

# 한국 벤처기업의 국제화를 위한 전략적 대안에 대한 실증분석

- 국제적 창업가정신과 실현화 이론을 중심으로 -

An Empirical Study on the Strategic Alternative for the Internationalization of Korean Ventures  
- Based on the Theories of International Entrepreneurship and Effectuation -

이기환(Giwhan Lee)

부산대학교 무역학과 박사과정(주저자)

방호열(Hoyeol Bang)

부산대학교 경영대학 교수(교신저자)

## 목 차

I. 서론	V. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 연구모형 및 가설	Abstract
IV. 조사방법 및 실증분석	

## 국문초록

본 연구는 벤처기업의 다양한 국제화를 야기하는 주된 요인으로서 국제적 창업가정신과 실현화 이론의 역할에 주목하고, 그에 입각한 모델을 구성한 다음 실증분석하였다. 기회의 창출과 활용이라는 창업가정신의 발현이 국제적인 범위로 이루어지는 것으로 기업의 국제화를 해석하는 국제적 창업가정신의 관점과, 그러한 발현이 어떠한 과정을 거쳐 이루어지는지를 보다 현실적으로 설명하는 실현화 이론의 논리를 통합시켜 모델을 구성하였다. 벤처기업의 국제화를 가능하게 하는 역량으로 국제화결과 창출능력을 상정하고 그 구성요인으로 임기응변적 대처능력과 자원기반적 실천능력, 네트워크 구축·활용능력을 설정하였다. 기업의 국제화 성과를 나타내는 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승 그리고 해외수출 대상국가 다변화 성과에 대해 국제화결과 창출능력이 미치는 영향에 대해 다중회귀분석을 실시하였고, 대상 벤처기업의 본글로벌적 성격이 그 관계에 대해 조절효과를 지니는지도 검증하였다. 검증결과 네트워크 구축·활용능력과 자원기반적 실천능력은 유의한 영향을 미치는 결과를 보였으며, 조절효과에 대한 검증에서는 본글로벌적 성격을 지닌 벤처기업의 임기응변적 대처능력과 여타 기업의 자원기반적 실천능력이 성과에 유의한 영향을 미침으로써 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 실현화 이론으로써 벤처기업의 다양한 국제화 과정을 설명할 가능성과 국제적 창업가정신의 핵심적 역할을 제시한 것이 본 연구의 의의라 할 수 있다.

**주제어** : 벤처기업, 창업가정신, 실현화, 기업국제화, 본글로벌

## I. 서론

경제의 국제화는 점점 더 급속히 진행되고 있으며, 그 배경에는 기업활동의 국제화라는 근본적 요인이 존재한다고 볼 수 있다. 국가 간 경계를 넘나들며 이루어지는 기업활동 중에서 최근 특히 주목할 것은 중소기업들의 해외시장 진출이 급격히 확대되는 현상이다.

Internationalization 혹은 Globalization으로 표현되는 이러한 국제화 과정은 과학기술과 교통·통신의 발전, 무역장벽의 감소, 냉전구도의 붕괴 등의 요인에 크게 기인하고 있으며, 그로 인해 수많은 기업들이 그들의 활동범위를 자국 혹은 지리적 인접국 내에서 한정짓지 않고 다른 여러 국가들로 급속히 넓히고 있다. 특히 최근에는 기업 설립 후 국내시장에서의 성숙을 기다리지 않고 초기부터 국외활동의 범위를 급속히 증대시키는 이른바 태생적 글로벌 기업(born global)의 등장이 두드러지고 있다.

기업의 국제화를 설명하는 국제경영학 이론으로서 가장 대표적인 것은 이른바 Uppsala 모델로 알려진 이론체계라고 할 수 있다. Johanson and Vahlne (1977)가 기본적인 틀을 제시한 이후 이 모델은 기업국제화 현상을 설명하는 대표적 이론의 위치를 차지해 왔으나, 이처럼 급격한 기업 국제화의 진행과 변화에 대한 설명력이 갈수록 낮아지고 있다는 비판을 받고 있다. 그 이유는 무엇보다도, 기업 국제화 과정에서의 동태적인 측면을 충분히 고려하지 못함으로써 다양한 국제화의 형태를 제대로 설명하지 못 하고 있으며 대체로 사후적인 결과에 대한 해석에 치우치고 있다는 점이다. 이러한 행태는 기업의 국제화가 향후 어떠한 모습을 보일 것인지에 대한 예측력이 심각하게 낮아지는 결과를 초래하며 적합한 국제화 방향에 대해 고민하는 기업에 대해 적절한 방안을 제시하기 어렵게 할 것이다.

이러한 어려움을 극복하기 위해서 제기된 대표적 이론적 테마로서, 국제화에서 기업가의 주체적 측면과 리더십을 강조하는 국제적 창업가정신<sup>1)</sup>(international entrepreneurship) 이론을 들 수 있다. Keupp and Gassman (2009)와 Johanson and Vahlne (2009) 등에 의해 연구가 계속 이루어져 왔지만 국제적 창업가정신 이론은 아직까지 더 많은 연구가 필요한 분야이다. 특히 경영자 개인의 특성이 기업의 국제화 과정에 큰 영향을 미치는 것으로 보이는 태생적 글로벌 기업 등의 경우, 그러한 연구가 더욱 절실하다. 기업국제화에 대한 연구에서 이러한 국제적 창업가정신과 연관되어 주어질 핵심적인 질문을 제시한다면 다음과 같을 것이다.

1) Entrepreneurship은 흔히 기업가정신(企業家精神)으로 번역되지만, 이러한 번역은 이 용어가 지닌 혁신성과 진취성, 위험감수성의 의미를 충분히 반영하지 못 한다는 비판이 있으며(강병오, “‘기업가 정신’ 아니라 ‘창업가 정신’이다”, 중앙일보, 2011.03.07), 이러한 비판의 설득력을 인정하므로 본 연구에서는 그 의미에 더 가까운 것으로 판단되는 창업가정신(創業家精神)이라는 용어를 사용하기로 한다.

먼저 여러 비슷한 조건 하의 기업들이 국제화 속도와 형태에서 큰 차이를 보이는 경우는 많은데, 창업가정신 이론과 연관지어 그 원인을 설명하려 한다면 어떠한 요인을 중점적으로 어떻게 고려해야 하는가? 태생적 글로벌 기업 등의 새로운 현상에서는 기존의 국제화 이론으로 설명하기 어려운 점이 많다. 기존의 이론에서 국제화가 시작될만 하다고 간주되던 해당 기업의 발전단계보다 이전의 단계에서 여러 가지 불리한 조건을 안고도 과감히 국제화를 시도하는 벤처기업에 대해 창업가정신 이론은 어떠한 설명을 제시할 수 있는가?

본 연구는 이러한 질문에 대해 창업가정신 이론과 Sarasvathy(2001, 2008)이 제시한 실현화<sup>2)</sup> 이론을 결합시켜 답변의 가능성을 제시하고자 한다. 즉 국제적 창업가 정신과 실현화 이론의 관계에 대해 논한 후 그러한 논의에 기반하여 구성된 모델이 국제화 성과에 대한 설명력을 지니는지 검증하고 결과를 해석하는 것이 본 논문의 주된 목적이다.

최근 한국의 벤처기업들에서도 활발하게 나타나고 있는 신속한 해외진출에 대해, 전통적인 국제화 이론의 관점에서 충분히 주목되지 못 했던 국제적 창업가정신의 관점에서 이론적 설명의 틀을 제공하는 것이 중요하다. 특히 상대적으로 부족한 내부자원과 낮은 수준의 핵심역량으로 해외진출을 감행하는 벤처기업에 대한 창업가정신 측면에서의 분석은 경영자 개인의 특성 혹은 기업문화적 특성과 밀접히 연관되어 있는 벤처기업의 국제화 과정에 대한 설명의 가능성을 높일 것으로 기대되며, 이러한 연구의 성과는 벤처기업에 대한 정책적 지원의 확립 방향에도 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 이러한 필요성에도 불구하고 벤처기업의 국제화를 창업가정신과 실현화 이론의 결합이라는 방법을 통해 해명하고자 한 선행연구를 발견할 수 없었기 때문에 본 연구는 최초의 시도라는 점에서도 의미를 지닌다.

본 연구에서는 다음과 같은 순서에 따라 설명을 전개한다. 2장에서는 기업국제화에 대한 전통적 해석과 국제적 창업가정신, 그리고 실현화 이론에 대한 선행연구와 이론적 배경을 살펴본다. 3장에서는 이를 바탕으로 한 가설과 연구모형을 확립하며 4장에서는 이를 실증적으로 검증하기 위해 조사방법과 자료의 실증분석결과를 제시한다. 5장에서는 논문의 전체적인 결론에 대해 논의하기로 한다.

2) Sarasvathy가 이론적 틀을 제공한 Effectuation 이론에 대해서는 아직까지 한국에서 본격적인 연구가 거의 행해지지 않았으며, 따라서 일반적인 명칭도 부여되지 않았다. 본 연구에서는 그에 대해 잠정적으로 실현화라는 용어를 개발하여 사용한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 기업 국제화에 대한 전통적 이론

기업이 자국의 경계를 벗어나 국제적 범위에서 경영활동을 영위하는 현상에 대해서 전통적으로 아래와 같이 두가지 관점에서의 설명이 이루어져 온 것으로 나누어 볼 수 있다. 첫째로, 기업은 왜 해외시장에 직접투자를 행하는지에 대한 설명으로서, Hymer의 독점적 우위론과 Buckley & Casson 등의 내부화이론, 그리고 이를 종합한 Dunning의 절충이론 등이 미시경제학적 시각에서 국제화의 원인과 투자형태에 대한 대표적인 설명을 제공하고 있다.

두 번째로, 기업의 국제화가 어떠한 과정을 거쳐 진행되는지에 대한 설명을 제공한 이론체계로서 Uppsala모형을 대표적으로 거론할 수 있다. Johanson and Vahlne(1977, 1990)의 연구로서 대표되는 이 모델에서는 기업의 국제화 과정을 그 기업과 해외 현지와의 관련성이 심화되며 그에 따라서 국제화에 대한 지식과 경험이 점진적으로 누적되는 과정으로 해석하였다. 그들은 스웨덴 기업들의 국제화 과정을 최초의 단발적이고 우연성 강한 수출에서 해외중개상과 자회사를 통한 수출을 거쳐 완전한 해외생산으로 나아가는 점진적 과정으로 묘사하며, 기업의 해외진출에서 내부자원의 개발과 사용능력 증대가 이루어지면서 관련지식의 누적적인 증대가 함께 이루어진다고 설명하였다.

Uppsala모델이 제시하고 있는 이러한 기업성장과 국제화의 점진적 고도화를 묘사한 이론체계는 다양한 형태의 기업국제화가 존재할 수 있다는 가능성을 충분히 설명하지 못 한다는 비판을 받아 왔는데(Reid, 1984; Knight and Cavusgil, 1996; Blomstermo and Sharma, 2003), 이는 본글로벌 기업의 출현이 본격화한 이후 더욱 강해졌다(Oviatt and McDougall, 1997; McDougall and Oviatt, 1994, Knight and Cavusgil, 1996). Blomstermo and Sharma(2003)가 그런 이론체계에 대해서 경험을 통해 누적되는 기업의 지식이라는 하나의 변수에 너무 큰 비중을 두고 있다고 비판했듯이, 이런 전통적 모델은 경영자를 비롯한 경영주체들의 노력과 다양한 전략적 선택 등의 요인을 충분히 고려하지 못한 한계가 있다.

