

# 중국 수출기업의 국제기업가지향성이 수출성과에 미치는 영향

- 국제화정도와 시장역동성의 조절효과를 중심으로 -

박증남\* · 유승훈\*\*

## 〈요 약〉

최근 연구를 살펴보면 다국적기업이 국제경영 활동에서 국제기업가지향성은 기업성과의 향상에 아주 중요한 수단으로 인식되고 있지만 이들 관계는 다양한 연구결과를 보여주고 있다. 따라서 개발도상국인 중국 수출기업을 대상으로 선정하였을 때 이들 관계가 선형관계를 미치는지 아니면 비선형관계를 미치는지에 대한 검증은 매우 흥미로운 연구주제가 될 수 있다.

본 논문의 연구목적은 중국 수출기업을 대상으로 국제기업가지향성과 수출성과에 비선형의 영향을 미치는지를 검증하고, 국제화 정도와 시장역동성의 조절효과를 검증하고자 한다. 본 논문의 가설검증을 위해 사용된 설문지는 총 478부이다.

연구결과를 요약하면 첫째, 국제기업가지향성과 수출성과의 관계는 J형 관계인 것으로 나타났다. 둘째, 국제화 정도는 국제기업가지향성과 수출성과의 J형 관계를 더욱 강화하는 것으로 나타났다. 셋째, 국제화정도가 높을수록 국제기업가지향성과 수출성과의 J형 관계는 강화되고 이러한 조절작용은 시장이 역동적일수록 더욱 강화되는 것으로 나타났다.

연구결과는 다음과 같은 이론적 기여와 경영적 기여를 한다. 이론적 기여로는 국제기업가지향성과 수출성과는 비선형 관계(J형)를 형성한다는 것이 확인되면서 국제기업가지향성과 수출성과의 관계를 새롭게 접근할 수 있는 실증적인 기여를 이루었다. 경영적 기여로는 역동적인 해외시장에서 국제화정도가 높은 중국기업은 수출성과의 향상을 위해서는 국제기업가지향성 행위를 지속적으로 실행해야 한다는 것을 시사한다.

핵심주제어: 국제기업가지향성, 국제화정도, 시장역동성, 수출성과

논문접수일: 2017년 10월 15일 수정일: 2017년 12월 05일 게재확정일: 2017년 12월 06일

\* 부산대학교 경영학과 박사과정(제1저자), wmdska619@pusan.ac.kr

\*\* 부산대학교 경영학과 교수(교신저자), shyu@pusan.ac.kr

## I. 서론

최근 다국적기업의 국제경영 활동에 관한 연구들은 기업의 국제화 과정이나 해외 시장진입에서 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 전략 및 경쟁역량에 관한 내용이 주를 이루고 있다. 특히 국제기업 가지향성(international entrepreneurial orientation)은 해외시장에서 부족한 내부 자원의 한계를 극복하고 보다 효율적으로 국제경영 활동을 할 수 있는 중요한 수단으로 인식되고 있다(Cadogan et al., 2016).

국제기업가지향성은 해외시장에서 기업의 국제경영 활동에 대한 조직의 전체적인 비전을 수반하고, 기업의 전략적 방향을 설정하는데 있어서 중요한 역할을 한다. 이는 해외시장에 대한 기업 경영활동의 몰입 정도를 결정하며, 보다 능동적이고 혁신적인 방향으로 해외시장에 대처하기 위한 방안을 탐색하게 한다(Wiklund and Shephard, 2005).

국제기업가지향성에 대한 초기의 연구는 주로 미국의 기업을 대상으로 한 연구가 주류를 이루었으나, 1990년대 중반 이후 영국, 유럽, 오스트레일리아 등에서의 연구가 있었고(Ambler et al., 2004; Atuahene-Gima, 1995; Gao et al., 2007; Greenly, 1995), 최근에도 여러 국가들로 연구가 확산되고 있다(Armario et al., 2008). 이와 같이 국제기업가지향성에 대한 개념이 국제마케팅 연구의 한 주류를 형성하고 있고, 연구에 대한 범위가 확대되고 있기는 하지만, 선진국의 기업을 대상으로 분석한 연구가 대부분으로 연구결과의 일반화에는 비교적 한계가 존재한다(Kaynak and Kara, 2004; Sin et al., 2005; Morgan et al., 2009). 따라서 개발도상국인 중국을 대상으로 중국의 수출기업이 국제경영활동에서의 국제기업가지향성에 관한 연구는 흥미로운 연구주제가 된다.

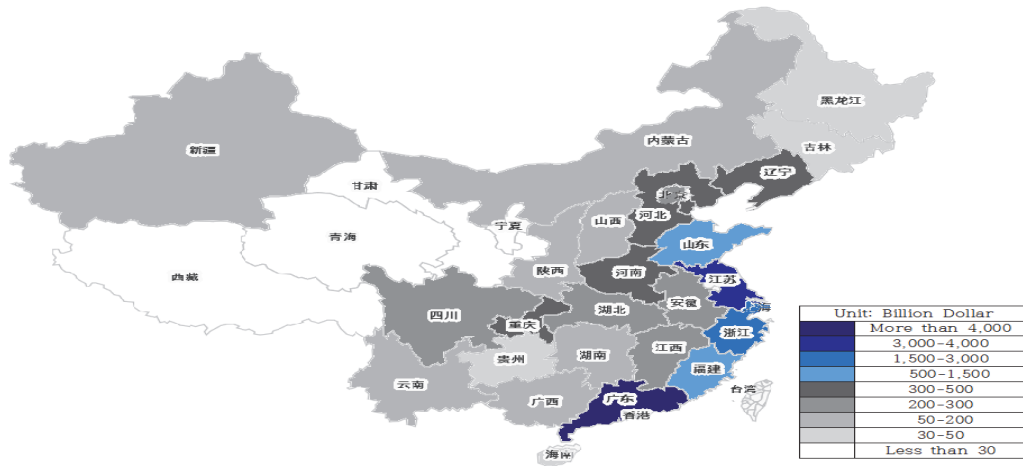
또한 국제경영활동에서의 국제기업가지향성에 관한 선행연구들을 살펴보면 국제기업가지향성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하는 학자들이 존재하는 반면, 부정적인 영향을 미친다고 주장하고 있는 학자들도 존재한다(Balabanis and Katsikea, 2003; Gadgon et al., 2016). 또한 비선형 관계를 조사하는 연구 또한 다양하고 불분명한 결과를 보여주고 있다(Bhuiyan et al., 2005; Cadogan et al., 2009). 이처럼 애매모호한 관계는 기업의 국제화정도와 시장 환경의 역동성과 연관이 있을 수 있다. 기업이 국제경영활동에서 국제화정도와 시장역동성은 기업의 부족한 자원을 새로운 시장으로의 투자로서 국제기업가지향성에 대한 투자에도 일정한 영향을 미칠 수 있지만 이러한 관계에 대한 실증적인 연구는 부족한 편이다. 이상의 논리를 정리하면 국제기업가지향성이 기업성과에 미치는 관계는 선형이거나 비선형적인 상태로 남아 있기 때문에(Lisboa, Skarmas and Saridakis, 2016), 국제화정도와 시장역동성에 따라서 국제기업가지향성이 기업성과에 미치는 영향은 선형관계인지 아니면 비선형관계인지를 실증적으로 연구할 필요가 있다.

따라서 본 논문에서는 이러한 선행연구의 결과를 토대로 개발도상국인 중국 수출기업을 대상으로, 제조업 기업에서의 국제기업가지향성의 측정도구의 타당성을 검토하고, 수출성과에 어떠한 영향을 미치는지와 국제화정도 및 시장역동성이 국제기업가지향성과 수출성과의 관계에 조절작용을 하는지를 검증하고, 국제화정도가 국제기업가지향성과 수출성과의 관계에서 조절작용을 미칠 때 시장역동성은 이러한 조절작용을 변화시키는지 검증하고자 한다. 이러한 분석결과를 통하여 중국 수출기업이 해외시장에서의 전략 수립에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 중국의 대외무역 현황

중국은 1978년에 개혁을 추진하기 위하여 시작하였을 때 수출입 총액은 200억 달러에 불과하였으나, 2014년에는 40,000억 달러를 초과하였으며, 수출총액은 23,000억 달러를 초과하면서 전 세계 수출총액에 차지하는 비율은 1978년에 1%미만으로

로부터 2014년에는 12.2%까지 성장하게 되었다. 또한 중국은 1978년도에 전 세계 무역에서 차지하는 지위는 제32위에서 2014년에는 제1위로 상승하였다. 그러나 2015년과 2016년의 수출금액은 전년도에 비해 하락하는 경향이 발생하였는데, 2016년 중국의 수출입 금액은 전년도에 비해 6.8억 달러 줄어든 것으로 나타났고, 수출 금액은 전년도



