

한국기업의 아프리카 진출 성과에 관한 연구

A Study on Performance of Korean Corporations Market Entry to Africa

안규환(Kyu-Hwan Ahn)

LG상사 팀장(주저자)

박종돈(Chong-Don Park)

인천대학교 경영학부 교수, 경영혁신원(교신저자)

목 차

I. 서론	V. 결론
II. 기업의 국제화와 해외시장진입전략	참고문헌
III. 연구 모형 및 가설	Abstract
IV. 실증분석	

국문초록

아프리카는 석유가스를 비롯한 각종 광물자원의 보고로서 자원의 확보는 물론 향후 신흥시장 선점, 외교적 영향력 확대라는 측면에서 다방면에서의 진출이 필요하다. 아프리카의 전략적 가치를 고려할 때 아프리카 시장은 무한한 잠재력을 가진 지역이며, 자원이 빈곤한 우리나라로서는 적절한 시장진입 전략 선택과 성과에 대한 올바른 평가가 매우 중요하다.

이에 본 논문은 한국기업의 수출환경특성-아프리카 진출전략-기업성과 간의 인과관계분석을 통해 아프리카 진출 성과를 분석하고자 하였다. 분석 결과, 해외시장진입 전략 요인 중 해외시장진입시기, 기업의 경쟁전략, 마케팅 전략은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 아프리카 시장에서 기업이 성과를 향상시키기 위해서는 아프리카 시장 특성에 맞는 집중화 및 세분화 전략, 마케팅 전략이 필요하다.

주제어 : 아프리카, 기업국제화, 수출환경, 해외시장진입전략, 기업성과

I. 서론

내전과 분쟁, 기아 등으로 얼룩진 암흑의 대륙 아프리카가 지구상의 마지막 성장엔진으로 부상하고 있다. 아프리카는 지난 2000년 이후 연 5%대의 고속성장을 구가하고 있다. 2011년 성장률을 기준으로 앙골라 등 원유 수출국 6.7%, 에티오피아 등의 저소득층국 6.1% 대의 성장률을 기록하였다. 기관별로 상이하나 대체적으로 세계 주요 경제기구들은 아프리카가 2015년까지 5%대의 높은 성장률을 기록할 것으로 전망하고 있다.

아프리카는 석유 등 에너지와 다양한 광물자원이 매장되어 있으며, 미확인·미개발된 자원이 풍부하다. 2010년 기준 세계 원유생산(매장량)의 12.3%(9.5%), 세계 가스생산(매장량)의 6.5%(7.9%)를 차지하고 있다. 아프리카 원유매장량은 2001년과 2010년 사이 1.4배 증가하여 중앙아시아(1.1배)와 중동(1.0배)의 증가 속도를 능가하고 있다. 또한 백금, 다이아몬드 등 귀금속과 코발트, 크롬 등 희소금속을 포함하여 다양한 광물을 풍부하게 보유하고 있다.

더불어 아프리카는 거대한 신흥 소비시장으로 거듭나고 있다. 주요 잠재 소비세력으로 분류되는 30대 이하의 젊은층이 세계평균의 두 배가 넘는 연평균 2.5%씩 증가하고 있으며 구매력을 갖춘 신흥 부유층인 ‘블랙 다이아몬드 세대’가 등장하는 등, 소비 세력이 급성장하고 있다. 또한 아프리카 지역은 소비시장과 생산기지로서의 가치도 부각하여 아프리카에 대한 외국인직접투자는 2000년 110억 달러에서 2010년 550억 달러로 증가하였다

아프리카는 석유가스를 비롯한 각종 광물자원의 보고로서 자원의 확보는 물론 향후 신흥 시장 선점, 외교적 영향력 확대라는 측면에서 다방면에서의 진출이 필요하다. 아프리카의 전략적 가치에도 불구하고 교역, 투자, 개발원조 비중과 경제협력 협정 체결 등은 유럽, 중국, 일본 등에 비해 미흡한 실정이다.

아프리카 국가들은 정치·경제·사회·문화 등의 격차가 심하고 부존자원 역시 차이를 보이고 있어 아프리카 국가들의 환경적 특성을 이해하지 못하면 우리나라 기업의 진출 역시 매우 어렵게 된다. 그동안 우리나라는 아프리카 진출을 꺼려온 것이 사실이며 아프리카 자원 개발이 부각되었지만 진출 시 필요한 기초적인 정보가 부족하였고 기업들이 진출을 하려하더라도 전문가와 재외 공관이 부족하여 어려운 점이 많았다.

아프리카는 경제적으로 가장 취약하면서 이에 대응할 적절한 전략을 가지고 있지 못한 지역으로 이에 대한 연구가 시급하게 요구된다. 이에 본 논문은 기존 한국기업의 수출환경특성-아프리카 진출전략-기업성과 간의 인과관계분석을 통해 아프리카 진출 성과를 평가하고자 한다.

II. 기업의 국제화와 해외시장진입전략

1. 기업의 국제화 과정

기업의 국제화는 일반적으로 국내시장에서 처음 활동을 시작한 기업이 점진적인 성장·발전과정을 거쳐 외국시장에 진출하는 것으로 정의할 수 있으며, 변화하는 기업여건과 환경에 적응하여 기업이 학습과정을 통해 점진적으로 국제경영활동을 확대하는 과정이다.¹⁾

국제화에 대해서는 두 가지 차원에서 살펴볼 필요가 있다. 한가지는 전반적인 변화의 흐름이나 추세와 관련된 것이고, 또 한가지는 기업, 정부, 개인 등 개별주체의 입장에서 파악할 수 있는 변화과정으로서의 국제화이다.

Johanson et al(1975)은 국제화(internationalization)란 국내시장에서 처음 활동하기 시작한 기업이 점진적인 의사결정과정을 통해 외국시장에 진출함으로써 성장, 발전해나가는 것이라고 제시하였다.²⁾ 국경의 개념이 의미를 잃고 국가 간의 상호의존과 거래, 교류가 심화되는 과정과 관련된 제반 현상이라 할 수 있다.

Wortzel(1981)³⁾은 개발도상국 기업을 대상으로 기업의 국제화 과정을 연구하였다. 그는 기업의 국제화란 현지에서의 마케팅 기능과 생산기능을 점차 내부화 시켜 나가는 과정이라고 정의하였다. Buckley(1992)는 기업의 국제화란 일정기업이 국내기업 활동을 초월하여 세계 곳곳에서 그들의 고객을 찾고자 전 세계 차원에서 기업활동을 하는 것으로 정의 내렸고, 이러한 해외시장 참여 전략은 크게 수출, 라이선싱, 해외직접투자의 3가지로 구분하였다.⁴⁾

박천우(1994)는 기업국제화란 진출방법 이외에 해외시장에 진출한 국가의 수와 생산 또는 수출상품이라는 변수를 추가하여 다수의 변수가 다각적으로 확장되어 가는 과정이라 설명하였다. 즉, 상품의 다양화, 해외시장의 다변화, 그리고 진출방법의 다각화라는 세 가지 차원에서 기업국제화가 어떻게 발전되고 있는가를 파악하는 것이라고 하였다.⁵⁾

기업환경은 끊임없이 변모하며, 이에 적응하는 기업의 국제화를 어느 이론이나 모델도 실제적으로 설명할 수는 없다. 최근에는 기존의 접근방법을 아우르면서 변모하는 국제화 현상

1) 윤문섭의 3인, 「벤처기업의 경쟁력 강화 및 지속성장을 위한 정책방안」, 과학기술정책연구원정책연구, 2002-24. 2002, p.17.

