

## 해외직접투자 결정요인과 경영성과 간 경쟁전략의 조절효과연구

임용택  
군산대학교 무역학과 교수

고병수  
군산대학교 무역학과 박사과정

### A Study on Moderating Effects of Competitive Strategy between Determinants of FDI and Management Performance

Yong-Taek Lim<sup>a</sup>, Byeong-Su Goh<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Professor, Department of International Trade, Kunsan National University

<sup>b</sup>Ph.D coursework, Department of International Trade, Kunsan National University

*Received 31 May 2016, Revised 13 June 2016, Accepted 20 June 2016*

#### Abstract

This study examined the relationship between determinant factors of FDI and management performance, and tested moderating effects by competitive strategy. Questionnaires were gathered from 113 respondents, but only 92 valid copies were analyzed through SPSS WIN 18.0. The major empirical results are as follows: In hypothesis 1, Firm-Special Advantage impacted on Management Performance strongly, Internal Advantage impacted on Management Performance strongly, and Locational Advantage impacted on Management Performance strongly. In Hypothesis 2, the moderating effects by competitive strategy on the relationship between determinant factors of FDI and management performance were tested through multiple regression. The result of the moderating effects by competitive strategy were found to be insignificant. Implications of the finding as well as the limitations of this study are also discussed.

**Keywords:** Competitive Strategy, Determinant Factors of FDI, Firm-Specific Advantage, Internal Advantage, Locational Advantage, Management Performance

**JEL Classifications:** D92

## I. 서론

전 세계의 해외직접투자(Foreign Direct

Investment)는 1980년대 초기까지는 연평균 600억 달러에 불과하였으나 급속도로 발전하여 후반기에 들어서면서 선진국들 간의 활발한

<sup>a</sup> First Author, lyt@kunsan.ac.kr

<sup>b</sup> Corresponding Author, byung0302@hanmail.net

© 2016 Management & Economics Research Institute. All rights reserved.

투자로 이어졌다. 1990년도에 들어서며 해외 직접투자는 3,150억 달러로 확대되었고, 2000년대 중반까지 2조 달러까지 확대되었다가 금융위기가 발생하여 1조 3천억까지 떨어지기도 했으나 해외직접투자는 세계경제성장의 원동력이 되어왔다.

해외직접투자(FDI)의 결정은 다양한 동기가 복잡하게 결합되어 진행되는데, 경제학적인 측면에서 보면 국가 간 한계 수익률의 차이에 의하여 한계수익률이 낮은 국가에서 높은 국가로 이전하여 발생하는 것으로 보는 것이 일반적이다. 개별기업 차원의 해외직접투자는 각 기업의 구체적인 목적과 다양한 동기에 의하여 진행되는데 투자국의 기업환경, 기업의 경쟁전략, 투자환경의 변화, 기타 다양한 제반사항을 고려하여 발생한다.

한국의 해외직접투자는 원화가치의 상승 등의 요인들과 함께, 2007년에는 200억 달러를 돌파하였으며, 2015년에는 402.3억 달러로 생산원가절감을 위한 생산기지의 확보, 신홍시장 개척, 선진기술 습득 등 글로벌 경쟁체제의 확립이 동기의 핵심을 이룬다. 주로 아시아지역에 밀접하고 있는 것이 특징인데, 지리적, 문화적 거리가 상대적으로 가까우며 중소기업들의 해외진출 확장이 활발하게 진행되는 것을 배경으로 하고 있다.

기업경영진들의 관심은 성공적인 해외직접투자 결정요인으로 인하여 경영성과를 증진시키는 것에 있다. 때문에 본 논문은 성공적인 해외직접투자를 위하여 해외직접투자의 결정요인과 경영성과 간의 영향관계의 상호작용의 분석으로 가장 효율적인 요인을 찾아내고자 한다. 뿐만 아니라 급변하는 글로벌 산업 환경에서 가장 유용하고 적합한 경쟁전략을 찾아내기 위하여 해외직접투자의 결정요인과 경영성과의 상호작용 관계 간 경쟁전략요인이 어떤 영향을 주는가를 분석하여 효율적인 투자전략을 제시하고 한국의 기업성장에 이바지하고자 하는 것이 연구의 목적이다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 해외직접투자 결정요인과 경영성과 관계

해외직접투자(FDI)는 생산요소의 국제적인 이동을 의미하며 단순하게 국경을 넘는 자본만의 이동이 아니라 생산기술과 경영기법 등이 타국으로 이전하는 것을 의미한다. 해외직접투자 결정요인의 유형은 3가지로 기업특유 우위(Ownership Advantage)요인과 내부화 우위(Internal Advantage)요인, 입지 우위(Locational Advantage)요인이 핵심요인으로 설명되고 있다. 기업특유 우위(O.A)요인은 모기업의 특성요인과 자회사 특성요인으로 구별되는데 모기업의 특유요인으로는 혁신능력의 차별화와 국제화 경험이 많이 제시된다. 글로벌 국제경영환경에서 현지국기업과 경쟁하는 것이 아니라 전 세계적으로 자원을 활용할 수 있는 소수의 거대 다국적 기업들과 경쟁하기에 혁신능력의 차별화가 경쟁 확보의 가장 중요한 요소라고 하며 혁신능력의 차별화로 나타나는 R & D투자비율이 가장 많이 활용되고 있다고 설명할 수 있다(Ghoshal & Barlett, 1988). 해외직접투자도 경쟁기업에 비해 경쟁우위의 산업에서 발생하기 때문이며, 1990년대 들어서면서 기업들의 글로벌화는 적극적으로 추진되었는데 이로 인하여 규모의 경제효과를 극대화하려고 하였다. 이러한 흐름으로 인하여 국제화가 경영성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 연구가 다양하게 양산되었다.

해외직접투자의 내부화 우위(I.A)요인은 외부시장기능을 내부조직으로 거래하는 것이다. 불안정한 시장에서 이윤을 극대화할 때 이루어지며, 시장의 불안정성에 의하여 발생하는 거래비용의 상승을 회피하기 위하여 수출이나 특허와 같은 외부기업 간의 거래보다는 기업의 내부거래로 내부화 우위(I.A)를 이루어 가는 것이다. 내부화 우위는 모기업과 자회사 간의

인력공유, 글로벌제품개발, 마케팅개발, 시장 관리기술공유, 원자재공동개발 등으로 시장의 불안전성에 대응하여 거래비용을 회피하거나 감소시키기 위하여 내부시장을 창조해내는 이 점을 말한다. 다국적기업들은 국경을 넘어서는 내부시장을 활용하여 제품을 생산하고 배분하여 내부화의 다각화를 실행함으로써 위험분산의 효과를 상승시키는 것이다.

