

# 포스트 코로나 시대의 국내 ICT기업의 해외 진출 전략에 관한 연구 -ICT 기업 사례분석을 중심으로-

박상희<sup>1</sup>, 김기윤<sup>2\*</sup>, 정현승<sup>3</sup>, 현대원<sup>4</sup>

<sup>1</sup>서강대학교 미디어융합연구소 책임연구원, <sup>2</sup>성결대학교 융합대학 조교수,  
<sup>3</sup>서강대학교 신문방송학과 박사과정, <sup>4</sup>서강대학교 지식융합미디어학부 교수

## A study on the overseas expansion strategy of domestic ICT companies in the post-corona era -Focusing on case studies of ICT companies-

Sang-Hee Park<sup>1</sup>, Ki-Yoon Kim<sup>2\*</sup>, Hyun-Seung Jung<sup>3</sup>, Daiwon Hyun<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Senior Researcher, Media Convergence Research Institute, Sogang University

<sup>2</sup>Professor, College of Convergence, Sungkyul University

<sup>3</sup>Ph.D. Student, Department of Mass Communication, Sogang University

<sup>4</sup>Professor, School of Media, Art, and Science, Sogang University

요 약 본 연구는 급변하는 글로벌 경제상황과 더불어 포스트코로나 시대에 적합한 국내 ICT기업의 해외 진출 지원 모델을 탐색하는데 그 목적을 두었다. 분석 결과 첫째, 국내 ICT기업의 국제화 사례를 실현화 이론을 통해 분석함으로써 COVID-19 상황에서 국내 ICT 기업들은 임기응변적 대응, 국제적 네트워크 활용, 외부기관 활용, 자원기반 실천을 통해 유기적으로 위기 상황에 대응하고 목표를 달성하면서 해외에서 성장해나가고 있음을 질적 분석을 통해 확인할 수 있었다. 또한, 국내 ICT 기업이 국제화를 통해 성장하기 위해 어떠한 지원 전략이 필요한지 분석하고, 이를 3가지로 유형화하여 제시한 바, ‘안테나 기업 중심 협업 모델’ 전략, ‘정부 지원기관 역할 강화 모델(G2G)’ 전략, ‘생태계 동반 진출 모델’ 전략으로 도출하였다. 궁극적으로 정부의 해외 진출 지원 체계에 따라 그 성패가 달라질 수 있어 정부 정책의 고도화가 필요한 부분으로 해석되었다.

주제어 : 국내 ICT기업, 해외 진출 전략, COVID-19 해외 진출, 비대면 전략, 실현화 이론

Abstract The purpose of this study was to explore a support model for domestic ICT companies to advance into overseas markets suitable for the post-corona era along with the rapidly changing global economic situation. As a result of the analysis, first, by analyzing the internationalization cases of domestic ICT companies through the realization theory, in the COVID-19 situation, domestic ICT companies organically respond to crisis situations through ad hoc responses, use of international networks, use of external organizations, and resource-based practices. Through qualitative analysis, we were able to confirm that we are growing overseas while achieving our goals. In addition, strategies for domestic ICT companies to grow through internationalization were derived. Ultimately, it was interpreted as a part that required advancement of government policy according to the government's overseas expansion support system.

Key Words : ICT Company, Expansion Strategy, COVID-19, Effectuation Theory

\*Corresponding Author : Kiyoon KIM(kykim@sungkyul.ac.kr)

Received August 4, 2021

Accepted October 20, 2021

Revised August 27, 2021

Published October 28, 2021

## 1. 서론

2018~19년에 걸친 미·중간 통상분쟁으로 양국 간 무역마찰은 전 세계의 무역 감소 및 주요국의 리쇼어링 움직임의 본격화, 글로벌 밸류체인(GVC)의 약화를 초래하였다고 평가된다. 더불어 2020년 초부터 확대된 코로나19의 확산에 따라 포스트 코로나 시대로 불리며 다양한 글로벌 이슈의 등장하고 있다. 특히 코로나19로 인해 모든 산업이 ICT를 기반으로 한 대응 방안을 모색함으로써 새로운 ICT산업 생태계가 형성되고 있어 이에 대한 대응책이 시급한 사안으로 떠올랐다. 미국을 비롯한 선진국들의 보호무역주의 강화와 자국 기업에 대한 강력한 리쇼어링 정책들은 우리 기업들의 해외 진출 전략 및 이에 따른 지원 전략에도 상당한 수정이 불가피할 것으로 예상된다[1].

특히, 전 세계적으로 포스트코로나 시대에 따라 디지털로 빠르게 전환되고 있음을 확인할 수 있다. 통신·인프라 영역에서는 재택근무와 온라인 교육의 증가로 인터넷 사용이 급증하면서 5G 인프라 구축 및 디지털 전환이 적극 추진되고 온라인 교육 플랫폼, 핀테크 앱 개발 등 새로운 사업영역으로 확장되었다. 제조업과 유통·물류업의 경우, 온라인 마케팅 등의 판매방식의 디지털 전환을 추진하였고, 금융업 역시 디지털 뱅킹 활용 빈도의 증가에 따라 인공지능 데이터 분석, 고객 맞춤형 디지털 금융서비스 등 디지털 전환을 추진하고 있다[2]. 또한 전산업분야에서 ICT와의 융합이 요구되는 상황에 따라 이에 대한 효율적 전략의 필요성이 대두되고 있다.

이러한 상황에서 본 연구는 급변하고 있는 글로벌 ICT 산업 및 시장 환경 하에서는 전통적으로 이루어져 왔던 공급 주체가 중심이 된 해외 진출 지원 모델은 명백한 한계가 드러날 수 밖에 없음을 인지하고, 포스트코로나 시대에 적합한 국내 ICT기업의 해외 진출 지원 모델을 탐색하고, 이들에 대한 유형화를 통해 효율적인 전략을 제시하고자 한다.

## 2. 선행연구

ICT 산업<sup>1)</sup>은 진화하는 ICT 기술로 인해 국경없는 산

1) ICT는 Information & Communication Technology의 약자이자, 정보기술(Information Technology, IT)과 통신기술(Communication Technology, CT)의 합성어로서 정보기기의 하드웨어 및 이들 기기의 운영, 정보관리에 필요한 소프트웨어 기술과 이들 기술을 이용하여 정보를 수집, 생산, 가공, 보존, 전달, 활용하는 것을 의미한다[3].

업으로 발전하고 있다. 이제 ICT 분야 사업자들은 사업 초기 단계부터 해외 시장을 염두해두고 비즈니스 모델을 수립하는 것이 중요한 전략 중 하나가 되었다. 이러한 기업의 해외 진출은 일반적으로 ‘국제화’ 관점으로 논의될 수 있는데, 일반적으로 기업의 국제화는 ‘특정 국가에 본부를 두고 있는 기업이 대상 시장 또는 영업 활동의 범위를 해외로 확대해 나가는 과정’으로 정의해 볼 수 있다.

