

# 한국기업의 중국시장 진출에 관한 경쟁력 분석

— 수출 진입 방식을 중심으로 —

A Competitiveness Analysis on Entry in the China Market of Korea Company  
: Focus on Export Entry

이제홍(Je-Hong Lee)

조선대학교 경상대학 무역학과 교수

## 목 차

I. 서 론  
II. 이론적 고찰  
III. 연구모형과 가설설정  
IV. 연구분석

V. 결 론  
참고문헌  
Abstract

## Abstract

The China's economy growth by expanded by almost 10 percent in the among ten year ago. Since the Korea and China ware established to 1992, The China has been Korea's most important trading partner. The subject of this study is to review export competitiveness in export entry type in the China's market of Korea company. This article measure the effects on Korea exporter interests of Korea's trade with china.

This paper investigates the determinants of export competitiveness in export entry type in the China's market of Korea company. A survey questionnaire was sent to 200 sample in Korea's export company go to on the China market, and 137 usable responses were obtained. The 137 samples are analyzed with export competitiveness.

This paper has there main a parts, Multiple regression results show that the export competitiveness are positively affected by the China Information, the China Culture Different, The CEO Mind and the China Trade System. However, The China Market Competitiveness, The China Law. Regime and manager's information do not affect in the export competitiveness

Key Words : China economy, Trading Partner, Export Competitiveness, China Information, CEO Mind, China Trade System

## I. 서 론

한중간 교역 규모는 1980년 0.4억 달러(전체 교역에서 차지하는 비중 0.1%), 1990년 28.5억 달러(2.1%)에서 2007년 현재 1449억 달러로 세계 1위의 교역국으로 부상하였다. 특히 중국은 1992년 한중 국교 정상화 이후 우리 경제의 커다란 탈출구이자 동반자의 역할을 하고 있다. 그러나 우리나라의 대중 수출은 2000년에 10%를 넘어선 뒤에 2005년에는 20%를 넘어섰으며, 지속적으로 증가하여 2005년에 233억 달러로 정점을 기록 한 후 2007년 190억 달러, 2008년은 145억 달러로 점차적으로 흑자의 규모가 축소되는 추세에 있다. 중국 경제의 수출의존도와 한국의 대중 수출의존도가 모두 높은 상황에서 세계적인 불황에 따른 수요 감소로 양국의 무역 규모는 감소되어야 할 것이다. 따라서 최근 우리나라는 대중국의 수출이 감소하면서 그 원인의 결정요인이 무엇인지를 규명해야 하는 과제를 안고 있다.

그러나 한국과 중국간에는 지리적 근접성, 산업구조의 밀접한 연관성 등으로 인해 한중 교역관계는 긴밀하게 상호보완적으로 발전해야 양국의 경제 발전에 영향을 줄 것이다. 그리고 한중양국은 기술과 임금 등의 차이로 인하여 서로 보완적 관계가 아직 존재하기 때문에 교역이 감소하지 않을 것이다. 또한 한중 양국간 지리적 이점과 저임금 노동력 그리고 기술노동력의 차이로 인해 중국의 가공무역이 활성화될수록 우리나라 수재 및 부품의 대중국 수출 역시 급증하는 추세를 보이고 있다.

한국 기업의 중국의 내수시장 개척을 위해 수출에 많은 노력을 기울이고 있다. 기업이 해외시장을 진입하기 위해서는 Root(1994) 해외시장 진입방식의 통제정도에 따라 수출중개상을 통한 간접수출, 합작투자 또는 라이선싱, 단독투자 또는 독립자회사 등의 진입유형을 분류하였으며, 그리고 조동성(1999)은 수출은 산업 및 생산제품에 따라서는 초기단계에서 뿐만 아니라 이후에도 최적의 국제화방법이 될 수 있다고 하였다. 아울러 이장우·강용운·박추영·서영숙(2008)은 기업이 해외시장 진입 초기에는 단순 수출을 통해 진출한다고 하였으며 시장 통제력에 따라 수출/제휴, 직접투자 방식으로 기업의 해외시장에 진출한다고 하였다. 따라서 기업이 해외시장을 진출하기 위해서는 가장 우선 선행되어야 할 것이 먼저 수출을 하여 해외시장을 먼저 선점하고 현지 시장에서 제품의 인지를 각인 시켜 점차적으로 발전적인 진입방법을 선택하여야 할 것이다.

본 연구에서는 수출을 통해 중국시장에 진출하는 기업의 경쟁력 증대에 필요한 요인이 무엇이며, 이러한 요인이 중국에서 경쟁력을 확보하기 위한 수단을 개발하는데 있다. 특히, 한국기업이 중국시장에 진출하는데 있어서 경영자의 국제적 마인드와 중국시장 정보 그리고

중국의 문화적 차이, 중국의 법·제도적 요인들이 수출경쟁을 확보하는데 중요한 요인이기 때문에 수출업체는 경쟁력 확보를 위하여 이러한 요인을 고려해야 할 것이다. 따라서 본 연구는 6개의 요인을 개발하여 중국에 진출한 수출업체 경쟁력을 확보하는데 있다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 한중 무역현황

최근 중국은 우리나라의 최대 수출시장으로 부상하여 수출의 견인차 역할을 하고 있지만 글로벌화된 시장에서 중국의 기술추격과 시장 확산정도는 경쟁자로서 중국에 대한 우려를 더욱 높게 하고 있다.<sup>1)</sup> 한중간 교역 규모는 1980년 0.4억 달러(전체 교역에서 차지하는 비중 0.1%), 1990년 28.5억 달러(2.1%)에서 2007년 현재 1449억 달러로 세계 1위의 교역국으로 부상하였다.

특히, 대중 수출이 호조의 대표적 이유로는 특이하게도 중국은 국제 비즈니스 사이클에 역행하는 고성장을 하고 있기 때문에 우리나라는 미국, 유럽지역, 일본의 수출부진을 만회하고 있다. 또한 중국정부가 통상마찰을 회피하기 위한 무역수지 흑자 폭 감소를 목적으로 수출억제, 수입확대를 위한 조치를 지속적으로 추진하고 있기 때문이기도 하다. 앞으로 한국의 주력 수출품목 대체화가 진전되어 수출증가세는 점진적으로 둔화될 것이고 아울러 수입은 증가할 것이다. 이는 중국 소비자들이 수요를 기반으로 한 내수 시장으로의 상품 공급이 아니라 중국의 완성품 산업에 대한 원부자재 공급의 의미를 가지고 있기 때문이다.<sup>2)</sup>

한중 양국간 지리적 이점과 저임금 노동력 그리고 기술노동력의 차이로 인해 중국의 가공무역이 활성화될수록 한국 소재 및 부품의 대중국 수출 역시 급증하는 추세를 보이고 있다. 중국의 대한국 품목간 교역의 특징은 중국의 가공무역 비중 증가로 인한 것으로서 반도체, 컴퓨터 부품, 휴대폰부품 등 부품과 화공품, 철강·금속 등 소재 및 부품 수입이 빠르게 증가하고 있다.<sup>3)</sup>

1) 이계홍, 한국제조업체의 중국시장 진입유형 선택결정요인에 관한 연구, 통상정보연구 제10권 제4호, 한국통상정보학회, 2008, p.419.

