

벤처기업의 글로벌 확장 메커니즘에 관한 연구: 휴맥스의 추월사례를 중심으로

조 동 성(제1저자)
서울대학교 경영대학 교수
dscho@snu.ac.kr

박 재 찬(교신저자)
서울대학교 경영대학 박사과정
jcp388@snu.ac.kr

이 윤 철(공동저자)
한국항공대학교 경영학과 교수
lyc@kau.ac.kr

기업의 글로벌화와 관련된 연구는 고전적인 무역이론에서부터 다국적대기업(MNE: multinational enterprise)의 등장에 이르기까지 오랜기간 다양하게 전개되어왔다. 기업의 글로벌화를 설명하는 가장 일반적인 모형은 단계모형이며 대표적으로 읍살라 모형 등이 있다. 하지만 이러한 기존 글로벌화와 관련된 연구는 다국적대기업(MNE)에 치우친 경향이 있으며 첨단 기술중심의 벤처기업의 글로벌화를 설명하는데에는 한계가 있다. 빠른 글로벌화와 지식 및 기술집약 등의 특징을 나타내는 벤처기업의 글로벌화는 특정시점에서 어느 한 부분의 작용에 의한 것이라기 보다는 그 기업이 보유한 자원이나 역량의 수준, 최고경영자의 시각과 의지, 환경적 요인들이 복합적으로 작용하여 이뤄지는 과정이라 할 수 있다. 따라서 본고에서는 벤처기업의 글로벌화를 단순히 기능적인 차원에서 접근하지 않고 최고경영자, 자원 및 역량, 그리고 환경의 동태적인 상호작용과 조정의 결과인 메커니즘으로 보는 통합적 접근을 시도하였다. 본고에서는 디지털위성방송수신기 분야의 대표적인 벤처기업인 휴맥스의 사례를 통해 벤처기업의 글로벌화의 동태적인 과정을 선택 메커니즘, 학습 메커니즘, 그리고 조정 메커니즘의 3가지 측면에서 분석해 보았다. 요컨대 벤처기업의 글로벌 경쟁력은 적절함 지역적 범위의 선택과 광범위한 시장지식의 획득 및 다양한 기술적 학습, 그리고 효율적인 조정활동의 요소가 조화를 이룰 때 창출될 수 있다.

1. 서론

‘기업의 국제화’는 매우 광범위한 개념이다. 한 기업이 자국 이외의 지역에서 벌어들이는 수익 혹은 글로벌 경영활동을 하고 있는 국가의 수, 투자방식, 글로벌 조직구조 및 운영방식, 글로벌화에 대한 최고경영층의 태도(Permuter, 1969), 해외활동에 대한 투자정도(OECD, 1997) 등의 이슈들이 총망라된 것이 기업의 국제화이다. 기업의 국제화 또는 국제경영과 관련된 수많은 정의들이 존재하지만 대체로 ‘국경선을 넘어서는, 또는 2개국 이상에서 동시에 일어나는 경영활동’이라는 개념으로 수렴되고 있다(조동성, 1997).

기업의 국제화는 위험이 적은 방식에서 높은 방식으로 일정한 단계를 거쳐 이루어지는 것이 일반적이다. 해외진출 초기에는 위험을 줄이기 위해 중간상을 통한 진출을 시도하게 되는데, 이를 통해 해외활동에서 어느 정도의 지식과 경험을 축적하면 수출과 해외자회사, 생산시설의 이전 등과 같은 방식으로 발전해나가게 된다(한정화, 2003). 하지만 이러한 국제화와 관련된 연구들은 대부분 다국적대기업(MNE: multinational enterprises)에 치우친 면이 많았다.

일반적으로 기업의 국제화와 관련된 연구는 폭넓은 주제를 다루고 있다. 일부 연구에서는 해외 시장 진입방식 내지는 진출대상 국가선정 등과 같은 특정 주제를 연구하기도 했으나(Young *et al.*, 2000) 기업의 해외활동 전반과 관련된 연구가 다수이다. 특히 국제화와 관련된 연구는 다국적대기업의 해외직접투자(FDI)에 관한 것이 주류를 이루고 있다. 다국적대기업은 현지국의 자국우선 정책, 문화적 차이, 소비자 기호의 차이 등의 외국비용(Cost of Foreignness)을 상쇄하고도 남을 만한 우위를 기업내부적으로 보유하고 있을 때 단순한 협력보다는 해외직접투자를 선호하게 된다. 아울러 기업내부의 지식을 효과적으로 해외경영활동에 전수할 수 있는 체계가 갖추어지지 않았을 때 내부화를 통한 해외진출에 나서게 된다(Kogut & Zander, 1992).

해외직접투자이론은 다국적대기업에 비해 해외진출에 필요한 자원과 경험 면에서 상대적으로 열위에 있는 규모가 작은 기업들의 국제화를 설명하는데 한계를 지닌다. 일례로 창업초기의 기업들은 앞서 설명한 외국인 비용을 상쇄할 만큼의 자체적인 경쟁우위를 확보하고 있는 경우가 드물다(한정화, 2003).

벤처기업의 국제화와 관련된 기존 연구들은 주로 국제화의 동인을 최고경영층의 기업가정신(Kirzner, 1973)내지는 기술적 역량과 자원(Young *et al.*, 2000)에서 찾고 있다. 최근에는 태생적으로 탄탄한 글로벌 네트워크를 갖춘 신개념의 국제신생벤처기업(INV: international new venture) 내지는 Born Global이라 불리우는 국제화된 벤처기업이 생겨나고 있다(McKinsey, 1993; McDougall *et al.* 1996; Oviatt & McDougall, 1997). 이들 기업은 산업특성상 범세계적인 연구개발이나 지식습득 그리고 생산이 필수적인 산업에 종사하고 있는 경우가 대부분이다. 이처럼 국제신생벤처기업의 글로벌화 특징은 다국적대기업의 그것과 상당부분 다른 면모를 보인다고 할 수 있다. 국제신생벤처기업의 등장을 기존 국제경영이론으로만 설명하기에는 많은 한계가 있다. 벤처기업의 국제화과정을 체계적으로 설명할 수 있는 새로운 접근이 필요하다고 볼 수 있는 것이다.

본 연구에서는 이러한 배경 하에 벤처기업의 글로벌 확장패턴의 특징을 메커니즘차원에서 규명해 보려고 한다(조동성 & 이동현, 1995; 조동성 외, 2001). 벤처기업의 국제화와 관련된 기존연구를 바탕으로 벤처기업이 내수시장을 벗어나 해외로 진출하는 과정을 구체적으로 살펴볼 것이다. 특히 디지털위성방송수신기 분야에서 글로벌 벤처기업으로 자리매김하고 있는 휴맥스의 사례를 심층적으로 분석해보고자 한다.

II. 기존문헌연구

2.1 글로벌화와 관련된 일반적인 연구

기업의 글로벌화와 관련된 연구는 고전적인 무역이론에서부터 다국적 대기업(MNE: multinational enterprise)의 등장에 이르기까지 오랜기간 다양하게 전개되어왔다. 일반적으로 기업의 글로벌화는 수출에서 시작된다. 주로 국내에서 기반을 쌓은 기업들이 내수시장의 협소함을 극복하기 위해 새로운 수요처를 찾는것에서부터 수출에 대한 필요가 발생한다. 수출에도 간접수출과 직접수출이 있다. 이렇게 수출경험을 쌓은 기업들은 현지법인설립과 같은 해외직접투자나 다국적 네트워크 형성 등 점진적으로 글로벌화의 강도를 높여가게 된다. 즉 초창기에는 글로벌 역량이 없으나 글로벌화가 진전될수록 경험과 지식이 축적되게 된다.

이와 같은 점차적인 확장을 통해 기업의 글로벌화를 설명하는 모델이 단계모형이다(e.g. Bilkey/Tesar, 1977; Reid, 1981; Czinkota, 1982). 요컨대 단계모형은 기업이 국제화와 전혀 ‘관련이 없는’데서부터 출발하여 매우 ‘밀접한’ 단계로 점진적으로 발전해 나가는 과정을 묘사한 것이라고 할 수 있다(Oviatt & McDougall, 1997). 단계모형에서의 각 단계별 이동은 Rogers(1962)의 혁신이 확산되어 나가는 과정과 매우 흡사하며 이는 다국적 대기업의 글로벌화 과정을 설명하는데 매우 유용하게 쓰여져 왔다.

단계모형과 함께 기업의 국제화와 관련된 보편적인 모델이 바로 읍살라 모형이다(Johanson & Vahlne, 1977). 읍살라 모형은 스웨덴의 읍살라 대학의 몇몇 학자들에 의해 주장된 점진적 글로벌화 모델이다(e.g. Johanson/Widersheim-Paul, 1975; Johanson/Vahlne, 1977, 1990). 이 모형의 핵심적인 내용은 다양한 동기로 글로벌화를 시작한 기업들은 글로벌 활동경험이 축적되면서 글로벌화에 대한 투자를 점증시켜나간다는 것이다. 읍살라 모형은 현재까지 기업의 글로벌화를 설명하는 가장 표준적인 모델로 이용되고 있다.

읍살라 모형은 다국적 대기업이 해외시장에서의 경험과 지식을 축적함에 따라 점진적으로 국제화가 진행된다는 개념이다. 이 모형에 따르면 국제화와 관련된 경험이 전무한 기업의 경우 국제화에 대한 위험인식정도가 크기 때문에 우선 물리적으로 가까운 국가부터 최소한의 자원투여로 진출하고자 하는 경향이 강하다. 하지만 시간이 흐름에 따라 국제화의 경험이 축적되어 해외시장에 대한 이해가 높아지게 되면 자국과 상이한 조건의 시장에도 과감하게 진출할 수 있게 되는 것

이다(Oviatt & McDougall, 1997).

2.2 벤처기업의 국제화에 관한 기존연구

앞서 살펴본 일반적인 기업의 국제화와 관련된 연구는 규모가 크고 활동범위가 넓은 대기업의 글로벌화를 주로 설명하는데 이용되어 왔다. 그렇다고 기존의 단계모형이나 옴살라 모형과는 차별화되는 벤처기업의 국제화를 설명하는 특별한 모형이 존재해왔던 것은 아니다. 실제로 수많은 벤처기업들의 글로벌화는 일반적인 모형으로도 충분히 검증가능 했었다(Johanson & Vahlne, 1977 참조). 아울러 1970년대 이후 기업의 글로벌화를 설명하는 표준적인 모델로 자리잡은 점진적 모형은 대기업과 벤처기업 모두에 구분 없이 적용되어져 왔던 게 사실이다(e.g. Buckley, 1982; Cannon & Willis, 1981; Reid, 1981).

