

삼성전자는 과연 강한가?

전략 경영- 삼성 전자

200520846 영어영문과 김지훈

삼성전자는 과연 강한가?

Contents

I. 삼성전자 소개

경영이념과 핵심가치

연혁

사업부문별 현황

사업부문별 요약 재무현황

재무정보

II. 삼성전자 경영 전략의 문제점

III. 삼성전자가 취해야 할 전략

삼성전자 소개

경영이념과 핵심가치

-경영이념

인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌한다.

-핵심가치

인재제일: 인재를 소중히 여기고 마음껏 능력을 발휘할 수 있는 기회의 장을 만든다.

최고지향: 열정과 도전정신으로 모든 면에서 세계 최고가 되기 위해 최선을 다한다.

변화선도: 위기의식을 가지고 신속하고 주도적으로 변화와 혁신을 실행한다.

정도경영: 곧은 마음과 바른 행동으로 모든 일에 있어서 항상 정도를 추구한다.

상생경영: 사회의 일원으로서 지역사회, 국가, 인류의 공동번영을 위해 노력한다.

삼성전자 소개

연혁

- 창업기 (1969~1972) : 1969년 삼성전자 공업전기회사 설립을 시작으로 1970년에 흑백 TV생산에 이어 1971년 파나마에 처녀수출을 하였다.
- 성장기반 구축기(1972~1975) : 1974년에 냉장고와 세탁기를 생산개시 하였고, 한국반도체를 인수하였다.
- 사세 확장기(1975~1977) : 1976년에 칼라TV 14인치 자체개발에 성공하였고, 흑백TV 생산 100만대를 돌파하였다.
- 고도성장기(1977~1980) : 1977년에는 흑백TV 생산 400만대 돌파로 세계1위를 하였고, 1978년에는 수출 1억불 돌파, 1979년 전자렌지를 생산하였다.
- 불황극복기술개발 기(1980~1983) : 1980년에 한국전자 통신 인수, 에어컨 생산하였고, 1982년 한국전자통신에서 삼성반도체 통신주식회사로 상호명 변경하였다.
- 수출주도 성장기(1983~1986) : 1983년 퍼스널 컴퓨터 생산개시, 1984년 삼성전자 주식회사로 상호명 변경, 매출 1조원 달성하였다.

삼성전자 소개

연혁

-**해외지향 변신기(1986~1990)** : 1986년 1메가 D램 개발, 삼성 반도체통신을 삼성전자로 흡수 합병, 1989년 반도체 매출 세계13위 기록하였다.

-**2000년대를 향한 전진(1990~1999)** : 1991년 펜 노트북PC개발 초소형 휴대용 전화기 개발, 1992년 세계최초 64메가 D램 개발, 1994년 세계최초 256메가 D램 개발, 1997년 세계 최소형 CDMA 휴대폰(137g) 개발, 1998 TFT-LCD 세계시장 점유율 1위를 달성.

-**디지털 컨버전스 혁명의 주도(1999~2003)** : 1999년 1기가 플래시 메모리 세계 최초 개발, 2000년 삼성전자 브랜드 가치 국내1위, 2002년 세계IT 100대 기업 1위 선정.

-**초일류기업의 원년(2003~2004)** : 2004년 러시아에서 휴대폰 매출액 . 판매량 1위, Finance Asia지로부터 4년 연속『한국 최우수 경영기업』으로 선정.

-**초일류 기업의 기반 구축기(2004~2009)**: 세계최초 40나노 D램 개발, 삼성 LCD 모니터, 사상 최대 점유율로 1위, 글로벌100대 브랜드 최초 10위권 대 진입.

삼성전자 소개

사업부문

-사업 부문별 현황

부문	사업부문	주요 제품
완제품 부문	디지털미디어 사업부문	CTV, 모니터, 프린터, 컴퓨터, 에어컨, 냉장고, 세탁기 등
	정보통신 사업부문	휴대폰, 네트워크 시스템 등
부품 부문	반도체 사업부문	Memory, System LSI, HDD 등
	LCD 사업부문	TFT-LCD 등

-삼성전자는 본사를 거점으로 한국 및 해외 9개 총괄(DS사업총괄 4개 별도 운영) 생산
· 판매법인 등 147개의 동종업종을 영위하는 종속회사로 구성된 글로벌 전자 기업.

