

일본진출 사례 분석을 통한 우리나라 SW기업의 해외 사회자본 축적과 재무적 성과와의 관계 연구*

남 영 호**

본 연구에서는 국내 SW기업의 국제화 패턴 사례를 사회자본 이론(social capital theory) 관점에서 살펴보았다. 사회자본-현지화-성과 모델을 설정하고 국내 SW기업의 해외진출의 성과에 관한 연구명제를 도출하였으며, 경영 시사점을 제시하였다. 일본에 진출한 대표적인 SW 개발기업이 본사와 해외법인 간에 형성되어 있는 대내적 사회자본(internal social capital)을 활용하여서 현지 시장에서 배태적 네트워크(embedded network)를 형성하고 주요인사의 국제화 경험을 이용하여 대외적 사회자본(external social capital)을 축적하는 과정을 분석하였다. 패턴매칭 기법을 통하여 대내적 및 대외적 사회자본의 축적량은 현지화의 조기 달성과 재무적 성과에 정의 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 대외적 사회자본의 축적방식이나 축적량은 기업별로 매우 상이하다는 점과 대내적 사회자본은 위생요인으로 작용하므로 축적량이 일정 수준 이하일 경우에는 대외적 사회자본의 축적량에 관계없이 현지화를 조속히 달성하기가 어렵다는 점도 분석하였다. 또한 소프트웨어의 성격이 사회자본과 재무적 성과의 관계에서 매개변수로서 작용할 수 있다는 것을 밝혔다. 즉 패키지성 소프트웨어의 경우에는 제품의 표준화가 잘되어 있기 때문에 서비스성 소프트웨어보다 적은 사회자본을 필요로 하며, 이에 따라 사회자본의 축적량이 재무적 성과에 미치는 영향이 적다는 것을 알 수 있다. 경영적 시사점으로 대외적 사회자본을 조속히 축적하는 방법을 제시하였으며, 조인트벤처의 한계 및 현지 법인장 선임의 장단점을 분석하였다.

주제어: 사회자본 이론, 네트워크, 소프트웨어 기업, 일본 시장, 재무적 성과, 패턴매칭

1. 서론

1.1 연구의 배경

국내 개발 소프트웨어(이하 SW)제품은 세계적인 해외 제품과의 경쟁 속에서 해외시장뿐만 아니라 국내시장에서도 확실한 기반을 가지지 못하고 있다(양유석, 이정화, 2004; 남영호, 서용석, 2006). 특히 1990년대 말에 인터넷 붐에 따라 많은 중소벤처기업들이 충분한 준비도 없이 해외진출을 감행

하였으며, 그 결과 많은 기업들의 진출 실패로 이어졌다. 그 이후 2000년대 초반부터 중견 SW개발기업들이 다시 해외 진출을 시도하였으며, 최근 언론기사에 따르면 누리텔레콤, 아이온소프트, 티맥스소프트, 안철수연구소, 핸디소프트, 포스테이타, 더존 등 국내의 우수한 SW 개발사들이 일본, 중국 등 해외 시장에 진출하여 실질적 결과를 내놓기 시작하고 있다고 한다.¹⁾ 본 연구에서는 국내 SW기업의 일본 진출 사례를 이용하여서 해외 진출에서 현지 시장에 관한 지식 정보를 획득하는 방식을 분석하고 사회자본 이론(social capital theory) 관

논문접수일: 2009. 07. 09. 게재확정일: 2010. 01. 26.
* 본 연구는 2009년도 국민대학교 교내연구비를 지원받아 수행된 연구임
** 국민대학교 경영대학 교수(yhnam@kookmin.ac.kr)
1) "국내 SW업체 해외법인 수익분기점 넘어섰다"(전자신문, 2007. 5. 25일자).

점에서 연구명제를 도출하였다. 즉 일본시장에 진출한 기업들의 현지화 노력을 사회자본의 축적 면에서 분석하였으며, 사회자본의 축적과 재무적 성과와의 관계에 관한 연구명제를 도출하였다. 특히 사회자본과 재무적 성과와의 관계에 영향을 미치는 매개변수로서 해외 시장 및 SW제품의 특성을 살펴보고 시사점을 도출하였다.

1.2 선행 연구 분석

1.2.1 국제화 단계이론

국제화 단계이론은 1970년대 중반의 북유럽 국가를 중심으로 중소기업의 해외진출양상을 설명하면서 발전되어 왔다(Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson and Vahlne, 1977). 이 이론에서는 국제화는 직접적인 시장 개입을 통해 점진적 단계를 거치며 발전하며 심리적 거리(psychic distance)가 적은 시장부터 간접 수출의 형태로 진입한 후 해외시장 지식을 축적하면서 더욱 고도화된 단계로 진행한다고 설명하고 있다. 이 이론은 중소기업의 국제화를 설명하는 대표적인 이론으로 자리 잡았고, 1980년대 이래로 많은 실증분석 논문들이 발표되고 있다(Sullivan and Bauerschmidt, 1990; Gankema, Snuif and Zwart, 2000; Gemser, Brand and Sorge, 2004). 그러나 이 이론은 새롭게 등장한 중소기업들의 급속한 국제화 패턴을 설명하지 못하는 한계를 가지고 있다(Oviatt and McDougall, 1994). 더구나 우리나라 SW기업들의 해외진출 양상은 현지 시장에 대한 경험이나 네트워크가 없는 상태에서 처음부터 해외법인을 설립하면서 일어나므로 단계이론 모델을 직접적으로 적용하기가 어렵다(남영호, 서용석, 2006). 그럼에도 불구하고 단계이론이 우리나라 SW기업의 해외진출의 연구에 의미를

갖는 것은 기업의 국제화가 해당 시장에 관한 경험적 지식의 축적에 따른 과정이라는 측면을 설명하는데 효과적이기 때문이다.

1.2.2 네트워크 관점(network perspective)

네트워크 관점은 중소기업들의 급속한 해외진출을 설명하는데 한계를 가진 단계이론을 보완하는 이론으로 등장하였다. 네트워크 관점에서는 기업이 경영환경의 불확실성을 회피하고 해외진출을 성공적으로 수행하기 위해서는 자신의 능력뿐만 아니라 외부 조직의 자원을 필요로 한다고 보았다. 1990년을 전후하여 네트워크 관점을 바탕으로 하여서 서비스 산업의 특수성을 고려한 연구가 많이 전개되었다. Buckley, Pass and Prescott(1992)는 제조업과 서비스 산업의 국제화가 다른 점을 밝혔으며, Erramilli(1990)은 서비스 기업들의 해외시장 진입 전략은 산업 별로 협력에 의한 진입방식이 다르게 나타남을 밝혔다. Coviello and Martin(1999)은 서비스산업의 국제화 연구 시에 단계이론, FDI 이론뿐만 아니라 네트워크 관점을 종합적으로 사용하여야 한다는 결론을 얻었다.

Bell(1995)은 SW산업 연구에서는 단계이론의 심리적 거리감이나 설립 체인가설이 적용되지 않는 반면 기존에 국내에서 만들었던 네트워크를 이용하여 고객을 따라서 동반 진출하는 형태가 많음을 보였다. McNaughton(1996)은 패키징 SW(standardized "shrink-wrapped" applications)의 경우에는 해외 채널만을 활용할 수도 있지만, 상당한 커스터마이징이 필요한 서비스성 SW(custom SW)의 해외진출 시에는 해외 판매 법인을 설립하여야 한다는 것을 밝혔다. Reuber and Fischer(1997)는 SW기업의 최고경영자의 과거 해외 경험이 해외 시장에서 전략적 파트너십을 이룩하고 해외 판매까지의 시간적 지연을 방지하는데 중요한 역할을 하는 것을

보였다. Moen, Gavlen and Endresen(2004)도 SW기업이 해외 시장별로 각기 다른 형태의 진입 방식을 택함을 보였고, 기업의 협력적 관계가 국제화에 매우 중요한 영향을 끼친다는 것을 보였다. Garvey and Brennan(2006)은 경험적 지식 또는 암묵적 지식(tacit knowledge)은 국제화의 단계를 넘어서는데 애로요인(barrier)으로 작용하기보다 국제화를 진행하는 촉진제(driver)로 작용한다는 것을 밝혔다. 즉 지식이 이미 축적된 기업은 단계를 건너뛰면서 국제화를 진행한다는 것이다.

1.2.3 국제신생벤처(INV: international new venture) 이론

국제신생벤처이론은 창업 초기에 급속한 해외진출을 하는 기업, 즉 born-global의 존재를 설명하는 이론이며, 이러한 능력의 원천을 창업자 측면, 제품 및 서비스수준, 경쟁전략, 기술, 산업 환경 등으로 파악한 이론이다(Oviatt and McDougall, 1994, 1997; Reuber and Fischer, 1997; Madsen and Servais, 1997; Zahra, Ireland and Hitt, 2000; Autio, Sapienza and Almeida, 2000; Sharma and Blomstermo, 2003; Rialp, Rialp and Knight, 2005; Coviello, 2006). 이 이론의 핵심은 대기업들이 자체 조직력을 가지고 정보를 수집하고 필요한 지식을 흡수하는 방식과 달리, 소규모 기업은 조직력이 없는 상태에서 경영층이 기존에 가지고 있는 해외시장 경험 및 네트워크가 진출 후의 성과에 미치는 영향에 초점이 맞추어져 있다.

그러나 이 이론으로 국내 SW산업의 해외 현지화 과정을 모두 설명하기에는 문제가 있다. 왜냐하면 정보를 내재화하는 방식에는 여러 가지가 있음에도 불구하고 이 이론에서는 그 중 하나인 설립자 또는 최고경영층의 기존의 경험, 지식 및 네트워크의 활용 면만을 강조하기 때문이다. 또한 국내에서

이미 어느 정도 실력을 쌓은 기업이 국내의 제품 경쟁력을 바탕으로 시장 확대를 위하여 해외로 진출하려는 경우, 소위 born-again global 기업(Bell, McNaughton and Young, 2001)에는 적용되지 않는 문제가 있다. 국내 기업이 해외에서 신속히 국제화를 하여야 한다는 점에서 INV 이론이 타당성이 있을지 몰라도, 국내 기업의 경영진이 현지 시장에 대한 경험적 지식 및 네트워크를 가지고 있지 않다는 면에서는 적용의 한계가 있다.

1.2.4 사회자본 이론(social capital theory)

Nahapiet and Ghoshal(1998)은 사회자본이론을 경영학에 적용한 초기 연구로서 조직이 가지고 있는 인적자본이 지적 자본화(intellectual capital)하는 기제를 사회자본이라는 개념으로 설명하였다. 조직이나 개인 간에 형성된 관계 속에 내재되어 있거나, 관계로부터 발생되거나, 관계에서 얻어낼 수 있는 실재적이거나 잠재적 자원을 사회자본이라고 정의하였다. 사회자본의 축적은 외부 자원과의 접근성을 높여주며 기회를 제공하고 결국 새로운 과와 비친숙함의 부담(liability of newness and foreignness)을 극복할 수 있게 도와준다(Coviello, 2006, 714쪽).

1.2.4.1 사회자본의 세 가지 차원

사회자본은 네트워크의 개인이나 조직이 보유하고 있는 관계에 내재되어 있는 자원의 총합이라는 정의를 내릴 수 있지만 추상적 존재로서 그 실체를 측정하거나 분석하기는 매우 어렵다. 사회자본의 연구자들은 분석의 용이성을 위하여 사회자본의 차원(dimension)을 구조적(structural), 관계적(relational), 인지적(cognitive) 차원으로 나누어서 분석한다.

- 구조적 차원

구조적 차원의 사회자본(structural social capital)은 일반적으로 기업 내외의 네트워크 연계의 위계수준(hierarchical level of network tie)에 의하여 결정된다. 구성요소로서 네트워크의 연계(network ties), 구성(configuration) 및 안정성(Nahapiet and Ghoshal, 1998) 등이 있다. 구조적 사회자본은 그룹 의사결정 및 구조적 통합성(structural integration) (Ling-ye, 2004), 사회적 교류(social interaction) (Tsai and Ghoshal, 1998), 사업적 연계의 수와 파생되는 정보의 수준 (Presutti, Boari and Fratocchi, 2007) 등을 이용하여 측정할 수 있다.

- 관계적 차원

관계적 차원은 개인 간 또는 기업 간의 관계 형성 측면에서 파악한다. 관계적 차원의 사회자본(relational social capital)은 여러 연구에서 각기 다른 조작적 정의를 통하여 구체화 하고 있다. 관계적 사회자본의 구성요소로서 신뢰, 규범, 의무감, 정체성(Nahapiet and Ghoshal, 1998) 등이 있으며, 신용(trust)과 신뢰도(trustworthiness) (Tsai and Ghoshal, 1998), 관계의 상호 협동성, 의존성 및 중요성 (Ling-ye, 2004), 경영층의 대외 접촉, 고객 및 공급자 참여 (Yli-Renko, Autio and Tontti, 2002), 관계의 질, 기회주의의 부재, 공통의 투자, 비공식적 관계 (Presutti, Boari and Fratocchi, 2007) 등을 이용하여 측정할 수 있다.

- 인지적 차원

인지적 차원이란 조직 간이나 네트워크 구성원 간의 공통된 의미를 이해할 수 있는 규범이나 가치를 말한다. 인지적 차원의 구성요소로서 공통의 코드, 언어, 이야기(shared narratives) (Nahapiet and

Ghoshal, 1998), 공통의 목표, 문화 (Inkpen and Tsang, 2005) 등이 있으며, 비전의 공유정도 (Tsai and Ghoshal, 1998), 사회적 교류 (Presutti, Boari and Fratocchi, 2007) 등을 이용하여 측정할 수 있다.

1.2.4.2 국제화 분야의 사회자본 연구

경영학에서 다양한 방면에서 사회자본의 활용에 대한 연구가 진행되고 있지만 본 연구와 관계가 있는 국제화 분야에서 사회자본의 활용에 대한 연구는 아직 초기 단계이다. 이 분야의 연구들의 가설을 모형화하면 <표 1>에서 보는 바와 같이 사회자본의 축적(원인변수) - 현지화지식의 습득 - 성과(결과변수)의 관계 구조로 되어 있다.

- Zahra, Ireland and Hitt(2000)

대규모 신생벤처기업들을 표본으로 사용하여 기업들이 해외 시장을 확대하는 과정에서 해외 시장에 관한 지식을 흡수, 통합하면서, 학습의 폭이 넓혀지고 학습의 깊이가 더해지며 학습의 속도가 증가해서 해외 판매 증가 및 ROE의 증가를 가져온다는 모델을 구성하였다.

- Yli-Renko, Autio and Tontti(2002)

핀란드의 지식집약 벤처기업을 대상으로 해외 판매 증가율을 종속변수로 보았으며, 사회자본이 해외 판매 증가율과 정의 관계가 있음을 보였다. 대내적 사회자본과 대외적 사회자본을 활용하여 지식을 획득하고 지식의 깊이를 더해가며, 지식 매개 변수들이 해외 판매의 증가를 가져오는데 중요한 요인으로 작용한다는 모델을 구성하였다.

