

碩士學位論文
指導教授 朱 亨 根

우리나라 金融機關의 戰略的 提携에 관한 研究

A Study on the Strategic Alliances of the Financial
Institutions in Korea

2005年 6月 日

漢城大學校 디지털 中小企業大學院

디지털 中小企業經營 專攻

韓 尙 勳

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 朱 亨 根

우리나라 金融機關의 戰略的
提携에 관한 研究

A Study on the Strategic Alliances of the Financial
Institutions in Korea

위 論文을 經營學 碩士學位論文으로 提出함

2005年 6月 日

漢城大學校 디지털 中小企業大學院

디지털 中小企業經營 專攻

韓 尙 勳

韓尙勳의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

2005年 6月 日

審査 委員長 印

審査 委員 印

審査 委員 印

國文抄錄

우리나라 金融機關의 戰略的 提携에 관한 研究

디지털中小企業經營專攻 韓 尙 勳
指 導 教 授 朱 亨 根

본 연구는 급격한 환경의 변화를 겪고 있는 국내 금융기관이 내적 역량을 강화하고 생존해나갈 수 있는 수단으로서 전략적 제휴의 성격과 제휴의 실제 사례 검토를 통해 문제점을 탐색하고, 제휴의 성공에 영향을 미치는 요인은 무엇인가에 대한 의문에 답하기 위하여 기존의 문헌연구를 바탕으로 효율적인 제휴 전략을 제시하는데 그 목적이 있다.

이를 위해 문헌연구로 전략적 제휴에 관한 이론적 고찰과 국내 금융 기관의 전략적 제휴의 사례로서 모바일 지급결제관련 금융기관과 이동통신사의 제휴, 그리고 금융환경변화에 따른 보험회사의 타 기관과의 제휴 움직임을 중심으로 살펴보았으며 아울러 은행의 집중도심화, 자산운용시장의 미성숙 등으로 요약되는 국내금융기관의 문제점 등을 살펴보았다.

유비쿼터스로 일컬어지는 모바일 환경으로 빠르게 변화하고 있는 국내의 경우, 이동통신사의 영향력이 절대적으로 높은 상황이므로 금융기관의 제휴 모델 선택이 더욱 중요해진다. 국내 금융기관은 모바일 금융서비스 제공을 위해 이동통신사와의 제휴에 있어 다소 소극적이었다. 이는 중기적으로 고객 접점을 확보하여 금융기관을 배후지원(Back End)의 단순 금융컨텐츠 제공자로 묶어두면서 장기적으로는 금융업으로의 진출을 도모하고 있는 이동통신사의 전략에 위협을 느낀 금융기관의 일차원적인 대응으로 생각할 수 있다.

그러나 금융기관에 있어서는 모바일환경은 광대한 분야이다. 또한 금융서비스는 기본적으로 이동통신사들의 포탈 위에서 효율화될 것이다. 그러므로 금융기관들은 모바일 금융서비스에 있어 적합한 제휴모델을 포함한 적극적인 대응을 실시하여야 한다. 예를 들어 인터넷의 특징인 양 끝단보안 기술을 개발한다거나, 새로운 서비스 모델을 개발하여 제공한다든지 하는 것이 이에 해당할 것이다. 사실 세계적인 금융기관들은 이미 다채널 전략에 기반하여 주도권을 쥐려는 노력을 경주하고 있다. 콜센터, 투자센터, 인터넷 포탈, 모바일 포탈 등 고객과의 무제한적인 접점을 제공할 수 있는 것에 막대한 투자를 하고 있다. 이에 향후에는 물리적인 채널뿐 아니라 전자적인 채널의 적절한 혼합이 요구될 것이다.

금융기관이 다채널 전략을 추구하기 위해서는 IT와 콘텐츠에 대한 막대한 투자비가 요구된다. 이에 채널마다 요구되는 어플리케이션의 정확한 수요를 파악하여야 하며 그와 동시에 수년에 걸쳐 구축된 기존의 경쟁이익을 다채널 전략안에서 기술적으로 통합하여야 한다. 이와 함께 구성원 각자가 IT기술에 대한 급격한 진화요구와 인식변화 요구에 새롭게 대처해야 한다는 점을 잘 인식하고 있어야 한다. 또한 서비스 측면에서 통합되면서도 전방위적인 제공능력을 보유하는 것이 요구될 것이다. 전방위적인 서비스 제공능력은 단순한 계좌 관리에서부터 복잡한 투자 상품, 보험, 노후설계, 세금설계까지 모든 금융서비스를 제공할 수 있는 능력을 말한다.

이러한 능력은 결국 금융기관으로 하여금 이동통신사와의 경쟁 환경에서 생존하고 성장할 수 있게 해주는 중요한 핵심요인이 될 것이다.

사실 금융서비스에 있어 중요한 것은 이제 단순히 금융상품을 만들어 제공하는 능력이 아니라, 고객 욕구에 맞춘 채널구축과 컨설팅 중심의 서비스를 제공하는 것이다. 모바일 금융서비스는 기존의 금융서비스와 비교할 때 중요한 변화이다. 그것은 고객과의 관계에 있어 모바일은 새로운 차원을 제공할

것이며, 고객 특화된 금융컨설팅에 기반한 상담자의 대고객 컨설팅능력을 더욱 쉽고 효율적으로 만들 것이 기대되기 때문이다. 이러한 고객측면에서의 이득뿐 아니라 금융기관에게도 비용절감효과 및 부가적인 상품판매와 같은 이득을 기대하게 한다.

이에 금융기관은 적극적으로 제휴구조를 선택하고 행동하여야 할 것이다. 물론 제휴관계를 맺고 사업을 성공적으로 수행하는 것은 어려운 일이지만 경쟁자가 먼저 시작해 그들의 실수에서 교훈을 얻고자 하는 것은 서비스 제공을 통해 얻을 수 있는 장점들을 잃을 수 있다. 또한 초기 시장진입자가 누리는 효과와 조직의 경험 및 학습, 파생되는 차별화된 서비스 개발 및 제공능력은 계량화할 수 없는 수확이기도 하다.

따라서 효율적인 금융기관의 전략적 제휴방안은 다음과 같이 요약할 수 있다. 모바일 금융서비스 전략으로서 첫째, 적절한 사업모델의 선택이다. 둘째, 모바일 지급결제관련 표준화와 호환성 증대이다. 셋째, 서비스제공범위의 확대이다. 넷째, 장기적인 제휴관계의 신뢰 구축이다. 금융겸업화 전략으로서 첫째, 은행의 핵심역량의 강화와 적극적인 자세이다. 둘째, 보험사의 금융서비스 확대이다. 셋째, 자산운용분야의 제휴확대와 발전이다.

이상 본 논문에서는 국내 금융기관의 전략적 제휴 사례를 중심으로 내용을 살펴보았지만 연구자의 경험과 시간적인 한계로 인해 개괄적인 제휴방안의 제시에 그치고 은행, 투신사, 증권사, 보험사 등 국내 금융기관 각각의 구체적인 전략적 제휴의 형태와 성공요인을 분석하고 그 영향력을 실증적으로 검증하는 등의 보다 전문적인 연구로까지 이어지지 못하는 못하였다. 향후 관련 분야의 심도 있는 연구가 이루어지기를 기대한다.

목차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	5
제 2 장 전략적 제휴에 관한 이론적 고찰	6
제 1 절 전략적 제휴의 개념	6
제 2 절 전략적 제휴의 관점	8
1. 거래비용 경제학적 관점	8
2. 경쟁전략적 접근	9
3. 조직적 학습이론의 관점	10
제 3 장 전략적 제휴의 방법론	12
제 1 절 전략적 제휴의 유형	12
1. 기술제휴	12
2. 조달제휴	12
3. 생산제휴	13
4. 판매제휴	14
제 2 절 전략적 제휴의 성공요인	15
1. 전략적 제휴의 성공결정요인	16
2. 전략적 제휴의 성공결정요인의 특성 및 단계	36
제 4 장 금융기관의 전략적 제휴 현황	50
제 1 절 금융기관의 전략적 제휴의 의의 및 필요성	50
제 2 절 전략적 제휴 현황	52
1. 모바일 지급결제 관련 전략적 제휴	52
2. 보험회사의 전략적 제휴	65

제 3 절 국내 금융기관의 현황 및 문제점	66
1. 금융산업내 은행 비중 증가	67
2. 은행산업내 집중 현상도 심화	68
3. 외부 환경변화에 취약한 자산 및 수익구조	70
4. 은행 자금공급 변동성 확대	71
5. 보험사, 증권사 등 비은행권 금융기관의 위축	74
6. 자산운용산업의 미성숙	75
7. 표준화 관련 분쟁	76
제 5 장 금융기관의 전략적 제휴 방안	78
제 1 절 모바일 금융서비스 전략	78
1. 모바일 금융서비스의 사업모델	78
2. 표준화와 호환성 증대	83
3. 서비스 제공범위의 확대	84
4. 장기적인 제휴 관계 구축	85
제 2 절 금융점업화 전략	87
1. 핵심역량의 강화와 적극적인 자세	87
2. 보험사의 금융서비스 확대	90
3. 자산운용분야의 제휴 확대와 발전	91
제 6 장 결 론	99
참 고 문 헌	104
ABSTRACT	107

표목차

<표 3-1> 이론적 연구에서 제시된 전략적 제휴의 성공결정요인	24
<표 3-2> 실증연구에서 제시된 전략적 제휴의 성공결정요인	35
<표 3-3> 전략적 제휴의 성공결정요인	37
<표 4-1> 전략적 제휴시 파트너 선정 요인	51
<표 4-2> 모바일 지급결제의 세부시장 분류	54
<표 4-3> 기술방식에 따른 모바일 지급결제 형태	55
<표 4-4> 금융서비스 제공에 있어 금융기관과 이동통신사의 장단점 비교 ..	56
<표 4-5> 모바일뱅킹 서비스 이용실적	62
<표 5-1> 보험사업과 타금융업의 전략적 제휴 단계별 통합 서비스	91

그림목차

[그림 4-1] 은행과 비은행금융기관의 자산규모와 비중변화	68
[그림 4-2] 자산규모 상위 3개 및 5개 은행의 비중	69
[그림 4-3] 한·미·일 은행의 자산 및 수익구조 비교	70
[그림 4-4] 시중은행과 지방은행의 기업대출비중	72
[그림 4-5] 예금은행 대출금과 산업생산증가율	72
[그림 5-1] 자산운용업의 상대적 경쟁력 비교	95

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

오늘날 기업은 글로벌화의 가속화, 소비자 욕구의 다양화, 업종간 경계를 초월한 빠른 기술혁신 및 경제구조의 블록화 현상 등 경영환경이 급변함에 따라 기업들은 원하든 원치 않든 간에 경쟁관계인 기업과도 공조하면서 대응하지 않으면, 경쟁 기업은 물론 자신까지 어려움을 겪는 시대가 되었다.

국내 금융환경 역시 급변하고 있는데, 저금리의 지속은 기존의 예대 마진 획득 위주의 경영을 어렵게 하고 있으며 새로운 수익을 창출해야만 하는 어려움에 직면한 금융업계는 전략적 제휴를 확대하고 있다. 이에 따라 은행에서도 보험가입이 가능하며 증권계좌도 개설하고 상품권도 구입할 수 있으며 모바일뱅킹을 통해 핸드폰으로 은행 업무는 물론 증권업무까지도 처리할 수 있게 되었다.

언제 어디서나 인터넷에 접속되어 있는 유비쿼터스(Ubiquitous)¹⁾ 혁명이 도래함에 따라 이동통신사의 통신망을 유통채널로 활용하는 ‘금융·통신 융합’은 이동전화와 금융서비스가 접목된 서비스이다.

1) 물이나 공기처럼 시공을 초월해 '언제 어디에나 존재한다'는 뜻의 라틴어(語)로, 사용자가 컴퓨터나 네트워크를 의식하지 않고 장소에 상관없이 자유롭게 네트워크에 접속할 수 있는 환경을 말한다. 1988년 미국 제록스사의 와이저(Mark Weiser)가 '유비쿼터스 컴퓨팅'이라는 용어를 사용하면서 처음으로 등장하였다. 당시 와이저는 유비쿼터스 컴퓨팅을 메인프레임과 퍼스널컴퓨터(PC)에 이어 제3의 정보혁명을 이룰 것이라고 주장하였는데, 단독으로 쓰이지는 않고 유비쿼터스 통신, 유비쿼터스 네트워크 등과 같은 형태로 쓰인다. 곧 컴퓨터에 어떠한 기능을 추가하는 것이 아니라 자동차·냉장고·안경·시계·스테레오장비 등과 같이 어떤 기기나 사물에 컴퓨터를 집어넣어 커뮤니케이션이 가능하도록 해 주는 정보기술(IT) 환경 또는 정보기술 패러다임을 뜻한다. 유비쿼터스화가 이루어지면 가정·자동차는 물론, 심지어 산 꼭대기에서도 정보기술을 활용할 수 있고, 네트워크에 연결되는 컴퓨터 사용자의 수도 늘어나 정보기술산업의 규모와 범위를 그만큼 커지게 된다.

정보통신부 자료에 따르면 세계 인터넷 인구는 2004년 6월 현재, 약 8억 명으로 5년 후에는 4배 이상 급성장하고 IT·BT·NT²⁾가 대융합되면서 유비쿼터스 네트워크를 기반으로 하는 제2의 중흥기를 맞이할 것으로 예상된다. 이에 따라 2010년에는 세계인구의 50~60% 수준, 즉 30~40억 명이 네트워크를 활용하게 될 것으로 보인다. 기술적인 측면에서도 향후 5년간 네트워크에 연결되는 광의의 단말(Network Appliance)은 현재보다 100배, 10년 후에는 수 만배 규모로 증가하면서 모든 것의 네트워크 연결시대(Network of All)로 진행될 것으로 예상된다. 세계는 인터넷 혁명에 이어 유비쿼터스 IT 혁명이라는 새로운 대변혁의 시대로 진입하고 있는 것이다.

최근 국내 이동통신 3사의 모바일 뱅킹 서비스는 예전 무선인터넷(WAP) 기반의 모바일뱅킹 서비스나 모네타, K-merce 등 모바일 신용카드 서비스와 크게 차별화되는데 무엇보다 chip-card 내장형 단말기를 대대적으로 보급함으로써, 금융거래의 안전성과 편리성을 획기적으로 높였다는 점이 주목되며, 이는 휴대폰을 더 이상 통신 수단이 아니라 플라스틱 교통카드 대신 쓰거나, 은행거래의 용도로 활용하는 가입자가 증가하는 원인이 되었다.³⁾

향후에는 기본적인 은행 거래와 교통 카드 기능은 물론, 증권·보험 등을 포괄하는 무선 금융포털 서비스가 제공될 것으로 예상된다.

보험사와 증권사들의 유통혁명도 빠르게 진행되고 있다.⁴⁾ 보험사들은 전통적인 설계사 판매채널에서 탈피, 전화·인터넷·홈쇼핑 등 신 채널을 확대하

2) IT(Information Technology), BT(Biology Technology), NT(Nano Technology)

3) 실제로 KTF는 2004년 4월 한 달 간 자사 K뱅크 가입자 가운데 교통카드나 모바일뱅킹 서비스를 한번이라도 쓴 비율이 50%에 육박한 것으로 파악했다. 또한 적외선(IR) 수신기를 통해 휴대폰으로 자동화기기(CD/ATM)에 현금을 인출한 비중도 전 가입자의 20% 선에 달한 것으로 분석됐다.

4) 한국경제신문 2005. 4. 20, 8면

고 있으며 2009년엔 온라인보험판매비중이 전체의 40%에 이를 전망이다.

자산운용사들도 주력상품인 펀드 판매 창구를 증권사에서 은행 및 홈쇼핑으로 확대하고 있다. 올해 안에 보험설계사는 물론 전화와 인터넷까지 판매 채널이 확대될 것으로 전망된다.

증권사 역시 기존의 단순 위탁매매중개에서 벗어나고 있다. 굿모닝신한증권 등이 은행점포에 미니점포(Branch In Branch)를 내는가 하면 중소형 증권사들도 프라이빗 뱅커(Private Banker)를 두고 종합자산관리사로 변신을 서두르고 있다.

이 과정에서 편의점, 할인점, 온라인 포털업체, 이동통신사 등 유통망을 가진 업체들이 금융회사의 주요 파트너로 등장하고 있다.

금융업 유통혁명은 경쟁업체와의 광범위한 전략적 제휴 현상도 초래했다. 은행들은 그동안 상호보완적인 성격이 강한 이유로 인해 증권사, 보험사, 상호저축은행, 카드사 등 제2금융권 회사들과 업무제휴를 맺어왔다. 그러나 최근 우리은행은 경쟁상대인 씨티 은행과 업무제휴를 추진하고 있다.

금융업의 유통혁명은 기존 점포의 파괴로도 나타나고 있다. 이미 은행에 증권사 점포가 들어선데 이어 우리은행 신한지주 등은 거대한 금융백화점을 선보일 예정이다. 이와는 정 반대로 미니점포도 확산되고 있다.

기업들은 이렇게 제휴를 통해 상대방의 자원과 비용을 공유하고 함께 투자하며, 기술습득과 상당한 이윤획득 기회가 제공받고, 특정 자원의 투자와 분배를 통한 규모의 경제달성 즉, 위험을 줄이고, 충원되는 기술력 및 특허권의 활용을 통한 생산성 및 혁신을 이룩하거나, 정부에 의해 위임된 투자 및 무역장벽을 극복할 수 있다. 오늘날과 같이 치열한 국제 환경 속에서 기업은

혼자 힘으로 모든 경영활동을 수행하기는 어려운 상황이다.

개별 금융기관 역시 글로벌 스탠더드에 걸맞게 각종 금융시스템을 구축하고, 향후 더욱 가속화될 금융규제 완화와 금융시장 개방에서 선진금융기법과 자금력으로 무장한 외국 금융기관과 동등하게 경쟁할 수 있는 경쟁력 강화를 위한 기틀을 마련하는데 중점을 두고 있다. 특히 정보통신기술의 비약적인 발전에 따라 전 세계경제가 동시화 되고 단일화되어 가고 있기 때문에 그 어느 때보다도 더 전향적이고 치밀한 경영전략이 요구되어지고 있다.

특히 선도은행들은 그 규모면에서나 업무영역면에서 국내 금융시장을 현재와는 다른 형태로 변모시키고 있다. 선진국형의 유니버살뱅크나 방카슈랑스 등과 같이 은행과 보험 또는 은행과 증권 등을 혼합한 새로운 형태의 금융공학적인 상품과 서비스들을 개발함으로써 고객의 편의성을 증가시키고, 개별 금융기관의 핵심역량을 강화시켜 나가고 있다. 그러나 이러한 모든 서비스를 개별 금융기관이 연구 개발하는 것이 아니라 자사의 핵심역량(Core Benefit)을 중심으로 나머지는 다양한 형태의 전략적 제휴를 통해서 단순히 1+1이 2가 아닌 3이상의 시너지효과를 창출해 내고 있다. 따라서 금융기관에 있어 전략적 제휴는 향후 금융기관의 경쟁력이나 지속적인 성장을 좌우하는 중요한 핵심요소가 될 것이다.

그러므로 본 연구에서는 자사의 핵심역량을 기반으로 유연하고 신속하게 고객니즈의 변화에 대응해 나가기 위한 금융기관의 전략적 제휴의 의의 및 현황을 살펴본 후에, 금융기관의 전략적 제휴 사례 분석을 통해 향후 금융기관의 전략적 제휴를 추진하게 될 경우의 중점적인 고려사항과 프로세스 등 바람직한 금융기관의 전략적 제휴 방안을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구의 목적은 우리나라 금융기관의 성공적인 전략적 제휴 방안을 모색하는데 있다. 그러므로 우리나라 금융기관을 대상으로 전략적 제휴방안을 모색하는데 연구의 범위를 한정하였다.

한편 국내외 선행 연구를 바탕으로 한국 금융기관의 전략적 제휴 방안을 모색하므로 분석방법에서는 선행연구들에서 분석한 금융기관의 전략적 제휴의 의의 및 관점, 유형과 성공요인, 금융기관의 전략적 제휴 사례, 국내 금융기관의 문제점 등을 정리한 후 이를 바탕으로 우리나라 금융기관의 전략적 제휴 방안을 제시하고자 한다.

본 연구의 구체적인 내용은 다음과 같다. 제1장에서는 연구의 목적, 범위 및 방법 등을 기술하였고, 제2장에서는 전략적 제휴에 관한 이론적 고찰로 전략적 제휴의 개념, 전략적 제휴의 관점을 설명하였다. 제3장에서는 전략적 제휴의 방법론으로서 전략적 제휴의 유형과 성공요인에 대해 기술하였다. 제4장에서는 금융기관의 전략적 제휴의 현황과 사례, 그리고 국내금융기관의 문제점들을 분석하였다. 제5장에서는 앞의 제4장에서 분석한 금융기관의 전략적 제휴의 사례와 문제점을 바탕으로 그에 대처할 금융기관의 전략적 제휴 방안을 모색하였으며, 제6장에서는 지금까지 분석한 연구 결과를 요약하고 결론을 맺었다.

제 2 장 전략적 제휴에 관한 이론적 고찰

제 1 절 전략적 제휴의 개념

전략적 제휴(Strategic Alliance)란 둘 또는 그 이상의 기업들이 자신이 보유한 핵심역량을 바탕으로 상호보완적인 역량을 결합하는 것이다. 따라서 이는 기업간 협력관계를 구축하는 다양한 행위의 총칭으로 사용되고 있다. 전략적 제휴에 대해서는 다양한 연구가 이루어졌다. 일련의 학자들은 전략적 제휴를 기업간의 관계의 측면에서 강조하였다. 예컨대, 전략적 제휴를 공동연구에서 공식적인 합작투자와 소수지분참여에 이르는 다양한 기업간의 협력관계 (Ghoshal & Bartlett, 1995), 내지는 합작투자와 기타 협력적인 계약을 포괄하는 것으로서 어떤 전략적 목적을 달성하기 위해 기업들 간에 맺어지는 파트너쉽 (Harrigan, 1988), 기술교환, 공동연구개발, 보완적 자산결합을 포함한 쌍무적 관계 (Jorde & Teece, 1989), 파트너 기업들이 장기적인 협력적 노력과 동일한 지향점을 개발하기 위해 구성하는 조직간 관계의 특정한 유형 (Mattson, 1988)으로 정의하는 것이다.

한편 전략적 제휴는 참여하는 모든 주체들이 위험과 이익 등을 공유하면서 상호협력을 바탕으로 장기적인 의사결정에 참여하는 과정이기도 하다. (Henderson, 1990) 기업간 경쟁전략의 관점에서 전략적 제휴는 기업간의 정형적이면서도 장기적인 관계로 연합(coalition)의 형태이다. 따라서 이는 양주체의 정체성이 소멸되는 합병과는 구분된다. 단지 사업의 여러 측면에서

일정한 관계를 맺고 있는 것이다. (Porter, 1986) 즉, 상호간에 설정된 목적을 획득하기 위하여 주어진 경제적 공간과 시간에 걸친 기업간의 협력으로, 기업간에 이루어진 협정(agreement)의 형태로 나타난다. (Buckley, 1992)

이상과 같이 전략적 제휴에 대한 학자들의 다양한 견해는 결국 제휴로 인해 달성하고자 하는 목적에 대해 조금씩 다른 접근을 한 것이다. 결국 특정한 제휴형태를 포함시킬 것인가 말 것인가의 견해 차이일 뿐, 전략적 제휴가 기업간에 일어나는 다양한 협력관계를 포괄한다는 데는 큰 차이가 없다. 근본적으로 전략적 제휴는 다른 기업과 상호협력 관계를 유지함으로써 경쟁우위를 확보하고자 하는 전략이다. 따라서 전략적 제휴의 기본 성립조건은 참여기업 상호간에 이득이 발생할 수 있어야 한다는 것이다. 만약 한쪽이 일방적으로 주기만 하는 제휴는 성립할 수도 존속될 수도 없다.

한편 전략적 제휴는 개별적으로 사업을 영위하는 것에 비해 위험 내지는 비용을 수반한다. 예컨대, 경쟁적 관계에 있는 기업과 전략적으로 제휴함으로써 정보가 유출되고, 전략적 의도가 누출될 위험이 존재한다. 이러한 위험은 경쟁의 강도가 심하면 심할수록 클 것이다. 따라서 전략적 제휴에 임하는 기업은 이러한 위험을 보상할만한 혜택이 있을 때에만 제휴에 임하게 된다. 한편 전략적 제휴는 기업의 전략적 행위 내지는 조직구조를 다양하고 복잡하게 변화시킨다. 즉, 다른 형태의 기업과 여러 측면에서 부딪치게 됨으로써 복잡성이 가중되고 이는 관리비용을 발생시키게 된다. 따라서 위험의 경우와 마찬가지로 이러한 관리비용을 능가하는 제휴이익이 존재하는 경우에만 기업들은 전략적 제휴에 임하게 되는 것이다.

제 2 절 전략적 제휴의 관점

전략적 제휴에 대한 연구자들의 견해는 거래비용경제학의 관점(Williamson, 1975, 1985 ; Dyer, 1997), 경쟁전략적 관점(Porter, 1980), 자원의존적 관점(Pfeffer and Salancik 1978 ; Thompson, 1967), 정치 경제학적 관점(Benson, 1975 ; Stern and Reve, 1980), 사회적 교환이론 관점(Anderson and Narus, 1984), 학습이론적 관점(Hamel, 1991 ; Doz, 1996) 등으로 나뉘어 질 수 있다. 전략적 제휴를 설명하는 여러 가지 이론적 관점 중에서도 국제경영 분야의 관심은 주로 거래비용이론, 경쟁전략적 관점, 그리고 조직학습이론적 관점에 집중되어 왔다(Kogut, 1988).

1. 거래비용 경제학적 관점

전략적 제휴에 관한 거래비용 경제학적 관점의 설명은 거래비용을 최소화하고자하는 경제성 원칙에 입각하여 전략적 제휴 현상을 밝히고 있다. Williamson(1991)은 기업은 생산량과 거래비용의 최소화라는 기준에 의해 거래방법을 선택한다고 주장한 바 있다. 그에 의하면 기업의 생산설비 규모와 학습, 그리고 배타적으로 소유할 수 있는 지식 때문에 생산비용은 기업에 따라 달라진다. 거래비용은 계약서의 작성과 거래의 추진, 협상의 과정이나 상황적 문제에 의해 발생하는 비용과 거래상대와의 관계를 안정화시키고 거래를 관리하는데 드는 모든 비용을 말한다. 거래비용이론의 관점에서 전략적 제휴는 시장과 기업내부라는 거래형태의 중간에 위치한 혼합형(hybrid)거래

형태라고 할 수 있으며, 장기계약이나 프랜차이징, 합작투자 등 여타의 거래 형태가 혼합형에 속한다.