-사업군별로 보면 디지털 TV를 비롯하여 모니터, 프린터, 에어컨, 냉장고 등을 생산/판매하는 **디지털미디어 사업**과 3G폰, 스마트폰 등 휴대폰과 네트워크 시스템을 생산/판매하는 **정보통신 사업** 등 완제품 부문과 DRAM, LSI, HDD 등의 제품을 생산/판매하고 있는 **반도체 사업**과 TV, 모니터, 노트북 PC의 LCD 디스플레이 패널 등을 생산/판매하고 있는 **LCD 사업**의 부품부문으로 구성되어 있습니다.

삼성전자 소개

사업부문

-디지털미디어 사업부문 주요제품 시장점유율 추이

제 품	2011년 3분기	2010년	2009년	비 고
컬러 TV	18.4%	18.2%	17.9%	세계시장점유율(DisplaySearch, 수량기준)

-정보통신 사업부문 주요제품 시장점유율 추이

제 품	2011년 3분기	2010년	2009년	비 고
휴대폰	21.0%	20.6%	19.8%	세계시장점유율(Strategy Analytics, 수량기준)

삼성전자 소개

사업부문

-반도체 사업부문 주요제품 시장점유율 추이

제 품	2011년 3분기	2010년	2009년	비 고
DRAM	41.9%	37.4%	33.6%	세계시장 점유율(iSuppli, 금액기준)

-LCD 사업부문 주요제품 시장점유율 추이

제 품	2011년 3분기	2010년	2009년	비 고
TFT-LCD	25.3%	25.7%	27.6%	세계시장 점유율(Display Search, 대형 금액기준)

삼성전자 소개

사업부문별 요약 재무현황 (43기 = 2011년)

부문	사업부문	구분	제43기 3분기		제42기 3분기		제42기		제41기	
			금액	비중	금액	비중	금액	비중	금액	비중
완제품 부문	디지털 미디어	총매출액	92,997,295	35.0%	95,584,264	35.9%	133,572,714	36.9%	114,328,769	36.0%
		내부매출액	51,038,949	34.4%	53,528,502	34.9%	75,185,552	36.2%	63,066,694	34.2%
		순매출액	41,958,346	35.6%	42,055,762	37.3%	58,387,162	37.8%	52,362,878	38.4%
		영업이익	846,461	7.7%	633,036	4.4%	429,482	2.5%	3,097,387	28.0%
		총자산	46,867,622	21.3%	48,074,835	25.5%	43,515,660	23.0%	42,605,421	26.1%
	정보통신	총매출액	76,493,109	28.8%	56,014,880	21.0%	80,373,362	22.2%	72,748,628	22.4%
		내부매출액	38,775,012	26.1%	27,698,641	18.1%	40,303,412	19.4%	35,157,318	19.1%
		순매출액	37,718,097	32.0%	28,316,239	25.1%	40,069,950	25.9%	36,490,507	26.8%
		영업이익	5,628,760	51.4%	2,879,838	20.2%	4,302,554	24.9%	4,053,600	37.4%
		총자산	43,232,918	19.6%	34,485,766	18.3%	34,365,368	18.1%	31,882,983	19.5%
	계	총매출액	170,096,128	63.9%	152,321,731	57.2%	214,945,026	59.4%	207,745,409	64.8%
		내부매출액	90,127,092	60.7%	81,490,300	53.1%	115,898,073	55.9%	116,486,918	63.2%
		순매출액	79,969,036	67.9%	70,831,431	62.8%	99,046,953	64.1%	91,258,491	66.9%
		영업이익	6,497,574	59.3%	3,513,477	24.6%	4,879,101	28.2%	7,162,479	65.6%
		총자산	99,558,623	45.2%	98,835,851	52.5%	89,076,990	47.0%	78,804,810	48.3%

