

논문접수: 2009. 08. 20  
수정보완: 2009. 09. 17  
게재확정: 2009. 09. 22

## 벤처기업의 국제화 전략

김 성 호\* · 김 판 진\*\* · 나 승 회\*\*\*

### < 차 례 >

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 한국 벤처기업의 현황
- IV. 국내 벤처기업의 국제화 사례연구 및 시사점
- V. 결론

### 【국문초록】

본 연구는 국제화의 결정 요인, 동기 및 국제화의 목표, 시장 진입 방법, 시기, 지역, 국제화 전략 및 접근 방법, 국제화 성과 및 성공요인, 국제화의 문제점과 장애요인을 검토하고, 궁극적으로 국내 벤처 기업에 대한 국제화 전략을 제시한다. 연구결과 국제화 결정 요인 중 외적 요인에는 좁은 국내 시장, 산업화 정도, 경쟁 수준, 제품의 라이프 사이클, 경제 규모와 국제적 네트워크가 포함되는 반면에, 내적 결정 요인에는 새로운 기업의 특성과 기술적 능력이 있음이 밝혀졌으며, 시장 확보와 선점, 생산 기반의 이동을 통한 원가 절감과 효율적 생산, 네트워크 형성의 필요성을 포함해야 할 동기 또한 밝혀졌다.

시장 진입에 대해서는 기업이 먼저 수출에 초점을 두었으며, 외국시장을 선택함에 있어서는 심리적 거리보다도 표적 시장의 존재와 그들의 기술능력에 더 큰 영향을 받은 것으로 나타났다. 또한, 국제화 성과에 대해서는, 비재무적 성과보다는 재무적 성과가 더 높은 것으로 밝혀졌다. 일반적으로 벤처기업은 사업 파트너를 찾는 데 어려움이 있었으며, 자금 부족, 전문가 부족, 정보부족 등을 경험하였던 것으로 알려졌다.

주제어 : 벤처기업, 국제화, 시장진입

\* 초당대학교 기업경영학과 외래교수(주저자)

\*\* 초당대학교 기업경영학과 교수

\*\*\* 나주대학 국제문화관광학부 교수(교신저자, shna@naju.ac.kr)

## I. 서론

IT를 기반으로 한 오늘날의 디지털경제에서는 기술집약적 첨단산업이 전 세계적으로 확산되면서 수많은 벤처기업의 창업과 성장을 이끌고 있다. 우리나라 벤처산업은 1997년 8월 「벤처기업육성에 관한 특별조치법」의 제정 등을 계기로 벤처 발전의 기반이 구축되었으며, 벤처열풍과 창업열풍, 정부의 다양한 지원에 힘입어 지난 10여 년간 양적인 측면에서 급속한 성장을 이루었다. 하지만 벤처버블의 영향 등으로 우리나라 벤처기업은 미국 등 선진국에 비해 여전히 질적인 성장에 문제를 보이고 있고, 가속화 되고 있는 국제화 속에서 중소 벤처기업들은 상대적으로 R&D 비용이 많이 들고, 제품수명주기도 짧기 때문에 빠른 시간 내 시장을 확보하지 못할 시 기업의 생존이 위협받을 수 있다. 2008년 중소기업청 벤처기업 정밀실태조사 결과 벤처기업의 39%만 단순수출, 직접수출과 단순수출 병행, 직접진출 형태로 해외진출을 한 것으로 나타나 아직까지 61%에 해당하는 벤처기업이 해외진출을 못하고 국내시장에 머무르고 있는 것이 우리나라 벤처산업의 현실이다. 특히 우리나라의 벤처산업의 경우 기술역량이나 잠재적인 성장역량에 비해 협소한 시장규모와 과다경쟁으로 인해 규모의 경제를 달성하기 어려움으로 벤처기업이 경쟁력을 강화하고 지속적으로 성장하기 위해서 기업의 국제화는 기업의 생존전략을 위해 필수 불가결한 하나의 선택이라 할 수 있을 것이다. 국제화를 추진하지 않고 협소한 국내시장에서 경쟁하고 안주한다면 수출뿐만 아니라 국내산업의 경쟁력 약화로 이어져 외국 기업들과의 글로벌 경쟁에서도 뒤쳐지게 될 것은 자명한 일이기 때문이다. 그러나 해외시장에 진출한 벤처기업이나 향후 진출하고자 하는 벤처기업들이 경쟁력 있는 사업모델을 갖고 해외에서 성공적인 시장을 개척하기 위해 준비된 상태에 있는지 또는 계획적이고 체계적으로 준비하고 있는지는 의문이다.

이에 본 연구에서는 벤처기업이 초기 단계부터 해외시장 진출에 필요한 자원과 역량을 갖추기는 어렵다는 것을 고려하여 첨단산업분야에 속하는 기술집약적 벤처기업의 심층적인 사례연구를 통해 해당 벤처기업의 특성과 그 기업의 국제화 과정과 성과 등을 분석하고 이를 토대로 국제화 전략 방안을 제시함으로써 현재 국제화를 추진하고 있거나 계획하고 있는 벤처기업이 자사의 특성에 적합한 국제화 전략을 수행하는데 있어 지침을 제시하는데 그 목적을 두고자 한다.

위의 연구목적을 달성하기 위해 본 연구는 문헌연구와 벤처기업의 국제화에 대한 사례 연구를 위주로 수행되었으며, 내용 측면에서는 첫 번째는 국제화 결정요인 두 번째는 벤처기업이 '왜 해외진출을 하게 되었는가'에 해당하는 국제화 동기와 목표, 세 번째는 '언제, 어디로, 어떻게 진출 하였는가'에 해당하는 진출방식, 시기, 장소에 관한 것이고, 네 번째는 '해외진출 시 구사한 전략과 전술은 무엇인가'에 해당하는 국제화 전략과 접근방식, 마지막으로 국제화 성과 및 성공요인을 분석하고, 이를 바탕으로 벤처기업의 국제화를 심층적으로 다루었다.

본 연구를 위하여 먼저 국제경영과 벤처경영에 관련된 기존 이론 및 문헌의 고찰을 통해 기업의 국제화에 대한 개념이 틀을 정립하였고, 사례연구를 위한 표본기업의 선정은 첨단산업분야에 속하는 기술집약적 벤처기업 중 국제화를 추진하여 비교적 국제화 성과가 높은 4개사를 표본으로 선정하였다.

사례기업을 첨단산업분야의 기술집약적 벤처기업으로 선정한 이유는 세계적으로 첨단산업의 비중이 급속하게 증가하고 있고, 시장규모도 커지고 있어 해당 산업에 속한 벤처기업들의 해외진출 기회가 다른 산업에 비해 더 많기 때문이다.

사례연구를 위해 해당 기업의 공시자료와 외부에 공개된 각종 2차 자료를 수집하고, 이후 해당기업 해외사업 전담인력과 인터뷰와 설문지 등을 통해 추가로 자료를 수집한 다음 이들 자료를 정리 분석하여 해당 기업의 국제화 결정요인, 국제화 동기와 목표, 진출 방식, 시기, 장소, 국제화 전략과 접근방식, 국제화 성과 및 성공요인, 국제화의 문제점 및 애로사항을 고찰하고, 이를 바탕으로 벤처기업의 국제화 전략 방안을 제시하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 벤처기업의 정의 및 특징

벤처기업은 벤처비즈니스라고도 하며, 여기서 벤처비즈니스는 벤처(Venture)와 비즈니스(Business)의 합성어로 벤처비즈니스는 모험사업, 신기술사업, 기술집약형 기업, 지식집약형 중소기업, 연구개발형 기업, 모험기업, 벤처기업 등의 의미를 가진다. 따라서 '벤처비즈니스' 또는 벤처기업은 첨단기술, 새로운 아이디어를 사업화하는 과정에서 경영의 위험성은 높지만 성공할 경우 상당한 수익이 기대되는 신규 사업으로 정의할 수 있다.

벤처기업의 속성에 고위험, 고수익, 혁신성, 도전성, 아이디어, 창조 등의 추상적인 개념들을 내포하고 있는 벤처기업의 특징은 다음과 같다.

첫째, 창업자들이 젊고, 배태조직에서의 직·간접적인 기술개발 경험과 경영관리 경력을 거치고 있다. 둘째, 기술혁신에 있어서 배태조직으로부터 파생되거나, 기술이전된 경우가 많다. 셋째, 지식집약 산업이 인접한 곳에서 출발하는 경우가 많다. 넷째, 매출액에 대한 연구개발 투자비율이 높고, 인력자원의 기술 및 기능집약도가 높다. 다섯째, 기술 인력 관리에 역점을 두며 마케팅, 재무, 생산 등 여러 기능을 자체적으로 수행하기 보다는 외부기관을 이용하고 있다. 여섯째, 주로 고성장 산업분야에 진출한다. 일곱째, 경영성과 면에서 높은 매출성장률, 부가가치율, 수출비율 등을 보인다. 여덟째, 의사결정 및 추진력이 신속하다.

