

해외진입장벽과 해외진입방식 선택 : 조직실패 개념의 적용

권영철

영남대학교 상경대학 무역학과 교수

.....

본 연구에서는 해외진입장벽이 해외진입방식의 결정에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 정치적 장벽, 문화적 장벽, 경쟁 장벽 등의 해외진입장벽은 조직실패의 원인으로 작용해 해외진입장벽 수준이 높은 국가에 진출하는 경우 기업들은 소유권 및 통제 수준, 즉 내부화 수준이 낮은 진입방식을 선호할 것이라는 가설을 세웠다. 미국 228개 제조업체를 대상으로 실 증분석한 결과, 예측했던대로 전체적 해외진입장벽 수준이 높은 국가에 진출하는 경우 기업들은 내부화 수준이 낮은 진입 방식을 선호하고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 정치적 장벽과 문화적 장벽이 높은 경우에는 예상했던대로 내부화 수 준이 낮은 진입방식의 사용 빈도가 높게 나타난 반면, 예상과는 반대로 경쟁장벽이 높은 경우에는 내부화 수준이 높은 진 입장벽의 사용 빈도가 높게 나타났다. 이러한 결과는 경쟁장벽이 높을 경우 외국진출기업은 치열한 경쟁에서 살아남기 위 해 더 적극적인 진출전략을 구사할 필요성이 있음을 시사하는 것이다. 한편, 해외진입장벽이 해외진입방식의 선정에 미치 는 영향에 있어 기업의 규모와 경험의 중재효과를 분석한 결과, 규모가 크고 국제경험이 풍부한 기업일 수록 해외진입장 벽이 높더라도 내부화 수준이 높은 진입방식의 사용을 더 선호하고 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서 분석된 해외진입 장벽은 해외진입방식의 선정 뿐만 아니라 국제경영의 여타 분야, 즉 국제마케팅의 표준화전략 대 현지적응전략 선정 등 에도 중요한 영향을 미칠 것이므로 앞으로 이들 분야에 대한 연구도 흥미로울 것이다.

.....

I. 서 론

해외시장진출시 기업은 기본적으로 진출시킬 제 품, 진출할 시장, 사용할 진입방식에 대한 계층적 (hierachical) 결정을 내려야 한다(Wind and Douglas 1981). 이 과정에서 기업들은 우선적으로 진출시킬 제품이나 진출할 시장을 선정 한 후에 후속 적으로 사용할 진입방식을 결정하는 것으로 나타났 다(Kwon and Hu 1995). 따라서 진입방식의 결 정에 대한 절대적 패턴은 없고, 진출시킬 제품 또는 진출할 시장의 성격에 따라 상황적(contingency)인 결정이 내려지게 된다(Goodnow 1985, Root 1987). 따라서 본 연구에서는 기업들이 동일 제품 을 상이한 진입방식을 사용하여 진출시킨 국가들의

특성을 상호 비교해 봄으로써 현지국의 특성, 특히 해외진입장벽이 기업의 해외진입방식 결정에 미치는 영향력에 대한 실증적 검증을 시도해 보고자 한다.

해외진입방식 선정의 이론적 배경으로 많은 연구들 이 거래비용이론 또는 내부화이론을 적용하였다. 그러 나 기업들이 가장 빈번하게 사용하는 해외진입방식인 수출과 해외직접투자는 생산지역이 상이하므로 수출 대 해외직접투자 선택에 있어 거래비용보다 생산비용 이 더 중요한 요인이 될 수 있다. 따라서 거래비용이론 또는 내부화이론을 수출 대 해외직접투자의 선택 기준으 로 직접 적용하는 데에는 한계가 있다(Hennart 1989). 그러나 선행연구들(Agarwal and Ramaswami 1992, Kwon and Konopa 1993)은 이러한 점을 간과하고 있다. 따라서 본 연구에서는 해외진입장벽이 해외진입 방식 결정에 미치는 영향력의 분석에 있어 수출 대 해

외직접투자의 선정이 아니라 수출방식(간접수출방식 대 직접수출방식)과 해외직접투자방식(합작투자방식 대 단독투자방식)의 선정을 각기 분리해서 내부화와 조직실패 개념을 적용시켜 분석해 보고자 한다. 이를 위해 제2장에서는 내부화 수준에 따른 해외진입방식의 유형과 이론적 배경으로 해외진입장벽과 조직실패의 상관성을 살펴보고, 그에 기초하여 가설을 설정하였다. 제3장에서는 표본선정, 변수측정, 분석방법 등 연구방법을 설명하고, 제4장에서는 228개의 미국 제조업체를 대상으로 연구가설을 실증분석하였다. 마지막으로 제5장에서는 연구결과의 요약과 해석, 그리고 본 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향을 모색하였다.

