

## 부산 지역 중소기업의 해외수출 결정요인에 관한 사례 -중견과 중소기업을 대상으로-

하충룡 · 김은빈 · 임용석<sup>†</sup>  
(부산대학교)

### A Case Study on Main Factors for Export of SMEs in Busan Region - Focused on Medium-sized and Small-sized Enterprises -

Choong-Lyong HA · Eun-Bin KIM · Yong-Suk LIM<sup>†</sup>  
(Pusan National University)

#### Abstract

Recently, the export for SMEs is the main issue as the successful key for enterprises. For this reason, Many SMEs want to try the export and the supports are provided by government. This phenomenon reflects that the export should be necessary to SMEs, even other enterprises.

This study analyzes 6 enterprises (Enterprise of middle standing: 2, SMEs:4) to research the main factors for export using the interview and survey. The result provides 5 implications for the export of SMEs in Busan Region. In summary, we can provide 3 main proposes for the export of SMEs. 1) The differentiation of various support that can be a real help to SMEs, 2) The differentiation of education on exports. 3) The simplification for the complex administrative procedures about export.

**Key words :** Export, SMEs, Medium-sized enterprise, Small-sized enterprise, Busan metropolitan city

#### I. 서론

시시각각으로 변화하는 국제정세는 여러 분야에 걸쳐 다양한 해결책을 요구해 왔다. 변화는 새로운 해결책을 요구하고, 해결책을 위한 부단한 시도와 검증이 요구된다. 1997년 세계 경제 위기로 인한 전 세계 기업들은 직·간접적으로 그 영향을 고스란히 떠 앉았으며, 이를 극복하기 위한 다양한 연구와 노력이 함께 해 왔다. 특히, 한국은 기업회생을 위해서 구조조정을 비롯한 기술 혁신개발 그리고 해외수출 등과 같은 상당한 시간적, 금전적 비용을 아끼지 않았고, 지금까지도

기업의 성장과 발전을 위해 노력은 계속 이어지고 있다.

흔히 많은 연구자들은 우리나라 산업의 근간을 이루는 기업을 중소기업이라고 칭한다. 수많은 중소기업들이 각 지역마다 분포하고 있으며, 이러한 중소기업들이 지역 노동력을 해결하고, 지역 발전을 이끄는 중요한 원동력으로 작용하기 때문이다. 하지만, 지역 경제의 핵심인 중소기업들이 국제정세 따른 급격한 변화에 무방비 상태로 노출되는 경우가 많다. 이런 현상을 극복하기 위해 각 지방의 지방정부는 지역 전략산업으로 중소기업을 살리기 위한 다양한 지원을 아끼고

<sup>†</sup> Corresponding author: 010-9284-6130, kongsam@naver.com

있지 않다.

지역 내 중소기업을 위한 다양한 지원책들 중에서 가장 역점을 두고 있는 지원 중에 하나가 바로 해외수출에 관한 지원이다. 지방정부는 홍보에서부터 마케팅에 이르기까지 수출을 하고자 하는 중소기업을 위해서 정부의 지원을 체계적으로 제공하고 있다. 하지만, 이러한 지원책 활용에 따른 가시화된 기업의 성과에 대한 결과는 일부 기업에 편중되거나 매우 미진한 편이다. 중소기업이 해외시장에서 수출 성과를 내기 위해서는 국제적인 마케팅을 비롯하여 국제 정세에 발맞출 수 있는 적절한 기업의 행보가 반영되어야 한다. 단순히 지방정부의 지원책만으로 중소기업의 수출을 이끌 수 있다는 것은 어쩌면 매우 힘든 일일 것이다. 적어도 해외수출의 성과를 창출하기 위해서는 기본적인 기업 내부의 환경이 조성되지 않으면 올바른 해외수출 성과를 내기란 장담하기 어렵다. 반면, 아무리 잘된 인프라를 갖추고 있다 할지라도 그것을 운영하려는 사람들의 적극적이고, 전문화된 내재적 운영마인드가 부족하다면, 가시화된 성과를 얻기란 어려울 수 있다.

본 연구는 중소기업의 해외수출에 영향을 미치는 요인들을 살펴보고자 한다. 이론적 배경에서 해외수출의 필요성을 살피고, 이어서 중소기업의 기업대표의 중요성을 포함하여 해외수출에 필요한 요인들을 고찰하고자 한다. 이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구의 심층면접에 참여한 기업들 중에서 6개 기업을 선정하고 사례연구를 통하여 중소기업의 성공적인 해외수출을 위한 시사점을 제공하고자 한다. 궁극적으로 본 연구는 보편적인 중소기업의 해외수출에 대한 이해는 물론 특정 기업을 대상으로 한 차별화된 연구결과를 통해서 유사 연구를 수행하는 연구자들에게 이론적 배경을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 해외수출의 필요성

정부는 다양한 방법으로 중소기업의 해외수출에 많은 지원을 하고 있다. Lee, Hong-Kyun & Nam, Kyung-Doo(2014)의 연구에서 지적인 바와 같이, 우리나라는 수출을 통해 경제성장을 이루어 왔다고 할 정도로 그 중요성이 매우 크지만, 수출의 대부분은 대기업에 집중되어 있었기 때문에 경제성장을 위해서는 중소기업의 해외시장 진출이 더욱 확대될 필요가 있다고 주장한다. 이외 다른 연구들을 통해서 해외수출의 중요성은 상당히 오래 전부터 주장되어 왔다. 특히 Simon(1996)의 히든챔피언 이론에 따르면, 중소기업의 지속가능성과 발전 측면에 있어서 해외수출은 기업 성장에 가장 중요한 요인으로 자리 잡는다. Choi, Seung-Wook(2011)의 연구에서 살펴볼 수 있듯이 히든챔피언이 가지는 의미로 기업의 수출과 고용에 큰 효과가 있다고 주장하는데, 그의 주장을 통해서 알 수 있는 것은 수출이 단순히 기업의 매출액 증대 효과를 넘어 지역경제의 주요 요인으로 작용하는 고용 창출에도 큰 효과가 있음을 증명한다. 예를 들어 독일의 경우 1995년부터 2005년, 10년 동안 독일어권에서의 신규 일자리가 48만 4000개를 창출했음을 살펴볼 수 있다.