<그림 1> 중국 각 성시의 수출금액이 차지하는 분포도

<표 1> 2016년 1월-12월 중국의 각 지역의 수출 금액 및 전년도 대비 증가율

지역	수출 금액	전년도 대비 증가율	지역	수출 금액	전년도 대비 증가율
广东省(광둥성)	6542.4	-10.4	陕西省(샨시성)	157.9	8
江苏省(강소성)	3311.8	-5.1	湖南省(호남성)	142.8	-25.2
浙江省(절강성)	2734.7	-3.4	新疆维吾尔自治区(신장자치구)	139.1	11.1
上海市(상해시)	1665	-6.8	广西壮族自治区(광서자치구)	126.6	-9.9
山东省(산둥성)	1443.7	-2.8	山西省(산서성)	125.3	9.5
福建省(복건성)	873	-6.9	云南省(운남성)	88.7	-16.8
河南省(하남성)	453.3	-1	内蒙古自治区(내몽골자치구)	51.9	-15.3
辽宁省(료녕성)	446.2	-12.7	黑龍江省(흑룡강성)	48.9	-22.6
河北省(허북성)	439.7	-7.7	吉林省(길림성)	48.6	-9.4
天津市(천진시)	416.7	-13.8	贵州省(귀주성)	39.9	-26.8
重庆市(중경시)	336.2	-15.8	海南省(해남성)	34.7	-18.7
四川省(사천성)	262	-7.7	宁夏回族自治区(닝하자치구)	20.5	-13.4
安徽省(안휘성)	259.8	-6.1	甘肅省(감숙성)	19.5	-9.9
北京(북경시)	255.1	-12.1	西藏自治區(서장자치구)	4.7	-10.5
湖北省(호북성)	247.6	-8.6	青海省(칭해성)	3.6	-2.2
江西省(강서성)	241.8	-19.8	총액	20981.5	-7.7

에 비해 7.7억 달러 줄어든 것으로 나타났다. 따라서 이러한 중국의 수출산업의 위축현황이 발생한 학자들마다 새로운 관심을 가지게 되었다(중국 국가통계국, 2017). <그림 1>은 중국 각 성시의 수출금액이 차지하는 분포도이고 <표 1>은 중국의 각 지역의 수출 금액 및 전년도 대비 증가율이다.

### III. 이론적 배경

#### 1. 국제기업가지향성

국제기업가지향성에 대한 연구는 기업이 국제 경영활동을 위해 창업되는 과정에서 경험과 축적을 통하여 기업의 생존 및 성장과 관련된 다양한 시사점을 제공하여 많은 학자들과 기업들의 관심을 끌고 있다(Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989; Wiklund and Shepherd, 2003; Rauch et al., 2009).

Miller(1983)는 기업가지향성을 혁신성(innovativeness), 진취성(pro-activeness), 위험감수성(risk-taking)으로 구성된 개념이라는데 하였고, 기업가지향성은 위험한 사업을 수용하려는 경영진의 성향, 선제적인 경쟁적 자세, 그리고 목표를 이루기 위해 “대담하고 광범위한 행동”을 시도하고자 하는 기업의 욕구와 밀접한 관련이 있다고 하였다(Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989).

기업가적 지향성이 높은 기업은 기대수익과 위험이 높은 프로젝트를 수행하려는 의지가 강하고, 기회를 추구하는데 있어서 대담하고 공격적이며, 기술적 리더십과 연구개발의 중요성을 강조한다(Covin and Slevin, 1989). 혁신성은 제품/서비스와 프로세스 개발에 있어서 신규성(novelty), 창조성 및 연구개발을 지원하려는 경향을 의미한다(Lisboa, Skarmas and Lages, 2011). 진취성은 시장 신호에 대한 반응과 관련된 개념으로 기존 또는

잠재고객의 욕구와 선호에 대하여 예측하고 행동하는 것을 의미한다(Lumpkin and Dess, 1996). 위험감수성향은 실패비용이 높을 수 있으면서 결과를 예측 할 수 없는 프로젝트를 추구하려는 의지를 의미한다(Wiklund and Shepherd, 2003).

국제시장에서 기업은 경쟁업체들 보다 더 높은 혁신성, 위험감수성 및 새로운 시장에서 지속적으로 기회를 추구하려는 진취성이 필요하다. 다시 말해서 높은 수준의 국제기업가지향 성향을 지닌 기업들은 지속적으로 시장의 형성을 위해 국제시장에서 점진적으로 혁신적인 제품을 제공할 수 있게 된다. 수출 전문가들은 수출사업 수준이 높아지면서 수출 담당 직원의 행동은 수출시장의 형성과 구조조정을 위한 기회 발굴과 더불어 우수한 가치를 창출하기 위해 수출 시장을 형성하는 방향으로 확산되고 있다고 하였다. 따라서 수출종사자들은 기업가적 활동을 유지하기 위해서는 반복적으로 촉진시키고 적용되어야 한다(Hughes et al., 2007).

Balabanis and Katsikea(2003)는 국제기업가적 자세를 채택하는 것은 기업들이 이윤의 극대화를 위해 시장조건에 상관없이 수출 사업에 적극적으로 착수하는 것이라고 하였고, Kropp, Lindsay and Shoham(2006)은 수출 관리자들에게 ‘국제기업가 지향성’을 지속적으로 진행하고, 강화하고, 장려하기 위해서는 지속적인 프로그램이 있어야 한다고 제안하였다.

#### 2. 국제화

기업의 국제화는 기업목표를 달성하기 위해 기업이 보유하고 있는 기술, 자원, 지식 등 각종 생산요소를 해외로 이전하여 국제시장을 대상으로 실행하는 경영활동을 의미한다. 이처럼 기업의 국제화는 기업의 성장 및 존속을 장기적으로 확보하고자 하는 필연적인 과정으로 간주된다. 다시 말

하면, 기업의 국제화는 기업이 보유한 재화, 자본, 기술, 노하우, 인력 등 유형 또는 무형의 경영자원을 국경을 초월하는 것을 통하여 사업 활동 분야를 넓혀가는 과정이다(Johanson and Wiedersheim-paul, 2007; Johanson and Vahlne, 2009). 즉, 기업이 축적한 자원을 바탕으로 시장의 범위를 확대하기 위해 자원을 해외로 이전시키는 활동을 통하여 현지국에 대한 개입의 정도를 증가시킴으로써 기업의 성장기회를 국내에서 뿐만 아니라 해외로 확대하는 과정을 말한다(Rasmussen and Madsen, 2002). 이는 가장 초보적인 수출기업으로부터 자원 확보, 특허권, 국제 구매활동, 현지 구매와 조립 그리고 생산 등의 경영활동을 2개국이상에서 주체적으로 수행하는 다국적기업까지 기업의 국제화에 포함할 수 있다(Buhner, 1987).

이러한 국내시장을 초월한 경영활동은 외국비용을 추가적으로 부담하기 때문에 매우 어렵고 많은 위험이 내포되어 있다. 또한 기업의 궁극적인 목표를 달성하기 위해서는 다양한 이해관계자들 간의 욕구충족 측면이 상충될 가능성도 높게 된다(Johanson and Vahlne, 2009; Karagozoglu and Lindell, 1998). 또한 기업의 국제화는 지리적으로 가까운 곳으로의 수출을 시작하여 점진적으로 지리적 거리가 비교적 먼 시장으로 수출을 확대하는 방향으로 진행된다. Johanson and Vahlne(1977)는 사회문화 측면에서 ‘심리적 거리(Psychic Distance)’를 통해 설명하였다. 그는 심리적거리가 가까운 곳 또는 개입 수준이 낮은 기업 활동을 시작으로 점차적으로 국제화가 진행된다고 주장하였다.

### 3. 시장역동성

Miller and Friesen(1983)는 혁신에 대한 전략적 동기에 대한 연구에서 환경의 불확실성 요인들

을 적대성, 이질성, 역동성의 차원으로 구분하였으며, 기업유형에 따라서 혁신을 유발하는 요소는 환경 불확실성 요인과 밀접한 관계가 있다고 하였다.

Dess and Beard(1984)는 선행연구를 기초하여 환경의 기본적인 요소를 재정립하여 환경의 불확실성 요인으로서 복잡성, 풍부성, 역동성 등을 제시하였다. 이는 Miller and Friesen(1983)의 환경역동성을 환경의 불확실성을 주요 요인으로서 제시한 반면, Dess and Beard(1984)는 적대감과 이질성을 복잡성과 풍부성으로 대체하여 제시한 것이다.

