

ボーングローバルベンチャーコーポレーションの
パフォーマンスと特徴に関する研究

A study of the born global venture corporation's
performance & characteristics

Hyung Jun Kim
Chungnam National University

ボーングローバルベンチャーコーポレーションのパフォーマンスと
特徴に関する研究

Hyung Jun Kim (忠南大学助教)

Yuseong-gu, Gung-dong 忠南大学経済管理学部経営科

305-764

TEL: 042-821-5579

FAX: 042-823-5359

bizguru@cnu.ac.kr

<英語抄録>

企業環境の国際化に従って、ますます多くのベンチャー企業が創業当初に国際化を実施しようと試みている。この現象は、既存の段階的な企業国際化モデルによって十分に説明できるものではない。所謂ボーングローバルベンチャー (BGV) は、R&D への集中と競争を特徴とするハイテク産業に多く見られる。既存の実証的研究は、BGV の環境、企業能力の特徴、国際化に関連したビジネスパフォーマンスを扱っているが、ビジネスパフォーマンスに関しては、矛盾する研究結果が見られる。これは、ビジネスパフォーマンスに大きな影響を及ぼすマーケティング戦略に関する考察が不十分であることに起因すると考えられている。このため、当研究では、BGV カテゴリーには含まれていない、BGV の企業能力、マーケティング戦略、ビジネスパフォーマンスを非 BGV と比較し、その成長、収益性、市場パフォーマンスについて分析した。その結果、BGV は、企業知識と海外経験を利用する能力およびマーケティング戦略において非 BGV と異なることが明らかとなった。ビジネスパフォーマンスに関しては、BGV が成長と市場パフォーマンスにおいて非 BGV よりも高かったのに対し、収益性は両者ともほぼ同じであった。

キーワード：ボーングローバルベンチャー (BGV)、企業能力、マーケティング戦略、ビジネスパフォーマンス。

I. 研究背景

国際化は、企業にとって重要な成長戦略の一つである。通常、企業の国際化は国内市場の成熟・飽和段階で始まり (Caves, 1982)、以下の段階を踏む：偶発的な海外からの注文が、直接・間接輸出段階へと発展する；企業は海外事業所を開設しおよび／あるいは海外パートナーシップを構築する；企業は最終的にグローバルに統合された多国籍企業へと進化する (Aharoni, 1966; Czinkota and Johnston, 1981)。

大企業を中心とした国際化研究が成熟した業界の大企業に重点を置く傾向があるのに対し、今日の国際化は最近の技術イノベーションプロセスや経済環境における変化を背景として、創業当初の早い段階で起こる。このため、現在の段階的モデルではこれらの現象を十分に説明できない (Coviello and Munro, 1995; McNaughton, 2000; Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 1997)。「幼児期多国籍企業」(Lindqvist, 1991)、「国際新ベンチャー」(INV; Oviatt & McDougall, 1994)、「ボーングローバルベンチャー」(BGV; Oviatt & McDougall, 1999) などの様々な名前では呼ばれているこの現象は、現在の文献では例外として扱われている (例：Welch and Loustarinen, 1988)。しかし、起業家精神について研究している学者たちは、最近の BGV 現象を例外としてではなく、ベンチャー企業の重要な戦略として扱う傾向がある。すなわち、国際経験豊かなマネジメントによって設立されたこれらのベンチャー企業は、マネジメントの国際経験と様々な国の資源を結合することによって海外市場に対応する傾向があるという考えに同意する人が増えている (Coviello and Munro, 1992; Hoy, Pivoda and Mackrle, 1992; McDougall and Oviatt, 1991)。

国内市場との相違のため、企業の国際化は国内市場とは異なる国際競争の不確実性を伴う。当然、企業はそれらの相違を乗り越えるために、新しい能力を身に付けなければならない (Bartlett & Ghoshal, 1991)。しかし、明らかに、ベンチャー企業は、伝統的な企業と比べて資源も限られた脆弱な企業で、顧客やプロバイダーからの絶対的な信頼も有していない (Stinchcombe, 1965)。そのため、彼らは新しい競争上の不確実性に対応できる十分な能力を備えていない可能性がある。ベンチャー企業は柔軟性、スピード、リスク追求志向を謳歌できるというメリットを有している一方で、技術、財務、管理上の資源が限られているために、国際競争の厳しい試練に直面する (Figenbaum & Karnani, 1991)。

それにもかかわらず、ベンチャー企業がこのように早い段階で国際化を試みるのはなぜだろうか？これは、産業別、企業別要素によって説明できる。既存の文献はノウハウの可動性、起業家精神、および／あるいは能力を強調することによって (Liesch and Knight, 1999; and Oviatt and McDougall, 1994) あるいは国際化現象の触媒としての非公式なネットワークの重要性に焦点を当てることによって説明している (Coviello and Munro, 1997)。しかし、これらの文献は、どのタイプの企業が早期国際化戦略を採用するのか、あるいは、戦略としての BGV はビジネスパフォーマンスに建設的な影響を及ぼしているのかについて、理論を伴った包括的な説明を提供していない (Oviatt & McDougall, 1999)。当研究の目的は、企業国際化プロセスにおける固定的国際化段階を超えるように企業を刺激する触媒要素に関する研究に加え、速やかに海外市場に進出するための BGV 戦略がビジネスパフォーマンスに建設的な

影響を及ぼしているか否かを検証することにある。

第2章では、BGVの定義と国際化戦略について取り組み、第3章では、研究仮説を構築するために、BGVの特徴に関する既存の文献を見直す。第4章では、前章の実証分析を提示し、議論の詳細部分に肉付けする。第5章では当研究結果とその戦略的意味についての結論を提示する。

II. ボーングローバルベンチャー (BGV) の文献レビュー

1. BGVの定義

BGVとは、非常に均質のグローバル化した業界において事業活動と競争をグローバルに展開し、グローバル化した世界で自らのニッチマーケットを有している企業のことである (Jolly et al., 1992; Ray, 1989)。BGVは、競争的優位性を確保するために、創業時から資源、人材、資金を1つの国からではなく、国際化された方面から得ることによって異なる国々の資源を利用し、多くの国で製品やサービスを販売する企業であると定義されている (Oviatt & McDougall, 1994)。徐々に多国籍企業となる韓国企業とは異なり、BGVは積極的に国際化戦略を採用し、実施するベンチャー企業である。リスク回避傾向を有する企業が、国内市場で十分な経験を積む前あるいは国内市場が成熟期に到達する前に資源を海外市場に投じることは避けるのに対し (Buckley, 1989; Kaufmann, 1995)、BGVは国内市場よりも海外市場に関心があり、多くのベンチャー企業が先ず国内市場でなく、海外市場に進出する (Almor, 2000; Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Coviello & Munro, 1995; McNaughton, 2000; Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt & McDougall, 1997; Rasmussen & Madsen, 2002; Rennie, 1993)。

