백화점과 서울중부재래시장, 롯데백화점과 전자랜드 21의 예처럼 공동판매와 프로모션 제휴(4건), 신세계와 미국 첼시의 합작 예처럼 신사업 진출(4건), 기타(3건) 경영자문, 서틀버스 및 공간의 공동운영 및 사용 등 다양하였다. 이처럼 직접적 경쟁관계인 동종 오프라인업태간 제휴가 상품권 공동사용에 국한되는 경향이 있는 반면 이종 오프라인업태간 제휴는 상품권, 아웃소싱, 판매, 프로모션, 신시장 진출 등 보다 다양한 협력을 보였다.

**온라인 유통업태간 제휴**는 홈쇼핑업체(TV, 카다로그, 통신판매 등)와 인터넷쇼핑몰간 상호 공동판매, 공동프로모션이다. 즉 TV홈쇼핑에서 인터넷쇼핑몰 상품 판매, 인터넷쇼핑몰에서 TV홈쇼핑 상품 판매 등 유통망의 교차 이용과 판매촉진 프로모션이 일반적이었다. 삼성몰과 우리홈쇼핑의 공동마케팅 제휴가 예이다.

### 4.3. 유통업-이종산업간 제휴

#### 4.3.1. 유통업-서비스업간 제휴

**유통업과 금융업간 제휴**가 서비스업과의 제휴에서 가장 많았다(245건). 유통업체는 카드회사, 은행, 보험, 생명, 증권 등 다양한 금융업체와 제휴하고 있다. 카드회사 혹은 은행과의 제휴(204건) 대부분은 제휴카드 출시, 혹은 카드관련 공동프로모션 제휴이다. 즉 다양한 혜택을 제공하여 유통업체-카드사/은행의 제휴카드 가입을 유도하거나 특정 카드 소지자 혹은 가입자를 대상으로 가격할인, 무이자할부서비스, 연회비 면제, 사은품과 경품 이벤트, 마일리지 포인트 적립 혹은 사용 등 각종 서비스 혜택을 제공하는 공동프로모션이 일반적이다. 유통업체는 카드업무와 관련하여 금융업체와 제휴함으로써 고객에게는 다양한 혜택을 제공하여 서비스를 강화하는 동시에 신규고객 확보, 매출 증대 등을 기대할 수 있다. 또한 온·오프라인 유통업체는 포인트 이전, 적립, 쇼핑 결제서비스, 세금납부 등 각종 금융서비스를 쇼핑과 동시에 수행가능하게 함으로써 고객서비스를 확대한다.

한편 금융업체는 TV홈쇼핑채널, 대형마트(할인점), 인터넷쇼핑몰 등 유통업체의 유통망을 이용하여 보험이나 증권 등 금융상품을 판매하는 유통망을 확대한다. 특히 증권사와 보험사(33건)는 인터넷쇼핑몰에 사이버지점 개설, 홈쇼핑채널을 통한 금융상품 판매, 대형마트(할인점)에 지점 오픈 등 상설 혹은 일시적 지점 개설이나 판매를 위해 제휴하는데, 홈플러스에 LIG보험 매장 오픈, G마켓에 하이카다이렉트 윈스톱서비스 제휴준 오픈 등이 예이다. 금융업체로서는 영업망 확대 효과가 있으며, 유통업체는 윈스톱 고객요구에 부응할 뿐 아니라 고객 신용도 평가 DB 구축이 가능하다(“어?할인점서”, 2004).

이는 유통업체 고객을 대상으로 금융업체의 투자설명회, 제테크상담 등의 금융서비스를 통한 공동프로모션(7건)으로 시작하기도 한다. 대구백화점은 대신증권과 제휴하여 최우수고객을 대상으로 VIP서비스를 상호 제공하였는데, 백화점 우수고객은 자산관리 컨설팅, 전담창구 이용, 수수료 할인 등 혜택을 받으며, 증권사 우수고객은 VIP전용주차장과 라운지 이용, 할인서비스 등 혜택을 받는 것이다. 이는 상호 고객서비스를 확대하고, 파트너업체의 고객을 신규고객으로 확보하는 계기가 될 수 있다. 즉 금융 및 쇼핑서비스의 결합을 통해 고객서비스를 확대하는 것이다.

