

기술진보와 기업의 기술전략



김 준 현 (산업연구원 산업정책실)

- '71. 3~'75.2 서울대학교 상과대학 경제학과
- '83. 3~'85.2 서울대학교 대학원 경제학과(석사과정 수료)
- '85.10~'90.7 파리 10대학교 경제학과(경제학 박사)
- '79. 1~현재 산업연구원 근무

1. 서 론

기술진보는 기업의 경쟁상황에 결정적인 영향을 미친다. 기술변화에 잘 대처하는 기업은 경쟁에 있어서 유리한 위치에 서게 되고 지속적인 발전을 할 수 있게 된다. 그러나 그렇지 못한 기업은 큰 시련을 겪게 되거나 경우에 따라서는 도태되기 까지 한다.

예를 들면 계산자 생산에 있어서 선두 기업이었던 그라포플렉스(Graphoplex)는 짠 가격의 전자계산기의 등장으로 도산할뻔 하였으며, 1950년대에 진공관식 앰프산업의 선두 기업들이었던 제너럴일렉트릭(General Electric), R. C. A., 실바니아(Sylvania)등이 그 당시 규모면에서 훨씬 작았던 트랜지스터 앰프 생산업체들인 T.I, 페어차일드(Fairchild), 모토롤라(Motorola)등에게 추월당하고 말았다.

1970년대에는 스위스에 시계산업이 붕괴될뻔 하였다. 일본, 대만, 홍콩 등의 전자시계 생산업체들이 도전해왔기 때문이다. 전자시계기술의 등장으로 정밀기계분야에 있어서의 스위스의 우수한 기술들은 낡은 기술이 되고 말았다. 그러나 스위스의 기업들은 기술혁신을 행함으로써 이러한 위협을 전화위복의 기회로 삼았다. 즉 스위취(Swatch)의 개발로 위기를 극복했을 뿐만 아니라 놀라운 매출액 신장을 가져왔던 것이다.

이와 같이 기술진보는 어떤 기업에게는 중대한 위협이 되는 반면, 기술발전을 주도하거나, 기술발전에 잘 대처하는 기업에게는 경쟁우위를 확보해 줌으로써 성장발전의 기회를 제공해 준다.

따라서 기업들이 경쟁으로부터 도태되지 않고 지속적으로 성장발전해 가기 위해서는 기술진보에

적극적으로 대처해야하며, 그러기 위해서는 기술진보의 메카니즘을 잘 이해하고, 현재 자신이 활동하고 있는 산업분야뿐만 아니라 인접산업분야에서 일어나고 있는 기술변화를 정확히 판단하여, 이에 알맞는 기술전략을 선택해야 한다.

2. 기술진보의 기업전략적 중요성

2.1. 새로운 가능성의 제공

기술진보는 두가지 측면에서 기업들에게 새로운 가능성을 제공해 준다 첫째, 기술혁신은 흔히 기업들의 새로운 활동분야를 창출해 주며, 둘째 기존 활동분야를 활성화시켜 준다.

2.1.1. 새로운 활동분야의 창출

새로운 활동분야의 창출은 사회적으로 수용성이 큰 신제품의 도입에 의하여 이루어 지는데, 이러한 신제품은 흔히 획기적인 기술혁신에 의하여 도입된다. 철강공업, 화학공업, 전자산업, 자동차산업, 항공산업 등은 역사적으로 대표적인 예들이 될 것이며, 최근의 예로서는 반도체산업, 유전공학, 신소재산업 등을 들 수 있을 것이다.

기술혁신에 의한 새로운 활동분야의 창출은 기업의 전략적 측면에서 볼 때 다각화전략의 한 형태이다. 이러한 다각화는 흔히 기업의 기존의 생산품이 침체하기 시작할 때, 기업들이 이러한 침체를 극복하기 위하여 새로운 활동분야 또는 새로운 시장을 개척하는 활동을 전개함으로써 이루어 진다. 그러나 새로운 분야로의 활동영역의 확대는 그 초기에 있어서 대부분 많은 위험을 내포하고 있다. 왜냐하면 시장의 크기, 발전가능성, 발전속도 등에 대한 정보가 거의 전무한 상태이기 때문이다. 따라서 기업들은 조직화된 전략수립에 심혈을 기울여야 하며, 여기에서 기업의 기술역량은 매우 중요한 역할을 하게 된다.

