한국 벤처기업의 해외진출을 위한 글로벌 전략

2001. 3. 22

이 동 기
(서울대학교 경영대학 교수)

Ⅰ. 벤처 기업이 21C 글로벌 전략시대의 핵심 주역이다.

"21세기의 글로벌 경제에서는 작은 기업들의 위력이 커질 것이다."

"대기업들은 해체되어 작고 독립된 기업들의 연합체로 변모해서, 조직 축소를 단행하고 외주에 의존하고 있다."

"1970 년 까지만 해도 Fortune 지 선정 500대 기업이 미국경제의 20%를 차지했지만 현재는 겨우 10%만을 차지하고 있다."

"정말로 우리가 작은 규모로 글로벌 기업을 만들어 낼 수 있을까? - 물론이다. 의심할 여지가 없다. 우리는 이미 그렇게 하고 있다. 바로 지금도 미국 수출의 50%는 직원 19명 이하인 작은 기업들의 몫이다."

Contrasting Views of the Corporation

CHARATERISTIC	20TH CENTURY	21ST CENTURY
ORGANIZATION	*The Pyramid*	*The Web or Network*
FOCUS	*Internal*	*External*
STYLE	*Structured*	*Flexible*
SOURCE OF STRENGTH	*Stability*	*Change*
STRUCTURE	*Self-sufficiency*	*Interdependencies*
RESOURCE	*Atoms-physical assets*	*Bits-information*
OPERATIONS	*Vertical integration*	*Virtual integration*
PRODUCT	*Mass product*	*Mass customization*
REACH	*Domestic*	*Global*

출처 : Business Week

세계화의 확산 과정

	제1라운드	제2라운드	제3라운드
시기	1960~1980	1980~1999	1995~
국제 정치/경제	냉전과 이데올로기 경쟁	다극화 현상과 신 보호무역 주의의 등장	Global Standard의 확산
세계화의 주체	국가	대기업과 MNC (Multi-National Corporation)	중소 벤처 기업과 개인
내수시장 개방의 정도	자본재 중심의 제한적 개방	상품시장의 전면 개방	자본 및 생산 요소 시장의 개방
주요사건	중화학 육성 정책	-UR (우루과이 라운드) -구소련의 붕괴 -수입선 다변화 정책의 폐지	-OECD 가입 -IMF 관리 체제 -M&A의 활성화

* 출처 : LG 주간경제

해외 직접 투자의 중심 축, 중소기업과 벤처로 이동

"올들어 국내 기업의 해외직접투자가 외환위기 이전 수준을 회복했다고 한다. 특이한 점은 대기업의 해외직접투자는 지난해 보다 오히려 준 반면 중소기업의 해외 직접 투자가 급격히 늘어난 것이다."

출처 : *LG 주간경제 2000. 8. 2*

II. 글로벌 전략의 기본적 이해

기업의 **Globalization**

- 사업 영역의 Globalization
- 소유(주주 구성)의 Globalization
- 자금 조달의 Globalization
- 인적 구성의 Globalization
- 경영 체제 의 Globalization
- 경쟁력 수준의 Globalization

글로벌화(globalization)의 필요성

(Why go abroad?)

- 시장 지향형(Market Seeker)
- 생산효율 지향형
  (Production-Efficiency Seeker)
- 원료 지향형(Raw-Material Seeker)
- 지식 지향형(Knowledge Seeker)
- 위험 회피형(Risk Diversifiers)

