

# IT산업에서의 글로벌 네트워크

박준용

국민대학교 경상대학 경영학부

## Global Network in IT Industry

Park, Jun Yong

Kookmin University

E-mail : [jpark@kookmin.ac.kr](mailto:jpark@kookmin.ac.kr)

### 요 약

근래를 전략적 제휴의 시대라고 일컫듯이 전략적 제휴 건수는 매년 30%씩 급속한 증가세를 보이고 있다. 특히, IT산업에서는 디지털화 과정 상 불가피하게 나타나는 네트워킹을 최대한 확대하고 활용하기 위해서 전략적 제휴 및 인수합병이 성행하고 있다. 이에, 본 논문에서는 국내외 우수 IT 기업간 최근 전략적 제휴 및 인수 사례들을 수집·분석하여 글로벌 네트워크 현황을 파악함과 동시에 제휴목적에 따라 기업의 전략적 태도를 군림형, 모험형, 보완형의 세 가지로 유형화 하였다.

### 1. 디지털 혁명과 네트워킹

기업의 디지털화 및 온라인화 추세와 함께 IT산업의 중요성이 날이 갈수록 더해지는 가운데, 이에 종사하는 기업들의 규모도 타 산업을 능가하고 있다. 예를 들면, 1999~2000년 기간 시가총액 상위 3대 기업 가운데 IT업체인 마이크로소프트(MS)와 시스코(Cisco)의 2개 기업이 속해 있으며, 나머지 하나인 제너럴일렉트릭(GE)과 함께 었치락 뒤치락 순위다툼을 벌이고 있다.

타 산업에 비해 비교적 짧은 역사를 가지고 있는 IT산업에 종사하고 있는 기업들이 종래의 굴뚝산업, 즉 브릭앤몰타르(Brick and Mortar) 산업에 종사하는 기업들을 능가하는 규모를 가질 수 있었던 이유는 무엇일까? 그것은 전략적 제휴와 인수합병, 즉 네트워킹을 통한 몸집 부풀리기 전략의 결과라고 할 수 있다.

본 논문에서는 IT산업에서의 기업간 전략적 제휴 사례들을 통해서 기업들의 제휴목적과

전략적 태도를 살펴보기로 한다.

### 2. 전략적 제휴

원래 전략적 제휴(Strategic Alliance)란 두개 이상의 기업이 상호이익 내지 보완을 위하여 경영자원을 공유 또는 교환하는 기업간의 협력관계를 이르는 것으로, 오늘날과 같은 무한경쟁시대에 혼자만의 힘으로 사업을 영위해 나가는 것이 무리인 경우가 비일비재한 바 이에 대처하기 위한 기업차원의 전략으로 활용된다. 나아가서, 인수합병은 기업간 제휴의 필요성이 아주 강한 경우에 아예 기업을 통합해버리는 것으로 광의의 전략적 제휴에 속한다고 보겠다 (Bleek & Ernst, 1993).

#### 1) 동향

근래를 전략적 제휴의 시대라고 일컫는다시피 전략적 제휴 건수는 매년 30%씩 급속한 증가세를 보이고 있다. 그런데, 흥미로운 것은 강한

기업간 제휴가 전체 제휴의 90%를 차지하고 있다는 사실이다. 이는 전략적 제휴가 경쟁력이 약한 기업의 선택이 아니라 세계 산업계 리더들의 전략적 선택이라는 것을 암시해 준다. IT산업에서도 마찬가지로, 비교적 강한 기업들이 서로간의 제휴를 통해 Super-carrier, 즉 업계 선두기업으로의 발돋움을 꾀하고 있음을 볼 수 있다.

Nalebuff & Brandenburger(1996)는 경쟁과 협력을 결합하는 21세기 혁명적인 신사고를 제시했다고 평가되는 그들의 저서 「Co-opetition」에서 이르기론 일반적인 게임과는 달리 비즈니스에서는 상대와 경쟁할 때 서로 피를 흘리는 경우가 많지만, 오히려 상대와 협력할 때 최대의 수확을 거두는 수도 있다 라고 하였다. 하지만, 전략적 제휴도 제휴관계 이외의 기업들과 효과적으로 경쟁하기 위해 일시적으로 협조하는 것에 불과한 것으로 그 주안점은 협력보다는 경쟁에 있다고 보겠다.