**유통업-비영리단체간 제휴**가 다음으로 많은데, 유통업체는 도, 시, 군, 구 단위의 다양한 지역자치단체, 지역협동조합, 공공기관, 비영리단체와 제휴하고 있다(95건). 가장 많은 것은 지방자치단체 및 협동조합과의 제휴로서 제품조달 및 개발, 판매 및 프로모션이 일반적이다(66건). 즉 지역특산물의 직거래 판매, 지역특산물 공동개발, 점포브랜드 개발 등으로서 이 경우 판매를 위한 프로모션활동이 수반된다. 이는 지역특산물 뿐 아니라 관광상품 개발 및 판매도 포함된다. 이 경우 유통업체는 지역특산물을 직거래 혹은 독점거래함으로써 차별화 및 비용절감, 제품신뢰도 향상, 제품다양화 효과를 얻을 수 있으며, 지자체의 경우 중소기업 혹은 농어민의 판로개척 효과를 볼 수 있다. 또한 이를 통해 유통업체가 지역경제에 공헌할 수 있는데, 많은 경우 수익금의 일부를 공익사업에 출현하는 등 보다 적극적인 사회적 책임활동이 수반되고 있다.

한편 유통업체는 지자체와 제휴하여 지역행사나 이벤트를 후원하는 경우도 관찰되는데(7건), 이 또한 사회공헌 마케팅효과를 얻을 수 있다. 나아가 공공단체(복지, 비영리기관 등)를 후원하거나 행사를 지원하며, 중소기업, 여성기업, 예비창업자 등 상대적으로 자본과 기술이 충분하지 않은 업체에 대한 상품개발 및 판로지원 활동에 협력한다(12건). 특히 종합 유통업체의 경우 이를 통해 사회적 책임활동을 수행하는 동시에 유망상품과 협력업체를 발굴, 판매하는 효과가 있다. 예를 들어, G마켓은 중소벤처지원기관인 서울산업통상진흥원과 함께 창업스쿨 수요자의 마케팅 및 판로를 지원하며, 수익금 일부를 사회복지재단에 기부하는 것이다. 유통업체가 공공기관, 비영리기관에 유통서비스를 제공하거나(예를 들어, 우체국 편의점) 공공업무(동사무소 등)를 유통업체 매장에서 수행하기도 한다(10건). 비

영리기관과의 제휴에서 가장 많은 사례는 TV홈쇼핑채널(30사례)이며, 다음으로 인터넷쇼핑몰(23사례)에서 관찰되는데, 이러한 업체는 지역이나 매장공간에 영향을 받지 않는 특성상 자체가 전국적 유통망을 확보하기에 가장 적합하기 때문이며, 이러한 지역특산물은 온라인 유통업체의 상품구색을 다양화하고 특정지역에 기반한 제품 신뢰를 줄 수 있기 때문일 것이다.

한편 **유통업-엔터테인먼트간 제휴**는 다양한 문화, 예술, 엔터테인먼트, 스포츠단체나 업체 및 개인과의 제휴를 포함한다(69건). 이러한 제휴는 대부분 상품개발 및 브랜드개발, 공동프로모션, 판매, 후원 및 지원 등 다양한 공동마케팅이다. 연예인이나 유명인의 지명도를 활용한 자체브랜드(PL)개발은 특히 TV홈쇼핑채널의 패션브랜드개발(13건)로 나타난다. 예를 들어, 현대홈쇼핑과 황신혜가 엘리프리를 출시하였으며, 변정수, 엄정화, 구준엽, 이혜영 등 많은 연예인이 참여하였다.

또한 공동프로모션(28건)도 자주 관찰되는데, 영화, 온라인게임 등 신제품 출시와 함께 영화사, 영화관, 게임업체 등은 유통업체와 공동프로모션으로 이러한 엔터테인먼트를 홍보하며, 유통업체는 영화, 게임 등을 좋아하는 고객을 확보하는 효과가 있다. 특히 젊은 연령층이 공동표적이 되는 편의점과 게임업체의 제휴가 두드러진다. 예를 들어, 바이더웨이와 게임하이의 제휴는 편의점에서 삼각김밥 등 구입시 게임아이템이나 게임머니를 제공하는 공동프로모션이다. 한편 유통업체는 유통업체 홍보를 위해 연예기획사, 인터넷방송이나 미디어와 제휴한다. 또한 문화, 예술, 공연, 스포츠의 상품권이나 할인권 제휴, 입장권 예매 및 판매서비스 등 판매제휴(18건), 나아가 특히 백화점과 대형마트(할인점)를 중심으로 문화, 예술, 공연, 스포츠단체를 후원하거나 특정 행사를 지원하는 문화마케팅(10건)(예를 들어 부산국제영화제나 특정 야구단 후원) 등 다양한 공동마케팅으로 나타난다. 이처럼 문화예술을 지원, 후원하는 것은 최근 문화마케팅을 접목하려는 유통업체의 전략으로 인해 증가하고 있다.

