

탐험 및 활용의 복합적 활동을 통한 코라오흐딩스의 동남아시아 자동차시장 진출전략

배재성*, 서영욱**

대전대학교 융합컨설팅학과 박사과정*, 대전대학교 융합컨설팅학과 교수**

KOLAO Holdings' Entry Strategy to Southeast Asian Automotive Market through Combined Activities of Exploration and Exploitation

Jaesung Pae*, Young Wook, Seo**

Doctoral Course, Dept. of Business Consulting, Daejeon University*

Professor, Dept. of Business Consulting, Daejeon University**

요 약 일본 자동차가 동남아시아 시장을 장악하고 있는 가운데 예외적으로 라오스에서 독보적인 자동차 시장점유율을 확보하고 지역 내 글로벌화를 시도하고 있는 코라오흐딩스라는 기업이 있다. 코라오흐딩스는 한국인이 설립한 라오스 현지 기업이며 2010년 한상 기업 최초로 코스피에 상장했다. 본 연구는 코라오흐딩스가 라오스 자동차 시장을 개척하고 라오스 최대 기업으로 성장한 경영전략을 알아보고자 한다. March(1991)가 제시한 조직학습에서의 활용(Exploitation)과 탐험(Exploration) 모델을 적용하여 경영혁신에 어떻게 작용했는지를 조사한다. 또한 기업의 글로벌화를 위한 문화적 혁신과 프로세스 혁신을 분석했다. 기술의 활용과 탐험, 프로세스 혁신과 문화적 혁신에 대하여 매트릭스 분석을 하였다. 기술의 활용은 초기 시장진입 전략으로, 기술의 탐험은 시장확대 전략으로, 문화적 혁신은 지속성장 전략으로, 프로세스 혁신은 경영합리화 전략으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 최근 동남아 시장에 진출하고자 하는 국내 기업에 기술의 활용과 탐험의 균형전략이 효과적일 수 있고 현지인으로부터 사랑받고 지속적으로 성장하는 기업이 되기 위해서는 문화적 혁신이 유효하다는 사실을 시사한다.

주제어 : 활용, 탐험, 코라오 홀딩스, 라오스, 자동차 시장, 현지화 전략

Abstract Kolao Holdings has a dominant market share in Lao Automotive market, wherever Japanese automotive makers have the biggest market share in other Southeast Asian countries. The company that was founded by a Korean in Laos has firstly listed on the Korean Stock Market among companies which Koreans founded abroad. Applying the model of Exploration and Exploitation by March(1991), this study is aiming at finding out what the management strategy led to Kolao's success in Laos. In addition, this study figured out the company's process innovation and cultural innovation. In result, it is summarized that the exploitation activities contributed to the entry to Lao market, the exploration activities to expanding market to neighboring countries, the process innovation to creation profits, and cultural innovation to sustainable growth.

Key Words : Exploitation, Exploration, Kolao Holdings, Laos, Automotive Market, Localization

Received 5 June 2017, Revised 11 July 2017
Accepted 20 August 2017, Published 28 August 2017
Corresponding Author: Young Wook Seo(Daejeon University)
Email: ywseo@dju.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

1. 서론

2015년 12월 31일 아세안 10개국의 단일 시장 및 단일 생산기지 형성을 목표로 하는 아세안경제공동체(AEC: ASEAN Economic Community)가 출범함으로써 명목 GDP 2조 5천억 달러, 인구 6억명 규모의 거대 경제권이 출범했다. 그중에서 인도차이나반도를 관통하는 4000여 킬로미터 메콩강 유역의 미얀마, 라오스, 태국, 캄보디아, 베트남은 다른 아세안국가에 비하여 새로운 세계경제의 젖줄로 부상하고 있다. 이들 5개국에 중국을 포함하여 메콩강경제권(GMS; Greater Mekong Subregion)이라고 불린다. 라오스는 1992년 GMS가입에 서명하면서 문호를 개방하기 시작하였다. 라오스는 1997년 ASEAN의 정식회원국이 되었고 2013년 WTO에 가입하여 많은 품목의 관세를 철폐했거나 단계적으로 철폐하고 있다. 또한 중국, 말레이시아와 고속철도 건설 프로젝트를 계약했다.

라오스는 GMS 5개 국가 중 상대적으로 열악한 지리적, 경제적 환경에서도 가장 빠른 경제 성장세를 보이는 신흥국가이다. 라오스의 인구는 670만 명으로 적지만 국토는 23.7만 km²로 남북한을 합한 면적보다 넓다[1]. 매년 8% 내외의 경제성장률을 보이고 있고 1인당 국민소득은 주변 국가에 비해 낮은 1760달러(2014년 기준)이다. 국토의 70% 이상이 산악지대로 되어있으며 연평균 1800mm의 풍부한 강수량과 메콩강으로 인하여 전기가 전체 수출에서 두 번째 비중을 차지하고 있다. 라오스는 바다가 없고 철도 또한 거의 개설되어 있지 않아 대부분의 운송을 자동차와 오토바이가 맡고 있으나 도로 포장율은 15%(2013년 기준) 정도에 그쳐 도로 사정이 매우 열악하다.

