

한국 IT 벤처기업의 국제화 학습: 유니데이터커뮤니케이션(주) 사례

박상규(서울과학종합대학원대학교, 박사과정수료)*

문휘창(서울대학교 국제대학원, 교수)**

국 문 요 약

본 사례에서는 국내 IT 벤처기업인 유니데이터커뮤니케이션(주)의 단계적인 국제화 경험이 학습역량 강화를 통해 경영성과에 기여하는 일련의 국제화 과정을 조직학습이론으로 설명하였다. 이는 조직의 국제화 경험이 국제화 성과의 중요한 결정요인이며 조직학습을 통해 배양된 학습역량은 경영성과에 기여한다는 기존 연구결과를 기반으로 하고 있다. 더불어, 창업기부터 꾸준히 국제화를 추진한 IT 벤처기업의 국제화학습 특성을 기존지식 활용(Exploitation)과 새로운 지식 탐색(Exploration)으로 구분하여 분석하였다. 분석결과, 대기업에 비해 내부자원이 취약한 벤처기업은 파트너 네트워크를 활용한 탐색과 활용을 통해 새로운 국제화 경험을 축적하였다. 축적된 국제화 경험은 학습역량 강화를 통해 기업의 내부역량으로 배태(embedded)되어 궁극적으로 경영성과에 유의미하게 작용함을 사례를 통해 확인 할 수 있었다.

핵심주제어: 국제화 경험, 조직학습, 국제화 학습, 탐색, 활용, 경영성과

I. 서론

대기업에 비해 여유자원이 취약한 반면 기술력이 뛰어난 기술집약형 벤처기업에게 창업초기부터 국제화를 추진하는 전략은 선택이 아닌 필수라 해도 과언이 아닐 것이다. 기술집약형 IT 벤처기업은 기술역량과 함께 창업자의 국제화 경험(McDougall, Shane and Oviatt, 1994)이나 기업가 정신(박남규·한재훈 2008; 김정포·고경일 2008; 지용희·김정포 2003), 기업의 국제화 경험(윤동섭·조대우, 2009)과 같은 지식자산이 국제화를 추진하는 주요 결정요인(박근호, 2007)중 하나이다. 기술 기반 벤처기업은 창업 초기에는 기술력과 투철한 사명감의 창업자 그룹이 기술, 운영, 판매 등을 담당하는 경우가 많다. 따라서, 국제화 과정에서 흡수하는 국제화 경험은 경영자 개인과 조직에게 지속적인 국제화 성과를 위한 필수적인 요소이다. 이는 대기업에 비해 절대적으로 자원이 부족한 벤처기업에게 인적자원은 벤처기업이 보유하고 있는 가장 중요한 잠재력(Cooper, Gimeno-Gascon and Woo, 1994)이자 기업경쟁력을 좌우하는 핵심요인(김정포·고경일, 2005)이라 할 수 있기 때문이다. 결국, 창업자를 포함한 최고경영자의 국제화 경험 축적(Mason, A. Carpenter and James, W. Frederickson, 2001)이 사전지식(박재찬·조동성·이윤철, 2007)으로 경영성과(Gary Yukl, 2009)에도 기여한다고 하겠다.

국제화에서 학습(이장호, 2001; Johanson and Vahlne, 1977)과 현지시장의 지식습득(Johanson and Vahlne, 1990)은 중요한 요

소는 이미 강조된 바 있다. 생소한 국제시장에서의 지식추구를 통한 조직학습 능력은 기업의 성과와 기업의 성과를 향상시킨다. 따라서 국제화 학습은 지속적인 경쟁우위를 실현하고 국제시장에서 성과를 거두기 위한 희소(rare)하고 독특한(idiosyncratic) 지식 자산을 축적하는 메커니즘(이정렬·박영렬, 2007)이라 할 수 있다. 특히, 벤처기업은 구조적으로 취약한 자원능력을 외부에서 차용(이장우·장수덕, 1998), 충당하고 보완하는 자원획득 전략이 중요(이현숙, 2011; 이장우·이현숙, 2000)하며, 이런 필요성에 의해 국제화 성과에 긍정적인 영향을 주는 조직(윤동섭·조대우 2009)이나 개인의 국제화 경험에 대해 많은 연구가 진행 되었다.

그러나 대부분의 연구는 국제화 성과 혹은 국제화 추진을 위한 선행 결정요인으로서의 국제화 경험을 제시하는 데 그치고 있으며, 국제화 과정에서 학습, 축적되는 국제화 경험의 프로세스와 속성에 대한 연구는 미미하다. 일부 국제화 연구(정진섭·조동성, 2006)에서 국제화 과정의 학습 메커니즘을 다루었으나, 국제화 경험 축적의 세부적인 과정에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 즉, 사전 경험으로서의 국제화 경험이 국제화 성과에 기여한다는 기존의 이론을 바탕으로 국제화 경험의 과정과 특성에 대한 세부적인 논의가 필요하다. 본 연구에서는 창업초기부터 국제화를 추진한 한국의 IT 벤처기업의 사례를 통해 국제화 학습 특성을 확인하고자 하였다. 1997년 창업한 국내 IT벤처기업의 국제화 과정을 통해 조직의 지속적인 국제화 경험이 국제화 학습역량과 국제화 성과 및 경영성과의 결정요인임을 확인하였다. 특히, 지속적인 국제화 경

* 책임저자, 서울과학종합대학원대학교, 박사과정수료, matthewp@naver.com.

** 교신저자, 서울대학교 국제대학원, 교수, cmoon@snu.ac.kr.

· 투고일: 2011-12-3 · 수정일: 2012-3-11 · 게재확정일: 2012-3-12

힘이 조직에 학습되는 세부과정을 조직학습이론을 통해 설명하였다. 특히, 국제화 학습을 기존 지식의 활용(Exploitation)과 새로운 지식의 탐색(Exploration)간 학습 프로세스(March, 1991; Burgelman, 1991; Spender, 1992)로 정의하였다.

1997년 창업한 사례 기업은, 창업초기에는 단순 국제화 탐색을 통해 목표시장 선정의 중요성과 방법을 학습하였다. 이러한 학습을 바탕으로 과감히 해외지사를 설립, 현지 인력과 현지시장의 생생한 정보를 수집하였다. 본격적인 국제화 전략 추진기에는 현지정보를 통해 과감히 제품개발을 시작하여, 세계 최초로 무선랜 전화기를 출시 할 수 있었다. 동시에 해외시장의 주요고객이자 글로벌 회사의 표준화된 시스템을 학습하는 계기를 마련하였다. 이후 일본 히다치케이블의 외자를 유치함과 동시에 일본시장에도 진출하였다. 또한 히다치케이블과의 제휴를 통해 축적한 일본 대기업의 품질관리 노하우는 LG데이콤에게 장기간 제품을 납품할 수 있는 기간이 되었다.

2007년 6월부터 공급을 시작한 myLG070* 서비스용 무선랜 단말기는 2011년 현재, 1백 8십 만대의 누적 판매 실적을 올리고 있다. 이러한 성공은 창업기로부터 꾸준히 세계시장 진출을 모색하며 해외지사 설립과 외자를 유치하는 과정의 노력이 있었기에 가능한 것이었다. 이 과정에서 축적된 국제화 경험과 선진시장 정보는 현재의 경영성과를 있게 한 중요한 자산이라고 할 수 있다. 이러한 성과는 창업초기 국제화에 대한 창업자의 적극적인 의지와 실행을 바탕으로 한 국제화 경험이 조직의 체계적인 경험으로 학습되면서 가능한 것이었다. 동시에 전문적인 노하우를 바탕으로 제품과 조직, 시스템을 보완하는 과정을 통해 성장의 발판을 마련하게 되었다.

II. 이론적 배경

2.1 조직학습 이론

조직학습은 기업의 생존과 효과적인 성과를 위한 중요한 요소이며(Barkema and Vermeulen, 1998; Bartlett and Ghoshal, 1987a, 1987b; Hitt, Hoskisson & Ireland, 1994; Huber, 1991), 새로운 지식 탐색(Exploration)과 기존 지식 활용(Exploitation)의 프로세스로 구분한다(March, 1991; Burgelman, 1991; Spender, 1992). 즉, 보유 지식의 활용과 탐색의 적절한 균형을 유지하는 학습 프로세스를 통해 지속적인 기업의 성과(March, 1991; Levinthal and March, 1993)를 달성한다고 하겠다. 따라서 사전지식의 양이 많을수록 흡수능력(absorptive capacity)이 강화(Koza and Lewin, 1998; Lane and Lubatkin, 1998; Tsang, 1999)되어 지식 습득에 유리(Cohen and Levinthal, 1990)하다.

이와는 별도로, 조직학습의 과정은 역사로부터 추론을 통해 루틴화한 코드를 통해 학습하는데(Levitt and March, 1988), 지

식의 획득(acquisition), 정보의 분산(distribution), 정보의 해석(interpretation), 조직의 기억(memory)의 구성개념으로 이해하기도 한다(Huber, 1991). 또한, 조직을 하나의 유기체이자 학습주체로 인식(Argyris and Schon, 1978)하여, 조직학습은 Nonaka(1994)가 제시한 암묵지(tacit)와 명시지(explicit)가 교환될 때 일어나는 학습주체 간 축적(stock)과 암묵지와 명시지를 공유, 통합, 해석의 과정에서 일어나는 전이(flow) 활동으로 설명(Bontis et al., 2002)하였다.

조직학습의 방향성에 관한 연구로는, 개별 개인으로부터 조직으로의 상향식 학습과 조직으로부터 개인으로의 하향식 학습으로 지식의 흐름을 나눌 수 있으며, 상향식 학습은 지식의 탐색과 연관이 있고, 하향식 학습은 지식의 활용과의 관련성을 제시(오석영, 2010) 하였다. 요약하면, 사전관련지식이 많을수록 흡수능력 배양을 통해 학습의 효과가 높아지며(Cohen and Levinthal, 1990), 조직학습을 통해 축적된 역량은 일회성이 아닌 다양한 지식의 지속적인 습득을 가능하게 한다(박용석·박영렬·손정민, 2006). 결국, 학습에 의한 경험의 습득과 이러한 학습에 의한 학습을 통한 조직의 지능상승은 조직학습의 중요한 일면(Levitt and March, 1988)으로 정의할 수 있다.