최근 약 30년 정도에 걸쳐 벤처기업으로 대표되는 중소기업들(SMEs)의 빠른 국제화가 광범위한 현상으로 발생해왔음을 감안하면, 이러한 추세에 대해 전통적 국제화 이론들이 충분히 고려하지 못한 요인들을 포함시켜 설명력을 높인 이론을 개발할 필요가 있으며, 이는 벤처기업의 신속한 국제화 현상에 대한 이해를 높일 뿐만 아니라 국제화에 대한 경영자의 전략적 의사결정에도 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

## 2. 국제적 창업가정신과 기업 국제화

Oviatt and McDougall(1994)의 연구에서 기업설립 직후부터 국제화를 적극 추진하는 기업들이 광범위하게 출현하고 있으며 그 설명을 위한 이론체계의 확립이 필요함을 지적한 이후, 이러한 현상을 야기하는 근원적인 추동력과 그런 현상의 발생을 보다 용이하게 하는 요인들이 무엇인지에 대해 설명하는 시도는 계속 행해져 왔다. Madsen and Servais (1997)과 McDougall and Oviatt(2000) 등의 연구에서 세계각국을 연결하는 교통과 통신, 제품생산에서의 급격한 기술발전과 이를 이용하는 경영자 능력의 진전으로 세계적인 유통망의 구축과 해외시장 접근이 더욱 용이해졌음을 지적하였다.

그러나 이러한 외부적 요인들은 그 자체만으로는, Uppsala모델로 대표되는 점진적 단계적 국제화이론을 충분히 보완하여 신속한 기업국제화를 잘 설명하기에는 부족한 것으로 보인다. 모든 기업이 함께 직면하는 외부환경 변화에 대응하면서도 국제화를 추진하는 각 기업마다 다양한 형태와 속도의 국제화추진 결과를 보인다는 점에서, 이를 설명할 수 있는 요인으로서 국제화전략을 설정하고 추진하는 경영자 측면의 요인에 주목하는 것이 필요할 수 있다(Oviatt and McDougall, 2005). 최근 급속히 부상하고 있는 국제적 창업가정신(International Entrepreneurship)에 대한 연구는 바로 이처럼 다양한 형태를 보이는 기업국제화 과정을 설명하려는 노력의 일환이다.

창업가정신의 정의와 핵심적 내용에 대해서는 다양한 접근이 행해졌다. Kirzner(1973)의 연구에서는 풍부한 창업가적 기질을 가진 사람은 이윤을 얻을 기회에 대해 보다 민감하게 반응하며, 이러한 기회가 창업가에 의해 이용됨으로써 불균형상태에 있던 시장이 다시 균형을 회복한다고 보았다. Shane and Venkataraman(2000)은 Kirzner와 비슷한 맥락에서 창업가정신의 핵심은 다른 사람들이 미처 찾아내지 못한 사업기회를 발견해내는 능력에 있는 것으로 간주하며 이러한 기회의 발견과 평가, 이용의 능력이야말로 창업가정신을 이루는 핵심적 요인이라고 주장하였다. 그러한 맥락에서 Venkataraman(1997)과 Shane and Venkataraman(2000)은 창업가정신을 연구한다는 것은, 아직 존재하지 않는 재화와 서비스를 창출할 기회를 발견 평가 이용하는 과정이 누구에 의해 어떻게 행해지는지에 대해 연구하는 것이라고 정의하였다.

Oviatt and McDougall(2005)은 창업가정신에 대한 Shane and Venkataraman(2000)의 정의에 기반하여 국제적 창업가정신을 다음과 같이 정의하였다. “국제적 창업가정신은 아직 존재하지 않는 재화와 서비스를 만들어낼 기회에 대해 국경을 넘나들며 그 기회를 발견 내지는 창출, 평가 이용하는 것을 의미한다.” 국제적 창업가 정신에 대한 이런 정의가 가지는 장점은,

국제적 창업가 정신을 구성하는 개념들로서 어떤 요인들을 고려해야 할지에 대해 예전보다 훨씬 자의성을 줄일 수 있고 또한 기회라는 외부적 요인과 그를 이용하는 주체적 요인을 동시에 고려할 수 있는 점이다. 창업가정신에 의한 경영활동은 기술발전이나 시장상황 변화 등의 외부환경변화를 신속한 해외진출로 연결시키는 매개변수로 역할하게 되는데, 경영자의 개별적 특성으로 인하여 기업국제화의 속도에서 다양한 형태가 나타나게 된다고 설명되었다. 또한 그들은 국제적 창업가정신 개념은 그 시작부터 본글로벌기업의 등장과 급속한 성장을 설명하기 위한 노력과 밀접한 관련이 있음을 지적하였는데, 이는 국제적 창업가정신이 기존 이론으로써 설명하기 쉽지 않은 소규모기업의 빠른 국제화를 설명하는 핵심적 요인으로 간주될 가능성을 말한 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 맥락에서 Johanson and Vahlne(2009)는 자신들이 제시했던 Uppsala모델에 대한 비판에 응답하며, 그들의 모델에 기업국제화를 사업기회의 발견과 창출의 관점에서 보는 창업가적 관점을 통합시킬 경우 설명력을 높일 수 있을 것으로 기대한다고 강조하였다.

이상과 같이 기존 연구들은 소규모 기업 혹은 벤처기업의 신속한 국제화를 설명하기 위해 국제적 창업가정신의 역할을 강조하고 있다. 본 연구에서는 이런 견해를 따라서, 창업가적 기업이란 그러한 기회를 적극적으로 발견하고 평가하여 최대한으로 이용해내는 창업가정신의 발현이 경영과정에서 구현되는 기업이며 창업가정신에 입각한 경영활동이 국경을 넘어 이루어지는 현상을 국제적 창업가 정신의 발현으로 본다<sup>3)</sup>.

### 3. 기업국제화와 실현화 이론

Johanson and Vahlne(2009)는 자신들의 기존이론을 동태화시켜 더욱 다양한 기업국제화 형태를 설명하려는 시도에서 네트워크의 활용과 사업기회의 인식에 관련된 요인들을 강조하였는데, 해외시장에 대한 지식과 인식된 기회를 네트워크의 적극적 활용을 통하여 현실화시키는 과정에서 실현화 이론의 논리가 유력한 역할을 할 수 있다고 설명하였다. 즉 경영자가 자신이 관련한 네트워크 속에서 점유하는 포지션을 유리한 방향으로 이끌고자 하는 노력의 산물로서 기업국제화가 이루어지는데, 그 과정에서 행해지는 의사결정은 Sarasvathy(2001)가 제기한 실현화 이론의 논리에 따라 행해지는 것으로 볼 수 있다는 것이다.

이런 관점에서는 기업 국제화에 대하여 미래예측과 해외진출의 손익계산 결과 등에 의해

3) 창업가적 기업에 의한 기회의 이용이란, 일시적인 시장의 불균형이나 단순한 행운에 의해 주어진 상품의 매매차익 획득 등이 아니라(Lumpkin and Dess, 1996), 기회에 대한 Eckhardt and Shane(2003)의 연구에서 규정된 것처럼 목표달성을 위한 새로운 방법과 기업조직을 형성함으로써 새로운 재화나 서비스를 시장에 공급함으로써 이루어지는 것으로 본다.



서 장기간 계획된 국제화가 이루어진다고 생각하기보다는, 그 기업에게 이용가능한 수단을 기반으로 해서 계속적으로 변화하는 상황 속에서 주도적으로 대응하는 방식의 한 귀결로서 기업의 국제화가 발생한다고 본다(Schweizer, Vahlne and Johanson, 2010). 따라서 기업국제화는 자신이 속한 네트워크를 최대한 활용하는 과정에서 가치사슬의 국제화가 자연스럽게 이루어지는 것이라고 볼 수 있는데, 외부환경의 변화로 인하여 기업국제화의 당위성이 강력히 제기되는 상황에서는 부족한 자원 등의 어려움을 감수하고 이루어지는 벤처기업의 과감한 국제화를 설명하는 유력한 논리로도 작용할 수 있다(Evers and O’Gorman, 2010).

### 1) 실현화 이론에 대하여

소규모 기업의 국제화 현상을 설명하는 유력한 논리로서 제기되고 있는 실현화 이론은 Sarasvathy(2001)에 의해 제기되었는데, 이는 경제주체의 행동 특히 경영자의 의사결정 기준으로서 기존의 이론들이 가정하고 있는 인과론적 합리성(causal rationality)의 설명력이 낮다고 보아 그 대안으로서 제기된 추론방식이다. 기업경영 등을 비롯한 과업을 처리하기 위하여 사고를 진행하는 방식은 크게 다음의 두가지 유형으로 나눌 수 있다.

첫째로는, 인과론적 합리성(causal rationality)에 입각하여 미래에 대한 정확한 예측과 사전적 계획, 상황분석 등을 통한 불확실성의 회피를 사업기회 평가의 원칙으로서 강조하는 유형이다. 둘째로는, 실현화적 합리성(effectual rationality)에 입각하여, 미래상황에 대한 예측보다는 발생한 상황에 대한 통제, 불확실성에 대한 회피보다는 거기서 발생하는 기회에 대한 이용을 사업기회 평가의 원칙으로서 강조하는 유형이다 (Sarasvathy 2001, 2006)

첫 번째를 인과론적 추론을 하는 유형으로 보는데 경제주체의 완전한 합리성을 가정하는 경제학적 합리성에 입각하여 투자를 행하는 경영자를 상정할 수 있으며, 두 번째 유형을 실현화 추론의 유형으로 본다. 실현화 논리는 제한된 지식과 합리성, 한정된 자원을 가진 현실적인 경제주체가 스스로의 행동으로써 불확실성이 지배하는 주위환경에 개입하여 새로운 상황을 만들어내는 과정을 설명하는 논리이며, 경제주체가 그러한 현실 속에서 기업을 출범시키고 기업의 성공가능성을 높일 수 있는 의사결정의 방법에 대한 체계이다.

여러 기업경영자를 대상으로 장기간의 인터뷰와 설문조사를 거쳐 Sarasvathy가 체계화한 실현화 이론과 인과론에서 뚜렷이 대비되는 주된 차이점은 아래 표 1과 같다.

