

외식기업의 해외 시장 진입 방식 결정요인에 관한 연구

이 진[¶] · 한 경 수¹⁾

천안연암대학교 외식산업과[¶], 경기대학교 외식조리학과¹⁾

A Study on the Determinants of Entry Mode in the Overseas Market for Food Service Enterprises

Jin Lee[¶], Kyung-Soo Han¹⁾

Dept. of Foodservice Industry, Cheonan Yonam College University[¶]

Dept. of Food Service Management, Kyunggi University¹⁾

Abstract

As most companies in the world are much interested in the overseas market as well as in the domestic market, many Korean food service enterprises came to focus on extending their branches to the overseas market. However, lack of business strategies including market research, marketing strategies, localization, etc. has made them continue to fail in market entry. The purpose of this study is to develop entry mode of determinants of Korean food service enterprises, considering their characteristic factors and environment factors in the overseas market. To do this, companies which have a head quarter in Korea and over 2 year business experience in the overseas market were chosen and used for a self-administered questionnaire survey. Statistical processing, including descriptive statistics, logistic regressing analysis, and multi regression analysis using an SPSS/PC 12.0 statistical package were conducted. The result is as follows. First, explanation suitability was 85% of the entry mode in the overseas market. Second, as business size was smaller, product differentiation was higher, and CEO's will for success in the overseas market was higher, independent entry mode in the overseas market was likely to be chosen. Lastly, as the uncertainty of demand and trade barrier were lower, and a sociocultural gap was smaller, independent entry mode in the overseas market was likely to be chosen.

Key words: overseas market, entry mode, food service enterprise, foreign direct investment.

I. 서 론

세계시장의 급변하는 환경과 글로벌화, 유티커 터스, 세계화 등에 대응하고, 기업의 목표와 영속 성을 기하기 위하여 많은 기업들이 다양한 전략 을 통해 해외 시장에 진출하는 다국적 경영 활동 을 전개하고 있다. 이런 기업의 국제화 추세로 외

식기업도 미국, 일본, 중국에 이어 최근에는 동남 아와 유럽, 남미까지 해외 시장으로의 진출을 확 대하고 있다. 국가적으로도 몇 해 전부터는 한국 음식의 중요성을 인식하고 한해에 1조 3천 500억 달러(Daily Foodi News 2009)에 달하는 세계 외 식시장에 한국 음식을 알리기 위하여 다방면에서 연구와 지원을 아끼지 않고 있다. 또한, 국내에서

쌓은 노하우와 인지도로 해외에 진출하던 이전과 달리 브랜드 개발 단계에서부터 해외 진출을 염두에 두는 외식기업도 증가하고 있다(김유미 2007). 즉, 기존의 외식기업은 국내 지향적인 국제 소비자들의 국내 유입 증가를 통한 매출 향상과 경영 목표를 설정하였으나, 최근에는 현지의 소비자들에게 직접 찾아가 현지에서 상품과 서비스를 판매하는 적극적인 방법이 보다 효율적이라고 판단한다는 것이다(고진철 2000).

한국 외식기업의 해외 진출은 공산주의 체제의 붕괴와 WTO의 무역 장벽 철폐와 규제 완화 등으로 1990년대 초부터 본격적으로 시작되었으며, “2002 월드컵” 등 국제 행사가 늘어나고 건강식·저열량식으로 동양 음식이 소개되는데 힘입어 한국 음식에 대한 외국인들의 관심이 증가되었다(Kang DW 2003). 이렇게 진출한 외식기업 가운데 1982년 미국으로 진출한 우래옥과 1993년 중국으로 진출한 서라벌이 가장 성공적인 해외 진출로 평가받고 있다(장승진 2006).

그러나 해외로 진출한 많은 외식기업들이 국제 경영의 전략적 요소인 시장 조사 및 계획, 진입 방식, 마케팅 계획, 현지화 전략 등을 장악하지 못함으로 인해 실패를 거듭하고 있다(이용석 2005). 이는 시장을 잘 알고 준비된 전략만이 성공한다는 원칙을 지키지 않고 단순하게 성장 잠재력이 크다는 이유로 제대로 준비되지 않은 상태로 진출하기 때문으로 사료된다(Han YO 2003).

일반적으로 해외 시장에 진출하려는 기업이 가장 먼저 직면하게 되는 것은 어떤 방식으로 해외 시장에 진출하는가를 선택하는 문제이다. 해외 시장 진입 방식은 프랜차이즈이거나 라이선싱과 같은 계약에 의한 진입 방식, 합작 투자, 단독 투자와 같은 해외 직접 투자 방식, 수출에 의한 진입 방식이 있다. 이런 진입 방식의 선택에 따라 자원의 투입 정도와 통제 수준이 달라지며, 성공 가능성과 함께 위험의 정도도 달라진다. 각 진입 방식은 여러 가지 요인에 의해 선택되는데, 계약 방식과 전략적 제휴, 합작 투자는 본사의 비교적 낮은

수준의 통제와 자원 투자를 요구하지만, 단독 투자와 인수 및 합병은 본사의 비교적 높은 수준의 통제와 자원 투자가 필요하다(한국의식연감 2006). 또한, 진입 방식을 선택한 후에는 많은 시간과 자금의 추가적인 투입 없이 한 진입 방식에서 다른 진입 방식으로 바꾸는 것은 힘들기 때문(방호열 1997)에 진입 방식의 결정은 해외 진출 시 가장 중요한 결정이라 할 수 있다.

다행히 최근 서비스 기업의 해외 진출이 활발해짐에 따라 제조업을 중심으로 연구되어 왔던 논문을 토대로, 제조업과의 비교에 초점을 맞춘 서비스산업의 해외 시장 진입 전략에 관한 실증적 연구(Bang HY · Lee SK 1998; Yoo SH · Kim SS 2000; 윤성환 2001; 이동인 2001; 최웅식 2002)들이 잇달아 나와 매우 고무적이라 할 수 있다.

