

# AHP를 이용한 한국벤처기업의 국제화 장애요인에 관한 질적 연구

A qualitative study for barrier factors of Korean  
venture firms' internationalization using Analytic  
Hierarchy Process

유 성 준\* Sung-Joon Yoo

김 학 민\*\* Hag-Min Kim

## · 목 차 ·

I. 서 론  
II. 이론적 배경  
III. 연구 방법

IV. 연구 결과  
V. 결 론  
참고문헌  
Abstract

## · 국문초록 ·

본 연구에서는 국제벤처기업의 국제화에 영향을 미치는 요인들을 체계화하고, 각 요인의 상대적 중요성을 분석하고자 하였다. 또한, 점진적으로 국제화 과정을 거치는 전통적 기업들과 태생적 국제 벤처기업의 장애요인에 대한 우선순위 차이를 파악하고자 하였으며, 이를 통해 태생적 국제 벤처기업에게 경쟁력을 확보할 수 있는 기초정보를 제공하고자 하였다. 연구방법은 우선순위를 분석하기 위하여 AHP(의사결정 계층 분석 방법)으로 실시하였다. 분석 대상은 각 기업의 국제진출 관련 의사결정권자인 임원들을 대상으로 실시하였으며, 태생적 국제벤처기업 15부, 점

\* 경희대학교 무역학과 박사과정, 주저자

\*\* 경희대학교 무역학과 교수, 교신저자

진적 수출기업 15부로 각각 조사 하였다. 연구 결과, 1차 장애요인으로 환경 관련 장애요인이 국제화의 가장 큰 장애요인으로 인식하고 있었으며, 그 다음으로 기업 관련 장애요인, 경영자 관련 장애요인 순으로 중요성을 인식하고 있다는 점을 확인하였다. 2차 장애요인을 살펴본 결과, 기업관련 장애요인 중 전반적으로 마케팅 역량부족이 가장 큰 장애요인으로 인식하였으며, 이는 점진적 국제 벤처기업 및 태생적 국제 벤처기업 모두 동일하게 나타나고 있다. 그러나 점진적 국제 벤처기업의 경우, 사업실행의 지나친 위험성을 장애요인으로 인식하고 있지만, 태생적 벤처기업의 경우 기술정보 및 R&D 역량의 부족을 장애요인으로 인식하고 있다. 본 연구의 결과는 장애요인을 극복함에 있어서 환경적요인과 기업요인의 결합성이 매우 중요하다는 시사점을 제공하고 있으며, 단순히 내부의 마케팅역량을 강화하는 것만이 국제 벤처기업의 장애요소를 해결하는 것은 아니라는 점이다.

〈주제어〉 태생적 국제벤처기업, 벤처기업의 국제화, 장애요인, 의사결정 계층분석

## I. 서론

전통적인 기업들은 자국시장 내에서 창업하여 다양한 경험을 통해 학습과정이 이루어진다. 이후 국제화 단계를 점진적으로 이행한다. 국제화 단계에서 국제시장에 진입을 시도하는 경우 일반적으로 사업위험이 높으면 이를 회피하게 된다. 이는 경영환경이 국내 시장과 다른 해외 시장에 진출하는 것이 기업에게 높은 위험부담(Liability of Foreignness)이 되며, 따라서 국제화를 시도하는 것은 실패 위험이 높다는 것을 의미한다(Johanson and Weidersheim-Paul, 1975). 그러나 인터넷의 발달에 따른 국제 인프라의 발전으로 경영환경의 이질성이 감소되고 있다. 이는 해외 시장 진출에 있어서 실패 위험을 낮추는 요인이 되지만, 반대로 기업의 글로벌화를 촉진 하였다. 이에 따라 국제화 단계 부분에 있어서 전통적인 기업과 다른 태생적 국제 벤처기업이 등장 하였다. 태생적 국제 벤처기업은 글로벌화가 가속될수록 부각되는 기업의 형태로 국제화 단계가 점진적, 단계별로 진행되지 않고 급진적으로 국제 경영활동을 수행한다. 이러한 태생적 국제 벤처기업은 기존의 전통적 기업의 형태인 점진적 글로벌 기업 또는 대기업들에 비해 규모가 작음에도 불구하고 높은 성과를 달성하는 경향을 보이고 있으며 국가경제 차원에서도 큰 기여를 하게 된다. 태생적 벤처기업은 시작부터 해외진출을 적극적으로 모색하기 때문에 국내 시장에서 안정화를 이룬 뒤 해외시장을 진출하려는 전통적 기업과 해외진출에 필요한 요인의 중요성을 다르게 인식할 수 있다. 태생적 국제 벤처기업이 성장하고 발전하기 위한 요인이 무엇이며 어떤 요인들이 강조되어야 하는지를 확인 하는 것은 창업관련 연

구에서 중요한 연구주제이며, 전통적 기업과 비교하여 해외진출 중요요소를 아는 것은 이론적이고 실무적으로 많은 시사점을 제공할 것이다.

태생적 국제 벤처기업과 관련한 선행연구에서는 벤처기업이 성공적인 국제화를 이루기 위해서는 다양한 요인이 영향을 미치는 것을 언급하고 있다. Barney(1991)은 태생적 국제 벤처기업은 기술 집약형 기업이기 때문에 차별화된 기술력이 성과에 영향을 미치는 것으로 살피고 있다. 이 뿐만 아니라 선행연구에서는 마케팅 관점에서의 시장접근 노력도 태생적 국제 벤처기업의 성공에 영향을 주는 요인으로 살피고 있다(Carson & Cromie, 1995). 이러한 연구들은 기술 집약형 중소기업이 국제화에 성공하고 성과를 창출하기 위해서는 차별화된 기술역량과 함께 마케팅역량을 갖추어야 한다는 점을 시사하고 있다. 이 외에도 최고경영자의 특징이 태생적 국제 벤처기업이 국제화를 진행하는 핵심적 요인임을 언급하고 있다(박태경·전인, 2011). 황정연(2006)의 연구에서는 최고경영자 특성 중 하나로 국제 지향성을 언급하였으며, 박태경·전인(2011)은 해외 경험을 최고경영자 특성으로 간주하였다. 또한 기업가정신이 태생적 국제 벤처기업에 긍정적으로 작용한다고 선행연구에서는 언급하고 있다. 기업이 혁신적 행동을 할 때 국제화의 속도와 수준이 높아지며, 국제기업가정신은 기업 핵심역량을 향상시키게 된다는 것이다(신윤식, 2014).

이처럼 태생적 국제 벤처기업과 관련한 기존 선행연구들은 대부분 벤처기업이 국제화를 시도할 경우 성과에 대한 선행요인이 무엇인지 확인하며, 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는 것에 집중하고 있다. 즉, 벤처기업이 국제화를 진행할 때 영향을 미치는 요인이 무엇인지만 확인하고 있을 뿐, 태생적 국제 벤처기업의 성과에 어떠한 요인이 상대적으로 더 중요하게 작용하는지는 확인하지 않고 있다. 더군다나 태생적 국제 벤처기업의 경우 활용할 수 있는 자원이 일반적으로 다른 기업보다 부족하며 다양한 장애요인이 나타나게 된다. 이에 따라, 태생적 글로벌 벤처기업이 국제화 시도에서 나타나는 장애요인 중 어떤 요인이 더 핵심적으로 작용하는지를 확인하는 것은 자원의 전략적 활용을 위해 중요한 부분이다. 따라서 본 연구에서는 태생적 국제 벤처기업의 국제화 및 성과에 영향을 주는 장애요인에 대한 상대적 중요도를 확인하고자 하였으며, 이를 위해 AHP(analytic hierarchy process)기법을 이용하고자 한다. AHP기법은 다수의 평가기준 혹은 다수의 의사결정목표에서 대안에 대한 평가를 체계적으로 하기 위한 의사결정방법이다(Satty, 1990; 한상린·정경식·이명성, 2014).

