시장 진입을 위한 기업의 네트워킹 전략*

-스웨덴 에릭슨 텔레콤社의 일본 통신시장 진출 사례-

李 重 雨**

일본 통신 정책과 시장의 力動化

최근 일본 통신 산업은 외국 기업들과 상호 부분적 발전 전개를 시도하면서 급속히 連繫 관계를 전략적 제휴 쪽으로 발전시켜 나가고 있다. 이런 현상은 지난 1985년 이후 일본 逓信省이 통신 시장에 대한 급진적 개편의 일환으로 규제를 철폐하고 시장 자유화를 수행하였기 때문이다.

이와 같은 시기에 외국 통신 기업들의 시장 진출과 현지 경영조직의 설립은 일본 시장내에 중요한 현상으로 나타나고 있으며, 시장 자유화와 통신 산업의 현대화 작업에 큰 역할을 해오고 있다.

따라서 일본 移動通信 시스템인 PDC (Pacific Digital Cellular)의 기술학적 발전은 본질적으로 외국의 첨단 기술과 장비에 의존하고 있다. 통신 시장에서의 자유 경쟁을 촉진하기 위해 일본 체신성은 기존 NTT (Nippon Telegraph & Telephone)의 독점 체제를 개편함으로써 이동통신 분야에 신규 통신 기업들(New Common Carriers: NCCs)의 시장 진입을 허용하는 정책을 취하였다. 즉, 체신성은 다양하고 고품질의 텔레커뮤니케이션 서비스 창출을 위해 정책 방향을 전환한 것이다. 또한 체신성은 신규의 지역통신 사업자들이 외국 기업들과의 연계 형성을 통한 폭넓은 상호 활동 수행이 가능하도록 외국 기업들의 신규 설립들을 지원하고 이들 기업이

---

* 본 연구는 필자가 1992년부터 94년에 걸쳐 스웨덴 에릭슨社의 일본통신시장 진입후 네트워크 전략으로 일본 산업망 내에 강한 경쟁적 위치를 전략적으로 개발하는 과정을 분석한 것을 요약 수록한 것임.

분석에 필요한 자료는 직접 심층적 인터뷰(53명)와 관찰을 겸하여, 스웨덴·한국·일본의 관계 임직원들과 그들의 고객, 경쟁자들을 대상으로 한 인터뷰를 통해 수집하였음.

연구 내용에는 조직·마케팅, 생산·구매, 상호 접촉, 사회 문화적 부문까지 포함시켰으며, 자료의 신뢰도 제고를 위해 심도있는 질적 분석에 주의를 기울였음.

본 연구의 이론적 바탕은 필자 박사 학위 논문의 위치개발모델에 두고 있음.

** 현대경제사회연구원 선임연구원, 스웨덴왕립 웁살라대학교 경영학박사, 국제산업마케팅 전공.

일본 경제와 문화 속으로 통합될 수 있도록 정책 방향을 설정하고 있다. 이런 정책 배경에는 근접한 국제적 상호 협력은 대규모의 연구개발 및 생산, 그리고 첨단의 텔레커뮤니케이션 이용을 가능하게 해주기 때문이었다.

이러한 시장 환경의 변화 속에서 외국 기업들은 일본 기업들과의 복잡한 상호 거래 작용으로 협력 관계를 장기적으로 개선하여 일본 통신 산업 내에 자신들의 경쟁 위치 확립에 전념하고 있다.

외국 기업들의 일본내 시장 진입과 관련된 위치 설정을 위한 투자는 중요하고 다양한 조직 및 정부 단체들과의 상호 기술적, 조직적, 사회적, 경제적, 법률적 연계 관계를 형성하게 만든다. 이 기업들 중에는 지난해 말 현재 전세계 아날로그 이동통신 시장의 40% 이상을 점유하고 있으며 특히 디지틀 이동통신 분야에서 50% 이상 점유하고 있는 스웨덴의 에릭슨 라디오 시스템(Ericsson Radio System)사가 있다. 이 회사가 구축한 外部 資源 交換 關係의 네트워크(Networks of Exchange Relationships)는 고객, 합작 투자 기업, 보조 공급자, 시스템 운영 기업, 정부 기관, 연구소, 기타 필요한 조직 들과 연계 관계를 구축하게 만들었다. 그리고 이를 기반으로 시장 동향에 대한 다양한 정보를 수집 분석하고, 그에 대응한 자원을 동원 배치하여 고객과 강한 연계를 이루고, 전략을 적시에 실행한다. 여기서 하나의 흥미있는 일본 통신 산업의 특징은 일본 기업과 외국 기업들 사이에 非慣習的인 경영 연계 관계가 발전되어 가고 있다는 것이다.

일본 통신 시장의 현황과 구조

일본의 통신 시장은 주로 미국으로부터의 정치적인 개방 압력을 받아오면서 대규모 국내 투자와 함께 多占化 형태로 급속히 변모, 발전하고 있다. 통신 기업 면허에는 두 가지 형태가 있는데, 이들은 I 형 면허(Type I License), II형 면허(Type II License)라 칭한다.