**유통업-호스피탈리티 서비스**(외식, 호텔, 관광, 항공사 등)간 제휴(61건)에서 가장 많이 관찰되는 것은 상품권 제휴(31건)이다. 백화점과 대형마트(할인점)가 패밀리레스토랑, 패스트푸드 레스토랑, 호텔 등과 상품권 공동사용 제휴를 하는 것이다. 다음으로 많은 것은 할인, 이벤트, 쿠폰북 발행, 디지털쿠폰 등을 통한 공동프로모션(16건)으로 백화점, 온라인쇼핑몰과 항공사, 패밀리레스토랑, 호텔 등의 제휴가 일반적이다. 또한 판매제휴(12건)는 여행사의 여행상품, 패밀리레스토랑의 식품, 호텔의 델리상품 등을 특히 대형마트(할인점), 인터넷쇼핑몰, 편의점 등을 통해 판매하는 것이다. 전반적으로 호스피탈리티와의 제휴에서는 백화점업체가 가장 많이 참여(33사례)하고 있어 패밀리레스토랑, 호텔 등과 공동마케팅을 보이고 있다.

**유통업-통신업체간 제휴**(56건)는 유통업체를 통한 통신서비스나 상품 판매제휴가 가장 많았다(14건). 다음으로 통신사의 기술을 이용한 인터넷쇼핑몰이나 모바일쇼핑시스템 구축(12건), 그리고 공동프로모션(12건)이 많았다. 최근 모바일상품권 서비

스 제휴(8건)도 자주 관찰되는데, 유통업체는 상품권 유통, 이동통신사는 부가서비스 확대효과를 기대할 수 있다. 한편 기술/결제서비스 등 기술제휴도 7건이 관찰된다. **유통업-인터넷포털/인터넷서비스업체간** 제휴(48건)에서는 온라인 유통업체가 인터넷포털과 제휴한 쇼핑몰 운영 혹은 쇼핑서비스 제공이 많다(20건). 또한 상품권, 적립금 및 홍보 등 포털과 공동프로모션 및 판매제휴(17건), 특정사이트와 제휴함으로써 서비스 연동, 콘텐츠 공유 및 정보제공 등의 제휴가 일반적이다.

**유통업체와 정유사간 제휴**(24건)는 상품권제휴가 가장 많은데(19건), 특히 백화점이 가장 활발하다(19건 중 16건). 또한 마일리지프로그램, 포인트/적립금 제휴 등 프로모션 제휴(5건)는 TV홈쇼핑채널, 편의점 등에서도 활발한 것으로 보인다. **유통업-물류/택배사간 제휴**(22건)는 유통업체가 배송전문기관과 함께 물류 소싱, 위탁운영, 책임배송, 해외배송, 배송시스템 구축 등을 해결하는 것이다. 특히 인터넷쇼핑몰과 TV홈쇼핑채널이 중심이 된다(12건). 한편 유통업체의 매장에서 택배서비스를 판매하는 판매제휴의 경우(5건) 유통업체는 고객서비스를 확대하며, 택배사는 유통망을 확대하는 효과가 있다. 나아가 롯데홈쇼핑-세븐일레븐-현대택배의 제휴처럼 온라인 주문상품을 편의점에서 픽업하는 등 고객을 위한 배송서비스를 제공(3건)하여 고객 편의 서비스를 확대하는 효과가 있다.