표 1. 인과론적 접근과 실현화 이론적 접근의 차이

차이점	인과론적 접근	실현화 이론적 접근
목표와 수단	목표가 먼저 결정되고 그 목표를 달성하기 위한 수단을 강구함	이용가능한 자원이 주어져 있으면, 이를 창의적으로 활용하여 달성가능한 목표를 설정
유능함의 기준	보유한 지식의 최대한 활용	처한 상황을 최대한 활용하여 위기에서 기회를 발견
불확실한 미래의 성격	미래의 불확실성을 감소시키기 위해 정확한 예측이 중요	미래는 예측할 수 없으므로 모든 상황에서 통제력을 유지하는 것이 중요
핵심논리	미래는 예측할 수 있는 범위만큼 통제가능하다	미래를 통제할 수 있다면 예측할 필요가 없다
적용범위	자연에서 보다 잘 적용. 정태적이고 불확실성이 낮은 환경에서 더 유용	사회에서 보다 잘 적용. 동태적이고 불확실성이 높은 환경에서 더 유용
외부인에 대한 관점	시장점유율 경쟁의 상대	새로운 시장창출을 위해 필요한 협력 파트너
불확실성에 대한 관점	최대한 회피해야 함	불확실성의 증가에 의한 상황변화는 잠재적 기회의 발생을 의미한다는 점에 주목
적용 결과	기존 시장에서 시장조사와 경쟁전략을 통한 시장점유율 획득	다른 이해관계자들과의 협력을 통한 새로운 시장의 창출

자료원: Sarasvathy(2001), 필자가 일부 수정 덧붙임

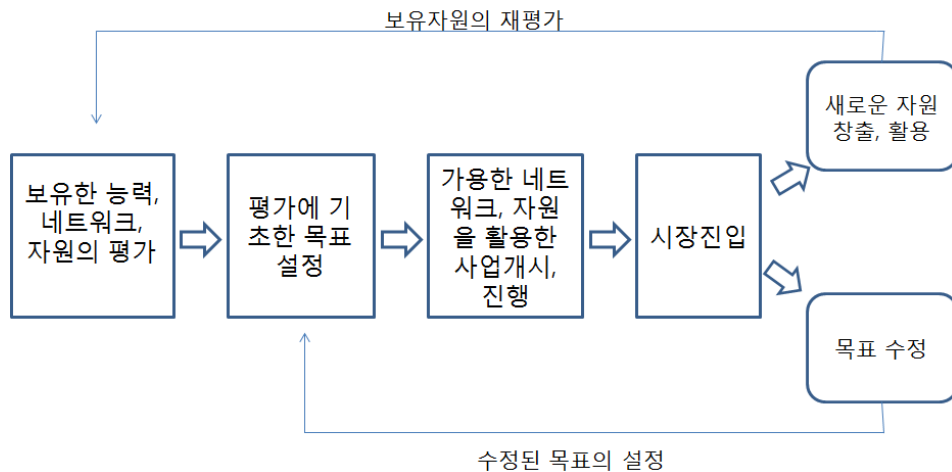
위의 표에서 설명하듯이 인과론적 접근에서는 하나의 목표가 먼저 결정되고 그 목표 달성을 위해 가장 적합하다고 판단되는 수단을 채택하는 것으로 이해한다. 반면 실현화 이론적 접근에서는 주어져 있는 수단들을 최대한 활용하여 달성가능한 목표를 설정하는 것으로 이해한다. 또한 인과론적 접근에서는 환경이 경제주체에게 주어지며 경제주체는 그 환경 속에서 합리적인 선택을 하는 측면을 강조하는 반면, 실현화 이론적 접근에서는 환경 속에서 경제주체가 행하는 선택이 상황에 영향을 미쳐 새로운 상황이 발생할 수 있음을 강조한다. 예컨대 새로운 시장진입을 앞두고, 인과론적 접근은 철저한 시장조사를 통한 결과로써 시장진입 여부를 결정하지만, 실현화 이론적 접근에서는 자신들과 그 시장 내의 잠재적 이해관계자들간에 파트너십을 포함한 다양한 관계형성을 어떻게 하는지에 따라 결과가 달라질 수 있으므로 시장조사로써 진입여부를 결정하기는 어렵다고 본다.

인과론적 방법론의 경우 외부환경의 불확실성 정도가 낮거나 외부환경에 따른 위협의 확



를분포에 대해 상당한 지식을 가진 경우 적용하기가 쉽다. 그러나 많은 소규모 기업의 경우, 설령 기회의 포착과 평가를 잘 이뤄냈다 하더라도 그 기회를 이용하기 위해 막대한 자원이 소요될 경우 기회의 이용이 쉽지 않을 것이다. 반면 현재 자신에게 주어진 활용가능한 수단들을 기본적인 경영의 출발점으로 삼아 추구가능한 목표를 설정하는 실현화 논리의 경우 외부환경의 불확실성이 크거나 위협의 확률분포에 대해 전혀 알 수 없는 경우(Knightian Uncertainty) 적용시키기에 더 적합하다. 또한 자신이 이미 보유하고 있는 자원과 능력을 기반으로 계획을 수립하므로 자원조달문제에 있어서도 상대적으로 신속한 해결이 가능하다.

〈그림 1. 사업시작과 진행과정에 대한 실현화 이론의 해석〉



자료원: Sarasvathy(2008), 필자가 일부 수정

Sarasvathy(2001)를 시작으로 이루어진 실현화 이론의 연구에서 경제주체의 조직 창업과 운영에서 기존의 인과론적 사고방식에 대비되는 실현화 이론의 논리는 다양하게 나타나지만 중요하게 강조하는 핵심적 요인들은 다음의 세가지 맥락에서 요약될 수 있다. 첫째로는 의사결정 기준으로서 활용가능한 자원의 보유여부에 따른 목표설정, 둘째로는 예측불가능한 상황 변화에 따른 통제력의 유지와 유연한 적응을 통한 새로운 기회의 활용, 셋째로는 외부인과의 적극적 협력을 통한 기회창출과 활용이다.

## 2) 실현화 이론과 벤처기업의 국제화

위와 같은 논리에 입각하여 실현화 이론에서 제기하는 핵심적 의사결정 요인들은 여러 가

지가 있을 수 있으나, 본 연구에서는 Andersson(2011)과 Schweizer, Vahlne and Johanson(2010) 등의 연구를 참조하여 벤처기업의 해외진출에 대한 의사결정과정에 특히 밀접하게 관련된다 고 판단되는 사항들을 추출하여 아래와 같이 정리하였다.

표 2. 기업국제화와 관련한 두 접근법의 차이

	인과론적 접근	실현화 이론적 접근
해외시장 진출에 관련된 목표와 수단의 결정	해외시장 진출은 시장조사로써 시작되며 그를 통해서 그 시장에서 달성할 목표가 제시됨. 목표달성을 위한 자원의 조달방법은 그 다음 고려됨	기업의 해외시장 진출에 관련된 프로젝트 목표의 설정은 기본적으로 당시 보유한 자원과 외부환경 등에 의해 규정됨
목표 추구에 대한 태도	시장조사 등의 합리적 예측에 의해 목표가 설정되었으므로, 처음 설정된 목표의 달성이 중요함. 실패할 경우 보상을 위한 대책이 필요함	상황의 변화는 언제라도 가능하므로, 그에 따른 목표의 변경이 가능하고 최종적으로 구현된 목표는 처음 설정된 목표와 다를 수 있음
상황 변화에 따른 대응방식	예상 못 했던 상황의 발생은 이미 설정된 목표의 달성을 위해 회피하거나 조속히 극복할 수 있어야 함	예상 못 했던 상황의 발생은 기본적으로 새로운 기회의 발생으로 볼 수 있음
보유자원	목표달성을 위해서는 기본적으로 충분한 내부자원을 보유해야 하며, 그렇지 못 할 경우 목표는 달성할 수 없음	자원활용의 극대화를 꾀하는 능력이 강조됨. 자원의 부족은 네트워크를 통한 조달이나 새로운 자원활용방식의 개발 등으로 극복할 수 있음.
네트워크의 중요성	해외 파트너십은 기업이 설정한 전략적 목표의 기준에 부합되는 한도 내에서 의미가 있음. 부합되지 못 할 경우 새로운 파트너를 모색함.	국제적 네트워크를 통한 파트너십은 해외 진출의 핵심적 기회와 수단을 제공. 파트너십의 변화에 따라 진출 목표와 전략이 변경될 수 있음.

Anderson(2011)과 Evers and O’Gorman(2010) 등은 유럽기업들의 사례를 조사한 연구에서, 소규모 기업들이 설립 직후부터 국경을 넘나드는 수출과 직접투자를 행하는 경우 경영자들의 전략은 전형적인 실현화 논리에 입각하여 설명가능한 경우가 많다고 주장하였다. 소규모 기업에 대한 연구에서 해당기업들의 국제화 과정이 실현화 이론에 입각하여 설명될 가능성이 높은 것으로 기대하는 대표적인 이유는 다음과 같다.

첫째로, 앞에서 언급한대로 실현화 이론은 위험의 확률분포를 알 수 없는 상황에서 전통적인 인과론적 접근방법보다 효과적이다. 예측가능한 상황에서 기대수익과 위험정도를 계산하여 이윤극대화를 추구하는 것으로 간주하는 인과론적 접근방법보다는 예상 못한 상황변화에 대한 유연한 대응과 통제력 유지를 통한 기회활용을 중시하는 실현화이론이 불확실성이

지배적인 벤처기업의 해외진출에서 경영자의 의사결정과정을 설명하는 유력한 이론적 틀이 될 수 있을 것으로 기대된다. 둘째로 부족한 자원과 그 해결책에 맞추어 목표를 설정하고 네트워크의 활용이 결정적 역할을 하는 것으로 설명하는 실현화 이론은 부족한 자원에도 불구하고 신속한 국제화를 추진하는 벤처기업의 활동에 더 현실적인 설명력을 지니는 것으로 판단된다. 셋째로, 기본적으로 인과론적인 접근방법에 입각한 Uppsala모델같은 전통적 설명방식은 지나치게 결정론적인 성격을 지닌 것으로 비판받았는데(Autio, 2005), 반면 경영자의 전략적 의사결정방식에 초점을 맞춘 실현화 이론은 국제화 과정에 나타나는 개별기업들의 다양한 행태에 대해 더 높은 설명력을 가질 수 있을 것으로 보인다(Andersson, 2011).

이러한 이유는 벤처기업의 국제화에 대한 설명에서 국제적 창업가정신의 역할을 강조하는 것과 맥락을 같이하는데, 국제적 창업가정신의 발현이 실현화 과정을 거쳐 이루어진다고 보기 때문이다. 즉 부족한 자원 등의 한계를 극복하며 해외에 존재하는 기회를 활용해나가는 국제화는 실현화 과정을 통해 이루어지는데, 그것은 국제적 창업가정신의 발현과정으로 간주된다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설

#### 1. 연구모형

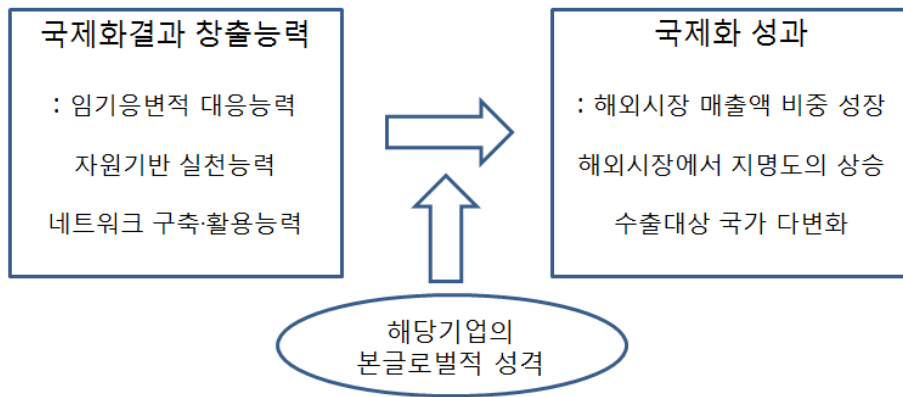
본 논문의 목적은 벤처기업의 국제화과정을 국제적 창업가정신의 발현과정으로 모델화하여 실현화 이론이 제시한 요인들로서 그 발현과정을 설명한 다음 국제화 성과에 어떤 영향을 주는지에 대해 실증분석하는 것이다. Schweizer, Vahlne and Johanson(2010)의 연구에서는 기업이 이용가능한 수단을 기반으로 해서 변화하는 상황에 대하여 주도적으로 대응하는 방식의 한 귀결로 국제화가 이루어진다고 했는데, 이는 국제화결과 창출능력을 지닌 창업가가 국제화와 관련된 성과를 이루어내는 것과 같은 맥락으로 해석할 수 있으며 따라서 국제화결과 창출능력과 국제화 성과 간의 관계를 실증적으로 검증하는 것이 과제로서 등장한다.

