

# 우리나라 SW제품의 해외진출 캐즘 분석: 일본과 중국 진출 기업을 대상으로

## Empirical Analysis on the Internationalization Model of Korean Software Products in Japanese and Chinese Markets

남영호\*, 서용석\*\*

\* 국민대학교 경영대학 부교수, \*\*국민대학교 대학원 국제통상학과 박사과정

### 요 약

본 연구는 국내 SW기업의 해외 진출을 체계적으로 분석한 최초의 연구로서 연구결과는 매우 탐색적이다. 본 연구에서 일본과 중국 진출에 성공한 국내 SW 기업의 해외담당자들의 의견을 분석하여서 해외진출 방법, 해외진출 과정 및 해외진출 시 발생하는 캐즘을 분석하고 미국, 일본, 중국 시장별로 국내 SW제품의 해외 진출 모델을 도출하였다. 본 연구에서 해외 진출 패턴이 국가마다 다르며, 캐즘의 위치와 원인 및 대응방안도 국가마다 다르다는 점을 밝혔다.

### I. 서 론

#### 1. 연구의 목적

본 연구의 목적은 국내에서 해외 진출에 성공한 SW 기업의 해외담당자들의 의견을 분석하여서 해외진출 방법, 해외진출 과정 및 해외진출 시 발생하는 캐즘을 분석하고자 한다. 이러한 분석을 통하여 궁극적으로 향후 해외 진출 시 기본 분석틀로 사용할 수 있는 미국, 일본, 중국 시장별로 국내 SW제품의 해외 진출 모델을 도출하고자 한다. 구체적으로 본 연구의 목적은 세 가지이다.

첫째, 최근에 해외 진출에 성공한 기업들의 진출패턴을 분석하고자 한다. 본 연구에서는 구체적인 해외진출의 과정을 분석하고자 한다. 이러한 활동 중에서 모든 기업이 거치는 중요한 활동 (milestone)을 찾아내고 이러한 마일스톤에서 이루어지는 결과를 분석하고자 한다.

둘째, SW제품을 해외 시장에 판매하기 위해서는 여러 가지 마일스톤을 거치게 되는데 마일스톤별로 기업이 극복하기 어려운 애로요인들이 존재한다. 본 연구에서는 국내기업이 해외진출 시 거치는 과정 중에서 가장 어려운 과정, 즉 캐즘이 무엇인지를 찾아 보고 기업 간의 공통점이 있는지, 또한 국가별로 차

이가 있는지를 알아보고자 한다.

셋째, 우리나라 SW제품이 진출하는 국가는 아직까지 미국, 일본, 중국이 대부분을 차지한다. 국가별로 캐즘의 시기와 원인이 차이가 난다. 이러한 점을 종합하여 우리나라 SW제품이 해외진출 시 겪는 과정을 모델화하여서 보여주고자 한다.

#### 2. 해외진출 관련 기존연구

단계모델 또는 설립사슬모델(establishment chain model)은 국제화 과정이 기업의 경험과 지식에 의해 예측가능한 형태로 발전한다고 본다. 이런 점진적 발전 형태는 비정기적 수출, 대리상을 통한 수출, 판매자회사, 현지생산 등의 순서이다. Johanson and Wiedersheim-Paul(1975)은 기업의 국제화가 설립사슬(chain of establishment)에 따라 발전하고 국제개입 정도의 증가에 따라 4단계를 국제화단계를 거친다고 하였으며 Johanson and Vahlne(1977)은 국제화를 동적모델로 보았다. 동적모델이라 함은 시장에 대한 지식(market knowledge)의 계속적 축적과 시장개입(market commitment)의 결과로 개입의사결정(commitment decisions)과 현재 기업 활동(current activities)이 일어나고 이것이 다시 시장지식의 축적과 시장개입을 일으킨다는 모델이다. Anderson

(1993)은 여기서의 축적된 지식은 기업운영에 대한 일반적 지식이 아닌 특정 시장지식으로서 해외 이전이 불가능하기 때문에 직접적인 시장 개입을 통해 습득하여야 한다고 보았다.<sup>1)</sup> 단계 모델은 기업의 국제화를 정의하는데 있어 가장 기본이 되는 이론으로써 단계 모델을 기반으로 한 많은 실증분석논문들이 발표되고 있다(Sullivan and Bauerschmidt, 1990; Gankema, Snuif and Zwart, 2000).

네트워크 이론은 국제화를 포함한 모든 기업행동을 조직 및 개인 간의 관계 속에서 설명하고 있다. Johanson and Vahlne(1990)은 네트워크 이론이 예측 가능한 과정에 의한 단계 모델과 비교해 국제화 과정을 더욱 다각적인 요소로 설명한다고 주장하였다. Hara and Kanai(1994)는 불확실한 기업환경하의 기업이 성공적인 해외진출을 위해서는 외부조직의 자원을 필요로 한다고 보았다. 이는 Blankenburg and Johanson(1992)이 조직 간의 관계가 복잡한 과정 속에서 발전하고 상호간의 지식과 신용이 더욱 증가할수록 개입 또한 커진다고 본 것과 일맥상통한다.

또한 Bell(1995)과 Coviello and Munro(1997)은 전통적 단계모델에 협력적 네트워크 이론을 통합하였다. 즉, 공식적·비공식적 협력관계의 중요성을 강조하면서 단계모델을 접목시킨 것이 특징이며 기존의 단계 모델보다 더욱 급속한 국제화 과정이 일어난다고 보았다.