2.2 국제화 경험

자원기반관점에서의 일부 연구는 신속한 국제화 결정요인 중 기업 혹은 조직(윤동섭·조대우, 2009) 수준의 국제 경험은 유의한 영향을 나타내는 데 비해, 최고경영진의 국제화경험 역량은 작용하지 않다는 연구(김상지·송재용, 2009)도 있다. 그러나, 일반적으로 국제화 성과나 수준에 있어서는 해외업무 관련 경험인력 비중이 높을수록 국제화 수준이 높다(박상문, 2005)고 할 수 있다. 특히, 창업초기부터 신속한 국제화를 추진하는 본 글로벌 벤처기업에게도 창업자의 국제적 경험(McDougall, Shane and Oviatt, 1994)이 중요한 결정요인(박근호, 2007)이자 사전지식(박재찬·조동성·이윤철, 2007), 내부자원(Crick and Jones, 2002)으로 작용함을 알 수 있다. 특히 해외 유학과 같은 단순경험은 국제화 성과와 관련이 없으며, 업무와 직결된 해외경험들만이 국제화 성과에 영향을 미친다고 하였다(강정은·이재혁, 2010).

국제화 경험은 조직적 역량(Luo, 2000)으로서 지속적인 국제화 성과를 위해 매우 필수적인 요소이며, 조직 및 TMT의 국제화 경험의 축적(Mason, A. Carpenter and James, W. Frederickson, 2001)은 본 글로벌 기업의 국제화 역량으로서 경영성과(이장호, 2006)에 기여한다.

2.3 국제화 학습

중소기업이나 대기업을 막론하고 혁신효과와 사업성과를 위해 학습지향적 문화의 확산이 필요(여은아, 2009)하다. 동일한

* 2007년 6월 21일, LG데이콤(현 LG U+)가 세계/국내 최초로 시작한 가정용 무선인터넷전화서비스.

맥락으로 국제화 학습(이장호, 2001; Johanson and Vahlne, 1977)을 통한 현지시장의 지식습득(Johanson and Vahlne, 1990)이 중요한 요소임은 이미 강조된 바 있다. 신제품 개발 과정과 유사하게 국제화 과정 또한 국제화 학습을 통해 국제화 정보를 창출, 유통시킨다고 가정할 수 있다. 이는 동태적 자원축적(Dynamic capability)을 위해서는 조직학습이 선행되어야 한다는 이론을 국제화 성과연구에도 적용한 것이다(신철호·조동성, 1998).

조직학습 이론과 동일하게 국제화경험이 많을수록 국제화 학습의 흡수능력(absorptive capacity)가 높아져서 국제화 경험을 습득하는 것이 용이하다(이동현, 2006). 즉, 학습 프로세스를 통한 국제화 성과는 기업의 핵심역량 강화를 거쳐 경영성과(이장호, 2001; Gary Yukl, 2009)에도 기여한다고 하겠다. 국제화 학습은 지속적인 경쟁우위를 실현하고 국제시장에서 성과를 거두기 위한 희소(rare)하고 독특한(idiosyncratic) 지식 자산을 축적하는 메커니즘(이정렬·박영렬, 2007)을 거쳐 조직지식(Autio et al, 2000)으로 내재화 한다. 문헌연구를 통해 살펴본 국제화 학습은 조직학습 이론과 같이 국제화 경험의 반복적인 학습과정의 결과인 학습역량의 강화를 통해 기업의 성과에 기여함을 알 수 있으며, 본 연구에서는 유니데이터의 사례를 통해 이를 분석하고 관련 명제를 도출 하였다.

III. 사례분석 모델 및 연구방법

3.1 사례분석 모델

본 연구에서는 사전지식이 학습역량을 강화하는 조직학습 모델을 적용하여, 국제화 경험이 국제화 학습역량을 강화하는 학습 프로세스를 거쳐 경영성과로 이어지는 아래와 같은 모델을 적용하였다. 특히, 사례기업과 같은 벤처기업이 조직 학습의 활용(Exploitation)과 탐색(Exploration)중 어떤 특성 프로세스를 거치는지 국제화 과정에 따라 설명하였다.



<그림 1> 연구모델

3.2 연구방법 및 개념의 정의

본 연구는 1997년 창업한 유니데이터커뮤니케이션(주)가 2007년 6월 세계최초로 LG데이콤의 가정용 인터넷전화 서비스의 주력 단말로 선정되어, 2011년 누적 1백8십만대 판매로 이어지는 일련의 국제화 과정과 그 과정에서 축적된 경험을 조직 학습의 프로세스 차원으로 분석을 시도하였다. 유니데이터는 창업초기의 단순 국제화 시도를 통해 축적한 경험을 바탕으로 꾸준하고 단계적인 국제화 과정을 통해 국제화 학습역량을 강화하고, 내부역량을 배양하였다. 즉, 창업초기부터 꾸준한 국제화 경험 축적과정을 통해 국제화 성과와 경영성과를 이룬 사례를 국제화경험, 국제화 학습, 국제화 학습역량, 경영성과로 구분하여 설명하였다.

IV. 사례분석

4.1 국제화 경험

유니데이터커뮤니케이션(주)는 대표이사과 기술 엔지니어를 포함한 4명이 1997년 9월 25일에 설립하였다. 창업자들은 전자공학을 전공한 대학 선, 후배 관계로 케이컴이라는 회사명은 Earthquake(지진)와 Communication(통신)의 임의합성어로 통신업계에 지각변동을 일으켜 보자는 다소 순수한 의미로 지어졌다. 당시는 90년대 중반부터 보급된 인터넷 도입 초창기여서 인터넷 접속은 여전히 일반 전화선 모뎀을 사용하는 것이 일반적 이었다. 즉, 현재와 같이 전용 인터넷망이 활성화 되기 전으로, 보칼텍*이나 다이얼패드**류의 인터넷을 이용한 음성통신 프로그램이 출시되기 시작하는 인터넷 통신의 여명기였다. 회사명을 케이컴이라고 지은 계기와 인터넷 음성통신 보드를 첫 제품으로 출시한 것은 이러한 시장추세를 감지한 창업자의 의지와 이스라엘 솔루션 업체인 DSPG***로부터의 글로벌 시장 정보가 결합된 결과였다. DSPG는 글로벌 장비업체들을 고객으로 음성처리 반도체를 개발하여 판매하는 회사였다. 현재는 다수의 음성처리 반도체를 생산하는 업체가 있지만, 90년대 후반인 당시에는 소수의 선발업체가 전부였다. DSPG로서도 유니데이터와 같은 단말 업체와의 제휴가 필요한 상황이었으며, 해당 업체의 성공은 곧 DSPG 제품의 판매 확산으로 직결되기에 유니데이터의 해외시장 진출에 적극적인 도움을 주었다. 창업자가 국제화 업무나 해외시장 경험이 전무한 상황에서 이미 글로벌 시장에서 입지를 다지고 있던 DSPG라는 솔루션 업체와의 제휴는 시간이 소요되는 직접적인 국제화 전략에 비해 효율적이었다.

케이컴은 개인용 컴퓨터에 설치하여 인터넷을 통해 음성통화를 하는 통신보드(제품명: 보이스챗)를 개발하였다. ‘보이스챗’은 하이텔(주)****에 판매한 소프트웨어 제품(제품명 보이스플

* 94년 세계최초로 인터넷전화 서비스를 시작한 이스라엘 업체로 현재 나스닥 상장.

** 2000년 창업한 한국의 새롬기술이 시작한 인터넷전화 서비스. 파산하였으나, 핵심인력과 기술은 2007년 구글에 인수됨.

*** DSPG(DSP Group): www.dspg.com.나스닥에 상장된 이스라엘 업체로 음성, 화상처리 반도체와 인터넷 통신 장비를 주로 판매하는 글로벌 업체.

러그)을 기반으로 이스라엘 음성처리 솔루션 회사인 DSPG와 기술 제휴를 통해 탄생하게 되었다. 회사는 '보이스켓'을 1997년 당시 최대의 세계 정보통신 전람회인 컴덱스에 출품하기로 결정하였다. 1997년 당시에 국내시장에서는 PC기반의 음성통화 제품의 개념조차 자리 잡지 못한 상황이었으나, 세계시장 특히 미국시장에서는 관련 회사들이 초기 제품을 출시하기 시작하였다. 전담조직과 인력이 모자란 창업 초기에 정확한 시장조사를 하기에는 어려운 점이 있었으며, 제휴 회사인 DSPG로부터의 정확한 시장정보 제공으로 인해 제품의 개발과 글로벌 시장에 먼저 출시하기로 결정하게 된 것이다.

꾸준히 전문전시회 참가를 통해 이름을 알리던 2001년 3월 미국 로스앤젤레스 컨벤션센터에서 열린 CT Expo*에서 미국 국적의 글로벌 통신전문기업인 루슨트테크놀로지의 자회사인 AGCS**를 만나게 된다. 루슨트테크놀로지***는 오랜 역사를 자랑하는 미국의 전통 통신장비업체로 미국정부를 비롯하여 주요 통신사업자에게 통신장비를 공급해 온 미국통신의 대들보라고 할 수 있었다. 당시 루슨트테크놀로지는 미국 지역전화 사업자****에게 교환기를 공급하고 있었다. 지역전화사업자는 AT&T를 전신으로 1980년대 미국연방통신위원회*****의 독점 금지법에 의해 서비스지역기준으로 여러 개의 전화사업자로 분할된 사업자들을 말한다. 그러나 소비자들은 같은 주 내에서도 다른 지역전화사업자의 구역으로 전화를 걸 때는 비싼 요금을 부담하고 전화를 걸 수밖에 없는 상황에 처하게 되었다. 이러한 소비자 이익에 반하는 구조적인 모순과 더불어 인터넷 기반으로서의 전환이라는 시대적인 요구에 따라 루슨트와 지역전화사업자는 보유하고 있던 교환기를 인터넷 기반으로 전환과 더불어 전화 단말기 파트너를 물색하고 있었다. 당시 업계에서는 보칼텍, 다이얼패드를 비롯한 소프트웨어 기반의 인터넷 전화가 일반적으로 알려져 있었으며, 일부 대기업을 제외하고 IP 단말기를 보유한 기업은 거의 없었던 상황이었다. 유니데이터는 창업초기 파트너사인 DSPG와의 네트워크 협력으로 단순 전시회 참가를 통해 현지시장을 탐색하였으며, 이후 전문전시회와 전문 제품 개발의 필요성을 경험을 통해 학습하게 되었다.