하지만 이와 같은 점진적 글로벌화 모형은 1990년대 이후 등장한 첨단기술을 가지고 빠르게 글로벌화한 벤처기업의 글로벌화를 설명하는 데에는 한계점을 드러내게 되었다. 뿐만 아니라 설립 단계부터 광범위한 글로벌 네트워크를 보유한 지식집약형 INV(international new venture)의 등장은 새로운 이론의 필요성을 더욱 가중시켰다. INV의 글로벌화를 연구를 통해 이러한 기업들의 특성이 기술 및 지식집약형이며 불연속적인 글로벌화 패턴을 나타낸다는 점이 밝혀졌다(McDougall *et al.*, 1996; Oviatt & McDougall, 1997).

비단 INV 뿐만 아니라 첨단기술 내지는 서비스 집약형 중소기업(Lindqvist, 1988; Bell, 1995), '집약된 글로벌 기업'(Sullivan & Bauerschmidt, 1990)은 매우 급속한 국제화 과정을 나타내었다. 이들 기업의 글로벌화는 기존 단계모형과는 달리 매우 비선형적이며 전통적인 국제화 단계에서 몇몇 과정을 생략한 특징을 보여주었다.

몇몇 학자들(Sharma & Johanson, 1987; Johanson & Mattson, 1988; Johanson & Vahlne, 1990; Benito & Welch, 1997)은 벤처기업의 국제화과정을 네트워크이론을 가지고 설명하려 하였다. Coviello와 Munro(1997)는 벤처기업의 국제화과정을 보다 효과적으로 설명하기 위해서는 기존 단계모형 외에 네트워크이론을 도입해야한다고 주장했다. 즉, 벤처기업의 국제화는 곧 네트워크를 확장해나가는 과정이라고 묘사했다. 같은 맥락에서 전략적 제휴와 같은 네트워크는 규모가 작은 기업들이 단기간 내에 글로벌하게 확장해 나가는 데 있어 공통적으로 사용되는 매우 중요한 방식임을 강조하였다.

한편 벤처기업 혹은 중소기업의 글로벌화에 있어 경영자의 역할과 비중을 높게 평가하는 연구도 있다(Kirzner, 1973). 이러한 연구에서는 벤처기업 혹은 중소기업 글로벌화의 정도와 패턴은 대부분 경영자의 글로벌화에 대한 인식 및 글로벌화 추진의지와 실행에 의해 결정된다고 간주했다. 일반적으로 벤처기업은 상대적으로 제한된 자원을 바탕으로 창업되기 때문에 초기의 자원 제약성을 어떻게 극복하는가, 제한된 자원을 바탕으로 시장에서의 자기위치를 어떻게 구축할 것인가가 전략적 의사결정의 핵심이며 이는 주로 최고경영층의 통제에 의해 이뤄진다(한정화, 2003).

이러한 이유로 국제화를 추진하는 벤처기업의 최고경영층은 다국적대기업과 같은 자원의 여유가 상대적으로 부족하므로 비록 기대되는 수익이 크다 하더라도 막대한 자본이 소요되는 투자를 꺼리게 된다. 아울러 전략적 제휴처럼 위험과 투자소요자본을 분산시킬 수 있는 대안이 있을 경우 이를 선호하게 마련이다(Young *et al.*, 2000).

요컨대 기업의 글로벌화에 대한 학문적인 연구는 크게 국제화 동기이론('why' perspectives)과 국제화 과정이론('how' perspectives)로 구분될 수 있다(Ware, 2002). 국제화 동기이론에서는 기업이 해외로 나가게 된 이유를 탐색한다. 여기에는 경영자의 해외시장 선호, 국제화와 관련된 경험, 외부환경의 변화, 자사의 자원보유 수준 등 국제화의 선행조건들이 총망라 된다(Kirzner, 1973; Madsen & Servais, 1997; Kuemmerle, 2002; Chetty & Campbell-Hunt, 2003). 한편 국제화 과정이론은 구체적인 기업의 국제화 방식과 과정에 대한 내용을 포함한다. 입지선정, 해외시장 진출방식, 자사와의 커뮤니케이션 및 통제 등 실질적인 국제경영의 과정을 다룬다. 앞서 설명한 옅살라 모형(Johanson & Widarsheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977)과 경영활동의 점진적 확산을 다룬 혁신모형(Bilkey & Tesar 1977; Cavusgil 1980; Reid 1981) 등 다국적 대기업의 해외진출과정을 설명하는 이론들 또한 이 부류에 속한다고 볼 수 있다.

일반적으로 초창기 중소기업들의 경우 대부분 자원이 빈약하고 글로벌화에 필요한 핵심역량을 갖추고 있는 경우가 드물어 대부분 내수시장에서의 기반확립에 주력하게 마련이다. 따라서 글로벌화의 필요성과 가능성에 대한 최고경영자의 특별한 시각과 판단 없이는 급속한 글로벌화가 어렵다는 것이 이러한 연구의 배경이다. 빠르게 글로벌화 한 벤처기업들을 살펴보면 대부분 최고경영층의 적극적인 글로벌화 의지와 국제화와 관련된 경험에 의해 글로벌화가 촉진되었음이 나타났다(Kuemmerle, 2002).

글로벌화의 일반적인 이론과 벤처기업 내지는 중소기업의 글로벌화에 관한 이론에 관해 살펴왔다. 벤처기업의 글로벌화는 일반적인 이론으로 설명될 수 없는 부분이 존재한다. 예컨대 산업이나 기업의 특성상 태생적으로 글로벌화한 벤처기업이 있는가 하면 창업 후 단시간 내에 글로벌화를 단행한 기업들도 있다. 최근 들어 이러한 벤처기업의 급속한 글로벌화를 설명하기 위한 INV 내지는 Born Global 형태의 국제화이론이 등장하였다.

2.3 국제화의 선행요소 관점에서 본 기존연구

지금까지 기업의 규모나 글로벌화의 시기를 기준으로 기존 연구들을 살펴보았다. 기업의 국제화는 여러 의사결정 단계를 거치는 복합적인 과정이다. 여기에는 현재 기업이 처한 상황이나 자원의 수준, 최고경영자의 인식과 자세 등이 영향을 미칠 수 있다. 이러한 경영주체, 환경에 대한 인식, 그리고 자원의 보유 정도 등의 요인이 기업의 국제화 성과에 직·간접적인 영향을 주는 것이다. 따라서 이들 조건을 국제화의 선행요소(antecedents of internationalization)라 볼 수 있다.

국제화의 선행요소는 크게 경영자 요인(Gupta, 1984; Hambrick & Mason, 1984; Kirzner, 1973;

Widersheim-Paul *et al.*, 1975), 진출 대상국의 환경요인(Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Widersheim-Paul, 1975; Dunning, 1980; Dunning, 1993; Kogut & Singh, 1988), 현재 보유하고 있는 자원이나 역량(Rayport, 2000; Chen & Chen, 1998; Hymer, 1976; Dunning, 1980) 등의 3가지로 구분해 볼 수 있다.

우선 경영자 요인은 기업의 규모를 막론하고 글로벌화를 결정하는데 있어 위험을 부담하고 외부의 기회를 탐색하는 중요한 역할을 담당한다. 특히 해외시장에서의 기회요인을 조기에 포착하고 이를 적극적으로 활용하려는 국제적 기업가정신(International Entrepreneurship: IE)은 해외시장에서의 성공을 가름하는 매우 중요한 요소로 부각되었다(McDougall, Shane & Oviatt, 1994). 아울러 국제화를 통한 조직학습 또한 경영자요인에 의해 많은 영향을 받는 것으로 나타났다. 국제화를 통해 습득한 기술적 지식은 국제시장에서의 경쟁력 확보에 결정적 기여를 하는 것으로 조사되었다(Zahra, Ireland & Hitt, 2000).

일반적으로 국제경영활동에 있어 특정 두 국가 사이의 차이는 문화적, 제도적, 지리적, 경제적인 4가지 차원에서 정의될 수 있다(Ghemawat, 2001). 첫 번째, 문화적 차이는 종교적 신념, 인종, 사회규범, 언어적 차이를 일컫는다. 두 번째 제도적 차이는 역사적, 정치적 배경의 차이와 해당 국가의 행정환경의 차이를 의미한다. 세 번째, 지리적 차이는 물리적 거리 및 교통·통신수단의 발달정도의 차이를 나타내며 네 번째 경제적 차이는 국가의 전반적인 경제상황에 대한 현황을 의미한다. 이러한 환경요인은 본국과 상이한 환경에서 자사가 보유한 자원을 활용하여 가치를 창출할 가능성에 많은 영향을 미치는 요소이다. Dunning(1993)은 해외직접투자이론에서 자사가 보유한 자원을 진출대상국에서 얼마나 효과적으로 활용하여 가치를 창출할 수 있는가에 따라 그 국가의 매력도가 결정된다고 하였다.

세 번째로 자원요소는 기업의 우수한 성과의 원천이다(Grant, 1991). 특히 이러한 성과 중에서 기업의 국제화는 자사가 가지고 있는 자원과 역량에 의해 많은 영향을 받는다. 실제로 Dunning(1993)은 절충이론(eclectic paradigm)에서 본국에서 기업특유의 강력한 경쟁우위를 확보할수록 해외시장 진출 시 성공가능성이 높아진다고 제시하였다. 따라서 본국에서의 경쟁력확보는 기업의 글로벌화의 성패를 가름하는 중요한 요소라 할 수 있다.

국제화의 선행요소를 기준으로 기존이론을 평가하면 다음과 같다. 첫째, 전통적인 단계모형과 점진적 국제화모형, 그리고 절충이론에서는 기업이 내수시장에서 이미 확보한 경쟁우위(자원요소)를 적절히 활용할 수 있는 시장(환경요소)을 탐색하는 과정으로서의 국제화가 강조되었다(Dunning, 1980; Dunning, 1993; Chen & Chen, 1998). 둘째, Born Global이나 국제신생벤처기업(INV) 등의 빠른 글로벌화를 단행한 기업들의 국제화와 관련된 연구에서는 주로 경영자가 강력한 국제적 기업가정신(IE)을 가지고 적극적으로 해외시장을 개척하고 외부의 좋은 기회를 탐색하여 자원의 열위에도 불구하고 해외시장에서 좋은 성과를 거두는 측면이 강조되었다(McDougall, Shane & Oviatt, 1994; Zahra, Korri & Yu, 2005).