**유통업-교육/컨설팅/의료기관간 제휴**(17건)는 백화점, 홈쇼핑, 대형마트(할인점) 등 대형유통업체가 주도하며, 이들은 대학과 산학협력, R&D협력을 위한 기술제휴를 체결(3건)하기도 한다. 또한 파트너업체 구성원들을 위한 할인 등 프로모션제휴(3건)는 수익금이나 매출의 일정 부분을 발전기금으로 기부하여 사회공헌 효과를 얻기도 한다. 예를 들어 현대홈쇼핑과 대전대학교간 제휴는, 학교홈페이지에 링크된 홈쇼핑배너광고를 통해 구매할 경우 가격의 2%가 대학발전기금으로 적립되는 것이다. 한편 영리교육기관, 컨설팅업체와 제휴하여 교육 및 컨설팅 서비스를 판매한다(7건). 유통업체-의료기관 제휴(2건)의 경우, 특정 고객, 특히 VVIP고객대상 공동마케팅이 일반적이다. 예를 들어, 현대백화점과 이화의료원의 경우 백화점으로서의 우수고객의 밀착관리, 고객서비스 확대 효과를, 의료원은 인지도와 이미지 향상 및 우수고객을 신규고객으로 확보할 수 있는 기회가 된다.

유통업체와 다양한 서비스업종간 제휴에서 보편적인 것은 다양한 서비스상품(금융상품, 엔터테인먼트상품, 호스피탈리티 서비스와 상품, 통신서비스, 택배서비스, 교육서비스 등)을 유통업체의 유통망을 통해 판매하는 판매제휴이다. 이 경우 유통업체는 기존의 물리적 상품에 부가해서 다양한 서비스를 제공함으로써 고객편의와 서비스를 확대할 수 있으며, 신규 고객을 영입할 수 있다. 또한 지방자치단체 등 비영리기관과 제휴함으로써 지역특산물을 독점 공급받거나 개발함으로써 상품력을 확대하는 동시에 지역경제 공헌, 지역단체 후원 등 사회적 책임활동과 홍보효과를 얻을 수 있다. 한편 다양한 서비스업종의 전문기능(문화예술, 금융서비스, 통신 등)을 활용한 공동프로모션으로 이

미지 및 매출 증대를 기대할 수 있으며, 업무에 필요한 전문서비스(기술, 통신, 금융 등)를 공급받는 기술제휴를 통해 비즈니스기능을 효율화할 수 있다. 즉 공동마케팅, 생산, 기술 등 다양한 목적을 위해 이중 서비스업종과 제휴하고 있는 것이다.

#### 4.3.2. 유통업-제조업간 제휴

유통업과 제조업의 제휴는 공급망 협력이 일반적이다. 즉 공급망의 두 축인 공급업자와 유통업자간 상품의 효율적인 흐름을 위한 협력이다. **유통업-패션업간 제휴**가 가장 많은데(86건), 이중 가장 많은 것은 유통업체와 패션브랜드업체 혹은 디자이너간 상품개발 제휴이다. 즉 유통업체의 자체브랜드(PL)개발 혹은 콜라보레이션 상품개발로서(44건), LG홈쇼핑과 신강식의 제휴부터 GS홈쇼핑과 패션브랜드 soup의 PNB scu by soup까지 꾸준히 나타나고 있다. 특히 TV홈쇼핑채널이 이를 선도하였으나 최근 인터넷쇼핑몰에서도 관찰된다. 또한 할인, 디스플레이, 사은품, 경품 등 공동프로모션도 많이 관찰되며(25건), 패션브랜드가 종합인터넷쇼핑몰이나 백화점에 입점하여 판매하는 판매제휴(14건)도 관찰된다. 디앤샵에 제일모직 직영몰을 오픈한 제일모직과 디앤샵의 이비즈파트너십이 예이다.

**유통업체와 식품업체간 제휴**(48건)에서 가장 많은 것은 한식적 이벤트를 포함한 공동프로모션(17건)이며, 제품 독점공급, 제품조달과 공급망 효율화를 위한 공동마케팅, SCM 파트너십도 자주 관찰된다(14건). 이는 나아가 PB 혹은 PNB형태의 공동 제품개발(10건)로 독점 공급되는데, 대형마트(할인점), 홈쇼핑, 편의점이 주도하고 있다. 판매제휴(7건)도 관찰되며, 식품업체와의 제휴는 대형마트(할인점), TV홈쇼핑, 편의점, 슈퍼, 인터넷쇼핑몰이 일반적이다. **유통업체와 화장품업체간 제휴**(24건)는 온라인 유통업체와 TV홈쇼핑채널이 주를 이루는데, 샘플, 사은품 증정, 친환경 캠페인 등 공동프로모션이 가장 많다(9건). PB 혹은 PNB 개발 혹은 공동 제품개발도 관찰되며(6건), 유통업체의 유통망을 활용한 판매제휴(6건)도 관찰된다.

