

우리나라 시스템통합(SI) 기업의 해외시장 진입형태에 관한 사례분석

김보원

한국과학기술원 테크노경영대학원 교수
(bwkim@kgsm.kaist.ac.kr)

김현찬

삼성SDS
(hckimit@samsung.co.kr)

이윤석

한국과학기술원 테크노경영대학원 박사과정
(s_yislee@cais.kaist.ac.kr)

본 연구는 우리나라 시스템통합(system integration) 기업들의 해외시장 진출 사례를 조사하여 해외 시장 진입형태가 어떤 요인들과 관계가 있는가를 찾아보고자 하였다. 제조업체의 해외시장 진입형태에 대한 기존연구와 서비스업체의 해외시장 진입형태에 대한 기존 연구를 바탕으로 서비스 특성, 기업특성, 환경특성 등 세가지 측면에서 SI 기업의 해외시장 진입형태와의 관련성을 고찰하였다. 우리나라 5대 SI업체의 해외시장 진출 사례 25건을 대상으로 분석한 결과 서비스 특성 측면에서는 서비스의 비분리성과 자산특이성이 높을수록 통제력의 정도가 높은 진입형태를 갖는 것으로 나타났다. 기업특성에서는 해외진출의 전략적 동기가 클수록 자원개입의 정도가 높은 진입형태를 가지며 진출상황이 고객추종형일때는 단독 진출, 시장개척형일때는 공동 진출의 형태가 두드러지는 것으로 나타났다. 환경특성으로 다룬 문화적 거리의 경우, 매우 가까운 국가로 진출할 때에는 진출 형태에 특별한 경향을 찾을 수 없었으나 문화적 거리가 매우 먼 국가로 진출할 때에는 자원개입의 정도가 비교적 높은 진입 형태를 갖는 것으로 나타났다.

1. 서 론

우리나라에 시스템통합(system integration: SI)이라는 개념이 들어온 지 약 15년 정도가 된다. 그동안 시스템 통합 산업은 성장을 거듭하여 국내 시장 규모가 4조원을 넘어서는 등 급속히 확대되고 있으며, 그만큼 경쟁도 치열해지고 있다. 국내 SI 산업의 경쟁력의 경우, 일부 부문에서는 해외시장에서 선진 업체와 경쟁할 만큼 성장하였으며 대형 SI 업체들을 중심으로 해외시장 진출 경향이 점차 축적되고 있다. 또한 SI업체들은 해외사업의 확대를 위한 적극적인 의지와 계획을 가지고 있

다. 국내시장에서의 치열한 경쟁 환경과 경쟁력 향상은 SI 산업에 있어 해외진출의 주요한 동기가 되고 있으며, 해외진출형태의 선정 또한 주요한 관심사로 떠오르고 있다.

그러나 아직까지 해외시장 진출 형태와 영향요인에 대한 기존 연구들은 주로 미국, 유럽, 일본과 같은 선진국에서 선진국으로(Hennart & Park 1993, Barkema & Vermeulen 1998, Mutinelli & Piscitello 1998) 또는 선진국에서 개도국으로의 진출 사례를(Erramilli & Rao 1990) 대상으로 하고 있어 개도국에서 개도국으로의 진출, 개도국에서 선진국으로의 진출 등은 잘 다루지지 않고 있다. 물론 한국, 대만, 싱가포르 등의 국가들은

이제 개도국에 포함시키기에는 다소 곤란하겠지만 아직 선진국에 진입했다고 볼 수는 없으며 신흥공업국, 준선진국이라는 독특한 위상을 갖고 있다. 선진국이 아닌 이러한 국가의 기업들의 해외진출 전략, 특히 선진국일수록 위상이 높은 서비스 분야의 해외진출에 대하여 연구하는 것은 매우 의미 있는 일이라 하겠다(Beamish 1985). 특히, 서비스 분야 중에서도 시스템통합 산업의 해외진출에 대한 연구는 찾아보기 힘든 상황이다. 본 연구에서는 잘 알려져 있지 않은 우리나라 SI 업체들의 해외진출

사례를 발굴하는 한편, 특히, SI 업체들의 해외시장 진입 형태가 어떤 요인들에 의해 결정되는가에 대하여 다수의 사례를 활용한 사례연구를 통해 실증적으로 분석해 보고자 하였다.

II. 이론적 배경

기업의 해외시장 진입 형태에 대한 연구는 기업의

〈표 1〉 해외시장 진입 형태 영향요인

연구자	연구방법	독립변수 (영향요인)	종속변수 (진출형태)
Anderson & Gatignon (1986)	개념적 연구	거래특유자산 외부 불확실성 내부 불확실성 무임승차 가능성	통제의 정도에 따라 17단계로 구분
Kogut & Singh (1988)	미국에 진출한 외국기업들의 FDI 228건	국가수준 변수(불확실성회피, 문화적거리) 산업수준 변수(R&D집약도, 광고집약도, 제조/서비스) 기업수준 변수(다각화, 현지국경험, 국제경험, 규모)	합작투자 인수합병 신규설립
Kim & Hwang (1992)	미국의 137개 다국적 기업 대상	글로벌전략 변수(글로벌 집중도/시너지/전략적동기) 환경적 변수(국가위협도, 지역친숙도, 수요불확실성, 경쟁강도) 거래특유 변수(기업특유노하우의 가치와 암묵성)	라이센싱 합작투자 단독투자
Hennart & Park (1993)	미국에 진출한 일본기업 FDI 270건	R&D집약도, 미국시장 경험, 다각화 정도, 광고집약도, 부채비율, 인력자원 가용도, 다각화 진입 여부, 상대적 규모, 추종자 여부, 본국 통화 가치, 해당 미국 산업의 성장률/집중도	인수합병 신규설립
권영철 (1997)	미국의 228개 제조기업	해외진입장벽(경쟁장벽, 문화적장벽, 정치적장벽)	수출 직접투자
Barkema & Vermeulen (1998)	네덜란드의 25개 다국적기업의 FDI 829건	진출국가의 다양성 제품의 다양성 제품의 관련성	인수합병 신규설립
Mutinelli & Piscitello (1998)	이태리 기업들의 FDI 1322건	R&D집약도, 숙련기술자비율, 자원집약적산업여부, 제품다각화 정도, 모기업규모, 국제화경험, 진출현지국에서의 과거기업활동 여부, 동일문화권, 자회사규모, 현지시장규모, 무역장벽, 현지국의 위험도	합작투자 단독투자
강호상 & 성용모 (2000)	한국의 상장기업 중 100개 기업	글로벌전략 요인(글로벌 전략적동기/시너지, 경쟁업체수) 기업우위 요인(국제경험, 제품차별화능력) 현지국 환경 요인(무역장벽, 수요잠재력, 입지유사성의 차이)	수출 직접투자

경영전략, 특히, 국제경영전략 분야에서 중요하게 다뤄져 온 분야이다. 그러나 이러한 연구의 대다수는 개념적인 연구이거나 제조업 분야를 대상으로 한 것이며(Anderson & Gatignon 1986, Kogut & Singh 1988, Kim & Hwang 1992, Hennart & Park 1993, 권영철 1997, Barkema & Vermeulen 1998, Mutinelli & Piscitello 1998, 강호상과 성용모 2000), 서비스업을 대상으로 한 실증 연구는 극소수에 지나지 않는다(Erramilli & Rao 1990, Erramilli 1990, Agarwal & Ramaswami 1992, Erramilli & Rao 1993, Ekeledo & Sivakumar 1998). 따라서 본 연구에서는 제조업을 대상으로 한 해외시장 진입 형태에 대한 연구를 기본적인 이론적 배경으로 하여 소수이지만 서비스업에 대해서 수행된 몇 가지 기존 연구를 고찰한 후 서비스업 중에서도 은행, 보험, 패스트푸드, 리스, 광고 등의 산업과 차별화되는 SI 업체의 해외시장 진입 형태에 대하여 살펴보고자 한다.

2.1. 해외시장 진입 형태에 대한 기존 연구

다양한 해외시장 진입 형태의 구분은 Root (1987)에서 잘 찾아볼 수 있다. Root는 간접수출, 직접수출, 라이선싱, 프랜차이즈, 기술제휴, 서비스계약, 경영관리계약, 건설/턴키계약, 합작투자, 단독회사 등으로 진입 형태를 구분하였다. Anderson & Gatignon(1986)도 기업이 통제할 수 있는 정도에 따라 17단계의 진입 형태를 제시하였다. 이러한 구분에 근거하여 수출, 계약, 합작투자 등으로 진입 형태를 구분하고 이의 결정요인들을 찾고자 하는 연구들이 많이 이루어졌다.

Kogut & Singh(1988)은 미국에 진출한 외국 기업들의 FDI 228건을 대상으로 분석하여 진출

대상 국가와 투자기업의 본국과의 문화적 차이가 클수록 인수합병 방식보다는 합작투자나 신규설립 형태가 선호되며 또한 투자기업의 문화가 불확실성 회피의 특성을 나타낼수록 인수합병보다 합작투자나 신규설립과 같이 통제력이 높거나 위험을 분산할 수 있는 진출 방식을 선호함을 발견하였다. Kim & Hwang(1992)은 해외시장 진출형태의 선정에 대해 전략적 측면을 강조하여 거래비용이론에 전략경영의 개념을 접목하였다. 즉, 해외시장 진출형태 선정의 영향요인에 전통적인 환경요인과 거래특성요인 외에 글로벌 집중도, 글로벌 시너지, 글로벌 전략적 동기 등의 전략 변수를 포함시켰다. 미국내 137개 제조부문 다국적 기업들을 대상으로 전략적 변수가 특히 단독투자와 라이선싱간의 선택에 중요한 영향을 미침을 발견하였다. 이러한 전략적 변수는 기업의 목표가 단기적인 효율 극대화라기보다는 장기적인 성공이기 때문에 수익성이 낮은 시장이나 환경적으로 불리한 해외시장의 경우에도 기업의 경쟁전략적 차원에서 진출할 수 있다는 점을 고려할 때 의미있는 요소라 할 수 있다. Hennart & Park(1993)은 미국에 진출한 일본 기업 FDI 270건을 분석하여 진출 자회사가 상대적으로 소규모일 때, 일본 국내 시장에서 이미 만 들고 있던 제품을 미국에서 생산할 때, 그리고 R&D 집약적인 기업일수록 신규설립 방식으로 진출하는 경향이 있으며 성장속도가 빠른 산업의 경우에는 인수방식이 선호됨을 발견하였다. 권영철 (1997)은 해외진입장벽이 해외진출 형태의 선정에 미치는 영향을 미국의 228개 제조업체를 대상으로 분석하였다. 분석결과 정치적 장벽과 문화적 장벽의 해외진입장벽이 높을수록 내부화 수준이 낮은 진출형태가 선호되었다. 또한 해외진입장벽이 수출 방식의 결정보다는 해외직접투자방식의 결정에 미

치는 영향력이 더 크게 나타났으며, 해외진입장벽이 높을 경우 규모가 크고 국제경험이 많은 기업일수록 내부화 수준이 높은 진출형태를 이용하는 것으로 나타났다. Barkema & Vermeulen(1998)은 네덜란드의 25개 기업의 FDI 829건을 대상으로 분석하여 진출국가의 다양성이 클수록 신규설립 방식의 진입형태로 진입하는 경향이 있음을 발견하였다. 한편 제품의 다양성이 중간 정도일 때 신규설립을 선호하며 제품의 다양성이 매우 낮거나 매우 높을 때는 인수방식을 선호한다는 것과 이러한 관계는 진출국가의 다양성이 낮을수록 강하게 나타남을 발견하였다. Mutinelli & Piscitello(1998)은 자원기 준관점에서 이태리 기업들의 FDI 1322건을 대상으로 분석하여 국제경험이 많을수록, 모기업의 규모가 클수록, 동일문화권일 때, 자원집약적인 산업일 때, 그리고 GDP가 높은 지역으로 진출할 때 단독투자를 선호하는 것으로 나타났으며 반대로 비관련 제품으로 진출할 때, R&D 집약도가 높을수록, 숙련기술자비율이 높을수록, 자회사가 규모가 클수록, 문화적 거리가 멀수록, 무역장벽이 있을 때 합작투자를 선호하는 것으로 나타났다. 강호상과 성용모(2000)의 우리나라 상장기업 100개사를 대상으로 한 연구에서는 국제화 경험과 글로벌 전략적 동기가 수출보다 해외직접투자를 선호하게 하는 영향요인임을 보였다. 이러한 연구의 요약을 <표 1>에 정리하였다.

2.2. 서비스 기업의 해외시장 진입 형태에 관한 연구

서비스 기업의 해외시장 진입 형태에 관한 연구는 회소한데 그 중에 대표적인 연구들은 다음과 같다. Erramilli & Rao(1990)는 서비스 기업들이 진출 형태를 선정할 때 기업의 형태와 진출상황에 따라

차이가 있다고 하였다. 서비스의 종류를 수출 가능 여부에 따라 하드 서비스(hard service)와 소프트 서비스(soft service)로 구분하였으며, 해외진출의 상황도 고객추종형(client following) 진출 상황과 시장개척형(market seeking) 진출 상황으로 구분하여 해외시장 진출형태의 차이를 설명하였다. 이 연구에서는 고객추종형 진출 상황일 때가 시장개척형 진출 상황보다 해외시장에서의 고객에 대한 운영적 지식이 많으므로 더 높은 개입수준을 가진 진출형태를 선호하는 것으로 나타났으며, 시장개척형 진출 상황일 때가 고객추종형 진출 상황에서보다 공동참여를 선호하는 것으로 나타났다. Erramilli(1991)은 해외시장 진출 형태에 대한 경험요인의 효과를 검증하였는데, 특히 진출 형태의 선정에 대한 국제경험의 깊이와 범위의 영향을 분석하였다. 국제경험의 깊이는 기업이 국제경영활동에 참여한 기간을 의미하며 범위는 국제적 경험이 가지는 지역적 분산을 의미한다. 진출 형태는 완전통제방식과 부분통제방식으로 구분하였으며 분석 결과 국제화의 초기단계에는 경험부족으로 인한 내부적 불확실성과 성과측정의 어려움 등으로 인하여 통제력이 높은 진입 방식을 선호하다가 어느 정도 경험이 쌓이면 불확실성의 감소 등으로 낮은 통제 수준을 선호하며 국제화 진전의 말기에는 위험과 수익에 관한 정확한 판단과 해외운영에 대한 자신감으로 보다 높은 통제수준을 선호한다고 결론지었다. 결국 통제와 국제경험은 U자 모양을 나타낸다고 보았으며 또한 경험이 적은 기업일수록 국내시장과 친숙한 시장을 선택할 것이라고 보았다. 그리고 국제적 경험의 지역적 범위는 경험의 깊이보다도 해외시장 진출 형태에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며 국제경험이 낮은 수준일 때 완전통제방식을 선택할 확률이 높은 것으로 나타났다. Erramilli & Rao(1993)는 거래비용이론의

관점에서 자산특이성(asset specificity)과 진출형태 선정과의 관계를 연구하였다. 자산특이성이란 전문적 기술(professional skill), 특정부문의 노하우(specialized knowhow), 고객화 정도(customization) 등을 의미한다. 이 외에 자본집약도, 문화적 거리, 현지국의 위험도, 서비스의 비분리성, 기업규모 등을 조절 변수로 보고 이러한 요인들이 부분 통제방식에 영향을 미치는 정도를 파악하고자 하였다. 분석 결과 자산특이성이 강할수록 부분통제방식을 선택하는 경향을 감소시키는데 이러한 관계는 비분리성이 강할수록 높아지고 기업규모가 커질수록 낮아지는 것으로 나타났다. Erramilli & Rao(1990), Erramilli(1991), Erramilli & Rao(1993)는 모두 같은 자료를 가지고 분석한 것으로 추정되며 광고

/회계, 컴퓨터, 엔지니어링/건축, 경영컨설팅/R&D, 식당/호텔/건강관리, 은행, 리스 산업 등 매우 다양한 서비스 분야들을 포괄적으로 분석 대상에 포함시키고 있다.