4.2 국제화 학습역량

창업과 동시에 모뎀*을 이용한 문자채팅만 가능하던 당시의 PC통신 시장에 음성통화를 가능하게 하는 소프트웨어 모듈(제품명: 보이스플러그)을 개발하여 한국PC통신(주)에 납품

하였다. 이 제품은 회사의 향후 주력 제품인 인터넷 단말기의 토대가 되었다. 케이컴은 첫 제품에 사용된 소프트웨어 모듈 기술을 기반으로 DSPG와의 협력을 통해 컴퓨터에 설치하는 통신보드(제품명: 보이스켓)를 개발하여 세계 최대의 국제전시회인 컴덱스에 DSPG와 공동으로 참가하게 되었다. 결론적으로 국제화 경험이 전무한 창업진들은 해외기업과의 제휴를 통한 간접적인 국제화 경험을 활용하여, 시장요구를 반영한 제품개발과 국제화 진출 방법을 선택하게 되었다. 케이컴은 98년, 99년 컴덱스도 연속으로 참가하였다. 97년 최초 참가 당시와는 달리, 2000년부터는 해당 산업의 전문전시회까지 참가 영역을 넓히는 적극적인 국제화 전략을 추진하였다. 2000년에는 미국을 넘어 유럽 최대의 정보통신 전시회인 세빗(Cebit)에도 참가하게 되었다.

케이컴은 창업초기 3년간 기술력 축적과 현지시장 학습을 통해 데이터 중심의 인터넷 기반이 통신 영역으로 확장될 것이라는 전략적 판단을 하게 되었다. 이를 바탕으로 글로벌 기업시장을 목표로 일반전화선이 아닌 인터넷을 연결하여 음성통화를 할 수 있는 탁상형 인터넷 전화기(제품명 IPW-2000)를 개발하게 되었다. 회사이름도 케이컴에서 음성, 화상, 데이터의 인터넷 융합 기반의 제품을 창출하자는 의미로 '유니데이터커뮤니케이션(주)'로 변경하였다. 창업초기의 하드웨어 위주의 제품에서 소프트웨어와 디자인 역량을 강화하기 위해 인원도 20명 규모로 증원하였다. 창업초기의 글로벌 전략이 일반 전시회 위주의 범용 시장을 목표로 한 시장 탐색의 성격이라면, 2000년 이후부터는 인터넷 텔레포니** 위주의 전문영역 전시회로 세분화, 전문화, 집중화 전략을 택하게 된다. 이는 창업초기 국제 시장에 눈을 돌리게 한 파트너사의 간접적인 정보제공으로 인한 결과이자, 유니데이터의 꾸준한 국제화 추진과정에서 학습된 현지시장 정보와 고객요구를 토대로 한 전략적인 판단이었다.

97년 창업과 동시에 최초로 미국 라스베가스의 컴덱스에 참가할 당시만 하더라도 국제화에 대한 개념조차 없던 시절이었다. 하물며 창업진들도 해외출장을 다녀온 경험이 전무한 상황이었다. 그래서 출장을 위한 여행업무, 숙박예약, 전시장 확보, 등록을 비롯한 간접 업무뿐 아니라 제품준비, 통관, 인쇄물, 사전마케팅을 비롯한 업무를 직접 개발하여 처리할 수밖에 없었다. 철저한 사전 준비에도 불구하고 현지에서는 제품의 설치 문제를 비롯한 다양한 시행착오를 겪어야 했다. 현지 도착 후 당시 직원(현 해외 마케팅 담당임원)은 호텔에 짐도 풀지 못한 상태에서 제품의 설치를 위해 전시장으로 직행하였다. 불행하게도 제품의 전원과 현지 인터넷 회선을 신

**** 1991년 12월 설립된 PC통신 서비스업체로, 현재는 KTH의 'Paran' 서비스로 변경.

* CT Expo: Computer Telephony Expo. 2000년초~중반까지 LA컨벤션센터에서 열린 전시회.

** AG Communication Systems, Inc: AT&T와 루슨트테크놀로지가 공동으로 만든 회사. 루슨트테크놀로지의 자회사였으며, 현재는 루슨트테크놀로지에 합병.

*** 현재는 프랑스의 Alcatel(알카텔)과 합병하여 알카텔루슨트.

**** RBOC: Regional Bell Operating Company

***** FCC(Federal Communication Committee): 1934년에 미국 연방통신법에 따라 유선과 무선을 통한 통신산업을 공익적 측면에서 규제할 목적으로 설립한 미국 연방정부의 행정기관.

* 모뎀: 일반전화선에 연결하는 인쇄회로기판 혹은 소규모 장비로 컴퓨터에 연결, 전화신호를 통해 인터넷에 연결하는 기능을 함.

** Internet Telephony: 인터넷 통신 기반의 전화시스템, 단말 등의 산업을 통칭하는 단어.

청하지 못한 사소한 실수로 다음날 전시회 개막 직전까지 전시장에서 밤을 꼬박 새워 전시준비를 마쳐야 했다. 전시회 준비에서부터 잠재 고객에 대한 사전 안내장 발송을 비롯하여 기본적인 마케팅 지식도 갖추어지지 않은 상황에서 시작하였으나, 수년간에 걸친 시행착오와 축적된 고객 정보를 활용하여 이후 참가한 전시회에서는 미디어를 활용한 보도자료 배포, 잠재고객 사전 안내장 발송, 마케팅 자료의 현지화를 포함하여 체계적인 노하우를 축적, 활용하게 되었다.

특히, 외형적으로 대규모의 종합전시회 참가에서 탈피, 전문분야 전시회를 선별하여 집중 한 것은 단순한 정보 수집차원을 넘어, 실제 국제화를 추진하는 과정의 경험을 통하지 않고서는 판단할 수 없는 전략이었다. 이러한 전격적인 판단과 실행은 창업진 중심의 국제화 업무기획, 실행을 통한 실제 경험이 있었기에 가능하였다. 전문전시회 참가 시점에 즈음하여 전문적인 업무범위의 확대를 위해 인력충원을 통해 국제화 전담팀을 구성하게 되었다.

2000년 당시 통신장비 시장의 화두는 인터넷 기반 플랫폼으로의 전환이 절대 과제였으며, 자연히 글로벌 통신장비 업체들의 인터넷 기반 제품에 대한 관심도 증가하고 있었다. 이러한 추세를 반영하듯 통신 종합미디어인 TMCNet*주도하에 CT Expo, IPTelephony**를 포함한 다양한 통신전문 전시회가 활성화 되고 있었다. 대규모 종합전시회는 대규모라는 장점에 비해, 일부 이름이 알려진 글로벌 대기업을 제외한 중소업체들은 핵심 전시관에 배정 받는 것조차 불가능하기 때문에 규모가 비슷한 업체들을 모은 소규모 전시관에 배정을 받을 수밖에 없었다. 이는 홍보 효과와 관련 고객 방문 가능성을 고려하면 대기업에 비해 불리한 결과를 가져올 수밖에 없었다. 이에 반해 전문 전시회는 규모는 종합전시회에 비해 작지만, 관련업계 실무자들이 참관객의 대부분을 차지한다는 점에서 매우 효율적이라 할 수 있다. 꾸준한 전문 전시회 참가로 해외에 유니데이터를 알린 결과, 2001년 3월 LA에서 개최된 CT Expo에서 유니데이터의 전시관을 찾아 온 AGCS 관계자들과 한 단계 발전한 국제화 제휴의 첫 걸음을 내딛게 되었다.

유니데이터는 창업기부터 IP 통신에 대한 기술개발과 투자를 통해 독자적인 기술력을 갖추 수 있었으며, 준비된 기술력을 바탕으로 시장이 요구하는 시기에 IP Centrex service***의 단말기 파트너로 참여할 수 있었다. 동시에, 루슨트와의 협력 이전에는 유니데이터의 핵심역량이 IP****단말기를 개발하는 단말개발 기술력이 전부라면, 루슨트와 협력은 글로벌 표준과 미국 통신사업자 사양 수용이라는 과제에 직면하게 되었다. 이후 체계화된 개발방법론부터 개발제품의 출시에 이르는 프로세스, 물류, 품질관리, 판매 후 고객지원에 이르기까지 글

로벌 대기업인 루슨트의 시스템 학습이 동시에 이루어 졌다. 이를 위해 루슨트는 전담 직원을 한국에 파견 2년간 루슨트 기술사양, 미국 통신사업자 표준, 개발 프로세스, 개발검증, 고객요구 사항 지원 프로세스 지원을 위한 노하우를 전달하였다. 유니데이터는 미국 실리콘밸리에 현지 지사를 설립하여 루슨트를 위한 현지 지원은 물론 미국시장 현황과 다양한 고객의 요구를 직접 수집할 수 있는 계기를 마련하였다. 일반적으로 현지 지사라 함은 별도의 독립된 사무실과 상근직원을 채용하지만, 유니데이터는 비용이 많이 소요되는 독립공간 대신 벤처캐피탈이 운영하는 인큐베이팅 사무실 하나를 저렴하게 임대 받아 사용하였다. 부수적으로 공동 회의실, 안내데스크를 이용할 수 있는 편의와 현지 벤처캐피탈을 통해 현지 투자자, 업계 관계자들과의 접촉에 상당한 도움을 받을 수 있었다. 그리고 현지에 본사 직원을 파견하는 대신 미국 현지 전문인력 3명을 성공보수 지급 조건의 1년 단위 컨설턴트 계약을 체결 하였다. 미국의 넓은 지역 여건을 감안, 1명은 서부인 샌프란시스코, 1명은 중부인 피닉스, 1명은 동부 지역인 플로리다에 거주하는 통신관련 업계에서 은퇴한 전문가들로 팀을 구성하였다. 유니데이터에서 파견된 마케팅 임원은 루슨트와의 연락과 3명의 컨설턴트 관리를 담당하였고, 컨설턴트들은 각자의 지역에서 유니데이터의 제품을 판매할 수 있는 기회를 찾는데 주력하였다. 대부분의 업무는 전화회의와 E메일을 통해서 이루어졌고, 3개월에 1번씩 실리콘밸리에 모여 의견을 교환하였다.