따라서 본 연구는 서비스업 중에서도 외식기업을 대상으로 해외 시장에 진출할 때 직면하게 되는 여러 가지 요인이 어떻게 진입 방식에 영향을 미치는지를 규명하고, 서비스업을 중심으로 검증되어 왔던 모형이 외식기업의 해외 진출을 설명할 수 있는지 검증함으로써 추후 해외에 진출하고자 하는 외식기업에 기초 자료를 제공하고자 한다.

또한, 본 연구는 기존의 연구들이 여러 서비스업종을 대상으로 조사하였던 것과 비교하여 외식기업이라는 단일 업종을 연구 대상으로 설정함으로써 외식산업의 특성을 보다 더 잘 이해하는 효과를 가질 수 있을 것으로 사료된다.

II. 해외 시장 진입 방식에 관한 이론적 배경

1. 기업 특성 요인에 관한 선행 연구

전통적으로 모기업의 규모와 자산의 통제 수준은 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 간주되어 왔다. 그러나 한동진(2005)은 서비스산업의 경우, 제조업과 달리 기업 우위가 기술 노하우에 기반을 둔 것이 아니어서 자신들의 우위의 노출 우려가

낮기 때문에 굳이 단독 투자를 고집하지 않고 하였다. 기존의 연구에서 제시된 것과 같이 기업의 규모는 해외 시장 진입 방식 결정에 영향을 미친다고 알려져 있다. 즉, 기업의 규모는 경영적·재무적 자원의 양을 나타내는데 규모가 큰 기업들은 해외 시장 진입을 위해 필요한 자원을 투자하는데 더 유리한 위치에 있을 수 있다. Han CM (2000)이 그의 연구에서 제시된 것과 같이 기업의 국제 영업 경험은 해외 시장 진입 방식 결정에 영향을 미친다. Erramilli(1991)은 해외 영업 경험이 많아질수록 모기업 중심 경영에서 현지 기업 중심 경영으로 나아간다고 보았다. 즉, 해외 영업 경험이 적은 기업은 파트너 기업의 자원을 활용하고 서로 신뢰관계를 구축할 수 있는 능력이 부족하기 때문에, 해외 사업을 직접 경영하는 방식으로 시작하였다가 해외 영업 경험이 점차 축적됨에 따라 국제 경영에 대한 지식 기반의 구축을 쌓게 되고, 따라서 프랜차이즈와 같은 저 통제방식에 자신감이 생기게 된다고 주장하였다. 모기업의 규모, 해외 영업 경험과 마찬가지로 제품 차별화 능력 또한 해외 투자를 결정하는 중요한 요인으로 간주되어왔다. 보다 차별화된 제품이나 서비스를 생산하는 기업들은 지식이나 능력을 타 기업과 공유하기를 꺼리는 경향이 있는데, 이는 그 기업들이 갖고 있는 차별화 된 우위가 타 기업에 유출되어 미래의 경쟁자로 등장하길 원치 않기 때문이다. 따라서 보다 차별화된 제품 생산 능력이 있는 기업들은 보다 높은 통제 수준의 진입 방식을 선호하게 된다는 것이다(Kim K·Lee DI 2004). 최고경영자의 성향과 지원은 해외 시장 진출에 진취적이며 적극적인 관심과 함께 해외시장에 대한 이해가 높을 것이다. 이러한 경영자가 있는 기업은 해외 시장에서 점유율 증대 및 매출 성장에 대해 의욕이 높을 것이며, 기업의 마케팅 전략의 에 보다 적극적일 것이다. 그러므로 경영자의 성향과 지원이 한국 외식기업의 해외 시장 진입 방식에 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 특히 Kang DK와 Han YI(2007)는 중소기업 최고

경영자의 해외 시장 경험과 국제화 의지는 기업의 국제화에 많은 영향을 미치며, 최고경영자의 국제화 의지가 높으면 높을수록 보다 더 높은 수준의 통제를 요하는 해외 진출을 시도할 가능성이 높다고 하였다.

2. 해외 시장 환경 요인에 관한 선행 연구

목표 해외 시장에 관심이 있는 기업은 선택적 전략을 사용할 것으로 기대되며, 보다 매력적인 시장으로의 진입을 선호하게 된다. 그 이유로 허영도(2008)는 그러한 시장에서 보다 높은 수익을 확보할 수 있는 기회가 더 많기 때문이라고 하였다.

현지 시장에서의 투자 위험이란 그 국가에서의 기업의 사활 및 수익성에 결정적인 역할을 하는 현재의 정치 경제적 여건, 정부 정책 등이 지속될 것인가에 대한 불확실성으로 인해 나타난다. 따라서 Bang HY과 Lee SK(1998)는 수요 불확실성이 높을수록 단독 투자 대신에 더 낮은 통제 방식인 합작 투자를 선호한다고 하였다.

Agarwal & Ramaswami(1992)는 시장 수요가 크다고 하더라도 시장 수요의 변동성이 심하다면, 진출 기업은 이러한 환경 변화로 인한 추가적인 위험을 회피하려고 할 것이며, 따라서 시장 수요의 불확실성이 높을수록 이에 따른 위험을 회피하기 위해 협력 진출 방식을 선택하게 된다고 하였다.

Root(1987)는 해외 시장국의 무역 장벽이 기업의 해외 시장 진입 방식 선택에 미치는 영향은 해외 시장 정부가 부과하는 장벽 정도가 높을수록 높은 통제 수준의 해외 진출 방식보다 낮은 통제 수준의 해외 시장 진출을 하게 될 것이라고 하였다. 이것은 수입 규제 시 이를 회피하기 위해서 외부 마케팅 조직을 통하는 것보다는 내부 조직을 통해서 해외 시장에 직접 진입하는 것이 유리하기 때문이다(Anderson·Gatignon 1986).

