

사업 초기부터 해외로 진출하는 기업 늘고 있다

해외 시장을 국내 시장의 대안이나 보완책이 아닌 가장 매력적인 기회로 여기고
설립 초기부터 접근하는 기업들이 늘고 있다. 빠르게 해외로 진출한 기업의 사례를 통해
성공적인 진출을 위해 고려해야 할 사안들에 대해 살펴본다.

이은복 연구원 eunboklee@lgeri.com

국내 시장 여의치 않으면 가는 게 해외 시장?

오늘날 우리는 문자 그대로 '지구촌'에 살고 있다. 시차가 10시간도 넘게 나는 먼 나라의 일을 10초면 문 두드리고 알아낼 수 있는 옆 집 사정보다 더 잘 알 수 있는 것이다. 하지만, 아직 해외 시장을 멀게 느끼고 적극적으로 접근하지 않는 기업들이 많다. 해외 시장을 전략적 활용 장소라기보다는 여전히 내수 시장의 보완책 내지는 차선책으로 여기는 경향도 짙다.

한편, 내수에서 강한 입지를 보유하고 있지 않다고 하더라도 세계 시장으로 빠른 시간 내에 진입하여 성공적으로 입지를 다지는 기업들도 있다.¹ 신제품을 굳이 내수에서 먼저 출시하지 않고 해외 시장에 먼저 출시하는 사례들도 빈번해졌다. 이는 해외 시장을 단순히 내수의 차선책 및 보완책으로 접근하는 것이 아니라, 기업의 전략적인 길목에서 어떻게 하면 빠르고 자신있게 활용할지를 적극적으로 모색해 볼 필요성이 더욱 커졌다는 의미다.

해외 시장은 내수의 대안만이 아니다.

해외 시장은 국내 시장에 비해 정보 및 경쟁력을 확보하기 어려운데, 기업들은 그 불확실성을 감내할 만한 자원이 조직 내부에 부족하다

고 여긴다. 따라서 선뜻 외국으로 진출하려는 결정을 하지 못하고, 내수 성공을 발판으로 삼아 자원을 충분히 확보한 다음 해외 진출을 생각해 보는 것이 일반적이다. 그러나, 설립된 지 오래되지 않은, 게다가 규모도 작은 기업들이 내수보다 해외 시장을 목표로 하여 성공을 거두고 있는 사례들도 속속 등장하고 있으며, 최근 더욱 늘어나고 있다. 해외 시장은 불확실성이 커 보이고 기업의 내부 보유자원으로는 그 벽을 극복하기 어려워 보이지만, 그 불확실성을 뛰어넘을 때 얻는 보상 또한 크다.



창업 초기부터 수출에 나선 벤처기업

내수 확보에 초점을 두기보다는 집중화된 기술력을 앞세워 글로벌화를 우선시하는 벤처 기업들이 늘고 있다. 실제 최근으로 올수록 기업들의 해외시장 접근 속도가 빨라지고 있다. 2011년 기준 코스닥에 상장된 기업들 대상으로 살펴보면 설립된 지 5년이 경과한 후(6년 차)의 평균 수출비중은 설립 연도가 최근에 가까워지면서 점차적으로 높아진다(〈그림〉 참조). 또한 한국거래소 선정 2010년 히든 챔피언으로 선정된 29개 기업들 중에서 97년 이래로 설립된 15개 기업 중 14개 기업이 설립된 지 6년 안에 수출을 시작하였고, 12개 기업의

¹ Oviatt and McDougall (1994), Toward a theory of international new ventures, Journal of International Business Studies.

탄탄한 성과를 내고 있는 중소기업들의 상당수가 초기부터 빠른 해외 진입을 그 성장 모델로 삼았다.

2009년 수출 비중이 50%를 넘었다. 결과적으로 현재 탄탄한 성과를 내고 있는 중소기업들의 상당수가 빠른 해외 진입을 그 성장 모델로 삼았다는 얘기다.