2) Johanson, J. and Paul F. Wiedersheim, "The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases", The Journal of Management Studies, OCT 1975, pp.305-322.

3) Wortzel, L. H., "Export Marketing Strategy for NIC and LDC-based Firms", Columbia Journal of World Business, Spring, 1981, pp.51-60.

4) Buckley, P. C., Pass and K Prescott, International Markets: Competitive Strategies of Firms, Oxford Blackwell, 1992.

5) 박천우, "우리나라 중소기업의 국제화 전략에 관한 연구", 중앙대학교 무역학과 박사학위논문, 1994, p.8.

을 설명하는 종합적 접근이 이루어지고 있으며, 이에 대하여 이해할 필요가 있다.⁶⁾

2. 해외시장 진입 전략

1) 해외시장 진입 시기

해외시장 진입시기 관련 연구에 따르면, 해외시장 진입시기에 따라 선발자 우위(First Mover Advantage)와 후발주자우위가 존재한다(Marvin Lieberman and Montgomery, 1998).

Spence(1981)는 학습이 독점적으로 유지되고 시장점유율에서 리더십을 유지할 수 있다면, 선발자에게 지속가능한 원가우위가 존재하고 있는 진입장벽을 창출할 수 있고, 투입요소, 지역, 제품공간상의 위치 등 희소자원들을 선점과, 정보의 불확실성하에서 고객의 선택에 긍정적인 효과를 줄 수 있다고 주장하였다. 반면에, Lieberman and Montgomery(1998)⁷⁾는 해외시장 진입이 늦은 기업은 기술, 인프라 개발 등의 무임승차효과(free-rider effect)의 이점과, 기술 혹은 시장불확실성 해소 이점이 있다고 제시하였다. 또한 먼저 시장에 진입한 기업이 시장반응에 민감하거나 대응할 수 없다면 고객 니즈도 동태적이며 창조적인 기회가 될 수 있고, 참여기업의 관성(inertia)에 대응할 수 있는 이점이 있다고 하였다.⁸⁾

Huff(1994)⁹⁾는 시장진입이 빠른 기업은 기술적 리더십, 자산의 선매권, 구매자 전환비용의 이점이 있다고 주장하였다. 리드타임이 길고, 경쟁이 심한 시장일수록 시장진입이 늦은 기업은 시장진입이 늦다는 것을 발견하였고, Ericksson과 Johanson(1997)은 높은 수준의 기술적 능력을 지닌 첨단기술 산업은 상대적으로 낮은 수준의 기술집약도를 가진 기업에 비하여 수출에 따른 위험을 상대적으로 낮게 지각하게 되므로 신속하게 해외시장에 진입하며, 벤처기업들은 주로 첨단산업분야에 속하여 차별적인 기술과 제품을 이용하여 신속하게 해외시장으로 진입하는 것을 발견하였다(McNaughton, 2000).

Schilling(2002)¹⁰⁾은 이미 존재하는 시장에서 너무 늦은 진입은 기존 경쟁자들이 가지고 있는 학습곡선 효과를 뛰어넘을 수 없을 것이므로 강력한 네트워크 외부성을 가진 산업에서

6) 윤창인, “기업국제화 개념 정립, 측정지표 개발 및 국제비교”, 뉴브리지연구 06-02, 중소기업연구원, 2006, p.12.

7) M. B. Lieberman and D. B. Montgomery. “First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with Resource-Based View”, *Strategic Management Journal* 19(12), 1998, pp.1111-1125.

8) 박지호·양동우, “기술·마케팅역량이 해외시장 진입시기에 미치는 영향에 관한 실증연구: 중소벤처기업을 중심으로”, 벤처경영연구 제12권 제2호, 2009.

9) Huff, Lenard C, “The Impact of lead-time and year of competitive rivalry on pioneer market share advantages”, *Journal Management Science*, Volume 40 Issue 10, Oct. 1994, pp.1370-1377.

10) Schilling, M. A, “Technology Success and Failure in Winner-Take-All Markets: The Impact of Learning Orientation, Timing, and Network Externalities”, *AMJ*, Vol. 45, No. 2, 2002, pp.387-398.

시장에 늦게 진입하는 기업은 위험성이 증가하게 되며, 진입시기와 기술적 퇴출의 관계사이에 U자 형태로 나타날 것이라고 주장하였다.

2) 해외시장 진입 방식

기업의 국제화는 내수시장분만 아니라 해외시장으로 시장영역을 확대하려는 시도를 말하며, 해외시장에 진출을 결정하였다면, 기업은 구체적으로 어떤 방식을 통해 해외시장에서 경영활동을 할 것인가를 결정하여야 한다.

해외시장 진출시 기업은 기본적으로 진출시킬 제품, 진출할 시장, 사용할 진입방식에 대한 계층적 결정을 내려야 한다(Wind and Douglas 1981).¹¹⁾ 이 과정에서 기업들은 우선적으로 진출시킬 제품이나 진출할 시장을 선정한 후에 후속적으로 사용할 진입방식을 결정하는 것으로 나타났다(Kwon and Hu 1995). 따라서 진입방식의 결정에 대한 절대적 패턴은 없고, 진출시킬 제품 또는 진출할 시장의 성격에 따라 상황적(contingency)인 결정이 내려지게 된다(Goo 해외진입방식 선정의 이론적 배경으로 많은 연구들이 거래비용이론 또는 내부화이론을 적용하였다. 그러나 기업들이 가장 빈번하게 사용하는 해외진입방식인 수출과 해외직접투자는 생산지역이 상이하므로 수출 대 해외직접투자 선택에 있어 거래비용보다 생산비용이 더 중요한 요인이 될 수 있다. 따라서 거래비용이론 또는 내부화이론을 수출 대 해외직접투자의 선택 기준으로 직접 적용하는 데에는 한계가 있다(Hennart 1989). dnow 1985, Root 1987).

3. 선행연구 고찰

1) 아프리카 시장진입 전략 연구

해외자원개발협회(2010)¹²⁾는 아프리카 자원개발을 위한 아프리카 진출전략에 관한 연구에서 아프리카 자원개발 사업의 특징을 분석하고 석유 등 자원개발 동향 조사, 국가별 진출 여건을 분류하고 분류 국가별 자원개발 사업의 특징을 분석함으로써 차별적 진출방안을 제시하였다. 아프리카는 넓은 면적과 다양한 국가 수만큼이나 석유가스 자원과 광물자원이 구분되어 분포해 있는 특징이 다르고 권역별로 종교·문화적 특성과 석유개발의 역사가 달라 자원개발 사업의 특성이 상이한 특징을 보이고 있으며, 코트디부아르, 모로코, 짐바브웨의 석유

11) Wind, Yoram and Susan P. Douglas, "International Portfolio Analysis and Strategy: The Challenge of the 80s." *Journal of International Business Studies* 12 (Fall), 1981, pp.69-82.