하지만 오늘날 급격한 환경변화 속에서 기업의 국제화는 선행요소 중 어느 하나만의 영향으로

이뤄지지 않는다. 오히려 빠르게 변화하는 외부환경에 능동적으로 대처하기 위해 선행요소들간의 긴밀하고 적절한 상호작용이 요구된다고 할 수 있다. 본 연구는 이러한 최근 흐름을 반영하여 특정 선행요소만으로 설명하기 힘든 벤처기업의 글로벌화를 글로벌 확장 메커니즘차원에서 통합적인 접근을 시도해보고자 한다. 즉, 벤처기업의 글로벌화는 특정시점에서 선행요소 중 어느 한 부분의 작용에 의한 것이라기보다는 그 기업이 보유한 자원이나 역량의 수준, 최고경영자의 시각과 의지, 환경적 요인들이 복합적으로 작용하여 이뤄지는 과정이라 할 수 있다. 따라서 벤처기업의 글로벌화를 단순히 기능적인 차원에서 접근하지 않고 최고경영자, 자원 및 역량, 그리고 환경의 동태적인 상호작용과 조정의 결과로 보는 글로벌 확장 메커니즘으로 통합한 것이다.

III. 연구모형

기업의 메커니즘은 내부의 자원을 외부의 시장지향적 경쟁우위와 연결시켜 가치를 창출하는 것을 의미한다(Wang & Ahmed, 2007). 다시 말해, 외부의 기회를 탐색하여 이를 실현시킬 수 있도록 내부의 자원을 적절하게 활용하는 방법이 메커니즘인 것이다.

메커니즘은 끊임없는 환경변화에 적응하기 위해 주체가 자원을 활용하는 과정에서 형성된다(조동성 · 이동현, 1995). 환경변화에 적절하게 대응하기 위한 역량이라는 측면에서 메커니즘은 동태적 역량과 유사한 측면이 있다(조동성 · 이윤철 · 박재찬, 2001). 글로벌 경영의 관점에서 동태적 역량이란 세계시장에서 지속적인 경쟁우위를 창출하고 활용할 수 있는 기업에 내재화된 조직역량을 의미하며 이는 계속해서 개선될 수 있다는 동태적인 의미를 지닌다(Luo, 2000). 좀 더 구체적으로 말하자면 기업의 글로벌화에 있어서 가치 있는 역량의 확보(차별화 가능한 자원), 역량의 배치(자원의 할당), 역량의 개선과 혁신(동태적 학습과정)의 3요소가 존재한다. 글로벌화에 있어 동태적 역량 관점은 자원준거관점(RBV)에 그 뿌리를 두고 있다. 즉 해외시장에서 좋은 성과를 내기 위해서는 글로벌화에 유용한 자원의 확보가 우선인 것이다. 다음으로 이를 적절히 활용하며 또 해외진출을 통해 습득한 지식을 가지고 기존의 역량을 지속적으로 개선시켜 나간다는 것이 핵심내용이다. 하지만 동태적 역량 관점에서는 경영자 내지는 경영층의 역할이 언급되지 않았다. 앞서 살펴본 국제화 선행요소를 기준으로 본다면 현지국 환경과 자사가 보유한 자원의 상호작용에 대해 설명하고 있다고 할 수 있다. 즉, 오늘날 빠르게 글로벌화를 단행하고 있는 Born Global이나 국제신생벤처기업(INV)에서 강조하고 있는 국제적 기업가정신(IE)와 같은 경영자 요소가 배제된 것이다.

본 연구에서는 이러한 동태적 역량의 논의를 바탕으로 벤처기업의 글로벌화의 특징을 효과적으로 설명할 수 있도록 하기위해 국제적 기업가정신을 포함시킴은 물론 기존의 환경요인과 자원요인도 함께 고려하는 통합적인 국제화모형으로서의 글로벌 확장 메커니즘을 제시하였다. 아울러 글로벌 확장 메커니즘의 속성으로서 조정(coordinating)메커니즘, 학습(learning)메커니즘, 선택(selecting)메커니즘의 3가지를 제시하였다.

우선 조정 메커니즘의 경우 글로벌 동태적 역량에서 말하는 역량의 배치와 활용(capability deployment)과 매우 유사하다고 볼 수 있다. 오늘날 기업의 경쟁우위 창출여부는 단순히 가치 있는 자원을 가지고 있느냐가 아니라 그러한 자원을 어떠한 방식으로 활용하느냐에 달려있다(Teece, 1998). 기업의 글로벌화라는 것은 결국 지역적으로 분산된 범위에서 자사가 보유한 자원을 가장 효율적으로 배치하여 좋은 성과를 거두는 것을 의미한다(Wang & Ahmed, 2007). 이러한 국제적 배치과정에서 자원의 형태와 속성이 진출대상지역에 맞게 적절히 바뀌어야만 한다. 따라서 기업이 급속하게 변화하는 글로벌 환경에 효과적으로 대처하기 위해서는 내부에 탁월한 조정 메커니즘이 필요한 것이다.

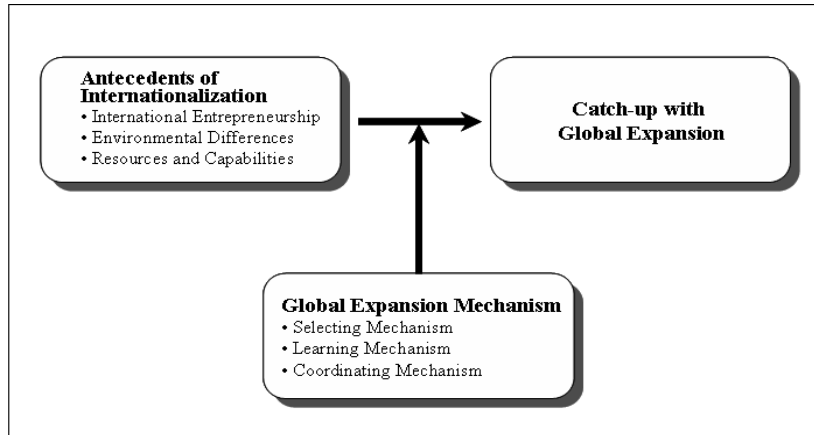
다음으로 학습 메커니즘의 경우 글로벌 동태적 역량 관점에서 제시한 역량의 개선과 혁신과 개념적으로 유사하다. 즉 글로벌화를 하는 과정에서 얻은 경험과 지식은 새로운 지식과 역량의 창출 내지는 기존 역량의 쇄신으로 이어져 해외시장에서의 경쟁우위 확보에 중요한 역할을 한다(Bratlett & Ghoshal, 1987b). 다국적 대기업에 비해 보유한 자원이 열악한 벤처기업의 경우 해외 시장 진출을 통해 경쟁우위 확보와 가치창출에 필요한 핵심역량을 확보할 수 있다(Barkema & Vermeulen, 1998). 벤처기업이 적극적인 해외진출을 통해 기존 기업보다 빠른 성장을 달성하는 것도 이처럼 글로벌화를 통해서 습득한 지식을 해외시장에서 우수한 성과를 발휘하는 역량으로 승화시킬 수 있었기 때문이다.

마지막으로 선택 메커니즘은 동태적 역량에 포함되지 않은 개념이다. 즉 경영자가 글로벌화와 관련해 환경의 변화를 인지하여 자사의 자원을 활용해서 가장 적절한 대안을 선택하는 과정을 선택 메커니즘으로 보았다. 기업의 국제화에 있어 주요 의사결정과제는 진출대상 국가, 목표시장, 진입방식과 시점 등이 있다(Caves, 1971; Hymer, 1976; Rugman, 1979; Bartlett & Ghoshal, 1991; Porter, 1990). 이러한 국제화와 관련된 의사결정을 얼마나 시의적절하게 잘 하느냐에 따라 벤처기업 글로벌화의 성과가 달려 있다고 볼 수 있다. 대기업 혹은 선발기업과의 차이를 효과적으로 극복하기 위해서 벤처기업은 다른 방식으로 국제화를 추진해야 한다(Barkema & Vermeulen, 1998).

한편, 벤처기업의 글로벌 확장 메커니즘은 기업 국제화의 동기이론('why' perspectives)과 국제화과정이론('how' perspectives)을 통합한 이론이라 할 수 있다. 다시 말해 국제화의 선행조건을 인지한 기업이 실제로 글로벌화에 나서는 구체적 과정이 모두 글로벌 확장 메커니즘에 포함되는 것이다. 기존 글로벌화와 관련된 연구들과는 달리 벤처기업의 확장 메커니즘은 부분적인 한계를 극복하려는 시도이다. 즉, 특정시점에서의 글로벌화를 결정하는 주체, 이를 가능케 하는 외부환경과 내부자원을 파악하는데 그치는 게 아니라 이들이 시간을 두고 지속적으로 상호작용하면서 만들어 지는 기업의 내재화된 역량 내지는 메커니즘에 초점을 맞추어 성공적인 글로벌화 과정을 규명하려는 연구이다. 벤처기업의 글로벌 확장 메커니즘은 다음 그림에서 보듯이 국제화의 선행요소들을 통합하는 모형이다. 즉 부분적인 선행요소들만으로는 벤처기업의 글로벌화를 설명하는데 한계가 있음을 인지하고 선행요소들 간의 상호작용을 촉진하는 역할로서의 글로벌 확장 메커니즘

을 살펴본 것이다. 지금까지의 논의를 요약하면 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 연구의 개념적 틀



IV. 사례분석

본 연구에서는 디지털위성방송수신기 분야의 대표적인 벤처기업인 휴맥스의 사례를 통해 벤처기업의 글로벌화의 동태적인 과정을 메커니즘 차원에서 규명하려고 한다. 특히 글로벌 확장 메커니즘을 최근 연구가 활발히 진행되고 있는 동태적 역량(dynamic capabilities)의 개념에서 찾고자 한다. 즉, 단순히 정태적으로 일정기간 동안의 벤처기업의 국제화 현상만을 기술하는 것이 아니라 성공적으로 글로벌화 할 수 있었던 내·외부적인 동인을 체계적으로 규명하고자 한다. 벤처기업의 성공적인 글로벌화를 선택 메커니즘과 학습 메커니즘, 그리고 이들을 통합하는 조정 메커니즘의 3가지 차원으로 나누어 분석해 보려고 한다. 특히, 지식집약형이며 첨단기술 산업에 종사하고 있는 전형적인 벤처기업의 정의에 가까운 기업인 휴맥스를 연구대상으로 선택하였다.