우리나라의 경우 중소기업에 대한 중요성을 많이 언급하고 있는데, 중소기업의 신시장 개척에 있어서도 해외수출이 그 일부의 요소로 중요한 요인으로 작용하며, 이외 국내 세계선도중소기업의 공통점에 대한 언급을 한 Yoon, Byung-Un(2010) 연구에 따르면 세계 시장의 수요를 충족하기 위한 노력의 중요성을 해외수출이라 주장한다. 기업에 있어서 수출의 필요성을 좀 더 구체적으로 살펴본 연구를 예로 들면, Kim, Seung-Jin & Lee, Joong-Woo(2011)은 수출을 통해서 기술력 확보 등 내수시장에서 가질 수 없는 지식, 기술, 경험을 통해 경쟁 우위를 차지 할 수 있다는 점을 주장한다. 이처럼 해외수출의 필요성은 단순히 매출 증대만을 위한 것이 아니다. 해외수출을

통해서 얻을 수 있는 여러 가지 시너지 효과를 고려할 때, 중소기업의 지속적인 해외수출을 위한 독려와 필요성이 강조되어질 필요가 있다.

## 2. 해외수출을 위한 기업 환경

처음부터 기업이 해외수출을 목적으로 본 글로벌(born global) 기업형의 운영을 염두 해 두었다면 문제가 되지 않겠지만, 내수지향적인 중소기업의 경우, 기존의 시스템을 해외수출 지향적으로 돌리기 위해서는 기업 환경의 변화를 초래한다. 해외수출을 바라는 기업들에게 필요한 요소들은 많은 연구에서 언급되고 있는데, 해외마케팅부터 판로개척, 교육, 기술혁신, 전문인력 등에 이르기까지 매우 다양하다. 여러 요소들 중에서 해외마케팅이나 판로개척은 기업 측면에서 다량의 자본이 들어가는 행위이며, 어느 정도 기업 내 해외수출 환경이 갖추어져 있어야만 가능하다고 본다. 또한 사회, 문화, 정치, 경제, 법률 등에 걸쳐 경영환경이 상이한 해외시장은 높은 위험 부담 때문에 해외진출시도에 있어서 그만큼 실패 위험이 높다는 점을 고려할 때, 기업 내 주요 환경 요인들을 재조명할 필요가 있을 것이다.

본 연구에서의 4 가지 기업 환경 요소를 거론하는데, 선행 연구를 통해서 가장 많이 언급된 내용을 정리하여 선정하였다. 우선 부산 지역 내 중소기업의 해외수출에 있어서 기업대표의 영향이 크다는 점을 고려하여 기업대표에 대한 중요성에 대해 살펴보고, 다음으로 중소기업의 해외수출을 위해 가장 기본이 되는 전담직원에 대한 필요성과 기술혁신에 대한 필요성, 마지막으로 해외수출관련 교육에 대한 필요성을 살펴보고자 한다

### 1) 해외진출을 위한 기업대표의 중요성

중소기업은 1인 체제인 경우가 많기 때문에 기업의 성과 또는 해외진출에 있어서 기업대표가 가장 중요한 역할을 한다. 기업대표의 영향력은 대기업보다 중소기업이 더 크다. 중소기업은 기

업대표 1인을 중심으로 조직을 이끌어나가므로 기업대표의 스타일, 목표, 태도가 기업성과에 영향을 미친다(Gartner 1985; Sandberg & Hofer, 1987).

중소기업의 기업대표에 대한 연구로는 우선 기업대표들의 배경 및 경력 특성에 대한 내용과 심리적 특성을 다룬 연구를 소개할 수 있다. 기업대표의 배경 및 경력 특성이 조직 활동에 영향을 주는 변수로 작용되며(Hitt & Tyler, 1991), 기업대표의 역량 특성이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구를 고찰할 수 있다(Wally & Baum, 1994).

이뿐만 아니라 중소기업의 국제화 수준과 의사결정권자의 경험 요인 간 관련성에 대한 연구를 살펴볼 수 있는데, 국제화를 추진하는 국제신생기업들이 전형적으로 기업 내부 사업팀(경영진)을 보유하고 있는 국제화 경험에 의해 기업 국제화 수준이 영향을 받게 됨을 지적한다. 또한 기업 국제화에 관한 주요 연구주제로 기업 경영팀(경영진)의 역할이 매우 중요하다고 보고하였고, Jeong, In-Sik & Kim, Eun-Mi(2013)에 따르면 기업가의 정신이 기업의 전략적 방향을 설정하는데 중요한 역할을 한다고 주장한다. 이는 해외 시장에서의 기업경영활동의 몰입도를 결정하는 것으로 보고 있다. 이처럼 기업 대표의 역량이 해외수출에 있어서 매우 중요하다는 점을 알 수 있다.

### 2) 전담직원의 필요성: 전문인력 확보

해외수출은 기존의 내수지향적 기업에서 활용해 온 영업력이나 판로개척 방법과는 매우 다른 시스템이 적용된다. 적어도 해외수출과 관련된 무역 업무에 따른 전문성이 필요하다. 또한 전문적인 업무에 따른 전담직원이 해외수출 업무에 중요한 요인이 될 수 있다. 상기에서 언급한 것처럼 대기업과 달리 중소기업은, 물론 기업의 특성에 따라 다를 수 있겠지만, 해외수출에 필요한 여러 가지 조건을 충족시키기 위해서 많은 어려

움을 이겨내야 한다. Lee, Hong-Kyun & Nam, Kyung-Doo(2014)는 중소기업은 해외마케팅 전담 직원이나 자금이 부족하기 때문에 대기업에 비해 해외 정보를 수집 분석 전파하는 시장지향적인 문화를 확산하기에는 한계가 있다고 지적하고 있다. 그리고 Lim, Woon-Taek(2006)은 독일 기업의 경쟁력에 대한 연구에 있어서 전문인력 고용의 확보성을 언급하고 있다. 그러나 많은 내수지향적 중소기업들의 현황을 살펴볼 때, 실정상 전문인력을 확보하는 데 어려움이 따른다. 실제 많은 중소기업은 기업 대표에 의해서 의사결정이 주로 이루어지는 경우가 많은데, 이 경우 그들이 가지고 있는 현재의 책임에만 전념하기 때문에 새로운 시장에 대한 기회 창출에 관심을 가지지 못하는 경우가 많으며, 게다가 해외수출을 위한 전담 직원 고용은 중소기업의 재정의 한계와 어려움으로 항상 문제시 되어 왔다. 이점을 고려할 때, 전담직원 고용을 위한 전문인력에 대한 제공 및 확보에 있어서 정부의 지원이 필요할 것이라 판단된다.