일본 자동차가 동남아시아 시장을 장악하고 있는 가운데 예외적으로 라오스에서 독보적인 자동차 시장점유율을 확보하고 있는 코라오홀딩스(‘코라오’라 부른다)가 있다. 코라오는 한국인이 설립한 라오스 현지 기업이며 2010년 한상 기업 최초로 코스피에 상장했다. 본 연구의 목적은 불모지와 같은 라오스 자동차 시장을 개척하고 라오스 최대 민간기업으로 성장한 코라오의 경영전략을 분석하는 것이다. 라오스 자동차시장 환경과 코라오 창업자의 리더십을 분석하고 코라오의 경영전략을 March(1991)가 제시한 활용(Exploitation)과 탐험(Exploration) 모델을 적용하여 분석하고자 한다. 또한 코라오의 프로세스 혁신과 현지화를 위한 조직·문화적 혁

신 사례도 분석하고자 한다. 본 사례연구를 위해 코라오 IR자료, 언론 보도내용, 증권사 기업분석자료, 연구기관의 정책보고서 등 다양한 자료를 활용하였다. 라오스 자동차 시장을 개척하고 이웃 국가에 까지 사업영역을 확대하는 코라오의 국제화 전략은 향후 아세안 신흥시장에 진출하려는 기업들에게 많은 시사점을 줄 것이다.

2. 이론적 배경

기업은 지속적인 가치창출과 시장 환경변화에 대한 전략적인 적응이 필요하다. 이러한 기업 활동을 탐험적(Exploration) 활동과 활용적(Exploitation) 활동으로 나누어 살펴 볼 수 있다. March는 1991년 자신의 논문에서 활용과 탐험을 다음과 같이 구분했다. 활용(exploitation)은 순화(refinement), 선택(choice), 생산(production), 효율성(efficiency), 집행(execution) 선발(selection), 실행(implementation) 등의 활동이라 했다. 반면 탐험(exploration)은 탐색(search), 변형(variation), 위험감수(risk taking), 실험(experimentation), 유연성(flexibility), 발견(discovery), 유희(play), 혁신(innovation) 등의 활동이라 했다[2]. 이런 다양한 활동들에 대해 March(1991)는 ‘기존 지식의 사용(use of already known)’을 ‘활용’으로, ‘새로운 지식의 추구(pursuit of new knowledge)’를 ‘탐험’으로 다시 요약했다. 그는 탐험이 활용보다 수익 면에서 불확실하고 시간이 더 걸리고 조직에서 실행과 채택을 하기에 더 멀게 나타난다고 했다. 활용의 결과로 경영성과가 향상될 가능성은 크지만 향상의 변동 폭은 작은 반면 탐험은 크게 성공하거나 실패할 수 있어 항상 변동 폭은 크게 나타나게 되어 활용과 탐험이 경영성과에 다른 영향을 준다고 했다. March가 활용과 탐험에 대한 명확한 정의를 내리기 보다는 개념을 제시하는 수준의 포괄적인 개념을 정의했다고 볼 수 있다[3]. 이후 많은 경영학자들이 다양한 형태로 활용과 탐험을 구분했다. 첫 번째로 활용과 탐험을 프로세스 측면으로 이해하여 투입(input)차원에서 파악하기도 하였고[4] 결과(output) 차원에서 파악하였다[5]. 애플의 아이폰의 예를 들어 보자. 김효정(2010)은 “아이폰이 출시될 무렵에는 이미 MP3플레이어가 나와 있었다. 애플은 편리한 UI와 우수한 디자인을 더해 아이폰을 개발하여 돌풍을 일으켰다.

아이팟에 투입된 기술은 국지적인 탐색기술에 불과하여 ‘활용’에 해당하지만 결과물 측면에서 보면 급진적 혁신을 가져왔기에 ‘탐험’에 해당한다.” 라고 했다[3]. 두 번째로 조직의 역량, 연구자의 지식기반 등의 정도(degree)에 따라 탐험과 활용의 개념이 달라 질 수 있다. 조직의 역량은 지식의 다양성(knowledge diversity), 지식탐색 활동(search activity), 과거 경험(experience) 등 다양한 요소에 의해 달라진다[6]. 예를 들어 특정기업에서는 활용적 탐색활동이 다른 기업에게는 탐험적 탐색활동이 될 수 있다. 이는 국가별 경제적 수준의 상이함에서도 발생할 수 있다. 또한 Jensen(2006)은 활용적 혁신(Exploitative Innovation)은 기존 고객을 대상으로 하는 점진적 혁신이라 하고, 탐험적 혁신(Exploratory Innovation)은 새로운 고객과 시장을 대상으로 하는 혁신활동이라 정의했다[7]. 조직의 역량 및 기준이 상이함에 따라 활용과 탐험에 대한 구분이 바뀔 수 있음을 Lavie, Stettner and Tushman(2010)은 스위스 시계산업을 대상으로 설명했다[8]. 세 번째로 활용과 탐험은 맥락에 따라 달라 질 수 있다. 해당 조직이 속한 산업이 하이테크 산업 혹은 로우테크 산업이냐에 따라서 달라 질 수 있다. 이밖에도 He & Wong(2004)은 기존 제품시장 영역을 개선하려는 목적의 기술혁신 활동을 활용적 혁신으로 규정하였고[9], 새로운 제품시장 영역으로 진입하려는 목적의 기술혁신 활동을 탐험적 혁신으로 정의했다. 특히 활용과 탐험을 판단하는 기준으로 기업 자체의 역량, 자원이나 프로세스를 기준으로 해야 한다고 주장했다. 즉 어느 기업의 탐험적 활동이 다른 기업에게는 활용적 활동이 될 수 있고 그 반대의 경우도 될 수 있다.

