

# 계층분석기법(AHP)을 이용한 수출다변화의 결정요인과 경쟁우위 전략 채택에 관한 연구 - 자동차부품 기업 사례

장익근<sup>1</sup>, 김병근<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>한국기술교육대학교 대학원 기술경영학과, <sup>2</sup>한국기술교육대학교 산업경영학부

## A Study on the Determinants of Export Diversification and Adoption of Competitive Advantage Strategy Using Hierarchical Analysis - A case of Automotive Parts enterprises

Ik-geun jang<sup>1</sup>, Byung-Keun Kim<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Technology and Innovation, Graduate School, Korea University of Technology & Education

<sup>2</sup>School of Industrial Management, Korea University of Technology & Education

요 약 본 연구는 자동차 부품 기업이 수출다변화 전략을 수립함에 있어서 고려할 영향요인과 전략의 중요도와 우선순위를 분석하였다. 기업의 수출다변화 전략은 기업이 보유하고 있는 내부 역량과 외부 환경을 중심으로 결정되어 왔다. 선행문헌을 리뷰하고, 전문가 6명을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 문헌 리뷰와 인터뷰 결과를 교차분석하여 영향요인을 선정하였으며, 다기준 의사결정 기법인 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 활용 분석하였다. 설문조사는 수출업무경험을 갖고 있는 자동차 부품기업 재직자 87명을 대상으로 전자메일 및 직접조사를 통해서 수행하였고, 최종 68명의 실문이 유효하였다. 이를 분석한 결과, 영향요인들의 상대적 중요도와 우선순위를 결정하였다. 영향요인간 쌍대비교를 하고 이들의 상대적 중요값을 결정하였다. 그리고 대안으로는 Porter(1985)의 본원적 경쟁전략 이론을 근거로 하였다. 분석결과, 중요도는 평균적으로 내부역량, 상호관계, 구매자 영향, 진입장벽, 기술력 대응, 경쟁환경 순으로 나타났다. 해외 브랜드 수준이 높은 권역은 제품차별화, 저원가, 집중화 순이며, 수준이 낮은 권역은 저원가, 제품차별화, 집중화 순으로 나타났다. 본 연구결과는 자동차부품 중소기업이 수출다변화 전략 채택을 위한 대안을 마련하여 상황에 맞는 전략을 수립할 수 있다는 것에 의미가 있다. 자동차부품 수출다변화는 세계권역별 다양한 특성의 맞춤형 전략 수립이 필요하며, 또한 수출다변화를 위한 내부역량 뿐만아니라 동시에 현지 구매자와 그 상호관계가 중요한 것으로 분석되었다.

**Abstract** This study analyzed factors that should be considered in the process of export diversification strategy formulation and priorities of strategies. We reviewed the extant literature and interviewed six experts. Cross-sectional analysis of a literature review and interview results were used to determine the influencing factors of export. The data for this study were collected from a survey of 68 export experts in Automotive Parts enterprises. Data were analyzed using AHP. As a result of the analysis, the order of importance appeared in the order of internal capacity, correlation buyer effect, entry barriers, technology response, and competition environment. The regions with a high overseas level were product differentiation, centralization, and low cost, whereas those with a low level were in the order of low cost, product differentiation, and concentration. It is meaningful to review the alternatives for adoption of the export diversification strategy and establish a strategy appropriate to the situation. It is necessary to establish a customized strategy considering the characteristics of the global region, and not only internal competence but also mutual relationship with local buyers are important.

**Keywords** : Export Diversification, Diversification Strategies, Resource based View, Capabilities, Generic Competitive Strategies, AHP(Analytic Hierarchy Process)

\*Corresponding Author : Byung-geun Kim(Korea Korea Technology Education Univ.)

Tel: +82-41-560-1432 e-mail: b.kim@kut.ac.kr

Received June 12, 2018

Revised (1st July 18, 2018, 2nd August 6, 2018)

Accepted September 7, 2018

Published September 30, 2018

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경 및 구성

국내 중소기업들은 해외 거래선 확보를 위한 수출다변화(Export Diversification)에 여전히 어려움을 겪고 있다. 특히 중소 규모의 자동차 부품 제조 기업은 내수 시장에서 더 이상 성장할 수 없는 상황이 도래 하였으며 생존을 위해서는 해외로 눈을 돌려야 한다는 경영상의 압력을 받고 있다[1]. 중소기업들이 해외로 진출하기 어려운 이유는 대기업들과는 달리 신생기업으로서의 불리함, 규모의 불리함, 외국기업으로서의 불리함[2]과 같은 태생적 한계를 안고 있기 때문이다[3].

해외 직간접 진출을 위해서는 진입시장, 진입지역에 따라 달라질 수 있다는 점을 고려하여 한 가지 최상의 진출 대안만을 선택하기 보다는 여러 요인들의 중요도와 우선순위를 파악하고 최적의 진출 전략에 비중을 크게 두는 접근법이 유리하다[4].

Porter(1985)는 선도기업보다는 시장지배력을 가지고 있지 못한 추종기업이 먼저 해외로 나가게 된다고 주장하였다. 만약 추종기업이 해외로 나가지 않고 국내시장에 남는 경우 선도기업과의 충돌은 피할 수 없으며, 이때 선도기업이 가지고 있는 여러 경쟁우위들에 열세인 추종기업은 성장의 한계를 경험할 수밖에 없다는 것이 해외 시장으로 먼저 진출하는 동기 중에 하나라고 하였다[5].

Callaghan & Morley(2002)는 해외시장을 선택하는 데는 규모, 성장성, 시장점유율, 제품 특성과 비즈니스, 구매정책에 대한 일관성 등을 고려해야 하고 지속가능성, 접근용이성, 대응 가능한 기술수준 등의 여러 평가기준이 있다고 주장하였다[6].

본 연구는 자동차 부품 기업이 수출다변화 전략을 수립함에 있어서 고려할 영향요인과 전략의 중요도와 우선순위를 분석하였다. 선행연구를 분석하면 기업의 수출다변화 전략은 기업이 보유하고 있는 내부 역량과 외부 환경을 중심으로 결정되어 왔다는 사실을 확인할 수 있다. 그런데 선행연구는 기업이 수출다변화 전략을 수립함에 있어서 세부전략의 중요도와 우선순위에 대한 이해를 제공하지 못하고 있다.

본 연구는 선행문헌의 한계를 극복하고 기업의 실질적인 전략수립에 적용하기 위해 다기준 의사결정 기법인 AHP(Analytic Hierarchy Process)을 활용하여 전략의 상대적 중요성을 분석하였다.