최근 급변하는 국제적 환경 속에서 기업이 지속적으로 생존하려면 해외의 변화하는 국제경영 환경에 적응하기 위하여 내부의 경영요소를 지속적으로 변화시켜야 한다. 또한 역동적인 기업의 상황에서는 새로운 리더를 필요로 하고 있다. 따라서 기업이 처한 해외환경 속에서 기업성과 향상을 위한 최고 경영층의 역할과 그들의 영향에 대한 관심은 더욱 높아지는 경향이다(Waldman et al., 2001). 왜냐하면 국제경영활동에서 최고 경영층은 국제경영환경의 변화를 끊임없이 관찰하고 분석하여 이에 대응하는 합리적인 국제경영전략을 수립하고 실행하는 주체이기 때문이다.

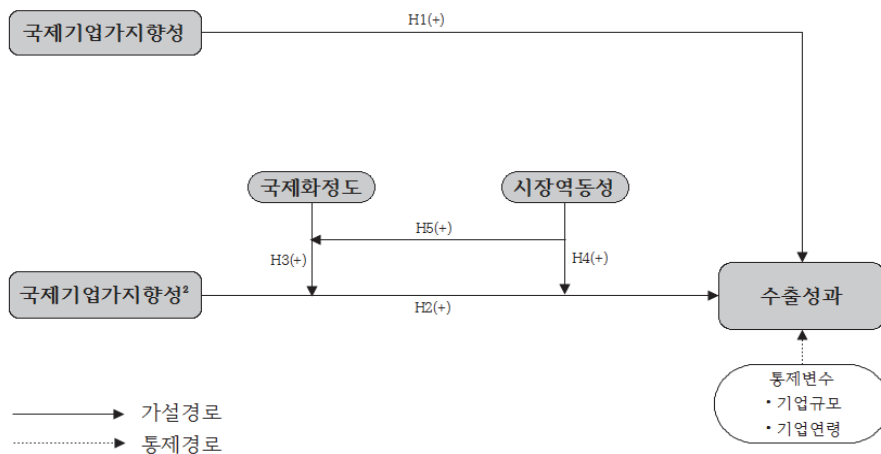
이와 같이 급변하는 시장의 불 안정성과 불확실성 및 변화하는 정도를 시장의 역동성이라고 할 수 있다. 일반적으로 역동적인 시장은 조직 구성원들에게 보다 새롭고 창의적인 대안을 요구한다(Hambrick, Cho, and Chen, 1996). 즉, 외부 환경의 불확실성이 클수록 환경의 변화를 종합적으로 분석하여 예측함으로써 유연하게 대응하는 것이 필요하다는 것이다(Hambrick and Mason, 1984).

## IV. 연구 설계

### 1. 연구모형

본 연구에서는 국제기업가지향성이 수출성과와

의 관계에서 국제화정도의 조절효과와 시장역동성의 조절효과를 고찰해보고자, 다음과 같은 연구모형을 설계하였다(<그림 2> 참조).



<그림 2> 연구모형

### 2. 연구가설

#### 2.1 국제기업가지향성과 수출성과의 관계

많은 학자들은 국제기업가지향성이 기업의 생존과 탁월한 성과를 위해 기여한다고 하고 있으며 (Drucker, 1985; Miller, 1983; Lumpkin and Dess, 1996), 여러 실증연구(Zahra and Covin, 2015; Wiklund and Shepherd, 2003)에서 국제기업가지향성이 기업성장에 긍정적인 영향을 준다는 것이 입증되었다.

Bhuiyan et al(2005)는 기업의 국제기업가지향성 수준은 여러 가지 이유로 사업성장에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 국제기업가지향성 수준이 높을수록 기업은 더 많은 혁신을 능동적으로 시작하고 새로운 시장 기회를 발굴하기 위하여 더 많

은 위험을 감수할 수 있다고 하였다. 또한 Bhuiyan et al(2005)는 수출산업에서 높은 국제기업가지향성 행위를 실행하는 수출기업은 수출사업에 대한 예상 투자비용을 초과할 수 있지만 더 많은 새로운 혁신을 촉진하고 대안적인 기회를 탐구하는데 도움이 될 수 있기 때문에 초과비용보다 수출성과는 더욱 빠르게 향상될 수 있다고 하였다. 또한 Lumpkin and Dess(1996)도 높은 국제기업가지향성 수준은 새로운 혁신을 시작할 수 있고, 새로운 기회를 발굴하여 수출시장에서 새로운 진입기회를 발생시킴으로서 수출성과를 더욱 빠르게 향상시킬 수 있다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 국제기업가지향성은 수출성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 국제기업가지향성과 수출성파의 관계는 J형 관계를 가질 것이다.

## 2.2 국제화정도의 조절효과

해외시장을 개척하고 해외시장에서의 지속가능한 영업을 추구하기 위해서는 현지시장의 소비자와 경쟁자들에 대한 끊임없는 정보와 분석이 필요하게 된다. 국제기업가지향적인 기업은 일반적으로 학습지향적인 경향이 강해(Grinstein, 2008; Slater and Narver, 1995), 기존의 시장에 대한 소비자와 경쟁자 분석에서 얻은 지식을 새로운 상황, 즉 해외시장에 적용하여 새로운 현지시장의 소비자의 욕구와 기호에 보다 적절히 대응하게 해준다(Liu et al., 2011).

국제화와 기업성파의 관계에 대한 실증 분석을 한 대다수의 기존의 연구 논문들은 경영전략과 국제경영의 연구의 전통적인 초점에 맞추어 대기업 또는 다국적 기업들을 기반으로 분석하였다. 또한 선행연구에서는 이러한 분석 결과를 일반화하여 중소 벤처기업의 국제화와 성과 간의 관계에도 적용하여 설명하려는 경향이 있다(Lu and Beamish, 2006).

국제화는 벤처기업이 혁신적인 제품을 판매할 수 있는 새로운 시장 기회를 제공하며 적극적인 해외 진출 모색은 벤처기업의 제품과 기술을 극대화하려는 노력으로 이어져 벤처기업의 높은 성과를 창출하게 될 것이다.

Bloodgood 등(1996)은 미국의 신생 벤처기업을 대상으로 실증 분석한 결과 벤처기업의 국제화 수준과 영업이익이 긍정적인 관계를 갖는 것으로 보고하였다.

또한 기업이 국제경영활동에서 국제화정도는 기업에게 새로운 시장기회를 만들어 줄 수 있다. 즉, 기업은 해외시장에서 소비자 기호의 변화에 대한 반응이 더 높은 국제기업가지향적인 조직일수록 더 높은 성과를 창출 할 가능성이 높을 것이

다(Kohli and Jaworski, 1990; Slater and Narver, 1994).

따라서 본 연구에서는 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 국제화정도는 국제기업가지향성과 수출성파와의 관계에 있어서 긍정적인 조절작용을 할 것으로 예측하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: 국제화정도가 높을수록 국제기업가지향성과 수출성파의 J형 관계는 강화될 것이다.

## 2.3 시장역동성의 조절효과

Kirca et al.(2005)의 메타연구에서 국제전략 지향성과 기업의 성과에 대한 조절요인으로 기술변동성과 시장의 변동성을 제시한 바 있다. 시장역동성(Market Dynamism)은 소비자의 선호도와 욕구가 변화하는 정도를 의미하는데, 만약 해외소비자의 선호도가 이미 안정적이라면 기업은 기존 고객의 안정적인 선호도에 효과적인 반응을 위한 마케팅 전략수립의 필요성이 상대적으로 덜 요구된다. 따라서 기업은 국제기업가 지향적 이어야 할 필요성도 낮아지게 된다. 반면 해외소비자의 선호도가 불 안정적이라면 시간이 경과할수록 변화하는 선호도에 대하여 기업은 적절히 대응하여야 하고 그렇지 못할 경우 기업의 성과는 줄어들 수 있다. 따라서 기업은 해외소비자 욕구와 선호도의 변화폭이 클수록 더욱 국제기업가지향적인 기업이 되려고 할 것이다.

여러 선행연구에서 환경특성인 시장역동성은 국제기업가지향성이 기업성파에 긍정적인 조절효과를 미치는 것을 확인하였다(Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994; Harris, 2001). 이는 해외소비자와 공격적인 경쟁자의 조합이 변할수록, 다시 말해서 시장의 역동성이 커지면 커질수록 기업이 더욱 혁신적이고 진취적이며 위험감수성향이 강하면 해외시장 소비자의 욕

구를 만족시키는데 도움을 줄 수 있고, 경쟁사와의 경쟁에서도 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것이다.

