

2014 제16회 경영관련학회 통합학술대회

(사)메커니즘경영학회

- 일시 : 2014. 8. 19(화) 13:30-15:40
- 주제 : “경영메커니즘과 창조경제”
- 장소 : 대구-호텔 인터볼고 대구(만촌동)
- 주최 : (사)한국경영학회, (사)메커니즘경영학회

사단
법인 **메커니즘경영학회**

(사) 한국경영컨설팅학회

“창조와 도시번영, 그리고 미래경영”

- 일 시 : 2014년 8월 19일(화) (13:30-15:40)
- 장 소 : 대구-호텔 인터볼고 대구(만촌동) 본관 4F 아우라3실

시 간	내 용
13:10~13:30	접 수
13:30~14:45	Session 1 (아우라 3실) 경영 메커니즘과 창조경제 좌장 : 문휘창(서울대)
14:45~14:55	휴 식
14:55~15:40	Session 1 (아우라 3실) 경영 메커니즘과 창조경제 좌장 : 문휘창(서울대)
15:40~15:50	폐 회

2014년 하계통합학술대회 프로그램

Session 1 (경영 메커니즘과 창조경제)			
좌장 : 문휘창(서울대)			
시간	발표자	주제	토론자
13:30~ 13:55	정진섭(충북대) 이민재(충북대)	창조경제 메커니즘의 구현	허영도 (울산대)
13:50~ 14:20	류건우(계명대)	지역경제발전에서 클러스터정책의 중요성과 사례 분석	김승일 (한국중견기업연합회)
14:20~ 14:45	강철승(중앙대) 고성삼(중앙대)	한국의 창조경제정책과 효율적인 벤처지원방안	백권호 (영남대)
14:45~ 14:55	Coffee Break		
14:55~ 15:20	김장훈(충남대)	다국적기업의 현지화 메커니즘에 대한 개념적 연구: 신흥시장을 중심으로	표정호 (순천향대)
15:20~ 15:40	한균 (중국, 국유자산감독관리위원회)	기업가치 창조 메커니즘: 중국국유기업 사례연구	홍정기 (고려사이버대)
15:40~ 15:50	폐 회		



메커니즘경영학회

존경하는 메커니즘경영학회 창립회원님,

지난 2014년 7월 5일 서울대학교 경영대학에서 만난 후 벌써 20여일이 지났습니다. 연일 계속되는 더위와 장마 속에서도 건강하시지요? 그 날 있었던 창립총회에서 메커니즘기반관점(Mechanism-Based View: MBV)이란 새로운 패러다임을 중심축으로 하여 모인 경영자, 학자, 전문가들의 공동체를 이 세상에서 처음으로 만들어내신 메커니즘경영학회 창립회원님 여러분이 자랑스럽습니다.

우리 메커니즘경영학회는 첫 번째 학술행사로 2014년 8월 18~20일에 한국경영학회 주관으로 대구 인터볼고 호텔에서 열리는 경영관련학회 통합학술대회에 참여하기로 뜻을 모았습니다. 우리 회원들은 둘째 날인 19일 오후 1시 30분에서 3시 40분까지 진행되는 제1세션에서 논문 5편을 발표하고 토론을 진행할 예정입니다.

통합 학술대회 주제는 “창조와 도시번영, 그리고 미래경영”입니다. 한정화 중소기업 청장의 기조연설, 고은 시인 및 박은주 전 김영사 대표의 시 콘서트, 뮤지컬 갈라쇼, SM엔터테인먼트의 축하공연, “꽃보다 할배”의 나경석 PD와 유필화 교수의 문화와 경영의 만남, 중견기업인과의 대화 등 다양한 프로그램이 준비되어 있다고 합니다.

메커 니즘경영학회는 창립회원들이 주인이 되어 앞으로 새로 가입할 여러 회원들과 함께 만들어나가는 보금자리입니다. 이번 학술행사를 시발점으로 해서 앞으로 더욱 자주 만나 연구과정의 괴롭과 학문성취의 기쁨을 함께 나눕시다. 우리 회원 한 사람 한 사람이 경영자로서, 학자로서, 전문가로서 가지고 있는 역량을 합쳐 한국, 더 나아가 세계 경영학계에 MBV라는 새로운 패러다임을 제시합시다.

이번 학술대회, 그리고 앞으로 있을 여러 모임에 적극적으로 참여해주실 회원님께 감사드립니다. 사랑합니다!

메커니즘경영학회장 조동성

창조경제 메커니즘의 구현

발표자: 정진섭(충북대학교 경영대학 교수)
이민재(경제·인문사회연구회 관리원)

창조경제 메커니즘의 구현

정진섭(충북대학교 경영대학 교수)

이민재(경제·인문사회연구회 관리원)

I. 서론

경쟁력은 국가와 기업의 지속적인 생존과 번영을 위한 필수 요인이며(Porter, 1990), 경쟁우위의 원천은 전략경영 분야의 중요 이슈이다(Child, 1972; Wernerfelt, 1984; Porter, 1990; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Kogut, 1993). 지금까지 경영전략 분야에서 기업의 지속적인 성공요인 또는 핵심적 경쟁우위의 요인을 크게 세 가지 관점으로 요약할 수 있다.

우선, 주체기반관점(subject-based view: SBV)에서는 기업 주체, 즉 조직의 전략을 수립하고 집행하는 최고 의사결정자의 탁월한 역량으로 설명한다(Child, 1972; Hambrick & Maison, 1984; Westley & Minzberg, 1989; Nanus, 1992). 둘째, 환경기반관점(environment-based view: EBV)은 기업의 성공이 기업을 둘러싼 환경 요인에 의해 결정된다고 주장하며, 산업조직론이 그 대표적 학파 중 하나이다(Porter, 1980, 1985, 1990; Johnson, 1982; Kogut, 1993; Hannan & Freeman, 1997; Hannan & Carroll, 1992). 셋째, 자원 기반 이론(resource-based view: RBV)은 기업 내부에 있는 독특한 자원에서 그 성공요인을 찾고 있다(Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Conner, 1991). 이밖에도 Schumpeter(1934)는 그 해답을 혁신에서 찾고자 하였으며, Nonaka & Takeuchi(1995)는 지식창출에서 그 원천을 발견하고자 하였다. 특히, 최근에는 기존 산업경제의 성장이 점차 둔화되면서 창의력(creativity)을 핵심 역량으로 한 '창조경제(creative economy)'가 새로운 패러다임으로 부상하고 있다. 이와 같이, 다양한 경쟁우위의 요인 중 특히 최근 부상하고 있는 창조경제란 무엇이며, 창조경제를 설명할 수 있는 어떠한 경쟁우위의 요소가 있을까?

창조경제란 새로운 아이디어 즉, 창의성을 경제의 핵심가치로 두고 새로운 부가가치 및 성장 동력을 만들어내는 경제를 말하며(Howkins, 2001), 최근 한국 정부를 비롯하여 많은 기업들이 미래 전략의 기초를 창의성에서 찾고 있다. 세계 IT산업의 선두주자인 애플(apple), 삼성(samsung), 구글(google) 등 기업들은 창의성과 사고력 향상을 위해 인문학 등을 강조하면서, 창조적 경영전략의 수립 및 실행을 위해 노력하고 있다.

그런데 이와 같은 창조경제를 실현하기 위해서는 창의성이 비즈니스로 발전하여 새로운 가치로 창출되어야 하며, 아이디어(창의성) 생성단계부터 아이디어가 사업화되고 이를 통해 부가가치, 일자리 등의 성과로 이어지는 일련의 프로세스가 원활하게 이루어져야 한다. 또한, 그러한 사업화가 확장되고 시스템으로 안정화되어야 진정한 창조경제가 이루어졌다고 판단될 수 있다(이혁진, 2013). 한편, 학문적 측면에서도 경쟁우위의 원천을 이러한 비즈니스 프로세스 또는 메커니즘에서 발견하고자 하는 연구들이 계속 나타나고 있다(Nelson & Winter, 1982; Porter, 1991; Cho & Lee, 1998; Ray, Barney &

Muhamanna, 2004; 정진섭·조동성, 2006; 김인호 2006).

프로세스와 관련된 연구들은 활동(activities), 루틴(routines), 동태적 역량(dynamic capabilities) 등을 다루고 있으며(Porter, 1991; Nelson & Winter, 1982; Eisenhardt & Martin, 2000; Collins & Porras, 1994, 1997; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Bartlett & Ghoshal, 1998; Collins, 2001; Doz, Santos & Williams, 2001), 이를 메커니즘(mechanism)을 통해 설명하고자하는 연구도 나타나고 있다(Cho & Lee, 1998; Cho, 2005; Cho & Kim, 2005; 정진섭·조동성, 2006). 메커니즘은 기업 내에서 주체가 환경을 선택하고, 자원을 활용하는 기업 경영의 논리(logic)이자 주체, 환경, 자원의 요인들이 상호작용하는 과정에서 형성된 기업 경영의 원리(principles)이다. 따라서 기업은 좋은 메커니즘을 창출하고 유지시키며, 이를 환경변화에 따라 발전시켜 나갈 때, 경쟁우위를 가질 수 있게 된다(Cho & Lee, 1998).

본 연구는 이러한 메커니즘 관점을 기반으로 최근 창조경제 구현에 있어서의 핵심 프로세스를 찾고자 한다. 무엇보다도 경쟁우위의 원천을 기업을 중심으로 주체, 자원, 환경 관련 요소들이 상호작용을 하여 형성되는 '창조경제 메커니즘'과 그 속성을 찾고자 한다. 어떻게 그리고 무엇을 해야(how and what to do?) 창조경제 메커니즘이라는 프로세스가 만들어 지고 작동될 것인가?

본 연구에서는 융합화, 비즈니스의 확장 그리고 재도전할 수 있는 시스템 등 최근 많이 이슈가 되는 내용을 중심으로 전개하고자 한다. 그리고 그 이론적 기반으로, 기존의 이론(자원거점이론, 주체관점이론, 산업조직론, 비즈니스 프로세스 등)에 바탕으로 두지만 최근 역동적 현실이 반영된 새로운 개념 - 예, 공유가치창출(creating sheared value), 네트워킹(networking), 개방형 혁신(open innovation), 글로벌 소싱, 아웃소싱(outsourcing), 전략적 제휴(strategic alliance) 등 - 을 포괄하여 설명하고자 한다.

본 연구의 진행은 다음과 같다. 먼저, 기존의 창조경제와 메커니즘에 관한 문헌을 고찰하고 이를 기반으로 '창조경제 메커니즘'을 구현하기 위한 새로운 프로세스를 제시할 것이다. 여기에서는 먼저 메커니즘의 기본 속성을 살펴보고, 창조경제 메커니즘을 구현하기 위한 세부속성 메커니즘으로서 '융합(convergence)', '확장(extension)', '피드백(feedback)' 메커니즘에 대해 고찰할 것이다. 끝으로 본 연구 모델을 활용하여 향후 창조경제로 나아가기 위한 전략적 시사점도 제시하고자 한다.

II. 기본적 메커니즘

1. 메커니즘(Mechanism)

메커니즘(mechanism)은 공학에서 사회학에 이르기까지 다양한 학문에서 다채롭게 사용되고 있으며, 통상 '현상과 사물의 구조와 작동원리'를 지칭하는 기계공학적 해석이 일반적이다. 사회학에서는 메커니즘의 기계공학적 의미를 조금 더 구체적으로 풀이해서, "자신의 가치를 극대화하려는 다양한 요소간의 교류를 통해 특정 결과를 가져오도록 디자인되어 있는 규칙의 집합"으로 규정하고 있다(조동성, 2014). 경영학에서 초기 메커니즘에 대한 연구는 이러한 해석을 기반으로 조정 메커니즘(coordinating

mechanism; John & Rue, 1997), 내부통제 메커니즘(internal control mechanism; Walsh & Seward, 1990), 제어 메커니즘(control mechanism; Hart, 1988), 지배 메커니즘(governance mechanism; Rediker & Seth, 1995), 분리 메커니즘(isolating mechanism; Knott, 2003), 관리적 메커니즘(administrative mechanism; Roth, Schweiger & Morrison, 1991) 등 논문에서 다루는 주제의 작용원리이면서도 쉽게 설명하기 어려운 현상을 지칭하기 위한 대명사의 개념으로 사용되었으며, 메커니즘 본질에 대한 연구는 미흡하였다. 이에 후속 연구에서는 메커니즘 본질에 초점을 맞춘 연구들이 등장했는데, Cho & Lee(1998)는 주체(subject), 환경(environment), 자원(resource) 메커니즘으로 구성된 ser-M 패러다임을 제시하고, 메커니즘은 주체, 환경, 자원을 동태적으로 결합한 것으로서 조정, 학습, 선택이라는 세 가지 요소로 구성되어 있다고 정의하였다. 또한, Zott(2003)는 동태적으로 구축되는 기업의 모든 프로세스를 메커니즘이라 지칭했으며, Jacobides & Winter(2005)는 프로세스의 확장된 개념으로 유기적으로 상호작용이 요구되는 원리에 필요한 행위를 메커니즘으로 정의하였다. 이와 같이, 메커니즘기반관점(mechanism-based view: MBV)은 경쟁우위를 '성공의 원리를 만들어내는 과정'에 초점을 두고 있다.

20세기까지만 해도 대체로 기업들은 기업성공을 위한 전략을 기업의 주체, 환경, 자원이라는 세 가지 관점에서 찾았다. 주체기반관점에서는 기업의 성공요인을 최고경영자의 역량에서 찾았으며, 이에 잭 웰치, 스티브 잡스와 같은 뛰어난 경영자를 영입하면 된다고 생각하였다(Child, 1972; Hambrick & Maison, 1984; Westley & Minzberg, 1989; Nanus, 1992). 또한, 환경기반관점에서는 경쟁이 치열하지 않은 성장산업으로 진출하는 것이 성공의 방법이라 여겼다(Porter, 1980, 1985, 1990; Johnson, 1982; Kogut, 1993; Hannan & Freeman, 1997; Hannan & Carroll, 1992). 예를 들어, Porter(1980)는 기업의 이익을 기업이 속한 산업의 특징에 의해 좌우되므로 경쟁이 없거나 덜 치열한 산업으로 진출해야 한다고 주장하였으며, Kim & Mauborgne(2005)는 블루오션 전략(Blue Ocean Strategy)을 통해 알려져 있지 않은 시장, 즉 아직 시도된 적이 없는 광범위하고 깊은 잠재력을 가진 시장 개척을 강조했다. 한편, 자원기반관점에서는 외부환경보다는 다른 기업이 가지고 있지 못한 독점적 자원을 가지고 있어야 하며(Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Conner, 1991), 기업 내부에 있는 핵심역량(core competence; Prahalad & Hamel, 1990)이나 지식(knowledge; Nonaka, 1995)이 무엇보다 중요한 성공 요인이라고 생각했다.

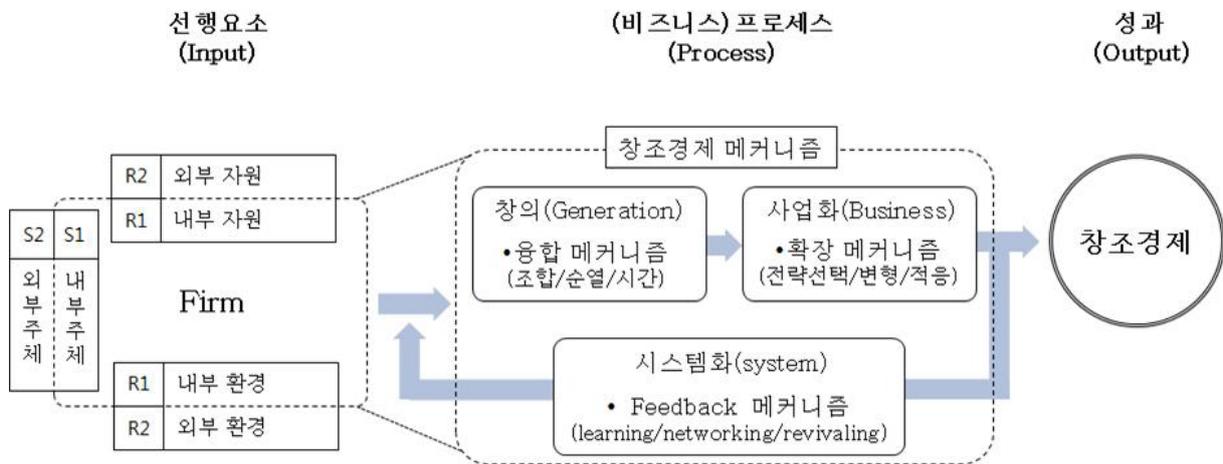
이상에서 살펴본 기존의 중요한 전략 이론은 기업이 가진 경쟁우위 또는 기업 성공에 가장 중요한 원인이 되는 각각의 요소를 조명했다는 점에서 그 가치가 적지 않다(조동성, 2014). 그러나 현실세계는 기업의 전략 패러다임의 변화만큼이나 성공 요인(주체, 자원, 환경)도 급속하게 변화하고 있다. 즉, 최고경영자가 교체되고, 기업을 둘러싼 환경이 변화하며, 기업이 보유한 자원도 끊임없이 바뀌고 있다. 따라서 기업의 지속적 경쟁우위와 이에 따른 장기적 성공을 어느 한 가지 요인만으로 설명하는 것은 다른 요인을 간과하는 결과를 초래할 뿐 아니라 각 요인들 간의 상호작용을 고려하지 못하는 한계를 가진다(Teece, Pisano, & Shuen, 1997). 따라서, 이제는 특정 시점에서 기업의 성공요인을 설명하는 정태적(static) 이론이 아니라 시간의 흐름 속에서 형성되는 기업의 성공요인을 찾아내는 동태적(dynamic) 이론이 필요한 시점이다.

Ⅲ. 창조경제 메커니즘(Creative Economy Mechanism)

그렇다면 창조경제를 구현하기 위해서는 어떠한 프로세스가 필요하며, 이를 구현하기 위한 구체적인 방법이 있을까? 본 연구에서는 이러한 의문에 대해 메커니즘을 통해 설명하고자 한다. 무엇보다도 메커니즘은 맨 처음부터 어떤 자원이 있어야 하는 것이 아니라, 불완전한 자원 등을 가지고 프로세스를 만들 수 있는 또는 프로세스가 작용하는 원리라 할 수 있으며, 따라서 비교적 유연하고 동태적 설명을 이끌어내기 용이하기 때문이다.

최근 많이 인용되고 있는 DBR의 창조경제지수 측정 문헌 등을 활용하여 본 논문에서 추출한 창조경제 메커니즘은 다음과 같다. 먼저, 창조경제 메커니즘을 만들기 위해서는 창조경제의 핵심인 새로운 아이디어(창의성)가 생성되어야 한다. 이를 위해서는 기업의 (내·외부) 주체, 자원, 환경이 결합, 순열, 시간을 통해 융합메커니즘이 발생해야 하며, 또한, 확장 메커니즘을 통해 창의성이 비즈니스가 되어 수익을 창출하고 시장에서 실패한 부분은 피드백이 되어 다시 재도전할 수 있는 시스템화가 자동적으로 이루어져야 한다. 이러한 창조경제 메커니즘을 도식하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 창조경제 메커니즘



1. 창조경제 메커니즘의 선행 요소: 기존의 주체, 환경, 자원이론과의 차별점

(1) 새로운 주체 관점

기업 성공의 핵심요인으로 기업의 전략을 수립하고 집행하는 최고경영자의 중요성은 더 이상 강조할 필요가 없을 정도이다. 기존의 주체기반관점의 연구는 상위계층관점(upper echelons perspective)에 초점을 두고 최고관리자와 전략, 효과성으로 대변되는 조직성과와의 관계 및 최고관리자의 배경, 경험과

가치 등의 속성의 중요성을 강조했다(Pearce, 1981; Weick, 1987; Hurst, Rush & White, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1994). 그런데, 최고경영자를 효과적으로 통제하며, 주주의 이익을 대변해주는 이사회는 물론 주주, 고객, 종업원, 지역사회, NGO, 정부 등 내·외부 이해관계자들 또한, 기업 성과를 향상시키는 중요한 주체라 할 수 있다(Donaldson & Preston, 1995; Drucker, 1999; Nicholson & Kiel, 2007).

