

FIP-2007-34 (통권 제96호, 2007. 12. 28)

**성공한 CEO, 실패한 CEO들로부터
배우는 10가지 경영전략 사례**

ISSUE
PAPER

Contents

<요 약>

1. 글로벌 경영, 현지국 국민의 거부감부터 해소하라 4
2. 21세기 신조류, 협력사와 함께하는 네트워크 경영을 해라 4
3. 시대의 변화를 미리 읽고 사업구조를 빨리 바꿔라 5
4. 외부간섭을 물리치고 미래를 대비하는 구조조정을 실시하라 6
5. 외연의 확장보다 선택과 집중을 통해 수익을 높여라 7
6. 외부경쟁력을 키우려면 치열한 내부경쟁을 유도해라 7
7. 1등 기업을 유지하려면 혁신을 멈추지 마라 8
8. 과거의 빛바랜 성장전략에 도취되지 마라 9
9. Six-Sigma 경영의 부정적 효과 - 창의성을 죽이지 말라 9
10. 시너지 효과 없이 따로 노는 인수합병은 재앙이다 10

- FKI Issue Paper는 경제 및 정치·사회분야에서 우리 모두가 대비해야 할 현안에 대한 문제를 제기하고 정책대안에 대한 공감대를 만들어 나가고자 발간하고 있습니다.
- 이 자료는 본회 글로벌경영팀 배명한 부장이 작성한 것입니다.
내용과 관련하여 의견이나 문의사항이 있으시면 아래로 연락하여 주시기 바랍니다.
TEL : 3771-0309 FAX : 3771-0110 E-mail : bmh@fki.or.kr

외부 환경변화에 적응하여 성공한 사례로 Toyota·IBM·Kodak을, 내부구조조정과 혁신에 성공한 사례로 Siemens·Philips·Fiat를, 과거 전략의 답습이나 인수합병에 따라 실패한 사례로 Wal-Mart·3M·Mercedes-Benz를 살펴보고 이들 기업의 CEO가 주는 메시지를 요약

□ **성공한 기업과 CEO들은 우호적인 소비자 마인드 형성, 협력사와 공동 기술개발, 시장여건에 상응하는 제품개발 등 외부환경 변화에 재빨리 적응하거나 선도하여 고성장, 재도약의 계기를 마련**

- Toyota자동차는 '80년대부터 지역사회 봉사, 현지고용 확대 등 미국 소비자들의 반외국기업 정서해소 및 자사의 미국기업 이미지화에 노력해 왔으며, '07년 GM을 제치고 세계 최대 자동차 기업으로 부상
- IBM은 거대화되는 R&D자금의 분산과 기술개발 시너지 효과를 높이기 위해 독자기술 개발이라는 전통을 버리고 협력사와 연구 인력을 공유하고 자금을 분담하는 네트워크 경영을 도입, 성공사례로 확산
- Kodak은 디지털 시대에도 불구하고 주력업종인 필름사업에 몰두하다 퇴출위기에 놓였으나 디지털 카메라 사업과 프린터 사업에서 혁신기술을 도입함으로써 이 부문을 주도하고 재기의 발판을 마련

□ **강력한 노조, 기업의 사회적 책임을 강조하는 여론 등으로 구조조정이 늦어져 위기에 빠졌던 유럽계 기업들은 최근 과감한 구조조정과 효율성을 중시하는 기업문화 도입으로 경영실적이 호전**

- Siemens는 구조조정에 대한 노조의 반발과 사회의 비판적 여론에도 불구하고 부실계열사 매각을 통한 핵심사업 집중, 임직원에 대한 평가시스템 도입 등 미국식 혁신문화를 도입하여 기업실적이 개선
- Philips는 수직계열화를 목표로 소형가전 등 다양한 분야에 진출했으나 핵심제품에 대한 소비자 이미지 약화 등 부작용이 확대되면서 주력사업인 반도체를 매각하고 의료기기 등 3개 사업으로 선택과 집중
- Fiat는 낭비와 무책임, 직책중심의 서열문화가 만연하여 5년 연속 적자 등 파산위기에 빠졌으나 인원 감축, 과감한 발탁인사, 권한의 하부위임 등 경쟁적 기업문화를 도입하면서 흑자기업으로 전환
- Toyota는 세계 최대 자동차 기업으로 성장했으나 자만심에 따른 대기업병 발생을 우려하여 경영층은 내부 점검을 강화하고 노조는 임금인상을 자제하는 등 세계 초우량 기업유지를 위한 내부혁신 지속