Agarwal & Ramaswami(1992)는 Dunning (1980)이 제시한 소유특유우위요소(기업규모, 다국적 경험, 제품차별화 능력), 내부화우위요소(계약 위험), 입지특유우위요소(시장잠재력, 투자위험)가 진출형태를 결정한다고 전제하고 미국의 리스산업을 대상으로 실증 분석하였다. 그 결과 규모가 크고 다국적 경험이 많은 기업들이 단독투자를 선택할 가능성이 높았고, 규모가 작고 다국적 경험이 적은 기업들은 잠재력이 높은 시장에 개입하지 않거나 합작투자 형태를 선호하였다. 또한 투자위

〈표 2〉 서비스 기업의 해외시장 진입 형태 영향요인

연구자	연구방법	독립변수	종속변수
Erramilli & Rao (1990)	미국의 175개 서비스 기업(광고/회계, 컴퓨터, 엔지니어링/건축, 경영컨설팅/R&D, 식당/호텔/건강관리, 은행, 리스 등)	해외시장지식 진출상황 서비스특성	통제력 정도에 따라 9단계로 구분
Erramilli (1991)	미국의 151개 서비스 기업(광고/회계, 컴퓨터, 엔지니어링/건축, 경영컨설팅/R&D, 식당/호텔/건강관리, 은행, 리스 등)	국제경험 문화적 차이 수출가능성 기업규모	부분통제방식(수출, 계약, 합작) 완전통제방식
Agarwal & Ramaswami (1992)	미국의 114개 서비스 기업(리스 산업)	소유특유우위 내부화우위 입지특유우위	비진입 수출/라이센싱 합작투자 단독투자
Erramilli & Rao (1993)	미국의 114개 서비스 기업(광고/회계, 컴퓨터, 엔지니어링/건축, 경영컨설팅/R&D, 식당/호텔/건강관리, 은행, 리스 등)	자산특이성 자본집약도 문화적 거리 국가위험 기업규모 서비스특성	계약에 의한 방식 합작투자 단독투자
Ekeledo & Sivakumar (1998)	개념적 연구	내부환경(제품특성, 기업특성) 제품분류 외부환경	라이센싱 수출 및 경영계약 합작투자 단독투자

험이 높은 시장의 경우에는 그 시장을 회피하고 계약상 위험이 높은 경우에는 수출방식을 선호하는 것으로 나타났다.

Ekeledo & Sivakumar(1998)는 서비스의 종류를 생산과 소비를 분리할 수 있는 하드 서비스와 분리할 수 없는 소프트 서비스로 구분하고 하드 서비스는 수출 형태의 해외진출이 가능하나 소프트 서비스는 수출이 불가능하므로 수출을 제외한 진출 형태를 고려해야 한다고 주장하였다. 이 연구에서는 결국 중요한 것은 해외진출시 통제의 정도를 어느 수준으로 하며, 서비스 생산의 입지를 어느 곳에 둘 것인가가 의사결정의 핵심이라고 하였다. 특히 하드 서비스의 경우에는 제조업과 차이가 없고, 내부환경변수와 외부환경변수는 진출형태 선정에 있어서 통제의 정도에만 영향을 줄 뿐 중요한 요인은 서비스의 특성인 비분리성이라고 주장하였다.

2.3. 시스템통합 산업의 특성

2.3.1. 시스템통합 산업의 정의 및 분류

시스템통합 산업에서의 시스템이란 경제, 사회 및 공공 부문의 효율성을 높이고 생산성을 향상시키기 위해 소프트웨어와 하드웨어를 포함한 관련 요소들이 유기적으로 결합된 것을 말한다(한국시스템협동조합 1994). 사회가 복잡해지고 고객의 요구가 다양해짐에 따라 기업이 경쟁에 이기기 위해서는 계속해서 거대하고 복잡한 시스템을 구축하게 된다. 이때 투자액과 투자기간의 범위 내에서 기업의 정보시스템 구축과 관련된 프로젝트를 처음부터 끝까지 해결해 줄 수 있는 전문 서비스 기업이 필요하게 되며 이러한 요구에 따라 대두된 것이 시스템통합 산업이다.

시스템통합 산업은 한국 표준산업분류체계에 정의되어 있지 않다. 뿐만 아니라 각국, 각 기관 사이에도 통일된 분류체계가 존재하지 않고 있다. 이는 정보기술이 급속히 개발, 확산되어 산업의 범위가 계속 확대되면서 변하고 있기 때문이다(조운애 외, 1997). 또한 기술간의 융합화와 기업들의 사업다각화가 활발하게 이루어지면서 시스템통합 산업의 범위를 구분하는 기준이 불명확하게 된 것도 통일된 체계가 확립되지 못한 하나의 이유가 될 수 있다. 그러나 유사한 산업으로 <표 3>과 같이 서비스 산업의 한 부류로 생각할 수 있다.

시스템통합은 "사용자의 상황에 가장 적합하도록 컨설팅에서부터 시스템 개발, 유지보수 공정에 이르기까지 전체적으로 수행하는 것"(시스템통합연구조합 1994)이라는 정의를 고려할 때, 시스템통합 사업자가 제공하는 서비스의 범위는 컨설팅 서비스, 시스템개발 서비스, 운영 서비스, 그리고 소프트웨어 등 크게 4가지로 구분할 수 있으며 각각의 구성내용은 <표 4>와 같다.

이러한 시스템통합 산업은 다음과 같은 특성을 가지고 있다. 첫째, 지식집약적인 산업이다. 시스템통합 산업은 전문가의 지적 능력과 경험에 의존하며, 지적상품을 제공하는 지식집약적 산업이다. 서비스의 내용 중에 일부 기능적인 부분들이 있으나 전체적으로 부가가치가 높고 핵심적인 부분은 인간의 창의적인 아이디어와 전문가의 경험에 크게 좌우된다. 둘째, 시장이 불안정한 산업이다. 서비스 제공에 대한 가치를 측정하는 것은 제품처럼 명확하거나 용이하지 않으며 또한 소프트웨어와 하드웨어가 결합되어 있는 점은 더욱 정확한 가치 설정을 어렵게 한다. 또한 눈에 보이지 않는 무형성 때문에 상품으로 인식되지 않아 시장이 매우 불안정하다. 셋째, 다양한 서비스 형태가 존재한다. 앞에

〈표 3〉 한국 표준산업분류체계에 따른 시스템통합 산업의 위치

분류 번호	산업
K	부동산 임대 및 사업서비스업
72	정보처리 및 기타 컴퓨터 운용 관련업
72100	컴퓨터 설비 자문업
72200	소프트웨어 자문, 개발 및 공급업
72300	자료처리업
72400	데이터베이스업

자료: 황호을 (1997) 참조 정리

〈표 4〉 시스템통합 산업 서비스의 구성요소

구성요소	항목	주요내용
컨설팅 서비스	경영 컨설팅	경영전략과 경영계획에 맞는 정보기술전략과 실행계획 수립 컨설팅
	시스템 컨설팅	정보시스템의 기본구성, 시스템기획 및 구현기술에 대한 컨설팅
	감사	시스템통합 도입의 유효성을 검증하는 위탁자측 감사와 용역업무의 적절한 수행에 관한 것을 검증하는 수탁자측 감사
시스템개발 서비스 (시스템통합)	통신망 구축	개발하려는 시스템에 적합한 네트워크의 구축
	하드웨어 선정과 도입	개발하려는 시스템에 적합한 하드웨어를 평가하여 조달
	소프트웨어 개발	업무에 대한 요구분석과 설계, 소프트웨어 개발과 이행 및 프로젝트 관리
	교육	각종 기술세미나, 오퍼레이션 교육(컴퓨터, 통신), 사용자 교육(시스템 이행, 일상 운영, 기기 조작) 등
운영 서비스	시스템운영과 유지보수	하자보수, 기능개선, 새로운 환경으로의 적응과 예방적 조치 수행 새로운 정보시스템의 운영
소프트웨어	응용 소프트웨어 개발	응용소프트웨어의 개발과 이행

자료: 한국시스템통합연구조합 (1994) 참조 정리

서 기술한 바와 같이 시스템통합 사업자가 제공하는 서비스는 크게 4가지로 볼 수 있는데, 각각의 특성이 다르기 때문에 국제화 및 해외진출에 있어서도 각각의 특성을 고려해야 한다.

2.3.2. 시스템통합 산업과 서비스 산업 특성과의 관계

시스템통합 산업은 크게 서비스 산업에 속한다고

할 수 있으나 제공하는 서비스의 다양성 때문에 구체적인 서비스의 종류에 따라 가지고 있는 특성에 차이가 있다. 이러한 서비스 특성의 차이가 각 서비스별로 해외시장 진출형태를 선정하는 데 차이를 가져올 수 있다. 일반적으로 서비스의 특성을 무형성(intangibility), 비분리성(inseparability), 이질성(heterogeneity), 소멸성(perishability), 고객참여(participation in the service delivery process) 등으로 특징지을 수 있는데(Murdick et

〈표 5〉 시스템통합 산업의 서비스별 특성

	무형성	소멸성	비분리성	이질성	고객참여
컨설팅	크다	크다	크다	크다	크다
시스템통합	크다	중간	크다	크다	크다
시스템운영	크다	중간	크다	작다	크다
소프트웨어	크다	작다	작다	작다	작다

al. 1990). 이러한 특성에 비추어 보면 시스템통합 산업의 서비스별 특성을 다음 〈표 5〉와 같이 정리할 수 있겠다. 이와 같은 특성에 따라 해외진출 형태가 달라질 수 있을 것이다.

한편 시스템통합 산업은 은행, 패스트푸드, 리스, 건강관리 등의 타 서비스 산업에 비해 제공하는 서비스의 부가가치가 전반적으로 높고 같은 서비스라도 누가 하느냐에 따라서 제공되는 서비스 수준에 크게 차이가 난다. 이러한 서비스의 부가가치 면에서는 광고나 디자인 산업과 유사한 면이 있으나 물리적 시스템을 실제로 도입하고 구성하여 활용한다는 측면에서 또한 차이가 있다.

2.3.3. 국내 시스템통합 산업 현황

국내 시스템통합 시장의 규모는 1997년 통계로 약 4조원을 넘어서는 등 연평균 35% 이상의 고성장이 몇 년간 이어지고 있다. 그러나 수익성은 시스템통합의 가치에 대한 인식이 낮으며 점증하는 사업자들에 의한 과당경쟁으로 낮은 편이다. 시장 규모의 성장과 함께 사업자도 계속 증가하여 경쟁이 매우 치열해지고 있으며 여기에는 국내사업자뿐만 아니라 선진국의 유수기업들도 잇달아 국내시장에 진출하는 등 경쟁이 심화되고 있다. 한편 산업집중도 측면에서는 대형 시스템통합 사업자들이 차지하는 비중은 1996년 52%에서 계속 높아지고

있는 추세를 보이고 있어 준과점의 형태를 보이기도 한다(한국전산원 1998).

2.4. 본 연구에의 시사점

본 연구는 우리나라의 시스템통합 업체들의 해외시장 진입 형태를 살펴보고자 시작되었다. 그런데 문헌고찰 결과 제조업체를 대상으로 한 해외시장 진입 형태에 대한 연구들은 많이 이루어져 왔으나 서비스 산업을 대상으로 한 연구는 매우 희소함을 알게 되었고 특히 시스템통합 산업만을 대상으로 이루어진 연구는 없다는 사실을 발견하였다(적어도 저자들의 노력으로는 찾을 수 없었다). 따라서 우리나라의 시스템통합 업체들을 대상으로 진출 형태와 이의 영향요인들을 살펴보는 것이 의미있는 시도라는 것을 확신하게 되었다. 이를 위해 서비스 산업을 대상으로 해외시장 진출 형태에 대하여 연구한 기존의 연구 결과들을 시스템통합 산업에 적용하고자 하였다.

이론적인 측면에서 제조업이나 서비스 산업에 공통적으로 영향을 주는 요인들은 크게 제품특성, 기업특성, 산업 및 환경 특성으로 구분할 수 있다. 제품특성의 경우 제조업에서는 미시적인 특성(제품 차별화, 수명주기, 기술적인 내용 등)을 세부 변수로 다루고 있는데 비해(Kim & Hwang 1992, 강호상과 성용모 2000), 서비스 산업에 관한 연구에서는

가장 중요한 변수가 서비스의 특성(비분리성 등)임을 알 수 있었다(Erramilli & Rao 1990, Erramilli & Rao 1993, Ekeledo & Sivakumar 1998). 한편, 시스템통합 산업은 은행, 리스, 패스트푸드 등 대표적인 타 서비스 산업에 비해 제공하는 부가가치의 수준이 높고 서비스 제공자에 따라 서비스 수준에 큰 차이가 있다는 점에서 자산특이성이 또다른 중요한 변수가 됨을 알 수 있었다(Erramilli & Rao 1993). 또한 고객충종형이나 시장개척형이나라는 진출상황도 서비스 산업에서 두드러지는 고려사항이다(Erramilli & Rao 1990). 특히, 시스템통합 산업의 경우 Kim & Hwang (1992), 강호상과 성용모(2000) 등에서 제시하고 있는 전략적 요인들을 고려하는 것이 매우 중요하다. 시스템통합 산업은 기술과 장비의 발전속도가 매우 빠르고 최종 산물로 대체로 비분리성이 높은 서비스를 제공하는 것이기 때문에 오히려 의사결정의 실용적 특성을 강조하며 기업 내적인 요소와 외적인 요소를 종합적으로 고려하는 Root(1987)의 접근방법을 따르는 것이 바람직하다고 생각한다. 한편 환경특성에서는 문화적 거리, 진출 대상 국가의 경제규모나 경

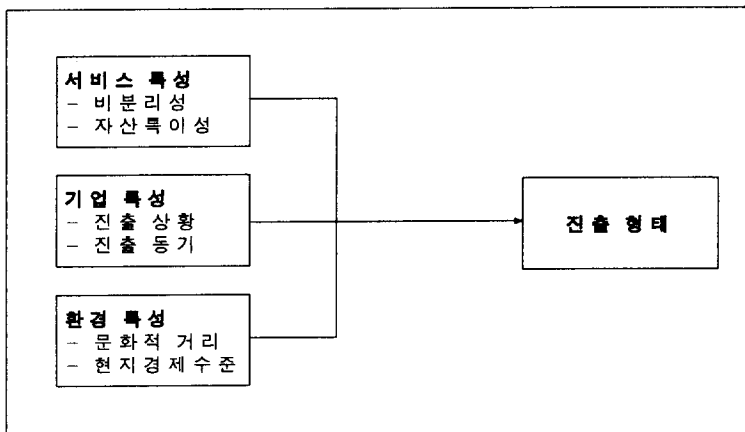
제수준 등이 중요한 변수로 사용되고 있다.

III. 연구모형 및 가설

3.1. 연구의 모형

본 연구의 모형은 <그림 1>과 같으며 시스템통합 업체의 해외시장 진입 형태가 서비스의 특성, 기업 특성, 환경 특성에 따라 달라짐을 가정하고 있다. 서비스의 특성으로는 비분리성(Erramilli & Rao 1990, Ekeledo & Sivakumar 1998)과 자산특이성(Erramilli & Rao 1993)이 진출 형태에 중요한 영향을 미치는 것으로 보았다. 기업 특성에서는 해외 시장에 진출하게 된 동기(Young 1989, Kim & Hwang 1992, 강호상과 성용모 2000)와 해외 진출 시점의 상황(Erramilli & Rao 1990)을 고려한다. 환경특성으로는 우리나라와 진출 현지국간의 문화적 거리, 그리고 진출 대상국가의 경제적 수준을 포함시켰다. 이러한 요인들에 따

<그림 1> 연구모형



라서 시스템통합 기업의 해외시장 진출 형태가 결정된다.

3.2. 가설

서비스의 대표적 특징인 비분리성의 경우, 비분리성의 정도가 높은 경우 공급자와 소비자의 근접성이 중요하며 또한 서비스 요원에 의한 관리 등의 통제가 성과에 중요한 영향을 주므로 비분리성의 정도가 높을수록 통제의 정도가 높은 직접투자나 서비스 계약에 의한 진출형태가 많아질 것으로 생각된다(Erramilli & Rao 1990). 그러나 직접투자는 위험성도 커지기 때문에 서비스 계약 형태의 진출 방식을 선호할 것으로 보인다. 즉, 시스템통합 업체가 제공하는 서비스를 본 연구에서는 컨설팅, 시스템통합, 시스템운영, 소프트웨어 등 4개로 구분하였으므로 비분리성이 높은 컨설팅, 시스템통합, 시스템운영 서비스의 경우 소프트웨어 경우보다 통제 정도가 높은 형태로 진출할 것이다.