## 2) 목적

전략적 제휴의 목적으로는 일반적으로 경영자원의 보완 및 공유(Pfeffer & Salancik, 1978), 기술확보(Pfeffer & Nowak, 1976; Teece, 1976), 위험분담(Singh & Montgomery, 1987; Chatterjee & Lubatkin, 1990; Seth, 1990; Shan, 1990), 신속한 시장진입(West, 1959; Thompson & Strickland, 1993), 산업표준의 확립을 들 수 있다. IT산업에서도 일개 기업이 충분한 경영자원을 확보하고 있는 경우는 드물며 빠른 신제품 개발을 위해서는 경영자원의 보완 및 공유가 필요하다. 또한, 연구개발 투자비용이 많이 소요되므로 위험분담과 신속한 시장진입을 위해 제휴가 필수적이다. 게다가, IT산업에서 사업의 주도권을 장악하기 위해서는 산업표준을 확보하여야만 하며, 이를 위해 제휴범위를 확대할 필요가 있다.

또한, 전략적 제휴의 가장 강한 형태라 할 수 있는 인수합병의 목적은 시대에 따라 변화

하고 있다. 즉, 1970년대 이전에는 수직계열화와 사업다각화를 위한 인수합병이 주종을 이루었으나, 1980년대와 1990년대 초에는 매매차익을 노린 적대적 인수합병이 유행하였다. 그러다가 1990년대 중반이후에는 지배력에서 시너지가 분출된다(Chatterjee, 1986)는 믿음 하에 시장지배력 확대를 위한 인수합병이 진행되고 있다. 카네기 멜론대학의 베넷 해리슨 교수에 따르면, 이제는 과거처럼 적당히 시장을 분할해 나누어 갖는 것이 아니다. 이긴 자가 모든 것을 싹쓸이 하는 그런 게임의 세계로 접어들고 있다. 작은 것이 아름답다는 말은 이미 신화가 된지 오래이며, 거의 모든 산업분야에 걸쳐 시너지 효과를 노린 대통합이 일어나고 있다고 하였다.

## 3. IT산업에서의 전략적 제휴

IT산업 내 기업간 제휴는 미국을 비롯한 선진국들에서 시작되었으며, 그 물결이 전세계적으로 파급되고 있다. 이러한 전략적 제휴가 본격적으로 진행된 것은 1997년 이후부터이며, 최근에는 웬만한 IT업체들은 모두 네트워크 구축을 통한 사세확장 및 경쟁력 강화에 힘쓰고 있다고 해도 과언이 아니다.

제휴의 붐이 본격적으로 일기 시작한 1997년 경에는 인터넷접속 서비스와 소프트웨어 관련업체 등 기반기술 간의 시너지 효과를 추구하는 비교적 소규모의 결합이 주류를 이루고 있었다. 그러나, 1998년부터는 동종업체 간 결합을 통한 몸집불리기로 진행되었으며, 상호결합을 통한 시장지위 강화 및 규모의 경제를 통한 효율성 증대의 계기로 삼았다. 동종업체 간 제휴로 대형화된 인터넷, 방송, 콘텐츠, 통신업체들은 1999년에 이르러서는 시장지배력 확대를 목적으로 업종을 뛰어넘어 상호 제휴를 맺기 시작하여 오늘에 이르고 있다. 혹자는 이러한 제휴 추세를 IT업체들간 결합이 '합종에서 연횡으로' 나아가고 있음을 보여

준다고 하였다(김승렬, 2000).

### 1) 제휴목적

이하에서는 과거 IT업체들의 제휴사례들을 분석하여 기업이 전략적 제휴를 통해 달성하고자 하는 목적을 여덟 가지로 구분하였다. 즉, 시장지배력 강화, 산업표준 확립, 사업 다각화, 신시장 진출, 서비스 다양화 및 공급매체 확보, 비즈니스 경로 다변화, 기술 확보, 통신망 확보가 바로 그들이다. 제휴를 추진하는 기업이라면 이 여덟 가지 목적들 중 최소한 하나 이상을 염두에 두고 전략을 구상하고 제휴협상에 임하게 되며 (Haspeslagh & Jemison, 1991), 이러한 목적을 제대로 달성하였을 때 성공적인 전략적 제휴라 부를 수 있을 것이다.