□ **과거의 성공전략에 집착하거나 장기적 성장기반을 약화시키는 경영혁신, 시너지 효과보다 상호 공멸로 치닫는 인수합병 등 잘못된 경영전략으로 기업실적이 악화된 사례도 발생**

- Wal-Mart는 저비용·저가격 전략으로 세계 1위의 매출기업으로 성장했으나 최근 경쟁사의 추격, 포화상태의 시장 등 경영환경의 변화에도 불구하고 과거 전략을 답습하여 신고객 창출에 실패하고 성장도 정체
- 3M은 비용절감과 업무프로세서 개선 등 Six-Sigma 경영혁신 운동으로 실적이 호전되었으나 직원의 창의성 계발을 활성화 시키는 전통적 기업문화가 쇠퇴하면서 오히려 장기적 성장기반은 약화
- Mercedes-Benz는 부품조달, 마케팅 등에서 시너지 효과를 기대하여 Chrysler를 인수했으나, 인수 후 막대한 Chrysler 구조조정 비용 부담, 조직간 내부협조 부족 등으로 오히려 성장기반만 악화

1. 글로벌 경영, 현지국 국민의 거부감부터 해소하라

- '80년대 이후 쇼이치로 회장 등 도요타 경영층은 외국기업에 대해 강한 거부감을 갖고 있던 미국 소비자들에게 접근하고자 현지인 고용확대 등 도요타의 미국기업 이미지 형성에 주력
 - 도요타가 미국시민권을 얻고 그 사회의 일원으로 인정받는 것이 무엇보다 중요하다 - 와타나베 도요타 사장
- 미국 소비자들은 일본 등 외국기업의 미국내 자동차 판매 확대로 미국 자동차 기업이 위축되고 미국인의 일자리가 감소될 것을 우려
- 도요타는 포드자동차 PR 책임자 James Olson을 영입하는 등 미국경제에 이바지하는 도요타 이미지 형성을 위해 다양한 전략을 실행

도요타 자동차의 미국기업 이미지화 전략

현지고용 확대, 종업원 우대 문화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1986년 Kentucky 주에 신공장 설립 발표 ○ GM에서 해고된 3,000명의 근로자를 California 소재 조인트벤처 공장에서 재고용 ○ 식당에서 종업원과 경영층이 함께 밥 먹기 등 노사인화 운동 전개(당시 노사분리 문화가 일반적 이었던 미국 사회에 신선한 충격)
지역사회 봉사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 히스패닉 가정에 대한 영어교육 프로그램 개발과 운영 등
대의회 로비	<ul style="list-style-type: none"> ○ '90년대 초, 클린턴 정부의 고급외국 승용차에 대한 고관세 부과방침 철회 유도 → 도요타의 미국내 3개 공장 건설로 타협 * 미국현지 공장은 도요타의 기 설정된 내부방침이었으며 이후 도요타 공장이 설립된 state의 의원은 도요타 자동차 옹호자로 변신 ○ '90년 중반이후 도요타 현지공장 소재 state의 의원을 중심으로 미 의회내 친도요타 의원그룹(Toyota Caucus)을 조직 * 해당 state에 공장증설과 고용확대, 대학건물 설립과 의원홍보 등 ○ '05년 하이브리드 자동차 구입에 대해 해당 3,150달러의 세금을 감면해 주는 법안 통과를 로비 * 도요타는 Prius 등 하이브리드카 개발을 주도하고 미국내 판매를 확대하던 중이어서 이 법안 통과로 큰 혜택
친환경 이미지 홍보	<ul style="list-style-type: none"> ○ 미국의 대표적 환경단체인 Sierra클럽이 하이브리드카에 대해 환경상을 제정하도록 유도하고 '00년 도요타 Prius 환경상 수상 ○ Cameron Diaz, Leonard DiCaprio와 같은 할리우드 스타들과 공동으로 친환경 이미지 제고작업을 실행

2. 21세기 신조류, 협력사와 함께하는 네트워크 경영을 해라

- IBM의 컴퓨터 사업을 맡고 있던 John Kelly 부사장은 협력기업들과 공동으로 기술을 개발하고 활용하는 네트워크 경영을 실천, 개발비용을 절감하고 프로젝트의 효율성을 제고
- 주력사업인 고성능 서버컴퓨터에서 우위를 유지하기 위해 IBM은 핵심부품인 서버용 Chip 기술개발에 막대한 자금을 투입했으나 제품개발이 늦어지면서 이사회 등이 반발, 연구개발이 중단 위기

