

글로벌기업의 동태적 능력과 전략적 제휴 - 삼성전자를 중심으로

이위범*

영남대학교 상경대학 국제통상학부 객원교수
(leeweebeom@hanmail.net)

권영철**

영남대학교 상경대학 국제통상학부 교수
(yckwon@yumail.ac.kr)

본 논문은 동태적 능력의 관점에서 첨단기술기업의 글로벌 경쟁력의 원천을 전략적 제휴의 조직 과정에서 찾아볼 수 있다는 점에 주목하여, 최근 세계적인 IT기업으로 급부상하고 있는 삼성전자를 대상으로 동사의 전략적 제휴가 핵심역량의 구축과 연계되어 진화하는 과정을 분석하여 첨단기술기업의 글로벌 경쟁력의 원천에 대한 심층적 이해를 구하고자 하였다.

분석의 결과 삼성전자의 글로벌 경쟁력의 구축에는 최고경영자의 리더십, 전략전환과 사업조정·통합 능력, 시장 예측 능력 등 다양한 요인들이 복잡하게 얽혀 복합적으로 영향을 미쳐왔다는 것을 관찰할 수 있었으나, 그 기저에는 사실상 기업의 경쟁력을 좌우하는 중요한 요소인 기술역량을 외부에서 탐색하여 조직내부에서 핵심역량-핵심제품-최종제품의 개발로 연결하여 글로벌 경쟁력을 구현하는 전략적 제휴의 글로벌 조직과정이 존재하고 있다는 것을 규명할 수 있었다.

주제어: 글로벌기업, 경쟁력의 원천, 국제전략제휴, 동태적 능력, 핵심역량.

1. 서론

최근 경제활동의 글로벌화와 함께 IT혁신으로 상징되는 급속한 기술변화가 우리나라 기업의 국제적 경영활동의 동세를 질적으로 변화시키고 있으며, 이러한 동태적 환경변화 속에서 글로벌 경쟁력의 확보 문제가 경영전략의 핵심으로 부상하고 있다.

본 논문의 목적은 반도체, LCD, 정보통신 등과 같은 글로벌 경쟁이 치열하고 급속한 기술변화를 경험하고 있는 IT산업에 주목하여 기업의 글로벌 경쟁력의 주요 원천의 하나로 국제전략제휴를 검토하는데 있다. 연구대상은 최근 세계적인 IT기업으로 급부상한 삼성전자(이하, 삼성)이며, 동사의

글로벌 경쟁력을 전략적 제휴의 글로벌 조직과정에서 찾아볼 수 있다는 것을 동태적 능력의 관점에서 규명하여, IT산업에서의 글로벌 경쟁력의 원천에 대한 이해를 심화시키고자 한다.

특히 본 논문은 불확실성과 불연속성으로 요약되는 IT산업에서 경쟁력의 원천으로 신기술의 탐색-획득-이용에 초점을 맞춘 전략적 제휴에 주목한다. 연구대상으로 삼성을 선택한 이유는 1980년대 초반까지만 해도 거의 무명의 가전중심의 제조기업에 불과했던 동사가 2004년에는 순이익 면에서 IT기업 중 세계 최고의 순이익을 내면서 글로벌 톱 10 기업에 진입했기 때문이다(전자신문, 2005년 1월 16일자).

본 논문의 의의는 우선 이론적 측면에서 기업의 국

* 제1저자

** 교신저자

제화의 논리에 관한 여러 가지 통찰을 제공해 줄 수 있다는 것이다. 또한 국제경영의 연구에 전략적 경영 분야의 최근의 이론적 성과를 도입하는 학제적 연구를 통하여 국제경영의 연구영역의 확장을 기대할 수 있다는 점이다. 실천적 측면에서는 첨단기술산업에서 후발기업이 어떻게 하면 글로벌 경쟁력을 확보할 수 있는지에 대해 시사점을 얻을 수 있다는 것이다.

1970년대 후반부터 일련의 과학적 발견과 급속한 기술발전에 따라 급성장한 분야가 IT산업, 바이오기술산업을 중심으로 하는 첨단기술산업이다. 첨단기술산업은 현재 선진국 및 그 기업들이 주도권 장악을 위해 치열하게 경쟁하고 있는 전략적 글로벌 산업이라고 말 할 수 있다. 첨단기술산업에서는 기본적으로 기술과 인적자원이 기업의 경쟁력을 좌우하고 창의성과 독점성에 의해 성과가 결정되며, 수확체증의 경제, 네트워크의 외부성, 세계적인 전략적 제휴의 증가 등 여타 산업과는 상이한 산업특유(industry-specific)의 동태성을 가지고 있다. 따라서 첨단기술산업에 신규 진입을 의도한 기업이 글로벌 경쟁력을 지속적으로 확보하고 유지하는 것은 상당히 어렵다는 것이 일반적인 견해이다.

이러한 첨단기술산업의 특성들을 염두에 두고, 본 논문에서는 IT산업에서 삼성이 국경을 초월한 일련의 전략적 제휴를 통해 핵심기술에 접근·획득하여 글로벌 경쟁력을 확보하는 조직과정을 동태적 능력의 관점에서 분석하여 첨단기술기업의 글로벌 경쟁력의 근원을 밝혀보고자 한다.

최근 전략적 제휴에 관한 연구의 동향을 보면 주로 바이오기술기업을 연구대상으로 하여 지식창조와 조직학습의 관점에서 전략적 제휴의 형성과 기업능

력간의 관계 및 기업의 성과에 미치는 영향에 주목하는 연구들이 증가하고 있음을 발견 할 수 있다.¹⁾ 또한 국제적 차원에서 바이오기술산업에 있어서 국제적 기술확산과 그 조직형태에 대해 동태적 능력의 관점에서 접근하는 연구도 살펴볼 수 있다.²⁾ 그러나 글로벌 경쟁력의 결정요인으로서의 전략적 제휴의 연구는 Doz와 Hamel(1998)이 그 중요성을 강조한 연구를 예외로 하면 거의 이루어지지 않고 있는데, 이러한 연구의 공백을 메우는 것이 최근 글로벌 환경의 변화와 이에 대응한 기업의 국제경영전략의 진화라는 견지에서 중요하다고 사료된다.

II. 연구방법과 논문의 구성

이상과 같은 문제의식 하에서 본 논문은 첨단기술기업의 글로벌 경쟁력의 원천으로 기술축적을 지향하는 국제전략제휴의 동태적 조직과정에 초점을 좁힌다. 분석수준은 기업이며, 보다 객관적 분석을 위해 전략적 제휴를 기업간에 일어나는 기술·지식 등의 전략적 거래라고 보고 분석단위를 '거래'(trans-action)에 둔다.³⁾ 여기서 전략적 제휴란 기술협력을 축으로 하여 제품개발, 생산 또는 마케팅 등 여타 부가가치활동의 면에서 기업간의 일시적인 협력관계로 정의된다.⁴⁾ 또한 형태의 측면에서는 제휴를 기술지원을 동반하는 라이선싱에서부터 소수·다수지분출자형 협력, 경우에 따라서는 협력관계에서 M&A로 발전하는 제휴의 진화 가능성까지 시야에 넣어서 전체적 관점에서 광의로 해석하도록 한다.⁵⁾

1) Powell, Koput 및 Laurel(1996), Lane과 Lubatkin(1998), Gulati(1999), Kale, Dyer 및 Singh(2002).

2) Madhok and Osegowitsch(2000).

3) Madhok 및 Osegowitsch(2000), p.329 참조.

4) Lambe 및 Speckman(1997)의 견해를 참조.

5) 전략적 제휴의 유형에 대한 상세한 설명은 권영철(1994) 참조. 그리고 전략적 제휴의 진화의 관점에서 매수를 포함한 종결방식에 대한 최근의 연구는 Dussauge, Garrette 및 Mitchell(2000) 참조.

분석자료는 1차 자료로서 재경원의 기술도입연차 보고서(1983년-1994년)에서 선별한 삼성의 기술 도입에 관한 실증자료를 이용하였다. 또한 1983년부터 2004년까지 삼성의 국제전략제휴와 사업활동에 관해 입수 가능한 2차 자료(업계전문지, 보고서, 각종신문, 기업내부자료, 인터넷 사이트 등)를 비교·검토하였다. 그 다음 Doz와 Hamel(1998) 및 Doz(1996)가 강조하는 전략적 제휴의 과정을 중시하는 역사적 연구방법론에 의거하여,⁶⁾ 약 20년간에 걸쳐 총 129건에 달하는 삼성의 국제전략제휴의 조직과정을 재구축 하여, 실시간(real time)에 있어서 전략적 제휴의 진화과정을 심층 분석하여, 장기적으로 전략적 제휴가 동사의 글로벌 경쟁력의 구축에 어떤 영향을 미치는지를 해명하고자 하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 먼저 삼성이 국경을 초월한 전략적 제휴를 통해 글로벌 경쟁력을 구축하는 과정을 분석하기 위한 이론적 근거로서 동태적 능력의 관점에 대해 간결하게 요약한다. 그 다음 외부의 핵심역량에 접근할 수 있는 수단으로서의 전략적 제휴와 글로벌 경쟁력의 관계를 이해할 수 있는 개념적 틀을 제시하고, 이를 바탕으로 전략적 제휴를 통해 삼성이 IT산업에서 경쟁력을 좌우하는 기술역량에 접근하는 과정을 분석하여 동사의 글로벌 경쟁우위의 원천을 해명한다.

III. 이론적 배경: 동태적 능력의 관점

반도체, 정보통신, LCD(액정 표시장치) 등과 같은 첨단기술산업에서 기업이 전략적 제휴를 이용하

여 새로운 경쟁우위를 획득하고, 이를 이용하여 글로벌 경쟁력을 확보하는 과정을 이해하기 위해서는 동태적 능력의 관점이 유용한 이론적 틀을 제공한다고 사료된다.

Teece, Pisano 및 Shuen(1997)은 동태적 능력의 관점에서 기업은 지식·기술의 집합체로 간주하고, 그 축적과정은 점진적인 '경로의존'(path dependencies)의 메커니즘 속에서 진행되는데 이러한 축적과정에서 경쟁우위의 본질적인 요소를 발견할 수 있다고 주장한다. Prahalad와 Hamel(1990), 그리고 Hamel과 Prahalad(1994)도 경쟁우위를 구현하는 지식·능력 등의 핵심역량의 기반은 해당기업의 경험의 진화적 결과라고 설명한다.