한편, 창조경제는 토지와 노동, 자본 같은 유형적 요소가 아닌 남과 다른 아이디어, 기술, 지식 등 무형 자원이 경제 성장의 원동력이 될 수 있으며, 이러한 원동력의 주체는 최고경영자를 포함한 다양한 이해관계자들로부터 생성될 수 있다. 기업의 이해관계자는 여러 방식으로 분류할 수 있는데(Donaldson & Preston, 1995), 일반적으로 조직의 경계를 중심으로 (기업의 경영진, 종업원, 이사회 등) 내부 이해관계자(internal stakeholder)와 (고객, 협력업체, 지역단체, 정부 등) 외부 이해관계자(external stakeholder)로 구분할 수 있다. 이와 같이 창조경제측면에서는 기업을 구성하고 있는 다양한 이해관계자들도 메커니즘의 기반 요소 중 주요한 주체의 하나로 고려해야 할 필요가 있다. 예를 들어, 외부에서 어떤 기업에 부품을 공급하는 공급업체도 창조경제를 만드는 중요한 주체 중 하나가 될 수 있다.

(2) 새로운 환경 관점

기업의 성장 또는 생존을 결정하는 요소로 다수의 학자들은 기업이 속한 환경을 강조한다. 대표적으로 산업조직론(industrial organization theory)관점에서는 기업을 둘러싸고 있는 환경에 의해 기업의 전략, 행위 및 성과가 결정된다고 보았다(Porter, 1980; 1990). 또한, 조직생태학(population ecology theory)관점에서는 조직이 환경에 적응되는 것이 아니라 주어진 환경에 의해 선택된 조직만이 살아남는다고 주장하며 환경의 중요함을 강조했다(Hennan & Freeman, 1977). 이밖에도 기업이 처한 환경의 중요성을 강조한 이론으로 제도주의이론(institutionalism)도 있다. 이상의 기존의 이론들은 기업 또는 조직의 의사결정과 행위에 있어서 환경적인 요인을 기업의 전략 수립이나 중장기 계획 수립 시 고려해야 할 핵심 요인으로 강조하고 있다. 그러나, 현실에서는 같은 산업 또는 비슷한 환경에 처한 모든 기업의 성과가 동일하지 않다. 따라서 환경 요인 하나만으로 기업의 구성, 행위 또는 성과를 설명하기에는 무리가 있다.

한편, 최근 기업의 외부의 (사회적) 이슈를 기업내부로 가져와 새로운 혁신을 창출해내는 사례들이 늘어나고 있다. 특히 사회적 문제를 해결하면서 수익창출을 가능하게 하는 새로운 비즈니스 모델들이 늘어나고 있으며, 그 확산은 공공부문, 민간부문, 선진국, 개도국 등 다양한 곳에서 다양한 모습으로 퍼지고 있다. Porter & Kramer(2011)는 기업이 공유가치의 관점에서 비즈니스의 기회를 파악하고 이를 실행함으로써 혁신을 창출하는 새로운 방법으로 공유가치창출(creating shared value: CSV)을 주장하였다. 공유가치창출은 기존의 경제적 환경에 기업의 요구를 채우는 것에 한정되는 것이 아니라 사회적 요구가 새로운 시장을 만들어낼 수 있다는 사실에 기반한다. 즉, 기업이 사회의 가치창출에 기여하고 그 사회의 가치가 다시 기업에게 이익이 되는 원리이며, 그러한 원리는 장기적 거시적 관점에서 보면 사회와 기업의 '주고받음'의 원리라 할 수 있다. 또한 최근 한국 정부가 강력하게 추진하고 있는 창조경제 또한 창조적인 방법이나 아이디어뿐 아니라 이와 같은 사회와 기업의 상생원리가 포함되어야 성공

확률이 높을 것이다.

(3) 새로운 자원 관점

창조경제에서는, 위에서 설명한 기존의 자원기반관점뿐 아니라 기업 외부에서 연계되어 작용하는 아웃소싱(outsourcing), 글로벌 공급사슬관리(global supply chain management) 등 기업 외부의 자원까지 역동적으로 고려해야 한다. 특히, 글로벌화로 인한 경영환경의 변화는 기업 간 관계를 협력과 경쟁이 동시에 존재하는 혼합경쟁관계(co-competition)로 변화시키고 있으며, 기업들은 경쟁력 강화를 위한 전략으로서 공급사슬관리 시스템, 아웃소싱을 도입하고 내부 프로세스의 혁신과 원가절감 등을 동시에 추진해야 한다(Stevens, 1989; Beamon, 1999; Harris, Swatman & Kurnia, 1999; Christopher, 2000; Insinga & Werle, 2000; Ehie, 2001; Beaumont & Costa, 2002). 따라서 많은 기업들은 생산기지를 전 세계적으로 운영하고 있으며, 아웃소싱을 통해 단순히 거래비용의 절감뿐만 아니라, 기업의 장기적 경쟁우위 제고를 위해 필사적으로 노력하고 있다.

예를 들어, 글로벌 공급사슬관리(GSCM, global supply chain management)는 원자재 조달부터 생산, 그리고 고객에게 제품과 서비스를 제공하기까지의 일련의 프로세스를 전 세계적으로 통합된 접근 방법을 통해 조직의 이익과 효율을 증가시키는 경영기법을 말하며(Cooper & Ellram, 1993; Ellram, 1994), 유수의 기업들이 공급사슬관리를 통해 생산성 향상과 획기적인 원가 절감, 토털리드 타임 감축 등 성공적인 경영성과를 나타내면서, 경쟁력 확보를 위해 적극 활용되고 있다(Ross, 1998; Mabert & Venkataramana, 1998; Harvey & Richey, 2001; Poirier & Bauer, 2002).

또한, 아웃소싱을 활용한 경쟁우위 제고는 장기적 관점에서 전략적 네트워크 또는 제휴(Jarillo, 1988, 1989; Kogut, 1988; McFarlan & Nolan, 1995), 전략적 행동 관점(Teng, Cheon, & Grover, 1994), 핵심역량 관점(Quinn, 1999) 등과 연계하여 파악할 수 있다. 한편, 전략적 행동 또는 핵심역량 관점의 연장선상에서 최근 기업의 존재와 경계는 전문적 지식의 조정, 결합, 활용, 통합이라는 측면에서 보다 잘 이해할 수 있다는 관점(Demsetz, 1991; Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992)이 적지 않게 나타나고 있으며, 기업의 역량이나 지식창출 및 공유 등과 같이 지식 또는 조직학습의 관점에서 기업의 경계 의사결정을 분석, 설명하는 연구들(Barney, 1999; Dyer & Nobeoka, 2000; Kogut & Zander, 1996; Takeishi, 2002; Quinn, 1999)도 증가하고 있다. 이와 같이, 기업들은 기업이 보유한 자원을 더욱 견고하게 하기위해 다양한 방법을 모색하고 있는데, 따라서 꼭 내부 자원만이 그 기업의 진정한 자원이라고 할 수 없다. 이러한 관점에서 창조경제의 구현을 위해서도 기업이 보유하고 있는 기업 내부의 특수한 자원뿐만 아니라, 외부 자원의 활용을 통한 경쟁력 제고가 매우 중요하며, 이를 위해서 정부측면에서의 인프라 및 클러스터 구축 등은 매우 중요한 역할이라 할 수 있다(김희선 · 정진섭 · 이민재 · 이용배, 2014).

2. 창조경제 메커니즘의 속성

앞에서 살펴본 메커니즘준거 관점의 원리를 창조경제 구현에 적용할 때, 창조경제 프로세스가

루틴(routines)화되면서 메커니즘이 생성된다면 그 구체적 속성은 무엇일까? 기존 문헌 및 메커니즘의 기본 논리에 근거하여, 본 논문에서는 창조경제 메커니즘을 다음과 같이 정의하기로 한다.

창조경제 메커니즘이란 “기업이 새로운 아이디어를 생성하고 이를 비즈니스로 확장하여, 지속적으로 성장하기 위한 기업 전체의 시스템 또는 세부 하위시스템에서 주체, 자원, 환경 상호간의 활동들을 상호조정(co-align)하는 패턴화 또는 구조화된 프로세스”이다.

메커니즘 준거관점은 기업을 여러 하부 메커니즘의 묶음으로 간주한다. 한 기업 내에서는 많은 종류의 메커니즘이 동시에 존재할 수 있으며, 하나의 메커니즘은 많은 하위 메커니즘으로 구성될 수 있다(Cho & Lee, 1998; Hur, 2003; 정진섭·조동성, 2006). 즉, 기업은 메커니즘의 집합체이며, 메커니즘을 통해서 지속적 경쟁우위, 그리고 더 나아가 장기적 성공을 얻을 수 있다(조동성, 2006). 다음은 위의 창조경제 정의에 따른 구체적 세부속성으로서 창조경제 메커니즘의 하부메커니즘에 대해 살펴보고자 한다.

(1) 융합메커니즘(Convergence Mechanism)[Business Generation]

창조경제의 출발은 아이디어 생성이다. 창의적인 아이디어가 사업으로 연결되고 우수한 인재들이 아이디어 생성에 뛰어들어 선순환 구조를 만들어 내야 창조경제가 가능하다. 이에 창의성(creativity)이 경제성장의 새로운 동력으로 부각되고 있으며(Jensen 2001; Pink, 2005), 특히 ‘융합(convergence)’이 창조성을 발현하는 중요한 수단으로 작용하고 있다.

융합은 무한 경쟁시대에서 경제를 한 단계 도약시키고, 새로운 성장 동력을 창출하는 핵심 수단으로 활용되고 있으며, 현재의 주력산업을 프리미엄 산업으로 재편하고, 새로운 산업을 창출하는 혁신요소로 작용하고 있다(윤영한, 2012). 따라서, 최근 기업과 정부에서는 기술 및 산업 간의 융합을 통해 새로운 기술과 가치를 창출하고 새로운 시장을 선점하기 위해 노력하고 있다.

그렇다면, 새로운 아이디어 또는 비즈니스를 생성하기 위한 융합메커니즘을 어떻게 작동하는가? 융합메커니즘의 작동원리는 다음과 같다. 첫째, 메커니즘을 구성하는 요소들을 조합(combination)한다. 조합은 메커니즘을 구성하는 각 요소들의 결합을 의미하며, 개별 메커니즘을 구성하는 (내·외부) 주체, 환경, 자원의 각 요소의 내용을 파악하고 결합하는 과정이다. 둘째, 개별 메커니즘을 구성하는 (내·외부) 주체, 환경, 자원을 순열(permutation)의 개념을 갖고 적절히 배열한다. 순열은 주체, 환경, 자원 중 무엇이 앞서고 무엇이 뒤따르는지 각 요소들의 작동순서를 파악하는 개념이며, 이러한 순서의 차이에 의해 기업들은 동일한 속성을 가진 요소를 활용하더라도 제각기 다른 메커니즘을 만들어 낼 수 있다. 셋째, 순열이 정해진 후, 이러한 순서가 작동하는 데 소요되는 시간(time)의 차이가 명품을 만든다는 원리를 활용한다. 조직이 메커니즘을 구성하는 요소를 활용하는 순서를 결정했다 하더라도 진행 기간, 진행 속도, 진행 시점 등 시간에 따라 다양한 메커니즘이 생성될 수 있다. 아마 진정한 창조는 신(神)만이 가능할 것이며, 지상에서 만들어진 모든 비즈니스 또는 아이디어의 창출은 이러한 융합을 통해 새롭게 탄생될 것이다.

(2) 확장메커니즘(Expansion Mechanism)[Business Expansion]

아이디어 또는 비즈니스를 지속적으로 성장시켜 글로벌 경쟁력을 갖춘 사업으로 육성하기 위해서는 다음과 같은 사업 확장메커니즘이 작동해야 한다. 첫째, 전략선택 메커니즘이다. 경영자는 변화하는 환경에 알맞은 비즈니스 전략을 수립함으로써, 자산과 자원을 적재적소에 배분해야 한다. Bartlett & Ghoshal(1998)은 기업의 국제적 운영에 있어서 기업에게 필요한 전략적 역량을 어떻게 개발할 것인가에 관하여, 합리적인 다양성(legitimizing diversity) 특히, 다각적 관점의 균형의 개념으로 설명했다. 예를 들어, 사업화된 아이디어가 지속적으로 성장해 내수시장을 넘어 해외로 진출하기 위해서는 그에 맞는 비즈니스 전략을 선택하고 글로벌 경쟁력을 갖춰야 한다.

둘째, 전략변형 또는 혁신(strategic transformation or renewalizing) 메커니즘이다. Bartlett et al.(2003)은 변형 프로세스(또는 혁신프로세스)의 개념을 사용하여 활용(exploitation) 또는 탐색(exploration)으로 대표되는 현행의 학습개념을 차별화시켰다. 그들은 리스트럭처링(restructuring)과 리엔지니어링(re-engineering) 프로그램에 집착하기 보다는 기업의 행위적 콘텍스트(context)로 묘사되는 근원 재구성이 필요한 변화에 주목하였다. 이러한 이론을 기반으로 기업이 사업을 확장해나가기 위해서는 다음의 요소가 중요하다. 우선, 현재의 운영을 점차적으로 개선시키며(rationalization), 새로운 역량 또는 비즈니스를 창조해야 나가야한다(revitalization)(정진섭 · 조동성, 2006).

셋째, 전략적응(strategic adaptation) 메커니즘이다. 기업은 사업을 확장하면서 나타나는 조직의 편견 또는 나쁜 메커니즘을 ‘제거’하며, 이를 새로운 경영관점과 메커니즘으로 재구축해야한다. 또한, 새롭게 창조된 메커니즘에 신속히 적응하고 전체적인 균형을 맞춰야한다. 그리고 이러한 전략적응 메커니즘과 더불어 다음의 피드백메커니즘이 새로운 창조경제메커니즘에 중요한 역할을 할 것이다.

(3) 피드백메커니즘

창의적인 아이디어가 사업화되면 이를 통해 기업은 새로운 부(富)를 창출한다. 성공한 아이디어는 다른 기업에 공유되고, 기업이 창출한 부는 또 다른 아이디어나 시장에 재투자되어야 한다. 그 과정에서 실패한 기업들은 이를 발판삼아 다시 도전하고 재기하는 시스템이 자동적으로 이루어져야 한다. 이와 같이, 생성된 비즈니스에 대한 평가가 이루어지고, 피드백 과정에는 어떠한 메커니즘이 있을까?

먼저, 평가는 문자 그대로 결과가 애초에 계획했던 것에 얼마나 근접하게 달성하였는지를 결정하는 것을 말한다. 이 과정에서 조직이 성취하고자 의도한 바를 달성하도록 유도하는 ‘통제 메커니즘’이 작동한다. 효과적인 ‘통제’는 전략적 목표와 단기 목표들의 진행을 결정하고 성과를 평가하는 데 유용하게 쓰일 수 있는 정보를 제공할 수 있다. 또한, 통제는 성과가 기대에 못 미칠 때는 그 문제의 근원을 찾아내어 경영상의 부정적인 효과들을 제거하고 성과가 기대 이상으로 나올 때는 성공한 이유를 찾아 조직이 새로운 것을 배우는 학습(learning)에 긍정적인 영향을 미친다. 이와 같이 메커니즘은 주체가 환경변화에 대응하여 자원을 활용하는 과정에서 학습되고 이 학습과정에 의해 진화하게 된다. 여기서 ‘학습메커니즘’이 작동한다.

학습메커니즘은 지식활용과 지식탐색이라는 상반된 학습과정을 통해 자기강화(self-reinforcing) 되는 특성이 있으며, 특정시점에서 의사결정 주체가 환경변화에 대응해서 자원을 활용한 결과가 긍정적이면 이러한 경험은 피드백되어 메커니즘을 강화시킨다. 그러나 만약 결과가 부정적이라면 이러한 경험은 피드백되어 메커니즘을 약화시킨다. 이러한 자기강화현상은 경쟁력 있는 능력은 더욱 강화시키고 경쟁력이

없는 능력은 계속 약화시키므로 학습이 진행됨에 따라 메커니즘은 더욱 정교하게 특화되고 제도화되며 궁극적으로 루틴화된다(Levinthal & March, 1993).

이처럼 학습 메커니즘은 환경 변화에 대응해서 주체가 기존의 자원을 이용하는 지식활용(exploitation)과정에 의해 형성될 수 있고, 기존 자원의 새로운 배합(recombination)이나 실험(experimentation)을 통해 새로운 자원과 능력을 개발하는 지식탐색(exploration)과정에 의해 형성될 수 있다(March, 1991). 이때 지식활용과정은 기업이 이미 보유하고 있는 자원을 활용하므로 새로운 자원을 개발하는 지식탐색과정보다 상대적으로 투입에 대한 결과를 확실히 예측할 수 있고 효과도 빨리 나타난다. 따라서 단기적으로 기존 자원을 활용하는 것이 새로운 자원을 개발하는 것보다 비용이나 효과 면에서 훨씬 유리하다.

본 연구에서 특히 강조하고 싶은 것은 학습이 피드백을 통해 다시 재학습되고 강화된다는 점이다. 선진경제일수록 실패할 수 있는 어느 정도의 여건이 주어지며, 실패한다하더라도 재도전할 수 있는 시스템이 잘 갖추어진 국가가 진정한 선진국가라 할 수 있다. 실제로 실리콘밸리에서 큰 성공을 이룬 기업들을 조사 결과 평균 몇 번의 실패 후 커다란 성공을 할 수 있었다고 한다. 성공과 실패의 차이는 그리 크지 않으며, 보다 중요한 것은 올바른 피드백시스템이 작동하여 학습을 통해 성공할 수 있느냐는 것이다.

3. 창조경제 메커니즘을 통한 성과(performance)창출

창조경제란 용어는 영국의 경영전략가인 존 호킨스(John Howkins)의 *The Creative Economy*(2001)에서 처음 사용됐다. 그에 따르면, ‘창조경제란 새로운 아이디어, 즉 창의력으로 제조업, 서비스업 및 유통업, 엔터테인먼트산업 등에 활력을 불어넣는 것’이다. 한국 정부에서 이와 같은 개념을 추구하는 이유 역시 다양한 산업을 활성화시켜 한국경제의 재도약을 꾀하려는 것이며, 그러한 성과창출을 위해 다양한 방법 및 전략들이 제시되고 있다.

본 연구도 이러한 시도의 하나로 볼 수 있다. 그러나 본 논문의 특징은 커다란 국가적 측면이 아닌 미시적인 기업의 관점에서 보다 구체적으로 창조메커니즘을 세부 프로세스로 설명하고 있다는 것이다. 보다 구체적으로는 먼저, 주체, 자원, 환경의 선행 요인들이 융합메커니즘을 통해 비즈니스화되고, 초기의 작은 비즈니스가 확장메커니즘을 통해 성장·발전해간다. 그리고 그 후 피드백메커니즘을 통해 사이클이 이루어지면서 기업의 성과가 창출된다는 것이다. 중요한 점은 세부 세 가지 메커니즘 - 융합, 확장, 피드백 메커니즘 - 이 따로 그 기능을 발휘하기 보다는 한 생태계 또는 비즈니스 시스템화되어 함께 작동해야 진정한 ‘창조경제 메커니즘’이 될 수 있다는 것이다. 즉, 창조경제는 돈을 벌 수 있는 혁신적인 아이디어들이 자유롭게 많이 융통되고, 이러한 아이디어들을 세계적인 기업으로 성장시킬 수 있는 기업환경·인프라가 구축되고, 성공·실패 경험의 축적이 반복되어 재생산될 수 있는 경제 시스템화의 구축을 통해 달성할 수 있다(이혁진, 2013).