1990년을 전후하여 국제환경의 변화와 함께 서비스 산업에 대한 중요성이 커지고 이에 서비스산업의 국제화 연구 또한 활성화 된다. Erramilli(1990)과 Erramilli and Rao(1993)는 다양한 서비스산업에 종사하는 기업들의 해외시장진입전략의 선택에 대한 실증분석을 시도하였다. 분석의 결과는 협력에 의한 진입방식이 산업별로 다르게 나타났다. Schware (1992), Bell (1995), Coviello and Munro (1997), Moen, Gavlen and Endresen (2004)은 서비스 산업 가운데 그 규모 및 특수성이 있는 소규모의 소프트웨어기업의 국제화의 특성을 분석하였다. 그 중 Coviello and Munro(1997)는 소프트웨어산업에 관한 사례연구를 통하여 중소기업의 국제화과정에 있어서

협력관계의 중요성과 효과를 밝혔다. Moen, Gavlen and Endresen(2004)는 소규모 소프트웨어 기업의 국제화에 있어 복잡한 관계의 증가를 중심으로 설명하고 있다. 이들은 5개의 노르웨이 SW기업을 인터뷰 방식으로 조사하여 SW기업이 해외진출 시에는 시장별로 각기 다른 형태의 진입방식을 택함을 보였고 기업의 협력적 관계가 국제화에 매우 중요한 영향을 끼친다고 보았다.

해외진출 및 국제화에 관한 국내연구는 북미와 유럽을 중심으로 한 전통적 국제화이론을 토대로 해서 주로 전통적 제조기업의 국제화 전략 연구가 대부분이었다(강태구, 김길상 1995; 김선식, 조동성 1997; 강호상, 성용모 1998; 이재유, 이용석 2000). 또한 2000년부터 벤처기업의 국제화에도 관심을 갖기 시작했다(홍성태 2000; 홍성태, 전종근, 강명수 2001; 정진우 2002; 이장우, 최명신, 사무엘 추 2002; 한정화 2002; 배준우, 배종태 2003; 한혜미 2003).

하지만 서비스산업이나 SW산업에 대한 연구는 아직 많이 이루어지지 않고 있다. 그중 서비스기업을 연구한 유승훈, 김석수(2000)는 운수보관기업 및 금융기업의 국제화 결정모형을 연구하였으며, 이철(2002), 이재영 (2003)는 SW산업의 해외진출의 핵심 성공요인 및 실패요인을 분석하였으나 이는 정책적 수준의 제안이고 실증적인 연구가 이루어지지 못했다. 양유석, 이정화(2004)는 실증적 분석을 통해 해외시장 진출의 성공요인을 해외시장 진입을 위한 성공요인과 해외시장에서의 지속적인 매출과 성장을 위한 성공요인으로 나누어 보았다. SW산업의 실증적 성공요인 분석은 의미가 있으나 표본의 선택에 있어 '성공한 기업'의 기준이 모호하다는 한계를 가지고 있다.

## II. 연구의 방법

본 연구에서는 인터뷰와 동시에 설문조사를 하였다. 본 연구에서는 설문기업 선정에 위해 한국소프트웨어진흥원 해외 IT센터 (iPark)의 내부 자료를 통해 일본, 중국의 SW기업을 선정하고 이를 다시 한국소프트웨어진흥원의 전문가 5인과 함께 최종 설문기업을 선정하였다. 이 결과 일본시장에 진출한 9개 기업, 중국에 진출한 10개 기업을 표본으로 선정하였다.

본 연구를 위한 설문에 응답을 해준 각 기업의 면담자들은 현지 주재 경력은 대부분이 5년 이상이었다.

1) 단계모델과 관련된 또다른 접근방법으로서 혁신에 의한 국제화 접근법이 있다. 여기에는 Bilkey and Tesar(1977), Cavusgil(1980), Cinkota(1982)과 Reid(1981) 등과 같은 연구자가 있다. Anderson(1993)은 이들의 이론을 혁신모델(Innovation model)로 정리하였으나 기존의 단계모델과는 큰 차이가 없음을 밝혔다.

국내에서 인터뷰 한 국내 지원담당자는 주재 경력이 2년 미만이지만 국내 해외지원팀 팀장으로서 해당 국가 진출을 전체적으로 조율한 경험이 있었다. 이러한 경력 사항으로 볼 때 면담자들은 본 설문에 대답할 수 있는 충분한 자격을 가졌다고 본다.

본에 진출한 기업의 2005년도 해외거점 평균 매출액은 34억 원이며, 본사 평균 매출액은 179억 원이다. 본사 대 현지 매출액의 비율은 평균 22%이며, 3%에서 71%에 걸쳐서 분포되어 있다. 평균 22%는 매우 높은 비율을 가진 2개 기업 때문에 나타난 다소 과장된 수치라고 생각한다. 이 두 기업을 제외하면 대부분이 10% 이하의 비율이다.

중국에 진출한 기업 중에서 현지 창업기업과 대기업군에 속하는 두 기업을 제외하면, 2005년도 해외거점 평균 매출액은 13억 원이며, 본사 평균 매출액은 226억 원이다. 본사매출 대비 현지매출의 비중은 예외적인 3기업을 제외하면, 10%로서 중국에 진출한 기업의 대부분은 아직 본사 수익 기여도가 높지 않음을 알 수 있다. Cauvugil (1980)의 연구에 따르면 비 SW제품의 경우 9% 이하의 현지 매출액을 가진 기업은 아직 완전히 해외시장에 뿌리를 내리지 않은 것이라고 한다. 이런 점에서 보면 2/3정도가 아직 확대 재생산 단계에 들어가지 않았다고 생각한다.

