

# 신생 하이테크 SME의 국제화 프로세스 -게임산업 사례를 중심으로\*

이 동 기 \*\*

안도 나오키(安藤直紀) \*\*\*

.....

최근 들어 신생 하이테크 중소기업(SME)의 해외진출 현상이 전통적인 국제화 이론과 다른 양상을 보이고 있다고 논의되고 있다. 신생 하이테크 SME들이 창업한 지 4~5년 만에 외국 시장에 진출하는 모습이 자주 관찰돼 왔다. 그러나 전통적인 이론은 신생 하이테크 SME의 초기 국제화를 설명하지 못하고 있다. 그래서 하이테크 SME의 국제화를 이해하기 위해서 우리는 사례 분석을 실시했다. 사례 분석에 들어가기 전에 분석의 시각을 얻기 위해 국제화 프로세스에 관한 기존의 문헌을 살펴봄으로써 몇 가지 명제를 도출했다. 게임 산업에 속하는 3개 기업을 대상으로 한 사례 분석을 통해 신생 하이테크 SME의 국제화 행동을 이해하기 위한 몇 가지 시사점을 얻을 수 있었다. 우선, 신생 하이테크 SME는 창업 초기 단계부터 국제화하려는 경향을 볼 수 있으나, 그 프로세스는 점진적이고 단계 이론(stage theory)에 따른다. 또 신생 하이테크 SME의 국제화는 exploration 프로세스, 즉 부족한 내부 자원을 외부에서 얻은 자원으로 보완해 나가는 프로세스라고 생각할 수 있다. 사례 분석 후 대표 분을 사용한 연구를 위해 몇 가지 시험 가능한 가설을 제시했다.

.....

## I. 서론

학자들은 다국적 기업이 국내 활동을 위주로 하던 대기업에서 발전된 경우가 많으며, 기업의 국제화는 자원이 풍부한 대규모 기업이 국내시장이 포화 상태에 달한 후 착수하는 일이라고 생각해왔다(Chandler, 1986; Oviatt and McDougall, 1994). 수십 년에 걸쳐 학자들은 기업의 국제화에 대한 이해를 축적하고, 그것을 설명하기 위한 이론을 개발해 왔는데, 개발된 이론들 중 많은 부분은 1970년대의 대규모 다국적 기업을 대상으로 관찰한 결과에 의존하고 있다. 예를 들어 기업의 국제화 프로세스를 설명하는 대표적 이론인 단계 이론(Stage Theory)(Johanson and Vahlne, 1977; Cavusgil, 1984)은 대규모 다국적 기업을 주된 연구 대상으로 삼고 있다.

\* 본 논문은 서울대학교 경영연구소 연구비 지원에 의하여 연구되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학원 교수

\*\*\* 서울대학교 경영대학원 박사과정

이 이론은 기업의 국제화를 국내시장이 성숙화 된 환경에 있는 대규모 기업이 풍부한 경영 자원을 해외에서 활용해 나가는 exploitation 과정으로 파악하고 있다고 할 수 있다. 다른 예로 독점적 우위(monopolistic advantage)이론은 독점적 산업에 속하는 기업은 국내에서 확립한 경쟁우위를 해외 시장으로 적용한다고 주장하며, 제품 수명 주기(product life-cycle)이론은 제품의 수명 주기에 따라 기업은 생산 거점을 해외로 이전해 간다고 주장한다. 이들의 공통된 점은 국제화를 경영 자원이 풍부한 대기업이 그 자원을 해외 시장으로 적용하는 exploitation 과정이라고 생각하는 것이라 할 수 있다.

그러나 기업의 경영 환경이 변화함에 따라 과거에 비해 대기업은 물론 중소기업(Small- and medium-sized enterprises, 이하 SME)도 국제 경영 활동을 보다 활성화시키고 있다. 세계적으로 국제투자나 무역의 규제 완화가 진행되고 있고, 정보기술의 발달로 거래비용과 커뮤니케이션 비용이 낮아지고 있다 (Porter, 1990). 또한 시장의 동질화가 진행되면서 문화적, 물리적으로 거리가 있었던 시장이 통합되고, 이로 인해 국제 거래나 시장 진입이 용이해지고 있다(Hedlund and Kverneland, 1985; Bartlett and Ghoshal, 1998).

이러한 경영 환경, 시장 환경의 변화는 종전 SME가 외국 시장에 진출하는 데 걸림돌로 작용하던 장벽을 낮추고, SME에게 해외 시장에서의 활동영역을 확대할 기회를 주고 있다. 이에 따라 1980년대 후반 이후 창업 초기단계부터 해외에의 수출 등을 통해 국제화하는 SME가 보고되기 시작하였으며, 1990년대에 들어서는 SME가 기존의 국제화 이론과 다른 움직임을 보이는 것이 포착되기 시작했다(Oviatt and McDougal, 1994). 많은 SME가 설립 시부터 국제화를 계획하고, 창업한 지 얼마 되지 않아 외국 시장에서의 진출을 시도하고 있으며, 창업한 지 4~5년 이내의 SME가 외국 시장에서 수익의 상당 부분을 올리고 있는 경우도 많이 보고되고 있다(Oviatt and McDougall, 1999). 이러한 초기 국제화 현상은 SME 중에서도 전통적인 제조업을 영위하는 SME보다 고도의 기술이나 집약된 지식에 기반을 둔 SME에서 보다 많이 발견되고 있다(Boter and Holmquist, 1996; Karagozoglu and Lindell, 1998). SME의 초기 해외 진출은 국제화를 기존 자원을 exploitation하는 과정이라고 보는 전통적인 국제화 이론으로는 설명할 수 없는 부분이 많다. SME의 국제화는 대규모 다국적 기업의 국제화와는 동기, 전략, 경영자원, 프로세스 등 여러 면에서 차이가 있기 때문이다(Dana et al., 1999). 이에 따라 SME의 국제화를 설명하는 이론적 틀을 정립해야 할 필요성이 대두되고 있으며, 해외 및 국내 학자들의 많은 연구가 이루어져 왔다. 그들에 의하면 전통적인 제조업에 속하는 SME의 국제화는 전통적인 국제화 이론을 분석 틀로 사용할 수 있지만, 하이테크를 기반으로 한 SME의 국제화에 대해서는 전통적인 국제화 이론이 충분한 설득력을 얻지 못하고 있다(Boter and Holmquist, 1996; Oviatt and McDougall, 1994).

그러므로 본 연구는 SME 가운데서도 하이테크에 기반을 둔 SME가 국제화하는 프로세스를 관찰함으로써 SME의 국제화에 대한 인식과 이해를 심화시키는 것을 목적으로 한다. 또 1980년대 후반 경부터 시작된 환경 변화 속에서 보이기 시작한 하이테크 SME의 초기 국제화를 다루기 때문에 SME 중에서도 신생 하이테크 SME를 논의의 대상으로 한다. 즉, 신생 하이테크 SME란 기업의 국제화를 용이하게 하는 최근의 환경 및 기술 변화 속에서 설립된 비교적 초기 단계의 SME

이며, 하이테크에 기반을 둔 제품을 독자적으로 개발하는 기술 및 지식 집약적인 SME이다<sup>2)</sup>. 또 American Small Business Administration의 정의에 따라 SME를 종업원 500명 이하인 단독(stand-alone)기업으로 삼는다. 주로 SME의 국제화라고 할 때, 수출을 가리키는 경우가 많지만, 본 연구는 국제화를 기업이 자국 시장 이외에서의 경영 활동을 전개해 가는 프로세스(Welch and Loustarinen, 1988; Oviatt and McDougall, 1999)로 정의하고 논의를 전개해나간다. 자국 이외에서의 경영 활동이란 수출이나 자회사 설립에 의한 해외 시장에서의 자체 제품 판매 활동은 물론, 외국 기업과의 기술 제휴나 공동 개발 등도 포함된다. 그러나 본 연구에 있어서는 기술 목적을 위한 국제화보다 주로 시장 목적을 위한 국제화를 다루기로 한다.