IV. 결론

본 연구를 요약하면 다음과 같다. 정보기술의 발전, 글로벌사회로의 변화 등 급변하는 환경하에서, 지속적인 기업의 성공을 설명하고자 하는 기존 연구에 한계점을 발견하고 새로운 동인을 찾고자 하는 것이 본 연구의 시발점이다.

기존의 주체, 자원, 환경 관점을 아우르면서 새로운 환경변화에 부응하고 보다 동태적인 이론을 만들고자 노력하는 가운데, 비즈니스 프로세스 관점에서 메커니즘으로 그 해결책을 찾고자 하였다. 특히, 최근 국가전체의 거시적 관점에서 널리 연구되고 있는 '창조경제'라는 개념을 미시적인 기업 관점에 적용하여, 한 기업의 구체적 메커니즘의 구현을 통해 그 해답을 찾고자 했다. 그 결과 기존의 연구와 최근 널리 연구되고 있는 문헌들을 분석하고 논리를 다듬어 융합메커니즘, 확장메커니즘, 피드백메커니즘을 선행변수와 연결하고 이 세 가지 세부메커니즘의 통합을 기업차원의 '창조경제 메커니즘'이라 명명하였다.

본 연구는 기존문헌과 논리적 조합을 통한 기술적 형태의 논문이고, 창조경제를 기업차원에서 다룬 초기 형태의 연구이므로 여러 가지 한계점을 내포하고 있지만, 다음과 같은 의의를 찾을 수 있다.

첫째, 미시적 기업차원에서 창조경제 메커니즘을 밝히려고 노력했다. 즉, 선행요인의 영향을 받아 융합·확장·피드백 메커니즘이 구현되어 종합적 기업차원의 창조경제 메커니즘이 이루어지는 프로세스를 설명하였다. 둘째, 기업에 영향을 주는 주요 선행요소인 주체, 자원, 환경요인도 기존의 이론을 뛰어 넘어 개방형 혁신(Open Innovation)의 시대에 맞은 새로운 주체, 새로운 자원, 새로운 환경 및 기업 철학을 추가하여 기존 이론을 그대로 인정하면서 새로운 환경변화에 부응하는 이론을 만들고자 했다. 셋째, 창조경제 메커니즘의 기본 뜻에 따라서, 무엇이 있어서가 아니라(What a firm have), 기업이 무엇을 어떻게 해야 하는지(What/How to do)에 대해 초점을 두고 설명하였다. 즉, 충분한 자원이나 뛰어난 CEO 등으로 지속적 성공을 설명하기 보다는 구체적으로 어떻게 해야 창조적 성과를 낼 수 있는지는 시각에서 그 방법과 논리를 찾고자 했다. 또한 위에서 언급한 학문적 의의 외에도 국가 전체적 차원에서 이러한 원리의 확장을 통한 정책적 시사점도 찾을 수 있으리라 사료된다.

참고문헌

- 정진섭 · 조동성(2006), “기업 글로벌 성장의 메커니즘적 접근 : 균형 · 조정 · 학습 메커니즘을 중심으로,” 전략경영연구, 9(2), 1-30.
- 조동성(2014), 메커니즘기반관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임, 서울경제경영.
- Barney, J. B.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Child, J.(1972), “Organization Structure,” Environment and Performance: The Role of Strategic Choice,” *Sociology*, 6(1), 2-22.
- Cho, D. S. & D. H. Lee(1998), “New Paradigm in Strategy Theory: ser-M,” *Monash MT Eliza Business Review*, 1(2), 82-98.
- Conner, K. R.(1991), “A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory fo the Firm?,” *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Grant, R. M.(1991), “The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,” *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hambrick, D. C. & P. A. Mason(1984), “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers,” *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hannan, M. T. & G. R. Carroll(1992), *Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition and Legitimacy*, Oxford University Press, New York.
- Hannan, M. T. & J. Freeman(1977), “The Population Ecology of Organizations,” *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Kogut, B.(1993), *Country Competitiveness*, Oxford University Press, New York.
- Nanus, B.(1992), *Visionary Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi(1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Prahalad, C. K. & G. Hamel(1990), “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ray, G., Barney, J. B. & W. A. Muhanna(2004), “Processes, Business Process, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.

Schumpeter, J. A.(1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York: McGraw-Hill.

Wernerfelt, B.(1984), "The Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Westley, F. & H. Mintzberg(1989), "Visionary Leadership and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 10(1), 17-32.

2014 제16회 경영관련학회 통합학술대회

지역경제발전에서 클러스터정책의 중요성과 사례 분석

발표자: 류건우

계명대학교

(사)메커니즘경영학회

Some Policy Implications of Regional
Clusters Analysis Based on Data on
Regional Economic Development
- Case of U.S. Mapping Project

Keimyung University
Ryu Geunwoo, Professor

Traditional Views on Regional Clusters' Researches

- A common type of applied industry cluster analysis lies located in a specific region.
- Intraregional analysis of selected industries draws heavily on the theory of Marshallian industrial districts may de-emphasized or even ignored outside the region.

Data based Analysis on Regional Clusters

- Multiple approaches to cluster analysis (Martin and Sunley, 2003)
- Interindustry benchmarks—the use of value chains derived from an analysis of observed national interindustry trading patterns(Feser et al.,2009)
- U.S. manufacturing value chains' groups of manufacturing industries trading directly and indirectly (Feser and Bergman, 2000)
- US Cluster Mapping Project to disentangle the impact of convergence at the region-industry level from agglomeration within clusters(Porter et al., 2011)

Data based Analysis on Regional Clusters

- misperception of regional competitiveness is only based on clusters, instead provides a more comprehensive diagnostic for policy makers to analyze their region.
 - the expected level of output per working-age individual that is supported by the overall quality of a country as a place to do business (Delgado et al.,2012).

Why some regions achieve significantly higher growth rates than others?

- Emphasis on the role of initial conditions, the potential for innovation and knowledge spillovers, and the composition of economic activity (Porter, 1990; Glaeser et al., 1992; Krugman, and Venables, 1999)
- Presence of innovative clusters of related companies and industries (Porter, 1998; Saxenian, 1994; Swann, 1998; Bresnahan and Gambardella, 2004)
- Regional economic performance including growth in employment, wages, business creation and innovation(Porter et al., 2011)

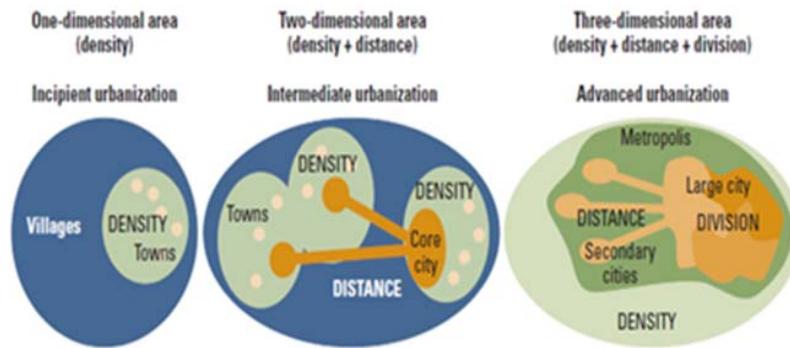
Two Economic forces of regional performance(1)

- Convergence
 - Convergence arises when the potential for growth is declining in the level of economic activity as a result of diminishing returns (Barro and Sala-i-Martin, 1992)
 - convergence may also arise at narrower units such as the region-industry (Henderson et al., 1995; Dumais et al., 2002).

Two Economic forces of regional performance(2)

- Agglomeration
 - In agglomeration economies, growth is increasing in the level of economic activity (Glaeser et al., 1992)
 - Agglomeration economies can increase inequality across regions over time (Dumais et al., 2002).
 - Agglomeration arises from interdependencies across complementary economic activities that give rise to increasing returns.
- Two potential types of agglomerating forces
 - Localization (increasing returns to activities within a single industry or closely related and complementary industries)
 - Urbanization (increasing returns to diversity at the overall regional level)

The dimensions increase with the level of urbanization



Source: WDR 2009 team.

World Bank, Reshaping Economic Geography, WORLD DEVELOPMENT REPORT 2009, p.201

10

Scale Economies and Agglomeration

Type of economy of scale		Example		
Internal	Technological	1. Pecuniary	Being able to purchase intermediate inputs at volume discounts	
		2. Static technological	Falling average costs because of fixed costs of operating a plant	
		3. Dynamic technological	Learning to operate a plant more efficiently over time	
External or agglomeration	Localization	Static	4. "Shopping"	Shoppers are attracted to places where there are many sellers
			5. "Adam Smith" specialization	Outsourcing allows both the upstream input suppliers and downstream firms to profit from productivity gains because of specialization
		Dynamic	6. "Marshall" labor pooling	Workers with industry-specific skills are attracted to a location where there is a greater concentration. ⁴
			7. "Marshall-Arrow-Romer" learning by doing	Reductions in costs that arise from repeated and continuous production activity over time and which spill over between firms in the same place
	Urbanization	Static	8. "Jane Jacobs" innovation	The more that different things are done locally, the more opportunity there is for observing and adapting ideas from others
			9. "Marshall" labor pooling	Workers in an industry bring innovations to firms in other industries; similar to no. 6 above, but the benefit arises from the diversity of industries in one location.
			10. "Adam Smith" division of labor	Similar to no. 5 above, the main difference being that the division of labor is made possible by the existence of many different buying industries in the same place
		Dynamic	11. "Romer" endogenous growth	The larger the market, the higher the profit; the more attractive the location to firms, the more jobs there are; the more labor pools there, the larger the market—and so on
	12. "Pure" agglomeration		Spreading fixed costs of infrastructure over more taxpayers; diseconomies arise from congestion and pollution	

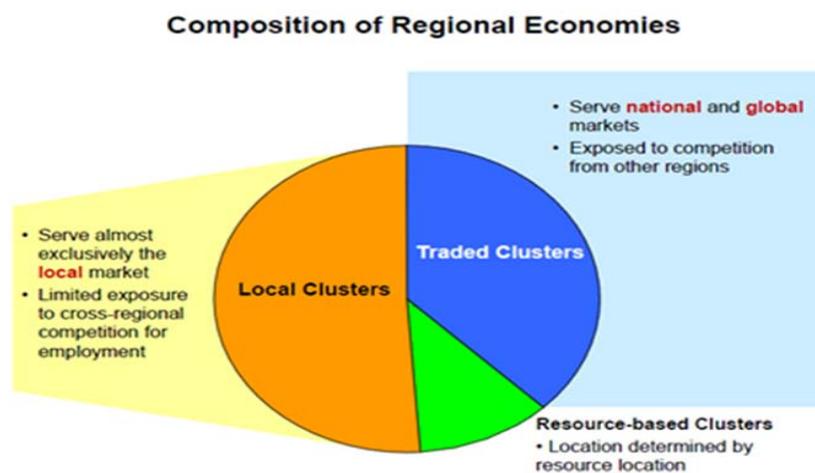
World Bank, Reshaping Economic Geography, WORLD DEVELOPMENT REPORT 2009, p.128

12

Traded Clusters vs. Local Clusters

- Traded industries and clusters are those which concentrate in particular regions and sell products or services across regions and countries
- Local industries and clusters serving primarily the local market whose employment is evenly distributed across regions

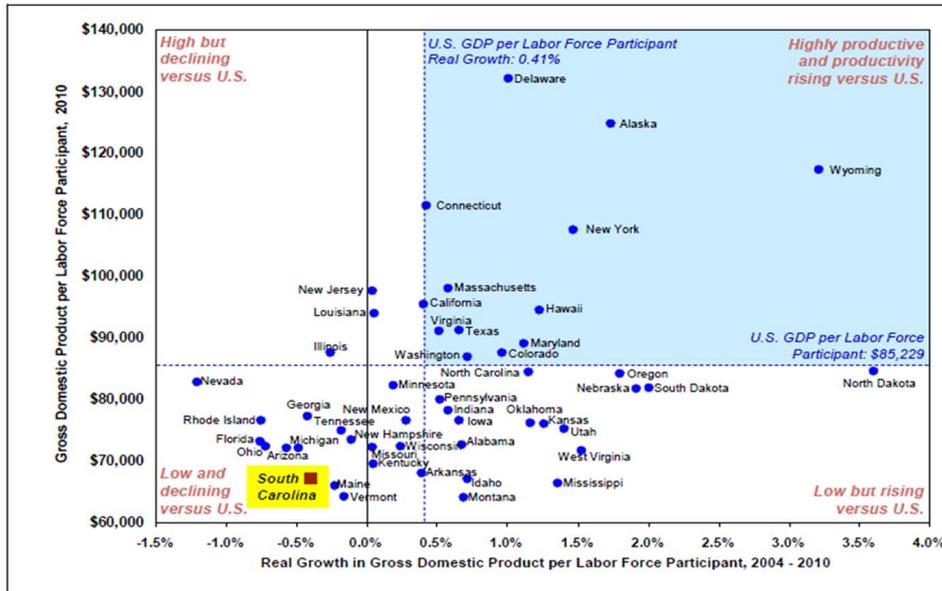
US Cluster Mapping Project (CMP)



6

Institute for Strategy and Competitiveness in HBS

US Cluster Mapping Project (CMP) Case: South Carolina



Institute for Strategy and Competitiveness in HBS, 2013

US Cluster Mapping Project (CMP) Database

- This database, drawing on the County Business Patterns data, provides a systematic classification system for mapping clusters within the US economy.
- Clusters are defined as groups of industries with high levels of co-location in terms of employment. The CMP identifies 41 "traded" clusters incorporating 589 "traded" industries.
- The database includes numerous attributes of cluster composition and economic performance at the region-cluster-industry level between 1990 and 2005, covering 177 mutually exclusive Economic Areas (EAs) in the contiguous United States.

US Cluster Mapping Project (CMP) Results(1)

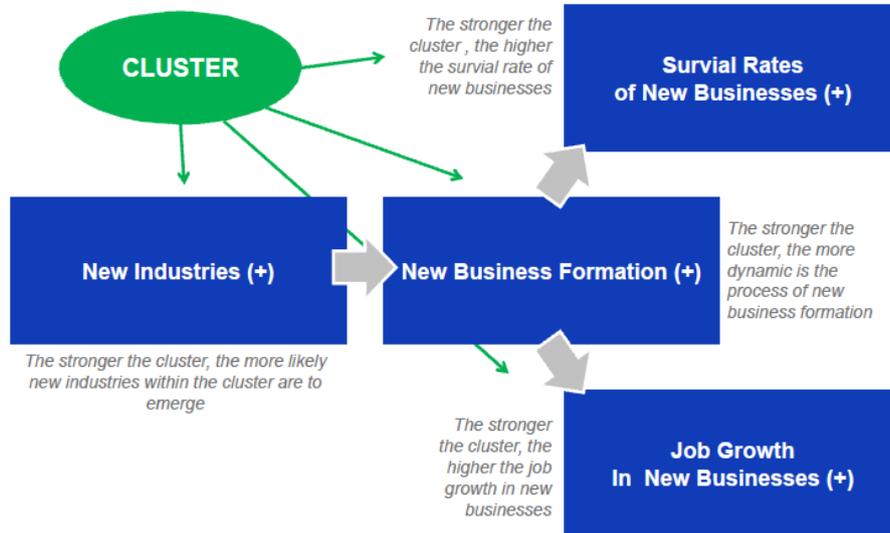
- Growth of region-industry employment is increasing in the size and strength of the regional cluster, of related clusters, and of common clusters in neighboring regions.
- Strong regional cluster facilitates the creation of industries within that cluster.
- Strong clusters enhance opportunities for job creation in other activities in the region.
- Cluster strength affects related performance dimensions, such as productivity and innovation.

US Cluster Mapping Project (CMP) Results(2)

- Entrepreneurship and new business formation by established firms are also important channels for cluster-driven agglomeration.
- Clusters facilitate new business formation and growth by lowering the costs of entry, enhancing market and innovation opportunities.
- Clusters allow firms to leverage local resources to expand businesses more rapidly.
- Industries and clusters that are co-located in nearby regions may benefit from inter-regional spillovers, which lower the costs and risk of entrepreneurship and business expansion.
- Presence of strong traded clusters in a region will generate job opportunities for other traded and local activities in the region.

Clusters and Economic Outcomes: Entrepreneurship

The Evidence



Source: Porter, The Economic Performance of Regions, Regional Studies, 2003; Delgado/Porter/Stern, Clusters and Entrepreneurship, Journal of Economic Geography, 2010; Delgado/Porter/Stern, Clusters, Convergence, and Economic Performance, mimeo., 2010.

Ketels, C., Innovation Clusters: What Role for Policy? ICIC DAEEOK, Sept. 2012

US Cluster Mapping Project (CMP) policy implications

- Effective regional policy should utilize complementarities across related economic activity rather than prioritize high-wage or high-tech clusters where there is little pre-existing strength within the region.
 - *Policy action should focus on building upon pre-existing comparative advantage.*
- regional economic performance depends crucially on the composition of economic activity rather than the vagaries of political boundaries.
 - *The spillovers arising from related economic activity typically span multiple jurisdictions and even states.*

US Cluster Mapping Project (CMP) policy implications

- ❖ Policies that enhance complementarities across jurisdictions, such as supporting infrastructure and institutions that facilitate access to demand, skills or suppliers in neighboring clusters, are important tools for regional development.

Innovation Clusters: What Role for Policy? Christian H. M. Ketels, ISC in HBS

Translating the Cluster Approach to the Korean Context

- History of successful **government-led development**
 - Government provided sharp, market-based incentives
 - Development of industries in line with evolving competitive advantages
 - Alignment of industry support with competitiveness upgrading



- **National specialization** in specific industries
- Collaboration in **chaebols** instead of clusters of independent firms
- Strong **regional concentration** of economic activity around Seoul



- The learnings from cluster research in other parts of the world are **highly relevant** to South Korea
- But the policy conclusions drawn will need to reflect the country's **specific circumstances**

Source, 2012 ICIC DAEDEOK, 19. September 2012

19

Innovation Clusters: What Role for Policy? Christian H. M. Ketels, ISC in HBS

New Tasks for South Korean Cluster Organizations

- Strengthen **two-way interaction** between the cluster and government
 - What does government have to offer that the cluster can use?
 - What should government do to enhance the cluster's competitiveness?
- Facilitate **collaboration among companies** in the cluster
- Develop linkages to **related clusters**, at home and abroad
- Connect clusters to **regional competitiveness efforts**

Source, 2012 ICIC DAEDEOK, 19. September 2012

Innovation Clusters: What Role for Policy? Christian H. M. Ketels, ISC in HBS

New Tasks for South Korea's Cluster Policy

- Existing Korean cluster efforts in science-driven special economic zones have achieved **measurable success**
- But achieving **full impact** in the future will require more than increasing the number and size of the existing efforts



- Encourage innovation in **non-science driven areas**
- Encourage the **bottom-up emergence** of cluster organizations
- Organize government activities in **other policy areas** (workforce skill upgrading, investment attraction, ...) around clusters

Source, 2012 ICIC DAEDEOK, 19. September 2012

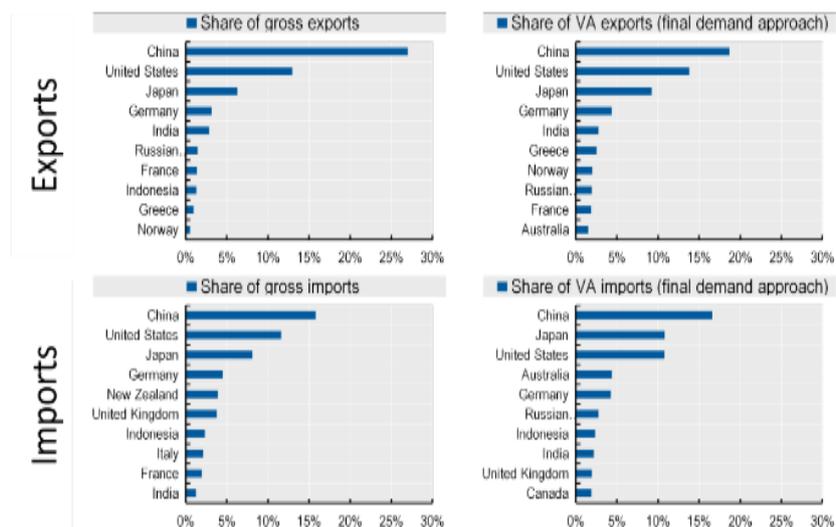
21

Why Traded Clusters are important in Korea?