의욕적인 시작과 달리 컨설턴트들 간 의견차이, 본사와 지사간 원할치 못한 업무협조, 결정적으로 911테러로 인해 루슨트 이외의 신규사업을 개발하지 못한 채 프로젝트 중단하게 되었다. 그러나 현지인을 통한 핵심적이고 신속한 시장동향 확보는 향후 유니데이터의 제품 기획이나 일본시장 진출 시 매우 중요한 경험자산으로 작용 하였다. 당시 대부분 한국 업체들처럼 한국 관련 현지기관 혹은 기업들을 통한 협력을 지양하고 과감히 현지 인력을 채용하여 시행착오로 인한 시간낭비를 줄이는 데 크게 기여하였다. 대개의 국제화 업무에 있어서, 정확한 영업경로를 탐색하는 데 막대한 시간이 소요됨을 감안하면, 적절한 현지 지사 전략이었다고 할 수 있다. 이 시기에는 이미 구축한 본사의 국제마케팅 전담팀은 기존의 경험을 토대로 전반적인 글로벌 마케팅 업무와 미국 지사 지원업무를 수행하였다. 즉, 미국지사는 현지화를 통해 세밀한 전략에 집중할 수 있게 된 것이다.

* TMCNet: 미국의 IP 관련 사이트, 잡지, 전시회 운영 업체, www.tmcnet.com.

** IP Telephony: Internet Protocol Expo. 2000년초~중반까지 미 서부지역에서 열린 전시회.

*** IP Centrex Service: 통신사업자(전화회사)가 교환기(장비)를 보유하여 회선과 전화번호만을 고객에게 임대해 주는 서비스 방식. 대용량 회선을 구축 투자비용 절감의 효과가 있다.

**** Internet Protocol(인터넷 프로토콜): 인터넷상에서 통신하기 위한 HW, SW 제품의 프로그램 규약.

<표 1> 유니데이터의 국제화 학습과정

단계	학습내용	성과
창업기	해외 전시회 및 해외진출 프로세스 실무	목적 시장별 세부공략 전략 수립
국제화 초기	목적시장 진출 전략, 현지시장 제품 요구	현지 고객 발굴, 지사 설립
본격적인 국제화 추진	루슨트 기술사양, 미국 통신사업자 표준, 개발 프로세스, 개발검증, 고객요구 사항 지원 프로세스 지원을 위한 노하우, 미국시장 현황과 다양한 고객의 요구	글로벌 기업 표준 습득, 신제품 개발
외자 유치	최종 소비자 제품 개발 방법론, 글로벌 품질시스템	글로벌 품질기준 확립, 경영성과

4.3 국제화 성과

루슨트와 진행하던 IP Centrex의 상용 시범서비스는 2001년 9월 11일 미국 월드트레이드센터에 가해진 테러의 영향으로 전면 중단하게 되었다. 결국, 미국지사는 철수하게 되고 루슨트와는 더 이상의 프로젝트를 수행할 수 없는 상황을 맞이하였다. 유니데이터가 1999년 이후 전력을 기울였던 제품이 본격적인 수출을 시작하기도 전에 위기를 맞게 된다. 그러나 다행스럽게도 미국 지사를 통해 파악한 미국 시장의 동향을 바탕으로 무선랜 기반 인터넷 전화기의 수요를 확인할 수 있었다. 당시 무선랜 기반 인터넷 전화기를 개발한 회사가 존재하지 않았다는 사실만으로도 다시 한번 선두에 나설 수 있는 매우 소중한 기회를 포착하게 되었다. 이러한 학습을 바탕으로 무선랜 인터넷 전화기 개발을 시작한 결과, 2004년 일본의 히타치제작소의 계열사인 히타치케이בל로부터 자본 유치와 더불어 일본을 포함한 해외시장에 히타치케이בל의 브랜드로 WLAN IP Phone*을 공급하게 되었다. 또한, 기술보완을 거쳐 2007년부터는 국내 통신사업자인 LG텔레콤의 차세대 통신서비스인 'myLG070'의 무선랜 인터넷 전화기를 공급할 수 있었다.

2001년 루슨트와 제휴한 미국 통신시장 프로젝트를 통해 선진시장의 흐름과 실질적인 고객들의 요구를 학습할 수 있었다. 이러한 정보와 전략적 판단아래 무선랜 인터넷 전화 개발을 시작하여 2003년 개발을 완료하였다. 제품 개발 후, 과거의 경험을 바탕으로 해당 전문분야인 인터넷 텔레포니 정보 웹 사이트와 그 동안 협력 관계를 맺어온 회사들을 상대로 1년여 꾸준한 판촉활동을 벌였다. 그 결과, 2004년 일본 대기업인 히타치제작소의 자회사인 히타치케이בל**이 유니데이터를 찾아오게 된다. 공교롭게도 히타치케이בל은 자사의 네트워크 장비와 결합하여 일본 통신사업자 및 대기업에 판매하기 위한 무선랜 전화기 공급업체를 모색하고 있었다. 당시 히타치케이בל은 연속적인 매출감소와 기업 이미지 제고를 위해 기존 케이블, 안테나, 반도체 소재와 같은 자본재에서

탈피하여 자사의 인터넷네트워크 제품들과 결합할 무선 단말을 기획하고 있었다. 특히, 일본의 기업 환경이 인터넷 네트워크로 변경됨에 따라 사무실에서 사용하고 있던 PHS***방식의 전화는 더 이상 사용할 수 없게 되는 상황에 직면하였다. 당연히 인터넷 데이터와 함께 사용할 음성 단말이 필요하였고, 무선랜 전화기가 대안으로 떠오르게 된 것이다.

히다치케이블이 직접 단말 개발에 투자할 경우, 대기업 조직으로서의 유연성 부족과 비용과다, 리스크로 인해 신속한 시장진입이 어려운 점을 고려하여, 전문업체를 발굴하기로 한 것이다. 당시는 무선랜 음성단말은 물론이고, 데이터 처리용으로 PC에 장착하여 사용하는 무선랜 모델조차 종류가 많지 않던 시절이었기에 무선랜 단말 업체를 수소문하는 것은 매우 어려운 일이었다. 절묘하게도 유니데이터는 불과 1년 전인 2003년 무선랜 단말을 개발 완료했다. 히다치케이블은 매우 이례적인 신속함으로 유니데이터의 무선랜 전화를 선정, 20억원의 자본투자와 더불어 별도로 무선랜 단말의 추가 개발에 25억원의 개발비를 투자하여 일본 시장에 적합한 무선랜 인터넷 전화기 두 가지 모델을 개발하여 2004년부터 판매를 시작하였다. 2004년 당시 무선랜 인터넷 전화를 판매하고 있던 회사 중 선두업체는 미국의 스펙트라링크라는 회사였고, 이 회사는 이후 화상회의 전문업체로서 나스닥 상장회사인 미국의 폴리콤에 2007년 2억2천만불에 합병****되었다. 당시 무선랜 인터넷 전화기의 기술력과 시장성이 얼마나 중요했는지를 반증하는 사례라 할 것이다. 마찬가지로 유니데이터는 회사역량을 집중한 미국 글로벌 기업과의 제휴가 성공적으로 마무리 되지 못한 상황에서 돌파구가 필요하였다. 이러한 투자기업과 피투자기업의 상호 전략 적합성은 이어진 투자심의, 기술개발 과정을 포함한 사업 수행 시 나타난 여러 갈등과 이슈들을 원만히 처리하는 데 매우 중요한 기반이 되었다.

<표 2> 유니데이터의 국제화 성과

구분	추진방법	추진목적	추진성과	부수적 결과
창업기	국제 종합전시회 참가	해외 시장 탐색	효율적인 국제화 전략 수립	해외진출 실무준비사항 습득
국제화 초기	해외 전문 전시회 참가	목적 고객 발굴	목적 고객 발굴	목적고객 요구 확보
본격적인 국제화	해외 지사	목적고객 지원 및 목적시장 조사	시장흐름 파악 및 고객 만족	글로벌 통신사업자 기술경험
외자 유치	해외 동반 진출	전략적 제휴	재무적 안정, 해외 동반진출	일본대기업 품질표준 습득

* Wireless LAN Internet Protocol 전화: 무선랜을 통해 음성을 디지털로 변환하여 데이터형태로 전달하는 방식의 전화기.
 ** 히다치케이블은 1956년 창립한 일본 최대 전자정밀 기업인 히타치제작소가 대주주 (52.61% 소유, 2009년 3월 31일 기준)인 계열회사로 1956년 창립하였다. 현재는 자본금 약 250억엔(2009년 3월 31일 기준), 매출액 약 5천억엔(2009년 3월 31일 기준), 1만6천명의 종업원을 거느린 일본 최대의 전선, 반도체 소자 및 정보통신 장비 제조업체로 성장하였다. 특히, 안테나선, 전력선과 네트워크장비 분야는 일본은 물론 세계 시장에서도 전통적인 대표제품으로 인정받고 있다.
 *** Personal Handy-phone System: 일본우정성 주도로 개발된 무선전화방식.
 **** ZDNet, Polycom to buy SpectraLink for \$220 million cash, Feb 8, 2007 by Geroge Ou.