4.1 사례 일반현황

휴맥스는 1989년 첨단기술 집약형 벤처기업으로 창업했으며 회사설립 초기에는 주로 대기업이나 다른 기업들로부터 하청을 받아 제어계측기기를 납품하는 것과 자체기술을 응용하여 독자적인 제품을 개발하는 작업을 병행했었다. 휴맥스가 처음으로 자체개발해 시장에 내놓은 제품은 산업용 비전시스템인 CVS256이었다. 이 제품은 로봇용 시각센서가 물체의 폭과 단면을 측정해 주는

정밀계측기기로서 생산라인의 품질검사를 균일화하고 생산라인의 자동화에 기여하는 제품이었다. 하지만 지극히 협소한 국내시장규모와 낮은 인지도로 인해 상품화에는 실패했다. 이밖에도 마이 크로프로세서 개발 장비 등 몇몇 제품군을 개발하였으나 모두 시장에서 실패하고 말았다.

거둬진 실패 후에 휴맥스가 처음으로 시장성을 평가하고 개발한 제품은 영상자막 관련 제품군이었다. 'PC용 영상자막 편집보드 비디오믹스'가 그것인데 이것은 앞서 개발한 CVS256의 사진 찍는 기술에다 글자를 넣는 기술을 더한 것이다. 본래 이 제품은 결혼식이나 회갑연 등의 행사 때 촬영한 비디오테이프에 자막을 넣은 포토샵 등의 출사시장이나 비디오 프로덕션, 소규모 유선 방송사를 겨냥한 제품이었다. 하지만 엉뚱하게도 90년대 초반 국내시장에 노래방 붐이 일면서 휴맥스의 이러한 기술이 영상가요반주기에 응용되었다. 93년에는 삼성전자로부터 용역을 받아 노래방 TV용 핵심부품인 주문형반도체(ASIC)를 개발하여 가정용영상가요반주기를 비롯한 주문형 반도체 등의 제품을 제조했다. 94년 5월에는 '휴맥스'라는 자체 브랜드로 CD반주기 시장에 뛰어들었는데 '휴맥스 CD반주기'는 기존의 CD용 오디오와 노래반주기 기능을 갖춘 제품이다.

하지만 영상가요반주기 제품을 기점으로 조직변화가 생겼다. 창업멤버 중 일부가 가정용 영상가요반주기만으로는 지속적인 성장이 보장되지 않을뿐더러 회사의 미래가 불투명하다는 이유로 이탈되었던 것이다. 이를 계기로 휴맥스는 새로운 사업방향을 모색하게 된다. 즉, 내부단결을 공고히 하고 장래성이 유망한 분야로의 진출을 검토하게 된 것이다. 고심 끝에 내린 대안은 멀티미디어 산업이었다. 창업이후 꾸준히 축적해왔던 영상, 제어계측 관련기술을 십분 활용할 수 있으며 성장성 또한 높을 것으로 기대되는 첨단산업이 바로 멀티미디어 산업이었던 것이다.

멀티미디어 분야로의 진출을 결심한 휴맥스는 구체적으로 어떠한 제품을 만들것인가에 대해 고심하게 된다. 멀티미디어를 구현하기 위해서는 디지털 가전제품을 만들 필요가 있었는데 1995년 당시까지만 해도 디지털 가전은 국내에 매우 생소한 분야였다. 아울러 그동안 축적해온 기술을 적절히 활용할 수 있는 제품이라야 했는데, 휴맥스의 핵심기술역량은 주로 영상압축관련기술이었다. 그러던 중 우연한 기회에 삼성물산으로부터 해외주문받은 디지털위성방송수신기(digital set-top box) 제작을 의뢰받게 된다. 전혀 예상치 못한 주문이었지만 1년 반의 노력 끝에 디지털 셋톱박스개발에 성공할 수 있었고 이는 휴맥스의 핵심제품으로 자리 잡게 되었다.

4.2 디지털위성방송수신기 산업현황

4.2.1 디지털위성방송수신기의 개념 및 발전과정

위성방송수신기는 가정에서 직접 위성안테나로 수신된 위성방송을 TV와 연결시키는데 필요한 장치로 일명 셋톱박스(set-top box)라고도 한다. 이러한 셋톱박스는 첫째, 안테나로부터 수신된 신호를 증폭하고 잡음을 제거하는 역할을 한다. 둘째, 시청자가 원하는 채널을 선택하여 TV로 전

달한다. 셋째, 수신된 신호를 현재 설치된 TV로 보고 들을 수 있는 영상 및 음성신호로 변환하는 역할을 한다. 특히 디지털위성방송수신기는 디지털 신호를 아날로그 신호로 바꾸어 주는 역할 외에 주문형 TV 등 다양한 부가서비스를 가능케 하는 기기이다.

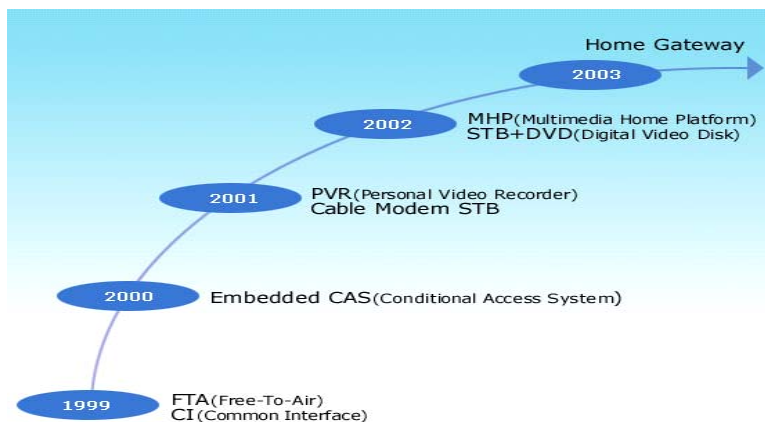
디지털위성방송수신기는 단순형에서 시작하여 유료방송 전용수신기 그리고 양방향 수신기의 순으로 3단계의 발전과정을 거쳐 왔다.

제1세대는 무료로 방송되는 위성방송을 수신할 수 있는 기능을 갖춘 수신기(FTA: free to air receiver)로 위성방송 초기에 보급된 수신기가 이에 해당한다. 아직까지도 전세계에 보급된 위성방송수신기의 대부분이 제1세대이다.

제2세대는 유료로 방송되는 위성방송을 수신할 수 있는 수신기로 특정 위성사업자의 채널을 수신할 수 있는 기능을 갖추고 있다. 제2세대 수신기부터는 기술력이 경쟁력을 좌우하는 중요한 요건이 되고 있는데, 이는 수신제한장치(CAS: conditional access system)가 추가되기 때문이다. 다시 말해 각 위성방송사업자들은 무료채널 이외의 유료상업방송을 시작하면서 채널에 스크램블을 걸어 특정 수신기 외에는 채널 시청을 불가능하도록 만들었는데, 이러한 유료채널을 수신하기 위해서는 CAS가 장착된 수신기가 필요한 것이다. CAS는 첨단기술력을 필요로 하기 때문에 현재 세계에서 CAS를 공급할 수 있는 능력을 갖춘 업체는 7~8개에 불과하다.

제3세대 수신기는 양방향 수신기(interactive receiver)를 의미한다. 즉 단순한 리시버 기능뿐만 아니라 주문형비디오(VOD), 인터넷 연결, 동화상·음성 등 각종 디지털 정보교환기능을 갖추었다. 아울러 홈서버(home server)기능을 추가하여 가정 내 각종 전자 및 통신기기를 통합제어 할 수 있는 허브로서의 기능을 담당할 수도 있다.

[그림 2] 셋톱박스의 발전단계



4.2.2 셋톱박스 시장구조

셋톱박스시장은 그 특성상 직구매시장(closed market)과 공개시장(open market)으로 구분된다. 위성방송수신기 시장은 일반 제품과 같이 제조업체가 시장에 공급하고 소비자가 직접 선택하는 형태(공개시장)보다는 위성방송 사업자가 미리 2~5개 수신기업체를 선정하고 그 업체들이 과점 체제로 시장에서 경쟁하는 형태(직구매시장)가 일반적이다. 그리고 이들 제조업체는 위성방송 사업에 지분을 투자하는 대가로 수신기를 공급하는 경우가 대부분이다. 디지털 방송의 특성상 각 사업자는 가입자관리를 위해 특정 CAS를 선택해야 하고 CAS에 해당하는 셋톱박스를 필요로 한다. 즉 사업자는 사업 초기 해당 셋톱박스를 공급업체로부터 입찰을 통해 일괄구매 후 가입자들에게 저가로 렌트해 가입자를 늘리는 전략을 구사하게 되는 것이다. 이러한 직구매시장은 특성상 운영 사업자와 Headend 장비업체, CAS업체, 셋톱박스 공급업체들이 제휴를 통해 수직적계열화를 이루고 있는 것이 일반적이다. 또한 각 CAS에 적합한 셋톱박스를 개발하는 데에만 최소 6개월~1년, 100만불 이상의 투자가 소요되는 것이 일반적이므로 셋톱박스의 공급은 Nokia, Grundig, SA, Pace, Philip, Panasonic, SONY 등 해외 유명업체와 휴맥스를 비롯, 삼성전기, 아남 등과 같은 일부 한정된 국내 대형 공급업체들이 독과점하고 있는 상황이다. 이러한 경우 공급업체는 사업자로부터 안정된 물량을 공급받을 수 있는 장점이 있다.

4.2.3 국내현황

현재 국내 디지털위성방송은 본격적인 방송을 시작했다. 1993년 위성방송을 디지털 방식으로 결정하고, 1995년 디지털 위성방송 전송방식 기술기준을 확립하였으며, 같은 해 8월 발사된 무궁화위성 1호를 통해 방송용 중계기 3개를, 1996년 1월에 발사된 무궁화위성 2호를 통해 방송용 중계기 3개를 추가로 확보했다. 국내 디지털위성방송수신기 시장을 살펴보면 그 구조는 직구매시장의 형태를 띠고 있다. 즉 위성방송사업자가 선정된 셋톱박스 제조업체들로부터 납품받아 이를 가입자에게 공급하는 형태를 취하고 있다.