기업의 국제화에 관련 이론은 크게 기업 활동이 국내에서 해외로 확장되는 것에 초점을 맞춘 것과 기업 경영 방식의 변화에 대한 기업경영관리 차원의 이론으로 나누어 볼 수 있다[4]. 또한, 국제화 이론은 기업특성을 반영하여 기업의 국제화 단계, 동기, 과정, 성과 등에 대한 부분을 고찰하며 발전해왔다는 특징이 있다. 본 연구에서는 기업의 국제화 전략, 특히 ICT 기업의 국제화에 영향을 미치는 요인과 관련된 이론을 중심으로 탐색해보고자 한다. 이를 통해 국내 ICT 중소기업의 해외 진출 사례를 분석해보고, 국내 ICT 중소기업의 국제화를 위한 전략 모델을 제안하고자 한다.

### 2.1 기업의 국제화 관련 연구

기업의 국제화는 경영자원을 통해 사업 영역을 확대하려고 하거나, 국내 과열경쟁을 피해 해외로 진출하려는 등과 같이 내부적 요인과 외부적 환경요인이 복합적으로 작용하여 이루어진다. 또한, 기업의 국제화는 단계에 따라 각기 다른 요인이 작용할 수 있는데, 기업의 성장에 따라 국제화 결정요인에도 차이가 있으며[5], 기업의 국제화 단계별로 결정요인도 다르다고 보았다[6].

기업의 성장 단계와 국제화 단계에 따른 특징과 영향을 미치는 요인은 다음과 같이 정리해왔다. 기업의 성장 단계와 연결하여 국제화 단계에서 국제화를 결정하는 요인은 달라지지만, 중요한 것은 경영자의 마인드와 제품에 대한 수요라는 것을 알 수 있다. ICT 제품 및 서비스의 경우 해외 현지화 비용이 적다는 특성으로, 기술적으로 경쟁우위에 있는 해외 국가에 진출하는 것을 목표로 시장을 확대하는 경우가 많다. 이에 ICT 기업의 경우에도 다음의 표에서 제시한 바와 같이 기업의 성장단계와 맞물려 국제화를 결정하는 주요 요인으로 경영자의 마인드와 제품에 대한 수요가 국제화를 결정하는 주요 요인으로 작용하게 된다.

국제화의 단계에 따라 국제화 방식 및 전략 또한 달라질 수 있는데, 크게 수출에 의한 진출, 계약에 의한 진출, 직접투자에 의한 진출로 나누어질 수 있다. 이에 대해 Rugman(1986)은 다음과 같이 국제화 단계에 따른 전략

Table 1. Determinants of internationalization according to the stage of corporate growth

Step	Characteristic	Determinants of internationalization
Stage 1 Domestic Marketing	Domestic market sales	Product, current sales activity, Overseas market information
Stage 2 Before export	Steps to consider overseas expansion	Stimulus from the outside, stimulus from within (corporate advantage, CEO's active attitude)
Stage 3 Pilot market entry	Limited export start, Pursuit of short-term profits through indirect exports	CEO's attitude towards international marketing, psychological distance
Stage 4 Active market entry	New market development, export increase, direct export	Growth expectations based on empirical knowledge based on export results, degree of funding, CEO's attitude
Stage 5 International Enterprise	Allocating corporate resources to domestic and overseas	Distribution channel, price, financial capacity, distribution efforts to overcome obstacles, etc. seize export opportunities, expansion and maintenance of exports

Source : Sungho, Kim et al, 2009. [4]

으로 수출, 라이선싱, 해외투자로 나누어 분석하고 있다. 이 모형에 의하면 기업들은 초기 해외 진출 시, 무역장벽 등과 같은 장애요인이 없는 경우 수출로 진입한다. 그렇지만 무역장벽으로 장애요인이 있어 수출에 어려움이 있는 경우 라이선싱이나 해외직접투자 등의 방법을 전략으로 택하게 되는데, 기술 유출 위험이 큰 경우 직접투자 방식을 택하고 그렇지 않을 경우 라이선싱 전략을 택하게 된다는 것이다. 이에 기술 중심이 되는 ICT 기업의 경우, 기술 유출 위험으로 완제품을 수출하거나 해외 직접 투자하는 방식을 전략적으로 선택하게 된다.

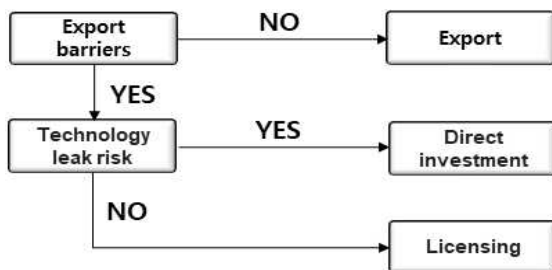


Fig. 1. Internationalization level simple model by Rugman

Source : Rugman, 1986. [7]

## 2.2 기업의 실현화 이론

ICT 기업은 시장 확장을 위해 사업 초기부터 해외 진출을 추구하는데, 이는 경영진의 마인드에서 시작되어 내외부 자원을 활용하여 국제화를 달성하려는 실현화 역량에 따라 달라진다. 이러한 현상은 실현화 이론으로 분석해볼 수 있는데, 실현화 이론은 빠르게 변화하는 기술기반 산업의 역동적 환경에서 의사 결정 과정을 분석할 수 있다는 특징이 있다[8]. 실현화 이론은 합리성과 인과성을 강조하는 기존의 경영분석이론과 달리, 다음의 네가지 측면을 강조하고 있다[9]. 실현화 이론에서는 첫째, 미래에 발생하게 될 사건에 대한 예측 자체가 현실적으로 불가능하므로, 어떠한 상황에서도 대응할 수 있는 주체적인 통제력을 유지하는 것에 중점을 둔다. 둘째로 합리적인 선택은 현실의 불확실성에 대해 회피하기 보다 여기에 존재하는 가능성에 주목하여 사업 기회를 평가하는 것이며 목표는 이에 따라 언제라도 맞춰질 수 있음을 원칙으로 한다. 셋째, 외부 환경의 불확실성과 내부 자원 부족은 다양한 네트워크를 통한 협력과 창의적 아이디어 등을 통해 극복할 수 있다. 넷째, 시장에서 이해관계자들과 경쟁하기보다 협력을 통해 새로운 시장 창출의 기회를 찾는 것을 더 중요하게 본다. 이에 광범위한 협력이 가능한 네트워크를 창출하고 활용하는 것이 중요하며, 이런 네트워크의 활용으로 자원과 정보의 부족을 보완할 수 있다는 것이다. 이러한 관점의 실현화 이론은 코로나 19로 시장 예측이 어려운 지금의 ICT 환경에서 보다 높은 설명력을 지닐 뿐 아니라, 기업의 운영과 국제화에서 성공 가능성을 높이는 역량으로 해석할 수 있다.

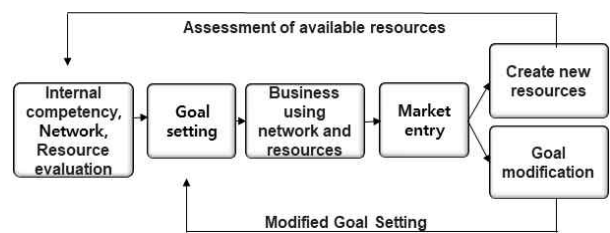


Fig. 2. Flow of the effectuation theory

Source : Kihwan, Lee & Bongho, Choi, 2018 [10]

## 2.3 ICT 기업의 국제화 실현 요인

ICT 기업의 국제화는 실현화 이론을 적용하여 그 전략을 모색해 볼 수 있는데, 선행연구에서는 중소기업, 벤처기업들의 국제화 사례 분석을 통해 다음과 같은 요인이 국제화에 중요한 전략이 되었다고 보았다.