일본과 중국의 현지 진출연도를 분석하면 모든 기업이 2000년도 이후에 진출하였음을 알 수 있다. 일본 진출기간은 52개월, 중국 진출기간은 60개월이어서

우리나라 기업의 중국 진출이 일본 진출보다 약 8개월 먼저 일어났음을 알 수 있다. 현지의 누적매출액의 평균은 일본이 62억 원, 중국이 28억 원으로서 일본 진출기업의 수익성이 현저히 높음을 알 수 있다. 진출기간을 감안하여 해외거점 누적 매출액을 분석하여 보면 일본 진출이 중국 진출보다 훨씬 효과적이었음을 알 수 있다. 즉 일본 진출 기업은 현지에서 개월 당 약 1.2억 원 (62억 원/52개월)의 수익을 올린 반면, 중국 진출 기업은 현지에서 개월 당 약 0.47억 원 (28억 원/60개월)의 수익을 올렸음을 알 수 있다.

### III. 진출성공 SW 제품의 특성분석

#### 1. 일본 진출 SW 제품의 프로파일

<표 III-1>에는 일본시장에 진출한 9개의 제품의 분류 및 제품의 유형을 소개하였다. 본 연구 대상 SW 제품은 상호 다른 분류에 속하는 제품들이다. 모든 제품이 시스템 SW가 아니라 응용 SW 분류에 속하는 것이다. 또한 거의 모든 제품이 인터넷 또는 네트워크 상에서 구동되는 SW제품이라고 말할 수 있다. 우리나라가 일찍이 초고속망이 보급되었으며 이에 따라 많은 기업이 이에 대한 SW를 개발한 바 있는데 이 중에서 선도적인 기업이 일본에 진출하였다는 것을 알 수 있다. 세 개의 제품이 임베디드 SW 제품이다.

<표 III-1> 일본과 중국 진출 제품 특성

일본진출	제품분류	제품유형	중국진출	제품분류	제품유형
J-1	백신, 보안 솔루션	제품성	C-1	백신, 보안솔루션	제품성
J-2	PACS	서비스성	C-2	회계분야 ERP	서비스성
J-3	디지털방송 솔루션	제품성	C-3	자동차딜러ERP	서비스성
J-4	통합방송관제시스템	제품성	C-4	모바일 멀티미디어솔루션	제품성
J-5	케이블모뎀 임베디드SW	제품성	C-5	BPM (Business Process Mgmt)	서비스성
J-6	멀티미디어 전송 임베디드SW	제품성	C-6	인사분야 ERP	서비스성
J-7	IP Setup Box	제품성	C-7	생산관리 ERP	서비스성
J-8	웹 리포팅 솔루션	제품성	C-8	ERP	서비스성
J-9	컨텐츠관리 솔루션	제품성	C-9	PLM(Product Lifecycle Mgmt.)	서비스성
			C-10	토목설계 솔루션	제품성

SW제품의 특성에 따라 진출모델의 차이가 난다. SW제품의 특성은 해당 SW가 제품 (product)성이냐 서비스성이냐로 구분할 수 있다<sup>2)</sup>. 제품성 SW는 최

종고객에게 판매한 후 최종고객이 사용할 때까지 판매기업의 기술적 지원이 매우 적게 필요한 반면, 서

2) 제품성과 서비스성의 구분은 자의적인 면이 있다. 설문 시에 양자의 특성을 설명한 후 선택을 하도록 하였다. 설문

시에 서비스성은 서비스성이라는 용어를 사용하였다. 제품성이라는 용어는 단품성, 기능성 (functional)이라는 용어와 유사하다고 생각한다.

비스성 SW는 최종고객에게 판매한 후 최종고객이 사용할 수 있도록 판매기업의 기술적 지원, 즉 설치 및 사용 교육이 필요하다. 특히 서비스성 SW는 판매계약 이후 최종고객의 요구에 맞추어 제품의 현지화, 즉 커스터마이제이션 (customization)을 하여야 하며, 최종고객의 검수가 끝나야 대금 회수 절차에 들어가므로 판매계약 부터 대금회수까지 장기간의 시간이 걸린다.

일본에 진출한 제품은 한 개를 빼고는 모두 제품성이다. 서비스성 제품은 병원에서 사용하는 PACS이며 제품의 표준화가 잘 되어 있어서 커스터마이제이션이 적다고 한다. 제품성 SW도 다소 커스터마이제이션이 필요하지만 대개 판매 이전에 완료하여야 하며, 검수절차가 매우 간단하거나 전혀 없는 것이 특징이다.

## 2. 중국 진출 SW 제품의 프로파일

<표 III-1>에서 보듯이 중국 진출 SW제품의 분류는 ERP 제품과 보안 솔루션, 모바일 솔루션, BPM (Business Process Management), 생산데이터 관리 솔루션, 토목설계 솔루션 등이다. 일본 진출 제품과는 달리 매우 ERP 편향적이다. 모든 제품이 B2B성

제품이며 하나만이 B2C로도 판매 가능한 제품이다. 이러한 B2B 속성은 일본에 진출한 제품과 유사하다. 제품 유형은 총 10개 SW제품 중에서 7개 제품이 서비스성으로서 그 중에서 5개의 제품이 ERP에 관계되는 제품이었다. 제품성 SW는 3개가 있는데 그 중 하나는 임베디드SW인 점을 감안하면 중국에서는 제품성 SW의 성공적 진출이 이루어지고 있지 않다는 잠정적 결론을 내릴 수 있다. 특히 일본에 진출한 거의 모든 SW제품이 제품성인 성격을 가진 것을 감안하면 중국 진출 제품의 유형은 매우 특이한 현상이다.