일반적으로 현지국 시장과 본국 시장 간의 지리적 거리가 멀수록 기업은 많은 통신 및 수송비, 감독 비용 및 감시 비용이 소용되기 때문에 해외

시장 진입에 관한 의사 결정시에도 지리적 거리가 분석의 대상이 되기도 한다. 한동진(2005)은 문화적 거리에 대한 선행 연구에서 통계와 자원의 투여 정도를 기준으로 하여 문화적 차이로 인한 입지의 비 친숙성이 높을수록 내부화 수준이 높은 단독 투자를 꺼린다고 하였다.

III. 연구 방법

1. 연구 모형 및 가설 설정

본 연구는 서비스 기업의 해외 직접 투자를 설명한 Dunning(1988)의 절충이론을 바탕으로 기존 연구(윤성환 2001; 이동인 2001)에서 외식기업의 해외 시장 진입 방식에 영향을 줄 것이라 기대되는 변수를 외식기업 특성 요인과 현지 시장 환경 요인으로 범주화하고 가설을 설정하였다. 연구에 사용된 진입 방식은 단독과 합작으로 구분하여 측정하였다.

이와 같은 내용을 중심으로 <Fig. 1>과 같은 연구 모형을 설계하였다.

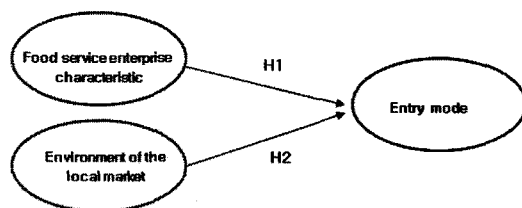
가설 1. 해외 시장 진입 방식은 외식기업 특성 요인에 의해 결정될 것이다.

1-1: 외식기업의 규모가 작을수록 단독 진입 방식을 선택할 것이다.

1-2: 외식기업의 국제 영업 경험이 많을수록 단독 진입 방식을 선택할 것이다.

1-3: 외식기업의 제품 차별화 능력이 높을수록 단독 진입 방식을 선택할 것이다.

1-4: 외식기업의 브랜드 가치가 높을수록 단독 진입 방식을 선택할 것이다.



<Fig. 1> Research model.

1-5: 외식기업의 최고경영자의 의지가 높을수록 단독 진입 방식을 선택할 것이다.

가설 2. 해외 시장 진입 방식은 현지 시장 환경 요인에 의해 결정될 것이다.

2-1: 현지 시장의 수요 불확실성이 작을수록 단독 진입 방식을 선택할 것이다.

2-2: 현지 시장의 무역 장벽이 작을수록 단독 진입 방식을 선택할 것이다.

2-3 현지 시장의 사회·문화적 거리가 가까울수록 단독 진입 방식을 선택할 것이다.

2. 조사 대상 및 조사 기간

본 연구의 조사 대상은 2008년 7월 현재 직접 투자(한국에 본사가 있으며, 해외에 직영점, 또는 직영과 가맹을 운영)로 해외 시장에 진출하여 현재 영업을 하고 있는 외식기업으로 하였다. 표본 기업은 선행 연구(이용석 2006; 윤인상 2007)와 한국외식연감(2005; 2009), 인터넷과 신문 기사를 종합적으로 고려하여 72개 기업을 파악하였으나, 전화번호 파악 불능, 해외 철수, 직접 투자가 아닌 경우 등을 제외하고 29개 기업을 표본기업으로 선정하였다. 그러나 설문과정에서 설문을 꺼려한 기업과 담당자 부재로 설문을 하지 못하는 기업을 제외하고 최종 24개 기업을 표본기업으로 하였다.

조사 기간은 2008년 8월 22일부터 28일까지 심층 면접 대상을 통해 예비 설문을 하였으며, 예비 설문을 통해 수정·보완을 거쳐 2008년 9월 2일부터 10월 7일까지 36일간 실시하였다.

3. 조사 내용과 분석 방법

본 연구의 설문 조사 대상은 설문의 내용상 해외의 매장에 대하여 잘 알고 있고 진출 당시부터 업무를 담당하고 있거나 인수 인계 받은 외식기업 본사의 최고관리자, 중간관리자, 담당자로 하였다. 설문지는 배부 전에 미리 기업에 전화나 방문을 통하여 협조를 요청한 후 직접 방문하거나 메일, 팩스를 통하여 응답자가 직접 기입하는 자기기업식

설문지법(self-administered questionnaire survey)을 사용하였다. 설문에 부족한 부분은 전화와 면담을 통한 각각의 개별 면접법(personal interview)을 이용하였다. 조사 결과 총 42개의 설문지가 회수되었는데, 이 중 중복되거나 부적합하게 작성된 설문지 2부를 제외한 40개 설문지가 실증 분석에 사용되었다. 연구 대상 기업에 비해 설문지가 많은 이유는 외식기업 중 2개 이상의 브랜드가 있는 경우, 해외 진출국이 2개 이상인 경우, 각각 설문지를 수집하였기 때문이다.

설문지의 구성은 기업의 규모 1문항, 국제 영업 경험 2문항을 비율척도로 측정하였고, 제품 차별화 5항목, 최고 경영자의 의지 4항목, 수요 불확실성 3항목, 무역 장벽 3항목, 사회·문화적 거리 3문항 등을 5점 척도(1점 “전혀 그렇지 않다”~5점 “매우 그렇다”)를 이용하여 측정하였다.

본 연구에서 수집된 데이터는 SPSS 15.0(ver.)을 이용하여 조사 대상 기업의 특성 및 현황 등의 파악을 위해서 빈도분석과 기술통계분석을 사용하였고, 본 연구에서 사용된 척도의 타당도와 신

뢰도를 파악하기 위해서 요인 분석과 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도분석을 하였으며, 변인간의 상관관계를 파악하기 위해서 Pearson의 상관관계분석을 이용하였다. 마지막으로 해외 시장 진입 방식에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해서는 이분형 로지스틱 회귀분석(binary logistics regression analysis)을 실시하였다.

