

 POSRI 보고서

ICT 기업, 성공의 키워드 찾기

정제호 수석연구원, 산업전략연구센터 (jhcheong@posri.re.kr)

허광숙 수석연구원, 산업전략연구센터 (kshuh@posri.re.kr)

이종태 수석연구원, 산업전략연구센터 (light4u@posri.re.kr)

[목 차]

1. 국내 ICT 기업의 변화: 인력 투입형에서 솔루션 중심으로
2. 글로벌 솔루션 기업의 성장 패턴 찾기
 - HW 기업에서 솔루션 기업으로, IBM
 - DBMS 시장의 글로벌 리더, Oracle
 - 가상화 솔루션의 절대강자, VMWare
 - SW as Service의 선도기업, Salesforce.com
3. ICT 기업의 성장 키워드와 전략적 시사점

Executive Summary

○ 국내 ICT 기업, 시스템 구축 중심의 인력 투입형 사업 구조에서 솔루션 중심으로 사업구조를 전환 중, 글로벌 솔루션 기업의 시장중심 전략 이해 필요

- 국내 ICT 시장 低성장과 규제강화로 대형 ICT 기업을 중심으로 융합분야와 해외진출이 강화되며, 차별적 경쟁력 확보를 위한 솔루션 투자 확대
- 솔루션 사업구조로의 전환은 단순히 솔루션 개발을 넘어 시장에 대한 근본적인 이해와 접근방식의 변화가 전제되어야 성공 가능
- 글로벌 기업은 개발이 아닌 시장이 중심이 되는 솔루션 사업 전략을 펼치고 있어, 이들의 시장 접근방법과 성장패턴을 이해하고 사업방향을 설정해야 함

○ 글로벌 초일류 솔루션 기업 사례를 통해 본 6가지 성공 키워드는 다음과 같음

- **길목 지키기** : 지속적인 마켓센싱을 통해 3~4년 뒤 수요 증가가 예상되는 분야에 대한 솔루션과 실증사례를 확보, 수요 성장기에 경쟁우위를 점하며 급성장
- **완벽함 보다는 Time-To-Market** : 다양한 기능과 높은 완성도 보다는 핵심기능 중심의 솔루션으로 고객을 확보하고, 신속한 업데이트로 완성도 제고
- **Complain = 차별화 자양분** : 빠른 Time-to-Market은 고객의 불만을 야기할 수 있지만, 이를 두려워하기 보다는 신속한 대응을 통해 사태의 확산을 막고, Learning by Doing을 통한 오류 수정으로 솔루션에 대한 차별적 경쟁우위
- **Lock-in + Bundling** : 단기적인 초기 투자비 회수보다는 합리적인 가격으로 Lock-in을 유도하고, 타 서비스 결합 및 번들링을 통한 추가 수익 확보
- **함께 할 좋은 친구 만들기** : 혼자서 모든 것을 다하기보다 생태계의 역할분담을 통해 시장과 고객에 대한 접근성을 제고하고, 솔루션 기반의 브랜드와 네트워크를 강화

○ ‘마켓센싱-고객니즈 발굴-솔루션 개발-마케팅’에 대한 통합적 접근이 필요

- 솔루션 중심 사업은 단순히 솔루션 개발을 넘어, 시장변화에 대한 선제적 대응을 통해 고객 눈높이에 맞는 솔루션을 적기에 제공할 수 있는 통합적인 프로세스와 유연한 협업구조가 중요
- 이를 위해 국내 ICT기업들은 ▶마켓센싱을 통한 시장중심 솔루션 전략 설정
▶마케팅-개발의 유기적 협력 ▶생태계 내 역할 분담의 전략적 접근이 필요

