

벤처 글로벌화, 장기적 관점에서 투자해야 성공 가능

우리 벤처기업들이 최근 해외시장 진출에 강한 의욕을 보이고 있다. 이미 다수의 벤처기업들이 수출을 통해 해외시장으로 진출했다. 또는 직간접적 방법으로 투자를 하거나 현지 기업을 인수하는 방식으로 진출하기도 했다.

한편 얼마전 한 유명 벤처기업은 아예 본사를 중국으로 이전할 계획이라고 밝혔다. 바야흐로 우리 벤처기업들이 해외 진출을 위해 속도전을 펼칠 전망이다.

그러나 욕구에 비해 실제 진출현황은 어떠한가? 답은 아직 미약한 수준에 불과하다는 것이다. 그만큼 글로벌화를 추진하는 데 있어 해결해야할 문제가 많다는 것을 의미한다.

사전에 철저한 준비 요구

시장의 한계를 탈피하는 것은 모든 기업의 꿈이다. 많은 벤처기업들이 성장의 한계를 돌파하기 위해 해외시장을 개척해야 한다고 주장한다. 해외시장은 국내시장의 불안, 과다 경쟁을 완충할 수 있는 시장으로서 의미가 있기 때문이다.

따라서 해외시장의 존재는 분명 벤처기업들이 의욕적으로 진출을 시도하는 충분한 이유가 된다. 그러나 해외시장으로 진출하기 위해서는 많은 준비가 필요하다.

해외로 진출할 때 유념해야 할 것은 국내 기반이 튼튼해야 국제 무대에서도 역량을 극대화할 수 있다는 점이다. 현지 업체들이 협력 관계를 맺기 위해 가장 비중 있게 평가하는 것은 국내시장에서의 입지와 위상이다. 거기에 기술력과 마케팅 능력, 고객과의 신뢰, 경영능력 등이 응집되어 있다고 보기 때문이다.

세계시장 진출을 추진하기 위한 글로벌 경쟁력은 국내 기

반의 뿌리가 얼마나 깊은가에서 출발한다. 그러나 국내 기반이 없더라도 처음부터 해외시장 공략을 위해 철저한 현지화 전략을 펼친다면 해외에서 먼저 성공할 가능성도 없지 않다. 하지만 이러한 방식의 진출은 그만큼 힘이 들 수밖에 없을 것이다.

장기적인 관점에서 투자해야



안철수연구소 안철수 대표는 우리 벤처기업의 해외진출에 필요한 전제조건 몇가지를 제시한다. 첫째, 진출 준비를 철저히 해야 한다. 제품, 영업, 판

리, 서비스 등 모든 면에서 현지화를 위한 계획을 세워야 하고 본사의 제한적인 자원을 충분히 고려해야 한다.

둘째, 본사와 현지의 사업이 시너지를 낼 수 있도록 해야 한다. 다른 나라를 단순히 제품이나 서비스를 팔기 위한 시장으로만 볼 것이 아니라 현지 비즈니스가 본사의 역량을 강화하고 다시 현지로 파급되는 파트너로 인식할 필요가 있다. 그런 상호보완적 관계가 형성되면 기대 이상의 효과를 낼 수 있을 것이다.

셋째, 장기적으로 설계하는 것이 좋다. 해외시장은 결과가 빨리 나오지 않기 때문에 장기전이라는 생각으로 전략을 세워야 한다. 단기간 투자로 성과가 없으면 불가능하다고 이른 단정을 짓고 돌아서는 사례가 많았던 것이 사실이다. 최소한 3년은 투자한다는 장기적 안목이 필요하다.

넷째, 철저한 조사분석과 주체적인 관점이 필수이다. 현지 상황에 대한 충분한 이해 없이 사업을 추진하다 보면 중요한 맥을 짚지 못하고 현지 협력 업체에 의존하게 되어 낭패를 볼 가능성이 크다.

마지막으로 초기에 과도한 투자를 하지 않는 것이 좋다. 초기부터 법인을 만들어야 사업이 시작된다는 생각은 바람직하지 않다. 연락사무소 형태로 시작한 뒤 시장 조사와 초기 영업을 통해 성공 가능성을 확인한 다음에 투자 규모를 키우는 것이 위험 부담을 최소화하는 방법이다.

	제1라운드	제2라운드	제3라운드
시기	1960~1980	1980~1999	1995~
국제정치/경제	냉전과 이데올로기 경쟁	다극화 현상과 신 보호무역주의의 등장	Global Standard의 확산
세계화의 주체	국가	대기업과 MNC (Multi-National Corporation)	중소 벤처 기업과 개인
내수시장 개방의 정도	자본재 중심의 제한적 개방	상품시장의 전면 개방	자본 및 생산 요소 시장의 개방
주요사건	중화학 육성 정책	- UR(우루과이 라운드) - 구소련의 붕괴 - 수입선 다변화 정책의 폐지	- IMF 관리 체제 - M&A의 활성화

▲ 세계화의 확산 과정

무엇보다 '네 자신을 알라'

안대표가 제시한 조건을 요약하면 '너 자신을 알고' 난 이후 '철저한 현지화'를 시도하라는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 해외시장으로 진출하려는 기업은 우선 자신의 능력을 알기 위해 노력해야 한다. 자신이 갖고 있는 장점은 무엇이며, 약점은 무엇인지 명확히 파악해야 한다. 장점이 있다면 이를 극대화하는 노력을 배가해야 할 것이고, 약점이 있다면 이를 보완하거나 아예 혁신해야 할 것이다.