IV. 실증 분석

1. 기초통계분석

1) 조사 대상 기업의 일반사항

〈Table 1〉은 조사 대상 기업의 일반사항으로 외식기업 설립 년도, 규모 및 해외 매출 비율을 분석하였다. 외식기업의 설립 년도는 1990년 이전이 10개 기업(25.0%), 1991~1999년 20명(50.0%), 2000년 이후 10개 기업(25.0%)으로 각각 나타났다. 국내 점포 수는 50개 이하 10개 기업(25.0%), 51~200개 이하 10개 기업(25.0%), 201~1,000개

〈Table 1〉 Results of the frequency analysis on the demographic characteristics

Classification	Item	Frequency(%)		Total
		WOS	JV	
Foundation of a food service enterprise	Before 1990	8(25.0)	2(25.0)	10(25.0)
	1991~1999	17(53.1)	3(37.5)	20(50.0)
	After 2000	7(21.9)	3(37.5)	10(25.0)
Number of stores	Less 50	7(21.9)	3(37.5)	10(25.0)
	Less 51~200	7(21.9)	3(37.5)	10(25.0)
	Less 201~1,000	9(28.1)	2(25.0)	11(27.5)
	Over 1,000	9(28.1)	0(0.0)	9(22.5)
Number of staff	Less 50	6(18.8)	4(50.0)	10(25.0)
	51~100	10(31.3)	2(25.0)	12(30.0)
	Over 101	16(50.0)	2(25.0)	18(45.0)
Sales revenue of the overseas market	Under 5%	9(28.1)	0(0.0)	9(22.5)
	5~10%	12(37.5)	3(37.5)	15(37.5)
	Over 11%	5(15.6)	5(62.5)	10(25.0)
	No answer	6(18.8)	0(0.0)	6(15.0)
Total		32(100.0)	8(100.0)	40(100.0)

11개 기업(27.5%), 1,001개 이상 9개 기업(22.5%)으로 각각 파악되었다. 종업원은 50명 이하 10개 기업(25.0%), 51~100명 12개 기업(30.0%), 101명 이상 18개 기업(45.0%)으로 구성되었다. 전체 매출액 대비 해외 매출 비율은 5% 미만인 9개 기업(22.5%), 5~10%는 15개 기업(37.5%), 11% 이상은 10개 기업(25.0%), 무응답 6개 기업(15.0%)으로 각각 나타났다.

2) 조사 대상 기업의 해외 진출 현황

<Table 2~5>는 조사 대상 기업의 해외 진출 현황으로 진출 국가, 진출 년도, 진입 방식, 진출 업종을 분석하였다. 먼저 진출 국가에 대해서 살펴보면 총 23개 기업에서 40개 해외 진출 사업을 진행하였으며, 그 중 중국 진출이 29개 기업(72.5%)으로 가장 많았고, 다음 홍콩 진출 4개 기업(10%), 미국 진출 3개 기업(7.5%), 일본, 스페인, 영국 등 진출은 각각 1개 기업(2.5%)으로 나타났다. 해외 진출 년도는 2006년이 13개 기업(32.5%)으로 가장 많았으며, 다음 2005년 6개 기업(15%), 2004년 7개 기업(17.5%) 등으로 나타나 최근 3년 간 진출한 사업이 반수를 넘는 것으로 파악되었다. 해외 시장 진입 방식은 단독 진입 방식이 31개 기업(77.5%)으로 대다수를 차지하였으며, 합작 진입 방식은 9개 기업(22.5%)으로 나타났다. 해외 진출 업종은 한식이 15개 기업(37.5%)으로 가장 많았고, 다음

<Table 2> Countries

Item	WOS	JV	Total
	Frequency(%)		
1990	1(3.1)	0(0.0)	1(2.5)
1998	0(0.0)	1(12.5)	1(2.5)
2000	1(3.1)	0(0.0)	1(2.5)
2002	1(3.1)	2(25.0)	3(7.5)
2003	7(21.9)	1(12.5)	8(20.0)
2004	6(18.8)	1(12.5)	7(17.5)
2005	5(15.6)	1(12.5)	6(15.0)
2006	11(34.4)	2(25.0)	13(32.5)
Total	32(100.0)	8(100.0)	40(100.0)

<Table 3> Year of entering the overseas market

Item	WOS	JV	Total
	Frequency(%)		
USA	2(6.25)	1(12.5)	3(7.5)
Japan	1(3.1)	0(0.0)	1(2.5)
China	24(75.0)	4(50.0)	28(70.0)
Philippines	0(0.0)	1(12.5)	1(2.5)
Vietnam	0(0.0)	1(12.5)	1(2.5)
Spain	1(3.1)	0(0.0)	1(2.5)
UK	0(0.0)	1(12.5)	1(2.5)
HK	4(12.5)	0(0.0)	4(10.0)
Total	32(100.0)	8(100.0)	40(100.0)

<Table 4> Entry mode in the overseas market

Item	Frequency(%)
Wholly owned subsidiaries	9(22.5)
Joint venture	31(77.5)
Total	40(100.0)

<Table 5> Type of business in the overseas market

Item	WOS	JV	Total
	Frequency(%)		
Koran food	12(37.5)	3(37.5)	15(37.5)
Japanese food	0(0.0)	2(25.5)	2(5.0)
Bakery	4(12.5)	0(0.0)	4(10.0)
Snack	4(12.5)	0(0.0)	4(10.0)
Fast food	0(0.0)	1(12.5)	1(2.5)
Pizza	1(3.1)	1(12.5)	2(5.0)
Chicken	7(21.9)	0(0.0)	7(17.5)
Beverage	2(6.25)	1(12.5)	3(7.5)
Bar	2(6.25)	0(0.0)	2(5.0)
Total	32(100.0)	8(100.0)	40(100.0)

으로 치킨 7개 기업(17.5%), 베이커리와 분식이 각각 4개 기업(10%)으로 나타났다.