- Korea has the fourth highest foreign content (over 40%) of its exports amongst OECD countries, with only Luxembourg, Slovakia and Hungary recording higher levels of international fragmentation.
- Korea exports significantly less, proportionately, to China in value-added terms than it does in gross terms, with higher shares to the United States, Japan and Germany. China remains the biggest source of imports, but there are significantly more imports, proportionately, from Japan and Australia in value-added terms.
- Korea's trade surplus with China decreases significantly (nearly 80%) in value added terms whilst its deficit with Japan falls close to balance and its surplus with the United States increases significantly.
- At just over 37% the services content of Korea's exports is the fourth lowest in the OECD, with only Mexico, Chile and Norway recording lower shares.

OECD/WTO, TRADE IN VALUE-ADDED (TIVA) DATABASE: KOREA, 2013

Figure 1. Exports and imports in gross and value-added terms, by partner country (as a % of total), 2009

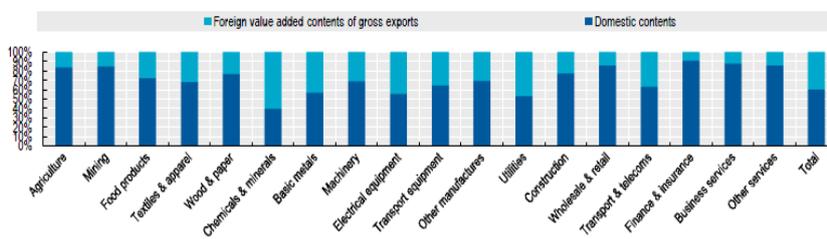


This note is based on a preliminary version of the Trade in Value-Added database released on 16 January 2013. (stats.oecd.org)

Figure 2. Differences in bilateral trade balances, million USD, 2009



Figure 3. Value-added content of gross exports, by industry, 2009



This note is based on a preliminary version of the Trade in Value-Added database released on 16 January 2013. (stats.oecd.org)

Figure 4. Share of imported intermediate inputs that are exported, by import category, 2009

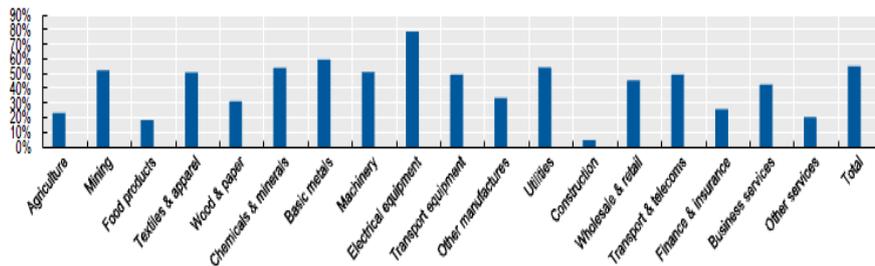
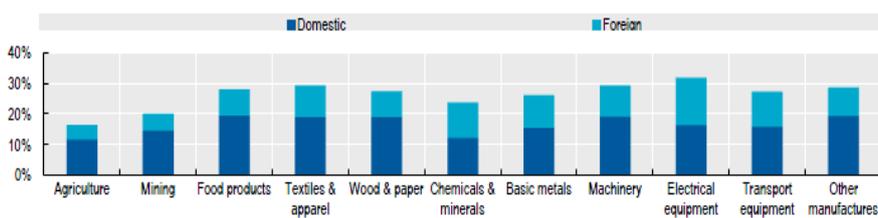


Figure 5. Services content of gross exports, by industry, 2009



This note is based on a preliminary version of the Trade in Value-Added database released on 16 January 2013. (stats.oecd.org)

Future Researches Empirically

- Presence of innovative clusters of related companies and industries in Target Regions.
- Impact of agglomeration among related industries while simultaneously accounting for convergence within within a narrow unit of economic analysis.
- Impact of clusters on multiple dimensions of regional economic performance including growth in employment, wages, business creation and innovation(Delgado et al.,2012).

Future Researches Empirically

- A broad measure of regional productivity that drives the level of prosperity. Operationalized framework that specifies the quality of a location as a place to do business (Christian Ketels, 2013)
- The framework aims to be comprehensive in capturing the factors that have been shown in the literature to influence productivity.
 - Social infrastructure and political institutions (SIPI)
 - Monetary and fiscal policy (MP)
 - Microeconomic competitiveness (MICRO).

Reference

- 김상윤, 이은창(2013), "앵그리 버드의 탄생지, 핀란드 오타니에미를 가다", POSRI 보고서, 포스코 경영
- Barro, R.J. and X. Sala-i-Martin(1992), "Convergence," *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, 100(2), pp. 223-51.
- Björn Sautter(2013), "Thinking & shaping futures through strategic partnership," The 16th TCI Annual Global Conference
- Bresnahan, T., A. Gambardella (eds.)(2004), *Building High-Tech Clusters. Silicon Valley and Beyond*. Cambridge University Press, New York.
- Ketels, C. (2013), "Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy?," *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 2013, 6, pp. 269–284
- Ketels, C. (2013), "Regions, Competitiveness, and Clusters", The 16th TCI Annual Global Conference
- Ketels, C. (2012), *Innovation Clusters: What Role for Policy?* ICIC DAEDEOK
- Ketels, C.(2003), *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments*,
- Ketels, C.(2012), "Sweden's position in the global economy", *Globaliseringsforum Rapport #2*

References

- Carlos T. (2013), "Strategy design at cluster and company level," The 16th TCI Annual Global Conference
- Crowe, M. (2013), "Focusing on local priorities whilst maintaining a national network," The 16th TCI Annual Global Conference
- Delgado, M., Ketels, C., Porter, M. E., Stern, S. (2012) *The Determinants of National Competitiveness*, NBER Working Paper No. 18249. Cambridge, MA: NBER.
- Delgado, M., Porter, M.E., Scott Stern(2010), "Clusters and Entrepreneurship", *Journal of Economic Geography*, 10: 495–518
- Delgado, M., Porter, M.E., Scott Stern(2010), *Clusters, Convergence, and Economic Performance*, ISC Working Paper, Boston, MA: ISC.
- Dumais, G., G. Ellison, E.L. Glaeser(2002), "Geographic Concentration as a Dynamic Process," *Rev. Econ. and Stat.*, 84 (2), 193-204.
- Feser, E., Renski, H., Jun K. (2009), *Regional Cluster Analysis with Interindustry Benchmarks*, In *Targeting Economic Development*, ed. Goetz, S., Deller, S. & Harris, T, 213-238. London: Taylor and Francis, 2009.
- Feser, Edward J and Edward M Bergman(2000), "National industry cluster templates: A framework for applied regional cluster analysis," *Regional Studies*, 34, 1-19.

References

- Glaeser, E.L., H.D. Kallal, J.A. Scheinkman, and A. Shleifer(1992), "Growth in Cities," *Journal of Political Economy* 100(6), 1126-1152.
- Henderson, J.V., A. Kuncoro and M. Turner(1995), "Industrial Development in Cities," *Journal of Political Economy*, 103, 1067-1090.
- Kornum, L. F.(2013), "How to link clusters and innovation in a border region," The 16th TCI Annual Global Conference
- Madsen, T. J.(2013), "Strategic design partnerships for growth – Insights from the Danish cluster D2I," The 16th TCI Annual Global Conference
- Martin, R., Peter Sunley. 2003. "Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea?," *Journal of Economic Geography*, 3, 5-35.
- Martin, R. and Sunley, P. (2011) *Regional Competitiveness: Clusters or Dynamic Comparative Advantage?* In R. Huggins and H. Izushi (eds.) *Competition, Competitive Advantage and Clusters: The Ideas of Michael Porter*, pp. 239–258. Oxford: Oxford University Press.
- OECD/WTO, *TRADE IN VALUE-ADDED (TIVA) DATABASE: KOREA, 2013*
- Oxford Research AS(2008), "Cluster policy in Europe: A brief summary of cluster policies in 31 European countries," *Europe Innova Cluster Mapping Project*
- Pamminger, W.(2013), "Inter-regional cluster co-operation in Austria – a best practice model for the "Europe of Regions"," The 16th TCI Annual Global Conference
- Porter, M.E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

References

- Porter, M.E.(1998), *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*. In M.E. Porter (ed.). *On Competition*. Harvard Business School Press, Boston, 197-299.
- Porter, M.E., Jorge Ramirez-vallejo(2012), "The New Carolina Initiative," *Moc Special Version 2012*, Harvard Business School
- Porter, M.E.(1998), "Clusters and the New Economics of Competition," *Harvard Business Review*, 77-90
- Porter, M.E.(1998), "Clusters and the New Economics of Competition," *Harvard Business Review*
- Saxenian, A.(1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Susanne Royer, John Burgess(2013), "Towards a better understanding of value creation in clustered firms," The 16th TCI Annual Global Conference
- Swann, P.(1998), "Clusters in the US Computing Industry," in Swann, P., M. Prevezer and D. Stout (eds.), *The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology*, Oxford: Oxford University Press, 76-105.
- Smith, M., Joe Lockwood(2012), "New Approaches in Cluster Evaluation," The 15th TCI Annual Global Conference
- World Bank(2009), *Reshaping Economic Geography*, World Development Report

2014 제16회 경영관련학회 통합학술대회

한국의 창조경제정책과 효율적인 벤처지원방안

발표자: 강철승, 고성삼

중앙대학교

(사)메커니즘경영학회

2014 經營 關聯
統合學術發表論文

創造經濟政策과 效率的 벤처企業支援

Creative Economy Policy and Efficient Venture Support Programs

2014. 08.20

中央大學校 姜哲勝·高聖三

1

Contents

1. 창세기에 나타난 창조
2. 왜 창조경제인가?
3. 한국의 창조적 지혜와 문화유산
4. 창조경제 개념과 한국의 창조경제정책
5. 한국벤처 기업의 경영의 기본원칙
6. 한국 벤처 기업 지원방안
7. 한국 창조경제정책의 문제점과 개선방안

2



1. 창세기에 나타난 창조

창세기 1:1

太初에 하나님이 天地를 創造하시니라!

創造란? 無 → 有

2. 왜 창조경제인가?

호킨스, 플로리다?

창조경제란 무엇인가?
→ 명칭의 혼란

융합??

1st Mover?

창조와 융합은?
→ 내용의 혼란
데자뷰 현상

100년 기업도, 무너지다!

위기 전파 과정

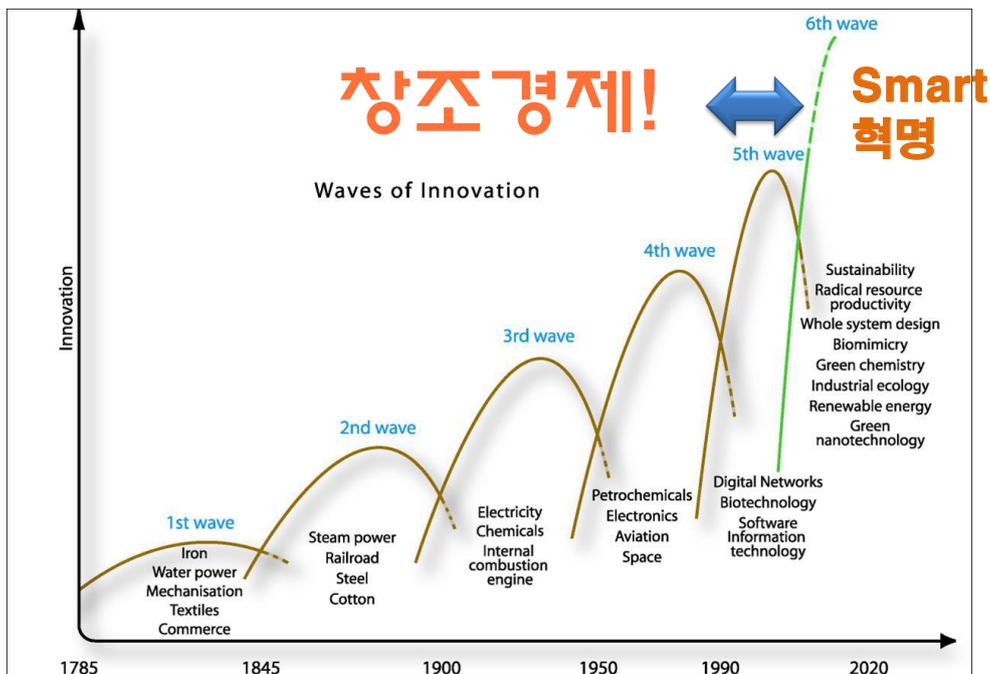
미국 서브프라임 사태 발발 Bear Stearns	→	금융기관파산 및 구조 조정 Merrill Lynch, AIG, Leman Brothers(158)	→	미국 자동차 빅 3 위기 GM, Ford	→	다우지수 12년 전 수준 하락	→	아이슬란드 국가부도, 영국, 동유럽 등 디폴트 위기확산 - SPIG	→	?
--------------------------------	---	---	---	---------------------------	---	------------------	---	---------------------------------------	---	---

3. 한국의 창조적 지혜와 문화유산

'세계를 바꾼 위대한 생각', '혁신적인 발명', '도전적 탐험', '혁명적 사건', '새로운 길' 등

1. 세종대왕의 한글,
2. 직지 심경, 고려자기, 거북선, 화포.
3. 송도 4개치부법
4. 장보고의 해상왕국,
5. 일제 강점기의 3·1운동,
6. 한국의 초고속 인터넷, 스마트폰.

스마트 혁명과 창조경제



4. 창조경제의 개념과 한국의 창조 경제 정책 Creative Economy 2.0



창조경제 개념 기존의 논의들



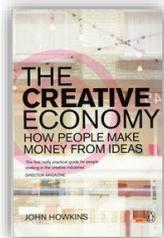
노무라 연구소 '창조의 전략-창조화 시대 경영과 노하우(1990)'

- 농업사회 → 산업사회 → 정보사회 → **창조사회**
- 낙미애진(樂美愛眞)의 시대



피터 코이 '비즈니스 위크(2000)'

- 아이디어를 활용, **무형의 가치를 생산**하는 기업이 살아남는 경제
- 햄버거에서 **소프트웨어**로



존 호킨스 'The Creative Economy(2001)'

- 창조적 행위와 경제적 가치가 결합한
창조적 생산물의 거래가 이루어지는 경제

창조도시와 창조계급

리처드 플로리다의 3TSS

- Technology
- Talent (창조계급)
- Tolerance (게이지수, 이민자수, 보헤미안)

창조적 인재가 과학기술의 역동성을 만들고 다양한 문화가 융합한다
(Holiday의 다양성)

한국의 창조지수 82개국 중 27위

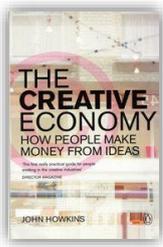
- 기술 지수 8위
- 재능지수 24위
- 관용도 지수 62위

에드워드 글레이저 '도시의 승리'

- 도시가 혁신의 중심
- 50% 도시 국가, 5배의 소득
- 10% 도시 인구 +, 30% 소득 증대
- 고층 도시가 바람직
- 인재와 교육 > 빌딩과 인프라

10

영국의 창조경제 정책방향



존 호킨스 'The Creative Economy(2001)'

창조적 행위와 경제적 가치가 결합한 창조적
생산물의 거래가 이루어지는 경제

영국은 1997년 Tony Blare 총리 내각 출범 이후부터 창조
경제에 대한 정책을 지속적으로 추진 중이며,
2008년 Gordon Brown 총리는 영국의 창조경제 주도권 확
확보를 위한 본격적으로 정책을 추진 과학, 혁신, 창조산업,
금융산업 등을 국가성장동력 분야로 적극적으로 추진
과학, 혁신, 창조산업, 금융산업 등을 국가성장동력분야로
적극적으로 추진

11

이스라엘의 창조경제 정책방향

세상에는 이런 나라도 있다!

- 인구 750만, 충청도만한 면적
- 남녀 모두 국방의 의무
- 노벨상의 22% 차지
- 세계 3위의 인적자원
- 인구 800명 당 1명의 창업
- 미국 나스닥 상장기업 2위
- 히브리대학대학에서 **년간 특허료 1조원 매출**
- 세계경제 위기 후 단 한 개의 은행도 망하지 않는 나라

12

이스라엘의 창조경제 정책방향

한국과 이스라엘의 국가 현황 비교

구 분	이스라엘	대한민국
인구수	770만명	5,000만명
국토면적	2만 km ²	10만 km ²
1인당 GDP	27위(3만1,691\$)	34위(2만3,679\$)
WEF세계 경쟁력 지수	19위	22위
기술 인프라 순위	5위	14위
인구1만 명당		
과학기술자수	1위	5위

출처: WEF Global Competitiveness Index 외, 2012

이스라엘은 고등학교를 졸업하면 바로 군대에 가는데 이중에서 인재를 가려내 수학, 과학, 컴퓨터, 정보 및 보안에 관련된 교육을 받은 군 장학 특수제도를 운영, 다양한 신무기 개발을 위한 고도의 연구개발을 통한 훈련을 이수하여 군 제대 후 하이테크 스타트업 창업전선에 뛰어들게 하여 대학의 학위취득과 관계 없이 창업에 참여하도록 하고 있다.