I 형 면허는 자체 통신망을 보유하고 사업을 전개하는 基幹通信 사업자(operator)를 가리키며, 여기에는 DDI, Teleway, Japan Telecom, IDC, ITJ들 5 개 장거리 국제망 업체가 속한다. DDI와 IDC는 이동통신 운영 허가를 Teleway로부터 받아 연합적으로 경영하고 있다. 이 외에 35 개 지역 라디오 시스템 기업들도 이 면허 형태에 속하고 있다. 이들은 지역 사업자로부터 허가를 받아 주로 東京과 大阪 2 개 지역에서 사업을 수행하고 있다. 동경 지역의 허가권자는 TT Net로서 현재 東京電氣會社의 소유이며, 대판 지역에서는 Osaka Media Port 소유의 회사가 운영하고 있다. II형 면허는 I 형 면허 사업자로

부터 통신망을 임대하여 사업을 행하는 형태로서 천여 개의 운영업체가 있다.

이동통신 서비스 사업의 표준화를 위해 행정조직으로 TTC(Telecommunication Technology Council)가 있다. 이 조직은 국제 표준화 기관으로서 프랑스에 소재하는 國際電氣通信聯合(ITU) 및 라디오 시스템을 위한 연구개발센터(RCR)와 기술적 공동 협의를 해 나가면서 일본의 이동통신 표준화 업무를 수행한다.

이와 같은 통신시장 경쟁 환경 변화로 1980년대 말부터 통신 시장은 급격히 발전되기 시작하였다. 이러한 상황 속에 스웨덴 에릭슨社는 초기 3 년 동안 대규모 자원 투자와 함께 시장판매 경험을 쌓으면서 자사 위치 설정을 위한 전략을 수행하게 되었다.

에릭슨社의 일본 통신 시장 진출

스웨덴 에릭슨社(Ericsson Telecom AB)[1]는 1985년부터 일본 시장에서 통신 기업들의 기술과 구매 패턴의 변화를 관찰하면서 자사의 마케팅 확장 기회와 그룹 차원의 부품 개발과 활용에 신경을 써왔다. 이 회사는 디지틀화된 전화 시스템인 AXE-10 System을 생산하여 세계적으로 판매하여 왔다. 또한 계열 기업의 하나인 에릭슨 라디오 시스템사는 현재 세계적으로 각 지역별로 사용되고 있는 6 개의 다양한 디지틀 이동통신 시스템을 유일하게 단일 기업으로서 생산·판매하고 있다.[2] 이 시스템들은 AXE-10 시스템을 기본으로 개발되었으며, 아직도 시스템 중앙 부분에 AXE-10 시스템이 사용되고 있다.

일본 시장에서 에릭슨社의 초기 경쟁 위치(Initial Position)는 약하고 불안정했으나 간헐적인 정보와 자원을 교환하여 소규모의 AXE 교환 스위치 장비와 부품을 판매할 수 있었다. 그것은 1985년 에릭슨社가 駐일본 스웨덴 대사관에 상무관으로 5년 동안 근무하였던 몰간 벵손을 東京 支社長으로 고용한 데 힘입은 것이다. 그가 그동안 구축한 개인적 네트워크(Individual Networks)를 기반으로 NTT와 그 밖에 중요한 潛在 顧客들을 대상으로 첨단 기술 소개 및 부품 구매·마케팅 활동을 수행하였다. 그는 수많은 판매대리점과 유대 관계를 맺어 통신 장비와 무선호출기(Pager System), intercom system, PABX(Private

1) 1876년 설립된 이래 1백년 이상을 통신 분야에만 전념하고 있는 세계 통신 업체 중 가장 오랜 역사를 지니고 있으며, 통신 분야 전반에 걸쳐 광범위한 첨단 하이테크를 보유하고 있는 세계 굴지의 통신 그룹임.

2) NMT 450/900:Nordic Mobile Telephone.
AMPS:American Mobile Phone System.
TACS:Total Access Communications System.
ADC:American Digital Cellular.
GSM:Global System for Mobile Communication.
PDC:Pacific Digital Cellular.

Automatic Branch eXchange,私設 自動構內 교환기)를 판매하는 등 초기 위치 정립에 노력을 하였다. 이 시기(1985~89)의 판매액은 약 4.5~13.6백만 달러이었다.

그 당시 시장에는 일본과 외국 경쟁자들이 다수 존재하고 있었는데[3], 이들 중에서 AT&T와 모토롤라는 20 년의 설립 역사를 배경으로 아날로그 통신 시장에서 강한 경쟁적 위치를 구축하고 있었다. 특히 모토롤라사는 1987년 대규모 아날로그 시스템을 일본 第二電電(DDI)사에 공급하였으며, 이 회사는 모토롤라사의 시스템 운영 허가하에 영업 활동을 개시하였다. 이것은 일본에서 최초로 도입 운영된 외국 이동통신 시스템이었다.

세계적인 기술 명성을 배경으로 하는 에릭슨社의 수많은 對고객 접촉 노력은 결국 1989년에 NTT와의 기술적 연계 관계(Technological Relationships)를 맺는 것으로 발전되었다. 이로부터 에릭슨社는 NTT와 체신성과 함께 일본 이동통신 시스템의 표준화 작업에 참여하기 시작하였는데, 그 때까지의 통신 표준화 작업은 일본 정부에 의해 행정 주도적으로 행해져 왔다.

3) NEC, 후지쓰, 미쯔비시(이상 일본), ITT(벨기에), 지멘스(독일), 모토롤라, AT&T(이상 미국), WIRELESS(영국)

이 시기에 일본 통신 산업은 두 부문에서 큰 영향을 받았다. 그 하나는 이동통신 분야에서 세계적인 급속한 기술 발전이 이루어졌다. 다른 하나는 기술 발전 영향이 단지 政府政策樹立뿐만 아니라 통신 산업 여러 부문에 걸쳐 미쳤다. 기술 발전으로 국내 기업들은 다수의 특이한 通信網을 구축하였고, 이로부터 새로운 일본 이동통신 시스템을 창출할 수 있는 기반을 이루었고, 그 능력은 국제 표준 수준에 접근하는 방향으로 행해졌다.

