

## IT벤처기업과 은행 간의 전략적 제휴 성공사례 분석 - (주)베스텍컴과 (주)하나은행의 전략적 제휴사례를 중심으로 -

최 승 년\*

주식회사 베스텍컴과 주식회사 하나은행(現 하나SK카드)은 2007년 말 전략적 제휴를 체결하고 법인 및 개인사업자를 위한 기업카드인 텍스 리펀드(Tax Refund) 카드(이하 TR카드)를 출시하였다. 이 카드는 사업자의 신용카드 사용분에 대한 매입세액 공제를 극대화 하기 위한 업무를 지원해주는 기능을 갖고 있으며, 이러한 상품력을 극대화 하기 위한 양 사의 효과적인 노력을 통해 시장의 폭발적인 반응을 얻을 수 있었다.

본 연구는 성공보다 실패사례가 훨씬 많은 벤처기업과 금융대기업간의 제휴사례에서 이례적으로 큰 성공을 이룩한 TR카드의 성공원인을 분석한다. 우선 배경지식으로 부가가치세 신고 및 납부와 관련한 현행 세법을 간략하게 살펴본 후, 양사의 제휴 추진 동기를 생각해 보았다. 다음으로 실무적 관점에서 TR카드의 표적고객군 선정 및 마케팅 믹스를 살펴봄으로써 본 카드가 성공할 수 있었던 가장 직접적이고 직관적인 이유를 생각해 보고 전략적 제휴와 관련된 주요 이론들인 거래비용이론, 자원기반관점, 그리고 사회교환이론의 관점에서 양사의 노력과 성공요인들을 다시 조망해 봄으로써 실무적, 이론적 관점에서 종합적이고 입체적인 분석을 시도하였다. 이러한 과정을 통해 전략적 제휴를 공부하는 학생들은 경영현장의 사례 및 이와 관련된 이론을 동시에 접하고 이해할 수 있는 기회를 제공받을 것이며, 동시에 무수히 많은 성공과 실패가 공존하는 기업 간의 협력 및 계약과 관련된 업무를 수행하는 실무 담당자들도 적지 않은 시사점을 얻게 될 것으로 기대한다.

주제어: 거래비용이론, 부가가치세, 사회교환이론, 자원기반관점, 전략적 제휴, 텍스 리펀드 카드

### 1. 서론

2008년 5월의 어느 날, 경기도 성남시에 위치한 A세무사 사무소의 대표 K세무사는 그의 거래 고객인 개인사업자 B씨에게 한 카드에 대하여 열심히 설명하고 있었다.

“사장님, 이 카드 한 번 써 보세요. 이번에 사업자를 위해서 새롭게 개발된 카드인데요, 부가가치세 환급을 지원해 줍니다. 그냥 쓰시지만 하면 카드 이용금액의 3에서 5%정도를 바로 절약하실 수 있습니다.”

K세무사는 하나은행(現 하나 SK 카드, 이하 하나은행)에서 출시한 텍스 리펀드(Tax Refund) 카드(이하 TR카드)를 열심히 홍보하는 중이었다. 세무사가 특정 신용카드를 홍보한다는 자체도 이채로운 광경이었지만 더욱 재미있는 것은 하나은행이 그 대가로 K씨에게 제공하기로 한 것은 아무것도 없다는 사실이었다. 어쩌면 이것이 바로 하나 TR카드가 성공할 수 있었던 본질적인 이유를 설명하는 장면이라고 해도 될 것이다. 왜냐하면 세무 전문가인 K씨가 우연히 TR카드를 접하고 난 후, ‘아, 세상에 이런 아이디어도 다 있구나’하고 혀를 내두르면서 그가 만나는 고객들에게 적극적으로 홍보하는 중이었기 때

문이다. K세무사는 하나은행에 이에 대한 대가를 요구하기는커녕 오히려 그의 고객들에게 좋은 상품을 소개할 수 있어서 기쁘다며 하나은행에 감사한 생각까지 가지고 있는 상황이었다.

TR카드는 주식회사 베스텍컴과 주식회사 하나은행이 체결한 제휴계약(2007년 12월)의 결과로 출시된, 법인 및 개인사업자를 위한 신용카드이다. 사업자는 이 카드를 사용함으로써 매년 국세청에 부가가치세를 신고할 때 매입부가가치세를 빠짐없이 신고하여 공제받음으로써 매입신고금액을 극대화 할 수 있고, 이를 통해 결과적으로 총 카드 사용금액의 3~5%에 달하는 금액을 절세할 수 있게 된다. 일반적으로 법인카드 사용 시 카드사가 제공하는 포인트나 캐시백 요율이 1% 안팎(하나은행 자료)인 것을 감안하면, TR카드의 이러한 혜택은 사업자들의 눈이 번쩍 뜨일 수 밖에 없는 파격적인 내용이며, 더욱이 혜택의 재원이 은행의 비용계정에서 나오는 것이 아니라 절세에 의한 것이었기 때문에 하나은행에게도 매우 바람직한 상품컨셉이었다. 베스텍컴은 이러한 기능을 제공하기 위한 전산솔루션을 개발하여 공급하고 있는 벤처기업이고 하나은행은 베스텍컴과의 전략적 제휴를 통해 TR카드라는 상품을 개발한 후 마케팅 역량을 결집시켜 카드 발급 및 이용의 극대화를 도모하였다.

이러한 개념의 사업자용 신용카드는 지금은 보편화 되어 있는 서비스지만, TR 카드가 최초로 기획된 2007년에는 매우 혁신적인 아이디어였다. 본 연구는 이러한 아이디어를 실현할 수 있는 핵심기술을 보유한 벤처기업인 베스텍컴과 대기업인 하나은행과의 제휴사례를 양사의 1차 계약기간이었던 2008년부터 2010년까지의 시기를 중심으로 다루고자 한다. 특히 본 사례는 벤처기업의 아이디어만으로는 쉽게 성공하기 힘든 현대 경쟁 환경에서 성공적으로 수익을 창출한 경우이며, 또한 대기업과 중소벤처기업 간의 전략적 제휴가 성공적인 결과로 이어지기가

결코 쉽지 않은 현실에서 이례적으로 큰 성과를 거두고 있는 성공사례로서 연구의 의미가 크다고 할 수 있다. 또한 전략적 제휴는 이론적으로도 많은 학자들의 주요 연구 주제가 되고 있기 때문에, 본 연구는 기존의 주요한 관련 이론들을 통해 본 사례를 해석해 보았다.

우선 이 시기의 부가가치세와 관련한 시장 환경과 기본적인 세무 지식을 소개함으로써 본 사례를 이해하기 위한 배경 지식을 제공하였다. 다음으로 제휴의 필요성과 양사의 제휴동기를 생각해 본 후 구체적인 제휴운영활동을 살펴보았다. 마지막으로 제휴 성공 원인을 분석하였는데, 우선 실무적 관점에서 하나은행의 마케팅 활동을 위주로 고찰한 후 양사의 구체적인 노력들을 다시 전략적 제휴 이론들에 따라 분석하였다. 이를 통해 실무적, 이론적 관점 모두에서의 입체적인 파악이 가능하도록 하였다.

본 연구를 통해 전략적 제휴를 공부하는 학생들은 경영현장의 사례 및 이와 관련된 이론을 동시에 접하고 이해할 수 있게 될 것이며, 무수히 많은 성공과 실패가 공존하는 기업 간의 제휴관계에서 실무를 수행하는 담당자들도 적지 않은 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

## II. 기업소개

### 2.1 주식회사 베스텍컴

(주)베스텍컴은 2000년에 설립되었으며, 구용승(부회장), 유대희(대표이사) 공동대표체제로, 자본금은 16억 7천만원, 임직원 35명의 중견벤처기업이다 (2013년 1월 현재). 주요 사업 분야는 생산품 글로벌 구매 카드 시스템, 법인카드 부가가치세 환급 시스템, BtoB 결제 시스템 등이며 은행과 카드사 등

이 주요 고객이다.

초창기에는 글로벌 카드사인 비자카드의 법인고객 서비스프로그램인 VCCS(VISA Commercial Card Solutions) 시스템의 한국 파트너로 사세를 확장하기 시작하였으며, 이 때 국내 대부분의 은행(9개 은행)에 솔루션을 설치해주고 유지, 보수하면서 기술력을 키워왔다. 현재 주요 사업분야는 'ERP<sup>1)</sup> 시스템과 연계한 법인카드 정보제공 서비스', 'BtoB 결제 솔루션인 Pcard시스템 개발 및 제공', '신용카드를 이용한 무역 결제 시스템', '법인카드 부가가치세 환급 자동화 시스템인 VAT Manager 서비스', '하나은행과 제휴한 텍스리펀드카드의 서비스 솔루션 제공' 등이다. 특히 국제 간 기업 결제를 위한 글로벌 구매카드 시스템은 베스텍컴이 세계 최초로 개발한 전자적 무역 결제 시스템으로서 신용카드 방식에 의한 결제 시스템을 결합한 무역 결제 수단인데, 향후 기업의 주 수익원으로서 큰 기대를 갖고 있는 주력 사업분야이기도 하다. 이와 관련한 글로벌 구매카드는 이미 특허 등록을 마쳤으며, 전자 무역 결제 금융시스템도 국제 특허를 출원해 놓은 상태로(2012년 9월 현재), 수협은행, 하나은행 등과 계약을 체결하였고, 2013년 말까지 5개 이상의 시중은행과 계약을 체결하는 것을 목표로 마케팅 활동을 강화하고 있다.

본 사례와 관련이 있는 부가가치세 환급 자동화 시스템은 베스텍컴이 각 기업의 법인카드 처리 회계 담당자들과 업무 상 교류하면서, 사업자가 정기적으로 수행하는 부가가치세 신고 업무 시, 세금계산서에 의한 매입(구매) 부분은 잘 처리하면서도 신용카드에 의한 매입부분을 처리하는 데에는 어려움을 겪고 있다는 사실을 알아내고, 이와 관련한 절차를 자동화할 수 있는 전산솔루션으로 개발한 것으로서

TR카드 출시의 출발점이 되었다. 베스텍컴의 주요 연혁은 다음의 <표 1>과 같다.

## 2.2 주식회사 하나은행

(주)하나은행은 1971년 6월 설립된 한국투자금융이 그 전신이며 1991년 은행업으로 전환하여 본격적으로 사업을 확장하였다. 본 연구의 분석 대상 기간인 2009년 기준, 자본금은 8조 9천억원, 영업점 606개, 2008년 당기 순이익은 4,740억으로 국내 4대 시중은행의 하나로 그 입지를 공고히 하고 있다.

하나은행을 특징짓는 두 가지 주제는 PB(프라이빗 बैं킹)와 인수/합병을 통한 성장이다. 하나은행은 2009년 2월까지 한국 최우수 프라이빗뱅크상을 5년 연속으로 수상할 정도로 PB에 강세를 보이는 은행이다. 또한 상대적으로 짧은 역사에도 불구하고, 1998년 10월 충청은행 합병, 1999년 1월 보람은행 합병, 2002년 12월 서울은행 합병 등 대형 M&A를 잇달아 성공시키며 오늘에 이르렀다. 또한 출범 이후 30년이 넘는 시간 동안 단 한 번의 적자도 기록하지 않은 탄탄한 경영체질은 은행의 또 하나의 자랑이다.

본 연구의 대상인 하나은행 카드사업부는 2009년 기준, 회원 약 550만, 시장점유율 7%를 기록 중인 후발주자로, 국내 카드시장에서 대형 메이저 업체들에 밀려 고전을 면치 못하고 있는 상황이었지만 베스텍컴과의 제휴를 통한 TR카드가 대성공을 거두면서 2009년 이후 기업카드 부문에서 그 입지를 넓혀가고 있으며 2009년 11월 하나은행에서 분사하여 하나SK카드라는 이름으로 새로운 도약을 시작하고 있다.

1) Enterprise Resource Planning의 약자로서, 기업 자원의 효과적 이용 및 통합관리로 경영의 효율화를 기할 수 있는 전산시스템이다. 본 시스템을 통해 기업신용카드 거래 데이터의 회계처리도 가능하다. 대표적인 ERP패키지로는 SAP R/2, 오라클 Application, 삼성 SDS UniERP 등이 있다.

〈표 1〉 베스텍컴 연혁

연도	월	주요사항
2000	02	(주)베스텍컴 설립
	09	Visa International 아태본부(싱가폴소재) SI부문 Vendor 등록
2001	06	Citi Bank Seoul Branch SI부문 Vendor 등록
	09	벤처기업 지정(중소기업청) - 기술신용보증기금 기술평가기업
	12	기술신용보증기금 선정 - 우량 기술기업
2002	04	중소기업 기술혁신 개발사업 협약 체결 - 중소기업청
	07	INNO-BIZ기업 인증 - 중소기업청
2003	03	한국산업기술진흥협회로부터 기업부설연구소 설립인가
2004	10	신용카드를 이용한 무역결제시스템 특허등록
2006	02	대만 타이페이 지사 설립
	12	네트워크를 통한 부가세 환급처리 시스템 특허등록
2007	08	구매자에 의한 신용카드 직접결제 시스템 특허등록
2008	01	텍스리펀드카드출시 (하나은행과 계약)
2011	06	신용카드시스템을 이용한 판매자 인증 시스템 및 그 방법 특허등록

(자료 : 베스텍컴 홈페이지)

### III. 전략적 제휴의 배경

본 사례를 명확히 이해하기 위해서는 부가가치세 신고제도와 관련한 기본적인 세무지식과 당시의 조세환경에 대한 배경설명이 필요할 것으로 판단됨에 따라 본 장에서는 이에 관해 간략하게 살펴보도록 하겠다.

#### 3.1 부가가치세 신고제도

부가가치세란 생산 및 유통과정의 각 단계에서 창출되는 부가가치(이윤)에 대하여 부과되는 조세를 의미한다. 이것은 물품 또는 용역을 공급받는 자(예를 들어 구매자나 소비자)가 소비에 대한 대가로 공급가액과 함께 공급하는 자에게 지급하게 되며 우리나라에서는 물품 / 용역 가액의 10%를 세율로 적용하고 있다. 또한 부가가치세를 거래징수한 사업자

(공급하는 자)는 국세청에 해당 내역을 신고하고 납부하도록 하고 있다. 따라서 이것은 신고과세제도에 의해서 시행되며, 납세자(소비자)와 납세자(사업자)가 다른 간접세이다.