Andersson(2011)은 벤처기업에 대한 연구에서 불확실한 기회를 활용하여 과감한 해외 진출을 진행한 중소기업 기술기업 사례를 분석하였다. 이 연구에서 소규모 기업이 겪는 문제들을 창의적인 노력으로 극복하고, 환경변화에 목표를 유연하게 수정하여 대응한 것이 국제화의 주요 요인이 되었다고 분석하였다[11]. Spence & Crick(2006)는 영국과 캐나다의 중소기업의 해외 진출 사례를 분석한 결과, 우연히 주어진 기회를 적극적으로 활용하는 경영자의 마인드가 중요하다고 설명하였다[12]. 이기환과 최봉호(2018)는 국내 벤처기업의 국제화 전략을 분석하였는데, 창업자의 마인드와 함께 자원기반 실천능력, 임기응변적 대처능력, 국제적 네트워크 구축과 활용능력, 외부기관 활용능력을 국제화 실현을 위한 주요 역량으로 꼽았다. 또한, 이 연구에서는 창업자 마인드와 실현화 역량을 바탕으로 국제화 전략을 신중한 준비형, 개척자형, 소극적 반응형으로 분류하였는데, 개척자 유형의 국제화 전략이 그 성과가 가장 높은 것으로 나타났다[10]. 이양복과 박찬웅(2020)은 국내 바이오 벤처기업의 글로벌 성장 전략 사례를 분석하였는데, 경영자의 글로벌 지향 마인드와 함께 제휴협력을 통한 자원 확보, 기술혁신을 통한 차별화, 정부 지원 정책 활용을 국제화 실현 및 성공 요인으로 분석하였다[13].

지금까지 논의와 같이 기업의 국제화에 영향을 미치는 요인들은 국제화의 단계, 창업자 마인드, 실현화 역량 등으로 요약해 볼 수 있다. 이러한 요인들은 기업의 특성에 따라 달라질 수 있으며 이에 따라 국제화를 위한 전략도 다르게 유형화해볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 국내 ICT 기업의 국제화와 관련하여 다음과 같은 연구 문제를 도출하고자 한다.

**연구문제1:** 국내 ICT 기업의 해외 진출에 영향을 미치는 요소는 무엇인가?

**연구문제2:** 국내 ICT 기업의 해외 진출에 있어 실현화 요인은 무엇인가?

**연구문제3:** 연구문제1과 연구문제2의 결과로 국내 ICT 기업의 해외 진출을 위한 주요 전략은 어떻게 유형화할 수 있는가?

### 3. 연구대상 및 방법

본 연구에서는 ICT 기업의 해외 진출에 영향을 미치는 요인들을 탐색하며, 국제화를 위한 전략 모델을 설계

· 개발하기 위해, 해외 진출을 진행하고 있는 국내 ICT 기업에 대한 사례분석을 진행하였다. 사례분석 대상은 국내 ICT 분야에서 해외 진출을 진행해온 중소기업 6개와 ICT 기업의 해외 진출을 지원 전담 기업 1개로 선정하였다. 분석을 위해 해외 진출을 진행하고 있는 국내 ICT 기업에 대한 사전 조사를 진행하였는데, 창업가 특성, 기술역량, 해당 산업 및 제품 특성, 국제화 수준에 대해서 서면으로 조사하였다.

이를 토대로 사례분석을 위해 각 기업 해외진출 관계자 7명을 대상으로 심층인터뷰를 진행하였다. 심층 인터뷰는 특정한 사회적 현상이나 이슈에 대한 심도 있는 분석을 진행할 때에 주로 사용하는 방법으로써, 연구 주제와 관련한 다양한 관점을 제공해 주며 과거와 현재를 망라하는 폭넓은 정보를 얻을 수 있다는 점에서 유용하다[14]. 심층인터뷰에 참여한 7인은 모두 해외 진출 사업에서 핵심적인 역할을 담당하고 있으며, 이들의 구체적인 소속과 직책은 다음 <표 5>와 같다. 심층인터뷰는 해외 진출에 영향을 미치는 요인, 코로나 19 상황에서 해외 진출 실현화 요인 및 전략에 대해 물어보는 형태로 진행되었다.

Table 2. In-depth interviewee list

NO	Sortation	Name of institution/corporation	Field	Position
1	institution	BORN2 GLOVAL	Support for overseas expansion	director of the center
2	corporation	Rsupport	Non-face-to-face software	Director of Global Marketing
3	corporation	Hancom	Enterprise software	General Manager of Overseas Business
4	corporation	Bitcom	Healthcare Services	Director of Telemedicine Services
5	corporation	IRM	Healthcare Services	CEO
6	corporation	KOVEE	VR/AR	Director
7	corporation	STOIC	VR/AR	Head of Department

### 4. 분석 결과

본 연구에서는 사례분석 6개 기업을 대상으로 창업가 특성, 기술역량, 해당 사업 및 제품 특성, 국제화 수준에 대한 사전조사를 진행하였으며, 이에 대한 결과는 다음의 Table 3과 같다. 6개 기업 모두 창업가의 글로벌 비전이

매우 높으며 관련 분야에 대한 경험이 매우 높은 수준이었다. 자사의 기술 역량에 대해서는 한글과 컴퓨터, IRM은 세계최고 수준이라고 평가했으며, 알서포트, 비트컴퓨터는 세계최고 동등수준, 코비와 스토익은 세계최고 근접수준이라고 응답하였다. 해당분야에서 기업의 성장 단계를 묻는 질문에 알서포트, 한글과 컴퓨터, 비트 컴퓨터는 성숙기라고 응답하였고, IRM은 성장기이며, 코비와 스토익은 해당분야에서 진입기에 있다고 응답하였다. 6개 ICT 기업 모두 SW 및 서비스를 통해 국제화가 이루어졌으며, 3개 기업은 코스닥 상장한 중소기업이고, 나머지 3개 기업은 상장 전 성장 단계에 있는 기업이었다. 국제화 방식으로는 알서포트, IRM, 스토익이 해외수출 형식이었으며 한글과 컴퓨터는 제휴형태, 비트컴퓨터는 현지 법인 설립, 코비는 합작법인설립 형태로 국제화가 진행되고 있었다.