일본 체신성의 정책 개편 과정 속에 숙고된 사항은 단기간 내에 이동통신 시스템을 현대화하는 것이었다. 최근 신규 업체들에게는 외국 기업들과 공동으로 통신망을 설치하기 위한 역동적이며, 계속적인 상호작용 경향이 나타났고, 이는 통신망 설치 작업 과정에서 기업이 경쟁력 강화를 위해 필요한 기술, 관리 기법, 다양한 經營 운영 방식들이 서로의 연계 관계 속에서 이루어졌기 때문이다. 이 정책 개편으로 장래에는 국내 기업들과 외국 공급자들 간에는 몇 개의 분리된 계약에 의하여 다수의 PDC 시스템이 설치될 것으로 전망된다.

에릭슨社의 전략적 네트워크 형성 과정

에릭슨社가 표준화 작업 참여를 기반으로 한 이후의 市場 競爭 位置를 강화하기

위해 취한 네트워크 형성 전략은 네 가지 과정으로 나타나고 있다. <그림 1>에 나타나 있듯이, 이 과정은 초기 형성 단계, 관계 형성 단계, 통합 형성 단계, 전략적 제휴 형성 단계으로 전개된다. 이하에서는 각 과정별로 보다 구체적으로 살펴본다.

초기 형성 단계 (An Initiated Formation)

에릭슨社는 표준화 작업 수행과 함께 시장 교두보로서 일본에릭슨社를 설립하여 일본 정부 및 관련 기업에 확고한 시장 참여 의지의 이미지를 심어주었다.

이의 설립으로 에릭슨社는 개인, 조직 두 방향의 이원적인 네트워킹 형성 작업을 전개하였다. 에릭슨社는 國際電氣通信聯合(ITU)을 통해 JDC 시스템의 기술 협조와 개발 방향에 대해 조언받는 한편, 70만 시간 이상의 인적 투자를 행하였다. 그 결과 에릭슨社는 NTT와 기술적 제휴 파트너 관계를 수립하게 되었으며, 상대방 조직 내의 중요한 인적 구성을 분석함으로써 중요한 부서 임직원들과 사업과의 연계 관계(Key Person-Related Relationships)를 안정되게 확대하였다. 또한 에릭슨社는 일본 제조업체(완성품, 부품)들과의 장기간 근접 관계를 유지함으로써 일본 시장 구조를 파악하고, 장래의 잠재적 시장 기회를 창출할 수 있었다.

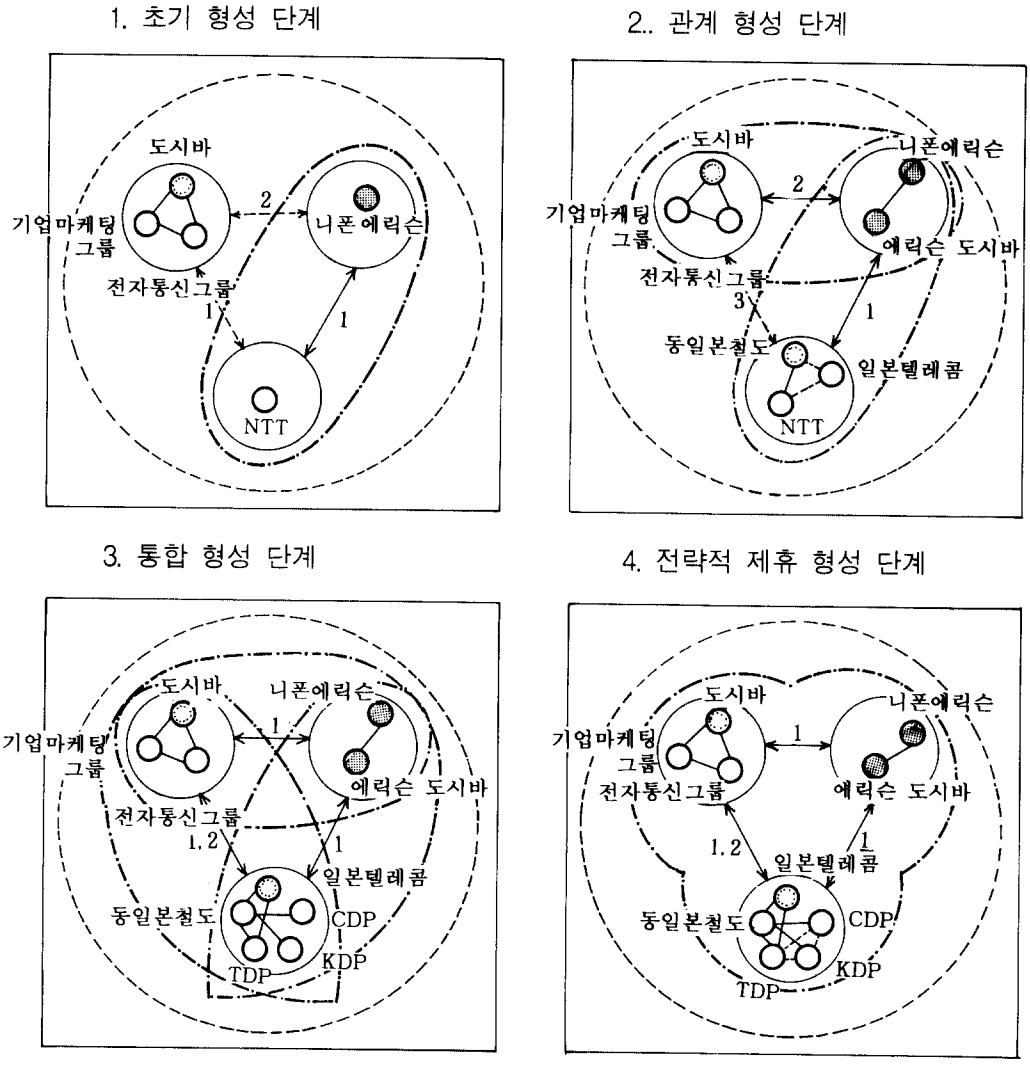
이러한 연계 관계는 상호 의존성, 신뢰성을 고도화시켜 공존공영의 길을 모색하고, 거래를 통한 상호관계 유지를 가능하게 만들어 주므로, 기업들 간의 기술·지식, 조직·경제, 법률적 결속, 특히 기술과 지식의 내부 축적으로 그 관계를 장기적으로 강화시키게 된다. 따라서 이런 상호 작용 체계는 기술, 노하우, 시스템 운영 방식 등과 같이 객관적 가치를 측정할 수 있는 진보된 산업 정보를 거래하는 데 매우 유용한 조직 형태가 된다.