2. 측정항목의 타당성과 신뢰도 검증

본 연구에서는 먼저 다중항목척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로 측정도구

에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 Cronbach's α 계수를 사용하였다. 신뢰성 계수는 0.6 이상을 기준으로 하였다(서의훈 2002).

타당성(validity)은 요인 분석을 이용하였고, 요인추출은 일반적으로 측정된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA: principal component analysis)을 이용하였다. 초기에 구한 요인의 명확한 해석을 위해 요인회전은 직각회전인 varimax 방식을 이용하였으나, 타당성을 검증하는데 필요한 표본의 수가 40개로 제한되어 다항목 척도를 사용한 모든 항목을 포함시키지 않고 세 개의 변수별로 독립적으로 요인 분석을 하였다. 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)은 일반적으로 단일차원에 대한 요인 분석의 경우 0.40 이상이면 유의적이라고 할 수 있다(Lim JW 1996).

1) 외식기업 특성 요인의 타당성 및 신뢰도 분석

<Table 6>은 연구에 사용된 측정변수의 타당성과 신뢰도 분석을 실시한 결과로 외식기업 특성 요인 8개에 대한 요인 분석 결과, 총 3개의 요인으로 구성되었다. 그러나 '해외 사업에 대한 주요 의사 결정권이 높다'는 별개의 요인으로 구성되어 있어 이를 제거하였다. 그 결과, 전체 설명력은

73.5% 가량으로 높게 나타났다. 또한, 나머지 8개 문항은 모두 각 요인과의 상관 정도를 나타내는 요인 적재치(factor loading)가 0.60 이상이며, 2개 요인에 동시에 높은 상관을 보이는 문항은 나타나지 않아 집중타당성과 판별타당성이 적합하다고 판단된다.

따라서 요인 1은 제품 자체의 차별화와 관련된 사항으로 이를 '제품 차별화 요인'으로 명명하였다. 요인 2는 최고경영자와 관련된 사항으로 이를 '최고경영자 의지'로 명명하였으며, 요인 3은 브랜드와 기존 시장의 성공 정도와 관련된 문항으로서 이를 '브랜드 가치'로 명명하였다. 또한, 각 요인을 구성하는 문항들은 모두 0.60이상의 신뢰도를 보이고 있어 문항의 내적 일관성은 유지되고 있어 적합하다고 판단된다.

2) 현지 시장 환경 요인의 요인 분석 및 신뢰도 분석

<Table 7>은 연구에 사용된 측정변수의 타당성과 신뢰도 분석을 실시한 결과이다. 현지 시장 환경 요인 9개 문항에 대한 요인 분석 결과, 총 3개의 요인으로 구성되었으며, 전체 설명력은 73.1%가량으로 높게 나타났다. 또한, 9개 문항이 모두 각 요인과의 상관 정도를 나타내는 요인 적재치(factor loading)가 0.60 이상이며, 2개 이상의 요인에 동시에 높은 상관을 보이는 문항은 나타나지 않아

<Table 6> Results of the factor analysis and the reliability analysis on the characteristic factors of food service enterprises

Factor	Attributes	Factor loadings	Eigen value	Cronbach's α
Factor 1 Product differentiation	Uniqueness	0.846	2.334	0.728
	Competitive power	0.797		
	R&D intensity	0.700		
Factor 2 CEO's will	Intention will for a local market	0.937	1.908	0.766
	Interest in a local market	0.845		
	Level of action for global management	0.517		
Factor 3 Brand power	High-grade	0.853	1.636	0.667
	Successful products & services	0.835		

〈Table 7〉 Results of the factor analysis and the reliability analysis on the environment factors of a local market

Factor	Attributes	Factor loadings	Eigen value	Cronbach's α
Factor 1 Sociocultural gap	Geographical distance	0.853	3.009	0.655
	Socio-psychological gap	0.840		
	Communication	0.839		
Factor 2 Uncertainty of demand	Demand of change of a local market	0.912	2.177	0.810
	Demand of instability of a local market	0.838		
	Potential competitor	0.739		
Factor3 Trade barrier	Danger of confiscation	0.809	1.391	0.599
	Policy differentiation	0.720		
	Government control	0.561		

집중타당성과 판별타당성이 적합하다고 판단된다.

따라서 요인 1은 지리적 거리, 사회·심리적 거리, 의사소통 등으로 나타나 '사회·문화적 거리'로 명명하였다. 요인 2는 현지 시장 수요 변화, 현지 시장의 수요 불안정, 잠재적 경쟁자 등으로 나타나 '수요 불확실성'으로 명명하였다. 요인 3은 현지 정부의 무역 규제와 관련된 사항으로 '무역 장벽'이라고 명명하였다. 또한, 각 요인을 구성하는 문항들은 대부분 0.60 이상의 신뢰도를 보이고 있어 문항의 내적 일관성은 유지되고 있어 적합하다고 판단된다. 요인 3인 무역 장벽의 신뢰도는 0.599로 다소 낮으나 크게 문제가 되지는 않다고 사료된다.

3. 상관관계 분석

해외 진출 외식기업의 진입 방식에 관한 이분형 로지스틱 회귀분석에 앞서 본 연구에서 투입되는 독립변수들인 기업 규모, 국제 영업 경험, 제품 차별화, 브랜드 가치, 최고경영자 의지, 수요 불확실성, 무역 장벽, 사회·문화적 거리와 종속변수인 진입 방식간의 상관관계를 파악하였다.