삼성전자 소개

사업부문별 요약 재무현황

부품 부문	반도체	총매출액	53,366,653	20.1%	54,960,148	20.6%	72,806,264	20.1%	54,813,121	17.1%
		내부매출액	25,549,943	17.2%	26,569,895	17.3%	35,167,480	17.0%	28,005,498	15.2%
순매출액	27,816,710	23.6%	28,390,253	25.2%	37,638,784	24.3%	26,807,623	19.7%		
영업이익	5,025,029	45.9%	8,314,641	58.2%	10,110,698	58.5%	2,058,733	18.8%		
총자산	63,451,732	28.8%	56,966,093	30.3%	55,583,214	29.3%	45,458,634	27.9%		
LCD	총매출액	42,532,059	16.0%	47,394,128	17.8%	62,162,133	17.2%	55,279,013	17.2%	
	내부매출액	21,842,646	14.7%	24,679,103	16.1%	32,242,249	15.5%	29,442,191	16.0%	
	순매출액	20,689,413	17.6%	22,715,025	20.1%	29,919,884	19.3%	25,836,822	19.0%	
	영업이익	△528,324	△4.8%	1,892,670	13.3%	1,991,990	11.5%	1,707,433	15.6%	
	총자산	34,619,290	15.7%	30,721,738	16.3%	31,547,027	16.6%	30,959,630	19.0%	
계	총매출액	95,160,179	35.8%	101,884,688	38.3%	134,384,718	37.1%	110,092,134	34.3%	
	내부매출액	47,183,006	31.8%	51,342,299	33.5%	67,546,082	32.6%	57,447,689	31.2%	
	순매출액	47,977,173	40.8%	50,542,389	44.8%	66,838,636	43.2%	52,644,445	38.6%	
	영업이익	4,499,408	41.1%	10,207,133	71.5%	12,089,126	69.9%	3,602,445	33.0%	
	총자산	98,603,540	44.8%	87,795,614	46.7%	88,118,185	46.5%	76,543,625	46.9%	

삼성전자 소개

사업부문별 요약 재무현황

-2011년 3분기 누계 당사매출은 순매출액기준 117조 6,978억이며,

디지털미디어 사업부문이 41조 9,583억(35.6%),
정보통신 사업부문이 37조 7,181억(32.0%) 등 완제품 부문이 약67.9% 수준이며,

반도체 사업부문이 27조 8,167억(23.6%),
LCD 사업부문이 20조 6,894억(17.6%) 등 부품 부문이 약 40.8% 수준.

-영업이익은

완제품 부문 이익이 전체이익의 59.3%인 6조 4,976억을 달성하였고,
부품 부문은 전체이익의 41.1%인 4조 4,994억을 달성.

삼성전자 소개

재무 현황 (43기 = 2011년)

구분	제 43 기 3분기	제 42 기	제 41 기
[유동자산]	37,900,277	36,243,130	29,898,907
· 현금및현금성자산	1,888,640	1,826,362	2,142,220
· 단기금융상품	8,569,268	10,930,660	8,196,850
· 매출채권	17,009,812	13,377,718	9,871,011
· 재고자산	5,201,762	4,750,964	3,633,628
· 기타	5,230,795	5,357,426	6,055,198
[비유동자산]	74,872,031	70,935,875	59,710,447
· 장기매도가능금융자산	2,114,275	2,690,819	1,308,675
· 종속회사, 관계회사 및 조인트 벤처 투자	25,234,378	22,631,419	22,046,679
· 유형자산	40,922,726	38,708,906	32,306,828
· 무형자산	2,535,360	2,439,491	1,020,209
· 기타	4,065,292	4,465,240	3,028,056
자산총계	112,772,308	107,179,005	89,609,354