#### ① 시장지배력 강화

IT업체들간에는 시장지배력 강화를 위하여 파트너십을 맺는 경우가 비일비재하다. IT산업은 규모의 경제 및 수확체증의 법칙이 지배하고 있으므로, 규모가 큰 기업일수록 보다 저렴하게 보다 나은 서비스를 소비자에게 제공할 수 있기 때문이다. 결국, 몸집을 키워 시장지배력을 강화한 기업만이 살아 남게 되는 것이다.

예를 들면, 1998년 미국 제4위의 장거리전화 업체인 월드컴은 제2위의 장거리전화 업체 MCI를 인수하여 초대형 통신업체로 발돋움하였고, 1999년에는 미국 제3위 장거리전화 업체 스프린트의 인수를 시도하기도 하였다. 같은 해 5월 이탈리아에서는 올리베티(Olivetti)가 텔레콤이탈리아를 인수하여 자국 내에서의 시장지위를 강화하였다. 2000년 2월 초에는 세계최대의 이동전화 업체인 영국의 보다폰에어터치가 독일 1위의 무선통신업체이자 건설업체이기도 한 만네스만(Mannesmann)을 인수하였다. 또한, 2000년 5월 말 프랑스텔레콤은 영국 제3위의 무선업체 오렌지(Orange)를 인수함으로써 가입자 2,000만 명을 보유한 유럽 제2위의 무선사업체로 부상하였다.

그리고, 최근에는 휴렛팩커드(HP)가 컴팩(Compaq)을 인수함으로써 PC산업에서의 시장지배력 강화를 시도하였다.

국내에서는 1999년 12월 이동전화 부문 제1위인 SK텔레콤이 제3위인 신세기통신을 인수하여 시장점유율이 57%에 이르는 거대기업으로 변신하였다. 이에 맞서, 이동전화 부문 제2위인 한통프리텔도 제5위인 한통엠닷컴을 인수하여 2001년 5월 초 KTF(KT Freetel)라는 이름으로 공식 출범하였다.

#### ② 산업표준 확립

오늘날, 세계시장의 글로벌화와 함께 디지털화, 네트워크화가 급속히 진행되면서 산업표준의 중요성이 크게 부각되고 있다. 즉, 서로 다른 기기간에 통신이 가능하기 위해서는 네트워크의 표준화가 선결과제이고, 따라서 국가간은 물론 기업간에도 표준을 확보하기 위한 치열한 경쟁이 벌어지고 있다. 표준경쟁에서 승리한 기업은 시장을 독점하나, 패배한 기업은 시장에서 퇴출되거나 중소기업으로 전략하게 마련이기 때문이다. 즉, 표준규격을 장악하지 못하고 기술우위만 가지고서는 기업의 생존이 불가능하다는 이야기이다.

IT산업에서도 마찬가지로 사업의 주도권을 장악하려면 자체적으로 높은 기술을 보유해야 함은 물론 그것이 산업표준으로 확립되어야 한다. MPU와 OS에서는 윈텔(Wintel)<sup>1</sup>진영이 사실상 표준을 독점했으나, 이동통신, 인터넷, 디지털가전 분야에서는 아직까지 표준경쟁이 치열하다. 예를 들면, 최근 일본의 NTT도코모는 제3세대 서비스를 더욱 고속화시켜 고선명 영상까지 주고 받을 수 있는 제4세대 서비스를 2006년까지 실용화하기로 결정했다고 발표하였다. NTT도코모가 애당초 2010년이나 가서 실용화할 것으로 예상되어 온 제4세대 서비스를 이처럼 앞당겨 추진하는 것은 선발기업으로서의 이점을 활용해 업계표준을

<sup>1</sup> 윈도우(Windows) + 인텔(Intel).

장악하려는 의도가 깔려 있다.

일반적으로, 자사의 기술이 업계표준으로 되려면 여러 기업과의 파트너십을 통해 사용범위를 확대시킬 필요가 있다. 현재, 표준경쟁이 가장 치열한 분야로는 무선인터넷과 제3세대 이동통신 기술을 들 수 있다. 우선, 무선인터넷 분야에서는 노키아, 에릭슨, 모토롤라, 폰닥컴을 주축으로 한 WAP(Wireless Application Protocol), 일본 NTT도코모의 아이-모드, 미국 마이크로소프트의 ME(Mobile Explorer)가 기술표준을 놓고 주도권 다툼을 벌이고 있다(정종태, 2000). 다음으로, 제3세대 이동통신의 기술표준에 관련해서는 NTT도코모, 노키아, 에릭슨 등이 공동개발한 W-CDMA(Wideband-Code Division Multiple Access: 비동기식)와 미국의 퀄컴이 개발한 CDMA2000(동기식)이 경쟁하고 있다(조형래, 2000).