가설1. 비분리성이 높을수록 통제 정도가 높은 형태로 진출하는 경향이 있다.

자산특이성이 크다는 것은 전문적인 기술수준이 높고, 특정 부문에 대한 노하우가 크며, 고객화 정도가 높다는 것을 의미한다. 이처럼 자산특이성이 높다는 것은 기술이나 노하우의 이전이 어려움을 의미한다. 이러한 경우에 기업은 자원개입 정도가 크고 통제의 정도가 높은 진입 형태를 취하여 기업의 전유적 자산의 이전을 용이하게 하려는 동기를 갖게 된다(Kim & Hwang 1992, Erramilli & Rao 1993).

가설2. 자산특이성이 높을수록 통제 정도가 높은 형태로 진출하는 경향이 있다.

기업이 해외진출을 하기 위해서는 진출 현지국에 대한 제도적 지식과 운영적 지식 두 가지를 모두 갖추어야 하며, 이 중에서도 운영적 지식이 더욱 직접적으로 기업의 성과를 좌우한다. 그런데 국내 기존 고객의 해외 진출에 따라 해외로 진출하는 경우에는 고객 기업의 내부 운영 상황에 대한 운영적 지식을 이미 상당 부분 가지고 있기 때문에 고객의 해외 자회사에 대해서도 이미 보유하고 있는 모기업에 대한 운영적 지식을 재활용할 수 있게 된다. 따라서 현지국의 제도적 지식에 대한 불확실성이 지나치게 크지만 않으면 시스템통합 사업자가 인지하는 위험도는 낮으며 단독으로 업무를 수행하고자 할 수 있게 된다. 반대로 새롭게 시장을 개척하는 상황에서는 해외 시장 진입에 따른 위험을 줄이기 위해서 또는 현지 사정이나 운영 분야에 대한 지식을 가지고 있는 기업으로부터 새로운 지식을 얻기 위해서 단독 진입이 아닌 공동 진출의 형태를 선호할 것이다(Erramilli & Rao 1990).

가설3. 진출상황이 시장개척형일 때가 고객추종형인 경우보다 타기업과 협력적인 형태로 진출하는 경향이 있다.

Young(1989)에 정리된 해외시장 진출 동기는 크게 이익지향적 동기, 경쟁지향적 동기, 전략지향적 동기 등으로 나뉘어진다. 이 중에서도 전략지향적인 동기로 진출하는 경우에는 비교적 장기적인 목적에 의해 진출하며 단기간 동안 수익이 나지 않더라도 자원을 투입하며 경우에 따라 대규모 자원을 집중적이며 지속적으로 투입하는 경향을 보인

다. 잠재성이 큰 시장을 선점하거나 중요한 기술적 지식 혹은 특정 분야의 지식을 획득하기 위해서는 이러한 무형자산의 이전이 용이하도록 높은 수준의 자원개입을 통해 통제력을 높이고자 할 것이다. 특히, Kim & Hwang(1992), 강호상과 성용모(2000) 등은 전략적 동기일 때 수출이나 라이선싱보다 직접투자가 더 많이 선택된다고 한다.

가설4. 진출동기가 전략지향적인 경우가 다른 경우에 비해 자원개입이 많은 형태로 진출하는 경향이 있다.

문화적 거리가 멀수록 시스템통합 기업이 인지하는 불확실성의 정도는 높아진다(Kogut & Singh 1988, Erramilli & Rao 1993). 문화적 갈등이 발생할 가능성이 더 크고 통제상의 문제가 발생할 여지가 많은 것이다. 따라서 자원개입의 정도가 작고 투자위험도 작은 형태로 진출하는 경향이 있을 것이다.

가설5. 문화적 거리가 멀수록 자원 개입 정도가 적은 형태로 진출하는 경향이 있다.

진출 대상국가의 시장규모가 작을 때는 자원개입이 작은 진출 형태, 시장규모가 클수록 자원개입이 큰 진출 형태를 일반적으로 필요로 한다. 각 국가별 시장규모는 일반적으로 해당 국가의 기술수준을 나타내는 유사 지표가 된다. 진출 대상국가의 경제수준이 낮다는 것은 그만큼 해외진출을 시도하는 기업이 진입하기가 유리함을 의미한다(Root 1987). 현지 기업들의 경쟁력이 약하여 상대적으로 해외진출을 시도하는 기업이 기술력에서 우위를 가질 수 있는 가능성이 크므로 굳이 자원개입이 많은 방식으로

진출하지 않아도 통제력이 강할 수 있다. 반면에 경제수준이 높은 선진국으로 진출을 시도하는 경우 우리나라 시스템통합 기업들이 제공하는 서비스가 현지의 선진 기업들에 비해 경쟁력을 가지기가 힘들므로 주로 기술획득이나 향후 시장 진출을 위한 포석으로 사업 활동의 기지를 구축하는 경향을 띄게 된다. 따라서 경제수준이 높은 국가에 진출할 때는 자원개입 정도가 상당히 높은 진입방식을 선택할 가능성이 높아진다(Mutinelli & Piscitello 1998, 이윤석과 김보원 2000).

가설6. 진출 대상국가의 경제수준이 낮을수록 자원개입 정도가 적은 형태로 진출하는 경향이 있다.

IV. 연구방법론

4.1. 사례의 선정

우리나라의 5대 시스템통합 업체를 대상으로 90년대 중반에서 1998년 여름까지 이루어진 대표적인 해외진출 사례를 거의 모두 포함하고 있다. 본 연구에서는 25개의 해외진출 사례로 정리하고 분석하였다. 대상 기업은 삼성SDS, 포스테이타, 대우정보시스템, LG-EDS, 현대정보기술 등이나 향후의 사례분석에서 기업명은 익명으로 다룬다.

4.2. 변수의 조작적 정의

서비스 특성 중 비분리성은 생산과 소비의 분리가 불가능한 정도를 '크다'와 '작다'의 두 가지로 구

분한다(Erramilli & Rao 1990, Ekeledo & Sivakumar 1998). 자산특이성은 전문적인 기술, 특정 부문의 노하우, 고객화(customization) 정도에 따라 '크다'와 '작다'의 두 가지로 구분한다(Erramilli & Rao 1993).

기업특성 중 진출상황은 기존 국내 고객의 해외 진출에 따라 해외로 진출하는 고객추종형 진출 상황과 기존 고객과는 상관없이 새로운 시장기회를 찾아서 진출하는 상황으로 구분한다(Weinstein 1977, Erramilli & Rao 1990). 진출동기는 Young(1989)의 구분을 기준으로 이익지향적 동기, 전략지향적 동기, 경쟁지향적 동기 등 3가지로 구분한다. 이익지향적 동기란 특정한 재무적 목표의 달성, 비용 절감 등을 의미하며 경쟁지향적 동기란 외국기업의 국내진입에 대한 반응으로써의 위협의 교환, 경쟁자의 행동에 대한 반응으로써의 해외진출, 고객들의 국제화에 대한 반응으로 해외시장에 따라서 진출하는 경우 등을 포함한다. 전략지향적 동기란 특정 분야의 기술 능력을 획득하기 위해, 지리적 다변화 및 잠재 시장에 대한 기반 확보 등과 같은 장기적이고 근본적인 목적으로 진출하는 경우를 말한다.

한가지 문제점을 지적할 필요가 있다. 즉, "진출 상황"과 "진출동기"를 확연히 구분할 수 없는 경우가 있을 수 있다는 것이다. 그러나, 그 정도가 두 개의 변수를 하나로 묶어버릴 수 있을 정도인가에 대해서는 명확히 답하기 어려운 것도 사실이다. 예를 들어, '고객추종형' 진출상황에 놓인 기업이 반드시 '경쟁 지향적 동기'만을 가지는 것은 아니라, '이익지향적'일수도 있고 '전략지향적'일수도 있을 것이다. 따라서, 두개 변수를 하나로 묶음으로써 얻을 수 있는 단순화의 이점도 중요하겠지만, 두개 변수를 독립적으로 다룸으로써 해외시장진입 형태

를 좀 더 다양하게 설명하여 얻을 수 있는 이점이 더 크다고 판단된다.

위에 살펴본 변수들을 '크다' 혹은 '작다' 이분법적으로 구분하게 되는데, 그 이유는 우리나라 시스템통합 기업들의 해외진출 사례가 별로 많지 않아, 경영자들이 보다 정교하게 각 차원을 판단할 수 있을 만큼 충분한 경험과 지식이 축적되지 않았다고 판단했기 때문이다. 즉, 리커트 척도와 같은 보다 정교한 척도를 사용하려면 산업 전체적인 평균 수준에 대한 지각이 있어야 하는데 아직은 이러한 판단을 할 수준이 되지 않는 것으로 보았다. 그리고 대상 사례가 많지 않아 통계적 분석은 하기가 어렵고 정성적인 분석 방법을 택해야 하는 상황이었어서 혹 보다 세분화된 척도를 사용할 수 있다 하더라도 분석이 복잡해지고 결과를 해석하기가 힘들 것으로 보았다.

환경특성 중 문화적 거리는 Kogut & Singh(1988)의 척도인 $CD_j = [\sum_{i=1}^4 (I_{ij} - I_{ik})^2 / V_i] / 4$ 을 사용한다. 각 국가별 지수는 Hofstede(1991)을 사용하여 계산하였다. 그리고 진출 대상국가의 경제수준은 1996년도의 GNP, 1인당 GNP 등을 고려하고자 하였다. 이러한 자료는 세계은행의 자료를 사용하였다(World Bank 1998).

진출형태의 종류는 다음 <표 6>과 같이 구분한다. 여기서 '통제'란 기업의 경영시스템과 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 권한의 정도를 의미하며, '자원개입'은 가치의 손실 없이 다른 용도에 재사용할 수 없는 유형 또는 무형의 자산을 의미한다. '위협'이란 이러한 자원개입에 따른 손실 가능성의 정도를 의미한다.

〈표 6〉 우리나라 시스템통합 업체의 해외진출 형태 구분

진출방식	진출형태	통제	자원개입	위험	이익
수출에 의한 방식	수출	매우 낮음	매우 낮음	매우 낮음	매우 낮음
계약에 의한 방식	서비스계약(공동수행)	중간	낮음	낮음	중간
	서비스계약(단독수행)	높음	낮음	낮음	중간
투자에 의한 방식	합작투자(소수)	낮음	중간	중간	중간
	합작투자(다수)	높음	높음	높음	높음
	단독투자	매우 높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음

4.3. 자료 수집

자료 수집 과정에서 우리는 인터뷰와 2차 자료에 의존했다. 사례연구의 자료 원천으로 Yin(1989)은 문서, 출판물, 직접관찰, 참여관찰, 물리적 인공산물 등도 언급하고 있으나 시스템통합 기업의 해외진출 사례의 경우 사례의 수가 적고 외부로도 잘 알려지지 않아 해외사업담당 부서, 각 프로젝트의 핵심 참여자와의 인터뷰가 가장 중요한 자료원이었다. 따라서 자료원의 편중에 의한 타당성 문제가 제기될 수 있으나 이 문제는 시스템통합 산업의 해외진출이 아직 시작 단계여서 구조적인 문제로 봐야 할 것이다. 따라서 사례 발굴 자체도 의미 있는 것이라고 할 수 있겠다.

각 사례별로 사례요약을 만들기 위해 앞 절에서 정리된 변수들을 중심으로 반구조화된 개방형 설문서를 작성하여 인터뷰를 진행하였다. 다수 사례의 비교를 통해 시사점을 얻고자 하였으므로 반구조화된 개방형 설문서의 작성은 필수적이다. 이러한 설문서는 인터뷰 때 핵심적인 사항에만 집중할 수 있도록 해 주며 연구자들간의 의사소통을 효과적으로 만들어 주어 사례연구의 신뢰성을 높여주는 프로토콜 역할을 한다. 방문 인터뷰는 사례별로 1회씩 이루어졌고, 1시간 정도가 소요되었으며 추가적인 의

문사항은 전화로 질의하였다. 수집된 자료로 각 사례마다 사례요약을 만들었는데 이것이 분석의 토대가 되었다(이러한 사례요약의 일부를 본문과 부록에서 볼 수 있다.).

4.4. 자료 분석 방법

자료 분석은 본 연구의 연구자 3명의 공동작업을 통해 이루어졌다. 연구자 중 한 사람은 시스템통합 업체에서 오랜 기간 일해 온 경험이 있는 실무 전문가였다. 따라서 시스템통합 업체의 사정과 업무, 상황에 대하여 잘 알고 있는 사람이 연구진 내에 이미 포함되어 있었으므로 그렇지 않은 경우보다 시스템통합 산업의 맥락에 보다 적합하게 자료를 해석할 수 있었다고 생각한다. 또한, 학계의 연구자는 실무 전문가의 편견을 제어할 수 있는 역할을 할 수 있었다. 이런 방식으로 우리는 자료 해석의 타당성과 효과성을 높일 수 있는 시너지를 얻을 수 있었다.

자료 분석을 위해 우리는 Yin(1989)이 제시한 방법 중 대표적인 패턴 매칭(pattern-matching) 방법과 설명 구축(explanation building) 방법의 두 가지를 충실하게 따르고자 하였다. 먼저 패턴 매칭 방법을 위해 이를 시각적으로 표현할 수 있는 양

식을 만들었다(〈그림 2〉, 〈그림 3〉, 〈그림 4〉, 〈그림 5〉, 〈그림 6〉 등 참조). 이러한 양식은 다수의 사례를 텍스트 형식으로 다룰 때 발생하는 복잡성을 줄이고 단순화 할 수 있게 해 주므로 패턴 매칭 방법으로 자료를 해석하는데 유용한 수단이 된다. 이러한 시각적 표현방식으로 각 사례를 배치한 다음 설명 방법을 다음과 같은 두 가지 방향에서 시도하였다. 첫째는 연구자들이 가정한 가설과 동일한 패턴을 나타내는 사례들에 대하여 설명하는 방향이고 둘째는 가설과 다르게 나타난 예외적인 사례에 대한 설명을 하는 방향이다. 이러한 설명의 과정이 3인의 연구자에 의해 상보적으로 이루어졌다.

이러한 과정을 통하여 우리는 활용가능 한 자료의 한계에도 불구하고 연구결과의 '분석적 일반화(analytic generalization)'를 도모할 수 있었다고 판단한다.

V. 사례 분석

5.1. 사례 요약

본 연구에서는 모두 25개의 해외 진출 사례를 조사하였으며 그 중에서 각 기업별로 한 개씩의 대표적인 사례를 본문에서 요약하였다. 나머지 사례들은 부록에 포함시켰다.

사례에 대해 자세히 논하기 전에 본 연구에서 왜 사례연구를 방법론으로 채택하게 되었는지 설명할 필요가 있다. 25개 데이터를 가지고 통계적 검증을 전혀 할 수 없는 것은 아니다. 하지만, 본 논문의 주된 목표와 컨텍스트(context)를 고려할 때 사례분석이 통계분석보다 우월하다고 할 수 있다. 이미 밝

힌 바와 같이 본 논문이 연구하고자 하는 대상이 '한국 시스템통합 산업의 해외 진출'이라는 많이 연구되어지지 않은 주제이다. 즉, 본 연구는 그 특성상 '탐색적 연구'라고 할 수 있다. 이러한 탐색적 연구의 경우, 그 주된 목적이 '통계적 일반화'에 있기보다는 '의사결정 과정에 대한 심층 이해(in-depth understanding of the decision making process)'를 바탕으로 한 '분석적 일반화(analytic generalization)'에 있게 된다. 따라서, 심도 깊은 사례연구가 본 연구에 적합하다고 할 수 있다.