2. 경쟁전략적 접근

거래비용이론과는 다른 측면에서 경쟁전략적 접근 역시 전략적 제휴현상을 설명하는데 유용한 관점을 제공한다. 경쟁전략적 접근의 주된 관심은 기업의 전략적 행위가 기업의 경쟁적 지위에 어떠한 영향을 주는가 라는 연구 질문에 집중되어 있다. 예컨대 거래비용이론은 생산량과 거래비용을 최소화하는 최적거래유형의 한 대안으로써 전략적 제휴현상을 설명하지만 전략적 행위이론은 한 기업이 경쟁관계에 있는 기업에 대해 경쟁적인 위치를 강화함으로써 이윤을 극대화하는 전략대안의 하나를 전략적 제휴현상을 설명하고 있다. 그러나 이 두 이론적 관점은 전략적 제휴현상을 설명하는데 있어서 보완적인 역할을 한다.

많은 전략적 제휴는 시장진입을 막거나 경쟁자의 경쟁적 지위를 약화시키는 전략적 수단으로 사용된다. Vickers(1985)는 연구개발에서의 합작투자는 특허권의 선점을 통해 진입을 막는 수단으로 사용됨을 보였다. Vernon(1983)은 합작투자를 포함하는 전략적 제휴가, 특히 기업들간의 상호의존성을 조정함으로써 이점을 얻을 수 있음에도 불구하고 공모하기 어려운, 중간정도 수준의 집중도를 보이는 산업에서는 전략적 불확실성을 회피하는 방어적 수단으로 사용될 수 있다고 주장한 바 있다. 요약하면 경쟁전략적 관점에서의 전략적 제휴는 기업이 시장에서 경쟁자에 비해 우월한 경쟁적 지위를 가지기

위한 전략대안이 된다. 전략적 제휴는 경쟁자간의 제휴를 통해 경쟁을 과점화 하거나 수직적 통합을 통해 상류와 하류에서 경쟁자를 제압할 수 있는 파워를 가지거나 또는 신규진입자의 시장진입을 막는 등의 역할을 한다.

3. 조직적 학습이론의 관점

전략적 제휴를 포함한 기업간 관계를 설명하는 이론적 관점들 중에서 최근에 학문적으로 큰 관심을 끌고 있는 것은 조직적 학습이론의 관점이다. Kogut(1988)의 조직적 학습이론관점에 따르면 전략적 제휴는 기업이 학습을 하거나 기업의 역량을 계속 보유하기 위하여 사용하는 수단이다. 즉, 기업은 지식이나 역량을 기반으로 구성된다. 그리고 이러한 지식이나 역량은 기업의 경계 밖으로 쉽게 확산되지 않는 특성을 가지고 있다. 지식은 특히 기술적인 지식일 경우에 암묵적이다(Polanyi,1958). 전략적 제휴는 확산 혹은 이전이 어려운 암묵적 지식을 이전하는 수단으로 사용된다. Kogut(1988)는 기업이 이러한 이전을 효과적으로 수행하기 위해서는 전략적 제휴와 같은 조직적 매개 수단이 요구된다고 주장한 바 있다.

제휴의 학습기능은 기업이 새로운 사업영역으로 진입하는 경우 특히 중요하다. 또 기업이 가진 핵심역량을 재정의하는 경우에도 학습기능은 중요한 역할을 한다. 경쟁의 국제화나 기술의 발전으로 인해 산업의 경계가 이동하는 경우에도 이에 대응하기 위해서 기업은 전략적 제휴를 필요로 하게 된다. 산업의 경계를 넘어서 활동하기 시작한 기업들은 다른 산업에 속한 기업들로부터 지식을 획득해야만 한다. 이러한 맥락에서 협력 전략은 필요불가결한

학습의 메카니즘이 된다.

예컨대 Sakakibara(1997)은 협력적 연구개발(cooperative R&D)에 관한 그의 연구에서 전략적 제휴의 학습기능을 강조한 바 있다. 그는 학습에 기초한 주장들은 협력적 연구개발의 목적이 협력당사자들에게 보완적 기술이나 기술을 공유하게 하는 데 있다고 주장한다. 또 보완적 기술이란 합쳐질 경우 더 나은 연구개발 결과를 가져오는 지식을 의미한다.

제 3 장 전략적 제휴의 방법론

제 1 절 전략적 제휴의 유형

전략적 제휴의 유형은 여러 가지 방법으로 구분할 수 있지만 가장 일반적인 분류방식은 다음과 같이 제휴의 내용에 따른다.

1. 기술제휴

기술혁신이 평준화되어 동시다발적으로 일어나자 기술정보의 공유를 통한 기술혁신기간의 단축과 시장경쟁구조의 변화에 따른 경쟁지위향상 및 취약기술의 보완과 기술 개발효과를 극대화하기 위해 전략적 기술제휴를 추진하고 있다. 기술제휴는 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. 종래에는 선발기업과 후발기업간의 하청·위탁생산관계가 위주였으나 최근에는 선발기업간에도 상호보완적, 쌍방향적 제휴가 이루어지고 있는 것이

특징이다.

3. 생산제휴

기술 등 경영자원을 상호 공급하여 공동 생산하는 제휴로서 기술제휴, 특히 소유권에 대한 관심보다는 시장확보와 기술습득에 목적을 두고 소수지분 참여형태나 일방의 지분참여가 배제된 형태로 추진된다. 이에 따라 특정제품기술이나 조직·기술적 노하우를 보유한 중소기업의 제휴참여기회가 확대되고 있으며 틈새시장 등 특정시장에서의 판매를 목적으로 하는, 소량생산형의 제휴가 증가하고 있다.

이러한 생산제휴는 생산이 이루어지고 있는 시장과 주변시장에서의 판매를 목적으로, 기술변화속도가 빠른 첨단기술분야보다는 안정적인 성숙기술분야에서 활발히 진행되고 있으며 성장산업과 고부가가치 산업에서의 제휴도 점증하고 있다.

생산제휴의 형태로는 공동생산, 아웃소싱과 OEM(Original Equipment Manufacturing)생산 등을 들 수 있다. 기업간 생산제휴는 노동비용의 절감, 노동인력 수급의 신축성 확보, 다양한 제품수요와 디자인 변화 및 제품수명주기 단축에 대한 신속한 대응성, 시장지배력 강화, 서비스 향상, 범세계적 생산네트워크 구축 등 다양한 목적에서 추진되고 있다. 또한 생산제휴는 규모와 범위의 경제달성, 학습효과 획득, 저렴한 가격으로 보다 광범위한 시장에서 제품을 공급할 수 있는 수단이 되고 있다.

4. 판매제휴

판매제휴는 상대방의 판매능력을 활용하는 위탁판매, 공동브랜드를 사용하거나 제품공유에 의한 공동판매 등을 말한다. 과거에는 자사의 판매망이 없는 경우 상대기업의 판매망에 전적으로 의존하는 제휴가 많았으나 최근에는 해외진출기업이 현지에 지사판매망을 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 증가하고 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 외부유통전문기업이나 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.

판매제휴의 형태는 수직적 제휴와 수평적 제휴로 구분할 수 있으며, 유통업체간 혹은 제조업체와 유통업체간에 판매경로의 상호공여, 자사상표의 공동사용 등의 형태로 이루어지고 있다.

제 2 절 전략적 제휴의 성공요인

기술, 경쟁환경 및 기업전략의 급속한 변화에 따라 최근 기업간 협력적 관계의 이용이 광범위하게 확산되고 있다. 이러한 범세계적 환경의 변화는 전통적인 위계형 조직구조를 갖는 기업의 활동범위 및 사업내용을 조정해야 하는 압력요인으로 작용하였으며, 이에 대한 대응전략으로 전략적 제휴의 효과성이 일반적으로 인정되고 있다. 1980년대 중반 이후 이러한 움직임은 범세계적 경제사조로서 수직적 통합, 수평적 다각화로 대표되는 위계적 자본주의(hierarchical capitalism)가 퇴조하고, 제휴자본주의(alliance capitalism, dunning 1995)가 태동되고 있음을 암시한다.

일반적으로 전략적 제휴의 형성과 운영은 최근과 같은 고도의 경쟁적 사업환경하에서는 기업의 생존과 발전을 위한 주요 전략적 수단으로 인정된다. 그러나 전략적 제휴가 가져다주는 이러한 이점의 이면에는 파트너와의 공동운영에 따르는 관리의 복잡성, 자율권의 상실 등 관리상의 문제뿐 아니라, 파트너의 기회주의적 속성으로 인한 제휴성과 저하 등의 문제점이 도사리고 있다.

그간 전략적 제휴의 성과를 결정하는 요인들에 관한 연구는 크게 협력적 성격이 강한 수직적 제휴와 경쟁적 성격의 수평적인 제휴 두 가지로 각각 접근되었다. 즉, 전자의 경우 공급자-구매자관계와 같이 기업협력관계를 대상으로 신뢰, 몰입, 의사소통의 원활성 등 주로 사회학적 변수를 성공결정요인으로 제시하였다. 이에 반하여 후자의 경우에는 공동연구개발과 같은 경쟁자간 협력관계를 대상으로 경제학적 배경을 갖는 기회주의, 자산특이성, 불확실성

및 기업의 규모, 협력분야 등의 변수를 성공결정요인으로 보았다.

그러나 전략적 제휴에 관한 대부분의 연구들은 공통적으로 제휴의 유형을 불문하고, 파트너간의 제휴에 대한 기여 및 파트너간의 신뢰를 바탕으로 한 호혜적 협력을 강조하고 있다. 또한 연구대상의 제휴형태로써 많은 연구가 합작투자를 대상으로 하였는데, 이들 연구는 전략적 제휴 자체의 성과를 평가하기보다는 모기업의 장기적인 전략적 위치를 성과로 평가하는 등의 문제점을 가지고 있다.

실증적 연구는 소수의 한정된 변수가 단편적으로 검토되고 모형에 포함된 특정 변수만 한정하여 고려되었다. 실증연구의 이러한 편협성은 개별 전략이론의 이론적 차이 외에도 이들 이론을 통합할 수 있는 분석틀이 부재하였기 때문이다.

1. 전략적 제휴의 성공결정요인

협력은 경쟁과 근본적으로 다른 속성을 지닌다. 지금까지 전략이론에서 경쟁적 전략의 관리과정은 정치하게 연구된 반면, 기업간 협력전략의 관리 및 성공에 대해서는 상대적으로 소홀하게 다루어졌다. 이와 관련하여 Niederkofler(1991)는 기업간 협력관계가 실패하는 주원인은 관리적 행동의 실패에서 기인한다고 보고 관리적 행동에 중점을 둔 성공요인을 제시했다. 첫째, 파트너간 상대방의 보유자원과 제휴에서 추구하는 목적을 명확히 알아야 하며, 구체적인 제휴의 목적은 이에 기초하여 설정되어야 한다. 둘째, 시간적인 압박이 협상과정에 영향을 끼쳐서는 안된다. 협상은 반드시 파트너간

의사소통 담당자와 함께 이루어져야 하고, 제휴의 목적에 부합하는 의사소통 채널이 구축되어야 한다. 셋째, 제휴기업간 비양립성으로 인하여 제휴목적이 달성되지 못할 수 있으므로 파트너간 조정절차가 분명하게 정의되어야 한다. 넷째, 최고경영자는 제휴 책임자의 제휴운영 내용이 기업내부의 일반적인 규칙에 위배되는 혁신적인 것이라 해도 이를 지원해야 한다. 다섯째, 상호이익이 되는 관계를 위해 신뢰를 개발한다. 신뢰는 높은 수준의 용인성, 개방적인 의사소통의 밀접성을 높이고 운영조정 및 재협상을 용이하게 하므로 제휴관계의 교착상태 및 역기능을 억제한다. 지속적으로 파트너간 관계의 긴밀성을 증진시킴으로써 상대방의 관심분야와 운영스타일을 이해하고, 호의와 신뢰의 개발이 촉진된다. 마지막으로 가장 중요한 것은 제휴관계가 최초 목적인 바대로 진전되는 것은 기대하기 어려우므로 상황변화에 대한 탄력적 운영이 성공의 핵심적인 요소이다. 이상의 내용에서 알 수 있듯이 Niederkofler는 전략적 제휴에서 파트너에 대한 이해와 파트너간 우호적 관계의 유지를 위한 노력을 강조하였다.

Stiles(1994)는 제휴가 순수하게 최초의 논리에 따라 이행되는 것이 아니라 일단 시작되면 나름의 변화과정을 가지므로 제휴관계를 지속적으로 검토할 것을 강조했다. 전략적 제휴는 산업수명주기에 따라 목적이 크게 변화할 수 있다. 즉, 동일한 목적과 의도는 시간이 흐름에 따라 변화하므로 외부환경과의 관계 및 내부적인 맥락에서 제휴관계를 끊임없이 살펴보아야 한다. 이를 포함하여 Stiles(1994)는 다음과 같은 요소를 제시했다. 첫째, 제휴의 전략적 비전이 명확하게 수립되어야 한다. 기업간 협력의 목적은 다양하지만 제휴의 성공을 위해서는 공동운영에 몰입하여 파트너와 함께 새로운 가치를 창출하

고자 하는 당사자간의 교감과 더불어 실질적인 노력이 경주되는 것이 기본적이다. 둘째, 적절한 파트너를 선정하기 위해서는 잠재적인 파트너의 규모와 경영스타일, 의사결정의 속도, 문제 해결과정, 지식의 대칭성, 관리적 태도 및 제약, 문화적 이해 등을 고려해야 한다. 이러한 요소들은 제휴형태 및 파트너간 담당한 역할에 따라 그 중요도가 달라진다. 파트너의 선정에서 파트너가 우리와 비슷할 것이라는 막연한 가정은 금물이며, 파트너간 차이를 줄일 수 있는 전환과정이 마련되어야 한다. 셋째, 성공적 제휴의 필수조건은 건전한 계획수립이다. 이상 Stiles가 제시한 제휴의 성공결정요인은 파트너에 대한 심층적 이해와 서로의 역할에 대한 체계적인 계획의 수립으로 요약될 수 있다.

Brouthers, Brouthers and Timothy(1995)는 전략적 제휴가 지속적인 경쟁우위를 얻기 위한 방법 및 국제적 확장을 위한 전략적 수단으로써 그 중요성이 증대되고 있지만 많은 기업이 전략적 제휴에서 만족치 못한 결과를 얻었음을 지적하고, 전략적 제휴에 관한 실증적, 이론적 연구를 종합하여 전략적 제휴의 성공분석을 위한 프레임워크를 개발하였다. 이들은 전략적 제휴의 성공을 위한 요인으로서 파트너간의 양립적인 목적(compatible goal), 협력적 문화(cooperative culture), 보완적 기술(complementary skill), 위험의 균형적 부담(commensurate risk) 등을 들었다. Brouthers 등이 제시한 4C는 제휴파트너가 기본적으로 지녀야 할 능력 및 제휴에 대한 태도 가운데 핵심적인 것을 제시했다는 데 의미를 갖는다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 제휴는 최초의 상황이 그대로 유지되지 않는다는 점에서 이들이 제시한 4가지 요인은 파트너간 최초의 적합성이 계속 유지될 수 있다는 가정 하에서만 타당성을 얻

을 수 있다. 즉, 파트너간의 관계가 시간이 경과함에 따라 변화할 수 있다는 점을 간과함으로써 전략적 제휴의 관리과정상의 문제를 고려하지 않은 점에서 한계를 갖는다.

Kanter(1994)는 경쟁적 우위(competitive advantage)에 대비되는 협력적 우위(collaborative advantage)의 개념을 도입하였다. Kanter 는 제휴의 목적 및 기간이 어떠하든지 좋은 파트너의 존재는 핵심적인 기업자산이며, 세계경제에서 참신한 협력을 창조하고 유지하는 능력은 기업의 경쟁력을 상당히 강화할 수 있음을 간파하였다. 하지만 협력을 통하여 기업의 경쟁우위가 강화되는 과정에 대해서는 이론적 배경하에 체계적으로 접근된 것은 아니다. 단지 전략적 제휴를 성공시키기 위해서는 파트너간 협력적 분위기가 필수적이라는 지침적인 내용을 다루고 있다.

Kanter는 제휴의 성공적 수행을 위해서는 다음과 같은 요인이 충실하게 이행돼야 한다고 보았다.

첫째, 각 파트너들은 제휴관계에 실질적으로 기여할 수 있는 강하고 가치 있는 무엇인가를 보유해야 한다. 즉, 제휴는 미래의 기회를 추구하는 긍정적 동기를 가져야 하며, 약점을 가리거나 어려운 국면을 회피하려는 방어적 수동적 동기를 갖는 제휴는 실패하기 쉽다.

둘째, 제휴관계가 각 파트너의 중요한 전략적 목적과 부합되어야 한다. 실제로 제휴관계가 전략적으로 중요할 때 파트너들은 제휴가 잘 운영되도록 노력을 기울이게 된다. 일반적으로 파트너가 제휴에 대해 장기적인 목적을 갖는 경우 제휴관계는 기업전략에서 주요한 역할을 한다.

셋째, 파트너는 서로를 필요로 하는 상호의존성이 있어야 하고, 이에 따라

보완적인 자산과 기술을 보유해야 한다.

넷째, 파트너는 제휴에 자본 혹은 기타의 자원을 투입함으로써 장기적으로 몰입하겠다는 가시적 의도를 내보여야 한다.

다섯째, 파트너들은 필요한 정보를 공유해야 하는데 이러한 정보에는 목적, 기술적 자료, 갈등에 대한 지식, 문제가 되는 내용, 상황의 변화 등이 포함된다.

여섯째, 원활한 공동작업을 위해 파트너는 운영방법을 연계하거나 공유한다. 또한 조직의 여러 계층에서 개인간의 광범위한 연계관계를 구축한다.

일곱째, 기업간 제휴관계는 명확한 책임과 의사결정을 갖는 공식적인 실체로써 일단 형성되면 최초 제휴를 구축한 당사자의 범주를 넘어서며, 쉽사리 깨지지 않는다.

마지막으로 파트너는 상대방에 대해 신뢰를 줄 수 있도록 행동하며, 제휴로부터 얻은 정보를 남용하지 않으며, 서로를 손상시키지 않는다.

이상과 같이 Kanter의 연구는 제휴 파트너간 최초의 의도 및 보유능력과 아울러 관리과정에 초점을 두고 있으며, 제휴에서 지나친 경제주의적 행동보다는 인간적인 태도 및 운영이 제휴의 성공에 필수적이라는 것으로 요약된다.

Schmitz(1994)는 Bucklin과 Sengupta(1993)의 연구를 바탕으로 성공결정요인을 추출하였다. 그의 연구에서 제휴의 성공은 실현된 효과성으로 측정되며, 이에 영향을 미치는 요인을 전략특성과 운영특성으로 구분된다.

먼저 전략적 특성을 갖는 영향요인을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 제휴관계가 오래 지속될수록 성과는 커진다. 둘째, 파트너간 힘의 불균형, 관리적 불균형, 갈등이 커질수록 제휴의 성과에 부정적 영향을 미친다. 셋째, 잠재적

순이익이 클수록 제휴의 성과에 긍정적 효과를 갖는다. 넷째, 파트너간 양립성이 높고 과거의 관계가 길수록 성과는 높다. 다섯째, 파트너간의 신뢰와 협력이 높은 수준에 도달하면 제휴로부터 높은 성과를 얻을 수 있다.

다음으로 제휴의 운영상 내용이 성과에 미치는 영향을 보면 첫째, 제휴의 운영절차가 명확히 정의되고, 지속적 성과측정 등의 공식적인 특성이 강할수록 제휴의 성공가능성이 높아진다. 둘째, 파트너간 정보접근성이 높아질수록 제휴의 성공에 긍정적 효과를 갖는다. 셋째, 대응성과 기술적응 등 파트너간 연계성이 높을수록 제휴의 성과는 높아진다. 이상의 운영특성은 파트너간 공식적인 절차의 확립과 구조적인 연결에 의해 제휴의 효과성이 높아짐을 의미한다.

Schmitz(1994)의 연구는 제휴의 관리과정에서 파트너간의 관계특성과 같은 사회학적 요인을 체계적으로 제시했다는 점에서 전략적 제휴의 성공결정요인을 실증적으로 검증할 수 있는 모형의 설정에 기여하는 바가 매우 큰 것으로 평가된다.

Thomas와 Trevino(1993)는 전략적 제휴의 구축과정에서 정보처리 시스템의 의의를 고찰하였다. 이들은 제휴의 성공이 정보처리 메커니즘의 선택, 제휴수립시 힘의 관리, 정치활동 및 정보처리구조 등의 파트너간 의사소통 시스템에 의해 좌우될 수 있다고 보았다. 전략적 제휴의 효율적인 운영을 위해서는 시장구조, 품질 및 가격경쟁과 같은 경제적 요인에 대한 정보수집 및 분석능력이 요구되는데(Shortell 1988), 일반적으로 합리적인 의사결정과정은 전략적 제휴의 성공을 위한 필요조건으로 인정된다(Harrigan 1985; Shortell and Zajac 1988). 제휴는 조직간 공동의 의사결정이 이루어지므로 복잡성이

증대되고, 더욱이 파트너간 상이한 목표와 문화적인 배경을 갖기 때문에 이러한 요소가 조화되지 않으면 관리상 혼란이 야기된다.

제휴의 운영과정에서 불확실성을 줄이려는 노력이 제휴의 성공에 긍정적이라는 점은 일반적으로 인정되지만 불확실성의 감소만으로는 충분하지 못하다 (Cummings 1984; Jemison and Sitkin 1986). 즉, 모호성과 양의성이 동시에 관리되어야 한다. 불확실성과 양의성을 줄이기 위한 관리노력이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구로는 Daft와 Weick(1984), Lewin과 Minton(1986)의 연구가 있으며, 조직간 관계가 성과에 미치는 영향에 관해서는 Jemison과 Sitkin(1986)의 연구가 있다. Thomas와 Trevino(1993)는 이들의 연구를 기초로 정보관리체계가 전략적 제휴의 성공에 미치는 영향에 관한 명제를 제시하였다. 불확실성과 양의성은 파트너간 의사소통이 증가함에 따라 감소되며, 풍부한 정보처리 메커니즘, 협력적인 갈등해결방법, 정치적 활동, 정보처리능력이 클수록 제휴는 성공적으로 수행될 수 있다.

Provan(1993)은 전략적 제휴의 성공을 직접적으로 다루지 않았으나 제휴의 성공에 깊은 관련을 갖는 간여(embeddedness), 기회주의 및 상호의존성을 심층적으로 분석함으로써 제휴의 성공결정요인을 체계화하는데 기여하는 바 크다고 할 수 있다. 거래비용경제학의 논리를 따르면 제한된 합리성과 불확실성으로 인하여 구매자와 공급자들은 시장거래를 지양하고 서로간의 안정적 거래를 위하여 반복적 거래를 개발하고, 일상화한다. 이러한 관계에서는 상호의존성이 증대되기 때문에 자연히 기회주의적 행동이 증가하게 된다는 것이다. 그러나 최근의 기업간 협력관계는 양자적 관계(dyadic relationship)에서 복수의 네트워크형 협력관계로 발전함에 따라 거래비용이론적 논리가 부합되

지 않게 되었다. Provan(1993)에 따르면 간여는 기회주의적 행동을 제한하는 요소로써(Granovetter 1985), 조직네트워크의 간여도(의존성, 연관성)가 커질수록 기회주의가 감소하며, 또한 네트워크 전체의 상호의존성이 커질수록 시스템 전체의 이익을 위해 기회주의가 억제된다. Provan의 연구는 거래비용이론과 네트워크이론을 배경으로 하는데 양 이론은 파트너간의 기회주의적 행위에 대한 설명에서 차이를 보인다. 시장 혹은 관계적 계약에서 공급자-구매자 관계는 독립적이므로 기회주의는 양자간의 특성에만 기초하고, 기회주의적 행동의 결과 역시 양자에게 국한된다. 그러나 네트워크 관점에서는 개별 구성원의 성공은 전체 구성원의 행위와 관계된다. 따라서 구성원 중 하나에 의해 초래된 비용은 모든 구성원에게 돌아가므로 기회주의적 행동을 한 기업을 포함한 네트워크 전체의 성과를 낮추는 결과를 초래한다. 그러므로 상호의존성은 기회주의의 제약요인으로 작용하며 협력이 권장된다.

이상의 내용을 종합하면 전략적 제휴의 성공요인으로 공통적으로 지적된 것은 파트너간 양립성, 제휴의 전략적 중요성, 상세하고 체계적인 계약, 보완적 자원, 체계적 운영, 파트너간 사회적 관계개발 등으로 요약될 수 있다. 그러나 앞에 소개한 연구들은 관련요인을 제시한 것으로 이중 상당부분은 실증적 검증이 어렵거나 현실적으로 불가능한 것들이다. 따라서 기존의 실증적 연구에서 검증된 변수 및 방법론을 고찰할 필요가 있다.

최근의 제휴성공에 관한 실증적 연구는 경제학적 접근법과 사회학에 뿌리를 둔 연구로 대분할 수 있다. 먼저 경제학적 접근법은 주로 시장구조, 파트너간 능력의 차이, 제휴유형 등의 독립변수와 제휴성공간의 관계를 검증하는 것이 대부분인데, 이는 기존의 산업조직론적 관점에서 기업의 성과를 측정하

는 맥락에서 접근된 것이다. 따라서 제휴의 성공은 매출액, 이익 등과 같이 객관적인 평가로 측정되었다. 한편 사회학적 접근법은 교환이론 패러다임에 근거하고, 마케팅의 채널연구에서 주로 이용된 바 있는 신뢰, 몰입, 힘 등의 변수와 제휴 성공간의 관계를 검증하였다. 따라서 제휴의 성공 역시 경영자의 주관적인 평가로 측정되었다. 이하에서는 이들 연구에서 검증된 성공결정요인을 검토하고, 각 요인과 제휴 성공간의 관계를 살펴보고자 한다.