12) 해외자원개발협회, "2010 해외자원개발 아프리카진출전략", 2010, 11.

가스나 광물 자원의 부존여부에 따라 석유와 광물산업을 선택하여 조사 분석하였다.

전홍민(2011)¹³은 아프리카 주요 신흥경제국에 대한 포괄적인 경제협력 방안을 제시하기 위하여 아프리카 주요 중점국가들에 대한 진출전략을 제시하였다. 특히, 가나와 모잠비크를 중점대상국으로 선정하여 기존 경험 방식과 차별화되는 경험 프로그램 및 추진체계가 필요하며, 상호 이해의 폭을 넓힐 수 있는 인력교류 및 문화학술 교류의 확대가 필요하다고 제시하였다.

박영호 외(2011)¹⁴는 세계 주요국가의 아프리카 시장 진출 전략 연구에서 중국, 미국, 프랑스, 일본, 인도 등의 주요국가가 아프리카 시장의 잠재적 가치를 고려하여 앞다투어 진출하고 있기 때문에 우리나라는 후발주자로서 선택과 집중을 통해 경제협력 역량 집중과 한국 고유의 경험모델이 필요함을 제시하였다.

김화년 외(2011)¹⁵는 글로벌 경제에서 장기간 소외되었던 ‘정체의 땅’ 아프리카가 2000년대 이후 ‘기회의 땅’으로 변모하면서 성장 잠재력이 큰 아프리카에 한국기업이 성공적으로 진출하기 위해서는 자원·인프라, 소비시장과 제조거점의 3대 축별로 맞춤형 전략을 구사해야함을 제시하였다.

정혜승(2012)¹⁶은 아프리카 지역은 광물, 석유 등 풍부한 천연자원을 보유하고 있으나, 전반적인 사회기반 시설이 낙후되어 경제성장을 위한 자원 및 인프라 개발에 집중하고 있어 새로운 환경시장 진출 대상으로 급부상하고 있는 DR콩고의 환경시장 진출전략을 연구하였다. 이 연구에서 우리 기업은 DR콩고 정부가 원하는 우선사업을 중심으로 진출 방안을 모색하여야 하며, DR 콩고 정부가 원하는 우선사업을 선정해 참여해야 함을 주장하였다.

2) 본 연구와의 차이점

아프리카 지역 관련 연구는 대체적으로 공적개발원조(ODA)를 통한 경제협력 관련 연구, 해외자원개발 관련하여 아프리카 자원개발 관련 연구, 아프리카 진출과 관련하여 해외직접투자 관련 연구, 최근에 아프리카 지역의 물류관련 연구 등이 있다. 경제협력 관련 연구는 아프리카 경제협력 추진 현황 및 방안, 한국의 공적개발원조 현황, 중국을 비롯한 주요국의 아프리카 경제협력 현황 등의 연구가 있다. 아프리카 자원 개발 관련해서는 아프리카 에너지 및 광물 자원 현황과 아프리카 개발전략 관련 연구가 있다. 또한 아프리카 시장의 해외직접

13) 전홍민, “아프리카 신흥중점국 진출전략”, 한국개발전략연구소, 2011, 9.

14) 박영호 외, “세계 주요국의 아프리카 시장 진출전략 및 시사점”, 대외경제정책연구원, 2011.

15) 김화년 외 4인, “21세기 신대륙 아프리카를 잡아라”, 『CEO Information』 제826호, 삼성경제연구소, 2011.10.

16) 정혜승, “DR콩고 환경시장 현황 및 국내기업 진출전략”, 한국환경산업기술원, 2012, 5.

투자 동향 및 진출 방안 관련 연구가 있다.

기존 연구는 아프리카 자원, 경제협력, 해외직접투자, 아프리카 진출전략, 아프리카 관련 일반사항 및 기초적인 정보제공에 집중하고 있어 성장 가능성을 지닌 아프리카 진출 전략 및 성과에 관한 연구는 시의적절하다고 사료된다.

본 연구는 아프리카 지역에 수출하고 있는 기업의 전략과 성과분석을 통해 이들 지역의 진출 거점 가능성을 분석하고 그에 따라 진출 전략을 모색하고자한다.

Ⅲ. 연구 모형 및 가설

1. 연구모형 설정

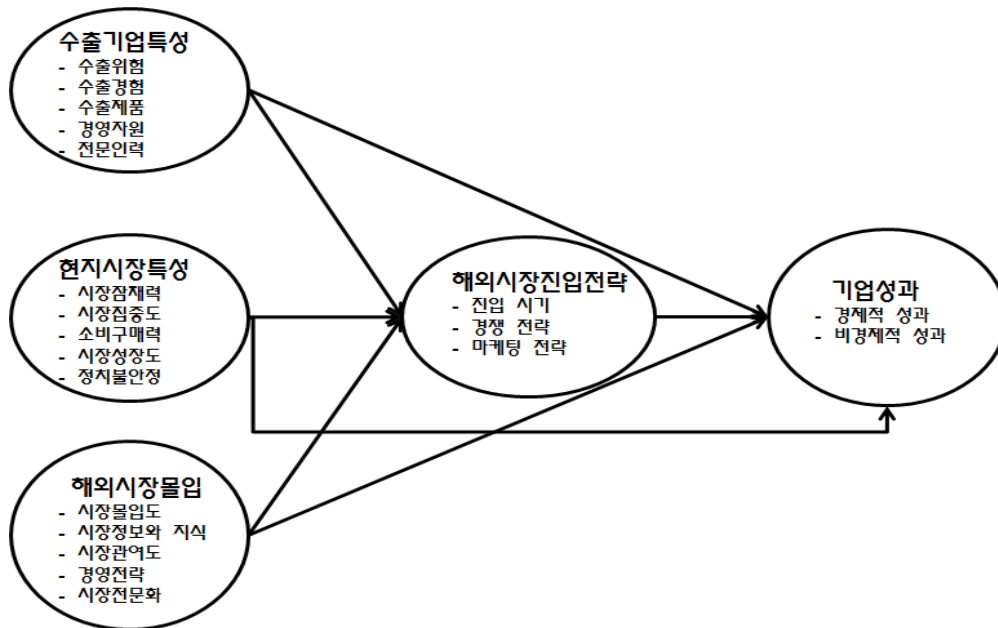
본 연구의 모형은 먼저, 해외시장 진입전략과 기업성과에 영향을 미치는 독립변인은 기업 특성, 현지시장특성, 해외시장몰입 특성으로 구분하였다. 기업특성요인은 기업경영자의 경영 방침, 다년간의 해외활동 경험, 다양한 수출제품, 수출마케팅 능력 그리고 아프리카 특수성을 고려한 전문인력 보유 여부로 구분하였다. 또한 현지시장특성요인은 아프리카 시장의 잠재력, 도착기업에 의한 시장집중도 여부와 소비시장으로서의 구매력, 시장성장도, 정치적 불안정을 세부변수로 선정하였다. 해외시장몰입 요인은 아프리카 시장에 대해 자사의 정보와 지식 여부, 몰입정도, 시장에 대한 중요도와 관여도, 경영전략 수립과 실행, 시장 전문화 등으로 선정하였다. 따라서 수출환경 특성요인, 현지시장 특성요인, 해외시장 몰입요인을 독립변인으로 설정하여 이들 요인이 해외시장 진입전략과 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는가를 분석한다.