이러한 동태적 능력에 관한 연구에서 발견되는 공통점의 하나는 경쟁력의 원천을 기업 내부뿐만 아니라 외부로부터 핵심역량을 획득하고 개발하는 과정, 즉 전략적 제휴과정에서도 발견할 수 있다는 중요한 통찰을 제시하고 있다는 점이다. Doz와 Hamel(1998)은 약 20여건의 제휴의 진화과정을 검토한 결과, 제휴의 수명보다 더 중요한 제휴의 성공의 척도가 시간의 경과에 따른 각 파트너의 경쟁력에 대한 공헌임을 발견하고,⁷⁾ 최근의 급변하는 경영환경 하에서는 전략적 제휴가 현재와 미래를 위한 글로벌 경쟁력의 초석이 되고 있으며, 제휴능력은 핵심역량의 하나가 되고 있다고 주장한다. Eisenhardt와 Martin(2000)은 기존의 실증연구의 결과를 이용하여 경쟁우위의 원천으로서 동태적 능력은 제품개발, 전략적 의사결정 및 일련의 제휴와 같은 특성의 식별 가능한 전략적·조직적 과정들로 이루어져 있다고 주장한다.⁸⁾

동태적 능력의 관점에서 전략적 제휴의 논리를 요약해 보면 IT산업과 같이 급속한 기술변화를 경

6) Doz and Hamel(1998). p.xi참조.

7) Doz와 Hamel(1998). p.23.

8) Eisenhardt와 Martin(2000). p.1106.

협하고 있는 동태적 산업에서는 기업내부의 지식·기술기반 만으로는 경쟁우위를 유지하고 감당할 만큼 충분하다고 보지 않는다. 즉 기업내부의 지식·기술역량을 토대로 신제품을 개발하여 시장에서 성공하기 위해서는 외부기업의 보완적인 역량이 필요하다는 것이다. 그 결과 보완적 스킬과 기술을 가진 외부자와의 협력, 즉 전략적 제휴가 매력적인 선택지로 부각된다는 것이다. 그리고 전략적 제휴는 Cohen과 Levinthal(1990)에 따르면 결과적으로 새로운 역량을 개발하고 경쟁우위를 창조하는 더욱 다양하고 강력한 기반을 구축해 줄 수 있는 수단이 된다는 것이다.

동태적 능력이론의 국제적 확장은 다국적기업의 기술 축적이론(Pavitt, 1988)과 기술역량이론(Cantwell, 1992)에서 찾아 볼 수 있다. 이 이론들은 다국적기업의 글로벌화 현상에 있어서 기술·지식의 역할과 영향을 강조한다.⁹⁾ 특히 기술역량이론은 기술의 로컬화와 암묵성의 정도에 주목하여 기업과 국가 특유의 맥락에서 최근 다국적기업들이 직접투자과 전략적 제휴를 이용하여 전개하고 있는 국제적 기술소싱활동을 설명하려고 시도한다. 이러한 이론에서 주목할 점은 첫째 다국적기업의 글로벌화는 세계적인 시야에서 기업내부의 전유기술의 이용을 가능케 할뿐만 아니라 내부의 기술·지식의 기반을 개발하고 축적하는 기회를 제공하고 있으며, 둘째 이러한 기회는 반드시 직접투자에 의한 외국기업의 소유권을 필요로 하는 것이 아니라, 다양한 형태의 기업간 협력 즉 전략적 제휴를 통해 성취될 수 있다고 설명하고 있다는 점이다.

Madhok와 Osegowitsch(2000)은 동태적 능력의 관점에서 바이오기술산업의 국제화의 패턴(라이선싱과 마케팅 협정, 연구협정, 합작, 매수, 직접투

자 등)과 기업간·국가간의 기술확산을 검토하여, 미국과 유럽간의 기술거래의 방식에서 전략적 제휴의 비중이 합작이나 매수보다 높은 상태를 지속적으로 유지하고 있다는 것을 밝히고 있다. 이들은 특정산업에서 국가 또는 기업이 지식을 창조하고 이용하는 과정이 로컬화되어 있고 외부자에게 비교적 애매모호할 경우 전략적 제휴가 특히 매력적인 선택지가 될 수 있다고 설명한다.

동태적 능력관점에서 전략적 제휴에 접근하면 새로운 조직학습과 함께 보완자산을 전략적으로 거래하는 수단, 즉 새로운 지식과 기술능력을 소싱하고 획득하기 위한 수단으로 강조된다.¹⁰⁾ 그러나 Doz(1996)가 지적한 바와 같이 이러한 전략적 제휴가 어떠한 상황에서 형성되어 어떻게 전개되는가의 동태적 과정의 측면에 관한 연구는 현재 거의 시도되지 않고 있으며, 더 나아가 기술·지식소싱형의 전략적 제휴가 경쟁우위의 유지·창조에 어떤 결과를 가져오는지, 기업의 경쟁력과의 관계에 대한 관심은 거의 없었다고 말할 수 있다.

IV. 분석을 위한 개념 틀

본 논문은 IT기업의 글로벌 경쟁력의 하나로 전략적 제휴에 주목하고, 이를 분석하기 위한 개념틀을 구축함에 있어서 그 토대를 이루는 기본적 개념으로 기업 능력에 관한 이론적 관점을 이용하고자 한다. 기업 능력의 관점은 Penrose(1959)의 기업 성장에 관한 독창적인 연구를 기원으로 하여 전략적 경영분야에서 여러 연구자들이 확장·발전시켜 온 '자원기반의 기업견해'에 그 뿌리를 두고 있다.¹¹⁾

9) 다국적기업의 국제적 기술·지식의 학습활동에 대한 연구는 Almeida(1996) 및 Shan과 Song(1997).

10) Mody(1993), Gugler와 Dunning(1993), Hamel(1991), Kogut(1988).

11) Wernerfelt(1984), Mahoney와 Pandian(1992), Peteraf(1993).

본 논문은 이러한 전략적 경영분야의 최근의 이론적 흐름 속에서 특히 급변하고 있는 첨단기술산업에서 활동하는 기업의 글로벌 경쟁력의 원천으로 내부역량과 외부역량을 함께 통합하여 구축하고 재구성하는 능력을 강조하는 동태적 능력의 패러다임에 주목한다.¹²⁾

그리고 이러한 관점에서 일련의 연속적인 전략적 제휴의 형성과정에서 경쟁우위의 원천을 발견할 수 있다는 Eisenhardt와 Martin(2000)의 견해를 바탕으로 전략적 제휴가 경쟁력의 뿌리 역할을 하는 핵심역량을 구축하는데 필요한

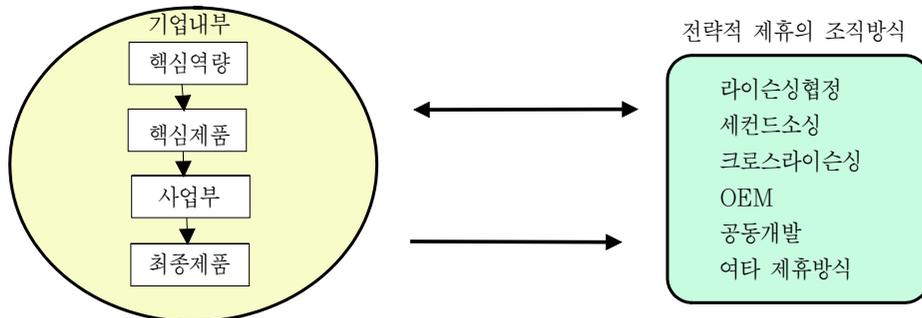
보완적 역량(예를 들면 기술과 스킬)을 공급하고 최종제품이라는 열매를 맺게 하여 시장에서 경쟁우위를 구현하게 한다는 의미에서 경쟁력의 원천이 될 수 있다고 추론한다.¹³⁾ 여기서 핵심역량이란 기업의 기반이 되는 사업을 핵심으로 규정짓는 역량을 의미한다.¹⁴⁾ 그리고 핵심역량 그 자체는 핵심제품에서 나타나며, 삼성의 경우 핵심역량은 반도체에 내재되어 있다고 판단된다.¹⁵⁾ 여기서 핵심제품은 제 역량과 최종제품을 연결시켜주는 고리의 역할을 하고, 많은 최종제품을 개발하는데 이용되어

가치를 창조할 수 있도록 하는 것을 의미한다.

이러한 추론을 기초로 하여 본 논문은 <그림 1>과 같은 개념 틀을 구축하고, 급속한 환경변화 속에서 핵심역량의 진화의 가능성을 고려하면서 ① 기업이 전략적 제휴를 이용하여 새로운 성장의 기반이 되는 사업을 전개하는데 필요한 핵심역량, 특히 사업의 성공에 있어서 관건으로 작용하는 기술을 획득·통합·조정하여 ② 핵심제품(부품)을 개발하고 ③ 변화하고 있는 시장의 기회에 적시에 대응하여 핵심역량과 핵심제품을 다양한 방법으로 결합하여 핵심사업을 개시하고 ④ 최종제품을 통해 글로벌 경쟁력을 구현하는 기업특유의 전략적 조직과정의 분석에 초점을 맞추고자 한다.

이와 같은 분석 틀의 장점으로서는 전략적 제휴를 통한 경쟁력의 원천을 검토함에 있어서 핵심역량, 부품, 완제품 및 사업부 등 다양한 수준에서 동태적 분석을 가능케 한다는 점을 지적할 수 있다. 여기서 전략적 제휴는 새로운 경쟁우위를 혁신적인 형태로 달성하는 기업특유의 조직능력을 반영하고 있다고 볼 수 있으며, 또한 핵심역량의 새로운 구성요소를 구축하는 조직방식 중에서 상대적으로 낮

<그림 1> 글로벌 경쟁력과 전략적 제휴의 분석 틀



12) Teece, Pisano 및 Shuen(1997).
 13) Prahalad과 Hamel(1990) p.81의 <그림>핵심역량: 경쟁력의 원천을 참조.
 14) Teece, Pisano 및 Shuen(1997) p.516.
 15) 핵심제품이란 부품, 모듈 혹은 디바이스를 의미한다.

은 비용과 높은 학습효과, 그리고 시간의 측면에서 다양한 목표를 달성하는 유효한 선택지가 된다고 말할 수 있다. 요컨대 전략적 제휴는 기존의 핵심역량을 강화하고 보완하는 수단이 될 뿐만 아니라 핵심제품과 최종제품이 글로벌 시장에서 가치를 창조하는데 지렛대 역할을 할 수 있다는 것이다.

그리고 본 분석 틀의 특징으로는 최근 전략적 경영분야에서 경쟁력의 문제를 외부환경의 요인에 대응한 기업내부의 능력의 문제로 보고 있는 것을 외부기업과의 협력관계에까지 범위를 확장시키고, 분석의 시야를 국제경영의 영역에까지 확대하여 기업의 핵심역량과 국경을 초월한 전략적 제휴가 상호작용하면서 발전하는 과정을 고찰함으로써 글로벌 경쟁력의 해명을 시도하는 학제적인 분석 틀을 제시하고 있는 점을 들 수 있다.