본 연구에서는 태생적 국제 벤처기업의 국제화에 영향을 미치는 요인을 선행연구를 통해 체계화하고 그 장애요인들을 설정하여 각 요인의 상대적 중요성을 분석하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 각각의 요인을 쌍대비교 하여 요인 간의 상대적 중요성을

파악하고자 한다. 뿐만 아니라, 점진적 국제화 과정을 거치는 전통적 기업들과 태생적 국제 벤처기업의 장애요인에 대한 우선순위 차이를 살펴보았다. 이를 통해 선행연구에서 실시된 성과에 영향을 미치는지를 확인하는 단편적인 연구에서 벗어나 태생적 국제 벤처기업의 국제화 성공을 위한 전략수립 및 의사결정에 기초자료를 제공하고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 태생적 국제벤처기업

McKinsey and Co(1993)과 Rennie(1993)는 연구를 통해 미국의 310개 제조기업 중에서 신생수출기업이 25%에 달하고 있을 뿐 아니라, 이들 신생기업은 2년 이내에 기업의 전체 매출에서 해외매출이 차지하는 비중이 75% 이상이라는 것을 확인하였다. 이러한 신생기업과 같이 유·무형적인 자원이 상대적으로 불리함에도 불구하고 설립초기부터 적극적으로 해외시장에서 성장과 생존의 기회를 추구하여 국제화에 성공하는 기업을 태생적 글로벌기업(Born Globals)이라고 하며, 자국시장을 기반으로 단계적 과정을 거쳐 국제화를 전개하는 대기업이나 다국적기업과 다른 성장유형을 보인다(McKinsey and Co., 1993; Rennie, 1993; Knight and Cavusgil, 1994; Harveston, 2000; Knight et al, 2004; Chetty and Campbell-Hunt, 2004).

태생적 글로벌기업(Born Globals: BGs)이란 설립 초기부터 적극적으로 국제화를 추진하여 해외로부터 매출을 발생하는 기업으로 정의하며, 이러한 기업 중 대기업의 자회사가 아닌 독립적인 벤처기업을 국제신생벤처기업(International New Ventures: INVs)이라고 한다. 이러한 기업들의 국제화 현상은 전통적인 국제화이론을 적용하여 설명 하는데 한계가 있어 새로운 접근법이 필요하다. 태생적 글로벌 기업에 대한 범위에 관해 아직까지 명확하게 정립되지 않았지만, 선행연구에서는 일반적으로 시간적 차원과 재무적 차원에서 살펴보고 있다(윤기창, 2009).

우선 시간적 차원에서 기업이 설립된 후 최초로 해외매출이 발생하는 시점을 기준으로 일반적으로 3년 이내일 경우 태생적 글로벌기업으로 인식된다. 그러나 창업기간에 따라 창업 원년(Rennie, 1993)인지 혹은 2년 이내(McKinsey and Co., 1993; Chetty and Campbell-Hunt, 2004), 3년 이내 (Harveston, 2000; Knight et al, 2004; 지용희·김정포, 2004, 조대우, 2005), 6년 이내(Knight and Cavusgil, 1994; 조대우, 2005) 등으로 다양하

게 살피고 있다.

재무적 차원에서의 정의는 전체 매출 중에서 해외매출이 차지하는 비중을 기준으로 하고 있는데, 선행연구에서는 해외매출 비중이 25% 이상(Knight and Cavusgil, 1994; Harveston, 2000) 혹은 50% 이상(Luostinen and Gabrielsson, 2003), 75% 이상(Rennie, 1993; McKinsey and Co., 1993; Chetty and Cambell-Hunt, 2004) 등으로 다양하게 살피고 있다. 일반적으로 가장 보편적인 재무적 정의는 해외매출 비중이 25% 이상인 기업으로 하고 있다. 이러한 점을 고려할 때, 태생적 글로벌기업은 대기업의 자회사가 아닌 기업 중 설립한 지 3년 이내에 해외시장에서 매출액이 25% 이상을 차지하며 독자적인 경영을 수행하는 독립적 기업으로 정의할 수 있다(Harveston, 2000).

## 2.2 벤처기업의 국제화 장애요인

태생적 글로벌이론을 기반으로 벤처기업의 국제화에 영향을 주는 요인을 분류하면 크게 내부적 요인과 외부적 요인으로 구분된다. 내부적 요인으로는 경영자의 창업 이전 국제적 경험(international experience), 기업가정신(entrepreneurship), 자원과 역량(resources and capabilities) 등으로 구성된다. 외부적 요인으로는 정부의 지원정책(policies)과 경영 환경(management environment) 등이 선행연구에서 제기되고 있다. Baronchelli and Cassia(2014)의 연구에서는 기업이 속한 산업의 불확실성 및 역동성, 경영자의 시장지식 등이 기업 성과에 영향을 주는 것을 실증하고 있다. 이를 정리하면 우선, 대기업에 비해 벤처기업들의 국제화에 있어서 경영자의 국제적 경험은 중요요인이 된다.

태생적 글로벌 이론에서 국제신생벤처기업의 국제화는 의사결정자나 최고경영자가 창업 이전에 획득한 해외에서의 산업경험, 거주경험 및 국내에서의 국제거래 경험이 매우 중요하다고 언급하고 있다(조대우, 2008; Madsen and Servais, 1997). 그 이유는 최고경영자가 가지고 있는 경험이나 교육 등의 개인적인 경험적 자산은 기업의 부족한 자원을 보완해주고, 특히 국제적 경험은 벤처기업의 국제화에 있어서 심리적 부담과 위험 및 불확실성을 경감시키기 때문이다. 일반적으로 기업이 국내시장과 여러 가지 환경이 다른 해외시장에 진출할 때, 현지시장에 대한 정보를 획득하는 비용이 커지고, 마케팅과 유통 경로 구축비용이 추가적으로 발생하기 때문에 해외시장진출이 매우 어렵다. 그러나 국제적 경험과 지식을 풍부하게 축적한 기업들은 이 같은 추가적인 비용이 상대적으로 적게 투입됨으로써 해외시장 진출이 적극적으로 이루어질 수 있다 (조대우, 2008; 이장우 등, 2002). 따라서 최고경영자의 국제적 직·간접적인 경험은 벤처기업의 국제화에 대한 두려움을 경감시켜 신속한국제화가 가능하고, 해외시장에 빨리 진출한 기업일수록 국제화

의 수준이 높아진다.