글로벌화를 촉진하는 요인

- 기술 혁신 및 정보화
- 고객 욕구의 동질화
- 글로벌 경쟁자의 증대
- 지역 통합화 (**NAFTA, EU** 등)
- **WTO** 체제

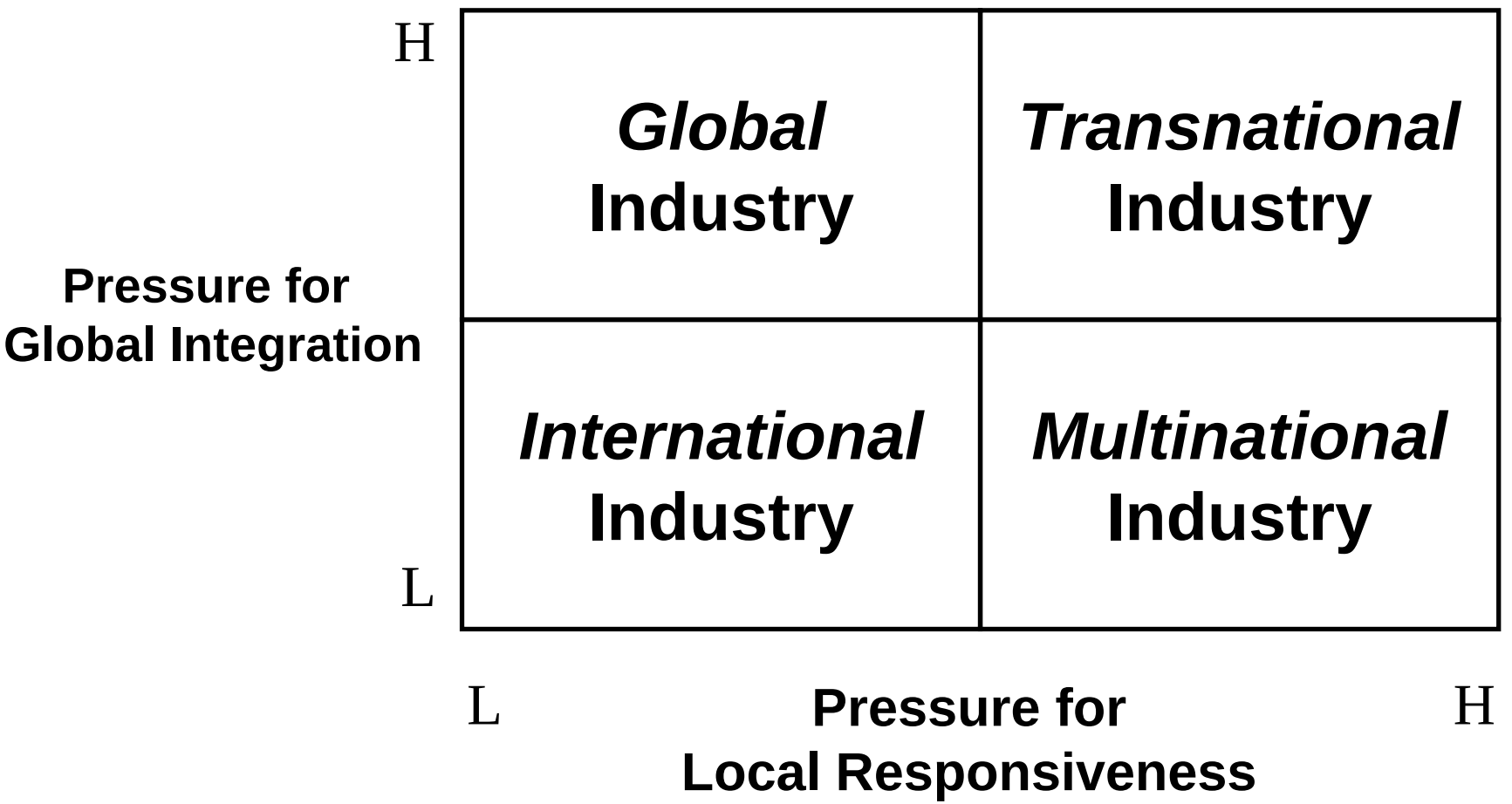
글로벌화의 장애요인

(Impediments to Globalization)

- 경제적 **Infrastructure**
- 정치적 환경 (정부 규제)
- 사회 · 문화적 환경
- 법적 · 제도적 환경

사업 본질의 이해

(우리기업은 어떤 산업에 속해 있나?)