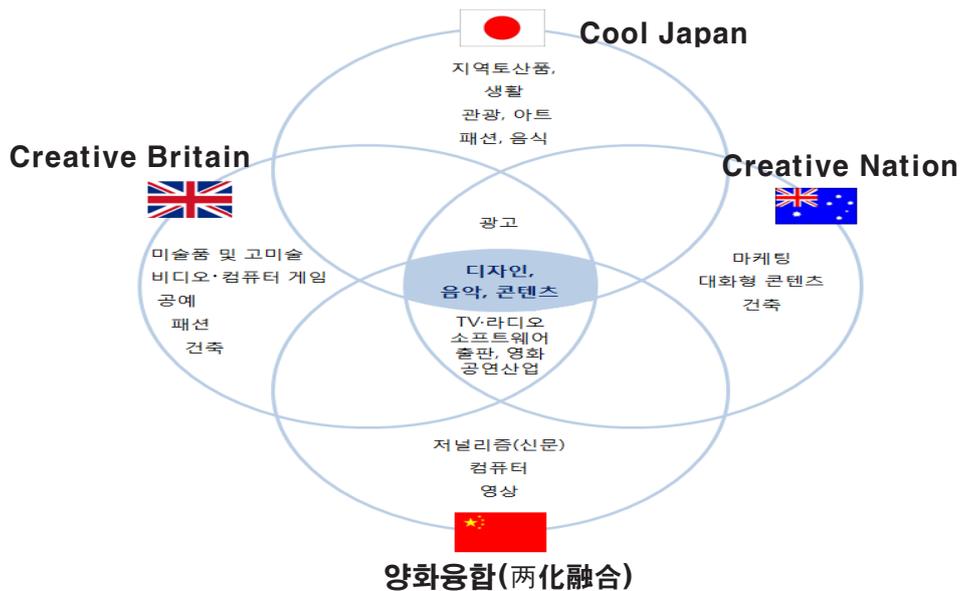
13

이스라엘의 Chutzpah 정신의 7가지 요소

- Informality: Speaking freely on equal terms
- Questioning Authority : Permission to question or challenge assumption
- Mashing up: Cross-disciplinary Creativity
- Risk taking: Classifying Risks realistically
- Mission orientation: Staying focusing on Mission
- Tenacity: Determination to Achievement
- Learning from failure: Another Opportunity

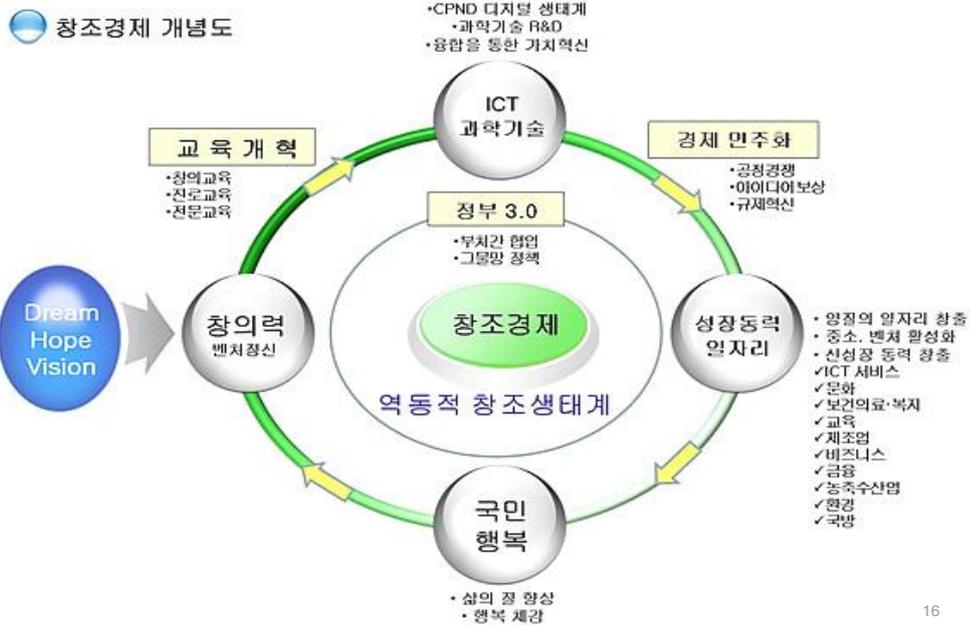
14

주요 국가 창조산업 전략



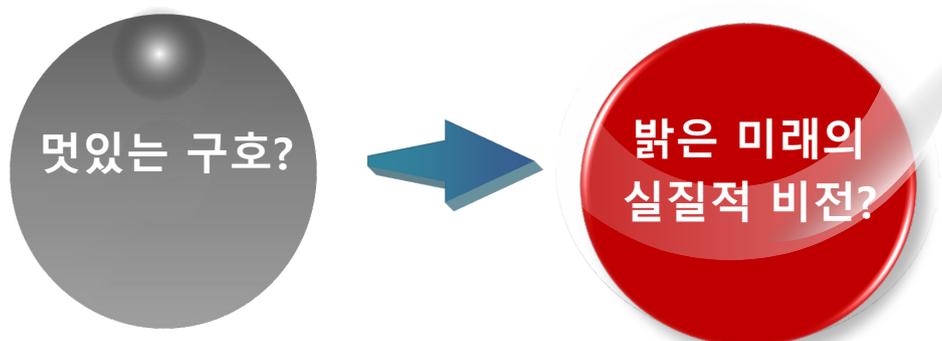
15

창조경제의 개념도



한국의 창조경제의 정의

- 창조적 아이디어와 상상력
- 과학/기술/정보통신과의 융합
- 창의력자산을 벤처창업이나 관련기업 자원에 사용
- 경제성장을 촉진시키기 위한 일자리 개발



새로운 세계대전 : 일자리 창출

- 세계 노동인구 (15-60세) = 30억
 - 취업 또는 취업을 원하는 사람 = 18억
 - 일자리 부족 = 12억
- 일자리의 의미
 - 생계의 도구, 인간의 위엄을 위한 신성한 노동
 - '2011 이란의 봄 운동' 일자리를 원하는 젊은 청년 분신
- 일자리 창출
 - 정부의 정책, 지원
 - 민간 기업의 중추적 역할 - 중소기업

18

미국 대학교 중심 벤처와 일자리 창출

- Innovation Campus, R&D Incubation Center
 - **60% in the USA**
- 기업가 정신 프로그램(SIFE, CEO)
- Stanford University : 40,000개 벤처, 540만 일자리 창출, 연간 매출액 2조7천억\$(10대 경제대국)
- MIT University : 29,000개 벤처, 330만 일자리 창출, 연간 매출액 2조\$(11대 경제대국)

19

창조경제 패러독스

산업경제

제조원가 = 인건비 + 재료비

크면서 작아야?!
창조경제 패러독스

창조경제

창조원가 =

혁신역량

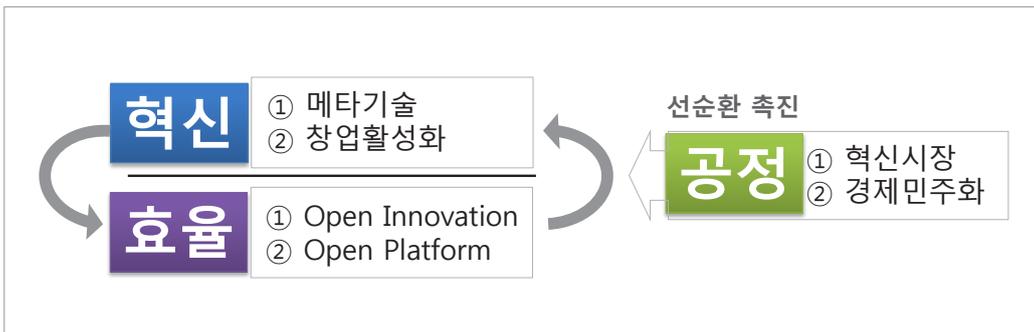
벤처기업 大, 대기업 小

시장역량

대기업 大, 벤처기업 小

단일 기업은 도태, 복합 생태계로

창조경제 8대 전략-창조경제 방정식



경제민주화

창조경제와 경제민주화



대기업의 시장 효율과 중소기업의 기술혁신의 협상력의 불균형
대기업의 단기적 이익 처증 → 생태계의 불균형 초래
정부의 공정(합)이 필요

‘효율, 혁신, 공정’
창조경제 3요소



5. 한국벤처기업의 창조경영 기본원칙





추격경영에서 창조경영으로

기업의 성과: 가치측정

가치 창출(Innovation)

V - C

- **Cost Down** : 지금까지의 전략
- or
- **Value Up** : 미래로의 전략

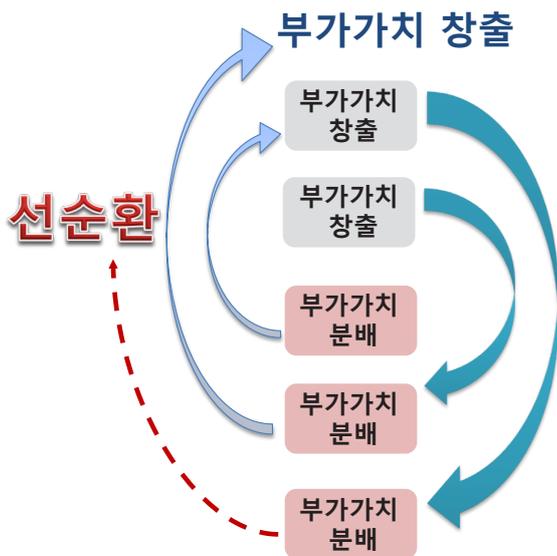
기업 경영성과를 나타내는 회계등식

$$\text{Value} > \text{Price} > \text{Cost}$$
$$\underline{V} \quad \text{사회적 이익} \quad \underline{C}$$
$$\underline{V} \text{ 소비자이익 } \underline{P} \text{ 기업이익 } \underline{C}$$

$$V-C = \text{사회적 이익} \left\{ \begin{array}{l} V-P = \text{소비자 이익} \\ P-C = \text{기업 이익} \end{array} \right.$$

26

동적 이윤과 공정 가격대



$$\text{소비자 가치} = \text{Value} - \text{Price}$$

$$\text{생산자 가치} = \text{Price} - \text{Cost}$$

27

회계 정보의 산출: 이익공유 정보

손익계산서

- 매출액
 - 매출원가
- 매출이익
 - 판매 및 일반 관리비
- 영업이익
- 경상이익



- 세금
- 순이익

순이익 극대화?

- 세금 절감
- 관리인건비 절감
- 생산 인건비 절감
- 국가, 직원과 갈등

기업 가치 오류

- 연구개발비
- 사후관리비
- 사회와 갈등 구조

28

부가가치 성과 보고서

부가가치 성과 보고서

- 매출액
 - 외부매입액(총 비용)
 - **부가가치**
 - 제 1 분배
 - 경상이익(손익계산서와 일치)
 - 제 2 분배(공헌이익)
 - 세금
 - 순이익
- 창출**
- 분배**
- 1분배는 급여, 이자 2 분배는 주주, 기업, 직원

기업, 국가, 직원의 공통 목표?
→ 부가가치

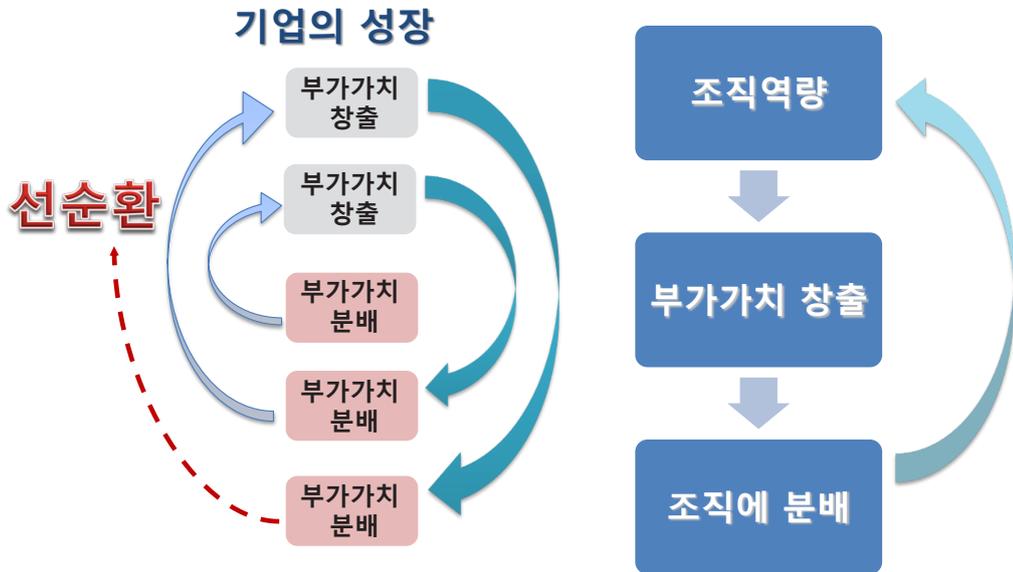
기업 활동?
→ 부가가치 **창출**과 **분배**의 선 순환

부가가치의 분배원칙
→ 장기적 부가가치 **창출**의 극대화

부가가치 선 순환이 기업 목표

29

기업과 개인의 선순환



30

'급여'의 의미?

월급은 누가 주는가?

	기업을 공동체로 인식	기업을 계약관계로 인식
급 여	분배	비용
근 무	자아 실현	계약의 이행
교 육	일과 교육 통합	일과 교육 분리
승 진	업무 확대	보상
의사결정	상호 작용	일방적
가 치	외부 지향적	내부 지향적