둘째, 매개요인은 아프리카 시장 진입을 통해 기업의 성과를 측정하기 위해서 해외시장 진입전략 요인으로 선정하였다. 특히 시장진입시기와 타기업과의 경쟁전략, 기업의 마케팅 전략으로 시장진입 전략요인을 선정하였다. 시장진입시기의 세부변수로는 타기업과 비교해 진입 시기여부, 아프리카 시장을 고려한 진입시기, 선도추종형 진입시기 등으로 선정했다. 경쟁 전략요인은 차별화된 제품 공급, 특정국가 대상 집중화 전략, 지역별 세분화 전략 등으로 구분하였다. 마케팅 전략은 가격전략, 광고전략, 차별화된 서비스, 대리인이나 유통업자를 통한 진출 등으로 구분하였다. 이들 매개요인이 기업성과 즉 경제적 성과와 비경제적 성과에 미치는 영향관계를 분석한다.

셋째, 종속변수는 기업성과 요인으로서 경제적 성과와 비경제적 성과로 구분하여 살펴본다. 경제적 성과는 매출액, 순이익, 시장점유율 향상으로 선정하였고, 비경제적 성과는 제품의 브랜드 이미지 향상, 제품만족도 향상, 서비스만족도 향상, 향후 진출가능성 확대, 타지역과 비교한 전반적 만족도로 선정하였다.

이러한 연구모형의 체계를 통해 가설을 검증하고 분석결과를 토대로 한국기업의 아프리카 시장 진입전략에 따른 성과를 구조방정식 모형을 통해 분석하고자 한다. 이는 우리나라 기업에게는 아프리카시장개척 및 확대 수단으로서 아프리카 진출의 성과 검증을 통해 무한한 잠재력을 보유한 아프리카 시장진출의 교두보로 삼아 아프리카 시장의 중요성을 인지하고 정부와 기업의 아프리카 진출 기초자료로 활용하고자 한다.

[그림 1] 연구모형



2. 연구가설

본 연구에서 설정된 가설은 선행연구 모형에서 제시되고 검증된 변수를 요인화 하여 선정된 것이다. 연구가설은 세 개 분야로 구분하였다. 첫째, 수출환경특성 요인과 해외시장진출

전략요인간의 가설이다. 둘째, 해외시장진출전략 요인이 기업성과인 경제적 성과와 비경제적 성과에 직접적으로 영향을 미치는 가에 대한 가설이다. 셋째, 수출환경 특성요인이 기업성과인 경제적 성과와 비경제적 성과에 영향을 미치는 가에 대한 가설이다. 이러한 연구모형을 검증하기 위한 가설을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구가설

항목	내용
H1	수출기업특성과 해외시장진입전략과의 관계
H1-1	수출기업특성은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H1-2	수출기업특성은 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H1-3	수출기업특성은 기업의 마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H2	현지시장특성과 해외시장진입전략과의 관계
H2-1	현지시장 특성은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H2-2	현지시장 특성은 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H2-3	현지시장 특성은 기업의 마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H3	해외시장 몰입과 해외시장진입전략과의 관계
H3-1	해외시장 몰입정도는 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H3-2	해외시장 몰입정도는 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H3-3	해외시장 몰입정도는 기업의 마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4	해외시장진입전략과 기업성과와의 관계
H4-1	해외시장 진입시기는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-2	해외시장 진입시기는 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-3	기업의 경쟁전략은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-4	기업의 경쟁전략은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-5	기업의 마케팅전략은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-6	기업의 마케팅전략은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H5	수출기업특성과 기업성과와의 관계
H5-1	수출기업특성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H5-2	수출기업특성은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H6	현지시장 특성과 기업성과와의 관계

항목	내용
H6-1	현지시장 특성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H6-2	현지시장 특성은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H7	해외시장 몰입과 기업성과와의 관계
H7-1	해외시장 몰입정도는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H7-2	해외시장 몰입정도는 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

IV. 실증분석

1. 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 대상은 한국무역협회와 대한무역투자진흥공사를 통하여 아프리카에 수출하고 있거나 진출해 있는 기업을 대상으로 아프리카 시장진입 전략이 기업성과에 미치는 영향 관계를 분석하기 위해 자료를 수집하였다. 자료 수집은 설문조사를 통해 이루어졌다. 따라서 이의 설문조사를 위해 관련문헌을 검토하고, 수출환경특성이 아프리카시장 진입 전략에 미치는 영향관계와 이들 두 요인이 기업성과에 미치는 영향관계를 구조방정식 모형을 통해 분석하였다.

본 연구 설문지는 2012년 12월 10일부터 2013년 2월 5일까지 e-Mail과 Fax, 그리고 직접방문을 통해 배포·회수하였다. 설문 배포 방법은 온라인상으로 343개 업체에 e-Mail을 발송했으며, Fax 발송 88개 업체, 직접방문 12개 업체 등 총 443개 업체에 실시하였다. 설문지 회수율을 높이기 위하여 수차례 전화로 설명 및 상담을 실시하였다. 이중 회수 설문지는 총 105개 업체가 응답을 하였으며, 회수한 설문지 중에서 내용분석에 유용성이 없거나 응답에 부실한 13개의 설문지는 제외하였고 유효 설문지 92개를 분석 대상에 이용하였다.

본 연구를 위해 수집된 설문자료의 통계처리는 컴퓨터 응용통계 프로그램인 SPSS 20.0과 구조방정식 모형을 통하여 연구가설 검증에 위해 AMOS(Analysis of Moment Structural) 16.0 통계프로그램을 사용하였다. 설문자료의 처리에 대한 분석방법으로는 빈도분석, 신뢰성분석, 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석, 그리고 본 연구의 목적인 수출환경특성-시장진입전략-기업성과 간의 인과관계분석을 위한 경로분석을 실시하였다.

2. 표본의 특성

표본기업의 특성은 <표 2>와 같다. 우선 응답기업의 형태를 보면 순수무역업이 52개 업체로 56.5%, 무역업과 제조업을 겸하고 있는 경우가 34개 업체로 37.0%, 제조업이 6개 업체로 6.5%로 나타났다.