<표 3-1> 이론적 연구에서 제시된 전략적 제휴의 성공결정요인

연구자	성공결정요인
Niederkofler (1991)	파트너의 자원 및 의도의 파악 신중한 협상, 의사소통채널의 구축 예측치 못한 상황에 대한 규정 최고경영자의 지원, 신뢰의 개발 파트너간 상황변화에 탄력적인 공동대응
Stiles (1994)	명확한 전략비전 수립, 적절한 파트너의 선택 계획의 충실화, 지속적인 관계의 검토
Brouthers et al. (1995)	목표양립성, 협력적 문화 보완적 기술, 위험의 분담
Kanter (1994)	파트너의 보유능력, 제휴의 전략적 중요성 상호의존성, 지속적인 투자, 원활한 의사소통, 파트너간 운영의 통합, 제도화, 파트너간 조화
Shanghnessy (1995)	목적의 조화, 의사소통시스템 구축 제휴관리자원 투입, 이익의 공정한 분배 파트너에 대한 집중, 합의된 운영절차
Schmitz (1994)	제휴의 길이, 공식화, 제휴관리, 정보접근, 파트너매치, 연결성, 파트너조정
Thomas and Trevino (1993)	정보처리 메커니즘 선택, 제휴수립 힘의 관리 정치적 활동, 정보처리구조
Provan (1993)	의존성, 연결성, 네트워크 전체의 상호의존성

1) 성공결정요인의 경제적 변수

McGee, Dowling과 Megginson(1995) 등은 통신장비, 전자부품, 사무 및 컴퓨터 장비, 전문가, 과학장비 등의 첨단산업을 대상으로 파트너간 능력 및 제휴분야에 따른 제휴성과의 차이를 검증하였다. 이들은 설문조사를 통하여 전략적 지향도에 따라 마케팅 차별화 전략을 추구하는 기업, 기술 차별화를 추구하는 기업, 그리고 비용우위 전략을 실시하는 기업 등 모두 210개 기업을 분류하여 분석에 이용하였다. 전략적 제휴의 성과결정요인으로 모형에 포함된 변수는 해당업종의 종사년수, 평균자산, 협력분야, 과거의 직능별 경험 및 협력분야와 과거 직능경험의 상호작용 등으로 실증모형은 다음과 같다.

성과측정으로 판매량의 3년간 평균증가율이 이용됐는데, 판매량의 증가율이 이용된 이유는 지속적인 수익의 증가는 기술적 품질, 시장에서의 용인도, 기업의 전반적인 성과를 나타내기에 적합하기 때문이다(Feesser and Willard). 분석결과 종사년수가 길고 제조경험이 많을수록 평균 매출액 성장률이 높았으며, 마케팅협력계약, R&D협력계약, 제조협력계약 역시 매출액 성장과 유의한 관계가 존재하였다.

Dussauge와 Garrette(1995)는 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인을 전략적 요인과 조직적 요인으로 구분하고, 이를 기준으로 하여 제휴유형을 분류하였다. 분류된 제휴유형간 성과의 차이를 비교함으로써 제휴성공 결정요인을 간접적으로 측정하고자 하였다. 검증대상으로는 기존의 사업영역에서 경쟁관계에 있는 63개 기업간 1950~1990년 사이에 발생한 제휴가 조사되었다. 각 제휴는 2개국 이상의 파트너간 발생한 것이며, 파트너 중 하나는 유럽기업이다. 제휴유형의 분류에는 파트너의 수, 제휴의 법적 형태, 지분참여 여부, 파트너

간 상대적인 경쟁적 지위, 진입유형(신규진입, 비진입), 제휴의 범위(R&D, R&D+제조+마케팅), 직능의 담당방법(고유직능 담당, 공동작업수행)등의 7가지 변수가 이용되었다. 제휴성과는 세계 각국의 산업분석가 혹은 경영자의 주관적인 판단에 의하여 측정되었는데, Geringer와 Hebert(1991)의 연구에 나타난 바와 같이 국제합작투자의 성과측정에서 주관적 측정과 객관적 측정간에 높은 상관관계를 가지므로 측정상 타당성이 유지될 수 있었다. 이들 연구에서 제휴의 성과는 기술적, 상업적, 재무적 성과 등 3가지로 측정되었다. 첫째, 기술적 품질은 제품개념과 제품개발의 혁신적 속성, 기술적 성과, 제품의 관리적 요구와의 부합도이며, 둘째, 상업적 성공은 시장점유율, 판매량, 고객수, 수출량으로 측정되었고, 셋째, 재무적 성과는 프로젝트 혹은 제품의 수익성으로 각각 측정되었으며, 각 변수는 4점 척도로 평가되었다.

제휴유형은 위의 7가지 변수에 대한 계층적 군집분석을 통하여 내부화 정도에 따라 연구개발협정(R&D agreement), 비구조화 공동생산(unstructured coproduction project), 준구조화된 공동사업(semistructured project), 사업기준 합작투자(business-based joint venture)로 분류하였다. 이러한 유형의 제휴는 원천적으로 결과가 다르게 나타나기 때문에 성과를 직접 비교하는 데는 어려움이 따른다. 그러나 비조직화 공동생산과 준조직화 프로젝트는 특정 제품을 생산하는 것이기 때문에 제품의 성공으로 성과의 정도를 비교할 수 있다. 분석결과 준조직화 프로젝트가 비조직화 공동생산보다 성과가 높은 것으로 나타났다.

Dussauge와 Garrette(1995)의 연구는 제휴의 형태적 특성을 결정하는 다양한 변수를 이용하여, 제휴의 유형을 분류하고 각 유형에 따른 성과의 차이를

검증함으로써 제휴의 분류 및 제휴의 조직구조적 특성에 따른 성과의 차이를 분석한 점에서 의의를 갖는다. 그러나 제휴 분류가 이론적 배경 하에서 이루어진 것이 아니고, 자료의 특성을 기준으로 했기 때문에 분석결과의 일반화에는 어려움이 있다. 또한 제휴의 분류과정에서 각 변수의 특성이 희석되었으며, 제휴의 분류기준도 항공산업을 비롯한 분석대상 산업에만 극히 한정적으로 이용될 수 있다.

McGee와 Dowling(1994)은 첨단기술 제조산업의 210개 뉴벤처기업을 대상으로 양 파트너기업 경영팀의 산업경험, 시장경험 및 과거의 기술적 경험이 기업성가에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음의 가설에 대한 실증분석을 실시하였다. 첫째, 제휴성과는 관리팀이 보유한 산업 및 시장경험이 많을수록 높다. 둘째, 제휴성과는 관리팀이 보유한 과거의 기술적 경험이 많을수록 높다. 셋째, R&D협력에서 관리팀의 기술적 경험이 많을수록 제휴의 성과는 높게 나타난다. 넷째, R&D협력에서 관리팀의 과거 경험이 많을수록 제휴의 성과는 높다.

종속변수인 기업성과는 수익의 증가로 측정되었는데, 수익의 증가는 지속적으로 고성장을 기록한 산업의 경우 기술적 질의 지표, 시장의 수용성 및 차별화된 우위를 나타낼 수 있는 대위변수으로써 효과적인 측정치가 될 수 있는 이점이 있다(Feesser and Willard 1990). 제휴성가에 영향을 미치는 독립변수으로써 시장 및 산업경험은 경영팀 구성원이 과거 유사산업 또는 시장에 종사한 년수의 산술합이 이용되었으며, 기술경험은 경영팀이 과거 기술팀에 근무한 년수의 합으로 측정되었다. 다음으로 분석방법으로는 상관분석과 조절회귀분석이 이용되었다.

분석대상이 되는 R&D협력계약은 4가지로 구분된다. 첫째, 비계약적 협력계약(collaborative arrangement), 둘째, 라이선싱 계약을 통하여 파트너의 R&D 자원에 대한 접근이 허락된 계약적 협정(licensing arrangement), 셋째, R&D 활동에 참가하기로 합의하고 법적으로 결합된 계약적 협정(contractual arrangement), 넷째, R&D를 목적으로 한 독립적인 제3의 기업의 설립(New Venture)으로 나뉜다. 통제변수는 경험수준과 협력계약의 형태가 성과에 미치는 영향과는 독립적으로 성과에 중요한 영향을 미칠 것으로 기대되는 기업년수와 총자산변수를 통제했다. 이는 기업년수와 규모에 따른 학습효과와 규모의 경제효과가 존재하므로 성과에 대한 독립변수의 효과를 왜곡할 가능성이 있기 때문이며, 산업효과는 유사한 산업을 선정함으로써 해결하였다.

분석결과 R&D협력과 매출액간에는 정의 관계가 존재하였으며, 시장경험과 기술경험이 많을수록 높은 제휴성과를 보였다. 이러한 결과는 경험이 많을수록 R&D협력의 비용과 이익에 대한 사전적인 지식이 많으며, 또한 R&D 결과를 시장에서 구매하는 것보다 협력을 통한 개발이 비용을 줄일 수 있는 것으로 풀이된다. 더욱이 첨단산업에서는 주요기술의 시장거래가 원천적으로 불가능할 경우가 많다는 사실을 고려할 때 의미 있는 결과로 해석된다.

2) 성공결정요인의 사회학적 변수

Bucklin과 Sengupta(1993)는 수직적 제휴에 관한 연구는 많았지만 수평적 제휴를 대상으로 한 연구가 상대적으로 희소하였음을 지적하고, 공동마케팅의 성공에 영향을 미치는 요인을 검증하였다. 기업간 관계의 이론적 배경으로 조직교환행위론은 기업간 상호이익이 되는 자원의 교환을 통해 불확실성을 줄이려는 동기에서 제휴가 발생된다고 본다. 이러한 맥락에서 Bucklin과

Sengupta는 제휴의 성공이 힘의 불균형, 관리적 불균형, 갈등, 프로젝트이익, 제휴기간, 과거의 역사, 조직적 양립성, 기술변화율 등의 요인에 의해 결정된다는 것을 실증분석을 통하여 검증하였다. 본래 Bucklin과 Sengupta는 제휴의 성공을 양적 질적으로 측정하려 했으나 응답기업 경영자의 대부분이 제휴이익을 양적으로 측정하는 것이 어렵다는 점을 지적함에 따라 인식된 효과성을 제휴성공의 측정치로 이용하였다.

분석에 이용된 표본은 70개 기업, 98건의 제휴였으며, 컴퓨터시스템, 주변장치, 소프트웨어 산업의 공동마케팅을 대상으로 하였다. 위에 제시한 독립변수와 제휴의 성공간의 관계검증에는 OLS가 이용되었다. 분석결과 힘의 불균형, 관리적 불균형 및 갈등이 클수록 제휴의 성공에 부정적인 영향을 미쳤으며, 프로젝트 이익, 조직적 양립성, 과거의 사업관계, 제휴길이, 기술변화율은 모두 파트너간 공동의 이익에 유의한 정의 관계를 보였다.

Mohr와 Spekman(1994)은 파트너십을 양립가능한 목표의 공유, 상호이익의 추구, 높은 수준의 상호의존성을 인정하는 독립된 두 기업간의 의도적인 전략적 관계로서 정의하고, 파트너십의 성공에 영향을 미치는 요인을 검증하였다. 분석대상제휴는 컴퓨터산업에서 제조업자와 딜러간의 수직적 제휴를 대상으로 하였다. 이들은 파트너십의 성공결정요인을 크게 제휴속성, 통신행위 및 갈등 해결방법으로 구분하였다. 먼저 파트너십의 속성은 몰입, 조정, 상호의존성, 신뢰 등이 있고, 의사소통행위에는 정보의 질, 정보공유, 참여 등이 있으며, 마지막으로 갈등해결방법에는 공동의 문제해결, 설득, 문제를 덮어둠, 지배, 거친 말, 중재 등이 있다.

파트너십의 성공은 제휴의 결과 마케팅지원에 대한 만족감과 수익에 대한

만족감 그리고 파트너간 상호 판매량으로 측정되었다. 따라서 실증분석에는 파트너쉽의 3가지 성공에 대한 제휴속성(4변수), 통신행위(3변수), 갈등해결방법(5변수)의 영향을 검증하기 위해 12개의 회귀식이 이용되었다. 분석결과 마케팅활동 지원에 대해 몰입, 조정, 의사소통의 질, 공동문제해결 등 4가지 변수가 유의한 결과를 보였다. 이익의 만족은 신뢰, 정보공유, 설득 및 강압적 문제해결 등 4가지 변수가 제휴의 성공과 유의한 관계를 가지고 있었으며, 공동판매량의 자연대수로 측정한 성공은 몰입, 조정, 정보공유 등과 유의한 정적 관계를 나타냈다. 전체적으로 볼 때 몰입과 조정이 전략적 제휴의 성공을 결정하는 변수로써 상대적인 중요성을 갖는 것으로 나타났다.

Zaheer와 Venkatraman(1995)의 연구는 전략적 제휴의 성공을 직접적으로 측정하지는 않지만, 사회학적 변수인 신뢰와 거래비용이론 변수인 자산특이성, 불확실성, 특이적 투자가 관계적 지배구조에 미치는 영향을 검증함으로써 성공결정요인간의 관계에 대해 시사하는 바가 매우 큰 것으로 평가된다. 또한 이들 연구의 구성개념 가운데 관계적 지배구조는 구조로써의 통합도와 관리과정으로써의 공동활동을 다루고 있다는 점에서 파트너쉽의 개념과 유사한 성격을 갖는다. 이들은 329개의 독립된 보험대리인으로부터 회수한 설문을 이용하여 거래비용이론과 사회적 교환이론의 배경에서 선택된 독립변수가 관계적 지배구조를 결정하는데 어떠한 영향관계를 갖는지 검증하였다.

이들의 모형은 크게 두 부분으로 나누어진다. 첫째, 신뢰, 자산특이성, 불확실성, 상호투자 등 4가지 변수와 지배구조로써 준통합도간의 관계와 둘째, 신뢰와 준통합도가 파트너간 공동행동에 대해 갖는 영향관계를 검증하는 것이다. 따라서 종속변수로는 지배구조로써 준통합도와 과정으로써 공동행동의

두 가지 변수가 측정되었다. 분석방법은 계층적 회귀분석(Hierarchical regression)을 이용하여 모형에 신뢰가 포함될 경우와 포함되지 않을 경우 설명력의 차이를 비교하였다. 즉, 이들은 기업간 준통합도의 영향요인으로써 자산특이성, 불확실성, 상호투자 및 규모 등 4가지 경제적 변수만을 독립변수로 하는 모형과 이 모형에 사회학적 변수인 신뢰를 포함시키는 경우 설명력이 증가하였는가를 비교함으로써 사회학적 변수의 의의를 검증하였다.

연구결과 첫째, 거래비용 관점에서 지배구조의 결정요인으로 자산특이성이 높을수록 준통합도가 높아졌으며 둘째, 교환의 사회적 요소로써 신뢰도가 높을수록 준통합도가 높아지는 것으로 나타났다. 셋째, 두 접근법의 보완적 방법으로써 경제적, 사회적 변수를 모두 고려하는 것이 경제적 변수만 고려하는 것보다 설명력이 높았다. 마지막으로 준통합도가 클수록 공동행동이 커졌으며, 이때에도 신뢰를 모형에 포함하는 것이 경제적 변수만을 고려하는 것보다 설명력이 높았다. Zaheer와 Venkatraman의 연구는 대부분의 연구가 사회학적 변수 혹은 경제적인 변수만을 각각 고려하는 것에 반해 두 가지 이론적 배경 하에서 고려되는 변수를 단일모형으로 통합했다는 점에서 큰 의의를 갖는다.

Cullen과 Johnson(1995)은 일본기업과 외국기업과의 국제합작투자에서 양파트너간 제휴의 몰입에 대한 영향요인으로써 통제, 전략적 중요성, 갈등, 성과에 대한 기대, 파트너에 대한 만족의 영향관계를 분석하였다. 분석대상 모집단은 11개국에 소재 하는 880개 기업이었으며, 이들에게 설문을 송부하여 일본기업 80개, 현지기업 76개를 회수하였다. Cullen과 Johnson의 연구는 성과의 측정에 있어서 대표적인 예를 보여준다. 즉, 이들은 합작투자에 한정된

것이지만 경영자의 주관적 판단을 기준으로 수익성, 성장성, 시장성 및 전반적 만족도 등을 포괄하는 객관적인 성공측정을 개발하였다. 합작투자는 분명히 전략적 제휴에 포함되지만 지분을 갖는다는 점에서 다른 형태의 전략적 제휴와 차별적인 성격을 갖는다. 즉, 라이선싱, 공동연구개발, 장기공급협정 등과 비교할 때 합작투자는 파트너와 지분을 공유하며, 독립된 기업으로서 기업경영의 전반적인 활동을 파트너와 함께 한다는 점에서 근본적인 차이점이 존재한다. 이에 비해 라이선싱, 공동연구개발, 장기공급협정 등은 특정분야 및 목적을 가지고 파트너와 협력관계를 맺는다. 따라서 합작투자의 성과 측정에는 다른 형태의 제휴에 비하여 다양한 부분이 포함될 수 있어 제휴의 일반적 성과측정에 시사하는 바 크다.

Cullen과 Johnson은 지분비율, 관리자수, 경영자수, 의사결정 권한, 전략적 중요성, 성과에 대한 기대, 파트너 만족감이 클수록 제휴에 대한 몰입도가 높고, 갈등이 작을수록 높은 몰입도를 보인다는 가설을 검증하였다. 분석결과 현지기업의 경우에는 전략적 중요성, 성과에 대한 기대, 파트너 만족감이 유의하게 나타났고, 일본기업은 갈등, 성과기대, 파트너 만족감이 유의하게 나타났다. 이러한 결과에서 알 수 있듯이 경제학적 관점에서 객관화된 변수는 몰입에 유의한 영향을 미치지 않지만, 기업간 관계에 대한 기대 및 관계특성과 같이 사회학적 배경을 갖는 인식변수는 유의한 결과를 보이고 있다.

앞에서 살펴본 바와 같이 기존의 제휴성공에 관한 실증연구는 경제학적 접근법 혹은 사회학적 접근법에 따라 차별적인 변수를 정교한 모형에 적용하여 분석하였다. 그러나 분석에 이용된 변수는 제휴의 관리과정에서 제휴성공에 영향을 미치는 요인 중 극히 일부임을 알 수 있다. 이에 대한 보완적인 연구

로서 다음의 두 연구는 실증적인 방법을 이용하였으되, 보다 포괄적인 성공 영향요인을 고려할 수 있는 완화된 방법을 이용하고 있다.

Pekar와 Allio(1994)는 전략적 제휴의 성공요인을 확인하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 1992년 미국기업을 대상으로 750부 설문이 배부되었으며, 이 중 102부가 회수되었다. 응답자는 최고경영자와 제휴전략 책임자였으며, 설문은 60개 문항으로 구성되었다. 분석대상 제휴형태는 협력광고계약, 공동 R&D, 리스서비스계약, 공동유통, 기술이전, 협력적 구매, 교차생산, 공동자원 개발, 정부 및 산업 파트너링, 교차라이센싱 등이 망라되었다. 이들은 제휴의 성공에 대한 영향요인으로 일반적으로 인정되는 요인 가운데 제휴기업간 투자수익률의 차이를 잘 설명하는 요인을 추출하였다. 분석결과 제휴성공을 효과적으로 분별하는 요인으로서는 제휴의 경영위험 예측, 제휴계획의 면밀한 검토, 제휴실행 가능성의 측정, 자원과 전략적 우선 순위에 따른 예산의 연계, 파트너의 제휴경험에 관한 지식, 엄격한 자원계획수립, 제휴의 성과를 고려한 투자 등이 기업간 투자수익률의 차이를 잘 설명하였다.

Littler와 Leverick(1995)은 영국의 정보통신 장비업, 컴퓨터 관련산업에서 공동개발을 통하여 위험을 줄이기 위한 동기를 갖는 100개의 전략적 제휴를 대상으로 성공기업과 실패기업의 항목간 비교를 통해 성공요인을 제시하였다. 이들은 제휴에서 성공한 기업과 실패한 기업을 연구자가 임의로 판단하는 것은 오류가능성이 있다고 보고 응답자 스스로가 판정한 성공여부를 기준으로 하였다. 이와 관련하여 Dodgson(1993)은 "공동협력의 성공을 정의하는 것은 매우 어렵다. 협력에 대한 기업의 상황, 기대, 경험 등은 매우 가변적이기 때문에 성공 혹은 실패에 대한 단일의 결정은 현명하지 못하다"라고 지적

한 바 있다.

분석결과 성공기업과 실패기업 간에는 파트너간 속성, 관계 및 제휴운영상 차이점이 발견되었다. 이를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 파트너 선정에서 문화적인 적합성과 양립가능성이 중요한 요인으로 발견되었는데, 이는 전략적 제휴의 성공을 위해서는 양 당사자가 모두 아는 언어로 소통하고, 보완적인 작업 스타일을 가지며, 문제해결 스타일이 유사한 것 등의 행위적 특성이 양립가능 해야 한다는 Lorange(1988)의 견해와 일치하는 것이다. 둘째, 기본적인 규칙을 제정함으로써 파트너간 협력의 목적과 책임을 명확히 정의되어야 한다. 셋째, 과업팀을 지정해야 하는데 일반적으로 협력사업의 성공은 프로젝트에 참여한 개개인에게 강하게 의존된다. 따라서 직원의 선발 및 역할분담에는 매우 세심한 주의가 요구된다. 즉, 전략적 제휴는 기업간 협력보다는 개인간의 협력으로 보는 것이 바람직하다. 넷째, 과정관리는 통제의 의미로써 진행상황에 대한 규칙적인 감시에 의해 잠재적인 문제점을 해결하고, 또한 빈번하고 개방적인 의사소통으로 인해 신뢰가 형성되며, 신뢰는 기업간 관계의 지속성과 효과성에 기여한다. 다섯째, 협력을 통한 기여와 이익이 공평하여 모든 참여자가 승리자라는 기본적인 기대에서 출발해야 한다. 이상의 내용은 앞서 이론적 연구에서 제시된 성공요인과 거의 일치하는 것을 알 수 있다. 그러나 Littler와 Leverick의 연구는 통계적으로 지지될 수 있는 가설검정의 수준이 아니고, 기술적인 분석에 가까운 것이므로 해석상 주의를 요한다.

이상 전략적 제휴 성공결정요인에 관한 기존의 실증적 연구를 요약한 것이 <표 3-2>이다. 표에 나타난 바와 같이 성공결정요인으로써 경제적인 변수는 여러 가지 제휴형태에 다양하게 나타난다.

<표 3-2> 실증연구에서 제시된 전략적 제휴의 성공결정요인

연구자	제휴유형	산 업	성공측정	결정요인
McGee, Dowling, Megginson (1995)	마케팅 R&D 생산협력	통신장비 전자부품 컴퓨터 등 첨단산업	매출액 평균증가율	파트너 종사년수, 평균자산, 협력계약 대상, 과거의 경험
Hagedoorn, Schakenraad (1994)	기술제휴	정보통신, 엔지니어 링 산업	이익/총매 출 3년평균	기업규모, 혁신성, 외부적 결합
Dussauge, Garrette (1995)	다양한 제휴망라	항공산업 방위산업	주관적 판단 - 품 질 - 상업성공 - 재무성과	파트너수, 제휴형태, 지분, 파트너간 경쟁지위, 진입유형, 제휴범위, 직능담당 방법
McGee, Dowling(1994)	공동 연구개발	정보통신 전자산업	3년 평균 매출증가율	관리팀의 산업경험, 시장경험, 기술적 경험
Bucklin, Sengupta (1993)	공동 마케팅	컴퓨터 기기산업	인식된 효과성	힘의 불균형, 관리적 불균형 갈등, 사업성과, 제휴길이 과거역사, 양립성, 기술변화율
Mohr, Spekman (1994)	생산자 - 딜러제휴	컴퓨터 산업	마케팅만족 수익성만족 상호판매량	몰입, 조정, 상호의존성, 신뢰, 정보의 질, 정보공유, 참여, 갈등해결방법
Venkatraman, Zaheer (1995)	보험사 - 딜러제휴	보험산업	공동행동	신뢰, 자산특이성, 갈등, 성과기대, 파트너만족
Cullen, Johnson (1995)	합작투자	제조업 서비스업 망라	몰 입	통제, 전략적 중요성, 갈등, 성과기대, 파트너 만족
Pekar, Allio (1994)	다양한 제휴망라	다양한 산업망라	ROI	면밀한 제휴계획, 파트너의 제휴경험에 관한 지식, 제휴 성과의 감시
Littler, Leverick (1995)	제품개발 합작투자	정보통신 산업	성공 실패의 인지도	파트너 양립성, 일반규칙제정, 과업팀의 규정, 과정관리, 동등성확보, 외부초점 유지

이에 비해 종래에 사회학적 변수는 채널연구에서 수직적 교환관계에 주로 이용되었으나, Bucklin과 Sengupta(1993)는 수평적 제휴의 특성을 갖는 공동 마케팅에 적용하였다. 향후 사회학적 변수들은 공급자-구매자 관계와 같이 파트너쉽의 요소가 많은 기업간 협력 뿐 아니라 산업내의 직접적인 경쟁관계를 갖는 기업간에 활발하게 나타나는 공동연구개발, 공동생산 등의 경쟁적 요소가 많은 제휴에 대해서도 적용되어야 한다. 즉, 제휴유형에(수평적 수직적) 제한되지 않고, 또한 경제학적 사회학적 배경을 갖는 다양한 영향요인이 함께 고려될 수 있는 연구가 이루어져야 한다.

2. 전략적 제휴의 성공결정요인의 특성 및 단계

전략적 제휴의 성공에 관한 최근 연구는 연구방법상 다음과 같은 두 가지로 구분 된다. 첫째, 사례연구 결과 발견된 내용을 바탕으로 제휴의 성공을 위한 관리과정과 성공 결정요인을 서술적으로 정리한 연구가 있으며, 둘째, 전략연구의 이론적 배경에서 각 이론별로 고려되는 변수가 전략적 제휴의 성공에 미치는 영향을 실증적으로 검증한 연구가 있다.

전자는 전략적 제휴의 관리적 의의와 관리과정에서 고려되는 변수를 포괄적으로 제시하고 있으나 규범적인 관리지침을 제시할 뿐, 실증적인 증거를 보여주지 못하고 있다. 더욱이 이론적인 배경 없이 상황론적으로 발견된 요인을 실증적으로 검증하는 데는 현실적으로 어려움이 따른다. 후자의 경우는 성공결정요인을 실증적으로 검증했지만 각 연구의 이론적 배경에 따라 고려되는 특정 변수만을 대상으로 했기 때문에 제휴관리 과정상의 다양한 문제를

포괄적으로 다루지 못한 한계점을 갖는다.

<표 3-3>은 기존연구에서 성공결정요인으로 인정된 변수를 제휴관계의 주체, 객체, 파트너간 관계 및 시스템 등의 내용상 특성에 따라 분류한 것이다.

<표 3-3> 전략적 제휴의 성공결정요인

성공결정 요인군	성공결정 요인	의사결정 및 효과지속단계	이론적·규범적 연구	실증적 연구
제휴의 전략적 특성	의도의 명확성 전략적 중요성 경영자의 의지	탐색결정단계	Stiles(1994), Bleeke and Ernst(1995) Kanter(1994) Niederkofler(1991)	Cullen and Johnson(1995)
제휴의 자원특성	자산 특이성 보완성	탐색 운영 결정 ⇒ 666 관리 단계 단계	Kanter(1994) Spekman(1990) Brouthers et.al.(1995)	Zaheer and Vankatraman (1995)
파트너의 제휴에 대한 태도	신뢰 몰입 기회주의	운영관리단계	Niederkofler(1991) Shanghnessy(1995) Doz, Hamel and Prahalad(1989)	Mohr and Spekman(1994) Mohr and Spekman(1994)
제휴의 관리적 특성	제휴의 체계적 관리 탄력적 운영	운영관리단계	Schmita(1994) Kanter(1995) Stiles(1995) Niederkofler(1991)	Pekar and Allio(1994) Mohr and Spekman(1994)
파트너쉽	구축된 파트너쉽	운영 관리 ⇒ 단계	Henderson(1990) Larson(1991)	Macneil(1981) Gardner et.al.(1994) Mohr and Spekman(1994) Cullen and Johnson(1995) Ellram and Hendrick(1995)

표에 나타난 바와 같이 제휴에 대한 기업의 전략적 의도와 자원의 특성은 제휴 관리과정상 초기에 중시되며, 제휴관계에 대한 파트너의 태도, 제휴의

관리적 특성은 운영관리단계에 대두되고, 마지막으로 파트너쉽은 일정기간 동안 기업간 관계의 결과에 따라 비로소 나타난다. 표에 나타난 변수들을 사용할 경우 성공 결정요인군 각각의 의사결정 및 효과지속단계는 제휴운영과 정상 서로 다른 위치에 나타나므로 내용상 특성과 과정적 특성을 동시에 고려할 수 있다.