31

동기부여와 리더십

징벌 - X

강력한 통제와 규정
측정 가능한
반복적 업무에 적합

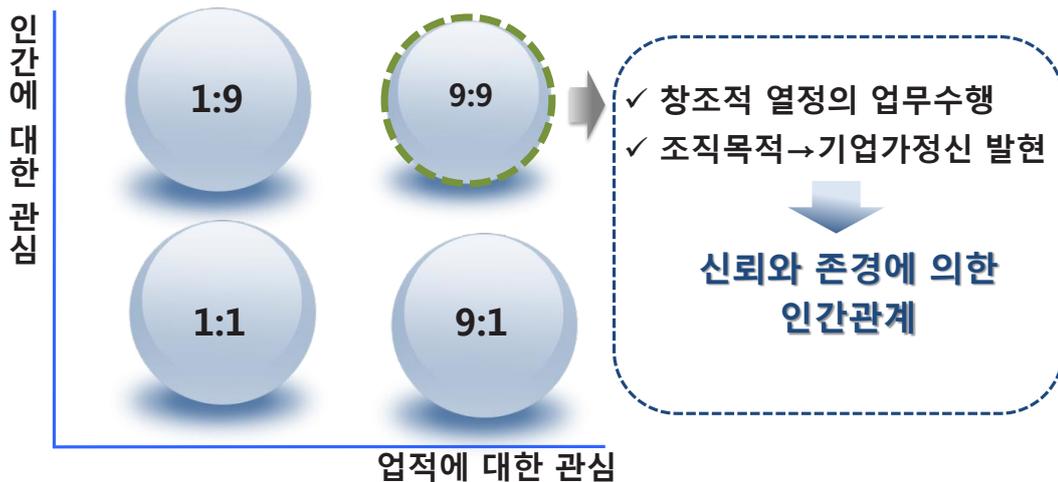
보상 - Y

인센티브를
중심으로 동기부여
성과 지향적인 업무에 적합

사내기업가 - 창조성
창조적 가치로 동기부여
창조적인 혁신 업무에 적합

32

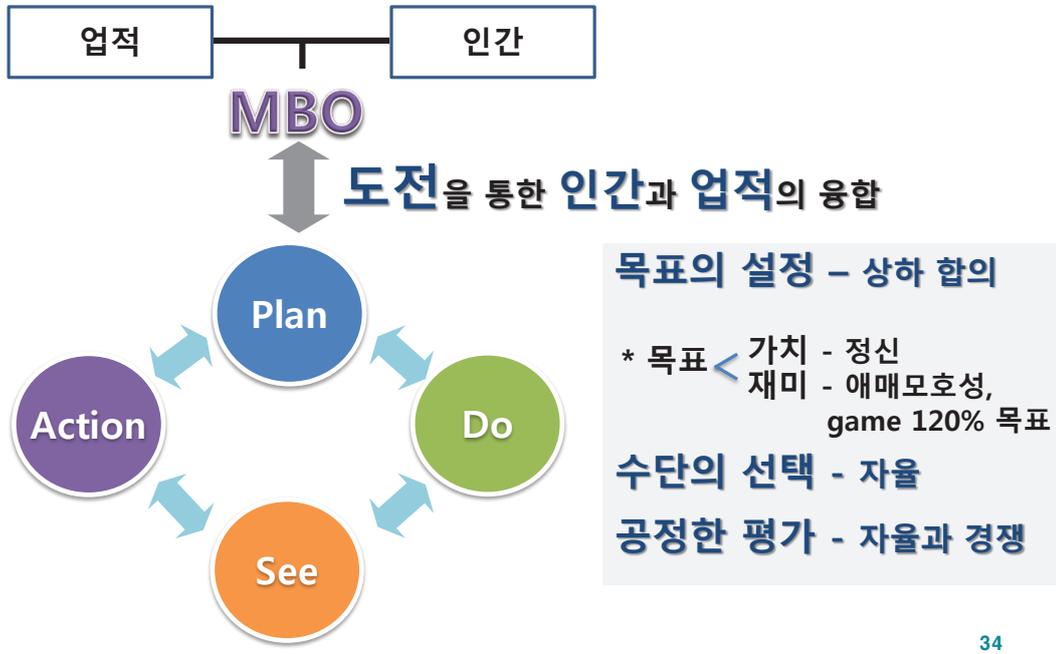
인간과 업적의 통합



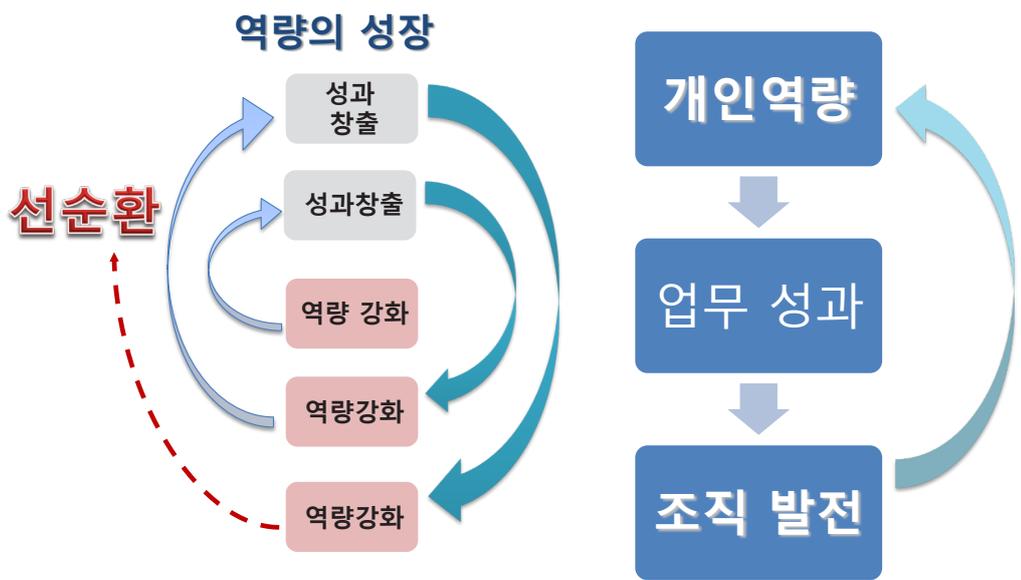
< 블레이크의 Management Grid >

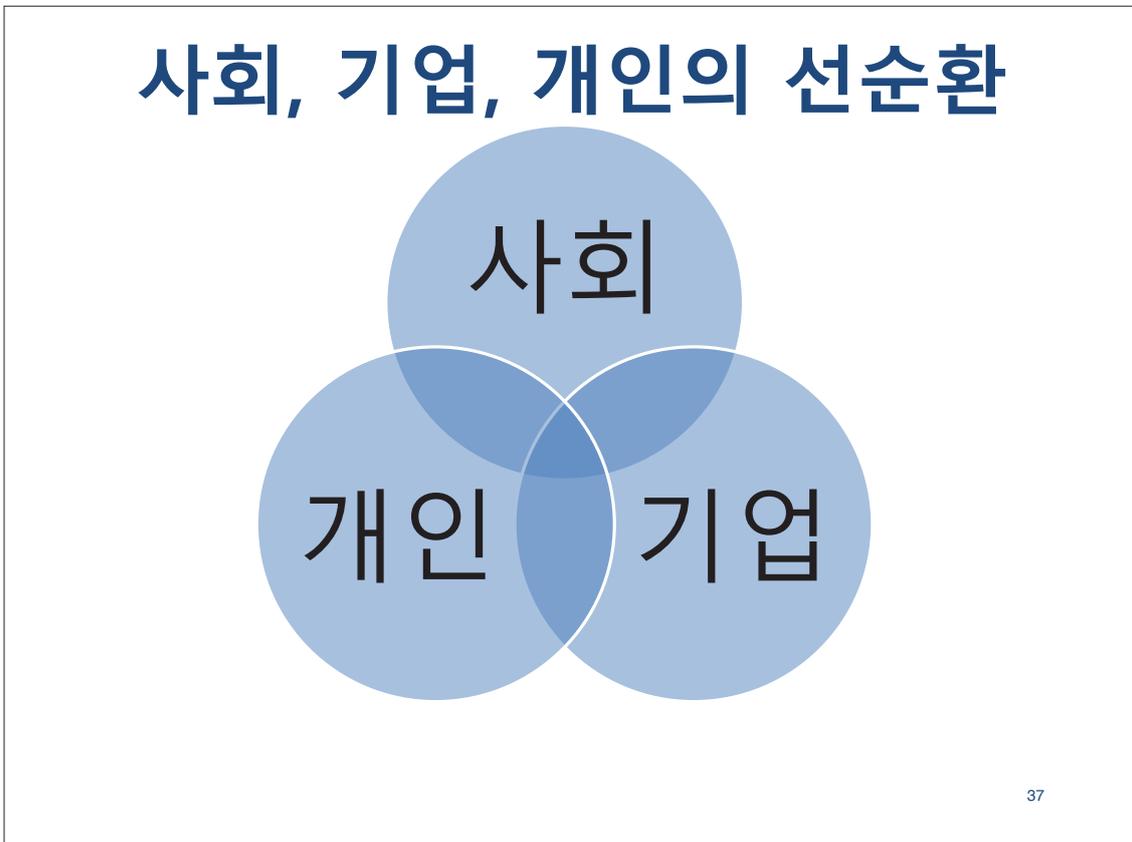
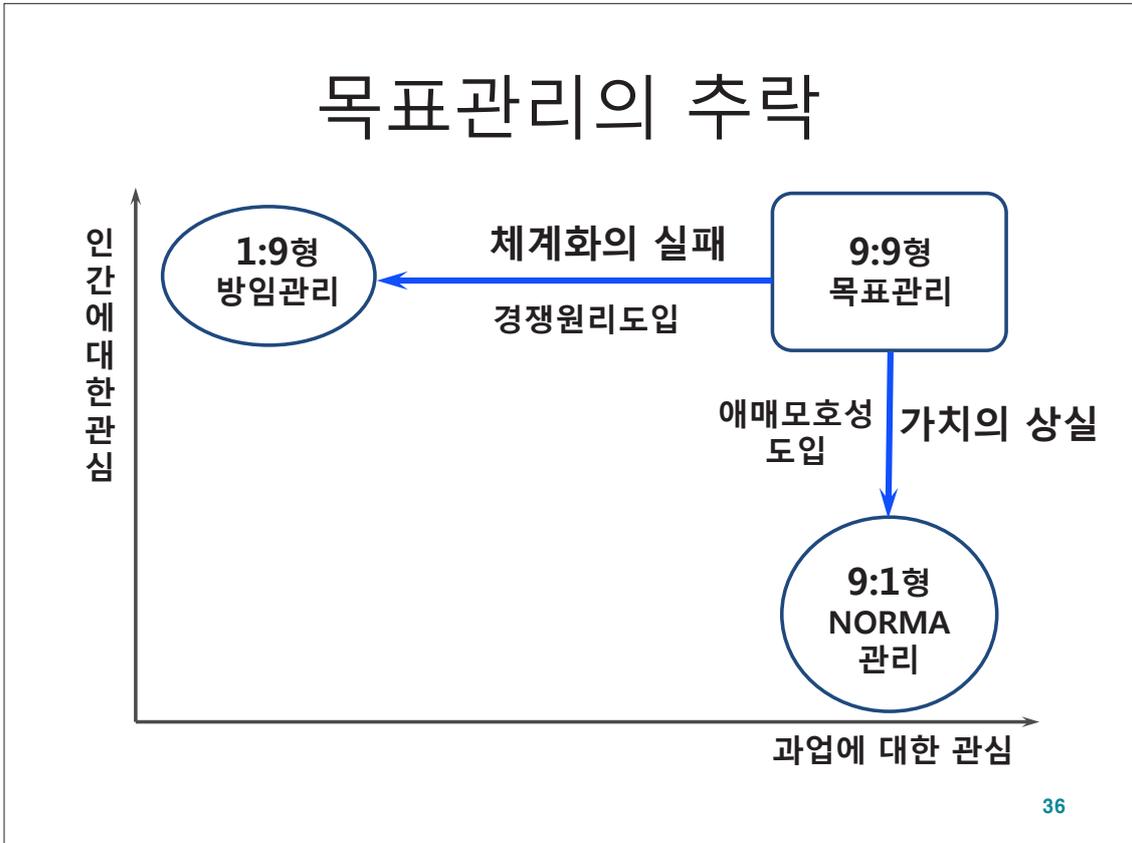
33

인간과 업적의 선 순환



역량과 업적의 선 순환





6. 한국 벤처기업의 지원방안



창조적 벤처기업 지원정책방향



정부 '제2 벤처붐' 조성...

높에 빠진 한국 경제의 재도약 대안으로 제2의 벤처붐 제시
경제혁신 3개년 계획에서 창업육성자금 등으로 **약 4조원 지원**

3 "제2의 벤처붐"...4조원 투자



경제혁신 3개년 계획 주요 내용 자료: 기획재정부

공공부문 개혁 기업분할·자회사 신설 등 공공기관 경쟁체제 도입
임대주택 사업 등 공공서비스 민간 개방
공기업 퇴직 임직원 협력업체 취직 시 해당 업체와 수익계약 금지
공기업 입찰비리 발생 시 해당 기업 입찰 업무 조달청에 위탁

혁신경제 구축 **중견기업 기술인재소독에 법인세소득세 감면**
벤처창업에 4조원 지원
연비향상에 원유펀드 7,730억원 확충
한국형 요즈마펀드(해외자금 모아 국내 기업 투자) 조성

내수·수출 균형 가치분소득 대비 가계부채 비율 5%포인트 인하
상가 권리금 보호, 분청조정기구 설치
창기주채자금 공급 확대 출처: 경향신문

구분	주요 내용	지원규모('14~'17)
벤처·창업 활성화를 위한 4조원 재정지원		
① 창업자 1.3만명 발굴 육성		10,598억원
창업계변 확대	· 초·중·고 비즈쿨 확대 · 우수 창업아이디어 선정→ 시제품 제작 등 지원	300억원 1,500억원
창업 사업화	· 청년 창업 및 엔젤투자펀드 출자 확대 · 여성 창업자 지원을 위한 여성벤처펀드 조성 · Venture for Korea(벤처 인큐입 경쟁 후 벤처창업 유도) 및 기술은행 도입을 통한 미활용기술표류 확대	4,600억원 300억원 180억원
창업 인프라	· 창업선도대학 확대: 대학별 창업활성화 지원 · 창업보육센터(BI) 대형화 및 지원성과 극대화	2,818억원 900억원
② 창조경제 선도 기업 육성		22,000억원
기술유망기업	· 기술성이 우수한 유망중소기업에 R&D, 자금 등 패키지 지원	9,500억원
가젤형기업		11,900억원
한국형 요즈마펀드		600억원
③ 재창업		7,730억원
재창업 자금지원		2,230억원
채무조정		5,500억원
합		40,328억원

벤처붐을 위한 4조 투입?

* 가젤형기업: 고용인원이 3년 연속 20% 이상 지속적으로 성장하는 기업

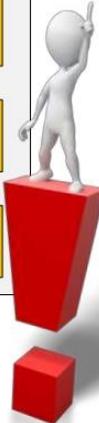
4조 투입 vs 벤처생태계 복원

주요내용	지원규모 ('14~'17)
초중고 비즈쿨	300억
우수창업아이디어 선정 → 시제품 제작 등 지원	1,500억
청년창업 및 엔젤투자 펀드 출자 확대	4,600억
창업선도대학 확대	2,818억
유망중소기업 패키지 지원	9,500억
가젤형기업지원	11,900억
요즈마펀드	600억
재창업지원	7,730억

4조 투입 주요 내용

벤처생태계 복원

- 코스닥
- 벤처인증
- 주식옵션
- 기술거래소



벤처기업의 18년 성과 요약



벤처기업의 18년 성과 요약

정부 지원(투입) 대비 회수율 비교



벤처기업의 18년 성과 요약

벤처기업이 경제성장률에 40%이상 기여

'12년 GDP = 1377조원, $\frac{15.2\text{조}}{1377\text{조}} = \text{약 } 1.1\%$



벤처기업의 비용 대비 효익

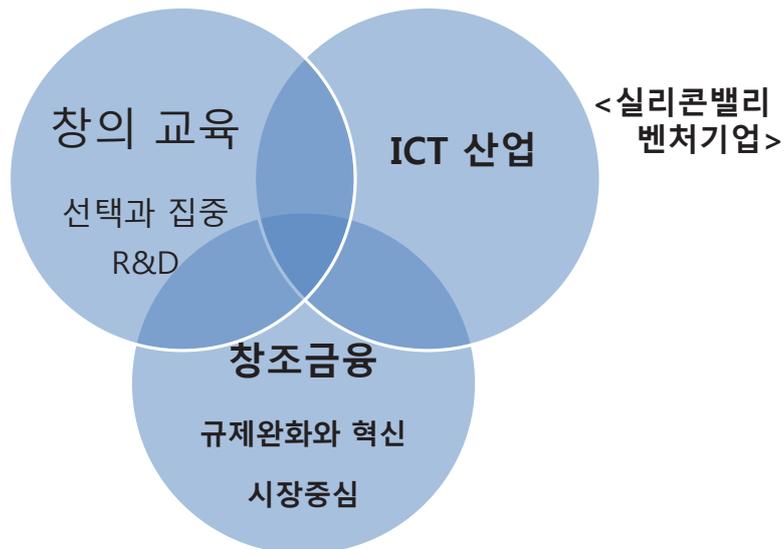


벤처 기업
건전화 정책이 없었다면?

벤처기업수 60% 증가
벤처의 고품질화

경제성장률에
3%이상 기여 추정

창조경제 생태계와 창조금융



창조경제 생태계와 창조금융 → 한국 기업가 정신

1. **창의교육**: 대학, 연구소 :Stanford, Berkeley, USC, UC, Caltech, 패서디나 제트추진연구소(JPL), 베크만 레저연구소
2. **ICT 산업**:HP, Google, Cisco 등 벤처기업('12 : 131창업)
3. **창조금융**: 엔젤투자자, 벤처 캐피탈, NASDAQ

캘리포니아 명문대학과 각종연구소 및 벤처기업으로 구성된 **산학클러스터**와 **혁신적인 창조금융**의 결합이 실리콘밸리 벤처산업의 역동적 발전의 원동력이 됨

46

벤처기업 성장단계별 직접금융 경로

창업단계(0~3년) : 정책자금, 엔젤투자, 벤처캐피탈

성장단계(4~6년) : 자금공급단절(Equity Gap)

성숙단계(7~12년) : 코스닥

안정단계(구조조정단계) : 코스피, 회사채시장, PEP

벤처창업자금 조달의 문제점

***창업자금조달 어려움** : 엔젤투자자금 급속위축,
벤처투자자금 급속위축

***투자자금 회수 어려움**: 투자유인 감소

-중소기업 M&A 시장박탈

-코스닥 시장 저조 지속

***성숙단계에서도 직접금융 조달 어려움**

-높은 간접금융 의존도 지속

-높은 정책자금 의존도 지속

창업자금조달 어려움 : 엔젤투자

• 엔젤투자 2000년 초 IT버블붕괴로 급속히 위축 : 창업기업 투자부족으로 창업 업이 자금조달에 애로

• 엔젤투자 추이(억 원) : '06-971, '08-492, '10-326,
'11-296, '12-138

* 창업초기 : 소액자본을 공급하는 자본시장의 역할 강화 필요

* 증기청: 엔젤투자 매칭 펀드조성, 유동성공급지원

* 엔젤투자자 소득공제확대(2011: 10% -> 20%)

창업자금조달 어려움 : 벤처투자

- 신규벤처투자 결성 액(억 원) : '11 : 22841, '12 : 7477 급감
- VC 신규투자규모: 2012년 1.2조원
- 현재 110여개 중 벤처캐피탈회사 20여 개가 매각추진 중
- 국내 VC 규모: GDP 대비 0.05% (이스라엘: 0.175, 미국 : 0.088% , 2009 OECD)
- VC 투자성향 보수화: 창업지원 보다 업력 4년 이상 기업투자 : 70%)
- * 7년 이상 후기투자비중(%) : '00 : 10.6, '06: 18.9, '08: 24.7, '10 : 44.1, '12 : 44.6

투자자금 회수 어려움

*주식시장 통한 자금조달규모가 급감 : 자본시장 기능약화

*시총대비 자금조달(IPO +유상증자) 비중 추이(%)

: 유가증권시장 : '09: 0.69, '10: 0.53, '11: 0.98, '12: 0.07

: 코스닥시장 : '09: 5.59, '10: 2.76, '11: 1.61, '12: 0.59

= 특히 상대적으로 코스닥시장이 더욱 부진하여 **기술형,성장 기업에 대한 모험자본(Risk Capital)공급기능저하**

* 중소기업 M&A 시장 미 발달과 중소기업 M&A에 대한 비우호적인 사회인식 고착

창조적인 금융 지원정책 방안

- * 새로운 창업자금 원천 발굴 및 활성화
- * 투자자금 중간 회수시장 활성화
- 첨단기술 직접금융 시장 활성화
- 정보비대칭성 해소방안 강구

=> 역동적인 창조금융 생태계 구축

7. 창조경제정책의 문제점과 개선방향



가. 창조경제 구축의 필요조건

하드웨어적 필요조건

- 과학, 공학, 기술 기반조성(Infrastructure)
(정보통신, 바이오 테크, 나노테크, 로봇공학 등)
- 연구개발 시스템, 연구단지, 지원기반
- 정부조직, 정치, 예산, 인센티브

소프트웨어적 필요조건

- 사회정의(평등, 법치, 투명성, 책임성)
- 창의성 환경
- 창업가 정신, 리스크 감수, 실패요인(Steve Jobs)
- 협력적 리더쉽, 가치공유, 절박감
- 취업 보다는 일자리 창출- 취업 < 창업

54

나. 창조경제 규제개혁 방향

첫째, 진입규제를 전면적으로 재정비하여야 한다. 다분야에 걸쳐 융합이 활발하게 이루어지기 위해서는 시장에서 창의성과 자율성, 다양성이 발휘될 수 있는 환경의 조성이 필요한데, 진입규제의 전면적인 재검토도 이러한 기초 하에서 전개되어야 마땅하다. 현존하는 진입규제는 개발연대 이래 산업화 시대를 거치면서 설정된 것으로 단일기술, 단일산업을 전제로 하여 칸막이가 설정된 것들이 대부분으로, 진입규제의 전면적인 재정비

둘째, 포지티브 시스템으로 규율된 각종 규제를 과감하게 네거티브 시스템으로 전환해나가는 것으로 법과 제도를 운영함에 있어서 열거된 행위만을 제한적으로 허용하는 방식에서 꼭 필요한 것만을 규제하고 나머지는 시장의 자율에 맡기는 방식으로 바꾸어 단일기술과 단일산업을 주종을 이루던 시대에는 포지티브 시스템도 유효하게 작동될 수 있으나, 융합이 본격화된 시대에는 포지티브시스템은 오히려 장애로 작용할 가능성이 크다

나. 창조경제 규제개혁 방향

셋째, 현존하는 시장에서의 경쟁 촉진 못지않게 잠재적인 시장의 진입가능성을 의미하는 시장경합성(Market Contestability)을 높여나가는 환경의 조성이 요구된다. 기술과 산업의 융합이 활성화되어 시장 외부의 잠재적인 경쟁자들(Potential Competitors)의 입장에서는 공정한 시장질서 확립 이전에 시장창출 자체가 차단되고 있다는 것이 더 큰 문제이므로, 산업융합의 영역을 포괄적으로 관할하는 제도적 장치를 통해 시장의 경합성을 높이는 것이 중요

넷째, 법과 제도를 통한 규제 못지않게 실제 시장에서 실행되는 관행을 바꾸는 일 또한 창의와 융합 활성화를 위해 매우 주요한 과제 가운데 하나다. 이를테면, 시방서의 경우가 그러하다. 시방서란 설계·제조·시공 등 도면으로 나타낼 수 없는 사항을 문서로 적어서 규정한 것으로, 일반적으로 사용재료의 재질, 품질, 치수 등 제조 및 시공상의 방법과 정도, 성능, 특정한 재료, 제조, 공법 등의 지정, 완성 후의 기술적 및 외관상의 요구사항 등이 표시되는 이른바 스펙을 말한다. 도면과 함께 설계의 중요한 부분을 이루는 것이다

56

한국 창조경제정책의 문제점과 개선방안

創造經濟 實現을 위한 創造的 破壞 實踐

1. 창조정책 목표가 불분명하고 구체적이지 않다.

정부가 추진하는 모든 정책 목표는 최대한 간명하고 구체적이어야 한다. 이를 통해 정책 집행 과정의 혼선을 줄이고 정부 정책에 대한 예측가능성을 높일 수 있기 때문이며, 이러한 차원에서 현재 정부가 이룩하려는 창조경제는 그 개념부터 명확히 정리되어야 한다. 현재 정부가 목표로 하는 창조경제는 이러한 창조산업의 활성화뿐 아니라 기존의 모든 산업을 포함한 우리 경제체제 자체를 더욱 효율화·활성화하겠다는 경제 체제적 차원의 정책 목표일 것이다. 그렇다면 정부가 추구해야 할 구체적 목표는 분명해진다.

2. 창조적 파괴가 일어날 경제체제나 기업생태계의 구축이 우선되지 않다.

슈페터(Schumpeter)적 ‘창조적 파괴(creative destruction)’가 가장 활발하게 일어날 수 있는 경제체제 내지 기업생태계를 만드는 것에 정부 정책의 초점을 맞출 수 있을 것이다. 그리고 두말할 것도 없이 정부의 이러한 정책적 노력은 미래창조과학부 차원을 넘어 범정부적 차원에서 일관되게 이뤄져야 한다. 위험 부담을 마다하지 않는 기업가정신(entrepreneurship)으로 새로운 생산방식을 도입하고, 새로운 제품을 개발하며, 새로운 시장을 개척하는 기업가들의 끊임없는 창조적 파괴 과정을 바로 자본주의의 진화 과정으로 본 것이다. 그러나 창조적 파괴란 개념은 단기 정책적 측면에서도 유용하게 활용할 수 있을 뿐 아니라 현재 정부가 추구하는 창조경제를 향한 제1차적 목표로 삼을 수 있다고 본다.

한국 창조경제정책의 문제점과 개선방안

創造經濟 實現을 위한 創造的 破壞 實踐

3. 창조적 파괴를 활성화하기 위해 먼저 범정부적 차원의 규제 개혁을 않고 있다.

창조적 파괴를 활성화하기 위해 정부가 해야 할 일은 결론적으로 말해 우리 국민 모두의 창의력과 기업하려는 의지가 창조적 파괴 과정으로 가장 쉽게 연결될 수 있는 여건을 마련해 주는 것이다. 이를 위해 무엇보다 먼저 범정부적 차원의 규제 개혁에 국정의 힘이 실려야 한다.

좀 더 구체적으로 대통령이 직접 주재하는 ‘창조경제를 위한 규제 개혁 보고회’를 정기적으로 개최하는 것도 고려해 볼 만하다. 이러한 규제 개혁을 위한 노력과 함께 특히 창조산업 관련 창업과 기업 활동을 최대한 촉진하기 위한 특별한 정책적 노력이 있어야 한다. 위해서도 필요한 것임을 잊지 말아야 한다.