2.1.2. 기존 활동분야의 활성화

기술혁신은 또한 제품의 품질 또는 성능을 개선시키거나 생산비를 절감시킴으로써 기존의 활동분야를 활성화시킨다. 제품의 성능개선은 고객

들의 수요를 자극하여 시장을 확대시킬 수 있는데 이러한 수요의 증가는 기술혁신을 행한 기업의 성장과 또한 기술혁신의 전파에 의해 산업의 성장도 가져오게 된다. 이러한 효과는 성능개선의 정도가 클 수록 더 크게 나타날 것이다.

품질개선과 마찬가지로 생산비절감도 가격의 하락을 가져와 수요를 증대시킴으로써 기존의 활동분야를 활성화시킬 수 있다. 예를 들면 그림 1에서 보는 바와 같이 손목시계산업은 1970년대 초에 그 한계에 이르렀다고 여겨졌으나 전자기술의 도입으로 보다 싼 가격에 보다 신뢰성 있는 제품을 생산할 수 있게 되어 매출액이 30%나 증가하는 결과를 가져왔다. 이와 같이 기술진보는 새로운 활동영역의 창출에 의해서 뿐만 아니라 기존의 활동분야를 활성화 시킴으로써 기업들에게 새로운 가능성을 제공해 준다.

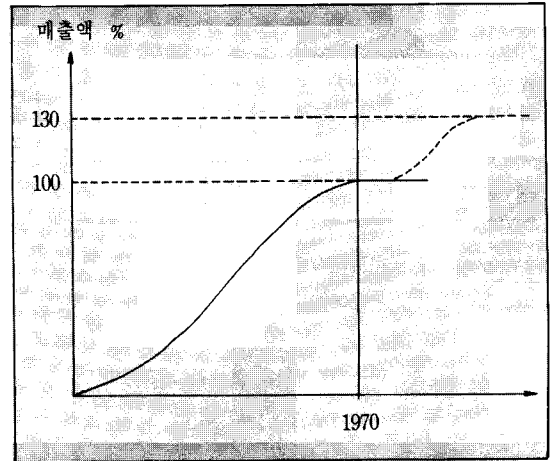


그림 1) 전자기술 도입 전후의 손목시계산업의 매출액 증가

2.2. 기업의 경쟁력 제고

기업의 기술력은 두가지 측면에서 경쟁우위의 원천이 된다. 경쟁기업보다 우수한 기술의 확보는 우선 기업의 비용구조에 영향을 미쳐 비용면에서 전반적인 경쟁우위를 확보케 해준다.

기업이 경쟁력을 확보하고 경쟁적 지위를 공고히 하는 유효한 수단 가운데 하나는 경쟁기업들보다 낮은 비용으로 제품을 생산하는 것이다.

여기서 비용이라함은 직접생산비뿐만 아니라 R&D비용, 마케팅비용, 유통비용 등 영업활동에 필요한 모든 비용을 포함한 비용을 말한다. 경쟁시장에서 보다 낮은 비용으로 제품을 공급할 수 있다면, 이는 보다 높은 이윤을 얻을 수 있다는 것을 의미한다.

다음으로 기업의 기술력은 제품차별화의 가장 중요한 원천중의 하나이다. 보다 우수한 기술의 활용은 경쟁기업들의 제품보다 우수한 특성을 지닌 제품을 생산할 수 있게 해준다. 예를 들면 미술쟁은 래디알타이어를 생산하면서 오랫동안 경쟁적 우위를 누리고 있는데, 이는 시장에서 그 우수한 품질을 인정받고 있기 때문이다. 이러한 제품의 특성은 미술쟁에 의하여 개발된 기술이 그 원천이 되고 있다.

기술개발에 의한 보다 우수한 제품의 생산은 자신의 제품을 경쟁기업들의 제품들과 구별지어 줌으로써 보다 많은 수요를 확보할 수 있게 해 주고, 더 나아가 직접적인 가격경쟁을 회피할 수 있게 해 주는 등 기업에게 경쟁적 우위를 누릴 수 있게 해 준다.

요컨대 기업의 기술개발에 의한 기술적 우위의 확보는 비용절감과 제품차별화를 가능케 하여 기업의 경쟁력을 제고 시켜 준다.

2.3. 경쟁구조의 변화

기술진보는 어떤 분야의 진입장벽에 변화를 가져와 기존 기업들의 퇴출을 초래할 수도 있고 새로운 기업들의 진입을 용이하게 할 수도 있다. 새로운 기술이 어떤 분야에서 그 중요성을 더해 갈 때, 이 기술을 확보하지 못한 기업 또는 확보할 수 있는 수단을 갖고 있지 못한 기업은 이 분야로부터 밀려나게 되며, 반대로 이 기술을 확보한 외부기업은 이를 이용하여 이 분야로 진출할 수 있게 된다.

