

# M & A

## 다국적 기업의 기술획득전략과 국내 벤처기업의 기회

국내의 벤처기업들은 이미 알려진 틈새시장만 지향할 것이 아니고, 상세한 MBTA 또는 기술연구를 통해 Reassembled Affordable Technology를 활용한 새로운 틈새시장을 창출하려는 노력이 필요하며, 이 때에 다국적 기업의 통상적인 M&A와, Strategic Alliance 기회를 잘 활용하는 것이 필요하다. 이렇게 되면, 국내 벤처기업들이 대기업 의존형의 M&A제휴를 피할 수 있으며, 부가적으로 다국적 기업의 네트워크를 활용한 공동 Geographic Expansion도 가능해진다.

글\_ 장은석(기술마가치 파트너)

**다** 국적 기업은 필요한 기술획득을 위해 M&A전략을 구사한다. 하지만 기술획득 전략이 모두 동일하지는 않다. 기업의 비즈니스전략에 의해 그 성격 및 방법이 결정된다. 첫째, 기존사업의 Optimization 및 리포지셔닝에 따른 Portfolio Diversification 전략, 둘째, 세계 시장에서 끊임없이 진행되는 Geographic Expansion을 하기 위한 전략, 마지막으로 장기 성장목표 달성을 위한 신규사업 진출 전략 등에 따라 기술획득 전략, M&A전략이 달라진다. 물론, 이 비즈니스전략 이외에도, 사업주기 및 기업의 글로벌 R&D 전략의 형태, 사업의 Down 또는 Up Cycle 상의 위치, integrated R&D operation 인지, 아니면 disintegrated R&D operation 인지에 따라 기술획득 전략은 또 달라진다.

#### 다국적 기업의 기술획득 전략 수립과정

한편, 다국적 기업들의 기술획득 전략 수립 과정을 보면 다음과 같다. 우선, 신규사업에 진출하는 경우를 보자. 미국의 경우, 기업체들이 주도하는 컨소시엄을 통해 공동의 Technology Road Map(TRM)을 그리고, 각개의 기업은 각자 보유한 기술 및 Product Platform을 분석 후 필요한 핵심역량 구축계획을 우선적으로 수립한다. 이 작업 이후, 기업들은 예측 불가능한 경쟁기술요소에 대해 외부로부터의 기술획득을 결정하고 경쟁전략을 수립한다. 이것이 신규사업 진출 시에 가장 많이 쓰는 전략이다.

이 때에 검토되는 M&A제휴 대상 벤처기업은 우리나라 보다는 주로 선진국에서 찾는다. 이유는 간단하다. 우리나라 벤처기업들은 주로 국내 대기업의 수요에 맞추어 기술 및 Product Platform을 구성하는 경우가 많다. 이는 주로 대기업의 양산체제에서의 원가절감 또는 수입대체에 그 주 목적이 있다. 하지만, 선진국 벤처기업은 상대적으로 발달된 구조 때문일 수도 있으나, 주로 체계적으로 추진된 선행 Market Business Technology Assessment(MBTA)를 통해 TRM 상에서 상위기술을 개발하기 때문이다. 장기적으로는 이러한 추세에서 우리나라 벤처기업들이 그 역할을 하겠지만, 현재의 상황에서는 국내 벤처기업들이 다국적 기업들과의 M&A제휴 기회를 갖기에는 아직 역부족인 상황이다.

#### 다국적 기업의 전략에 맞추어 M&A 제휴하다

한편, 국내의 벤처기업들은 다국적 기업의 Geographic Expansion 및 기존 사업 포트폴리오의 Optimization 전략에 맞추어 M&A제휴를 통한 사업기회를 확보하는 것이 유리하며 또한 현실적이라 할 수 있다.

예를 들어 전세계 화학 및 재료 회사들은 90 년대에 이미 수없이 진행된 합병 과정을 통해 회사 내부에서 가지고 갈 핵심역량과 향후 아웃소싱을 하려는 테크놀러지 및 Product Platform에 대한 결정을 한 상태이며, 2000 년대에 들어서서는 이의 집행을 장기적인 안목으로 진행하고 있다.

특히 Geographic Expansion을 저비용, 높은 성공확률을 가지고 진행하기 위해 다국적 기업들은 현지의 Target Customer 와 소통이 잘되는 회사들을 선택한다. 즉 본사의 Main Stream Platform에 필요한 데이터를 저비용으로 신속하게 만들 수 있는 기업, 마지막으로 현지시장 진출을 하는 데 있어 시너지 효과를 얻을 수 있게 하는 신생 기업을 현지에서 확보하여 제휴하는 것을 매우 중요하게 생각한다.

우리나라 벤처기업들은 이러한 측면에서 일부 산업부문에서는 아주 유리한 위치에 있다. 아직은 제한적이나 삼성 등 대기업에서는 그간 원천기술 개발보다는 생산기술에 치중했던 한계를 가지고 다양하지 못한 Platform 운영을 해야 하는 점에 대해 매우 부담스럽게 생각하고 있으며, 이에 대한 돌파구로 보유기술의 Horizontal Integration 또는 Fusion을 통한 국제시장 창출을 시도하고 있다.

따라서 국내의 벤처기업들은 이미 알려진 틈새시장만 지향할 것이 아니고, 더 상세한 MBTA 또는 기술연구를 통해 Reassembled Affordable Technology를 활용한 새로운 틈새시장을 창출하려는 노력이 필요하며, 이 때에 다국적 기업의 통상적인 M&A와, 전략적 제휴 기회를 잘 활용하는 것이 필요하다고 강조하고 싶다.

이렇게 되면, 국내 벤처기업들이 대기업 의존형의 M&A제휴를 피할 수 있으며, 부가적으로 다국적 기업의 네트워크를 활용한 공동 Geographic Expansion도 가능해진다.