지난해 무인감시시스템을 개발하고 있는 한 벤처기업이 해외진출을 시도했다. 사실 이 벤처기업의 기술은 국내시장에서 호평을 받았고, 세계시장에서 통할 것이라는 평가를 받고 있었다. 이러한 평가에 고무된 이 기업은 해외진출을 시도했다. 그러나 해외영업을 할 수 있는 인적네트워크가 빈약한 상황에서 진출을 서둘렀다가 낭패를 당하고 말았다. 지금 이 회사는 자체 영업망보다 제3의 네트워크를 통해 해외영업을 하면서 좋은 성과를 올리고 있지만, 자신을 모르고 서두르다가 값비싼 수업료를 지불해야 했던 것이다.

한양대 한정화 교수는 우리 벤처기업들이 해외로 진출하는 데 어려움을 겪고 있는 중요한 원인을 '전략부재'에서 찾고 있다. 그는 "우리 벤처기업들이 대체로 의욕은 앞서지만 전략을 세우는 데는 약한 편이다. 이에 대한 준비가 곧 해외 진출의 열쇠"라고 주장하고 있다.

철저한 현지화만이 살길

자신을 알고나면 침투시장에 대한 정확한 정보를 파악하는 것이 급선무다. 시장이 무엇을 요구하는지 철저히 분석하여 고객 중심적인 마케팅 전략을 수립해야 하는 것이다.

거래 물품과 거래자 쌍방간의 신뢰를

토대로 안전한 판로를 확보하는 일도 필요하다. 이를 위해 직접적인 영업망보다는 현지화된 영업네트워크를 적극 활용하는 것도 하나의 좋은 방법이다.

한편, 세계적인 인지도와 경험을 보유한 업체와의 제휴를 통해 비즈니스 모델 및 제품 판로를 확보하고, 제품 및 시장 기술정보를 신속하게 입수해 기업전략에 반영할 수 있는 현지 업체 기관 등과의 협력 네트워크를 조기에 구축하는 것도 하나의 방법이다.

특히 해외시장 진출에서 우리 벤처기업들이 겪고 있는 어려움 중에 하나가 언어적, 문화적 접근 방법론을 잘 모르고 있는 것이다.

해외시장 진출에 있어 언어소통은 만가지 문제를 해결하는 첫 수단이자 마지막 방법이다. 따라서 현지인을 적극 활용하는 방안도 강구할 필요가 있다. 만약 현지인을 구할 수 없다면 장기적인 관점에서 현지인을 필요한 인재로 육성하는 데 투자할 필요가 있다.

즉, 해외시장 진출에 있어 철저한 현지화만이 살길이다. 맥도날드와 같은 제국적 상품이 아니라면, 언제든 시장의 변화에 대응해야 하는 벤처기업의 상품은 현지 시장의 요구에 적응하기 위한 노력만이 생존을 담보해줄 것이다. 벤처기업의 일반적 속성상 글로벌화 전략을 실행하기 위해서는 시장지향형 글로벌화가 필요한 것이다.

글로벌화, 더 이상 늦출 수 없어

자신을 알고, 현지화에 성공한다고 해도 모든 문제가 해결된 것은 아니다. 세계시장은 지금 우리 시장과 마찬가지로 거세게 흔들리고 있다. 지난 30여 년간 세계경제를 이끌어온 미국과 지난 10여년 동안 4번이나 침체의 늪에 빠진 일본, 그리고 유럽시장이 혼돈상태를 겪고 있다. 따라서 어렵게 진출을 하더라도 생존하는 자체가 힘들 수 있다.

하지만 흔들리고 있는 지금이 틈새시장을 파고들 수 있는 절호의 기회이다. 벤처기업은 생태적 특성상 위험을 감수할 수밖에 없다. 벤처기업의 글로벌화는 리스크가 크고 '기업가 정신'을 요구하는 측면이 강하므로 오히려 벤처기업의 속성과 부합된다.

이미 많은 벤처기업들이 해외시장에서 선전하고 있다. 준비하는 정도에 따라 성공할 가능성도 크다. 다만, 대체로 우리 벤처기업들은 업력이 짧다. 따라서 인적자원, 재무, 국제화 관리 역량 등이 취약하다. 이를 극복하기 위해 다른 벤처기업 또는 대기업과 전략적 제휴를 통해 시너지효과를 창출하는 것도 좋은 방법이 될 것이다.

