

‘본글로벌(born global)전략’을 추구하는 벤처기업의 특성과 성과에 관한 연구

김 형 준* · 정 덕 화**

<요 약>

기업 환경의 국제화에 따라 설립초기에 국제화를 시도하는 벤처 기업이 증가하고 있고 이러한 현상은 기존의 기업 국제화의 단계적인 모델로는 설명에 한계를 가진다. 소위 태생적 글로벌 벤처(born global venture; BGV)은 R&D 밀집도와 경쟁밀집도가 높은 하이테크 산업에서 많이 나타나며 기존의 실증 연구에서 BGV의 환경 및 기업의 역량 특성과 국제화에 따른 기업 성과에 대한 연구가 진행되어 왔다. 그러나 기업의 성과의 경우 실증적인 연구에서 상호 다른 결과를 보이고 있으며 기업의 성과에 중요한 영향을 미치는 마케팅 전략에 대한 논의가 부족했다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 BGV에 포함되지 않는 기업(Non_BGV)에 비하여 BGV가 보유하고 있는 기업 역량과 마케팅 전략의 차이 및 BGV의 기업 성과를 성장성, 수익성, 시장 성과 측면에서 분석해 보았다. 결과적으로 BGV는 Non_BGV에 비하여 기업의 지식을 활용하는 능력 및 해외 경험에서 차이를 보였으며 두 기업군이 추구하는 마케팅 전략에서도 차이가 있음을 보였다. 또한 기업의 성과 측면에서는 성장성과 시장 성과에서는 BGV가 더 나은 성과를 보였으나 수익성 측면에서는 차이가 없는 것으로 분석되었다.

주제어: 태생적 글로벌 벤처, 기업 역량, 마케팅 전략, 기업 성과

I. 연구의 배경

기업의 국제화(internationalization)는 중요한 성장 전략의 하나이다. 일반적으로 기업의 국제화는 국내 시장의 성숙과 시장 포화의 단계에서 시작되며(Caves, 1982) 우연한 기회에 해외로부터 주문을 받는 직/간접적으로 수출하는 단계에서 점차적으로 사업부의 해외 진출과 해외 기업과의 제휴 과정을 거쳐 범세계적으로 통합된 다국적 기업으로 진화하는 단계를 거치는 것으로 파악되어 왔다(Aharoni 1966; Czinkota and Johnston, 1981 etc). 기업의 국제화 전략은

기업 환경의 변화에 따른 조정 과정의 하나로써 국제화 전략이 추구되기 위해서는 익숙하지 않은 해외시장에 대한 지식이 필요하고 많은 자원이 투입되어야 한다. 과거에는 국제간 커뮤니케이션 속도가 느려 해외시장에 대한 정보 획득이 어렵고 해외시장에 진출하는 것은 위험이 높은 것으로 인식되었다. 기업은 위험 회피적 성향을 가지고 있기 때문에 기업의 국제화는 점진적으로 특정한 단계를 밟아 수행함으로써 국제화로 인한 위험을 줄일 수 있다고 인식되어 왔다.

기존의 국제화 연구는 성숙산업에서의 대기업에 초점을 맞추었으나 최근에는 기업의

* 충남대학교 경영학과 조교수(제 1저자)

** 충남대학교 경영학과 시간강사(교신저자)

† 줄고를 심사해주신 심사위원회 감사드립니다.

초기 단계에서부터 기업들이 국제화를 추구하고 있으며 이러한 현상을 기존의 단계적이고 점진적인 국제화 과정모델로 설명하는데에는 한계가 있다 (Coviello and Munro, 1995; McNaughton, 2000; Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 1997). 'Infant multinationals (Lindqvist, 1991)' 'International new venture (INV; Oviatt & McDougall, 1994)' 'born global venture (BGV; Oviatt & McDougall, 1999)' 라는 다양한 용어로 표현되는 현상을 기존 연구에서는 예외적으로 취급하여 왔다 (eg; Welch and Loustarinen, 1988). 그러나 창업가 정신 (entrepreneurship) 을 연구하는 학자들을 중심으로 최근의 BGV 현상은 예외적인 것이 아닌 벤처 기업의 중요한 전략의 하나로 취급되고 있다. 국제적 경험이 많은 경영자에 의하여 설립된 벤처 기업의 경우 경영자의 국제적인 경험을 다양한 나라의 자원과 결합하여 해외 시장의 수요에 대응하려 한다는 주장에 무게가 실리고 있는 상황이다 (Coviello & Munro, 1992; Hoy, Pivoda & Mackrle, 1992; McDougall & Oviatt, 1991). 벤처 기업이 설립 단계에서부터 국제화를 추구하는 이유는 제품 수명 주기가 짧아지고 이로 인해 기업의 혁신 (innovation)이 중요해지며 정보기술의 발전으로 인하여 범세계적인 텔레커뮤니케이션이 발달하는 것과 같은 기업 환경의 변화와 관련성이 높고 향후에는 더욱 이러한 현상이 일반화될 가능성이 높다 (Rugman & Wright, 1999; The Economist 1992).

Welch and Loustarinen (1988) 은 영국의 소규모 기업들과 호주의 창업 기업 그리고 스웨덴의 기업들의 경우 중요한 국제화 단

계를 생략하여 기업 설립초기에 해외직접투자를 하고 있다는 연구결과를 제시하고 있으며 Sullivan & Bauerschmidt(1990)의 연구에서도 단계적인 국제화가 오늘날의 유럽 기업들의 국제화 과정과 다르다는 주장을 하고 있다.

기업이 국제화를 추구하는 과정에서 국내 시장보다 높은 경쟁 불확실성에 직면하게 되고 이러한 환경에 적응하기 위해서 기업은 새로운 능력을 요구받게 된다 (Barlett & Ghoshal, 1991). 그러나 벤처 기업은 상대적으로 자원이 제한되어 있고 고객과 공급자로부터 정당성 (legitimacy) 을 확보하지 못한 취약한 기업이기 때문에 (Stinchcombe, 1965) 경쟁 불확실성에 대응하는 능력이 부족하다고 할 수 있다.

불확실성이 높은 환경에도 불구하고 벤처 기업이 설립 초기부터 국제화를 시도하는 이유를 기존 연구에서는 국제화의 촉매 요인으로서 기업의 비공식적 네트워크를 부각하거나 (Coviello & Munro, 1997) 혹은 기업 노하우 (know how) 의 이동성, 창업자 정신/창업가 개인적 역량에 초점을 맞추어 설명하고 있다 (Liesch and Knight, 1999; Oviatt and McDougall, 1994). 그러나 어떤 특성을 가진 기업들이 국제화를 빨리 시도하려 하는지, 그리고 기업의 전략의 하나로서 설립초기부터 국제화를 추구하는 것이 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 포괄적인 설명이 부족하다 (Oviatt & McDougall, 1999).

본 연구에서는 국제화를 일찍 시도하는 벤처기업의 BGV 전략이 기업에 미치는 성과에 대하여 살펴보고 기업의 어떤 특정적 요인들이 벤처 기업의 신속한 국제화 의사

결정에 영향을 미치는가를 알아보려고 한다. 이에 따라 2장에서 태생적인 벤처 기업에 대한 기존 연구를 정리하여 BGV를 정의하고 벤처 기업의 국제화 전략으로서 BGV의 의미를 살펴본다. 3장에서는 BGV 기업의 성과와 기업의 xr성에 대한 기존 연구를 기반으로 본 연구에서 주로 다루는 연구 문제를 도출한다. 4장에서는 연구 문제에 대한 실증적인 결과를 제시하고 5장에서는 실증 분석의 결과를 바탕으로 연구의 결론과 전략적인 의미를 도출하고자 한다.

