

기업 글로벌 성장의 메커니즘적 접근 : 균형·조정·학습 메커니즘을 중심으로

정진섭 (KOTRA 수석연구원)
조동성 (서울대학교 경영대학 교수)

본 연구는 기업의 국제화를 일련의 프로세스로 보고, '환경-전략-구조 적합모델' 등 기존의 비교적 정적인 국제화 프로세스 관련 연구들의 한계를 인식하는 데서 출발하여, 그 대안으로서 dynamic process model을 근간으로 하는 '글로벌메커니즘'을 제시하였다. 먼저, 자원준거관점과 비교하여 메커니즘의 기본 속성을 살펴보고, 구체적으로 글로벌 환경변화에 대응하여 국제적 성장을 이루는데 필요한 세부 속성으로서 균형·조정·학습 메커니즘의 개념을 밝혔다.

나아가, 수출비중이 높은 109개의 상장 및 등록된 한국기업을 표본으로 글로벌메커니즘의 효용성을 실증하였다. 다중회귀분석을 사용한 통계적 분석결과에 의하면, 대체로 메커니즘변수들은 주관적 종속변수(Valuation) 모델에서는 유의성을 보인 반면에, 평균성장률(Average Growth Rate)을 종속변수로 사용한 모델에서는 외부학습메커니즘을 제외하고는 유의성을 보이지 않았으며, 단순한 성장률(Growth Rate)을 종속변수로 사용한 모델들에서는 모델에 따라 일부 메커니즘 변수들만이 유의성을 보였다. 그러나, 객관적 종속변수들과 메커니즘변수들의 단순회귀분석 결과는 강력한 유의성을 보여주었다.

Keywords : 균형·조정·학습메커니즘, 국제화, 프로세스

논문투고일 : 2005. 12. 7 게재 확정일 : 2006. 10. 24

1. 서론

기업들은 점점 더 생존과 성장을 위하여 해외로 진출해야 한다는 경쟁적 압력을 받고 있으며(Hamel & Prahalad, 1994), 국제화는 국경, 전략 및 경쟁우위의 본성을 변화시키고 있다(Bartlett & Ghoshal, 1989; Melin, 1992; Porter, 1986; Prahalad & Hamel, 1990). 물론, 이렇게 빠른 국제적 변화의 환경하에서 전략 및 조직형태 등도 변화해야 한다. 이러한 가운데 무엇이 경쟁우위의 원천(the source of competitive advantage)이 될 수 있는가? 이러한 요소들은 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화하며, 이런 변화들이 조직의 전략, 구조, 그리고 조직의 특성과 어떻게 상호작용 하는가?

이런 문제들은 기존의 Chandler(1962), Williamson(1975) 등에 의해 'M-form'으로 알려진 '환경-전략-구조(environment-strategy-structure) 적합모델'보다 더 동적이며, 다양한 관점에 근거를 둔 전략적·구조적 변화에 관한 연구가 필요함을 시사하고 있다(Pettigrew, 1987; Melin, 1985; Hedlund and Rolander, 1990). 예를 들면, Eriksson et al.(1997: 353)은 기업들이 국제화에 직면하여 내부의 자원과 역량이 융화될 수 있는 구조와 루틴(또는 프로세스)을 개발해야 하며, 그러한 것들이 해외시장과 제도에 관한 경험적 지식을 찾도록 인도하고 궁극적으로 국제적 성장에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 보았다. Bartlett and Ghoshal(1993)의 'New Form,' Doz, Santos & Williamson (2001)의 'meta-national 조직 프로세스', Kougut and Zander(1992, 1993)의 '지배구조메커니즘' 등은 이러한 동태적 국제화 프로세스에 부응하는 연구들이라 할 수 있다.

본 연구 역시 기업의 국제화 프로세스에 있어서

M-form 등 기존의 정적인 연구들의 한계를 인식하는 데서 출발하여, 그 대안의 하나로서 '동태적 프로세스 모델'에서 발전된 '글로벌메커니즘'을 제시하고자 한다. 먼저, 자원준거관점과 비교하여 메커니즘의 기본 속성을 살펴보고, 구체적으로 글로벌 환경변화에 대응하여 국제적 성장을 이루는데 필요한 세부 속성으로서 균형·조정·학습 메커니즘의 개념을 밝히고, 끝으로 수출비중이 높은 109개의 한국기업을 대상으로 글로벌메커니즘의 효용성을 실증하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 국제화에 있어서 프로세스관련 연구

능동적이고 동태적인 대응을 위해 기업의 국제화를 프로세스로 보고 접근하는 연구들이 계속되어 왔다. 즉, 많은 연구자들은 국제화의 기본적 정의를 '국경을 넘어선 기업의 국제적 운영(international operation)에 있어서 점차로 증가되는 일련의 프로세스'로 파악하고 있다(Johanson & Vahlne 1977, 1990; Welch & Loustarinen, 1988; Oviatt & McDougall, 1999; Bartlett & Ghoshal 1987; Dunning 1980). 통상 국제화를 일련의 프로세스로 보는 연구들은 다음의 네 가지 카테고리로 분류할 수 있다¹⁾.

첫째 그룹은 국제화를 시간의 흐름에 따른 점진적이고 순차적이며, 장기적인 프로세스로서 간주하는 연구들이며, 기업행위이론(Cyert and March, 1963; Aharoni, 1966), 기업성장이론(Penrose, 1959) 등에 이론적 토대를 가지고 있다. 대표적인 학자로는 제품수명주기론(product life cycle)의 버논(Vernon, 1966), Uppsala model의 지지자인 Johanson and Vahle(1977) 등을 들 수 있다. 이들의 주요 단점은 이

1) 첫째와 둘째 그룹은 점진적 국제화를 추구하는 카테고리로 함께 묶을 수도 있다.

론이 너무 결정론적이고, 국제화의 초기단계만을 강조한다는 것이며(Melin, 1992), 또한 최근의 설립초기부터 국제화를 추구하는 기업들을 이론에 반영하지 못한다는 것이다. 그러나, 이 그룹은 기업의 국제화를 하나의 프로세스로 보고 동태적 접근을 시도하는 국제화 이론의 토대가 되고 있다. 둘째 그룹은 국제화의 결정이 기업의 혁신으로 간주되는 혁신관련(Innovation-Related) 국제화모델(Bilkey & Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1980; Reid, 1981)이다. 첫째 그룹의 점진적이고 순차적이라는 부분의 문제점을 보완하는 연구의 일환으로서, 국제화의 결정을 그 기업의 혁신으로 간주한다. 이 그룹을 다시 두 부류로 나누어 보면, 초기단계에 수출에 관심이 없으며, 수출을 유도하는 외부의 변화나 'push 메커니즘'에 의해 국제화를 진행시킨다고 보는 시각(Bilkey & Tesar, 1977; Czinkota, 1982)과 초기단계부터 내부의 관심과 'pull 메커니즘'에 의해 진행된다는 시각(Cavusgil, 1980; Reid, 1981)으로 분류해 볼 수 있다(Anderson, 1993). 그러나, 이 그룹의 연구들은 국제화에 있어서 본질적으로 행위적 측면(behavioral in nature)과 경험적 지식(experiential knowledge)이 중요한 요소로 간주된다는 점에서 첫째 그룹과 많은 유사점을 가지고 있다(Ericsson et al., 1997). 셋째 그룹은 전략과 구조 사이의 연결에 초점을 두고 있는 환경-전략-구조 적합모델(M-form)이다. 즉, 이러한 연구는 다국적 기업을 중심으로 '구조가 전략을 따른다'(Chandler, 1962)는 모토아래 모-자회사간 구조, 국제 부분, 그리고 세계적 제품 부분 등과 같이 다국적 기업의 구조적 형태가 역사적 환경변화에 맞추어 발전하고 변화함을 서술하고 있다. 대표적 학자로는 Alfred Chandler(1962), Joe Bower(1970) 등을 들 수 있다. 이 그룹의 약점은 전략

-구조-적합이라는 직선적 사고와 개념에 있어서의 정적(static)특성 등을 뽑을 수 있으며, 특히 기업의 국제화에 있어서 학습 및 정치적 프로세스의 역할이 명확히 설명될 수 없음을 지적할 수 있다(Melin, 1992). 본 연구에서는 이러한 단점을 극복하기 위하여 동태적 프로세스 중의 하나로서 메커니즘준거관점을 제시하고자 한다.

넷째 그룹은Doz and Prahalad(1991)와 Bartlett and Ghoshal(1991) 등의 소위 '프로세스 학파(process school)'이다. 이들은 행정적(administrative) 프로세스와 조직적(organizational) 모델 등에 근거를 두고, 다국적 기업들의 경영을 면밀히 연구하여 서술함으로써 국제적 경영에 있어서 프로세스 학파를 구성하였다. 즉, 다국적 기업에서의 경영 프로세스를 서술하고 처방하는 일련의 개념을 도입하였다. 그러나, 실증적 경영이론이 아니며, 지나치게 규범적이라는 약점이 있다(Melin, 1992). 그럼에도 불구하고, 동태적 환경변화에 대응하여 국제화 기업의 조직구조 및 목표를 뚜렷이 제시하고 이에 따른 프로세스적 기업활동을 지향하는 데 공헌하였으며, 이러한 장점들은 본 연구에서 글로벌메커니즘의 주요 속성을 추출하는데 바탕이 되고 있다<표 1>2).

<표 1> 국제화 관련 연구들

2.2 동태적 프로세스 관련 연구

전략분야에서는 기업 성공요인의 원천으로서 조직 프로세스를 강조하는 연구들이 계속 나타나고 있으며(Teece et al.,1997; Helfat & Peteraf, 2003), 이러한 조직 프로세스를 중시하는 움직임은 기업의 국제화에

2) 이들 연구의 주된 특징은 실증적 연구가 부족하다는 것이며, 본 연구는 이러한 연구방법을 극복하고자 단순한 개념연구를 넘어 실증연구로까지 진행하였다.

있어서도 계속적으로 진행되고 있다.

Ghoshal(1987)은 글로벌 전략을 위한 조직구조로서 세 가지의 전략적 목적과 세 가지의 전략적 도구(tool)을 제시하고³⁾, 성공적 글로벌 전략의 핵심은 이러한 다른 목적과 수단 사이의 상호작용을 다루는 데 있음을 주장하였다. 특히, 각 목적과 수단 사이에 서로 trade-off가 발생되기 때문에 각기 다른 전략적 목적의 '최대(maximize)'를 추구해야 하는 것이 아니라, 전체의 관점에서 '최적(optimize)'을 추구해야 함에 유의해야 한다고 밝히고 있다. 또한, Bartlett & Ghoshal(1993)의 New Form은 기존의 M-form을 극복하기 위한 새로운 조직형태에 대한 시도로서, Chandler(1962)의 structural perspective, Bower(1970)의 process model, 그리고 Cyert and March(1963)의 behavioral theory에 기본 근거를 두고 있다. 그들은 각 관리자적 관점에 따라 entrepreneurial process, integration process 및 renewal process의 세 가지 핵심적 프로세스를 제시하고, 이러한 조직의 프로세스 및 관리에 따라, 다국적 기업의 경쟁우위 원천을 발견하고자 하였다.

Kougut and Zander(1992, 1993)는 기업을 '지식의 창출 및 내부적 지식이전에 특화하는 사회적 커뮤니티'로 간주하고, 국제화도 이러한 측면에서 동태적으로 고찰하였다. 그들에 따르면, 다국적 기업은 구매와 판매에 대한 시장실패 때문이 아니라, 국경을 가로지르는 지식의 이전에 있어서 조직적 수단으로서의 '우월적 효율성(superior efficiency)'때문에 기인한다. 그들 관점의 근간은 기업의 경계는 단지 개인의 기회주의를 구속하는 지배구조메커니즘의 창출에 있다는 것이다. 그리고, 지배구조메커니즘의 설계는 '기업의 경계(boundaries)' 및 '개인들이 어떻게 행하는지를

하는 것'과 다르다는 것이다. 조직내의 협력(cooperation within an organization)이 조직간보다도 기업내의 이전을 용이하게 하는 일련의 역량을 갖게 하며, 이것이 기업 특유의 경쟁우위를 구성한다는 것이다. 지배구조메커니즘과 조직내의 협력 등을 통해서 기업의 경쟁우위를 창출한다는 그들의 이러한 시각은 후술할 본 연구의 메커니즘 접근과 일맥 상통한다고 볼 수 있다.