2) Hyundai Research Institute(2004), “중국경제에 대한 의존도의 급증의 위험 요인과 대응과제”, 『VIP Report』, pp.1-6.

3) 백은미, 우리나라의 대중국 수출 영향요인 분석: 중국 31개 지역에 대하여, 통상정보연구, 제9권 제4호, 『한국통상정보학회』, 2007, p.444.

## 2. 기업의 국제화 과정

기업의 국제화 과정에는 점진적인 국제화과정과 급격한 국제화 과정이 있다. 점진적인 국제화 과정은(강태구, 2007) 기업이 수출을 통해 해외시장에 대한 지식과 경험을 쌓은 다음 해외투자를 수행하는 선형적인 발전과정(linear sequence)을 뜻한다. 기업들은 통상 지식, 특히 경험적인 지식이 부족하고, 국제화에 대한 의사결정과 관련된 불확실성이 높기 때문에 점진적인 국제화 과정을 선택하는 것으로 알려져 왔다(Johansen & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980 Reid, 1984; Forsgren, 1989).

이제 반해 급격한 국제화 과정은 수출방식을 거쳐야만 해외투자를 하는 것이 아니며, 순차적인 과정을 밟지 않고 곧바로 해외투자를 할 수 있다는 주장이다. 이는 기업이 순차적이고 점진적인 국제화 과정을 거친다는 전통적인 이론과 배치되는 주장이다(Turnbull, 1987; Buckley, Newbold & Thurwell, 1988, Dicken, 1998). 해외투자는 국제화과정의 최종단계가 되어야 하는 것은 아니며, 때로는 최초단계가 되기도 한다(Clark & Mallory, 1997).

## 3. 해외진입방식

글로벌 기업이 해외시장을 진출할 때는 수출, 투자, 계약방식, 합작방식, 인수합병, 대리경영방식 등의 다양한 방법으로 이루어지고 있다. 진출방식의 다양하게 변화하고 있지만 해외시장 진입에 영향을 미치는 연구를 한 Root(1987)<sup>4)</sup>는 해외시장 진입방식선택 요인을 크게 내부요인과 외부요인으로 나누어 설명하고 있다. 기업내부요인으로는 제품요인과 자원 투입요인 및 국제화 경험을 고려할 수 있는데, 제품요인에는 제품차별화 정도, 사전·사후서비스의 필요 정도, 제품의 특성 등이 포함되고, 자원투입요인으로는 진출하는 국가의 정치경제적 환경을 고려해야 한다. 즉, 진출대상국 시장의 정치적 위험 및 문화적 차이가 크거나, 현지시장의 수요규모 등에 대한 불확실성을 크게 가질수록 현지시장에 대한 자원의 투입이 많이 소요되는 해외직접투자보다 수출이 선호된다.

해외시장 진입유형을 간접수출과 직접수출로 나누어 연구(Lindqvist, 1991)를 하거나, 수출과 해외직접투자 여부(Shrader et al., 1997, Zacharakis, 1997) 만을 연구한 경우들을 거론할 수 있다. 이에 반해 대기업 또는 다국적 기업과 관련해서는 좀더 다양하게 연구가 이루어지고 있다. 특히 Root(1994)의 경우, 해외시장 진입방식의 통제정도에 따라 수출중개상을 통한 간

4) Root, F. R., "Entry Strategies for International Markets," Lexington Books, 1987.

접수출, 합작투자 또는 라이선싱, 단독투자 또는 독립자회사 순으로 진입유형을 분류하였다. Klein, Frazier와 Roth(1990), 이장우·최명신·사무엘츄(2002)는 해외 판매자회사, 해외지점 또는 해외지사, 합작판매회사, 해외판매대행사, 외국수입상이나 중간상, 국내 무역상사를 통한 해외시장 진입유형으로 세분화하여 연구하였는데, 본사가 지배할 수 있는 수출경로의 통합수준에 따라 해외판매자회사가 가장 높은 통합을 요하고, 국내 무역상사가 가장 낮은 통합수준을 요하는 것으로 구분하여 진입유형을 분류하였다.

기업이 해외진출을 하기 위해서는 진출 현지국에 대한 제도적 지식과 운영적 지식 두가지를 모두 갖추어야 한다. 이 중에서도 운영적 지식이 더욱 직접적으로 기업의 성과를 좌우한다. 새롭게 시장을 개척하는 상황에서는 해외 시장 진입에 따른 위험을 줄이기 위해서 또는 현지 사정이나 운영분양에 대한 지식을 가지고 있는 기업으로부터 새로운 지식을 얻기 위해서 단독 진입이 아닌 공동진출의 형태를 선호하게 된다(김보현·김현찬·이운성, 2001).

#### 4. 수출진입과 경쟁력

수출방식은 재화의 국제간 이동을 통한 가장 기본적인 해외시장 진출방식이다. 그러나 수출은 산업 및 생산제품에 따라서는 초기단계에서 뿐만 아니라 이후에도 최적의 국제화방법이 될 수 있다(조동성, 1999). 수출방식은 제품을 현지국이 아닌 본국에서 제조한다는 관점에서 볼 때 계약방식이나 투자방식과는 구별된다. 수출은 국내시장에서 판매해오던 제품을 그대로 해외에 판매하거나 목표시장에 적합하게 수정하여 판매함으로써 해외에서 판매기회를 실현하는 것이다. 이러한 수출방식이 가지는 이점에는 크게 두가지가 있다. 첫째, 현지국에 생산시설을 설치하는데 드는 비용과 위험을 회피할 수 있다. 둘째, 수출은 집중된 장소에서 제품을 생산하여 다른 국가시장에 판매함으로써 범세계적 판매규모로부터 오는 규모의 경제를 실현할 수 있다.