먼저 독립변인간의 상관관계를 통해서 지나치게 높은 상관으로 인한 추정의 오류인 다중공선성문제가 있는지를 파악한 결과, 최대 0.588의 상관관계가 나타나 문제가 없는 것으로 사료된다.

다음으로 독립변인과 종속변인과의 상관을 파

〈Table 8〉 Results of the correlation analysis

Factor	Business size-1	Business experience-2	Product differentiation-3	Brand power-4	CEO will-5	Uncertainty of demand-6	Trade barrier-7	Sociocultural gap-8	Entry mode-9
1	1								
2	0.387*	1							
3	0.024	-0.060	1						
4	0.076	0.247	0.007	1					
5	0.157	-0.087	0.518**	-0.183	1				
6	0.127	-0.069	-0.134	0.120	-0.084	1			
7	0.202	0.172	0.062	0.019	-0.108	0.571**	1		
8	0.336*	0.191	0.010	-0.071	-0.141	0.422**	0.667**	1	
9	-0.121	0.020	-0.248	0.111	-0.146	-0.252	-0.215	-0.339*	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

악해 보면 진입 방식은 사회·문화적 거리와 상관성이 유의한 것으로 파악되었다.

4. 가설 검증과 고찰

외식기업 특성 요인과 현지 시장 환경 요인이 진입 방식 결정에 미치는 영향 관계를 검증하기 위해 진입 방식을 단독과 합작으로 설정하여 이분형 로지스틱 회귀분석(binary logistics regression analysis)을 적용하였다. 종속변수는 단독=1, 합작=0으로 설정하고 기업 규모, 국제 영업 경험, 제품의 차별화, 브랜드 가치, 경영자의 의지, 수요 불확실성, 무역 장벽, 사회·문화적 거리를 독립 변수로 설정하였다.

〈Table 9〉와 같이 외식기업 특성 요인과 현지 시장 환경 요인을 모두 고려하여 한국 기업의 해외 외식시장 진출 방식 결정에 미치는 영향을 분석한 결과, 모형의 설명력은 85.0%로 나타났다. 외식기업 특성 요인 중에서는 기업 규모, 국제 영업 경험, 제품 차별화, 최고경영자 의지가 해외 시장 진입 방식 결정에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 현지 시장 환경 요인 중에서는 수요 불확실성, 무역 장벽, 사회·문화적 거리가 해외 시장 진입 방식 결정에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p < 0.05$).

구체적인 분석 결과를 토대로 가설을 검증해 보면 다음과 같다.

외식기업 특성 요인을 먼저 살펴보면, 기업 규모는 부(-)의 영향을 미치고 있어, 기업 규모(종사원수)가 작을수록 합작보다는 단독 진입 방식을 선택하는 가능성이 높았다. 이러한 결과는 규모가 큰 기업들은 다른 기업들과의 제휴나 합작 투자를 통한 네트워크를 구축하여 더욱 확대된 규모의 우위를 누리려는 경향이 있어 합작 진입 방식을 선호하지만 한국 외식기업은 일반적으로 해외 투자 경험이 거의 없고, 중소기업이 갖는 경영자원의 제약이라는 특수성 때문에 효과적인 통제 가능한 단독을 선택한 것으로 사료된다. 국제 영업 경험의 부호는 예상과 달리 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 제품 차별화는 정(+)의 영향을 미치고 있어 제품 차별화 정도가 높을 경우 합작보다 단독 진입 방식을 선택할 가능성이 높은 것으로 파악되었다. 이는 Agawal & Ramaswami(1993), Erramilli(1990)의 연구에서와 같은 결과로 외식기업 제품(메뉴, 서비스)의 특성상 이를 타 기업과 공유하기 어려운 것과 관련이 있는데, 외식기업은 합작이 끝날 경우 제품에 대한 누출 우려가 크기 때문으로 사료된다. 브랜드

〈Table 9〉 Results of the binary logistics regression analysis on entry modes in the overseas market for food service enterprises

Factor	Item	B	S.E.	Wald	df	p	Exp(B)	95.0% confidence interval for EXP(B)	
								Under	Over
Factor 1	Business size	-0.020	0.007	8.802	1	0.003*	0.980	0.967	0.993
	Business experience	-0.837	0.310	7.300	1	0.007**	0.433	0.236	0.795
	Product differentiation	19.169	6.690	8.211	1	0.004*	21.311	4.323	104.800
	Brand power	-1.201	0.943	1.622	1	0.203	0.301	0.047	1.911
	CEO' will	4.275	1.398	9.354	1	0.002**	7.899	4.644	11.162
Factor 2	Uncertainty of demand	-4.807	1.467	10.734	1	0.001**	1.349	1.098	2.034
	Trade barrier	-2.912	0.970	9.016	1	0.003**	0.054	0.008	0.364
	Sociocultural gap	-16.815	5.609	8.987	1	0.003**	2.180	1.475	9.124
	Constant	-127.696	41.814	9.326	1	0.031	0.000		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