한편 국내에서 디지털위성방송사업에 참여하고 있는 주요 업체로는 휴맥스를 비롯 삼성전기, 케드콤, 대룡정밀, 기룡전자, 프로칩스, 청람디지털, 현대디지털테크, 한별텔레콤 등이 있으며 총업체수는 300여개에 달한다.

4.2.4 해외현황

디지털셋톱박스에 대한 수요는 1994년 미국이 디지털위성방송을 시작하면서부터 본격적으로 형성되었으며, 현재는 유럽과 일본의 수요가 큰 폭으로 증가하고 있다.

2000년말을 기준으로 전세계적으로 디지털위성방송 가입자수는 3,600만명에 이르렀으며, 이러한

추세로 미루어 볼 때 2004년 예상되는 전세계 시장규모는 9,500백만명으로 증가할 것으로 예상된다.¹⁾

아울러 전세계 셋톱박스 시장의 매출규모는 연115억달러를 상회할 것으로 예상되며, 이러한 추세를 바탕으로 2004년에는 540억달러 이상의 신규수요가 창출될 전망이다.²⁾

한편 미국시장은 위상방송사업자와 CAS업체, 그리고 셋톱박스 제조업체들이 서로 강력하게 연결되어 있는 직구매시장의 비중이 약 80%가량을 차지하고 있으며 유럽은 상대적으로 일반유통시장의 비중이 높다.

4.3 글로벌 확장 메커니즘의 적용

[표1] 벤처기업의 글로벌 확장메커니즘 사례요약

		휴맥스의 글로벌 확장 메커니즘	
글로벌화 초기의 상황	디지털 셋톱박스 제조와 관련된 기초기술 보유, 하지만 시장지식 부재, 기술역량 미비, 인지도 미약으로 초창기 고전		
글로벌화 현황	유럽 디지털 셋톱박스 시장 중 일반유통 부문에서 시장점유율 1위를 기록, 이밖에 중동, 아프리카, 동남아시아 등지에 자가브랜드로 수출 중임. 세계최대시장인 미국에는 삼성과의 제휴를 통한 현지합작투자회사를 설립하여 진출		
선택 메커니즘	입지의 선택	명제 1 : 학습에 유리한 지역을 선택 글로벌화를 통한 새로운 지식과 자원의 흡수, 이를 통한 성장과 안정을 동시에 추구	
	진입방식	명제 2 : 직접적인 국제화 방식을 선택 현지시장과 세계적인 기술적 지식을 보다 효과적으로 흡수하기 위해 간접적인 국제화 방식을 지양하고 해외직접투자를 선호	
학습 메커니즘	시장지식의 흡수	명제 3 : 현지시장관련 지식획득 현지시장과 관련된 다양하고 많은 지식을 획득하여 안정된 현지기반조성에 주력	
	기술적 학습	명제 4 : 세계적인 첨단기술의 학습 글로벌화를 통해 업계나 시장의 글로벌 트렌드 파악, 첨단기술에 대한 접근과 학습가능	
조정 메커니즘	네트워크 관리	명제 5 : 네트워크를 통한 범세계적 조정 글로벌 네트워크 형성과 효과적인 관리를 통한 글로벌 활동의 조정	
	통합	명제 6 : 부문별 기능의 조정과 통합 생산, 마케팅, 연구개발 등의 기능과 국내본사와 해외법인 간의 역할을 효과적으로 정립함으로써 자원배분의 효율성을 증대시킴	

1) Cahners, Jan 2001

2) Multimedia Research Group, Feb 2001

4.3.1 선택메커니즘

(가) 입지의 선택

기업의 국제화 결정의 초기단계에서는 진출대상국의 선정 및 검토, 시장세분화, 진입방식과 시기 등이 구체적으로 검토되어야 한다. 전통적인 해외직접투자(FDI)이론에서는 국제화의 초기단계에서의 주 관심사는 진출대상지역의 선택이다. 다국적 대기업들의 경우 자사의 우위를 충분히 활용하여 규모의 경제를 달성할 수 있는 지역이나(Caves, 1971; Hymer, 1976), 지속적으로 많은 수요를 창출할 수 있는 곳(Rugman, 1979), 내지는 세금을 줄일 수 있는 지역(Lessard, 1979), 자사가 이미 보유한 혁신능력을 효과적으로 전수하여 수익을 올릴 수 있는 지역(Bartlett & Ghoshal, 1991), 생산비가 저렴한 지역(Porter, 1990), 또는 경쟁을 통해 운영능력을 개선할 수 있는 지역(Porter, 1990) 등을 선호하는 경향이 있다.

하지만 McDougall 등(1994)은 INV를 비롯한 지식 및 기술집약형 벤처기업들의 경우 기존 대기업과는 달리 반드시 생산비가 저렴한 지역을 선호하는 것은 아니라는 연구결과를 내놓았다. 그보다도 벤처기업의 경우 성장과 안정을 동시에 추구할 수 있는 입지를 선택하려는 경향이 있다. 즉 안정과 함께 학습을 통해 성장의 뒷받침이 되는 역량을 구축하려는 욕구가 강한 것이다. 대기업 내지는 선발기업과의 격차를 효과적으로 줄이기 위해 벤처기업은 글로벌 확장을 통해 자원과 지식을 습득하려는 경향이 강하다(Barringer & Greening, 1998). 이와 같은 맥락에서 벤처기업의 입지선정은 안정과 성장을 동시에 고려한다고 볼 수 있다.

디지털셋톱박스는 산업특성상 글로벌 경영이 필수적이다. 주요시장이 북미와 유럽에 집중돼 있는 탓에 성장을 위해서는 반드시 해외시장 진출이 필요하다. 가장 규모가 큰 북미시장의 경우 철저한 직구매시장이어서 신규업체, 더욱이 해외업체가 기존 지역네트워크를 뚫고 개척할 여지가 상대적으로 희박하다.

휴맥스는 북아일랜드에 최초의 현지법인을 설립했는데 이는 최고경영층의 환경에 대한 인식과 자사가 보유한 자원의 수준을 함께 고려한 결과였다. 즉 규모가 크지만 개척이 어려운 북미시장 대신 현실적으로 시장침투의 여지가 많은 유럽시장을 공략대상으로 정했기 때문이었다. 특히 다국적 대기업에 비해 자원과 역량이 넉넉하지 못한 벤처기업으로서 투자에 대한 효율성을 높일 필요가 있었는데 북아일랜드는 해외기업유치에 적극적인 동시에 각종 조건이 유리했고, 주류시장인 유럽시장에 위치하고 있어 학습기회가 주어진다라는 점에서 더욱 매력적이었다. 동태적 역량이론과 글로벌 확장 메커니즘에서 공통적으로 강조하듯이 단기간 내에 급속한 성장을 시도하는 벤처기업의 경우 단순히 매출을 달성하기 위한 입지가 아니라 기존 역량의 개선과 새로운 역량의 확보를 위해 관련정보와 지식을 많이 흡수할 수 있는 입지의 선택이 매우 중요하다. 예컨대 북아일랜드의 시간당 평균 임금은 \$14이었는데 이는 독일을 비롯한 다른 유럽지역보다 30%이상 저렴한 것이었다. 더욱이 우호적인 노조와 유럽 무료위성방송시장(FTA)에 대한 자유로운 진입, 그리고 EU에 편입돼있는 데 따른 각종 세제혜택 등이 휴맥스의 북아일랜드 진출을 촉진시켰다.

명제 1 : 첨단 기술산업에 속한 벤처기업은 글로벌화를 하는 과정에서 생산비를 절감할 수 있는 입지보다 지식과 자원을 획득할 수 있는 지역에 진출했을 때, 그렇지 않은 경우보다 대기업 혹은 선발기업과의 격차를 효과적으로 극복할 수 있을 것이다.

(나) 진입방식

기존 기업의 국제화와 관련된 단계모형에서는 점진적인 글로벌화 패턴을 제시하고 있다 (Johanson & Vahlne, 1977). 이러한 점진적인 모형에서는 단순수출은 물론, 라이선싱, 제휴, 직접 투자 등이 순차적으로 이뤄진다. 하지만 몇몇 벤처기업들의 경우 이러한 국제화의 점증적인 단계를 꼭 순서대로 밟아나가지 않고 경우에 따라서는 몇 단계를 생략하거나 인수합병과 같은 압축적 내지는 몰입도가 높은 방식으로 단시간 내에 국제화하기도 한다(Oviatt & McDougall, 1994).

이러한 몰입도가 높은 국제화 방식(e.g. FDI)은 수출이나 OEM과 같은 간접적인 국제화 방식에 비해 다양한 정보를 습득할 수 있는 직접적인 기회를 제공한다. 예컨대 완제품을 단순 하청생산 하는 것보다 외국 회사가 개발중인 제품에 대해 공동연구나 개발을 진행할 경우 그 과정에서 목표소비자나 지역적 특성을 반영하는 프로세스를 관찰하여 이와 관련된 지식과 기술을 습득할 수 있다(Zahara *et al.*, 2000). 하지만 이와 같은 몰입도가 높은 방식 대신 일반적인 수출 내지는 라이선싱과 같은 순차적인 국제화 방식의 경우 생산과정과 관련된 중요한 지식이나 기술은 물론 해당시장이나 소비자와 접촉할 기회를 거의 얻을 수 없다. 따라서 빠른 국제화를 원하는 벤처기업들은 이러한 학습의 장점 때문에 다른 진입방식보다 해외직접투자(FDI)를 선호하는 경향이 있다.

해외진출을 고려할 당시 휴맥스의 경영진은 주류시장인 유럽시장을 직접공략하기 위해서는 간접적인 해외진입방식보다는 직접적이고 몰입도가 높은 방식이 필요하다고 판단하여 북아일랜드에 현지법인을 설립하는 과감한 투자를 결정하였다. 비록 북아일랜드의 생산여건이 유리했지만 일반적인 기업들의 해외직접투자의 주 목적인 현지생산 보다는 현지시장에 대한 이해증진과 최신 기술적 지식의 흡수에 더 비중을 둔 것이다.