수출에 의한 진입은 해외시장에 처음으로 진입하는 기업들에 의해 주로 사용되는 방식이라고 할 수 있다(Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975). 간접적인 유통경로를 통하여 비교적 적은 비용과 낮은 위험을 부담하고 해외시장에 진출할 수 있기 때문이다. 또한 수출을 통해 해외시장에 대한 경험을 축적할 수 있고 이를 통해 해외시장에 기업의 자원투입을 점차 증가시켜 본격적인 해외진출을 도모할 수 있기 때문이다. 김보원 외(2001)는 수출에 의한 진입은 일회성 거래의 형태를 띠며 단기적이고 위험의 정도가 낮은 가장 단순한 해외시장 진출

5) Erramilli, M.K. and Rao. C. P., "Service Firms' International Entry-mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach," *Journal of Marketing*, Vol. 57(July), 1993, pp.19-38.

방식이라고 하였다. 또한 기업이 해외시장에 대한 본격적인 진출을 도모할 수 있는 경험을 축적하는 단계이기도 하다.

Zacharakis(1997)는 다국적 기업의 수출방식 선택여부에 관한 기존연구(Leondidou and Katsikeas, 1996)와 기업들의 국제화 과정(Johanson and Vahlne, 1990)<sup>6)</sup>에 관한 연구에서 벤처기업의 해외시장 진입방식으로서 수출방식은 국제화 초기단계에서 많이 사용되는 것으로 밝혀졌다. 이는 벤처기업이 초기에 국제화를 시행할 때 진출할 국가에 대한 현지 경험과 관행에 관한 학습이 부족하여 자원투여정도가 높은 진입방식 즉, 독립자회사를 통한 진입방식은 기피하는 대신 수출방식을 선호하기 때문이다.

따라서 수출을 결정하는 요소로는 무역장벽과 같은 외연적 요소, 조직역량, 전략적 의사결정과 같은 내연적 요소가 있다. 그러나 무역장벽과 같은 외연적 요소들이 지속적으로 축소될 것으로 예상되므로 수출에 있어서는 기업의 경쟁우위 및 보유자원과 같은 내연적 요소의 중요성도 무시할 수 없다(이장호, 1999).

〈표 1〉 수출진입방식

유형	형태	장점	단점
수출방식	간접수출	한정된 시장개입, 위험최소화 융통성(탄력성), 비용절감	잠재된 기회상실 통제력 약화 시장접촉부족
	직접수출	유리한 계약조건, 통제력 강화 국제시장 전문지식 축적	비용부담 가중, 국제시장에 대한 전문지식 필요

자료 : 어윤대, 국제경영, 학현사, 1998. p.314.(일부인용)

기업이 국제경쟁력을 확보하기 위해서는 기업이 설계하고, 생산하고, 시장에서 경쟁자에 비해 더 나은 조건으로 제품을 공급하는 능력으로 정의하고 있다(D'Cruz, 1992).<sup>7)</sup> 정구현(1994)은 기업차원의 국제경쟁력을 해당 산업에서 다른 국가의 기업에 비하여 세계적으로 낮은 원가 또는 기술력과 성과를 유지하는 능력이라고 하였다. 특히 경쟁력과 성과를 연구한 M. Porter(1985)는 경쟁우위를 본원적으로 한 기업이 창출해 낼 수 있는 가치에서 비롯되며 이러한 우월한 가치는 경쟁자보다 낮은 가격 또는 차별화된 제품/서비스를 제공함으로써 달성된다고 밝히고 있다.

6) Johanson, J and Vahlne, J. E., "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment," *Journal of International Business Studies*, Vol.4, 1990, pp.20-29.

7) D'Cruz J. and Rugman, A., *New Concepts for Canadian Competitiveness*, Kodak, Canada, 1992.

그리고 수출을 결정하는 요소로는 무역장벽과 같은 외연적 연소, 조직역량, 전략적 의사결정과 같은 내연적 요소가 있다(이철·이광재, 2008).<sup>8)</sup> 국제경쟁력에 관한 연구(이동현, 1998; 김선식과 조동성, 1997)에서 기업특유의 경쟁우위 즉 가격경쟁력과 R&D 능력 그리고 지리적 우위요인에 주로 초점을 맞추어 연구하였다. 그리고 Aaby and Slater(1989)은 수출성과를 결정하는 요인으로 경험, 체계적 계획, 시장정보의 이용, 기술경쟁력 및 품질 통제를 강조하고 있다. 수출경쟁력의 연구결과 박종희(1981)는 수출중소기업의 품질, 생산성, 수출마케팅 활동이 수출성과에 미치는 영향을 연구하였는데, 품질경쟁력이 높을수록 수출경쟁력이 높은 것으로 나타났다. 그리고 Holamuller and Kasper(1991)은 기업의 기술 경쟁력 및 유통망의 경쟁력 등과 수출성과 간의 관계를 분석하여 수출제품의 기술경쟁력이 높아야 수출성과가 높다고 하였다.

### Ⅲ. 연구모형과 가설설정

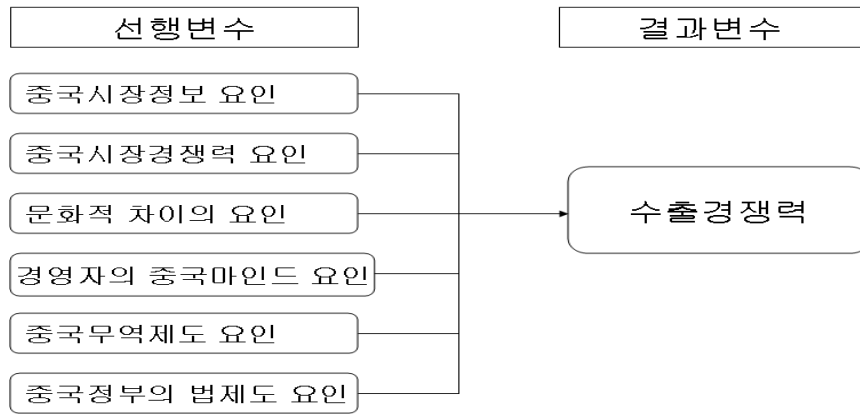
#### 1. 연구모형 및 가설설정

##### 1) 연구모형

본 연구의 연구모형은 Root(1982)가 제시한 내부요인으로 ① 진출대상국의 거시환경요인 ② 진출대상국의 시장요인 ③ 진출대상국의 제품관련 요인 및 ④ 본국요인 등을 참고하였으며, 내부요인으로 ① 기업의 자원 및 투입요인과 ② 기업의 제품관련요인을 제시하고 있다. 또한 Terpstra(1983)<sup>9)</sup>의 산업특유요인인 ① 기업의 목표 ② 기업의 규모 ③ 기업의 제품계열과 제품의 속성 ④ 해외시장에서의 경쟁요인 그리고 일반적 요인인 ① 시장의 수 ② 시장침투 ③ 시장 피드백 ④ 국제마케팅 경험 ⑤ 통제 ⑥ 추가적인 마케팅 비용 ⑦ 이익가능성 ⑧ 투자금액 ⑨ 필요한 인맥 ⑩ 해외시장의 제문제에 대한 노출, 유연성 및 위험 등을 고려하였다.