이들의 대부분은 탄탄한 내수 시장이 기반이 되었기 때문에, 혹은 내수 시장이 포화되어서 해외 시장으로 진입한 것이 아니었다. 내수 시장보다 해외 시장의 기회가 더 컸기 때문에, 또한 해외 시장에서 해당 제품을 더욱 필요로 하고 있다는 것을 알았기 때문에 해외의 판로를 적극적으로 개척하게 된 경우이다.

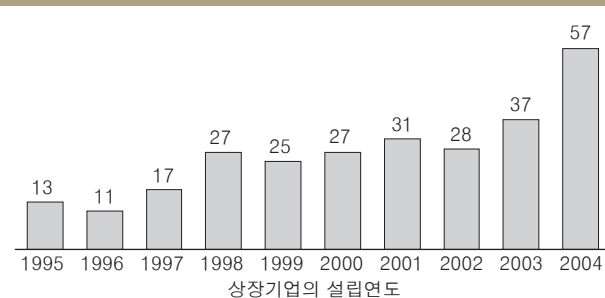
● 슈프리마

슈프리마는 세계적인 지문 인식 기술을 가지고 있는 회사로, 2000년에 설립되어 2010년 말 기준 약 70여 명의 직원으로 구성이 된 벤처기업이다. 설립 된 지 이제 갓 10년이 넘는 작은 규모의 회사이지만 현재 세계 100여 개 국가에서 650개가 넘는 계약을 체결하고 있다.

사실, 슈프리마가 처음 지문 인식 기술에 대한 기회를 발견한 2000년도 초반에는 국내에서 지문 인식 기술에 대한 수요가 크지 않았다. 또한 지문 인식 기술에 관심이 있다고 하더라도 국내 기술자들의 실력에 대해 신뢰하지 않았던 터라, 지문 인식 관련 제품의 내수 시장은 불확실한 상황이었다. 내수의 시장성만 놓고 본다고 한다면 일찌감치 접어야 했을 사업이었다.

하지만, 슈프리마는 이러한 내수의 불확실성 속에서도 세계 시장에서 보안에 대한 높

〈그림〉 해당연도에 설립된 코스닥 상장기업들의 6년째(설립연도 +5년) 되는 해 수출비중의 평균



자료 : KISVALUE, KOSDAQ 상장기업 수출비중 (2011. 07. 26기준의 평균)

은 수요와 더불어 지문 인식 기술에 대한 수요가 함께 일어날 것이라 판단하고, 본격적인 연구 개발에 착수하였다. 창업 멤버 구성은 모두 전자 공학을 전공한 박사학위를 가진 인재들이었다. 서로 의견 일치를 본 이들이 선택한 것은 국내시장 보다 세계 시장에서 인정을 받는 것이었다. 약 1년 정도의 준비 과정을 거쳐 세계적으로 경합을 벌이는 지문 인식 알고리즘 세계 경연대회에 참가, 2002년에는 아시아 1위, 2004년에는 세계 1위를 수상하였다. 사



슈프리마는 지문 인식 기술을 최고로 끌어올려 세계 시장에 진출하였다.

모뉴엘의 간판 제품, HTPC는 미국 사람들의 라이프 스타일과 구매 성향 분석을 통해 얻은 아이디어가 현실화된 사례다.

실, 2002년까지는 경연 대회 준비에 매진했기 때문에 변변한 수입이 없었다. 수입이 있다고 하더라도 지문 인식 기술 관련 수입이 아닌 다른 부수입으로 지탱을 하였다. 그러나, 2003년에 수출 비중이 80% 이상으로 급증하고, 점차 세계에서 인정을 받으면서 자연스럽게 국내 시장에서도 인정을 받게 된 사례다.

● 모뉴엘

모뉴엘은 2004년 설립되어 홈 시어터 컴퓨터(HTPC)를 세계에 처음으로 선보여 2006년 미국 ASI Corp사와 공급 계약 체결을 발판삼아 국내보다 해외에서 먼저 인정을 받았다. 설립된 지 7년이 되는 현재 HTPC 제품군을 주축으로 매출의 90% 이상을 미국, 유럽 등 15개 국가에 수출하고 있다. 2007년 CES에서 빌 게이츠 회장이 “앞으로는 홈엔터테인먼트 PC 시장이 성장할 것이고 모뉴엘 같은 회사가 주목을 받을 것”이라며 회사명이 직접 거론되는 등 미국에서 그 혁신성으로 인정을 받았다. 중소기업이 한 번 참석하기도 힘든 CES에 5번 참석했으며, 2011년 CES에서는 6개 부문에

걸쳐 상을 받는 등 기술과 디자인에 있어 우수성을 보여주는 제품을 선보이고 있다.