업종별 분포는 전기·전자 전체의 28.3%(26개), 철강 및 금속업체가 18.5%(17개), 석유화학, 일반기계 및 장비업체가 각각 16.3%(15개) 등의 순서로 구성되어 있다.

종업원 수 분포는 101-300명 이하의 기업이 전체 표본기업의 30.4%이고, 301명 이상인 업체도 27.2%를 차지하고 있다. 본 연구의 표본대상은 아주 작은 소기업보다는 중소중견기업이 많은 것으로 나타났다. 표본대상 업체의 소재 지역은 서울이 73.9%로 가장 많았으며, 그 다음이 경기도 13.0%로 나타났다.

<표 2> 표본기업의 특성

구분		기업수	비율(%)
업체	순수무역업	52	56.5
	무역업과 제조업 겸업	34	37.0
	제조업	6	6.5
업종	전기·전자	26	28.3
	철강·금속	17	18.5
	섬유 및 의류·패션	12	13.1
	문구류	1	1.1
	석유·화학	15	16.3
	농축산물	1	1.1
	음식료품	1	1.1
	목재·가구	1	1.1
	일반기계 및 장비류	15	16.3
	플랜트	3	3.3
종업원수	10인 이하	6	6.5
	11-50인	19	20.7
	51-100인	14	15.2
	101-300인	28	30.4
	301인 이상	25	27.2
소재지	서울	68	73.9
	경기	12	13.0
	인천	9	9.8
	충청	1	1.1
	경상 전라	1 1	1.1 1.1
합계	92	100	

3. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 및 탐색적 요인분석

본 연구에서 사용된 각 변수들이 측정하고자 하는 개념을 정확히 나타내고 있는지를 파악하기 위해 신뢰성 및 타당성 분석을 수행하였다. 신뢰성 분석은 내적일관성 신뢰도 측정방법인 Cronbach's α 분석을 통해 신뢰성을 검증하였다¹⁷⁾. 본 설문문의 Cronbach's α 계수는 0.866으로 나타나 전체 설문문의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

본 연구는 외생변수인 수출환경 특성, 현지시장특성, 해외시장 몰입에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석 결과 수출환경 특성 요인에서 탐색적 요인분석 결과 요인은 3개로 묶였으나 기업특성 <요인 1>의 '다양한 제품', '마케팅 능력' 변수는 탐색적 요인분석에서 개별 항목간 상관관계 값이 0.3이하이거나 요인 적재량의 값이 0.45미만인 경우 제거해주는 것이 바람직하기에 본 연구의 탐색적 요인분석결과 상기의 2개 변수는 요인적재량의 값이 0.45미만이므로 추가 분석에서는 삭제하였다. 그리고 현지시장 특성 및 해외시장 몰입에 대한 요인분석 결과 각 항목간 요인적재량이 요인의 값을 충분히 잘 설명해주고 있다. 따라서 <표 3>은 수출환경 특성 요인에 대한 탐색적 요인분석 결과를 나타내고 있다.

<표 3> 수출환경 특성요인에 대한 탐색적 요인분석 결과

수출환경 특성	최초변수	제거변수	활용변수
기업특성	5	2	3
현지시장특성	5	5	5
해외시장몰입특성	5	5	5

한편 본 연구의 내생변수인 해외시장 진입전략과 기업성과 요인 역시 고유값(Eigen Value)이 1이상인 요인이 각 항목에 타당하게 요인적재량 값을 설명해주고 있다. 본 연구에서 탐색적 요인 분석은 확인적 요인분석 결과 값이 있기 때문에 본 논문에서는 삽입하지 않았다.

2) 확인적 요인분석

본 연구에 이용된 변수들을 측정하는 개별항목들은 대부분 선행연구를 기반으로 하고 있

17) 정충영·최이규, 전게서, 1997, p.142.

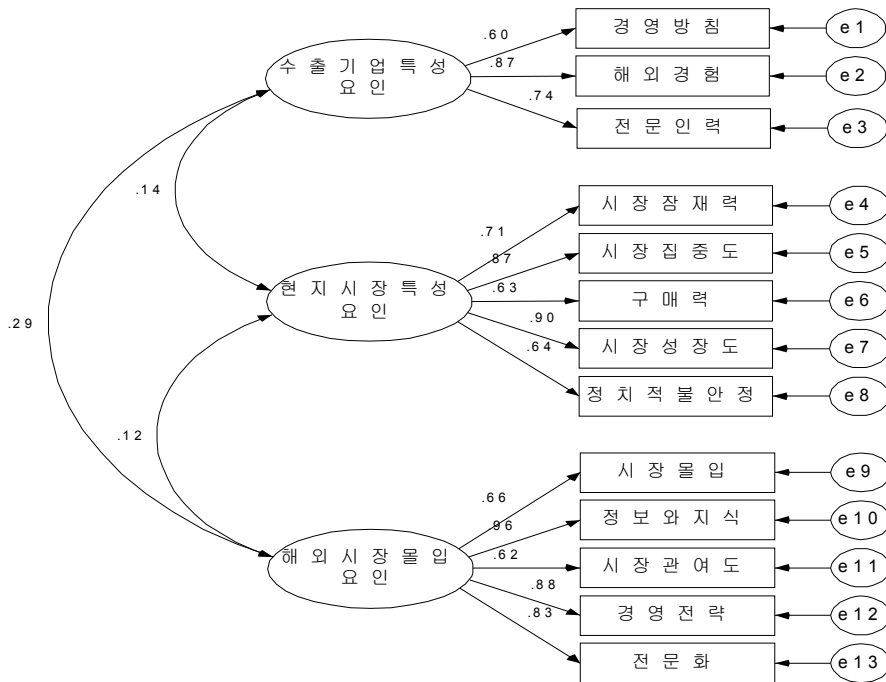
다. 이러한 선행연구에서는 각 변수를 측정하는 설문항목들을 제시하고 있으며, 본 연구에서는 이를 바탕으로 구성된 것이기에 측정항목 자체가 측정하고자 하는 속성 또는 개념을 측정할 수 있는가를 평가하는 내용타당성(content validity)은 확보하였다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 신뢰성분석을 실시 한 후 각 연구단위에 대하여 집중타당성을 검증하기 위하여 AMOS 16.0을 사용하여 구성개념들에 대한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다.

(1) 외생변수 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)

외생변수의 구성개념인 수출기업특성 요인, 현지시장특성 요인, 해외시장몰입 요인에 대한 확인적 요인분석 결과, 모든 요인에서 좋은 요인부하량($\lambda > .50$)을 보여줄 뿐만 아니라 t값이 모두 1.965 이상으로 유의하게 나타났다. 모형 적합도 지수를 보면 $X^2=72.149(p=.000, df=59)$, $GFI=.898$, $AGFI=.842$, $CFI=.982$, $NFI=.910$, $IFI=.982$, $TLI=.976$, $RMR=.035$, $RMSEA=.049$ 로 나타났다. 일반적으로 $GFI, AGFI, CFI, NFI$ 등은 0.7~0.9이상이면 양호한 것으로 보고(Mulaik et al., 1989), $RMSEA$ 는 0.08, RMR 은 0.05 이하이면 양호한 것으로 보고 있다(Steiger and Lind, 1980).