전자부품분야에서 세계적인 기업인 텍사스인스트루먼트사의(TI) 시계산업에의 진출과 퇴출은 이의 좋은 예가 될 것이다. 퀴즈손목시계의 개발과 마이크로프로세서의 중요성증대는 TI로 하여금 시계산업에의 투자를 가능하게 했고, 이러한 기

술의 일반화와 유통망 또는 상표이미지와 같은 다른 요소들의 중요성증대는 TI로 하여금 이 분야로 부터 철수하지 않을 수 없게 만들었다. 그러나 전자부품이 결정적인 요소로 작용하고 있는 게임기나 전자장난감 분야에서는 TI는 아직도 세계적인 기업으로 남아 있다.

이와 같이 기술진보는 새로운 기술을 확보한 기업에게는 새로운 분야로의 진출을 가능하게 해주고, 새로운 기술을 확보하지 못한 기업에게는 기존분야로 부터 철수하게 만들으로써 한 산업에 있어서의 경쟁구조를 변화시킨다.

3. 기업의 기술전략에 영향을 미치는 요인

3.1. 기술의 종류

기술은 그 응용범위의 크기에 따라서 기반기술(generic technology)과 개별기술(specific technology)로 구분하고, 기업의 경쟁력에 미치는 영향의 중요성에 따라 기초기술(basic technology), 핵심기술(key technology) 및 신생기술(emerging technology)로 구분한다.

3.1.1. 기반기술(generic technology)

기반기술은 국민경제의 거의 전부분에 걸쳐 영향을 미칠 수 있을 만큼 응용범위가 매우 넓은 기술을 의미한다. 따라서 기반기술은 기초과학에 매우 가깝고 다음과 같은 특징을 지니고 있다.

①기반기술은 광범위한 과학적·기술적 지식을 기초로 한다.

②기반기술은 튼튼한 과학기반과 막대한 R&D 노력에 의하여 뒤받침 되어야 한다

중기기관은 기반기술의 대표적인 예인데, 이는 생산공정의 많은 부분의 기계화를 가능하게 했고, 또한 교통에 응용되어 유통체계를 완전히 변화시켰으며, 수송비용의 절감과 경제의 달성을 가능하게 했다.

경제발전의 모든 시기에는 경제 전반에 걸쳐 증대한 영향력을 행사하는 몇개의 기반기술이 존재한다. 따라서 이들 기반기술은 이 시기의 지

배기술이라 할 수 있으며, 획기적 기술혁신(radical innovation)에 의하여 도입되고 개량적 기술혁신(improvement innovation)에 의하여 발전하게 된다.

3.1.2. 개별기술(specific technology)

개별기술이란 하나 또는 몇몇 산업분야에서의 특유한 기술을 말한다. 이러한 종류의 기술들은 응용범위가 매우 제한적이고 특별한 문제해결에 활용된다. 개별기술들은 기반기술들이 응용되고 활용된 기술이다. 그러나 그들 나름대로의 독자적인 존재논리와 발전논리를 지니고 있다.

개별기술은 기반기술에 비하여 국민경제 전체의 발전에 대해서는 큰 영향을 미치지 못하지만, 이 기술이 응용되고 산업분야의 발전에 대해서는 결정적인 영향을 미친다. 기업의 기술전략에 있어서는 이 개별기술의 활용이 강조되며, 개별기술의 발전과정은 기반기술의 잠재력을 개발이용하는 과정이다.

3.1.3. 기초기술(basic technology)

기초기술은 어떤 산업분야에서 일반적으로 이용되는 기술이다. 이 기술의 완전한 확보는 이 분야에서 기업활동을 수행하기 위해서 대개 필수불가결하다. 그러나 이 기술의 확보는 경쟁적 우위의 중요한 원천이 되지 못한다. 왜냐하면 어떤 분야에 진출하기 위해서 필수적인 기술이기는 하지만, 일반화된 기술이어서 모든 경쟁기업이 확보하고 있기 때문이다.

3.1.4. 핵심기술(key technology)

핵심기술은 어떤 산업분야에서 경쟁적 우위를 확보하는 데 요체가 되는 기술이다. 이 기술의 지배정도는 경쟁기업들간의 상대적인 위치를 결정해 준다. 따라서 핵심기술의 확보는 경쟁우위의 중요한 원천을 구성하며, 이 산업분야에서 성공을 거두기 위해서 필수불가결한 요소이다.

3.1.5. 신생기술(emerging technology)

신생기술이란 아직도 개발단계에 있는 기술로서 실험과정에 있는 기술이며, 어떤 산업분야에서 부분적으로만 사용되고 있는 기술이다. 그러나

이러한 기술들은 중요한 잠재력을 보유하고 있을 수 있으며, 이들 가운데 어떤 것은 핵심기술로 발전해 갈 수도 있다.