한편, 부가가치세 신고 및 납부의 원리를 설명하기 위하여 선행적으로 이해되어야 할 개념이 매출세액과 매입세액에 관한 것이다. 매출세액이란 사업자가 사업을 영위하면서 구매자 또는 소비자로부터 수수한 매출대가에 포함되어 있는 부가가치세 금액을 의미하고, 매입세액이란 사업자가 사업 목적상 구매(Purchase) 하거나 사업과 관련이 있는 비용을 지불할 때에 대가에 포함되어 있는 부가가치세 금액을 말한다. 현행 세법은 과세사업과 관련된 거래단계마다 부가가치세를 거래징수하는 것으로 되어 있기 때문에 사업자는 자신의 거래단계에서 매출시 거래징수한 매출세액에서 매입시 거래징수당한 매입세액을 공제한 금액을 신고 납부하도록 되어 있다. 이때 거래징수당한 매입세액에 해당하는 가액이 곧 공제액

의 크기가 된다(〈그림 1 참조〉). 매입세액을 공제받기 위해 사업자는 매입비용에 대하여 ‘필요경비 인정요건’이 충족되는지 확인하여야 하고, 이를 만족할 경우 국세청이 지정한 절차와 양식에 따라 신고하여야 한다. 신고는 법인사업자의 경우 연 4회, 개인사업자의 경우 연 2회 실시하도록 되어 있다(〈표 2 참조〉). 전술한 바와 같이 매입세액에 따라 공제금액의 크기가 결정되기 때문에 모든 사업자는 거래징수당한 공제가능 매입세액을 빠짐없이 신고하고자 한다. 이에 따라 과세사업을 위하여 사용되었거나 사용될 재화 또는 용역을 공급받는 때에 수취한 세금계산서상의 매입세액 등 세법이 인정한 적격증빙만이 그 근거로 활용되며, 현금영수증이나 신용카드매출전표도 근거자료가 될 수 있다.

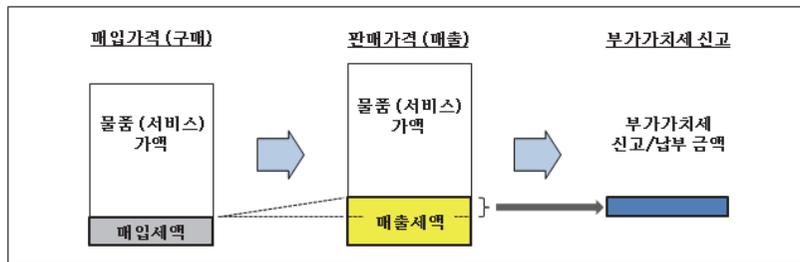
이러한 부가가치세 공제혜택을 받기 위해서 국세청은 몇 가지 전제조건을 규정하고 있는데 이를 간략하게 살펴보면 우선 사업목적상 발생한 ‘구매’ 성격의 거래에서의 공급자의 과세유형이 일반과세자

이어야 한다는 점이다.

다음으로, 공제혜택을 받기 위해서는 공급거래가 다음의 경우에 해당하지 않아야 한다.

- ☞ 세금계산서 미수취, 합계표 미제출, 부실기재에 대한 매입세액(사업자등록번호, 공급가액 누락 등)
- ☞ 사업과 직접적인 관련이 없는 지출에 대한 매입세액
- ☞ 비영업용 승용자동차의 구입 및 유지비용과 관련된 매입세액
- ☞ 접대비 및 이와 유사한 비용의 지출과 관련된 매입세액
- ☞ 면세사업 및 토지관련 매입세액
- ☞ 사업자등록전 지출비용
- ☞ 대손처분 받은 매입세액

이에 따라 부가가치세 매입세액 공제가 가능한 계



〈그림 1〉 부가가치세의 구조 및 신고원리

〈표 2〉 부가가치세 신고 연간일정

사업기간	1사분기 (1~3월)	2사분기 (4~6월)	3사분기 (7~9월)	4사분기 (10~12월)
신고일	4월 25일	7월 25일	10월 25일	1월 25일
법인사업자	1기 예정신고	1기 확정신고	2기 예정신고	2기 확정신고
개인사업자	-	1기 확정신고	-	2기 확정신고

(자료 : 국세청)

정은 과세사업자가 사업과 관련하여 지불한 지출 중에서 복리후생비, 비품비, 소모품비, 통신비, 행사비, 회의비 등이 해당된다.

### 3.2 카드사용과 부가가치세

TR카드가 개발되기 시작한 2006년과 2007년 당시의 조세환경을 살펴보면, 우선 과세의 근거가 될 수 있는 신용카드 거래 및 현금영수증 발급 액수가 매년 큰 폭으로 증가하여 2007년에는 무려 305조에 달하였고(〈표 3〉 참조), 이에 따라 세수확대가 이루어지면서 2007년에는 사상 최대인 13조 7천억원의 세수 초과징수가 이루어지기도 하였다. 자영업자의 부가가치세 납부액도 매년 10%이상씩 증가

하는 상황으로, 1년간 1인당 부가가치세 납부액은 약 570만원(2006년 기준, 나이스데이터 자료)에 이르고 있었다.

하지만 국세청에서 발표한 자료에 의하면, 사업자가 신고한 매입세액의 신고 건수와 이에 따른 공제세액을 유형별로 구분한 결과, 일반매입과 고정자산매입에 따른 세금계산서에 의한 신고금액은 890조 6,330억 원(2006년 1분기 기준)에 달하고, 전체 매입세액 신고금액에서 차지하는 비중도 98.8%를 차지한 반면, 같은 기간 신용카드 매출전표 등의 수취명세서 제출에 의한 신고금액은 겨우 3조 1,240억 원(전체의 0.4%)에 불과한 상황이었다. 이에 따라 신용카드에 의한 매입세액 공제 금액과 비중도 3,110억 원(전체의 0.4%) 밖에 되지 않았다(〈표 4〉 참조).

〈표 3〉 신용카드 및 현금영수증 소비규모의 증가

구분	2005	2006	2007
신용카드 사용액	192조	221조	255조
현금영수증 발급액	18조	30조	50조
합계 액	210조	251조	305조

(자료 : 나이스데이터)

〈표 4〉 부가가치세 공제매입세액 현황 (유형별)

(단위 : 10억원)

구분	2006년 1기		2006년 2기	
	신고금액	공제세액	신고금액	공제세액
	비중(%)	비중(%)	비중(%)	비중(%)
세금계산서 (일반매입 및 고정자산매입)	890,633	79,965	968,424	87,129
	98.8	99.3	98.7	99.2
수취명세서 (신용카드 매출전표 등)	3,124	311	3,648	363
	0.4	0.4	0.4	0.4
의제매입세액 공제	7,631	271	9,129	324
	0.8	0.3	0.9	0.4
<b>계</b>	<b>901,388</b>	<b>80,547</b>	<b>981,201</b>	<b>87,816</b>

(자료 : 국세청)

이와 같이 신용카드 거래에 대한 부가가치세 공제 매입세액 신고실적이 미미한 데에는 여러 가지 이유가 있었다. 우선 개인사업자의 경우, 세금계산서 이외에 신용카드 매입거래 분에 대한 공제혜택이 있는 지조차 모르는 경우가 무려 70%나 되었다(2007년 기준, 베스텍 컴 조사자료). 물론 대부분의 경우 담당 세무사들이 장부기장 및 제반 세무업무를 대행해 주지만, 매입세액관련 부가가치세 신고와 관련해서는 신용카드 사용에 따른 사업관련성 여부를 구분하기 힘든 경우가 대부분이므로 일정 금액 이상의 거래 건들만을 선별적으로 신고하거나 신고 자체를 포기하고 있는 실정이었다. 따라서 관련 내용을 알고 있는 일부 사업자들도 어쩔 수 없이 용인할 수 밖에 없었던 것이다. 법인 사업자도 상황은 크게 다르지 않았다. 회계담당자의 업무과중 등으로 인해, 신용카드 사용 건에 대해서는 액수가 큰 거래만을 선별적으로 신고하는 것에 만족하는 경우가 많았던 것이다.

신고절차를 구체적으로 살펴보면 우선 부가가치세법 제 32조의 2 제 3항에 의해 물품 / 용역을 공급하는 자는 공급받는 자가 신용카드로 결제할 경우 공급받는 자의 사업자등록증 사본을 확인하여 카드전표 이면에 사업자등록번호를 기재하고, 이 전표를 5년간 보관하도록 규정하고 있었는데, 이는 현실적으로 매우 큰 업무 부담을 주는 규정이었다.

또한 설령 카드전표를 잘 관리하였다 할지라도 회계담당자는 신용카드로 지출한 모든 거래전표에 대해 부가가치세 환급이 가능한지의 여부를 일일이 확인하여야 하였다. 우선 매입한 거래 항목 자체가 공제 가능한 항목인지의 여부를 판단하여야 한다. 이를 위해 관련 세무지식을 숙지하고 있어야 함은 물론이다. 그런 후에 공제가능항목이라 판단된 거래건 각각에 대하여 공급자의 과세유형이 일반과세자인지를 확인하게 된다. 이를 위해서는 각 매출 건별로 국세청 홈페이지 등에서 제공되는 사업자 유형 / 휴폐업자 조회' 화면에서 카드전표에 기재된 사업자

등록번호를 일일이 손으로 입력하여 조회하여야 한다.

매입세액 신고의 가능여부가 최종적으로 확인되면, 다시 가능한 거래 각각에 대하여 카드번호, 사업자 등록번호 등을 입력하면서 신고작업을 수행하게 되는 것이다. 따라서 거래한 건수가 많을수록 업무 부담이 가중될 수 밖에 없는 실정이었다.

## IV. 베스텍컴과 하나은행의 전략적 제휴

### 4.1 전략적 제휴의 체결

#### 4.1.1 제휴의 필요성과 제휴동기

국세청에서는 전술한 여러 가지 문제점을 인식하고 관련세법을 개정하여 사업자에게 보다 우호적인 조세환경을 조성하고자 하는 의지를 보이기 시작하였다. 이 중 대표적인 조치가 2007년 1월부터 시행된 부가가치세법의 일부 개정이었다. 이에 따라 신용카드 매출전표에 공급받는 자의 사업자 등록번호를 기재하도록 한 확인제도가 폐지되고, 신용카드 거래정보를 ERP시스템 등에 전산데이터로 보관하는 경우 실물전표와 동일하게 인정함으로써 더 이상 신용카드 매출전표의 수집이 불필요하게 되었다. 이러한 일련의 조치로 인해 TR카드의 성공적 정착을 위한 토양이 조성되었다.

이 시기에 베스텍컴은 신용카드 결제 솔루션과 관련한 여러 가지 전산 시스템을 개발, 유지, 보수하면서 기술력을 쌓아하고 있었고, 고객사의 회계 담당자들과 의사소통 하면서 TR카드의 핵심 아이디어를 구상하고 솔루션을 개발한 후 2006년 12월, '네트워크를 통한 부가세환급처리 시스템 및 그 방법'으로 특허를 취득하였다.

이런 상황에서 베스텍컴과 하나은행은 전략적 제

휴를 체결하게 되었는데, 본 절에서는 전략적 제휴의 동기를 양사 입장에서 살펴본 후 구체적으로 하나은행 입장에서의 제휴 필요성과 파트너 선정이유 등을 생각해 본다. 그리고 전략적 제휴라는 협력 형태를 선정한 이유에 대해서도 별도로 고찰해 보겠다.

우선 기존의 제휴 연구들을 참조하여 양사가 전략적 제휴를 추진하게 된 근본적인 동기를 생각해 보겠다. Colombo (2003), Hagedoorn (1993), Harrigan (1985) 등은 기업이 전략적 제휴를 추진하는 이유를 다양한 관점에서 분류하였는데, 이들의 논의를 종합하면 기업의 제휴 동기는 단기적이고 구체적인 성과(매출확대/시장확대, 비용절감, 수익창출, 기술개발, 제품/서비스 확장)와 포괄적이고 전략적인 동기(보완성을 가진 제휴사 자원 확보, 유연성/신속성 확보, 경쟁감소, 기업가치의 상승, 경쟁우위 확보, 제휴사 명성 활용)로 크게 나눌 수 있다.

일반적으로 국내 카드사의 전략적 제휴는 마케팅 부문에서 이루어지며 제휴목적은 상품력 강화, 카드 발급 확대, 카드이용의 극대화 등인데, 이는 상기한 제휴 목적 중 단기적이고 구체적인 성과 창출 동기에 해당한다. 하지만 하나은행과 베스텍컴의 제휴는 이러한 공동마케팅 제휴와는 달리 상이하고 상호보완적인 기술이나 자원을 공유함으로써 시너지 효과의 극대화를 노리는 것으로, 가치사슬 상 비대칭적인 서로 다른 부문에서 협력이 이루어지기 때문에 Porter와 Fuller (1986)의 분류에 의해 X형 제휴, 또는 Dussauge 등 (2000)의 분류에 의해 연결형(Link) 제휴에 속한다고 할 수 있다. 이때 하나은행 입장에서의 제휴 동기는 카드발급에 의한 매출 확대와 같은 단기적 성과 제고는 물론 제휴사 자원 확보, 경쟁우위 확보 등 포괄적이고 전략적인 동기를 모두 포함한다. 베스텍컴의 경우, 카드사 파트너가 없으면 TR카드 관련 기술을 실현할 방법 자체가 없기 때문에 제휴는 선택이 아닌 필수사항이었다. 베스텍컴 역시 제휴를 통해 매출확대, 수익창출, 보완적인

제휴사 자원 활용, 기업 가치 창출 등 장단기적 동기를 모두 실현하고자 하였다는 것을 알 수 있다.

다음으로 하나은행 입장에서의 구체적인 제휴 필요성을 생각해 보면서 왜 베스텍컴의 솔루션을 선택하고 이를 카드시스템에 적용하였는지를 살펴보겠다.

우선 베스텍컴의 솔루션을 하나은행의 카드시스템에 적용한 기본적인 이유는 이 시스템의 특성을 생각해 보면 쉽게 알 수 있다. 즉, 베스텍컴 시스템의 본질이 신용카드 사용 부문에 대한 부가가치세 환급 처리 업무를 지원해 주는 것이기 때문에 카드시스템이 결합되지 않고서는 존재 의미 자체가 없어지는 것이다. 따라서 하나은행은 그들의 혁신적인 카드상품 출시를 위해서 반드시 베스텍컴의 솔루션을 필요로 했다.

그렇다면 다른 카드사에 비해 하나은행이 보다 적극적이었던 이유, 즉, 이런 형태의 전략적 제휴가 하나은행에게 반드시 필요했던 이유는 무엇일까? 당시의 정황과 하나은행 담당자 인터뷰 등을 근거로 세 가지 측면에서 생각할 수 있는데, 첫째, 하나은행은 시장의 후발주자로서 미약한 시장지위를 강화시키기 위하여 노심초사하던 상황이었고 보수적인 성향을 가진 기존 대형 카드사에 비해 훨씬 적극적이고 유연한 사고방식이 필요하였다. 이런 상황에서 기존에 알려지지 않았던 혁신적인 아이디어를 가지고 제휴를 제안해 온 베스텍컴에 대해 적극적인 수밖에 없었던 것이다. 둘째, 베스텍컴과 하나은행은 본 제휴 이전에도 이미 여러 형태의 협력관계를 통해 다른 카드사들에 비해 공고한 네트워크가 구축된 상태였기 때문에 보다 우호적인 태도로 제휴를 검토할 수 있었다. 셋째, 경영진의 안목을 들 수 있는데, 당시 관련내용을 보고 받은 행장과 부행장(카드사업본부장)은 TR카드의 폭발력을 직감하고 적극적인 업무 추진을 지시함으로써 제휴계약 체결은 물론 체결 후 협력 관계의 진행이 순조롭게 이루어 질 수 있었다.