실제 탐험적 활동과 활용적 활동이 중소기업의 제품 혁신과 공정활동에 다른 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 첨단산업제품을 생산하는 중소기업에서 탐험적 활동은 제품혁신과 공정혁신 모두 유의한 영향을 준 반면 전통제조업의 경우에는 제품혁신에만 유의한 영향을 주었다. 활용적 활동은 전통제조업에서만 공정혁신에 영향을 주고 첨단업종에는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 기술변화가 빠른 첨단업종에서는 새로운 기술과 시장에 대한 탐험적 활동이 효과적인 반면, 기술변화가 느린 전통제조업에서는 탐험적 활동을 통한 제품혁신과 기존 제품시장 영역에서 활용적 활동이 필요하다[10]. 기업의 경영자원은 한정되어 있으므로 활용적 활동과 탐험적 활

동은 상충(trade-off) 관계이다. 활용적 활동에 투입되는 자원이 증가하면 탐험적 활동에 투입되는 자원은 감소하게 된다. 반대로 탐험적 활동에 투입하는 자원이 증가하면 장기적 성과창출의 가능성이 높아지며 활용적 활동에 투입하는 자원은 감소할 수밖에 없다. 활용적 활동은 기존제품의 품질개선, 생산비용 절감, 불량품 개선에 영향을 주며 탐험적 활동은 신제품 개발, 제품다변화를 통한 시장개척 활동에 영향을 준다[11]. 하성욱(2010)연구에 의하면 활용적 활동은 매출액성장률에는 거의 영향을 주지 않고 기존 사업의 효율성에 약간을 영향을 주는 반면 탐험적 활동은 기존 사업의 효율성에는 영향을 전혀 주지 않고 새로운 사업의 창출에만 영향을 준다는 것이 나타났다[12]. 정동섭(2011)은 혁신형 중소기업의 탐험과 활용의 유형에 관한 실증연구에서 기업의 조직문화, 환경의 동태성 등 맥락변수를 잘 고려해야 한다고 했다. 즉 혁신적 조직문화에서는 탐험과 활용이 균형을 이룬 양면형 활동이나 탐험적 활동이 가장 좋은 대안이며 환경의 동태성이 낮고 혁신적 조직문화를 갖추지 못한 조직은 탐험적 활동 보다는 활용적 활동이 나은 대안이라고 했다[13]. 자동차 산업과 같은 융합산업의 시장 경쟁력은 산업의 진행에 따라 도입, 확산, 발전 단계로 구분하여 R&D 지원과 시장진입 제도개선, 타 산업과 융복합을 통하여 확보된다고 했다[14]. 기업의 성과를 제고하기 위해서는 원활한 의사소통, 고객의 정책과정의 참여 등이 유효하며 해외 현지 창업 기업이 시장진입과 확대를 위해서는 현지인의 의사결정 참여는 매우 중요하다[15].

본 연구에서는 March가 제시한 활용과 탐험을 기반으로 하고, 선행연구에서 제시한 투입과 결과물의 측면, 조직의 역량 정도, 맥락(context)에 따라 활용과 탐험의 개념을 구분하여 적용하였다. 선행연구에서 정의된 활용과 탐험을 코라오 기업활동에 적용하여 기업의 경영전략을 파악하고 코라오의 시장진입, 시장확대, 글로벌화에 어떠한 영향을 주었는지 분석하였다. 또한 국내에서 창업하여 해외로 진출한 사례가 아니고 라오스 현지에서 창업하여 시장을 개척한 특별한 점을 고려하여 라오스 현지화를 위한 조직·문화 혁신활동을 중요한 요소로 분석하였다. 일본 자동차가 장악하고 있는 라오스 자동차 시장에 늦게 진입하여 시장점유율을 확대하고 수익을 극대화하기 위해 현지 자동차 시장에 집중된 프로세스 혁신과 CEO의 리더십도 함께 분석했다. CEO의 윤리의식과 사

회공헌활동은 재무적 성과, 조직적 성과, 사회적 성과에 유의적인 영향을 미치고 있다[16].