2.1에서는 본 연구의 이론적 배경으로 다각화의 개념과 동기에 관한 선행문헌들을 분석하였고 2.2는 수출다변화 요인과 전략에 관한 이론과 선행연구들을 고찰하였다. 2.3은 연구방법 및 자료수집 절차와 내용을 기술하였다. 연구 질문과 연구 절차는 Table 1에 제시되어 있는데, 먼저 국내 자동차부품 중소기업이 해외 수출 범위 내에서 기존문헌으로부터 수출다변화에 영향을 주는 요인을 도출하고 전문가 인터뷰를 실시하여, 수출다변화 영향요인을 선정하고 계층화된 모델을 구축하였다. 다기준의사결정방법인 Saaty(1976)가 제안한 AHP기법을 활용하여 수출다변화를 목표로 평가기준과 대안 간의 설문을 실시하고 분석하였다[Table1].

Table 1. Relation between question, appended papers and research methods

Research question	Methods
Why and how do manufacturing companies diversify export markets?	Literature review
What factors should be considered in the concept of corporate growth for export diversification?	Interviews
What factors are more important in establishing the export diversification strategy of Korean companies?	Survey

3.에서는 결론으로 수출다변화를 세계권역별 특성을 고려한 중요도와 우선순위를 제시하였다.

## 2. 본론

### 2.1 이론적 배경

#### 2.1.1 다각화 전략의 개념

기업의 다각화(diversification)는 한 기업이 다른 여러 산업에 참여하는 것으로 정의된다. 다각화는 제품이나 판매 지역 측면에서 관련된 산업에 집중하여 다각화하는 관련다각화와 관련이 없는 산업에 참여하는 비관련다각화로 구분한다[7].

다각화에 대한 연구는 Chandler(1959)로부터 시작되었는데, 다국적 기업들이 역사적으로 어떻게 다각화를 하였는지를 경영사적인 관점에서 연구 하였다. 첫 단계로 미국기업들은 한정된 시장에 전념하는 단일품목 제조 기업에서 시작하여, 두 번째로 지방에서 전국 시장으로 유통망을 확대해 가고, 세 번째로 기업들이 마케팅과 판

매부문으로 수직 통합하는 형태로, 마지막으로 마케팅과 유통에서 다양한 품목으로 제품다각화를 한다고 주장하였다[8].

Rumelt(1974)는 기업의 다각화 유형에 대한 체계적인 연구와 다각화 유형에 따른 수익률과의 관계를 연구하였다. 관련다각화기업은 관련 사업에서 70% 이상의 매출을 올리는 기업, 비관련다각화기업은 관련 사업에서 70%에 미치지 못하는 매출을 올리는 기업으로 분류하였다[7].

1950년대에서부터 1970년대까지 미국 대기업의 대부분은 단일사업에서 다각화 방향으로 기업규모를 확대해 갔으나, 1980년대에 들어오면서부터 다각화 전략은 큰 전환점을 맞게 되었다[9].

1980년대에 전반기부터 다각화 개념을 새로운 관점에서 바라보는 연구가 나타난다. 세계화로 인한 시장변화와 기술변화, 기업의 내부 구성요소나 외부 환경과의 상호작용 방식과 상황에 따라 기업 주체가 달라진다고 보는 진화론적 관점이 대두된다. Nelson and Winter(1982)의 진화경제학 관점에서 경제 주체인 기업은 기업별 다양성을 가지며, 시장환경 변화에서 기업이 다르게 대응하고, 보유한 역량에 따라 다른 결과를 초래하게 됨을 의미한다. 특히, 기업의 고유한 특성에 따라 다각화의 성과가 달라짐을 확인하였고, 개별 기업에 맞는 전략을 세워 경영을 해야 할 필요성을 느끼게 되었다. 아직까지도 다각화에 대한 이론체계가 그 연구목적 및 방법에 따라 여러가지 의미로서 사용되고 있다.

Aaker(1984)는 다각화란 기업이 현재의 제품 및 시장과는 상이한 제품과 시장으로 진출하는 것이라고 주장하였다. 제품과 시장을 확장하는 성장전략은 새로운 제품과 시장을 포함하는 것이 일반적이며, 다각화는 신제품과 신시장의 양쪽을 포함한다고 지적하였다[10].

기술다각화는 Pavitt(1985)에 의해 개념과 중요성이 제시된 이후 Granstrand(1998) 등에 의해 발전되었다. Pavitt(1998)은 기술다각화가 사업다각화보다 선행하는 특성이 있다고 언급 하였는데, 이는 새로운 제품을 생산하기 위해서는 그 제품에 관련된 다양한 분야의 기술과 자원을 보유하는 것이 필수적이기 때문이라고 주장하였다.

Granstrand(1998)는 한 가지 제품을 출시하기 위해서는 여러 분야의 요소기술이 투입되기 때문에 기술다각화의 정도가 사업다각화의 정도보다 크다고 주장하였다. 또한 Gerybadze & Stephan(2002)은 이러한 특성 때문

에 사업 다각화의 의도가 기술 다각화 정도에 긍정적이라고 언급하였다.

Pavitt & Patel(1995)은 만일 대기업들 간에 비슷한 제품군을 보유하고 있다면 기술다각화의 수준은 거의 비슷하다고 언급하였다[11]. 이와 같이 기업이 다각화전략을 추구할 때 다각화의 정의와 방향의 선택은 기업 가치에 영향을 미친다. 특히 기업이 기술집약 산업이나 성장산업으로의 다각화전략을 선택하는 것은 가치변화를 유발시킬 수 있을 것이다[12]. 하지만 Berger & Ofek(1995)은 다각화된 기업의 가치가 전문기업의 가치보다 상대적으로 낮은 평가를 받고 있는 것은 다각화를 실시한 기업 내부에서 경영 자원 배분의 비효율성이 발생했기 때문이라고 주장하였다[13].

### 2.1.2 다각화의 동기

다각화는 기업의 필요성과 복잡한 조건에 따라 유형이 다르고, 연구학자에 따라서 상이하게 보고 있다. 기업들이 다각화를 추진하는 동기는 투자 위험 분산, 지속적 성장기만 마련, 시장지배력 강화 등을 들 수 있다. 다각화 방법은 내부개발, 합자기업 등 전략적 제휴, 인수합병으로 구분할 수 있다[14].

Penrose(1959)는 다각화를 시장 제품에 불리한 영향을 주려는 다양한 변동으로부터 기업을 지키려는 수단이라고 주장했다. 기업의 경영진이 기존 제품에 성장력을 갖고 있는 한, 기업은 다각화에 대한 자극을 받게 된다고 하였다[15].

Rumelt(1974)는 다각화로서 더 큰 수익을 얻기 위해서는 범위의 경제성, 시장지배력, 내부시장의 활용을 통한 새로운 가치가 창출되어야 한다[9]. 그리고 다각화 전략이 새로운 가치를 창출하기 위해서는 기술 및 핵심역량의 이전, 경영자원과 활동분야의 공유가 필수적이라고 했다.

Ansoff(1980)는 다각화를 위한 이유로서 기업은 기술의 진부화를 보상하든가, 기업을 분석하기도 하며, 과잉생산력을 이용하든가, 아니면 이익을 재투자하여 이윤을 획득하기 때문에 그 외의 것을 하여 다각화 한다고 설명하였다.