마지막으로 내부화나 시장거래가 아닌 전략적 제

휴라는 형태를 선택한 이유를 살펴보겠다. 우선 내부화 측면이다. 전술한 것처럼 베스텍컴은 그들이 보유한 기술을 수익으로 연결시키려면 반드시 카드사 파트너를 필요로 하였는데, 카드사를 배제하고 일반적인 카드결제업무를 베스텍컴이 직접 수행하는 것(수직적 통합)은 관련 법규나 기업의 자원 등을 고려할 때 현실적으로 불가능한 일이기 때문이다. 하나은행 입장에서조차 베스텍컴의 제휴제안을 접한 시점에는 TR카드의 개념조차 확립되어 있지 않은 상태였기 때문에 자체적으로 기술을 개발하여 상품을 출시한다는 것 자체가 어불성설이라고 할 수 있다.

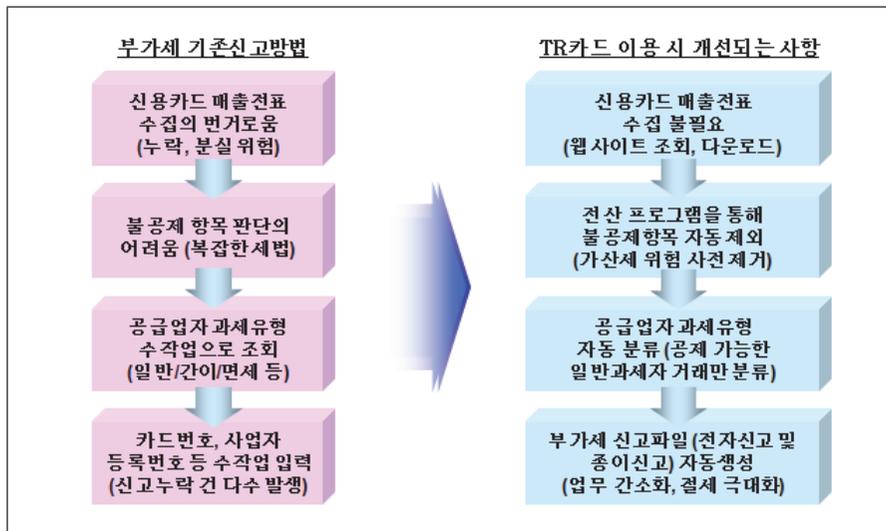
시장거래 역시 양사 모두 적절한 선택이 될 수 없었다. 왜냐하면, TR카드가 출시되면 거래데이터를 양사가 공유하고 제반 서비스를 제공하여야 한다. 이때 증가하는 지원업무(유지, 보수, 상담 등)를 지속적이고 안정적으로 지원하기 위해서는 양사간 긴밀한 협력관계가 계속해서 유지되어야 한다. 또한 당시 상황에서 베스텍컴의 기술 전체를 거액을 주고 구매할 금융사도 없었거니와 이는 베스텍컴이 바라 는 바도 아니었다.

따라서 카드사가 보유한 신용카드 결제 시스템을 활용하여 베스텍컴의 기술을 실현하고 카드사의 마케팅역량을 활용한 판매확대를 통해 양사 모두 지속적인 수익을 창출하기 위해서는 전략적 제휴가 가장 바람직한 선택이었던 것이다.

#### 4.1.2 TR카드의 탄생

베스텍컴은 2007년부터 본격적으로 다수의 은행과 신용카드사들에 업무 제휴 제안서를 접수시켰다. 제휴업무를 담당하였던 K팀장은 당시를 회상하며 이렇게 진술한다.

“당시 우리가 가지고 있던 아이디어와 기술은 누구도 생각하지 못했던 획기적인 것들이었고, 우리는 이 사업의 성공을 확신하고 있었습니다. 하지만 은행이나 카드사의 생각은 처음에는 우리와 꼭 같지만은 않았던 것 같습니다. 무엇보다도 은행 및 카드사의 실무 담당자들은 자영업자들의 생리를 정확하게 알지 못하고 있고, 사업자들에게 절세가 얼마나 중요한 문제인지 실감하지 못하는 것 같았습니다. 하지만 모든 카드사가 다 그런 것은



〈그림 2〉 TR카드가 제공하는 업무 간소화 및 절세 혜택

아니었고, 시간이 지나면서 조금씩 관심을 보이기 시작하는 곳들이 늘어나기 시작했습니다. 그러던 중에 하나은행이 가장 적극적으로 우리의 제안에 관심을 보였고, 결국 저희가 바라던 여러 가지 조건들이 반영된 계약을 체결할 수 있었습니다. 저희의 요구조건 중 대표적인 것은 첫째, 경쟁사와는 동일한 성격의 제휴계약을 체결하지 않는다는 배타적 조건, 둘째 사업성과에 비례해서 수수료를 지급받되, 업계의 일반적 조건보다 높은 수준의 효율, 셋째, 사업 성공을 위한 하나은행의 적극적인 마케팅 등입니다. 이에 따라 우리는 본 사업의 성공에 비례해서 적지 않은 수익을 안정적으로 얻을 수 있는 계기를 마련하게 되었습니다.”

이렇게 해서 2007년 12월, TR카드가 세상에 선을 보이게 되었다. TR카드가 카드사용 내역에 대해 전산프로그램 내에서 조회하고 다운로드 받을 수 있는 시스템을 제공하였다. 이 기능을 구체적으로 살펴보면, 우선 카드거래에 대해 불공제항목, 예를 들어 유흥, 차량유지, 항공 등의 업종에서 사용한 거래건을 제외시킴으로써 불성실, 부정확 납부 시 부과될 수 있는 가산세의 위험을 사전에 제거하였다. 다음으로 사업자 유형을 일반/간이/면세/휴업/폐업/기

타 사업자로 나누고 매입세액신고가 가능한 일반과세자 매입건만을 자동으로 분류할 수 있도록 하였다. 마지막으로 이러한 과정을 거쳐 작성되는 부가가치세 신고파일을 자동으로 생성시켜주고 회계 담당자가 세무프로그램에 간단하게 입력만 하면 신고절차가 처리 될 수 있도록 지원해 주었다. 결과적으로 신고업무의 간소화를 가능하게 하고, 동시에 부가가치세 환급의 극대화가 가능해진 것이다.

TR카드의 서비스 제공 메커니즘은 <그림 4>에 잘 나타나 있다. 일반적인 카드 프로세스와 달리 추가되는 부분이 바로 ③, ④, ⑤, ⑥번에 해당하는 부분인데, 카드의 승인 또는 매입데이터를 베스텍컴이 받아서 국세청의 데이터베이스를 경유하면서 카드를 이용한 가맹점의 업종코드구분기준에 따라 각각의 거래가 매입부가세로 신고할 수 있는 거래인지를 자동으로 분류해 주며, 이 과정에서 관련세법이 정하는 신고불가업종도 자동으로 분류된다. 이러한 일련의 프로세스를 통해 국세청에 신고할 수 있는 전산 보고자료는 자동으로 생성된다. 카드를 이용한 사업자는 이 자료를 이용해서 국세청에 부가가치세 신고

	증빙서류	매출금액	부가가치세	
매출	매출 세금계산서	400,000,000	40,000,000	신용카드매입 미포함시 납부할 부가가치세액 (15,000,000원) ㉠ (A) - (B)
	신용카드매출전표	50,000,000	5,000,000	
	합계	450,000,000	45,000,000 (A)	
매입	매입 세금계산서	300,000,000	30,000,000 (B)	신용카드매입 포함시 납부할 부가가치세액 (12,000,000원) ㉡ (A) - (C)
	신용카드매입전표	30,000,000	3,000,000	
	합계	330,000,000	33,000,000 (C)	

<그림 3> 부가가치세 신고 예시



(자료 : 하나은행)

〈그림 4〉 TR카드 서비스 흐름도

를 할 수가 있게 되고, 결과적으로 매입세액공제혜택을 극대화(평균적으로 카드사용금액의 3~5%에 해당)함과 동시에 이를 위한 업무 부담은 최소화되는 일석이조의 혜택을 얻게 된다. 기존의 법인카드 보상(Reward) 프로그램에 의해 카드사가 제공하는 혜택이 사용금액의 1% 내외라는 점을 감안할 때, 이것은 기존 카드와는 차원이 다른 혁명적 발전이라 해도 과언이 아니었다.

#### 4.2 제휴 운영

제휴계약서 상 가장 중심이 되는 내용 중 하나는 베스텍컴이 TR카드 사용자들에게 전산 프로그램을 제공해 주고 그 대가로 카드사용금액의 일정 비율을 수수료 명목으로 하나은행으로부터 지급받게 된다는 것이었다. 이는 양사모두 만족하는 'Win-Win' 제휴를 가능케 하였다. 왜냐하면 베스텍컴은 제휴의 성과에 비례하여 지속적으로 증가하는 수입을 얻게 됨

에 따라 보다 적극적으로 노력할 수 있는 동기를 부여받을 수 있었고, 하나은행도 제휴실패에 대한 위험부담을 최소화할 수 있었기 때문이다.

하나은행은 제휴 체결 이후 최고 경영진에서부터 이 카드에 큰 관심을 표명하며, '이것은 성공할 수 있는 사업모델이니 적극적으로 자원을 투입하라'는 지시를 내리는 등 현장을 독려했다. 이에 따라 여러 가지 마케팅 전략이 시행되었는데 이를 요약하면, 첫째, 카드의 핵심기능인 부가가치세신고업무 지원서비스 외에 주유할인, 후불교통카드 기능 탑재 등 카드 자체의 상품력을 강화하였다.

둘째, 하나은행과 예금 또는 대출 거래를 하고 있는 기존의 개인사업자 또는 법인 고객들을

대상으로 각 영업지점을 통해 적극적인 마케팅을 실시하였으며, 이를 위해 본점차원에서 수시로 프로모션을 실시하여 TR카드 발급실적이 우수한 지점과 사원을 대상으로 각종 포상을 제공하였다.

셋째, 법인사업자보다는 절세의 혜택에 더욱 민감

하게 반응하는 개인사업자가 더욱 효과적인 마케팅 대상이라고 판단, 전국의 450만 개인사업자 중 간 이과세자와 면세업자를 제외한 일반과세자 240만 개 업체(2007년말 기준, 국세청 자료) 중 카드발급을 위한 은행의 자격기준에 부합하는 30만 명의 자영업자를 1차적인 표적고객군으로 선정하여 이들을 대상으로 집중적인 타겟 영업을 실시하였다. 구체적으로 이들의 사업장 소재지를 기준으로 하나은행의 전국 각 지점과 연결하여 해당 리스트를 지점의 영업 담당자에게 발송하고 이들 업체에 대한 발급 실적을 지점의 경영성과 평가에 적극 반영하도록 하였다. 또한 본점 차원에서 전국의 유틸리티 프랜차이즈 본사와 마케팅 제휴계약을 체결하여 프랜차이즈 가맹점주의 사업자 카드를 일괄적으로 TR카드로 교체발급해주는 프로그램을 시행하기도 하였다.

넷째, 법인사업자에 대한 마케팅도 병행하였는데, 기본적으로 각 영업지점의 거래법인고객을 대상으로 기존 기업 카드를 TR카드로 전환하도록 유도하였다. 특히 본점에서는 혁신적 기술을 보유한 벤처기업을 회원사로 보유한 이노비즈 협회(중소기업기술혁신협회) 등, 각종 협회들과도 제휴체결을 추진하여 법인회원사들을 대상으로 한 마케팅이 가능하도록 하였다.

한편, 베스텍컴도 제휴체결 자체만으로는 아무런 수익이 발생하지 않기 때문에 제휴성과의 극대화를 위해서 가능한 모든 노력을 기울였다. 그들은 이 사업의 성공을 향후 도약의 발판으로 삼고자 하였으며, 최고 경영자에서부터 전담직원에 이르기까지 다양한 노력을 기울였다. 무엇보다도 회원 증가에 따라 증가하는 후속지원업무를 안정적으로 수행하면서 업무수행역량에 대한 신뢰를 구축하였으며, 자체적인 네트워크를 활용하여 하나은행의 TR카드 모집 마케팅 계약(아웃소싱 계약) 등을 직간접적으로 지원하였다.

이상과 같은 양사의 노력은 괄목할만한 성과로 이

어졌으며 TR카드는 명실상부한 히트상품으로 업계에 알려지기 시작하였다.

#### 4.3 제휴 성과

이렇게 하여 TR카드는 빛나는 성공을 거두게 된다. 베스텍컴의 사업 아이디어와 핵심기술, 하나은행의 목표고객군 선정 및 본점, 지점 간 유기적인 마케팅활동, 그리고 신뢰를 바탕으로 한 두기업간의 원활한 제휴 운영 등 모든 것이 맞아떨어졌다. 주요 성과를 요약해보면, 우선 발급좌수가 2009년 12월 기준 25만 매로서(2012년 말 현재 약 40만 장, 월평균 이용금액 700억원), 하나은행의 단일 카드상품 중 최다 발급을 기록하였을 뿐 아니라 국내 카드업계 법인카드 상품 중 최고의 히트작 중 하나로 기록되었다. 특히 카드 발급 수 못지않게 중요한 지표인 M+3 이용율(최초 발급 후 3개월 이내 이용율)도 전체 카드상품 평균의 3배에 달하는 놀라운 성과를 기록하였으며, 카드 1매당 평균 이용금액 또한 평균의 2배에 이르렀다. 이 상품이 고객이 원하는 상품이라는 것은 이용율과 이용금액을 보면 알 수 있다. 왜냐하면 하나은행과 거래하는 사업자들은 사실상 은행과의 관계에 있어서 “을”의 입장에 놓여 있는 경우가 많기 때문에, 은행에서 ‘카드 하나 만드시죠?’라고 하면 굳이 거절하지는 못하고 그냥 발급만 받아놓고 이용을 안 할 수도 있기 때문이다. 하지만 이용율과 이용금액이 높다는 사실은 이 카드가 그만큼 사업자들이 원하고 있던 서비스를 제공한다는 사실을 강력하게 시사하고 있다. 이를 통해 베스텍컴은 본 제휴를 통해 2008년 이후 매년 20억이 넘는 수입수수료를 올렸으며, 이는 기업의 규모를 고려할 때 매우 의미 있는 성과라 할 수 있겠다.

이러한 성과를 바탕으로 TR카드는 2008년 말에 매일경제, 한국경제, 헤럴드 경제 등 유수의 언론사로부터 금융-카드부문의 히트상품으로 잇달아 선정

〈표 5〉 부가세 환급 지원 카드 발급실적 현황

시스템 제공사	발급실적 추정치 (누적매수)				카드발급사
	2008년 말	2009년 말	2010년 말	2012년 말	
나이스데이터	-	약 33만 매	약 74만 매	약 150만 매	신한카드, 삼성카드, 현대카드, 우리카드 등 13개 사 (2012년 말 기준)
베스텍컴	약 20만 매	약 25만 매	약 30만 매	약 40만 매	하나 SK카드 (2010년까지 독점), (2011년 이후 씨티은행, 수협은행 추가)

(자료 : 나이스데이터)

- ※ 2009년 말 기준 나이스데이터는 신한, 현대, 삼성, 광주은행, 비씨카드 5개 회원은행과 제휴를 체결, 그 이후 현재까지 13개 은행 / 카드사로 제휴사를 늘림
- ※ 2012년 말 현재 IBK기업은행, KB국민카드, 외환은행은 또 다른 시스템 제공사인 웹케시(주)와, 롯데카드는 기용정보통신(주)와 제휴하여 카드 발급 중

되었으며, 2009년 3월에는 은행연합회장이 수여하는 매경금융상품대상 은상을 수상하는 경사도 누리게 되었다.

