

# 한국 벤처기업 국제화 전략의 유형과 성과 분석\*

## Analysis of Categories of Internationalization Strategy by Korean Ventures and Their Performances

이 기 환\*\* Gi-Whan Lee

최 봉 호\*\*\* Bong-Ho Choi

### | 목 차 |

I. 서론	V. 실증분석
II. 이론적 배경	VI. 결론
III. 벤처기업 국제화 전략 포지션의 유형분류	참고문헌
IV. 국제적 창업가정신과 실현화 능력의 핵심요인	Abstract

### 국문초록

벤처기업이 내부자원의 부족함에도 불구하고 신속한 국제화를 이루는 현상에 대해, 벤처기업의 국제화 전략을 유형화하고 이러한 유형과 국제화 성과 간에 유의한 관계가 있는지를 검토하는 것이 본 연구의 목적이다. 유형화의 기준으로서 국제화를 수행하는 벤처기업의 글로벌 창업가정신과 실현화역량을 설정하고, 이를 기준으로 세 가지 유형이 존재하는 모델이 구성되었다. 그에 대한 유형별 특성과 국제화 전략의 내용에 대해서 설명하며 그에 대한 실증적 분석으로서 군집분석이 행해졌다. 각 유형별로 국제화 성과에서의 유의한 차이가 있는지에 대해서도 실증분석 하였다. 군집분석의 결과 개척자형과 신중한 준비형, 그리고 소극적 반응형의 세 가지 유의한 유형이 존재하는 것으로 결론을 내렸다. 또한 해외지명도와 지식·경험의 제고라는 국제화 성과에서는 각 유형 간에 부분적으로 혹은 완전한 정도로 유의한 차이가 나타났다. 따라서 국제화 전략포지션에 따른 유형별 차이와 성과 차이가 존재함을 의미하며, 벤처기업의 국제화 전략과 지원정책의 수립

\* 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A5B5A07042229).

\*\* 부산외국어대학교 국제무역·마케팅학부 강사, 제1저자

\*\*\* 동의대학교 무역학과 부교수, 교신저자

에서 이를 감안해야 할 것으로 판단된다.

〈주제어〉 벤처기업, 국제화, 국제적 창업가정신, 실현화 이론

## I. 서론

경제의 세계화를 추동하는 근본적 요인은 국경을 넘나드는 기업의 국제화 또는 기업활동의 국제화이며, 또한 기업의 국제화 정도는 세계경제의 국제화를 나타내는 가장 직접적인 지표라 할 수 있다. 기업의 국제화에 대해서는 다양한 정의가 있지만 여기서는 “기업가치사슬의 국제화(Cavusgil, Knight and Riesenberger, 2016)”라는 관점을 따르고자 한다. 이는 제조, 마케팅 등의 부가가치 활동이 국제적으로 수행되는 정도가 증대함을 의미한다.

기업국제화를 설명하는 대표적인 이론적 근거로서 활용된 기존의 Uppsala 모델에서는 기업의 해외진출의 기반은 다양한 내부자원의 점진적인 축적이 전제되어야 하는 것으로 간주한다. 우발적 성격이 강한 초기의 수출에서부터 수출과 해외직접투자가 혼재된 형태를 거쳐 최종적으로 해외자회사를 통한 완전한 해외생산이라는 가장 높은 단계에 이르면서 해외 현지와의 관련성이 심화되는 것으로 기업의 국제화 과정을 파악하고 있다. 이러한 관점은 Johanson and Vahlne(1990)가 지적하였듯이, 아직도 높은 설명력을 지니고 있는 것으로 보인다. 그러나 현실에서는 많은 신생기업들이 국내시장에서의 안정적 지위 확보 내지는 해외시장에 대한 충분한 지식과 경험의 축적을 이루기 전에 해외시장 진출을 급격히 확대시키는 경향이 증대되고 있다. 특히 기업활동 초기부터 해외시장을 국내 시장과 본질적으로 다르지 않게 간주하는 이른바 본 글로벌(Born Global) 기업의 확산은 이러한 경향을 더욱 가속화 시키는 것으로 보인다. 또한 마찬가지로 Uppsala 모델을 비판하면서 기업이 여러 가지 형태로 보유한 비즈니스 네트워크가 정보와 자원을 제공하면서 급속한 기업국제화를 자극할 수 있다고 주장하는 네트워크 이론(Styles and Amber, 1994)과 기업가의 창의성과 국제화 지향성, 국제적 사고방식 등을 강조하는 국제적 창업가정신(international entrepreneurship) 이론 등이 대안으로 거론되어 오기도 했다. 이러한 이론들에 입각한 기존의 연구성과에 대해서는 다음과 같은 비판을 제기할 수 있다.

기존의 연구들은 대체로 기업 국제화 과정에서의 동태적인 측면에 대한 설명력이 높지 못하며 사후적인 결과의 해석에 치우치는 경향이 있다. 그로 인한 결과는 기업 국제화의 향후 방향에 대한 높은 예측력을 지니기 어려우며, 또한 기업에 적합도가 높은 국제화는 어떠

한 방향으로 추구되어야 하는지에 대해서도 각 기업에 대하여 적절한 방안을 제시하기도 어렵게 된다. 네트워크 이론에서는 기업이 지닌 국내 네트워크를 확장시키고 해외 네트워크와의 연결이 증대되면서 해외시장에서의 비즈니스 관계가 고도화 되는 것을 기업 국제화의 핵심적 과정으로 보고 있다. 그러기 위한 기업가의 능력과 대외적 관계 등 다양한 변수를 이론적 모형 내에서 고려하고 있으나, 실증분석에서 그에 관련된 변수들이 논리적으로 일관된 이론적 분석틀 내에서 유기적으로 잘 통합되어 설명되지는 못 하고 있는 것으로 보인다.

이러한 난점을 해결하기 위해 최근 급속도로 관심을 끌고 있는 국제적 창업가정신 이론에 대해 주목할 필요가 있다. 특히 창업 초기부터 신속한 국제화를 수행하는 본 글로벌 기업의 연구에서 기업가의 과감한 결단과 국제화 능력은 결정적 변수로 간주되는 경우가 많다. Kalinic and Forza(2012)의 연구에서는 본 글로벌 기업에서 나타나는 국제적 창업가정신을 급속한 국제화를 야기하는 주된 요인으로 간주하면서, 많은 본 글로벌 기업들이 미처 계획되지 않은(unplanned) 상태에서 우연히 포착된 해외시장 기회의 활용을 위해 임기응변적인 국제화 전략을 추구하는 것을 국제적 창업가 정신이 추동하는 기업 국제화 과정으로 설명하였다. 또한 이런 본 글로벌 기업들은 축적된 인적 물적 자원이나 해외시장에 대한 지식과 경험의 부족이라는 장애를 안고 있는 경우가 대부분이었으나, 그럼에도 불구하고 해외시장 진출을 이루어낸다는 점을 강조하였다. Johanson and Vahlne(2009)는 국제적 창업가 정신의 핵심이 해외시장에서의 기회포착 능력이며, 이런 능력은 해외시장에 대한 몰입(commitment) 정도의 심화에 따라 높아진다고 설명하였다. 해외시장에 연관된 정보를 제공하는 네트워크는 해외시장의 기회를 이용하려는 신속한 해외진출을 촉진하는 경향이 있는데, 그들의 주장에 따르면 이는 국제적 창업가정신의 발현과정으로 해석될 수 있다.

이처럼 자원이 부족한 벤처기업의 빠른 국제화를 국제적 창업가정신의 발현과정으로 해석하는 관점은, 국제적 창업가정신이 어떤 과정을 거쳐서 발현되는가라는 질문에 대답할 수 있어야 한다. 즉 국제적 창업가정신의 핵심이 해외시장에서의 기회포착과 그 이용이라고 할 때, 이를 가능케 하는 요인은 무엇이며 그 요인이 어떻게 작용하는지를 설명할 수 있어야 한다(Dew et al., 2009).

Sarasvathy(2001, 2008)에 의해 제시된 실현화(effectuation) 이론은 국제적 창업가정신 이론과 결합하여 이에 대한 답변의 가능성을 제시할 수 있을 것으로 보인다. 즉 벤처기업의 신속한 국제화전략 수행에 대해서, 이를 가능케 하는 국제적 창업가정신의 발현이 실현화 이론에서 제시하는 발현과정을 거쳐 이루어지는 것으로 해석될 수 있는지에 대하여 논의해야 한다는 것이다. 그러기 위해서 먼저 벤처기업의 국제화 전략을 이러한 전제 하에서 유형화시켜 검토하고 최종적으로 실증적 분석을 거쳐 현실적 타당성의 유무에 대해 검증하는 것이 본 연구의 목표이다.

기업의 국제화는 지속적인 경쟁우위 확보를 위한 전략의 일환이며 그러기 위해서는 외부적 환경변화에 대응하여 내부자원을 확충하고 전략적 지향성을 설정해야 한다. 그래서 여기서는 이를 가능하게 하는 요인으로 벤처기업의 국제적 창업가정신과 실현화 능력 간의 전략적 적합성을 검토하고, 그에 따라 벤처기업 국제화의 전략유형을 구분한 다음 해당유형의 특성과 전략 내용에 대해 설명하려 한다. 각 유형에 해당되는 기업들은 국제화 성과에서 유의한 차이를 보일 것으로 예상되므로 이에 대한 가설이 설정되고 실증분석을 통하여 검증될 것이다. 그러므로 다음 2장에서는 기업 국제화에서의 국제적 창업가정신의 역할과 이를 발현시키는 실현화 논리에 대한 선행연구를 이론적 배경으로서 먼저 검토하고자 한다. 그에 따라 3장에서는 신속한 국제화를 추구하는 벤처기업이 보유한 국제적 창업가정신과 실현화 역량 간의 전략적 적합성을 기초로 하여, 전략유형의 분류기준을 제시하고 각 유형을 개념화 하며 그 특징을 설명한다. 4장에서는 국제적 창업가정신과 실현화 능력을 구성하는 요인들에 대해 논한다. 5장에서는 군집분석을 위주로 한 실증분석 결과를 보이며, 6장에서는 전체적인 결론에 대해 논의한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 국제적 창업가정신

Oviatt and McDougall(1994)이 지적하였듯이, Uppsala모델이 지니는 점진적·단계론적인 성격에 대해서 비판하며 기업들의 다양한 해외진출 행태를 설명하기 위해서 기업가의 과감한 전략적 의사결정을 유도하는 요인들에 주목하는 견해는 계속 제기되어 왔다. 벤처기업들의 신속한 해외진출에 대하여 Oviatt and McDougall(2005)이 제시한 모델에서는, 해외에 존재하는 기회를 활용하여 해외진출성으로 이어지는 과정에서 기술발전과 경쟁 심화 등의 외부적 요인과 더불어 경영자의 통찰력이 이러한 과정을 촉진하는 것으로 설정되었다. 따라서 국제적 창업가정신은 해외의 기회를 여러 외부변수들의 영향 하에서 성공적인 해외진출로 연결시키는 과정을 총괄하는 개념으로 파악되며, 또한 해외진출은 국제적 창업가정신의 발현과정으로 파악된다.

Stevenson and Jarillo(1990)가 창업가정신에 대해서 기업의 내부나 외부에 존재하는 기회를 자원의 부족에도 불구하고 최대한 활용하려고 노력하는 과정에서 발현되는 것으로 설명한 이래, 국제적 창업가정신에 대해서도 이와 같은 맥락에서 제기되는 설명이 제시

되어 왔다(Venkataraman, 1997). 특히 Shane and Venkataraman(2000)의 연구에서는, 기회의 발견과 활용이라는 개념이 창업가 정신과 깊이 연관되어 있고 따라서 창업가정신에 대한 연구의 핵심은 기회의 발견·평가·활용의 과정과 이를 실행하는 창업가의 특징에 대한 것이어야 한다고 주장하였다.

창업가정신의 이해에 관한 이런 맥락을 따른 Sapienza, Autio, George and Zahra(2006)는 신속한 국제화로 귀결되는 경영자의 과감한 결단에서 창업가정신의 중요한 역할에 주목하는 동시에, 창업가는 해외에 존재하는 사업기회를 추구하는 존재로서 자신이 보유한 동태적 역량을 활용하여 경쟁우위를 창출한다고 보았다. 또한 Oviatt and McDougall(2005)도 역시, 재화와 서비스의 창출에 관한 기회를 발견, 창출, 평가 내지는 활용하기 위한 국제적 활동에서 국제적 창업가정신의 핵심을 발견할 수 있는 것으로 주장하였다. Johanson and Vahlne(2009)에 따르면 자신들이 제기했던 Uppsala모델의 한계를 인정하며 네트워크 역량과 창업가정신이라는 변수를 기존의 모델에 통합시킴으로써 본 글로벌 기업 출현 등의 현상을 더 잘 설명할 수 있을 것으로 기대하였는데, 이는 국제적 창업가 이론들의 관점에서 해외에 존재하는 기회의 발견과 활용을 위한 창업가의 역량을 강조하는 것에 부합된다.

이렇듯 해외에 존재하는 기회의 발견과 활용이라는 관점에 집중하여 국제적 창업가정신을 논한 기존의 여러 연구들은 벤처기업의 신속한 국제화에 대한 설명력을 높일 것으로 기대되고 있다. 그러나 해외시장의 기회를 발견하고 활용하려는 경영자의 과감한 의사결정과 기업 국제화 간의 구체적인 연결과정은 아직 충분히 설명되지 않고 있다. 이러한 문제에 대해서 Jones, Coviello and Tang(2011)의 연구에서는, 특히 내부역량의 부족함에도 불구하고 급속한 해외진출을 이루는 소규모기업들의 사례에서는 경영자가 외부에 존재하는 기회를 발견할 뿐만 아니라 창출해내는 측면이 있으므로 이에 주목함으로써 그러한 설명의 가능성을 높일 수 있다고 보았다. 여기서 두 가지 측면이 강조된다.