- IBM은 독자기술 개발이라는 전통을 버리고, 협력기관을 설득, 이들로부터 10억 달러 이상을 지원 받아 관련연구를 진행시키는 한편, 개발된 기술도 공유하는 네트워크 경영을 실행
- 아울러, Chip소재 기술과 나노기술 등 R&D 능력을 가진 협력사로부터는 250명의 과학자와 엔지니어를 파견 받아 각자 영역에서 개발된 최첨단 기술을 융합하여 시너지 효과를 제고
- IBM과 협력사들은 이후 세계 최고 속도의 계산 능력을 가진 microprocessor POWER6를 개발하는 등 성공적인 결과를 내놓고 있는데 이는 네트워크 경영의 모델로 벤치마킹 대상

IBM의 혁신 네트워킹 연구개발 사례

프로젝트	협력사	목적
Cell Chip	Sony, Toshiba, Albany Nanotech	• 고속 컴퓨터, PlayStation3 등에 사용되는 멀티미디어 프로세서 칩 설계 ('01년 시작)
Manufacturing	Chartered, Samsung	• 파운드리를 기반으로 chip 제조에 통용되는 범용 기술 개발('02년 시작)
Foundry R&D	Chartered, Infineon, Samsung, Freescale	• 모바일 폰과 가전 제품을 위한 제조 공정 개발('02년 시작)
High-Performance	AMD, Freescale	• 컴퓨터 용 고성능 칩 공정 개발('03년 시작)
Advanced Research	Applied Materials, AMD, Sony, Toshiba, Albany Nanotech	• 칩 기술의 약진을 불러 올 차세대 소재와 공정 개발('05년 시작)

3. 시대의 변화를 미리 읽고 사업구조를 빨리 바꿔라

- 코닥 최고경영자(CEO, COO)로 취임한 Perez는 사양산업인 필름사업에 치중하고 있던 사업구조를 전환, 디지털카메라, 프린터 등 신성장 사업에 과감히 투자하여 재기의 발판을 마련
- 코닥은 디지털 시대라는 기업환경 변화에도 불구하고 필름사업에 안주하여 '01년 이후 회사수익이 급락했으나 회사내부는 상부지시만 따르는 엄격한 군대식 문화와 수동적인 직원들로 위기의식이 부재
- 매출액은 '01년~'06년 132억 달러에 고착되어 있었고 순익은 '01년 이후 줄어들기 시작, '04년부터 적자로 하락했으나 '03.4월 Perez 부임 이후 디지털 사업부문이 활성화되면서 점차 호전
- Antonio Perez는 27,000명에 달하는 고용정리와 공장폐쇄로 필름사업을 축소하는 대신, 지지부진하던 디지털카메라 시장에서 혁신제품을 이끌어 내고, 이어 프린팅 사업의 활성화를 유도
- 디지털 카메라는 급속한 매출확대로 필름사업 위축을 보전해 주었으나 이 후 경쟁업체의 빠른 추격으로 매출액이 정체되고 수익성도 급감하면서 새로운 사업 개발이 필요

- 이에 따라 Perez는 H.P에서 프린팅 사업을 운영했던 자신의 경험과 코닥의 앞선 잉크개발 기술을 결합하여 잉크젯 프린터 부문에서 H.P 등 경쟁사에 한발 앞선 신제품 개발을 주도
- '07.3월 코닥은 색상이 100년 이상 유지되고 가격은 기존제품의 절반이하인 잉크 카트리지를 출시하여 프린터 시장 확대에 나섰으며 이에 대응, 프린터 시장에서 1위를 달리던 H.P도 저가 잉크개발을 가속화