1. 국내 ICT 기업의 사업 구조 변화

□ 국내 ICT기업, 시스템 구축에서 솔루션 중심으로 사업구조 전환 중

- 국내 ICT시장의 저성장 고착화, 규제강화로 대형 ICT기업의 융합분야와 해외진출이 강화되며, 차별적 경쟁력 확보 위한 솔루션 투자 확대

□ 솔루션 사업구조로의 전환은 단순한 솔루션 개발을 넘어 시장에 대한 근본적인 이해와 접근방식의 변화가 전제되어야 성공 가능

- 글로벌 기업의 솔루션 전략은 개발이 아닌 시장이 중심이 돼야 하며, 이 점에 대한 이해가 부족한 솔루션 개발은 실패할 가능성이 큼
 - 이에 글로벌 초일류 솔루션 기업의 시장 접근방식과 성장패턴에 대한 이해를 기반으로 솔루션 사업구조로의 변화 방향과 성장 전략 설정 필요
 - 본고에서는 시장 중심의 솔루션 전략을 통해 글로벌 시장을 주도하고 있는 IBM, Oracle, VMWare, Salesforce.com의 시장전략과 성공 패턴을 분석하여 시사점 제시
- ※ IBM은 시장의 변화에 맞춰 HW기업에서 SW기업으로 성공적으로 전환. Oracle은 DBMS의 패러다임 전환을 주도하며 급성장. VMWare는 클라우드컴퓨팅 시장의 핵심 가상화 솔루션 전략으로, Salesforce.com은 온라인 기반의 'SW as a Service' 시장을 주도하며 단기간에 급성장한 사례

2. 글로벌 솔루션 기업의 성장 패턴 찾기

1) 세계 1 위의 IT 서비스 기업, IBM

□ 기업개요

- 100년 역사를 자랑하는 세계 1위 IT서비스기업, 세계 2위 SW기업으로 '12년 매출 1,045억불, 영업이익 176억불, 170여 개국에 43만명 직원 보유
- 2000년 이후 HW 중심 사업구조에서 탈피, SW와 솔루션 중심의 IT서비스 회사로 전환하며 글로벌 비즈니스 솔루션 사업자로 성공적으로 변신
- ※ IBM의 매출 구조 변화 2000년 HW 42.7 %, IT서비스 37.5% → 2012년 HW 17%, 서비스 56.6%, SW 24.5%

창업기 및 도약기 (1911~1950년대)	시장 주도기 (1960~1980년 대)	정체기 및 전환기 (1990년대)	재도약기 (2000년 대~)
• 1911년 CTR사 출범 * 펀치카드 생산으로 급성장, 시장 95% 점유 • 1924년, IBM으로 사명변경 * 매출액은 34년 1900만불 → 37년 3100만불 • 1945년 세계최초 진공관 컴퓨터 애니악 제작 - 50년대 701 모델 개발	• 1964년 IBM650 출시로 컴퓨팅 시장 주도 * 60년대 80% 시장 점유 * 65년 매출 24억불, 순익 3.3억불, 시장 65.3% 점유 • 1981년 PC시장 진출 * 87년 매출 690억불 기업가치 GM 2배 이상 - PC시장 전략 부진으로 성장 정체	• 1991년 28억불 적자 • 1992년 현금고갈, 부도위기 * 시장점유율 전년15%→10% • 1992년 루거스너 CEO취임 * 93년 순손실 81억불 * 92~95년 비수익 사업 정리 및 직원 30% 구조조정 • 이후 HW중심에서 SW와 서비스 중심 사업구조 전환 * 99년 영업이익의 55%가 SW와 서비스 부문에서 창출	• 적극적인 M&A로 SW, 컨설팅, 서비스기업 도약 * 02년 후 10여 년간 100억불 이상 투자 100여개 기업인수 * 11년 후 5년간 200억불 이상 솔루션 기업 M&A 투자 전망 * 2005년 PC사업부, 중국 레노버에 매각 * 스마트플래닛, 클라우드, Biz Analytics, 신흥시장을 4대 주력사업으로 적극 투자