3. 라오스의 시장과 코라오홀딩스 개요

3.1 라오스 시장의 특성

라오스는 태국, 중국, 베트남, 캄보디아, 미얀마 5개국에 둘러싸인 내륙국으로 주변국에 대한 경제적 의존도가 매우 높다. 라오스는 남북으로 길게(1,700km) 뻗은 형태로 도로망 구축이 충분치 않으며 도로 포장율도 15%로 운송여건이 열악하다. AEC의 출범에 따라 내륙국 물류 한계가 역내 물류허브로 전환되어 새로운 기회를 가질 수도 있다. 라오스는 작지만 안정적으로 성장하고 있으며 경쟁이 적은 시장으로 시장이 미성숙 단계이고 모든 분야의 인프라가 부족하기에 향후 국가 경제발전과 함께 성장할 수 있는 기회가 많다. 대부분의 산업이 과점형태로 경쟁이 적기 때문에 먼저 들어와 과점기업의 하나로 자리 잡으면 큰 선점효과를 구현할 가능성이 높다. 한국의 대 라오스 수출은 2014년 156백만 달러, 수입은 18백만 달러 규모이다[17, 18]. 한국의 대 라오스 수출의 대부분은 승용차, 화물자동차가 차지하고 있다. 코라오가 라오스에서 소형트럭을 제조하고 있어 라오스로 원동기 수출이 크게 증가했다. 한국무역협회 자료에 따르면 2015년 9월까지 차량관련 제품 수출비중이 약 77%이다. 라오스 1000명당 자동차 보급률은 43대로써 소득수준에 비하여 높은 편이다. 라오스의 자동차 등록대수는 매년 꾸준히 증가하고 있으며 2014년 누적등록대수는 34만대 정도이고 오토바이는 120만대이다. 자동차등록대수 성장률은 매년 평균 10% 이상이다. 라오스의 차종별 구성은 2014년 기준으로 픽업트럭이 52%, 승용차 15%, 소형버스 12%, SUV 6%, 상용차 15%로 픽업트럭이 월등히 많다. 픽업트럭이 많은 이유는 농업과 같은 생업에 폭넓게 활용할 수 있고 열악한 도로사정에 적합하기 때문이다. 픽업트럭의 경우 도요타가 전체의 62%로 압도적 우위를 보이고 있고 코라오가 자체 CKD(Completely Knocked Down: 완성품 관세회피를 위한 부품 수입 및 현지 조립)로 7%를 차지하고 있다. 픽업트럭에서 도요타가 우위를 보이고 있는 이유는 현대나 기아에서 픽업트럭을 생산하고 있지 않기 때문이다.

3.2 코라오홀딩스 개요

코라오홀딩스는 라오스에서 현대차와 기아차의 신차를 수입·판매하고, 자체브랜드 'KOLAO' 오토바이와 'DAEHAN' 자동차를 생산하고 판매하는 '코라오디벨로핑(KOLAO Developing; KDC)'을 100% 보유한 라오스 내 최대 민간 역외 지주회사이다. 코라오는 1997년 라오스에서 'General Motors'를 설립하고 중고차 유통사업을 시작하면서 자동차 시장에 진출하였다. KDC는 1999년 라오스 남부에 위치한 사바나캣(Savannahcat) 공장을 인수해 중고차를 조립하여 판매하기 시작했다. 2000년 기아차, 2001년 현대차와 딜러십 계약을 체결하고 라오스에서 본격적으로 신차 판매를 했다. 2003년부터는 'KOLAO'라는 독자 브랜드 오토바이를 생산하여 오토바이 시장에도 진출했다. 코라오의 중고차 사업은 2010년만 하더라도 전체 매출의 35.5%를 차지했을 만큼 주력 사업이었다. 라오스 정부가 2012년 ASEM(아시아-유럽 정상회의, Asia-Europe Meeting) 개최와 2013년 WTO 가입을 위해 2012년 안전과 환경 문제를 이유로 중고차 수입·판매를 전면 금지시켰다. 코라오는 이를 대비해 2012년부터 CKD사업을 준비함으로써 사업구조를 혁신했다. KDC는 1997년 사업을 시작한 이래 라오스 최초로 선진화 된 사후관리시스템을 구축하여 라오스 유일의 자동차, 오토바이 생산 및 AS시설 기반을 갖춘 자동차메이커로서 전국 7개 주요 도시에 직영 AS센터 및 쇼룸을 운영하고 있다. 코라오의 사업부문은 크게 현대차·기아차 등 신차 딜러십 판매, CKD 자체브랜드 'DAEHAN' 자동차 생산·판매, 오토바이, 악세사리 및 AS 서비스로 나눌 수 있다. 2014년 신차 판매가 전체 매출액의 65.9%를 차지했지만 2015년 상반기엔 58.3%로 비중이 하락했다. 그 이유는 2013년 3분기부터 시작한 CKD 자동차 판매가 크게 늘었기 때문이다. CKD 매출비중은 2013년 연간 기준으로 4.0%에 불과했지만 2014년 18.7%, 2015년 상반기 26.4%로 큰 폭 상승했다. 신차 부문에선 중국자동차와 건설 장비비도 포함되지만 현대차와 기아차 판매가 95% 이상이다. 오토바이는 자체브랜드 7개 'KOLAO' 모델을 생산해 라오스 내 총 319개의 직영점과 프랜차이즈를 통해 판매하고 있으며 35% 시장점유율을 차지하고 있다. 연간 생산능력은 6만 대 수준이다.

