

문화 인텔리전스는 수출중소기업의 해외시장정보 활용능력을 키우는가?

Does Cultural Intelligence enhance Export SME's Capability for Utilizing Foreign Market
Informations?

홍성헌(Songhon Hong)

(사)산학연구원 연구위원

목 차

I. 서론	V. 결론 및 시사점
II. 연구의 이론적 배경	참고문헌
III. 연구 설계	ABSTRACT
IV. 실증분석 결과	

국문초록

본 연구의 목적은 비교문화 연구에 비교적 새로운 개념으로서 Earley and Ang(2003)이 도입한 문화 인텔리전스(cultural intelligence : CQ)를 적용하여 중소기업 수출담당자의 문화 인텔리전스가 해외시장정보 탐색과 해외시장정보 활용능력(마케팅적용, 관계적용) 간의 관계에 어떤 영향을 미치는지를 분석하는 것이다. 구조모형 분석방법으로서 SmartPLS가 사용되었고, 94개 수출중소기업을 대상으로 실증적으로 분석한 결과, 문화 인텔리전스는 해외시장정보탐색과 해외시장정보 활용능력에 부분적으로 조절적 역할을 하는 것으로 검증되었다. 문화 인텔리전스의 선행요인으로서는 수출담당자의 외국어유창성, 해외출장빈도, 다국어구사력, 해외출장용무, 문화선행학습, 해외체류경험 등이 유의한 요인으로 검증되었다. 연구결과에 의거하면, 해외시장정보를 습득-이해-가공하는 과정에 문화 인텔리전스의 역할이 큰 것으로 추론할 수 있다. 따라서 다차원적 성격의 문화 인텔리전스 강화를 위해 기업 및 수출지원기관의 차별화된 문화역량 교육 및 훈련프로그램 개발이 필요하다.

주제어 : 수출중소기업, 해외시장정보탐색, 문화 인텔리전스, 마케팅 적응능력

I. 서론

기업은 해외시장진출을 위해 무엇보다 먼저 진출시킬 제품 및 서비스의 시장 적합성을 평가하여야 한다. 이러한 제품의 현지시장 적합성을 판단하기 위해서는 진출시장에 대한 정보 입수가 필수적인데, 국제시장에서의 주요 실패요인이 불충분한 준비와 정보(Czinkota와 Ronkainen, 2009)이기 때문이다. 시장정보는 특히 중소기업의 수출애로요인으로서 정부의 지원정책에 따라 그 어려움이 완화될 수 있다(황선대,이기웅, 2013)하더라도, 태생적인 자원 한계를 가지고 있는 수출중소기업에게 양질의 풍부한 해외시장 정보획득은 쉬운 일이 아니다.

한편, 국내의 다양한 수출지원 기관들은 온·오프라인 정보지원과 교육·훈련을 통하여 글로벌 수출시장에서의 상품, 서비스, 소비자, 산업 등에 대한 최신의, 무수한 정보를 수출중소기업들에게 제공하고 있다. 또한 2013년 산업통상자원부가 중심이 되어 국내 20개 수출지원기관과의 무역정보가 연계되어 산재된 무역정보를 통합하여 기업들에게 제공됨으로써, 정보역량이 부족하여 정보이용에 어려웠던 수출중소기업들의 정보 접근성을 높일 수 있는 전기가 마련되었다.

그러나 ‘구슬이 서말이라도 꿰어야 보배’라는 속담처럼 정보의 입수보다 정보의 가치를 극대화하는 가공능력이 보다 중요하다. 시장정보를 수출담당자가 어떻게 가공하느냐, 그리고 이들의 정보 활용능력에 따라서 정보에 잠재되어있는 아직 가공되지 않은 가치가 현실적으로 발현되느냐 그렇지 않느냐의 기로에 서게 될 것이다. 이와 함께 해외시장정보 공급자의 정보서비스 효과성을 높이기 위해서는 정보수요자(export manager, 수출부서 직원 등)의 정보탐색활동과 시장정보 활용능력을 분석할 필요가 있다.

