

한국진출 글로벌 기업의 신속한 글로벌 성과에 관한 영향연구*

A Study on the Effects of Technology, Marketing, Network Competencies on Rapid
Globalization in Korea

한상설(Han, Sang Seol)

단국대학교 경상대학 경영학부 조교수
(hss1109@dankook.ac.kr)

목 차

I. 서론	V. 결론 및 시사점
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 연구 모형과 연구 가설	ABSTRACT
IV. 연구방법과 실증분석	

국문초록

세계 경제가 글로벌화가 가속화되고 국내 기업도 해외 시장에 진출하는 한편, 해외 글로벌 기업 또한 한국시장에 진출하여 성과를 보이고 있다. 이러한 한국 진출 기업이 한국시장에서 신속하게 성과를 보이는데 있어서 기술적 역량 요인, 마케팅 역량 요인, 그리고 해외 네트워크 요인이 신속한 글로벌 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 하였다. 또한 기업 유형에 따라 영향 관계가 있는지를 규명하는데 있다. 연구 목적을 달성하기 위하여 가설을 설정하고 이를 검증하기 위하여 구조방정식과 회귀분석을 활용하였으며 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 기술적 요인 중 기술적 혁신성과 제품 차별성은 신속한 글로벌화에 통계적으로 유의미하게 긍정적인 영향을 미치고 있어, 신속한 글로벌화에 매우 중요한 선행요인으로 해석된다. 둘째, 마케팅 요인 중 마케팅 지식획득과 브랜드 명성 또한 통계적으로 유의미하게 긍정적인 영향을 미치고 있어, 또한 신속한 글로벌 성과에 중요한 요인임을 알 수 있었다. 셋째, 한국 시장 내 네트워크 범위와 해외 네트워크 강도 또한 모두 통계적으로 유의미하게 영향을 미치고 있어, 해외 네트워크 요인은 신속하게 글로벌 성과에 매우 중요한 요인임을 밝히고 있다. 한편, 해외 자회사 기업 유형(B2C, B2B) 조절변수 효과에 대한 가설 검증으로 회귀분석을 통한 분석 결과, B2C 해외 자회사 기업이 B2B 해외 자회사 기업보다 본 연구모형에서는 설명력이 31.9% 증가를 보였다. 또한 B2C 해외 자회사의 경우 마케팅 역량이, B2B 해외 자회사의 경우 상대적으로 기술적 역량 요인이 통계적으로 유의미하게 차이가 보였다. 따라서 기업유형이 기술적, 마케팅 역량 요인 그리고 네트워크 요인이 신속한 글로벌화에 영향을 주는데 조절효과가 있음을 알 수 있었다.

결론적으로 본 연구를 통하여 실무적 측면에서는 우선 기업의 신속한 글로벌 성과를 높이기 위해서는 선행 요인 중 마케팅 요인과 기술적 요인, 한국 시장 네트워크 등은 중요한 선행 요인임을 확인하였으며, 한편 학문적으로 본 연구 결과는 기업이 신속하게 해외로 진출하는 영향요인을 체계적으로 심층 연구에 기여하였다고 여긴다.

주제어 : 신속한 글로벌 성과, 기술적 역량, 마케팅 역량, 네트워크 요인, 기업유형(B2C, B2B).

* 본 연구는 2014년도 단국대학교 교내 연구비 지원에 의한 연구임(2014-2-38912)

I. 서론

다국적 기업 해외지사들은 생소한 해외 환경에서 시장을 개척하며 현지 시장에 맞는 경영활동을 수행해야 하며, 이로 인해 발생하게 되는 현지화에 따른 마케팅 비용이 수반된다. 따라서 해외 자회사들은 현지 및 현지 시장에 대한 지식을 획득하려할 것이다.

마케팅 지식은 시장, 고객, 경쟁자 그리고 트렌드에 대한 체계화된 지식으로 특히, 혁신을 추구하고 현지시장의 선점을 적극적으로 추진하고자 하는 해외지사에게 더욱 중요한 역할을 할 수 있다(Tsai and Shih, 2004). 현지국 환경의 생소함과 이에 따른 새로운 시장 기회에 해외지사가 민감하게 반응하기 위해서는 고객과 경쟁자에 대한 마케팅 지식의 창출과 활용이 매우 중요하다. 따라서 해외시장의 선점을 위해 다국적 기업들은 그들의 대표적인 경쟁우위 중에 하나인 마케팅 지식을 개발하기 위해 상당한 노력을 기울이고 있다(Yi, 2006)¹⁾.

기업들이 신속한 해외진출 현상과 이에 따른 성과를 설명하기 위해 다양한 관점에서 연구를 진행하고 있다(McDougall et al., 1994 ; 김상지, 송재용, 2009)²⁾.

주로 중소벤처기업의 성공적 글로벌화를 설명하기 위한 다양한 이론적 접근들이 시도되고 있으나, 우선 기업의 자원을 이용한 자원기반관점이나 지식기반관점이 주요 이론적 접근법으로 이용되고 있다(Zahra & Garvis, 2000; McDougall, Oviatt & Shrader, 2003)³⁾ 그러나 중소 벤처기업이 글로벌화에 직면 시 규모, 해외 개척 비용 등 한계를 극복하며, 성공적 국제화를 설명하기 위한 또 다른 중요 요인의 하나인 네트워크에 중요성 연구도 진행되어 왔다. 중소 벤처기업의 생존과 성장을 설명하는 데 기존 자원기반 관점 이외인 외부 네트워크 활용과 구축하는 역량이 기업의 가치창조와 경영성과에 크게 기여할 수 있다고 주장하는 확장된 자원기반접근법이라 할 수 있다(Coviello & Munro, 1995; 이장호, 2004).⁴⁾

Hymer(1976)⁵⁾는 익숙하지 않은 환경과 급변하는 기술 환경 때문에 해외지사는 현지 네트워크 활용 동기는 더욱 높아지게 되며, 진입 초기 때부터 해외 지사는 어떠한 정보를 어

1) Yi, M., "International Strategies and Knowledge Transfer Experiences of MNC's Taiwanese subsidiaries," *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 2006, pp.120-125.

2) 김상지, 송재용(2009), "벤처기업의 신속한 국제화 결정요인 : 역량기반관점을 중심으로", 『벤처경영연구』, 제12권, 제1호 pp.107-131.

3) Zahra, S. A. & Gravis, D. M., "Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility." *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 2000, pp.469-492..

4) Coviello, N. E. and H. J. Munro, "Growing the Entrepreneurial Firm : Networking for International Market Development", *European Journal of Marketing*, Vol.29, 1995, pp.49-61.

5) Hymer, S. H., *The International Operations of National Firms : A Study of Foreign Direct Investment*, Unpublished Doctoral Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, 1960.

디서 어떻게 습득할 것인지 그리고 누구와 파트너십을 구축하여 현지 활동을 수행할 것인지 등등 다양한 의사결정에 있어 현지 정보가 부족하여 이와 관련된 외국인 비용을 지불하게 된다고 하였다. 이러한 연구를 바탕으로 본 연구는 한국에 진출한 글로벌 기업의 자회사가 그들의 역량을 발휘하여 신속하게 글로벌 성과를 창출하는 선행요인을 체계적으로 규명하고자 한다. 이러한 연구는 기존에 창업벤처 기업에 국한되어 연구되어 왔던 신속한 글로벌 성과에 대한 확장 연구이며, 해외 자회사의 비슷한 경영환경 속에서 심도 있고 체계적인 연구가 될 것으로 판단된다.

II. 이론적 배경

1. 신속한 글로벌화에 관한 연구

신속한 글로벌화에 대한 연구는 대부분은 신생벤처 기업이 창업과 더불어 해외시장에 진출하는 과정에서 글로벌 성과에 대한 연구가 대부분 진행되어 왔다. Oviatt과 McDougall(1994)⁶⁾은 국제신생벤처를 “설립 단계에서부터 다양한 국가에서 자원을 활용하고 제품을 판매하여 경쟁우위를 획득하려는 기업”으로 정의하고 있으며 설립 후 3년 이내에 최초 해외활동이 나타나는 기업을 국제 신생벤처로 규정하고 있다. 최근 들어 벤처기업의 신속한 국제화에 관한 연구는 환경이나 산업요인에 대한 연구에서 벤처 기업 특유의 요인(firm-specific factors)에 대한 연구로 밝히고 있는데, 기존 연구에서 등장한 요인들을 정리해보면 다음과 같다.