신생기술은 불확실성과 큰 위험성을 내포하고 있다. 왜냐하면 이들 기술들의 신뢰성과 비용 또는 품질에 미치는 효과가 잘 알려져 있지 않기 때문이다. 연구실 또는 제한된 생산의 실험단계로부터 산업적인 대량생산단계로의 이행은 미묘한 문제들을 내포하고 있으며, 산업화단계의 기간과 신생기술이 비용구조에 미치는 효과를 미리 평가한다는 것은 매우 어려운 일이다. 그러나 신생기술은 핵심기술로 발전할 가능성을 지니고 있기 때문에 기업들은 신생기술의 발전에 항상 주의를 기울여야 한다.

3.2. 기업의 기술잠재력

기업의 기술잠재력은 각 기업이 보유하고 있는 기술적 역량을 의미하는데 여기에는 인적·물적 및 유형적·무형적인 기술요소가 포함된다. 각 기업의 기술개발 능력 또는 도입기술의 소화흡수 및 활용능력은 이 기술잠재력에 의하여 결정된다. 기업의 기술잠재력은 과거로부터 현재까지의 기업의 생산활동 및 기술개발활동 더 나아가 시장 개척활동 등이 축적되어 형성된다.

기업의 기술잠재력은 다른 측면에서 보면 앞에서 설명한 기반기술들을 결합하고 융합할 수 있는 기업의 과학적·기술적 능력을 말한다. 기반기술들은 일반적으로 기업들에 의하여 개발되는 것은 아니지만 기업들이 신기술을 개발하고 기술경쟁력을 상실하지 않기 위해서는 이들 기반기술들을 능률적으로 활용할 수 있는 능력을 확보하는 것이 필수적이다. 따라서 기업의 기술잠재력은 기반기술들과 함께 변화하며 동시에 새로운 기반기술의 소화흡수에 의하여 증대된다.

3.3. 기술의 라이프사이클(life cycle)

기술혁신에 의하여 도입된 새로운 기술은 성장기를 거쳐 성숙기에 이르게 되는데, 이렇게 기술이 몇가지 단계를 거치면서 발전하는 현상을

기술의 라이프사이클이라한다. 세로축에 기술의 응용효율성을 표시하고 가로축에 기술개발에 투자된 누적투자량을 표시하면 그림 2에서 보는 바와 같이 기술진보는 “S”자형 곡선으로 나타나는 과정에 따라 이루어 지게 된다.

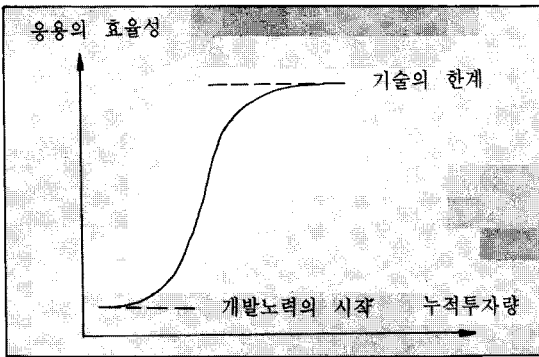


그림 2) 기술 라이프 사이클

- ① 제1단계(도입기) : 제1단계 즉, 도입기는 유년기의 사용기술로서 형태를 갖추게 되는 시기이다. 이 시기의 기술은 기존경쟁기술에 비해 그 효율성이 낮으며 투자의 효과가 나타나기 위해서는 지속적인 투자가 필요하다. 이 초기단계에는 많은 시행착오를 겪어야 하고 투자에 비해 제한된 성과만 나타나게 된다.
- ② 제2단계(성장기) : 제2단계인 성장기는 신기술의 집중적인 개량의 시기로서 기술에 대한 정보, 지식, 노하우 등이 집중적으로 축적되는 시기이다. 이 시기는 기술의 진보속도가 매우 빠르고 기술이 다방면에 응용되며, 기술의 성과 즉 응용의 효율성이 매우 우수하게 나타나는 시기이다. 따라서 추가적인 기술개발 투자의 성과가 매우 높게 나타나며 이 시기에 기술의 개량을 위한 기술혁신이 집중적으로 이루어 진다.
- ③ 제3단계(성숙기) : 기술발전의 제3단계인 성숙기는 기술발전의 속도가 점진적으로 둔화되는 시기이다. 즉 기술진보를 위해 투자된 자원에 비해 얻어지는 기술의 효율성향상이 점점 감소하게 되는 시기이다. 따라서 기술진보는 한계점에 접근해 가게 되고 제품의

품질개선을 위한 참된 기술개발보다는 디자인 변경 등 겉보기 기술개발이 많이 이루어지는 것이 이 시기의 특징이다.