입지 우위(L.A)요인은 해외직접투자가 이루어지기 위하여 국내에서 생산하는 것보다 해외에서 생산하는 것이 더 이익이 더 있음을 전제한다. 입지우위는 해외직접투자대상국과의 지리적 거리, 문화적 유사성, 임금, 기술, 산업 환경 등이 주요 고려 대상이 된다.

해외직접투자 연구에 있어서 경영성과의 개념적 정의에 대하여 일치된 관점을 발견하기가 어렵다. 경영성과가 여러 개의 계량표준 가운데 하나이므로 각기 상이한 척도를 사용할 수 있기 때문에 다양한 의미를 갖고 있다. 본 논문에서는 조직의 목표달성 정도라고 정의한다. 경영성과는 기업의 과거행위이자 미래전략 수립에 영향을 미치는 요소로서, 합리적 성과체계는 기업이 적기에 전략방향을 조정하는데 도움을 줄 수 있는 근간이 되는 것이다. 따라서 경영성과는 기업 단위조직이나 개별직원이 설정된 목표나 목적을 달성하기 위하여 계획을 수립하고, 기업이 보유한 무형의 자원을 동원하여, 업무를 계획에 따라 효율적으로 수행하고 관리한 결과로 나타나는 산출물의 총집합이라 할 수 있다.

해외직접투자기업들의 경영성과 측정기준은 다양한 대안이 가능하다. 기업의 순이익을 투자액으로 나누어 파악하는 투자수익률이 가장 흔히 활용되며, 매출이익률, 자본이익률 등도 비교적 자주 활용되는 지표이다. 다국적기업들의 자회사 경영성과 측정은 매우 복잡한 요인들로 영향을 받게 된다. 현지국의 각종 환경변화 요인은 물론 모기업의 전략 포지션에 따라 자회사의 수익능력과 시장점유율 등의 영향을

받을 수가 있기 때문이다. 실제로 투자수익률과 매출이익률 등의 지표는 업종 간 차이를 구분하기 어려운 점도 있다. 기업의 경영활동 성과는 단일 요인만으로 결정되기 보다는 기업내부의 환경, 시장 환경, 전략, 조직 등 다양한 요인들이 종합적으로 작용하여 나타나는 결과이며 기업경쟁력의 원천이 된다.

경영성과에 대한 측정지표는 주관적 지표, 객관적 지표, 재무지표, 비재무지표로 나누어진다(Ko, Bong-Sang, 2004). Kaplan & Norton (1992)은 기업의 성과달성에 있어서 과정을 중시하면서 균형성과표를 활용한 성과 측정을 제시하였다. 주관적 지표는 객관적 지표, 특히, 재무적 정보가 지니는 즉시적인 재무자료 확보의 어려움, 상이한 회계기준 적용에 따른 비교곤란성, 시장특성과 규모의 차이 등으로 인하여 주관적인 지표의 중요성이 꾸준히 인정되고 있다. Roure & Keeley (1990)는 단기적인 재무적 성과가 급변하는 경쟁 환경 하에서 미래경쟁력을 평가하는데 부적절하다는 지적을 받으면서 이와 병행하여 비재무적 정보의 필요성이 지속적으로 제기되어 왔다고 주장하고 있다. Venkatraman & Ramanujam (1986)은 재무적 성과와 함께 비재무적 지표로서 사업성과, 즉 시장점유율, 성장률, 다각화 및 제품혁신을 들고 있으며, 아울러 주관적 지표로서 조직유효성, 즉 만족도, 근로생활의 질, 사회적 책임 등 3가지 수준에서 성과를 측정하였다. Lumpkin & Dess (1996)는 기업가적 지향성과 경영성과와의 관계모형 연구에서 경영성과지표로 매출액, 시장점유율, 수익성, 전반적인 성과, 이해관계자 만족도 등 다양한 개념을 도입하였다. 국내연구에서는 Yang, Hee-Soon (2002)은 주관적 지표를 기업성적으로 사용하면서 상대적 달성도로 사용하였다.

앞에서 살펴본 선행적 논문들을 바탕으로 관찰하면 경영성과에 관한 지표는 선행연구에서 객관적으로 인정되고 통일된 측정방법이 정립되어 있지는 않은 상황이며, 다만 재무적 지

표들이 더욱 선호되는 경향이 있다고 볼 수 있다. 하지만 주관적 지표의 중요성도 꾸준히 제기되며 조직의 유효성, 즉 만족도, 근로자의 생활의 질, 사회적 책임을 나타내는데, 이는 상대적 달성도를 말하며 통일된 측정은 어렵지만 본 논문에서는 주관적 지표를 활용하고 있다. 주관적 지표와 객관적 지표 간 어느 정도 적절한 상관관계가 있음을 전제하고 있다.

Bareney (1991)는 경쟁기업과 차별화되는 기업의 기술은 역사 의존적 자산으로 기업성공을 결정하는 핵심요인이라고 설명하면서 현대 기업의 기술이 지속 가능한 경쟁우위의 원천이라고 제시하였다. Ramaswamy (1999)는 국제화 초기에는 국제화가 커질수록 성과가 높아지다가 일정한 단계를 거치면 성과가 더디다고 설명하였다. Kim, Ki-Hyun (2000)은 국제화 경험이 많은 기업일수록 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Lee, Yoon-Seok and Bo-Won Kim(2000)은 자회사의 혁신성은 정(+)의 영향관계가 있으나 기술력인 차별화는 자회사의 생산성과에 영향을 주지 않는다고 설명하였다. 상장법인 및 코스닥 기업을 중심으로 연구한 결과 기업요인으로는 자산규모, 연구개발비, 세무요인으로는 투자국의 법인세, 조세율, 투자국의 원천 징수 세, 그리고 환경요인으로는 임금수준, GDP규모, 물가 상승율, 금융서비스, 투자 대상국의 부패정도 등을 결정요인으로 관찰하였다.

Lee, Jang-Ho (2002)는 기업의 내부화 우위는 기업의 무형자산을 대규모로 사용하는 기회를 갖게 되며 기업들이 이러한 무형자산을 해외시장에서 사용한다고 해서 없어지는 것이 아니라 다른 시장에서도 활용할 수도 있기 때문이라며, 기업의 기업 내 내부화우위의 중요성을 제시하고 있다. 기업이 내부화함으로써 얻은 이점들은 가격차별화, 거래비용의 절감, 공급자 및 환경에 대한 불확실성 감소, 정부개입 등의 위험요소회피 등을 들 수가 있다.