II. 태생적 벤처기업(BGV)에 대한 기존 연구

1. BGV의 정의

위험 회피적 성향을 가진 기업은 국내 시장에서 충분한 경험 (혹은 매출) 을 확보하거나 국내시장이 성숙단계에 이르기 전에는 해외 시장에 자원을 투입하려 않으려고 하지만 (Buckley, 1989) BGV는 국내 시장보다는 해외시장에 더 많은 관심을 두고 국내 시장 보다는 해외 시장에 먼저 진출하는 모습을 보이고 있다 (Almor, 2000 Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996 Coviello & Munro, 1995 McNaughton, 2000 Oviatt & McDougall, 1994 Oviatt & McDougall, 1997 Rasmussen & Madsen, 2002 Rennie, 1993). 기존 연구를 보면 BGV를 글로벌화된 산업 환경에서 기업 활동을 전개하면서 범세계적인 경쟁을 조정/통합하는 기업으로서 시장 내에서 자신의 표적시장 (niche

market)을 가진 기업들로 정의하고 있다 (Jolly et al., 1992; Ray, 1989). 즉, BGV는 다양한 국가로부터 자원을 이용할 수 있고 제품/서비스를 여러 나라에서 판매함으로써 기업의 설립 초기부터 원료, 인적자원, 자금 조달 등과 같은 자원을 여러 나라에서 확보하여 기업의 경쟁우위를 확보하려는 기업으로 정의된다 (Oviatt & McDougall, 1994). 점진적으로 국제화의 단계를 밟아 다국적 기업으로 성장하는 것이 아닌 국제화 전략을 시도하는 벤처 기업인 것이다.

기존 연구에서 많은 연구자들이 BGV를 개념적으로 정의하였으나 연구자들 간 정의가 서로 상이하다고 할 수 있다. 벤처기업이 BGV인지, 아닌지에 대한 판단에 있어서 서로 다른 기준을 이용하고 있어 실제로 BGV가 어떤 기업인가에 대한 조작적인 정의가 어려운 이유는 BGV인지 아닌지에 대한 판단에 있어 절대적인 기준이 적용되기 어렵다는 의미를 가진다 (Rasmussen & Madsen, 2002). 연구의 한계점으로 지적되는 BGV의 구분은 설립 초기의 벤처기업의 국제화가 해외직접투자 (FDI)를 하는 경우에만 BGV에 포함시켜야 할지 아니면 수출/수입과 같은 국제화 초기 단계까지도 포함을 시켜야 할지에 대한 뚜렷한 기준이 없기 때문이다.

기존 연구는 설립시기와 국제화 추구시기의 시간차이 (Time lag)와 현재 기업의 수출 밀집도 (export intensity)를 기준으로 BGV와 BGV가 아닌 기업 (Non_BGV)을 구별하고 있다. McKinsey의 연구에서는 기업 설립 후 2년 이내에 국제화를 추구하는 기업을 BGV로 분류하였지만 (McKinsey & Co, 1993) 다른 연구자의 경우는 설립과 국

제화의 시간 차이를 6년 (Zahra, Irel&, and Hitt, 2000), 7년(Jolly, Alahuhta, & Jeannet, 1992), 혹은 8년 (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994)을 기준으로 사용하고 있다. 전체 매출액에서 수출액이 차지하는 비율로서 정의된 수출 밀집도를 기준으로 분류는 경우에는 수출 밀집도가 최소 25% (Knight & Cavusgil, 1996)의 다소 느슨한 기준과 수출 밀집도가 75% (McKinsey & Co, 1993)에 이르는 엄격한 기준도 있다. 또한 시간 차이와 수출 밀집도를 모두 이용하여 BGV 기업은 설립 후 3년 이내에 해외 시장에 진출하고 최소한 25% 이상의 수출 밀집도를 가진 기업으로 정의 하거나 (Knight & Cavusgil (1996), Madsen, Rasmussen & Servais (2000)의 경우와 같이 2년 이내 75%의 수출 밀집도를 가진 기업으로 정의하는 경우도 있다 (McKinsey & Co, 1993).

이와 같이 BGV에 대한 조작적 정의는 연구자마다 개별적으로 이루어져 하나의 통일된 정의가 있는 것은 아니며 연구자의 자의적인 기준에 따라 분류되어 왔다. 기업의 국제화가 해외 자산을 소유하는 것이 아니라 기업의 부가 가치 사슬의 국제화라는 Casson (1982)의 정의를 따르면 BGV의 구분에 있어 기업의 해외 직접투자가 필수적인 것은 아니며 BGV 연구의 선도자인 Oviatt와 McDougall의 경우도 설립 초기에 수출/수입을 하는 다국적인 교역 기업 (multinational trader)을 BGV에 포함시키자고 주장하는 점을 수용하여 본 연구에서도 시간차이와 수출 밀집도를 기준으로 BGV와 Non_BGV를 구분하려 한다.

2. BGV의 국제화 전략에 관한 이론

BGV의 기업 전략이 기존의 국제화 이론에서 설명하는 것과 차이가 있는가? 단계 모델 (Uppsala 모델)의 경우 기업들이 어떤 상황에서 국제화 유형 (mode)을 선택하는가에 대한 설명 이론으로서 기업의 국제화 유형을 직, 간접적인 수출, 라이선스, 제휴 그리고 합작 및 직접 투자로 구분하고 기업은 환경에 따라 적합한 국제화의 유형을 선택하지만 국제화의 방식이 점진적, 단계적으로 진행된다고 주장한다. Uppsala 모델에서는 기업이 위험을 회피하는 성향을 가졌다는 전제하에 국내 시장에서 충분한 경험을 확보하거나 혹은 국내 시장이 성숙단계에 이르러 기업이 새로운 성장 전략의 하나로 국제화가 고려된다고 주장한다 (Caves, 1982).

Johanson & Vahlne (1990)의 연구는 단계 모형이 부적합한 경우는 첫째, 기업이 많은 자원을 가졌을 경우, 둘째, 해외 시장이 안정적이고 국내 시장과 동질적이어서 해외 시장에 대한 학습이 용이한 경우, 셋째, 새로 진출하고자 하는 해외 시장과 이미 경험한 시장이 매우 유사하여 사전 경험이 새로운 시장에 적용되는 경우에만 한정시키고 있으며 Hashai & Almor (2004)는 BGV에 대한 연구가 기존의 다국적 기업 (MNE)과 유사한 현상이며 벤처 기업의 국제화도 수출에서 시작되고 심리적으로 가까운 시장에서부터 시작한다는 실증적 결과를 제시한다. 다만 BGV 현상은 기존의 기업 국제화의 현상에 비하여 시간적으로 압축되어 나타나는 현상에 불과하다고 주장한다.

단계적 모델은 시간 의존적인 결정론적 모형으로서 기업의 전략적인 요소를 고려하

고 있지 않은 한계를 가진다. 정해진 국제화의 단계를 뛰어넘어 중요한 단계를 생략하고 해외 직접투자가 이루어지는 현상 (Welch & Loustarinen, 1988 Sullivan & Bauerschmidt, 1990)은 벤처 기업의 국제화 과정이 단순한 시간 압축적 과정만은 아닌 것임을 보여주는 경험적인 증거들이다. 또한 혁신 기술에 기반한 벤처 기업은 기업의 경력이 짧고 규모가 작아 활용할 수 있는 자원이 부족하다. 또한 표적 시장에서 경험 부족할 뿐만 아니라 시장 환경의 변동성이 높다 (Oviatt & McDougall, 1994). 그러므로 BGV의 경우 위에서 Johanson & Vahlne이 제시한 세 가지 경우에 해당한다고 보기도 힘들다.