우선, 기술 및 제품 혁신을 통한 경쟁우위 달성과 틈새시장 소비자 밀착형 전략이 기업이 신속한 국제화를 결정하는 요인이 될 수 있다(Rennie, 1993)⁷⁾. 또한 Oviatt과 McDougall(1994)⁸⁾은 국제 신생벤처의 성공 요인으로 창업부터 글로벌 비전을 가지고 있다는 점과 국제 경험이 많은 창업자, 강력한 국제 네트워크, 선도 기술의 개발, 독특한 자산, 연관된 제품 및 서비스로의 확장 능력 등을 꼽았다. Kandasami와 Huang(2000)⁹⁾ 역시 제품 차별화 능력 및

6) 게재서, pp.45-56.

7) Rennie, M., “Global Competitiveness : Born Global,” McKinsey Quarterly, Vol.4, 1993, pp.45-52.

8) Oviatt, B. M. and P. P. McDougall, “Toward a theory of International New Ventures,” Journal of International Business Studies, Vol.24, 1994, pp.45-56

9) 게재서, pp.1-18.

비용 우위, 경영자의 국제 경험과 네트워크 등을 신속한 국제화를 하는 기업의 주요 특징으로 들었다.

McGuinness & Little(1981)¹⁰⁾의 연구에 따르면 R&D 비용의 증가와 더불어 하이테크 제품의 수명주기가 짧아짐에 따라 해당 산업에 속한 기업들은 국내시장에만 의존할 수 없다고 주장하였다(김정포, 2004)¹¹⁾. 혁신기업은 조직의 성과를 가져오는 그들 자신의 독특한 지식과 이들 지식에서 기인하는 역량을 가지고 있다(홍성태, 2004)¹²⁾. 강한 혁신력과 해외시장을 추구하는 성향을 가진 젊은 기업들은 혁신적 문화가 결여되어 있는 젊은 기업에 비해서 더 빨리 국제화하는 경향이 있다.

기존의 연구 결과를 정리해 보면, 신속한 국제화를 결정하는 주요 기업요인은 국제 경험 및 국제화 의지를 가진 기업의 창업자 및 경영진, 기술 및 지적 자산, 차별화된 제품, 네트워크 등으로 요약될 수 있다. 이들은 모두 기업에 속한 자원(resources)이자 역량(capabilities)이라는 개념으로 아우를 수 있음을 알 수 있다. 즉, 창업자를 포함한 벤처 기업의 경영진은 기업의 핵심적인 인적 자원이며 그들이 가진 경험과 지식 등은 그대로 기업의 자원이자 역량이라 할 수 있다. 또한 벤처 기업이 보유한 기술 및 지적 자산은 기술적인 역량이며 이러한 기술적인 역량은 차별화된 제품을 개발할 수 있는 원천이 된다. 기업이 가지고 있는 네트워크 또한 광의의 자원 및 역량이라 할 수 있다.

2. 해외 자회사의 글로벌 성과 연구

전통적으로 전략경영문헌에서는 경제적 초과이윤 및 경쟁우위의 원천을 탐색하는데 많은 관심을 기울여 왔다. 특히, 자원기반관점은 Rumelt(1987)에 의해 연구가 발전되면서 1980년대 중반 이래 전략경영문헌에서 급속히 성장하여 오늘날 지속적인 경쟁우위를 분석하는 지배적인 접근법으로 자리잡고 있다. 자원기반관점은 연구초점을 기업의 내부에 맞춰 기업이 독특한 자원 또는 자원의 집합을 가지고 있고 기업의 성과가 그 기업이 소유 또는 통제하고 있는 독특한 자원 및 조직능력들로부터 나온다고 주장함으로써 왜 동일한 산업 내의 기업들 간에도 성과의 차이가 발생하는지를 구체적으로 설명하여 왔다(Barney, 1991)¹³⁾. 이러한 기본 논리의 기저에 깔려있는 암묵적인 가정을 살펴보면, 자원기반관점은 기업을 일련의 특유한

10) 게재서, pp110-12.

11) 김정포. “한국 국제신생벤처기업의 결정요인에 관한 연구.” 박사학위논문, 서강대학교 대학원. 2004.

12) 홍성태, “신생글로벌 기업 출현과 점진적 국제화 이론의 재고찰.” 상명대학교 사회과학연구소, 『사회과학연구』, 20, 2004. pp.1-21.

13) Barney, J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal Management*, 17, 1991, pp.99-120.

자원들로 구성된 이질적인 실체로 개념화하고 이에 기초하여 자원에 대한 정의를 내리고 있다. 이 관점을 추종하는 여러 연구자들이 자원을 다양하게 정의하고 있지만 대부분의 자원에 대한 정의들에는 자원의 소유 및 통제에 대한 가정이 내포되어 있다. 예를 들면, Barney(1991)는 자원을 기업으로 하여금 효율성 및 효과성을 향상시키는 전략을 고안하고 실행할 수 있도록 해주는 기업에 의해 통제되는 모든 자산, 조직능력, 조직과정, 기업 속성, 정보, 지식 등으로 정의하였다. 또한, 이러한 소유가정은 자원에 대한 정의에만 국한되어 있는 것이 아니라 기업이 자신의 소유자원을 모방 및 대체로부터 보호하도록 설계된 자원의 위치 장벽(resource position barrier)을 구축함으로써 초과이윤을 확보한다는 핵심 아이디어와도 밀접히 관련되어 있다(Barney, 1991). 따라서 전통적인 자원기반관점을 지지하는 연구자들은 가치를 창출하는 자원이 특정 기업에 의해 소유되고 통제된다고 일관되게 가정하여 왔다.

한편, 최근 사회적 네트워크이론은 기업들 간 관계와 기업성과에 대한 연구에 적용되고 있는데, 이를 분석한 연구자들은 자기중심적(ego)이라 일컬어지는 초점기업, 타인들에 해당되는 파트너들의 집단, 그리고 그들을 연결하는 유대관계들을 아우르는 기업의 자기중심적 네트워크(ego network)에 초점을 맞춰 기업들 간 관계구조를 분석하고 기업의 행동 및 성과에 대한 네트워크수준의 협력, 의사소통 및 학습의 영향을 시험하였다(Luo, 2002)¹⁴⁾. 따라서, 네트워크접근법은 구조적 변수들을 강조하고 상호작용하는 사회행위자들 간 관계들의 지속되는 패턴에 대한 분석에 초점을 맞춘 광범위한 이론적 관점들을 다루고 있다. 그러한 관계들은 특정 개별 행위자의 한 고유한 특징이 아니고 기본적인 분석단위가 행위자들의 집합과 그들을 연결하는 유대관계들로 구성된 네트워크가 된다. 특히, 네트워크접근법은 가치를 만들어내는 자원 및 조직능력들의 원천과 관련하여 자원 기반관점의 암시된 가정을 변화시킨다. 네트워크 문헌들은 기업행동 및 성과에서의 차이들을 설명할 때 네트워크의 역할에 초점을 맞춰 가치를 만들어내는 자원들의 원천이 특정기업 밖에서도 발견될 수 있다는 것을 주장하여 왔다. 네트워크접근법은 주요 자원들이 기업경계를 가로지를 수 있고 기업 내 자원들뿐만 아니라 네트워크 파트너들과 함께 공유하거나 만들어내는 자원들을 통해 초과이윤을 창출할 수 있다고 주장함으로써 경쟁우위를 창출하기 위하여 기업이 자원 및 조직능력들을 확인하고 개발하며 사용할 수 있는 방식에 추가적으로 외부적 차원을 부가시켜준다. 따라서 네트워크접근법은 가치를 창출하는 자원 및 조직능력의 근원과 관련하여 자원기반관점의 암시된 가정을 확장시킴으로써 기업이 자원 및 조직능력들을 찾아야 될 곳에 대한 한 대안을 만들어내었다.

14) Luo, Y., "Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implication for Multinational Enterprises", *Organization Science*, 13(1), 2002, pp.48-63.