내부화에는 정보교환, 조정 및 통제에 어려

움, 해외진출비용 등의 비용요인이 발생하게 되는데, 해외직접투자는 내부화과정을 통하여 얻은 이익이 내부화 과정에서 소요되는 비용보다 클 때 일어나게 되는 것이다. Kim, Young-Jin (2008)은 한국자동차부품산업의 해외직접투자 결정요인이 경영성과에 어떤 영향관계가 있는가를 실증 연구하여 내부화 우위요인이 경영성과에 영향을 미친다고 설명하고 있다. Jeong, Dong-Won (2005)은 한국기업의 대중국 해외직접투자 결정요인을 분석하여 한국의 기업의 규모별, 업종별, 실증분석을 하였는데, 내부화 우위는 부(-)의 영향관계가 있고 기업특유와 입지우위에서는 정(+)의 영향관계가 있음을 증명하였다.

이와 같은 해외직접투자 우위 결정요인에 관한 다양한 연구는 급변하는 21세기 산업 환경에서 절실하기에 더욱 확고한 논리적 지지가 요구되고 있고 선행논문에서 제시한 연구결과들을 바탕으로 다음과 같이 <H-1>을 설정하였다.

**H1:** 해외직접투자 우위 결정요인은 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 해외직접투자 결정요인, 경쟁전략, 경영성과의 관계

일반적으로 다국적 경험이 많은 기업일수록 시장의 잠재력이 큰 경우 수출보다는 해외직접투자에 강한 성향을 보이며 합작투자보다는 단독투자를 선호한다. 기업들은 투자위험이 많은 시장은 회피하고, 계약위험이 높은 시장에서는 투자보다는 수출방식을 선택하는 것이다. 규모가 큰 다국적 기업일수록 수출보다는 해외직접투자(FDI)를 선호하고, 경험이 부족하고 규모가 작은 기업일수록 합작투자를 선호하고 있다. 계약위험이 큰 시장에서는 직접투자방식을 택하고 시장잠재력은 크지만 투자위험이 있는 시장은 수출방식을 선호하는 것으로 나타나고 있다.

이러한 기업의 해외직접투자 전략의 다양성은 피 투자국의 기업환경에 대한 적절한 대응에서 나온다고 할 수 있다. Porter (1980)는 산업진화에 따른 환경변화가 기업경영에 영향을 미칠 수 있다는 점을 기업의 생명주기모형으로 설명하였다. 산업의 생명주기단위로 구매자의 형태, 제품, 마케팅, 제조 및 유통, 전략, 경쟁강도 등이 변하게 되어 기업성과에도 영향을 준다는 것이다. 그 밖에도 시장변동, 기술변화, 시장규모 등이 분석에 활용되어 왔다.

성공적인 경쟁전략은 비용우위와 차별화 우위로 구별되는 경쟁우위를 전제한다. 경쟁전략의 개념에 대해서는 다수의 학자들이 달리 정의하고 있다. 경쟁전략은 3가지 단계로 나눌 수 있는데, 첫째, 특정 사업영역에서 어떻게 경쟁할 것인가에 대한 자원할당의 의사결정과정으로 기업의 사업영역을 설정하는 기업전략, 둘째, 기업전략을 바탕으로 사업부분에서 경쟁우위를 확보하는 경쟁전략인 사업전략, 셋째, 사업부 내에서의 생산, 마케팅, 재무, 인사 등 기능별 사업부분의 효과적인 목표달성을 지원하는 기능전략이다.

Porter (1996)는 경쟁전략을 두 가지 요소로 구별하고 있는데, 첫째는 기업이나 사업부가 경쟁자들보다 제품을 더 효율적으로 설계내지 생산하여 시장에 내 놓을 수 있는 능력을 나타내는 저 원가 우위 전략이며, 두 번째는 구매자에게 제품의 질이나 특성, 서비스 측면에서 독특하고, 뛰어난 가치를 제공할 수 있는 능력인 차별화 우위 전략이다. 이러한 구별은 광범위한 시장을 목표로 구별하며, 비교적 좁은 시장을 목표로 할 때는 집중화전략이라 칭하며 원가 집중화전략과 집중차별화전략으로 나뉜다.

Porter (1996)를 바탕으로 Thompson et al. (2010) 투자전략을 더욱 세분화하였는데, 광범위한 시장에서는 원가우위전략과 차별화 전략으로, 특정시장, 특정 소비 집단, 일부 제품종류, 특정지역을 대상으로는 저 원가 집중화전략과 차별화전략으로 구분하였다. 또한 가

격대비 가치를 지닌 제품을 저 원가에 제공하는 고가치저원가전략을 제시하는데, 이는 보유 자원이 풍부하고 경쟁전략이 뛰어난 기업인 경우에만 실행할 수가 있다. McDougall et al. (1994)은 성장이 빠른 산업 환경에서는 제품의 범위를 넓게 가져가는 전략을 추진하는 창업벤처가 매출성장의 실적을 보이는 것으로 확인되었다. Lee & Miller (1999)는 한국의 중견기업을 대상으로 경쟁전략 유형과 종업원복지 수준 간의 관계가 경영성과에 미치는 영향관계에 관한 연구에서 산업의 불확실성이 성과에 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려하여 기술의 진부화 정도, 기술변화의 예측가능성, 고객수요 예측 및 경쟁업체 행동 예측 가능성으로 산업의 불안정성을 통제변수로 활용하였다. Chaganti et al. (2002)은 중소기업을 대상으로 경영자 스타일, 경쟁전략, 조직구조가 기업성장에 미치는 영향연구에서 원가우위전략과 차별화전략을 실행하는 기업이 빠르게 성장하는 것으로 확인하였다. Kim, Gab and Sang-Seol Han (2003)은 성장단계별 성과를 연구하는 과정에서 경쟁전략유형에 따라 경영성과가 차이가 있었음을 밝혔다. Park, Young-Bae (2006)는 기술혁신전략과 차별화전략은 경영성과에 긍정적인 정(+)의 영향을 미치고 있음을 증명하였다. Beaver (2007)는 중소기업을 대상으로 안정적인 재무전략을 추구하는 기업이 생존과 지속성장을 유지하는 것으로 설명하였다. Lee, Deog-Ro and Ji-Man Lee (2007)는 바이오산업환경에서 기업의 다각화와 글로벌 전략이 기업경영의 재무성과에 긍정적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였으며, 다만 관련다각화는 경쟁우위에 부정적인 음(-)의 영향관계가 있음을 설명하였다. Yusuf & Saffu (2009)는 중소기업의 환경대응과 관련한 전략 유형연구에서 대부분의 기업이 공격형과 분석형 전략을 취하고 있으나 신제품출시와 해외시장을 포함하는 신 시장 진출에 있어서는 보다 신중한 전략을 취하는 것으로 확인하였다. Ahn,