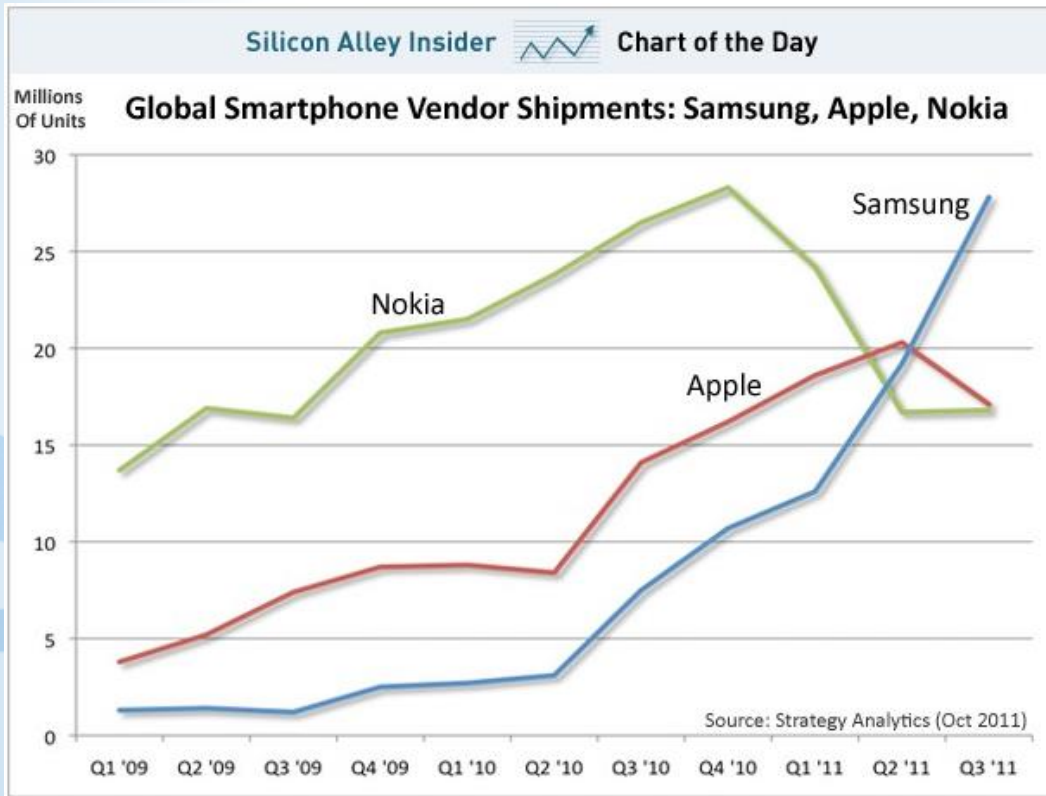
삼성전자 소개

재무 현황

[유동부채]	25,073,589	24,991,737	20,304,724
[비유동부채]	1,987,199	2,220,098	2,550,164
부채총계	27,060,788	27,211,835	22,854,888
[자본금]	897,514	897,514	897,514
[주식발행초과금]	4,403,893	4,403,893	4,403,893
[이익잉여금]	85,626,554	79,462,825	68,085,358
[기타자본항목]	△5,216,441	△4,797,062	△6,632,299
자본총계	85,711,520	79,967,170	66,754,466
매출액	87,321,267	112,249,475	89,772,834
영업이익	7,946,121	14,924,141	7,387,134
당기순이익	6,988,207	13,236,461	6,208,140
기본주당순이익(원)	46,597	88,799	42,137

삼성전자 경영 전략의 문제점

하드웨어 강자. 삼성전자 - 스마트 폰



-Strategy Analytics의 데이터에 의하면 삼성전자는 올해 3분기에 현재 28,000,000 단말기를 출하한 세계 최대의 스마트 폰 제조 업체이다.

