

# 한국 중소기업의 국제화 속도와 범위가 성과에 미치는 영향\*

## The Effect of Internationalization Speed and Scope on Performance in Korean SMEs

이 양 복\*\* Yang-Pok Rhee

I. 서론	목 차	V. 논의 및 결론
II. 이론적 배경과 연구가설		참고문헌
III. 연구방법론		Abstract
IV. 실증분석 결과		

### 국문초록

본 연구는 우리나라 해외진출 중소기업을 대상으로 국제화 속도와 국제화 범위가 성과에 미치는 영향을 규명한다. 실증분석을 통해 해외시장에 최초 진출하는 시간관점의 국제화 속도와 해외시장 진출 이후 지리적 관점의 국제화 범위는 모두 국제화 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 해외시장에 빠르게 진출할수록, 해외진출 국가의 범위가 넓어질수록 성과에 긍정적인 영향이 있음을 의미한다. 또한 국제화 범위가 국제화 속도보다 국제화 성과에 유의하게 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 해외시장 최초 진출 속도도 중요하지만 진출이후 해외진출 국가의 지리적 범위의 단계적인 확대가 성과에 의미가 있음을 시사한다. 또한, 경영자의 해외시장에서 비즈니스 경험의 특성은 국제화 범위와 국제화 성과의 관계를 강화시키는 조절효과가 확인되었다. 결론적으로 자원과 역량이 상대적으로 부족한 중소기업의 국제화 과정에서 경영자의 글로벌지향성과 함께 해외시장으로의 빠른 진출 속도와 함께 진출이후의 범위의 균형적인 관리가 필요함을 의미한다.

(주제어) 해외진출 중소기업, 국제화 속도, 국제화 범위, 성과

\* 이 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의해 연구되었음

\*\* 동아대학교 글로벌비즈니스학과 부교수, E-mail: yprhee@dau.ac.kr

## I. 서론

세계화의 확산과 정보기술의 발전으로 기업의 성장경로에서 글로벌 시장으로의 진출은 필수적인 과정으로 이해되고 있다. 한국수출입은행에 따르면 2022년 기준으로 우리나라의 해외직접투자 규모는 약 806억 달러 수준으로 지속적으로 증가해오고 있다. 특히 국내 시장규모가 상대적으로 크지 않은 우리나라에서 대기업은 물론이고 중소기업도 수출이나 직접투자 등 해외시장 진출의 국제화는 전략적 의사결정의 하나로 볼 수 있다(박근호, 고경일, 2007; 성길용, 최순권, 2022).

기업의 국제화는 해외진출시장과 진입방법의 선택, 현지화 수준의 결정, 인수합병 등과 함께 국제화 속도와 범위(speed and scope of internationalization)가 주요영역으로 논의되어 왔다(Acedo and Jones, 2007; Chetty et al., 2014; Kiss and Danis, 2008; Neubert, 2022; Oliveira and Johanson, 2021). 국제화 속도는 연구자에 따라 다양하게 논의되어 왔지만 회사 설립이후 해외시장에 처음으로 진출하는 시간(time-to-market)관점과 해외시장 진출이후의 자산, 시장 및 매출 등의 범위(scope, post-entry speed)의 두 가지로 관점에서 접근되고 있다. 먼저 시간관점의 국제화 속도는 글로벌 경쟁이 가속화 되면서 위험이 높은 상황에서도 창업초기부터 해외시장에 적극적으로 진출하는 기술역량 기반의 국제신생벤처기업(INVs; International New Ventures)이 늘어나고 있기에 주목을 받고 있다. 이는 일정 기간 동안 경험과 지식을 축적하면서 점진적인 과정을 거쳐 글로벌 기업으로 성장하던 기존의 읍살라모델(Uppsala Model)과는 상이한 국제화 패턴으로 접근하고 있다(성길용, 최순권, 2022; Jonhanson and Vahlne, 2009; Neubert, 2022). 우리나라에서도 1990년대 이후 기술집약적 산업을 중심으로 비교적 작은 규모와 짧은 경험에도 불구하고 사업초기부터 해외시장에 진출하는 벤처기업이 크게 늘고 있다.

국제화 속도는 국제경영전략의 핵심요소로서 기업의 자원과 시장의 기회, 위험과 성과를 균형적으로 고려하여 결정해야 한다(Casillas and Acdeo, 2013; Jain et al., 2019). 특히 제한적인 자원과 역량을 보유하고 있는 중소기업의 국제화 과정에 있어 해외시장 진입 시기와 범위의 결정은 도전적인 의사결정사안으로 볼 수 있다. 국제화 속도에 대한 연구는 다양한 관점에서 접근되어 왔지만 최근에는 주로 본-글로벌(Born global)의 시각에서 접근이 이루어져 왔다. 국제화에 있어 속도의 중요성이 강조됨에 따라 국제화 속도의 개념이나 결정요인에 대해서는 다양한 관점의 논의가 진행되고 있으나 한국 중소기업을 대상으로 한 국제화 속도에 대한 체계적인 구조화와 함께 국제화 성과에 대한 영향에 대한 실증연구는 아직 미흡한 현실이다.

따라서 본 연구는 국제화 과정이론과 전략경영의 시각에서 지속적인 성장을 위해 해외시장에 진출해 있는 우리나라의 중소기업을 대상으로 국제화 속도와 범위에 주목하여 국제화 성과에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 연구의 핵심질문은 첫째, 우리나라 중소기업의 해외

시장 진출 시간관점의 국제화 속도와 지리적이고 물리적인 국제화 범위가 국제화 성과에 유의한 영향을 미치는가이다. 즉, 상이한 국제화 속도가 국제화 성과에 차별적인 영향을 미치는가를 확인하는 것이다. 둘째, 국제화 속도와 범위가 국제화 성과에 미치는 영향에 있어 유의한 차이가 존재하는지도 확인하고자 한다. 마지막으로 중소기업은 경영자에 대한 의존도가 높은 점을 고려하여 해외시장 경험차원의 경영자의 특성이 국제화 속도와 범위의 성과와의 관계를 강화하는 역할이 존재하는지를 살펴보고자 한다.

기업의 국제화는 성장과정에서 필수적인 경로로 인식되므로 국제화 속도가 기업의 성장과 성과에 기여하는지를 확인하는 것은 중요한 의미를 갖는다. 본 연구는 우리나라 해외진출 중소기업을 대상으로 국제화를 시간과 범위관점에서 체계화하고 성과와의 관계를 규명함으로써 국제화 전략의 수립에 실무적인 시사점을 제공한다.

## II. 이론적 배경과 연구가설

### 1. 이론적 배경: 읍살라 모델과 본-글로벌

본 연구는 기업의 국제화 이론을 중심으로 전략경영과 자원기반이론에 기반을 두고 있다. 전략경영의 시각에서 보면 국제화는 성장 경로에서 선택하는 중요한 전략적 의사결정으로 시장과 고객, 제품과 서비스의 확장을 의미한다(Neubert, 2022; Jain et al., 2019). 자원기반 관점에서 비즈니스에 필요한 자원을 전략적으로 활용해 운영 효율성과 핵심역량을 강화하며 해외시장에서의 경쟁우위를 강화하기 위한 전략이다(성길용, 최순권, 2022). 무엇보다 내수 시장의 규모가 상대적으로 크지 않은 우리나라의 대다수 기업들은 성장을 위해 해외시장 진입을 통한 국제화를 지속적으로 추진해 왔다. 특히 조직 내부적으로 자원과 역량이 부족한 중소기업들도 해외시장 진출을 통한 국제화는 경쟁력을 강화와 성장전략으로 추진되어 왔다. 기업 국제화는 그 동안 다양한 영역의 연구가 진행되어 왔고 우선적으로 해외시장의 진출동기, 해외시장의 선택과 진입방법, 해외시장 진출과정, 현지화와 현지에서의 경쟁우위를 위한 국제경영전략 등이 주요하게 논의되어 왔다(박근호, 고경일, 2007; Chetty et al., 2014).