Jong-Seok (1996)은 해외직접투자를 한 개별 기업들이 현지제도와 문화에 대해 이해정도가 경영성과에 양호하게 나타나며 개별기업들의 경쟁전략에 대한 지각의 정도에 따라 경영성과에 영향을 미친다고 설명하고 있다. Oh, Soo-Kyun (2014)은 중국의 투자환경변화에 따른 한국기업의 대응전략에 관한 연구에서 중국의 신흥전략산업육성 및 산업구조조정 등의 산업 환경이 기업성과에 미치는 영향과 관련하여 중국의 정책변화를 면밀하게 모니터링하면서 적절한 경쟁전략이 필요하다고 제시하고 있다. Jeong et al. (2008)은 경영환경, 경쟁전략, 조직구조 간 관계에서 상호적합성이 높은 기업에서 경영성과가 높게 나타나고 있음을 확인하였다. Kim, Sun-Hwa and Jung-Dae Suh (2009)는 기업의 전략이 종업원의 고용증대효과에 영향을 미치는 것으로 설명하였다.

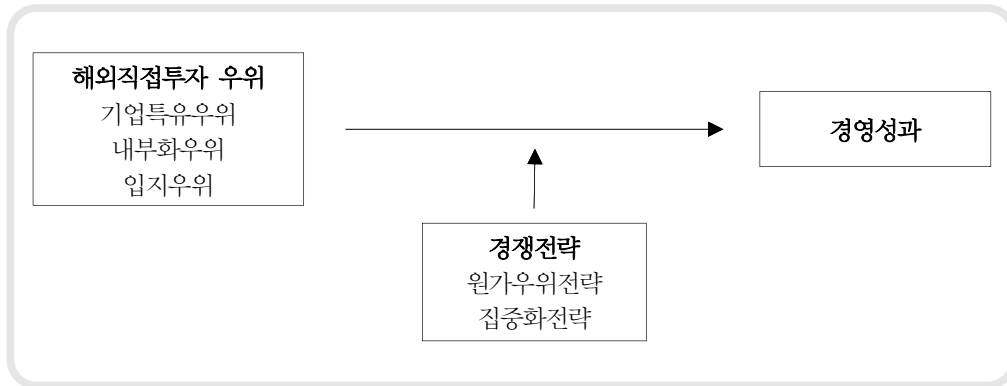
직접투자는 내부시장의 실패를 회피 및 신 시장을 개척하기 위하여 외부시장에 투자하는 것이다. 이는 경영성과의 증대와 기업경영의 촉진을 위한 하나의 경쟁전략이다. 이를 바탕으로 해외직접투자 결정 우위요인들이 경영성과에 미치는 영향관계에 경쟁전략이 유의미한 영향관계를 미칠 것이라 추론으로 다음과 같이 (H 2)을 설정하였다.

**H2:** 해외직접투자 결정요인과 경영성과 간 관계는 경쟁전략에 의해 조절될 것이다.

### III. 연구방법과 모형

#### 1. 연구모형

Fig. 1. Research Model



Choo, Seung-Youp, Jeong- Min, Yu, and Seong-Joo, Limb (2009)은 경영환경, 경쟁전략, 내부역량 간의 적합성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영환경을 불확실성으로 측량하였다. 연구결과 경영환경은 경쟁전략 선택에 영향을 미치며, 차별화전략은 매우 유의한 정(+)의 관계를 보이는 것으로 설명하였다. 상기의 선행논문들에서 제시된 것처럼 해외

#### 2. 연구대상 및 표본추출

조사도구는 설문조사를 활용하였고 전라북도 수출입에 종사하는 기업을 대상으로 2016년 2월 15일부터 3월 15일까지 약 4주간에 걸쳐 410개 전 기업에 발송하여 113부를 회수(회수율 28%)하여 최종분석 처리하였다. 수출입을 함께하는 기업 92개(22%), 수입만하는

**Table 1.** Reliability & Factors Analysis on Determinants of FDI

변수	성분		
	1	2	3
내부화우위1	.869	-.098	.037
내부화우위2	.864	-.017	.075
내부화우위3	.862	.081	-.179
내부화우위4	.861	.159	.018
내부화우위5	.814	.049	-.113
내부화우위6	.719	.075	.211
내부화우위7	.716	.356	.141
내부화우위8	.653	-.015	.193
입지우위1	-.148	.788	-.008
입지우위2	-.019	.781	.050
입지우위3	-.007	.756	.133
입지우위4	.396	.743	.126
입지우위5	.405	.720	-.239
기업특유우위1	.063	.187	.823
기업특유우위2	.176	.103	.815
기업특유우위3	-.058	.181	.789
기업특유우위4	-.012	-.029	.632
고유값	5.541	4.107	3.754
설명 분산(%)	26.385	19.558	18.065
누적 비율(%)	26.385	45.943	64.008
신뢰도( $\alpha$ )	.913	.854	.813

기업 47개(11%) 수출만하는 기업 271개(66%)로 구성되어 수출입을 동시에 하는 기업들이 대부분으로 해외직접투자에 직 간접적으로 관련하고 있었다.