모뉴엘의 간판 제품인 HTPC는 창업자가 10여년간 북미에서 생활을 해오면서 미국 사람들의 라이프 스타일과 구매 성향 분석을 통해 얻은 아이디어가 현실화된 사례다. 홈 시어터의 선도 시장이었던 미국에서, 소비자의 동향을 살피고, 관련 제품의 단점을 보완하여 런칭하였으며, 2007년부터 매년 CES에 참가를 하며 혁신을 거듭하는 제품을 선보였다.



세계적으로 인정받은 기업을 고객 삼아 꾸준히 혁신하는 제조기업

벤처기업의 사례만 보면, 빠른 해외 진출을 위해서는 설립부터 월등한 기술력을 보유하는 것이 마치 필수 조건처럼 여겨지기도 한다. 불확실성이 혼재하고 까다로운 해외 시장을 생각해 볼 때 특별한 무언가는 필요하겠지만, 그것이 반드시 높은 기술일 필요는 없다.

뛰어난 기술력을 처음부터 가지고 있지는 않아도, 성실함과 부단한 노력으로 품질을 향상시키고 고객의 니즈에 대응해서 해외의 주요 시장에서 인정을 받는 기업들도 있다. 세계 시장의 해당 산업 주요 플레이어를 고객으로 삼기 위해, 기업의 장점을 최대한 살리고 지속적으로 혁신하여 그 입지를 확보하는 경우이다.

● 유진 크레베스

유진 크레베스는 1996년 설립된 금속제 식탁용품 전문 생산업체로 주로 스푼과 포크와 같



모뉴엘은 HTPC를 세계 시장에 처음으로 소개를 하면서 주목을 받았다.

부단한 노력과 신뢰 향상을 통해 점진적으로 세계 시장에서 인정을 받는 경우도 있다.

은 양식기를 생산하고, 현재 독일, 영국, 네덜란드, 호주, 미국 등 생산 전량을 수출하는 기업이다. 세계적으로 유명한 Tchibo나 WMF 등과 파트너십을 맺고 있는 등 수출의 양 뿐만 아니라 그 질적인 측면에서도 세계 시장에서 인정을 받고 있다.

유진 크레베스는 베트남의 노동 여건이 기회임을 인식하고, 1997년에 베트남 공장을 건설하기 시작하여 1998년 첫 공장이자 현지 공장을 준공하였다. 하지만, 공장을 설립하였다고 하여 매출이 바로 발생하는 것은 아니었다. 당시, 메이드 인 베트남이 가격 측면에서는 긍정적인 신호를 주더라도 품질 측면에서는 해외 시장에 믿음을 주지 못했기 때문이다. 공장이 설립된 지 약 1년 정도가 될 때까지 이렇다할 매출이 없었다. 영업망을 뚫기 위해 창업자들은 양식기 관련 박람회를 드나들며 유진 크레베스의 양식기를 홍보했다. 마침내 첫 주문이 네덜란드에서 들어왔을 때, 고객은 낮은 단가를 요구하면서도 원하는 품질에는 엄격한 조건을 내세웠다. 품질의 기준을 높이되 저렴한 가격에 제품을 제공하는 것이 유진 크레베스의 입장에서는 열악한 조건이었지만, 1/3의 직원을 품질 검수 인력으로 할당하는 등 품질에 만전을 기해 성공적으로 첫 고객을 만족시켰다.