이상의 성과를 앞서 살펴본 제휴 동기와 연결하여 생각해 보면, 양사 모두 매출확대, 시장확대 및 수익 창출을 달성하였을 뿐 아니라 보완성을 가진 제휴사 자원의 활용을 통한 경쟁우위 확보가 이루어졌으며, 베스텍컴 입장에서는 제휴사의 명성도 활용할 수 있었기 때문에 단기적, 장기적 목표가 모두 이루어졌다는 것을 알 수 있다.

이는 곧바로 업계에 알려졌으며, 2008년 중반 이후, 경쟁사의 모방상품도 경쟁적으로 생겨나게 되었다. 이것은 베스텍컴의 성공에 자극받은 웹케시(주), 나이스데이터(주), 기용정보통신(주) 등 금융, 결제 솔루션제공산업 클러스터내의 경쟁자들과 하나카드 법인부문의 도약에 대응하고자 하는 은행 및 카드사들의 대응에 의한 것이었다. 특히 금융인프라그룹인 나이스그룹의 계열사인 나이스데이터(주)는 가장 적극적으로 이 시장에 뛰어들었다. TR카드의 경우는 고객이 직접 프로그램을 다운로드 받아 사용하는 CS 방식인데 반해, 나이스데이터는 한결 편리한 웹기반의 솔루션으로 서비스를 디자인 하였으며, 고객을 대상으로 세무관련 컨설팅을 무료로 제공해주는 세

무주치의 프로그램을 운영하고, 이를 위한 세무사 네트워크를 확대하는 등 선발주자인 베스텍컴과 차별화되는 전략으로 시장을 공략하였다. 이와 같이 나이스데이터는 부가세 환급 지원 업무를 기업의 주력사업으로 하여 매진하였고, 그 결과 현재(2012년 말 기준)는 해당 시장의 주도권이 나이스데이터로 넘어가 있다고 할 수 있다. 하지만 이것이 TR카드가 성공적이지 않다고 주장할 수 있는 근거가 되지는 못한다고 판단된다. 왜냐하면 베스텍컴은 상대적으로 작은 조직 규모에도 불구하고 하나은행과 배타적 조항이 포함된 독점계약을 성사시켰고, 하나은행의 적극적인 업무협조를 얻어냄으로써 기대했던 것 이상의 충분한 성과와 수익을 창출시켰기 때문이다. 또한 기업의 전략적 판단을 통해 보다 유망한 다른 분야의 사업(국제무역 솔루션 사업 등, 본문의 제 2 장 참조)에 투자할 수 있는 안정된 수입원을 40만 매의 TR카드 고객기반을 통해 현재까지도 창출하고 있다. 만약 베스텍컴이 사업 초기부터 독점적 계약을 포기하고 최대한 많은 은행 및 카드사와 제휴를 추진하면서 나이스데이터 등 시장의 후발주자들과 직접적으로 경쟁하는 전략을 추진하였다고 가정할 때 그 결과가 어떠했을지는 쉽게 예측할 수 있는 사항이 아니다. 다만 부가가치세 환급을 지원하는 법인카드

시장만으로 관심의 범위를 국한하여, 베스텍컴이 가진 선발자 이익(First Mover's Advantage)을 극복하고 시장의 주도권을 움켜쥔 나이스데이터의 전략은 민첩한 모방자(Nimble Imitator)의 경쟁전략으로서 별개의 흥미로운 연구주제가 될 수 있을 것이다.

다음 장에서는 TR카드가 성공을 거둘 수 있었던 요인을 실무적(마케팅) 관점과 이론적(전략적 제휴) 관점에서 보다 심층적으로 분석해 보도록 하겠다.

## V. 성공요인 분석

본 장에서는 전략적 제휴를 성공으로 이끌기 위한 양사의 노력과 성공요인을 분석해 보고자 한다. 제1절에서는 하나은행의 마케팅 전략을 중심으로 실무적 관점에서 성공요인을 살펴보고 제2절에서는 양사의 제휴 성공을 위한 노력을 전략적 제휴와 관련된 주요 이론적 틀에 맞추어 분석함으로써 종합적이고 입체적인 분석이 가능하도록 하였다.

### 5.1 실무적 마케팅 관점

가장 기본적으로 적절한 표적고객의 선정을 생각할 수 있다. 전술한 것과 같이 하나은행은 TR카드가 법인사업자 보다는 개인사업자들에게 더욱 강한 소구력이 있다고 판단하였다. 법인의 경우, 이미 거래하고 있는 은행과의 이해관계, 특히 여신한도 등과 같은 중요한 문제가 얽혀 있기 때문에 기존 하나은행 고객사가 아닌 경우 섣뎨 기업카드를 전환하기

가 쉽지 않다는 점을 고려하였다. 따라서 하나은행은 전국의 모든 사업자 중 개인사업자를 1차적인 마케팅 표적으로 선정하였다. 그리고 전술한 것과 같이 일반과세자 중 카드발급기준에 부합할 것으로 판단되는 30만 개의 사업체를 대상으로 영업활동을 수행하였다. 개인사업자에게는 무엇보다도 절세가 가장 큰 관심사이기 때문에 카드 명 그대로 세금을 환급해 주는 카드라는 사실이 이들을 바로 반응하게 하였던 것이다.

다음으로 마케팅 믹스를 기준으로 생각해 보면, 우선 TR카드의 혁신적인 상품력을 들 수 있다. 앞 장에서 충분히 설명하였듯이 TR카드는 카드 사용금액의 약 5%에 이르는 금액을 절세할 수 있을 뿐 아니라 부가세 신고에 소요되는 업무부담까지 경감시키는 효용을 제공하는 카드이다. 또한 주유 할인, 항공권/호텔/여행 패키지 할인, 후불교통카드기능 제공 등 다양한 부가서비스를 탑재하여 상품력을 강화하였다.

가격 측면에서 카드사가 카드회원에게 부과하는 가격의 성격으로 대표적인 것은 연회비가 있다. 하지만 카드상품이 가진 혜택의 경제적 가치는 연회비를 훨씬 상회하는 것이 일반적이다. 즉, 카드사는 회원을 대상으로 한계비용(또는 혜택제공비용) 보다 낮은 가격을 책정하여 최대한 많은 회원을 확보한 후 이들이 카드를 사용할 때마다 발생하는 가맹점수수료를 통해 수익을 보전하는 사업구조를 가지고 있다.<sup>2)</sup> TR카드의 경우도 제공되는 혜택의 경제적 가치에 비해 현저히 낮은 수준의 연회비가 책정되었고, 발급 첫 해의 연회비는 면제하여 주었다. 하지만 이는 다른 많은 카드상품과 유사한 가격정책으로, TR카드만의 차별화 된 혜택이라 보기는 힘들다. 따

2) 카드산업과 같이 서로 구분되는 두 개(이상)의 고객그룹(카드시장의 경우는 회원그룹과 가맹점그룹)이 존재하는 시장을 양면시장이라고 한다. 이러한 양면시장에서 경쟁하는 기업은 보통 한 쪽 그룹에 한계비용 이하의 낮은 가격을 책정하거나 보조금을 지급하고 다른 측면의 고객을 대상으로 높은 가격을 부과하여 수익을 확보하는데, 이러한 가격정책을 분할지배(divide and conquer) 전략이라 한다. 이에 관한 상세한 내용은 Rochet and Tirole (2003, 2004), Caillaud and Jullien (2003), Evans (2003), Armstrong (2006), Armstrong and Wright (2007), Rysman (2007) 등에서 확인할 수 있다.

라서 TR카드의 가격정책은 회원의 구매의사결정에 큰 영향을 주는 요인이라 보기 어렵기 때문에 가격 이슈는 논의의 여지가 크지 않다고 여겨진다.

유통 측면에서 하나은행은 TR카드의 홍보를 위하여 영업지점망을 적극 활용하였다. 특히 기존의 예금 또는 대출 고객을 대상으로 카드상품을 판매하는 소위 Cross-Selling은 기업의 가치사슬에서 유통 및 판매 부문에서 범위의 경제(Economy of Scope)를 실현한 대표적인 경우라고 할 수 있다. 또한 유훈 프랜차이즈와의 제휴, 각종 협회, 단체들과의 제휴, 그리고 외부조직과의 아웃소싱 카드모집계약의 체결 등을 통해 효과적으로 판매망을 확대하였다.

마지막으로 촉진 측면에서는 타겟고객층인 잠재적인 카드회원들보다는 주로 은행의 지점을 대상으로 수시로 프로모션을 실시했다는 점을 생각할 수 있다. 예를 들어 월말이나 분기말 등에 우수실적을 달성한 지점이나 개인을 대상으로 포상금이나 각종 상품 지급, 또는 해외여행상품 지급 등의 경품을 내걸고 발급을 독려하였다. 또한 매일 전 지점의 실적을 공시하고, 실적 우수지점(프로모션 상위 입상 지점)의 'Best Practice' 사례를 전사적으로 적극 공유하는 등 촉진 활동에도 만전을 기했다.

## 5.2 전략적 제휴 이론에의 적용

Gulati (1995), Das and Teng (2000), Mohr and Spekman (1994) 등에 의하면 전략적 제휴란 둘 이상의 기업들이 자원을 공유함으로써 공동의 전략적 목적을 추구하기 위하여 일정기간 동안(합작투자나 계약 등의 형태로) 협력관계를 맺는 것을 의미하며, 독립된 기업간의 시장거래 (또는 아웃소싱)와 인수합병 (또는 수직적 통합이나 내부화)의 중간형태에 위치한다.

제휴 형태의 측면에서 베스텍컴과 하나은행 간의 제휴는 제휴활동을 위해 양사가 자본을 출자하는 지

분형 제휴가 아닌 계약형 제휴의 형태를 띠고 있으며, 하나은행에서 출시한 TR카드의 가치사슬 중 일부인 상품 개발 활동에 베스텍컴의 기술이 활용되고 있는 공급계약이라 할 수 있고, X형 제휴 또는 연결형 제휴로 분류될 수 있음은 전술한 바와 같다.

전략적 제휴를 설명하는 이론적 관점은 거래비용이론, 자원기반관점, 사회교환이론, 사회네트워크이론, 진화경제학, 조직학습이론, 대리인이론, 전략적 행위이론, 게임이론, 그리고 실물옵션 이론 등 매우 다양하다. 분석대상 역시 제휴의 형성과정, 제휴파트너의 선정, 제휴유형과 지배구조의 결정, 개별 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인, 그리고 제휴를 통한 기업 전체의 경영성과에 영향을 미치는 요인 등 여러 가지가 있다. 이 중에서 본 연구는 개별 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구로서, 거래비용이론, 자원기반관점, 그리고 사회교환이론의 관점에서 분석해 보고자 한다.

### 5.2.1 거래비용이론과 TR카드

거래비용이란 양방 간에 교환이 발생하도록 하기 위해 필요한 교섭, 감시, 이행 비용(Negotiating, Monitoring, and Enforcing Costs)을 의미한다. Williamson (1985)은 인간행동에 대한 가정으로 거래당사자의 제한된 합리성과 기회주의적인 행동을 들고 있으며, 거래의 속성으로 자산의 특유성(자산의 가치를 희생하지 않고 재배치 또는 재활용할 수 있는가에 의해 결정됨)과 불확실성을 들고 있는데, 두 조직 X와 Y의 거래에 있어 X의 기회주의적 행동의 위협에 의해 결정되는 거래비용의 크기는 교환을 위하여 Y가 투자하여야 하는 자산의 특유성, 제한된 합리성, 그리고 불확실성의 함수이며, 이들 변수들은 개별적으로 움직이지 않고 상호작용한다.

거래비용이론은 전략적 제휴에 관한 연구에서 가장 빈번하게 활용되는 접근방법 중 하나로서(Buckley

and Casson, 1988; Hennart, 1988; Teece, 1986), 파트너의 기회주의적 행동에 의한 거래비용의 크기가 주된 관심사가 된다. 구체적으로 거래특유 자산의 투자(Transaction-Specific Investment), 자산의 불모성(Hostage), 제휴의 유연성, 제휴기업 간의 경쟁(Rivalry) 여부, 불확실성, 조직적 양립성과 제휴 목적의 양립성, 제휴성과에 대한 공정한 보상, 힘의 불균형 등 파트너의 기회주의적 행동과 관련된 요인들이 제휴 성과에 영향을 미치는 독립변수로 고려되고 있다(Bucklin and Sengupta, 1993; Shamdasani and Sheth, 1995; Young-Ybarra and Wiersema, 1999 등).

본 사례에서 제휴 성공을 위한 양사의 여러 조치와 노력을 거래비용이론에 따라 생각해 보면, 첫째, 베스트컴은 만약 제휴관계가 원치 않는 시기에 종료된다 하더라도 그들이 보유한 핵심기술의 가치를 훼손하지 않고 다른 파트너를 찾을 수 있는 가능성을 열어 두고 있었다. 이를 위해 베스트컴은 거래데이터를 처리할 수 있는 자체적인 기술을 하나은행과 공유하지 않았는데 이는 하나은행이 요구하는 사항도 아니었기에 원만한 제휴관계의 유지에 걸림돌이 되지 않을 수 있었다. 물론 TR카드의 아이디어 자체는 이미 공유되었지만 산업의 특성 상 대부분의 금융상품 아이디어는 공개되는 순간 이미 모두의 것이 된다(최승년, 이웅희, 2011)는 점을 감안할 때, 아이디어를 실현할 수 있는 핵심기술을 파트너와 공유하지 않음으로써 파트너의 기회주의적 행동의 가능성을 사전에 차단했다는 사실이 의미를 가진다. 하나은행도 제휴 실패 시의 위험을 최소화하기 위하여 제휴 초기에 제휴관측비 지급과 같은 별도의 투자를 하지 않고 제휴성과에 비례한 후불 개념의 수수료를 지급하기로 하였다. 또한 카드 출시 후 제휴사의 부실한 사후관리로 인해 발생할 수 있는 은행의 신뢰도 및 명성의 훼손을 방지하기 위하여 베스트컴의 철저한 사후관리를 계약조건에 포함시켰다.

또한 양사 모두 제휴활동에 활용된 인적자원은 제휴 종료 시 자유롭게 다른 부문으로 전환시킬 수 있었다. 이러한 양사의 노력은 공동적으로 자산의 특수성을 낮춤으로써 파트너의 기회주의의 위협을 최소화하고자 한 노력이라는 측면에서 해석할 수 있다.