### 3. 설문지 구성 및 분석 방법

해외직접투자에 결정적인 요인이 되는 투자의 우위이론들 중 가장 대표성을 갖는 기업특위11개, 내부화우위 12개 그리고 입지요인에서는 14개의 설문을 활용하였다. 종속변수는 비즈니스 성과로 7개의 설문을 활용하였다. 설문은 Nam, Ki-Jun (2015)에 의해 활용되었던 요인을 수정 확장하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 매개변인인 경쟁전략에 관한 설문은 Ko, Se-Hoon (2011)이 활용한 설문도구 12개 문항을 활용하였다. 따라서 본 연구에서는 해외직접투자의 결정요인과 경영성과 간 영향관계는 경쟁전략에 의하여 매개될 것이라는 전제

하에 [Figure 1] Research Model과 같이 연구모형을 설계하였다. 분석방법은 측정결과의 일관성, 정확성, 예측가능성 등과 관련된 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha(신뢰도)계수를 측정하였고, 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시하였다. 독립변수와 종속변수 간 가설검증 및 조절효과를 측정하기 위하여 다중 회귀분석을 하였고, 통계처리는 SPSS WIN 18 통계 패키지를 활용하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 신뢰도와 타당도 분석

#### 1) 독립변수

해외직접투자 결정의 결정우위에 대한 신뢰도(Cronbach's Alpha)를 분석한 결과 내부화

**Table 2.** Reliability & Factors Analysis on Competitive Strategy and Management Performance

변수	성분		
	1	3	4
경영성과1	.954	-.017	.045
경영성과2	.930	-.058	.036
경영성과3	.927	-.014	.127
경영성과4	.695	.199	-.246
집중화전략1	-.166	.887	.096
집중화전략2	-.087	.818	.242
집중화전략3	.255	.696	.012
원가우위전략 1	.039	.027	.849
원가우위전략 2	.025	.213	.819
원가우위전략 3	-.040	.133	.651
고유값	5.541	4.107	3.754
설명 분산(%)	26.385	19.558	18.065
누적 비율(%)	26.385	45.943	64.008
신뢰도( $\alpha$ )	.913	.854	.813

우위는  $\alpha = .913$ 으로 양호하게 나타났으며, 입지 및 기업특유 우위의 신뢰도(Cronbach's Alpha) 값은 각각  $\alpha = .854$ 와  $\alpha = .813$ 으로 양호하게 나타나고 있다. 자료의 타당성을 검증하기 위하여, 주 성분분석과 Varimax 회전방식을 사용하여 고유치 1.0이상의 요인을 채택하였다. 해외직접투자 결정우위요인에서 신뢰도 0.6 이상과 요인의 타당도 값 0.5를 지지하는 문항을 바탕으로 측정된 결과, 내부화는 8개의 문항, 입지는 5개의 문항, 기업특유는 4개의 문항을 채택하여 나머지를 탈락시켜 우위요인의 범주화는 <Table 1>과 같이 누적비율 64.008%로 설명하고 있다.

## 2) 종속변수와 조절변수

종속변수 및 매개변수의 요인분석 및 신뢰도 분석은 다음과 같다. 종속변수인 경영성과의 신뢰도(Cronbach's Alpha)를 분석한 결과는  $\alpha = .917$ 로 매우 양호하게 나타나고 있다. 조절변인인 경쟁전략변수인 원가우위전략은  $\alpha = .748$ , 집중화전략은  $\alpha = .776$ 으로 설문지의 일관성, 예측가능성, 정확성을 분명하게 나타내고 있다. 설문의 타당성을 검증하기 위하여 Varimax 회전방식을 사용하여 고유치 1.0이상

의 요인을 <Table 2>와 같이 신뢰도는 0.6이상, 타당도는 0.5 이상을 지지하는 문항을 바탕으로 측정된 결과, 경영 성과 4개, 집중화전략 3개, 원가우위 3개의 문항을 채택하였고 누적비율은 74.393%로 설명하고 있다.

## 2. 상관관계분석

상관관계는 가설검증에 앞서서 사용되는 것으로 변수들 간의 관계의 강도를 제시한다. 변수들 간의 기술통계적 특성과 각 변수들 간의 상관관계는 어떠한 방향이고 어느 정도 선형관계가 이루어지는지를 나타낸다. 상관관계분석은 모든 분석의 선행요건으로 필요한 분석이다. 본 연구에서도 변수들 간의 선형관계를 확인하기 위하여 Pearson 상관관계분석을 하였다. 3개 이상의 변수들 간의 선형관계가 0.8 이하이면 다중공선성에 문제가 없는 것으로 활용할 수가 있다. 하나의 독립된 변수가 여타의 변수들에게 회귀될 때 극단적 특이점(1.0의 상관관계)이 있을 경우에는 회귀모형을 특정할 수가 없게 된다.

해외직접투자의 결정요인인 기업특유우위, 내부화우위, 입지우위는 경영성과에 높은 양



**Table 3.** Multiple Correlation Analysis

변수	평균 (표준편차)	기업 특유우위	내부화 우위	입지 우위	집중화 전략	원가우 위전략	경영 성과
기업특유우위	3.4338 (.71591)	1					
내부화우위	3.3606 (.83840)	.156	1				
입지우위	3.0000 (.83138)	.278	.209	1			
집중화전략	3.7647 (.86273)	-.149	.274	.189	1		
원가우위전략	3.4779 (.64069)	.352*	.346	.130	.242	1	
경영성과	3.1346 (.89445)	.618**	.498**	.650**	.174	.439**	1

\* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.  
 \*\* 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

**Table 4.** Regression on Relations between Determinant Facts of FDI and Management Performance

독립변수	$\beta$	t	유의확률	검증
(상수)		-2.967	.007	
기업특유우위	.442	3.822**	.001	채택
내부화우위	.343	2.961**	.007	채택
입지우위	.463	3.949**	.001	채택
$R^2$				
F				

\*\*\*:p<0.001    \*\*:p<0.01    \*:p<0.05

(+)의 선형관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 집중화전략은 기업특유 우위, 입지특유 위는 선형관계가 나타나지 않고, 기업특유우위와 원가우위전략은 약간의 선형관계가 나타나고 있다. 원가우위전략과 경영성과 간의 선형 관계는 보통의 수준의 선형관계가 나타난다.

### 3. 가설 검증

#### 1) <H 1> 해외직접투자 우위 결정요인은 경영성과의 영향검증

<H 1>은 해외직접투자의 결정요인의 지각 정도에 따라 경영성과에 얼마나 유의한가를 나타내는 검증이다. 이를 위하여 다중회귀분석으로 검증을 하였다. 그 결과 <Table 4>과 같이

구체적으로 나타나고 있다. 해외직접투자의 우 위요인인 기업특유우위( $\beta = .442, p < 0.01$ ), 내 부화우위( $\beta = .343, p < 0.01$ ), 입지우위 ( $\beta = .463, p < 0.01$ )로 나타나는데, 입지 우위가 기 업성과에 가장 두드러지게 영향을 주고, 기업 특유와 내부화 순으로 모두 정(+)의 강한 영향 관계를 나타내고 있음을 볼 수가 있다. 따라서 해외직접투자가 경영성과에 정(+)의 영향을 미 친다는 <H 1>은 지지되었다.