한편, Doz, Santos & Williamson(2001)은 과거에는 글로벌기업의 성패가 생산, 판매의 효율적 네트워크의 구축 및 전세계로 시장침투가 가능한 해외지사 등에 달려 있었지만, 이제는 새로운 지식경제의 수요에 대응하는 전략적 대응의 변화를 중시하였다. 그 핵심은 '전 세계로부터의 학습에 의한 혁신'이 필요하다는 것이다. 그들의 기본적 생각은 첫째, 경쟁우위는 주로 '지식'에 근거하고 있으며, 둘째, 글로벌기업의 번영을 위해 필요한 지식은 전세계에 흩어져 있고, 셋째, 그들이 쉽게 접근 가능한 자본, 재화, 정보 등 이동할 수 있는 상품에 대한 거리의 비용은 빠르게 감소하고 있으므로 기업의 네트워크와 조직프로세스 등을 활용하여 가치를 창출하는 기업이 되어야 한다는 것이다. 그리고 이러한 새로운 지식경제하에서 초국가적 우위(metnational advantage)를 구축하기 위해서 sensing, mobilizing, operations의 세 가지 프로세스적 역량이 필요하다고 보았다.

2.3 메커니즘준거관점(Mechanism-Based View)

2.3.1 메커니즘준거관점과 자원준거관점

본 연구의 바탕을 이루고 있는 메커니즘준거관점은

3) 전략적 목적으로는 efficiency, managing risks, learning을 전략적 도구로서는 national differences, scale economies, scope economies를 제시하였다.

ser-M 패러다임⁴⁾과 관계가 깊다. ser-M 패러다임이란 기업의 성공을 좀 더 이해하기 쉽게 설명하기 위한 동적인 전략이론으로, 주체(subject), 환경(environment), 그리고 자원(resources)과 더불어 이들의 상호작용으로 이루어진 '메커니즘'으로 전체적 맥락에서 통합적으로 설명한다. 따라서 기업의 본질과 경쟁우위의 원천으로서 메커니즘을 중시한다(Cho & Lee, 1998). 이에 반하여 자원준거관점(resource-based view)은 기업경쟁우위의 원천으로서 기업의 자원과 역량(resources and capabilities)을 제시하고 있다(Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991). 그들의 관점에 따르면 활동(activities), 루틴(routines), 프로세스(processes) 등을 추구하는 어떤 기업의 능력은 그 기업의 자원과 역량에 의해 제한될 수 있다.

자원준거관점은 종종 순환적 모순에 빠지고 있다는 비판을 받고 있다. 즉, 성공적인 기업은 유일한 자원을 가지고 있기 때문에 성공한다는 논리이다. 그러나 그들 기업이 성공적이기 위해서는 이러한 자원들을 양성해야 한다(Prahalad & Hamel, 1990). 무엇이 이러한 자원을 가치 있게 만드는가? 몇몇 학자들은 어떠한 자원이 가치를 가질 수 있는 조건들을 상술했으로써, 이러한 문제들을 다루기 시작하였다. 즉, 가치 있는 자원들은 사용함에 있어 희귀하고, 모방하기 힘들며, 대체하기 어렵고, 기업의 외부보다는 내부에서 훨씬 가치가 있다는 등의 연구이다(Barney, 1991). 그러나 자원준거관점은 위의 순환적 모순의 한계점 등으로 인하여 대안적인 전략이론이 될 수 없으며, 기업의 자원과 역량이 특별한 활동, 루틴, 또는 비즈니스 프로세스를 실행하는 자신의 능력을 제한할 수 있지만, 기업의 활동, 루틴, 또는 비즈니스 프로세스 역시 그 기업의 자원과 역량의 중요한 결정요인이 될 수 있다(Porter, 1991).

이에 반하여, 메커니즘준거관점은 기업이 '무엇을 가지고 있느냐' 보다는 '무엇을 행하느냐'에 초점을 두고 있으므로 자원준거관점이 가지고 있는 순환적 모순의 한계점을 극복할 수 있다. 즉, 어떤 기업이 가치 있는 자원이 없더라도 활동, 루틴, 프로세스 등 일종의 메커니즘을 생성할 수 있는데, 이러한 메커니즘을 통해서 자원과 역량들이 궁극적 가치와 경쟁우위를 창출하는 '시장 프로세스' 형태로 나타나게 된다는 것이다(Ray, Barney and Muhanna, 2004). 이러한 맥락에서 Ghoshal(1987)은 한 국가의 비교우위(comparative advantages)가 그 기업들에게 경쟁우위(competitive advantages)를 제공할 수 있지만, 이와 같은 이익의 실현은 자동적으로 주어지는 것이 아니라, 복잡한 조직적 요소들과 프로세스에 달려있다고 보았다. 이는 자원으로 인한 차별화가 진정한 경쟁우위가 되기 위해서는 긍정적인 메커니즘적 요소가 전제되어야 함을 시사하고 있다.

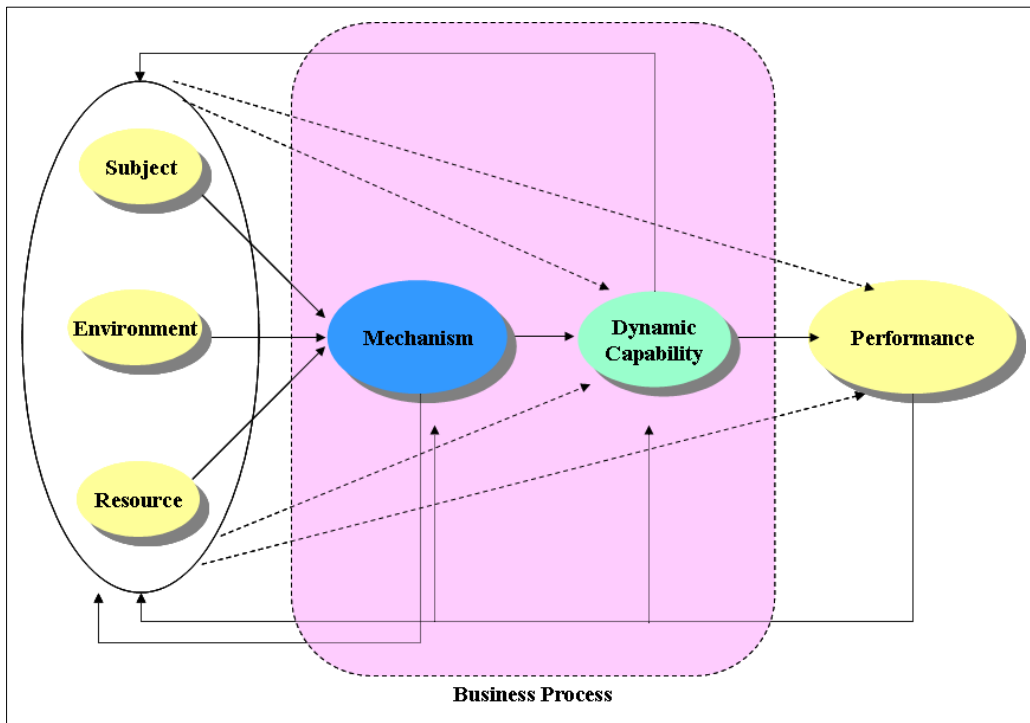
2.3.2 비즈니스 프로세스, 메커니즘, Dynamic Capabilities

앞에서 언급하였듯이 메커니즘은 조직의 프로세스 또는 조직의 속성과 깊은 관계를 가지고 있으며, 핵심 역량 또는 경쟁우위의 원천으로 작용할 수 있다. 예를 들면, Porter(1980)는 본원적 전략의 필요조건으로 첫째는 기술과 자원, 둘째는 조직적 필요조건(organizational requirement)을 제시하였는데, 이 두 번째 조건이 바로 메커니즘의 성격과 관련이 깊다고 할 수 있다. 또한 Teece et al.(1997)이 제시한 dynamic capabilities를 창출하기 위한 조직적 프로세스⁵⁾도 본 연구의 글로벌 메커니즘 속성과 깊은 관련을 가지고 있다고 볼 수 있

4) ser-M 패러다임에 대한 자세한 내용은 'M 경영' (2006, 한스미디어), Cho (2004), Jung (2004), Cho & Lee (1998) 등을 참조

다. 통상 기업의 메커니즘은 Zollo and Winter(2002) 6)의 연구에서와 같이 조직의 전체 프로세스의 개념에서 보면, 자원(resources)에서 dynamic capabilities로 가는 길목에 자리잡고 있다고 볼 수 있다. 그러나, 세부적인 메커니즘의 속성 또는 세부적인 dynamic capability의 속성에 따라서는 그 순서가 뒤섞일 수도 있다(Cho, 2004 Jung, 2004). 통상적인 자원, 비즈니스 프로세스, 메커니즘, dynamic capabilities, 성과간의 관계를 메커니즘준거관점에 따라 도식하면 <그림 1>과 같다.

다. 성공적인 메커니즘은 핵심역량(core competence), 동적 역량(dynamic capabilities) (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), 결합역량(combinative capabilities) (Kogut and Zander, 1992) 등으로 불려질 수 있으나, 실패하는 경우에는 제거해야 될 약습이 되는 것이다. 요약하면, 메커니즘은 자원, 주체, 환경 등과 결합되어 생성되지만, 기업 전체의 프로세스 속에서 기업의 dynamic capabilities를 생성할 수도 있고, 그냥 프로세스로 남겨나 약습이 되어 제거대상이 될 수도 있다.



<그림 1> Resource, Mechanism, Dynamic Capability, Performance

이러한 메커니즘은 핵심역량으로 귀결될 수도 있으며, 나쁜 약습으로 판명되어 제거 대상이 될 수도 있

한편, 활동, 루틴, 그리고 비즈니스 프로세스들은 전체의 경로의존 프로세스의 부분이 되며, 그러한 경로

5) Coordination(or integration), learning, reconfiguration & transformation

6) 그들은 경험축적, 지식체계화 등의 learning mechanism을 통하여 dynamic capabilities가 생성된다고 보았다.

의존 프로세스를 통하여 기업은 자원과 역량을 발전시키는데, 그러한 자원과 능력은 결국 미래의 활동, 루틴, 그리고 비즈니스 프로세스를 실행시키는 능력을 전제 조건으로 갖게 된다(Ray, Barney and Muhanna, 2004). 즉, <그림 1>과 같은 순환적 구조를 갖게 된다고 볼 수 있다.

III. 가설의 설정: 글로벌메커니즘

앞에서 살펴본 메커니즘준거관점의 원리를 국제적 성장에 적용할 때, 국제화 프로세스가 루틴화되면서 메커니즘이 생성된다면 그 구체적 속성은 무엇일까? 기존문헌 및 메커니즘의 기본논리에 근거하여 글로벌 메커니즘을 정의하면 다음과 같다.

글로벌메커니즘이란 '기업이 국제적 성장을 위하여 기업 전체의 시스템 또는 하부시스템에서 주체, 자원, 환경 상호간의 활동들을 상호조정(co-align)하는 패턴화 또는 구조화된 프로세스'이다.

메커니즘준거관점은 기업을 여러 하부 메커니즘의 묶음으로 간주한다. 한 기업 내에는 많은 종류의 메커니즘이 동시에 존재할 수 있으며, 하나의 메커니즘은 많은 하위 메커니즘으로 구성될 수 있다(Cho & Lee, 1998; Hur, 2003)⁷⁾. 다음에는 위의 정의에 따른 구체적 세부속성으로서 글로벌메커니즘의 하부메커니즘에 대해 살펴보고 그에 따른 가설을 제시하고자 한다.