둘째, 카드시장의 제휴에서 많은 경우 제휴가 실패로 돌아가는 것은 제휴사가 가진 제휴동기가 카드사의 동기와 다르기 때문이다. 예를 들어 가맹점은 가맹점 수수료를 낮추기 위해서 카드사와 제휴를 추진하기도 하며, 중소기업의 경우 대형금융기관과의 제휴를 통한 소위 보증(Endorsement) 효과를 위해 '계약서에 도장을 찍는' 행위 자체를 중시하기도 한다. 하나은행은 이처럼 동상이몽의 파트너와 함께 하였을 때 어떠한 결과가 기다리고 있는지 이미 잘 인지하고 있었고 따라서 베스트컴이 그들에게 제휴를 제안한 동기를 면밀하게 검토하였다. 그리고 그 답은 사업 아이디어에 명확하게 나타나 있었다. 즉 베스트컴이 본 제휴를 통해 그들이 원하는 것을 얻으려면 TR카드 발급과 이용이 극대화되어야 하며, 이는 하나은행이 가진 전략적 목표와도 정확하게 일치하는 부분이었기 때문이다. 따라서 양사는 서로 일치하지 않는 제휴동기에 의한 기회비용의 위협 요인이 없다는 확신을 갖고 제휴를 결정할 수 있었다.

셋째, 양사는 상호신뢰의 원칙에 따라 베스트컴은 타 은행 및 카드사와, 하나은행은 타 시스템 제공 기업과 동일한 유형의 제휴를 맺지 않기로 한 독점조항을 채택하였는데, 이는 특히 힘의 불균형에 따른 하나은행의 기회주의적 행동(다른 IT기업과의 중복 제휴 등)의 위협을 최소화 할 수 있는 조치가 되었다.

이상과 같이 양사는 모두 파트너 기업의 기회주의의 위협을 최소화 할 수 있는 조치를 마련하고 사업을 추진하였으며 이는 제휴 성공에 긍정적인 요인으로 작용할 수 있었다.

한편, 거래비용과 생산비용의 통합된 효과(Combined Effect)로 나타나는 비용의 합을 최소화하여 최적

의 효율성을 실현하는 점에서 기업 간 협력이나 거래의 구조(Governance Structure)<sup>3)</sup>가 결정되는데(Williamson, 1985), 만약 효율적인 요소시장에서 자유롭게 자원거래가 가능하다면 기업은 시장거래를 선택할 수도 있으며 반대의 경우엔 내부화를 선택하게 된다(Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). 하지만 원하는 자원이 다른 자원들과 혼합되어 있어(Commingled) 분리가 어렵거나(Ramanathan et al., 1997) 조직 내에 체화(Embedded) 되어 있을 때에는(Chi, 1994) 시장거래를 통한 요소획득이 여의치 않으며, 반대로 추진 중인 전략을 위해 필요한 기술을 정해진 시간과 비용의 범위 내에서 개발할 수 없을 때에는(Madhok, 1995) 내부화가 어려워진다. 내부화에 따른 생산비용<sup>4)</sup>과 거래비용이 각각 중간 정도의 크기로 소요되거나(Gulati, 1995), 거래비용이 더 크지만 내부화가 여러 제약으로 인해 용이치 않은 경우(Ramanathan et al., 1997)에 전략적 제휴가 적절한 선택이 된다. 이런 측면에서도 베스텍컴과 하나은행의 전략적 제휴 선택은 적절하였다고 볼 수 있으며, 구체적인 이유는 앞의 IV장 1절에서 상세하게 다루었다.

사실 베스텍컴과 하나은행의 제휴는 계약형 제휴로서, 지분형 제휴에 비해 양사간 상호 연결 정도가 높지 않고, 따라서 거래특유자산의 투자나 자산의 불모성 등 거래비용이론과 관련된 여러 이슈가 상대적으로 크지 않은 제휴관계였다고 할 수 있다. 따라서 본 제휴의 속성을 거래비용만으로 설명하는 것은 충분치 않다고 판단되며, 보다 종합적인 이해를 위해서 다른 관점에서의 분석을 병행하여야 할 것이다.

### 5.2.2 자원기반관점과 TR카드

기업의 전통적인 전략 모델은 주로 환경과 산업의

면밀한 분석에 의한 전략적 적합성(Strategic Fit)을 중시하지만 자원기반관점에 의하면, 이는 기업이 동질하다는 비현실적인 가정에 기초하는 것이며, 기업의 내부 특성, 즉 기업이 보유한 축적된 자원이 중요한 문제라고 주장한다(Barney, 1991). 기업은 현재 혹은 잠재적 경쟁기업이 추구하지 못하는 가치 창출전략을 수행할 때 경쟁우위를 확보하게 되는데, 다른 기업이 같은 전략을 추진하지 못하는 이유가 바로 전략추진에 필요한 자원을 소유하지 못하기 때문이다. 이러한 자원은 기업에 따라 다르게 나타나고(Firm-Specific and Heterogeneous) 희소성을 가지며 가치가 있고 모방과 대체도 쉽지 않다(Rare, Valuable, Imperfectly Imitable, and Nonsubstitutable) (Barney, 1991).

이러한 자원을 모으고(Pooling) 활용(Utilizing)하여 경쟁우위를 확보하고자 하는 것이 기업이 전략적 제휴를 추진하는 주요한 이유 중 하나이기 때문에(Miles and Snow, 1986; Thorelli, 1986) 자원기반관점은 제휴를 설명하는 가장 대표적인 접근 방법이다. 이 관점은 전략적 제휴를 통하여 다른 기업이 보유하고 있는 가치 있는 자원들을 활용하여 시너지를 창출하고 경쟁우위를 확보하고자 한다는 점을 강조한다. 따라서 파트너 자원의 특성(재무적 능력, 해당산업에서 축적한 기술, 시장력, 제조경험, 제휴관리경험, 명성 및 브랜드 파워, 마케팅 역량 등), 제휴를 통한 파트너 자원의 효율적 활용, 그리고 양 사간 보유자원의 상호보완성 등이 제휴 성과를 설명하는 주요한 독립변수가 된다(Saxton, 1997; Kale et al., 2002).

본 사례에서 베스텍컴은 그들이 갖추지 못한 금융사의 카드시스템을 활용하여야 사업을 추진할 수 있었음은 전술한 바와 같다. 이것은 베스텍컴이 제휴를 필요로 하는 가장 기본적 이유이다. 하지만 이는

3) M&A, 위계적 조직에 의한 내부화, 시장거래, mixed-mode relations (조인트벤처, 전략적 제휴 등) 중의 하나로 결정됨  
4) 기업내부의 활동들을 통합, 조정, 학습 하는 데에 소요되는 비용을 의미

어떤 카드사와의 제휴를 통해서도 가능한 일이기 때문에 그 이상의 이유가 필요했다. 그리고 그 답은 하나은행의 마케팅 역량, 그리고 마케팅 역량을 TR카드를 위하여 적극적으로 활용하고자 하는 은행의 의지에 있었다. Das and Teng (2000)은 본 사례와 같이 양사가 보유한 자원이 서로 다를 경우 그 자원들이 제휴성과창출을 위하여 효과적으로 활용될수록 제휴는 상호보완적인(Complementary) 성격을 갖게 되며 제휴성과에 긍정적으로 작용하지만 제휴운영에 적절하게 활용되지 않는다면 자원자체는 큰 의미가 없으며 결과적으로 낭비적(Wasteful) 성격의 제휴가 되어 실패로 끝나게 된다고 하였다. 실제로 많은 제휴 관계에서 파트너가 보유한 자원 그 자체와는 별개로, 이를 제휴운영에 효과적으로 활용하지 못하여 실패하는 사례가 얼마든지 존재한다. 따라서 베스텍컴은 마케팅 역량을 보유할 뿐 아니라 이를 제휴 운영에 적극적으로 활용해 줄 금융사를 원했던 것이다.

하나은행의 입장에서 볼 때, 베스텍컴은 비록 중소기업이지만 금융결제술루선과 관련한 해당 분야에서 차별화된 기술적 역량을 보유하고, 현장에 대한 이해를 바탕으로 혁신적인 아이디어를 개발하여 이를 시장에 적용시킬 수 있는 역량을 갖추고 있었다. 또한 이를 바탕으로 TR카드라는 상품의 효용을 극대화 할 수 있는 기술과 서비스를 오류 없이 안정적으로 제공할 수 있었다. 이는 하나은행이 갖추지 못했던 것이며 은행이 보유한 카드시스템 및 마케팅 역량과 결합할 때 시너지 효과를 창출할 수 있는 높은 보완성을 가진 자원이었다. 하나은행은 전략적 제휴를 통해 제휴사의 핵심기술과 역량을 활용하여 고객이 원하는 차별화된 서비스를 제공하고 이를 통해 해당 시장에서 경쟁우위를 확보하기를 원하였으며, 베스텍컴은 이런 목적을 달성하게 해주는 최적의 파트너가 될 것으로 판단하였기 때문에 적극적으로 베스텍컴의 요구조건들을 수용하고 최선을 다해

제휴운영에 임하였다. 결과적으로 양사의 이러한 판단과 노력을 통해 제휴사업은 성공적으로 진행될 수 있었다.

요약하면, 양사가 보유한 차별화된 역량과 높은 상호 보완성은 서로에게 이상적인 제휴 파트너로 어필할 수 있었던 요인이 되었으며, 적극적인 제휴추진과 제휴사업 전개의 원동력이 될 수 있었고 결과적으로 제휴 성공의 주요한 원인이 될 수 있었다.

### 5.2.3 사회교환이론과 TR카드

사회교환이론은 전략적 제휴를 설명하는 전통적인 경제학적 관점에서 설명하지 못하는 부분을 보완하는데, 특히 제휴의 운영적 특성요인에 관심을 갖고 관계적 속성을 가진 변수들을 독립변수로 파악하고 있다(Thomas and Trevino, 1993; Mohr and Spekman, 1994; Bucklin and Sengupta, 1993; Doz and Hamel, 1998; Dyer and Singh, 1998; Gulati, 1998; 1999; Koza and Lewin, 1998).

이 이론은 제휴기업간 연결과 협동의 상호작용적 속성(interactive nature)에 관심을 가지며(Gulati, 1995; Ring and Van de Ven, 1992), 각각의 제휴를 구분된 하나의 거래로 보는 것이 아니라 기업간의 지속적인 관계의 측면에서 간주한다. 따라서 신뢰, 몰입, 과거관계, 조정, 통제, 의사소통, 정보처리구조, 갈등해소 메커니즘, 제휴기간, 공유된 가치, 영향력의 정도 등이 제휴 성과에 영향을 미치는 변수로서 파악된다(Gulati, 1995; Parkhe, 1993; George et al., 2001; Young-Ybarra and Wiersema, 1999; Levinthal and Fichman, 1988).

이 중에서 몰입과 신뢰는 많은 연구에서 집중적인 관심의 대상이 되어 왔는데, 이들은 제휴 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인이기도 하지만 동시에 당사자의 노력에 의해 형성되는 결과적 성격을 갖고

있기도 하다. 특히 신뢰의 경우 단기간에 형성되지 않으며 제휴 체결 이후의 노력에 의해 영향을 받는 요인이다(Robson et al., 2008; Cullen et al., 2000; Das and Teng, 1998; Mohr and Spekman, 1994).

높은 수준의 몰입도, 그리고 신뢰관계를 구축하기 위한 양사의 노력을 구체적으로 살펴보면, 첫째, 하나은행은 전술한 것과 같이 제휴체결 이후 TR카드의 마케팅에 전폭적으로 자원을 투입하였는데, 이는 계약서 상에 명기된 이상의 높은 수준이었다. 특히 Sarkar et al., (2001)는 몰입을 '제휴관계를 유지

하고 강화시키고자 하는 자발적 노력이 가시적으로 나타나는 것'이라고 정의하고 몰입이 없다면 돌발 상황이 많은 제휴관계에서 계약서에 명시된 이상의 추가적인 노력을 기대할 수 없다고 하면서 몰입의 중요성을 강조하였는데, 이런 측면에서 하나은행이 과장급 직원을 지정하여 TR카드 업무를 전담하도록 한 것은 베스텍컴조차도 사전에 기대하지 않았던 상당히 높은 수준의 몰입도를 나타내는 결정이라 할 수 있다. 왜냐하면 카드업계의 현실은 보통 한 명의 담당자가 다수의 제휴관계를 담당하고 있기 때문이다. 하나은행은 전담관리자를 통하여 전국의 영업망

〈표 6〉 제휴성공을 위한 양사의 노력 및 제휴성공 이유 요약

베스텍컴	하나은행	관점
<ul style="list-style-type: none"> <li>자체 네트워크를 활용하여 하나은행이 추진하는 마케팅 제휴와 카드모집 아웃소싱 계약을 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>적절한 타겟팅</li> <li>Product - 혁신적인 상품력</li> <li>Place - 전국지점망의 적극적 활용</li> <li>Promotion - 은행 임직원을 대상으로 한 강력한 유인책</li> </ul>	실무적 (마케팅) 측면
<ul style="list-style-type: none"> <li>배타적인 핵심기술 보유 (파트너가 임의로 활용하지 못하도록)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제휴초기 투자 최소화, 성과조건부(후불조건) 수수료 지급계약 체결</li> <li>제휴체결 시 파트너의 철저한 사후 지원 업무의 수행을 제휴조건으로 보장받음</li> <li>파트너의 제휴동기가 일치하는 것을 확인한 후 제휴체결 의사결정을 함</li> </ul>	거래비용이론
<ul style="list-style-type: none"> <li>파트너와 동일한 업종의 타 기업과는 추가적인 제휴를 하지 않겠다는 조항 포함</li> <li>제휴 종료 시 제휴에 투입된 인적자원의 자유로운 타부서, 타보직 전환 가능</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>자신이 보유하지 못한 카드결제 시스템을 가진 금융사를 파트너로 선정</li> <li>마케팅 역량을 보유한 하나은행 선택</li> <li>마케팅에 대한 적극적인 의지를 확인한 후 제휴체결 의사결정을 함</li> <li>제휴성과의 극대화를 위하여 하나은행의 역량을 적절하게 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상호 보완성이 높은 자원 (혁신적 아이디어와 차별화 된 기술역량)을 보유한 기업을 파트너로 선택</li> <li>제휴 운영 시 카드사용 고객에게 안정적으로 사후지원업무를 수행할 수 있도록 제휴사 역량을 적극 활용</li> </ul>	자원기반관점
<ul style="list-style-type: none"> <li>차질 없는 사후지원 업무 수행으로 신뢰를 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TR카드 전담 관리자를 배치 (업계 관행에 비추어 파격적인 의사결정)</li> <li>체계적이고 강력한 사업추진 역량을 보여줌으로써 파트너의 신뢰를 얻음</li> <li>수수료 지급 시 정확한 기일 준수</li> </ul>	사회교환이론
<ul style="list-style-type: none"> <li>최고경영진의 적극적인 관심, 몰입, 공식적, 비공식적 의사소통 노력</li> <li>실무자 수준에서의 충분하고 원활한 공식적, 비공식적 의사소통 노력</li> </ul>		

을 대상으로 한 프로모션을 효과적으로 관리하였으며 모집 활성화를 위한 다양한 마케팅 제휴를 추진할 수 있었고 이러한 노력은 제휴성과 제고의 직접적 원인이 되었을 뿐 아니라 베스텍컴의 전적인 신뢰를 일으키는 결과로 이어졌다.