- Ling-ye(2004)

중국의 수출기업들은 구조적, 관계적 사회자본의 축적을 통하여 해외시장 지식의 양을 증대시켜서

〈표 1〉 유사 연구의 변수 분석

	사회자본의 축적 (원인변수)	지식의 습득	성과 (결과변수)
Zahra, Ireland and Hitt(2000)	-국제화 다양성 -해외 진입 방식	-기술적 학습 · 깊이 · 넓이 · 속도	-자본수익율 (ROE) -해외 판매 증가
Yli-Renko, Autio and Tontti (2002)	-대내적 사회자본 -대외적 사회자본	-지식의 심도 -해외 시장 지식 -경험적 시장 지식	-해외 판매증가율
Ling-yee (2004)	-구조적 사회자본 -관계적 사회자본	-해외 시장 지식	-수출 집약도
Presutti, Boari and Fracocchi (2007)	-구조적 사회자본 -관계적 사회자본 -인지적 사회자본	-해외고객으로부터 획득한 지식	-해외 판매액 -해외시장 수 -해외 R&D파트너 수

수출 증가를 달성한다는 모델을 구성하였다. 중국 기업들의 수출 집약도(export intensity)를 종속 변수로 보았으며, 해외시장 지식의 축적을 통하여 수출 집약도가 올라가는 것을 보였다.

- Presutti, Boari and Fracocchi(2007)

INV 이론과 사회자본 이론을 연계시켜서 모델을 구성하였다. 사회자본이 증가하면 관련되는 해외 기업으로부터 지식의 흡수가 많아지고 이에 따라 해외 매출의 비중이 늘며, 해외 시장 수가 늘어나게 된다는 가설이지만 실증분석에서 구조적 차원의 사회자본의 영향은 발견하였지만, 관계적 차원과 인지적 차원의 경우에는 관련성을 밝히지 못 하였다. 그 이유로는 후자의 두 차원이 높으면 강력한 연계(strong tie)가 생기고 이 때문에 폭넓은 지식 흡수를 막으며 이로 인하여 성과와 정의 관련성을 갖지 못한다고 분석하였다.

사회자본의 축적과 성과와의 관계를 분석한다는 점에서 위의 연구들은 본 연구와 매우 밀접한 관계를 가지고 있다. 그러나 기존 연구들은 모두 한 시

점에서 횡단면적 분석을 한 정태적 연구라는 한계를 가지고 있다. 즉 정태적으로 축적된 사회자본과 축적된 지식의 양을 독립변수로 사용함으로써 기업이 사회자본을 축적하는 동태적인 면을 분석하지 못한 한계를 가지고 있다. 본 연구에서는 인터뷰를 통한 사례 조사 방식을 사용함으로써 시계열 상에서 사회자본의 축적 및 축적된 사회자본이 성과에 미치는 영향 등에 대하여 알아볼 수 있다.

1.2.5 해외진출 관련 국내연구

국제화에 관한 국내의 연구들은 해외진출 및 국제화에 관한 대부분의 국내 연구는 전통적 제조기업의 국제화 전략 연구가 대부분이며 서비스산업이나 SW산업에 대한 연구는 아직 많이 이루어지지 않고 있다. 서비스산업을 연구한 유승훈, 김석수(2000)는 운수보관기업 및 금융기업의 국제화 결정모형을 이용하여 수요의 불확실성, 경쟁우위의 정도, 국제적 경험의 폭, 제품의 소프트성 등의 요인이 해외시장 진입방식의 선택에 중요한 영향을

기침을 밝혔다. 이철(2002)은 SW산업의 해외진출의 핵심성공요인 및 실패요인을 분석하였으나, 정책적 수준의 제안이고 실증적인 연구가 아니었다. 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. 국내 연구 중 정보내재화와 관련해 묘우철, 이경훈, 최순규(2006)은 해외자회사의 지식습득 및 정보내재화 정도가 자회사의 능력뿐 아니라 다국적기업 전체의 국제경쟁전략, 모회사의 관리방식에 영향을 받음을 증명하였다.

II. 연구방법론 및 대상 기업의 선정

2.1 연구방법론

Coviello and Martin(1999)이 지적한 바와 같이 국제화연구에서 유의미한 결과를 얻기 위하여서는 산업, 진출국가 등 환경적 특수성 (idiosyncrasy)을 통제하여야 한다. 그럼에도 불구하고 많은 국내 연구들이(예컨대 한정화, 운동진, 2006; 최순권, 김정포, 2005 등) 계량적 분석을 할 수 있는 수준으로 샘플 기업의 수를 늘리는 바람에 특수성을 충

분히 고려하지 못한 상태에서 실증 분석을 하고 있다. 본 연구에서는 이러한 문제점을 해결하기 위하여 1990년대 말부터 2000년대 초까지 일본에 진출한 SW 개발기업만을 대상으로 사례분석을 하였다. 첫째, 산업, 진출 기간, 대상국 등의 선정기준에 따라 6개 기업을 선정하였다. 둘째, 각 기업의 문헌 자료를 근간으로 하여서 기업의 설문조사 및 인터뷰 문항을 확정하였다.²⁾ 셋째, 해외 경험이 많은 국내 전문가 3인과 사전 인터뷰를 실시하여서 설문조사와 인터뷰 문항을 수정하였다. 마지막으로 본사의 해외진출 담당 임직원과 해외법인장을 대상으로 1시간 이상의 인터뷰를 통해 정성적, 정량적인 정보를 얻었다.³⁾

인터뷰는 두 번에 걸쳐서 이루어졌다. 첫 번째 인터뷰는 본 연구자와 일본의 해외법인 법인장과 이루어졌으며, 두 번째 인터뷰는 본 연구자와 한국 본사의 사장 또는 해외 담당 임원과 하였다.⁴⁾ 첫 번째 인터뷰는 2007년 10월 17일-19일에 해외법인 사무실에서 이루어졌으며, 두 번째 인터뷰는 2008년 6월 12-14일에 국내에서 실시되었다. 인터뷰 내용을 모두 녹음하고 정리하였다. 인터뷰 내용과 문헌자료를 토대로 하여서 사회자본의 축적량과 재무적인 성과를 측정하고 이들의 관계를 패턴매칭(pattern matching)방법으로 분석하였다.⁵⁾ 이러한 사례분석 방법을 통해 얻은 분석 결과를 연구명제로 정리하였으며 현지화 과정에 관한 경영적 시사점을 도출하였다.

2) 개별 기업의 성과는 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)의 사업보고서 자료를 이용하였으나 금융감독원 사이트에서 획득할 수 없는 2개 기업의 경우에는 인터뷰 시 획득한 자료를 활용하여서 추정하였다.

3) 부록에 인터뷰 요청서를 기재하였다.

4) 본사의 부사장이 직접 해외 총판을 맡고 있는 R사는 동일인을 두 번 인터뷰를 하였지만 각각 해외법인과 본사의 입장에서 답변하기를 부탁하였다.

5) 패턴매칭에 의한 이론 검증 방법이란 샘플을 일정한 기준으로 분류하고, 분류한 그룹별로 상이한 패턴이 나타나는 것을 알아보는 사례연구 방법이다(Yin, 1989). 본 연구에서는 사회자본의 축적이 충분한 기업과 그렇지 않은 기업으로 분류하고 재무적 성과에서 상이한 패턴을 보이는 것을 검증하는 방법이다. 패턴매칭 방법론은 Coviello and Munro(1997) 등 SW산업에 관한 여러 연구에서 이미 사용한 바 있다.

2.2 대상 기업 선정

SW기업이 진출하는 국가별로 다른 전략이 필요하다는 가정 하에 SW기업의 진출이 두드러지는 일본시장에 진출한 우리나라 SW개발 기업만을 대상으로 하여 조사하였다. 또한 Kazanjian(1988)의 제 3단계를 거친 기업들만을 선정하였다. 즉 진출 후 현지화를 끝내고 시험판매 과정을 거친 후에 정상적인 매출을 기록하고 있는 기업을 분석의 대상으로 삼았다.⁶⁾ 기본적으로 해외진출 후 5년이 지난 기업을 고른 후 정보통신국제협력진흥원(KIICA)의 동경 해외 IT센터(구 iPark)의 소장과의 의논을 거쳐서 10개의 기업을 선정하여 인터뷰 하였다. 인터뷰 후에 아직도 3 단계를 완전히 거치지 못한 3개 기업을 제외하였다.

Hoch, Foeding, Pukert, Lindner and Multer (2000)가 정리한 IT시장의 분류에 따르면 SW 제품 및 서비스(software products and services) 시장은 기업용 솔루션(enterprise solution), 패키지성 대량판매 SW(packaged mass-market SW), 프로페셔널 SW 서비스 및 임베디드 SW로 구성이 되어 있다(27쪽).⁷⁾ 본 연구에서는 프로페셔널 SW 서비스 및 임베디드 SW에 해당되는 기업들을 제외하였다. 그 이유는 전자는 제품을 가지고 있지 않아서 현지화 방식과 해외 영업활동이 다르며, 후자는 제조업과 연계되어 있으며 하드웨어와 동반하여 개발되기 때문에 무형성이 적으며 제조와 소비를 분리할 수 있기 때문이다. 1개의 기업의 매출의 대부분이 임베디드 SW제품에서 발생하므로 이 기업을 제외하여 최종 6개 기업의 확정하

였다.

2.3 선정 기업 본사 현황⁸⁾

〈표 2〉의 설립연도와 매출액 분석에서 알 수 있듯이 J, S사를 제외하고는 모든 기업이 우리나라의 SW산업의 제 1세대 기업이라고 할 수 있다. J, S사 이외의 4개 기업은 2007년도 본사의 매출액이 300억 원 이상이다. 그 반면 J, S사는 2005년도 매출액이 각각 52억 원, 32억 원으로 중견 규모의 SW기업이다. U, O사가 매우 많은 제품군은 가지고 있으며, S사는 단일 분야에 특화되어 있다. 연구 대상 기업들의 취급제품은 SW산업 구분 중에 기업용 솔루션에 속하는 산업으로 한정하였다. 제품 성격이 매우 다양하지만 완전한 패키지성 대량판매 SW제품은 없었다(Hoch, Foeding, Pukert, Lindner and Multer, 2000).

본사의 지원 역량은 재무적 측면과 기술적 측면으로 나누어 생각할 수 있다. 재무적 측면은 SW기업의 해외진출에 있어서 필수적인 요소이다. 손익분기점에 도달하는데 적어도 2-3년 이상 걸리는 점을 감안하면 약 10-20억 원 정도의 현금 내부유보를 할 수 있는 기업만이 해외진출을 할 수 있다. 또한 본사의 R&D 능력은 현지의 요구에 맞추어 커스터마이징하는 서비스성 SW기업의 경우에는 더욱 중요한 요소이다.

본사의 매출액을 분석하여 보면 U, B, I, O사의 경우에는 충분한 능력을 가지고 있다고 생각한다. 단 I사의 경우 본사 매출액은 약 373억 원에 달하지만 당기순손실이 4억 원이어서 현금흐름 상의

6) 시험 판매는 Kazanjian(1988)의 기술집약 벤처의 성장단계 중 2 단계와 3 단계의 사이에서 발생한다. 그는 단계별로 특징적인 단어를 언급하였는데, 1 단계는 제품 콘셉트 잡기와 개발(conception and development), 2단계는 상업화(commercialization), 3 단계는 성장(growth) 그리고 4단계는 안정성(stability)이다.

7) 프로페셔널 SW 서비스산업을 통상적으로 IT서비스산업 또는 SI(system integration)산업이라고 부른다.

8) 본 연구에 등장하는 기업의 영문명은 기업의 이니셜이 아님을 밝혀둔다. 그리고 기업 인터뷰 내용을 정리한 부록은 본 보고서에 넣지 않았다. 학문적 필요에 의하여 요청할 경우에 제공할 수 있다.

〈표 2〉 연구 대상 기업의 본사 현황

	J사	U사	B사	I사	S사	O사
설립연도	1999	1997	1995	1991	2001	1994
매출액*	52억원	852억원	563억원	373억원	32억원	364억원
SW 분류**	인터넷 SW	미들웨어	보안 SW	비즈니스 응용 SW	시스템관리 SW	시스템관리 SW
제품군수	중간	매우 많음	중간	많음	적음	매우 많음

* J사와 S사는 2005년도 코참비즈 통계, 그 외는 2007년도 사업보고서 자료

** SW 분류는 정보통신부의 "정보통신산업 통일분류체계"에 따름

애로를 가져올 수 있지만 본사의 외형이 해외법인에 비하여 크기 때문에 염려할 수준은 아니라고 본다. J, S사는 비상장기업이며 2005년도 현재 매출액이 각각 52억 원, 32억 원이지만 해외법인의 인원이 각각 1명, 2명뿐이기 때문에 지원능력에는 문제가 없다고 생각한다. 특히 J사의 경우에는 전략적 제휴를 맺고 있으며, S사도 조인트벤처를 형성하였기 때문에 일본 시장에서 마케팅 전략을 수행하는데 많은 자금이 소요되지 않는다.

III. 모델 설정

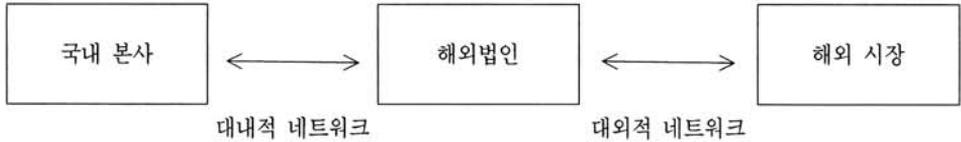
3.1 해외법인의 네트워크 분석

SW제품은 판매 후 서비스가 지속적으로 일어나며, 일반적으로 생산과 서비스의 분리가 용이하지 않다는 특성을 가지고 있기 때문에 해외진출에 관한 기본적인 조사가 끝난 후 단시간 내에 해외 사

무소나 해외법인을 수립한다. 특히 제품을 현지화 하거나 마케팅 활동을 펼치려고 할 때 대외 신인도를 높이기 위하여 사무소 설립의 단계를 거치지 않고 바로 해외법인을 수립하기도 한다(남영호, 서용석, 2006). 해외법인은 본사의 전략에 따라 현지 시장의 주요 대상 기업과 네트워크를 형성하면서 정보와 지식을 흡수하며, 세부적인 현지화 전략을 수립하고 본사의 재무적, 기술적 역량을 활용하여 현지화 전략을 실행에 옮긴다.