Table 3. Case analysis company

	R support	Hancom	Bit com	IRM	KO VEE	STOIC
<b>1. Entrepreneur traits</b>						
global vision	very high	very high	very high	very high	very high	very high
Related field experience	very high	very high	very high	very high	very high	very high
<b>2. Technical competency</b>						
Technical level	world class	world's best	world class	world's best	World's best proximity level	World's best proximity level
Stocks listed	KOSDAQ	KOSDAQ	KOS DAQ	not	not	not
Company growth level	maturity	maturity	maturity	growth period	entry	entry
<b>3. Business field</b>						
Product field	Non f-to-f solution	Enterprise wide solution	Health care service	Health care service	VR/ AR service	VR/ AR contents
HW/SW	SW	SW	SW	SW	SW	SW
<b>4. Internationalization traits</b>						
Export country	CN, JP, ect	JN,US ect	TH, KZ, ect	KH, ID, ect	ID	ID, SG
Overseas sales portion	20%	5%	10%	5%	5%	1%
Overseas Expansion level	Export	Local partners hips	Export, Establishment of a local corporation	Export	Joint venture	Export

사례분석 대상 기업에 대한 심층인터뷰에서 담당자들은 모두 COVID-19의 전 세계적인 확산으로 인해 글로벌 ICT 산업 환경이 급변하고 있으며, 이에 따라 ICT 기업의 해외 진출 전략도 변화된 상황과 환경에 맞게 변화되어야 할 필요성이 있음을 강조하였다. 이들은 현재 자신이 소속된 기관과 기업에서 COVID-19의 확산으로 세계적인 ICT 산업의 지형과 환경이 급변하고 있는 상황 가운데서도 국내 ICT 기업들을 대상으로 어떠한 해외 진출 지원 전략을 펼치고 있는지에 대해 다양한 노하우와 내용들을 제공해 주었다. 심층인터뷰 분석으로 국내 ICT 기업의 해외 진출에 영향을 미치는 요소는 무엇이며, 이를 실현화하는 요인은 무엇인지 파악하고자 한다. 또한, 이러한 분석을 통해 국내 ICT 기업의 해외 진출을 위한 주요 전략을 유형화하여 설명하고자 한다.

#### 4.1 국내 ICT 기업의 해외 진출에 영향을 미치는 요인

국내 ICT 기업들은 해외 진출에 영향을 미치는 가장 큰 요인으로 우선, 진출 대상국이 가지고 있는 ICT 서비스에 대한 수요를 꼽았다. 특히, 진출 대상국의 정부가 주도적으로 관심을 갖고 있는 분야에 국내 ICT 기업이 다양한 제품과 서비스로 진출하는 것이 해외 비즈니스 활로를 개척하는 데 있어서 매우 중요한 요소라고 보았다. 또한, 이러한 수요를 제대로 파악할 수 있는 경영진의 전략적 접근이 필수적인 것으로 나타났다.

“콘텐츠 기업이라고 해서, 해외 시장을 대상으로 한 단순 유통에만 역점을 둘 경우, 해당 국가에서 장기적이고 안정적인 정착을 이루기 어렵습니다. 즉, 진출 대상 국가가 필요로 하는 니즈를 충족시키면서 다방면으로 비즈니스 활로를 찾을 필요가 있는 것이지요. 저희 회사의 주력 사업 분야인 VR/AR은 싱가포르 정부에서도 미래기술로서 큰 관심을 가지고 있으며, 특히 가상현실을 활용한 교육을 진행하고 싶어하는 니즈가 있습니다. 저희 경영진은 이를 공략하여 싱가포르 현지의 학교나 정부기관과 협력하여 연계 교육사업 및 현장 방문 체험 프로그램을 편성하여 진행하고 있습니다.” (스토익 부장)

해외진출을 고려하는 초기 단계에서 국내 ICT 기업의 글로벌 기술 표준 준수도 해외 진출에 영향을 미치는 중요한 요인인 것으로 나타났다. 국내에서는 성공했지만 글로벌 표준에는 적합하지 않은 한국형 기술을 해외 시장에 그대로 적용하려고 할 경우, 현지화에 실패할 가능성

이 높다는 것이다. 그렇기 때문에 해외진출을 염두해두기 시작할 때, 글로벌 표준에 맞추어 제품과 서비스를 개발하는 것이 필요하며, 이를 바탕으로 현지 상황에 적합한 제품과 서비스 개발을 모색하는 것이 중요하다고 보았다.

“한국 시장은 전 세계 시장의 극히 일부에 불과하기 때문에, 한국은 현지화(Localization)의 대상이지 글로벌화의 출발점이 아니라는 사실을 인지하는 것이 무엇보다 중요합니다. 각각의 기술 표준들은 해당 분야 최고의 전문가들이 만든 결과물입니다. 따라서 이러한 글로벌 표준을 무시하고 자체 표준을 사용하는 국내 기업들은 현재와 같이 상호 연동성을 중시하는 개방과 공유의 글로벌 시대 환경에서 살아남기가 어렵습니다. 한국에서 자체 표준에 따라 개발한 제품이나 서비스들의 경우, 한국 시장에서는 성공할 수 있을지 모르나 글로벌 표준에 맞지 않기 때문에 해외 시장 진출에 있어서는 상당한 어려움을 겪을 수 밖에 없습니다. 따라서 해외 진출까지도 염두해 두고 있는 헬스케어 ICT기업들의 경우, 처음부터 글로벌 기술 표준을 따르는 것이 가장 중요하며, 이를 바탕으로 현지화 방안을 모색해야 합니다.” (IRM 대표이사)

심층인터뷰 결과 각종 정부 지원 정책도 국내 ICT 기업의 해외 진출에 있어서 중요한 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 특히, 해외 시장 현황에 관한 각종 정보가 부족한 스타트업들에게 정부 차원에서의 지원 정책은 국제화를 촉진하며 안정적인 해외진출의 출발이 될 수 있다.

“저희 해외진출 지원 센터에서는 1년에 약 100여개의 국내 혁신 기업들을 선발한 후, 해외 진출에 필요한 각종 컨설팅을 제공하고 있습니다. 법률, 회계, 특허 등 기본적인 서비스들 뿐만 아니라 특정 기술 솔루션이나 제품 등이 진출을 희망하는 해외 시장에 적합한지 여부를 검증해 주는 프로그램(Product-Market Fit Program)도 운영중입니다. 또한 국내 혁신 기업들이 해외로부터 투자 유치받을 수 있도록 하는 각종 해외 협력 사업을 국내외 사업 파트너들과 진행하고 있으며, 매년 국내 혁신 기술 기업들의 현황을 영문판으로 출간(Korean Startup Index)하여 해외에 소개하는 업무도 수행하고 있습니다. 이러한 활동들이 해외 진출을 희망하는 국내 ICT 기업들에게 많은 도움이 되고 있는 상황입니다.” (본투글로벌 센터장)

이처럼 사례분석 대상 ICT 기업들이 제시한 것 처럼

국제화 초기 1단계에서 3단계까지에서 가장 중요한 것은 진출 국가의 ICT 서비스에 대한 수요 정도라고 볼 수 있다. 이와 연결하여 진출 국가의 수요를 파악하여 이를 기회로 여기고 추진하는 경영진의 의지와 마인드가 국제화의 출발이 되는 주요 요인이 되고 있었다. 또한, 해외진출 초기 대상 시장에 대한 정보와 현지 네트워크가 국제화 3단계로 도약하고 유지하는데 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다. ICT 기업의 국제화 초기 단계에서 정부의 정책적 지원과 현지 협력 네트워크가 국제화 성공에 중요요인으로 작용하고 있었다.

#### 4.2 국내 ICT 기업의 해외 진출 실현화 요인

본 연구에서는 앞서 살펴보았듯이 사례분석 기업에 대한 심층인터뷰를 통해 국제화 초기 단계를 결정하는 요인에 대해 탐색해보았다. 이를 토대로 ICT 기업의 국제화 성장을 이끌어내는 요인들을 실현화 이론으로 분석하고자 한다. 심층인터뷰 결과, 국내 ICT 기업의 국제화 실현 요인은 COVID-19 환경에서 임기응변적 대응능력, 국제적 네트워크 구축과 활용 능력, 외부기관 활용 능력, 자원기반 실천 능력을 실현화 요인으로 꼽았고, 이에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

##### 4.2.1 COVID-19상황에서의 임기응변적 대응능력

사례기업에 대한 심층인터뷰 분석 결과, 국내 ICT 기업들은 현재 COVID-19 상황의 장기화에 대해 임기응변적인 전략들을 통해 변화하는 해외 시장 상황에 대응하고 있었다.