또한 해외시장에서 새로운 소비자의 선호도와 기존고객의 선호도가 급격하게 변동하는 것을 기업이 적절히 대응하지 못한다면 그것은 곧 기업의 수출성과와 직결될 수 있다. 즉 기업은 해외시장에서 소비자 기호의 변화에 대한 반응이 더 높은 국제기업가치향적인 조직일수록 더 높은 성과를 창출 할 가능성이 높을 것이다. 다시 말해서 국제화정도가 강한 기업이 국제경영활동을 실행할 때 시장이 역동적일수록 국제기업가치향성이 수출성과를 향상시키는 관계는 더욱 커질 것이다(Kohli and Jaworski, 1990; Slater and Narver, 1994).

Cadogan et. al(2009)의 연구에서는 기업이 수출시장에서 국제시장지향적인 기업은 국제화정도가 높고 시장이 역동적일수록 수출성과는 더욱 강화된다는 실증적인 결과를 제시하였다.

국제시장지향성과 국제기업가치향성은 비슷한 개념으로 모두 새로운 고객과 기존고객의 수요를 만족시키기 위해 실행하는 전략적인 행위라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 시장역동성은 국제기업가치향성과 수출성과와의 관계에 있어서 긍정적인 조절작용을 할 것으로 예측하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H4: 시장역동성이 높을수록 국제기업가치향성과 수출성과의 J형 관계는 강화될 것이다.

H5: 국제기업가치향성과 수출성과의 J형 관계에서 국제화정도의 조절효과는 시장역동성이 높을수록 더욱 강화된다.

## 2. 변수의 측정 및 분석방법

본 연구의 가설검증을 위한 주요 개념들을 측정하고자, 선행연구들을 바탕으로 <표 2>와 같이 측정항목을 설정하였다. 측정항목은 선행연구를 참고하여 본 연구에 적합하게 수정하여 사용하였으며, Likert 7점 척도로 측정하였고, 기업특성은 명목적도로 측정하였다(<표 2> 참조).

본 연구에서의 실증분석을 위해 수집한 설문조사 자료에 대한 통계처리는 SPSS 22.0, Smart PLS 3, MATLAB 2014 프로그램을 활용하여 필요한 분석을 실시하였다.

## V. 실증분석

### 1. 표본추출 및 자료수집

본 연구의 표본은 중국 국내 제조업 수출 기업을 대상으로 표본을 추출하였다. 추출된 표본기업에 종사하는 주임(계장)급 이상의 관리자를 대상으로 설문조사하였다. 표본추출방법은 중국 상무부(中國人民共和國商務部, <http://www.mofcom.gov.cn/>)에서 제시한 2016년 중국 수출산업에서 제조업 기업목록을 근거로 2016년 1월-12월까지 수출액이 가장 많은 6개의 성·시를 기준으로 판단 추출하였다.

6개의 성시는 각각 광둥성, 강소성, 절강성, 상해시, 산둥성, 복건성이고 이 6개의 성·시의 수출액은 중국전체 수출총액의 90%이상을 차지하는 것으로 집계 되어 중국 국내 주요 수출도시로 선정하였다. 자료 수집은 중국 상무부에서 제시한 기업목록 세부자료를 통하여 기업대표들의 전화번호와 이메일 주소를 확보할 수 있었다. 설문지는 2017년 3월 21일부터 7월 15일까지 약 5개월을



<표 2> 변수의 측정항목

변수	측정항목	문항수	연구자	
국제기업 가지향성	혁신성	기업의 고위층 관리자는 국제시장 공략을 위해 혁신, R&D, 기술 우위 등을 강조	3	Covin and Slevin(1989), Schafer(1990), Schumpeter(1934), Thompson(1967), Amabile et al.(1996), Hurley et al.(1998), Miller(1983), Markides(1998), Zahra and Covin(2015), 권혁기, 손현일(2014) 한은수, 정범규, 이상빈, 성을현(2017)
		기업의 고위층 관리자는 국제시장 공략에 필요한 혁신적이고 장 이적인 아이디어를 적극 수용		
		기업의 고위층 관리자는 국제시장의 목표달성을 위해 혁신적인 자원을 개발		
	진취성	기업의 고위층 관리자는 해외시장 진출을 강조	3	
		기업의 고위층 관리자는 국내시장 보다 해외시장에서 기회를 찾 으려는 경향이 있다.		
		기업의 고위층 관리자는 수출활동을 중요하게 여김		
	위험 감수성	기업의 고위층 관리자는 안정적인 국내시장보다는 위험성이 높 은 해외시장 진출을 선호(상대적으로 수익이 크다)	3	
		기업의 고위층 관리자는 새로운 환경에 직면해서도 기업의 목표 달성을 위해 용감하고 공격적인 경영활동을 수행(국제환경)		
		기업의 고위층 관리자는 높은 위험이 존재하는 해외시장에서의 성공을 추구(높은 수익 상충)		
국제화정도	수출액/총매출	3	Cadogan et al(2009)	
	수출대상 국가 수			
	수출 지역 수			
시장역동성	해외고객의 제품선호 기간의 변화 주기	5	Kh and walla(1972), Miller and Droge(1986)	
	새로운 해외고객이 우리제품과 다른 제품을 선호하는 경향			
	기존고객은 시종 일관 새로운 제품의 출시를 기다리는 경향			
	기존고객은 안정적인 제품보다는 새로운 제품을 선호			
수출성과	해외고객의 제품/서비스 종류에 대한 요구의 변화 정도	5	Knight and Cavusgil(2004), French(2006), Cadogan et al.(2009) 황경연, 서울현, 문희철(2016)	
	지난 3년간 수출 판매액에 대한 만족도			
	수출시장 점유율 만족도			
	수출 항목에 대한 만족도			
	주력 수출시장에서의 매출 성장			
수출시장에서의 기업 인지도				

거쳐 중국내 수출 주요 성·시 6개의 제조업 무역 회사 4758개의 기업을 대상으로 무작위로 추출하여 설문지를 배부하였다. 자료 수집은 전자메일을 전송하고 전화로 요청하여 전자메일로 회수하였다. 미 응답과 불성실한 답변을 제외하고 총 478부를 회수하였고 회수율은 10.05%이다. 본 연구에서의 표본의 특성은 <표 3>과 같다.

## 2. 측정도구의 신뢰성 검증 및 타당성분석

### 2.1 신뢰성 검증 및 탐색적 요인분석

본 논문에서는 국제기업가지향성, 시장역동성, 수출성과에 관하여 <표 4>와 같이 Cronbach's Alpha 값을 산출하였다. 분석결과를 보면 모든 변수들의 Cronbach's Alpha 값이 모두 0.7 이상으로 나타나 측정의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

&lt;표 3&gt; 표본의 특성

구분	내용	빈도(명)	비율(%)
업종	전기전자 관련업종	90	18.8
	기계금속 관련업종	134	28.0
	차량 관련업종	109	22.8
	플라스틱/화학 관련업종	77	16.1
	의약/생활용품 관련업종	37	7.7
	식품 관련업종	16	3.3
	기타	15	3.1
회사규모	중소기업	341	71.3
	대기업	137	28.7
회사설립 년도	2000년 전	58	12.1
	2000년~2004년	41	8.6
	2004~2008년	83	17.4
	2008~2012년	98	20.5
	2012년 후	198	41.4
직위	주임(계장)	144	30.1
	과장(대리)	159	33.3
	부장(실장)	114	23.8
	중역(상무, 전무, 사장)	61	12.8
합계		478	100

탐색적 요인분석의 분석결과는 <표 4>와 같이 나타났다. 여기서 국제화정도에 대해서 탐색적 요인분석을 실시하지 않은 이유를 설명 드리면 국제화정도의 문항은 1. 전체 매출액에서 수출이 차지하는 비중, 2. 수출 대상 국가 수, 3. 수출 지역 수 등 문항으로 수집한 자료이기 때문에 기타 변인과 같이 7점 척도로 측정을 할 수 없는 관계로 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 실시하지 않았다. 기타 측정항목에 대한 탐색적 요인분석결과를 살펴보면 KMO의 표본적합성 검사에서는 0.862로 적합하게 제시되었고 Bartlett의 구형성 검증 값은 4916.865, df=105, sig=.000으로 나타나 '변수 간 상관행렬이 0이다'라는 귀무가설을 기각하고 있었다. 또한 요인들의 아이겐 값은 각각 2.313~2.671 사이로 나타났으며 분산설명력은

15.42%~17.81%로 총 분산설명력은 82.72%로 나타났다. 그리고 모든 항목에 대한 요인의 적재량은 0.811~0.913 사이로 나타나 항목 요인의 문항들이 적절하게 측정되고 있음이 증명되었다.