본 연구에서는 기업의 국제화에 대한 이러한 해석을 전제하고 Sarasvathy가 제시한 실현화 이론의 핵심적 맥락을 세가지 요인으로 정리하여 벤처기업의 국제화 과정에서 의사결정의 중요한 기준으로 제기하였다. 따라서 실현화 이론의 핵심적 요인 개념에 대해 국제화결과 창출능력으로 명명하고 세 가지 요인으로 구성되는 것으로 볼 수 있게 된다. 즉 국제화결과 창출능력은 벤처기업이 실현화 이론의 핵심논리에 따라서 국제화에 관련된 목표를 설정하고

추구하여 그 결과를 만들어내는 능력이라고 할 수 있다. 국제화결과 창출능력의 구성요인은 임기응변적 대처능력과 자원기반 실천능력 그리고 네트워크 구축·활용능력인데 위에서 언급된 실현화 이론의 핵심적 사항들을 포괄하고 있으며 그런 사항들은 기존의 인과론적 접근과 구별되는 주요한 특성들을 지니고 있다.

이미 언급했듯이 이러한 국제화결과 창출능력은 당연히 국제화 성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는데, 먼저 이의 검증을 위해 국제화결과 창출능력과 국제화 성과 간의 관계를 다중회귀분석으로써 검증한다. 또한 그 다음 단계에서는 벤처기업이 본글로벌의 성격을 지니는지 여부에 따라 영향을 미치는 정도가 달라지는지에 대한 조절효과를 검증하였다. 국제화 성과에 대해서는 지난 3년 간의 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승, 수출대상국의 다변화에 대한 기업의 주관적 평가를 성과의 지표로 설정하였다. 최종적인 연구모형은 그림 2에서 제시되었으며, 그 다음에는 연구모형의 검증을 위한 가설을 설정하고 가설들이 연구모형에서 어떤 위치를 지니는지에 대해서 설명하였다.

〈그림 2. 연구모형〉



## 2. 가설설정

### 1) 자원기반 실천능력

주어진 자원에 기반하여 목표를 설정하고, 현재 보유자원의 활용도를 극대화시키거나 새로운 활용방법을 발견해내어 자원 부족을 상쇄하고 목표달성을 위해 경주할 수 있게 하는 조정능력이다. 이는 표 2에서 제시된 실현화 이론의 핵심적 논리들 중에서 목표와 수단의 결정과 보유자원에 대하여 경영자가 실현화 이론이 제시하는 논리에 따라 의사결정을 내릴 수

있는 능력을 의미한다. 목표추구에 대한 태도와도 관련이 있다.

실현화 이론에서 제기하는 원칙에 입각한 경영자는 자신에게 활용가능한 자원을 기반으로 설정된 목표를 추구하는 과정에서 새로운 자원의 창출을 이루어나는데, 그런 새로운 자원을 활용함으로써 목표를 수정하거나 새롭게 설정할 수 있다(Sarasvathy, 2001). 이렇게 자신의 자원을 기반으로 목표를 설정하고 추구할 경우 사업영역에 대한 외부적 요인의 영향을 최소화하는 반면 자신이 지닌 통제력은 극대화하는 장점이 있는데 이는 실현화 이론에서 강조하는 첫 번째 원칙이다. Andersson(2011)은 기업 설립 당시부터 적극적으로 국제화를 추진한 소규모 스웨덴 기업들의 사례를 소개하며, 자신이 보유한 생산기술의 응용분야를 바꾸는 사고의 전환을 통하여 위기를 기회로 바꾼 사례들에서 실현화 이론의 핵심원리가 발현된 것으로 설명하였다.

자원기반 실천능력이 지닌 다른 하나의 측면은, 특히 작은 규모의 기업이 흔히 직면하는 내부자원의 부족을 극복하는 능력이다. Baker and Nelson(2005)에 의해 벤처기업의 창업과 운영에 있어 특히 중요한 능력으로 설명된 브리콜라주(bricolage)는, 주변에서 가능한 잠재적 자원의 활용극대화를 통하여 목표를 달성해내는 능력인데, Jaeger(2007)는 뉴질랜드의 중소기업이 수행한 수출실적에 대한 연구에서 브리콜라주야 말로 조사대상 기업들의 수행방식을 가장 잘 설명하는 개념이라고 지적하며 내부자원의 부족을 인적 네트워크와 인터넷 네트워크를 통하여 해결하는 방식들을 사례로 제시하였다. 이런 브리콜라주 역량을 적극적으로 활용하는 경영자는 보유한 물적자원과 체화된 지식 경험 등을 기반으로 삼아 자신이 구축하거나 활용가능한 사회적 네트워크를 통하여 추가적으로 필요한 자원을 조달받는다.

실현화 이론의 논리에 부합되게 보유한 자원을 기반으로 하여 해외진출 목표를 설정하는 경우, 그 기업의 구성원들이 지닌 경험과 지식, 해외진출에 관련된 다양한 선호, 활용가능한 네트워크 등을 출발점으로 하여 달성가능한 것으로 보이는 목표를 설정할 것이다. 또한 다양한 방법으로 새롭게 활용가능한 자원을 확보해 나가며 그에 따라 목표를 달성하는 과정에서 기업의 보유역량과 수단이 증대하기 때문에, 벤처기업의 국제화는 내부자원이 낮은 상태에서도 해외에서 발견된 기회를 적극적으로 활용하는 과정에서 자연스럽게 이루어지는 현상으로 설명할 수 있게 된다. 따라서 자원기반 실천능력은 자원이 부족한 벤처기업의 국제화를 설명하는 역량으로서 충분한 설득력을 가질 것으로 예상된다.

여기서는 자원기반실천능력이 높은 기업은 국제화 노력에 있어서도 구체적인 결과를 산출해낼 가능성이 높을 것으로 예상하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1-1. 국제화 결과창출능력 중 자원기반실천능력은 국제화 성과 중 해외시장 매출액 비중 성장에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 국제화 결과창출능력 중 자원기반실천능력은 국제화 성과 중 해외시장 지명도 상승에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 국제화 결과창출능력 중 자원기반실천능력은 국제화 성과 중 해외수출 대상국가 다변화에 정의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 임기응변적 대처능력

불확실성이 높은 환경에서 예측 못 한 상황이 발생할 경우 유연하게 대처하고 위기를 기회로 전환시키는 능력을 의미한다. 이는 표 2에서 제시된 실현화 이론의 핵심적 논리들 중에서 목표추구에 대한 태도와 상황변화에 따른 대응방식의 측면에서 경영자가 실현화 이론이 제시하는 논리에 부합되게 판단하고 행동할 수 있는 능력을 의미한다.

Sarasvathy(2001)는 실현화 이론으로써 성공한 기업의 경영전략을 설명하려는 시도는 그 기업이 높은 수준의 불확실성하에서 경영활동을 펼친 경우 특히 효과적이라고 보며, 실현화 논리에 입각한 경영자의 사고방식은 불확실성의 문제 해결에서는 인과론적 사고방식보다 더 효과적일 것이라고 주장하였다. 불확실성에 대한 실현화이론의 기본적 인식은 다음과 같이 두 가지로 정리할 수 있다.

첫째로 본질적으로 불확실한 미래를 예측하려 하기보다는 예측 못 한 상황이 발생했을 경우 통제력 유지를 위해 노력하는 것이 더 현실적이라는 점이다. 이는 Sarasvathy(2008)의 표현에서, “미래를 통제할 수 있다면 예측하려고 애쓸 필요가 없다”라는 말로 요약된다. 둘째로는 불확실성은 단순히 위험만을 의미한다기보다는 예측하기 어렵다는 의미이므로, 잠재적 불확실성이 현실로 나타난 경우 새로운 기회를 제공할 수 있는데 이는 창의력을 지닌 경영자에 의해 가능하다고 본다.

Meyer and Skak(2002)는 동유럽에 진출한 중소기업들의 시장진입과정을 분석한 결과, 그들의 성공은 시장조사 등의 치밀한 사전계획보다는 현지방문이나 사회적 네트워크를 통한 유연한 만남을 계기로 한 파트너십의 형성처럼 예상치 못 했던 상황이 제공한 기회의 적극적 활용에서 비롯된 정도가 더 크다고 주장했다. Evers and O’Gorman(2010)에 따르면, 벤처기업의 창업과 경영은 사전에 준비된 계획에 따라 이루어지지 않는 경우가 많기 때문에 상황변화에 따른 임기응변적 대응(improvisation)이 브리콜라주 역량과 함께 벤처기업 국제화에 필수적인 역량으로 간주된다. 이처럼 각 상황변화에 대응하여 그 변화에 잠재된 기회활용을 극대



화 할 수 있는 능력은 실현화 이론의 측면에서 본 창업가적 기업의 중요한 역량으로 볼 수 있다.

해외시장 진출과정에서 벤처기업은 국내시장에서와는 질적으로 다른 고도의 불확실성을 겪기 마련이며 이러한 불확실성은 시장조사 등의 사전예측으로써 제거할 수 없으므로, 유연한 대처능력을 통한 통제력 유지가 가장 중요하다. 이는 Sarasvathy(2001)가 유능한 경영자의 기준으로, 직면한 상황에서 기회를 발견하여 현실화하는 능력(exploitation of contingencies)을 제시한 것과 같은 맥락이다. 또한 사전적인 치밀한 해외진출 계획의 수립과 일정에 따른 추진보다는 포착된 기회 활용과 국제화 과정에서의 상황변화에 대한 유연한 대응과 목표의 조정이 더 중요한 것으로 간주된다. 따라서 이런 관점에서는 임기응변적 대처능력이 국제화 과정에서 더욱 필요한 능력이며 높은 능력을 지닌 기업일수록 해외시장의 기회 활용에서 더 좋은 성과를 낼 것이라고 예상할 수 있다. 그러므로 다음과 같은 가설을 설정하게 된다.

가설 2-1. 국제화 결과창출능력 중 임기응변적 대처능력은 국제화 성과 중 해외시장 매출액 비중 성장에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 국제화 결과창출능력 중 임기응변적 대처능력은 국제화 성과 중 해외시장 지명도 상승에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 국제화 결과창출능력 중 임기응변적 대처능력은 국제화 성과 중 해외수출 대상 국가 다변화에 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 네트워크 구축·활용능력

네트워크 구축·활용능력은 해외시장에 관련된 다양한 네트워크를 통하여 해외에서의 다양한 관계자와 파트너십을 이루어 기회의 창출과 이용을 가능하게 만드는 능력이다. 표 2에서 제시된 실현화 이론적 접근법에서 네트워크의 중요성 원칙에 따라 의사결정을 내리고 목표를 추진하는 능력이다.

실현화 이론에서는 기회의 창출과 이용은 여러 이해관계자들과의 다양한 관계창출과 그 관계의 활용을 통해서 가능하다는 점을 강조하는데, 이런 네트워크는 기업의 핵심적 자산이다. 따라서 파트너십을 포함한 네트워크를 구축하고 활용할 수 있는 능력은 기업의 핵심자산을 증대시키고 활용을 극대화하는 역량이다.

실현화 이론에서 파트너십을 포함한 외부인과의 관계가 중요하게 간주되는 주된 이유는 다음과 같다. 첫째, 기업과 이해관계자와의 다양한 관계 자체가 기업의 자원이 되며 자원활

용의 가능성을 확대시킨다. 기업은 파트너를 포함한 이해관계자들과의 관계를 유지하면서 지식흡수와 역량증대를 통하여 더 높은 수준의 목표를 설정할 수 있게 된다. 실현화 이론의 관점에서 보면, 활용가능한 자원을 기반으로 목표를 설정할 경우 예측하지 못한 상황에 대응하기 위해 자신의 다양한 내부자원을 다양한 조합으로 동원하여야 하며 부족한 자원을 조달 받을 수 있는 다양한 사회적 네트워크를 보유하는 것이 필수적이다. Larson and Starr (1993)는 경영자는 사회적 네트워크를 통해 해외에 존재하는 기회를 포착하고 벤처기업의 설립을 위한 자원을 용이하게 조달할 수 있다고 지적하였다.