Globalization을 위한 내부역량의 분석

- 독점적 기술, 특허, 상표권 등
- 생산, 마케팅, 연구개발, 조직 관리 역량
- 인적자원, 재무적 자원
- 국제화 관리 역량 (Knowledge, Skill, Attitude 등)

사업 특성과 내부 역량(경쟁우위)에 따른 전략적 포지션의 선택

Competitive assets

Pressures to Globalize in the industry	Customized to home market	Transferable abroad
high	**Dodger** Focuses on a locally oriented link in the value chain, enters a joint ventures, or sells out to a multinational.	**Contender** Focuses on upgrading capabilities and resources to match multinationals globally, often by keeping to niche markets
low	**Defender** Focuses on leveraging local assets in market segments where multinationals are weak	**Extender** Focuses on expanding into markets similar to those of the home base, using competencies developed at home

해외 시장 선택 전략

- **Incremental vs Simultaneous Entry**
- **Concentration vs Diversification**
- **Preemption vs Confrontation vs Build-up**

목표 해외 시장 선정의 결정요인

- **The Competition Environment**
  - **Industry Structure**
  - **Competitor Strategy**
- **Firm's Strategic Orientation**
  - **Competitive Posture**
  - **Resource Commitment**
- **Market Characteristics**

각국의 시장환경,어떻게 평가할 것인가?

- **Market size and Growth Potential**
- **Product Market Data(Sales,경쟁구조)**
- **Economic(cost) and Market Infrastructure**
- **Business Climate**
  - **Political,Financial,Legal(Risk)**

해외 시장 진입 방식

- ❑ 수출**(EXPORT)**
- ❑ 기술이전**(TECHNOLOGY TRANSFER)**
- ❑ 해외직접투자
  (FOREIGN DIRECT INVESTMENT)
- ❑ 전략적 제휴
  (INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCE)

해외시장 진입방식의 결정요인

- ❑현지국의 시장환경
- ❑제품특성
- ❑기업 내부 요인
- ❑진입방식 평가기준

진입 방식 평가기준에 따른

진입 유형별 특성

진입유형 / 평가기준	수출	기술이전	해외투자	전략적제휴
Cost (Profit)				
Resource (Commitment)				
Control				
Flexibility				

글로벌 전략의 단계와 유형

- 국내 지향 단계 **(Domestic)**
- 해외 지향 단계 **(International)**
- 현지 지향 단계 **(Multinational)**
  - **Pure Global**
  - **Multi-Domestic**
- 초국적 지향 단계 **(Transnational)**