Porter(1985)는 시장성숙기에 있어서 성장전략 중에서도 다각화 전략과 같은 전개보다는 오히려 현재 시장을 대상으로 하는 시장침투 전략이 중요하다고 지적하면서, Ansoff의 시장침투 전략을 경쟁전략이라 칭하였다.

Peng(2006)의 주장에 의하면 관련 국내 다각화는 기존 사업과 신규 사업간 전략적 적합성이 크고, 국내 또는 가까운 해외시장에서 다각화전략을 추진하기 때문에 조직문화의 갈등이나 외국인이기 때문에 소요되는 비용은 거의 없다[16]. 비관련 국내 다각화는 기존 사업과 신규 사업간 조직문화의 갈등이나 언어적 장벽은 미약하지만, 두 사업간 전략적 적합성도 약하거나 거의 없는 경우이다. 또한 관련 국제 다각화는 다각화 추진 기업과 대상 기업간 전략적 적합성이 크지만, 다각화가 국경을 넘어 추진되기 때문에 외국인 비용이 크고 문화적 갈등도 자주 발생할 가능성이 많다. 마지막으로 비관련 국제 다각화는 전략적 적합성이 작고 조직문화의 차이도 큰 경우로 거대 복합기업의 전형적 유형이라고 설명하였다. 다각화 전략은 새로운 제품을 추가하거나, 새로운 기술을 사용하거나, 회사가 이미 가지고 있는 제품에 새로운 공급 방법을 사용하여 기존 비즈니스 포트폴리오를 확장하는 것을 목표로 한다. 이 전략은 기업에 차별적인 역량을 사용할 수 있는 이점을 제공한다 라고 보았다[17].

## 2.2 수출다변화의 요인과 전략

### 2.2.1 수출다변화의 영향요인

자동차부품 중소기업은 구매기업과 장기적으로 거래를 추구하고 적응하려는 속성이 높기 때문에[18] 특정 대기업에 매출 의존도가 높은 중소기업은 다수가 존재하고 있다. 특히 국내 자동차 산업에서 부품 중소기업의 완성차에 높은 의존도는 수익성 변동, 비독자적 기술개발 등으로 글로벌 경쟁력을 갖을 수 없는 주요원인으로 작용하고 있다[19]. 대부분의 자동차부품 중소기업들은 내부적 자원투입이 적고 불확실한 투자에 리스크 부담이 없는 간접 수출에 의존하고 있다.

McGuinness & Little(1981)의 연구에 따르면 제품 수명주기가 짧아짐에 따라 기업들은 국내에만 의존할 수 없으며, 이러한 환경에서 기업이 보유하는 기술적 우위는 기업으로 하여금 수출활동 등 해외 진출을 적극 추진하게끔 한다는 것이다[20]. Kogut(1983)는 수출 다각화가 경제적 이득을 얻고 기업의 효율성을 높일 수 있는 이유는 해외시장의 제도적 장벽을 극복할 수 있는 능력이 있기 때문에 불확실성과 위험으로부터 자유로운 의사 결정을 내린다고 했다[21].

Miller & Friesen(1984)는 현지 정부에서 자국 기업 보호를 위한 규제 조치와 강력한 외부 세력이 존재하여

생존 자체가 성과로 간주되는 감당하기 어려운 환경으로 수출 다각화의 장애요인인 진입장벽이 작동되고 있음을 주장 하였다.

Porter(1985)는 급변하는 경영환경에 대처하기 위해서는 기업변화를 위한 전략수립을 실시해야 하고, 환경의 불확실성과 경쟁상황을 관리하여 새로운 사업기회를 찾아 미래의 수익을 지속적으로 창출해야 한다고 주장하였다.

Kasper(1991)은 중소기업이 독특한 환경적 도전이나 기회를 적절히 회피하거나 이용함으로써 높은 성과와 관련이 있다고 하며, 이러한 구체적인 측정은 현지 경쟁환경과 기업을 비교하여 봄으로서 성과 달성을 할 수 있다고 주장하였다[24].

또한 Holzmuller & Porter(1991)는 해외시장은 국내 시장과 달리 통제 불가능한 상황들이 있기 때문에 수출 다변화에 대한 전략적 능력은 자원이 한정된 중소기업의 성공에 중요한 요소로 작용한다. 완성차의 구매처 변경이나 매출 정체와 쇠퇴는 중소기업의 매출을 급락시킬 충분한 가능성이 존재한다고 하였다.

Agarwal & Ramaswami (1992)는 수출 다변화를 시도하는 기업이 해외에서 제품과 서비스를 성공적으로 제공하기 위해 높은 비용을 부담해야 하므로, 우수하고 보다 많은 자원을 보유해야 한다고 하였다.

Barney(1995)는 수출다변화 전략은 산업내 상호관계를 축으로 경쟁우위를 강화하며, 이를 기업의 경영과 성장의 원천으로 설명하며 ‘기업은 특유의 자원을 보유하고 있고 이들 자원의 결합으로 능력이 경쟁우위의 원천이다’ 라고 하였다.

Johanson & Vahlne (1997)는 중소기업이 해외에서 성공적으로 제품을 거래하기 위해서는 현지 기업이 이용할 수 없거나 이용하지 않는 특별한 자원을 보유해야 한다고 주장하였다[21]. 현지 기업들은 신규기업이 참여할 수 없도록 진입장벽을 높인다고 보고 있다.

Zou & Stan(1998)에 따르면, 수출다변화는 현지 경쟁환경 하에서 경쟁자와 자사의 제품을 비교분석 하는 것으로 시작된다. 중소기업이 성과를 내기 위해서는 수출전략을 수립하여 외부환경 변화에 어떻게 적응하느냐가 중요하다고 주장 하였다.

Teece(1998)에 의하면 기술변화에 대응할 수 있는 기술역량을 보유하고 있다는 것은 중소기업이 현지에서 경쟁하기 위한 기본적인 토대를 가지고 있다는 것을 보여

주는 것이라고 주장하였다. 특히 기술변화의 대응력은 고객 요구를 잘 파악하고 그 욕구에 대응하는 능력이라고 할 수 있다.

Zahra & Garvis(2000)에 따르면 수출 다변화를 시작한 국내 자동차부품 중소기업에서는 해외 완성차의 네트워크에 대한 접근의 어려움, 자본에 대한 접근의 어려움, 산업 내 기업들의 높은 도산비율, 제품의 조기 수명단축, 숙련된 근로자 채용의 어려움, 산업의 원재료에 대한 지속적인 수요 감소 등을 들고 있다[23].

특히 Peng & Luo(2000)는 경영진의 산업 내 상호관계는 독특한 형태의 자원이라고 할 수 있는데 이는 중요한 사회적 관계들과 경영자들의 네트워크로 어질 수 있다고 주장 하였다.