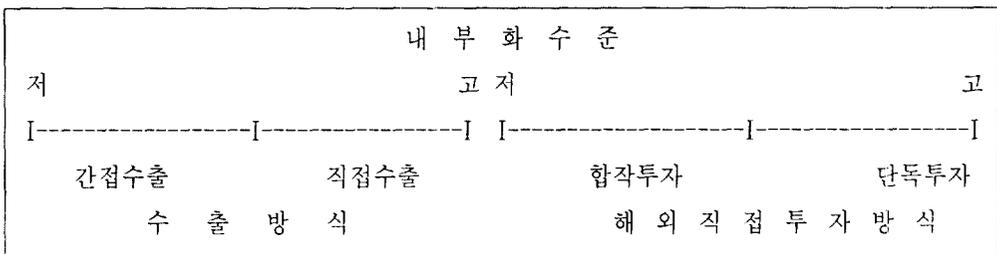
II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1. 내부화 수준과 해외진입방식

내부화(internalization)란 시장거래를 내부조직(internal organization)으로 대체하는 경제적 행위를 의미한다(Williamson 1971, p.112). 이를테면 필요한 중간재를 시장거래에 의존하지 않고 수직적 통합을 통해 직접 조달하는 것이다. 따라서 기업은 유·무형의 자산(기술 등)을 외부화(시

장거래)를 통해 가치화하지 않고 내부조직을 통해 전유화 한다. 이 과정에서 내부조직은 판매경로상 수직적 전방통합이나 중간재 조달 및 생산공정상 수직적 후방통합의 형태를 띤다. 요컨대 내부화의 본질은 공동 소유권 및 통제(common ownership and control)하에서의 상호 의존적 활동에 있다. 따라서 자원개입에 따른 공동 소유권 및 통제의 정도에 따라 내부화의 수준(degree of internalization), 즉 해외진입방식의 유형을 구분할 수 있다(Anderson and Gatignon 1986, Erramilli and Rao 1993). 예를 들어, 자원개입에 따른 소유권 및 통제의 측면에서 계약방식(라이선싱, 프랜차이즈, 관리계약 등)보다 해외직접투자가 내부화 수준이 더 높다 할 것이며(Hennart 1989), 해외직접투자의 경우에는 단독소유자회사가 합작회사보다, 그리고 수출의 경우에는 간접수출보다 직접수출이 내부화 수준이 더 높다 할 것이다. Anderson and Gatignon(1986)과 같은 경우 통제의 정도에 따라 진입방식을 17개 형태로 분류하였다. 이는 통제, 즉 내부화 수준에 관한 결정은 해외진입방식의 선택 문제와 직결됨을 의미한다. 이와 관련하여 Rugman(1985)은 '내부화 선택'(internalization choice)이라는 개념을 제시하였다. 따라서 <도 1>에서 보듯이 내부화(소유권 및 통제) 수준에 따라 수출방식과 해외직접투자방식을

<도 1> 내부화 수준에 따른 해외진입방식의 유형



구분할 수 있을 것이다. 일반적으로 높은 소유권 및 통제의 수준을 유지하기 위해서는 더 높은 자원개입과 관리가 요구되고 그에 따른 위험부담 또한 높아진다.

2.2 해외진입장벽과 조직실패

Williamson(1981, p.558)은 거래비용이 내부화(조직) 분석의 핵심이지만, 내부화 비용과의 상충관계가 고려되어야 함을 지적하면서, 거래비용이 시장실패(market failure)에 의해 발생되어진다면, 내부화 비용은 조직실패(organization failure)에 의해 발생된다는 주장이다. 따라서 시장실패가 내부화의 유인이 된다면 조직실패는 외부화의 유인이 된다. 국내시장에서와는 달리 외국시장에서는 신규 진입자는 기존기업에 의한 경쟁장벽(Bain 1956) 외에도 현지국 정부에 의한 정치적 장벽(규제, 제한 등)과 현지국과의 문화적 차이로 인한 소비자 장벽을 맞게 된다. 이러한 해외진입방벽은 기업과 시장간의 정보와 지식의 원활한 흐름을 가로막는 '심리적 거리감'(psychic distance)의 주요인이 되며(Johanson and Vahlne 1977), 자연적으로 외국사업비용(costs of foreign business)을 야기시키게 된다(Hymer 1976). 해외진입장벽으로 인한 높은 외국비용은 결국 국제적 차원에서 조직실패의 주요 원천이 된다.

조직실패의 원천이 되는 해외진입장벽에 의한 내부조직비용은 기업환경(문화적 차이 등)이 상이한 국가간에 더 높게 발생할 것이다. 즉, 외국기업환경은 본국기업환경과 매우 상이하므로 본사에 의한 집권적 통제가 현지실정에 맞지 않거나 비효율적이 되며, 현지자회사 매니저에 대한 감독이 거리적 차이로 어렵고, 또한 급속한 환경적 변화는 정례적인 지

침의 설정을 어렵게 만들 것이다(Hennart 1986, p.798). 일반적으로 환경적 혼란이 가중될 수록 더 높은 관료비용(bureaucracy costs), 즉 통제와 감독 및 그에 따른 정보비용이 요구되어 내부화의 이점은 사라지게 된다(Jones and Hills 1988). 국제적 차원에서 내부화에 따른 비용으로 추가적인 의사소통비용, 다양한 지식 및 정보획득 비용, 정치적 위험(정부 간섭 등)에 따른 유연성 상실, 내부조직 관리비용(전문 관리자 필요 및 관리적 인센티브 제공) 등을 들 수 있는데(Buckley and Casson 1976, Casson 1979), 이는 문화적, 정치적 장벽 등의 해외진입장벽이 내부화에 따른 통제의 어려움과 부가적인 조직관리비용에서 비롯되는 조직실패의 주요 원천으로 작용해 기업의 진입방식 결정에 주요한 영향을 미칠 수 있음을 시사하는 것이다.

사실 해외진입장벽은 외국기업의 현지시장진입을 어렵게 만든다. 즉, 해외진입장벽이 높을수록 외국기업은 그만큼 현지시장에 성공적으로 진입하기가 어려워 더 높은 사업위험부담을 갖게된다. 따라서 해외진입장벽이 높은 국가에 진출할 경우 사업위험부담을 낮추거나 공유하기 위해 외국진출기업은 내부화(소유권 및 통제) 수준이 낮은 진입방식을 선호하게 된다.