8) 이철·이광재, 자동차 부품산업의 국제경쟁력 요인과 수출성과의 관계, 무역학회지, 제33권 제4호, 한국무역학회, 2008, pp.47-72.

9) V. Terpstra, *International Marketing*, 3th ed., The Dryden Press, 1983, pp.319-322.



[그림 1] 연구모형

그리고 Dahringer & Muhlbacher(1991)<sup>10)</sup>도 ① 거시환경 ② 산업의 여건 ③ 시장의 여건 ④ 제품특성 ⑤ 재무적 고려사항 및 ⑥ 기업특유요인(기업의 사명과 목표, 판매목표, 비재무적 자원, 경쟁전략, 경험) 등의 요인 종합하여 본 연구모형을 수립하였다.

Kotler(1991)의 연구요인은 ① 투입의 투기 ② 위험 ③ 통제 및 ④ 이익잠재력 등을 들고 있다. 또한 Daniels & Radebaugh(1991)는 ① 법률 ② 비용 ③ 경험 ④ 경쟁 ⑤ 위험 ⑥ 통제 ⑦ 자산의 성격 ⑧ 제품의 복잡성 ⑨ 기업의 기존전략 등의 요인과 함께 김석수(2002)가 제시한 기업내부 요인인 최고경영자의 국제경험, 태도, 내부자원, 혁신성, 규모와 전략요인인 원가주도형, 제품차별화, 시장차별과 전략을 그리고 산업구조 요인으로는 산업의 국내경쟁강도, 국내성장율, 진입장벽, 정부지원으로 구분하여 연구모형을 수립하였다.

## 2) 가설설정

중국시장에서 수출경쟁력을 확보하기 위해서 시장정보를 확보해야 한다. 그러기 위해서는 제품 차별화가 이루어져야 하며(Comanor and Wilson; 1967), Cavusgil and Zou(1994)은 제품의 종류와 품질력이 수출성과에 영향을 미치는 것으로 밝혔으며, 박종희(1981)는 품질경쟁력이 높을수록 수출성장성이 높은 것으로 밝혔다.

기업들은 현지시장에서 투자위험이 높은 시장은 회피하고, 계약위험(Contractual Risks)이 높은 시장에 대하여는 수출방식을 선택하여야만 수출경쟁력이 있다고 하였다.

10) L.D. Dahringer and H. Muhlbacher, *International Marketing: A Global Perspective*, Addison-Wesley, 1991, pp.317-328.



**H1 : 중국시장정보 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.**

기존기업과의 경쟁정도는 신규참여 업체에 대한 진입장벽이 된다. 경쟁자에 의한 진입장벽은 신규로 해외시장에 진입하려는 기업에 부정적 영향(Kim and Lyn, 1987)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 성용모(1999)는 세계시장에서 주력제품의 경쟁업체수가 많을수록 기업은 해외직접투자보다 수출방식을 선택할 것으로 예상하고 있다.

**H2 : 중국시장 경쟁력요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.**

문화적 차이가 크다면 진출할 현지시장에 대해 자세한 정보가 요구되고 시장통제와 내부조직을 관리하기가 어려워진다고 볼 수 있다(Erramilli and Rao, 1993). 문화적 차이에 의한 진입장벽이 높을수록 수출방식을 선호하게 된다(Hennart, 1990).<sup>11)</sup>

해외시장국과의 사회적·문화적 차이는 해외사업을 수행하는데 높은 비용을 갖게 하므로, 해외시장국과의 사회·문화적 차이를 크게 느낄수록 기업은 자원개입 수준이 낮은 수출방식을 선호할 것으로 기대할 수 있다(Hill, Hwang & Kim 1990).

**H3 : 중국문화적 차이요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.**

다국적 기업의 해외시장 진입에 관한 연구에서 기업이 진입유형을 선택할 때 최고경영자(CEO)의 특성, 즉 해외거주 경험, 해외유학 경험 등이 해외시장 진입정도(단순수출에서 독립자회사로의 점진적 진입)와 정(+)의 관계가 있는 것으로 밝히고 있다(Kogut, 1989; Calof, 1994).<sup>12)</sup>

**H4 : 경영자의 중국 진출 마인드 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.**

진출대상국이 외국기업에 부과하는 제도적 규제 등은 진출기업이 해당 시장에서의 시장활동을 하는데 있어 많은 제약적 요소로 작용할 수 있다. 이러한 규제는 해외시장국정부에 의해 나타나게 되는 시장실패의 요소로서 과세 및 비관세 무역장벽에 의한 정부규제, 외국기업

11) Hennart, J.F., "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, 1990, pp.361-374.

12) Calof, J. L., "The Impact of Size on Internationalization," *Journal of Small Business Management*, Vol.31, 1994, p.60-69.

의 영업활동에 대한 규제 등이 있다(이장우 외, 2002). 즉 관세 및 비관세 장벽과 외국기업에 대한 차별적 대우는 진출국에서의 기업운영상 위험을 증가시키는 원인이 된다(Casson, 1979).

**H5 : 중국무역제도 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.**

최석산·이광배(1997)는 수입국 정부의 법제도에 의한 규제는 수입국 정부에 의해 나타나게 되는 시장실패의 요소로서 관세 및 비관세장벽에 의한 정부규제 및 그 산업에 대한 수입국의 정부지침을 의미한다. 즉, 수입국 정부의 규제정책(관세, 쿼터 등)은 직접 또는 간접수출에 의한 진입을 어렵게 하여 기업들로 하여금 다른 방법을 모색하게 만든다.