BGVを概念的に定義することは可能であるが、どのような特徴がBGVを特定するかについては、まだ研究者の間で一致した具体的な定義は存在していない。BGVに関する絶対的な理論的基準あるいは経験的基準はない (Rasmussen & Madsen, 2002)。実際、企業をBGVに分類するためには、国際化の程度が重要になる。すなわち、国際化の程度とは外国直接投資 (FDI) を行っている企業だけを指すのか、あるいは、輸出入国際化の早い段階にある企業も含まれるのかが問題となる。

BGVに関するこれまでの研究では、BGVの運営上の定義は、任意の基準に基づいてそれぞれの研究者が独自に設定していたため、統一定義はない。先ず、BGVを企業の年齢で定義した場合、企業がBGVであるか否かは、創設時から国際化開始までのタイムラグによって決まる。McKinseyは、創業から2年以内に国際化に着手した企業をBGVとした (McKinsey & Co, 1993)。他の研究者は、企業がBGVであるか否かの基準として創業から国際化までの期間を6年 (Zahra, Irel, & Hitt, 2000)、7年 (Jolly, Alahuhta, & Jeannet, 1992)、あるいは8年 (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994) としたため、基準は相対的なもので、絶対的基準ではなかった。

他の研究者は「輸出度」、すなわち、総売上に占める輸出量の割合を基準として用いた。一部の研究者は輸出が最低 25%を占めるという比較的緩い基準を用いたが (Knight & Cavusgil, 1996)、他の研究者は 75%とより厳しい基準を設定した (McKinsey & Co, 1993)。タイムラグと輸出量の両方を基準とした例では、BGV は、創業から 3 年以内に海外市場に進出し、最低 25%の輸出量を有する企業 (Knight & Cavusgil, 1996); Madsen, Rasmussen & Servais 2000) あるいは 2 年以内に進出し、75%の輸出量を有する企業と定義された (McKinsey & Co, 1993)。

2. BGV国際化戦略理論

BGV の戦略的特徴は、既存の国際化の戦略的特徴と異なるのか? ビジネスの国際化を説明する様々な理論が存在するが、その中のアップサラ段階モデルは、どのような状況において企業が国際化を選択するかについて解明した理論である。しかし、このアップサラモデルも、企業がいつ国際化を求めるかについての理論的説明としては不十分である。

段階モデルは時間依存の決定論的モデルで、企業の戦略的要素を考慮していないという欠点がある。Johanson & Vahlne (1990) は、企業の国際化を考える上で段階モデルが適切ではない場合として、以下の 3 つを挙げている: 第 1 は、企業が豊富な資源を有している場合; 第 2 は、海外市場が安定していて、国内市場と均質であるために、海外市場について学ぶことが容易な場合; 第 3 は、新たに参入する海外市場と企業がすでに経験した市場がよく似ているため、これまでの経験を新市場に適用できる場合。Hashai & Almor (2004) は、BGV の研究は既存の多国籍企業 (MNE) に関する研究と呼応しているとし、ベンチャー企業の国際化は先ず心理的に閉ざされた市場における輸出で始まることを示す実証的研究結果を提示した。しかし、彼らは、BGV は単に既存のビジネス国際化の時間集中的現象に過ぎないとも主張した。

しかし、国際化の固定段階を超え、FDI 実現における重要な段階を省くことは (Welch & Loustarinen, 1988; Sullivan & Bauerschmidt 1990)、ベンチャー企業の国際化プロセスが単に時間集中的プロセスではないことを示す実証的証拠である。さらに、革新技術に基づくベンチャー企業は、そもそも多くの経験を有していないし、小さい規模であるために資源も限られ、参入市場も不安定で、当該市場において十分な経験を有していない (Oviatt & McDougall, 1994)。このように、BGV は、上述の Johanson & Vahlne が提示した 3 つの場合に当てはまらない。

段階モデルが詳述している国際化理論は、企業の規模を重要な変数としている。企業の規模は、R&D、生産、マーケティングの様々な分野における規模の経済を確保する、当該企業および垂直に統合された組織が利用している資源の量と関連し、生産と市場情報の効率的な交換を可能にする (Stopford & Wells, 1972)。当企業の独占企業としての市場での地位は競争上の優位性を提供する (Dunning, 1981; Porter, 1990)。このような規模の経済から得られる競争上の優位性はそれ自体重要な資源であるが、国際化に貢献し、BGV を可能にする競争上の優位性や要素は他にもある (Oviatt & McDougall, 1994)。

経済、技術、社会環境における新たな変化は、新たな競争上の優位性を生み出す機会を提供する。国際コミュニケーション、輸送スピード、品質、効率などの向上は、国際取引におけるコスト削減に貢献した (Porter, 1990)。拡大する世界市場の均質性が異なる市場についての理解を促進する一方で (Hedlund & Kverneland, 1985)、人的資源の移動 (Johnston, 1991) と財源の国際化 (Petricof, 1989) が、企業に国際化戦略の構築を比較的容易にするビジネス環境を提供する。このような状況下では、規模の経済および競争上の優位性を生み出す持続可能な新しい源泉に依存する企業にとって、競争上の優位性を生み出す重要な源泉は企業資源の独自性にある (Barney, 1991; Hamel & Prahalad)。故に、ビジネス環境における新たな変化と競争上の優位性を企業独自の資産へと切り替えることから生まれている今日の BGV の発生は、資源ベースの観点によって説明できるものである。

企業が国際化を進めようとする理由は、グローバル市場を戦略的機会として利用するためである。大半の BGV は、自社開発した技術に基づく製品を販売する知識集約型企業であり (Almor, 2000; Shrader, 2001; Zahra et al., 2000)、これらの知識集約型企業にとっては国際活動こそが競争上の優位性を生み出す重要な源泉であるため、知識集約型産業はグローバルであると言える (Korbin, 1991)。競争力のある技術を開発するためには、異なる国々にある市場を連携あるいは統合する必要がある。R&D 費用と国際競争力との間にある高い相関性は、R&D 集中とグローバル競争力との間に互恵関係があることを証明している (Kogut, 1991)。

