

중국 진출 SW기업의 정보내재화 방식 분석

남 영 호*

*국민대학교 경영대학

Case Analysis of the Information Internalization of Korean SW Developers in China

Young-Ho Nam

Kookmin University

E-mail : yhnam@kookmin.ac.kr

요 약

본 연구에서는 5개의 국내 SW기업들의 사례를 활용하여 해외진출 노력을 분석한다. 국제신생벤처 이론 (INV theory; International New Venture theory) 관점에서 중국시장 진출에서 발생하는 독특한 해외 진출 장애구간, 즉 캐즘 (chasm)의 극복 방식과 기업의 성과와의 관계를 살펴본다. 특히 시장선점 (MS) 전략과 고객동반 진출 (CF) 전략에 따른 핵심역량과 지식 및 네트워크 구축 방식의 차이와 외진출 성과 차이와의 관계를 도출한다. 사례분석 결과 캐즘을 극복한 기업들은 진출 후 지식의 획득, 네트워크의 구축 면에서 정보를 내재화 (internationalization)하는 방식을 가지고 있음을 밝혔다.

1. 서 론

본 연구에서는 국내외의 국제화 이론을 바탕으로 현지화 캐즘 극복 모델을 설정하고, 국내 기업의 사례를 이용하여 이러한 모델의 현실적 타당성 (validity)을 검증하여서 국내 SW기업의 해외진출의 성과에 관한 정리 (propositions)를 도출하였다.

본 연구의 연구대상은 SW기업 중 특히 중국에 진출한 SW기업을 대상으로 하여 연구하고자 한다. 해외 진출과 진출 성공이란 의미가 다르기 때문에 진출이 아닌 현지에서 정상적인 매

출을 기록하고 있는 기업을 분석의 대상으로 삼는다. 본 연구에서는 남영호, 서용석의 연구 샘플 (10개의 중국진출 기업) 중에서 설문기업 선정은 위해 정보통신국제협력진흥원 (KIIICA)의 북경 해외 IT센터 (구 iPark)의 전문가 의견과 공개된 자료를 통해 중국에 진출한 SW기업 중에서 진출 후 누적 BEP를 달성한 기업 3개, 그렇지 못한 기업 2개씩 선정하였다.

2. 연구모델 도출

가. 국제신생벤처 이론 관점

2007년도 국민대학교 친디아 우수연구센터 사업비를 지원받아 수행된 연구임

일반적인 기업의 점진적인 국제화 현상과 확연한 차이를 보이는 중소기업들의 현상은 Oviatt and McDougall (1997, 2005), Madsen and Servais (1997) 등은 국제신생벤처(International New Ventures: INV)의 국제화라 정의하였다. 소규모 기업은 다국적기업(MNE)이 사용하는 시장의 내재화 (market internalization) 대신 정보의 내재화 (information internalization)를 활용한다 (Liesch and Knight, 1999). 예를 들면, 경영자의 과거 경험 (Reuber and Rischer, 1997), 신뢰의 거래비용 절감효과 (Dyer and Chu, 2003) 및 거래가치 증대효과 (Zajac and Olsen, 1993), 사회적 자본 (social capital)의 기능 (Yli-Renko et al., 2002), 기존 네트워크 또는 비즈니스 관계의 도움 (Hakansson and Ford, 2002), 관계 렌트 (relational rent) (Dyer and Singh, 1998) 및 배태적 네트워크 (embedded network)의 장점 (Uzzi, 1997, Andersson et al., 2005, 묘우철외, 2006) 등이 있다.

나. 모델의 설명

- 국제화 핵심역량 준비단계

조직의 핵심역량 역량은 내재적 자원 (internal management resources)과 외재적 사회적 자본 (external social capital)로 나눌 수 있다. 내재적 자원은 해외 진출의 의지와 전략, 충분한 자금력, 국제화 능력을 갖춘 인적자산, 연구개발 능력 등이다. 특히 해외진출 전략은 시장 선점 전략 (MS: market seeking strategy)과 고객 동반진출 전략 (CF: client following strategy)로 나눌 수 있다 (Bell, 1995; Erramilli, 1990; Li, Li and Dalgic, 2004). 소규모의 서비스 기업이 급속히 국제화를 하기 위하여서는 기

업 차원의 국제적 관계 또는 주요 인사와의 관계를 통한 네트워크가 필요하며, 이를 외재적 사회적 자본이라고 한다 (Nahapiet and Ghoshal, 1998).