**H6 : 중국정부의 법·제도 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.**

## 2. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 설문지를 이용하여 중국에 수출하는 무역업체를 대상으로 기초조사를 하였다. 이러한 기초조사를 하고 난후 설문지를 작성하였다. 작성된 설문지는 변수의 일반사항은 명목적도로 그리고 중국에 수출하는 무역업체의 중국시장에서 경쟁력 확보를 위한 항목은 리커트 5점 척도로 하여, 중국에 수출시에 인지하는 정도를 파악하기 위해 “전혀 그렇지 않다”의 경우는 1점, “매우 그렇다”의 경우는 5점으로 하였다.

작성된 설문지는 중국에 수출하는 무역업체를 표본으로 하였으며, 중국에 수출하는 무역업체는 한국무역협회의 자료를 이용하여 설문지를 배포하였다. 응답대상은 중국에 수출하는 무역업체의 경영자, 직원 등을 대상으로 하여 회수하였다. 설문지는 2008년 9월부터 12월까지 배포·회수하였으며, 배포는 200부를 배포하여 150부를 회수하였다. 회수한 설문지 중에서 내용분석에 유용성이 없거나 응답에 부실한 경우를 제외하고 최종 유효한 설문지 137개를 분석 대상에 이용하였다.

또한 SPSS 12.0 통계프로그램을 이용하여 변수의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 가설 검증에 앞서 각 요인들의 신뢰도를 검정하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's Alpha)를 통해 내적일관성 검사를 하였다. 아울러 변수의 인과관계를 검증하기 위해 다중회귀분석을 하였다.

## IV. 연구분석

### 1. 일반적 특성

설문지에 응답한 기업의 규모로는 대기업이 22개 업체(16.1%), 중소기업이 115개 업체(83.9%)이다. 종업원 수로는 10명 미만인 업체가 44개 업체(32.1%), 10-50명 업체가 (36.5%), 50-100명 업체가 21개 업체(15.3%), 200명 이상인 업체가 22개 업체(16.1%)이다.

중국에 수출하는 품목으로는 섬유·의류·패션업체가 37개 업체(27.0%)로 가장 많았으며, 전기·전자업체가 31개 업체(22.6%), 석유·화학업체가 22개 업체(16.1%), 피혁·신발업체가 21개 업체(15.3%), 문구·완구업체가 (14.6%)의 순으로 나타났다.

설문지에 응답한 기업이 중국에 수출하기 시작한 시점이 1990년대 43개 업체(31.4%), 2000년대 초반 50개 업체(36.5%), 2000년대 후반 44개 업체(32.1%)이다. 수출유형으로는 직접수출이 108개 업체(78.8%), 간접수출이 29개 업체(21.2%)로 나타났다. 중국시장 내에서 경쟁업체 수로는 1-3개 경쟁업체가 있다고 응답한 수출업체가 50개 업체(36.5%), 4-6개가 21개 업체(15.3%), 7-10개가 21개 업체(16.3%), 그리고 10이상의 경쟁업체가 있다고 응답한 업체도 45개 업체(32.8%)가 응답하였다. 한국수출업체의 중국시장에서 경쟁우위요인으로는 차별화우위(품질)가 92개 업체(67.2%)가 응답하였으며, 원가우위(가격)가 45개 업체(32.8%)가 응답하였다.

〈표 2〉 일반적 특징

구분	항목	빈도	Percent
기업규모	대기업	22	16.1
	중소기업	115	83.9
종업원수	10명미만	44	32.1
	10-50명	50	36.5
	50명-100명	21	15.3
	200명이상	22	16.1
수출품목	전기, 전자	31	22.6
	섬유, 의류, 패션	37	27.0
	석유, 화학	22	16.1
	문구, 완구	20	14.6

	피혁, 신발	21	15.3
	농수산물, 음식료품	6	4.4
최초수출시기	1990년대	43	31.4
	2000년대 초반	50	36.5
	2000년대 후반	44	32.1
수출유형	직접수출	108	78.8
	간접수출	29	21.2
경쟁업체수	1-3개	50	36.5
	4-6개	21	15.3
	7-10개	21	15.3
	10개 이상	45	32.8
제품경쟁력	차별화우위(품질)	92	67.2
	원가우위(가격)	45	32.8
Total		137	100.0

## 2. 변수의 조작

본 연구에서는 중국에 수출하는 무역업체의 중국시장에서 경쟁력을 확보하기 위한 결정요인을 분석하고자 이론적 연구를 기본으로 하여 변수 및 요인을 선정하였다. 따라서 이의 분석을 위해 각각 측정 항목들은 기존 문헌에서 참고하여 추출하고 이를 분석의 유형과 요인 특성에 맞추어 변형하였다.

Root(1982)의 기업내외부요인과 Terpstra(1983)의 기업과 산업특유요인 및 일반적인 요인 또한 Toyne & Walters(1989)의 기업특유요인과 시장특유요인 환경특유요인 등을 요인을 활용하였으며, Dahringer & Muhlbacher(1991)와 Kotler(1991)등의 선행연구에서 설문조사를 위한 항목 변수를 개발하였다. 개발된 변수를 이용하여 7개 요인을 추출하였다. 선행변수 6개, 결과 변수 1개 등으로 나누어 차별화 하였다.

〈표 3〉 선행변수 및 결과변수

구분	요인	변수항목
선행 변수	중국시장정보요인	5개항목
	중국시장경쟁력요인	5개항목
	중국문화적 차이 요인	4개항목
	경영자의 중국 수출 마인드 요인	4개항목
	중국무역제도 요인	4개항목
	중국정부 법제도 요인	2개항목
결과변수	수출경쟁력 요인	1개항목

### 3. 요인분석 및 신뢰성분석

본 연구에서는 요인분석(타당성)을 통하여 각 항목의 요인항목에 유의하지 않는 변수들을 제거한 결과 외부상황변수인 중국시장정보 요인(5문항), 중국시장 경쟁력 요인(5문항), 중국 문화적 차이 요인(4문항), 경영자의 중국수출 마인드 요인(4문항), 중국무역제도 요인(4문항), 중국정보 법, 제도 요인(2문항) 등으로 변수를 선정하였으며, 결과변수로 수출경쟁력(1문항) 변수로 선정하였다. 이와 같은 문항으로 변수를 조작한 뒤, 중국 수출무역업체의 중국 경쟁력 확대에 관한 실증분석을 하였다.