둘째, 양사 경영진의 적극적인 관심과 지휘를 생각할 수 있다. 몰입이란 전략적 제휴에서 관계를 지속적으로 유지하고자 하는 의지(Cullen and Johnson, 1995; Cullen et al., 2000)로 정의되기도 하는데, 이는 최고 경영진의 의지와 노력을 포함한다. 베스텍컴의 경영진과 하나은행의 부사장 및 담당 임원은 공식적 미팅 외에도 비공식적 만남의 시간을 통해 적극적으로 커뮤니케이션하면서 몰입도를 높이고 상호 신뢰를 공고히 하고자 노력하였다.

셋째, 실무적 차원에서 베스텍컴은 자체적 네트워크를 활용하여 하나은행에게 마케팅 제휴의 소스를 수차례 제공하면서 마케팅 성과의 제고에 기여하였다. 또한 카드 사용과 관련된 민원 및 지원 업무에 차질이 없도록 만전을 기하였는데, 특히 카드사용이 늘어나고 관련 업무량이 증가하였음에도 안정적으로 후속 서비스를 제공함으로써 시간이 흐름에 따라 은행으로부터 업무수행역량에 대한 신뢰를 얻을 수 있었다. 한편 하나은행은 매월 정해진 날짜에 정확하게 수수료를 입금하여 줌으로써 중소기업인 베스텍컴의 자금계획에 차질이 발생하지 않도록 배려하였다. 이와 같은 양사의 노력과 몰입을 통해 신뢰관계가 구축되고 그 결과 제휴 사업은 더욱 탄력을 받을 수 있었다.

넷째, 실무자 수준에서의 충분하고 원활한 공식적, 비공식적 의사소통 노력을 들 수 있다. Mohr and Spekman (1994), Shaughnessy (1995) 등은

의사소통이 상호 간 신뢰 제고와 제휴성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 실증하고 있다. 양 사의 실무자는 심지어는 '같은 직장 동료보다 더 친숙하게 느껴질 정도로' 충분한 의사소통을 하며 시간이 흐를수록 상호 간 신뢰를 공고히 하였다.

이상과 같이 양사의 노력을 살펴보았는데, 단순히 수치상으로 드러나는 제휴 성과 뿐 아니라, 1차 계약 종료 이후 계약을 연장하여 현재까지 그 관계가 지속되고 있다는 사실은 이들이 신뢰를 기반으로 한 성공적인 제휴관계를 구축하였다는 사실을 입증한다.<sup>5)</sup>

당시 하나은행의 실무 담당자였던 R과장의 인터뷰 내용 속에는 지금까지 살펴본 일련의 노력들이 함축적으로 표현되어 있다.

“베스텍컴과 제휴를 체결한 이후 몇 년간 저의 직장생활은 한마디로 부가가치세와 함께 한 삶이라고 해도 과언이 아닐 것입니다. 그리고 그 중심엔 TR카드가 있었죠. 당시 베스텍컴의 제휴파트너와는 워낙 자주 만나고 의사소통 하다 보니 어떤 때는 제 직장 동료보다도 더 친숙하게 느껴질 정도였습니다. 업무추진과정에서 때로는 갈등도 있었지만, 시간이 지날수록, 파트너로서의 상호 신뢰, 구체적으로는 인간적으로 뿐만 아니라 역량에 대해서도 충분한 신뢰관계가 구축되었기 때문에 큰 문제는 되지 않았습니다. 베스텍컴 입장에서 다른 카드사와의 추가적인 제휴로 인한 수익확대의 유혹이 있었을 법도 하지만 저희 은행이 보여준 지속적이고 전폭적인 지원과 사업추진역량을 신뢰하게 되면서, 저희와의 관계를 지속시켜 나가고자 하는 의지가 흔들리지 않았다고 생각하고 있습니다.”

5) 다만, 현재는 상호 배타적인 계약조항은 삭제되었고, 양 사 모두 타 업체와 (예를 들어 하나은행은 나이스데이터와, 베스텍컴은 씨티은행 등과) 자유롭게 추가적인 제휴계약을 맺고 있다. 하지만 이는 양사 모두 제휴에 대한 만족도나 몰입 정도가 낮아서라기보다는 1차 제휴기간 동안 파트너 기업으로부터 기대할 수 있는 여러 성과를 나름대로 충분히 거두어들이는 양사가 추가적인 수익원을 확보하기 위해 추진하는 사업확대 노력의 일환이라고 보는 것이 타당할 것이다.

## VI. 결론

지금까지 베스텍컴과 하나은행의 제휴모델에 대해 살펴보았다. 본 사례는 벤처기업과 대기업의 전략적 제휴로서 현재까지 성공적인 제휴운영이 이루어지고 있기 때문에 특히 연구의 의미가 있다.

우선 본 사례의 배경지식으로서 부가가치세 제도에 대해 살펴보았는데, 이는 본 연구의 주요한 주제인 전략적 제휴와 직접적인 관련은 없지만 독자들, 특히 학생들이 졸업 후 경험할 수 있는 기업의 회계업무 수행이나 개인사업체의 운영 시 반드시 이해하고 있어야 하는 상식적인 내용이라는 점에서 교육적 의미가 있다고 할 수 있다.

다음으로 전략적 제휴의 체결과 운영에 대하여 전반적으로 살펴보았는데, 구체적으로 양사의 제휴체결과정과 제휴동기, TR카드의 상품 컨셉을 살펴보고, 성공적 제휴운영을 위한 노력과정을 확인해 보았다.

성공요인 분석으로 먼저 실무적 관점에서 마케팅믹스의 프레임워크를 활용하여 분석하였다. 또한 전략적 제휴와 관련이 깊은 거래비용이론, 자원기반관점, 그리고 사회교환이론의 핵심 내용을 요약하고 양사의 제휴 성과 창출을 위한 노력을 다시 한 번 면밀히 살펴본 후 이들을 각각의 이론적 프레임워크에 맞추어 해석해 봄으로써 기업 간 제휴활동의 성공을 위한 필수요인과 시사점을 실무적 관점과 이론적 관점에서 입체적으로 제시하고자 하였다.

이러한 노력은 향후 실제 경영활동에서의 성공적인 제휴운영을 위한 지침을 제공함은 물론 관련 이론의 발전에도 기여할 수 있을 것으로 기대한다. 특히 오늘날까지도 다양한 업종의 벤처기업들과 대형 금융기업들간의 전략적 제휴는 그 수를 헤아리기 힘들 정도로 활발하게 진행되고 있지만, 성공적이라고 판단할 수 있는 비율은 10%에도 미치지 못하는 것

으로 추정되고 있다. 이러한 현실에서 괄목할만한 성과를 이룩한 TR카드에 대한 본 연구는 전략경영을 공부하는 학생들 뿐 아니라 현업의 실무자 및 관리자들에게도 다음과 같은 여러 가지 시사점을 제공하고 있다.

첫째, 제휴에 참여하는 양 기업은 물론이고, 제휴의 결과물을 이용할 소비자까지 3자 모두의 니즈가 충족될 수 있는 모델을 설계하여야 한다는 점이다. 특히 제휴 협상시의 주요 관심사는 제휴참여기업간의(예상) 수익의 배분에 대한 문제인 경우가 대부분인 것이 현실이다. 그러나 궁극적인 성공을 위해서는 관심의 초점을 고객들의 니즈를 충족시킬 수 있는 상품의 출시에 두어야 한다. 소비자의 선택이 없는 제휴는 그 존재의미 자체가 사라지는 것이기 때문이다. 따라서 제휴를 논의하는 기업들은, 제휴를 통해 소비자가 얻게 될 것이 무엇인지를 가장 먼저 고려하여야 할 것이다.

둘째, 제휴의 성공을 위한 양 사의 노력이 뒷받침되어야 한다. 이는 특히 상대적으로 힘의 우위에 있는 대기업에게 시사하는 바가 크다. 하나은행은 본 사업의 성공에 남다른 의지를 가지고 기업이 소유한 인프라와 자원을 최대한 활용하였으며, 중소기업인 베스텍컴을 동등한 사업파트너로 대하였다. 특히 인건비의 부담 등을 이유로 한 명의 담당자가 다수의 제휴 사업을 다루는 경우가 많은 현실에서 해당 사업을 전담하는 관리자를 두고 전적으로 몰입할 수 있도록 한 조직설계는 제휴성공의 주요한 원인이 될 수 있었다.

셋째, 제휴파트너의 선정 시 상대방이 보유한 역량과 고려하여야 함은 물론이거니와 기업이 제휴를 통해 추구하고자 하는 사업의 목표를 가장 효과적으로 실현할 수 있는 상호간 역량의 보완성을 고려하여야 한다는 점이다. 본 사례의 경우 양 사는 상대방이 보유한 핵심역량의 보완성을 적극 활용하여 성공적인 제휴운영을 할 수 있었다.

넷째, 제휴가 성공하기 위해서는 양 사가 같은 곳을 바라보아야 한다. 다시 말해 서로 양립하지 못하는 제휴동기를 갖는 경우, 제휴참여기업 각자가 보유한 역량이 아무리 우수하다 하더라도 성공적인 제휴운업을 기대하기 어렵게 되며, 이러한 사례는 너무도 쉽게 주변에서 찾아 볼 수 있다. 인간은 (동시에 기업은) 누구라도 기회주의의 유혹에 노출될 수 있으며, 따라서 양 사의 동일하거나 서로 양립할 수 있는 제휴동기야 말로 기회주의로 인한 거래비용의 위협을 최소화 할 수 있는 가장 중요한 요인이 될 것이다.

한편, 본 연구는 베스텍컴과 하나은행의 전략적 제휴의 성공요인을 증점적으로 다루었지만 해당 시장에서의 기업 간 경쟁에 대해서는 별도로 다루지 않았다. 하지만 이는 선발자와 후발자, 특히 나이스데이터와 같은 소위 '민첩한 모방자(Nimble Imitator)' 간의 경쟁에 관한 흥미 있는 연구주제를 제시한다. 향후 이와 관련한 후속연구가 진행될 것을 기대해 본다.

## 참고문헌

- 최승년, 이웅희(2011), "LG카드의 성장과 몰락," **경영학연구**, 15(2), 35-63
- Armstrong, M.(2006), "Competition in Two-sided Markets," *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691
- Armstrong, M. and J. Wright(2007), "Two-sided Markets, Competitive Bottlenecks and Exclusive Contracts," *Economic Theory*, 32, 353-380
- Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Buckley, P. J. and M. Casson(1988), "A Theory of Cooperation in International Business," in F. J. Contractor and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA, Lexington Books, 31-53.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46
- Caillaud, B. and B. Jullien(2003), "Chicken and Egg: Competition among Intermediation Service Providers," *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309-328
- Chi, T.(1994), "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure," *Strategic Management Journal*, 15, 271-290
- Colombo, M. G.(2003), "Alliance Form: A Test of the Contractual and Competence Perspectives," *Strategic Management Journal*, 24(12), 1209-1229
- Cullen, J. B. and J. L. Johnson(1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship," *Journal of International Business Studies*, 91-115
- Cullen, J. B., J. L. Johnson, and T. Sakano(2000), "Success through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management," *Journal of World Business*, 35(3), 223-240
- Das, T. K. and B. Teng(1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512
- Das, T. K. and B. Teng(2000), "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, 26(1), 31-61

- Doz, Y. and G. Hamel(1998), "Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering," Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Dussauge, P., B. Garrette, and W. Mitchell(2000), "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia," *Strategic Management Journal*, 21, 99-126
- Dyer, J. H. and H. Sing(1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679
- Eisenhardt, K. M. and C. B. Schoonhoven(1996), "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms," *Organization Science*, 7, 136-150
- Evans, D.(2003), "The Antitrust Economics of Multi-sided Platform Markets," *Yale Journal of Regulation*, 20, 325-382
- George, G., S. A. Zahra, K. K. Wheatley, and R. Khan(2001), "The Effect of Alliance Portfolio Characteristics and Absorptive Capacity on Performance: A Study of Biotechnology Firms," *Journal of High Technology Management Research*, 12, 205-226
- Gulati, R.(1995), "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652
- Gulati, R.(1998), "Alliance and Networks," *Strategic Management Journal*, 19, 293-317
- Gulati, R.(1999), "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, 20, 397-420
- Hageddoorn, J.(1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering," *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385
- Harrigan, K. R.(1985), "Strategic Alliances and Partner Asymmetries," *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA, Lexington Books, 205-226.
- Hennart, J. F.(1988), "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 9, 361-374
- Kale, P., J. H. Dyer, and H. Singh(2002), "Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function," *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767
- Koza, M. P. and A. Y. Lewin(1998), "The Co-evolution of Strategic Alliance," *Organization Science*, 9(3), 255-264
- Levinthal, D. A. and M. Fichman(1988), "Dynamics of Interorganizational Attachments: Auditor-client Relationships," *Administrative Science Quarterly*, 33, 345-369
- Madhok, A.(1995), "Opportunism and Trust in Joint Venture Relationships: and Exploratory Study and a Model," *Scandinavian Journal of Management*, 11, 1-5
- Miles, R. E. and C. C. Snow(1986), "Network Organizations: New Concepts for New Forms," *California Management Review*, 28(3), 62-73
- Mohr, J. and R. Spekman(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attribute, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15, 135-152
- Parkhe, A.(1993), "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, 36, 794-829
- Porter, M. E. and M. B. Fuller(1986), "Coalitions

- and Global Strategy," in M. E. Porter (Eds.), *Competition in Global Industries*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 315-343.
- Ramanathan, K., A. Seth, and H. Thomas(1997), "Explaining Joint Ventures: Alternative Theoretical Perspectives," In P. W. Beamish and J. P. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies: 1, North American Perspectives*, San Francisco, CA, New Lexington Press, 51-85.
- Ring, P. S. and A. H. Van de Van(1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organizations," *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498
- Robson, M., C. Katsikeas, and D. Bello(2008), "Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity," *Organization Science*, 19(4), 647-665
- Rochet, J. and J. Tirole(2003), "Platform Competition in Two-sided Markets," *Journal of the European Economic Association*, 1, 990-1029
- Rochet, J. and J. Tirole(2004), "Two-sided Markets: An Overview," IDEI Working Paper #258
- Rysman, M.(2007), "An Empirical Analysis of Payment Card Usage," *The Journal of Industrial Economics*, 55(1), 1-36
- Sarker, MB., R. Echambadi, and J. S. Harrison (2001), "Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance," *Strategic Management Journal*, 22, 701-711
- Saxton, T.(1997), "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes," *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461
- Shamdasani, P. N. and J. N. Sheth(1995), "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances," *European Journal of Marketing*, 29(4), 6-23
- Shaughnessy, H.(1995), "International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations," *Long Range Planning*, 28(3), 1-9
- Teece, D. J.(1986), "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," *Research Policy*, 15, 285-305
- Thomas, J. B. and L. K. Trevino(1993), "Information Processing in Strategic Alliance Building: A Multiple-case Approach," *Journal of Management Studies*, 30(3), 779-814
- Thorelli, H. B.(1986), "Networks: between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, 7, 37-51
- Williamson, O. E.(1985), "The Economic Institutions of Capitalism," New York, Free Press.
- Young-Ybarra, C. and M. Wiersema(1999), "Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory," *Organization Science*, 10(4), 439-459

## A Study on the Successful Case of Strategic Alliance by an IT Venture Business and a Bank - Focused on the Alliance by BestechCom and Hana Bank

Seung Nyun Choi\*

### Abstract

This study covers a successful strategic alliance case by Bestechcom, a venture business and Hanabank, one of major finance firm in Korea. They have released a innovative financial product named 'Tax Refund Card' after making an alliance contract in December, 2007. The corporate credit card which supports the tasks related to VAT payment of firms got the explosive response by users, since it reduces the work load of the person in charge of accounting and offers tax advantage at the same time.