다음 절에서는 여태까지의 신생 하이테크 SME의 국제화에 관한 연구를 살펴보고 연구자들의 견해를 모아 몇 가지 명제를 도출하고자 한다. 그 다음에 사례 분석을 통해 명제를 검증하고 보다 시험 가능한 연구 가설을 제시하고자 한다. 이를 통해 신생 하이테크 SME의 국제화를 설명하는 새로운 이론적 틀을 구축하는 일에 공헌하고자 한다.

## II. 연구의 배경

기업을 둘러싼 국제경제 환경은 극적으로 변화해 나가고 있다. 환경의 변화는 기업이 국제화하는 데 장애가 되었던 요인들을 제거하거나 감소시키는 방향으로 작용하고 있다. 예를 들어 국제 투자나 무역에 대한 규제가 완화되고 있는 데다 국가 간 커뮤니케이션이나 수송의 속도 및 품질, 효율성이 개선되면서 국제 거래에 수반되는 거래비용이 낮아지고 위험이 감소되고 있으며, 신생 SME에게도 국제화의 실현이 가능해지고 있다. 또한 인터넷의 출현으로 국경을 초월한 기업의 활동을 용이하게 만들고 있으며, 기업은 시간적 공간적 제한없이 외국에 있는 고객에게 접근할 수 있게 되었다(Zhao and Du, 2000). 예전에는 효율적인 커뮤니케이션이나 수송 수단은 대규모 다국적 기업만이 보유하는 강점이라고 생각되었지만, 이제는 기술 발전의 혜택을 신생 SME도 사용할 수 있게 되었다. 이 점에 있어 다국적 기업이 신생 SME에 대해 가졌던 우위성이 낮아졌다고 할 수 있으며, 이러한 환경 변화로 인해 신생 SME도 해외시장으로 예전보다 용이하게 접근할 수 있게 되었다.

그러나 경영 환경이 변화한다고 해서 모든 신생 SME가 반드시 국제화를 추구하는 것은 아니다. 국제화는 전략적 선택 사항 중의 하나에 불과하며, 외국으로 진출하는 대신 국내 시장에서의 활동 범위 확대나 제품 라인의 다각화와 같은 전략을 선택할 수도 있기 때문이다(Chen and Martin, 2001). 그러나 하이테크를 기반으로 하는 신생 SME의 경우 기술적 특성 때문에 전통적인 제조업에 속하는 신생 SME보다 국제화를 추구해야 할 유인이 많다.

2) 신생 하이테크 SME이란 소위 벤처기업과 같은 개념이라고 할 수 있다. 그러나 해외 문헌들에 있어서는 벤처기업이라는 용어보다 SME라는 용어가 주로 사용되어 왔기 때문에 본 연구에서도 벤처기업이라는 용어를 사용하지 않았다.

기술 집약적 혹은 지식 집약적인 산업에 속하는 신생 하이테크 SME는 기술이 어느 정도 지속력이 있는 전통적인 산업분야에 속하는 신생 SME에 비해 창업 초기부터 상당량의 제품 개발비용을 투입해야 한다. 또한 기술력 유지나 지속적인 신제품 개발을 위해서도 상당한 투자가 필요하지만 투자 비용을 상쇄할 만한 수익을 올리지 못하면 대기업에 비해 재무구조가 상대적으로 취약한 신생 하이테크 SME는 생존의 위협을 받게 될 것이다(Kobrin, 1991). 그러나 신생 하이테크 SME가 제공하는 제품이나 서비스는 좁은 틈새시장에 국한되는 경우가 많다. 이러한 틈새시장에서 활동을 해야 하는 신생 하이테크 SME에게 있어, 한 국가의 시장만으로는 제품 개발 비용을 회수할 만한 이익을 올리는 것이 쉽지 않다(Preece et al., 1998). 또한 신생 하이테크 SME가 제공하는 제품은 진부화의 속도가 매우 빠르다(Preece et al., 1998). 게다가 기존 제품을 대체하는 신제품이 빠른 속도로 연이어 개발되는 반면, 제품에 대한 수요는 세계 시장에 분산되어 있는 경향이 있다(Oviatt and McDougall, 1995). 예를 들어 특수한 용도를 위해 개발된 소프트웨어에 대한 수요량은 단일 시장에서는 소규모로 세계 시장에 그 수요가 분산되어 있을 수 있다. 그러므로 신생 하이테크 SME는 투자비를 회수하기 위해서 국내에서의 판매뿐만 아니라 해외의 시장도 개척해야 할 필요성이 높다.

이러한 요인들은 신생 하이테크 SME로 하여금 창업 초기부터 국제화를 추구하도록 유도할 것이다. 따라서 기업이 국내시장에서 성숙된 후에 국제화를 시작한다고 가정하는 단계이론과 달리, 본 연구에서는 다음과 같은 명제를 제시하고자 한다.

명제 1	전통적인 제조업에 속하는 신생 SME보다 하이테크 분야에 속하는 신생 SME가 보다 조기에 국제화를 시작한다.
------	---

단계이론을 주장하는 학자들에 의하면 기업의 국제화란 (1) 간접적 수출 및 수입, 조달, (2) 직접적 수출 및 수입, 조달, (3) 라이선싱 (4) 합작투자 (5) 100% 자회사라는 단계를 거치는 점진적인 프로세스이며, 진출 국가의 선택에 있어서도 기업은 문화적, 지리적으로 본국과 가까운 시장부터 국제화를 시작하고 점차 문화적, 지리적 거리가 먼 시장으로 경영을 확대해 나간다고 한다(Johanson and Vahlne, 1977; Cavusgil, 1984). 그들은 해외경영에 대한 개입수준을 높여 가고 국제화의 단계를 진행시키는 결정 요인은 해외시장에 관한 지식, 경험 및 노하우라고 한다(Johanson and Vahlne, 1977). 그러한 지식이나 노하우는 짧은 시간 내에 얻을 수 있는 것이 아니고 해외 시장 진입의 시도를 통해 점차 습득하고 소화되는 것이다. 외국 시장에 관한 지식이나 노하우는 종전보다 용이하게 얻을 수 있게 되었다는 주장도 있으나(Hedlund and Kverneland, 1985; Oviatt and McDougal, 1997), 신생 하이테크 SME의 국제화를 연구하는 학자들은 그러한 지식이나 노하우는 여전히 국제화의 중요한 성공요인이라고 생각하고 있다(Cafferata and Riccardo, 1995; Karagozoglu and Lindell, 1998; Zhao and Du, 2000). 그들에 의하면 경영자의 국제경험과 해외 시장에 대한 정보 부족이 신생 하이테크 SME의 국제화에 장애요인으로 작용하고 있다는 것이다(Cafferata and Riccardo, 1995; Karagozoglu and Lindell, 1998).

자국시장과 해외시장의 문화적, 제도적 차이가 클 경우, 신생 하이테크 SME는 외국인 비용(Liabilities of foreignness)이라는 문제(Hymer, 1976)에 직면하게 된다. 자국 시장에서 축적한 노하우나 지식으로는 문화적, 제도적 차이가 큰 해외시장에서의 적용이 어렵기 때문에 성공적인 진입을 위해서는 새로운 지식이나 역량을 획득하거나 개발해야 한다(Lu and Beamish, 2001). 그러한 해외 시장에 관한 지식이나 노하우는 사람 속에 내면화된 암묵지이고, 이는 언어나 숫자로 표현할 수 있고 비교적 쉽게 전달, 공유할 수 있는 형식지와는 달리, 언어로 표현하기 어렵고 이전이나 획득이 용이하지 않다(Nonaka and Takeuchi, 1995). 국제적인 경험이 있고 풍부한 해외시장에 관한 암묵지를 갖춘 경영자가 없다면 언어, 문화, 고객의 취향, 거래 관행, 제도의 차이 등을 극복하기가 어려울 것이다. 국경이 존재하지 않는 가상 시장에서 사업을 수행하는 인터넷 기업조차도 국내 시장과 해외 시장 간에 존재하는 문화적인 거리가 국제화의 속도를 지연시킨다고 한다(Zhao and Du, 2000).