□ IBM, 솔루션 기업 변신의 성공 키워드

○ 강력한 마켓센싱에 기반한 사업전략 설정과 신속한 솔루션 확보

- 세계 최고의 시장과 기술 연구를 기반으로 미래 트렌드를 제시하고, 통합적 마케팅 관점에서 사업성 있는 분야를 선정하여 중장기적인 투자 전략 수립
- ※ 매년 Global Technology Outlook 보고서를 통해 미래 트렌드와 유망 사업분야를 제시하고, 클라우드컴퓨팅, 빅데이터, 스마트플래닛 등에 대한 사업전략 수립
- 선정된 사업분야에 대해서는 적극적인 R&D와 M&A를 통해 관련 분야 솔루션을 확보하여 미래시장에 대한 마켓 리더십 제고
- ※ 지난 5년간 150억불 이상을 투자해 25개가 넘는 클라우드컴퓨팅과 빅데이터 관련 기업을 인수하였으며, 왓슨연구소를 통해 매년 60억불 이상의 R&D 투자 진행

○ 마케팅과 솔루션 개발의 통합적 관리를 통한 발 빠른 시장 창출

- Market-Oriented 기술개발을 위해 IBM 고유의 통합적 제품개발방법론(IPD)을 수립하여 시장과 고객의 니즈를 반영한 개발 진행
- ※ IPD(Integrated Product Development)는 ▶시장 중심의 제품 포트폴리오와 개발 프로세스 ▶제품 라이프사이클 관리를 포괄하는 개발 프로세스 ▶사실에 기반한 단계별 의사 결정 ▶범부서간 협력이 핵심 원칙

○ 다양한 내부역량의 조합을 통한 유연한 맞춤형 서비스 제공 능력

- 광범위한 사업분야에 대한 컨설팅, 솔루션, 시스템구축 및 유지·보수, 전략적 아웃소싱으로 이어지는 포괄적인 사업 포트폴리오를 보유하고, 서비스와 제품의 결합과 번들링을 통해 고객 맞춤형 Package 상품 제공 가능

○ Global 지식 자산의 통합 플랫폼화를 통한 효율적 서비스 제공

- 전세계 IBM연구소와 컨설팅, 개발조직에서 생산된 지식자산을 하나의 플랫폼에서 공유함으로써, 세계 모든 고객에게 동일한 수준의 서비스 제공 가능

2) DBMS 분야 글로벌 SW 기업, Oracle

□ 기업 개요

- 세계 1위의 DBMS 사업자(2011년 시장점유율 48.8%)이자 MS, IBM에 이은 세계 3위의 SW기업으로 '12년 매출 391억불, 영업이익 137억불 기록

<u>창업기</u> (1970년 대 후반)	<u>도약기</u> (1980년 대)	<u>조정기</u> (1990년 대)	<u>확장기</u> (2000년 대~)
• 1977년 Larry Ellison 등 2000달러로 SDL사 설립 • 1978년, 최초의 관계형 DBMS 개발 및 CIA 수주 • 1979년 DB V2 발표, Wright-Patterson항공납품	• 관계형 DBMS 수요 폭증하며 급성장 * 1981년 매출120만불→ 1984년 1270만불 → 1987년 1억불 이상 • 1983년~1985년 매년 신규 버전 출시 * V3, V4, V5연속발표	• 1990년, DB V6 심각한 결함 발견 *주가 30달러→ 5달러 폭락 • 1992년 결함을 수정한 V7출시로 신뢰회복 • 1993년, Client-서버환경 지원 V8, Biz분석 등 신규 솔루션 출시	• 적극적인 M&A로 종합 SW+HW 기업 도약 * 2000년, PeopleSoft(ERP), Siebel(CRM)등 인수로 사업분야 확장 * 2009년 세계적 유닉스 선마이크로 인수