이후 유럽의 양식기 관련업체의 주문이 들어오기 시작했으며 2000년에는 스웨덴 기업 IKEA에서 주문 요청이 들어왔다. 이어 2002년 까다롭기로 유명한 독일의 Tchibo의 요구에도



선도기업이 요구하는 품질을 제공하며 세계 시장에서 인정을 받은 유진 크레베스

무사히 대응을 한 것이 기폭제가 되어 유진 크레베스는 현재 세계 양식기 산업에서 인정받는 기업으로 자리매김을 하게 되었다. 지금은 양질의 제품 생산을 위해 니즈에 따른 것뿐만 아니라, 자체적으로 고급품 제작 등 혁신의 노력을 하는 등 스스로 진화해나가고 있다.



설립부터 해외 진출을 준비하는 엔터테인먼트 회사

1990년대 가수들이 당시에 누렸던 인기를 돌이켜볼 때, 내수 시장에서는 어찌 보면 현재 아이돌보다도 더욱 강한 위치에 있었다고 볼 수 있다. 음악 파일이 없었던 당시 탄탄한 음반 시장을 확보하고 있었고 특정 몇몇 가수들이 몇 년 째 가요 대상에서 이름이 거론되었다. 하지만 현재 아이돌 그룹들이 그들이 원하는 것만 하건 원하지 않건 간에 해외 팬들을 보유하고 있는 반면, 1990년대 가수들은 해외 팬이 거의 전무했다. 그렇다고 1990년대 톱 스타는 해외 팬들에 대해 관심이 없었다거나, 아니면 관심이 있어도 진출을 생각해 보지 않은 건 아니다. 1990년대에도 이들 중 일부는 국내

아이돌 그룹의 해외 팬 보유는 유튜브 등 인터넷 동영상 매체의 확산에 따른 당연한 결과라기 보다, 엔터테인먼트 회사의 전략적 결과로 보는 것이 더 타당할 것이다.

시장의 성공을 발판 삼아 세계 시장으로의 진출 역시 모색했었지만 결과는 크게 성공적이지 못했다.

현재 아이돌 그룹이 세계적인 주목을 받는 이유로 인터넷의 발달과 더불어 콘텐츠가 빠르고 글로벌하게 확장한 결과로 해석할 수도 있다. 하지만, 자연스러운 확장이라고 하기에는 우리가 다른 나라의 가수들에 영향을 받는 것보다 한국의 주요 엔터테인먼트 소속 가수들이 세계에 미치는 영향 및 파급력이 훨씬 크다. 요즘 보도되는 K-POP의 활동 범위를 보았을 때, 우리 나라 청소년 중에 프랑스나 사우디 아라비아의 아이돌 그룹에 열광하는 수에 비해 유럽 및 중동의 청소년이 K-POP에 영향을 받는 범위가 더 크기 때문이다.

이 같은 현상으로 비추어 아이돌 그룹의 해외 팬 보유는 유튜브 등 인터넷 동영상 매체의 확산에 따른 당연한 결과라기보다는 엔터테인먼트 회사의 K-POP 세계 시장 진출 전략의 결과로 보는 것이 더 타당할 것이다. 해외에서도 공감을 얻을 수 있는 음악 작곡에서부터 체계적인 시스템을 통해 언어, 매너 등을 소화할 수 있는 아이돌로 육성하면서 엔터테인먼트 회사들은 해외 시장을 꾸준히 준비해 왔다. 다양한 SNS 매체를 통해 소속 가수들을 꾸준히 노출 시키는 것도 해외 시장을 목적으로 한 전략의 일부라고 볼 수 있다.

● SM 엔터테인먼트

SM 엔터테인먼트는 1995년 설립되어, 1996년

H.O.T를 시작으로 본격적인 아이돌 그룹 육성에 나섰다. 1997년에는 한국인, 재미교포, 재일교포의 3명 여자 그룹 S.E.S.를 출범시켰고 2000년에는 일본 진출을 위해 오랜 기간 준비를 해왔던 BoA가 국내 데뷔를 했다. 설립된 지 2년 째 되던 해에 S.E.S. 처럼 영어, 일본어를 구사할 수 있는 그룹을 데뷔시켰다는 측면에서, 오디션 및 트레이닝 기간까지 생각하면 SM 엔터테인먼트가 설립 당시부터 소속 가수들의 해외 진출을 목표로 하고 있었다고 해석할 수 있다. BoA는 국내에서 데뷔를 하지만 소속사의 교육 시스템 아래 일본어, 영어를 함께 공부해 왔고, 데뷔 바로 다음해인 2001년에 일본 동경에서 데뷔하고 이후 주요 활동 무대가 일본이었다는 측면에서 해외 시장을 개척한 성공적인 사례로 손에 꼽히고 있다. 현재는 소속 아이돌 그룹 중의 하나인 소녀시대가 아시아 지역을 넘어 유럽에서까지 인기를 얻고 있는 상황이다.

