

# The Impact of Industry Architectures and Supply Chains on Successful Expansion in Emerging Markets

Jae Ho Oh\* · Kwang Ho Park\*\*†

\*Graduate School of Management Consulting, Hanyang University

\*\*Division of Business Administration, Hanyang University

## 산업구조와 가치사슬이 신흥국 진출 성공에 미치는 영향

오재호\* · 박광호\*\*†

\*한양대학교 일반대학원 경영컨설팅학과

\*\*한양대학교 ERICA 경상대학 경영학부

Korean firms have been vigorously searching and exploring overseas market opportunities through export and overseas investment. As of end of 2019, there were more than 80,000 Korean overseas subsidiaries all over the world. With Korean overseas direct investment increasing recently, it became one of the important issues for overseas investors to be successful in the global market. There are a lot of studies on factors influencing the performance of overseas subsidiaries such as ‘firm’ and ‘country’ factors. This study empirically examines subsidiary performance determinants with ‘industry architectures’ by using a sample of 292 overseas Korean firm subsidiaries. Industry architectures are the stable but evolving sets of rules and roles through which labor is divided within a sector. This article considers how industry architectures shape success in international expansion. Industry architectures differ between countries, are not necessarily technologically determined, shape firms’ capabilities and their competitive environment, and constitute a distinct level of analysis. We extract antecedents of related theory and empirically test its impact with a survey of Korean firms expanding in emerging economies. We would say this is the first study which tries to focus on industry architectures with the performance of Korean overseas subsidiaries. We find that separability and similarity of industry architectures across countries and localization of subsidiaries are robust and important predictors of success in international expansion. Our results suggest that industry architectures should be added to firm and country as an intermediate level of analysis that helps explain success in international expansion. While we established a pattern, much more remains to be done. We focus on the success of foreign operations, but we do not consider the broader benefits of going abroad, such as the learning or network effects that accrue at the level of the entire firm. The next obvious question is whether the results would differ in the developed market context. These we leave for future research to consider.

**Keywords :** Industry Architecture, International Expansion, Emerging Economies, Localization, Supply Chain

---

Received 14 July 2020; Finally Revised 24 August 2020;

Accepted 26 August 2020

† Corresponding Author : oobepark@hanyang.ac.kr

## 1. 서 론

2019년도 우리나라 해외직접투자 신고액은 845억 달러에 이르러 동년 우리나라의 외국인 투자유치 신고액 233억 달러의 3.6배에 이른다[32, 44]. 그만큼 해외직접투자가 경제교류에서 차지하는 비중이 크다고 할 수 있다.

그러나, 최근 코로나19로 국가별 교역에서의 정체가 글로벌 가치사슬(Global Value Chain)을 통해 전 세계로 파급·전이되면서 글로벌 충격을 가져오고 있다. 확장된 글로벌 네트워크의 불확실성을 회피하기 위해 글로벌 공급망 구조의 변화가 더욱 가속화 될 것으로 예상된다. 이에 코로나19 위기에서 발현된 기회를 적극적으로 활용하고 한국 산업의 경쟁우위를 높이는 글로벌 진출전략을 정비할 필요가 대두되고 있다[19].

글로벌 진출기업의 성공은 기업이 해외 진출에 따른 도전과제를 얼마나 잘 극복하고 특정우위를 어떻게 살리는가에 달려 있다. 기업들은 새로운 시장에서 고유한 강점을 활용하는 것을 목표로 하지만, 물리적 거리, 문화적 차이와 사업 운영 방식상의 차이 등에 제약을 받는다. 이러한 국가 간의 차이와 이에 따른 최적의 진입방식에 관한 연구는 많이 이루어졌지만 정작 기업의 우위가 ‘수출’될 수 있는 이유와 방법에 관한 연구는 적은 편이다. 본 논문은 해외 진출기업의 성공과 실패 요인을 산업구조(Industry Architectures)에서 찾자 하며, 특히 현지국 산업구조의 구분가능성(Sector Separability)과 한국과 현지국 간의 산업구조의 유사성(Sector Similarity), 그리고 진출기업의 현지화(Localization) 정도가 해외 진출 성공에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 우리나라 해외투자 진출기업의 대다수가 나가 있는 신흥국에서는 산업구조의 선택이 제한적이기 때문에 진출 지역이나 국가 선택의 영향이 상대적으로 크다.

본 논문에서는 해외투자 현지국의 산업구조가 해외직접투자기업의 성과에 미치는 영향을 연구하여 산업구조 차원에서 해외투자 진출전략을 조명하고자 한다. 즉 본 논문은 Jacobides[13]의 산업구조 이론을 한국의 해외투자 진출기업에 적용하여 산업구조가 신흥국 진출 성공에 미치는 영향을 실증분석하고, 한국 기업의 해외 진출 성공 요인을 산업구조 차원에서 규명하고자 한다.

이하 본 논문은 다음과 같이 구성되었다. 제 2장에서는 선행연구 고찰을 통해 해외 진출, 산업구조, 가치사슬 및 글로벌 통합과 현지화에 대한 이론적 배경에 대해 논의하였다. 제 3장에서는 연구모형을 설계하고 산업구조 및 현지화 관련 가설을 설정하였다. 제 4장에서는 연구방법과 관련하여, 데이터 수집, 종속변수, 독립변수 및 통제변수를 논하였다. 제 5장에서는 실증연구와 관련하여, 신뢰성 및 타당성 검증, 변수들의 상관관계, 가설 검증 결과

해석과 시사점을 설명하였다. 제 6장에서는 연구의 결론을 내리고 향후 연구과제를 제시하였다.

## 2. 선행연구와 이론적 배경

### 2.1 해외진출 관련 연구

기업들은 라이선싱이나 프랜차이즈 등과 같은 시장을 기반으로 한 방식이나 해외직접투자를 통해 경쟁우위를 수출한다. 해외 진출을 위해서는 탁월한 지식 등과 같이 국제적으로 활용할 수 있는 우위가 필요하지만[43], 해외 진출 성공을 위해서는 기업의 역량만으로는 충분하지 않다. 현지국(Host Country)과 본국(Home Country)의 차이도 해외 진출의 성공을 좌우하는데, 요인에 따라 도움이 되기도 하고 방해가 되기도 한다. 저렴한 임금·자원비용은 도움이 될 것이고, 문화, 제도, 지리 및 경제적 차이는 어려움으로 작용한다[9]. 본국과 현지국 사이에는 문화, 체제, 다국적 기업에 대한 정치 경제적 친화도, 법률적 전통, 정치적 위험 등에서 차이가 존재한다. 본국과 현지국 사이에 존재하는 이러한 여건의 차이로 인해 어떤 한 나라에서 성공한 방식이라 할지라도 글로벌 진출 시 쉽게 통용되지는 않기 때문에 본국에서의 성공방정식을 현지국에서 여하히 재현할 것인지에 대한 연구가 진행되기도 하였다[39].

그러나 이러한 연구는 국가 간에 어떠한 차이가 있으며, 국가 간 차이 맥락에서의 우위 수출이 얼마나 어려운지에 대해서만 설명할 뿐 다른 산업 간의 글로벌화 패턴의 차이에 대해서는 마땅한 설명을 내놓지 못하고 있다. 모든 경쟁우위의 원천이 글로벌 차원에서 이전될 수 있는 것이 아니라 어떤 경우는 특정 국가에서만 유효하고 특정국을 떠나서는 전혀 우위 요인이 작동되지 않는다[12]. 이러한 산업 차원에서의 연구는 이후 다국적 기업의 성과분석, 다양한 산업간 차이 설명을 위한 더미변수나 산업 평균 이윤율 분석을 통해 산업 효과를 분석하기도 하였고[30], 마이클포터는 다이아몬드모델에서 산업구조가 기함기업(Flagship Firms)의 국제적 경쟁력에 미치는 영향을 상술하기도 하였다[36]. 그러나 해외진출 성공에 미치는 산업구조의 영향 관련 기존 연구는 산업구조의 중요성에 주목하기는 하였지만 여전히 그러한 차이가 발생하는 근본 원인과 성공을 위한 구체적인 방법에 대해서는 아직 상대적으로 설명이 미흡한 실정이다.