Because it is not commonplace to witness a successful collaboration by a small venture company and a large firm, this case has a special value as a research subject. The main purpose of the study is to investigate the factors that have led the alliance to a success, and first I summarize their marketing efforts and analyze them in accordance with marketing mix (4P's) framework. Then I review their efforts in detail and apply them to several theories related to strategic alliance to present the comprehensive and synthetic understanding about the factors which contribute to the excellent performance by both companies.

The study will be especially beneficial for both students interested in strategic alliance and managers in the field of interorganizational businesses.

Key Words: Resource based view, Social exchange theory, Strategic alliance, Tax Refund card, Transaction cost theory, Value Added Tax

---

\* Assistant professor, Sahmyook University

## 〈Teaching Note〉

# IT벤처기업과 은행 간의 전략적 제휴 성공사례 분석 - (주)베스텍컴과 (주)하나은행의 전략적 제휴사례를 중심으로 -

### Synopsis

본 연구는 주식회사 베스텍컴과 주식회사 하나은행의 전략적 제휴에 의해 출시된 사업자용 신용카드인 TR카드의 성공사례를 2007년 12월부터 약 2년 여의 기간을 중심으로 다루고 있다. 우선 TR카드라는 금융상품의 특성을 이해하기 위하여 현행 부가가치세 신고제도와 관련된 기본적인 세무지식을 설명하였는데, 이는 독자들, 특히 학생들이 졸업 후 경험할 수 있는 기업의 회계 업무 수행이나 개인사업체의 운영 시 반드시 이해하고 있어야 하는 상식적인 내용이라는 점에서 교육적 의미가 있다고 할 수 있다.

다음으로 본 연구의 핵심주제로서, 전략적 제휴의 성과 결정요인을 베스텍컴과 하나은행의 제휴사례를 통해 설명하였는데, 이는 세 가지 측면에서 생각해 볼 수 있다.

첫째, 해당 제휴가 체결될 당시인 2007년 말을 전후한 조세환경을 분석하여, TR카드가 탄생할 수 있었던 배경과 이 카드로 얻게 될 효용을 구체적으로 확인하였다.

둘째, 베스텍컴과 하나은행의 제휴활동을 면밀하게 살펴본 후 그 성공요인을 마케팅 관점, 즉 표적고객군 선정과 마케팅 믹스 측면에서 생각해 보았다.

셋째, 전략적 제휴와 관련이 깊은 거래비용이론, 자원기반관점, 그리고 사회교환이론의 핵심 내용을

살펴본 후 전략적 제휴의 성과결정요인에 대한 주요 실증 연구의 논의사항들을 점검하였다. 또한 이를 본 사례에 적용시켜 고찰해 봄으로써 기업 간 제휴 활동의 성공을 위한 필수요인과 시사점을 실무적 관점과 이론적 관점에서 종합적이고 입체적으로 파악하고 제시하고자 하였다.

### Teaching point

1. 매입세액과 매출세액의 개념, 그리고 현행 부가가치세 신고제도에 대해 이해하고, 관련 업무 수행 시 필요한 기본적 개념과 지식을 TR카드의 활용법을 통해 파악하고 설명할 수 있도록 함
2. 베스텍컴과 하나은행의 제휴사례를 통해 전략적 제휴를 성공적으로 운영할 수 있는 핵심요인을 파악하고 이를 실무에 적용시킬 수 있는 능력을 배양함
3. 전략적 제휴에 관한 이론의 핵심내용과 주요 연구의 흐름을 파악하고, 이를 실제 경영 사례에 적용시킴으로써 실무적, 이론적 이해의 폭을 동시에 넓힐 수 있도록 함

4. 기업의 경계를 결정짓는 소위 'Make or Buy Decision'의 개념을 이해하고 시장거래, 내부화 또는 전략적 제휴 각각의 결정이 가지는 특징과 문제점을 이해함

5. 거래비용이론의 핵심개념인 생산요소 시장거래(Buy Decision)와 내부화(Make Decision)의 개념을 살펴보고, 본 사례에서 하나은행과 베스텍컴이 양 극단에 존재하는 이러한 두 개념의 중간적 성격을 가진 전략적 제휴를 선택한 것이 바람직한 결정이라고 할 수 있는 이유를 설명하시오.

## Assignment questions and analysis

### Analysis

#### Questions

1. 우리나라의 현행 부가가치세 신고제도를 매입세액, 매출세액의 개념과 함께 설명하고, 2007년 말 당시 신용카드 사용내역에 대한 매입부가세 신고는 세금계산서에 의한 매입 부가세 신고와 비교할 때 어떠한 어려움이 있었으며, TR카드가 이 문제를 어떻게 해결해 주었는지 설명하시오.

2. 전략적 제휴의 의미와 유형을 설명하고 현대경 환경에서 전략적 제휴가 중요한 의미를 갖는 이유를 서술하시오. 또한 베스텍컴과 하나은행의 제휴는 어떠한 유형의 제휴에 속하는지 생각해 보시오.

3. TR카드가 성공할 수 있었던 원인을 고객의 입장, 베스텍컴의 입장, 하나은행의 입장으로 나누어서 각각 분석해 보고, 이를 통해 실제로 제휴를 추진하는 기업의 관리자에게 어떠한 시사점을 제시해 줄 수 있겠는지 생각해 보시오(특히 카드사의 제휴카드 상품을 기준으로 생각해 볼 것).

4. 전략적 제휴를 설명하는 주요 이론인 거래비용이론, 자원기반관점, 사회교환이론의 핵심사상과 내용을 요약하고, 본 사례에서 다룬 양사의 성공을 위한 노력 및 성공요인을 해당 이론적 관점에 맞추어 파악하여 정리하시오.

1. 부가가치세란 생산 및 유통과정의 각 단계에서 창출되는 부가가치(이윤)에 대하여 부과되는 조세를 의미한다. 현행 세법 상 부가세는 판매가액의 10%로 정해져 있으며(일반과세자의 경우), 최종 거래에 대해서만 부가세를 징수한다.

법인이든 개인이든 사업체를 운영하기 위해서는 반드시 여러 형태의 구매활동(매입활동)이 선행될 것이며, 이를 토대로 하여 생산하는 재화 / 용역에 대한 매출을 통해 수익을 창출하게 된다. 부가가치세는 1차적으로 매입활동과 매출활동 모두에 부과된다. 즉, 매출세액이란 사업자가 사업을 영위하면서 구매자 또는 소비자로부터 올린 매출에 포함되어 있는 부가세 금액을 의미하고, 매입세액이란 사업자가 사업 목적상 구매(Purchase) 하거나 사업과 관련이 있는 비용을 지불할 때에 포함되어 있는 부가세 금액을 말한다.

하지만 전술한 바와 같이 부가가치세는 최종 거래에 대해서만 납부하기 때문에, 납세자는 부가세의 신고/납부 시 매출세액에서 매입세액을 공제한 금액만을 신고하고 납부하도록 한다. 이때 납세자는 세금을 직접 납부하는 사업자이지만 실제로 해당 세액은 소비자가 제품/용역 구입 시 지불한 것이므로 부가가치세는 납세자(소비자)와 납세자(사업자)가 다른 간접세이다. 부가세 신고/납부는 법인은 연 4회, 개인은 연 2회에 걸쳐 이루어진다(본문의 <표 2> 참조).

한편, TR카드가 출시된 2007년 말까지 매입세액

의 신고 현황을 유형에 따라 구분해 보면, 증빙자료로서 인정되는 세금계산서, 현금영수증, 신용카드 매입전표 중에서 세금계산서에 의한 신고액의 비중이 무려 98%를 넘는 양상을 보이고 있었다. 신용카드 사용 분에 대한 신고 실적이 이와 같이 저조했던 이유는 크게 두 가지 측면에서 생각할 수 있는데, 우선 세금계산서만을 주로 신고자료로 활용해왔던 오랜 기간의 관행에 의해 신용카드 사용 금액의 공제 가능사실을 인지하지 못하고 있는 경우가 많았다는 점을 들 수 있다. 또한 무엇보다도 설령 이를 알고 있다 하더라도 신고절차가 너무 복잡하다는 점을 가장 주요한 이유로서 언급할 수 있다. 이를 간략하게 살펴보면, 우선 카드사용 시 발생하는 전표 각각에 대하여 모두 사업자등록증 번호를 기재하고 이를 5년간 보관하도록 규정하고 있었으며, 신고 시에 각 거래 건 각각에 대하여 일일이 해당 가맹점의 과세 유형과 해당 거래 건의 공제 가능여부를 수작업으로 확인하여 공제 가능 건만을 분류하여 신고하여야 한다는 점을 들 수 있다. 이는 담당자의 업무를 지나치게 과중하게 만드는 일로서, 사실상 많은 경우 알면서도 포기하게 만드는 주된 이유가 되고 있었다.

TR카드는 이러한 현실을 정확히 파악한 안목과 이를 해결해 줄 수 있는 기술력의 확보를 통해 탄생된 카드로서, 복잡한 제반 업무를 간단하게 전산화하여 처리할 수 있도록 지원해 주고, 결과적으로 카드사용 금액의 3~5%정도를 공제 받을 수 있도록 해주는 혁신적인 금융상품이었다(상세한 내용은 본문 참조)

2. 전략적 제휴는 기업간 결합을 의미하며, '미래의 유리한 사업전개를 위한 전략적 의도를 가지고 수행되는 자원의 교환, 공유 또는 상호개발과 관련된 기업들 간의 모든 유형의 자발적인 협력관계'로 정의된다(Gulati, 1998). 이는 둘 이상의 기업들이 자원을 공유함으로써 공동의 전략적 목적을 추구하기 위하여 일정기간 동안(합작투자나 계약 등의 형

태로) 협력관계를 맺는 것을 의미하며, 독립된 기업 간의 시장거래 (또는 아웃소싱)와 인수합병 (또는 수직적 통합이나 내부화)의 중간형태에 위치한다. 또한 전략적 제휴는 파트너십, 네트워크, 합작투자 (Joint Ventures), 연합(Linkage), 연계 (Coalitions), 협동(Collaboration, Cooperation) 등과 같이 다양한 용어들로 표현되고 있는데, 이는 전략적 제휴가 매우 넓은 영역에서 포괄적으로 사용되고 있음을 나타낸다(Buckley and Casson, 1988).

급격하게 변화하는 경영환경과 무한경쟁의 위협에 노출되어 있는 오늘날 대부분의 기업들은 자신만의 역량으로는 효과적인 경쟁을 할 수 없을 뿐 아니라 장기적 관점의 경쟁우위도 확보할 수 없다. 따라서 가치사슬 상 우위에 있는 부문은 전문화하고, 다른 부문은 보다 효율적으로 수행할 수 있는 능력을 가진 다른 기업에게 위임하는 전략이 필요하다. 이를 통하여 기업은 파트너로부터 자신이 갖지 못한 여러 종류의 경영자원들을 확보하게 된다. 이런 관점에서 전략적 제휴는 기업의 생존과 수익창출을 위한 필수적인 수단이며, 자사의 경쟁적 지위를 강화시킬 수 있는 주요한 전략적 대안이 된다(Murray and Mahon, 1993; Yoshino and Rangan, 1995). 또한 전략적 제휴는 어느 한 쪽의 편익이 상대방의 희생을 통해 실현되는 Zero-Sum Game이 아니라 상호협력을 통해 시너지 효과를 얻는 Positive-Sum Game이라고 할 수 있다(Dodge and Salahuddin, 1998).

전략적 제휴의 유형은 제휴의 동기, 협력형태, 지분유무, 지분참여도, 몰입도 등에 따라 다양한 관점에서 구분할 수 있는데, Colombo (2003)은 제휴 참여기업간의 법률적 결합형태에 따라 크게 지분형 제휴(Equity Mode)와 계약형 제휴 (Contractual Arrangements)로 구분하였고, Townsend (2003)은 좀 더 세분하여 라이선싱, 비자본제휴(Non-Equity Partnerships), 자본제휴(Equity Sharing), 합작투자, 인수합병 등으로 분류하기도 하였다.

전략적 제휴의 협력형태 또는 제휴목적에 따른 분류도 다양하게 제시되고 있는데, X형 제휴/Y형 제휴 (Porter and Fuller, 1986), 연속형(Sequential) 제휴/ 통합형(Integrative) 제휴(Park and Russo, 1996), 수직적 제휴/ 수평적 제휴(Wildman, 1998), 규모형(Scale) 제휴 / 연결형(Link) 제휴(Dussauge 등, 2000) 등이 그것이다.

본 연구의 사례인 베스텍컴과 하나은행 간의 제휴는 계약형제휴이며 동시에 비자본 제휴에 속한다. 또한 하나은행에서 출시한 TR카드의 가치사슬 중 일부인 상품 개발 활동에 베스텍컴의 핵심기술이 활용되고 있는 일종의 공급계약이므로 연결형(Link) 제휴에 속하고, 동시에 X형 제휴에 가깝다고 할 수 있다.

3. 모든 제휴를 통한 사업모델에 있어서 성공을 담보하는 가장 기본적이면서도 중요한 요인은 제휴에 참여하는 경제주체 모두가 만족하는 Win-Win 모델이어야 한다는 점이다. 굳이 상생경영이라는 거창한 표현을 빌지 않더라도 한 쪽 기업만 만족하고, 파트너 기업은 불만을 가진 상황에서 그 관계가 지속될 리 만무하다. 이런 측면에서 TR카드의 성공은 무엇보다도 베스텍컴, 하나은행, 그리고 카드를 사용하는 소비자까지 3자가 모두 대만족 할 수 있는 제휴모델이라는 점이 가장 본질적이고 직접적인 이유라고 할 수 있겠다. 본 사례에서의 성공요인을 구체적으로 각각의 입장에서 생각해 보겠다.

첫째, 고객의 입장에서 볼 때 무엇보다도 이 상품은 고객이 원하는 상품이었다. 은행과 거래하는 자영업자들은 대출상품을 이용하고 있는 경우가 많고, 따라서 은행이 카드발급을 권유할 때 굳이 필요하지 않더라도 일단 거절은 하지 않는 것이 대부분이다. 하지만 이 카드의 만족도가 높다는 사실은 발급매수가 아닌 카드의 이용률과 이용금액을 보면 알 수 있다. 본문에서도 언급한 것과 같이 카드 이용율은 하나은행 전체 평균의 3배, 이용금액은 2배에 가까운

실적을 나타내고 있다는 것은, 이 카드가 고객이 만족하는 혜택을 제공하고 있다는 것을 강력하게 시사한다.