□ 오라클 성공 키워드

○ 시장 트렌드 변화에 대응한 선제적 솔루션 개발과 레퍼런스 확보

- 1980년대 불어 닥친 관계형 DBMS의 수요 폭발에 앞서 1970년대 후반 시제품을 출시하고, 중앙정보국(CIA), 항공우주국(NASA)등 레퍼런스 확보
- ※ 래리 엘리슨은 IBM의 내부문건을 통해 관계형 DBMS 시장전망을 접하고, 3~4년 후 전개될 시장과 고객수요의 큰 변화를 예측하여 솔루션 개발

○ 고객 수요에 대한 선제적 파악과 절묘한 Time-to-Market

- CIA의 새로운 비즈니스 니즈를 선제적으로 파악, 지명도와 기술력 면에서 우위에 있던 IBM에 앞서 핵심기능 중심의 시제품을 출시함으로써 수주에 성공
- ※ CIA는 각종 정보를 체계적으로 분석·관리하기 위한 솔루션이 필요했으며, 래리 엘리슨은 이를 간파해 신속한 시제품 출시로 수주 성공. 당시 DBMS시장을 장악하던 IBM은 2~3년 먼저 개발을 시작했으나 Time-to-Market 지연으로 수주 실패

○ 고객 불만을 차별적 경쟁우위 확보를 위한 자양분으로 활용

- CIA 프로젝트 초기 많은 이슈와 불만으로 실패한 프로젝트로 인식되었으나 신속한 대응으로 불만 확산을 막고, 오류를 수정하여 차별적 경쟁우위 확보

○ 단기적인 이익보다는 차별적 마케팅으로 생태계 내 시장 지배력 강화

- 업계 최초로 기업 내 모든 사람이 무제한적으로 제품을 사용할 수 있는 사이트 라이선스(Site License)를 도입하여 고객 기반을 확대하고, 유지·보수 서비스 및 신규 서비스 출시를 통해 추가적인 수익 확보
- ※ 오라클의 유지·보수 비율은 초기 구매 비용의 20%를 상회하는 수준

3) 가상화 분야 절대 강자, VMWare

□ 기업 개요

- 클라우드 컴퓨팅을 위한 가상화 솔루션의 최강자로 '12년 매출 46.1억불, 영업이익 8.72억불 기록

※ 매출 : '07년 13억불, '09년 20억불, '11년 37.7억불, '12년 46.1억불로 급성장

창업 및 도약기

(1998~2004년)

- 1998년, Diane Greene 등 5인, VMware 설립
- 1999년, Workstation 1.0 출시
- 2001년~2003년 IBM, Dell, Compaq, HP, Fujitsu 등의 파트너 프로그램 참여
 - * 향후 VMWare의 배포(Distribution)/재판매 파트너로 활용
- 2004년 EMC 매각(자회사로 독립운영)

확장기

(2005년~)

- VMWare 플랫폼 기반 다양한 제품군 출시
 - * VMware Player 1.0, ACE 1.0, VMware Infra3, VMware GSX Server 등
- 가상화와 데이터센터 운영관리 분야 다수 기업 M&A를 통한 사업 및 고객기반 확대
 - * AOG Software (capacity planning), Determina(security), Dunes(virtual machine lifecycle) 등 다수

□ VMWare의 성공 키워드

○ 클라우드 컴퓨팅 성장의 길목 지키기

- 온라인을 통해 컴퓨팅 자원을 이용하는 클라우드 컴퓨팅 시대에 대비하여 핵심이 되는 가상화 기술 선제 확보(VMware vSphere, vSphere Hypervisor 등)하여 시장 성장기에 글로벌 기업으로 도약

※ 미 포춘 100대기업의 100%, 500대 기업의 98%, 1000대 기업의 96%가 고객이며, 글로벌 포춘 100대 기업의 100%, 글로벌 500대 기업의 95%를 고객으로 확보

○ 글로벌 Player와의 역할 분담을 통한 생태계 내 영향력 확대

- 초기부터 독자적 영업보다는 생태계 내 역할분담을 통해 IBM, Dell, Compaq, HP, IBM, Fujitsu, Siemens 등 글로벌 IT벤더를 판매채널로 확보, 단기간에 다수의 고객과 브랜드 구축