III. 벤처기업의 글로벌 전략 모델

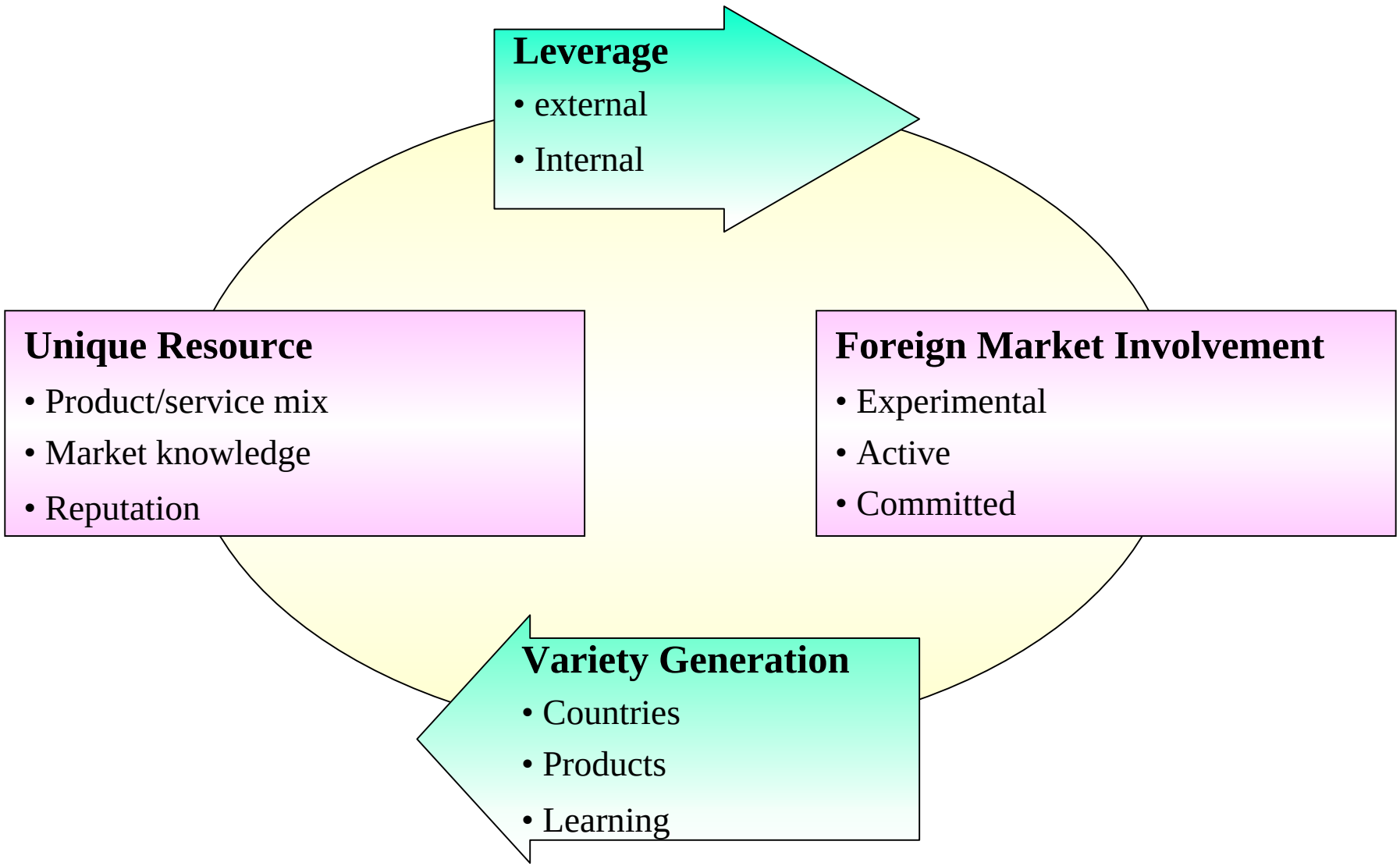
벤처기업의 글로벌화

- 벤처기업의 일반적 속성상 시장지향형 또는 지식지향형 **Globalization** 필요성이 큼

- **Globalization**은 **Risk**가 크고 **Entrepreneurship**을 요구하는 측면이 강함. 이는 벤처기업의 속성과 잘 부합됨

- 그러나 벤처기업은 인적, 재무적 차원 및 국제화 관리 역량 등이 취약함 **(Liability of Newness, Size and Foreignness)**