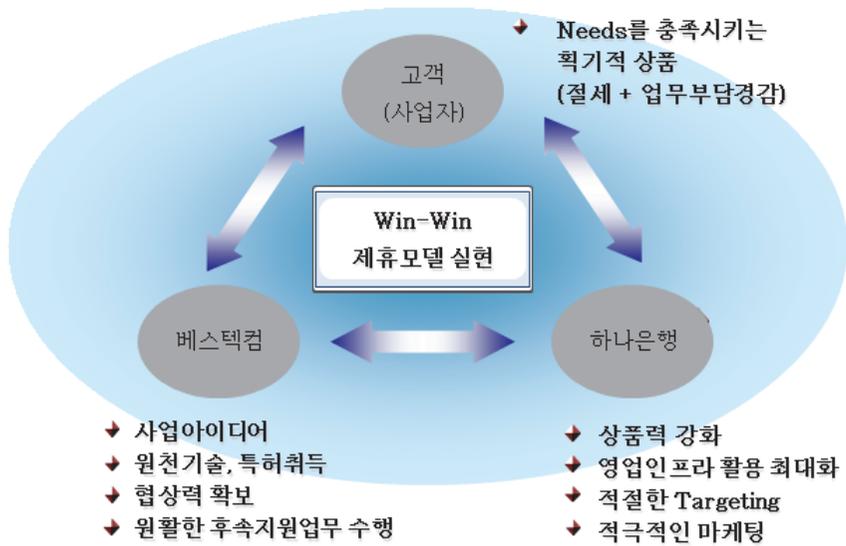
둘째, 하나은행의 적극적 노력이 성공의 가장 큰 원동력이 되었음은 본문에서 서술한 바와 같다. 우선 베스텍컴이 요구한 제휴조건(특히 카드사용금액에 비례하여 수수료를 지급받기로 한 조항과 그 효율이 상당히 높다는 것)을 전폭적으로 수용한 제휴 계약을 체결하였는데, 이것은 카드의 발급이 늘어나고 이용액이 커질수록 베스텍컴의 수익이 지속적이고 안정적으로 증가할 것이라는 것을 의미한다. 또한 적절한 목표고객군을 선정하였다는 점을 들 수 있다. 기업의 자원은 항상 제한적이기 때문에 가장 효과적인 곳으로 타겟팅해야 한다는 것은 두 말할 나위 없는 진실이다. 그런 측면에서 하나은행은 법인사업자의 회계담당자가 연계 될 업무 부담 경감효과보다는 개인사업자가 직접적으로 연계 될 절세 효과에 주목하였고, 이에 따라 전국의 개인사업자 중에서 카드발급이 가능한 30만 명을 1차 타겟으로 선정하고 그들을 대상으로 적극적인 마케팅을 전개하였으며, 이것은 곧바로 성과가 되어 돌아왔다. 하나은행의 노력 중 상품 구성 측면에서 절세 및 업무 부담 경감 외에도 부가적인 혜택을 추가한 상품력의 강화를 생각해 볼 수 있다. 이것 또한 자원의 집중과 관련 있는 이슈라고 할 수 있는데, 이 경우에는 기업의 재무적 자원을 TR카드의 상품력을 강화시키는데 에 집중된 것으로 생각하면 될 것이다. 구체적으로 주유할인, 후불교통카드기능, 세무사 등 전문가들을 활용한 상담서비스 지원, 여행할인서비스 제공 등을 들 수 있다. 마지막으로 하나은행은 자체적으로 보유한 영업인프라를 최대한 활용하였다. TR카드 실적을 지점평가에 반영하는 정책을 채택하였으며, 또한 매월 또는 분기 단위로 프로모션을 실시하여, 실적이 우수한 직원들에게 해외여행을 포상하는 등 적극적인 당근 정책도 병행하였다. 이를 위해

여 본점의 기업카드 영업추진부서에서는 전 영업지점에서 TR카드와 관련해 발생하는 여러 가지 이슈들을 직접적으로 해결해 주었으며, 또한 이에 만족하지 않고 직접 다수의 프랜차이즈 본점 및 이노비즈 협회 등과 제휴를 체결해, 회원 업소나 회원사들을 대상으로 직접적인 마케팅을 실시하기도 하였다.

셋째, 베스텍컴의 입장이다. 사실 베스텍컴이야말로 이 제휴모델의 가장 큰 수혜자라고 할 수 있다. 물론 사업 아이템을 포착하고 이를 지원하는 핵심기술을 가진 기업으로서 당연하다고도 할 수 있겠으나, 실제로 많은 벤처기업들이 이러한 강점을 가지고 있으면서도 수익실현(Rend Appropriation)에 실패하고 있는 현실에서 베스텍컴의 성공은 높게 평가받을 수 있을 것이다. 사업 시작 이전에 추진한 특허 취득, 그들이 보유한 아이디어와 기술력을 무기로 한 대기업과의 성공적인 제휴체결 등은 이러한 성공을 가능하게 한 베스텍컴의 노력들이었다. 또한 제휴의 성공으로 사업규모가 방대해지면서 지속적으

로 발생하는 유지, 보수 및 상담, 지원 업무를 하나 은행이나 소비자로부터의 큰 불만없이 성공적으로 수행하고 있다는 점도 높게 평가 받을 수 있는 부분일 것이다.

이상의 논의를 종합할 때, 제휴 성공을 위한 가장 중요한 요인 중 하나는 제휴에 참여하는 기업과 제휴의 결과물을 활용하게 될 고객 모두가 만족할 수 있는 사업모델을 설계하는 것이라고 결론지을 수 있을 것이다. 특히 금융상품인 제휴카드의 경우, 제휴카드의 특별한 혜택을 제공하게 될 기업과 카드사간의 제휴가 이루어지는데, 제휴 조건 협의 시 제휴의 비용과 수익을 양 사가 어떻게 나눌 것인가에 대해 협의하기 이전에 우선적으로 제휴카드의 혜택 구성에 있어 고객이 정말 만족하고 적극적으로 사용할 수 있는 상품인가에 가장 초점을 맞추어야 한다. 고객이 외면하는 제휴의 성공이란 있을 수 없으며, 카드발급 및 이용이 활성화되어야 그만큼 제휴에 참여하는 양 기업의 수익이 보장될 수 있기 때문이다.



〈베스텍컴과 하나은행의 제휴성공요인〉

4. 전략적 제휴와 관련된 주요 이론과 핵심내용을 요약하면 다음의 표와 같다.

(1) 거래비용이론

핵심내용 및 전략적 제휴에의 적용	주요 관심 변수	주요연구
<ul style="list-style-type: none"> <li>경제적 행위 주체의 제한된 합리성과 기회주의의 위협으로 인해 거래비용이 존재하며, 기업의 'make or buy' 결정은 이러한 거래비용과 내부화 비용의 상대적 크기에 의해 정해짐</li> <li>전략적 제휴는 거래비용과 생산비용을 통합적으로 고려하여 그 합을 최소화할 수 있을 때 성립됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>거래특유자산의 투자</li> <li>자산의 불모성</li> <li>제휴기업간의 경쟁여부</li> <li>불확실성</li> <li>양립하지 않는 제휴동기</li> </ul>	Balakrishnan and Koza, 1993; Hennart and Reddy, 1997; Oxley, 1997; Hennart, 1988; Williamson, 1985; Gulati, 1995; Parkhe, 1993

(2) 자원기반관점

핵심내용 및 전략적 제휴에의 적용	주요 관심 변수	주요연구
<ul style="list-style-type: none"> <li>기업은 전략적 제휴를 통하여 다른 기업이 보유하고 있는 가치 있는 자원들의 교환, 공유, 이용, 결합을 통해 시너지를 창출하여 경쟁우위를 확보하고, 궁극적으로 기업 가치의 극대화를 추구함</li> <li>따라서 파트너의 역량이 주요한 관심변수가 됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제휴파트너의 역량 (재무적 능력, 기술, 시장력, 제조경험, 제휴관리경험, 명성, 브랜드파워, 마케팅 역량)</li> <li>제휴사 역량과 자사 역량간의 상호 보완성</li> </ul>	Eisenhardt and Schoonhoven, 1996; Das and Teng, 2000

(3) 사회교환이론

핵심내용 및 전략적 제휴에의 적용	주요 관심 변수	주요연구
<ul style="list-style-type: none"> <li>제휴의 운영적 특성요인에 관심을 갖고, 관계적 속성을 가진 변수들을 독립변수로 파악하고 있음</li> <li>특히 제휴기업간 연결과 협동의 interactive nature에 관심</li> <li>각각의 제휴를 구분된 하나의 거래로 보는 것이 아니라 기업간의 지속적인 관계의 측면에서 간주</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신뢰</li> <li>몰입</li> <li>조정</li> <li>통제</li> <li>의사소통, 정보처리구조</li> <li>갈등해소 메커니즘</li> <li>제휴기간</li> <li>공유된 가치</li> </ul>	Thomas and Trevino, 1993; Mohr and Spekman, 1994; Child and Faulkner, 1998; Bucklin and Sengupta, 1993; Doz and Hamel, 1998; Axelrod, 1984; Blau, 1964; Anderson and Narus, 1984

이상을 본 사례에 적용하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

이론 별 주요 관심변수	본 사례에의 적용
<p><b>거래비용이론</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 거래특유자산의 투자</li> <li>• 자산의 불모성</li> <li>• 제휴기업간의 경쟁여부</li> <li>• 불확실성</li> <li>• 양립하지 않는 제휴동기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>본 제휴는 상호연결정도가 높지 않은 계약형 제휴이므로, 기회주의의 위협은 상대적으로 높지 않지만 다음의 사항은 반드시 고려하여야 함</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 높지 않은 자산의 특유성 (베스텍컴과 하나은행 모두 제휴관계가 끝나더라도 그들이 보유한 자원을 특별한 손실 없이 다른 사업이나 타 제휴관계에 투입할 수 있음)</li> <li>☞ (하나은행 입장) 적절한 통제장치 마련 - 실질적인 제휴성과에 비례한 수수료 지급, 파트너의 후속지원업무노력 보장</li> <li>☞ (베스텍컴 입장) 핵심기술 보호를 위한 노력을 기울임</li> <li>☞ 양립성이 높은 제휴동기</li> <li>☞ 사업환경을 고려할 때 불확실성이 높지 않은 제휴모델임</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>자원기반관점</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 제휴파트너의 역량 (재무적 능력, 기술, 시장력, 제조경험, 제휴관리경험, 명성, 브랜드파워, 마케팅 역량)</li> <li>• 제휴사 역량과 자사 역량 간의 상호 보완성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>하나은행의 파트너 선정 및 제휴사 자원 활용</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 제품/서비스의 품질, 혁신성, 신뢰성, 후속업무 관리 측면에서 차별화된 역량을 보유한 베스텍컴을 파트너로 선정</li> </ul> </li> <li>• <u>베스텍컴의 파트너 선정 및 제휴사 자원 활용</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 하나은행이 보유한 신용카드 비즈니스의 가치사슬 역량, 즉 카드 모집, 발급, 이용 (가맹점), 대금결제, 연체관리 등 쏘 프로세스를 통하여 베스텍컴은 수익을 실현하게 됨</li> <li>☞ 하나은행의 마케팅 역량 활용</li> <li>☞ 마케팅 역량 활용에 대한 하나은행의 강한 의지를 확신한 후 제휴 체결</li> </ul> </li> <li>• <u>역량의 상호 보완성</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 하나은행의 카드사업 프로세스 상에 베스텍컴의 기술을 더함으로써 혁신적인 상품이 탄생할 수 있었으며, 뛰어난 상품력을 바탕으로 폭발적인 시장 반응으로 이어짐, 따라서 두 기업 간의 역량의 상호 보완성은 매우 높다고 할 수 있음</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>사회교환이론</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신뢰</li> <li>• 몰입</li> <li>• 통제</li> <li>• 의사소통, 정보처리구조</li> <li>• 갈등해소 메커니즘</li> <li>• 제휴기간</li> <li>• 공유된 가치</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>신뢰 구축을 위한 노력과 몰입</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ (하나은행) 제휴전담 관리자 임명</li> <li>☞ (하나은행) 지속적으로 보여준 사업추진역량</li> <li>☞ (하나은행) 수수료 지급기일 준수</li> <li>☞ (베스텍컴) 차질 없는 후속지원업무 수행</li> <li>☞ (양사 공통) 최고 경영진, 실무자 모두 적극적인 관심, 몰입, 공식적, 비공식적 의사소통을 위한 노력</li> </ul> </li> </ul>

5. 기업은 경제활동을 조직하고 생산에 필요한 요소를 얻기 위하여 자체생산 (Make) 또는 외부발주 (Buy) 에 대한 의사결정을 하여야 하며, 이를 통해 기업의 경계가 결정된다. 즉, 기업이 원료를 구매하여 생산하고 판매하는 일련의 활동과, 여기에 부수되는 지원활동들(연구개발, 재무관리, 인사관리 등)은 극단적인 경우 모두 시장거래를 통해 수행할 수 있다. 또는 반대로 기업이라는 조직 내에서 모든 활동을 직접 수행하고 이를 관리, 감독할 수도 있다. 기업은 이들 양 극단 사이의 적절한 지점에서 생산활동의 형태와 수행주체를 결정하게 되는데 이 두 가지 양 극단의 개념의 중간적 성격을 가진 거래형태로 전략적 제휴가 있다. 기업은 필요할 경우 전략적 제휴를 통하여 거래비용과 내부화비용의 합을 최소화하여 경영의 효율화를 달성하게 된다.

본 사례에서 시장거래나 내부화가 아닌 전략적 제휴가 양 사 모두에게 적절한 선택이었던 이유를 생각해 보면, 첫째, TR카드의 거래데이터를 양사가 서로 공유하고 제반 서비스를 제공하기 위한 시스템을 구축하는 작업은 상호간에 긴밀한 업무 협조가 필요하며, 특히 카드를 사용하는 회원을 대상으로 지속적이고 안정적으로 서비스를 제공해 주어야 하기 때문에 단발적 또는 단기적인 시장거래의 형태는 적절하지 않다는 점을 들 수 있다.

둘째, 하나은행의 입장에서는 제휴체결 시점까지만 해도 TR카드 상품의 혜택제공을 위한 핵심기술은 물론, 부가세 신고와 관련한 상품 아이디어 조차도 갖추지 않은 상태였기 때문에 자체적으로 해당기술을 개발하여 상품을 개발한다는 것은 기대하기 힘든 상황이었다. 또한 제휴관계가 진행된 이후에도, 시장의 뜨거운 반응 속에 적지 않은 수수료를 베스텍컴에 지급하게 되었지만 상호 신뢰를 통한 원활한 업무추진이 이루어지고 있는 상황에서 굳이 무리하여 관련 기술을 내부화하는 문제는 전혀 고려의 대상이 아니었다. 무엇보다도 회원이 증가하고 카드

사용량이 늘어나면서 점차 증가하는 유지, 보수, 상담, 지원 업무를 베스텍컴이 큰 문제 없이 성공적으로 수행하고 있었으며, 이를 하나은행이 직접 수행하는 것은 여러모로 부적절하였기 때문이다.

셋째, 베스텍컴 입장에서도 카드사가 보유한 신용카드 결제 시스템이 없이는 그들이 보유한 기술의 실현 자체가 불가능할 뿐 아니라 대기업인 하나은행의 마케팅역량을 활용한 판매확대가 성공의 필수불가결한 요인이었기 때문이다.