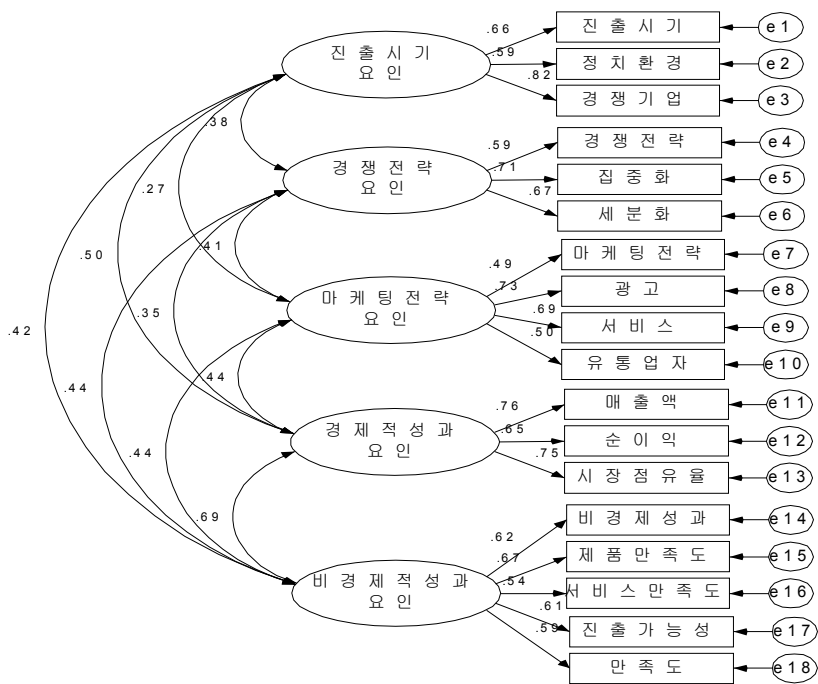
[그림 2] 외생변수 확인적 요인분석에 의한 경로계수 결과



(2) 내생변수 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)

내생변수의 구성개념인 진출시기 요인, 경쟁전략 요인, 마케팅전략 요인, 경제적 성과 요인, 비경제적 성과 요인분석 결과, 마케팅전략요인의 마케팅전략($\lambda = .49$)를 제외한 모든 요인에서 좋은 요인부하량($\lambda > .50$)을 보여줄 뿐만 아니라 t값이 모두 1.965 이상으로 유의하게 나타났다. 모형 적합도 지수를 보면 $X^2=164.857(p=.010, df=125)$, $GFI=.832$, $AGFI=.771$, $CFI=.902$, $NFI=.706$, $IFI=.908$, $TLI=.880$, $RMR=.027$, $RMSEA=.059$ 로 나타났다. 본 연구 모델의 적합도에서는 AGFI와 NFI가 기준치보다 낮기는 하나 GFI, CFI, IFI, TLI, RMR 등이 양호한 수치를 보이고 있기 때문에 적합도는 적합하다고 판단하였다.

[그림 3] 내생변수 확인적 요인분석에 의한 경로계수 결과



4. 가설검증

본 연구모형을 구성하고 있는 이론변수는 8개 이며, 이중 외생변수 3개, 내생변수 5개로 구성되어 있다. 외생변수는 수출기업특성, 현지시장특성, 해외시장물입 이며, 내생변수는 시

장진출시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅전략, 경제적성과, 비경제적성과 요인이다. 우선 주효과 가설이 검정되었는데, AMOS 16.0을 이용하여 모형을 분석하였다. 연구모형의 분석에는 공분산 행렬(covariance matrix)이 이용되었으며 최우도추정(MLE: Maximum Likelihood Estimation)에 의한 추정법이 이용되었다.

본 연구에 이용된 연구단위 간의 구조방정식 모형 분석결과는 다음과 같다. 연구모형의 적합도는 <표 4-26>에 제시된 바와 같이 $\chi^2=18.931(p=.000, df=3)$, GFI=.946, AGFI=.349, CFI=.816, NFI=.835, IFI=.857, TLI=.719, RMR=.019로 나타났다. 연구 모형의 적합도에서는 AGFI와 TLI가 기준치보다 낮기는 하나 GFI, CFI, NFI, IFI, RMR 등이 양호한 수치를 보이고 있기 때문에 적합도는 적합하다고 판단하였다.

<표 4> 전체연구모형의 적합도

$\chi^2(p)$	df	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	TLI	RMR
18.931 (p=0.000)	3	.946	.349	.816	.835	.857	-.719	.019

본 연구의 가설에 대한 검정은 가설을 구성하는 변수 간 경로계수의 확인을 통해 수행된다. 일반적으로 연구가설에 있어서 방향성(+, -)이 제시된 경우와 제시되지 않은 경우에 있어 검정상의 차이가 존재한다. 연구가설에 방향성이 제시되지 않는 경우는 이론적 추론이나 광범위한 관찰에 근거하여 영향력의 방향을 명시하기 어려울 때 세워야 하는 연구가설이지만, 이론적 추론이나 광범위한 관찰에 근거하여 영향력의 방향을 ‘정(+)'의 영향’이라고 명시할 수 있는 경우에는 연구가설에 방향성에 대한 내용을 포함하고 이를 단측 검정해야 한다.