기술의 라이프사이클은 기술이 그 잠재력과 한계성을 지니고 있음을 보여주는 개념이다. 즉 기술은 기술혁신에 의하여 도입되고 개량적 기술혁신에 의하여 발전해 가다가 그 잠재력이 고갈되감에 따라 한계에 이르게 되고 다시 새로운 기술혁신에 의하여 새로운 기술로 대체되게 된다. 이와 같이 한 기술이 또 다른 신기술로 대체돼 가면서 기술이 발전해 가는 성질을 기술의 불연속성이라 한다. 그림 3은 이러한 과정을 보여 주고 있다.

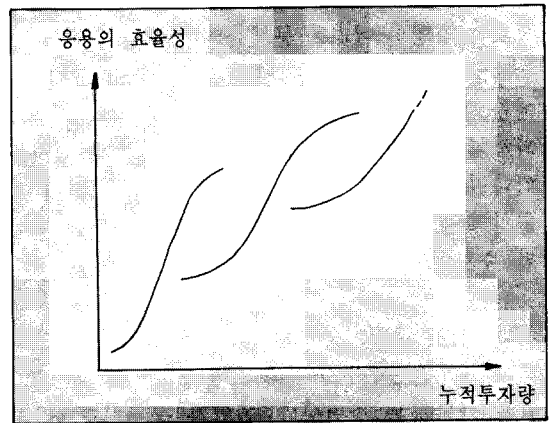


그림 3) 기술대체에 의한 기술 진보

4. 기업의 기술전략

4.1. 필요 기술 획득방법

4.1.1. 자체 기술개발

기업 내부의 기술역량을 활용하여 필요기술을 직접 기업내부에서 개발하는 방법으로 일반적으로 많은 시간과 투자를 필요로 한다. 그러나 자체개발에 의하여 필요 기술을 확보할 경우 기업의 기술적 독립성을 유지시켜 주고 가장 강하고 오래 지속될 수 있는 경쟁력을 제공해 준다. 그러나 이 자체개발에 의한 필요 기술 확보방법은 가장 위험부담이 큰 방법이다. 왜냐하면 연구개발의 성공적인 결과를 얻을 수 있다는 보장이 없으며

성공한다하더라도 얼마만큼 개발된 기술이 널리 응용될 수 있는가에 대한 확실한 정보가 없기 때문이다.

4.1.2. 기업의 합병

필요 기술은 또한 이 기술을 보유하고 있는 기업을 합병함으로써 확보할 수 있다. 이 방법은 단시일내에 필요한 기술을 확보할 수 있다는 장점이 있는 반면 특수한 상황에서만 채택 가능하다. 즉, 필요로하는 기술을 보유하고 있는 기업이 존재하고 판매할 의사가 있다하더라도 이러한 기업의 합병에는 막대한 자금이 소요되고 따라서, 이 기술이 그 만큼 큰 가능성을 지니고 있어야만 한다. 뿐만 아니라 기업합병에 의한 필요기술의 확보는 경영상 어려운 문제를 야기시킬 수도 있다.

매입한 기업의 흡수통합은 인사상 미묘한 문제를 야기시킬 수도 있고 기술이 몇 명의 개인에 의하여 좌우되는 경우에는 이 개인들이 회사를 떠나면 기술확보가 무산될 수도 있다. 그러나 기술의 확보가 시급한 경우에는 매우 유력한 방법이 될 수도 있다.

4.1.3. 공동기술개발

이 방법은 여러 기업이 공동노력으로 필요 기술을 개발하는 방법이다. 기업간 공동기술개발은 비용과 위험의 분담이라는 장점을 지니고 있어서 거액의 연구 개발비가 필요하고 위험부담이 큰 기술개발을 행하고자 할 때에 유용하게 사용될 수 있다. 이 방법은 또한 자신이 보유하지 못한 기술적 역량을 파트너에 의하여 보완할 수 있다는 장점도 지니고 있다. 기업간 공동기술개발은 1970년대 중반이후 두드러지게 나타난 현상인데, 연구개발을 위해 사용할 재원이나 수단, R&D의 방향 등에 대해 합의가 이루어진 기업간에 채택가능한 방법이다.

4.1.4. 외부와의 계약개발

기업은 필요한 기술을 획득하기 위하여 국립 연구기관이나 대학 등 외부연구 기관에 기술개발을 의뢰할 수 있다. 이 방법은 외부의 우수한 연구기관을 활용할 수 있다는 장점이 있으나 장

래의 후속적인 기술개발이 어렵다는 단점이 있다. 따라서 내부 연구개발부서와 연결된 기술개발을 실시함으로써 이런 단점을 보완할 수 있다.