단계 모델에서는 기업 규모를 국제화에 있어 상당히 중요한 변수로 취급한다. 기업 규모는 기업이 활용할 수 있는 자원의 양과 질과 상관관계가 높다. 연구 개발과 생산 그리고 마케팅 등 다른 기업 활동에서 규모의 경제성이 확보 되면 생산 및 시장 정보를 효율적으로 교환할 수 있다 (Stopford & Wells, 1972). 그러나 국제화의 원인으로는 규모에 의한 경쟁우위만 있는 것이 아니라 다른 요소들도 BGV를 가능하게 한다 (Oviatt & McDougall, 1994). 국제간 의사소통과 운송 속도, 그리고 운송의 품질에 있어서 효율성이 증가함에 따라 국가 간 교환에 있어 거래비용을 감소되었다 (Porter, 1990). 그리고 범세계적으로 시장이 동질화 됨에 따라 기업이 시장을 이해하는 것이 쉬워지고 (Hedlund & Kverneland, 1985) 인적 자원 및 금융자원의 국제화는 기업들이 국제화를 추구하는데 과거에 비하여 우호적인 사업 환경을 제공하고 있다 (Johnston, 1991; Petricof,

1989). 이러한 환경 하에서 기업이 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 기업 특유의 독특한 자원을 보유하여야 한다 (Barney, 1991; Hamel & Prahalad).

오늘날의 BGV 현상은 기업 환경의 변화와 더불어 기업의 경쟁우위 원천이 기업이 보유하고 있는 특유적인 자산 (firm-specific asset)에 근거하여 발생한다는 자원거점의 관점 (resource based perspectives)으로 설명이 가능할 것이다.

기업의 경쟁우위는 기업이 보유한 자원과 자원을 활용하는 체화된 (embodied) 메카니즘에 따라 달라진다. 보유한 자원들이 기업의 특유적인 방식으로 결합되어 기업의 핵심역량 (core competence; Prahalad & Hamel, 1990)이 되고 형성된 핵심역량은 경쟁 기업으로부터 모방/이전되지 않아야 된다 (Peteraf, 1993; Barney, 1991). 이러한 관점에서 볼 때 기업이 설립초기에 국제화를 추구할 수 있는 것은 벤처 기업이 가진 독특한 자원과 이러한 자원을 어떻게 핵심역량으로 형성할 수 있는 것과 매우 밀접한 관계가 있다. 많은 벤처 기업이 혁신적 기술 제품 (technology based product)을 판매하는 지식집약적 기업이며 (Almor, 2000; Shrader, 2001; Zahra et al., 2000) 기술 집약적 산업에 속한 기업은 국제적 기업 활동이 경쟁우위의 중요한 원천이 되기 때문에 기술 집약적인 산업은 범세계화 (globalized)된 산업이다 (Korbin, 1991). 범세계화된 시장에서 높은 경쟁력을 가지기 위해서는 R&D 밀집도가 높아야 하는데 R&D 밀집도가 높은 기업은 국제적인 규모의 첩보 수집 (intelligence gathering)이 중요하며 R&D에서의 복잡성과 막대한 비용을 충당하기 위해서는 국내 시장 규모만으

로는 그 비용을 충당하기 힘들다 (Kogut, 1991; Kodama, 1992; Korbin, 1991). 그러므로 R&D의 밀집도가 높은 벤처 기업은 연구 개발 활동을 지속적으로 추구하기 위해서도 해외로 시장을 확대할 필요가 있다.

활용 자원이 부족한 벤처 기업은 경쟁자의 전략이나 성공적인 실행방안을 모방한다 (Lindell & Karagozoglu, 1997). 그러나 전략 능력 (strategic capabilities)은 기업의 복잡한 내부 경영활동과 독특한 자원의 조합으로 이루어져 있어 완전하게 모방하기 힘들다. 결과적으로 벤처 기업들은 자신들의 R&D역량을 통해 꾸준히 내부 개발을 추구하거나 해외시장에서의 경쟁기업들과의 협력을 추구하게 된다. 결과적으로 기술 집약적 산업에 속한 벤처 기업은 국제화를 단계적으로 접근하는 것 보다 설립초기부터 신속하게 국제화를 추구하는 전략이 현재의 경영환경에 비추어 볼 때 새로운 기회의 창 (window of opportunity)을 열수 있는 보다 나은 전략이 될 수 있다.

III. BGV의 기업 성과와 기업 특성

1. BGV의 기업 성과

기업의 국제화는 기업 이익을 안정하고 기업의 생존 기회를 증가시킬 수 있다 (Caves, 1982; Hitt et al., 1994). 기업이 국제화하는 경우 기업의 능력이나 제품을 해외 시장에 적용할 수 있기 때문에 기업의 성장력과 수익성에 긍정적인 효과가 있을 것이다 (Kim, Hwang & Burgers, 1993). 성장성이 높은 벤

처 기업은 국내 시장에 비하여 상대적으로 해외 시장에서 더 많은 수익을 얻으며 벤처 기업의 국제화 정도가 영업 이익에 미치는 영향은 긍정적이다 (Booldgood et al., 1996; Feeser & Willard, 1990). 이와는 달리 전문화된 니치 (niche) 시장에서 높은 R&D 비용을 사용하는 벤처기업의 경우 R&D 비용을 보전하기 위한 국제화는 해외 시장 진출에 따른 높은 비용을 동반하기 때문에 국제화된 벤처 기업이 국내 시장에 초점을 맞춘 벤처 기업에 비하여 수익성이 상대적으로 낮다는 연구 결과도 있다 (Tyejee, 1990). 미국 벤처기업을 대상으로 한 실증 연구에서도 벤처 기업의 국제화가 시장 점유율을 증가시키는 효과는 있으나 기업의 ROI (return on investment)에 대한 영향은 없음을 제시하고 있다 (McDougall & Oviatt, 1996).

설립 초기에 일찍 국제화를 시도하는 BGV가 Non-BGV에 비하여 더 높은 기업 성과를 보일 것인가?에 관한 문제에서 기존 해외 연구에서는 BGV와 기업의 성과와의 관계는 명확하게 보여 주고 있지 않으며 이러한 문제와 관련한 국내 연구는 매우 부족한 실정이다. 한국의 벤처 기업은 협소한 국내 시장만으로는 시장의 수요가 부족하고 해외 시장으로 진출하는 것이 성장의 기회가 더 많을 수 있지만 해외 시장의 진출 시에 부담해야 하는 높은 비용과 위험이 문제가 된다. 특히 신생 기업의 경우 해외 시장의 진출에 따르는 많은 비용을 감당할 자원과 인력이 부족하며 국내 시장에 비하여 까다로운 조건을 만족시키는 과정에서 발생하는 비용은 벤처 기업의 수익성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

[연구 문제 1] 한국의 벤처 기업이 BGV 전략을 추구함으로써 더 높은 기업 성과 (성장성과 수익성) 를 얻는가?

2. BGV의 기업 역량과 마케팅 전략 특성

2-1. BGV 기업의 역량 특성

BGV와 Non-BGV는 기업의 특성에서 차이를 보이는가? BGV에 대한 기존 연구는 기술 집약적 산업에 포함되어 있는 신기술 기반 기업 (NTBF: new technology based firm)을 대상으로 하고 있다 (Shrader, 2001; Zahra et al., 2000).

신기술기반 산업은 기술 변화 속도가 빨라 제품 수명 주기가 짧아 시장이 불확실하며 경쟁 강도가 심한 시장이다 (Coviello & Munro, 1994) 기술의 빠른 변화로 인하여 제품 수명 주기의 단축되는 시장 환경이 시장의 세계화를 유도하고 (Vernon, 1966) 국내 시장에서 경쟁의 강도가 높은 경우 해외 시장을 진출하는 것이 전략적 대안이 될 수 있기 때문에 이러한 환경에 노출된 기업들은 신속하게 국제화를 추구하는 성향을 보인다. 기술 기반 산업의 경우 R&D 비용을 포함한 고정비 부담이 높은 산업이다 (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). R&D의 밀집도가 높은 벤처 기업의 경우 국제화를 신속하게 함으로써 시장을 확장하고 시장을 광범위하게 이용함으로써 높은 고정 비용을 빨리 회수하려 하며 R&D에 따른 기회창을 활용하기 위하여 국제화를 추구하는 전략적 목적을 가진다 (Jolly, et al., 1992; Ray, 1989).