V. 삼성의 글로벌 경쟁력의 원천: 국제 전략제휴를 통한 핵심역량의 축적

본 장에서는 삼성이 전개한 전략적 제휴의 조직 과정을 분석하여, 어떻게 핵심역량의 기본요소인 기술 기반을 마련하고, 이를 이용하여 글로벌 경쟁력을 확보하였는지를 규명한다.

삼성의 핵심역량은 반도체에서 찾아 볼 수 있으며, 핵심제품군의 주축을 이루고 있다고 판단된다. 그 근거로는 첫째 2004년에 삼성이 낸 이익이 약 103억3000만 달러이며 순수익기준으로 글로벌 톱 10기업에 진입하였으며, 순이익 가운데 반도체 부문이 75%가량을 차지하면서 시장을 선도하는 힘을 가지게 되었기 때문이다.¹⁶⁾ 둘째 반도체는

LCD와 함께 삼성의 PC, 디지털TV, 개인휴대단말기(PDA) 사업 등의 핵심제품(부품)을 구성하기 때문이며, 관련 핵심기술의 확보는 제 사업의 성공에 있어서 필수적인 부분이기도 하므로 삼성의 경쟁력을 좌우하는 것이라고 판단된다. 따라서 본 장에서는 삼성이 전략적 제휴를 통하여 첨단 반도체 기술역량을 확보하는 조직적 과정에 초점을 맞추어 분석하기로 한다.

5.1 핵심역량의 구축: 메모리기술

5.1.1 핵심역량에 접근

동태적 능력의 관점에서는 특정 시점에서 기업이 핵심역량을 개발할 수 있는 기회와 그 조직적 과정은 기업이 보유하고 있는 역량과 그 기업이 선택하거나 경험해 온 진화경로에 의해 구체화되어 진다고 본다.¹⁷⁾

삼성이 반도체기술을 축적하기 시작한 시기는 1974년까지 거슬러 올라갈 수 있다. 그러나 최첨단기술의 축적은 1980년대 초기에 VLSI급 메모리사업에 진출하기 위해 전략전환을 시도하면서 본격화되었다고 말할 수 있다. 당시 사업전개에 필수 불가결한 메모리기술은 기업내부뿐만 아니라 국내에도 거의 존재하지 않았기 때문에, 삼성이 관련기술의 획득하기 위해 선택한 전략적 대안이 외국기업과의 기술제휴였다. <그림 2>에서 보듯이 삼성은 1983년에 미·Micron Technology로부터 기술지원계약과 라이선싱을 통해 64K와 256K D램의 디자인기술을 도입하고, 일·샤프로부터는 기술연수를 포함한 라이선싱방식으로 CMOS공정기술을 도입하였는데, 동사는 이러한 기술제휴를 토대로

16) 동아일보 2005년 1월 27일자.

17) Teece, Pisano 및 Shuen(1997). p.518 참조.

〈그림 2〉 핵심역량의 구축: 접근-획득-이용-보완

시기	전략영역	국제전략제휴	
		일본	미국
1983	메모리사업 결정		기술제휴(MT, 기술지원)
1984		기술제휴(샤프, 공정)	
1985			세컨드소스라이슨싱(Intel) 판매대리점계약(Greenshaw)
1987	1M D램 양산 결정 D램에 특화		특허라이슨싱
1989			크로스라이슨싱(NCR)
1990	가치사슬의 상하류 강화	마케팅(마루분)	재료·장비합작(MEMC, AMT)
1992		판매합작(토멘)	

그 동안 축적해 온 반도체 제조기술을 응용하여 내부에서 공정 및 검사·조립 기술을 자체 개발하면서 64K D램의 시제품 생산에 성공하고,¹⁸⁾ 이어서 256K D램의 양산화에 성공하면서 핵심 기술역량을 축적하기 시작하였다고 말할 수 있다.

5.1.2 핵심역량의 획득

전략적 제휴는 Doz와 Hamel(1998)에 따르면 새로운 조직학습의 수단이 될 수 있으며, 파트너기업의 역량을 흡수하여 미래의 경쟁우위에 필요한 핵심역량을 획득할 수 있는 경로가 될 수 있다.¹⁹⁾ 삼성의 경우를 분석해 보면 D램을 최초로 개발한 기업인 미·Intel과 1980년대 중반에 협력하는 과정에서 메모리생산에 관한 중요한 스킬과 노하우를 학습하여 핵심역량의 기초를 확실히 다질 수 있는 기회를 잡은 것으로 보인다.

1985년부터 삼성은 당시 세계반도체시장의 불황과 미·일 기업 간의 극심한 가격덤펍 경쟁의 와중에서 D램사업에서 MPU사업으로 전략전환을 꾀하던 Intel과 장기 기술제휴를 맺고 MPU, 마이크로소자 및 EPROM 등을 세컨드소스·라이슨싱방식으로 생산·수출하였다.²⁰⁾ 그러나 1987년에 들어서는 삼성이 직접 설계하고 개발한 256K D램을 Intel에게 공급하는 계약을 체결하고,²¹⁾ 또한 1M D램의 독자개발에 성공하여 양산공장의 건설에 착수한 점을 보면 삼성-Intel 간의 세컨드소스사업이 삼성에게 호환기술을 학습하고 자사 제품의 안정성과 품질관리에 필요한 생산공정의 기술을 개발하면서 전유적 노하우를 축적하여, 조기에 자체 개발노선으로 전환하는 결정을 내리는데 상당한 도움을 준 것으로 판단된다.

그리고 〈그림 3〉을 보면 동 시기부터 특허기술의 사용 권리만을 도입하는 특허라이슨싱이 현저하게

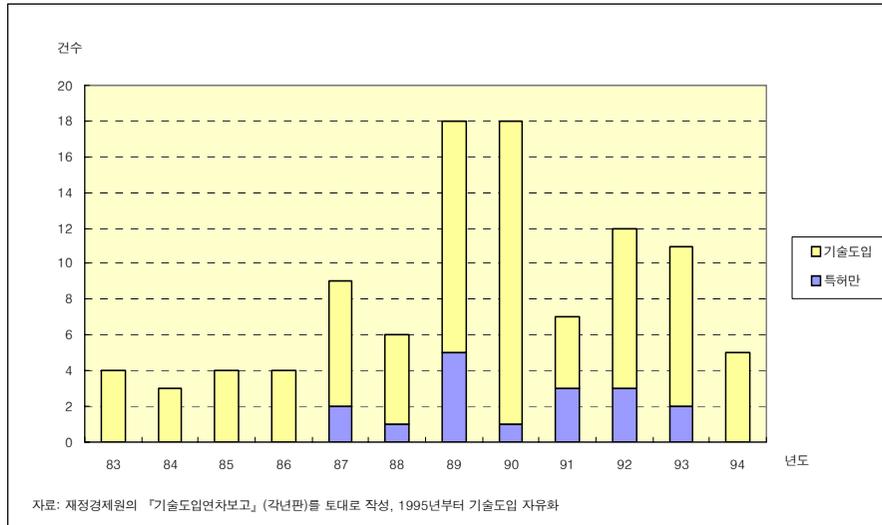
18) 삼성반도체통신(1987). p.203.

19) Doz와 Hamel(1998). pp.50-56.

20) Kuuttila & Associates(1985). p.5-3 및 삼성반도체통신주식회사(1987) p.281. 세컨드소스라이슨싱이란 2차 공급자(second source)가 원래의 공급자(original source)의 제품과 거의 동일한 사양의 복사품을 개발·생산하여 유저(user)에게 공급하는 것을 허용하는 협정에서 2차공급자에게 특허라이슨싱이 수반되는 경우를 말한다. 2차공급자가 개량한 기술은 원래의 공급자에게 로열티의 지불 없이 이전되며, 세컨드소스협정은 때로는 공동개발의 관계로 진전된다. 伊丹(1995). p.200 참조.

21) ODM(Original Design Manufacturing, 제조업자설계생산)이라고 볼 수 있다. 전용욱(1990)(II) pp.49-50 참조.

〈그림 3〉 삼성의 반도체관련 기술도입 현황(1983-1994년)



눈에 띄기 시작하는데, 이는 미·TI를 필두로 선진국의 선발기업들이 삼성에 대한 시장진입장벽을 강화하기 시작하였다고 보여지며, 이러한 맥락에서 삼성은 이 시기에 메모리의 핵심 기술역량을 확보하였다고 판단된다.²²⁾

5.1.3 핵심역량의 이용

메모리의 기술역량을 확보한 다음에 삼성이 전개한 전략적 제휴에서 특기할 점은 특허침해로 제소한 외국기업과 포괄적인 크로스라이선싱방식의 협력관계를 형성하면서 보완적 기술역량을 축적하기 시작하였다는 점이다. 대표적 사례로는 〈그림 2〉에서 보듯이 1989년 삼성이 미·NCR에게 메모리기술을 제공하고 대신에 비메모리의 ASIC셀 라이브러리와 설계자동화·소프트웨어 등을 공여 받는 내용의 장기 기술교환협정을 들 수 있다.

5.1.4 핵심역량의 보완

1990년대에 들어와서 삼성은 핵심역량을 보완하기 위해 전략적 제휴를 전개하였는데 그 범위가 가치사슬의 상류와 하류까지 확대된 것이 특징이다. 전자는 반도체재료와 장비분야에서 미국기업과 협작을 통해 이루어졌다. 예를 들면 AMI와는 반도체 제조장비와 공정기술을 개발하기로 하였으며, MEMC 및 포항중합제철과는 합작으로 실리콘웨이퍼를 생산하는 공장을 국내에 건설하기로 하였다.²³⁾ 이것은 당시 반도체사업의 경쟁우위가 반도체 재료 및 제조장비 분야의 기술에 의해 크게 좌우되기 시작했기 때문이라고 해석된다.

한편 후자의 가치사슬의 하류로의 확대는 국제마케팅 역량을 보완하기 위한 협력관계의 형성에서 찾아볼 수 있다. 특히 일본시장에 진출하기 위해 삼성이 1990년 가을 일본의 독립계 대형반도체상

22) 삼성은 1987년부터 1994년까지 미국의 Intel과 TI, 1988년 일본의 히타치, 1989년의 네덜란드의 Philips 등으로부터 총 17건의 특허만의 라이선스를 도입.

23) 한국경제신문 1990년 9월 20일자 및 1991년 10월 7일자.

사인 마루분(丸文)과 대리점계약을 체결하고,²⁴⁾ 1992년에는 일본 현지법인인 삼성전자JAPAN을 통해 토멘과 판매합작회사를 설립한 것이 그것이다.²⁵⁾ 이와 같이 1990년대 초기부터 삼성은 전략적 제휴의 범위를 상류의 공급분야에서 하류의 마케팅분야까지 확대하여 메모리의 전체 사업역량을 강화하면서 글로벌 시장에서 경쟁적 지위를 확보하려고 노력하였다는 것을 알 수 있다.