3.1 균형(Balancing)메커니즘

이는 국제화 프로세스의 과정에서 글로벌 경쟁력을 얻기 위한 '전략 프로세스'의 개념에서부터 도출되었으

며, 기업의 관점 또는 포지션 변경의 측면과 관련되어 있다(Mintzberg, 1987). Melin(1992)은 전략 프로세스가 기업의 국제화에 있어서 사업 범위, 사업 아이디어, 행동지향, 조직원리, 지배적 가치와 규범 등의 지속적인 발전과 변화를 결정한다고 보았다. Prahalad and Doz(1987)는 'The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision'에서 '전략적 조정'의 개념으로서 지역적 수요와 글로벌 비전의 '균형'이란 개념으로 사용하였다.

Porter(1986)는 Prahalad and Doz(1987)의 integration-responsiveness(I-R) 모델을 보완하여, 글로벌 전략의 선택모델로서 수직의 축에는 '조정(coordination)'을, 수평의 축에는 '배열(configuration)'의 개념을 제시하였다. 또한, Bartlett and Ghoshal(1989)은 다국적기업에 있어서 경영자의 역할을 균형 메커니즘의 속성으로 표현하였다. 즉, 대부분 다국적기업의 경영자들은 전 세계적 무대를 근거로 글로벌 효율성, 지역별 적응성, 그리고 지식의 개발과 활용을 동시에 이루어야 한다는 것이다. 그들은 CEO 또는 경영자그룹의 국제화 전략에 대한 편견을 지적하고, 통합화(integration) 또는 지역적 조정(responsiveness) 전략에 있어서의 편견 없고 균형 잡힌 전략적 목적지향 개념을 제시하였다. Doz, Santos & Williamson(2001: 6)은 sensing, mobilizing, operations의 세 가지 다른 차원의 프로세스적 경쟁우위를 제시하였는데, 특히 operations(운영)차원은 '효율성, 유연성, 그리고 재무적 규율(discipline)을 위해서 운영에 있어서 규모와 배치의 최적화'를 목표로 삼았으며, 이는 기업의 전략적 측면을 다루었다는 관점에서 균형 메커니즘과 유사한 개념으로 볼 수 있다⁸⁾.

7) Thompson(1967)에 따르면, 메커니즘은 기술적(technical), 경영적(managerial), 제도적(institutional) 수준 등 조직적 위계의 수준에 따라서 구조화되는 것으로 인지된다. 예를 들면, 지배(governance)메커니즘은 제도적 메커니즘에 포함된다.

다음은 균형메커니즘의 세가지 하부 개념이다⁹⁾.

전략선택(Strategic Selection): 글로벌 경영자가 통합된 비즈니스 전략을 형성하는데 있어서의 어려움은 전세계적으로 적절하게 주요 자산과 자원을 배분해야 한다는 것이다(Bartlett et al., 2003). Bartlett and Ghoshal(1998: 157)은 기업의 국제적 운영에 있어서 기업에게 필요한 전략적 역량을 어떻게 개발할 것인가에 관하여, '합리적인 다양성(legitimizing diversity)' 특히, '다각적 관점의 균형'의 개념을 가지고 설명하였다. 즉, 다각적으로 조직의 균형을 조절함으로써, 다각적인 전략적 역량에 근거를 둔 경쟁력과 환경의 변화에 대응하는 유연성을 조직의 핵심역량으로 창조한다는 것이다. 세부적으로 사업관리, 기능관리, 지리적관리 각각의 의사결정이 중요하며, 나아가 기업 전체적 수준에서 그것들 간의 최적을 이루게 하는 균형감각 역시 중요하다고 보았다.

전략변형 또는 혁신(Strategic Transformation or Renewalizing): Bartlett et al.(2003: 767)은 변형 프로세스(또는 혁신 프로세스)의 개념을 사용하여 활용(exploitation) 또는 탐색(exploration)으로 대표되는 현행의 학습개념을 차별화 시켰다. 그들은 리스트럭처링과 리엔지니어링 프로그램에 집착하기 보다는 기업의 행위적 컨텍스트로 묘사되는 근원적 재구성이 필요한 변화에 주목하였다(Bartlett & Ghoshal, 1998: 252). 기업의 행위적 컨텍스트는 비즈니스 프로세스(또는 메커니즘)와 관련이 깊다. 왜냐하면 그들은 성공적 기업의 변형은 조직 내 개인행위의 기능과 같이, 기업에 있어서 최고경영자가 통제하는 전략, 구조, 그리고 시스템의 행위적 기능에 달려있다고 보기 때문이다. 그들은 '변형 프로세스'를 세 가지 요소 즉, rationalization, revitalization, regeneration으로 분류하

였다. Rationalization은 현재의 운영을 점차적으로 개선시키는 것으로 기업의 단기성과와 관계가 깊다. Revitalization은 새로운 역량 또는 비즈니스의 창조를 의미하며, 기업의 장기적 번영과 관계가 깊다. 따라서 rationalization, revitalization은 서로 협력관계에 필요하다. Regeneration은 위의 둘을 동시에 달성하는 것을 뜻하며, 가장 이상적 조직이다. 한편, 슈페터가 강조한 '혁신' 역시 '재생(renewalizing)'과 관계가 깊다. 그에 따르면, 생산 프로세스는 '생산 역량(productive capacity)의 결합'으로 설명될 수 있으며, 혁신은 '생산역량의 결합에 의해 발생하는 변화'로 정의된다(Ito & Nei, 1993).

전략적응(Strategic Adaptation): 이는 경영자가 다음의 세 가지 단계적 이슈를 어떻게 다루느냐에 관한 것이다. 첫 단계는 조직의 편견 또는 나쁜 메커니즘의 '제거'이며, 둘째 단계는 새로운 경영 관점과 메커니즘의 '재구축', 그리고 세 번째 단계는 (기업 전체적으로 신속하게 균형을 맞추기 위한) 새로운 메커니즘의 '적용'이다.

위의 고찰을 바탕으로 본 연구에서는 균형메커니즘을 '기업의 주체가 국제적 성장을 이루기 위해 격동적인 환경변화에 따라 핵심 자원을 균형있게 배열하는 전략적 프로세스(strategic process)'로 정의하고, 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1: 기업의 균형메커니즘(전략선택, 전략변형, 전략적응)의 수준은 국제적 성장과 긍정적 관계가 있다.

3.2 조정(Coordinating)메커니즘

8) 참고로 sensing은 학습메커니즘과 mobilizing은 조정메커니즘의 개념과 유사하다(Jung, 2004: 18).

9) Bartlett and Ghoshal(1998)의 문헌을 참고.

국제적 경쟁환경의 변화는 기업으로 하여금 훨씬 더 다각적인 '조정(coordination)'을 필요로 한다 (Martinez & Jarillo, 1989). 글로벌 비즈니스 경영자의 중요한 일의 하나는 해외 자회사의 활동들을 통합해야 하는 것인데, 공동의 일관된 전략하에 이러한 글로벌 전략을 실행하는 것은 쉽지 않다(Bartlett 1986).

'노동의 분화'로 널리 알려진 Smith(1776)는 어떤 목적 또는 목표를 향한 다양한 활동들의 '조정'을 '조직의 생활방식(modus vivendi)' 또는 '일의 처리방식(modus operandi)'이라고 언급하였고, Grant(1991)는 '조정'을 성공적인 기술의 상업화를 위하여 다른 제조 원천들을 전개하고 조율하는 기업의 프로세스로 보았다. Porter(1987)는 다각화된 기업들을 위한 기업수준의 전략에 있어서 중심 이슈를 '사업단위의 가치사슬은 별개이지만 특별한 활동들을 수행함에 있어, 어떻게 비즈니스간의 활동들을 공유할 수 있으며, 독점적인 기술들을 공유할 수 있느냐 하는 문제'로 파악하였는데, 이러한 가치사슬과 사업 단위들의 활동들이 바로 조정의 대상이다. Barlow(1953)도 국제 경영에 관한 그의 연구를 통하여 조직구조의 일반적 패턴, 자회사의 자율성 정도, 공식화와 성과통제의 정도, 그리고 현지 경영자 사용의 유·불리 등 조정메커니즘과 관련된 연구에 초점을 두었다. Battlet et al.(2003: 669) 역시 국경을 가로지르는 조정메커니즘을 강조하였는데, 그 이유는 원천 패턴의 결정, 국경을 가로지르는 이전 정책 등 기업의 주요 이슈이기 때문이라는 것이다. Martinez and Jarillo(1989)는 조직 내 다른 단위들 사이의 조정메커니즘을 '통합(또는 조정)을 이루기 위한 어떤 행정적 도구'로 정의하고, 특히 다국적기업에 있어서 조정메커니즘을 강조하였다.

위의 연구에 기초하여, 본 연구에서는 조정메커니즘을 '국제적 성장을 위한 국제적 운영의 방식에 있어서, 기업의 주체가 사업 단위 또는 활동들을 통제하고 조

율하는 구조적 프로세스(structural process)'로 정의하고자 한다.

위의 정의에 따르면, 조정메커니즘은 사업 단위 또는 활동들을 주요 대상으로 하기 때문에 기업의 조직구조와 관련성이 깊다고 할 수 있으며(Barlow, 1953; Chandler, 1962), 크게 형식적(formal) 및 비형식적(informal) 조정메커니즘으로 구분할 수 있다. Melin(1992)은 국제경영 분야에 있어서 다국적 기업의 구조적 측면에 관한 연구흐름이 1970년대에는 주로 구조적 형태와 형식적 통제 메커니즘에 초점을 두었으나, 1980년대에는 덜 형식적인 조정메커니즘쪽으로 관심의 초점이 이동하였다고 파악하였다. Martinez and Jarillo(1989)도 조정메커니즘에 관한 80여개 이상의 연구들을 검토한 결과, 조정메커니즘은 구조적, 형식적이며 비교적 쉬운 도구(tool)로부터, 비형식적이며 예민하고 섬세한 장치(device)로 진화한다고 주장하였다. 그리고 그러한 진화의 이유는 '점증하는 복잡한 전략의 실행을 위해서'라고 설명하였다. 위와 같이, 많은 학자들은 기업의 국제적 성장에 있어서 형식적 및 비형식적 조정메커니즘의 중요성을 강조하고 연구해 왔으며, 이에 따라 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2: 기업의 (형식적·비형식적) 조정메커니즘의 수준은 국제적 성장과 긍정적 관계가 있다.

3.3 학습(Learning)메커니즘

Andersen(1993)은 국제화 프로세스의 점진적 패턴은 주로 '관련지식의 부족'과 '국제화의 실행과 관련된 불확실성'이라는 두 가지 이유에서 기인한다고 보았다. 기업의 주체는 해외시장의 경험을 쌓고 점차 국제화에 관심을 가짐에 따라, 기업은 지식을 배우고 축적할 수 있게 되며 점차 지식의 부족과 불확실성을 극복하고

점차적으로 해외시장 진출하게 된다. 따라서, 기업의 학습 프로세스를 국제화 프로세스에서 중요한 요소로 간주할 수 있다(Johanaon and Vahlne, 1977; Barkema & Vermeulen, 1998; Bartlett & Ghosal, 1987; Huber, 1991).

대부분의 다국적 기업을 연구하는 학자들은 '학습'을 기업의 내부화된 능력으로부터 rent를 얻기 위한 도구로 간주한다(Calvet, 1981). 그러나, 이러한 '학습'은 저절로 이루어지는 것은 아니다. 예를 들어, 다국적 기업에 있어서 단지 다양성이 존재한다고 해서 학습을 향상시키지는 않으며, 단지 잠재적인 학습을 증가시킨다. 이러한 잠재성의 활용을 위해서, 조직은 학습을 명백한 '목적'으로 간주하고 학습이 발생하기 위한 메커니즘을 창조해야 한다. 이러한 명백한 의도와 적절한 메커니즘이 없다면 잠재적 학습은 없어질지도 모른다(Ghoshal, 1987).