이렇듯이 외국시장에 관한 지식이나 노하우는 기업이 국내시장과 해외시장 간의 차이를 극복하는 데 있어 중요한 요인으로 작용하는 것이다. 따라서 위에서 논의하였듯이 신생 하이테크 SME는 기술적인 특성으로 인해 창업 초기 단계부터 해외 시장에 진출하게 되지만, 진출 후에는 해외시장에 관한 암묵지 부족으로 인해 점진적인 국제화 프로세스를 거쳐야 하는 것으로 예상할 수 있다. 즉, 단계이론에서 가정하는 바와 같이, 신생 하이테크 SME 또한 수출에서 해외직접투자로, 문화적으로 가까운 시장에서 먼 시장으로 국제화를 진행해 나갈 것이다. 이에 다음과 같은 두 번째 명제를 제시한다.

명제 2

신생 하이테크 SME는 국제화 프로세스, 즉 진입 방식과 진입 시장 선택에 있어 단계이론을 따른다.

신생 하이테크 SME는 풍부한 경영 자원이나 역량을 보유하고 있지 않은 경우가 대부분이고(Lu and Beamish, 2001), 국제화에 필요한 모든 자원을 내부화 하기도 쉽지 않다(Oviatt and McDougal, 1994). 신생 하이테크 SME는 기업으로서 생존해 나가기 위해 필요한 자원 중 일부만을 소유하고 통제할 수 있을 뿐이며, 이 점이 신생 하이테크 SME와 대기업을 구분하는 요인이 된다(Oviatt and McDougal, 1994). 그러나 충분한 경영자원을 내부화하지 못하는 신생 하이테크 SME가 해외 시장으로 나가는 현상을 관찰할 수 있다는 것을 보면, 그러한 약점을 메우는 자원의 소유나 접근 방법을 신생 하이테크 SME가 취하고 있다는 것을 추측할 수 있다(Oviatt and McDougal, 1994).

창업초기부터 국제화 프로세스를 시작하는 신생 하이테크 SME는 해외시장에 성공적으로 진입하기 위해 요구되는 자원, 역량과 기업 내부에 실제로 보유하고 있는 자원, 역량의 차이에 직면하게 될 것이다. 신생 하이테크 SME가 독특한 기술이나 경쟁력이 있는 제품 같은 고유한 자원을 보유하고 있을 수도 있지만, 그것은 국제화의 필요조건일 뿐 결코 충분조건은 될 수 없다(Tiessen and Merrilees, 1999). 신생 하이테크 SME의 경영자들은 부족한 자원을 보완해야 하는데, 우선 국제화에 필요한 자원이 무엇인지, 그러한 자원이 어디에 있는지를 인식해야 한다(McDougall et al.,

1994; Westhead et al., 2001; Yli-Renko et al., 2001). 기술적인 지식이란 현지 시장에서의 경영 노하우들 간에 그러한 중요한 경영 자원의 대부분은 암묵적 또는 무형일 경우가 많다(Nonaka and Takeuchi, 1995). 그러한 경영 자원은 거래되는 시장도 없고 흡수하기 어렵다(Nonaka and Takeuchi, 1995; Doz and Hamel, 1998). 또 내부에서 개발하려면 많은 시간이 걸리는데다 개발 가능성에 관한 불확실성도 있다(Doz and Hamel, 1998). 따라서 창업초기부터 해외시장에 접근하려는 신생 하이테크 SME는 그러한 경영 자원을 내부 개발하기보다 외부에서 구하는 것이 신속하고 효과적인 것이다(Doz and Hamel, 1998). 내부 자원이 풍부하지 못한 신생 하이테크 SME는 외부 자원을 획득하기 위한 수단으로 국내 혹은 외국 기업과 제휴하거나 사회적 네트워크를 활용할 것이다(Hamel and Prahalad, 1994; Yli-Renko et al., 2001). 그러한 수단으로 신생 하이테크 SME는 외부 파트너가 보유하는 가치 있는 경영 자원으로 접근하여 내부 자원을 보완하는 방식을 택해야 할 것이다. 그것이 신생 하이테크 SME의 초기부터의 국제화를 가능하게 하는 요인이라고 생각할 수 있다. 전통적인 국제화 이론들은 기업의 국제화를 풍부한 경영 자원을 해외에서 활용해 나가는 exploitation 프로세스라고 생각하는데, 필요한 경영자원의 일부만을 내부화 할 수 있는 신생 하이테크 SME의 특성을 고려하면, 신생 하이테크 SME의 국제화란 필요한 자원을 외부에서 획득하여 보완함으로써 기존의 경영 자원을 최대한 활용해 가는 exploration 프로세스라고 할 수 있는 것이다.

이렇듯 신생 하이테크 SME는 외국 시장에 관한 암묵적인 지식이나 해외 진출에 필요한 인재, 혹은 제품 개발에 필요한 기술 등 중요한 경영 자원을 모두 보유하지 못하기 때문에 이 같은 부족한 자원들을 외부에서 확보해야 할 것이다. 신생 하이테크 SME의 국제화는 이러한 부족한 자원들을 획득해 가는 프로세스이며, 이에 다음과 같은 명제 3이 도출된다.

명제 3	신생 하이테크 SME의 국제화는 외부 경영 자원을 획득하여 내부 자원을 보완해가는 과정이다.
------	---

<도1>

### III. 연구 방법

본 연구에서 제시한 3가지 명제는 어떻게의 문제(how questions)에 속한다. 즉, 3가지 명제는 신생 하이테크 SME가 어떠한 방법을 사용하고, 어떤 과정을 거쳐 해외 시장에 진입하는가를 논하고 있다. 이러한 과제를 연구하는 최적의 방법은 사례를 통한 연구이다(Yin, 1994). 또한 본 연구의 명제는 신생 하이테크 SME의 국제화가 시간의 경과에 따라 어떠한 경로를 거치는가, 국제화에 대한 접근 방식은 어떻게 변화해 나가는가의 문제를 다룬 것이다. 신생 하이테크 SME의 국제화에 관한 논문들이 주로 횡단면 자료(cross-sectional data)에 의거해 그 주제를 연구해 왔으나, 횡단면 자료에 기반한 연구는 기업의 국제화의 진행 과정을 설명하는 동태적 이론을 도출하기에는 적합하지 않다(Oviatt and McDougal, 1997). 사례연구는 분석의 시각에 시간이라는 차원을 추가해

주는 역할을 할 수 있고(Rogers, 1995), 심층적인 사례연구는 이론 개발의 초기 단계에 있어 적절한 연구 방법이며, 복잡한 현상의 인과적인 관계를 설명하는 데 매우 유용하다(Yin, 1994). 이와 같은 이유로 연구방법으로서 사례연구를 적용하였다. 통계적 수법을 사용할 경우에는 표본추출 후 모집단의 특성을 통계적으로 추론하는 과정이 이루어지지만, 사례연구의 논리는 과학에서 실험의 논리와 유사하다(Yin, 1994). 복수 사례에서 유사한 결과(replication)를 얻으면 그 만큼 가설이 지지되며, 반대로 예상과 다른 결과를 얻으면 사례를 분석하고 나서 제시된 명제를 수정하는 것이다(Yin, 1994). 이 연구에서도 연구 배경에서 제시한 3가지 명제를 사례를 통해 검증하고 나서 명제의 수정 또는 보다 시험 가능한 가설을 도출하고자 한다.

본 연구에서는 신생 하이테크 SME로서 한국 게임 산업에 속하는 엔씨소프트(NCsoft), 타프시스템(Taff System), 이올리스(Eolith) 3개의 코스닥 등록 벤처 기업을 대상으로 선택하였다. 한국은 게임 산업이 활성화되고 있고, 많은 새로운 게임 벤처기업들이 해외시장으로의 진출을 도모하고 있으며, 수출에도 기여하고 있다. 게임 소프트웨어는 컴퓨터 프로그래밍을 기반으로 하며, 거기에 3D 영상 처리 기술이나 온라인 기술을 필요로 하는 지식 집약적인 하이테크 산업이므로 게임 산업은 연구대상으로 적절하다고 할 수 있다.