이 외부 네트워크를 통해 시장 동향에 대한 다양한 정보를 신속히 수집 전달하고, 그 분석 결과를 이용하여 자원의 동원과 배치를 신속히 하는 전략을 적시에 실행하며, 경쟁자들의 자원이나 활동을 통제할 수 있는 강한 연계 관계를 구축할 수 있게 된다.

에릭슨社의 임직원들은 일본에서 사업을 확장하는 데 도움이 될 수 있는 조직들과 단체[4]에 속한 중요한 사람들을 폭넓게 만났으며, 이를 기반으로 30~35 개의 초기 외부 네트워크(Networks of Personal Relationships)를 형성하여 자기 기업을 일본 산업망 속에 위치를 확실하게 설립하는 활동을 시작하였다. 에릭슨社는 이런 외부

4) 체신성, 일본전기통신연합, NTT, DPG, DPG의 대주주들, Japan Telecom, 東일본 철도(East Japan Railway), Toshiba, 은행 및 사업인들 그리고 언론인들

<그림 1> 전략적 네트워크 형성 과정



주:
- 주도기업과 그룹
- 외국계 신규진출 기업
- 기업영역
- 연계망 유동성 영역
- 통신망의 영역

- ⟷ 약한 관계
- ⟷ 강한 관계
- 1, 2, 3 시간의 순서
- TDP: Tokyo Digital Phone
- KDP: Kansai Digital Phone
- CDP: Central Digital Phone

네트워크의 活動的 강화를 위해 내부 조직들을 통합, 조정·관리함으로써 경영 효율성을 극대화하였다.

관계 형성 단계 (Relational Formation)

에릭슨社의 주요 일본 고객 중에는 1991년에 설립된 디지틀폰그룹(Digital Phone Group; DPG)이 있다.

동사는 일본의 대기업 중 하나인 東日本鐵道會社, 日本텔레콤 등 10대 소유주들로 구성되어 있다. 그리고 동사는 3 개의 지역 기업으로 분리되어 각자의 지리적 시장 영역을 대상으로 사업 활동을 전개하는 형태를 갖추고 있다. 각 기업의 사업 지역과 이름은 동경의 Tokyo Digital Phone (TDP), 대판의 Kansai Digital Phone (KDP), 나고야의 Central Digital Phone (CDP)이다.

3 개 지역 기업 가운데 TDP는 국내외 전자 통신 기업체 중에서 근무하던 경력 사원들로 구성되어 있다. 따라서 이들은 전자통신 기술 및 영업에 관한 풍부한 지식 및 경험에 따라 기술 지향적 성향을 보유하고 있다. 나머지 KDP와 CDP는 東日本鐵道에서 고용된 인원이 많아 인화 단결과 시스템 내부 도해 및 운영 습득에 주력하며, 기술적 문제의 해결 접근은 TDP 방식에 따른다.

디지틀폰그룹은 이동통신 사업을 위해 에릭슨社로부터 시스템 도입을 하게 되었는데, 이들 회사가 만나게 된 것은 에릭슨社의 외부 네트워크 결과였다. 에릭슨社는 NTT, 체신성과 함께 日本移動通信시스템(Japan Digital Cellular: JDC 1500 MHz, 800 MHz)의 표준화 작업 과정에서 그 기술적 첨단과 시스템의 개발·운영 능력을 인정받아 NCCs의 하나인 디지틀폰그룹으로부터 540억 엔의 수주를 받아 PDC(JDC에서 개칭됨) 시스템을 개발하게 되었다.