2.2.1. 독립효과(main effects)

(1) 진입장벽(경쟁장벽)

신규로 외국시장에 진출하는 기업은 현지기업의 강력한 저항에 부딪치게 된다. 이미 현지시장에 진입해 있는 기업들은 시장점유, 유통망 통제, 브랜드 인지도, 제품차별화, 규모의 경제 등에 있어서 신규진출기업보다 유리한 위치에 있을 가능성이 높다.

따라서 신규 진출기업은 이러한 진입장벽을 극복해야만 성공적인 시장진입을 이룰 수 있게 된다. 진입장벽은 기존경쟁자에 의한 장벽이기 때문에 경쟁장벽의 속성을 띤다. 특정 산업 또는 시장에 있어서 이미 진입해 있는 경쟁자가 많을 수록 신규 참여자의 진입은 더욱 어려울 것이다. 일반적으로 기존기업의 원가우위, 차별화우위, 규모의 경제가 진입장벽의 주된 요인으로 작용한다(Bain 1956). 진입장벽이 높을 경우 현지시장에 대한 통제가 어렵고 그만큼 진출에 따른 위험부담이 높아진다. 즉, 현지시장 진입에 따른 성공 가능성이 낮고 실패에 따른 철수 가능성이 높아지는데 내부화 수준이 높은 진입방식일 수록 높은 자원개입이 요구되기 때문에 그만큼 철수비용도 높아지게 된다. 따라서 경쟁장벽이 높을 경우 자원개입과 위험부담이 낮은 진입방식의 선택이 합리화 된다. 경쟁자에 의한 진입장벽이 외국기업의 해외직접투자에 의한 현지시장 진출에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났는데(Kim and Lyn 1987), 이는 진입장벽이 외국진출기업의 소유권 및 통제 정책, 즉 내부화 수준 결정에도 영향을 미칠 수 있음을 시사하는 것이다. 또한 경쟁장벽은 경쟁의 불완전성의 원천이 될 것인데, 산업내 경쟁강도가 치열할 수록 신규 진출업체는 경쟁우위와 시장통제 상실 가능성으로 인해 투자에 따른 수익성의 안정적 보장의 문제가 따르기 때문에 기업자체의 내부조직 창설(예를 들어, 수직적 통합)을 꺼리게 된다(Harrigan 1985). 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능할 것이다.

[가설 1] 경쟁장벽이 높을 경우 내부화 수준이 낮은 진입방식의 선택이 선호될 것이다.

(2) 정치적 장벽

정치적 장벽이란 현지국의 정부에 의해 수립된 인위적인 장벽으로서 외국기업에게는 정치적 위험으로 대두된다. 따라서 외국기업은 현지국의 정치적 위험에 탄력적으로 대처하기 위해 유동성과 유연성을 갖출 필요가 있는데, 높은 자원개입이 요구되는 내부화 수준이 높은 진입방식일 수록 유동성과 유연성에 있어서 불리하다(Anderson and Gatignen 1986). 즉, 정치적 위험이 잠재하고 있는 국가로의 진출시에는 예상치 못했던 환경의 변화로 인해 최초의 진입방식을 포기하고 다른 진입방식으로 전환할 수 있는 유연성이 중요시되는데, 이 과정에서 내부화 수준이 높은 진입방식은 내부화 수준이 낮은 진입방식에 비해 상대적으로 더 높은 전환 및 함몰비용(switching/sunk costs)을 수반한다(Kim and Hwang 1992, Erramilli and Rao 1993). 예를 들어, 내부화 수준이 높은 투자의 철수가 내부화 수준이 낮은 계약방식의 취소보다 전환/함몰비용이 높다 할 것이다. 또한 정치적 위험(국수주의, 몰수, 소유권 통제 등)이 높을 경우에는 의사소통(암호화, 이전, 해석, 확인 등) 비용이 외부시장을 통한 거래시 보다 내부시장을 통한 거래에 있어서 더 높게 나타나기 때문에 내부화의 혜택이 상실된다(Buckley and Casson 1976, p.43). 사실 국유화, 몰수 등의 정치적 위험이 높다는 것은 그만큼 조직실패 위험부담이 높다는 것을 의미하며 따라서 높은 자원개입이 요구되는 소유권 및 통제, 즉 내부화 수준이 높은 진입방식의 사용을 기업들은 꺼릴 것인데, 이러한 주장은 실증적 연구에 의해 입증되었다(Gatignen and Anderson 1988, Davidson and McFetridge 1985, Contractor 1984, Kim and Hwang 1992, Erramilli and Rao 1993). 따라서 다음과 같은

가설의 설정이 가능할 것이다.

[가설 2] 정치적 장벽이 높을 경우 내부화 수준이 높은 진입방식의 선택이 선호될 것이다.