1) 제휴의 전략적 특성

전략적 제휴의 주체로서 양 파트너는 제휴에 분명한 경제적 목적을 가지고 참여한다. 많은 연구에서 제휴 성공의 일차적인 조건으로 제휴에서 목적하는 바에 대한 전략적 명확성을 유지하는 것임을 강조하였다. 즉, 파트너 탐색에 앞서 기업의 장기전략계획에 의거하여 제휴의 전략적 목적이 구체적으로 설정되어야 한다. 이러한 맥락에서 기업 내부에 제휴의 당위성을 강조하고 적극적으로 추진하는 챔피언이 존재하는 경우 제휴의 성공가능성이 높아지며, 챔피언의 지위가 높을수록 그 효과는 증대된다. 따라서 전략적 제휴에 대한 의도의 명확성, 전략적 중요성 및 경영자의 적극적인 추진의지 등 세가지 요인은 제휴의 전략적 특성을 대표할 수 있다.

① 의도의 명확성

전략적 제휴는 제한된 범위에 대한 파트너와의 협력을 통하여 실질적인 가치를 창출해야 하는 위험한 사업으로써 공동활동에 대한 자세하고 명시적인 것이 필요하며, 파트너간의 모호한 목적 및 관계는 제휴의 실패를 초래한다.⁵⁾ 즉, 자기의 현재능력과 문제점, 제휴로부터 얻어야 하는 자원에 대한 명확한

5) Littler and Leverick 1995

정의가 내려지지 않은 상황에서 제휴의 성공적 수행을 기대하기는 어렵다 (Bleeke and Ernst 1995). 그러므로 제휴수립 당시부터 기본적인 규칙을 제정하여 파트너간 제휴의 목적과 책임을 명확히 정의하는 것이 필요하다. 전략적 제휴에서 처음으로 해결해야 할 과제는 제휴관계에 대한 강력한 논리를 구축하는 것으로(Doz 1988) 파트너상호간 의도를 명확히 하는 것은 곧, 제휴 파트너간 추구하는 목적의 양립가능성에 대한 판단기준이 된다. 일반적으로 파트너들이 제휴에서 달성하고자 하는 바가 상호간 이익이 될 수 있고, 또한 협력활동의 기여도와 이익분배가 공정하여 모든 파트너가 승리자라는 기대 하에서 역할이 분담될 때 제휴의 성공가능성은 높아진다.

② 전략적 중요성

전략적 제휴가 전사적인 장기 전략계획에서 차지하는 중요성은 제휴마다 다를 것이다. 이러한 중요성의 차이는 기업 내부적인 전략적 의미의 경중에 국한되는 것이 아니다. 즉, 산업특성 혹은 제휴형태에 따라서 제휴가 갖는 전략적 중요성에는 차이가 존재한다. 어떠한 기업, 산업 혹은 제휴형태라 할지라도 전사적 차원에서 제휴의 전략적 의의가 클수록 제휴에 몰입하게 되고, 제휴를 성공시키려는 강한 집념을 갖게 된다(Cullen and Johnson 1995). Cullen과 Johnson은 합작투자를 대상으로 한 연구에서, 전략적 중요성이 파트너간의 몰입수준을 증가시킨다는 것을 확인한 바 있다.

③ 경영자의 의지

모든 변화의 시작은 문제 및 필요의 인식에서 출발하지만(Bennis 1987), 문

제의 인식이 변화를 가져오는 충분조건은 아니다(Lippitt, Watson and Westley 1985). 논리적으로 기업이 제휴를 이용하는 것이 타당한 상황이라도 경영자의 전략적인 의도가 제휴의 필요성과 결합되지 않으면 제휴는 발생되지 않는다. 거래비용이론에 의하면 기업간 협력은 내부화보다 거래비용이 높기 때문에 성과를 떨어뜨린다고 해석되지만, 경영자의 전략적 의도를 반영한 다른 기업과의 협력적 행동은 경영자가 판단한 성공기준에 부합될 수 있다. 즉, 기업은 경쟁적 지위를 향상시킴으로써 장기적인 수익성을 증가시키기 위한 목적을 가지고 다른 기업과 협력하게 된다. 결국 기업은 전사적인 전략적 목적을 달성하기 위하여 협력활동에 참여한다(McGee, Dowling and Megginson 1995). 즉, 경영자의 의지가 높을수록 몰입도가 높고, 이에 따라 제휴의 성과가 높을 수 있다.

2) 제휴의 자원특성

자신이 보유하지 못한 자원을 확보하는 것은 기업이 전략적 제휴에 참여하게 되는 기본적인 동기가 된다. 따라서 자원은 전략적 제휴를 통하여 얻고자 하는 객체로써 제휴의 초기단계에 고려된다. 잠재적 파트너가 자신이 필요로 하는 자원을 보유했는가의 여부는 주요한 파트너 선정기준이 된다. 제휴에서 양 파트너가 보유하거나 제공할 자원의 특성은 보완성과 자원의 특이성으로 파악될 수 있다. 이러한 두 요인은 자원기준이론과 거래비용이론의 배경에서 볼 때 제휴의 성과에 긍정적인 영향을 갖는다.

Brouthers, Brouthers와 Timothy(1995)는 파트너간 보완성을 제휴의 성공을 위하여 가장 중요한 요소 중의 하나로 보았는데, 기존 연구에서 보완성은

기술적 기량(skill)과 자원, 상호요구, 재무능력, 상대적 규모, 전략 및 운영정책의 양립성, 통신장애, 경영관리팀의 양립성, 파트너간 믿음과 몰입 등 광범위한 용어로 토의되었다(Killing 1988; Beamish 1987; Geringer 1991). 제휴에 참가하는 기업은 타기업과의 협력관계에 기여할 수 있는 강하고, 가치 있는 무엇인가를 보유해야 한다(Kanter 1994). 실제로 파트너간 기술 및 자원의 보완성이 존재할 때 파트너들은 이러한 자원을 능력으로 결집시킬 수 있다(Geringer 1991). 따라서 파트너간 자원의 보완성은 양 파트너의 능력을 강화하고, 제휴에서 목적하는 바를 달성할 수 있도록 한다.

자산특이성은 제휴에만 특유하게 투자되는 자산으로 특정 파트너와 공동운영에 적합하도록 투자된 자산이 많을수록 제휴에 대한 집착은 더 커지게 된다. 보완성과 자산특이성은 제휴에 참여한 기업이 보유한 자원 중 제휴에 투입되는 자원으로써 제휴에서 제공되는 자원의 특성을 나타낸다. 기업이 상당한 정도의 제휴특유를 투자했을 경우, 이는 다른 매력적인 잠재 파트너와의 제휴에 소요되는 전환비용을 증가시키므로 현재 파트너와의 관계를 종료하는 것에 대한 장애요인으로 작용한다. Spekman(1990)은 기업간 협력관계에서 양 파트너가 상대방의 퇴출비용이 크다고 인식할 때 균형이 이루어진다는 점을 발견하였다. 이러한 균형은 제휴의 종료가 어렵고, 또한 상당한 비용이 소요된다는 점이 인식될 때 달성된다. 퇴출비용은 제휴 파트너들로 하여금 제휴에서 부정적인 효과를 인식했다 하더라도 쉽사리 파트너와의 제휴관계를 종료시키지 못하게 한다. 이는 과거 발생한 실질투자와 전환비용으로 인하여 퇴출비용이 유지비용보다 크다고 인식될 때 발생한다.

3) 파트너의 제휴에 대한 태도

제휴에 참여하고 있는 파트너의 제휴에 대한 태도는 양 파트너가 제휴에 열심히 참여하고 있는가의 상황을 의미한다. 즉, 파트너간 제휴에 성실한 자세로 임하며, 담당 한 과업을 충실히 이행하는가를 측정할 수 있는 개념으로써 사회학적 접근법에서 신뢰와 몰입을 들 수 있고, 경제학적인 관점에서는 기회주의가 이에 해당된다. 신뢰와 기회주의는 서로 독립적인 개념이 아니라 파트너간 제휴에 대한 긍정적인 태도 혹은 부정적인 태도를 말한다. 제휴에서 양 파트너간 신뢰와 몰입수준이 높고 기회주의가 낮을수록 제휴의 성공을 위해 바람직한 태도라고 볼 수 있다. 몰입은 제휴에 대한 참여정도로써 파트너간 자원과 역량의 결합을 통하여 시너지 이익이 발생할 것이라는 믿음이 반영된다. 제휴목적을 달성하기 위해서 파트너들은 자신이 상대적으로 충분하게 보유한 자원을 기꺼이 제공하고 협력계약을 존중해야 한다. 즉, 파트너는 기회주의적 행위를 자제해야 할 뿐 아니라, 제휴의 전반적인 이익에 필요한 행동을 해야 한다.

몰입은 양 당사자가 제휴관계에 전력하겠다는 의지로써 파트너와의 공동운영 중에 예측하지 못한 문제가 나타날 수 있음에도 불구하고 협력관계를 맺겠다는 미래지향성을 내포한다. 몰입은 일반적으로 제휴 이익 및 손실에 대한 인식, 제휴목적 달성에 소요되는 시간, 제휴에 투하되는 자원의 규모와 특이성, 기업 규모 등 여러 가지 요인에 의해 달라질 수 있지만 근본적으로 제휴로부터 상호이익의 잠재력이 인식되면 양 파트너는 제휴에 몰입하게 된다(Buckley and Casson 1988). 또한 제휴가 파트너들에 대한 잠재적인 손실을 피하기 위한 수단으로 인식하고 있는 경우에도 양 파트너는 바람직하지 못한

결과를 피하기 위해 몰입하는데, Buckley와 Casson(1988)은 이를 인식된 위험하에서의 상호인내(mutual forbearance)라고 하였다.

파트너간 제휴로부터 얻을 수 있는 잠재적 이익에 대한 인식상의 차이가 있을 경우 몰입은 낮아지고 속임의 잠재성이 높아진다. 파트너의 일시적인 성향도 제휴에 대한 몰입의 차이로 설명될 수 있다. 즉, 제휴로부터 단기적 이익을 얻고자 하는 파트너들은 제휴에 노력과 자원을 투자하지 않을 것이다. 이와 함께 기업이 협력관계를 장기적인 성과에 중요한 것으로서 보지 않을 경우에도 단기의 이익을 위해 기회주의적 행동을 취하게 된다(Buckley and Casson 1988). 그러나 제휴목적의 달성에는 오랜 시일이 필요하고, 협력관계가 기업의 장기적인 성과에 중요한 수단으로 인식되면 파트너들은 높은 몰입도를 나타낸다.

높은 수준의 몰입도가 이루어지면 파트너들은 기회주의적인 행동을 유발하지 않고 개별적, 공통적 목표를 달성할 수 있다(Cummings 1984). 즉, 높은 몰입도를 갖는 파트너들은 전력을 다하며, 장기적 목표와 단기적 목표간의 균형을 이루기 때문에 파트너십의 성공을 기대할 수 있다(Angle and Perry 1981).

전략적 제휴는 경쟁적, 협력적 특성과 기회주의와 신뢰라는 양면성을 동시에 가지므로 파트너가 기회주의적으로 행동할 잠재성은 언제나 존재한다(Kogut 1988 ; Doz, Hamel and Prahalad 1989). 파트너의 기회주의적 행동은 제휴의 성공에 심각한 영향을 미치게 된다. 예를 들어, 파트너의 기회주의적 행동을 알기 위해서는 막대한 감시비용이 발생되며, 또한 대규모 공동 R&D와 같이 제휴결과가 경쟁적 우위의 주요한 원천일 경우 파트너의 기회주의가

기업에 미치는 영향은 치명적일 수도 있다. 기존연구에서 신뢰, 몰입, 기회주의 등의 개념에 대해서는 수많은 연구가 이루어졌으며, 본 연구에서도 신뢰와 기회주의는 전략적 제휴에서 파트너간의 기본적 정서로 인정되는 중요한 요인이다.

거래비용이론 접근법의 핵심개념인 기회주의가 제휴의 성과에 미치는 영향을 직접적으로 검증한 실증적 연구는 찾아보기 힘들다. 그러나 전략적 제휴의 성공에 대한 신뢰의 의의는 이론적 실증적으로 검토된 바 있기 때문에 신뢰의 상대적 개념으로 기회주의가 전략적 제휴의 성과에 미치는 영향을 간접적으로 유추할 수 있다. 기회주의는 정의에 의해 상대방을 속임으로써 자기의 이익을 추구하는 것으로(Griesinger 1990), 제휴에서 한 파트너의 기회주의적 행동은 곧 상대방파트너의 불이익이 초래된다는 것을 의미한다. 전략적 제휴는 성격상 파트너간 기회주의적 행동의 잠재성은 언제나 존재한다(Kogut 1988; Doz, Hamel and Prahalad 1989). 현실적으로 상대방의 기회주의적 행동을 알기 위해서는 막대한 감시비용이 소요된다. 하지만 일단 상대방의 기회주의적 행동이 인지되면 파트너간 협력적 행동은 기대하기 어려우며, 자기 또한 제휴에 약속된 자원을 투자하기 않기 때문에 전반적인 제휴의 성과는 감소하게 된다.

기회주의는 거래비용 경제학의 핵심적인 개념이고, 신뢰는 사회학적 접근법에서 중심적인 개념이다. 파트너간 태도특성으로써 신뢰는 기회주의에 상반되는 개념으로 전략적 제휴의 기본적인 규범이다(Williamson 1985). 이와 관련하여 Jarillo(1990)는 가격 혹은 권위가 아니라 신뢰가 시스템을 서로 모이게 하는 결속력을 갖는다고 주장한 바 있다. 신뢰는 타인의 이해관계와 필

요 즉, 상대방 입장에서 행동하는 것(Jarillo 1988), 혹은 타인이 갖는 선의에 대한 믿음(Ring and Van de Ven 1992)으로 정의된다. 즉, 신뢰는 양 당사자 간 서로의 약속을 믿을 수 있고, 각자가 맡은 바 의무를 완수할 것이라는 믿음으로, 이는 기업간 협력하려는 의도와 깊은 관련을 갖는다(Pruitt 1981). 또한 신뢰는 상대 파트너가 계약에 따라 행동할 능력과 의도가 있다고 믿는 것 즉, 경제적 목적을 달성하기 위한 능력을 보유한 정도로써 정의될 수 있다. 아울러 자신이 보유한 핵심적인 정보를 기꺼이 파트너와 공유하겠다는 것을 내보이는 것과 같이 우리라는 협력적 분위기가 조성될 때 파트너간 신뢰수준은 높아진다. 다른 조건이 동일하다면 교환관계에 있어서의 신뢰는 보다 큰 적용능력을 가져올 수 있다(Williamson 1985). 반면 파트너간 신뢰의 결여는 정보교환과 상호간의 영향력을 감소시키고, 공동의 문제해결 효과를 감소시킨다(Zand 1972). Anderson과 Narus(1990)는 위의 견해에 동의하고, 일단 신뢰가 구축되면 기업은 공동노력의 결과가 단독노력의 결과를 상회한다는 사실을 밝혔다. 즉, 신뢰는 제휴성가에 중요한 측면으로써 신뢰의 결핍은 제휴 실패의 주원인이 된다(Frazier, Spekman and O'Neal 1988).

신뢰가 전략적 제휴의 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것은 일반적으로 인정되지만 관리적 관점에서 신뢰의 구축방법에 대한 논의는 부족한 것으로 보인다. 갈등연구에서 신뢰는 교환의 이익분배 구조에서 기인하는 것(Johnson et al. 1981 ; Tjosvold 1988)으로 정의된다.

즉, 신뢰는 산출물에 대한 상호의존성의 결과이지 협력적 관계의 전조는 아니다. Smith와 Aldrich(1991)는 신뢰가 협력적 관계를 수립하는 데 선행되는 것이 아니라고 했다. 이 논리에 의하면 협력은 신뢰에 의하기보다는 반복

적이고 깊은 상호작용에 의해 창출된다(Axelrod, 1984; Granovetter 1985). 발생원천으로 볼 때 신뢰는 파트너간 일정기간 동안의 상호작용으로 인한 것이며, 발생범위로 볼 때 다양한 거래형태에서 나타날 수 있다. 실제로 신뢰와 기회주의는 특정한 형태의 거래구조에서 나타나는 것이 아니고 시장, 위계, 제휴 등의 모든 거래형태에서 나타날 수 있다(Hirshman 1984).

이상과 같이 신뢰는 제휴 파트너가 보유한 상태에서 만나는 것이 아니고, 지속적인 협력에 따라 발생하는 것이므로 제휴가 개시된 이후 운영 관리단계에서 주로 고려되는 요인이다.

4) 제휴의 관리적 특성

제휴의 관리적 특성은 운영규정에 대한 세밀한 정의와 아울러 파트너간 환경적 문제를 공동으로 유연하게 대응하려는 의도에 따라 결정된다. 파트너간 분명한 역할분담은 오해 및 갈등의 잠재성을 감소시킨다. 즉, 제휴에서는 기업간 협력분야가 제한적인 경우가 대부분이므로 협력대상에 대한 자세하고 명시적인 내용이 요구된다. 그러나 현실적으로 양 파트너가 최초 예상했던 대로 제휴가 진행된다고 기대하기는 어렵다. 즉, 파트너간 합의하에 계약을 체결했다 하더라도 환경적 요인의 변화로 인해 기존의 제휴내용이 불합리한 상황으로 진전될 수 있다. 파트너간의 신뢰, 의사소통, 면밀한 계약 등 파트너간의 내부적인 관계가 바람직하다 해도 외부의 환경변화에 적절히 대응하지 못하면 제휴가 실패할 가능성은 높아진다. 왜냐하면 두 파트너 모두 미래를 정확히 예측할 수 없고 아무리 자세한 계약이라 해도 발생 가능한 모든 상황을 포괄할 수는 없기 때문이다. 따라서 지속적인 환경변화와 제휴운영과

정에 대한 감시는 필수적이며, 이를 위해서는 제휴를 탄력적으로 운영하겠다는 파트너간의 상호이해가 필요하다. 하지만 여기에는 "정도의 문제"라는 상황론적 논리가 적용된다.

기존의 많은 연구에서도 이에 대해서는 각기 다른 관점을 가지고 있다. 즉, 파트너간에 명확하고 자세한 관리상 규정 및 지침을 구축하는 것이 파트너간 혼란을 방지하고 체계적인 관리를 위해 필수적인 요건이라고 보는 반면, 현대의 복잡다기한 환경 하에서 발생할 수 있는 문제를 체계적으로 정리한다는 것은 불가능하므로 파트너간 신뢰를 바탕으로 외부의 문제에 공동으로 대처하는 것이 긴요하다는 견해도 있다. 따라서 제휴의 체계적 운영 외에도 상황 변화에 대한 파트너간 공동의 대응자세는 제휴의 성과를 제고할 수 있는 요인으로 작용한다.

① 제휴의 체계적 관리

제휴의 체계적 관리는 기존 연구의 공식화와 일맥상통하는 것으로써 제휴 활동에 대한 운영계획, 규칙, 절차의 개발을 의미한다. 제휴의 체계적인 관리는 파트너간 운영상의 엄격성과는 다른 의미이며, 실무적으로 보다 유연한 운영구조를 만든다(Bowersox 1992).

제휴에서 파트너간 합의된 기본원칙을 준수하는 것은 신뢰구축의 원천이 될 수 있지만(Johnston and Lawrence 1988), 이에 부가하여 파트너간 지속적으로 관계를 개선하고 공동의 운영문제를 해결하기 위해 규칙적으로 성과를 피드백 해야 한다. 즉, 제휴의 성공을 위해 공식적이고 면밀한 성과측정 절차가 중요시되는데, 이러한 절차는 제품의 품질, 서비스의 질 및 비용감소 등의

요소를 계속적으로 개선시킬 수 있는 여지를 발견하는데 실질적인 도움이 된다(Hendrick and Ellram 1993). 결국, 지속적으로 제휴의 운영상황을 모니터하는 체계적인 관리를 통하여 제휴가 성공적으로 운영될 수 있다.

② 제휴의 탄력적 운영

현대와 같이 급변하는 환경에서는 미래의 상황을 정확히 예측할 수 없으므로 제휴 파트너간에 처음 기대한 바대로 제휴가 진행되기 어렵다. 따라서 예측하지 못한 상황변화에 대하여 파트너간 탄력적인 공동대응은 제휴성공의 주요 요인으로 볼 수 있다(Niederkofler 1991).

5) 구축된 파트너쉽

구축된 파트너쉽은 파트너간 상당 기간동안 호혜적인 상호작용을 통해서만 비로소 형성되는 것으로 파트너쉽이 구축됐다는 것은 파트너에 대한 탐색, 감시비용이 소요되지 않고 호혜적인 협력이 가능하다는 것을 의미한다. 파트너쉽의 구축은 위에서 살펴 본 성공결정 요인의 토양으로써의 성격을 지닌다. 즉, 파트너간 목적 양립적이고, 경제적인 보완성이 기대되며, 오랜 기간 효율적인 운영제도 하에서 신뢰를 바탕으로 할 때 구축되는 것이다.

구축된 파트너쉽은 첫째, 경제적 능력을 기초로 하여 장기간 형성된 상호 신뢰 둘째, 파트너에 대한 전반적인 만족감 셋째, 관계의 미래지향성 넷째, 지속적인 노력 다섯째, 환경변화에 대한 공동의 대응 여섯째, 원활한 의사소통 일곱째, 파트너간 상호 영향력 등 복합적인 특성을 갖는 관계가 구축된 상태를 뜻한다. 따라서 파트너간 상당기간 공동활동이 이루어진 후에 나타나

므로 운영관리단계 이후에 고려되는 요인이다. 이때 구축된 파트너쉽은 단순히 파트너간의 우호적인 관계에 국한되는 개념은 아니고, 앞의 7가지 요건이 어느 정도 충족된 상태로써 제휴의 운영상 발생하는 다양한 내부적, 환경적 문제를 예측할 수 있고, 공동의 운영경험을 통하여 문제해결 방법을 학습한 상태를 의미한다고 할 수 있다.

제 4 장 금융기관의 전략적 제휴 현황

제 1 절 금융기관의 전략적 제휴의 의의 및 필요성

금융기관에 있어서 전략적인 제휴의 중요성이 대두되게 된 것은 앞서 논의된 바와 같이 급격한 금융환경 변화에서 기인한 것이다. 특히 인터넷을 기반으로 한 급속한 금융서비스의 통합은 기존의 업무형태를 구조적으로 완전히 바꾸는 역할을 하고 있으며, 금융시장 개방에 따라 완전 겸업화된 외국의 선진금융기관과의 경쟁심화에서 생존하기 위해서는 금융겸업주의가 필수적이라고 인식을 하게 되었다. 그래서 미국에서는 은행, 증권, 보험업 등 개별 금융기관들이 타 업종에 진출할 수 없도록 한 글래스스티걸법을 폐지한 바 있다. 또한 유럽의 금융기관들은 방카슈랑스나 알피난츠로 이미 금융겸업화를 추진하고 있다. 우리나라와 같이 전면적인 겸업금융이 허용되지 않은 금융시스템 하에서는 업무제휴나 전략적 제휴가 금융겸업화의 대안 중의 하나가 될 수밖에 없다. 일반적으로도 금융기관의 전략적 제휴는 금융기관간 합병과 유사한 경제적 효과가 있는 것으로 분석되는데, 개별 금융기관은 전략적 제휴를 통해 규모의 경제나 범위의 경제를 누릴 수 있으며, 기관간 동일업무에 대한 중복투자를 회피할 수 있어 비용절감효과도 있다. 또한 다양한 금융서비스를 고객들에게 제공하게 됨으로써 영업기반을 확대하거나 신규 수익을 창출하는 효과도 있으며, 장기적으로 해당업무에 대한 노하우 전수와 경험축적을 통해 개별 금융기관의 핵심역량을 강화하는 기회가 되기도 한다. 마지막으로 제도

상 겸업이 허용되지 않는 업무에 대해 한정적이거나 교류가 가능하게 되며, 합병시 발생될 우려가 있는 이질적 문화간의 융화에 따른 부작용이라든지 기존 대주주의 경영권 침해 등의 문제가 없어 인수, 합병에 비해 간편하고 효과적인 방법으로 평가된다.

<표 4-1> 전략적 제휴시 파트너 선정 요인

요 인	항 목
양립성	자원기여도
	사업의 관련성
	기업문화
	최고경영자 간 적합성과 신의
능력	과거 제휴 성과
	산업경험
	생산시설
	시장점유율
	마케팅능력
	기업규모
	특허 또는 기술 노하우
	금융자원
	숙련된 인적자원
몰입도	경쟁포지션을 개선하려는 의지
	파트너의 제휴 파트너 선정기준
	파트너의 필요성
비즈니스 전략	사업모델의 독창성
	차별화된 콘텐츠
	지속적인 수익 창출 능력
	고객 충성도

<표 4-1>은 전략적 제휴시 파트너 선정요인에 해당하는 항목들을 각 요인 별로 구분하여 정리한 표이다.

한편, 전략적 제휴는 언제라도 제휴를 해지할 수도 있다는 단점이 있으며, 전략적 제휴의 파트너가 잠재적인 경쟁자로 부각될 수도 있어 제휴가 종료되는 시점에 경쟁관계를 유발시킬 위험도 있다. 그러므로 전략적 제휴 체결시 양사간의 분명한 목표를 설정하고, 제휴관계에 너무 의존하기보다는 경쟁과 협력을 동시에 구사하는 “전략적 유연성”도 중요하다. 또한 “오늘의 동지가 내일의 적”이 될 수도 있기 때문에 제휴기간 동안은 제휴파트너를 신뢰하지만 전체적인 경영환경 변화와 타 업체와의 협력관계 등을 예의 주시할 필요성도 있다.