먼저 기회의 존재에 대한 Oviatt and McDougall(2005)의 견해에 입각한 해석이다. 즉 기회는 외부에 독립적인 실체로서 존재하다가 유능한 경영자에 의해 발견된다고 하기보다는, 잠재적인 가능성으로서 존재할 뿐이지만 그에 대한 극대화된 활용을 추구하는 경영자의 작용에 의해 비로소 기회로서 창출되고 이용된다는 것이다. 이런 관점에서는 외부에 존재하는 기회 혹은 가능성이라는 객관적 요인과 그 이용에 관련된 주체적 요인이 상호작용한다는 점이 더 잘 고려될 수 있다.

둘째는 이처럼 활용가능한 기회를 창출하기 위한 최선의 노력은 제품과 시장의 창출, 그리고 다양한 파트너와의 협력 등에서 이루어지는데, 그 과정에서 실현화(effectuation)이라 불리는 특정한 행동양식이 발견된다. 이러한 행동양식은 특히 내부자원이 부족한 벤처기업의 성공적인 해외시장진출에 깊이 관련된 것으로 보이며, 또한 국제적 창업가정신의

발현이 벤처기업의 신속한 국제화 과정에서 어떻게 이루어지는지에 대한 이론적 증거들을 제공할 수 있는 것으로 기대된다. 즉 벤처기업의 경영자가 실현화 이론의 핵심논리에 부합되게 국제화에 대한 전략적 의사결정을 행할 경우에, 경영자는 국제화 성과를 위한 더 큰 역량을 보유한 것으로 간주될 수 있으며 해당기업의 국제화 과정은 국제적 창업가정신의 발현과정으로 해석될 수 있다(Schweizer, Vahlne and Johanson, 2010). 그런 이유로 인하여 실현화 이론에 대한 고찰이 필요하게 되므로, 아래에서 이에 대하여 설명한다.

## 2. 실현화 이론에 대한 고찰과 적용

### 1) 실현화 이론에 대한 고찰

벤처기업의 신속한 국제화 현상을 창업가 정신의 발현과정으로 간주하고 이를 설명하기 위해서 특히 유용한 실현화 이론은 Sarasvathy(2001, 2008)에 의해 본격적으로 제기되었다. 그가 제시한 실현화 이론적 접근법은, 낮은 불확실성 하에서 제시된 목표와 그 수단으로서의 자원 간의 관계에 대한 기존의 학문적 분석이 현실성이 낮으며 따라서 유능한 경영자의 다양한 현실적 의사결정 과정을 제대로 설명하지 못 한다고 비판하였다. 즉 경제주체는 불확실한 현실에서 수시로 목표를 변경시키며 그 목표는 자원의 가용성 여부에 의해 정해지는 경우가 많기 때문에, 불확실성이 없는 환경에서 불변의 달성목표를 먼저 정한 다음 자원을 조달하려 하는 것처럼 묘사하는 일반적인 인과론적(causal) 접근은 특히 벤처기업 등에서의 의사결정 과정을 잘 설명할 수 없다는 것이다.

Sarasvathy는 여러 기업경영자들을 대상으로 설문조사와 인터뷰를 진행한 결과, 자원의 부족을 극복하고 높은 성과를 달성한 많은 기업인들은 그러한 비현실적인 인과론적 접근법으로써 환경의 어려움을 극복하기보다 실현화적 관점에 입각하여 환경변화에 유연하고 창의적으로 대응하였다고 결론지었다. 즉 경영자들은 완벽한 정보를 가지고 경제학적 합리성에 기반하여 행동하는 투자자가 아니며, 이러한 이론적 프레임으로는 현실의 기업활동을 잘 설명할 수도 없다는 것이다. 보다 현실적인 기업인들은 한정된 정보와 자원 그리고 제한된 합리성을 지니며 불확실성이 지배하는 환경에 스스로 개입하여 그 속에서 새로운 상황을 창출해내므로, 이를 설명할 수 있는 이론적 프레임이 필요하다고 강조하며 이를 실현화 이론으로 명명하였다.

경제학적인 합리성 원칙에 따라 행동하는 경제주체를 상정하는 기존의 경영분석이론과는 달리 실현화 이론은 대체로 다음의 네 가지 측면을 특히 강조한다. 첫째, 미래에 발생가능한 사건에 대한 확률적 예측 자체가 현실적으로 불가능하므로, 미래의 예측과 사전적 계획

보다는 발생하는 어떠한 상황에서도 임기응변적 대응으로써 주체적인 통제력을 유지하는 것에 중점을 둔다. 둘째로 실현화적 합리성(effectual rationality)의 논리로써 해석하면, 현실의 불확실성에 대해서 회피하기 보다는 거기 존재하는 가능성에 주목하여 사업기회를 평가하며 상황변화에 따라 목표는 언제라도 수정될 수 있음을 원칙으로 강조한다. 셋째로, 외부 환경에 존재하는 높은 불확실성과 내부자원의 부족은 다양한 파트너십과 창의적 아이디어의 활용 등을 통하여 완화시킬 수 있다. 따라서 보유한 자원의 활용을 극대화하고 새로운 자원을 창출하는 것이 필수적이다. 넷째로, 기존의 시장에서 이해관계자들과 경쟁하기보다는 협력을 통한 새로운 시장창출의 기회를 찾는 것이 중요하다고 본다. 그러므로 공통된 이해관계를 지닌 광범위한 협력이 가능한 네트워크를 창출하고 활용하는 것이 매우 중요하며, 이런 네트워크를 통하여 자원과 정보의 부족을 보완할 수 있다고 생각한다.

이러한 관점에 입각한 실현화적 합리성은 보다 높은 현실 설명력을 지닐 뿐 아니라, 경제주체의 기업출범과 운영에서 성공가능성을 높일 수 있다는 것이 Sarasvathy(2001)의 주장이다. 따라서 이러한 실현화적 합리성의 보유 정도는 성공가능성을 높이는 역량으로 해석되는 것이 가능하다(Evers and O'Gorman).

인과론적 접근과 실현화 이론적 접근의 차이를 정리하면 <표 1>과 같다.

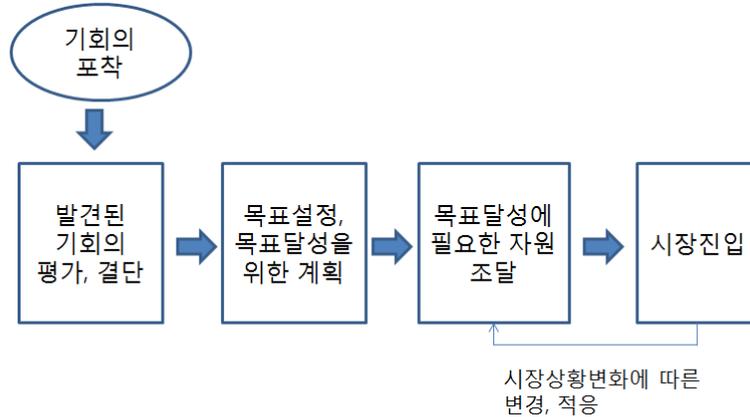
<표 1> 인과론적 접근과 실현화 이론적 접근의 차이

차이	인과론적 접근	실현화 이론적 접근
목표와 수단	목표 결정이 우선이며, 그 다음으로 목표 달성을 위한 자원과 수단을 강구함. 자원조달이 불가능하면 결정된 목표를 포기함.	한정된 자원을 출발점으로 하여, 이를 창의적으로 활용할 경우 달성이 가능한 수준의 목표를 설정
불확실성에 대한 관점	불확실성은 위협을 의미하므로 회피해야 함	불확실성에 의한 상황변화 속에 잠재적 기회가 있으므로 적극 활용
미래와 불확실성	미래의 불확실성을 감소시키기 위해 정확한 예측이 중요	미래는 예측할 수 없으므로 모든 상황에서 통제력을 유지하여 유연하게 대응하는 것이 중요
예측과 통제	미래를 예측할 수 있는 범위만큼만 불확실성이 감소하여 통제가능	미래를 통제하고 대응할 수 있다면 예측할 필요가 없음
적용범위	불확실성이 낮은 정태적 환경에서 더 유용	불확실성이 높은 동태적 환경 하에서 더 유용
외부인에 대한 관점	시장점유율 경쟁의 상대이며 상반된 이해관계	새로운 시장창출을 위해 필요한 협력 파트너로서 공통의 이해관계
적용 결과	기존 시장에서 시장조사와 경쟁전략에 기반하여 시장을 점유	공통된 이해관계자들이 협력하는 네트워크 창출로 새 시장에 진입

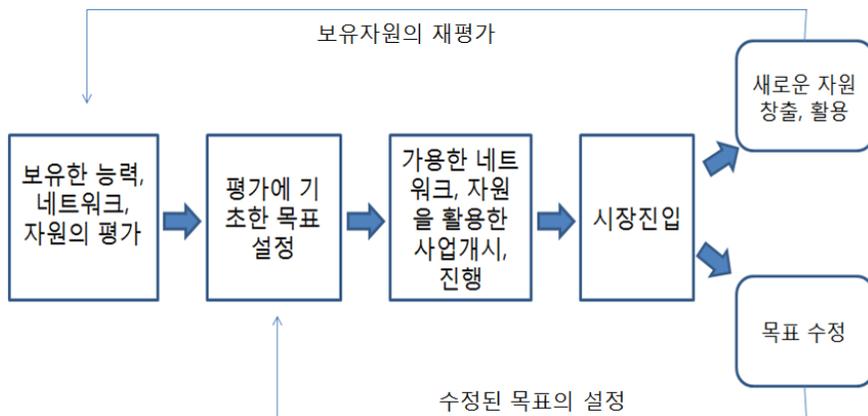
인과론적 접근법과 실현화 이론적 접근법에 대하여 창업가의 사업시작과 그 진행과정

을 그림으로써 묘사하면 아래의 <그림 1>과 <그림 2>로 나타낼 수 있다.

<그림 1> 인과론적 접근법으로써 묘사한 사업시작과 진행과정



<그림 2> 실현화 이론적 접근법으로써 묘사한 사업시작과 진행과정



## 2) 실현화 이론의 벤처기업 국제화에 대한 적용

Evers and O'Gorman(2010)의 설명에 따르면, 실현화 이론이 벤처기업의 신속한 국제화 현상에 대해 높은 설명력을 지닐 것으로 기대되는 이유는 다음과 같이 정리될 수 있다. 먼저 벤처기업의 국제화 과정에서 직면하게 되는 문제들, 즉 고도의 불확실성 속에서 부족한 자원을 조달하고 새로운 자원을 창출하는 등의 문제들에 대해 경영자가 내려야 하는 전략적 의사결정은 실현화 이론적 접근방식에 의해 더 잘 설명될 것으로 기대

된다는 점이다. 경영자가 임기응변적인 자세로 불확실성 속에서 새로운 기회를 찾는 전략적 선택을 함으로써 이에 따른 새로운 상황이 계속 창출된다는 점을 강조하는 동태적 관점을 지닌 실현화 이론은 다양한 형태의 기업 국제화에 대해 더 유연한 설명력을 지닐 수 있는 것으로 보인다.

둘째로, 중소기업의 빠른 국제화를 설명하기 위해 제시된 네트워크 이론(Autio, Sapienza and Almeida, 2000)과의 유사성이다. 네트워크 이론에서는 경영자가 보유한 다양한 사회적 관계망과 연결되는 국제적 네트워크를 통하여 해외시장의 기회에 대한 정보를 입수하고 진출과정에서 필요한 지식과 자원의 조달에서 도움을 받는다는 점이 강조된다. 따라서 벤처기업의 국내외 관계기업과의 파트너십뿐만 아니라 정부기관이나 연구소 등의 공공기관이 제공하는 지원에 대한 적극적인 활용능력에도 주목할(배명렬, 문희철, 2012; 박광서 외, 2010) 필요가 있는데, 이런 점들에서 다양한 네트워크의 창출과 이용능력을 강조하는 실현화 이론은 밀접한 유사성을 지닌다고 볼 수 있다.

셋째로, 벤처기업들에 대한 기존의 여러 연구에 의하면 (Meyer and Shak, 2002; Andersson, 2011), 우연히 발견된 불확실한 기회를 활용하여 무모해 보일 정도로 과감한 해외진출을 행한 소규모 기업들의 사례에 대해 실현화 이론이 실제로 매우 높은 설명력을 지닌 것으로 판단된다. 또한 그러한 기업들은 소규모 기업들이 겪는 자원과 경험의 부족을 다양하고 창의적인 노력으로 극복하고, 급격한 상황변화에 대하여 기존의 목표를 유연하게 수정하는 대응자세를 보여 주었다. 그리고 높은 불확실성 속에서 네트워크 등을 통하여 가능한 자원을 최대한 이용함으로써 과감한 해외시장 진입을 달성했다는 점에서, 앞에서 제시한 실현화 이론의 핵심적 요인을 잘 충족시킨다고 볼 수 있다.

〈표 2〉에서는 해외진출을 행하는 기업의 태도에 대한 해석에서 기존의 인과론적 접근법과 실현화 이론적 접근법의 차이에 대해 정리하였다. 여기서는 기업국제화에 대한 전략적 의사결정과 관련하여 설명했으며, 이는 한국벤처기업에 대한 설문조사에서 문항작성의 기초로 사용되었다.