**유통업체와 가구생활업체간 제휴**(17건) 또한 공동프로모션(기획전, 할인 등)이 가장 많으며(9건), 판매제휴(4건), 기획상품 개발(2건) 등도 관찰된다. **유통업체와 전자업체간 제휴**(14건)는 비교적 다양한 유통업체(대형마트, TV홈쇼핑채널, 온라인, 백화점 등)의 제품개발, 독점공급, 상품공급기획 프로그램 구축 등 제품조달(4건), 판매와 프로모션 제휴(5건), 기술제휴(업무제휴, 3건) 등 비교적 다양한 제휴내용을 보이는데, 전자업체의 전문적 기술을 유통비즈니스에 활용하는 사례도 보이기 때문이다. **유통업체와 자동차업체간 제휴**(10건)는 대부분 공동마케팅으로서, 특히 신차출시와 함께 시승, 경품 이벤트 등을 포함한 프로모션이 대부분이다.

이처럼 유통업체와 제조업간의 제휴는 공급망에서의 제품조달과 개발 나아가 제품차별화를 위한 브랜드(PL)개발, 이 과정에서 효율적인 공급망관리 협력, 유통망 활용의 판매 협력 및 공동프로모션이 지배적이다. 한편 특정 전문기술이나 기능을 활용한 기술제휴도 관찰되지만 상대적으로 소수이다.

## 5. 결론 및 제언

본 연구는 2000-2009년의 10년간 국내 유통시장에서 기사화된 유통산업 제휴사례를 수집하고 분석하여 그 현황을 파악하였다. 제휴에 참여한 유통업체로는 인터넷쇼핑몰이 가장 많았으며, 백화점, 홈쇼핑, 대형마트(할인점)를 포함한 4개 업태가 유통업체 제휴의 84%를 차지하였는데, 이들 4개 업태의 유통시장 점유율이 2009년 기준으로 약 43%(유통산업연구소, 2009)임을 고려할 때 유통산업 제휴는 비교적 규모가 큰 기업에서 활발하다는 것을 알 수 있었다. 참여한 파트너업체 중 서비스업의 비중이 제조업보다 높았으며, 특히 금융업의 비중이 가장 높았다. 또한 비영리단체, 패션업도 비교적 많이 참여하여 3업종이 파트너 업종의 반을 차지하는 것으로 나타났다.

제휴사례는 유통산업 내에서 1) 동종 유통업태간, 2) 이종 유통업태간 제휴로 구분되고, 이종산업과의 제휴에서 3) 서비스산업과의 제휴, 4) 제조업과의 제휴로 구분되어 내용분석되었다. 수집된 사례의 4범주 중 서비스업과의 제휴사례가 가장 많았으며, 제조업, 이종 유통업태, 동종 유통업태 순으로 높은 사례 분포를 보였다. 유통업태간 제휴보다 이종 산업과의 제휴사례가 많은 것은, 먼저 효율적인 공급망 관리를 위해 제품이나 서비스 공급업체와 협력하는 것이 중요하다는 것을 시사한다. 또한 다양한 이종산업간 관계가 증가하고 있는 시장상황에서 업무과정, 기술 등의 구현에서 전문기업과의 제휴 뿐 아니라 비경쟁업체와의 효율적인 협력을 통해 제품개발, 공동프로모션, 판매 등 마케팅 경쟁력을 강화하는 것이 필요하기 때문이다. 즉 동일한 산업내 경쟁업체에 비해 이종산업과의 협력은 경쟁을 배제하고 협력에 집중할 수 있어 보다 다양한 시장기회를 제공할 수도 있기 때문이다.