(3) 문화적 장벽

문화적 차이(언어, 종교, 생활양식 등)로 인한 문화적 장벽이 높을 수록 현지시장에 대한 더 자세한 정보가 요구되고 시장통제와 내부조직을 관리하기가 더 어렵기 때문에 내부화의 비용(정보비용, 의사소통비용, 내부조직관리비용 등)이 내부화의 이점(거래비용절감)보다 더 크게 나타날 수 있다. 따라서 문화적 장벽이 높을 경우 내부화 수준이 낮은 진입방식이 합리화 된다(Buckley and Casson 1976, Erramilli and Rao 1993, Hennart 1991). 문화적 장벽은 사회·문화적 거리감의 지표인데, 외국기업들은 문화적 장벽이 높은 국가로의 진출시에는 모기업의 관리기술과 가치의 현지로의 이전과 적용에 있어 어려움을 겪고 또한 현지에서의 성과를 감독하고 평가하기 어렵기 때문에 내부화 수준이 높은 진입방식의 사용을 꺼리게 된다(Anderson and Gatignon 1986, Gatignon and Anderson 1988, Pan 1996). Kim and Hwang(1992)은 통제와 자원개입도에 기준하여 문화적 차이로 인한 입지 비친숙성(location unfamiliarity)이 높을 수록 내부화 수준이 높은 단독투자 대신 내부화 수준이 낮은 라이선싱이나 합작투자가 선호됨을 발견하였다. 또한 Davidson and McPetridge(1985)는 1945년과 1975년 사이에 해외에 진출된 미국기업들의 407개의 신제품들을 조사대상으로 삼아 분석한 결과, 문화적 차이가 낮을 수록 기업들은 계약방식(라이선싱)보다 내부화

수준이 높은 현지자회사의 설립을 통해 신제품을 해당국가에 진출시키는 빈도가 높게 나타남을 발견하였다. Anderson and Coughlan(1987)도 1955-1975년간 미국에 본사를 둔 36개 반도체 제조업체를 대상으로 94건의 해외유통활동에 대한 광범위한 현지면접을 통해 자료를 수집한 결과 현지국의 문화가 본국의 문화와 유사할 수록 내부화 수준이 높은 통합경로의 사용이 선호됨을 발견하였다. 또한 Agarwal(1994)은 1985-1989년 사이에 발생된 189건의 미국기업의 외국진출사례를 분석한 결과 사회·문화적 거리감이 먼 국가에 진출한 경우 상대적으로 내부화 수준이 높은 단독투자보다 내부화 수준이 낮은 합작투자가 더 빈번히 사용됨을 발견하였다. 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능할 것이다.

[가설 3] 문화적 장벽이 높을 경우 내부화 수준이 낮은 진입방식의 선택이 선호될 것이다.

2.2.2. 중재효과(moderate effects)

해외진입장벽이 진입방식 결정에 미치는 영향은 기업의 규모와 경험에 따라 달리 나타날 수 있다. 즉, 해외진입장벽으로 인한 조직실패 위험에 대한 기업의 반응은 그들의 능력에 따라 달라질 수 있는 것이다. 대체적으로 기업의 규모가 크고 경험이 풍부할 수록 위험흡수 능력이 크다고 볼 수 있다(Shan 1991). 따라서 경험이 풍부하고 규모가 큰 대기업일 수록 경험과 규모가 적은 중소기업에 비해 진입방식의 선택폭이 넓어진다(Root 1987). 사실 능력만 월등하다면 기업은 해외진입장벽에 얼마든지 유효 적절하게 대처할 수 있는 것이다. 이를테면 현지국 정부의 규제에 대해서도 높은 교섭력을 발휘할 수 있는 것이다. 또한 국제경험이 풍부할 수

록 현지시장에 대한 지식의 구축으로 인해 문화적 장벽에 더 잘 대처해 나갈 수 있다. 따라서 규모가 크고 경험이 풍부한 기업은 해외진입장벽이 높은 국가에 대해서도 얼마든지 내부화 수준이 높은 진입방식을 사용할 수 있는 것이다(Agarwal and Ramaswami 1992, Erramilli and Rao 1993). 사실 해외진입장벽이 높고 국제경험이 미약하면 어떠한 전략적 목적을 가지든 진출기업은 통제, 즉 내부화 수준이 낮은 진입방식을 선택할 가능성이 높다(Minor, Wu and Choi 1991). 따라서 다음과 같이 가설을 설정할 수 있을 것이다.

[가설 4] 해외진입장벽이 높더라도 기업의 규모가 크고 해외사업경험이 풍부하면 내부화 수준이 높은 진입방식의 선택 빈도가 높아질 것이다.

III. 연구방법

3.1. 표본 선정

본 연구의 모집단은 수출과 현지생산 양방식 모두를 사용하고 있는 미국 제조업체를 대상으로 하였다. [The Directory of American Firms Operating in Foreign Countries]와 [The Multimillion Dollar Directory]는 각기 현지생산과 수출활동을 펼치고 있는 기업의 목록을 제시하고 있다. 따라서 이 두 목록에 동시에 이름이 기재되어 있는 업체 중 제조업체로 국한시킨 결과 총 801개 표본기업이 선정되어졌다. 본 연구에서 필요한 자료를 얻기 위해 1989년 5월 17일 801개 회

사의 국제부나 기획부 부사장 또는 이사급에게 설문지를 발송하였으며, 미응답자에 대한 설문지가 1개월 후에 재발송되었다. 총 유효응답자는 228명으로 응답률이 약 30%를 나타냈다. Two-sample t-tests의 결과 첫번째 응답자료와 두번째 응답자료 간에 유의적인 차이가 없었다. 이는 미응답 오류(nonresponse bias)가 존재하지 않음을 입증하는 것이다. 따라서 첫번째 응답자료와 두번째 응답자료 모두를 본 연구의 분석대상으로 삼았다.