〈표 2〉 해외진출에 대한 인과론적 접근법과 실현화 이론적 접근법의 차이

	인과론적 접근법	실현화 이론적 접근법
해외시장 투자결정의 원칙	투자결정의 원칙은 기대수익 극대화와 리스크 극소화. 전망이 불확실할 경우 투자를 포기함	불확실성으로 인해 발생가능한 손실이 감당할 수 있는 정도라면, 기회활용을 위해 적극 검토할 가치가 있음
해외시장환경의 변화	시장환경이 변화하여 목표달성이 어려울 경우 투자 철수	환경변화에 유연하게 대응하여 목표 수준을 수정하거나 새로운 목표를 설정함
목표설정의 기준	해외시장 조사결과에 따라서 진출여부와 달성목표가 결정되고, 그를 위한 자원조달 방법을 강구함	발견된 기회의 활용가능성에 따라 진출여부를 결정하고 보유자원과 창출가능한 자원의 정도에 따라 목표를 설정함
해외진출을 위한 보유자원	충분한 내부자원의 보유가 해외진출의 전제조건	다양한 네트워크를 통한 자원의 조달과 새로운 자원창출 등의 자원활용능력 극대화로서 해외진출 가능
네트워크의 중요성	기업의 전략적 목표에 부합되는 국제적 네트워크를 찾아내면 목표수행에 유익할 가능성이 있음	국제적 네트워크는 해외진출의 기회와 수단을 제공하는 결정적 요인. 해외 파트너십의 활용가능성에 따라 진출 목표와 전략이 변화함

### 3. 국제적 창업가정신과 실현화 이론의 결합 필요성과 방법

앞에서 언급된 실현화 논리를 통한 기업의 국제화 사례들에 대해서, 본 논문은 기회 활용과 창출을 강조하는 창업가 정신의 성공적 발현과정으로 해석하려 한다. 즉 벤처기업의 국제화를 국제적 창업가 정신이 실현화 이론의 논리에 따라 발현되는 과정으로 해석할 수 있다는 가능성이 제시된 것으로 본다(Schweizer et al., 2010). 왕성한 국제적 창업가정신을 가진 기업이라 하더라도, 해외시장의 높은 불확실성과 지식·자원의 부족은 창업가정신의 국제적 발현, 즉 해외진출을 어렵게 한다. 전통적인 인과론적 관점에서는, 이런 경우 중소기업의 해외진출은 거의 불가능한 것으로 본다. 그러나 현실에서는 중소기업의 기업들이 신속한 해외진출을 왕성하게 행하고 있는데, 본 연구에서는 그러한 기업들이 실현화 논리에 입각하여 그러한 난관에도 불구하고 해외진출에 성공하는 것으로 해석한다는 것이다. 그것이 국제적 창업가정신이 실현화 능력을 매개로 하여 신속한 해외진출의 형태로 발현된다는 주장의 의미이다. 국제적 창업가정신 자체만으로는 중소기업, 벤처기업 등의 성공적 국제화로 연결되기 어려우므로, 창업가 정신을 국제적으로 발현하도록 매개해주는 실현화 능력을 함께 보유하는 것이 필수적이라고 해석된다. 따라서 이제 국제적 창업가정신과 실현화 이론을 통합하여 기업의 신속한 국제화를 해석하는 관점을 제시하는 선행연

구들에서 알 수 있는 통합의 필요성과 그 방법에 대해 논하고자 한다.

영국의 중소기업에 대한 Balabanis and Katsikea(2003)의 연구에 의하면, 해외시장에 더욱 신속하고 편리하게 접근가능해진 현대에서 국제적 창업가정신이 발휘될 기회가 늘어졌을 뿐 아니라 발휘되는 정도에 따라 기업의 성과가 뚜렷이 차별화 되는 경향이 나타난다. 그런 의미에서 현재 진행되고 있는 국제경제의 글로벌화라는 기업의 외부환경을 명백히 인식하는 것은 국제적 창업가정신의 전제조건이라 할 수 있다. 또한 Miller(1983)는 창업가 정신이 환경변화에 대응하는 전략적 의사결정을 통하여 기업차원에서 발현되는 방식에 따라 단순기업(simple firm)과 계획적 기업(planning firm) 그리고 유기적 기업(organic firm) 등으로 구분하면서 유명한 Miles and Snow(1978)의 분류와의 유사성을 보여주기도 하였는데, 이에 대해서는 창업가 정신이 기업의 전략수립과 실행을 통해 발현되는 과정을 다룬 유형화 연구로서 의미를 지닌다고 할 수 있다.

Spence and Crick(2006)은 영국과 캐나다의 하이테크 중소기업 해외진출 사례를 조사한 결과, 사전에 계획되지 않았던(unplanned) 해외시장 진출이 많았으며 이는 기존의 점진적 단계론적 접근방식으로는 설명하기 어려우므로 우연히 주어진 기회를 적극 활용하려는 국제적 창업가정신의 발현으로 해석하는 연구가 유용할 것이라고 강조하였다. 또한 Johanson and Kalinic(2016)은 해외에 존재하는 작은 기회를 포착하고 적극적으로 활용하려는 시도가 중소기업의 해외진출을 촉진하는 주요한 계기이며, 이러한 기회포착과 활용 능력이야말로 창업가정신을 국제적으로 발현시키는 핵심요인으로 간주되어야 한다고 제시하였다. 이러한 문제의식을 계승한 Zucchella and Magnani(2016)는 그 해결방법으로서 실현화 이론의 적용가능성에 주목하여, 두 이론이 결합되어야 할 필요성을 설명하면서 동시에 문제점도 언급하였다. 그에 따르면 기업의 해외진출을 실현화 이론에 입각하여 해석한 기존 연구들은 대부분 개별기업의 사례연구 등 정성적 분석에 의존하며, 따라서 국제적 창업가정신의 발현으로서의 실현화에 대한 일관된 모델의 제시가 미흡한 상태이다.

Kalinic, Sarasvathy and Forza(2014)의 이탈리아 중소기업 해외진출 사례연구에서는 그런 갑작스런 해외진출을 실현화 논리에 따라 급격한 환경변화에 대응한 전략적 대응으로 해석하면서도, 시장진입 형태와 국제네트워크의 활용방식 그리고 자원조달 방법 등에서 상당히 다르며 실현화 논리에 의존하는 정도에도 뚜렷한 차이가 있음에 주목하였다. 그들은 이 차이가 국제화에 따라 증가된 환경 불확실성에 대응하는 각 기업의 전략적 의사결정 과정의 상이함에 기인한다고 보았고, 따라서 이를 유발하는 여러 변수들을 포함한 더 일반적인 실현화 모델의 제시가 필요하다고 설명하였다. 이처럼 더 적합한 전략적 의사결정을 내릴 수 있는 역량의 차이는 성과의 차이로 연결되는 것을 볼 수 있다. 본 연구에서는 국제적 창업가정신의 구체적인 발현형태가 각 기업이 보유한 실현화 능

력의 차이에 의하여 달라진다고 보므로, 실현화 능력의 차이가 성과에서의 차이로 이어졌다고 해석할 수 있다. Schweizer et al.(2010)의 주장처럼, 실현화적 합리성(effectual rationality)에 입각하여 국제화에 대한 전략적 의사결정을 행할 수 있는 경영자는 더 큰 역량을 보유한 것으로 간주되며 더 큰 성과를 기대할 수 있다.

다음으로 국제적 창업가정신의 보유에 대해서 역량의 관점으로 해석할 수 있는지를 논한다. 본 연구에서는 벤처기업의 신속한 해외진출은 국제적 창업가정신의 발현으로 간주된다. Dimitratos, Voudouris, Plakoyiannaki and Nakos(2012)에 의하면, 국제적 창업가정신은 해외시장진출을 지향하고 노력하는 조직의 과정이며 조직문화와 조직역량까지 포함하는 개념이다. 그렇기 때문에 여러 선행연구들은 국제적 창업가정신의 보유 정도에 따라 국제화 성과에 차이가 있을 것이라고 주장하며 이를 입증하려 하였다(Knight and Cavusgil, 2004; Karra, Phillips and Tracey, 2008)<sup>1)</sup>.

이처럼 국제적 창업가정신은 기업이 신속한 국제화를 추진하게 하는 요인이며 실현화 능력은 국제적 창업가정신이 실현화적 합리성에 따라 성공적으로 발현되도록 하는 요인이다. 두 요인은 성공적인 국제화를 위해 상호의존하며 긴밀히 연결되어 있지만 서로 다른 별개의 개념으로 구별되어야 하며, 위에서 제시된 여러 선행연구들의 해석에 따르면 모두 역량 개념으로 해석될 수 있다. 그리고 이러한 두 역량은 모두 성과에 유의한 영향을 미친다. 그렇다면 각각의 기업들이 발생시킨 서로 다른 수준의 성과는 그 두 역량의 보유 정도의 차이에 기인한 것인지를 검증하는 작업이 의미를 가지게 될 것이며, 또한 기업들은 그 역량의 보유 정도에 따라 구분될 수도 있을 것이다. 그러므로 이를 전제로 하여 본 연구에서는 두 요인 간의 전략적 적합성이라는 관점에서 국제화 전략 포지션의 유형을 구분하려 한다. 즉 국제적 창업가정신과 실현화 능력의 높고 낮음에 따른 적합성 모델을 구성하는데, 이는 다음의 3장에서 제시된다.

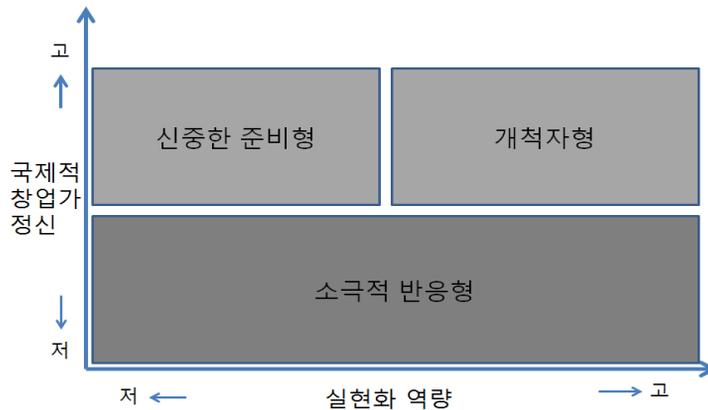
### Ⅲ. 벤처기업 국제화 전략 포지션의 유형 분류

앞에서 언급되었던 것처럼, 본 연구에서는 국제적 창업가정신과 실현화 역량의 적합성이라는 관점에서 국제화 전략유형을 구분하고자 한다. 그리고 각 유형별로 연계 되는 기업의 국제화 성과와의 관계에 대한 연구가설을 제시하려 한다. 유형분류는 아래의 <그림 3>과 같다.

1) Zhang, Tansuhaj and McCullough(2009)의 연구에서도 창업가적 역량(entrepreneurial capability)은 국제적 성과에 정(+)의 효과를 미친다고 분석하였는데, 창업가적 역량은 기업이 보유한 창업가정신을 자원기반적 관점에 입각하여 역량으로 해석한 것이다.

## 1. 국제화 전략 포지션의 3가지 유형

〈그림 3〉 벤처기업 국제화 전략 포지션 유형의 분류



앞에서도 언급했듯이 역량의 관점에서 해석한 국제적 창업가정신과 실현화 역량은 각 기업에 따라 높고 낮은 정도의 차이가 있을 것이다. 그리고 한 기업 내에서 두 요인의 높고 낮은 정도가 서로 비슷할 것이라고 예상할 특별한 이유도 없다.<sup>2)</sup> 국제적 창업가정신이 실현화 역량을 매개로 하여 발현되는 것으로 국제화를 해석하기 때문에, 국제적 창업가정신이 낮은 수준에 머물러 있을 경우에는 높은 수준의 실현화 역량을 보유하고 있더라도 국제화 성과가 높을 수는 없을 것으로 해석한다.<sup>3)</sup> 또한 높은 수준의 국제적 창업가정신을 보유하고 있더라도 그 발현과정을 매개하는 실현화 역량의 수준이 높지 못 할 경우, 역시 그 국제화 성과는 기대만큼 높을 수는 없을 것이다. 이처럼 두 요인들 간의 적합성에 대한 해석에 근거하여, 본 모델에서는 국제적 창업가정신이 낮은 경우 실현화 역량의 높고 낮음에 상관없이 동일한 유형을 이루는 것으로 간주하고 모델을 설정하였다. 위의 세 유형에서 두 요인 간의 적합성이 서로 다를 것이므로, 그에 기인한 성과도 유형 별로 다를 것으로 예상하며, 그에 대한 더 자세한 설명은 아래의 각 유형에 대한 묘사에서 이루어졌다.

2) 두 요인은 별개의 개념이므로, 예컨대 높은 수준의 창업가정신과 낮은 수준의 실현화 역량을 보유한 기업이나 그 반대의 경우도 존재할 수 있을 것이다.

3) 실현화 역량은 국제적 창업가정신이 발현될 수 있도록 매개하는 역할을 하는 것으로 간주되므로, 국제화의 기본적인 동기가 되는 국제적 창업가정신의 수준이 낮다면 실현화 역량의 높고 낮음이 국제화 성과에서 유의한 차이를 만들지는 못 할 것으로 예상한다는 것이다.

## 1) 개척자형

기업의 실현화 역량과 국제적 창업가정신이 모두 높은 유형으로, 경제의 국제화 추세를 지속적 성장과 경쟁우위 확립의 기회로 인식하여 내부자원의 부족에도 불구하고 신속한 국제화를 성공적으로 추진하며 이를 다시 역량확립의 기회로 활용하는 선순환을 이루어낸다. 국제적 창업가정신이 실현화 능력을 통하여 성공적으로 발현될 가능성이 가장 높으므로, 고도의 불확실성 하에서 가장 높은 전략적 적합성을 보이며 그에 따라 큰 국제화 성과를 창출해 낼 것으로 기대되는 유형이다.

내부와 외부 환경에 대한 인식에서, 경영진은 세계시장의 통합 추세에 편승해야 하고 국내시장과 해외시장의 구분이 의미가 없거나 해외시장이 오히려 더 중요할 수도 있기 때문에 해외진출의 속도는 경쟁기업보다 최대한 신속해야 한다고 믿는다. 국내시장에서의 위치가 아직 미약하여 내부자원의 축적이 충분하지 않더라도, 기존 보유자원의 활용 극대화 와 네트워크를 이용한 자원조달로써 시장진출의 가능성을 현실화 시킬 수 있다고 본다.

실행되는 국제화 전략에서, 이러한 자원조달 능력을 최대한 감안하여 해외진출 목표의 수준을 결정한다. 해외진출에 수반되는 불확실성은 기회를 동반하기 때문에 적절한 통제력을 유지할 수 있다면 상당한 수준의 불확실성을 감수한다. 그래서 신제품 개발에서는 기획단계에서부터 해외시장에서의 성공을 더 중요하게 고려하지만, 해외 현지시장에 대한 분석결과가 비관적일지라도, 보유자원에 맞추어 목표를 수정하거나 현지 네트워크와 정부지원정책을 활용하는 등의 다양한 전략구사로 기회를 창출하여 이를 극복하려 한다.