4.4 국제화 성과로서의 히다치케이블 투자유치

4.4.1 투자개요

유니테이타는 1997년 설립 이래 꾸준히 VoIP* 기반 기술에 집중하여 획득한 기술력과 국제화학습 경험을 바탕으로 2003년 세계 최초로 무선랜 방식의 전화기를 개발하였다. 히다치케이블의 긴급수요에 대응할 수 있었던 원동력으로는 세계적으로도 전무한 IP 단말기에 일찌감치 집중하여 기술을 축적한 결과이자 꾸준한 학습을 통한 국제화 경험의 결과라 할 것이다.

2004년 10월, 1년여의 협상의 결과로 한국의 IT 벤처기업인 유니테이타에 대해 일본의 거대 기업인 히다치케이블이 20억 원을 투자하는 전략적 제휴가 전격적으로 이루어 졌다. 2004년 당시 유니테이타커뮤니케이션(주)는 1997년 9월 창업한 IT 벤처기업으로 창업 7년차임에도 불구하고 매출액과 성장성, 수익성에서는 소기업으로 머물러 있었다. 이에 반해, 히다치케이블은 모기업인 히다치제작소가 대주주로 참여한 계열 법인으로서 2003년 이미 매출액 3천5백억 엔을 달성하였으며, 세계 주요국에 해외지점과 거점, 해외 판매법인을 거느린 명실상부한 대기업이었다. 이처럼 이미 대단한 실적과 탄탄한 기반을 가지고 있는 글로벌 대기업이 열위에 있는 한국의 중소기업에 투자한 독특한 사례라 할 수 있다. 또한, 3년에 걸쳐 순수한 신제품개발 투자로 25억 원을 추가로 투자하는 장기 프로젝트의 시발점이었다. 2003년 히다치케이블은 전송/전력 케이블, 전송장비, 안테나 등 주력제품을 통해 안정적인 매출과 일본 국내시장에서 확고한 위치를 차지하고 있었다. 이에 반해, 소비자의 인지도, 제품 다변화 필요성, 신규 사업 확장, 인터넷 인프라 확충에 따른 고객의 요구 대응이라는 현실적인 필요성에 의해 장비, 인프라 사업 위주의 제품 포트폴리오에 대한 전략 변환이 필요하다는 판단을 하게 된다.

히다치케이블의 2003년은 매출감소와 2년 연속 적자를 기록하고 있어 새로운 돌파구를 마련해야 하는 상황에 직면해 있었다. 마침, 일본은 글로벌 인터넷 환경의 급속한 발전에 맞추어 FTTH**방식으로 가정에 직접 광케이블을 통한 광대역 인터넷 서비스를 제공하기 시작 하였다. 또한, 기업 사무실에서는 PHS방식의 무선전화를 인터넷 기반 전화로 교환하려는 요구가 발생하게 되었다. 이러한 시장요구에 대한 대응으로 히다치케이블은 국내/외를 막론하고 인터넷 단말기 공급업체를 수소문하였다. 일본기업은 품질을 중시하는 만큼, 안정적인 제품 공급과 품질확보를 위해 단순 완제품 수입이나 OEM***방식의 거래 보다는 직접적인 품질관리에 관여를 하기 위해 전략적인 제휴를 선호하였다. 히다치케이블은 유니테이타에게 신주발행 유상증자 방식으로 2억 엔을 투자하였고, 이

후 3년 동안 추가로 25억 원의 제품개발비를 별도로 투입하였다. 유니테이타는 미국시장에서의 결정적인 기회를 살리지 못하여 매출확보에 어려움을 겪고 있는 상황에서 투자유치를 통한 재무 안정화와 안정된 공급시장을 확보하는 계기가 되었다. 히다치케이블은 자체 기술개발에 비해 상대적으로 적은 투자로 필요한 제품과 기술을 적기에 확보할 수 있었다. 유니테이타는 투자유치 이외에도 투자집행과 기술개발 과정에서 습득한 기술, 영업 노하우, 품질 노하우 학습에 의해 국제화 전략 전개에 많은 도움을 받을 수 있었다. 이를 기반으로 3년 후 국내 굴지의 통신사업자인 LG테크콤에 제품을 공급하기 위한 기반을 마련하는 계기가 되었다.

4.4.2 투자과정의 성과

투자과정은 전략적 제휴를 위한 지분투자과 기술개발 투자의 두 부분으로 진행 되었다. 지분투자는 지분투자 심의와 투자실행 단계로 세분화 되며, 기술개발 투자는 시장 수요 파악, 기술사양 심의, 기술기획, 판매기획, 투자집행으로 세분화 되었다. 자본유치 경험이 전혀 없었던 유니테이타는 투자 심의와 투자실행 과정의 회계실사, 가치평가를 포함한 투자 전 과정을 거치는 동안 글로벌 회계기준의 중요성과 실무회계 경험을 획득하게 되었다.

히다치케이블의 지분투자 심의는 총 3회에 걸쳐 진행되었다. 1차는 비회계 부서인 프로젝트 책임자에 의한 일반적인 재정상황 파악이었다면, 2차는 회계부서 책임자에 의한 전문적인 회계실사에 초점을 두었다. 최종 3차는 1, 2차에 걸쳐 이루어진 실사 결과를 기반으로 의문점에 대한 질의와 대책 협의의 형식으로 진행되었다. 프로젝트 책임자에 의한 1차 회계 실사의 핵심은 유니테이타에 자금을 투입해야 하는 상황 인식에 목적을 두었다. 세부적으로는 제품개발 기간과 영업 기간을 포함하여, 얼마의 자금을 투입해야 할지를 파악하는데 주력하였다. 2차 실사에서는 국제회계 기준에 따른 객관적인 유니테이타의 회계상황을 조사하였다. 특히 자산과 부채, 우발 채무에 대한 검증은 포함하여 회사가치 평가가 주요 목적이었다. 3차에서는 1차의 프로젝트 관점과 2차의 회계 관점의 실사를 종합하여 필요한 자금규모, 유니테이타 가치평가와 향후 전략 수립에 중점을 두었다.

프로젝트 책임자에 의한 1차 회계실사에서는 기술력에 바탕을 둔 미래가치의 우수성을 부각 시켰다. 반면, 회계 책임자에 의한 2차 회계실사에서는 유니테이타의 무형자산 미상각, 유형 자산이 소규모인 점을 들어 현재가치에 대한 평가를 유보하였다. 결국, 미래가치와 히다치케이블의 전략적 필요성을 반영하여 액면가 5천원의 2.5배수로 평가 하여 16만주, 총 20억 원을 투자하기로 결정하였다. 투자실행 단계는 투자의 동기가 전략적이고, 유니테이타가 비상장 기업인 상황과 맞물

* Voice over IP: 인터넷 프로토콜(Internet Protocol)을 통한 음성전달 방식. 인터넷에서 음성을 전달하는 기술의 총칭.

** Fiber To The Home: FTTH(Fiber To The Home)는 광섬유를 집안까지 연결한다는 뜻으로, 초고속 인터넷 설치 방식의 한 종류이다. FTTP(Fiber to the premises)라고도 한다. 집안까지 광섬유가 연결되는 것은 일반적으로 품질과 속도에서 유리하다고 알려져 있다.

*** Original Equipment Manufacturer: 주문자가 자신의 상표를 부착하여 제품을 구매하는 방식.

려 행정적인 절차만을 신속하게 처리하였다. 히다치케이블로부터 자본을 유치하기 전까지 유니데이타는 ODM* 혹은 OEM 형태의 프로젝트를 주로 수행 하였으며, 일반 소비자 대상 판매 경험은 전혀 없었다.

기술개발 투자의 첫 단계로 히다치케이블은 고객인 일본 통신사업자의 수요를 파악하여 기술요구서를 제시하였다. 기술요구서에는 요구 기술의 명세와 중요도, 소요시기를 기입하여 제품 기획의 의사 판단에 귀중한 지침으로 활용할 수 있었다. 시장조사 단계인 기술요구와 기술사양 심의는 거의 동시에 이루어 졌다. 특히, 국제표준과 품질절차서 양식과 절차 지침하에 세부 사양 별 일정을 세밀하게 확정하여 후속개발 기획과 판매기획의 정확한 일정 수립에 토대를 마련하였다. 유니데이타로서는 이전의 사업 방식에서 경험 하지 못했던 시장수요에 대한 세밀한 검토와 판매기획에 대한 프로세스를 학습할 수 있는 기회가 되었다. 판매기획은 초기 시장수요 조사에 의해 수요자 위주의 예상 수요에 근거하였다. 투자 집행의 핵심은 자금투자 일정 수립이며, 초기에는 투자 위주인 반면, 판매가 시작되면 매출과 동시에 궁극적으로 투자회수 시점을 명확히 하는 것이 중요하였다.

유니데이타에게는 시장수요 파악을 포함하여 개발기획, 판매 기획, 투자집행 프로세스 등을 학습하는 계기가 되었다. 동시에 제품의 종합적인 PLC**관리 기법의 중요성을 인식하게 되었다. 이러한 학습의 결과로 2007년 LG데이콤을 통해 일반소비자 대상의 양산 시장에 진출할 수 있는 핵심역량을 축적할 수 있었다. 해외 파트너와의 전폭적인 제휴를 통한 국제화 지식의 학습과 이전이 있었기에 가능한 일이었다.

4.4.3 투자이후

히다치케이블에게 유니데이타와 전략적 제휴는 2004년까지의 인프라 제품군 위주에서 인터넷 기반의 소비자 제품군을 확보하는 계기를 마련하였으며, 소비자 인지도 증대와 해외 사업 확장에도 기여하였다. 히다치케이블은 비용절감을 위해 내부 기술개발이나 해외 거점에 공장이나 연구소를 이전하는 대형 투자가 수반되는 직접투자 방식과는 달리 핵심 기술요소만을 도입하여 자국 시장에 적용하는 제휴 투자 방식을 사용하였다.