- 현지화 지식 획득 단계

국제화 과정의 핵심이 제품, 기업, 마케팅 현지화 과정이며 현지화과정이란 지식을 습득하여서 적용하는 과정으로 파악할 수 있다. 해외에서 학습하는 방법에는 1) 스스로 경험을 통한 지식획득 (experiential learning), 2) 타 조직과의 관계를 맺음으로써 타 조직이 가지고 있는 지식을 얻는 학습 (inter-organizational learning), 3) 현지에서 이미 지식을 가지고 있는 조직을 흡수함으로써 지식을 얻는 학습 (learning thru incorporation of units)으로 구분할 수 있다.

- 네트워크 형성 단계

현지화 지식을 획득하는 과정에서 현지의 조직과 계약을 맺거나 현지의 조직을 흡수를 하게 되며 신뢰관계를 구축하게 된다(Hakansson and Ford, 2002). 이러한 상호 신뢰관계를 바탕으로 하여서 지속적이며 암묵적인 사적인 네트워크, 즉 배태적 네트워크 (embedded network)를 형성하며 초과수익을 제공하게 된다. 이러한 초과수익력의 원천은 관계 렌트 (relational rent)라고 한다 (Dyer and Singh, 1998).

3. 사례 분석

가. 사례 대상기업의 프로파일

사례 대상기업의 프로파일은 <표 1>과 같다. 누적 손익분기점 (BEP) 달성여부는 인터뷰 시에 질문을 하였으며 동시에 매출액을 조사하여 확정하였다.

<표 1> 대상기업의 프로파일

		P기업	D기업	T기업	A기업	I기업
본사	설립연도	1989	1991	본사 없음	1995	2003
	'06 매출	3,200억원	200억원	-	435억원	20억원
해외	진출연도	2002	2001	2000	2000	2003
	법인설립	2006	2001	2000	2003	2006 (JV)
	'06 매출	110억원	30억원	19억원	13억원	10억원
	직원수	20명	38명	70명	27명	30명
	누적BEP	달성	달성	달성	미달성	미달성

그 결과 세 개 기업은 진출 후 누적 BEP를 초과하는 매출을 올렸다.

나. 대상기업의 제품 및 고객 특성 분석

P기업과 I기업은 각각 제철산업, 기계산업에 특화된 솔루션을 가지고 있으며 당연히 커스터마이징이 필요하다. P기업은 중국 측 파트너와 함께 입찰에 참가하며 약 50%는 관계사의 발주이며, I기업은 JV의 중국 측 파트너가 영업활동을 펼친다.

D기업과 T기업은 ERP를 공급하는데 모두 한국계 고객, 즉 우리나라의 현지 법인을 대상으로 직접 영업을 펼치는 공통점을 가지고 있다. A기업은 백신 및 보안 관련 제품을 공급하는데, 진출 후 약 3년간 OEM공급을 하였고 현재는 채널을 통하여 영업을 하고 있다.

다. 대상기업의 현지화 과정 분석

1) 국제화 핵심역량 분석

국제화 핵심역량 중에서 가장 중요한 것은 진출 전략과 진출 시에 보유하고 있는 사회적 자본이라고 볼 수 있다. 표에서 보듯이 진출 전략은 P, A, I 기업은 처음부터 중국의 시장을 보고 진출한 반면, D, T 기업은 현지 법인을 가지고 있는 국내기업에게 ERP를 공급한다는 전략 하

에 진출하였다. 성과가 좋은 기업인 P, D, T 기업은 사회적 자본을 가지고 진출한 반면, 그렇지 않은 A, I 기업은 이를 가지고 있지 못하였다. P기업은 모기업이 이미 보유하고 있는 중국 내 고객과의 관계를 인계받을 수 있었으며, D기업은 국내에서 쌓은 고객관계를 중국으로 이전할 수 있었으며, T기업은 법인장이 추재원시절에 가지고 있었던 국내 현지법인과의 유대관계를 유지할 수 있었다.