삼성전자 경영 전략의 문제점

하드웨어 강자. 삼성전자 - PC

세계 PC시장 올해 분기별 출하량 및 시장점유율

(단위:천개, %)

구분	1분기		2분기		3분기		3분기 누적 출하량
	출하량	점유율	출하량	점유율	출하량	점유율	
HP	15,228	18.6	15,304	18.1	16,642	17.9	47,174
레노버	8,143	9.9	10,294	12.2	12,546	13.5	30,983
델	10,338	12.6	10,934	12.9	11,035	11.8	32,307
에이서	8,953	10.9	9,079	10.7	9,421	10.1	27,453
아수스	4,307	5.2	4,390	5.2	5,784	6.2	14,481
도시바	4,843	5.9	4,498	5.3	4,920	5.3	14,261
애플	3,737	4.6	3,973	4.7	4,894	5.3	12,604
삼성	3,496	4.3	3,212	3.8	3,749	4.0	10,457
소니	1,958	2.4	1,813	2.1	2,394	2.6	6,165
후지쯔	1,374	1.7	1,208	1.4	1,529	1.6	4,111
기타	19,660	24.0	19,799	23.4	20,233	21.7	59,692
합계	82,037	100	84,504	100	93,149	100	259,688

자료:IDC

-2010년 처음 PC 출하량 1000만대를 돌파한 삼성전자는 이미 2011년 3분기까지 누적 출하량 1000만대를 돌파함.
 지난해 같은 기간에 비해 34.8% 늘어난 수치로 세계 2위 PC 제조사인 레노버와 함께 톱10 업체들 가운데 가장 높은 성장률로 세계 PC시장에서 5위권 진입을 눈앞에 두고 있음.

삼성전자 경영 전략의 문제점

소프트웨어는? – 바다OS의 문제점 1

<2011년 2분기 사용자 대상 전세계 OS별 스마트폰 판매량>

	2011년 2분기		2010년 2분기	
	판매량	점유율	판매량	점유율
안드로이드	46,775.90	43.4	10,652.70	17.2
심비안	23,853.20	22.1	25,386.80	40.9
아이오에스	19,628.80	18.2	8,743.00	14.1
블랙베리	12,652.30	11.7	11,628.80	18.7
바다	2,055.80	1.9	577	0.9
윈도폰	1,723.80	1.6	3,058.80	4.9
기타	1,050.60	1.0	2,010.90	3.2
전체	107,740.40	100	62,058.10	100

*출처: 가트너/단위: 천대

1. 바다의 시장 점유율 극히 미비
-OS는 'SW의 꽃'으로 불린다. 회사가 가진 SW 역량의 집결체이다. 삼성은 그간 구글 안드로이드OS에 기반한 스마트폰을 주로 만들면서도 독자 OS 바다를 포기하지 않았지만 이제껏 바다가 거둔 성과는 미미하다. 올 2분기 세계시장 점유율은 1.9%에 불과하다.

삼성전자 경영 전략의 문제점

바다OS 문제점2~5

2. 바다OS의 저가 포지셔닝.

이미 구글-모토로라, MS-노키아 진영에서 보급형 스마트 폰을 내놓기 시작.
바다OS의 저가 포지셔닝의 독자적 입지를 구축하기 힘들다.

3. 바다OS의 완성도 여전히 불분명.

다른 OS와의 차별화가 없다.

4. 바다OS 확산에 필수적인 우군이 없다.

이미 포화 상태임. 겨우 팬택 정도.

5. 삼성의 멀티 정책

구글안드로이드OS와 바다OS 멀티전략을 하고 있지만, 구글이 모토로라를 인수 함으로
서 삼성전자 입장에선 바다OS를 밀어야 하지만 삼성전자의 주축은 구글안드로이드OS
를 사용한 갤럭시 시리즈.

삼성전자 경영 전략의 문제점

바다OS의 문제점 6

삼성 '바다OS'	삼성과 애플 '소프트웨어 생태계' 비교하니	애플 'iOS'
2009년 12월	최초 출시일	2007년 6월
바다2.0 (2월)	최신 버전(공개일)	iOS5 (가을 예정)
웨이브1·2	탑재 기기	아이패드1-2, 아이폰3G-4, 아이팟 터치
800만 대	누적 판매	2억 대
삼성앱스	애플리케이션 마켓	앱스토어
2009년 9월	마켓 개장일	2008년 7월
4만 개	등록된 앱 수	42만5000개(7월 말 기준)
1억 건	누적 다운로드 수	150억 건

6. 바다OS의 독자적인 생태계를 구성하긴 어렵다.