그 밖에도, 무선 홈 네트워크 분야에서는 거의 대부분의 주요 PC 제조업체들과 시스코 등의 지지를 받는 와이-파이(Wi-Fi)와 인텔 및 네트워킹 기업 프락심(Proxim)이 지지하는 홈 RF(HomeRF)가 대립하고 있다. 그리고, 웹서버 OS에서는 마이크로소프트의 윈도우NT와 리눅스(Linux)가 대립하고 있으며, PDA OS를 두고 마이크로소프트의 윈CE, 팜컴퓨팅(Palm Computing)의 팜OS, 임베디드리눅스(Embedded Linux)가 경쟁하고 있다.

### ③ 사업 다각화

IT업체들은 상호 파트너십을 통해 새로운 사업으로 진출하는 경우가 비일비재하다. 진출하고자 하는 사업에 이미 종사하고 있는 기업과의 파트너십을 통한 진출은 신시장 진입을 신속하게 그리고 확실하게 담보해 주는 장점이 있기 때문이다.

예를 들면, 글로벌 광통신망 구축기업인 글로벌크로싱(Global Crossing)은 통신시장 진출 전략의 일환으로 1999년 장거리전화 사업자인 프

론티어(Frontier)와 지역전화 사업자인 US웨스트(US West)를 차례로 인수하였다. 같은 해, 장거리전화 업체인 MCI월드컴은 급성장하는 무선전화 시장에 신규진입하기 위하여 비록 무산되기는 하였지만, 미국 최대의 이동통신망을 보유한 스프린트의 인수를 시도하였다. 국내에서는 소프트웨어 판매업체인 한글과컴퓨터가 인터넷 사업에 뛰어들기 위해 1999년 인터넷 서비스 업체인 하늘사랑을 인수하였다.

### ④ 신시장 진출

전략적 제휴는 종종 새로운 시장에 진입하기 위한 수단으로 사용되기도 한다. 실제, 많은 국가들이 자국기업 보호 내지는 외화유출 방지를 위하여 외국기업의 자국시장 진입을 제한하고 있으며, 외국기업으로서도 현지에서 조업하는데 현지기업의 도움이 필요한 경우가 많다. 현지기업과의 제휴는 현지정부의 규제를 회피하는 수단이 될 뿐더러 현지국 진출을 원활하게 하는 역할도 한다.

예를 들면, 영국의 이동전화업체인 보다폰에어터치는 2000년 2월초 독일 1위의 무선통신업체인 만네스만을 인수함으로써 독일 통신시장을 석권하고 나아가서 아시아 시장 진출의 발판을 마련하였다. 또한, 2000년 5월 유럽 내 두 번째 규모의 인터넷 업체이자 스페인 최대의 통신그룹 텔레포니카(Telefonica)의 자회사인 테라네트웍스(Terra Networks)는 미국의 유력 포털서비스 업체인 라이코스(Lycos)를 인수하기로 합의함으로써 유럽 인터넷 업체가 미국시장에 진출하는 신호탄이 되었다. 이어서, 2000년 7월 말 독일의 도이치텔레콤은 미국 제2위의 무선통신업체인 보이스트림와이어리스(VoiceStream Wireless)를 인수하여 미국시장 진출의 발판을 마련하였다.

아시아의 경우, 일본 최대의 이동전화 회사 NTT도코모는 전세계로 서비스를 확대할 목적으로 홍콩의 허치슨텔레콤(Hutchison Telecom), 한국의 SK텔레콤, 네덜란드의 KPN에 이어 2000

년 5월 말에는 미국의 휴대전화 업체인 보이스트림와이어리스와도 자본제휴를 사실상 확정하여, 아시아·유럽·미국에 걸친 글로벌 영업기반을 구축하였다(김경식, 2000). 2001년 1월에는 미국 최대 인터넷 경매업체인 이베이(eBay)가 국내인터넷 경매업체인 옥션을 인수함으로써 한국을 비롯한 아시아·태평양지역 진출을 위한 교두보를 확보하였다.