기업의 해외직접투자활동을 하는 이유를 설명함에 있어서 Hymer(1976)¹⁵⁾는 특정 산업내의 기업들 간의 역량은 결코 동일하지 않으며 어떤 기업들은 상당한 수준의 우위를 보유하고 보고, 이러한 우위요인을 보유한 기업은 해외시장으로 진출하여 라이선스를 하거나 직접 생산 활동을 통해 성과를 제고하게 된다고 하였다.

그러나 외국시장에 진입할 때 기업은 현지국 기업보다 정치적, 법률적, 문화적, 사회적으로 많은 면에서 불리한 환경에 접하게 된다. 이러한 외국인 비용(cost of foreignness)의 원천은 현지국 기업에게 유리한 경제, 사회, 법률, 사회적 관습, 소비자정보, 교통 및 통신비용, 현지국 국민과 공공기관으로부터 받는 차별대우 등의 현지국의 시장 환경에 대한 정보부족이라 할 수 있다(Zaheer, Mosakowski, 1997)¹⁶⁾. 이러한 외국시장의 진입장벽에도 불구하고 해외직접 투자를 통해 경쟁에서 생존하기 위해서는 외국인비용을 상쇄하고도 남는 보상적인 기업우위요소를 보유하고 있어야 한다. 즉, 저렴한 자본조달 비용, 브랜드, 기술에 대한 노하우, 마케팅능력, 경영관리 기술과 규모의 경제 등의 보유가 필요하다. 외국인비용을 상쇄하고도 남는 보상적 기업우위요소를 시장거래방식으로 이전시키는 것은 시장의 실패(market failure)로 어려움이 존재하므로 투자기업은 직접투자를 통한 내부화로 이전하게 된다. 기업특유의 우위요소는 상품의 제조와 판매에 관련된 분야에서 (1)보다 저렴한 비용의 생산요소 획득, (2)보다 효율적인 생산방식에 관한 노하우, (3)보다 효율적인 유통망 보유, (4)차별화된 제품보유와 같은 형태로 구성된다(Kindleberger 1970)¹⁷⁾. 현지기업보다 열위에 있는 시장정보를 획득하기 위해 상당한 비용이 소요되지만, 이러한 외국인비용을 상쇄하고도 남는 기업의 특유한 우위요소를 보유한다면 현지기업과의 경쟁에서 성공할 수 있다.

따라서, 다국적기업은 해외 현지시장에서 차별적 독점적 우위를 보유하고 있거나, 해당시장에서의 외국인비용을 줄여나간다면 경영성과를 높일 수 있다. 다양한 해외시장에서 경영활동을 하는 다국적 기업들을 대상으로 한 시장지향성 연구들에서는 시장지향성이 다국적기업의 성과에 매우 중요한 것으로 보고 있다(박영렬, 송윤아 2007)¹⁸⁾는 시장지향성이 자산 수익률, 판매량의 증가, 신제품 개발 성공 등의 기업성과와 유의한 관계가 있다고 하였다.

시장변화에 민감하고 끊임없이 변화를 예측하며, 경쟁적인 지위를 구축하고 유지하려는 시장지향적인 기업은 시장지식 획득을 강조할 가능성이 매우 높다. 시장지향적인 기업은 고객

15) 게재서, p.46.

16) Zaheer, S. and E. Mosakowski, "The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services". Strategic Management Journal 18(6), 1997, pp.439-463.

17) Kindleberger, C. P., "The International Corporation", Cambridge, Mass: MIT press, 1970.

18) 박영렬, 송윤아, "한국진출 다국적 기업의 자회사 역량이 성과에 미치는 영향", 『연세경영연구』제44권 제1호, Vol.44, No.1, 2007, pp.1-15.

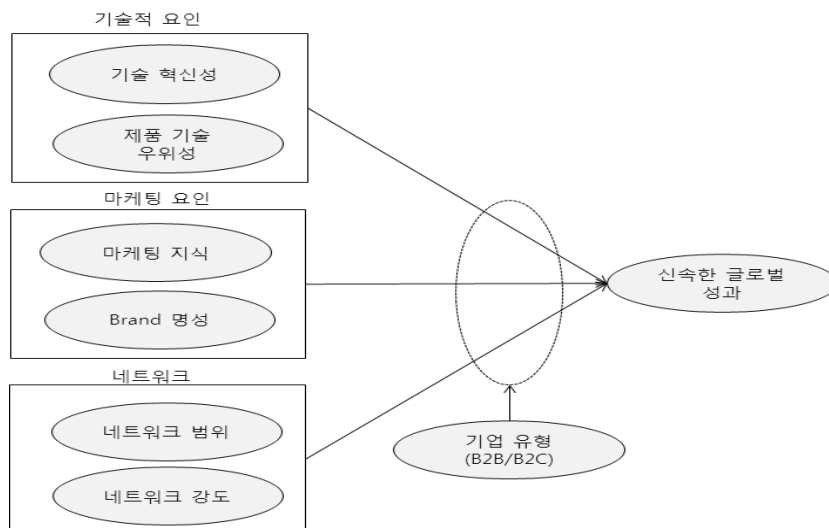
의 욕구 또는 잠재적 욕구를 이해하기 위해 노력하며, 고객 욕구에 대한 뛰어난 지식을 개발하여 고객에게 가치를 제공하고 이를 통해 고객과 좋은 관계를 유지한다고 하였다(박영렬, 송윤아 2007), 기업의 시장지향성은 새로운 시장지식을 획득하고 이를 바탕으로 신상품 개발 프로세스를 구축할 수 있다고 하였다.

Ⅲ. 연구 모형과 연구 가설

1. 연구 모형

본 연구에서 국내에 진출한 해외 글로벌 기업에 대한 연구로 초점을 두고자 한다. 이들 글로벌 기업들이 국내에서 어떻게 신속하게 글로벌 성과를 보이고 있는지에 대한 연구에 초점을 두고 있다. 본 연구에서는 신속한 글로벌 성과에 초점을 두기 위하여 국내에 진출하여 3년이 넘지 않은 기업을 대상으로 하였다. 또한 신속한 글로벌 성과에 미치는 영향 영향정도는 해당 기업이 소비재(B2C)와 산업재(B2B) 형태에 따라 상이한 결과를 보일 것이다. 따라서 본 연구 모형을 제시하면 <그림3-1>과 같다.

<그림3-1> 연구모형



2. 연구 가설

1) 기술적 역량과 신속한 글로벌 성과

국제화 전략을 수행하는 기업들 역시 국제화와 관련된 자원이나 경험들을 결합하여 새로운 시장에 진출하는 데 필요한 역량을 구축하게 된다. 이러한 논리에 따라 과거 여러 연구들에서 역량기반 관점을 기업의 국제화 연구에 적용해 왔고 매우 적합한 이론적 틀이라 여겨져 왔다. Wright and Ucbasaran(2001)에 의하면 차별적 경쟁력은 특정기업이 경쟁기업보다 우월한 숙련된 기술이나 자원을 보유하는 것이라고 주장하였다. 연구개발 역량은 기업의 경쟁적 원천이 되며 강력한 글로벌화의 동기가 된다고 주장하였다. 자원기반 관점에서는 기술과 지식 등과 같은 독특한 무형적 자산이 해외시장 진출 시의 자원제약과 소규모기업으로서의 불리함을 극복할 수 있다고 보고 있고 벤처기업의 글로벌화에 있어서도 중요한 결정요인으로 강조되었다.(Westhead, Wright and Ucbasaran, 2001; Sapienza et al., 2006)¹⁹⁾²⁰⁾.

Caves(1996)는 기업의 독점적 우위는 기업의 연구개발 활동에서 비롯됨을 지적하며 기업의 독점자산으로서 기술의 중요성을 강조했다. 기업의 독점자산은 국내시장과 해외시장에서 독특한 이익을 제공함으로써 기업의 성과에 영향을 미친다. Caves(1996)에 의하면, 인수기업의 확장이 독점적 우위를 발생시키는 활동에 집중할수록 해외인수에 대한 시장의 긍정적인 반응이 더 높았다. 연구개발을 통해 형성된 기술자원은 기업의 R&D인력과 엔지니어들에게 체화되어 있어서 암묵적이며, 오랜 시간을 두고 투자를 지속하는 것이 더 효과적인 ‘시간압축의 비경제성(time compression diseconomies)’을 나타낸다(Hall et al. 1986)²¹⁾. 따라서 기술적 자산은 경쟁기업이 손쉽게 모방할 수 없는 기업특유의 중요한 독점적우위요소가 될 수 있다. 본 연구에서 기술적 요인을 기술 혁신성과 제품의 차별성이 해외 자회사의 신속한 글로벌 성과에 영향관계 규명하고자 가설을 설정하였다.