일반적으로 학습메커니즘은 내적(internal)학습과 외적(external)학습으로 분류될 수 있으며(Schroeder et al., 2002; Kogut & Zander, 1992), 국제화에 있어서는 내적·외적 학습뿐 아니라 내부와 외부의 연결 학습(linkage learning 또는 pollination)도 중요하다(Bartlett et al., 2003). 내적 학습(Internal learning)은 다기능적 종업원들의 훈련(Gerwin and Kolodny, 1992)과 종업원의 제안(Hall, 1987)을 프로세스와 제품개발에 통합시키는 등의 내용을 포함한다. 이러한 학습의 수단을 통하여 적절한 과업조직으로 이르게 되며, 성과에 긍정적 영향을 주게 된다(Gerwin and Kolodny, 1992). 또한, 이러한 수단은 제조 프로세스의 경로의존적 개발을 제시하는 '루틴을 변화시키는 루틴(routine-changing routines)'이 되는 것이다(Nelson and Winter, 1982). 외적 학습(External learning)은 '고객 및 공급자들과의 문제해결을 통한 조직간 학습'으로 정의될 수 있다. 고객에 의한 공급자

의 생산방식의 검정, 지속적인 고객-공급자 관계 설정 등은 고객이 중요한 루틴의 원천임을 시사하고 있다(Dyer and Singh, 1998). Gerwin(1993)에 따르면, 외적 학습은 공급자들과의 장기간 관계 접촉을 통하여 발생하며, 이것은 새로운 제품이나 프로세스 설계에 공급자를 투입하거나 품질 및 루틴 향상에 공급자를 관여시키는 등 많은 형태로 나타날 수 있다.

한편, 학습은 부정적 속성을 가질 수 있다. 예를 들면, 어떤 상황하에서의 학습(situated learning)은, 만약 그 특수성이 더 이상 경쟁우위를 부여하지 않는다면, 단 하나의 학습 자취(궤적)와 관련되어 불리하게 작용될 수 있다(Levinthal and March, 1993). 또한, 우연한 모호성(causal ambiguity) 역시 갑작스럽게 경쟁우위의 원천을 파괴하거나 복잡하게 만들어서 잘못된 학습궤적에 이르게 할 수 있다(Lippman and Rumelt, 1982).

요약하면, 일부 학습의 부정적 속성, 모호성으로 인한 부정적 영향도 가능하지만, 대체로 기업의 국제적 성장에 있어서 '학습'은 중요한 긍정적 요소로 작용되고 있다. 기업의 국제화 프로세스에 있어서 새로운 지식창출 또는 새로운 지식을 만났을 때 어떤 학습메커니즘을 가지고 있느냐, 어떤 경험을 가지고 있느냐, 어떻게 새로운 자원(또는 지식), 유산 등을 프로세스화시키고, 융화시키느냐는 국제적 성과에 중요한 영향을 끼친다고 할 수 있다. 위의 고찰을 바탕으로 본 연구에서는 학습메커니즘을 '기업의 구성원들이 국제적 성장을 위하여 다양한 국제적 운영 방법을 배우는 조직적 프로세스(organizational process)'로 정의하고, 다음과 같은 가설을 제시한다.

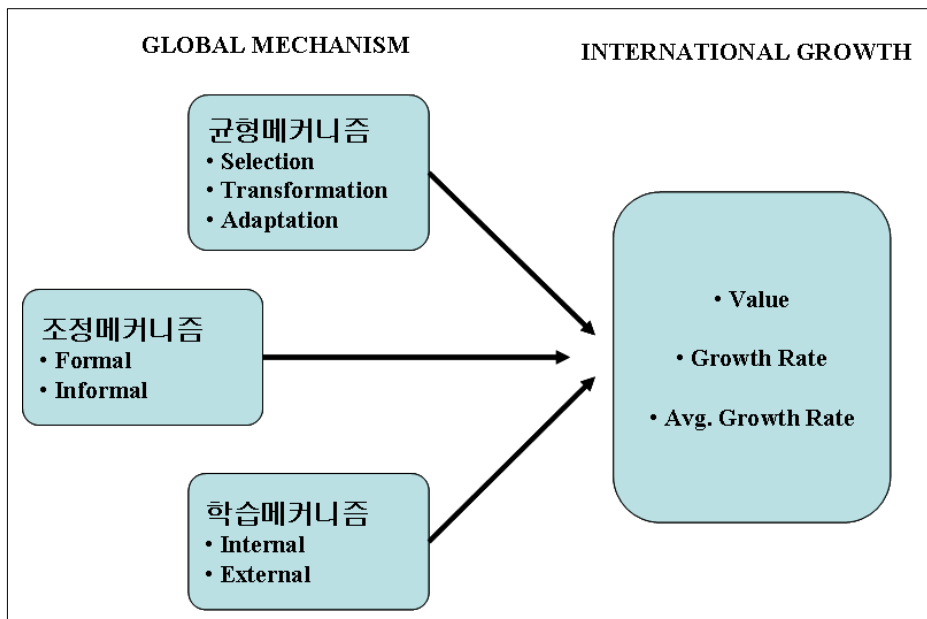
가설 3: 기업의 (내적·외적) 학습메커니즘의 수준은 국제적 성장과 긍정적 관계가 있다.

통상 어떤 이론이 동태적 이론이 되기 위해서는 다음과 같은 세 가지 조건을 충족해야 한다. 첫째는 내용차원(content dimension)으로서 설명하고자 하는 현상의 근본요인(origin)을 규명하며, 둘째는 과정차원(process dimension)으로서 현상을 유발시키는 근본요인들간의 상호작용 혹은 관계를 중요시하고, 셋째는 내용차원과 과정차원을 연결시켜주는 시간차원(time dimension)으로서 시간의 흐름에 따라 근본요인들이 어떻게 변하는가를 강조한다(조동성, 1998). 즉, 동태적 이론이란 시간의 흐름에 따라 어떤 근본요인들이 어떻게 서로 영향을 주고 받으면서 특정현상을 유발시키는가를 설명하는 이론이다. 본 연구의 바탕이 되는 메커니즘준거관점은 동태적 이론이며, 따라서 글로벌 메커니즘의 세부속성을 이에 따라 분류할 수 있다. 각 business unit 또는 activities의 구조에 관한 조정메커니즘은 '내용측면'으로 볼 수 있고, 주체(subject)가

국제적 환경(environment)변화에 대응하여 자원(resources)을 활용하는 과정에서 일련의 시행착오를 겪음에 따라, 개인과 조직 모두의 측면에서 학습 프로세스를 통하여 진화한다고 보기 때문에 '과정측면'은 학습메커니즘과 관련이 깊다. 또한 내용차원과 과정차원을 연결하면서 시간의 흐름에 따른 전략프로세스인 균형메커니즘은 '시간측면'으로 볼 수 있다(Jung, 2004). 결국, 균형·조정·학습이라는 글로벌메커니즘은 통합된 구조를 가지고 발전하며, 위의 연구에 근거하여 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 4: 기업의 총체적 글로벌메커니즘의 수준은 국제적 성장과 긍정적 관계가 있다.

가설검증을 위한 종합적 연구모형은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형: 글로벌메커니즘과 국제적 성장

IV. 분석 및 결과

4.1 자료수집 및 변수구성

실증분석을 위하여, 다음의 두 단계를 거쳐 샘플기업을 추출하였다. 첫 단계는 2001년 이전에 설립되고 한국 증권시장에 상장 또는 등록된 수출비중이 높은 제조기업을 대상으로 하였다. 수출비중이 낮은 기업의 국제적 성장을 측정하는 것은 각 요소의 국제화에 대한 영향력을 제대로 측정하기 어려워 그 의미를 발견하기가 쉽지 않다고 판단하였기 때문이다. 둘째 단계는 총매출 중에서 해외매출의 비율이 5% 이상 되는 기업을 선정하였다. 파일럿 테스트 결과, 5% 미만 되는 기업의 경우에는 성장률의 변동성이 과도하게 나타나 등 전체 현실을 왜곡할 수 있다고 판단하였기 때문이다. 목표기업들 중에서, 127개사가 본 연구의 설문에 응답하였으나 18개사는 신뢰성 부족, 일부 자료누락 등으로 제외하였다<표 2>.

사용하였고, 종속변수 중에서 국제적 성장의 정도를 묻는 주관적 설문(valuation) 항목만 10점 척도를 사용하였다. 설문자료는 해당 회사의 IR 팀장이 작성하였다.

종속변수

한 기업의 국제화의 정도는 고객과 생산요소를 위한 해외시장의 의존도, 그리고 이 의존의 지리적 분산을 반영한다(Sullivan, 1994). 통상 국제화(또는 multinationality) 정도를 측정하는 많은 방법들이 있다. 가장 평이하게 많이 쓰이는 것은 총 매출에 대한 해외매출의 비율(Grant, 1987; Tallman and Li, 1996), 총 자산에 대한 해외자산의 비율(Daniels and Bracker, 1989), 그리고 그 기업이 자회사를 가지고 있는 해외 국가의 수(Tallman and Li, 1996) 등을 들 수 있다. 총 매출에 대한 해외매출의 비율은 기업의 총 매출에 대한 해외시장의 의존도를 나타내는 대용(proxy)으로 사용할 수 있으며, 총 자산에 대한 해외자산의 비율은

<표 2> 샘플특성 요약

산업	(기업 수)		
	총기업	목표기업	샘플
화학 (의약, 바이오 포함)	149	82	22
전기·전자 (영상, 음향, 통신장비 포함)	216	174	43
자동차 및 기타운송장비	67	59	14
컴퓨터 및 사무용기기	82	55	4
의료, 정밀, 광학기기	31	26	13
조립금속 (기계 및 장비제조 포함)	134	100	13
합 계	679	496	109

자료는 대부분 설문지를 통하여 수집하였으며, 일부는 KIS-LINE을 통한 2차 데이터를 활용하였다. 기존 문헌을 바탕으로 설계된 설문지는 미리 몇몇 IR담당자 및 애널리스트와의 인터뷰를 통하여 검증 및 수정하여 최종 작성되었다. 변수의 측정은 대부분 5점 척도를

기업의 해외생산에 대한 의존도를 측정하는 지표로 활용할 수 있다. 또한, 어떤 기업의 자회사가 진출해 있는 해외국가의 수는 지리적 비용과 손익을 포함하는 분산요소로 파악할 수 있다(Gomes & Ramaswamy, 1999).

본 연구의 종속변수인 국제적 성장은 국제화 정도와 유사하지만 개념적으로 약간 차이가 있다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 국제적 성장의 측정을 총매출에 대한 해외매출의 비율(Grant, 1987; Tallman and Li, 1996)을 기초로 하여, 객관적인 대용지표(proxy)로서 3년간 해외 매출의 성장률(growth rate)과 해외 매출의 3년 평균 성장률(average growth rate)을 사용하였다(Autio et al., 2000). 이러한 데이터는 주로 KIS-LINE¹⁰⁾의 데이터베이스를 통해 수집하였고, 일부는 2차 자료와 질의를 통해 확보하였다. 위의 객관적 대용지표 외에 국제적 성장을 측정하기 위한 주관적인 설문지표도 조사하였다. 이는 주관적 지표와 상호 보완하여 연구의 신뢰성을 높이기 위해서였다.

독립변수

모든 독립변수들은 5점 척도를 사용하여 측정하였으며, 메커니즘관련 변수의 속성들은 기존의 문헌을 통해 도출하였다. '균형(Balancing)'은 Bartlett & Ghoshal(1998), Bartlett et al.(2003) 그리고 Prahalad & Doz(1987) 등을 참고하였으며, '조정(Coordinating)'은 Martinez & Jarillo(1989)와 Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw(2003) 등의 문헌에서 도출하였고, '학습(Learning)'은 주로 Schroeder et al.(2002), Huber(1991), 그리고 Johanson and Vahlne(1977, 1990) 등의 연구에서 도출하였다.