## IV. 진출단계 및 소요기간 분석

### 1. 진출단계의 소요기간

#### 1) 실제 소요기간 / 비용

<표 IV-1>에는 일본과 중국에 진출한 기업들이 정상적 판매까지 소요된 기간과 비용을 기업별로 정리하였으며, 동시에 이상적인 환경 하에서 정상적 판매까지 소요될 기간과 비용을 기업별로 정리하였다.

<표 IV-1> 일본과 중국기업 정상 판매까지 소요기간 / 비용\*

일본제품	기간 (개월)	비용 (억 원)	기간당 비용 (백만 원)	중국제품	기간 (개월)	비용 (억 원)	기간당 비용 (백만 원)
J-1	15	60	400	C-1	36	10	28
J-2	12	0.5	4	C-2	24	10	42
J-3	24	4	16	C-3	36	10	28
J-4	36	9	25	C-4	40	2	5
J-5	36	3	8	C-5	28	8	29
J-7	10	2	20	C-6	24	3	13
J-8	36	10	28	C-7	16	2.5	16
J-9	31	10	12	C-8	60	70	117
				C-9	50	6	12
				C-10	8	5	63
평균	25.00	12.31 (5.5)**	49 (22)**	평균	32.20	12.65 (6.28)***	39 (19.5)***

\* 정상적 판매단계에 진입하지 못한 1개 기업을 제외한 통계임.

\*\* 비정상적으로 많은 소요비용을 투입된 J-1기업을 제외한 통계임

\*\*\* 과다하게 비용을 지출한 대기업 C-8을 제외한 통계임

일본과 중국의 정상적 판매까지 실제 소요된 기간의 평균값은 각각 25개월, 32개월이며, 최대값은 각각 36개월, 60개월이다. 이러한 통계로 보면 일본의 실제 소요기간이 중국보다 매우 짧다는 사실을 알 수 있다. 이 통계 수치는 뒤에서 분석할 손익분기점 (BEP)의 도달 시기와 유사한 결과이다. 즉 BEP 도

달 기간이 일본이 중국보다 짧다는 결과와 일맥상통하는 결과이다.

표에서 보듯이 일본의 J-1 기업 60억 원을 소요하였으며, 중국의 C-8 기업은 70억 원을 소요하여서 최대값을 보여주고 있다. 이 두 기업은 다른 기업에 비하여 예외적으로 많은 비용을 사용하였는데 C-8

기업은 대기업으로서 많은 인원을 동원하여 현지화를 실시하여서 이렇게 많은 비용을 썼다. 그러나 J-1 기업에 대하여서는 그 이유를 모르며 향후 자세한 분석이 필요하다.

이 두 기업을 제외하면 일본과 중국의 실제 소요된 비용의 평균값은 각각 약 5.5억 원과 약 6.3억 원이다. 앞에서 분석한 소요 기간 면에서나 소요 비용 면에서 중국 진출 기업은 일본보다 더 긴 시간동안 더 많은 비용을 쓰고 있는 사실을 알 수 있다.

## 2) 소요기간 / 비용특성 분석

### 가. 소요기간의 중요성

진출 단계에서 정상 판매단계까지 총 소요기간은 매우 중요한 의미를 가진다. 우선 소요비용이 소요기간에 비례하는 특성을 가지고 있으므로 기간이 길어지면 본사의 재정적 부담이 커진다. 둘째 SW제품의 특성상 진부화가 빨리 일어나므로 소요기간이 오래 걸리면 결정적인 시기를 놓칠 수 있다. 셋째, 이 기간이 길 경우 현지 사정에 밝지 않은 본사에서는 해외진출을 중도 포기할 가능성이 높아진다.

소요기간은 국가별로 차이가 있다는 사실을 알 수 있다. 일본은 대략 2년, 중국은 3년 정도 걸려야 정상적인 판매단계까지 도달할 수 있다. 물론 개별적 기업의 총 소요기간은 편차가 매우 큰 것을 알 수 있다. 일반적으로 말해서 일본의 경우에는 마켓채널과 신뢰관계를 쌓아서 채널의 전폭적인 지원을 받는 시기가 얼마나 빠르기에 달려 있다고 생각한다. 그 이유는 일본 시장의 특성 상 현지 마켓채널의 지원 정도에 따라 제품현지화가 빨라지기 때문이다.

### 나. 월별 소요비용

<표 IV-1>에서 보듯이 일본과 중국의 실제 월별 소요비용은 각각 2천2백만 원과 약 2천만 원이다. 참고로 전문가들의 의견에 따르면 우리나라 기업이 미국에 진출 할 경우 대략 월별 5천만 원 정도 소요된다고 한다.<sup>3)</sup> 이러한 추정치를 바탕으로 미국, 일본, 중국을 비교하여 보면, 미국이 가장 높은 비용이 들며, 중국이 가장 적은 비용이 소요되지만 그다지 큰 차이가 나지 않는다. 이는 우리나라 사람이 해외에 나갈 경우 현지인들과는 다른 생활을 하며 이러한 경우에 소요되는 비용은 크게 차이가 없기 때문이다. 아마도 정상적 판매단계에 들어간 이후에 소요되는 비용에는 차이가 있을 것이다. 왜냐하면 정상적 판매 단계 이후에는 현지인을 많이 채용하게 되며 미국, 일본, 중국의 현지인에 대한 소요 비용 차

이는 현격하게 크기 때문이다.