기업 국제화의 속도와 범위에 대한 논의도 여러 시각이 있지만 국내시장을 넘어서 해외시장에 진출하는 과정에서 신속하게 진출할 것인지 단계적이고 점진적인 과정으로 접근 할 것인지에 대한 의사결정이다. 국제화 이론에서 해외시장 진출의 속도와 범위는 크게 전통적인 읍살라 모델(Uppsala)과 본-글로벌(Born global)로 구분하여 접근 할 수 있다(Neubert, 2022; Oliveira and Johanson, 2021).

전통적인 국제화 이론인 읍살라 이론은 해외시장 진출시간과 진입방법, 범위 등에 있어 지식과 경험을 고려하여 단계적으로 접근한다는 주장이다. 기업의 국제화를 점진적인 일련의

과정으로 바라보며, 현지의 다양한 주체들과의 상호작용을 기반으로, 해외시장의 다양한 지식과 경험을 축적하고, 현지시장에 대한 몰입을 확대하는 과정으로 설명된다(Johanson and Vahlne, 1977). 이론에 따르면 기업은 위험이 큰 해외시장에서 부담하게 되는 불확실성을 줄이기 위해 해외시장 진입모드에 있어 수출과 같은 낮은 단계의 기업 자원투입 방식으로 국제화를 시작하여 이후 점진적으로 자원투입과 경영단계의 수준을 높이는 라이선싱, 해외직접투자, 인수합병 등의 방식으로 경영활동의 지리적인 범위가 확대되는 경로의존성(path dependency)의 시각에서 접근한다(Johanson and Vahlne, 2009; Oliveira and Johanson, 2021). 이러한 논의는 자원기반관점에서 기업이 독점적으로 보유하고 있는 특유의 차별적인 역량이 경쟁우위 창출의 동인으로 국제화 수준의 주요 결정요인이 되며 국제화 수준이 높아지는 것은 해외시장에 대한 핵심자원의 투입, 즉 전략적 몰입(strategic commitment)의 강도가 높아지거나 진출한 국가 또는 자회사의 범위가 증가함을 의미한다(Rugman and Verbeke, 2003). 다국적기업은 다수의 국가에 분포되어 지리적이고 물리적인 차원의 국제화 범위와 수준이 확대되면서 해외자회사의 규모도 늘어나게 되어 글로벌 통합(global integration)과 현지 대응(local responsiveness)의 환경적인 압력 하에서 비즈니스 전략을 수립하고 사업 활동을 수행한다(Bartlett and Ghoshal, 2002; Meyer and Estrin, 2014). 따라서 전통적 국제화는 순차적이고 점진적인 속도로 해외시장에 진입하는 것으로 초기에 심리적으로 가까운 거리의 시장에서 시작하여 해외시장의 지식과 정보를 축적하면서 점차 거리가 큰 글로벌 시장으로 지리적 범위가 확장하는 단계로 나아간다(Chetty et al., 2014).

최근 전통적인 국제화 연구와는 상이한 본-글로벌 또는 국제신생벤처이론의 연구가 이루어지고 있다(Neubert, 2022). 기존 국제화이론은 대부분 다국적기업의 국제화 과정에 초점을 두어 급격하게 증가하는 중소벤처기업의 본-글로벌을 설명하기에는 한계를 갖는다고 주장한다(McDougall et al., 1994). 본-글로벌 이론은 창업초기부터 해외시장을 적극적으로 탐색하여 신속하게 진출하여 성장을 실현한다는 입장이다. 즉, 창업시점부터 신속하게 해외시장을 목표로 하여 진출하는 본-글로벌 기업은 국내시장에서부터 점진적으로 성장해온 기업의 국제화 과정과 비교하면 여러 면에서 상이할 수 있다(Knight and Cavusgil, 2004). McDougall et al.(1994)과 Oliveira and Johanson(2021)에 따르면 설립초기부터 신속하게 해외시장에 진입하는 기업들은 본-글로벌(born global) 기업 혹은 국제신생벤처(INVs) 기업은 국내시장 사업 활동에 따른 경로의존성(path-dependency)을 피하고자 하며 사업 초기부터 해외시장을 지향하고, 해외시장에 대한 강한 사업목표를 수립함으로써 기업의 지속 가능한 성장을 확보하고자 한다. 본-글로벌 기업들은 태생적으로 글로벌지향성, 기술지향성, 혁신성의 속성을 가지며 산업적 특성이 첨단기술이나 지식 집약적인 중소기업의 특성을 갖는다(Knight and Cavugil, 2004). 이러한 본-글로벌의 배경에는 교통 및 정보통신기술의 발달과 함께 상대적으로 빠른 해외시장 진출이라는 의지의 결과로 이해되며 급진적 국제화를 진행하는 본-글로벌 기업의 해외시장 진출에 경영자 또는 창업자의 전략적인 의사결정이 상당이 중요한 영향을 미친다(Neubert, 2022).

## 2. 국제화 속도(Speed)-범위(Scope)-성과의 선행연구

기업의 국제화 과정에서 속도와 범위, 그리고 성과는 주요 의사결정사안으로 상호 밀접한 관계를 갖는 것으로 이해된다. 무엇보다 국제화 과정과 속도는 산업과 경쟁 등 기업 경영환경, 전략방향과 역량 등에 의해 영향을 받으므로 다양한 이론적 연구가 논의되어 왔다 (Johanson and Vahlne, 2009; Oliveira and Johanson, 2021; Knight and Cavugil, 2004; Casillas and Acedo, 2013). 하지만 그 동안의 관련 연구를 보면 국제화 속도와 범위의 개념이 연구자에 따라 다양한 시각으로 일부는 혼재되어 접근되었으며 국제화 속도와 범위가 성과에 미치는 영향에 대한 연구결과도 일관된 모습을 보이지는 않고 있다. 국제화 속도에 관한 기존 선행연구를 분석해 보면 크게 시간(time)과 범위(scope)관점의 영역으로 구분하여 접근한다. 즉, 회사 설립이나 창업이후 얼마나 신속하게 해외시장에 진출했는가와 해외시장 진출이후 연속적으로 해외시장에서의 사업을 어느 정도 빠르게 확대하고 있는가의 시각이다(Jain et al., 2019; Oliveira and Johanson, 2021; Zahoor and Al-Tabbaa, 2021). 이는 해외시장까지의 최초 진출속도(time-to-market)와 진출이후 해외시장 범위의 확장(post-entry speed)으로 요약해 볼 수 있다.