개척자형 기업이 다음에 거론될 신중한 준비형 기업과 다른 핵심적 차이점은, 충만한 국제적 창업가정신이 실현화 능력을 통해 발현되면서 진척되는 해외진출 과정이 실현화 능력을 더욱 배양하는 선순환 과정을 이룰 수 있다는 것이다. 특히 해외 파트너 등의 네트워크를 활용하는 능력은 실제적인 국제화 과정의 실행에서 핵심적으로 향상되며, 이는 해외진출에 대한 자신감을 높인다(Kalinic et al., 2014). 이러한 선순환 과정을 거침으로써 단순한 기회의 발견만이 아닌 기회의 창출이라는 실현화 이론의 핵심에 도달할 수 있게 된다. 따라서 높은 수준의 국제적 창업가정신과 실현화 역량을 함께 보유하고 있다는 점을 감안하고 이러한 점이 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하여, 기업성과는 여러 유형들 중 가장 높을 것으로 간주된다.

## 2) 신중한 준비형

왕성한 국제적 창업가정신을 지니고 국제화를 지향하지만 실현화 역량의 부족 때문에 내부자원의 불충분함과 불확실성의 극복에 어려움을 겪는 유형이다. 세계시장의 통합과

국제화 추세를 충분히 인식하지만, 국내시장에서의 안정적 지위 확보와 부족한 내부자원의 축적이 선결조건이라고 생각한다. 국제적 창업가정신은 단계론적인 접근과정을 거쳐 발현되어야 한다고 믿기에, 국제화를 통한 성과달성은 훨씬 장기적 목표로 간주된다.

또한 그러한 발현과정은 불확실성에 대한 임기응변적인 유연한 대응보다는 미래에 대한 정확한 예측과 계획수립을 통해서 이루어진다고 본다. 따라서 진출대상 해외시장은 철저한 시장조사를 통하여 신중히 선택되고, 진출을 위해서는 실행가능한 단계적인 실천계획이 수립되어야 한다. 그렇다면 현재의 보유자원으로써 진출비용을 감당할 수 있어야 하기에 내부자원의 축적이 필요하며, 이러한 장기적 실천계획은 해외진출에 수반되는 불확실성을 감소시킨다는 점에서 필수적인 것으로 간주된다. 해외파트너 등의 국제적 네트워크는 시장정보 획득과 업무협조를 위해서 중요하지만 그 자체로서 해외진출의 중요한 계기가 되거나 결정적인 자원조달 수단으로 간주되지는 않는다.

경쟁우위 확립을 위해 신속한 해외시장 진출을 필연적인 것으로 간주한다는 점은 개척자형과 같지만, 불확실성에 대한 유연한 대응보다는 예방을 위한 노력을 강조하거나 설정된 해외시장 목표를 위해 충분한 내부자원 축적이 선행되어야 한다고 보는 점은 국제화의 속도를 상대적으로 낮추어서 성과 측면에서 개척자형보다 우월하기는 어려울 것으로 예상된다. 그런 이유로 기업성과는 개척자형 보다는 낮을 것으로 보이지만, 아래의 소극적 반응형 보다는 높을 것으로 간주한다.

### 3) 소극적 반응형

국제적 창업가정신의 부족으로 인해서 실현화 역량의 고저 여부에 별 상관없이 상대적으로 가장 낮은 수준의 전략적 적합성을 보이며, 그에 기인한 저조한 국제화 성과를 달성하는 유형이다. 이런 경우 외부환경으로서의 국제화 추세에 무관심하거나 혹은 인식 하더라도 미시적인 관점에서의 소극적 대응과 최소한의 적응 수준에 머물게 된다. 실현화 역량을 보유했다 하더라도 이를 매개로 하여 발현될 국제적 창업가정신이 낮은 수준에 머물러 있으므로, 해외시장 진출에 대해서는 소극적인 태도를 취하게 된다. 따라서 그런 경우 해당기업의 실현화 역량은 해외시장 진출이 아닌 국내시장에서의 경쟁우위 확립에 주로 활용될 것으로 예상된다.

이런 유형의 기업들의 외부환경 인식에서, 국제화 추세는 활용할 기회이기 보다는 해결해야 할 문제 내지는 외부에서 주어지는 압력으로 간주되므로 불가피한 해외시장 진출에서도 굳이 경쟁기업보다 신속함을 추구하지 않는다. 또한 공격적인 해외시장진출을 유발하는 국제적 경쟁추구성향이 낮으므로, 신속한 해외진출에 수반되는 불확실성을 기

회로 활용할 실현화 역량을 다소 보유하고 있다 하더라도 이를 최대한 활용하기보다 정부지원정책에 대한 활용과 의존 내지는 필수적인 해외정보 획득 정도의 활동에 제한적으로 사용하며 최소한도의 불확실성만을 감수하려 한다.

근본적으로 해외시장보다는 국내시장에서의 경쟁우위 확보에 핵심적인 관심을 두고 있기 때문에, 해외시장을 국내시장에 대해 부차적이며 언제라도 포기할 수 있는 임시적 대안으로 간주하는 단기적이고 소극적인 국제화 유형이다. 따라서 국제화 성과는 지금까지의 유형들 중 가장 낮을 것으로 예상된다.

## 2. 국제화 전략 포지션 모델의 각 유형과 성과와의 관계

국제화 전략 포지션 모델의 각 유형별로 벤처기업의 국제화 성과에 유의한 차이가 있는지 검증하는 것이 본 연구의 또 다른 목적 중 하나이다. 지금까지 설명하였듯이, 각 유형별로 국제적 창업가정신과 실현화 역량이라는 두 요인 간의 전략적 적합성 정도의 차이에 의하여 성과의 차이가 발생할 것으로 예상된다. 그리고 전략적 적합성이 제일 높은 것으로 간주된 개척자형의 성과가 제일 우수하고, 적합성이 가장 낮다고 판단된 소극적 반응형의 성과가 가장 열등할 것이다. 따라서 각 유형별 특성과 성과와의 관계에 대해서 위의 설명에 근거하여 가설이 설정되었다.

가설 1) 전략적 국제화 포지션 유형 간에 국제화 성과의 차이가 존재할 것이다.

가설 2) 전략적 국제화 포지션 유형의 성과는 개척자형이 가장 높고, 소극적 반응형이 가장 낮을 것이다.

## IV. 국제적 창업가정신과 실현화 능력의 핵심요인

### 1. 국제적 창업가정신을 구성하는 핵심요인

Dimitratos et al.(2012)와 다른 여러 선행연구에서는 창업가 정신을 하나의 단일한 속성이 아닌 여러 차원의 속성이 복합적으로 작용하여 구성된다고 보고 있다(Lumpkin and Dess, 1996; Zahra, 1993). 그러한 관점에 입각하여 국제적 창업가정신을 이루는 핵심요인으로 다음의 4가지 요인을 선정하려 한다. 글로벌 사고방식과 문화적 개방성, 국제화

지향성향 그리고 국제적 경쟁추구성향이다.

그 중 글로벌 사고방식과 문화적 개방성은 국제화를 추구하는 기업이 기본적으로 갖추어야 할 자질로 간주될 수 있다. 이 요인들을 갖추었다는 것은 국제화의 필요성을 인식하고 그에 대한 강한 욕망을 지니며 또한 그 기업이 지향할 국제화 수준에 대한 높은 비전과 문화적으로 개방된 자세를 견지함을 의미한다.

## 1) 글로벌 사고방식

Moen(2002)의 연구에서는 글로벌 사고방식(global mindset)은 경영자가 국제화에 대해 취하는 태도, 그리고 더 나아가서 기업이 추진하는 국제화의 방향과 성격을 규정한다는 점에서 국제적 창업가정신의 핵심을 이룬다. 유명한 Perlmutter(1969)의 분류에 의하면, 다국적 기업 최고경영자의 의사결정 방식에 대한 4가지 분류 중 전세계를 통합된 하나의 시장으로 보는 세계시장 중심주의(Geocentrism)가 가장 고도로 국제화된 바람직한 관점으로 해석된다. 이는 다국적 기업에 대한 Korbin(1994)의 연구를 통해서도 비슷한 결론으로 나타났는데, 그에 따르면 글로벌 사고방식을 갖춘 경영자는 자신이 추진하는 국제화의 방향에 대해 일관된 견해를 견지하면서도 현지의 다양한 상황변화에 대해 유연하게 대처하는 능력을 갖추어야 한다. 즉 외부정보를 받아들이는 인지체계로서의 글로벌 사고방식에 일관성과 유연성이 동시에 내재하고 있음을 의미한다.

따라서 이러한 선행연구를 바탕으로 하여, 본 연구에서는 경영진이 국제화의 필요성에 대해 인식하는 정도와 세계시장의 유기적 통합성에 대한 인식 정도를 종합하여 이들을 충분히 인식할 경우 심화된 글로벌 사고방식을 보유한 것으로 보았다. 그럴 경우 세계시장을 통합된 것으로 인식하는 정도가 높을 것이며 또한 국제화의 이익과 필요성을 인지하고 이를 추진하려는 성향 역시 높을 것이라고 예상할 수 있다.

## 2) 문화적 개방성

기업에서 보이는 문화적인 개방성의 정도는 이질적 문화권 출신으로 이루어진 구성원들 간의 업무협조나 지식이전 등의 효율성을 높이며(Hill, 2007), 해외직접투자의 유형과 속도에도 영향을 미친다(Kim and Hwang, 1992). 해외문화권과의 접촉에서 이질적 문화를 지닌 개인이나 조직과의 지속적 관계유지를 통해서만 해외정보와 지식을 효과적으로 습득하고 국제적 협력이 가능할 수 있을 것인데, 이를 위해서는 다른 문화에 대한 이해와 포용성을 높여려는 노력이 지속적으로 기업 내에서 행해져야 한다(Parkhe, 1993). Craig, Dibrell and Garrett(2014)에 따르면 기업에서의 문화적 개방성은 다양한 분야에 대

한 관심을 유발하며 혁신성과 창조성, 리더십 등의 요인을 긴밀하게 연결시키는 중요한 역할을 하여 창업가정신을 고양하고 기업의 성장을 유도하게 된다. 또한 Gupta and Govindarajan(2002)의 연구에 의하면, 국제적 사고방식을 지닌 경영자는 이질적 문화에 대한 개방성을 통해 여러 다양성을 성공적으로 종합시킬 수 있어야 한다.

### 3) 국제적 경쟁추구성향

Lumpkin and Dess(1996)에 따르면, 경쟁추구성향은 시장진입과 경쟁우위의 확보를 위해 경쟁기업에 대한 도전을 기피하지 않는 성향이며 이를 통하여 경쟁기업에 비해 더 우월한 성과를 얻게 한다. 또한 Lee and Peterson(2001)의 연구에서도 경쟁적 공격성(competitive aggressiveness)으로 명명된 유사한 개념은 국제적인 창업가적 지향성(entrepreneurial orientation)을 구성하는 핵심적 요인으로 간주되었다.

특히 국제적인 경쟁에 노출된 신생벤처기업의 경우 성숙한 기업에 비해 실패할 확률이 더 높기 때문에 공격적인 경쟁수행을 통해 생존과 성공을 이루어내어야 할 필요성이 더욱 크게 되며, 국제적 경쟁추구성은 해당 벤처기업에서의 창업가적 지향성을 결정하는 중요한 요인이 된다고 인정될 수 있으므로 포함시킨다.

### 4) 기업의 국제화 지향성향

경쟁추구성향은 그 자체로서 해외시장 진출에 대한 지향성을 지니는 것은 아니며, 기업구성원들이 해외시장을 반드시 진출해야 하는 것으로 간주하고 국제화를 추구하도록 하는 기업의 국제화 지향성향과 결합할 경우에 국제적 경쟁추구성향으로 발휘될 수 있다(Dichtl, Koglmayr and Muller, 1990). Knight and Kim(2009)에 따르면 해외시장 진출을 추구하는 기업의 문화와 비전 속에 존재하는 국제적 지향성은 경영자들에게 결단력을 제공하는 요인이 되고, 이런 지향성은 해당 기업의 전략과 업무 프로세스에 반영된다. 또한 그런 기업의 경영자들은 종업원들과의 의사소통에서 해외에서의 사업기회 발견과 목표달성을 강조하며, 그에 따라 기업의 구성원들은 이를 위한 기업내부자원의 개발을 추구한다고 밝혔다. 즉 강한 국제화 지향성향을 지닌 기업에서 글로벌 사고방식을 가진 경영자는 종업원들의 해외시장 지향성을 고취하며, 그에 기인한 조직문화는 신생벤처기업에서 특히 심각한 문제인 내부자원 부족을 극복하려는 노력을 유도하게 된다. 따라서 본 연구에서는 국제화를 지향·촉진하는 기업문화로서의 국제화 지향성향을 국제적 창업가 정신의 핵심요인 중 하나로 간주하고 포함시킨다.

## 2. 실현화 능력을 구성하는 핵심요인

### 1) 자원기반 실천능력

현재 보유하고 있는 자원(bird in hand)의 활용을 극대화하고 새로운 자원을 창출하며 이를 기반으로 하여 목표를 설정하는 능력이다. Sarasvathy(2001)는 불확실성이 높은 환경에서 목표설정이 선행되기보다는 보유 중인 자원을 활용하여 행동하면서 실현가능한 목표를 계속 발견해 나가는 것이 더 효과적이라고 주장하였다. 특히 내부자원의 창의적 활용능력을 높임으로써 외부의 부정적 영향을 줄이고 이런 과정을 내생적 기회창출(endogenous opportunity creation)의 메카니즘으로 활용할 수 있다는 점이 중요한 창업가적 능력을 이룬다고 지적하였다. 따라서 기업 국제화를 국제적 창업가정신이 실현화적 과정을 거쳐 발현되는 과정으로 해석한다는 주장에 부합된다.