※ 현재 2,200곳 이상의 기술 파트너와 5만개 이상의 Sales 파트너 채널을 구축

- 2004년 이후 지속적인 개발자 컨퍼런스를 통해 고유의 플랫폼에 기반한 개발자 생태계를 구축함으로써 자사 플랫폼에 기반한 생태계 내 영향력 확대

※ '04년 1회 VMWare 컨퍼런스에 개발자 1,400명 참여, '06년 3회 컨퍼런스 6,700명, '08년 4회 13,800명 참여 등 생태계 구축 (VM 인증전문가 59,000명 이상)

○ 플랫폼 기반의 고객 Lock-in과 다양한 기능성 제품을 연계한 번들링

- 가상화 플랫폼인 Hypervisor는 무료로 공개하고, 가상자원 운영 및 관리에 필요한 다양한 솔루션을 개발·판매함으로써 Lock-in과 번들링을 통한 고객 기반 강화

※ 자사의 Hypervisor와 연동된 통합적인 클라우드 인프라 관리 솔루션과 보안, 자동 프로비저닝, 워크로드 분산 등 다양한 제품군을 보유하고 번들 제품으로 판매

4) SW as a Service 의 선두주자, Salesforce.com

□ 기업개요

- 1999년 창업. On Premise & Cloud CRM 세계 1위로 '12년 매출 226억불 기록 시장점유율 '08년 10.6%, '09년 12.5%, '10년 13.9%, '11년 16.7%로 급성장

창업기 (1999~2004년)	도약기 (2005~2009년)	확장기 (2010년~)
• 1999년 3월, 오라클의 임원 Marc Benioff 외 3인 설립 • 2001년 온라인 CRM 출시 - 영업/마케팅/고객서비스 솔루션 • 중소기업 대상 영업으로 급성장 * '01년 3,500고객사(53,000이용자), '04년 13,900고객사(227,000이용자)	• 2006년 제 3의 개발자 거래가 가능한 AppExchange 출시 * Apple의 앱스토어와 유사하나 먼저 출시 • 2007년, 개발자 플랫폼 Force.com 출시로 PaaS 진출	• 기업용 소셜서비스 Chatter 출시 • 소셜서비스 및 DB기업 인수 및 관련 분야 신규 서비스 출시 * Manymoon(Social 생산성), Radian6(SNS 모니터링), Model Metrics(소셜 컨설팅) 등 M&A * Data.com(DB기업) 인수 및 Database.com 출시, Dimdim(통신) 등 인수

□ Salesforce.com의 성공 키워드

- 컴퓨팅 패러다임 변화에 대응한 선제적 솔루션 확보와 틈새 시장 공략
 - 온라인을 통해 SW를 이용하는 SW as a Service라는 온디맨드 CRM 서비스를 출시, Long-Tail시장으로 외면 받던 중소 기업을 타깃으로 마케팅 집중
 - ※ 당시 중소기업 시장은 규모는 컸으나 높은 비용(Customization, 마케팅 등) 대비 낮은 단가로 주요 대기업이 외면했던 시장. Salesforce.com은 온라인을 통한 원격지 서비스 제공으로 비용과 기능측면에서 중소기업의 니즈를 충족시키며 급성장
- 서비스 안정성에 대한 시각적이고 계량화된 데이터로 고객 신뢰 확보
 - 홈페이지를 통해 고객이 사용중인 컴퓨팅 리소스의 반응속도를 실시간으로 제공하고, 주요 경쟁 솔루션과의 Total Cost of Ownership(솔루션을 사용하는데 투입되는 총 비용)에 대한 비교정보 공개를 통해 사용자 신뢰 강화
- 솔루션을 중심으로 개발자 생태계를 구축하여 비즈니스 모델 강화
 - Apple의 AppStore 이전에 제3의 개발자 참여를 허용한 SW Marketplace를 통해 고객들이 서비스 확보의 유연성을 가질 수 있도록 지원
 - ※ 2007년 700개의 외부개발자 App.등록 → 2009년 15만명의 외부개발자가 참여, 11,000개 App.이 Force.com플랫폼으로 개발됨. 이를 통해 고객을 위한 홍보, 마케팅, 프로모션, 빌링 등을 연계한 서비스를 출시함으로써 수익 채널 강화
- 시장의 변화에 대응한 신규 서비스 출시와 번들링을 통한 시장 확대
 - 소셜 컴퓨팅, 빅데이터 분석 등 지속적인 서비스 업데이트와 신규 서비스를 출시하며 글로벌 시장의 중소, 중견기업, 대기업, 공공기업으로 고객층 확대
 - ※ 2005년 20,500 고객사와 393,000 이용자 → 2009년 63,200고객사와 150만 이용자(일본 우정성을 포함, 국내 LG화학, 대한항공 등 해외 대기업과 공공기관 확보)