둘째, 새로운 외부인과의 관계를 맺는 것은 기업에게 기존에 예상하지 못 했던 새로운 상황을 가져오며 따라서 불확실성이 커질 수 있다, 이는 기존의 목표 달성을 저해하는 측면과 함께 새로운 자원의 창출과 목표에 대한 기회를 제공하기도 한다. 즉 외부인과의 관계를 통하여 기업은 더 높은 수준의 수단과 목표를 이룰 가능성을 높일 수 있다. 또한 기업은 다양한 파트너십을 통하여 불확실성을 감소시킬 수도 있다.

실현화 이론의 이런 측면은 벤처기업의 해외진출과 관련하여 다음과 같이 해석된다. 신속한 해외진출을 통한 기회활용을 이루려는 벤처기업은 다른 기업과의 파트너십을 포함한 경영자의 다양한 사회적 관계망으로 이루어진 네트워크를 활용하는데, 이런 능력은 자원조달과 실현가능한 목표의 설정에 필수적이다. 또한 해외 파트너와의 파트너십을 통하여 해외시장에서 직면하는 불확실성의 감소와 새로운 기회의 발견·활용을 이룰 가능성을 높이게 된다. Andersson(2011)은 소규모 기업의 신속한 국제화가 가능했던 중요한 요인으로, 현지 자회사 설립을 통한 해외진출보다 현지마케팅을 전담할 해외기업과의 파트너십 체결에 집중하여 내부자원 절약과 현지시장의 효과적 침투를 달성하였다고 평가하였다.

본 연구에서는 네트워크를 통한 벤처기업의 국제화에서 정부기관이나 연구소 등의 공공기관이 수행하는 역할에도 주목한다. Jaeger(2007)는 많은 뉴질랜드 중소기업들이 해외진출에서 정부기관이 실질적인 도움이 되지 못 하는 것으로 느낀다고 지적하였다. 그러나 배명렬 등(2012)의 연구에서는 무역지원기관이 제공하는 서비스에 대한 활용도가 높을수록 수출성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 박광서 등(2010)은 적극적으로 해외시장 지향성이 높은 기업일수록 수출지원제도의 활용도가 높다고 지적하였다. 한국처럼 해외진출에 대한 정부의 독려와 지원이 강한 경우 공공기관을 통한 지원제도의 적극적인 활용은 성공적인 국제화에 도움이 될 것으로 예상할 수 있다. 따라서 정부나 기타 공공기관 등의 외부기관을 활용하는 능력은 네트워크 활용능력의 일부로 간주될 수 있다고 본다. 따라서 네트워크 구축과 이용능력에 대한 가설은 다음과 같이 설정된다.

가설 3-1. 국제화결과 창출능력 중 외부기관 활용능력은 국제화 성과 중 해외시장 매출액 비중 성장에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 국제화결과 창출능력 중 외부기관 활용능력은 국제화 성과 중 해외시장 지명도 상승에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 국제화결과 창출능력 중 외부기관 활용능력은 국제화 성과 중 해외수출 대상국가 다변화에 정의 영향을 미칠 것이다..

가설 4-1. 국제화결과 창출능력 중 파트너십 구축·활용능력은 국제화 성과 중 해외시장 매출액 비중 성장에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 국제화결과 창출능력 중 파트너십 구축·활용능력은 국제화 성과 중 해외시장 지명도 상승에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 국제화결과 창출능력 중 파트너십 구축·활용능력은 국제화 성과 중 해외수출 대상국가 다변화에 정의 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 본글로벌적 성격에 따른 조절효과

급속한 국제화를 추구하는 본글로벌 기업의 경우 기술집약적이고 지식집약적인 산업에 속한 경우가 많으며(Zahra, Ireland and Hitt, 2000), 이러한 기술집약적인 산업에 속한 기업에서는 기업의 국제화 정도 자체가 중요한 경쟁우위의 원천이 된다(Korbin, 1991)는 점은 예전부터 지적되어 왔다.

김형준과 정덕화(2007)는 이러한 점에 착안하여, 벤처기업들 중 본글로벌 기업의 R&D역량과 마케팅 전략이 성과로 연결되는 정도가 여타 기업들에 비해 더 높은지를 검증하여 가설에 부합되는 결론을 얻어냈다. 즉 본글로벌 기업의 경우 해외진출을 통한 새로운 지식의 흡수에서 더 우수한 능력을 보유하고 있으며 이는 경영자의 사전지식이나 해외지향적인 비전에서 비롯된다고 보았는데 그런 요인들이 여타 기업과 통계적으로 유의한 차이를 보였으며 결과적으로 더 좋은 국제화 성과와 연결되었다. 저자들은 해외시장의 동태성이 높고 본글로벌 기업이 틈새시장을 공략하는 경향이 높다는 점을 감안하여 본글로벌 기업의 마케팅 전략이 차이가 있을 것이라는 가설에서도 비슷한 결론을 내렸으며, 그에 따라 본글로벌 기업과 여타 기업 간의 차이는 조직역량 혹은 경영자가 보유한 역량의 차이에서 비롯된다는 기존연구(Liesch and Knight, 1999)의 주장들과 부합된다고 보았다. 이것은 Andersson(2011)이 본글로벌의 빠른 국제화를 국제적 기업가 정신의 관점에서 해석하면서 그런 현상의 이해를 위해서

는 국제적 범위에서의 기회의 발견·창출·활용과 함께 그를 수행하는 기업가적 요인인 전략적 의사결정 과정을 함께 고려해야 함을 강조한 것과 같은 맥락에서 볼 수 있다.

위와 같은 점을 고려하면, 국제화결과 창출역량이 국제화 성과에 미치는 영향은 국제화를 진행하는 벤처기업들 중에서 본글로벌적 성격이 강한 기업들과 그렇지 않은 기업들 간에 차이를 보일 것이라는 예상이 가능하다. 따라서 본 연구에서는 조사대상 벤처기업들 중에서 본글로벌적 성격이 강한 기업과 여타 기업의 유형에 따라 그러한 차이가 존재하는지에 대하여 검증하며 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 5. 벤처기업이 본글로벌의 성격을 가지고 있는지의 여부는 국제화결과 창출능력과 국제화 성과 간의 관계에서 조절변수로 작용할 것이다.

## IV. 조사방법 및 실증분석

### 1. 표본설계의 자료수집

본 연구는 한국의 벤처기업으로서 적극적인 해외진출을 실시하고 있는 기업들의 국제화결과와 창출능력과 성과와의 관계에 대해 분석하려 한다. 이를 위해 해외진출을 실행한 벤처기업들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 그 결과를 바탕으로 하여 기업의 국제화 의지와 글로벌 지능을 구성하는 변수들이 해당기업들의 해외진출 실현화 역량에 미치는 영향을 실증분석한 후 다시 실현화 역량과 해당기업의 해외진출 성과와의 관계를 검증하였다. 실증분석에서는 다중회귀분석 기법을 이용하였다.

표본추출을 위한 기본자료로서, 2012년 10월 현재 수출 혹은 해외직접투자 등의 국제적 기업활동을 수행하고 있는 기업을 모집단으로 하여, 중소기업청과 사단법인 벤처기업협회가 발행한 “2011년 벤처기업정밀실태조사”를 이용하였다. 이 조사는 정부로부터 인증받은 벤처기업 중 2088개 기업을 대상으로 이루어졌으며, 그 중 37%가 해외진출을 행하고 있는 것으로 나타났다. 여기서 건축업과 기타 서비스업 등을 제외한 연락가능한 기업 835개사를 대상으로 우편과 E-mail, Fax, 전화 등을 통한 설문조사를 진행하였으며, 가급적 기업의 해외진출전략 수립과 결정에 직접 관련된 경영진에서 답변이 이루어지도록 유도하였다. 2012년 9월 20일부터 한달 간에 걸쳐 이루어진 설문조사에서 156부의 답변이 회수되었는데, 그 중 심각한 결함

이 있는 것으로 판단된 불성실 응답 31부를 제외한 125부가 최종적인 통계분석에 사용되었다.

각각을 품목별로 보면, 기계/장비류(28.2%), 섬유/의류(16.5%), 전기/전자제품(22.3%), 의료/에너지 기기(13.8%), 소프트웨어(8.9%), 식품/기타(11.6%) 등의 분포를 보이고 있다. 해외진출 형태로서는 수출만 하는 형태(80.0%), 수출과 해외직접투자를 병행하는 형태(17.6%), 해외직접투자만 하는 형태(2.4%)로서 대다수의 벤처기업은 수출형태로 해외진출을 행하고 있는 것으로 나타났다.

## 2. 변수의 조작화와 측정

이 연구에서는 국제화결과 창출능력이라는 개념을 구성하는 변수들에 대해 기존연구에서 이미 사용된 변수들을 이용하거나 새로 개발하여 사용했고 리커트 7점 척도로써 측정하였다.

실현화 이론에 입각한 국제화결과 창출능력은 3개의 차원으로 구분하였다. 자원기반실천능력, 임기응변적 대처능력 그리고 네트워크 구축·활용능력으로 구분되었는데, Sarasvathy(2001, 2008)와 Shane and Venkataraman(2007) 등의 선행연구를 참고하여 그에 대한 설문문항을 구성하였으나, 국제화결과 창출능력에 대한 설문문의 경우 실현화이론에 관련하여 기업국제화에 대한 설문조사를 행한 선행연구를 찾기 어려웠으므로 대부분의 항목이 자체적으로 개발되었다. 실현화이론이 제시하는 핵심적 논리에 따라 전략적 의사결정을 내리고 추진하는지의 여부가 해당 기업이 보유한 국제화결과 창출능력을 결정하게 된다. 예컨대 예상 못한 상황의 발생에 대해 해당기업이 미리 예측하려 하기보다는 임기응변적 자세로 대응하는 것을 더 중시하는지 그리고 기존목표의 일관된 추진보다는 상황에 대응한 유연한 변경에 대해 열린 태도를 가지고 있는지 등을 설문조사로 측정하였다. 자원기반실천능력에 대해서는 비슷한 방식으로 해당기업이 보유한 자원에 맞추어 목표를 설정하는 태도를 지니고 있는지 그리고 새로운 자원의 창출과 활용극대화를 통해서 국제화에 필요한 자원을 조달하는 능력이 있는지의 여부에 대해 묻고 측정하였다. 네트워크 구축·활용능력에 대해서도 해당기업이 네트워크의 중요성을 인식하고 있는지의 여부와 외부기관의 활용능력 그리고 해외파트너와의 파트너십을 얼마나 잘 구축하고 활용할 수 있는지에 대해 설문조사로써 측정하였다.

성과에 대해서는 지난 3년 동안 이루어진 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승, 해외수출 대상국가의 다변화에 대해 기업에서 주관적으로 평가하는 정도를 측정하였다. 이 연구에서는 벤처기업의 과감한 국제화 과정에 초점이 맞추어져 있으므로 국제화 수준의 진전을 성과로 해석하려 한다. 이때 국제화 성과는 해외진출방식에 따라 달라지는데, 여

기서는 대다수 벤처기업들이 사용하는 방식인 수출만 고려된 성과와 수출과 해외직접투자를 함께 고려한 성과의 경우가 다 설정되었다. 즉 수출만을 고려한 해외수출 대상국가 다변화 변수와 해외직접투자까지 포함한 해외시장 매출액 비중 성장 변수, 그리고 해외에서의 브랜드 인지도와 해외파트너를 대상으로 한 기업 지명도, 신뢰도의 제고를 나타내는 해외시장 지명도 상승 변수의 3가지 성과변수를 설정하였다. 이는 아래의 표 3에서 정리되었다.