2) 현지화 분석

P기업은 현지 진출 후 우수한 파트너사와의 관계를 유지함으로써 배대 네트워크를 형성하는데 성공하였다. 2002년에 중국설계원과 최초의 입찰 파트너 계약을 맺었는데 파트너쉽 한달 만에 남경강철과 첫 계약을 할 수 있었다. 파트너쉽이 성공할 수 있었던 것은 이 기업은 설비에 관계되는 제어장치 등을 담당하였고 P기업은 전산화를 담당함으로써 상호 보완적 관계에 있기 때문이다. A기업은 현지화 지식획득을 하는데 많은 시행착오를 겪은 기업이다. 현지 법인을 설립하기 까지 약 2년 동안 제품현지화 및 기업현지화, 즉 법인화 준비를 하는 등 매우 천천히 현지화를 진행하였다. 2003년에 OEM방식으로 매출을 올릴 수 있었으나 OEM방식이 불

<표 2> 대상기업의 제품 및 고객 특성

	P기업	D기업	T기업	A기업	I기업
제품군	엔터프라이즈 솔루션	회계ERP	인사ERP	백신,보안	개발프로세스관 리 툴
커스터마이징 필요성	매우 필요	패키지성, 조금 필요	매우 필요	패키지성, 없음	필요
고객군	제철산업	중소기업	중소기업	기업, 정부	자동차, 기계
한국계 고객	50% (관계사)	100%	100%	30%	0%
영업형태	입찰파트너 제휴	직접영업	직접영업	OEM(105), 채널영업	JV 중국측 담당

가능해지면서 2005년부터 자체 채널구축 전략으로 바뀌었다.

I기업은 사회적 자본을 가지고 있지 않았기 때문에 처음부터 중국에서 동업종에 근무하던 중국인 법인장을 채용하였다. 이 법인장의 3년간의 노력 끝에 드디어 2006년 대만계 제조산업 ERP사와 JV를 형성함으로써 상당 규모의 매출 올릴 수 있게 되었다. 그러나 2003년 중국 진출 이후 JV 형성될 때까지 약 4개의 기업과 파트너십을 맺었지만 큰 성과를 올리지 못하였다.

D, T 기업은 제품현지화를 거쳤지만 마케팅 현지화는 거치지 않고도 우수한 성과를 올릴 수 있었다. 그 이유는 진출 전략이 고객동반 진출 전략(CF전략)이었기 때문이라고 생각한다. 이 두 기업 모두 현지 법적 요구에 맞도록 제품을 현지화하는데에 진출 초기의 2-3년을 투자하여야 하는 어려움을 겪어야만 했다.

4 사례의 시사점 분석

가. MS 전략의 캐즘

성공적으로 해외 진출한 중소벤처 기업의 특성을 두 가지 조건으로 요약할 수 있다. 첫째, 진출을 위한 의사결정 시에 사회적 자본 등 핵

심역량이 충분히 있어야 하며, 둘째, 진출 후에는 최대한 빨리 현지화를 하고 현지 기업과 긴밀한 관계 속에서 관계 렌트를 획득할 수 있는 방안을 찾을 수 있어야 한다. 두 번째 조건의 조건은 제품의 시장적합도이다. 시장 적합성이란 원가, 품질, 제품지명도 면에서 타 제품에 비하여 우위를 가지고 있어야 한다. 그러나 첫 번째 조건인 경영진의 능력이 있어야 제품의 현지 시장적합도를 알 수 있으므로 첫 번째 조건은 두 번째 조건의 필요조건이라고 생각한다.

그 반면 A기업과 I기업은 시장 진입 초기에는 제품의 기술적 우월성을 가지고 있었다. 특히 I기업의 진출 동기는 중국 시장에 있는 제품에 비하여 기술적 우위를 가지고 있기 때문이었다. 그러나 진출 후 2-3년간 현지화를 하는 동안의 중국 시장에 우수 제품들이 들어왔고 제품적합도가 낮아지게 되었다. I기업은 이러한 한계를 기존에 시장지배력을 가지고 있는 중국 기업과 JV를 통하여 극복하였다. A기업은 온라인게임과 관련된 새로운 제품을 도입함으로써 제품적합도를 올리려고 노력하고 있다.

나. CF전략의 캐즘의 존재와 극복방안

고객 동반진출(CF)전략을 택하는 기업의 캐즘은 초기에는 적절한 제품현지화에 있으며,

<표 3> 대상기업의 핵심역량 및 현지화 방식

		P기업	D기업	T기업	A기업	I기업
핵심 역량	진출전략*	MS전략	CF전략	CF전략	MS전략	MS전략
	사회적 자본	모기업 보유	국내 고객군	법인장 보유	없음	없음
현지화 방식	주요 현지화	제품현지화	제품현지화	제품현지화	마케팅현지화	마케팅현지화
	배대 네트워크	있음 (입찰 파트너사)	없음	없음	없음	있음 (JV 파트너)
	관계 렌트	있음	없음	없음	없음	있음