## 2. 해외거점의 성공기간 분석

### 1) 손익분기 시점 분석

누적 손익분기 (BEP)에 도달한다는 것은 해외 진출에서 전체적으로 이익이 발생하기 시작한다는 의미이며 SW 산업의 특성 상 매출이익율이 매우 높기 때문에 BEP를 넘어선 후에는 이익이 획기적으로 늘어나며 해외에 재투자할 수 있는 여력이 생긴다고 볼 수 있다. <표 IV-2> 에서 보듯이 누적 BEP 달성 평균 기간은 일본이 35개월, 중국이 53개월로 나타났다. 일본의 누적 BEP 달성 기간이 중국보다 짧다는 것을 명확히 알 수 있다. 정상적 판매단계까지의 기간은 일본 (30개월), 중국 (31개월)로 유사하게 나왔지만 손익분기점의 달성 기간에서는 현격한 차이가 난다는 점을 알 수 있다. 그 이유에 대하여서는 더 자세한 분석을 하여야 하겠지만 두 가지 요인을 생각할 수 있다.

첫째, 가장 큰 요인은 SW 제품의 성격의 차이라고 생각할 수 있다. 일본은 거의 대부분이 제품성 SW이므로 커스터마이제이션 단계가 거의 없어서 판매 후 비용이 적어서 마진율이 높은 반면, 중국의 경우에는 ERP와 같은 서비스성 SW가 대부분이므로 설치, 교육, 고객서비스 등의 단계를 거치면서 판매 후 인력 투입이 많으며 궁극적으로는 마진율이 낮아진다.

둘째 일본의 경우에는 시장 구조가 안정적이고 마켓채널이 고객의 요구를 충실히 반영할 수 있어서 제품현지화 단계에서 사전적으로 품질 수준을 최대한으로 올리게 되며, 이에 따라 한번 정상적 판매단계에 들어가면 지속적으로 확대 재생산을 하기가 쉽다고 생각한다. 그 반면 중국의 경우에는 마켓채널의 최종 고객에 대한 정보가 상세하지 않고 이에 따라 제품현지화의 품질 수준이나 기능적 요구 만족도가 높지 않으므로 커스터마이제이션이 많아지고 이에 따라 비용이 많이 든다고 생각한다.

3) 미국의 경우에는 3인이 파견되었다는 가정 하에 계상한 것이다.

<표 IV-2> 예상 대 실제 BEP 기간 및 BEP 달성 난이도

		일본	중국	전체
평균 달성기간		35개월	53개월	44개월
예상과 비교시	길다	6 (75%)	8 (80%)	14
	보통	2 (25%)	1 (10%)	3
	짧다	0 (0%)	1 (10%)	1
BEP 달성의 난이도	어렵다	4 (50%)	7 (70%)	11
	보통	3 (37%)	2 (20%)	5
	쉽다	1 (13%)	1 (10%)	2

\* 일본 진출 1개 기업 미응답

2) 예상과 실제 BEP 달성 기간

본 설문문의 분석 결과 일본 시장은 진출 초기에 어려운 반면 일단 현지화 지식을 충분히 갖고 있으며, 시장에서 품질 면이나 고객서비스 면에서 인정을 받은 후에는 어려움이 적어진다. 그 반면 중국 시장은 이와 반대로 시장의 미성숙 및 시장 구조의 가변성으로 인하여 현지화 지식을 가지고 있어도 여전히 어려움이 존재한다.

<표 IV-2> 에서 보듯이 BEP 기간은 예상보다 오래 걸렸는가 라는 질문에 일본과 중국은 거의 대부분의 응답자가 예상보다 훨씬 오래 걸렸다고 대답하였다. 예상보다 짧게 걸렸다고 대답한 기업은 중국에 진출한 1개 기업이다.

3) 시장의 BEP 달성 난이도

일반적으로 현지 시장에서 BEP를 달성하는 것이 어려운가 라는 질문을 하였다. 일본 진출 기업의 50%가 어렵다 라고 답한 반면, 중국 진출 기업의 70%가 어렵다 라고 대답하였다. 앞에서 설명하였듯이 일본 시장의 특성 상 시장에서 신뢰도를 쌓은 후에는 정상적 판매가 용이하게 일어나므로 이를 반영하여 일본 진출 기업의 50%가 일반적으로 BEP 달성이 어렵지 않다 라고 대답을 한 것 같다. 특히 일본 기업의 보수적인 성향 때문에 현지 거점을 세우고서 수년이 지나야만 현지 정착 기업으로 인정하며 상담에 응해 주는 점에서 시간이 지날수록 일본 시장에서 이미 정착한 기업은 새로이 진출한 기업에 비하여 유리한 점이 많이 있다고 생각한다.

V. 해외진출 캐즘 분석

1. 해외진출과정의 캐즘

1) 캐즘의 정의와 분류

캐즘이란 조프리 무어 (Moore, 1991)에 의해 최초 사용된 용어로서 기술 수용 주기 이론의 종 모양의 곡선에 존재하는 균열과 단절로써, 초기 시장과 다음 단계 시장의 경계에 있는 깊고 폭 넓은 대단절을 말한다. SW제품의 해외진출 시에도 캐즘이 존재할 수 있다. 그 이유 중의 하나는 무어의 캐즘 이론과 동일하게 초기 고객과 다음 단계의 고객의 요구사항과 요구수준의 차이가 있게 되며 이를 해외 진출기업이 현지화과정에 포함하는데 기간이 많이 걸리기 때문이라고 생각한다.

캐즘의 원인은 여러 가지이지만 해외 진출 기업의 캐즘을 두 가지로 정의할 수 있다. 심리적 캐즘은 해외 진출 시 현실적인 사업의 진행이 계획 또는 전략대로 수행이 진행되지 않아서 해외진출을 포기하려는 단계라고 정의할 수 있다. 경제적 캐즘은 재무적으로 본사가 부담할 수 있는 한계를 넘어서는 단계이며, 구체적으로 수익창출이 안 되면서 비용이 계속 지불되고 있는 단계라고 정의할 수 있다. 첫 번째 심리적 캐즘은 설문조사를 통하여 알아 볼 수 있으며, 경제적 캐즘은 수익이 창출되지 않는 기간을 조사하여서 구체화할 수 있다.