조사대상 벤처기업들 중 본글로벌 기업과 그렇지 않은 기업을 분류하는 기준으로는 기업을 설립한지 3년 이내에 수출이나 해외직접투자 등의 해외진출활동을 시작했는지의 여부에 따라 기준을 설정하였는데, 이러한 기준은 Madsen and Servais(1997)과 Knight and Cavusgil(2004) 그리고 조대우(2006) 등 국내외의 선행연구에서 사용되었던 것이다. 이러한 기준으로써 조사대상 벤처기업을 분류한 결과 전체 조사대상 125개 기업들 중 본글로벌로 분류될 수 있는 기업은 58개사였다.

표 3. 측정변수와 측정항목, 참고문헌

변수	측정 내용	참고 문헌
자원기반실천능력	보유한 자원에 기반한 다양한 국제화 관련 목표설정, 현지 네트워크 활용 등의 방법으로 해외진출 신속달성, 새로운 자원활용방법 창출로 해외진출 필요자원 조달	Sarasvathy(2001, 2008), Ronstadt(2007), Baker and Nelson(2005), Jaeger(2007)
임기응변적 대처능력	불확실성 감소보다 유연한 대응 중시, 해외시장의 불확실성에 대한 임기응변적 태도, 예상 못한 상황에서 위기를 기회로 바꾸는 노력, 상황변화에 따라 목표를 수정하는 능력	Sarasvathy(2001, 2008), Andersson(2011), Mainela and Puhakka(2009)
네트워크 구축·활용능력	정부기관·연구소 등 외부기관의 지원정책 활용, 해외파트너의 발견·협력을 통한 파트너십 구축 능력, 다양한 형태의 파트너십 실행능력	Sarasvathy(2001), Oviatt and McDougall(1997), Ellis and Pecotich(2001)
해외시장 매출액 비중 성장	전체 매출액 중 수출과 해외직접투자의 결과로 이루어진 해외매출액의 비중의 증대	Grant, Jammine and Thomas (1988)
해외시장 지명도 상승	해외에서의 브랜드 인지도와 기업 지명도 등의 상승	배준우, 배종태(2003)
해외수출 대상국가 다변화	수출을 기준으로 측정된 시장다변화 정도의 상승	Qian(2002)



### 3. 실증분석 결과

#### 1) 신뢰성과 타당성, 다중공선성 검증

가설을 직접적으로 검증하기에 앞서 모형의 테스트를 위해 측정항목들의 일관성을 반영하는 신뢰성 검증과 그 측정항목들이 각 개념을 얼마나 잘 반영하고 있는지에 대한 타당성 검증을 실시하였다. 본 연구에서는 Cronbach- $\alpha$  값으로 측정항목들에 대한 신뢰성 검증을 하였고 요인분석을 통하여 항목척도들의 타당성을 평가하였다.

여러 항목으로써 측정된 하나의 개념에 대해 그 항목들의 평가에 일관성이 존재한다면 그 개념의 측정에 대한 신뢰성이 존재한다고 볼 수 있다. Cronbach- $\alpha$  값에 대해서 신뢰성을 지닐만한 기준으로 어느 정도의 값을 기준으로 할 것인지의 문제에 대해서는 일치된 의견은 없으나, 보통 0.5 이상이면 받아들일 수 있는 것으로 간주되고 있으며 본 연구에도 그 기준을 적용하였다. 신뢰성 검사와 함께 타당성 검증을 실시하였으며 타당성 검증의 결과로 같은 요인으로 묶여지거나 분리된 변수에 대해 다시금 신뢰도 분석을 실시하였다.

타당성 분석을 위해서는 측정지표들에서 공통된 요인을 도출할 경우 Eigenvalue의 값이 1 이상이고 요인적재치는 최소한 0.6 이상인 조건을 만족시키는 경우를 선택하였는데 임기응변적 대처능력에 대한 설문에서 그 기준에 미치지 못 하는 문항 1개가 삭제되었다. 그 최종적인 결과는 아래의 표 4와 같으며, 국제화결과 창출능력에 대한 검증의 결과가 제시되었다. 이를 구성하는 세가지 요인인 임기응변적 대처능력과 자원기반적 실천능력, 네트워크 구축·활용능력에 대한 타당성과 신뢰성에 대한 검증이 행해졌고 요약되었다.

표 4. 국제화결과 창출능력에 대한 신뢰성과 타당성 검증결과

	측정항목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	Cronbach- $\alpha$
임기응변적 대처능력	상황변화는 회피하기보다 이용	0.050	0.368	0.611	0.305	0.775
	변화의 손실보다 새로운 기회에 주목	0.076	0.142	0.860	0.186	
	예측보다 대응이 중요	0.191	0.063	0.815	0.065	
자원기반적 실천능력	국내시장지위 안정 이전 해외진출가능	0.449	0.626	0.015	0.031	0.777
	가용자원을 기준으로 목표설정	-0.022	0.779	0.061	0.082	
	부족한 자원은 다른 방법으로 대체 가능	0.352	0.611	0.384	-0.036	
	진출전략 수정으로 자원부족 극복 가능	0.376	0.654	0.373	0.023	

	측정항목		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	Cronbach- $\alpha$
네트워크 구축· 활용능 력	외부기관 활용능력	관련 기업의 해외진출을 활용	0.081	0.414	0.200	0.669	0.704
		각국 정부의 지원정책 활용	0.190	0.056	0.095	0.827	
		해외진출을 위해 연구기관 활용	0.313	-0.082	0.184	0.727	
	파트너십 구축·활용 능력	해외파트너 획득의 노하우 보유	0.610	0.240	0.189	0.449	0.883
		해외파트너와의 협상능력	0.839	0.086	0.168	0.308	
		다양한 협력모델 실행능력	0.822	0.160	0.179	0.283	
		해외파트너를 통한 다양한 정보획득	0.850	0.193	0.032	0.052	
Eigenvalue			3.278	2.301	2.247	2.207	
설명분산(%)			23.413	16.535	16.050	15.764	

신뢰성 검증에서는 Cronbach-alpha 값이 모두 0.7 이상으로 나오므로써 기준을 통과하였다. 탐색적 요인분석을 위해 주성분분석으로 각 요인을 추출하고 직각회전(VARIMAX)방식을 사용한 결과, 네트워크 구축·활용능력에서 처음 모델을 설정했던 것과는 달리 2개의 요인이 추출되었다. 이는 정부기관이나 연구소 혹은 유관기업 등을 통하여 해외진출 컨설팅 등의 도움을 받는 것과 기업 간 파트너십을 구축하고 활용하는 것이 내용상 상이함을 반영한 것으로 판단하였다. 따라서 전자에 대해 외부기관 활용능력으로 명명하고 후자에 대해서는 파트너십 구축·활용능력으로 명명하여 이후의 회귀분석에서 별도의 변수로 사용되었다.

요인분석과 신뢰성 검증을 거친 결과, 변수들은 타당성과 신뢰성에서 모두 문제가 없음을 확인할 수 있었다. 이 변수들을 사용하여 회귀분석을 하기 위한 마지막 절차로 변수들 간 다중공선성이 존재하는지 여부를 검사하였다.

다중공선성의 존재를 검사하는 방법에는 여러 가지가 있으며, 그 결과들이 모두 동일한 결론을 나타내지도 않으므로 주의가 필요하다. 보통 VIF값이 10을 초과하거나 상태지수가 30을 넘는 경우 다중공선성의 문제가 잠재적으로 있는 것으로 본다. 다중공선성의 문제를 미리 막기 위하여 여기서는 각 변수에 대해 평균중심화(mean-centering)방법을 적용하여 변수를 변형시켜 사용하였다. 상태지수와 VIF를 추가적으로 검사한 결과, 국제화 결과창출 능력과 국제

화 성과 간의 관계에 대한 회귀분석에서는 VIF와 상태지수 모두 기준에 미치지 않음으로써 문제가 없었다. 이러한 여러 가지 결과를 검토하여 본 연구에서는 다중공선성이 문제가 되지 않는 것으로 판단하였다.

## 2) 가설검증과 해석

국제화 결과 창출능력이 벤처기업의 국제화 성과에 대해 어떤 영향을 미치는지에 대해 회귀분석을 실시하고 그 결과를 아래 표 5로 정리하였다.

표 5. 국제화 결과 창출능력과 국제화 성과 간의 관계

	지난 3년 동안 해외시장 매출액 비중 성장 B t값	지난 3년 동안 해외시장 지명도 상승 B t값	지난 3년 동안 해외수출대상국가 다변화 B t값
상수	2.106 3.536	1.680 2.683	2.112 2.835
외부기관 활용 능력	0.014 0.119	0.104 0.852	0.480 3.352***
파트너십 구축 · 활용능력	0.246 2.010**	0.271 2.102**	0.066 0.438
임기응변적 대 처 능력	-0.007 -0.065	0.062 0.567	-0.112 -0.886
자원기반 실천 능력	0.335 2.997***	0.208 1.772*	0.168 1.212
$R^2$	0.215	0.199	0.171
adj- $R^2$	0.188	0.172	0.142
F값	7.988***	7.265***	5.889***

\*:p<0.1, \*\*:p<0.05, \*\*\*:p<0.01, n=125

이 결과에서 국제적 네트워크 구축·활용 능력을 구성하는 한 부분인 파트너십 구축·활용 능력 변수는 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 외부기관 활용능력 변수는 해외수출 대상국가 다변화에 영향을 미치는 결과를 보였다. 조사대상 벤처기업들이 파트너십의 활용으로써 해외매출의 비중을 성장시키고 해외시장에서의 지명도를 높이고 있으나 새로운 수출시장의 개척에 대해서는 외부기관의 활용을 통하는 비중이 절대적이라고 볼 수 있을 것이다. 즉 벤처기업들은 기존 해

외시장에서의 지위를 확고히 하고 지명도를 제고하기 위해 기존 해외시장의 파트너를 이용하고 있지만, 새로운 시장 진입을 위한 파트너를 확보하는 능력은 미약하다고 판단할 수 있을 것이다. 이는 벤처기업들이 새로운 외국시장 진입을 위한 국제 파트너를 찾아내기가 어렵고 기존의 파트너십을 통해서도 기존 진출국의 내부에서 시장점유정도를 높이는 것에 그친다는 암시로 볼 수 있다. 따라서 벤처기업들은 새로운 수출대상국에 진입하기 위해서는 파트너보다는 해외진출에 도움을 줄 수 있는 국내외 기관에 더 많이 의존한다고 판단된다.

자원기반 실천능력은 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승에 유의한 정의 영향을 미친다는 결과를 보였는데, 반면 임기응변적 대처능력은 국제화 성과에 유의한 영향을 미친다는 증거를 발견할 수 없었다. 임기응변적 대처능력은 자원기반 실천능력과 함께 기업 국제화를 촉진한다고 이론적으로 설정되었지만, 자원기반 실천능력에서는 자원의 부족이라는 조건 하에서 국제화에 관련된 목표를 설정하고 시작하는 측면이 강조된 반면 임기응변적 대처능력에서는 기존에 추진하고 있던 사업에 관련된 상황변화에 최대한 유연하게 대응하여 변화를 활용할 수 있게 하는 측면을 강조하는 의미가 강하다. 따라서 분석결과에 의하면, 조사대상 벤처기업들은 예상치 못한 상황변화에 대한 유연한 대응능력보다는 부족한 자원 등의 제약조건 하에서 국제화에 관련된 목표의 설정과 추진에 관련한 능력을 통하여 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승이라는 성과를 더 잘 얻어내고 있다고 할 수 있다. 두 능력은 본 연구에서 별도의 개념으로 분리하여 검증되고 있지만 모두 실현화 이론의 핵심을 구성하는데, 실현화 이론에 입각하여 내부역량과 기업성과를 분석한 선행연구가 아직은 매우 부족하므로 이러한 검증결과의 의미해석은 신중할 필요가 있다.

