

자원, 제휴, 전략적 의도와 그들의 상호작용이 기업의 국제진출에 미치는 영향*

이장호

서강대학교 경영대학

(jhlee@ccs.sogang.ac.kr)

.....

본 연구는 자원기준관점 및 자원기준관점의 연장인 사회자본이론의 관계론적 관점에서 국민경제와 기업의 국제진출에 있어서 중요성이 높아지고 있는 중소벤처기업을 대상으로 기업특유의 자원, 자원과 제휴간의 상호작용, 전략적 의도와 제휴간의 상호작용이 중소벤처기업의 국제진출에 미치는 영향을 연구했다. 회귀분석 결과는 경영활동을 수행하는 과정에서 R&D역량을 축적한 중소벤처기업은 그러한 자원을 활용하여 국제진출을 증대할 수 있으나 광고비비중으로 측정된 마케팅역량은 중소벤처기업의 국제진출에 통계적으로 유의한 수준에서 긍정적으로 작용하지 않는다는 것을 시사한다. 본 연구는 또한 R&D역량과 마케팅제휴간의 상호작용, 마케팅역량과 기술제휴간의 상호작용이 중소벤처기업의 국제진출에 정의 영향을 미친다는 것을 발견했다. 연구 결과는 본질적으로 자원이 충분치 않은 중소벤처기업은 자신이 보유하는 자원과 외부 조직과의 제휴를 통해 조달한 보완적인 자원을 효과적으로 결합시킴으로써 국제진출을 확대할 수 있음을 시사한다. 끝으로 본 연구는 전략적 의도와 제휴의 상호작용은 중소벤처기업이 전략적 의도를 가지고 마케팅제휴를 한 경우에만 국제진출에 통계적으로 유의한 수준에서 긍정적으로 작용한다는 것을 발견했다.

.....

1. 서언

모든 경제거래 분야에 있어서 국경 없는 경쟁을 지향하는 WTO(World Trade Organization: 세계무역기구)의 출현과 20세기 후반부터 가속화된 정보기술의 발달 등으로 인한 지식사회의 도래, 컴퓨터와 팩스, 화상회의까지도 가능케 하는 장거리 통신망의 발달 등이 기업의 국제진출에 중요한 의미를 가진다. 이러한 제도적 변화로 2차세계대전 후 세계 곳곳으로 확대되어 온 기업 경영활동의 글로벌화와 세계 각국 경제의 국제적 연결이 가속화하고 있으며 기업의 국제진출이 국가와 사회에 이익이 된다는 의견이 일반적으로 받아들여지고 있다. 기업의 국제진출은 기업에게 규모의 경제, 범

위의 경제, 경험효과, 그리고 지구적 차원의 학습 등을 최대한으로 이용할 수 있는 기회를 제공할 뿐만 아니라 각국별로 환율, 임금, 세금 등이 바뀔 때 기업은 그러한 국가별 비교우위의 변화를 이용하여 기업의 국제경쟁력을 강화하는 기회를 가짐으로써 (Bartlett & Ghoshal 1987; Kogut 1989) 수익성과 안정성을 제고할 수 있다. 기업의 국제진출은 기업의 국제경쟁력에 이와 같이 중요한 의미를 가지기 때문에 경영학의 많은 분야에서 이에 대한 연구가 이루어졌다(Aulakh and Kotabe, 1997; Bauerschmidt et al., 1985; Christensen, Rocha & Gertner, 1987; Dichtl et al. 1990; Dunning, 1980; Gripsrud, 1990; McGuinness et al., 1991; Shrader, 2001).

일반적으로 기업의 국제진출은 기업들이 성장의

수단으로 사용하는 중요한 전략의 하나이다. 국제 진출을 기업성장의 수단으로 사용하는 것은 어느 나라 기업에게도 적절한 선택이지만 우리 나라기업에게는 특히 적절한 선택인 것 같다. 국내시장이 상대적으로 협소한 우리 나라는 과거에 정부가 국제시장지향적인 경제성장을 모색하여 왔을 뿐 아니라 내수가 불안한 지금도 수출과 해외생산 판매는 우리 나라 경제성장의 견인차 역할을 수행하고 있다. 1997년 말경부터 본격적으로 우리 나라를 곤경에 빠뜨린 경제위기는 우리에게 외환과 국제수지의 중요성을 부각시킨 사건이었다. 우리 나라는 그동안 재벌로 대표되는 대기업들이 경제성장과 기업의 국제진출을 주도해왔다. 그러나 1990년대 후반의 외환·경제위기 이후 대기업의 도산이 크게 증가하여 한국경제가 심각한 위기상황에 직면하자 정부는 이를 극복하기 위한 대안으로 벤처기업의 육성을 정책과제로 선정하여 집중적으로 각종 지원을 제공하였다(정진우, 2002). 최근에는 벤처기업으로 대표되는 중소기업의 국제진출을 확대하여 국가경제의 성장을 추구해야 한다는 논리가 강조되고 있으며 실제로 벤처기업의 해외매출은 급속히 증가하고 있다. 예컨대 2002년 현재 수출 및 해외자회사를 통한 판매 등의 형태로 제품의 해외판매에 나서고 있는 중소벤처기업은 총 벤처기업의 46%에 달한다(중소기업청, 2002). 과거의 연구 역시 중소벤처기업은 흔히 성장을 모색하는 과정에서 국제진출에 나선다는 것을 보여 준다(Oviatt and McDougall, 1995). 본 연구는 국민경제와 기업의 국제진출에 있어서 중요성이 높아가고 있는 기술 집약적인 중소벤처기업을 대상으로 기업특유의 자원, 자원과 제휴간의 상호작용, 전략적 의도와 제휴간의 상호작용이 중소벤처기업의 국제진출에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 기업의 국제진출은

중요한 의미를 가지기 때문에 경영학의 많은 분야에서 이에 대한 연구가 이루어졌다. 그러나 이들 중 많은 연구들은 중소 벤처기업들을 대상으로 한 연구가 아니며 제휴관계를 연구의 대상으로 하지도 않았다(Aulakh and Kotabe, 1997; Bauerschmidt et al., 1985; Christensen, Rocha & Gertner, 1987; Dichtl et al., 1990; Dunning, 1980; Gripsrud, 1990; McGuinness et al., 1991). 제휴를 연구대상으로 하는 경우에도 기업특유의 자원이나 제휴관계를 고려하고는 있으나 제휴의 존재 여부만을 고려하여 연구를 진행하고 제휴의 종류가 기업의 국제진출에 미치는 영향이나 기업특유의 자원과 제휴간의 상호작용, 기업의 전략적 의도와 제휴간의 상호작용 등이 기업의 국제진출에 미치는 영향을 고려하지는 않았다(Makino and Delios, 1996; Shrader, 2001; Zhang, Cavusgil and Roath, 2003). 본 연구는 중소벤처기업을 대상으로 자원기준관점과 자원기준관점의 연장이라고 볼 수 있는 관계론적 관점의 사회자본이론을 이용하여 기업의 자원, 종류별 제휴관계와 자원의 상호작용, 그리고 종류별 제휴관계와 전략적 의도의 상호작용이 기업의 국제진출에 미치는 영향을 체계적으로 분석하고자 한다. 본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제1장 서언에 이어, 제2장에서는 본 논문의 이론적 배경인 자원기준관점과 자원기준관점의 연장인 사회자본이론의 관계론적 관점을 중소벤처기업의 해외판매와 연결하는 이론적 배경을 살펴보고, 이를 바탕으로 제3장에서는 본 연구가 검증할 가설들을 설정한다. 제4장에서는 표본의 수집과 변수의 정의, 그리고 본 연구에 사용된 연구방법과 모델을 설명하고, 제5장에서는 수집된 자료를 이용한 실증분석을 실시한다. 끝으로 제6장에서는 실증 분석 결과를 토의하고 결론을 맺는다.