4. 창의력 하나만으로 창업을 하는 개인이나 기업들이 제도 금융권에 쉽게 접근하게

가장 시급한 것은 창의력 하나만으로 창업을 하는 개인이나 기업들이 제도 금융권에 쉽게 접근할 수 있는 길을 만들어 주는 일이다. 정부나 사회가 소위 벤처 기업의 성공을 보장해 줄 수는 없지만 외국의 경우처럼 실패는 성공을 위한 자산으로 봐주는 문화를 만들어 가는 것도 중요하다. 아울러 창조산업의 기초가 되는 지적재산권 보호와 함께 비대칭적 힘을 가진 상대 경제주체의 불공정한 행위를 철저히 막아 주는 일도 중요하다.

58

한국 창조경제정책의 문제점과 개선방안

創造經濟 實現을 위한 創造的 破壞 實踐

5. 창의력 넘치는 인력 자원의 공급을 최대화할 수 있는 교육 기반을 형성 또한 중장기적 안목에서 창의력 넘치는 인력 자원의 공급을 최대화할 수 있는 교육 기반을 형성하기 위한 교육 개혁도 창조경제 목표 달성의 핵심으로 강력히 추진해야 한다.

6. 정부의 정책 운영 패러다임의 창조적 파괴도 필요하다.

이러한 창조경제 목표 달성을 위해 정부가 제 기능을 하려면 정부의 정책 운영 패러다임의 창조적 파괴도 필요하다. 특히 기존의 공무원 채용 제도와 병행해 특수·전문인력을 활용하고, 이와 함께 산·관·학 전문인력의 상호교류 촉진을 위한 체제를 도입해야 한다. 이것은 비단 창조산업 관련 부처뿐 아니라 모든 정부 부처에 필요한 일이다.

7. 창조적파괴 과정에서 발생하게 될 사회적 고통과 사회적 비 최소화

또 다른 차원에서 정부가 해야 할 중요한 일이 있다. 그것은 슘페터가 지적한 바와 같이 창조적 파괴 과정에서 불가피하게 발생하게 될 사회적 고통을 줄이고 사회적 비용을 최소화하는 일이다. 기존의 제품과 생산방식 그리고 새로운 시장이 개척됨에 따라 발생하는 실직과 가정파탄, 기업 부도와 파산, 특정 지역 경제의 황폐화, 소득 분배 악화 등에 따른 사회·정치적 문제에 적절히 대처할 수 있는 제도과 방안을 마련해야 한다는 것이다. 좀 더 구체적으로 사회안전망 확충과 함께 적절한 수준의 복지제도 확립 그리고 중장기적 차원의 교육 개혁과 함께 근로자의 훈련·재훈련과 평생교육을 위한 제도도 강화해야 한다. 소위 포용적 성장(inclusive growth)과 사회적 통합 노력은 창조경제 목표 달성을 위해서도 필요한

59

창조경제 정책개선방안

아젠다 1: “모방에서 창조” 로의 R&D 문화 혁신

- 저임금 노동력, 설비투자로 경쟁력 확보가 가능한 과거 공업화 발전과정에서는 “선진국 기술복제와 리버스 엔지니어링 능력” 이 경쟁력이 핵심
- 지식기반경제시대에는 요소투입 확대를 통한 경쟁력 확보가 어려워 졌고, “지식” 이 경쟁력이 원천이 되는 시대
- 글로벌경제시대로 인하여 “세계 시장을 목표로 하지 않는 제품” 은 성공 하기 어려움

남의 비즈니스 영역(땅)을 뺏는 비즈니스 전쟁은 전투력이 강할 때 가능하다. 아직 힘이 부족한 국가, 지역, 기업이 남의 땅(비즈니스 영역)을 뺏기는 거의 불가능하다.

아직 개척되지 않은 미개척 영토를 한발 앞서 점령하는 전략이 필요
타 연구자가 가는 길은 가지 않는다는 연구자 본연의 자세와 미지의 영역을 개척하는 도전적 연구를 장려하는 문화가 필요

창조경제 정책개선방안

아젠다 2 : R&D 평가시스템 혁신

현재 평가 시스템

- 남들이 하지 않는 연구테마를 제안할 경우 채택되기 쉽지 않음
- 선진국에서 유행하는 연구테마가 지원받기 쉬움
- 독창성에 대한 평가 및 검증이 미흡
- 사업화 전략, 수요자 지향성에 대한 평가가 미흡

향후 평가 시스템

- 독창성에 대한 평가를 획기적으로 강화할 필요가 있음
- Unmet Needs의 존재에 대한 검증 강화 필요
- 사업화 추진 계획 (전략)에 대한 평가의 강화 필요
- 글로벌 시장을 목표로 하기 위해 독창성에 기반한 지적재산권 확보가 필수 요건

• 미국 연방정부의 펀딩 시스템에서 가장 중요하게 평가하는 항목이 “scientific merit” 으로, 과학기술적 한계 돌파 연구프로젝트를 선정 지원하는 것을 가장 중요하게 생각하고 있음

• 미국 SBIR프로그램, 일본의 연구개발프로그램들은 사업화 추진계획을 중요한 평가기준으로 삼고 있음

참고 문헌

- 강철승(2014), '한국의 창조경제정책과 창조적 재정정책방향,' 한국재정학회.
 _____(2013), '창조경제정책과 창조교육방향,' 한국교육학회.
 _____(2013), '창조경제정책과 창조경영교육,' 한국경영학회.
 _____(2013), '한국의 20-50클럽진입과 회계투명성 제고방안,' 한국회계학회.
 _____(2013), '한국의 창조경제정책과 창조적 행정개혁,' 한국정책학회.
 _____(2013), '한국의 창조경제정책과 창조적 정치개혁,' 한국정치학회.
 관계부처합동(2013), "창의적 아이디어가 있는 국민을 창조경제의 주인공으로," 관계부처 합동 보도자료, 2013.06.05.
 김병곤,서홍일(2013), "창조경제활성화를 위한 ICT정책과 역할에 관한 연구," 한국경영정보학회 2013 추계학술대회.
 매일 경제 신문사(2009), Smart Korea, 매일 경제 신문사 스마트 코리아 프로젝트,2009.07.06.
 심영섭(2013), "창의와 융합 활성화를 위한 규제개혁 방향," 규제연구 제22권 특집호 2013년 9월.
 윤종록(2013), " 자원 없는 나라의 국가경영과 미래부의 창조경제 추진방안.
 오정근((2013), "창조금융의 과제와 활성화 방안," 한국경제학회 금융대토론회 발표자료.
 이민하, 최민아, (2013), [창조경제], 도서출판 나남.
 이민하(2013), 'ICT 벤처기업 창조경제와 창조경영,' 벤처기업협회.
 이상문(2013), "혁신을 통한 창조경제 구축," 한국경영정보학회 2013 추계학술대회.
 이승일(2014), '소비수요창조의 일곱 가지 패턴,'LG Business Insight, 2014.1.29.
 이영(2013), "저성장시대의 자세 및 재정정책," 한국재정학회 추계정기학술대회.
 이장우(2013), " 창조경제정책과 창조경영교육," 한국경영교육학회 하계학술대회.
 최 광(2013), "재정정책과 재정개혁, 무엇을 어떻게 봐야 하나?," 한국재정학회 정책토론회.
 최성민(2014), "창조금융의 성과와 향후 전망," 하나금융경영연구소 Weekly Hanna Financial Focus 제4권 1호.
 Dan Senor and Saul Singer(2011), START-UP NATION, The Story of Israel's Economic Miracle, A Council as Foreign Relations Book.
 John Howkins(2001). The Creative Economy, Penguin Books, 2001.
 Richard Florida(2002), The Rise of The Creative Class, Basic Books, 2002.

“창조경제 강국 대한민국”

“세계적인 창조경제와 IT융합으로 21세기 선진 한국을 실현하기 위해 최선을 다합니다.”

감사합니다

2014 제16회 경영관련학회 통합학술대회

다국적기업의 현지화 메커니즘에 대한 개념적 연구: 신흥시장을 중심으로

발표자: 김장훈

충남대학교

(사)메커니즘경영학회



다국적기업의 현지화에 관한 개념적 연구

: 메커니즘 관점을 적용한 재해석

2014. 8. 19(화)

김장훈(충남대)



Table of Contents

- 연구문제(Research Questions)
- 연구 배경/중요성
- 문헌연구
- 복수기업 사례연구: 외국계 자회사
- 결론 및 후속연구

2



연구문제(Research Questions)

- ✓ 외국시장에서 다국적기업이 실패하는 이유는 무엇인가?
- ✓ 현지의 제품시장을 어떻게 이해할 것인가?
- ✓ 제품시장의 이질성을 고려할 때 다국적기업의 현지화를 설명하는데 어떠한 접근법이 유용한가?

3



연구배경: 글로벌화, or Not?

• 'Big Questions' in International Business*

- 직접투자(FDI)
- 기업의 국제화(Internationalization)
- 다국적기업(MNC/MNE)의 전략

• 글로벌시장은 다국적기업의 무덤인가?

- 독일(**Aldi** vs Wal-mart), 일본(**Aeon** vs Tesco)
- 중국(**Haier** vs Whirlpool), 인도(Videocon vs **LGE**)
- 한국의 경우
 - ✓ 제조업: 백색가전(**LGE** vs Haier)
 - ✓ 유통업: 할인소매점(**이마트** vs Carrefour)
 - ✓ 서비스업: 기업용 S/W(더존비즈온 vs **SAP코리아**)

• 세계적 수준의 다국적기업, 현지화의 성공/실패?

- 현지시장에 대한 이해 부족인가, 현지화 전략의 실패인가?

* P. Buckley(2002), P. Ghemawat(2003), M. Peng et al.(2004)

4



연구의 중요성: 글로벌화 vs 현지화

□ (견해 1) **The world is Flat**

▪ 글로벌 통합에 대한 압력(Pressure for global integration)

- 세계화(Globalization)를 유발하는 요인과 이를 활용해야 할 필요성
- '렉서스와 올리브나무(2000)', '세계는 평평하다(2005)' by Thomas L. Friedman
 - ✓ 보편적 소비 욕구의 존재(글로벌소비 동조화)
 - ✓ 글로벌 고객에 대한 표준화된 서비스의 제공
 - ✓ 규모의 경제에 의한 비용절감
 - ✓ 글로벌 소송의 출현

□ (견해 2) **The world is Not flat**

▪ 지역별 대응에 대한 압력(Pressure for local responsiveness)

- 현지화(Localization)를 부추기는 요인과 이에 대응해야 할 필요성
- 'Distance still matters?(2001)', 'World 3.0(2011)' by Pankaj Ghemawat
 - ✓ 문화적 차이(**C**ultural distance)
 - ✓ 행정적 차이(**A**dministrative distance)
 - ✓ 지리적 차이(**G**eographical distance)
 - ✓ 경제적 차이(**E**conomic distance)

5



문헌연구: 선진국/신흥국 비교

□ 보편적 특성에 관한 연구

- 인당 소득 수준은 낮으나 산업의 동태적 변화, 풍부한 잠재력과 변동성, 시장경제의 채택과 경제자유화 추진, 규제 완화 등을 특징으로 함(Luo, 2002; Luo & Tung, 2007; Wright et al., 2005).
- 시장경제의 편입으로 **경제적 고성장**을 달성하고 있으나, **정치적 불확실성**이 상존하는 시장임.

□ 제도적 특성에 관한 연구: 제도 기반 관점

- 공식/비공식, 거시/미시제도 변화가 포괄적, 근본적으로 일어나는 **제도적 과도기, 제도적 공백**이 존재하는 시장이다(Khanna & Palepu, 1997; Khanna et al., 2005; Peng, 2003; Peng et al., 2008).
- 다국적기업의 현지화 성과 제고를 위해서라도 신흥국의 제도적 차이를 규명해야 함(Makino et al., 2004; Meyer & Tran, 2006).

□ 소비시장 특성에 관한 연구

- 신흥시장에서 다국적기업의 투자전략에 초점을 맞춘 반면, 소비시장 측면에서 신흥시장을 이해하려는 노력은 부족(Cui & Liu, 2000a, 2000b) (예) 세계GDP 중 개인소비: 1970년 62% -> 2008년 71%
- 미시제도 측면에서 소비 패턴, 소비자 기호·인식·행동 등 질적 특성을 파악하는 것은 신흥국 제품시장을 이해하는 첩경(Cui & Liu, 2000a, 2000b; Kim et al., 2012)
- 소득수준 양극화, 소비자 선호의 다양성으로 말미암아 **파편화(Fragmentation)** 되어 있는 시장이다(Luo et al., 2011).

6



문헌연구: 시장의 이질성과 외국인비용

□ 신흥시장의 양면성

- 주로 신흥시장 출현과 다국적기업 성장간 관련성을 다루는 연구가 점증하고 있다(Griffith et al., 2008; Hoskisson et al., 2000; Peng, 2001, 2004; Ramamurti, 2004; Ricart et al., 2004)
- 신흥시장에서 글로벌 성장 기회를 찾을 정도로 매력적인 시장이다(Hoskisson et al., 2000; London & Hart, 2004; Meyer et al., 2009; Ricart et al., 2004).
- 이와 반대로 다국적기업의 생존에 부정적 영향을 미치는 잠재적 위협도 도사리고 있다(Garten, 1997; Henisz & Zelner, 2010; Johnson & Nair, 2011; Ready et al., 2008).

□ 선진국/신흥국과 외국인비용(Liability of foreignness)

- 선진국과 신흥시장은 서로 다른 시장이다(Bhattacharya & Michael, 2008).
- 그러나 양국 시장간 차이뿐만 아니라 개별 신흥시장의 이질성도 높은 수준이다(Hoskisson et al., 2000; Khanna & Palepu, 1997; Khanna et al., 2005; Luo & Tung, 2007)
- 로컬시장의 이질성 - 소비자 니즈, 전략적 중요도, 경쟁상황, 로컬경쟁사 - 으로 말미암아 MNE도 위협에 직면하기도 함. (예) SAP, eBay, Starbucks vs Wal-mart, Nestle, McDonald's
- 이질적 외국시장에서 외국인비용을 줄이려면 현지 제품시장에 대한 이해가 필수적이다 (Meyer et al., 2009; Khanna & Palepu, 2010). (예) 로컬지식(Local knowledge)

7



문헌연구: 신흥시장에 대한 접근법(1/2)

□ 신흥시장에 대한 접근법: 공식/거시제도 vs 비공식/미시제도

- 국제경영에서도 통합적 접근이 가능하기 때문에 제도 기반 관점의 적용이 활발하다(Peng et al., 2008, 2009).
- 제도적 환경의 변화는 다국적기업과 로컬기업의 행동과 성과에 밀접한 영향을 미칠 수 있다(Dunning & Lundan, 2008; Hitt et al., 2004, 2005; Kostova, 2008; Meyer, 2004).
- 공식/비공식, 거시/미시제도 변화는 기업의 전략적 선택(전략, 역량, 의사결정 프로세스)에 영향을 미치는 것으로 보고 있다(Peng, 2009; Peng et al., 2008, 2009).
- 신흥시장일수록 공식제도보다 비공식제도(문화)가 미치는 영향력이 훨씬 더 크다(Redding, 2005; Hofstede, 2007; Singh, 2007; Rodriguez et al., 2005).

□ 제품시장의 하부구조와 이질성

- 신흥국도 시장 하부구조 - 제품개발, 공급망, 브랜드, 유통망, 소비성향, 소비자 니즈 - 에 따른 이질성이 존재함(Cui & Liu, 2000a, 2000b; Hitt et al., 2005; Meyer et al., 2011).
- 시장의 하부구조는 다국적기업의 생존에 실질적 영향을 미친다(Khanna et al., 2005).
- 제품시장의 미시제도 - 소비, 소비자, 경쟁 - 변화도 기업의 생존에 영향을 미치는 제도적 환경을 구성한다(Meyer, 2004; Khanna et al., 2005; Khanna & Palepu, 2010).

8



문헌연구: 신흥시장에 대한 접근법(2/2)

□ 신흥시장에서의 표준화 vs 현지화 연구

- 표준화/현지화에 대한 이슈는 다차원의 통합적 접근이 요구된다(Bamberger, 2008; Cavusgil et al., 1993; Jain, 1989; Li & Kozhikode, 2008).
- 신흥시장으로 진출 시 내부 조직요인과 외부 환경요인을 동시에 고려할 필요가 있다(Jain, 1989; Zou & Cavusgil, 1996; Zou et al., 1997).
- 내부 조직요인과 외부 환경요인간 정합성이 저하되면, 다국적기업 성과는 부정적 영향을 받을 것이다(Venkatraman, 1989; Venkatraman & Prescott, 1990; London & Hart, 2004; Kutschker & Baurle, 1997).
- 모기업 특성, 자회사 특성 및 현지시장 특성을 종합적으로 고려하지만 자회사 중심의 현지화를 설명한다(Luo, 2001).
- 산업의 글로벌화 수준, 현지의 제품시장 및 본사-자회사 요인을 중심으로 한국에 진출한 외국계기업의 현지화를 통합적으로 설명한다(김주태·김장훈, 2009, 2011, 2012 & 2013).

9



사례연구: SAP코리아

▪ 자회사 개요

- 1972년 설립된 SAP는 전세계 기업용 애플리케이션(ERP, CRM 및 SCM) 시장을 대표하는 기업임
- 1995년 삼성전자 글로벌 ERP 사업을 수주하면서 한국 시장에 선발주자로 진출함
- 대기업 시장(오라클, MS) 및 SMB 시장(영림원, 더존)에서 외국계 및 로컬사업자와 경쟁하고 있음

▪ 산업의 글로벌화

- 업종: ERP는 패키지 소프트웨어의 일종으로 표준화의 영향을 많이 받음

▪ 제품시장의 이질성

- 제품/서비스: 표준화된 프로세스에 따라 구축되기 때문에 범용성이 매우 뛰어나
- 고객기호: 세무/인사 업무를 제외한 고객 니즈는 ERP 솔루션에서 조정될 정도로 이질적이지 않음
- 로컬경쟁자: 대기업 시장은 수익 위주의 안정적 영업, 반면 SMB 시장에서 로컬사업자와 경쟁하고 있음

▪ 본사-자회사 관계

- 본사: 제품, 브랜드, 고객사, 베스트 프랙티스 및 구축방법론에서 타의 추종을 불허하는 우위를 점유함
- 자회사: 본사의 상대적 강점을 토대로 피상적 현지화(사업 실행 및 운영)에 주력하는 것으로 판단됨
- 시장점유율 기준, 대기업 제조 산업군 시장에서 강력한 시장지배력(Market power)을 행사하고 있음



사례연구: eBay코리아

▪ 자회사 개요

- 1995년 설립된 eBay는 차별화된 비즈니스 모델(N:N 또는 All to All)로 인터넷 경매시장을 선도함
- 2001년 옥션, 2009년 지마켓을 차례로 인수하여 현재까지 독립적으로 운영하고 있음
- 오픈마켓 시장을 놓고 로컬사업자(11번가, 인터파크)와 치열한 긴장관계에 있음

▪ 산업의 글로벌화

- 업종: 유통업처럼 상거래, 상관습, 비즈니스 및 IT플랫폼이 이질적인 특성을 보임

▪ 제품시장의 이질성

- 제품/서비스: 검색, 주문, 결제 및 배송 등의 서비스가 전자상거래 사이트를 통해 이루어짐
- 고객기호: 신상품 선호, 최저가 우선, 편리한 주문, 결제의 안정성 및 신속한 배송 등 종합적 경험을 중시
- 로컬경쟁자: 오픈마켓을 주도하는 동시에 인터넷 종합쇼핑몰 업체까지도 위협하는 수준임

▪ 본사-자회사 관계

- 본사: 비즈니스 및 IT플랫폼의 조화, 브랜드 신뢰도, 충성도 높은 커뮤니티 구축
- 자회사: 비즈니스모델, 마케팅, 인재, IT역량 등을 토대로 본질적 현지화(전략적 의사결정)에 주력함
- 시장점유율 기준, eBay코리아(이베이Auction+이베이G마켓)가 오픈마켓 시장을 선도하고 있음



사례연구: Starbucks코리아

▪ 자회사 개요

- 1997년 라이선싱 계약으로 진출, 2000년 합작투자자로 전환한 후 국내 시장을 본격 공략
- 국내 커피전문점 시장에 가장 먼저 진출한 외국계 브랜드로서 친근함을 내세우고 있음
- 커피전문점 시장에서 외국계, 대기업, 그리고 자영업자간 각축전을 전개하고 있음

▪ 산업의 글로벌화

- 업종: 전 세계적으로 원두커피에 대한 보편적 소비 수요가 존재

▪ 제품시장의 이질성

- 제품/서비스: 고품질 원두커피를 즐기는 라이프스타일을 제공하는 경험 전달
- 고객기호: 커피 이외에 매장을 접점으로 놀이, 유희를 즐기려는 개인적, 상징적, 문화적 공간을 추구
- 로컬경쟁자: 커피전문점은 외국계 브랜드(스타벅스)와 로컬 브랜드(카페베네)가 시장을 양분하고 있음

▪ 본사-자회사 관계

- 본사: 생산/유통의 수직적 통합, 고유의 커피 맛 추구, 글로벌 브랜드 자산 등 글로벌 역량 축적
- 자회사: 본사의 생산(재배, 로스팅), 역량(커피 맛, 브랜드) 통제, 로컬 파트너를 활용한 현지 유통망 강화
- 매출액, 영업이익 기준으로 스타벅스코리아, 매장 수 기준으로 카페베네가 선두를 달리고 있음

12



사례연구: Wal-mart코리아

▪ 자회사 개요

- 1998년 10월, 월마트코리아는 네덜란드계 마크로(Makro)를 인수하여 한국 시장에 진출함
- 진출 초기, 미국식 창고형 할인점과 수퍼센터로 사업을 전개함
- 당시 월마트는 외국계(까르푸, 홈플러스), 대기업 할인점(이마트, 롯데마트)과 '치킨게임' 상황에 직면함

▪ 산업의 글로벌화

- 할인 소매점을 포함한 유통업은 다국적산업이다.