제 2 절 전략적 제휴 현황

1. 모바일 지급결제 관련 전략적 제휴

최근 전 세계적으로 휴대폰을 이용한 모바일 지급결제 서비스가 다양한 형태로 등장하면서 통신과 금융이 급속히 통합되어가고 있다. 이동통신사들은 음성시장의 포화에 따라 모바일지급결제 등 고부가가치 사업영역으로 진출하지 않고서는 단순통신망 사업자로 머무를 수밖에 없다는 위기감으로 인해 금융업에의 직·간접 진출을 활발히 시도하고 있다. 이에 따라 국내 금융기관들은 자사의 핵심 고유 업무인 지급결제업무를 빼앗길 수도 있다는 위기감을 느끼며 주도권 경쟁에 나서고 있다.⁶⁾

모바일 지급결제 서비스의 경우 통신서비스와 금융서비스가 결합되어 제공

6) 이영진, 모바일 지급결제 서비스에서 이동통신사업자와 금융기관의 제휴/경쟁 전략에 관한 연구, 한국과학기술원 석사학위논문, 2003

되며 가맹점이 중요한 역할을 하고 통신서비스와 금융서비스가 제휴된 범위 내에서 소비자의 선택이 가능하다. 또한 기존의 신용카드 결제 시스템(VAN)의 인프라를 그대로 이용하면서 소비자의 결제 인터페이스에 변화를 준 것으로 가맹점의 경우 신용카드의 용인과 차이가 없다. 이에 통신사업자는 카드사와의 제휴를 통해 기존 카드사의 가맹점을 흡수할 수 있다. 만약 이동통신사업자가 단독으로 카드사를 설립하여 서비스할 경우 가맹점의 확보가 주요한 문제가 된다. 소비자의 입장에서서는 이동통신사와 제휴된 카드사가 증가할수록 선택 카드 범위가 증가하여 서비스 품질이나 개인적 선호에 따라 쉽게 교체할 수 있어⁷⁾ 효용이 증가한다.

1) 모바일 지급 결제 서비스의 정의

모바일 지급결제(Mobile Payment)는 ‘온라인과 오프라인 상에서 이루어지는 서비스와 재화의 구매시 무선단말기기(휴대폰, PDA 등)을 이용하여 대금을 지급하는 결제서비스’로 정의할 수 있다. 즉, 상품 구입에의 대금 지급이 이동통신망을 통해 이루어지는 서비스를 의미한다. 온라인 뿐 아니라 오프라인 일반 상거래에서도 이동통신망을 이용하여 이용자 신원확인, 거래정보 전달, 인증 등의 결제과정이 이루어져 기존 전자상거래에서 사용되던 인터넷 지급결제보다 넓은 서비스 영역으로 일반 상거래에서 화폐적인 거래를 대체할 수 있는 새로운 지급결제수단이다.⁸⁾ 또한 모바일 지급결제 서비스는 이용

7) 우리나라는 국민 당 4.2개의 신용카드를 보유하고 있으며 이동통신 서비스에 비해 소비자의 브랜드 충성도가 낮은 것으로 조사되고 있다.

8) 김희수, 유기주, 오기환, KISDI 이슈리포트, 2003

자가 금융기관의 계좌에 직접 접근하지 않고도 서비스가 가능하다는 점에서 모바일 뱅킹(Mobile Banking)과도 구별된다. 이러한 모바일 지급결제와 모바일 뱅킹 등을 포괄하는 넓은 의미로 모바일 금융서비스(Mobile Finance)를 사용하며 이는 무선단말기기로 무선통신망에 접속하여 금융기관 등과 거래하는 모든 형태의 금융거래를 의미한다. 여기에는 휴대폰 소액결제(Phon bill), 증권 등도 포함된다.⁹⁾

모바일 지급결제는 개념상 전자상거래(e-commerce)의 한 유형이지만, 유선인터넷망 기반의 전자상거래에 비해 이동성, 접근성, 보안성 등의 강점을 갖는다. 또한 오프라인 결제에서 기존의 화폐에 대해서도 휴대성, 보안성 등의 강점을 지니며 단순 지급결제뿐 아니라 이용자의 특성에 맞는 개인화 서비스가 가능하게 되어 차별화된 서비스를 제공할 수 있을 것으로 보인다.

<표 4-2> 모바일 지급결제의 세부시장 분류

구분	모바일 콘텐츠	온라인 상품	오프라인 상품
소액결제	휴대폰 벨소리 등 몇백원 단위의 콘텐츠 대체로 휴대폰 결제 사용	온라인 게임 등 선불카드(선불 전자화폐) 이용	음료, 교통요금 주차요금 대체로 휴대폰 결제(Phone bill)사용
고액결제	이용대상 없음	온라인 쇼핑 주로 신용카드방식	

출처: 김희수, 유기주, 오기환, KISDI 이슈리포트, 2003에서 재인용

무선결제서비스는 결제금액에 따라 소액결제와 고액결제로 구분¹⁰⁾되고 구매

9) 금융결제원, 모바일 지급결제시장에서의 금융기관과 이동통신업체의 관계분석, 2003

대상에 따라 모바일 콘텐츠, 온라인 상품, 오프라인 상품으로 세분화할 수 있다. 결제방식에 따라 휴대폰 결제(Phone bill), 선불카드 결제, 계좌이체, 신용카드결제 등으로 구분된다. 소액결제는 모바일 콘텐츠, 유선인터넷상의 게임 등의 구매나 오프라인에서 교통요금의 지불 등에 이용되며 이동전화요금에 합산하여 통합 과금 되는 휴대폰 소액결제 혹은 별도의 전자화폐를 이용한다. 반면 고액결제는 주로 유선 온라인상에서 책, CD 등의 구매, 오프라인에서의 대금 지급 즉, 계좌이체나 카드 기반 방식이 이용된다.

기술방식에 따라 IC카드의 내장 혹은 탈착 여부에 따라 카드/비카드 방식, 무선네트워크 이용 정도에 따라 온라인·오프라인 방식, 이동통신 사업자의 참여 정도에 따라 직접결제·간접결제 방식으로 세분화된다.

<표 4-3> 기술방식에 따른 모바일 지급결제 형태

구분	종류	내용
IC 칩 내장 또는 탈착 여부	카드 기반	칩에 결제정보를 담아 인증
	비카드 기반	무선네트워크를 통한 실시간 인증 및 대금결제 휴대폰 메모리에 결제정보를 저장하는 Mobile Wallet 방식
무선통신망 이용 여부	온라인 방식	온라인 쇼핑몰 등에서의 대금 지급결제
	오프라인 방식	휴대폰과 POS 단말기간에 근거리 통신기술을 이용하여 대금지급
이동통신업체의 참여정도	직접결제 방식	이동통신업체가 직접 지급결제 서비스 제공 지급결제과정 전반을 이동통신업체가 관리하고 책임을 부담
	간접결제 방식	금융기관과 제휴하여 간접적으로 서비스 제공

출처: 김희수, 유기주, 오기환, KISDI 이슈리포트, 2003에서 재인용

10) 소액/고액의 결제 기준액은 통산 국내 5만원, 유럽 10유로이다.

2) 모바일 지급 결제 서비스의 의의 및 전망

금융기관은 금융거래에 대한 노하우와 대출관리 경험을 통한 위험관리능력을 보유하고 있으나 무선네트워크를 보유하지 못하는 단점이 있다. 이동통신사업자는 모바일 지급결제 서비스의 핵심 인프라인 무선망과 가입자를 보유하고 있으나 소비자 지불계정 관리, 고액금융거래의 신용위험관리 등 금융서비스에 필수적인 경험은 부족하다.

<표 4-4> 금융서비스 제공에 있어 금융기관과 이동통신사의 장단점 비교

핵심 프로세스	금융기관	이동통신사
인증 서비스	기본적인 사용자 인증 능력보유 신용카드사의 경우 오프라인 사용자 인증 인프라를 구비함	이동통신 가입자에 대한 가입자관리 및 어느 정도의 위험관리 노하우 보유
지급결제 서비스	금융거래에 대한 노하우 보유	금융네트워크와 연동은 가능 지불정보의 원천을 직접 관리하지 않는다면 단순 망연동 제공 역할에 한정됨
소비자금융 서비스	대출관리경험을 통해 위험 관리 능력 보유	연체고객 관리경험을 통해 신용위험 관리 경험 보유 소비자지불계정관리에 대한 경험은 전무

출처: 김준환, 정보통신정책연구원 발표자료(2002) 중 재인용

모바일 지급결제가 실행되기 위해서는 가입자 정보 및 금융관련 애플리케이션이 휴대폰에 저장되어 있어야 하는데 최근에는 IC칩에 지급결제정보를

저장하여 휴대폰에 장착하는 형태가 주류를 이루고 있다.

유럽 이동통신의 GSM 방식에서는 한 단말기에 통신용 칩(SIM 카드)과 금융칩이 각각 내장되는 듀얼칩(dual chip)이 주류를 이루고 있으나 IC카드 기술의 발전으로 3G 이동통신에서는 단일칩에 양자가 모두 수용될 수 있게 됨에 따라 단일칩의 발급권 문제가 야기되었다. 국내 CDMA 방식에서는 별도의 SIM 카드가 단말기에 내장되지 않으므로 은행이 발급, 관리하는 금융칩만이 내장되지만 비동기식 3G 이동통신기술에서는 IC칩 소유 및 운영 문제가 발생한다. IC칩 표준화의 주된 이슈는 칩의 발급권 문제와 지급결제 정보의 관리 권한 귀속문제이다. 칩 발급권자가 애플리케이션 적용 권한(파트너 선정 권한)을 보유하므로 칩을 누가 발급하느냐에 따라 시장주도권에 영향을 미치며 이러한 제휴권한은 서비스개발, 수수료 배분 등에도 영향을 미친다. 지급결제 정보 관리권은 칩에 저장된 정보를 누가 관리하느냐 하는 문제로 마스터키(Master Key)를 보유한 칩 발급권자만 가능한데, 현재 칩 발급, 정보관리권을 이동통신사가 주관하고 있다. 그러나 지급결제정보를 관리하면 통신이용자의 일반 상품거래내역을 확보함으로써 다양한 서비스 개발 및 마케팅 수단으로 이용할 수 있다. 따라서 결제정보가 주된 자산인 금융기관에서는 이동통신사업자의 사업주도권확보에 반대하고 있다.

이와 같은 이유로 인해 이동통신사업자는 통신칩과 금융칩이 통합된 원칩형을 금융기관들은 양자를 분리한 듀얼칩을 선호하고 있다.

금융기관 주도형 방식은 금융기관이 주도적으로 모바일 지급결제회사를 설립하여 운영하거나 독자적으로 발행한 금융칩을 원하는 이동통신 이용자의 휴대폰에 내장하여 서비스를 실시하는 것을 의미한다. 국내 금융기관은 현재

무선망에의 오픈 액세스가 허용되지 않아 개별적인 서비스가 불가능한 상태이다. 따라서 통신과 금융서비스를 완전 분리한 듀얼칩 방식을 주장하고 있다.

이동통신사업자 주도형은 시장 영향력을 가진 이동통신 사업자가 금융기관의 인수·설립을 추진하거나 다수의 금융기관과 제휴하여 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 이동통신 사업자가 금융업에 직접 진출하는 경우 이동통신 서비스와 신규 금융서비스의 결합을 통한 시너지 효과 창출과 기존 금융시장의 잠식을 예상할 수 있으며 지배적 이동통신 사업자가 다수의 금융기관과 제휴하는 경우에도 협상력 우위가 발생한다. 현재 국내 이동통신 사업자들은 금융기관 인수 추진 및 IC칩의 원칩 방식을 추진하고 있다.

그러나 전 세계적으로 가장 광범위하게 실시되고 있는 모델은 어느 일방이 주도하는 것이 아니라 금융기관과 이동통신 사업자가 함께 제휴하여 서비스를 제공하는 모델로 금융기관은 고객서비스 확대와 더불어 수수료 등의 수입을 얻을 수 있고 이동통신 사업자는 결제시에 발생하는 통화료 수익을 얻을 수 있다.

향후 성장이 기대되는 시장을 선점하기 위하여 각 시장참여자들이 자사의 기술방식에 대한 표준화 경쟁을 실시하여 서비스가 표준화되지 않고 제공서비스 확대와 더불어 서비스 유형도 다양해지고 있다. 그러나 타 사업자 또는 기관의 협력 없는 독자적 추진 모델은 위험성이 높으며 다양한 시장참여자들이 협력하는 모델이 성공적인 것으로 평가되고 있다.

3) 국내 모바일 결제 주도권 확보 경쟁

국내의 경우 이동통신 사업자의 주도로 서비스가 추진되고 있는 상황이다. 특히 주도적인 이동통신 사업자의 공격적인 사업전략으로 이종업 간 및 동종업내 경쟁이 치열하다.

2002년 7월 국내 주도적 이동통신사업자인 SK 텔레콤이 전북은행 카드 부문 인수를 시도함으로써 금융산업 진출을 시도했다. 막대한 가입고객 기반과 그룹전체의 포인트 멤버십 회원의 데이터 베이스를 통해 적은 진입비용으로 카드사업의 수익성을 확보하는 한편, 모바일 결제 비중에 다른 수수료 율의 인상을 유리하게 이끌려는 의도였던 것으로 보인다.

이에 대해 이미 과당경쟁상태의 금융기관들이 심하게 반발하였으며 금융기관의 집단적인 견제는 SK 텔레콤의 카드사 인수시 경쟁사인 K사와의 단독 제휴가능성을 내포하였다. 결국 포화상태인 카드시장의 과잉경쟁을 우려한 정부의 저지로 SK 텔레콤의 카드사 인수시도는 2002년 8월 무산되었다.

한편 카드사 인수의지를 드러낸 SK 텔레콤의 모바일 지급결제 서비스는 카드사업자들의 경계심을 불러일으켰다. 2002년 경쟁사인 K사가 대형 카드사 3개사와 제휴한 반면 SK 텔레콤은 2개의 마이너 금융사와 제휴한 상태로 모바일 지급결제서비스가 상용화되었다.

그 이유는 다음 3가지로 평가된다. 첫째, 금융기관과의 협상시 지나치게 인상된 제휴 수수료를 요구하여 카드사들의 집단 반발을 일으켰다. 둘째, 모바일 지급결제 서비스에 있어 원칩 방식으로 SK 텔레콤이 고객정보를 독점하고자 함으로써 단순히 수수료 수익 뿐 아닌 신용카드시장을 휴대폰으로 대체하겠다는 의도가 이종업 간의 갈등을 심화시켰다. 셋째, 동종업계 경쟁사인 K사의 상대적으로 낮은 수수료율 전략에 의해 SK 텔레콤과 카드사의 제휴

는 더욱 어려워졌다.

동종업내, 이종업간 경쟁으로 인한 사업자들과의 이해관계가 충돌하는 가운데, S사의 카드사 인수 의지는 다음과 같은 시장환경을 고려한 것으로 보인다. 첫째, 카드사업자들이 정부의 규제와 과당경쟁으로 적극적인 투자가 어려운 상태이며 대기업계 카드사들로 인해 카드업계의 의견통일이 잘 이루어지지 않고 있다. 또한 K사 역시 원칩 방식 전환의지를 나타냄으로써 SK 텔레콤의 고립화 우려를 줄여주고 있다. 둘째, 무엇보다 카드업 진출을 저지한 정부가 2002년 11월 L사의 카드사업 진출을 승인함으로써 정부 규제의 일관성을 보여주지 못하고 있다는 점이다. SK 텔레콤은 기존의 높은 수수료율을 K사 수준으로 낮추고 원칩 방식에서 고객 결제정보에 관한 소유권을 다소 양보한 형태로 2003년 12월 대기업 S사의 계열사를 제외한 모든 카드사와 제휴를 체결하였다. 은행권과는 2004년 3월 신한, 우리, 조흥은행 등과 제휴, 모바일뱅킹 사업 'M뱅크' 서비스에 들어갔다.

이보다 앞서 2003년 9월 LG텔레콤은 국민은행과 제휴하여 '뱅크온' 서비스를 먼저 시작했으며 KTF는 'K뱅크' 서비스를 제공하였다. 이에 따라 장소에 구애를 받지 않고 휴대폰을 통해 계좌 확인과 이체 등의 서비스를 이용할 수 있게 된 것이다.

4) 모바일 뱅킹 이용 현황

한국은행에 따르면 2005년 3월 말 현재 모바일뱅킹 이용자가 100만명을 넘어섰고, 하루 평균이용 건수도 지난해 말보다 13% 늘었다.

이용 항목별로는 조회 서비스가 하루 평균 16만9000건으로 대부분을 차지했

고, 자금이체 서비스는 4만3000건을 기록했다. 자금이체 규모도 하루 평균 461억원에 달한다.¹¹⁾ 즉, 올해 1분기중 휴대전화나 PDA 등 이동통신단말기를 이용한 모바일뱅킹 이용건수는 전체 인터넷뱅킹중 약 2% 정도에 불과하지만 증가속도는 매우 빠르다.

일평균 이용건수가 21만1000건으로 지난 분기 대비 13.4% 증가한 것으로 나타났다. 지난해 같은 기간 일평균 9만건이었던 것에 비하면 2.34배 증가했다. 조회서비스 이용이 79.9%로 압도적이지만 자금이체를 하는 경우도 크게 늘었다. 지난해 1분기 16.6%에서 20.1%로 높아졌다.

지난 2003년 9월 이후 새로 선보인 IC칩 기반 모바일 뱅킹서비스의 이용실적이 빠르게 늘어나면서 전체 모바일뱅킹 이용이 많아진 것이다. BankOn과 M뱅크, K뱅크 등 IC칩 기반 모바일뱅킹 등록 고객수는 2003년말 18만9000명에서 2004년말 89만4000명, 올해 3월 말에는 103만6000명으로 급격히 증가했다.¹²⁾

11) 모바일뱅킹 서비스도 꾸준히 개선중이다. 계좌 조회·이체, 예금 대출 조회·납입, CD/ATM 거래, 공과금 납부, 외환송금, 자기앞수표 조회, 교통카드 등 은행 업무는 물론 주택청약, 증권서비스, 교통카드로도 사용할 수 있다. 특히 국민은행 우리은행 등 모바일뱅킹선도은행에서 차별된 서비스개발에 주력하고 있다. 모바일뱅크 전용폰의 경우, SK텔레콤은 'M-뱅크', KTF는 'K-뱅크', LG텔레콤은 '뱅크온' 표시가 있다. 전용폰이 아닐 때는 전용 휴대폰 구입후 거래은행에서 IC칩을 발급받아야 하며 발급받은 IC칩을 휴대전화에 착착한 후 단축키로 접속하면 된다. 이때 IC칩 발급 신청은행에 계좌가 있어야 하고 인터넷뱅킹에 가입해 있어야 한다. 아울러 모든 은행과 이동통신사가 제휴한 것이 아니므로 거래은행과 가입한 이동통신사가 제휴 관계여야 한다. 모바일뱅킹이체수수료는 현재 건당 600원으로 인터넷뱅킹과 동일하다. 은행에 따라 수수료를 면제해 주는 곳도 있다. 또 현재까지 모바일뱅킹은 은행간 호환성이 없으므로 주거래은행을 잘 선택해야 한다. (매일경제신문 2005. 4. 30)

12) 반면 같은 기간 PC 이용을 포함한 전체 인터넷뱅킹의 이용자 수는 2257만명으로 지난해 말과 비교해 7%(179만명)감소했다. 전체 인터넷뱅킹의 이용항목별로 보면 조회서비스가 일평균 859만건으로 전분기 대비 1.3% 증가한 82.2%를 기록해 여전히 높은 수준인 것으로 나타났다. 자금이체 서비스는 일평균 176만건, 금액으로 11조587억원으로 건수 기준 전분기 3.8% 감소한 반면 금액으로는 7.9% 증가했다. 특히 인터넷 대출신청은 일평균 1500건 109억원으로 전분기대비 건수기준 25.6%, 금액기준 22.8% 로서 크게 증가했다. (e-daily 2005. 4. 30)

<표 4-5> 모바일뱅킹 서비스 이용실적(단위: 천건, 억원, %)

	2004.1/4분기		2/4분기		3/4분기		44분기		20051/4분기	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액
조회 서비 스	75	-	108	-	122	-	149	-	169	-
	(83.4)		(81.8)		(80.3)		(80.1)		(79.9)	
			<44.7>		<12.9>		<22.4>		<13.1>	
자금 이체	15	151	24	236	30	299	37	400	43	461
	(16.6)		(18.2)	<55.8>	(19.7)	<26.9>	(19.9)	<31.4>	(20.1)	<15.1>
			<62.2>		<24.5>		<23.8>		<14.7>	
합계	909	-	132	-	152	-	186	-	211	-
	(100)		(100)		(100)		(100)		(100)	
			<47.6>		<15.0>		<22.7>		<13.4>	

※ ()는 모바일뱅킹중 비중, < >는 전분기대비 증가율

현재 모바일뱅킹의 가장 큰 단점으로 부각되는 것은 은행간 호환성이다. 예를 들어 주거래은행에서 발급해 준 카드로 다른 은행 자동화기기 서비스를 이용할 수 있지만 모바일뱅킹은 불가능하다.¹³⁾ 칩이 은행별로 별도 발급되고 있기 때문에 이를 발급한 은행에서만 사용할 수 있다. 이동통신사들은 이런 불편을 해소하기 위해 '모바일뱅킹용 칩 통합'을 꾸준히 주장하고 있다.

5) 모바일 증권거래

휴대전화를 이용한 실시간 주식거래의 용이성이 높아졌다. 2005년 4월 20일 국내 최대은행인 국민은행과 이동통신 1위 업체인 SK 텔레콤은 키움닷컴 증권과 함께 은행계좌 정보가 들어 있는 모바일뱅킹 칩에 증권계좌 정보까지 넣어 은행과 주식 거래를 동시에 할 수 있도록 한 모바일증권 서비스를 시행한 것이다.¹⁴⁾

13) 매일경제신문 2005. 4. 30, 7면.

14) 이전까지는 휴대전화로 실시간 증권거래를 하려면 거래하는 증권사에서 받은 별도의 칩을 증권거래를 할 때마다 은행거래용 모바일 칩과 바꿔 끼워야 했다. 칩을 바꿀 때마다 6~7자리 인증번호도 따

증권과 은행 계좌 정보가 통합된 칩 하나만 장착하면 여러 가지 번거로움 없이 한번의 인증번호 입력으로 두 서비스를 함께 이용할 수 있다. 주식 매매 중 증권 계좌의 잔고가 모자라면 곧바로 자신의 은행 계좌에서 돈을 이체할 수 있다.

이번에 제휴를 맺은 키움닷컴에 증권계좌가 있는 고객만 이용할 수 있지만, SK 텔레콤과 국민은행은 다른 증권사와도 제휴를 확대해갈 예정이다.

현재 SK 텔레콤은 동양, 에스케이, 한화, 메리츠, 대우 증권 등 5개 증권사와 칩 방식의 모바일증권 서비스를 제공하고 있으며, KTF는 동양증권과 같은 서비스를 제공하고 있다.

이용 방법은 SK 텔레콤 모바일뱅킹용 단말기와 국민은행에서 발급하는 ‘케이비모바일 칩’과 키움닷컴 계좌를 가지고 있는 사람은 무선인터넷에 접속해 ‘키움 M-Stock’ 프로그램을 한 번만 내려받으면, 별도의 인증절차를 거치지 않고 바로 증권 서비스를 이용할 수 있다.

또 ‘케이비모바일 칩’은 있지만 증권 계좌가 없는 사람도 키움닷컴증권회원 아이디만 있으면, 주식시세 및 시장정보를 이용할 수 있다.

증권사와 인터넷 포털간 제휴 역시 늘어나고 있다.

최근 들어 온라인 주식거래나 모바일증권거래 등이 늘면서 온라인상에 거점을 마련하려는 증권사들이 늘고 있다.¹⁵⁾

또한 주식이나 금융 등이 포털의 핵심콘텐츠가 되면서 포털들과 증권사간의 협력도 늘어나고 있다. 굿모닝신한증권과 인터넷 포털 업체인 야후! 코리아

로 놀려야 했고, 칩 분실 우려도 많았다. 또 이 기능을 지원하지 않는 단말기를 쓰는 사람은 무선인터넷에서 복잡한 경로를 따라간 뒤, 개인 아이디와 비밀번호 등을 매번 입력해야 이용이 가능했다. 한겨레 2005. 4. 20, p. 26

15) 아이뉴스24, 2005.5.11 http://www.inews24.com/php/news_view.php?g_serial=151156&g_menu=022600

아는 올해 5월 11일 증권서비스와 관련 공동마케팅 등에 관한 제휴를 체결했다. 양사는 이번 제휴를 통해 콘텐츠와 상품 개발, 양사 고객 대상 공동마케팅 등에 나설 계획이다.

특히 이번제휴로 굿모닝신한증권은 야후! 금융 사이트내에 사이버지점과 금융전문쇼핑몰을 입점시킬 예정인데 이를 통해 각종 시황 및 투자정보, 시세는 물론 종합자산관리 콘텐츠제공은 물론 웹상 주식매매도 가능해진다.

특히 'goodi 금융상품 몰'에서는 홈쇼핑스타일로 온라인 쇼핑호스트와 펀드매니저 등이 금융상품을 직접 설명하게되며 앞으로 'goodi-Yahoo 온라인 전용 금융상품'도 새롭게 선보일 예정이다. 증권사는 업무제휴로 온라인 포털내 전략적인 거점을 확보, 다양하고 안정적인 고객 기반을 확충할 수 있다.

미래에셋증권은 증권포털 씽크풀(www.thinkpool.com)과 제휴하여 매매수수료를 사이버머니로 돌려주고 유료 정보를 이용할 수 있는 '씽크Free클럽' 서비스 등을 오픈한 바 있다. '씽크Free클럽'은 온라인 매매수수료의 110%를 사이버머니 형태로 고객에게 돌려 주고, 고객은 사이버머니로 증권포털 씽크풀의 고급 유료증권정보를 이용할 수 있는 게 특징인데 사이버머니는 씽크풀의 쇼핑몰에서도 이용할 수 있다.

온라인 업체끼리 온라인 또는 모바일부문의 사업확장을 시도하기도 한다. 온라인증권사인 이트레이드증권(www.etrade.co.kr)도 지난 4월 다음커뮤니케이션 금융사업 담당 자회사인 다음에프엔(대표 진호근)과 공동투자대회 등에 관한 제휴를 맺었다.

양사는 현재 총상금 9천400만원을 내건 공동 투자대회 '제1회 E*스타워즈 실전투자대회'를 열고 있다. 앞으로 제휴부문을 확대해나간다는 계획이다. 이

트레이증권은 "포털 다음과 온라인 마케팅 활동 등 다양한 사업제휴를 통해 고객서비스를 한층 더 강화할 것으로 보인다. 키움닷컴증권은 SK텔레콤, 국민은행과 손잡고 모바일 증권거래를 강화하고 나선 경우인데, 3사는 2005년 4월, IC칩(Chip)을 이용, 휴대폰으로 은행과 증권거래를 동시에 이용할 수 있는 'KB 모바일 증권제휴 서비스'를 국내 최초로 시행하였다.