II. 이론적 배경

자원기준관점이 본격적으로 전략경영분야의 연구에 활용되기 시작한 것은 1990년대 이후이다. 1980년대 내내 전략사업단위 개념에 기초한 포트폴리오기법을 이용하여 비관련산업 다각화와 외부지향적인 인수합병을 추구한 미국기업과 미국경제가 낮은 성장률과 높은 실업률을 보이며 부진한 반면에, 전문화와 핵심역량 배양에 매진해온 일본기업과 일본경제는 강력한 국제경쟁력을 바탕으로 높은 경제성장을 실현하고 있었다. 이때 Prahalad and Hamel(1990)은 이전의 전략경영분야에서 강조해온 포트폴리오 접근법과 "SWOT(strengths, weaknesses, opportunities and threats)"분석에서 벗어나 기업의 핵심역량이 기업의 경쟁우위의 원천임을 주장했다.

핵심역량이라는 개념이 전략분야에 도입되기 이전에는 기업이 자신의 강점을 이용하여 직면한 기회를 이익적으로 활용하고 위협을 중화하는 동시에 자신의 약점이 노출되는 것을 회피하거나 그러한 약점을 고치는 것이 기업이 지속적인 경쟁우위를 갖기 위한 전략수립의 핵심 틀이었다(Learned et al., 1965). 이러한 주장은 경제학의 산업조직론을 많이 이용하였는데 특히 Porter(1980)는 그의 "5 forces 모델"에서 산업구조 분석을 통한 진입장벽과 퇴출장벽에 기초한 산업의 잠재적인 초과 수익력 식별이 기업의 경쟁우위 확보에 중요하다고 강조했다.

그러나 자원기준관점은 전략수립은 조직의 외부 환경에 대한 평가로부터가 아니라 조직이 보유하는 자원, 능력, 핵심역량으로부터 시작해야 한다고 주장한다. 자원기준관점은 기업이 경쟁우위를 획득하

고 유지하는데 있어서 기업 특유의 독특한 자원이 수행하는 역할을 강조한다(예컨대 Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). 이 이론에 의하면 기업은 지속적으로 우수한 경영성과를 얻기 위해서는 가치 있고 희소하며 경쟁자가 흉내내기 어렵고 대체 불가능한 자원을 개발해야 한다(Barney, 1991). 일부 기업들이 다른 기업들과의 경쟁에서 지속적으로 승리할 수 있는 것은 그 기업들이 경쟁기업들이 흉내낼 수 없는 가치를 창조하는 자원을 보유하고 있기 때문이다(Grant, 1996). 따라서 경영활동을 수행하는 과정에서 새로운 자원을 개발하는 것이 기업의 경영성과를 개선하는데 필수 불가결한 조건인 것이다(Penrose, 1959; Nelson and Winter, 1982).

자원기준관점은 기업 특유의 자원, 특히 기업이 보유하고 있는 자원, 즉 내부자원의 중요성을 강조한다. 그러나 자원기준관점으로는 중소벤처기업의 생존과 성장, 그리고 국제진출을 설명하기 어려운 면이 있다. 중소벤처기업이란 본질적으로 자원이 충분치 않은 기업들이다. 이와 관련하여 사회자본 이론은 관계론적 관점에서 조직이 외부 기관들과 갖는 제휴관계가 기업의 가치창조에 긍정적으로 작용할 수 있으며 기업의 경영성과에 크게 기여할 수 있다고 주장한다(Leenders and Gabby, 1999). 사회자본은 원래 지역사회연구에서 지역사회 내의 개인적 유대에 내재된 관계자원을 묘사하기 위하여 사용된 개념이었으나(Jacobs, 1965), 이후 다양한 조직내 및 조직간 연구에서 사용되고 있다. 따라서 관계론적 관점은 혁신의 원천이 반드시 기업 내부에만 존재하는 것은 아니며 기업은 다른 기업, 대학, 연구소, 공급원, 고객 등 타 조직과의 제휴를 통해서도 부족한 자원을 보충할 수 있다고 주장한다(Powell, Koput, and Smith-Doerr, 1996).

예컨대 최근에 기술의 성격이 복잡하고 다양해짐에 따라 기술 집약적인 산업에서 경쟁하고 있는 기업들은 경쟁에 필요한 기술적 노하우를 얻기 위해 다른 조직들과 제휴를 맺고 있다(Hagedoorn, 1993). 따라서 자신이 갖고 있지 않는 특정한 기술을 이용하고자 하는 기업들은 라이선싱, 연구개발계약, 공동연구개발협정, 지분참여, 합작회사 설립 등의 형태로 자신이 필요로 하는 기술을 가진 조직들과 제휴하고 있다(Hagedoorn, 1990; Leonard-Barton, 1995).

외부 기관과의 제휴가 기업의 경쟁력에 중요한 영향을 미친다는 것은 기업은 내부 자원의 적극적 활용을 통해서 뿐아니라(Casson, 1982) 제휴를 통해 다른 조직이 보유한 자원과 역량에 접근함으로써도 경쟁력을 가질 수 있다는 것을 시사한다(Achrol, 1997). 이러한 관점은 자원기준관점을 연장하는 관점이라고 볼 수 있으며 기업의 경쟁력은 기업의 내부자원에만 연유하지 않으며 그 기업이 보유하고 있는 다른 기업이 흉내내기 어려운 제휴능력에도 근거하고 있다는 주장이다(Dyer and Singh, 1998; Lane and Lubatkin, 1998). 특히 개발도상국이나 중진국 기업들은 정부의 규제, 불안정한 정치상황 등으로 인하여 자체 개발이나 합병 및 인수를 통한 성장을 추구하기가 어렵기 때문에 규모의 경제와 범위의 경제, 조직적 학습 등을 통한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 제휴를 적극적으로 이용해야 한다(Peng and Heath, 1996). 이는 자기가 필요로 하는 자원을 얻기 위해 외부 조직과의 제휴관계 개발에 초점을 맞추는 기업은 경쟁우위를 갖게 되며 그러한 경쟁우위는 기업의 경영성과 제고에 기여할 것임을 시사한다.

한편 기업의 경영성과를 측정하는 척도는 여러 가지가 있다. 그 중에서 기업의 매출성장은 기업의

경영성과를 측정하는데 가장 빈번히 사용되는 척도 중의 하나이다(Shrader, 2001). 과거의 연구는 신생기업은 성장기회를 추구하며 그러한 노력의 일환으로 국제진출에 나서며(Oviatt and McDougall, 1995) 그 과정에서 타 조직과 제휴한다(McDougall et. al., 1994). 본 연구는 자원기준관점과 관계론적 관점에 의거하여 중소벤처기업의 국제화에 영향을 미치는 요인들에 대해 알아보고자 한다.