### 2.2 산업구조에 있어서의 가치사슬의 역할

본 논문은 산업 차원에서의 차이에 관한 연구를 진행

하고자 하며, 산업구조의 구분가능성과 유사성이 분석상의 핵심 역할을 한다. 산업구조는 기업이 속한 경제적 시스템 혹은 플랫폼에서 관찰되는 각 참여자들이 수행 가능한 행동 범위와 참여자 간 상호작용하게 되는 규칙들의 추상적인 집합이다. 산업구조는 산업 내 가치사슬 참여자들 간의 분업 관계와 가치배분 관계를 의미한다. 즉, 특정 산업 내에서 제품을 만들고 서비스를 제공하는데 있어 기업들이 각자 무슨 일을 맡아서 하고 일의 대가를 어떻게 배분할지를 규정하는 체계이다[16]. 가치사슬(Value Chain)은 기업이 제품과 서비스를 생산해 부가가치를 생성하는 일련의 과정을 일컫는 것으로, 연구개발, 디자인, 부품조달·생산, 가공, 제조, 마케팅, 판매, 관리 및 서비스 등의 모든 과정이 포함된다[15].

산업구조의 구분가능성이란 가치사슬 상의 각 단계가 얼마나 분리가능한지의 정도를 의미하는데, 진출기업이 속한 산업의 현지국 내 가치사슬의 각 부문이 얼마나 독립적 모듈구조로 나누어져 있고, 가치사슬에 참여하는 기업의 소관 영역이 얼마나 독자적으로 확실히 구분되는지의 정도를 말한다[1]. 구분 가능한 산업구조 또는 구분 가능한 가치사슬은 각 부문 간의 상호의존성을 제거해준다. 그래서 가치사슬의 한 부문만 담당하는 기업은 현지국의 기존 산업구조와의 복잡한 연결고리를 재구성할 필요가 없기 때문에 새로운 국제 환경에서 운영하기가 비교적 쉽다[13].

산업구조의 유사성이란 가치사슬의 본질, 구조 및 운영, 즉 수직적 분업과 가치사슬 참여자들을 연결하는 규칙과 역할의 관점에서의 유사한 정도를 의미한다[16]. 산업구조는 단지 기술적 요인에 의해서만 결정되는 것이 아니고 경로의존적 과정의 산물이기 때문에 각국별 산업구조는 서로 상이하다[17]. 경로의존적 과정을 통해 산업의 가치사슬이 수직적 단위, 즉 수직적으로 공동전문화된 참여기업들의 다양한 생태계로 분리되고, 상호작용의 지배적인 규범 또한 산업구조가 출현하는 방식에 영향을 미친다. 각 국가별로 기업의 유형과 제도적 맥락이 변화하지만, 변화의 과정이 각 국가의 고유한 제반 관계와 상호작용을 통해 이루어지기 때문에 변화의 양태는 서로 상이하다. 이것이 산업구조가 각 국별로 상이한 이유이고, 이러한 차이점이 어떤 한 나라에서의 경쟁우위가 다른 나라에서 구현되는데 방해요인으로 작용한다. 산업구조는 기업들이 경쟁을 하는데 있어서의 전략적 선택지를 제공해준다[14]. 그래서 산업구조와 잠재적 계약 상대의 존재 여부는 어떤 부문을 외부에서 조달하고 어떤 부문을 내부에서 조달할지 등과 같은 기업의 결정에 영향을 미치고 경쟁의 양태와 해외 진출의 성공과 실패를 결정하는 중요 요인이 되는 것이다[13].

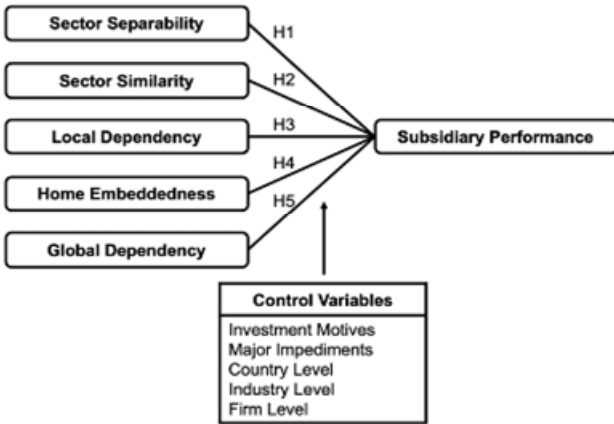
## 2.3 글로벌 통합과 현지화

해외 자회사의 기능과 역할은 다국적 기업의 글로벌 전략과 밀접한 관련을 가진다. 본국과는 다른 경영환경에 소재하는 해외 자회사가 효과적인 성과를 창출할 수 있도록 다국적 기업은 글로벌 전략을 수립하여 시행한다[40]. Jarillo and Martiane[18]와 Taggart[41]는 다국적 기업의 글로벌 전략으로 I-R 모형(글로벌 통합(Global Integration)-현지대응(Local Responsiveness))에 기반하여 자회사의 전략적 역할을 모기업의 글로벌 전략에의 통합 정도와 자회사 경영활동의 현지화 정도에 따라 활동적 자회사(Active Subsidiary), 자율적 자회사(Autonomous Subsidiary), 수용적 자회사(Receptive Subsidiary) 및 휴면형 자회사(Quiescent Subsidiary)로 구분하였다. 연구자에 따라 통합은 표준화(Standardization), 글로벌화(Globalization) 및 조정(Coordination)으로, 현지대응은 현지화(Localization) 혹은 차별화(Differentiation)의 개념으로 사용되고 있다[11, 28]. Levitt [27]가 글로벌 시장에서 제품을 현지 수요에 맞도록 변경하기 보다는 발전된 기술을 이용하여 글로벌하게 공급할 수 있는 표준화된 제품을 공급하는 기업이 경영이 우수한 기업이라고 주장하면서 촉발된 표준화와 현지화의 성과와의 관계에 대한 논쟁은 아직도 진행 중이다[26]. 해외직접투자기업의 경영 현지화는 장단점을 모두 가지고 있지만, 현지화의 장점이 단점을 능가한다는 결과를 제시하는 선행연구가 대부분이다[25]. 시장개척, 정치 환경, 법률, 물리적 여건 등 해외직접투자기업 경영과 관련된 대부분의 사안은 현지화에 긍정적이고, 모기업의 주요 관심 사항인 추가, 기획 및 통제 등의 요소는 표준화에 긍정적이다[45].