기존 서비스와 다른 점은 은행과 주식거래에 각각 별도 칩이 필요했던 것을 칩하나로 통합한 점. 칩하나로 모바일 증권 및 은행거래를 동시에 이용할 수 있다는 게 장점이다.

온라인이나 모바일로의 영역확대, 특히 고객기반활용 및 공동마케팅 등 다양한 시너지를 꾀할 수 있다는 게 장점이 되면서 증권과 온라인업체간 제휴는 더욱 늘어날 것으로 보인다.

2. 보험회사의 전략적 제휴

보험업무의 각 분야에는 현실에 존재하는 또는 앞으로 나타날 각 전문사업자들이 존재한다.¹⁶⁾ 계리법인과 같은 전문사업자의 등장은 물론 경영관리, 자산운용, 클레임 관리 등을 분사하거나 아웃소싱 방식으로 수행할 수 있는 여건이 되었다. 이렇게 각 전문사업자들이 등장하는 것을 계기로 각 전문부문이 해체되어 재통합되면서 비용효율화가 도모되고 경쟁력도 확보할 수 있을 것이다. 이렇게 되면 사업모형은 상품개발에서 클레임처리가 한 사업체 내에서 모두 처리되는 통합모형에서 네트워크를 기반으로 분사 또는 아웃소싱을

16) 오영수, 2000 생명보험, 금융산업 구조변화에 대응한 생명보험회사 경영혁신전략

활용하여 사업의 효율성을 기하는 분산모형으로 전환된다.

이렇게 사업모형이 재구축된다고 할 때 보험회사는 고객기반, 상품개발, 판매채널, 자산운용 등 각각의 분야에서 최상의 경쟁력을 유지할 수 있는 최적의 조합을 구성해야 한다. 그래야 각 부분간 최적의 결합을 통한 최상의 경쟁력이 확보될 수 있기 때문이다.

먼저 고객기반을 확충하는 방안으로 타금융기관 등과의 전략적 제휴를 활용하는 한편 기존 고객의 충성도를 높이는 노력이 기울여져야 할 것이다.

공급자에서 수요자중심의 시장으로 바뀌어가고 있는 상황에서 보험사업의 시작이 고객으로부터 시작되기 때문이다. 즉, 고객의 니즈, 수익기여도 등에 대한 정보가 충분히 분석될 때 상품개발, 영업전략 등의 수립이 제대로 이루어질 수 있기 때문이다. 고객기반을 확충하기 위해서는 전략적 제휴를 통해 타금융권 및 다양한 인터넷 포털의 고객기반을 활용하는 노력이 필요할 것이다.

제 3 절 국내 금융기관의 현황 및 문제점

외환위기 이후 은행간 인수합병이 진전되고 투자자들의 안전자산 선호현상이 심화되면서 금융산업의 은행 집중도가 높아지고 있다. 은행으로의 집중도 증가는 금융산업의 시스템 리스크를 증가시키고 미래성장산업에의 자금공급을 제약할 가능성이 있다.¹⁷⁾

외환위기 이후 금융산업의 구조조정이 진행되면서 금융산업에서 은행이 차

17) 이한득, 금융산업의 은행편중 심하다. LG주간경제, LG경제연구원, 2004

지하는 비중이 크게 증가했다. 부실자산을 처리하고 경쟁력을 강화하기 위한 인수합병이 활발하게 진행되면서 은행의 대형화가 진전되었고 각종 제도변화로 은행의 업무영역이 크게 확대되었기 때문이다. 금융 산업에서의 은행 집중도가 높아지면서 대형화를 통한 은행의 경쟁력 강화에 대한 기대가 높아지는 반면, 다른 금융산업의 경쟁력이 약화되면서 실물경제에 대한 자금공급이 위축되고 시스템 리스크가 증가할 것이라는 우려도 제기되고 있다.

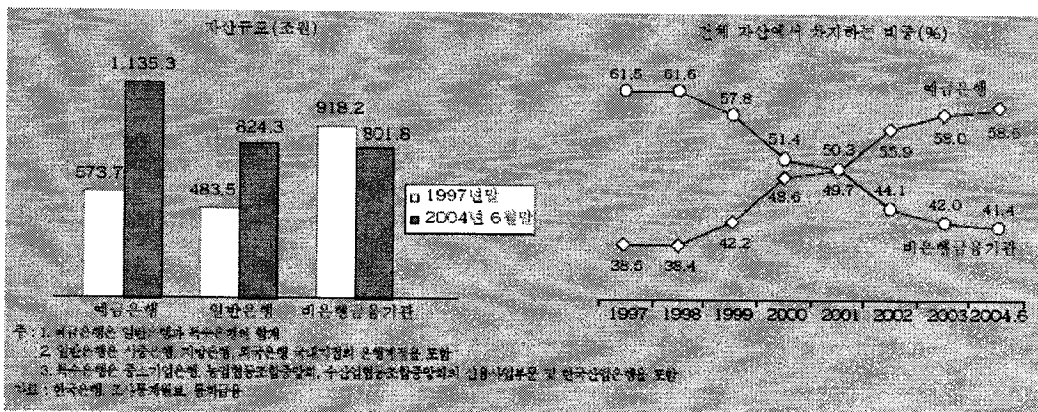
1. 금융산업내 은행 비중 증가

외환위기 이후 금융기관 중에서 은행의 성장세가 두드러졌다. 외환위기가 발생했던 1997년말 1,491.9조이었던 금융기관의 자산규모는 2004년 6월말 1,937.2조원으로 445.3조원(29.8%)이 증가하였다. 그런데 예금은행의 자산규모는 1997년말 573.7조원에서 2004년 6월말에는 1,135.3조원으로 2배 가까이 증가한 반면에 비은행금융기관의 자산규모는 918.2조원에서 801.8조원으로 오히려 116조원이나 감소하였다.

은행의 성장세가 다른 금융기관을 크게 앞지르면서 금융산업에서 은행이 차지하는 비중도 크게 증가하였다. 외환위기 직후인 1997말 38.5%이었던 전체 금융산업의 자산 중에서 은행 자산이 차지하는 비중은 외환위기 이후 은행의 자산규모가 급격하게 팽창하면서 올해 6월말 현재 58.6%로 높아졌다. 반면 비은행금융기관의 자산 비중은 61.5%에서 41.4%로 감소하였다.

다른 금융산업에 비해서 은행의 성장세가 빨랐던 것은 금융환경의 불확실성이 높아지면서 위험이 낮은 금융상품에 대한 투자자들의 수요가 증가한 것

에 기인하는 것으로 판단된다. 기업부도위험이 상존하고 있고 주식시장이 급등락하면서 전반적인 투자위험이 증가함에 따라 은행의 금융상품에 대한 선호현상이 심화되었다. 수익률은 낮더라도 안정적인 이자수입을 확보할 수 있고 원금이 보장되는 은행예금으로 자금유입이 집중되었던 것이 은행의 성장성이 높아진 주된 원인이 된 것이다.



[그림 4-1] 은행과 비은행금융기관의 자산규모와 비중변화

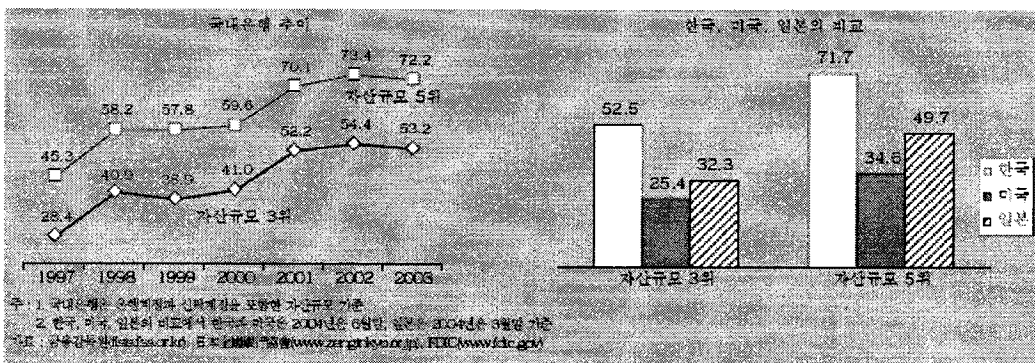
경기부진과 저금리 기조에 불구하고 은행의 이익 규모는 크게 증가했다. 올해 상반기 은행의 당기순이익은 예대마진이 유지되면서 작년 같은 기간에 비해 2.9조원이 증가한 3.6조원을 기록하였다. 그러나 대부분의 비은행금융기관의 실적은 악화된 것으로 나타났다.

2. 은행산업내 집중 현상도 심화

금융산업에서 은행이 차지하는 비중이 증가했을 뿐만 아니라 은행산업 내에서 대형은행이 차지하는 비중도 증가하였다. 일반은행(시중은행과 지방은

행) 중에서 자산규모 상위 3개 은행의 자산이 전체 은행 자산에서 차지하는 비중은 1997년말 28.4%에서 2004년 6월말에는 52.5%로 2배 가까이 증가하였다. 전체 은행의 자산에서 자산규모 상위 3개 은행의 자산이 차지하는 비중이 절반을 넘어선 것이다. 자산규모 5위 은행이 차지하는 비중도 45.3%에서 71.7%로 급격하게 높아졌다.

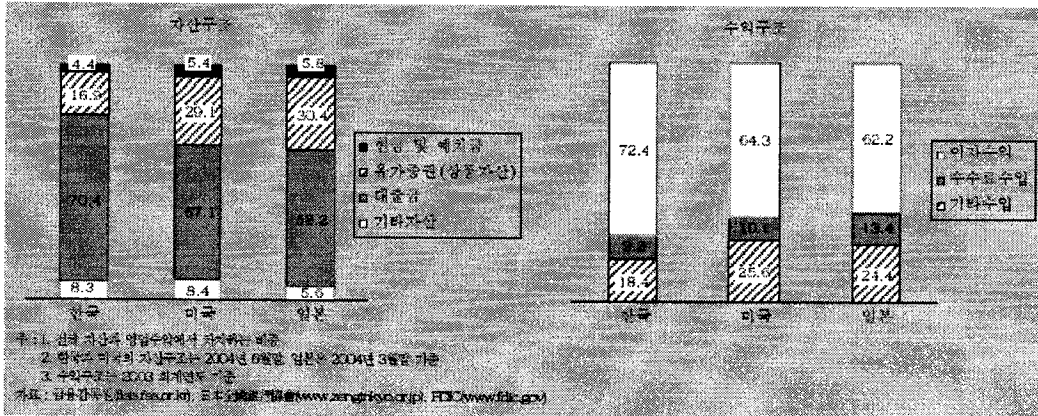
2004년 6월말 현재 미국 상업은행의 전체 자산 중에서 자산규모 3위 은행의 비중은 25.4%, 5위 은행의 비중은 34.6%를 차지하고 있다. 일본에서도 2004년 3월말 현재 자산규모 상위 3위와 5위 은행의 비중은 각각 32.3%, 49.7%를 차지하고 있다. 따라서 우리나라 은행산업의 집중도가 미국이나 일본에 비해 매우 높음을 알 수 있다.



[그림 4-2] 자산규모 상위 3개 및 5개 은행의 비중(%)

외환위기 이후 은행산업 내에서의 집중도가 크게 높아진 것은 활발하게 진행된 인수합병의 결과로 판단된다. 외환위기 직후 26개에 달했던 일반은행은 부실은행의 처리와 대형화를 위한 자발적 인수합병이 이루어지면서 2004년 6

월말 현재 14개로 감소했고 은행별 평균 자산 규모는 1997년말 23.2조원에서 58.0조원으로 2.5배가 증가하였다. 자산규모가 큰 시중은행 간의 인수합병을 통한 대형화는 자산규모 상위은행의 비중을 더욱 증가시키는 요인이 되었다.



[그림 4-3] 한·미·일 은행의 자산 및 수익구조 비교(%)

3. 외부 환경변화에 취약한 자산 및 수익구조

은행이 금융 산업에서 차지하고 있는 비중이 증가하고 이익규모도 크게 늘었으나 국내은행의 자산구조와 수익구조는 미국이나 일본의 은행에 비해서 취약한 것으로 나타났다. 2004년 6월말 현재 국내 일반은행의 자산 중에서 대출금이 차지하는 비중은 70.4%에 이르고 있다. 미국 및 일본 은행의 총자산 중에서 대출금은 각각 57.1%, 58.2%를 차지하고 있어 국내 은행에 비해 10%p 이상 비중이 작았다. 반면 유가증권 및 상품자산의 비중은 미국과 일본이 각각 29.1%, 30.4%로 우리나라 은행의 16.9%에 비해 비중이 2배 정도

에 이르고 있었다. 따라서 우리나라 은행은 미국이나 일본 은행에 비해 대출금으로 자산을 운용하는 비중이 매우 높음을 알 수 있다.

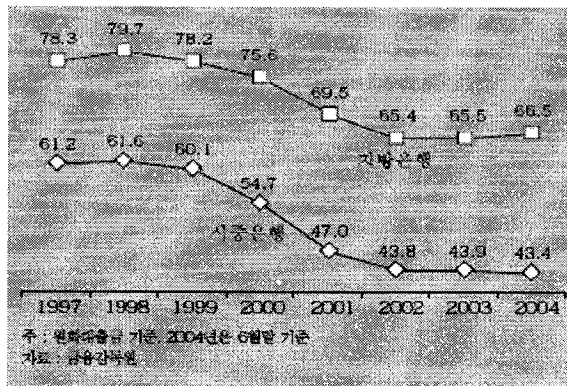
우리나라 은행은 대출금에 대한 의존도가 높아 영업수익 중에서 이자수익이 차지하는 비중이 높다. 2003년 회계연도 기준 우리나라 은행의 영업수익 중에서 이자수익이 차지하는 비중은 72.4%에 달하고 있다. 미국과 일본 은행의 영업수익에서 이자수익이 차지하는 비중은 각각 64.3%, 62.2%로 우리나라 은행에 비해서 8~10%p 정도 낮다. 유가증권 매매나 외환거래 등으로부터 발생하는 기타수익의 비중에도 있어서도 우리나라 은행은 18.4%인데 비해 미국 은행은 25.6%, 일본 은행은 24.4%로 우리나라 은행보다 높다. 미국이나 일본의 은행은 예대업무 이외의 부수업무를 적극적 개발하여 수익의 안정을 도모하고 있음을 알 수 있다.

이처럼 국내 은행의 대출금과 이자수익에 대한 의존도가 높다는 사실은 그만큼 수익기반이 매우 취약함을 나타내고 있다. 대출금에 대한 의존도가 높을 경우 경기부진에 따른 기업부실의 영향을 상대적으로 크게 받을 수 밖에 없으며, 이자수익에 대한 의존도가 높은 만큼 금리하락에 대한 충격도 클 수 밖에 없을 것이다. 국내 은행은 경기변동이나 이자율 변동과 같은 외부환경 변화에 취약한 자산 및 수익 구조를 가지고 있는 것이다.

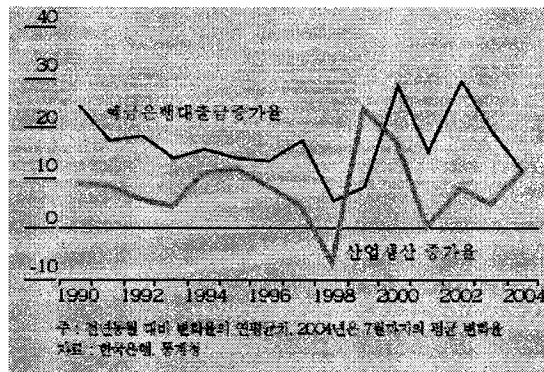
4. 은행 자금공급 변동성 확대

국내은행들은 경기변동에 영향을 많이 받는 대출금에 대한 의존도가 높아 경기위축 시에 자산의 질이 악화되고 자산운용이 급격하게 보수화될 가능성

을 안고 있다. 외환위기 이후 기업들의 자금수요가 감소하고 은행들이 기업 대출을 축소하면서 은행들의 기업대출 비중은 전반적으로 크게 낮아졌다. 그런데 자산규모가 큰 시중은행들의 자산운용이 자산규모가 작은 지방은행에 비해 상대적으로 기업대출에 더욱 보수적인 경향을 보이고 있는 것으로 나타났다.



[그림 4-4] 시중은행과 지방은행의 기업대출비중(%)



[그림 4-5] 예금은행 대출금과 산업생산증가율(%)

지방은행의 기업대출 비중은 1997년말 78.3%에서 2004년 6월말 66.5%로 11.8%p 감소한 반면 시중은행의 기업대출 비중은 61.2%에서 43.4%로 17.8%p 감소하여 시중은행의 기업대출 비중이 상대적으로 더 크게 낮아졌다. 대형은행으로의 집중도가 높아지는 가운데 위험부담 능력이 작은 지방은행이 상대적으로 기업대출을 더 많이 부담할 경우 지방은행의 부실화 가능성이 더욱 높아지면서 금융시장의 불안을 야기하는 요인이 될 수 있다.

대형은행의 보수화 경향은 위험관리 능력이나 건전성 강화의 결과로 볼 수도 있다. 문제는 금융산업에서 은행의 집중도가 높아졌을 뿐만 아니라 은행 산업 내에서도 자산규모가 큰 은행에 대한 집중화 현상이 강화되면서 자산규모가 작은 은행들이 대형 선도은행의 보수적인 영업전략을 추종하는 현상이 나타날 가능성이 높다는 점이다. 이 경우 대형 선도은행의 경영행태에 따라 다른 은행이 대출금을 동시에 줄이거나 늘리면서 시장 전체의 시스템 리스크가 증가하고 경기변동의 진폭을 확대시키는 부작용이 나타날 가능성이 있다. 특히 국내 은행은 대출금의 비중이 커서 경기변동에 민감하게 반응할 가능성이 있는 데다 금융산업에서 차지하는 비중이 큰 대형은행의 보수화 경향이 더욱 심해질 경우 금융산업 전체로 보수화 경향이 확대되면서 경기불황기에 신용공급이 더욱 위축되면서 경기불황을 더욱 심화시키는 요인으로 작용할 가능성이 있다.

외환위기 이후 은행 대출금의 변동성이 커진 것에서 은행들이 경기변동에 대한 반응이 민감해진 것을 확인할 수 있다. 은행 대출금의 전년동월비의 표준편차를 사용하여 측정한 변동성은 1992~1996년 동안 2.2였으나 2000년부터 2004년 7월까지 3.2로 확대되었다. 경기변동을 가늠하여 볼 수 있는 산

업생산 증가율의 변동성은 외환위기 이전과 비슷해졌으나 대출금의 변동성은 확대된 수준이 유지되면서 급등락하고 있다.

5. 보험사, 증권사 등 비은행권 금융기관의 위축

예금은행의 자산규모는 1997년말 573.7조원에서 2004년 6월말에는 1,135.3조원으로 2배 가까이 증가한 반면에 비은행금융기관의 자산규모는 918.2조원에서 801.8조원으로 오히려 116조원이나 감소하였다.

은행의 성장세가 다른 금융기관을 크게 앞지르면서 금융산업에서 은행이 차지하는 비중도 크게 증가하였다. 외환위기 직후인 1997말 38.5%이었던 전체 금융산업의 자산 중에서 은행 자산이 차지하는 비중은 외환위기 이후 은행의 자산규모가 급격하게 팽창하면서 올해 6월말 현재 58.6%로 높아졌다. 반면 비은행금융기관의 자산 비중은 61.5%에서 41.4%로 감소하였다.

2004년 4~6월까지 생명보험사의 경상이익은 작년 같은 기간에 비해 67% 증가한 1.2조원을 기록하였으나 손해보험사의 당기순이익은 주가하락에 따른 투자이익 감소 등으로 전년동기 대비 4.7% 감소한 1,889억원을 기록하였다. 증권사의 1분기(4~6월) 당기순이익은 2,435억원을 기록했으나 주식시장의 침체로 주식거래가 감소하면서 작년 같은 기간에 비해 50%가 감소했다. 상호저축은행도 올해 상반기 순이익이 작년 상반기에 비해 59%가 감소했고 신용협동조합은 올해 1/4분기 적자를 기록했다. 이처럼 실적에 있어서도 은행의 과점화 현상이 나타났다.

6. 자산운용산업의 미성숙

수익증권과 뮤추얼 펀드로 대표되는 간접투자시장에 일대 격전이 벌어질 전망이다. 2003년 하반기 새로이 시행된 자산운용업법은 간접투자시장, 즉 자산운용산업을 혁신과 경쟁을 통해 은행업 수준으로 발전시키는 것을 목표로 하고 있다. 자산운용업법의 대상이 되는 간접투자상품은 실적배당형 상품으로 투신사의 수익증권, 자산운용사의 뮤추얼 펀드, 은행의 불특정 금전신탁, 생보사의 변액보험 등이 이에 해당한다.

외환위기 이후 경제 주체들의 안전자산 선호현상이 심화됨에 따라 가계는 예금 중심으로, 금융기관들은 가계대출이나 채권 중심으로 자금을 운용하면서 금융시장의 자금중개기능이 제 역할을 다하지 못하고 있다. 따라서 금융시장의 자금중개기능을 회복하고 보다 효율적인 자본시장을 조성하기 위해서 간접투자시장의 활성화는 필수적이라 할 수 있다. 더욱이 사회가 이미 고령화 단계에 들어섰고 경제도 저금리·저성장 체제로 전환됨에 따라 여유자금을 효율적으로 운용해 줄 수 있는 선진적인 자산운용산업의 육성이 절실해지고 있다.

이에 따라 정부는 자산운용산업에 대한 규제를 기존의 증권투자신탁업법, 증권투자회사법, 은행신탁업법, 보험업법 등에 의한 기관별 규제에서 통합된 자산운용업법 제정을 통한 기능별 규제로 전환함으로써 논란이 되어 온 업종별 규제에 따른 형평성 결여를 해소하고 공정하고 건전한 경쟁을 유도할 방침이다. 또한 투자자들의 신뢰회복을 위한 감시장치를 강화하고 규제를 전면 쇄신함으로써 자산운용산업이 도약할 수 있는 발판을 마련할 예정이다.

자산운용업법이 시행되면 관련업계의 치열한 생존경쟁이 예상된다. 우리나라 개인금융자산은 1천조원에 육박하고 있다. 이중 60%가 은행권에 예금 형태로 머물고 있으며 시중에 부동자금으로 떠도는 금액도 400조원에 이르는 것으로 추산된다. 향후 저금리 기조가 정착되면 이들 자금의 상당부분이 주식이나 신탁상품 등 투자상품으로 이동할 것으로 전망된다.

아직 향방을 결정하지 못한 개인 금융자산을 누가 선점하느냐에 따라 간접투자시장 뿐만 아니라 은행의 프라이빗 बैं킹(Private Banking), 증권사의 랩 어카운트(Wrap Account)로 대표되는 종합자산관리시장의 주도권도 결정되기 때문에 간접투자시장을 둘러싼 금융기관간 경쟁은 해당 금융사의 생존과 직결된 문제라 할 수 있다. 간접투자시장에서 치열한 경쟁이 벌어지고 있는 것도 이 때문이다.

7. 표준화 관련 분쟁

현재 모바일뱅크의 가장 큰 단점으로 부각되는 것은 은행간 호환성이다. 예를 들어 주거래은행에서 발급해 준 카드로 다른 은행 자동화기기 서비스를 이용할 수 있지만 모바일뱅크는 불가능하다.¹⁸⁾ 칩이 은행별로 별도 발급되고 있기 때문에 이를 발급한 은행에서만 사용할 수 있다. 이동통신사들은 이런 불편을 해소하기 위해 '모바일뱅크용 칩 통합'을 꾸준히 주장하고 있다. 그래야만 이용자가 편리하게 이용할 수 있기 때문이다. 하지만 은행 측 주장은 다르다. 칩을 통합하면 칩 관리 권한을 이통사가 소유하게 돼 칩 속에 들어 있는 고객 정보 등이 고스란히 이통사로 넘어가게 된다는 것이다. 이렇게 되

18) 매일경제신문 2005. 4. 30, 7면.

면 고객 정보 보호도 안될 뿐더러 은행 고객 정보를 모두 이통사에 뺏길 수 있다는 주장이다. 또 칩을 통합하면 은행별 차별화된 서비스도 사라지게 된다. 현재 각 은행이나 카드사별로 발행하는 신용카드를 모두 하나로 통일하는 것과 다를 게 없다는 의견이다.

그러나 자사의 입장만을 우선시한 불필요하고 소모적인 논쟁보다는 소비자의 입장을 고려한 자세가 필요하며 어떤 형태로든 소비자의 불편을 없애는 표준화가 필요할 것으로 본다.

제 5 장 금융기관의 전략적 제휴 방안

제 1 절 모바일 금융서비스 전략

1. 모바일 금융서비스의 사업모델

모바일 상에서 잔고확인, 송금, 티켓구매, 주식거래 등 बैं킹 및 지급결제서비스를 가능하게 해주는 다양한 모바일 금융서비스들이 등장하고 있다. 모바일 금융서비스는 국내를 비롯하여 핀란드, 홍콩, 일본 등 휴대폰 보급률이 높고, 상대적으로 모바일전자상거래(m-commerce)시장이 조금씩 형성되고 있는 통신 선진국을 중심으로 기본적인 형태의 서비스들이 시행되고 있다.

현재 제기되고 있는 모바일 금융서비스의 비즈니스 모델은 서비스 특성에 따라 1) 지급결제 트랜잭션 처리사업, 2) 콘텐츠 비즈니스, 3) 통합서비스 사업, 4) 액세스 사업모델로 구분할 수 있다. 지급결제 트랜잭션 처리사업은 온오프라인의 상거래에 수반되는 지급결제 트랜잭션을 처리함으로써 수익을 얻고자 하는 비즈니스 모델인 반면 콘텐츠 비즈니스는 기존에 금융기관이 제공하고 있던 기본적 बैं킹업무 및 이와 관련한 बैं킹컨텐츠를 제공하는 사업모델이다. 통합서비스 사업모델은 모바일 포털 등 기존 비즈니스를 대고객 서비스 완성을 높이기 위해 금융서비스를 통합하여 제공하는 형태를 뜻하며, 접속사업모델은 가상이동통신사업자(MVNO; Mobile Virtual Network Operator)와 같이 모바일 네트워크로의 액세스를 제공함으로써 수익을 얻고

자 하는 모델을 말한다.

각각의 모델들은 그 운영 메카니즘과 콘텐츠 특성에 따라 좀 더 세분화된다. 지급결제 트랜잭션 처리 모델은 운영 메카니즘에 따라 모바일 다이얼업 결제방식(Mobile Dial-up Payment), 모바일 스캔결제방식(Mobile Scan Payment), 원격결제방식(Remote Payment)으로 구분된다.