유니데이타는 히다치케이블과의 전략적 제휴 과정에서 경험하고 학습한 소비재 제품 개발방법론, 시장수요, 판매기획 및 글로벌 회계기준 습득을 포함한 다양한 노하우를 학습할 수 있었다. 이를 바탕으로 2007년 한국의 대형 통신사업자인 LG 데이콤과의 전략적 제휴를 가능하게 한 역량구축의 계기를 마련하였다. 결과적으로 유니데이타는 LG데이콤을 통해 2011년까지 누적 약 180만대의 무선랜 인터넷 전화기를 판매 하였다. 유니데이타는 히다치케이블과의 지속적인 기술교류를 통해 2008년에는 히다치케이블의 전사적 품질관리 시스템과

품질연수를 통해 선진 품질기법을 습득함으로써, 지속적인 품질경쟁력을 확보할 수 있었다. 이러한 결과는 유니데이타를 포함한 한국기업들이 이제는 선진기업의 일방적인 하청업체에서 벗어나, 자사 특유의 기술력을 바탕으로 선진 노하우를 습득, 글로벌 시장은 물론 국내시장에서도 성과를 이룰 수 있는 정도로 성장했음을 시사한다고 할 수 있다.

<표 3> 히다치케이블의 투자요약

투자과정 분류		내용	학습내용
지분투자	지분투자 심의	회계실사, 가치평가	글로벌 회계 표준
	투자실행	투자계약, 투자신고, 주주총회	투자 프로세스
기술개발 투자	시장수요 파악	시장조사, DB화	시장조사 기법
	기술사양 심의	개발, 생산, 영업, 품질 참석	전사적 참여
	개발기획	개발일정 및 세부투자 계획	대기업 개발계획 기법
	판매기획	판매계획 및 투자회수 계획	대기업 판매계획 기법
	투자집행	집행내역 관리	사후 관리 기법

히다치케이블의 투자는 전통적인 해외직접투자의 이론인 절충이론(Dunning, 1988) 관점에서는 선진국인 일본의 대기업이 자본이라는 우위요소 혹은 잉여요소를 활용한 하향적 해외 직접투자의 형태(문휘창·조대우, 1990)라 할 수 있다. 자본투자의 목적 관점으로는, 히다치케이블이 필요한 무선랜 단말 기술을 확보하여 일본시장과 해외시장에 진출하기 위한 자산추구형(Asset seeking) FDI(Foreign Direct Investment)라고 볼 수 있다.

요약하면, 자본투자를 통해 히다치케이블은 무선랜 단말의 기술과 안정적인 공급처를 확보하였으며, 투자를 유치한 유니데이타는 재무 안정화와 동시에 안정적인 매출처를 확보하게 되었다. 부수적으로 유니데이타는 글로벌 제품개발 표준화 프로세스와 품질시스템을 학습하는 기회가 되었다. 즉, 해외선진기술의 습득은 물론 신규시장에 진출함으로써 인해 기업의 전반적인 가치 활동을 향상시켜서 기업의 경쟁력을 상승(문휘창, 2007)시키는 촉매 작용을 하여, 경제적 효과(문휘창·정진섭, 2010)에도 유의한 상관관계에 있음을 보여주고 있다.

4.5 경영성과

창업과 동시에 유니데이타는 창업자 그룹의 적극적인 국제화 추진 의지와 DSPG라는 글로벌 솔루션 기업과의 제휴방식으로 추진한 탐색(Exploration)적인 국제화를 통해 세부적인 국제화 전략 필요성을 학습하였다. 세부적인 국제화 전략을 통해 루슨트와 미국 통신사업자를 고객으로 발굴하게 되었다. 이후 현지 지사를 설립하고 현지인을 고용하여 꾸준한 현지화 전략을 추진하였다. 현지화 전략은 9.11 테러라는 뜻하지 않은 사건으로 인해 중단하게 되었다. 반대로 현지 지사를 통한 시장과 고객의 흐름을 학습하여 경쟁자들 보다 한 발

* Original Design Manufacturing: 생산자 개발방식. 생산자가 제품개발에 참여.
 ** Product Life Cycle: 제품수명주기

먼저 무선랜 단말 신제품을 시장에 출시할 수 있었다. 이로 인해, 무선랜 단말이 필요한 일본 대기업인 히다치케이블과 전략적 제휴를 통해 자본유치와 일본을 포함한 해외시장 진출을 이룩하였다. 부수적으로 제휴 과정 중 습득한 최종 소비자 제품 개발 및 판매 노하우, 글로벌 품질 시스템 학습을 통해 내부역량을 강화할 수 있었다.

히다치케이블을 통해 학습한 국제화 경험은 국내 통신사업자와의 전략적 제휴를 성사 시키는 원동력으로 작용하여 지속적인 경영성과를 이룰 수 있었다. 즉, 창업초기의 탐색적인 국제화 경험이 히다치케이블과의 전략적 제휴를 달성한 기틀이 되었다면, 히다치케이블로부터의 국제화 학습은 해외시장 진출 전략을 한 단계 진일보하게 하였다. 창업초기의 단순 탐색적인 국제화 학습에서 전 단계의 국제화 경험을 활용(Exploitation)한 국제화 학습은 국제화 학습역량을 강화하여, 히다치케이블이 보유한 선진 대기업의 다양한 노하우 학습을 가능하게 하는 기업 역량을 강화하는 계기가 되었다고 할 수 있다.

결론적으로, 개발의 표준화, 품질관리 시스템, 고객응대, Plan-Do-See에 따른 체계적인 판매 후 관리에 대한 지식을 이전 받은 결과, 2007년 국내 2위 통신사업자인 LG Dacom이 세계 최초로 시작한 가정용 무선인터넷 전화 서비스인 'myLG070'의 단말 공급업체로 선정되었다. 이후 2011년까지 누적 180만대 판매의 비약적인 성공(이장호, 2006)을 거두는 기반이 되었다. LG U+는 전화사업자 면허를 보유한 전화사업자임에도 불구하고 2007년 'myLG070' 서비스를 시작할 당시까지도 일반 소비자 대상의 전화사업 경험이 없는 통신사업자였다. 즉, 일반 소비자 통신사업 품질운용 경험이 전무한 상태였다. LG U+는 와이파이 전략을 수립하면서 자사의 통신사업자로서의 역량추구는 물론이고, 'myLG070' 서비스의 핵심이 될 WiFi Phone 제품의 우수성과 공급업체의 제품생산 기술, 품질관리 수준이 매우 중요한 파트너 선정기준이 될 수밖에 없었다. 당시 국내의 몇 개의 경쟁사들이 존재하고 있었고, LG데이콤에서는 해당 기업들을 모두 접촉하였다. WiFi phone을 개발, 제작할 기술력에 대해서는 사례기업을 포함하여 비슷한 수준일 수 있었으나, 사례기업만이 보유하고 있던 국제화 경험은 타 경쟁사들과 분명히 차별화 되는 요소였다.

사례기업은 이미 히다치케이블과 루슨트를 통해 습득한 글로벌 통신사업자와 일본기업의 품질 노하우는 이러한 LG U+의 요구사항을 만족시키는 국, 내외 유일한 회사라고 할 수 있었다. 당시의 WiFi phone 개발, 생산업체들은 단순 단말개발 생산을 통해 기업 교환기에 호환되는 사업모델에 치중하고 있었다. 즉, 기업시장의 단말이 각 기업고객 별 수십대에서 수백대의 WiFi phone 수요가 예측되는데 비해 수백만대의 수요가 예상되는 통신사업에 있어서는 무엇보다 생산품질과 생산 후 품질(판매 후 서비스)의 엄격한 기준과 대응 시스템

이 매우 중요한 파트너 선정기준이 될 수밖에 없었다. 지속적인 국제화 경험은 유니데이터의 내부역량 강화에도 기여하여, 국내 통신 대기업과의 전략적 제휴를 이루는 결정적인 요인으로 작용하였다. FDI*는 자본유입, 기술이전, 생산성향상, 수출증가, 경영투명성 향상, 경쟁을 통한 체질강화와 같은 경제적 효과에 유의미(문휘창·정진섭, 2010)하다는 기존 연구의 결과를 본 사례를 통해 부수적으로 확인할 수 있었다.

<표 4> 유니데이터 성장과정

단위: 백만원

년도	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년
매출액	2,543	6,662	6,765	24,661	57,385
순익	58	345	364	576	3,312

<표 5> 유니데이터 제품 발전

구분	고객사	제품
창업기		PC용 프로그램
국제화 초기		보이스 챗 (PC 장착용 보드)
본격적 국제화		
외자 유치		
외자 유치 이후		

V. 사례의 국제화 학습 프로세스 구분과 명제의 도출

국제화 학습 프로세스는 탐색(Exploration)을 통한 새로운 지식의 획득(acquisition), 정보의 분산(distribution), 정보의 해석(interpretation), 조직의 기억(memory)과 적용(Huber, 1991)을 기반으로 구분한다. 기억되고 적용된 지식은 다음 단계의 국제화 추진 시에 활용하여 새로운 지식을 획득하는 기반이 된다. 탐색을 통한 국제화 지식의 획득(acquisition)으로는 창업기의

* Foreign Direct Investment: 외국자본 직접 투자.

시장요구를 DSPG라는 파트너사로부터 입수한 것과 일반전시회 및 전문전시회 존재를 파악한 것이 시작이라 할 수 있다. 꾸준한 전문전시회 참가를 통해 해외진출 프로세스의 일반적인 국제화 학습뿐만 아니라 목적시장별 세부공략 전략을 수립하게 되었다. 세부 목적시장 공략을 통해 루슨트라는 대형 현지고객을 발굴하였고, 심층적인 학습을 위해 현지지사를 설립하기에 이르렀다.