본 연구는 수출마케팅의 목표시장이 궁극적으로 다른 문화권의 구매자로 형성되어서 해외의 많은 시장정보가 문화에 바탕 되어있다는 관점에서 출발한다. 결국 수출중소기업의 해외시장정보 가공능력은異문화를 얼마만큼 이해하느냐에 따라 영향을 받을 것이다. 획득한 시장정보를 수출마케팅에 적용시키는 과정에 다른 문화를 인식·해석·가공하는 문화 인텔리전스(Cultural Intelligence: CQ)는 필수적일 수 있다. 이러한 맥락에서 수출중소기업이 시장정보탐색을 통해 입수된 정보를 가공하는 능력, 즉 수출마케팅 적응(marketing adaptation)에 문화역량(cultural competence)이 필요하며 그 핵심에 문화 인텔리전스가 있다고 판단하고 있다.

본 연구의 목적은, 문화 인텔리전스가 수출중소기업의 해외시장정보 탐색행동과 해외시장정보를 활용하는 능력 간의 관계에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 연구목적을 달성하기 위해 수출중소기업은 해외시장정보에 자발적으로 노출하고 탐색하는지? 탐색된 정보를 수출마

케팅 적응에 성공적으로 활용할 수 있는지? 이 과정에 문화 인텔리전스의 차이로 마케팅적응에 차이가 있는지? 문화 인텔리전스를 갖추기 위한 선행요인은 무엇인가? 등의 연구문제를 제시한다. 이러한 연구문제를 해결하기 위해 수출매니저와 수출관련 직원들의 문화역량을 측정하여야 하는데, 비교문화 연구분야에서 한 국가의 문화적 가치에 기반 한 전통적인 Hofstede접근방법에서 탈피하여 새로운 개념으로서 Earley와 Ang(2003)의 문화 인텔리전스 4차원(methacognitive, cognitive, motivational, behavioral) 개념을 사용하여 분석하고자 한다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 문화역량과 문화 인텔리전스

세계가 글로벌화되면서 기업의 국제비즈니스 기회가 늘어나고 있고 이는 필연적으로 다른 문화권과의 상호교류를 확대시키는 결과를 가져왔다. 이에 따라 글로벌 시장에서는 그 어느 때보다 문화적으로 다양해짐으로써 문화다양성이 기업의 조직구성원에게 중요한 이슈가 되었고(Dagher, 2010), 글로벌 경영역량의 관점에서도 비교문화 관리가 중요시되고 있다. 선행연구(Dagher, 2010; Rose 등, 2010)의 결과에서 보면, 글로벌 비즈니스가 실패로 돌아가는데 업무의 기술적인 능력 부족보다 현지 자회사가 처한 문화적 이질성을 효과적으로 관리하지 못한 문화적 상호작용의 실패에서 기인한다는 것이다. 이는 결국 국제 비즈니스 성과에 문화역량이 결정적인 한 요인으로 작용한다는 설명일 것이다.

최근 몇 년 동안 문화역량에 관한 연구는 Earley와 Ang(2003)이 문화 인텔리전스 개념을 도입하면서 더욱 정교해지고 있다(Eisenberg 등, 2013). Earley와 Ang(2003)에 의해 개발되어 최근 학계와 실무계에서 관심을 받고 있는 문화 인텔리전스 접근법은 그동안 문화적 가치에 중점을 두었던 전통적인 비교문화 교육에 중요한 일탈을 제시(Earley와 Peterson, 2004)함으로써 그동안 비교문화 연구에 지배적이었던 Hofstede(1980) 접근법에서 벗어나는 전환점이 되고 있다. 종래의 비교문화연구는 Hofstede(1980), Hall(1976), Kluckhohn과 Strodtbeck(1961) 등의 유수 문화연구자들에 의해 제안된 문화적 가치 세트에 맞추어 진행되었다. 문화적 가치들의 특성목록을 만들어 제시하였던 이러한 문화적 가치 설명은 한 국가의 문화를 가치에 기반 한 스테레오타입으로 쉽게 격하시킬 수 있고 그 문화에 속한 개인의 실제 행동과의 관련성을 제공하는데 제한적일 수 있다(Earley와 Peterson, 2004).