<H 1>의 결과에서 경영성과를 증진시키기 위한 국내시장의 생산비용증가는 물론 지나친 경쟁의 증가 등의 원인으로 해외직접투자를 결 정하는 것이 경영성과에 효과가 있음을 설명하 고 있다. 이러한 결과는 기업특유우위, 내부화 우위, 입지우위가 기업의 성장성과 수익성을

나타내는 경영성과에 영향을 미친다는 선행논문을 지지하고 있다(Kim, Young-Jin, 2008; Joo, Kyu-Hee, 2010). 따라서 지속적으로 기업특유 우위를 나타내는 기업의 조직생산성, 소통시스템, 조직학습 및 업무시스템, 그리고 규모의 경제로 인하여 경쟁기업에 비하여 경영성과가 증대된다는 것을 설명한다.

기업의 차별화와 기술의 첨단화를 확보하여 기업의 우월성을 확보할 때 경쟁력이 있기 때문에 보다 유리한 조건 속에서 경영성과를 증진시킬 수 있다는 것을 나타내고 있다. 내부화 우위를 나타내는 정보 및 생산인력, 마케팅, 네트워크 등을 공유함으로써 현지화의 가속화와 해외생산비용절감이 경영성과에 영향을 준다고 설명하고 있다. 또한 입지우위를 설명하는 시장의 증대로 인한 경쟁의 심화, 시장의 불확실성 증대에 따른 선점확보가 경영성과를 높이게 된다는 것이다. 따라서 기업특유 우위뿐만 아니라 내부화우위, 그리고 입지우위도 마찬가지로 경영성과에 영향관계가 있음을 나타내며, 특히 입지 우위가 가장 높은 영향관계를 설명하고 있다. 이는 현지기업과 모기업의 언어를 포함한 문화적 지리적 거리의 중요성 등 선점확보를 나타내는 입지우위의 당위성을 나타내고 있다. 이러한 결과는 해외직접투자의 결정요인이 경영성과에 핵심이라는 기존의 선행연구들과 동일하다는 주장을 설명해주고 있다(Kim, Je-Hoon, 2014).

해외직접투자의 의사결정은 국내시장에서보다 큰 위협에 노출되는데, 다국적기업들은 현지시장의 고객, 경쟁기업, 문화, 산업 환경 등에 대한 정보지식의 학습 및 교환방법으로 시장의 위협성을 회피할 수 있다. 그러나 중소기업들은 정보와 경험부족으로 해외직접시장의 위협성을 직면해야 함으로 다른 접근이 필요하므로 경쟁기업과는 차별화된 제품개발, 현지시장의 문화, 환경적응 등의 다양한 정보지식을 통합하는 조직능률화 등에 대한 역량강화에 우선해야 함을 나타내고 있다. 나아가 정부

및 지자체의 적극적인 지원과 기업경영층의 해외직접투자 경험 및 정보공유의 필요성이 강조되고 있다.

한국의 대중국직접투자는 조선족 거주지가 많은 동북 3성을 중심으로 시장 및 노동 지향적이라고 설명할 수 있는데 입지우위에 따른 경영성과를 기술하는 실제적인 현상인 것이다. 이는 또한 입지 우위가 기업성과에 강력하게 정(+)의 영향을 미치고 있다는 것을 지지하는 것이다. 해외직접투자에 참여하는 전라북도 중소기업들도 열악한 정보 및 경제여건 가운데도 경영성과 증진을 위해 기업특유 우위의 조직능률화, 내부화 우위의 지식정보교환, 입지 우위의 시장지향성과 생산효율성 지향의 특성을 확보하여 혁신적이고 지속적인 경영성과를 만들어야 할 것이다.

## 2) <H 2> 해외직접투자 결정요인과 경영성과 간 관계는 경쟁전략의 조절효과 검증

독립변수와 조절변수 간 곱해진 상호작용이 종속변수에 유의하다는 것을 조절효과라 하며, 종속변수에 대한 독립변인의 효과는 조절변인의 수준에 따라서 각각 다르게 나타난다. 조절효과를 규명하기 위하여 ANOVA에 의한 방법, 표본의 중위수를 분할하여 비교하는 방법, 단계적 다중회귀분석방법 등이 있는데, 본 연구에서는 단계별 다중회귀분석을 활용하고자 한다. 이는 연구의 활용도와 정확도가 보편적으로 우수한 방법으로 제시되기 때문이다.

<H2>의 해외직접투자 우위요인과 경영성과 간 영향관계가 경쟁전략에 의하여 조절될 것이라는 가설은 먼저 해외직접투자 결정 우위요인이 경영성과에 유의미한 영향관계가 있음을 전제하고 있다. 그러므로 1단계는 <H 1>로 검증하였고, 2단계(독립변수 A +조절변수 B)로는 독립변수에 조절변수를 추가하여 분석함으로써 총 설명력( $R^2$ )을 확인했으며, 마지막 3단계(A+B, A\*B)는 독립변수와 조절변수 곱을 함께

**Table 5.** Moderating Effects by Focus Strategy on Relations between Determinant Facts of FDI and Management Performance

독립	변수		2단계		3단계			검증
	독립	조절	$\Delta R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	F	유의확률	
기업특우우위	집중화 전략		.076	.049	-1.989	8.234	.092	기각
내부화우위			.033	.157	-4.001	5.322	.018	기각
입지우위			.023	.057	-2.447	7.350	.082	기각

\*\*\*:p<0.001    \*\*:p<0.01    \*:p<0.05

**Table 6.** Moderating Effects by Low Cost on Relations between Determinant Facts of FDI and Management Performance

독립	변수		2단계		3단계			검증
	독립	조절	$\Delta R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	F	유의확률	
기업특우우위	원가우위 전략		.076	.116	-4.250	11.108	.015	기각
내부화우위			.063	.057	-2.644	5.046	.101	기각
입지우위			.113	.004	-.929	9.570	.374	기각

\*\*\*:p<0.001    \*\*:p<0.01    \*:p<0.05

넣어 검증하여 총 설명력의 증감( $\Delta R^2$ )을 비교하여 살펴보았다. 2단계와 3단계의 증감( $\Delta R^2$ )의 유의미성 여부로 조절효과를 설명하며, 결정계수인  $R^2$ 는 총 변동 중에서 회귀선에 의해 설명되는 비율을 나타낸다.