### 2. 국제화의 정의 및 이론

기업 국제화에 대한 정의를 살펴보면, 기업 국제화의 정의는 연구자의 시각과 관점에

따라 다양하게 정의될 수 있는데, 일반적으로 기업 국제화란 일국 또는 특정국가에 본부를 두고 있는 기업이 대상시장 또는 영업활동의 범위를 해외로 확대해 나가는 과정이며, 기업 국제화의 형태는 경영참가 여부, 투자형태, 상품 및 서비스의 이전을 기준으로 분류할 수 있다. 투자형태에 따른 구분은 투자적인 형태와 비투자적인 형태로 나누며, 투자형태로는 현지지사, 현지생산공장, 현지법인 등이 있으며, 비투자적인 형태로는 재화와 서비스의 수출입이 있다.

기업의 국제화에 관한 이론은 크게 기업의 활동이 국내에서 해외로 확장되는 것에 초점을 맞춘 기업활동 차원의 국제화와 기업의 활동영역의 확장에 따른 기업경영방식의 변화에 대한 기업경영관리 차원의 이론으로 나누어지는데, 먼저 기업활동 차원의 국제화의 이론을 살펴보면 이 이론의 대부분은 국제화 단계를 설명함으로써, 이론의 정립을 피하고 있으며 대부분이 수출→ 현지판매→ 해외직접투자의 단계를 거쳐 국제화를 이루어 나간다는 비슷한 시각을 갖고 있다.

한편, 기업경영방식의 변화에 따른 국제화의 이론들은 기업경영활동영역의 확장에 따라 국내시장 중심경영→ 국내시장 및 수출시장 중심경영→ 범세계적 기업의 경영과 같은 경영기법 . 경영방식 및 전략의 변화에 초점을 맞춘 이론으로 Robinson(1973)은 기업 활동 및 세계적 자원배분 정도, 소유국가, 기업경영관리 특성 등을 기준으로 국가기업→국제기업→다국적기업→초국적기업→초국가기업으로 5단계로 구분하였고, 이 과정으로 발전하면서 국제화를 이루어 나간다고 설명하고 있다.

### 3. 기업 국제화의 결정요인

기업의 국제화는 하나의 요인에 의해 결정되는 것이 아니라 여러 요인들의 복합적인 작용에 의해서 이루어진다. 개별기업으로 하여금 해외에 진출하게 하는 요인으로는 인적자원이나 잉여자원 등 경영자원을 통해 사업영역을 확대하려고 할 때나 경쟁자를 뒤쫓아서 해외로 진출하거나 국내의 과열경쟁을 피해 해외로 진출하려는 내부적 요인과 환경요인인 경쟁, 시장, 공급, 제도 등에 따른 외부적 요인이 있다.

Greiner(1972)는 기업은 환경변화에 적응하며 성장해가며 기업조직의 연륜과 능력에 따라 국제화 정도가 심해진다고 하였다. 또한 Cavusgil & Nevin(1981)은 기업의 국제화 정도에 따라 단계별로 다르기 때문에, 각 개별단계에서 공통적인 최적결정변수가 존재하지 않으므로 당해 기업이 위치해 있는 국제화 단계에서 개별기업의 능력과 경험에 따라 달라진다고 하였다. 다음의 <표 1>은 기업국제화의 단계에 따라 주요 내용과 단계별 결정요인을 설명한 것이다.

<표 1> 기업국제화의 단계별 결정요인

구분	단계명	단계의 내용	단계별 결정요인
1단계	국내마케팅 단계	국내시장에서의 영업활동에 국한	- 제품의 성격(부피·전문성 등) - 현재 영업활동의 성격 - 해외시장 정보의 부족
2단계	수출이전 단계	다양한 자극으로 인하여 수출에 관심을 갖기 시작하는 단계→타당성 조사	- 외부로부터의 자극 - 내부로부터의 자극 • 기업의 우위요소 • 경영자의 적극적인 자세
3단계	시험적 진출 단계	제한적인 수출 시작(대부분 간접수출을 통한 단기적인 이익추구)	- 국제마케팅활동에 대한 경영자의 태도 - 심리적 거리감(psychic distance)
4단계	적극적 진출 단계	국제마케팅활동에 적극적으로 참여 유형: 신시장 개척, 수출물량 증대, 직접수출	- 수출활동의 결과로서 얻어진 경험적 지식에 의한 수출에 대한 기대 - 소요자원의 확보가능성 - 경영자의 태도
5단계	국제기업 단계	기업보유자원을 국내와 해외로 나누어서 배분 (marketing mix와 관련)	- 마케팅믹스 관리능력→ (유통채널, 가격, 금융능력) - 장애요인의 극복노력: 수출 기회파악, 경험취득, 수출 활동의 유지 및 확대

자료: S. T. Cavusgil and J. R. Nevin, "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation," 1981, P. 117

#### 4. 기업 국제화 동기와 목적

기업의 국제화는 기업이 추구하는 국제화 동기 및 목적에 따라 다르지만 기업 국제화 동기가 분명해야 해외시장 진입여부를 결정하고, 현지시장에서의 효과적인 기업의 경영활동을 수행할 수 있다.

기업의 국제화 동기에 대해 Brooke & Remmers(1972)는 공격적 동기, 방어적 동기, 기타 동기로 구분하였다. 또 기업의 해외투자 목적에 따른 국제화 동기로는 시장 추구형 동기, 효율성 추구형 동기, 자원추구형 동기, 수출 지향형 동기, 전략적 자산 추구형 동기, 정치적 안정성 추구형(political stability seekers) 동기, 선도 기업 추종형(follow the leader) 동기, 고객 추종형(follow the customer) 동기 등이 있다. 또한 허영도(2004)는 기업의 국제화 동기를 기업주도의 전략적 동기(proactive motivation)와 외부환경 변화에 대응하기 위한 방어적 동기로 구분하였다.

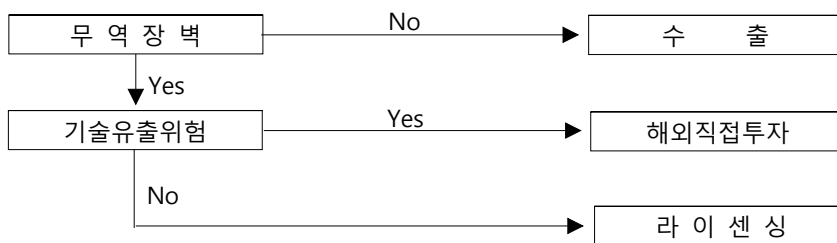
이상과 같이 기업 국제화를 추진하는 동기들은 다양하지만 궁극적인 목적은 새로운 시장 및 자원의 획득이나, 전략적으로 자산이나 역량을 획득하여 시장 확장을 통한 이익의 극대화일 것이다. 이를 위해서는 기업의 고도화된 경영자원과 기술을 배경으로 전 세계를 하나의 시장으로 보고, 생산요소의 가용성과 수요형태에 따른 진출 전략을 수립하고 최대의 국제 분업효과를 얻을 수 있는 기업의 국제화 전략을 개발해야 한다.

기업의 국제화의 동기와 관련된 이론은 기업이 보유하지 못한 취약점을 상쇄시키기 위한 목적을 가지고 적극적으로 외부자원에 접근하려는 시도로 해외직접투자를 시도하는 이론인 Nohria & Garcia의 전략적 연계이론(strategic linkage theory)과 다국적기업을 독립적인 자회사들과 모기업으로 구성된 차별화된 조직 간의 네트워크로 보는 비즈니스 네트워크 접근법 등의 이론이 제기되면서 해외투자를 세계화된 시장에서 기업경쟁력을 제고하거나 유지하려는 전략적 선택으로 봄으로서, 기업의 전략적 의사결정을 중요시하면서 중소기업이나 벤처기업에게 적합한 전략적 연계나 네트워크 구축을 제안하고 있다.