첫째, 국제화 속도를 시간관점으로 접근하여 회사 설립이후 얼마나 빠르게 해외시장에 최초로 진출하거나 해외시장에서 매출이 발생하는 시점(time-to-market)으로 이해하는 시각이다. 국제화 속도에 대한 다수의 연구는 시간관점에서 접근되었으며 읍살라 모델과 본-글로벌의 이론적 시각에서도 시간은 국제화 속도를 측정하는 핵심적인 요소로서 정의되어 측정되고 있다. 국제화 속도는 국내시장을 넘어 해외시장에 접근하는 국제화에 도달하는 시간을 기반으로 접근하여 선행의 결정요인과 성과에 대한 영향에 대한 연구가 주를 이룬다. 국제화 속도와 성과의 관계에 대한 주된 연구결과는 국제화 속도가 국제화 성과에 유의한 정(+)의 관계가 있다는 주장이다. 박근호와 고경일(2007)은 국내 중소벤처기업 대상의 연구에서 국제화 속도를 창업이후 최초 해외매출액이 발생하는 소요연수의 시간측면에서 정의하여 연구한 결과 사회적 자본이 국제화 속도에 영향을 미치며 국제화 속도는 매출액 대비 수출집약도의 국제화 성과에 유의한 정(+)의 영향이 있음을 확인하였다. 차순권과 김민호(2009)도 본-글로벌기업을 대상으로 해외시장 수출이나 직접투자의 시간관점의 국제화 속도가 국제화 성과에 긍정적 영향이 있음을 보고하였고 Chetty et al.(2014)도 벤처기업의 해외시장 진입관점의 국제화 속도가 국제화 성과에 긍정적인 영향이 있음을 확인하였다. 반면에 성길용과 최순권(2022)은 국제화 속도를 시간관점에서 급진적과 점진적으로 구분하여 국내에 진출한 해외 다국적기업 자회사의 생존율에 미치는 영향을 분석한 결과 점진적 국제화 기업군이 급진적 국제화 기업군보다 생존율이 더 높다고 주장하였다.

둘째, 국제화 속도를 해외시장에 진출한 이후의 지리적 또는 물리적 관점의 범위의 증가율, 즉 진입이후의 속도(post-entry speed)로 접근하는 것이다(Chang and Rhee, 2011;

Casillas and Acedo, 2013). 국제화 범위는 국제화 수준의 시각에서 해외진출 자회사의 규모나 지리적 입장에서 진출국가의 규모로 파악하는 것이 다수의 접근이며 국제화 범위를 국제화 성과로 고려하는 경우도 있다(김석수 등, 2011). Chang and Rhee(2011)는 국제화 속도를 해외직접투자(FDI)의 신규 진출국가의 증가라는 지리적인 범위의 시각에서 정의하였고 선도자 우위(first mover advantage)를 위한 신속한 국제화가 재무적 성과에 유의한 정(+ )의 영향이 있음을 주장하였고 Khavil et al.(2010)도 중국과 인도 등의 글로벌 기업을 대상으로 속도와 범위, 수준의 관점에서 접근하여 국제화 속도가 경영성과에 긍정적인 영향이 존재함을 보고하였다. 또한 Batsakis and Theoharakis(2021)는 유통업을 대상으로 한 연구에서 기업 국제화의 속도를 폭(Breadth)과 깊이(Depth)로 구분하여 국제화 속도의 폭은 년도별 증가하는 해외진출 국가의 규모로 보았고 국제화 속도의 깊이는 해외에 진출해 있는 자회사 조직의 증가관점에서 정의하였다. 연구결과는 국제화 폭과 깊이가 성과에 유의한 정(+ )의 효과가 있음을 규명하였다. Casillas and Acedo(2013)와 Oliveira and Johanson(2021)는 국제화 속도를 창립이후 해외시장에 진출하는 시간으로 정의하고 세부적으로는 진출이후의 시각(Post-entry speed)에서 크게 해외진출시장의 증가속도, 해외시장의 활동에 투자되는 자원의 증가속도, 그리고 해외시장에서의 매출액 증가 속도 등의 3개 유형으로 구조화하여 제시하였다.

〈표 1〉 국제화 속도의 개념 관점

관점		연구자	측정방법
해외시장 최초진출 (Time to global Market)	시간	차순권·김민호(2009)	회사 설립이후 해외수출시점과 해외시장 직 접진출시점
	시간	Khavul et al.(2010) Kiss and Danis(2008)	창업이후 해외매출(International sale) 발생 시점
	시간	Acedo and Jones(2007)	창업이후 해외시장 진입(time of entry) 시점
	시간	Ramos et al.(2011) 박근호·고경일(2007)	창업이후 해외시장에서 수출 발생시점
해외시장 진출이후 범위 증가 (Post-entry Speed)	지리적	김석수·오형근·박서연 (2011)	일정기간 동안 해외자회사(subsidiary) 수의 평균 증가율
	지리적	Chang and Rhee(2011) Jain, Celo and Kumar(2019)	해외직접투자이후 년도별 평균 해외자회사 수의 규모
	지리적	Batsakis and Theoharakis (2021)	국제화 속도의 폭(신규 해외 진출 국가 증가) 국제화 속도의 깊이(해외 조직규모의 증가)
	성과 지리적	Casillas and Acedo(2013) Oliveira and Johanson(2021)	해외시장 진출이후 활동의 증가 관점에서 크 게 해외 시장의 매출속도, 지리적인 해외시장 증가속도, 해외활동에 관련 자원의 증가 속도 로 구분

선행연구를 검토한 결과, 국제화 속도는 연구자에 따라 다양한 정의로 접근이 이루어지고 있으며 국제화 속도와 국제화 범위로 구분하여 국제화 성과의 관계를 파악해 보려는 노력이 미흡했던 것으로 판단된다. 따라서 본 연구는 우리나라 해외진출 중소기업을 대상으로 국제화 속도와 국제화 범위가 재무관점의 국제화 성과에 미치는 영향을 규명해 보고자 한다. 본 연구는 해외진출 중소기업의 광의의 국제화 속도의 개념을 시간(time)적 관점과 범위(scope)관점에서 구분하여 정의하고 이의 성과에의 영향을 확인하고자 한다. 본 연구에서 국제화 속도의 시간(time)관점은 회사 설립이후 해외시장에 최초로 진입하기까지의 기간으로, 범위관점은 해외시장 진출이후 지리적 또는 물리적인 해외진출 국가의 규모로 정의하여 접근한다.

### 3. 연구가설

본 연구는 해외진출 중소기업의 국제화 속도와 범위가 성과에 미치는 영향과 최고경영자의 영향요인을 규명하기 위하여 다음과 같이 연구가설의 제시하였다.