#### ⑤ 서비스 다양화 및 공급매체 확보

인터넷이나 통신 업체들은 자신의 서비스를 다양화하기 위해 풍부한 콘텐츠를 확보할 필요가 있으며, 반대로 방송업체를 비롯한 콘텐츠 제작사 입장에서는 자신의 콘텐츠를 소비자에게 전달해 줄 수 있는 공급매체를 필요로 한다. 따라서, 콘텐츠 제작업체와 공급매체와의 결합은 소비자에 대한 서비스를 다양하게 해 줄 수 있는 효율적 방안으로 각광받고 있다. 특히, 오락과 미디어로 대표되는 엔터테인먼트 산업의 경우, 인터넷 및 통신 산업과의 통합이 가속화되고 있다.

예를 들면, 바이어컴(Viacom)은 콘텐츠, 즉 프로그램 제작회사로서 자사의 콘텐츠 공급을 원활히 할 수 있는 매체를 필요로 하고 있던 차에, 1999년 9월 전국적 네트워크를 보유하고 있는 CBS를 인수하였다. 2000년 1월에는 인터넷 업체인 AOL이 대형 미디어 업체인 타임워너(Time Warner)를 인수하여 다양한 콘텐츠를 확보하게 되었고, 타임워너의 입장에서 인터넷 전략을 본격적으로 추진할 수 있는 계기를 마련하였다. 한편, 프랑스를 대표하는 거대 미디어 그룹인 비방디는 2000년 6월 말 자사의 유럽 케이블TV, 위성 및 인터넷 유통시스템과 시그람(Seagram)의 유니버설스튜디오(Universal Studio), 유니버설뮤직(Universal Music) 등을 합쳐 비방디유니버설(Vivendi Universal)이라는 세계적인 미디어 그룹을 탄생시켰다.

그 밖에도, 2001년 초 세계 최대의 무료 음악다운로드 서비스 업체인 냅스터(Napster)사

가 미 연방지법으로부터 저작권 침해를 이유로 서비스 중단 명령을 받게 됨에 따라 이 소송을 주도한 세계 5대 음반사들은 온라인 음악 서비스 시장을 선점하기 위한 본격적인 경쟁에 돌입하였다. 즉, 세계 1, 2위 음반업체인 프랑스의 비방디유니버설과 일본의 소니뮤직(Sony Music)은 2001년 2월 말 합작하여 온라인 음악 서비스 회사 듀엣(Duet)을 설립하였고, 이어 4월 초에는 거대 인터넷 포털 야후와 제휴하여 본격적인 서비스를 위한 만반의 태세를 갖추었다. 나머지 3사, 즉 AOL-타임워너의 워너뮤직(Warner Music), EMI, 베르텔스만(Bertelsmann)의 BMG엔터테인먼트(BMG Entertainment)도 인터넷 오디오·비디오 플레이어 제조업체인 리얼네트웍스(RealNetworks)와 손잡고 뮤직넷(MusicNet)이라는 유료 온라인 음악 서비스 회사의 출범을 2001년 4월 초에 발표하였다.

#### ⑥ 비즈니스 경로 다변화

1990년대 후반기에 들어와 인터넷을 이용한 e-비즈니스가 여타 산업들을 주도하게 되자, 제조, 금융, 무역 등 소위 전통적인 산업에 속하는 기업들도 앞 다투어 인터넷 사업에 뛰어들고 있다. 그 이유는 인터넷 사업의 성장잠재력이 워낙 막대할 뿐만 아니라, 이것을 가지고 기존의 비즈니스 경로를 다변화하는 수단으로 활용할 수 있기 때문이다.

예를 들면, 컴퓨터 제조·판매 업체인 컴팩(Compaq)은 주문제작 등으로 성장한 델컴퓨터(Dell Computer)의 추격을 뿌리치기 위해 샵핑닷컴(Shopping.com)이라는 전자상거래 업체를 인수하여 인터넷을 통한 판매경로를 구축하였다. 국내에서도 삼성, SK, 코오롱 등 기존 재벌그룹이 후계자들을 중심으로 e-비즈니스에 관심을 보이고 있으며, 기존의 e-비즈니스 업체들을 인수하여 생산, 유통, 판매에 이르기까지 경로를 다변화하려는 움직임도 나타나고 있다.