문화 인텔리전스는 문화적으로 다양한 상황을 효과적으로 관리하고 작동하도록 하는 개인의 능력(Earley와 Ang, 2003)으로 정의된다. 즉, 문화 인텔리전스는 다른 문화적 배경의 사람들을 효과적으로 다루는 능력으로 반영되는 개념(Thomas, 2006)으로서 다른 문화적 상황의 정보를 인식하고 해석하며 가공하여 활용하는 능력과 관련된 지능이라 할 수 있다.

한편, 문화는 한 사회와 다른 사회의 구성원을 구별시키는 한 사회의 가치관, 태도, 예술 등을 통칭하는 것으로 선천적으로 습득하는 것이 아니라 후천적으로 학습되는 것이다. 문화의 후천적 학습특성은 외국기업들에게는 다행스러운 것이다. 다른 문화를 경험과 학습을 통해 후천적으로 학습할 수 없다면 그 어느 기업도 문화에 깊숙이 배태되어서 나타나는 외국 바이어와 파트너의 행동을 이해할 수 없기 때문이다. 이러한 맥락에서 볼 때, 문화 인텔리전스 역시 사회적 상호작용을 통한 학습으로 습득(Thomas, 2006)할 수 있는 것이다. 물론 문화적 상호작용에서 개인의 차이가 존재할 것이고 그 차이는 개인의 특성(trait)과 상태(state)차이로 구분될 수 있다(Rose 등, 2010).

한 개인의 개성(personality)과 같은 특성 차이는 시간이 지나도 변화하기 매우 어려운 성격인 데 반해, 개인의 지식과 스킬 등과 같은 상태 차이는 시간이 경과하면서 유연하게 변화하는 경향이 있다(Rose 등, 2010). Earley와 Peterson(2004)도 문화 인텔리전스의 본질을 시간이 지나면서 강화될 수 있는 비교적 유연한 일련의 능력으로 보았다. Li 등(2013) 역시 문화 인텔리전스는 경영자의 국제경험으로부터 발전시킬 수 있다고 했다. 결론적으로 문화 인텔리전스는 학습을 가능하게 하는 사고의 동태적 측면을 강조하는 동시에 행동적 대안을 강조(조호현, 2011)함으로써 과거 한 국가에서 다른 국가로 시차를 두고 벌어졌던 상거래가 글로벌화되어 동시다발적으로 이루어지는 다문화 상황에 처한 기업들의 문화관리에 보다 적합할 것이다.

이상을 종합하면, 자원제약의 수출중소기업이라 하더라도 다양한 교육 및 훈련 프로그램을 통해, 그리고 해외 바이어와의 사회적 상호작용을 통해 문화 인텔리전스를 강화할 수 있는 충분한 여지가 있다. 본 연구에서도 문화의 특성인 후천적 학습에 근거하여 문화 인텔리전스 역시 후천적으로 학습될 수 있는 역량이라는데 기반을 둔다.

2. 해외시장정보

글로벌 정보시대에 넘쳐나는 시장정보에도 불구하고 중소기업들의 수출신장, 수출경쟁력 제고와 직결될 수 있는 정보획득은 어렵기만하다. 황선대와 이기웅(2013)은 정부지원에 따라 중소기업이 수출장애요인으로 지각하는 시장정보획득의 어려움이 극복될 수 있다고 제시한다. 우리나라의 수출지원기관들로부터 제공되는 해외시장정보는 다양하게 이루어지고 있다.