### 5. 기업 국제화의 단계와 방식

기업이 어떤 방식으로 국제화를 추진할 것인가는 해외시장에 진입하여 기업 활동을 수행함에 있어 매우 중요한 과제이다. 기업의 국제화 방식에 대해서는 크게 수출에 의한 진출, 계약에 의한 진출, 직접투자에 의한 진출로 나누어지는데 수출에 의한 진출에는 수출업자, 수출대리상 등을 통한 간접수출과 제조업체 스스로 수행하는 직접수출이 있으며, 계약에 의한 진출에는 라이선싱, 프랜차이즈, 터키계약, 계약생산, 경영계약, 서비스계약 등이 있으며, 해외직접투자에는 단독투자, 합작투자, 해외기업 인수·합병 등이 있다.

국제화 방식을 선택하는 이론으로 먼저, Rugman(1986)은 기업이 국제화를 추진하면서 선택할 수 있는 전략유형을 <그림 1>과 같이 수출, 라이선싱, 해외직접투자의 세 가지로 나누어 설명하고 있다. 이 모형에 의하면 국제기업들은 초기 수출 전략으로 해외시장에 진입하여, 무역장벽이 높아 수출이 불가능하면 라이선싱이나 해외직접투자 등을 대안을 모색하게 되는데 이때 특히 기술유출위험에 대한 관심을 가지고 만일, 기술이 유출되어 경쟁우위를 잠식당할 가능성이 크지 않으면 라이선싱을 선택하고, 반대의 경우 직접투자방식을 선택하게 된다.



<그림 1> Rugman의 단순모형

자료: A. M. Rugman, D. J. Lecraw and L. D. Booth, International Business: Firm Environment, 1986, p. 130

### 6. 벤처기업의 국제화에 대한 선행연구

벤처기업의 국제화 결정요인에 관한 선행연구로는 McDougall(2003) 등이 자원기반이

론(resource-based theory)관점에서 벤처기업의 국제화 결정요인에 대해 기업 내적요인과 기업 외적요인으로 구분해서 제시하고 있다.

국제벤처기업들의 국제화 추진 동기에 대해서는 Oviatt & McDougall(1994), Barkma & Vermeulen(1997) 등은 더 나은 수익과 생존기회를 얻기 위해 해외진출을 한다고 주장하였다. Collins(1991), Young et al(2003) 등은 벤처기업이 자신들의 경쟁우위 확보를 위해 창업초기부터 다양한 해외시장에서 활동해야 한다고 강조하고 있다. 또한 한정화(2002)의 연구에 의하면 국내 벤처기업의 해외진출 동기로는 신 시장개척, 시장선점, 선진국 시장의 진출, 선진 기술의 습득, 시장동향 목적의 해외시장 진출 등이 있다. 국제신생벤처기업의 발생원인과 관련하여 연구자들은 다음과 같은 원인을 제시하고 있다(Oviatt and McDougall, 1994; 1996; Madsen and Servais, 1997; Moen and Servais, 2002). 첫째, 생산, 수송, 통신 기술 등의 급격한 발전, 둘째, 기업 경영자들의 역량 증가, 셋째, 새로운 시장 환경의 출현, 넷째, 범세계적인 기술/시장지식의 필요성의 증대, 다섯째, 고객과의 긴밀한 상호작용의 필요성 등이다. 국제신생벤처기업의 형태분류에 Oviatt & McDougall(1994)은 국제신생벤처기업이 수행하는 가치 활동의 조정 정도와 활동하는 해외국가의 수를 기준으로 New International Market Makers(Export/Import Start-up, Multinational Trader), Export/Import Start-up, Geographically Focused Start-up, Global Start-up로 분류하였다. 벤처기업의 국제화 과정에서 발생하는 문제점 및 애로사항에 대해서 배종태(2000)는 사례연구를 통해 첫째, 외국어 실력의 부족이나 의사소통의 기술 등의 언어 및 의사소통의 문제, 둘째, 국제적 표준, 국제적 감각 및 경험부족, 진출국가 내에서의 신용부족과 등의 국제화 감각 및 경험의 문제, 셋째, 시장과 고객, 경쟁자에 대한 지식이나 정보부족 등의 시장/환경적인 문제, 넷째, 현지문화에 대한 이해부족이나 국제적 문화에 대한 이해 부족 등의 문화적 문제, 다섯째, 우수한 인력의 부족, 본사와 지사간의 권한이나 역할 위임의 갈등 등의 인력 및 조직의 문제, 여섯째, 특허나 계약관련 법률적 지식이나 회사의 법적인 형태에 대한 지식이나 정보부족 등의 법적문제, 일곱째, 경영지식이나 비즈니스 업무에 대한 이해 부족 등의 사업경영의 문제, 여덟째, 자금의 부족 및 현지의 자본원천에 대한 접근의 어려움 등의 재정적 문제, 아홉째, 기술표준이나 기술력 부족 및 예상치 못한 제품이나 기술의 결함 등의 제품 및 기술의 문제, 마지막으로 불명확한 전략목표와 비즈니스 모델, 제휴 파트너의 부재 및 파트너십에 대한 이해 부족 등의 문제를 제시하였다.

### Ⅲ. 한국 벤처기업의 현황

#### 1. 국내 벤처기업의 일반현황

우리나라에서 벤처기업이 처음 등장한 것은 1980년 초였으나 본격적인 시작은 1995년부터 볼 수 있다. 우리나라 벤처산업의 발전과정은 태동기(1980~1994), 기반구축기(1995

~1999), 조정기(2000~2004), 재도약기(2005년~ ) 과정을 거치면서 IMF라는 국가적 위기와 벤처열풍과 벤처버블 등의 위기를 맞으면서, 벤처산업의 내실화를 기하기 위한 재도약을 시도하고 있다.

먼저, 벤처기업의 유형별·업종별 분포를 보면 벤처기업 확인 유형으로는 2005년까지는 신기술 기업이 가장 많은 것으로 나타났으나, 2006년도 벤처기업 확인제도의 변경으로 인해 기술평가보증/대출기업이 54.2%로 절반이상을 차지하고 있으며 2007년도에는 73.2%의 기업들이 기술평가보증/대출기업 방식을 통해 벤처기업 확인을 받는 것으로 나타나고 있다. 벤처기업 업종별 분포를 보면 2000년까지 SW/IT 업종의 비중이 첨단제조업보다 많았으나 IT 거품의 붕괴로 인해 SW/IT 업종의 불투명한 비즈니스 모델과 같은 이유 등으로 창업이 감소하면서 현재는 첨단제조와 일반제조의 비중이 높아지고 있다.

둘째, 벤처기업의 경영성과 현황과 관련 매출액, 영업이익, 매출액대비 영업이익률을 기준으로 하여 벤처기업의 성장성과 수익성을 분석해 보면 다음과 같다.

벤처기업의 평균매출액을 보면 2004년 최고치를 기록하다가 2005년에는 전년대비 -24%로 떨어지긴 했으나 이후 매년 증가하고 있어 비교적 안정적인 매출증가세를 보이고 있다. 또한 '벤처 1000억 클럽'의 수도 2005년 68개사에서, 2006년 78개사, 2007년 102개사, 2009년 152개사로 매년 증가하고 있어 외형 면에서도 크게 성장하고 있는 추세를 보이고 있다.

벤처기업의 평균 영업이익은 2000년의 2.3억 원에서 2004년 5.52억 원으로 두 배가량 증가하였으나 중소기업은 2000년 1.33억 원에서 2004년 1.22억 원으로 오히려 감소하여 영업이익 격차는 2000년 1.7배에서 2004년 4.5배로 벌어져 벤처기업이 중소기업에 비해 4.5배 많은 영업이익을 달성하고 있다.

벤처기업의 매출액 대비 영업이익률은 2000년에는 중소기업에 비해 낮았으나, 2002년 이후 중소기업 보다 높게 나타나기 시작해 2006년에는 중소기업 보다 50% 정도 높은 영업이익률을 보이고 있어 벤처산업은 여전히 유망한 산업임을 알 수 있다.

벤처기업의 주식상장 현황을 보면 거래소, 코스닥, 제3시장 등에 기업을 공개하고 있는 벤처기업은 3.6%에 불과해 아직까지 기업공개(IPO)가 활발하지 않은 것으로 보여지며, 기업 공개를 실시한 3.6%의 벤처기업 중 대부분은 코스닥 상장을 통하여 기업공개를 하고 있다.