III. 가설설정

기업의 해외시장 진출은 본질적으로 위험이 따른다(Hymer, 1976; Johanson and Vahlne, 1977; Mitchell, Shaver and Yeung, 1992). 그 이유는 외국시장에 새로 진출하는 기업은 현지기업은 부담하지 않아도 되는 소위 “외국비용(Dunning, 1980)”을 부담하기 때문이다(Agarwal and Ramaswami, 1992). 외국비용이란 외국시장에 진출하는 기업은 현지상황에 익숙하지 않고 현지고객이나 공급원과의 거래관계도 없기 때문에 발생한다. 이와 같은 외국비용을 부담해야 함에도 불구하고 국제진출 기업이 제품과 서비스를 공급할 수 있는 것은 다른 기업들이 이용할 수 없는 독특한 자원을 보유하고 있기 때문이다(Agarwal and Ramaswami, 1992).

기업의 국제진출을 설명하는 절충이론에 의하면 기업의 국제진출에는 기업특유의 자원이 필요하다(Dunning, 1980). 기업은 유용한 자원을 소유하는 조직이며 자원의 가치는 주로 독점적 정보에 근거하며 자원은 공공재의 성격을 지닐 뿐아니라 정보의 비대칭성 때문에 시장에서 거래되기가 어렵다

(Williamson, 1975). 이 경우 기업은 자원 시장을 내부화함으로써 시장거래의 어려움을 우회할 수 있다. 따라서 기업은 자신이 보유한 독특한 자원에 대한 시장을 내부화함으로써 자신의 가치를 증가시킬 수 있을 때 해외로 진출한다(Caves, 1982). 이 때 자원이란 기업이 보유하는 우월한 생산기술이나 특허권, 마케팅능력이나 상표 등을 포함한다.

기업의 국제진출과 관련하여 내부화의 이점은 주로 기업에 대한 자원기준관점과 관련이 있다. 국제시장에 진출하는 기업이 본국에서 경영활동을 수행하는 과정에서 축적한 강력하고 독특한 자원을 보유하고 있다면 그 기업은 그러한 자원을 여러 해외 시장에서 활용할 수 있을 것이다(Bartlett and Ghoshal, 1987). 국내시장에서 평균 이상의 수익을 창출하는 독특한 자원을 보유한 기업은 그러한 자원을 해외의 여러 시장에서 이용하는데에서 오는 규모의 경제와 범위의 경제(Kogut and Zander, 1992)를 통해 경영성과를 제고할 수 있다(Barney, 1991). 따라서 내부화 이점은 기업이 국제화하면 이러한 자원을 대규모로 사용하는 기회를 갖게 되며 그러한 자원은 한 외국시장에서 사용한다고 해서 고갈되는 것이 아니며 다른 시장에서도 사용할 수 있기 때문에 기업이 보유하는 독특한 자원은 기업의 국제화수준을 제고하는 데에 기여함을 시사한다(Itami and Roehl, 1987).

가설 1: 기업 특유의 자원은 기업의 국제진출과 정의를 관계를 가질 것이다.

중소벤처기업은 일반적으로 이미 규모의 경제를 보유하고거나 경험효과를 축적하고 있는 기존 기업들과 비용 면에서는 경쟁할 수 없다. 따라서 그들은

혁신에 기초한 제품차별화나 마케팅차별화로 경쟁할 필요가 있으며(Chaganti, Chaganti, & Mahajan, 1989; Porter, 1980) 과거의 연구들은 혁신적인 제품차별화와 마케팅 차별화가 벤처기업이 갖는 경쟁력의 주요 원천이며(Jolly et al., 1992; Oviatt and McDougall, 1995) 기업의 국제진출에 중요하다는 것을 발견했다(Hymer, 1976; Dunning, 1980). 벤처기업은 제품차별화나 마케팅 차별화를 통해 이익적 사업기회를 발견하고 이용함으로써 가치를 창조한다(Shane and Venkataraman, 2000; Lumpkin and Dess, 1996). 벤처기업은 또한 경쟁우위 개발과 경영성과 개선에 전략적으로 중요한 자원과 역량에의 접근을 가능케 하는 타 조직과의 연계를 통해 가치를 창조한다(Stuart, 2000).

자원기준관점은 기업 특유의 자원, 특히 기업이 보유하고 있는 자원, 즉 내부자원의 중요성을 강조한다. 그러나 자원기준관점만으로는 중소벤처기업의 생존과 성장, 그리고 국제진출을 설명하기 어려운 면이 있다. 중소벤처기업이란 본질적으로 자원이 충분치 않은 기업들이다(Baum, Calabrese and Silverman, 2000). 조직역량 관점에서 본다면 중소벤처기업은 구조적 그리고 경험적 역량에 있어서 제한을 받기 때문에 차별적 경영활동을 수행하는데 있어서 제약이 따른다. 따라서 자신에게 부족한 자원과 역량을 보완할 수 있는 파트너와의 시너지를 통해 가치를 창조하는 기회를 식별하고 이용할 수 있는 중소벤처기업은 그렇게 할 수 없거나 그러한 시도를 할 용의가 없는 기업에 비해 경쟁력을 갖게 된다(Dyer and Singh, 1998; McEvily and Zaheer, 1999). 조직은 타 조직과의 제휴를 통해 자기가 필요로 하며 자기가 보유하고 있는 자원에 보완적인 자원에 접근할 수 있다(Powell, Koput, and Smith-Doerr, 1996). 자

신이 보유하는 자원과 제휴를 통해 조달한 자원을 결합시키는 데서 오는 시너지 효과와 비용 효과 때문에 자원과 제휴의 상호작용은 중소벤처기업의 국제진출에 긍정적인 영향을 미친다. 예컨대 제품 혁신을 위해서는 신제품 개발에 많은 비용이 지출된다. 마케팅 차별화에도 많은 자원이 필요한 바, 제품인 지도를 확보하고 제품차별화에 성공하려면 대규모의 광고비가 투입되어야 한다(Denekamp, 1995). 제품혁신의 경우에는 제품개발에 투입된 비용을 회수할 필요가 있으며 신제품의 노후화를 막기 위해서는 새로운 투자가 계속될 필요가 있다. 브랜드인 지도나 제품차별화도 시간이 가면 노후화 함으로 새로운 투자가 계속되어야 한다. 그러나 중소 벤처기업은 두 가지 차별화를 다같이 내부화할 수 있는 대기업에 비해 자원이 부족하다. 자신이 보유하는 자원과 제휴를 통해 조달한 자원을 결합시키는 데서 오는 시너지와 비용절감을 고려하면 기업이 보유하는 자원과 이를 보완하는 자원을 얻기 위해 기업이 선택하는 제휴의 형태는 기업의 국제진출 성과에 영향을 미칠 것이다. 따라서 R&D비중이 높은 기업은 마케팅제휴를 이용하는 경우에, 광고비 비중이 높은 기업은 기술제휴를 이용하는 경우에 국제진출이 늘어날 것이다.

가설 2-1: 벤처기업의 기술자원과 마케팅제휴의 상호작용은 벤처기업의 국제진출과 정의 관계를 가질 것이다.

가설 2-2: 벤처기업의 마케팅자원과 기술제휴의 상호작용은 벤처기업의 국제진출과 정의 관계를 가질 것이다.