5.2 핵심제품의 구축

1990년대에 들어와서 IT산업에서 가장 두드러진 환경의 변화로 두 가지를 들 수 있다. 첫째 기술변화의 측면에서 기반기술이 아날로그에서 디지털로 기술패러다임이 변화하고 기술의 융복합화(Convergence)가 진행된 것. 둘째 시장변화의 측면에서 멀티미디어 기기 시장이 태동하기 시작한 것이다. 또한 이에 대한 IT기업의 변화로는 핵심기술과 핵심제품의 공급능력이 중요하다는 인식이 확

산되기 시작했다는 점을 들 수 있다.

이와 같이 불연속적으로 급속하게 변화하는 동태적 환경 하에서는 기업내부의 조정·통합을 효과적으로 수행하는 조직능력이 전략적 우위의 측면에서 매우 중요하며, 이러한 맥락에서 전략적 제휴는 필요한 자원을 외부에서 소싱하는 전략적 수단으로 자주 이용된다. 전략적 제휴에 대한 기업의 전략적 태도는 기업특유의 자산에 의해 결정되며, 그 가운데 기업평판(reputational assets)은 외부 기술의 획득 등 다양한 목적을 달성케 하는 경쟁우위의 무형자산이라고 말할 수 있다.²⁶⁾

삼성은 1992년 미국의 4M D램 시장에서 최고의 점유율을 차지하면서 제품의 신뢰성과 납기의 정확성과 함께 공급능력이 높기 평가받기 시작하였는데, 동사는 이와 같이 높아진 기업평판을 전략적 제휴의 지렛대로 활용하면서, 내부적으로는 기술과 시장 변화에 적응하기 위해 사업구조를 조정하여 메모리와 LCD를 중심으로 핵심제품의 기반을 구축하고 확장을 꾀한 것으로 보여 진다.

〈그림 4〉 핵심제품의 기반 구축과 확장

시기	전략경영	국제전략제휴	
		일본	미국
1992	LCD사업부 이관 D램 미국시장 1위	플래시메모리(도시바)	RISC MPU표준(HP)
		장비 합작(DNS)	
1993	질 중시 신경영 선언	16MSD램 표준(오키)	HDTV공동개발(GI)
		캐쉬메모리 표준, 공동개발(미쓰비시)	DSP칩개발(Array)
		LCD구동칩 표준, 공동개발(도시바)	CDMA라이선싱(Qualcomm)
		장비 합작(도와)	GaAsIC매수(HMS)

24) 1996년 봄에 삼성은 마루분과의 대리점 계약을 해소하고 동사의 반도체 전문판매회사를 합작으로 설립하려했으나, 일본의 대형 유저들의 반발과 일본 특유의 유통관행 때문에 마루분과 계계약을 하였음(일본경제신문 1997년 2월7일자 참조).

25) 한국경제신문 1992년 3월 21일자 1992년 10월 1일자 참조.

26) Teece, Pisano 및 Shuen(1997). pp.518-519 및 p.521 참조.

5.2.1 핵심제품의 기반 구축

5.2.1.1 반도체

먼저 메모리분야에서 삼성은 일·도시바가 추진하는 NAND형 플래시메모리사업과 관련하여 설계의 사양을 공동화하고, 세컨드소싱과 제품개발에서 상호 협력하기로 업무제휴를 맺었는데 이를 계기로 하여 핵심제품을 확장할 수 있는 기회를 잡았다.²⁷⁾

5.2.1.2 TFT-LCD

LCD분야는 1991년 말부터 그룹차원의 사업 구조조정을 통해 삼성전관(현재 삼성SDI)으로부터 TFT-LCD(초박막액정표시장치)사업을 이관 받으면서 기술역량을 확보하였다.²⁸⁾ 사업이관의 근거는 LCD제조업의 전공정이 D램 반도체의 그것과 아주 흡사하다는 점에서 찾아 볼 수 있다.²⁹⁾ 그리고 삼성의 TFT-LCD의 기술역량은 <표 1>에서 확인할 수 있는 것과 같이 삼성전관이 1980년대에 미국과 일본기업으로부터 도입한 기술을 기반으로 하여 내부에서 축적해 온 것임을 알 수 있다.

5.2.2 핵심제품의 확장

전략적 제휴의 맥락에서 삼성이 핵심제품을 확장

하는 과정을 살펴보면, 대외적으로 1993년에 세계 메모리시장에서 점유율 1위를 차지하고, 대내적으로 그룹 최고경영자가 '질'중시의 신 경영을 선언하여 전략적 전환을 표방하는 가운데 본격화되었다는 것을 관찰할 수 있다. 여기서 핵심제품의 확장과정은 대체적으로 비구조화되어 있지만, 장래의 핵심사업의 윤곽을 어느 정도 드러내고 있는데, 아래와 같이 두 가지로 대별해서 고찰해 볼 수 있다.

첫째는 글로벌 경쟁우위를 확보한 D램에서 차세대 제품의 확장이다. 주목되는 점은 자체 개발한 차세대 제품인 16M 싱크로너스D램의 제조기술을 일·오키에게 제공하여 규격을 표준화하고 세컨드소싱을 하기로 제휴하여, 자사 제품을 업계의 지배적 디자인(dominant design)으로 확립시켜 차세대 시장을 선점하기 위해 제휴를 전략적으로 활용하기 시작하였다는 점이다.

둘째는 디지털 기술의 변화에 대응한 새로운 핵심제품군의 개발이다. 전체적인 시야에서 보면 삼성은 차세대 영상가전으로 HDTV(고화질 텔레비전)에 주목하고, LCD 및 정보통신사업 등을 염두에 두면서 관련 핵심제품의 개발을 의도하였다는 것을 알 수 있다.

먼저 HDTV와 관련된 핵심제품의 개발을 보면 <그림 4>에서 보듯이 삼성은 최초로 완전 디지털

<표 1> 삼성전관의 LCD기술도입 현황

도입 시기	기술명	기술 도입선	비고
1987.3	STN(B/W TV용)	미국 Ovonic Imaging	
1989.9	TFT-LCD	미국 System Inc. 및 LTD	STN기술지원
1990.7	STN LCD	일본 Hosiden	

출처: 산업연구원(1994).

27) 한국경제신문 1992년 12월 21일자.

28) 삼성SDI는 휴대폰용 LCD에 특화 하여 2002년 9월에는 세계시장 점유율 1위를 기록. 2001년에는 NEC와 합작으로 휴대폰을 중심으로 한 모바일기기 시장에서 LCD를 급속도로 대체하고 있는 유기발광다이오드(OLED)사업을 출범시킴(매일경제신문 2005년 1월 25일자 참조).

29) 岩井(2001).p.80.

HDTV를 제안한 미·GI사와 공동 개발을 추진하면서, HDTV 등의 화상압축용으로 사용되는 핵심 부품인 DSP칩을 미·Array에 지분출자(20%)하여 공동 개발하기로 하였다.³⁰⁾ 그 다음 일·미쓰비시전기와 화상처리에 적합한 캐쉬D램의 규격을 통일하여 개발하려고 했는데, 여기서 우리는 차세대 영상가전의 상용화의 시기를 제휴를 통해 앞당기려는 삼성의 전략적 의도를 읽어 낼 수 있다.

디지털TV와 PC 등의 기본소자가 되는 LCD관련의 핵심제품은 일·도시바와 협력하여 LCD구동 칩의 규격을 표준화하고, 삼성이 갖고 있는 양산기술과 도시바의 기초기술을 결합하여 공동 개발하려고 하였다.³¹⁾ 이것은 LCD가 같은 제품이라도 화소수가 미묘하게 다르기 때문에 이에 요구되는 구동 칩이나 필터 등도 각각 다르게 생산해야 되어 비용 상승의 요인이 되었기 때문이다.

한편 정보통신사업은 1989년부터 정보통신부의 국책사업으로 전자통신연구소와 LG정보통신, 현대전자 등 관련기업이 공동개발에 착수하여 기술적 기회(technological opportunities)를 탐색해 왔던 이동통신시장의 진입기회가 1993년부터 가시화되면서, 관련 핵심제품의 개발을 본격화되었음을 알 수 있다.³²⁾ 삼성은 먼저 정보통신시스템과 관련 기기의 핵심부품으로 사용되고 있는 화합물반도체의 개발전문회사인 미·HMS를 매수하여 관련 핵심기술의 확보에 나서는 한편, 미·Qualcomm과 CDMA(코드분할다중접속)원천기술의 도입계약을 맺고 통신단말기와 시스템장비의 라이선스를 획득

하여 정보통신사업의 발판을 마련하였다.³³⁾ 여기서 주의할 점은 Qualcomm이 전략적으로 모뎀 칩의 라이선싱을 허용하지 않아, 삼성이 휴대폰사업에서 핵심역량을 강화할 수 있는 기회가 무산되었다는 점이다.³⁴⁾

이 시기에 핵심제품의 확장과 별도로 눈에 띄는 삼성의 제휴과정은 일본기업들과 장비생산을 위한 합작이다. DNS와는 웨이퍼의 가공장비를 생산하는 합작회사를 설립하고, 도와 및 국내의 한양공과는 반도체 수지봉지장비의 합작사업을 추진하였는데, 여기서 우리는 삼성이 지속적으로 반도체 제조인프라를 보완하여 핵심역량의 전 부분의 사업을 강화해 나갔다는 것을 엿볼 수 있다.³⁵⁾

5.3 핵심사업의 구조조정

1994년은 삼성이 그룹 차원에서 해외 지역본사제를 도입되어 글로벌화가 본격적으로 추진되는 가운데 핵심사업의 구조조정에 착수하였던 시기이다. IT와 같은 동태적인 산업에서 전략적 제휴는 장기적인 경쟁우위를 추구하기 위해 기존의 사업역량을 유지·강화하는데 이용되어질 수 있을 뿐만 아니라, 새로운 사업기회에 필요한 역량을 구축하는 다목적의 수단으로 자주 이용되어 진다.³⁶⁾

전략적 제휴를 통해 기술역량이 축적되는 과정을 통해 삼성의 핵심사업이 어떻게 조정되고 또한 개발되어 갔는지를 분석해 보면, 핵심제품의 확장과정과 마찬가지로 두 가지의 경로를 찾아낼 수 있

30) 한국경제신문 1993년 1월 8일자 및 4월 6일자.

31) 한국경제신문 1993년 12월 27일자.

32) 기술적 기회란 Kogut(1991, p.40)에 따르면 통상적으로 기초과학을 경제활동에 적용할 수 있는 잠재성과 그 확산에 중심적 역할을 하는 대학교와 연구소에 대한 기업의 접근 가능성을 말한다.

33) 한국경제신문 1993년 5월 4일자.

34) 이러한 미국기업의 전략적 라이선싱의 관행의 형성에 대해서는 Kuuttila & Associates(1985).