시스코사의 존 챔버스 회장에 따르면,



향후 10년 내에 굴뚝산업 또는 브릭앤몰타르(Brick and Mortar)라 불리는 기존의 산업과 온라인비즈니스(On-line Business)로 대변되는 신산업은 서로 합쳐질 것 이라고 한다. 이렇게 출생을 달리하는 두개의 산업이 결합하여 탄생한 새로운 형태의 산업을 클릭앤몰타르(Click and Mortar)라 부르고 있다.

### ⑦ 기술 확보

IT와 같은 첨단산업에서는 일개 기업이 모든 기술을 두루 가지고 있는 경우가 극히 드물다. 게다가, 기술개발을 하려면 엄청난 연구개발 투자비용이 소요되므로 기업간 기술의 보완 및 공유가 필수적이며, 이를 위해서는 상호 제휴가 바람직하다.

예를 들면, 시스코는 1990년대 중반 이후 컴퓨터 네트워크를 전화, TV, 위성 커뮤니케이션으로 연결하는데 필요한 기술을 가진 벤처기업을 무제한 인수합병 하였다(Bunnell & Brate, 2000). 이는 시스코의 생존방식이자 중요한 사업수단으로, 해당제품을 생산하는 기업을 매입하여 발전을 꾀한다 하여 인수후개발(A&D: Acquisition & Development)이라 부르고 있으며, 그 목적은 기술우위 확보와 자체적 연구개발 대비 비용절감에 있다.

2001년 들어서는 이베이가 마이크로소프트와 전략적 제휴를 맺었다. 이 제휴로 이베이는 마이크로소프트의 기술을 확보하였고, 나아가 양사 모두 사업영역의 확대를 기대하게 되었다.

### ⑧ 통신망 확보

인터넷 포털서비스 사업은 초고속 인터넷망 확보가 성패의 관건으로, 인터넷 업체와 초고속 인터넷망 보유 업체간 파트너십이 확대되고 있다. 예를 들면, 1999년 5월 초고속 인터넷망을 보유하고 있는 글로벌크로싱(Global Crossing)이 US웨스트와 합병하자 미국의 대표적인 포털 업체인 AOL과 야후는 기를 쓰고 이들과의 제휴를 모색하였다.

그 밖에도, AT&T는 1999년 3월 미국 제2위의 케이블TV 업체인 TCI(Telecommunications Incorporated)를 매입한 데 이어 5월 초에는 미국 제4위의 케이블TV 업체인 미디어원(MediaOne)을 인수함으로써 케이블망을 대량 확보하였다. 그러자,은 많은 사용자를 확보하고는 있었으나 전송에 필요한 케이블망이 없던 AOL은 AT&T에게 자사의 케이블망을 공개하라고 강력히 요구하게 되었다. 그러나, 2000년 초 AOL이 타임워너를 인수하여 피인수사의 케이블망을 이용할 수 있게 되자 이 문제가 자연스럽게 해결되었다. AOL은 2000년 7월 중순 단지 AT&T의 무선인터넷 서비스에 전자우편, 인스턴트 메시징 및 콘텐츠를 제공하기로 합의하는데 그쳤다(신중돈, 2000).

한편, 마이크로소프트는 자사가 보유하고 있지 않은 통신망을 확보하기 위하여 통신업체와의 제휴에 매우 적극적이다. 구체적으로, 유선통신 분야에서는 AT&T, 컴캐스트(Comcast), 홍콩 텔레콤(Hong Kong Telecom), 무선통신 분야에서는 브리티시텔레콤, 퀄컴(Qualcom), 넥스텔, 한솔 PCS 등과 제휴를 맺고 있다. 그리고, 네트워크 구축 분야에서는 노르텔네트웍스(Nortel Networks)와 기술제휴를 맺었고 차이나텔레콤(China Telecom)과는 합작투자를 하였다.