이러한 외부 네트워크를 통한 시장 기회의 확대와 일본내 대규모 프로젝트 수행에 있어서 사회적, 문화적 차이로 여러 예기치 못한 어려움이 있다고 판단하여 에릭슨社는 도시바사와 합작 투자(Joint Venture)를 행하게 되었다. 에릭슨社와 도시바社는 60 : 40의 자본 투자 형태로 에릭슨 도시바 텔레커뮤니케이션[5]이라는 회사를 1992년에 설립하였다. 여기서 에릭슨社는 경영의

5) 본사는 신요코하마에 위치하고 있음. 설립 당시 약 70 명의 직원이 있었는데, 이들 중 25 명은 에릭슨사 소속으로서 직무별로 스웨덴, 핀란드, 네덜란드, 영국, 호주 등으로부터 선발되었으며, 그리고 나머지 45명 가운데 15 명이 도시바 직원, 10 명이 도시바사의 사업 유관인인 협조자(collaborator), 20 명이 지역 채용자 등으로 구성되어 있음.
가장 주요 업무는 디지틀폰그룹에 대한 공급품과 서비스 등 마케팅 수행 및 지원하는 것임.
조직은 마케팅, 생산제품, 운영부서, 일반관리부 4 개 부서이며, 이 형태는 3 개 지역 사무소에 동일함. 설립 후 중요 부서로서 FOA(First Office Applications)가 신설되었음.

주도권을 장악하고 PDC 시스템의 생산과 마케팅을 수행하였다. 한편 에릭슨社는 이 회사를 그룹 차원의 이동통신 시스템들과 AXE-전화 교환기 장비에 필요한 대규모 부품들의 공급 기지로 활용하였다. 그 규모는 매년 약 110~130백만 US 달러에 해당하였다.

한편 스웨덴 내의 에릭슨 라디오 시스템(ERA)사는 프로젝트 수행을 위해 6 개의 발전 단계를 개발하였다. 즉 ①주요 조직과의 관계 형성을 위한 예비 조사 단계, ②사업 파트너와의 협상을 위한 기술·조직 지원 등의 설계 단계, ③일본 시스템의 제조 단계, ④시스템 설치 단계, ⑤시스템 운영 단계, ⑥사후 보수 유지 서비스 단계이다.

에릭슨社는 계속하여 NTT, 일본텔레콤과 접촉하여 현재 중요 기술 안건에 대하여 다양한 정보 교환과 함께 앞으로의 발전된 운영 과정을 위한 안정된 관계를 구축해 나갔다.

합작 회사 설립으로 에릭슨과 도시바 두 기업 간에는 자원을 공동으로 보유 활용하게 되고, 모든 기업 활동의 상호 연계가 재정립되어 중요한 정보와 하부 네트워크 구조의 재구조적 결합이 이루어졌다.

에릭슨社는 조직내(에릭슨 도시바 텔레커뮤니케이션), 조직간(에릭슨-도시바)에 가치있는 자원의 동원과 통제를 위하여 힘의존 관계의 사용을 시도하였다. 이 시도의 결과, 에릭슨社는 도시바그룹이 구축하고 있는 사업과 관련된 외부 기관과 고객의 중요한 인적 연결망에 접근을 할 수 있게 되었다. 특히 에릭슨社와 도시바 그룹의 최고경영자 회의는 에릭슨社에 대해 전략적으로 중요한 정보 공급원이 되었다. 도시바사가 일본 체신성에 정치적 영향력을 가진 고위층 임원들과 미래 발전 계획의 전략적 운영에 관한 협상과 회의를 갖고 있기 때문이다.

통합 형성 단계 (Aggregation Formation)

기존에 형성된 기업간 네트워크는 계속적으로 타 기업을 참여시키는 형태로 확대, 통합하는 형태로 발전한다. 특히 事業關係 네트워크는 기술적, 조직적, 사회적, 경제적, 법적 결속 형태로서, 기존에 개별적으로 존재한 다수의 한 쌍의 관계(dyadic relationships)가 상호 연결 집합되어, 통합 관계(triad relationships) 형태로 발전, 진화된다. 統合 關係로의 진화는 궁극적으로, 하나의 연계망내에 있는 기업들 간에 교환적 상호 거래로 다양한 결속이 집합되어 안정된 연계 관계가 구축되고, 따라서 연계망 영역의 확대로 나타난다.

에릭슨社, 도시바, 디지틀폰그룹(TDP,

CDP, KDP), 그리고 主고객 그룹의 기업주들인 일본텔레콤, 東日本鐵道 간에는 상호 교환 거래를 통하여 하나의 통합 관계가 성립되었다. 이 연계망 속에서 보조적 역할을 수행하는 도시바그룹은 지역 시스템 설치를 위해 필요한 사회적, 문화적 차이를 해결하며, 다수 사업주(출자자)와 디지틀폰그룹 사이에 근접한 연계 관계를 유지함으로써 통신 사업의 불확실성을 대폭 축소시키는 책임을 분담하고 있다. 이런 위치는 최소한 2000년대까지 타 지역에 신규 PDC 시스템을 설치하는 사업 확장에 영향을 주게 될 것이다.

이러한 통합적인 조직 전략 추구는 강한 연계 관계를 맺고 있는 기업들로 하여금 중요한 정보의 수집, 의견 수렴 조정을 하게 하는 등 원활한 조직 기능 구축을 가능하게 만들어 주며, 그 결과 상호 연계 작용으로 네트워크 영역이 더욱 확대될 수 있다. 그러나 그들은 하나의 연계망 내에 있지만, 내부 사업 수행에 있어서 그 관계는 통합되지 않은 관계로 인해 개별적인 네트워크가 집합된 이상의 형태로 나타나지 않는 게 일반적인 현상이다.