둘째, 국제기업가 정신은 조직 내부의 구성원 개개인이나 부서 또는 조직 전체 수준의 경영활동 및 성과에 영향을 미치는 요소로 국제 벤처기업의 성과에 중요한 요인이 된다(이형택·채명수, 2007; Covin and Miller, 2014). 기업가정신은 적극적으로 제품 및 시장혁신, 위험감수하면서 사업을 추진하고 경쟁을 촉진 시키는 것을 의미하며(Covin and Slevin, 1989), 높은 수준의 혁신성, 위험감수성 및 진취성 등의 성향을 가지고 국제적 기회를 발견하고 평가 및 활용하려는 행위와 과정을 통해 국제적 기업가정신이 발현된다(Oviatt and McDougall, 2005). 그 결과, Lumpkin and Dess(1996)의 주장과 같이 기업가정신은 제품혁신과 새로운 시장개척, 고용증가를 통해 국가의 경제발전에 있어서 원동력이 되고, 기존 기업에게는 혁신의 동기로 작용할 수 있으며, 신생기업에게는 이상 실현의 바탕을 제공한다. 또한, 국제적 기업가정신은 신흥시장에서 직접투자와 같은 모험적 확장에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였으며(Yiu et al., 2007), 기업가정신에 따른 벤처기업의 선도적인 해외시장진출은 후발 경쟁업체가 이후 해당시장에 진입하지 못하도록 하는 진입장벽의 역할을 하여 궁극적으로 해외진출성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 언급하고 있다(Porter, 1990).

Florida(1997)는 기업가정신이 높은 벤처기업은 혁신적인 제품을 판매하기 위해 위험을 감수하면서 해외에 진출하고, 이러한 해외진출은 기업의 운영체계를 새롭게 변화시켜 다양한 해외지식을 획득하게 해주어 기업의 수익성을 증가시킴을 확인하고 있다. 또한, Knight(2000)의 연구에서는 중소기업이 글로벌 환경의 도전에 효율적으로 대응하기 위해서는 기업가정신이 필수적이며, 이러한 기업가정신은 해당 중소기업의 마케팅 선도전략을 촉진시켜 성과를 긍정적으로 변화시키는데 도움이 된다는 점을 언급하고 있다.

셋째, 마케팅 역량도 벤처기업의 국제화에 영향을 주는 요인이 된다(Cavusgil and Knight, 2015; Efrat, Gilboa and Yonatany, 2017). 일반적으로 역량(capability)은 자원(resources)과 구분되는 개념으로서, 자원은 생산과 관련된 설비나 조직과 같은 물리적 요소를 의미하며, 역량은 자원을 활용하여 개별적으로 특정 업무를 수행하는 데 따른 업무 능력과 관련이 있다(Day, 1994). 마케팅 역량은 기업이 시장과 관련된 지식과 숙련기술 및 자원을 결합하여 시장의 니즈에 적용함으로써 상품이나 서비스에 가치를 부과하는 통합적인 과정으로(Day, 1994), 경쟁기업에 비해 우월하고 차별적인 마케팅 역량은 상품의 고객화 정도와 고객 제언의 부합정도에 달려 있다. 특히, 국제신생벤처기업의 경영자가 가지고 있는 국제적 경험과 결합된 마케팅 역량은 국제적 틈새시장에서 상품이나 서비스의 독특한 지위(position)의 결정, 시장 욕구의 확인, 신뢰성 있는 커뮤니케이션, 적합한 유통채널 확보 및 상품의 가치에 적합한 가격설정 등에 중요한 능력을 제공

할 수 있다. 따라서 마케팅 역량은 여타의 내부적 역량들과 같이 다양한 해외시장에 효과적이고 신속하게 접근할 수 있는 가능성을 제공해주기 때문에 벤처기업이 신속하게 해외시장에 접근하는 데 있어서 중요한 영향을 미치게 된다.

넷째, 연구개발 역량의 경우 기업의 차별적인 경쟁력의 중요한 열쇠 중의 하나는 경쟁기업에 비해 우월한 숙련기술이나 자원을 확보하는 것이다(Day and Wensley, 1988). 전통적으로 국제경영분야에서는 기업의 경쟁우위는 차별화된 자원과 역량이 중요하다고 강조되어 왔고, 기업이 지속적으로 투자를 통해 축적한 연구 개발 역량은 무형적 자원이자 역량으로서 경쟁우위의 원천이자 국제화의 중요한 동기가 된다. 특히 물리적 자원이 부족한 벤처기업으로서는 지속가능한 경쟁우위의 원천을 연구개발 역량을 통해 확보할 수 있다. 산업조직론적 관점에서 기업 특유우위 원천은 기술의 유형이나 기술의 사용으로부터 발생하고, 기술 집약도가 높을수록 기업은 핵심기술을 활용 하여 경쟁 우위를 획득할 수 있다. 또한 최근 태생적 글로벌기업 이론의 배경이 되는 자원기반적 관점에서는 기술과 지식 등과 같은 독특한 무형적 자산이 해외시장 진출 시 자원제약과 소규모기업으로서의 불리함을 극복하여 해외시장에 진출하여 경쟁우위를 확보하는 중요한 요인이자 수단으로 간주 되고 있다.

다섯째, 기업의 네트워크 역량 또한 태생적 국제 벤처기업의 성과에 영향을 준다(Baronchelli and Cassia, 2014). 벤처기업은 해외시장 환경의 동태성과 위험성에 대응할 수 있는 물리적 자원들이 다국적기업에 비해 부족하며, 목표시장의 지리적 위치에 관계 없이 상업화를 통해 우선적으로 선도적 지위를 구축하기 쉬운 단일 상품에 의존하는 경우가 많다. 그렇기 때문에 해외시장에서 실패할 경우 기업의 생존에 중대한 위협이 될 수 있다. 따라서 이러한 약점을 공통적으로 보유하고 있는 국제신생벤처기업은 국제적 네트워크를 구축하여 이를 보완하는 지속적인 노력이 필요하다. 또한 국제적 네트워크는 글로벌 시장에서 기회를 발견 하고, 아이디어를 실험하며, 지식의 획득 및 보완적인 자원개발을 가능하게 한다(Nerkar and Paruchuri, 2005). 국제신생벤처기업이 보유한 국제적 네트워크는 목표시장에 대한 정보를 획득할 수 있고 경영성과를 향상시킬 수 있다는 효용성을 지니고 있다.

여섯째, 시장 환경의 변화에 대한 기업차원의 효율적인 대처와 적응은 국제 벤처기업의 존속과 성장에 중요한 요인이 된다(윤동섭·조대우, 2007). Cooper(1979)와 Zirger and Maidique(1990) 등은 신제품이 시장에서 성패 여부는 신제품이 출시되는 시점에서의 시장 경쟁상황이나 경쟁자에 의해 달려 있다고 주장하였다. 또한 선행연구에서는 신제품 성공률과 경쟁정도 간에는 부정적인 상관관계가 존재함을 살피고 있다(Song and Parry, 1994).