-바다 OS가 독자적인 생존을 할 수 있으려면 전세계 개발자들을 끌어 들일 수 있는 독자적인 생태계를 구축할 수 있어야 하는데 애플과 구글에 비교해 전혀 매력적이지 않다.

삼성전자 경영 전략의 문제점

삼성전자는 여전히 역량전략에 힘쓰고 있다.

-정보가전 시장은 하드웨어에서 소프트웨어로 바뀌고 있다. 즉, Contents 시대인 것이다. 소프트파워시대의 핵심은 자체적으로 경쟁력 있는 모바일 운영체제와 플랫폼, 그리고 Contents이다.

하지만 삼성전자는 이 모든 것들을 놓치고 여전히 그 이외의 것들-자신들이 잘 하는 하드웨어로 자신들의 자원과 역량을 쏟아 부으며 경쟁자들을 따라 가기에 바쁘다. 바다OS에 추가 인력은 투입하지도 않고, 구글 안드로이드OS와 제휴를 하고 자신들의 주력 제품을 그쪽으로만 산출하고 있다. 한마디로, 구글에 하드웨어만 공급하고 있는 것처럼 보인다. 구글은 모토로라를 인수했다. 삼성전자는 언제까지 구글과 삼성의 관계가 지속 될 것이라고 생각하는가?

삼성전자가 계속해서 자원역량 패러다임을 고수한다면, 삼성은 10년 전 SONY 처럼 지기 시작하는 태양의 전형적인 모습이 될 것이다.

삼성전자 경영 전략의 문제점

환골탈태를 해서라도...

-애플이나 구글이 장을 펼쳐놓고 마음껏 물건을 만들라고 Contents 마켓을 제공하고 특히 구글은 연장이나 재료까지 다 지원해주고, 만들었을 때의 수익도 모두 나눠주겠다고 한다. Contents의 확보 능력에서 이미 삼성은 게임 되지 않고 시간이 지날수록 그 격차는 점점 더 벌어져 진입장벽은 높아만져가고 있다. 하드웨어는 잘 만드는 데 그 하드웨어를 가지고 놀 수 있는 재밌거리가 별로 없는 삼성전자는 어떻게 해야 하는가?

-Contents시대에는 스토리를 스스로 만들어갈 수 있는 기업이 유리하다. 새롭고 참신한 아이디어로 스토리를 만들려면 그만큼 자유분방하면서도 창의적인 환경이 필요하다. 조직이 경직되지 않고 유연해야 하며, 상하 직급 체계에서 자유로워야 한다.

애플의 '애플스토어'나 구글의 다양성과 유연함, 그리고 자발적인 열정과 개방성 등에는 이러한 배경이 있다.

새로운 Contents시대에는 개방성과 글로벌 정신, 모험과 도전정신, 유연성 등이 필요하다. 하지만, 삼성전자는 '관리의 삼성', '조직의 삼성' 타이틀에 심취해 Contents시대에 대한 해결책들을 아직도 조직과 관리의 힘으로만 접근하려고 한다.

이 Contents시대에서도 세계 1위를 하려면, 삼성전자는 그 동안 성공을 안겨주었던 삼성적인 장점들을 많이 포기하고 환골탈태를 해야 한다.

삼성전자 경영 전략의 문제점

영원한 2등 전략

-애플과 구글이 독자적인 운영체제를 기반으로 그들의 플랫폼이나 소스의 일부 또는 전체를 제공하면서 전 세계인을 자발적 개발자로 끌어들이는 '개방형, 재미 추고, 자율적, 선도적' 개발 방식을 취하는 반면

삼성전자는 '폐쇄형, 효율적, 선별 육성형, 의존적' 개발 방식을 채택함. 즉, 구글이나 애플의 Contents중에서 가장 잘 나가는 상위 몇 가지를 자체의 인력이나 아웃소싱을 통해서 만들겠다는 전략.