“지난 2019년 1월, 전 세계적으로 COVID-19가 확산됨과 동시에 3개월 간 화상회의 리모트 미팅 서비스와 채팅·원격 서비스를 무상으로 제공했습니다. 이 기간동안 전 세계 기업, 공공기관, 학교, 학원 등 교육기관, 병원 등 의료시설, 종교시설 등 4,500여 곳에서 재택근무 서비스를 신청하였습니다. 무료 기간이 종료된 4월 이후에도 일본에서는 상당수 유료 서비스로의 전환이 이루어짐으로써 COVID-19의 본격적 확산 이전보다 500%전후의 꾸준한 사용량 증가를 보이고 있습니다.” (알서포트 글로벌마케팅 본부장)

“신속한 신제품 출시를 위해 해외 리소스를 적극 활용하는 전략을 펼치고 있습니다. 현재 아시아시피 COVID-19의 전 세계적인 확산으로 비대면 화상회의 시스템에 대한 수요가 급격히 증가하고 있습니다. 그러나 화상회의 및 그룹 채팅 시스템을 직접 개발하려면 상대

적으로 많은 시간과 비용이 소모되기 때문에 시장의 수요에 즉각적으로 대응하기 어렵습니다. 따라서 해당 플랫폼 서비스를 자체 기술력으로 개발하지 않고 유럽 및 미국의 오픈소스 업체와의 신속한 제휴를 통해 단 몇 개월 만에 제품을 완성하여 시장에 출시하였습니다. 오픈소스 활용 방식은 이미 해외 시장에서도 널리 활용되고 있기 때문에 그 자체가 해외 시장 진출을 위한 매우 좋은 전략입니다.”(한글과 컴퓨터 해외사업총괄 부장)

알소프트, 한컴과 같이 해외시장에 진출하여 성장 단계에 있는 기업들은 무료 체험기회 제공을 통한 신규 고객 유치, 오픈소스를 활용한 신속한 신제품 출시 등의 전략으로 변화하는 해외 시장에 대응하며 성장하고 있다는 것을 알 수 있다. 이를 통해 역동적으로 변화하는 COVID-19 환경에서 ICT 서비스와 제품 특성상, 기존 네트워크를 활용하여 해외 시장에 대한 빠른 판단과 대응은 새로운 기회를 창출할 수 있는 중요한 가치임을 파악할 수 있다.

#### 4.2.2 국제적 네트워크 구축과 활용 능력

국내 ICT 기업의 해외 진출에 있어 ‘실현화 이론’의 ‘국제적 네트워크 구축과 활용 능력’ 역시 중요한 요인으로 작용하고 있었다.

“저희 회사는 인도네시아 자카르타에 VR 테마파크를 건설하는 과정에서 현재 글로벌 기업들과의 다각도 비즈니스모델을 개발하는 데 전력을 기울였습니다. 특히 글로벌 금융기업인 HSBC와 사업 파트너 협약을 체결함으로써, 테마파크 이용 고객이 HSBC카드 결제하면 할인 혜택을 제공해 주는 전략을 채택하였습니다. 한편, 인도네시아 최대 여행 플랫폼, 이커머스 쇼핑몰과도 제휴를 맺고 공동마케팅을 추진하여 고객확보에 주력하였습니다. 기업 뿐만 아니라 현지 교육기관과도 VR을 이용한 공동 교육사업을 추진하였는데, 대표적으로 인도네시아 대통령 직속 창의교육기관(BEKRAF)과 연계하여 VR 인제 육성 프로그램을 개발하기로 하였으며 22만개 무슬림 학교에 단계적으로 VR 스포츠 교육을 도입하는 내용의 MOU도 체결한 바 있습니다. 이러한 현지 기업들 및 기관들과의 네트워크 구축 노력이 결국 저희 VR 테마파크가 자카르타를 대표하는 테마파크로 인정받고 더 나아가 인도네시아 진출에 성공에는 데 큰 밑거름이 되었습니다.”(코비 본부장)

“한국에서 성공적으로 적용·사용중인 원격의료 시스템을 현지에 이식하면서도 각 국가 별 및 기관별로 가지고 있는 개별적 요구사항들을 폭넓게 수렴하여 현지 맞춤형 시스템을 만드는 것이 저희가 추구하는 해외 진출 전략의 주요 골자입니다. 따라서, 진출 대상국의 다양한 협력기관들을 발굴하고 현지 병원 의사들로 구성된 운영위원회를 설립함으로써, 이들을 통해 해당 국가의 보건 의료산업 실태, 당면한 주요 보건의료 이슈, 헬스케어 관련 법안과 제도 현황, 원격의료 관련 시범사업 현황 등을 피드백 받고 있습니다. 이러한 현지 네트워크를 활용하여 해당 국가의 보건의료 환경이 급변함에 따라 발생할 수 있는 문제점들에 효율적으로 대처하는 한편, 현지 인력만으로도 독자적인 시스템 운영이 가능하도록 하는 것이 목표입니다.”(비트컴퓨터 원격의료사업 부장)

이처럼 해외 현지 기업들과의 제휴를 통한 공동 마케팅과 현지의 다양한 정보원들을 통해 입수한 정보를 바탕으로 추진하는 현지화는 기업의 해외 진출과 성장에 있어 핵심적인 전략인 것으로 나타났다.

#### 4.2.3 외부기관 활용능력

국내 ICT 기업들이 해외 진출에서 ‘실현화 이론’에서 강조해온 ‘외부기관 활용능력’은 매우 중요한 역할을 한다. 외부기관은 협력기업 등의 이해관계자와는 구별되는 중립적 제삼자의 성격이 강하며 보통 일방적인 지원이 이루어진다는 점을 감안하면, 외부기관 활용 능력은 앞에서 언급한 네트워크 활용능력과는 별개의 영역으로 구분되어 분석이 이루어져 왔다[8]. COVID-19 확산으로 해외 각국의 정부 정책이 변화하는 지금의 시장환경에서 국내의 주요 외부기관과의 협력관계는 해외 진출에 있어 보다 더 중요한 요인이 되고 있는 것이다.