셋째, 벤처기업의 기술역량 현황을 보면, 벤처기업의 R&D 투자비율은 대기업이나 중소기업 보다 상당히 높은 수준으로 매출액 대비 4% 수준의 연구개발비를 집행하고 있으며 거의 모든 업종에서 R&D 투자비율이 증가추세를 보이고 있어, 벤처기업들의 R&D 투자가 매우 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

벤처기업 지적재산권 보유 현황을 살펴보면, 연도별로 조금씩 증가세를 보이고 있어 벤처기업의 기술역량은 비교적 높은 것으로 나타나고 있다. 지적재산권 중 특허권은 매년 조금씩 증가하고 있는 것에 비해 실용신안권은 매년 감소세를 보이고 있는데 이는 실용신안권의 경우 기업의 기술을 직접적으로 보호해 주지 못하기 때문으로 보여 진다.



또한, 벤처기업이 획득하고 있는 해외 특허나 국제규격에 대해 조사한 결과, 국제규격(ISO, CE 등)이 54.5%로 가장 높은 비율로 나타났고, 그 다음으로 해외특허가 12.6%, 해외 유명규격(UL, JTS 등)이 8.3%, 업종별 핵심기술 분포는 통신기기 및 방송기기는 국제규격(ISO, CE 등)이 상대적으로 높고 인력규모별 핵심기술 분포는 100인 이상의 기업이 국제규격(ISO, CE 등)이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

벤처기업의 기술수준은 세계 수준의 기업과 비교 세계최고 수준보다 약간 미흡하다는 것이 가장 많고, 다음이 세계최고 수준인 것으로 조사되어 기술수준이 상당 부분 높은 것으로 평가되고 있다. 이는 벤처기업의 20% 정도가 교수, 연구원 기업이고 공학도 출신의 창업자가 많고 대부분이 기술력에 의존하고 있음을 알 수 있다.

넷째, 벤처기업의 벤처캐피탈과의 관계현황을 살펴보면, 벤처캐피탈은 통상적으로 잠재적 투자가 높고 성공할 경우 고수익의 가능성이 높은 기업을 전문적으로 발굴하여 지분참여를 통해 장기자금을 지원하고, 경영 및 기술지도로 투자기업의 부가가치를 높여 투자수익을 추구하는 금융으로 1974년 한국기술진흥주식회사 설립을 시작으로 형성되어 발전한 대표적인 벤처금융이다. 벤처캐피탈은 우리나라 벤처기업 성장과 그 맥을 같이하고 있으며 벤처버블 이후 벤처기업에 대한 투자비용이 점차적으로 줄어들고 있는 추세이다. 이는 벤처붐 당시 벤처캐피탈 리스트의 전문성 부족과 무분별한 투자로 인한 투자실패, 벤처기업의 코스닥 상장율의 저하 등으로 인한 투자자금 회수의 어려움 등으로 초기 벤처 투자비용이 낮아지고 투자회피 경향이 큰 것이 원인으로 보인다.

## 2. 국내 벤처기업의 국제화 현황

우리나라 벤처기업의 전반적인 국제화 현황에 대해 중소기업청에서 실시한 벤처기업 정밀실태조사(2008) 결과를 토대로 살펴보면, 2007년 12월말 현재 해외에 진출한 국내 벤처기업은 전체 벤처기업 대비 약 39% 정도이며, 61%에 해당하는 기업이 아직까지 국내시장에 머무르고 있는 것으로 나타나고 있다. 벤처기업의 해외진출 유형으로는 단순수출에서 직접투자까지 다양하게 나타나고 있으나, 수출에 의한 방식이 전체의 70% 이상을 차지하고 있어 아직까지는 전반적으로 소극적인 국제화 형태를 보여주고 있다.

국내 벤처기업의 해외진출 지역은 일본이 38.5%, 미국이 36.4%, 중국이 29.1%, 동남아가 24.1%, 유럽이 19.1%, 기타 지역이 10.5%의 순으로 나타났는데, 미국, 일본, 유럽과 같은 선진국으로의 진출비율이 중국 및 동남아 등의 개발도상국으로 진출한 비율보다 높게 나타났다.

벤처기업의 해외진출 동기로는 해외 판로개척이 가장 높고 그 다음이 신제품 개발과 기술력 향상의 순으로 나타났다. 이상의 동기들 중 해외 판로개척이나 기술력향상, 생산기지 이전, 원자재 확보 등의 요인들은 기존의 대기업 또는 중소기업에서 나오는 해외진출 동기라고 할 수 있으나, 신제품 개발의 요인은 기존 기업들과 다른 기술집약형 벤처기업의 가장 전형적인 해외진출 특성이라 할 수 있다.

벤처기업의 해외진출에 필요한 사전준비기간에 대해서는 1년 정도 소요되었다는 경우가 가장 많았고, 다음으로 2년 정도, 6개월 정도의 기간이 소요되었다는 순으로 나타났으며, 성공적인 해외진출을 하기 위해 필요한 적정 사전준비기간은 1년 정도라고 응답한 기업이 가장 많았다. 이는 벤처기업의 국제화가 대기업이나 다국적기업들과 같은 점진적인 단계에 의해 이루어지는 것이 아니라 창업초기부터 적극적으로 이루어지고 있음을 알 수 있다.

벤처기업의 해외진출 시 해외사업부분 전담조직과 관련된 부분에서 대다수의 벤처기업이 영업팀에서 일괄수행하거나 CEO 및 임원이 직접 수행하는 경우가 많아 해외사업이 해외사업부분 전담인력이나 전담부서에 의해 조직적이고 계획적으로 이루어지지 못하고 있다. 이는 벤처기업의 자원부족이나 규모의 외소 등이 원인이라 할 수 있다.

해외진출 시 가장 많이 이용한 지원기관은 해외진출 컨설팅 기관(25.4%)으로 나타났고, 정부의 정책적 지원이 가장 낮게 나타났는데 이는 정부 부서(산업자원부, 정보통신부, 문화관광부, 중소기업청, 재정경제부 등)간의 소모적이고 중복적인 정책이 추진되는 경우가 많아 정부 정책의 복잡성 때문으로 보인다. 그러나 해외진출을 하는데 도움이 되었느냐는 만족도 부분에서는 가장 높게 나타났다.

해외진출 시 애로점에 대한 복수 응답 결과를 살펴보면, 거래처 발굴문제가 34.8%로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 자금부족(20.2%), 무역전문 인력의 부족(13.3%), 해외 마케팅 경비부담(8.4%), 현지시장 규격 및 인증요구(4.2%), 기타(기업신인도 부족, 수출관련 절차적 규제부담, 물류비용 부담, 기술력 부족 등)의 순으로 나타났다.

벤처기업의 수출실적은 2005년도 10억 달러를 돌파하였고, 수출업체도 4,000여개 이상으로 증가 우리나라 전체 수출의 3%정도를 차지하고 있으며, 매년 증가하는 추세를 보이고 있다. 이는 벤처기업이 창업초기부터 적극적인 해외진출을 목표로 기업 활동을 하고 있고 해외시장 진출 기업수도 매년 증가하고 있음을 알 수 있다.

나스닥 상장 외국계기업 현황을 살펴보면, 나스닥은 전 세계 첨단기술 벤처기업들이 궁극적으로 상장하기를 바라는 대표적 시장이고, 각국의 유망기업들이 진출한 다국적 시장으로서 첨단기술의 산업화와 경기전망을 나타내는 대표 시장이다. 2007년 8월 기준 352개의 비미국계 기업이 나스닥에 상장되어 있는데 그중 가장 많은 기업을 상장시킨 국가는 이스라엘이며 한국은 상장 기업수가 5개사로 상장 국가 중 하위권에 머무르고 있다.

## IV. 국내 벤처기업의 국제화 사례연구 및 시사점

### 1. 사례연구

우리나라 벤처산업은 협소한 국내시장과 성장성 한계를 생각하면 국제화는 피할 수 없는 선택이다. 본 연구에서는 우리나라 첨단산업부문의 기술집약적 벤처기업 중 국제화를

추진하여 성공적인 성과를 거두고 있는 기업 중 사례연구 대상기업으로 벤처기업 업종 4 대분류 중 첨단제조, 소프트웨어 정보통신 업종의 기업 중 4개 업체를 대상기업으로 선정 하고, 기존연구와 2차 자료 수집 및 보완, 해당업체의 해외사업 담당자와의 인터뷰 및 설문조사를 통해 국제화 과정에 대한 사례를 분석하였다.