4.1.5. 기술도입

기술도입이란 기술을 보유하고 기업으로부터 기술사용료를 지불하고 기술사용권을 획득하는 방법을 말한다. 이 방법에 의하여 필요기술을 획득할 경우 기업의 경영 자율성 내지 기술적 독립성 유지가 어려운 경우가 있을 수 있다. 그러나 장기적으로는 도입기술을 잘 활용하고 기업내부에 자체 기술역량을 축적하는 경우 기술자립이 가능하게 될 수 있다. 예를 들면 2차대전후 일본 기업들은 미국기업들로부터 수없이 많은 기술도입을 했으나 도입된 기술을 자기 것으로 소화흡수함으로써 자체기술개발능력을 배양하게 되어 오늘날 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업들로 성장하게 되었다.

4.2. 기술잠재력의 활용

우리는 앞에서 기업의 기술잠재력에 대하여 간단하게 살펴 보았는데 이 기술잠재력의 활용은 기업의 성장과 발전에 있어서 중요한 의미를 갖는다. 즉 기업발전은 그 기업의 기술잠재력의 활용범위를 확장해 가는 과정으로도 파악할 수 있다. 이를 위해서 기업은 자신의 기술잠재력을 활용할 수 있는 분야를 우선 선별해야 하고 자신의 기술이

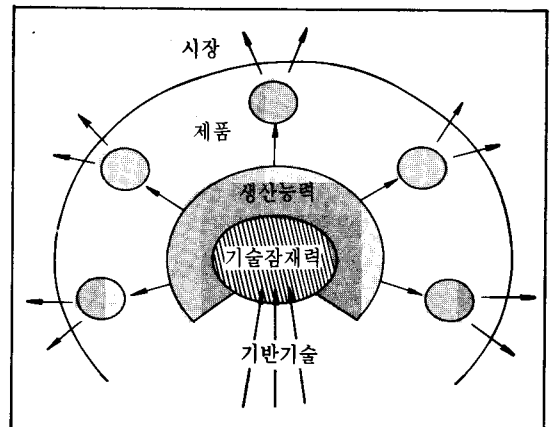


그림 4) 기술잠재력의 활용

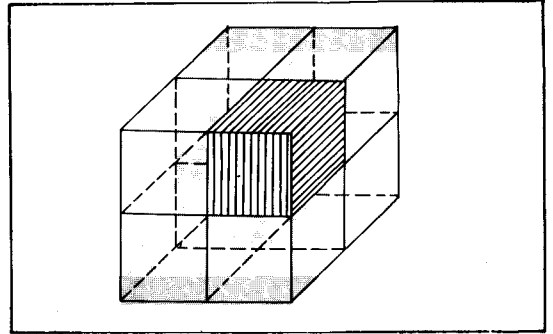
가져올 수 있는 경쟁우위를 평가해야 하며, 새로운 시장으로 진출하고자 할 때 자신의 기술적 우위가 시장지배력의 열위를 보상해 줄 수 있는가를 평가해야 한다. 이러한 기술잠재력의 활용은 기업의 기술관련다각화의 과정이며, 기술개발에 의한 기업발전의 과정이다

4.3. 기술전략의 수립

지금까지 우리는 기업의 전략요소로서의 기술의 여러 측면을 살펴 보았다 기업이 기술전략을 세우기 위해서는 이러한 측면들을 고려하여 자신의 기술력을 평가해야 하고 활동분야의 발전가능성과 시장지배력을 아울러 평가해야 한다

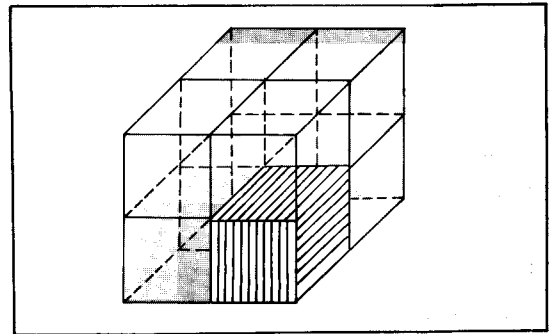
그림 5는 이 3가지 전략요소 즉 기술지배력, 시장지배력, 활동분야의 성장가능성을 3축으로 하여 그린 기업의 전략공간이다. 기술지배력축은 활동분야의 핵심기술지배의 정도를 나타내 주고 시장지배력축은 현재의 시장점유율, 시장침투력, 제품유통망, 기업의 이미지 등을 종합적으로 표시해 주는 축이다. 기업이 이 전략공간상에서 어디에 위치하느냐에 따라 기업은 다음과 같이 8가지 전략을 수립할 수 있다.