모바일 다이얼업결제방식은 판매자가 소비자의 전화번호와 거래금액으로 구성된 지불 청구서를 지불 플랫폼에 제시하면, 지불 플랫폼이 확인통화나 SMS를 통해 승인을 요청한다. 이후 고객의 승인이 떨어지면, 거래대금은 판매자의 계좌로 이체된다. 이러한 방식 하에서는 고객이 거래내역을 기록하고 계약을 수행하는 서버에 접속하는데 있어 기존의 신용카드가 필요 없고 단지 SIM(Security Identity Module)카드가 내장된 휴대폰만이 요구된다.¹⁹⁾ 또한 휴대폰이 POS(Point of Sales) 단말기의 역할을 하므로 인프라 설치비용에 있어 유리하지만 SIM카드 장착 단말기의 보급이 필요하다는 취약점을 가지고 있다. GSM(Global System for Mobile communication)방식의 유럽에서는 SIM카드가 사용되고 있지만, CDMA방식을 채택하고 있는 국내에서는 SIM카드와 유사한 UIM(User Identity Module)카드에 대한 논의가 진행되고 있다.

모바일 스캔결제방식은 고객이 자신의 휴대폰을 판매자의 POS판독기에 스캔함으로써 직접적인 지급결제과정이 처리된다. 이때 휴대폰에는 전자화폐 기능을 추가하여 선불형태의 지불이 가능하며, 또한 사후에 통신요금과 합산되는 폰빌방식의 후불결제도 가능하다. 특히 휴대폰과 POS판독기 사이의 통신을 위해 RF(Radio Frequency)방식이나 블루투스, 또는 적외선 통신을 이

19) 모바일 금융서비스의 비즈니스 모델과 경쟁이슈 KISDI IT FOCUS 2001년 11월호 p. 6

용하여 사용의 편리성을 증가시킬 수도 있다. 그러나 스마트카드를 휴대폰에 삽입하여야 하고, 이를 인식할 수 있는 POS판독기가 새로이 설치되어야 한다는 비용 상의 문제점이 있다. 또한 스마트카드 쪽이든 POS판독기 쪽이던 표준이 정립되지 않았기에 다양한 방식이 추진되고 있다.

원격결제방식은 개념적으로는 모바일 다이얼업결제방식과 유사하나, 판매자와 구매자 사이에서 직접적인 대면접촉이 일어나지 않는다는 점만 다르다. 그러나 국내에서는 SIM카드 방식을 채택하고 있지 않기에 인증이 단순히 고객의 휴대폰 번호로만 이루어진다는 점에서 보안과 성인인증의 문제를 안고 있다. 홈쇼핑 등 오프라인 상거래에서는 주로 ARS 방식이 이용되고 있으며, 콘텐츠 등의 온라인 상거래에서는 SMS, ARS방식의 휴대폰 결제가 이용되고 있다.

한편 콘텐츠 비즈니스는 제공되는 banking 콘텐츠의 유형에 따라 모바일 개인 금융서비스(Mobile Personal Financial Service),저비용 모바일 banking서비스(Low-Cost Mobile Banking),번들상품서비스(Bundled Product)로 구분된다.

모바일 개인 금융 서비스는 휴대폰을 통해 은행거래, 주식매매, 보험상품거래 등을 이용할 수 있도록 해주는 서비스이다. 모바일 개인 금융 서비스 부문은 과거에는 금융기관의 몫이었으나, 가상계좌 방식의 등장과 함께 이동통신사를 비롯한 은행이외의 업체들이 금융 콘텐츠 비즈니스에 진출하고 있는 상황이다.

저비용의 모바일 banking서비스는 판매자 소유의 휴대폰에 고객의 SIM카드를 삽입내지는 부착하여 고객이 입출금등의 banking업무 및 지급결제서비스를 이용할 수 있게 해 주는 것이다. 즉 편의점이나 슈퍼마켓 같은 프랜차이즈 형태

의 판매자가 고객과 금융기관과의 접점을 제공하고 이에 대한 수수료를 부과하는 비즈니스 모델이다.

번들상품서비스는 이동통신서비스와 금융서비스를 통합적으로 제공하여, 통신비용과 거래 수수료라는 직접적 이득 이외에, 통신회사와 금융서비스업체들은 고객 유치비용을 낮추고, 고객 이탈을 줄이며, 교차판매를 통해 부가적인 수익을 올리고자 하는 비즈니스 모델이다.

통합 서비스 사업에는 모바일 포털이 대표적이다. 모바일 포털업체들은 고객 만족도와 서비스 이용도를 증가시키기 위해 개인화된 형태의 금융 서비스를 제공하고자 할 것이다. 이 때 모바일 포털 사업자는 자사 사이트 통해 발생한 거래의 수수료를 챙길 수 있으며, 이동통신사업자 역시 통신 이용료를 얻을 수 있다. 그러나 국내에서는 아직 망 개방 진척속도가 느려 이동통신사의 모바일 포털을 제외하고는 현실적인 비즈니스 모델 정립이 어려운 실정이다.

액세스 사업모델에는 가상 이동통신사업자 모델을 들 수 있다. 모바일 금융서비스와 관련한 가상 이동통신사업자 모델은 금융서비스 제공자가 이동통신사로부터 통신망의 일부를 임대하여 이동통신서비스를 제공하는 것을 말한다. 이 서비스를 통해 가상 이동통신사업자는 기존에 구축된 자신의 브랜드와 핵심역량을 신뢰하는 고객들에게 통신 및 금융서비스를 포함하는 광대역 서비스를 제공할 수 있게 된다. 그러나 가상 이동통신사업자 모델은 이동통신사업자의 망제공 여부가 핵심이다. 이동통신사의 영향력이 절대적인 국내에서는 망개방에 소극적인 이동통신사에 반하여 이러한 비즈니스를 적극적으로 추진하는 것이 어려운 실정이다.

앞서 언급한 비즈니스 모델들은 각기 나름의 사업기회를 가지고 있으나, 그것이 항상 높은 성과로 연결되지는 않는다. 이는 각 모델들이 시장 발전 상태에 따른 시장 니즈를 모두 충족시킬 수 없고 부분적으로 충족시키기 때문이다. 이는 목표시장의 특성에 적합한 비즈니스 모델의 채택이 중요하다는 것을 일깨워준다.

이에 각 모델별로 시장 적합성 여부를 가름하기 위해 중점 고려해야 할 시장특성의 파악이 요구된다.

POS단말기를 대체하고자 하는 모바일 다이얼업 결제방식은 POS인프라의 보급정도가 중요하다. 즉 POS판독기의 보급률이 높은 경우 모바일 다이얼업 결제방식의 시장잠재력은 그렇게 높지 않을 것이다. 반대로 보급률이 낮은 경우 저렴한 인프라 설치비용을 토대로 시장 침투에 있어 유리한 위치를 차지할 가능성이 상대적으로 높을 것으로 생각된다.

모바일 스캔결제방식과 원격결제 방식은 소비자의 오프라인 소액결제행태와 전자상거래(e-commerce), 모바일 전자상거래(m-commerce)등 전자상거래의 잠재수요가 핵심고려사항이다. 이는 오프라인 소액결제의 빈도가 높고, 전자상거래의 잠재수요가 높을수록 모바일 스캔결제방식과 원격결제방식의 시장적합성이 높아진다고 추론할 수 있다.

모바일 개인금융서비스는 고객들이 뱅킹업무로 원격채널을 얼마나 사용하는냐에 따라 시장적합성은 달라진다. 지점방문과 ATM(Automated-Teller Machine) 등 자동화 기기의 사용률이 높고 고객이 이러한 상황에 대해 별다른 불편함을 느끼지 않는다면 모바일 개인금융서비스의 포지셔닝은 제한적인 형태를 띠게 될 것이다. 이에 반해 저비용의 모바일 뱅킹서비스는 여러 가지

장애여건으로 인해 बैं킹 서비스를 이용할 수 없었던 사람들을 포함하여 बैं킹 서비스에 접속하고자 하는 사람들의 규모가 얼마나 되느냐에 따라 비즈니스의 채택여부가 가름될 것이다.²⁰⁾

모바일 포탈은 고객 베이스의 정도가, 가상 이동통신 사업자 모델은 모바일 네트워크의 용량 즉 기존 이동통신사업자의 수용 여부가 중요하다. 반면 번들상품서비스는 이동통신사의 고객전환율이 핵심 고려사항이다. 이는 이동통신사의 고객전환율이 높다면, 자사 고객 이탈 방지를 위해 다양한 서비스들을 패키지화하여 제공하고자 할 것이다. 이때 CRM(customer relationship management) 능력도 중요한 고려사항으로 대두될 것이다.

2. 표준화와 호환성 증대

현재 모바일뱅크의 가장 큰 단점으로 부각되는 것은 은행간 호환성이다. 예를 들어 주거래은행에서 발급해 준 카드로 다른 은행 자동화기기 서비스를 이용할 수 있지만 모바일뱅크는 불가능하다.²¹⁾

칩이 은행별로 별도 발급되고 있기 때문에 이를 발급한 은행에서만 사용할 수 있다. 이동통신사들은 이런 불편을 해소하기 위해 '모바일뱅크용 칩 통합'을 꾸준히 주장하고 있다. 그래야만 이용자가 편리하게 이용할 수 있기 때문이다. 하지만 은행측 주장은 다르다.

칩을 통합하면 칩 관리 권한을 이통사가 소유하게 돼 칩 속에 들어 있는 고객 정보 등이 고스란히 이통사로 넘어가게 된다는 것이다. 이렇게 되면 고

20) Mckinsey Quarterly(2001), KISDI IT FOCUS 2001년 11월호 10

21) 매일경제신문 2005. 4. 30, 7면

객 정보 보호도 안될 뿐더러 은행 고객 정보를 모두 이통사에 뺏길 수 있다는 얘기다. 또 칩을 통합하면 은행별 차별화된 서비스도 사라지게 된다. 현재 각 은행이나 카드사별로 발행하는 신용카드를 모두 하나로 통일하는 것과 다를 게 없다는 주장이다.

3. 서비스 제공범위의 확대

다양한 집단의 모바일 금융 서비스 시장에서의 진출 및 참여가 늘어 감에도 완전한 형태의 서비스가 제공되고 있지는 못하고 있는 실정이다. 이는 모바일 금융서비스가 모바일 서비스 능력, 금융서비스 능력, 신속성과 확장성 등 종합적인 역량을 필요로 하기 때문이다. 아직까지 이동통신사, 금융기관 어느 쪽도 완전한 모바일금융서비스를 위한 기본역량 전부를 보유하고 있지 못하다. 구체적으로 들어가 보면 은행과 신용카드사를 포함한 금융기관의 경우 모바일 서비스 능력과 소액결제 부문에서 취약점을 보이고 있고, 이동통신사는 금융서비스 능력과 중대액결제에 있어 역량 부족을 보이고 있다. 따라서 금융기관과 이동통신사업자의 제휴를 통한 모바일 금융서비스의 제공은 각기 독자적으로 실시하는 경우보다 상호보유자산과 역량의 조화로운 결합으로 인해 성공가능성을 높일 수 있다. 특히 금융기관은 금융업 라이선스, 신용심사 기술, 기구축된 가맹점 네트워크를 제공할 수 있고, 이동통신사는 인지도 높은 브랜드, 이동통신 네트워크, 광범위한 고객 기반을 제공할 수 있다는 점에서 그 가능성은 더욱 높아진다.

또한 장기적으로 독자적인 서비스 제공전략을 가지고 있다 하더라도 그에

필요한 역량을 갖추기까지의 시간이 요구된다는 점을 생각해 볼 때 상호제휴는 역량획득기간의 단축이라는 전략적 중요성을 가지게 된다.

4. 장기적인 제휴 관계 구축

이론적으로 개별금융기관은 가능한 많은 이동통신사와의 제휴를 통해 자신이 제공하는 모바일 금융서비스의 가치를 극대화하려 할 것이며, 또한 이러한 서비스를 모든 이동통신 고객에게 마케팅하고 경쟁 금융기관을 제거하려 할 것이다. 이러한 모습은 이동통신사 쪽에서도 똑같이 발생할 것이다. 하지만 이동통신사는 금융기관이든 어느 누구도 독점적 지위를 가지지 못할 경우 양 기관 모두 적극적인 제휴를 취하기는 어려울 것이다.

이는 예상되는 가치의 대부분이 어느 한 쪽으로만 몰릴 가능성이 크기 때문이다.

위와 같은 이유가 국내 은행들이 모바일 금융서비스에 적극적인 SK 텔레콤과의 제휴를 불편해 하는 이유라고 할 수 있다.

결국 이동통신사와 금융기관이 직면하는 과제는 어떠한 제휴전략을 취할 것인가 하는 선택의 문제에 직면하게 된다. 단일 금융기관과 단일 이동통신회사로 구성되는 일대일 제휴모델을 선택하여 기존고객들에게만 서비스를 제공하는 안과 어떠한 기관에도 문호를 열어놓는 복수의 금융기관과 복수의 이동통신사로 구성되는 다대다 제휴모델이 그것이다. 다대다 제휴모델은 모든 당사자가 제휴로 통해 얻을 수 있는 이득에서 상당한 희생을 요하지만 반면 자신들의 새 사업이 광범위하고 신속하게 성장할 가능성이 높아진다는 점에

서 보상받는다.

사실 폐쇄형의 일대일 제휴모델은 결국 해체될 것으로 전망된다. 이는 일대일 제휴모델의 일시적인 성공은 다른 경쟁자의 제휴노력을 촉진하게 되고 결국 경쟁이 유발되는 상황을 맞이하게 되거나 규제당국의 경쟁촉진정책의 시행을 유도하게 되기 때문이다.

이에 일대일 제휴모델을 염두에 두고 있는 금융기관 내지 이동통신사는 시장 경쟁이 활성화되기 전까지 얼마나 오랫동안 이 모델로부터 안정적 이익을 올릴 수 있는지에 대한 고민이 선행되어야 할 것이다. 물론 안정적 수익이 투자비용을 감당하고도 남을 정도라면 일대일 제휴전략의 채택이 바람직할 것이다. 이와 함께 후발주자가 자신들의 고객에게 접근하지 못하도록 하는 고객 유지전략을 취하는 것이다.

하지만 이러한 전략도 광범위한 고객 기반이나 차별화되면서 비교우위가 존재하는 서비스 제공 등의 기본적 핵심역량이 받쳐주어야 할 것이다.

반면 개방형의 다대다 제휴모델은 폐쇄형의 일대일 제휴모델을 취함으로써 얻을 수 있는 안정적 수익에 자신이 없는 경우 바람직할 것이다. 이러한 전략 하에서는 효율적인 경쟁자의 폐쇄형의 일대일 제휴전략으로 인해 잃어버릴 수도 있는 시장점유율을 유지할 수 있게 해준다.

하지만 제휴모델의 선택은 개별 시장 상황과 제휴가능업체에 따라 상이한 결과를 가져올 것이기에 장기적인 관점의 적절한 제휴전략의 수립이 중요할 것이다.

제 2 절 금융점업화 전략

1. 핵심역량의 강화와 적극적인 자세

적절한 비즈니스 모델의 선택과 함께 적합한 제휴전략의 수립이 중요하다. 이는 어느 누구에 의해서도 완전한 서비스를 제공할 수 없기 때문이다. 특히 이동통신사의 영향력이 절대적으로 높은 국내에 있어 금융기관의 적합한 제휴모델 선택이 더욱 중요해진다. 국내 금융기관은 모바일 금융서비스 제공을 위해 이동통신사와의 제휴에 있어 다소 소극적이었다. 이는 중기적으로 고객 접점을 확보하여 금융기관을 배후지원(Back End)의 단순 금융컨텐츠 제공자로 묶어두면서 장기적으로는 금융업으로의 진출을 도모하고 있는 이동통신사의 전략에 위협을 느낀 금융기관의 일차원적인 대응으로 생각할 수 있다.

그러나 금융기관에 있어서는 모바일환경은 광대한 분야이다. 또한 금융서비스는 기본적으로 이동통신사들의 포털 위에서 효율화될 것이다. 그러므로 금융기관들은 모바일 금융서비스에 있어 적합한 제휴모델을 포함한 적극적인 대응을 실시하여야 한다. 예를 들어 인터넷의 특징인 양 끝단 보안 기술을 개발한다거나, 새로운 서비스 모델을 개발하여 제공한다든지 하는 것이 이에 해당할 것이다. 사실 세계적인 금융기관들은 이미 다채널 전략에 기반하여 주도권을 쥐려는 노력을 경주하고 있다. 콜센터, 투자센터, 인터넷 포털, 모바일 포털 등 고객과의 무제한적인 접점을 제공할 수 있는 것에 막대한 투자를 하고 있다. 이에 향후에는 물리적인 채널뿐 아니라 전자적인 채널의 적절한 혼합이 요구될 것이며, 또한 서비스 측면에서 통합되면서도 전방위적인 제공

능력을 보유하는 것이 요구될 것이다. 전방위적인 서비스 제공능력은 단순한 계좌 관리에서부터 복잡한 투자 상품, 보험, 노후설계, 세금설계까지 모든 금융서비스를 제공할 수 있는 능력을 말한다.

이러한 능력은 결국 금융기관으로 하여금 이동통신사와의 경쟁 환경에서 생존하고 성장할 수 있게 해주는 중요한 핵심요인이 될 것이다. 그동안 금융기관 특히 은행은 법적으로 고유의 업무영역을 보호받아 왔다.

우리나라는 금융기관 중에서도 특히 은행업에 대한 진입규제가 상당히 엄격하며 산업자본의 은행 소유를 금지하고 있다. 은행업에 대한 진입규제는 규제론과 자유화론이 팽팽한 가운데 나라마다 상이한 양상을 보이고 있다.²²⁾

진입규제론자들은 시장실패로 인한 폐해와 금융 산업의 공공성 유지를 위해 진입규제가 필요하다고 주장하며 자유론자들은 금융 산업도 다른 산업과 마찬가지로 시장경제질서하에서의 자율경쟁에 의해 효율성과 안정성이 높아진다고 주장한다. 미국과 영국은 기본적으로 은행업의 신규진입을 허용하려는 입장인데 미국의 경우 1999년 3월부터 과거 5년간 1천 건의 은행설립신청이 있었으며 이 중 4건만이 거부되었을 뿐이다.(Barth, et al., 2001)

우리나라와 일본은 신용질서의 혼란을 우려하여 신규진입을 억제하는 입장이다. 우리나라는 1992년 평화은행 설립이후 신설은행이 설립되지 않았다.

그러나 통신과 방송의 융합 예에서 보듯이 기술의 발전에 따라 현실적으로 지급결제라는 은행의 고유업무 영역이 계속 은행업무의 영역으로 남아있으리라는 보장은 없다. 사실 금융서비스에 있어 중요한 것은 이제 단순히 금융상품을 만들어 제공하는 능력이 아니라, 고객 욕구에 맞춘 채널구축과 컨설팅

22) 권순우, 한국의 금융현실과 금융효율화를 위한 과제, 삼성경제연구소, 2004. 7, p. 29

중심의 서비스를 제공하는 것이다. 이런 점에서 모바일 금융서비스는 기존의 금융서비스와 비교할 때 중요한 변화이다. 그것은 고객과의 관계에 있어 모바일은 새로운 차원을 제공할 것이며, 고객 특화된 금융컨설팅에 기반한 상담자의 대고객 컨설팅능력을 더욱 쉽고 효율적으로 만들 것이 기대되기 때문이다. 이러한 고객측면에서의 이득뿐 아니라 금융기관에게도 비용절감효과 및 부가적인 상품판매와 같은 이득을 기대하게 한다.

이에 금융기관은 적극적으로 제휴구조를 선택하고 행동하여야 할 것이다. 물론 제휴관계를 맺고 사업을 성공적으로 수행하는 것은 어려운 일이지만 경쟁자가 먼저 시작해 그들의 실수에서 교훈을 얻고자 하는 것은 서비스 제공을 통해 얻을 수 있는 장점들을 잃을 수 있다. 또한 초기 시장진입자가 누리는 효과와 조직의 경험 및 학습, 파생되는 차별화된 서비스 개발 및 제공능력은 계량화할 수 없는 수확이기도 하다.

금융기관이 다채널 전략을 추구하기 위해서는 IT와 콘텐츠에 대한 막대한 투자비가 요구된다. 이에 채널마다 요구되는 어플리케이션의 정확한 수요를 파악하여야 하며 그와 동시에 수년에 걸쳐 구축된 기존의 경쟁이익을 다채널 전략안에서 기술적으로 통합하여야 한다. 이와 함께 구성원 각자가 IT기술에 대한 급격한 진화요구와 인식변화 요구에 새롭게 대처해야 한다는 점을 잘 인식하고 있어야 한다.

국내 시장환경 하에서는 솔루션 및 전문 서비스 벤처기업들이 취하는 전략적 선택의 폭은 대단히 좁은 것이 현실이다. 현재까지는 이동통신사 사이에서 힘겨운 노력을 하고 있지만, 막대한 자본과 기술력을 보유한 이동통신사의 본격적인 시장 진입은 솔루션 및 전문 서비스 벤처기업의 입지를 더욱 좁

아지게 할 것이다. 그러한 와중에 특정 이동통신사의 영향력 아래로의 편입을 강요받을 가능성이 크다.

이에 독자 생존의 길을 걷고자하는 모바일 금융 솔루션 및 전문 서비스 벤처기업들은 끊임없이 새로운 틈새를 노리는 비즈니스 기회의 모색이 요구된다 하겠다.

2. 보험사의 금융서비스 확대

분사 및 아웃소싱의 수준을 뛰어넘는 전략적 제휴, 전략적 연합, 나아가서는 업무통합과 같은 전략적 선택 역시 필요하다. 일반적으로 금융겸업화가 진전되어가는 상황에서 고객들은 원스톱 쇼핑을 원하게 되므로 금융기관들은 금융서비스 범위를 확대해 나가게 된다. 보험회사도 금융겸업화로 금융산업에 통합되는 정도가 높아져가고 있고 고객의 종합금융서비스 니드에 적극 부응한다는 측면에서 금융서비스 범위를 확대한 유인을 갖게 되지만 은행 등에 비해 취약한 자본력과 영업기반으로 인해 범위를 넓히기가 쉽지 않다. 따라서 자력으로 금융서비스 범위를 확대하는데 한계가 있다면 전략적 제휴를 통해 타 금융기관의 경영자원을 활용하는 것을 적극 검토해야 할 것이다.

<표 5-1> 보험사업과 타금융업의 전략적 제휴 단계별 통합 서비스

제휴의 발전 단계 제휴분야	타금융기관과 업무제휴체결	타금융기관과 업무제휴체결	부분적 업무통합	완전한 업무통합
고객정보	공유 없음	부분 공유	공동DB개발	DB통합
상품개발	독자 개발	협의 개발	협의 개발	상품개발단일화
채널공유	독자 관리	독자 관리	공동 관리	채널 통합
교차판매	전략적 제휴	전략적 제휴	공동마케팅	공동마케팅
성과보상	독자 보상	독자 보상	공동보상기준	공동보상기준

3. 자산운용분야의 제휴 확대와 발전

새로운 자산운용업법 시행을 계기로 수익증권과 뮤추얼 펀드로 대표되는 간접투자시장을 둘러싼 증권, 투신, 은행, 보험 등 관련 금융업계의 생존경쟁이 격화될 전망이다. 23)

2003년 하반기 새로이 시행된 자산운용업법은 간접투자시장, 즉 자산운용 산업을 혁신과 경쟁을 통해 은행업 수준으로 발전시키는 것을 목표로 하고 있다. 자산운용업법의 대상이 되는 간접투자상품은 실적배당형 상품으로 투신사의 수익증권, 자산운용사의 뮤추얼 펀드, 은행의 불특정 금전신탁, 생보사의 변액보험 등이 이에 해당한다.

우리나라 개인금융자산은 1천조원에 육박하고 있다. 이중 60%가 은행권에

23) 한정민, 개인금융 자산운용을 둘러싼 금융업계의 생존경쟁, LG주간경제 729호, 2003. 5. 28

예금 형태로 머물고 있으며 시중에 부동자금으로 떠도는 금액도 400조원에 이르는 것으로 추산된다. 향후 저금리 기조가 정착되면 이들 자금의 상당부분이 주식이나 신탁상품 등 투자상품으로 이동할 것으로 전망된다.

미국의 경우 증권사와 은행의 대결에서는 증권사가 일단 우위를 점하고 있는 것으로 판단된다. 미국 증권사들은 이미 70년대 후반기에 펀드 상품 판매 등의 자산관리업무에 뛰어든 반면 은행은 간접투자시장이 급성장하기 시작한 80년대 후반에 들어서야 관심을 갖기 시작했기 때문에 주도권을 놓쳤다는 평가를 받고 있다. 90년대 들어서 노령화 문제가 대두되고 주식관련 연금 상품으로 자금이 몰리면서 양자의 격차는 더욱 벌어지고 있다.

국내의 경우, 자산운용업법의 시행으로 예상되는 파급효과는 다음과 같다.

첫째, 금융기관간 공정 경쟁 기반이 형성될 것으로 예상된다. 지금까지 서로 다른 법규에 의해 규제받던 투신사의 수익증권, 은행의 불특정 금전신탁, 생보사의 변액보험은 모두 자산운용업법 하에서 동일한 규제를 받게 된다. 이에 따라 투신사의 수익증권에는 허용되지 않았지만 은행의 불특정 금전신탁과 생보사의 변액보험에는 허용되었던 대출운용이 전면적으로 금지되는 등 불공정 거래소지가 있던 문제들이 해소된다.

둘째, 유가증권에만 한정되어 있던 투자대상이 부동산 등 실물자산이나 장외파생상품에까지 확대됨에 따라 신상품 개발능력의 차별화가 두드러질 것으로 예상된다. 고객의 요구에 맞는 다양한 상품을 개발하고 운용할 수 있는 회사로 자금이 몰리고 그렇지 못한 회사에서는 자금이 대거 이탈하면서 기업들은 치열한 생존경쟁에 직면하게 될 것이다.

셋째, 판매채널이 다양화됨에 따라 판매경쟁이 가속화될 전망이다. 현재 증

권회사와 은행만이 담당하고 있는 펀드의 판매업무가 투신사, 보험사, 선물회사 등에게도 허용된다. 이미 전국적으로 수천 개의 지점을 가진 은행권이 대대적인 펀드상품 판매에 나서면서 증권회사의 판매영역을 잠식하고 있는 가운데 재정설계사를 활용한 생보사가 가세할 경우 큰 영향을 미칠 것이다.

넷째, 뮤추얼 펀드만 취급하던 자산운용사에 대해 자산운용회사(신설)로의 전환을 유도함에 따라 투신사간 경쟁이 격화될 전망이다. 자산운용사가 자산운용회사로 전환하게 되면 뮤추얼 펀드에 비해 설정이 자유로운 수익증권의 판매와 운용도 가능하게 된다.

마지막으로 부분환매제도의 도입, 감시장치 및 공시요건 강화, 펀드평가제도의 개선 등과 같은 투자자 보호장치가 대폭 강화됨으로써 그 동안 실추되었던 간접투자상품에 대한 투자자의 신뢰가 제고될 전망이다.

