

# 신흥 IT기업들의 고성장 DNA

- I. Introduction
- II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA
  - BM 측면
  - 사업 포트폴리오 측면
  - 역량확보 측면
  - Globalization 측면
- III. 시사점



고성장 IT기업들에게서는 공통적으로 BM, Business Portfolio, 역량확보 방안, Globalization 등의 4가지 측면에서 고성장 DNA 특성을 찾아볼 수 있음

### BM

#### 1 참여형 BM 및 새로운 UX 제공을 통해 고객의 참여 및 행동 변화를 주도

- 협력사와 고객을 참여시킴으로써 BM 확장
- 새로운 UX 혁신 지속을 통한 고객 경험 리딩

### Biz. Portfolio

#### 2 미래성장 이니셔티브 중심의 공격적이고 유연한 Portfolio Pool 운영

- 미래 Trend에 대한 선제적 사업 포트폴리오 준비
- 기존 주력사업에 안주하지 않는 기업가정신

### Competence

#### 3 외부 역량 적극 흡수를 통한 Fast Inorganic Growth 추구

- M&A 및 에코시스템 조성을 통한 외부역량 활용
- 관련다각화 및 강자간 연합을 통해 시너지 극대화

### Globalization

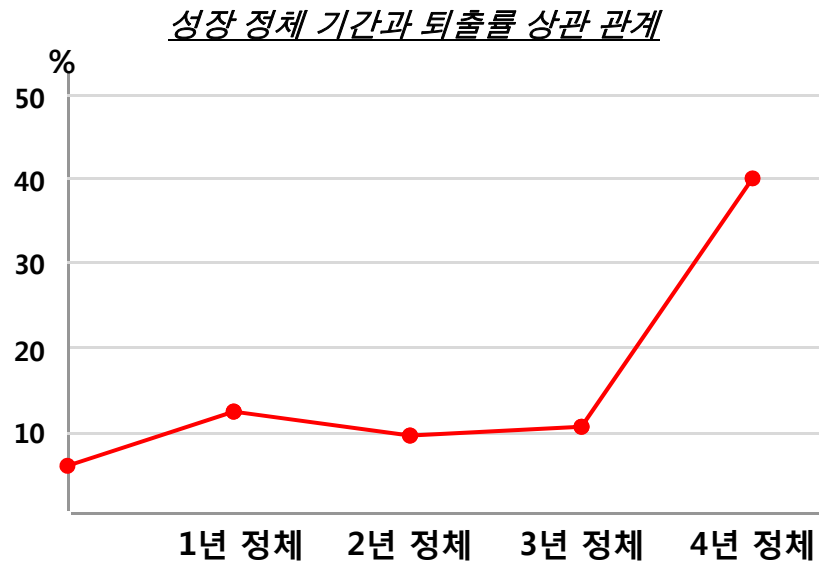
#### 4 글로벌 표준화 전략과 현지화 전략의 밸런싱 추구

- 글로벌 시장에 대한 명확한 Segmentation 및 Targeting
- R&C의 효과적 배치를 통한 원가경쟁력 확보

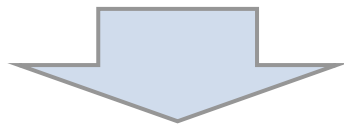


국내외 Telco들은 성장 정체와 더불어 투자 비용의 증가로 인해 이를 해결할 성장 전략이 더욱 절실해지고 있는 상황임. 이에 최근 고성장 IT 기업들의 성장 전략에서 Tip을 찾아보고자 함

### 성장 정체는 기업의 존망을 위협

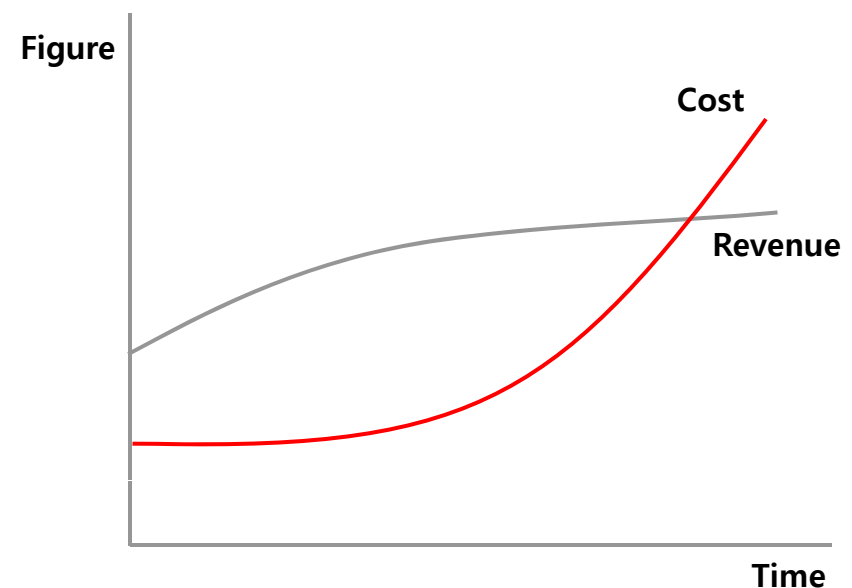


4년 연속 정체를 한 기업이 이후 5년 안에 상장 폐지 될 확률은 40%에 달한 것으로 조사됨 ('09)



**“지속적인 성장 추구가 기업 생존의 핵심임”**

### Telco의 최대 고민거리는 성장 정체 해결



- 최근 국내외 통신사들은 성장 정체를 해결하기 위해 많은 시도를 하고 있으나, 아직 뚜렷한 해결책을 찾지 못하고 있는 상황임
- 더불어 최근 인프라 투자 비용의 증가로 성장 정체 해결이 더욱 절실해지고 있는 상황임
- 이에 최근 고성장한 신형 IT기업들의 성장 전략을 보고 성장 정체 해결의 Tip을 살펴보고자 함

사업 영역별 대표성을 갖는 신흥 고성장 IT 기업들을 선정하여 고성장의 기반이 되었던 차별화된 성장 전략이 무엇인지 살펴보고 주요 시사점을 도출해보고자 함

### 연구 방법

### Key Question

#### 연구 방법

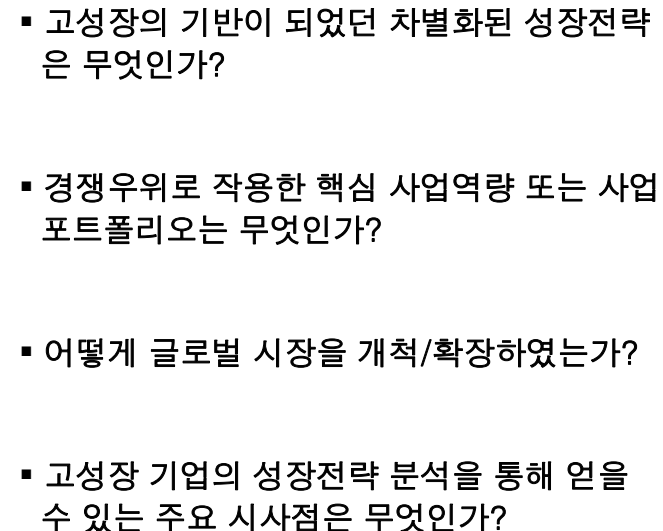
최근 고성장을 이룬 신흥 IT기업 대상으로 그들의 성장전략 벤치마킹

#### 분석 대상

- 최근 2년간 Fortune지 선정 100대 고성장 기업과 Fast Company 선정 100대 혁신 기업 대상
- 이 중 최근 고성장한 IT기업에 Focus

#### 선정 기준

- 업계 시장점유율 1위가 아닌 업계 성장률 1위 기업
- Local 지역이 아닌 글로벌 차원에서 고성장을 이룬 IT기업
- 사업 영역이 겹치는 기업들 중 가장 대표적인 기업

- 
- 고성장의 기반이 되었던 차별화된 성장전략은 무엇인가?
  - 경쟁우위로 작용한 핵심 사업역량 또는 사업 포트폴리오는 무엇인가?
  - 어떻게 글로벌 시장을 개척/확장하였는가?
  - 고성장 기업의 성장전략 분석을 통해 얻을 수 있는 주요 시사점은 무엇인가?