## 2.2 확인적 요인분석

본 연구의 측정항목들의 집중타당성을 검증하기 위해서 전체 변수에 대한 확인적 요인분석을 실시하였고 <표 5>와 같이 나타났다. 위의 탐색적 요인분석과 마찬가지로 국제화정도에 대해서는 확인적 요인분석을 실시하지 않았다. 기타 측정항목에 대한 확인적 요인분석결과를 살펴보면 본 연구에서 사용된 구성개념들은 모두 0.7이상의 CR값과 0.5이상의 AVE값을 나타내고 있어 내적일관성이 있다고 말할 수 있다.

<표 4> 탐색적 요인분석 및 신뢰도 검증

요인	항목	요인 적재량					Cronbach's α		
		1	2	3	4	5			
국제기업 가지향성	혁신성	혁신성1	.060	.165	.179	.835	.180	.877	.719
		혁신성2	.072	.169	.218	.840	.132		
		혁신성3	.094	.133	.199	.842	.210		
	진취성	진취성1	.094	.040	.847	.180	.208	.870	
		진취성2	.093	.085	.851	.212	.157		
		진취성3	.069	.077	.830	.182	.197		
	위험 감수성	위험감수성1	.144	.079	.240	.145	.811	.851	
		위험감수성2	.051	.182	.231	.154	.813		
		위험감수성3	.076	.111	.113	.207	.850		
시장역동성	시장역동성1	.913	.184	.078	.089	.095	.934		
	시장역동성2	.907	.202	.091	.091	.076			
	시장역동성4	.905	.197	.088	.037	.092			
수출성과	수출성과1	.180	.884	.064	.180	.144	.927		
	수출성과3	.234	.880	.046	.153	.137			
	수출성과5	.202	.894	.101	.137	.097			
아이겐 값		2.671	2.608	2.413	2.403	2.313	-		
설명분산(%)		17.81	17.39	16.09	16.02	15.42			
누적분산(%)		17.81	35.20	51.28	67.29	82.72			
KMO=.862 Bartlett' 구형성 검증=4916.865 df=105 sig=.000 총설명분산=82.72									

<표 5> 확인적 요인분석

요인	항목	표준화 추정치	SE	t-값	개념 신뢰도	AVE		
국제기업 가지향성	혁신성	혁신성1	0.889	0.011	81.836	.925	.902	.804
		혁신성2	0.895	0.012	77.128			
		혁신성3	0.907	0.010	92.621			
	진취성	진취성1	0.897	0.010	85.501	.921	.902	.795
		진취성2	0.898	0.011	83.193			
		진취성3	0.879	0.015	58.750			
	위험 감수성	위험감수성1	0.873	0.016	54.312	.910	.902	.770
		위험감수성2	0.880	0.013	66.179			
		위험감수성3	0.879	0.014	61.287			
시장역동성	시장 역동성1	0.943	0.007	127.067	.958	.902	.883	
	시장 역동성2	0.943	0.007	131.053				
	시장 역동성4	0.934	0.010	96.314				
수출성과	수출성과1	0.932	0.008	110.454	.954	.902	.873	
	수출성과3	0.937	0.007	129.316				
	수출성과5	0.935	0.008	114.079				

### 2.3 상관관계분석 및 판별타당성 검증

가설을 검증하기 위해 먼저 상관관계분석을 실시하였고, 각 변수의 상관관계는 다음의 <표 6>와 같이 나타났다. 여기서 기업규모는 중소기업은 0으로 설정하였고, 대기업은 1로 설정하면서 <표 6>의 기업규모 평균이 0.29로 나타나 중소기업이 더욱 많은 것으로 나타났다. 이는 <표 3> 표본의 특성에서의 중소기업의 백분율 28.7%와 같은 결과인 것을 알 수 있다. 다음으로 기업연령에서는 <표 3> 에서와 같이 2000년 전에 설립한 기업을 1로 설정하였고, 2000년~2004년 사이에 설립한 기업을 2, 2004년~2008년 사이에 설립한 기업을 3, 2008년~2012년 사이에 설립한 기업을 4, 2012년 후에 설립한 기업을 5의 순으로 서열로 측정하였

다. <표 6>에서와 같이 기업연령은 평균이 3.71로 대부분이 2008년 이후에 설립한 기업이라는 것을 알 수 있다. 이는 <표 3> 표본의 특성에서의 2008년 이후에 설립한 기업의 백분율 61.9%와 맞물린다는 것을 알 수 있다.

다음으로 Fornell and Larcker(1981)에 의하면, 각 요인의 추출된 평균분산(AVE)의 값이 각 상관계수의 제곱값을 상회하면 판별타당성이 존재하는 것으로 간주한다. 확인적 요인 분석표의 AVE 값을 활용해 AVE의 값과 상관계수 제곱값을 대조 및 작성하여 비교해 보면, AVE값이 상관계수 제곱 값 보다 상대적으로 크다는 것을 알 수 있다. 따라서 해당 변수의 판별타당성이 충족된 것으로 분석되었다.

<표 6> 상관관계분석 및 판별타당성 검증

변수	M	SD	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
1.국제기업가지향성 <sup>a</sup>	4.24	1.141	.902	.506	1					
2.시장 역동성	5.25	1.730	.958	.883	.295** (.087)	1				
3.수출성과	4.50	1.608	.954	.873	.396** (.157)	.440** (.194)	1			
4.국제화정도 <sup>b</sup>	.00	.729	-	-	.039	.015	.114*	1		
5. 기업규모	.29	.453	-	-	.041	.063	.052	-.052	1	
6. 기업연령	3.71	1.393	-	-	.241**	.240**	.397**	.040	.025	1

\*p<0.05, \*\*p<0.01, ( ) 상관계수 제곱, a : 국제기업가지향성은 혁신성, 진취성, 위험감수성을 합한 후의 평균, b : 국제화정도는 표준화 처리하였다.

### 3. 구조모형 분석 및 가설검증

연구모형에 대한 검증을 위해 경로간의 유의성을 검증하였다. PLS는 공분산 기반의 구조방정식과 달리 모형에 대한 적합도가 나타나지 않지만 내생변수들의 설명된 분산(R<sup>2</sup>)값을 통해 그 설명력을 확인할 수 있다(Falk and Miller,1992). 본 연구에서의 내생변수들에 대한 R<sup>2</sup>가 통상적으로 받아들여지는 0.1 이상 나타나고 있어 모형을 해석

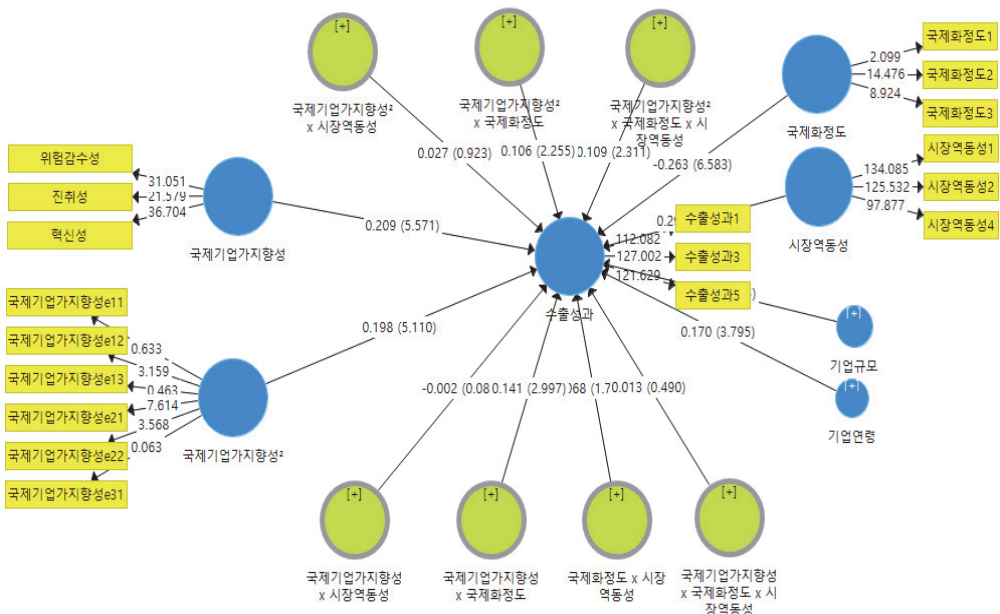
하기에 적합하다고 판단하였다. 추가적으로 Tenenhaus et. al(2006)는 PLS 모델에서 글로벌 적합 지수로 GoF(0 < GoF < 1)의 사용을 제안하고 있다. 이는 내생변수에 대해 communality의 평균과 R<sup>2</sup>의 평균을 이용하여 구한다.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2} = \sqrt{Communality \times R^2}$$