독립변수인 각 메커니즘의 실무적 의미를 예를 들어 설명하면 다음과 같다. 첫째, 균형메커니즘은 기업의 국제적 전략프로세스와 관련된 문제이다. 즉, 기업의 단순한 전술적 의사결정이 아니라, 해외직접투자의 실행, 신제품의 개발 등 기업전체의 변화를 야기시키는 전략적 의사결정에 관한 것이다. 따라서 균형메커니즘

은 기업 전체의 제품·기능·지역전략 및 이들 전략들 간의 조화를 중시한다. 둘째, 조정메커니즘은 기업의 조직구조와 관련이 깊다. 기업이 국제화됨에 따라 조직측면에서의 문제점이 발생할 수 있으며, 이를 원활히 조정함으로써 기업의 국제적 성과를 증진시킬 수 있다. 통상 기업은 국제화 초기에 수출부서를 운영하다가 국제사업부 조직구조, 글로벌사업부 조직구조 등으로 변화하게 된다(전용욱 등, 2005). 이러한 공식적 조직이라는 수단 이외에 조직분위기, 기업문화, 임시위원회 등 비공식적 조정프로세스도 기업의 국제적 성과에 영향을 준다. 셋째, 학습메커니즘은 기업의 지속적 경쟁우위를 향상시키는 기업 조직의 학습역량과 관련이 깊다. 최근 해외사업과 많은 관련을 맺고 있는 한국의 기업들은 종업원들의 외국어 학습 증진을 위해 학원비를 보조한다든지, 사내 관련 프로그램을 운영하는 등 여러 가지 방안을 강구하고 있다. 또한, 업무관련 기술 등 분야에서도 역량강화를 위해 학습동아리의 지원 등 지속적인 학습프로세스의 개선을 추구하고 있다. 한편, 기업외적으로도 해외 공급자 및 해외 고객과의 긴밀한 관계유지, 해외기술 동향의 파악 등을 위해 정기적인 미팅의 개최 등 노력을 기울이고 있다.

구체적인 각 측정항목을 설명하면 다음과 같다<표 3>. 균형메커니즘은 '전략선택', '전략변형', '전략적응'의 3부분으로 구성된다. 전략선택은 '업계평균과 비교하여, 귀사의 제품에 관한 전략은 국제화 전략과 더불어 잘 이루어지고 있다.' 등 총 3개 항목으로 측정하였으며, 전략변형은 '전략적 차원에서 현재의 업무를 더욱 개선하여 성과를 향상시키기 위한 노력을 하고 있다.' 등 3개 항목으로 측정하였다. 또한, 전략적응은 '귀사는 최고경영층이 국제화 전략을 변화시킬 때, 이에 따른 불필요한 관행·관습의 타파가 업계평균에 비해 용이합니다.' 등 3개의 항목으로 측정하였다. 형식

10) 본 연구를 위해 2000년에서부터 2003년까지의 자료를 활용하였다.

적 조정메커니즘은 ‘귀사의 조직구조는 국제적 성장과 관련된 업무를 전담하는 부서의 구분이 잘 정비되어 있다.’ 등 4개의 항목으로 구성되며, 비형식적 조정메커니즘은 ‘국제적 성장과 관련된 자유토론, 비공식회의, 테스크포스팀, 임시 위원회 등이 활발하게 이루어지고 있다.’ 등 4개의 항목으로 측정하였다. 내적 학습메커니즘은 ‘국제적 성장과 관련된 제품 및 프로세스 개선에 대한 제안이 활발하다.’ ‘종업원들은 국제적 성장과 관련된 업무를 수행하기 위해 지속적인 교육·훈련을 받고 있다.’ 등 4개의 항목으로 측정하였으며, 외적 학습메커니즘은 ‘해외 고객들은 제품 및 디자인 프로세스에 활발하게 관여하고 있다.’ 등 4개 항목으로 측정하였다.

<표 3> 측정된 독립변수

통제변수

통상 국제화 관련 연구에서는 기업의 규모, 산업, 기업의 설립연도 등이 통제변수로 사용되며(Reid, 1980), 본 연구에서 사용된 통제변수는 다음과 같다. 첫째는 설립연도(age)이다. 오래된 기업은 경험이 축적되고 이러한 경험은 해당 기업의 전체적 매출 또는 해외매출에 영향을 줄 수 있다는 것이다. 예를 들어 Oviatt & McDougall(1997)은 기업의 설립연도(age)가 해외시장의 접근성에 영향을 미친다고 보았다. 또한 메커니즘도 그 속성장 시간에 의해 영향을 받는다. 둘째는 레버리지(leverage)이다. 통상 레버리지 비율은 국제적 성장에 부정적 영향을 끼친다고 판단된다. 왜냐하면, 부채는 기업가치에 있어서 성장을 제한할 수 있기 때문이다(Myers, 1977), Grant(1988), Tallman and Li(1996) 등의 연구에서도 이 변수를 활용하였다. 반면에 현실에서 이 변수는 해외진출(또는 국제적 성장)에 일시적으로 긍정적인 작용을 할 수

있다. 예를 들어, 한국 대우의 경우 필사적 생존을 위해, 많은 부채비율이 해외 진출을 가속화시켰다고 볼 수 있다. 한편, 정진우(2002)는 융자(loan)로 자금조달을 한 기업의 경우는 외부압력을 적게 받기 때문에 해외진출의 정도는 활발할 것으로 보고, 민간 투자자금(또는 정부 정책융자자금)을 많이 받은 기업일수록 해외 진출지역이 다변화된다는 가설을 검증하였으나, 통계적 유의성은 나타나지 않았다. 셋째는 초기 해외매출액(또는 수출액)이다. Autio et al.(2000)의 연구에서 나타나듯이 국제적 성장은 측정하고자 하는 초기 수출액을 통제할 필요가 있다. 이는 측정하고자 하는 시점에서의 기본적 해외역량의 상태를 통제하려는 의도에서이다. 넷째는 기업의 규모(size)와 관련된 변수이며(Reid, 1980 Gomes & Ramaswamy, 1999), 본 연구에서는 종업원수(Gatignon & Anderson, 1988)와 자산(Kogut & Singh, 1988)을 로그를 취하여 사용하였다. 다섯째는 산업관련 변수이다. 통상 국제화관련 연구에서는 국가와 산업관련 변수들을 통제할 필요성이 있다(Gomes & Ramaswamy, 1999; Autio et al., 2000). 본 연구에서는 연구대상 기업이 ‘한국’이라는 하나의 국가에 한정되었으므로, 제시된 모델에서 국가관련변수를 통제할 필요는 없었다. 따라서 산업관련 변수들만 통제하였다. 다만 본 연구에서는 산업간의 차이를 미리 감안하여 연구 대상을 수출비중이 높은 제조 산업으로 한정하였고, 음·식료, 가죽, 섬유, 고무, 종이, 출판 등 안정적인 국내 수요 제조 산업들은 배제하였다. 즉, 샘플선정의 과정에서 미리 어느 정도 통제를 했다고 볼 수 있다. 실제로, 본 연구를 위해 사용된 자료에서 산업간 통계적 차이는 거의 찾을 수 없었다. 여섯째, 기업의 성과와 관련된 변수로서 총자산순이익률(ROA: 2000년)을 통제변수로 사용하였다(Delios & Beamish, 1999; Tihanyi et al., 2000). 이는 Penrose(1959) 등이 주장하는 내수시장에서 강한

기업이 국제화를 한다는 주장에 따라 국제화를 야기하는 원인의 하나로서 기업성과를 통제한 것이다.

한편 R&D지출액도 통제변수로 고려해 볼 수 있지만(Kogut & Singh, 1988), 단순히 R&D지출액을 통제변수로 사용하는 데는 문제점이 있다(Spender & Grant, 1996). 예를 들면, 매출이 낮을 때 R&D 지출액은 불균형적으로 높게 나타난다는 것이다(Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). 또한 본 샘플에는 작은 기업들도 다수 포함되어 있는데, 그러한 작은 기업들의 경우 뚜렷하게 R&D 부분이 없거나 관련된 비용을 평가하기 어렵다(Autio et al., 2000). 따라서 R&D지출액은 통제변수에서 제외하였다.

4.2 분석 및 결과

표본에 대한 기술통계 및 독립변수들의 상관관계를 제시하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 기술통계 및 독립변수들간의 상관관계

설립연도의 평균은 24.05년이며, 최소 4년, 최대 59년으로 나타났다. 초기 해외매출액(2000년)은 평균 약 772억원, 레버리지(2000년)의 최소값은 1.07, 최대값은 6.36, 평균은 2.065로 나타났다. 또한 로그를 취한 종업원의 수는 최소 1.58, 최대 3.87, 평균 2.40으로 나타났다(11), 로그를 취한 자산의 평균은 7.87(12), ROA의 평균은 6.13으로 나타났다.

상관관계에서 특이한점은 각 메커니즘간의 상관관계가 매우 높다는 것이다. 이는 앞에서 언급하였듯이 균형·조정·학습이라는 글로벌메커니즘이 동태적 이

론에 근거하여 통합된 구조를 가지고 있기 때문에 상호 강한 상관관계를 가지고 있다고 판단된다. 따라서 각 모델내에서 Tolerance(모수추정치에 대한 허용도), VIF를 검토하여 보았으나, 모든 모델들이 Tolerance가 0.2이상, VIF가 4.7이하이므로 다중공성성의 문제는 발생되지 않았다고 판단된다. 한편, 설립연도는 BA_SA와 음의 상관관계를 보이고 있다. 초기 해외매출액은 LE_EX와 정(正)의 상관관계를 보이고 있으며, 이는 기준이 되는 초기 해외매출액이 많을수록 외부 학습메커니즘과 긍정적 관계가 있음을 나타낸다고 볼 수 있다. 또한, 종업원 수와 자산은 대부분의 변수들과 양의 상관관계를 나타내고 있으며, 이는 기업의 규모가 글로벌메커니즘과 긍정적 관계가 있음을 시사하고 있다. 이밖에 ROA는 설립연도와 레버리지에 대하여 음의 상관관계를 보이고 있다. 각 가설에 따라 모델을 넷으로 나누고, 각 모델별 회귀분석의 결과는 다음과 같다.

<표 5> 모델별 다중회귀분석의 결과

‘균형 메커니즘’을 다룬 모델1을 살펴보면, BA_SA, BA_SS은 일부 유의하게 나타났으나, BA_ST은 유의하게 나타나지 않았다. 특히 평균성장률을 종속변수로 사용한 경우에는 세 변수 모두 유의하게 나타나지 않았다. 설립연도는 모델 1-2와 1-3에서 음의 유의성이 나타나 설립연도가 오래된 기업일수록 국제적 성장에 부정적 영향을 미침을 시사하고 있다. 초기 해외매출액 변수는 그 절대수치가 낮고 영향이 미비한 것으로 나타났다. 모델 1-2에서 산업 통제변수 중에서 D4(컴퓨터 및 사무용기기)만 유의하게 나타났고 여타 통제변수들은 그 영향이 유의하게 나타나지 않았다. ‘조정

11) 실제 종업원수는 최소 38명, 최대 7490명, 평균 479명으로 나타났다.

12) 실제 자산은 최소 94.8억, 최대 약 5조 5,329억, 평균 약 2,134억으로 나타났다.