간접적인 국제화 방식에 비해 비용과 위험이 증대되는 해외직접투자와 같은 직접적인 방식은 규모가 작은 기업에게는 부적합한 해외진입방식으로 생각될 수도 있으나 휴맥스의 사례에서 보는 바와 같이 경우에 따라서는 학습이나 수요확보를 통한 빠른 성장을 이룰 수 있다는 점에 있어 매력적이다.

명제 2 : 첨단 기술산업에 속한 벤처기업은 글로벌화를 하는 과정에서 수출과 같은 간접적인 국제화방식보다 해외직접투자와 같은 직접적인 국제화방식을 택했을 때, 그렇지 않은 경우보다 현지시장이나 기술과 관련된 지식을 흡수함으로써 대기업 혹은 선발기업과의 격차를 효과적으로 극복할 수 있을 것이다.

4.3.2 학습 메커니즘

(가) 시장지식의 획득

기업규모와 관계없이 조직학습과 새로운 역량의 구축은 기업의 글로벌 경쟁력 제고에 필수적이다(Luo, 2000). 일반적으로 기업은 경쟁우위를 창출하기 위해 기존지식을 활용해야 한다(Grant, 1996b).

기업의 내부역량 구축과 함께 국제화된 벤처기업에게 있어 또 다른 중요한 당면과제는 자사가 진출해 있는 현지시장을 잘 이해하고 있어야 한다는 점이다. 몇몇 벤처기업들은 소비자, 공급자, 그리고 시장에 대한 직접적인 관계형성과 접촉을 위해 해외직접투자를 단행한다(Zahra *et al.*, 2000). 지역시장 내지는 소비자와 밀착되면 될 수록 국제화 기업은 단기간 내에 효과적으로 제품을 판매할 수 있으며 성공가능성 또한 높아진다. 소비자와의 직접적인 접촉 못지않게 지역공급자 내지는 유통망의 경우에도 현지 시장 또는 경쟁 환경에 대한 정보를 제공해 줄 수 있는 중요한 원천이 된다. 요컨대 국제화된 기업은 이러한 현지시장에 대한 경험지식을 쌓을수록 안정된 기반을 확보하고 나아가 다른 국제화에도 활용될 수 있는 것이다.

휴맥스가 북아일랜드에 진출한 근본적인 동기는 유럽이 디지털셋톱박스의 주류시장이었기 때문이었다. 다른 일반적인 벤처기업과 마찬가지로 휴맥스의 경우에도 디지털셋톱박스 산업에 진출한 초기에는 주로 해외하청(OEM)을 통해 경험을 쌓았다. 하지만 이러한 간접적인 방식으로는 생산에 대한 숙련은 어느 정도 이뤄질지언정 진정한 자사소비자나 시장은 확보할 수 없었다. 따라서 휴맥스는 본격적인 해외시장공략을 위해 해외직접투자를 감행하게 된다. 휴맥스는 이러한 국제화 과정에서 이전의 간접적인 방식으로는 얻기 어려웠던 시장과 유통채널, 그리고 자가 브랜드라는 소중한 자산을 구축할 수 있었다. 이는 휴맥스가 자사제품을 스스로의 힘으로 판매하는데 결정적인 공헌을 했다. 아울러 유통채널을 고정시키지 않고 여러 군데 다양화함으로써 소비자와 시장의 특징에 대한 이해를 보다 효과적이고 빠르게 도모할 수 있었다. 이처럼 해외업체임에도 불구하고 휴맥스가 유럽에서 현지 유통채널들로부터 신뢰를 얻을 수 있었던 가장 직접적인 요인은 가격안정화 때문이었다. 휴맥스는 이미 국내에서 가격을 함부로 인하하지 않음으로써 유통업자들로부터 많은 호응을 얻은 경험이 있었다. 이를 바탕으로 해외 유통채널들에게 일정한 가격으로 제품을 공급함으로써 그들의 안정적인 수익을 보장해 주었던 것이다.

명제 3 : 첨단 기술산업에 속한 벤처기업은 글로벌화를 하는 과정에서 현지시장과 관련된 정보와 지식을 많이 축적할수록, 그렇지 않은 경우보다 대기업 혹은 선발기업과의 격차를 효과적으로 극복할 수 있을 것이다.

(나) 기술적 학습

디지털셋톱박스 산업에서 이미 선두그룹을 형성하고 있던 다국적대기업들에 비해 휴맥스는 분

명 후발주자였다. 일반적으로 선발기업과 후발기업의 차이는 그들의 지식격차로부터 비롯된다. 선발기업들은 이미 막대한 자본을 바탕으로 끊임없이 신기술개발과 각종 혁신활동에 투자를 하고 있는 데 반해 규모가 작은 벤처기업들의 경우 이러한 투자재원을 감당할 여력이 부족하기 때문에 선발 다국적 대기업들과 지식격차가 벌어질 수밖에 없다. 따라서 선발기업에 대한 후발기업의 추격(catch-up)은 선·후발기업 사이의 지식격차를 효과적으로 줄이는 과정으로 정의될 수 있다(이윤철 · 이동현, 1999).

기업의 메커니즘은 환경변화에 대응해서 주체가 기존의 자원을 이용하는 지식활용(exploitation) 과정에 의해 형성될 수도 있고 기존 자원의 새로운 배합(recombination)이나 실험(experimentation)을 통해 새로운 자원과 능력을 개발하는 지식탐색(exploitation)과정에 의해 형성될 수도 있다. 이때 지식활용과정은 기업이 이미 보유하고 있는 자원을 활용하므로 새로운 자원을 개발하는 지식탐색과정보다 상대적으로 투입에 대한 결과를 확실히 예측할 수 있고 효과도 빨리 나타나나. 따라서 단기적으로는 기존자원을 활용하는 것이 새로운 자원을 개발하는 것보다 비용이나 효과 면에서 훨씬 유리하다.

그러나 기업이 지식탐색을 등한시 한 채 지식활용에만 치중하면 당장 눈앞에 닥친 문제는 해결할 수 있을지 몰라도 환경변화에 따른 새로운 문제를 해결하는데 어려움을 겪게 된다. 반대로 기업이 지식탐색에만 치중하게 되면 핵심능력을 구축하지도 못한 상태에서 당장 많은 비용을 감수해야만 한다. 결국 기업이 성공하기 위해서는 지식활용과 지식탐색 간에 적절한 균형을 유지하는 것이 필요하다(March, 1991; Levinthal & March, 1993).

글로벌 확장 메커니즘에서의 학습메커니즘은 지식의 습득 측면에서는 흡수능력(absorptive capacity), 지식의 활용측면에서는 결합능력(combination capability)을 학습의 기본 구성요소로 삼았다(Cohen & Levinthal, 1990; Kogut & Zander, 1992). 이 때 흡수 능력이란 외부정보나 지식을 평가하고 습득하는 능력을 말하는 것으로 기업이 보유하고 있는 사전지식(prior knowledge)과 노력의 강도(intensity of effort)에 의해 영향을 받는다. 기업이 보유하고 있는 관련지식이 많을수록 외부의 과학적, 기술적 정보나 지식을 습득하는 것이 용이하며 또한 노력의 강도가 높을수록 학습의 효과가 높아진다(Cohen & Levinthal, 1990).

벤처기업은 국제화를 심화시킬수록 새로운 지식과 가치창출능력을 학습하게 된다(Barkema & Vermeulen, 1998; Ghoshal, 1987). 아울러 세계시장에서 우수한 성과를 거두기 위해서는 국제화를 통한 학습을 내재화하는 작업이 반드시 필요하다(Ghoshal, 1987). 또한 세계시장에서의 성공은 새로운 기술적 지식의 습득과 이를 통한 기술역량의 개발을 통해 이뤄진다(Bartlett & Ghoshal, 1987b). 따라서 본 연구에서는 흡수능력과 결합능력을 기초로 한 기본적인 학습과정 외에 기술적인 학습을 벤처기업의 글로벌 확장에 매우 중요한 메커니즘으로 규정하였다.

휴맥스의 경우 디지털셋톱박스와 관련하여 세계적으로는 후발주자였으나 국내시장에서는 선도업체였다. 디지털셋톱박스 산업으로 진출할 당시 휴맥스의 핵심적인 기술적 역량은 영상가요반주기 제조경험 등을 통한 영상처리와 관련기술(e.g. MPEG)이었다. 이러한 영상처리 관련 기술은

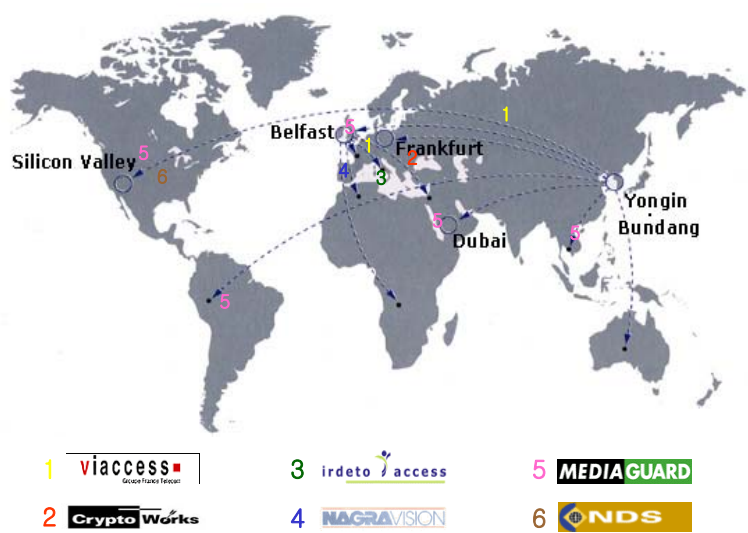
디지털셋톱박스를 제조하는데 있어 중요한 비중을 차지하긴 했지만 세계시장에서의 선도업체들을 따라잡기 위해서는 핵심적인 부분에서의 기술적 학습이 절실했다.

하지만 자사가 보유한 기본기술을 통해 무료위성방송수신기(FTA)를 제조하는데 성공했으며, 셋톱박스의 가장 기본적인 기술을 획득하였다. 그러나 앞서 지적한 바와 같이 세계적인 업체들과 경쟁하기 위해서는 반드시 갖추어야 할 기술이 있었는데 그것이 바로 수신제한장치(CAS)제조능력이었다. 이는 단순수출을 통해서만 개발할 수 없고 현지화를 통한 적극적인 해외투자를 통해서만 가능한 일이었다. 다시 말해 현지 시장이나 소비자의 특징을 제대로 파악하지 않고서는 만들기 어려운 장치였던 것이다. 휴맥스는 이러한 제약조건을 극복하기 위해 전 세계에 7~8개에 불과한 CAS제조업체들중 다음 그림과 같은 6개의 업체들로부터 CAS인증을 획득함으로써 관련기술을 개발하는데 성공했다.