기업의 전략적 의도는 기업의 행동과 성과에 영향을 미친다. 기업의 전략적 의도는 목표 설정으로

나타날 것이며(Glueck and Jauch, 1984) 명확히 설정된 목표는 조직구성원들로 하여금 동일한 비전과 미션에 초점을 맞추고 행동하게 한다(von Krogh et. al. 1994). 따라서 기업의 전략적 의도는 기업이 자원을 투자하는 능력과 용의에 영향을 미치게 되며 뚜렷한 전략적 의도에 맞춰 내부자원을 배치하고 외부와의 제휴관계를 추구하고 관리하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 설정된 목표를 달성할 가능성이 높을 것이다. 기업의 국제진출은 각국의 요소시장이나 사회제도 면의 비교우위 변화 이용, 규모의 경제, 범위의 경제, 그리고 지구적 차원의 학습이라는 경쟁우위를 확보할 수 있는 기회를 제공한다(Bartlett & Ghoshal, 1987; Kogut, 1989)는 측면에서 뿐아니라 성장을 추구하고 경쟁기업을 견제하는 등의 전략적 의도라는 측면에서도 검토되어야 한다(Parkhe, 1993). 과거의 연구들은 신생기업은 성장기회를 추구하기 위하여 적극적으로 국제화를 추구한다는 것을 발견했으며(McDougall, 1989; Oviatt and McDougall, 1994), 이는 전략적 의도가 국제진출에 중요하다는 것을 시사한다(Aulakh and Kotabe 1997; Nelson 1991). 예컨대 매출증대, 시장 점유율 확대, 경쟁자와의 정면 승부, 시장을 확보하기 위한 전초기지 확보, 경쟁자 대비 기술우위 및 품질우위의 확보 등과 같은 전략적 의도가 강한 기업일수록 보다 적극적으로 국제진출을 추진할 것이다. 따라서 성장을 위한 전략적 의도가 뚜렷한 기업이 관계론적 관점에서 외부 조직과 제휴하면 자신의 자원을 경쟁기업들 보다 더 잘 이용할 수 있을 것이므로 그 기업의 국제진출은 증가할 것이다. 보다 구체적으로는 성장이라는 전략적 의도를 가지고 기술제휴, 생산제휴, 그리고 마케팅제휴를 맺는 기업의 국제진출은 늘어날 것이다.

가설 3-1: 벤처기업의 전략적 의도와 기술제휴의 상호작용은 벤처기업의 국제진출과 정의 관계를 가질 것이다.

가설 3-2: 벤처기업의 전략적 의도와 생산제휴의 상호작용은 벤처기업의 국제진출과 정의 관계를 가질 것이다.

가설 3-3: 벤처기업의 전략적 의도와 마케팅제휴의 상호작용은 벤처기업의 국제진출과 정의 관계를 가질 것이다.

IV. 연구방법

4.1 자료수집

본 연구를 위한 자료는 설문지를 통해 수집했다. 모든 자료는 2003년 말 현재 기준이다. 설문지 개발은 Cullen, Johnson and Sakano(1995)가 제시한 방법을 따라서 진행했다. 우선 문헌조사를 통하여 기업의 국제진출에 영향을 미치는 변수들과 이들 변수들을 측정하는데 사용된 기존척도들을 식별하고 일반적으로 합의된 척도가 없는 경우에는 새로운 척도를 개발했다. 그 다음 이러한 변수들과 척도의 정당성을 확보하기 위하여 자문교수 2명의 의견을 물어 설문지 문항들을 수정하여 설문지 문항의 명료성과 포괄성을 확보했다.

저자는 이와 같은 과정을 거쳐 작성된 설문지를 2003년 말 현재 중소기업청에 벤처제조기업으로 등록된 회사들 중 전기전자제품을 생산 판매하는 중소기업들 앞으로 발송했다. 2003년 말 현재 중소기업청에는 5,234개의 회사가 벤처제조기업으로 등록되어 있으며 그 중에서 전기전자제품을 생산

판매하는 기업은 907개이다. 저자는 그 중에서 무작위로 400개 회사를 선정하여 전화를 걸어 연구 목적과 내용을 설명하고 연구에의 협조를 부탁했다. 전화를 받은 기업들 중에서 참여를 승낙한 147개 기업들에게 설문지가 발송되었다. 설문지는 대상기업의 사장 앞으로 발송되었으며 사장이 답하기 어려운 경우에는 설문지를 해외판매를 관장하는 임원에게로 회부하여 줄 것을 부탁하였다. 또한 저자는 설문지에서 연구의 목적을 설명하고 모든 항목에 관해 빠짐없이 답해 줄 것을 요청하고 응답결과에 대해서는 엄격한 비밀유지를 보장하는 동시에 회답을 촉구하는 내용의 안내문도 붙였다. 설문지는 2주의 간격으로 3차에 걸쳐서 발송되었다.

최종적으로 89개의 설문지가 회수되어 회수율은 59.2%이었다. 회수된 설문지 중에서 18개는 전기전자제품을 생산하는 기업이 아니거나 회답내용이 부실하여 분석에서 제외되고 최종적으로 71개 설문지가 분석에 사용되었다. 무응답 편이 문제는 Armstrong and Overton(1977)이 제시한 방법에 따라 초기 응답자와 2차 설문지 발송 이후의 후기 응답자를 구분하여 자산액, 매출액, 해외매출 비중 등을 비교하였으나 초기 응답기업과 후기 응답기업 간에는 통계적으로 유의한 차이가 없었다.

제조기업을 표본으로 선정한 이유는 제조업의 국제경쟁력이야말로 일국의 국제경쟁력을 대표할 수 있다고 보았기 때문이다. 제조업은 그 자체만으로 중요할 뿐 아니라 제조업이 국제경쟁력을 가지고 성장하면 제조업을 지원하는 여러 가지 서비스업종들도 더불어 성장한다. 제조업 중에서 전기전자제품을 생산 판매하는 기업을 선정한 이유는 그 분야가 하이-텍 분야로서 우리 나라 경제에서 차지하는 비중이 높은 중요한 산업이기 때문이다.

4.2 변수

4.2.1 종속변수

본 연구에서는 기업의 매출액에서 수출과 해외자회사의 생산판매액이 차지하는 비중으로 측정하는 해외매출집약도(INTL)를 종속변수로 사용한다. 해외매출집약도를 국제진출성과를 측정하는 지표로 사용하는 것에 대한 비판도 많다. 예를 들어 Reid (1981)는 기업의 해외매출성장률이 높더라도 중소기업의 경우와 같이 매출액이 더 빨리 성장한다면 그 기업의 해외매출집약도는 낮게 평가된다고 비판한다. 해외매출집약도에 대한 이러한 비판에도 불구하고 본 연구에서 해외매출집약도를 국제진출성과 지표로 사용하는 이유는 다음과 같다. 우선 해외매출집약도는 해외매출성과를 연구함에 있어서 가장 흔히 사용되는 척도이기 때문에(Cooper and Kleinschmidt, 1985) 다른 연구와의 비교가 가능하다. 또한 우리의 연구는 대기업을 제외한 중소기업을 대상으로 하기 때문에 대기업을 낮은 매출액 성장률과 중소기업의 빠른 매출액 성장률이 혼합하는 데에서 발생할 수 있는 해외매출집약도의 왜곡이 어느 정도 사전적으로 제거되기 때문이다.