R&D に重点を置く企業にとっては、グローバル規模での情報収集手段を有していることが不可欠である (Kodama, 1992)。しかし、R&D の複雑性と広大な範囲が R&D 費の全てを国内市場で賄うことを困難にしているため (Korbin, 1991)、R&D を維持・継続するためには、企業は国内市場から出て、海外市場に進出する必要がある。結局、今日の管理環境における技術集約型産業に属するベンチャー企業にとって、早期の速やかな国際化戦略は新しい機会を提供する窓口となる。そしてこれは、段階型アプローチと言うよりも、むしろ彼らの戦略的選択なのである。

III. BGV のビジネスパフォーマンスと特徴に関する研究課題

1. BGV ビジネスパフォーマンス

企業は国際化戦略を採用することによって彼らの利益を安定させ (Caves, 1982)、生き残る機会を増大することが可能になる (Hitt et al., 1994)。企業が国際化を実施すると、新しい市場機会を最大限活用し、自らの能力および／あるいは製品を活用して成長と生産性を高めることが可能になる (Kim, Hwang & Burgers, 1993)。Feeser & Willard (1990) の研究は、海外市場では、高成長のベンチャー企業の方が低成長の企業よりも多くの収入を得ていることを明らかにした。また、実証研究は、ベンチャー企業による国際化の度合いと販売利益とが正比例の関係にあることを立証した (Bloodgood et al., 1996)。

その一方で、Tyebjee (1990) の研究は、ベンチャー企業が彼らの特殊なニッチ市場における高い R&D 費をカバーするために国際化を追求する一方で、国際化したベンチャー企業の収益性は、海外市場で求められる高いコストの故に、国内企業の収益性よりも低くなると示唆した。62 の米国ベンチャー企業に関する実証研究 (McDougall & Oviatt, 1996) は、ベンチャー企業の国際化がマーケットシェアを拡大する傾向がある一方で、国際化は企業の ROI (投資収益率) に影響を及ぼさないことを示した。また、マーケットシェア増大には、ROI の影響あるいは収益率を高めるまでに至っていない国際化の歴史のいずれかが含まれていると説明した。

既存の海外研究に示されているように、BGV 戦略とビジネスパフォーマンスとの間には、明確な関係はない。韓国ベンチャー企業の場合、早期国際化を採用した BGV の方が非 BGV よりも高いビジネスパフォーマンスを示しているだろうか？海外市場は、範囲が限られている国内市場よりも規模が大きく、ビジネス成長の機会も多いが、海外市場への進出には高いコストとリスクが伴う。特に、発生期の企業は、海外市場に進出するために必要な膨大な費用や国内市場よりも複雑な状況に対応するためのプロセスにかかる費用を賄うための十分な資源や労働力を有していない。これらの費用はベンチャー企業の収益性にも悪影響を及ぼす。

<研究質問 1> 韓国ベンチャー企業は BGV 戦略を追求することによって、より高いビジネスパフォーマンスを実現できるか？

2. BGV の企業能力とマーケティング戦略の特徴

企業のどのような特徴がその企業を BGV あるいは非 BGV にするのだろうか？一般的に、BGV の研究は技術ベースの企業を中心に行われている (Shrader, 2001; Zahra et al., 2000)。大半のベンチャー企業は技術重視の新技術集約型ベンチャー (NTBF) であるため、BGV の産業的・環境的特徴は、短い製品ライフサイクルによる高いリスクとハイテク (Coviello & Munro, 1992, 1994) とするのが適切で、知識・技術集約型産業に分類できる企業 (Oviatt & McDougall, 1994, 1995) とする分類はあまり役に立たない。知識集約型産業のグローバル化が加速しているため (Korbin, 1991)、BGV は今後、企業にとって常套的戦略となるだろう。

知識集約型産業は、急速な技術変革、短い製品ライフサイクル、市場予測を困難にする企業の即効的対応に起因する、競争が激しい市場における市場関連の高い不確実性などを伴った不安定な環境を特徴としている (Coviello & Munro, 1994)。急激な技術変革による短命な製品ライフサイクルは市場のグローバル化を誘発し (Vernon, 1966)、国内市場の競争が激化すると、海外市場への進出が代替手段となる。従って、このような環境下にある企業にとっては、国際化を速やかに実施することが適切な対応戦略となる。技術ベースの産業は、高い固定費と高い R&D 費という重荷を背負っている (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990)。R&D 集約型のベンチャー企業は、R&D による機会の窓口を活用するために国際化を追求するという戦略的目的を掲げ、市場の拡大とその広範囲に及ぶ活用を可能にする急速な国際化戦略を採用することにより (Jolly, et al., 1992)、高い固定費を速やかに回収しようとする (Ray,

1989)。

よく似た特徴を持つ一部のベンチャー企業が早期の国際化を追求するのに対し、その他の企業は関心を示さないのはなぜなのか？その答えは、それぞれの企業が有している資源の特徴と戦略にある。ある企業が、競合他社が簡単にはコピーできない異質の潜在資源を有している場合、当企業は競合社より高いパフォーマンスを達成できる (Hunt, 2000)。資源メリットの観点から見ると、企業の資源には財政的、物理的、法的、人的、組織的、情動的、関係的資源が含まれ、企業がこれらの資源によって競争上の優位性を確保するためには、これらの資源が容易に模倣できないものでなければならない。このため、知識を内包した技術の保有がますます重要になる (例: Barney, 1986; Grant & Baden-Fuller, 1995)。特に、単に知識を有しているだけではなく、知識を創出し、統合する過程を可能にする知識力を企業が備えていれば、それは競争上の優位性を生み出す源泉となる (Kim, Hyeong-jun, 1999)。

企業が国際化戦略を追求する場合には、国内市場に対するよりも多くの資源と不案内な海外市場に関する情報が必要になる。このため、過去には、資源が限られているベンチャー企業は海外市場に関する十分な知識を徐々に獲得するため、国際化は漸進的に進むと主張されていた (Forsgren & Johanson, 1992)。しかし、ベンチャー企業が国際化戦略を追求する知識を有しているあるいは国際化によって現在の知識を活用し、技術開発を促進する戦略を有していると自らを見なしている場合、その企業は早期国際化に着手する。企業が海外市場に関する多くの知識を有している場合、その企業は国際化戦略に伴うコストを引き下げ、直ちに国際化に踏み切ることが可能である (Ericsson et al 1997)。