5.1.1. 사례 A: STAID

STAID는 인도네시아 정부가 세계은행의 차관을 도입해 인도네시아 장기발전계획에 따라 수행하는 프로그램이었다. 동남아 국가의 개발 시범사례로 인도네시아 정부가 수행하는 이 프로그램은 20개의 프로젝트로 구성되어 있으며, 미국, 일본, 한국 등 3개국이 개발에 참여했다. 그 중 우리 나라는 인도네시아 연구소의 연구과제 수행을 효율적으로 관리할 수 있는 제도와 시스템 개발에 관한 4개의 프로젝트를 수행했으며, B사는 이 과제의 1단계(1991년부터 1993년까지 수행)인 인도네시아 정부 산하 연구소 두 개를 대상으로 표준 연구관리 제도를 확립하고 정보기술을 이용한 연구관리시스템을 개발하는 일을 수행하였다. 이 시스템은 향후 인도네시아의 7개 연구소에 적용될 예정이었다. B사의 프로젝트 수행과정은 기존 시스템의 조사와 분석, 기존 시스템 평가, 종합정보시스템 추진 마스터플랜 수집, 응용 소프트웨어 개발(외부설계, 내부설계 및 코딩, 테스트, 매뉴얼 작성), 응용 소프트웨어 시험 적용(데이터베이스 구축, 교육 훈련, 시험 적용) 순으로 이루어졌다. 이 중에서 응용

소프트웨어 개발은 응용 소프트웨어 개발팀이 서울에서 수행하고 나머지는 현지에서 이루어졌다.

1993년 종료된 이 과제는 B사가 수주한 최초의 해외 프로젝트였으며, 따라서 진출동기 측면에서 보면 다른 동기보다도 전략지향적인 성격이 강했다. 즉, C/S 환경, RDB 설계 기술, R&D 기관의 시스템 구축 방법 등 새로운 기술을 습득하여 해외 프로젝트의 경험을 축적하는 기회로 삼은 것이다. 또한 다른 동남아 국가에서도 관심이 갖고 지켜보는 시범 프로젝트라는 점에서 향후 타 국가에서의 신규 사업 가능성도 타진해 볼 수 있는 프로젝트였다. 서비스 특성을 보면 업무범위가 컨설팅부터 소프트웨어 개발을 포함하며 고객과의 빈번한 협의를 통해서만 진행할 수 있는 부분이 대부분으로 비분리성 정도가 높은 편이며 자산특이성은 낮은 편이다. 이 사례의 진출 형태는 서비스 계약(공동)이다.

5.1.2. 사례 F: S/W 직접투자

E사는 소프트웨어 분야의 해외 시장 진출을 위해 비교적 소프트웨어 개발인력의 수준이 높고 공급이 원활한 인도에 1998년 현지법인을 설립하였다. 현지 개발 인력 100여명을 채용하여 시스템통합 분야와 Embedded 소프트웨어 개발 분야의 글로벌 사업을 추진하였다. 시스템통합 분야에서는 인터넷, EC, ERP 분야를 중점 추진분야로 선정하여 미국 및 유럽시장을 대상으로 한 프로젝트 수행에 중점을 두었는데, 초기에는 개발용역을 통하여 기술력과 가능성을 검증한 후 턴키 프로젝트를 수주하고 점차로 특정 기술분야에 대한 연구분소 형태로 장기계약을 체결하여 보다 안정적으로 해외 사업을 수행해 나가고 있다. 이와 함께 전기, 전자, 기계, 통신, 반도체 분야에서의 Embedded 소

프트웨어 사업도 적극적으로 전개하고 있다. 또한 국내에서 E사가 자체개발한 소프트웨어 제품에 대한 동남아 시장 수출의 전초기지로 활용하고 있다.

이 사례는 생산과 소비를 분리할 수 있는 소프트웨어 개발의 특성을 이용하여 소프트웨어에 관한 비교적 높은 기술력을 인정받고 있는 인도에 현지법인을 설립하여 해외진출의 전초기지로 삼은 경우이다. 서비스특성 측면에서 소프트웨어는 생산과 소비를 분리할 수 있는 대표적인 서비스이며, 소멸성이나 생산에의 고객 참여 등에 있어서 비교적 제조업과 유사하다. 또한 특정한 소프트웨어의 개발이 아닌 여러 종류의 소프트웨어를 개발할 수 있으므로 자산특이성의 정도가 낮다고 판단할 수 있다. 진출 동기는 시스템통합 분야의 경우 미국과 유럽시장을 대상으로, 소프트웨어의 경우에는 동남아시아를 대상을 새로운 시장을 개척하기 위한 전초기지를 확보하는 것이었다. 진출형태는 100% 지분을 갖는 현지법인 설립 방식이었다.

5.1.3. 사례 G: 제철소 MIS

철강(제철소) 분야에 특화 전략을 세우고 추진하고 있는 A사는 국내에서 가장 먼저 해외 진출을 추진하였다. 1997년 A사는 이집트 특수강 생산 전문업체인 아크로 제철소의 경영정보시스템 프로젝트를 수행했다. 그동안 철강 분야를 중심으로 해외 진출을 추진하고 결과로 이집트의 시스템통합 시장에서 교두보를 마련하였다. 이 프로젝트는 크게 일반관리와 생산관리 부분으로 구분되어 추진되었는데 인사, 급여, 재무, 회계 등 일반관리 시스템과 영업, 공정, 품질, 조업, 출하 등 생산관리 부분에 대한 정보시스템을 구축하는 일이었다. 프로젝트 수행상의 특징은 개발인력의 현지 파견에 의

한 서비스 계약 형태 진출이 아니라 그동안 A사가 철강 분야에서 축적한 노하우를 바탕으로 기본설계에서부터 개발까지 국내에서 수행하고 설치와 교육만을 현지에서 수행하여 업무효율성을 크게 높일 수 있었으며, 그동안 구축한 제철소 관리 시스템 중에서 가장 적합한 모델을 선정, 패키지 형태로 적용함으로써 수익률 향상에도 크게 기여하였다.

이 사례는 시스템통합 프로젝트로서는 보기 드물게 수출 형태의 해외 진출이 이루어진 경우이다. 비교적 비분리성이 강한 시스템개발 유형의 서비스였으나 축적된 철강 분야의 노하우를 이용하여 패키지 형태를 적용 가능하게 함으로써 수출형태의 해외진출을 이룰 수 있었다. 진출 동기는 철강분야의 특화로 서비스 계약 형태의 업무 처리를 통해서도 수익성을 추구할 수 있었으므로 이익지향적 동기라고 볼 수 있다. 서비스 특성 측면에서 보면 철강 부문의 노하우가 매우 특화되어 국내의 다른 기업들이 모방하기 어려운 자산특이성이 높은 경우라고 볼 수 있으며, 수행업무의 범위가 컨설팅 단계부터 개발까지 포함하므로 비분리성도 비교적 높다고 볼 수 있다.

5.1.4. 사례 L: 자동창고

1988년 D사는 같은 그룹 소속사의 폴란드 현지 생산법인에 대규모 부품창고를 컴퓨터 시뮬레이션 기법을 이용하여 첨단 자동화 시스템으로 구축하였다. 자동창고 시스템은 최적의 물류시스템을 위해 필수적인 요소로 제한된 공간을 효율적으로 이용, 물품을 저장하고 배송하는 운송 전까지의 시스템이다. D사는 이 공장의 자동창고 시스템을 내부 용도뿐만 아니라 폴란드 내 타 부품공급업체에도 개방해 앞으로 유럽 지역의 총물류센터로 확대해 나갈 예정

이다. 본 프로젝트의 수행을 위해 D사는 일반적으로 이용되는 서비스 계약 형태의 해외진출 방법을 사용하지 않고 폴란드에 직접투자를 통해 해외법인을 설립하였다. 이 해외법인 지분 중 80%는 D사가 나머지 20%는 국내의 다른 기업이 출자하였다. D사는 모기업의 국제화 전략에 맞추어 고객사의 지원 차원을 넘어 동유럽 지역의 해외진출 거점으로 활용하기 위해 적극적으로 직접투자를 통한 해외진출을 시도하고 있다.

진출맥락은 그룹사의 동유럽 진출 생산법인에 대한 서비스를 제공하기 위한 것이므로 고객추종형이라고 볼 수 있으며, 진출동기도 경쟁지향적 동기를 가지고 있다고 볼 수 있다. 서비스의 비분리성 정도는 시스템통합 구축이므로 높은 편이고 자산특이성 역시 폴란드 자동차 공장에 특화된 것이므로 높다고 하겠다.

5.1.5. 사례 U: HI-IMAGE

HI-IMAGE사는 프랑스의 소프트웨어 업체로 그래픽 소프트웨어 부문에 특히 전문기술을 가진 업체였다. C사는 1996년 국내 및 유럽 각지 시장에 공급하는 것을 목표로 이 회사를 인수하였다. 이 회사의 기술 중 특히 자동화 부문, IC 카드, CAD 기술 등 그래픽 소프트웨어를 기반으로 하는 부분을 중점으로 해외시장 진출을 추진하였다. C사는 HI-IMAGE사를 인수함으로써 유럽시장의 진출 기반을 확보한 것으로 볼 수 있다. 이러한 인수를 통한 해외 전문기업에의 투자는 국내 시스템통합 사업자로서 C사가 최초로 수행한 것이다.

진출맥락은 시장개척형이며 진출동기는 유럽을 중심으로 한 세계시장 확대와 부족한 그래픽 소프트웨어 기술을 획득하기 위한 전략지향적 동기라

할 수 있다. 서비스의 비분리성은 낮은 편이며 자산특이성은 그래픽 부문에 매우 특화된 기술 분야이므로 높다고 할 수 있다. 진출형태는 인수를 통한 합작투자 방식이다.

5.2. 사례 분석

연구 대상이었던 25개 사례를 바탕으로 연구모형의 각 특성별 영향요인 및 해외시장 진입 형태 등에 대해 정리하면 <표 7>과 같다.

본격적인 사례분석에 들어가기 전에, 분석에서

제외되었지만 중요한 2가지 변수에 대해 논의한다. 기업특성에서 '모기업의 특성변수'와 '기업의 국제화 경험변수'가 포함되지 않았다.

우선, '모기업의 특성변수' 문제는 사례연구 초기 단계에서 대두되었다. 사례에 대한 연구가 심도 있게 진행됨에 따라, 우리나라 SI산업의 대표적 기업들이 각기 대기업그룹에 속해 있는 것을 알게 되었던 것이다. 따라서, 이러한 특성이 각 기업의 해외시장 진출에 영향을 미치는지 여부를 파악하고자 각 기업의 최고 의사 결정자들과 추가 인터뷰(follow-up interview)를 수행하였으나, 대부분

<표 7> 각 사례의 특성 요약

사례	진출국가	년도	비분리성	자산특이성	진출상황	진출동기	문화적거리	진출형태	모기업
A	인도네시아	1991	크다	작다	시장개척형	전략지향적	0.817	서비스(공동)	B사
B	미국	1997	작다	작다	시장개척형	전략지향적	3.373	합작투자(소수)	B사
C	미국	1996	크다	크다	고객추종형	경쟁지향적	3.373	서비스(단독)	C사
D	일본	1994	크다	작다	시장개척형	이익지향적	2.729	수출	B사
E	대만	1998	크다	크다	시장개척형	전략지향적	0.140	서비스(공동)	C사
F	인도	1998	작다	작다	시장개척형	전략지향적	1.602	단독투자	E사
G	이집트	1997	크다	크다	시장개척형	이익지향적	0.645	수출	A사
H	인도네시아	1995	크다	크다	시장개척형	이익지향적	0.807	서비스(공동)	A사
I	태국	1993	크다	크다	고객추종형	경쟁지향적	0.215	서비스(단독)	E사
J	베트남	1998	작다	작다	시장개척형	전략지향적	0.219	서비스(공동)	B사
K	인도네시아	1996	작다	작다	시장개척형	이익지향적	0.807	수출	A사
L	폴란드	1998	크다	크다	고객추종형	전략지향적	0.419	합작투자(다수)	D사
M	인도	1995	크다	크다	시장개척형	이익지향적	1.602	서비스(단독)	A사
N	인도	1998	크다	크다	시장개척형	이익지향적	1.602	서비스(공동)	A사
O	영국	1996	크다	크다	고객추종형	경쟁지향적	3.953	서비스(단독)	E사
P	베트남	1998	크다	작다	시장개척형	이익지향적	0.219	서비스(공동)	B사
Q	멕시코	1996	크다	크다	고객추종형	경쟁지향적	0.980	서비스(단독)	B사
R	폴란드	1996	크다	크다	고객추종형	전략지향적	0.419	합작투자(다수)	D사
S	미국	1996	작다	작다	시장개척형	전략지향적	3.373	합작투자(다수)	B사
T	영국	1998	크다	크다	고객추종형	경쟁지향적	3.953	서비스(단독)	B사
U	프랑스	1996	작다	작다	시장개척형	전략지향적	1.155	합작투자(다수)	C사
V	루마니아	1997	크다	크다	고객추종형	경쟁지향적	0.419	합작투자(소수)	D사
W	중국	1995	작다	작다	시장개척형	이익지향적	0.140	수출	B사
X	남아공화국	1997	작다	작다	시장개척형	이익지향적	1.932	수출	C사
Y	미국	1998	크다	크다	시장개척형	이익지향적	3.373	서비스(공동)	B사

해외 진출 사업의 경우 모그룹으로부터 상당히 독립적인 의사결정을 하고 있음이 밝혀졌다. LG-EDS와 같은 경우도 EDS와 합작회사라는 점보다 LG그룹의 일원이라는 점이 더 중요한 제약 조건이라고 평가되었지만, 역시 LG-EDS의 해외 진출 전략은 LG그룹 전체 차원이 아니라 LG-EDS 개별 기업 차원에서 독립적으로 이루어진 것으로 결론 지었다. 결국, 본 연구의 사례 기업들에 한정하여 평가할 때, 모그룹이 해외 진출 의사결정에 미친 영향은 어느 정도 통제되고 있다고 판단된다. 만약 그 영향이 있더라도 논리적으로 유의하지 않은 수준으로서, 본 연구 결론에 미치는 영향이 제한적이라고 판단된다.

둘째로 '국제화 경험변수' 문제를 다음과 같이 생각할 수 있다. '해외 진출 경험'의 유무가 해외 진출 형태를 결정짓는 요소로서 중요할 수 있다. 따라서, '글로벌화'에 대한 실증적 연구에서 '국제화 경험'과 관련한 변수를 모형에 포함시키는 것은 일반적이다. 그러나, 본 연구의 컨텍스트를 이해한다면 약간 다른 견해를 가질 수 있다. <표 7>에 나타난 '각 사례의 특성 요약'에서 보듯이 거의 80%의 사례가 1996년에서 1998년 사이에 집중되어 있다. 즉, 대부분이 최근에 진출한 사례들이다. 따라서 국제화 정도를 변수화 했을 때 각 사례 간 차별화가 극히 어려울 것이다.

역시 <표 7>에서, 한 기업이 동일한 지역에 중복 진출한 사례가 몇 개 있음을 발견하게 된다. 하지만, 프로젝트 시작 시기를 보면, 프로젝트간 약 1~2년 정도에 불과한 차이가 있음을 알 수 있다. 이는 간접적으로 "한 곳에서 일어난 학습 효과(learning effect)를 다른 곳으로 이전"하여 이익을 얻기에는 무척 부족한 시간이다. 예를 들어, 한 국가에서 수행하는 2개의 프로젝트가 거의 동시에

이루어지는 경우, 양자간에 학습효과의 전이는 극히 제한적일 것이고 결과적으로 국제적 경험을 공유한다는 것 자체가 무의미해 질 수 있다. 이러한 근거에서 '국제화 경험 변수'를 중요한 것임에도 불구하고 본 연구의 분석에 포함시키지는 않았다.

5.2.1. 서비스 특성에 대한 분석

해외진출 형태 선정에 영향을 미치는 서비스 특성으로 비분리성과 자산특이성을 고려하였는데 그 중 먼저 비분리성과 관련하여 비분리성이 높은 경우와 낮은 경우를 구분해 각 경우의 진출 형태를 아래 <그림 2>과 같이 나타낼 수 있다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 비분리성이 클수록 서비스 계약 형태가 해외진출의 주요 형태임을 알 수 있다. 시스템통합 산업에서 비분리성이 높은 서비스로는 요구분석, 설계 그리고 개발을 포함하는 시스템개발(통합) 프로젝트와 경영컨설팅 혹은 시스템컨설팅을 들 수 있다. 비분리성이 높은 경우 대부분의 성공 여부가 고객과의 접촉과정에서 결정되기 때문에 서비스 생산과정에 고객과의 근접성이 요구된다. 또한 서비스를 제공하는 인력에 대한 통제가 만족스런 성공 여부에 영향을 미치기 때문에 비교적 통제 정도가 많은 진출 형태가 선호되는 것으로 보인다.