그런데 왜 유사한 특성을 갖는 산업 환경

에 속한 벤처 기업이라 하더라도 빨리 국제화를 추구하려는 기업이 있는 반면 그렇지 못한 기업이 있는 것인가? 기업이 가진 자원 (resource)과 전략의 특성으로 이러한 현상에 대한 설명을 하고자 한다.

지식 기반의 관점 (knowledge based framework)으로 기업의 국제화를 설명하는 많은 연구에서는 기업의 해외 경험 유/무가 해외 시장에 대한 자원의 투입을 결정하는 중요 변수라고 설명하고 있으며 많은 경험적인 연구에서도 기업의 해외 경험은 국제화를 신속하게 하는 중요 변수임을 보이고 있다 (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997). 또한 기업의 해외 경험은 암묵적인 성격을 가진 자원으로 경쟁기업에 의하여 쉽게 모방될 수 있는 것이 아니다. 정의상 벤처 기업의 경우 경험이 부족한 기업이다. 기술적인 경험과 마케팅의 경험이 부족한 벤처 기업은 국제화 전략을 추구하는데 상당한 애로점을 가지고 있다 (Brush, 1992; Jolly et al., 1992). 그러나 개인적인 경험이 조직의 경험을 보완할 수 있다 (Cooper & Dunkelberg, 1986). 특히 창업자의 개인적 역량에 많이 의존하는 벤처기업의 경우 창업자의 개인적인 해외 경험이 많을수록 신속한 국제화를 시도할 가능성이 높아진다고 할 수 있다. 기존 연구에서도 벤처 기업의 국제화를 설명함에 있어 창업자의 지식이나 비전 (vision)이 국제화의 기회를 적극적으로 모색하는 중요한 요소라고 설명하고 있다 (Barkema & Vermeulen, 1998; Autio, Sapienza & Almeida, 2000). 벤처 기업의 입장에서는 일찍 국제화를 시도하는 것이 기업 조직 측면이나 기술 측면에서 학습을 증진시킬 수 있

는 기회를 얻을 수 있어 기업 경쟁우위의 원천이 되는 기능 (skill) 과 기술을 개발할 수 있다 (Dodgson, 1993 McDougall & Oviatt, 1996). 그러나 단순히 국제화만 수행하면 새로운 지식이 확보된다고 보기는 어렵다. 기업이 국제화의 기회를 활용할 수 있는 능력이 있는가에 따라 달라진다. 외부의 지식이나 기술 능력을 성공적으로 이용하려면 이러한 능력을 흡수할 수 있는 능력을 기업 내에서 개발해야 한다 (Cohen & Levinthal, 1990). 그러므로 유사한 환경에 처한 벤처 기업들 중 BGV에 해당하는 기업은 해외 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 창업자의 해외 경험과 해외 지향적인 비전과 같은 기업 특유적인 자원을 가지고 있으며 지식 흡수 능력 (absorptive capacity) 을 가진 기업이다.

기업의 국제화는 기존에 필요했던 기업의 자원보다 더 많은 자원을 요구하며 익숙하지 않는 해외 시장에 대한 지식도 필요하게 된다. 그러므로 자원이 제한된 벤처 기업의 경우 제한된 자원과 해외 시장에 대한 부족한 지식을 국제화를 통하여 확보하고 또한 기존의 지식을 더 효율적으로 활용하여 기술 개발을 더욱 용이하게 할 수 있는 전략적인 기회를 가질 수 있다고 판단하는 경우 신속한 국제화를 추구할 것이다.

[연구 문제 2] 국내 벤처 기업 중 BGV는 기업 특유자원 (창업자의 해외 경험, 해외 지향적 비전, 조직 흡수능력 등) 을 가지고 있는가?

2-2. BGV 기업의 마케팅 전략 특성

BGV가 추구하는 마케팅 전략은 Non-BGV의 전략과 차이가 있을까? 기업이 국제화를 추구하는 경우 국제화 과정에서 발생하는 위험에 대한 전략적인 반응이 다르고 국내 시장과 해외시장의 환경이 다르기 때문에 BGV 기업은 Non-BGV 기업과는 다른 마케팅 전략을 추구할 것이라는 예상이 가능하다. 이러한 예상을 확실하기 위하여 본 연구에서는 벤처 기업들이 추구하는 마케팅 전략을 Porter의 본원적인 전략과 Miles & Snow의 4가지 전략 유형을 기반으로 품질 차별화 전략, 가격 우위 전략, 시장 다양화 전략, 초기 진입 전략의 4가지 유형으로 구분하여 그 특성을 분석하고자 한다.

BGV에 대한 연구는 벤처 기업이 제품 차별화 우위를 가질수록 신속하게 국제화 전략을 추구한다고 주장한다 (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996, Reuber & Fischer, 1997). 품질 차별화와 고객 서비스에 대한 중요성이 증가할수록 기업은 해외 시장에서 더 많은 판매를 추구하고자 한다 (Kaynak, Ghuari & Olofsson-Bredenlow, 1987; Quinn, 1992). 품질 차별화 전략과 대비되는 전략을 가격 우위전략으로 볼 수 있을 것이다. 과거 한국 기업의 국제화가 가격우위에 기반하여 이루어졌다고 볼 때 국내 벤처 기업의 경우도 가격우위를 기반으로 국제화를 추구한다고 볼 수 있다. 그러나 BGV는 R&D 밀집도가 높은 산업에 속해 있으며 (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990) 제품 수명 주기에서도 도입/성장기 단계에 있다. 이러한 상황에서 가격 우위 전략을 추구하는 것은 높은 고정비의 부담을 보전

하기 힘들기 때문에 구매시 가격 요소의 중요성이 상대적으로 낮은 소위 프리미엄 (premium) 시장을 지향하는 것이 더 나은 마케팅 전략이 될 수 있다 (Buzzel & Gale, 1987; Gold & Tellis, 1993). 그러므로 BGV는 가격 우위 전략보다는 자신만의 독특함 (uniqueness) 을 강조하는 차별화 전략을 추구할 가능성이 높다.

시장 다양화 전략의 경우 시장의 범위와 관련된 마케팅 전략으로서 얼마나 다양한 고객의 욕구를 충족시키는가와 관련되어 있다. 동태성이 높은 환경에서는 제품 구색이 좁은 벤처 기업에게 상당한 위험이 따른다 (Dowling & McGee, 1994). 다양한 시장으로부터 수익을 획득할 수 있는 기회를 확보하고 고객의 다양한 욕구를 충족시켜주는 다양한 제품 구색 제공하는 전략이 필요하다. 대규모 고객 기반의 넓은 제품구색을 제공하는 것이 벤처 기업의 주요한 전략이며 (Biggadike, 1976; McDougall & Robinson, 1990) 환경이 동태적일수록 높은 비용을 수반하는 전략일 지라도 제품 구색의 다양성이 넓어지는 것이 벤처 기업의 마케팅 전략으로 적합할 것이다. 또한 시장 다양화 전략은 고객 맞춤화 (customization) 와 관련된다. 고객 맞춤화의 능력은 벤처 기업의 해외시장 진입에 있어 중요한 요소이다 (Murray, 1996; Robert & Senturia, 1997). 해외시장의 동태성이 국내 시장에 비하여 높고 해외 시장 진입에 있어 고객 맞춤화의 능력이 중요하기 때문에 BGV는 시장 다양성이 높은 전략을 추구할 가능성이 높다.