国際化を知識ベースの枠組みに基づいて解明しようとしている研究の多くが、海外市場に進出するために資源を利用すべきか否かを定める主な決定要因として、海外経験を挙げている。様々な実証研究が、国際化を促進する主要要因として国際経験を挙げている (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997)。企業の海外経験は、競合他社が容易に模倣できない潜在資源なのである。

そもそも、ベンチャー企業は十分な経験を有していない。技術経験とマーケティング経験の欠如は、国際化戦略を追求しようとしているベンチャー企業にとって大きな障害となるが (Brush, 1992; Jolly et al., 1992)、個人の経験が企業の経験不足を補うことは可能である (Cooper & Dunkelberg, 1986)。特に、組織力が不十分なベンチャー企業は創業者の能力に頼る傾向があり、創業者個人の海外経験が広範囲のものであればあるほど、そのベンチャー企業が早期国際化を実施する可能性は高くなる。ベンチャー企業の国際化に関し、既存文献は、国際化を積極的に進める企業にとって重要な要素となるのは、創業者の知識あるいはビジョンであるとしている (Barkema & Vermeulen, 1998; Autio, Sapienza, & Almeida, 2000)。ベンチャー企業にとって、早期国際化はビジネス組織や技術に関する多くの学習機会を提供し (Barkema & Vermeulen, 1998; Ghoshal, 1987)、競争上の優位性と技術競争力をもたらすスキル開発を可能にする (Dodgson, 1993; McDougall & Oviatt, 1996)。すなわち、海外経験に基づく具体的知識が、企業による早期国際化の達成を可能にし、国際化によって、企業は新しい知識を確保する機会を得る。新しい知識を獲得できるこの機会を捉えることができるか否かは企業の能力次第であることは明らかである。外部知識あるいは技術力を有効

に活用するためには、企業自身がその知識を吸収できる能力を開発する必要がある (Cohen & Levinthal, 1990)。

以上のことから、よく似た環境にある様々なベンチャー企業のうち、BGV カテゴリーに当てはまる企業は以下の資質を備えていると言える：海外志向のビジョンに基づいて海外市場における競争上の優位性を確保するための、創業者の海外経験のような企業独自の資源；市場や技術上の不確実性を克服するために必要かつ海外市場進出に不可欠な吸収力。

<研究質問 2> 韓国ベンチャー企業のうち、BGV は企業独自の資源（創業者の海外経験、海外志向のビジョン、組織の吸収力など）を有しているか？

BGV はどのようなマーケティング戦略を重視しているのか？また、これらの戦略は非BGVの戦略とどのように異なっているのか？企業が国際化を実施する場合、国際化に伴うリスク (Miller, 1996) や環境に対する対応も国内市場における対応とは当然異なってくる。このように、企業は市場環境によって様々な異なるマーケティング戦略を駆使する。当研究では、Porter の競争戦略と Miles & Snow の4つの戦略タイプに基づき、戦略を以下の4つの異なるタイプに分類する：品質差別化戦略、コストリーダーシップ戦略、市場多様化戦略、特徴分析を目的とした早期参入戦略。

BGV に関する研究によると、製品差別化と競争が進めば進むほど、国際化戦略の導入は早まる (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997)。また、品質差別化 (Kaynak, Ghuari & Olofsson-Bredenlow, 1987) と顧客サービス (Quinn, 1992) の重要性が高まれば高まるほど、より多くの販売会社が海外市場を求めるようになる。価格優位性戦略と差別化戦略は対照的な戦略である。過去の韓国企業による国際化は価格優位性に大きく依存していた。ベンチャー企業も価格優位性を武器にして国際化戦略を推進することは可能であるが、既存文献による、BGV は R&D 集約型産業 (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990) に属し、製品ライフサイクルに関して導入・成熟段階にある市場のような不安定な環境に直面している。このような状況においては、低価格戦略では、BGV が抱える高い固定費を相殺しない。BGV にとっては、価格がさほど重要な要素とならない所謂プレミアム市場を対象とすることによってマーケティング成果を確保する方がより有効な戦略となる (Buzzel & Gale, 1987; Gold & Tellis, 1993)。このため、BGV は、原価に基づくコスト優位性戦略よりも、独自性に焦点を置いた差別化戦略を採用する可能性が高い (Almeida & Kogut, 1997)。

市場多様化は、市場範囲と市場が顧客ニーズを満たす程度に密接に関連したマーケティング戦略である。ベンチャー企業は特化されたニッチ市場戦略を追求する (Kohn, 1997)。特に不安定な環境においては、品揃えが限られているベンチャー企業は多大なリスクを抱えることになる (Dowling & McGee, 1994)。このため、様々な市場から収入を得る機会を確保すると同時に、多様な顧客ニーズを満たす幅広い品揃えを提供する戦略を構築することが不可欠となる。ベンチャー企業にとっては、広範囲の品揃えを提供することが主要戦略となる (Biggadike, 1976; McDougall & Robinson, 1990)。このため、たとえ高コストを伴うとしても、市場が不安定であればあるほど品揃えを広くすることがベンチャー企業にとって適切

な市場戦略であると言える。また、品揃えの多様化はカスタマイゼーションにも関連している。ベンチャー企業がカスタマイズ能力を備えているか否かは、海外市場への進出を決定する上で重要な要素となる (Murray, 1996; Robert & Senturia, 1997)。国内市場に比べ、海外市場の方がより不安定であるため、BGV が高い市場多様性を求める戦略を採用する可能性は高い。

早期参入戦略を採用することはマーケットリーダーにとって様々なメリットがある。模倣戦略は国際化に伴うリスク予防の1つの選択肢ではあるが (Miller, 1996)、Dunning が主張しているように、模倣戦略は寡占市場における一時的な戦略であり、ベンチャー企業の共通戦略ではない (Oviatt & McDougall, 1995)。ニュージーランド企業を対象とした事例研究を通して、Chetty & Campbell-Hunt (2004) は、BGV が速やかに様々な海外市場に参入すること示す実証的証拠を提示した。ベンチャー企業は、技術や知識の他には十分な資源を有していないため、国際化に伴うリスク対策として、革新技术に基づく早期市場参入を追求する傾向がある。