이러한 전반적인 경향과 다르게 나타난 사례 D와 G의 경우를 살펴보면, 사례 D의 경우 여러번의 유사한 시스템 개발의 경험을 바탕으로 요구분석은 현지에서 가서 수행하지만 나머지 부분에 대한 작업은 국내에서 수행하여 그 결과만을 현지국에 보내는 수출 형태를 취하였으며 사례 G를 수행한 A사는 해외진출 전략이 철강 관련업무의 전문화를 통한 특화시장의 확보였으며 이러한 전략의 추진을

〈그림 2〉 비분리성과 진출 형태와의 관계

투자에 의한 방식	단독투자	F	
	합작투자(다수지분)	S, U	L, R
	합작투자(소수지분)	B	V
계약에 의한 방식	서비스계약(단독수행)		C, I, M, O, Q, T
	서비스계약(공동수행)		A, E H, J, N, P, Y
수출에 의한 방식		K, W, X	D, G
진출형태		작다	크다
		비분리성	

통해 비분리성이 강한 고객과의 접촉 요소 중 많은 부분을 고객의 요구를 파악하여 표준화하고 모듈화함으로써 비분리성의 정도를 약하게 하여 수출 형태를 통한 해외진출을 한 것으로 볼 수 있다. 이처럼 비분리성이 강한 서비스이지만 서비스 수행방법의 변경을 통해서 적합한 해외진출 형태의 선정이 달라질 수 있다. 특히, 시스템통합 산업의 경우 서비스 수행인력의 직접적인 해외파견은 비용, 시간, 거리 제약 등 여러 가지 면에서 비효율적인 면을 가지고 있으므로 품질의 문제가 발생하지 않는다면 비분리성의 요소를 가능한 제거하여 해외진출을 하는 것이 바람직할 수도 있다.

비분리성의 정도가 큰 경우 주로 선택되는 투자에 의한 진출과 직접 인력을 파견하는 서비스 계약에 의한 진출 가운데 서비스 계약 형태로 진출하는 것이 보다 일반적임을 알 수 있다. 이것은 잠재적 시장 수요의 불확실성에 기인하는 것으로 보인다. 서비스 특성의 하나인 무형성 때문에 품질 혹은 성과에 대한 소비자의 인식은 기존의 명성, 이미지 등에 크게 영향을 받는데 우리나라 기업의 경우 아직 해외 진출의 초기단계가 할 수 있으며 세계시장 혹은 각 나라의 지역시장에서 아직 명성과 이미지의 확립이 이루어졌다고 볼 수 없다. 또한 재고의

개념이 없기 때문에 투자에 이은 지속적인 수요가 존재하지 않으면 매우 비효율적인 투자가 된다. 따라서 진출국 시장에서 지속적인 수요를 확보하기 어렵기 때문에 자원개입이 많은 투자에 의한 진출 형태보다는 일정기간 동안 인력을 파견하는 서비스 계약 형태에 의한 진출이 일반적인 것으로 볼 수 있겠다. 사례 L, R, V의 경우 투자에 의한 진출을 한 이유는 모기업의 세계화 전략이라는 보다 높은 수준의 경영전략에 따라 이루어진 것이며 특히 동유럽 지역에 많이 위치한 그룹사의 정보시스템 지원역할을 기반으로 향후 동유럽 시스템통합 시장 진출을 목표로 하는 기업의 전략적 동기가 크기 때문이었던 것으로 볼 수 있다.

반면에 비분리성의 정도가 작은 경우는 서비스의 생산과 소비를 분리할 수 있으므로 분석의 결과를 보면 투자에 의한 진출과 수출에 의한 진출로 나뉘어지는 것을 볼 수 있다. 사례 K, W, X의 경우에는 제공하는 서비스에 대한 기술적 수준이 높아 국내에서 서비스를 생산하여 제공해도 경쟁력을 가질 수 있었던 것으로 생각되며 사례 B, F, S, U와 같이 아직 제공 서비스에 대한 기술적 수준이 낮거나 경쟁력이 낮은 경우에는 상대적으로 기술수준이 높은 선진국의 기업과 합작 또는 제휴를 통해 경쟁

〈그림 3〉 자산특이성과 진출 형태와의 관계

투자에 의한 방식	단독투자	F	
	합작투자(다수지분)	S, U	L, R
	합작투자(소수지분)	B	V
계약에 의한 방식	서비스계약(단독수행)		C, I, M, O, Q, T
	서비스계약(공동수행)	A, J, P	E, H, N, Y
수출에 의한 방식		D, K, W, X	G
진출형태	자산특이성	작다	크다

력을 보완하거나 기술을 획득하는 방식으로 해외시장에 진출하는 경향이 있는 것으로 판단된다.

둘째, 자산특이성과 진출 형태와의 관계에 대해서는 〈그림 3〉과 같이 나타낼 수 있다. 〈그림 3〉에서 나타난 바와 같이 자산특이성의 정도가 클수록 통제정도가 높은 서비스 계약 중에서 단독수행의 진출 형태를 선호하는 경향이 있음을 볼 수 있다. 자산특이성이 높은 경우 파트너와의 공동 업무수행은 비효율적일 수 있다. 시스템통합 산업에서 자산특이성이 높다는 것은 전문적인 기술의 수준, 특정부분의 노하우, 고객화 정도 등이 높은 경우로 협력적 관계를 유지하는 파트너가 이러한 기술수준, 특정부분의 노하우, 고객화 측면에서 유사한 수준을 보유하지 못하고 있는 경우에는 오히려 서비스 제공 품질 및 성과 등에서 단독수행에 비해 비효율적일 수 있기 때문이다. 자산특이성이 높은 경우, 제조업에서는 거래파트너의 기회주의적 행동, 불확실성, 그리고 노하우 등의 유출 방지를 위해 통제력이 높은 진출 형태를 선호하는 경향이 있는데 이와 유사한 행태가 시스템통합 업체에서도 나타나는 것으로 보인다.

사례 C, I, O, Q의 경우 국내고객의 해외법인 시스템의 구축을 수행한 사례로서 오랜 기간 특정 업무에 대한 고객서비스를 통하여 전문적인 기술

및 노하우를 축적하여 어느 기업에 비해서도 고객에 대한 자산특이성이 높다고 볼 수 있다. 이런 경우는 공동수행이나 합작 등의 진출이 오히려 비효율적인 형태가 될 것이다. 사례 M은 특화분야인 철강분야에 대한 컨설팅을 수행한 경우로 높은 전문적 기술이 요구되는 컨설팅 업무의 특성과 철강 업무의 노하우 등을 바탕으로 하므로 단독 수행된 사례이다. 사례 T는 국내고객의 해외공장 및 법인의 시스템 운영 서비스를 수행하는 사례로 앞에서 설명한 사례와 마찬가지로 해당기업에 대한 충분한 지식과 경험을 가지고 장기간에 걸친 서비스를 하는 형태로 공동작업이나 합작의 이점이 거의 없다. 사례 L, R, V는 앞의 사례와 비슷한 유형의 서비스이나 합작투자의 형태를 취하고 있는데 이는 다수의 지분비율을 가지고 있으므로 비교적 통제력이 높은 진출형태로 볼 수 있다. 사례 G는 통제가 매우 적은 수출 형태를 취하고 있는데 국내에서 개발을 수행하고 설치 및 교육만을 현지에서 행하는 형태로 제품 수출과는 다른 형태의 수출이다.

이에 비하여 자산특이성이 낮은 경우, 상대적으로 통제 정도가 적은 수출에 의한 방식, 계약에 의한 방식, 그리고 투자에 의한 방식이 고르게 선호되는 것을 볼 수 있다. 이러한 경향은 제공하는 서비스의 자산특이성이 크지 않으므로 상황에 따라

적합한 형태를 선정한 것으로 볼 수 있다. 사례 B, S, U는 선진기업과의 합작을 통해 기술을 보완하려는 목적으로 해외로 진출했으며 사례 A, D, J, K, P, X는 통제의 정도가 성과와는 크게 관계없는 해외진출의 유형으로 분석된다.

5.2.2. 기업 특성에 대한 분석

기업 특성 중 먼저 해외진출이 이루어질 무렵의 진출상황에 대해 살펴본다. <그림 4>과 같이 진출 형태와의 관계를 요약할 수 있다. 시장개척형 진출 상황의 경우 외부업체와의 공동수행 형태나 합작 형태의 진출 경향이 높음을 알 수 있다. 고객추종형 진출상황에서는 이미 국내에서 서비스하던 고객을 따라서 해외에 진출하는 것이므로 일정 분량의 시장이 확보되어 있다고 볼 수 있다. 또한 진출 현지국에 대한 경험 및 지식도 시장개척형 상황에 비해서 더 많이 보유하고 있다고 볼 수 있다. 그러므로 시장개척형 진출 상황일 때 기업은 더 높은 수준의 불확실성과 위험을 인지하며 자원개입의 수준을 줄이거나 공동 업무 수행을 통해 부족한 지식과 경험을 보완하려고 하는 것이다. 즉, 외부업체와 협력하는 경향이 더 크며 반대로 고객추종형 진출 상황의 기업은 보다 단독적으로 진출하려고 하는 것으로 판단된다.

시장개척형 진출상황인 사례 D, G, K, W, X는 시장에 대한 지식 및 경험이 부족하여 불확실성과 위험이 존재하므로 자원개입 정도가 낮은 수출에 의해 진출한 것이다. 반면 사례 A, B, E, H, J, N, P, S, U, Y에서와 같이 어느 정도의 자원개입이 수반되는 투자와 서비스 계약에 의한 진출의 경우 대부분 공동으로 업무를 수행하는 방식으로 해외 진출이 이루어짐을 볼 수 있다. 이 중에서 사례 B, S,

U의 경우에는 계약보다 자원개입의 정도가 더 큰 합작투자 방식을 취하였는데 이는 선진국 기업과의 합작투자를 통해 선진국 시장에 대한 경험 및 지식을 획득하고 선진 기술을 습득하기 위한 목적으로 진출한 것이다. 그리고 사례 A, E, H, J, N, P, Y의 경우에는 자체적으로 수행할 수 있는 능력을 가졌지만 현지 시장에 대한 불확실성을 줄이는 차원에서 공동으로 수행했다고 할 수 있다.

유일하게 100% 직접투자로 진출한 사례 F는 E사가 인도의 우수한 소프트웨어 개발인력과 국가적인 소프트웨어 개발 정책 지원을 활용하기 위해서 진출한 것이다. 특히 E사의 인도 진출은 인도시장 자체를 직접적 목표로 하는 것이 아닌 소프트웨어에 관한 인도의 기술 및 명성을 이용하여 세계시장으로의 진출하고자 한 것이다. 사례 M의 경우, 시장에 대한 경험 및 지식은 적으나 제공하는 서비스에 대한 전문화로 인해 독자적인 진출형태를 취한 것으로 보인다.

고객추종형 진출상황의 경우 사례 C, I, O, Q에서와 같이 해외진출을 단독으로 수행하는 경향이 크다. 사례 C, Q의 경우 그룹 관계사의 해외법인에 대한 시스템 구축으로서 시장에 대한 불확실성이 매우 낮으며 사례 I, O의 경우는 관계사는 아니지만 국내에서 이미 시스템 구축을 했던 경험을 바탕으로 해외 프로젝트를 수행한 사례로 시장에 대한 지식의 필요성이 비교적 적었다. 사례 L, R, V의 경우는 모두 같은 그룹의 해외법인들을 지원하는 것을 주 목적으로 진출한 사례이며 L은 합작투자의 형태를 취하고 있으나 모두 50% 이상의 지분을 가지고 있다.

둘째, 진출 동기의 경우 경쟁지향적 동기, 이익지향적 동기, 전략지향적 동기로 나누어 진출 형태와의 관계를 분석한다. <그림 5>에서와 같이 전략

〈그림 4〉 진출 상황과 진출 형태와의 관계

투자에 의한 방식	단독투자	F	
	합작투자(다수지분)	S, U	L, R
	합작투자(소수지분)	B	V
계약에 의한 방식	서비스계약(단독수행)	M	C, I, O, Q, T
	서비스계약(공동수행)	A, E, H, J, N, P, Y	
수출에 의한 방식		D, G, K, W, X	
진출형태	진출상황	시장개척형	고객추종형

〈그림 5〉 진출 동기와 진출 형태와의 관계

투자에 의한 방식	단독투자		F	
	합작투자(다수지분)		L, S, R, U	
	합작투자(소수지분)		B	V
계약에 의한 방식	서비스계약(단독수행)	M		C, I, O, Q, T
	서비스계약(공동수행)	H, N, P, Y	A, E, J	
수출에 의한 방식		D, G, K, W, X		
진출형태	진출동기	이익지향적	전략지향적	경쟁지향적

지향적 동기를 가지고 진출하는 경우에 다른 동기와는 대조적인 경향을 볼 수 있다. 즉, 직접투자를 통한 진출이 비율이 매우 높았는데 이러한 경향은 단기적 수익이 아닌 잠재성 있는 시장에 대한 기반 구축, 기술획득을 통한 신시장 개척 등과 같은 장기적인 목표에 의해서 이루어진 것이기 때문이다. 사례 B의 경우 시장수요가 큰 선진국 시장에의 진출을 위하여 Microsoft사의 기존 시장(installed base)을 활용하려는 목적으로 합작을 통해 진출한 것이고, 사례 S의 경우도 미국 S사의 인터넷 관련 기술을 이용하여 미국시장에 진출하려는 목적으로 직접투자를 한 것이다. 사례 U도 프랑스 기업을 인수하여 진출한 것이고 사례 F도 인도를 세계시장 진출의 기지로 활용하려는 전략적 목적으로 진출한 사례이다. 사례 L의 경우도 단기적 목표인 고객사에 대한 지원으로는 서비스 계약을 통한 진출

형태가 적합하나 장기적으로는 현지국 시장의 확보를 목표로 하였기 때문에 합작투자를 한 것으로 보인다.

이에 비하여 이익지향적 동기를 가진 사례를 보면, 자원개입이 비교적 적거나 거의 없는 계약 형태나 수출 형태가 일반적이다. 비분리성이 적은 소프트웨어는 수출 형태가 일반적이며 비분리성이 큰 시스템개발이나 컨설팅은 서비스 계약 형태에 의한 진출이 일반적이다. 이러한 경향은 단기적 이익추구가 목표이기 때문에 비용적으로 가장 저렴한 형태의 진출을 선호하기 때문인 것으로 분석된다.

진출동기가 국내고객의 해외자회사나 생산법인 등을 지원하는 경쟁지향적 동기인 경우는 일정기간 업무수행을 목표로 하는 서비스 계약 형태가 주된 진출 형태였는데 이는 당분간의 고객지원만을 목표로 하고 장기적 전략이나 계획을 목표로 하지 않기

〈그림 6〉 문화적 거리와 진출 형태와의 관계

투자에 의한 방식	단독투자		F		
	합작투자(다수지분)	L	U		S
	합작투자(소수지분)	V			B
계약에 의한 방식	서비스계약(단독수행)	I	Q	M	C O
	서비스계약(공동수행)	E JP A H	N		Y
수출에 의한 방식		W G K	X	D	
진출형태		문화적거리			
		0	1	2	3 4
진출국가		폴란드, 루마니아, 멕시코, 인니, 대만, 이집트, 베트남, 중국, 태국	인도, 프랑스, 남아공화국	일본	미국, 영국
국가당 진출건수 (진출건수/진출국가수)		1.33 (12/9)	1.67 (5/3)	1.00 (1/1)	2.50 (5/2)

때문인 것으로 보인다.