4.2.1 독립변수

본 연구에서 사용하는 독립변수는 기업이 보유하는 자원, 자원과 제휴의 상호작용, 전략적 의도와 제휴의 상호작용이다. 중소 벤처기업은 이미 규모의 경제를 보유하거나 경험효과를 축적하고 있는 기존 기업들과 비용 면에서는 경쟁할 수 없다. 따라서 그들은 혁신에 기초한 제품차별화나 마케팅차별화로 경쟁할 필요가 있다. 본 연구에서는 제품차

별화와 마케팅 차별화를 위해 기업이 필요로 하는 자원을 기업의 R&D 지출 수준과 광고비 지출 수준으로 측정한다. 기업은 R&D와 광고를 통해 제품시장에서 진입장벽과 같은 불완전성을 창출함으로써 독점적 수익을 올릴 수 있는 능력을 갖게 된다(Christensen and Montgomery, 1981). RAND는 표본기업의 매출액 대비 연구개발비 비율이며 ADVT는 표본기업의 매출액 대비 광고비 비율이다.

둘 이상의 조직이 자원의 공유를 통하여 일련의 공동 이해관계를 추구하는 계약인 제휴의 형태는 참으로 다양하다(Hamel and Prahalad, 1989). 과거의 연구들은 제휴를 라이선싱, 프랜차이즈 등 법률적 측면에서 분류하였으나 법률적 형태에 의한 분류보다는 제휴가 추구되는 목적을 기준으로 분류하는 것이 보다 합리적이다(Porter and Fuller, 1986). 본 연구는 제휴를 제휴의 중요한 목적에 따라 기술제휴(RALL), 생산제휴(PALL), 그리고 마케팅제휴(MALL)로 분류한다. RALL은 표본기업이 기술개발을 위해 제휴관계를 맺고 있는 기업과 기관(대학, 연구소 등을 포함)의 수이며 PALL은 제품의 생산과 관련된 제휴 기업의 수이다. MALL은 제품, 가격, 유통, 촉진 등 마케팅활동과 관련하여 제휴한 기업과 기관의 수이다. 모든 제휴는 2003년 말 현재 기준으로 측정한다.

RAND*MALL은 연구개발과 마케팅 제휴간의 상호작용을, ADVT*RALL은 광고와 기술제휴간의 상호작용을 나타낸다. RALL*INTN은 기술제휴와 전략적 의도(INTN)간의 상호작용을, MALL*INTN은 마케팅 제휴와 전략적 의도간의 상호작용을, PALL*INTN은 생산제휴와 전략적 의도간의 상호작용을 나타낸다.

4.2.3 통제변수

기업의 규모(SIZE)와 기업의 전략적 의도는 본 연구에서 통제변수로 사용된다. 기업의 규모는 일반적으로 기업의 해외판매에 정의 효과를 미친다 (Miesenbock, 1988). 기업의 규모는 2003년 말 현재 자산액으로 측정한다. 전략적 의도는 Aulakh and Kotabe(1997)가 사용한 5점 척도들을 원용한다. 기업의 전략적 의도는 일곱 가지 변수, 즉 매출증대 의도, 시장 점유율 증대 의도, 경쟁자와 정면 승부하려는 의도 및 시장 확보를 위한 전초기지 확보 의도, 경쟁자 대비 기술우위 확보 의도, 경쟁자 대비 높은 품질 수준 확보 의도, 경쟁자 대비 독특한 제품 이미지 확보 의도 등 일곱 변수의 점수를 합계하여 7로 나눈 종합변수이다. 이 변수의 크론바 알파는 .8655로서 Nunnally (1978)가 주장한 최소치 .70을 초과하는 수치이다.

4.3 모델

위의 논의를 기초로 기업의 해외매출집약도(INTL)와 설명변수와의 관계를 식으로 표시하면 다음과 같다.

$$\text{INTL} = f(\text{RAND}, \text{ADVT}, \text{RAND}*\text{MALL}, \text{ADVT}*\text{RALL}, \text{RALL}*\text{INTN}, \text{MALL}*\text{INTN}, \text{PALL}*\text{INTN}, \text{SIZE}, \text{INTN})$$

본 연구에서는 이러한 관계를 검증하기 위하여 다음과 같은 회귀 방정식을 사용한다.

$$\begin{aligned} \text{INTL} = & \alpha_0 + \alpha_1 \text{RAND} + \alpha_2 \text{ADVT} \\ & + \alpha_3 \text{RAND}*\text{MALL} + \alpha_4 \text{ADVT}*\text{RALL} \\ & + \alpha_5 \text{RALL}*\text{INTN} + \alpha_6 \text{MALL}*\text{INTN} \\ & + \alpha_7 \text{PALL}*\text{INTN} + \alpha_8 \text{SIZE} \\ & + \alpha_9 \text{INTN} + \mu \end{aligned}$$

위의 식에서 μ 는 오차 항으로서 위의 독립변수들이 설명하고 남은 INTL을 설명하는 요인들과 관련이 있다.

V. 실증분석

〈표 1〉은 표본기업들의 주요지표들을 보여준다. 표본기업들의 평균 종업원 수는 94명이며 평균자산규모는 287억원이다. 표본기업의 평균 매출규모는 194억원이며 매출액 대비 평균 해외매출비중은 31%이다. 표본기업들은 평균 14건의 기술제휴를 맺고 있고 생산제휴는 평균 15건, 마케팅제휴는 평균 7건이다.

표본자료에 나타난 다중공선성을 평가하기 위해 실시한 상관분석의 결과가 〈표 2〉에 나와 있다. RALL*INTN과 PALL*INTN, MALL*INTN, RAND*MALL, ADVT*RALL간, 그리고 PALL*INTN과 MALL*INTN, RAND*MALL, ADVT*RALL간 및 MALL*INTN과 RAND*MALL, ADVT*RALL간, RAND*MALL과 ADVT*RALL간에 상관관계수가 높게 나타난다. 이러한 문제는 변수의 자승이나 상호작용 변수를 분석에 도입할 때에 자주 나타나는 예상되는 문제이다(Geringer, Tallman and Olsen, 2000). 그럼에도 불구하고 그러한 변수들을 회귀식에 포함시키는 것은 주어진

〈표 1〉 표본의 특성

단위: 명, 억원, 개

	평균	최대	최소	표준편차
종업원 수	94.14	268	4	72.46
자산	287.21	1,580	3	307.59
매출액	194.18	994.14	3	213.55
해외매출비중	.31	1	0	.33
기술제휴	13.89	121	0	17.89
생산제휴	15.01	59	0	13.65
마케팅제휴	6.58	77	0	12.11

〈표 2〉 상관계수

	SIZE	INTN	RAND	ADVT	RAND* MALL	ADVT* RALL	RALL* INTN	PALL* INTN	MALL* INTN
SIZE	1.000								
INTN	.085	1.000							
RAND	.504**	.092	1.000						
ADVT	.083	.076	.224	1.000					
RAND*MALL	.088	.332**	.253	.462**	1.000				
ADVT*RALL	.011	.293*	.105	.088	.645**	1.000			
RALL*INTN	.019	.386*	.099	.099	.734**	.945**	1.000		
PALL*INTN	.140	.366**	-.020	.132	.726**	.691**	.779**	1.000	
MALL*INTN	.109	.393**	.195	.250*	.871**	.891**	.916**	.785**	1.000

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

상황에서 최선의 예측치를 얻기 위한 불가피한 선택이다(Gimeno, 1999). 상호작용 변수들을 제외하고 다른 독립변수들의 경우에는 다중공선성 문제가 심각하지 않다. 그러나 앞에서 언급한 변수들의 높은 상관계수는 중요한 문제임으로 〈표 3〉에서 회귀분석 결과를 보고할 때 회귀계수들의 VIF (variance inflation factor)값을 같이 보고한다. VIF값이 크다는 것은 독립변수가 다른 독립변수들

의 결합에 의해 설명된다는 것을 나타낸다. 본 연구에서는 또한 높은 상관계수의 원인을 제공하는 상호작용 변수들 중 상관관계가 특히 높은 변수들을 분리하여 순차적으로 회귀분석에 투입함으로써 다중공선성 문제를 최대한으로 회피하려 하였다.