3.2. 변수측정

수출과 해외직접투자는 생산국을 달리하기 때문에 거래비용보다 생산비용이 기업의 진입방식 선정에 더 중요한 영향을 미칠 수 있으므로 내부화이론 또는 거래비용이론을 적용시켜 수출 대 해외직접투자를 직접 비교하는 것은 무리라는 지적이다(Hennart 1989, Erramilli and Rao 1993). 따라서 본 연구에서는 해외진입방식을 (1) 수출방식(간접수출 대 직접수출)과 (2) 해외직접투자방식(합작투자 대 직접투자)으로 구분하여 해외진입장벽이 각기 수출방식과 해외직접투자방식 결정에 미치는 영향력을 분석하였다. 수출방식의 경우 현지판매지사나 법인을 통해 수출하는 경우를 직접수출로, 그리고 바이어 등의 수출중간상이나 에이전트를 통해 수출하는 경우를 간접수출로 구분하였다. 해외직접투자의 경우 100% 지분소유나 아니냐에 따라 단독투자와 합작투자로 구분하였다.

해외진입장벽 대리변수의 각 항목의 측정은 종교적 차이성을 제외하고 '매우 낮음'부터 '매우 높음'까지 6점 Likert-scale로 측정되어졌다(표 1 참조). 설문 조사시 5점이나 7점 척도를 사용할 경우 응답자들이 편의적으로 각기 중간 점수인 3점(5점

〈표 1〉 해외진입장벽(FMEBs: 3Cs)의 변수

Contract	Cronbach's alpha
(1)정치적 장벽:Political(Country) Barriers	0.772
국유화/몰수(a)(b)	
외국인 소유권규제(b)	
현지 화폐의 태환성(b)	
현지산 사용요구(b)	
노조활동(b)	
관세/비관세장벽(a)	
(2)문화적 장벽:Cultural Barriers	0.653
언어 상이성	
거리적 차이	
종교 상이성	
(3)경쟁장벽:Competition Barriers	0.905
주요 경쟁자의 품질 수준	
주요 경쟁자의 마케팅/관리능력 수준	
주요 경쟁자의 브랜드 인지 수준	
주요 경쟁자의 유통채널 통제 수준	
주요 경쟁자의 기업규모	

주: (a)와 (b)는 각기 수출과 해외직접투자의 경우에 해당됨.

척도의 경우)이나 4점(7점 척도의 경우)에 응답하는 경향이 있기 때문에 본 연구에서는 6점 척도를 채택하였다. 종교적 상이성은 미국기업의 관점에서 (1)기독교(동일-1점): 카톨릭교(유사-3점): (3)여타 종교(회교도, 불교, 힌두교 등: 상이함-5점)로 측정하였다. 한편, 현지기존기업에 의한 경쟁장벽은 외국진출기업의 경쟁능력과 역상관성을 띤다 하겠다. 즉, 외국진출기업의 경쟁능력이 높을 수록 현지기존기업에 의한 경쟁장벽을 덜 느낄 것이다. 해외진입장벽의 신뢰성(reliability)을 검증한 결과

신뢰계수(Alpha)가 정치적 장벽(0.772), 문화적 장벽(0.653), 경쟁장벽(0.905) 모두 납득할 만한 수준인 것으로 나타났다. 마지막으로 기업규모와 국제경험은 각기 총 매출액과 해외진출년수로 측정하였다.

3.3. 분석방법

해외진입방식에 영향을 미치는 해외진입장벽의 독립효과(가설 1-3)는 분산분석(일원분산과 다변수분

산)과 판별분석방법을 통해 분석하였다. 한편, 해외진입장벽이 진입방식 결정에 미치는 영향에 있어서 기업규모 및 국제경험의 중재효과(가설 4)를 검증하는 한 방법은 해외진입장벽이 높은 경우를 기준으로 해서 규모가 크고 국제경험이 풍부한 기업과 규모가 작고 경험이 미천한 기업의 진입방식 패턴을 비교분석해 보는 것이다. 이를 위해 기업규모 및 국제경험 수준이 상위 66%이상 그룹과 하위 33%이하 그룹으로 양분하여 해외진입장벽이 높을 경우(상위 66%)에 이들 양그룹의 진입방식 사용 패턴의 차이점을 카이스퀘어 검증을 통해 분석하였다.

IV. 연구결과

4.1. 해외진입장벽의 독립효과 분석

〈표 2〉에서 보듯이 다변수분산분석(MANOVA) 결과는 간접수출로 진출한 국가와 직접수출로 진출한 국가의 해외진입장벽에 있어 유의적(5% 유의수준)인 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 해외진입장벽이 해외진입방식, 즉 간접수출과 직접수출의 결정에 중요한 영향을 미침을 시사하는 것이다. 일원분산분석에 있어서도 정치적 장벽과 문화적 장벽은 예상했던대로 간접수출로 진출한 국가에 있어 더 높

〈표 2〉 해외진입장벽: 간접수출 대 직접수출

해외진입장벽	간접수출 (n=62)	직접수출 (n=91)	평균 차이 (예상)	평균 차이 (실제)	F-value
정치적 장벽	2.782	2.412	+	+	3.232*
문화적 장벽	4.444	3.835	+	+	6.114**
경쟁장벽	3.894	3.989	+	-	0.256

Multivariate Statistics: Wilks = .947, F(3,149) = 2.782, Sig. of F = 0.043

주: p < *0.1, **0.05

〈표 3〉 판별분석: 판별정확도-수출방식 선택의 경우

실제그룹	사례수	예상그룹 분포	
		간접수출	직접수출
간접수출	62	38(61.4%)	24(38.3%)
직접수출	91	36(39.6%)	55(60.4%)