5.2.3. 환경 특성에 대한 분석

일반적으로 해외진출 형태 선정에 관한 기존의 연구에서는 문화적 거리가 가까울수록 직접투자 등 자원개입이 증가하는 방향으로 이루어진다고 본다. 〈그림 6〉을 보면 진출 빈도 측면에서는 문화적 거리가 가까운 지역에 집중적으로 진출하는 경향을 보이고 있으나 본 연구의 관심사인 진출 형태와 문화적 거리 간의 관계에 명백한 차이를 발견하기는 어려웠다. 그러나 문화적 거리가 1 이하인 지역에서는 수출이나 공동수행의 서비스 방식이 약간 많은 경향을 볼 수 있으며 문화적 거리가 3 이상인 지역에서는 단독수행의 서비스 계약이나 직접투자가 많은 경향을 볼 수 있다. 특히, 문화적 거리가 2보다 크고 3보다 작은 구간에서 유난히 해외진출 건수가 낮은 것을 볼 수 있다. 다른 변수들을 일단 제외하고 '문화적 거리'의 관점에서만 이러한 현상을 바라본다면 문화적 거리가 1보다 작은 가까운 지역에 진출하는 경우 불확실성을 작게 느끼고 같

은 수준의 자원개입인데도 더 큰 통제력을 가진다고 느낄 수 있을 것으로 생각된다. 따라서 기업은 적은 비용으로도 가능한 계약 방식이나 수출을 많이 선택한다고 볼 수 있을 것이다. 반면에 문화적 거리가 3 이상으로 먼 경우에는 진출업체들이 불확실성을 더 많이 느끼게 되며 같은 수준의 자원개입인데도 통제력의 정도를 약하게 느낄 것으로 보인다. 이 경우 보다 주도적으로 사업을 하고자 하는 기업은 경영권의 확립을 위해 단독 사업 또는 다수 지분투자를 다소 선호할 가능성이 크다고 할 수 있다. 문화적 거리가 이렇게 먼 지역까지 진출한 것은 그동안 문화적 거리가 가까운 지역에서의 해외 진출 경험이 어느 정도 축적된 다음에 이루어진 것이라고 볼 수 있기 때문이다. 따라서 이러한 지역에 대한 지식이나 고객 기업에 대한 운영 지식이 상당 수준에 이르러 있으므로 보다 자원개입의 정도가 높은 진출 형태를 선택할 수 있는 것으로 설명할 수 있겠다.

국가당 평균 진출 건수를 보면 또다른 흥미로운 사실을 발견할 수 있다. 문화적 거리가 1 이하인 경우에는 국가당 평균 진출 건수가 1.33건이나

1<CD<2 인 구간에서는 1.67건, 3<CD<4 인 구간에서는 2.50건에 해당하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 문화적 거리가 가까운 지역일수록 시스템통합 업체들이 보다 쉽게 진출을 시도할 수 있으며 쉬운 만큼 또한 자원개입 정도가 낮은 진출 형태를 선택한다고 볼 수 있을 것이다. 반면 문화적 거리가 큰 경우에는 쉽게 여러 나라에 진출할 생각을 하지 못하며 상대적으로 잘 알려진 특정한 국가에만 집중적으로 진출하는 경향이 있다고 생각할 수 있다.

또 다른 흥미로운 점은 <표 8>에서 나열된 국가들을 보면 문화적 거리가 커질수록 경제적 수준에서 선진국에 가까운 경향이 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 우연찮게도 우리나라와 각 국가간의 산업수준 차이, 기술 수준의 차이 등을 유사하게 나타낼 수 있는 경제적 수준이라는 지표와 문화적

거리 지표가 상당한 상관관계가 있는 것임을 유추할 수 있게 해 준다. 즉, 결과를 놓고 볼 때 문화적 거리가 가까운 나라들은 우리나라보다 경제수준이 떨어지는 국가들이며 문화적 거리가 먼 나라들은 대체로 보다 선진국인 것이다. 그러므로 문화적 거리가 가까운 지역으로의 진출시에는 이들 국가에 대한 기술적 우위를 바탕으로 시스템통합 기업이 인지하는 위험이 크지 않고 통제력도 있다고 생각하여 어떤 진출 형태든지간에 편향되지 않게 활용하지만 문화적 거리가 먼 경우에는 그 곳의 기술력과 시장 잠재력을 획득하고자 하는 목적이므로 상대적으로 많은 자원개입을 하게 되는 것으로 볼 수 있다.

결론적으로 문화적 거리나 진출 대상국가의 경제수준이 시스템통합 기업의 해외진출 형태를 크게 달라지게 하지는 않는 것으로 보인다.

<표 8> 경제수준과 진출 형태와의 관계

국가	'96GNP (\$10억)	'96 1인 GNP (\$)	'96 총 인구(명)	국별 진출기업수	국별 진출건수 (진출형태별 건수)
미국	7433.5	28,020	2억 6,500만	2개사 (B, C)	4건 (합작2, 단독서비스, 공동서비스)
일본	5149.2	40,940	1억 2,500만	1개사 (B)	1건 (수출)
프랑스	1533.6	26,270	5,800만	1개사 (C)	1건 (합작)
영국	1152.1	19,600	5,900만	2개사 (B, E)	2건 (단독서비스2)
중국	906.1	750	12억 800만	1개사 (B)	1건 (수출)
한국	483.1	10,610	4,500만		
인도	357.8	380	9억 4,100만	2개사 (A, E)	3건 (단독투자, 단독서비스, 공동서비스)
멕시코	341.7	3,670	9,300만	1개사 (B)	1건 (단독서비스)
대만	315.0	14,700	2,100만	1개사 (C)	1건 (공동서비스)
인도네시아	213.4	1,080	1억 9,800만	2개사 (A, B)	3건 (수출, 공동서비스2)
태국	177.5	2,960	6,000만	1개사 (E)	1건 (단독서비스)
남아공화국	132.5	3,520	3,800만	1개사 (C)	1건 (수출)
폴란드	124.7	3,230	3,900만	1개사 (D)	2건 (합작2)
이집트	64.3	1,080	6,000만	1개사 (A)	1건 (수출)
루마니아	36.2	1,600	2,300만	1개사 (D)	1건 (합작)
베트남	21.9	290	7,600만	1개사 (B)	2건 (공동서비스2)

자료: World Development Indicators 1998 CD-ROM, World Bank

5.3. 분석 결과의 종합

일반적으로 조건이 허락된다면 모든 기업은 통제 의 정도가 강한 진출형태를 선호할 것이다. 왜냐하면 통제의 정도가 강할수록 해외에서의 사업 수행에 있어 전략 수립 및 사업 조정 등을 원활하게 할 수 있기 때문이다. 그러나 이러한 통제의 강화는 더 많은 자원개입을 필요로 하며 이는 동시에 더 큰 위험에 기업을 노출시키는 것이다. 따라서 시스템통합 기업은 서비스의 특성, 기업의 전략, 진출 대상국가의 특성에 따라 적절한 진출 형태를 선정해야 할 것이다. 각 사례를 분석한 결과를 종합하면 다음과 같다.

5.3.1. 서비스 특성 측면에 대한 잠정적 결론

첫째, 비분리성이 클수록 통제의 정도가 큰 진출 형태를 선호한다는 가설1은 잠정적으로 타당하다고 판단할 수 있을 것으로 보인다. <그림 2>에서 나타난 것과 같이 상대적으로 비분리성이 작은 경우보다 통제의 정도가 큰 진출형태를 선호하는 경향을 보였다. 비분리성이 큰 경우 서비스의 품질 및 성과의 대부분이 서비스 제공자에 의해 결정되므로 서비스 제공자 혹은 업무 수행의 통제가 가능하도록 통제력이 높은 진출 형태를 선호하는 것으로 볼 수 있겠다.

둘째, 자산특이성이 클수록 통제력의 정도가 높은 진출형태를 선호한다는 가설2도 잠정적으로 타당하다고 판단할 수 있을 것이다. 기술의 전문성, 노하우의 특화 정도, 고객화 정도가 크기 때문에 외부 업체와의 공유 및 이전이 어렵게 되며 따라서 서비스의 성과를 위하여 단독 업무 수행이 필요한데 이러한 단독 업무수행은 결국 통제의 정도가 강

한 진출형태를 선호하는 경향을 나타내게 되는 것으로 보인다.

5.3.2. 기업 특성 측면에 대한 잠정적 결론

진출상황의 경우 시장개척형 진출일 때가 외부 기업과의 공동 진출 형태를 선택한다라는 가설3은 잠정적으로 타당하다고 하겠다. 대부분의 시장개척형 진출 사례에서 외부 기업과의 공동 수행 혹은 공동 진출을 볼 수 있다. 해외진출의 초창기로서 해외활동의 경험이 부족하고 특정 진출지역에 대한 시장 지식 및 경험이 부족한 상황에서 단독적인 사업활동은 위험할 수 있으므로 파트너와의 위험 공유를 선호하게 된다고 하겠다.

진출동기의 경우 전략지향적 동기를 가진 경우에 자원개입이 많은 진출형태를 선호한다는 가설4도 잠정적으로 타당하다고 하겠다. 전략지향적 동기의 경우 부족한 기술의 습득을 위한 선진국 기업과의 합작, 인수 등을 포함하며, 단기적인 측면에서는 수익성이 떨어지지만 좀 더 장기적인 차원에서 시장확보를 위한 투자 등을 포함하기 때문에 다른 동기에 비해 자원개입이 많은 투자에 의한 진출 방식을 많이 사용되었다.

5.3.3. 환경 특성 측면에 대한 잠정적 결론

문화적 거리가 멀수록 자원개입 정도가 적은 형태로 진출할 것이라는 가설5는 이를 지지하는 명백한 증거를 찾을 수 없었다. 그러나 문화적 거리가 매우 먼 경우에는 가설과는 반대로 자원개입 정도가 높은 진출 형태를 사용하였다. 한편 진출 형태와는 별도로, 진출국가의 분포는 문화적 거리가 가까운 지역에 집중되는 경향을 보여주고 있다. 그

리고 문화적 먼 지역일수록 특정 국가에 집중적으로 진출함을 추론할 수 있었다.

진출 대상국가의 경제수준도 문화적 거리와 마찬가지로 진출 형태가 차이나게 하는 뚜렷한 증거를 찾을 수 없었다.

VI. 결 론

본 연구에서는 시스템통합 기업들을 대상으로 하여 이들이 어떻게 해외시장에 진출하는가와 이러한 진출 형태를 결정하는 요인들이 무엇인가를 사례연구를 통해 규명해 보고자 하였다. 사례분석의 결과 제공 서비스의 비분리성이 클수록, 자산특이성이 클수록 통제력이 높은 진출 형태를 가지고 있었으며, 고객추종형인 진출 상황에서는 단독 진출이, 시장개척형인 진출 상황에서는 공동 진출이 일반적이었다. 또한 전략지향적 동기로 진출한 경우에 비교적 자원개입이 많은 진출형태를 선호하는 것으로 나타났다. 문화적 거리의 경우는 일반적인 경향을 발견할 수 없었지만 문화적 거리가 매우 먼 경우에 오히려 통제력이 크고 자원개입 수준이 높은 진출 방식이 사용됨을 발견할 수 있었다. 진출 대상국가의 경제적 수준은 문화적 거리와 유사한 경향을 보였다.

본 연구는 우리나라 시스템통합 산업을 대상으로 해외진출 형태와 영향요인에 대해 다루었다는 점에서 큰 의의가 있다. 시스템통합 사업자가 제공하는 컨설팅, 소프트웨어, 시스템개발, 시스템운영 등 여러 가지 서비스 유형에 대하여 일반적인 해외진출 형태와 경향을 파악할 수 있었으며 이러한 특정 진출형태를 선호하는 경향에 대한 원인을 분석하여

영향요인들을 이해할 수 있었다. 이러한 분석 결과는 서비스의 특성과 기업의 특성, 환경 특성에 따라 바람직한 해외진출 형태에 대하여 여러 가지 시사점을 제시하고 있으며 이 점이 본 연구가 해외시장 진입 형태와 영향요인에 대한 연구 분야에 기여하는 부분이라고 하겠다. 전통적인 제조업 대상의 해외시장 진출 형태 결정 요인들에 대한 연구를 바탕으로 간헐적으로 이루어진 서비스 기업의 해외시장 진출 형태에 대한 연구 성과를 확대하여 전략적인 관점에서 조망하였던 것이다.

시스템통합 산업에 대한 본 연구의 시사점을 몇 가지로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 해외진출의 목표(동기)가 명확하게 정의되어야 한다. 기술습득, 잠재력 있는 시장 확보 등의 전략적 동기가 주요한 동기인 경우에는 위험을 수반하지만 다소 적극적인 진출형태가 바람직하다. 국내고객의 국제화에 대응하여 해외진출을 하는 경우에는 소극적인 진출형태로도 운영이 가능하지만 현지에서의 새로운 시장 확보와 같은 전략적 동기가 있다면 보다 적극적으로 진출해야 한다.

둘째, 해외진출의 상황이 고객추종형이 아니라 새로운 시장을 개척하는 상황이라면 해외시장에 대한 지식의 부족을 보완하고 위험을 분산시키기 위해 공동 진출이나 현지 기업과의 협력을 추진하는 것이 필요할 것이다. 그러나 이러한 공동 진출은 위험은 줄일 수 있지만 상대적으로 수익도 감소하게 되는 상충관계 측면도 있으므로 장기적 관점에서는 신중한 고려가 있어야겠다.

셋째, 시스템통합 업체가 제공할 서비스의 특성에 따라 적합한 진출형태가 선정되어야 한다. 즉, 기업전체 측면이 아니라 현지국에서 제공할 개별 서비스의 특성에 따라 진출형태가 선정되어야 하며 이 때에는 비분리성이 중요한 기준이 될 것이다.

소프트웨어 개발과 같이 생산과 소비를 분리할 수 있는 서비스의 경우 국내에서의 개발이 가능하므로 수출 등의 진출 형태가 가능하나 국내 부족 기술의 보완 및 시장 확보 측면에서 볼 때는 선진업체와의 합작을 통한 진출 혹은 인도와 같이 소프트웨어 개발에 대한 제도적, 인적 뒷받침이 되는 국가로의 진출 등도 고려할 수 있을 것이다. 생산과 소비의 분리가 거의 불가능한 컨설팅 및 시스템 운영 서비스의 경우, 생산요소인 서비스 제공자의 직접적인 국경이동이 필요하기 때문에 직접투자나 서비스 계약 등의 형태를 고려할 수 있으나 우리나라의 기업 역량을 고려할 때 아직까지 직접투자 형태의 진출은 바람직하지 않은 것으로 보인다.

넷째, 문화적 거리가 가까운 해외 지역으로 자원 개입 정도가 낮은 형태의 진출을 적은 부담으로 시도해 보아 문화적 거리가 먼 선진국 지역으로 진출할 경험을 쌓는 형태의 학습을 간접적으로 주장할 수 있다. 문화적 거리가 가까운 국가로의 진출에서는 진출 형태가 특별한 경향을 보이지 않고 있는 것이다. 반대로 문화적 거리가 매우 먼 국가로 진출할 때는 특정 지역에 집중적으로 진출하는 것이 타당하다는 시사점을 주고 있다. 한편 문화적 거리가 가까운 지역은 경제 수준이 우리나라보다 낮거나 비슷한 지역들이므로 선진국 시장에 들어가기 전에 이러한 지역들을 대상으로 적은 비용과 위험으로 해외사업 경험을 축적하는 것이 유리할 수 있다.

본 연구의 한계 및 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 영향요인의 설정에서 서비스특성, 기업특성, 환경특성에 사용된 여러 가지 영향요인들을 설정하였는데 본 연구에서 사용된 변수 외에도 여러 가지 영향요인들의 역할을 규명하는 시도가 계속되어야 할 것으로 보인다. 시스템통합 산업은 지식산업사회에서 핵심적인 업종의 하나라고 할 수 있으

며 그 시장은 국내나 해외 모두 계속적으로 급속하게 확대될 것이기 때문에 시스템통합 업체들의 성공적인 해외 진출을 돕기 위해서는 반드시 이러한 연구가 계속되어야 한다.

둘째, 본 연구의 사례분석 대상이 된 25개의 사례는 1998년 당시까지의 우리나라 5대 시스템통합 업체의 해외진출 사례 거의 전부를 포함하는 것이긴 하나 보다 작은 규모의 기업에는 바로 적용되기 어려운 부분도 있을 것으로 보이며 이에 대해서는 별도의 연구가 필요하다고 생각한다. 그리고 본 연구의 자료 수집이 완료된 이후 최근까지 지속적으로 시스템통합 업체들의 해외진출이 이루어져 해외 진출 사례가 더욱 증가하였으므로 보다 많은 사례를 대상으로 통계 분석이 이루어질 수 있다면 좋을 것이다.