초기 시장 진입 전략을 추구함으로써 얻는 시장 선도자의 우위 요소는 다양하다. 국제화에 따른 위험의 대한 대응으로 모방

(imitation) 전략도 하나의 전략 대안이 될 수 있으나 (Miller, 1996) 모방전략은 Dunning의 주장처럼 과점화된 시장 상황에서의 전략이며 벤처기업의 경우 일반적인 현상으로 보기 힘들다 (Oviatt & McDougall, 1995). Chetty & Campbell-Hunt (2004)는 New Zealand 기업에 대한 사례 연구를 통해 BGV는 해외 시장에 신속하게 진입한다는 실증결과를 제시하고 있다. 기술지식 이외의 다른 자원이 부족한 벤처 기업은 국제화에 따른 위험에 대응하기 위하여 혁신기술을 기반으로 신속한 시장진입 전략을 추구할 가능성이 높다.

[연구 문제 3] 국내 벤처 기업 중 BGV는 어떤 마케팅 전략 특성 (품질 차별화, 가격 우위, 시장 다양화, 초기 시장 진입 전략) 을 가지고 있는가?

IV. 실증 분석

본 연구의 실증분석을 위하여 대전과 서울 지역의 벤처기업을 대상으로 구조화된 설문지를 이용하여 2005년 11월~12월 사이에 서베이를 실시하였다. 대전지역의 경우 일대일 면접으로 조사하였고 서울지역은 택배시스템을 이용하여 (회수율 약 17%) 총 200개 기업으로부터 (서울 100개, 대전:100개) 응답을 받았다. 설문에 응답한 기업 중 1999~2000년에 설립된 86개중 84개 기업을 대상으로 하였다. 이와 같이 1999년과 ~2000년에 설립된 기업만을 분석 대상으로 제한한 이유는 기업이 언제 설립되었는가에 따

라 기업의 성과가 차이나며 기업 성과에 대한 외부 환경적인 영향을 가능한 줄이기 위하여 설립 년도가 비슷한 기업을 대상으로 하였다.

84개의 표본 중 수출을 포함한 어떤 형태로든지 국제화를 수행한 기업은 52개 (61.9%)였으며 52개 기업 중 국제화의 유형이 수출 비중이 50% 이상이거나 직접투자, 공동생산(마케팅), 라이선싱과 같은 높은 단계의 국제화를 추구하고 있는 기업은 BGV로 분류하고 국제화의 유형이 수출만이며 전체 판매에서 수출의 비중이 50%이하인 기업은 Non_BGV로 분류하였다. 실제로 이러한 구분은 기존 연구 결과를 바탕으로 연구자의 자의적인 판단에 근거하고 있어 본 연구의 한계로 지적될 수 있을 것이다.

결과적으로 표본에서 BGV는 34개 (40.5%), Non_BGV는 50개 (59.5)로 분류되었다. 본 연구에서 BGV로 분류된 기업은 기업 설립 후 평균 약 2.2년 (표준편차(S)=0.28)만에 해외 시장으로 진출하는 것으로 나타났으며 제품 수명 주기상 도입기-성장기 단계에 주로 분포하고 있는 것으로 나타났다 (79.4%). Non_BGV의 경우 도입기-성장기 단계에 포함되어 있는 기업이 50%로 나타나 제품 수명 주기 단계에서 유의미한 차이가 있었다 ($p=0.04$).

BGV와 Non_BGV의 지역적인 분포는 서울 (61.8%:70.0%), 대전 (38.2%:30.0%)로 지역간 유의적 차이가 없으며 ($p=0.62$), IT (55.9%:60.0%), BT(26.5%:26.0%), MT (8.8%:4.0%), 기타 (8.8%:10.0%)로 속한 산업간 차이도 나타나지 않았다 ($p=0.88$). 제품 형태 (완제품 vs. 부품 및 소재) 와 제품 유형 (소비재 vs. 산업재) 에서도 유의적인 차이가 없었다 ($p=1.86$, $p=0.97$). 기존 연구 결과

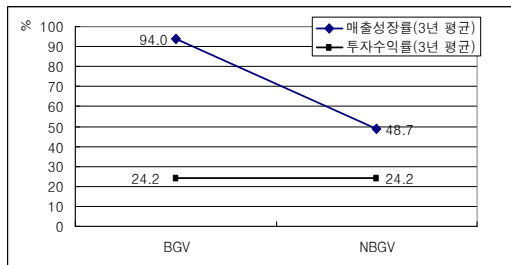
에서 중요하게 제시하였던 BGV와 Non_BGV의 환경 특성 차이는 두 기업 집단이 속한 산업의 분포 차이가 없고 제품의 유형과 형태에서도 차이를 보이고 있지 않다. 이러한 결과는 BGV나 Non_BGV 모두 하이테크 산업에 속한 기업으로 환경의 동태성이 높으며 경쟁 밀집도가 높은 유사한 환경에 노출되어 있기 때문이다. 본 연구에서 조사 대상으로 선정된 82개의 기업은 자신이 속한 산업의 환경 동태성과 적대성에 대한 인식에서도 연구자가 분류한 BGV와 Non_BGV 간에는 차이를 보이고 있지 않다 (동태성: t -value=0.06, 적대성: t -value=-0.37).

1. BGV와 Non_BGV 기업 성과의 차이 분석

기업 성장성, 수익성, 시장 성과 및 기업의 전반적 성과로 구분하여 기업성과 변수를 측정 하였다. (신뢰성 계수=0.846). 성장성의 측정 항목은 3년 평균 매출액 성장률 (비율척도)과 경쟁사 대비 매출액 성장률에 대한 응답자의 판단 (경쟁사 대비 높은 매출액 성장률을 보인다의 항목에 대한 강한 긍정과 강한 부정의 5점 척도 측정)으로 측정하고 수익성의 경우도 3년 평균 수익률 (비율척도)과 경쟁사 대비 투자 수익률의 정도에 대한 응답자의 판단 (5점 척도)으로 측정하였다. 시장 성과의 경우 경쟁사 대비 시장 점유율과 경쟁사 대비 경쟁력 정도로 리커트 척도로 측정하였으며 전반적인 성과도 따로 측정하였다.

BGV와 Non_BGV의 기업 성과 차이에서는 평균 매출 성장률과 시장 성과 및 전반적인 기업 성과에서는 두 기업 간 유의미한

차이를 나타내고 있는 반면 수익성 관련 항목인 3년 평균 투자 수익률과 경쟁사 대비 투자 수익률에서는 기업 간 차이를 보이지 않는다. 기업의 성장성 항목에서 차이를 보이며 수익성에서는 차이를 보이지 않는 결과는 기존의 해외에서의 연구 결과와 일치하는 결과이다. Mcdougall & Oviatt는 BGV가 Non-BGV에 비하여 시장점유율 측면에서 더 나은 성과를 나타내지만 투자수익률은 차이가 없음을 결과로 제시한바 있다.



<그림 1> BGV와 Non_BGV의 성과 차이

두 기업 간의 수익성에서 차이가 나타나지 않는 이유는 기업의 성장성이 높기는 하지만 기업이 국제화를 추구함에 있어 해외 시장으로 진출하는데 드는 비용이 국내 시장에 비해 상대적으로 높기 때문에 국내 기업보다 국제화된 벤처 기업의 수익성이 더

높지 않을 수 있다는 결과를 제시한 Tyebjee (1990) 연구 결과와도 일치한다.

벤처 기업이 일찍 국제화를 추구하는 경우 국내시장을 대상으로 하는 경우에 비하여 기업의 판매액이 증가하거나 기업의 시장성과는 높아지나 해외 시장 진출에 따른 비용도 함께 증가하기 때문에 투자수익률의 경우는 더 높게 나타난다고 보기 힘들다. 그러나 벤처기업이 국제화가 진행됨에 따라 기업의 전략적인 변화가 어떻게 이루어졌는가에 따라 투자 수익률은 달라질 수 있을 것이다 (McDougall & Oviatt, 1996). 본 연구에서는 확인하지 못하였으나 BGV 기업이 어떤 마케팅 전략을 추구하는가에 따라 기업의 수익률에 다른 영향을 줄 수 있다는 새로운 연구문제가 제시될 수 있을 것이다.