가설 1-1, 해외 자회사의 기술 혁신성은 신속한 글로벌화 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2, 해외 자회사의 제품 차별성은 신속한 글로벌화 성과에 영향을 미칠 것이다.

19) Westhead, P., M. Wright, and D. Ucbasaran, "The Internationalization of New and Small Firms : A Resource-based View, " *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 2001, pp.333-358.

20) Sapienza, H. J., E. Autio, G. George, and S. Zahra, "A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth," *Academy of Management Review*, Vol.31, No.4, 2006, pp.914-933.

21) Hall, B. H., Z. Griliches, and J. A. Hausman, Patents and R&D: Is There a Lag ?, *International Economic Review* 27(2): 1986, pp.265-286.

2) 마케팅 역량과 신속한 글로벌 성과

Chang(1996)²²⁾은 마케팅 역량과 기술적 역량이 기업의 국제적 확장에 중요한 영향요인임을 주장하면서, 특히 마케팅 역량은 글로벌 시장에서 경쟁적 위치를 결정하게 된다고 강조하였다. 결국 기업의 독특한 제품, 우수한 고객 서비스, 브랜드의 명성 등은 상대적으로 경쟁기업과 구별할 수 있는 중요한 자원으로서 벤처기업과 같이 자원이 부족한 기업이 해외시장 진출과 성과에 있어서 촉진제와 같은 역할을 할 수 있다.

또한 기업의 독점적 우위는 상표, 브랜드, 마케팅 노하우 등의 형태로 존재할 수 있다. 다국적기업이 라이선스와 같은 계약방식이 아니라 자회사 설립을 통하여 해외시장에 직접 진출하는 이유는 자신의 가치 있는 브랜드나 명성이 무임승차(*free-riding*)에 의하여 훼손되는 것을 방지하고, 보유한 우수한 마케팅 노하우를 활용하여 보다 효율적으로 해외시장을 개척하기 위한 것이다. 따라서 우수한 브랜드와 마케팅 노하우를 가진 외국인 투자기업은 상대적으로 높은 경영성과를 높일 수 있다.

한편, 새로운 해외시장에 진출한 기업이 성공적인 사업을 수행하기 위해서 현지의 고유한 경영환경과 소비자 기호 등에 대한 지식을 축적하는 것이 필요하다(Stopford and Wells 1972)²³⁾. 채명수 & 정갑연(2013)²⁴⁾은 한국진출 다국적 기업 해외자회사의 마케팅 지식의 중요성을 언급하면서 이러한 마케팅 지식에 영향을 주는 요인으로 해외자회사의 시장 지향성, 학습 경험 등이 중요함을 밝히고 있다. 기업은 단순히 지식을 획득하는 것으로 지식에 정통할 수 없기 때문에 외부에서 획득한 지식을 활용하기 위해 반드시 그 지식을 이해해야 하며, 기업의 효율성을 증대시키고, 비용을 감소하기 위해 지식을 효과적으로 적용시킬 수 있는 능력이 필요하다(Cohen and Levinthal, 1990)²⁵⁾라고 하였다. 이와 같은 선행연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2-1, 해외 자회사의 현지 마케팅 지식 수준은 신속한 글로벌 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2, 해외 자회사의 브랜드 명성은 신속한 글로벌 성과에 영향을 미칠 것이다.

22) 게재서, pp.22-42.

23) Stopford, J. M., and L. T. Wells, *Managing the Multinational Enterprises*, New York: Basic Books, 1972.

24) 게재서, pp.199-230.

25) Cohen, W. and D. Levinthal, "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, 1990, pp. 128-152.

3) 네트워크 요인과 신속한 글로벌 성과

기업이 비즈니스 네트워크를 구축하고 활용하게 되는 동기는 (1) 정보, 자원, 시장 및 기술에 대한 접근, (2) 학습과 규모 및 범위의 경제를 통한 우위 확보, (3) 위험의 공유, 아웃소싱, 조직 기능 등의 전략목표 달성의 세 가지로 구분된다. 이러한 동기에서 유발된 기업의 비즈니스 네트워크 형성과 그 구조에 영향을 미치는 내외부적 요인으로 Oliver(1990)²⁶⁾는 기업 운영의 효율화, 정부 정책 등에 강요된 필요성, 외부 조직의 자원으로 부족 자원을 극복하려는 비대칭성, 조직간 상호이익과 목표를 추구하는 호혜성, 환경 불확실성에 적응적 대처로 안정되고, 예측가능성을 높이려는 안전성, 기업 이미지, 평판 등을 높이고 기업의 활동과 성과에 정당성을 부여 하려는 적법성 요인 등을 들고 있다. 즉, 기업은 네트워크로부터 해외시장 기회에 대한 지식과 관련된 정보탐색 비용의 절감, 조언과 경험적 지식을 통한 해외시장 위험과 불확실성의 축소, 제 3자에 소개될 때의 신뢰성 확보와 연대감을 통해 거래비용을 감소시키는 등의 편익을 얻을 수 있으며, 네트워크의 잠재적 혜택에 대한 기대를 제공받기도 한다(Nahapiet and Ghoshal, 1998)²⁷⁾. 나아가 기업은 제휴와 같은 보다 전략적인 네트워크에서는 파트너 간 협력을 통해 각자의 강점을 결합하고 약점을 극복하는 한편, 위험을 분산시키고 비용을 분담할 수 있는 기회를 가질 수 있게 된다.

해외자회사는 주재국 내 시장과 필요 자원에 대한 정보, 즉 사업과 제도, 문화 관련 지식을 경험적으로 습득하거나 외부 비즈니스 네트워크 파트너들과의 관계, 즉 상호작용을 통하여 확보할 수 있으며, 나아가 현지에 구축된 비즈니스 네트워크를 전략적 자산으로 활용할 수 있다(Andersson, 2002)²⁸⁾. 해외자회사는 주재국 내에서 다양한 비즈니스 네트워크 파트너들과 사업적, 비사업적 관계 속에서 시장에 대한 경험의 축적, 기술 및 마케팅 관련 지식의 습득, 새로운 아이디어와 시장기회의 모색 등을 통해 현지 시장진출 확대 활동을 영위하고 있으며, 해외자회사가 필요로 하는 보완적 자원을 외부로부터 확보하고 이의 전략적 활용을 통해 해외자회사의 자체 역량 강화와 성과를 창출해 나간다. 해외자회사는 각각의 비즈니스 네트워크 파트너로부터 특징적 혜택을 확보할 수 있다. 사업적 네트워크 파트너인 고객사로부터는 자회사가 개발해야 하는 신규 역량에 관련한 정보를(Frost 등, 2002), 공급사로부터는 신제품 개발과 관련한 아이디어를, 유통·물류사로부터는 시장접근과 고객사 관련 정보를입수할 수 있다(Frost 등, 2002)²⁹⁾. 나아가 경쟁사의 존재는 자회사의 대응적이고 선제적인 활동을

26) 게재서, pp.241-265.

27) Nahapiet, J. & Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 1998, pp.242-266.

28) Andersson, U., Forsgren, M. & Holm, U., "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, 23(11), 2002, pp.979-996.

촉진시킨다.

또한 태생적(born)으로 글로벌 추진 기업은 외부 네트워크가 단일 기업으로서는 획득하지 못하는 새로운 경험과 자원, 그리고 지식과 같은 유 무형의 이점을 제공해 줄 수 있는 잠재력을 가지고 있기 때문에(Street & Cameron, 2007; 손정민, 2011)³⁰⁾³¹⁾, 설립 후 신속하게 글로벌화 할 수 있도록 적극적인 네트워크의 구축이 필수적이다. 즉 해외활동을 위한 외부 네트워크는 해당 기업에게 해외시장 진입을 위한 레버리지 효과(leverage effect)를 가져다 줄 수 있다(Welch et al., 1998)³²⁾. 해외 활동을 위한 네트워크가 다양하고 접촉빈도가 높다면 학습의 속도가 빠른 특성을 보이는 본 글로벌 기업은 상대적으로 빠른 시간 내에 더 많은 해외 시장으로의 진입을 시도할 수 있을 것이다. 즉 네트워크 파트너의 국제화 정도가 높다면 네트워크를 활용하여 해외 시장에 적극적으로 진출하게 된다(Zahra et al., 2000).