사례기업에 대한 특성(창업자의 특성, 기업내부 특성, 산업/제품의 특성, 해당산업 시장의 특성)과 국제화의 동기 및 목표, 진출방식, 시기, 장소, 국제화 전략, 국제화 성과를 요약하면 다음의 <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 2> 사례기업의 특성

	메 디 슨	코원시스템	컴 투 스	슈프리마
<b>1. 창업자 특성</b>				
기업가 정신	매우 뛰어남	매우 뛰어남	매우 뛰어남	매우 뛰어남
글로벌 비전	매우 높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음
관련분야 지식수준	매우 높음	매우 높음	높음	매우 높음
학력 및 이전 경험	매우 풍부함	매우 풍부함	풍부함	매우 풍부함
<b>2. 기술역량 및 조직특성</b>				
기술수준	매우 높음	매우 높음	높음	매우 높음
R&D 투자비용	매우 높음	매우 높음	높음	매우 높음
자금능력(상장유무)	중(비상장)	상(코스닥)	상(코스닥)	상(코스닥)
조직문화	유연성 자율성	유연성 자율성	유연성 자율성	유연성 자율성
기업성장단계(현재)	성숙기	성숙기	성장기	성장기
<b>3. 제품의 특성</b>				
소비재/생산재	소비재	소비재	소비재	소비재
최종재/중간재	최종재	최종재	최종재	중간재/최종재
HW/SW	H/W	H/W+S/W	S/W	S/W+H/W
제품수명주기	성숙기	성숙기	성장기	성장기
<b>4. 해당산업 시장의 특성</b>				
대상시장	국제시장	국제시장	국제시장	국제시장
시장규모(국내/국외)	중/대	소/대	소/대	소/대
시장성장성 (국내/국외)	보통/높음	낮음/낮음	보통/높음	보통/높음
경쟁강도(국내/국외)	보통/높음	높음/높음	높음/높음	낮음/낮음

<표 3> 국제화 동기·과정·전략·성과

	메 디 슨	코원시스템	컴 투 스	슈프리마
<b>1. 국제화 동기 및 목표</b>				
해외시장 진출 동기	시장확대 생산 효율성 추구	시장확대 네트워크 구축	시장확대 시장선점 네트워크구축	시장개척 시장확대
<b>2. 진입방식, 시기, 장소</b>				
진입방식	간접수출→	라이선싱→	간접수출→	간접수출→

	직접수출→ 현지법인	간접수출→ 직접수출→ 현지법인	직접수출→ 현지법인	직접수출
진입당시 기업 성장 단계	성장기	창업초기	창업초기	창업초기
진입 장소	아시아→ 북미→유럽→ 남미	아시아→ 북미→유럽	아시아→ 유럽→북미	아시아→유럽→ 북미→남미→ 아프리카
3. 국제화 전략				
진입전략	제휴, 파트너쉽	제휴, 파트너쉽	제휴, 파트너쉽	제휴, 파트너쉽
시장 확대전략	틈새시장→ 주요시장	틈새시장→ 주요시장	주요시장	주요시장
제품전략	표준화 Low-end→ High-end	차별화 Low-end→ High-end	현지화 차별화	표준화
4. 국제화 성과(재무적 성과/비재무적 성과)				
해외매출 비중	상(80%)	중(40%)	하(7.3%)	상(65%)
해외진출 속도	빠름(창업 후 3년 이내)	빠름(창업 후 3년 이내)	빠름(창업 후 3년 이내)	빠름(창업 후 3년 이내)
해외시장 진출 범위	글로벌 지역	글로벌 지역	글로벌 지역	글로벌 지역
해외시장 진출 단계	현지법인	현지법인	현지법인	수출단계
현지법인 운영 방식	현지화에 접근	본사 일부 업무수행 (판매, A/S 등)	본사 일부 업무수행 (현지화 작업, 판매 등)	

## 2. 국제화 과정의 특징 및 문제점 분석

사례대상 기업의 국제화 결정요인, 국제화 동기와 목표, 진입방식, 시기, 장소, 국제화 전략과 접근 방식, 국제화 성과 등의 국제화 특징과 문제점 등을 분석해 보면 다음과 같다.

### 1) 국제화 결정요인

벤처기업들의 국제화 결정요인과 관련 내적요인으로 창업자의 특성, 우수한 기술역량 등이 국제화의 결정요인으로 나타났는데 이와 관련 사례기업의 창업자 대부분이 해당산업 관련 전공자나 연구원 출신으로 지식이 풍부하며, 기술적인 노하우를 가지고 있으며, 위험을 무릅쓰고 과감히 행하는 도전력, 변화에 탄력적으로 대응할 수 있는 기동성과 유연성, 해당분야에서 세계 일류가 되겠다는 글로벌 비전 등 남다른 창업가 정신을 갖고 있었다. 외적요인으로는 산업의 수준이나 협소한 국내시장의 규모, 제품수명주기, 규모의 경제성, 글로벌 네트워크의 중요성 등이 국제화의 결정요인으로 나타났는데 사례기업들의 속한 산

업들은 첨단산업분야로 산업의 수준이 높은 반면 자국시장의 규모는 협소하고 경쟁강도가 높아 기업생존 차원에서 빠른 시기 내의 해외진출이 요구되어졌다.

## 2) 국제화 동기와 목표

사례기업들의 국제화 추진 동기 및 목표와 관련 해당 산업의 특성이나, 시장의 특성 등에 따라 다양한 차이가 있지만 이들 기업의 국제화의 동기를 분석해 보면 첫째, 국내시장이 협소하여 새로운 수요의 창출로 시장을 확대하기 위해, 둘째, 생산기지의 이전을 통한 원가를 절감하고 원활한 제품의 생산 및 현지 판매를 늘리기 위해, 셋째, 해당산업이 해외시장에서 막 형성되는 시기여서 기술력을 기반으로 시장선점의 효과를 누리기 위해, 넷째, 해당산업에 대한 국내시장이 존재하지 않거나 존재한다 해도 국내시장에서 새로운 수요의 창출이 어려워 새로운 시장을 개척하기 위해, 다섯째, 해외의 기업이나 해당사업과 관련된 기관이나 전문가 집단과의 네트워크를 형성하기 위하여 등 다양하게 나타났다.

## 3) 진입방식, 시기, 장소

사례기업의 해외시장 진입방식, 시기, 장소를 분석해 보면 시장의 특성이나, 진입방식, 진입 시기, 진입국가의 특성에 따라 다양하게 나타나는데 대부분의 기업들이 초기 수출중심의 기본적인 국제화 방식에서 수출 → 지사 → 합작법인 → 현지법인설립의 단계로 점진적인 단계를 거치는 것으로 나타났으며 점진속도는 매우 빠르게 진행되었다. 해외시장의 진입 시기에 있어서 사례대상 기업의 대다수가 창업초기에(창업3년 이내) 다양한 국가로의 신속한 진출이 이루어졌다. 해외진출 지역의 선택에 있어 사례기업은 최초로 진입한 해외 시장이 미국, 일본, 동남아시아 등 지역적으로 넓게 분포되어 있고 단기간에 여러 지역으로 진출하는 것을 보면 심리적 거리 보다는 목표시장의 존재여부나 기술역량 등이 진출지역 결정의 중요한 변수로 작용된다는 것을 알 수 있다.

## 4) 국제화 전략과 접근방식

사례 벤처기업의 국제화전략을 분석해 보면, 산업의 특성이나 시장상황, 기업의 자금력 등에 따라 다양한 형태를 보이고 있는데 먼저 기업의 마케팅 측면에서 살펴보면, 해외시장 진출 초기에는 인터넷을 활용하여 포탈 사이트에 자사의 제품을 광고하거나, 해당산업 관련 잡지에 광고를 게재하여 수출을 도모하는 전략을 사용하였다. 해외시장으로의 본격적인 진입을 위한 전략으로는 국내외 기업과의 제휴나 파트너십을 적절히 활용하여 현지시장에 진입하는 전략을 활용하였다. 시장 확대전략으로는 우선 특정시장에 대한 수출을 시작으로 점진적으로 인근지역으로의 수출을 확대해 나갔으며, 틈새시장으로 진출하여 경쟁력을 확보한 다음 보다 큰 시장으로의 시장을 확대해 나가는 전략을 활용하였다. 제품 전략으로는 적극적인 현지화 전략을 활용하였다. 현지법인의 운영부문에 있어 대부분 현지법인을 독립적으로 운영하기 보다는 본국 본사의 업무의 일부분인 판매, 마케팅, A/S업무 위주의 일부

기능 중심으로 운영되고 있어 자체적인 부가가치창출 기능이 떨어지는 것으로 나타났다.