## 3. 연구모형 및 가설

### 3.1 산업구조의 역할 : 산업구조의 구분가능성 및 유사성

본 연구에서는 Jacobides의 산업구조 이론에 입각하여 실증연구를 수행하였고, 특히 산업구조의 구분가능성과 유사성이란 두 가지 특성에 초점을 맞추었다. 첫째, 현지국의 산업구조가 상대적으로 쉽게 분리되고 대체될 수 있고, 별개의 단위나 단계로 구성된다면 해당 산업으로 확장하는 기업은 현지국에서의 운영 체계를 쉽게 구성할 수 있을 것이다. 극단적으로는, 기업이 모듈식 생산 시스템의 일부이고 산업구조가 현지국에서 분리될 수 있다면 지역 특성에 대해 그렇게 걱정하지 않고도 본국에서의 이점을 현지국에서 그대로 잘 적용할 수 있을 것이다[13]. 둘째, 본국과 현지국 양국간 산업구조의 유사성 역시 유리



<Figure 1> Research Model

하게 작용할 것이다. 본국과 현지국의 산업구조가 상당히 다를 경우 진출기업은 자신의 비즈니스 모델을 현지에 적용하는데 상당한 시간과 자원을 소비하여야 할 것이다. 이러한 요소는 역량의 본질을 감안하면 보다 뚜렷해진다. 종종 기업이 산업 가치사슬의 한 부문에서 보유하고 있는 역량은 동일 국가 및 산업 내에 있는 수직적으로 공동전문화된 다른 기업에 의해 개발된 역량에 크게 의존한다. 공장의 역량은 공급업자와의 관계와 공급업자의 능력에 어느 정도는 의존하기 때문에, 어떤 공장이 성공적으로 해외 진출을 하기 위해서는 조직 내부의 작업 및 생산조직의 이전과 동시에 공장과 부품 공급업자 간의 더 넓은 조직간 관계망도 같이 결합된 형태로 이전되어야 한다. 기업의 경쟁우위는 그 기업이 속한 전체 산업의 구조와 이 산업구조에 연결된 기업의 역할에 달려 있는데, 이러한 통찰이 지금까지 충분히 주목받지 못하고 있었다[17].

해외 진출기업은 현지국의 특정 산업의 가치사슬에서 다른 참여자들에게 얽매이지 않고 독립적으로 분리 가능한 입지를 점유하면서 자신이 담당하는 구조부문을 가치사슬 상에서 재현해낼 수 있어야 경쟁우위를 발휘할 수 있다. 물론 현지국에서의 산업구조의 구분가능성이 해외 진출 성공의 충분조건은 아니다. 그러나 다른 조건이 동일할 경우, 현지국의 산업구조가 분리가능하지 않고 산업 참여자들끼리 대체불가능하게 얽혀 있다면 기업의 해당 국가 진출은 더욱 어려워질 것이다. 반대로, 현지국의 가치사슬이 쉽게 분해될 수 있다면 기업은 보다 쉽게 현지국에 진출할 수 있을 것이다.

가설 1 : 현지국의 산업구조 구분가능성은 현지법인 · 지사 성공에 긍정적 영향을 미친다.

산업구조 관련 두 번째 특성은 두 산업이 유사하게 구성되는 정도이다. 만약 본국과 현지국의 산업구조가 비슷하다면 본국에서 개발된 역량이 현지국에서 적합할 가능성

이 더 커져 진출기업의 역량이 현지국에서 더 잘 발휘될 수 있을 것이다. 이러한 산업구조의 유사성은 외국인비용 (Liability of Foreignness)의 극복을 도와 경쟁우위의 이점을 더 쉽게 만든다[46]. 본국과 현지국 간의 산업구조가 유사하다면 진출기업은 본국에서의 가치사슬 관리능력을 현지국에 더 쉽게 이전할 수 있기 때문에 현지국에서 보다 원활하게 사업을 운영할 수 있을 것이다.

가설 2 : 본국과 현지국 간 산업구조 유사성은 현지법인 · 지사 성공에 긍정적 영향을 미친다.

### 3.2 현지화와 성과 : 현지국 의존성, 한국 소속성, 글로벌 의존성

Jacobides and Kudina는 CIS 4개국에 진출한 외국인투자기업들을 대상으로 산업구조가 성과에 미치는 영향을 분석하면서, 해외 자회사의 사업활동이 현지국, 본국, 여타국 소재 가치사슬 파트너들과 얼마나 연관되어 있는지의 정도를 각각 현지국 의존성(Local Dependency), 본국 소속성(Home Embeddedness), 글로벌 의존성(Global Dependency) 등 3개 요인으로 구분하였다[13]. 본 논문은 해외 진출 한국기업의 성과분석에 있어 산업구조와 관련이 깊은 현지국 의존성, 한국 소속성, 글로벌 의존성이 진출기업 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

현지국 의존성은 해외 진출기업의 현지 사업활동이 산업구조 측면에서 얼마나 현지화되어 있는지를 의미하며, 진출기업과 현지국 소재 가치사슬 파트너들과의 사업상의 관계가 얼마나 밀접한지를 나타낸다. 현지화는 해외에 투자 진출한 자회사가 독립된 경영주체로서 본국과는 경제적, 문화적, 사회적으로 다른 현지국 사회에 정착 또는 적응해 나가는 일련의 과정이다[10]. 경영현지화가 잘 되어 있고 자율권과 집행권을 많이 부여받은 자회사가 그렇지 못한 기업에 비해 경영성과가 양호하다[42]. 해외진출 기업의 현지화가 잘 진행되어 현지 파트너들과 협력이 잘 될 경우 진출기업이 성과를 거양하기도 더 용이해 질 것이다.

가설 3 : 진출기업의 현지국 의존성은 현지법인 · 지사 성공에 긍정적 영향을 미친다.

한국 소속성은 해외 진출기업이 한국 내 가치사슬 상의 파트너들과 어느 정도 연관되어 있고 또 이들에게 얼마나 의존하고 있는지를 나타낸다. 본국의 가치사슬 참여자들과의 관계가 복잡하게 얽혀 있을수록 본국에서의 경쟁우위 요인을 그대로 현지국에서 재현하는 것이 어려울 수 있고 결국 해당 기업의 국제화를 어렵게 만든다[31]. 해외 진출기업이 한국 내 사업 파트너들에게 의존할수록 해외 진출 측면에서는 장애 요인으로 작용할 것이다.

가설 4 : 진출기업의 한국 소속성은 현지법인·지사 성공에 부정적 영향을 미친다.

글로벌 의존성은 해외 진출기업의 현지활동이 산업구조 측면에서 얼마나 글로벌화되어 있는지를 의미하고, 진출기업과 제3국 소재 가치사슬 파트너들과의 사업상의 관계가 얼마나 밀접한지를 나타낸다. 한국에 있는 모기업의 사업 파트너가 글로벌화되어 있을 경우 이러한 연관성은 오히려 진출기업의 사업활동에 유리하게 작용할 것이다. 한국에서 장기적 관계를 유지해온 글로벌 협력사는 현지국에서 관계를 재구축하기 쉽고, 한국에서 제조사에 많은 부품공급을 했거나 대형인 협력업체일수록 현지국에서 관계를 확장할 가능성도 높아질 것이다. 해외진출 기업이 글로벌화되어 글로벌 파트너들과 협력이 잘 될 경우 진출기업이 성과를 거양하기도 더 용이해질 것이다[13].

가설 5 : 진출기업의 글로벌 의존성은 현지법인·지사 성공에 긍정적 영향을 미친다.

## 4. 연구방법

### 4.1 데이터 수집

본 연구는 설문조사 연구방법으로 실증분석을 진행하였다. 설문지 작성에 있어 산업구조 및 성과 관련 선행연구를 참조하였고[4, 5, 6, 7, 13, 24], 작성한 설문지 시안을 가지고 6개 회사를 대상으로 예비 설문조사를 하였다. 시범 응답자들은 용어의 명료성, 질문과 개념상의 모호성, 응답의 용이성 여부 등에 대하여 의견을 제시하였고, 이를 기반으로 설문지를 보완하였다. 설문지는 최종적으로 ① 투자진출 요인, 애로사항 및 성과, ② 산업구조가 투자진출 성공에 미치는 영향, ③ 일반사항 등 3개 부문에 걸쳐 18개 질문 68개 항목으로 구성하였다.