주: 전체 판별정확도 비율 = 60.25%

게 나타났으며, 통계적으로도 유의함을 보여준다. 이는 정치적 장벽과 문화적 장벽이 높을 수록 기업은 내부화 수준이 상대적으로 낮은 진입방식의 사용을 선호할 것이라는 <가설 1>과 <가설 2>의 입증을 뒷받침하는 것이다. 이와 같은 연구결과는 선행연구들(Goodnow and Hansz 1972, Anderson and Coughlan 1987)과도 일치하는 것이다. 한편, 통계적으로는 유의하지는 않지만 <가설 3>에서 기대했던 것과는 반대로 경쟁장벽은 내부화 수준이 높은 수출방식, 즉 직접수출로 진출한 국가에서 더 높게 나타났다. 이와 같은 결과는 현지시장의 경쟁장벽이 높을 경우 외국진출기업들이 시장통제를 위한 더 적극적인 진출전략을 구사할 필요성이 있기

때문인 것으로 풀이된다. 만일 진출기업이 현지국에서 단기적인 이익 극대화에 목적을 두지 않고 장기적인 효율성과 경쟁적 현지시장에의 적응에 목적을 둔다면 내부화 수준이 높은 진입방식의 사용도 합리화 될 수 있는 것이다(Minor, Wu and Choi 1991). 한편, 판별분석을 통해 이들 해외진입장벽이 수출방식 구분에 대한 판별력을 측정할 수 있을 것인데, <표 3>에서 보듯이 판별 정확도 비율이 약 60%로 나타나 비례우연기준 50% 정도보다는 크게 나타났으나 판별력이 그리 높지 않음을 보여준다.

<표 4>의 다변수분산분석 결과는 합작투자로 진출한 국가와 단독투자로 진출한 국가의 해외진입장벽 간에 유의적(1% 유의수준)인 차이가 있는 것으

<표 4> 해외진입장벽: 합작투자 대 단독투자

해외진입장벽	합작투자 (n=43)	단독투자 (n=99)	평균 차이 (예상)	평균 차이 (실제)	F-value
정치적 장벽	3.634	3.167	+	+	10.942**
문화적 장벽	4.500	3.051	+	+	35.665**
경쟁장벽	4.130	4.358	+	-	1.442

Multivariate Statistics: Wilks = .743, F(3,138) = 15.886, Sig.of F = 0.000

주: p < **0.01

<표 5> 판별분석: 판별정확도-해외직접투자방선택의 경우

실제그룹	사례수	예상그룹 분포	
		합작투자	단독투자
합작투자	43	34(79.1%)	9(20.9%)
단독투자	99	30(30.3%)	69(69.7%)

주: 전체 판별정확도 비율 = 71.43%

로 나타났다. 이는 해외진입장벽이 수출방식 결정에 서와 마찬가지로 해외직접투자방식 결정에도 중요한 영향을 미침을 시사하는 것이다. 정치적 장벽과 문화적 장벽은 예상했던대로 합작투자자로 진출한 국가에 있어 더 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의함(유의수준 1%)을 보여준다. 이는 정치적 장벽과 문화적 장벽이 높을 수록 기업은 내부화 수준이 낮은 진입방식, 즉 단독투자보다는 합작투자를 선택하는 경향이 있을 것이라는 <가설 1>과 <가설 2>의 입증을 뒷받침하는 것이다. 이와 같은 연구결과는 선행연구들(Gatignon and Anderson 1988, Gomes-Cassers 1989, Kim and Hwang 1992, Erramilli and Rao 1993)과도 일치된다. 한편, 통계적으로는 유의하지는 않지만 <가설 3>과는 반대로 경쟁장벽은 단독투자자로 진출한 국가에서 더 높게 나타났다. 이는 현지시장의 경쟁장벽이 높을 경우라도 수출방식 선정에서와 마찬가지로 해외직접투자방식 선정에 있어서도 외국진출기업들이 단기적인 이익의 극대화보다는 장기적 효율성을 추구하고 또한 경쟁에서 살아남기 위해서는 더 높은 자원개입을 통한 적극적인 진출전략을 구사할 필요

성이 있음을 시사하는 것이다. 그리고 <표 5>에서 보듯이 판별 정확도 비율이 약 71%로 해외진입장벽이 해외직접투자방식 선정을 어느 정도 판별할 수 있는 것으로 나타났다.

한편, 상기 분산분석 및 판별분석의 결과는 해외진입장벽이 수출방식 결정보다는 해외직접투자방식 결정에 미치는 영향에 있어 통계적인 유의도가 더 높게 나타나고 있음을 보여 주고 있는데, 이는 수출방식보다는 해외직접투자방식에 있어 더 높은 자원개입이 따르기 때문에 해외진입장벽으로 인한 조직실패 위험부담이 더 크기 때문인 것으로 풀이된다.