2) 심리적 캐즘 분석

첫 번째 캐즘 정의 하에서는 <표 V-1>과 같이 일본, 중국 종합적으로 마켓채널과의 계약단계 (32%)와 판매준비 단계 (25%)에서 캐즘이 발생하였다. 일반적으로 마켓채널과 계약을 한 후 채널의 지원과 요구사항에 따라 제품의 현지화 등의 판매준비를 하게 되는데 이 양 단계에서 해외 진출을 중단하고자 하는 정도의 어려움이 발생하였다는 응답이다.

<표 V-1> 심리적 정의 하의 국가별 캐즘 분석\*

	일본	중국	전체
초기 제품현지화	1 (7.1%)	3 (21.4%)	4 (14.3%)
본격적 마케팅 전략수립	1 (7.1%)	0 (0%)	1 (3.6%)
의미있는 채널계약	4 (28.5%)	5 (35.7%)	9 (32.1%)
판매준비 단계	5 (35.7%)	2 (14.3%)	7 (25%)
소량 시험성 판매	1 (7.1%)	1 (7.1%)	2 (7.1%)
경영관리체제 완성	1 (7.1%)	2 (14.3%)	3 (10.7%)
Customer Support 체제	1 (7.1%)	1 (7.1%)	2 (7.1%)
계	14 (100%)	14 (100%)	28 (100%)

\* 가장 어려웠던 단계에 대한 복수 응답

일본의 경우에는 채널계약보다 판매준비 단계가 더 어려웠다고 응답하였다. 일본의 경우에는 품질 향상 및 채널 요구사항이 매우 까다롭고 잘못 하면 채널로부터의 신뢰를 잃을 수 있으므로 이 기간에 해당 개발사의 모든 능력을 발휘하여야 한다. 중국의 경우에는 적절한 마케팅채널과 의미있는 계약이 어렵다고 답하였다. 즉 중국의 마케팅채널은 옥석을 가리기가 힘들며, 강력한 전국 채널은 거대 기업일 가능성이 높기 때문에 파트너쉽을 형성하기가 어렵다는 점에서 이 단계에 어려움이 있다는 것으로 해석된다.

3) 경제적 캐즘 분석

경제적 캐즘 정의에 따르면 기간이 오래 걸리는 단

계에서 캐즘이 발생할 것이다. <표 V-2>에서 일본과 중국을 종합적으로 보면 의사결정 시기부터 마케팅채널과 소량 시험판매까지 16개월이 걸린다. 이로부터 14.5개월 후에 정상적 판매단계에 들어가며 그 중간에 현지 법인을 설립한다. 이러한 패턴은 일본과 중국이 매우 유사하며, 특히 양국의 마케팅채널 계약과 시험판매의 시기는 매우 유사하다. 단지 중국의 현지 법인 설립 시점이 일본보다 앞선다. 이러한 기간분석을 종합할 때 일본과 중국은 적절한 마케팅채널을 만나서 계약을 맺고 시험 판매를 하기 전까지 16여 개월이라는 긴 시간을 보내야 하며 이 기간에 해외 진출을 중단할 가능성이 높다고 생각한다.

<표 V-2> 경제적 정의 하의 국가별 캐즘 분석

(단위: 개월)

주요 마일스톤	일본		중국		평균	
	의사결정부터	전 단계부터	의사결정부터	전 단계부터	의사결정부터	전 단계부터
의미있는 채널계약	16	16	16	1	16	16
시험성 판매	17	1	15	15	16	16
정상적 판매	30	13	31	15	30.5	14.5

2. 일본진출의 캐즘 분석

1) 캐즘의 특성

일본의 높은 품질수준에 대한 요구에 부응하여 완벽한 일본 제품으로 다시 태어나기 위한 제품현지화를 수행하는데 시간과 비용이 과다 소요된다.

특정 제품을 찾고 있는 마케팅채널을 만나는 것이 중요하다. 왜냐하면 정확한 시장 포지셔닝, 제품현지화 방향 등에 대한 지원을 받을 수 있다. 그러나 마케팅채널의 구조가 단순하므로 제품의 성능, 품질이 시장에 부합한 경우 적절한 마케팅채널을 만나기가 쉽다. 특히 우리나라와 유사한 정보통신 환경으로 인하여 제품의 시장 부합도가 높은 경우 채널의 환영

을 받을 수 있다.

시장 진출 후 장기간 시장에서 진출 노력을 한 후 일본 채널로부터 신뢰를 얻을 수 있다. 따라서 3년 이상의 지속적인 노력이 필요하다.

2) 일본 캐즘 가설

이러한 논의는 인터뷰와 소규모 실증 데이터를 바탕으로 도출한 것이며 아직 정상적인 검증을 거치지 않은 것이며 향후 연구의 대상이 된다. 아래에 이와 같은 가설을 정리하여 보겠다.

□ 일본은 제품현지화에서 품질수준을 올리는데 캐즘이 있다.

- 초기에 마켓채널과 신뢰 관계 구축에 캐즘이 있다.
- 마켓채널의 요구사항의 충족하기 위한 제품의 제 2차 현지화 단계에서 캐즘이 발생한다.
- 마켓채널의 전폭적인 지원이 있으면 캐즘을 쉽게 건널 수 있으며, 진출 성공 가능성이 높다.