〈그림 1〉에서 보듯이 SW기업의 해외법인은 본사와 현지 시장의 사이에 놓이게 되며, Inkpen and Tsang(2005)이 언급한 두 가지 유형의 네트워크가 존재한다. 즉 해외법인과 본사 간에 형성되는 대내적 네트워크가 필요하며, 해외법인을 둘러싼 해당 산업 내의 가치사슬 상의 대외적 네트워크를 구축하고자 노력한다. 전자의 네트워크상에 존재하는 사회자본은 대내적 사회자본(internal social capital)이라고 할 수 있으며, 후자는 대외적 사회자본(external social capital)이라고 할 수 있다.⁹⁾

9) Inkpen and Tsang(2005)은 지식이전의 효과성 분석에서 네트워크 유형(network type)을 중심으로 사회자본을 분류하였다. 기업 내의 네트워크(intracorporate network) 상에 존재하는 사회자본과 한 산업에 속해있는 기업 간의 네트워크(industrial district) 상에 존재하는 사회자본의 양 극단이 있으며, 그 사이에 전략적 제휴 등 특정 기업 간 네트워크(strategic alliance)에 존재하는 사회자본이 있다(152쪽, Table 1). 이와 유사하게 Yli-Renko, Autio and Tontti(2002)는 기술집약 신생기업의 국제적 성장을 분석하는 연구에서 개인이나 조직단위 간에 발생하는 기업내부 사회자본(firm-internal social capital)과 기업 간 또는 기업을 대표하는 개인 간에 발생하는 기업외부 사회자본(firm-external social capital)로 분류하였다.



〈그림 1〉 국내 본사, 해외법인, 해외 시장 간의 네트워크

3.2 해외법인의 사회자본

3.2.1. 대내적 사회자본의 분석

대내적 사회자본은 앞에서 언급한 세 가지 차원을 가지고 있다.¹⁰⁾ 〈표 3〉에서 보듯이 구조적 차원의 구성요소인 해외법인과 본사 간의 네트워크의 구성(configuration)과 네트워크의 안정성(stability)은 대내적 사회자본의 크기를 결정하는 중요한 요소이다(Inkpen and Tsang, 2005). 네트워크의 구성은 본사와 해외법인 간의 위계수준(hierarchical level) 또는 해외법인의 자율성으로 측정할 수 있으며, 안정성은 해외법인 인력의 근속 정도로 측정할 수 있다. 해외법인에게 권한이 위임되어 있고 의사소통이 자유로울 경우 현지의 상황에 맞는 신속한 의사결정이 일어날 수 있으며 이에 따라 본사와 해외법인 간의 지식의 이전 및 활용(knowledge transfer and exploitation)이 활발히 일어날 수 있다. 그 반면 상명하복의 관계를 가지고 현지에서 활동하는 경우 지식이전이 효과적으로 일어날 수 없다. 이러한 측면에서 네트워크의 구성, 즉 해외법인의 자율성은 사회자본의 축적과정의 관계를 가지고 있다. 또한 해외법인의 주요 인력의 이동이 적고 법인장의 근속년수가 길어질수록 대내적 네트워크가 안정적이 되며 지식이전이

효과적으로 이루어진다. 그 반면 법인장이 교체가 잦은 경우에는 본사의 역량을 활용하거나 해외법인이 수집한 정보를 전달하기가 어려워지며 지식이전의 효과성이 떨어지며, 제품, 마케팅의 현지화가 늦어질 수 있다.

인지적 차원의 구성요소로는 공통의 목표와 문화(shared goals and culture)가 있다. 본사는 기업 내 목표와 문화를 동일화 시키려고 많은 노력을 하지만 본사와 해외법인이 동일한 목표와 문화를 갖고 있지 않을 경우가 발생할 수 있다. 예를 들면 법인장 또는 해외법인의 주요 인력을 일본인으로 현지 채용할 경우 우리나라의 기본적인 정서를 이해하지 못할 뿐만 아니라 본사 문화에 대한 이해 정도가 낮을 수 있다. 또한 법인장의 교체가 잦을 경우에도 본사의 목표와 문화를 인지하는데 시간이 걸리며 이에 따라 인지적 차원의 사회자본이 낮아질 수 있다. 특히 본사의 해외진출 전략의 일관성이 적어서 자주 수정될 경우 해외법인이 본사의 수정된 목표를 충분히 이해하고 이에 맞추어 사업을 진행하는데 시간이 소요된다. 이러한 면에서 전략의 일관성은 인지적 차원의 대내적 사회자본의 축적에 중요한 역할을 한다.

대내적 사회자본의 관점에서 구조적 차원과 인지적 차원은 중요한 반면 관계적 차원은 중요성이 적다. 관계적 차원이 중요치 않은 이유는 해외법인과

10) Ling-yee(2004)는 기업 내 구조적 사회자본(intrafirm structural social capital)과 기업 간 관계적 사회자본(interfirm relational social capital)로 나누어서 해외 경험적 지식의 축적과 국제화 성과의 관계를 연구하였다. 그는 인지적 차원을 제외하였으며, 네트워크 유형에 따른 분류와 사회자본의 차원에 따른 분류를 혼합하여 모델을 구성하였다. 비록 기업 내 사회자본에서는 구조적 차원이 중요하며, 기업 간 사회자본에서는 관계적 차원이 중요하지만 그의 분류는 사회자본의 분류를 너무 단순화시킨 문제점을 가지고 있다고 생각한다.

본사의 관계 상 기회주의적 행동을 할 가능성이 없으며, 상호 신용이 문제가 될 가능성이 적기 때문이다.

3.2.2 해외법인의 대외적 사회자본의 분석

대외적 사회자본은 해외법인과 해외 시장의 가치 사슬상의 주요 기업들과의 관계에서 형성된다. 일반적으로 기업이 가치사슬상에 가지고 있는 네트워크의 구성 등 구조적 차원이 중요하지만 본 연구대상인 국내 SW기업의 관점에서는 구조적 차원의 중요성은 높지 않다고 생각된다. 그 이유는 본 연구의 대상이 중소 SW개발기업이고 연구 초점이 해외진출 초기의 캐즘을 극복하는데 맞추어져 있으므로 이들 기업의 현지 진출 전략은 지역적, 산업적 니치마켓을 찾아서 시장 진입을 시도하는 것이다.¹¹⁾ 따라서 시장 전체의 네트워크상에서 어떠한 구조를 유지하느냐 보다 형성된 네트워크상의 파트너와 강력한 신뢰 관계를 통하여 파트너가 가지고 있는 현지 지식을 이전받느냐가 현지화를 빨리 진행하는데 중요한 요소가 된다.

이러한 점에서 관계적 차원이 중요하다. 관계적 차원에서 사회자본을 축적하는 중요한 동인(driver)은 파트너사 또는 유통채널의 신뢰도이며 이는 파

트너사의 현지화 지원 정도로 측정할 수 있다. 인 지적 차원의 경우 해외법인 또는 법인장의 일본시장에 대한 이해도가 사회자본 축적의 중요한 요소이다. 이상의 논의를 표로 정리하면 <표 3>과 같다.

3.3 사회자본-현지화-성과 모델

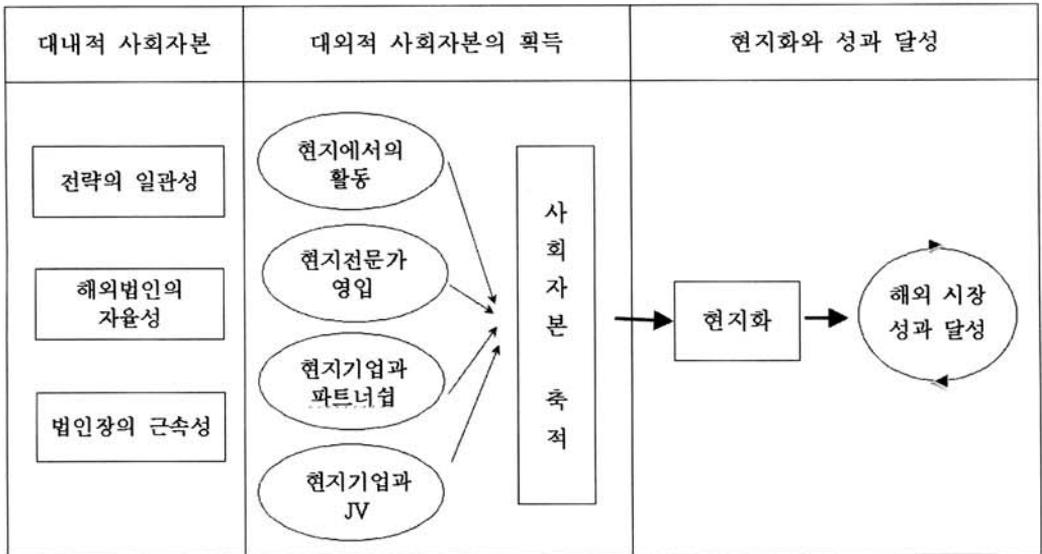
사회자본의 축적과 해외진출 성과와의 관계는 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다. 기업은 본사와 현지 법인과의 관계에서 발생하는 대내적 사회자본을 소유하고 있으며, 현지 진출 후에 현지 법인과 현지 시장과의 관계에서 발생하는 대외적 사회자본을 축적한다. 물론 대외적 사회자본은 진출 이전에 경영진 등이 보유하고 있는 네트워크 및 국제화 경험 등에 따라서 그 크기가 결정되지만 본 연구 대상 기업은 이러한 사전적 사회자본의 축적이 되어 있지 않기 때문에 이에 대하여는 고려하지 않았다.

현지 법인은 현지화 과정에서 사회자본을 축적하기 위하여 노력을 한다. 현지화에 필요한 지식은 암묵적 지식인 경우가 많기 때문에 이를 흡수하기 위하여 부단히 현지 시장의 주요 기업, 인사들과 네트워크를 형성하기 위하여 노력을 하게 된다. 특히 관계적 사회자본을 축적하기 위한 노력에는 1) 현지법인 인력의 현지 시장에서의 부단한 활동, 2)

<표 3> 차원별 사회자본의 측정 변수

구성요소		대내적 네트워크	대외적 네트워크
구조적 차원	네트워크 형태	해외법인의 자율성	해당없음
	네트워크 안정성	법인장의 근속성	해당없음
관계적 차원	신뢰도	해당없음	파트너사의 지원정도
인지적 차원	공통의 목표	전략의 일관성, 법인장의 근속성	해당없음
	공통의 문화	전략의 일관성, 법인장의 근속성	법인장의 시장이해도

11) Oviatt and McDougall(1994)는 이러한 형태의 기업을 지역적 집중을 하는 창업기업(geographically focused start-ups)이라고 분류하였다.



〈그림 2〉 사회자본-현지화-성과 모델

현지 전문가 영입 3) 채널 계약, 파트너 계약 등 현지기업과 파트너십, 또는 4) 현지기업과의 조인트벤처 형성 등이 있다. 현지 파트너 기업 또는 연계된 기업으로부터 제품의 현지화 및 마케팅, 영업 활동에 관한 암묵적 지식을 얻는다. 더불어서 현지의 기술세미나에 참석하고 판매대상 기업의 방문하여서 설명회를 갖는 등 네트워크의 연계를 지속적으로 유지하면서 신뢰를 쌓아간다. 이러한 활동은 해외법인에 소속된 개인을 통하여 개인적 관계(interpersonal relationship)로 시작되지만 점차적으로 조직으로 이전된다(Inkpen and Tsang, 2005). 이러한 활동은 현지법인의 사회자본의 축적으로 이어지게 되며 시장의 정보와 지식의 활용 및 조직 내 정보내재화를 가속화시킬 수 있다. 따라서 대외적 사회자본의 축적이 많을 경우 기업, 제품, 마케팅현지화가 달성되는 기간이 단축되며 이러한 기간의 단축은 해외시장에서 매출의 증가 및 손익분기점의 조기달성으로 이루어질 가능성이 높아진다.

IV. 사례 분석

4.1 해외법인의 현황 분석

〈표 4〉에서 보듯이 J, B, S사는 법인 설립 연도와 수출 등의 형태로 판매가 일어나기 시작한 최초의 시기인 진출 연도가 다르다. J, S사는 진출 이후에 각각 법인 및 사무소를 설립하였다. S사의 경우에는 채널 영업을 위주로 하기 때문에 본사 부사장이 현지 출장을 통하여 사무소를 관리하고 있다. I사 이외의 샘플 기업은 2000년대 초에 진출하였다. I사는 1997년도에 일본 기업의 요청으로 인하여 진출하게 되었으므로 타 기업보다 앞서서 일본에 진출하였다. 모든 법인이 동경에 설립되어 있는데 일본의 영업활동 구조가 본사는 동경에 있으면서 지방을 관리하는 방식으로 이루어지기 때문이다. 법인의 직원 수는 1명에서부터 11명까지로 소규모의 판매 및 기술 인력을 보유하고 있다. 기본

〈표 4〉 해외법인의 기본 활동 분석

	J사	U사	B사	I사	S사	O사
진출연도	2000	2000	2001	1997	2002	2001
법인설립	2002	2000	2002	1997	2006	2001
법인위치	동경	동경	동경	동경	동경 (사무소)	동경
진출 형태	법인/전략제휴	법인	법인	법인	사무소/JV	법인
직원수 (최대)	1명	11명 (30명)	11명	7명 (30명)	2명	9명
진출제품	콘텐츠관리	리호스팅 솔루션	보안 SW	그룹웨어, BPM	원격제어 솔루션	IT 자원 관리시스템

적으로 일본 판매망을 이용한 간접 영업방식을 취하고 있으므로 소수의 직원으로도 법인 운영이 가능하다. 특히 J사와 S사는 현지의 기업과 전략제휴 및 조인트벤처 관계를 가지고 있기 때문에 소규모의 연락 담당 직원만을 두고 있다. 그 반면 U사와 I사는 진출 초기에 일본에서 제품현지화를 하였고 때문에 30명의 많은 직원을 보유한 적이 있었지만 현재는 소규모의 서비스 기술 인력만을 보유하고 있다. 대상기업의 제품은 다양하지만 모두 B2B성 제품이며 최종소비자가 일본 기업이다. 〈표 2〉의 본사 설립연도와 일본법인 설립연도를 비교하여 보면 J, S사 이외의 샘플 기업은 'born-again global' (Bell, McNaughton and Young, 2001) 이라고 말할 수 있다. 즉 국내에서 역량을 축적한 후 갑자기 빠른 속도로 해외진출을 시도하는 기업의 범주에 들어간다.

4.2 사회자본의 축적량 분석

앞의 모델에서 설명하였듯이 대내적 사회자본은 전략의 일관성, 법인장 임기의 지속성, 해외법인의 자율적 의사결정 등을 중심으로 축적량을 분석하였으며, 대외적 사회자본은 관계적 차원을 중심으로

축적량을 분석하였다.

4.2.1 대내적 사회자본

4.2.1.1 전략의 일관성

대내적 사회자본 중에서 가장 중요한 것은 해외 진출 전략의 일관성이다. 전략의 일관성은 인지적 차원에서 본사와 해외법인이 공통의 목표를 가지고 현지화를 진행할 수 있는 밑거름이 된다. 또한 전략의 일관성은 해외법인이 자율적 경영을 하는 데에 필수 조건이라고 할 수 있다.