# I. Introduction

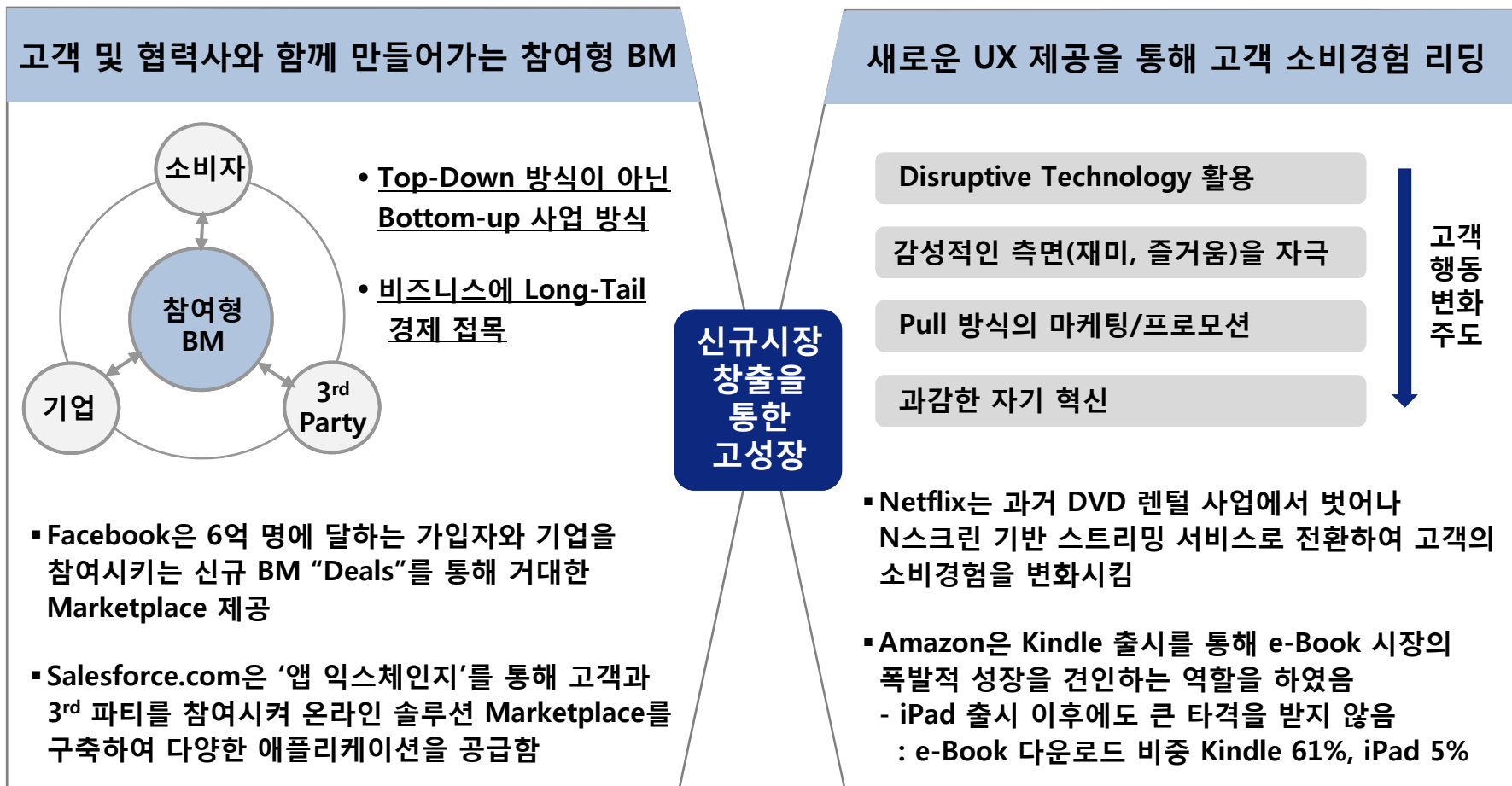
## 주요 분석 대상 기업 소개

본 보고서에서는 여러 대상 기업들 중 최근 급성장한 주요 신흥 IT 기업들에 Focus하여 분석함

	특이사항	창업 년도	사업영역	경영성과	Key Growth Factor
	<i>"The Most Innovative Company #1"</i> [2010_FastCompany]	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>SNS 기반의 다양한 BM 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.5억명 이상의 가입자</li> <li>매년 2배 이상 매출 상승</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>방대한 가입자를 기반으로 신규 BM을 사용자와 공동 창출</li> </ul>
	<i>"The Fastest Growing Company #4"</i> [2010 fortune]	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>대표적인 SaaS 업체</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>'10년 매출 13억 달러</li> <li>CAGR 50% ('04~'10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business Web 기반 융합 BM으로 차별화</li> </ul>
	<i>"The Most Innovative Company #2"</i> [2010_FastCompany]	1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>온라인 유통/ 소셜커머스</li> <li>클라우드/ 단말</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>'10년 매출 245억 달러</li> <li>CAGR 32% ('06~'09)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 제휴 및 협력을 통해 다양한 시장에서 발빠른 선점</li> </ul>
	<i>"The Most Innovative Company #12"</i> [2010_FastCompany]	1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>DVD 및 온라인 콘텐츠 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>'10년 매출 21억 달러</li> <li>CAGR 43% ('02~'09)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>온라인으로의 확장 및 N-screen 등으로의 BM 혁신 및 long tail 효과</li> </ul>
	<i>"The Most Innovative Company #5"</i> [2010_FastCompany]	1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보통신 장비업체</li> <li>휴대폰 단말 제조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>'10년 매출 219억 달러</li> <li>CAGR 30% ('01~'09)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현지화를 기반으로 한 공격적인 마케팅</li> <li>R&amp;D 집중 및 가격우위</li> </ul>
	<i>"top ten value-creating technology company"</i> [2010 BCG]	1981	<ul style="list-style-type: none"> <li>글로벌 IT 솔루션 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>'10년 매출 48억 달러</li> <li>CAGR 32% ('01~'10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalization 및 우수 인력 양성을 통한 품질 관리</li> </ul>

## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - BM 측면

### 1 BM : 참여형 BM 및 새로운 UX 제공을 통해 고객의 참여 및 행동 변화를 주도



\* Long-Tail 경제 : 오프라인 시장에서 주목받지 못했던 상품이 온라인 비즈니스에서 매출의 중요한 수익원으로 환골탈태한 현상

## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - BM 측면

facebook

거대한 가입자 기반을 바탕으로 사용자가 체감할 수 있는 서비스 가치와 실질적인 보상을 제공함으로써 새로운 생태계를 만들어 나가며 고성장이 가능해짐

### 고객(가입자)와 3rd 파티의 참여로 新 BM 창출

- SNS+LBS+COMMERCE+TRANSACTION을 아우르는 **Deals** 출시로 신규 수익모델 창출
  - 정보 제공 및 공유에서 그치지 않고 실제 구매로 이어질 수 있는 양방향 BM 제시
  - 가상화폐(Credits)와 연계, **NFC\*** 단말업체와 협력에 주력
  - 실물경제와 연계되어 소비자들에게 실질적인 가치 제공에 유효한 수익모델 창출

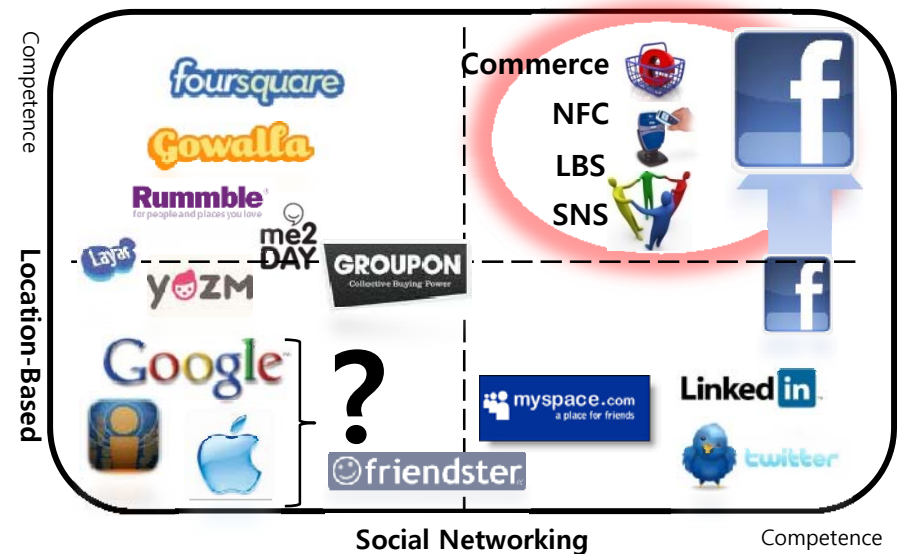


Deals UI

- 내/외부 역량을 활용하여 급변하는 시장 內 강자로 군림
  - 성장 전략의 주축으로 내/외부 역량을 신속하게 활용하여 서비스 포트폴리오를 적시에 포지셔닝 함으로써 경쟁우위 선점
  - 양방향 BM을 구축함으로써 시장 진입장벽 높이고 있음

- 체크인할 경우 주변 상점이 제공하는 딜 표시
- 딜을 통해 상점 방문시 할인 혜택 받을 수 있음

### 자사 서비스의 글로벌 플랫폼화를 통한 입지 강화



### - “Deals”를 통해 새로운 생태계의 리더로 자리 매김

- 뚜렷한 수익모델이 없었던 LBS 업체들은 facebook의 행보에 타격을 받으며 향후 Google 또는 Apple에 흡수 될 가능성 존재
- 기업에게 마케팅 기회를 제공, 유저에게는 실질적인 혜택 제시  
→ 인센티브로 개인 Privacy 침해 논란을 잠재움
- “Deals” 플랫폼 제공을 통해서 Facebook, 개인, 기업고객 등 3자 모두에게 “Win-Win” 관계가 이루어짐