* MS (market seeking) 전략 시장선점 전략; CS (client following) 전략 고객동반진출 전략

후기에는 시장 포화에 대비하여서 MS전략으로 변경할 때 발생한다. 예컨대 D기업은 초기 1년간 중국법에 맞추어 현지화하는 과정에서 중국의 지역적 광대함과 초보적 전산수준을 고려하여 커스터마이징이 필요없는 패키지화를 노력하였다. 사실상 D기업은 사회적 자본이 없는 상태에서 2000년도 벤처 해외진출 붐에 편승하여 MS 전략으로 중국 진출을 하였다고 한다. 그러나 시장 진입 후 바로 CF전략으로 수정하여서 오늘에 이르렀고 향후 과제는 다시 MS 전략으로 시장 확대를 도모하는 것이라고 한다.

다. 시장의 미성숙과 네트워크이론의 한계

Zhao and Aram (1995), Li (2004) 등 중국 산업을 연구한 논문에서는 중국적 네트워크, 께시(關係)의 중요성을 언급하고 있다. 그러나 SW 산업에서는 께시가 성과에 미치는 영향이 거의 없다는 사실이 인터뷰를 통하여 밝혀졌다. 가장 중요한 이유는 시장의 미성숙이다. 중국의 SW 산업 시장이 발달되지 않아서 아직 현지 채널 및 파트너들도 최종 고객의 요구를 모르기 때문에 께시를 통하여 얻을 수 있는 관계 렌트가 많지 않다는 것이다. 예컨대 P기업의 경우 파트너사가 입찰에 대한 정보는 제공하지만 최종 고객의 요구를 모름으로써 실질적으로 최종 고객에

접근하는 것은 P기업의 영업팀이라고 한다. 다른 예로는 A기업의 경우 정부 고객을 연결시켜 주는 채널과 네트워크를 만들 수는 있지만, 이 네트워크가 개인간의 께시를 통한 일회성 연결이며 개인적 커미션을 요구함으로써 관계 렌트를 얻을 수 있는 수준으로 발전하지 못한다고 한다.

라. INV 기업의 해외 진출의 한계

제품현지화가 적은 HW성 IT제품의 경우에는 born-global이론과 같이 신생벤처기업의 해외진출이 가능하지만 SW제품과 같이 제품현지화가 많이 필요하고 판매 후 서비스가 계속 일어나는 제품의 경우에는 신생벤처기업의 해외진출은 불가능하다고 생각한다. SW 또는 서비스 산업에서는 그 대신 Bell et al. (2001)의 born-again global 만이 해외진출을 할 수 있다고 생각한다. 즉 국내 시장에서 상당한 매출을 올리고 있는 중견기업이 해외 시장의 기회를 보고 국제화를 하는 것이다.

참고 문헌

- 남영호·서용석, *우리나라 SW제품의 해외진출 패턴 분석*, 북약경영연구, 제13호, pp. 403-447, 2006.
Bell, Jim, *The internationalization of small computer*

- software firms: A further challenge to 'stage' theories*, *European Journal of Marketing*, 29, 8, pp. 60-75, 1995.
- Bell, Jim, Rod McNaughton, Stephen Young, 'Born-again global' firms: an extension to the 'born global' phenomenon", *Journal of International Management*, Vol. 7, pp. 173-189, 2001.
- Dyer and Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, *Academy of Management, The Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 4, p. 660, 1998.
- Erramilli, MK, *Entry mode choice in service industries*, *International Marketing Review*, 7, 5, pp. 50-62, 1990.
- Håkansson and Ford, *How should companies interact in business networks?*, *Journal of Business Research*, Vol. 55, Iss. 2, p. 133, 2002.
- Liesch, and Knight, *Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, Iss. 2, p. 383, 1999.
- Madsen and Servais, *The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?*, *International Business Review*, Volume 6, Issue 6, 1997.
- Nahapiet and Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage* *Academy of Management, The Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 2, p. 242, 1998.
- Oviatt, Benjamin M, McDougall, P. P., *Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures*, *Management International Review*, 37, 2, pp. 85-99, 1997.
- Oviatt, Benjamin M, McDougall, P. P., *Toward a theory of international new ventures*, *Journal of International Business Studies*, 36, pp. 29-41, 2005.
- Reuber and Fischer, *The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Iss. 4, p. 807, 1997.
- Uzzi, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Vol. 42, Iss. 1, p. 35, 1997.
- Zhao, Liming and John D. Aram, *Networking and growth of young technology-intensive ventures in China*, *Journal of Business Venturing*, Vol 10, pp. 349-370, 1995.