- J, S, O사

J, S, O사는 명확히 해외 시장의 기회를 보고 진출하였으며, 진출 후 전략의 대폭적인 수정없이 현지화를 진행하였다. J사는 국내 매출액 규모가 크지 않은 기업으로서 처음부터 일본 판매 파트너사를 찾으려고 노력한 결과 성공적으로 파트너십을 맺었다. 현재 일본 총판 파트너사와 20년 장기계약을 맺어서 강력한 협력관계와 원활한 지식의 이전을 도모하고 있다. S사도 국내 매출이 적은 기업으로서 설립 초기부터 해외진출을 목표로 삼고 제품을 개발하였다. 창업자의 기존 일본 경험을 바탕

으로 채널 전략을 수립하였으며, 현재까지 이 전략을 착실히 실행에 옮기고 있다.¹²⁾

- U, B, I사

그 반면 U, B, I사는 다른 기업의 요청에 의하여 일본 시장에 진입하였으므로 초기에 시장진입 전략을 가지고 있지 않았었다고 할 수 있다. U사는 2000년 U사와 유사한 제품을 취급하던 미국계 기업이 일본에서 철수함에 따라 이 기업 직원들의 건의에 따라 해외진출을 하였다. 시장 조사가 철저하지 않은 상태에서 진출 전략을 세웠으므로 제품군 선정이 잘못 되었으며 결국 2004년 새 법인장의 취임 후 새로운 제품군을 선정하는 등 전략의 일관성을 유지하지 못 하였다.

B사는 일본에서 활동하는 종합상사 등의 권유에 의하여 패키지성 SW의 수출과 같은 형태로 일본 시장에 들어갔다. 2001년부터 2003년까지 수출을 위주로 하였으므로 법인을 설립하지 않고 사무소 형태로 고객 기술지원만을 하였다. 이로 인하여 제품현지화 시기가 지연되고, 품질문제로 초기 시장에서 고객 신뢰를 얻지 못하였다. 진출 초기에 기술집약도가 높은 제품을 취급할 수 없는 종합상사를 파트너로 선정한 것은 전략적 실수이었다.

I사는 1997년에 굴지의 일본 제조 기업에게 그룹웨어 솔루션을 공급하고 직접 SI를 하기 위하여 일본 시장에 들어갔다. 진출 초기에 일본 시장에 진입하여 네트워크를 만들 수 있는 좋은 기회를 가졌지만 그 당시에 미국 시장에 전력투구를 하면서 일본 시장을 소홀히 하였다. 2003년도 본격적인 진입을 시도할 때에는 그룹웨어로 시장 진입을 하였고, 2003년 이후에 전략 중심이 BPM으로 바뀌었다가 현재는 그룹웨어를 통하여 지식정보시스템(P-KMS), 내부통제시스템(J-SOX) 등으로 확대

접목을 하려는 시도를 하고 있다.

4.2.1.2 법인장의 변화 분석

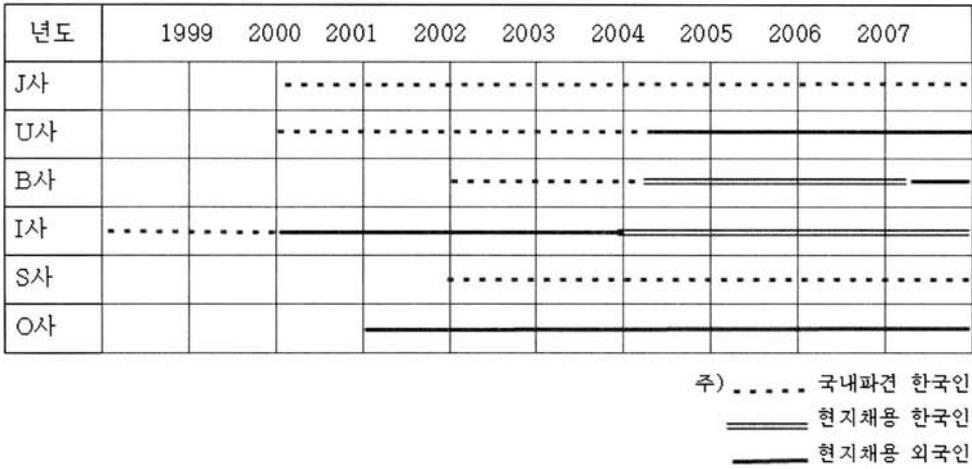
- J, S, O사

J사의 경우 해외법인의 역할보다는 파트너사의 역할이 매우 중요하기 때문에 법인장의 중요성이 그리 크지 않다. 본사 일본 담당자가 법인장을 맡고 있으며, 의사결정은 본사에서 하고 법인이 이를 집행하는 방식이므로 본사와 법인 간의 구조적 마찰 문제는 없었다. S사의 경우 본사 부사장이 사무소장을 겸임하고 있다. 일본 사업을 총괄하는 이 분은 현재 일본에서 2명의 직원을 활용하여 해외 사업을 전담하고 있다. 사무소장이 부사장의 자격으로 본사의 의사결정을 직접 참여하고 동시에 일본 내에서 이를 실행하는 형태로서 본사의 전략과 해외진출 전략의 일치성이 높은 매우 이상적인 구조이다. 그 반면 O사의 경우 본사 사장이 사업 관 계로 잘 알고 지내던 일본인 전문가와 공동출자를 하고 이 분을 해외법인장으로 임명한 경우이다. 일본인을 법인장으로 임명하였으며 일본 내 직원은 모두 일본인이어서 자율적으로 영업활동을 전개할 수 있다.

- U, B, I사

U사는 설립 후 약 4년간 본사 경영진이 법인장을 대행하면서 일본 출장을 통하여 법인을 판매 대리점 형태로 운영하였다. 2004년 말에 한국계 일본인 법인장을 현지에서 채용하였다. 현재의 법인장은 취임 초기에 본사의 해외 전략을 수정하는 과정에서 매우 큰 어려움을 겪었다. U사가 가진 제품군 중에서 일본 시장에 적절한 제품을 선정하고 NEC종합연구소에 의뢰하여 시장보고서를 작성하

12) 창업자의 경험에 대한 자세한 내용은 대외적 사회자본의 구축에서 언급하겠다.



〈그림 3〉 해외법인장의 변화

여서 본사를 설득하는데 약 1년간의 기간을 소요하였다.

B사의 법인장은 자주 바뀌었다. 초기에는 본사의 부사장 대행체제로 운영되어서 법인장이 없는 것과 마찬가지이었고, 2004년에 임명된 법인장은 일본에서 활동하는 한국인이지만 SW업계를 전혀 모르는 분이였다. 2007년에 본사에서 파견된 분이 법인장 대행을 하다가 최근에 해당 업계에서 오랫동안 활동하신 일본인으로 교체되었다.

I사도 법인장 문제로 골치를 썩었다. 초기에는 일본 대기업에 SI를 하였으므로 본사 경영진이 대신하였어도 큰 문제가 없었다. 2003년 본격적으로 BPM제품을 가지고 일본 시장에 진입하려는 전략 하에 일본인 법인장을 채용하였다. 그러나 그 당시 일본에 아직 BPM시장이 열리지 않아서 매출을 올리지 못한 상황에 덧붙여서 일본 법인장과 본사와의 의사소통 문제가 발생함에 따라 법인장을 경질을 하고, 2005년에 현지에서 활동하는 한국계 현지인을 채용하였다. 이렇게 법인장이 바뀐에 따라서 제품현지화 전략도 지속적으로 바뀌는 혼란을 겪었다.

위 사례의 법인장의 변화를 시기별로 표시하면 〈그림 3〉과 같다. 법인장의 성격은 본사와 해외법인 사이에 형성되는 대내적 사회자본과 밀접한 관계를 가지고 있다. 확실한 전략을 가지고 진출한 기업인 J, S, O 사는 해외법인장 임명에서도 그 외 세 기업과 확연한 차이를 보인다. J, S, O 사는 설립부터 현재까지 동일한 법인장이 운영하고 있다. 또한 이 세 기업의 해외법인장은 본사의 의사결정에 참여할 수 있는 위치에 있다. 반면 U, B, I 사는 각기 상이한 이유로 책임자가 계속 바뀌었다.

4.2.1.3 대내적 사회자본의 축적량

대내적 사회자본의 축적량을 총체적으로 측정하기는 어렵지만 〈표 5〉와 같이 대내적 사회자본을 구성하는 요소들을 개별적으로 분석함으로써 추정을 할 수 있다고 생각한다. 초기전략을 일관되게 유지하면서 해외진출할 경우 사회자본이 점진적으로 증가하는 반면, 전략 변화가 심할 경우 대내적 사회자본의 축적이 어렵게 된다. 이러한 면에서 J, S, O사와 U, B, I사가 확연히 구분된다. 특히 B사와 I사는 진출 전략 중에서 가장 중요한 제품군

〈표 5〉 대내적 사회자본의 축적량 측정

	J사	U사	B사	I사	S사	O사
전략의 일관성	일관	변화 후 안정	전략 수정 중	전략 수정 중	일관	일관
법인장의 근속성	높음	낮음	낮음	낮음	높음	높음
법인의 자율성	높음	낮음	낮음	낮음	높음	높음
축적량	많음	적음	적음	적음	많음	많음

을 선정하고 조정하는 점에서 어려움에 직면하였다.

본사와 법인의 관계 측면에서도 현지 시장의 사정을 잘 아는 법인장의 자율적 의사결정이 우선시 되고, 의사소통이 원활할 경우 사회자본의 축적이 용이하다. 우선 J, S사는 본사의 경영진이 법인장을 맡고 있으므로 본사와 법인의 관계가 일체임을 알 수 있으며, O사는 일본인 법인장이 일본 법인에 공동 자본참여 한 바 있으므로 본사와 협의로서 일을 처리한다. 그 반면 U, B, I사는 현지 채용 법인장으로서 법인의 전략을 본사 전략과 일체화시키는 점에서 어려움이 있었으며, 법인의 요구 사항이 신속히 충족되지 않았었음을 토로하였다. 〈표 5〉에서 보듯이 전략의 일관성, 법인장의 지속성, 법인의 자율성 측면을 고려할 때 대내적 사회자본의 부족으로 인하여 해외진출의 애로를 느낄 수 있는 기업은 U, B, I사라고 할 수 있다.

4.2.3 대외적 사회자본

4.2.3.1 관계적 차원 사회자본의 획득 방법

- J사

J사는 초기부터 파트너사와 전략적 제휴를 통하여 대외적 사회자본을 구축한 경우이다. 2000년경 최초 진출 후 파트너를 만나기 위해 50여 개 회사를 접촉하다 우연히 한 기업과 계약을 맺게 되고 2001년에는 이 기업의 도움으로 첫 번째 레퍼런스

를 구축할 수 있었다. 당시에 J사는 지속적인 판매가 일어날 것으로 판단하여서 2002년도에 일본 법인을 설립하였지만 수년간 매출이 거의 일어나지 않았다. 법인장은 그 이유를 다음과 같이 분석한다.

“첫 레퍼런스의 성공은 첫 시도를 성공시켜야 한다는 부담감과 한 고객을 대상으로 하다 보니 어떻게든 맞춰주기 때문이다. 하지만 그 이후는 문제가 다르다. 결국 2001년부터 2003년까지 한 카피도 팔지 못했다.”

이 기간에도 여러 파트너사들과 협력을 하였으나 이들이 역할을 제대로 하지 못했다. 그 이유는 파트너 자체의 능력이 부족했었을 뿐만 아니라 J사가 파트너들에게 자사 제품의 효용성을 정확히 알려주지 못하였기 때문이다. 그 이후 2002년 하반기에 현재의 파트너사를 만나게 되었다. 이 기업과의 계약에만 1년이 소요될 정도로 일본시장에서 계약은 신중하게 이루어진다. J사가 현재 보유하고 있는 300개 이상의 고객들의 대부분을 이 파트너사를 통해서 발굴하였다. 결국 파트너의 역량을 통해 현재의 성과가 가능했던 것이다. 이런 신뢰를 기반으로 해서 최초 3년 계약에서 2007년에는 20년 독점 계약을 맺음으로써 단일 창구를 통하여 안정적으로 일본 시장에서 발판을 구축하였다.

- U사

U사는 초기에 대외적 사회자본의 확충에 소홀히

하였으나 진출 중기 이후부터 해외법인장의 경험적 지식, 일본 내 네트워크 등을 활용함으로써 대외적 사회자본의 축적을 시도한 경우이다. U사는 미들웨어 시장의 빈 공간을 차지하기 위하여 2000년도에 진출하였다. 초기에는 본사 경영진이 법인장을 맡고 본사에서 출장을 다니면서 현지 직원 30명을 관리하는 체제를 갖추고 이 체제를 2004년 말까지 유지하였다. 그러나 미들웨어 시장에 경쟁이 치열하여지면서 새로운 전략을 세워야겠다는 위기감이 고조됨에 따라 2004년 말에 현재의 한국계 법인장을 현지에서 채용하였다.

현재의 법인장(이하 L씨)은 이미 26년간 Fujitsu, CEC 등에서 근무한 경력을 가지고 있어서 일본 시장의 동향을 잘 알고 있었고 많은 네트워크 연계를 가지고 있다. L씨의 결정에 따라 당시의 주력 제품이었던 미들웨어 제품 판매활동을 중단하였다. 그리고 일본의 금융권이 아직도 메인프레임을 사용하고 있다는 사실에 착안하여 기존의 메인 프레임 SW의 변경 없이 UNIX 같은 개방형 환경으로 마이그레이션 시키는 U사의 SW제품을 가지고 전략적으로 일본 시장에 접근하였다.¹³⁾ 결국 2006년에 일본 굴지의 금융기관에 레퍼런스를 만든 바 있다. 그는 이 레퍼런스를 만들기 위해서 증역회의에 3번이나 참석해서 비즈니스 계획을 직접 설명한 바 있다. 금융기관의 성격상 소수점 이하 32개자리까지 표시해야 하는 등 품질의 완벽성을 요구하였을 뿐만 아니라 약 1년여의 시스템 안정성 체크를 거쳐서 계약을 체결하였다. 현재 7개 정도의 판매 사이트를 가지고 있는데 대부분은 L씨의 과거 네트워크를 이용하여 영업활동을 한 것이다. 그는 일본 시장에 대한 특성을 몇 가지로 요약하였다.

“큰 머리가 움직이면 몸통은 따라 온다”는 일본

시장의 특성을 이용하여야 한다. 초기에 일본 최고의 레퍼런스를 만드는데 고생을 아끼지 않았다. 미국 시장과 달리 애널리스트의 의견 등은 중요하지 않다. 그 반면 일본 시장에서 신뢰감을 가지고 있는 일본 내 파트너사를 통한 경우 프로모션 활동이 가장 잘 된다. 특히 해당 제품은 기업의 IT 시스템의 기간계를 건드리는 제품이므로 탑다운(top-down)식으로 영업을 하여야 하는데 과거에 관계를 맺고 있거나 신뢰 관계를 가지고 있는 분의 추천 없이 일본 대기업의 임원급 인사들을 만나기는 매우 어렵다. 일본 시장이 신뢰 관계를 중시하며 일본 문화는 한국 문화와 미묘한 부분에서 다르므로, 한국에서 온 분이 시장조사 등 전략을 수립해서는 일본의 니치 시장을 파악하기가 어렵다고 생각한다.”