\*NFC: Near Field Communication:- 전자태그(RFID)의 하나로 13.56Mz 주파수 대역을 사용하는 비접촉식 근거리 무선통신 모듈로 10cm의 가까운 거리에서 단말기 간 데이터를 전송하는 기술 <sup>6</sup>

## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - BM 측면

기존 SaaS형 CRM 서비스에서 PaaS형 클라우드 서비스로 진화하면서 킬러 플랫폼이 되고자 하며, 소프트웨어 온라인 마켓스토어인 AppExchange와 SaaS형 CRM을 접목하여 서비스 다각화 추진

force.com<sup>™</sup>  
platform as a service

### PaaS형 클라우드 서비스로 진화

1999년

2007년

2010년~



SaaS	웹을 통한 영업관리 및 자동화 기능을 제공하는 SW 서비스	
PaaS	Force.com	자사 SW 확장기능을 변경을 위한 API 및 개발 프레임워크를 웹 기반으로 제공하는 서비스
	App Exchange	독자 SW 플랫폼서비스 개발 및 매매를 위한 온디맨드 온라인 마켓 플레이스 제공

- SaaS에서 진화하여 플랫폼 자체를 빌려주는 PaaS로 서비스 다각화
  - 킬러 앱인 CRM을 제공해주는 수준을 넘어 **킬러 플랫폼**이 되고자 하는 전략
  - 07.11월 Force.com 플랫폼에 멀티 방식의 통합 응용 프로그램 제공
- 앱 익스체인지 : 고객과 3rd 파티 참여를 통한 비즈니스 방식의 변화
  - 소프트웨어 온라인 마켓플레이스 구축을 통해 개발자, 고객, 파트너 유인
  - 애플리케이션 공급채널로서 애플리케이션 다양화를 통한 플랫폼화 전략
- 플랫폼서비스 업체로 기존 CRM과 신규/법인용 Apps간 통합·연동 추진
  - SMB 시장 뿐만이 아닌 대기업 시장공략을 위한 전략적 접근
  - 오라클과 SAP의 전사적 자원관리(ERP) 솔루션 등 백엔드 시스템까지 연동

### 'Business Web'기반 융합 BM으로 차별화

- 기존 패키지 위주의 SW 유통방식을 온라인(웹)으로 전환하면서 수익모델 다변화
  - 높은 엔지니어링 비용없이 다양한 제품 포트폴리오 구축
  - 자사 제품군을 CRM과 혼합된 형태로 판매, 수익 창출
- 기존 CRM기업이 마케팅 자동화에 강점 보유했기에 영업 자동화 부문(SFA)을 공략, 고성장 유도
  - 전체 매출의 80% 이상 차지, 5년간 60% 이상 고성장 분야
  - 세일즈 자동화 부문의 강점을 바탕으로 서비스 다각화
- SaaS와 AppExchange라는 **융합형 BM**으로 안정적 수익확보와 영업/마케팅 부문의 경쟁력 강화에 집중
  - 영업/마케팅에 매출의 50% 이상 투자, R&D는 8% 수준

### AppExchange : SaaS용 아이튠즈가 목표

- 현재 총 1,073개 Apps과 317개 SI, 컨설팅 등 서비스 보유





## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - BM 측면

NETFLIX

기존 우편 배달 DVD 대여에서 스트리밍 서비스로 전환, 게임 콘솔 및 휴대 단말 등 multi screen으로 서비스를 확장함으로써 경쟁 우위 확보

### DVD 대여를 Offline 에서 Online으로 확장



- 우편배송대여 시스템도 기존 경쟁사와 차별화된 가치 제공
  - 연체료 걱정 없이 기간 정액제로 대여해 줌으로써 경쟁사 Blockbuster의 높은 연체료에 대한 고객 불만 해소
  - 대여한 DVD를 빨리 반납할수록 더 많은 DVD를 빌릴 수 있게 하여 신속한 반납 유도
- 온라인 대여로의 전환을 통해 비용 감소 및 이용편의성 증대
  - 스트리밍 서비스는 DVD 우편배송에 비해 저렴한 비용으로 더 많은 고객에게 서비스 가능
    - ※ DVD 1편 우편배송에 78센트, 스트리밍은 5센트 소요<sup>1)</sup>
  - 사용자 입장에서 우편반송 등의 절차를 거치지 않아도 되고, 배송을 기다리지 않아도 되므로 빠르게 이용 가능

### N-screen으로의 확장 및 맞춤형 추천 서비스

- 최초의 셋탑 보급전략을 버리고 DVR, 게임콘솔, 휴대단말 업체들과의 제휴로 전략 전환
  - 사용자 입장에서 넷플릭스 사용을 위한 전용 셋탑 추가가 불편요소임을 간파
  - TV와 연결되는 게임기나 DVR은 물론 휴대단말 업체들과도 제휴함으로써 n-screen 서비스로 확장
  - API를 공개하여 개발자들이 쉽게 자사 서비스에 접근할 수 있도록 함으로써 새로운 단말에도 빠르게 서비스를 탑재

#### Netflix 서비스 지원 단말 협력사<sup>2)</sup>

구분	협력 사업자
TV	Samsung, LG, SANYO, Visio 등
DVR & OTT	TiVo, Apple TV, 시게이트 등
블루레이	Insignia, LG, Visio, Panasonic 등
게임콘솔	Sony, Nintendo, MS 등
Mobile	Apple, MS, Android폰

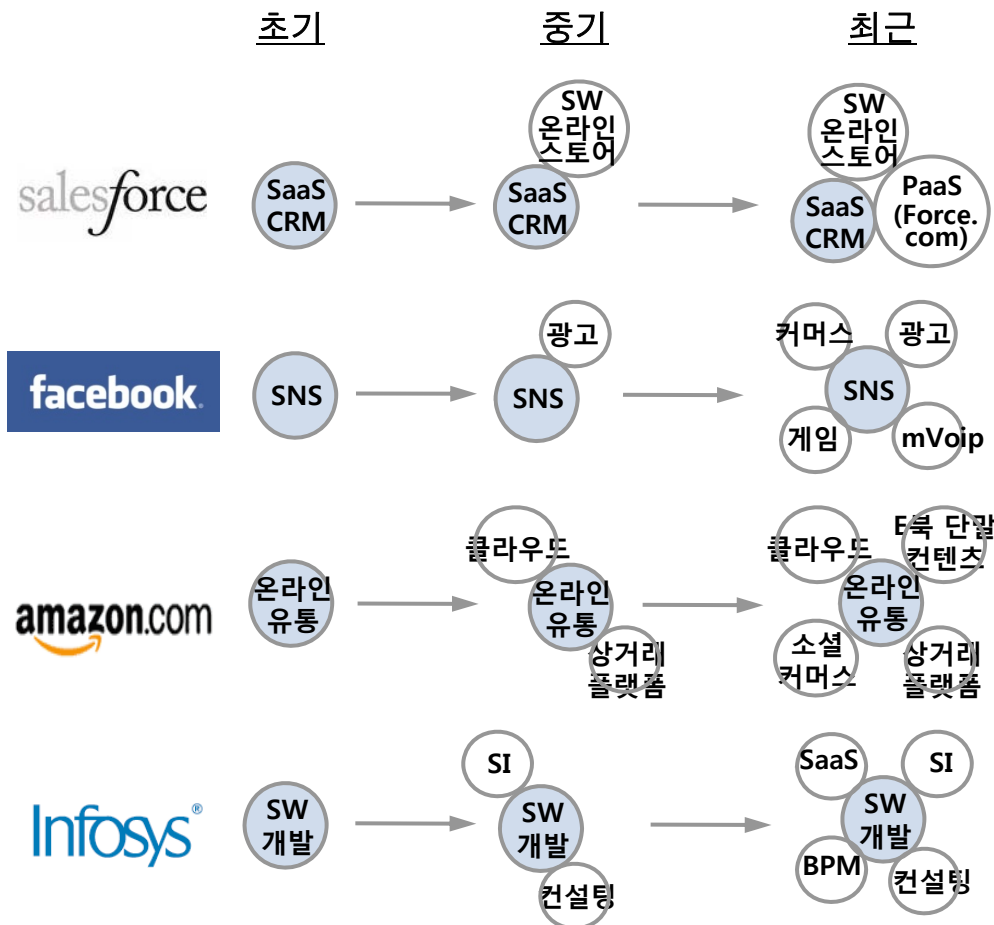
- 여러 CP와의 적극적 협력 및 추천 알고리즘을 통해 경쟁사들보다 다양한 콘텐츠를 맞춤형으로 제공
  - 다양한 CP들과 계약을 통해 10만여 개의 DVD, 1만 7천여 개의 온라인 콘텐츠를 제공함으로써 롱테일 전략 구사
  - Social network을 접목하여 친구끼리 콘텐츠를 추천하거나 비슷한 취향의 사용자의 대여목록 등을 볼 수 있음
  - 고객의 이용이력을 분석해 좋아할만한 영화를 추천해주는 Cinematch 서비스를 통해 고객 만족도 제고

\* 1) 정보통신정책연구원 (2010.10)    2) KT 경제경영연구소 (2010.11)

## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - 사업 포트폴리오 측면

### 2 사업 포트폴리오 : 미래성장 이니셔티브 중심의 공격적이고 유연한 Portfolio Pool 운영

#### Biz. Portfolio의 Strategic Move



- 주력사업/단기 성과에만 안주하기보다는 유망한 미래시장을 읽는 Insight를 기반으로 미래성장 사업을 준비하고 역량을 쏟았음

- 하나의 주력사업에 전적으로 의존하지 않고 성장 P/F를 구성/관리하여 급변하는 시장에 유연하게 대응함

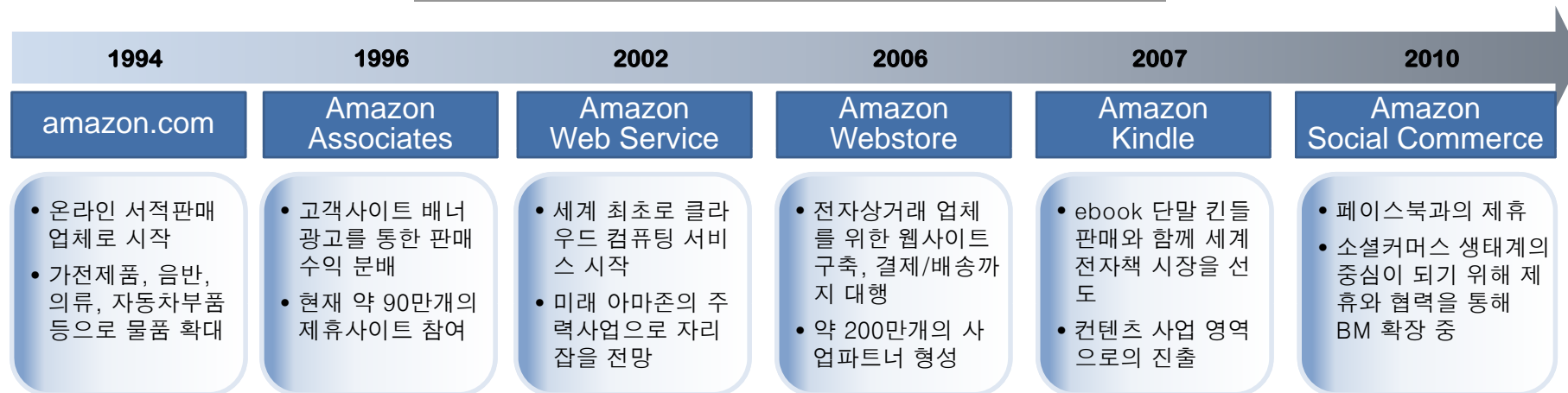
- 시장에서 First Mover가 되려는 기업가 정신과 강한 실행력이 뒷받침되었음

## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - 사업 포트폴리오 측면



아마존은 세계 최대의 온라인 판매업체에서 클라우드 서비스/상거래 플랫폼/컨텐츠/소셜 커머스 영역으로의 사업 확장을 통해 비즈니스 시장지배력을 확대하는 中

### 아마존의 Biz. Portfolio Expansion



#### - 사업초기 기술혁신을 통해 온라인 쇼핑시장 리더

- '원클릭' 주문방식은 당시 온라인거래업체 중 가장 효율적 시스템
- 세계 최초로 'Affiliate Program'\* 도입하여 비즈니스 수익모델 확대

#### - 한발 빠른 시장 선점을 통해 시장변화의 리더 역할 수행

- 당시 경쟁사들의 빠른 기술 학습으로 인해 기술력 차이로 인한 우위 줄어들음
- 클라우드 서비스의 사업가능성을 분석하고 세계 최초로 클라우드 컴퓨팅 서비스 제공, 현재 최대규모의 클라우드 업체로 자리매김
- 온라인을 통한 다양한 방식의 전자상거래가 형성될 것으로 예측하여 플랫폼을 이용한 '웹스토어' 방식의 웹 2.0 생태계 형성

#### - '킨들' 출시와 함께 전자책 시장에서 우월적 지위 확보

- 약 300만대의 리더기와 약 2000만권의 전자책을 판매
- vs 아이패드 전략으로 순수기능에 충실한 제품으로 대응
- e북 다운로드 비율 [킨들] 61%; [아이패드] 5% 미만 ('10.8)
- e북 시장의 확대와 함께 킨들의 아마존 매출 비중은 '09년 1.8%에서 '12년 7.8%로 증가 예상

#### - 소셜커머스로 비즈니스 영역 확장

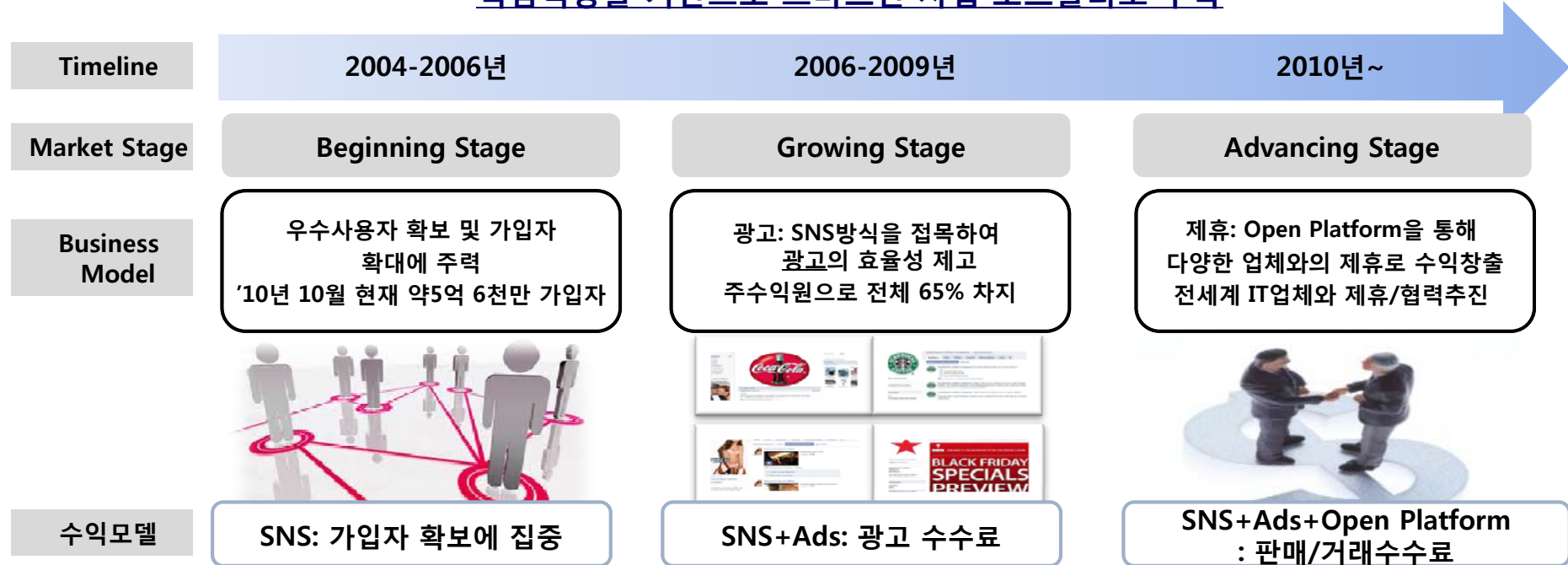
- '10.7월 페이스북과 제휴
- 아마존의 상품과 5억명의 페이스북 이용자와의 시너지를 통해 새로운 Style의 쇼핑 생태계 구축 시도

## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - 사업 포트폴리오 측면

facebook

Facebook은 핵심기능인 사용자 엮어주기에 집중하여 방대하고 탄탄한 유저기반을 바탕으로 광고 및 제휴로 점차 수익 모델을 넓혀가고 있음

### 핵심역량을 기반으로 스마트한 사업 포트폴리오 구축

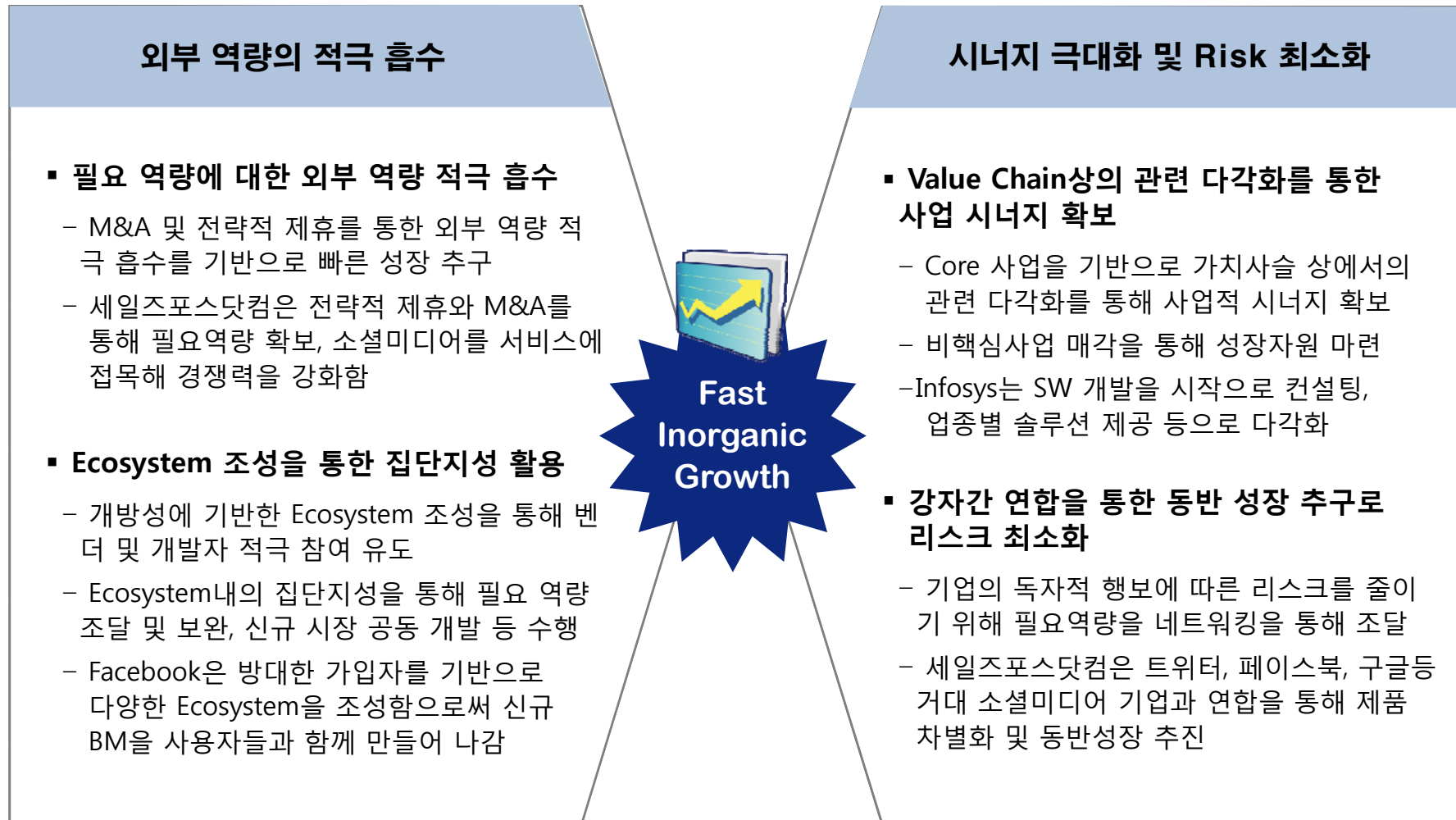


- 6억명의 SNS 가입자 기반으로 스마트한 사업 포트폴리오 구축
  - 방대한 User Base를 확보하면서 사용자 이탈을 막기 위해 게임, 소셜 엔터테인먼트, 커머스 등을 접목시켜 추가 수익모델 발굴
- 주 수익원으로 광고 서비스: 매출규모 매년 평균 2배 이상 증가
  - 유저행동과 개인정보 기반으로 광고 노출 → 광고주의 효율성 극대화: 광고/e-commerce 공간으로 광고주 활용율 급증
- 자사 서비스의 플랫폼화를 통해 포트폴리오를 Add해가는 전략
  - SNS 플랫폼이 필요한 업체들과의 전략적 제휴를 통해 다양한 사업 포트폴리오가 Pool이 형성되는 구조
- 경영환경 Trend를 신속히 반영한 새로운 맞춤형 서비스 제공
  - SNS상에서 이루어지는 정보 교환 및 추천이 활발- E-Commerce를 넘어 F-Commerce\* 로 넘어가며 사용자에게 차별화된 가치 제공

\*F-Commerce: SNS(통상적으로 Facebook을 일컬음) 상에서의 상품/서비스 구매 및 판매 활동

## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - 역량확보 방식

### 3 역량확보 방식 : 외부 역량 적극 흡수를 통한 Fast Inorganic Growth 추구



## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - 역량확보 방식

향후 자사 플랫폼을 클라우드 컴퓨팅 표준으로 만들고자 협력 기반 생태계 구축에 집중하고 있으며, 전 세계 CRM 시장점유율 1위를 목표로 소셜 미디어와 접목한 소셜 CRM으로 고객관계관리 확장

### 개방형 협력을 통한 생태계 구축



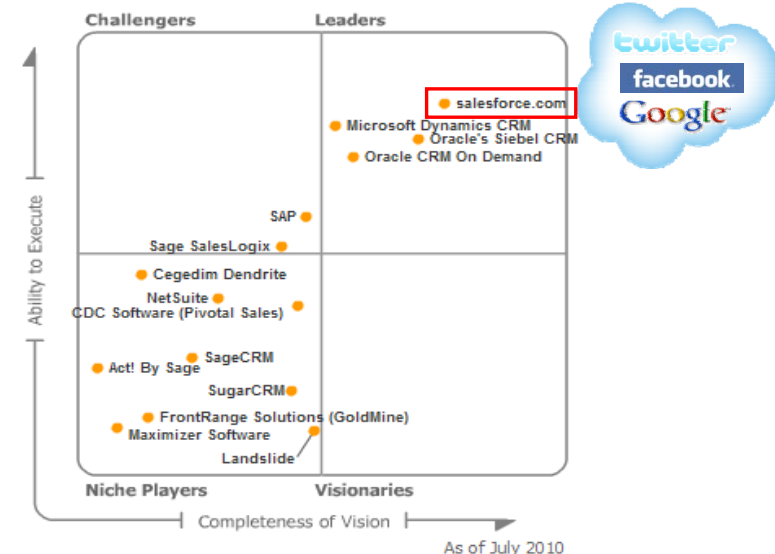
- 협력을 통한 자사 생태계 구축과 파트너 생태계의 전략적 활용
  - 구글 App 엔진을 통한 Force.com 웹 서비스 API 공유
  - 페이스북과 협력을 통한 기업용 SNS 애플리케이션 경쟁력 강화
- 기업용 SNS 기반 모바일 협업 솔루션(Chatter Mobile) 출시
  - 애플단말, 안드로이드폰, 블랙베리 지원으로 실시간 고객관리 가능
- SW 경쟁력 강화를 위해 핵심솔루션 보유 사업자와 협력 다각화
  - 아시아 지역 공략을 위한 일본 후지쯔, 히타치와 글로벌 협력('10)
  - 콜센터 UC기술과 기업용 App 확보를 위한 시스코, Adobe와 제휴('09)

### Leverage from all Assets : Collaboration 전략



- 글로벌 사업자와 제휴·협력을 통한 유럽/아태지역 시장기반 확대
  - 유럽지역은 전체 매출의 17.8% 비중으로 전년 대비 22% 성장
  - 아시아지역 매출은 전체의 11.4% 비중, '09년 대비 36.3% 증가
- 서비스 호환/통합을 위한 경쟁사업자와의 전략적 제휴도 강화

### 소셜 CRM : CRM시장 포지셔닝 강화



- SNS와 CRM의 결합 : Social CRM으로 패러다임 변화
  - 2천만 B2B Contact 보유 디렉토리 업체 Jigsaw 인수('10)
  - 기업과 고객, 고객간, 기업간 소셜 미디어를 활용한 지식공유 및 관계관리 등 실시간 고객관리 기능 추가
  - 온라인상 고객참여, 반응정보 분석 등 고객경험관리(CEM)
- 고객참여형 양방향 소통을 통한 고객중심 마케팅 강화
  - 블로그, 채팅, 리뷰, 서베이, Voting, Tagging, 위키 등 활용, 고객 행동양식과 가치관 분석 등
  - 페이스북, 트위터를 통한 실시간 질의응답 서비스 제공
  - 고객의 범주를 협력사/경쟁사까지 고객관계관리 확장

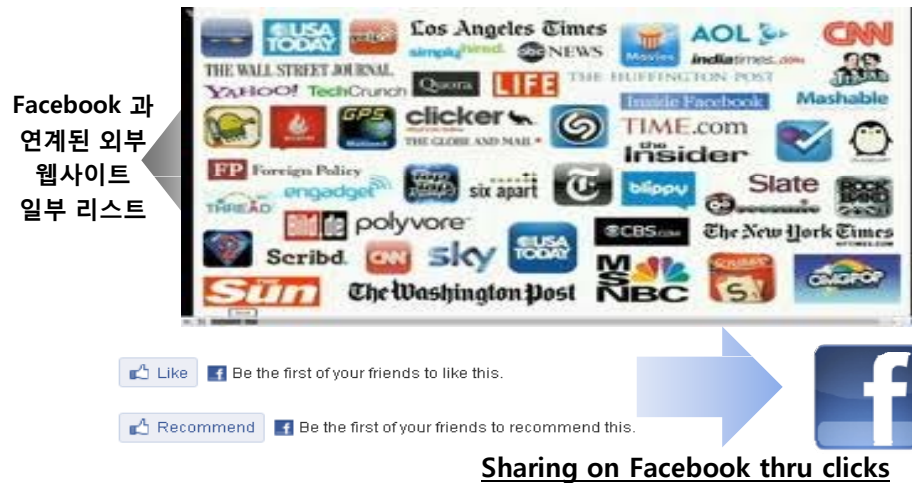


## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - 역량확보 방식

facebook

Facebook은 SNS가 아닌 SUT(Social Utility Tool)를 지향: 광대한 유저기반을 바탕으로 맞춤형 광고서비스 이외에 외부 사이트와 연계 및 제휴를 통해  $+ \alpha$  를 지속적으로 발굴