35) 한국경제신문 1992년 12월 28일자 및 1993년 11월 13일자 참조.

36) Eisenhardt 및 Martin(2000) p.1106참조. 동태적 능력의 관점에서 전자를 전략적 제휴의 '지렛대의 논리'라하고 후자를 '기회의 논리'라고 설명할 수 있다.

다. 첫째는 차세대 메모리사업에서 경쟁우위를 유지하는 과정, 둘째는 탈 메모리를 키워드로 메모리에 편중된 사업구조를 조정하여 새로운 핵심제품과 사업을 개발하는 과정이다. 이러한 과정에서 우리는 삼성의 핵심사업의 전략적 구조가 전체적으로 핵심기술역량을 강화하면서 미래의 경쟁우위를 지향하는 방향으로 구체화되고 있음을 발견할 수 있다.

5.3.1 반도체 핵심역량의 유지

차세대 메모리시장에서 경쟁우위를 유지하기 위한 삼성의 전략에서 돋보이는 점은 일본기업과의 협력이다. 일·오키와 16M 싱크로너스D램의 규격을 표준화하여 시장 선점을 노렸던 삼성은 싱크로너스D램의 회로방식을 일본반도체기업들이 채택한 표준으로 변경하여 일본기업과 공동으로 유리한 경

쟁위치를 확보하는 전략으로 나아갔다. 이 과정에서 삼성은 NEC와 차·차세대 반도체인 256M D램을 공동개발하기로 하고, 우선 D램 회로형성의 기본이 되는 소자인 '셀'의 구조에 관한 기술정보를 교환하기로 합의하였는데(〈그림 5〉 참조), 이는 핵심사업에서 경쟁우위를 계속해서 유지하기 위해 동사가 전략적 제휴를 유효하게 활용하고 있는 사례라고 하겠다.³⁷⁾

5.3.2 탈 메모리 사업

메모리에 편중된 사업구조를 조정하기 위해 삼성이 관심을 두었던 분야는 MPU, 멀티미디어, 정보통신, 그리고 가전 중에서 HDTV라는 것을 아래와 같은 전략적 제휴의 과정에서 이해할 수 있다. 1990년부터 MPU에 주목해 온 삼성은 1994년에

〈그림 5〉 핵심사업의 구조조정과 미래 핵심사업의 기반구축

시기	전략경영	국제전략제휴			
		일본	미국	유럽	남미
1994	해외지역본사 체재 구축	256M D램(NEC, 정보교환)		RISCMPU(ARM)	
		가전용IC(도시바)			
		장비(유니온, 인수)	ATM 칩, 기술(IGT, 매수)	통신서비스(ENTEEL, 투자)	
1995	멀티미디어를 전략사업으로		멀티미디어 기기(Jazz, 투자)		
		LCD기술교환(후지쯔)	PC(AST, 제휴·매수)		
		DVD표준화(도시바)	멀티미디어IC(GI)	CD컨텐츠(Creative 등 5사)	
		64M 플래시(도시바, 공동개발)	멀티미디어IC(Weitek)		
		LCD장비(도레이, 합작)	DVDP기술공동개발(CQV)		
		4M D램(NEC, 조달)	고속메모리(Rambus)		
		16MS D램 표준화(일본기업)		스마트카드(Siemens)	
95.12	1G D램 개발	생산공정 공동연구(NEC)		DSP(SGS-Thomson)	
				차세대 이동통신시스템 공동개발(미·IDC, 독·Siemens)	

37) 일본경제신문 1994년 3월 1일자, 전자신문 1994년 3월 3일자.

영·ARM의 RISC형 MPU기술에 접근하여 레이저빔프린터(LBP)와 멀티미디어 프로세서(MMI)용 제품을 적극적으로 개발할 수 있는 사업토대를 마련하였다.³⁸⁾

그리고 MPEG(동화상압축의 국제표준)부문에서 기술력을 인정받고 있는 미국의 벤처기업 Jazz Multimedia에 지분(14.4%)을 출자하여 기술제휴 관계를 맺고 멀티미디어의 영상 및 사운드분야의 기술축적과 함께 MPEG카드사업에 진출을 시도하였다.³⁹⁾

한편 정보통신분야의 사업화는 휴대폰, 이동통신 시스템, 및 통신서비스로 나누어 전개되었는데, 휴대폰사업은 미국 켈컴사로부터 도입한 CDMA원천 기술을 바탕으로 CDMA휴대폰(상품명: 에니콜)이 개발·출시되면서 본격화되었다. 이어서 CDMA이동통신시스템의 시제품을 개발하면서 삼성은 사업화를 위해 차세대 정보통신망의 핵심 기기이며 멀티미디어서비스의 핵심적인 전송장치인 ATM(비동기전송방식)교환시스템의 핵심기술과 칩을 개발하는 전문회사인 미·IGT의 지분100%를 전격적으로 인수하였다.⁴⁰⁾ IGT를 인수한 이유는 초고속 정보통신망사업과 더불어 정보통신을 기반으로 컴퓨터와 가전기술을 접목시킨 멀티미디어사업의 육성을 고려하였기 때문이라고 해석된다.

정보통신사업과 관련하여 특히 주목되는 전략적 제휴로 중남미의 통신서비스사업자인 칠레 ENTEL의 지분 15.1%(1억 5천만 달러)를 매입하여 국제통신서비스사업에 진출을 의도한 것을 지적할 수 있다.⁴¹⁾ 이는 통신서비스사업을 염두에 두고 그룹

차원의 글로벌화를 배경으로 하여 통신서비스 운영에 대한 노하우를 학습하기 위한 것으로 보이나, 반도체 제조에서 경쟁우위를 지향하는 삼성의 핵심역량의 관점에서 보면 전략적 초점이 빗나갔다고 말할 수 있다.

가전분야에서는 1992년부터 협력관계를 지속적으로 구축해 온 일·도시바에 메모리 제품과 기술을 제공하는 대신, 도시바로부터 비메모리 제품생산의 주요 공정기술인 바이폴러공정과 HDTV용 반도체에 대한 기술을 제공받아 기술과 생산 양면에서 상호 협력하기로 합의하였다.⁴²⁾ 이로서 삼성은 화합물반도체에 이어서 DSP, MPU, 음성신호처리용 반도체, 통신용 반도체, HDTV용 반도체 등 비메모리의 주요 응용 분야별로 전략적 제휴를 성사시켜 비메모리 사업부문을 육성하기 위한 기초가 마련되기 시작했다고 보여 진다.

이상과 같은 삼성의 사업구조 전환과정에서 눈에 띄는 점은, 첫째 반도체 장비와 정밀광학 측정장비 등을 생산하는 일·유니온광학의 주식 50.4%를 취득하고 경영권을 취득하여, 핵심역량의 하부구조를 계속하여 보완하고 강화하였다는 점이다.⁴³⁾ 둘째 타이밍(timing)이 중요한 사업의 경우에는 스피드경영의 방침 하에서 M&A를 구사하기 시작했다는 점이다.

5.4 미래 핵심사업의 기반 구축

IT산업과 같은 동태적 산업에서는 Eisenhardt와 Martin(2000)에 따르면 전략적 제휴가 특정시

38) 삼성은 미·HP를 중심으로 RISC(축소명령컴퓨터)형 MPU를 개발하기 위해 반도체와 정보처리 기기 분야의 유력 6사로 조직된 국제컨소시엄인 'MASS860'에 참가. 한국경제신문 1994년 5월 24일자 참조.

39) 전자신문 1994년 12월 16일자 참조.

40) 전자신문 1995년 1월 6일자 참조.

41) 매일경제신문 1994년 10월 21일자. ENTEL의 주식은 미국의 케미컬뱅크가 매입한 주식을 재 매입하는 방식으로 취득.

42) 한국경제신문 1995년 1월 17일자.

43) 한국경제신문 1995년 1월 21일자 참조. 삼성이 반도체사업의 하부구조를 지속적으로 보완해 온 이유의 하나로 반도체장비의 국산화율이 낮은 것을 지적할 수 있다. 전자산업진흥회의 자료에 의하면 2004년 현재 국산화율은 24.9%이다.

장으로 진출을 본격적으로 착수하고 새로운 가치를 창조하는 전략을 창안하기 위해 기업의 자원기반을 변화시키는 조직적·전략적 루틴이 될 수 있다.⁴⁴⁾ 1995년부터 삼성이 전개한 일련의 전략적 제휴의 과정을 분석해 보면 멀티미디어를 전략적 사업으로 정하고, 이를 저장, 통신망, 정보 입·출력기기의 세 가지 영역으로 나누어 필요한 기술을 외부에서 소싱하였다는 것을 발견할 수 있다. 구체적 말하면 PC와 DVD플레이어, TFT-LCD구동칩, CDMA 이동통신시스템, 플래시메모리, 멀티미디어칩, 마이컴, 스마트카드 등 새로운 기술역량을 축적하면서 미래 성장사업의 기반을 구축하고 있는데, 이 과정에서 현재 수익성을 확보하고 있는 반도체, 디지털미디어, LCD, 정보통신 등으로 이루어지는 총괄사업부의 조직구조가 어느 정도 구체화되어 지고 있음을 알아챌 수 있다.

이 시기에 전략적 제휴에서 발견되는 특징은 첫째 공동개발 형태가 많다는 점이다. 둘째 1995년 말부터 삼성이 미국, 일본뿐만 아니라 유럽기업과도

본격적인 협력관계를 형성하여 전략적 제휴가 동사의 글로벌 전략의 핵심이 되기 시작했다는 점이다.

5.4.1 PC사업

1995년에 들어오면서 삼성은 멀티미디어사업을 활성화시키기 위해 관련조직을 재정비하고,⁴⁵⁾ IT 산업이 PC(개인용 컴퓨터)를 중심으로 성장하고 있는 추세에 대응하여 PC를 멀티미디어사업의 중심으로 삼았던 것으로 보인다. 왜냐하면 당시 세계 제6위의 컴퓨터 제조 및 판매회사인 미·AST리서치와 다수지분 출자방식으로 전략적 제휴를 맺고 경영권을 확보하였기 때문이다.⁴⁶⁾ 제휴의 목적은 노트북 PC의 핵심기술을 확보하고 국제마케팅역량이 취약한 PC사업을 보완하면서, LCD등 주변사업과의 시너지효과를 거두려는데 있었다고 볼 수 있지만, <표 2>를 통해 알 수 있는 것과 같이 1999년 1월에 AST사업이 정리된 것을 보면 소기의 성과를 달성했다고는 말하기 어렵다.