### 3) 기술혁신의 필요성

Basile(2001)의 주장에 따르면, 기술혁신을 수행하는 기업이 기술혁신활동을 수행하지 않은 기업들보다 높은 수출 강도를 갖는다고 한다. 이외에도 수출과 연구개발비 증가가 수출에 영향을 주며, 기술혁신의 지원에 사용할 수 있는 자본재구입비, 사전제품개발비 등이 수출에 영향을 미친다고 한다. 또한 Han, Sang-Seol & Yim, Duk-Soon(2013)에 따르면, 기술혁신에 대한 혁신성의 핵심 지표인 R&D 지출이 국제적으로 경쟁할 때 중요한 성공 요인으로 보고 있으며, 게다가 Choi, Baek-Yul(2001)은 중소기업의 R&D 투자를 통해 높은 기술을 보유하고 있다는 것은 해외직접투자 와 같은 해외진출을 가능케 하는 요인으로 작용하고 있다고 판단하고 있다. 그리고 기업의 경쟁우위를 논할 때, 기술혁신이 기업의 경쟁우위를 창출하는 기술자원으로 오늘날 글로벌 경쟁에서

세계시장에 진출하는데 높은 경쟁력을 갖추는데 필수적이라 말한다. 특히, 기업의 R&D활동을 통한 전문인력 확보는 물론, 그 자체만으로도 글로벌 마케팅 활동으로 고려할 때, R&D활동을 통한 기술혁신이 가지는 의미가 크다 하겠다. 이처럼 기술혁신은 제품 개발로 이어지며, 이는 해외수출에 매우 중요한 핵심요인으로 봐도 무방하리라 생각된다.

### 4) 해외수출 관련 교육의 필요성

해외수출에 필요한 각종 서류 처리를 비롯하여 여러 정보와 프로세스의 이해는 교육을 통해서 우선적으로 해소할 수 있고, 전문인력 또한 기본적인 교육을 통해서 완성되어 왔다. 교육의 정의를 어떻게 바라보느냐에 따라 그 정의는 다양화될 수 있다. 본 연구에서는 일반적 학습에 의해 습득하는 과정과 정식 교육에 대한 내용을 모두 포함하여 광의적인 측면에서 교육을 바라보고자 한다. 분명 기업에 있어서 교육은 기업 활성화에 큰 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용한다 (Sim, Sun-Hee et al., 2011).

Autio et al.(2001)은 해외시장에 대한 지식 습득은 중소기업에게 있어서 필수적인 요소라 말하며, 이를 통해 효과적인 국제 전략을 수립할 수 있는 지식을 제공 가능하다고 주장한다. 더불어 Matsuno et al.(2002)와 Slater & Narver(1995)은 해외시장을 기반으로 한 학습이 기업의 제품 및 서비스의 효과적인 전략 실행에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 언급하였다. 또한 기업가의 경험 및 지식 습득에 대한 정도에 따라 국제시장 지향적 기업에 있어서 뚜렷한 성과로 작용함을 연구를 통해 살필 수 있다. 그리고 수출비중이 높은 기업이 수출지원제도를 효과적으로 활용한다는 것을 증명한 Reid(1981)의 연구를 고려해 볼 때, 수출지원제도에 대한 지식 및 정보에 대한 이해가 교육을 통해 확보될 수 있음을 알 수 있다. 결정적으로 학습지향성이 기업성과와 매우 밀접한 관계가 있음을 규명한 Oczkowski(2002)의 연

구를 통해서 학습에 대한 행위를 교육으로 본다 면 교육이 가지는 의미가 매우 크다 하겠다.

### Ⅲ. 부산지역 중소기업의 해외수출 요인 및 사례연구

선행연구를 통해서 기업이 해외수출을 위한 여 러 가지 요인들을 살펴보았다. 하지만 지금까지 언급된 요인들이 해외수출을 바라는 모든 중소기업에게 모두 적용되는 데는 한계가 존재한다. 앞 서 언급했던 것처럼 중소기업의 재무상황이나 여 러 가지 사정으로 인해서 주요 요인들이 잘 반영 되지 않을 수도 있기 때문이다. 그러나 분명한 것은 국내 판로와는 다른 국외 시장을 목표로 하 는 해외수출은 앞에서 언급한 주요 요인들 모두 가 중요한 역할을 한다. 이러한 관점에서 이미 해외수출에 있어서 활발하게 활동하고 있는 기업 과 그렇지 않은 기업들을 비교하여 해외수출을 바라는 기업에게 있어서 어떠한 요인들이 요구되 어지는지를 살펴볼 필요가 있다. 이에 본 연구는 해외수출을 왕성하게 진행하고 있는 중견기업 2 곳과 이외 중소기업 4곳에 대한 사례를 살펴보고 자 한다. 그리고 본 연구에서 중견기업과 중소기업 을 비교하려는 이유는 해외수출을 가장 왕성하게 하는 기업을 고려할 때 중견기업을 들 수 있다. 중견기업 또한 지금의 위치에 오르기 전까지 중소기업의 과정을 거쳤던 만큼 중견기업과 중소기업 을 함께 비교하는 것이 매우 타당하다고 판단하여 두 기업 형태를 고려하였다. 게다가 2곳 의 중견기업과 4곳의 중소기업을 선택한 이유는 면대면 설문을 통해서 약 60 여개의 설문지를 획득하였으나 대부분 유사한 설문 답변을 해준 기업들과 불성실하게 답변한 기업들을 제외하여 선정하였으며, 비교 분석하기에 매우 적절하다고 판단하여 중견기업 2곳과 중소기업 4곳을 선택하였다.

본 연구의 사례로 인용되는 기업은 보안상 문

제로 기업 이름을 영문 이니셜로 사용했으며, 조 사에 참여한 중견기업 및 중소기업의 설문 문항 은 크게 6가지 분류로 나누어 실시되었다.

#### [A. 해외수출 모색]

1. 수출에 필요한 정보 획득 경로는 무엇입니까?  
a)수출관련 기관 b)기업간 소통 c)지인 d)온라인 정보 e)전문가 f)이외
2. 기업의 수출을 위해서 우선적으로 필요한 것은 무엇입니까?  
a)전문가 b)전문지식 c)네트워킹 d)재정 e)기술력
3. 해외 거래처 발굴은 어떤 방식으로 하고 계시나 요?  
a)지인 b)컨설팅 c)관계기관 d)바이어 e)대표가 직접

#### [B. 전담인력 분야]

4. 해외수출에 전담인력이 필요하다고 생각하십니까?(7점도)
5. 해외수출에 무역관련 전문가가 필요하다고 생각하십니까?(7점도)
6. 해외수출을 위한 인재 양성이 필요하다고 생각하십니까?(7점도)

#### [C. 기술혁신 분야]

7. 해외수출을 위한 기술혁신이 필요하다고 생각하십니까?(7점도)
8. 기술혁신을 위한 투자 지원을 하고 계십니까?  
a)예 투자합니다. b)아니오, 투자하지 않습니다.
9. 기술혁신을 위해서 산학연 협력 과제를 추진하고 계십니까?  
a)예 추진하고 있습니다. b)아니오, 추진하지 않고 있습니다.
10. 기술혁신을 위해서 산학연 협력 추진을 만족하십니까?(7점도)