Entrepreneurial Model of SME Globalization

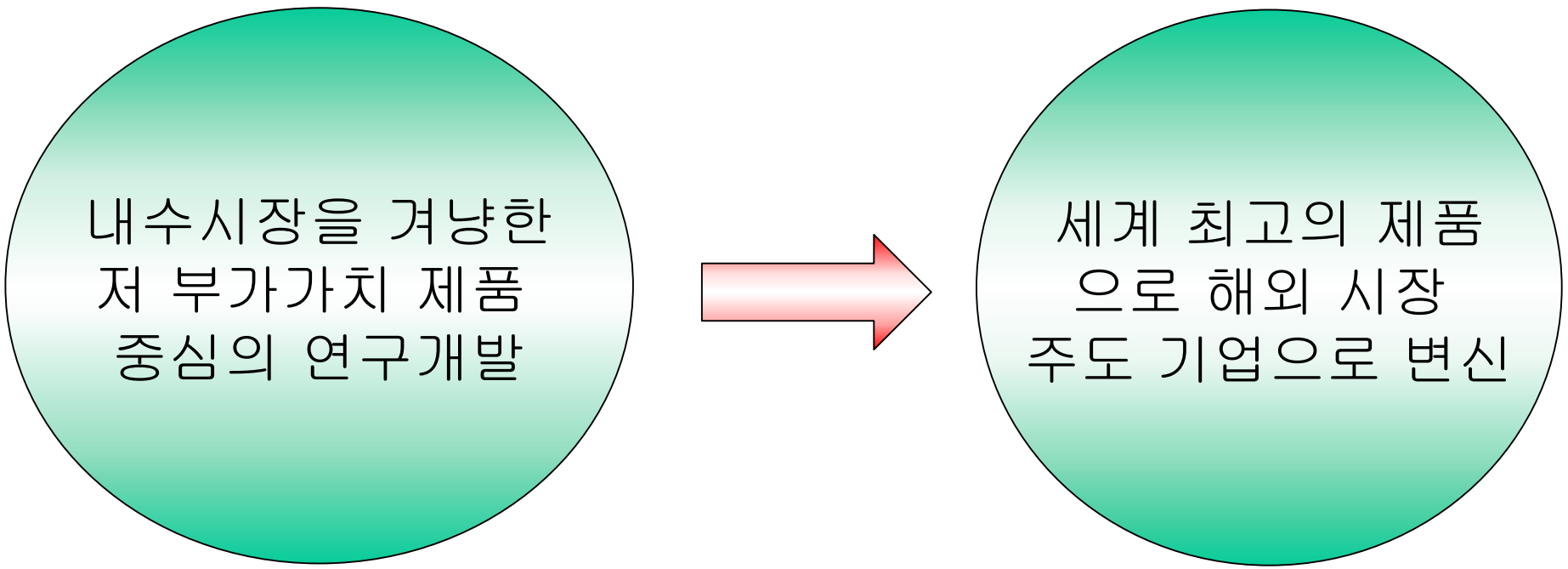


Last Mover Model (Barlett and Ghoshal)

- Breaking out of the Marginal Mind-Set
- Devising Strategies for Late Movers
  - Benchmark and sidestep
  - Confront and Challenge
- Learning How to Learn
  - Protect the Past
  - Build the Future
- Global Leadership