한편, 현지시장에서 미리 진출하여 많은 직접적인 경험을 축적한 기업은 현지 기업들과의 경쟁에서 외국인비용을 부담할 필요가 적으며(Zaheer and Mosakowski 1997)³³⁾, 아직 경험을 축적하지 못한 후발 진출기업에 대하여 경쟁우위를 가질 수 있다. 또한, 국제경험이 풍부한 기업들은 해외시장에서 자신이 보유한 독점적 우위를 보다 잘 활용할 수 있을 뿐만 아니라, 현지시장에 상대적으로 풍부한 기술이나 자원들을 획득하여 경쟁력 강화를 도모할 수 있다(Chang 1995)³⁴⁾. 따라서 본 연구에서는 해외 자회사의 한국에서의 네트워크가 신속한 글로벌 성과에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

가설 3-1, 해외 자회사의 네트워크 범위는 신속한 글로벌화 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2, 해외 자회사의 네트워크 강도는 신속한 글로벌 성과에 영향을 미칠 것이다.

29) Frost, T. S., Birkinshaw, J. M. & Ensign, P. C., "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 23(11), 2002, pp.997-1018.

30) Street, C. T. and A. Cameron, "External Relationship and the Small Business : A Review of small business alliance and network research," *Journal of Small Business Management*, Vol.45, No.2, 2007, pp.239-266.

31) 손정민, "해외자회사의 네트워크 유형이 전략적 역할과 성과간의 관계에 미치는 조절효과, 『국제경영연구』, 제22권 제4호, 2011, pp.53-78.

32) Welch, D., L. Welch, and I. Wilkison, "The Importance of Networks in Export Promotion : Policy Issues," *Journal of International Marketing*, Vol.6, No.4, 1998, pp.66-82

33) Zaheer, S. and E. Mosakowski, "The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services". *Strategic Management Journal* 18(6), 1997, pp.439-463.

34) Chang, S., *International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry*, *Academy of Management Journal* 38, 1995, pp.363-407.

5. 기업유형(B2C, B2B)의 조절효과

산업재(B2B) 업체가 소비자재(B2C)보다 더 광범위한 글로벌 시장 대상으로 마케팅을 한다. 그리하여 많은 B2B 업체는 신속하게 글로벌로 확장하는데 있어서 시장 기회를 포착하여 공격적으로 경쟁하며 활동하려한다(한상설, 정운세, 2013)³⁵. 한편 Kotler and Pfoertsch(2006)는 B2B 브랜드 마케팅의 전략적 접근과 사례에서 B2B와 B2C의 마케팅 차이점을 명확하게 제시하고 있다. 한상설 & 정운세(2013)는 신속한 글로벌화에 영향을 미치는 선행요인을 연구함으로써 있어서 B2B 기업과 B2C 기업 유형에 따라 설명력 있는 차이를 밝히고 있다. 따라서 본 연구에서 해외 자회사의 신속한 글로벌 성과에 관한 연구에서 기업유형에 차이를 보일 것으로 예상되어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4-1, 해외 자회사의 기술적 역량은 신속한 글로벌 성과에 미치는 영향관계는 기업유형(B2C/B2B) 간에 차이를 보일 것이다.

가설 4-2, 해외 자회사의 마케팅 역량은 신속한 글로벌 성과에 미치는 영향관계는 기업유형(B2C/B2B) 간에 차이를 보일 것이다.

가설 4-3, 해외 자회사의 네트워크 요인은 신속한 글로벌 성과에 미치는 영향관계는 기업유형(B2C/B2B) 간에 차이를 보일 것이다.

IV. 연구방법 및 실증분석

1. 연구대상 선정

본 연구에서는 실증분석에 필요한 자료를 국내에서 진출하여 활동하고 있는 해외 자회사들에 대한 설문조사를 통해 수집하였다. 국내 진출하여 활동을 하는 해외 자회사 중 국내 진출 3년 이하로 선정하였다. 왜냐하면 해외 진출 후 신속한 글로벌 성과를 분석하기 때문이다. 본 연구에서는 표본기업을 선정함에 있어 산업통산자원부 홈페이지의 외국인투자기업 정보에 등록된 기업들을 대상으로 조사하였다. 선정된 표본 기업들을 대상으로 일일 전화로 걸어

35) 한상설, 정운세 “내부역량 및 수출지원정책 그리고 해외 네트워크 역량이 신속한 국제화에 미치는 영향 연구”, 『무역학회지』, 제38권, 제1호, 2013, pp. 173-197.

상위 관리자를 확인하고 직접적인 연구 설명과 협조를 요청하였다. 그리고 난 후 직접방문, 이메일, 팩스 등을 혼용하여 설문을 진행하였다.

또한 일부 필요한 경우에는 각 기업의 홈페이지를 통해 확인하는 절차를 거쳐 기업 표본을 획득하여 자료 분석에 사용하였다. 자료수집 기간은 2014년 5월 10일부터 2014년 6월 22일까지 6주 동안 실시하였다.

2. 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 기업의 신속한 글로벌(Rapidly Globalization) 정도는 기업이 국내시장에 진출한 지 3년 이하 기업으로 우선 국한 하였다. 한편, 해외 자회사 성과는 환율, 이전가격, 로열티 등 통제하기 어려운 여러 요인에 의해 좌우될 수 있기 때문에 주관적 인지측정 방법이 장려되고 있다(Andersson et al., 2002). 이러한 주관적 인지 측정 결과는 객관적인 재무성과(ROI, ROA 등) 결과와 매우 높은 상관성을 가지는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 해외 자회사 성과를 자회사의 경영진이 인식하는 현지에서의 판매성장률, 투자 수익률, 시장 점유율, 그리고 기업 인지도라 정의하였다.

〈표 4-1〉 내부역량 조작적 정의

변수명		항목	관련연구
기술적 역량	기술 혁신성	①보유 기술 혁신성 ②기술 선도성	Chang(1996) ³⁶ , 윤기창&김영래(2009) ³⁷
	제품 차별성	①제품의 기술적 차별성 ②제품의 기술적 우위성	
마케팅 역량	현지 마케팅 지식	①현지 고객에 대한 지식 획득 ②현지 경쟁자에 대한 지식 획득 ③현지 문화차이 대한 지식 획득	Chang(1996), 이효복&김유경(2011) ³⁸
	브랜드 명성	① 기업 브랜드 인지도 ②브랜드에 대한 고객의 신뢰성 ③브랜드에 대한 차별적 이미지	
현지 네트워크	범위	① 네트워크(조직, 자원 등)가 많음 정도 ② 네트워크(조직, 자원 등)와 교류 빈도	이재훈&박태경(2009) ³⁹ , 손정민(2011)
	강도	① 네트워크와 친밀정도 ② 네트워크와 관계형성 기간 ③ 네트워크 활용 경험	

36) Chang, T., "Cultivating Global Experience Curve Advantage on Technology and Marketing Capabilities", International Marketing Review, Vol.13(6). 1996, pp.22-42.

37) 윤기창, 김영래 "한국 벤처기업의 글로벌화 정도와 성과에 관한 연구", 『국제경영연구』, 제20권, 제2호. 2009, pp.29-63.

앞에서 세운 가설들을 통계적으로 검증하기 위해서는 각 구성개념에 대한 개념적 정의에 대응하여 각 구성개념을 객관적으로 측정이 가능하도록 변환한 관련변수들에 대해서도 조작적 정의를 하였다. 앞에서 세운 가설들을 통계적으로 검증하기 위해서는 각 구성개념에 대한 개념적 정의에 대응하여 각 구성개념을 객관적으로 측정이 가능하도록 변환한 관련변수들에 대해서도 조작적 정의를 하였다.

한편 네트워크는 실질적인 기관이나 조직과의 제휴 및 교류 등을 직접적으로 설명하는 경향이 높다. 이러한 항목을 위주로 등간 척도화 하였다.