### 3. 중국진출의 캐즘 분석

#### 1) 중국 캐즘의 특성

통신 등 몇 시장분야를 제외하면 아직 미성숙 시장으로서 SW의 활용이 기업 및 기관의 생산성과 직결되지 않은 경우가 많으므로 기능적 요구사항이 애매하다. 따라서 해당 기업 특성에 맞는 SW를 찾기보다 구미의 유명 브랜드 제품을 찾는다. 더구나 마켓채널도 아직 최종 고객이 요구하는 바에 대한 정확한 요구분석을 하지 못하는 상태이다.

시장의 미발달과 정보 공개 관습의 부재로 인하여 시장 전체에 대한 정보를 얻기가 어렵다. 지방자치제도가 발달되어서 권역별로 별개의 채널활동이 벌어지며 개별 권역에 대한 정보를 중앙에서 얻기가 어렵다. 초기에 마켓채널과 계약을 하고 지원을 받을 수 있으나 정확한 시장 요구 사항에 대한 미비로서 지속적으로 제품 현지화를 수행하여야 한다. 특히 서비스성 SW제품의 경우에는 후기 제품현지화인 Customization이 장기간 소요된다. 접수단계에서 계약의 애매성, 요구 사항의 복잡성 등으로 인하여 장기간 소요되며 대금 회수가 어려운 점을 주의하여야 한다.

#### 2) 중국 캐즘 가설

- 중국은 여러 단계에 걸쳐서 캐즘이 있다.
- 지속적인 현지화가 일어나고 초기보다 후기가 어렵다.
- 시장의 미성숙으로 인하여 최종고객의 요구사항 등에 대한 적절한 정보의 획득이 어렵다.
- 채널이나 조력자도 시장 요구사항에 대한 정보를 가지고 있지 않다.

## VI. 결론

본 연구는 국내 SW기업의 해외 진출을 체계적으로 분석한 최초의 연구로서 연구결과는 매우 탐색적이다. 본 연구는 가설을 설정하여 이를 검증하는 방식을 채택하지 못한 반면 인터뷰와 설문결과를 통하여 귀납적으로 가설을 도출하였다. 이러한 가설은 이후 연구의 주제가 될 것이라고 생각한다. 본 연구

에서 도출된 가장 중요한 가설이며 향후 연구의 주요 테마는 해외 진출 패턴이 국가마다 다르며, 캐즘의 위치와 원인 및 대응방안도 국가마다 다르다는 점이다.

본 연구는 소규모 샘플 관찰의 오류를 가지고 있을 수 있다. 그러나 기존 연구가 해외 진출 기업을 샘플로 삼은 것에 비하여 본 연구는 진출 기업 중에서 정상판매 단계까지 다달은 기업만을 샘플로 사용함으로써 동질성을 높였다고 생각한다. 특히 SW 산업에서는 시험 초도판매 후 정상판매까지 다다를 동안 많은 애로요인이 존재하고 있음으로 판매가 일어났을 뿐만 아니라 정상적 확대재생산 단계로 들어감에 매우 중요하다고 생각한다.

### 참고 문헌

강태구, "한국기업의 국제화 과정: 이론과 실제," 국제경영연구, 제12권, 제2호, 2001.

강태구, 김길성, "한국기업의 해외진출형태 결정요인에 관한 연구," 무역학회지, Vol.20, No.2(1995), pp. 145-163.

강호상, 성용모, "우리나라 기업의 국제화와 해외시장 진입전략," 국제무역경영연구원, 1998.

김길성, "캐릭터산업의 국제화전략," 한국산업경제학회 산업경제연구, 2001.

김선식, 조동성, "한국기업의 기업특유경쟁우위 형성에 관한 실증적 연구," 국제경영연구, Vol.8(1997), pp.127-149.

김인호, "지역경제발전과 중소기업의 국제화 촉진방안," 사회행정연구, 13호(1997), pp. 105-136.

박경환, "국제화와 해외시장진출형태에 관한 연구-Andersen의 연구를 중심으로," 인하대학교 산업경제연구소 경상논집, 제13권, 제16호(1999), pp. 59-79.

박영수, 김상진, "기업 국제화에 따른 생산전략과 관행에 대한 연구," 한국경영교육학회 경영교육논총, 제40집(2005), pp. 193-209.

박종의, "국제화에 관한 한국, 독일, 일본 중소기업 최고경영자들의 인식 및 태도에 관한 비교연구," 청운대학교 중소기업연구, 제21권, 제1호(1999), pp. 57-79.

배준우, 배종태, "우리나라 기술집약적 벤처기업의 국제화 과정과 전략," 벤처경영연구, 제6권, 제1호(2003), pp. 41-74.

신재휴, "스포츠용품산업의 국제화 동향과 한국의 국제화 전략," 한국스포츠사회학회지, 제13권, 제1호(2000), pp. 191-206.

양유석, 이정화, "국내 소프트웨어 벤처기업의 해외 진출 방안," 정보통신정책연구, 제11권, 제2호(2004), pp. 109-130.

이장우, 최명신, 사무엘 추, "벤처기업의 국제화 : 해외시장 진입전략을 중심으로," 경영학연구, 제31권 제4호(2002), pp. 1135-1162.

이재유, 이응석, "한국제조업체의 국제화 전략과 해외기술소싱전략," 국제무역경영연구원 연구총서(2000), pp. 101-109.

이철, "한국 소프트웨어 산업의 해외 진출 현황과 국제화 전략," 서강경영논총, 제13권 제2호(2002), pp. 285-311.

유승훈, 김석수, "한국 서비스기업의 국제화 결정모형의 실증분석 - 해외시장 진입방식 선택을 중심으로," 국제경영연구, vol.11, no.2(2000), pp.187-216.