변수에 대한 자료는 대한무역투자진흥공사(KOTRA)에서 2018년도에 발간한 [해외진출 한국기업디렉토리]에 수록된 12,506개의 해외직접투자기업 중 신흥국에 진출한 10,221개사에서 이메일 주소가 수록된 7,823개사에 대한 설문조사를 통해 확보하였다[22]. 설문조사 기간은 2020년 3월 10일부터 4월 15일까지 37일간이었다. 601개 기업으로부터 회신을 받았으며, 누락된 데이터가 있는 응답을 제외하고, 292개사의 자료를 기반으로 분석을 실시하였다. 설문 회신 기업의 소재지는 중국 146개사(24%), 베트남 200개사(33%), 아세안(베트남 제외) 131개사(22%), 기타 신흥국 124개사(21%)로써, 설문조사 대상기업 7,823개사

의 중국 2,482개사(32%), 베트남 2,415개사(31%), 아세안(베트남 제외) 1,426개사(18%), 기타신흥국 1,500개사(19%) 등 소재지별 비중과 유사하다.

### 4.2 종속변수

종속변수인 현지법인·지사의 성과는 경영관리자가 목표로 하였던 성과목표의 달성 정도에 대한 만족도를 측정하는 7개 항목에 대해 5점 척도로 측정하였다. 측정문항은 Brouthers et al.[4, 5]와 Dikova[7] 등의 연구에서 사용된 문항을 참고하여, 전반적 성과, 매출실적, 시장점유율, 이익률, 성장률, 경쟁사 대비 성과, 타지역 진출법인·지사 대비 성과 등 7개 문항으로 구성하였다. 특정 기간의 기업의 재무적 성과는 해당 기간에 획득한 이익의 크기를 이익창출을 위해 투입된 투자규모와 대응하여 파악할 수 있다[20]. 경영성과에 대한 주관적 인지측정 결과는 객관적 재무성과 결과와 높은 상관관계를 가지며, 해외 현지법인과 같이 경영 단위 주체에 대한 객관적 재무성과 데이터 확보가 불가능한 경우 등에는 주관적 인지측정에 의한 성과 측정 방법이 활발히 채택되고 있다[40].

### 4.3 독립변수

5개 독립변수도 종속변수와 마찬가지로 모두 다항목 척도로 구성하여 5점 리커트 척도로 측정되었다. 각 독립변수들은 샘플 테스트 기간에도 확인한 바대로 응답자의 인식을 반영한다[13, 24]. 첫 번째 독립변수는 산업구조의 구분가능성으로, 현지국내 진출기업이 속한 산업의 구조가 얼마나 구분가능한지에 대한 6개 항목에 대해 응답자가 평가한 결과를 요인점으로 측정하였고, 이를 종속변수와의 회귀분석을 통해 가설 1에 대해 검증하였다. 두 번째 독립변수는 가설 2를 검증하는 산업구조의 유사성으로, 진출기업이 속한 산업의 구조가 한국과 현지국간 얼마나 유사한지에 대한 5개 항목에 대해 응답자가 평가한 결과를 요인점으로 측정하였다. 가설 3과 관련된 세 번째 독립변수는 현지국 의존성으로, 진출기업의 현지국내 사업활동이 얼마나 현지화되어 있는지에 대한 5개 항목에 대해 응답자가 평가한 결과를 요인점으로 측정하였다. 네 번째 독립변수는 가설 4와 관련된 한국 소속성으로, 진출기업의 현지국내 사업활동이 한국과 얼마나 연관되어 있는지에 대한 4개 항목에 대해 응답자가 평가한 결과를 요인점으로 측정하였다. 다섯 번째 독립변수는 글로벌 의존성으로, 진출기업의 현지국내 사업활동이 얼마나 글로벌화 되어 있는지에 대한 6개 항목에 대해 응답자가 평가한 결과를 요인점으로 측정하였고, 가설 5를 검증하였다.

### 4.4 통제변수

본 논문에서는 해외 투자진출과 관련된 다양한 사항들을 반영하여, 국가, 산업, 기업 차원의 제반 계량·더미 통제변수와 5점 리커트 척도로 측정된 투자 진출 요인 및 애로사항 관련 통제변수를 투입하여 분석하였다. 국가는 우리나라의 주요 투자진출국인 중국, 베트남, 아세안(베트남 제외) 및 기타 지역 등 4개 그룹으로 구분하고 모기업의 여타국 투자 여부를 더미변수로 처리, 통제하였다. 산업 차원에서는 산업구조와도 관련이 있는 공급업자 수와 중간재 수출비중과 최종재 수출비중 등 수출지향성 관련 변수를 통제변수로 투입하였다. 기업 차원에서는 설문 문항에 종업원 수, 투자액 등 기업 규모 관련 변수와 현지에서의 사업연수를 포함시켰다. 진출기업의 성과에 크게 영향을 끼치는 저생산비용, 현지 시장진출 등과 같은 투자 진출 요인과 정치적 불안정성, 사업파트너 물색의 어려움, 낙후한 기술 수준, 전반적 사업 여건상의 어려움 등 현지국에서의 애로사항 등도 통제변수로 투입하여 분석하였다[6, 24].

## 5. 실증연구 결과

### 5.1 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 제시한 변수 중 종속변수인 성과, 독립변수인 산업구조의 구분가능성, 산업구조의 유사성, 현지국의 의존성, 한국 소속성, 글로벌 의존성은 다항목 척도로 구성되어 측정되었기 때문에 변수의 개념 타당성과 신뢰성을 검토하기 위해 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분분석(Principal Component Analysis)을 이용하여 고유치(Eigenvalue) 1.0 이상을 기준으로 요인을 추출한 후, 베리맥스(Varimax) 직각회전 방식을 사용하여 요인적재치를 산출하였다. 신뢰성 분석은 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 활용하여 측정 문항의 내적 일관성을 검토하였다. 독립변수들에 대한 요인분석 및 신뢰도분석 결과는 <Table 1>과 같이 나타났다. 최종적 요인분석 및 신뢰성 검토 결과 추출된 5개 요인은 총분산의 68.3%를 설명하며, 요인을 구성하고 있는 모든 항목들은 그들이 속한 요인에 대해 0.6을 초과하는 높은 적재값을 보여 측정항목의 타당성이 검증된 것으로 판단된다. 아울러, 각 요인을 구성하고 있는 측정항목들의 크론바하 알파값은 0.8을 상회하여 측정문항 간 내적 일관성이 확보된 것으로 판단된다.

종속변수인 성과만족도에 대한 요인분석 및 신뢰도분석 결과는 <Table 2>와 같이 나타났다. 고유값이 1보다

<Table 1> Validity and Reliability Analysis for Independent Variables

Factors	Items	Loading				
		1	2	3	4	5
Global Dependency	GD1	.887				
	GD2	.886				
	GD3	.883				
	GD4	.868				
	GD5	.835				
	GD6	.823				
Sector Separability	SE1		.828			
	SE2		.821			
	SE3		.786			
	SE4		.783			
	SE5		.721			
	SE6		.718			
Sector Similarity	SI1			.838		
	SI2			.832		
	SI3			.825		
	SI4			.799		
	SI5			.751		
Local Dependency	LD1				.886	
	LD2				.871	
	LD3				.846	
	LD4				.733	
	LD5				.658	
Home Embeddedness	HE1					.835
	HE2					.827
	HE3					.780
	HE4					.757
Eigenvalue		5.474	4.404	3.001	2.725	2.153
cumulative(%)		17.735	32.200	45.125	57.881	68.295
Cronbach's $\alpha$		.938	.880	.874	.867	.834
KMO : .810, Bartlett's $\chi^2$ : 8071.349, p : .000						

<Table 2> Validity and Reliability Analysis for Dependent Variables

Factors	Items	Loading	Statistics
Subsidiary Performance	SP1	.870	Eigenvalue : 4.736 cumulative(%) : 67.656 Cronbach's $\alpha$ : .920 KMO : .911 Bartlett's $\chi^2$ : 2206.154 p : .000
	SP2	.867	
	SP3	.835	
	SP4	.808	
	SP5	.806	
	SP6	.791	
	SP7	.777	

큰 요인 기준으로 총 분산의 67.7%를 설명하며 요인적재량이 0.777~0.870의 값을 갖는 단일 요인으로 적재되었고 7개 측정항목에 대한 크론바하 알파값은 0.920으로 양호하게 나타났다.