〈표 3〉은 상이한 예측변수들의 조합이 분산을 설명하는 정도를 보다 명확히 보여 주기 위해 회귀분석 결과들을 순차적으로 보여준다.

〈표 3〉 회귀분석 결과

독립변수(VIF값)	모델 1	모델2	모델3
SIZE(2.119)	.130	.074	-.071
INTN(1.411)	.295**	.332**	.172
RAND(1.884)	.193	.264*	.335**
ADVT(1.577)	-.151	-.069	-.008
RAND*MALL(15.094)		.379*	1.276***
ADVT*RALL(4.912)		.345*	.035
RALL*INTN(7.240)			.461
PALL*INTN(3.016)			-.320
MALL*INTN(18.470)			1.076**
F	2.619**	2.564**	2.908***
Adjusted R ²	.107	.148	.241

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

모델 1은 통제변수 SIZE, INTN과 자원변수 RAND, ADVT를 포함한 회귀분석 결과를 보여준다. RAND와 ADVT의 회귀계수들은 통계적으로 10% 수준에서 유의하지 못하다. 모델 1에서 INTN의 회귀계수는 통계적으로 유의하며 정의 값을 가진다. 모델 1의 회귀식은 분산의 10.7%를 설명하며 통계적으로 5% 수준에서 유의하다.

모델 2는 모델 1에 상호작용 변수 RAND*MALL과 ADVT*RALL을 추가한 후의 회귀분석 결과를 보여준다. RAND의 회귀계수는 통계적으로 10% 수준에서 유의하며 상호작용 변수들인 RAND*MALL과 ADVT*RALL의 회귀계수들도 10% 수준에서 유의하다. 통제변수인 INTN의 회귀계수도 통계적으로 유의하다. 따라서 기업 특유의 자원은 기업의 국제진출과 정의 관계를 가진다는 가설 1은 부분적으로 지지되고 기업의 기술집약도와 마케팅제휴의 상호작용은 기업의 국제진출과 정의 관계에 있을 것이라는 가설 2-1과 기업의 광고집약도와 기

술제휴의 상호작용은 기업의 국제진출과 정의 관계에 있을 것이라는 가설 2-2는 지지된다. 모델 2의 회귀식은 분산의 14.8%를 설명하며 통계적으로 5% 수준에서 유의하다.

모델 3은 변수 RALL*INTN과 PALL*INTN, MALL*INTN을 추가한 후의 회귀분석 결과를 보여준다. RAND의 회귀계수는 정의 값을 가지며 통계적으로 5% 수준에서 유의하며 RAND*MALL의 회귀계수 역시 정의 값을 가지며 통계적으로 1% 수준에서 유의하다. 상호작용 변수인 MALL*INTN의 회귀계수도 5% 수준에서 유의하다. RALL*INTN과 PALL*INTN의 회귀계수들은 통계적으로 유의하지 못하다. 따라서 기업의 전략적 의도와 마케팅제휴의 상호작용은 기업의 국제진출과 정의 관계를 가질 것이라는 가설 3-3은 지지되나 기업의 전략적 의도와 기술제휴의 상호작용은 벤처기업의 국제진출과 정의 관계를 가질 것이라는 가설 3-1은 지지되지 못한다. 기업의 전략적 의도와 생산제휴의

상호작용은 벤처기업의 국제진출과 정의 관계를 가질 것이라는 가설 3-2도 지지되지 못한다. 모델 3의 회귀식은 분산의 24.1%를 설명하며 통계적으로 1% 수준에서 유의하다.

VI. 요약 및 결론

5.1 요약 및 결론

지식사회의 도래와 더불어 21세기는 20세기 후반부터 가속화된 정보기술의 발달로 시장의 범위가 세계화하는 글로벌 경쟁의 시대로 진입하고 있다. 제휴는 이러한 글로벌경쟁에 직면한 경영자들이 고안해낸 몇 가지 경쟁수단들 중의 하나이다(Porter and Fuller, 1986). 제휴는 국제시장에 새로 진출하는 경쟁자가 저비용으로 기술이나 시장에 접근할 수 있는 수단이다. 제휴는 물론 대부분의 경우에 다른 경쟁자들에 대한 제휴파트너들의 위치를 강화하지만 파트너 중의 일부는 지식의 누출 등으로 오히려 제휴 전보다 상대파트너와 비교하여 불리해질 수도 있기 때문에 신중해야 한다. 그러나 신제품을 개발하고 이를 글로벌시장에 공급하는 데에는 많은 자원이 필요하기 때문에 소수의 기업을 제외하고는 그것들을 혼자서 감당하기가 어렵다(Hamel and Prahalad, 1989). 이 경우 제휴는 기업이 부족한 자원을 보완하여 경쟁우위를 확보할 수 있는 수단을 제공한다. 그럼에도 불구하고 과거의 연구는 제휴의 반 정도가 실패한다는 것을 발견했다(Bleeke and Ernst, 1993; Kogut, 1989). 본 연구 결과는 전략적 의도를 가지고 마케팅제휴를 하는 것과 R&D 역량을 가진 기업이 마케팅제

휴를 이용할 때, 그리고 마케팅역량을 가진 기업이 기술제휴를 할 경우에는 국제진출을 증대할 수 있다는 것을 시사한다.

장기적으로 국제시장에서 경쟁력을 유지하려면 대규모의 지속적인 연구개발활동과 광고활동, 그리고 유통경로의 충성도를 확보할 수 있게 해주는 대량판매가 필수적이다. 대량판매가 이루어지면 규모의 경제와 경험효과로 제품 단위당 R&D비용, 제조비용, 마케팅비용 역시 감소할 것이다. 시장의 글로벌화가 진전됨에 따라 대규모 매출을 달성하려는 기업은 세계 3대 시장인 미국과 EU, 그리고 일본을 포함한 아시아시장에서 각각 상당한 시장지분을 갖고자 한다(Ohmae, 1985). 따라서 세계시장에서 경쟁력을 확보하려는 기업은 경쟁자보다 먼저 제품시장의 성장초기 단계부터 시장지분 확보에 나설 필요가 있다. 그러나 국제시장지분 확보를 단독으로 추진하는 데에는 많은 시간과 자원이 투입되어야 한다. 중소벤처기업은 일반적으로 자원이 부족한 기업이다. 본 연구 결과는 기업이 내부적으로 보유하는 자원, 특히 R&D역량이 기업의 국제진출에 정의 영향을 미친다는 것을 시사할 뿐 아니라 기업은 자신이 보유한 자원과 제휴를 통해 얻는 외부자원을 효과적으로 결합함으로써 글로벌시장에서 경쟁력을 확보할 수 있다는 것을 시사한다.