유통산업내 제휴는 기본적으로 경쟁업체간의 수평적 제휴로서, 먼저 동종 유통업태간 제휴는 인터넷쇼핑몰업태와 백화점업태가 압도적으로 많았으며, 특히 인터넷쇼핑몰업태간 제휴가 매우 높은 비중을 차지하였다. 백화점업태간 제휴가 비교적 상품권 공동사용에 제한된 반면 인터넷쇼핑몰업체들은 특히 상호 판매망을 이용한 판매제휴와 공동프로모션이 일반적이었다. 결국 직접적 경쟁대상인 동종 유통업태간 제휴는 판매, 프로모션, 서비스 등 공동마케팅 제휴 중심인 것이다. 이종 유통업태간 제휴는 온·오프라인 제휴와 오프라인 유통업체간 제휴가 지배적이다. 온·오프라인 제휴는 상호 채널을 활용한 크로스 판매제휴와 공동프로모션 등 공동마케팅 제휴가 일반적이다. 오프라인업체간 제휴는 상품권 공동사용, 이웃소싱, 판매, 프로모션, 신시장 진출 등 다양한 업태 수 만큼 비교적 다양한 내용의 제휴를 보였다. 즉 동업태의 직접적 경쟁대상 업체의 경우 판매망을 상호 활용하는 제휴 및 이와 관련한 프로모션이 주를 이루는 반면 이종업태 유통업체와는 비교적 다양한 내용의 협력을 보이는 것이다.

제조업과의 제휴는 공급망에서 제품흐름의 원활한 관리가 대부분이었다. 즉 제품조달과 제품 및 브랜드(PL)개발, 판매 및

프로모션 제휴가 일반적인 것이다. 이는 특히 패션업과의 제휴에서 두드러진다. 즉 생산된 제품을 조달하여 판매하는 유통업체의 특성상 제품차별화를 위한 PL개발이 특히 희소성이 중요한 패션상품을 대상으로 활발하다는 것을 보여준다. 서비스산업과의 제휴에서 가장 두드러진 것은 다양한 금융업과의 제휴이었다. 소매점은 기본적으로 개인소비자의 상품구매가 발생하는 곳이며, 많은 소비자는 결제수단으로 신용카드, 직불카드를 사용하는 동시에 각종 적립된 포인트를 통해 결제하기도 한다. 유통업체는 카드업과 관련하여 금융업체와 제휴를 통해 제휴카드를 출시하거나 다양한 혜택을 제공함으로써 신규고객 유치, 고객서비스 확대, 매출확대, 고객 DB 활용 등 효과를 얻을 수 있다. 따라서 제휴카드, 이와 관련한 프로모션이 일반적이었다. 한편 비영리단체와의 제휴를 통해 한편으로는 지역특산물 등 제품조달, 상품개발, 협력업체 발굴 등 업무에 활용하는 동시에 이러한 단체를 대상으로 사회적 책임활동을 병행하고 있다. 또한 문화예술단체를 후원함으로써 사회적 책임활동 및 문화마케팅을 실현하기도 하는 것이다. 그러나 다양한 서비스 상품(금융상품, 엔터테인먼트상품, 호스피탈리티 서비스 상품, 택배서비스 등)의 판매를 위한 유통망 제공은 기본적이며 이와 관련한 공동프로모션도 기본적으로 수반된다. 전문기술에 대한 파트너업체의 역량과 자원(이동통신, 물류, 교육, 인터넷프로그램, 결제시스템 등)을 활용하는 기술제휴도 비교적 자주 관찰되었다.

유통업의 제휴는 전반적으로 최근 마케팅 트렌드를 반영하는 것으로 보인다. 즉 유통업태와 업체 수가 많아지고 경쟁이 치열해진 유통산업에서 경쟁 유통업체, 제품이나 서비스 공급업체, 이종산업의 다양한 업체와 수직적, 수평적으로 협력하고 있음을 반영한다. 특히 서비스업종과의 제휴가 가장 많고 다양한데, 이는 최근 산업 영역을 초월한 마케팅과 비즈니스의 융복합 및 통합 트렌드를 반영하는 것이다. 이 과정에서 공급망에서의 수직적 및 수평적 통합, 멀티채널 등 유통 고유의 트렌드 뿐 아니라 기업의 사회적 책임활동, 문화마케팅, 패션 콜라보레이션 등 마케팅 트렌드를 볼 수 있는데, 이러한 트렌드에 대해 유통산업과 이종산업을 비교하는 것은 후속 연구에서 시도할 만하다. 한편 중소 유통업체간 혹은 대형유통체인과 중소 유통업체간 제휴는 온라인상 제휴를 제외하면 매우 제한적이었는데, 특히 SSM과 지역 영세소매점간 갈등, 대기업-중소기업간 상생이 화두가 되고 있는 최근 국내 유통환경을 고려할 때 백화점, 대형마트(할인점), TV홈쇼핑채널 등이 취급품목의 보완 구성, 유통경영 기술전수 등에서 영세 지역 소매업체와 제휴함으로써 공동 성장을 모색할 것이 필요해 보인다.