2. 기업의 특유 자원 및 마케팅 전략 특성 차이분석

2-1. BGV와 Non-BGV의 기업 역량 차이분석

본 연구에서는 기업 특유 자원을 기업의 흡수 능력과 최고경영자 (CEO) 와 창업 멤버가 보유한 기술적 지식 (신뢰도 계수

<표 1> BGV와 Non_BGV의 성과 비교

	BGV	Non_BGV	t 값(p)
경쟁사 대비 매출 성장률	3.56	3.22	1.829(0.071)*
매출 성장률(3년 평균)	94	48.731	2.449(0.017)**
경쟁사대비 투자수익률	3.38	3.12	1.522(0.132)
투자수익률(3년 평균)	24.21	24.23	-0.004(0.997)
시장성과	3.7794	3.38	2.489(0.0015)**
전반적 성과	3.76	3.28	2.581(0.012)**

=0.72), 해외 경험 (신뢰성 계수=0.70) 및 해외 지향성 변수 (신뢰도계수=0.67)를 측정하여 두 기업집단 간 비교를 수행하였다. 흡수 능력은 외부에서 제공되는 지식을 습득하고 이를 경쟁우위로 창출할 수 있는 능력을 의미하며 기존에 기업이 가진 지식의 양과 질, 그리고 외부 지식을 내부 지식과 통합, 확산하는 능력으로 결정된다 (Russ & Camp, 1997), 기술 지식과 관련된 흡수 능력의 경우 기업의 R&D 투자 그리고 R&D 과정에서 지식 활용 능력과 관련된다. 본 연구에서는 R&D투자에 대한 계량적인 지표 (총 종업원 수 대비 연구원 수 인력, 매출액 대비 R&D 투자 (3년 평균))와 R&D 과정에서의 지식 활용 능력 (신뢰성 계수=0.72) 으로 측정하였다.

R&D 투자에 대한 계량적인 지표의 경우 총구성원 대비 연구 인력은 BGV의 경우 0.42명 (S=0.04) Non_BGV는 0.45명 (S=0.03)으로 두 집단 간 차이가 없으며 3년 평균

R&D 밀집도의 경우도 BGV는 32% (S=6.99), Non-BGV는 156% (S=119.7)로 두 집단 유의미한 차이를 보이지 않았다. 그러나 R&D 과정에서의 지식 활용 능력의 경우 두 집단 간 유의미한 차이를 보인다.

이러한 결과는 BGV나 Non_BGV 모두 기술 기반 벤처기업이기 때문에 연구 인력 비율과 R&D 밀집도와 같은 양적인 지표에서는 차이가 나타나지 않지만 BGV는 Non_BGV에 비하여 R&D에 투자된 자원을 효율적으로 활용할 수 있는 능력에서는 더 높다는 것을 의미한다. 즉, BGV의 R&D부서는 Non_BGV에 비하여 상대적으로 R&D 생산성이 높다고 판단되며 R&D부서와 타부서간의 팀워크가 효과적으로 이루어진다고 해석될 수 있다. 즉, 기업의 국제화가 초기에 이루어지기 위해서는 연구 개발에 투입되는 요소의 양적인 측면 보다는 연구 개발이 이루어지는 과정에서 기능적인 팀 간의 협력과 몰입과 같은 질적인 흡수 능력이 더 중요한 요

<표 2> BGV와 Non_BGV의 기업역량 차이 비교

	BGV	NON_BGV	t 값(p)
지식활용 능력	3.67	3.22	2.78(0.007)**
창업멤버의 해외 경험	3.72	3.17	2.63(0.01)**
창업멤버의 해외지향성	3.75	3.54	1.23(0.22)
창업멤버의 기술적 능력	4.07	4.02	0.27(0.78)

<표 3> BGV와 Non_BGV의 마케팅 전략 비교

	BGV	NON_BGV	t 값(p)
품질 차별화 전략	4.16	3.91	1.81(0.075)*
가격 우위 전략	2.62	3.01	-2.42(0.018)**
시장 다양화 전략	3.82	3.37	2.69(0.009)**
초기 시장 진입 전략	3.88	3.37	2.23(0.03)**

소가 된다.

CEO (창업 멤버)의 역량에 대한 BGV와 Non-BGV의 비교에서는 창업멤버의 해외 경험에서만 유의미한 차이를 보이고 해외 지향성과 기술적인 능력에서는 두 집단 간 차이를 보이고 있지 않다. CEO의 해외 경험에서의 유의미한 차이는 기존의 연구결과와 일치하는 것이다 (Barkema & Vermeulen, 1998; Autio, Sapienza & Almeida, 2000). 그러나 창업자의 해외 지향성의 경우는 기존의 연구결과와 차이가 있다. 이러한 결과는 대부분의 벤처 기업들은 해외 시장으로 진출하려는 의사를 가지고 있으나 능력과 전략적인 이유로 해외 시장에 일찍 진출하지 못하기 때문으로 판단된다.

결론적으로 BGV의 경우 Non_BGV에 비하여 R&D 과정에서 지식을 활용하는 능력과 창업자 개인의 해외 경험이 높은 특성을 보인다. 국내 벤처기업의 경우 창업자의 해외경험이 높은 기업이 R&D 과정에서 지식을 활용하는 능력이 우수한 기업이 일찍 국제화를 추구하고 있다고 할 수 있을 것이다.

2-2. BGV와 Non_BGV의 마케팅 전략의 차이

본 연구에서는 벤처 기업의 마케팅 전략을 품질 차별화 전략 (2항목; 신뢰성 계수=0.75), 가격전략 (2항목; 신뢰성계수=0.71), 시장 다양화 전략 (3항목; 신뢰성 계수=0.60), 초기 시장 진입 (2항목; 신뢰성 계수=0.63)으로 구분하여 측정하였다.

실증 결과를 보면 BGV는 Non_BGV기업에 비하여 상대적으로 품질 차별화 전략, 시장 다양화 전략 그리고 초기 시장 진입전

략을 더 많이 추구하며 Non_BGV의 경우 상대적으로 가격 우위 전략을 더 추구하는 결과를 보이고 있다.

이러한 결과는 벤처 기업이 제품 차별화 우위가 높을수록 (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996, Reuber & Fischer, 1997), 고객 서비스가 중요할수록 (Quinn, 1992) 국제화 전략을 신속하게 추구한다는 기존의 연구 결과와 유사하다. 즉, BGV 기업의 경우 품질 차별화를 바탕으로 신속하게 시장에 진입하는 전략을 추구하는 기업이라 할 수 있다. 또한 BGV는 니치마켓을 대상으로 집중화 전략을 추구하지만 그 시장 내에서도 제품 구색을 다양하게 구성하여 고객의 다양한 욕구를 충족시켜주는 시장 다양화 전략을 상대적으로 더 중요하게 생각한다. 시장 다양화 전략은 기업의 고객 기반을 다양하게 할 수 있는 전략이 된다 (Biggadike, 1976; McDougall & Robinson, 1990). 특히 BGV 기업은 가격에 기반한 가격 우위 전략을 Non_BGV보다 덜 추구한다. 일찍 국제화를 추구하는 기업은 가격 우위 전략이 아닌 품질 차별성 전략을 추구한다는 본 연구의 실증 결과는 단계적인 국제화 모델로서 설명하지 못하는 BGV 현상에 대한 중요한 설명 변수가 될 것으로 판단된다.

결론적으로 BGV는 가격 측면 보다는 제품의 품질 차별화 전략을 상대적으로 더 추구하고 시장 다양화 전략과 경쟁 기업 보다 먼저 시장에 제품을 도입하려 한다고 판단할 수 있을 것이다.