KOTRA, 한국무역협회, 수출입은행, 무역보험공사 등 한국의 대표적인 수출유관기관에서 인터넷과 브로슈어 등의 인쇄물로 협회 회원들에게 주기적으로 제공되고 있고, 오프라인을 통한 설명회, 세미나 등의 교육 및 훈련프로그램이 지원되고 있다. 이들 수출유관기관들에서 제공되는 해외시장정보는 개별국가 또는 지역시장에서의 상품 및 서비스 트렌드, 개별 바이어로부터의 오더, 무역계약 관련 정보, 해외상품전시회, 상관습, 개별국가의 상거래 문화 등 다양한 정보들이다. 다음 <표1>에서 한국의 대표적인 수출지원기관인 KOTRA와 한국무역협회의 수출지원서비스가 제시되어 있다. 그러나 정보 효과를 극대화하는데 정보 자체의 특성 뿐만 아니라 입수된 정보를 얼마나 잘 가공하고 전략으로 전환할 수 있는 기업의 활용능력이 더욱 중요할 것이다. 일방적인 정보제공과 수출중소기업의 수요욕구를 등한시하는 단편적인 정보제공은 정보제공의 비효율성을 초래할 수 있다. 이러한 점에서 신윤식(2015)은 중소기업 수출마케팅 역량을 증진하기 위해 해외시장정보서비스, 기업수출입인프라구축, 해외마케팅거점구축, 해외홍보 및 광고 등 정부 및 기관별로 중복 실행되고 있는 지원프로그램을 양적 공급에서 질적 공급으로 패러다임이 변화해야 하고, 이를 위해 수출마케팅지원플랫폼 모형의 필요성을 제기하였다.

<표 1> KOTRA의 주요 지원사업과 한국무역협회의 무역정보 제공서비스

KOTRA	·글로벌 역량진단 ·Export Gateway ·지사화사업 ·해외물류네트워크 사업 ·수출인큐베이터 사업 ·해외시장조사사업 ·수출상담회사사업 ·무역사절단사업 ·온라인수출마케팅사업 ·해외비즈니스출장지원사업 ·열린무역관사업 ·전시사업 ·해외시장설명회사업 ·해외시장컨설팅사업 ·Kotra 글로벌브랜드 ·월드챔프사업 ·ICT-SW 중소기업수출지원센터
한국무역협회	·국제원자재동향 ·품목별 가격지표 ·한중무역투자 뉴스 ·수출입 물류뉴스 ·FTA뉴스 ·BRICs INSIDE ·무역애로건의 ·tradeKorea 뉴스 ·해외시장동향 ·서비스 산업정보MAP ·글로벌무역정보MAP ·연구보고서(해외시장) ·무역통계 ·무역아카데미

출처: www.kotra.or.kr/www.kita.net

3. 선행연구 고찰

1) 문화 인텔리전스의 개념화 연구

Ang 등(2007)은 Earley와 Ang(2003)의 문화 인텔리전스 차원에 기반하여 문화 인텔리전스를 초인지적(metacognitive), 인지적(cognitive), 동기적(motivational) 등의 세 가지 정신적 능력(mental capability)과 명시적인 행동의 형태인 행동적 능력(behavioral)인 네 가지 차원으로 구성되는 다면적인 특성으로 규정하였다. 이들은 초인지적 지능은 인식의 통제를 의미하며 이

는 지식과 행동을 연결하는 문화 인텔리전스로 보았다. 반면, Thomas(2006)는 초인지를 대신 한 사고라는 개념을 사용하여 문화 인텔리전스의 구성요소를 지식(knowledge), 사고(mindfulness) 그리고 행동(behavior) 등의 세 가지로 보고 이들 세 가지 요소가 조합되어 다른 문화간에 효과적으로 상호작용하는 능력을 생산한다고 주장하였다. 또한 문화 인텔리전스는 단기간에는 급격하게는 변화하지 않고 시간이 지나면서 발전되는데, 이 발전과정은 선형의 관계가 아니라 새로운 지식 습득이 사고를 통하여 대안적인 관점이 나타나서 행동으로 순응하고 동화가 일어나며, 또 이러한 과정이 반복되는 경험적 학습과정이라는 것이다.