<표 2> 삼성과 AST리서치간의 전략적 제휴의 진화과정

시 기	내 용
1995.2	삼성이 AST의 지분 20%를 인수하기 위한 협상을 진행.
1995.3	AST의 지분 40.25%(3억7천8천만달러)를 인수하여 경영권 확보, 계약에 따라 노트북PC 등 상호 OEM을 추진하고, 제품구매·개발·마케팅도 공동으로 수행하기로 함.
1995.11	AST가 경영부진으로 삼성에 자금 및 경영지원을 요청 삼성이 1억달러 신용제공, 지분을 49.8%까지 올림
1996.12	삼성이 AST에게 2억달러 추가지원
1997.4	삼성이 AST의 잔여지분 51%를 전량 공개 매수하여 자회사로 편입 AST를 완전 인수하기 위한 하트-스코트-로디노 법안의 심의를 마침.
1997.12	AST는 손실로 자본을 완전 잠식, 사원 37%(1110명) 감원
1999.1	AST사업 정리, AST컴퓨터 합작회사를 설립(미국 투자그룹 65%, 삼성 35%)

자료: 삼성내부자료 및 각종 신문

44) Eisenhardt와 Martin(2000). p.1107 참조.

45) 전자신문 1995년 1월 12일자.

46) 한국경제신문 1995년 3월 1일자.

5.4.2 LCD사업

TFT-LCD가 1995년 2월부터 양산체재에 들어 가면서 삼성은 다음과 같이 주로 일본기업들과 제휴하여 상용화에 박차를 가했다는 것을 확인 할 수 있다. 먼저 후지쓰와는 TFT-LCD관련 핵심기술(삼성의 고개구울 기술과 후지쓰의 광시야각 기술)을 상호 교환(크로스라이슨싱)기로 합의하여, 제품 경쟁력의 향상을 기하고, 동시에 TFT-LCD분야의 대부분의 기본특허를 갖고 있는 일본기업들과의 특허분쟁의 소지를 사전에 차단하였다.⁴⁷⁾ 그 다음 TFT-LCD에 내장되는 LCD구동 TAB형(테이프 부착형)반도체를 생산하기 위해 일본의 도레이와 합작회사 설립하여 LCD사업의 기반을 다져 나갔다.

5.4.3 DVD플레이어사업

DVD플레이어사업은 차세대 멀티미디어의 기록 매체인 DVD의 규격 표준화의 문제와 관련하여 삼성이 일·도시바가 제안한 규격을 채택하면서 동사와 DVD용 광픽업 기술과 DVD의 기억매체가 될 수 있는 64M 플래시메모리를 공동 개발하기로 하면서 구체화되었다고 판단된다. 이어서 삼성은 미·CQV와 제휴하여 동화상 가변전송기술을 공동 개발하여, 현재 디지털미디어사업부의 주력제품의 하나인 DVD플레이어의 시작품의 개발에 성공하여 사업기반을 확보하였다.⁴⁸⁾

전술한 도시바와의 공동개발 제휴는 다음과 같은 두 가지 측면에서 이전과는 다른 특징을 나타내고 있다는 점에서 주목할 가치가 있다.

첫째 공동 연구개발의 조직디자인이다. 종래 삼성의 국제 적인 공동 연구개발은 각 파트너가 개발

영역을 분담하여 연구자료와 기술정보만을 교환하는 방식이었다. 그러나 도시바와의 공동 연구개발은 제품 생산을 목표로 연구비와 개발인력을 50대 50으로 투입하여 특정장소(도시바의 연구소)에 연구인력을 파견하고 시작품의 설계에서부터 제품의 상용화까지 공동으로 연구하고 개발하는 조직형태를 취하면서 그 성과를 양사가 공유하는 방식이었다. 따라서 인적교류를 통한 실질적인 조직학습의 효과를 기대할 수 있었다는 점이다.

둘째 선발자인 일본기업이 후발자인 삼성의 기술, 제품 및 생산 역량을 실질적으로 인정하기 시작했다는 점이다.

5.4.4 CD계열사업

하드웨어 중심의 한국기업 중에서 드물게 삼성은 소프트웨어사업에 관심을 두고 CD타이틀의 개발회사인 미국의 Creative, Knowledge Advantage 등 5개회사와 협력관계를 맺었다. 이는 당시 CD 패밀리시장의 급성장에 주목하여 CD계열사업을 추진한 것으로 보이나, 핵심역량의 관점에서 보면 제조중심의 삼성이 하드웨어의 마인드를 갖고서 멀티미디어의 소프트웨어사업에 진출하려 한 것은 전략적으로 문제가 있었다고 생각된다.

5.4.5 비메모리사업 및 정보통신사업

삼성의 미래 핵심사업의 기반은 미·Rambus로부터 멀티미디어에 적합한 고속메모리인 램버스D램 기술을 도입하면서 규격 표준화와 설계에서 협력하기로 하여 멀티미디어기기 시장이 확대되는 추세에 대응하면서,⁴⁹⁾ 아래와 같이 미국과 일본기업

47) 한국경제신문 1995년 4월 7일자 및 1995년 5월 4일자 참조.
 48) 한국경제신문 1995년 4월 11일자 및 1995년 9월 12일자 참조.
 49) 한국경제신문, 1995년 9월 19일자.

과 함께 유럽의 유력기업들과 비메모리 및 정보통신분야의 핵심제품과 최종제품을 공동 개발하는 협력관계의 구축하면서 다져졌다는 것을 관찰할 수 있다.

먼저 미국기업과의 제휴는 멀티미디어용 반도체에 초점이 맞추고 멀티미디어 기기에 폭넓게 이용되는 핵심부품인 동화상처리용 반도체를 GI 및 Weitek의 기본설계기술과 삼성의 생산기술을 결합하는 형태로 공동 개발이 추진되었다.⁵⁰⁾

또한 가전제품에 강한 경쟁력을 가진 일본기업과의 제휴는 NEC와의 제휴를 볼 수 있는데 양사는 멀티미디어 기기뿐만 아니라 가전제품과 OA(사무자동화)기기 등에 내장되는 핵심부품인 마이컴을 공동 개발하고 판매하기로 하였다.

한편, 유럽기업과의 제휴는 1995년 12월에 삼성이 1G D램을 개발하여 메모리기술의 리더십을 확고히 하는 가운데 유럽기업들이 전통적으로 경쟁력을 가지고 있는 통신용 반도체를 중심으로 공동개발의 형태로 이루어진 것이 특징이다. 예를 들면 프·SGS-Thomson과는 멀티미디어 기기에서 음성과 화상을 전달하는 핵심부품인 DSP용 칩과 마이컴을 공동 개발하기로 제휴하였다.⁵¹⁾ 또한 독·Siemens와는 스마트카드용 반도체를 공동 개발하기로 합의하였는데, 이 협력관계는 CDMA방식의 원천기술을 보유한 미국의 IDC를 파트너로 참가시켜 삼성의 이동통신시스템의 상용화 경험 및 노하우와 Siemens의 전자기술을 결합하여 차세대 이동통신시스템을 공동 개발하는 관계에까지 진전되고 있는 것을 발견할 수 있다.⁵²⁾

5.5 핵심사업에서 경쟁우위 유지와 미래 핵심사업의 확정

기술의 세대교체가 현저하고 신기술이 다발적으로 출현하며 '네트워크의 외부성'(network externalities)이 강하게 작동하는 IT산업에서 지속적인 생존과 성장을 모색하는 기업의 전략적 과제들 중의 하나가 어떻게 기술 표준화를 주도하여 미래의 경쟁우위를 유지하고 창출하는가라고 하는 문제이다. 이와 같은 문제의 상황 하에서는 추종자의 확보가 중요한데, 전략적 제휴는 이러한 추종자를 확보하고 표준화 경쟁에서 '사실상의 업계 표준'(de facto standard)을 획득하는 수단으로 이용되어 질 수 있다.⁵³⁾

1990년대 중반은 반도체산업에서 기술의 세대교체와 함께 신형 메모리와 마이크로프로세서가 속속 개발되면서 규격 표준화의 문제가 심각하게 대두되어 각국의 반도체기업들이 자사에 보다 유효한 전략을 모색하던 시기였다.

이 시기에는 삼성의 전략적 제휴도 차세대 반도체기술의 표준 설정의 문제에 초점이 맞추어져 있었다는 것을 확인할 수 있다. 이 과정에서 주목되는 점은 첫째 차세대 메모리와 웨이퍼와 관련해서는 경쟁우위를 계속 유지·강화하기 위해, 한편 취약사업인 MPU와 새로운 사업분야인 시스템LSI에 대해서는 기술역량을 보완하기 위해 전략적 제휴를 이용하였다는 점이다. 둘째 이렇게 하여 핵심역량의 사업구조를 안정시키면서, 그 동안 제휴를 통해 내부에서 축적해 온 기술역량을 기반으로 하여 미래의 핵심사업 부문을 확정하였다는 점이다.

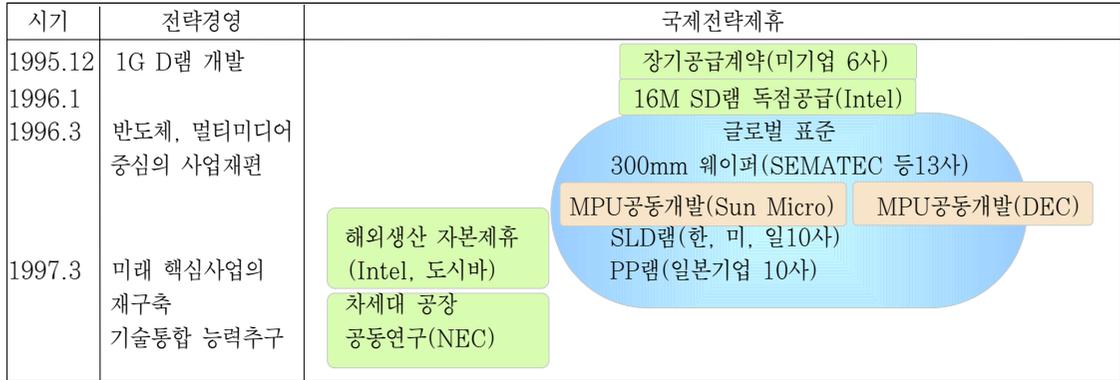
50) 한국경제신문 1995년 7월 20일자.

51) 한국경제신문 1996년 1월 23일자.

52) 한국경제신문 1995년 11월 21일자 및 1996년 2월 13일자.

53) Grindley(1995).p.42, 山田(1993)참조.

〈그림 6〉 핵심역량의 유지 및 핵심사업의 역량축적



5.5.1 반도체

5.5.1.1 차세대 메모리

D램과 같은 범용제품에서 차세대 규격 표준의 획득에 도움을 줄 수 있는 주요한 전략적 요소는 제조에서 기술적 리더십, 그리고 마케팅에서의 고객과 보완자의 확보이다. 여기서 전략적 제휴는 기술적 리더십을 표준 획득에 필요한 고객과 보완자의 확보의 문제와 연결시켜 차세대 시장에서 경쟁우위를 성취하게 하는 고리의 역할을 한다.⁵⁴⁾ 이러한 전략적 제휴의 기능은 차세대 D램의 규격 표준화와 관련하여 다음과 같은 삼성의 제휴 과정에서 확인할 수 있다.