R<sup>2</sup>의 측정기준 0.67(강함), 0.33(중간), 0.19(약함)와 동일선 상에서 GoF의 평가 기준을 고려할 수 있다. 따라서 AVE 값 0.5와 강 중 약의 R<sup>2</sup>기준

을 적용함으로써 GoF의 기준을 0.31(소), 0.41(중), 0.58(대)로 할 수 있다(Wetzels et al., 2009). 본 연구 모형의 GoF 값을 계산한 결과 0.594로 나타나 '대'에 해당하는 적합도를 보이는 것으로 나타났다. 또한 본 연구에서는 독립변수의 제공항과 다수의 상호작용항이 존재하는 관계로 상호 연관성이 있는 변수는 직교화(orthogonalization)를 통하여 다중공선성 문제를 해결하였다. 분석결과 VIF가 통상적인 기준치인 5이하로 나타나 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 다음으로 부트스트래핑 방법을 사용하여 가설을 검증 하였고(Chin, 1998), 결과는 <그림 3>와 <표 7>과 같다. 분석결과를 살펴보면 국제기업가지향성과 수출성과의 인과관계는 표준화 경로계수가 0.209로  $P < 0.05$ 에서 유의한 것으로 나타났다. 그러나 국제기업가지향성이 수출성과에 미치는 영향이 선형관계가 되기 위해서는 선형관계의 가설만 채택하고 곡선관계의 가설은 기각되어야 선형관계를 채택

할 수 있다. 그러나 국제기업가지향성<sup>2</sup>과 수출성과의 인과관계를 살펴보면 표준화 경로계수가 0.198로  $P < 0.01$ 에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 국제기업가지향성과 수출성과의 관계에서 선형관계의 가설은 곡선관계의 가설에서 통계적인 작용만 하고 실질적으로는 곡선 관계를 가진다는 것을 설명한다. 이러한 논리로 국제기업가지향성과 수출성과와의 관계는 선형관계를 기각하고, J형 관계를 채택하면서 가설 1은 기각하였고, 가설 2는 채택 되었다. 다음으로 국제기업가지향성<sup>2</sup>과 수출성과와의 관계에서 국제화정도의 조절 효과는 표준화 경로계수 0.106,  $p < 0.05$ 에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 국제화정도는 국제기업가지향성과 수출성과의 J형 관계를 강화 시키는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다. 다음으로 국제기업가지향성<sup>2</sup>과 수출성과와의 관계에서 시장역동성의 조절 효과는 표준화 경로계수 0.027,  $p > 0.05$ 으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라



<그림 3> 구조모형의 분석결과

서 시장역동성은 국제기업가지향성과 수출성과의 관계에 있어서 조절작용을 미치지 않은 것으로 나타나 가설 4는 기각되었다. 다음으로 국제기업가지향성<sup>2</sup>과 수출성과와의 관계에서 국제화정도의 조절효과의 관계에서 시장역동성의 조절효과는

표준화 경로계수 0.109,  $p < 0.05$ 에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 국제화정도가 국제기업가지향성과 수출성과의 J형 관계를 더욱 강화 시키는 관계에서 시장역동성은 이러한 관계를 더욱 강화시키는 것으로 나타나 가설 5는 채택되었다.

<표 7> 가설검증 결과

가설	경로	표준 경로계수	t-값	p-값	VIF	채택 여부	
가설 경로	가설 1	국제기업가지향성 → 수출성과	0.209	5.571	0.000	1.208	기각
	가설 2	국제기업가지향성 <sup>2</sup> → 수출성과	0.198	5.110	0.000	1.035	채택
	가설 3	국제기업가지향성 <sup>2</sup> X 국제화정도 → 수출성과	0.106	2.255	0.012	1.358	채택
	가설 4	국제기업가지향성 <sup>2</sup> X 시장역동성 → 수출성과	0.027	0.923	0.178	1.164	기각
	가설 5	국제기업가지향성 <sup>2</sup> X 국제화정도 X 시장역동성 → 수출성과	0.109	2.311	0.011	1.436	채택
통제 경로	-	시장역동성 → 수출성과	0.294	6.502	0.000	1.499	-
	-	국제화정도 → 수출성과	-0.263	6.583	0.000	1.248	-
	-	국제기업가지향성 X 시장역동성 → 수출성과	-0.002	0.081	0.468	1.466	-
	-	국제기업가지향성 X 국제화정도 → 수출성과	0.141	2.997	0.001	1.233	-
	-	국제화정도 X 시장역동성 → 수출성과	0.068	1.787	0.037	1.254	-
	-	국제기업가지향성 X 국제화정도 X 시장역동성 → 수출성과	0.013	0.490	0.312	1.491	-
	-	기업규모 → 수출성과	0.006	0.275	0.392	1.018	-
-	기업연령 → 수출성과	0.170	3.795	0.000	1.207	-	

$R^2 = .464$ ,  $GoF = 0.594$

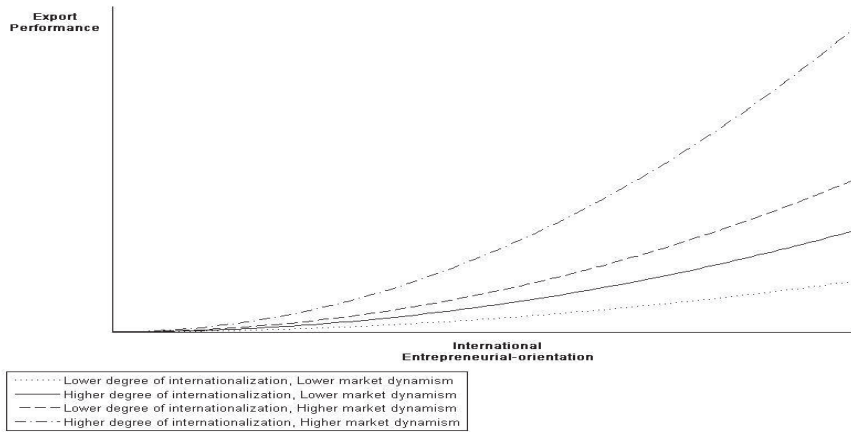
\*Critical t-value(5%, one-tailed)=1.645.

다음으로 국제기업가지향성과 수출성과의 관계에서 국제화정도와 시장역동성이 서로 상호작용을 미치면서 수출성과에 미치는 관계를 Malab2014를 이용하여 기술하였다. 검증결과는 <그림 4>과 <그림 5>와 같다.

우선 <그림 4>은 국제기업가지향성이 수출성과에 미치는 J관계에서 국제화정도와 시장역동성에 따른 2차원 그래프의 작성결과이다. 결과를 살펴보면 국제기업가지향성과 수출성과의 관계에서 국제화정도와 시장역동성 수준이 높을수록 수출성과가 국제기업가지향성과 수출성과의 J형 관계는 더욱 향상된다는 것을 알 수 있다. 따라서 국제

화정도가 국제기업가지향성과 수출성과에 미치는 조절작용은 시장이 역동적일 수록 더욱 강해진다는 것을 알 수 있다.

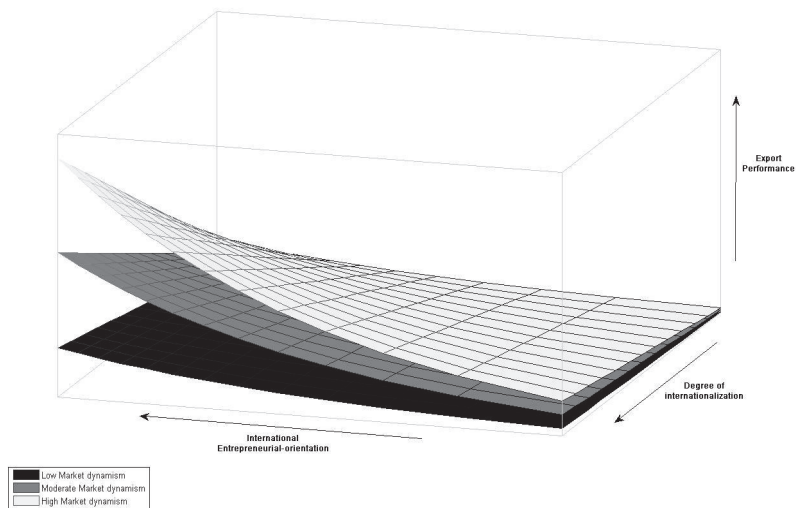
다음으로 <그림 5>는 국제기업가지향성이 수출성과에 미치는 J형 관계에서 국제화정도와 시장역동성에 따른 3차원 그래프의 작성결과이다. 결과를 살펴보면 시장역동성 수준이 높을수록 국제기업가지향성이 수출성과의 관계에서 국제화정도의 조절효과는 더욱 강화된다는 것을 알 수 있다. 이는 수출시장에서 기업이 국제화정도가 높을수록 기존 고객보다는 새로운 고객이 많아지기 때문에 새로운 고객의 수요 및 욕구를 충족시키기 위