“현재 한국 기업들은 COVID-19 확산 상황으로 인해 많은 어려움을 겪고 있지만, 지금과 같은 상황에 적합한 해외 진출 전략을 발굴하는 것이 무엇보다 중요하며, 이를 통해 오히려 위기를 기회로 만들 수 있습니다. 지금과 같은 상황에서는 해외 바이어를 직접 접촉하는 등 수출 중심의 해외 진출 전략보다는, 현지 기업들과의 합작회사를 설립하는 것이 보다 더 효과적인 해외 진출 전략이 될 수 있습니다. 즉, 국내 ICT기업의 경우 뛰어난 기술력을 보유하고 있고 이를 바탕으로 해외 시장에 진출하고 싶어하지만, 해당 국가에 대한 유통망을 확보하지 못한 경

우가 많고 현지 시장 상황에 대해서도 잘 알지 못하는 경우가 대부분입니다. 반면 해외 기업들의 경우 현지 시장에 대한 유통망과 네트워크는 확실히 구축하고 있지만 기술력이 부족한 경우가 많습니다. 따라서, 뛰어난 기술력을 가진 국내 ICT 기업과 해외 현지 유통망을 보유한 해외 기업 간 합작회사를 설립하여 해외 현지에 정착시킨다면, 국내 ICT 기술 기업도 해외에 진출하는 효과를 거둘 수 있고, 해외 네트워크 기업도 한국에 진출이 가능한 윈윈 상황(win win)을 만들어 내는 것이 가능합니다.” (본투글로벌 센터장)

“인도네시아에 VR 테마파크를 건설할 당시, 언어장벽이나 문화장벽과 같은 애로사항을 많이 겪었습니다. 뿐만 아니라 현지의 신속하지 못한 행정 처리 절차, 건설팀 업체의 정보 부족 등도 저희가 극복해야 할 커다란 난관 중 하나였습니다. 이런 경우, 해외 시장 진출에 도움을 줄 수 있는 정부기관의 도움을 받는 것을 적극 추천드립니다. 일례로, 주한 인도네시아 대사관에는 인도네시아 투자조정청(BKMF)소속의 투자조정관이 상주하면서 인도네시아 현지 진출에 관한 모든 업무를 관장하고 있습니다. 인도네시아 진출을 희망하는 국내 기업들에게 현지 사업 현황에 대한 구체적인 정보를 제공하며 상담 및 유관기관과의 연계 업무까지도 담당해 주는 등 매우 유용합니다. 인도네시아 현지에도 이와 유사한 기관이 있습니다. 인도네시아 창조경제위원회(BEKRAF)라는 기관인데, 여기는 인도네시아 현지에서 디지털 산업 육성과 관계된 모든 사항들을 관장하는 곳입니다. 앞서 말씀드린 인도네시아 투자조정청(BKMF)과의 상담을 거친 후 BEKRAF 내의 유관 부서를 소개받아 필요한 정보와 절차를 안내 받으며 사업을 진행하면, 해외 진출 최기에 겪을 수 있는 수많은 시행착오와 시간낭비, 자금 낭비를 대폭 줄일 수 있습니다.” (코비 본부장)

심층인터뷰에서 알 수 있듯이, 국내 기업의 해외 진출 지원을 전담하는 정부기관 관계자의 경우, 현재와 같이 역동적으로 변화하는 시장 환경에서는 외부기관을 적극적으로 활용하는 해외진출 전략이 필요함을 강조하였다. 또한, 실제 VR 사업의 해외진출을 성공적으로 이끌어가고 있는 기업의 관계자도 해외 진출 지원을 전담하는 국내외 기관들과의 협력관계가 중요하며 진입 초기와 성장기에 이를 적극적으로 이용할 것을 강조하였다.

#### 4.2.4 자원 기반 실천 능력

실현화 이론에 주요한 요소인 ‘자원기반 실천능력’은

현재 보유하고 있는 자원 활용을 극대화하고 새로운 자원을 창출하며 이를 기반으로 목표를 설정하는 역량을 의미한다[8]. Saravathy(2001)는 보유중인 자원을 활용하여 행동하면서 실현가능한 목표를 계속 발견해 나가는 것이 더 효과적이라고 보았다. 국내 ICT 기업들은 내부 자원과 외부 협력의 자원도 활용하며 해외에서 성장해가고 있었다.

“저희가 인도네시아에 처음 진출하여 VR 테마파크를 설립할 당시, 테마파크 내 95%이상의 콘텐츠를 한국 기업의 콘텐츠로 공급하였습니다. 즉, 국내에서 제작된 20여 개 콘텐츠와 국내 VR 콘텐츠 제작 기업을 해당 거점(VR 테마파크)을 중심으로 인도네시아에 소개하고 확산시킨 것이지요. 저희로서는 국내 VR 콘텐츠 기업들이 제작한 콘텐츠들이 인도네시아 현지에서 활용할 수 있는 강력한 자원이었습니다. 이를 통해 인도네시아의 수많은 개발사들을 한국의 콘텐츠 업계와 연계시키는 것이 가능해 짐으로써, 해당 거점은 국내 VR 콘텐츠 개발사들이 인도네시아 시장에 수월하게 진출할 수 있는 교두보 역할을 수행하였습니다.” (코비 본부장)

“COVID-19 상황 이전에는 CES, MWC 등 ICT관련 오프라인 이벤트에 적극 참여하였습니다. 이를 통해 고객 확보, 거래선 발굴 등이 가능했습니다. 그런데 현재와 같은 상황에서는 이런 행사들이 온라인상으로만 진행되어 고객관리, 파트너 협상 등의 참여가 매우 제한적이고 한계가 있기 때문에 해외시장 진출 전략을 전면 재검토할 수 밖에 없었습니다. 그 결과, 우선 현지 법인 중심의 사업 진행 전략을 추진하게 되었습니다. COVID-19 상황으로 인해 한국 본사의 해외 지사 출장이나 업무 할당, 관리감독, 총괄이 어려워졌기 때문에, 주로 유통 기능을 중심으로 운영되던 해외 법인과 생산공장을 그룹사 제품 판매를 위한 거점 지역 역할 및 상사 기능으로 전환하여 운영하고 있습니다. 또한, COVID-19 확산 이전에 계획했던 해외전시 비용, 해외 출장 비용 등을 모두 비대면 상황을 위한 디지털 인프라 투자비용으로 전환하였습니다. 일례로 기존에 운영하던 기업 홈페이지를 구체적인 제품 설명과 실시간 질의응답 등이 가능하도록 개편함으로써, 직접적인 제품 홍보 및 마케팅이 이루어지는 창구로 운영하고 있습니다. 또한 온라인 상담에 적합한 콘텐츠를 계속 개발하고 있는데, 기존의 PDF 중심의 콘텐츠에서 최신 트렌드에 적합한 1분 내외의 짧은 동영상 홍보 콘텐츠를 대량 제작하는 방향으로 홍보 형태를 전환



하였습니다. 무엇보다도 온라인 판매 접점을 확대하기 위해 노력하고 있는데, 특히 아마존닷컴, AWS Marketplace, 쇼피, 큐텐, 타오바오 등 COVID-19 확산 이전에도 거래처 역할을 했던 이런 온라인 판매 접점을 더욱 확대하는 전략을 펼치고 있습니다.” (한글과 컴퓨터 해외사업총괄부장)

본 연구에서는 국내 ICT기업의 국제화 사례를 실현화 이론을 통해 분석하였다. 선행연구에서는 실현화 이론을 통해 끊임 없이 변화하는 시장환경에 기업이 유연하게 대응하고 이에 맞춰 목표를 달성하고 성장해가는 것에 중점을 두고 설명해왔다. 본 연구에서도 COVID-19로 예측이 어려운 국내외 비즈니스 환경에서 ICT 기업이 해외진출 현황을 심층인터뷰를 통해 분석하였다. 분석결과, COVID-19 상황에서도 국내 ICT 기업들은 임기응변적 대응, 국제적 네트워크 활용, 외부기관 활용, 자원기반 실천을 통해 유기적으로 위기상황에 대응하고 목표를 달성하면서 해외에서 성장해나가고 있었다. 본 연구에서는 지금까지의 분석을 토대로 국내 ICT 기업이 국제화를 통해 성장하기 위해 어떠한 지원 전략이 필요한지 분석하고, 이를 유형화하여 제시하고자 한다.