3. 글로벌 초일류 솔루션 기업의 성공 키워드와 전략적 시사점

□ 글로벌 초일류 솔루션 기업 성장의 6가지 키워드는?

○ 길목 지키기

- 지속적인 마켓센싱을 통해 2~3년 뒤 수요 증가가 예상되는 분야에 대한 솔루션과 실증사례를 확보, 수요 성장기에 경쟁우위를 점하며 급성장
- ※ IBM은 스마트 플래닛, 클라우드 컴퓨팅과 빅데이터의 시대를 예측하고, 선제적 M&A로 솔루션 확보. 오라클은 관계형 DBMS 수요확대에, VMWare와 Salesforce.com은 2000년대 클라우드 컴퓨팅 확산에 선제적으로 대응하며 급성장

○ 완벽함 보다는 Time-To-Market

- 다양한 기능과 높은 완성도 보다는 핵심 기능 중심 솔루션으로 Time-to-Market을 통해 시장을 선점하고, 신속한 차기 버전 출시로 완성도 제고
- ※ 오라클은 IBM에 비해 2~3년 늦게 관계형 DBMS 개발에 착수하였으나 신속하게 시제품을 출시, CIA 수주에 성공하며 역전의 발판 마련

○ 고객 눈높이로 포장하기

- 다양한 데이터와 시뮬레이션으로 고객의 솔루션 도입 필요성을 자극하고, 보유한 역량과 자원을 Visual하게 Packaging함으로써 고객의 선택을 유도
- ※ IBM은 광범위한 서비스 제공역량과 실증사례를 상품화하여 고객에 맞춤형 서비스로 제공. VMWare, Salesforce.com은 솔루션 도입에 따른 투자회수 기간 등 시뮬레이션 데이터와 고객 니즈를 자극하는 자료를 온·오프라인을 통해 실시간 공유

○ Complain = 차별화 자양분

- 빠른 Time-to-Market은 고객의 불만 야기. 그러나 이를 두려워하기 보다는 신속한 대응을 통해 불만의 확산을 막고 솔루션 차별화의 자산으로 활용
- ※ 오라클의 CIA 프로젝트는 많은 이슈와 불만이 도출되었으나, 이에 신속히 대응하며 솔루션의 완성도를 높이고, 오히려 고객 신뢰제고와 차별화의 자양분으로 활용

○ Lock-In + Bundling

- 단기적인 초기 투자비 회수보다는 합리적인 가격으로 Lock-in을 유도하고, 타 서비스 결합 및 번들링을 통한 추가 수익 확보 전략 수행
- ※ IBM은 다양한 서비스 풀을 활용, 고객이 원하는 맞춤형 번들링 서비스 제공. VMWare는 가상화 플랫폼 'Hypervisor'를 무료로 제공하고, 운영·관리 솔루션을 통해 수익 창출, Salesforce.com도 솔루션 뿐 아니라, 온라인 비즈니스를 위한 마케팅 지원 등 다양한 부가서비스로 추가 수익 창출