### 5) 국제화 성과 및 성공요인

국제화의 성과와 관련해서 벤처기업의 특성이나 국제화 과정과 같은 비재무적 항목과 기업의 수출액 같은 재무적 항목을 기준으로 사례기업의 국제화 성과를 평가했을 때 비재무적인 항목 중 벤처기업의 특성 및 국제화 과정과 관련 국제화의 동기와 목표, 진입방식, 시기, 장소, 진출전략 차원에서는 비교적 성과가 높다고 평가할 수 있으나 국제화의 단계정도 측면에서 보면 현지법인의 경영방식이 독립적으로 못하고 현지법인 자체적인 부가가치창출 기능이 떨어진다는 점에서 낮게 평가될 수 있다. 재무적인 요인은 사례기업이 현지시장에 진출하여 현지시장에서 판매한 매출액을 근거로 산정할 수 있는데 사례기업의 경우 대부분이 전체 매출액 대비 수출비중이 7~80% 정도를 차지하고 있어 재무적인 국제화의 성과가 비교적 높은 것으로 평가할 수 있다.

### 6) 국제화의 문제점 및 애로사항

벤처기업 국제화와 관련 문제점과 애로사항은 계속적으로 발생하며 해당산업의 특징이나 시장 환경, 기업이 처한 상황에 따라 다양하지만 사례기업의 국제화 과정에서 나타나는 애로사항과 앞서 살펴본 국내 벤처기업의 국제화 현황에서 살펴본 벤처기업의 해외진출시 애로사항(벤처기업 정밀실태조사, 2008)으로는 창업초기 해외로 진출한 기업의 경우 기업의 브랜드 인지도가 없는 무명의 상태이기 때문에, 현지시장에서의 신뢰 부족으로 인한 거래처 발굴의 어려움, 해외시장 개척을 위한 마케팅 활동 등을 위한 자금의 부족, 해외시장에 대한 사업프로세스를 이해하면서 의사소통 능력이 뛰어나고, 엔지니어링의 지식을 갖춘 세일즈 엔지니어링이나 마케팅인력 등 해외시장 전담 인력의 부족, 현지시장 환경 및 경쟁기업에 대한 정보의 부족 등으로 나타났다.

## 3. 국제화 전략 방안

국내 벤처기업들 대부분은 자사가 가지고 있는 기술적 역량을 바탕으로 높은 R&D비용을 상쇄하고 기업의 경쟁력 강화를 위해, 보다 넓은 해외시장으로의 진출을 도모하고 있다. 그러나 벤처기업들은 대기업에 비해 태생적으로 인적·물적 자원이 부족하고, 정보수집 능력이나 마케팅 능력 등이 비교열위에 있어 벤처기업의 해외시장 진출은 새로운 도전으로 간주되며 그 성패여부는 기업의 생존을 좌지우지할 만큼 중요하다. 따라서 벤처기업이 국제화에 성공하기 위해서는 벤처기업 스스로 국제경쟁력의 확보를 위한 기업역량 강화에 노력하여야 하며 벤처생태계나 정부차원에서도 벤처기업의 활성과 해외진출을 위한 각종지원이 필요하다.

이에 본 연구에서는 사례기업의 국제화에 대한 분석과 국내 벤처기업의 국제화 현황을

토대로 국내 벤처기업의 국제화 전략에 대해 기업차원의 국제화 전략과 벤처기업의 국제화를 위한 벤처생태계 및 정부의 역할로 구분하여 생각해 보고자 한다.

### 1) 기업차원의 국제화 전략

사례 연구를 통해 국내 벤처기업의 국제화 과정을 살펴보고 이를 바탕으로 국내 벤처기업이 국제화를 도모할 때 고려해야 할 기업차원의 국제화 전략을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 벤처기업 경영자의 강력한 경영의지가 필요하다. 대부분의 벤처기업들이 창업초기부터 해외시장 진출에 대한 비전을 가지고, 나름대로의 해외시장 진출을 시도하지만 현지시장 환경에 대한 정보의 부족, 문화의 차이 등으로 인해 시행착오를 겪기도 하고, 때로는 생각하지도 못했던 여러 가지 어려움에 직면하기도 한다. 그러므로 벤처기업의 경영자는 국제화를 수행함에 있어 시행착오나 장애요인을 만나더라도 강력한 경영의지와 유연한 사고를 가지고 핵심역량의 강화와 집중을 통해 이를 극복해 나가야 한다.

둘째, 기업의 내부역량을 강화하여야 한다. 벤처기업의 국제화를 본격적으로 추진하기 위해서는 무엇보다도 해외사업에 적합한 조직구조와 조직문화를 구축하여 기업의 내부 역량을 강화해 나가야 한다. 이를 위해서는 해외활동의 경험이 있는 해당 분야의 전문가나 현지인을 경영자로 고용해서 경험과 지식을 축적해 나가야 하며, 기업의 조직문화도 보다 유연하고 자율적인 문화로 바뀌어나가야 할 필요성이 있다.

셋째, 기술적 역량의 증가와 제품 및 서비스의 차별화를 기하여야 한다. 벤처기업이 보유하고 있는 특허, 인증 등의 기술적인 우위요인은 시장에서 유리한 경쟁위치를 선점하거나 확보하기 위한 경쟁우위의 원천이 된다. 또한 기술이나 제품은 우수한데 비해 기업의 인지도가 낮은 어려움을 극복하기 위해서는 기존 제품과의 차별화된 서비스의 제공을 통해 사용하는 고객을 흡수할 수 있을 것이다.

넷째, 벤처기업의 역량에 알맞은 해외시장 진입방식을 선택하여야 한다. 사례기업 대부분이 초기 해외시장 진출에 있어 해외시장 진입의 가장 기본적인 단계인 수출 방식을 가장 많이 활용하였으며 소프트웨어 제품의 경우 라이선싱과 같은 계약에 의한 방식을 통해 해외시장에 진입하였다. 해외시장 진입 이후에는 점점 고도화된 해외시장 진입방식(전략적 제휴, 합작법인, 현지법인 등)을 선택하였다. 따라서 국내 벤처기업이 초기 해외시장 진입 방식에 있어 초기에는 비용부담이나 위험성이 상대적으로 적은 수출이나 계약에 의한 진입방식을 선택하는 것이 바람직해 보이며 해외시장 진입 이후 기업의 목표나 강점과 약점, 국제화의 동기 등에 따라 고도화된 진입방식을 선택하는 전략이 필요해 보인다.

다섯째, 세분화, 표적화, 차별화된 포지셔닝 전략을 통해 국제화 전략을 추구해 나가야 한다. 일반적으로 해외시장 진출 초기에는 하나 또는 소수의 국가에 진출을 하게 되는데, 이를 위해서는 초기 목표시장을 분명하게 선택하여야 한다. 예를 들면 아시아 지역을 목표 시장으로 정한 경우 아시아 지역도 국가들 간에 이질성이 매우 강하게 나타나므로 가장

쉽게 공급할 수 있는 시장을 표적시장으로 정하고, 차별화된 포지셔닝 전략을 통해 해당 시장을 공략해 나가야 한다.

여섯째, 국제화 전략 수행 시 틈새시장(niche market)의 개발에 주력해야 한다. 사례연구를 통해 살펴 본 메디슨의 사례처럼 자사가 가지고 있는 비교우위(원가우위, 기술우위 등)를 특화하여 시장의 규모는 작지만 상대적으로 경쟁강도가 약한 틈새시장(niche market)으로 진출하여 기업의 역량을 집중해서 시장을 선점한 후 축적된 해외시장 경험과 노하우를 바탕으로 선진시장으로의 진출하는 것이 리스크를 줄이면서 성공가능성을 높일 수 있는 확률이 크다. 따라서 사업초기 동남아시아 시장 개척을 적극 추진해 볼 필요성이 있는데 그 이유는 동남아시아의 경우 지리적으로 근접해 있고 경제수준이나 기술력 수준이 떨어져 거대 기업과의 경쟁이 상대적으로 약한 시장으로 볼 수 있기 때문이다.

일곱째, 현지인과의 네트워크 구축에 노력하여야 한다. 벤처기업의 경우 대기업에 비해 상대적으로 해외활동의 경험이 적고 브랜드 인지도가 낮기 때문에, 처음부터 기업 단독으로 현지시장에 침투하기가 어렵다. 따라서 현지인들과의 인간관계를 통해 현지시장의 유력한 마케터를 소개받아 시장에 진입한 후 현지시장에서의 브랜드파워를 키워나가면서 단독 진출을 모색하는 전략이 유효하다. 사례기업과 같이 벤처기업이 해외시장에서의 네트워크를 형성할 수 있는 방법으로는 온라인 광고를 통해 바이어와 접촉하거나, 해외 유명 전시회에 참가를 통해 현지 업체 담당자와의 접촉하여 인맥을 형성하거나, 각종 학술대회나 경연대회에 참가하여 전문가 그룹과의 인맥을 형성하는 것이 효과적이다.