마지막으로, 정부의 지원정책 또한 벤처기업의 형태에 따라 기업의 성과에 다른 영향을 미칠 수 있다(Knight and Liesch, 2016). Bloodgood et al.(1996)의 연구에서는 유럽이나 일본에 비해 미국에서 국제신생벤처기업이 적은 이유로서 정부의 정책이나 지원이 상대적으로 작다는 점을 주목하였다. 일본은 미국에 비해 20배 이상의 금융지원이 정부 차원에서 이루어지고 있고, 유럽의 경우에도 지방정부에서 중소기업을 위한 연구 개발 센터를 운영 하여 적극적으로 지원이 이루어지고 있다는 점을 지적한 것이다. 또한 Burpitt and Rondinelli(1998)는 중소기업들이 해외시장 진입 시 장벽을 극복하고 수출을 통해 시장기회를 포착하기 위해서는 정부의 정책이나 지원을 인지하고 활용하는 것이 필요하다고 하였다. 김봉석(2006)은 WTO의 출범 이후 수출촉진을 위한 보조금의 교부가 불가능해졌으므로 해외 판로 및 수출지원정책의 중요성과 독일과 같은 해외 마케팅 지원 사업이 보다 적극적으로 수행되어야 한다는 것을 주장하였다. 한국은 사회문화적 측면에서 벤처기업이 발달하기 어려운 조건에 있고 사업실패에 대한 부정적 인식 등이 다른 국가에 비해 팽배하다. 따라서 국민경제에 기여하는 벤처기업의 육성방향을 국제적 틈새시장을 목표로 국제화를 적극적이고 지속적으로 수행할 수 있는 지원정책이 필요하다.

## 2.3 의사결정 계층분석 방법

의사결정 문제는 의사결정 과정에 있어서 체계화, 객관화 수준에 따라 구조적(structured), 준구조적(semi-structured), 비구조적(unstructured)문제 유형으로 분류된다. 의사결정 문제를 구조화하여 모형화 하는 것은 통찰력에만 의존하여 해결하려는 비구조적 혹은 준구조적 의사결정 과제들을 구조적으로 전환하는데 그 의의가 있다. 이는 또한 의사결정 과제가 복잡할수록 구조분석의 중요성이 큰 의미를 갖게 됨을 나타낸다. 즉 복잡한 의사결정 과제를 구조적으로 분석할 때 얻을 수 있는 강점은 과제의 분해(decomposition)가 가능하다는 점이다. 이때, 의사결정에 있어서 각각의 기준 및 특성 혹은 목표들의 중요도를 어떠한 합리적인 방법으로 결정하는가가 분해에서의 핵심 주제가 된다. 이는 다목적 의사결정(multi-objectives decision making)에 있어 중요 이슈로, 계층분석방법은 계층적인 분해를 통해 제요소의 중요도를 결정하는 분석방법이다(이성근, 윤민석 1994). 계층분석 과정은 다수의 대안을 다수의 목표와 비교하여 평가하는 것으로, 두 가지 유용성이 존재한다.

첫 번째는 무형적 혹은 정성적 기준(intangible or qualitative criteria)과 유형적 혹은 정량적 기준(tangible or quantitative criteria)을 비율척도를 통해 측정하는 것이며(Saaty



and Vargas 2001), 두 번째 유용성은 큰 문제를 점차적으로 작은 요소로 분해하여 단순한 이원비교를 통해 문제해결을 가능하게 하는 점이다.

이러한 계층분석과정의 공리(axiom)는 네 가지로 이원비교(reciprocal comparison), 동질성(homogeneity), 독립성(independence), 기대성(expectation)이 있다(Vargas 1990). 이원비교는 반드시 두 대상에 대한 비교가 가능해야 하며, 중요성의 정도를 역 조건으로 성립시켜 나타내어야 함을 의미한다. 즉 한 대상 A가 비교 대상인 B보다  $n$  배 중요하다면, B의 경우 A보다  $1/n$  배 중요시 된다. 동질성은 중요성을 한정된 범위에서의 정해진 척도로(bounded scale) 표현되어야 함을 의미한다. 독립성의 경우 상대적인 중요도를 평가함에 있어 요인들 간의 특성 혹은 내용의 측면에서 관련성이 없어야 함을 의미하며, 기대성은 의사결정을 위해 필요한 사항을 완전하게 포함한다고 가정함을 의미한다. 이러한 의사결정계층분석과정은 비구조적인 의사결정 문제를 체계적이며 구조적으로 접근할 수 있으며 무형의 평가방법을 측정하며 우선순위를 결정하는 방안이 제시된다는 장점이 있다. 또한 평가자의 판단이나 평가가 논리적인지를 확인하기 위해 일관성을 검증하기 때문에 결과를 신뢰할 수 있다(김성철, 류동근, 이동희 2008).

이러한 계층분석과정은 크게 집단적 합의(group consensus) 및 전문가 평가(evaluation)로 구분지어 적용 될 수 있으며(Vargas 1990), 많은 학술적이고 실무적인 부분에서 문제 해결을 위해 사용되고 있다. 한 예로, Vaidya and Kumar (2006)는 AHP 분석기법이 경영에서의 의사결정 및 사회문제 해결, 공학 관련, 정책 문제 해결 등의 다양한 분야의 의사결정과 관련되어 사용되고 있음을 언급하고 있다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 3.1 장애요인들의 계층적 구조 설정

AHP분석을 통한 국제진출 장애요인의 우선순위를 분석하기 위해서 먼저 여러 요인들로 계층구조를 구성하는 것이 필요하다. 이를 위해 본 연구에서는 벤처기업의 국제진출 영향을 주는 요인에 관련된 선행연구를 바탕으로 장애요인에 대한 계층구조를 설정하였다. 본 연구에서는 벤처기업들의 국제진출 장애요인을 세 가지 분류를 통해 계층적 구조를 구성하였으며, 경영자 관련 장애요인, 기업 관련 장애요인, 환경 관련 장애요인으로 구분하였다.

먼저 경영자 관련 선행연구를 살펴보면, 국제화 과정에 있어 창업자 요인의 중요성은 신생 벤처기업에 대한 기존의 여러 연구에서 강조되어 왔다(Oviatt and McDougall, 1994, 2005). 벤처기업은 일반적으로 기업의 규모가 전통적 기업보다 규모나 역량에서 부족하고 설립 시기도 짧기 때문에 기업 내 경영활동 및 의사결정에 최고 경영자의 역할이 중요하다. 또한 벤처 기업에 있어 경영자의 특성은 해외진출을 결정하는데 있어서도 가장 중요한 요소이다. 특히 경영자가 가지고 있는 벤처기업의 창업 목적과 그로 인한 행동적 특성은 중요한 요소가 된다. 그렇기 때문에 벤처기업의 국제 진출 관련 결정요인 연구로 경영자의 경영자 정신에 근거하여 연구가 많이 이루어져 왔다. 다시 말해, 경영자의 중요성은 많은 연구에서 취급되어 왔으며, 기존 연구결과에서 경영자의 국제기업가 정신, 해외경험, 관리능력 부족, 국제화 준비 부족은 벤처기업의 해외진출 결정요인에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jones and Coviello, 2005; Oviatt and McDougall, 2005).

기업관련 요인의 경우 기존 벤처기업의 국제화에 관한 연구에서 초기의 벤처기업들은 보통 인적, 물적 자본 등 유형적 자산의 부족 현상을 보여 왔다. 기술이나 지식과 같이 무형자산이 국제 경쟁력을 확보하는데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다(Keelbe et al., 1998). 벤처기업의 국제화를 위한 인적 또는 물적 자원능력에서 국제화의 성과에 많은 영향을 미친다. Jay et al.(2007)의 연구에서 벤처기업의 국제화 결정요인을 소유주/경영자의 경력 및 능력뿐만 아니라 마케팅 능력, R&D 능력 등이 국제화 가속에 영향을 미친다고 주장 하였다.