3개 기업이 신생 하이테크 SME에 속하느냐를 다음과 같이 검증하였다. 신생 하이테크 SME의 국제화에 관한 문헌에 의하면 최근의 환경 및 기술 변화가 신생 하이테크 SME의 국제화를 가속화시킨 요인이라고 보고 있다. 국제화에 있어 이러한 변화의 영향을 받은 SME를 사례 대상으로 선정하기 위해 사례 대상 기업은 1990년 이후 설립되어야 한다. 기존 기업에서 분사되거나 모회사가 있는 경우는 사례 대상에서 제외되어야 한다. 최종적으로 선택된 3개의 기업은 모두 1990년 이후에 설립된 독립 기업으로서 신생 하이테크 SME로 분류되며, 모두 확장 전략으로서 해외 시장 진출을 택하였다. 이러한 사항을 고려하면, 선택된 3개의 기업은 본 연구 대상의 조건을 충족시키고 있다.

연구자료는 인터뷰를 중심으로 수집하였다. 인터뷰는 각 기업의 해외 업무 또는 기업 전략 기획 담당자를 대상으로 실시했다. 인터뷰 시점에서 보면 국제화는 과거에 실시된 일이기 때문에 회고의 문제(recall problem)가 발생한다(Rogers, 1995). 따라서 신문 기사를 비롯한 객관적 기록을 사용함으로써 인터뷰 조사의 단점을 보완하였다. 작성한 사례 기술에 대해서는 인터뷰 당사자에게 송부하여 기술 내용에 오류가 있는지를 확인하였다.

<표1>은 3개 기업의 개요를 정리한 바이다.

<표1>

## IV. 사례분석 결과

### 1. 사례 개요

#### (1) 엔씨소프트(NCsoft)

엔씨소프트는 1997년 인터넷을 통한 온라인 게임을 만드는 것을 목적으로 설립되었다. 엔씨소프트의 주력 제품은 온라인 게임 리니지(Lineage)이며, 이를 개발하는 데 2년 이상의 시간이 투입되었다. 상용 서비스가 시작된 후 리니지는 큰 성공을 거두어 단기간에 한국 온라인 게임 중 최대의 인기를 끌게 되었으며, 국내 온라인 게임 시장의 50% 이상의 점유율을 기록하였다.

한국 온라인 게임 시장을 장악한 엔씨소프트는 보다 넓은 시장에서의 매출을 추구하기 위해 해외 진출을 본격적으로 준비하기 시작했다. 엔씨소프트는 처음 진출할 시장을 대만으로 정했고 라이선스 형태로 시장에 진입하기로 결정했다. 대만 시장은 한국과 같이 PC방이 발달되어 있어서 유통 채널로 그 인프라를 활용할 수 있었다. 2000년 7월 대만에서 상용 서비스가 시작된 리니지는 현지 시장에서도 큰 인기를 얻었으며, 대만 온라인 게임 시장의 약 80%를 점유하게 되었다.

대만 시장에 성공적으로 진입한 후, 엔씨소프트는 2000년 8월에 북미 시장 진출을 위해 미국 지사를 설립했으며, 이어서 같은 해 12월에 지분 100% 자회사인 엔씨 인터랙티브(NC Interactive)를 설립했다. 미국 시장에서의 리니지 상용 서비스는 엔씨 인터랙티브를 통해 2001년 5월에 개시되었으나, 미국 시장에 대한 정보가 결여되어 있었기 때문에 효과적인 마케팅 방법이 무엇인지를 판단하기는 쉽지 않았다. 때문에 엔씨소프트는 미국 시장에 관한 부족한 지식이나 경험을 보충하기 위해 미국 게임 업체를 인수하고 미국 시장에서의 노하우를 갖춘 인재를 확보하기로 했다. 이러한 목적 하에 2000년 5월 엔씨소프트는 미국 게임업체인 테스트네이션(Destination Game)사를 인수해 우수한 게임 전문 경영자를 영입했다. 그러한 인재들로부터 지원을 받으면서 미국 시장에서의 대대적인 홍보 캠페인과 리니지의 현지화 작업 등을 진행하며, 본격적으로 미국 시장의 공략에 나섰다. 동시에 엔씨소프트는 홍콩, 일본, 유럽에서의 상용 서비스도 계획하며 해외 진출 활동을 전개해 나가고 있다.

#### (2) 타프 시스템(Taff System)

타프시스템은 3차원 영상 정보 처리를 이용한 정보혁명 창조라는 비전을 내걸고 1992년에 설립되었다. 타프시스템의 핵심 기술은 3D 엔진이라고 불리는 3차원 영상정보 처리 기술이며, 창업 초기에는 이 기술을 이용한 PC게임 소프트웨어 개발에 주력했다. 타프 시스템의 주력 제품은 3D 기술을 이용한 낚시 게임이며, 국내에서 큰 성공을 거두었을 뿐 아니라, 해외에도 수출되었다. 낚시 게임은 1999년에 해외로 수출된 국내 PC 게임 중 무려 50%를 차지하기도 했다.

타프시스템은 1994년 한국 PC게임 업체로는 처음으로 자체 개발한 제품 K-1 탱크를 해외 시장에 수출하는 데 성공했다. K-1 탱크는 중국어로 번역돼 대만으로 수출되었다. K-1 탱크를 수출한 후, 타프 시스템은 약 2년 간 시장조사와 제품 기획 과정을 거친 후 개발에 착수해 국내 처음으로 풀3D 스포츠게임인 대물 낚시 광을 개발하는 데 성공했다. 타프시스템은 대물 낚시 광을 미

국 시장으로 수출하려고 미국 LA에 임시 사무소를 설치해 미국 게임 유통업체에의 접근을 시도했다. 미국 시장에서의 상거래 관행이나 사업 수행 방법, 효과적인 마케팅 방법 등에 관한 지식이나 노하우도 없었고 회사 자체의 인지도도 낮았기 때문에 타프시스템은 현지 마케팅 전문가 및 변호사를 영입해 대물 낚시광의 프로모션 활동을 펼쳤다. 그러한 노력 뒤, 1998년 세계 4대 게임 소프트웨어 유통 업체인 미국 인터플레이사와 수출 계약을 맺는 데 성공했다.

타프시스템의 해외 진출은 대물 낚시 광을 계기로 본격적으로 시작되었으며, 미국을 시작으로 일본, 유럽, 호주 등으로 시장을 확대해 나갔다. 타프 시스템은 1999년 자체 소프트웨어를 세계 시장으로 판매하는 교두보를 구축하기 위해 미국 실리콘 벨리에 100% 자회사인 심웍스(SIMWOKRS)를 설립했으며, 이어서 2000년에는 일본에 판매거점으로서 합작회사인 엔티에스 소프트(NTS Soft)를 설립하기도 했다.

### (3) 이오리스(Edlith)

이오리스는 아케이드 게임의 소프트웨어 및 하드웨어를 개발하는 기업으로서 1996년에 설립되었다. 이오리스의 주력 제품인 히든 캐치(Hidden Catch)는 국내에서 큰 성공을 거두었을 뿐만 아니라, 해외 시장에도 수출되었다.

이오리스는 설립 당초부터 한국 최초로 3D 파이팅 게임을 개발하는 프로젝트에 착수하였으나, 그것은 실패로 돌아가 도산의 위기에 빠졌다. 그 가운데 이오리스는 현금흐름을 개선하려고 국내 유통업체를 통해 중국에의 수출을 시도했다. 중국 수출을 진행 중에 국내 유통업체에게 의존하지 않고 스스로 해외진출을 해야 하는 중요성을 인식한 이오리스는 세계 게임 시장 동향에 관한 정보 수집 활동을 하는 동시에 해외 유통 업체와의 인맥 구축에도 나섰다. 오락실 판매를 중심으로 하는 아케이드 게임 업계의 경우, 게임 제작자가 직접 오락실 경영자에게 판매하는 일은 어려우며, 현지 유통업체를 통해 판매하는 것이 일반적이었기 때문에 각지의 게임 업체와의 인적 관계구축이 중요했다.