참 고 문 헌

- 강호상, 성용모 (2000), “한국기업의 해외시장 진입방식 선택에 관한 실증연구”, *경영학연구*, 273-291.
- 권영철 (1997), “해외진입장벽과 해외진입방식 선택: 조직 실패 개념의 적용”, *경영학연구*, 1-16.
- 이윤석, 김보원 (2000), “해외생산자회사의 성과 영향요인에 관한 연구”, *경영학연구*, 29(2), 37-64.
- 조운애, 이상연, 김이수 (1997), *국가경쟁력 강화를 위한 정보처리산업의 발전방안*, 산업연구원.
- 한국시스템통합연구조합 (1994), *시스템통합사업 개념과 요소기술 정립에 관한 연구*.
- 한국전산원 (1998), *국가정보화백서 1998*.
- 황호을 (1997), *한국표준산업분류 해설*, 조세통람사.
- Agarwal, S. and S. N. Ramaswami (1992), “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors,” *Journal of International Business Studies*, 23, 1, 1-27.

- Anderson, E. and H. Gatignon (1986), "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions," *Journal of International Business Studies*, 17, 1, 1-26.
- Barkema, H. G. and F. Vermeulen (1998), "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective," *Academy of Management Journal*, 41, 1, 7-26.
- Beamish, P. W. (1985), "The characteristics of joint ventures in developed and developing countries," *Columbia Journal of World Business*, 20, 3, 13-19.
- Dunning, J. H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production," *Journal of International Business Studies*, 11, 1, 9-31.
- Ekeledo, I. and K. Sivakumar (1998), "Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 4, 274-292.
- Erramilli, M. K. (1991), "The experience factor in foreign market entry behavior of service firm," *Journal of International Business Studies*, 22, 3, 479-501.
- Erramilli, M. K. and C. P. Rao (1990), "Choice of foreign market entry modes by service firms: Roles of market knowledge," *Management International Review*, 30, 2, 135-150.
- Erramilli, M. K. and C. P. Rao (1993), "Service firm's international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach," *Journal of Marketing*, 57, 2, 19-38.
- Hennart, J. and Y. Park (1993), "Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States," *Management Science*, 39, 9, 1054-1070.
- Hill, C. W. L. and W. C. Kim (1988), "Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model," *Strategic Management Journal*, 9, 93-194.
- Hill, W. L., P. Hwang, and W. C. Kim (1990), "An eclectic theory of the choice of international entry mode," *Strategic Management Journal*, 11, 2, 117-128.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hills, London.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977), "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment," *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Kim, W. C. and P. Hwang (1992), "Global strategy and multinationals' entry mode choice," *Journal of International Business Studies*, 22, 1, 29-53.
- Kogut, B. and H. Singh (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode," *Journal of International Business Studies*, 19, 3, 411-432.
- Murdick, R. G., B. Runder, and R. S. Russell (1990), *Service Operation Management*, Aiiyn and Bacon.
- Mutinelli, M. and L. Piscitello (1998), "The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach," *Research Policy*, 491-506.
- Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.
- Weinstein, A. K. (1977), "Foreign investments by service firms the case of multinational advertising agencies," *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 83-95.
- World Bank (1998), *World Development Indicators 1998 CD-ROM*.
- Yin, R. K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.
- Young, S., J. Hamill, C. Wheeler, and J. R. Davies (1989), *International Market Entry and Development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

부록: 진출 사례 요약

(1) 사례 B: Microsoft

B사는 1997년 11월 Microsoft사와 전략적 제휴를 통해 기업용 서버 컴퓨터의 운영체제를 Unix 체제에서 Windows NT 체제로 전화하고 이를 기반으로 응용 소프트웨어를 공동개발하였다. B사는 Microsoft사가 가지고 있는 Windows NT 부문 기술을 획득하고, Microsoft사가 가지고 있는 세계 시장에서의 기존 시장 기반(installed base)를 활용해 미국을 비롯한 해외시장 진출의 기회로 삼으려는 목적을 가지고 있었다. 한편 Microsoft사는 Windows NT 기반 응용 소프트웨어 제품의 시장 확대를 통해 자사 운영체제의 시장을 넓히려고 하였다.

서비스 특성 측면에서 Windows NT를 기반으로 한 기업용 응용 소프트웨어는 초기의 요구 정의 및 분석 단계 이후에는 개발과 판매/소비를 분리할 수 있기 때문에 비분리성 정도는 매우 낮다고 할 수 있다. 또한 개발에 관련된 자산을 다른 곳으로 이동하는 것이 비교적 수월하고 전환비용도 적은 편이므로 자산특이성은 낮은 것으로 볼 수 있다. 이 사례의 진출 형태는 개발비를 공동부담하는 합작투자라고 할 수 있다.

(2) 사례 C: SAP R/3

C사는 1996년 4월부터 1997년 5월까지 미국에 있는 고객사의 반도체 메모리 생산공장에 대한 ERP 시스템 구축을 시작하였다. SAP-R/3 제품을 근간으로 반도체 생산공장 환경에 맞도록 적용하는 작업이었다. SAP-R/3의 12개 모듈 대부분

이 포함되었으며 고객사와의 서비스 계약 형태를 통한 인력파견 방식으로 과제가 수행되었다. 시스템 구축 후의 운영 서비스 등은 자체 정보기술인력에 의해 이루어지고 있다. 이 사례의 경우에는 국내의 반도체 공장과 일관성 있는 시스템 구축을 위하여 이미 구축 경험이 있는 C사를 통해 프로젝트를 수행하였다.

국내 고객의 해외 공장에 국내 공장에서 사용하는 시스템과 일관성 있는 시스템을 구축하고자 하는 고객의 요구에 따라 해외 진출을 하게 되었다. 서비스 특성 측면에서 SAP-R/3는 기존의 제품이지만 적용에 있어서는 기존 업무 프로세스에 관한 컨설팅이 선행되는 것이 일반적이므로 비분리성이 높은 것으로 볼 수 있다. 또한 SAP-R/3 패키지를 업무에 적용하면서 발생한 노하우 및 전문기술은 C사 이외에는 수행하기 어려운 것이므로 자산특이성 정도는 크다고 할 수 있다. 진출 형태는 서비스 계약에 의한 진출이며 C사 단독으로 수행하였다.

(3) 사례 D: S/W 개발

B사는 소프트웨어 관련 선진기술 및 프로젝트 진행방법론의 습득, 전문인력의 양성, 해외진출 거점으로서의 활용 등의 목적으로 일본 진출을 시도하였으며 그 첫 결과로 일본 도시바와 시스템 개발에 관한 사업을 1994년 4월부터 1995년 3월까지 1년간 수행하였다. 시스템 개발로써는 드물게 국내에서 소프트웨어를 개발하여 일본에 설치하는 형태로 진행되었다. 업무의 내용은 광파일시스템인 OAFILING 시스템의 DB 서버 기능으로 Filing DB관리자 툴, DB 성능측정 툴, DB 초기환경 설정 기능 등을 포함하여 DB관리자 시스템을 UNIX의 Motif 상에서 Oracle DB를 사용하여 구현하

는 것이었다.

시스템 개발의 특성상 비분리성은 크나, 자체기술을 통한 진출이 아니고 또한 인건비를 경쟁요소로 한 진출이므로 자산특이성은 매우 낮다고 할 수 있다. 진출상황은 시장개척형이며 진출동기는 저렴한 국내 인건비를 경쟁요소로 보았다는 점에서 이익지향적 동기가, 기술습득과 전문인력 양성이라는 점에서는 전략지향적 동기가 두드러진다. 시스템 개발 유형의 서비스였지만 국내에서 개발하여 시험 및 설치만을 해외에 가서 수행하였다. 생산요소인 인력의 해외 진출이 포함되지 않았으므로 수출형태에 의한 해외진출로 분류하였다.

(4) 사례 E: 신호감시시스템

1998년 C사는 대만 타이베이시의 지하철 구축 사업에 신호감시 시스템 소프트웨어의 설계 및 공급 업무를 수행하게 되었다. 이 회사는 대만 철도청이 실시한 타이베이시 지하철 구축 사업자 입찰에서 주계약자인 미국 철도자동화시스템 전문업체인 GRS사와 함께 지하철 3개 라인 21개 역사를 대상으로 신호감시 시스템 소프트웨어의 설계 및 공급 업무를 수주하여 2000년까지 3년간 시스템 구축을 수행하게 된 것이다. 이 프로젝트에서 설계, 구축되는 시스템은 C사와 미국의 GRS사가 공동으로 개발하였으며, 대구 지하철 1호선의 신호감시시스템에 적용된 바 있다. 지하철 신호 시스템은 지하철 및 철도를 안전하고 신속하게 운행하기 위한 각종 설비를 말하는 것으로 자동열차보호, 자동열차운전, 자동열차감시 시스템용 하드웨어와 소프트웨어로 구성되어 있다. 이 시스템은 역무실 직원이 컴퓨터 원격자동제어장치 기능을 이용해 전동차의 운행상태를 감시하고 실시간으로 제어할 수 있도록

하는 것으로 전동차의 안전한 운행을 보장하고 고장 및 사고를 미연에 방지할 수 있도록 지원하는 최첨단 신호시스템이다. 진출상황은 신규시장개척 상황이며, 진출 동기는 해외에서 확대되고 있는 도시 지하철, 경전철, 고속철도 분야의 각종 철도신호, 감시시스템 시장 공략을 위하여 시장에서의 지명도를 높이기 위함이었다. 처음 진출하는 대만 시장에서의 위험을 감소시키고 첨단기술에 대한 보완책으로 미국 GRS사와의 컨소시엄을 통해 진출하였다. 서비스 특성 측면에서는 비록 국내 지하철에 적용된 시스템이지만 지하철 운행 환경 및 설치 규격이 달라 수정이 많이 필요한 시스템으로 비분리성은 비교적 높은 편이라고 할 수 있다. 또한 철도와 관련된 특수한 분야에만 적용할 수 있으며 특히 대만 타이베이시의 지하철 상황에 고객화(customizing)되어 자산 특이성도 높다고 하겠다. 진출형태는 미국 기업과 일정기간 업무를 수행하는 것으로 공동수행의 서비스 계약으로 분류된다.

(5) 사례 H: 제철소 생산관리

1995년 A사는 인도네시아의 국영제철소인 크라카타우 제철소의 2단계 정보시스템 프로젝트를 수행하였다. 프로젝트의 내용은 A사가 계속적으로 특화시켜 온 제철소의 생산관리시스템으로 조강 생산능력 250만톤 체제를 맞아 종래 수작업으로 진행되던 생산관리 방식을 컴퓨터를 통해 자동화하는 것으로 1991년부터 가동에 들어간 물류/품질관리 중심의 1단계 생산관리 시스템을 확장해 수주에서부터 품질디자인, 생산계획수립, 공정관리에 이르는 전 생산공정에 일괄 정보체제를 갖추는 것이다. 이 생산관리 시스템은 수주 및 품질설계 시스템과 생산계획 시스템, 공정관리 시스템, 데이터뱅크 시

시스템 등 4개 시스템으로 구성되어 있으며 15개월에 걸쳐 개발되었다. 특히, 1994년 경영을 지도하여 출범시킨 인도네시아 시스템통합 사업자인 PT-KIT사와 공동개발 형태로 추진되었다. 이 시스템을 완성함으로써 크라카타우 제철소는 자동화에 따른 생산성 향상과 원가절감의 효과를 얻게 되었으며 생산과 관련된 모든 정보를 신속하게 파악하고 관리할 수 있어서 납기지연을 방지할 수 있게 되었다.

이 사례의 진출 맥락은 시장개척형이며 진출 동기는 그 동안 특화된 기술을 활용하여 이익을 얻고자 하는 이익지향적 동기가 강하였다. 서비스 특성을 보면 분석, 설계, 개발을 포함하는 전형적인 시스템 개발 서비스로 비교적 비분리성이 높다고 볼 수 있으며, A사가 특화 전략하에 추진한 기술을 바탕으로 한 서비스로 타 기업에서 수행하기 어려우므로 자산특이성이 높다고 볼 수 있다. 진출형태는 현지업체와 공동으로 서비스 계약에 의하여 진출하는 방식이었다.

(6) 사례 I: SGS

E사는 설립 이후 최초의 해외진출 시스템통합 프로젝트로 태국 SGS사의 통합생산관리시스템 구축을 위한 1단계 프로젝트를 1993년 수주하여 수행하였다. SGS사는 G통신과 일본, 태국이 1985년 합작 설립한 전자기 제조업체로 그동안 미국에 수출해 오다가 1992년부터 국내시장에 판매하기 시작하면서 보다 효율적인 경영관리가 필요하여 정보화 전략을 수립해 실행하기에 이르렀다. SGS사 프로젝트에는 태국의 시스템통합 사업자도 참가하였는데 E사가 자체 개발한 MRP 시스템이 업무효율, 납기, 기술 등의 측면에서 우위를 보여 해외진

출이 가능하였다. 그 당시 동남아에는 한국 기업들이 국제경쟁력 회복을 위해 설립한 현지법인 및 합작기업들이 증가하고 있었으며 이에 따라 정보화 수요도 증가하고 있었다. E사는 시스템의 영문화 작업 등의 준비를 통해 해외진출을 준비해 오고 있었다. E사는 이 프로젝트를 통해 SGS에 생산, 자재소요, 구매관리, 제조관리, 공정관리, 수주출하관리 등의 업무를 효율적으로 처리할 수 있는 시스템을 구축하여 공급하였다.

이 사례는 국내 시스템통합 업계 최초로 국내 고객의 해외진출에 따라 해외에서의 서비스를 수행하기 위하여 해외에 진출한 사례이다. 진출동기는 그룹 계열회사가 투자한 회사의 정보시스템 구축을 위하여 진출하였으므로 경쟁지향적 동기로 볼 수 있다. 서비스 특성을 보면 해외진출 대상 서비스가 시스템 개발 및 구축에 속하므로 비분리성이 높으며 이미 국내에서 특정 업체에 특화된 시스템이므로 자산특이성도 높다고 볼 수 있다. 진출형태는 계약 기간 동안 인력을 파견하여 단독으로 업무를 수행하는 서비스 계약 방식이었다.

(7) 사례 J: 가스 유틸리티제이션

B사는 1998년 베트남 가스공사가 발주한 가스 유틸리티제이션 프로젝트를 SCADA(supervisory control and data acquisition)와 DCS(distributed control system) 기술을 바탕으로 수행하여 베트남 시장에 처음으로 진출하였다. 업무의 내용은 해저에서 가스를 채굴하여 정제한 후 판매하기까지의 공정을 제어하는 것으로 국내의 한 엔지니어링 회사와 공동으로 작업을 수행하였다. 가스 정제의 시설 플랜트는 이 회사가 수행하고 플랜트 내의 모든 공정에 대한 원격감시제어는 B사가

담당하였다. SCADA란 집중원격감시제어시스템이라 부르는데, 통신 경로상의 아날로그 또는 디지털 신호를 사용하여 원격장치의 상태정보 데이터를 원격장치로 수집, 기록, 표시하여 중앙제어시스템이 원격장치를 감시, 제어하는 시스템을 말한다. SCADA 시스템은 발전, 송배전 시설, 석유화학 플랜트, 제철 공정 시설, 공장 자동화 시설 등 여러 종류의 원격지 시설장치를 중앙집중식으로 감시, 제어하는 시스템이다.

진출동기는 베트남이라는 신규 시장에서의 거점 확보를 위한 전략지향적 동기라고 볼 수 있으며, 진출맥락은 시장개척형이라고 하겠다. 서비스 특성은 비분리성 요인이 비교적 높은 시스템 개발 과제이며, SCADA 기술은 이미 여러 업체에서 보유한 일반적인 기술이므로 자산특이성은 낮은 편이라고 볼 수 있다. 진출형태는 공동 서비스계약 형태였다.

(8) 사례 K: 정보방법론

정보시스템 개발 방법론이란 정보시스템을 개발하기 위한 작업방법이나 절차, 산출물, 기법 등을 논리적으로 정리해 놓은 체계를 의미한다. 시스템 통합 작업은 많은 수의 기술자와 긴 일정을 통해 수행된다. 따라서 팀을 통제하며 목표로 하는 시스템을 완성해 갈 수 있는 관리와 통제에 대한 방법론이 매우 중요하다. A사는 정보시스템 개발 방법론을 1996년 인도네시아 크라카타우 제철소의 생산관리 시스템을 공동으로 구축하였던 시스템통합사업자인 PT-KIT사에 수출하였다.