이러한 결과를 정리하면, 자원기반 실천능력에 대한 가설 1-1과 1-2는 지지되지만 해외수출 대상국가 다변화에 정의 영향을 미칠 것으로 예상했던 가설 1-3은 기각되었다. 임기응변적 대처능력에 대한 가설 2-1에서 2-3까지는 어느 것도 지지되지 못 했다. 외부기관 활용능력에 대해서는 가설 3-3만이 지지되었지만, 파트너십 구축·활용능력에 대한 가설 4-1과 4-2가 지지되어 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승과는 정의 연관성을 보임으로써 네트워크 구축·활용능력 전체로 보면 모든 경우에 그 중요성이 두드러졌다.

### 3) 조절효과와 검증

다음으로는 가설 5에서 제기한대로, 분석대상 벤처기업들 중 태생적으로 신속한 국제화를 감행한 본글로벌적 성격을 지닌 기업의 경우 그런 점이 기업역량과 성과의 관계에 대해 조절효과를 지닐 것인지에 대해서 단계별로 검증하고 그 결과를 아래 표 6에서 제시하였다. 본

글로벌 기업의 경우 0의 값을 주고 여타 기업에 1의 값을 부여한 더미변수를 설정하여 다른 독립변수들과의 상호작용항을 구성한 후 다중회귀분석을 실시하였다.

표 6. 조절효과를 고려한 국제화결과 창출능력과 성과 간의 관계<sup>4)</sup>

	지난 3년 동안 해외시장 매출액 비중 성장 B t값	지난 3년 동안 해외시장 지명도 상승 B t값	지난 3년 동안 해외수출 대상국가 다변화 B t값
상 수	-0.056 -0.674	-0.025 -0.291	-0.036 -0.410
외부기관 활용능력	-0.015 -0.103	0.122 0.798	0.246 1.539
파트너십 구축·활 용 능력	0.249 1.672*	0.226 1.451	0.195 1.221
임기응변적 대처능 력	0.314 2.051**	0.301 1.879*	0.051 0.315
자원기반 실천능력	0.128 0.919	-0.045 -0.308	-0.004 -0.026
외부기관 활용능력 * 본글로벌의 여부	0.085 0.396	-0.048 -0.214	0.354 1.535
파트너십 구축·활 용능력 * 본글로벌 의 여부	-0.086 -0.383	-0.011 -0.049	-0.419 -1.755*
임기응변적 대처 능력 * 본글로벌의 여부	-0.513 -2.632**	-0.349 -1.711*	-0.242 -1.169
자원기반 실천능력 * 본글로벌의 여부	0.244 1.181	0.449 2.074**	0.321 1.459
본글로벌의 여부	0.126 0.764	0.025 0.146	-0.035 -0.196
$R^2$	0.278	0.239	0.218
adj- $R^2$	0.221	0.184	0.160
F값	4.654***	4.317***	3.791***
$\Delta R^2$	0.053	0.047	0.038
$f^2$	0.073	0.062	0.046

조절효과의 크기를 나타내기 위해서는 Cohen(1988)의  $f^2$ 를 기준으로 하여 해석하였다. 일반적으로  $f^2$ 의 값이 0.02 정도이면 약한 조절효과가 존재하며 0.15와 0.35에 가까운 값에서는

4) 상호작용항에서 본글로벌기업 = 0, 나머지 기업 = 1로 값이 주어지므로, 상호작용항을 무시할 경우 각 독립변수의 결과는 본글로벌적 기업의 회귀분석 결과로 해석된다. 상호작용항의 값을 반대로 줄 경우 그 결과도 반대로 해석된다.

각각 중간정도와 강한 조절효과가 인정되는 것으로 보고 있다. 위 표에서  $\Delta R^2$ 는 상호작용항이 포함되지 않은 회귀식에서 얻은  $R^2$ 값과 포함된 회귀식의  $R^2$ 값의 차이이다. 그를 통해서  $f^2$ 를 계산한 결과 약하지만 분명한 조절효과가 세 경우 모두 존재하는 것으로 나타났다. 이는 실현화이론의 관점에서 본 벤처기업이 지닌 국제화결과 창출능력이 국제화 성과에 미치는 영향에서 본글로벌기업들과 나머지 기업들 간에 유의한 차이가 존재하는 것을 보여준다.

표 6을 보면 더미변수에서 0의 값을 취한 본글로벌 기업일 경우, 해외시장 매출액 비중 성장에는 파트너십 구축·활용 능력과 임기응변적 대처능력이 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 본글로벌의 구별없이 회귀분석한 앞의 결과에서는 알 수 없었던 것이다. 즉 본글로벌 성향이 강한 벤처기업의 경우, 사실은 임기응변적 대처능력이 해외시장 매출액 비중 성장에 중요한 정의 영향을 미치는데도 그 외의 벤처기업들이 지니는 임기응변적 대처능력과의 관계가 유의적이지 않다는 점에 압도되어 그러한 정의 관계가 나타나지 못했을 수 있는 것이다. 이는 그 회귀식에서 해당변수의 상호작용항이 음의 값을 취하는 것으로도 알 수 있다. 이 회귀식에서는 자원기반 실천능력과 그 상호작용항이 모두 통계적으로 유의하지 못한 것으로 나왔는데, 이를 점검하는 한 방법은 더미변수에서 0과 1의 값을 반대로 부여한 후 상호작용항을 다시 구성하여 회귀분석을 행하는 것이다. 그 결과는 예상과 일치하여, 자원기반 실천능력은 본글로벌 벤처기업에서는 유의하지 않은 반면 나머지 기업들에서는 모든 종속변수에 대하여 분명한 정의 영향력을 가지는 것을 확인할 수 있었다.

해외시장 지명도 상승에 대한 회귀식을 보면, 본글로벌적 벤처기업에서 임기응변적 대처능력이 유의한 양의 효과를 지니는 반면 나머지 기업들에서는 그 효과가 상호작용항의 유의한 음의 계수에 의해 상쇄되는 것을 볼 수 있었다. 이러한 점들을 통하여 짐작할 수 있는 것은, 본글로벌 기업은 임기응변적 대처능력으로써 해외시장 진출의 성과로 연결시키는 성향이 강하며 그렇지 않은 기업의 경우는 자원기반적 실천능력으로써 그를 대체하는 것 같다는 점이다.

국제화결과 창출능력과 해외수출 대상국가 다변화 성과 간의 관계에 대해서는 표 5의 결과에서 계수값이 유의한 결과를 얻어냈으나, 표 6에서는 본글로벌 기업의 경우 외부기관 활용능력이 성과에 영향을 미치지 못 한다는 결과를 보였다. 따라서 본글로벌이 아닌 기업들만이 유의한 계수값을 지닐 것으로 예상했는데 이는 0과 1의 값을 반대로 부여한 상호작용항을 이용한 회귀분석 결과로 입증되었다. 파트너십 구축·활용능력에 대한 결과를 보면 본글로벌 기업의 경우 계수값은 유의하지 않으며, 본로별이 아닌 기업들의 경우에도 상호작용항이 통계적으로 유의하게 나타났지만 계수의 부호가 음이라는 점과 그 절대값의 크기를 유의해서 본 결과 파트너십 구축·활용능력이 성과에 미치는 영향은 유의하지 않을 것으로 예상



되었다. 0과 1의 값을 반대로 부여한 상호작용항을 이용한 회귀분석의 결과와 비교해본 결과가 역시 일치하였다.

상호작용항을 통한 조절효과를 요약하면, 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승에 대해서는 본글로벌의 성격이 있는지의 여부에 따라 임기응변적 대처능력과 자원기반적 실천능력이 성과에 미치는 영향이 달라짐을 알 수 있다. 또한 해외수출 대상국가 다변화 성과에 대해서도 본글로벌이 아닌 경우의 자원기반 실천능력과 외부기관 활용능력만이 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 이는 Cohen의  $f^2$ 검증기준에서 약한 조절효과가 존재하는 것으로 나온 결과와 일치한다. 따라서 여기서는 조절효과가 존재한다고 결론을 내렸다. 그리고 가설 1-1에서 4-3까지 내려진 결론은 이러한 조절효과를 다시 감안해서 해석할 필요가 있다.

이러한 결과를 종합하여 최종적 가설검증결과를 요약하면 다음 표 7과 같다.

표 7. 조절효과를 고려한 최종적 가설검증 결과

분류	가설	채택 여부
자원기반 실천능력	가설 1-1	본글로벌이 아닌 경우 채택
	가설 1-2	본글로벌이 아닌 경우 채택
	가설 1-3	본글로벌이 아닌 경우 채택
임기응변적 대처능력	가설 2-1	본글로벌인 경우 채택
	가설 2-2	본글로벌인 경우 채택
	가설 2-3	기각
외부기관 활용능력	가설 3-1	기각
	가설 3-2	기각
	가설 3-3	본글로벌이 아닌 경우 채택
파트너십 구축·활용능력	가설 4-1	본글로벌일 경우 채택
	가설 4-2	채택
	가설 4-3	기각
조절효과	가설 5	채택

## V. 결론

본 연구에서는 전통적인 기업국제화 이론으로써 설명하기 어려운 벤처기업의 국제화에 대하여 국제적 창업가정신을 핵심적 요인으로 간주하여 다양한 국제화 형태에 대해 설명하고자 하였다. 국제적 창업가 정신의 관점에서는 해외에 존재하는 기회를 발견하고 이용하는 창업가정신의 발현 과정에서 가치사슬의 국제화가 자연스럽게 이루어지는 것으로 보는데, 이는 경영자가 자신이 속한 다양한 네트워크 속에서 자신이 점유하는 포지션을 높이기 위해 네트워크를 최대한 활용하고자 하는 노력에서 이루어진다. 그러한 네트워크의 적극적 활용을 통하여 해외에 존재하는 기회를 현실화시키는 과정에서 실현화 이론이 유력한 역할을 할 수 있다고 보았기 때문에, 해외에 존재하는 고도의 불확실성과 벤처기업이 겪는 자원부족 등의 어려움을 회피할 수 있는 추론방식으로 간주하여 실현화 이론에 입각한 의사결정을 할 수 있는 능력과 국제화 성과 사이의 관계를 실증분석하였다.

실증분석을 위해서 벤처기업의 국제화에 관련된 실현화 이론의 핵심요인들을 도출한 결과 4개의 변수로 정리되었는데, 자원기반 실천능력과 임기응변적 대처능력, 외부기관이용능력과 파트너십 구축·활용능력이 국제화 성과에 영향을 미친다는 가설들 중에서는 조절효과를 고려한 결과, 총 9개의 가설이 채택되었다. 외부기관 활용능력과 파트너십 구축·활용능력은 네트워크 구축·활용능력에 포괄된다고 볼 수 있는데, 그러한 네트워크 능력은 국제화 성과 변수들에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 보인다. 네트워크를 통한 외부인과의 접촉으로써 기회의 발견·활용과 자원의 조달·창출이 이루어지는 것을 실현화 이론의 핵심으로 볼 때, 실현화 이론의 설명이 국제적 창업가정신의 발현에 부합된다고 할 수 있다. 특히 여러 변수들 중에서 외부기관 활용능력이 수출대상국 다변화 성과에 명확한 정의 영향을 미치는 것은 정책적인 측면에서도 주목할 점이라고 할 것이다. 비록 외부기관 활용능력이 다른 성과 변수에 유의한 영향을 미치지 못 했지만, 수출대상국가를 다변화하고 새로운 시장을 개척하는 벤처기업들의 노력에 국내외 기관들이 상당한 도움을 줄 수 있다는 의미이며, 앞으로도 벤처기업들에 대해 제도적·정책적인 수출지원이 활발히 행해져야 할 필요를 보여준다고 할 수 있다.