많은 시간과 노력을 투자한 결과, 이오리스는 세계 각지의 게임 유통업체와 인적 관계를 구축할 수 있었다. 이오리스는 이를 판매 경로로 활용할 수 있게 되었으며, 1998년 하반기부터 자체 개발 게임을 본격적으로 수출하기 시작했다. 그 회사가 인적 네트워크를 통해 제품을 수출한 시장은 북미, 유럽, 동남 아시아, 일본 등에 이르고 있다. 그러나 2000년 이후, 이오리스의 수출은 급격히 감소하였다. 현재 이오리스는 해외 유통업체와의 관계 재구축과 판매 경로의 재개척을 추진하고 있으나, 아직 충분한 성과를 거두지 못하고 있다.

## 2. 사례 분석

### (1) 설립 초기단계부터의 국제화

엔씨소프트는 창업 이후 불과 3년 만에 대만 시장에서 리니지의 상용 서비스를 개시하였으며, 이듬해인 2001년에는 미국에서의 상용 서비스를 시작했다. 창업 당초부터 해외 시장의 진입을 꿈꾸었던 엔씨소프트의 창업 멤버들은 국내 시장에서의 성공조차 불확실했음에도 불구하고, 리니

지를 개발할 때 다언어 대응 시스템을 구축하였다. 타프시스템도 창업 2년 만에 대만 시장에 제품을 수출했다. 타프시스템 역시 기업이 장기적으로 성장을 지속하기 위해서는 해외로 진출해야 한다는 인식에 의거, 창업 시부터 해외 시장으로의 진출을 고려하고 있었다.

이오리스토 창업 이듬해부터 중국으로 제품을 수출했다. 그러나 그 배경은 엔씨소프트나 타프시스템과는 다르다. 이오리스는 소위 소극적인 요인이 국제화에의 계기가 되었다. 이오리스의 경우, 중국에의 수출을 선택한 직접적인 계기는 국내 시장에서의 실패였다. 이오리스는 도산의 위기를 막기 위해 국내와 해외를 막론하고 수익을 거두어야 한 것이었다. 그러나 엔씨소프트, 타프시스템과 마찬가지로 이오리스토 창업한 지 불과 1년 만에 자체 개발 제품을 해외 시장으로 수출해 냈다.

이상의 3개 기업 모두 창업 이후 1~3년 사이에 수출 또는 라이선스 방식으로 국제화를 이루었다. 단계이론은 기업이 해외 시장에 진출하기까지 장기적인 프로세스를 거친다고 주장하고 있는데, 그것은 단계이론이 성숙된 국내 시장에서 경쟁력을 갖추면서 위험 회피적이고 해외 시장에 나가는 것을 망설이는 대기업을 상정하고 있기 때문이다. 그러나 위의 3개 기업들 모두가 창업 시점부터 단기간에 해외 시장에 접근하고 진출한 사례들로서 단계이론의 주장과는 상반된 사례를 보여주고 있다.

이렇듯이 연구 배경에서 제시한 명제 1, 즉 하이테크 분야에 속하는 신생 SME가 조기에 국제화를 시작한다는 명제는 3개 기업 사례에서 검증되었지만, 이러한 초기부터의 국제화는 과연 신생 하이테크 SME에만 적용되는 특징이라고 할 수 있는가 하는 의문이 든다. 학자들은 전통적인 제조업을 영위하는 신생 SME에 있어서는 초창기부터의 국제화가 덜 관찰된다고 한다(Boter and Holmquist., 1996; Karagozoglu and Lindell, 1998). 앞에서 하이테크 또는 지식 집약적인 신생 SME가 창업 초기에 국제화하는 요인으로 거액의 개발 비용과 시장의 협소성, 제품의 진부 속도를 들었다. 게임 산업은 과연 그러한 특성들을 만족시키고 있는지를 검증해 보고자 한다.

엔씨소프트는 리니지를 개발하는 데 2년 이상을 투입했으며, 타프시스템도 역시 철저한 시장 조사와 기획, 제품 개발에 2년이나 투입하여 낚시 광을 개발해 냈다. 정확한 금액은 알 수 없지만 그 동안 거액의 R&D 비용이 투자된 것으로 추측할 수 있다. 특히 이오리스는 3D 아케이드 게임을 개발하기 위해서 무려 150억 원이나 투자하였다. 그러나 인터뷰 조사에 있어 3개 기업은 모두 한국의 게임 시장이 협소하다고 했다. 실제로 한국 게임 시장은 세계 시장의 10% 정도밖에 차지하고 있지 않다. 게임에 대한 수요는 각 나라에 분산되어 있으며, 미국이나 일본은 그 중에서도 큰 시장이라고 할 수 있다. 긴 시간과 많은 노력, 그리고 거액의 자금을 투자해 제품을 개발했는데도 불구하고 국내 시장만으로 그 비용을 회수하기가 어려울 것으로 생각된다. 더구나 게임의 수명은 그다지 길지 않다. 게임 가운데서 온라인 게임은 5~10년이라는 가장 긴 수명을 가지고 있지만, 다른 종류의 게임들은 보다 짧은 수명을 가지고 있다. 그 수명이 끝나기 전에 보다 경쟁력이 있는 게임이 출시되거나 소비자의 취향이 바뀔 수도 있는 것이다.

이러한 사항을 고려하면 게임 산업에 종사하는 3개 기업들은 초기단계부터 국제화하는 합리적인 이유가 있다고 추론할 수 있다. 즉, 창업 당초부터 투입된 거액의 R&D 비용을 회수하는 데 국내 시장은 충분한 규모가 없고 제품의 진부화 속도도 워낙 빠르다. 이러한 하이테크가 갖춘 기술적인 특성이 신생 하이테크 SME의 국제화를 촉진한다고 해석할 수 있다. 그러므로 앞으로의 연구과제로 다음과 같은 연구 가설을 제시하고자 한다.

가설 1	신생 하이테크 SME는 연구 개발 집중도, 시장의 협소성, 짧은 제품수명주기로 인해 보다 조기에 국제화를 시작한다.
------	--

① 점진적 국제화

엔씨소프트는 첫 해외진출 대상으로 대만 시장을 목표로 삼았다. 대만이 한국과 문화적으로도 지리적으로도 가까운데다 PC방이라는 공통적인 인프라가 있기 때문이었다. 엔씨소프트는 한국에서 리니지의 상용 서비스를 제공한 경험으로부터 PC방을 활용한 유통 시스템을 구축하는 노하우를 이미 가지고 있었기 때문에, 이를 대만 시장에 적용할 수 있었다. 그러나 해외시장에서의 사업 경험이 없었기 때문에 대만 시장에서의 진입과 사업의 성공여부는 불투명했다. 그래서 엔씨소프트는 현지에서의 사업활동에 관한 정보와 지식 부족을 보완하기 위해 대만 현지기업인 감마니아(Gamania)사를 파트너로 삼아 그 회사와 라이선스 계약을 맺었다. 엔씨소프트는 감마니아와의 작업을 통해 판매채널, 가격정책, 서버운영시스템 등 해외시장에서의 사업 전개에 관해 학습하고 노하우를 축적할 수 있었다.

대만 시장에서 성공을 거둔 후, 엔씨소프트는 문화적, 지리적으로 거리가 먼 미국 시장으로의 진출을 시도하였으나, 엔씨소프트는 이 작업을 장기간에 걸쳐 점진적인 방법으로 접근해나가야 했다. 시장 규모, 효과적인 마케팅 방법, 문화, 상거래 관행 등 대만 시장과는 많은 차이가 존재했기 때문이었다. 또 미국에서는 PC방을 바탕으로 한 판매 채널을 확보할 수도 없었다. 그러므로 엔씨소프트는 미국 시장에 관한 지식이나 사업 전개의 노하우를 보완하기 위해 미국의 게임 제작사인 테스트네이션사를 인수하여 북미 시장에서의 사업경험이 풍부한 게임 전문 경영인력을 확보하였다. 이렇듯이 엔씨소프트는 문화와 사회적 인프라 면에서 한국과 유사한 대만 시장부터 진입한 후 점진적으로 미국 시장으로 국제화를 확대했으며, 그 방식도 라이선스에서 해외 직접투자로 변화해나갔다.