#### [D. 해외수출 교육 분야]

11. 해외수출 교육에 교육비를 지원하고 계십니까?  
a)예 지원합니다. b)아니오, 지원하지 않습니다.
12. 해외수출에 교육이 중요하다고 생각하십니까?(7점도)
13. 해외수출을 위한 직원 교육이 필요하다고 생각하십니까?(7점도)
14. 해외수출을 위한 각 기관의 교육에 만족하십니까?(7점도)

[E. 정부 지원 분야]

- 15. 해외 수출을 위한 정부의 지원책이 적절하다고 판단하십니까?(7점도)
- 16. 정부의 지원을 받으신 적이 있습니까? 어떤 지원을 받으셨나요?  
a)네 받은 적이 있습니다. b)아니오 받은 적이 없습니다.
- 17. 정부 지원에 대한 만족도는 어느 정도입니까?(7점도)

[F. 해외수출에 따른 애로사항] (서술식)

1. 중견기업 - DH기업과 SB기업

1) 현황 - DH기업과 SB기업

1980년에 설립된 DH기업은 부산 녹산에 소재한 기업으로 최근 클래스 300에 등재된 기업이며, 지금까지 활발한 해외 수출을 해오고 있는 기업으로 부산시 지역 사업에 모범이 되는 기업이다. 2014년 기준으로 연간 매출액 1692억 원대, 순이익 46억 원대의 실적을 기록하고 있다. 조선용/산업용 열교환기 제작 부문에서 사업을 영위하고 있다. 국내에서 상위에 손꼽히는 기업이다. 특히 DH기업은 개발팀을 따로 두어 지속적인 R&D개발에 투자를 하고 있으며, 제품 상용화에 발 빠른 운영으로 지속적이고 성공적인 실적을 내고 있다. <Table 1>을 통해서 알 수 있듯이 DH기업은 수출을 통해서 순이익을 구성하는 비율이 매우 큰 것을 알 수 있다. 뿐만 아니라 R&D 교육을 비롯하여 해외수출에 필요한 교육에 대한 투자비율도 상당액이 반영됨을 알 수 있다.

DH기업의 인력 현황을 살펴보면, 해외전담팀을 따로 구성하고 있으며, 지속적으로 해외 시장 판로 개척에 힘을 기울이고 있음을 알 수 있다. 현재 해외수출 대상국은 일본과 중국이지만, 심층 면접을 통한 향후 해외수출 대상국은 중동을 겨냥하고 있으며, 이에 대한 준비가 한창이다.

다음 SB기업은 부산 영도구에 위치한 기업으로 선박부품을 생산한다. 1996년 7월에 설립하여 조선업계의 각종 어려움을 이겨온 기업으로 2014

년 현재 연간 매출액 662억 원대, 순이익 53억 원대의 실적을 기록하고 있다.

SB기업은 개발팀을 따로 두어 지속적인 R&D 개발에 투자를 하고 있으며, 불량 없는 우수 제품을 제작하는 것에 기업 윤리를 가지고 있는 기업으로 성공적인 실적을 내고 있다. 특히 DH기업과 비교할 경우, 주로 국내시장에 전념해 온 기업임을 알 수 있다. 그러나 앞선 사례와 같이 SB기업도 해외 전담팀을 갖추고, 꾸준한 R&D 교육을 비롯하여 해외수출에 필요한 교육에 대한 투자비율도 상당액이 반영됨을 알 수 있는데, 2014년의 경우 수출 실적이 다소 저조하지만, 꾸준히 해외로의 판로를 개척하는 기업임을 알 수 있다. SB기업의 해외수출에 대한 비율은 5%정도로 적지만, 현재 해외수출 대상국은 일본이며, 심층 면접을 통한 향후 해외수출 계획을 탐문한 결과 좀 더 확장할 계획이라고 언급하였다.

<Table 1> DH company' s Performance status and General information

(one hundred million won)

	2010	2011	2012	2013	2014
Sales	1,360	1,521	1,424	1,486	1,692
Net	172	48	60	94	46
Net for export	138	38	48	75	36
R&D	23	28	48	35	23
Education	2.5	4.1	2.5	2.6	3.3

- Established in 1980(Manufacturing business)
- Num. of workers: 385 persons.  
Finance team: 5, Legal team/Human resources team: 10, Sales team: 29, Export team: 6, R&D team: 21.
- Foreign export market: Japan, China
- Export ratio: about 40%

<Table 2> SB company's Performance status and General information

(one hundred million won)

	2010	2011	2012	2013	2014
Sales	613	718	688	694	662
Net	116	65	14	52	53
Net for export	1.5	4.8	4.5	6.6	1.8
R&D	3.8	4.7	16.7	11.7	28.8
Education	0.5	0.4	0.9	0.9	0.8

- Established in 1996(Manufacturing business)
- Num. of workers: 209 persons.  
Finance team: 6, Legal team/Human resources team: 6., Sales team: 7., Export team: 6., R&D team: 19.
- Foreign export market: Japan
- Export ratio: about 5%

3) 설문에 대한 기업의 응답

먼저 부산지역을 대표하는 DH기업의 해외수출 성공을 위한 활동을 비롯하여 해외수출에 필요한 요인별 설문 문항에 대한 답변을 다음 <Table 3> 과 같이 정리될 수 있다.

내용 중에 특이한 점은 DH기업의 경우, 바이어와의 연계 문제를 가장 크게 생각하고 있다. 기술력 및 해외전담인력이 이미 갖추어진 상태인 만큼 판로 개척에 가장 큰 역점을 두고 있음을 알 수 있다. 그리고 DH기업의 애로사항으로는 바이어와의 밀접한 교류가 필요하다는 점과 전시회를 통한 고객과의 만남 증진 및 지원, 그리고 해외 파견된 KOTRA의 적극적인 도움이 필요하다고 주장한다. 그리고 SB기업의 해외수출 성공을 위한 활동을 비롯하여 해외수출에 필요한 요인별 설문 문항에 대한 답변을 다음 <Table 4>와 같이 정리될 수 있다. SB기업의 애로사항으로는 해외기업 정보 부족과 통상마찰에 대한 정보부족, 그리고 수출관련 정보 및 전문가 지원이 필요하다는 주장하고 있다.