글로벌 한 기술적 학습을 통해 휴맥스는 선진업체와의 기술적 격차를 효과적으로 줄일 수 있었으며 이를 바탕으로 유럽시장을 비롯 중동, 북아프리카 시장에서 선도적인 입지를 구축할 수 있었다.

명제 4 : 첨단 기술산업에 속한 벤처기업은 글로벌화를 하는 과정에서 새로운 기술적 지식을 흡수하여 이를 기존 지식과 효과적으로 결합했을 때, 그렇지 않은 경우보다 대기업 혹은 선발기업과의 격차를 효과적으로 극복할 수 있을 것이다.

[그림 3] 휴맥스의 CAS 인증현황



4.3.3 조정 메커니즘

(가) 네트워크 관리

신생 벤처기업의 경우 부족한 자원과 역량을 제휴를 통해 보완해나가는 경향이 있다(Rayport, 2000). 벤처기업의 경우 기존 다국적 대기업에 비해 자원이나 지식 측면에서 열위에 있을 가능성이 높다. 또한 이러한 기업들 대부분은 기업경영의 어느 특정한 부분에 집중화된 역량을 보유하고 있는 경우가 많아서 쉽게 여러 분야로 동시에 다각화하기 힘들다. 설령 많은 자원을 보유하고 있다고 하더라도 환경에 대한 유연성을 유지하기 위해 필요한 부분에서 다른 기업과 전략적 제휴와 같은 연계(networking)를 맺게 된다(조동성 · 이윤철 · 박재찬, 2001).

기업의 국제화가 증진되면 될 수록 진출하는 지역과 시장도 함께 늘어나게 된다. 이와 함께 글로벌 네트워크가 구축되게 되는데, 벤처기업의 글로벌화에 있어서도 이러한 네트워크는 매우 중요한 자산이다.

하지만 네트워크의 구축이 조직학습을 증진시키고 새로운 역량을 만들기 위한 문제라면 이미 구축된 네트워크를 통해 자사의 자원과 역량을 배치하는 것은 실질적인 글로벌 성과를 달성하는데 매우 중요한 요소로 작용한다. 다시 말해 네트워크의 구축과 관리의 균형을 통해 우수한 글로벌 성과를 달성해나가는 것이다.

따라서 벤처기업은 다변화된 네트워크 구축 못지않게 이러한 네트워크를 어떠한 방법과 순서로 적절히 활용할 것인지 결정할 수 있어야 한다. 벤처기업은 자원의 제약으로 인해 막대한 자원을 들여 한꺼번에 다양한 지역의 많은 업체들과 제휴관계를 맺는 게 아니라 특정 지역에 집중하여 그 지역에서 지식과 경험 그리고 소비자들의 긍정적 평판을 쌓아 이를 토대로 순차적인 네트워크 확장을 시도하는 것이다.

휴맥스의 경우에도 우선 유럽시장공략을 위해 북아일랜드에 진출한 뒤 지식과 경험을 쌓아 이를 토대로 중동, 북아프리카에 차례로 진출하여 네트워크를 형성하였으며 최근에는 가장 거대한 시장인 미국에까지 현지법인을 설립하였다.

구체적으로 휴맥스는 1997년 북아일랜드 현지법인 설립 후 우수한 기술력과 자가브랜드, 그리고 적극적인 마케팅활동을 통해 유럽 디지털셋톱박스의 일반유통 시장에서 확고한 입지를 구축하게 된다. 이에 유럽소비자들의 휴맥스 제품에 대한 인지도와 신뢰도가 높아져갔고 이를 바탕으로 1999년 중동 두바이에 휴맥스 걸프라는 현지법인을 세워 중동시장에 대한 선점효과를 기대하게 되었다. 2000년에는 유럽 중에서도 가장 큰 시장인 독일에 대한 마케팅 능력을 제고하고, 고객서비스를 강화하겠다는 취지에서 프랑크푸르트에 현지 법인을 설립하였다.

한편 유럽과 중동지역에서의 성공을 발판으로 휴맥스는 세계최대규모의 디지털셋톱박스 시장인 미국진출을 추진하게 된다. 이 과정에서는 대기업인 삼성전자와의 합작법인 설립형태로 진출했다. 2000년 7월, 휴맥스와 삼성벤처투자가 각각 휴맥스 120만불, 삼성벤처투자 98만불씩 투자해(휴맥

스 : 삼성 = 51 : 49) 미국 실리콘벨리에 Joint venture인 크로스디지털(Cross Digital)을 설립하여, 같은 해 10월부터 본격적인 디지털위성셋톱박스의 미국판매를 시작했다. 휴맥스의 유럽 셋톱박스시장 선점으로 특화된 R&D와 시의적절한 시장진입, 효율적인 생산시스템, 그리고 삼성전자의 마케팅력과 유통채널 확보, 전략적 구매방법 등을 동원해 국제적 품질과 가격조건에 만족할 수 있는 제품으로 미국시장을 공략한 것이다.

요컨대 벤처기업의 글로벌 확장에 있어 독자적이고 순차적인 네트워크 구축과 이의 효과적인 관리는 글로벌화의 성공에 중요한 영향을 미친다.

명제 5 : 첨단 기술산업에 속한 벤처기업은 글로벌 네트워크를 형성하고 이를 글로벌 시장을 위한 도구로 적절히 관리할 때, 그렇지 않은 경우보다 대기업 혹은 선발기업과의 격차를 효과적으로 극복할 수 있을 것이다.

(나) 통합

국제화를 통해 단순히 기술적 지식만 획득했다고 해서 그것이 곧바로 조직역량으로 승화되어 저절로 좋은 성과로 이어지는 것은 아니다. 학습된 지식을 조직역량으로 연결시키기 위한 통합과 조정활동이 필요한 것이다.

조직의 통합 활동은 결합능력차원에서 정의될 수 있다. 결합능력은 환경변화에 대응하여 기존 지식과 새로운 지식을 조합하는 것을 뜻한다(Kogut & Zander, 1992). 기업내부에 축적된 지식은 새로운 지식과 결합되어 급변하는 환경에 적절히 대처할 수 있는 조직역량의 원천으로서의 역할을 하게 된다(Kogut & Zander, 1992; Kim & Kogut, 1996).

한편, 통합을 통한 조정 메커니즘은 생산이나 연구개발, 마케팅 등의 경영활동의 범세계적 배치와 조정 차원에서 고려될 수도 있다. 예컨대 자사의 글로벌 네트워크를 통해 흡수된 각종 지식과 기술을 모아 실질적인 연구개발 활동으로 연결시키는 것과 효율적인 생산을 위한 생산설비와 장소의 일원화를 추진하는 것 모두가 통합 활동의 예라고 할 수 있다.

아울러 통합은 최고경영층이 조직차원에서 학습된 지식의 잠재성을 평가하고 활용가능성을 진단하는 과정으로 정의될 수 있다(Zahra *et al.*, 2000). 따라서 통합은 새로운 지식의 흡수를 촉진시키는 물론 기존 지식의 재결합 또한 용이하게 한다.

휴맥스의 경우 신속한 시장진입을 위해 과감하게 해외직접투자(FDI)를 추진했으나 투자비용과 위험이 많이 뒤따르는 생산과 연구개발은 철저히 국내 본사에서 역할을 담당하고 있다. 현지 시장을 이해하기 위한 고객 및 지역밀착형 마케팅전략과 같은 현지화가 필요한 활동 외에 규모의 경제나 엄격한 품질관리 그리고 핵심역량을 구축하기 위한 연구개발 활동은 한 곳에 집중시키는 편이 효율적이라는 판단 하에 국내에서 수행하고 있다.

명제 6 : 첨단 기술산업에 속한 벤처기업은 글로벌화를 하는 과정에서 본사와 해외현지 법인의 기능과 역할을 효과적으로 통합했을 때, 그렇지 않은 경우보다 대기업 혹은 선발기업과의 격차를 효과적으로 극복할 수 있을 것이다.

[그림 4] 휴맥스의 글로벌 네트워크



V. 결론 및 시사점

본 연구는 벤처기업의 성공적인 글로벌 확장과정을 선택과 학습, 그리고 조정의 3가지 메커니즘 측면에서 살펴보았다. 향후 본 연구는 벤처기업의 글로벌화와 관련해 다음과 같은 시사점을 제시해 줄 수 있을 것이다.

우선 선택 메커니즘의 경우 학습을 통한 역량구축과 안정적 수요확보를 통한 성장을 동시에 고려한 입지를 선정해야 할 것이다. 단순히 생산비를 절감할 수 있는 지역이 아니라 미래성장의 기반을 마련할 수 있는 지식과 기술을 학습할 수 있는 지역을 진출대상으로 고려해야 할 것이다. 둘째, 신속한 글로벌화와 능률 있는 학습을 위해서는 진입방식에 있어 간접적이고 점진적인 방식보다는 직접적이고 몰입도가 높은 방식이 효과적일 것이다. 왜냐하면 고객과 시장에 대한 이해를 증진시키고 이를 토대로 성공적인 현지화를 이룩하기 위해서는 고객밀착형 경험이 필요하기 때문이다.

다음으로 벤처기업의 지속적인 성장을 위해서는 흡수 능력과 결합능력의 증진이 필요하다. 특히 시장지식의 흡수와 이해는 자칫 소비자나 시장을 제대로 고려하지 않은 채 기술적으로만 우수

한 제품을 출시하는 우를 범하지 않도록 하는데 중요한 역할을 할 것이다. 또한 기술적 학습은 첨단기술제품을 제조하는 벤처기업들에게 있어 핵심역량을 구축하고 이를 증진시킬 수 있는 원천이 될 것이다. 특히 첨단기술개발 경쟁이 극심한 해외시장에 노출됨으로써 선진 지식과 기술을 받아들일 수 있는 기회를 가질 수 있다.