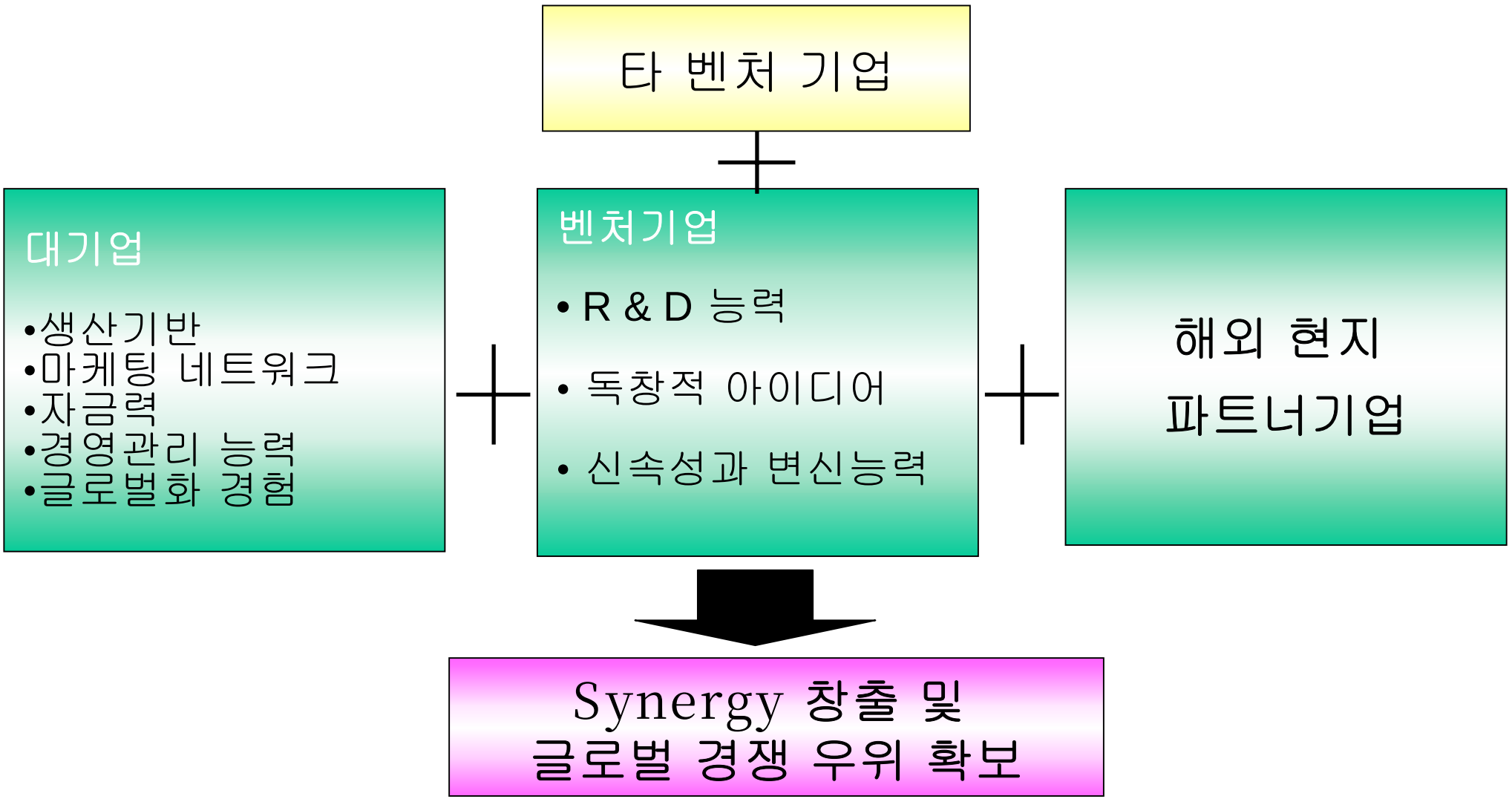
Late Mover Model 사례

인도의 Ranbaxy



Network Model of Globalization

(전략적 제휴를 통한 Globalization)



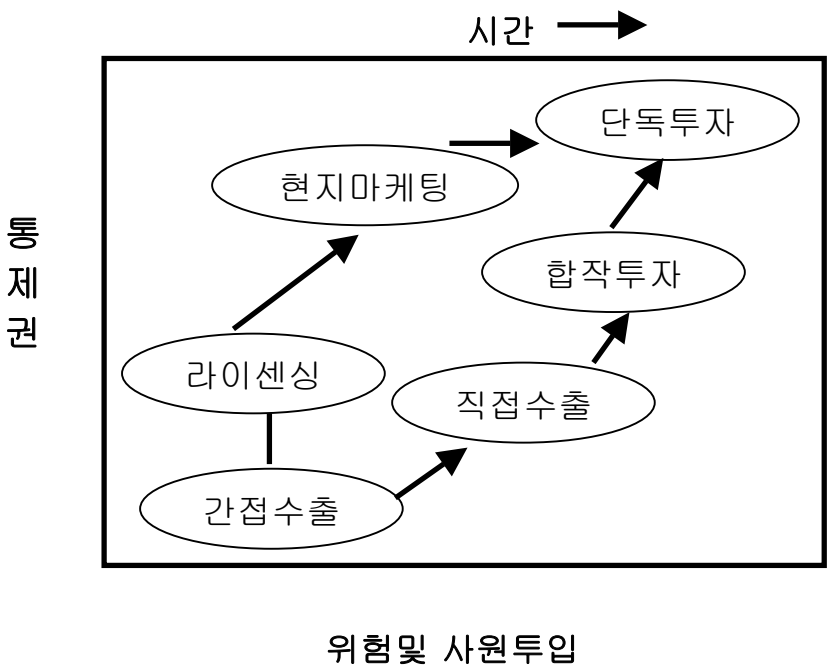
협력 모델의 성공조건

- **Partnership**의 뚜렷한 이점 인식
- 신뢰 구축
- 이익의 공정한 분배 / 공유
- 확실한 역할 분담
- 갈등 조정 구조의 구축