메커니즘'을 다룬 모델 2-1의 경우, CO_FO, CO_IN 모두 유의하게 나타났으나, 종속변수가 평균성장률인 모델 2-3인 경우는 모두 유의하지 않았으며, 모델 2-2의 경우에는 CO_FO만 유의하게 나타났다. 설립연도의 경우 모든 모델에서 모두 음의 유의성을 보임으로써, 모델 2에서는 설립연도가 오래될수록 국제적 성장에 부정적 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 또한 모델 2-2에서 산업 통제변수 중 D4(컴퓨터 및 사무용기기)만 긍정적 유의성이 나타났을 뿐, 여타 통제변수들은 그 영향이 나타나지 않았다. '학습메커니즘'을 다룬 모델3의 경우, 대체로 모든 학습메커니즘 변수들에서 유의성이 나타나고 있으나, LE_IN은 모델3-3에서 유의하지 않았고, LE_EX은 모델3-2에서 유의하게 나타나지 않았다. 또한 설립연도는 모델3-2의 경우 음(-)의 유의성을 나타내었다. 그 밖에 통제변수 중에는 모델 3-1에서 D2(전기·전자)산업, 모델 3-2에서 D4(컴퓨터 및 사무용기기)산업만이 유의하게 나타났고 여타 통제변수들은 그 영향이 유의하게 나타나지 않았다. 모든 글로벌메커니즘의 속성을 포함한 모델4의 경우, 모델 4-1에서는 BA_SA, BA_SS, CO_IN, LE_IN, LE_EX이 유의성을 보이고, 모델 1-1, 2-1, 3-1 보다 R²도 증가하였으나, 모델4-2, 4-3에서는 모든 메커니즘의 변수들이 유의성을 나타내지 않아 주관적 종속변수를 사용한 모델들과 차이를 보여주었다.

<표 5>의 모델분석의 결과 특히 객관적 종속변수를 사용한 모델들의 유의수준이 낮았으며, 하부 메커니즘의 변수를 가장 많이 사용한 모델4의 변수들의 유의수준이 가장 저조한 결과를 보여주었다. 따라서 객관적 종속변수 모델 중에서 하부 메커니즘 변수들이 하나씩만 포함된 모델들을 만들어 단순회귀분석을 실시하였다<표 6>.

<표 6> 단순회귀분석 결과: 객관적 종속변수와 각 하부 메커니즘 변수¹³⁾

그 결과 <표 5>의 모델들에서 유의하지 않게 나타났던 하부 메커니즘 변수들이 대부분 유의하게 나타남으로써, 글로벌 메커니즘에 관한 본 연구에 대한 의미를 다시 한 번 발견할 수 있었다. <표 5>에서는 하부 메커니즘들을 한 모델에 동시에 사용함으로써 다중공성선의 문제는 발생하지 않더라도 상호 영향을 미침으로써 일부 하부 메커니즘들이 통계적으로 유의하지 않게 나타나는 결과를 발생시켰다고 판단된다.

요약하면, 다중회귀분석의 결과 대체로 글로벌메커니즘변수들은 주관적 종속변수(Valuation)를 사용한 모델들에서는 유의성을 보인 반면에, 평균성장률(Average Growth Rate)을 종속변수로 사용한 객관적 모델들에서는 모델 3-3의 LE_EX을 제외하고는 거의 유의성을 보이지 않았으며, 단순한 성장률(Growth Rate)을 종속변수로 사용한 모델들에서는 모델에 따라 BA_SS, CO_FO, LE_IN이 유의성을 보였다. 설립연도는 대체로 음(-)의 영향력을 나타냈으며, 모델 1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 3-2에서 유의성을 보였다. 반면 통제변수로 사용한 초기 해외매출액, 레버리지 변수 등은 거의 모든 모델에서 영향을 미치지 않았으며, 산업별 통제변수는 D2(전기·전자산업), D4(컴퓨터 및 사무용기기 산업)만이 일부 모델에서 유의성을 보였다. 또한, 객관적 종속변수를 사용한 모델들을 세분하여 단순회귀분석을 실시한 결과, 일부 모델을 제외하고 대부분의 모델에서 메커니즘변수들이 유의성을 나타내었다.

13) 통제변수들은 <표 5>와 동일

V. 요약 및 연구과제

본 연구에서는 전략-구조 적합이론, 자원거점이론 등 기존의 다소 정적인 이론이 국제적 환경변화의 대응에 한계를 가지고 있음을 깨닫고, 이를 비즈니스 프로세스관련 연구와 맥을 같이하는 메커니즘적 접근을 통해 극복하고자 하였다.

첫째, dynamic capabilities와 관련된 조직 프로세스 속성(Teece et al., 1997) 및 Kougut and Zander (1992, 1993), Bartlett & Ghoshal (1998), Doz et al.(2001) 등의 동태적 국제화 프로세스 연구들을 바탕으로 하여 글로벌메커니즘의 개념을 도출하였다. 나아가 그 주요 세부속성을 균형·조정·학습 메커니즘으로 구분하고, 기존 문헌연구를 통하여 이에 대한 개념 정립과 가설을 제시하였다. 둘째, 메커니즘의 기본속성을 밝히고, 메커니즘의 동태적 프로세스적 속성을 국제화에 적용하였다. 또한 이러한 연구과정을 통하여

일련의 프로세스로 볼 수 있는 메커니즘이 기업의 '자원'과 'dynamic capabilities'의 중간에 위치하고 있으면서, 실질적인 기업 경쟁우위의 원천이 될 수 있음을 시사하였다. 셋째, 본 연구는 국제화에 있어서 Bartlett & Ghoshal(1991) 등 대부분의 프로세스 학파의 연구가 가지고 있는 실증 연구의 부족이라는 한계점을 극복하고자 글로벌 메커니즘에 대한 세부 속성들을 정의하고, 수출비중이 높은 109개의 상장 및 등록된 한국기업을 표본으로 실증하였으며, 매우 의미 있는 결과가 도출되었다.

물론, 메커니즘준거관점 역시 한계점을 가지고 있으며 이에 대한 보완 및 추가적 연구는 지속적으로 필요하다. 특히 주체, 자원, 환경이 어떤 기본적 원리 또는 구체적 과정을 거쳐 메커니즘으로 융화 및 통합되며, 메커니즘이 어떠한 과정을 거쳐 기업의 경쟁우위로 발전하느냐 등의 이슈는 메커니즘준거관점에 있어서 중요한 연구과제로 남아있다.

<표 1> 국제화 관련 연구들 - 국제화를 일련의 프로세스로 보는 연구들

개념과 국제화	이론적 토대 (기본개념)	주요 연구	주요 연구대상	연구방법의 특징	기본개념	핵심 개념
진진적 국제화	[1] Uppsala 모델	Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), Johanson & Vahlne (1977)	4개의 스텝 단계 기업	사례연구, 해외진출시점의 순서와 psychic distance 및 해외진출시점의 순서와 market size, AIO의 ratio, combination을 도입 설명 - The basic Mechanism of Internationalization	비정기적 수출 → 중간성 통한 수출 → 해외 판매진출시 → 해외 생산, 제조 진출시 State aspect의 Change aspect로 나누어 국제화 모델을 설명	establishment chain, psychic distance, potential market size market knowledge, market commitment, commitment decisions, current activities Industrial network, advantage package, advantage cycle
		Johanson & Vahlne (1990)	Uppsala 모델 고찰	이론적 종합적 고찰	Uppsala 모델의 관점에서 critical view, eclectic paradigm, strategic theory 등을 고찰	stage "model" 6단계로 구분, "포괄 세스로서"의 수출행위
[2] 혁신관련 국제화 모델	Push 메카니즘 (수출을 유도하는 외부의 변화) 중 Czinkota (1982)	Bilkey & Tesar (1977)	423개의 미국 "위스콘신" 중소 수출 제조업 업체	기업자의 행위 분석 (수출 단계에 따른 경영자의 태도 변화 및 투자안정성, 시장인정성 분석) 수출 결정, 동기, 진취성, 해외진출 등에 대한 분석 수출 발전 전략의 관점에서 연구	수출행위 분석을 위하여 "수출모델의 의미" 있는 개념을 도출 / 각 단계별로 중추변수인 독립변수들, 종속변수(수출행위)를 도출하여 단계로 구분, 무관성 → 무분별한 판매 → 일액 → 정액화 → 소규모 수출 → 대규모 수출 → export making → per-export → domestic involvement → active involvement → commitment involvement 수출 5단계: export awareness → export intention → export trial → export evaluation → export acceptance	기업의 관점은 처음에는 국내시장에 있으나 수출행위는 점차 기업 내부의 관점으로부터 시작됨 Innovation (or export) adoption process
		Causgil (1980)	미국 수출기업	수출행위를 5단계로 구분	domestic making → per-export → export acceptance	기업의 관점은 처음에는 국내시장에 있으나 수출행위는 점차 기업 내부의 관점으로부터 시작됨 Innovation (or export) adoption process
Pul 메카니즘 (국제화 초기의 내부 관점에서 비롯)	Causgil (1984)	Reid (1981)	관할 이별 및 문헌연구	기업, 개인 특성, 해외진출행위 행위 (behavior) 간의 다양한 empirical 결과들을 고찰	국제화 단계에 따라 "수출기업들은" 기업 특성(수출 경험, 수출강도 등), 국내시장 환경, 국제비즈니스 관여도, 시장정책, 해외시장 조사 실행 등에 차이를 보이고 있음	국제화 정도를 experimental, active, committed의 3단계로 구분
		Chander (1982)	미국 700여개의 중소기업	미국 700여개의 중소기업 부속스핀인, 일리노이) 제조업체	historical comparative analysis, 사례연구	국제화 정도를 experimental, active, committed의 3단계로 구분
원격-전략-구조적 접근 (N-form)	기업의 조직구조와 전략의 적합성	Bower (1970)	다국적 기업과 관련된 1909년의 50개 기업, 1948년의 70개 기업, 커다란 National Products의 4개 부분	직원 행동 프로세스에 관한 기술적 개념적 접근	전략적 특지 계획의 문제, 직원 행동 프로세스의 관리	프로세스 단계: corporate, integrating, initiating // strategic process
		Doz & Prahalad (1991)	다국적 기업과 관련된 조직 이론	다국적 기업과 관련된 조직 이론	다국적 기업과 관련된 조직 이론	organizational theory, management processes in DMNC // three subprocesses - cognitive, orientations, strategic global strategy management // organization - structure, process and people
Barlett & Ghoshal (1991)	다국적 기업의 글로벌 전략 경영	글로벌 전략 경영에 대한 이론적, 현실적이고 분석 및 새로운 프로세스적 전략 패러다임 제시	글로벌 전략 경영에 대한 이론적, 현실적이고 분석 및 새로운 프로세스적 전략 패러다임 제시	글로벌 전략 경영에 대한 이론적, 현실적이고 분석 및 새로운 프로세스적 전략 패러다임 제시	글로벌 전략 경영에 대한 이론적, 현실적이고 분석 및 새로운 프로세스적 전략 패러다임 제시	