<그림 4> 국제기업가지향성이 수출성과의 관계에서 국제화정도와 시장역동성 수준에 따른 차이(2차원)

해서는 제품에 대해서 빨리 반응해야 하는데 이러한 상황에서 기업의 혁신성, 진취성, 위험감수성은 기업의 성과를 높이는데 도움이 된다. 또한 이러한 상황에서 시장이 역동적일 경우에는 국제화정도가 높은 기업이 국제기업가지향성 행위를 실행

함으로서 새로운 기회를 빠르게 포착하고, 고객의 확보가 기타 경쟁업체보다 빠를 수 있기 때문에 국제시장에서 경쟁우위를 확보함으로써 수출성과는 더욱 빠르게 향상된다고 해석할 수 있다.



<그림 5> 국제기업가지향성이 수출성과의 관계에서 국제화정도와 시장역동성 수준에 따른 차이(3차원)

## VI. 결 론

### 1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 중국수출기업을 대상으로 국제기업가지향성, 국제화정도, 시장역동성이 수출성과에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 연구결과를 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 국제기업가지향성과 수출성과의 관계는 J형 관계인 것으로 나타났다. 즉, 수출기업에 있어서 기업구성원의 국제기업가지향성이 높을수록 수출성과는 더욱 향상된다는 것을 알 수 있다. 즉, 국제기업가지향성과 수출성과는 비선형 관계임을 알 수 있었다. 특히 국제기업가지향성이 높은 기업일수록 수출성과에 미치는 영향이 증폭되는 비선형 관계는 최고 경영층의 국제기업가지향성을 제고시키는 여러 정책 방안 등이 수출성과에 미치는 아주 중요한 변수임을 시사한다. 이러한 J형 관계는 국제기업가지향성이 높은 기업의 적극적인 경쟁전략과 혁신성으로 인해 성과의 개선이 가일층 되기 때문으로 사료된다. 이러한 결과는 국제기업가지향성과 성과의 관계가 비선형 일뿐 만 아니라 S형관계일 수도 있다는 Cadogan(2012)의 주장과는 일치하지 않는 것으로 나타났으나 이러한 불일치는 연구의 외적타당도를 위해 좀 더 다양한 나라와 산업을 대상으로 연구 되어져야 할 필요가 있음을 알 수 있다.

둘째, 국제화정도는 국제기업가지향성과 수출성과의 J형 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 이는 국제기업가지향성과 수출성과의 J형 관계에서 높은 국제화정도는 낮은 국제화정도 보다 수출성과의 향상을 촉진시킨다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 다국적 기업의 국제경영 활동에서 국제화의 추진 정도에 따라서 영향을 받는다고 하는 상황이론과 부합하는 결과이다(Covin and Slevin, 1991). 즉, 기업들이 국제화 추진 정도가 높을 때

는 국제기업가지향성 행위를 지속적으로 추진시키면 기업성과의 향상에 있어서 아주 중요한 전략적 행위임을 보여주고 있다.

셋째, 시장역동성은 국제기업가지향성과 수출성과의 관계에서 조절작용을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 시장역동성은 국제화정도가 국제기업가지향성과 수출성과의 J형 관계를 강화하는 관계에서는 이러한 관계를 더욱 강화 하는 것으로 나타났다. 이는 국제화 과정에서 해외소비자의 조합이 다를수록, 다시 말해서 기업이 새로운 국제시장으로의 진입에 있어서 기업의 혁신적인 성향은 새로운 해외시장 소비자의 욕구를 만족시키는데 도움을 줄 수 있지만 진취적이거나 위험감수성이 강한성향은 해외시장 정보의 수집을 필요로 하기 때문에 수출성과에 미치는 영향은 크지 않을 수 있다. 또한 이러한 논의는 시장이 역동적일 수록 기업의 혁신성향은 더욱 높은 수출성과를 발생시킬 수 있다는 Nathaniel et. al(2013)의 주장과 일치하다는 것을 알 수 있다. 또한 시장이 역동적일 경우에 국제화정도가 높은 기업이 국제기업가지향성 행위를 실행함으로써 새로운 기회를 빠르게 포착하고, 고객의 확보가 기타 경쟁업체보다 빠를 수 있기 때문에 국제시장에서 경쟁우위를 확보함으로써 수출성과는 더욱 빠르게 향상됨을 시사한다.

본 연구는 수출성과의 결정요인으로서 국제기업가지향성을 살펴보고 그들 관계가 비선형임을 발견하였다. 특히 상황이론에 따라 이러한 비선형 관계는 국제화정도와 시장의 역동성에 영향을 받고 있음을 알 수 있었다. 이는 기존의 자원준거이론 관점에서의 기업 내부역량 그리고 상황이론 관점에서의 다양한 외부요인을 고려하였다. 따라서 본 연구는 이러한 이론적 접근을 통하여 기업이 국제경영 활동에서 전략적인 변수가 수출성과에 미치는 영향에 있어서 입체적인 모형의 검증과 중재효과의 검증에 관한 연구이다. 이러한 연구는



확장성이 크다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 몇 가지 한계점을 살펴봄으로서 향후 연구 방향을 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 본 연구 결과는 국제기업가치향성과 수출성과와의 관계에 대해서 연구를 진행 하였지만, 국제기업가치향성의 하위변수를 각각 합한 후 평균을 가지고 각 변인을 설명하도록 설정하였다. 이는 각 하위요인이 각기 다른 설명력을 가질 수 있는 부분에 대해서 설명할 수 없다는 한계점을 가지고 있다. 따라서 향후의 연구에서는 이러한 변수들의 하위 요인에 대해서도 연구해볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 사용되어진 국제화정도와 시장역동성 외에도 기업 내부요인인 기업내부 부문간 정보교환의 효율성, 혹은 국제시장지향성 나아가서 기업의 혁신지향성 등 다양한 조절변수를 도입한 연구를 추후에 진행하는 것도 의미가 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 수출 강도가 강한 중국연해 지역을 대상으로 제조업기업을 특정하여 연구를 진행하였다. 이는 산업이 국한되어 전체 수출기업을 대표하기는 어렵다는 한계점이 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 기타산업에 대해서도 연구하여 비교분석을 실행할 필요가 있다. 또한 추후의 연구에서는 수출 기업뿐만 아니라 다양한 국제경영 활동을 하는 국제 합작투자, 전략적 제휴, 해외생산 자회사 등을 포함하는 기업들을 대상으로 연구의 범위를 확대해서 분석해 보는 것도 의미가 있다.

넷째, 국제기업가치향성은 본 연구에서 사용되어진 국제기업가치향성 외에도 국제시장지향성, 혁신지향성, 연구개발 지향성 등 다양한 측면이

있다. 따라서 추후의 연구에서는 이들 다양한 지향성은 다른 중재 변수들과 어떠한 관계를 맺으면서 수출성장에 영향을 미치는지에 대하여 연구의 범위를 확장해 나가면 많은 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

이처럼 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있지만, 향후에는 앞서 제시한 한계점을 보완하고 발전시킬 수 있는 여러 방향에 따라 연구를 적용해 본다면 보다 유용한 연구가 전개될 수 있을 것으로 기대한다.