4. 라오스 진출전략 분석

활용과 탐험에 대한 개념은 March(1991)가 제안한 활용과 탐험의 기본개념과 선행연구자들이 구분한 내용을 조사하여 <Table 1>과 같이 정리하였다. 이런 개념을 활용하여 본 연구에서는 활용적 활동을 기존 지식의 활용, 기존제품시장에 대한 영역 개선, 단기적 관점의 기술혁신 활동으로 개념화 했다. 탐험적 활동은 새로운 지식의 추구, 신제품을 통한 새로운 시장 진입, 신규 고객의 창출, 장기적 관점의 기술혁신 활동으로 정의했다.

<Table 1> Definition of Exploitation and Exploration

	Exploitation	Exploration
Auh and Menguc [19]	exploitation is chiefly interested in refining and extending existing skills and capabilities	exploration is concerned with challenging existing ideas with innovative concepts
He and Wong [9]	technological innovation activities aimed at improving existing product-market positions	technological innovation activities aimed at entering new product-market domains
Jensen [7]	extent to which units build on existing customers	developing new products and services
Kane and Alavi [20]	incremental learning focused on diffusion, refinement, and reuse of existing knowledge	the development of new knowledge or replacing existing content within the organization's memory
Lavie et al [8]	refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution	search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation
March [1]	refinement and extension of existing competencies, technologies, and paradigms exhibiting returns that are positive, proximate, and predictable	experimentation with new alternatives having returns that are uncertain, distant, and often negative
Yalcinkaya et al. [21]	the ability to improve continuously its existing resources and processes	the ability to adopt new processes, products, and services that are unique from those used in the past

4.1 활용적 활동과 탐험적 활동

4.1.1 활용적 활동

코라오의 라오스 시장진출 전략의 활용적 활동의 첫 번째는 2003년 자체 브랜드 KOLAO 오토바이를 생산해

서 판매한 것이다. 사바나켓 공장을 인수하여 여러 나라에서 품질이 우수하고 가격 경쟁력이 있는 부품을 공급 받아 독자적인 디자인과 뛰어난 조립기술로 일본의 고급 제품과 중국의 저가제품의 틈새시장을 공략하여 성공하였다. 두 번째는 한국에서 중고자동차를 반제품으로 수입·제조립하여 판매한 것이 코라오가 라오스에 진출한 결정적 요인이 되었다. 2012년 라오스 정부가 중고차 수입 금지조치를 하기 전까지 중고자동차 반제품 수입·판매는 코라오의 주력 사업이었다. 중고자동차 시장에서는 제조사와 가격이 주요 의사결정 요소이므로 한국산 중고자동차를 일본자동차보다 저렴하게 판매하는 전략은 성공적이었다[22]. 세 번째는 2000년 기아차와, 2001년 현대차와 계약을 맺고 라오스 내 독점 판매권을 확보함으로써 한국 자동차의 시장 점유율을 획기적으로 높였다. 2012년엔 현대상용차 및 두산인프라코어와 판매계약을 체결하고 상용차도 판매하고 있다. 또한 미얀마에서도 현대차의 독점판매권을 확보하였다. 2014년 신차매출액은 전체 매출액의 65.9%인 237백만 달러이다. 네 번째는 다른 경쟁 사업자들과 차별적으로 라오스에서 최초로 AS센터를 설립하고 본격적인 사업을 시작했다. 중고차는 품질·디자인보다 AS와 부품공급이 더 중요하다. 부품 판매와 AS매출액이 2014년 5.7%인 20백만 달러를 기록했다.

4.1.2 탐험적 활동

첫 번째는 중고차 판매업이 주 비즈니스였으나 2012년 라오스 정부가 환경오염 및 안정성 등을 이유로 중고차 수입/판매를 전면 금지시킴에 따라 한국이나 중국으로부터 자동차부품을 수입하여 조립·생산하여 자체 브랜드 'DAEHAN'을 판매하는 CKD신차사업을 시작했다. CKD신차사업은 검증된 중고차 판매업을 검증되지 않은 사업으로 전환하는 모험이었다. 그렇지만 CKD신차사업은 기존 중고차 조립 인력을 그대로 활용할 수 있다는 점과 물류 및 재고관리가 간소화된다는 점, 생산 효율이 개선된다는 점, 원가 관리가 용이해진다는 점 등 장점이 많았다. 2013년 1톤 트럭 Super-1을 처음으로 시장에 내놓았고 빠르게 중고차 사업을 대신하여, 2013년 출시된 Super-1의 시장 점유율은 계속 증가하고 있다. 2013년 CKD신차 매출액은 8백만 달러에서 2014년 전체 매출액의 18.7%에 해당하는 67백만 달러를 기록했다.