Earley와 Peterson(2004)은 문화개념의 개발과 탐색에 초점을 두고 글로벌 경영자를 위한 문화간 훈련에 문화개념을 접목하여 훈련프로그램 디자인을 위한 프레임워크를 제시하였다. 이들은 기존 문화간 훈련 방법이 인지적 또는 지식에 기반 한 정보 그리고 타깃시장의 문화 인식에만 너무 집중되어 있다는 것을 지적하면서 글로벌 경영자를 위한 훈련 프로그램에 메타인지적, 동기적 및 행동적 요소를 포함시켜 프로그램을 디자인해야 한다고 주장하였다. 특히 글로벌 경영자가 다국적 상황에서 일할수록 메타인지와 동기에 기반하는 문화 인텔리전스가 훨씬 더 중요하다고 했다. Creque와 Gooden(2011)은 기존 선행연구에서 다루어진 문화 인텔리전스 개념에 기반하여 문화 인텔리전스와 글로벌 비즈니스역량 그리고 조직 효과성에 대한 프레임워크를 제시하였다. 이들은 cognitive, perception, 그리고 behavior 문화 인텔리전스가 글로벌 경영역량과 조직효과성에 각각 영향을 미칠 것이라는 것과, 문화 인텔리전스가 리더십 스킬, 개인 스킬, 대인간 스킬 등의 글로벌 경영역량을 거쳐 다시 재무적, 조직평판, 종업원몰입으로 구성된 조직 효과성에서의 관계에 영향을 미친다는 모형을 제시하였다.

Thomas 등(2008)은 문화 인텔리전스에 대한 기존 선행연구들이 적용한 정의를 다음 <표2>에서와 같이 정리하여 제시하였다.

<표 2> 문화 인텔리전스의 정의

선행연구	정의	구성요소	성과/적용
Earley(2000); Earley&Ang(2003)	새로운 문화적 환경에서 효과적으로 적응할 수 있는 개인의 능력	Metacognitive Cognitive Motivational Behavioral	글로벌 직무 성공 다양한 직무 훈련 방법
Earley&Mosakowski (2004)	타인의 익숙하지 않은 애매모호한 제스처를 동포나 동료들이 하고 싶어하거나 심지어 그들에게 귀감이 되는 방법으로 해석하는 능력	Cognitive Physical Emotional/Behavior	새로운 문화환경에 적절한 행동

선행연구	정의	구성요소	성과/적용
Earley&Peterson (2004)	이문화 상황 또는 다문화적 환경에 효과적으로 기능하기 위해 매우 상이한 단서를 모으고 해석하고 행동하는 개인 능력을 반영	Metacognitive/Cognitive(예: 학습전략과 문화센스) Motivation(예: 문화적 공감, 자기효능감) Behavior(예: 문화에서 수용가능한 행동과 모방)	문화간 훈련 다국적 팀
Earley, Ang&Tan (2006)	문화적 배경에서 귀인가능한 익숙하지 않은 새로운 문화환경에 성공적으로 적응하는 개인의 능력	문화 전략적 사고 동기부여 행동	업무 다양성 글로벌 업무 글로벌 팀 글로벌 리더십
Thomas(2006)	문화적으로 다른 사람들과 효과적으로 상호작용할 수 있는 능력	Knowledge Mindfulness Behavior	발전 평가
Ang et al.(2007)	문화적으로 다양한 상황에서 효과적으로 기능하고 관리하는 개인의 능력	Cognition Metacognition Motivation Behavior	문화적 판단과 의사결정 문화적 적응과 성과
Thomas et al.(2008)	문화적 초인지에 의해 연결되는, 상호작용 지식과 스킬 시스템. 사람들로 하여금 그들의 환경의 문화적 측면에 적응하고 선택하며 형성을 하게함	문화적 지식 비교문화 스킬 문화적 초인지	효과적인 문화간 상호작용(인적 적응, 인적 관계개발, 업무 성과)

출처: Thomas 등(2008), "Domain and Development of Cultural Intelligence", International Journal of Cross-Cultural Management, p.126