(9) 사례 M: VSP

A사는 1995년 제철소 관련 두 번째 해외진출로

인도의 국영기업인 VSP 제철소의 생산관리시스템 구축을 수행하였다. 특히 이 프로젝트는 지금까지 국내 업계의 시스템통합 관련 해외 수주 규모 중 최고인 2,000만 달러 규모로 생산관리시스템의 마스터플랜 수립과 EIS(executive information system) 컨설팅 업무를 포함하였다. 인도 VSP 제철소는 1980년 설립되어 H 빔, I 빔, 바 등을 생산하는 150만톤의 조강능력을 갖고 있는 제철소이며, 프로젝트의 내용은 VSP 제철소의 영업, 물류, 품질, 생산계획, 조업, 출하, 공정관리 등 전체의 생산공정에 걸쳐 일괄정보를 갖추으로써 생산과 출하 등의 효율성을 제고하려는 것이었다. 업무의 수행은 A사에서는 업무 전문가와 방법론의 전문가를 투입하여 마스터 플랜, 분석 그리고 설계 등의 작업을 수행하고 시스템 개발 등은 현지의 개발업체를 통해 수행하였다.

진출맥락은 시장개척형이라고 할 수 있으며 진출동기는 특화분야 기술을 활용하여 수익성을 제고하려는 이익지향적 동기가 강한 사례이다. 서비스의 비분리성은 업무가 주로 컨설팅이므로 매우 높다고 할 수 있으며 자산특이성도 제철소에 특화된 서비스로 매우 높다고 하겠다. 진출형태는 VSP와의 서비스 계약을 통한 방식이며, 개발단계에서 현지 개발업체를 이용하는 공동수행의 방식이었다.

(10) 사례 N: 제철소 컨설팅

A사는 철강 분야에 특화 전략을 추진해 왔으며 그동안의 해외진출 노하우 및 경험을 바탕으로 1998년 인도 Tata 제철소의 정보기술 컨설팅 프로젝트를 수행했다. A사는 일본의 신일본제철,가와사키제철, 호주의 BHP 등 세계적인 철강전문 정보기술업체들을 제치고 제철소의 정보기술 컨설

팅을 수주함으로써 철강 관련 시스템 통합 기술에서 세계적인 수준임을 입증하였다. 인도의 Tata 제철소는 2000년 7월 준공을 목표로 120만톤 규모의 냉연공장을 건설 중인데 이 사례의 컨설팅 범위는 통합생산관리시스템을 구축하기 위해 정보시스템 기본계획에서부터 분석, 설계, 프로그램 개발, 테스트, 그리고 가동에 이르기까지 전 과정의 컨설팅을 포함한다. 이 중에서 프로그램 개발업무는 A사의 컨설팅 아래 Tata 그룹의 현지 전산인력을 활용하였다.

A사의 다른 사례들과 마찬가지로 이익지향적 동기를 가진 해외진출이며 시장개척형 진출맥락이라고 할 수 있다. 서비스의 비분리성은 컨설팅 업무이므로 매우 높고 자산특이성도 높다. 진출형태는 공동으로 수행하는 서비스 계약 방식이다.

(11) 사례 O: 생산정보시스템 구축

E사의 제조통신사업부는 지국촌 위성방송 수신기기 시장에 참여하고 있는 한 회사의 생산정보시스템을 구축한 경험을 바탕으로 이 회사의 영국 현지법인의 최적 생산정보시스템 구축을 1996년 수행하였다. 이 프로젝트는 하드웨어의 공급을 포함하는 형태로 수행되었는데, 공장운용 초기단계부터 시스템 가동을 통하여 생산라인의 조기 안정화, 인력 및 관리부문의 생산성 향상을 통해 가격경쟁력을 확보할 수 있었고 조기에 현지 공장화를 실현할 수 있는 바탕이 되었다. 또한 같은 해 E사는 이외에도 이 회사의 필리핀 현지공장의 생산정보시스템 구축 사업을 수행하였다. 1996년 7월에 시작한 필리핀 현지 법인의 정보시스템 구축을 위한 컨설팅 작업이 성공적으로 마무리됨에 따라 본격적으로 시스템 구축을 수행하였는데, 이는 영국 현지법인의

프로젝트가 성공적으로 마무리된 점이 크게 작용하였다. 이러한 사업의 수행은 E사의 입장에서는 그룹 외부에서 수행한 최초의 해외사업으로서 각국 현지법인에 대한 시장개척을 출발점이라 할 수 있다. E사가 이러한 사업을 수행할 수 있었던 것은 고객 회사의 국내 공장 정보시스템 구축에 이미 참여했었던 경험이 있어 고객 회사가 해외법인의 정보시스템을 국내의 것과 일관성 있게 유지하려는 요구가 있었기 때문이다.

이 사례의 진출 맥락은 고객추종형이며 진출동기는 경쟁지향적 동기에 속한다. 서비스의 비분리성은 컨설팅, 분석, 설계 및 개발을 포함하는 것이므로 높다고 할 수 있으며 자산특이성은 생산정보부문에 특화된 업무로서 특화의 정도가 높고 업무분석의 전문기술이 필요한 분야이므로 비교적 높다고 할 수 있다. 진출형태는 두 가지 해외사업 모두 E사가 인력을 파견하여 독자 수행하는 서비스 계약 방식이다.

(12) 사례 P: LPG 터미널

B사는 사례E를 수행하는 과정에서 획득한 정보를 바탕으로 베트남에서 두 번째의 해외 프로젝트인 LPG 터미널 업무를 수행하였다. 이 프로젝트도 가스 정제 플랜트를 건설하는 그룹 내 엔지니어링 회사와 공동으로 수행하게 되었으며, 사용한 기술도 SCADA를 바탕으로 베트남 전역에 걸쳐 가스의 배급에 관한 사항을 감시, 조치하는 중앙통제 시스템을 구축하는 것이었다.

이 사례는 진출국의 경제발전에 따라 새롭게 나타나는 시장에서 이익을 목표로 하는 이익지향적 동기가 크며 진출 맥락은 시장개척형이라 할 수 있다. 진출형태는 과제를 공동으로 수행하는 서비스

계약 방식이다.

(13) 사례 Q: 공정 및 설비관리

B사는 1996년 그룹 내 한 회사의 세계화 전략의 일환으로 이 회사의 멕시코 공장에 대한 공정 및 설비관리 시스템을 구축하는 업무를 수행하였다. 시스템 구축의 목표는 현재의 업무 흐름을 시스템화하여 제조유연성을 확보하고 설비의 예방보전 및 이력관리를 가능하게 하여 경쟁력을 확보하는 데 있었다. 이 회사는 B사가 국내에서 이미 운영 서비스를 제공하고 있던 기존 고객으로 고객의 해외진출에 따라 국내 공장과 해외 공장의 시스템이 일관성이 있도록 하기 위해 B사가 프로젝트를 담당하였다. 이미 국내 공장에서 프로젝트를 수행한 바 있으므로 해외공장의 프로젝트도 B사 단독으로 수행하였다.

진출동기는 경쟁지향적인 것으로 볼 수 있고 진출 맥락은 고객추종형이다. 서비스의 비분리성과 자산특이성은 높은 편이라고 하겠다. 진출형태는 단독 서비스 계약 방식이다.

(14) 사례 R: 시스템 운영 (루마니아)

D사는 국내고객의 해외진출에 따른 해외에서의 서비스 제공을 위해 다른 시스템통합 사업자와는 다르게 적극적으로 투자방식의 진출형태를 사용하였다. D사는 루마니아의 한 회사와 합작법인(지분율 50%)을 설립하여 현지 법인 및 그룹 관계사들의 시스템통합 컨설팅 및 하드웨어 장비를 제공하는 일을 하고 있다.

진출맥락은 고객추종형이며 진출동기는 국내고객의 해외법인을 지원하기 위한 진출이므로 경쟁지향

적이라고 볼 수 있다. 서비스의 비분리성은 높은 편이며 자산특이성도 높은 편이다. 진출형태는 합작 방식이다.

(15) 사례 S: CSP

B사는 1996년 12월 미국의 한 회사와 \$1천만의 자본금을 60:40의 지분으로 보스톤에 한 합작회사를 설립하였다. 설립 목적은 향후 인터넷 시장의 급속한 성장을 예상하고 또한 소프트웨어와 관련하여 가장 큰 시장인 미국시장 진출을 목표로 하여 인터넷 소프트웨어의 개발 및 인터넷 사업을 위한 것이었다. 또한 이 현지 법인은 MIT를 중심으로 첨단 인력 및 연구소를 활용, 인터넷 관련 핵심기술의 공동사업 개발과 국내 도입, 벤처 비즈니스의 조기발굴 및 공동개발을 추진하고 있다. 이 합작회사의 설립으로 B사는 인터넷 분야에 대한 선진 정보기술의 확보와 이를 통한 사업기회 선점효과에 기여할 것으로 기대하고 있다. B사의 합작파트너는 정보서비스 관련 회사를 창출, 운영, 판매하는 사업을 영위하는 회사로 유수의 정보통신업체와 제휴관계를 유지하고 있으며 1989년 회사 설립 이후 신규사업 성공률이 100%인 회사이다. B사는 이 회사와의 합작을 통해 인력지원, 인지도제고, 사업경험 및 소프트웨어 기술 습득을 목표로 하고 있다.

진출맥락은 시장개척형이라고 볼 수 있으며 진출동기는 우수한 기술확보를 통한 시장진출이 목적이므로 전략지향적 동기라고 하겠다. 서비스의 비분리성은 낮은 편이며 자산특이성도 낮은 편이다. 진출형태는 60:40의 다수지분 소유 합작투자 방식이다.

(16) 사례 T: 시스템 운영

시스템 운영 서비스는 고객의 정보시스템 업무 전반을 관리 위탁받아 시스템 기획에서부터 설계와 개발, 그리고 운영은 물론 하드웨어와 네트워크 서비스를 일괄 책임하에 제공하는 종합서비스를 말하는데 B사는 관계사의 시스템 운영을 계기로 해외 생산법인 및 판매법인에 대한 시스템 운영도 수행하고 있다. 현재 B사는 주요 관계사에 대한 시스템운영 서비스를 수행하고 있는데 해외에서의 수행은 독일, 영국 등을 비롯한 20개국 이상에서 수행되고 있다. 이러한 운영 서비스는 다년간의 경험을 통하여 특화된 업무 및 정보기술의 전문성을 매우 필요로 하는 것으로 국내고객 지원업체가 해외에서의 서비스도 수행하는 것이 일반적이다.

진출동기는 고객의 해외진출에 대응한 측면이 주요 요인이므로 경쟁지향적 동기를 가진 것으로 분류하며 진출맥락은 고객추종형이라고 할 수 있다. 서비스의 비분리성이 높으며 자산특이성도 높다. 진출형태는 단독 수행하는 서비스 계약 방식이다.

(17) 사례 V: ERP

D사는 그룹의 합작사인 루마니아의 한 생산법인에 대한 ERP 시스템을 구축하고, 정보시스템 관련 업무를 지원하기 위해 합작투자를 통해 해외 진출을 하였다. D사는 합작사와 50:50으로 투자하여 1997년 합작회사를 설립하였다. D사의 해외진출은 그룹사의 여러 사업장이 루마니아를 비롯한 동유럽에 많이 위치하고 있어 시스템 운영을 비롯한 고객사 지원차원에서 이루어졌으며, 장기적으로는 고객사 이외에도 현지시장에 대한 해외사업을 수행하기 위한 다목적 요인에 의해 합작투자를 하

였다.

진출동기는 경쟁지향적이며 진출맥락은 고객추종형이라고 할 수 있다. 서비스의 비분리성은 높은 편이며 자산특이성도 높다고 할 수 있다. 진출형태는 합작투자 방식이다.

(18) 사례 W: 자체 개발 ERP 패키지

B사는 ERP용 패키지를 자체 개발하여 이를 1998년 중국의 한 회사와 그룹사의 중국 법인 등의 기업에 공급하였다. 대표적인 ERP 패키지로 독일 SAP의 R/3, 네덜란드의 바안, 미국의 오라클 등 다수의 대형패키지가 있으나, 이는 대기업에 적합한 고가의 대형 패키지로서 시장의 대부분을 차지하는 중소기업에는 적합하지 않은 제품이었다. B사는 이러한 중소기업 시장을 보고 ERP 패키지를 자체 개발하여 국내시장 및 해외시장에 진출하였다.

진출맥락은 자체개발한 패키지의 시장 개척을 위한 시장개척형이라고 할 수 있으며 진출동기는 이익지향적이라고 할 수 있다. 서비스의 비분리성은 많은 부분이 모듈화 또는 패키지화 되어 있으므로 낮은 편이며 자산특이성도 낮은 편이라 하겠다. 진출형태는 주로 수출 방식이다.

(19) 사례 X: POS

C사는 업계 최초로 1997년 4월 남아공화국에 유통정보시스템을 수출하였다. 이 수출은 그룹 관계사인 종합상사에 의해 이루어졌는데 한 영국 기업의 남아공화국 현지법인에 POS 시스템을 공급하는 것이었다. POS 시스템은 기업간 경쟁의 격화 및 소비자의 구조적 변화에 의한 상품, 서비스

의 다양화 등 시장 환경에 따라 소비자 동향에 대한 신속, 정확한 파악의 필요성이 증대되면서 등장한 것으로 하드웨어와 소프트웨어를 포함한다. C사는 POS 단말기 안의 소프트웨어를 개발하였으며 또한 스캐너를 통한 바코드 검출 기능 등을 추가하여 공급하였다. 수출한 제품의 기능은 POS 터미널 기능에 카드 조회 기능을 동시에 갖춘 금전등록시스템으로 C사가 새로운 개념을 도입해 최근 개발한 유통정보시스템이다. 특히 이 제품은 금융 관련 부가가치통신망과 접속해 신용카드, IC카드, 직불카드 등을 조회할 수 있으며, 금전등록업무 및 점포경영관리 등에 활용할 수 있는 특징을 가지고 있다.

진출동기는 비교적 복잡하지 않은 시스템의 수출로 이익지향적인 동기가 크며, 진출맥락은 시장개척형이라고 할 수 있다. 서비스의 비분리성은 매우 낮으며 자산특이성도 낮은 편이다. 진출형태는 동일 그룹 소속사인 종합상사를 통한 간접수출 방식이다.

(20) 사례 Y: VOD

B사는 VOD 저작도구를 자체 개발하였다. 이 VOD 저작도구는 기내 엔터테인먼트 시스템 및 유럽의 디지털 방송 서비스에 활용되어 그 기술력을 세계적으로 인정받고 있었다. B사는 미국의 한 회사와 공동으로 기내 VOD 시스템 구축 업무를 수행하였다. 1998년 2월부터 시작된 이 프로젝트를 통하여 B사는 \$200만 이상의 실적을 올리게 되었다.

진출동기는 과거의 투자를 통해 개발된 VOD 저작도구 소프트웨어를 활용하여 수익을 얻고자 하는 이익지향적 동기라고 할 수 있으며 진출맥락은 시장개척형이라고 할 수 있다. 서비스의 비분리성은 VOD 개발을 위한 공동수행 프로젝트이므로 높은 편이나, 자산특이성은 이미 다양한 형태의 VOD 저작도구가 존재하기 때문에 낮은 편이라고 할 수 있다. 진출형태는 서비스 계약 형태의 공동수행 방식이다.

Case Studies on the Modes of Foreign Market Entry by Korean System Integration Firms

Bowon Kim*, Hyun-chan Kim**, Yoon Seok Lee***

Abstract

This study presents an exploratory research on the choice of foreign market entry mode using 25 foreign market entry cases by large system integration firms in Korea. The objective of this study is to find out how the service, firm, and environmental factors affect the decision of foreign market entry mode. Our framework includes six specific determinants- inseparability, asset specificity, entry context, entry motivation, cultural distance, economic level- and three main entry modes-export, contract, investment. Based on the case analysis, we could find that high inseparability and asset specificity were related to high control entry modes, client-following entry context was related to collaborative entry modes, strategic entry motivation was related to high resource commitment entry mode. Cultural distance and economic level of the target market seemed insignificant in the current context.

Key words: Entry mode, Entry strategy, System integration

* Assistant professor, KAIST Graduate School of Management

** Samsung SDS

*** Doctoral candidate, KAIST Graduate School of Management