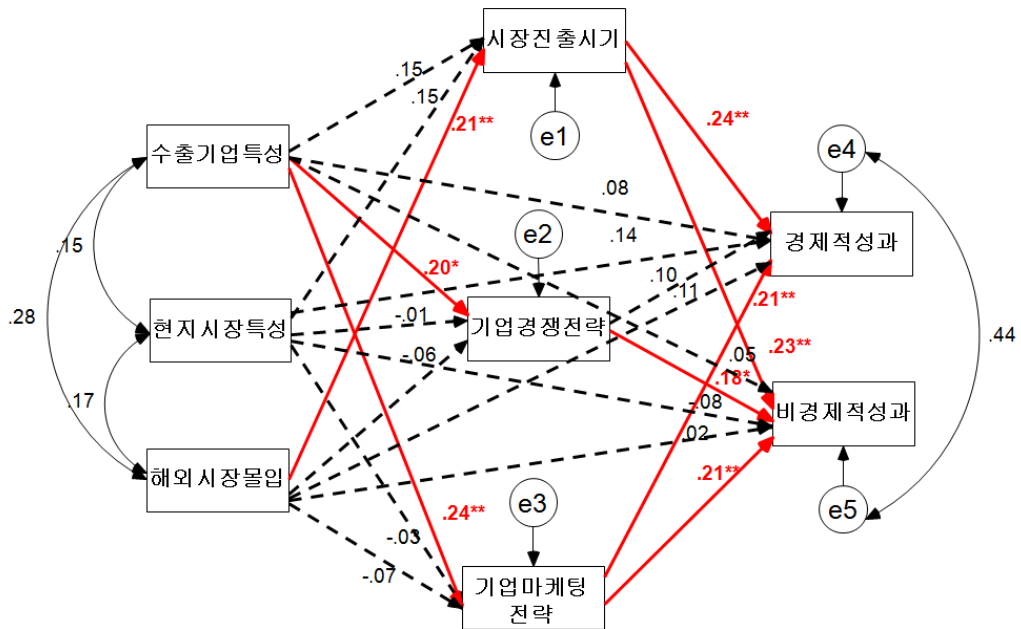
<표 5> 연구단위 간의 가설 검증(전체경로계수) 결과

가설	경로	표준화계수	표준오차	t-value	가설결과
H1-1	→ 시장진입시기	.147	.074	1.429	기각
H1-2	수출기업특성 → 기업경쟁전략	.195	.074	1.803*	채택
H1-3	→ 기업마케팅전략	.238	.069	2.221**	채택
H2-1	→ 시장진입시기	.145	.085	1.444	기각
H2-2	현지시장특성 → 기업경쟁전략	-.009	.084	-0.087	기각
H2-3	→ 기업마케팅전략	-.062	.078	-0.597	기각
H3-1	해외시장몰입 → 시장진입시기	.207	.099	1.999**	채택
H3-2	→ 기업경쟁전략	-.063	.098	-0.583	기각

가설	경로	표준화계수	표준오차	t-value	가설결과
H3-3	→ 기업마케팅전략	-.063	.091	-0.585	기각
H4-1	→ 경제적성과	.236	.099	2.368**	채택
H4-2	→ 비경제적성과	.226	.076	2.197**	채택
H4-3	→ 경제적성과	.094	.100	0.988	기각
H4-4	→ 비경제적성과	.175	.076	1.780*	채택
H4-5	→ 경제적성과	.209	.108	2.180**	채택
H4-6	→ 비경제적성과	.214	.082	2.156**	채택
H5-1	→ 경제적성과	.070	.074	0.675	기각
H5-2	→ 비경제적성과	.040	.057	0.371	기각
H6-1	→ 경제적성과	.148	.082	1.535	기각
H6-2	→ 비경제적성과	-.070	.062	-0.700	기각
H7-1	→ 경제적성과	.107	.096	1.060	기각
H7-2	→ 비경제적성과	.025	.073	0.244	기각

***: p< .01, **: p< .05, *: p< .10

[그림 4] 연구모형 경로분석 결과



V. 결론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 수출환경특성-아프리카 진출전략-기업성과 간의 구조방정식 모형을 통한 인과관계 분석을 통해 한국기업의 아프리카 진출전략과 성과를 분석하였다. 아프리카의 전략적 가치를 고려할 때 아프리카 시장은 무한한 잠재력을 가진 지역이며, 자원이 빈곤한 우리나라로서는 적절한 시장진입 전략 선택과 성과에 대한 올바른 평가가 매우 중요하다.

본 연구의 목적인 아프리카 시장 진입전략과 기업성과 간의 인과관계 분석 결과, 연구가설 21개 중 8개의 가설이 채택되었다. 특히 아프리카 시장 진입시기와 진입전략은 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 수출기업특성, 현지시장특성, 해외시장몰입이 시장진입시기, 기업경쟁전략, 마케팅전략을 매개하여 경제적 성과와 비경제적 성과에 영향을 주는 지 분석한 결과 수출기업특성은 기업성과에 직접적 효과는 없었으나, 해외시장진입전략의 매개효과를 통해 기업성과에 간접효과를 주는 것으로 분석되었다. 결론적으로 본 연구의 주된 연구목적인 아프리카 시장 진입전략은 기업의 경제적 성과와 비경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 아프리카에 수출하거나 진출한 기업들은 집중화 및 세분화 전략, 그리고 마케팅믹스 전략을 통해 시장을 공략한다면 성과를 볼 수 있다는 것을 나타내주고 있다.

한국기업의 아프리카 진출 전략에 대한 기존 선행연구와 주요국의 아프리카 진출 전략을 종합하여 몇 가지 시사점은 다음과 같다.

첫째, 아프리카에 수출하고자 하는 기업은 철저한 현지시장 조사와 상관습과 문화에 대한 학습을 통해 아프리카 국가별 현지화 전략과 집중화 전략을 통해 시장을 공략할 필요가 있다.

둘째, 아프리카 보유자원과 아프리카 진출 연계성이라는 측면에서 경쟁기업들의 아프리카 진출 정도 파악 및 특정국가 진출을 통해 초기진입자로서의 성공적 사업진출 및 유지가 필요하다.

셋째, 우리나라의 경제개발 경험전수는 적은 비용으로 실질적인 효과를 거둘 수 있는 우리나라만의 독특한 협력모델이다. 우리나라의 새마을운동 등 농촌 및 사회의식 개발 사례, 국가지도자의 강력한 정책 의지하에 수출주도 등 자국의 특징을 살린 종합적인 경제사회 개발계획의 수립 및 이행 경험은 아프리카에 중요한 모델이 될 수 있다.

넷째, 우리나라가 비교우위가 있는 건설, 플랜트, IT, 전력 산업에 대한 기술연수 및 컨설팅을 통해 인력양성 역량강화에 핵심을 두어야 한다. 이는 개발협력의 파급효과를 높이기 위

해서 프로젝트, 봉사, 연수, 전문가, NGO 지원 등 개별사업 형태가 각자 다른 목표와 사업 사이클을 가지고 단독으로 지원되는 것을 지양하고 각 형태의 장점을 살려서 유기적 투입요소를 활용해야 한다.

다섯째, 그동안 우리나라의 對 아프리카 시장 진출형태는 주로 민간기업이 건설 및 플랜트 수주를 통해 이루어져왔으나 그것은 한계가 있으며, 이미 경쟁국들은 자원확보를 위해 경쟁적으로 정부가 주도하에 민관 협력체제로 전방위적으로 공략하고 있다. 아프리카의 잠재력을 고려할 때 정부가 주도적 역할을 해야 한다. 특히 물류인프라 및 시장에 대한 투자도 본격적으로 추진하여 국가차원의 투자협력과 이에 따르는 체계적인 사업진출이 필수적이다.

여섯째, 아프리카는 현재 54개국으로 국가별 경제 격차가 큰 지역이다. 우리나라 기업이 아프리카 전 지역을 공략한다는 것은 현실적으로 매우 어려우며, 아프리카 진출 거점국가, 거점도시를 선정하여 진출할 필요가 있으며, 단기간에 어떤 성과를 기대하기 보다는 장기적 계획을 가지고 재외공관 설립 및 FTA 체결 등 외교적 노력 및 경제협력이 필요하다. 또한 주요 시장에 대해 무역상사, 금융기관, 건설회사, 자원회사 등의 동반 진출로 상호 시너지 효과 을 통해 지속적인 네트워크 확대전략이 필요하다.