3. 표본의 구성 및 특성

본 연구의 설문 대상은 350부의 설문지를 배포하였으며, 총 198부의 설문이 회수되었으며 무응답, 불성실한 응답, 결측값 등을 제외하고 197부를 통계분석에 활용하였다. 자료의 통계 처리는 AMOS와 SPSS를 이용하였다. 본 연구를 위해 조사된 총 186개의 표본에 대한 일반적인 특성에 대해 분석하였다. <표 4-2>는 표본 특성 빈도 분석한 결과이다.

<표 4-2> 표본 특성

구분	빈도(수)	비율(%)	
기업 업종별	농/수산물	3	1.61
	화학공업제품	34	18.28
	플라스틱/고무/가죽	21	11.29
	섬유/어패럴	25	13.44
	생활용품	17	9.14
	철강/금속	13	6.99
	기계/운송	22	11.83
	전기/전자	33	17.74
	제약 등 기타	18	9.68
종업원 수별	10명 이하	2	1.08
	11~20명	22	11.83
	21~50명	60	32.26
	51~200명	88	47.31
	200명 이상	14	7.53
기업유형	B2C	71	38.17
	B2B	115	61.83
계	186	100	

38) 이효복, 김유경, “기업명성과 브랜드 자산과의 관계 연구”, 『광고학연구』, 제22권 2호, 2011, pp.97 - 127.

39) 이재훈, 박태경, “본 글로벌(Born Global) 기업의 해외지향성과 네트워크가 국제화 정도에 미치는 영향”, 『벤처경영연구』, 제12권, 제1호, 2009, pp.1-21.

4. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 분석

본 연구에서는 특정변수 내에 제시된 여러 질문 항목 간에 내적 일관성의 존재여부를 확인하기 위하여 내적 일관성 분석방법을 사용하여 변수들의 신뢰성(reliability)을 검증하였다. 본 연구의 측정 항목들에 신뢰성 분석 결과 기술적 역량 중 기술적 혁신성은 0.845, 제품 차별성은 0.792이며, 마케팅 역량 중 현지 마케팅 지식은 0.814 브랜드 명성은 0.732, 그리고 현지 네트워크 범위와 강도는 각각 0.891, 0.803으로 나타났다. 따라서 Cronbach's Alpha가 0.6 이상으로 신뢰성이 있음을 확인하였다.

2) 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)

확인적 요인분석 결과는 <표4-3>과 같다. 확인적 요인 분석 결과 잠재변수와 측정변수 간의 관계에 대한 모수추정치(모수)가 모두 0보다 상당히 큰 값을 나타내고 있다. 본 분석 결과 모든 C.R 값이 1.96이상으로 나타나 해당 측정변수들의 변량을 설명하는데 문제가 없는 것으로 볼 수 있다.

<표4-3> 신뢰도 분석 및 확인적 요인분석 결과

변수명	측정 항목	Estimate	S.E	C.R	P	Cronbach's Alpha
기술 혁신성	보유 기술 혁신성	1.000	-	-	-	0.845
	기술 선도성	0.969	0.103	9.387	***	
제품 차별성	제품의 기술적 차별성	1.000	-	-	-	0.792
	제품의 기술적 우위성	1.407	0.161	8.726	***	
현지 마케팅지식	현지 고객에 대한 지식획득	1.000	-	-	-	0.814
	현지 경쟁자에 대한 지식획득	1.433	0.255	5.617	***	
	현지 문화차이에 대한 지식획득	0.602	0.134	4.476	***	
브랜드 명성	기업 브랜드 인지도	1.000	-	-	-	0.732
	기업에 대한 신뢰성	0.582	0.082	7.130	***	
	브랜드에 대한 차별적 이미지	1.044	0.083	12.528	***	
현지 네트워크 범위	네트워크가 많음 정도	1.00*	-	-	-	0.891
	네트워크와 교류 빈도	2.005	0.479	4.188	***	
현지 네트워크 강도	네트워크와 친밀정도	1.000	-	-	-	0.803
	네트워크 관계형성기간	1.909	0.358	5.341	***	
	네트워크 활용 경험	1.595	0.312	5.109	***	

* : 측정변수의 모수추정치를 처음 1로 고정시킨 값임.

5. 가설 검증 및 해석

1) 경로분석을 통한 가설 검증

본 연구에서는 한국진출 기업의 신속한 글로벌화에 미치는 영향을 검증하기 위하여 구조방정식 분석을 활용하였다.

연구모형은 기술적 역량, 마케팅 역량, 현지 네트워크를 독립변수로 신속한 글로벌화에 대한 영향관계를 분석하였다. 더불어, 조절변수인 기업유형(B2C, B2B)에 따라 신속한 글로벌화 효과 차이를 살펴보았다. 구조방정식 모형 분석을 위해서 각 변수들을 잠재변수로 하였고 각 잠재변수에 설문항목을 관측변수로 설정하여 분석을 수행 하였다. 연구에 있어 모형의 적합도를 수용하는 기준과 연구모형에 대한 적합도 지수는 <표4-4>와 같다.

<표4-4> 연구모형의 적합도

GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	RMR
.954	.920	.000	.940	.994	.024
CMIN/p값/CMIN/DF=73.631/0.556/0.969					

모형의 적합도는 <표4-4>에서 나타나듯이 GFI(Goodness of Fit Index)는 적합판단기준(>0.90)으로 0.954로 나타나 적합하게 나타났으며, 표본자료에 의해 모델이 설명할 수 없는 분산/공분산의 크기를 의미하는 RMR은 0.05보다 작아야 한다. 분석결과 RMR은 0.024로 0.05보다 작아 모형의 적합성을 보여주고 있다. 근사오차평균자승의 제곱근(RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation)은 모델이 표본이 아닌 다른 모집단에서 추정할 때 기대되는 적합도를 의미하며, 0.05미만일 경우 긴밀한 적합도(Close Fit), 0.08미만이면 합리적인 적합도(Reasonable Fit), 0.10이상이면 수용 불가능한 적합도(Unacceptable Fit)로 구분하였다. 분석결과 0.000으로 나타나 수용가능으로 나타났다. 본 연구 결과 모형에 대하여 CMIN값은 Ch-square 값을 말하는데 연구결과 Ch-square가 73.631이며, 유의확률은 0.556으로 나타났다. 그리고 CMIN/DF는 일반적으로 2이하면 모델이 적합하다고 해석된다. 그러나 0.969값 나타나 적합을 보이고 있다. 대부분 모델 수치는 적합도가 높게 나타나 가설 검증에 무리가 없다고 판단된다.

〈표4-5〉 모델 추정 결과(가설 검증)

인과관계 경로				경로 계수	표준화 경로	S.E	C.R(p)	채택여부
기술적 혁신성	→	신속한 글로벌화	H1-1	0.297	0.424	0.083	3.564***	채택
제품 차별성	→	신속한 글로벌화	H1-2	0.392	0.367	0.128	3.050(0.002)	채택
마케팅 지식	→	신속한 글로벌화	H2-1	0.765	0.661	0.177	4.316***	채택
브랜드 명성	→	신속한 글로벌화	H2-2	0.658	0.558	0.111	5.989***	채택
네트워크 범위	→	신속한 글로벌화	H3-1	0.725	0.683	0.089	8.162***	채택
네트워크 강도	→	신속한 글로벌화	H3-1	0.287	0.442	0.081	3.538***	채택

(***) $P < 0.01$

본 연구에 대한 가설을 검증하기 위한 경로계수, 추정치, 표준오차, C.R(Critical Ratio)등 모델의 추정결과는 <표4-5>와 같다. 구조방정식 분석 결과를 살펴보면, 사회과학에서 많이 쓰이는 유의 수준과 C.R값을 기준으로 볼 때 C.R(Critical Ratio)이 1.96($p < 0.05$) 또는 2.57($p < 0.01$) 보다 클 경우 유의한 것으로 판단할 수 있다.