4.2. 중재효과 분석

<표 6>에서 보듯이 가설에서 예측했던대로 해외진입장벽이 높은 국가에 규모가 크고 국제경험이 풍부한 기업이 직접수출로 진출한 경우(11건-64.7%)가 규모가 작고 국제경험이 미약한 기업이 직접수출로 진출한 경우(6건-35.3%) 보다 더 높게(2배 정도) 나타났다. 반면, 해외진입장벽이 높은 경우 규모가 작고 국제경험이 미약한 기업은 직접수출보다는 간

<표 6> 중재효과: 수출방식 선택의 경우

	간접수출	직접수출	총 계
높은 해외진입장벽/ 낮은 기업규모*국제경험	14(63.6%)	8(36.4%)	22(56.4%)
높은 해외진입장벽/ 높은 기업규모*국제경험	6(35.3%)	11(64.7%)	17(43.6%)
총 계	20(51.3%)	19(48.7%)	39(100%)
Chi-square = 3.083		p-value = 0.07	

〈표 7〉 중재효과: 해외직접투자방식 선택의 경우

	합작투자	단독투자	총 계
높은 해외진입장벽/ 낮은 기업규모*국제경험	14(50.0%)	14(50.0%)	28(51.9%)
높은 해외진입장벽/ 높은 기업규모*국제경험	7(26.9%)	19(73.1%)	26(48.1%)
총 계	21(38.9%)	33(61.1%)	54(100%)
Chi-square = 3.021		p-value = 0.08	

접수출을 더 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 차이는 통계적으로도 유의함(5% 유의수준)을 보여준다. 이는 기업규모와 경험이 해외진입장벽이 수출방식 결정에 미치는 영향에 있어 중재역할을 함을 시사하는 것이다.

한편, 〈표 7〉에서 보듯이 예상했던대로 해외진입장벽이 높은 국가에 규모가 크고 국제경험이 풍부한 기업이 단독투자로 진출한 경우(19건-73.1%)가 규모가 작고 국제경험이 미약한 기업이 단독투자로 진출한 경우(7건-26.9%)에 비해 더 높은(2.7배) 것으로 나타났다. 이는 기업규모와 경험이 해외진입장벽이 수출방식 결정에서와 마찬가지로 해외직접투자방식 결정에 미치는 영향에 있어서도 중재역할을 함을 시사하는 것이다.

V. 요약 및 결론

본 연구에서는 해외진입장벽(정치적 장벽, 문화적 장벽, 경쟁장벽)이 해외진입방식 선택에 미치는 영

향에 대해 분석하였다. 해외진입방식은 소유권 및 통제, 즉 내부화 수준에 따라 여러 유형으로 구분될 수 있는데 해외진입장벽은 조직실패의 원천으로 작용해 해외진입장벽이 높을 수록 내부화의 유인을 약화시켜 내부화 수준이 낮은 진입방식이 선호된다는 논리이다(Buckley and Casson 1976, Anderson and Gatignon 1986). 미국 228개 기업을 대상으로 실증적으로 분석한 결과 해외진입장벽이 높을 수록 내부화 수준이 낮은 진입방식이 선호된다는 가설이 입증되었다. 특히 정치적 장벽과 문화적 장벽이 높을수록 예측했던대로 내부화 수준이 낮은 진입방식이 선호되어지는 것으로 나타났다. 그러나 통계적으로 유의하지는 않지만 예상과는 반대로 경쟁장벽이 높을 경우 내부화 수준이 높은 진입방식이 선호되는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 아마 현지시장의 경쟁장벽이 높을 경우 외국진출기업들이 경쟁에서 밀려나지 않기 위해 시장통제를 위한 더 적극적인 진출전략을 구사할 필요성이 있음을 시사하는 것이다. 한편, 통계분석의 결과는 해외진입장벽이 수출방식 결정보다는 해외직접투자방식 결정에 미치는 영향력이 더 크게 나타나고 있음을 보여

주는데, 이는 수출방식보다는 해외직접투자방식이 더 높은 자원개입으로 인한 해외진입장벽에 대한 조직실패 위험부담이 더 크기 때문인 것으로 풀이된다.

한편, 해외진입장벽이 진입방식 결정에 미치는 영향력은 기업의 규모와 경험에 따라 달리 나타날 수 있을 것인데, 이는 해외진입방식으로 인한 조직실패 위험에 대한 기업의 대응은 그들의 능력에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 실증분석 결과 해외진입장벽이 높을 경우 규모와 국제경험이 큰 기업이 규모와 국제경험이 낮은 기업에 비해 내부화 수준이 높은 진입방식을 더 많이 사용하고 있는 것으로 나타났다. 통계적으로도 유의함을 보여주었다. 이는 기업의 규모가 크고 국제경험이 풍부할 수록 해외진입방식의 선택폭이 넓을 것이라는 Root(1987)의 주장을 뒷받침하는 것이다.

마지막으로 본 연구의 한계점을 바탕으로 해서 다음과 같은 앞으로의 연구방향을 모색해 볼 수 있을 것이다. 첫째, 본 연구에서는 해외진입장벽으로 정치적 장벽, 문화적 장벽, 경쟁장벽으로 구분하여 각 대리 변수들을 사용하여 측정하였다. 앞으로 이러한 해외진입장벽의 항목과 측정방안에 대한 더 심도있는 접근이 요구된다. 둘째, 해외진입장벽의 변수 중 경쟁장벽은 외국진출기업의 경쟁능력의 간접적인 지표로 볼 수 있지만 앞으로의 연구에서는 해외진입장벽과 더불어 외국진출기업의 경쟁능력이 해외진입방식 선택에 미치는 영향을 직접 분석해보는 것도 바람직 할 것이다. 셋째, 본 연구에서 간과되고 있는 현지국의 협소한 시장규모 또한 해외시장진입의 장애요인으로 작용할 것인데, 일반적으로 현지국의 시장규모가 클 수록 외국 진출기업들은 높은 시장통제를 통해 더 큰 수익을 기대할 수 있는 내부화 수준이 높은 진입방식을 선호하는 것으로 나타났다 (Gomes-Casseres 1989, Erramilli 1996). 넷

째, 비록 수출과 해외직접투자가 기업들이 가장 많이 활용하는 해외진입방식이라 할지라도 본 연구는 여타 계약방식(예를 들어, 라이선싱)의 선택의 경우를 간과하고 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 이에 대한 보완작업이 이루어져야 할 것이다. 다섯째, 본 연구에서 제안된 해외진입장벽의 개념을 여타 국제경영분야에 적용시켜 볼 수 있을 것이다. 예를 들어, 해외진입장벽은 국제마케팅전략, 즉 표준화전략 대 현지적응전략의 결정에도 중요한 영향을 미칠 것이다.