#### 1) 해외진출 속도와 성과의 관계

기업의 국제화 과정에서 시간관점의 국제화 속도는 국제화 수준을 제고하는데 기여할 것이며 이는 역량기반의 자원기반이론과 학습이론으로 설명될 수 있다. 중소기업의 해외시장 진출시기가 빠를수록 글로벌 시장에서의 비즈니스 기회를 보다 적극적으로 인지하고 활용하게 되어 이 과정에서 글로벌 경쟁환경 하에서의 경쟁방식을 학습하게 되고 경쟁우위 확보를 위한 조직 내 학습 메커니즘을 형성하게 된다(Autio et al., 2000; Chetty et al., 2014). 결과적으로 창업 초기에 해외시장에 신속히 진출한 중소기업은 글로벌 경쟁에 필요한 자원능력을 확보하고 효과적인 경쟁전략의 수립으로 국제화 성과가 보다 높다고 할 수 있다(차순권·김민호, 2009; Autio et al., 2000; Khavul et al., 2010). 비록 해외시장 진출 속도에 따른 위험성 연구에서 시장의 순차적이고 신중한 진출이 급속한 해외시장 진출기업보다 상대적으로 낮은 실패율을 나타내어 신속한 해외진출보다는 점차적인 진출이 생존에 더욱 중요하다는 연구결과가 있지만 전반적으로 국제화 속도와 성과간의 연구결과는 상호간 정(+)의 관계가 주를 이룬다.

Autio et al.(2000)은 기업이 창업이후 초기부터 신속하게 국제화를 추진할 때 해외시장 정보와 지식을 빠르게 학습함으로써 결과적으로 국제화 수준에 영향을 미친다고 주장하였으며 기업의 연령이 오히려 국제화를 방해하는 학습의 장애물 역할을 할 수 있다고 하였다. 창업 초기부터 해외시장에 신속하게 진출한 기업들은 국내기업으로서의 조직적 관성(organizational inertia)을 피하고 글로벌 경쟁에 필요한 자원능력과 지식을 신속히 확보하여 효과적인 경쟁

전략을 수립하므로 해외시장진출 시기가 빠를수록 높은 수준의 국제화를 달성할 수 있을 것이다(Autio et al., 2000; Casillas and Acedo, 2013).

따라서 회사 설립이후 신속하게 해외시장에 진출한 중소기업들은 글로벌 사업기회를 보다 빠르게 인지하여 신속하게 국제화 성과로 실현하게 된다. Johanson and Vahlne(2003)은 기업이 해외시장에 대한 빠르게 진출하여 경험할수록 현지의 위험을 덜 지각한다고 주장하였다. 즉, 해외시장에의 신속한 진입은 해외시장 정보에 대한 학습비용 및 위험에 대한 두려움을 감소시키며 결과적으로 국제화 성과에도 기여를 할 것이다. 국내 중소기업이나 신생 벤처 기업들의 국제화에 대한 기존의 연구에서도 국제화 속도가 국제화 성과에 긍정적인 영향이 발견되었다(박근호, 고경일, 2007; 차순권, 김민호, 2009). 이상의 논의를 통하여 국제화 속도와 성과간의 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1: 해외진출 중소기업의 국제화 속도는 국제화 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 해외진출 범위와 성과의 관계

한국무역의 기업의 국제화 과정은 시간과 물리적 공간 관점에서 접근 할 수 있는바 일단 해외시장에 진출한 이후 초기 수출에서 해외직접투자 등으로 확대되면서 해외시장의 지리적이고 물리적인 범위는 확대하게 된다. 특히 점진적인 국제화 이론에 따르면 국내시장에서의 지배력을 확보한 이후 합작투자 및 해외직접투자로 국제화가 심화될수록 해외진출 자회사의 규모나 국가의 규모 등의 공간적인 범위도 넓어지게 된다(Johanson and Vahlne, 2009; Casillas and Acedo, 2013). 즉, 기업이 해외시장에서 비즈니스를 운영함에 있어 시장의 범위와 자원의 투입범위가 넓어지면서 전략적 몰입의 강도가 높아지는 것을 의미하는 것이다. 따라서 국제화가 심화되면서 지리적이고 조직적인 국제화의 범위는 국제화의 성과에 영향을 미칠 것으로 기대된다. 차순권·김민호(2009)는 국제화 성과를 정의함에 있어 국제화 범위를 국제화 수준의 비재무적 성과로 바라보았다.

따라서 옅살라 모델이나 본-글로벌 모델을 따르면 기업의 해외시장에서의 지리적 범위가 확대됨에 따라 국제화 수준의 성과에도 유의한 영향을 미칠 것으로 기대된다. 이상의 논의를 통해 국제화 범위와 성과의 관계에 대해 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2: 해외진출 중소기업의 국제화 범위는 국제화 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3) 최고경영자 특성의 조절효과

기업의 국제화는 주요한 전략적 의사결정사안이므로 국제화 속도와 범위의 결정에는 최고

경영자에 대한 의존도가 높다고 볼 수 있다. 특히 내부자원이 부족한 중소기업의 경우에 경영자의 지식과 역량이 상대적으로 큰 영향을 미친다(차순권, 김민호, 2009; Batsakis and Theoharakis, 2021). 특히 본-글로벌은 국제화를 포함한 전략의 의사결정자로서 경영자나 창업자의 특성을 강조한다. 최고경영자의 지식과 경험은 자원준거이론관점에서도 차별화된 조직역량으로 사업전략, 자원배분, 해외시장 진출, 연구개발투자, 전략적 제휴 등의 핵심 의사결정에 영향을 미친다. 기존 연구는 주로 경영자의 글로벌지향성이나 해외시장 경험 등의 특성이 본-글로벌이나 국제화에 미치는 영향을 논의하였다.

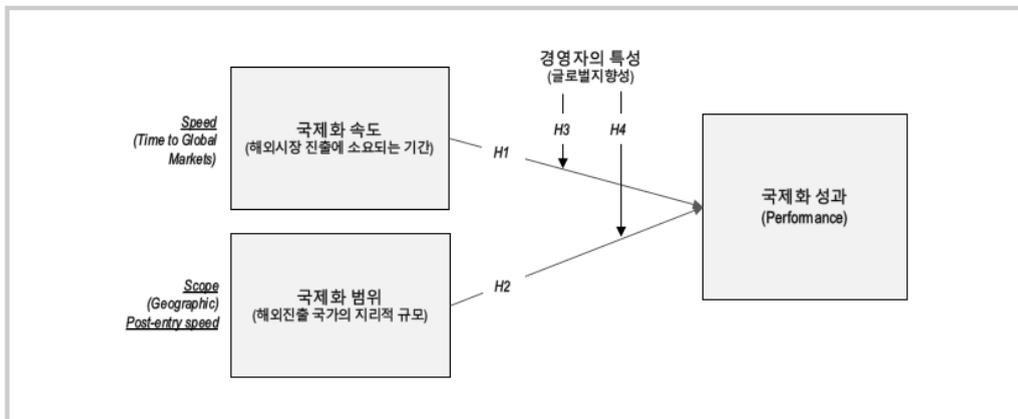
Batsakis and Theoharakis(2021)는 최고경영자의 국제화 경험이 국제화 속도와 성과의 관계를 강화하는 역할이 존재함을 확인하였다. 차순권과 김민호(2009)는 국제화 속도의 중요한 결정요인으로 경영자의 특성을 주장하였고 창업자의 해외경험과 기술혁신정도, 기업의 부 네트워크 활용정도가 상대적으로 높은 기업일수록 창업이후 신속한 해외진출을 수행할 가능성이 높다고 주장하였다. 무엇보다 경영자의 해외시장에서의 비즈니스 경험이나 해외시장에 대한 적극적인 탐색의지 등의 특성은 국제화 속도와 범위는 물론이고 국제화 수준에도 영향을 미칠 것이다. 본 연구에서는 경영자의 글로벌지향성관점의 특성이 국제화 수준과 범위가 국제화 성과에 미치는 영향을 강화시킬 것으로 기대하였다. 이상의 논의에 근거하여 경영자의 글로벌지향성에 대한 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3: 해외진출 중소기업의 최고경영자의 글로벌지향성은 국제화 속도의 국제화 성과에 대한 영향을 강화시킬 것이다.