○ 함께 할 좋은 친구 만들기

- 혼자서 모든 것을 다하기보다 생태계의 역할분담을 통해 우호적 생태계를 확산함으로써 시장의 접근성과 브랜드를 강화하고 점차 주변영역 공략
- ※ VMWare는 초기부터 다양한 글로벌 기업들의 파트너 프로그램에 참여하고, 솔루션 배포채널로 적극 활용하여 짧은 시간에 광범위한 글로벌 판매망 구축

□ 성공 키워드를 통해 본 국내 ICT기업 전략적 시사점

○ ‘마켓센싱-고객니즈 발굴-솔루션 개발-마케팅’에 대한 통합적 접근

- 솔루션 중심 사업은 단순히 솔루션 개발을 넘어, 시장변화에 대한 선제적 대응을 통해 고객 눈높이에 맞는 솔루션을 적기에 제공할 수 있는 통합적인 프로세스와 유연한 협업구조가 중요
- 이를 위해 국내 ICT기업들은 ▶마켓센싱을 통한 시장중심 솔루션 전략 설정 ▶마케팅-개발의 유기적 협력 ▶생태계 내 역할 분담 등 전략적 접근 필요

1) 마켓센싱 강화 : 시장과 경쟁환경을 고려한 단계별 솔루션 전략 설정

- 마켓센싱을 통해 ‘나’ 중심의 솔루션 개발을 탈피, 마켓센싱을 통해 ‘시장, 고객, 경쟁’을 고려한 솔루션 포트폴리오와 Time-to-Market 등을 설정하여 단계별 솔루션 확보 전략 추진

2) 마케팅-개발의 유기적 협력 : 고객 눈높이에 맞는 솔루션의 상품화

- 핵심 전략 고객의 니즈를 선제적으로 파악하여 솔루션에 반영하고, 先개발-後판매가 아닌 시장중심의 통합적 관점에서 개발-마케팅을 병행 추진
- 이를 위해 Silo형 조직구조와 일하는 방식을 탈피, 유연한 협업이 가능한 Matrix형 업무체제와 성과관리체제의 정립 필요
- 한번에 모든 것을 구현하기 보다는 ‘핵심 기능 개발-실증확보-추가개발’의 Quick Learning by Quick Doing 형태의 단계적 접근 추진
- 실증성과와 경험을 Visual하게 포장하여 고객눈높이에 맞게 상품화

3) 생태계 내 역할분담 강화 : 신속한 시장 진출 및 투자 위험 감소

- 글로벌 마켓 리더십이 부족한 상황에서 독자적 영업과 개발 보다는 글로벌 기업 및 현지 기업과의 전략적 협업을 통해 시장 Risk를 줄이고, 신속한 Time-to-Market 전략 추진
- 글로벌 기업의 네트워크 활용 전략 수립, 타깃 시장의 핵심 고객 공략 및 Custom 개발을 위한 믿을만한 전략적 파트너를 확보하고, 협업의 성과를 가시화 할 수 있는 동기 부여

[참고 자료]

[홈페이지 자료]

IBM 홈페이지 www.ibm.com

Oracle 홈페이지 www.oracle.com

VMWare 홈페이지 www.vmware.com

Salesforce.com 홈페이지 www.salesforce.com

각사 Annual Report 및 발표자료

[기타 자료]

<http://en.wikipedia.org/wiki/Ibm>

<http://inventors.about.com/od/computersandinternet/a/Ibm-History.htm>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Oracle>

http://www.dba-oracle.com/t_history_oracle.htm

<http://en.wikipedia.org/wiki/Vmware>

<http://www.techbitnbyte.com/the-brief-history-of-vmware/>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Salesfoce.com>

[학술자료]

정제호, 웹의 진화에 따른 SW산업 생태계 활성화 방안, NIPA 2007