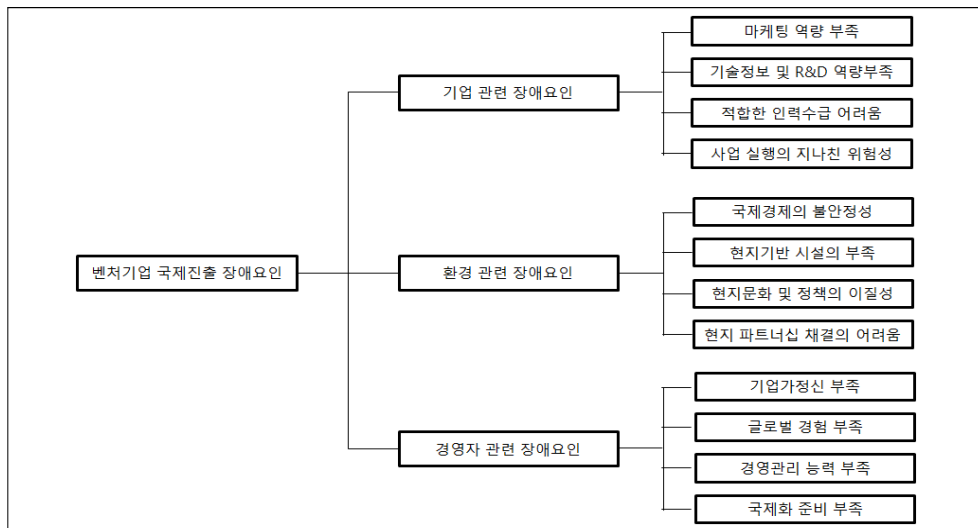
환경적 요인의 경우 국제벤처기업의 증가에 직접적 영향을 미치는 연구에 대해 많은 언급이 되고 있다(Knight and Cavusgil, 1996). 벤처기업뿐만 아니라 국제진출을 추구하는 기업들의 경우 외부환경에 영향을 받지만, 신생벤처기업의 경우 환경변화에 보다 민감하게 반응하게 된다. 본 연구에서는 국제정세의 불안정성(Kaynak & Kothari, 1984; Garret & Lange, 1995), 현지기반시설의 부족 및 현지 파트너십 체결의 어려움(Massey et al., 1992; Lagendijk, 1999), 현지문화 및 정책의 이질성(Davison & Mcfetridge, 1985; Agarwal, 1994)의 연구를 근거로 계층구조화를 설정하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 태생적 벤처기업의 국제화 영향요인을 나열하였다. 이후 브레인스토밍(brainstorming) 기법을 이용하여 동일하거나 비슷한 개념을 통합하는 작업을 거친 뒤 3 가지 상위차원과 16가지 하위차원으로 구분하였다. 또한 학계 전문가 3인의 자문을 통해 해당 요소가 실제 태생적 벤처기업의 국제화 요인인지를 확인하였다. 이러한 과정은 Strauss & Corbin(1998)의 근거이론을 기반으로 이루어졌다.

### 3.2 설문 구성 및 척도

벤처기업 국제화 장애요인 우선순위를 분석하기 위한 설문 구성은 1차 장애요인의 경우 <그림 1>에 제시된 3 개의 요인을 각각 쌍대비교 한 총 3개의 설문항목을 구성하였다. 2차 요인도 각 항목별로 쌍대비교가 가능하도록 설정하였고, 총 18개의 설문항목이 구성되었다. 종합적으로 1차 요인과 2차 요인을 합하여 21개의 쌍대비교 항목을 이용하여 설문을 구성하였다.

<그림 1> 벤처기업 국제진출 장애요인 계층구조도



쌍대비교 항목을 이용한 설문에서 왼쪽과 오른쪽에 평가기준을 나열한 뒤, 중앙에는 1 점을 부여하고 양 극단에 9점을 부여하여 중요하다고 생각하는 요인에 대해 얼마만큼 중요한지 점수를 부여하도록 하였다. 이러한 방법을 통해 얻어진 데이터에 대해 오른쪽을 중요시 할 경우 정수로 입력하고, 왼쪽을 더 중요시 할 경우 분수로 입력하여 분석하였으며, 행렬의 역수성을 유지시키기 위해 데이터 값을 기하평균하여 분석을 실시하였다.

## IV. 실증 분석

### 4.1 응답자 특성 분석결과

본 연구를 위해 설문에 응답한 응답자 중 남성이(28명) 여성(2명)보다 많았으며, 직급의 경우 대표이사(19명)가 가장 많았고, 부장급(10명), 임원급(1명)의 순으로 나타났다. 응답자의 근속년수는 3년에서 5년 사이(14명)가 가장 많았고, 5년에서 10년 사이(8명), 3년 미만(5명), 10년 이상(3명)의 순으로 나타났다.

### 4.2 벤처기업의 국제화 장애요인 분석결과

AHP 분석방법을 사용한 분석결과에서 결과에 대한 신뢰성은 설문에 응답한 응답대상자가 각각의 항목에 대해 어느 정도로 일관되게 응답하였는지 관련이 있다. 본 연구에서는 이를 확인하기 위해 각 개인이 가진 판단의 오차를 측정하는 방법인 일관성 비율(CR: consistency ratio)을 통해 신뢰성을 확인하였다. 일관성 비율의 경우 0.1 이하로 나오는 경우 응답이 일관적이고 합리적인 것으로 인식되며, 0.2 이하까지 응답의 일관성을 용납할 수 있으나 그 이상으로 나오는 경우에는 일관성이 부족한 것으로 판단된다(Satty, 1990). 일관성 비율을 확인한 결과 각 선택기준에 대한 일관성 비율은 0.1 이하로 나타나 일관성을 확보하였음을 확인하였다(표 1).

본 연구에서는 벤처기업이 국제진출을 하는데 있어서 어떠한 장애요인이 중요하게 다루어져야 하는지 살피고자 하였으며, 이를 통해 다양한 시사점을 제시하고자 하였다. 1차 장애요인을 살펴보면 벤처기업의 국제진출에 환경관련 요인이 35.6%로 가장 큰 장애요인으로 확인되었다. 다음으로는 기업관련 장애요인(35%), 경영자관련 장애요인(29.4%) 순으로 나타났다. 즉, 벤처기업이 국제진출을 노리는 경우 환경적인 장애요인을 극복하는 것을 가장 어려워하는 것을 알 수 있다.

다음으로 1차 장애요인과 관련하여 각 차원별 세부적인 2차 장애요인들을 살펴보았다. 먼저 기업관련 장애요인의 경우 마케팅 역량부족이 32.3%로 가장 높음을 확인하였다. 다음으로 적합한 인력수급의 어려움(24.1%), 기술정보 및 R&D 역량부족(22.2%), 사업실행의 지나친 위험성(21.4%) 순으로 나타났다. 이는 결국 벤처기업이 자원의 한계로 인해 태생적으로 마케팅 역량이 부족하며, 이를 크게 인식하는 것으로 살펴볼 수 있다.

환경관련 장애요인에서는 현지 파트너십 체결의 어려움(30.6%)이 가장 큰 장애요인으

로 확인되었고, 그 뒤를 이어 현지문화 및 정책의 이질성(28%), 현지 기반시설의 부족(26.2%), 국제경제의 불안정성(15.2%)의 순으로 인식되었다. 또한 경영자 관련 장애요인에서는 글로벌 경험의 부족이 38.8%로 가장 큰 장애요인으로 인식되었다. 뒤를 이어 국제화 준비 부족(27.3%), 경영관리 능력 부족(19.4%)의 순으로 장애요인으로 인식되고 있으며, 기업가정신 부족(14.5%)은 가장 낮게 나타났다.