가설 4: 해외진출 중소기업의 최고경영자의 글로벌지향성은 국제화 범위의 국제화 성과에 대한 영향을 강화시킬 것이다.

연구가설을 통해 본 논문의 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구 모형



### Ⅲ. 연구방법론

#### 1. 자료의 수집

본 연구의 표본은 수출과 직접진출 등으로 국제화를 추진하는 우리나라 제조업종의 중소기업이다. 한국무역협회와 KOTRA 등에 등록된 중소기업 대상으로 회사 설립이후 2년 이상이며 종업원 300명 이하의 중소기업으로 정보의 가용성을 고려하여 유가증권이나 코스닥에 등록된 중소기업을 선정하여 설문조사를 실시하였다. 조사는 2019년 11월에 약 2개월 동안 이메일, 전화 및 팩스 등으로 진행되었고 회신 기업에서 일부 항목에 결측값이 있거나 응답내용이 미흡한 기업을 제외하고 326개 기업을 최종 분석에 활용하였다.

#### 2. 변수의 측정

본 연구에서 종속변수는 우리나라 해외진출 중소기업의 국제화 성과이다. 해외진출 한국 중소기업의 국제화 성과는 재무관점의 국제화의 수준으로 정의하고 국제화 수준과 성과와 관련된 기존 선행연구에서 가장 많이 사용하고 있는 변수인 매출액에서 해외매출이 차지하는 비중으로 접근하였다. 구체적으로 최근 3년간 전체 매출액에서 수출과 직접투자 등을 해외시장에서의 평균 해외매출 비중을 국제화 수준으로 측정하였다(김석수 등, 2011; 박근호, 고경일, 2007; 차순권, 김민호, 2009; Autio et al., 2000; Khavul et al., 2010).

본 연구모델에서 독립변수는 국제화 속도와 국제화 범위이다. 국제화 속도는 시간(time) 관점에서 해외시장 진출시점, 해외수출시점, 해외매출 발생시점 등으로 학자에 따라 다양하게 접근하고 있는 바, 본 연구는 회사 설립이후 최초의 해외시장에 진출하기까지 소요된 연수로 측정하였다(차순권, 김민호, 2009; 박근호, 고경일, 2007; Autio et al., 2000; Chetty et al., 2014; Kiss and Danis, 2008, Khavul et al., 2010). 국제화 속도는 값이 작을수록 신속하게 해외시장에 진출하였음을 의미하며, 국제화 속도의 값이 클수록 해외시장 진출이 늦었음을 의미한다. 국제화 범위(scope)는 지리적 관점에서 수출이나 해외직접투자를 통해 진출한 해외진출국가의 수(number)로 측정하였다. 조절변수인 경영자의 특성은 글로벌시장성의 시각에서 선행연구를 참조하여 최고경영자가 해외시장에서 비즈니스를 수행한 경험으로 정의하고 세부적으로 해외에서의 비즈니스 경험기간의 수준으로 측정하였다.

통제변수로는 국제화 속도와 국제화 성과에 영향을 미칠 수 있는 기업규모, 기업연령과 산업특성으로 설정하였다. 기업규모는 다수의 선행연구를 참조하여 조직의 인원수를 기준으로 로그화 하였고 기업연령은 회사설립이후 사업을 영위한 기간을 산정하였다. 산업특성은 Ramos et al.(2011)등의 연구를 참조하여 기술기반 중소기업의 해외진출속도가 상대적으로

빠를 수 있다고 판단되어 정보통신, 전자, 전기업종의 기업을 더미로 처리하여 측정하였다 (정보통신·전자·전기업종:1, 기타:0).

〈표 2〉 변수의 측정

변수	측정방법	참고문헌
국제화 속도 (Speed)	시간(time)관점에서 회사 설립이후 수출과 해외직접투자 등으로 최초 해외시장에 진출 시점까지의 기간(년도) 속도 영향을 확인하고자 하여 속도가 작을수록 빠름을 의미함 = (해외진출년도 - 창립년도)	차순권·김민호(2009) Khavul et al.(2010) Chetty Johanson and Martin(2014) Kiss and Danis(2008) Acedo and Jones(2007) Romos, Acedo and Gonzalez(2011)
국제화 범위 (Scope)	지리적 다양성(geographic diversity)관점 수출과 해외직접투자를 통해 해외에 진출해 있는 국가차원의 지리적 범위	Batsakis and Theoharakis(2021) Chang and Rhee(2011) Khavul et al.(2010)
국제화 성과 (Performance)	국제화 수준(Level)관점에서 최근 3년간 전체 매출에서 해외매출이 차지하는 비중 해외매출비중 = 해외매출액/전체 매출액	차순권·김민호(2009) 박근호·고경일(2007) 김석수·오형근·박서연(2011)
경영자 특성 (CEO)	최고경영자의 글로벌지향성을 나타내는 해외시장에서 비즈니스의 경험활동 수준	차순권·김민호(2009) Batsakis and Theoharakis(2021)
기업규모(size)	기업의 조직구성원 규모(log)	Chang and Rhee(2011) Khavul et al.(2010)
기업연령(age)	회사 설립이후 사업운영기간	차순권·김민호(2009) Chang and Rhee(2011)
산업특성_더미	기술기반 산업(기술기반 업종 1, 기타 0)	Romos, Acedo and Gonzalez(2011)

## IV. 실증분석 결과

### 1. 기술통계 분석

본 연구는 수출과 직접투자 등으로 해외시장에 진출하여 국제화를 추진하고 있는 우리나라 제조업의 중소기업을 표본으로 하여 조사된 기업 중에 자료의 충실성 등을 고려하여 326개 기업을 가설 검증의 통계분석으로 활용하였다. 표본의 특성을 보면 해외시장에 최초로 진출하는 국제화 속도는 회사 설립이후 평균 11.07년이고, 해외에 진출한 국가의 규모인 국제

화 범위는 평균 10.18로 나타났다. 매출액에서 해외매출이 차지하는 비중은 평균 28.52%이고 종업원 규모는 100명이하가 58.3%의 큰 비중을 차지하였다. 매출액은 300억~600억에 27.9%로 높았지만 150억 이하에서 600억 이상까지 분포되어 있었다.