Di Domenico, Haugh and Tracey(2010)에 의하면, 이처럼 내부자원이 한정된 환경 하에서 활용가능한 자원을 최대한 활용하여 어떻게든 해내는(making do) 그러한 능력이 신생기업에는 특히 중요하다. 그런 능력은 사회적 네트워크를 통하여 추가적인 지식과 자원을 외부로부터 충당하는 능력(social resourcing)과도 밀접한 관련이 있으며, 혹은 Stritar(2012)가 설명했듯이 무료인터넷 전화회사 Skype의 경우에서처럼 제삼자(인터넷 서비스 제공기업)가 창출하고 통제하는 자원(인터넷 통신망)을 자신의 자원으로 이용하게 하는 능력(resource hijacking)의 형태로 나타나기도 한다. Evers and O'Gorman(2010)도 이러한 능력을 통해 다양한 유럽중소기업들의 신속한 동유럽진출이 이루어졌음을 지적하였다. 따라서 본 연구에서 자원기반 실천능력이 실현화 역량의 핵심요인 중 하나로 포함된다.

### 2) 임기응변적 대처능력

고도의 불확실성 하에서는 미래에 어떠한 상황이 발생할 것인지를 미리 예측하고 준비하기보다는 유연한 대응으로 위기 속에서 새로운 기회를 찾는 태도가 더 중요하다는 것이 실현화 이론의 핵심적 아이디어이다. 어떠한 상황 속에서도 자신의 보유자원에 대한 통제력이 발휘된다면 이를 활용하여 새로운 기회를 발견할 수 있다. Sarasvathy(2001)의 설명에서, 환경의 변화는 기업에 직접적으로 영향을 미치기보다 경영자의 의사결정 과정에 작용하는 과정을 먼저 거치게 되며, 따라서 유능한 경영자는 전략적 의사결정을 통하여 보다 유리한 방향으로 환경을 재구성할 수 있다. 또한 Kalinic et al.(2014)은 우연한

기회를 활용하여 사전에 예상되지 않은(unexpected) 해외진출에 관련하여 과감한 결단을 내리는 의사결정과정에는 임기응변적 대응을 강조하는 실현화 이론이 높은 설명력을 보일 가능성이 높다고 강조하였다. 따라서 불확실성이 더 높기 마련인 해외시장 진출과정에서는 위기만이 아니라 기회도 창출될 수 있으므로, 위기를 유연하게 대처하여 그 속에서 새로운 기회를 발견하고 현실화시키는 능력이 더욱 필요하다고 판단한다.

### 3) 국제적 네트워크 구축과 활용능력

예상하지 못 한 상황의 발생에서 유연하게 대처하기 위해서는 통제력을 발휘할 수 있는 자원이 있어야 하며 내부자원의 부족을 극복하기 위해서는 새로운 자원을 창의적으로 활용할 수 있어야 하는데, 실현화 이론에서는 이를 해결하는 가장 유용한 수단으로 다양한 네트워크의 활용을 강조한다. 선행연구들에 의하면, 기업국제화를 가속화시키는 핵심적 요인으로서 기업이 보유한 국제적 네트워크를 주목하며 그 활용을 통하여 해외시장에 대한 지식의 획득과 신속한 진입과 적응이 쉬워졌다는 점을 거론하고 있다(Rialp, Rialp and Knight, 2005; Oviatt and McDougall, 2005; Coviello, 2006).

이러한 선행연구들이 기존 네트워크의 활용에 주로 초점을 맞추며 또한 불확실성 하에서의 작용에 대해서는 별로 거론하지 않았던 것에 비하여, 실현화적 관점에 입각한 연구들(Andersson, 2011; Kalinic et al., 2014)에서는 고도의 불확실성 하에서 매우 다양한 사회적 관계망을 활용하여 국제적 네트워크를 형성하며 이를 통한 파트너십의 극대화된 활용으로써 기회를 창출하고 내부자원의 부족을 극복하는 것을 크게 강조한다는 점에서 차이가 있다. 또한 Kalinic et al.(2014)은 세르비아 등의 동유럽에 진출한 영국 중소기업들의 사례를 언급했는데, 해외파트너들과의 지속적인 의사소통과 관계확립을 통해서 막연한 초기 아이디어가 뚜렷한 비즈니스 플랜으로 구체화되는 과정을 묘사하며 이는 국제적 창업가정신이 발현되기 위한 필수적 과정이라고 설명하였다. 따라서 이러한 국제적 네트워크를 구축하고 심화·활용할 수 있는 능력은 벤처기업의 신속한 국제화에서 반드시 필요한 것으로 간주된다.

### 4) 외부기관 활용능력

Fletcher(2009)의 연구에서는 급속한 국제화를 이룩한 영국 신생기업들의 사례를 분석하며, 국제화에 필요한 지식획득의 중요한 원천으로서 산업 내 협력업체들과 함께 영국정부와 각 지역 공공기관들의 도움을 거론하였는데, 다양한 미국 현지시장의 정보를 적시에 제공해준 영국 정부의 도움이 기업들의 신속한 미국시장 진출에 중요한 역할을 했음을 지적하였다. 마찬가지로 캐나다 퀘벡의 중소기업들에 대해서도 Niosi and Zhegu(2011)은 관

련기업들의 협조와 함께 캐나다 정부의 적극적인 도움이 그들의 수출 등 적극적인 해외진출에 결정적 도움을 주었음을 보고하였다. 황경연·문희철·배명렬(2011)의 연구에서도 무역지원기관의 도움은 기업의 수출성장에 명백한 도움을 주는 것으로 나타났으며, 수출지향성이 높은 기업일수록 무역지원기관의 서비스 활용에 적극적이라는 결과도 보였는데 이는 박광서·김인권·안종석(2010)의 연구결과와도 부합되는 것이다. 이렇듯 해외진출을 위해 외부기관을 적극적으로 활용할 수 있는 능력은 다양한 사회적 관계와 파트너십을 통해 외부자원을 조달하고 위험을 감소시킬 것을 강조하는 실현화 이론의 핵심에 부합된다. 그러나 파트너십의 형성은 공통되는 이해관계를 성립시킨다는 전제 하에서 만들어지는데 비해 이런 외부기관은 협력기업 등의 이해관계자와는 구별되는 독립적 제삼자의 성격이 강하며 보통 일방적인 지원이 이루어진다는 점을 감안하면, 외부기관 활용능력은 앞에서 언급된 네트워크 활용능력과 별개의 능력으로서 구분되어야 할 것으로 보인다<sup>4)</sup>.

## V. 실증분석

### 1. 연구방법

#### 1) 표본의 특성

한국의 벤처기업으로서 해외진출을 실시하고 있는 기업들을 대상으로 하여, 위에서 제안된 전략유형의 분류가 실제 가능한지에 대해 설문조사를 통해 얻은 데이터를 바탕으로 하여 실증적으로 검증하려 한다. 기본자료로서 “2011년 벤처기업정밀실태조사”의 벤처기업들을 기술보증기금에서 제공하는 벤처기업 명단자료(2016)와 대조하고, 이를 바탕으로 한국무역협회 홈페이지를 참조하여 2016년 현재 수출과 해외직접투자 등의 해외진

4) 실현화 이론에서 비즈니스 네트워크의 구성원들은 기본적으로 이해관계자(stakeholder)의 성격을 띠고 있다(Sarasvathy, 2008). 즉 구성원들은 공통된 이해관계를 공유하며, 지속적 상호작용을 주고 받으면서 해당기업의 달성가능한 목표가 설정되고 이를 추구하는 과정에서 목표가 수정되거나 새로운 기회와 자원을 창출하며 네트워크 구성원들의 공통적 이해관계에 기여하게 된다. 실현화 이론에 대한 기존의 연구들은 위와 같은 관점에서 네트워크의 역할을 파악하고 있다. 이런 이해관계에서 벗어난 여타 외부기업이나 국가기관 등의 외부조직들이 제공하는 일방적 지원을 활용하는 능력은 현실에서 매우 중요하지만, 실현화 이론에 대한 기존의 선행연구에서 네트워크의 주요 구성원인 이해관계자(혹은 파트너)로서 고려되지는 않은 것으로 보인다. 실현화 이론의 관점에서 그러한 외부조직을 네트워크의 구성원으로 포함시킬 수 있을지에 대해서는 추가적인 연구가 필요하다고 판단되며, 따라서 일단 본 연구에서는 “국제적 네트워크 구축과 활용능력”과 “외부기관 활용능력”을 분리하여 별개의 개념으로 사용하기로 한다.

출활동을 행하고 있는 대상벤처기업의 데이터를 작성하였다. 우편과 전화, 이메일로 연락가능한 벤처기업 835개 회사를 대상으로 설문에서 121부의 답변을 얻었으며, 그 중 설문문항에 대한 응답 누락이나 기타 불성실 응답 등으로 부적합한 것으로 판단된 6부를 제외하고 115개 기업을 대상으로 최종적인 실증분석을 실시하였다.

최종적으로 실증분석에 이용된 응답기업의 산업별 분포는, 전기전자 기업이 31개(27.0%)이며, 다음으로 기계장비 기업이 28개(24.3%), 섬유류류 기업이 21개(18.3%), 의료건강 분야는 14개(12.2%) 기업, 소프트웨어 분야는 7개(6.1%) 기업, 나머지 기타 분야가 14개 기업으로 12.2%에 달했다.

## 2) 변수의 조작화와 측정

본 연구에서 사용된 개념을 구성하는 변수들의 조작화와 측정을 위해서 각 변수들에 대한 설문항목은 선행연구들을 참조하여 인용하였으나, 선행연구에서 명시적으로 언급되지 않았거나 본 논문의 취지에 충분히 부합되지 않을 경우에는 자체적으로 복수의 설문항목을 개발하였다. 특히 실현화 능력을 구성하는 핵심요인들에 대한 설문항목은 실증적 선행연구가 부족하였으므로, 상대적으로 많은 항목을 자체적으로 개발하였다. 설문을 위해서는 리커트 7점 척도가 사용되었다.

앞에서도 언급되었듯이 국제화 지향성향은 기업문화 속에서 존재하여 경영자들에게 과감한 해외시장 진출의 결단을 내리도록 돕는데, 이에 대해서는 Knight and Kim(2009)의 연구를 주로 참조하고 일부는 자체개발하여 설문항목을 작성하였다. 그 연구에서 설정한 국제화 지향성(international orientation) 개념은 경영자의 해외진출 결단을 뒷받침하는 내부자원으로서 작용한다. 즉 기업구성원들의 해외시장 지향성을 경영자가 촉진하여 그에 적합한 조직문화를 배양시킴으로써 해외시장에 존재하는 기회를 발견하고 이용할 수 있게 하는 개념으로서, 이는 본 연구에서 설정한 기업의 국제화 지향성향에 부합된다고 볼 수 있다.

글로벌 사고방식에 대한 설문에서는, 높은 수준의 복잡성에 효율적으로 대처할 수 있는 능력을 지닌 경영자가 되기 위한 필수적인 자질로서 전지구적(geocentric) 관점의 중요성을 강조한 Korbin(1994)의 연구를 설문항목 작성의 주된 기반으로 하였다. 그에 따라서 해당 설문항목에서는 경영자의 국제화 필요성에 대한 인식 정도와 세계시장의 유기적 통합성에 대한 인식 정도에 대한 질문이 주로 이루어졌다. 또한 세계시민주의(cosmopolitanism)적 관점으로 인지적 복잡성(cognitive complexity)에 대응할 것을 강조한 Boyacigiller, Beechler, Taylor and Levy(2004)의 연구를 문항작성에 참조하였다.

문화적 개방성에 관련된 설문항목 작성에서는, 국가 단위의 문화차이에 주목하고 그 차이

가 발생시키는 이질적 조직 간의 긴장(tension)과 그에 따른 성과차이를 강조한 Parkhe(1993)의 아이디어를 기반으로 하였다. 그러한 조직 간 긴장을 예방·해소하기 위한 개방적 태도를 취하고 있는지에 대한 질문으로 문항을 구성하였다. 그리고 기업 인수합병에서 두 조직 간의 높은 문화적 적합성(cultural fit)이 인수합병의 결과가 성공적일 가능성을 높이며 따라서 상대 조직의 문화에 대한 지식과 이해의 정도가 중요하다는 점을 강조한 Cartwright and Cooper(1993)의 연구도 참조하였다. 그러므로 여기서는 이질적 문화에 대한 포용성과 적응 노력, 그리고 문화의 차이에서 기회를 발견하려는 태도의 여부에 중점이 주어졌다.

다음으로 국제적 경쟁추구성향에 대한 설문항목을 작성하였다. 시장진입과 경쟁우위의 확보를 위해 경쟁기업을 압도하여 시장에서 더 우월한 성과를 얻으려 하는 성향으로 경쟁추구성향을 해석한 Lumpkin and Dess(1996)의 견해를 따라서, 이러한 경쟁을 국제적으로 기꺼이 전개할 용의가 있는지를 묻는 문항을 구성하였다. 또한 Knight and Kim(2009)은 국제적 경쟁자 지향성(international competitor orientation)개념의 핵심적 요인으로서, 경쟁기업의 움직임에 늘 주시하며 시장확보를 위한 새로운 경쟁을 즉시 시작할 용의가 있는지에 대해서 주목하였는데, 해당 부분에 대해서 역시 해당 설문항목의 작성에서 참조하였다.

자원기반 실천능력에 대해서는 가용자원에 부합하는 목표를 설정하는 성향(Sarasvathy, 2001)과 다양한 방법으로 자원부족을 극복하는 능력(Di Domenico et al., 2010)에 중점을 두어 설문항목을 구성하였다. 이러한 능력을 보유한 경영자는 국내시장에서의 입지가 미성숙할 경우에도 과감한 해외진출을 감행할 가능성을 높일 수 있기 때문에, 이를 통한 해외시장의 기회활용에 관련된 능력에 대한 항목도 설문에 포함되었다.

임기응변적 대응능력에 대해서는, 전략적 의사결정을 통한 모든 상황에서의 통제력 유지(Sarasvathy, 2001)와 변화한 상황 속에서의 새로운 기회 발견(Evers and O'Gorman, 2010)을 두가지 핵심원리로 하여 설문항목이 작성되었다. 불확실성 속에서의 유연한 대응을 통하여 예측불가능한 상황변화 속에서 모든 상황을 최대한 활용할 능력이 있는지를 파악함으로써, 경영자의 대응능력을 측정함을 목표로 하였다.