여덟째, 현지 기업과의 제휴나 합작 등을 통한 보다 적극적인 국제화를 추구해 나가야 한다. 벤처기업이 해외시장에 진출하여 초기부터 개발, 생산, 마케팅 등의 일련의 활동들을 단독으로 수행하기에는 많은 시간과 자금력, 노력 등이 필요하다. 따라서 국제화를 수행하는데 있어서의 리스크를 줄이고 생산이나, 마케팅, 판매활동 등에 있어 경영의 내실화를 기하면서 현지시장에서 진출국이 가지는 여러 가지 불리한 환경 요인들을 극복하기 위해서는 해외시장에 사정이 밝은 현지 기업과의 활발한 전략적 제휴나 합작 등을 통해 국제화의 수준도 한층 높여 나가야 한다.

아홉째, 정부의 국제화 거점 사무소 등의 인프라를 적극적으로 활용하여야 한다. 정부 차원에서 중소·벤처기업의 수출지원을 위해 세계 각국에 수출인큐베이터(KBDC), i-Park 등을 운영하며 중소 벤처기업의 수출에 도움을 주고 있다. 벤처기업이 특정지역을 거점으로 해외사업을 수행할 시 해외에 있는 인프라의 활용을 통해 시장에 대한 정보나 각종 행정지원을 받으면서 시장을 개척하는 것이 해외사업에 대한 비용과 위험부담을 줄이고 사업의 성공확률을 높일 수 있다.

## 2) 벤처생태계 및 정부의 역할

벤처기업의 발전과 벤처캐피탈의 발전, 코스닥 같은 회수 시장의 발전은 동시다발적으로 일어나며 이들은 벤처생태계 내에서 상호작용을 하며 서로 밀접한 관계를 형성하고 있



다. 따라서 벤처기업이 국제경쟁력을 확보하고 성장, 발전하기 위해서는 이들의 역할 및 금융부문의 확대와 자본시장의 양적성장이 이루어져야하며 아울러 정부의 역할도 더욱더 확대될 필요성이 있다. 벤처기업의 활성화를 위한 벤처생태계 및 정부의 역할을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 벤처기업에 대한 벤처캐피탈 등의 투자가 활성화 되어야 한다. 벤처기업의 해외 진출 애로사항 중에 하나가 자금부족이다. 따라서 벤처기업의 기술력이나 성장성 등에 대한 객관적인 평가를 바탕으로 벤처기업의 해외 판로를 넓혀 줄 벤처캐피탈이나 엔젤 등의 투자가 활성화 되어야 하며, 벤처기업 또한 부족한 자금의 조달을 위해 자사가 가지고 있는 기술력이나 성장성 등을 적극적으로 홍보하여 국내 벤처캐피탈 뿐만 아니라 해외 벤처캐피탈로부터 투자유치에 성공할 수 있도록 적극적인 노력을 기울여야 한다.

둘째, 자본 및 회수시장이 활성화되어야 한다. 우리나라의 경우 투자 자본을 회수할 수 있는 수단은 크게 코스닥이나 제3시장 같은 기업공개를 통하거나 기업 간 인수·합병(M&A)을 통하여 회수하는 형태이다. 정부 차원에서 회수시장 활성화를 위해 1996년 코스닥시장을 설립하고, 2004년 “벤처기업 M&A 활성화 방안”을 제정하여 벤처기업을 지원하고 있으나 제도적인 여건 및 시장의 여건으로 인해 자본 및 회수시장이 아직까지 미약한 형편이다. 따라서 부실기업 퇴출, 우회상장 관리강화 등을 통해 코스닥 시장의 안정성을 확보하고, M&A 시장을 활성화, 회수시장의 다각화 및 양적규모를 확대, 투자자 및 기업이 투명하고 적극적인 노력을 통해 벤처자본 유동화를 활성화 하여야 한다.

셋째, 정부의 벤처기업 해외시장 진출에 대한 효율적이고 집중적인 지원 대책이 있어야 한다. 정부의 벤처기업 해외진출에 대한 지원제도가 다양하게 이루어지고 있지만 중소기업청 벤처기업 정밀실태조사(2005)에서 나타난 정부지원정책에 대한 만족도는 기대에 못 미치고 있는 실정이다. 벤처기업 정밀실태조사(2008)에서 나타난 벤처기업의 해외시장 진출의 애로사항으로 판로개척의 어려움, 자금부족, 전문 인력의 부족 순으로 조사되었는데 이를 바탕으로 효과적인 지원책을 제언하면 먼저 판로개척을 위한 실질적인 지원이 이루어져야 하고, 자금부족 부문에 있어서 직·간접적인 재정지원이나 금융지원을 실행해야 하며, 전문 인력 부족에 대한 지원책으로는 실무능력을 갖춘 인력을 배출하는 정책적인 지원과 현지전문가들을 발굴하는 지원을 해야 한다.

## V. 결론

본 연구는 벤처기업에 대한 기본적인 이해를 높이기 위해 벤처기업의 개요와 현황에 대해 살펴보았고 국내 벤처기업 중 국제화를 적극적으로 추진하고 있거나 비교적 국제화의 수준이 높은 기술집약형 벤처기업 4개사를 대상으로 국제화의 결정요인, 국제화 동기 및 목표, 진입방식, 시기, 장소, 국제화 성과 및 성공요인, 국제화 수행 시 문제점 및 애로

사항 등을 살펴보고, 이를 토대로 벤처기업의 국제화 전략 방안을 제시함으로써 현재 국제화를 추진 중에 있거나 계획하고 있는 벤처기업에게 국제화 수행에 필요한 지침을 제공하고자 하였다.

먼저 사례 대상 기업의 국제화의 결정요인으로 창업자의 기업가 정신이나 기업의 기술 역량, 협소한 국내시장과 좁아지는 제품의 수명주기, 규모의 경제의 필요성, 글로벌 네트워크의 중요성 등이 벤처기업의 국제화의 결정요인으로 나타났다.

국제화의 동기로는 주로 시장확보, 시장선점, 네트워크 형성 등이 주류를 이루었으나 특이하게 해당산업에 대한 국내시장이 형성되어 있지 않아 처음부터 해외시장 진출을 추진하는 경우도 있었다.

진입방식에 있어서는 대부분의 기업들이 해외시장 진출 시 수출 중심의 진입방식을 가장 많이 선택하였으며, 해외사업의 경험과 노하우의 축적에 따라 단계적 과정을 거치는 전통적인 국제화 단계 모형에 따라 추진되었으나 진전속도는 창업이후 해외진출에 소요되는 시간은 3년 이내로 매우 빠르게 진행되었다. 진출지역에 있어서는 전통적인 국제화 이론에서 제시하고 있는 심리적 거리의 영향은 비교적 받지 않는 것으로 나타났다.

국제화 수행에 문제점 및 애로사항으로는 크게 현지시장에 대한 정보부족, 전문 인력의 부족, 자금부족, 거래처 발굴의 어려움 등이 있었으며, 국제화의 성과에 있어서는 비재무적인 성과보다 재무적인 성과가 더 높게 나타났다.

사례연구를 통해 국내 벤처기업들의 국제화 과정을 살펴보고 이를 바탕으로 국제화를 추구하고 있는 벤처기업들에게 제시하는 국제화 전략 방안을 정리해 보면 다음과 같다.

먼저 기업차원의 국제화 전략 방안으로는 첫째, 경영진의 강력한 경영의지, 둘째, 기업의 내부역량 강화, 셋째, 기술적 역량 강화와 제품 및 서비스의 차별화, 넷째, 기업의 역량에 알맞은 진입방식의 선택, 다섯째, 세분화(Segmentation), 표적화(Targeting), 차별화된 포지셔닝(Positioning) 전략을 통한 해외시장 공략, 여섯째, 틈새시장의 적극적인 개발, 일곱째, 네트워크 구축을 위한 노력, 여덟째, 현지기업과의 제휴나 합작과 같은 적극적인 국제화의 추진, 아홉째, 정부의 국제화 거점 사무소 등의 인프라 활용을 제시하였으며 벤처기업의 국제화를 위한 벤처생태계나 및 정부의 역할로는 첫째, 벤처기업에 대한 투자의 활성화, 둘째, 자본 및 회수시장의 활성화, 셋째 벤처기업에 대한 정부의 집중적이고 효율적인 지원 등을 제시하였다.