현재의 자산운용능력과 경험만을 고려한다면 투신사의 경쟁우위가 예상된다. 하지만 앞으로 시장이 확대될 금리나 환율과 관련한 장외파생상품에 대해서는 투신사가 외국계 자산운용사나 국내은행에 미치지 못하고 있다. 실물자산도 마찬가지다. 이미 다양한 실물자산을 운용해본 경험이 있는 외국계 자산운용사에 비해 투신사는 상대적 열세에 있으며 이를 극복하기에는 오랜 시간과 많은 노력이 필요할 것으로 보인다.

고객신뢰도가 떨어지는 것도 투신사의 발목을 잡는 중요한 원인이다.²⁴⁾ 따라서 투신사가 향후 간접투자시장에서 지속적인 경쟁우위를 점하기 위해서

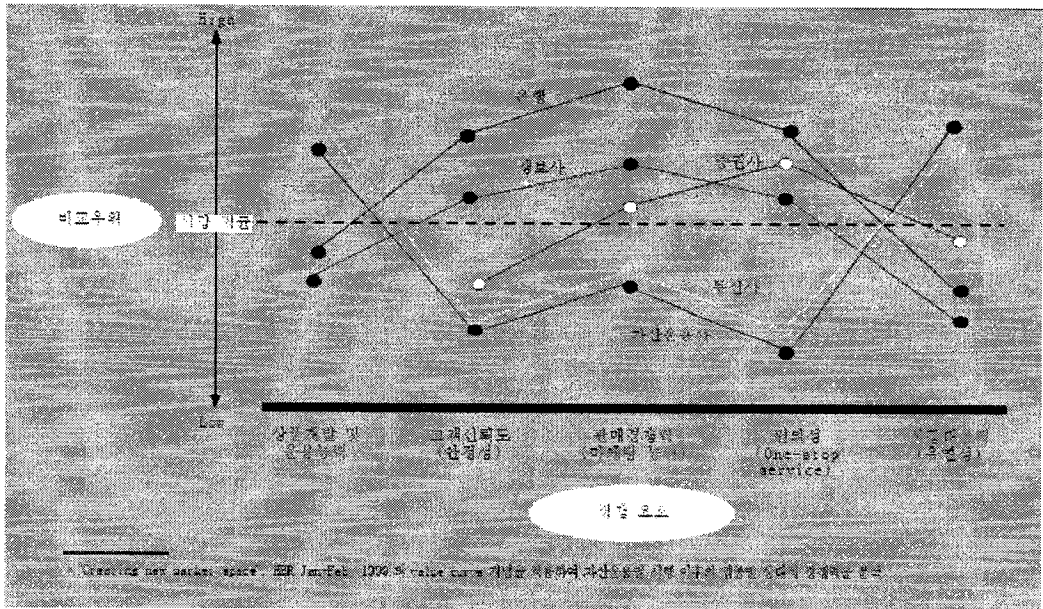
24) 투신사들은 특성상 수익률로 승부해야 함에도 불구하고 과거 수탁고 경쟁이나 단기수익률에 치중한 결과 예금금리에도 미치지 못하는 수익률을 올리거나 (-) 수익률을 기록한 펀드를 다수 만들어 냈다. 대우채 환매제한 조치와 같은 사태도 고객신뢰도를 훼손시킨 결정적 사건 중 하나다. 그 밖에 판매 경쟁력이나 편의성도 전국적인 지점망과 다양한 상품으로 원스톱 서비스를 제공하고 있는 은행이나 보험사에 비해 떨어진다.

는 차별화 전략을 추구해야 할 것으로 판단된다.

대형 투신사는 단기적으로는 기존고객 유지와 은행신탁고객 흡수를 통한 안정적 시장확보전략을 추구하면서 실물자산 및 장외파생상품에 대한 운용능력을 키워나가야 할 것으로 보인다.

반면, 우량 중소형 투신사의 경우는 뛰어난 운용능력과 유연한 시장대응력을 바탕으로 고수익을 추구하는 틈새시장전략이 유리할 것으로 보인다. 투자대상이 확대됨에 따라 고수익을 올릴 수 있는 헷지펀드형 사모펀드 개발도 용이해질 것으로 보여 이와 같은 시장공략도 한 방안이 될 것이다.

자산운용업자 설립 및 뮤추얼 펀드 설립에 관한 규제가 완화됨에 따라 자산운용회사로 전환하는데 필요한 충분한 자본금을 확보하고 있는 국내 우량 자산운용사나 외국계 자산운용사는 보다 유리해질 것이다. 2002년 말 뮤추얼 펀드 시장이 전체 펀드시장에서 차지하는 비중은 4% 정도에 불과하다. 따라서 자산운용회사로 전환하는 자산운용사들은 전체 펀드시장의 대부분을 차지하는 수익증권을 취급할 수 있게 됨에 따라 운신의 폭이 넓어지게 된다. 이미 마이에셋, 마이다스에셋, 세이에셋 코리아, KTB 등의 자산운용사가 자산운용회사로 전환하기 위해 자본금 확충을 끝낸 상태이다.



[그림 5-1] 자산운용업의 상대적 경쟁력 비교

수익증권에 비해 불리하게 적용되던 뮤추얼 펀드의 설립 또한 상법규제를 합리적으로 개선하는 쪽으로 개정될 예정으로 뮤추얼 펀드의 개발 및 운용도 보다 용이해질 전망이다. 그러나 자산운용사도 고객신뢰도, 판매경쟁력, 원스톱 서비스 등에 있어서 경쟁관계에 있는 금융기관에 비해 매우 취약하다는 점이 시장에서의 경쟁력을 약화시키는 요인이 되고 있다.

특히 기존의 투신사와 경쟁이 가능한 몇몇 대형 자산운용사를 제외한 중소형 자산운용사의 경우 특정 운용자산에 대한 노하우를 특화시키는 전략으로 틈새시장을 공략하는 것도 한 방안이 될 것이다.

증권업계는 득보다는 실이 클 것으로 보인다. 간접투자시장의 저변 확대라는 측면에서 보면 자산운용업법은 거시적으로 증권사에게 유리한 환경을 마련해 주는 것임에는 틀림없다. 그러나 증권사 자체는 투자신탁자산을 운용하

는 자산운용업법상 운용기관이 아니므로 자산운용과 관련한 규제 완화로 직접적인 수혜를 받는 것은 아니다. 다만 대다수의 증권사가 투신사나 자산운용사와 계열사 관계에 있기 때문에 간접적인 효과를 기대할 수 있고 투신사나 자산운용사의 다양한 상품개발이 가능해짐에 따라 판매기관으로서 다양한 상품구색을 갖출 수 있게 되어 보다 많은 고객유치를 기대할 수 있다. 그러나 판매채널이 확대됨에 따라 판매경쟁에 있어 더욱 거센 도전을 받을 것으로 예상된다. 또한 전국적으로 17만명에 이르는 재정설계사를 보유하고 있는 보험사의 판매시장진입은 위협요인이 되기에 충분하다.

자산운용산업의 경쟁력을 분석해 보면 증권사는 주 경쟁자인 은행보다 대부분의 경우에 있어 경쟁력이 떨어지는 것으로 보인다. 따라서 투신사나 자산운용사, 보험사 등과의 전략적 제휴를 통해 상품의 품질에 우위를 둔 원스톱 서비스를 강화함으로써 판매망에서의 열세를 극복하는 전략이 유효해 보인다. 특히 고객신뢰도로 대표되는 안정성 측면에서는 은행이 높은 경쟁우위를 점하고 있는 것으로 나타나는데 다양한 상품구색과 더불어 판매직원에게 대한 철저한 교육을 통해 판매시점에서 각 상품별 특성을 포함한 고객상담능력을 높이고 고객에 대한 지속적인 사후관리를 통해 고객신뢰도를 확보하는 것이 무엇보다 중요하다.

자산운용업법의 시행으로 은행은 간접투자상품의 운용도 가능하게 되었다. 은행으로서는 운용업무, 판매업무, 수탁업무 및 일반사무수탁업무 등 펀드운용 전반에 관한 노하우를 축적할 수 있는 여건이 조성된 것이다. 더욱이 투자자 보호조치의 일환으로 수탁회사의 역할과 책임이 강화되면서 수탁기능을 수행하는 은행은 자산운용회사들로부터 보다 많은 펀드운용정보를 제공받게

된다. 따라서 간접투자시장에서 은행의 위상은 더욱 강화될 것으로 예상된다.

은행이 수익증권 판매시장에서 차지하는 비중은 이미 2002년말 14%에 달했다. 지난 2000년 수익증권을 처음 판매하기 시작한지 2년 만에 거둔 결과다. 미국에서 은행의 펀드시장 점유율이 7%대에 머물고 있는 것과 비교하면 뛰어난 성과다. 방카슈랑스와 같은 금융의 겸업화 추세를 활용하여 올해 은행들은 더욱 더 공격적으로 간접투자시장에 뛰어들 계획을 세우고 있다. 그러나 투신사에 비해 뒤지는 상품개발 및 운용능력을 향상시키고, 민첩하게 시장변화에 대응할 수 있는 유연성을 높일 수 있어야 한다. 각 금융기관들간의 경쟁이 본격화되면 결국은 수익률로 평가받게 될 것이다. 지금까지는 대출운용이 허용되는 등 투신사와는 서로 다른 조건에서 경쟁함으로써 비교우위를 점할 수 있었지만 앞으로는 동일한 조건 하에서 경쟁하기 때문에 결국은 펀드운용능력이 은행의 경쟁력을 좌우할 것이다.

생보사는 자산운용업법의 적용을 받는 변액보험 성격의 계약형 펀드를 판매·운용하게 된다. 또한 수익증권이나 뮤추얼 펀드의 판매도 할 수 있게 된다. 반대로 투신사와 자산운용사들은 변액보험 성격의 펀드를 운용하고 판매할 수 있게 된다. 따라서 생보업계에 있어 자산운용업법 제정은 기회인 동시에 위협요인으로 작용하게 된다.

변액보험은 성격상 실적형 배당상품이다. 따라서 자산운용능력에 따라 배당에 큰 차이가 난다. 실적배당상품에 오랜 경험을 가지고 있는 투신사가 적극적으로 변액보험 성격의 상품개발에 뛰어들 경우 생보사의 입지는 약화될 가능성이 있다. 반면에 재정설계사를 기반으로 한 판매망은 간접투자상품 판매시장에서 위협적인 요인이 된다. 미국의 경우에도 MMF와 같은 단기형 펀

드를 제외한 장기형 펀드의 판매는 증권사나 대형투신사의 판매비중이 감소하고 생보사의 재정설계사를 활용한 판매비중이 증가하고 있는 추세다. 따라서 생보사는 부가서비스 등을 통해 보험성을 높인 특색 있는 변액보험 개발에 집중하고 재정설계사들에 대한 상품교육 및 판매망 정비를 통해 수익증권 판매시장을 파고들어야 할 것이다.

이상에서 새로운 자산운용업법의 내용과 이로 인한 업계별 경쟁력 및 향후 대응전략에 대해서 살펴보았다. 이제 간접투자시장은 절대강자가 없는 무한 경쟁의 시대로 접어들고 있다. 초기의 신속한 대응과 자신의 강점을 극대화하고 약점을 보완할 수 있는 적극적인 제휴 노력이 향후 간접투자시장의 주도권을 결정할 것이다.

제 6 장 결 론

본 연구는 급격한 환경의 변화를 겪고 있는 국내 금융기관이 내적 역량을 강화하고 생존해나갈 수 있는 수단으로서 전략적 제휴의 성격과 제휴의 실제 사례 검토를 통해 문제점을 탐색하고, 제휴의 성공에 영향을 미치는 요인은 무엇인가에 대한 의문에 답하기 위하여 기존의 문헌 및 선행연구를 바탕으로 효율적인 제휴 전략을 제시하는데 그 목적이 있다.

전략적 제휴는 시장에서의 경쟁적 지위에 긍정적인 효과를 갖지만 이는 제휴가 성공적으로 수행되었을 경우에 향유할 수 있다. 즉, 제휴의 성공은 쉽사리 달성되지 않으며, 제휴의 운영에는 단독경영에 비하여 수많은 위험요소가 내포되어 있다.

제휴의 성공과 관련된 독특한 요인이 존재하며, 각 요인은 학제적 접근을 통하여 설명될 수 있다. 국내 금융기관은 급변하는 환경에 적응하고 기업의 생존과 성장을 확보하기 위해 적절한 비즈니스 모델의 선택과 함께 적합한 제휴전략의 수립이 중요하다. 이는 어느 누구에 의해서도 완전한 서비스를 제공할 수 없기 때문이다.

본 연구에서는 국내 금융 기관의 전략적 제휴의 사례로서 모바일 지급결제 관련 금융기관과 이동통신사의 제휴, 그리고 금융환경변화에 따른 보험회사의 타 기관과의 제휴 움직임을 중심으로 살펴보았으며 아울러 은행의 집중도 심화, 자산운용시장의 미성숙 등으로 요약되는 국내금융기관의 문제점도 고려대상으로 하였다.

유비쿼터스로 일컬어지는 모바일 환경으로 빠르게 변화하고 있는 국내의

경우, 이동통신사의 영향력이 절대적으로 높은 상황이므로 금융기관의 제휴 모델 선택이 더욱 중요해진다. 국내 금융기관은 모바일 금융서비스 제공을 위해 이동통신사와의 제휴에 있어 다소 소극적이었다. 이는 중기적으로 고객 접점을 확보하여 금융기관을 배후지원(Back End)의 단순 금융컨텐츠 제공자로 묶어두면서 장기적으로는 금융업으로의 진출을 도모하고 있는 이동통신사의 전략에 위협을 느낀 금융기관의 일차원적인 대응으로 생각할 수 있다.

그러나 금융기관에 있어서는 모바일환경은 광대한 분야이다. 또한 금융서비스는 기본적으로 이동통신사들의 포탈 위에서 효율화될 것이다. 그러므로 금융기관들은 모바일 금융서비스에 있어 적합한 제휴모델을 포함한 적극적인 대응을 실시하여야 한다. 예를 들어 인터넷의 특징인 양 끝단보안 기술을 개발한다거나, 새로운 서비스 모델을 개발하여 제공한다든지 하는 것이 이에 해당할 것이다. 사실 세계적인 금융기관들은 이미 다채널 전략에 기반하여 주도권을 쥐려는 노력을 경주하고 있다. 콜센터, 투자센터, 인터넷 포탈, 모바일 포탈 등 고객과의 무제한적인 접점을 제공할 수 있는 것에 막대한 투자를 하고 있다. 이에 향후에는 물리적인 채널뿐 아니라 전자적인 채널의 적절한 혼합이 요구될 것이다.

금융기관이 다채널 전략을 추구하기 위해서는 IT와 콘텐츠에 대한 막대한 투자비가 요구된다. 이에 채널마다 요구되는 어플리케이션의 정확한 수요를 파악하여야 하며 그와 동시에 수년에 걸쳐 구축된 기존의 경쟁이익을 다채널 전략안에서 기술적으로 통합하여야 한다. 이와 함께 구성원 각자가 IT기술에 대한 급격한 진화요구와 인식변화 요구에 새롭게 대처해야 한다는 점을 잘 인식하고 있어야 한다. 또한 서비스 측면에서 통합되면서도 전방위적인 제공

능력을 보유하는 것이 요구될 것이다. 전방위적인 서비스 제공능력은 단순한 계좌 관리에서부터 복잡한 투자 상품, 보험, 노후설계, 세금설계까지 모든 금융서비스를 제공할 수 있는 능력을 말한다.

이러한 능력은 결국 금융기관으로 하여금 이동통신사와의 경쟁 환경에서 생존하고 성장할 수 있게 해주는 중요한 핵심요인이 될 것이다.

사실 금융서비스에 있어 중요한 것은 이제 단순히 금융상품을 만들어 제공하는 능력이 아니라, 고객 욕구에 맞춘 채널구축과 컨설팅 중심의 서비스를 제공하는 것이다. 모바일 금융서비스는 기존의 금융서비스와 비교할 때 중요한 변화이다. 그것은 고객과의 관계에 있어 모바일은 새로운 차원을 제공할 것이며, 고객 특화된 금융컨설팅에 기반한 상담자의 대고객 컨설팅능력을 더욱 쉽고 효율적으로 만들 것이 기대되기 때문이다. 이러한 고객측면에서의 이득뿐 아니라 금융기관에게도 비용절감효과 및 부가적인 상품판매와 같은 이득을 기대하게 한다.

이에 금융기관은 적극적으로 제휴구조를 선택하고 행동하여야 할 것이다. 물론 제휴관계를 맺고 사업을 성공적으로 수행하는 것은 어려운 일이지만 경쟁자가 먼저 시작해 그들의 실수에서 교훈을 얻고자 하는 것은 서비스 제공을 통해 얻을 수 있는 장점들을 잃을 수 있다. 또한 초기 시장진입자가 누리는 효과와 조직의 경험 및 학습, 파생되는 차별화된 서비스 개발 및 제공능력은 계량화할 수 없는 수확이기도 하다.

따라서 효율적인 금융기관의 전략적 제휴방안은 다음과 같이 요약할 수 있다. 모바일 금융서비스 전략으로서 첫째, 적절한 사업모델의 선택이다. 모바일 금융서비스의 비즈니스 모델은 지급결제 트랜잭션 처리사업, 콘텐츠 비즈

니스, 통합서비스 사업, 액세스 사업모델로 구분할 수 있는데 해당 시장의 특성에 따라 적합한 사업모형의 선택이 필요하다.

둘째, 모바일 지급결제관련 표준화와 호환성 증대이다. 현재 모바일뱅킹의 가장 큰 단점으로 부각되는 것은 은행간 호환성이다. 예를 들어 주거래은행에서 발급해 준 카드로 다른 은행 자동화기기 서비스를 이용할 수 있지만 모바일뱅킹은 불가능하다.

칩이 은행별로 별도 발급되고 있기 때문에 발급 은행과 제휴를 맺은 이동통신사 단말기와 가맹점 조회기에서만 사용할 수 있다. 이동통신사들은 이런 불편을 해소하기 위해 '모바일뱅킹용 칩 통합'을 꾸준히 주장하고 있는데 칩을 통합하면 칩 관리 권한을 이동사가 소유하게 돼 칩 속에 들어 있는 고객 정보를 모두 뺏길 수 있다는 있다는 은행 측 주장이 맞서고 있다. 그러나 어떤 형태로든 고객의 불편을 해소할 수 있는 해결책이 제시되어야 할 것이다.

셋째, 서비스제공범위의 확대이다. 은행과 신용카드사를 포함한 금융기관의 경우 모바일 서비스 능력과 소액결제 부문에서 취약점을 보이고 있고, 이동통신사는 금융서비스 능력과 중대액결제에 있어 역량 부족을 보이고 있다. 따라서 금융기관과 이동통신사업자의 제휴를 통한 모바일 금융서비스의 제공은 각기 독자적으로 실시하는 경우보다 상호보유자산과 역량의 조화로운 결합으로 인해 성공가능성을 높일 수 있다.

넷째, 장기적인 관점의 일대일 제휴 혹은 연합 제휴관계의 구축이다.

금융점업화 전략으로서 첫째, 은행의 핵심역량의 강화와 적극적인 자세이다. 금융의 전방위적인 서비스 제공능력은 단순한 계좌 관리에서부터 복잡한 투자 상품, 보험, 노후설계, 세금설계까지 모든 금융서비스를 제공할 수 있는

능력이다.

이러한 능력은 결국 금융기관으로 하여금 이동통신사와의 경쟁 환경에서 생존하고 성장할 수 있게 해주는 중요한 핵심요인이 될 것이다. 그동안 금융기관 특히 은행은 법적으로 고유의 업무영역을 보호받아 왔으나 기술의 발전과 환경 변화로 인해 기존의 법적 보호가 무의미해질 것이기 때문이다.

둘째, 보험사의 금융서비스 확대이다. 보험회사도 금융겸업화로 금융산업에 통합되는 정도가 높아져가고 있고 고객의 종합금융서비스 니드에 적극 부응한다는 측면에서 금융서비스 범위를 확대한 유인을 갖게 되지만 은행 등에 비해 취약한 자본력과 영업기반으로 인해 범위를 넓히기가 쉽지 않다. 따라서 자력으로 금융서비스 범위를 확대하는데 한계가 있다면 전략적 제휴를 통해 타 금융기관의 경영자원을 활용하는 것을 적극 검토해야 할 것이다.

셋째, 자산운용분야의 제휴확대와 발전이다. 새로운 자산운용업법에 따라 투신사, 증권사, 은행 등 업계별 경쟁력의 차이로 인해 향후 대응전략이 달라질 것이며 간접투자시장은 절대강자가 없는 무한경쟁의 시대로 접어들고 있다. 초기의 신속한 대응과 자신의 강점을 극대화하고 약점을 보완할 수 있는 적극적인 제휴 노력이 향후 간접투자시장의 주도권을 결정할 것이다.

이상 본 논문에서는 국내 금융기관의 전략적 제휴 사례를 중심으로 내용을 살펴보았지만 연구자의 경험과 시간적인 한계로 인해 개괄적인 제휴방안의 제시에 그치고 은행, 투신사, 증권사, 보험사 등 국내 금융기관 각각의 구체적인 전략적 제휴의 형태와 성공요인을 분석하고 그 영향력을 실증적으로 검증하는 등의 보다 전문적인 연구로까지 이어지지 못하는 못하였다. 향후 관련 분야의 심도 있는 연구가 이루어지기를 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

권도균, 「인터넷 모바일에서의 전자결제 그 현재와 미래」, 2001. 5. 15

권순우, 한국의 금융현실과 금융효율화를 위한 과제, 삼성경제연구소, 2004.
7, p. 29

금융결제원, 모바일 지급결제시장에서의 금융기관과 이동통신업체의 관계분석, 2003.

김이태, "전략적 제휴의 유형 선택에 관한 연구 -국제제휴기업을 중심으로-",
박사학위논문, 청주대학교 대학원, 1995.

김준한 이경형, 「온라인소액결제서비스 : 현황과 이슈」, 『KISDI IT
FOCUS』, 정보통신정책연구원, 2001. 5

김준한, 「모바일 금융서비스의 비즈니스 모델 분석」, KISDI IT FOCUS
』, 정보통신정책연구원, 2001. 10

김준한, 「모바일 지급결제를 둘러싼 경쟁전략」, KISDI IT FOCUS 』, 정
보통신정책연구원, 2001. 7

김희수, 유기주, 오기환, KISDI 이슈리포트, 2003

모바일 금융서비스의 비즈니스 모델과 경쟁이슈 KISDI IT FOCUS 2001년
11월호

신성문, 「모바일 인터넷 지급결제시스템 시장의 전개방향」, 『KISDI IT
FOCUS』, 정보통신정책연구원, 2000. 7

오영수, 금융산업 구조변화에 대응한 생명보험회사 경영혁신전략, 생명보험, 2000.

이경형, 「이동통신사의 M-Payment 서비스 전개 현황」, 『KISDI IT FOCUS』, 정보통신정책연구원, 2001. 10

이경형, 국내 외 모바일 금융서비스 비교, KIDI 보고서, 2002.

이영진, 모바일 지급결제 서비스에서 이동통신사업자와 금융기관의 제휴/경쟁 전략에 관한 연구, 한국과학기술원 석사학위논문, 2003.

이한득, 금융산업의 은행편중 심하다. LG주간경제, LG경제연구원, 2004.

정승화, 이경목, "전략적 제휴에 있어 핵심 역량과 사회적 자본의 역할 -미국 증권산업을 중심으로", 경영학연구, 27(1), 1~24.1998.

한정민, 개인금융 자산운용을 둘러싼 금융업계의 생존경쟁, LG주간경제 729호, 2003.
5. 28

2. 국외문헌

Mckinsey Quarterl, KISDI IT FOCUS 2001년 11월호 10

Ansoff, I. and E. McDonnell, Implanting strategic management, Prentice-Hall, New York, 1990.

Brouthers, K.D., L.E. Brouthers and T.J. Wilkinson, "Strategic Alliances: Choose your partners", Long Range Planning, 28(3), 1995, 18-25.

Cullen, J.B. and J.L. Johnson, "Japanese and Local Partner

Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship", Journal of International Business Studies, 1995, 91-15.

Griesinger, D.W, "The Human side of Economic Organization", Academy of Management Review, 15, 1999, 478-499.

Dataquest, 'Mobile Payments: Who 's Who in the New Grab for Air Turf', 2001. 4. 3

Forrester Research, 'Mobile Payments 's S l o w S t a r t', 2001. 5

Mckinsey Quarterly, 「Could mobile banking go global 」, 2001. 9

KISDI IT FOCUS 2001년 11월호19

竹田志郎, 「國際戰略提携」, 同文囥, 1992, 東京.

3. 기타

e-daily 2005. 4. 30

매일경제신문 2005. 4. 30

한겨레 2005. 4. 20

아이뉴스24, 2005. 5. 11

ABSTRACT

A Study on the Strategic Alliances of the Financial Institutions in Korea

Han, Sang Hoon

**Major in Digital Small and Medium
Business Management**

**Dept. of Digital Small and Medium
Business Management**

Graduate School of

Digital Small and Medium Business

Hansung University

The purpose of this study was to review the cases of the strategic alliances used by our domestic financial institutions to strengthen their internal capacity and survive in the rapidly changing environment and thereby, address the problems and identify the factors of successful strategic alliances and thereupon, suggest some effective strategic alliance models.

For this purpose, the researcher reviewed relevant literature about strategic alliances, and thereupon, examined the cases of such strategic alliances between financial institutions and mobile communication services

for settlement of payments or between insurance companies and other business organizations to respond to the changing financial environment, and then, addressed the problems of domestic financial institutions such as deep concentration of banking services and immature asset management markets.

Since the mobile environment is rapidly changing to be ubiquitous and therefore, mobile communication services are absolutely influential, it is required of financial institutions to adopt appropriate alliance models with mobile communication services. So far, domestic financial institutions have been more or less passive in alliance with mobile communication services for mobile financial services, probably because they felt threatened by the mobile communication services who attempted to secure their customer contact points in a mid-term to reduce financial institutions to simple back-end financial contents providers and wished to advance into the financial markets in a long-term.

However, the mobile environment is vast for financial institutions. In addition, financial services will be more efficient basically through the portals of mobile communication services. Therefore, financial institutions are requested to positively respond to the changing environment by developing appropriate alliance models for mobile financial services. Currently, financial institutions are investing enormously in call centers, investment centers, Internet portals and mobile portals for infinite contacts

with customers. In the near future, the conventional physical channels should be appropriately mixed with the electronic ones.

Effective strategic alliance models for financial institutions may be put forwards as follows; first, proper business models need to be developed; second, it is necessary to enhance standardization and compatibility of mobile payments; third, scope of services should be expanded; fourth, it is required to construct a reliability for a long-term alliance; fifth, financial institutions should reinforce their core capacity and maintain more positive attitudes; sixth, insurance companies are urged to expand their financial services; seventh, it is necessary to expand and develop the alliances for asset operation.