- B사

B사는 초기에 현지 기업들과 밀접한 관계를 맺지는 못하였지만 지속적인 노력을 함으로써 차근차근 일본 기업과 네트워크를 맺어가고 있다. B사는 2001년에 한국계 종합상사를 이용하여 B2C제품을 수출하였으며, 일본 종합상사를 이용하여 B2B 제품을 판매하는 모델을 수립하였다. 그러나 이 채널들은 전문성이 결여되어 있어서 제품을 현지화 하는데 채널의 도움을 받을 수가 없었을 뿐만 아니라 일본어도 할 줄 모르는 본사 임원이 일본 사무소의 관리를 겸임하면서 초기에 현지 시장에 관한 지식, 네트워크 등을 쌓을 수가 없었다. 이러한 이유와 본사의 전략적 지원의 부재로 제품현지화가 예정 기간보다 많이 지연되었으며, 제품의 품질 수준도 고객의 신뢰를 얻는데 부족함이 있었다. 이러한 이유로 초기에 노턴, 트렌드, 넷피아 등 이미 일본 시장을 점유하고 있는 유수의 기업과 경쟁을 하기에는 역부족이었다.

2004년부터 2007년까지 한국계 법인장을 현지 채용하였지만 이 분도 타 산업 출신이어서 일본

13) 일본에 아직 약 14,000대가 남아있다고 한다.

SW 시장에서 인적 네트워크를 가지고 있지 못하였다. 2007년도 말에 일본인 법인장을 채용하였으며 이 분의 전문성을 활용하려고 노력하고 있다. 현재 수익 창출원(cash cow)인 ASP 방식의 제품 판매는 현지 채널의 연계로 이루어졌는데, 일본 대형 케이블 TV사업자에게 제품을 납품하는 방식이다. 이 사업자의 요청에 따라 제품현지화를 하였는데 경쟁이 치열하여지면서 새로운 제품의 발굴이 시급한 실정이다.

- I사

I사는 국내 SW기업이 해외진출을 생각하지 못하던 1997년에 일본 굴지 기업에 그룹웨어를 구축하면서 일본에 진출하였으므로 대외적 사회자본을 구축할 수 있는 매우 좋은 기회를 가졌다. 그러나 본사의 전략이 미국에서 레퍼런스를 만든 후에 일본에서 이를 이용하자는 것이었기에 2002년까지 일본시장을 전략적으로 생각하지 않았다. I사는 진출 초기의 좋은 기회를 상실한 후 2005년에 현재의 법인장을 채용하고 일본 시장에서 대외적 사회자본을 축적하려고 노력하고 있다.

2003년부터 2005년까지 본사의 주력 제품인 BPM을 가지고 일본 시장을 접근하였으나 그 당시 일본 시장은 워크프로우를 사용하는 수준이었으므로 아직 BPM을 도입할 준비가 안 된 상태여서 성공을 거두지 못하였다. 또한 채널을 이용한 영업활동을 수행하는 데에도 문제가 있었다. BPM 제품의 특성이 SI(system integration) 작업이 많이 포함되어서 함께 용역에 참여하는 파트너사 제휴 위주의 영업을 하여야 함에도 불구하고 패키지 SW제품 판매에 적합한 디스트리뷰터 위주 영업망을 구성한 것이 실패의 원인이었다.¹⁴⁾ 현재 다시 새로운 기능이 추가된 그룹웨어를 중심 제품

으로 선정하여 영업 활동을 하고 있다.

- S사

S사는 전형적인 born-global 기업이다. S사는 2001년에 본사를 설립하고 나서 바로 2002년에 일본에 진출하였다. 공동 창업자 중의 한 분(이후 A씨)은 국내 대기업의 일본 법인에 근무를 하면서 일본 시장을 경험하였다. S사는 기본적으로 A씨의 일본 내 네트워크, 경험적 지식을 활용하여 일본 사업을 진행하고 있다. 제품이 패키지 SW이어서 일단 제품현지화가 끝나면 그 외에 추가적인 판매 서비스가 적으므로 2006년까지 수출 방식으로 제품을 판매하였다. 일본 시장을 잘 아는 A씨가 직접 해외진출 전략을 진행하므로 대내적 및 대외적 사회자본의 축적이 충분하다는 점이 성공요인으로 작용하였다.

S사는 세 가지 마케팅 전략을 단계적으로 구사하고 있다. ASP 방식의 총판방식을 사용하고 있으며, OEM 방식을 이용하여 대기업에 원격제어솔루션을 판매하고 있으며, 또한 조인트벤처를 설립하여 원격제어시스템의 관리 서비스를 제공한다. 2002년 도쿄 비즈니스 쇼에서 지인의 소개로 만난 중소 유통채널과 ASP 방식의 총판 계약을 맺었다. 제품 현지화를 빨리 할 수 있었던 이유 중의 하나는 총판에게 독점권을 주었기 때문이다. 이 기업을 통해 현지화를 급속히 진행할 수 있었고 이를 통해서 빠른 출시가 가능하였다. 총판 계약이 종료되는 2006년에는 중규모 이상의 3개 채널 기업과 ASP 서비스를 위한 1차 대리점 계약을 맺었으며, OEM으로 히타치, NTT 데이터 등에 솔루션을 납품하는 등 채널을 다변화 하여 안정적 수익원을 확보하였다. 이와 더불어 2006년 말에는 최종소비자인 고객 기업에게 직접 서비스를 제공하는 사업을 수행하기

14) 파트너사 제휴란 비즈니스 솔루션에 주로 사용하는 방식으로 현지의 SI나 컨설팅업체와 함께 고객에게 서비스를 제공하는 것이며, 채널영업이란 배급채널 즉 distributor, dealer, VAR(value added reseller)등을 통하여 패키지 SW 제품을 유통시키는 것이다.

위하여 대리점계약 관계를 맺고 있는 일본 기업들과 조인트벤처를 설립하였다.

“조인트벤처를 설립한 이유는 현실적으로 일본에서 한국기업으로서 할 수 있는 마케팅의 한계를 넘기 위함이다. 일본의 상장 기업들은 이름이 알려지지 않은 해외 기업과 직거래하는 것을 원하지 않는다. 상장기업으로서 해외 기업과의 거래에서 문제가 발생하였을 때는 책임소재의 문제가 생기기 때문에 중간 단계에 연계하여 주는 기업이 있어야 한다는 사실을 명심해야 한다.”

- O사

O사는 2001년에 일본인 전문가와 일본 법인을 공동 창업하고 이 분(이후 S씨)을 법인장에 임명함으로써 법인장의 인적 관계를 해외법인의 사회자본화한 경우이다. S씨는 일본 법인을 공동 창업하기 전인 1999년부터 일본 진출에 대하여 본사 사장과 많은 논의를 하였다. S씨의 경우 이미 Unysis Japan에서 근무를 하였기 때문에 일본 시장에 대한 많은 지식과 경험을 바탕으로 제품을 볼 수 있는 안목과 현지 네트워크를 가지고 있어서 일본 비즈니스에 유리하였다.

진출 초기에는 경험이 없었기 때문에 법인 설립 이전에 OEM 방식을 판매하였다. 일본 법인을 설립 후 기존의 솔루션을 일부 기능만을 뽑아서 새롭게 패키징하여 자체브랜드로 출시하였다. 일본 시장에서는 품질에 대한 요구사항이 매우 까다롭기 때문에 출시 이전에 준비과정이 매우 중요하다. O사도 이를 위하여 1년여의 시간을 소요하여 제품 현지화를 하였으며, 판매 후 기술지원보다 제품 자체의 품질을 올리는데 힘을 쏟았다.

O사의 판매 방식은 솔루션을 제공하고 파트너사가 SI(system integration)를 하는 방식으로 영업을 한다. 파트너 영업방식은 SI업체인 파트너사와의 긴밀한 관계가 요구되는데 법인장의 네트워크

를 통해 파트너사들과 신뢰 관계를 만들 수 있었다. S씨는 일본 진출 국내 기업들에게 두 가지 사항을 강조하였다.

“첫째, 일본에서는 SW제품에도 하드웨어적 사고를 적용시키기 때문에 판매 후 커스터마이징을 많이 하는 제품은 품질이 좋지 않다고 오해하는 경향이 있다. 따라서 일본 시장에 맞는 커스터마이징을 완벽히 하여서 판매 후 기술지원을 최소화 하여야지만 일본 시장에서 받아준다. 둘째, 일본의 파트너 영업체계의 구조상 중형 파트너를 통해서만 대형 SI업체와 연계할 수 있다는 사실이다. O사의 현재 파트너의 수는 20여개이다. 이중 대형 파트너의 수는 5개 미만이지만 전체매출의 80%가 대형파트너에게서 나온다. 하지만 이런 대형파트너를 직접 만나기 어렵기 때문에 중간 파트너를 통해서 계약을 맺는다. 중형 파트너와 계약에 1년 정도, 후지쯔, NEC, IBM 등 대형 파트너와 계약에는 적어도 2-3년이 소요된다.”

4.2.3.2 대외적 사회자본의 축적량

대외적 사회자본을 측정하는 변수로서 법인장의 시장이해도 및 파트너사의 지원 정도를 이용할 수 있지만 사례를 통하여 그 정도를 측정하는 것은 매우 어렵다. 단지 인터뷰의 내용을 참고하여 지식의 획득방법을 분석하고 사회자본의 축적량을 추정할 뿐이다. born-global 기업이 가장 효과적이고 신속한 방식으로 경영진이 기존에 축적한 사회자본을 활용한다. 또한 조인트벤처와 전략적 제휴도 효과적으로 파트너사의 사회자본을 활용할 수 있다. 현지 시장 상황에 정통한 전문가의 채용 또는 법인장 임명은 대내적 사회자본이 축적되어 있다면 효과를 볼 수 있다. 그 반면 현지 경험이 적은 파견인의 활동에 의한 관계 형성은 단기적으로는 효과성이 의문시 되며 시간적으로도 장기간이 소요된다.

〈표 6〉에서 보듯이 본 연구 대상 기업 중에서 born-global성인 S사와 일본 법인장이 공동 지분을 가지고 있는 O사는 법인장의 시장 이해도와 파

〈표 6〉 대외적 사회자본의 축적량 측정

	J사	U사	B사	I사	S사	O사
지식획득 방식	전략적 제휴	법인장 기존관계	진출 후 활동	진출 후 활동	조인트벤처	법인장 기존 관계
법인장의 시장이해도	높음	매우 높음	낮음	낮음	높음	매우 높음
파트너사의 지원정도	매우 많음	매우 적음	적음	적음	매우 많음	많음
축적량	많음	중간	적음	적음	많음	많음

트너사의 지원 면에서 대외적 사회자본이 가장 많으리라고 생각된다. 또한 전략적 제휴를 하고 있는 J사도 자체적으로는 얻기 힘든 일본 기업과의 관계를 맺을 수 있었으리라고 생각할 수 있다. 그 반면 진출 후 현지에서 지식과 정보 획득 활동을 한 B사와 I사는 대외적 사회자본의 축적이 적다고 생각한다. U사는 2004말에 해외법인장을 채용하여 현재까지 지속적으로 활동을 하고 있는 면에서 법인장이 계속 바뀐 B사와 I사보다는 대외적 사회자본을 더 축적하였다고 생각한다.

4.3 사회자본과 성과와의 관계 분석

4.3.1 해외진출 성과 분석

일반적으로 기업의 종합적인 해외진출 성과를 객관적으로 측정하는 것은 어렵다. 그러나 본사의 연간 사업보고서에 기재되어 있는 “피투자회사의 요약 재무정보”를 분석하면 재무적인 성과에 대한 측정이 가능하다고 생각한다. 재무적 성과 중에서도 순이익은 본사와 해외법인 간의 내부거래에 의하여 왜곡될 수가 있으므로 보다 객관적인 매출액을 중심으로 분석하였다. 금융감독원 비등록 기업인 J, S사는 해외법인의 재무정보를 공개하지 않으므로 이 기업들의 매출액 자료는 인터뷰 중에도 알려준

자료인 판매 솔루션 개수와 솔루션 당 평균 단가를 감안하여 추정한 숫자이다. 다른 4개사에 비하여 객관성이 떨어지지만 기본적인 재무성과를 파악할 수는 있다고 생각한다.

〈표 7〉에서 알 수 있듯이 B, O사는 상당한 규모의 매출과 당기순이익을 올리고 있다. 또한 J, S사도 기업 규모를 감안할 때 상당한 성과를 올리고 있다는 것을 알 수 있다. 그 반면 U, I사는 아직도 한계 상황에 있는 것을 알 수 있다. 매출액 이외에 재무적 성과에 대한 다른 추정 방식은 BEP 달성 여부에 대한 법인장의 대답이다. 인터뷰 내용을 바탕으로 연간 BEP 달성 여부를 〈표 7〉에 표시하였다. B, O사가 이미 2-3년 전에 달성하였다고 답하였으며, J, S사도 달성하였다고 답하였다. I사는 아직 달성하지 못하였다고 답하였다. 이 인터뷰를 통한 손익분기점 달성 여부는 사업보고서의 재무실적 결과와 일치하는 것을 알 수 있다.

4.3.2 사회자본과 재무적 성과의 패턴 매칭

〈그림 4〉는 사회자본 축적량과 연간 BEP 달성도를 앞에 설명한 〈표 5〉, 〈표 6〉 및 〈표 7〉에서 발췌하여 패턴매칭을 한 것이다. 이 그림에서 알 수 있듯이 사회자본 축적량이 많은 기업군에는 J, S, O사가 속하며, 적은 기업군에는 U, B, I사가

〈표 7〉 2007년도 해외법인의 재무적 성과

	J사	U사	B사	I사	S사	O사
'07 매출액*	4억원	9.1억원	31.6억원	12.9억원	8억원	¥3.5억
'07 순이익	n. a.	-0.2억	5.8억 원	-4.5억 원	n. a.	¥0.3억
현재 직원수	1명	11명	11명	7명	2명	10명
연간 BEP 달성도#	달성	미달성	달성	미달성	달성	달성

* U사, B사, I사, O사는 사업보고서의 피투자회사 요약재무정보 참조, J사, S사는 인터뷰를 통해 추정
인터뷰상 얻은 내용으로 본 연구자가 판단함.