국제적 네트워크 구축과 활용능력에 대한 설문문항에서는, 다양한 해외파트너와의 관계망을 형성하며 이를 국제적 협력과 해외시장 진출을 위한 정보획득의 통로로 최대한 활용하는 능력에 초점을 맞추었다. 외부기관 활용능력에서는, 해외시장에 앞서 진출한 관련업종 기업들이나 정부 혹은 기타 공공기관이 제공할 수 있는 해외시장 정보나 여러 형태의 가능한 도움을 해외진출에 적극 활용하는 능력에 대해 설문항목을 구성하였다.

이상과 같은 변수의 조작적 정의에서의 구체적인 측정변수와 측정항목, 주요 참고문헌에 대해서는 <표 3>에서 정리하였다.

〈표 3〉 변수의 조작적 정의에 관련한 요약

변수	조작적 정의를 위한 측정항목	참고문헌
▼ 국제화지향성향	<ul style="list-style-type: none"> <li>▽ 해외진출의 필요성에 대한 인식</li> <li>▽ 해외시장을 더 중시하는 태도</li> <li>▽ 해외진출이 구성원의 이익에 부합됨을 믿는 기업 내 인식</li> <li>▽ 해외진출을 위한 역량배양 노력</li> </ul>	Dichtl et al.(1990), Knight and Kim(2009), 김미정·채명수·Jong W. Ha(2016)
▼ 글로벌 사고방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>▽ 국제화 추세와 바람직한 기업의 미래상에 대한 경영진의 인식</li> <li>▽ 세계시장의 통합과 기업 국제화 추진의 필요성에 대한 경영진의 인식</li> </ul>	Korbin(1994), Boyacigiller et al.,(2004)
▼ 문화적 개방성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▽ 이질적 문화에 대한 적응능력과 개방적 태도</li> <li>▽ 문화의 차이에서 사업기회를 발견하려 노력함</li> </ul>	Parkhe(1993), Cartwright and Cooper(1993), Craig et al.(2014)
▼ 국제적 경쟁추구성향	<ul style="list-style-type: none"> <li>▽ 경쟁기업보다 높은 국제화 목표를 추구·추진함</li> <li>▽ 해외시장에서의 경쟁우위 확보를 위해 노력함</li> </ul>	Lumpkin and Dess(1996), Knight and Kim(2009)
▼ 국제적 네트워크 구축과 활용 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>▽ 해외진출을 위한 다양한 네트워크 활용과 파트너십 창출 여부</li> <li>▽ 해외파트너와의 교섭능력</li> </ul>	Oviatt and McDougall(1997), Sarasvathy(2001, 2008)
▼ 자원기반 실천능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>▽ 가용자원에 기반한 해외진출 목표 설정</li> <li>▽ 창의적인 자원활용으로 필요자원 조달과 해외시장진출 시도를 이루어냄</li> </ul>	Sarasvathy(2001, 2008), Di Domenico et al., 2010
▼ 임기응변적 대처능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>▽ 해외시장의 불확실성에 임기응변적 대처</li> <li>▽ 위기에서 기회를 발견함</li> <li>▽ 상황변화에 따른 유연한 목표변경</li> </ul>	Sarasvathy(2001, 2008), Evers and O’Gorman, 2010), Andersson(2011)
▼ 외부기관 활용능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>▽ 정부기관이나 연구소, 업계 내 관련기업 등의 외부조직을 통하여 해외시장에 대한 정보와 기타 지원을 획득·활용</li> </ul>	황경연 외(2011), 배명렬·문희철(2012)

### 3) 성과변수의 측정

기업의 국제적 활동의 성과 측정에는 다양한 방법이 있으며 객관적·주관적 지표가 모두 사용가능하다.

그런데 Dess and Robinson(1984)의 연구에 따르면, 소규모 기업을 대상으로 한 객관적 지표의 사용에는 다음과 같은 문제가 있다. 첫째로, 그 재무상태에 대한 자료입수가 어려우며 경영자들은 세금에 대한 우려 등의 문제로 이를 공개하지 않거나 변조시켜 제공할 가능성이 있다(Kaplan, 1984). 둘째로, 투자수익률(ROI)이나 자산수익률(ROA) 등의 자료가 입수가 가능하다 하더라도, 이는 기업성과의 재무적 측면을 나타낼 뿐이며 기업목표의 비재무적 측면들이 무시될 수 있다(Quinn and Rohrbaugh, 1983).

따라서 본 연구에서는 주관적 지표가 사용되었으며, 경영자가 주관적으로 판단한 성과

의 정도가 측정되어 기업들 사이의 성과 차이가 비교된다. 기업의 국제적 활동의 성과에 대한 설문에서는 재무적 지표와 비재무적 지표 모두에 대해 질문이 이루어졌다. 최근 3년 동안의 해외진출에 기인하여 해외시장에서 발생한 매출액의 비중과 순이익의 비중, 그리고 해외시장에서의 지명도 상승과 국제경영에 대한 경험·능력의 증대 여부를 묻는 질문이 행해졌다(Sullivan, 1994; Pangarkar, 2008).<sup>5)</sup>

#### 4) 분석절차

먼저 동일방법 편익에 대해 검증한 후 각 변수들에 대한 신뢰성과 타당성 검증이 이루어지며, 다음으로 벤처기업의 국제화 포지션 모델에서의 유형분류를 위한 군집분석을 실시했다. 그리고 본 논문에서 제기한 두 개 가설을 검증하여 각 유형별로 성과에서의 차이가 있는지를 확인하려 한다.

## 2. 실증분석 결과

### 1) 동일방법편의 검증

타당성과 신뢰성 분석에 앞서서, 먼저 설문조사라는 방법론의 특징에 기인한 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 존재한다는 점을 감안하여 이에 대한 사후적 검증을 실시하였다. Podsakoff, Lee and Podsakoff(2003)에 의하면 설문조사에서의 모든 변수가 동일한 답변자에 의하여 동일한 방법으로 측정될 경우, 분석의 내적 타당성에 악영향을 미칠 수 있다. 특히 사회적으로 바람직한 것으로 간주되는 응답을 하려는 사회적 선망성 동기(social desirability)나 답변자가 자기 응답의 일관성을 유지하려는 일관성 유지 동기(consistency motif) 등이 설문조사의 답변에서 존재할 경우, 이러한 동일방법편의의 존재가능성은 매우 높은 것으로 간주될 수 있다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007). 따라서 이에 대한 사후적 검증으로 가장 많이 사용되는 Harman의 단일요인검정(single factor test)이 행해졌다. 본 모델에 사용된 모든 변수들의 측정항목을 포함시켜 비회전요인분석을 행하였는데, 그 결과 고유값(eigenvalue)이 1보다 큰 요인들 중에서 1번 요인이 지니는 총분산에 대

5) Pangarkar(2008)에 따르면, 국제경영에 대한 경험과 능력의 증대는 국제적 비즈니스 관행이나 현지시장의 특성, 개별고객에 대한 정보 등의 지식을 현지자회사나 국제네트워크 등으로부터 얻게 되는 것을 주로 의미한다. 그런 지식은 해외시장의 기회발견에 매우 중요한데도 2차 자료를 통한 획득이 쉽지 않기 때문에, 이러한 성과의 측면이 중요하게 고려되어야 한다고 보았다.

한 설명비율은 31.1%로 나타났다. 그러므로 총분산에 대해서 50% 이상의 설명력을 지니는 단일요인이 존재하지 않음이 확인되었고, 이에 따라 수집된 자료가 동일방법편의에 의하여 내적타당성을 위협할 정도의 심각한 문제를 지니지는 않는 것으로 판단하였다.

## 2)타당성과 신뢰성 분석

각 변수들에 대하여 신뢰성 검증을 위해서 크론바 알파 계수를 사용한 신뢰성 분석이 이루어졌고, 요인들 사이의 내적 일관성 검증에는 요인분석기법을 활용한 타당성 검증을 하였다. 먼저 신뢰성 검사의 결과에 따라서 각 변수별 크론바 알파 계수가 기준에 미치지 못 하는 문항을 삭제하고 자료분석이 이루어졌다. 타당성 분석에서는 공통된 요인의 도출을 위해서 Eigenvalue를 1 이상으로 하고 공통성의 기준을 0.4 이상으로 하여 요인분석이 행해졌다. 국제적 창업가정신 변수의 요인분석에서의 결과를 보면, 4개의 요인으로 구분되었다. Bartlett의 구형성 검정에서 유의확률은 0.00으로 나왔으며, KMO값도 0.835이므로 양호한 것으로 간주하였다. 신뢰성 검정을 통과하기 충분한 각 변수들의 크론바 알파의 값에 대하여 여기서는 0.6 이상으로 그 기준을 설정하였는데, 아래의 결과처럼 변수들이 모두 이 기준을 통과하였으므로 신뢰성에도 문제가 없는 것으로 간주하였다. 또한 요인적재량들도 대체로 높은 것으로 나타났다.

국제적 창업가정신에 대한 요인분석과 신뢰도 분석의 결과는 다음의 <표 4>와 같다.

<표 4> 벤처기업의 국제적 창업가정신 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검정결과

	요인1:국제화 지향성향	요인2:글로벌 사고방식	요인3:문화적 개방성	요인4:국제적 경쟁추구성향	크론바 알파 (Cronbach- $\alpha$ )
지속적 성장을 위해서 해외시장은 필수적임	0.714	0.096	0.103	0.311	0.883
해외진출의 필요성을 직원들이 인식함	0.810	0.201	0.241	0.001	
해외진출에 필요한 역량배양에 노력함	0.748	0.215	0.360	0.027	
국제화로 기업의 명성이 제고될 것을 기대함	0.832	0.133	0.223	0.123	
직원들은 국제화가 자신에게 좋은 기회라고 생각	0.685	0.109	0.273	0.158	
해외진출확은 그 자체로서 기업의 중요 목표임	0.582	0.159	-0.051	0.430	
해외시장이 국내시장보다 강조됨	0.688	0.229	0.019	0.163	
고유값(eigenvalue)	4.397				
분산(%)	23.143				

한국 벤처기업 국제화 전략의 유형과 성과 분석

	요인1:국제화 지향성향	요인2:글로벌 사고방식	요인3:문화적 개방성	요인4:국제적 경쟁추구성향	크론바 알파 (Cronbach- $\alpha$ )
경쟁기업의 해외시장 활동을 탐지하고자 노력함	0.289	-0.050	0.257	0.622	0.744
경쟁기업보다 신속한 해외진출을 시도함	0.241	0.053	0.339	0.592	
새로운 시도는 실패하더라도 가치 있다고 봄	0.032	0.037	0.071	0.749	
경쟁기업보다 높은 해외진출목표를 설정	0.014	0.396	0.094	0.688	
신사업 기획단계에서부터 해외시장을 중시	0.334	0.200	0.059	0.557	
고유값(eigenvalue)				2.565	
분산(%)				13.498	
다양한 문화 학습을 위해 노력함	0.231	0.227	0.841	0.161	0.834
외국인의 이질적 문화에 대해 적응하려고 노력함	0.216	0.167	0.826	0.117	
문화의 차이에서 사업기회를 발견하려고 노력함	0.149	0.119	0.700	0.228	
고유값(eigenvalue)			2.580		
분산(%)			13.579		
경영진이 국제화 추세에 진행을 잘 인식함	0.288	0.724	0.268	0.080	0.793
세계시장의 통합에 대해 인식	0.179	0.825	0.186	0.055	
성장을 위한 국제화 추구의 필요성 인식	0.353	0.629	0.266	0.079	
국제화된 기업을 바람직한 미래상으로 간주함	0.084	0.727	-0.022	0.167	
고유값(eigenvalue)		2.627			
분산(%)		13.828			

실현화 역량에 대한 요인분석과 신뢰도 분석도 마찬가지로 행해졌으며 그 결과는 <표 5>와 같다. 역시 4개의 요인으로 구분되며 Bartlett 구형성 검정에서 유의확률은 0.00이고 KMO값도 0.823으로 마찬가지로 문제가 없었다. 크론바 알파 값으로 살펴본 신뢰성 분석의 결과도 양호하였다.

〈표 5〉 벤처기업의 실현화 역량에 대한 타당성과 신뢰성 검정결과

	요인1:국제적 네트워크 구축·활용능력	요인2:자원기 반 실천능력	요인3:임기응 변적 대처능력	요인4:외부기관 활용능력	크론바 알파 (Cronbach- $\alpha$ )
국내시장지위 안정 이전에 해외진출 가능	0.224	0.700	0.277	0.074	0.798
비관적 시장분석결과를 다양한 자원활용 등의 방법으로 극복가능	0.265	0.589	0.243	-0.112	
가용자원을 기준으로 목표 설정	-0.048	0.745	-0.051	0.157	
부족한 자원은 다른 방법으로 대체가능	0.165	0.734	0.135	0.233	
진출전략을 수정하여 자원부족 극복이 가능	0.161	0.778	0.168	0.147	
고유값(eigenvalue)		2.792			
분산(%)		18.611			
상황변화는 기피 대상 아닌 이용할 기회로 봄	0.139	0.277	0.753	0.326	0.872
변화로 인한 손실감축보다 기회활용에 노력	0.106	0.183	0.868	0.228	
변화에 대한 예측보다 대응이 중요	0.216	0.123	0.862	0.089	0.872
고유값(eigenvalue)			2.416		
분산(%)			16.106		
업계 관련기업의 해외활동에서 우리의 진출기회 발견	0.100	0.171	0.166	0.808	0.763
각국 정부의 지원정책을 활용	0.189	0.059	0.201	0.739	
해외진출을 위해 연구기관제공 서비스 활용	0.266	0.044	0.117	0.759	
고유값(eigenvalue)				2.225	
분산(%)				14.832	
해외파트너 획득을 위한 노하우 보유	0.704	0.186	0.204	0.272	0.874
해외파트너에 대해 유리한 협상능력 보유	0.872	0.144	0.168	0.174	
다양한 형태의 국제적 협력 실행능력 보유	0.808	0.151	0.101	0.239	
해외네트워크를 통한 다양한 정보획득	0.830	0.135	0.075	0.051	
고유값(eigenvalue)	2.968				
분산(%)	19.786				

### 3) 국제화 전략 포지션 모델에 대한 군집분석

위의 결과에 근거하여, 벤처기업의 국제화 포지션 모델에서의 유형분류를 위한 군집분석이 실시되었다. 전략영역분석에서 군집분석에 대한 Ketchen and Shook(1996)의 연구결과에 의하면 전략유형분류를 위해 대체로 계층적 군집분석방법인 Ward의 방식이 가장 일반적으로 사용되는 것이 인정되며, 따라서 여기서도 전략적 국제화 포지션 모델의 세 가지 유형분류에서 이를 활용하여 SPSS를 사용한 군집분석을 실시하였다. 군집의 수를 결정하기 위해서는 덴드로그램과 군집화 일정표가 참고되었으며 그에 의하여 군집의 수는 3개로 확정하였다.<sup>6)</sup> 이렇게 분류된 결과의 타당성에 대한 검증으로서, 각 집단 간의 차이가 유의한지에 대한 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 그런 다음, 던컨다중검정(Duncan's multiple range test)을 실시하여 이 유형분류에 대한 사후적 검증이 이루어졌다. 그 결과는 아래의 <표 6>에 요약되어 있으며 <그림 4>와 <그림 5>으로도 나타내었다.