Kaleka(2002)는 수출기업의 자원을 물리적 자산, 규모, 기업의 경험 그리고 재무적 자산 등 4가지로 구분하였고, 수출기업의 역량은 정보역량, 고객과의 관계형성 역량, 제품개발 역량, 공급 역량으로 보았다[23].

기업이 보유하고 있는 다양한 자원과 역량이 수출 다변화를 결정하게 된다. 자동차부품 중소기업들은 동반 진출한 완성차 업체와 전속 거래하지만 일부 업체는 점차 수출 다변화하고 있으며 이에 따라 생산, 구매, 영업, 개발과 같은 조직 기능들이 활성화되고 초기의 동반진출 성격이 희석되면서 전략적 역할이 변하고 있다[24].

Morgan(2004)은 기업이 제공하는 가치가 다른 기업에 비해 탁월 하느냐의 여부도 목표한 구매자의 의사와 행동의 결정에 영향을 미치고 그 결과가 성과로 나타난다고 주장하였다[25].

Coviello & Cox(2006)는 수출경험이 외국기업으로서 겪는 불리함을 완화시키며 경쟁우위의 달성에 기여할 수 있는 새로운 역량의 생성에 기여할 수 있다고 주장 하였다[12].

이인혜, 김영삼(2007)은 수출경험을 통해 축적된 노하우를 바탕으로 국내의 자동차부품 중소기업들은 수출 다변화를 시도하고 국내 완성차에 대한 의존도를 낮추면서 독자적인 성장을 위한 기반을 구축할 수 있게 된다고 하였다[21].

McKaskill(2010)가 주장하는 수출기업은 새로운 프로세스와 판매 경로를 통해 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 제품을 고객에게 적시에 제공하고 경쟁 제품과 차별화 할 수 있어야 한다. 이 과정에서 중요한 점은 경쟁우위, 지속가능성, 명확한 비전, 장기 전략, 효과적인 위

험 관리, 성공적인 운영 및 수익성을 제공 할 수 있는 기회를 추구하는 제품생산 및 공급혁신이라고 하였다[28].

Porter의 5-Forces 모델을 근거하여 수출다변화에 영향을 주는 요인으로 현지의 시장 규제, 기술변화와 대체, 구매자의 영향력, 고객과의 친밀한 관계, 수출지향적 내부자원 등을 국내 선행연구에서도 알 수 있다. 국내 수출기업의 해외 고객 다변화에 대한 2007년 이후 선행연구 문헌 18건을 분석하였다(Table 2). 기존문헌을 분석한 결과, 조사된 수출다변화에 대한 선행요인은 수출부문 조직의 역량을 최우선으로 두었으며 진입장벽과 기술개발 위주로 다루어졌다. 조사결과 2010년 이후 과거 규제나 조직 역량 요인에서 고객과의 비즈니스 상호관계와 마케팅 능력이 요인으로 변화되었음을 알 수 있다.

기업들이 해외시장으로 진출하는 동기 중에 하나는 산업 내 성장 한계를 경험할 수밖에 없기 때문이라고 많은 선행연구로부터 밝혀졌다.

## 2.2.2 본원적 경쟁전략

Porter(1980)는 기업의 경쟁우위를 위해 원가우위, 차별화, 집중화 전략으로 본원적 경쟁전략을 제시 하였다. 기업이 생존경쟁을 위해서 경쟁기업보다 저비용으로 생산해서 싸게 제품을 판매하거나 다양한 차별화 요소를 통해 경쟁기업과는 다른 제품을 생산, 판매하여야 한다고 주장하였다[26]. 원가우위는 경쟁자들보다 제품을 효율적으로 생산하여 시장 출시 능력을 말하며, 차별화우위는 제품의 품질과 특성, 서비스 제공에서 좀더 나은 가치를 제공할 수 있는 능력을 말한다. 경쟁전략을 선택하기 전에 내부 자원이나 능력 측면에서 특정한 전략이 실행 가능성이 있는지 평가해야 한다고 주장하였다.

원가우위 전략을 지향하는 기업은 경쟁사보다 더 낮은 가격으로 제품이나 서비스를 생산할 수 있는 다양한 대안을 찾아 경쟁사에 비해 경쟁우위를 확보하는 것이다. 이를 확보하기 위한 활동으로 적정규모의 투자, 경험에 의한 비용절감과 최적의 연구개발 및 서비스, 무리한 요구를 하는 고객과의 거래 회피 등인데, 이는 지속적인 관심이 필요하고 다만 경쟁사보다 낮은 원가를 달성하는 것을 말한다.

차별화전략은 제품이나 서비스를 더 좋게 제공하는 것이다. 이를 사용하는 이유는 소비자들이 시장에서 차별화된 제품이 가치가 있다고 믿기 때문에 부가적인 가격을 지불하고도 제품을 구입하기 때문이라고 한다.

Table 2. Domestic Research on Diversification of Exports

Factor Researcher	Market Regulation	Market competition	Substitute Technology	Buyer Influence	Marketing management	Internal Resources
C.K. Kim (2007)		Quality awareness		Marketing management		Flexible production
Y.I. Han (2007)	Investment incentives	Market Growth				Enterprise flexibility Overseas business experience Competitiveness Chief's will
B.G. Lim (2008)	Leveraging infrastructure		Technical protection		Standardization	First-class technology Talented person
P.S. Kim (2008)				Professionalism All properties Development method		Concentration Product variety Experience
Y.K. Kim (2010)						Export experience, commitment Inter cooperation
H.W. Kim (2010)		Corporate environment	Technological change		Network communication	Organizational structure, culture Management system
Y.H. Heo (2010)	Environmental dynamics	Hostility to the environment				Innovation and aggressiveness Risk Sensitivity Financial, Human resources
K.S. Moon (2010)		Corporate brand		Communication		
K.G. Lee (2012)			New product development		Consumer relationship Supplier relationship	Empirical resources Business erformance resource Financial resources
D.Y. Oh (2012)	FTA Certification	Cultural difference		Product localization	Secure supply chain	
S.G. Oh (2013)		Overseas Market Environment	Product competence	Global Marketing	Network	Chief Executive Officer R & D
H.H. Chung (2013)		Market attraction		Marketing capability		Leadership Risk Sensitivity
H.K. Lee (2014)		Customer volatility	Product variability	Marketing execution		Innovative and enterprising Risk Sensitivity
K.M. Choi (2014)	Acquired overseas certification		New product development		Obtain information	Export department Marketing personnel
J.D. Lee (2014)		Product awareness	New product development	Customer complaint response		Experience, Technology acquisition
S.Y. Kim (2015)	Leveraging infrastructure			Low-cost business		Information exchange
S.H. Kim (2017)	Export market barrier	Market competition	New Products		Network	Export experience
M.H. Sung (2017)		Market competition	Technical competitiveness	Customer dependence	Customer relationship	Entrepreneurial Experience

집중화전략 또는 초점화 전략은 특정한 구매 계층이나 특정 제품 또는 지역적으로 제한된 시장만을 집중적인 표적으로 삼는 것이다. 집중화전략을 사용하는 기업들은 대체로 규모가 작고, 한정된 제품과 시장 범위 내에서 차별화 또는 원가우위를 통해 경쟁우위를 획득할 수 있다. 집중화전략은 실제에 있어서는 원가우위전략이나 차별화전략 중 어느 하나를 선택하게 된다는 점에서 별도의 전략 유형으로 구분하기에는 어려울 것이다[27].