속한다. 연간 BEP가 달성된 기업군은 J, B, S, O사이며, 달성이 아직 안 된 기업은 U, I사이다. 자본 축적량과 재무적 성과의 관계 패턴을 살펴보면 J, S, O사는 자본 축적량이 높으며 동시에 재무적 성과가 높고, 그 반면 U, I사는 자본 축적량이 낮으며 동시에 재무적 성과가 낮다. 예외적으로 B사는 자본 축적량은 적는데 재무적 성과는 높은 결과가 나왔다. 6개 기업 중 5개 기업에서 사회자본의 축적량과 재무적 성과의 정의 관계를 찾아볼 수 있다. 즉 해외진출 초기에 사회자본 축적량이 많을수록 재무적 성과를 높일 수 있다는 것을 알 수 있다.

B사의 예외적인 상황은 매개변수인 SW제품의 성격을 분석하면 어느 정도 설명이 가능하다. 〈표 8〉에서 보듯이 사회자본의 영향력은 SW제품의 성

격과 판매 방식에 따라 다르다. 패키지성 제품은 디스트리뷰터 채널을 이용하고 있으며, 서비스성 제품은 파트너 제휴를 통하여 프로젝트에 함께 참여하는 형식으로 제품을 판매한다. 사회자본의 중요도는 패키지성 SW제품을 취급하는 B, S사가 적은 반면 서비스성 SW제품을 취급하는 U, I, O사는 매우 크다고 생각한다.

특히 U사는 제품의 속성이 고객 기업의 IT시스템의 중추부분을 건드리는 복잡한 성격이므로 U사에서 직접 최종 고객을 접촉하는 방식을 사용한다. 이러한 면에서 U사의 방식은 가장 많은 인적 네트워크가 필요하다고 생각한다. B, S사의 제품과 같이 패키지성 SW의 유통 채널들은 제품현지화가 잘되어 있고 제품 판매 후 기술지원이 잘되는 제품을 선호하므로, 해외시장에 대한 지식과 정보의 축

사회자본 축적량

		많음	적음
BEP 달성도	달성	J사, S사, O사	B사
	미달성		U사, I사

〈그림 4〉 사회자본 축적량과 재무성과의 패턴매칭

〈표 8〉 대외적 사회자본의 중요도

	J사	U사	B사	I사	S사	O사
제품성격	서비스성	고도 서비스성	B2B, B2C 패키지성	고도 서비스성	ASP 방식 패키지성	서비스성
영업방식	파트너 제휴	직접영업	채널영업	파트너제휴	채널영업/OEM/JV	파트너 제휴
중요도	중	고	저	고	저	고

적이나 채널과의 신뢰관계는 상대적으로 덜 중요하다. B사는 사회자본의 중요도가 높지 않은 제품군을 판매하기 때문에 사회자본 축적량이 낮음에도 불구하고 재무적 성과는 낮지 않다고 생각한다. 이를 종합하면 패키지성 제품의 판매 방식은 서비스성 제품에 비하여 사회자본이 덜 요구되므로, 사회자본의 축적이 재무적 성과에 미치는 영향이 적다는 것을 알 수 있다.

기 위한 첫 번째 조건은 대외적 사회자본과 밀접한 관계를 가지고 있으며, 두 번째 조건은 대내적 사회자본과 밀접한 관계를 가지고 있다.

대외적 사회자본은 기업 간의 관계에서 발생하는 사회자본이므로 현지 시장에서 여러 기업과 긴밀한 관계를 가질 경우 현지에 관한 정보를 획득하고 지식을 흡수하는 능력이 높아지게 된다. 특히 마케팅 현지화를 위한 지식의 경우에 대부분이 문서화 되지 않는 암묵적 지식이므로 이러한 관계를 통하지 않고는 얻을 수가 없는 경우가 많다. 대내적 사회자본은 본사와 해외법인 간의 구조에서 얻을 수 있는 능력이다. 이러한 능력은 본사와 해외법인의 문화, 전략 등의 일치성이 있을 경우 높게 된다. 또한 본사가 해외법인이 대외활동을 잘 할 수 있는 조건을 제공하는지 여부가 중요하다. 즉 해외법인이 본사의 능력을 활용할 수 있는 정도가 대내적 사회자본의 역량을 좌우한다. 대내적 사회자본이 많으면 적정 제품의 선정, 본사 능력을 이용한 제품현지화 등을 효과적으로 수행할 수 있다.

우리나라 SW기업의 해외진출 후 첫 판매인 시험 판매 단계 시에는 일반적으로 계속 사용할 수 없는 무리한(unsustainable and unreasonable) 방법으로 이루어진다(남영호, 서용석, 2006). 시험 판매는 제품의 현지화를 하여 가는 과정에서 일어나므로 일반적으로 제품이 표준화 되지 않은 상태에서 현지 레퍼런스를 쌓는 수단으로 활용되므로 일

V. 연구명제의 도출 및 경영 시사점

5.1 연구명제의 도출

5.1.1 사회자본의 효과

해외법인이 해외에서 제품을 출시하고 마케팅 활동을 하기 위해서는 적어도 두 가지 조건이 필요하다. 첫째, 현지 시장의 상황, 주요 목표고객, 고객의 요구조건, 제품의 유통방식 등에 관한 정보와 지식을 습득하여서 이에 따라 제품을 현지에 맞게 고치고 유통채널을 확보하여야 한다. 둘째, 해외법인은 본사의 전략을 확실히 이해하고, 본사의 재무적, 기술적 역량을 충분히 활용할 수 있는 능력을 가지고 있어야 한다. 현지화를 성공적으로 완수하

반적으로 정상적인 마진을 얻지 못한다. 일반적으로 시판판매 단계에서 정상적인 영업단계로 진입하는 과정에는 쉽게 건너가지 못하는 캐즘(chasm)이 있다. 이러한 해외진출 캐즘은 신제품 마케팅의 캐즘(제프리 무어, 2002)과 유사한 성격을 가지고 있어서, 이 캐즘을 넘지 못하면 진출 실패로 이어진다. 특히 기업용 응용 SW제품의 경우에는 니치 시장을 찾아내야만 하고, 시장의 요구조건을 충분히 반영하여야 하므로 더욱 긴 시간이 소요된다.¹⁵⁾ 이러한 시간을 단축하지 않을 경우 손익분기에 도달하는 시간이 길어지며 동시에 본사로부터의 압력이 들어오게 된다. 예를 들어서 손익분기에 도달하는 시간이 예정보다 길어지면 법인장이 나쁜 평가를 받게 되며, 법인장을 교체할 경우 전략적 일관성이 흔들려지는 등 많은 문제를 야기하게 된다. 이러한 점에서 사회자본의 조속한 축적은 조기 현지화를 달성할 수 있는 필요조건이며 궁극적으로 해외법인의 재무적 성과와 정의 관계를 가지고 있다고 말할 수 있다.

연구명제 1: 해외진출 초기에 사회자본이 많을수록 현지화가 빨리 일어나며, 재무적 성과를 높일 수 있다.

5.1.2 성과 조절 변수

5.1.2.1 서비스성 SW와 패키지성 SW

제조업과 서비스업의 국제화가 다른 이유는 서비스의 독특성에서 나온다(Buckley, Pass and Prescott, 1992). 즉 서비스산업은 제조업과 달리 제공자가 고객과 직접 접촉하여야 서비스를 만족스럽게 제공할 수 있다. 이러한 이유에서 패키지성 SW(standardized "shrink-wrapped" applications)

의 경우에는 해외 채널만을 활용하기도 하지만, 상당한 커스터마이징이 필요한 서비스성 SW(custom SW)의 해외진출 시에는 일반적으로 해외 판매 법인을 설립한다(McNaughton, 1996). 패키지성 SW는 물리적 재화에 체화되어 있는 정도가 높으며, 동시에 제조한 후 소비하는 시기가 달라도 되는 반면 서비스성 SW는 제공자가 최종소비자의 장소로 이동하여 제조를 하여야 하므로 수출과 같이 재화만을 이동하는 것이 불가능하다는 것을 알 수 있다.

패키지성 SW의 대표적인 예는 Microsoft사의 Office계열이다. 이러한 SW는 제품의 완성도가 매우 중요하다. 제품 출시 후 사용상의 오류 등이 용납되지 않으며 고객별로 커스터마이징을 하지 않는 특징을 가지고 있다. 지속적인 프로모션을 통한 대외인지도의 향상이 중요하다. 시장에 관한 많은 정보는 공개되어 있거나 쉽게 알 수 있으며 최종 고객과의 직접적인 관계보다 우수 채널과의 관계가 더 중요하다. 서비스성 SW의 대표적인 예는 SAP R/3 등과 같은 기업용 솔루션이다. 일반적으로 패키지성 SW보다 가격이 비싸며 니치마켓을 가지고 있고 SW를 인도한 후에도 일정 기간 동안 유지보수 서비스를 하여야 한다. 이러한 SW는 제품 기능의 차별화가 중요하며, 고객별로 커스터마이징 할 수 있는 가변성이 중요하다. 현지 시장에 맞게 제품을 현지화하고 마케팅전략을 짜기 위해서는 현지 시장에 관한 지식과 정보가 요구된다.

반드시 현지 파트너와 제휴를 하여야 하는 서비스성 SW제품은 대형 SI업체와 연계 및 신뢰 정도가 매출액에 직접적인 영향을 미친다. 서비스성 SW기업의 경우에는 J사와 같이 일본의 기업과 총판 독점 계약을 맺는 방법이 좋다. 이 경우 총판 일본기업의 대외적 사회자본을 고스란히 이용할 수

15) 남영호, 서용석(2006)의 조사에 따르면 국내 SW개발기업 중에서 5년 이상 일본에서 활동한 10개 기업의 일본 내 BEP 달성기간은 35개월이다.

있는 장점이 있다. J사의 경우 파트너사와 20년 계약을 맺어서 강한 연계를 형성한 이유도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다. 그러나 패키지성 SW의 경우에는 제조업과 유사한 특성을 가지고 있어서 사회자본의 축적도 중요하지만 제품 자체의 경쟁력이 더욱 중요하다. B사는 대외적 사회자본을 충분히 축적하지 못했음에도 판매가 지속적으로 일어나고 있는 이유 중의 하나는 파트너사 제휴를 통한 영업이 아니라 디스트리뷰터를 통한 채널 영업이기 때문이다.

패키지성 SW의 해외진출의 경우에는 국제적인 경쟁에 직면하게 되는데 해당 SW의 품질, 기능적 우수 또는 최신성 등의 제품경쟁력을 가지지 못 할 경우 사회자본의 축적량에 관계없이 경쟁에서 밀리게 된다. 그 반면 서비스성 SW제품의 판매에서는 파트너사의 소개 또는 추천이 매우 중요하다. 또한 파트너사가 대리 자격으로 판매할 경우도 파트너사의 신뢰도가 제품판매에 매우 중요한 영향을 미치므로 대외적 사회자본의 역할이 매우 중요하다. 또한 획득한 정보와 지식을 필터링하여서 해당 제품에 맞는 것을 찾아내어야 하며 이를 바탕으로 마케팅전략을 수립하고 효과적으로 수행하여야 하는 점에서 대내적 사회자본도 매우 중요하다. 이러한 점에서 아래와 같은 명제를 도출할 수 있다.

연구명제 2: 사회자본이 재무적 성과에 미치는 영향은 패키지성 SW 제품보다 서비스성 SW 제품이 더 크다.

5.1.2.2 해외 시장의 성격

시장이 성숙되어서 안정적이고 구조가 치밀할수록 사회자본을 활용한 지식의 획득 및 학습의 중요성이 높아진다. 성숙한 시장은 흡수하여야 할 지식의 양이 많으며 유통망이 안정적이어서 파트너사의 소개, 추천 등을 통하지 않고 좋은 유통망과 연계

하거나 최종 소비자와 접촉하기가 어렵다. 파트너사의 도움으로 최종 소비자의 요구사항에 대한 적절한 정보와 지식을 얻을 수 있다. 그 반면 시장이 미성숙하고 불안정할수록 대외적 사회자본의 효과가 적어진다. 왜냐하면, 현지 시장에 관한 정보가 정확치 않음으로 파트너사도 적합한 최종 소비자를 추천, 소개하여 주기가 어려우며, 최종 소비자의 요구사항도 자주 바뀌므로 이를 파트너사가 적절히 전달하여 주기가 어렵다. 따라서 대외적 사회자본이 재무적 성과에 미치는 영향은 성숙한 시장이 비성숙한 시장보다 더 크다. 본 연구에서는 일본만을 대상으로 하기 때문에 시장성숙도의 영향을 알기가 어렵다. 일본 시장의 성격이 안정적이며 성숙한 시장이므로 사회자본과 재무적 성과의 관계가 강하게 나타날 것이라고 생각한다.

연구명제 3: 사회자본이 재무적 성과에 미치는 영향은 미성숙시장보다 성숙시장에서 더 크다.

5.2 기업 경영의 시사점

5.2.1 일본 산업구조와 지식서비스 산업의 특성

SW산업은 무형자산을 가지고 해외진출을 도모하는 지식 서비스산업이다. 지식서비스 산업은 제조업과 달리 수출 방식을 사용할 수 없을 뿐만 아니라 점진적으로 진입방식을 고도화하는 단계적 진입 방식을 사용하기가 어렵다. 이러한 점에서 SW기업 일본진출의 가장 어려운 부분은 현지 시장에 관한 수많은 정보와 지식의 신속한 흡수이다. 특히 SW 제품은 급속한 진부화가 일어나고 유사 제품의 등장으로 인하여 해당 제품의 시의성(timing)이 중요하므로 사회자본의 신속한 축적이 중요하다. 경영진이 전혀 born-global적인 능력을 가지고 있지

않은 경우 현지 시장에 진출하여 이러한 수많은 정보와 지식 중에서 해당 기업에 맞는 것을 독자적으로 찾아내고 시장에 관한 많은 암묵적 지식(tacit knowledge)을 흡수하는 것은 거의 불가능하기 때문에 현지 파트너의 도움이 중요한 역할을 한다.

그 반면 이러한 현지파트너의 제휴를 효과적으로 활용할 경우에는 중소기업들도 일본 진출의 성공 가능성이 높다는 점을 알 수 있다. 본 사례에서는 J사가 이에 해당하는데 일본의 파트너사와 강한 연계(strong tie)를 맺음으로써 일본의 유수의 유통망과 연계를 얻을 수 있으며 J사는 제품의 개발과 기능향상에 전력할 수 있었다.¹⁶⁾

일본의 조직이나 기업은 가지고 있는 사회자본을 유지하기 위한 수단으로 계열을 유지하므로(Bhappu, 2000) 아직도 기업 간 계열(Keiretsu)이 중요한 네트워크의 근간을 이루고 있다(McGurie and Dow, 2003; Baba, Takai and Mizuta, 1995; Anchoroguy, 2000). 이러한 면에서 대외적 사회자본이 매우 중요한 성공요인으로 자리 잡고 있다. 인터뷰한 일본 법인장의 말을 인용하면 "일본 시장은 처음에는 들어가기가 힘들지만 관계가 형성되면 계속적인 거래가 가능하다. 즉 신뢰가 매우 중요하다"라고 하므로 관계 형성에 노력을 기울이면 진출 성공의 가능성이 높아지게 된다. 결론적으로 지식서비스 산업은 수출과 같은 단계적 접근법을 사용할 수 없으며 진출 초기에 법인 설립, 현지 파트너 연계 등 직접적인 시장 참여를 통하여 사회자본을 확충하여야 하지만, 일본 시장의 속성 상 사회자본을 축적한 후에는 일본의 폐쇄적 시장구조 속에서 축적된 사회자본을 활용하여서 지속적으로 시장 확대를 꾀할 수 있는 장점이 있다.