〈그림 6〉에서 보듯이 1995년 12월 삼성은 세계 최초로 1G 싱크로너스D램의 개발하여 유저(user)들이 동사의 차세대 D램을 채택하는 과정에서 수반되는 불확실성을 제거시키면서, 미국의 컴퓨터 제조기업 6사와 장기공급계약(5년간)을 체결하여 다수의 고객을 확보하였다.⁵⁵⁾ 그리고 이를 지렛대

로 삼아 CPU(중앙처리장치)의 글로벌 표준규격을 주도하고 있던 미·Intel과 차세대 멀티미디어PC의 CPU에 장착되는 싱크로너스D램을 독점 공급하는 계약을 체결하여, 차세대 D램 분야에서 규격 표준을 획득하는데 유리한 경쟁위치를 확보하였다.⁵⁶⁾

그 다음 이러한 기대가 확산되는 가운데 일·NEC와 싱크로너스D램의 규격을 통일하여 상호 제품공급을 하기로 제휴하여, 조기에 자사의 D램이 사실상 업계의 표준으로 확립될 수 있는 기반을 더욱 공고히 하였다. 특히 NEC와의 협력관계는 더욱 심화되어 반도체기업의 경쟁력을 결정하는 가장 중요한 핵심역량이라고 말할 수 있는 생산관리의 노하우를 공동 연구하는 단계에까지 진전되고 있는 것을 발견할 수 있다. 이것은 삼성의 제휴가 이전의 제휴와는 차원이 다른 새로운 지식의 공창관계(共創關係)로 발전하기 시작했다는 것으로 평가할 수 있다.⁵⁷⁾

한편, 삼성은 차세대 고속 메모리분야에서 주력 제품으로 유력하게 떠오른 램버스D램에 대처하기

54) Doz와 Hamel(1998). p.37 및 pp. 238-239 참조. 이들은 이것을 임계규모(critical mass)로 표현함.
 55) 매일경제신문 1995년 12월 7일자.
 56) 한국경제신문 1996년 1월 8일자. 삼성-Intel의 협력관계는 1997년 2월 Intel이 삼성의 미국 생산자회사에 10%지분을 출자함으로써 자본제휴 관계로 발전.
 57) 한국경제신문 1996년 1월 16일 및 1996년 3월 20일자 참조. 삼성-NEC의 협력관계는 차세대 고성능 메모리공장 건설에 필요한 새로운 설비를 개발하기 위해 기술교류를 더욱 강화하는 방향으로 발전(일본경제신문 1997년 7월 24일자 참조).

위해 이에 대항하는 싱크링크(Sync-Link)D램의 표준을 추진하는 국제컨소시엄에도 참가하였다.

5.5.1.2 차세대 웨이퍼

차세대 300mm 웨이퍼를 둘러싼 표준화 경쟁에서는 300mm 웨이퍼가 기존의 200mm 웨이퍼에 비해 생산량이 2.25배 높다는 점에서 생산 및 가격의 경쟁력 면에서 엄청난 영향력을 미칠 것으로 예상되면서 일본기업들은 독자 규격을 제정하여 차세대 시장에서 경쟁우위를 노렸다. 한편 삼성은 미국 반도체연구기관인 세마텍(SEMATEC)가 제안하는 표준화 컨소시엄(I300I)에 유럽반도체 업체들과 함께 참가하였으며, 2001년 9월 세계 최초로 300mm 라인을 가동하기 시작하여 이 분야에서도 경쟁우위를 유지해 나갔다.⁵⁸⁾

5.5.1.3 MPU

표준화 문제와 관련하여 경쟁우위를 구축해 가는 삼성의 능력 중에서 특히 돋보이는 점은 전략적 제휴를 활용하여 동사의 취약분야로 꾸준히 지적되어 온 비메모리분야에서 메모리와 함께 사실상 반도체 시장을 주도하고 있는 MPU와 차세대 핵심제품으로 주목받는 시스템LSI의 기술역량에 접근할 수 있는 실질적인 기회를 만들면서, 반도체 사업구조를 안정적인 체제로 변화시켜 나갔다는 점이다.

삼성의 MPU기술은 신 개념의 네트워크 전용 컴퓨터(NC)를 주창하는 미·Sun Microsystems와 휴대폰, 프린터 및 가전제품에 사용되는 MPU(일명: 자바 피크)를 공동 개발기로 하고, 이어서 당시 세계에서 가장 빠른 신형 MPU(제품명: 알파 칩)를 개발한 DEC와 메모리분야에서 확보한 생산

공정기술을 제공하는 대신에 동사의 MPU의 기본 설계기술을 이전 받는 것을 전제로 차세대 제품을 공동개발하기로 하면서 본격적으로 습득할 수 있는 기회를 잡았다.⁵⁹⁾

5.5.1.4 시스템LSI

디지털 기기의 멀티미디어화가 진전되면서 하나의 반도체 칩에 화상, 음성, 데이터 처리 및 통신 기능 등 다양한 핵심기능을 통합시켜야 할 필요성이 높아지는 가운데, 삼성은 시스템LSI의 기술역량과 관련하여 MPU와 메모리를 일체화한 반도체를 실용화하기 위해 NEC, 도시바, NTT 등 일본 기업 10사가 결성한 PP램 컨소시엄에 참가함으로써 기술역량을 축적할 기회를 얻었다.⁶⁰⁾

5.5.2 미래 성장을 위한 지속적인 핵심사업의 재구축

Teece, Pisano 및 Shuen(1997)에 따르면 예측불허의 동태적 환경 하에서는 시장과 기술의 동향을 끊임없이 모니터링하고, 새로운 기회를 탐색하면서, 사업구조를 재편해야 할 필요성을 감지하고, 사업의 구성요소를 조정·통합하여 사업구조를 전환하는 동태적 능력이 중요한 경쟁우위의 원천이 된다.⁶¹⁾

이상과 같이 삼성이 글로벌 전략적 제휴를 통해 외부의 기술역량을 이용하면서 핵심사업의 윤곽을 잡고 구체화시켜 나가는 과정에서 특히 돋보이는 점이 환경의 변화에 신속하게 대응하면서 지속적으로 사업조직을 재편해 가는 조직능력이다. 1996년 3월부터 2004년 1월까지 삼성이 어떻게 사업조직

58) 미국의 모토롤라 IBM 등 6개기업, 유럽의 톰슨 지멘스 등 3개기업, 대만의 TSMC 등 모두 13개사로 구성. 한국경제신문 1996년 4월 18일자.

59) 한국경제신문 1996년 5월 31 및 6월 19일자 참조.

60) 한국경제신문 1997년 1월 22일자.

61) Teece, Pisano and Shuen(1997). p.518 및 p.520.

을 재편성했는지, 그 과정을 분석해 보면 다음과 같이 여섯 단계로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 반도체 소비의 주력제품으로 디지털 기기가 부상하는 상황 하에서 반도체에 이어 차세대 핵심사업을 멀티미디어로 정하고 멀티미디어 총괄조직을 신설하면서 전체적인 사업조직을 반도체 총괄과 멀티미디어 총괄의 투톱(Two Top)시스템으로 정비하는 단계.

둘째, 정보통신기기의 마케팅을 강화하기 위해 제조부문과 판매부문을 분리하여 정보통신 사업조직을 개편하여 멀티미디어 총괄조직을 조정하는 단계.⁶²⁾

셋째, 1997년에 들어와 전체적인 관점에서 당시 삼성의 성장을 견인하고 있던 메모리, 휴대폰, 노트북PC, 컬러TV, 모니터 등을 과수사업으로 정하고, TFT-LCD, 디지털TV, PDA(휴대정보단말기)

를 표목사업으로 선정하면서 이동통신시스템, 비메모리사업 등을 미래의 씨앗사업으로 정하여 총체적으로 미래 핵심사업의 밑그림을 확정하는 단계.

넷째, DVD롬 드라이브를 개발하여 핵심사업으로 육성키로 하면서 디지털미디어사업을 조정·강화하는 단계.⁶³⁾

다섯째, 2001년에는 플래시메모리가 내장된 제품시장의 성장을 예측하여 미국의 SST 및 Lexar Media와 전략적 제휴를 통해 핵심기술·정보를 확보하고 플래시메모리 사업을 대폭 강화하고, 2002년에는 디지털 기술의 융복합화에 대처할 수 있도록 전체적인 사업조직을 반도체, 정보통신, 디지털미디어, 생활가전의 4대 전략사업 중심 체제로 바꾸고, 세계시장 점유율 1위 제품을 중심으로 사업조직의 재편을 강력하게 추진한 단계.⁶⁴⁾

여섯째, 세계 모니터시장에서 LCD모니터에 대

〈표 3〉 삼성전자의 사업현황

사업부(총괄)	제품	점유율(세계시장)	순위	비고
반도체총괄	· D램	29.0 %	1위	2003년 3분기 현재
	· SRAM	27.0 %	1위	
	· 플래시 메모리	21.0 %	2위	
LCD총괄	· TFT-LCD	20.1 %	1위	2003년 3분기 현재
정보통신총괄	· CDMA 휴대폰	21.6 %	1위	2003년 3분기 현재
	· 휴대폰	13.8 %	2위	
디지털미디어총괄	· TV	11.1 %	1위	2003년 12월 현재
	· 모니터	21.5 %	1위	
	· VCR	25.0 %	1위	
	· DVDP	15.0 %	2위	
	· 캠코더	17.0 %	3위	
	· 프린터(레이저)	12.8 %	2위	
생활가전총괄	· 전자레인지	19.0 %	2위	2003년 12월 현재

출소: <http://www.sec.co.kr/index.jsp>

62) 한국경제신문 1996년 3월 25일자 및 8월 20일자 참조.

63) 한국경제신문 1997년 8월 24일자.

64) 전자신문 2001년 4월 21일자 및 한국경제신문 2002년 4월 24일자.

한 수요가 CRT모니터의 수요를 초과하는 시장 변화에 대응하여 2004년 1월 반도체사업부에서 LCD사업을 분리하여 LCD총괄사업부를 신설하고, 동시에 디지털 융복합화의 활성화와 연구개발의 시너지효과 제고를 위해 기술총괄사업부를 신설하여 전체적인 사업조직을 6대 총괄체제로 재편한 단계이다.⁶⁵⁾

이상과 같은 삼성의 사업조직의 재구축 과정을 검토해 보면 1997년 초반까지 전략적 제휴를 통해 내부에서 축적해 온 기술역량과 핵심제품들을 시장 환경의 변화에 맞추어 다양한 방법으로 결합하여 다수의 사업조직을 창출하고 지속적으로 조정·통합하면서 최종제품을 통해 글로벌 경쟁력을 구현하려는 동사의 전략이 반영되어 있다고 말할 수 있다.