<Table 3> Statistics and Correlation Analysis

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	-0.16	1.000	1.000																						
2	3.27	1.130	.089	1.000																					
3	3.53	1.116	.150*	-.215*	1.000																				
4	2.92	.953	-.223*	-.026	-.011	1.000																			
5	2.85	.970	-.244*	.123*	-.054	.117*	1.000																		
6	2.85	.982	-.091	.209*	-.204*	.172*	.228*	1.000																	
7	2.89	.886	-.260*	.126*	-.136*	.084	.384*	.590*	1.000																
8	2.97	.930	-.512*	-.013	-.105*	.308*	.376*	.463*	1.000																
9	11.74	7.645	.016	.105*	-.011	.022	-.030	-.097*	-.116*	-.087	1.000														
10	14.546	29.177	.058	.200*	-.123*	-.084	-.026	.022	.043	-.074	.037	1.000													
11	30.453	39.188	.093	.250*	-.384*	-.066	-.055	.135*	.032	-.006	.109*	.427*	1.000												
12	21.12	38.858	.077	.034	.004	.028	-.031	-.019	-.059	-.062	.125*	-.021	-.048	1.000											
13	332.15	1058.2	.065	.124*	-.117*	-.068	-.134*	-.055	-.093	-.078	.180*	.138*	.288*	.098*	1.000										
14	63.375	554.28	.052	-.002	.036	.049	-.062	.028	-.069	-.063	.006	-.036	-.054	.076	.011	1.000									
15	.52	.500	.076	-.086	.020	-.062	-.103*	-.151*	-.103*	-.043	-.030	-.080	-.063	.153*	.138*	-.017	1.000								
16	.26	.438	-.082	-.197*	.233*	.047	-.076	-.383*	-.140*	-.042	.123*	.014	-.126*	.022	-.039	.144*	.015	1.000							
17	.33	.471	.027	.058	-.183*	-.205*	.059	.202*	.202*	-.058	-.230*	.202*	.237*	-.061	.068	-.059	-.131*	-.411*	1.000						
18	.21	.410	.072	.031	.001	.103*	.091	.104*	-.068	.060	.129*	-.127*	-.101*	.100*	.001	-.046	-.038	-.305*	-.363*	1.000					
19	.0180	1.000	.244*	-.049	.085	-.150*	-.063	-.143*	-.187*	-.244*	.021	.122*	-.041	-.030	.062	.035	.080	.027	-.062	.036	1.000				
20	.0176	1.007	.174*	.063	.147*	-.142*	-.103*	-.281*	-.186*	-.174*	.028	.062	-.026	.070	.027	.040	-.010	.284*	.015	-.116*	.030	1.000			
21	-.032	1.035	.159*	-.077	.315*	.014	-.105*	-.183*	-.090	-.110*	.019	-.137*	-.231*	.074	-.090	.047	.105*	.108*	-.146*	.015	.054	.039	1.000		
22	-.034	1.034	.002	-.044	.004	.075	.152*	.050	.125*	.050	-.092	.097*	.106*	-.117*	-.064	.030	-.095	-.082	.231*	-.155*	-.036	-.001	.023	1.000	
23	-.038	1.036	.045	.078	-.237*	-.018	.028	.136*	.033	.067	.082	.203*	.447*	-.025	.261*	-.076	-.004	-.221*	.138*	.046	-.013	-.014	.013	.019	1.000

1 = Subsidiary performance, 2 = Cost of resources, 3 = Market access, 4 = Volatility of political environment, 5 = Finding of suitable partner, 6 = Backward technology, 7 = Lack of business skills  
 8 = Overall difficulties, 9 = Years of operation, 10 = Percentage of intermediate products exported, 11 = Percentage of final products exported, 12 = Number of suppliers, 13 = Number of employees,  
 14 = Initial investment, 15 = Dummy other investments, 16 = Dummy China, 17 = Dummy Vietnam, 18 = Dummy other ASEAN, 19 = Sector separability, 20 = Sector similarity, 21 = Local dependency,  
 22 = Home embeddedness, 23 = Global dependency

N = 292, \*5% two-tailed test

### 5.2 연구 변수들의 상관관계

본 연구의 실증분석에 사용된 변수들의 기술통계 및 상관계수는 <Table 3>과 같다. 변수들 간의 관련성 여부와 관련성의 정도를 살펴보기 위해 피어슨 상관관계 분석을 실시하였다. 일부 변수들 간의 상관관계로 인해 다중공선성(Multicollinearity) 문제가 발생할 가능성이 있어 변수들의 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF)값을 조사한 결과, 가장 큰 VIF값이 2.299로, 모든 변수들의 VIF값이 다중공선성의 보편적인 판단기준인 10보다 낮게 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다.

### 5.3 가설검증

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 다중회귀

분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 4>와 같다. 가설 검증을 위하여 두 가지 모델을 분석하였다. 통제변수만 분석에 투입한 모델 1의 F값(8.911)은 통계적으로 유의하여 회귀모형으로 적합하며(p = 0.000), 총분산의 34.6%를 설명하는 것으로 나타났다. 통제변수 중에는 현지국 시장 진출, 정치적 불안정성, 낙후한 기술수준, 전반적 사업여건의 어려움, 최종재 수출비중 등 변수가 성과에 유의한 것으로 나타났다. 현지국 시장진출을 위한 투자동기가 강할수록, 최종재 수출비중이 높을수록, 현지국과의 기술격차가 클수록 성과가 높았고, 현지국의 정치적 불안정성이 높을수록, 전반적 사업여건이 어려울수록 성과가 저조한 것으로 나타났다.

모델 2는 모델 1에 독립변수를 투입하여 분석하였는데, 모델 2의 F값(7.556)은 통계적으로 유의하여 회귀모형으로 적합하며(p = 0.000), 총분산의 38.2%를 설명하는

<Table 4> Regression Analysis

Variables	Model 1						Model 2					
	B	SE	$\beta$	t	p	VIF	B	SE	$\beta$	t	p	VIF
(Control Var.)												
Constant	.803	.394		2.039	.042		.759	.400		1.899	.059	
Cost of resources	.064	.047	.073	1.376	.170	1.220	.057	.049	.064	1.164	.245	1.311
Market access	.172	.048	.193	3.581	.000	1.267	.131	.050	.146	2.611	.010	1.369
Volatility of PE	-.095	.054	-.092	-1.755	.080	1.194	-.077	.056	-.073	-1.376	.170	1.230
Finding of SP	-.048	.057	-.047	-.846	.398	1.325	-.063	.058	-.061	-1.083	.280	1.379
Backward T	.138	.068	.137	2.029	.043	1.981	.176	.071	.172	2.489	.013	2.090
Lack of BS	-.074	.074	-.067	-1.009	.314	1.914	-.080	.077	-.071	-1.045	.297	2.022
Overall D	-.506	.063	-.471	-7.972	.000	1.530	-.467	.066	-.434	-7.083	.000	1.633
Years of operation	-.007	.007	-.051	-.988	.324	1.164	-.006	.007	-.048	-.917	.360	1.172
Percentage of IPE	.000	.002	.003	.048	.962	1.299	-.001	.002	-.033	-.597	.551	1.353
Percentage of FPE	.003	.002	.132	2.189	.029	1.597	.004	.002	.158	2.428	.016	1.848
No. of suppliers	.001	.001	.042	.844	.400	1.081	.001	.001	.036	.714	.476	1.099
No. of employees	-.027	.096	-.015	-.278	.781	1.189	-.031	.097	-.017	-.323	.747	1.243
Initial investment	.021	.043	.025	.501	.617	1.063	.012	.042	.014	.287	.774	1.073
Dummy OI	.117	.102	.059	1.140	.255	1.161	.115	.103	.058	1.117	.265	1.155
Dummy China	-.131	.157	-.057	-.836	.404	2.049	-.161	.166	-.070	-.968	.334	2.299
Dummy Vietnam	-.005	.148	-.003	-.037	.971	2.162	-.056	.152	-.026	-.370	.712	2.223
Dummy OA	.203	.153	.084	1.329	.185	1.743	.213	.155	.087	1.375	.170	1.754
(Independent Var.)												
Sector separability							.124	.051	.124	2.427	.016	1.139
Sector similarity							.119	.053	.120	2.225	.027	1.261
Local dependency							.098	.052	.101	1.894	.059	1.248
Home embeddedness							.046	.050	.047	.909	.364	1.169
Global dependency							.015	.056	.015	.261	.794	1.442
Statistics	R <sup>2</sup> = .346, adjusted R <sup>2</sup> = .307, F = 8.911, p = .000, Durbin-Watson = 2.089						R <sup>2</sup> = .382, adjusted R <sup>2</sup> = .331, F = 7.556, p = .000, R <sup>2</sup> change = .036, F change = 3.194(p = .008) Durbin-Watson = 2.084					