<Table 3> Answers of DH company

Num	Answers							Score
A-1	Network, Experts, Online							
A-2	Technology, Network							
A-3	Acquaintance							
B-1	1	2	3	4	5	6	7	6
B-2	1	2	3	4	5	6	7	3
B-3	1	2	3	4	5	6	7	3
C-1	1	2	3	4	5	6	7	7
C-2	Invest							
C-3	Doing							
C-4	1	2	3	4	5	6	7	4
D-1	Support for education							
D-2	1	2	3	4	5	6	7	6
D-3	1	2	3	4	5	6	7	5
D-4	1	2	3	4	5	6	7	2
E-1	1	2	3	4	5	6	7	5
E-2	Yes, we did. (Trade support, Buyer contact)							
E-3	1	2	3	4	5	6	7	4
F	- Need to be close with buyers - Exposition support - KOTRA's support							

지금까지 살펴본 증견 기업에 대한 현황 및 설문 답변을 통해서 해외수출을 이미 하고 있는 기업의 공통적인 면이 다음과 같이 정리될 수 있다. 우선 증견기업은 이미 무역 전담직원을 보유하고 있으며, 기술혁신에 대해 매우 중요하게 생각하고 있었다. 또한 교육에 대한 필요성은 중요하게 생각하지만, 두 기업 모두 만족도에서 만족스럽지 않다는 답을 하였다. 그리고 정부지원에 대해서 두 기업 모두 정부지원을 받은 경험은 있으나 DH기업의 경우 정부지원에 대한 만족도에 대한 질문에서 긍정적인 답변을, SB기업은 부정적인 답변을 하였다.

마지막으로 두 기업의 애로사항을 살필 수 있는데, 이 점은 앞으로 지방정부나 각 기관의 지원에 있어서 고려해 볼 필요가 있는 내용일 것이다.

<Table 4> Answers of SB company

Num	Answers	Score
A-1	Network, Experts, Online	
A-2	Technology, Network	
A-3	Institution, Buyer	
B-1	1 2 3 4 5 6 7 8	6
B-2	1 2 3 4 5 6 7 8	5
B-3	1 2 3 4 5 6 7 8	3
C-1	1 2 3 4 5 6 7 8	6
C-2	Invest	
C-3	Not doing	
C-4	None	
D-1	Support for education	
D-2	1 2 3 4 5 6 7 8	6
D-3	1 2 3 4 5 6 7 8	4
D-4	1 2 3 4 5 6 7 8	5
E-1	1 2 3 4 5 6 7 8	5
E-2	Yes, we did PR support, Buyer contact	
E-3	1 2 3 4 5 6 7 8	3
F	- Lack of information on foreign companies and on trade friction - Need of information about trade and - Need of expert support	

## 2. 중소기업

이번에 살펴볼 기업은 고용인력 규모를 비롯하여 매출액 규모에서 중견기업과 다른 중소기업에 대한 내용을 정리하였다. 총 4개 중소기업에 대한 현황과 설문에 대한 응답을 정리하였다.

### 1) 현황 - KH기업, PS기업, KM기업, TH기업

먼저 KH기업은 부산 지산단지에 소재한 기업으로 주조금형 및 매트를 제조하는 기업으로 1999년도에 설립되어 규모는 작지만 꾸준하게 성장해 오고 있는 기업이며, PS기업은 1980년에 설립된 기업으로 지속적으로 수출을 해 오고 있는 기업이다.

<Table 5> KH Company' s Performance status and General information

(one hundred million won)

	2010	2011	2012	2013	2014
Sales	22	28	28	35	33
Net	0.7	1.5	2.0	2.7	2.7
Net for export	-	-	-	1.6	-
R&D	2.2	2.0	1.3	1.3	2.2
Education	-	-	0.01	0.01	0.02

- Established in 1999(Manufacturing business)
- Num. of workers: 28 persons.  
Finance team: 1, Legal team/Human resources team: 1, Sales team: 3, Export team: 0, R&D team: 5.
- Foreign export market: Japan
- Export ratio: unknown

<Table 6> PS Company' s Performance status and General information

(one hundred million won)

	2010	2011	2012	2013	2014
Sales	62	70	68	55	61
Net	2	3	1.9	1.3	1.4
Net for export	0.3	0.5	0.2	0.2	0.2
R&D	-	-	-	-	0.40
Education	0.05	0.14	0.02	0.10	0.01

- Established in 1980(Manufacturing business)
- Num. of workers: 45 persons.
- Finance team: 2, Legal team/Human resources team: 1, Sales team: 4, Export team: 1, R&D team: 0.
- Foreign export market: Southeast Asia, Europe
- Export ratio: about 10%



<Table 7> KM Company' s Performance status and General information

(one hundred million won)

	2010	2011	2012	2013	2014
Sales	16	19	22	19	23
Net	1.8	1.9	2.0	1.9	2.2
Net for export	-	-	0.7	1.0	1.1
R&D	-	-	-	0.60	0.75
Education	0.04	0.03	0.05	0.04	0.06

- Established in 2001(Manufacturing business)
- Num. of workers: 8 persons.
- Finance team: 1, Legal team/Human resources team: 0, Sales team: 2, Export team: 0, R&D team: 2.
- Foreign export market: China, Japan
- Export ratio: about 30%

<Table 8> TH Company' s Performance status and General information

(one hundred million won)

	2010	2011	2012	2013	2014
Sales	189	193	209	182	213
Net	24	14	25	15	18
Net for export	1	2	4	1	3
R&D	1.5	1.8	1.0	1.3	1.5
Education	-	-	-	-	-

- Established in 1971(Manufacturing business)
- Num. of workers: 110 persons.
- Finance team/Legal team/Human resources team: 3, Sales team: 3, Export team: 2, R&D team: 10.
- Foreign export market: Singapole, Thailand, US
- Export ratio: about 20%

KM기업은 2001년에 설립된 기업으로 최근 수출 실적을 보이고 있는 기업이다. 마지막으로 TH기업은 이번 조사된 기업 중에서 가장 오래된 기업으로 지속적인 수출을 해 오고 있는 기업이다.

KH기업의 매출액은 2014년도 현재 33억 원대

를, PS기업은 61억 원대, KM기업은 23억 원대, 마지막 TH기업은 213억 원대에 이른다. 순수익은 KH기업 2억 원대, PS기업 1억 원대, KM기업 2억 원대, 그리고 TH기업 18억 원대이다.

수출 성과는 KH기업의 경우, 2013년도에 한번 기록하고 있고, KM기업은 2012년부터 수출실적을 낳았다. 그리고 나머지 두 기업은 꾸준하게 해외수출을 통해서 사업실적을 내고 있다. 특이한 사항으로 KH기업과 PS기업, 그리고 KM기업의 경우, 간헐적 또는 지속적으로 교육비 지원을 하고 있지만, TH기업은 교육비 투자가 전무한 것을 알 수 있다. 이점에 대해 TH기업 측 답변으로는 TH기업이 2세 경영으로 넘어 오면서 2세 경영인이 무역관련 업무에 대한 전문성을 가지고 있는 관계로 특별히 교육에 필요한 비용 지출을 하지 않았으며, 무역관련 새로운 법규나 지침은 기업 내에서 모두 소화할 수 있는 능력이 된다는 답변을 얻었다. 특히, 해외팀 구성에 있어서 전담 직원을 경력자 중심으로 고용했다고 한다.