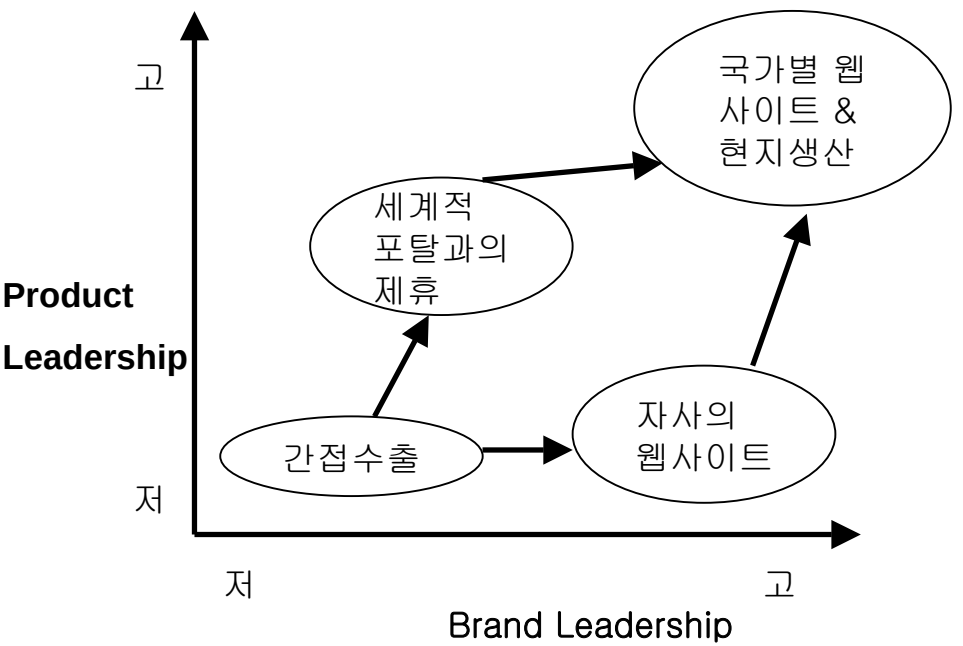
출처 : 김일섭, 2000. 5

e-Globalization Model

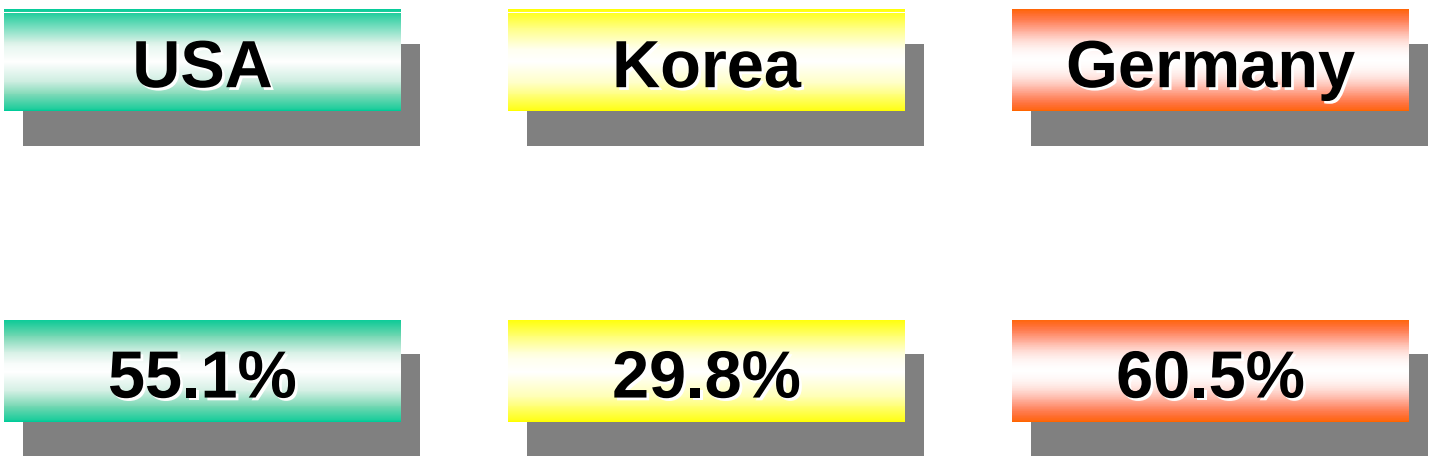
Johnson & Valhne Model



e-Channel을 이용한 확산적 세계화



Website accepts international orders



출처 : 2000년 외국 논문 발표자료

Ⅳ. 벤처기업 글로벌 전략 사례

Humax 사례

- 1989년 설립
- 전체 매출 중 해외배출이 90% 이상
- 기술 변화의 중심 지역에서 제품을 생산 / 판매 ⇒기술표준 선점
  - 영국 – 해외 생산 법인
  - 독일, 중동 – 판매 법인
  - 2000. 5 – 미국 현지 법인 설립
- 성공요인
  - 기술의 흐름을 주도하는 해외 시장 적극 공략
  - 전체 150명의 인력 중 절반 이상의 연구 개발 인력 ⇒ 기술 중심 기업 문화 유지