<研究質問 3> 韓国ベンチャー企業の中の BGV のマーケティング戦略にはどのような特徴があるか？

IV. 実証的分析

2005年11月から12月にかけて、構造化アンケートを使い、テジョンとソウルのベンチャー企業について調査を行った。テジョンでは1対1のインタビューを行い、ソウルではアンケートを実施し、宅配便で回収した (回収率: 約17%)。調査対象企業は合計200社 (ソウル100社、テジョン100社)。当研究は1999年から2000年に設立された86社から84社を選んで実施した。対象企業の設立年に制限を設けた理由は、既存研究に従い、設立から5~6年以内に国際化に着手した企業をBGVと分類するため、また、ビジネス経験によるビジネスパフォーマンスへの影響などの環境要因を極力抑えるためである。その結果、創立年がほぼ同じ企業が当研究対象として選別された。

これらの84社のうち、国際化を実施していたのは52社 (61.9%) であった。これらの企業のうち、国際化のタイプに基づいて、直接投資、共同生産 (マーケティング)、ライセンスングを行っている企業をBGVとし、国際化の手段が輸出に限られ、なおかつ総売上に占める輸出の割合が50%以下の企業を非BGVと分類した。最終的に、BGV 34社 (40.5%) と非BGV 50社 (59.5%) となった。BGVが創業後から国際化戦略を開始するまでの期間は平均2.2年 ($S = 1.56$) であった。平均的なBGVは創業から約2.2年 ($S=0.28$) 以内に海外市場に参入していることが明らかとなった。BGVの79.4%が製品ライフサイクルの導入・成熟段階に位置するのに対し、導入・成熟段階に位置する非BGVは50%であり、両グループは製品ライフサイクルにおいて有意差を示した ($X^2 = 0.04$)。BGVと非BGVの地域的分布については、共にソウルとテジョンに所在し (ソウル (61.8% : 70.0%)、テジョン (38.2% : 30.0%))、

地域による有意差はなかった ($X^2 = 0.62$)。さらに、業種別による有意差も見られなかった ($X^2 = 0.88$) : IT (55.9% : 60.0%)、BT (26.5% : 26.0%)、MT (8.8% : 4.0%)、その他 (8.8% : 10.0%)。製品形態 (完成品 vs. 部品・材料) と製品タイプ (消費者製品 vs. 工業材) に関しても有意差はなかった ($X^2 = 1.86$, $X^2 = 0.97$)。

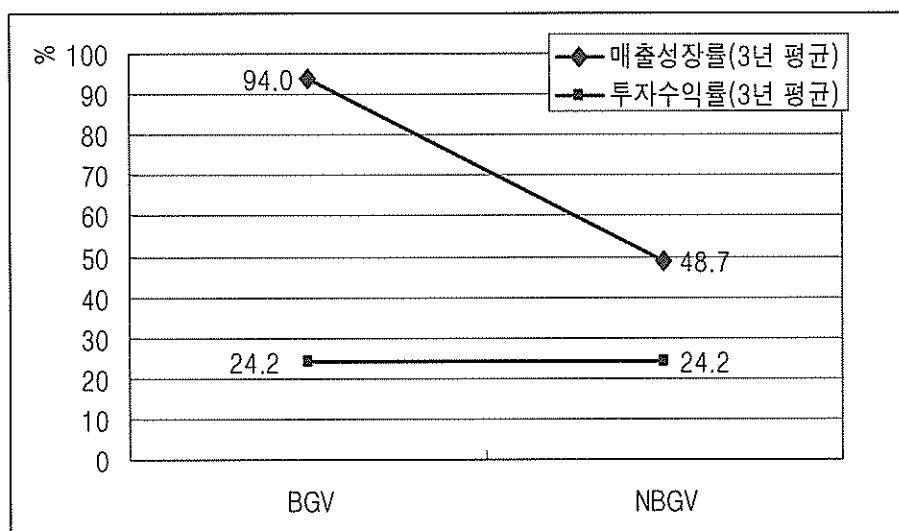
1. BGV と非 BGV のビジネスパフォーマンスに関する差異分析

ビジネスパフォーマンス変数は、以下の異なるカテゴリーを用いて測定した：ビジネス成長、収益性、マーケットパフォーマンス、全体的なパフォーマンス (信頼性係数 = 0.846)。成長測定には、3年間の平均売上成長率 (比率尺度) と競合社と比較した投資収益率 (5段階尺度) の2項目を使用した。収益性は、3年間の平均売上成長率 (比率尺度) と競合社と比較した投資収益率 (5段階尺度) で測定した。マーケットパフォーマンス測定については様々な指標があるが、当研究では、競合社に対してのマーケットシェアと競合社に対しての競争力によって測定し、全体的なパフォーマンスは1つの項目によって測定した。

表 1 : BGV と非 BGV のビジネスパフォーマンス比較

| | BGV | 非 BGV | 総価値 (p) |
|--------------|--------|--------|------------------|
| 競合社に対する売上成長率 | 3.56 | 3.22 | 1.829 (0.071)* |
| 売上成長率 (3年平均) | 94 | 48.731 | 2.449 (0.017)** |
| 競合社に対する投資収益率 | 3.38 | 3.12 | 1.522 (0.132) |
| 投資収益率 (3年平均) | 24.21 | 24.23 | -0.004 (0.997) |
| マーケットパフォーマンス | 3.7794 | 3.38 | 2.489 (0.0015)** |
| 全体的パフォーマンス | 3.76 | 3.28 | 2.581 (0.012)** |

図 1 : BGV と非 BGV のビジネスパフォーマンス比較



매출 성장률 (売上成長率) (3年平均) / 투자 수익률 (投資収益率) (3年平均)

BGV と非 BGV のビジネスパフォーマンスにおける差異は有意であったが、3年平均 ROI と競合社に対する ROI では有意差はなかった。全体的パフォーマンスでは、2グループ間に有意差が見られた。

この結果は McDougall & Oviatt (1996) の調査結果と一致する。McDougall & Oviatt は、BGV がマーケットシェアでは非 BGV より勝るのに対し、ROI では差がないことを示した。さらに、この結果は、海外市場参入費用は国内市場参入費用より高いため、収益性は国内企業よりもグローバルベンチャー企業の方が低いとした Tyebjee (1990) の調査結果とも類似している。