### 역량 확보에 주력: Open Graph\* 전략



- **Open API: SNS 업계 내 최초로 facebook 플랫폼을 외부 공개**
  - 180개국에서 100만 명이 넘는 개발자들이 참여 및 활발한 활동
  - facebook 내부에서 SNG(Social Network Game), 음악듣기, 뉴스정보, 쇼핑사이트 등의 공유가능으로 체류시간 폭증
- **Open ID: facebook connect로 타 사이트와 facebook 연계**
  - 이를 통해서 새로운 Social Web을 구축하겠다는 것이 Open Graph의 전략: 초창기 SNS 개념을 넘어 **Social Utility Tool**로 전환

### 전세계 외부 사이트와의 제휴/협력으로 역량 확보

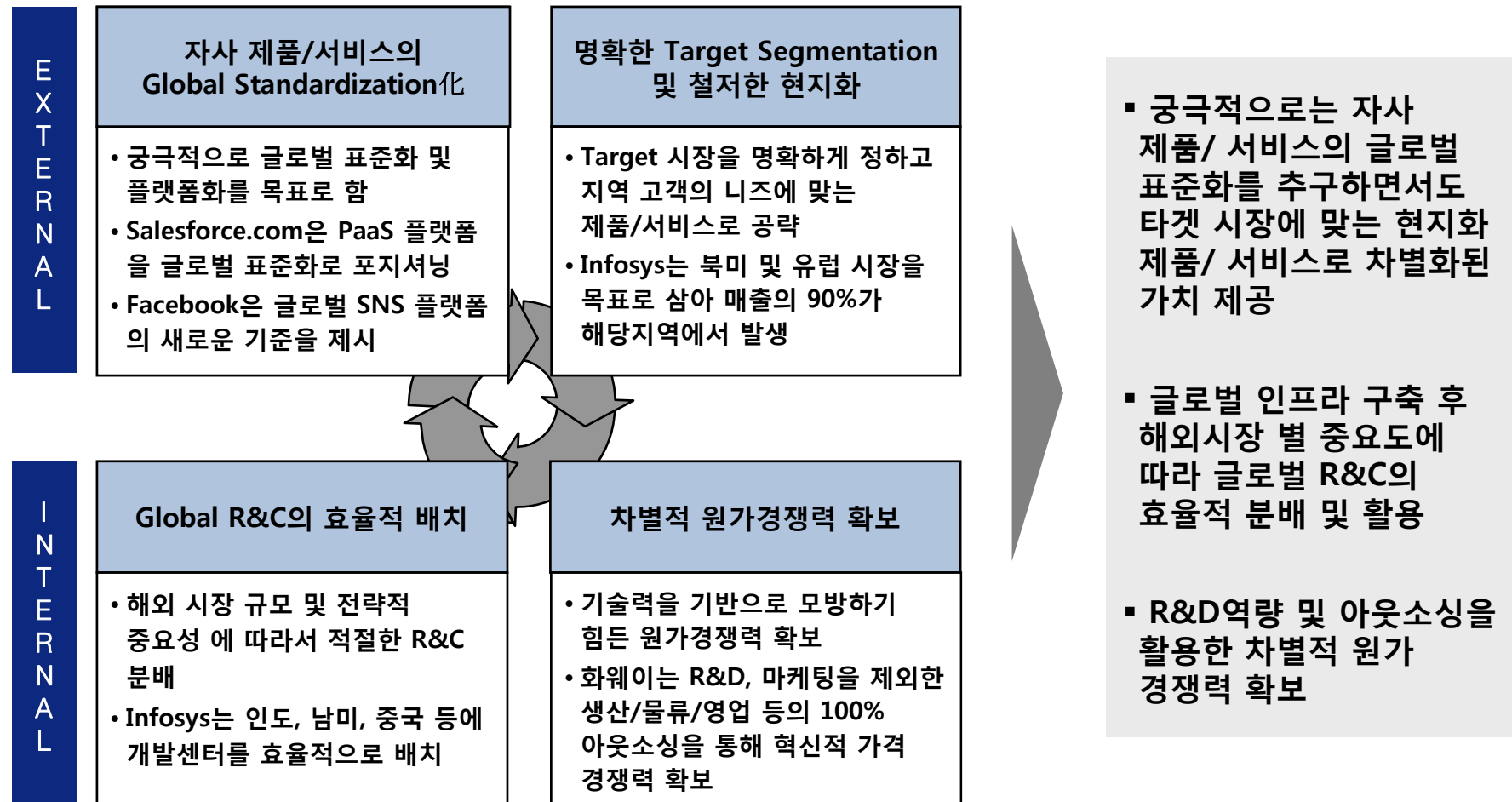


- **전세계 다양한 IT 업체들과 제휴를 통해 빠른 성장 추구**
  - 포털 및 Telco 外 Cross industry로 영역을 확대하고 新 경쟁 촉발: Cross industry 업체들은 facebook과 제휴 및 협력 적극 추진
- **마켓 기회를 신속하게 파악하여 역량확보 후 서비스로 이행**
  - 특히 Skype와의 제휴로 mVoIP 영역으로 침범: Google의 "Call Phone"과 Apple의 "Facetime"의 대응
- **전세계 약 50여 개의 Telco들과 제휴**
  - Facebook의 SNS 플랫폼을 Telco들의 모바일 포털상에 제공해 줌으로써 상호 시너지 효과 극대화

\*Open Graph 전략: 각 사이트들이 무작위적으로 가지고 있는 사용자 정보를 Social graph라고 정의 하고, 웹 전체에 흩어져 있는 Social Graph들을 하나로 묶어서 Social Web을 만들겠다는 전략. 여러 사이트에 추가된 Social Plugin (eg. Like 버튼)을 통해 사용자들은 해당 사이트에서 한 활동에 대한 정보를 facebook으로 업데이트 하고, 이렇게 축적된 정보를 기반으로 facebook은 다시 사용자에게 제공

## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - Globalization 측면

### 4 Globalization 방식 : 글로벌 표준화 전략과 현지화 전략의 밸런싱 추구





## II. 신흥 IT기업들의 고성장 DNA - Globalization 측면



저렴한 가격을 통해 점유율을 높이고 축적된 역량을 기반으로 글로벌 시장에서 경쟁하는 전략 추구  
해외 진출 초기의 낮은 브랜드 신뢰도 문제를 공격적인 마케팅 전략을 통해 극복

### 명확한 Target Segment에 집중한 글로벌 사업

#### - 先 신흥시장, 後 Major시장 공략

- 신흥시장에서 저가의 Low-End 제품을 통한 역량 및 규모를 확보한 후, Major 시장에서 축적된 역량을 기반으로 한 High-End 제품으로 시장경쟁 확보



#### - 해외시장 중심의 현지화 영업/R&D 전략 추진

- 초기 비용 경쟁력이 점점 약화됨에 따라 글로벌 경쟁사 수준의 기술력을 확보하는 것으로 경쟁력 유지하고자 함
- 글로벌 R&D체계를 이용해 전 세계 각 현지의 기술, 경험과 인재를 제품 연구와 개발에 집중
  - 전세계 14곳의 R&D 센터, 100곳 이상의 현지 영업점

#### - Outsourcing을 통한 효율성 및 가격경쟁력 확보

- 핵심기술역량과 마케팅, 기획 부분을 제외한 생산, 물류, 영업 등의 분야에서 100% 아웃소싱
  - 경쟁사 대비 저가의 제품 생산 가능

### 공격적 Marketing을 통한 낮은 인지도 극복

#### - Total Incentive 전략을 통한 고객 신뢰도 제고

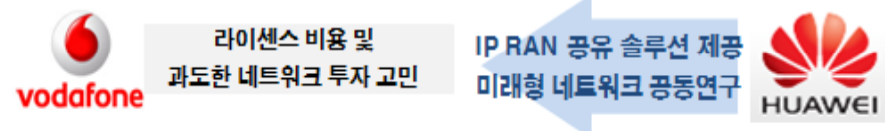
- 해외진출 초기, 낮은 브랜드 이미지로 인한 어려움
- 무료 설치, 일정기간 무료 운영/유지보수를 통해 고객 신뢰도를 높인 후 계약을 체결하는 전략

#### - 고객 Audit System을 통한 지속적 품질관리 유지

- 고객에게 기업의 핵심부분을 공개, 감사받은 후 신뢰감 높임
- 실제 Vodafone, BT, DT, T-Mobile, O2 등이 이 시스템을 통해 화웨이를 평가한 후 고객군에 합류



#### - 밀착형 Customizing 제공



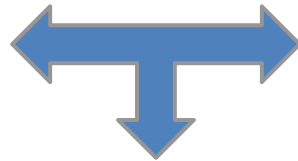
### 적극적 해외 진출 및 “Flat World”전략의 실행을 위한 Global Delivery Model(GDM) 구축