## 참고문헌

1. 권혁기·손현일(2014), “기업가정신과 종업원의 혁신행동지향성에 대한 정서적 몰입의 매개효과,” *경영과 정보연구*, 33(3), 77-92.
2. 한은수·정범구·이상빈·성을현(2017), “기업가정신의 적용수준과 기업성장에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 36(2), 157-185.
3. 황경연·성을현·문희철(2016), “기업의 학습능력 및 지식창출이 기술사업화 및 수출성장에 미치는 영향,” *경영과 정보연구*, 35(5), 1-19.
4. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M.(1996), “Assessing the Work Environment for Creativity,” *Academy of Management Review*, 39(5), 1154-1184.
5. Ambler, T., Kokkinaki, F. and Puntoni, S.(2004), “Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection,” *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 475-498.
6. Armario, J. M., Ruiz, D. M. and Armario, E. M. (2008), “Market Orientation and Internationalization in Small and Medium Sized Enterprises,” *Journal of Small*

- Business Management*, 46(4), 485-511.
7. Atuahene, G. K.(1995), "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 12(4), 275-293.
  8. Baker W. E. and Sinkula, J. M.(2009), "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business", *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
  9. Balabanis, G. I. and Katsikea, E. S.(2003), "Being an Entrepreneurial Exporter: Does It Pay?", *International Business Review*, 12(2), 233 - 252.
  10. Bhuiyan, S. N., Menguc, B. and Bell, S. J.(2005), "Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance", *Journal of Business Research*, 58(1), 9-17.
  11. Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J. and Almeida, G. M.(1996), "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76.
  12. Buhner, R.(1987), "Assessing International Diversification of West German Corporations", *Strategic Management Journal*, 8(1), 25-37.
  13. Cadogan, J. W., Boso, N., Story, V. M. and Adeola, O.(2016), "Export Strategic Orientation-Performance Relationship: Examination of It Senabling and Disenabling Boundary Conditions", *Journal of Business Research*, 69(2016), 5046-5052.
  14. Cadogan, J. W.(2012), "International Marketing, Strategic Orientations and Business Success: Reflections on the Road Ahead", *International Marketing Review*, 29(4), 340-348.
  15. Cadogan, J. W., Kuivalainen, O. and Sundqvist, S.(2009), "Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization", *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.
  16. Chin, W. W.(2003), "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling. IN G. A. Marcoulides(Ed.). *Modern Methods for Business Research*", Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. 295-336.
  17. Covin, J. G. and Slevin, D. P.(1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior," *Entrepreneurship: Theory and practices*, 16(1), 7-25.
  18. Covin, J. G. and Slevin, D. P.(1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
  19. Dess, G. G. and Beard, D. W.(1984), "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
  20. Drucker, P. F.(1985), "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles,"

- Social Science Electronic Publishing*, 4(1), 85-86.
21. Falk, R. F. and Miller, N. B.(1992), *A Primer for Soft Modeling*, The University of Akron Press: Akron.
  22. Fornell, C. and Larcker, D. F.(1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 362-368.
  23. French, M.(2006), "Export Market Orientation Performance, Timing, and Extent of Internationalization," H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
  24. Gao, G. Y., Zhou, K. Z. and Yim, C. K. B.(2007), "On What Should Firms Focus in Transitional Economies? A Study of the Contingent Value of Strategic Orientations in China," *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 3-15.
  25. Greenly, G. E.(1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies," *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.
  26. Grinstein, A.(2008), "The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations," *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-131.
  27. Hambrick, D. C. and Mason, P. A.(1984), "Upper Echelons: The Organization As a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
  28. Hambrick, D. C., Cho, T. S. and Chen, M. J.(1996), "The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves," *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
  29. Harris, L. C.(2001), "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies," *Journal of Management Studies*, 38(1), 17-43.
  30. Hughes, M., Hughes, P. and Morgan, R. E.(2007), "Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance," *British Journal of Management*, 18(4), 359-375.
  31. Hurley, R. F. and Hult, T. M.(1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(July), 42-54.
  32. Jaworski, B. J. and Kohli, A. K.(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(3), 53-71.
  33. Johanson, J. and Vahlne, J. E.(1977), "The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23 - 32.
  34. Johanson, J. and Vahlne, J. E.(2009), "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership," *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

35. Johanson, J. and Wiedersheim, F. P.(2007), "The Internalization of the Firm. Four Swedish Case Studies," *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
36. Karagozoglu, N. and Lindell, M.(1998), "Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study," *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59.
37. Kaynak, E. and Kara, A.(2004), "Market Orientation and Organizational Performance: A Comparison of Industrial Versus Consumer Companies in Mainland China Using Market Orientation Scale (MARKOR)," *Industrial Marketing Management*, 33(8), 743-753.
38. Kirca, A. H., Jayachandran, S. and Bearden, W. O.(2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
39. Knight, G. A. and Cavusgil, S. T.(2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm," *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
40. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. and Kumar, A.(1993), "MARKOB: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
41. Kropp, F., Lindsay, N. J. and Shoham, A.(2006), "Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations and International Entrepreneurial Business Venture Performance in South African Firms," *International Marketing Review*, 23(5), 504-523.
42. Lisboa, A., Skarmeas, D. and Lages, C.(2011), "Entrepreneurial Orientation, Exploitative and Explorative Capabilities, and Performance Outcomes in Export Markets: A Resource-Based Approach," *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274-1284.
43. Lisboa A., Skarmeas, D. and Saridakis, C.(2016), "Entrepreneurial Orientation Pathways to Performance: A Fuzzy-Set Analysis," *Journal of Business Research*, 69(4), 1319-1324.
44. Liu, Y., Li, Y. and Xue, J.(2011), "Ownership, Strategic Orientation and Internalization in Emerging Markets," *Journal of World Business*, 46(3), 381-393.
45. Lu, J. W. and Beamish, P. W.(2006), "SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability," *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48.
46. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G.(1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
47. Miller, D.(1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three of Firms," *Management Science*, 29(7), 770-791.
48. Miller, D. and Friesen, P.(1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link," *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
49. Miller, D., and Droge, C.(1986), "Psychological and Traditional Determinants

- of Structure,” *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539-560.
50. Morgan, N. A., Vorhies, D. W. and Mason, C. H.(2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
51. Nathaniel, B., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M. and Selma, K. M.(2013), “Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies,” *Journal of International Marketing*, 21(4), 62-87.
52. Rasmussen, E. S. and Madsen, T. K.(2002), “The Born Global Concept,” *Paper for the 28th EIVA Conference*, 1-26.
53. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. and Frese, M.(2009), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
54. Schumpeter, J.(1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge University Press: Cambridge England.
55. Sin, L. Y., Alan, C. B., Yau, O. H., Chow, R. P., Lee, J. S. and Lau, L. B.(2005), “Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation,” *Journal of Business Research*, 58(2), 185-194.
56. Slater, S. F. and Narver, J. C.(1995), “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
57. Slater, S. F. and Narver, J. C.(1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?,” *Journal of Marketing*, 58(1), 46-56.
58. Tenenhaus, M., Esposito, V. V., Chatelin, Y. M. and Lauro, C.(2006), “PLS Path Modeling,” *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
59. Thompson, J. D.(1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill: New York.
60. Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. and Puranam, P.(2001), “Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty,” *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
61. Wiklund, J. and Shepherd, D.(2005), “Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach,” *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
62. Wiklund, J. and Shepherd, D.(2003), “Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses,” *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
63. Zahra, S. A. and Covin, J. G.(2015), “Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis,” *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

## Abstract

### The Effects of International Entrepreneurial-orientation on the Export performance of Chinese Export company

- The moderating Effects of degree of International and Market dynamism -

Piao, Zeng-Nan\* · Yu, Seung-Hun\*\*

Recent studies shows that international entrepreneurship orientation is recognized as a very important tool for improving corporate performance in international business activities. However, these relationships show various research results. Therefore, it can be a very interesting research topic to examine whether these relationships are linear or non-linear when selected as a target in developing country like China.

The purpose of this study is to examine whether the effects of international entrepreneurship orientation on the export performance is non-linear type in China's manufacturing firms. And investigated the moderating role of degree of internationalization and market dynamism relative to the relationship between the international entrepreneurial-orientation and the export performance. A total of 478 questionnaires were used for the hypothesis test.

The results of this study are summarized as follows: First, there is a J-shaped relationship between international entrepreneurship orientation and export performance. Second, degree of Internationalization strengthened the reverse J-shaped relationship between international entrepreneurship orientation and export performance. Finally, degree of internationalization and market dynamics show that J-shaped relationship between international entrepreneurial orientation and export performance is strengthened.

The results of the study's theoretical contribution and the managerial contribution is as followed. As a theoretical contribution, it is confirmed that international entrepreneurial orientation (J-shaped) and export performance form a non-linear relationship, and it is possible to make an empirical contribution that can newly approach the relationship between international entrepreneurial orientation and export performance. The managerial contribution suggests that China's exporting companies have a higher degree of Internationalization in their international business activities and that the higher the dynamics of the overseas markets, the more advanced the international entrepreneurial behavior should be required to improve the export performance.

Key Words: International Entrepreneurial-Orientation, Degree of Internationalization, Market Dynamism, Export Performance.

---

\* Ph.D Student, Business Administration, Pusan National University(First Author), wmdska619@pusan.ac.kr

\*\* Professor, Business Administration, Pusan National University(Corresponding Author), shyu@pusan.ac.kr