개별 네트워크는 확실한 獨自 領域을 갖고 있으며, 네트워크 간에는 사업 목적에 준하여 연결된다. 그리고 <그림 1>의 3에 있는 것처럼, 나타난 현상과 주어진 상황에 따라 관련 기업의 행동 특징이 결정지어지는데, 에릭슨社와 도시바사 간에는 투쟁적 상태로까지 발전될 가능성도 있다.

전략적 제휴 형성 단계 (Alliance Formation)

통합된 네트워크는 더욱더 성숙한 조정을 필요로 한다. TDP, KDP, CDP와 그의 대주주 기업들인 東日本鐵道, 일본텔레콤은 에릭슨社와 도시바사들과 공동 영업 이익을 위하여 개별적으로 소유하고 있는 공유 자원의 동원과 활용으로 강한 전략적 연계망을 구축하고 그 형태로부터 아주 근접한 사회적 관계 형태로의 발전을 추구하였다. 이 경우에 그들 사이에는 비공식적 대화, 방문, 회의 빈도가 증가하는데, 이는 계속적인 상호 지원과 교환 관계를 유지하려는 목적 때문이다.

이렇게 대등하면서도 조화로운 상호 협력은 성숙한 조정에 의해서 이루어지게 된다. 이 중요성은 전략적 제휴 형태의 네트워킹과 함께 성숙한 발전 상황의 기초 위에서 공동 사업을 수행하는 기반이 된다. 공동 활동 수행자로서 연합된 모양을 갖추고 있는 네트워크 조직은 공급자-고객망과 함께 하나의 동맹적 위치 체계를 이루면서 외부의 主경쟁 기업 또는 그룹에 대항한다. 예를 들면 이 조직은 NTT-모토롤라 라인이 공급하는 800MHz PDC 시스템에 경쟁적 공세를 취하였다

이런 同盟的 조직의 구조는 통신 산업망 내의 여러 기업들과 상호의존 관계가 증가하는 것을 의미한다. 이 구조적 관점은 다른 기업들에게 영향을 주었으며, 에릭슨-도시바-디지틀폰그룹의 전략적 연계망과의 부분적인 연결 욕구를 자아내게 만들었다. 그럼에도 에릭슨과 도시바는 구축된 전략적 네트워크를 통해 수년 동안 상호 솔선하는 성의의 자세로 더욱 근접한 협동 노력을 행하였다.

또한 공급 기업에 의한 강한 경쟁력은 PDC 시스템의 고가격, 효율적 기능과 장래 고품질의 서비스 유지와 함께 그 전략적 제휴 네트워킹의 강도에 크게 의존하여 있다.

현재 도시바는 3 개 지역(동경, 대판, 나고야)의 통화를 수용할 수 있는 약 400 개의 기본 중계국들(Base Stations)과 각 지역 중앙에 위치한 이동통신 전화국들을 설치하였다. 그리고 이를 바탕으로 이동통신 운영 업자인 디지틀폰그룹은 금년 4월에 에릭슨 도시바 텔레커뮤니케이션이 제조한 PDC 시스템을 시험 운영중에 있으며 이동통신 가입자를 확보하기 위한 마케팅 활동을 적극적으로 수행하고 있다.

에릭슨社가 구축한 전략적 네트워킹에 있어서, 에릭슨, 도시바, 고객 각자는 상호 필요한 자원을 교환(Resource Interdependence Relationships)하면서, 상대방의 필요성에 의해 그 위치가 해석된다. 에릭슨社는 자본을 중심으로 이 네트워킹의 핵심인 기술적 연계망(기술, 장비, 시스템 운영 등)을 구축하고 있으며, 도시바사는 자본 40% 참가 형태로 시스템의 설치뿐만 아니라 일본의 사회 문화적 문제 해결 및 국내 주요 조직과 강한 연계망을 보유하고 있으며, 고객은 시스템 구입자로서 시스템 운영을 담당하면서 최종 소비자(가입자)와 직접 연결된 네트워크를 각자 가지고 있다.

에릭슨社는 전략적 제휴의 네트워킹 조직을 통하여 새로운 사업 기회를 찾는 데 성공하였으며, 앞서 언급한 것처럼 이는 전체적 연계망의 강도에 의존하여 왔다. 일본 시장에서 에릭슨社의 사업 흑자는 그 기술이 스웨덴에서 들어왔음에도 불구하고 협력 기업들 간의 상호 기술적 장점과 진입 기술의 특징에 의해서 이루어진다고 생각하고 있다.

경쟁이 치열한 시장환경 하에서는 핵심 역량 구축과 유연성 있는 조직이 불가결하다. 전략적 제휴 네트워킹 구축은 이들 과제의 부담을 경감시켜 주는 좋은 수단이 된다. 대규모의 설비 투자, 연구개발 투자, 환경 투자를 필요로 하는 산업에서도 전략적 제휴가 이용되기도 한다. 전략적 제휴를 통하여 기업은 제한된 기업내 자원을 핵심 역량 배양이나 수익성 높은 사업 부문으로

이전시킬 수 있는 여력도 제공해 준다.

전략적 제휴는 경영진, 조직력, 기술력, 정보력을 보강시켜 주는 유일한 해결 수단이 되는 것이다. 그러나 독자적인 핵심역량 없이는 '전략적' 제휴의 성과는 기대에 크게 못미친다.

결론적으로 전략적 네트워킹 형성의 主역할자인 에릭슨社뿐만 아니라 도시바社도 핵심역량 강화를 위해 많은 자국내의 기업들과 전략적 제휴 구축에 노력하고 있다.