〈표 3〉 표본의 현황

구분		평균	표준편차
국제화 속도 (년)		11.07	5.48
국제화 범위 (진출국가)		10.18	4.51
해외 매출 비중(최근 3년 평균, %)		28.52	6.37
구 분		현황(개사)	비중(%)
종업원 규모	100 명 이하	190	58.3
	101~200 명	91	27.9
	201~300 명	45	13.8
매출액 규모	150 억원 이하	79	24.2
	150 ~ 300 억원 이하	77	23.6
	301 ~ 600 억원 이하	91	27.9
	601 억원 이상	79	24.2
업종	전자/부품/통신장비	40	12.3
	자동차/부품/운송장비	50	15.3
	의료/정밀기기	10	3.1
	섬유/피혁/의류	27	8.3
	비금속/금속/금속가공	63	19.3
	기계/전기장비	51	15.6
	식품/의료	24	7.4
	기타 제조업	61	18.7
합계		326	100

또한 연구모델에 포함된 변수간의 상관관계를 분석하였다. 연구모델의 변수간 상관관계는 통상적으로 0.7이면 높은 관계로 보는바, 분석한 결과 본 연구의 핵심변수인 국제화 속도, 국제화 범위와 성과간의 상관관계가 모두 0.5이하로 낮게 나타났다. 연구모델의 통제변수에서도 특별히 높은 상관관계는 보이지는 않는 것으로 나타났다. 또한 연구모델 변수간의 다중공선성을 점검하기 위하여 분산팽창요인(VIF, variance inflation factor)을 산정하였는바 모든 변수의 값이 기준점인 3 보다 작은 것으로 확인되어 염려할 만한 수준의 다중공선성은 존재하지 않는 것으로 판단된다.

〈표 4〉 상관관계 분석

변수	1	2	3	4	5	6	7
1.Performance	1						
2.Speed	.172	1					
3.Scope	.250	-.012	1				
4.CEO	.094	.046	-.094	1			
5.Firm Size	-.027	-.156	.458	-.023	1		
6.Firm Age	-.090	-.677	.125	.011	.217	1	
7.Industry_Dummy	.103	.112	-.017	-.002	-.079	-.125	1
VIF(분산팽창지수)	1.158	1.915	1.429	1.034	1.344	1.929	1.029

## 2. 가설 검증

본 연구의 가설검증을 위해 SPSS를 활용하여 다중회귀분석(multi-regression)을 실시하였다. 모델1은 국제화 속도와 범위의 변수만을 포함한 것이고 모델2와 3은 경영자의 특성과 조절효과를 포함한 연구가설 모델이다. 회귀분석 결과 각 모델이 통계적으로 유의하였으며 (모델2 F-Value= 8.358), 모델3의 설명력도 연구모델 2가 13.6%, 모델3이 14.9%로 높은 것으로 확인되었다. 모델4와 모델5는 해외시장진입의 시간관점에서 평균값인 5년을 기준으로 5년 미만의 본-글로벌 기업과 5년 이상 중소기업의 그룹으로 구분하여 그룹 간 차이가 존재하는지를 확인하고자 하였다.

연구가설별로 보면, 첫째, 해외시장에 처음으로 진출하는 시간관점의 국제화 속도는 국제화 성과( $\beta = 0.003$ ,  $t=2.127$ )에는 95%의 신뢰수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1은 지지되었다. 중소기업의 입장에서 지속적인 성장을 위해서는 속도관점에서 신속하게 해외진출을 시도하는 것이 중요한 의사결정으로 설립이후 신속한 해외진출이 국제화 성과는 제고될 수 있음을 시사하고 있다.

둘째, 해외시장 진출이후의 지리적인 국제화 범위는 국제화 성과( $\beta = 0.005$ ,  $t=5.656$ )에 99%의 신뢰수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설2도 지지되었다. 이러한 분석결과는 해외시장의 자회사나 자원 투입 등 지리적이고 물리적인 해외사업비중의 증가는 국제화 성과에 기여하고 있음을 의미한다. 중소기업의 입장에서는 해외시장에 신속하게 진출하는 것만이 아니라 해외시장 진출이후의 단계적인 해외경영의 확대가 중요하다고 볼 수 있다.

셋째, 경영자의 특성이 국제화 속도와 성과간의 관계( $\beta = 0.001$ ,  $t=0.926$ )를 강화하지는 못하지만 국제화 범위와 성과간의 관계( $\beta = 0.001$ ,  $t=2.059$ )를 95%의 신뢰수준에서 유의하게 강화하는 조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 따라서 가설3는 기각되고 가설4은 지지되었다. 자원과 역량수준이 높은 대기업에 비해 중소기업은 최고경영자에 대한 의존도가 상대

적으로 높은 점을 감안하여 경영자의 글로벌 지향적인 특성이 국제화 속도와 범위와 성과간의 관계에 모두 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대했지만 분석결과는 국제화 범위와 성과간의 관계에만 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 관련해서는 추가적인 후속연구도 필요할 것으로 보인다.

〈표 5〉 가설검증(회귀분석)

변수	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
				그룹I(Born)	그룹II
상수	0.411 (6,704)	0.334 (4,793)	0.359 (5,100)	-0.128 (-0,268)	0.356 (5,517)
기업규모 <sup>㉔</sup>	-0.035 (-2,433)	-0.035 (-2,505)	-0.039 (-2,739)	-0.039 (-1,128)	-0.029 (-2,066)
기업연령	0.001 (0,299)	0.000 (0,141)	0.000 (-0,163)	-0.005 (-1,291)	-0.005 (-0,040)
산업특성_더미	0.031 (1,586)	0.031 (1,608)	0.033 (1,739)	0.153** (3,246)	-0.011 (-0,565)
국제화 속도(speed)	0.004* (2,303)	0.003* (2,127)	0.003* (1,964)	0.024+ (1,783)	0.002 (1,345)
국제화 범위(scope)	0.005*** (5,404)	0.005*** (5,656)	0.006*** (6,020)	0.011*** (4,338)	0.004*** (3,750)
경영자 특성(CEO)		0.014* (2,318)	0.013* (2,052)	0.113 (1,374)	0.007 (1,114)
속도*경영자특성			0.001 (0,926)	-0.012 (-1,160)	-0.001 (-0,149)
범위*경영자특성			0.001* (2,059)	0.004* (2,937)	-0.001 (-0,500)
Obs.	326	326	326	87	239
R <sup>2</sup>	0.122	0.136	0.149	0.393	0.089
Adjusted R <sup>2</sup>	0.108	0.120	0.128	0.329	0.057
F-Value	8,833***	8,358***	6,938***	6,141***	2,809**

+P<0.10, \*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001, t-value in parenthesis , ㉔ Logarithm

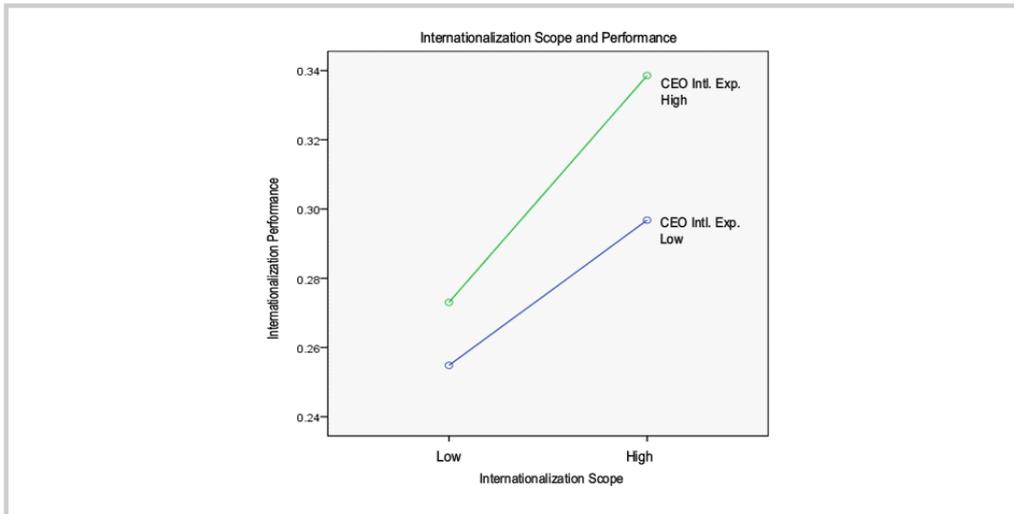
또한 해외시장 진출기간을 5년 기준으로 그룹(본-글로벌 vs. 점진적)을 구분하여 비교해 본 결과, 5년 이내의 본-글로벌 중소기업의 경우에 속도와 범위가 국제화 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나서 5년 이상의 시간이 소요된 그룹과는 차이가 존재하는 것으로 확인되었다. 통제변수인 기업연령과 산업특성은 국제화 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