〈H 2〉는 해외직접투자 결정 우위요인과 경영성과 간에 경쟁전략에 의한 조절효과가 있으리라는 전제하에 회귀분석을 한 결과 〈Table 5〉에서 나타난 것과 같이 조절효과가 없는 것으로 나타나고 있다. 조절변인인 집중화전략은 소수 특정인들의 매출, 특정 고객, 특정제품 중심을 나타내는 것으로, 소수 특정인이나 특정 계층, 그리고 제한된 특수제품에 의하여 경영성과가 영향을 받을 것이라는 〈H 2〉는 기각되었다.

이러한 현상은 전라북도 중소기업의 해외직접투자 목적이 집중화전략에 적합한 특정계층과 특정 제품을 다루지 않고 보수적인 산업 환경을 바탕으로 해외직접투자에 참여하고 있음을 보여주고 있다. 좁은 시장을 중심으로 경영성과를 목표로 하는 전략이 아닌 광범위한 시장을 중심으로 나타나는 차별화 전략이 유효할 수 있는 여지를 보이고 있다.

〈Table 6〉은 해외직접투자 우위요인과 경영성과 간에 원가우위전략에 의한 조절효과가 있을 것이라는 전제하에 회귀분석을 하였으나 전혀 조절효과가 없음이 나타나고 있다. 본 연구의 표본 대상들의 해외직접투자 결정요인이 경영성과에 미치는 영향관계에서 원가우위전략에 영향을 받지 않는다는 것을 의미하고 있다. 원가우위전략보다 기업특우우위와 내부화우위, 그리고 입지우위에 따라 경영성과가 결정된다는 것을 설명하고 있다.

이는 중소기업 경영층의 원가우위 전략은 해외직접투자를 하는 과정에서 제조공정혁신, 재고관리시스템으로 원가를 절감하는데 영향을 주지 못하는 것이다. 이는 다국적 기업으로서의 규모의 경제에 의한 원가절감이 가능하나, 표본대상 중소기업에서는 지나친 내부시장의 경쟁과 생산비용절감을 위해 해외직접투자가 우선이기에 공정시스템, 재고관리를 위한 비용절감에 근거한 원가우위전략은 유의하지 않게 나타나고 있는 것이다. 따라서 해외직접투자에 참여하거나 준비하고 있는 예비 투자자들은 해외직접투자 결정요인인 기업특우우위, 내부화우위, 입지우위를 강화하여 경영성과를

증대시키는 것이 경쟁전략을 도입하는 것보다 효과적임을 시사한다.

## V. 결 론

글로벌시대의 해외직접투자방식은 대기업 중심의 기술집약적 생산방식인 미국형과 노동집약적이며 중소기업 중심의 일본 형으로 구분할 수 있다. 본 논문의 표본은 전라북도 중소기업의 해외직접투자자에 관한 연구로 노동집약적인 해외직접투자 형태인 일본 형 해외직접투자에 유사하다고 할 수 있다. 본 논문은 첫째, 해외직접투자 결정요인이 경영성과에 미치는 영향관계에 초점을 맞추었다. 두 번째, 해외직접투자 결정요인과 경영성과의 상호관계에서 급변하는 글로벌 시장흐름에서 가장 핵심적 변수로 인식되는 경쟁전략의 하위요인인 집중화전략, 원가우위전략 의한 조절효과에 대한 유의미성을 설명하고자 하였다.

연구결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 해외직접투자의 결정요인인 기업특우위가 경영성과에 유의미한 정(+)의 영향관계가 있음을 검증하였다. 해외시장은 경쟁의 끝이 없어 기업특우위 없이는 생존하기 어렵기 때문에 경쟁기업들이 모방할 수도, 개발할 수도 없는 차별화된 제품 생산이 우선해야한다. 해외직접투자의 목적이 기업성과의 증대이기 때문에 생산비절감은 물론 기업성과증진을 위하여 신 시장개척으로 해외경쟁시장에 진입을 하는 것이며, 기업을 대표하는 차별화된 제품이 우선적으로 있어야 할 것이다. 뿐만 아니라 내국에서 쌓은 경영과정에 대한 다양한 경험과 조직 내의 모든 제품 및 정보지식을 통합하여 창조적인 제품 및 조직능률화를 창출케 하는 역량요구를 시사하고 있다.

두 번째, 내부화는 경영성과에 정(+)의 영향을 준다고 설명하고 있다. 내부화우위는 인력의 공유, 시스템의 공유, 시설의 공유를 나타내

는 것으로 국내시장의 불확실성에 의하여 발생되는 거래비용의 상승을 회피하기 위하여 내부거래로 경영성과를 극대화하는 것이다. 기업이 내부화우위를 갖추으로써 얻은 이점들은 가격차별화, 거래비용의 절감, 공급자 및 환경에 대한 불확실성 감소, 정부개입에 의한 위험요소의 회피 등이며, 기업CEO들은 내부화우위과정을 통하여 얻은 이익이 생산비용으로 소요되는 것보다 크게 경영성과로 발생하기에 이를 선호하고 있음을 시사한다.

세 번째, 입지 우위가 경영성과에 강력한 정(+)의 유의미한 영향관계가 있음을 설명하고 있다. 국내 기업이 생산비용증대와 국내시장의 과잉경쟁 산업 환경을 피하여 새로운 해외시장으로 진출하는 것이 오히려 경영성과를 증대시키고 있음을 설명한다. 중소기업은 세계경쟁시장에 대한 정보지식과 해외직접투자의 경험이 부족하지만 국내시장의 경쟁과 생산비용의 상승으로 기업조건에서 입지우위가 차지하는 비중이 절실함을 시사한다.

네 번째, 해외직접투자의 결정요인과 경영성과 간 경쟁전략에 의한 조절효과가 있을 것이라는 가설의 결과는 유의미하지 않게 나타나고 있다. 시장의 범위를 좁히는 집중화 전략과 공정시스템 및 재고관리 시스템을 개선하는 원가우위전략이 해외직접투자의 결정요소와 경영성과 간 영향관계에서 유의미하지 않은 것이다. 이는 기업의 제품이 보수적이고 불확실성이 낮은 산업 환경관리를 선택하여 불안정한 환경요소와의 교환관계 자체를 회피하는 방식을 선호하고 있음을 시사한다. 한국의 최대 해외직접투자국인 중국시장의 직접투자전략 측면에서도 수출위주와 단독투자를 기본으로 하는 지배구조로 환경의 불확실성을 완화시켜서 경영성과를 증대시킨다는 기본 틀에 특정전략의 불필요성을 시사하고 있는 것이다.

본 연구는 특정지방의 중소기업들로 일반 해외직접투자기업의 대표성에는 한계를 가지고 있다. 그러나 무한경쟁의 국제시장에서 지

속가능경영을 유지하며 차별화된 경쟁력을 갖 추고자 해외직접투자로 분투하는 중소기업 경영층들에게 경영성과 증진에 기여할 것을 확신 하며 추가적 연구를 기대한다.