ベンチャー企業が早期国際化に踏み切った場合、成長率は比較的限られた国内市場で競争している企業よりも高くなるが、コストもまた高くなる。このため、BGV の投資収益率は非 BGV のそれとほぼ同じである。BGV の投資収益率は、国際化の進展度合いによって変化するため (McDougall & Oviatt, 1996)、BGV の収益性は国際化推進中の戦略変化の影響を受けると言える。

2. BGV 企業独自の資源とマーケティング戦略の特徴

BGV と非 BGV の環境差は重要な要素と見なされてきた。しかし、これらの 2グループ間の産業配置 ($X2 = 0.88$)、製品タイプ、製品形態において差は見られなかった。結局のところ、ハイテクベンチャー企業は不安定な環境の中に多くの競合社が存在しているため、競争の激

しい、均質な環境にさらされる。実際、企業が活動している産業環境の不安定さと敵意についての認識に関しては、BGV と非 BGV 間に差は見られなかった（不安定さ：t 値 = 0.06、敵意：t 値 = -0.37）。

BGV と非 BGV の企業独自資源における差：当研究では、2 グループの企業独自資源を CEO と創業メンバーが有している技術的知識の吸収力（信頼性係数=0.72）、海外経験（信頼性係数=0.70）、海外志向変数（信頼性係数=0.67）によって測定した。吸収力は、外部から知識を獲得し、それを競争上の優位性に変換する能力を指し、現存企業の知識の量と質およびそれをさらに拡大するために内外知識を統合する能力によって決定される（Russ & Camp, 1997）。技術的知識の吸収力は、企業の R&D 投資と R&D プロセスにおいて知識を活用する能力に関連している。当研究では、吸収力を定量的指標（全従業員数に対する研究スタッフ、売上高に対する R&D 投資（3年平均））と R&D プロセスで知識を活用する能力によって測定した（信頼係数=0.72）。

R&D 投資の定量的指標に関し、全従業員に対する研究スタッフの割合については 2 グループ間に差はなかった：BGV が 0.42 人（S:0.04）に対し、非 BGV では 0.45 人（0.03）。また、3 年平均 R&D 集中率も、BGV が 32%（S:6.99）で非 BGV が 156%（S:119.7）となり、有意差は見られなかった。

しかし、R&D プロセスにおいて知識を活用する能力においては 2 グループ間に有意差があった。BGV も非 BGV も技術ベースのベンチャー企業であるため、投資レベルには差がないと言えるが、この結果は、非 BGV と比べ、BGV が R&D に投資した資源を有効に活用できる能力を備えていることを示している。言い換えれば、この結果は、BGV 企業の R&D 部門が他部門との有効なチームワークを通して、高付加価値技術を開発できる比較的高い R&D 生産性を備えていることを示している。このように、インプット量は、それを利用する質的能力よりも重要性において低い。

表 2：BGV と非 BGV の企業特徴比較

| | BGV | 非 BGV | t-値 (p) |
|-------------|------|-------|----------------|
| 知識活用能力 | 3.67 | 3.22 | 2.78 (0.007)** |
| 創業メンバーの海外経験 | 3.72 | 3.17 | 2.63 (0.01)** |
| 創業メンバーの海外志向 | 3.75 | 3.54 | 1.23 (0.22) |
| 創業メンバーの技術能力 | 4.07 | 4.02 | 0.27 (0.78) |

BGV と非 BGV 間の CEO および創業メンバーの能力に関しては、創業メンバーの海外経験で有意差があったが、海外志向と技術能力においては、有意差は見られなかった。CEO の海外経験における有意差は、先行研究結果とも一致する（Barkema & Vermeulen, 1998; Autio, Sapienza & Almeida, 2000）。しかし、創業者メンバーの海外志向については、先行

研究結果と異なる結果となった。これは、大半のベンチャー企業が海外市場に進出する意志を有しているが、彼らの能力と戦略的理由により早期参入を実現できなかったという事実に起因する。これにより、BGV と非 BGV が企業の独自能力において異なっていることが分かる。R&D プロセスで知識を活用し、CEO が広範囲に及ぶ海外経験を有しているベンチャー企業は早期国際化を追求する傾向がある。

BGV と非 BGV のマーケティング戦略における差異：上述したように、各ベンチャー企業の個別戦略を測定するために、マーケティング戦略を品質差別化戦略（信頼性係数=0.75）、価格戦略（信頼性係数=0.71）、市場多様化戦略（信頼性係数=0.60）、早期市場参入（信頼性係数=0.63）に分類した。

当研究の対象はベンチャー企業であるため、BGV と非 BGV の両グループとも、価格優位性戦略を比較的無視する一方で、品質差別化戦略に重点を置いていた。しかし、BGV が、非 BGV に比して、品質差別化戦略、市場多様化戦略、早期市場参入戦略をより重視する傾向があるのに対し、非 BGV は価格優位性戦略を追求する傾向を示した。

表 3：BGV と非 BGV のマーケティング戦略比較

| | BGV | 非 BGV | t-値 (p) |
|----------|------|-------|-----------------|
| 品質差別化戦略 | 4.16 | 3.91 | 1.81 (0.075)* |
| 価格優位性戦略 | 2.62 | 3.01 | -2.42 (0.018)** |
| 市場多様化戦略 | 3.82 | 3.37 | 2.69 (0.009)** |
| 早期市場参入戦略 | 3.88 | 3.37 | 2.23 (0.03)** |

この結果は、製品差別化のメリットが大きければ大きいほど (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997)、また、顧客サービスを重視すればするほど (Quinn, 1992)、企業は国際化戦略を早い段階で実施するという点で先行研究結果と同様である。言い換えれば、BGV とは、品質差別化に基づいて早期市場参入を追求する企業である。さらに、BGV はニッチ市場において集中戦略を採用する一方で、市場内の顧客ニーズを満たす広範囲に及ぶ品揃えを提供できるように、市場多様化戦略も重視している。これは、環境的変動が高い市場において、企業の顧客ベースを拡大するための戦略である (Biggadike, 1976; McDougall & Robinson, 1990)。特に、BGV は価格ベースの戦略を追求しない。早期国際化戦略を採用している企業は価格優位性ではなく、品質差別化戦略を採用するという事実は、段階ベースの国際モデルによって十分に説明できない BGV 現象における重要な変数になり得る。