벤처기업의 국제화는 벤처기업의 성장과 발전을 위해 매우 중요한 연구과제로 인식되고 있으나 아직까지 벤처기업의 국제화에 대한 국내연구들은 극소수에 불과한 실정이다. 이러한 점에서 사례연구를 통해 벤처 기업의 국제화 결정요인, 국제화의 동기 및 목표, 진입방식, 시기, 장소, 국제화 전략과 접근방법, 국제화의 성과와 성공요인을 살펴봄으로서 벤처기업의 성공적인 국제화를 위한 국제화 과정을 유형화하고 이에 대한 영향요인과 성과와의 관계를 분석함으로써 전통적인 국제화 이론과 벤처기업의 국제화의 차이점을 다루었다는 점에서 학문적 연구의의를 찾을 수 있을 것이다.

실무적 차원에서는 기술집약적 벤처기업의 국제화 사례를 중심으로 이들 기업들의 국제화에 대한 전반적인 내용을 실무적 차원에서 다루었기 때문에 해외진출을 고려하고 있는 벤처기업의 경영자나 실무자들이 자사의 특성에 적합한 국제화 유형을 선택할 수 있는데 지침을 제시해 줄 것으로 기대되며 벤처기업의 해외진출 지원과 관련된 정부기관 등이 벤처기업 육성과 관련된 지원정책을 수립하는데 참고가 될 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 벤처기업의 국제화 사례를 통해 국제화 전략 방안을 제시하는데 역점을 두고 연구를 진행했지만, 첨단산업분야의 기술집약적인 벤처기업 몇 곳을 대상으로 사례연구를 하였기 때문에, 업종별로 벤처기업의 특성, 산업의 특성, 시장의 특성, 개별 기업들이 처한 상황이 다 다르기 때문에 국내의 모든 벤처기업에 적용하기엔 일반화에 한계가 있다. 또한 사례기업에 대한 정보수집에 있어서도 현지영업과 관련된 사항은 기업 내부 기밀사항으로 취급되어 기업의 국제화와 관련된 정확한 정보를 구하는데 한계가 있었으며 주로 외부자료나 공개된 기업의 내부자료 등 2차적인 자료와 해당기업의 해외사업 담당자와 인터뷰나 설문에 의존해서 논리를 전개하다 보니 다소 객관성에 있어 제한적일 수 있다.

향후, 벤처기업의 국제화와 관련된 연구에 대해 다음과 같은 연구방향과 연구 과제를 제시하고자 한다. 먼저 벤처기업의 국제화에 영향을 주는 다양한 변수를 개발하고, 이들 변수가 벤처기업의 국제화에 어떤 영향을 주는지를 보다 면밀하게 밝히는데 노력해야 하며, 연구결과의 일반화와 신뢰성을 높이기 위해서는 벤처기업의 규모나 유형에 따라 벤처기업을 분류하고, 표본수도 대폭 늘려 통계적 실증연구를 통해 벤처기업의 국제화에 대한 이론적, 실증적 연구가 필요할 것으로 생각된다.

## 참 고 문 헌

- 권영철(2004), "중소벤처기업의 국제화 이론으로서 네트워크우위론의 정립과 검증," 벤처경영연구, 제7권, 제2호, pp. 77-104.
- 김영배·하성옥(2000), "우리나라 벤처기업의 유형," 전략경영연구, 제3권, 제1호, pp.25-60.
- 김정포·고경일(2005) "우리나라 벤처기업의 해외진출시기 결정요인에 관한 연구," 대한경영학회지, 제18권, 제3호, pp. 1287-1305.
- 김철 외(1998), 『국제마케팅』, 신영사.
- 김한주(2007), "기업의 국제화 수준과 연구개발 성과와의 관계," 성균관대학교 박사학위 논문.
- 백택선(2005), "한국 IT 벤처산업의 해외진출 확대방안에 관한 연구," 대한경영교육학회, pp. 83-102.
- 소프트웨어진흥원(2008), "소프트웨어산업동향: 생체인식 기술의 확산과 기술적인 변화," 소프트웨어진흥원, 서울
- 신영준 (2001), "우리나라 벤처기업의 국제화와 해외진출에 관한 연구," 사회 과학논문집, 제20권, 제1호, pp. 99-123.
- 양유석 . 이정화(2004), "국내 소프트웨어 벤처기업의 해외진출 방안", 정보통신 정책연구, 제11권, 제2호, pp. 109-130.
- 어윤대 외(2002), 『국제경영』, 학연사.
- 이장호(2006), 『국제경영전략』, 박영사.
- 이장우(1997), 『벤처경영』, 매일경제신문사.
- 이주(1985), "연구개발 모험기업 및 기업내 창업," 기술관리, 22, pp. 42-47.
- 임채윤 외(2006), "한국형 벤처생태계 활성화 방안," 과학기술연구원 정책연구, pp. 1-226.
- 정대용(2006), 『중소. 벤처경영론』, 삼영사.
- 정승화(2002), 『벤처 창업론』, 박영사.
- 중소기업청(2000-2008), "벤처기업 정밀실태조사," 중소기업청, 서울.
- 조석홍(2004), 『국제경영』, 두남.
- 지용희·최순권·김정포(2002), "벤처기업 해외진출 시기의 결정요인", 경영논총 제13권, 제2호, pp. 355-377.
- 한국일보 경제산업부(2008), 『세계를 무대로 뛰는 한국의 작지만 강한 기업』, 굿모닝북스.
- 한정화(2002), "벤처기업 해외진출 애로요인과 극복방안," 정보통신연구원 정보통신 중장기 시장전망.
- Barkema, H. G. and Vermeulen, F.(1998), "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 41,

pp. 7-26.

- Bollinger, L., Hope, K. and Utterback, J. M.(1983), "A Review of Literature and Hypotheses on New Technology-Based Firms," *Research Policy*, Vol. 12, pp. 1-14
- Cavusgil, S. T.(1980), "On the Internationalization Process of Firms," *European Research*, 8(6), pp. 273-280
- Cooper, A. C.(1981), "Strategic Management New Venture and Small Business," *Long Range Planning*, Vol. 14.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F.(1975), "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases," *Journal of Management Studies*, pp. 304-322.
- Madsen, T. K. and Servais, P.(1997), "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?," *International Business Review*, Vol. 6, pp. 561-583.
- MacDougall, P. P., Shane, S. and Oviatt, B. M.(1994), "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research," *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 469-487.
- Moen, O.(2002), "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters," *International Marketing Review*, Vol. 19/2, pp.156-175.
- Oviatt, B. M. and MacDougall, P. P.(1994), "Toward a theory of international new ventures," *Journal of International Business studies*, Vol. 25, pp. 45-64.
- Runka, J. C. and Young, J. E.(1987), "A Venture Capital Model of The Development Process for New Ventures," *Journal of business Venturing*, 2, pp.167-184.
- Robinson, R. D.(1973), "Beyond the Multinational Corporation," *Unpublished Manuscript*, p. 27.
- Root, F. R.(1987), *Entry Strategies for International Markets*, MA: Lexington Books, p. 20.
- Van de ven, A. H., Hudson, R. and Schroeder, O. M.(1984), "Designing New Business Start-ups: Entrepreneurial, Organizational and Ecological Consideration," *Journal of Management*, Vol. 10, pp.88-107.
- Webster, F. A.(1976), "Entrepreneurs and Ventures: An Attempt at Classification and Clarification," *Academy of Management Review*, 2(1), pp. 54-61.
- Young, S., Bell, J. and Crick, D.(2000), "The Resource-Based Perspective and Small Firm Internationalization: An Exploratory Approach," *International Business: Emerging Issues and Emerging Markets*, London: Macmillan press.

## Abstract

# The Internalization Strategies for Venture Business

Kim, Sung-Ho\* · Kim, Pan-Jin\*\* · Na, Seung-Hwa\*\*\*

This study examines internationalization determinant factors, motivation and goal of internalization, market entry methods, timing, region, internalization strategy and access method, internationalization performance and success factors, problems and troubles of internalization, and ultimately suggests internalization strategies for domestic venture companies. The study found that interior factors of internationalization determinant factors are characteristics of new firm and technological capabilities while exterior factors include narrow domestic market, industrialization level, competition level, product life cycle, economy of scale, and global network. Motivation was found to include securing and preoccupying market, cost reduction and efficient production through moving of production base, and the necessity of network formation.

Key words : venture business, internalization, market penetration

---

\* Lecturer, Dept. of Business Administration, Chodang University(First author)

\*\* Professor, Dept. of Business Administration, Chodang University

\*\*\* Professor, Dept. of International Culture&Tourism, Naju College(Corresponding author)