타프시스템 역시 처음으로 진출한 해외시장은 대만이었다. 타프시스템은 PC 게임인 K-1 탱크를 수출했는데, 그 제품은 문화적으로 가까운 대만 시장의 고객 취향에 맞는 것이었다. 수출 방법으로는 국내 유통업체를 활용했다. PC 게임의 수출은 한국 최초였기 때문에 수출에 관한 노하우가 전무한 상태였고, 따라서 타프시스템이 독자적으로 수출을 담당하기에는 많은 위험이 있었다. 그러한 이유로 타프시스템은 초기에 국내 수출 대행사의 노하우와 경험을 빌릴 수밖에 없었다.

K-1 탱크의 수출을 시작한 뒤 다음 제품을 수출하기까지는 4년이라는 시간이 걸렸다. 그 동안 시장조사와 제품기획 및 구미 시장을 겨냥한 제품개발에 몰두하고 있었던 것이다. 타프시스템은 미국시장의 진출방식으로 국내 유통업체를 이용하지 않고 현지 유통업체와 직접 교섭하고 계약을 맺는 방법을 선택했다. 상거래 관행도 다르고 미국에서 타프시스템의 지명도도 낮았기 때문에 해외 유통업체의 활용은 국내 유통업체의 활용보다 어렵고 상대적으로 위험도 컸다. 현지 유통업체와의 계약 체결에 이르는 작업을 통해 해외에서의 경영 노하우를 축적한 뒤, 타프시스템은 미국에 100% 자회사를 설립하여 미국에서의 영업 활동의 거점을 만들었고, 일본에도 자사 제품 수출과 제품개발을 목적으로 합작회사를 설립했다.

타프시스템의 사례에 있어서도 문화적, 지리적으로 가까운 시장으로 먼저 진입하고 점차 거리가 먼 시장으로 판매경로를 확대해 가는 것을 볼 수 있다. 또한 진입 방식에 있어서도 국내 유통업체를 통한 수출에서 현지 유통업체를 통한 수출, 그리고 해외직접투자자로 점차 위험이 높은 방식을 채택해 간 것을 알 수 있다.

이오리스 역시 점진적인 프로세스를 통해 국제화를 진행해 나갔다. 이오리스의 경우 처음에는 중국에 판매경로를 보유한 국내 유통업체를 통해 문화나 지리적으로 가까운 중국 시장에 진입했다. 그러나 이오리스는 그 유통업체에게 전적으로 수출에 관한 업무를 맡기기 때문에 수출에 관한 노하우나 현지 시장에 관한 지식을 얻을 수 없었다. 이러한 경험을 통해 이오리스는 국제화에 성공하기 위해서는 해외 시장에 관한 정보를 직접 수집하고 수출에 관한 업무에도 적극적으로 개입해야 한다는 사실을 깨달았다. 그 후 이오리스는 시간과 자금을 투자해 정보 수집과 판매 경로 개척에 힘쓰기 시작했다. 정기적으로 게임 전시회에 사원을 파견하여 세계 시장의 동향에 대한 정보를 수집하고, 그곳에서 각지의 게임 유통업체와의 인적 관계를 구축하는 것에도 주력했다. 해외 게임유통업체와 인맥을 구축하기 위해 많은 노력을 들인 끝에, 이오리스는 몇 군데 현지 유통업체와의 인적 관계를 구축할 수 있었고, 그 네트워크를 통해 수출할 수 있게 되었다. 이를 통해 처음 중국 시장에서 시작된 이오리스의 수출은 미국, 유럽, 일본 등으로 확대되었다.

이오리스의 국제화는 국내 유통업체를 통한 수출에서 현지 유통업체를 통한 수출로 점진적인 과정을 거쳤다고 볼 수 있다. 또한 진입 시장에 있어서도 중국부터 시작해 세계 게임 시장의 동향에 관한 정보를 수집하면서 문화적으로 거리가 있는 구미 시장으로 확대해 나갔다.

사례의 해석을 통해 신생 하이테크 SME에 있어서도 해외시장에 관한 암묵지는 국제화의 과정과 성공적인 진입을 설명하는 데 중요한 요소이며, 그러한 암묵지의 결여는 해외시장 진입에 직접적인 장애요인으로 작용하고 있다. 암묵지의 부족으로 신생 하이테크 SME는 문화적, 지리적 거리가 가까워 비교적 위험이 적다고 판단되는 시장부터 국제화를 시작하고, 또 경영 자원의 투입이 적은 진입 방식부터 착수하게 되는 것이다. 그러므로 신생 하이테크 SME는 창업 초기에 국제화 하되, 단계이론이 주장하듯 진입 방식과 진입 시장에 있어 점진적인 국제화 과정을 거쳐간다는 명제 2가 3개의 사례에서 검증되었다. 명제 2에 관한 논의를 보다 많은 수의 표본을 사용해 시험하기 위해 다음과 같은 가설을 향후의 연구 과제로 제시할 수 있다.

가설 2	신생 하이테크 SME는 문화적인 거리가 가까운 시장부터 먼 시장으로 진입 국가를 점진적으로 확장해 나간다.
가설 3	신생 하이테크 SME는 자원의 투입이 낮은 진입방식에서 시작하여 점차 자원의 투입이 높은 진입방식으로 점진적으로 진행한다.

② 외부 자원의 획득 및 활용 프로세스로서의 국제화

엔씨소프트의 제품인 리니지는 대만 시장에 진출하기 전부터 이미 대만 사용자들에게서 높은 평가를 받고 있었다. 또한 엔씨소프트는 국내 시장에서의 경험에서 PC방을 통한 유통 노하우를 갖추고 있었다. 하지만 엔씨소프트는 대만 시장에서 성공하기 위해서는 그 시장에 관한 지식이 필요하다고 판단해 현지 파트너를 구하고 부족한 경영자원을 보충했다. 대만 시장에서 리니지의 상용 서비스를 위한 준비에 있어 현지 파트너는 엔씨소프트측에 주로 현지에서의 사업 전개에 관한 상세한 지식과 노하우를 제공해 성공적인 진입으로 이끌었다. 또한 외국 시장에서 온라인 게임을 제공하는 방법에 관한 지식과 노하우 등 앞으로 해외 진출을 추진해 가는 데 필요한 새로운 역량이 대만에서의 경험을 통해 창출되었다.

대만 시장의 경험에서 얻은 역량은 미국 시장으로의 진출에 적용할 수 있었으나, 미국 시장에서의 성공을 위해서는 또 다른 경영자원을 보완해야 했다. 그것을 해결하기 위해 엔씨소프트는 미국 게임 제작업체의 인수를 통해 게임 전문 경영자를 확보하는 방식을 취했다. 이 인수를 통해 엔씨소프트는 우수한 게임 개발 전문가와 신규 온라인 게임 개발 프로젝트를 같은 자원도 획득했으며, 또 아티팩트(Artifact Entertainment)사와의 제휴로 신규 온라인 게임에 관한 서비스 권한을 확보하기도 했다. 리니지의 해외 시장 진출을 진행하면서 엔씨소프트는 부족한 경영 자원, 특히 무형의 자원을 외부에서 획득해 가며, 그것을 활용해 성공적인 진입을 달성했다.

타프시스템은 처음 K-1 탱크를 수출할 때, 수출에 관한 노하우를 가지고 있는 국내 유통업체를 활용함으로써 부족한 경영 자원을 보완했다. 미국 시장에 진출하려고 현지 유통업체와 계약을 체결할 때도, 혼자 힘으로는 무리가 있다고 판단한 타프시스템은 미국 현지의 마케팅 전문가와 변호사의 도움을 받는 것으로 교섭을 해낼 수 있었다. 이렇듯, 타프시스템은 국제화를 추진하기에 앞서 외부 자원을 활용했으며, 그 과정을 통해 외국 시장에서의 교섭 방법이나 사업의 진행 노하우를 학습해 나갔다. 새로 획득한 역량은 미국에 자회사를 설립하고 운영하는 데 많은 도움이 되었으며, 자회사 운영을 통해 얻은 노하우는 일본 업체와의 합작투자에도 다시 활용되었다. 기술 측면에 있어서도 타프 시스템은 해외 기업과의 제휴를 통해 핵심 기술에 접근하고 보충해 갔다. 또한 미국, 일본에 있는 자회사나 합작회사를 통해서도 현지의 기술에 접근, 흡수하면서 신제품이나 신규 사업 개발을 추진하고 있다.