본 연구에서는 가장 보편적인 방법인 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수로 각 요인들을 구성하는 변수들의 신뢰도를 검증했다. 신뢰도는 측정하고자 하는 현상을 일관성 있게 측정하는 능력이라고 할 수 있으며, 이는 측정도구를 동일한 현상을 반복적으로 적용하여 동일한 결과를 얻게 되는 정도를 의미한다. 신뢰성을 검증하기 위해서는 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수를 이용하여 검증을 하게 되는데, 일반적으로 설문지 분석에서 신뢰도 계수가 0.60 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 인정하고 있다. 또한 요인(타당성)분석을 통하여 불필요한 요인을 제거한 분석을 위한 요인을 추출해 냈다. 그리고 Eigenvalues 값이 1.000 이하인 항목을 제외하여 분석하였으며, 측정항목이 많음으로 인하여 발생하는 다수의 요인을 수를 줄이기 위해 요인의 수를 6개로 제한하여 요인을 추출하였다.

<표 4> 신뢰성 분석

		Component						크론바 알파
		Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	
중국시장 정보	제품차별화 능력	.957	-.202	.001	-.018	-.152	-.143	0.964
	시장잠재력 큼	-.937	-.147	.209	-.190	.007	-.142	
	계약위험이 높음	.834	.320	.413	.137	-.050	-.102	
	새로운 판로	.812	-.343	-.115	.141	.423	-.103	
	중국시장의 불안전성	-.812	-.229	-.313	.377	-.189	-.109	
중국시장 경쟁력	중국 경쟁사에 대한 정보	.200	.925	-.240	-.184	-.094	.060	0.886
	중국시장 경험의 풍부	.356	-.884	-.121	.162	-.159	.162	
	중국시장이 독점적 위치	.396	-.866	-.033	.081	.282	.085	
	제품의 중국시장 성숙도	.396	-.866	-.033	.081	.282	.085	
	경쟁업체 수	.294	.850	.213	.335	-.177	-.034	
중국 문화적 차이	중국 소비자의 의식	-.167	-.595	.774	-.057	.012	-.125	0.768
	중국 상품문화의 인식	.006	.029	.743	.668	-.018	.016	
	중국 정치문화의 영향	.504	.156	.731	-.212	-.372	-.060	
	중국 한국문화의 차별성	-.574	-.317	.711	-.123	-.216	-.050	
경영자국 제마인드	중국수출에 대한 관심	.349	.508	-.252	.711	.220	.056	0.867
	중국수출에 대한 지원	.418	-.043	-.567	.615	-.238	-.259	
	경영자의 중국 경제환경 대응능력	-.529	.228	-.182	.577	-.535	.126	
	경영자의 환율변동 효율적 대처	-.454	.362	.481	-.534	-.212	-.318	
중국무역 제도	중국 수입통관제도의 일관성	-.252	-.210	-.178	.246	.892	.067	0.683
	외국제품의 차별적 대우	.463	.020	.114	-.113	.860	.142	
	중국 정부의 수입품에 대한 부정적 인식	.044	-.388	.483	-.079	-.779	-.033	
	클레임 발생시 법적, 제도적 환비	-.383	.380	.239	.396	.679	-.186	
중국정부 법제도	중국 정부의 정치적 위협	-.009	.064	.172	-.215	.201	.938	0.823
	중국정부의 정책적 지속성	-.389	.062	.144	.560	-.160	.696	
Initial Eigenvalues		16.471	14.706	9.124	7.581	7.185	2.997	
Cumulative %		28.398	53.753	69.483	82.446	94.833	100.000	

#### 4. 실증분석

중국에 수출하는 무역업체의 중국시장에서 수출경쟁력 확보하기 위한 분석은 “중국시장정보”, “중국시장경쟁력”, “중국소비자정보”, “경영자의 중국 수출마인드”, “중국무역제도”, “중국정부의 법제도” 요인을 변수로 하여 수출경쟁력에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀 분석을 하였다.

다중회귀분석에서는 독립변수들 간의 다중공선성 여부를 고려하여 분석하였다. 이러한 다중공선성의 여부를 파악하기 위하여 VIF(Varinace Inflation Factor)를 이용하였다. VIF값이 10보다 작으면 다중공선성은 없다고 볼 수 있다. 본 분석에서는 전체적으로 VIF 값이 10보다 작게 나타났다.

중국에 수출하고 있는 무역업체의 중국시장에서 수출경쟁력 확대에 대한 분석은 R제곱이 0.359로 35%가 표본회귀선에 적합하고, F 값이 9.441로 설명력이 있다고 할 수 있으며, Durbin-Waston값이 2.186이다. 따라서 각각의 요인에 따른 중국시장에서의 경쟁력에 대한 가설을 검증해 보기로 한다.

〈표 5〉 수출경쟁력 분석

	비 표준화된 상관계수		표준화된 상관계수	t	유의도	VIF
	B	표준오차	Beta			
constant(상수)	1.008	.443		2.278	.025	
중국시장정보	-.200	.111	-.176	-1.797	.075***	1.515
중국시장경쟁력	.171	.108	.155	1.584	.116	1.517
중국문화적 차이	.225	.103	.206	2.196	.030**	1.389
경영자의 마인드	.381	.098	.380	3.894	.000*	1.499
중국무역제도	.214	.107	.196	2.010	.047**	1.493
중국정부의 법 제도	-.115	.112	-.095	-1.029	.306	1.350
종속변수 : 수출경쟁력 R2=.359, 수정된 R2=.321, F=9.441, Sig F=0.000, Durbin-Waston 2.186						

\*\*\*p<0.1 \*\*p<0.05, \*p<0.01

첫째, “중국시장정보 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.”의 가설에 대한 분석결과는 유의성이 0.075로 p<0.1에서 유의하며, 가설은 채택되었다.

둘째, “중국시장 경쟁력 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.”의 가설에 따른 검증을 보면 유의성이 0.116으로  $p < 0.1$ 에서 유의하지 않으며, 따라서 가설은 기각되었다.

셋째, “중국 문화적 차이요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.”의 가설에 따른 검증을 보면 유의성이 0.030로  $p < 0.05$ 에서 유의하며, 따라서 가설은 채택되었다.

넷째, “경영자의 중국 진출 마인드 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.”의 가설검증의 분석에 따르면 유의성이 0.000로  $p < 0.01$ 수준에서 유의하며, 따라서 가설은 채택되었다.

다섯째, “중국무역제도 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.”의 가설검증에 따르면 유의성이 0.047로  $p < 0.05$  수준에서 유의하며 가설은 채택되었다.

여섯째, “중국 정부의 법, 제도 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.”의 가설검증에 따르면 유의성이 0.306으로  $p < 0.1$  수준에서 유의하지 않으며 가설은 기각되었다.