정보통신정책연구원, 「정보통신산업동향」, 2005

정진우, "국내 제조벤처기업의 국제화 행태와 성과," 벤처경영연구, 제5권, 제3호(2002), pp. 61-82.

제프리무어, 「캐즘 마케팅」, 완전개정판, 세종서적, 2002.

최순권·김정포, "국제신생벤처기업(INV)이론 관점에서 한국벤처기업의 국제화 현상 연구-음살라 국제화과정(UIP)이론과의 비교를 통해," 대한경영학회지, 제18권, 제6호(2005), pp. 2729-2751.

한국소프트웨어진흥원, 「SW산업동향 제1호」, 2005

\_\_\_\_\_ , 「SW산업동향 제2호」, 2006

\_\_\_\_\_ , 「SW insight 정책리포트」, 가을호, 2005.

한정화, "한국 벤처기업의 국제화 전략과 당면과제," International Trade Business Institute Review, vol.8, no.1(2002), pp. 85-101.

한혜미, 「벤처기업의 해외진출시 전략적 제휴에 관한 연구」, 홍익대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 2003

홍성태, "점진적 국제화 모델에 관한 연구: 조직학습적 관점을 중심으로," 상명대학교 경영연구소, 경영학연구, 제6호(1998).

홍성태, "벤처기업의 국제화에 관한 연구," 상명대학교 사회과학연구소 사회과학연구, 제13호(2000).

홍성태·전종근·강명수, "하이테크 벤처기업의 국제화 요인에 대한 연구-정보보험업체를 중심으로," 한국인터넷비즈니스학회 인터넷비즈니스연구(2001), pp. 31-53.

Andersen, Otto, "On the internationalization process of firms: A critical analysis," Journal of International Business Studies, 24, 2(1993), pp. 209-231.

Andersen, Ulf, Johanson, Jan and Vahlne, Jan-Erik, "Organic Acquisitions in the internationalization process of the business firm," Management International Review, 37, 2(1997), pp. 67-84.

Bell, Jim, "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to 'stage' theories," European Journal of Marketing, 29, 8(1995), 60-75.

Bilkey, W. J. and Tesar, G., "The export behavior fo smaller-sized Wisconsin manufacturing firms," Journal of International Business Studies, 8(1977), 93-98.

Blankenburg, Desiree and Johanson, Jan (1992), "Managing network connections in international business," Scandinavian International Review, vol. 1, No.1, pp. 5-19.

Cavusgil, S. Tamer, "On the internationalization process of firms," European Research, vol. 8 (1980), 273-281.

Coviello, Nicole E. and Martin, Kristina A.-M. (1999), "Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector," Journal of International Marketing, 7, 4, pp. 42-66.

Coviello, Nicole e. and Munro, Hugh, "Network relationships and the internationalisation process of small software firms," International Business Review, vol.6, no.4(1997), pp. 361-386.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Sharma, D.D., "Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process", International Studies of Management & Organization, Vol.30, Iss. 1(2000), pp. 26-45.

Erramilli, M.K., "Entry mode choice in service industries," International Marketing Review, 7, 5(1990). pp. 50-62.

Erramilli, M.K. and Rao, C.P., "Service Firm's international entry mode choice: A modified transaction cost analysis approach," Journal of Marketing Review, 57 (1993), pp. 19-37.

Gankema, Harold G.J., Snuif, Henoch R. and Zwart, Peter S., "The Internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory," Journal of Small Business Management, 38, 4 (2000), pp. 15-27

Hara, George and Kanai, Toshihiro, "Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small business," *Journal of Business Venturing*, 9 (1994), pp. 489-507.

Johanson, J. and Vahlne, Jan-Erik, "The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, 8, 1 (1977), pp. 23-32.

Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F., "The internationalization of the firm—Four Swedish cases," *Journal of Management Studies*, 12, 3 (1975), pp. 305-322.

Knight, Gary, Madsen, T. K. and Servais, P., "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA," *International Marketing Review*, 21, 6 (2004), pp. 645-665.

McDougall, P. P., Oviatt, Benjamin M., "International entrepreneurship: the intersection of two research paths," *Academy of Management Journal*, 43, 5 (2000), pp. 902-908.

Moen, Oystein, Gavlen, Morten and Endresen, Iver, "Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection," *European Journal of Marketing*, 38 (2004), pp. 1236-1251.

Oviatt, Benjamin M., McDougall, P. P., "Toward a theory of international new ventures," *Journal of International Business Studies*, 23 (1994), pp. 45-64.

Oviatt, Benjamin M., McDougall, P. P.,

"Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures," *Management International Review*, 37, 2 (1997), pp. 85-99.

Oviatt, Benjamin M., McDougall, P. P., "Toward a theory of international new ventures," *Journal of International Business Studies*, 36 (2005), pp. 29-41.

Rasmussen, Erik S., Madsen, Tage Koed, "The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13, 3 (2001), 75-107.

Reid, Stan D., "The decision-maker and export entry and expansion," *Journal of International Business Studies*, 12, 2 (1981), pp. 101-112.

Rennie, Michael W., "Global competitiveness: Born global," *The McKinsey Quarterly*, Iss. 4 (1993), pp. 45-52.

Rugman, Alan, "Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature," *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116 (1980), pp. 365-379.

Schwartz, Robert, "Software industry entry strategies for developing countries: A 'Walking on two legs' proposition," *World Development*, vol.20, no.2 (1992), pp.143-164.

Sullivan, Daniel, Bauerschmidt, Alan, "Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne's thesis," *Management International Review*, 30, 1 (1990), pp. 42-52.