마지막으로 1차 장애요인과 2차 장애요인을 곱하여 최종 중요도를 산출하였다. 그 결과 벤처기업이 국제진출을 하는데 있어서 최종적으로 경영자의 글로벌 경험부족(11.4%)이 가장 큰 장애요인인 것으로 나타났으며, 마케팅 역량부족(11.3%), 현지 파트너십 체결의 어려움(10.9%), 현지문화 및 정책의 이질성(10%) 등의 순으로 나타났다.

〈표 1〉 벤처기업 국제진출 장애요인에 대한 우선순위

1차 장애요인			2차 장애요인			복합 중요도	
요인	중요도	순위	요인	중요도	순위	중요도	순위
기업 관련	0.350	2	마케팅 역량부족	0.323	1	0.113	2
			기술정보 및 R&D 역량부족	0.222	3	0.078	8
			적합한 인력수급의 어려움	0.241	2	0.084	6
			사업 실행의 지나친 위험성	0.214	4	0.075	9
환경 관련	0.356	1	국제경제의 불안정성	0.152	4	0.054	11
			현지 기반시설의 부족	0.262	3	0.093	5
			현지문화 및 정책의 이질성	0.280	2	0.100	4
			현지 파트너십 체결의 어려움	0.306	1	0.109	3
경영자 관련	0.294	3	기업가정신 부족	0.145	4	0.043	12
			글로벌 경험 부족	0.388	1	0.114	1
			경영관리 능력 부족	0.194	3	0.057	10
			국제화 준비 부족	0.273	2	0.080	7

1. CR: 1차 선택=0.018, 기업관련=0.0193, 환경관련=0.0042, 경영자관련= 0.0071

2. 복합중요도는 1차 선택기준과 2차 선택기준의 곱의 값

### 4.3 태생적 기업과 점진적 기업의 비교

본 연구에서는 벤처기업이 국제진출을 추진하는데 있어서 태생적 국제 벤처기업과 점진적 국제 벤처기업 사이에 장애요인의 중요도가 다른 것으로 파악되었다. 우선 태생적 벤처기업의 경우 가장 큰 1차적 장애요인은 환경 관련 장애요인(41.8%)으로 나타났으며 기업 관련 장애요인(38.1%), 경영자 관련 장애요인(20.1%) 순이었다. 점진적 벤처기업의 경우 가장 큰 장애요인은 기업 관련 장애요인(36.8%)으로 나타났다. 그 다음으로 환경관련 장애요인(34.6%), 경영자 관련 장애요인(28.6%) 순으로 확인되었다. 이를 통해 태생적 벤처기업은 환경적 측면을 가장 중요하게 생각하고 있는 것과 달리, 점진적 벤처기업의 경우에는 기업 관련 장애요인을 가장 중요하게 생각하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

2차 장애요인의 경우, 경영자 관련 장애요인 요소를 제외하고 태생적 벤처기업과 점진적 벤처기업의 장애요인의 중요도는 각각 다른 결과가 나타났다. 기업관련 장애요인의 경우 태생적 벤처기업과 점진적 벤처기업 모두 마케팅 역량부족(태생적=32.5%, 점진적=31.8%)이 가장 큰 장애요인으로 인식하는 것은 동일하였다. 하지만 그 다음 요인의 상대적 중요성은 점진적 벤처기업의 경우, 사업실행의 지나친 위험성(25.4%)이 두 번째로 큰 장애요소였으나, 태생적 벤처기업의 경우 기술정보 및 R&D 역량부족(24.8%)이 두 번째로 큰 장애요소로 나타났다.

환경적 장애요인의 경우, 태생적 벤처기업은 현지 파트너십 체결의 어려움(31.4%)이 가장 큰 요인으로 나타난 반면, 점진적 벤처기업의 경우 현지문화 및 정책의 이질성(32.3%)으로 나타나는 등 전체적으로 장애요소의 중요도를 다르게 인식하고 있다. 마지막으로 복합 중요도를 살펴보면, 태생적 벤처기업의 경우 현지 파트너십 체결의 어려움(13.1%)을 가장 큰 장애요인으로 인식하고 있고, 마케팅 역량부족(12.4%), 현지 기반시설의 부족(11.9%), 현지문화 및 정책의 이질성(10.1%) 등의 순으로 확인되었다. 점진적 벤처기업의 경우에는 종합적으로 글로벌 경험부족(11.9%)이 가장 큰 장애요소인 것으로 나타났다. 그 다음으로 마케팅 역량부족(11.7%), 현지문화 및 정책의 이질성(11.2%), 현지 파트너십 체결의 어려움(10.2%) 순으로 확인되었다. 해당 결과는 <표 2>에 제시하였다.

〈표 2〉 태생적 벤처기업과 점진적 벤처기업의 장애요인 비교

1차 장애요인					2차 장애요인					최종 결과			
요인	태생적		점진적		요인	태생적		점진적		태생적		점진적	
	중요도	순위	중요도	순위		중요도	순위	중요도	순위	중요도	순위	중요도	순위
기업 관련	0.381	2	0.368	1	마케팅 역량부족	0.325	1	0.318	1	0.124	2	0.117	2
					기술정보 및 R&D 역량부족	0.248	2	0.192	4	0.094	5	0.071	9
					적합한 인력수급의 어려움	0.247	3	0.235	3	0.094	5	0.086	6
					사업 실행의 지나친 위험성	0.180	4	0.254	2	0.069	8	0.093	5
환경 관련	0.418	1	0.346	2	국제경제의 불안정성	0.159	4	0.144	4	0.066	9	0.050	10
					현지 기반시설의 부족	0.285	2	0.237	3	0.119	3	0.082	8
					현지문화 및 정책의 이질성	0.242	3	0.323	1	0.101	4	0.112	3
					현지 파트너십 체결의 어려움	0.314	1	0.296	2	0.131	1	0.102	4
경영자 관련	0.201	3	0.286	3	기업가정신 부족	0.171	4	0.120	4	0.034	12	0.034	12
					글로벌 경험 부족	0.361	1	0.415	1	0.073	7	0.119	1
					경영관리 능력 부족	0.214	3	0.175	3	0.043	11	0.050	10
					국제화 준비 부족	0.254	2	0.290	2	0.051	10	0.083	7

1. 태생적 국제벤처(CR: 1차 선택=0.004, 기업관련=0.010, 환경관련=0.005, 경영자관련=0.001)
2. 점진적 국제벤처(CR: 1차 선택=0.007, 기업관련=0.053, 환경관련=0.009, 경영자관련=0.022)
3. 사례 수(태생적 벤처기업=15, 점진적 벤처기업=15)

## V. 결 론

본 연구에서는 국제 벤처기업에 영향을 미치는 요인을 선행연구를 통해 체계화하고 장애요인을 설정하여 각 요인의 상대적 중요성을 분석하였다. 또한 점진적 국제화 과정을 거치는 전통적 기업들과 태생적 국제 벤처기업의 장애요인에 대한 우선순위 차이를 파악하였으며, 이를 통해 태생적 국제 벤처기업에게 경쟁력을 확보할 수 있는 기초정보를 제공하고자 하였다.