본 연구 결과는 글로벌경쟁이 일반화된 최근의 상황에서 경쟁력을 강화하여 국제진출을 하고자 하는 기업들은 자신이 보유한 자원과 보완적인 자원을 가진 조직들과의 제휴를 고려해야 하며 특히 기술 집약적인 기업은 마케팅제휴를 통해 국제진출을 확대할 수 있다는 것을 시사한다. 이는 또한 기업은 제휴를 수동적 입장에서 받아 들여서는 안되며 오히려 자기에게 부족한 자원을 보유한 제휴선을 적극적으로 개발하는 것이 국제경쟁력을 확보하는

방법임을 시사한다. 그러나 기업이 그것을 가능케 하려면 제휴대상 기업들에게 제공할 수 있는 국제 경쟁력 있는 자원들을 많이 보유하고 있어야 할 것이다. 따라서 국제진출을 통해 성장하고자 하는 기업은 잠재적인 제휴상대에게 매력 있는 자원의 개발에 많은 노력을 기울일 필요가 있을 것이다. 연구 결과는 또한 마케팅역량보다는 기술력을 이용하는 제휴가 기업의 국제진출에 보다 확실하게 기여하고 있음을 보여준다.

5.2 연구의 한계와 앞으로의 연구방향

본 연구는 몇 가지 한계를 지닌다. 우선 설문지에 대한 답신을 얻기 위한 노력에도 불구하고 표본 수가 많지 않다. 따라서 이 연구의 표본이 한국의 중소벤처기업들을 대표한다는 보장이 어렵다는 한계가 있다. 앞으로 보다 많은 표본을 이용한 연구가 요망된다. 또한 본 연구는 한국기업들을 표본으로 하였기 때문에, 다른 나라 중소벤처기업들에게 까지 일반화할 수는 없다는 제약을 가진다.

본 연구에서는 기업이 보유하는 자원을 과거의 연구들과 같이 R&D지출/매출액과 광고비지출/매출액으로 측정하였다. 이는 본 연구 결과를 과거의 연구 결과와 비교 분석하는 데에는 도움이 되겠으나 향후의 연구에서는 해당 자원의 구체적인 숫자나 질, 또는 숫자와 질 등을 종합적으로 반영하는 보다 정교한 자원 측정방법을 사용하는 것이 바람직할 것이다.

본 연구에서 저자는 또한 전략적 의도를 측정할 때 지각변수를 사용하였는 바, 과거의 연구들이 지각변수와 객관적인 척도에 의한 변수간에 높은 상관관계를 보고하고 있으나(Geringer and Hebert, 1991; Dess and Robinson, Jr., 1984), 응답의 주관성에 대한 우려를 완전히 불식시킬 수 있는

것은 아니다. 따라서 향후 응답자의 주관을 배제할 수 있는 보다 객관적인 전략적 의도 측정 척도의 개발이 필요한 것으로 보인다.

본 연구에서는 또한 전기전자제품을 생산하는 우리나라 중소벤처 제조기업들만을 분석대상으로 하였다. 조사대상 기업을 제조기업, 그 중에서도 전기전자제품을 생산하는 기업으로 국한함으로써 우리는 산업효과를 통제하는 효과를 기대할 수 있다. 그러나 그렇게 함으로써 연구 결과를 제조업 일반에 연장 적용할 수 없다는 제약이 따른다. 또한 최근에는 각국의 경제에서 서비스산업이 차지하는 비중이 계속 증가하고 있다. 따라서 향후 서비스산업을 대상으로 본 연구의 가설들을 검증하려는 시도도 있어야 할 것이다.

본 연구는 또한 중진국인 한국기업들을 분석대상으로 하였다. 앞으로 개발국과 개발도상국의 중소벤처 제조기업들을 대상으로 본 연구의 가설들을 검증한다면 기업의 내부자원, 내부자원과 제휴의 상호작용, 전략적 의도와 제휴의 상호작용이 기업의 국제진출에 미치는 효과가 개발국과 개발도상국 기업들 간에 상이한지 여부와, 상이하다면 어떤 변수들이 기업의 국제진출에 상이한 효과를 미치는가를 알 수 있을 것이다.

끝으로 본 연구는 저자가 아는 한에 있어서는 기업의 내부자원, 내부자원과 제휴의 상호작용, 전략적 의도와 제휴의 상호작용이 기업의 국제진출에 미치는 효과를 분석함에 있어서 목적을 기준으로 분류한 제휴의 종류와 결합하여 분석을 시도한 최초의 연구이다. 향후의 연구는 앞에서 지적한 본 연구의 한계들을 보완하여 본 연구의 결과들을 보다 정밀한 연구방법을 사용하여 확인할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 정진우 (2002), "국내제조벤처기업의 국제화 형태와 성과," *벤처경영연구*, 5(3), 61-82.
- Achrol, R. S. (1997), "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward A Network Paradigm," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1): 56-71.
- Agarwal, S. and Ramaswami S. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors," *Journal of International Business Studies*, 23(1), pp. 1-27.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. (1997), "Estimating Non-response Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 51(7), 71-86.
- Aulakh, Preet S. and Kotabe, M. (1997), "Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets," *Journal of International Business Studies*, 28(1), 145-175.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal (1987), "Managing Across Borders: New Strategic Requirements," *Sloan Management Review*, Summer, pp. 7-17.
- Bauerschmidt, A., Sullivan, D. and Gillespie, K. (Fall 1985), "Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the U.S. Paper Industry," *Journal of International Business Studies*, 111-123.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T. and Silverman, B.S. (2000), "Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups" Performance in Canadian Biotechnology," *Strategic Management Journal*, Vol. 21: 267-294.
- Bleeke, J. and Ernst, D. (eds) (1993), *Collaborating to Compete*. John Wiley: N.Y.
- Burt, R. S. (1992), *Structural holes*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Casson, M. (1982) *The Entrepreneur*. Barnes and Noble: Totowa, N.J.
- Caves, Richard (1982), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, London.
- Chaganti, R., Chaganti, R., and Mahajan, V. (1989), "Profitable Small Business Strategies Under Different Types of Competition," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3): 21-35.
- Christensen, H. K. and Montgomery, C. A. (1981), "Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure," *Strategic Management Journal*, Vol. 2: 327-343.
- Christensen, H. K., Rocha, A. and Gertner, R. (1987), "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms," *Journal of International Business Studies*, Fall: 61-77.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E. J. (1985), "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance," *Journal of International Business Studies*, Spring: 37-55.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L and Sakano, T. (1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship," *Journal of International Business Studies*, 26(1), 91-115.