V. 결론 및 연구의 한계

본 연구는 신기술 벤처 기업의 국제화는 기존의 단계적인 모델에서 설명하는 것처럼 단계적으로 이루어지는 것 아니라 기업이 가진 특유 자원을 기반으로 한 적극적인 전략적 선택의 하나라는 관점에서 기업 설립 후 5년 이내에 국제화를 시도한 한국의 신기술 기반 벤처 기업이 어떤 특성을 가지고 있으며 다른 벤처 기업과의 성과의 차이를 알아보려고 하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 일찍 국제화 전략을 선택한 기업은 그렇지 않은 기업에 비하여 지식 활용 능력이 우수하여 R&D 과정의 생산성이 높으며 조직 내 팀간의 커뮤니케이션을 효과적으로 수행하는 등 소위 흡수능력이 우수하다. R&D 밀집도가 높은 것이 벤처 기업의 공통적인 특징이라 할 수 있으나 양적인 투자보다는 투자된 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 질적 능력이 더 중요하게 나타났다. BGV의 현상을 창업자의 정신과 역량에 초점을 맞추어 설명하는 연구 (eg; Liesch & Knight, 1999) 에서와 같이 창업멤버의 해외 경험은 국제화에 따른 인지된 위험과 불확실성을 줄여 신속한 국제화 전략을 가능하게 하는 것으로 나타났다.

둘째, BGV는 가격우위에 기반한 전략을 수행하기 보다는 다양한 제품 구색을 갖춘 차별화 전략을 추구하며 초기에 시장을 선점하여 선도자의 우위를 누리려고 한다. 대다수의 벤처 기업이 신기술을 바탕으로 한 혁신적인 제품 차별화 전략을 추구하려 하

지만 BGV의 경우는 Non_BGV에 비하여 상대적으로 이러한 제품 차별화 전략을 더욱 적극적으로 수행한다. 그러므로 신속하게 해외 시장에 진입하려는 벤처 기업은 해외시장의 다양한 고객 요구에 대응하기 위해서는 제품의 구색을 다양하게 하고 고객 맞춤화 (customization) 서비스 전략을 수행할 수 있는 능력을 가져야 하며 신속하게 신제품을 개발하여 빠르게 시장에 진입하여야 한다.

셋째, BGV은 일찍 국제화를 추구함으로써 빠른 매출 성장과 상대적으로 높은 시장 점유율의 기업성과를 기대할 수 있다. 그러나 기업의 수익성은 해외 시장의 진입에 따른 비용의 발생으로 Non_BGV와 큰 차이를 보이지 않는다.

본 연구가 나름대로 의미 있는 연구 결과를 제시하였지만 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 벤처 기업이 신속하게 국제화를 추구하는 이유 중 하나는 기업에게 필요한 자원을 해외 시장에서 조달하려는 목적을 가지고 있기 때문에 (Bonaccorsi, 1992) 이를 위한 공식적, 비공식적 네트워크가 필요하다. 국제화 전략에 필요한 자원이 부족한 벤처 기업의 경우에 있어서는 국제적인 협력과 파트너쉽을 형성하는 것이 매우 중요한 자원이 된다 (Coviello & Munro, 1997; McNaughton & Bell, 1999). 본 연구에서는 기업의 협력 네트워크 구축 능력을 고려하지 않아 이후의 연구에서 이를 보완할 필요성이 있다.

BGV의 연구의 일반적인 한계점이 될 수 있으나 본 연구에서도 연구자의 주관적인 판단으로 BGV를 정의하였다. 앞에서도 언급하였지만 BGV의 연구에서 공통적인 BGV의 정의는 존재하지 않는다. 설립초기부터 해외

시장에서 국제화된 활동을 하는 기업으로 해외 네트워크에 대한 접근과 해외 금융 시장에 대한 접근이 가능한 기업(McKinsey Co. 1993)으로 개념화할 수 있으나 기존의 연구는 설립과 수출을 포함한 해외시장에 진출의 시간 차이로 정의 하거나 매출액에서 차지하는 수출액의 비중으로 BGV를 구분하기 때문에 연구자의 주관적인 판단으로 인해 연구 결과의 차이를 보일 수 있다. 본 연구에서는 단순히 시간적인 차이로만 구분한 것이 아니라 기업의 국제화의 유형과 수출 밀집도를 같이 고려하여 기존의 연구에 비하여 조금 더 엄격하게 BGV를 정의하긴 하였으나 이러한 기준이 연구자의 자의적인 기준으로 기존의 연구에서 가지는 한계점을 같이 가지고 있는 것이다. 또한 본 연구에는 서울과 대전 지역에 있는 벤처 기업을 대상으로 한 조사로서 표본의 지역적 분포가 고르지 못한 한계를 가지고 있다. 또한 외부 환경 요인이 기업의 성과에 미치는 영향을 통제하기 위하여 1999~2000년에 설립한 기업만을 대상으로 하고 있기 때문에 표본이 제한되는 한계도 지니고 있다. 이러한 과정에서 분석에 이용된 표본 수가 82개로 부족한 측면이 있어 본 연구의 결과를 일반화하는데 한계가 있다. 향후 BGV와 관련한 많은 연구가 수행되어 이러한 한계점이 보완되어야 할 것이다.

(논문접수일: 2007년 4월 12일)

(게재확정일: 2007년 7월 13일)

참고 문헌

- 강봉구, 추순진, 최동궁(2000). 한국 해외직접투자기업의 전략적 통제에 관한 연구 (내부자원 상호의존성, 과업환경불확실성, 해외직접투자회사 소유지분을 중심으로), 『마케팅과학연구』, vol 6. pp.
- 이규현(2001). 생명공학 혁신의 시장 확산 (Venture 기업을 중심으로), 『마케팅 과학연구』, vol 8, pp. 1-21.
- Moon, Byeong-Joon(2007). Determinants and Outcomes of Radical Product Innovations by Korean Firms, 『마케팅 과학연구』, vol 16(4), pp.13-36.
- Almor, T. (2000). Born global: the case of small and medium sized, knowledge-intensive, Israeli firms. In: Almor, T. and Hashai, N., Editors, 2000. *FDI, international trade and the economics of peacemaking*, The College of Management, Academic Studies Division, Rishon LeZion, Israel.
- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 909 - 924.
- Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.41, 7 - 26.
- Barney, J. (1991). Firm resources and

- sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17 (1), pp. 99 - 120.
- Bloodgood, J., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 20, 61 - 76.
- Bonaccorsi, A.(1992). On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business studies*, vol.23, pp.605-635.
- Brush, C.G., (1992). Factors motivating small companies to internationalize: the effect of firm age. In: Doctoral dissertation, Boston University.
- Buckley, P.J and Casson, M.(1976)., *The future of the multinational enterprise*. New York: Holmes & Meier.
- Casson, M. (1982). Transaction costs and the theory of the multinational enterprise. In A.M. Rugman (Ed.) *New theories of the multinational enterprise*. New York: St. Martin's Press.
- Chetty, Sylvie and C. Campbell-Hunt (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach, *Journal of International Marketing*, vol.12, pp.57-81.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 128 - 152.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, 49 - 61.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1997), Network relationships and the internationalization process of small software firms, *International Business Review*, Vol. 6, 361 - 386.
- Dunning, J.J. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen and Unwin, London.
- Forsgren, M. and Johanson, J. (1992). Managing internationalization in business networks. In: Forsgren, M. and Johanson, J., Editors (1992), *Managing networks in international business*, Gordon and Breach, Amsterdam.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 pp. 109 - 122.
- Hashai, N. and Tamar Almor(2004), Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron? *International Business Review*, vol.13, pp.465-483.
- Knight, G.G. & Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, 11 - 26.
- Kodama, F., 1992. Technology fusion and the new R&D, *Harvard Business Review*, Vol. July - August .pp. 70 - 78
- Kogut, B.(1991). Country capability and