우선, 1차 장애요인에 있어서 벤처기업 전반은 국제진출에 있어서 환경관련 장애요인이 가장 큰 장애요소로 인식하고 있었으며 기업관련 장애요인, 경영자 관련 장애요인 순으로 작용하는 것을 확인하였다. 이를 통해 벤처기업이 국제진출을 노리는 경우 환경적인 장애요인을 극복하는 것을 가장 어려워하는 것을 알 수 있다. 이와 더불어 태생적 국제 벤처기업과 점진적 국제 벤처기업의 1차 장애요인을 살펴본 결과 장애요인의 중요도에는 차이가 있었다. 점진적 벤처기업의 경우 기업관련 자원부족 측면이 가장 큰 장애요인으로 인식하였으나, 태생적 벤처기업의 경우 환경적인 요인을 가장 큰 어려움으로 인식하였다. 이러한 결과가 나온 이유는 점진적 벤처기업이 국내 사업을 기반으로 하여 해외에 안정적으로 진출하고자하기 때문에 이를 뒷받침할 기업이 보유한 자원적 요소가 중요한 반면 태생적 벤처기업은 사업의 시작부터 해외시장을 목적에 두기 때문에 환경적인 측면이 중요한 요소로 인식됨을 알 수 있다. 그리고 이는 태생적 글로벌 벤처기업과 점진적 글로벌 벤처기업이 장애요소를 극복하기 위한 전략을 수립할 경우 약점을 극복하기 위한 다른 전략이 필요함을 의미한다.

다음으로 2차 장애요인을 살펴본 결과 기업관련 장애요인 중 벤처기업 전반은 마케팅 역량부족이 가장 큰 장애요인으로 인식하였으며, 이는 점진적 글로벌 벤처기업 및 태생적 글로벌 벤처기업 모두 동일하였다. 그러나 점진적 글로벌 벤처기업의 경우 마케팅 역량 다음으로 사업실행의 지나친 위험성을 장애요인으로 인식되고 있지만 태생적 벤처기업의 경우 기술정보 및 R&D 역량의 부족을 장애요인으로 인식하였다. 해당 결과는 점진적 글로벌 벤처의 경우 경영환경이 국내시장과 다른 해외 시장에 진출하는 것이 기업에게 높은 위험부담이 된다는 선행연구를 지지하는 결과라고 할 수 있으며(Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975), 태생적 글로벌 벤처의 경우 사업을 시작하려는 대상이 되는 국가의 기술 정보 등을 중요하게 생각하는 것으로 해석할 수 있다.

환경관련 장애요소 중 태생적 글로벌 벤처는 현지 파트너십 체결의 어려움이 가장 큰 장애요인으로 나타났으며, 점진적 글로벌 벤처의 경우 현지문화 및 정책의 이질성이 가



장 큰 요인으로 나타났다. 그리고 경영자 관련한 장애요인의 경우 태생적 글로벌 벤처와 점진적 글로벌 벤처 모두 글로벌 경험 부족이 가장 큰 장애요인으로 인식하는 것을 확인하였다. 또한 1차 장애요인과 2차 장애요인을 종합한 최종 장애요인을 살펴보면 태생적 벤처기업의 경우 현지 파트너십 체결의 어려움, 마케팅 역량부족, 현지 기반시설의 부족, 현지문화 및 정책의 이질성 등의 순서로 나타났으며, 점진적 벤처기업의 경우에는 글로벌 경험부족, 마케팅 역량부족, 현지문화 및 정책의 이질성, 현지 파트너십 체결의 어려움 순으로 확인되었다. 이러한 결과를 통해 점진적 글로벌 벤처기업과 태생적 글로벌 벤처기업이 지니고 있는 역량과 필요한 부분이 각각 다르며, 이는 정부가 수출 중심의 벤처기업을 지원하는 사업을 수행 할 경우 우선된 장애요인을 극복하기 위하여 구분된 정부 지원정책이 시행되어야 함을 본 연구를 통해 알 수 있다.

본 연구의 연구 결과를 통해 다음과 같은 학문적 기여를 확인 할 수 있다. 우선, 과거 선행연구에서는 해당 요인이 국제화 성과 및 진출에 미치는 영향을 분석하였으나 본 연구에서는 AHP분석 방법을 통해 각각의 구성 요소 중 어느 요인이 더 큰 장애요인인지를 알아보는 연구를 진행하였다. 또한 선행연구에서는 태생적 국제벤처기업과 점진적 국제 벤처기업을 비교한 연구는 없었다. 본 연구 결과에서 국제화를 위한 장애요인 간 중요도에 있어서 차이가 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 국제 벤처기업의 기업 국제화를 추진하는데 있어서 기업별로 점진적 국제화 과정을 거칠지 태생적 본 글로벌 지향을 할지 전략 도출의 차이가 있음을 시사한다.

본 연구에서는 국제 벤처기업에 영향을 미치는 장애요인을 설정하여 각 요인의 상대적 중요성을 분석하고, 점진적 국제화 과정을 거치는 전통적 기업들과 태생적 국제 벤처기업의 장애요인에 대한 우선순위 차이를 파악하고자 한 연구 목적은 달성하였지만 다음의 한계점도 존재한다. 첫째, 본 연구에서는 국제화를 추진한 벤처기업을 하나 당 대표할 수 있는 한 명을 대상으로 데이터를 수집하여 많은 표본을 수집하지 못하였다. 비록 AHP 기법이 전문가를 대상으로 하는 비모수적 방법이기기는 하지만 향후 연구에서는 더 많은 데이터를 수집하여 대표성을 확보할 필요성이 있다. 둘째, 본 연구에서는 태생적 글로벌 벤처기업과 점진적 글로벌 벤처 기업만을 비교하였다는 한계가 있다. 향후 제품 특성이나 대상국가, 수출국가 별 비교 등을 통해 장애요인의 우선요소가 다르게 나타나는지를 확인하는 것도 이론적, 실무적으로 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김성철·류동근·이동희(2008), “SWOT/AHP 방법을 이용한 인천항만공사의 발전 방안에 관한 연구”, 『Journal of Korean Navigation and Port Reserch』, 제32권 제3호, pp.193-198.
- 김봉석(2006), “정부의 중소기업 해외마케팅 지원을 위한 해외전시참가 지원 정책에 관한 연구”, 『경상논총』, 제24권 제3호, pp.89-112.
- 박태경·전인(2011), “학술연구: 본 글로벌 (Born Global) 기업의 국제화 동인에 관한 사례 연구”, 『기업가정신과 벤처연구 (JSBI)(구 벤처경영연구)』, 제14권 제2호, pp.71-89.
- 신윤식(2014), “본 (Born) 글로벌 기업의 신속한 국제화 결정요인에 관한 사례 연구”, 『무역학회지』, 제39권 제2호, pp.111-138
- 윤기창·김영래(2009), “한국 벤처기업의 글로벌화 정도와 성과에 관한 연구”, 『국제경영연구』, 제20권 제2호, pp.29-63.
- 윤동섭·조대우(2007), “한국 벤처기업의 해외진출결정요인에 관한 연구”, 『국제경영연구』, 제18권 제1호, pp.29-58.
- 이성근·윤민석(1994), “AHP 기법을 이용한 마케팅의사결정”, 서울: 석정.
- 이장우·최명신(2002), “벤처기업의 국제화: 해외시장 진입 전략을 중심으로”, 『경영학연구』, 제31권 제4호, pp.1135-1162.
- 이형택·채명수(2007), “기업가정신, IT 능력, 시장지향성, 기업성과의 관계”, 『한국 국제통상 학회, 국제통상 연구』, 제12권 제3호, pp.205-229.
- 조대우(2008), “국제경영: 한국 벤처기업의 일본 및 중국기업과의 전략적 제휴 선택-국별 파트너와의 신뢰관계에 미치는 영향요인을 중심으로”, 『국제지역연구』, 제12권 제1호, pp.295-325.
- 한상린·정경식·이명성(2014), “서비스 실패 시 회복전략 우선순위에 관한 연구”, 『서비스경영학회지』, 제15권 제2호, pp.1-21.
- 황경연(2006), “학술연구: 벤처기업의 환경이 전략 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『기업가정신과 벤처연구 (JSBI)(구 벤처경영연구)』, 제9권 제2호, pp.3-31.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. Strategic entrepreneurship journal, 1(1-2), 11-26.
- Agarwal, D. A. (1994). “Totem: A reliable ordered delivery protocol for