バイナリロジット分析で得た結果 ($X^2 = 23.6$, $p = 0.000$, $-2 \log \text{Likelihood} = 87.954$, 分類精度 = 73.5%) には知識を活用する能力 ($\beta = 0.969$, $p = 0.02$)、創業メンバーの海外経験 ($\beta = 0.629$, $p = 0.038$)、市場多様化戦略 ($\beta = 0.706$, $p = 0.034$)、価格優位性戦略 ($\beta = -0.765$, $p = 0.042$) が含まれているが、品質多様化戦略と早期市場参入戦略は、統計上意味を成さなかった。要するに、BGV は以下の状況下で早期国際化を追求する傾向がある：創業メンバー

が広範囲に及ぶ海外経験を有し、彼らの知識を活用する能力が高い場合。BGVとは、価格ベースの戦略よりも、製品の品揃え戦略、多様化戦略、早期市場参入戦略を追求する企業である。

V. 結論および当研究の限界

当研究は、新技術ベンチャー企業の国際化は、既存の段階ベースモデルによって説明されていたような段階的プロセスではなく、企業独自の資源に基づく積極的な戦略選択によるプロセスであることを明らかにした。当研究は、創業から5年以内に国際化を試みた韓国の新技術ベースのベンチャー企業の特徴を明確にすることによって、ビジネスパフォーマンスにおける他のベンチャー企業との相違を明らかにした。

当研究結果の要約は以下の通りである。まず、早期国際化戦略を選択しなかった企業に比して、選択した企業はより高い知識活用能力を備え、R&D生産性と吸収力において優れていた(すなわち、組織内の異なるチーム間でより効果的なコミュニケーションが行われている)。高いR&D集中がベンチャー企業に共通する特徴であるが、BGVには、投資量ではなく、投資した資源を有効利用できる定性的能力をより重視する傾向が見られた。創業者の精神と能力に基づいてBGVを説明した研究で述べられているように(例:Liesch & Knight, 1999, etc)、創業者メンバーの海外経験が、国際化に伴う認知されたリスクと不確実性を減少させることによって、早期国際化戦略の追求を可能にしていることを明らかにした。

第2に、BGVは様々な品揃えによる差別化戦略を追求し、価格優位性に関連した戦略よりもむしろ、先発者の優位性を確保するために市場を先取りする戦略を採用している。大半のベンチャー企業が製品差別化戦略を採用しているが、BGVは非BGVよりもこの戦略を積極的に追求している。故に、速やかに海外市場に参入しようとしているベンチャー企業は、新製品開発によって早期に市場に参入する一方で、製品の品揃えを多様化し、カスタマイゼーションサービス戦略を実施できる能力を備える必要がある。

第3に、BGVは、早期国際化により、売上の急成長や比較的高いマーケットシェアなどの良好なビジネスパフォーマンスの達成を期待していた。しかし、BGVの収益性は、海外市場進出に必要なコストのために、非BGVの収益性と殆ど変わらなかった。

当研究は幾つかの有意義な研究成果を提示したが、当研究には限界もある。ベンチャー企業が早期国際化に踏み切る理由は、海外市場に必要な資源を獲得するためであった(Bonacorsi, 1992)。この目的を達成するためには、形式のおよび非形式的ネットワークが必要である。国際化戦略に必要な資源を有していないベンチャー企業にとって、国際協力とパートナーシップは不可欠である(Coviello & Munro, 1997; McNaughton & Bell, 1999)。しかし、当研究では、協力的なネットワークを構築する企業の能力については触れなかった。今後、この点に関する研究が必要となる。

これは全てのBGV研究に共通した限界であるが、当研究は、研究者の主観に基づいてBGVを定義した。先に述べたように、BGV研究において、BGVの統一定義は未だに確立さ

れていなが、BGVは、海外市場で国際化活動を積極的に実施し、海外ネットワークと海外金融市場にアクセスを持つ企業であると概念化できる (McKinsey Co. 1993)。しかし、既存の研究が、BGVを海外拠点の設置と輸出を含む海外市場参入における時間的差異あるいは総売上に対する輸出の割合によって定義しているため、個々の研究成果には研究者の主観に起因する相違が生じ得る。しかし、当研究はBGVを単に時間的差異として定義せず、BGV定義により厳密な条件を採用するために、国際化のタイプと輸出集中に焦点を当てて考察した。もう1つの限界は、当研究に用いたサンプル数が不十分であったために、BGVと非BGVの差別化が限定された点である。

<参考文献>

- Aharoni, Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Harvard University, Boston.
- Almor, T. (2000), *Born global: the case of small- and medium-sized, knowledge-intensive, Israeli firms*. In: Almor, T. and Hashai, N., Editors, 2000. *FDI, international trade and the economics of peacemaking*, The College of Management, Academic Studies Division, Rishon LeZion, Israel.
- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 909-924.
- Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1998), "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.41, 7-26.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.17 (1), pp. 99-120.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1991), *Managing Across Borders: The Transnational Solution.*, Harvard Business School Press, Boston.
- Biggadike, R.E. (1979), "The risky business of diversification," *Harvard Business Review* Vol. 57, pp. 103-111.
- Bloodgood, J., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (1996), "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes," *Foundership: Theory and Practice*, Vol. 20, 61-76.
- Bonaccorsi, A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity," *Journal of International Business studies*, vol.23, pp. 605-635.
- Brush, C.G., (1992), *Factors motivating small firms to internationalize: the effect of firm age*. In: *Doctoral dissertation*, Boston University.

- Buckley, P.J. and Casson, M. (1976), *The future of the multinational enterprise*. New York: Holmes & Meier.
- Buzzell, R. D. and Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Casson, M. (1982), Transaction costs and the theory of the multinational enterprise. In A.M. Rugman (Ed.) *New theories of the multinational enterprise*. New York: St. Martin's Press.
- Chetty, Sylvie and C. Campbell-Hunt (2004), "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach," *Journal of International Marketing*, vol.12. pp. 57-81.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 128–152.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1990), "New product success factors: A comparison of 'kills' versus successes and failures," *R&D Management* Vol. 20(1), 47-63.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1995), "Growing the founderial firm: Networking for international market development," *European Journal of Marketing*, Vol. 29, 49–61.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1997), "Network relationships and the internationalization process of small software firms," *International Business Review* Vol. 6, 361–386.
- Czinkota, M.R. and Wesley J. Johnston(1981), "Segmenting U.S. firms for export development," *Journal of Business Research*, vol. 9, pp. 353-365.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dunning, J.J. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen and Unwin, London.
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B. (1990), "Organizational growth: Linking founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp. 504-529.
- Feeser, H.R. and Willard, G.E. (1990), "Founding strategy and performance: a comparison of high- and low-growth, high-tech firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 87–98.
- Figenbaum, A. and Karnani, A. (1991), "Output flexibility — a competitive advantage for small firms," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 101–114.
- Forsgren, M. and Johanson, J. (1992), *Managing internationalization in business networks*. In: Forsgren, M. and Johanson, J., Editors (1992), *Managing networks in international business*, Gordon and Breach, Amsterdam.
- Ghoshal, S. (1987), "Global strategy: an organizing framework," *Strategic Management Journal* Vol. 8, pp. 425–440.
- Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic*