KH기업과 KM기업의 중업원 현황을 살펴보면, 해외전담팀이 구성되어 있지 않다. 결국, 해외수출 실적이 기업 대표가 직접 지인을 통하거나 기업 대표의 노력으로 성사되었음을 알 수 있다. 두 기업 중 KH기업은 우선 내수지향적 시장에 초점을 맞추고 있으며, 원청에 납품을 통해 간접수출에 힘을 쓰고 있다. 반면 KM기업은 2012년부터 직접해외 수출 실적을 낳고 있는데, 이를 위해서 2009년부터 해외수출과 관련된 준비를 해왔으며, 해외전담직원 없이 기업 대표 스스로가 해외수출에 필요한 업무를 처리한다고 한다.

앞서 살펴본 중견기업의 경우, 해외수출에 따른 인프라가 매우 안정적인 것을 확인할 수 있는데, 중소기업 4곳의 경우 매우 다양한 기업 현황을 지켜볼 수 있다. 수출에 있어서도 인프라 구축 없이 해외수출 실적을 내는 경우도 지켜볼 수 있다. 중견기업의 경우, 기업 규모가 크기 때문에 이에 상응하는 인프라 구축이 반드시 필요할 것이라 본다. 반면 본 연구에서 다뤄진 중소기업의

경우, 중견기업과는 달리, 그 규모가 작은 만큼 을 내는 중소기업의 특징을 살펴봐야 할 것이다. 해외수출 실적 규모도 그에 상응하는데, 여기서 이를 위해서 본 연구는 설문에 참여한 4개 중소기업의 설문 답변을 살펴보고자 한다. 주목해야 할 점은 규모가 작더라도 해외수출실적

<Table 9> The Answers of SMEs(KH, PS, KM, TH)

Num	Answers of KH		Answers of PS		Answers of KM		Answers of TH	
A-1	Acquaintance Institution		Acquaintance Online		Acquaintance Network		Network Institution	
A-2	Technology Experts		Technology Networking		Networking Technology		Technology Specialized knowledge	
A-3	CEO, Acquaintance		Acquaintance, CEO		CEO, Buyer		CEO, Buyer	
B-1	No need	2	Normal	4	No need	2	Need	6
B-2	No need	3	Normal	4	No need	2	Need	5
B-3	No need	3	No need	2	No need	3	No need	2
C-1	Need	6	Need	5	Need	6	Need	6
C-2	Invest		Invest		Invest		Invest	
C-3	No		No		No		No	
C-4	-		-		-		-	
D-1	Normal	4	Normal	4	Very Important	6	Not important	2
D-2	Normal	3	Normal	4	Invest	5	Not invest	1
D-3	Dissatisfaction	2	Dissatisfaction	2	Normal	4	-	
E-1	Normal	4	Inadequate	2	Inadequate	2	Normal	4
E-2	Has been		Has been		Has been		Has been	
E-3	Dissatisfaction	2	Dissatisfaction	2	Dissatisfaction	2	Normal	4
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissatisfaction of government support</li> <li>• Inconvenience of education place movement</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplification of government support</li> <li>• Difficulty of Contents</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of basic education</li> <li>• Inconvenient distance</li> <li>• Complicated process</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unkindness of KOTRA</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basic education</li> <li>• Divers contents need</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need of culture education, FTA education, and export process education</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Education for technology commercialization</li> <li>• Basic Education for Export</li> <li>• Trade English</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Active support of KOTRA</li> </ul>	

2) 설문에 대한 중소기업들의 응답

우선 해외수출 모색에 대한 답변 중에서 정보 획득경로를 살펴보면, 지인을 통하거나 기업 간 소통을 통해서 해외시장 판로와 관련된 정보를 얻는 것으로 나타났다. 그리고 수출을 위해 우선적으로 필요한 것에 대한 답변으로는 기업 모두가 공통적으로 기술혁신을 손꼽았다. 다음으로 해외 거래처 발굴 방법을 묻는 답변에는 4개 기업 모두 기업대표가 직접 나서서 판로를 개척한다고 언급하였고, 이들 기업 중 바이어를 통해 해외 판로를 개척하는 TH기업의 경우, 다른 3개 중소기업보다 매출액 및 수출 규모가 크다는 점을 알 수 있었다.

전담직원 분야에서의 답변을 고려할 때, 전반적으로 수출에 있어서 전담직원이 가지는 의미를 크게 두지 않는 점을 알 수 있다. 특히 작은 규모의 중소기업의 경우, 해외수출에 있어서 기업대표가 직접 관여하여 해외수출 성사를 이룬 경우를 알 수 있는데, 이는 전담직원을 따로 둘 만큼 해외수출이 차지하는 비중이 그리 크지 않다는 점과 소규모의 중소기업일 경우, 비용 절감을 위해서라도 기업대표가 직접 해외수출의 판로를 개척하는 것이 더 효율적이라는 면을 살필 수 있다. 그러나 어느 정도 해외수출 실적에 대한 지속적인 성과가 있는 기업의 경우, 업무상 효율성을 고려할 경우, 반드시 전담직원을 두는 것을 알 수 있다.

다음은 R&D 투자에 관한 설명이다. 모두들 기술혁신에 대한 R&D 투자가 중요하다는 점을 인지하고 있다. 꼭 해외수출 목적이 아니더라도 중소기업의 지속적인 생존을 위한 중요한 요인이라는 점을 알 수 있는데, 적어도 현재 많은 중소기업은 직접수출을 하지 않지만 간접 수출을 하고 있음을 고려할 때, 향후 직접수출로 이어질 경우, R&D투자가 병행되어야 한다는 점을 보여준다.

그런데 본 연구에서 다른 4개 기업은 산학연 협력과제 추진을 하고 있지 않은 것으로 나타났다.

해외수출교육 분야에 대한 답변은 매우 다양하다. 교육 지원이나 참여를 하지 않는 기업도 있는 반면, 규모의 차이는 있지만, 조금씩 관련 교육에 비용을 투자하는 기업을 찾을 수 있다.

TH기업과 같이 원래 해외수출에 전문적인 경영인과 직장인들로 구성된 경우, 특별히 수출을 위한 교육 필요 없이 해외수출 성과를 낼 수 있지만, 해외수출에 대한 경험이 없는 기업은 해외수출에 대한 해결책으로 교육에 대해 시간적, 금전적 비용을 투자하는 것으로 나타났다.

