

삼성전자 해외시장 진출전략: 삼성전자 LCD 사업부 동유럽 진출 사례를 중심으로

류 주 한*

본 연구는 LCD 업계 세계1위인 삼성전자 LCD 사업부의 유럽시장 진출 전략을 중심으로 그 진출과정을 분석하였다. 구체적으로 동유럽 3개국 45개 지역 중 최적지역을 선정하기까지의 검토과정을 진출동기, 진출방법 및 진출규모 그리고 진출국가 및 입지선정을 중심으로 사례연구를 통해 고찰해보았다. 진출 동기로서 외부 환경적 요인, 전략적 요인을 고려하였고 진출방식은 과거 경험을, 진출범위는 경쟁사 사례와 후퇴전략의 용이성을 고려하여 결정하였다. 진출국가 및 입지선정은 진출국의 정치, 경제상황 및 정부지원규모, 인력수급 및 노동환경, 물류비용, 주요 거래업체의 향후 진출 동향을 중심으로 고려하였다. 본 사례연구를 통해 향후 한국기업의 해외시장 진출 시 진출국 및 입지를 선정함에 있어 판단 근거를 제시하는 한편 본 교육용 사례를 통해 실무자 및 학습자들에게 해외시장진출 업무를 간접 경험할 수 있는 기회를 제공하고자 한다.

주제어: 해외시장 진출, 해외진출전략, 입지선정, LCD 산업

I. 서론

지난 2000년 이후 평판TV, 노트북, 데스크탑 PC, 모바일폰 등을 중심으로 한 제품들의 수요가 크게 증가하면서 이들 제품의 주요 핵심부품인 액정디스플레이¹⁾산업 역시 빠르게 성장하고 있다(강종욱, 2005; Chang, 2005). 한국, 일본, 대만을 중심으로 한 LCD 패널 제조업체간 경쟁 역시 더욱 심화되어 가고 있으며 최근에는 중국 업체까지 가세하고 있어 액정디스플레이 시장을 둘러싼 국제경쟁은 날로 치열해져 가고 있다.

LCD 업체 간 해외진출 역시 더욱 경쟁적으로 가시화되고 있다. 삼성전자, LG 디스플레이, 일본

의 샤프, 대만의 AUO 등이 급성장하고 있는 중국 LCD시장을 타깃으로 현지투자를 추진 중에 있다. 유럽 LCD 시장 역시 중국시장 못지않은 가파른 성장세를 이어가고 있으며 2000년 중반부터 국내 기업의 진출이 꾸준히 진행되고 있다. LCD 업체들은 해외시장 직접진출을 통해 그동안 수출의 한계점으로 지적되어온 수입관세, 운송비, 환율변동, 수출물량제한 등의 문제점을 극복하고 현지의 다양한 요구를 적절히 수용할 수 있게 되었다. 따라서 이들 기업의 해외시장 직접진출을 통한 현지화노력은 더욱 활발해질 전망이다(박성배, 2007).

본 사례는 세계1위의 LCD 패널 제조업체인 삼성전자 LCD 사업부의 해외진출전략을 연구대상으로 선정하였다. 지난 2006년 말, 삼성전자 LCD

논문접수일: 2010. 11. 18. 1차 수정본 접수일: 2011. 05. 09. 2차 수정본 접수일: 2011. 08. 07. 게재확정일: 2011. 09. 15.

* 한양대학교 국제학부 조교수(Jhryoo@hanyang.ac.kr)

1) 액정디스플레이(LCD: Liquid Crystal Display)란 두 장의 유리판 사이에 고체와 액체의 중간물질인 액정을 주입한 후 상하 유리판 위 전극의 전압차를 이용 액정의 분자배열을 일으켜 문자, 영상 등을 표시하는 장치이다. 구동 방법에 따라 TN, STN, TFT 등으로 나뉘며 이들 중 응답속도, 색상표현력 등에서 뛰어난 TFT-LCD가 가장 많은 각광을 받고 있다.

사업부는 약 10 개월간의 검토 끝에 슬로박 트르나바市 인근 신규 단지에 1,474억 원(약 1.17억 유로)을 투자하여 최첨단 LCD 모듈 생산라인 2개동을 건설하고 향후 2011년까지 총 3.2억 유로(약 4천억 원) 투자계획을 확정지었다. 총 1,200여명의 현지 고용 창출이 예상되는 대규모 투자계획이었다. 이를 바탕으로 2007년 3월 삼성전자 LCD 사업부는 슬로박정부와 투자계약서를 체결하였고 2008년 1월부터 일부제품에 대해 생산을 시작하였으며 같은 해 10월 국내의 인사들이 참석한 가운데 모듈라인 준공식을 가졌다. 이로써 연간 600만대의 모듈생산량을 확보 유럽시장 공략에 더욱 박차를 가할 수 있게 되었다. 본 연구는 삼성전자 LCD 사업부가 슬로박에 진출하기까지의 주된 동기, 진출방식과 진출규모, 진출국 및 부지선정에 이르기까지 각 단계별 핵심고려요소와 쟁점사항이 무엇이었는지 사례연구를 통해 집중적으로 조명하고자 한다.

해외시장진출은 국제경영분야에서 가장 핵심이 되는 이슈 중에 하나이다(Kumar & Subramaniam, 1997; Edwards & Buckley, 1998; Mutinelli & Piscitello, 1998). 그러나 해외진출이 초기 타당성검토에서 최종 계약체결에 이르기까지 어떠한 단계별 과정을 거쳐 이뤄지는지 실제사례를 통해 직접 경험하기란 여간 어려운 일이 아닐 수 없다. 본 사례연구는 이러한 한계를 극복하고 향후 해외시장 진출을 계획하는 기업들에게 무엇을 준비하고 고려해야하는 지 실무적 시사점을 제공하는 데 그 목적이 있다. 동시에 이론을 통해 제시되는 해외시장진출과정이 실제로는 어떻게 적용되는가를 학습자들에게 간접 체험할 수 있는 계기를 마련하는 데 목적이 있다.

본 연구는 다음과 같은 순서로 구성되어 있다. 먼저 2절에서는 해외시장 진출에 관한 이론적 배경과 연구모형을 간략히 제시하였다. 제 3절에서는

LCD 산업의 장치산업, 부품산업으로서의 특성과 현재 처해있는 산업환경을 중심으로 분석 정리하였다. 제 4절에서는 해외진출 목적과 배경, 진출과정과 핵심고려요소 및 국가선정과 입지선정과정을 중심으로 삼성전자 LCD 사업부의 동유럽진출 전략을 분석하였다. 마지막으로 제 5절에서는 사례연구의 결과와 그 의미 그리고 향후과제를 제시하였다.

II. 해외시장진출에 관한 연구모형

2.1 해외시장진출 이론적 배경

해외시장진출에 관한 연구는 어떤 해외시장을 선택할 것인가(Where and Why)?, 언제 진출하여야 하는가(When)?, 어떤 방식으로 진출하여야 하는가(How)? 등 크게 3 주제로 나뉘어져 있다. 그러나 이들 3 주제는 독립적이 아닌 상호 밀접한 연계성을 가지고 있는 의사결정사항이라고 할 수 있다. 본 연구는 해외시장진출에 관한 동기, 시점, 방법 및 규모를 중심으로 이론적 고찰을 실시하였다.

먼저 진출국가 선정(어떤 시장으로 진출하여야 하는가)에 관한 연구는 진출의 동기 및 배경과 매우 밀접한 관계가 있다(Hill et al., 1990; Contractor & Kundu, 1998). 진출동기를 충족시킬 수 있는 지역이 진출국으로 결정되기 때문이다. 진출동기에 관한 연구는 Transaction Costs 모델, OLI 모델, Stage Investment 모델, Organization Capacity 모델, Decision-Making Process 모델, Product-Life-Cycle 모델 등 다양한 이론에 근거하여 많은 이론적 실증적 연구가 수행되어 왔다(Gao, 2004 연구 참조). 이들 연구를 종합해 보면, 해외시장 진출은 크게 산업구조적, 자원기반적, 제도론적 동기에서 비롯된다고 할 수 있다. 산업구조적 관점에

서는 경쟁사의 전략적 움직임, 공급업체나 고객업체의 구매력에 대한 대응, 신시장 개척을 통한 규모의 경제 실현 등이 해외시장진출의 주된 동기임을 제시하고 있다(Gatignon and Anderson 1988; Hill et al. 1990; Liang et al., 2009).

자원기반적 관점에 따르면 해외시장 진출의 주된 동기를 필요자원을 해외시장으로부터 직접 습득하여 더 나은 가치(Superior Value)를 창출하거나, 자사가 보유하고 있는 가치(Valuable) 있거나 모방하기 어려운(Inimitable) 역량(Capability)을 해외시장에서 적극 활용함으로써 지속적으로 수익을 창출할 수 있는 근원을 확보(Luo, 2002), 또는 해당지역으로 직접 진출함으로써 현지에 대한 지식(Local Knowledge)을 습득하고자 하는 데서 찾고 있다(Luo & Peng 1999; Marshall et al., 2000). 낮은 생산원가와 높은 수준의 노동력을 찾아 동유럽이나 극동지역으로 생산거점을 이동하거나 선진국에 직접 R&D Center를 설립하면서 앞선 디자인이나 기술을 습득하고자 하는 것이 좋은 예라고 할 수 있다.

제도론적 관점에서는 해외시장 직접진출의 동기를 수출입을 중심으로 한 무역환경의 변화, 환율변동에 따른 불확실성 증가, 해외기업에 대한 법규정 및 제도 변화에서 원인을 찾고 있다(John et al., 2009). 이 같은 제도 환경의 변화는 수출 등 간접진출 방식에 대한 거래비용을 증가 시킬 뿐 아니라 진출제품과 서비스에 대한 확고한 통제력을 확보하지 못해 이익실현에 어려움을 증가시킨다.

전략적 행위이론(Strategic Behavior Theory) 역시 해외시장 진출에 관한 설득력 있는 논리를 전개하고 있다(Knickerbocker, 1973). 이 이론에 따르면 산업 내 경쟁적 특징 중 하나를 기업 간 상호 의존성에서 찾고 있다. 즉 한 기업의 전략적 행동은 다른 경쟁기업으로 하여금 즉각적이고 유사한 대응을 하도록 유도한다. 이러한 모방적이며 즉각

적인 전략적 행동은 주로 과점시장에서 흔히 나타나고 있다(Caves, 1996). 해외시장 진출의 경우, 한 회사가 진출을 선언하거나 이를 실행에 옮길 경우 경쟁회사가 즉각적으로 유사한 전략을 취하는 것을 미국 또는 일본의 자동차 회사들의 사례를 통해 확인할 수 있다(Ito & Rose, 2002).

해외시장 진출 시 매력적인 시장을 선택한 후 빠른 진출을 통해 시장선점이익(First Mover Advantage)을 취하는 것이 무엇보다 중요하다. 시장에 빠르게 진출함으로써 강력한 브랜드 이미지를 구축할 수 있고, 초기매출을 통해 경험을 쌓고 이를 통해 가격경쟁력을 확보할 수 있을 뿐 아니라 전환비용(Switching Cost)을 발생시켜 후발 진입자의 영업환경을 어렵게 할 수 있다(Lieberman & Montgomery, 1988; Pan & Chi, 1999; Isobe, et al., 2000; Vermeulen & Barkeme, 2002). 물론 빠른 진출로 인한, 시장선점불이익(First Mover Disadvantage)이 엄연히 존재한다. 따라서 절충적인 선택으로 경쟁사간 비슷한 시점의 시장진출이 이뤄지고 있는 것이 해외직접투자의 일반적인 패턴이라고 할 수 있다(Gaba & Ungson, 2001).

해외시장 진출방식에 관한 연구는 매우 다양하게 이뤄지고 있다. 진출방식은 크게 수출과 같은 간접진출 방식, 합작투자, 프랜차이즈, 라이선스와 같이 현지 업체와의 협력을 통한 진출방식, 그리고 신규투자(Greenfield Investment)나 현지 업체의 인수합병을 통해 완전자회사(Wholly Owned Subsidiary)설립하면서 해외시장에 진출하는 방식 등 크게 3가지로 구분되고 있다.

진출방식은 진출 후 성과를 결정짓는 데 가장 큰 영향을 미친다(Edwards & Buckley, 1998; Zhang et al., 2007). 따라서 기존연구들은 진출방식을 결정할 때 국가수준, 산업수준, 사업수준, 기업수준 등 다양한 측면에서 관련 변수를 고려할 것을 강조하고 있다(Chang, 1998; Chang &

Rosenzweig, 2001). 예를 들면, 진출국이 정치적, 경제적으로 불안정하거나 외국기업에 대한 차별적 전례가 있는 경우, 합작투자를 선택하는 것이 나은 선택일 수 있다. 진출국가의 기업으로부터 기술을 사수해야 하거나 기술 지배력을 빼앗길 위험이 큰 경우, 현지 업체로의 기술유출 가능성이 높은 경우에는 합작투자보다는 완전자회사설립을 통한 진출방식이 불확실한 상황을 통제하는 데 더 좋은 방식이 될 수 있다. 아울러 공격적인 투자로 시장선점의 효과를 극대화하기 위해서도 완전자회사방식이 선호되기도 한다(Gomes-Casseres, 1989; Chang, 1998). 그러나 이러한 합리적인 판단과는 별개로 기존의 성공한 해외진출방식을 다른 지역 진출 시 그대로 답습하는 등 과거의 경험에 의존하여 진출방식이 결정되는 사례도 매우 자주 목격되고 있다(Chan et al., 2006).

해외진출 방식 관련, 거래비용이론(Transaction Costs Theory)과 조직역량이론(Organizational Perspective)을 중심으로 비교적 정교한 이론적 설명이 제시되고 있다. 먼저 거래비용이론에 따르면, 해외에서 추진하고자 하는 기업의 활동(Transactions) 성격 따라 진출방식을 결정할 것을 주장하고 있다. 예를 들면, 해외시장에서의 수행활동이 높은 수준의 암묵적 지식이 수반될 경우, 활동 결과 또는 현지시장에 대한 불확실성이 클 경우, 활동에 투여되는 자산특화(Asset Specificity) 정도가 높은 경우, 현지 파트너와의 합작·협력은 오히려 파트너 간 지식이전·공유도 원활하지 않은 뿐 아니라 서로 간 기회주의적 행동만 야기할 공산이 커진다(Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1988; Dunning, 1998; Chang & Rosenzweig, 2001). 따라서 이 경우 현지기업과의 협력적 방식보다는 100% 소유를 통한 직접투자 방식이 기회주의적 행동과 서로 간 불확실성을 제거할 수 있는 방법임을 주장하고 있다. 직접투자를 선택하더라도

현지기업 인수를 통한 방식 그리고 완전 자회사설립을 통한 방식 중 어떤 선택을 할 것인가에 대한 제안 역시 유사한 논리를 펴고 있다. 무엇보다 활동(Transactions)내용의 성격이 지식 집약적이거나 본사의 암묵적 지식, 경험적 노하우가 많이 요구되는 활동이라면 현지기업인수 보다는 완전자회사방식을 선택하는 것이 관리·통제 차원에서 훨씬 더 효율적임을 강조하고 있다(Hennart & Park, 1993; Robertson & Gatignon, 1998). 결국 해외시장에서의 활동(Transactions)의 특성이 진출방식결정에 핵심임을 주장하고 있다(Hennart, 1988).

반면 조직역량이론(Organizational Capability Perspective)에서는 해외 진출 활동(Transaction)의 성격이 아닌 기업특유의 지식과 역량(Firm-Specific Resource and Capability)을 어떻게 개발·취득할 것인가를 고려하여 해외시장 진출방식을 선택할 것을 제안하고 있다(Madhok, 1998). 해외 진출의 궁극적 목적은 독보적 역량(Distinctive Competence)과 값진 자원(Valuable Resource)을 개발하거나 취득하기 위함이다(Brouthers et al., 2008; Brouthers & Hennart, 2007). 이러한 목적이 해외시장 진출을 통해 독자적으로 달성가능하다면 당연히 현지기업과의 협력방식보다는 독자적인방식이 더 나은 선택이라고 할 수 있지만, 현지기업의 경험과 지식없이 독자적으로 달성가능하지 않다면 현지기업과의 합작은 불가피한 선택일 수밖에 없다(Chen & Hennart, 2002). 결국, 진출기업의 국제화 경험, 지식이전과 학습 대한 노하우, 내부적으로 축적된 기술역량이 충분하고 그리고 이를 발휘할 수 있을 만큼 산업 환경이 격정적(Volatile)이지만 않다면 완전자회사설립과 같은 직접투자방식이 합작투자자와 같은 현지기업과의 협력방식보다 더 현명한 선택임을 주장하고 있다(Chen & Chang, 2011). 결국 기업내부의 기술

적, 관리적, 경험적 역량의 수준이 진출방식결정에 핵심임을 주장하고 있다.

거래비용이론과 조직역량이론은 해외진출방식 결정에 있어 많은 비교연구를 통해 연구와 검증이 진행되어 왔으며 서로 대비되는 논리적 전개와 근거로 인해 실지 상황에 처한 기업에 서로 다른 처방안을 제시하기 한다. 하지만 학문적, 실무적으로 많은 기여를 해온 것에 이론의 여지가 없다.

결론적으로 해외진출의 여러 방식들은 각각 나름의 장점과 단점을 지니고 있으므로 기업이 처한 상황 배경적 측면(Contextual Dimension)을 고려하여 최선의 진출방식을 선택하여야 한다(Agarwal & Ramaswami, 1992; Zhang et al., 2007). 무엇보다, 투자의 위험(Risk)수준, 자원의 결행력(Commitment), 지배력(Control)의 필요성 정도, 문화적 차이(Cultural Difference), 해외진출경험 유무(Previous Internationalization Experience) 등은 반드시 고려하여야 할 요소로 제시되고 있다.

진출경험이 없는 신흥시장으로 진출 할 경우, 수출을 통한 우회적 방식으로 현지에 대한 경험을 쌓고 지식과 정보가 체화되면서 점진적으로 결행력(Commitment)과 참여도(Involvement)가 높은 합작투자(Joint Venture) 그리고 완전 자회사설립 등 순차적, 점진적으로 진출방식의 변화를 모색하는 것이 신흥시장에서의 사업 리스크(Liability of Foreignness)를 최소화하고 성공적으로 수행하기 위한 전략적 방안으로 제시되고 있다(Martin & Salomon, 2003; Verbeke, 2003; Zaheer & Mosakowski, 1997).