5.2.2 진출 전 대외적 사회자본의 축적

본 사례에서 대외적 사회자본은 국내 기업이 해외 시장의 암묵적 지식을 전수받는데 중요한 능력이라는 것을 알 수 있다. 대외적 사회자본은 관계렌트를 발생시키는데 필요조건이 되며, 조기에 현지화를 달성하고 재무적 성과를 올릴 수 있게 해주는 원동력(driver)이다(Dyer and Singh, 1998).¹⁷⁾ 진출 전에 축적된 경우는 두 가지로 대별할 수 있다. 첫째, 이미 경영진이 과거 경험, 활동 등을 통하여 해외의 주요 기업과 관계를 맺고 있는 born-global 기업의 경우이다. 경영진의 과거 해외 경험은 파트너십 관계를 맺는데 도움을 주며, 초기 판매를 달성하는데 지연되는 기간을 단축하는 효과가 있다(Reuber and Fischer, 1997). 둘째, 국내의 고객 기업이 해외에 진출하며 이를 따라서 함께 해외에 진출하는 고객추종형(client-follower)기업의 경우이다(Bell, 1995). MRP SW나 회계 SW 등의 경우 국내 기업이 해외로 진출할 경우 기존 고객 기업과의 관계에서 발생하는 대외적 사회자본을 사전적으로 축적할 수 있다.

본 사례에서는 고객추종형 기업은 없으나 S사가 born-global 기업이라고 할 수 있다. S사는 과거의 일본 시장 경험을 활용하여 유통망 구축을 단계적으로 진행하였고 소기업의 한계인 본사의 지원역량 부족을 극복하였다. 사례에서 소개한 바와 같이 우선 ASP 방식의 총판을 이용하였으며, 동시에 대기업에게 OEM 제품을 납품하였고 최근에서 이러한 제품의 관리 서비스를 제공하기 위하여 조인트벤처를 설립하였다. 즉 진출 전에 축적된 현지에 관한 지식을 이용하여 진출 이전에 진입 방식

16) 물론 그 반대로 과다 배태성(over-embeddedness) 또는 강력한 연계(strong tie)의 폐해를 입을 수 있다(Presutti, Boari and Fratocchi, 2007; Hakansson and Ford, 2002). 그러나 국내 SW기업의 일본시장 초기진입 시에는 과다배태성의 폐해보다 장점이 많다고 생각한다.

17) 관계 렌트(relational rent)란 기업이 가치사슬상의 관련기업과 밀접한 관계를 맺을 경우 다른 기업은 얻을 수 없는 초과수입(supernormal profit)을 칭한다.

(entry mode)을 결정하고 이를 단계적으로 실행한 것이다.

5.2.3 진출 후 대외적 사회자본의 축적 방법

진출 후 축적방법으로 네 가지 방식을 들 수 있으며, 그 효과성은 각기 상이하다. 본 사례에서는 효과성을 직접적으로 분석하지 않았지만, 일반적으로 조인트벤처와 파트너십 형성이 가장 조속히 현지 지식을 이전받을 수 있으며, 그 반면 본사 파견 인력의 현지 활동이 가장 비효율적인 지식이전 방식이라고 생각할 수 있다. 현지 전문가 영입은 이 두 가지 방법의 중간 정도의 효과를 얻을 것이라고 생각된다.

- 현지에서의 부단한 활동

본사에서 파견된 인력이 현지에 정착하여 현지화 활동을 하면서 경험적 지식을 획득하여 심리적 거리감을 없애가는 것은 비효율적인 진출 방식이다. 이러한 점진적 국제화는 SW제품과 같이 급속한 진부화가 일어나거나 해당 제품의 시의성(timing)이 중요한 경우에는 성과를 거두기가 어렵다. 본 사례에서는 B, I사가 이에 해당하며 많은 시행착오를 거둔 것을 알 수 있다. 또한 양 기업은 대내적 사회자본의 축적도 적은 편에 속하여 현지화를 조속히 끝낼 수가 없었다. 다행히 본사의 지원역량이 충분하였기 때문에 생존할 수 있었다고 생각한다.

B사는 최근에 일본 발전 분야의 대형 기업으로부터 새로운 제품에 대한 제안을 받았으며 이 제품을 개발하기 위하여 국내의 관련 회사를 인수하는 등 전략적으로 접근을 하고 있다. 이 기업이 B사를 찾아온 이유는 4년간의 접촉 속에서 네트워크를 형성하였으며, 이 기업이 요구하는 제품이 일본에 없는 상황에서 B사가 기술력을 가지고 있다고 판단하였기 때문에 제작 주문을 요청한 것이다. B

사 법인장은 일본 시장의 특성을 다음과 같이 요약하였다.

“일본에서 채널과의 만남은 어렵지 않지만 좋은 채널과의 만남은 어렵다. B사 제품이 대기업의 B2B 시장으로 들어갈 수 있으려면 좋은 채널을 만나야 하는데, B사는 일본 시장에서 레퍼런스가 없으므로 좋은 채널은 제품의 품질에 대하여 신뢰를 하지 않는다. 특히 국내 시장은 직판 영업 위주로 구성되어 있기 때문에 초기에 간접영업 위주인 일본 시장에 대한 이해가 부족하였다. 현재는 5년간의 학습과정을 통하여 적절한 채널을 찾아내는 지식을 습득하였다고 생각한다.”

- 현지 전문가 영입

본 사례에서는 U사와 O사가 대외적 사회자본을 소유하고 있는 인사를 법인장이나 고문 등으로 임명하여서 이들이 기 축적한 사회자본을 활용하였다. O사는 일본 법인의 공동창업자가 초기부터 법인장을 맡은 경우이므로 가장 훌륭한 현지 전문가를 영입한 경우라고 생각하며, U사도 진출 후 4년째에 현지 전문가를 영입하여 이 분의 현지 네트워크를 통하여 대규모 계약을 성립시켰다. 그러나 현지 전문가가 우리나라의 사업 방식이나 국내의 사정에 정통하지 못 할 경우 본사와 갈등이 발생할 수 있고 이에 따라 대내적 사회자본을 줄일 수도 있는 문제가 있다. 또한 영입하고자 하는 전문가가 보유하고 있는 대외적 사회자본의 양을 확인하는 것도 어려운 점 중의 하나이다.

- 현지 기업과 파트너십

J사는 현지 기업과 파트너십을 최대한 활용하고 있는 중소기업이다. 현지 기업과 파트너십 관계를 가짐으로써 현지 기업의 도움을 받아서 시장에 대한 암묵적 지식을 이전받고 시의 적절하게(timing) 시장 진입을 하였다. SW산업은 서비스성이 높은 제품을 판매하므로 해외 기업과의 파트너십, 즉 배

태적 관계가 중요하다. 예컨대 서비스성 SW 제품의 경우에 현지기업과 전략적 제휴를 맺고, 이 기업의 지휘 아래 고객의 요구에 맞게 커스터마이징을 함께 하는 방법이 효과적이다. 또한 파트너사의 인지도를 이용함으로써 판촉활동 등 마케팅 활동을 하기도 유리하다.

- 현지 기업과 조인트벤처

사회자본을 획득할 수 있는 가장 신속하고 강력한 방법은 현지 기업과 조인트벤처를 맺는 것이다. 조인트벤처를 형성하면 현지 기업이 이미 가지고 있는 대외적 사회자본을 인계받을 수 있지만 그 크기와 효과는 양 기업의 관계에 달려 있다 (Inkpen and Tsang, 2005). Dhanaraj, Lyles, Steensma and Tihanyi(2004)은 국제 조인트벤처(international joint venture)의 지식 이전 연구에서 모기업으로부터 조인트벤처로 묵시적이거나 명시적인 지식을 성공적으로 이전하는 것은 양 기업 간에 관계에 배태적 성격(relational embeddedness)이 형성되었을 때 가능하다는 결론을 내렸다. 즉 조인트벤처 자체만으로 지식의 이전이 일어나는 것은 아니라는 것이다.

5.2.4 조인트벤처의 이율배반

신속히 대외적 사회자본을 축적할 수 있는 방법은 조인트벤처이다. 그러나 이 방법은 SW제품의 소스코드의 공개 등의 문제로 인하여 어려운 점이 많다. 또한 조인트벤처의 대상 일본 기업은 채널이나 SI 기업인데, 이러한 기업은 우리나라의 SW개발 기업보다 외형이 매우 크기 때문에 대등한 관계에서 제휴를 하기가 어렵다. 결국 사회자본을 축적하기 위하여 현지 기업과 조인트벤처를 맺으려고 하는데 사회자본이 없어서 조인트벤처를 맺을 수가 없다는 악성 사이클(vicious cycle) 논리에 빠지게

된다.

S사의 경우에는 일본 진출 후 수년 동안 채널 영업과 OEM 납품을 통하여 품질의 확실성을 보장받은 상황에서 채널 영업을 하던 기업들과 조인트벤처 계약을 맺었다. 즉 조인트벤처는 기업 간의 신뢰성이 쌓인 상황에서 이루어지기 때문에 진출 후 바로 조인트벤처를 맺을 수가 없다는 사실이다. J사와 같이 전략적 제휴를 맺는 경우에도 장기간의 공동 노력을 통하여 신뢰를 쌓은 후에 가능하다는 것을 명심해야 한다. J사도 독점 총판 계약을 맺는데 1년이 걸렸으며 두 번의 재계약에서 장기 독점 계약을 맺어서 거래비용을 적게 들이면서 양 기업 간의 지식과 정보가 교환되는 체제를 만들었다. 즉 전략적 제휴를 맺는 것보다 더 어려운 것이 양 기업 간의 신뢰를 쌓아가서 지속적인 배태적 관계(embedded relation)를 만드는 것이다. 이는 해외 조인트벤처를 만들었어도 모기업과의 배태적 관계가 형성 되었을 때만 묵시적 지식의 이전이 가능하다는 Dhannaraj, Lyles, Steensma and Tihanyi(2004)의 지식이전 연구의 결론과 동일하다. 결론적으로 본 연구의 J, S사와 같이 중소기업의 개발사들이 기술적으로 지속적인 연구개발을 할 수 있는 능력을 가지고 있으면서 현지 기업과 장기간의 신뢰관계를 쌓을 수 있다면 전략적 제휴와 조인트벤처가 매우 효과적인 수단임을 알 수 있다.

5.2.5 법인장의 선임 시 고려사항

현지 전문가의 법인장 임명도 조속히 대외적 사회자본을 축적하는 방법이다. 이 방법에도 두 가지 큰 문제가 있다. 첫째, 법인장의 네트워크가 그대로 해외법인에게 넘어오지 않는다는 점이다. 법인장의 네트워크는 개인적인 것이어서 조직의 배태적 네트워크(embedded network)로 바뀌는 것은 쉽지가 않을 뿐만 아니라 시간이 오래 걸린다. 둘째,

법인장과 본사의 갈등이 있을 경우 또는 의사소통 상의 문제가 있을 경우 대내적 사회자본이 줄어들게 되고 어느 수준 이하가 되면 위생요인으로서 작용하여서 법인장의 네트워크와 관계없이 현지화와 성과에 부정적인 영향을 미치게 된다.

법인장은 기본적으로 세 유형의 인재로 분류할 수 있다. 본사 파견 법인장, 현지 채용 일본인 법인장, 현지 채용 한국계 법인장이다. 본사 파견 법인장의 장점은 본사의 전략과 법인의 전략을 일치시킬 수 있는 능력이 있다는 점과 해당 SW제품의 기술적 특성 등을 잘 알고 있다는 점이다. 또한 제품현지화를 할 때 본사의 역량에 비추어 보아서 현실적인 대안을 찾을 수 있는 능력을 가지고 있다. 가장 큰 단점은 현지 시장의 상황을 이해하는 데에 장시간이 요구된다는 점이다. 그러나 패키지성 SW의 경우에는 서비스성 SW에 비하여 비교적 짧은 시간이 소요되므로 본사 파견 법인장의 장점이 십분 발휘될 수 있다고 생각한다.

그 반면 현지 채용 일본인 법인장은 본사 파견 법인장의 장점과 단점을 반대로 가지고 있다. 가장 중요한 문제는 본사의 전략과 불일치하는 결정을 할 수 있다는 점이다. 또한 업적 위주의 계약을 맺은 법인장이 단기적인 효과만을 얻을 수 있는 방법을 사용할 수 있으며, 자원의 활용에 있어서 도덕적 해이가 나타날 수 있다. 그렇지만 적절한 경력을 가지고 있는 일본인 법인장은 시장구조를 이미 알고 있으므로 본사의 전략을 수정하여 현지에 적합한 전략을 만들 수 있다는 장점이 있다. 마지막으로 현지 채용 한국계 법인장은 앞에서 언급한 두 유형의 법인장의 중간 정도에 해당하는 장점과 단점을 가지고 있을 수 있다. 가장 이상적인 것은 현지 시장에서 많은 인맥을 쌓고 있으면서 한국적 정서에 익숙하며 본사와 의사소통이 원활한 인사이나 본 사례를 통하여 보면 아직까지 이러한 장점을 가진 인사는 많지 않은 것 같다.

5.2.6 위생요인으로서 대내적 사회자본

제품 현지화를 하는 데에는 대내적 사회자본이 매우 중요하다고 생각한다. 제품 현지화의 여러 단계에서 가장 중요한 단계는 제품군의 선정이다. 초기의 제품군이 적합하지 않았을 때 또 다른 제품군으로 조정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 이러한 현지화 활동은 본사의 전략 및 기술적 능력이 뒷받침되었을 때 가능한 일이다. 법인장의 능력이 발휘되도록 자율적 경영이 보장되고 동시에 본사의 능력을 활용할 수 있도록 의사소통 채널이 효과적으로 작동된다면 현지화 단계가 조속히 끝날 수 있는 기반을 마련한 것이다. 사례에서 보았듯이 I사와 같이 진출 연도가 가장 빨랐음에도 불구하고 아직도 주요 제품군을 현지화하고 있는 이유 중의 하나는 대내적 사회자본이 충분하지 않기 때문이라고 판단한다.