- Denekamp, J. G. (1995), "Intangible Assets, Internationalization and Foreign Direct Investment in Manufacturing," *Journal of International Business Studies*, 26: 493-504, 56-71.
- Dess, G. and Robinson, Jr., R. B. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dichtl, E. Koeglmayr, H. and Mueller, H. (1990), "International Orientation as a Precondition for Export Success," *Journal of International Business Studies*, 21(1):23-40.
- Dunning, John H. (1980), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23: 660-79.
- Geringer, M. J. and Hebert, L. (1991), "Measuring Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Geringer, J. M., Tallman, S. and Olsen, D. M. (2000), "Product and International Diversification among Japanese Multinational Firms," *Strategic Management Journal*, 21: 51-80.
- Jimeno, J. (1999), "Reciprocal Threats in Multi-market Rivalry: Staking out 'Spheres of Influences' in the U.S. Airline Industry," *Strategic Management Journal*, 20(2): 101-128.
- Glueck, W. F. and Jauch, L. R. (1984), *Business Policy and Strategic Management*, (4th. ed.) Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- Grant, R. M. (1991), "The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3): 114-35.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17: Special issue, 109-122.
- Gripsrud, G. (1990), "The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan," *Journal of International Business Studies*, Third Quarter: 469-485.
- Hagedoorn, J. (1990), "Organizational Modes of Inter-Firm Cooperation and Technology Transfer," *Technovation*, 10(1): 17-30.
- Hagedoorn, J. (1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technological Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences," *Strategic Management Journal*, 14: 371-385.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1989), "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, 67(3): 63-76.
- Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms*. MIT Press: Cambridge.
- Itami, H. and Thomas Roehl (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Boston, Mass.
- Jacobs, D. (1965), *The Death and Life of Great American Cities*. Penguin: New York.
- Johanson, Jan and Jan-Erik Vahlne (1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments," *Journal*

- of *International Business Studies*, 8: 23-32.
- Jolly, V. K., Alahunta, M., and Jeannet, J. P. (1992), "Challenging the Incumbents: How High Technology Start-Ups Compete Globally," *Journal of Strategic Change*, 1: 71-82.
- Kogut, B. (1989), "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry," *Journal of Industrial Economics* 38: 183-198.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organizational Science*, 3(3): 383-397.
- Lane, P. J. and M. Lubatkin (1998), "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning," *Strategic Management Journal*, 19(5): 461-477.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, K. E. Andrews & W. D. Guth(1965), *Business policy: Text and cases*. Irwin: Homewood, Illinois.
- Leenders R. T. A. and Gabby, S. M. (1999), "An Agenda for the Future. In *Corporate Social Capital and Liability*, Leenders R. T. A. and Gabby, S. M. (eds). Kluwer: N.Y.: 483-494.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business Press: Boston, MA.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Makino, S. and DeLios, A. (1996), "Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia," *Journal of International Business Studies*, 27(5): 905-927.
- McDougall, P. P. (1989), "International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure," *Journal of Business Venturing*, 4: 387-399.
- 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*, 9: 469-487.
- McEvily, B. and Zaheer, A. (1999), "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities," 20(12): 1133-1156.
- McGuinness, N. Campbell, N. and Leontiades, J. (1991), "Selling machinery to China: Chinese Perceptions of Strategies and Relationships," *Journal of International Business Studies*, 22(2): 187-207.
- Miesenbock, K. J. (1988), "Small Business and Internationalization: A Literature Review," *International Small Business Journal*, 6(January-March): 42-61.
- Mitchell, Will, J. Myles Shaver and Bernard Yeung (1992), "Getting There in a Global Industry: Impacts on Performance of Changing International Presence," *Strategic Management Journal*, 13, pp. 419-32.
- Nelson, R. R. (1991), "Why Do Firms Differ and How Does It Matter?," *Strategic Management Journal*, 12: 61-74.
- Nelson, R. R. and Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Havard University Press, Cambridge, Mass.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, The Free Press, New York.
- Ohmae, K. (1985) *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, The Free Press,

- New York.
- Oviatt, B. M., and Mcdougall, P. P. (1994), "Toward a Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies*, 25: 45-64.
- Oviatt, B. M., and Mcdougall, P. P. (1995), "Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage," *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-44.
- Parkhe, A. (1993), "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, 36(4): 794-829.
- Peng, M. W. and Heath, P. S. (1996), "The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations and Strategic Choice," *Academy of Management Review*, 21: 492-528.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. and Fuller, M. B. (1986), Coalitions and Global Strategy. In *Competition Strategy in Global Industries*. Porter, M. E. (ed.). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Powell, W. W., Koput, K. W. and Smith-Doerr, L. (1996), "Interorganizational Collaborations and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Reid, S. D. (1981), "Decision Maker and Export Entry and Expansion," *Journal of International Business Studies*, Fall: 101-13.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research," *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Shrader, R. C. (2001), "Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms," *Academy of Management Journal*, 44(1): 45-60.
- Stuart, T. (2000), "Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry," *Strategic Management Journal*, 21(8): 791-811.
- von Krogh, G., Roos, J. and Slocum, K. (1994), "An Essay on Corporate Epistemology," *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue): 53-71.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resources-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, N.Y., N.Y.
- Zhang, C. Cavusgil, S. T. and Roath, A. S. (2003), "Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in the Export Market?," *Journal of International Business Studies*, 27(5): 550-566.

Impacts of Resources, Alliances, Strategic Intent and Their Interactions on Firm's International Sales

Jangho Lee*

Abstract

The resource-based view of the firm regards the firm as a bundle of resources and suggests that their attributes significantly affect the firm's competitive advantage and, by implication, its performance. The resource-based view of the firm emphasizes firm idiosyncratic resources, especially resources that reside within organizations. The resource-based view of the firm, however, does not explain how and why some entrepreneurial firms are able to grow despite the lack of significant firm-specific resources. And venture firms are typified by a lack of sufficient internal resources. In this connection, as an extension of the resource-based view of the firm, the relational perspective maintains that competitive advantage derives not solely from firm-level resources but also from difficult-to-imitate capabilities embedded in dyadic and network relationships. Previous research have pointed out that alliances are often instrumental to extending a firm's collection of distinctive resources and capabilities. In this paper I consider arguments suggested by both the resource-based view of the firm and the relational perspective of social capital theory, and explore whether young firms can increase international sales by using firm-specific resources and leveraging interorganizational relationships. Thus the goal of this paper is to undertake empirically grounded and systematic test of the proposition that small-and-medium-sized venture firm's resources, the interaction of its resources and its alliance with other organizations, the interaction of its strategic intent and its alliance with other organizations positively affect its international sales. Specifically I test three hypotheses in this paper. The first hypothesis is that firm-specific resources will be positively related to international sales intensity of the firm. It is based on the resource-based view of the firm.

* Professor, College of Business Administration, Sogang University

Firms establish alliances for many reasons. Salient among the incentives to collaborate is the possibility of bringing together complementary assets owned by different organizations. For instance, two firms may establish an alliance when each one possesses strength in a different stage in a product's value chain. Thus the second hypothesis is that the interaction of technological intensity of the firm and its marketing alliance and the interaction of advertising intensity of the firm and its technological alliance will be positively related to international sales intensity of the firm. It is based on the relational perspective of the social capital theory. Previous research has indicated that the primary reason young firms internationalize is to pursue growth opportunities and that they often collaborate for that purpose. Therefore the third hypothesis is that the interaction of the strategic intent to grow and alliance will be positively related to international sales intensity of the firm.

Regression results show that firm's R&D capabilities positively affected its international sales, but that its marketing capabilities did not at the statistically significant level. The findings also show that the interaction of firm's R&D capabilities and its marketing alliance with other organizations had positive impacts on its international sales. Statistical test results also show that the interaction of its marketing capabilities and its R&D alliance with other organizations positively affected its international sales. Thus the findings suggest that firm's resources and its alliance with other organizations that have complementary resources interacted positively on its international sales. Finally the study finds that firm's strategic intent interacted only with its marketing alliance with other organizations to have a statistically positive effect on its international sales.

Key words: resources, alliance, firm's international sales.