진출규모 역시 대규모 진출을 통해 빠르고 신속하게 현지시장을 잠식하여 수요 선점, 전환비용발생, 규모의 경제를 활용하는 방안과 소규모 진출을 통해 기존 경쟁자들의 반응을 살피고 현지시장에 대한 학습과 정보 수집을 우선시 하는 방안을 생각할 수 있다(Isobe, et al., 2000). 소규모진출의

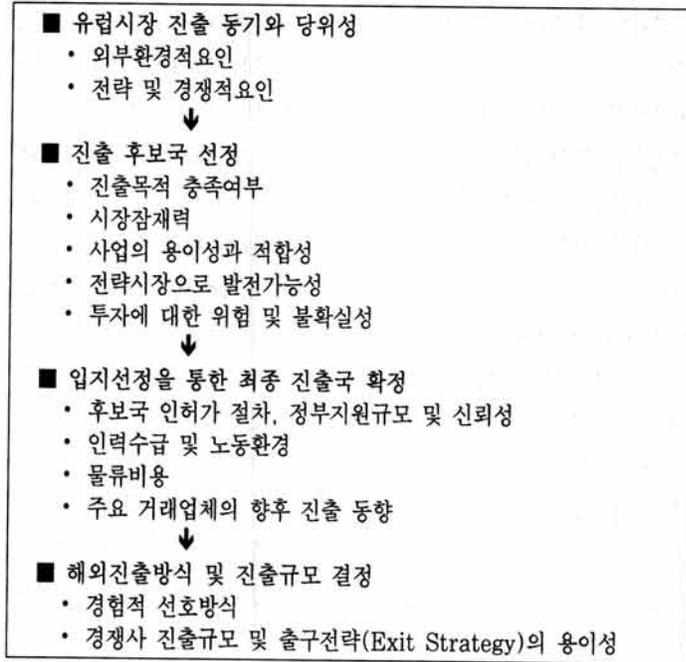
장점은 대규모 진출의 타당성을 사전에 검증해 봄으로써 잠재적 위험을 줄일 수 있으나 자칫 시장 선점의 기회를 놓칠 수 있는 한계가 있다. 결국 대규모, 소규모진출 모두 장단점을 내포하고 있다. 따라서 연구자들은 진입자의 결행력(Commitment)이 높지 않고 이전경험(Previous Experience) 역시 충분하지 않다면 소규모에서 대규모로 진출규모를 점진적으로 늘여갈 것을 권하고 있다(Ghemawat, 1991). 이 같은 점증적 투자규모 확대는 실천적 학습(Learning by Doing)을 통해 현지시장을 습득하는 데 더 효과적이다.

결론적으로 해외시장 진출은 진출동기를 충족시켜줄 수 있는 최적지역을 선정한 후 진출방식, 진출규모를 순차적으로 결정하는 것이 일반적이라고 할 수 있다. 신흥시장진출의 경우, 규모의 경제 실현, 시장개척, 필요자산획득, 경쟁사대응 등의 동기를 고려 이를 충족시켜 줄 수 있는 최적의 지역을 선정한 후, 진출에 대한 몰입도, 지배력의 필요성, 유사진출 경험 등을 고려 진출방식과 진출규모를 순차적으로 결정하는 것이 진출에 따른 리스크를 최소화할 수 있는 방안이라고 할 수 있다.

2.2 연구모형

기존 연구를 통해 살펴본 바, 해외시장진출은 진출국가선정 및 세부입지선택 → 진출방식결정 → 진출규모결정 등의 순차적인 의사결정과정을 통해 진행되고 있음을 알 수 있다. 실제로 삼성전자 유럽 진출의 경우 역시 이론에서 제시하는 것과 유사한 의사결정 과정을 거쳤다고 할 수 있다.

각 단계별 중요하지 않은 의사결정이 없으나, 삼성전자의 유럽진출 경우, 세부입지선택을 통한 진출국 확정에 거시적·미시적 분석에 집중하며 더욱 신중을 기하였다. 그만큼 다른 의사결정에 비해 진출국 확정이 매우 어렵고 까다로운 의사결정이었



〈그림 1〉 해외시장진출에 관한 연구모형

다. 〈그림 1〉은 삼성전자의 의사결정과정은 그림으로 도식화 한 것이다.

〈그림 1〉에서의 각 단계별 구체적 고려요소는 저자의 직접적인 경험과 당시기록, 관련 당사자 인터뷰 및 당시자료를 토대로 구성된 것이다. 이 모델을 토대로 삼성전자는 2006년 2월부터 2007년 4월까지 유럽진출계획을 검토 및 최종실행에 옮기게 되었다.

III. LCD 산업개요

3.1 LCD 산업의 특성

3.1.1 기술집약적 특성

LCD 패널생산은 매우 복잡하고 정밀화된 기술

을 요구한다. LCD 패널은 TFT 공정 → 컬러필터 공정 → 액정공정 → 모듈공정 등 4개의 공정을 거쳐 생산되며, 일반적으로 액정공정을 전(前)공정 모듈공정을 후(後)공정이라고 한다. 액정공정은 이미 완성된 TFT 기판과 컬러필터기판 사이에 똑 같은 양의 액정을 주입하여 일정한 방향으로 배열 및 유지되게 하는 공정을 뜻한다. 모듈공정이란 TFT와 Color Filter를 결합한 후 편광판 부착까지 완료된 Panel에 회로부를 연결한 후 기구물을 부착하여 LCD 완제품을 제작하는 공정을 뜻한다. 두 공정을 거친 후에야 비로소 LCD 패널이 완성된다. 구체적이 액정공정과 모듈공정은 〈Appendix 1〉에 기술되어 있다.

LCD는 CRT, PDP, 프로젝션 등과 함께 디스플레이산업의 핵심으로 자리매김하고 있다. 특히 LCD는 모바일기기에서 대형 TV에 이르기까지 어플리케이션 영역이 매우 광범위하며 전체 생산의 약 90%가 노트북 PC, LCD 모니터, LCD TV 등

〈표 1〉 글로벌 TV 시장규모 및 LCD TV 성장률(단위: 백만대)

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| LCD TV | | 22 | 38 | 56 | 76 | 92 | 107 | 120 | 132 |
| PDP TV | | 6 | 9 | 12 | 14 | 15 | 16 | 16 | 17 |
| RP TV | | 7 | 8 | 9 | 7 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| CRT TV | | 147 | 132 | 116 | 101 | 91 | 81 | 74 | 68 |
| 계 | | 182 | 187 | 193 | 198 | 203 | 208 | 214 | 220 |
| 시장 점유율 | LCD TV | 12% | 20% | 29% | 38% | 45% | 51% | 56% | 60% |
| | PDP TV | 3% | 5% | 6% | 7% | 7% | 8% | 8% | 8% |

Source: Display Search (2006)

대형 어플리케이션에 집중되어 있다. 특히 〈표 1〉에서와 같이 전체 TV시장에서 LCD TV가 차지하는 비중이 빠르게 확대되어 가는 만큼 LCD의 활용도는 매우 크다고 할 수 있다.

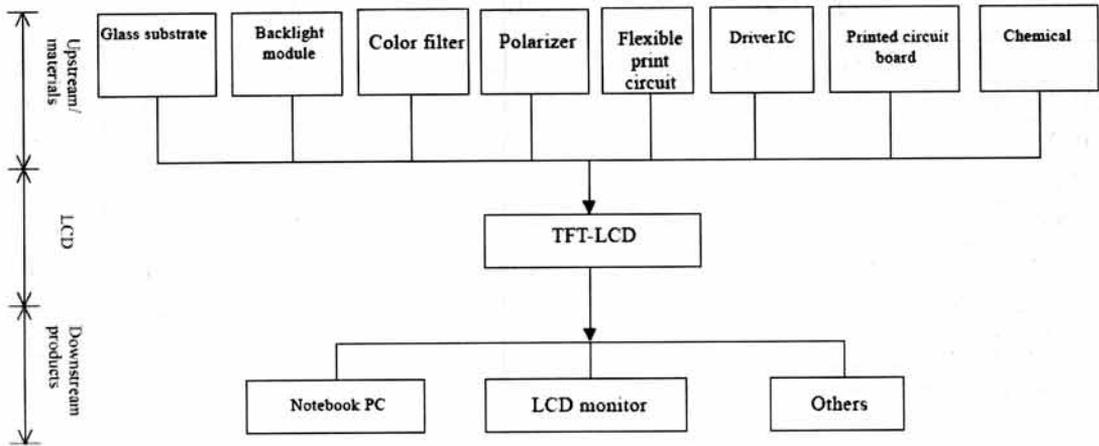
3.1.2 장치산업적 특성

LCD 산업은 대규모투자가 필요한 장치산업이다. 유리기판 1장당 패널개수를 늘리기 위해 더욱 대형화된 유리기판을 생산할 수 있는 차세대설비를 지속적으로 구축해야하며 이를 위해 평균 3-5조의 투자가 주기적으로 집행되어야 한다. 대규모 장치산업의 특성상 초기투자비용이 매우 높고 수율안정화까지의 초기생산비용 또한 매우 높다. 본격적인 양산까지 많은 시간이 걸리지만 일단 양산이 되고 나면 규모의 경제가 적용되어 제조비용이 급격히 하락한다(배상진, 2004). 승자독식의 법칙이 적용되어 경쟁사를 퇴출시키고 시장점유율을 확보하는 것이 중요하다. 이를 위해 업체 간 규모의 경제효과를 얻기 위해 생산규모증설에 더욱 열을 올리고 있으며 단가인하를 통한 출혈경쟁이 빈번한 편이다. 생산규모경쟁은 필연적으로 공급과잉과 가격하락을 동반하게 되고 시장의 불황과 호황이 반복되면서 영업이익 5% 내외의 저마진구조가 고착화되

어가고 있다. 따라서 생산규모의 확장과 함께 제품의 고급화 등 차별화전략을 통해 경쟁우위를 확보하는 것이 무엇보다 중요하게 되었다.

LCD산업은 장치산업인 동시에 부품산업이다. LCD 모듈은 크게 유리기판(Glass), 컬러필터(Color Filter), 편광판(Polarizer), 구동 IC(Drive IC), 백라이트 유닛(Backlight Unit), 사시유닛(Chassis Unit) 등의 주요 부품으로 구성되어 있다. 이같은 LCD 부품은 전체 LCD 모듈원가의 약 65%이상을 차지한다. LCD 패널업체는 이들 부품을 공급업체로부터 공급받아 최종 LCD 모듈을 생산하고 이를 LCD TV 완제품 업체나 컴퓨터제조업체 등으로 공급하게 된다. 따라서 LCD 생산업체는 부품을 제공하는 업체들(후방산업)과 LCD 패널을 사용하는 세트업체들(전방산업)과의 상호 긴밀한 유기적 관계가 무엇보다 중요하다. 대형 수요처의 확보, 효과적인 라인운영 및 공급사슬관리가 수익률에 큰 영향을 주고 있다. 〈그림 2〉는 LCD산업의 가치사슬을 보여주고 있다.

LCD 패널업체들은 부품업체들에 대한 의존성을 줄이기 위해 2000 중반 이후부터 소재부품업체들과 공동투자, 공동개발, 제휴 등을 추진하는 한편 부품내재화에도 많은 노력을 기울이고 있다. 향후 부품내재화 및 수직 계열화를 통해 적정품질을 유



Source: Chang(2005)

〈그림 2〉 LCD 산업의 가치사슬(Value Chain)

지하고 가격경쟁력을 확보하여 효율적인 부품 수급 안정망 관리가 가능할 전망이다.

LCD 패널생산은 한국, 대만, 일본이 주도하고 있다. <표 2>는 2010년 현재 주요 LCD 패널생산 업체를 나타내고 있다.

3.2 LCD 산업환경 분석

3.2.1 세계시장현황

LCD 기술은 평판 디스플레이 기술 중의 하나로 매년 그 수요가 지속적으로 성장하고 있다. 특히, 지난 2009-2010년 중국 내수요의 증가로 세계 경제성장률을 상회하는 13%의 고성장을 달성하였다. LCD가 본격적으로 디스플레이 분야에 적용된

2000년 이후 2010년 까지 LCD 시장 규모는 480억 달러에 이르고 있다.

특히 지난 2008년 이후 빠른 수요증가는 매우 고무적인 현상이라고 할 수 있다. 글로벌 금융위기 이후 미국을 중심으로 LCD TV 수요가 빠르게 증가하기 시작하였고, 중국정부의 가전제품 보조금지 급제도로 인해 저가 LCD TV 수요가 폭발적으로 증가하였다. 이에 세계 LCD 패널업체들은 그동안 금융위기로 미뤄왔던 투자와 생산량을 확대하며 판매를 늘여가고 있다.

2000년 이후 삼성전자 LCD 사업부, LG 디스플레이가 세계 시장의 약 40% 이상을 점유하며 1, 2위를 다투고 있다. 특히 부가가치가 높은 40인치 이상의 대형 패널에서는 한국기업이 시장점유율의 60-70%를 차지하며 대만 및 일본 업체를 크

〈표 2〉 주요 LCD 패널생산 업체

| | |
|----|--|
| 한국 | 삼성전자 LCD 사업부, LG 디스플레이 |
| 대만 | AUO, CMO, CPT, Hanstar, Quanta Display |
| 일본 | ADI, Fujitsu, Hitachi, NEC, Sharp, Tottori Sanyo, TMD, IPS-Alpha |
| 중국 | BOE-Hydis |

Source: 삼성전자 LCD 사업부

게 따돌리고 있다. 그러나 2009년 이후 거대한 내수시장과 정부차원의 강력한 육성정책에 힘입어 중국기업의 LCD 투자가 크게 증가하고 있다. 중국의 LCD 산업은 한국대비 기술수준이 2-3년가량 격차가 있지만 선진기술도입과 투자증가로 기술격차가 급속히 축소되고 있으며, 중국 업체의 부상은 향후 LCD 산업 내 경쟁구도에 변화를 유발하며 그 파급효과가 클 것으로 예상된다. <표 3>은 매출 기준 업체순위를 나타내고 있다.

3.2.2 유럽시장동향

유럽은 명실상부한 세계최대 LCD TV 시장이다. 또한 세계 8개권역 중 중국 일본을 제외하고 삼성전자 압도적 1위를 차지하는 지역이기도 하다. 2009년말 기준, 삼성전자는 시장점유율 동유럽 32.1%, 서유럽 31.1%를 차지하며 업계1위를 달리고 있다. 특히, 영국(16.8%), 독일(20.1%), 프랑스(23.7%), 이탈리아(36.4%), 스페인(24.4%) 헝가리(32.2%), 폴란드(31.8%) 등에서 업계 1위(판매량)로 시장을 점유하고 있다.

유럽 전체의 LCD TV시장은 2005년 이후 32인치 이상 대형을 중심으로 연평균 20%의 성장률을 유지하고 있다(디스플레이서치, 2010). LCD TV 주요 부품인 LCD 패널 역시 2007년 이후 30인치 이상 대형 패널을 중심으로 연평균 10% 내외의 성장세를 이어가고 있다(디스플레이서치, 2010). 그러나 유럽패널시장은 매우 세분화(Fragmented)되어 있어 시장을 선점하기 위한 경쟁이 더욱 치열하게 전개되고 있다. 직접투자를 통한 현지화전략, 장기공급계약 확보, 거래선 다변화, 자동화를 통한 생산합리화 등 다양한 경쟁전략을 통해 유럽시장 공략에 더욱 박차를 가하고 있다.

3.2.3 LCD 수급현황

LCD 패널수요는 당분간 증가세를 이어갈 것으로 예상된다. Notebook PC, 데스크탑, 평면 TV 등의 수요가 꾸준히 증가하고 있으며 최근 들어 LED TV 등 LCD 패널을 이용한 새로운 어플리케이션이 큰 호응을 얻고 있다. 뿐만 아니라 도시의 옥외광고나 친환경 LCD 유리기판 등 고부가가

<표 3> LCD 시장규모 및 업체별 점유율(2009년)

(단위: US\$ Mil)

| 순위 | 업체명 | 매출액(US\$) | 점유율(%) |
|----|--------------|-----------|--------|
| 1 | 삼성전자 LCD 사업부 | 11,368.1 | 29.6 |
| 2 | LG 디스플레이 | 9,249.4 | 24.1 |
| 3 | CMO | 6,131.5 | 16.0 |
| 4 | AUO | 5,836.4 | 15.2 |
| 5 | Sharp | 3,717.4 | 9.7 |
| 6 | IPS Alpha | 1,223.1 | 3.1 |
| 7 | CPT | 438.9 | 1.1 |
| 8 | Infovision | 180.1 | 0.4 |
| 9 | BOE Hydis | 113.8 | 0.2 |
| 10 | SVA NEC | 29.7 | 0.07 |
| 계 | | 38,288.3 | 100 |

Source: Display Search (2010)

치산업에도 활용도가 커 향후 전망을 더욱 밝게 하고 있다. 주요 업체들의 생산성 및 수출향상을 통한 공급효율화도 지속적으로 이뤄지고 있다. 무엇보다 생산 공정의 혁신과 효율적인 공급망관리에 더 많은 투자가 이뤄지고 있다. 패널업체와 부품업체, 완제품업체 간 다양한 합종연횡이 시도되면서 최적의 공급사슬(Supply Chain)을 모색하는 작업이 진행되고 있다.

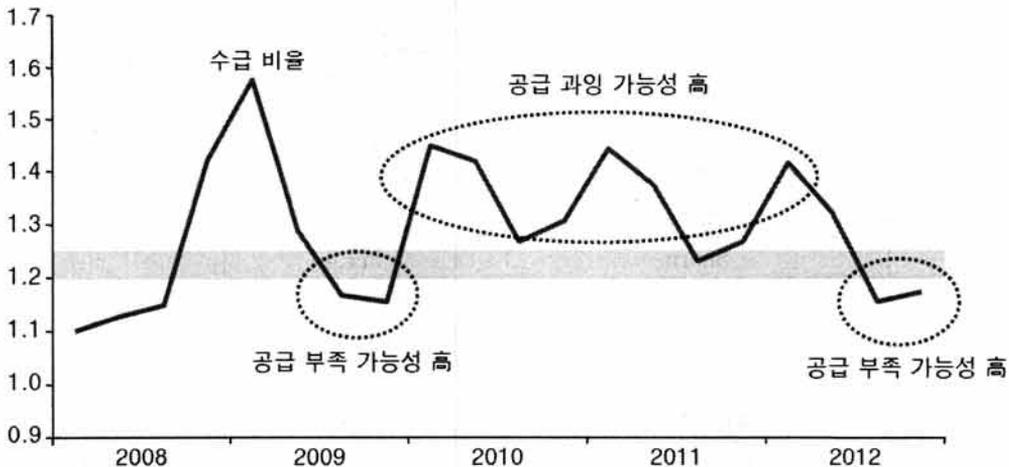
그러나 LCD 패널을 주로 사용하고 있는 TV, 모니터, 노트북 등의 전자제품은 계절적 요인(Seasonality), 글로벌 경기에 매우 민감한 특성이 있다. 특히 2008년과 같은 세계적 경기불황기에는 이들 전자제품의 판매량이 크게 줄어들었고 LCD 패널수요 역시 급감할 수밖에 없었다. 그러나 LCD 업체들은 규모의 경제에 도태되는 것이 두려워 쉽사리 투자를 축소하거나 취소하지 못하고 있다(한영수, 2009). 오히려 조금이라도 앞서 나가기 위해 경쟁적으로 생산라인 확장에 힘써왔다. 이는 패널의 과잉생산 및 판가하락을 반복적으로 야기시킨다. 따라서 LCD 업계로서는 정확한 수요예측과 함께 LCD TV 완제품업체와의 장기적

이고 안정적인 구매 관계 형성이 중요한 성공요인으로 자리 잡고 있다.