SM 엔터테인먼트는, 캐스팅부터 육성, 음



해외에 소속가수들을 지속적으로 노출시켜 파리에서 성공적인 콘서트를 마친 SM 엔터테인먼트

**급하게 해외로 진출하는 것이 성공을 보장받는 길은 아니다.
'시장의 불확실성 및 내부 자원의 한계를 기업들이 어떻게
극복할 것인가'라는 본질적 문제를 해결해야 한다.**

악 작곡을 포함해 데뷔 이전 및 이후 홍보에서 까지 해외 시장을 염두에 둔 전략을 세워 왔다. 해외에 적합한 인재를 찾기 위해 전국 콘테스트와 경연 대회를 통해 몇 단계의 선발과정을 거쳐 캐스팅하였다.

육성 측면에서도 트레이닝까지 적어도 2~3년의 완벽한 준비기간이 필요하다고 보고, 가수로서의 역량 및 해외에 진출할 수 있는 역량을 갖춘 스타로 만들기 위해서 철저한 데뷔 준비를 하였다. 오래 전부터 해외 음악 동향을 반영하기 위해 외국 작곡가를 음반 작업에 포함시켰을 뿐만 아니라, 2000년대 말 부상한 동영상 서비스 및 SNS를 전략적으로 활용하여 세계 시장으로 진출하는 촉매를 제공하였다. 2009년 6월 유튜브에 공식 채널을 마련하였고, Facebook을 통해 최근 파리 콘서트 영상을 실시간으로 업로드하여 한국 최초로 Facebook 공식 셀러브리티에 선정되기도 하였다.

2010년 말 공식 기록으로 총 매출액 대비 수출 비중이 45% 이상을 차지하고 있다. 캐스팅, 육성, 음악 성향 및 홍보, 매출 비중 등의 일련의 흐름을 볼 때, SM은 설립부터 전략적으로 해외 지향적 경영을 해 온 사례로 꼽을 수 있다.

빠른 진출이 성공적으로 되기 위한 조건

잠재 고객이 늘어난다는 측면에서 시장의 기회만 생각한다면 어떤 기업이라도 빨리 해외에 진출해야 할 것 같지만, 사실 시장이 크다는

장점 하나만 믿고 급하게 해외로 진출하는 것이 성공을 보장받는 길은 아니다. 해외 시장 진출 시 우려되어 온 '시장의 불확실성 및 내부 자원의 한계를 기업들이 어떻게 극복할 것인가'라는 본질적 문제를 해결해야 한다.

● 소비를 선도하는 시장의 동향 파악 및 지속적 노출

많은 경우에 있어서, 한국에서 1000명 당 1명 꼴로 소비가 발생했다고 중국이나 미국에서 1000명 당 1명 꼴로 소비가 발생하지는 않는다. 현지 사정을 잘 모른다는 태생적 한계로 인해, 소비의 패턴 및 니즈가 다를 수 있어 읽고 제품 및 서비스를 제대로 제공하지 못할 경우 예상한 고객의 수를 확보하기 어렵다. 따라서, 해외 시장 동향을 지속적으로 파악하고 시장 흐름에 부합하는 핵심 상품을 지속적으로 노출시키는 것이 중요하다.