- the permeability of borders, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 33 - 47 Special Issue on Global Strategy, summer.
- Korbin, S.J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 17 - 31
- Madsen, T.K. Rasmussen, E.S. and Servais, P., Differences and similarities between born globals and other types of exporters In: Yaprak, A. and Tutek, J., Editors, Globalization, the multinational firm, and emerging economies, *Advances in international Marketing*, Vol. 10, JAI/Elsevier, Amsterdam (2000), pp. 247 - 265
- McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 (1), pp. 23 - 40.
- McDougall, P.P., Shane, S., & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 469 - 487.
- McKinsey & Co (1993). Emerging exporters: Australian high value-added manufacturing exporters, *Australian Manufacturing Council*, Melbourne.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25(1), 45 - 64.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, Vol. 9, 30 - 43.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In R. Wright (Ed.), *Research in global strategic management* pp. 23 - 40, Stamford, CT: JAI Press.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures, *Management International Review [Special issue]*, Vol. 37 (2), pp. 85 - 99.
- Oviatt, B.M., Shrader, R.C., & McDougall, P.P. (2004). The internationalization of new ventures: A risk management model. In M.A. Hitt & J.L.C. Cheng (Eds), *Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity, and relevance*, *Advances in international management*, Vol. 16, pp. 165 - 185, Amsterdam: Elsevier.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Rasmussen, E. S., and Madsen, T.K. (2002). The born global concept, Paper presented at the 28th EIBA conference, Athens, Greece.
- Rasmussen, E.S. , Madsen, T.K. and Evangelista, F. (2001). The founding

- of the born global company in Denmark and Australia: Sense making and networking, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 13 (3), pp. 75 - 107.
- Ray, D.M. (1989). Entrepreneurial companies 'born' international: Four case studies. global, Paper presented at Babson Entrepreneurship Research Conference, St. Louis.
- Rugman, A.M. and Wright, R.W., Editors (1999). *Research in global strategic management. International entrepreneurship: Globalization of emerging businesses*, JAI Press, Stamford.
- Shrader, R.C., Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century, *Academy of Management Journal*, 43, 1227 - 1248.
- Stinchcombe, A.L. (1965). *Social structure and organizations*. In J.G. March (Ed.), *Handbook of organizations* pp. 142 - 193, Chicago: Rand McNally.
- Tyebjee, T.T., (1990). The internationalization of high-tech ventures. In: Paper presented at 1990 *Babson Entrepreneurship Conference*.
- Welch, Lawrence S. and Loustarinen, R., (1988). Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management*, Vol. 14 2, pp. 34 - 55.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 925 - 950.

<Abstract>

A Study on the Born Global Venture Corporation's Characteristics and Performance

Kim, Hyung Jun* · Duk Hwa Jung**

The international involvement of a firm has been described as a gradual development process “a process in which the enterprise gradually increases its international involvement in many studies. This process evolves in the interplay between the development of knowledge about foreign markets and operations on one hand and increasing commitment of resources to foreign markets on the other.”

On the basis of Uppsala internationalization model, many studies strengthen strong theoretical and empirical support. According to the predictions of the classic stages theory, the internationalization process of firms have been recognized and characterized gradual evolution to foreign markets, so called stage theory: indirect & direct export, strategic alliance and foreign direct investment.

However, termed “international new ventures” (McDougall, Shane, and Oviatt 1994), “born globals” (Knight 1997; Knight and Cavusgil 1996; Madsen and Servais 1997), “instant internationals” (Preece, Miles, and Baetz 1999), or “global startups” (Oviatt and McDougall 1994) have been used and come into spotlight in internationalization study of technology intensity venture companies.

Recent researches focused on venture company have suggested the phenomenons of ‘born global’ firms as a contradiction to the stages theory. Especially the article by Oviatt and McDougall threw the spotlight on international entrepreneurs, on international new ventures, and on their importance in the globalising world economy.

Since venture companies have, by definition. lack of economies of scale, lack of resources (financial and knowledge), and aversion to risk taking, they have a difficulty in expanding their market to abroad and pursue internalization gradually and step by step. However many venture companies have pursued ‘Born Global Strategy’, which is different from process strategy, because corporate’s environment has been rapidly changing to

* Assistant Professor of Chungnam National University

** Instructor of Chungnam national University

globalization.

The existing studies investigate that (1) why the ventures enter into overseas market in those early stage, even in infancy, (2) what make the different international strategy among ventures and the born global strategy is better to the infant ventures.

However, as for venture's performance(growth and profitability), the existing results do not correspond each other. They also, don't include marketing strategy (differentiation, low price, market breadth and market pioneer) that is important factors in studying of BGV's performance.

In this paper I aim to delineate the appearance of international new ventures and the phenomenons of venture companies' internationalization strategy. In order to verify research problems, I develop a resource-based model and marketing strategies for analyzing the effects of the born global venture firms.

In this paper, I suggested 3 research problems. First, do the korean venture companies take some advantages in the aspects of corporate's performances (growth, profitability and overall market performances) when they pursue internationalization from inception?

Second, do the korean BGV have firm specific assets (foreign experiences, foreign orientation, organizational absorptive capacity)? Third, What are the marketing strategies of korean BGV and is it different from others? Under these problems,

I test then (1) whether the BGV that a firm started its internationalization activity almost from inception, has more intangible resources(foreign experience of corporate members, foreign orientation, technological competences and absorptive capacity) than any other venture firms(Non_BGV) and (2) also whether the BGV's marketing strategies-differentiation, low price, market diversification and preemption strategy are different from Non_BGV. Above all, the main purpose of this research is that results achieved by BGV are indeed better than those obtained by Non_BGV firms with respect to firm's growth rate and efficiency.

To do this research, I surveyed venture companies located in Seoul and Deajeon in Korea during November to December, 2005. I gather the data from 200 venture companies and then selected 84 samples, which have been founded during 1999~2000. To compare BGV's characteristics with those of Non_BGV, I also had to classify BGV by export intensity over 50% among five or six aged venture firms.

Many other researches tried to classify BGV and Non_BGV, but there were various criterion as many as researchers studied on this topic. Some of them use time gap, which is time difference of establishment and it's first internationalization experience and others use export intensity, ration of export sales amount divided by total sales amount.

Although using a mixed criterion of prior research in my case, I do think this kinds of criterion is subjective and arbitrary rather than objective, so I do mention my research has some critical limitation in the classification of BGV and Non_BGV.

The first purpose of research is the test of difference of performance between BGV and Non_BGV. As a result of t-test, the research show that there are statistically efficient difference not only in the growth rate (sales growth rate compared to competitors and 3 years averaged sales growth rate) but also in general market performance of BGV. But in case of profitability performance, the hypothesis that is BGV is more profit (return on investment(ROI) compared to competitors and 3 years averaged ROI) than Non-BGV was not supported.

From these results, this paper concludes that BGV grows rapidly and gets a high market performance (in aspect of market share and customer loyalty) but there is no profitability difference between BGV and Non_BGV.

The second result is that BGV have more absorptive capacity especially, knowledge competence, and entrepreneur's international experience than Non_BGV. And this paper also found BGV search for product differentiation, exemption strategy and market diversification strategy while Non_BGV search for low price strategy. These results have never been dealt with other existing studies.

This research has some limitations. First limitation is concerned about the definition of BGV, as I mentioned above. Conceptually speaking, BGV is defined as company pursue internationalization from inception, but in empirical study, it's very difficult to classify between BGV and Non_BGV. I tried to classify on the basis of time difference and export intensity, this criterions are so subjective and arbitrary that the results are not robust if the criterion were changed.

Second limitation is concerned about sample used in this research. I surveyed venture companies just located in Seoul and Daejeon and also use only 84 samples which more or less provoke sample bias problem and generalization of results. I think the more following studies that focus on ventures located in other region, the better to verify the results of this paper.

Key Words: Born Global Venture(BGV), competence, marketing strategy, performance