LCD패널 수급균형은 LCD업계의 수익률에 매우 큰 영향을 미친다. LCD TV 판매가 계절성효과(Seasonality)에 매우 민감한 것을 감안할 때 LCD 패널 수요 역시 비슷한 양상을 보일 것으로 예상된다. <그림 3>에 따르면, 약 1.2~1.25의 수급비율을 수요와 공급의 균형점이라고 가정할 때, 2010~2011년 기간 동안 공급부족 현상이 나타날 가능성이 높으나, 2012년 이후 다시 공급부족의 가능성이 높은 것으로 예상되고 있다. 그러나 중국 업체들의 과잉투자가 및 공급과잉이 길어질 경우 2010~2011년의 공급과잉이 더욱 길어질 가능성도 배제할 수 없다.

3.2.4 LCD 업체별 동향

LCD 업계 주요 경쟁기업으로는 삼성전자 LCD 사업부, LG 디스플레이, AUO, CMO, Sharp 등 5개 업체이며 이들 기업이 시장 전체매출의 약 80% 이상을 차지하고 있다. 2010년 말 기준, 삼



Source: DisplaySearch (2008)

<그림 3> LCD 패널 중장기 수급전망

성전자 LCD 사업부는 LG 디스플레이와 함께 세계시장의 50%이상을 점유하며 패널시장 1위를 고수하고 있다. LCD 경쟁의 승패요소가 액정패널의 조달능력과 신흥국에서의 판매능력임을 감안할 때, 향후 LCD 업계는 흡수, 합병 등으로 중소기업들의 입지가 더욱 악화되고 5개 주요업체를 중심으로 한 경쟁구도가 더욱 확고해 질 것으로 예상하고 있다.

이들 주요 기업들은 설비증설을 통한 생산량확대를 주요 경쟁전략으로 삼아왔고, 시장전체의 초과공급과 초과수요가 3년을 주기로 반복되는 이른바 "Crystal Cycle"을 탄생시켰다(Mathews, 2005). 이들 기업은 설비증설과 생산량확대 경쟁에서 벗어나 공정 및 기술 혁신에 경쟁전략의 초점을 맞추어 보다 안정적인 수익성확보에 주력하고 있다.

2010년말 현재 삼성전자 LCD 사업부는 1억 5000만대의 LCD 패널을 생산하며 업계선두를 고수하고 있으나 안팎의 많은 도전에 직면해 있다. 먼저 Sharp社를 중심으로 한 일본기업의 도전이 거세지고 있다. 엔고와 비싼 노동비를 상쇄 하기 위해 동종기업들과 과감한 자본제휴를 포함한 협력, 제조공정 효율화등 시장탈환을 위한 노력이 계속되고 있으며 첨단 복합단지를 조성, 증산에 더욱 열을 올리고 있다. 마쓰시타 역시 히타치와 IPS-알파테크놀로지외 8세대 패널생산을 위한 공동투자를 결정한 바 있다.

중국업체 역시 빠른 행보를 보이고 있다. 최근 중국정부가 LCD 사업 및 관련 부품사업 진출에 강한 의욕을 보이면서 LCD 산업에 새로운 경쟁구도를 형성할 것으로 예상된다. 소문으로만 무성하던 BOE나 SVA 등 중국기업의 타기업 인수합병이 현실화되고 정부지원을 받은 신흥기업의 증설이 가시화된다면 LCD의 공급과잉은 불가피할 것으로 보이며 패널업체 뿐 아니라 부품업체에 이르기까지 전반적 수익성 감소가 예상된다. 이 같이 향후 LCD 산업환경은 중국시장 및 중국기업을 중심으

로 다양한 변화 가능성에 놓여 있다.

무엇보다 우려스러운 것은 대만 업체들의 반격이다. 중국이 세계 최대 LCD 소비처로 부상하면서 중국과 대만 LCD 업체 간 동맹이 갈수록 강화되고 있다. 특히 대만의 중소기업들이 중국으로 생산기지를 옮기면서 대만의 기술력과 중국의 노동력/자본력을 접목한 "차이완효과"가 가시화 되면서 그동안 침체기에 있던 대만기업의 약진이 예상되고 있다(최정덕, 2010). 중국의 대만 LCD 구매는 2009년 34억불에서 2011년 4월 현재 55억 불로 전체구매비중의 65%를 차지하고 있다. 반면, 한국업체로 부터의 구매비중은 39%에 지나지 않고 있다(이종배, 노희영 2011). 중국과 대만 LCD 업체 간의 동맹 강화로 인해 국내업체들은 중국 내 직접투자에 대한 뚜렷한 계획조차 세우지 못하고 있는 실정이다. 대만 업체들이 세계 최대 소비처인 중국 시장을 빠르게 장악하면서 향후 글로벌 시장에 많은 판도변화를 일으킬 것으로 예상된다.

안팎으로 치열해져 가는 산업 환경 속에서 생존 전략은 몇 가지로 요약될 수 있다. 먼저 시장을 미리 예측하여 투자하는 투자시점의 적절성과 과감한 투자가 이루어져야 한다. 두 번째 수직계열화를 실현하여 공정을 더욱 유연하고 협력적인 관계를 형성 보다 안정적인 부품공급을 이루어야 한다. 뿐만 아니라 우리 기업 간 LCD 패널 교차판매 및 협력 투자 등 상호 윈윈전략을 구사하여 중국-대만, 일본의 샌드위치 공략을 이길 수 있는 협력전략을 마련하여야 한다. 마지막으로, LCD-TV의 대중화를 위한 경쟁력 확보와 함께 LED 광원을 탑재한 LED-TV의 비중을 늘려 나가며 빠른 시장대응을 추진해 나가야 한다.

3.2.5 LCD 산업의 미래

최근 들어 전자종이, 플렉서블 디스플레이, 3D

디스플레이, AM OLED 등 LCD, PDP와 같은 기존 디스플레이 영역을 대체할 차세대 디스플레이에 대한 관심이 증가하고 있다. 특히 꿈의 디스플레이로 불리는 AM OLED(유기광 발광다이오드)는 화질, 이동성 면에서 뛰어나 차세대 디스플레이로서의 새로운 트렌드로 부각되고 있다. PDP 역시 3D 분야에서 가격 경쟁력을 앞세워 부활의 움직임을 보이고 있다. 현재 평면 디스플레이 분야에서 LCD가 우위의 위치에 있지만 차세대 디스플레이의 기술 혁신 속도에 따라 언제든 시장에서 사라질 수 있는 만큼 이들의 기술동향을 주시하고 신기술개발에 더욱 주력해야 한다.

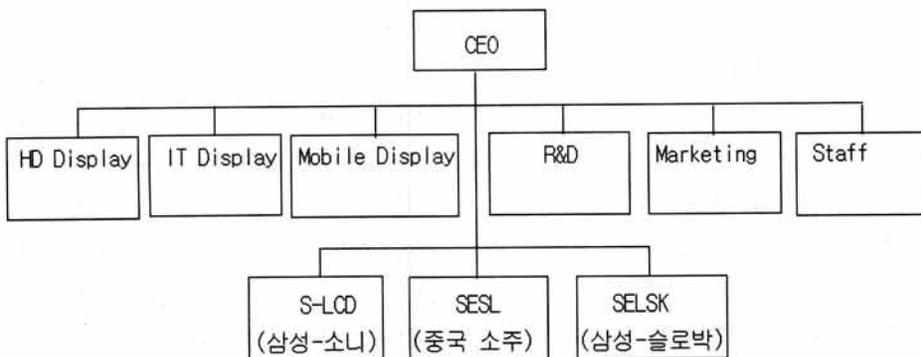
결론적으로 LCD 산업환경은 매우 역동적이라고 할 수 있다. LCD가 응용되는 어플리케이션의 증가로 인해 수요는 당분간 큰 증가세를 이어갈 것이다. 5개 주요 업체를 중심으로 더욱 치열한 경쟁이 예상되며 중국기업이 LCD 산업에 대거 진출할 경우 산업의 판도는 크게 바뀔 것으로 전망된다. 신기술개발과 차세대 디스플레이의 등장은 LCD 산업의 향후 불확실성의 증대시키는 요소가 되고 있다. 따라서 LCD 산업이 지금과 같이 가파른 성장

세를 지속적으로 이어가기 위해서는 생산량확대 뿐 아니라 생산성 증가, 기술혁신, 효율적인 공급망관리 등에 지속적으로 초점을 두어야 한다. 아울러 원천기술과 마케팅 역량부문에서도 확실한 경쟁우위를 취득하여 부품업체와 완제품 업체를 능가하는 안정적이고도 높은 수익률을 확보하는 데 주력해야 한다.

3.3 삼성전자 LCD 사업부

삼성전자 LCD 사업부는 삼성전자 내 10개 사업부 중 반도체 사업부와 함께 주력 부품사업군에 속한다. 삼성전자 전체 매출액의 약 25-27%를 차지할 만큼 핵심 사업군이라고 할 수 있다.²⁾ 삼성전자 LCD 사업부는 다시 HD Display 센터, IT Display 센터, Mobile Display 센터, R&D Center, LCD 개발실, LCD 연구소, 전략마케팅팀, 경영지원실 7개의 조직을 가지고 있으며 기흥, 천안, 탕정, 소주(중국), 슬로박(유럽) 등지에 현지 생산 공장을 두고 있다(〈그림 4〉 참조).

뿐만 아니라 약 3조5,000억원을 투입해 중국 쑤저우에 7.5세대 LCD 패널 생산공장 설립을 목표



Source: 삼성전자 LCD 사업부

〈그림 4〉 삼성전자 LCD 사업부 조직도

2) 삼성전자 LCD 사업부 매출규모는 2007년 14조 6,600억 원, 2008년 18조 678억 원, 2009년 20조 312억을 각각 기록하고 있다. 삼성전자에 대한 간략한 소개는 〈Appendix 2〉에 기술되어 있다.

로 중국정부에 신청서를 제출, 착공을 앞두고 있다. 해외직원포함 약 14,000명의 직원과 5,000여명의 협력업체 상주인력을 보유하고 있다. 지난 2004년에는 일본 SONY사와의 합작법인인 S-LCD社를 설립하여 7.8세대 패널³⁾을 공동 생산하고 있으며 2010년 11세대 패널⁴⁾ 공공생산을 위한 추가 투자에 합의함으로써 고품질의 대형 패널을 안정적으로 공급할 수 있도록 양사가 적극적인 협력을 이어나가고 있다.

삼성전자 LCD 사업부의 역사는 비교적 일천하다. 지난 1991년 TFT LCD 사업을 시작한 이후 10.4" 그리고 12.1" 등 소형 노트북 모니터 TFT LCD를 주로 생산하였다. 이후 90년대 중반부터 데스크탑 PC 모니터로 그 영역을 확대하면서 LCD 기판을 본격 확대 생산하기 시작하였다. 2003년 충남 당진을 중심으로 대규모 LCD 생산단지(일명 "당진 크리스탈밸리")를 구성, 세계적인 LCD 패널 생산단지를 확보하였다. 당진 크리스탈밸리는 LCD TV 등 대형 모니터용 패널(최대 82")을 주로 생산하며 삼성전자 LCD 사업부가 2003년 이후 지금까지 세계적인 패널생산업체가 될 수 있었던 원동력이 되고 있다. 삼성전자 LCD 사업부의 주요 연혁은 다음 <표 4>와 같다.

삼성전자 LCD 사업부는 2009년 LCD 패널 매출액 기준 177억 달러를 달성 27.6%의 시장점유율을 차지하며 8년 연속 LCD 매출 세계1위를 이어나가고 있다. 지난 2010년 2월초에는 대형 LCD 패널 누적 판매 5억대를 돌파하며 마침내 연간 판매 1억대의 시대를 열었다. 같은 해 6월말 LED TV 판매호조, 대형 LCD TV 판매 호조 등에 힘입어 금액기준 글로벌시장의 26.1%를 차지하며

세계 1위를 유지하고 있다. 특히 TV부분의 경우, 세계 출하량의 25%인 약 4,100만대를 판매하며 업계1위의 자리를 더욱 확고히 하고 있다. 뿐만 아니라 3D TV 등과 같은 고부가가치 제품에 대한 차별화와 신흥시장에 대한 적극적인 대응으로 시장을 확대해 나가며 새로운 성장 동력인 태양전지분야에도 지속적인 연구개발을 추진하고 있다.

IV. 삼성전자 LCD 사업부 동유럽진출전략 분석

4.1 유럽시장 진출 동기와 당위성

삼성전자 LCD 사업부의 2007년 유럽시장진출 배경으로는 무엇보다 외부 환경적요인 그리고 전략적 요인을 꼽을 수 있다. 먼저 외부 환경적 요인으로는 유럽시장의 수요증가, 고객대응의 최적화(고객근접대응), 원가경쟁력확보 및 관세대응을, 전략적 요인으로는 LG 디스플레이와 Sharp社의 유럽진출에 대한 맞대응을 꼽을 수 있다.

첫째, 유럽시장의 수요증가는 유럽시장진출을 더욱 촉진시켰다. 2005년을 기점으로 가격경쟁력과 규모의 경제효과를 실현한 LCD TV의 우위가 확실되면서 LCD 패널에 대한 수요가 크게 증가하기 시작하였다. 특히 2006년 독일 월드컵, Window Vista 출시 등에 따른 TV와 PC의 판매량 증가는 LCD 패널수요에 대한 전망을 더욱 밝게 하였다. 무엇보다 미국, 영국, 독일, 일본 등 세계 각 정부가 2010-12년을 전후로 디지털방송전환계획을 앞

3) 삼성전자의 7세대 LCD 패널은 1870 X 2200(mm)크기의 패널기판으로 32인치, 40인치 TV 등에 사용되며 8세대 LCD 패널은 2200 X 2500 크기의 패널기판으로 40인치, 46인치 LCD TV에 사용된다.

4) 11세대 LCD 패널은 3000 X 3320(mm)크기의 패널기판으로 40인치 이상 LCD TV, DID 등 대형 디스플레이용 패널에 주로 사용될 차세대 채널기판이다.

〈표 4〉 삼성전자 LCD 사업부 사업 연혁

| 년도 | 사업내용 |
|------|---|
| 1991 | TFT LCD 사업시작 |
| 1995 | 1라인(370×470) 가동, 노트북용 10.4" TFT LCD 양산 |
| 1996 | 2라인(550×650) 가동, 노트북용 12.1" TFT LCD 양산 |
| 1997 | 30" TFT LCD 개발 |
| 1998 | 3라인(600×720) 가동, 대형 TFT LCD 시장 M/S 1위 달성(18%) |
| 1999 | 모니터/TV 겸용 24" TFT LCD 개발 |
| 2000 | 4라인(730×920) 가동, 'WISEVIEW' 브랜드 출시, C/F 사업 인수 |
| 2001 | 휴대폰용 1.8" TFT LCD 양산, TV용 40" TFT LCD 개발 |
| 2002 | 5라인(1100×1250)가동, 40" LCD TV 멀티미디어 기술대상 대통령상 수상 46"/54" LCD TV 개발 |
| 2003 | 6라인(1100×1300) 본격가동, VA기술 적용한 후 휴대폰용 TFT LCD 개발 세계최대 57" Full HD급 TFT LCD 개발 |
| 2004 | 삼성-SONY 합작사 (S-LCD) 출범 |
| 2005 | 7-1라인(1780×2200) 가동, 세계최대 82" S-PVA HD급 TFT LCD 개발 |
| 2006 | 삼성-SONY 8세대 본계약체결, LCD 14개월 연속 세계1위(매출) 업계최초 VGA급 3인치 LCD개발, TV용 패널 천만 개 생산돌파 |
| 2007 | 8라인(2200×2500)가동, 8-1 라인 2조원 추가 투자, S-LCD 8-1세대 패널 양산, 5년 연속 세계1위(매출/면적기준), 업계 최초 IT용 누적출하 2억대 돌파 |
| 2008 | 37개월 연속 업계1위(매출), 슬로박 모듈라인 준공 |
| 2009 | S-LCD 8-2세대 패널 양산 |

Source: 삼성전자 LCD 사업부

다투어 발표함에 따라 LCD TV에 대한 수요 역시 급격히 증가할 것으로 예상되었다.

세계 LCD 시장이 빠르게 성장함에 따라 삼성전자 LCD 사업부의 관심은 유럽시장으로 집중되었다. 〈표 5〉에서와 같이 유럽시장은 LCD TV의 세계 최대 수요지역으로서 2006년 이후 매년 약 22%의 성장이 예상되었다. 특히 내부조사에 따르면 유럽 국가들의 디지털방송 추진의지가 다른 나라들에 비해 매우 높고 실현가능성도 가장 높은 것으로 판단되었다. 삼성전자 LCD 사업부는 이 같은 유럽 LCD 시장의 빠른 성장에 좀 더 적극적으로 대응할 수 있는 다양한 전략마련에 부심하고 있

었다. 여러 대안 가운데 기존의 수출을 통한 유럽 시장의 간접 대응보다 일본, 대만 경쟁사들에 앞서 직접진출을 통한 좀 더 공격적인 유럽시장 공략의 필요성이 강하게 제기 되었다.

둘째, LCD 패널은 비교적 표준화된 제품의 특성을 가지고 있으므로 완제품 업체가 교섭력(Bargaining Power)에 있어 우위를 점하는 산업적 특색을 지니고 있다(최정덕, 2010). 따라서 삼성전자 LCD 사업부는 기존 유럽 거래선들(고객들)(예를 들면, 삼성전자 VD 사업부, Panasonic, Philips, Loewe, Vestel, Becko, Telra, B&O 등)에게 더 차별화된 서비스를 제공하여 거래선을

〈표 5〉 LCD TV 세계시장 수요전망

(단위: 백만대)

| LCD TV 수요 | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------|-------|------|------|------|-------|
| Total | | 48.6 | 68.9 | 86.6 | 103.5 |
| | EU | 16.8 | 24.2 | 31.4 | 35.2 |
| | China | 5.1 | 8.0 | 12.3 | 15.7 |
| | Japan | 7.3 | 10.1 | 10.9 | 11.4 |
| | 미주 | 12.9 | 19.6 | 26.4 | 31.1 |

Source: DisplaySearch (2006)

유지 확보하는 것이 무엇보다 중요하였다. 기존 거래선의 이탈을 막고 추가 거래선 확보에 매우 고심하고 있을 무렵 대만의 경쟁업체인 AUO가 유럽 거래선 다변화전략을 발표, 유럽지역 판매확대를 공식화하였다.