#### Globalization을 기반으로한 성장

- 적극적 해외진출로 33개국에 진출하였으며, 북미와 유럽 지역에서 매출의 90%정도 발생
- 자국 내에서 서비스를 판매하는 것보다 서비스의 가격이 비싼 선진국을 대상으로 판매함으로써, 높은 매출과 브랜드 이미지 제고의 두 가지 효과를 얻음
- 인도, 중국, 남미 등의 고급 인력을 선진국 대비 저렴한 가격에 사용함으로써 가격 경쟁력 확보

#### High revenue

서비스 가격이 비싼 미국, 유럽 등의 선진국에서 주요 매출 발생

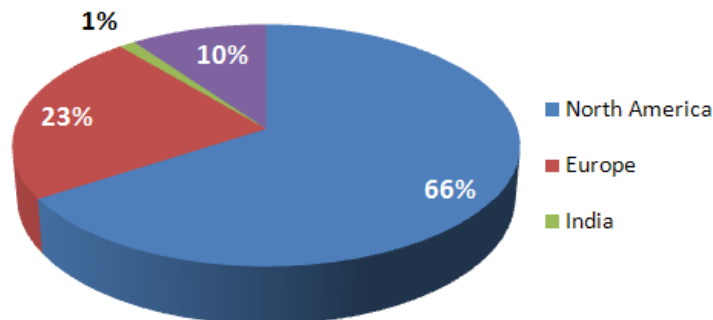


#### Low cost

고급 IT 인력을 저렴한 인건비에 사용할 수 있는 인도, 남미 등에서 조달

#### High margin

국가별 매출 비중 (2010년3월말 기준)



#### Global Delivery Model (GDM)

- 고객에 맞는 솔루션을 논리적 모듈 단위로 쪼개어, 각 모듈을 가장 잘 개발할 수 있는 곳으로 세계 각지에 분배
- 수평적 조직구조 및 기능별 전문화 조직, global sourcing을 통해 “flat world”전략 추구

#### GDM 특징

##### 품질 개선

자원의 글로벌 최적 이용을 통한 품질 향상

##### 비용절감

글로벌 최소 비용센터로의 분배를 통한 비용 절감

##### 리스크 감소

한 곳에서 전체개발에 대한 리스크를 부담하지 않고 분산시킴

##### 확장성

논리적 모듈로 분할된 프로젝트는 모듈 추가에 의한 확장 용이

##### 개발시간 단축

리소스 사용 및 분배를 최적화함으로써 time to market 단축

##### Global support

글로벌 고객에 대한 현지 지원이 용이해짐

### III. 시사점

성장 전략 패러다임 변화		
	전통적 기업	신흥 고성장 IT기업
<b>Biz. Model</b>	○ 사업자가 주도하는 <b>Top-Down</b> 방식	○ 고객, 3 <sup>rd</sup> 파티 참여하는 <b>Bottom-up</b> 방식
<b>사업 Portfolio</b>	○ 주력사업에 자원 집중 / 리스크 회피	○ 성장 포트폴리오 구성하여 유연한 대응
<b>역량 확보 방안</b>	○ 필요역량 자체 개발, 내부 육성	○ 파트너십, <b>M&amp;A</b> 등을 통한 빠른 흡수
<b>Globalization</b>	○ 내수시장 기반으로 성장	○ 명확한 해외타겟시장에 대한 현지화 전략

<b>Business 방식</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 초단위로 바뀌는 스마트 시대의 빠른 경영환경에 대응하기 위해서는 성장 이니셔티브에 기반한 유연한 사업 포트폴리오 운영을 통해 리스크에 대응해야 함</li> <li>- 고성장 IT기업들의 사업방식은 사업자 주도의 <b>Top-Down</b>식이 아닌 고객을 참여시켜 함께 만들어가는 <b>Bottom-up</b> 방식으로 바뀌고 있음</li> </ul>
<b>역량 확보 방식</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 스마트 시대에는 기업이 모든 역량을 다 가져갈 필요가 없으며, 자사의 핵심 역량 및 플랫폼에 파트너쉽을 기반으로 신규 <b>BM</b>을 덧붙여 나가는 추세임</li> <li>- 고성장 IT기업들은 기술 및 소비자 니즈의 빠른 변화를 캐치업하기 위해 필요역량을 내부 육성하기보다는 파트너쉽, <b>M&amp;A</b> 등을 통해 외부 역량을 빠르게 흡수</li> </ul>
<b>Globalization 방식</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고성장 IT기업들은 태생적으로 글로벌 시장에 맞춰 모든 사업을 준비하고 시작함</li> <li>- 고성장 IT기업들은 자사 제품/서비스에 대해 글로벌 플랫폼화 및 현지화를 균형 있게 병행하여 글로벌 사업의 성과를 극대화함</li> </ul>

‘04년 창업 후 현재 약 6억명의 가입자를 기반으로 매년 평균 매출 2배 이상의 성장을 기록하며 기업 가치는 무려 500억 달러에 육박

### Facebook 가입자 및 매출 증가율

Facebook Worldwide User Growth, 2006-2010  
InsideFacebook.com



- 11'년 1월 현재 전세계 약 6억명의 가입자 보유
  - 08'년 8월 1억 명의 가입자를 유치한 이후로 현재까지 평균 176일 마다 1억 명씩 추가 가입
- 07'년부터 매년 평균 매출 2배 이상 증가
  - 08'년 87%, 09'년 186% 성장에 이어 10'년 약 38% 로 매출 성장할 전망
- Facebook의 기업 가치 무려 500억 달러 (약 56조 원)
  - Google 1,929억 달러, Amazon 744억 달러에 이어 미국 인터넷 기업으로는 세 번째

"The Most Innovative Company #1" - FastCompany.com 2010

"Google 보다 Facebook이 더 무서워..." - Yahoo CEO 캐롤바츠

### 핵심기능에 집중하여 서비스 다각화

2004-2006년

없음: 우수사용자  
확보 및 가입자  
확대에 주력



2006-2009년

광고: SNS방식을  
접목하여 광고의  
효율성 제고



2010년~

제휴: Open  
Platform을 통해  
다양한 업체와의  
제휴로 수익창출



- facebook의 주 성공요인으로 네트워크 Seed 구축에 주력
  - SNS의 핵심요소로 하버드대생 → 아이비리그 대학생 → 미국 대학생과 전세계 대학생 및 일반인식으로 탄탄하게 사용자 층을 넓혀 감
- SNS 본연의 핵심 기능인 '사용자 엮어주기'에 선택과 집중
  - facebook은 관계 맺기와 인맥 관리의 성격이 타 사이트보다 강함
- 광고 서비스를 주 수익 원으로 매출 규모 매년 평균 2배 이상 증가
  - 유저행동과 개인정보 기반으로 광고 노출 → 광고주의 효율성 극대화
- 광고/e-commerce 의 공간으로 광고주 활용율 급증
  - 소비자들과 직접 커뮤니케이션 한다는 게 더 큰 성과를 거둠

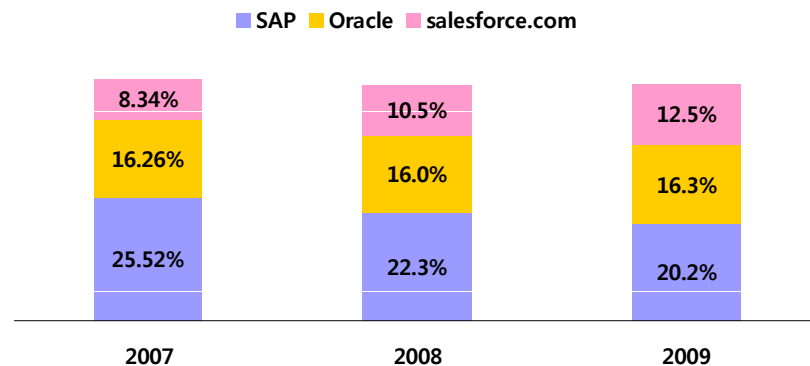
세일즈포스닷컴은 2010년 포춘지 100대 고성장 기업 4위로 선정된 유망 IT 기업이며, SaaS 업계의 대표주자로 04년 상장 이후 연평균 50% 이상의 성장률을 보이며, CRM 3위 사업자로 부상

## FORTUNE 100 FASTEST-GROWING COMPANIES Top 100

Rank	Company	EPS growth*	Revenue growth*	Total return*
1	Eldorado Gold	119%	47%	46%
2	Green Mountain Coffee Roasters	96%	55%	64%
3	Ebix	72%	51%	52%
4	salesforce.com	119%	40%	26%
5	KapStone Paper and Packaging	116%	103%	14%