〈표 1〉 국제화 관련 연구들 - 기타 국제화 및 성과와 관련된 실증연구

연구자	샘플	주요내용	종속변수(또는 성과)	독립변수(또는 선행변수)	통제변수
Autio et al. (2000)	59개사 핀란드 전자산업	진입시기, 지식집약도, 모방성이 국제적 성장에 미치는 영향	해외매출/총매출, 해외 매출의 성장률, 총매출	Age at entry-델타연도-최초 해외진출연도, Knowledge Intensity, Imitability	성장지향성, 초기 해외매출액, 초기 총매출액
Sullivan (1994)	74개 미국 다국적 기업	기업의 국제화 정도를 여러 변수로 측정	국제화정도	해외매출/총매출, 해외자산/총자산, 해외지사/총지사, 해외문영의 심리적 분포, 최고경영자의 국제화경험 등	기업규모, 레버리지, 산업효과
Talman & Ni (1996)	192개 미국 다국적 기업	국제적 다양성과 제품 다양성이 다국적기업의 성과에 미치는 영향	ROS(Return on sales)	제품다양성, 국제적 다양성(해외매출/총매출, 해외진출국가 수)	기업규모, 레버리지, 산업효과
Gomes & Ramaswamy (1999)	96개 미국 다국적 기업	다국적성(Multinationality)과 성과와의 관계	해외매출/총매출, 해외 자산/총자산, 해외지사가 있는 국가수	ROA, Operating Cost/Sales	기업규모, 산업효과
Delios & Beamish (1999)	389개 일본 제조 기업	지역적 범위, 제품 다양성이 기업성과에 미치는 영향	ROA, ROE, ROS	산업 수익성(Operating Income/Sales 등), 제품 다양성, R&D Intensity, 광고 집약도, 지리적 범위(총 FDI 수, 총 국가수)	레버리지, 산업 성장성, Concentration
Thanyl et al.(2000)	126개의 미국 전자산업	최고 경영자 팀의 개성과 국제적 다양성의 관계 고찰	국제적 다양성(해외매출/총매출, 평균 국가 범위)	연령, 재임기간, 교육(배경), 국제 경험, 기능적 배경	선행성과(ROA), 기업 규모(종업원 수), 최고경영자 팀의 규모
강바구(2001)	해외진출한 128개의 한국 전자기업	한국 기업의 국제화과정을 고찰	국제화과정(점진적 국제화, 급진적 국제화)	기업규모(매출액, 종업원 수), 국제화경험, 제품 차별화(연구개발비/매출액), 기술의 특수성, 문화적 거리, 시장잠재력(인당 GDP 등), 해외투자위험, 현지국 정부의 정책	
정진우(2002)	한국 2,396개 제조벤처기업	제조벤처기업의 국제화행태와 성과	매출증가율, 이익증가율, 1인당 매출액, 공장 가동률	기술적 수준, 자본의 구조(자기자본/총자본, 정부정책자금, 민간투자자금), 자산 및 비공구조(연구개발비용, 연구투자비율), 진출지역(선진국, 후진국, 복합전환)	
허희, 허종욱(1992)	한국 부산지역 398개의 중소기업	한국 중소기업의 국제화전략 검토	국제화 수준(내수, 수출, 해외직접투자)	산업, 외부지원 이용여부, 최고경영자의 자세, 텔렉스 보유여부, 경험(기업연령, 수출역사, FDI역사), 숙련공비율, 해외지사수 등	

글로벌케니즘	하부메커니즘	추정 항목	항목 수	Cronbach's Alpha
균형메커니즘	전략 선택	제품전략과 국제화전략, 지역전략과 국제화전략, 제품 지역 기능전략과 국제화전략의 균형	3	.837
	전략 변형	현재의 업무개선, 근본적 혁신, 현재의 개선과 혁신의 조화	3	.881
	전략 적응	불필요한 관행의 타파, 새로운 프로세스의 구축, 조직의 신속한 적응	3	.894
조정메커니즘	형식적	전담부서 등 공식적 조직의 정비, 지침서의 구비, 국제화와 R&D생산-마케팅 활동들의 원활한 조정 및 통제, 국제화 선과의 공정한 평가	4	.864
	비형식적	비공식적 네트워크, 조직분위기, 정보흐름의 원활, 기업문화	4	.837
학습메커니즘	내적	종업원의 제안, 교육 및 훈련, 지식 공유, 부서 또는 부서-본사간 종업원 교류	4	.859
	외적	제품 및 디자인에 대한 해외 고객들의 관여도, 기술 및 디자인 등의 해외 동향 감지, 해외 공급자들 과 커뮤니케이션, 품질 및 납품 등에 대한 해외 고객과의 관계	4	.856

<표 3> 추정된 독립변수

<표 4> 기술통계 및 독립변수들간의 상관관계

변수	평균	표준편차	BA_SA	BA_SS	BA_ST	CO_PO	CO_IN	LE_IN	LE_EX	age	exp00	length00	lengthy	hasset	ros00	d1	d2	d3	d4	
1 전략적용	3.33	0.88	1																	
2 전략선택	3.51	0.64	.542(**)	1																
3 전략혁신	3.68	0.65	.629(**)	.618(**)	1															
4 형식적 조정메커니즘	3.30	0.66	.537(**)	.601(**)	-.546(**)	1														
5 비형식적 조정메커니즘	3.27	0.64	.586(**)	.571(**)	.532(**)	.642(**)	1													
6 내부 학습메커니즘	3.33	0.72	.530(**)	.667(**)	.731(**)	.392(**)	.533(**)	1												
7 외부 학습메커니즘	3.63	0.72	.419(**)	.486(**)	.443(**)	.563(**)	.333(**)	.533(**)	1											
8 웹방문도	2.05	10.98	-.241(*)	-.161	-.091	-.107	-.047	-.0177	-.071	1										
9 수송	77.24316	247.382471	-.123	0.098	0.023	0.066	0.022	0.17	.236(*)	0.122	1									
10 레버리지	2.07	0.99	-.033	-.096	0.054	-.084	-.051	-.021	0.05	0.051	.248(*)	1								
11 종업원 수	2.40	0.43	0.096	.267(**)	.192(*)	0.155	.229(*)	.292(**)	.292(**)	.521(**)	.570(**)	.187	1							
12 자산	7.87	7.87	0.51	0.129	.319(**)	.237(**)	.241(*)	.272(**)	.331(**)	.303(**)	.570(**)	.187	.848(**)	1						
13 ROA	6.13	11.87	0.036	0.13	0.022	0.045	-.023	0.183	-.005	-.322(**)	-.0144	-.518(**)	-.0176	.1	1					
14 회전	0.20	0.40	0.061	0.042	0.099	0.032	0.093	0.087	-.038	.203(*)	0.041	-.032	0.087	.239(*)	0.023	1				
15 전기/연자	0.39	0.49	-.022	-.044	-.031	-.015	-.014	-.0103	-.045	-.227(*)	-.075	-.034	-.041	-.0101	0.083	1				
16 자동차	0.13	0.34	0.077	0.138	0.122	.288(**)	0.174	.308(**)	.232(**)	.279(**)	.262(**)	0.174	.369(**)	-.0168	-.192(*)	1				
17 컴퓨터	0.04	0.19	-.063	-.13	-.078	-.07	-.043	-.013	-.015	0.088	-.033	0.051	-.046	-.013	0.023	1				
18 의료장비	0.12	0.33	-.004	0.018	-.02	-.026	-.036	-.004	-.089	-.222(*)	-.088	-.016	-.262(**)	-.264(**)	0.057	0.057	1			

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

<표 5>모델별 다중회귀분석 결과 (N=109)

(1) 균형메커니즘과 국제적 성장				(2) 조정메커니즘과 국제적 성장			
H1] MODEL 1 [균형메커니즘]	Model 1-1	Model 1-2	Model 1-3	H2] MODEL 2 [조정메커니즘]	Model 2-1	Model 2-2	Model 2-3
	종속변수				종속변수		
	Valuation	성장율	평균성장율		Valuation	성장율	평균성장율
균형_전략적응 [BA_SA]	.375*** (4.254)	18.383 (.885)	1.508 (.245)	형식적 조정 [CO_FO]	.417*** (4.570)	53.613** (2.581)	9.221 (1.514)
균형_전략선택 [BA_SS]	.482*** (5.286)	39.253* (1.830)	9.338 (1.468)	비형식적 조정 [CO_IN]	.429*** (4.614)	-4.382 (-.207)	4.965 (.801)
균형_전략변형 [BA_ST]	.056 (.584)	1.696 (.075)	.955 (1.143)	AGE	-.011** (-2.342)	-2.451** (-2.198)	-.577* (-1.765)
AGE	-.005 (-.94)	-2.163* (-1.824)	-.587* (-1.670)	EXP00	.000 (-.084)	.000 (-1.088)	.000 (-.978)
EXP00	.000 (1.065)	.000 (-.589)	.000 (-.898)	LEVEGE00	.003 (.882)	7.167 (.514)	1.804 (.441)
LEVEGE00	.027 (.438)	5.625 (.382)	1.106 (.260)	EMPLOY	.282 (1.313)	-1.106 (-.023)	-15.930 (-1.115)
EMPLOY	.002 (.010)	-1.398 (.977)	-18.656 (-1.308)	ASSET	.102 (.542)	13.428 (.315)	13.212 (1.055)
ASSET	.067 (.488)	-7.225 (-1.172)	13.313 (1.071)	ROA00	.006 (1.088)	1.484 (1.162)	.052 (.140)
ROA00	.001 (.084)	1.229 (.948)	-.050 (-1.130)	D1	-.074 (-.451)	9.190 (.246)	-10.604 (-.969)
D1	-.152 (-1.941)	10.308 (.271)	-10.750 (-1.955)	D2	-.170 (-1.180)	20.586 (.628)	-4.684 (-1.487)
D2	-.276 (-1.946)	16.344 (.488)	-6.533 (-1.660)	D3	.047 (.242)	63.549 (1.450)	6.504 (.506)
D3	.086 (.464)	72.224 (1.647)	9.380 (.721)	D4	-.065 (-2.257)	159.993*** (2.772)	25.758 (1.522)
D4	-.032 (-1.131)	167.883*** (2.878)	26.780 (1.549)	D5	-.110 (-1.002)	-27.798 (-1.667)	-13.259 (-1.085)
D5	-.195 (-1.073)	-31.246 (-1.730)	-14.952 (-1.179)	Constant	-.458 (-4.16)	-202.660 (-3.810)	-81.773 (-1.115)
Constant	-.137 (-1.130)	-88.741 (-3.359)	-68.128 (-1.929)	R ²	.670	.291	.214
R ²	.691	.269	.195	F-statistics	13.871***	2.807***	1.867**
F-statistics	14.029***	2.556***	1.521				

*** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

<표 5>모델별 다중회귀분석 결과 (N=109)

(3) 학습메커니즘과 국제적 성장			
H3] MODEL 3 [학습메커니즘]	Model 3-1	Model 3-2	Model 3-3
	종속변수		
	Valuation	성장을	평균성장을
내적 학습 [LE_IN]	.468*** (6.277)	31.120* (1.688)	6.608 (1.235)
외적 학습 [LE_EX]	.392*** (5.642)	25.622 (1.497)	8.702* (1.747)
AGE	-.007 (-1.620)	-2.271** (-2.012)	-.515 (-1.568)
EXP00	-.000 (-1.662)	.000 (-1.313)	.000 (-1.350)
LEVEGE00	-.016 (-2.79)	2.506 (.181)	.509 (.127)
EMPLOY	.135 (.700)	7.307 (.154)	-16.879 (-1.221)
ASSET	.168 (1.009)	-1.526 (-.087)	12.458 (1.046)
ROA00	-.001 (-1.22)	1.200 (.940)	-.041 (-.109)
D1	-.196 (-1.268)	5.813 (.152)	-11.454 (-.080)
D2	-.333*** (-2.498)	12.225 (.372)	-6.877 (-.719)
D3	-.206 (-1.112)	51.453 (1.125)	3.272 (.246)
D4	-.021 (-0.82)	166.707*** (2.888)	27.358 (1.628)
D5	-.218 (-1.267)	-31.690 (-.748)	-14.031 (-1.138)
Constant	-.589 (-5.66)	-126.056 (-51.7)	-77.027 (-1.087)
R ²	.720	.294	.230
F-statistics	17.600***	2.857***	2.047**

(4) 글로벌 메커니즘과 국제적 성장			
H4] MODEL 4 [글로벌메커니즘]	Model 4-1	Model 4-2	Model 4-3
	종속변수		
	Valuation	성장을	평균성장을
균형_전략적응 [BA_SA]	.213*** (2.753)	13.381 (.596)	-2.653 (-.400)
균형_전략선택 [BA_SS]	.257*** (3.109)	26.586 (1.107)	3.499 (.492)
균형_전략변형 [BA_ST]	-.021 (-.270)	-3.705 (-.163)	-1.236 (-.184)
형식적 조정 [CO_FO]	.066 (.739)	28.297 (1.097)	4.575 (.600)
비형식적 조정 [CO_IN]	.140* (1.692)	-25.385 (-1.054)	2.176 (.305)
내적 학습 [LE_IN]	.169** (1.985)	8.914 (.360)	3.212 (.439)
외적 학습 [LE_EX]	.277*** (4.291)	20.713 (1.108)	7.213 (1.304)
AGE	-.003 (-.710)	-1.835 (-1.531)	-.532 (-1.501)
EXP00	.000 (.278)	.000 (-.917)	.000 (-1.196)
LEVEGE00	.027 (.543)	5.822 (.401)	1.281 (.298)
EMPLOY	.126 (.733)	-13.037 (-.261)	-16.389 (-1.111)
ASSET	-.024 (-.158)	2.837 (.065)	11.361 (.884)
ROA00	.002 (.358)	1.146 (.870)	-.015 (-.040)
D1	-.125 (-.923)	7.741 (.197)	-9.901 (-.852)
D2	-.243** (-2.060)	16.533 (.484)	-5.322 (-.527)
D3	-.100 (-.626)	55.401 (1.190)	4.602 (.334)
D4	.029 (.145)	168.976*** (2.891)	28.277 (1.636)
D5	-.154 (-1.027)	-30.594 (-.702)	-13.644 (-1.058)
Constant	-.205 (-2.35)	-177.177 (-700)	-75.884 (-1.014)
R ²	.807	.324	.239
F-statistics	19.466***	2.241***	1.464

*** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

<표 6> 단순회귀분석 결과: 객관적 종속변수와 각 하부 메커니즘 변수 (N=109)

글로벌 메커니즘	하부 메커니즘변수	종속변수(y)=성장율			종속변수(y)=평균 성장율		
		비표준화 계수 (t 값)	R ²	F-statistics	비표준화 계수 (t 값)	R ²	F-statistics
균형 메커니즘	균형_전략적응 [BA_SA]	35.933** (2.177)	.256	2.580***	6.011 (1.237)	.170	1.531
	균형_전략선택 [BA_SS]	49.245*** (2.815)	.280	2.919***	10.637* (2.062)	.194	1.799*
	균형_전략변형 [BA_ST]	33.241* (1.981)	.249	2.493***	6.716 (1.368)	.173	1.565
조정 메커니즘	형식적 조정 [CO_FO]	51.080*** (3.057)	.290	3.070***	12.091** (2.459)	.209	1.977**
	비형식적 조정 [CO_JN]	27.694 (1.572)	.238	2.338**	10.482* (2.076)	.194	1.805*
학습 메커니즘	내적 학습 [LE_JN]	44.333*** (2.731)	.277	2.869***	11.096** (2.338)	.204	1.919**
	외적 학습 [LE_EX]	39.541** (2.606)	.272	2.798***	11.658*** (2.660)	.217	2.078**

*** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

■ References

- 강태구 (2001), 한국기업의 국제화 과정: 이론과 실제, 국제경영연구 제12권 제2호
- 전용욱, 김주현, 윤동진 (2005), 국제경영, 서울: 문영사
- 조동성 (1998), 국제경영, 서울: 경문사
- 조동성 & 메커니즘연구회 (2006), M 경영, 서울: 한스 미디어
- 정진우 (2002), "국내 제조벤처기업의 국제화 행태와 성과", 벤처경영연구, 제5권 제3호
- 허화, 하중욱 (1992). "중소기업의 국제화전략: 부산지역 기업을 대상으로 한 실증분석과 함계," 무역학회지: 296-285.
- Aharoni Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*, Boston: Harvard Graduates school of Business Administration, Division of Research.
- Andersen O. (1993). On the Internationalization Process of Firm: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-231.
- Autio E, Sapienza HJ, Almeida JG. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Barkema HG, Vermeulen (1998). International Expansion Through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective', *Academy of Management Journal*, 41: 7-26.
- Barlow ER. (1953). *Management of Foreign Manufacturing Subsidiaries*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Barney JB. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Bartlett CA. (1986). *Building and Managing the Transnational: The new Organizational Challenge*. In M.E. Porter, ed., *Competition in Global Industries*, 367-401. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett CA, Ghoshal S. (1987). Managing Across Borders: New Organizational Responses, *Sloan Management Review*, 28(5): 45-53.
- Bartlett CA, Ghoshal S. (1991). Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategic Research, *Strategic Management Journal*, 12: 5-16.
- Bartlett CA, Ghoshal S. (1989). (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett CA, Ghoshal S. (1993). Beyond the M-form: Toward a Managerial Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 14: 23-46.
- Bartlett CA, Ghoshal S. Birkinshaw J. (2003). *Transnational management: Text and Cases*, McGraw-Hill/Irwin; 4 edition.
- Bilkey WJ, Tesar G. (1977). The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8 (Spring/Summer): 93-98.

- Bower JL. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Calvet AL. (1981). A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm, *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer: 43-60.
- Cavusgil ST. (1980). On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8(6): 273-281.
- Cavusgil ST. (1984). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization, *Journal of Business Research*, 12(2): 195-208.
- Chandler AD. (1962). *Strategy and Structure*, Doubleday & Co., Anchor Books Edition, New York.
- Cho DS. 2004. The Mechanism-Based View: A New Paradigm of Strategy in the 21st Century, *Keynote Paper Presented at the Annual Meeting of the Academic Association for Organizational Science*, University of Tokyo.
- Cho DS, Lee DH. (1998). New Paradigm in Strategy Theory: "ser-M", *Monash MT Eliza Business Review*, 1(2): 82-98.
- Cyert RM, March JG. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Czinkota MR. (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. New York: Praeger Publishers.
- Danniels JD, Bracker J. (1989). Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference? *Management International Review*, 29(1): 46-56.
- Delios A, Beamish PW. (1999). Geographic Scope, Product Diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms, *Strategic Management Journal*, 20:711-727.
- Doz Y, Prahalad CK. (1991). Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm, *Strategic Management Journal*, 12: 145-164.
- Doz Y, Santos J, Williamson P. (2001). *From Global To Metanational*, Harvard Business School Press; Boston, Massachusetts
- Dunning JH. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer: 9-25.
- Dyer JH, Singh H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 23(4): 660-679.
- Eisenhardt KM, Martin JA. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Eisenhardt KM, Schoonhoven CB. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among US Semiconductor Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Eriksson K, Johanson J, Majkgard A, Sharma

- DD. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process, *Journal of International Business Studies*, 28(2): 337-360.
- Gatignon H, Anderson E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2): 305-36
- Gerwin D. (1993). Manufacturing Flexibility: a Strategic Perspective. *Management Science* 39(4): 395-410.
- Gerwin D. Kolodny H. (1992). *Management of Advanced Manufacturing Technology: Strategy, Organization, and Innovation*: New York.
- Ghoshal S. (1987). Global Strategy: An Organizing Framework, *Strategic Management Journal*, 8: 425-440.
- Grant RM. (1987). Multinationality and Performance Among British Manufacturing Companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3): 79-89.
- Grant RM. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33(3): 114-135.
- Grant RM, Jammine AP, Thomas H. (1988). Diversity, Diversification, and Profitability Among British Manufacturing Companies, 1972-84. *Academy of Management Journal*, 31: 771-801.
- Gomes L, Ramaswamy K. (1999). An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance, *Journal of International Business Studies*, 30(1): 173-188.
- Hall RH. (1987). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
- Hamel G, Prahalad C. (1994). *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hedlund G, Rolander D. (1990). *Action in Heterarchies: New Approaches to Managing the MNC*. In C. Bartlett, Y. Doz and G. Hedlund (eds.), *Managing the Global Firm*. Routledge, London: 15-46.
- Helfat CE, Peteraf MA. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010.
- Hur MG. (2003). *Mechanism of the Firm: A Review, Extension, and Empirical Analysis Based on 'ser-M' Framework*, Unpublished Ph.D. Dissertation. Seoul National University.
- Huber GP. (1991). Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2: 88-115.
- Ito K, Nei M. (1993). *SCHUMPTER*. Tokyo: Iwanami Shoten, Publishers.
- Johanson J, Vahlne J-E. (1977). The Interantionalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and

- Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Johanson J, Vahlne, J-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation', *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Jung JS. (2004). *The Existence and Effects of Balancing, Coordinating, and Learning Mechanism on International Growth*, Unpublished Ph.D. Dissertation. Seoul National University.
- Kogut B, Singh H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.
- Kogut B, Zander U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Kogut B, Zander U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, 24: 625-645.
- Levinthal DA, March JG. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 14: 95-112.
- Lippoman SA, Rument RP. (1982). Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition, *Bell Journal of Economics* 13: 418-438.
- Martinez JI, Jarillo JC. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanism in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 20(3): 489-514.
- Melin L. (1985). Strategies in Managing Turnaround: The Scandinavian TV Industry, *Long Range Planning*, 18(1): 80-86.
- Melin L. (1992). Internationalization as a Strategy Process, *Strategic Management Journal*, 13: 99-118.
- Mintzberg H. (1987). The Strategy Concept I: Five PS for Strategy. *California Management Review*, 30: 11-23.
- Myers, S. (1977). Determinants of Corporate Borrowing. *Journal of Economics*: 147-75
- Nelson RR, Winter SG. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Oviatt BM, McDougall PP. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory. *Management International Review* 37(2): 85-99.
- Oviatt BM, McDougall PP. (1999). A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship. *Research in Global Strategic Management*, 7: 23-40.
- Penrose E. (1959). (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press
- Pettigrew, AM. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, 24(6): 649-670.

- Prahalad CK, Doz YL. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- Prahalad CK, Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June: 71-91.
- Porter ME. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.
- Porter ME. (1986). *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Porter ME. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May-June: 43-59.
- Porter ME. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12(1): 95-117.
- Ray G, Barney JB, Muhanna WA. (2004). Capabilities, Business Process, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 25: 23-37.
- Reid SD. (1980). *The Contextual Environment of Firm's Entry: Theoretical and Methodological Issues*, Proceedings of the South Western Marketing Association, Wichita State University.
- Reid SD. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, 12(Fall); 101-112.
- Rument RP. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm*. In *Competitive Strategic Management*, Lamb RB (ed). Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ: 566-570.
- Schroeder RG, Bates KA, Junttila KA. (2002). A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance, *Strategic Management Journal*, 23: 105-117.
- Smith A. (1937). (1776). *An Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, In Charles W. Eliot, Editor, The Harvard Classics. New York: P. F. Collier & Son Corporation.
- Spender JC, Grant RM. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17: 5-9
- Sullivan D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, *Journal of International Business Studies*, 25(2): 325-342.
- Tallman S, Li JT. (1996). Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*, 39: 179-196.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tihanyi L, Ellstrand AE, Daily CM, Dalton DR.(2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification, *Journal of Management*,

- 26(6): 1157-1177.
- Thompson JD. (1967). *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Vernon R. (1966). International Investment and International Trade in The Product Cycle, *The Quarterly Journal of Economics*, May: 190-207.
- Welch LS, Lounsbury R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, 14(2): 34-56.
- Wernerfelt B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171-180.
- Williamson OE. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Zollo M, Winter SG. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13(3): 339-351.

A Firm's Global Growth based on Mechanism-Based View : Balancing · Coordinating · Learning Mechanism

Jin Sub Jung*
Dong-Sung Cho**

Abstract

This study starts from realizing the limitation of existing static process models such as the environment-strategy-structure, RBV and more in internationalization. To overcome the limitation, this study suggests global mechanism based on dynamic process model. After investigating the fundamental attributes of mechanism compared with the resource-based view, we search for specific attributes of global mechanism such as balancing, coordinating, and learning.

Further, focusing on the high export-oriented manufacturing industries in Korea, we examine the relationship between the level of global mechanism and international growth empirically. For this study, we collected 109 survey data of firms that are listed and registered on Korean stock market.

Results from multiple linear regression models show as follows. In the case of a model using a subjective dependent variable (Valuation), mechanism variables show significance on the whole. However, in the case of a model using average growth rate of foreign sales as the independent variable, global mechanism variables rarely show significance and in the case of a model using the simple growth rate of foreign sales, global mechanism variables show mixed results according to models. However, most results from simple linear regression models between objective dependent variables (Growth Rate, Average Growth Rate) and global mechanism variables show significance robustly.

Key Words : balancing-coordinating-learning mechanism, internationalization, process

* (First Author), Chief Researcher, Invest KOREA, Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA)

** (Correspondent Author), Professor, College of Business Administration, Seoul National University