게다가 유럽 내 최대고객인 SESK(삼성전자 VD 사업부 슬로박 생산법인)가 패널 가격 등을 이유로 대만 업체들로부터의 구매를 점차 늘여가면서 삼성전자 LCD 사업부의 고민은 더욱 깊어졌다. 이에 고객대응 최적화만이 경쟁업체에 대응하고 유럽시장 수요증가를 자본화(Capitalize)할 수 있는 대안임을 인식하게 되었다. 고객대응 최적화란 고객에게 좀 더 근접한 거리에서 원하는 주문량을 적기에 공급하고 더 나은 제품과 품질 서비스를 제공하려는 전략적 선택을 뜻한다. 결국 유럽시장 직접진출은 가장 효과적인 대안이었다.

세 번째, 유럽시장 직접진출은 세계 최대 LCD TV 시장인 유럽에서 원가경쟁력을 확보하여 시장 지배력을 더욱 강화하기위한 전략적 선택이었다. 2006년 상반기에만 세계판매의 39%에 해당하는 1,700만대의 LCD TV가 유럽에서 판매될 것으로 예상되었고 2007년에는 전년대비 2배가 넘는 판

매가 예상되었다. 이에 많은 LCD TV 완제품 업체들이 앞 다투어 동유럽지역에 생산라인 증설을 추진하였다. 삼성전자 VD사업부는 슬로박과 헝가리에, SONY는 슬로박에, Panasonic은 체코에, Philips는 폴란드에, 터키 업체인 Vestel과 Beko 역시 터키에 설비증설 및 신규투자를 계획하고 있었다. 이 같은 움직임은 패널업체에도 영향을 미칠 수밖에 없다. 무엇보다 원가경쟁력을 바탕으로 완제품 업체와 장기적, 지속적 공급계약이 요구되었다. 그러나 기존의 운송을 통한 공급은 적기공급의 한계, 운송비 부담 뿐 아니라 저임금을 바탕으로 한 중국, 대만 업체들과의 가격경쟁에서도 밀리게 되는 상황이 되었다. 따라서 완제품 업체의 설비증설에 보조를 맞추어 유럽현지에서의 생산거점 확보 필요성이 제기되었다.

네 번째, EU의 LCD 패널관세 부과 움직임에 대응하기 위해 유럽진출이 요구되었다. 앞서 언급한 것처럼 LCD 패널에 대한 원가경쟁력은 LCD 산업에 있어 주요 성패요소이다. 수출을 통해 유럽에 공급되던 LCD 패널은 EU의 관세정책에 따라 HS code 8529, 8531, 9013 으로 분류되었고 이중 8529만 5%의 관세가 부과되었다.⁵⁾

5) EU에 의해 5%관세가 적용되었던 LCD Module(8529 90 18)의 정의는 "A product known as an "LCD Module" in the form of an active matrix liquid crystal device with a backlight unit, inverters and printed circuit boards with control electronics for pixel addressing only. The module does not incorporate any other electronic components (for example, a power supply, a video converter, a scaler, a tuner, etc.) or interfaces for connection to other apparatus"로 EU Commission Regulation (EC) No.957/2006에 규정되어 있다.

그러나 이러한 규정에 변화가 감지되었다. European Council은 2006년 6월29일 모든 LCD Module HS code가 8929로 단일화될 것임이 발표되면서 그동안 HS Code 9013으로 분류되어 관세를 피해오던 삼성전자 LCD 사업부의 패널제품에도 5% 관세부과가 예상되었다. 다행히 관세 부과에 대한 1년 간 유예결정이 났으나, 유예지속여부가 반년마다 리뷰되어 언제라도 폐지될 여지가 있었다. 또한 역내 LCD 모듈업체가 갑자기 등장하여 관세유예 폐지를 요구할 개연성도 매우 높았다. 삼성전자 LCD 사업부의 패널을 주로 쓰고 있는 Vestel, Beko 등 터키 업체들 역시 한국산 패널에 관세가 부과될 경우 자사의 완제품가격상승을 초래해 대유럽수출에 불리한 여건을 형성할까 우려하고 있었다. 결국 삼성전자 LCD 사업부는 잠재적 5% 관세부과에 따른 가격경쟁력 상실을 우려하여 유럽현지공장설립을 보다 적극적으로 검토하게 되었다.

다섯 번째, 경쟁사의 유럽직접투자가 삼성전자 LCD 사업부의 유럽진출을 더욱 촉진시켰다. 2005년을 시작으로 경쟁업체인 LG 디스플레이, 일본의 Sharp社, IPS Alpha, 대만의 LCD TV 완제품 업체와 패널업체들이 동유럽진출을 공식화하였다. 무엇보다 가장 먼저 유럽현지공장 건설계획을 발표한 LG 디스플레이에 대해 삼성전자 LCD 사업부는 크게 긴장하지 않을 수 없었다.

LG 디스플레이는 2006년 이미 폴란드 남부지역의 브르쵸와프(Wroclaw)시를, Sharp사(社)는 폴란드 북서부 토룬(Torun)시를 거점으로 LCD 모듈공장 건설을 시작하였다. 삼성전자 LCD 사업부는 이들의 구체적인 공사 진척정도, 정부와의 구체적인 합의사항, 투자목적 및 공장규모, 생산량 및 본격양산시기, 향후 운영관리방식 등 실제 진행사항을 파악하기 위해 모든 정보망을 가동하였다. 그 결과 두 경쟁사의 진출규모가 예상이상으로 크고 빠르게 진행되고 있음을 알 수 있었다.

LG 디스플레이가 역내에서 본격적으로 LCD를 양산할 경우 수입모듈에 대한 관세부과를 요구할 것이 불 보듯 뻔했다. 이 요구가 수용될 경우 삼성전자 LCD 사업부의 대유럽 수출품의 가격경쟁력이 하락할 뿐 아니라 유럽의 기존 거래선까지 빼앗길 상황에 놓이게 된다. 결국 삼성전자 LCD 사업부는 즉각적인 대응을 취할 수밖에 없었다. LG 디스플레이의 유럽투자계획을 발표한 바로 몇 달 후인 2006년 2월, 삼성전자 LCD 사업부 역시 각 기능별 소수 정예의 T/F를 구성, 본격적으로 유럽진출을 검토하기 시작하였다.

결론적으로 삼성전자 LCD 사업부의 유럽진출은, 첫째, 세계최대 LCD TV 시장인 유럽을 공략하여 시장지배력을 강화하고, 둘째, 유럽에 경쟁적으로 진출하고 있는 LCD TV 완제품 업체들을 좀 더 근접에서 지원하여 거래선을 확보하며, 셋째, 유럽 내 생산거점 확보를 통해 수출로 인한 LCD 모듈 관세를 회피, 원가경쟁력 확보 하며, 넷째, 최대 경쟁사인 LG 디스플레이와 일본 Sharp社의 동유럽진출에 대한 맞대응 전략으로 유럽진출을 결정하게 되었다.

본 사례를 통해 이론을 통해 제시되고 있는 해외시장 진출 동기가 매우 설명력이 있음을 확인할 수 있다. 삼성전자 LCD 사업부의 유럽시장 진출은 산업구조적 관점에서 제시하고 있는 경쟁사의 전략적 대응, 신시장 개척과 부합하는 목적을 가지고 있다. 뿐만 아니라 제도적 관점에서 제시하는 법률환경 변화, 특히 모듈관세 부과 움직임에 대응하기 위해 현지시장에 직접진출하고 있음을 확인할 수 있었다.

무엇보다, 삼성전자가 진출시점을 놓고 다각도로 저울질 하던 중, LG 디스플레이의 유럽진출 소식에 주저함이 없이 유럽진출을 확정할 수 있었던 이유를 전략적 행위이론에서 정확히 설명해 내고 있다. 산업 내 경쟁적 특징 중 하나가 경쟁사 간 상

호 전략적 의존성인데 한 기업의 전략적 행동패턴에 대해 다른 기업이 유사한 방식으로 즉각적, 경쟁적 대응을 통해 균형을 유지하려는 한다는 이론적 설명이 본 사례를 통해 증명되고 있는 것이다. 이를 통해 경쟁사의 해외진출사업에 어떻게 대응해야 하는 지 시사점을 제시하고 있다. 결론적으로 기업이 해외시장 진출의 동기를 설명하고 정당화하기 위해서는 다양한 관련 이론들을 복합적으로 살펴볼 필요가 있음을 확인할 수 있다.

4.2 진출후보국 선정

한편 앞서 언급한 진출 동기를 충족 시켜 줄 수 있는 지역이 진출국으로 선정된다. 유럽 내 25개 회원국 중 경쟁사 진출지역 대비 절대적 경쟁우위를 제공해 줄 수 있는 후보국은 그리 많지 않았으나 삼성전자 글로벌 경영전략팀의 자문을 바탕으로 체코, 폴란드, 슬로박, 헝가리, 슬로베니아, 루마니아 등 6개 동유럽지역을 우선 선정하였다. 이중 LCD 산업의 특성을 고려하여

- 진출목적의 충족여부
- 시장잠재력
- 사업의 용이성과 적합성
- 전략시장으로 발전가능성
- 투자에 대한 위험 및 불확실성

등 5개의 변수를 이용, 진출 가능한 국가를 선정하였다.

측정을 위해 진출목적은 원가경쟁력확보, 모듈판 세회피, 기존 거래선 근접지원 등 3 가지 측면을 검토하였다. 두 번째, 시장잠재력은 향후 LCD TV 성장잠재력, 일인당 국민소득의 증가율 등 2가지

지표를 이용하였다. 세 번째, 사업의 용이성 및 적합성은 공급망관리 편이성, 인적자원, 기술수준 등 3가지 지표를 이용하였다. 네 번째, 전략시장으로 발전 가능성 여부는 향후 사업 확장 가능성과 주변 LCD TV 완제품 업체의 포진 여부(업체수)등 2가지 요소를 고려하였다. 마지막으로 위험과 불확실성은 투자 환경의 변화가능성으로 정부 규제나 제도 및 주된 경쟁사의 반응 등 2가지 측면을 고려하였다.

위의 지표들은 삼성경제 연구소의 세계경제동향 보고서, 삼성전자 유럽지역 해외판매·생산법인 관계자 서베이, 관련지역 근무자 인터뷰, 삼성전자 LCD 사업부 해외마케팅팀의 자체조사 등을 거쳐 이들을 종합 점수화하여 가장 좋은 평가점수를 받은 국가를 우선적하여 예상국가를 줄여나갔다.⁶⁾ 그 예는 <표 6>과 같다.

<표 6>의 결과에 따라 가장 많은 점수를 얻은 슬로박, 헝가리, 폴란드 등 3국을 진출 후보국가로 선정하였다. 이들 중 최종 진출 국가는 구체적으로 각 국가별 후보부지의 조건들을 상호 비교해 보면서 결정하기로 하였다.

진출 후보국 선정 시 본 사례는 다양한 실증연구에서 제시하는 고려요소를 그대로 적용했다고 할 수 있다. 일반적으로 국제경영학에서는 후보국 중심의 거시환경분석(예를 들면, 사회적 환경(다양성, 인구변화와 구성, 인적자원), 경제적 환경(소득수준 및 전망, 성장률, 산업환경), 경쟁적 환경(사업환경, 기존 경쟁업체 동향), 기술적 환경(기술 수준, 공급망 인프라), 법률적 환경(사적 소유의 자유, 계약법, 세금과 규제) 등을 기본적 점검사항으로 제시하고 있는 데(Shenker & Luo, 2003;

6) 최종 평가점수화 과정은 수집된 2차 자료를 바탕으로 하였다. 그러나 향후 사업 확장 가능성, 투자환경 변화가능성, 공급망관리 편이성, 인적자원 수준 등 일부 지표들은 2차 자료만 가지고 정확히 평가하기 힘든 지표들이었다. 따라서 이들은 LCD 사업부 EU T/F의 내부토의를 거쳐 평가점수를 할당하였다. 점수화과정에 T/F의 주관적 판단과 경험적 측면이 많이 가미된 것을 부인할 수 없으나 사업부내 최고 경영진 및 전문가가 참여한 점수화 과정이었으므로 최종 평가점수가 진출 후보국 선정에 그대로 반영되었다고 할 수 있다.

〈표 6〉 잠재 진출국 평가표

| | | 진출 후보국 | | | | | |
|-----------------|------------------|--------|-----|-----|-----|-------|------|
| | | 체코 | 폴란드 | 슬로박 | 헝가리 | 슬로베니아 | 루마니아 |
| 진출 목적 충족 여부 | 원가경쟁력 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | 모듈관세 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | 거래선 근접지원 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 시장 잠재력 | LCD TV 성장 잠재력 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| | 국민소득 증가율 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 사업 용이성 및 적합성 | 공급망 관리용이성 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| | 인적자원 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| | 기술수준 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 전략 시장 여부 | 사업확장 가능성 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| | 주변 LCD TV 완제품 업체 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 위험·불확실성 | 정부규제·제도안정성 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| | 경쟁업체 반응 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 합계 | | 45 | 51 | 51 | 51 | 38 | 36 |

(최저 1점-최고 5점 척도로 측정: 높은 점수 일수록 조건 충족)
 ("경쟁업체 반응"의 경우 생산중인 업체가 없는 관계로 모두 0점으로 처리)

Hill 2009; Nickels, et al., 2006), 본 사례 역시 이들 요소를 최적의 후보국 선정에 골고루 반영하였음을 확인할 수 있다. 무엇보다 거시환경 분석이 매우 광범위한 분석이라 자칫 형식적이거나 소홀히 치부 될 수 있으나 실지로는 최고경영진들이 매우 신중히 검토하고 있음을 본 사례를 통해 경험할 수 있었다.

4.3 입지선정을 통한 최종 진출국 확정

LCD 모듈생산은 일단 대규모투자, 부품업체 동반진출, 대단위 고용인원이 요구되는 사업이다. 따라서 입지선정(Site Selection)은 LCD 해외사업에 있어 가장 중요한 성패요소라고 할 수 있다. 최

적의 입지선정을 위해 삼성전자 LCD 사업부는 T/F를 구성, 약 10개월간에 걸쳐 현지조사를 실시하였다. 물류, 인프라, 노동력 등을 중심으로 후보 3개국(헝가리, 슬로박, 폴란드)의 13개 도시 45개 Site를 선정·조사하였다. 이들 지역은 〈표 7〉에서와 같다.

그러나 이들 중 최적의 1곳을 선택하는 것은 쉽지 않은 결정이었다. 무엇보다 최적의 후보국과 최적의 후보지가 반드시 일치하지 않았으며 경영진의 선호지역 역시 사전 조사결과와도 차이를 보였다. 따라서 3개국에 이미 진출해 있는 삼성전자 VD 사업부, 삼성전기, 삼성물산, 현대차, 기아차, 한국타이어 등 국내 다국적기업 그리고 동유럽에 생산법인을 두고 있는 Volkswagen, Peugeot, SONY

〈표 7〉 국가별 거점조사 지역

| 국가 | 거점도시 | 부지(Site) |
|-----|--|----------|
| 폴란드 | Wroclaw, Lodz, Kracow, Katowice, Torun 등 | 17개 지역 |
| 슬로박 | Bratislava, Trnava, Nitra 등 | 14개 지역 |
| 헝가리 | Budapest, Miskolc, Kecskemet, Gyor 등 | 14개 지역 |
| 계 | 13개 도시 | 45개 지역 |

Source: 삼성전자 LCD 사업부

등의 관계자, 경영진들을 직접 인터뷰한 후 이들의 진출이후 경험, 입지선정과정에서의 시행착오 등 다양한 조언을 종합하였다. 또한 회계법인, 컨설팅 업체 등을 통해 법적, 실무적 제안을 수렴하였고 삼성전자 LCD 사업부 내 해외사업 경험이 많은 중간간부들의 의견 등을 종합하였다. 이를 바탕으로 최적지 선정기준으로 다음의 4개 사항을 도출하였다.

- 후보국 인허가절차, 정부지원규모 및 신뢰성
- 인력수급 및 노동환경
- 물류비용
- 주요 거래업체의 향후 진출동향

삼성전자 LCD 사업부 T/F는 3국의 45개 지역을 직접방문하며 위의 4개 사항을 중심으로 객관적 자료를 수집하였다. 현지답사를 통한 관찰은 물론이고 현지 지방정부, 대학 등이 제공한 2차 자료, 중앙·지방정부 실무자면담, 유사사례조사를 통한 T/F의 분석 작업을 거쳐 3개국 13개 도시 45개 Site를 집중 비교분석하였고 최종 5개 지역(슬로박 1개 지역, 폴란드 2개 지역, 헝가리 1개 지역)을 잠정 후보지역으로 압축하였다. 이를 바탕으로 최고경영층의 의사결정에 따라 최적입지를 선정하였다. 입지선정에 관한 4개의 핵심요소와 각 요소별 구체적 조사항목은 다음과 같다.

4.3.1 후보국 인허가절차, 정부지원규모 및 신뢰성

외국기업과의 계약을 얼마나 잘 이행하고 있는가, 법률적 보호책이 제대로 작동하는가, 인허가 절차는 얼마나 간단한가 그리고 각종 정부지원규모는 합리적인가는 후보국선정에 매우 큰 영향을 미친다(Hill, 2009). 3국 모두 자본주의를 도입한 시기가 일천함에도 불구하고 개인사유재산권 보장, 기업 활동의 자유, 기업 활동에 대한 법률적 보호 등 제도적 측면에서는 서유럽 못지않게 민주화되어 있었다. 외국기업 투자기업에 대한 3국 정부의 태도는 매우 우호적이며 협조적이다. 특히 3국 정부 모두 유럽에서는 생소한 LCD 산업을 자국에 유치하고자 하는 의지가 강하였다.

슬로박의 경우 중앙 및 지방 정부가 하나가 되어 외국인 투자를 유치하려는 노력과 열정은 매우 높았으나 국가차원에서의 경험부족 등 삼성전자 LCD 사업부가 원하는 정보나 자료를 제시하는 데 미흡한 부분이 많았다. 그러나 각종 인허가 관련 빠른 업무절차를 보장하거나 실제로 이행해온 사례를 제시하는 등 “속도”를 중시하는 삼성전자 LCD 사업부의 요구에 부합하는 부분도 많이 발견되었다.