정리하면, 창업 초기의 단순한 국제화 지식획득과는 달리, 2000년 이후로는 파트너 혹은 고객사로부터 직접적으로 내부 역량으로 배태될 수 있는 질적이고 실제적인 국제화 경험을 학습하는 경향으로 심화되기에 이른다. 예를 들면, 현지지사를 설립하여 직접 루슨트의 제품개발 표준, 미국 통신시장 사양 등을 획득하였다. 또한, 전 단계에서 탐색을 통해 획득한 국제화 경험은 다음 단계에서는 활용을 통한 국제화 경험 학습의 기반이 됨을 파악할 수 있다. 루슨트를 통해 습득한 글로벌 대기업의 제품개발 표준, 미국 통신시장 사양 획득의 학습역량은 히다치케이블의 파트너가 될 수 있었던 주요한 경험역량이 되었다. 또한, 히다치케이블로부터 일본기업의 정밀하고 미세한 품질시스템을 획득하는 학습역량으로도 작용하게 되었다. 즉, 국제화 성과는 다음 단계의 국제화 추진 시 활용되는 국제화 경험이라고 할 수 있으며, 기업의 성과는 보유 지식의 활용과 탐색의 적절한 균형을 유지하는 프로세스 학습을 통해 이루어진다(March, 1991; Levinthal and March, 1993)는 연구와 일맥상통한다. 특히, 사례기업과 같은 벤처기업은 창업기의 단순 국제화 지식획득에서 시작하여, 시간이 지남에 따라 깊이 있는 국제화지식을 획득한다. 이때, 전 단계의 탐색을 통한 국제화 경험은 다음 단계의 국제화 추진 시 활용되는 경험으로 작용함을 사례를 통해 확인하였다.

<표 6> 각 단계별 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation)된 국제화 학습과 경험

단계	탐색(Exploration) 된 국제화 학습	다음 단계에 활용(Exploitation) 된 국제화 경험
창업기	해외 전시회 및 해외진출 프로세스 실무	목적 시장별 세부공략 전략 수립
국제화 초기	목적시장 진출 전략, 현지시장 제품 요구	현지 고객 발굴, 지사 설립
본격적인 국제화 추진	루슨트 기술사양, 미국 통신사업자 표준, 개발 프로세스, 개발검증, 고객요구 사항 지원 프로세스 지원을 위한 노하우, 미국시장 현황과 다양한 고객의 요구	글로벌 기업 표준 습득, 신제품 개발
외자 유치	최종 소비자 제품 개발 방법론, 글로벌 품질시스템	글로벌 품질기준 확립, 경영성과

명제 1. 벤처기업은 탐색(Exploration)을 통해 학습한 국제화 경험지식을 활용(Exploitation)하여 다음 단계의 국제화를 수행한다.

또한, 지식획득의 원천이 수평적 파트너 혹은 일반 시장에서 고객중심으로 진화함을 파악하였다. 기존 고객이 전문한 창업기에는 DSPG라는 수평적 관계의 파트너와 일반 시장에

서의 초보적인 국제화를 추진하였다면, 루슨트를 발굴한 이후에는 국제화 학습을 통한 경험 획득의 상대가 고객중심으로 진화 하였다. 대기업에 비해 상대적으로 자원이 취약한 벤처기업은 네트워크를 통한 외부자원을 활용(이병기, 2002; 박태경·전인, 2011; 안연식, 2011)하거나 정부지원(고봉상·용세중·이상천, 2003), 대기업과 중소기업체와의 동반진출(김진철·정형모, 2003; 김현수, 2010)과 같은 방법으로 공동마케팅(정성민·조성도·김경은·문연희, 2008)을 통해 성과를 모색하는 것이 일반적이다. 사례기업은 더 나아가 고객에 대한 이해(권순범, 2009)를 바탕으로 고객(시장) 중심의 국제화 경험을 획득하여 국제화를 추진하였다. 국제화를 추진하는 IT 벤처기업은 파트너 및 고객과의 네트워크 연계를 통해 시장요구, 제품개발, 품질시스템을 포함한 다양한 국제화 경험을 획득한다.

명제 2. 벤처기업은 고객 파트너와 네트워크 연계를 방법으로 국제화를 수행한다.

획득한 국제화 경험은 차기 국제화 수행의 사전지식으로 작용함을 알 수 있었다. 즉, 창업기의 단순 국제전시회 참가를 통해 전문전시회의 필요성을 확인하였다. 전문전시회 참가와 동시에 다양한 지식의 활용은 창업기의 국제화 시도로부터 획득한 지식이 기반이 되었다. 루슨트와의 전략적 제휴를 통한 글로벌 기업의 제품개발과 통신 표준 획득은 마침 일본통신사업자를 대상으로 할 무선랜 단말(WiFi Phone)을 찾던 히다치케이블에게 매력적인 투자처로 확인하는 계기가 되었다. 이는 히다치케이블의 투자유치에 기반지식으로 작용하였음을 확인할 수 있다. 즉, 미국의 대표적인 글로벌기업의 제품, 생산, 고객관리의 노하우가 기반이 되었기 때문에 히다치케이블과의 전략적 제휴와 자본유치 과정, 이후 사업수행에 수월한 결과를 가져올 수 있었다.

히다치케이블로부터의 일본기업의 세밀한 품질관리시스템 경험은 국제화 전략은 물론 사례기업이 한국 내 선두 통신사업자인 LG U+와의 전략적 제휴를 수행하는데 필요한 자질을 구축하는데 기반이 되었다. LG U+는 2007년 당시까지는 전화사업자 면허를 보유하고 있음에도 불구하고, 일반전화 고객을 보유하고 있지 않은 전화사업 경험이 전문한 통신사업자였다. 즉, 24시간 문제가 없어야 하는 일반소비자 대상 통신사업 품질운용의 경험이 전문한 상태였다.

이로 인해, WiFi Phone 제품의 우수성은 물론이고 단말기 공급업체의 제품생산 기술과 품질수준이 매우 중요한 파트너 선정기준이 될 수밖에 없었다. 이미 히다치케이블과 루슨트를 통해 습득한 글로벌 통신사업자와 일본기업의 품질 노하우는 이러한 LG U+와의 사업 수행과정에 있어서 통신사의 품질과 요구에 부합하는 역량을 발전시키는데 중요한 역할을 하였다. 사례기업은 창업기부터 꾸준한 국제화경험을 통해 흡수능력(absorptive capacity)가 높아져서 다음 단계의 국제화를 추진하는데 기반이 되었으며(이동현, 2006), 경영성과(이장호, 2001; Gary Yukl, 2009)에도 기여하였음을 확인할 수 있

다.

명제 3. 국제화 학습을 통한 국제화 경험의 축적은 사전지식으로 작용하여 학습 역량의 강화에 기여한다.

VI. 결론 및 시사점

본 사례연구를 통해 국제화 성과의 결정요인 중 벤처기업의 핵심역량인 개인과 조직의 국제화 경험이 기업의 성과에 기여한다는 기존 연구결과를 재차 확인하였다. 이와 더불어 다음과 같은 새로운 시사점들을 도출하였다. 첫째, 벤처기업의 국제화는 부족한 역량을 보완하기 위해 파트너를 포함한 네트워크 활용을 통해 전략적인 국제화 경험자산을 획득하는 일련의 탐색과 활용의 학습 프로세스 과정(March, 1991; Levinthal and March, 1993)임을 확인하였다. 전 단계에서 학습된 국제화 경험은 다음 단계의 국제화 과정에 활용되는 지식으로 작용하였다. 루슨트와의 제휴를 통해 탐색된 글로벌 통신사업자의 표준과 경험은 히다치와의 전략적 제휴시 활용되었고, 히다치와의 제휴를 통해 탐색된 일본 기업의 품질관리 시스템 노하우는 LG데이콤으로부터 제휴업체로 선정되는데 결정적인 요인으로 활용되었다. 둘째, 벤처기업의 국제화 경험은 파트너와의 네트워크(이병기, 2002; 박태경·전인, 2011; 안연식, 2011)를 통해 이루어짐을 확인하였다. 특히, 국제화 초기의 수평적 네트워크에서 국제화가 진행됨에 따라 점차로 고객지향적 네트워크를 통해 국제화 경험을 습득함을 사례를 통해 확인하였다. 셋째, 벤처기업의 국제화 경험은 일정 시점의 성과 결정요인일 뿐만 아니라, 지속적인 국제화 과정을 거치면서 조직의 국제화 학습역량 강화(이동현, 2006)에 기여함을 확인하였다. 국제화 경험이 없었던 사례기업은 해외 솔루션 기업인 DSPG, 글로벌 기업인 루슨트테크놀로지, 히다치 케이블과의 국제화 과정을 통해 점차로 상위수준의 국제화 학습역량을 습득하게 되었다. 넷째, 강화된 국제화 학습역량은 성과에 기여한다는(이창호, 2001; Gary Yukl, 2009) 것을 확인하였다. 즉, 초기의 단순 국제전시회 참가에서 루슨트라는 글로벌기업과의 제휴를 통한 품질역량 확보, 일본 히다치 케이블의 투자유치와 LGU+의 전략적 제휴를 성공시킨 결과, 창업 이래 최대의 매출을 포함한 경영성과를 올렸다.

그럼에도 불구하고 본 연구의 한계점 및 향후 연구과제로는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 대상이 전형적인 국내 IT 중소 벤처기업의 생생한 사례라는 의미는 있으나, 단일기업 사례라는 점에서 이론적 시사점을 지지하는 데 취약하다. 둘째, 국제화 경험의 특성 분류가 필요하다. 기존 국제화연구 및 본 연구에서는 단순 해외거주, 해외유학, 해외직장 경험, 해외실무 경험을 동일한 국제화 경험요인으로 취급 하였으나, 해외업무와 관련된 전문적인 국제화 경험과 단순한 국제화 경험을 구분하여 정성적 혹은 정량적 방법으로 고찰해 볼 필요가 있다. 셋째, 벤처기업의 국제화 경험 특성에 따른 조직 학습 경로선호를 살펴볼 필요가 있다. 즉, 경험특성에 따라

활용 혹은 탐색 중 어떤 경로를 통해 조직의 국제화 경험으로 내재화 되는지 살펴 볼 필요가 있다. 이는 국제화 제휴시 학습유형이 상이할 경우 지식이전 속도가 빠르다는(이동현, 2006) 기존 연구를 확장하는데 시사점이 있다. 넷째, 본 연구에서 제기한 조직학습 프로세스 관점의 국제화 과정에 대한 연구의 확장이 필요하다. 즉, 벤처기업의 국제화 경험이 조직학습 프로세스를 통해 국제화 성과에 이르는 일련의 프로세스에 대한 심층적인 분석이 필요하다. 이를 통해 조직학습이론의 습득, 저장, 활용 및 학습 매커니즘(정진섭·조동성, 2006)의 이론적 확장에 기여할 것으로 생각한다. 다섯째, 학습을 통해 축적된 국제화 경험이 국제화 성과는 물론 궁극적으로 기업의 성과에도 영향을 준다는 가정을 통해 산업별, 국가별 다양한 사례를 통한 실증적인 분석이 필요하다.