가설 검증을 위한 분석 결과 우선 기술적 역량 중 기술 혁신성은 경로계수 0.297, S.E 0.083, C.R 값이 3.564로 통계적으로 유의하게 나타나 가설H1-1을 지지하였다. 그 다음 제품 차별성은 경로계수 0.392, S.E 0.128, C.R이 3.050으로 통계적 유의하게 나타났다. 따라서 가설 H1-2를 또한 지지하고 있다. 즉 기술적인 역량인 기술적 혁신성과 제품 차별성 모두 신속한 글로벌화에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

마케팅 역량 중 현지에 대한 마케팅 지식 수준은 경로계수 0.765, S.E. 0.177 C.R. 4.316, 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 브랜드 명성은 경로계수 0.658, S.E. 0.111, C.R. 5.989로 통계적 유의하게 나타났다. 따라서 현지 마케팅 지식과 브랜드 명성 또한 신속한 글로벌화에 모두 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

한편 해외 네트워크와 신속한 글로벌화 관계 중 해외 네트워크 범위와 신속한 글로벌화의 관계 가설 H3-1에 대한 결과는 경로계수 0.725, S.E 0.089, C.R. 8.1621로 나타났으며, 네트워크 강도와 신속한 글로벌화 관계 가설 H3-2에 대한 결과는 경로계수 0.287, S.E 0.081, C.R. 3.538로 나타났다, 모두 C.R값이 1.96값 이상이며, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하게 나타나 가설이 모두 지지되었다. 따라서 기업의 해외 네트워크는 신속한 글로벌화에 직접적으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

2) 기업유형 조절효과 분석

B2C와 B2B 기업체 유형별 요인이 독립변수가 신속한 글로벌화에 영향을 미치는데 있어 조절효과가 있는지에 대한 가설을 검증하기 위하여 추가적으로 다중회귀분석을 실시하였다.

〈표 4-6〉 조절변수와 신속한 글로벌화 회귀분석

구분	B2C(n=71)				B2B(n=115)				
	Beta	T	Sig.t	Tol.e (VIF)	Beta	T	Sig.t	Tol.e (VIF)	
독립 변수	기술적 혁신성	.042	.671	.504	.237 (4.214)	.421	5.962	.000***	.183 (5.460)
	제품 차별성	.202	3.201	.002***	.281 (3.559)	.417	7.173	.000***	.263 (3.804)
	마케팅 지식	.503	8.601	.000***	0.242 (4.134)	.062	.961	.338	.277 (3.610)
	브랜드 명성	.451	8.601	.000***	.190 (5.271)	.332	5.250	.000	.226 (4.434)
	네트워크 범위	.078	.999	.320	.170 (5.898)	-.078	.092	.927	.278 (3.599)
	네트워크 강도	.024	.484	.629	.318 (3.150)	.068	.983	.327	.311 (3.220)
R제곱	.884				.565				
수정된 R제곱	.771				.291				
F	76.084***				11.696***				

p < 0.05, *p < 0.01

〈표 4-6〉은 신속한 글로벌화에 영향을 미치는 요인의 독립변수에 따른 회귀분석 결과이며, B2C와 B2B 기업유형에 따른 각각 결과 값을 보여주고 있다. B2C 기업의 분석결과, F값이 76.084로 유의수준이 $p < 0.01$ 에서 유의성을 보여주고 있다. 다중공선성을 검사하기 위하여 공차한계(Tolerance)를 확인하였다. 공차한계는 설명변수가 회귀분석에 투입되었을 때, 이미 투입된 설명변수가 설명하지 못하는 총변동 부분을 의미하는 것으로 1보다 낮은 값이다. 다중공선성이 낮을수록 공차 한계값은 높게 나타난다.

통계 분석결과, B2C, B2B 글로벌화 기업 모형에서는 대체로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되나 일부 변수가 다소 낮게 나타나는 경향이 있다. B2C 기업의 회귀분석에서는 독립변수 중 제품 차별성, 마케팅 지식, 브랜드 명성 등은 신속한 글로벌화에 영향을 주는 것으로 요인으로 통계적으로 유의하게 나타났다. B2B 기업 회귀분석에서는 제품 차별성, 기술적 혁신성 요인이 통계적으로 유의하게 나타났다. B2C와 B2B 회귀분석에서 통계적으로 유의한

요인은 서로 약간 다를 수 있다. 이는 기업 유형 변수가 신속한 글로벌화에 미치는 영향에 있어서 조절효과가 있음을 보여주는 결과로 해석될 수 있다. 즉 B2C 기업에서는 마케팅 역량요인이 B2B 기업에서는 기술적인 요인이 상대적으로 중요함을 알 수 있다

또한 B2C 기업에서 회귀식에 대한 설명력은 88.4%로 나타나, B2B 기업 회귀식에 대한 설명력 56.5%에 비하여 31.9% 차이를 보여주고 있다. 기업 유형(B2C와 B2B)에 따라 차이가 있는 것으로 나타나 가설 H3는 상당부분 지지된다고 볼 수 있다. 이는 결과적으로 한국에 진출한 기업의 성과는 기업 유형(B2C와 B2B)에 따라 영향을 주는 요인이 차이가 있음을 알 수 있다.

V. 결론 및 시사점

1. 요약 및 시사점

세계 경제가 글로벌화가 가속화되고 국내 기업도 해외 시장에 진출하는 한편, 해외 글로벌 기업 또한 한국시장에 진출하여 성과를 보이고 있다. 이러한 한국 진출 기업이 한국시장에서 신속하게 성과를 보이는데 있어서 기술적 역량 요인, 마케팅 역량 요인, 그리고 해외 네트워크 요인이 신속한 글로벌 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 하였다. 본 연구에서의 주요 결과와 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기술적 역량 요인 중 기술적 혁신성과 제품 차별성은 신속한 글로벌화에 통계적으로 유의미하게 긍정적인 영향을 미치고 있어, 신속한 글로벌화에 매우 중요한 선행요인으로 해석된다. 둘째, 마케팅 역량 요인 중 마케팅 지식획득과 브랜드 명성 또한 통계적으로 유의미하게 긍정적인 영향을 미치고 있어, 신속한 글로벌 성과에 중요한 선행 요인임을 알 수 있었다. 셋째, 한국 시장 진출한 해외 자회사의 한국내 네트워크 범위와 해외 네트워크 강도 또한 모두 통계적으로 유의미하게 영향을 미치고 있어, 신속하게 글로벌 성과에 매우 중요한 요인임을 밝히고 있다. 한편, 진출한 기업 유형(B2C, B2B)에 따라 조절변수 효과에 대한 가설 검증으로 회귀분석을 통한 분석 결과 조절변수에 대한 효과 차이는 B2C 기업은 마케팅 역량 요인이 B2B 기업 유형은 기술적 역량 요인이 통계적으로 유의한 결과를 보이며, 글로벌 성과에 미치는 회귀식 설명력이 B2B보다 B2C가 높았다. 연구를 통하여 결론적으로 실무적 측면에서는 우선 기업의 신속한 글로벌 성과를 높이기 위해서는 선행 요인 중 마케팅 역

량 요인과 기술적 역량 요인, 한국 시장 내 네트워크 등은 중요한 요인임을 확인하였다. 또한 B2B 기업들은 기술적인 역량이 요인이 매우 중요함을 알 수 있었다. 한편 학문적으로 본 연구 결과는 기업이 신속하게 해외로 진출하는 세부 영향요인, 기업 유형에 따른 차이 분석 등 체계적인 연구를 통하여 기업의 글로벌화에 관련된 연구발전에 기여하였다고 판단된다.

2. 향후 연구 방향

본 연구를 진행하면서 연구의 심층적 체계적인 연구의 기여하는 점과 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇몇 한계점을 가지고 있다. 우선, 조사대상 업체 선정기준을 신속한 글로벌에 초점을 맞추고자 한국에 진출한 지 3년 이하 기업체로 선정하였다. 그러나 3년 사이도 기업의 규모에 따라 글로벌 성과에 관련된 편차가 존재할 수 있다는 점이다. 또한 기업의 글로벌화에 관한 연구가 향후 심층적인 연구의 여지가 많다. 신속한 글로벌화 이후에 대한 구체적인 해외 시장 진입 형태(mode)나 재무적인 글로벌의 성과(performance)과 관련된 시계열적인 관계를 규명하는 연구도 의미가 있을 것이다. 본 연구에서는 글로벌화의 개념과 해외 진출 시기와 동일하게 개념화하여 바로 성과에 관련된 연구를 진행하였다는 점을 들 수 있다. 향후 이러한 점을 고려하여 보다 심층적이고 체계적인 연구가 보완되어 연구가 진행되기를 기대한다.