대내적 사회자본의 충분히 축적되어 있지 않으면 해외진출 후 성공적인 안착을 하기가 어렵지만, 충분하다고 해서 시장에 관한 경험과 지식을 획득할 수 있는 것을 아니다. 이러한 의미에서 대내적 사회자본은 해외진출의 성공요인으로 작용하기보다 위생요인(hygiene factor)으로서 작용한다. 사회자본 중에서도 대내적 사회자본이 위생요인으로 작용하면서 어느 수준 이하인 경우에는 대외적 사회자본에 관계없이 해외진출에 실패할 가능성이 높다. 본 연구 대상 기업에서는 이러한 상황을 사례로서 분석할 수 없었지만, 우리나라의 많은 기업들이 해외진출 후 전략의 애매 모호성, 법인장의 능력부족, 법인과 본사와의 의사소통 부재 그리고 법인 지원능력의 한계 등 대내적 사회자본의 부족으로 인하여 해외진출에 실패하였다고 생각한다.

VI. 결론

본 연구에서는 국내 SW기업들의 국제화 패턴을 사회자본 이론(social capital theory) 관점에서 살펴보았다. 일본시장에 진출한 기업들의 현지화 노력을 사회자본의 축적 면에서 분석하였으며, 사회자본의 축적이 재무적 성과로 이어지는 과정을 분석하였다. 사회자본과 재무적 성과와의 관계에 영향을 미치는 매개변수로서 해외 시장 및 SW제품의 특성을 살펴보고 시사점을 도출하였다. 구체적으로 다음과 같은 연구 목적을 달성하였다.

첫째, 본 연구에서는 SW산업에 단계이론과 국제신생벤처에 관한 이론을 직접 적용하는 데에는 한계가 있음을 지적하고, 우리나라 SW기업들의 국제화 패턴을 사회자본의 축적이라는 측면에서 모델화하였다. 사회자본 이론을 바탕으로 사회자본-현지화-성과의 관계 모델을 설정하고 국내 SW기업의 해외진출의 사례를 분석하여서 사회자본과 성과에 관한 연구명제를 도출하였다.

둘째, 본 연구에서는 국내 기업들은 진출 시에 매우 미약한 현지 네트워크를 가지고 있지만 현지 진출 후 매우 급속한 방법으로 네트워크를 만들고 사회자본을 축적하는 양상을 분석하였다. 다수 사례의 패턴매칭(multiple cases pattern matching) 방법을 이용하여 사회자본이 축적된 기업과 그렇지 않은 기업의 재무적 성과를 비교 분석하였다(Yin, 1989, p. 109). 국내 기업이 가지고 있는 현지 기업과의 배태적 네트워크(embedded network), 주요인사의 국제화 경험, 시장 내 신뢰 형성 등과 같은 대외적 사회자본(external social capital)과 해외법인이 본사의 전략을 충분히 이해하고 본사의 지원역량을 충분히 활용할 수 있는 대내적 사

회자본(internal social capital)의 축적량이 기업별로 다르며, 이러한 차이가 현지화의 조기 달성과 재무적 성과에 영향을 미친다는 것을 보였다. 진출 후 초기에 사회자본을 많이 축적한 기업은 일반적으로 조속히 현지화를 끝낼 수 있으며, 결과적으로 재무적 성과가 좋았다. 그 반면 사회자본을 충분히 축적하지 못한 기업은 현지화에 있어서 문제가 발생할 수 있으며, 결과적으로 재무적 성과도 좋지 않다는 것을 밝혔다. 또한 사회자본의 축적과 성과와의 관계는 SW제품의 성격에 따라 영향을 받는다는 점을 밝혔다.

셋째, 남영호, 서용석(2006) 연구에 따르면 해외 SW 유통시장의 구조적 특성으로 인하여 시장별로 독특한 해외진출 장애구간, 즉 캐즘(chasm)을 형성하고 있다고 한다.¹⁸⁾ 본 연구에서는 현지 경영자들의 인터뷰를 통하여 일본시장에서 발생하는 캐즘의 존재와 특성을 찾아보고 원인을 분석하였으며, 캐즘을 뛰어 넘기 위한 경영상의 시사점을 논의하였다. 특히 조인트벤처 형성과 같은 일련 신속하고 합리적인 사회자본 축적의 방식이 개별 기업의 상황에 따라서 사용하기가 힘들다는 점을 분석하였으며, 현지 전문가 영입 시 여러 유형의 법인장의 장단점을 분석하였다. 이러한 경영상의 시사점은 향후 일본 진출을 꾀하는 국내 SW 기업에게 기본적인 지침을 제시하리라고 생각한다.

본 연구의 가장 중요한 한계는 사례연구에서 오는 것이다. 다수사례의 패턴매칭 방법을 사용하여 연구명제를 도출하였으므로 SW산업의 해외진출 시 사회자본과 재무적 성과의 관계에 관한 일정한 패턴을 알 수 있었을 뿐이다. 또한 해외법인장과 본사 경영진을 각각 인터뷰하여서 상호 대조를 하고 객관성을 높이려고 노력하였으나 인터뷰 내용을 패턴화 하는 데에서 오는 객관성의 부족을 들 수

18) 캐즘의 극복여부는 여러 가지로 측정할 수 있지만 결과적으로 정상적인 반복판매(정상 판매) 단계에 들어가게 되면 캐즘을 극복하였다고 간주할 수 있다.

있다. 예컨대 법인장들이 밝히기 불편하거나 비밀스러운 내용은 완전히 알려주지 않았으리라는 점에서 본 연구의 많은 부분이 연구자의 자의적인 판단에 의한 것이다. 본 연구의 또 다른 문제는 지식산업의 국제화에서 고려하여야 할 많은 변수들을 완전히 고려하지 못 하였다는 점이다. 본 연구에서는 샘플 선정의 기준을 통하여 대상국가, SW산업의 세부분류 및 진출단계 등을 통제하였을 뿐이다. 그 이외에도 기업의 국제화 정도, 국제화 속도, 현지시장의 경쟁 정도, 본사의 해외진출 위험에 대한 가치관 등과 같이 중요하지만 연구자의 주관적인 요소가 내포될 수 있는 변수를 분석하지 못 하였다.

특히 대상 국가를 일본으로 한정함으로써 패턴매칭 방식의 결론 도출 가능성을 높일 수 있었지만 본 연구를 타 시장으로 적용하는 데에는 한계를 가지고 있다. 명제 2에서 언급한 바와 같이 일본과 같이 성숙한 시장에서는 본 연구의 결론이 적용 가능한 반면, 중국과 같이 신흥시장에 진출하는 경우에는 사회자본과 재무적 성과의 관계가 강하게 나타나지 않을 것이라고 생각한다. 따라서 본 연구의 명제를 대규모 샘플을 이용한 통계적 분석을 통하여 검증하기 위하여서는 유사 시장별 통제를 하여야만 유의미한 분석 결과가 나오리라고 생각한다. 이러한 한계에도 불구하고 우리나라 SW산업, 더 나아가서는 지식서비스산업의 해외진출에 관한 연구가 부재한 상황이므로 본 연구의 의의가 크다고 본다. 이러한 패턴 연구는 횡단면적 대규모 샘플을 이용한 통계적 검증 연구를 하는데 필요한 이론적 기초를 제공하는 점에서 매우 중요한 첫 단계 연구라고 생각한다.

참고문헌

- 남영호, 서용석(2006), "우리나라 SW제품의 해외진출 패턴 분석," *복약경영연구*, 제13호, 403-447.
- 묘우철, 이경훈, 최순규(2006), "해외자회사의 현지에서 지식습득: 한국진출 다국적기업을 중심으로," *한국전략경영학회 춘계학술대회*, 291-311.
- 양유석, 이정화(2004), "국내 소프트웨어 벤처기업의 해외 진출 방안," *정보통신정책연구*, 제11권, 제2호, 109-130.
- 이철(2002), "한국 소프트웨어 산업의 해외진출 현황과 국제화 전략," *서강경영논총*, 제13권 제2호, 285-311.
- 유승훈, 김석수(2000), "한국 서비스기업의 국제화 결정모형의 실증분석 - 해외시장 진입방식 선택을 중심으로," *국제경영연구*, vol.11, no.2, 187-216.
- 제프리 무어(2002), "캐즘 마케팅," *완전개정판*, 세종서적.
- 최순권, 김정포(2005), "국제신생벤처기업(INV)이론 관점에서의 한국벤처기업의 국제화 현상 연구-오픈라 국제화과정(UIP)이론과의 비교를 통해," *대한경영학회지*, 제18권, 제6호, 2729-2751.
- 한정화, 윤동진(2006), "한국중소기업의 중국 투자성과차이 결정요인에 대한 연구," *중소기업연구*, Vol. 28, No.1, 141-171.
- Anchordoguy, Marie(2000), "Japan's software industry: a failure of institutions?," *Research Policy*, 29, 391-408.
- Autio, Krkko, Harry J. Sapienza and James G. Almeida(2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth," *Academy of Management Journal*, 43, 5; p. 909
- Baba, Yasunori, Shinji Takai and Yuji Mizuta (1995), "The Japanese software industry: the 'hub structure' approach," *Research Policy*, 24, 473-486.
- Bell, Jim(1995), "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to 'stage' theories," *European Journal of Marketing*, 29, 8, 60-75.
- Bell, Jim, Rod McNaughton and Stephen Young (2001), "'Born-again global' firms: an ex-

- tension to the 'born global' phenomenon," *Journal of International Management*, 7, 173-189.
- Bhappu, Anita D.(2000), "The Japanese family: an institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management," *Academy of Management Review*, 25, 2, 409-415.
- Buckley, Peter J., C. L. Pass and Kate Prescott (1992), "The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector," *Scandinavian International Review*, Vol. 1. No. 1, 39-56.
- Coviello, Nicole E.(2006), "The network dynamics of international new ventures," *Journal of International Business Studies*, 37, 713-731.
- Coviello, Nicole E. and Hugh Munro(1997), "Network relationships and the internationalisation process of small software firms," *International Business Review*, Vol.6, No. 4, 361-386.
- Dhanaraj, Charles, Marjorie A Lyles, H Kevin Steensma and Laszlo Tihanyi(2004), "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJV: the role of relational embeddedness and the impact on performance," *Journal of International Business Studies* 35, pp.428-442
- Dyer, Jeffrey H. and Harbir Singh(1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *The Academy of Management Review*. Vol. 23, Iss. 4: p. 660.
- Erramilli, M. K.(1990), "Entry mode choice in service industries," *International Marketing Review*, 7, 5, 50-62.
- Gankema, Harold G. J., Henoch R. Snuij and Peter S. Zwart(2000), "The Internationalization process of small and medium-sized enterprise: An evaluation of stage theory," *Journal of Small Business Management*, 38, 4, 15-27.
- Garvey, Deirdre and Louis Brennan(2006), "The internationalisation of indigenous Irish software technology companies: an exploratory study," *Irish Journal of Management*, 26, 2, 81-108.
- Gemser, Gerda, Maryse J. Brand and Arndt Sorge(2004), "Exploring the internationalization process of small businesses: A study of Dutch old and new economy firms," *Management International Review*, 44, 2, 127-150.
- Hakansson, Hakan and David Ford(2002), "How should companies interact in business network?," *Journal of Business Research* 55, 133-139.
- Hoch Detler J., Cyriac R. Foeding, Gert Pukert, Sandro K. Lindner and Ralph Multer(2000), *Secret of software success*, Harvard Business School Press.
- Inken, A. and E. Tsang(2005), "Social capital networks and knowledge transfer," *Academy of Management Review*, 30, 1, 146-165.
- Johanson, J. and F. Wiedersheim-Paul(1975), "The international of the firm- four Swedish cases," *Journal of Management Studies*, 12, 3, 305-322.
- Johanson, J. and Jan-Erik 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.
- Kazanjian, Robert K.(1988), "Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures," *Academy of Manage-*

- ment Journal* Vol 31, No. 2, 257-279.
- Ling-ye, Li(2004), "An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People's Republic of China: Its determinants and effect on export intensity," *Industrial Marketing Management*, 33, 561-572.
- Madsen, Tage Koed and Per Servais(1997), "The internationalization of born globals: an evolutionary process," *International Business Review*, Vol 6, No. 6, 561-583.
- McGuire, J. and S. Dow(2003), "The persistence and implications of Japanese Keiretsu Organization," *Journal of International Business Studies*, 34, 374-388.
- McNaughton, Rod B.(1996), "Foreign market channel integration decision of Canadian computer software firms," *International Business Review*, 5.1, 23-52.
- Moen, Oystein, Morten Gavlen and Iver Endresen (2004), "Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection," *European Journal of Marketing*, 38, 1236-1251.
- Nahapiet, Janene and Sumantra Ghoshal(1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 2, p. 242
- Oviatt, Benjamin M. and P. P. McDougall(1994), "Toward a theory of international new ventures," *Journal of International Business Studies*, 23, 45-64.
- Presutti, Manuela, Cristina Boari and Luciano Fratocchi(2007), "Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech startups: A social capital approach," *International Business Review*, 16, 23-46.
- Reuber, A. Rebecca and Eileen Fischer(1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs," *Journal of International Business Studies*, 28, 4, 807-825.
- Rialp, Alex, Josep Rialp and Gary A. Knight (2005), "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade(1993-2003) of scientific inquiry?" *International Business Review*, 14, 147-166.
- Sharma, D. Deo and Anders Blomstermo(2003), "The internationalization process of born globals: a network view," *International Business Review*, 12, p. 739-753
- Sullivan, Daniel and Alan Bauerschmidt(1990), "Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlnes's thesis," *Management International Review*, 30, 1, 19-30.
- Tsai, Wenpin and Sumantra Ghoshal(1998), "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks," *Academy of Management Journal*, 41, 4, 464-476.
- Yli-Renko, H., E. Autio and V. Tontti(2002), "Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms," *International Business Review*, Volume 11, Issue 3, 279-304.
- Yin, R.(1989), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, Ca, 1989.
- Zahra, Shaker A., R. Duane Ireland, Michael A. Hitt(2000), "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5: p. 925-950.

Relationship between Acquisition of Social Capital and Financial Performance: Case Analysis of Korean Software Firms in Japan

Youngho Nam*

Abstract

This study, based on the social capital theory, investigates social capital accumulated by Korean software(SW) development firms which have made considerable achievement in the Japanese market. In particular, the relationship between their social capital and financial performance is examined. Particular attention is given to assessing ways in which internal and external social capital can be acquired in the Japanese market. There are three major findings in this study. First, it establishes a positive correlation between the amount of social capital and financial performance. Second, it is found that this relationship is less strong if the firm deals in packaged SW products. It is explained in terms of localization requirements. Effective sales of standardized packaged SW requires less embedded network in the market than do enterprise solutions. Third, at the early stage the internal social capital works as a hygiene factor, without which it is not easy to localize products and implement marketing strategy.

Firms tried to absorb the external social capital in their own peculiar ways. One way to absorb local experiential knowledge quickly is to make strategic alliance or a joint venture with Japanese firms. However, due to Japanese market characteristics, it is not easy for Korean SW developers to make a partnership with pertinent established Japanese counterparts. Thus, experiences and network relationship of a management team play an important role in establishing a strong tie with Japanese partners. Hiring a local expert as a general manager of an oversea subsidiary is another way to acquire the social capital quickly but it has shortcomings.

Key Words: social capital theory, network, software firm, Japanese market, financial performance, pattern matching