- Management Journal Vol. 17 pp. 109–122.
- Hashai, N. and Tamar Almor(2004), "Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron?" *International Business Review*, vol.13, pp. 465-483.
- Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985), "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan," *International Studies of Management and Organization* Vol. 15(2), pp. 41-59
- Hoy, F., Miroslav Pivoda and Svatopluk, M. (1992), A virus theory of organizational transformation, Paper presented at Babson Foundership Research Conference, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990), "The mechanism of internationalization," *International Marketing Review* Vol. 7, 11–24.
- Jolly, V., Alahuhta M. and Jeannet, J.-P. (1992), "Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally," *Journal of Strategic Change* Vol. 1 pp. 71–82.
- Knight, G.G. & Cavusgil, S.T. (1996), "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory," *Advances in International Marketing* Vol. 8, 11–26.
- Kodama, F., 1992. "Technology fusion and the new R&D," *Harvard Business Review*, Vol. July–August. pp. 70–78.
- Kogut, B. (1991), "Country capability and the permeability of borders," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 33–47 Special Issue on Global Strategy, summer .
- Kohn, T.O. (1997), "Small firms and international players," *Small Business Economics*, vol. 9(1), pp. 45-51.
- Korbin, S.J. (1991), "An empirical analysis of the determinants of global integration," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 17–31 Special Issue on Global Strategy, summer .
- Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B.(1988), "The First Mover advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp. 41-56.
- Liesch, P.W. and Knight, G. (1999), "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization," *Journal of International Business Studies* Vol. 30 2, pp. 383–395.
- Lindell, M. and Necmi Karagozoglu (1997), "Global strategies of US and Scandinavian R&D-intensive small- and medium-sized firms," *European Management Journal* vol. 15(1), pp. 92-100.
- Madsen, T.K. Rasmussen, E.S. and Servais, P., Differences and similarities between born globals and other types of exporters In: Yaprak, A. and Tutek, J. , "Editors, Globalization, the multinational firm, and emerging economies," *Advances in international marketing* Vol. 10, JAI/Elsevier, Amsterdam (2000), pp. 247–265
- McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (1996), "New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study," *Journal of Business Venturing* Vol. 11 (1),

pp. 23–40.

McDougall, P.P., Shane, S., & Oviatt, B.M. (1994), "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research," *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 469–487.

McKinsey & Co (1993), "Emerging exporters: Australian high value-added manufacturing exporters", Australian Manufacturing Council, Melbourne.

McNaughton, R.B. (2003), "The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon," *Journal of International Foundership*, 1, pp. 297–311.

McNaughton, R.B. and Bell, J.D. (1999), Brokering networks of small firms to generate social capital for growth and internationalization. In: Rugman, A.M. and Wright, R.W., Editors, 1999. *Research in global strategic management. International foundership: Globalization of emerging businesses*, JAI Press, Stamford.

McNaughton, R.B. (2000), "Determinants of time-span to foreign market entry," *Journal of Euromarketing* Vol. 9 2, pp. 99–112.

Oakley, Paul (1997), "High-tech NPD success through faster overseas launch," *Journal of Product and Brand Management*, vol.6, pp. 260-274.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994), "Toward a theory of international new ventures," *Journal of International Business Studies* Vol. 25(1), pp. 45–64.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995), "Global start-ups: Founders on a worldwide stage," *Academy of Management Executive* Vol. 9, pp. 30–43.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999), A framework for understanding accelerated international foundership. In R. Wright (Ed.), *Research in global strategic management* pp. 23–40, Stamford, CT: JAI Press.

Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1997,) "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures," *Management International Review* [Special issue] Vol. 37 (2), pp. 85–99.

Oviatt, B.M., Shrader, R.C., & McDougall, P.P. (2004), The internationalization of new ventures: A risk management model. In M.A. Hitt & J.L.C. Cheng (Eds), "Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity, and relevance", *Advances in international management* Vol. 16, pp. 165–185, Amsterdam: Elsevier.

Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

Prahalad, C.K. and Gary Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, vol.68(3), pp. 79-91.

Rasmussen, E. S., and Madsen, T.K. (2002), The born global concept, Paper presented at the 28th EIBA conference, Athens, Greece.

Rasmussen, E.S. , Madsen, T.K. and Evangelista, F. (2001) , "The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking," *Asia Pacific*

Journal of Marketing and Logistics Vol. 13 (3), pp. 75–107.

Ray, D.M. (1989), Founderial firms 'born' international: Four case studies. global, Paper presented at Babson Foundership Research Conference, St. Louis.

Rennie, M. (1993), Global competitiveness: Born global, McKinsey Quarterly, Vol. 4. pp. 45–52.

Reuber, A.R. & Fischer, E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs," Journal of International Business Studies Vol. 28(4), pp. 807–825.

Rugman, A.M. and Wright, R.W., Editors (1999), Research in global strategic management. International foundership: Globalization of emerging businesses, JAI Press, Stamford.

Shrader, R.C., Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2000), "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century," Academy of Management Journal, 43, pp. 1227–1248.

Stinchcombe, A.L. (1965), Social structure and organizations. In J.G. March (Ed.), Handbook of organizations pp. 142–193, Chicago: Rand McNally.

Stopford, J.M., and Wells, L.T.(1972), Managing the multinational enterprise. New York: Basic Books.

Tyebjee, T.T., (1990), The internationalization of high-tech ventures. In: Paper presented at 1990 Babson Foundership Conference.

Vernon, R., (1971), Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises. , Basic Books, New York.

Welch, Lawrence S. and Loustarinen, R., (1988), "Internationalization: evolution of a concept," Journal of General Management Vol. 14 2, pp. 34–55.

Zahra, S.A., Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (2000), "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance," Academy of Management Journal, Vol. 43, pp. 925–950.