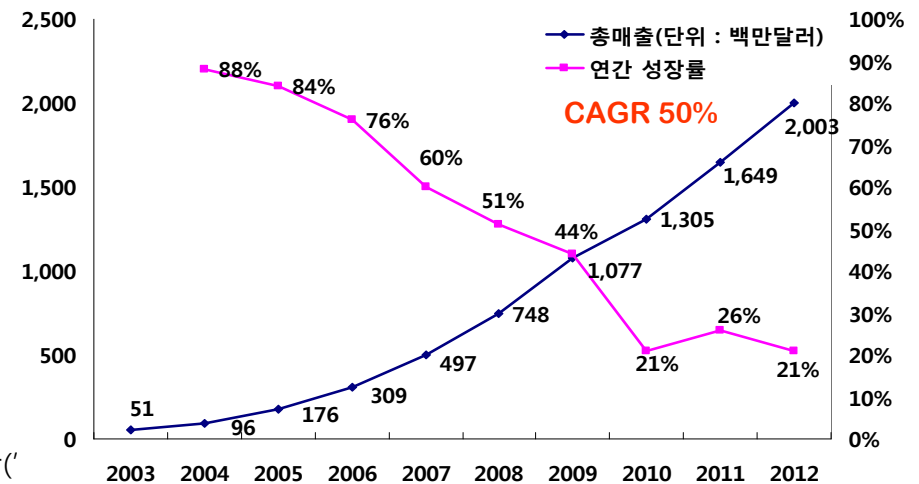
- 뉴욕증권거래소(NYSE)에 상장된 첫 번째 닷컴 기업('04년 상장)
- 월스트리트저널 혁신리더상(Technology & Innovation Award) 수상('09년)

## 세일즈포스닷컴 M/S 변화추이



\* 자료출처 : Gartner, 2010

## 세일즈포스닷컴 매출성장세



### - 04년 상장 이래 연평균 50% 이상의 매출성장세 기록

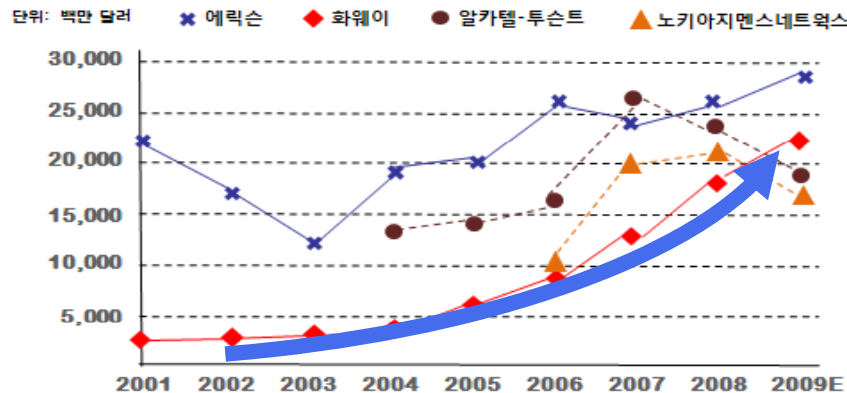
- '10년 매출은 13억달러 규모에서 '11년 16.5억 달러, '12년 20억 달러까지 연평균 26% 이상 성장 전망
- 현재 전세계 고객수도 87,200개로 09년 대비 28% 증가
- 전체 매출의 93%는 SaaS CRM 가입매출로 12억불 상당, 나머지 7%는 컨설팅, SI 등 전문 서비스에 대한 매출

### - 99년 설립 이래 8년만에 CRM 시장 3위 사업자로 부상

- SaaS CRM 시장에서는 57% 이상의 MS 확보한 리딩사업자
- 세일즈포스닷컴의 MS는 '07년 8.3% → '09년 12.5%로 증가
- 기존 대형 SW벤더인 오라클과 SAP은 1,2위 사업자인데, 신흥 CRM 기업들의 약진으로 점유율은 정체 또는 하락세

Huawei는 '01년~'09년 사이 총 매출 기준 연평균 성장률 30%를 달성한 세계2위 통신장비업체  
세계 50위 통신업체 중 45개사가 파트너, 총 매출의 75%를 해외시장에서 가져오는 글로벌 기업

### 전세계 통신장비시장 매출 추이



- 통신장비 분야에서 가장 빠른 성장세를 보이는 기업
- '09년 총 매출 219억 달러(전년대비 19% 상승) 세계 2위 달성

‘세계에서 가장 영향력 있는 10대 기업 중 하나’

-비즈니스위크 (2008)-

‘전세계 특허신청 기업순위 1위’

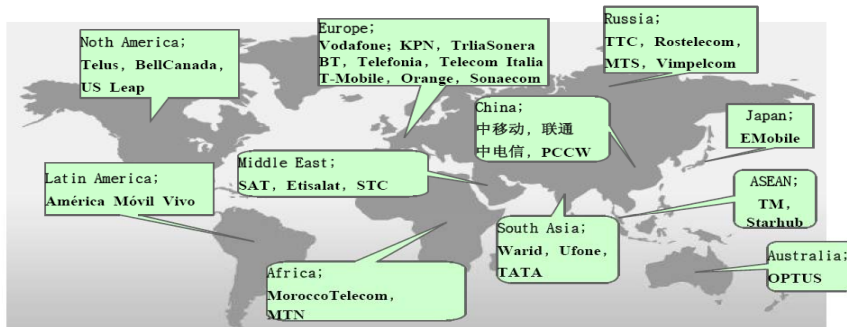
-세계지적재산권기구 (2008)-

‘글로벌 50대 혁신 기업 중 5위’

-Fast Company (2010)-

### 세계 상위 50개 통신업체 중 45개가 파트너

- 총 매출의 75%가 해외시장에서 획득
- 특히, 중동, 아프리카, 인도 등 이머징 마켓에서 강세



- 통신시장의 전 분야에서 글로벌 경쟁우위 보유

- 통신 장비시장 전 분야에서 Big3 달성, 화웨이가 유일
- '10년 3분기 휴대폰 단말 판매점유율 1.3%, 세계 10위

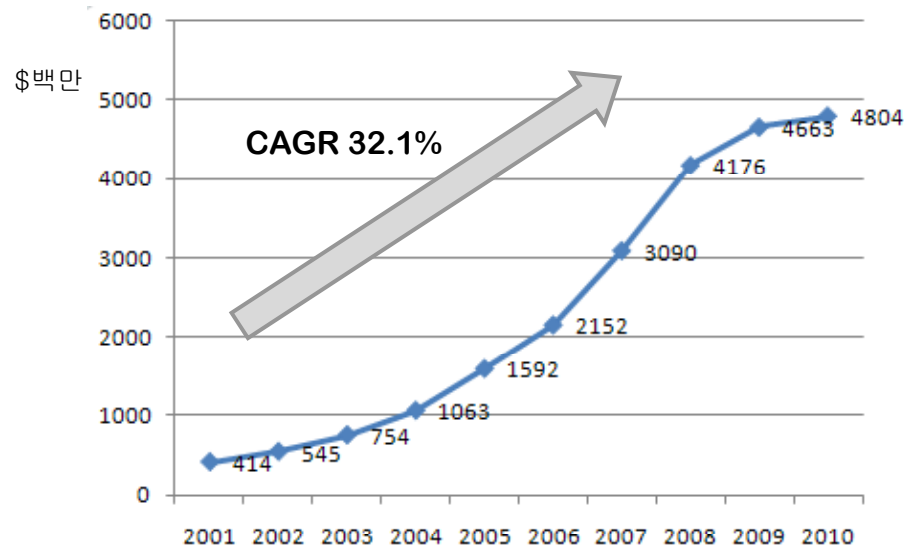
### 화웨이 사업 포트폴리오





1981년 \$250로 창업하여 현재 직원 11만 5천명, 연매출 48억 달러의 글로벌 IT 솔루션 기업으로 성장

### Infosys 매출 및 순익 추이<sup>1)</sup>

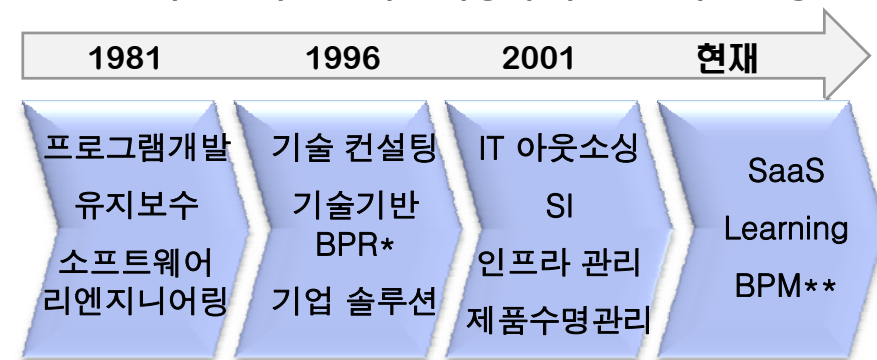


### 언론 평가

- 2006~2009년, Forbes 선정 "Asian fabulous 50" 4년 연속 선정
- 2009년, Fortune지 선정 "100 Fastest -growing company"
- 2010년, Wall Street Journal Asia 선정 "가장 존경받는 인도 기업"
- 2010년, BCG선정 "top ten value-creating technology company"

### 사업 포트폴리오 다각화

초기의 기업용 소프트웨어 개발 대행 및 유지보수에서 관련 영역으로 사업 영역을 확장해 나감으로써 고성장



### 사업영역별 Infosys 매출 구성<sup>2)</sup>