두 번째는 오토바이와 CKD신차로 베트남까지 시장을 확대하였다. 베트남의 오토바이 시장은 높은 품질의 일본 혼다 제품이 90% 이상을 점유하고 있었고 2000년대 초반 중국산 저가형 오토바이가 새롭게 진입했다. 코라오는 자체 오토바이 브랜드 'KOLAO'의 시장 포지셔닝을 '품질 좋고 저렴한 오토바이'로 정하고 품질은 혼다와 비슷하지만 가격은 혼다의 80% 수준인 오토바이를 생산하는데 성공했다. 2014년 코라오의 베트남 오토바이 시장 점유율은 45%이다. 또한 베트남의 버스제조 공기업인 Vinamotor와 CKD 신차 판매계약을 체결하여 베트남 북부시장에도 진출했다. Vinamotor가 라오스에서 CKD부품을 수입하여 생산·판매하는 방식이다. 베트남 남부시장에는 코라오가 연간 2만대 생산이 가능한 공장을 세워 유통까지 직접 담당할 계획을 추진하고 있다.

4.2 프로세스혁신과 조직·문화적 혁신

4.2.1 프로세스 혁신

첫 번째는 '누수 없는 Value Chain'이라는 브랜드 관리 전략을 실행하고 있다. 자동차와 관련된 모든 과정에서 수익을 창출할 수 있도록 계열화하는 전략이다. 자동차의 생산·판매, AS와 부품유통, 완성차 수입·판매, 중고차 판매서비스 및 매매, 자동차할부금융 도입, 자동차 판매망을 통한 코라오의 다른 아이템을 판매함으로써 계속해서 수익을 창출할 수 있는 구조를 실행하고 있다. 선택과 집중을 통해 계열화함으로써 누수가 없는 value chain을 구축하여 라오스의 제 1의 자동차 기업이 되었다. 자동차 판매는 라오스 전국 138개의 직영쇼룸(20개)과 딜러(118개)를 통해, 할부금융은 대형 직영 쇼룸에 계열사인 인도차이나은행이 입점해서 이루어지고 있다. 쇼룸에서는 자동차의 판매, AS, 부품, 악세사리, 소모품의 판매뿐만 아니라 고객이 AS를 받는 시간동안 가구 등 생활용품도 구매할 수 있도록 매장도 조성해 놨다. 쇼룸에서는 차량을 교체하려는 소비자들에겐 판매와 중고차 매매 서비스까지 도와준다. 두 번째는 라오스 최초로 자동차 할부금융서비스와 오토론을 도입했다. 라오스에서 할부금융서비스는 코라오만 시행하고 있어 매출증대와 시장점유율 확대에 큰 기여를 했다. 할부금융서비스는 코라오가 2008년 설립한 인도차이나은행을 통해 이루어져 절대적 우위를 보이고 있다. 상업용 차량과 'DAEHAN' 브랜드 트럭에 대해서는 인도차이나은행을 거치지 않고 회사

가 할부금융서비스를 제공하고 있다. 직영 쇼룸을 통한 자동차 판매는 60%가 할부금융이고 40%가 현금 결제이다. 할부금융서비스 외에 자동차를 담보로 대출해주는 오토론도 시행하고 있다. 라오스 현지 은행을 통해 오토론을 실시하여 자체 할부금융 비중을 낮추고 있다. 세 번째는 딜러십과 오토바이 프랜차이즈 사업이다. 코라오는 라오스 전국에 총 118개의 딜러십을 보유하고 있다. 딜러에게 신차 판매와 부품, 서비스 제공 권한을 부여하고 판매실적과 잔고 보고서를 제출하는 의무도 부여했다. 코라오는 딜러들로부터 최초 자동차 금액의 30%를 현금으로 받고 나머지 70%에 대해서는 3~6개월 할부로 돌려받는 형태로 운영하고 있다. 코라오의 오토바이 매출액의 50% 이상이 오토바이 프랜차이즈 사업에서 발생하고 있다. 코라오 오토바이 가맹점은 도시지역뿐만 아니라 지방에까지 총 226개가 운영되고 있다[23, 24].

4.2.2 조직·문화혁신

첫 번째는 현지 라오스인으로 구성된 라오위원회를 운영하고 라오스인이 한국인 직원을 평가하게 하는 시스템을 정립하여 현지인 중심 경영을 추진했다. 4000여 명의 직원 중 한국인은 전문인력 150여명에 불과하다. 부서별 라오스인 핵심인재들로 구성된 라오위원회(Lao Committee)는 주요 인사 및 조직관리 현안을 스스로 결정하는 등 자율적으로 운영하고 있다. 코라오가 전 세계 한상기업 중 가장 현지인을 잘 활용하는 기업으로 알려진 이유이다. 또 다른 현지인 중심 경영은 직원 평가시스템이다. 현지인 근로자가 한국인 매니저를 평가하며 전체 근무평정에 25% 비중으로 반영하고 추후 피드백 되는 시스템이다. 평가항목은 '현지인들과 인격적으로 교류하는가?', '라오스 문화를 잘 이해하고 있는가?' 등 라오스 문화 존중 및 상생하는 관계를 강조 한다. 두 번째는 사회공헌활동이다. 코라오가 라오스에서 벌어들인 수익을 라오스에 재투자해 은행도 만들고 무료학교도 운영하고, 수혜성금도 내자 라오스인들은 코라오를 국민기업으로 받아들였다. 해마다 100만~150만 달러를 저소득층 무상교육과 탁아소·유아원 등 보육시설 운영을 지원하고 있다. 라오스에서 세금납부액도 1위지만 사회공헌활동도 1위다. 현재 5개 학교 1300명 학생을 대상으로 무상 교육을 실시하고 있고, 초등학교부터 대학까지 단계적으로 학교를 설립할 계획도 갖고 있다. 이 밖에도 코라오 CEO