국제화에 요구되는 자원과 그 당시 이오리스가 보유하고 있는 자원간에도 격차가 있었다. 이오리스에는 외국 시장에 관한 지식이나 노하우는 물론 외국어를 할 줄 아는 직원도 거의 없었기 때문에 현지에 판매 경로를 가지고 현지 사정을 잘 아는 파트너를 활용해야 했다. 중국 시장에서의 수출에서 별다른 성과를 거두지 못한 이오리스는 해외 유통업체와의 인적 관계, 즉 비공식적 네트워크를 활용한 수출을 시도했다. 인적 관계를 통해 그 회사는 현지 유통업체가 소유하고 있던 판매 채널이나 현지에서의 판매에 관한 노하우에 접근할 수 있게 되었다. 또 인맥 구축을 통해 이오리스는 해외 유통업체와의 교섭이나 해외 진출에 관한 노하우를 학습해 나갔다.

위의 3가지 사례에 비추어, 신생 하이테크 SME는 경영 자원이 부족한 상황에서 해외에 진출하고, 외부에서 해외 시장 진입에 필요한 자원을 계속적으로 획득해 나간다는 것을 알 수 있다. 획득하거나 접근한 외부 자원은 내부 자원과 함께 국제화를 수행하기 위해 활용된다. 3개 기업 사례에 있어 신생 하이테크 SME의 국제화는 외부 경영 자원을 획득하여 내부 자원을 보완해 가는 과정이라는 명제 3이 검증되었다. 우리가 연구한 3개 신생 하이테크 SME는 모두 국내 또는 해외의 외부 파트너가 보유하는 경영 자원, 특히 현지 시장에 관한 암묵적인 지식을 잘 활용했다. 또 타프시스템이나 이오리스에 있어 볼 수 있듯이 신생 하이테크 SME는 처음에 국내 파트너를 이용하다가 국제화 프로세스를 진행하면서 국외 파트너를 이용하게 되는 것 같다. 현지 파트너는 국내 파트너보다 현지의 상거래 관행이나 제도, 문화를 잘 알고 있고 현지에서의 비즈니스 노하우도 갖추고 있을 것이다. 그렇게 생각하면 국내 파트너를 이용하기보다 해외 파트너를 이용할 때 더 높은 국제화의 성과를 얻을 수 있을 거라고 예상할 수 있다. 따라서 향후 보다 많은 수의 표본을 사용한 연구 과제로서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 4	국내 파트너보다 현지 파트너를 활용할 경우에 신생 하이테크 SME의 국제화의 성과가 높다.
------	--

### ③ 최고 경영자의 중요성

본 사례연구는 최고 경영자의 특성 또한 기업의 성장전략에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다 (Tavakoli and McKiernan, 1999; Westhead et al., 2001). 엔씨소프트 및 타프시스템의 최고 경영자가 초창기부터 글로벌화의 꿈을 꾸었다는 것과 달리 이오리스의 최고 경영자의 해외 시장에서의 관여수준은 비교적 높지 않았다고 해석할 수 있다. 이오리스는 중국을 시작으로 몇 가지 시장으로 수출을 확대해 나갔지만, 그 최고 경영자는 해외 시장보다 국내 시장에서의 판매 확대에 주력하려고 했으며, 해외 시장 개척은 해외 마케팅 담당부서에 전담시키고 적극적으로 개입하지는 않았다. 물론, 그렇다고 이오리스가 해외 시장에 경영 자원을 투입하지 않았다는 것은 결코 아니다. 하지만 최고 경영자의 국제화에 대한 태도는 조직원의 국제화에 대한 태도에도 영향을 미칠 수 있다. 신생 하이테크 SME들은 대개 기업 소유주가 직접 경영하는 경우가 많으므로(Tiessen and Merrilees, 1999), 최고 경영자의 특성이 기업 행동에 미치는 영향은 클 수밖에 없다.

SME 연구에 있어서는 최고 경영자의 특징과 기업의 전략이나 성과를 연결시키는 것이 중요한 이슈의 하나가 되어 있으며, 신생 하이테크 SME의 국제화 연구에 있어서도 마찬가지이다. 예를 들어 과거 해외경영의 경험이 있는 최고 경영자는 그렇지 않은 최고 경영자보다 기업성장 전략으로 해외시장에 진출하려는 경향을 가지고 있다는 주장도 제기되어 있다(Chen and Martin, 2001).

신생 하이테크 SME는 자원의 한계 때문에 해외시장과 국내시장의 확대전략을 동시에 추구하기 어려울 수 있다(Chen and Martin, 2001). 특히 해외시장의 불확실성에서 오는 위협이나 해외시장에서의 경영 노하우 부족 때문에 글로벌 비전을 가지고 있지 않는 최고 경영자는 국내 시장에 집중하게 될 것이다. 즉, 국내 시장 지향적인 최고 경영자가 경영하는 신생 하이테크 SME는 재무 자원, 인적 자원, 물적 자원 등을 국내 시장 위주로 투입하려 할 수 있다. 반대로 신생 하이테크 SME의 최고 경영자가 해외 시장에 관여하는 정도가 높을수록 해외 시장 개척에 경영자원을 분배하려고 할 것으로 생각된다. 이러한 최고 경영자의 태도가 국제화의 성과에도 영향을 미칠 가능성이 있는 것을 3개 사례는 제시한다. 최고 경영자가 앞서 적극적으로 초기부터 국제화를 추진한 엔씨소프트 및 타프시스템과 최고 경영자가 소극적인 국제화에의 관여수준을 보인 이오리스와는 국제화에서 얻은 성과에 차이가 났다. 이러한 최고 경영자의 성향과 국제화의 성과에 관한 문제도 향후의 과제로 남아 있다.

#### 가설 5

신생 하이테크 SME에서 최고경영자의 국제화에 대한 관여수준이 높을수록 국제화의 성과가 높을 것이다.

## V. 결 론

본 연구는 하이테크 산업이나 지식 집약적인 산업에 속하는 신생 SME가 해외시장에 진출해 나가는 프로세스에 대해 사례연구방법으로 분석하였다. 본 연구를 통해 신생 하이테크 SME의 국제화를 이해하기 위한 몇 가지 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 신생 하이테크 SME는 창업한 후 빠른 시일 내에 해외 시장에 진출하려는 경향을 가지고 있으며, 그것은 단계이론이 가정하는 국내 시장에서의 여건 변화에 기인하는 것은 아니다. 신생 하이테크 SME의 조기 국제화는 커뮤니케이션 코스트의 저하나 수송 수단의 발달 등 환경 변화가 중요한 요인으로 작용했지만, 신생 하이테크 SME들이 갖고 있는 고도의 기술도 국제화의 큰 유인이 되었을 것이다.

둘째, 창업 초기부터 해외로 진출하는 신생 하이테크 SME도 그 프로세스에 있어서는 점진적인 과정을 거친다. 신생 하이테크 SME가 해외 시장에 쉽게 진출할 수 있는 여건이 점차 조성되고 있기는 하지만, 국제화 과정은 결코 쉬운 일이 아니다. 이를 수행하기 위해서는 해외시장에서

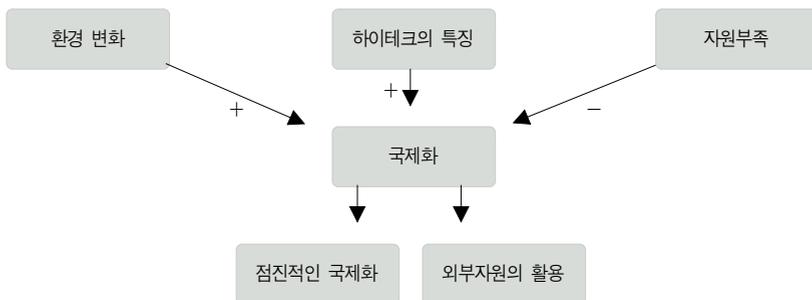
의 경험과 노하우가 필요하다. 그러한 해외진출에 관한 암묵지는 이전에 비해 획득하기가 용이해지고 있지만, 여전히 국제화 프로세스를 설명하는 중요한 요인으로 작용하고 있다.