### 3. 추가분석

가설검증 이외에 추가분석으로 국제화 성과에 영향을 미치는 국제화 속도와 국제화 범위에 있어 상호간 유의한 차이가 존재하는지를 차이검증을 통해 확인하고자 하였다. 분석결과, 국제화 성과에 대해 국제화 속도와 범위가 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 바 이의 상대적인 영향도를 비교하기 위하여 차이검증(T-test)을 실시하였다. 분석 결과, t값이 11.89로 나타나서 국제화 범위가 국제화 속도에 비해 국제화 성과에 미치는 영향이 유의하게 더 크다는 것을 확인하였다. 이러한 분석결과는 중소기업이 국제화를 추진함에 있어 국제화 수준의 제고관점에서 본다면 속도도 중요하지만 지리적인 범위가 보다 중요하게 고려되어야 함을 의미한다 할 것이다.

또한 글로벌지향적인 경영자의 특성이 해외진출 국가의 국제화 범위와 재무적인 국제화 성과간의 관계를 강화하는 것으로 분석되었는바 이러한 조절효과는 다음과 같이 표현될 수 있다.

〈그림 2〉 조절효과



## V. 논의 및 결론

### 1. 분석결과 요약 및 시사점

기업 국제화는 지속적인 성장과 생존을 실현하는 과정에서 필수적인 요소로 인식되지만

국제화 속도와 범위에 따라 성과에 미치는 영향은 상이할 수 있다. 특히 내수시장이 상대적으로 크지 않고 자원과 역량이 제한적인 중소기업에게 있어서는 더욱 중요한 의미를 갖는다. 본 연구는 우리나라 해외진출 중소기업을 대상으로 국제화 속도와 국제화 범위가 성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 회귀분석을 통한 가설에 대한 실증분석을 통해 다음의 결과를 확인하였다.

첫째, 회사설립이후 해외시장에 최초로 진출하는 시점(time)을 의미하는 국제화 속도는 국제화 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 설립이후 빠르게 해외시장시장에 진출하는 국제화 속도가 해외시장 매출비중의 확대에는 유의하게 기여를 한다는 것이다. 국제화 속도가 국제화 성과에 기여한다는 분석결과는 다수의 선행연구(차순권·김민호, 2009; Chetty et al., 2014; Jain et al., 2019; Khavul et al, 2010)와 방향을 같이한다. 최근 우리나라에서도 창업이후 신속하게 해외시장에 진출하는 본-글로벌 기업이 늘고 있는바 신속한 해외진출이 기업의 국제화 성과에는 긍정적인 영향이 있음을 의미한다 할 것이다.

둘째, 해외시장의 지리적 다양성 관점에서 진출한 국가의 규모를 의미하는 국제화 범위(scope)도 국제화 성과에 유의하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 이러한 분석결과는 해외시장 진출이후 해외자회사 규모나 국가의 지리적 범위가 확대되면서 국제화 성과가 높아진다는 Batsakis and Theoharakis(2021)와 Casillas and Acedo(2013)등의 선행연구와 동일한 결론으로 볼 수 있다. 이는 수출에서 해외직접투자 등으로 단계적으로 해외시장 진출을 확대하면서 현지 시장의 지식과 경험의 축적을 통해 현지 시장의 경쟁력을 확보함으로써 국제화 성과를 실현하는 과정이라는 Zahoor and Ao-Tabbaa(2021)의 주장과 연계된다고 할 것이다. .

셋째, 경영자의 특성관점에서 글로벌지향성은 국제화 속도와 국제화 성과의 관계를 유의하게 강화하지는 못하지만 국제화 범위와 국제화 성과는 관계를 강화하는 것으로 조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 내부자원이 상대적으로 부족하고 경영자의 전문적인 지식이나 경험에 대한 의존도가 높은 중소기업의 경우에는 경영자의 글로벌 지향적 특성이 국제화 속도와 성과에 영향을 미친다는 것으로 이해된다. 이는 경영자의 특성이 국제화 속도와 성과에 유의한 영향을 미친다는 차순권과 김민호(2009) 등 다수의 선행연구와는 같다고 할 수 있다.

넷째, 국제화 성과에 대한 국제화 속도와 국제화 범위의 영향에 유의한 차이가 존재하는지의 차이검증을 한 결과, 국제화 범위가 유의하게 영향력에 차이가 있음을 확인하였다. 해외진출 중소기업의 입장에서는 국제화 수준을 제고하기 위해 시간관점의 속도와 지리적 범위 관점에서의 전략적인 의사결정이 필요하다. 이러한 연구결과는 본 연구가 제조업 기반의 중소기업을 대상으로 한 것에 기인한다고 볼 수도 있다. 만약 혁신적 선도기술에 경쟁우위를 갖는 중소벤처기업은 본-글로벌 차원의 신속한 해외시장 진출이 요구될 수도 있지만 제조 중

소기업의 경우에는 내수시장에서 충분한 시장경쟁력을 확보한 이후 단계적으로 해외시장에의 자원투입과 진출 시장의 범위를 확대하는 것이 전략적으로 의미가 있음을 시사한다고 볼 수 있다.

요약해보면, 해외진출 중소기업의 국제화의 과정관점에서 국제화 성과를 제고하기 위해서는 시간관점의 국제화 속도와 함께 지리적 관점의 국제화 범위가 균형적으로 관리되어야 함을 의미한다. 중소기업이 국제화 수준을 제고하기 위해서는 고유한 핵심역량의 속성을 고려하여 국제화 속도 차원에서 신속하게 해외시장에 진출하는 동시에 지속적으로 해외시장의 지리적이고 조직적인 범위를 단계적으로 확대하는 전략이 바람직한 접근일 수 있을 것이다.

## 2. 기여도 및 향후 연구방향

본 연구는 국제화 이론과 전략경영이론에 근거하여 국제화 과정에서 중요하게 논의되어 온 국제화 속도에 주목하여 국제화 속도와 범위가 국제화 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였다. 이론적 관점에서 국제적 속도에 대한 학자들의 정의와 접근이 다양한 상황에서 본 연구는 기존 국제화 속도의 개념을 해외시장 진출까지의 시간과 진출이후의 범위관점으로 구조화하여 정의하고 속도와 범위, 성과의 관계를 규명함으로써 국제화 속도에 대한 연구를 확대한 것에 의미가 있을 것이다. 국제화 속도의 개념을 광의의 시각에서 시간과 지리적·물리적 관점의 범위로 구분하여 성과에 대한 관계를 실증적으로 분석하여 국제화 과정에서의 국제화 속도의 역할을 다시 확인할 수 있었다. 실무적인 관점에서 보면 우리나라 중소기업의 국제화 과정에서 신속하게 진출하지 아니면 점차적으로 범위를 확대할지가 주요한 의사결정 사항인 바, 이의 성과에 대한 영향에 차이가 있음을 규명함으로써 균형적인 의사결정의 필요성에 대한 시사점을 제시했다.