는 100만 달러를 기부해 부아손 총리와 함께 기부문화재단을 설립했다. 코라오 CEO는 “라오스는 제2의 조국이자 제2의 고향입니다. 저를 이만큼 키워주었으니, 이제 제가 값을 차례죠.”라고 말한다[25].

4.3 창업주의 리더십

하나의 기업이 만들어지고 성공하기까지는 창업자의 리더십이 절대적이다. 코라오 CEO는 실패를 딛고 라오스라는 열악한 시장에서 누구도 관심 갖지 않았던 자동차 시장을 개척했다. 남들과 다르게 하고 현지 국가의 발전과 함께하며 준법경영을 하고 기업의 경쟁력과 연속성은 현지화에 달려 있다고 믿는 코라오 CEO의 리더십이 야말로 코라오가 라오스 국민으로부터 국민기업으로 사랑받는 이유이다. 특히 자신의 경험을 바탕으로 만든 코라오 10계명(KOLAO Ways)은 해외시장에 진출하려는 기업인들에게 많은 시사점을 던져주고 있다.

4. 결론

본 연구에서는 일본자동차가 장악한 라오스 자동차시장을 라오스 현지에서 창업하여 성공한 코라오의 경영전략을 March(1991)가 제시한 활용과 탐험을 기반으로 분석하였다. 활용과 탐험의 개념 구분은 연구자마다 조직의 다양성과 경험, 기존 고객 대상의 점진적 개선과 새로운 고객 대상의 혁신, 기존 제품시장 영역의 개선활동과 새로운 제품시장 영역의 진입 등에 따라 다르게 적용했다. 또한 코라오의 경영전략을 프로세스 혁신과 조직·문화 혁신의 관점으로 분석하였다. 중고자동차 사업이 주력이었던 코라오가 중고자동차 수입금지에 대비하여 CKD 신차 사업을 준비하고 주력사업으로 변경한 것, 자체 브랜드 오토바이와 CKD 신차로 베트남까지 시장을 확대한 것은 탐험적 활동으로 정의할 수 있으며 이는 곧 코라오의 글로벌화에 기여했다. 독자적인 디자인과 조립 기술로 중국과 일본의 틈새시장을 공략한 오토바이 사업, 중고자동차를 수입하여 판매하여 자동차 시장에 진출한 것, 다른 경쟁사업자들과 차별적인 AS정책 등은 활용적 활동으로써 그 결과 라오스 시장에 진입하여 확고한 시장점유율을 확보했다. 자동차사업과 관련하여 수익의 극대화를 위한 누수 없는 Value Chain 구축, 라오스 최초

자동차 할부금융서비스와 오토론 도입, 딜러십과 프랜차이즈 사업을 통한 전국적인 판매망 구축은 프로세스 혁신으로써 코라오의 수익 극대화에 기여했다. 현지 라오스인 중심의 인사시스템, 라오위원회 운영, 사회공헌활동은 조직·문화 혁신으로써 코라오의 현지화와 지속적인 성장에 기여했다. 본 연구 결과는 다음 [Fig. 1]과 같이 요약할 수 있다. 본 연구의 의의는 해외 창업 후 현지화에 성공하여 역으로 코스피에 상장한 코라오의 경영전략과 성과를 March의 탐험과 활용을 기반으로 분석하였다는 점이다. 탐험과 활용은 기업의 한정된 자원을 활용하여 경영전략을 수립하는데 효과적으로 활용할 수 있음이 본 연구를 통해 확인하였다. 이러한 결과는 동남아시아 시장을 개척하려는 우리나라 중소기업에게 유용한 시사점을 주고 있다. 본 사례조사 연구 과정에서 관련 보고서, 기업 IR자료, 언론보도 내용을 주로 활용하였으며, 연구 결과에 대한 실증적 검증에는 한계성을 지닌다. 또한 코라오가 라오스에서 독보적인 기업으로 성장하기까지는 창업주의 리더십이 무엇보다 중요한 요인이지만 본 연구에서는 리더십에 초점을 두지 않아 향후 CEO의 리더십이 코라오의 현지화와 글로벌화에 어떻게 영향을 미쳤는지에 대한 연구가 필요하다.