#### 4.3 국내 ICT 기업의 해외진출 전략 유형

기업의 실현화 이론을 바탕으로 국내 ICT 기업의 국제화에 대한 사례분석을 진행한 결과, 다음과 같이 해외 진출을 위한 전략을 도출할 수 있었다.

첫 번째는 ‘안테나 기업 중심 협업 모델’ 전략이다. 이는 이미 해외에 진출해 있는 기업이 가진 다양한 노하우와 네트워크를 해당 시장에 새롭게 진출하고자 하는 기업들에게 공유하는 전략이다. 이 모델에서는 다른 기업들보다 먼저 해외시장 진출에 성공한 기업이 후속 진출 기업들에게 인허가문제, 법인 설립 문제 등 해외시장 진출 기업들이 처음 직면할 수 있는 문제들에 대해 해결책을 제시해 주고 현지 시장 분위기나 소비자 동향 등에 관한 정보도 공유하게 된다. 이와 같이 후속 진출 기업들이 계속해서 따라오고 참여할 수 있는 생태계를 조성해 주는 이른바 ‘안테나’와 같은 역할을 하는 기업에게는 정부 차원에서 인센티브를 제공하거나 정부바우처 제도 등을 이용해서 혜택을 제공한다면, 국내 ICT기업의 해외 진출에 있어서 시장을 잘 알고 있는 기업과 신규 진출 기업 모두에게 득이 될 수 있을 것으로 판단된다. 특히, 정부에서 지원 거점 센터를 설립하고 이를 통해 해외 진출 기업들을 직접 돕는 방식은 해당 지역을 모두 커버하기 힘들 뿐

아니라 자금, 인력 면에서 분명히 한계가 있다. 앞서 사례 분석에서 살펴 본 바와 같이 이미 해외 국가에서 해외 진출의 실질적인 거점 역할을 하고 있는 민간 사업자들이 향후에도 이와 같은 역할을 계속할 수 있도록 지원하는 것은 분명 효율적인 방안이 될 수 있다.

두 번째는 ‘정부 지원기관 역할 강화 모델(G2G)’ 전략이다. 이는 각 국가의 정부 대 정부 혹은 정부 대 국제기구를 함께 연계하여 해외 진출을 위한 적합한 인프라와 생태계를 조성하는 한편, 국내 기업의 기술력과 해외 기업의 네트워크를 결합한 형태의 합작회사를 설립하도록 지원함으로써, 보다 효과적이고 원활한 해외 진출 지원도모하는 형태이다. 이러한 G2G 모델을 통해 조성된 인프라와 협업적 비즈니스 환경은 많은 국내외 다양한 기업들이 자연스럽게 참여할 수 있는 기회를 만들어주며, 더 나아가 해외 비즈니스에 있어서 큰 걸림돌 중 하나인 신뢰 비용의 문제를 해결하는데도 중요한 역할을 할 수 있다. 또한 각국 정부와 국제기구 등 공적 주체들의 협조와 협업을 통해 상호 규제완화 및 재원 마련과 같이 기업 차원에서 풀기 어려웠던 문제들도 해결하여 보다 예측가능한 비즈니스 환경이 만들어질 수 있다.

마지막 세 번째는 ‘생태계 동반 진출 모델’ 전략이다. 이는 국내 ICT 기업이 해외에 진출할 때, 한 분야의 산업 생태계를 함께 구성하고 있는 다양한 기업들이 하나의 팀이 되어 해외 현지에서의 비즈니스를 협력적으로 수행하는 형태를 의미한다. 앞서 심층인터뷰에서 살펴 본 것처럼, 국내 디지털 헬스케어 솔루션 등 의료정보 ICT기업이 해외에 진출할 시, 하드웨어 기업/소프트웨어 기업/네트워크 기업 등과 함께 하나의 팀으로 해외 시장에 동반 진출하는 것이 여기에 해당한다. 해외에서 추진되는 대부분의 ICT 관련 대형 사업들은 그 속성장 산업 생태계를 구성하는 각각의 기업들 간 긴밀한 협력을 필요로 하므로, 해외 진출 시 처음부터 이들을 하나로 묶어 활동하게 하는 턴키 방식의 해외 진출 전략은 매우 유효할 수 있다.

본 연구에서 제시한 3가지 해외 진출 모델의 특징은 기업 내부 자원에만 의존하는 것이 아니라, 역량 있는 외부 자원을 끌어들이며 새로운 가치를 창출하는 것임에 주목할 필요가 있다. 여기서 중요한 외부 자원 중에 하나가 정부의 해외 진출 지원 체계라고 볼 수 있다. COVID-19 확산 상황과 급변하는 해외 ICT 환경에서 해외 시장에 진입하는 기업은 물론이고 성장해가는 기업에게도 정부차원의 지원 정책을 매우 중요한 외부 자원이라고 볼 수 있다. 따라서, 정부에서는 본 연구에서 제시

한 3가지 해외 진출 모델을 기반으로 하는 지원 체계를 구축하고, 현지에서 필요한 지원 서비스에 대해서는 글로벌 아웃소싱을 통해서 협업 형태로 해결할 수 있도록 체계를 갖춘다면, 해외 진출 기업은 이를 토대로 매우 효과적이며 효율적인 해외 진출 전략을 수립할 수 있을 것이다.

## 5. 결론

현재 국내 기업들은 COVID-19 확산 상황으로 인해 많은 어려움을 겪고 있는 상황이지만, 무엇보다도 지금과 같은 때 적합한 해외 진출 전략을 발굴하는 것이 중요하며, 이를 통해 위기를 오히려 기회로 만들 수 있다. 특히 COVID-19로 인해 촉발된 비대면 사회, 기술의 비대면 솔루션은 COVID-19 상황이 종식된 이후에도 상당 기간 지속될 것으로 예상된다[15]. 그러므로 국내 ICT 기업의 해외 진출 방안은 지금과 같은 상황이 끝날 때까지 기다렸다가 다시 해외로 나갈 수 있는 기회를 모색하는 단기적 차원이 아니라, 비대면 시스템이 장기적으로 계속 진행된다는 사실을 전제로 한 새로운 관점에서 접근해야 한다. 이에 본 연구에서는 급변하고 있는 글로벌 ICT 산업 및 시장 환경 하에서 포스트코로나 시대에 적합한 국내 ICT기업의 해외 진출 지원 모델을 탐색하고, 실제 해외 진출 사례를 중심으로 모델 유형화를 통해 효율적인 전략을 수립하는데 도움이 되길 기대하였다.