에릭슨社의 연계망 維持와 마케팅 활동을 위한 努力

방문 접촉 빈도

에릭슨社의 일본 합작 회사인 에릭슨 도시바 텔레커뮤니케이션은 같은 네트워킹 조직에 속해 있는 디지틀폰그룹과 관계 강화를 위해 다각적인 측면에서 상당한 노력을 기울였다.

<표 1>은 동사가 TDP, KDP, CDP와의 관계 강화를 위해 설치한 3 개 지역 사무소를 설치하여 여러 부서가 이들과 접촉하였는데, 그 중 마케팅 부서의 직접 또는 補助 수단에 의한 接觸 頻度 資料를 나타낸 것이다.

<표 1> 방문 또는 보조 접촉 수단의 빈도
(1993년 12월 현재)

(%)

지역사무소	동경	대판	나고야
(총인원)	20	15	13
(판매원/통역자)	4/7	4/3	3/2
직접 수단 (회의등)			
· 평균 주당 2번	15	10	5
· 최소 주당 1번	40	45	50
· 2주에 1번	25	25	25
· 평균 1달에 1번	20	20	20
합 계	100	100	100
보조 수단			
· 최소 주당 1번	20	15	15
· 평균 1달에 2번	35	40	35
· 최소 1달에 1번	45	45	50
합 계	100	100	100

마케팅 부서 소속인 23 명이 외부 조직과 개인을 대상으로 주로 개인적 접촉, 회의 참석, 방문 등의 활동을 수행한다. 이 회의는 1 주일에 평균 2 번 또는 적어도 한 달에 한 번 있게 되는데, 참석 빈도는 상황에 따라 차이가 있다. 예를 들면 동경 사무소의 고객 접촉률 55%는 주당 1~2 번으로서, 이 중 15%는 사업의 특성상 자주 접촉이 필요할 경우로서 주당 2 번, 나머지 40%는 평균 주당 1 번의 접촉에 해당한다. 그리고 25%는 부서장 수준에서 2 주에 1 번, 나머지 20%는 최고경영자의 회의 참석이다.

회의 수단에 의한 직접 접촉 외에 필요한 정부기관, 단체, 기업의 방문이 필요하다. 고객 유지 차원에서 5~12 명이 지역 사무소별로 주당 1 번 이상 15~20% 정도 필요 보조 조직 담당자들을 만난다. 그리고 35~40% 정도는 한 달에 두 번, 45~50%는 한 달에 한 번 만난다.

고객 접촉에 있어서 특이한 사항은 일본인 통역자들의 활동이 상당히 요구된다는 점이다. 기술 관계 업무, 행정 업무, 계약서, 각종 도면 등 기술 설명서에 대한 통역 및 번역, 그리고 공식적 회의는 대부분 日語로 진행된다. 이 점은 외국 기업이 해외 현지 시장에 직접 진출할 경우에 進入 障壁이 되고 있음을 나타낸다.

스웨덴 본사내 특수 지원 부서 설립

에릭슨 도시바社는 일본 PDC 개발 프로젝트 수행상 발생하는 제반 문제를 그 중요성별로 정리하여 스웨덴 본사에 있는 FOA (First Office Applications)에 보고하게 된다. 이 부서는 해외 현지 기업의 문제를 보고 받아, 이를 사내에 공식화시켜 全社 차원에서 해결하는 역할을 담당하고 있다.

즉 해외 현지 기업이 필요한 조직내 협조, 예산, 기술, 인원 동원 등에 대한 문제를 보고하면, 본사내 FOA는 이를 해결하기 위한 업무 협조와 시행 부서를 결정, 통보하게 된다. 그리고 장래 활용할 목적으로 문제 내용, 해결 방법, 일본내 협조 조직 등 상세한 내용을 데이타베이스 내에 수록한다.