본 연구는 이러한 한계에도 불구하고, 벤처기업의 국제화 경험이 국제화성과의 결정요인으로서 뿐만 아니라, 조직학습 프로세스 과정을 거쳐 국제화 학습역량의 강화를 통해 지속적인 국제화 성과와 경영성과를 달성함을 실제 사례를 통해 제시하였다. 또한, 기존 조직학습이론을 국제화 학습과정에 적용하였으며, 국제화 경험요인의 특성별 분류가 필요하다는 후속연구 과제를 도출하는데 기여하였다.

참고문헌

- 강정은, 이재혁(2010), 벤처기업의 특성과 본 글로벌성장: 한국 벤처기업의 창업자, 기술자원, 네트워크를 중심으로, *국제경영연구*, 21(3), 21-46.
- 고봉상, 용세중, 이상천(2003), 벤처기업의 성과 결정요인에 관한 실증연구, *벤처경영연구*, 6(2), 3-33.
- 권순범(2009), 제품과 서비스 통합을 위한 사례분석과 전략대응방안, *한국IT서비스학회지*, 8(1), 217-229.
- 김상지, 송재용(2009), 벤처기업의 ‘신속한 국제화’ 결정요인: 역량 기반관점을 중심으로, *벤처경영연구*, 12(1), 107-131.
- 김정포, 고경일(2005), 우리나라 벤처기업의 해외진출시기 결정요인에 관한 연구, *대한경영학회지*, 18(3), 1287-1305.
- 김정포, 고경일(2008), 한국 벤처기업의 해외진출성과 영향요인에 관한 연구: 해외지식학습을 중심으로, *국제지역연구*, 12(3), 243-267.
- 김진철, 정형모(2003), SI 산업의 해외진출을 위한 국제 경쟁력 강화 방안에 대한 연구, *한국SI학회지*, 2(1), 17-24.
- 김현수(2010), 글로벌경쟁력 관점의 IT서비스산업정책 연구, *한국IT서비스학회지*, 9(1), 91-111.
- 문휘창(2007), 한국기업의 해외직접투자가 한국기업 및 한국경제에 미치는 영향: 다양한 투자동기를 포괄하는 종합적 접근법, *국제경영리뷰*, 11(1), 115-139.
- 문휘창, 정진섭(2010), 외국인직접투자의 경제적 효과-한국의 사례를 중심으로, *기업경영연구*, 17(2), 133-156.
- 문휘창, 조대우(1990), 연구논문: 전통적 해외직접투자이론의 확장을 위한 연구, *국제경영연구*, 제1권, 107-134.
- 박근호(2007), 한국 기술기반 중소벤처기업의 국제화 속도 결정요인에 관한 연구, *국제지역연구*, 11(3), 321-349.
- 박남규, 한계훈(2008), 중소기업의 기업가 정신이 성장 및 국제화 전략에 미치는 영향에 대한 고찰, *중소기업연구*, 30(4), 157-170.

- 박상문(2005), 벤처기업의 창업팀 특성과 해외시장 진출시기가 국제화 수준에 미치는 영향, *벤처경영연구*, 8(2), 3-26.
- 박용석, 박영렬, 손정민(2006), 국제합작투자 성과 결정요인에 관한 연구: 조직학습 관점, *국제경영연구*, 17(2), 39-64.
- 박재찬, 조동성, 이윤철(2007), 한국 인터넷 기업의 해외확장 메커니즘에 관한 연구, *국제지역연구*, 11(2), 182-208.
- 박태경, 전인(2011), 본 글로벌(Born Global) 기업의 국제화 동인에 관한 사례 연구, *기업가정신과 벤처연구*, 14(2), 71-89.
- 신철호, 조동성(1998), 자원거점이론을 이용한 기업간 성과차이에 관한 연구, *인사조직연구*, 6(1), 35-67.
- 안연식(2011), IT서비스 기업에서의 네트워크 경영 관련 성과 요인에 대한 실증연구, *한국IT서비스학회지*, 10(1), 47-64.
- 여은아(2009), 인적자원의 혁신성, 학습지향성, 이들의 상호작용이 혁신효과 및 사업성공에 미치는 영향: 중소기업과 대기업의 비교연구, *중소기업연구*, 31(2), 19-37.
- 오석영(2010), 기업역량으로서의 조직학습 - 품질경영활동과 기업 성과간의 매개적 역할을 중심으로, *품질경영학회지*, 38(1), 20-33.
- 윤동섭, 조대우(2009), 한국 벤처기업의 해외진출결정요인에 관한 연구, *국제경영연구*, 18(1), 29-58.
- 이동현(2006), 제휴 파트너의 학습 유형이 지식 이전에 미치는 영향, *국제경영연구*, 17(4), 1-30.
- 이병기(2002), 벤처기업 성장요인의 실증분석, *벤처경영연구*, 5(2), 93-109.
- 이장우, 이현숙(2000), 벤처기업의 유형구분과 경영성과, *벤처경영연구*, 3(2), 3-31.
- 이장우, 장수덕(1998), 벤처기업 성공요인에 관한 이론적 고찰, *벤처경영연구*, 1(2), 69-95.
- 이장호(2001), 글로벌 학습과 기업의 경영성과, *국제경영연구*, 12(1), 179-218.
- 이장호(2006), 자원, 전략, 국제화, 국제투자 및 제휴와 벤처기업의 경영성과, *국제경영연구*, 17(3), 121-147.
- 이정렬, 박영렬(2007), 개별내 글로벌 학습과 그룹계열사의 자회사 성과, *국제경영연구*, 18(2), 71-101.
- 이현숙(2011), 자원확보 및 시장확대를 위한 벤처기업의 세계화 전략, *벤처창업연구*, 6(1), 109-132.
- 정성민, 조성도, 김경은, 문연희(2008), 국내 지방 벤처기업의 실패 요인에 관한 탐색적 사례 연구, *벤처경영연구*, 11(4), 91-113.
- 정진섭, 조동성(2006), 기업 글로벌 성장의 메커니즘적 접근: 균형, 조정, 학습 메커니즘을 중심으로, *전략경영연구*, 9(2), 1-30.
- 지용희, 김정포(2003), 한국 국제신생벤처기업의 특성과 성과에 관한 사례연구, *서강경영논총*, 14(2), 443-457.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y.(1994), Initial human and financial capital as predictors of new venture performance, *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Argyris, C. & Schon, D. A.(1978), *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Autio, E., Sapienza, H. J. & Almeida, J. G.(2000), Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth, *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S.(1987a), Managing across borders: New organizational responses, *Sloan Management Review*, 28(4), 7-17.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S.(1987b), Managing across borders: New organizational responses, *Sloan Management Review*, 28(5), 45-53.
- Barkema, H. G. & Vermeulen, F.(1998), International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective, *Academy of Management Journal*, 41, 7-26.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J.(2002), Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows, *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Burgelman, R. A.(1991), Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research, *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A.(1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Crick, D. & Jones, M. V.(2002), Small-High-Technology Firms and International High-Technology Markets, *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.
- Dunning, J.(1988), The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of international Business Studies*, 19(1), 1-33.
- Yukl, G.(2009), Leading organizational learning: Reflections on theory and research, *The Leadership Quarterly*, 20, 49-53.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D.(1994), A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance, *Journal of Management*, 20, 297-326.
- Huber, G. P.(1991), Organizational learning: An examination of the contributing Processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Johanson, J. & Vahlne, J.(1977), The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 4, 20-29.
- Johanson, J. & Vahlne, J.(1990), The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Koza, M. P. & Lewin, A. Y.(1998), The co-evolution of strategic alliances, *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M.(1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, 9(5), 461-477.
- Levitt, B. & March, J. G.(1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Levinthal, D. A. & March, J. G.(1993), The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 95-112.
- Luo, Y.(2000), Dynamic Capabilities in International Expansion, *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- March, J. G.(1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mason, A. C. & James, W. F.(2001), Top Management teams, Global strategic posture, and the moderating role of uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44(3),

533-545.

McDougall, S. & Oviatt, M.(1994), Explaining the Formation of International New Ventures, *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.

Nonaka, I.(1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Spender, J. C.(1992), Limits to Learning from the West, *The International Executive*, 34, 389-410.

Tsang, E. W. K.(1999), A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances, *Journal of World Business*, 34(3), 211-229.

Hitachi Cable(2006), Hitachi Cable Corporate Profile Data Book 2006, *Hitachi Cable, Ltd.*

Hitachi Cable(2010), Hitachi Cable Corporate Profile Data Book 2010, *Hitachi Cable, Ltd.*

www.hitachi-cable.co.jp (검색일자 2011.10.30)

유니데이터커뮤니케이션(주) 홈페이지 www.udcsystems.com(검색일자 2011.10.30)

The International Learning of a Korean IT Venture Firm : A Case Study of UniData Communication Systems

Park, Sang Gyu *
Moon, HwY Chang **

Abstract

This paper explains the contribution of international learning to the business performance through strengthening the international learning capability of the organization. This is consistent with the previous literature that the organization's international experience is an important determinant of the international performance and the learning capability, strengthened through organizational learning, contributes to the business performance. In addition, this paper analyzes the characteristics of international learning of a venture business, which has actively pursued internationalization, by categorizing exploitation and exploration. An important result is that the small-sized venture firm, which is weak in internal resources compared with large firms, utilizes partner network more actively to accumulate international experience by exploration. We can then confirm that this international experience strengthens learning capability and gives positive effects on the business performance.

Keywords: International experience, Organizational Learning, Internationalization Learning, Exploration, Exploitation, Performance

* Ph.D Candidate, aSSIST.

** Professor, Seoul National University(GSIS).