가치요인의 부호는 예상과 같이 부(-)의 영향을 미치지만 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 최고경영자 의지는 예상과 같이 정(+)의 영향을 미치고 있어 최고경영자의 의지가 높을수록 합작 진출보다 단독으로 진출할 가능성이 높아지는 것으로 파악되었다. 이는 한국 외식기업은 종업원 수가 100명 내외의 중소기업이 대부분으로 기업이 당면한 각종 문제의 결정을 최고경영자가 직접 내리기 때문으로 사료된다. 현지 시장 환경 요인의 경우, 수요 불확실성은 부(-)의 영향을 미치고 있어 수요불확실 정도가 높을수록 합작보다는 단독 진입 방식을 선택할 가능성이 높아지는 것으로 파악되었다. 이는 기존의 연구(Yoo SH·Kim SS 2000; Bang HY·Lee SK1998)와 같은 결과이다. 즉, 한국의 서비스 기업들은 수요의 불확실성이 크면 이들 불확실성이 주는 위험을 공유하기 위해서 합작 투자를 한다는 연구와 상반되는 결과로 무역 장벽은 부(-)의 영향을 미치고 있어 무역 장벽이 낮을수록 합작 진출보다는 단독 진출을 선택할 가능성이 높아지는 것으로 파악되었다. 이는 선행 연구(Brauthers 1995; Contractor & Kundu 1998)와 같은 결과로 외식기업의 해외 진출 초기에는 무역 장벽이 높고 현지국 정부의 정책에 효과적으로 대응하기 위하여 합작 투자를 많이 하였으나, 우루과이 라운드(UR)를 통해 관세 및 비관세 장벽이 크게 낮아졌으며, 조사 대상 외식기업의 80%가 진출해 있는 중국의 경우도 2000년대 이후로 점점 무역에 대한 조건을 완화하고 있기 때문으로 사료된다. 사회·문화적 거리는 부(-)의 영향을 미치고 있어 사회·문화적 거리가 멀수록 합작 진출보다는 단독 진출을 선택할 가능성이 높아지는 것으로 파악되었다. 이는 한동진(2005)이 그의 연구에서 밝혔듯이 사회·문화적 차이가 크다면 진출할 현지 시장에 대해 더욱 자세한 정보가 요구되고 시장 통제와 내부 조직의 관리가 어려워져 합작 투자를 선호하기 때문으로 사료된다.

V. 결론 및 제언

본 연구의 분석 결과를 통하여 나타난 결과를 요약하면 다음과 같다.

연구를 수행하기 위한 조사 대상 기업의 일반적인 특징에 대하여 알아본 결과, 해외에 진출한 국내 외식기업의 설립 년도는 1990~1999년이 가장 많이 나타났으며, 국내 점포 수는 201~1,000개 이하가 가장 많은 것으로 나타났는데, 이처럼 점포 수 편차가 심한 것은 가맹과 직영을 하는 기업의 점포 수에 편차가 심하기 때문인 것으로 사료된다. 종업원은 101명 미만이 가장 많은 것으로 나타나 아직까지 우리나라 외식기업의 규모가 그리 크지 않음을 단적으로 보여 주고 있다. 진출 국가는 중국이 가장 많았으며, 홍콩, 미국, 동남아 순으로 중국을 비롯한 동남아와 일본 진출이 많은 것으로 나타났다. 진출 년도는 2003년 이후부터 증가하는 것으로 나타났으며, 1999년 이전은 미비한 것으로 나타나 외식기업의 해외 진출이 그리 오래 되지 않았음을 확인할 수 있다. 진입 방식은 단독(80%)이 압도적으로 많은 것으로 나타났다.

외식기업의 해외 시장 진입 방식 결정 요인의 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 외식기업 특성 요인 중에서는 기업 규모, 국제 영업 경험, 제품 차별화, 최고경영자 의지가, 현지 시장 환경 요인은 수요 불확실성, 무역 장벽, 문화거리가 진입 방식 결정에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p < 0.05$).

둘째, 외식기업 특성 요인의 경우 기업 규모는 작을수록, 제품 차별화 정도와 최고경영자의 의지가 높을수록 단독으로 진출할 가능성이 높은 것으로 파악되었다. 이는 조사 대상 외식기업의 경우 종사원수로 봤을 때 거의 중기업(100명 이상~300명 이하) 수준으로 해외 투자 경험이 거의 없으며, 진출 국가의 과반수 이상이 중국으로 집중되었기 때문으로 사료된다.

셋째, 현지 시장 환경 요인은 수요 불확실 정도

와 무역 장벽이 낮을수록, 사회·문화적 거리가 가까울수록 단독 진출을 선택할 가능성이 높은 것으로 파악되었다. 이는 조사 대상기업의 진출 국가가 중국과 동남아, 일본에 집중되어 있어서 현지 시장에 대해 어느 정도 정보가 파악되고 있으며, 따라서 빠르게 대처할 수 있는 능력이 있기 때문으로 분석되어진다.

본 연구를 통해 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 제조업과 서비스 기업의 해외 진출을 설명하는 기존의 절충이론을 기본으로 만든 외식기업의 해외 시장 진입 방식 결정 모형은 85.0% 설명력을 나타내 외식기업에도 적절한 모형이라 사료된다.

둘째, 진입 방식은 해외 진출 시 가장 중요한 선택임에도 불구하고 해외 진출에 관한 실증 연구가 부족하므로 본 연구를 통해 해외에 진출하고자 하는 외식기업에 기초 자료로 제공될 수 있다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 조사 대상 기업으로 해외에 진출한 외식 기업을 전수 조사하였으나 표본수가 적다는 한계를 가지고 있으므로 연구 결과의 일반화가 어렵다는 단점을 가지고 있다.

둘째, 해외 시장 진입 방식으로 프랜차이즈이나 라이선스같은 계약 방식의 다양한 진입 방식을 고려하지 못하고 직접 투자 방식인 단독과 합작 두 가지 진입 방식으로 한정하여 외식기업의 특성을 완전히 반영하지 못하였다.

따라서 추후 다양한 진입 방식을 고려한 외식기업의 표본 수를 늘린 후속 연구가 반드시 필요하며, 진입 후에 현지에 적응하기 위한 현지화에 대한 연구와 투자 성과에 대해서도 검증할 필요가 있다고 사료된다.