다음은 정부지원 분야에 대한 답변이다. 본 연구에 참여한 중소기업 4기업 모두 정부지원에 대해 약간은 부정적인 의견을 제시하였다. 특히 재무상태가 좋지 않은 기업일수록 정부지원이 적합하지 않다는 지적이다. 오히려 중소기업 측에서는 정부지원을 받음으로써 추가적으로 금전적, 인적, 시간적 비용이 더 든다는 점을 언급하였다. 예를 들어, 해외 전시를 위한 정부 지원을 받아서 추진하였지만 정부지원을 받기 위해서 대응자금으로 자사 측에서 부담해야 하는 비용이 많이 드는 점을 언급하였으며, 동시에 정부지원금을 사용할 경우, 이후 경비 처리에 관한 결과 보고 및 서류절차가 상당히 복잡하고 불편하다는 것이다. 정부 지원을 받으면 좋은 면도 있지만, 재무적으로나 인력적으로 늘 열악한 중소기업에게는 또 다른 비용이 초래될 수 있다는 점이다.

마지막으로 다양한 애로 사항 및 요구사항을 지켜볼 수 있는데, TH기업을 제외하고, 모든 기업이 교육에 있어서 해외수출을 잘 이해할 수 있는 여러 가지 기본 교육이 필요하다는 점을 제시하였다. 예를 들면, 무역영어를 비롯하여, 각국의 사회문화 및 예절, 해외수출관련 기본 교육, FTA 교육에 대해 언급하였다. 이는 각 기관에서 추진되고 있는 교육콘텐츠가 해외수출을 준비하거나 초기 단계의 기업에게 부분적으로 부적절할 수 있다는 점을 짐작 가능케 한다. 설문 조사 중 내수지향적 기업 인터뷰를 통해서 알 수 있었던 또 다른 사실은 많은 중소기업들이 기업대표가 모든

일을 역임하는 경우가 많은데, 실제로 해외수출에 대한 관심은 있어도 추진에 있어서 해외수출에 수반되는 각종 정보 및 지식, 그리고 업무 추진 능력이 요구된다는 점이 회사 운영에 있어서 버거운 짐이 될 수 있다는 점이다. 결국 이러한 내수지향적 중소기업들의 해외수출을 촉진시키기 위해서는 기업 눈높이에 맞는 또 다른 교육 콘텐츠가 마련되어야 할 것이다. 그리고 정부의 지원에 대한 불만족도가 높게 나타남을 보여 주는데, 지원에 따른 준비 서류를 비롯하여 결과보고에 이르기까지 복잡한 서류 절차에 대한 불만을 보였고, 각 기관과 연계될 경우 해당 기관의 공무원의 불친절과 해외에 파견 나가 있는 KOTRA 직원들의 비적극적인 협조를 언급하였다.

#### IV. 부산지역 중소기업의 해외수출 요인 및 사례연구 대한 시사점

본 연구는 중견기업과 중소기업을 방문하여 심층면접과 설문조사를 한 결과를 가지고 분석을 하였으며 연구를 통해서 알 수 있었던 사실로, 먼저 해외수출을 원활히 하는 기업의 조건은 기업 규모와 매우 관계가 깊다는 점을 알 수 있었다. 중견기업 2곳과 중소기업 사례 중 TH기업을 볼 때, 매출액 및 순이익 규모가 어느 정도 큰 기업이며 그다지 큰 어려움을 겪지 않고 꾸준히 해외수출을 해 오고 있음을 알 수 있었다. 그리고 규모가 큰 기업이 기업 내 전담직원을 두고 있다는 점을 고려할 때, 기업의 해외시장 판로 개척과 관리에 크게 관련이 있음을 알 수 있었다. 이러한 내용은 중소기업이 해외마케팅 전담 직원의 부족으로 대기업에 비해 해외정보를 수집 분석하는데 한계가 있다는 점과 전문인력 고용의 확보성이 필요하다는 점을 주장했던 선행연구와 일치한다고 볼 수 있다.

그리고 가장 큰 공통점은 중견기업과 중소기업 모두 기술혁신이 필요하다는 점이다. 비단 해외

수출을 위한 연구개발이 아니라, 연구개발을 통한 기업 자체의 경쟁력을 앞세울 수 있기 때문에 가장 중요한 요인으로 꼽고 있다. 이 또한 Basile(2001)과 Sterlacchini(1999)의 연구를 뒷받침하는 증거이다.

반면, 해외수출교육에 대한 답변은 중견기업과 중소기업 간의 차이를 볼 수 있는데 해외수출교육에 대한 지원이 각 기업의 규모에 따라 교육지원 규모가 다르다는 점을 볼 수 있다. 특히 TH기업의 경우, 전담직원의 경우 경력직을 뽑고, 경영인 자체가 해외수출에 전문성을 지니고 있어서 특별히 교육에 대한 지원을 하지 않고 있는 점을 알 수 있었다. 이런 특징은 Park, Jong-Hun et al.(2014)이 주장했던 최고경영자의 직무 및 경험을 통해서 얻은 습득한 지식과 정보가 기업의 국제화에 긍정적 영향을 준다는 연구와 일맥상통함을 보여준다. 하지만 이와 같은 기업의 경우와 나름 일부 기업에 국한된 상황이라는 점을 고려할 때, 다른 대다수의 중소기업을 설명할 수는 없다. 해외수출이 국내시장 개척과 다른 새로운 시장 개척이라는 점을 고려할 때, 해외수출 경험을 하거나 해외수출에 관심을 가지고 있는 기업에게는 해외수출 교육이 반드시 필요하다.

지방정부 및 학계에서 바라보는 중소기업에 대한 관점은 다소 획일적인 편이다. 하지만 중소기업의 규모나 업종, 그리고 다양한 여건에 따라 해외수출이 가능한 기업이 있고, 그렇지 않은 기업이 있을 수 있다. 그런데 지방정부의 지원책은 모든 대상의 중소기업을 지원하고, 기술력이 되는 모든 중소기업의 해외수출 촉진에 열을 올리고 있다. 사정이 이렇다보니, 위축된 국내시장에서 탈피하고자 실제로 많은 중소기업들이 해외수출에 관심을 가지고 있는 실정이다. 하지만 지방정부나 기관이 바라보고 있는 중소기업의 모습과 실제 중소기업을 운영하는 입장 차가 매우 크다 하겠다. 결국 상호 연계적인 지원시스템이 아니라 한 쪽에서는 지원만 하고, 다른 한 쪽에서는 그 지원책이 적절하지 않다는 불만만 토로하는

식의 악순환이 이어진다. 이러한 악순환 고리를 선순환으로 바꾸기 위해서는 지방 경제를 살리는 중소기업에 대한 지원책이 세분화 및 차별화되어 제공될 필요가 있다. 지금까지 살펴본 내용을 토대로 본 연구를 통한 시사점은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 중소기업의 매출액 및 인프라 구축 정도에 따른 중소기업의 해외수출 촉진 지원책의 차별화가 필요할 것이다.