4. 외부간섭을 물리치고 미래를 대비하는 구조조정을 실시하라

- 지멘스 CEO Klaus Kleinfeld는 변화를 거부하는 기업문화와 이해관계자 중심의 기업 환경에 대응, GE식 경영을 도입하고 강력한 구조조정을 실시하여 지멘스에 재도약의 계기를 마련
 - Kleinfeld는 지멘스 미국지사장 등을 거치면서 습득한 성과와 효율위주의 Jack Welch식 경영을 지멘스에 도입했으나 계약을 따기 위한 부하직원의 뇌물공여 사건(본인과 무관)과 구조조정에 대한 내부 반발로 '07.8월 퇴임
- 지멘스는 뛰어난 연구개발과 엔지니어링 기술에도 불구하고 상업화 능력 부족, 방만한 사업구조, 변화에 대한 나태로 매출액이 감소하고 ('01년 : 870억 Euro → '04년 : 752억 Euro) 순이익도 미미한 증가(21억 Euro → 34억 Euro)에 그치는 등 기업실적이 점차 악화
- '05.1월 CEO로 취임한 Kleinfeld는 부실 계열사 매각과 핵심사업 집중, 실적에 따른 평가시스템 도입, 중앙집중식 통제시스템 강화 등 내부 구조조정과 성과위주의 미국식 경영기법을 도입
 - 노조의 반발을 물리치고 '05년 2%의 미미한 수익을 올린 물류배송 기기 제작사업을 항공부문만 제외하고 매각했으며, '06년 손실이 발생하고 있던 핸드폰 사업부문도 대만 BenQ사에 매각
 - 86억달러를 투입하여 바이엘 등의 의료진단 사업부문을 인수하는 등 전세계적 고령화와 개도국 경제성장에 따라 늘어나는 의료수요에 대응하여 주력사업의 하나로서 의료기기 사업 확대
 - 임원진에 대해 실적과 연계하여 성과금을 지급하고 목표에 미달하는 임원진에 대해서는 퇴출을 실시하는 등 내부기강 강화
 - 지멘스의 매출액은 '06년 16%, 영업이익은 12% 상승했으며, 브랜드 가치는 '04~07년 중 75%, 주가는 Kleinfeld 취임 후 2년간 26% 상승

5. 외연의 확장보다 선택과 집중을 통해 수익을 높여라

- 필립스 CEO Gerard Kleisterlee는 선택과 집중이라는 경영전략 차원에서 주력사업의 하나인 반도체를 매각하고 가전, 조명, 의료기기 등 3대 산업을 핵심사업으로 선정하고 투자를 확대
 - '90년대 필립스는 수직계열화와 업종별 연관성을 이유로 반도체, 소형생활 가전 등 다양한 부문으로 외연을 확장했으나 제품군의 다양화로 조명 등 전통사업 마저 성장률이 떨어지고 전체 실적이 둔화
 - '01~'02년간 IT 버블 붕괴로 필립스의 반도체 매출은 30%가량 떨어졌으며 이에 따라 필립스 주가도 주당 '01년 60 달러에서 '02년 13달러로 급락
- '01.4월 CEO로 취임한 Kleisterlee는 매출액의 5분의 1 가량을 차지하던 반도체 사업을 정리하고 LCD 투자도 점차 줄여, 의료, 조명, 생활용품 등 3개 사업에만 집중 투자하기로 결정
 - '06.9월 반도체 사업부문을 106억 달러에 Kohlberg Kravis Roberts(KKR), Silver Lake Partners 등 사모펀드에 매각
 - '07.10월 LG필립스 투자 지분 4640만주(13%, 매각후 19.9% 보유)를 매각하는 등 점차 해당사업 투자지분을 줄어나갈 계획
 - 86억 달러를 투입하여 바이엘 등의 의료진단 사업부문을 인수하는 등 주력사업의 하나로서 의료기기 사업에 대한 투자를 가속화
 - 필립스는 사업정리, 인원정리 등으로 향후 3년간 280억달러의 여유자금을 확보하여 의료기기 등 전략사업에 투자할 계획

6. 외부경쟁력을 키우려면 치열한 내부경쟁을 유도해라

- Fiat의 CEO Marchionne는 기업전반에 퍼져 있던 낭비와 책임의식 부재를 타파하고 조직내부에 경쟁과 혁신 분위기를 조성하여 만성적인 적자기업을 취임 2년 만에 흑자기업으로 전환
 - 우리는 과거에 집착하는 자존심을 버리고 고통을 감내하며 Toyota나 Apple이 보여준 혁신을 배워야 한다
 - Sergio Marchionne
- '05년까지 5년 연속 손실을 보여 120억 달러의 적자를 보았으며 유럽내 자동차 시장점유율도 10%에서 5%대로 하락하여 파산위기
- 노조는 잦은 파업으로 제품에 대한 신뢰를 실추시켰고 회사는 사업 다각화에 집중하여 주력업종인 자동차의 신차개발 부진으로 경쟁력이 저하되는 등 조직내부에 낭비, 무책임 문화가 만연