Porter(1980)가 주장하는 경쟁전략은 원가우위와 차별화 전략을 동시에 실행할 수 없다고 했지만, Hill(1988)은 현실에 있어서는 양자를 동시에 추구하는 전략으로 변하고 있다고 주장 하였다. 만약 전략의 모순을 극복한다면 성과가 있을 것이다.

또한 Chaganti et al.(2002)는 저원가전략과 차별화전략을 모두 실행하는 기업이 경영성과 측면에서 빠르게 성장한다는 것을 중소기업을 대상으로 한 선행연구에서 분석하였다.

구인곤(2009)은 원가우위전략과 차별화전략을 동시에 추구하는 집단이 전략이 없는 집단보다 기업성과가 더 양호하게 나온다는 것을 실증분석을 통해 입증하였다[26].

### 2.3 연구방법

#### 2.3.1 자료수집

수출다변화 전략의 우선 순위를 정하기 위해 계층분석기법(AHP: Analytic Hierarchy Process, 이하 AHP)을 활용하고, 이를 위해 문헌조사와 현장조사를 실시하여 평가 기준 항목과 대안을 도출 하였다. 이를 기준으로 AHP 모형을 정립하였다. 평가기준은 문헌조사, 기업사례, 전문가 인터뷰 방법으로 진행된 결과를 근거로 6개의 평가항목으로 구조 모형을 만들었다. 대안 선정을 위해 본원적 경쟁전략을 근거로 3개의 전략을 선정하였다. 문헌조사는 다각화 범위 내에서 2010년 전후로 현재까지 연구된 국내외 선행 문헌과 자료를 참조 하였다.

기업사례 조사는 내수 의존도가 높고 중속적인 매출 구조를 가진 자동차부품 중소기업에서 수출다변화로 구조조정 위기를 극복하고 현재 중견기업으로 성장한 A사를 대상으로 실시하였다. A사를 선정한 사유는 해외 타 OEM 거래확대 활성화의 모범사례 기업으로 국내 완성차가 2017년에 선정한 것을 근거로 하였다.

전문가 인터뷰는 자동차부품 중견기업들 중에서 해외 영업과 기술홍보 임직원 6명과 포커스 미팅을 통하여 56

개의 수출 활동에서의 다양한 요인을 도출 하였으며 27개의 영향요인으로 정리를 하였다. 평가기준 선정은 기존 문헌에서 조사된 영향요인과 기업사례 이며, 2017년 8월에 전문가 인터뷰를 실시하여 조사된 현장요인을 비교하여 결정하였다. 이를 근거로 하여 계층구조모형을 만들고 설문을 실시하였다.

Table 3. List of interviewees

Department	Automotive parts manufacturing			
	Research Director	engineer	business	Manager
Responder	2	2	1	1

설문대상은 자동차 내외장재 부품을 수출하는 B사, 자동차 전자 및 전장부품을 수출하는 C사의 해외 영업 경험이 있는 87명을 대상으로 2017년 9월부터 3개월간 실시한 결과, 68개의 설문결과를 접수하여 분석을 실시 하였다. 설문 내용은 해외 3개 권역으로 나누어 상황별로 분류 하였다. 설문자 중 3개권역을 모두 직접 경험한 직원은 극소수로 대부분의 설문자는 직접 경험한 권역외 간접 경험한 권역을 포함하여 설문을 실시하였다.

상황별 분류를 도입한 사유는 수출다변화 전략 우선 순위를 분석하기 위해서는 해외 권역별 상황에 따라 달라질 수 있다는 점을 고려하여 한 가지 최적 진출 대안만을 선택하기 보다는 여러 가지 전략을 고려하되 최고 우선순위에 비중을 크게 두는 접근방법이 더욱 유리하다고 한 선행연구를 근거로 하였다[26].

국내 중소기업의 수출다변화 전략에 영향을 주는 요인들을 도출하기 위해서 국내 수출기업의 해외 고객 다변화에 대한 2007년 이후 선행연구 문헌연구와 성공사례기업 및 해당분야 임직원과 전문가 인터뷰 결과를 상호 비교분석을 한 결과는 Table 4와 같다.

Table 4. Decision Factors of Cross analysis

Export	Diversification	Factor
Literature review	Interviews	Decision Factors
Market Regulation	OEM Process Approach	Entry Barrier
Market competition	Discovering technology from partner companies	Competitive Environment
Substitute Technology	Development and supply of parts through technical cooperation	Technological Change
Marketing management	Local buyer information	Buyer influence
Suppliers Partnerships	Expansion of other OEMs through companionship	Interrelationship
Internal Resources	Know-how through export experience	Internal Competence

### 2.3.2 AHP의 선정과 절차

Saaty(1976)의 AHP는 다기준 의사결정을 하는데 적합한 방법이며, 비즈니스 목표를 달성할 수 있는 전략을 결정하는데 유용하다.

AHP기법은 전략적인 계획과 대안 평가 등 여러 복잡한 의사결정 문제에 이용되고 있다. AHP가 이렇게 여러 학자들의 관심을 받는 이유는 우수한 수학적 특성과 입력 자료의 확보가 용이하기 때문이다. 여러 요소들을 감안하여 각각 요소들의 중요도를 구하는 것은 복잡하므로 의사결정 문제를 계층화한 후 상위계층에 있는 한 요소에서 하위 계층에 있는 요소들의 상부 중요도 가치를 쌍대 비교에 의한 측정 방식을 통해 하위 계층에 있는 대안들의 우선순위를 구할 수 있다.

AHP 프로세스는 주요하게 4단계로 구성된다. 1단계에서는 목표의 대안, 평가기준을 결정하여 의사 결정 문제의 계층화 모델을 형성하는 것이다. 2단계에서는 데이터를 쌍으로 비교하여 데이터를 수집한다. 쌍대 비교에서 의사 결정자는 목표를 고려한 주요 평가기준, 모든 주요 기준을 고려한 하위 기준 및 모든 기준을 고려한 대안을 쌍으로 비교한다. 쌍대 비교는 쌍을 이룬 비교 행렬을 제공하고 모든 쌍을 이루는 비교 행렬을 얻은 후에 비교에서 의사 결정자의 가능한 잘못된 평가를 결정하기 위해 불일치 비율을 계산한다. 일관성을 위해 불일치 비율은 0.1보다 작아야 한다는 자료가 있지만, 0.2 이하는 허용할 수 있다. 3단계는 의사 결정자가 쌍대 비교를 통해 결정된 사항을 분석 하고 대안과 기준의 중요도 수준을 결정한다. 마지막 단계에서는 상대적 중요성 값에 따라 최상의 대안이 결정된다. 본 연구의 구성으로 영향 요인의 도출 및 AHP 분석 절차는 Fig.1과 같다.