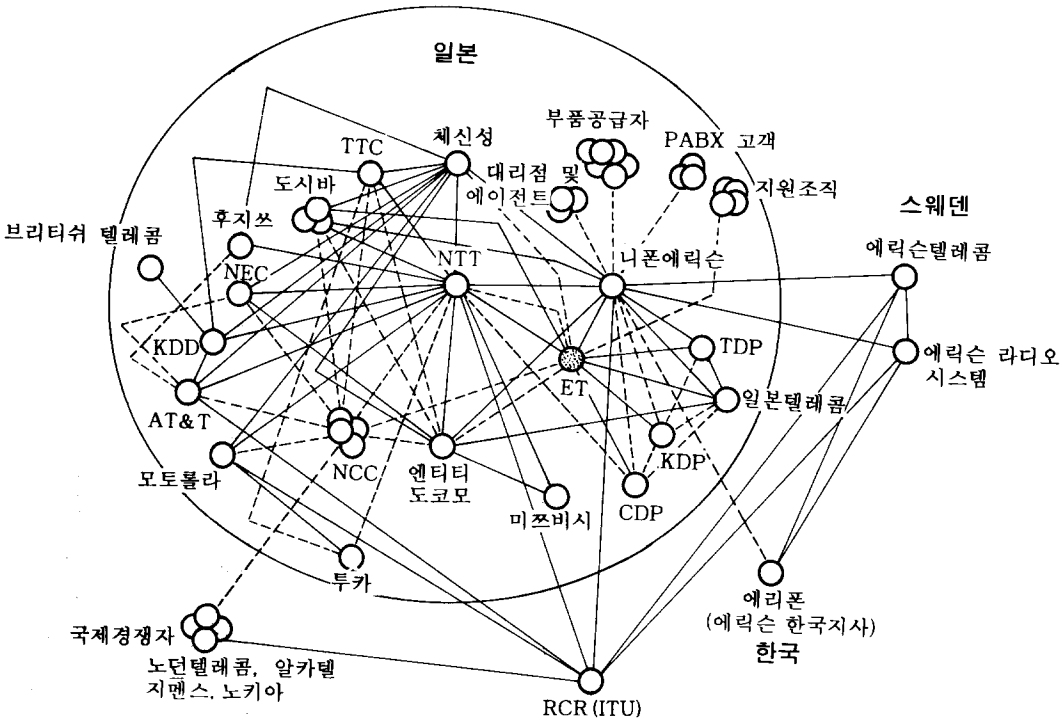
네트워킹 전략의 국제화

전체 네트워크 구조는 네트워킹 형성 주도 기업인 에릭슨社가 갖고 있는 일본 통신 산업내 모든 관계의 강약에 기초를 두고 있다. 에릭슨社가 구축한 다양한 연계 관계는 일본 통신 산업 속으로 체화된다. 1985~94년 약 9 년 동안 구축된 연계망의 전체 구조는 에릭슨社와 이 회사의 전 하부 구조와 연결된 여타 기업 간의 관계로부터 만들어졌다. 이 구조는 상황에 적합하게 변해왔으며, 그 결과 에릭슨社가 이룩한 하나의 일본 산업 속에 역사적인 구조로 존재한다.

이 구조를 통하여 에릭슨社는 자사와 관계하고 있는 중요 기업들을 구분할 수 있고, 그 관계의 내용을 분석할 수 있으며, 그에 따른 자사 및 경쟁자의 강약을 파악할 수 있다. 또한 일본 통신 산업의 정책 분석과 함께 자사의 경영 방향을 결정할 수 있다.

<그림 2>는 에릭슨社가 일본 통신 시장내에 구축한 전체 네트워크 구조를 나타낸 것이다. 도시바, 일본텔레콤, 東日本鐵道,

<그림 2> 에릭슨社의 日本 通信 市場 네트워크 構造



주: ---- 약한 관계
——— 강한 관계
◉ 외국계 신규진출 기업 : 에릭슨 도시바

NCCs: 신규 통신 기업
TDP: Tokyo Digital Phone
KDP: Kansai Digital Phone
CDP: Central Digital Phone

TTC: Telecommunication Technology Council
ITU: International Telecommunications Union
RCR: Research and Development Center for Radio System
KDD: Kokusai Denshin Denwa

디지틀폰그룹, 일본 체신성, NTT, RCR, TTC 등 업무와 관련된 필요한 조직을 분석하여, 그것들을 연결시킨 전체 네트워크로서, 각 네트워크는 조직간 관계 특성에 따라 서로 다르다.

스웨덴 기업들의 이러한 국제적 네트워크화는 현지 시장에 진입하는 데 기업 간에 활발한 정보 교류를 행함으로써 하나의 통합된 국제화 전략을 실행할 수 있는 이른바 國際 經營網(International Business

Networks)에 중요한 전략적 관계로 나타난다. 그리고 이와 같은 활동을 통하여 네트워크의 국제화를 이루어 나감으로써, 세계 시장 흐름에 신속한 마케팅 전략으로 대처하고, 필요한 시장에 진출하여 그 위치를 강화하고, 기존의 국제적 네트워크에 연결함으로써 기업 경쟁력을 향상시키는 네트워킹 전략의 국제화(Internationalization of Networking Strategy)이라고 강조할 수 있다.♣

참고 문헌

Ericsson. 1986-1993. *Annual Report*, Stockholm:Ericsson Telekommunikation AB.

Dunning, J. H. 1989. The Study of International Business: A Plan for a More Interdisciplinary Approach, *Journal of International Business Studies*, Vol. 3., pp.411-436.

Hallén, L. 1992. Infrastructural Networks in International Business, In:Forsgren, M.& Johanson, J.(eds.), *Managing Networks in International Business*, Philadelphia: Gordon and Breach.

Hallén, L. & Johanson, J. 1990. Networks of Relationships in International Industrial Marketing, In: Cavusgil, S.T.(ed.), *Advances in International Marketing*, Vol. 3, Greenwich, Connecticut & London: JAI Press Inc., pp. **xiii - xxiii**, 3-5, 95-96, 195-197.

Håkansson, H. (ed.). 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester:J. Wiley.

Håkansson, H. (ed.). 1987. *Industrial Technological Development*, A Network Approach, London: Croom Helm.

Håkansson, H. 1989. *Corporate Techological Behaviour, Co-operations and Networks*, London: Routledge.

Johanson, J. & Mattsson, L.-G. 1987. Interorganizational Relations in Industrial Systems-A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach, *Working Paper 1987/7*, Uppsala:Department of Business Administration, University of Uppsala.

Lee, J. -W. 1987. Entry and Establishment of Swedish Firms in the Korean Industrial Networks: A Case Study of the Swedish Telecommunications Company Ericsson in Korea, *Working Paper*, 1987/6, Uppsala: Department of Business Administration, University of Uppsala.

Lee, J. -W. 1993. Swedish Firms Entering the Korean Market: Position Development in Distant Industrial Networks, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24., No.1 First Quarter, pp.192-193.

Lee, J. -W. 1993. The Development of A Strategic Position in The Korean Industrial Turbine Networks, *Working Paper*, 1993/8, Uppsala: Department of Business Studies, Uppsala University.

그 외 多數.