셋째, 전통적인 국제화 이론들은 기업의 국제화를 기업이 소유하는 풍부한 경영 자원을 해외 시장에서 활용해 나가는 exploitation 프로세스라고 생각한다. 그러나 사례분석을 통해 알게 된 바와 같이 신생 하이테크 SME는 국제화에 필요한 경영 자원이 부족하더라도 해외 시장에 진출하려고 하며, 국제화 프로세스를 진행하면서 해외시장에 관한 지식이나 노하우 같은 필요한 경영 자원을 보충해 가는 것이다. 3가지 사례를 통해 신생 하이테크 SME의 국제화는 부족한 내부 자원이나 역량을 외부에서 찾아내거나 학습을 통해서 획득해 가는 exploration 프로세스로 파악할 수 있다.

본 연구를 통해 이론적인 시사점뿐만 아니라 경영자에 대한 시사점도 얻을 수 있다. 경영자원이 부족한 신생 하이테크 SME의 경영자는 해외 시장 진출을 수행하는 데 있어 필요한 경영자원이 무엇인지, 그 중 무엇이 조직 내부에 없는 지를 파악해야 한다. 그리고 부족한 자원을 획득할 수 있는 곳을 찾아내어 그 자원에 접근하는 것이 국제화를 추구하는 경영자에게 중요한 임무가 될 것이다. 또한 국제화에 필요한 지식을 습득하기 위해, 경영자는 국제화를 진행하면서 효과적으로 조직적 학습을 해 나갈 수 있는 짜임새도 만들어 가야 할 것이다.

이 연구에서는 3개 기업밖에 사례로 취급하지 않았으며, 더구나 3개 기업은 모두 게임 산업에 속하고 있다. 제시한 3개 명제는 3개 사례에 관한 한 검증되었으나, 사례수도 적고 산업도 게임 산업에 한정되어 있기 때문에 일반성을 얻을 수는 없다. 명제들이 다른 국가, 다른 산업에 있어서도 적용할 수 있는지에 대해서 앞으로도 지속적인 연구가 필요하다. 또 사례의 해석을 통해 앞으로의 연구를 위한 보다 시험 가능한 가설들을 도출하였다. 우리가 제시한 명제 및 가설 가운데서는 대기업에도 적용될 수 있는 것이 있겠지만, 그런 경우에도 어떤 가설이 보다 강하게 신생 하이테크 SME의 특징을 나타내는지를 검증하는 것도 향후의 중요한 연구 과제라고 생각한다. 또한 사례 연구와 함께 통계적 수법을 사용한 연구도 진행하여 신생 하이테크 SME의 국제화에 대한 이해를 심화시켜 갈 필요가 있다. 사례연구와 통계적 연구는 상호 보완하면서 신생 하이테크 SME의 국제화라는 새로운 현상을 이해하는 데 공헌해 갈 것이다.

<도-1> 신생 하이테크 SME의 국제화



<표-1> 사례 기업 개황

	설립	인원	해외진출	진입방식	진출 상대 시장
NCsoft	1997년	250명	2000년 2001년	License FDI	대만 미국
Taff System	1992년	80명	1994년 1998년 1999년 2000년	수출 수출 FDI JV	대만 미국 일본 유럽 호주 등 미국 일본
Eolith	1996년	40명	1997년 1998년	수출 수출	중국 북미 유럽 동남아 일본 등

### 참고문헌

Bartlett, C.A and S. Ghoshal. 1998. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd ed. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Boter, H. and C. Holmquist. 1996. Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 11: 471-487.

Cafferata, R. and M. Ficardo. 1995. The Role of Information in the Internationalization of SMEs: A Typological Research. *International Small Business Journal*, 13, April-June: 35-46.

Cavusgil, S.T. 1984. Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21: 3-21.

Chander, A.D., Jr. 1986. The Evolution of Modern Global Competition. In M.E. Porter, editor, *Competition in Global Industries*, 405-48. Boston: Harvard Business Press.

Chen, R. and M.J. Martin. 2001. Foreign Expansion of Small Firms: The Impact of Domestic Alternatives and Prior Foreign Business Involvement. *Journal of Business Venturing*, 16: 557-574.

Dana, L., H. Elernad and R.W. Wight. 1999. Theoretical Foundations of International Entrepreneurship. *Research in Global Strategic Management*, 7: 3-22.

Doz, Y.L. and G. Hamel. 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hamel, G. and C.K. Prahalad. 1994. *Competing For The Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hedlund, G. and A. Kverneland. 1985. Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. *International Studies of Management and Organization*, 15(2): 41-59.

Hyrner, S. 1976. *A Study of Direct Foreign Investment*. Massachusetts: MIT Press.

Johanson, J. and J. Vahlne. 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

- Karagozlu, N. and M. Lindell. 1998. Internationalization of Small and Medium-sized Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, 36: 44-59.
- Kobrin, S. J. 1991. An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration. *Strategic Management Journal*, 12: 17-32.
- Lu, J.W. and P.W. Beamish. 2001. The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22: 565-586.
- McDougall, P. P., S. Shane and B.M. Oviatt. 1994. Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9: 469-487.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Oviatt, B.M. and P.P. McDougall. 1994. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Oviatt, B.M. and P.P. McDougall. 1995. Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *The Academy of Management Executive*, 9(2): 30-44.
- Oviatt, B.M. and P.P. McDougall. 1997. Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 37(2): 85-99.
- Oviatt, B.M. and P.P. McDougall. 1999. A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship. *Research in Global Strategic Management*, 7: 23-40.
- Porter, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Preece, S.B., G. Miles and M.C. Baetz. 1998. Explaining International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms. *Journal of Business Venturing*, 14: 259-281.
- Rogers, E.M. 1995. *Diffusion of Innovation*, 4th ed. New York: The Free Press.
- Tavakoli, M. and P. McKiernan. 1999. SMEs Strategic Reaction to the 1992 Single Market Announcement: Evidence from Scottish Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 37: 79-89.
- Tiessen, J.H. and B. Merrilees. 1999. An Entrepreneurial Model of SME Internationalization: Evidence from Six Cases. *Research in Global Strategic Management*, 7: 131-154.
- Westhead, P., M. Wight and D. Ubasaran. 2001. The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, 16: 333-358.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed. California: SAGE Publications.
- Yli-Renko, H., E. Autio and H.J. Sapienza. 2001. Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. *Strategic Management Journal*, 22: 587-613.
- Zhao, J.H. and J. Du. 2000. Electronic Commerce and International Business: A New Test of Internationalization Theory. Paper presented at The Global E commerce Conference.

## Internationalization Process of New High Technology-based SMEs : A Case Study of Korean Game Industry

Dongkee Rhee \*

Naoki Ando \*\*

### Abstract

It is argued that new high technology-based small- and medium-sized enterprises(SME) are challenging traditional internationalization theories. Researchers have observed that they enter foreign markets within four or five years after establishment. Traditional theories cannot explain such an accelerated internationalization of new-born SMEs. We, therefore, conducted a case study so as to understand the internationalization process of high technology-based SMEs. Before that, we developed some propositions from review of extant literatures on internationalization. Through the case analysis, we obtained some implications to understand the internationalization behavior of new high technology-based SMEs. They tend to internationalize in the early stages. However, it seems that their internationalization process is incremental, and follows the stage theory. In addition, the internationalization of new high technology-based SMEs could be regarded as an exploration process, i.e., obtaining requisite resources from external sources and complementing the lack of internal resources with them. After the case study, some operational hypotheses were developed from the findings of this study.

---

Key Words : Internationalization, Small-and medium-sized enterprises

\* Professor, Graduate School of Business Administration, Seoul National University

\*\* Doctoral Candidate, Graduate School of Business Administration, Seoul National University