본 연구는 우리나라 중소기업의 국제화 속도와 범위에 대한 실증분석으로 학문적이고 실무적인 기여에도 불구하고 몇 가지 아쉬운 점이 있어 후속 연구에서 이에 대한 고려가 요구된다. 먼저 본 연구는 국제화 속도의 개념을 구조화하여 적용했지만 추가연구를 통해 구조화된 개념의 활용을 확대할 필요가 있다. 둘째, 국제화의 과정에서 속도와 범위에 영향을 미치는 결정요인의 분석을 통해 국제화 속도와 범위를 결정하는 요인들에 차이가 존재하는지 확인해 보는 것이 의미가 있을 것이다. 셋째, 연구표본을 해외진출의 수출과 해외직접투자를 구분하여 상호간 유의한 차이를 분석하는 것도 가능할 것이다. 마지막으로, 연구모델에서 국제화 속도와 성과의 관계에 영향을 미치는 요인으로 경영자의 특성 이외에도 현지시장에서의 관계, 지역이나 국가별 제도적 특성, 시장지식과 신뢰 등의 변수를 포함하여 분석하는 것이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 김석수 · 오형근 · 박서연(2011), “국제화수준 및 과정이 경영성과에 미치는 영향,” 「경영학연구」, 제40권 제6호, pp.1519-1547.
- 박근호 · 고경일(2007), “벤처기업의 사회적 자본 · 국제화 속도 · 국제화 성과의 관계에 관한 연구,” 「국제경영리뷰」, 제11권 제3호, pp.147-170.
- 성길용 · 최순권(2022), “해외 다국적기업 국내자회사의 국제화속도와 생존율 연구,” 「국제경영리뷰」, 제26권 제2호, pp.27-39.
- 차순권 · 김민호(2009), “한국 본-글로벌 기업의 국제화 속도와 성과 결정요인에 관한 연구,” 「무역학회지」, 제34권 제4호, pp.233-261.
- Acedo, F. J. and Jones, M. V.(2007), “Speed of Internationalization and Entrepreneurial Cognition: Insights and a Comparison between International New Ventures, Exporters and Domestic firms,” *Journal of World Business*, Vol.42 No.3, pp.236-252.
- Autio, E., Sapienza, H. J., and Almeida, J. G.(2000), “Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth,” *Academy of Management Journal*, Vol.43 No.5, pp.909-924.
- Bartlett, C. A., and Ghoshal, S.(2002). *Managing across borders: The Transnational Solution*. Harvard Business Press.
- Batsakis, G. and Theoharakis, V.(2021), “Achieving the Paradox of Concurrent Internationalization Speed: Internationalizing Rapidly in both Breadth and Depth,” *Management International Review*, Vol.61 No.4, pp.429-467.
- Casillas, J. C. and Acedo, F. J.(2013), “Speed in the Internationalization Process of the Firm,” *International Journal of Management Reviews*, Vol.15 No.1, pp.15-29.
- Chang, S. J. and Rhee, J. H.(2011), “Rapid FDI Expansion and Firm Performance”. *Journal of International Business Studies*, Vol.42, pp.979-994.
- Chetty, S., Johanson, M. and Martín, O. M.(2014), “Speed of Internationalization: Conceptualization, Measurement and Validation,” *Journal of World Business*, Vol.49 No.4, pp.633-650.
- Jain, N. K., Celo, S., and Kumar, V.(2019), “Internationalization Speed, Resources and Performance: Evidence from Indian Software Industry,” *Journal of Business Research*, Vol.95, pp.26-37.
- Johanson, J. and Vahlne J. E.(1977), “The Internationalization Process of the Firm

- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol.8 No.1, pp.23-32
- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(2003), “Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process,” *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.1, pp.83-101.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E.(2009), “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from Liability of Foreignness to Liability of Outsidership,” *Journal of International Business Studies*, Vol.40 No.9. pp.1411-1431.
- Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., and Wood, E.(2010), “Organizational Entrainment and International New Ventures from Emerging Markets,” *Journal of Business Venturing*, Vol.25 No.1, pp.104-119.
- Kiss, A. N. and Danis, W. M.(2008), “Country Institutional Context, Social Networks, and New Venture Internationalization Speed,” *European Management Journal*, Vol.26 No.6, pp.388-399.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S. T.(2004), “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm,” *Journal of International Business Studies*, Vol.35, pp.124-141.
- McDougall, P. P., Shane, S. and Oviatt, B. M.(1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research," *Journal of Business Venturing*, Vol.9, pp.469-487.
- Meyer, K. E. and Estrin, S. (2014), “Local Context and Global Strategy: Extending the Integration Responsiveness Framework to Subsidiary Strategy,” *Global Strategy Journal*, Vol.4 No.1, pp.1-19.
- Neubert, M.(2022), “A Systematic Literature Review about the Speed of Internationalization,” *International Journal of Business and Management*, Vol.17 No.2, pp.80-111.
- Oliveira, L. and Johanson, M.(2021), “Trust and Firm Internationalization: Dark-side Effects on Internationalization Speed and How to Alleviate Them,” *Journal of Business Research*, Vol.133, pp.1-12.
- Oviatt, B. M., and McDougall, P. P.(2005), “Toward a Theory of International New Ventures,” *Journal of International Business Studies*, Vol.36, pp.29-41.
- Ramos, E., Acedo, F. J., and Gonzalez, M. R.(2011), “Internationalization Speed and Technological Patterns: A Panel Data Study on Spanish SMEs,”

*Technovation*, Vol.31(10-11), pp.560-572.

Rugman, A. M. and Verbeke, A.(2003), “Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives,” *Journal of International Business Studies*, Vol.34 No.2, pp.125-137.

Zahoor, N. and Al-Tabbaa, O. (2021), “Post-entry Internationalization Speed of SMEs: The Role of Relational Mechanisms and Foreign Market Knowledge,” *International Business Review*, Vol.30 No.1, 101761.

## The Effect of Internationalization Speed and Scope on Performance in Korean SMEs

Yang-Pok Rhee

### Abstract

---

This study investigates the effect of internationalization speed and scope on the performance in Korean SMEs. Through empirical regression analysis, the following results were identified, both the time-based speed of internationalization and the scope of internationalization by a geographical perspective have significant positive impacts on international performance. This implies that the earlier and wider in global market expansion, the more positive the effect on performance. It was also confirmed that the scope has a significantly greater effect on international performance than speed, which suggests that the geographical national scope is more meaningful for international performance than the initial foreign market entry speed. In addition, the characteristics of the CEO's international experience strengthened the positive relationship between internationalization speed and performance. In conclusion, it means that the internationalization speed and the scope after foreign market entry should be managed in a balanced way to enhance the level of SMEs internationalization.

---

〈Key Words〉 Korean SMEs, Internationalization speed, Internationalization scope, International performance