## 2) 전략적 태도 유형

지금까지 살펴본 바와 같이, 기업은 다양한 이유에서 전략적 제휴를 추진하고 있으며 나름대로 원하던 바를 제휴를 통해 얻어내고 있는 것을 알 수 있다. 비교적 최근까지도, 전략적 제휴는 다각화 전략에 이어 기업의 전반적인 전략적 방향을 설정하는 기업차원의 전략(corporate strategy) 중 하나로 여겨져 왔다. 하지만, 글로벌 경쟁의 심화와 핵심역량의 중요성이 강조되는 현 시점에서는 다각화 전략을 구사하여 다양한 사업에 진출하는 것보다 자사가 핵심역량을 가지고

있는 사업분야에서의 시장지배력을 강화하고 효율성을 높이는 방안으로서 전략적 제휴가 더 각광을 받고 있다. 전략적 제휴 중에서도 사업다각화를 위한 것이 있을 수도 있지만, 이것은 Hill & Jones(1992: 228-229)가 지적한 대로 다각화전략의 대체수단으로서 다각화전략의 한계점을 인정한 것이라 하겠다.

전략적 제휴는 이제 단순히 기업의 활동범위와 능력을 높이는 수단을 넘어서서 기업의 사활을 좌우하는 요소로 인식되고 있다. 따라서, 기업전략으로서의 전략적 제휴는 기업의 전반적인 전략적 방향 및 태도와 밀접한 연관을 갖게 되었다. 즉, 기업이 어떠한 목적에서 전략적 제휴를 추진하느냐가 그 기업의 전략적 태도를 여실히 반영하게 되었다. 본 논문은 전 절에서 제시한 여덟 가지 제휴목적들 가운데 어느 것에 비중을 두느냐에 따라 기업의 전략적 태도를 군림형, 모험형, 보완형의 세 가지 유형으로 구분하였다.

#### ① 군림형

군림형은 산업 또는 시장에서 타의 추종을 불허하는 압도적 우위를 차지하기 위해 부단히 노력하는 기업군으로서, 주로 지역별 또는 산업별 선도기업들로 구성되어 있다. 이러한 전략적 태도는 시장지배력 강화나 산업표준 확립을 위해 전략적 제휴를 추진하는 기업들에서 엿볼 수 있다.

#### ② 모험형

모험형은 새로운 사업이나 시장에 많은 관심을 가지고 있으며 아주 진취적인 성향을 가진 기업군을 말한다. 사업 다각화 및 신시장 진출을 위해 전략적 제휴를 체결하는 기업들은 바로 이러한 전략적 태도를 보유하고 있기 때문이다.

#### ③ 보완형

보완형은 자신의 단점을 교정하거나 부족한 점을 메우기 위해 끊임없이 정진하는 기업군으로서, 비교적 보수적인 성향을 띠고 있다. 그 예로는, 서비스 다양화 및 공급매체 확보, 비즈니스 경로 다변화, 기술 확보, 통신망 확보를 위해 전

략적 제휴를 추진하는 기업들을 들 수 있다.

## 4. 전략적 시사

본 장에서는 우선 날로 확대되어 가는 IT업체들간 네트워킹 추세와 이것이 국내기업에 던지는 시사점이 무엇인지를 살펴보았다. 그 다음에, 성공적인 전략적 제휴가 가능하기 위한 실천적 대안들을 제시해 보기로 한다.

### 1) 추세와 전망

21세기에 들어서면서, IT업계에서는 보다 치열한 그리고 대규모의 제휴경쟁이 벌어질 것으로 예상된다. 지정학적으로도 미국이나 유럽을 중심으로 한 제휴의 물결은 아시아, 즉, 한국, 일본, 중국 등으로 신속히 파급되고 있다. 특히, 중국시장은 2000년대 세계최대의 인터넷 시장으로 성장할 것으로 예상되어 주목을 한 몸에 받고 있다(최형규, 이원호, 하재식, 1999). 미국의 초대형 인터넷 업체들도 막강한 자본력, 영업력을 바탕으로 아시아 시장을 직접 공략하거나 현지 업체와 제휴하는 등 다양한 전략으로 시장개척에 힘쓰고 있다

앞으로, IT시장은 전세계 통신 네트워크를 주도하는 Global Carriers 와 지역적 에이전트형 사업자인 Local Carriers 에 의해 양분될 것으로 전망된다. 구체적으로, 중견기업들은 합병을 통해 니치 분야의 제한적인 사업에 종사함으로써 거대 글로벌 네트워크 사업자와 차별화를 시도할 것이다. 나아가서, 통신과 방송 및 인터넷을 결합한 종합 네트워크 업체, 소위 Mega Carriers 가 등장할 것으로 기대된다.