VI. 요약 및 결론

본 논문은 동태적 능력의 관점에서 첨단기술기업의 글로벌 경쟁력의 원천은 전략적 제휴의 조직적 과정에서 찾아볼 수 있다는 점에 착안하여, 최근 세계적인 IT기업으로 급부상하고 있는 삼성을 분석대상으로 동사의 전략적 제휴의 과정이 핵심역량의 구축과정과 연계되어 진화하는 과정을 분석하여 첨단기술을 기반으로 성장을 추구하는 기업의 글로벌 경쟁력의 원천에 대한 심층적 이해를 구하고자 하였다.

분석의 결과 삼성의 글로벌 경쟁력의 구축에는 최고경영자의 리더십, 전략전환과 사업조정·통합 능력, 시장예측 능력 등 다양한 요인들이 복잡하게 얽혀 복합적으로 영향을 미쳐왔다는 것을 관찰할 수 있었으나, 그 기저에는 사실상 기업의 경쟁력을

좌우하는 중요한 요소인 기술역량을 외부에서 탐색하고 획득하는데 초점을 맞춘 전략적 제휴의 글로벌 조직과정이 존재하고 있다는 것을 규명할 수 있었다.

삼성이 전략적 제휴를 통해 축적한 메모리, CDMA 휴대폰 및 TFT-LCD분야의 기술역량은 이를 토대로 제1차 미래 핵심사업을 확정한 1997년부터 사업기간이 끝난 2004년 사이에 부분적으로 핵심제품과 최종제품의 글로벌 경쟁력으로 구현되고 있음을 발견할 수 있다. <표 3>에서 알 수 있는 바와 같이 반도체사업에서는 D램, S램 및 플래시메모리가 세계시장 점유율 순위에서 세계 1위와 2위의 경쟁력을 확보하고 있으며, LCD사업에서는 TFT-LCD, 그리고 정보통신사업에서는 CDMA휴대폰이 세계 1위를 차지하고 디지털미디어사업에서 DVD플레이어가 2위를 고수하고 있는 것을 보면 삼성은 디지털 제품의 다방면에서 글로벌 경쟁력을 확보해가고 있음을 확인할 수 있다.

한편, 스마트카드 IC, LCD구동 칩, MPU 등 비메모리분야에서 축적해 온 기술역량은 2000년대에 들어와 시스템LSI사업으로 구체화되어 차세대 핵심사업으로 집중 육성되고 있으며, 그 성과는 아직 시장에서 확인되지 않은 상태이다. 따라서 이 부분에 대한 연구는 향후의 과제로 삼고자 한다.

이상의 분석과 약간의 검증을 통해 삼성이 글로벌 경쟁력을 갖추는 데는 국제적 차원에서의 전략적 제휴가 중요한 역할을 했으며, IT산업과 같은 첨단기술산업에서 전략적 제휴능력은 글로벌 경쟁력을 구성하는 중요한 요소가 된다고 추론할 수 있다.

본 연구는 주로 일화적이고 단편적인 사례를 바탕으로 하는 선행연구와는 달리, 실제로 일련의 전략적 제휴가 어떻게 글로벌 경쟁력의 구축과 직결되어 가는지, 그 실상을 실시간에 근거하여 동태적

65) 전자신문 2004년 1월 21일자.

으로 분석하고 실증하려고 시도하였다. 그 과정에서 얻을 수 있었던 실천적·이론적 시사점은 다음과 같다. 먼저 실천적 측면에서는 변화가 심한 최근의 첨단기술산업에서 기업이 글로벌 경쟁력을 유지하기 위해서는 기술 자체를 개발하기보다는 어떻게 획득하느냐가 중요한 문제로 대두되고 있다는 점이다. 또한 이러한 맥락에서 보면 글로벌 차원의 탐색과정을 거쳐 기업외부의 기술을 보다 신속하게 상용화할 수 있는 조직능력이 첨단기술기업에 있어서는 경쟁력의 원천이 되고 있다는 점이다. 한편 이론적 측면에서 얻을 수 있는 시사점은 난기류의 혁신적 경영환경 속에서 기업이 전세계에 로컬화되어 있는 어떻게 기술을 탐색하여 새로운 가치를 창조하고 있는지, 그 논리와 이론적 근거를 심층적으로 규명하여 국제경영이론을 보완하고 확장해야 할 필요가 있다는 점이다.

참고문헌

권영철(1994). 무한경쟁시대의 전략적 제휴, 김영사.
 산업연구원, 반도체·LCD 산업분과위원회(1994). 2000년대 첨단기술산업의 비전과 발전과제, 산업연구원.
 삼성반도체통신주식회사(1987). 삼성반도체통신10년사, 삼성반도체통신주식회사.
 이항구·이영주(1994). 한·미기업간 전략적 제휴, 산업연구원.
 장세진(2002). 글로벌 경쟁시대의 경영전략, 박영사.
 재정경제원. 기술도입연차보고(각년판), 한국재경원.
 전용욱(1990). "반도체산업의 다국적기업간 협력과 한국기업의 전략." 산업동향, (I) Vol.8, No.9, pp.30-46, (II) Vol.8, No.10 pp.35-63.
 岩井善弘(2001). 液晶産業, 工業調査會.
 伊丹敬之(1995). 日美半導體産業-なぜ三つの逆轉はおこったのか, NTT出版.
 山田英夫(1993). 競争優位の[規格]戦略, ダイアモンド社.

Almeida, P.(1996). "Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry," *Strategic Management Journal*, Winter, Vol.17, Special Issue, pp.155-165.
 Cantwell, J.(1989). *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Oxford: Basil Blackwell.
 _____(1992). "The Theory of Technological Competence and its Application to International Production," pp.107-143 in McFetridge, D.(ed.) *Foreign Investment, Technology and Economy Growth*, Calgary: University of Calgary Press. Reprinted in Cantwell, J.(ed.)(1994), *Transnational Corporations and Innovatory Activities*, London: Routledge.
 Collis, D. J. (1991). "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Summer, pp.49-68.
 Cohen, W.M. and D. A. Levinthal(1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp.128-152.
 Data Quest(1995). *Competitive Markets in Semiconductors: Competitive Trends*, San Jose: Data Quest Incorporation.
 Doz, Y. L.(1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?," *Strategic Management Journal*, Summer, Special Issue, Vol.17, pp.55-83.
 _____(1997). "Strategic Management and International Business Research: An Empirical Convergence?," pp.488-497 in Toyne, B. and D. Nigh (eds.), *International Business: an Emerging Vision*, Columbia: University of South Carolina Press.

- Doz, Y. L. and G. Hamel(1998). *Alliance advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston: 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*, Vol. 1, No.2, pp.99-126.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin(2000). "Dynamic Capabilities: What Are They," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No.10/11, pp. 1105-1121.
- Grindley, P.(1995). *Standards Strategy and Policy*, New York: Oxford University Press.
- Gugler, P. and J. H. Dunning(1993), "Technology-Based Cross-Border Alliances," in Culpán, R.(ed.), *Multinational Strategic Alliances*, Binghamton: International Business Press.
- Gulati, R.(1999). "Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 397-420.
- Hamel, G.(1991), "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Summer, Special Issue, Vol.12, pp.83-103.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad(1994). *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- 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*, Vol. 23, No. 8, pp. 747-767.
- Kogut, B.(1988). "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, pp.319-331.
- Kuuttila, E. J. & Associates(1985). *Technology Licensing in the Semiconductor Industry*, Cupertino: Electronic Trend Publications.
- Lane, P. J. and M. Lubatkin(1998). "Relative absorptive capacity and interorganizational learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 461-477.
- Ma, Hao(2004). "Toward Global Competitive Advantage: Creation, Competition, Cooperation, and Co-option," *Management Decision*, Vol.42, No.7, pp. 907-924.
- Madhok A. and T. Osegowitsch(2000). "The International Biotechnology Industry: A Dynamic Capabilities Perspective," *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2, pp. 325-335.
- Mahoney, J. and J. Pandian(1992). "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No.5, pp. 363-380.
- Mody, A.(1993). "Learning through Alliances," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 20, No.2, pp. 151- 170.
- Mowery, D. C.(1992). "International Collaborative Ventures and US Firms' Technology Strategies," pp.209-232 in Granstrand, O., L. Hakanson and S. Sjolander(eds.), *Technological Management and International Business*, Chichester: John Wiley.
- National Research Council(1992). *US-Japan Alliances in the Semiconductor Industry*, Washington, D. C.: National Academy Press.
- Penrose, E. T.(1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell: Oxford.
- Peteraf, M.(1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol. 14,

- No. 3, pp. 179-191.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990). "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3, pp. 79-91.
- Pavitt, K.(1988). "International Patterns of Technological Accumulation," pp.126-157 in Hood, N., J. E. Vahlne(eds.). *Strategies in Global Competition*, London: Croom Helm.
- Powell, W., K. Koput and Smith-Doerr Laurel (1996). "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No. 1, pp.116-145.
- Shan, W. and J. Song(1997). "Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry," *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, Vol.28, No.2, pp.267-284.
- Schumpeter, J. A.(1951). "The Creative Response in Economic History," pp.217-226 in Clemence, R. V.(ed.), *Essays of J. A. Schumpeter*, Cambridge, Mass.: Addison-Wesley Press, reprinted from *Journal of Economic History*, Nov., 1947, pp.149-159.
- Teece, D. J. and G. Pisano(1994). "The Dynamic capabilities of Firms: an Introduction," *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, No.3, pp.537-556.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Tushman, M. L. and P. Anderson(1987). "Technological Discontinuities and Organizational Environments," pp.89-122 in Pettigrew, A. M.(ed.), *The Management of Strategic Change*, Oxford: Basil Blackwell.
- Wernerfelt, B.(1984). "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.

Global Firm's Dynamic Capability and Strategic Alliance: A Case of Samsung Electronics

Wee Beom Lee* · Yung Chul Kwon**

Abstract

This paper explores the sources of global competitiveness of firm in high technology industries such as IT and semiconductor. In the perspective of dynamic capabilities, we take notice that the competitive advantage of firm lies with international strategic alliance processes. In this regard the paper demonstrates that Samsung Electronics has earned global competitiveness by building up the global alliance networks.

Based on the case analysis, we found that Samsung's alliance processes are linked to access outside technological competences, which turns into creating core competencies, core products and end products of Samsung Electronics.

Implication of this study is that dynamic capabilities with utilizing strategic alliances are shown up to be the sources of global competitiveness.

Key Words: dynamic capabilities, core competence, sources of global competitiveness, international strategic alliances, high technology based firm.

* Visiting Professor of College of Business and Economics, Yeungnam University.

** Professor of College of Business and Economics, Yeungnam University.