Dependent Variable : Subsidiary Performance.



한편, 모델 1에서 모델 2로의 변화에 따른  $R^2$  변화량에 대한 F값의 변화량 역시  $p < .01$  수준에서 유의한( $p = .008$ ) 것으로 나타났다. 가설 1의 현지국의 산업구조 구분가능성은 현지법인·지사 성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 채택되었다( $p = 0.016$ ). 이는 진출기업이 속한 산업의 현지국내 가치사슬의 각 부문들이 독립적 모듈구조로 나누어져 있고 부문별 분업체제와 전문화가 잘 이루어져 있을수록 진출기업의 성과가 좋은 것을 의미한다. 또 가치사슬 참여 기업들이 모듈 내에서 독자적으로 경제적 가치를 창출하거나 배분받을 수 있을수록 진출기업의 성과가 좋다. 가설 2의 한국과 현지국간 산업구조 유사성은 현지법인·지사 성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 채택되었다( $p = 0.027$ ). 이는 진출기업이 속한 산업의 수직적 산업구조, 즉 가치사슬의 단계가 한국과 현지국 간에 유사할수록 진출기업의 성과가 좋은 것을 의미한다. 또 산업의 수평적 구조, 즉 가치사슬 단계에 참여한 각 기업들의 수, 기능과 역할 등이 한국과 현지국 간에 유사할수록 진출기업의 성과가 좋다. 가설 3의 진출기업의 현지국 의존성은 현지법인·지사 성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 채택되었다( $p = 0.059$ ). 진출기업이 현지국내 바이어 및 가치사슬의 다른 파트너들과 긴밀한 관계를 유지할수록 진출기업의 성과가 좋은 것을 의미한다. 또 진출기업의 현지국내 바이어, 공급업자 및 가치사슬의 다른 파트너들의 성과가 좋을수록 진출기업의 성과도 좋다.

진출기업의 한국 소속성이 현지법인·지사 성공에 부정적 영향을 미친다는 가설 4는 기각되었다( $p = 0.364$ ). 비표준화계수 B값은 음(-)이 아니라 양(+)으로 나타났다. 진출기업이 한국 내 바이어 및 공급업자와 관계가 긴밀하더라도 이러한 관계가 진출기업의 성과에 미치는 영향이 유의하지 않고, 또 한국내 바이어 및 공급업자의 성과가 진출기업의 성과에 미치는 영향도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 진출기업의 글로벌 의존성이 현지법인·지사 성공에 긍정적 영향을 미친다는 가설 5는 기각되었다( $p = 0.794$ ). 진출기업이 제 3국 소재 바이어, 공급업자 및 가치사슬의 다른 파트너들과 관계가 긴밀하더라도 이러한 긴밀한 관계가 진출기업의 성과에 미치는 영향이 유의하지 않고, 또 제 3국 소재 바이어, 공급업자 및 가치사슬의 다른 파트너들의 성과가 진출기업의 성과에 미치는 영향도 유의하지 않은 것으로 나타났다.

#### 5.4 검증 결과의 해석 및 시사점

산업구조의 구분가능성과 유사성은 해외 진출기업의 성공에 있어 중요한 요인임이 확인되었다. 다국적 기업은 글로벌 네트워크를 지렛대로 활용하여 현지에서 지식을 흡수하고 통합하여 가치를 창출할 수 있는 기업이다[33].

이러한 일련의 과정에 있어 국가 간의 거시경제적, 문화적, 제도적 차이뿐만이 아니라 산업구조 상의 차이점도 중요한 변수로서 고려하여야 한다. 한국과 현지국 간에 있어서의 산업구조의 유사성 여부와 현지국에서의 산업구조의 구분가능성은 현지 진출 성공의 중요한 예측변수이다.

진출기업이 현지에서 사업 활동을 함에 있어 현지국에 있는 가치사슬 파트너와 긴밀히 협력하는 현지국의 의존성이 높을 경우 현지에서의 사업성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 현지국 의존성이 높다는 것은 산업구조 측면에서의 현지화가 잘 되었다는 것을 의미한다. 현지화는 외국인 비용을 제거할 뿐만 아니라 현지 시장에 적합한 상품 및 서비스의 개발과 적절한 마케팅 전략 구사 등을 통해 고객의 충성도를 높이고, 기업 이미지를 개선함으로써 직접적으로 재무적 성과를 높일 수 있다. 투입의 현지화와 마케팅의 현지화는 해외직접투자기업의 성과에 긍정적 영향을 미친다[26].

산업구조 관련 본 연구결과는 기업과 정책 당국 모두에게 새로운 처방전을 제시한다. 해외진출을 계획하고 있는 경영관리자들은 한국과 현지국의 가치사슬 내에서의 상호의존성과 양국의 가치사슬의 유사성을 고려하여야 한다. 경영관리자들은 또한 국제 관계를 촉진하기 위한 모듈식 인터페이스는 물론, 현지국의 산업구조를 조성함으로써 이익을 얻을 수도 있다[37]. 이 처방전 세트는 산업간 모듈화 및 균질화로 인해 야기된 글로벌 경쟁업체의 도전에 직면한 기업에게 유용한 조언을 제공할 수 있다.

산업에 따라 어떤 산업은 매우 다양한 양태로 이루어져 있고 어떤 산업은 더 단순하게 이루어져 있다. 그러나 그 양태가 항상 변화하기 때문에 이 분야의 연구가 중요한 것이다. 세계 경제는 가치사슬 구조가 균질화되는 방향으로 진전되고 있다. 생산은 모듈화되어 덜 통합적으로 될 것이고 무역은 모듈화되기 보다는 더 통합적으로 될 것이다[8]. 서비스의 글로벌화는 해외 아웃소싱에 힘입어 산업구조를 변화시켜 왔다. 기업들은 자신의 경계와 위치를 재구성하고 우위를 유지할 수 있는 다양한 전략을 수립함과 아울러 가장 높은 가치 부가 활동에 집중하면서 이러한 긴장을 관리하려고 노력하고 있다[34]. 증가하는 세계 경제의 긴장은 많은 국가들이 지역적으로나 전 세계적으로 산업을 조직하고 규제하는 방식을 재고하게 만들고 있다. 이와 같이, 기업 및 산업 차원에서 명쾌한 산업구조 비교연구는 해외진출 경향을 예측하는데 유용한 도구가 될 것이다. 이러한 측면에서 본 연구가 업계 및 정책 현장에서 실무적, 정책적 전략 수립에 많이 활용되고 이론적으로도 더 발전할 수 있기를 희망한다.