헝가리의 경우 외국기업을 위한 매우 매력적인 투자 유치프로그램을 마련돼 있었고 중앙정부와 지방정부의 협업이 순조로운 편이어서 사업 환경은 비교적 호의적이었다. 헝가리는 역사적으로 아시아 적 혈통이 존재하였고 친(親)한국적 국가라고 할

수 있었다. 삼성전자 헝가리법인(SEH), 삼성 SDI, 삼성전기 등 삼성그룹 계열사들이 이미 헝가리에 진출한 바 있고, 2005년 5억불 규모의 한국타이어 투자를 성공적으로 유치한 바 있다. 13명의 노벨 과학상을 배출하였고 기술수준이 우수한 중소기업이 많았다. 헝가리를 동유럽 전자산업의 메카로 만들겠다는 열의도 매우 높았다. 그러나 잦은 노사분규, 친기업적인 정부의 국민지지도 하락 등의 정치 불안이 주요변수로 작용하였다.⁷⁾ 폴란드의 경우 외국인투자자들이 거쳐야 할 각종 인허가 절차가 매우 길고 까다로운 편이었다. 폴란드의 중앙, 지방 정부가 제시하는 여러 자료나 통계수치 등이 일치하지 않거나 불확실하여 그 신빙성에 많은 의구심을 가지게 되었다. 이미 경쟁업체인 LG 디스플레이와 Sharp社의 투자를 유치한 마당에 삼성전자 LCD 사업부까지 유치할 경우 갖게 될 부담 혹은 진출정보를 입수한 경쟁사들로부터의 견제 등 다양한 이유로 인해 정부와의 접촉은 매끄럽지 못하였다.

현지정부지원규모 역시 입지선정에 매우 중요한 변수로 작용하였다. 현지정부의 지원은 크게 직접지원과 간접지원으로 나뉜다. 직접지원이란 State Aid라고 하는 인센티브 혹은 투자보조금제도로써 동유럽 국가들이 외국기업에 투자 유인책으로 제공하는 Grant 형식의 Cash를 뜻한다. 이 State

Aid는 EU의 규정에 의해 마련된 산출공식에 따라 책정되므로 투자금액에 따라 지급규모가 결정된다. 이 규정은 EU 회원국 모두에게 적용되며 최종적으로 EU Commission의 승인을 거쳐야만 지급될 수 있다. 단, 투자 지역의 개발정도와 낙후정도에 따라 지급규모가 더 늘거나 줄어들 수 있다. 통상적으로 투자금액의 17-21%가 지급된다.

간접인센티브는 주로 지방정부가 제공하는 지방세감면, 고용보조금, R&D 지원금, 교통비, 임시숙소제공, 외국인학교 건설, 인프라지원 등이 해당되며, EU의 간섭으로부터 비교적 자유로운 투자 유인책이다. 투자의 중요성에 따라 그 규모가 크게 달라질 수 있다. 투자기업과 정부와의 협상 시 주요 쟁점사항 중 하나는 바로 간접지원의 규모와 범위에 있다. 일반적으로 투자지역을 중심으로 인허가 보장, 인프라건설, 고용보조금지급, 고속도로건설, 각종 편의시설제공 등을 요구하며 지방정부와 고도의 협상을 벌인다. 인센티브의 구성은 <표 8>에서와 같다.

조사결과 투자계약 체결 이후 정부차원에서 약속한 간접지원을 얼마나 잘 이행하느냐가 핵심 사안으로 부각되었다. 실제로 헝가리의 후보지역을 제외한 폴란드와 슬로박의 후보지역 인프라는 비교적 열악한 편이었다. 무엇보다 단지조성을 위한 기본

<표 8> 동유럽3국(폴란드, 슬로박, 헝가리)의 정부지원제도 종류 및 구성

| | |
|------|--|
| 직접지원 | <ul style="list-style-type: none"> • 현금 Grant (일부를 토지무상매입으로 사용가능), • 법인세 혹은 재산세 감면 |
| 간접지원 | <ul style="list-style-type: none"> • 단지조성 (전기, 가스, 용수, 오페수, 통신 인입) • 고속도로, I/C, 단지의곽도로건설 • 환경영향평가 • 교육 및 고용보조금 • 기타 (정부전담조직구성, 임시숙소 및 사무소 건설, 외국인학교 설립 등) |

Source: 삼성전자 LCD 사업부

7) 2006년 여름 부다페스트를 뚫게 하였던 정권퇴진운동은 헝가리 정부에 대한 불확신을 더욱 증폭시켰다.

시설이 매우 미흡하였다. 각 지방정부 측은 적극지원율을 약속하였으나, 먼저 진출한 미국, 일본 기업들을 인터뷰한 결과 지역주민과의 갈등, 인허가문제, 정부예산부족 등을 이유로 건설이 지연되는 등 크고 작은 문제점이 발생하고 있었다. 특히 헝가리와 폴란드에서 이러한 사례들이 빈번히 목격되었다.

따라서 간접지원안이 반드시 이행될 수 있도록 법적인 장치와 손해배상제도, 지원불이행에 대한 대책, 해결방안 등을 마련하여 문서화하는 작업에 많은 시간과 노력을 기울였다. 동시에 너무 과다한 인센티브 요구로 기업이미지에 해가되지 않도록 유의하였으며 반드시 요구해야할 사항이 무엇인지 정밀한 사전조사를 수차례 걸쳐 실시하였다.

결론적으로 3국 모두 Emerging Economy의 보편적 특성인 정치 불안, 정부재정정책 미숙 등으로 정부와의 계약이행여부에 약간의 불확실성이 있었다. 진출에 따른 공사관련 각종 인허가 절차역시 선진국 수준의 매끄러운 제도가 마련된 편은 아니었다. 그러나 이들 리스크가 진출을 주저할 만큼 우려스럽지는 않았다. 무엇보다 인프라 건설완료와 같은 정부의 간접지원이 해외사업성패에 핵심요소를 도출할 수 있었다. 경쟁사 대비 1년여 늦게 유럽에 진출하는 삼성전자 LCD 사업부로서는 시행착오를 최소화하고 조기에 양산가동하는 것만이 LG 디스플레이와 Sharp社를 따라잡을 수 있는 길이었다. 이런 측면에서 슬로박의 입지가 비교적 유리한 조건을 가지고 있었다. 부지주변의 인프라는 열악하지만 건설에 따른 행정상의 문제점(인허가 소유권, 주민갈등, 환경오염 등)이 없었고 지리적으로 건설비용이 적은 곳(토질 등)에 위치하여 단기일내 인프라건설이 가능하였기 때문이다.

4.3.2 인력수급 및 노동환경

부지선정에 있어 두 번째 고려대상은 인력수급의

용이성이었다. 각 후보지역이 20세 전후의 대졸인력을 얼마나 쉽게 공급할 수 있는가, 본사대비 인건비 수준은 적절한가 여부는 해외 사업운영에 핵심요소이다. 삼성전자 LCD 사업부의 경우 협력업체 포함하여 작업자 540명, 엔지니어 300명, 기타 지원인력 230여명 등 총 1,100명 내외의 인력이 예상되었다. 분석을 위해 각 국가별 평균실업률과 평균인건비(작업자, 엔지니어, 간부), 후보지를 중심으로 배후도시와의 출퇴근거리, 후보지 주변의 인구(대학, 고등학교 졸업자)를 중심으로 집중 조사하였다. 이들의 근무태도 역시 조사 대상이었다. 구체적 조사항목은 다음과 같다.

- 우수인력 확보 용이성
(연간 대학 졸업인원)
- 장기적 인력확보 안정성
(미취업인원, 실업률, 근무태도 및 성향, 노사문화, 기(既) 진출한 주요기업 고용인원, 주요도시 및 수도 근접성, 근접도로/주요도로)
- 인건비 수준
(급여수준 및 상승추이)
- 근무태도 및 근무규정

현지 진출한 다국적 기업들을 인터뷰한 결과 대체로 인력수급에 많은 어려움을 겪고 있었다. 이지도 잦은 편이었고 무엇보다 빠른 인건비 상승을 우려하였다. 중간 관리자급의 현지 인력을 찾는 데 많은 비용과 시간이 소요되고 있었다. 직장으로 인한 거주지이동 및 가족 간 별거를 기피하는 경향이 두드러졌다. 한 기업 내 가족 및 친인척 구성원 전체가 함께 근무하는 경우가 흔하고 사업장 내 연대 의식이 강한 편이었다. 전반적으로 인력수급에는 3국 모두 어려움이 있었다. 각 지역 모두 작업자 수준의 여사원 인력 Pool이 상당히 부족하였고 회사가 요구하는 Qualification에 부합하는 인력풀 또

한 매우 제한적이었다. 따라서 후보지 주변을 반경 20km에서 50km로 확대하여 인력환경을 조사하였다. 동시에 설비혁신 및 자동화를 도입, 필요인력수를 최대한 줄이는 방안을 집중적으로 연구하였다.

전반적으로 삼성전자 LCD 사업부가 원하는 인력의 공급조건은 슬로박, 폴란드, 헝가리 순으로 양호하였다. 슬로박은 전체인구는 5백만 명으로 3국 가장 작은 편이나 후보부지에서 수도(브라티슬라바, Bratislava)까지의 교통이 매우 원활하며 부지 배후에 인구 4,000 명에서 5,000 명의 중소도시들이 균형적으로 분포되어 있었다. 인건비 역시 국내의 50% 가량으로 낮은 편이었고 실업률도 18%로 비교적 높았다. 고졸 및 대졸 인력들이 부지인근을 중심으로 비교적 잘 분포되어 있었다.

폴란드역시 높은 실업률, 풍부한 고졸 및 대졸인력을 보유하고 있었다. 인건비는 슬로박과 비슷한 수준이었다. 그러나 부지주변을 중심으로 교통 등의 인프라가 매우 열악한 편이었다. 또한 후보부지 인근에 Volkswagen, Opel 등 자동차 제조업체들이 있어 인력수급의 어려움이 예상되었고 인건비

상승 가능성 또한 매우 높았다.

헝가리의 경우 우수한 기술과 경험을 보유한 엔지니어 및 현지 관리자를 공급하는 데 어려움이 없었다. 교통 환경도 원활한 편이었다. 그러나 인건비가 매우 높았고 실업학교 졸업자라도 작업자(Operator)가 아닌 서비스업을 희망하는 인력이 대다수였다. 실제로 헝가리에 진출한 다국적기업들이 인력수급에 가장 큰 어려움을 호소하였고 작업장 내 평등문화 확산으로 노동자-사용자간의 마찰이 빈번한 편이었다. <표 9>에 3국의 인력수급환경을 비교 요약하였다.

마지막으로 삼성전자 특유의 기업문화와 일하는 방식에 대한 동유럽 근로자들이 적응여부도 관심사였다. 이에 작업장 내 인종적 다양성, 한국 근로자들의 업무에 대한 열정과 희생정신, 외국인 관리자와의 원활한 소통 능력, 직업의식, 결근율, 한국기업에 대한 정서, 업무와 일상에 대한 시각 등 국제화 정도와 근무태도를 중심으로 이미 진출한 다국적기업들을 면담하였다. 대체로 3국 모두 외국기업에 대한 거부감이 별로 없었다. 국제화된 마인드를

<표 9> 3국 인력수급환경 비교(후보부지를 중심으로)

| | | 슬로박 | 폴란드 | | 헝가리 | |
|---------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| | | S-1 | P-1 | P-2 | H-1 | |
| 인력 | 후보지 | | | | | |
| | 배후도시와의 거리,시간 | 20km,20분 | 20km,30분 | 15km,30분 | 20km,50분 | |
| | 반경 50km 내 인구 | 115만 명 | 70만 명 | 77만 명 | 177만 명 | |
| | 실업률(국가/후보지역) | 18%/5-10% | 19%/17.5% | 19%/16% | 5.6%/3.1% | |
| | 대학/이공계졸업자 | 8개/ 2,700명 | 23개/ 3,000명 | 3개/ 700명 | 6개/ 3,500명 | |
| | 고등학교/졸업자 | 68개/ 3,700명 | 44개/ 3,700명 | 89개/ 3,100명 | 54개/ 5,000명 | |
| | 인건비 | 작업자 | \$467-630 | \$730 | \$440-480 | \$691 |
| | | 엔지니어 | \$851 | \$900 | \$700-1,300 | \$1,381 |
| 간부 | | \$3,395 | \$3,600 | \$2,700-5,000 | \$3,115 | |
| 인근 대표기업 | | Pugeot | Electrolux | Bosche | Coca-Cola | |

Source: 삼성전자 LCD 사업부

가지고 있었으며 작업장에서 간단한 영어를 구사할 수 있는 인력들이 비교적 풍부하였다. 특히, 슬로박 대졸자의 경우 비교적 영어소통이 원활하였다. 삼성전자에 대한 이미지 역시 매우 긍정적인 편이었다.

다만 근무성향이나 근무태도는 동남아시아나 중국 등의 근로자들과 차이를 나타내고 있었다. 업무와 일상에 대한 구분이 확실하였고 회사를 위한 희생정신보다는 경력관리나 급여에 더 많은 관심을 보였다. 특히 휴가문화가 확고히 정착되어 있었다. 사회주의를 경험한 국가들이라 작업장 내 각종차별 및 부당행위에 대해 매우 민감하게 반응하였다. EU에 가입된 이후 규범, 법규 준수 등에 더욱 민감해진 결과였다. 결론을과 이직률은 헝가리와 폴란드의 경우 삼성전자 LCD 사업부 평균보다 월등히 높은 것으로 조사되었다. 급여인상과 복지개선에 대한 요구는 선진국과 유사한 수준이었다.

LCD 생산은 본사의 생산운영전략을 감안하여 근무시간과 생산량이 결정되며 일반제조업과 유사하게 연중무휴의 근무형태를 취하고 있다. 작업량

과 노동량이 많은 편이므로 최적의 인력운영안(案) 마련이 생산성과 품질향상에 필요한 요소이다. 이를 위해서 각 나라별 근무규정과 법적용의 엄격성, 휴일근무에 대한 정서 등 연구가 선행되어야 한다. <표 10>은 주요 근무규정에 관한 3국 비교표이다.

3국 모두 근무규정, 휴가사용, 잔업일수 등에 엄격한 규정이 있어 주의를 요하였다. 잔업과 휴일근무가 많은 작업의 특성상 이를 반영한 인력운영이 가능한 곳은 슬로박이었다. 작업자와의 합의하에 연장근무, 휴일근무, 휴일연속근무 등이 비교적 융통성 있게 운용 가능하였다. 이는 현지 유사근무체제를 도입하고 있는 기업들을 통해 확인된 바 있다.

결론적으로 동유럽은 Emerging Economy임에도 불구하고 인력수급환경이 크게 유리하지 않았다. 근무태도나 노동환경역시 서유럽에 근접해 있었다. 따라서 한국기업의 주된 해외진출지역인 동남아시아나 중국에서 축적된 인력운영방안이나 인적자원 관리방식을 그대로 동유럽에 적용하기는 어려운 실정이었다. 특히, 동유럽 3국이 EU에 편입되면서 근무규정이 더욱 엄격해져가는 추세였다. 따라서

<표 10> 3국 근무규정 비교

| | | 슬로박 | 폴란드 | 헝가리 |
|----------------------|---|------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 법정근무시간 | | 40시간/주 8시간/일 | 40시간/주 8시간/일 | 40시간/주 8시간/일 |
| 잔업 최대 허용 시간 | 일 | 4시간 | 4시간 | 4시간 |
| | 주 | 8시간 (종업원 동의 시 12개월 연속 가능) | 8시간 | 8시간 |
| | 년 | 150시간 (종업원동의 시 250시간 연장 가능) | 150시간 | 150시간 (종업원동의 시 200시간 가능) |
| 최대근무일수 (3조3교대) | | 279일 (250h 잔업) | 267일 (150h 잔업) | 272일 (20h 잔업) |
| 휴가제도현황 | | 하계 및 동계 각 10일 씩 집중 휴가 사용 일반화 및 제도화 | | |
| 실제근무일수 | | 250-270일 | | |

Source: 삼성전자 LCD 사업부

융통성 있는 인력활용이 가능하고 생산성향상과 라
인자동화에 부합할 수 있는 숙련되고 국제화된 인
력을 제공할 수 있는 지역이 우선고려대상이 되었
다. 이런 측면에서 슬로박이 비교적 유리한 조건을
갖추고 있었다.

4.3.3 물류비용

물류(Logistics)란 가치사슬활동에 있어 부품,
제품이 전달되는 과정을 효과적으로 통제하는 활동
을 일컫는다(Hill, 2007). 해외시장에서의 LCD
생산활동을 성공적으로 수행하기 위해서는 적시에
양질의 부품들이 효율적으로 공급되어야 하며 이를
고객사가 원할 때 바로 전달할 수 있어야 한다. 따
라서 해외사업에서의 물류활동의 전략적 목표는 비
용절감과 속도라고 할 수 있다. 앞서 언급한 것처
럼 LCD 모듈생산은 많은 부품업체와의 긴밀한 공
조가 필요하며 동시에 고객(LCD TV 완제품 업
체)의 인접지역에서 적시에 LCD 패널을 공급함으
로서 제품차별화를 꾀하여야 한다. 이런 이유로
LCD 산업은 클러스터화(Cluster)의 경향이 강하
다. 해외진출 시에도 전후방산업을 한곳에 결집시
킨 Cluster화를 추진할 경우 물류비용을 크게 절
약할 수 있고 안정적으로 패널을 판매할 수 있는
Captive Customer를 확보할 수 있는 장점이 있
기 때문이다.

그러나 삼성전자 LCD 사업부는 Cluster화 추진
시 투자비용이 크게 증가할 뿐 아니라 해외사업 경
험이 일천한 중소기업의 운영 및 품질관리까지
일부분 책임져야하는 부담을 안게 된다. 따라서 역
내부품사용의무(Local Content Requirements)
를 준수하는 최소한의 범위에서 진출을 고려할 때
모듈공정의 핵심부품인 Backlight Unit(BLU)
생산업체 및 BLU 관련 부품업체(Sheet류생산,
확산판가공, Inverter/SMT 제작 등)와는 동반 진

출하고 기타 2차 부품에 해당하는 반사시트, Lamp,
각종 부자재, 3M시트 등은 외주를 통해서 그리고
사출/Press는 현지 업체를 활용하기로 하였다.

공급사슬(Supply-Chain)을 위와 같이 계획할
때 물류비용을 최소화 할 수 있는 곳에 부지를 선
택하는 것이 무엇보다 중요하다. 즉 한국으로부터의
원자재가 동유럽 현지공장까지 운반되는 In-Bound
Logistics 비용과 현지공장에서 완성된 LCD
Module을 역내 고객(LCD TV 완제품 업체)까지
전달하기까지의 Outbound Logistics 비용이 가장
저렴한 지점이 최적의 부지가 된다. 따라서 삼성전
자 LCD 사업부는 아래항목을 중심으로 In-Bound/
Out-Bound 물류비용을 종합적으로 고려한 후,
최적의 부지를 선별하였다.