- '04.6월 CEO로 취임한 Marchionne는 과감한 해고정리를 통한 관리조직 축소, 수동적인 군대식 서열 문화 파괴, 자동차를 제외한 비핵심 사업정리 등으로 Fiat를 흑자기업으로 전환
 - 20,000명에 이르는 본사 직원의 10%를 해고했으며, 능력 있는 중간관리자를 대폭 승진시키고 중간관리자의 재량권을 대폭 확대하는 한편, 엄격한 실적평가 실시로 나태한 기업문화를 혁신
 - 과업 목표를 전년대비 몇 %와 같이 내부 실적에 기준을 두는 것이 아니라 외부의 가장 우수한 기업실적에 맞추어 설정하고 직원의 사업방식과 업무내용도 제로베이스에서 새롭게 설정
 - Fiat의 '06년 매출은 전년대비 35% 증가한 313억 달러, 영업이익은 3.3억달러 적자에서 3.8억달러로 6년 만에 흑자를 기록하였으며 주식배당도 5년만에 실시하였고 유럽내 시장점유율도 9%로 상승

7. 1등 기업을 유지하려면 혁신을 멈추지 마라

- '07년 세계 최대 자동차기업으로 성장한 도요타의 와타나베 사장은 대기업을 우려, 직원 위기감 조성 등 내부혁신을 가속
 - 도요타 자동차는 올해 자동차 판매 및 생산에 있어 GM을 넘어 세계 최대기업으로 성장하고 순이익도 사상 최고치에 달할 전망
 - 그러나 '04~'06년간 미국, 일본에서 리콜 대수가 9천3백만대로, 직전 3년간 2천5백만대보다 4배가량 급증하는 등 부정적 현상도 발생
 - 이에 따라 도요타는 세계 1등 기업이라는 자부심으로 직원의 정신력이 해이해지는 등 역효과가 발생하지 않도록 경영혁신을 강화하고 노조도 이에 적극 동참하는 등 오히려 위기경영이 확산
 - 큰 기업들이 겪는 가장 두려운 고질병은 바로 '자기만족'이다 - 와타나베 사장
- 경영층은 경영혁신과 직원 재교육을 강화하고 노조는 사상 최고치를 이어가는 막대한 이익에도 불구하고 임금인상을 자제
 - '모든 문제는 기하급수적으로 나빠진다(Everything Matters Exponentially)'는 슬로건 하에 생산계획, 마케팅 전략 등을 재점검하고 미국, 중국, 유럽 등 전세계 딜러와 공장 근로자에 대한 재교육을 강화
 - 노조는 사람중시 경영과 한술밥 문화 등 경영층에 대한 신뢰를 바탕으로 '06년~'07년간 기본급 인상을 1,000엔에 합의해 주는 등 '03년 이후 사실상 임금동결로 회사경영을 지원

8. 과거의 빛바랜 성장전략에 도취되지 마라

- 월마트 CEO인 Lee Scott는 경영환경 변화에도 불구하고 과거 성공요인인 저가격 중심의 성장정책을 추진하였으나 경쟁업체의 추격과 포화상태의 시장으로 매출액 둔화 등 한계에 직면
 - 소비자는 가격만 보는 것이 아니라 품질, 서비스, 매장 분위기에도 많은 관심을 가지고 있다 - Todd Slater, Lazard Capital Markets의 투자분석가
- '62년 설립 이래, 월마트는 “Everyday low prices”라는 테마로 공장에서 계산대로 제품을 직배송하는 시스템을 구축하고 인테리어 비용을 최소화하면서 저가 상품을 공급하여 미국 소매업계를 장악
- 그러나 '06년 월마트는 1.9%라는 창립 이래 가장 저조한 성장률을 나타낸 반면, 경쟁업체인 Target, Kroger, Safe-way, CVS, Best Buy 등은 4~10% 성장률로 월마트 보다 2~5배 높은 성장세 시현
- 이에 대응하여 Scott는 비용절감 운동을 강화하고, 개별 매장에 대한 중앙 집중식 통제를 확대하는 등 과거 저가 위주의 성장전략을 다시 강화했으나 여타 서비스 약화로 신고객 창출은 부진
 - 비용절감을 위해 종업원의 40%를 파트타임으로 전환하면서 25~30%의 비용절감을 가져왔으나 종업원의 질이 낮아지고 매장에 대한 관리소홀 등으로 서비스가 악화되면서 구매자들이 월마트를 외면
 - 비용절감 차원에서 상품의 입점과 진열, 퇴출에 이르기까지 본사에서 일괄 관리하는 방식도 오히려 매장별 소비자 특성을 반영하지 못하여 기존 고객이 이탈하는 등 비효율적인 것으로 판명
 - 향후 5년간 2000여개의 신점포를 개설하여 저가위주의 공격적 마케팅을 펼친다는 전략도 점포간 거리 축소로 오히려 신규와 기존점포 모두 매출부진이 나타날 가능성이 높은 것으로 전문가 분석