### 2.3.3 AHP의 평가 분석 및 결과

본 연구에서 수출다변화 목표(Target)를 달성하기 위한 의사결정에 영향을 주는 영향 요인 으로 평가 기준(Criteria)을 선행 문헌 조사, 기업 사례 및 전문가 인터뷰를 통하여 진입장벽, 경쟁 환경, 기술변화, 구매자 영향, 상호관계, 내부역량 6개가 결정되었다. 계층적 모델의 대안(Alternatives)은 Porter(1980)의 본원적 경쟁 전략을 근거하여 저원가, 제품차별화, 원가와 차별화에 초점을 맞춘 집중화 3개의 전략을 선정 하였다.

수출다변화를 위한 평가기준 6개와 대안 3가지를 선정하여 계층적 모델이 Fig. 2과 같이 설정되었다.

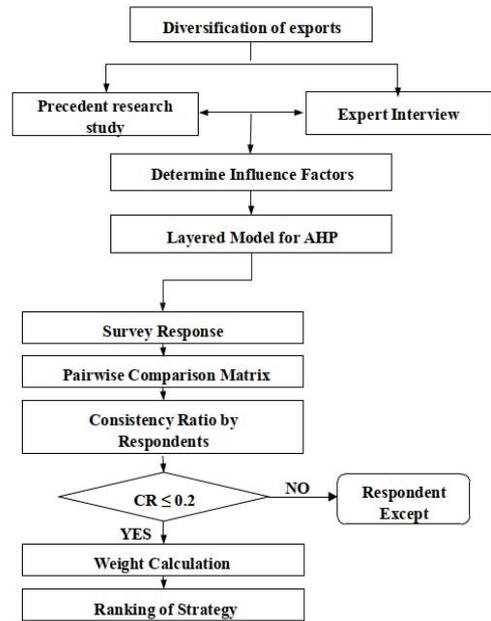


Fig. 1. Impact factors and AHP analysis procedure

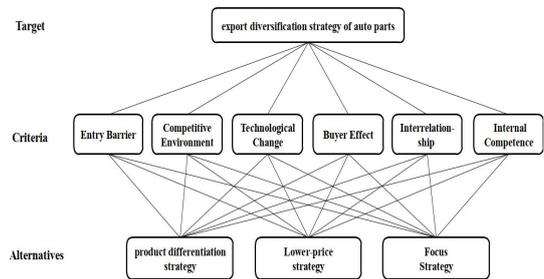


Fig. 2. AHP model for selecting export diversification strategy

쌍대 비교를 완료 한 후, Table 5에서 보는 바와 같이 쌍을 이루는 비교 행렬을 얻었다

결정요인 분석결과, 유럽지역은 내부역량(0.400), 상호관계(0.266), 진입장벽(0.167), 경쟁환경(0.086), 구매자 영향(0.052), 기술변화(0.028) 순위로 분석 되었으며, 아시아지역 신흥국가는 내부역량(0.346), 상호관계(0.163), 진입장벽(0.156), 구매자 영향(0.143), 경쟁환경(0.106), 기술변화(0.084) 순위로 분석 되었다. 그리고 북미지역은 기술변화(0.229), 상호관계(0.226), 구매자 영향(0.196), 내부역량(0.170), 경쟁환경(0.137), 진입장벽(0.044) 순위로 Table 6.에서 와 같이 알 수 있다.

Table 5. Situation-specific comparison table

Situation 1. Europe						
	Entry Barrier (A)	Competitive Environment (B)	Technological Change (C)	Buyer influence (D)	Interrelation-ship (E)	Internal Competence (F)
(A)	1	3	7	6	1/3	1/4
(B)	1/3	1	5	3	1/5	1/7
(C)	1/7	1/5	1	1/3	1/7	1/8
(D)	1/6	1/3	3	1	1/5	1/6
(E)	3	5	7	5	1	1/2
(F)	4	7	8	6	2	1

Situation 2. Asia						
	Entry Barrier (A)	Competitive Environment (B)	Technological Change (C)	Buyer influence (D)	Interrelation-ship (E)	Internal Competence (F)
(A)	1	1/4	1/6	1/8	3	2
(B)	4	1	4	1/3	1/3	1/5
(C)	6	1/4	1	1/2	1/2	1/7
(D)	8	3	2	1	1/8	1/8
(E)	1/3	3	2	8	1	1/5
(F)	1/2	5	7	8	5	1

Situation 3. North America						
	Entry Barrier (A)	Competitive Environment (B)	Technological Change (C)	Buyer influence (D)	Interrelation-ship (E)	Internal Competence (F)
(A)	1	1	1/3	1/4	1/4	1/8
(B)	1	1	6	1/5	1/3	1/6
(C)	3	1/6	1	5	1/3	7
(D)	4	5	1/5	1	1/2	6
(E)	4	3	3	2	1	2
(F)	8	6	1/7	1/6	1/2	1

Table 6. The importance and ranking of decision factors

Factor	1 Europe		2 Asia		3 North America	
	Importance values	Rank	Importance values	Rank	Importance values	Rank
Entry Barrier	0.167	3	0.156	3	0.044	6
Competitive Environment	0.086	4	0.106	5	0.137	5
Technological Change	0.028	6	0.084	6	0.229	1
Buyer influence	0.052	5	0.143	4	0.196	3
Interrelation-ship	0.266	2	0.163	2	0.226	2
Internal Competence	0.400	1	0.346	1	0.170	4

Table 7. The Analysis of inconsistency rates by context

Situation Criteria		Alternatives			Consistency Ratio
		product differentiation	Lower-price	Focus	
Europe	Entry Barrier	0.685	0.093	0.221	0.047
	Competitive Environment	0.159	0.589	0.252	0.046
	Technological Change	0.333	0.333	0.333	0
	Buyer influence	0.250	0.500	0.250	0
	Interrelation-ship	0.780	0.083	0.137	0.030
	Internal Competence	0.455	0.091	0.455	0
Asia	Entry Barrier	0.354	0.556	0.090	0.046
	Competitive Environment	0.548	0.241	0.211	0.016
	Technological Change	0.286	0.571	0.143	0
	Buyer influence	0.088	0.777	0.135	0.067
	Interrelation-ship	0.334	0.568	0.098	0.021
	Internal Competence	0.532	0.102	0.366	0.082
North America	Entry Barrier	0.739	0.082	0.179	0.088
	Competitive Environment	0.443	0.387	0.170	0.016
	Technological Change	0.334	0.525	0.142	0.046
	Buyer influence	0.411	0.261	0.328	0.046
	Interrelation-ship	0.751	0.069	0.181	0.159
	Internal Competence	0.382	0.095	0.522	0.118

Table 8. Alternative Priority Results

Situation	Alternatives	Importance values	Rank
Europe	product differentiation	0.543	1
	Lower-price	0.159	3
	Focus	0.298	2
Asia	product differentiation	0.389	2
	Lower-price	0.401	1
	Focus	0.211	3
North America	product differentiation	0.483	1
	Lower-price	0.258	2
	Focus	0.258	2

모든 쌍을 이루는 비교 행렬을 얻은 후에, 각 행렬에 대해 Table 7과 같이 불일치비율을 분석했다. 기준에 대한 불일치비율은 0과 0.09 사이였고, 이 값은 0.1미만이 기 때문에 행렬은 일관성 있게 결정되었다. 일부 북미지역 2가지 요인이 0.2 미만으로 허용하였다.