- 부지 주변 고속도로/철도 인프라상태
- 공항과의 거리 및 도로/철도 연결 상태
- 항구와의 거리 및 도로/철도 연결 상태
- LCD TV 완제품 업체와의 거리 및 도로/
철도 연결 상태
- 부지주변 자재 및 부품 공급업체 유무

슬로박의 In-Bound Logistics의 경우 로테르
담, 브레멘항, 함부르크 항으로부터의 접근성이 매
우 양호하였고 비엔나공항이 매우 근접(60km)해
있어 긴급상황 시 자재 대응력이 매우 뛰어났다.
동서, 남북으로 고속화도로가 연결되어 있어 서유럽
및 터키로의 연계성이 매우 뛰어났다. Outbound
Logistics의 경우 주요 거래처인 SONY와 Samsung
(SESK)이 슬로박 내에 위치해 있어 당일공급이
가능할 정도로 근접해 있었다. 헝가리에 위치한
Samsung(SEH)역시 고속도로와 국도가 잘 연결
되어 있어 배송 리드타임(Lead-Time)이 당일 또
는 1-2일 안에 공급이 가능하였다.

헝가리 역시 슬로박과 마찬가지로 In-Bound

Logistics가 크게 불리하지 않았다. 비엔나공항과도 비교적 근접해 있었고(240km), 기차를 이용한 브레멘, 함부르크항과의 접근성도 뛰어났다. 특히 남부에 위치한 슬로베니아의 쿠퍼(Koper)항을 활용할 수 있는 큰 장점을 가지고 있었다. 헝가리, 슬로박, 터키에 위치한 거래선과도 도로망이 잘 연결되어 있어 2-3일 내 공급이 가능한 위치에 놓여 있었다. 전반적으로 헝가리가 슬로박에 비해 물류비용(In/Out Bound 모두포함)이 조금씩 더 소요되었으나 이를 상쇄할 만큼 고속도로망이 동유럽국가 중 가장 잘 연결되어 있었다.

폴란드는 유럽의 주요 3대항구인 로테르담, 브레멘항, 함부르크 항으로부터 가장 근접해있고 Port Terminal을 이용해 자재보관이 가능하다는 큰 장점을 가지고 있었다. 특히 북유럽의 새로운 거래처를 확보하고 물량을 공급하는 데 가장 유리한 것으로 판단되었다. 그러나 남부 지역의 동서횡단고속도로와 도로 고속화진행이 매우 저조하여 슬로박과

헝가리에 위치한 최대거래처에 당일공급이 어려웠다. 특히 폴란드 남부의 타트라산맥을 가로지르는 도로사정은 운송품질의 확보가 우려될 정도로 열악하였으며 겨울철의 잦은 폭설로 운송 상의 많은 문제점이 예상되었다.

결론적으로 후보지 물색작업이 물류비용(In/Out-Bound Logistics)측면을 고려하면서 점차 슬로박과 헝가리로 좁혀지게 되었다. Inbound 물류비용에는 큰 차이가 없었으나 Outbound 물류비용 측면으로 슬로박의 후보부지가 헝가리의 그것보다 근소한 우위를 보였으며 폴란드의 그것보다는 약 50%의 물류비용 절감효과가 있었다. 이무렵 비엔나공항과 슬로박 후보부지까지의 고속연결도로 개통소식은 시기적절한 호재로 작용하였다. 일부부품에 대한 당일 항공수송이 가능해졌기 때문이다. 게다가 슬로박과 오스트리아 간 국경통과절차가 2008년부터 사라질 전망이어서 물류입지로서 슬로박이 더욱 확고해 진 셈이다. <표 11>은 3국의 물류비

<표 11> 3국 물류비용 비교

| | 후보지 | 슬로박 | 폴란드 | | 헝가리 |
|----------------------|--------------|-------------|------------|--------------|-------------|
| | | S-1 | P-1 | P-2 | H-1 |
| In-bound 리드 타임 | 로테르담항 | 1,290km/31日 | - | - | - |
| | 함부르크항 | 1,030km/34日 | 650km/34日 | 800km/34日 | 1,180km/34日 |
| | 쿠퍼항 | 600km/32日 | - | - | 720km/30日 |
| | Frankfurt 공항 | 840km/60hr | 710km/60hr | 1,030km/70hr | 980km/72hr |
| | Vienna공항 | 65km/40hr | 480km/72hr | 620km/72hr | 250km/40hr |
| Out-bound 리드 타임 | A사 | 25km/1hr | 570km/24hr | 530km/24hr | 180km/4hr |
| | B사 | 250km/6hr | 730km/32hr | 690km/32hr | 100km/24hr |
| | S사 | 7km/1hr | 550km/24hr | 510km/24hr | 200km/4hr |
| | M사 | 480km/8hr | 340km/8hr | 620km/24hr | 630km/24hr |
| 물류비 | In-bound | \$0.83 | \$0.86 | \$0.88 | \$0.91 |
| | Out-bound | \$0.87 | \$1.41 | \$1.50 | \$1.04 |
| | 40인치 대당 | \$1.70 | \$2.27 | \$2.38 | \$1.95 |
| 연간 물류비 (40인치 천만대 기준) | | 160억원 | 213억원 | 224억원 | 184억원 |

Source: 삼성전자 LCD 사업부

용을 비교 요약하였다.

4.3.4 주요 거래업체의 향후 진출 동향

유럽진출 목적 중 하나가 고객사의 On-Site Support임을 감안할 때 고객사의 타지역 이동가능성은 부지선정에 중요한 변수로 작용한다. 앞서 언급한 것처럼 LCD TV 완제품 제조는 인건비의 비중이 큰 단순 조립산업이다. 설비이동이 용이해 저(低) 임금국가로 이동할 개연성이 높았다. 헝가리, 슬로박, 폴란드 등지의 완제품 업체들이 향후 노동력이 풍부하고 인건비가 더 저렴한 CIS지역, 루마니아, 우크라이나 지역으로 동진(東進)할 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 향후 이들이 이동한다 하더라도 LCD 모듈 공급이 여전히 용이한 곳에 입지를 선택해야 했다.

삼성전자 LCD 사업부의 주 유럽 거래선은 SESK (삼성 슬로박 TV 공장), SEH(삼성 헝가리 TV 생산법인), SONY, Matsushita, JVC 등으로 압축된다. 조사결과 중장기적으로 이들이 CIS 지역

으로 이동할 가능성이 매우 높은 것으로 파악되었다. 다행히 슬로박과 헝가리는 CIS 지역과의 연결도로망이 양호하여 향후 거래처가 이동한다 하더라도 효과적인 공급망관리에 어려움이 없을 것으로 예상되었다. 최적입지로 판단되는 3개국 4개 지역에 대한 입지비교분석은 <표 12>와 같고 이를 토대로 유럽시장 생산거점을 슬로박으로 최종 선정하였다.

슬로박의 후보입지는 인프라는 열악하였으나 건설이 비교적 수월한 평지로 이뤄져있고 소유권 등으로 인한 분쟁소지도 없었을 뿐더러 정부의 인허가 절차의 파격적 축소로 공기를 크게 단축시킬 수 있었다. 대도시와 매우 근접해 있어 인력수급에 유리하였고 고속철 등의 건설로 작업자들의 출퇴근이 용이하였다. 무엇보다 물류측면에서 가장 유리한 입지조건을 갖추고 있었고 CIS 지역과의 연계성 역시 매우 양호하였다. 슬로박 작업자들의 영어사용 능력, 비엔나공항과 직접 연결 고속도로의 개통이 본사와의 효율적인 업무수행과 의사소통에 크게 역할 것으로 판단하였다.

<표 12> 동유럽 3국 4개 지역 입지비교분석

| | | 슬로박 | 폴란드 | | 헝가리 |
|----------|-----------------------|--------------------------------------|---|-----|---------------------------|
| 후보부지 | | S-1 | P1 | P-2 | H-1 |
| 고려 요소 | 진출시 정부지원 | 직접인센티브 규모는 3국 동일 (투자규모의 약 10-15% 내외) | | | |
| | | 인프라환경이 열악하나 건설이 비교적 용이 | 인프라 열악하며 건설에 많은 시간 소요 예상. 인허가상의 문제점 있음 | | 인프라가 이미 잘 정비되어 있음 |
| | 인력수급 및 노동환경 | 주변 중소도시 발달로 수급에 비교적 낙관 | 충분한 인력 Pool이 있으나 인건비 상승비율이 매우 높고 출퇴근이 어려움 | | 인력 Pool 부족 및 제조업 기회 |
| | 물류비용 | Inbound/outbound 모두 최적 | Inbound 최적이나, Outbound에 어려움 있음 | | Inbound/outbound 모두 양호 |
| | 주요업체 동진 (東進) 시 접근성 | CIS 지역과 접근성 우수 | 러시아 지역과 접근성 우수 | | CIS 지역과 접근성 우수 |
| 최종결론 | | 주요고려요소를 토대로 최적의 입지로 선정 | 인력수급과 Outbound 물류 측면에서 열세지역으로 판명 | | 최적조건을 갖추었으나 노동환경에 문제점 |

진출 후보국들 중 최적의 입지를 선택하는 것은 해당기업의 산업적 특성, 당시의 처한 상황이 모두 다르므로 보편타당한 고려요소를 제시하는 데 다소 무리가 있다. 실제 본 사례에서도 입지선정이 가장 많은 내부적 논란과 갈등의 과정이었다고 할 수 있다. 실무진이 도출한 4개 입지선정요소는 이러한 내부적 혼란과 갈등을 제거하는 데 주요한 역할을 하였다.

국제 경영학의 입지선정관련 연구들을 검토해 보면 4개의 도출 요소가 이론적으로도 매우 타당함을 알 수 있다. Peng(2009)은 기존 해외입지선정과 관련된 연구들을 종합한 결과, 진출기업이 추구하는 자원취득, 시장, 효율성, 혁신, 문화적 측면의 목적을 충족시킬 수 있는 입지특유의 우위(Location Specific Advantage)를 제공하는 지역을 최적의 진출지역으로 선정하여야 한다고 주장하고 있다. 본 사례에서 제시한 4개의 입지선정요소인 인적자원수준, 물류적 위치, 현지정부 효율성 등의 요소는 Peng(2006)이 주장하는 입지특유의 우위요소와 일치하고 있음을 확인할 수 있다.

결론적으로 입지선정은 어렵고 까다로운 의사결정이라 핵심요소도출에 어려움이 따르나 관련 연구와 이론을 사전에 검토해 본다면 실무 작업을 진행하는 데 큰 도움이 될 수 있음을 알 수 있다.

4.4 해외진출방식 및 진출규모 결정

유럽진출방식으로는 라이선스, 조인트벤처, 완전자회사설립 등 여러 전략적 옵션을 검토하였다. 먼저 라이선스 계약을 통해 현지 관련기업에 기본적인 기술을 제공하여 완전자회사 설립에 따른 비용, 부담, 의무를 경감하고 일정기간 현지경험을 쌓는 것이 대안으로 거론이 되었다. 일본의 LCD 패널 업체들이 한국의 경쟁업체들을 견제하는 수단으로 대만기업과의 라이선스 계약을 활용하였던 과거사

례가 있었기 때문이다. 그러나 삼성전자 그룹전체의 경험상 라이선스는 통제력상실, 기술유출 등의 이유로 크게 선호되지 않았다. 조인트벤처 역시 유럽에 LCD 패널을 제조하는 업체가 단 한군데도 없었으므로 현실적으로 불가능한 선택이었다.

무엇보다 LG 디스플레이와 Sharp社 등이 직접 투자를 선언한 마당에 현지 관련 업체와의 라이선스 계약이나 조인트벤처는 지나치게 소극적 대응이라는 비판이 있었다. 따라서 유럽시장개척에 있어 완전자회사설립(Wholly Owned Subsidiary)을 통한 신규투자(Greenfield Venture)를 최종적으로 선택하게 되었다. 이는 삼성전자가 해외시장 진출 시 전통적으로 선호하던 방식으로서 충분한 경험적 노하우가 축적되어 있었다. 유럽 각국 정부 역시 외국기업의 완전자회사설립에 큰 제한이나 제약을 가하지 않고 있었다.

삼성전자 LCD 사업부의 유럽 진출방식은 앞서 2.1에서 언급한 이론적 제안과 비교하여 몇 가지 시사점을 제시하고 있다. 먼저 삼성전자와 같이 관련 기술의 독점적 지위가 확보된 기업의 경우 기술 지배력, 상황통제 등이 진출방식결정에 주요 고려요소로 작용하고 있음을 알 수 있다. 아울러 삼성전자는 해외진출 경험이 풍부하고 다양한 지역에서 사업을 진행하고 있으므로 글로벌 네트워크가 매우 잘 구축되어 있다고 할 수 있다. 따라서 신시장 진입 시 관련 시장정보를 다양한 루트를 통해 직간접적으로 구입할 수 있는 장점이 있었다. 또한 진출의 목적이 경쟁사 대응인 것을 감안할 때 진출에 대한 Commitment 역시 매우 높았다고 할 수 있다. 이를 종합해 볼 때 이론적으로 제시되었던 완전자회사 설립을 통한 해외진출의 조건이 삼성전자의 유럽진출사례를 통해 확인되었다고 할 수 있다.

삼성전자 LCD 사업부의 유럽시장진입방식 결정은 거래비용이론과 조직역량이론이 제안하는 진입방식과도 일치하고 있다. 먼저 거래비용이론의 관

점에서 보면, 모듈생산기술의 성격은 표준화된 작업공정이 존재하지만 각 공정 나름의 내재화된 수율최적화에 관한 노하우가 존재한다. 뿐만 아니라 관련 부품업체와의 유기적인 공급관리체계를 요구하는 까다로운 작업이 요구된다. 이는 아직 LCD 생산 기술과 경험이 없는 유럽 현지기업들이 필사적으로 습득하고자 하는 분야이다. 이러한 경험적 지식들을 현지 업체들이 무임승차로 습득하거나 경쟁업체가 파악해 버릴 경우 기술 유출은 물론 새로운 경쟁자만을 키울 뿐이다. 따라서 현지 업체와의 협력보다는 독자적인 진출방식이 현지 파트너의 이기적 행동을 막고, 자기 기술을 보호하는 데 더 나은 선택이다. 조직역량이론의 관점에서 보면, 역시 현지진출을 통해 목표달성이 독자적 역량으로 가능하다면 구지 현지 업체와의 협력이 최선은 아니다. 유럽진출의 목적이 현지생산을 통한 시장 확대, 원가 경쟁력 확보와 경쟁사대응임을 고려할 때 기술력, 판매력을 모두 갖춘 삼성전자 LCD 사업부가 현지정부의 지원제도만 활용할 수 있다면 구지 현지 업체와의 협력을 선택할 이유는 없다. 결론적으로 거래비용이론과 조직역량이론에서 제시하는 방안이 실제사례에서도 그대로 적용되고 있음을 본 사례를 통해 확인할 수 있다.

투자규모(Investment Scale) 선택은 비교적 까다로운 의사결정이었다. 앞서 언급한 것처럼 LCD 모듈생산은 매우 복잡한 공정을 거쳐 하나의 완제품이 완성된다. 궁극적으로 유럽진출의 목적이 원감절감인 것을 감안할 때 진출규모가 클 경우 자칫 원가절감과 투자비용회수에 많은 시간이 소요되고 사업적 부담이 가중될 수 있다.⁸⁾ 반면에 소규모 진출은 시장선점, 수요증가에 따른 거래선 적기 대응이라는 근원적 진출목적을 달성하는 데 효과적이지 못하였다. 따라서 이 두 가지를 절충할 수 있는 방

안으로 비교적 투자규모가 작고 Assembly에 해당하는 모듈공정만 유럽으로 이전하여 현지에서 LCD 패널완제품을 생산한다는 계획을 수립하게 되었다.

그러나 모듈공정 역시 단순 Assembly 공정이라 할 수 없을 만큼 세밀한 기술과 많은 부품, 그리고 여러 단계의 복잡한 공정을 거쳐야하는 작업이었다. LCD 패널 매출원가의 약 70%는 재료비이며 이 중 약 50% 가량은 모듈공정에 필요한 부품비용일 만큼 모듈공정은 전체 생산비용의 큰 부분을 차지한다. 또한 모듈공정에 필요한 대부분의 부품들은 자체제작이 아닌 협력업체들로부터 공급받고 있었다. 따라서 모듈공정의 진출범위를 삼성전자 LCD 사업부 단독으로 결정할 수도 없었다. 결국 많은 검토 끝에 경쟁사 진출규모 그리고 후퇴전략(Exit Strategy)의 용이성, 이 2가지 요소를 중심으로 투자규모를 결정하였다.

먼저 LG 디스플레이와 Sharp社의 폴란드 투자규모와 투자범위 파악에 주력하였다. LG 디스플레이는 2005년 폴란드 남서부 브르초와프(Wroclaw) 코비에르지체(Kobierzyce)지역에 대규모 전자산업 공단을 구축, 2007년 3월 가동을 목표로 LG전자, LG이노텍, LG화학, 희성, 동양, LuckySMT 등 8개 업체와 동반진출을 계획하고 있었다. 투자금액만 2007년부터 2011년까지 협력업체 포함 6.5억 유로(약 7,800억원, 2006년 당시 €1= 약1,200원)에 달하였다. 이를 위해 폴란드 브르초와프 지역에 복합단지 건설을 위한 75만 평의 부지를 확보한 상태였다. 일본 Sharp社는 폴란드 바르샤바 북서쪽 210km의 중소도시인 토론(Torun)市 인근 Lysomice 지역을 중심으로 1.5억 유로(약 1,800억원)규모의 모듈공장을 2006년 말 가동을 목표로 건설 중이었다. Sharp社 역시 편광판(Polarizer) 생산 업체인 Sumitomo를 비롯해 Nitto Denko,

8) LCD 산업은 LCD 패널가격의 변동(Price Fluctuation)이 매우 심한 특징이 있다. 극심한 패널가격변동으로 향후 판가예측이 어려워 이로 인해 중장기 손익계획이나 투자수익을 미리 예측하기가 매우 어렵다.

Orion Electronics, Hanwa, Sanritz 등 일본 굴지의 부품협력업체와의 동반진출을 준비 중에 있었다. 폴란드 정부는 Sharp社의 투자지역에 Specialized Economic Zone(SEZ)을 확대 적용하는 등의 혜택을 제공하였다.

투자규모와 범위에 관해 LG 디스플레이와 Sharp社는 몇 가지 공통점과 차이점이 발견되었다. 공통점으로는 양사 모두 자국으로부터 제품을 수입하여 유럽현지에서 단순 조립하는 것을 지양하고 협력업체를 동반하여 궁극적으로 유럽 현지에서 LCD 모듈을 생산, 조립, 완성하는 것을 기본으로 생산라인과 산업단지를 구성하고 있었다. 이는 첫째 현지에서 적절한 부품업체를 모색하지 못하였고 둘째 유럽의 "역내 부품 사용의무(Local Content Requirements)"규정을 준수하기 위한 것으로 해석되었다. 반면 차이점으로는 LG 디스플레이는 비교적 대규모 투자를 Sharp社는 투자규모를 최소화하여 전략적 유연성(Strategic Flexibility)을 꾀하였고 대규모진출에 따른 위험(Risk)을 최소화하고자 하였다.