〈표 6〉 검증요약

가 설	채택여부
H1 : 중국시장정보 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.	채택
H2 : 중국시장 경쟁력 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.	기각
H3 : 중국 문화적 차이 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.	채택
H4 : 경영자의 중국 진출 마인드 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.	채택
H5 : 중국무역제도 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.	채택
H6 : 중국정부의 법, 제도 요인의 인지정도에 따라 수출경쟁력에 영향을 미칠 것이다.	기각

## V. 결 론

한국의 대중 수출 비중은 2000년 10%를 넘은 이후 2005년 이후에는 20% 이상 지속적으로 유지하고 있다. 대중 무역수지는 IMF 금융위기와 IT 버블 와중에도 지속적으로 증가하여 2005년 233억 달러로 정점을 기록한 이후 2007년에는 190억 달러로 감소하였으며, 2008년에



는 145억 달러로 대중 무역수지가 점차 축소되는 추세에 있다. 그럼에도 불구하고 대중국 수출은 흑자기록을 하고 있다.<sup>13)</sup>

수출을 결정하는 요소로는 무역장벽과 같은 외연적 요소, 조직역량, 전략적 의사결정과 같은 내연적 요소가 있다. 그러나 무역장벽과 같은 외연적 요소들이 지속적으로 축소될 것으로 예상되므로 수출에 있어서는 기업의 경쟁우위 및 보유자원과 같은 내연적 요소의 중요성도 무시할 수 없다.

수출에서의 더 좋은 성과는 수출시장에서 경쟁자들에 비해 경쟁적 우위를 성취하고 개발할 때 성취될 수 있다고 주장하면서 수출성과를 결정하는 요인으로 경험, 체계적 계획, 시장 정보의 이용, 기술경쟁력 및 품질 통제를 강조하고 있다.

설문지에 응답한 기업의 규모로는 대기업이 22개 업체(16.1%), 중소기업이 115개업체(83.9%)이다.

종업원 수로는 10명 미만인 업체가 44개 업체(32.1%), 10-50명 업체가 (36.5%), 50-100명 업체가 21개 (15.3%), 200명 이상인 업체가 22개 업체(16.1%)이다.

중국에 수출하는 품목으로는 섬유·의류·패션업체가 37개 업체(27.0%)로 가장 많았으며, 전자·전자업체가 31개 업체(22.6%), 석유·화학업체가 22개 업체(16.1%), 피혁·신발업체가 21개 업체(15.3%), 문구·완구업체가 (14.6%)의 순으로 나타났다.

설문지에 응답한 기업이 중국에 수출하기 시작한 시점이 1990년대 43개 업체(31.4%), 2000년대 초반 50개 업체(36.5%), 2000년대 후반 44개 업체(32.1%)이다.

수출유형으로는 직접수출이 108개 업체(78.8%), 간접수출이 29개 업체(21.2%)로 나타났다.

중국시장 내에서 경쟁업체수로는 1-3개 경쟁업체가 있다고 응답한 수출업체가 50개업체(36.5%), 4-6개가 21개 업체(15.3%), 7-10개가 21개 업체(16.3%), 그리고 10이상의 경쟁업체가 있다고 응답한 업체도 45개 업체(32.8%)가 응답하였다.

한국수출업체의 중국시장에서 경쟁우위요인으로는 차별화우위(품질)가 92개업체(67.2%)가 응답하였으며, 원가우위(가격)가 45개 업체(32.8%)가 응답하였다.

가설검증에 따른 결론은 4개요인인 “중국시장정보”, “중국 문화적 인식”, “경영자의 중국 수출마인드”, “중국무역제도” 등의 요인에서는 채택되어 이 요인들에서는 경쟁력이 존재함을 알 수 있다. 반면 “중국시장경쟁력”, “중국정부의 법·제도” 요인에서는 기각되어 경쟁력이 없음을 알 수 있다.

중국의 빠른 경제발전과 함께 소비자들의 구매력이 증가하고 소비시장 또한 빠른 속도로

13) 산은경제연구소 국제경제팀, 한·중 수출입 동향 및 전망, 2009.2, p.10.

확대되고 있어, 중국시장에 대한 매력도는 점차 증가하고 있다. 따라서 한국 기업제품이 중국시장에서 경쟁력을 가져야함은 당연한 사실이다. 본 연구의 결과에서 나타난 바와 같이 중국시장의 중요성 때문에 중국시장정보는 확보되어 어느 정도 시장이 파악이 되었으며, 또한 CEO는 중국에 대한 장점과 약점을 파악하고 있으며, 중국무역제도에 대해서는 어느 정도 파악이 되어 경쟁력이 발생하였다. 그러나 중국정부의 법·제도는 환경변화에 따라 개정이 되고, 또한 각각의 지역별로 다른 법제도를 운영하고 있기 때문에 경쟁력이 취약한 부분이다. 아울러 중국시장은 세계 글로벌 기업이 진출해 있는 상황하에서 국내기업의 중국시장 경쟁력은 취약하다 하겠다. 따라서 시시각각 변화하는 중국법제도, 각 지역별 법제도를 연구하는 연구진담팀을 운영하여야 하며, 한국 제품이 중국 소비자가 선택할 수 있는 소비계층을 파악하고 틈새시장을 적극적으로 공략해야 할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 강태구, 중국진출 단독투자 기업의 국제화 과정 결정요인, 무역학회지, 32권 제2호, 한국무역학회, 2007, pp.331-356.
- 김보현·김현찬·이윤성, 우리나라 시스템통합(SI) 기업의 해외시장 진출형태에 관한 사례분석, 경영학연구, 제30권 제1호, 한국경영학회, 2001, pp.233-269.
- 김석수, 한국과 대만이 하이테크 벤처기업의 해외시장진출전략 결정요인과 성과에 관한 비교연구, 국제무역연구, 제8권 제2호, 2002, pp.21-148.
- 김선식·조동성, 한국 기업의 기업 특유 경쟁우위 형성에 관한 실증적 연구, 국제경영연구, 한국국제경영학회, 제8권, 1997, pp.127-140.
- 박종희, 우리나라 수출중소기업의 성장요인 분석, 산업과 경영, 제39권, 1981, pp.93-105. 1994, pp.1-21.
- 백은미(2007), 우리나라의 대중국 수출 영향요인 분석: 중국 31개 지역에 대하여, 통상정보연구, 제9권 제4호, 『한국통상정보학회』, 2007, p.444.
- 성용모, 우리나라 제조업체의 해외시장진입방식 선택과 글로벌 전략요인, 무역학회지, 제24권 제3호, 한국무역학회, 1999, pp.55-72.
- 어윤대, 국제경영, 학현사, 1998. p.314.