세 번째로 벤처기업의 글로벌 경영활동의 조정과 관련해서는 우선 체계적이고 순차적인 글로벌 네트워크 구축과 이를 통한 글로벌 활동들의 조정이 필요하다. 어느 특정 지역에만 국한되어 있거나 간접적인 국제화 방식을 취하는 벤처기업의 경우 학습과 시장을 이해할 수 있는 기회를 상실할 뿐만 아니라 나아가 글로벌한 경쟁우위의 창출마저 어렵다. 반면 독자적인 글로벌 네트워크를 구축해나가는 기업은 꾸준한 성장을 기대할 수 있으며 네트워크 자체가 다른 기업과는 구분되는 뚜렷한 자산이 된다. 한편, 글로벌 네트워크의 구축 못지않게 이를 활용한 범세계적 활동의 조정이 필요하다. 어떠한 순서와 방법으로 네트워크를 구축하고 또 활용할 것인지 균형을 고려해야만 한다. 아울러 기존지식과 새로운 지식을 결합하여 조직역량을 구축하도록 하는 통합활동은 성공적인 글로벌 확장에 있어 필수적이다.

지금까지 벤처기업의 국제화 과정을 글로벌 확장 메커니즘을 준용하여 휴맥스의 사례를 통해 살펴보았다. 본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 우선 단일기업사례이기 때문에 일반화가능성이 낮다. 이를 보완하기 위해 풍부한 내용소개에 역점을 두었으나 연구의 타당성 확보를 위해 복수사례에 대한 연구가 필요할 것으로 예상된다. 둘째, 글로벌 확장 메커니즘을 중심으로 연구를 진행하다 보니 상대적으로 기업국제화의 선행조건들이 다소 불분명해진 경향이 있다. 본 연구는 선행조건 자체 보다는 벤처기업의 국제화 과정에 더 비중을 두었기 때문에 이와 같은 현상이 나타난 것으로 판단된다. 향후 연구에서는 국제화의 선행조건을 좀 더 명확히 하여 글로벌 확장 메커니즘과 구체적으로 어떻게 결합될 수 있는지에 대한 연구가 필요할 것으로 판단된다.

참고문헌

- 이윤철 · 이동현(1999), “첨단기술 산업에서의 후발기업의 Catch-up전략에 관한 연구,” **전략경영연구**, 제2권 제1호.
- 조동성 · 이동현(1995), “전략경영의 새로운 패러다임: ser-M,” 한국경영학회 춘계학술발표대회 발표논문.
- 조동성(1997), **21세기를 위한 국제경영**, 경문사.
- 조동성 · 이윤철 · 박재찬(2001), “인터넷기업의 e-Mechanism에 관한 연구,” **전략경영연구**, 제4권 제2호.
- 조영곤 · 권재현 · 권기환(2007), “기술 기반 벤처의 국제화 동인에 관한 탐색적 연구,” **국제경영리뷰**, 제11권 제1호.
- 한정화(2003), **벤처창업과 경영전략**, 홍문사.
- Barkema, H. G. & Vermeulen, F.(1998), “International Expansion Through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective,” *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Barringer, B. R. & Greening, D. W.(1998), “Small Business Growth Through Geographic Expansion: A Comparative Case Study,” *Journal of Business* 30, 467-492.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S.(1987a), “Managing Across borders: New Organizational Responses,” *Sloan Management Review*, 28(4), 7-17.
- (1987b), “Managing Across borders: New Strategic Responses,” *Sloan Management Review*, 28(5), 45-53.
- (1989), *Managing Across Borders: The Transitional Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bell, J. (1995), “The Internationalization of Small Computer Software Firms - A Further Challenge to ‘Stage’ Theories,” *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Benito, G. R. G. & Welch, L. S., (1997), “De-Internationalization,” *Management International Review*, 37(2), 7-25.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G.(1977), “The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms,” *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Buckley, P.(1982), “The Role of Exporting in the Market Servicing Policies of Multinational Manufacturing Enterprises,” In: *Export Management*. Czinkota, M. & Tesar, G.(eds). New York: Praeger.
- Caves, R. E.(1971), “International Corporations: The Industrial Economies of Foreign Investment,” *Economica*, 38, 1-27
- Cavusgil, S. T.(1980), “On the Internationalization Process of Firms,” *European Research*,

- 8(November), 273-281.
- Cannon, T. & Willis, M.(1981), "The Smaller Firm in Overseas Trade," *European Small Business Journal*, 1(3), 45-55.
- Chen, H. & Chen, T.(1998), "Network Linkages and Location in Foreign Direct Investment," *Journal of International Business Studies*, 29(3).
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C.(2003), "Paths to Internationalisation Among Small- to Medium-Sized Firms: A Global Versus Regional Approach," *European Journal of Marketing*, 37(5-6), 796-820.
- Cohen, W. M. & Levinthal. D. A.(1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning & Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Coviello, N. & Munro, H.(1997), "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms," *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Czinkota, M. R.(1982), *Export Development Strategies: US Promotion Policy*, New York: Praeger.
- Dunning, J. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement," *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-32.
- (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, 11.
- Ghemawat, P. (2001), "Distance Still Matters - The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review*, 79(8), 137.
- Grant, R. M.(1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), 119-135.
- (1996), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V.(1984), "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K.(1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hymer, S. H.(1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jinah, Choi, Cho, D. S. & Moon, H. C.(1997), "The Competitive Advantage of Late Movers:

- What Types of Market Should They Choose?," Mimeo, Seoul National University.
- Johanson, J. & Mattsson, L. G.(1988), "Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach, in *Strategies in Global Competition*, Hood, N. & Vahlne, J. E.(eds), New York: Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E.(1977), "The Internationalization Process of the Firm A Model of Knowledge Development & Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- (1990), "The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J. & Widersheim-Paul, F.(1975), "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases," *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Kirzner, I.(1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kogut, B. & Singh, H.(1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kogut, B. & Zander, U.(1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, & The Replication of Technology," *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kuemmerle, W.(2002), "Home Base and Knowledge Management in International Ventures," *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99-122.
- Lessard, D. R.(1979), *Transfer Prices, Taxes, and Financial Markets: Implications of Internal Financial Transfer within the Multinational Firms*, JAI Press.
- Levinthal, D. A.(1991), "Organizational Adaptation & Environmental Selection- Interrelated Processes of Change," *Organization Science*, 2, 140-145.
- & March, J. G.(1993), "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, B. & March, J. G.(1988), "Organizational Learning," *American Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lindqvist, M.(1988), *Internationalization of Small Technology Based Firms: Three Illustrative Case Studies of Swedish Firms*. Research Paper 88/15. Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- Luo, Y.(2000), "Dynamic Capabilities in International Expansion," *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Madsen, T. & Servais, P.(1997), "The Internationalisation of Born Globlals: An Evolutionary Process?," *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- McDougall, P. P., Sahne, S. & Oviatt, B.(1994), "Explaining the Formation of International

- New Ventures: The Limits of International Business Research,” *Journal of Business Venturing*, 9(November), 469-487.
- McDougall, P. P. & Oviatt, B. M.(1996), “New Venture Internalization, Strategic Change, & Performance: A follow-up Study,” *Journal of Business Venturing*, 11, 23-40.
- McKinsey & Co(1993), *Emerging Exporters: Australia’s High Value-Added Manufacturing Exporters*, AUstralian Manufacturing Council, Melbourne.
- Mahoney, J. & Pandian, J. R.(1992) “The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management” *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- March, J.(1991), “Exploration & Exploitation in Organizational Learning,” *Organizational Science*, 2, 71-87.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P.(1997), “Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures,” *Management International Review*, 37(2), 85-99.
- Permuter, H.(1969), “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation,” *Columbia Journal of World Business*, January/February. 9-18.
- Pisano, G. P.(1994), “Knowledge Integration, & The Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development,” *Strategic Management Journal*, 15, 85-100.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.(1990), “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rayport, J. F. & Jaworski, B. J.(2000), *e-Commerce*, McGraw-Hill/Irwin.
- Reid, S.(1981), “The Decision-Maker and Export Entry and Expansion,” *Journal of International Business Studies*, 12, 101-112.
- Robinson, W. T. & Fornell, C.(1985), “Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries,” *Journal of Marketing Research*, 22, 305-317.
- Rogers, E. M.(1962), *Diffusion of Innovations*, The Free Press: New York.
- Rugman, A.(1979), *International diversification and the multinational enterprise*. Lexington, MA: D. C. Heath.
- Schnaars, S. P.(1994), *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York: Free Press.
- Sharma, D. D. & Johanson, J.(1987), “Technical Consultancy in Internationalization,” *International Marketing Review*, 4(4), .20-29.
- Sullivan, D. & Bauerschmidt, A.(1990), “Incremental Internationalization: A test of Johanson

- and Vahlne's Thesis," *Management International Review*, 30(1), 19-30.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A.(1992), "Dynamic Capabilities & Strategic Management," Working Paper, Center for Research on Management, University of California, Berkeley.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. L.(2007), "Dynamic Capabilities: A Review & Research Agenda," *International Journal of Management Reviews*, 9, 31-51.
- Ware, R.(2002), *Internationalization Theory and American Internet Firms*, Ph.D. Dissertation of Moore School of Business, University of South Carolina.
- Wernerfelt, B.(1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Young, S., Bell, J. & Crick, D.(2000), "The Resource-Based Perspective & Small Firm Internationalisation: An Exploratory Approach," *International Business: Emerging Issues & Emerging Markets*. London: Macmillan Press.
- Zahra, S. A., Korri, J. S. & Yu, J.(2005), "Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation," *International Business Review*, 14, 129-146.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A.(2000b), "International Expansion By New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, & Performance," *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

The Mechanism for Global Expansion of Small Firm: The Catch Up Case of Humax in Korea

Dong-Sung Cho

Professor, Seoul National University

Jae-Chan Park

Ph. D Candidate, Seoul National University

Yun-Cheol Lee

Professor, Korea Aerospace University

Abstract

This paper proposes a framework to analyze a small firms global expansion on the basis of the mechanism perspective through the case study on Humax in Korea. Humax is one of the most successful international new ventures in Korea, which is a leading company in European open digital set-top box market. We found three generic mechanisms for global expansion of a small firm from the case of Humax. These are selecting, learning, & coordinating. Selecting is about choosing the appropriate geographical focus & mode of international entry. Learning process concerns international new ventures absorptive capacity. Coordinating process is related to combinative capabilities & integration of global activities. Humax chose the location that offers opportunities of learning & growth. The company was able to acquire core knowledge about market & technologies by global learning. & the company could accelerate knowledge absorption & new capability building via effective coordinating of global activities.

Key words : Venture Firm, Global Expansion Mechanism, Internationalization