삼성전자 LCD 사업부에서는 LG 디스플레이가 첫 유럽진출임에도 불구하고 비교적 대규모 투자를 감행한 근거가 무엇인가에 많은 의문을 제기하였다.⁹⁾ LCD 산업의 해외진출 시 특히 중요한 것은 전방산업과의 교섭력 유지이다. 비록 고객일지라도 근접지원을 불모로 구매자 교섭력의 우위를 이용 단가인하를 지속적으로 요구하거나 충분한 물량의 패널을 구매하지 않는다면 근접지원의 의미가 크게 상쇄된다. LG 디스플레이의 경우 현지 고객인 필립스와 LG전자를 상대로 충분한 교섭력이 확보된 것이 대규모투자를 가능케 하지 않았나 추측되었

다. 반면, 삼성전자 LCD 사업부의 경우, 주 고객인 삼성전자 VD 사업부와 SONY는 그리 든든한 전방업체라 할 수 없었다.¹⁰⁾ 오히려 근접지원의 부작용과 예상치 못한 사업적 불확실성에 대한 대비책도 마련해야 했다.

결국 신규 투자규모는 현지 거래처와의 사업적 리스크를 최소화할 수 있는 수준에서 결정할 수밖에 없었다. 장기적으로는 한국-EU FTA가 체결될 경우 관세가 사라지게 돼 직접투자와 수출과의 차별성이 크게 사라질 가능성도 있었다. 또한 동유럽지역이 향후 인건비 상승, 정부정책, 작업환경여건 등의 변화로 기대만큼의 입지우위(Locational Advantage)를 제공하지 못할 수도 있다. 이 경우 사업철수까지 생각하지 않을 수 없다. 이 모든 것을 감안할 때, LG 디스플레이와 비교하여 지나치게 비교열위에 놓이지 않는 수준에서 4-5년 간 순차적으로 상황에 따라 융통성 있게 투자를 집행해 나가는 방식으로 투자규모를 결정하였다.¹¹⁾ 유럽지역 첫 진출이나 만큼 다양한 가능성을 열어 놓고 전략적 유연성을 염두해 둔 결정이었다.

본 사례에서 통해 Isobe et al. (2000)과 Gemawat (1991)의 연구에서와 같이 진출지역에 대한 사전 경험이 충분치 않고 대규모 혹은 소규모 진출에 대한 명확한 판단이 서지 않을 경우 현지시장에 대한 학습과 경험을 쌓으면서 점진적으로 투자를 늘여가는 방안이 삼성전자 LCD 사업부의 경우에도 유사하게 관찰됨을 확인할 수 있었다. 진출규모의 결정은 시장선점효과 및 초기비용규모에 결정적인 영향을 미치고 있으나 적절한 투자규모를 결정하기가 그리 쉬운 일은 아니다. 실증연구들을 통해 많은 경영학자들은 진출기업의 결행력(Commitment)과

9) 당시 LG 디스플레이의 유럽 합작파트너인 Philips가 지분매각을 선언함에 따라 LG 디스플레이의 유럽사업에 대한 리스크가 더욱 커질 것으로 예상되었다.
 10) 삼성전자 VD 사업부는 삼성전자 LCD 사업부 뿐 아니라 대만 업체나 LG 디스플레이 등 가격과 수요상황에 따라 다양하게 LCD 패널을 구매하는 전략을 취하여 왔고 SONY 역시 S-LCD(삼성전자-SONY 합작법인)로부터 우선적으로 LCD 패널을 공급받아왔다.
 11) 정확한 년단위 투자규모와 집행계획은 삼성전자 LCD 사업부의 요청에 따라 공개하지 못하였다.

해외지역의 경험(Experience) 정도에 따라 진출 규모를 결정할 것을 주장하고 있다(Peng, 2009 참조). 본 사례는 학자들의 이러한 주장이 타당함을 더욱 뒷받침해 주고 있다.

V. 결론 및 향후 과제

지난 2008년 10월20일 삼성전자 LCD 모듈라인(일명 "SELSK: Samsung Electronics LCD Slovakia")이 슬로박의 수도 브라티슬라바市 북서쪽 20km지점 트르나바市 켈레네츠 산업단지에서 마침내 준공되었다. 이날 준공식에는 삼성전자 이윤우 부회장, 이상완 LCD 사업부 사장, 이호영 슬로박 LCD 법인장 등 삼성전자 및 협력업체 관계자를 포함, 총 300여명이 참석하였다. 뿐만 아니라 슬로박의 피초 수상을 비롯하여 두싼 차블로비츠 부수상, 류보미르 야나텍 경제부장관 등 현지의 고위 정부관계자들이 대거 참석하여 준공식이 가지는 경제적 의미와 정치적 관심이 얼마나 지대하였던가를 짐작케 하였다.

이날 준공된 LCD 모듈 공장은 건평 39,000㎡ 규모로, 연말까지 연간 600만대의 생산 능력을 갖추게 될 예정이며 총 고용인원은 약 800명 수준에 이르고 있다. LCD-TV용 패널 양산을 목표로 2011년까지 순차적으로 생산설비를 늘어나갈 계획을 가지고 있다. 유럽연합은 슬로박정부가 삼성전자 LCD 현지공장에 지원하기로 약속한 6,500만 유로(1,000억 원)상당의 인센티브가 EU규정에 위반되지 않는다고 판단, 공식 승인하였다. 이로써 2011년 말까지 집행될 총 투자금액 3.2억 유로(약 4,700억 원: 1유로=1,500원 기준) 중 43%인 약 2000억 원은 자기자본으로, 1,000억 원은 투자인센티브 그리고 1,700여억 원은 현지국으로

부터 금융조달을 활용하게 된다.

새로 준공된 모듈라인은 현재 1,344명의 인력이 고용되어 있고 2012년까지 1,480 여명으로 증원할 예정이다. 인력운영은 4조3교대방식으로 연간 345일 가동 중에 있다. 총 11개의 생산라인을 갖추고 23인치에서 46인치에 이르기까지 다양한 사이즈의 LCD TV 패널을 생산 중에 있으며 2012년까지 연간 천백만장의 패널을 판매 유럽시장의 32% 시장점유를 목표로 하고 있다. 설비운영에 필요한 1,000 여명의 작업자는 현지에서 선발하고 있으며, 10-12명 내외의 국내 주재원이 파견되어 있다. 이는 초창기 2008년의 28명에 비해 크게 줄어든 규모이다. 60명에 달하는 대부분의 중간급 이상 관리자나 엔지니어는 현지에서 선발, 한국 본사교육과정을 거쳐 양성해 가고 있다. 본사차원에서는 경영관리, 신기술 등 기본적인 기술 및 노하우 이전이외에 판매나 생산관리 등 사업전반에 관한 사항은 철저히 현지법인의 책임에 맡기는 현지화전략을 추진해 가고 있다. 2009년 후반에야 비로서 양산단계에 돌입하여 본격적인 수익창출에는 좀 더 시일이 소요될 것으로 예상된다. 그러나 판매량에 있어서 유럽지역 32% 시장점유는 무난히 달성해 오고 있다. <표 13>은 2009년 이후 판매량 및 판매 예상치를 나타내고 있다.

한편 2004년 EU에 가입한 슬로박은 자동차 및 전자 산업 분야에서 지속적으로 외자를 유치해 2008년 경제 성장률 10.4%로 급성장하였으며 이를 바탕으로 2009년 1월에는 유로화를 공식 화폐로 사용하는 유로존에 가입할 수 있게 되었다. 이 같은 경제 성장에 힘입어 슬로박은 삼성전자 LCD TV 생산법인(SESK)와 함께 LCD 모듈생산법인(SELSK) 까지 모두 자국유치에 성공함으로써 명실상부한 유럽의 크리스탈밸리로서 자리매김할 수 있게 되었다. 삼성전자 LCD 사업부는 이러한 슬로박 LCD 산업의 선발 진입자의 장점을 부각시키

〈표 13〉 연도별 판매량

(백만 개/年, K/月)

| | | 2009년 | 2010년 | 2011년 | 2012년 |
|---------------|-------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|
| 유럽 수요 | | 28.5 | 32.2 | 35.3 | 37.7 |
| 판매량 | 연간 (M/S) | 9.2 (31.5%) | 10.5 (32%) | 11.4 (31.3%) | 11.4 (32%) |
| | 월간 | 767 | 875 | 950 | 992 |
| 23"/26" | | 1.6 | 1.7 | 1.7 | 1.3 |
| 판매제품군 (연간) | 32" | 3.4 | 3.7 | 3.8 | 4.0 |
| | 40" | 2.6 | 3.3 | 3.6 | 3.8 |
| | 46" | 1.3 | 1.5 | 1.7 | 2.0 |
| | 50"이상 | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 0.7 |

Source: 삼성전자 LCD 사업부

기 위해 중앙 및 지방정부와의 유대를 더욱 돈독히 하여 불안정한 정치, 경제상황에 효과적으로 대응할 수 있도록 노력해오고 있다.

유럽시장 진출이후 삼성전자 LCD 사업부가 풀어나가야 할 많은 도전과 과제 역시 산재해 있다. 슬로박의 인건비가 예상보다 가파르게 상승하면서 원가상승 압박이 더욱 거세지고 있다. 따라서 모듈 생산의 효율화 및 조기 양산 실현과 수출향상을 위해 지속적인 라인운영전략이 요구되고 있다.

해외시장 진출을 둘러싼 경쟁사들의 맞대응전략 역시 간과해서는 안 될 부분이다. LG 디스플레이, Sharp社가 이미 폴란드를 거점으로 패널 양산에 돌입하였다. 2009년에는 업계4위의 대만 업체인 AUO가 총 1억9,100만 유로(약 2,700억 원 상당)의 LCD 제조공장을 슬로박에 건설하기로 결정하면서 유럽 내에서의 LCD 제조업체간 판매 경쟁은 더욱 치열해 질 전망이다.

이들 주요 패널업체들의 유럽진출은 공통적으로 유럽 고객들에게 적시(適時)의 서비스 제공을 목적으로 하고 있다. 그러나 구매력이 강한 완제품 업체들로부터 패널업체의 단가 인하압력이 거세질 가능성이 커지고 있으며 자칫 출혈경쟁으로 인한 수익성 악화로 연결 될 개연성 역시 간과할 수 없다.

따라서 삼성전자 LCD 사업부는 기술개발과 차별화된 제품서비스로 안정적인 거래처 확보를 위해 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 단순 부품업체가 아닌 최고품질의 LCD 패널제조업체라는 인식을 각인시켜 나가야 한다.

참고문헌

강종욱 (2005), "디스플레이산업의 전략적 제휴에 관한 연구," 인터넷비즈니스연구, 6(2): 187-221.
 디스플레이써치 (2006)(2008)(2010), "DisplaySearch Monitor Report".
 박성배 (2007), "반도체, LCD 산업의 경쟁현황과 시사점," SERI 경제포커스, 제169호: 1-22.
 배상진 (2004), "한국 LCD 디스플레이산업 성공요인분석," 한국기술혁신학회 춘계학술대회논문: 232-253.
 이종배, 노희영 (2011), "중대만 LCD 동맹 갈수록 위협, 한국업체 위상 흔들리나 고닝," 서울경제신문 4월 21일자
 최정덕 (2010), "차이완효과, LCD 산업 지형 바꾼다," LG Business Insight, 1(13): 33-38.
 한영수 (2009), "LCD중장기 수급전망," LG Business Insight, 6(10): 19-30.

- Agarwal, S. and Ramaswami, S. (1992), "Choice of foreign entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors", *Journal of International Business Studies*, 23(1):1-27.
- Brouthers, K., Brouthers, L. and Werner, S. (2008), "Resource based advantages in an international context," *Journal of Management*, 34: 189-217.
- Brouthers, K. and Hennart, J. (2007), "Boundaries of the firm: Insight from international entry mode research," *Journal of Management*, 33: 395-425.
- Buckley, P and Casson, M. (1976), "The future of the multinational enterprise, Homles & Meier: New York
- Caves, R. (1996), *Multinational enterprise and economic analysis*, 2nd ed, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Chan, C., Makino, M. and Isobe, B. (2006), "Interdependent behavior in foreign direct investment: The multi-level effects of prior entry and prior exit on foreign market entry," *Journal of International Business Studies*, 37(5): 642-665.
- Chang, S. (1998), "Industry and regional patterns in sequential foreign market entry," *Journal of Management Studies*, 35(6): 797-821.
- Chang, S. and Rosenzweig, P. (2001), "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment," *Strategic Management Journal*, 22(8): 747-776.
- Chang, S. (2005), "The TFT-LCD industry in Taiwan: Competitive advantage and future developments," *Technology in Society*, 27: 199-215.
- Chen, S. and Hennart, J. (2002), "Japanese investors' choice of joint ventures versus wholly owned subsidiaries in the US: the role of market barriers and firm capabilities," *Journal of International Business Studies*, 33: 1-18.
- Chen, M. and Chang, J. (2011), "The choice of foreign market entry mode: An analysis of the dynamic probit model," *Economic modelling*, 28: 439-450.
- Contractor, F. and Kundu, S. (1998), Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in international hotel sector, *Journal of International Business Studies*, 29(2): 325-357.
- Dunning, J. (1998), "Location and the multinational enterprise: A neglected factor?" *Journal of International Business Studies*, 29: 45-66.
- Gaba, V. and Ungson, G. (2001), "When to enter foreign markets: From single to sequential market entries," Working paper, Department of Management, Lunquist College of Business, University of Oregon, Eugene, OR, February.
- Gao, T. (2004), "The contingency framework of foreign entry mode decisions: Locating and reinforcing the weakest link," *The Multinational Business Review*, 12(1): 37-68.
- Gatignon, H. and Anderson, E. (1988), "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transactional cost explanation," *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2): 305-336.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The dynamics of strategy*, New York: Free Press.
- Gomes-Casseres, B. (1989), "Ownership structure of foreign subsidiaries," *Journal of Economic Behavior and ORganization*, 11(1): 1-25.
- Hennart, J. (1988), "A transaction costs theory of joint ventures," *Strategic Management Journal*, 9: 361-374.

- Hennart, J. and Park, Y. (1993), "Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States," *Management Science*, 39: 1054-1070.
- Hill, C. (2009), *Global Business Today*, 6th ed., McGraw-Hill
- Hill, C., Hwang, P. and Kim, C. (1990), "An eclectic theory of choice of international entry mode," *Strategic Management Journal*, 11(Feb): 117-128.
- Isobe, T., Mikino, S. and Montgomery, D. (2000), "Resource commitment, entry timing and market performance of foreign direct investments in emerging economies," *Academy of Management Journal* 43(3): 468-484.
- Ito, K. and Rose, E. (2002), "Foreign direct investment location strategies in the tire industry," *Journal of International Business Studies*, 33(3): 593-602.
- John, F., Zheng, C. and Ananda, M. (2009), "An institutional perspective on foreign direct investment," *Management International Review*, 49(5): 565-583.
- Knickerbocker, F. (1973), *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*, Boston: Harvard Business School Press.
- Levitt, T. (1983), "The globalization of the markets," *Harvard Business Review*, May-June: 92-102.
- Liang, X., Musteen, M. and Datta, D. (2009), "Strategic orientation and foreign market entry mode," *Management International Review*, 49(3) :270-290.
- Lieberman, M. and Montgomery, D. (1988), "First-mover advantages," *Strategic Management Journal*, 9(Special issue): 41-58.
- Luo, Y. (2002), Capability exploitation and building in a foreign market: Implication for multinational enterprises, *Organization Science*, 13(1):48-63.
- Luo, Y. and Peng, M. (1999), "Learning to compete in a transition economy: Experience, environment and performance," *Journal of International Business Studies*, 30(2): 269-296.
- Madhok, A. (1998), "The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode," *International Business Review*, 7: 259-290.
- Marshall, R., Ungson, G. and Pan, Y. (2000), "Organizational learning: A perspective from the choice and pattern of sequential modes of foreign market entry," *Performance Improvement Quarterly*, 23(2): 117-137.
- Martin, X. and Salomon, R. (2003), "Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational enterprise," *Journal of International Business Studies*, 34: 356-373.
- Mathews, J. (2005), "Strategy and crystal cycle," *California Management Review*, 47(2): 6-32.
- Nickels, W., McHugh, J. and McHugh, S. (2006), *Understanding Business*, McGraw-Hill/Irwin, 8th eds.
- Robertson, T. and Gatignon, H. (1998), "Technology development mode: A transaction cost conceptualization," *Strategic Management Journal*, 19: 515-531.
- Pan, Y. and Chi, P. (1999), "Financial performance and survival of multinational corporations in Chinak," *Strategic Management Journal*, 20(4): 359-374.
- Peng, M. (2009), *Global Business*, South-Western Cengage Learning.
- Shenker, O. and Luo, Y. (2003), *International Business*, Wiley, 1st. ed.
- Verbeke, A. (2003), "The evolutionary view of the MNE and the future of internalization

theory." *Journal of International Business Studies*, 34: 356-373.

Vermeulen, F. and Barkeme, H. (2002), "Pace, rhythm and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation," *Strategic Management Journal*, 23(7): 637-654.

Zaheer, S. and Mosakowski, E. (1997), "The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in the financial services industry," *Strategic Management Journal*, 18(6): 439-464.

Zhang, Y., Zhang, Z. and Liu, Z. (2007), "Choice of entry modes in sequential FDI in an emerging economy," *Management Science*, 45(4): 749-772.