eNET의 사례

- 1996년 설립
  - B2C, B2B 전자상거래 Solution 개발 업체
  - 포브스(2000년 10월 30일자) – “세계 전자상거래 SW 분야 최고의 leader기업”, “300대 유망 중소기업” 선정
- 1999. 11 : 미국현지법인 **Commerce 21 Inc.** 설립
- 1999. 12 : 일본현지법인 **Commerce 21 Japan** 설립
- 2000. 4 : 중국 진출

이네트의 GLOBAL 전략

이네트의 글로벌 전략 방향은 크게 Global N/W 형성을 통한 세계화 전략과
각 지역의 Business 특성을 반영하는 현지화 전략이라는 이원화 전략으로 요약되며
이 양대 전략을 통한 세계적인 EC Total Service Provider로 성장하는 것

Global Network의 형성

○ Global N/W을 활용한 R&D 및 제품개발

○ World-Wide 브랜드 및 마케팅 체계

○ 전략적 제휴 및 자본의 Global Sourcing

현지화된 Business 추진 체계

○ 현지 EC 환경에 적합한 진입 전략

○ 현지 Commerce 양태를 반영한 솔루션 개발

○ 현지의 유능한 인력 및 건전한 현지자본 확보

세계적인 EC 브랜드를 구축함과 동시에 현지 환경에 충실한 비즈니스 전개로
명실상부한 성공적인 Global 기업으로 성장

Ⅴ. 결론적 제언

결론적 제언

- 글로벌 비전을 명확히 하라.
- 내부 역량 강화가 중요하다.
- 브랜드를 구축하라.
- 전략적 제휴 **Network**를 강화하라.
- 개도국 투자에 대한 환상을 버려라.
- 글로벌 리더쉽을 가져라.
- 글로벌 협상력을 배양하라.

벤처기업가 = 글로벌 협상가

- 벤처 기업가를 둘러싸고 있는 모든 이해 관계자 집단은 협상의 대상이다.
  (투자자, 제휴 파트너, 공급자, 구매자 등)
- 글로벌 Network 경영 = 협상의 Process
- 글로벌 협상의 체계적 관리 역량은 글로벌 전략의 실제적 성공을 결정하는 핵심 요소이다.
- 점증하고 있는 e-Negotiation에도 대비해야 한다.

참고사항 –실리콘 밸리 진출전략

1. 현지 성공 기업가들의 충고를 겸허히 수용하라.
2. 투명경영은 절대절명의 과제다.
3. 경영권에 집착하지 말고 지분분배를 통해 철저히 현지화에 중점을 두어야 한다.
4. 야전군에 버금가는 마케팅 팀을 조직해야 한다.
5. 제품도 세계화 되어야 한다.
6. 철저한 자금계획을 세워야 한다.
7. 현지 인맥 구축이 필요하다.
8. 실리콘 밸리에서는 마케팅에 주력해야 한다.
9. 자신감을 가져야 한다.
10. 성공모델을 흉내내야 한다.

출처 : 전자 신문 2001. 3. 15

중국 인터넷 시장 진출 시 고려사항

1. 좁은 선입견에서 벗어나라
2. 조선족 중개인에 대한 의존도를 낮춰라
3. 인터넷 산업의 중국적 특징을 파악하라
4. 현실적인 수익모델을 갖췄거나 정부와의 '꽌시'를 보유한 파트너를 물색하라
5. 지역별 차별된 사업전략을 구사하라
6. 한국 대중문화 열풍을 마케팅 수단으로 활용하라
7. 중국 인터넷 부문 기술력을 얕잡아보지 마라
8. 중국화된 IT용어를 미리 알아둬라
9. 최소한 2곳 이상의 정부기관과 꽌시를 형성하라
10. 자사 진출이 중국에 도움이 된다는 점을 확실히 인식시켜라
11. 중국어권 기업들의 중국진출 동향을 주시하라
12. 경험과 정보를 공유하는 플랫폼을 형성하라

출처 : 주간매경