경우 :



이 경우는 기술과 시장 양 측면에서 모두 경쟁우위를 누리고 있으며 사업분야의 전망도 밝은 경우로서 적극적인 기업발전 전략을 실시할 필요가 있다. 즉 기술개발을 적극적으로 추진하고 시장점유율 확대도 적극적으로 추진해야 한다.

(2) 시장지배력은 크나 활동분야의 발전가능성이 작은 경우 :



기술 및 시장 양 측면에서 모두 경쟁우위를 누리고 있으나 사업분야의 장래가 밝지 못한 경우로서 기술개발에 의한 사업분야의 재활성화를 검토하거나 기술력을 이용한 다각화를 모색해야 한다. 이 분야에의 투자는 가능한한 억제하고 수익을 극대화시키는 전략의 실시가 필요하다.

(3) 시장지배력은 작으나 활동분야의 발전가능성이 큰 경우 :

기술적 우위를 누리고 있고 사업분야의 전망도 밝으나 시장지배력이 부족한 경우로서 기술력을 이용한 시장개척 노력이 절실히 요구된다. 경우에 따라서는 시장기반은 있으나 기술력이 없는 파트너와 연합하는 전략을 채택할 수도 있을 것이다.

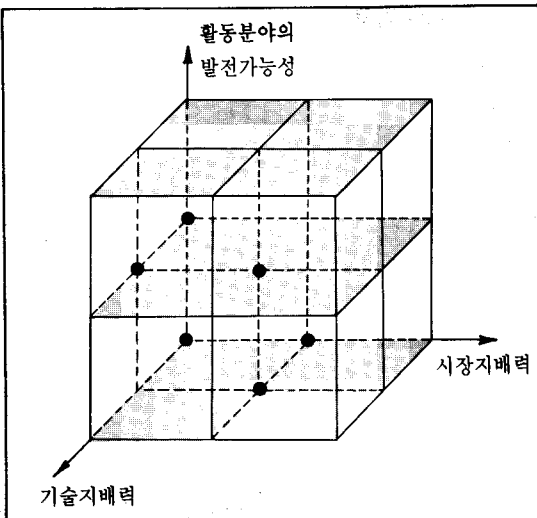
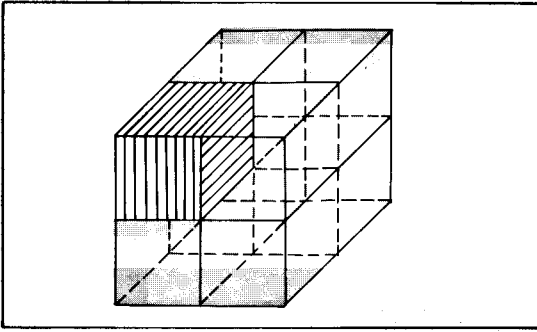


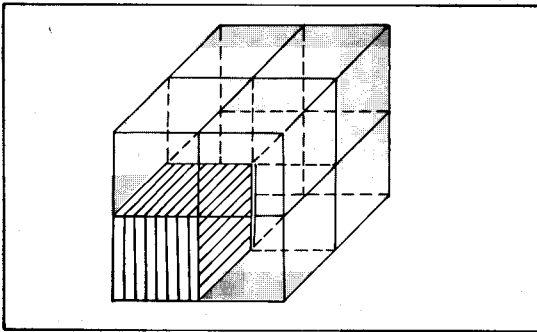
그림 5) 기업의 전략 공간

4.3.1. 기술지배력이 큰 경우

(1) 시장지배력과 활동분야의 발전가능성이 큰



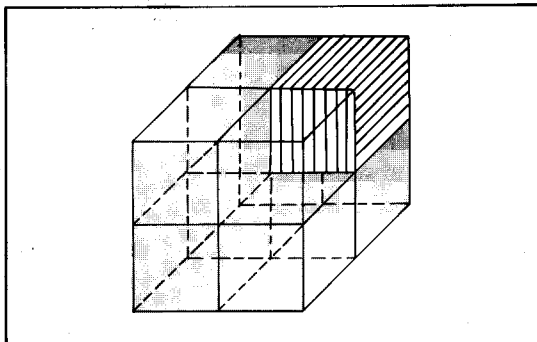
(4) 시장지배력이 미약하고 활동분야의 발전가능성도 작은 경우:



기술적 경쟁우위는 지니고 있으나 사업분야의 장래전망이 밝지 못하고 시장지배력도 미약한 경우로서 기술력을 이용하여 사업분야를 재활성화시키거나 기술개발을 통하여 새로운 활동분야를 창출함으로써 기술관련 다각화를 꾀해야 한다.