본 연구의 마지막 분석 단계로 평가기준 및 대안에 대해 가중치가 계산되고 해당 시장에서 수출다변화 전략의 우선순위가 평가되었다.

Table 8에서 알 수 있듯이, 수출다변화를 목표로 한 대안은 상황별로 전략의 중요도와 우선순위를 도출하였다.

유럽의 경우는 제품차별화(0.543), 집중화(0.298), 저원가(0.159) 순으로 결정 되었으며, 아시아 에서는 저원가(0.401), 제품차별화(0.389), 집중 화(0.211) 순으로 분석되었으며, 북미는 제품 차별화(0.483), 저원가(0.258), 집중화(0.258) 순으로 조사되었다.

### 3. 결론

국내 중소기업들은 수출다변화를 성장전략으로 인지 하고 있다. 기업의 위협과 기회의 환경요인, 그리고 내부 조직의 역량을 분석한 후 경쟁우위를 획득할 수 있는 전략을 채택하고 실행에 옮겨야 한다.

본 논문은 전략이론을 현장에 어떻게 적용할 수 있는냐를 검증하는 논문으로 AHP기법을 적용하여 전략대안을 평가하였다는 점에서 학술적 가치가 있다.

국내 자동차부품 중소기업의 수출다변화를 위한 전략 수립 단계에서 의사결정을 위해 전략 선택 영향 요인들을 도출하고, 이를 세계 권역별 특성에 따라 각각의 요인이 전략에 어떤 변화를 주는지를 알아보았다.

자동차부품 중소기업의 수출다변화의 다기준 계층분

적 결과, 유럽과 아시아는 내부의 조직역량(Internal Competence)이 북미는 외부의 기술변화 대응(Technological Change) 요인이 전략에 가장 많은 영향을 주는 결정요인으로 나타났으며, 고객과의 비즈니스 상호관계(Interrelationship) 요인은 세계 권역에서 공통적으로 2번째로 중요한 것으로 분석되었다.

전략 채택에 있어서 유럽, 북미권 완성차는 상대적으로 제품차별화를 통해서 현지 거래업체와 경쟁하여야 하며, 아시아권 완성차는 자원이 전략을 추구해야 하는 것으로 분석되었다. 유럽과 아시아 권역에서는 차별화나 자원이 전략을 실행하는 것이 우선적으로 평가되었지만, 북미권 완성차에서는 제품 차별화에 집중화하는 것과 자원이 전략을 동등하게 평가한 것은 현지 완성차와 경쟁사의 강한 거래선이 존재함으로 인해 현지 경쟁사보다 앞선 선행적 기술을 제한할 수 있어야 함을 시사하고 있는 것이다.

Porter(1980)는 제품의 차별화와 자원이 전략을 동시에 실행하는 것은 수출다변화를 저해한다고 보았으나, 본 연구에서의 의사결정은 Hill(1988)이 주장한 차별화 전략과 자원이 전략을 병행하여 실행해야 함을 전제로 하였다. 해외 완성차와 거래를 위해서는 고객의 특성을 고려하여 차별화와 자원이 두 전략을 병행해야 경쟁우위를 지킬 수 있으며, 이 두 전략의 우선순위가 결정요인에 따라 변화함을 예상할 수 있다.

본 연구에서 유럽권과 아시아권 영향요인의 우선순위가 유사한 패턴을 보이는 것은 글로벌 완성차의 구매정책 다변화 작용으로 볼 수 있다. 중국과 인도 지역의 유럽권 글로벌 완성차들은 구매선 다변화를 위해서 본사 프로세스를 그대로 적용하고 있음을 알 수 있다. 또한 북미권역에서 기술변화 요구에 대응할 수 있는 요인이 1위를 차지한 것은 북미 완성차 구매 특성상 기술역량을 인정받아야만 구매구도에 들어갈 수 있는 프로세스가 작용하고 있기 때문으로 판단 할 수 있다.

유럽과 아시아 권역의 완성차에서는 조직적 수행 역량 위주의 요인이 우선적으로 작용하지만 북미 권역의 완성차는 기술적 수행역량 위주의 요인이 작용하고 있음을 알 수 있다.

결론적으로, 제품 차별화 전략을 채택한 기업은 생존을 위해 원가를 현지 경쟁사 수준만큼 낮춰야 하며, 만일 자원이 전략을 채택한 기업은 생존을 위해서 제품 차별화를 현지 경쟁사만큼 실행해야 한다.

이와 같이 수출다변화 전략은 제품 차별화와 자원을 상대적으로 어느 것이 더 중요한 지를 결정하고 두 전략을 병행하여 비율적으로 실행해야 한다.

본 연구는 수출다변화 전략 채택에 대한 연구로서 현장과 학문 간의 가교 역할을 함과 동시에 수출다변화 전략 실행 방안을 모색하는데 다양하게 활용될 수 있기를 기대한다.

## References

- [1] J. S. Jung, "A Firm's Global Growth based on Mechanism-Based View : Balancing Coordinating Learning Mechanism", *Korea Strategic Management Association*, Vol.9, No.2, pp.1-30, 2006.  
UCI: <http://uci.or.kr/G704-001201.2006.9.2.002>
- [2] H. Berry, M. Sakakibara, "Resource accumulation and overseas expansion by Japanese multinationals", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.65, No.2, pp.277-302, 2008.  
DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2005.07.007>
- [3] J. P. Kim, "A Study on the Performance Analysis and Differentiation of the Projects Utilizing the Private Base in Overseas : Analysis on Success Factors of SMEs' Overseas Expansion", *Small & Medium Business Cooperation Research*, pp.9, 2009.  
Available From : [http://hp.sbc.or.kr/websquare/websquare.jsp?w2xPath=/SBC/information/publish\\_rs/publish\\_rs\\_view.xml&seq](http://hp.sbc.or.kr/websquare/websquare.jsp?w2xPath=/SBC/information/publish_rs/publish_rs_view.xml&seq)
- [4] M. Song, C. G. Kim, "AHP Analysis for The Selection of Foreign Market Entry Mode", *Korean trade review*, Vol.19 No.1 pp.179-198, 1994.
- [5] K. S. Kim, "A Study on Determinants of Order of Foreign Market Entry : The Case of Koran Manufacturing Firms in China", Graduate School of Yonsei University, Seoul, pp.14-15, 2000.  
Available From : <http://www.riss.kr/link?id=T7912204>
- [6] H. Sener, "Determining New Markets Using Analytic Hierarchy Process: Case Study in Güral Porcelain", *International Journal of Marketing Studies*, Vol.6, No.5, pp.149-150, 2014.  
DOI: <https://dx.doi.org/10.5539/ijms.v6n5p149>
- [7] S. J. Jang, "Management Strategies in the Era of Global Competition : Strategies for Diversification", Park Young sa, Seoul, pp.366-402, 2007
- [8] Barney, Jay B, "Strategic management and competitive advantage : Diversification Strategy", Sigma press, Seoul, 2010.
- [9] R. P. Rumelt, "Strategy, Structure and Economic Performance", *Business History Review*, Vol.49, No.2, pp.282-284, 1975.  
DOI: <https://dx.doi.org/10.2307/3113729>
- [10] S. U. Lee, "Theoretical Contemplation of Management Diversification Strategy", Dankook University School, Industrial Economics and Research 25th Edition, pp.93-118, 2003.  
Available From : <http://lib.dankook.ac.kr/search/tot>