둘째, 중소기업의 해외수출 교육의 눈높이가 반영 되어야 한다. 해외수출을 처음 하는 기업도 있을 것이고, 이미 해외수출을 하고 있지만 새로운 시장을 개척하고자 하는 기업이 있을 것이다. 이점을 고려한다면 교육 내용에 대한 차이를 둘 필요가 있다.

셋째, 중소기업 기업대표가 직접 해외업무를 수행하는 점을 고려하여 기업대표를 위한 맞춤형 교육 정책이 필요하다.

넷째, 정부의 지원책을 세분화시켜서 기업의 규모에 따른 차별화된 지원 또는 행정적 절차에 대한 간소화 시스템 개발이 필요하다. 기업 재정상태와 해외수출가능성을 고려하여 전액 지원을 비롯하여 서류절차의 간소화 등에 대한 대책이 필요할 것으로 판단한다.

마지막 다섯째, 중소기업이 직접 느끼는 정부 지원에 대한 만족도 조사를 통한 새로운 지원책을 반영해야 할 필요가 있다.

## V. 결론 및 향후 연구과제

중소기업의 해외수출은 장기적인 계획과 추진 노력이 필요한 사업임에 분명하다. 특히나 국내 시장 판로와 다른 시스템이 적용되는 이유로 어찌면 해외수출은 또 다른 프로세스를 익혀야 하고, 다양한 필요 요건들을 습득하고 활용해야 할 것이다. 분명한 것은 해외수출을 시도하려는 기업에게는 해외수출이 기회이자 동시에 위험요인

으로 작용될 수 있다. 중견 기업의 경우, 그러한 위험요인을 극복하고, 이를 통해서 안정적인 해외수출 성과를 이루었다. 결국, 기회를 창출하고 동시에 중소기업의 안정적인 성장을 위해서는 위험요인을 최소화 하는 것이 가장 효과적인 방법일 것이다.

본 연구를 통해서 얻고자 했던 것은 기업들 간의 비교를 통해서 중소기업의 해외수출에 필요한 요인들을 살피고, 이를 통해서 중소기업의 해외수출에 필요한 요소들을 정성적으로 제시하는 것이다. 동시에 사례분석을 통한 결과를 바탕으로 IV장에서 다섯 가지 시사점을 제시하였다.

중소기업의 해외수출은 기업에게는 숙제이자 좀 더 안정적인 시장을 보장 받는다. 하지만 그 시작에 있어서 많은 것들이 수반되어야 하고, 이를 통해 다양한 시도와 노력이 뒷받침되어야 한다.

본 연구는 사례연구 방법의 특성상 다수의 기업이 아닌 일부 기업을 거론한 부분에서 연구의 한계점을 지적할 수 있다. 또한 실증적인 연구가 수행되지 못한 한계를 가지고 있다. 따라서 향후 연구에서는 해외수출에 필요한 요인들을 측정할 수 있는 필드 서베이(Field Survey)를 통하여 부산 지역 중소기업들의 해외수출에 필요한 요인에 대한 실증적 연구가 수행되어야 할 것이며, 또한 본 연구에서 언급한 해외수출에 필요한 인프라 요인별 실증연구도 수행되어야 할 것으로 판단된다.

이러한 한계에도 본 연구는 부산 지역 내 주요 기업을 선정하여 해외수출에 대한 여러 차이점을 연구하였고, 이를 바탕으로 다양한 요인들이 어떻게 작용하는지에 대한 이론적 배경과 연구모형을 정립하는데 도움을 줄 수 있다는데 의의가 있으며, 향후 실증적인 연구가 함께 이루어진다면 학술적인 가치를 더욱 높일 수 있을 것으로 기대된다.

## References

- 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*, 43(5), 909~924.
- Basile, R.(2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation, *Research Policy*, 30(8), 1185~1201.
- Choi, Baek-Yul(2001). A Study on the Strategies of SMEs' FDI Promotion, *Research Institute of Industry and Economy*, 32.
- Choi, Seung-Wook(2011). Entering the world market as a small giants company, *Busan Development Forum*, 131, 26~35.
- Farrell, M. A. & Oczkowski, E.(2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?, *Journal of market-focused management* 5(3), 197~217.
- Gartner, W. B.(1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenom of New Venture Creation, *Academy of Management Review*, 10(4). 696~706.
- Han, Sang-Seol & Yim, Duk-Soon(2013). A Study on the Effects of Entrepreneurship, Global Network and Export Assistance on Rapid Globalization, *Korea trade review*, 38(5).
- Hitt, M. A. & Tyler, B. B.(1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives, *Strategic Management Journal*, 12(5), 327~352.
- Jeong, In-Sik & Kim, Eun-Mi(2013). Entrepreneurship and Market Orientation in International Markets, *Journal of Business Research*, 28(3).
- Kim, Seung-Jin & Lee, Joong-Woo(2011). A Study on Relationship among Export and Managers' Innovativeness, Competition Strategies, Market Orientation, Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of the Korean Regional Economics*, 20(4).
- Lee, Hong-Kyun & Nam, Kyung-Doo(2014). The Influence of Market Orientation and Entrepreneurship by Environmental Change on Export Outcomes, *The Journal of Korea Research Society for Customs*, 15(3), 175~194.
- Lim, Woon-Taek(2006). The Competitiveness of the German SMEs and Employment Relations, *Korean Association of Industrial Business Administration*, 28(3).
- Matsuno, K. · Mentzer, J. T. & Özsomer, A.(2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, *Journal of marketing*, 66(3), 18~32.
- Park, Jong-Hun · Sung, Yung-Dal & Lee, Dong-Hyun(2014). CEO Experience and Firm Internationalization: The Moderating Effect of CEO Power, *Korean Academy of International Business*, 25(1), 29~58.
- Reid, S.(1984). Information acquisition and export entry decisions in small firms, *Journal of Business Research*, 12(2), 141~157.
- Sandberg, W. R. & Hofer, C. W.(1987). Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry, and the Entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, 2(1). 5~28.
- Simon, H.(1996). You don't Have to be German to be a “Hidden Champion”, *Business Strategy Review*, 7(2), 1~13.
- Sim, Sun-Hee · Park, Sun-Young & Kim, Ha-Kyun (2011). Effects of Education and Training Program Characteristics on Education and Training Satisfaction though Mediation of Enterprise Revitalization, *The Korean Society for Fisheries and Marine Sciences Education*, 23(2), 267~276.
- Sterlacchini, A.(1999). Do innovative activities matter to small firms in non-R&D-intensive industries? An application to export performance, *Research Policy*, 28(8), 819~832.
- Wally, S. & Baum. J. R.(1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management journal*, 37(4), 932~956.
- Yoon, Byung-Un(2010). The Innovation of Korean Hidden Champion, *Industrial Engineering Magazin*, 17(1), 46~52.

- 
- Received : 21 June, 2016
  - Revised : 05 July, 2016
  - Accepted : 15 July, 2016