Contests나 소프트웨어를 확실하게 구축할 수 있는 자발적 참여 시스템을 만들지 않는 이러한 전략은 영원한 2등 전략일 뿐.

또 다른 전략-구글 안드로이드OS를 기반으로 최강의 하드웨어를 만들면서, 기기의 핵심인 소프트웨어와 Contents는 구글에 의존하겠다는 전략은 영원한 종속이요, 그저 안드로이드OS를 기반으로 하는 하드웨어를 가장 잘 만드는 하나의 업체나 될 뿐.

삼성전자가 취해야 할 전략

전략1. 부족한 역량은 외부로부터 확보하여 빠르게 시장진출

-바다OS는 삼성전자가 미래 스마트가전 시장에 대비하여 기업의 사활을 걸어야 할 Contents이다.

그러기 위해서는 바다OS의 경쟁력을 구글과 애플 수준 이상으로 끌어올려야 한다. 동일한 수준으로는 안 된다. 왜냐하면, 스마트가전 시장에서 하드웨어 제조업체들은 경쟁사인 삼성전자의 OS보다 구글안드로이드OS를 채택할 가능성이 크기 때문이다.

-바다OS의 경쟁력을 높이기 위해서는

1. 능력 있는 인재들을 적극적으로 끌어들이고
2. 경쟁력 있는 운영체제 개발 회사를 인수 합병하는 등의 과감한 투자

삼성전자가 취해야 할 전략

전략2. 철저한 개방화 전략- 생태적&개방적

-철저하게 100% 개방화 전략으로 바다OS의 경쟁력을 초기에 확보하고 강화해야 한다.

전 세계의 개발자들이 삼성의 운영체제와 플랫폼을 이용해 더 경쟁력 있는 버전을 많이 만들고, 그것의 공유가 유기적으로 이루어져 바다OS가 스스로 성장할 수 있는 환경을 만들어야 하기 때문이다.

전략3. 신 역량 확보에 힘써야한다.

1. 다양하고 재미있는 자체 Contents를 확보해야 한다. 이 때, 경쟁자들이 만들어 놓은 생태계를 뛰어 넘는 차별성을 뒤야 한다. 예로 애플의 앱 수익 구조가 개발자 7, 그리고 자신들이 3을 가지는데, 삼성전자는 100% 개발자에게 수익을 구조를 가져야 할 것이다.

2. 음원, 활자, 영상과 같은 1차 Contents에 관한 권리를 가지고 있는 회사를 인수 합병 또는 컨소시엄을 맺고 파트너십을 강화하여 Contents를 확보하는데 심혈을 기울려야 한다.

전략4. 기존 핵심 역량으로 새로운 시장의 패러다임을 창조

-스마트가전시대의 미래 패러다임을 미리 선점하고 그 방향성을 제시하고 표준이 되어야 한다.

모든 기업들이 '스마트 폰의 시장성이 있을 것인가?'에 대해 고민할 때 애플은 아이폰을 들고 나와 시대의 패러다임을 스스로 이끌어 갔다.

이제 삼성전자도 정보가전기기들의 스마트화에 대한 정의를 스스로 내리고, 그 방향으로 전 세계 정보가전 시장을 이끌고 가야 한다.

삼성이 구글이나 애플에 비해 정보가전제품의 제조 및 생산에 관한-하드웨어에 대한 역량이 많다는 큰 장점을 버릴 수는 없다. 이러한 장점을 잘 활용하여 미래 스마트가전 시장의 패러다임을 스스로 창조해야 할 것이다.

참고 문헌 및 사이트

<삼성전자 3.0 이야기>, 이채운, 북오션, 2011

<삼성붕괴 시나리오>, 안광호, 다산북스, 2010

<SONY VS. SAMSUNG>, 장세진, 살림Biz, 2008

<http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-samsung-apple-nokia-2011-10>

http://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/ir/financialinfo/actuals/IR_Earnings2007.html

http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2011110302019922752012

http://article.joinsmsn.com/news/article/article.asp?total_id=6005228

<http://jkssoft.tistory.com/6179>