국내의 IT업체들도 구미와 같이 대규모는 아니지만 기업간 제휴 구축에 박차를 가하고 있다. 이제 IT산업에서 전략적 제휴 내지 인수합병은 거스를 수 없는 세계적 조류로서 단순히 성장의 방편이 아니라 생존의 조건으로 자리잡아 가

고 있다. 이러한 제휴를 소홀히 하거나 제휴의 대열에서 탈락하는 기업들은 자의견 타의견 간에 경쟁력을 잃고 외톨이가 되어 결국에는 파탄의 길을 밟게 될 것은 당연한 수순이다.

## 2) 성공비결

근래 들어 기업간 전략적 제휴가 유행처럼 번지고 있으며, 통계상으로는 매년 30%씩의 증가추세를 보이고 있다고 하지만, 제휴의 실패율이 무려 60~70%에 달하고 있는 것이 현실이다. 그렇다면, 과연 IT업체간 제휴를 성공적으로 이끌어 나가려면 어떠한 준비가 필요하며 어떻게 추진해야 할 것인지가 중요한 과제로 남는다.

우선, 기업은 자사의 전략적 태도에 기초하여 전략적 제휴를 통해 얻고자 하는 바를 정확히 파악하여야 한다. 둘째, 제휴상대방이 과연 자사가 필요로 하는 것을 보유하고 있는지 또는 가장 최적의 파트너인지 면밀히 검토해 보아야 한다. 셋째, 제휴로 인하여 어떠한 시너지 효과가 발생할 것인지 미리 예측하여야 한다. 넷째, 제휴가 법적, 제도적으로 실제 가능한 것인지 확인하여야 한다. 마지막으로, 전략적 제휴를 성공적으로 이끌어 나가려면 기업내부에서의 역량결집이 우선되어야 하며, 이를 위해서는 최고경영진의 비전 제시 능력과 용의주도한 추진력이 요구된다.

## [참고문헌]

- [1] Bleek, J. & Ernst, D. 1993. Collaborating to Compete. John Wiley & Sons.
- [2] Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. 1996. Co-opetition. New York: Doubleday.
- [3] Bunnell, D. & Brate, A. 2000. Making The Cisco Connection: The Story behind The Real Internet. Wiley, John & Sons, Inc.
- [4] Chatterjee, S. 1986. Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms Strategic Management Journal, 7: 119-139.
- [5] Chatterjee, S. & Lubatkin, M. 1990. Corporate mergers, stockholder diversification, and changes in systematic risk Strategic Management Journal, 11: 255-268.
- [6] Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. Managing Acquisition: Creating Value through Corporate Renewal. Free Press.
- [7] Hill, C. W. L. & Jones, G. R. 1992. Strategic Management: An Integrated Approach. Boston: Irwin.
- [8] Pfeffer, J. & Nowak, P. 1976. Joint ventures and interorganizational dependence Administrative Science Quarterly, 21: 398-418
- [9] Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence View. New York: Harper & Row.
- [10] Seth, A. 1990. Value creation in acquisitions: a reexamination of performance issues Strategic Management Journal, 11: 99-115.
- [11] Shan, W. 1990. An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms Strategic Management Journal, 11: 129-139.
- [12] Singh, H. & Montgomery, C. A. 1987. Corporate acquisition strategies and economic performance Strategic Management Journal, 8: 377-386.
- [13] Teece, D. J. 1976. The Multinational Corporation and The Resource Cost of International Technology Transfer. Cambridge: Ballinger.
- [14] Thompson, A. A. & Strickland, A. J. 1993. Strategic Management: Concepts and Cases. Boston: Irwin.
- [15] West, M. W. Jr. 1959. The jointly owned subsidiary Harvard Business Review, 37(4): 165-172.
- [16] 김경식. 2000.5.30. 日 NTT 도쿄모 美社와 제휴..차세대 移通 세계경영 가속화 한국경제신문.
- [17] 김승렬. 2000.3.21. M&A 예상 시나리오: 합종에서 연횡으로 Economist, 제528호.
- [18] 신중돈. 2000.7.19. AOL-AT&T 무선인터넷 제휴 중앙일보.
- [19] 정종태. 2000.11.22. WAP 독주체제에 i 모드 도전장 한국경제신문.
- [20] 조형래. 2000.12.8. IMT-2000 사업권 3장 막판 각축 조선일보.
- [21] 최형규, 이원호, 하재식. 1999.12.22. 중앙일보.