## 6. 결론 및 향후 연구과제

본 논문은 Jacobides and Kudina가 제시한 산업구조 이론을 기반으로 하여, 우리나라 기업을 대상으로 산업구조가 신흥국 진출 성공에 미치는 영향을 실증 분석하였다 [13]. 분석대상 지역을 Jacobides and Kudina 연구의 CIS 4개국에서 중국, 베트남 및 아세안, 그리고 전 세계 신흥국 전체로 확대하여 해외 진출 성과 산업구조 요인론을 검증하였다. 그 결과, Jacobides and Kudina가 신흥국 진출 성공의 주요 결정요인으로 규명한 산업구조의 구분가능성과 산업구조의 유사성이 우리나라 신흥국 진출기업의 성공에도 주요한 결정요인이 되는 것을 확인하였다. 본 논문은 여기에 추가하여 산업구조 측면에서의 현지화 정도를 나타내는 현지국 의존성이 현지진출 성공에 긍정적인 영향을 미치는 사실을 확인하여 Jacobides and Kudina의 산업구조 이론을 현지화와 연계하여 확장하였다.

본 논문은 지금까지 상대적으로 소홀하게 주목받았던 산업구조의 역할과 가치사슬의 본질을 강조함으로써 해외진출 성공 요인으로서 산업구조를 재조명하였다. 분석의 초점은 전반적 국가 차원이 아니고 한 국가 내의 산업에 맞춰져 있는데, 이는 산업 차원의 변수에 관한 여타 연구들과도 연관된다. Rangan and Sengul은 ICT 산업 특유의 차이에 초점을 맞추었지만 ICT 기업뿐만 아니라 해외 진출기업은 보편적으로 소속 산업구조의 차이 문제에 직면한다[38]. Bouquet et al.은 제품의 공급자와 사용자의 구분가능성 정도가 글로벌화에 어떻게 영향을 미치는지를 분석하였는데[3], 본 논문은 이들의 연구도 보완한다. 다국적 기업의 진입방식에 추가하여 산업구조 차이도 해외진출 성공 요인이 된다는 점을 제시하였다.

본 논문은 점증하고 있는 기업/공정 차원에서의 구분가능성 분석 관련 연구도 보완하였다[21, 35]. 또한 산업구조 차원에서의 접근방법을 채택함으로써 산업 간의 차이가 해외진출 성공에 중요하다는 기존 연구에도 새로운 동기를 부여하였다[30]. 산업구조적 접근방법을 취함에 따라 왜 어떤 산업에서는 국제적 활동이 활발하고 어떤 산업에서는 국제적 활동이 미진한지에 대한 까다로운 질문에 대한 해답을 구할 수 있는 분석 틀을 제공하였다.

기업 차원 연구 측면에서 본 논문의 결과는 해외 자회사의 성과를 설명함에 있어 국가, 산업, 기업 그리고 자회사 효과의 크기를 분리하여 비교하였던 Makino et al.의 연구 결과를 설명하는데 활용될 수 있다[29]. 그들은 산업 효과는 국가 효과만큼 영향력이 크고, 특히 국가 효과와 산업 효과는 각각 분리될 때 보다 연계될 때 그 중요성이 훨씬 크다는 점을 제시하였다. 산업구조 연구에 있어서도 특정 산업이 특정 국가에 매칭되어 분석될 때가 국가와 산업을 각각 따로 분리하여 분석될 때보다 훨씬

해외 자회사의 성과에 대해 잘 설명할 수 있다는 점에서 시사점이 있다.

본 논문은 국제경영전략 연구에서의 중요한 과제 중 하나인 현지화와 표준화 전략 관련 연구도 보완한다. 해외직접투자 모기업 관점에서는 전반적인 성과를 관리한다는 측면에서 표준화나 현지화에 대해 해외 직접투자기업의 관점과는 차이가 있을 수 있다. 하지만, 해외직접투자기업의 관점에서는 현지 시장특성에 적합하도록 현지화를 함으로써 성과를 높일 수 있다[26]. 현지국 소재 가치사슬 파트너와 긴밀히 협력할수록 성과가 높아지는 점을 산업구조적 측면에서 설명할 수 있다.

본 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 우선적으로 설문조사의 시점을 들 수 있다. 2020년 3~4월 중 실시된 본 연구의 설문조사 시기는 코로나19 여파로 불확실한 상황의 연속이었으며, 이러한 가운데 설문조사에서 성과만족도를 보수적으로 응답하였을 것으로 판단된다. 물론 코로나19라는 긴박한 상황에서의 대책 강구의 일환으로 연구가 진행된 측면이 있지만 향후 코로나19 종식 후 추가적인 산업구조 관련 연구가 필요해 보인다.

본 연구의 해외 진출기업 성과 척도는 선행연구를 통해 검증된 응답자의 인지적 성과만족도라는 주관적 측정 도구를 사용하였다. 그러나 주관적 측정 도구는 응답자 개인의 특성 및 응답 당시의 상황에 따라 차이가 있을 수 있기 때문에 향후 연구에서는 해외 진출기업의 성과 측정에 있어 주관적 측정치인 1차 자료와 함께 2차 자료를 수집하여 분석에 활용하는 것이 연구결과의 정확성을 높일 것이다.

본 연구는 우리나라 최초로 해외 진출 성공 요인에 대해 산업구조적 접근방법을 취한 선구적 연구로서 다음과 같은 연구과제가 있다. 본 논문은 현지에서의 성공적 사업 운영에 초점을 맞추다 보니 현지 운영을 뛰어넘는 모기업 전체에 영향을 미치는 학습과 네트워크 효과 등과 같은 해외 진출의 보다 광범한 이점을 고려하지 않았다. 동 사항은 향후 충분히 추가로 연구할만한 가치가 있을 것이다. 본 연구에서 규명된 사항들이 선진국에서도 같이 적용 가능할지 여부에 대해서는 추가적인 연구가 필요할 것으로 보인다. 신흥국에서 산업구조가 중요하듯이 이러한 산업구조 관련 성공 요인들이 선진 시장에서도 잘 작동할지, 또 선진국에서는 신흥국과는 어떻게 달리 작동될지도 흥미로운 향후 연구과제이다[13].

코로나19가 글로벌 공급망에 미치는 영향과 대응방안도 산업구조와 관련하여 집중적으로 연구해야 할 과제이다. 글로벌 가치사슬(Global Value Chain, GVC) 재편에 따라, 거점 국가를 기점으로 한 지역 내 무역을 통한 생산 가치사슬인 지역 가치사슬(Regional Value Chain, RVC)과 국경 내에서 완성하는 가치사슬인 국가 가치사슬(National

Value Chain, NVC)이 급부상할 것으로 보인다. RVC는 초국경적 GVC의 축소 개념으로 아시아권은 ‘중국’, 유럽권은 ‘독일’, 북미권은 ‘미국’을 거점으로 지역내 무역을 확대하는 것이고, NVC는 초국경적 GVC의 반대 개념으로 미국, 중국, 독일 등 주요국이 자국 중심의 가치사슬을 추진하는 것을 말한다. 현지 조달이 확대되고, GVC의 지나친 중국 의존도가 문제되고 있으며 향후 탈중국화가 심화될 것으로 예상된다[23]. 전략 부문과 핵심 산업의 공급망 자립화와 생산기반의 리쇼어링, 디지털 전환과 산업지능화 등도 가속화될 것으로 보인다[2]. 중간재 수출 비중이 높은 우리 기업은 이러한 GVC 재편에 민감할 수밖에 없는데, 산업구조와 가치사슬 관점의 본 논문이 향후 관련 연구의 디딤돌이 될 수 있기를 기대한다.

## Acknowledgement

This work was supported by the research fund of Hanyang University(HY-2019-G).