한글초록

세계의 많은 기업들이 세계 시장을 목표로 다국적 경영 활동을 전개함에 따라 외식기업도 해외 시장 진출에 박차를 가하고 있다. 그러나 많은

외식기업들이 시장 조사 및 진입 전략, 마케팅, 현지화 등 경영 전략을 장악하지 못하므로 인해 실패를 거듭하고 있다. 따라서 본 연구는 해외 진출할 때 고려되는 여러 가지 요인을 종합하여 국내 외식기업의 해외 진출을 설명할 수 있는 모형을 개발하고자 하였다. 이를 통해 제조업을 중심으로 검증되어 왔던 해외 시장 진입 방식 선택에 관한 이론적 모형이 외식기업의 해외 진출을 설명할 수 있는 일반적 모형이 될 수 있는가를 검증하고, 외식기업의 해외 시장 진입 방식에 영향을 미치는 요인을 분석하고자 한다. 본 연구의 대상은 직접 투자로 해외 시장에 진출하였으며, 2008년 7월 현재 한국에 본사가 있고 해외 시장에 진출한 지 2년 이상된 외식기업으로 한정하였다. 실증 분석을 위한 설문지는 자기기업식 설문 조사를 이용하였다. 실증 분석은 SPSS win 15.0을 활용하여 기술 통계분석, 타당성분석, 신뢰성분석, 카이제곱분석, 분산분석, 상관분석, 이분형 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 국내 외식기업의 해외 시장에서의 진입 방식 결정 모형의 설명력은 85.0%로 나타났다. 둘째, 외식기업 특성 요인은 기업 규모가 작을수록, 제품 차별화 정도가 높을수록, 최고경영자의 의지가 높을수록 해외 시장에 단독 진입 방식을 선택할 가능성이 높은 것으로 파악되었다. 셋째, 현지 시장 환경 요인의 경우 수요 불확실 정도가 낮을수록, 무역 장벽이 낮을수록, 사회·문화적 거리가 가까울수록 해외 시장에 단독 진입 방식을 선택할 가능성이 높은 것으로 파악되었다.

참고문헌

- 고진칠 (2000). 한국외식산업의 중국시장 진출 방안에 관한 연구. 고려대학교, 3-10, 서울.
- 김유미 (2007). 한국 외식 프랜차이즈 기업의 글로벌 경영전략에 관한 연구. 숙명여자대학교, 21-57, 서울.
- 서의훈 (2002). SPSS 통계분석. 자유아카데미, 128-

- 138, 서울.
- 윤성환 (2001). 한국 서비스 기업의 중국진출 형태에 관한 결정요인 분석. *경희대학교*, 200-213, 서울.
- 윤인상 (2007). 한국 프랜차이즈 산업의 국제 경쟁력 강화방안. *조선대학교*, 167-182, 광주.
- 이동인 (2002). 다국적 호텔기업의 해외 시장 진입 방식 결정요인. *계명대학교*, 123-145, 대구.
- 장승진 (2006. 6월). 우리 외식상품의 세계화를 위한 정책방향. *한국외식경영학회 춘계학술대회*, 여의도 전경련회관 국제회의실, 11-15.
- 이용석 (2005). 외식기업 해외 시장 진출의 문화적 결정요인에 관한 연구. *경기대학교*, 1-10, 서울.
- 최용식 (2002). 국내 프랜차이즈업체의 국제화에 관한 연구. *광운대학교*, 134-155, 서울.
- 한국외식연감 (2006). *한국외식연감*. 한국외식정보, 377-396, 서울.
- 한동진 (2005). 기업의 해외 시장 진입 방식의 선택과 결정요인에 관한 실증연구: 한국IT산업을 대상으로. *한국외국어대학교*, 87-105, 서울.
- 허영도 (2006). *글로벌 시대의 국제 경영론*. 대명출판사, 325-349, 서울.
- Anderson E · Gatignon H(1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and proposition. *J International Business Studies* 17(Fall):1-26.
- Agarwal S · Ramaswami N(1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership: Location and internationalization factors. *J International Business Studies* 23(1):1-27.
- Bang HY(1998). On the relationship among the entry mode, strategic management and performance. *J Marketing Management* 3(1):1-32.
- Bang HY · Lee SK (1998). Determinants of Korean service firms' foreign market entry mode selection. *Korea Trade Rev* 23(3):39-64.
- Brouthers KD (1995). The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. *Management International Rev* 35(1):7-28.
- Contractor FJ · Kundu SK (1998). Modal choice in world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *J International Business Studies* 29(2):325-358.
- Daily Foodi News (2009). “대한민국 식재료수출협회 창립총회 개최”, 4월 16일.
- Erramilli MK (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firm. *J International Business Studies* 22(3):479-501.
- Han CM (2000). Korean marketing in China: Strategy - performance relationships. *Korea Marketing Rev* 5(2):1-12.
- Han YO (2003). The study on Korea food service industry status of advancing into Chinese market: Center on Shim-yang region of China. *Korean J Culinary Res* 9(1):140.
- Kang DW (2003). A study for advancing into European market of Korean cuisine & the comparison between Korean cuisine culture and European cuisine culture. *Korean J Culinary Res* 9(3):89.
- Kang TK · Han YI (2007). An empirical study on the determinants of internationalization process of Korean manufacturing firms. *Korean Academic Soc Business Administration* 36(1):91-112.
- Kim K · Lee DI (2004). Determinants of foreign market entry mode by multinational hotel companies. *Korean Academic Soc Business Administration* 33(1):47-63.
- Lim SW (1992). Relationship marketing and relationship merit. *Korea Marketing Rev* 7(1):173-195.
- Song YM (2000). Foreign market entry mode choice by Korean firms. *Korean Assoc Business Studies* 22(2):237-251.
- Yoo SH · Kim SS (2000). An empirical analysis on the internationalization model of Korean

service firms. *Korean Academy International Business* 11(2):187-216.
 Root FR (1987). *Entry Strategies for International Market*. Lexington Book, 2-5, Lexington Massachusetts.

2009년	8월 14일	접	수
2009년	10월 21일	1차	논문수정
2010년	8월 22일	2차	논문수정
2010년	8월 31일	3차	논문수정
2010년	9월 2일	계	재 확정