9. Six-Sigma 경영의 부정적 효과 - 창의성을 죽이지 말라

- 3M CEO McNerney는 Six-Sigma 경영으로 3M의 경영실적을 일시적으로 호전시켰으나 오랜 전통인 직원의 자발적 아이디어 계발 문화가 사라지면서 3M의 성장기반은 오히려 약화
 - 창의, 혁신은 근본적으로 기존 방식에 대한 거부에서 발생하는데 Six-Sigma 경영은 그런 발상을 원천적으로 거부한다 - McNerney 후임 CEO Geroge Buckley
- 3M은 직원들의 창의적 발상으로 POST-IT을 개발하는 등 자율적인 조직문화를 바탕으로 기업이 발전했으나 실적이 둔화되면서 '00.12월 James McNerney를 CEO로 영입하고 강력한 경영혁신을 추진

- McNerney의 경영혁신은 비용절감, 인력감축, 업무 표준화 등 긍정적 내용도 있었으나 연구개발비 억제, 혁신마인드 훼손 등 3M의 장기적 발전기반을 저해하는 부정적 결과도 발생
 - 인력의 11%에 달하는 8,000명을 해고하고 장비구입 등 자본지출을 지속적으로 축소('01년: 980백만 달러 → '02: 763 → '03: 677)했으며 연구개발비는 재임기간('01~'05년) 동안 10억달러 수준에서 동결
 - 생산과 일반 업무에 있어 프로세서 표준화와 성과지표 도입은 물론, 자율성이 가장 중시되던 디자인과 연구개발 부문에도 평가지표를 개발, 적용하여 실적 중심의 관리경영을 강화
 - 이 결과 직원들의 창의성은 약화되어 3M은 미국 혁신기업 순위에서 '04년 1위 → '05년 2위 → '06년 3위 → '07년 7위 등 지속적으로 떨어졌으며 신제품 개발도 지연되어 장기적 성장기반이 약화

10. 시너지 효과 없이 따로 노는 인수합병은 재앙이다

- Mercedes-Benz는 공동구매를 통한 부품조달 단가 인하, 기술개발 비용 분담, 차종의 다양화 등을 목적으로 '98년 Chrysler를 370억 달러에 인수했으나 시너지효과 미비로 대규모 손실만 발생
 - 생산규모가 미국, 일본계 기업에 비해 상대적으로 작은 연간 100여만 대에 불과, 부품 조달 단가가 비싸지므로 이를 해결하고자 해외 대량 생산업체와 합병하여 공동 조달 시스템을 구축할 필요
 - Mercedes-Benz가 보유한 고급차 생산기술을 Chrysler와 같은 중저가 대중차량에 적용하여 고정비를 떨어뜨리거나, 막대한 비용이 소요되는 신차·신기술 개발비용을 Chrysler 등과 분담할 필요
 - 유럽시장 중심으로 승용차에 강세를 보이고 있는 Mercedes와 북미시장 중심으로 트럭, 지프부문이 강한 Chrysler와의 제휴하여 판매시장과 제품군에 있어 상호 보완적인 파트너를 형성
- 합병 2년만에 Chrysler가 적자를 보기 시작하고 두 회사간 협력관계도 부진하여 Mercedes는 시너지 효과는커녕 막대한 Chrysler의 구조조정 비용만 부담한 후, '07년 74억달러에 재매각
 - Mercedes 직원들이 자사제품의 품질 이미지를 우려, 부품의 공동 구매에 소극적인 자세를 보이면서 부품비용 절감 효과가 약화
 - 220억달러에 달하는(Chrysler 차량 1대당 1,500달러 추가부담) Chrysler의 종업원 연금과 Health Care 비용은 Mercedes 경영에 큰 부담
 - 일본계 자동차의 공세 강화로 Chrysler가 북미시장에서 지속적인 적자를 보이면서 두 회사가 북미와 유럽이라는 특화된 시장을 토대로 상호 보완적 성장을 해 간다는 의미가 퇴색