일곱째, 무역금융, 수출보험 등에서 공적 제도로 위험 분산장치가 필요하다. 특히 중소기업 지원 신용보증제도, 아프리카 현지 금융기관 지분 참여, 현지은행에 우리의 정책 금융기관이 Credit line 개설 등이 필요하다.

본 연구결과에서 시사하는 중요한 사실은 아프리카 시장 진입전략은 기업성가에 긍정적 영향을 미침을 알 수 있었으며, 아프리카 시장 진출의 문제점과 투자환경을 면밀히 검토하여 종합적인 전략 마련이 필요하다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있으며, 이런 한계점을 보완할 수 있는 앞으로의 연구방향에 대해 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 특정 산업을 대상으로 하지 않고 아프리카 지역에 수출하고 있거나 진출 기업을 대상으로 하였기에 산업간이나 산업별 비교가 되지 못했다.

둘째, 수집된 자료는 업종별로 자료의 특성에 대해서는 제시했지만 실증분석에서는 수출업체 전체를 분석한 연구결과를 제시하여 업종별 차별화를 검증하지 못하였다.

셋째, 아프리카 지역 및 국가별 시장진입 전략과 기업성가에 대한 검증작업을 하지 못했

다. 본 연구의 목적인 아프리카 시장 진입전략과 기업성과에 대한 연구는 전체를 대상으로 하고 있기 때문이다.

마지막으로 성과분석에 있어서 구체적인 계량화된 성과변수를 제시했어야 하는데 기업에게 수치화된 재무적 측면의 자료를 받기가 쉽지 않았다. 또한 비재무적 측면의 성과는 계량화하기가 어려워 본 연구에서는 설문지 방식을 이용하였다.

반면 본 연구의 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 아프리카에 진출하고 있는 방식은 대부분 수출형태이지만 기업에 따라 시장진입 방식이 차이가 있기 때문에 아프리카 시장 진입방식별 기업성과 분석이 이루어져야 한다.

둘째, 아프리카지역별로 분석대상 기업을 세분화하여 수출환경-아프리카시장 진입전략-기업성과 분석이 이루어져야 하며, 성과 분석에 있어서 정량적 평가에 관한 구체적인 분석이 필요하다.

셋째, 기업규모에 따라 시장진입 전략과 기업성과 간의 차이를 분석할 필요가 있다.

넷째, 업종별 아프리카 시장 진입전략과 기업성과에 대한 차이를 분석할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 김화년 외 4인, “21세기 신대륙 아프리카를 잡아라”, 「CEO Information」 제826호, 삼성경제연구소, 2011.
- 박영준, “신흥시장으로서의 아프리카의 매력”, 2011 아프리카 포럼, 2011.
- 박영호, 김민희, 전해린, 「아프리카 주요국 경제현황 및 중점협력 분야: 가나, 콩고(DRC), 남아공, 에티오피아」, 대외경제정책연구원, 2010.
- 박영호 외, “세계 주요국의 아프리카 시장 진출전략 및 시사점”, 대외경제정책연구원, 2011.
- 박지호·양동우, “기술·마케팅역량이 해외시장 진입시기에 미치는 영향에 관한 실증연구: 중소벤처기업을 중심으로”, 벤처경영연구 제12권 제2호, 2009.
- 박천우, “우리나라 중소기업의 국제화 전략에 관한 연구”, 중앙대학교무역학과 박사학위논문, 1994.
- 박태호·김석수·서민교, “한국제조기업의 해외시장진입방식 선택요인과 성과”, 통상정보연구 제11권 4호, 2009.
- 삼성경제연구소, “21세기의 신대륙, 아프리카를 잡아라”, 「CEO Information」, 2011., “최근 중

- 국의 해외에너지원 확보 전략과 시사점”, 「SERI경제포커스」, 2011.
- 윤문섭 외 3인, 「벤처기업의 경쟁력 강화 및 지속성장을 위한 정책방안」, 과학기술정책연구원정책연구, 2002-24. 2002.
- 윤창인, 기업국제화 개념 정립, 측정지표 개발 및 국제비교, 뉴브리지연구 06-02, 중소기업연구원, 2006.
- 임성훈, 「표준 국제경영 1.0」, 학현사, 2010.
- 전홍민, “아프리카 신흥중점국 진출전략”, 한국개발전략연구소, 2011.
- 정혜승, “DR콩고 환경시장 현황 및 국내기업 진출전략”, 한국환경산업기술원, 2012
- 해외자원개발협회, “2010 해외자원개발 아프리카진출전략”, 2010.
- Buckley, P. C., Pass and K Prescott, *International Markets: Competitive Strategies of Firms*, Oxford Blackwell, 1992.
- Douglas, Susan P. and Wind, Yoram, “International Portfolio Analysis and Strategy: The Challenge of the 80s.” *Journal of International Business Studies* 12 (Fall), 1981
- Harveston, P. D., Synoptic versus incremental internationalization: An examination of born global and gradual globalizing firms, 2000.
- Huff, Lenard C, “The Impact of lead-time and year of competitive rivalry on pioneer market share advantages”, *Journal Management Science*, Volume 40 Issue 10, Oct. 1994.
- Johanson, J., F. Wiedersheim Paul, “The Internationalization of Firm Four Swedish Case”, *The Journal of Management Studies*, 1975.
- Johanson, J. and Paul F. Wiedersheim, “The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases”, *The Journal of Management Studies*, OCT 1975.
- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery. “First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with Resource-Based View”, *Strategic Management Journal* 19(12), 1998.
- Root, F. R., 『Entry Strategies for International Market』, Jossey-Bass, 1987.
- Schilling, M. A, “Technology Success and Failure in Winner-Take-All Markets: The Impact of Learning Orientation, Timing, and Network Externalities”, *AMJ*, Vol. 45, No. 2, 2002.
- Wortzel, L. H., “Export Marketing Strategy for NIC and LDC-based Firms”, *Columbia Journal of World Business*, Spring, 1981.

ABSTRACT

A Study on Performance of Korean Corporations Market Entry to Africa

Kyu-Hwan Ahn* · Jong-Don Park**

It is important for Korean corporations enter the market of Africa, a repository of varied mineral resources including petroleum gas, in terms of resource securement, preoccupancy of emerging market, and expansion of diplomatic influence. Taking account of strategic value of Africa, the African market has an infinite potential for Korea who has insufficient resources, so it is very important to set proper market penetration strategies and to accurately evaluate their performances.

This study is to analyze the performance of Korean corporations' market entry to Africa through casual relationship analysis between characteristics of Korean corporations' export environments, market entry strategies to Africa, and their performances. According to the result of analysis, market entry period, corporate management, and marketing strategy among strategic factors for foreign market entry positively influence on corporations' performances. Therefore, Korean corporations need strategies of centralization, segmentation, and marketing to improve their business performances.

Key Words : Africa, corporate internationalization, export environment, foreign market entry strategies, performance of corporation

* LG International Corp.

** Professor, Univ of Incheon.