본 연구는 첫째, 국내 ICT기업의 국제화 사례를 실현화 이론을 통해 분석함으로써 COVID-19 상황에서 국내 ICT 기업들은 임기응변적 대응, 국제적 네트워크 활용, 외부기관 활용, 자원기반 실천을 통해 유기적으로 위기 상황에 대응하고 목표를 달성하면서 해외에서 성장해 나가고 있음을 질적 분석을 통해 확인할 수 있었다. 또한, 국내 ICT 기업이 국제화를 통해 성장하기 위해 어떠한 지원 전략이 필요한지 분석하고, 이를 3가지로 유형화하여 제시한 바, ‘안테나 기업 중심 협업 모델’ 전략, ‘정부 지원기관 역할 강화 모델(G2G)’ 전략, ‘생태계 동반 진출 모델’ 전략으로 도출하였다. 이와 같이 유형화한 모델들은 기업 내부 자원에만 의존하는 것이 아니라, 역량 있는 외부 자원을 끌어들이어서 새로운 가치를 창출하는 것에 있다. 특히 분석 결과에도 언급한 바와 같이 정부의 해외 진출 지원 체계에 따라 그 성패가 달라질 수 있어 정부 정책의 고도화가 필요한 부분으로 해석되었다.

정책적 측면에서 국내 ICT 기업의 해외 진출 지원 전략을 고도화시키기 위해서는 기존에 공급자 중심으로 운

영되던 해외 진출 지원 거점을 늘리거나 강화하는 것이 아니라 비대면 솔루션을 활용한 ‘온라인 큐레이션 매칭 플랫폼’ 중심으로 지원 체계를 개편하는 것도 대안이 될 수 있다. 아울러 기존의 해외 거점 센터들을 이와 같이 새롭게 구축하는 큐레이션 플랫폼과 연동하여 관리한다면, 온라인 플랫폼을 기반으로 글로벌(Globla+Local) 아웃소싱을 통해 비즈니스 현지화나 마케팅 및 네트워크 지원 등의 현안도 원활하게 해결할 수 있을 것으로 기대된다. ‘온라인 큐레이션 매칭 플랫폼’의 특징은 해외 진출 전략의 유형화 모델의 특징과 같이 내부 자원에 의존하는 것이 아니라, 역량 있는 외부 자원을 끌어들이어서 새로운 가치를 창출하는 모델이 될 수 있기 때문이다. 따라서 ‘온라인 큐레이션 플랫폼’을 통해 우선적인 지원 체계를 구축하고, 현지에서 필요한 여러 가지 지원 서비스에 대해서는 글로벌 아웃소싱을 통해서 협업 형태로 해결한다면, 해외 진출 수요 기업 입장에서는 매우 효과적이며 효율적인 지원 서비스가 이루어 질 수 있을 것이라는 실천적 정책 대안을 제시할 수 있다[16].

그럼에도 불구하고 본 연구는 해외 진출 기업의 유형을 분석하는데 있어 7개 기업만을 대상으로 심층인터뷰가 수행되어 분석의 제한점이 있을 수 있다는데에 한계가 있다. 그러나 본 분석을 수행하는데 있어 국내 ICT기업의 실태조사 결과를 기반으로 인터뷰 대상자를 선정하는 등 보완적 분석이 수반되어 한계를 보완하고자 하였다.

본 연구를 통해 도출된 해외 진출 지원 모델에 대한 분석 결과가 급변하고 있는 글로벌 비즈니스 환경에 대응하여 새롭게 해외 진출을 희망하고 있는 국내 ICT기업들 및 해외 진출 지원 전담 기관들에게 실질적이면서도 전략적인 도움이 되길 기대한다.

## REFERENCES

- [1] Ministry of Science and ICT (2018). The 6th National Informatization Basic Plan for the realization of an intelligent information society(2018~2022)
- [2] BaK, N. S. ·Lee, S. J. (2020). Non-face-to-face SW trends for corporate digital transformation, NIPA.
- [3] NAVER. Knowledge Encyclopedia. url : <https://terms.naver.com/entry.naver?docId=3477813&cid=58439&categoryId=58439>
- [4] Sungho, Kim., Panjin, Kim., and Seunghwa, Na. (2009), Venture Business Internationalization Strategies, *Journal of Distribution Science*, 7(3), 101-122.
- [5] L.E. Greiner.(1972), Evolution and revolution as

organizations grow, *Harvard business review*. 37-46.

- [6] S.T. Cavusgil & J.R. Nevin. (1981), International determinants of export marketing behavior: An empirical investigation, *Journal of marketing research*, 18(1), 114-119.
- [7] A.M. Rugman, D.J. Lecraw and L.D. Booth. (1986) *International Business: Firm environment*, Bristol: MCGRAW-HILL.
- [8] Sarasvathy,S.D.(2008), *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*, Edward elgar publishing.
- [9] Sarasvathy, S.D.(2001), Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of management review*, 26(2), 243-263.
- [10] Kihwan, Lee., & Bongho, Lee. (2018), Analysis of Types and Performances of Korean Venture Business Internationalization Strategies, *Korea Trade Review*, 43(4), 177-217.
- [11] Andersson, S. (2011), International Entrepreneurship, Born Globals and the Theory of Effectuation, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627-643.
- [12] Spence, M. and Crick, D.(2006), A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs, *International marketing review*, 23(5), 524-548.
- [13] Yangbok, Lee., & Chanwoong, Park. (2020),Korean Bio Venture Firms' Technology Innovation and Strategic Alliance for Global Growth, *Korean Management Consulting Review*, 20(4), 347-360.
- [14] Kiyoon Kim (2017). An Exploratory Study on the Industrial Characteristics and the Usage Status of the independent media: Focusing on in-depth interview with MCN, *Speech & Communication*, 16(1), 213-248.
- [15] S. Y. Ha. (2020. 03. 02). "Homework at the end of Corona" Companies' Corona Revolution, Why?, <https://news.join.com/article/23719340>
- [16] NIPA (2020). A study on the advancement of strategies to support overseas expansion of domestic ICT companies. 2020. 12.

박 상 희(Sanghee Park)

[정회원]



- 2006년 8월 : 서강대학교 신문방송학과 대학원(석사)
- 2020년 8월 : 서강대학교 신문방송학과 대학원(박사)
- 2020년 8월 ~ 현재 : 서강대학교 지식미디어 융합학부 강사
- 관심분야 : 미디어 이용자, 실감미디어

콘텐츠 및 산업

· E-Mail : hesse20@sogang.ac.kr

김 기 윤(Kiyoon Kim)

[정회원]



- 2005년 8월 : 서강대학교 신문방송학과 대학원(석사)
- 2014년 8월 : 서강대학교 신문방송학과 대학원(박사)
- 2021년 3월 ~ 현재 : 성결대학교 융합학부 조교수
- 관심분야 : 실감미디어, 실감형콘텐츠,

미디어 산업·정책과 이용자

· E-Mail : kykim@sungkyul.ac.kr

정 현 승(Hyunseung Jung)

[정회원]



- 2015년 2월 : 서강대학교 법학전문대학원(법학전문석사)
- 2019년 3월 ~ 현재 : 서강대학교 일반대학원 신문방송학과 박사과정
- 관심분야 : 디지털미디어정책, 언론법제, 인공지능, 빅데이터, VR/AR
- E-Mail : hsjung@sogang.ac.kr

현 대 원(Daiwon Hyun)

[정회원]



- 1989년 3월 : 서강대학교 신문방송학과 대학원(문학석사)
- 1998년 3월 : Temple University, Department of Broadcasting(박사)
- 2000년 3월 ~ 현재 : 서강대학교 지식융합미디어학부 교수
- 관심분야 : 미디어 정책 및 산업론

· E-Mail : dhyun@sogang.ac.kr