<표 6> 국제화 전략 포지션 모델에 대한 군집분석

국제화전략유형 변수	집단1 (n=39)	집단2 (n=56)	집단3 (n=21)	ANOVA(F) (유의확률)
요인1:국제화 지향성향	5.97	5.24	4.31	40.63 (p=0.00)
Duncan 검정 <sup>7)</sup>	집단1 ≠ 집단2 ≠ 집단3			
요인2:글로벌 사고방식	6.19	5.56	4.61	40.22 (p=0.00)
Duncan 검정	집단1 ≠ 집단2 ≠ 집단3			
요인3:문화적 개방성	6.05	5.05	4.37	41.98 (p=0.00)
Duncan 검정	집단1 ≠ 집단2 ≠ 집단3			
요인4:국제적 경쟁추구성향	5.87	5.21	4.54	37.81 (p=0.00)
Duncan 검정	집단1 ≠ 집단2 ≠ 집단3			
요인1:국제적 네트워크 구축과 활용능력	5.69	4.62	4.07	35.38 (p=0.00)

6) 계층적 군집분석방법에서 군집의 수를 결정하기 위해 덴드로그램과 군집화일정표의 계수를 해석하는 과정에는 연구자의 주관의 영향이 미치지 않으므로, 이를 보완하기 위해서 비계층적 군집분석방법인 K-means 방법을 별도로 시도하였다(Ketchen et al., 1996). 군집의 수를 셋으로 사전에 정하여 시도한 결과 두 방법의 결과가 대체로 유사한 것으로 판단되었다.

국제화전략유형 변수	집단1 (n=39)	집단2 (n=56)	집단3 (n=21)	ANOVA(F) (유의확률)
Duncan 검정	집단1 # 집단2 # 집단3			
요인2:자원기반 실천능력	5.61	4.93	4.50	25.95 (p=0.00)
Duncan 검정	집단1 # 집단2 # 집단3			
요인3:임기응변적 대처능력	5.89	4.83	3.46	55.59 (p=0.00)
Duncan 검정	집단1 # 집단2 # 집단3			
요인4:외부기관 활용능력	5.49	4.56	3.95	27.09 (p=0.00)
Duncan 검정	집단1 # 집단2 # 집단3			

〈표 6〉에서 표시된 각 집단별 여러 요인들의 평균값에 근거하여, 표본대상인 벤처기업들의 국제화 전략유형은 3개 집단으로 나누어졌다. 먼저 벤처기업의 국제적 창업가정신을 구성하는 네 가지 요인에 대한 3개 집단의 분산분석 결과에서, F값들은 모두 40을 넘거나 그에 근접하여 유의확률을 0.00으로 만들 정도로 크다. 따라서 '3개 집단에서 국제적 창업가정신을 구성하는 네 가지 요인들의 평균은 모두 같다'라는 귀무가설이 기각된다고 할 수 있다. 다음으로 벤처기업이 실현화 역량을 이루는 네 가지 요인에 대한 3개 집단의 분산분석 결과에서도 마찬가지로 귀무가설을 성공적으로 기각할 수 있었다. 그리고 집단 간의 차이에 대해 더 구체적으로 확인하기 위해 실시된 Duncan 검정의 결과에서도, 국제적 창업가정신의 4개 요인과 실현화 능력의 4개 요인은 3개 집단 모두에서 유의적인 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

군집분석에서 1번 집단에는 39개 기업이 존재하며, 국제적 창업가정신의 4개 요인들과 실현화 능력의 4개 요인들의 값이 모두 높고 상호 간 적합성이 양호한 것으로 보인다. 따라서 이를 개척자형으로 간주할 수 있다. 2번 집단에는 56개의 기업들이 속해 있다. 국제적 창업가정신과 실현화 능력의 각 4개 요인들의 값이 3번인 개척자형보다는 낮으며 1번 집단보다는 높으므로 이 집단은 신중한 준비형으로 보인다. 마지막으로 3번 집단인 21개 기업들은 국제적 창업가정신과 실현화 능력을 구성하는 각각의 4개 요인들이 가장 낮은 수준의 값을 보이고 있으므로, 이는 예상대로 소극적 반응형으로 간주된다. 따라서 〈그림 3〉에 근거하여 이를 도식화하면 〈그림 4〉와 같다.

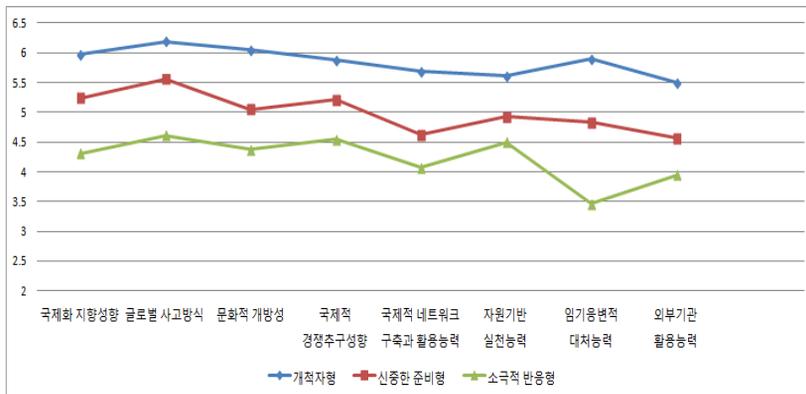
7) 모든 Duncan 검정의 유의수준은 5%로 지정되었다.

〈그림 4〉 국제화 전략 포지션에 대한 군집분석에 따른 유형분류



다음으로 국제적 창업가 정신과 실현화 능력의 각 요인들의 분포도를 〈그림 5〉와 같이 종합하면, 세 유형 모두 국제적 창업가정신에서는 글로벌 사고방식이 네 가지 요인들 중 가장 높게 나타나고 있으며 가장 낮은 요인에 있어서는 세 유형이 모두 달랐다. 글로벌 사고방식과 밀접한 연관이 있는 국제화 지향성향이 글로벌 사고방식과는 공통적으로 상당한 차이로 낮게 나타났으며 특히 이는 2, 3순위 집단에서 더 크게 나타났다. 이것은 세계시장 통합 등의 외부환경의 국제화 추세를 인식하고 있으나 그에 대해 적극적으로 대응하는 준비의 정도는 상대적으로 낮음을 의미하는 것으로 해석되며, 이는 하위 두 집단 특히 3번 집단에서 더욱 두드러진 것으로 보인다. 전반적으로 국제적 창업가정신의 요인들에 비해 실현화 능력이 낮은 것으로 나타나며, 이 역시 공통적으로 국제화에 대응하는 역량 측면에서의 준비가 충분하지 못함을 나타내는 것으로 해석할 수 있다.

〈그림 5〉 국제화 전략 포지션 모델에 대한 군집분석의 유형과 각 요인별 평균값



실현화 능력에 있어서는 임기응변적 대처능력이 개척자형에서는 제일 높았으나 소극적 반응형에서는 가장 낮았다. 즉 불리한 여건에도 불구하고 국제화를 적극적으로 추진하려하는 의지와 능력이 강한 개척자형 기업들은 변화를 기피하고 그로 인한 손실 가능성을 회피하려 노력하기보다는 변화로 인한 기회의 포착과 창출에 더 큰 관심을 가지는 반면, 국제적 창업가정신의 수준이 높지 못한 소극적 반응형 기업들은 변화로 인한 손실의 위험에 예상대로 더 민감하며 가장 심하게 기피하는 것으로 해석된다. 하지만 개척자형 기업에서 자원기반 실천능력이 임기응변적 대처능력에 비해 상대적으로 낮은 것은, 기회포착과 창출을 행하려는 의욕에 비해 이를 부족한 자원을 최대한 활용하여 어떻게든 해내는(making do) 능력(Di Domenico et al., 2010)이 아직 부족함을 나타내는 것으로 해석된다. 또한 외부기관 활용능력이 높지 못한 수준인 것을 볼 수 있는데, 이는 자원기반 실천능력이 다양한 네트워크를 통해 지식과 자원을 외부로부터 충당하는 능력(social resourcing)과 밀접하게 연관되어 있다는 점을 감안하여 이해할 수 있다. 따라서 이런 사실에 근거해서 볼 때 우수한 벤처기업이라 할지라도 그 해외진출에 대한 정부나 여타 관련기관의 지원은 기대보다는 저조한 효과를 낼 수도 있으며, 따라서 기업 자체에서 그런 외부지원을 활용하는 능력을 함께 배양할 필요가 있다는 점에서 주목해야 할 것으로 보인다.

#### 4) 국제화 전략 포지션 모델의 유형별 성과 분석

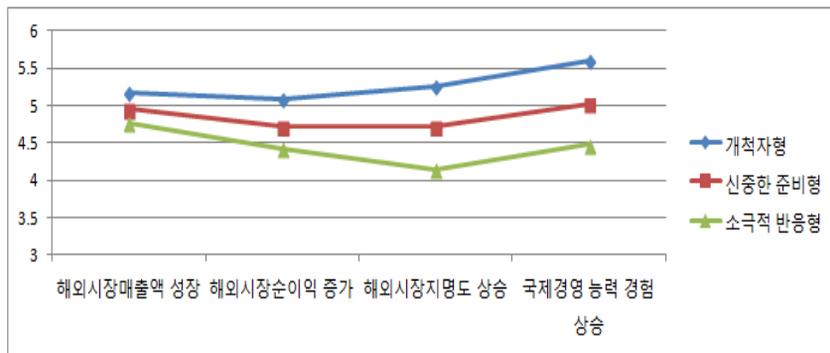
여기서는 벤처기업의 전략적 국제화 포지션 모델의 각 유형별로 리커트 7점 척도의 응답자료로써 측정된 국제화 성과에 차이가 있는지에 대한 가설 1)과 가설 2)의 검정을 행하려 한다. 설정된 가설의 검정을 위해서 전략적 국제화 포지션 모델의 각 유형별 성과에 대한 분석을 <표 7>과 <그림 6>을 사용하여 나타내었다.

<표 7> 국제화 전략 포지션 모델의 성과 분석

국제화 성과 측정변수	개척자형	신중한 준비형	소극적 반응형	F값(유의확률)
해외시장 매출액 비중의 증가	5.18	4.95	4.76	0.883 (p=0.42)
Duncan 검정	집단1=집단2=집단3			
해외시장 순이익 비중의 증가	5.08	4.71	4.43	2.02 (p=0.14)
Duncan 검정	집단1=집단2,2=집단3,집단1≠집단3			
해외시장에서의 지명도 상승	5.26	4.71	4.14	6.84 (p=0.02)
Duncan 검정	집단1=집단2≠집단3			
국제경영 경험과 능력의 상승	5.59	5.02	4.48	7.80 (p=0.00)
Duncan 검정	집단1≠집단2≠집단3			

〈표 6〉에서 각 유형에 대한 분산분석의 결과와 그 결과에 대한 Duncan의 다중검정이 마찬가지로 실시되었다. 국제화 성과의 측정변수로서 해외시장에서의 매출액 증대를 놓았을 경우, 각 유형에서 통계적으로 유의한 차이는 발견할 수 없는 것으로 나타났다. 또한 순이익 증대에서는 개척자형과 소극적 반응형 사이에서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이처럼 재무적 성과의 측면에서 각 유형별 차이가 예상만큼 뚜렷하게 나타나지 않는 것은, 국제화를 추진하는 벤처기업들이 아직까지 재무적으로는 기대만큼 차별화된 성과를 거두지 못 했기 때문으로 생각된다. 반면 훨씬 주관적인 결과를 반영하는 해외시장에서의 지명도와 국제경영 능력과 경험의 상승이라는 변수를 보면, 해외시장에서의 지명도 상승의 평균에 대해서 집단1과 집단2는 통계적으로 동일하지만 집단3은 이와는 유의하게 다른 낮은 결과를 보였다. 따라서 순이익과 지명도의 측면에서 최소한 개척자형은 소극적 반응형에 대해서 유의하게 높은 성과를 거두는 것으로 볼 수 있다.

〈그림 6〉 국제화 전략 포지션 모델의 성과 분석



마지막으로 국제경영 능력과 경험에 대한 성과에서는 세 유형이 모두 유의하게 다른 성과를 얻는 것으로 나타났다. 즉 재무적 성과의 측면에서보다는 지명도나 능력·경험의 제고라는 측면에서 유형별 차이가 뚜렷하며, 특히 능력·경험의 제고 측면에서 그 차이가 가장 분명하였다. 본 연구는 단기적 성과에 초점을 맞추고 있으므로, 장기적 측면에서 이러한 차이가 재무적 성과에서도 유의하게 나타날 것으로 기대하며 그것을 확인하기 위한 추가적 연구가 필요할 것으로 생각된다.

이런 결과를 종합하면, 각 유형별 집단의 국제화 성과에 유의한 차이가 있다는 **가설 1)**과 개척자형의 성과가 가장 높고 소극적 반응형의 성과가 가장 낮을 것이라는 **가설 2)**는 모두 부분적으로 채택된다고 할 수 있다.