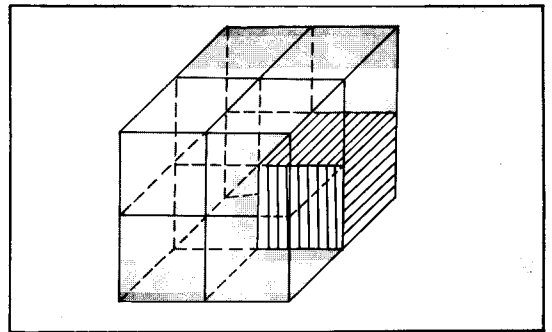
4.3.1. 기술지배력이 미약한 경우

(1) 시장지배력과 활동분야의 발전가능성이 큰 경우:



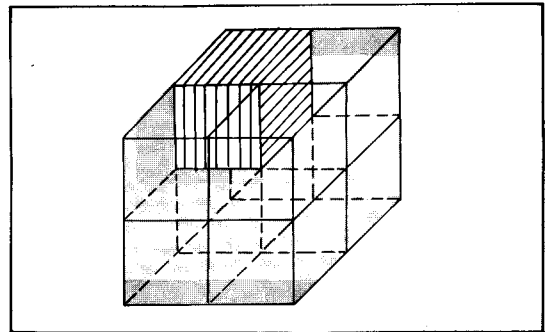
시장지배력도 있고 사업분야의 장래전망도 밝으나 기술경쟁력이 열위인 경우로, 기술경쟁력의 확보가 급선무이다. 기술경쟁력을 확보하지 못할 경우 시장지배력마저 상실할 위험이 있기 때문이다. 이 경우에는 자체개발보다는 기업합병이나 기술도입에 의한 핵심기술의 확보가 바람직한 전략이다.

(2) 시장지배력은 크나 활동분야의 발전가능성이 작은 경우:



시장지배력은 있으나 기술력이 미약하고 사업분야의 장래 전망도 밝지 못한 경우로서 투자를 엄격히 제한하고 시장지배력을 이용한 수익극대화 전략의 채택이 바람직하고 다른 분야로의 진출을 위한 기술력확보 노력이 절실히 요구되는 경우이다.

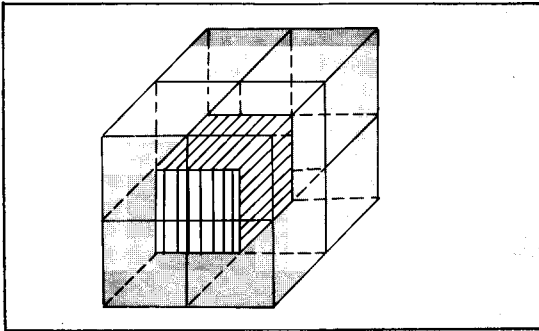
(3) 시장지배력은 작으나 활동분야의 발전가능성이 큰 경우:



사업분야의 장래 전망은 밝으나 시장과 기술 양 측면에서 모두 경쟁력이 열위에 있는 경우로서 시장지배력과 기술지배력을 확보하기 위한 막대한 투자를 행하던가 그렇지 못한 경우에는 이 분야

로부터 철수해야 한다.

- (4) 시장지배력도 미약하고 활동분야의 발전가능성도 작은 경우:



시장과 기술 양 측면 모두에서 경쟁적 열위에 있으며, 사업분야의 전망도 어두운 경우로서 과도한 투자없이 이윤을 낼 수 있는 경우를 제외

하고는 이 분야에서 철수하는 것이 바람직하다.

5. 결 론

기술은 기업의 성패를 좌우하는 가장 중요한 전략적 요소의 하나이다. 세계 각국은 지금 치열한 기술개발 경쟁을 벌이고 있으며 기술경쟁력 유지를 위해 기술보호주의를 강화하고 있다. 뿐만 아니라 이전을 회피하지 않는 기술에 대해서도 높은 기술료를 요구하고 있는 실정이다. 따라서 이제는 기술도입에 의한 필요 기술의 확보는 한계에 이르고 있고 지속적인 발전을 위해서는 기업내 자체기술개발 능력의 확보가 급선무로 등장하고 있다. 이런 관점에서 볼 때 기업내 기술역량의 적극적인 확대, 축적 및 활용은 21세기의 기업으로서 성장하는 관건이 될 것이다.