- 윤동섭·조대우, 한국벤처기업의 해외진출결정요인에 관한 연구, 국제경영연구, 제18권 제1호, 2007, pp.29-58.
- 이동현, 국제경쟁력 연구에 관한 비판적 고찰, 국제경영연구, 제9권 제1호, 한국국제경영학회, 1998, pp.130-154.
- 이장우·강용운·박추영·서영숙, 중국벤처기업의 국제화: 해외시장 진출방식을 중심으로, 2008 한국경영학회 통합학술대회, 2008.
- 이장우·최명신·사무엘췌, “벤처기업의 국제화: 해외시장 진입전략을 중심으로,” 경영학연구, 제31권 제4호, 한국경영학회, 2002, pp.1135-1162.
- 이장호, 기업의 경쟁우위와 자원이 대미수출 성과에 미치는 영향, 서강경영논총, 제10집, 서강대학교, 1999.
- 이제홍(2008), 한국제조업체의 중국시장 진입유형 선택결정요인에 관한 연구, 통상정보연구 제10권 제4호, 한국통상정보학회, 2008, p.419.
- 이철·이광재, 자동차 부품산업의 국제경쟁력 요인과 수출성과와의 관계, 무역학회지, 제33권 제4호, 한국무역학회, 2008, pp.47-72.
- 정구현, 국가와 기업의 국제경쟁력, 경영학연구, 제23권 제2호, 한국경영학회, 1994.
- 조동성, 국제경영, 경문사, 1999, pp.504-508.
- 최석신·이광배, “해외시장진출 결정요인에 관한 연구: 거래비용이론의 적용”, 무역학회지, 제22권 제1호, 한국무역학회, 1997, pp.127-147.
- Hyundai Research Institute(2004), “중국경제에 대한 의존도의 급증의 위험 요인과 대응과제”, 『VIP Report』, pp.1-6.
- Aaby, N. E. and S. F. Slater, Managerial Influences on Export performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88, *International Marketing Review*, Vol.6, No.4, 1989, pp.53-69.
- Agarwal, Sanjeev and Ramaswami, Sridhar N., Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of International Business Studies*, Spring 1992.
- B. Toyne and Peter G.P., Walters, *Global Marketing Management: Strategic Perspective*, Allyn and Bacon, 1989, pp.325-342.
- Buckley, P.J. and Casson, M.C., *The Future of the Multinational Enterprise*, London Macmillan Publishers, 1976.

- Buckley, P.J., G.D. Newbold & J.C. Thurwell, *Foreign Direct Investment by Smaller UK Firms: The Success and Failure of First-time Investor*, London, Macmillan, 1988.
- Calof, J. L., "The Impact of Size on Internationalization," *Journal of Small Business Management*, Vol.31, 1994, p.60-69.
- Cavusgil S. T. and Zou, Shaoming, "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Venture," *Journal of Marketing*, Vol.58,
- Cavusgil, S.T., "On the Internationalization Process of Firms," *European Research*, Vol.8, No.6, 1980, pp.273-281.
- Clark, T., & G. Mallory, "The Impact of Strategic Choice on the Internationalization of the Firm," G. Chrysochoidis, C. Millar & J. Clegg(eds), *Internationalization Strategies*, New York, St. Martin's Press, 1997, pp.193-206.
- Comanor, W.S. and Wilson, T.A., "Advertising Market Structure and Performance," *The Review of Economics and Statistics*, Vol.49, No.4, 1967, pp.423-440.
- D'Cruz J. and Rugman, A., *New Concepts for Canadian Competitiveness*, Kodak, Canada, 1992.
- Dicken, P., *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity*, 3rd ed. : London, Paul Chapman Publishing Ltd, 1998.
- Erramilli, M.K. and Rai. C. P., "Service Firms' International Entry-mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach," *Journal of Marketing*, Vol. 57(July), 1993, pp.19-38.
- Forsgren, M., *Managing the Internationalization Process: The Swedish Case*, London, Routledge, 1989.
- Hennart, J.F., "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, 1990, pp.361-374.
- Hill, Charles W.L. and Pater Hwang and W. Chan Kim, An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990.
- Holzmuller and Kasper, On the Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-sized Firms, *Management International Review*, Vol.31, 1991, pp.45-70.
- J.D., Daniels and L.H. Radebaugh, *International Business: Environments and Operations*, 5th ed., Addison-Wesley, 1989, pp.456-460.
- Johanson, J and Vahlne, J. E., "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge

- Development and Increasing Foreign Market Commitment,” *Journal of International Business Studies*, Vol.4, 1990, pp.20-29.
- Johanson, J. E and Wiedersheim-Paul, “The Internationalization Process of the Firm-Four Swedish Cases,” *The Journal of Management Studies*, 1975, pp.53-77.
- Johanson, J., and J.E, Vahlne, “The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments,” *Journal of International Business Studies*, 1977, pp.23-32.
- Klein, S., Frazier, G.I. and Roth, V.J., “A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 27(may), 1990, pp.196-208.
- L.D. Dahringer and H. Muhlbacker, *International Marketing: A Global Perspective*, Addison-Wesley, 1991, pp.317-328.
- Lindqvist, M, *Infant Multinationals; The Internationalization of Young, Technology-Based Swedish Firms*, doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, Stockholm, 1991.
- P. Kotler, *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation & Control*, 7th ed., Prentice-Hall, 1991, pp.413-415.
- Porter, M. E., *The Competitive Advantage*, NY: The Free Press, 1985.
- Reid, S., “Market Expansion and Firm Internationalization,” in E. Kaynak(ed), *International Marketing Management*, New York, Praeger, 1984,
- Root, F. R., *Foreign Market Entry Strategic*, New York: AMACOM, 1982, p.10.
- Root, F. R., “Entry Strategies for International Markets,” Lexington Books, 1987.
- Root, Franklin, R., *Entry Strategies for International Markets*, Revised and Expanded ed., New York: Lexington Books, 1994.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M. and McDougall, P. P., *Overcoming Foreign market risks: The Case of New Ventures*, Paper Presented at the Annual Academy of Management Conference, Boston, August 1997.
- Turnbull, P.W., “A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process,” in P.J. Rosson and S/D. Reid(eds), *Managing Export Entry and Expansion*, New York, Praeger, 1987.
- V. Terpstra, *International Marketing*, 3th ed., The Dryden Press, 1983, pp.319-322.