참 고 문 헌

- Anderson, E. and A. T. Coughlan (1987), "International market entry and expansion vs independent or integrate channels of distribution," *Journal of Marketing*, 51, January, 71-82.
- Anderson, E. and H. Gatignon (1986), "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions," *Journal of International Business Studies*, 17, Fall, 1-26.
- Agarwal, S. and S. N. Ramaswami (1992), "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization Factors," *Journal of International Business Studies*, First quarter, 1-27.
- Agarwal, S. (1994), "Socio-cultural distance and the choice of joint venture: A

- contingency perspective," *Journal of International Marketing*, 2, 2, 63-80.
- Bain, J. S. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press.
- Buckley, P. J., and M. C. Casson (1976), *The Future of the multinational enterprise*, London, Macmillian.
- Contractor, F. J. (1984), "Choosing between direct investment and licenses: Theoretical considerations and empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, Winter, 167-188.
- Davisdon, W. H. and D. G. McFetridge (1985), "Key characteristics in the choice of international transfer mode," *Journal of International Business Studies*, 16, 2, 5-22.
- Erramilli, M. K. and C. P. Rao (1993), "Service firms' international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach," *Journal of Marketing*, 57, July, 19-38.
- Erramilli, M. K. (1996), "Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, 27, 2, 225-248.
- Gatignon, H. and E. Anderson, E. (1988), "The multinational corporation degree of control over subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation," *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 2, 305-36.
- Goodnow, J. D. (1985), "Development in international mode of entry analysis," *International Marketing Review*, Autumn, 18-29.
- Goodnow, J. D. and J. E. Hansz (1972), "Environmental determinants of overseas market entry strategies," *Journal of International Business Studies*, 3, Spring, 33-50.
- Gomes-Casseres, B. (1989), "Ownership structure of foreign subsidiaries: The theory and evidence," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 1-25.
- Harrigan K. R. (1985), "Vertical integration and corporate strategy," *Academy of Management Journal*, 28, 2, 397-425.
- Hennart, Jean-Francois (1989), "The Transaction cost rationale for counter trade," *Journal of Law, Economics and Organization*, 5, 1, 127-53.
- Hennart, Jean-Francois (1986), "What is internalization?," *Weltwirtschaftliches Archiv*, 791-804.
- (1991), "The Transaction cost theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the U.S.," *Management Science*, 37, 4, 483-97.

- Hymer, S. H. (1976), "The International operations of national firms: A study in direct foreign investment," *Doctoral dissertation*, MIT, Cambridge, Mass. MIT Press.
- Johanson, J. and Jan-Erik Vahlne (1977), "The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitment," *Journal of International Business Studies*, (Spring/Summer), 23-32.
- Jones, G.R. and C. W. L. Hill (1988), "Transaction cost analysis of strategy-structure choice," *Strategic Management Journal*, 9, 159-172.
- Kim, W. K. and E. O. Lyn (1987), "Foreign direct investment theories, entry barriers, and reverse investments in U.S. manufacturing industries," *Journal of International Business Studies*, 19, Summer, 53-66.
- Kim, W. C. and P. Hwang (1992), "Global strategy and multinational entry mode choice," *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 29-53.
- Kwon, Y.C. and M. Y. Hu (1995), "Comparision analysis of export-oriented and foreign production-oriented firms' foreign market entry decisions," *Management International Review*, 35, 4, 325-336.
- Kwon, Y.C. and L. J. Konopa (1993), "Impact of host country market characteristics on the choice of foreign market entry mode," *International Marketing Review*, 10, 2, 60-76.
- Minor, M., W. Y. Wu, and M. K. Choi (1991), "A proposition-based approach to international entry strategy contingencies," *Journal of Global Marketing*, 4, 3, 69-87.
- Pan, Y. (1996), "Influencing on foreign equity owenrship level in joint ventures in China," *Journal of International Business Studies*, 27, 1, 1-26.
- Root, F. R. (1987), *Entry strategies for international markets*, MA, Lexington Books.
- Rugman, A. M. (1985), "Internalization is still general theory of foreign direct investment," *Weltwirtschaftliches Archiv*, 121, 570-575.
- Shan, Weijian (1991), "Environment risks and joint venture sharing arrangements," *Journal of International Business Studies*, 22, 4th. quarter, 555-578.
- Williamson, O. E. (1971), "The Vertical integration of production: Market failure cosiderations," *American Economic Review*, 61, 112-123.
- (1981), "The Economics of organization: The transaction cost

approach," *American Journal of Sociology*, 87, 3, 548-577.

Wind, Y. and S. Douglas (1981). "International portfolio analysis and strategy: The challenge of the 80s," *Journal of International Business Studies*, Fall, 69-81.