Reference

Ahn, Jong-Seok(1996), "Korean Firms' Market and Ownership Strategy in China as Determinant of Business Performances", *International Business Journal*, Vol. 7, pp. 1-24.

Barney, J. B.(1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120

Buckley, P. J. & Casson, M.(1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmilian Press.

Chaganti, R. C., Cook, R. G. & W. J. Smeltz(2002), "Small Business Strategies in Different Industry Growth Environments," *Journal of Small Business Management*, July; Vol. 25, No. 3, pp. 61-68

Cho, Dong-Sung(2009), *"Strategic Management for 21 Century"*, Seoul, Seoul Economic Management.

Choo, Seung-Youp, Jeong-Min, Yu, and Seong-Joo, Limb(2009), "A Study on the Effects of the Fit among Environment, Strategy and Competence on Firm Performance", *Journal of Strategic Management*, Vol. 12 No, 1, pp. 89-116

Dollinger & Golden(1992), "Inter-organizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance," *Journal of Management*, Dec, Vol. 18, No. 4, pp. 695-715

Ghoshal, S. & C. A. Barlett(1988), "Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corp.," *Journal of International Business Studies*. Vol. 19. No. 3

Jeong, Dong-Won(2005), *"A Study on the Determinants of Foreign Direct Investment in Korean Companies"*, (Doctoral Dissertation), Hoseo University. 67.

Jeong, Soo-Youl, Sueng-Youp Choo and Seung-Bum Suh, Seong-Joon Limb (2008), "A Study on the Effects of the Fit Among Environment, Strategy and Organizational Structure on Firm Performance", *Journal of Strategic Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 43-67

Joo, Kyu-Hee(2010), *"An Exploratory Study on the Determinants of Sequential Foreign Direct Investment"*, Ph.d. Dissertation, Department of Business Administration, Sookmyung Women's University

Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1992), "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.

Kim, Gab and Sang-Seol Han(2003), "The Performance and Implications of

- Venture Strategic Typology," *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, Vol.6, No. 1, pp. 3-24.
- Kim, Je-Hoon (2015), "*Three Essays on Foreign Direct Investment*", (Doctoral Dissertation), University of Seoul. 79.
- Kim, Ki-Hyun(2000), "The Determinants of Foreign Subsidiary Performance of Korea Small-Medium Firms", *International Business Journal*, Vol. 11, No .1, pp. 113-136
- Kim,, Sun-Hwa and Jung-Dae Suh(2009), "An Empirical Study on the Determinants of SMEs' Growth," *The Korea Small Business Review*, Vol. 31 No. 2, pp. 237-254
- Kim, Young-Jin(2008), "*A Study on the Managerial Performance and Developmental Strategies in Korean Enterprises of Automobile Parts Based on the Determinants of Foreign Direct Investment*", (Doctoral Dissertation), Korea Maritime University, 98.
- Ko, Bong-Sang(2004), "*An Empirical Study on the Determinants of Venture Business*", (Doctoral Dissertation), Ajou University, 56.
- Ko, Se-Hoon(2011), "The Structure Relationship between Competitive Strategy and Performance in SMEs and Venture Business," (Doctoral Dissertation), Konkuk University, 122.
- Lee, Deog-Ro and Ji-Man Lee(2007), "Management Practices as its Determinants: Antecedents of the Corporate Competitiveness of Bio-Firms in Korea" *The Korean Small Business Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 99-121
- Lee, Jang-Ho(2002), "Multi-nationality, Intangible Asserts, Global Learning and Firm Value", *International Business Journal*, Vol. 13, No. 1, June, pp. 95-117.
- Lee, Jang-Woo and Soo-Deog Jang(2001), "Characteristics of Successful High-Tech Ventures: An Empirical Study", *The Korean Small Business Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 3-31
- Lee, Yoon-Seok and Bo-Won Kim(2000), "A Study on the Influencing Factors of Foreign Manufacture Subsidiary Performance", *Korean Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 37-64
- Lee, J. W. & D. Miller(1999), "People Matter; Commitment to Employees, Strategy and Performance," *Strategic Management Review*, Vol. 20, No. 6, pp. 579-593
- Lumpkin, G. T. & G. G. Dess(1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.
- McDougall, P. P., Covin J. G., Robinson, Jr. R. B. & L. Herron(1994), "The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture

- Performance and Strategy Content", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 537-554.
- Nam, Ki-Jun(2015), "A Study on the Effects of Foreign Direct Investment of Korean S/M Enterprises on the Business Performance ", (Doctoral Dissertation), Hoseo University, 65.
- Oh, Soo-Kyun(2014), "Study on the Korean Companies Strategy on China's Investment Environment Changes", *The Journal of International Trade & Commerce*, Vol. 10, No 4, Aug., pp. 743-766
- Park, Young-Bae(2006), "The Impact of Competitive Strategy and Industrial Environment on Management Performance of Venture," *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, Vol. 9, No.1, pp. 63-86
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, McGraw-Hill
- Porter, M. E.(1996), "What is Strategy?," *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- Roure, J. B. & R. H. Keeley(1990), "Prediction of Success in New Technology Based Ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, No. 4, pp. 201-220.
- Son, Jung-Min(2010), "An Exploratory Study of Firm Specific Advantage Exploitation Foreign Market ", *Journal of Korea Trade*, Vol. 35, No. 1, pp. 155-176
- Stopford, J. M. & L. T. Wells(1972), *Management the Multinational Enterprise*, New York : Basic Books
- Stuart, R. W. & P. A. Abetti(1987), "Start-Up Venture: Towards the Prediction of Initial Success", *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 3, pp. 215-230.
- Teece, D. J., Pisano G. & Shuen, A.(1997), "Dynamic Capabilities of and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp. 509-533.
- Thompson, Jr. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. (2010), *Crafting and Executing Strategy*, McGraw Hill, 17th ed.
- Venkatraman, N. & V. Ramanujam(1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 801-814.
- Yang, Hee-Soon(2002), "An Empirical Study on the Success Factors of Korean Venture Business", (Doctoral Dissertation), University of Incheon, 92.
- Yusuf, A. & K. Saffu(2009), "Planning Practices, Strategy Types and Firm Performance in the Arabian Gulf Region," *Education, Business and Society*(Contemporary Middle Eastern Issues), Vol.2, No. 3, pp. 203-217