- interconnected local-area networks (Doctoral dissertation, University of California, Santa Barbara),”
- Barney, J. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of management*, 17(1), pp.99-120.
- Baronchelli, G., and Cassia, F. (2014). “Exploring the antecedents of born-global compnies’ international development,” *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), pp.67-79.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., and Almeida, J. G. (1996). “The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20(4), 61-77.
- Burpitt, W. J., and Rondinelli, D. A. (1998). “Export decision-making in small firms: the role of organizational learning,” *Journal of World Business*, 33(1), pp.51-68.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., and Hill, J. (1995). “Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach,” Hemel Hempstead.
- Cavusgil, S. T., and Knight, G. (2015). “The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization,” *Journal of International Business Studies*, pp.46(1), 3-16.
- Chetty, S., and Campbell-Hunt, C. (2004). “A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach,” *Journal of International marketing*, 12(1), pp.57-81.
- Cooper, R. G. (1979). “The dimensions of industrial new product success and failure,” *The Journal of Marketing*, pp.93-103.
- Covin, J. G. and Miller, D. (2014). “International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), pp.11-44.
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1989). “Strategic management of small firms in hostile and benign environments,” *Strategic management journal*, 10(1), pp.75-87.
- Davidson, W. H., and McFetridge, D. G. (1985). “Key characteristics in the choice of international technology transfer mode,” *Journal of International Business Studies*, 16(2), pp.5-21.

- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *the Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S., and Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 1-20.
- Efrat, K., Gilboa, S., and Yonatan, M. (2017). When marketing and innovation interact: The case of born-global firms. *International Business Review*, 26(2), 380-390.
- Ennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Florida, R. (1997). The globalization of RandD: Results of a survey of foreign-affiliated RandD laboratories in the USA. *Research policy*, 26(1), 85-103.
- Garrett, G., and Lange, P. (1995). Internationalization, institutions, and political change. *International Organization*, 49(4), 627-655.
- Harveston, P. D., Kedia, B. L. and Davis, P. S. (2000). "Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager," *Journal of Competitiveness Studies*, 8(1), pp.92.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), pp.305-323.
- Jones, M. V, and Coviello, N. E. (2005). "Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time," *Journal of International Business Studies*, 36(3), pp.284-303.
- Kaynak, E. and Kothari, V. (1984). "Export behaviour of small and medium-sized manufacturers: Some policy guidelines for international marketers," *Management International Review*, pp.61-69.
- Keeble, D. Lawson, C. Smith, H. L. Moore, B. and Wilkinson, F. (1998). "Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms," *Small Business Economics*, 11(4), pp.327-342.
- Knight, G. (1996). "Born global. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*,"
- Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization," *Journal of international marketing*, 8(2), pp.12-32.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S. T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm," *Journal of international business studies*, 35(2),

pp.124-141.

- Knight, G. A., and Liesch, P. W. (2016). "Internationalization: From incremental to born global," *Journal of World Business*, 51(1), pp.93-102.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of management Review*, 21(1), pp.135-172.
- Madsen, T. K., and Servais, P. (1997). "The internationalization of born globals: an evolutionary process?," *International business review*, 6(6), pp.561-583.
- Nerkar, A. and Paruchuri, S. (2005). "Evolution of RandD capabilities: The role of knowledge networks within a firm," *Management science*, 51(5), pp.771-785.
- Oviatt, B. M., and McDougall, P. P. (1994). "Toward a theory of international new ventures," *Journal of international business studies*, pp.45-64.
- Oviatt, B. M., and McDougall, P. P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization," *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), pp.537-554.
- Porter, M. E. (1990). "The competitive advantage of nations. *Harvard business review*," 68(2), pp.73-93.
- Rennie, M. W. (1993). "Born global," *The McKinsey Quarterly*, (4), pp.45-53.
- Satty, T. L. and Vargas, L. G. (1990). "How to make a decision: the Analytic Decision Process," *European Journal of Operations Research*, 48, pp.22-23.
- Saaty, T. L. (2001). "The seven pillars of the analytic hierarchy process. In *Multiple Criteria Decision Making in the New Millennium*," Springer, Berlin, Heidelberg, pp.15-37.
- Song, X. M., and Parry, M. E. (1997). "The determinants of Japanese new product successes," *Journal of marketing research*, pp.64-76.
- Strauss, A. and Corbin, M. J. (1998). "Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed)," Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vaidya, O. S., and Kumar, S. (2006). "Analytic hierarchy process: An overview of applications," *European Journal of operational research*, 169(1), pp.1-29.
- Vargas, L. G. (1990). "An overview of the analytic hierarchy process and its applications," *European journal of operational research*, 48(1), pp.2-8.

- Yiu, D. W, Lau, C. and Bruton, G. D. (2007). "International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship," *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp.519-540.
- Zirger, B. J. and Maidique, M. A. (1990). "A model of new product development: An empirical test," *Management science*, 36(7), pp.867-883.

## A qualitative study for barrier factors of Korean venture firms' internationalization using Analytic Hierarchy Process

Sung-Joon Yoo  
Hag-Min Kim

---

### Abstract

The internationalization of venture firms is of importance resulting from the increased opportunities as well as the entry barriers faced in this process. This study is to investigate barrier factors affecting Korean venture firms' internationalization. Among these factors, we measured relative weights using Analytic Hierarchy Process (AHP). Literatures regarding global firm's internationalization was reviewed, and barriers were classified environment, corporate and CEO barriers. Multiple variables were used in order to measure their relative significance. We surveyed executives of venture firms comprising two groups: first, 15 global venture firms, and secondly, gradually internationalizing firms. The two groups show contradictory results as environment barriers are the primary for born-global ventures and corporate barriers are the primary for gradually internationalizing ventures. Concerning corporate barriers, the lack of marketing capability is the highest barrier for both groups. The CEO barrier is the lowest for both groups. Regarding corporate barriers, gradually internationalizing ventures considers the risk of business as highest, whereas born-global ventures features the lack of R&D capacity as highest. Results of this paper imply that firms should consider priority and sequential approaches in facing environment, corporate and CEO barriers.

---

〈Key Words〉 Born-global venture firms, Internationalization of venture firms, Barrier factors, Analytic Hierarchy Process(AHP)