[Fig. 1] Summary of Study

REFERENCES

- [1] Deok-Man Kim, "Revitalization small business of the overseas exchange through the convergence of private network: Focusing on Laos in the Indochina Peninsula", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 2, pp. 31-36, 2015.
- [2] March, J. G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87, 1991.
- [3] Hyojung Kim, Namgyoo K. Park, "The Conceptual Definition and Future Study Plan for Exploration and Exploitation Studies", *Journal of Strategic Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 1-34, 2010.
- [4] Nerkar, A., "Old Is Gold? The Value of Temporal Exploration in the Creation of New Knowledge", *Management Science*, Vol. 49, No. 2, pp. 211-229, 2003.
- [5] Benner, M. J. and M.L. Tushman, "Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity, Dilemma Revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 238-256, 2003.
- [6] Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533, 1997.
- [7] Jansen, J. J. P., F. A. J. Van Den Bosch and H. W. Volberda, "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators", *Management Science*, Vol. 52, No. 11, pp. 1661-1674, 2006.
- [8] Lavie, D., U. Stettner and M. L. Tushman, "Exploration and Exploitation Within and Across Organizations", *Academy of Management Annals*, Vol. 4, No. 1, pp. 109-155, 2010.
- [9] He, Z. L. and P. K. Wong, "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, Vol. 15, No. 4, pp. 481-494, 2004.
- [10] Sangmoon Park and Byunghoon Lee, "The Impact of Exploration, Exploitation, and R&D Organization on Innovations in the Korean SMEs", *Journal of Korea Technology Innovation Society*, Vol. 11, No. 1, pp. 118-143, 2008.
- [11] Yoonsoo Lee, "Empirical Analysis of the Relationship between Exploration and Exploitation of SMEs in Korea", *Journal of Social Science*, Vol. 37, No. 1, pp. 95-113, 2011.
- [12] Seongwook Ha, "The Impact of Exploitation and Exploration on the Firm Performance: SMEs in the Korean Electronic Industry", *Korean Management Review*, Vol. 39, No. 4, pp. 907-937, 2010.
- [13] Dong-Seop Chung, "A Study on Taxonomy of Exploration and Exploitation Inno-Biz Small-Medium Corporation", *Korean Journal of Business Administration*, Vol. 24, No. 6, pp. 3723-3741, 2011.
- [14] Eun-Young Park, Dong-Gi Kwag, "The Study on the Market Competitiveness Reinforcement for Convergence Industry", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 5, pp. 99-106, 2015.
- [15] Hyangsoo Lee, Seong-Hoon Lee, "Study on Organizational Performance: Focused on Public Institutions", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 3, pp. 47-54, 2017.
- [16] Kil-Hong Kim, Dong-Woo Yang, "A Study on the Effect of CEO ethics on the business performance of company : Focusing on construction companies", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 14, No. 4, pp. 173-183, 2016.
- [17] KOTRA, "Country Report: Case of Success and Failure in Laos", <http://www.kotra.or.kr/kh/main/KHMIUI010M.html>, May 5, 2016.
- [18] KOTRA, "Strategy of Entry to Laos", <http://www.kotra.or.kr/kh/main/KHMIUI010M.html>, May 5, 2016.
- [19] Auh, S and Menguc, B., "Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating role of Competitive Intensity", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 12, pp. 1652-1661, 2005.
- [20] Kane, G. C. and M. Alavi, "Information Technology and Organizational Learning : An Investigation of Exploration and Exploitation Processes", *Organization*

Science, Vol. 18, pp. 795-812, 2007.

- [21] Yalcinkaya, G., R.J. Calantone, and D.A. Griffith, "An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 4, pp. 63-93, 2007.
- [22] Hyeonsu Byeon, "A Convergent Perspective on Preference Attributes by Purchase Channel Choosing Used Cars", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 8, No. 3, pp. 215-223, 2017.
- [23] HelloDD, "Go to Kolao Group, the Biggest Private Company in Laos", <http://www.hellodd.com/?md=news&mt=view&pid=53451>, May 3, 2016.
- [24] Maeil Business Newspaper, "INTERVIEW with CEO of Kolao Group", <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2014&no=772350>, May 3, 2016.
- [25] Global Economic Newspaper, "Interview with CEO of Kolao Group", <http://www.g-enews.com/>, May 3, 2016.

배 재 성(Pae, Jaesung)



- 1999년 2월 : 한국외국어대학교 일
본지역학과(지역학석사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 융
합컨설팅학과 박사과정
- 1986년 2월 ~ 현재 : 한국표준과학
연구원 책임기술원
- 관심분야 : 경영컨설팅, 조직관리 커
뮤니케이션, HRD
- E-Mail : jspae@kriss.re.kr

서 영 옥(Seo, Young Wook)



- 2000년 8월 : 성균관대학교 경영대
학원(경영학 석사)
- 2009년 2월 : 성균관대학교 일반대
학원(경영학 박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 융
합컨설팅학과 교수
- 관심분야 : 경영, IT컨설팅, 지식경
영, 창의성, 소프트웨어 품질
- E-Mail : ywseo@dju.kr