웹사이트

삼성전자LCD사업부 홈페이지

<http://www.samsungftlcd.com>

<Appendix 1> 액정 및 모듈 제조공정

| 액정공정 | | 모듈공정 | |
|-----------|---|------------------|---|
| 공정 | 공정설명 | 공정 | 공정설명 |
| 세정 | - 기판에 부착된 PARTICLE제거 및 PI막의 인쇄성을 향상시키기 위한 공정 | 편광판 부착 | - 접착제가 붙어있는 편광판 보호막을 분리한 후 노출된 접착면을 ROLLER에 삽입하고 압력을 이용하여 부착 |
| 배향막 인쇄 | - PI(POLYIMIDE)도포공정 - 제품의 표시품질, 신뢰성을 직접 좌우하는 공정 - 막두께의 균일성이 중요 - 배향막건조(액상의PI를 도포 후 장시간 방치 시 도포막의 불균일등이 발생할 위험성을 방지) | EDGE-GRIND | - LCDPANEL의 상단과 하단 및 코너 부분을 연마하여 후속공정에서 발생할 수 있는 깨짐 불량률 예방 |
| RUBBING | - 액정이 일정한 방향으로 배향되도록 하기위하여 경화된 PI에 일정한 방향으로 직선 홈을 만드는 공정 - 금속회전ROLL에 부착된 RUBBING포로 배향표면을 일정한 방향으로 문지르므로써 액정의 배향질서를 부여하는 공정 | 탈포 | - 패널내부(유리와편광판사이)에 발생하는 기포를 열 또는 압력을 이용하여 제거하여 편광판의 접착력을 강화시키기 위한 공정. |
| SEAL 인쇄 | - 2장의 기판을 접합하기 위한 접합제 도포 - 기판의 대형화로 인쇄방식에서 DISPENSER NOZZLE을 이용한 도포방식이 사용됨. | OLB | - OUTER LEAD BONDING(구동IC 부착 공정) - 기판과구동용IC를 이방성도전 FILM을 이용하여 열과 압력을 가하여 부착하는 공정 |
| SFACER 산포 | - 2장의 기판사이에 균일한GAP을 유지하기 위하여 SPACER를 산포하는 공정 (건식산포방식을 많이 사용) | TAB-SOLDER | - PCB부착공정 - 구동IC 부착이 완료된 유리기판과 표면실장이 끝난 PCB를 고온으로 열압착하여 접합하는 공정. |
| ASSEMBLY | - TFT기판의 PIXEL ITO부와 C/F기판의 PIXEL부를 일치시켜 조립하는 공정 | 검사 | - 기판에 신호를 주어 동작시키면서 화면상태를 눈으로 검사하는 공정 |
| 기판 분단 | - 합착된 기판을 CELL크기로 절단하는 공정 - GLASS보다 경도가 높은 다이아몬드나 텅스텐재질의 칼로 GLASS표면에 LINE을 형성하고 LINE에 힘을 가하여 분리하는 공법을 사용하여 분단함. | CHASSIS-ASSEMBLY | - 유리기판 상태의 MODULE을 외부의 충격에서 보호하기 위해, 노출된 OLB접합부 및 TAB SOLDER 접합부에 SILICONE을 도포하는 공정과 광원인 BACK-LIGHT 및 각종 기구물을 조립하는 공정 |
| 액정 주입 | - 분단된 CELL에 액정을 주입하는 공정 - CELL내외의 압력차를 이용하여 액정을 충전시키는 공정으로 진공주입을 실시함. | AGING | - 완제품의 초기불량을 검출하기 위하여 일반 사용조건이 아닌 고온에서 동작시키면서 STRESS를 가하는 공정 |
| 세정 | - CELL표면에 있는 이물질(액정등)을 제거하는 공정 | 최종검사 | - 기구조립, AGING을 완료한 제품을 최종 검사하는 공정(화상무시검사) |
| 검사 | - 이전의 공정에서 발생 가능한 불량을 일차적으로 검출 제거하는 공정(목시검사) | PACKING | - 합격제품의 세정 및 보호막 부착, LABEL 부착 |

Source: 삼성전자 LCD 사업부 내부교육자료

〈Appendix 2〉 삼성전자

삼성전자는 1969년 설립, 경기도 수원에 본사를 두고 있으며 각종 전자제품과 통신기기 그리고 반도체 등을 생산판매하고 있다. 삼성전자는 지난 2008년 말 글로벌 경쟁력 강화, 효율 및 시너지 극대화를 위해 기존 Set, 부품 2개 부문 10개 사업부로 구성되어있는 조직을 대표이사 직속의 8개 사업부 조직으로 개편하였다. 또한 기존 9개 지역 총괄 중 중아시아 총괄을 중동·아프리카총괄로 분리해 총 10개 지역 총괄조직으로 확대 개편하였고 다른 글로벌 기업들과 마찬가지로 CEO의 의사 결정을 지원하는 COO(최고운영책임자)와 CFO(최고재무책임자)를 운영, 대규모 조직이 효율적이고 체계적으로 운영될 수 있도록 구조개편 하였다. <그림 2>는 삼성전자의 새로운 조직구조를 나타내고 있다.

삼성전자 조직도



Samsung Electronics' Foreign Market Entry Strategy: The Case of LCD Business in Eastern Europe

Joohan Ryoo*

Abstract

This study investigated Samsung Electronics' LCD Business Unit and its European market entry strategy which was undertaken from 2006 to 2008. In particular, this study examined how and why the LCD business Unit had chosen Slovak Republic as its LCD module production site. Given this question, this study investigated the motivation, mode of entry, scale of entry and site selection process based on in-dept case analysis. This study found that the LCD Business Unit considered external factor and strategic factor to justify their European market entry decision. The company relied on past experience to decide the mode of entry, while the company decided the scale of entry based on competitor's case and convenience of exit strategy. To select the best site from 45 potential ones located in Poland, Slovak and Hungary, the company examined political and economic condition, size of government assistance, labor market environment, costs of inbound and outbound logistics and strategic movement of client companies. Implication and further investigational issues are provided after the analysis.

Key Words: Foreign Market Entry, Internationalization Strategy, Site Selection, LCD Business

* Assistant Professor, Division of International Studies, Hanyang University

〈Teaching Note〉

삼성전자 해외시장 진출전략: 삼성전자 LCD 사업부 동유럽 진출 사례를 중심으로

1. 사례의 개요(Synopsis)

본 사례 연구는 해외시장 진출 시 입지선정에 있어 고려요소가 무엇인지 삼성전자 LCD 사업부의 유럽지역 모듈공장 진출사례를 중심으로 기술하였다. 해외시장 진출 시 가장 중요한 의사결정은 첫째도 위치, 둘째도 위치, 셋째도 위치라고 할 만큼 입지선정은 해외사업의 성패를 가름하는 핵심요소이다. 그동안 은행, 패스트푸드체인, 슈퍼마켓, 소매점등 서비스업체들을 중심으로 해외시장 진출 시 입지선정에 관한 많은 연구들이 수행되어왔다. 그러나 제조업체의 해외 생산거점 선정에 관한 주제는 다소 소홀히 다루어진 측면이 없지 않다. 본 연구는 삼성전자 LCD 사업부가 LCD 모듈 유럽 현지생산을 결정하고 슬로박에 최종 생산라인을 건설하기까지의 과정을 소개함으로써 제조업체의 해외시장 진출과 입지선정에 관한 절차, 고려사항 등 실무적 시사점과 교육적 사례를 제공하는 데 그 목적이 있다.

먼저 삼성전자 LCD 사업부는 유럽시장 진출에 따른 입지선정을 두 단계의 순차적인 의사결정단계를 거쳐 결정하였다. 제1단계는 진출의 당위성 및 진출의 형태와 규모를, 제 2단계에서는 입지선정에 관한 결정을 하였다. 먼저, 제 1 단계에서는 유럽시장 진출이 전략적으로 필요한 사안인지 그 동기와 당위성을 분석하였다. 이를 위해 유럽 LCD

TV시장의 성장속도와 패널수요증가 속도, 거래선의 움직임, 진출 전과 후의 원가경쟁력 비교, EU 관세부과 움직임 등을 다각도로 분석하는 한편 LG 디스플레이, Sharp社 등 경쟁사들의 동향을 조사하였다. 그 결과를 토대로 LCD 사업부는 유럽시장 진출의 필요성을 크게 인식하게 되었다.

진출방식은 기술적 특성, 통제력의 필요성, 기술 유출의 위험성, 적절한 현지 협력업체 유무 등을 중심으로 고려한 후, 조인트벤처나 라이선스보다는 완전자회사설립을 통한 신규진출방식이 더 유리한 것으로 판단하였다. 이는 기존 그룹차원에서 해외 진출 시 가장 선호되던 방식이었고 한편으로 LG 디스플레이와 Sharp社의 유럽진출방식과도 상응하였다.

투자규모는 전체 패널생산 중 비교적 Assembly에 해당하는 모듈공정만 유럽으로 이전하여 현지에서 LCD 패널완제품을 생산한다는 계획을 수립하였다. 투자규모는 경쟁사 대비 크게 위축되지 않은 투자범위 내에서 신규투자의 사업적 리스크를 최소화하고 출구전략을 염두에 둔 수준에서 지역시장을 학습해 가면서 점차적으로 투자규모에 변화를 주는 방식으로 결정하였다.

제 2단계에서는 유럽지역(특히 체코, 폴란드, 슬로박, 헝가리 등 동유럽지역)을 중심으로 이들 국가의 정치적, 경제적 상황 및 정부지원규모, 인력 및 노동수급환경, 물류비용, 기존 유럽 거래업체의 CIS 등지로의 이동 가능성 등을 핵심고려사항으로

삼고 입지선정 작업을 위한 실사작업을 수행하였다. 이들 국가의 총13개 도시 45개 지역을 비교분석한 결과 인력수급측면, 물류비용 측면에서 슬로박이 가장 유리한 것으로 판명되어 최종 진출국가로 선정하였다.

많은 연구자들이 문헌을 통해 해외시장 진출 시 진출의 동기와 방식, 진출국의 선정 등이 순차적으로 검토되어야 하며(Edwards & Buckley, 1998; Kumar & Subramaniam, 1997; Mutinelli & Piscitello, 1998) 각 의사결정단계에서의 고려요소가 무엇인지 제시하여 왔다(Davis et al., 2000; Buckley & Hasai, 2004). 본 사례연구를 통해 이들이 제시하는 핵심 고려요소들이 실지사례에도 보편타당함이 입증되었다. 뿐만 아니라 본 사례 연구에서 제시한 Framework은 향후 해외시장 진출을 고려하고 있는 기업들이 참고할 수 있는 이론적, 실무적 틀로서 활용될 수 있다.

2. 사례의 주요이슈

- (1) 해외시장 진출에는 명확한 논리적 근거와 타당성 분석이 선행되어야 한다.

기업의 해외시장 진출 여부는 그 기업의 수익과 운명을 결정지을 만큼 중대한 의사결정 사안이다. 따라서 해외시장 진출에 앞서 치밀하고 세밀한 검토작업이 무엇보다 중요하다. 끊임없는 “왜 진출해야만 하는가?” “진출이외의 다른 대안은 없는가?”라는 질문과 검증의 과정을 거치면서 다양한 가능성과 잠재적 리스크, 기회요인을 파악하여야 한다. 검토과정에 있어 둘다리도 두들겨 보는 치밀함과 냉철함이 필요하며, 그러나 일단 검증 및 결정된 사안에 대해서는 뒤돌아보지 않는 추진력 역시 해

외진출을 성공으로 이끄는 요소라고 할 수 있다. 무엇보다 자칫 경쟁사의 진출움직임에 동요되어 선부른 맞대응전략을 수립하는 것은 시행착오와 금융 및 기회비용만을 초래할 수 있음을 명심해야 한다.

- (2) 해외시장진출 및 입지선정 작업은 체계적이고 합리적이며 순차적으로 진행되어야 한다.

해외시장 진출에 있어 타당성 검증, 진입방식 및 진입규모, 진입국가 및 입지선정은 가장 핵심의사결정사항에 속한다. 따라서 이들 결정사항은 체계적이며 순차적으로 진행되어야 한다. 이를 위해 기업내부 전문가 집단을 주축으로 한 T/F 전담팀을 구성하는 것이 효과적이다. 검토 작업 시 본 사례 연구에서 제시하는 Framework을 활용 할 경우 매우 유용한 접근방법이 될 것이다. 검토작업에서 최종 계약에 이르기까지 철저한 정보보안이 중요하며 최고 경영진이 합리적인 판단을 내릴 수 있도록 T/F는 현장의 정확한 정보를 제공해야 한다. 뿐만 아니라 입지조건을 검토하는 과정에도 공정성을 잃지 않고 객관적 입장에서 각국 정부 또는 지방정부 관계자와 접촉하여 최적의 입지가 어디인지 판단하여야 한다. 각 정부 또는 지방정부가 제시하는 다양한 투자 혜택에 이끌기보다는 향후 10-15년 이후 지속적으로 입지우위를 유지할 수 있는 곳이 어디인가를 면밀히 분석하는 것이 무엇보다 중요하다.

- (3) 입지선정에 필요한 정보를 다각도로 수집 분석하여야 한다.

무엇보다 이미 진출해 있는 다른 외국기업의 경험과 조언을 준거점(Reference Point)로 삼을 수 있다. 그 밖에 각국 정부와 잠재 후보지 관할 지방정부와의 면담은 입지를 둘러싼 규제, 법적 시스템, 기존 소유권문제 및 지역주민과의 갈등 등을

파악할 수 있는 기회를 제공한다. 뿐만 아니라 산업인프라의 수준 그리고 무엇보다 행정절차 간소화, 파견인력 편의 제공 등 빠른 시일 내에 진출기업이 정착할 수 있도록 각 정부의 경쟁력있는 서비스제공 여부 역시 입지선정에 매우 중요한 고려요소이다. 무엇보다 이들 중앙·지방정부와의 신뢰관계가 형성되어 있는 지 여부 역시 입지선정에 핵심요소임을 인식하여야 한다.

3. 토의 주제(Assignment Question)

- (1) 글로벌 기업의 해외시장 진출에는 어떠한 동기적 배경이 있나?
- (2) 해외시장진출 시 절차와 각 절차별 고려요소는 무엇인가?
- (3) 입지선정 시 고려요소는 무엇인가?

4. 사례의 분석(Analysis)

- (1) 글로벌 기업의 해외시장 진출에는 어떠한 동기적 배경이 있나?

해외시장의 진출 동기에는 첫째 해외진출을 통해 자국 내에서만 판매 하던 제품을 국제시장으로 확대함으로써 판매량과 성장률을 높이고 지속적인 수익을 창출할 수 있다. 해외시장진출을 통한 판매확대는 규모의 경제효과를 달성하여 높은 투자비용과 고정비용을 회수하기 위한 최적의 방법이기도 하다. 둘째, 입지우위를 통한 생산원가절감 등 비용

절감을 위해 해외시장으로 진출하고 있다. 이는 인건비, 부존자원, 인프라 등 생산요소의 가격이 비교적 저렴한 지역으로 진출하여 생산비용을 절감하고 생산라인의 지역별 최적분배를 도모하여 생산의 효율성을 극대화 할 수 있기 때문이다. 실제로 다국적기업의 경우 다양한 가치창출의 활동을 각각의 활동을 하기에 최적인 장소로 분산시킴으로서 입지우위(Location Economies)를 실현하는 것이 비용상의 우위를 누리는데 반드시 필요하다. 셋째 경쟁기업 간 우위의 위치를 점하기 위해 경쟁업체 간 전략적 행위를 빠르게 모방하는 경우가 있는데, 해외시장진출의 경우 이 같은 모방사례가 더욱 빈번히 관찰되고 있다. 삼성전자 LCD 사업부의 경우 역시 위의 3가지 배경적 요인이 유럽시장 진출을 결정하게 된 주요 요소로 작용하고 있다. 뿐만 아니라 급증하는 유럽시장 수용에 대응하고 유럽 현지 거래업체를 근접에서 지원함으로써 경쟁업체로부터 차별화를 꾀하고자 진출을 결정하게 되었다.

- (2) 해외시장진출 시 절차와 각 절차별 고려요소는 무엇인가?

해외시장 진출에 앞서 진출의 필요성에 대한 신중한 고려가 선행되어야 한다. 이를 바탕으로 진출방식, 진출규모, 진출국가 등을 순차적으로 진행해 나가는 것이 중요하다. 진출방식은 기술적 특성, 해외 현지파트너의 존재 유무, 기업내부의 과거 유사 경험 등을 종합적으로 판단하여 결정하여야 한다. 삼성전자 LCD 사업부의 경우 기술유출의 우려, 현지 파트너의 부재, 경험적 노하우 등으로 인해 완전자회사 설립을 통한 진출을 선택하였다. 진출규모에 있어서는 진출을 준비 중이거나 이미 진출한 경쟁사의 경우를 면밀히 분석하였고 유럽연합의 역내부품사용의무 규정 등을 복합적으로 고려하였다. 무엇보다 초기 사업적 리스크를 최소화하고

출구전략의 용이성 등 고려하여 현지시장을 학습해 가며 점진적으로 투자규모를 늘려가는 방식으로 결정하였다. 진출국 결정에 있어서는 잠재 후보국가를 선별하여 이들의 정치적, 경제적 상황을 고려하였고 정부의 지원정도를 세밀하게 검토하였다. 무엇보다 동유럽의 여러 국가들이 서로 비슷한 거시경제적·환경적 여건을 갖추고 있었기 때문에 이들 정부가 축적한 해외투자 유치경험, 지원의지 등이 2-3개의 잠재 후보국으로 압축하는 데 큰 역할을 하였다.

(3) 입지선정 시 고려요소는 무엇인가?

진출에 유리한 여러 후보 입지를 선정한 후 자료 조사, 실지 답사 등의 작업을 거치는 것이 최적의 입지선정에 무엇보다 필요하다. 삼성전자 LCD 사업부의 경우 3개국(헝가리, 슬로박, 폴란드) 45개 지역을 후보입지로 선정하였다. 입지선정 시 입지 주변의 도로, 전기, 용수 등 인프라수준, 지방정부의 투자유치노력과 투자지원규모와 종류, 입지 주변의 인력수급현황 그리고 인건비, 노동법규, 근무태도와 같은 노동환경 등이 주된 고려요소로서 활용된다. 이를 이용하여 최적의 입지를 3-4군데로 압축할 수 있다. 마지막으로 진출의 궁극적 목표가 무엇인지를 반명하여 최적의 입지를 선택한다. 삼성전자 LCD의 경우 급증하는 유럽시장의 수요에 대비 기존 유럽의 거래업체에 보다 근접에서 패널을 공급하여 차별화된 서비스를 제공하는 것이 진출의 가장 큰 목적이었다. 따라서 유럽에 위치해 있는 거래업체와 잠재 후보지역간의 물류비용 중심으로 최종 5개 지역을 비교분석하였고 물류비용적으로 가장 우수한 슬로박을 최적의 입지로 선정하였다. 입지선정은 향후 5년, 10년 후의 산업 환경 변화(예를 들면, 거래 업체의 타지역 이동 가능성)까지 고려하여 선택해야 할 만큼 매우 신중한 비교

분석이 요구되었다.

(4) 한국-EU 간 FTA 비준동의안이 통과되었다. 한국과 EU 자유무역이 이제 곧 현실화될 경우, 동유럽에 기(既) 진출한 삼성전자 LCD 사업부에는 어떠한 영향을 끼칠 것인가?

삼성전자 LCD 사업부의 유럽진출동기 중 하나는 바로 5%에 이르는 관세를 절감하여 원가경쟁력을 갖추기 위함이었다. EU와 자유무역이 현실화될 경우 실질적으로 5% 관세가 사라져 직접진출을 통한 관세절감과 원가절감효과는 사실상 희석될 수밖에 없다. 그러나 FTA 발효로 인해 현지국 직접진출을 무의미한 전략적 선택이라고 단정 수 없다. 먼저 한-EU FTA 체결로 인해 한국의 LCD 패널업체의 원가경쟁력이 강화될 것이고 이는 대만, 일본 등의 미체결국 패널업체들의 유럽 직접진출을 더욱 가속화할 것이다. 한편, 유럽시장의 직접진출을 통해 현지 고객업체의 주문량에 대한 적기공급, 제품에 대한 근접 서비스 제공이 시장지배력강화에 무엇보다 중요하다. 따라서 한국-EU간 FTA가 체결된다 하더라도 직접진출을 통한 고객 대응 최적화방안은 반드시 필요하 전략이라고 할 수 있다.