## References

- [1] Baldwin, C.Y., Where do transactions come from?, *Industrial and Corporate Change*, 2008, Vol. 17, pp. 155-195.
- [2] Bank of America, Covid-19 investment implications series : the world after Covid primer, *Thematic Investing*, 2020, pp. 1-16
- [3] Bouquet, C., Herbert, L., and Delios, A., Foreign expansion in service industries : separability and human capital intensity, *Journal of Business Research*, 2004, Vol. 57, No. 1, pp. 35-46.
- [4] Brouthers, L.E., Brouthers, K.D. and Werner, S., Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative?, *Journal of International Business Studies*, 1999, Vol. 30, No. 4, pp. 831-844.
- [5] Brouthers, L.E., Brouthers, K.D., and Werner, S., Perceived environmental uncertainty, entry mode choice and satisfaction with EC-MNC performance, *British Journal of Management*, 2000, Vol. 11, No. 3, pp. 183-195.
- [6] Chan, C.M., Isobe, T., and Makino, S., Which country matters? Institutional development and foreign affiliate performance, *Strategic Management Journal*, 2008, Vol. 29, No. 11, pp. 1179-1205.
- [7] Dikova, D., Performance of foreign subsidiaries : Does psychic distance matter?, *International Business Review*, 2009, Vol. 18, No. 1, pp. 38-49.
- [8] Feenstra, R., Integration of trade and disintegration of production in the global economy, *Journal of Economic Perspectives*, 1998, Vol. 12, No. 4, pp. 31-50.
- [9] Ghemawat, P., Distance still matters : the hard reality of global expansion, *Harvard Business Review*, 2001, Vol. 79, No. 8, pp. 137-147.
- [10] Ham, J.O., A study on the determinants of performances of Korean FDI corporations in China [dissertation], [Seoul, Korea] : Soongsil University, 2011.
- [11] Harzing, A.W., An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies, *Journal of International Business Studies*, 2000, Vol. 31, No. 1, pp. 101-120.
- [12] Hu, Y.S., International transferability of the firm's advantages, *California Management Review*, 1995, Vol. 37, No. 4, pp. 73-87.
- [13] Jacobides, M.G. and Kudina, A., How industry architectures shape firm success when expanding in emerging economies, *Global Strategy Journal*, 2013, Vol. 3, No. 2, pp. 150-170.
- [14] Jacobides, M.G. and Winter, S.G., Capabilities : agency, structure and evolution, *Organization Science*, 2012, Vol. 23, No. 5, pp. 1365-1381.
- [15] Jacobides, M.G., Industry change through vertical disintegration : How and why markets emerged in mortgage banking, *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, No. 3, pp. 465-498
- [16] Jacobides, M.G., Knudsen, T., and Augier, M., Benefiting from innovation : value creation, value appropriation and the role of industry architectures, *Research Policy*, 2006, Vol. 35, No. 8, pp. 1200-1221.
- [17] Jacobides, M.G., Playing football in a soccer field : value chain structures, institutional modularity and success in foreign expansion, *Managerial and Decision Economics*, 2008, Vol. 29, No. 3, pp. 257-276.
- [18] Jarillo, J.C. and Martiane, J.I., Different roles for subsidiaries : the case of multinational corporations in Spain, *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11, No. 7, pp. 501-512.
- [19] KIET, The impact of Covid-19 on global value chain and counter measure, *I-KIET Industry Economy Issues*, 2020, Vol. 82, pp. 1-12.
- [20] Kim, C.M. and Park, K.H., The impact of value creation and appropriation elements on performance, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2017, Vol. 40, No. 4, pp. 1-9.

- [21] Kotabe, M., Parente, C., and Murray, J., Antecedents and outcomes of modular production in the Brazilian automobile industry : a grounded theory approach, *Journal of International Business Studies*, 1993, Vol. 38, No. 1, pp. 84-106.
- [22] KOTRA, Directory of overseas Korean FDI corporations, 2018.
- [23] KOTRA, Factual survey on the change of global value chain, 2020, Internal Report, pp. 1-26.
- [24] Kudina, A. and Jakubiak, M., The motives and impediments to FDI in the CIS, *CASE Network Studies and Analyses*, 2008, No. 370, pp. 1-31.
- [25] Law, K.S., Song, L.J., Wong, C., and Chen, D., The antecedents and consequences of successful localization, *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol. 40, pp. 1359-1373.
- [26] Lee, S.K., A study on the effects of cultural intelligence and management adaptation on the performance of Korean FDI firms [dissertation], [Seoul, Korea] : Dongguk University, 2018
- [27] Levitt, T., The globalization of markets, *Harvard Business Review*, 1983, Vol. 61, No. 3, pp. 92-102.
- [28] Lu, Y., and Bjorkman, I., HRM practices in China-Western joint ventures : MNC standardization versus localization, *International Journal of Human Resource Management*, 1997, Vol. 8, No. 5, pp. 614-628.
- [29] Makino, S., Isobe, T., and Chan, C., Does country matter?, *Strategic Management Journal*, 2004, Vol. 25, No. 10, pp. 1027-1043.
- [30] McGahan, A. and Victor, R., How much does home country matter to corporate profitability?, *Journal of International Business Studies*, 2010, Vol. 41, No. 1, pp. 142-165.
- [31] Meyer, K., Mudambi, R., and Narula, R., Multinational enterprises and local contexts : the opportunities and challenges of multiple embeddedness, *Journal of Management Studies*, 2011, Vol. 48, No. 2, pp. 189-205.
- [32] Ministry of Trade, Industry and Energy of Korea, <http://www.motie.go.kr>.
- [33] Mudambi, R., Knowledge management in multinational firms, *Journal of International Management*, 2002, Vol. 8, No. 1, pp. 1-9.
- [34] Mudambi, R., Location, control and innovation in knowledge-intensive industries, *Journal of Economic Geography*, 2008, Vol. 8, No. 5, pp. 699-725.
- [35] Parente, R., Hahn, E., and Baack, D., The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development : a dynamic capability approach, *Journal of International Management*, 2011, Vol. 17, No. 5, pp. 524-541.
- [36] Porter, M.E., The competitive advantage of nations, Free Press : New York, 1990.
- [37] Puranam, P. and Srikanth, K., Integrating distributed work : comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms, *Strategic Management Journal*, 2011, Vol. 32, No. 8, pp. 849-875.
- [38] Rangan, S. and Sengul, M., Information technology and transnational integration : theory & evidence on the evolution of modern multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol. 40, No. 9, pp. 1496-1514.
- [39] Salomon, R. and Wu, Z., Institutional distance and local isomorphism, *Journal of International Business Studies*, 2012, Vol. 43, pp. 1-25.
- [40] Shin, H.K., Impact of local business networks and psychic distance on performance of subsidiaries in emerging markets [dissertation], [Seoul, Korea] : Seoul School of Integrated Sciences and Technologies, 2012.
- [41] Taggart, J.H., An evaluation of the integration-responsiveness framework : MNC manufacturing subsidiaries in the UK, *Management International Review*, 1997, Vol. 37, No. 4, pp. 295-318.
- [42] Taggart, J.H., MNC subsidiary performance, risk, and corporate expectations, *International Business Review*, 1999, Vol. 8, No. 2, pp. 233-255.
- [43] Teece, D.J., Technology transfer by multinational firms : the resource cost of transferring technological know-how, *Economic Journal*, 1977, Vol 87, No. 346, pp. 242-261.
- [44] The Export-Import Bank of Korea, <https://www.koreaexim.go.kr>.
- [45] Vrontis, D., Thrassou, A., and Lamprianou, I., International marketing adaptation versus standardization of multinational companies, *International Marketing Review*, 2009, Vol. 26, No. 4/5, pp. 477-500.
- [46] Zaheer, S., Overcoming the liability of foreignness, *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, No. 2, pp. 341-362.

#### ORCID

Jae Ho Oh | <http://orcid.org/0000-0003-3456-9636>

Kwang Ho Park | <http://orcid.org/0000-0001-9418-6026>