▪ 제품시장의 이질성

- 제품/서비스: 매장 방문 고객들에게 양질의 제품을 저렴하게 구입할 수 있는 고객 경험 전달
- 고객기호: 저렴한 가격 이외 소비자의 선택 폭 다양화(제품구색, 신선식품, 판매원 응대, 쇼핑환경 등)
- 로컬경쟁자: 신세계그룹의 계열사, 이마트의 시장 선점으로 인해 '승자독식'(winner takes all)의 상황

▪ 본사-자회사 관계

- 본사: IT 기반 재고/물류시스템, 업태간 시너지 효과, 대고객 서비스, 글로벌 소싱에 의한 비용절감에 강함
- 자회사: 소비자들의 기대(제품구색, 서비스, 쇼핑환경 등)에 부응하지 못하면서 한국시장에서 고전함
- 2006년, 월마트코리아는 신세계 이마트에 매각되어 한국 시장에서 완전히 철수하게 됨

13



사례연구: Nestle코리아

▪ 자회사 개요

- 1866년 설립된 네슬레는 글로벌 브랜드를 바탕으로 현지화에 매우 충실한 다국적기업 중의 하나임
- 1993년, 한국의 파트너 사업자(두산) 지분을 완전히 인수하여 한국네슬레(이삼취)로 재출범 함
- 후발주자로서 한국네슬레는 동서식품을 힘겹게 추격하고 있는 상황에 있음

▪ 산업의 글로벌화

- 업종: 현지화 요인이 훨씬 더 강한 영향을 미치는 대표적인 업종임

▪ 제품시장의 이질성

- 제품/서비스: 고객의 입맛을 변화시키기 어려운 기호식품의 특성을 보여줌
- 고객기호: 선진국과 달리, 커피에 대한 고객의 선호가 이질적이며, 후발주자에게 진입장벽으로 작용함
- 로컬경쟁자: 강력한 로컬사업자(동서식품)의 존재로 인해 경쟁구도가 고착화 되어 있는 상황

▪ 본사-자회사 관계

- 본사: 다수의 글로벌 브랜드, CEO 리더쉽, 공격적 인수합병, 충실한 현지화, 그리고 사회적 책임을 강조
- 자회사: 피상적 현지화(본사 투자, 리더쉽, 동기부여, 일상적 의사결정)에 치중하는 모습을 보이고 있음
- 시장점유율 기준, 동서식품이 선발주자의 우위(Winner takes all)를 확실히 향유하는 상황임

14



사례연구: McDonald코리아

▪ 자회사 개요

- 1988년, 맥도날드는 서울 압구정동에 제1호 매장을 개설하면서 한국시장에 진출함
- 글로벌 차원의 표준화된 사업모델을 중심으로 현지화에도 박차를 가함
- 한국맥도날드는 선도기업인 롯데리아를 추격(catch-up)하는 상황에 있음

▪ 산업의 글로벌화

- 외식업, 패스트푸드 업종도 현지시장 중심의 유연한 대응이 필요하다.

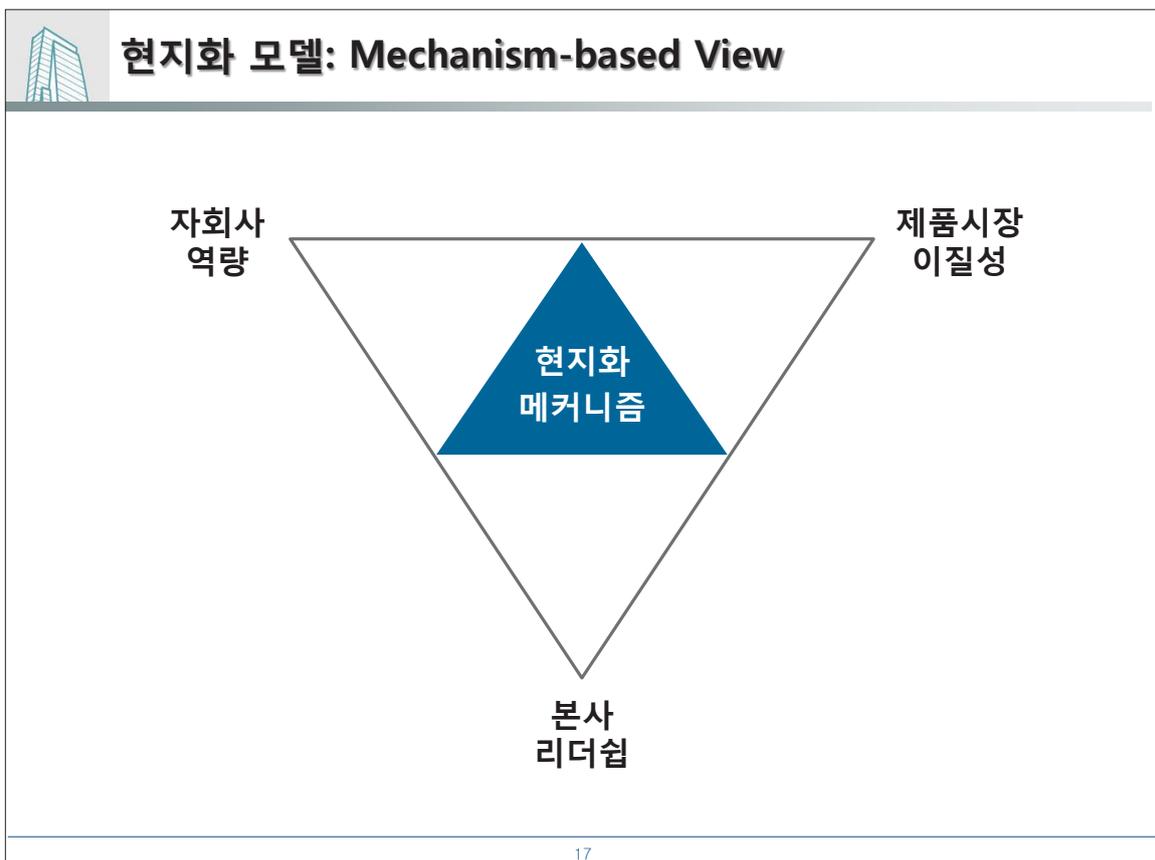
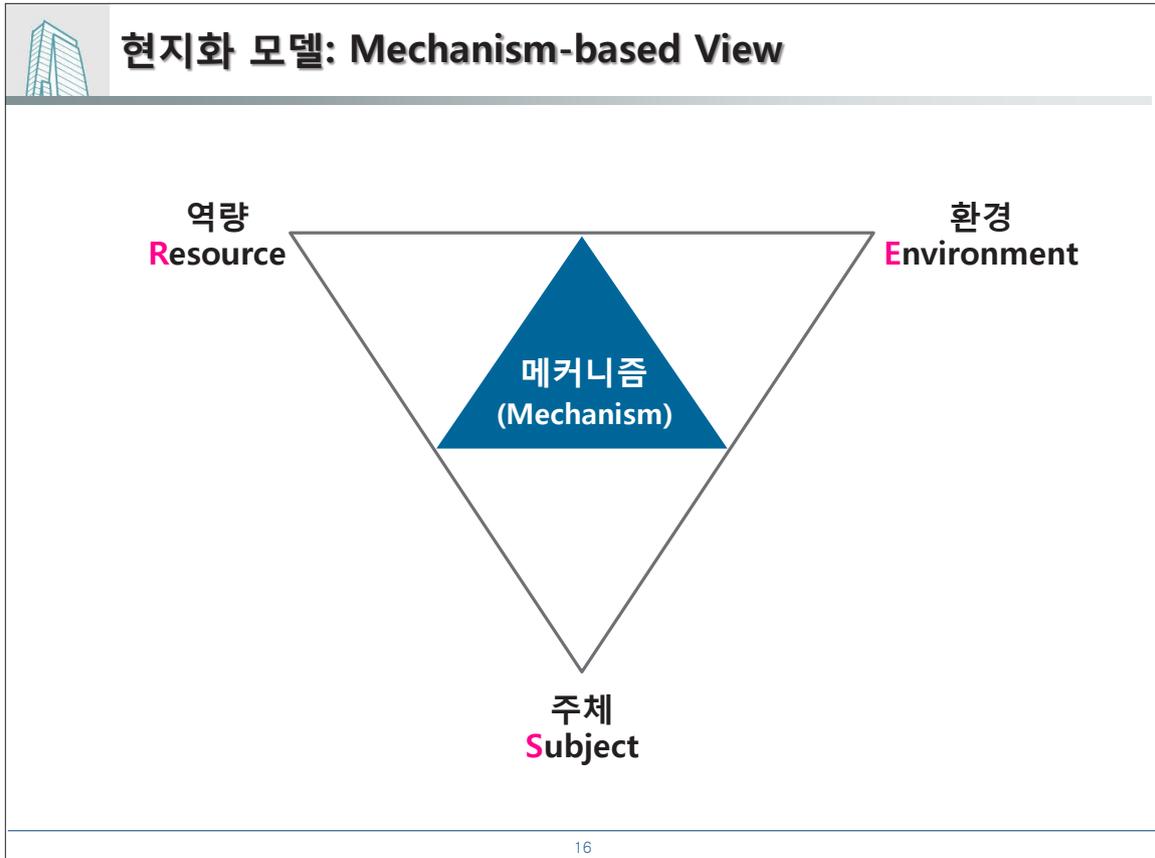
▪ 제품시장의 이질성

- 제품/서비스: 매장을 접점으로 메뉴, 조리법, 운영방식 및 서비스 대응이 요구됨
- 고객기호: 사회적 트렌드(웰빙, 슬로푸드)와 현지의 식문화(밥과 국, 김치)가 고객 니즈의 다양화로 분출
- 로컬경쟁자: 롯데그룹 계열사인 롯데리아가 시장 선점에 따른 주도권을 행사하고 있음

▪ 본사-자회사 관계

- 본사: 인재 중시, QSC&V, 햄버거대학, 표준 운영방식, 프랜차이즈 사업과 더불어 강력한 브랜드 자산
- 자회사: 표준화된 운영방식을 실행하는 동시에 일부 현지화 노력도 병행하고 있는 수준
- 매출액과 매장 수 기준으로 롯데리아에 한참 뒤쳐져 있는 상황이 지속되고 있음

15





결론 및 후속연구

▪ 결론

- 메커니즘 관점을 적용하여 기존 현지화 연구에 대한 새로운 해석을 시도해 봄.
- 특히 제품시장의 이질성 - 소비성향, 소비자 기호, 전략적 중요도, 경쟁상황, 시장지배적 로컬사업자 - 에 대응하는 현지화 메커니즘에 대한 연구임.
- 제품시장의 이질성 정도에 따른 현지화 메커니즘의 구축과 작용은 성과에 일정한 영향을 미칠 것으로 분석됨.
- 선진국/신흥국의 차이, 가설검정에 대한 통계적 연구처럼 엄밀한 실증연구를 요한다.

▪ 시사점

- 메커니즘 기반 관점(MBV)은 향후 본 글로벌기업의 국제화 연구에도 적용 가능할 것임.
 - ✓ 주체: 창업자/기업가
 - ✓ 자원: 창업자(과거경험), 인적 역량
 - ✓ 환경: 정부의 지원정책
 - ✓ 메커니즘: Global mindset, Orientation(전략/마케팅/기업가/해외) 등



2014 제16회 경영관련학회 통합학술대회

기업가치의 창조 메커니즘

발표자: 한 군

중국 국무원 국유자산감독관리위원회 연구국 기업가치팀 부 팀장

(사)메커니즘경영학회

기업가치 창조 메커니즘

발표자: 한 군

중국 국무원 국유자산감독관리위원회 연구국
기업가치팀 부 팀장

목 차

- 연구의 배경
- 메커니즘 이론과 중국 경영 현실
- 중국 국유기업 사례 선택
- 모델의 구축
- 연구의 시사점

연구의 배경

- 기업 가치 연구의 의미
- 중국 경영 현실의 새로운 트렌드 해석에 유용한 메커니즘 이론
- 메커니즘을 경영의 기능별에 따라 분류하는 의미

기업 가치 연구의 의미

- 중국은 현재 본격적인 기업 개혁을 진행 중.
- 기업 개혁은 기업가치에 대한 정확한 판단을 요구함.
- 기업 가치 평가는 기업의 가치 평가와 CEO 평가로 구분 될 수 있음
- 시계열로 기업가치는 현재의 가치와 미래 창조된 가치로 분류될 수 있음.
- 인수합병은 기업가치 창출의 하나의 유형

메커니즘 이론과 중국 경영 실천

- 중국의 독특한 경제/경영 체계. 자원기반관점 등 기존 전략경영 관점보다 메커니즘 이론이 현실에 더 유용 함.
- 중앙 집권의 체계하에 경제, 사회를 하나의 통제 가능한 메커니즘으로 구축하여 중앙정부와 지방정부가 경영하고 있음.
- 최근 기업 개혁의 새로운 현실에 메커니즘 관점을 도입하여 연구하여 새로운 시사점을 도출

기업가치의 창조

- 기업가치 창조의 연구의 2가지 방법. 모델을 구축하여 변수의 형태로 연구하는 방법과 재무숫자와 같은 숫자로 측정하는 방법이 있음.
- 경영 전략과 경영 정책을 구축하기 위해 변수의 형태로 모델을 구축하는 것이 유용함. 메커니즘 관점은 기업가치 창조 모델을 구축하는데 유용한 도구.

중국 기업의 유형 분류

- 중국 기업은 4대 유형이 있음. 중앙국유기업, 외국기업, 지방 국유기업, 민영기업 있음.
- 중앙국유기업은 중국의 만아들과 같음. 정부의 전적 지원(자본, 국가정책, 각종 자원)을 받고 있고 다른 기업과 환경과 자원의 차원에서 불평등 경쟁을 하고 있음.
- 우수한 민영기업들은 보통 지방국유기업을 대상으로 경쟁하고 있고 중앙국유기업을 피함.

성공한 중국 민영 기업의 경쟁법

- 경쟁 대상: 지방 국유기업
- 경쟁 방법: 지방 국유기업의 기술 보다 1단계 선진화된 기술 도입. 지방 국유기업의 기술 담당자를 포함한 핵심 경영 인력을 몇 배 이상의 임금 보상으로 채용
- 그러나 은행과 정부의 지원을 지속적으로 못 받고 있음

중국 국유기업 사례 선택

- 중국건축자재그룹은 세계 500대 기업. 새로운 인수합병 방법을 통해 중국의 민영기업과 Win-Win의 결과를 얻었음.
- 새로운 방법은 기업차지 창조의 좋은 사례. 메커니즘 관점에서 사례를 연구하여 새로운 시사점을 도출 할 수 있음.

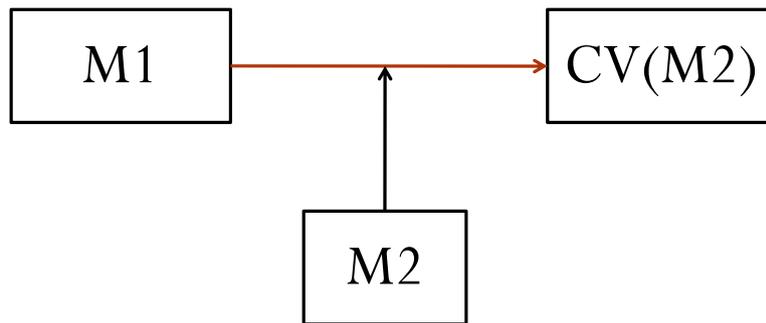
국유기업의 가치창조 메커니즘

- 중앙 국유기업은 민영기업을 국유기업 바운드리 안에 평성하는 조건으로 우수한 민영기업을 대량 인수하고 있음.
- 인수된 민영기업 중 규모가 가장 큰 민영기업의 회장을 중앙국유기업의 새로 설립된 자회사의 사장으로 임명. 중앙정부의 통제를 받음.
- 인수된 민영기업과 기존의 국유기업의 메커니즘의 융합하는 과정에서 새로운 기업가치가 창조 됨.

통합과 창조

- 중앙국유기업은 최소한의 대가로 가장 우수한 민영기업들을 인수하고 있음. 인수 후 통합의 과정에서 메커니즘을 구축하는데만 여러 액션만 취함을 통해 가장 적은 개입으로 인수된 민영기업의 스스로의 변화를 유도 했음.
- 강한 자원우위를 보유한 기업은 메커니즘 관점의 통합과 운영을 통해 새로운 기업가치를 창조하고 있음.

메커니즘 관점의 가치창조 모델



연구의 시사점

- 기업은 메커니즘적 경영으로 통해 내외부 기업의 가치를 자사의 의도에 따라 창조 할 수 있음.
- 약한 메커니즘은 강한 메커니즘을 역 이용하여 자사의 경영 이윤을 최대화 할 수 있음.
- 중국의 경영 현실에 메커니즘 관점은 새로운 도약을 기대 할 수 있음

감사합니다

2014 (사)메커니즘경영학회 회장/부회장 명단

- 회 장 조동성 서울대 명예교수

- 부회장 (가나다 순)

1) 학계

김병순(단국대)

문휘창(서울대)

박기찬(인하대)

백권호(영남대)

이윤철(항공대, 운영부회장)

표정호(순천향대)

허영도(울산대)

2) 기업계

민희경(CJ 부사장)

임홍재(글로벌임팩트 총장)

최규복(유한킴벌리 대표)

학술대회 준비위원장

정진섭(충북대)