슈퍼리마의 경우 선진 국가들 사이에서 보안 이슈가 높아진다는 것을 주목하고, 선진 국가들로부터 인정을 받으면 세계에서 인정을 받을 것이라는 가정을 하게 되었다. 지문 인식 관련하여 선진국들에게 가장 강하게 어필할 수 있는 통로로 지문인식 알고리즘 세계 경연 대회를 활용했다. 유진 크레베스도 창업 초기, 박람회 참가를 통해 지속적으로 자사 제품을 홍보하였을 뿐만 아니라 양식기 제조 선진지역인 유럽에서 고객을 찾고 그 니즈를 맞추어 감으로써 소비를 선도하는 시장의 흐름에 합류하였다.

해외시장은 불확실성이 높은 두려움의 대상만이 아니라 전략적으로 활용도가 높은 기회가 풍부한 대상이다.

SM 엔터테인먼트의 경우에도, 대중 음악 소비의 중심인 세계의 청소년들의 주요 관심사 및 주요 활동이 어떻게 변화하는지를 주의 깊게 보았다. 예를 들어, 2001년 BoA를 일본에 데뷔시킬 때 일본은 주로 show case를 통해 데뷔를 한다는 점, 그리고 여성 그룹이 보다 선호되지만 힙합을 하는 여성 가수는 없었던 점 등을 착안했다. 주요 흐름을 따라가되 그 안에서 충족되지 않은 니즈를 읽어 내려고 하는 등 시장을 깊게 연구했다. 최근에는 진출을 목표로 하는 국가의 청소년들에게 가장 영향력 있는 매체인 SNS에 지속적으로 소속 가수들을 노출시킴으로써 잠재적 고객에게 익숙함을 심어주고 있다.

● 기업의 핵심 자원을 주요 시장의 니즈에 맞추어 진화

시장의 기회를 제대로 활용하려면 분석된 시장 동향에 부합하는 자원을 지속적으로 내부에 보유하고 있어야 한다. 이를 위해서는, 기업이 보유하고 있는 핵심 자원을 주요 시장의 니즈에 맞추어 점차 진화 시켜나갈 필요가 있다. 시장의 니즈가 기업의 핵심 자원과 크게 괴리된 경우 우선적으로는 핵심 자원과 맞는 시장을 찾아서 사업을 이어나가야 할 것이다. 하지만 세계 시장을 이끌고 있는 해당 시장의 니즈가 지속적으로 기업의 핵심 자원과 어긋나는 경우에는 궁극적으로 핵심 자원을 어떻게 혁신할 지를 고민해 봐야 할 것이다. 일본의 휴대폰 사업이 독자적 방식을 고집하면서 갈라파

고스 섬처럼 되어 세계 시장에서 밀려난 점을 보면, 세계의 주요 시장과 기업의 핵심 자원을 맞물려 발달시키는 것의 중요성을 다시 한 번 상기할 수 있다.

해외 시장, 전략적으로 접근하기

해외 시장은 내수 확보 후에 찾아가야 할 불확실성이 높은 두려움의 대상만이 아니라 전략적으로 활용도가 높은 기회가 풍부한 대상이다. 어떻게 하면 제대로, 빠른 시일 내에 기업의 상황에 맞게 활용할 수 있을지 남보다 먼저 고민해 봐야 한다. 앞서 사례로 든 기업들이 국내 시장 1위를 우선 목표로 삼았다면 지금과 같은 성장 및 해외 시장에서의 입지를 달성하기는 어려웠을 것이다. 해외 시장에서의 기회를 정확하게 포착하고 고객이 만족할 만한 자원을 꾸준히 개발해서 시장의 기회를 충분히 활용한 이들의 전략적 접근을 주목할 필요가 있다.

해외 진출 시 우려되는 불확실성과 내부 자원 제약의 문제는 기업이 극복할 수 있는 수준으로 적극적으로 낮추는 방안을 통해 해결될 수 있다. 외국의 상황을 잘 알지 못하는 문제로 생겨나는 해외 시장의 불확실성은, 기업이 해당 산업을 선도하는 시장으로 직접 들어가 시장 동향을 읽고 스스로를 노출시킴으로써 완화시킬 수 있을 것이다. 기업 내부 자원 부족의 문제는, 개발 영역 초점을 최대한 좁혀 기업의 핵심 자원만을 시장과 연동시키는 것이 현실적인 방법이 될 수 있다. www.lgi.com