## Ⅵ. 결 론

본 연구에서는 기존의 고전적 기업국제화 이론으로써 설명이 쉽지 않은 벤처기업의 신속한 국제화에 대해서, 국제적 창업가정신 이론과 실현화 이론을 이용하여 설명하며 그에 따른 군집분석과 유형별 성과 차이에 대한 가설검정을 실시하였다. 즉 아직 국내시장에서의 안정된 지위가 확보되지 않은 상태에서 해외시장의 기회를 포착하여 과감한 진출결단을 내리도록 추동하는 국제적 창업가정신이 해당기업의 실현화 능력을 통하여 신속한 국제화 과정으로서 발현된다는 관점에 입각하여, 해당 벤처기업들이 그에 따른 유형별 분류가 가능한지 그리고 각 유형별로 국제화 성과의 유의한 수준 차이가 존재하는지를 실증분석하였다.

군집분석의 결과 3개 집단으로 구분되었으며, 본 연구에서 제시한 유형인 개척자형과 신중한 준비형, 그리고 소극적 반응형으로 각 집단의 특징에 따라 분류가 이루어졌다. 그리고 이러한 세 가지 유형으로 분류된 벤처기업들이 달성하는 국제화 성과에 있어서 유의한 차이가 유형별로 존재하는지를 검정하였다. 해외시장에서의 매출액에서는 유의한 차이를 발견할 수 없었으며, 순이익과 지명도 제고의 측면에서는 부분적인 차이가 존재하였다. 마지막으로 국제경영에서의 능력과 경험의 상승에 있어서는 유형별로 유의한 차이가 존재하는 것을 확인할 수 있었다. 유형별 차이가 존재할 경우 예상대로 개척자형의 성과가 가장 높고 소극적 반응형의 성과가 가장 낮게 나타났다. 이러한 결과로 볼 때, 본 연구의 의의는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 위에서 언급했던 것처럼 벤처기업의 신속한 해외진출이 급증하며 이에 대해서 추가적인 이론적 분석이 필요한 시점에서, 국제적 창업가정신과 실현화 능력이라는 핵심적 요인을 선정하여 개념화함으로써 향후 추가적 연구의 방향을 제시하고 있다. 둘째, 국제화가 진행되는 외부환경에 대한 여러 벤처기업의 세 가지 대응유형을 새롭게 구분하였다. 이러한 유형에 대한 정의와 전략내용을 설명하고 그에 따른 유형분류가 가능하다는 것을 실증적으로 보였으며, 또한 이러한 유형별 차이와 국제화 성과가 어떤 관계를 지니는지에 대해서도 가설검정을 행하였다. 이러한 분석결과는 한국의 벤처기업에 대해서, 자신의 전략적 국제화 포지션 파악과 국제화 전략의 설정·실행을 행하는 것에 도움이 될 수 있을 것이다. 셋째로, 조사 대상 기업들의 실현화 역량이 국제적 창업가정신의 수준에 비하여 전반적으로 낮은 수준에 머무른 경향이 있으며, 이로 인해 해당기업들의 전체적인 국제화 성과에 부정적 영향을 미칠 가능성이 있다는 점을 밝혔다. 넷째로는 전략적 국제화 포지션 유형과 국제화 성과 간의 관계에 대한 분석에서 재무적 성과는 예

상만큼의 유의한 차이가 보이지는 않았으나, 해외지명도와 지식·경험의 제고 측면에서는 개척자형의 성과가 가장 높고 소극적 반응형의 성과가 가장 낮은 것으로 나타났다. 이런 면에서 볼 때 이러한 주관적 측면에서의 차별화된 성과가 계속 축적되어 핵심역량으로 발전하는 것이 필요하며, 그럴 경우 높은 국제적 창업가정신과 실현화 능력을 구비한 벤처기업들은 이를 기반으로 재무적 측면의 차별화된 좋은 결과와 지속적 경쟁우위를 보여줄 가능성이 있을 것으로 기대된다.

본 연구에서 미진한 점으로 남은 것으로는, 각 벤처기업들의 유형을 산업별, 제품별, 규모별로 세분하여 이러한 요인들이 전략적 국제화 포지션의 유형선택에 어떠한 영향을 미치는지 추가적인 분석이 필요하다고 생각되는 것이다. 특히 벤처기업이 보유한 실현화 능력의 높고 낮음에 어떠한 요인들이 영향을 미치는지에 대한 선행연구가 전무하므로, 이러한 점에 대한 향후의 지속적 연구는 이론적, 실증적 측면에서 모두 필수적이다. 이러한 세분화된 분석은, 벤처기업들의 국제화 전략수립에서만 아니라 정부의 벤처기업 지원정책의 입안과 실행에서도 유용하게 사용될 수 있을 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 김미정·채명수·Jong W. Ha(2016), “국제기업가정신과 해외진출 성과와의 관계”, 「국제경영연구」, 제27권 제2호, pp.1-28.
- 박광서·김인권·안종석(2010), “중소기업의 수출지원 제도에 대한 인지도, 활용도 및 성과에 관한 연구”, 「국제경영리뷰」, 제14권 제2호, pp.1-25.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007), “동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안”, 「인사·조직연구」, 제15권 제1호, pp.89-133.
- 배명렬·문희철(2012), “무역지원기관 서비스 활용요인이 중소수출기업의 수출성장에 미치는 영향”, 「무역학회지」, 제37권 제5호, pp.347-368.
- 황경연·문희철·배명렬(2011), “무역지원기관의 서비스품질과 기업특성이 수출기업의 무역지원기관 서비스 만족도, 활용도 및 수출성장에 미치는 영향”, 「통상정보연구」, 제13권 제3호, pp.275-298.
- Andersson, S.(2011), “International Entrepreneurship, Born Globals and the Theory of Effectuation”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.18, No.3, pp.627-643.

- Autio, E., Sapienza, H. J. and Almeida, J. G.(2000), "Effects of Age and Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5, pp.902-906.
- Boyacigiller, N., Beechler, S., Taylor, S., and Levy, O.(2004), "The Crucial yet Elusive Global Mindset", *Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*, Ma: Blackwell Publishing, 2004.
- Balabanis, G., and Katsikea, E.(2003), "Being an Entrepreneurial Exporter: Does it Pay?", *International Business Review*, Vol.12, No.2, pp.233-252.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. and Riesenberger, J.(2016), *International Business: The New Realities(4th revised edition)*, Pearson.
- Coviello, E. N.(2006), "The Network Dynamics of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol.37, No.5, pp.713-731.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P.(1990), "New Venture Strategic Posture, Structure and Performance: an Industry Life Cycle Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol.5, No.2, pp.123-135.
- Craig, J. B., Dibrell, C. and Garrett, R.(2014), "Examining Relationships among Family Influence, Family Culture, Flexible Planning Systems, Innovativeness and Firm Performance", *Journal of Family Business Strategy*, Vol.5, No.3, pp.229-238.
- Dess, G. G. and R. G. Jr. Robinson(1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measure: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.265-273.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., and Wiltbank, R.(2009), "Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision Making: Differences between Experts and Novices", *Journal of Business Venturing*, Vol.24, No.4, pp.287-309.
- Di Domenico, M., Haugh, H. and Tracey, P.(2010), "Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises", *Entrepreneurship theory and practice*, Vol.34, No.4, pp.681-703.
- Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E. and Nakos, G.(2012), "International Entrepreneurial Culture - Toward a Comprehensive Opportunity-Based Operationalization of International Entrepreneurship", *International Business Review*, Vol.21, No.4, pp.708-721.

- Dichtl, E., Koglmayr, H. and Muller, S.(1990), "International Orientation as a Precondition for Export Success", *Journal of International Business Studies*, Vol.21, No.1, pp.23-40.
- Evers, N. and O'Gorman, C.(2010), "Improvised Internationalization in New Ventures: The Role of Prior Knowledge and Networks", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.23, pp.1-26.
- Fletcher, M.(2009), "Learning processes in the development of absorptive capacity of internationalizing SMEs", *Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm: Evidence from Around the World* by Jones, M. V., Dimitratos, P., Fletcher, M. and Young, S., Edward Elgar Pub.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V.(2002), "Cultivating a Global Mindset", *Academy of Management*, Vol.16, No.1, pp.116-126.
- Hill, C. W. L.(2007), *International Business Competing in the Global Marketplace*, Irwin McGraw Hill.
- Hofstede, G.,(1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London, UK: McGraw-Hill.
- Ibrahim, Z., Abdullah, F. and Ismail, A.(2016), "International Business Competence and Small and Medium Enterprises", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.224, pp.393-400.
- Johanson, M. and Kalinic, I.(2016), "Acceleration and Deceleration in the Internationalization Process of the Firm", *Management International Review*, Vol.56, No.6, pp.827-847.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol.7, No.4, pp.11-24.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(2009), "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol.40, pp.1411-1431.
- Jones, M. V., Coviello, N. E. and Tang, Y. K.(2011), "International Entrepreneurship Research (1989-2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol.26, No.6, pp.632-659.
- Kalinic, I. and Forza, C.(2012), "Rapid Internationalization of Traditional SMEs: Between Gradualist Models and Born Globals", *International Business Review*,

- Vol.21, No.4, pp.694-707.
- Kalinic, I., Sarasvathy, S. D. and Forza, C.(2014), "Expect the Unexpected: Implications of Effectual Logic on the Internationalization Process", *International Business Review*, Vol.23, pp.635-647.
- Kaplan, R. S.(1984), "Yesterday's Accounting Undermines Production", *Harvard Business Review*, Vol.62, No.4, pp.95-101.
- Ketchen, D. J. and Shook, C. L.(1996), "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique", *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.6, pp.441-458.
- Kim, W. C. and Hwang, P.(1992), "Global Strategy and Multinational Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.1, pp.29-54.
- Knight, G. A. and Kim. D.(2009), "International Business Competence and the Contemporary Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol.40, No.2, pp.255-273.
- Korbin, S.(1994), "Is There a Relationship between a Geocentric Mind-set and Multinational Strategy?", *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.3, pp.493-511.
- Laine, I. and Galkina, T.(2017), "The Interplay of Effectuation and Causation in Decision Making: Russian SMEs under Institutional Uncertainty", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.13, No.3, pp.905-941.
- Lee, S. M. and Peterson, S. J. (2000), "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness", *Journal of World Business*, Vol.35, No.4, pp.401-416.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G.(1997), "Proactiveness versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.47-58, Wellesley, MA: Babson College.
- Meyer, K. and Skak, A.(2002), "Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe", *European Management Journal*, pp.20, No.2, pp.179-188.
- Miller, D.(1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol.29, No.7, pp.770-791.
- Moen, Ø.(2002), "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters", *International Marketing Review*, Vol.19, No.2, pp.156-175.
- Niosi, J. and Zhegu, M.(2011), "Study on Assistance with the Internationalization of

- Small and Medium-Size Quebec Enterprises”, *Research Paper*.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P.(1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.1, pp.45-64.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P.(2005), “Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.29, No.5, pp.537-553.
- Parkhe, A.(1993), “Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances”, *Organization Science*, Vol.4, No.2, pp.301-314.
- Pangarkar, N.(2008), “Internationalization and Performance of Small-and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of World Business*, Vol.43, pp.475-485.
- Perlmutter, H.(1969), “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, No.1, pp.9-18.
- Podsakoff, P. M., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P.(2003), “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, pp.879-903.
- Quinn, R., and Rohrbaugh, J.(1983), “A Spatial Model of Effectiveness Criteria”, *Management Science*, Vol.29, pp.363-372.
- Rialp, A., Rialp, J. and Knight, G. A.(2005), “The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know after a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?”, *International Business Review*, Vol.14, No.2, pp.147-166.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G. and Zahra, S.(2006), “A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth”, *Academy of management*, Vol.31, No.4, pp.914-933.
- Sarasvathy, S. D.(2001), “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency”, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.2, pp.243-263.
- Sarasvathy, S. D.(2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing.
- Schweizer, R., Vahlne, J. E. and Johanson, J.(2010), “Internationalization as an Entrepreneurial Process”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.8, No.4, pp.343-370.
- Shane, S. A. and Venkataraman, S.(2000), “The Promise of Entrepreneurship as a Field

- of Research”, *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, pp.217-226.
- Spence, M. and Crick, D.(2006), “A Comparative Investigation into the Internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs”, *International Marketing Review*, Vol.23, No.5, pp.524-548.
- Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C.(1990), “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.17-27.
- Styles, S. and Ambler, T.(1994), “Successful Export Practice: The U.K. Experience”, *International Marketing Review*, Vol.4, No.4, pp.20-39.
- Stritar, R.(2012), “Resource Hijacking as a Bricolage Technique”, *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, Vol.14, No.1, pp.5-15.
- Sullivan, D.(1994), “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol.2, No.2, pp.325-342.
- Venkataraman, S.(1997), “The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3, Greenwich CT: JAI Press.
- Zahra, S. A.(1993), “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, No.4, pp.5-22.
- Zhang, M., Tansuhaj, P. and McCullough, J.(2009), “International Entrepreneurial Capability: The Measurement and a Comparison between Born Global Firms and Traditional Exporters in China”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.7, No.4, pp.292-322.
- Zucchella, A. and Magnani, G.(2016), *International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practices; Second Edition*, Palgrave Macmillan.

## Analysis of Categories of Internationalization Strategy by Korean Ventures and Their Performances

Gi-Whan Lee

Bong-Ho Choi

---

### Abstract

The purpose of this study is to classify the types of internationalization strategies utilized by Korean ventures and to examine whether there is a significant relationship between these types and internationalization performances. Specifically we tested whether there is a good feasibility through empirical analysis of the study model constructed through the following process.

As a criterion of typification, the capability of international entrepreneurship and the capability of effectuation of a venture were chosen, and a model in which those three types exist based on the capabilities is established. The characteristics of each type and the contents of internationalization strategy are explained and empirical analysis is conducted. We also test whether there are significant differences in internationalization performance for each type. As a result of the cluster analysis, we concluded that there are three types : pioneer, careful preparation and passive response. In addition, these three types have significant differences in the levels of performances of reputation in foreign markets and the accumulation of knowledge in international management. This implies significant differences among the performances of each type of ventures according to their internationalization strategy positions. Therefore, the type of venture should be considered when a venture establishes its internationalization strategy and governments set supporting policy for venture companies.

---

<Key Words> Venture, Internationalization, International Entrepreneurship, Effectuation