참 고 문 헌

- 김상지, 송재용(2009), “벤처기업의 신속한 국제화 결정요인 : 역량기반관점을 중심으로”, 「벤처경영연구」, 제12권, 제1호 pp.107-131.
- 김정포. “한국 국제신생벤처기업의 결정요인에 관한 연구.” 박사학위논문, 서강대학교 대학원. 2004.
- 박영렬, 송윤아, “한국진출 다국적 기업의 자회사 역량이 성과에 미치는 영향”, 「연세경영연구」 제44권 제1호, Vol.44, No.1, 2007, pp.1-15.
- 방호열, “해외직접투자기업의 지식획득과 활용성과”, 「무역학회지」, 30(6), 2005, pp.69-101.
- 손정민, “해외자회사의 네트워크 유형이 전략적 역할과 성과간의 관계에 미치는 조절효과”, 「국제경영연구」, 제22권 제4호, 2011, pp.53-78.

- 이효복, 김유경, “기업명성과 브랜드 자산과의 관계 연구”, 「광고학연구」, 제22권 2호, 2011, pp.97-127.
- 이재훈, 박태경, “본 글로벌(Born Global) 기업의 해외지향성과 네트워크가 국제화 정도에 미치는 영향”, 「벤처경영연구」, 제12권, 제1호, 2009, pp.1-21.
- 윤기창, 김영래 “한국 벤처기업의 글로벌화 정도와 성과에 관한 연구”, 「국제경영연구」, 제20권, 제2호. 2009, pp.29-63.
- 채수명. 정갑연, “한국진출 다국적 기업 해외 자회사의 마케팅 지식 창출에 관한 연구”, 「무역학회지」, 제38권 제1호, 2013, pp.199-230.
- 한상설, 정운세 “내부역량 및 수출지원정책 그리고 해외 네트워크 역량이 신속한 국제화에 미치는 영향 연구”, 「무역학회지」, 제38권, 제1호, 2013, pp. 173-197.
- 홍성태, “신생글로벌 기업 출현과 점진적 국제화 이론의 재고찰.” 상명대학교 사회과학연구소 「사회과학연구」, 20, 2004. pp.1-21.
- Andersson, U., Forsgren, M. & Holm, U., “The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation,” *Strategic Management Journal*, 23(11), 2002, pp.979-996.
- Barney, J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal Management*, 17, 1991, pp.99-120.
- Chang. T., “Cultivating Global Experience Curve Advantage on Technology and Marketing Capabilities”, *International Marketing Review*, Vol.13(6). 1996, pp.22-42.
- Chang, S., International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry, *Academy of Management Journal* 38, 1995, pp.363-407.
- Cohen, W. and D. Levinthal, “Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, 1990, pp. 128-152.
- Coviello, N. E. and H. J. Munro, “Growing the Entrepreneurial Firm : Networking for International Market Development”, *European Journal of Marketing*, Vol.29, 1995, pp.49-61.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M. & Ensign, P. C., “Centers of Excellence in Multinational Corporations,” *Strategic Management Journal*, 23(11), 2002, pp.997-1018.
- Hall, B. H., Z. Griliches, and J. A. Hausman, Patents and R&D: Is There a Lag ?, *International Economic Review* 27(2): 1986, pp.265-286.
- Hymer, S. H., *The International Operations of National Firms : A Study of Foreign Direct*

- Investment, Unpublished Doctoral Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, 1960.
- Johanson, J., and J.E. Vahlne. "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". *Journal of International Business Studies* 8: 1977, pp.23-32.
- Kindleberger, C. P., "The International Corporation", Cambridge, Mass: MIT press, 1970.
- Kandasaami, S. and X. C. Huang, *International Marketing Strategy : A Comparison of Born-global vs Non Born-global Firms in Australia*, Paper presented at the ICSB Conference, Brisbane, 2000, pp.1-18.
- Kotler, P. and W. Pfoertsch, *B2B Brand Management*. Springer Berlin Heidelberg, 2006, pp.12-50.
- Luo, Y., "Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implication for Multinational Enterprises", *Organization Science*, 13(1), 2002, pp.48-63.
- McDougall, P. P., S. Shane, and B. M. Oviatt, "Explaining the Formation of International New Venture", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 1994, pp.45-64.
- McGuiness, N. W. & Little, B., "The Influence of Products Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products," *Journal of Marketing*, 45(1), 1981, pp.110-12.
- Madsen, T. K. and P. Servais, "The Internationalization of Born Globals : an Evolutionary Process ?" *International Business Review*, Vol.6, 1997, pp.561-583.
- Moen, O. and P. Servais, "Born Global or Gradual Global ? : Examining the Export Behavior of Small and Medium-sized Enterprises," *Journal of International Marketing*, Vol.10, No.3, 2002, pp.49-72.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 1998, pp.242-266.
- Oliver, C., "Determinants of Inter-organizational Relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review*, 15(2), 1990, pp.241-265.
- Oviatt, B. M. and P. P. McDougall, "Toward a theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, 1994, pp.45-56.
- Rennie, M., "Global Competitiveness : Born Global," *McKinsey Quarterly*, Vol.4, 1993, pp.45-52.
- Street, C. T. and A. Cameron, "External Relationship and the Small Business : A Review of small business alliance and network research," *Journal of Small Business Management*, Vol.45, No.2, 2007, pp.239-266.

- Sapienza, H. J., E. Autio, G. George, and S. Zahra, "A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth," *Academy of Management Review*, Vol.31, No.4, 2006, pp.914-933.
- Stopford, J. M., and L. T. Wells, *Managing the Multinational Enterprises*, New York: Basic Books, 1972.
- Tsai, M. T. and Shih, C., "The Impact of Marketing Knowledge Among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance," *International journal of management*, 21(4), 2004, pp.524-530.
- Welch, D., L. Welch, and I. Wilkenson, "The Importance of Networks in Export Promotion : Policy Issues," *Journal of International Marketing*, Vol.6, No.4, 1998, pp.66-82.
- Westhead, P., M. Wright, and D. Ucbasaran, "The Internationalization of New and Small Firms : A Resource-based View," *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 2001, pp.333-358.
- Yi, M., " International Strategies and Knowledge Transfer Experiences of MNC's Taiwanese subsidiaries," *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 2006, pp.120-125.
- Zaheer, S. and E. Mosakowski, "The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services". *Strategic Management Journal* 18(6), 1997, pp.439-463.
- Zahra, S. A. & Gravis, D. M., "Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility." *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 2000, pp.469-492.
- Zahra, S. A., George G. and Dharwadkar, R., "Enterpreneurship in the Multinational Subsidiaries: The Effects of Corporate and Local Environmental Contexts," *GT CIBER Working Paper*, 27(2), 2001, pp.1-43.

ABSTRACT

A Study on the Effects of Technology, Marketing, Network Competencies on Rapid Globalization in Korea

Han, Sang Seol*

In this paper, we aim to advance our knowledge about factors influencing rapid globalization of firms in Korea. Through analysing empirically, this study focuses on the effect of technology competencies and marketing competencies and network in Korea rapid globalization. The subject of this study was foreign subsidiaries that entered in Korea to expand their business overseas. This study are examined by the sample of 186 foreign subsidiaries operating in Korea.

The empirical results from structural equation modeling and regression analysis. Our findings show that marketing competencies, technological competencies and network are key drivers of rapid globalization in Korea market.

Meanwhile, we also find that marketing competencies related to overseas market development in B2C foreign subsidiaries and technology competencies related to overseas market development in B2B foreign subsidiaries. And it was revealed in the path analysis using AMOS model that the relevancy of the study model was higher for B2C foreign subsidiaries than B2B foreign subsidiaries and the explanatory power(statistic index) revealed to be 31.9% higher for B2C foreign subsidiaries than B2B foreign subsidiaries in the effect relation on the rapid globalization in Korea market.

Company type (B2C/B2B) was revealed moderating factor on the rapid globalization. Our study confirmed that marketing, technological competencies and network of firms effects on the rapid globalization in Korea.

Key Words : Rapid Globalization, Technology Competency, Marketing Competency, Network, B2C, B2B.

* Assistant Professor, Dankook University(hss1109@dankook.ac.kr)