조절효과를 고려하지 않은 표 5의 결과에서 자원기반 실천능력은 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승에 정의 영향을 미친다는 결론을 얻었으나, 임기응변적 대처능력에 대한 가설은 모두 기각되었다. 그러나 조사대상 벤처기업들 중 본글로벌기업의 성격을 지녔는지의 여부로 국제화결과 창출능력과 국제화 성과 사이 관계의 조절효과를 검증한 결

과, 본글로벌 벤처기업의 경우 임기응변적 대처능력이 해외시장 매출액 비중 성장과 해외시장 지명도 상승에 영향을 미치며 여타 기업의 경우에는 자원기반실천능력이 모든 성과 변수에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 특히 가설 1-1에서 가설 4-3까지의 모든 결과에서 조절효과를 참조하여 해석할 필요가 있다. 본글로벌 벤처기업의 경우 신속한 해외진출에 수반되는 고도의 불확실성 하에서 상황변화에 대한 유연한 대처능력과 예상 못한 기회의 활용능력이 필수적이라는 측면에서 임기응변적 대처능력과 성과 간의 유의성을 예상할 수 있었다. 그러나 자원기반 실천능력에 대해 전혀 유의한 결론을 얻지 못했다는 점은 설명하기 어려운 점이며, 표본에서 본글로벌 이외의 벤처기업들이 정반대의 결과를 보였다는 점 역시 추가적인 연구가 반드시 필요한 부분이라 할 것이다.

본 연구의 가장 중요한 의의는, 벤처기업의 국제화를 창업가 정신의 국제적 발현으로 해석하고 그 발현과정을 실현화 이론의 관점에서 설명하며 또한 이를 실증적으로 검증했다는 점이다. 실현화 이론에서 제시한 대안적 사고방식으로써 의사결정을 행할 수 있는 능력이 국제화 성과와 정의 관계를 지닌다는 점이 실증되었다. 기존 연구에서 국제적 창업가정신 개념을 기업국제화 모델에 도입함으로써 기업국제화의 다양하고 동태적인 측면을 설명하려 한 시도는 대부분 모델을 시험적으로 제시해 보는 수준에 그쳤으나, 본 연구에서는 이를 실증분석 수준으로 확장시켰으며 그로 인하여 국제적 창업가 이론과 실현화 이론의 설명력을 검증하는데 성공하였다. 본 연구의 가치를 학술적인 측면에서 요약한다면 기업국제화 이론의 심화를 위한 돌파구 마련에 도움이 될 수 있을 것이라는 점이다. 또한 국제적 창업가 정신의 제고를 위한 지원정책이 효과적으로 이루어진다면 이는 벤처기업의 국제화를 촉진할 것으로 예상되는 만큼, 정부와 여타 기관은 지원정책의 수립에 있어 그와 관련한 고려가 반드시 있어야 할 것이다. 예컨대 벤처기업의 해외진출에 대한 지원은 금융적 지원의 형태로 이루어지는 것 이외에도, 해외시장에서 발생하는 고도의 불확실성에 유연하게 대응하고 자원창출·활용 능력을 극대화하며 네트워크를 최대한 활용할 수 있도록 더 다각적이고 세부적인 지원활동이 이루어질 경우 더욱 효과적일 수 있음을 본 연구의 결과가 암시한다고 볼 수 있다. 창업을 준비하는 예비 경영자들에 대하여 국제적 마인드와 관련지식의 교육으로 이러한 능력을 갖출 수 있도록 돕는 교육적 지원이 필요하다는 점 역시 지적할 수 있을 것이다.

향후 연구에서는 실현화 이론이 제시하는 논리들이 벤처기업의 내부적·외부적 환경요인과의 관계 속에서 어떤 형태로 다양하게 관철되며 그에 따라 창업가 정신이 발현될 수 있는지를 더욱 체계적으로 밝히는 것이 필요하다 할 것이다. 또한 앞으로 한국 벤처기업만이 아닌 해외 벤처기업을 대상으로 조사하여 한국 기업과의 비교분석이 이루어진다면, 벤처기업의 국제화와 경쟁력 제고를 위한 정부지원정책의 수립에 있어서도 도움이 될 것으로 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 김형준, 정덕화, “본글로벌(born global)전략을 추구하는 벤처기업의 특성과 성과에 관한 연구”, 「마케팅과학연구」, 17(3), 2007, pp.39-59.
- 박광서, 김인권, 안종석, “중소기업의 수출지원 제도에 대한 인지도, 활용도 및 성과에 관한 연구”, 「국제경영리뷰」, 14(2), 2010 pp.1-25.
- 박근호, “한국 기술기반 중소벤처기업의 국제화 속도 결정요인에 관한 연구”, 「국제지역 연구」, 11(3), 2007, pp.321-349.
- 배명렬, 문희철, “무역지원기관 서비스 활용요인이 중소수출기업의 수출성과에 미치는 영향”, 「무역학회지」, 37(5), 2012, pp.347-368.
- 배준우, 배종태 2003, “우리나라 기술집약적 벤처기업의 국제화 과정과 전략”, 「벤처경영연구」, 6(1), 41-74
- 이근희, 사회과학연구방법론, 법문사, 2012.
- 조대우, “우리나라 벤처기업의 일본 및 중국파트너와의 전략적 제휴특성과 BGV존재확인에 관한 연구”, 한국국제경영관리학회 「춘계학술대회논문집」, 2005, pp.95-121.
- Andersson, S., “International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 2011, pp.627-643.
- Autio, E., Sapienza, H.J., and Almeida J.G., “Effects of age and entry, knowledge intensity and imitability on international growth”, *Academy of Management Journal*, 43(5), 2000, pp.902-906.
- Baker, T., Miner, A., and Easley, D., “Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competency in the founding process.” *Research Policy*, 32(2), 2003, pp.255-276.
- Baker, T., and Nelson, R.E., “Creating something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage”, *Administrative Science Quarterly* 50(3), 2005, pp.329-366.
- Blomstermo, A., and Sharma, D.D., “Three decade of research on the internationalisation process of firms”, *Learning in the International Process of Firms*, 2003, pp.16-35.
- Cavusgil, S.T., “On the Internationalization Process of Firms”, *European Research*, 8, 1980, pp.273-281.
- Coviello, N.H., and Munro, H., “Growing the entrepreneurial firm: networking internal market

- development”, *European Journal of Marketing*, 29(7), 1995, pp.49-61.
- Dew, N., Sarasvathy, S.D., and Venkataraman, S., ‘The Economic implications of expectation’, *Journal of Evolutionary Economics*, 14(1), 2004, pp.69-84.
- Eckhardt, J., and Shane, S., “Opportunities and entrepreneurship”, *Journal of Management*, 29(3), 2003, pp.333-349.
- Ellis, P., and Pecotich, A., “Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises”, *Journal of Marketing Research* 38(1), 2001, pp.119-31.
- Evers, N., and O’Gorman, C., “Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2010, pp.1-26.
- Grant, R.M., Jammine, A.P., and Thomas, H., 1988, “Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972-1984”, *Academy of Management Journal*, 32, 1988, pp.771-801.
- Jaeger, S., “How SMEs engage in the global economy - cases from New Zealand”, *Oxford Business & Economics Conference*, 2007, pp.3-12.
- Johanson, J., and Vahlne, J.E., “The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 1977, pp.23-31.
- Johanson, J., and Vahlne, J.E., “The Mechanism of internationalization”, *International Marketing Review*, 7(4), 1990, pp.11-24.
- Johanson, J., and Vahlne, J.E., “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, 40, 2009, pp.1411-1431.
- Keupp, M.M., and Gassmann, O., “The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field”, *Journal of Management*, 35, 2009, pp.600-633.
- Knight, G.A., and Cavusgil, T., “The born global Firm: A Challenge to traditional internationalization theory” *Advances in International Marketing*, 8, 1996, pp.11-26.
- Knight, G., and Cavusgil, T., “Innovation, organizational capabilities and born global firm”, *Journal of International Business Studies*, 35(4), 2004, pp.124-141.
- Knight, G.A., and Kim. D., “International business competence and the contemporary firm”,

- Journal of International Business Studies*, 40(2), 2009, pp.255-273.
- Kirzner, I.M., *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1973.
- Korbin, S.J., "An empirical analysis of the determinants of global integration", *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp.17-31.
- Larson, A.L., and Starr J.A., "A network model of organization formation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 1993 pp.5-15.
- Liesch, P.W., and Knight, G.A., "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal of International Business Studies*, 30(2), 1999, pp.383-394.
- Lumpkin, G.T., and Dess, G.G., "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to firm performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 1996, pp.135-172.
- McDougall, P.P., and Oviatt, B. M., "New venture internationalization, strategic change and performance: A Follow-up study", *Journal of Business Venturing*, 11(1), 1996, pp.23-40.
- Madsen, T.K., and Servais, P., "The Internationalization of born globals: An evolutionary process", *International Business Review*, 6(6), 1997, pp.561-583.
- Mainela, T., and Puhakka, V., "Organising new business in a turbulent context: Opportunity discovery and effectuation for IJV development in transition markets", *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 2009, pp.111-134 .
- Meyer, K., and Skak, A., "Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe", *European Management Journal*, 20(2), 2002, pp.179-188.
- Oviatt, B.M., and McDougall, P.P., "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 25(1), 1994, pp.45-64.
- Oviatt, B.M., and McDougall, P.P., "Challenges for internationalization process theory: The Case of international new ventures", *Management International Review*, 37(2), 1997, pp.85-99.
- Oviatt, B.M., and McDougall, P.P., "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), April 2005, pp.537-553.
- Qian, G., "Multinationality, product-market diversification and profitability of emerging US small and medium sized enterprises", *Journal of Business Venturing*, 17, 2002, pp.611-633.
- Reid, S.D., "Market expansion and firm internationalization", in Kaynak E (Ed) *International*



- Marketing Management*, 197-206, Praeger, New York, 1984.
- Ronstadt, R., "The corridor principle", *Journal of Business Venturing*, 3(1), 1988, pp.31-40.
- Sarasvathy, S.D., "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, 26(2), 2001, pp.243-263.
- Sarasvathy, S.D., *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar, Northhampton, 2008.
- Schweizer, R., Vahlne, J.E., Johanson, J., "Internationalization as an entrepreneurial process", *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 2010, pp.343-370.
- Shane, S., and Venkataraman, S., "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25(1), 2000, pp.217-226.
- Venkataraman, S. 1997. "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective", In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol. 3, pp.119-138. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.
- Zahra, S.A., and George, G., "Absorptive capacity: A Review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27(2), 2002, pp.185-203.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D., and Hitt, M.A., International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance, *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp.925-950.

## ABSTRACT

### An Empirical Study on the Strategic Alternative for the Internationalization of Korean Ventures - Based on the Theories of International Entrepreneurship and Effectuation -

Giw-Han Lee · Ho-Yeol Bang

The purpose of this work is to explore the role of international entrepreneurship(IE) in explaining internationalization process of Korean ventures and to structure the model of IE with the logics of effectuation. The internationalization of entrepreneurial company is regarded as the realization of entrepreneurship which find out and use opportunities across borders in this point of view, and the realization process gets more realistic and applicable to the internationalization of ventures by effectuation.

So we constructed the new concepts of the generating-internationalization-outcome capability(GIOC), which is the effectual capability allowing ventures to go international despite their lack of internal resources and experiences. Its sub-capabilities of GIOC are extemporaneous coping capability, perform-resource-in-hand capability and network-use capability. The empirical analyses of the relations among the capabilities and the performances of internationalization are performed in order to prove the rationale of the model, which provides finally significant evidences of the relationships.

The key contribution of this study is that it highlights the important role of IE in internationalization of ventures and shows the possible role of effectuation in explaining the realization process of IE.

**Key Words** : Venture, Entrepreneurship, Effectuation, Internationalization of firm, Born Global