- [11] H. J. Kim, "Analysis on the Diversification Status of Companies". Intellectual Property 21, Section 102, pp.135-153, 2008.  
Available From : <https://www.kiip.re.kr/tsearch/result.do>
- [12] Y. M. Choi, "A Study on the Business Diversification Strategy and Performance of Individual Firms", *POSRI Management Economics Research*, Vol.7, No.2, 2007.  
Available From : [https://www.posri.re.kr/ko/board/section\\_content/2658](https://www.posri.re.kr/ko/board/section_content/2658)
- [13] S. R. Lee, "The Impact of Diversification and Information Asymmetry on Corporate Value", *Korea Accounting Research*, Vol.18, No.1, pp.177, 2013.  
Available From : <https://www.dpbia.co.kr/Journal /ArticleDetail>
- [14] Y. K. Choi and K. H. Han, "PMI Strategy Modeling by Diversification Type", *POSRI Management Research*, Vol.8, No.2, pp. 57-78, 2008.  
Available From : [https://www.posri.re.kr/ko/board/section\\_content/2680](https://www.posri.re.kr/ko/board/section_content/2680)
- [15] Anil Nair and Joseph Trendowski, "The Theory of the Growth of the Firm by Edith T. Penrose", Oxford : Blackwell, 1959.  
Available From : [https://digitalcommons.odu.edu/management\\_fac\\_pubs/8/](https://digitalcommons.odu.edu/management_fac_pubs/8/)
- [16] M. W. Peng, "Global Strategy 3rd Edition", pp.214-215, 2006.
- [17] Mălina, Cordoş and Alina-Daniela, Mihalcea, "The Competitive Advantage and The Business Strategist Used by Romanian Companies", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol.17, No.4, p184, 2008.  
Available From : <http://eds.a.ebscohost.com/eds/Citations/FullTextLinkClick?sid=26f6fa1b-c978-49ba-a682-46ca753680e9@sessionmgr4007&vid=0&id=pdfFullText>
- [18] M. H. Sung, "A Study on the Selection of Strategies for Overseas Advancement of Small and Medium-sized Automobiles Parts Company using SWOT-AHP", Graduate School of Chonbuk National University, Seoul, pp.24-26, 2016.  
Available From : <http://www.riss.kr/search/Search.do?detailSearch=true&searchGubun=true&queryText=znCreator>
- [19] S. I. Kim, "Analyzing trends in the complete discrimination trading in the domestic auto parts industry and future development plan", *Korea Industry Bank Survey*, No.729, pp.82-85, 2016.  
Available From : <https://wbiz.kdb.co.kr/wb/simpleJsp.do>
- [20] H. H. Jung, "A study on the influential factors on the Performance of entrance into the Chinese market of Korean firms", Gachon University, Gyeonggi-do, pp12-36, 2013.  
Available From : <http://www.riss.kr/link?id=T13266165>
- [21] T. K. Kang, Y. I. Han, "An Empirical Study on the Determinants of Internationalization Process of Korean Manufacturing Firms", *Korean Management Review*, Vol.36, No.1, pp.91-112, 2007.
- [22] H. G. Lee, K. Nam, "The Influence of Overseas Marketing Capabilities and Antecedents on Export Outcomes in Korean Small-Medium Size Firms", *The Journal of International Trade & Commerce*, Vol.10, No.4, pp.293-320, 2014.  
DOI: <https://dx.doi.org/10.16980/jitc.10.4.201408.293>
- [23] S. G. Oh, "Impact of R&D Capabilities on Global Marketing Competences and Export Performance of Leading SMEs", Graduate School of Konkuk University, Seoul, pp.12-13, 2013.  
Available From : <http://www.riss.kr/link?id=T13244815>
- [24] K. Y. Kim, "An Analysis on the Competitiveness and Outcomes by the Overseas Expansion of Korean Automobile Parts Industry", *Korea Institute for Industrial Economics and Trade*, pp.15, 2014.  
Available From : <http://www.ndsl.kr/ndsl/search/detail/report/reportSearchResultDetail.do?cn=TRKO201500008147>
- [25] S. H. Kim, Y. G. Kim, S. G. Park, D. G. Kim, "Determinants of High-Tech Companies' Export: Centering on a Resource-Based Perspectives", *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol.12, No.4, pp.109-119, 2017.  
DOI: <https://dx.doi.org/10.16972/apjbe.12.4.201708.109>
- [26] J. D. Lee, Y. B. Lee, Y. S. Bae, "The effects of SMEs' core competency and competitive strategy on their business performance", *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, Vol.9, No.3, pp.154-183, 2014.  
UCI: <http://uci.or.kr/G704-SER000000676.2014.9.3.001>
- [27] V. Govindarajan, A. K. Gupta, "Linking control systems to business unit strategy: impact on performance", *Accounting, Organization and Society*, Vol.10, No.1, pp.51-56, 1985.  
DOI: [https://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90031-5](https://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(85)90031-5)

장익근(Ik-Geun Jang)

[정회원]



- 2009년 2월 : 한국기술교육대 경영학석사
- 2012년 2월 : 한국기술교육박사 과정수료

<관심분야>

기업경영, 기술혁신

김병근(Byung-Keun Kim)

[정회원]



- 1986년 7월 ~ 1997년 9월 : 정보통신정책연구원 주임연구원
- 1999년 2월 : (영) Univ. of Sussex SPRU (과학기술정책 석사)
- 2002년 6월 : (영) Univ. of Sussex SPRU (과학기술정책 박사)
- 2003년 8월 ~ 2005년 2월 : (영) Univ. of Sussex 조교수
- 2005년 2월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 산업경영학부 교수

<관심분야>

기술혁신경영, 과학기술정책, 기술혁신전략, 기술창업