본 연구는 지난 10년간 유통산업에서 기사화된 제휴를 중심으로 사례를 수집하였다는 점에서 사례수집에 한계가 있을 수 있다. 즉 기사화되지 않은 작은 규모의 독립 유통업체간 사례는 제외되었을 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서 유통 대기업의 사례 비중이 높은 것은, 실제로 대기업이 보다 적극적으로 제휴를 추진하며 그러한 역량을 갖추었기 때문일 수도 있으나 중소 독립유통업체의 제휴가 기사화되지 않아 배제되었기



때문일 수도 있다. 또한 수집된 사례는 기사의 정확성을 전제로 한다는 점에서 실제 제휴의 실행과는 차이가 있을 가능성도 배제할 수 없다. 한편 본 연구는 기사화된 사례를 업태나 업종별로 먼저 분류하고 패턴을 기술하는 내용분석에 중점을 두어 업태, 업종, 제휴내용, 제휴연도 등을 활용한 보다 다양한 비교 분석에 제한이 있다.

그러나 기업간 관계가 중요해지고 제휴와 콜라보레이션이 필수적이 되고 있는 비즈니스 상황에서 지난 10년간 국내 유통산업에서의 1천여개의 제휴사례를 수집하여 현황을 고찰한 것은, 이러한 제한점에도 불구하고 유통산업에서 업체간 관계와 트렌드를 이해하는데 시사점을 제공할 것이다. 본 연구를 토대로 후속 연구에서 실제 유통업체를 대상으로 제휴 현황, 파트너 기업의 업종과 업태 및 업체 특성, 제휴 효과 등을 조사하고, 이를 제휴 유형별로 비교하는 것도 의미있을 것이다.

### 감사의 글

이 연구는 2008년도 영남대학교 학술연구조성비에 의한 것임

### 참고문헌

박경애, 박광희. (2004). 패션산업의 전략적 제휴 현황. *한국의류학회지*, 28(5), 678-689.  
 사이트순위정보. (2010). *랭키닷컴*. 자료검색일 2009, 10. 25, 자료출처 <http://www.rankey.com>  
 어? 할인점서 담보대출...유통업체-금융업체 제휴 잇따라. (2004, 4. 20). *동아일보*. 자료검색일 2009, 12. 15, 자료출처 <http://www.donga.com>  
 유통산업연구소. (2009). *2010 유통업 전망*.  
 할인점+카테고리 킬러 생긴다, 롯데마트-B&Q 제휴. (2003, 7. 13). *한국경제*. 자료검색일 2009, 11. 26, 자료출처 <http://www.hankyung.com>

현대홈쇼핑, 유럽홈쇼핑사와 제휴. (2007, 04. 19). *매일경제*. 자료검색일 2010, 2. 14, 자료출처 <http://www.mk.co.kr>  
 TV홈쇼핑이 할인점 간다? CJ홈쇼핑-홈플러스 제휴. (2003, 11. 09). *한국경제*. 자료검색일 2009, 11. 20, 자료출처 <http://www.hankyung.com>  
 Bailey, J., Clarke-Hill, C. M., & Robinson, T. M. (1995). Towards a taxonomy of international retail alliances. *Service Industries Journal*, 15(4), 25-41.  
 Booz, Allen., & Hamilton. (1997). Cross-border alliances in the age of collaboration. *Viewpoint*. Retrieved July 1, 2010, from <http://www.boozallen.com>  
 Clarke-Hill, C. M., Robinson, T. M., & Bailey, J. (1998). Skills and competence transfers in European retail alliances: A comparison between alliances and joint ventures. *European Business Review*, 98(6), 300-310.  
 Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-217.  
 Ghisi, F. A., Silveira, J. G., Kristensen, T., Hingley, M., & Lindgreen, A. (2008). Horizontal alliances amongst small retailers in Brazil. *British Food Journal*, 110(4/5), 514-538.  
 Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.  
 Reijnders, W. J., & Verhallen, M. M. (1996). Strategic alliances among small retailing firms: Empirical evidence for the Netherlands. *Journal of Small Business Management*, 34(1), 36-45.  
 Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). An integrative framework for supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 257-274.  
 Vieira, J., Yoshizaki, H., & Ho, L. (2009). Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(1), 11-21.  
 (2010년 8월 25일 접수/ 2010년 9월 28일 1차 수정/2010년 9월 28일 게재확정)