국내의 선행연구들도 Earley와 Ang(2003)의 이론에 입각하여 개념화 연구가 진행되었다. 조호현(2011)은 국제비즈니스 상황에서 문화간 역량과 문화간 훈련 연구를 통해 문화간 역량모델을 제시하면서 글로벌 경영역량으로 문화 인텔리전스를 포함하였다. 홍종열(2013)은 기존의 선행연구들에서 다루어진 문화 인텔리전스의 개념을 다각도로 분석하여, 문화 인텔리전스를 문화다양성 통합 능력으로 정의하면서 문화 인텔리전스를 머리와 가슴, 몸을 가진 하나의 유기체에 비유하고, 문화 인텔리전스는 문화적으로 구분되는 여러 지능을 전체적으로 연결시켜서 인식하고, 체험하고, 행동하도록 만든다고 하였다.

2) 문화 인텔리전스 실증분석 연구

Ang 등(2007)은 문화 인텔리전스에 대한 이론적 정확성을 강화하기 위하여 꾸준히 연구를 진행하여 오고 있는데, ‘문화 인텔리전스 척도’를 새로이 개발함으로써 문화 인텔리전스 검

증 연구에 중요한 측정 기준을 제시하였다. 이들은 미국과 싱가포르 직장인과 대학생을 대상으로 4가지 차원의 문화 인텔리전스(20개 측정 문항)와 문화간 효과성 성과(다양한 문화환경에서의 문화적 판단, 의사결정, 문화적 적응과 업무 성과) 사이에 차별적인 관계를 검증하였다. 검증 결과, 초인지적 및 인지적 문화 인텔리전스는 문화적 판단과 의사결정에 유의미한 관계, 동기적 및 행동적 문화 인텔리전스는 문화적 적응에 긍정적인 관계, 초인지적과 행동적 문화 인텔리전스는 업무 성과에 유의미한 관계를 가지는 일정한 패턴이 나타났다. 연구를 통해 문화 인텔리전스가 조직의 효과성을 개선한다는 점을 검증함으로써 조직이나 개인이 다른 문화적 상황에서 좋은 성과를 내기 위해서 문화 인텔리전스를 강화하는 전략이 필요하다는 것을 시사한다.

Ang 등(2007)의 연구에 입각하여 문화 인텔리전스를 검증하는 연구가 활발히 진행되고 있다. Magnusson 등(2013)은 수출매니저의 문화 인텔리전스가 마케팅 믹스 적응과 수출성과간의 관계에 미치는 영향을 자원우위이론에 입각하여 153개의 미국 수출기업을 대상으로 분석하였다. 분석결과, 마케팅 믹스 적응과 수출성과 간에 수출매니저의 초인지적 능력이 긍정적인 조절효과가 있는 것으로 나타났고, 동기적 능력은 본국과 현지국의 환경차이와 마케팅 믹스 적응과의 관계에 긍정적으로 조절된다는 점을 검증하였다. Duff 등(2012)은 직무성과 인식에 문화 인텔리전스와 문화차이에 대한 개방성(openness)의 상호작용 효과를 102명의 대학생을 대상으로 한 실험을 통하여 검증하였다. 실험 결과에 따르면, 행동적 능력은 직무성과를 강화하는 것으로 나타났고, 문화 인텔리전스의 다른 세 차원(초인지, 인지, 동기적)은 개방성의 조절을 통해 직무성과에 영향을 미치는 것으로 분석됨으로써 개방성의 조절역할이 검증되었다. Eisenberg 등(2012)은 경영대학 학생들의 문화경영과정(Cultural Management Courses)이 학생들의 문화 인텔리전스에 미치는 영향을 문화경영과정 이수 전후를 비교하여 검증하였다. 문화경영과정의 전후 차이는 통계적으로 유의미한 결과로 나타났는데, 문화경영과정은 동기적 및 행동적 능력보다 초인지와 인지적 능력에 더욱 강한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 학생들의 국제경험과 문화 인텔리전스간의 관계에 의미있는 결과를 도출하였는바, 문화경영과정을 이수하기 전 국제경험은 학생들의 문화 인텔리전스에 긍정적으로 관계되었으나 경영과정을 이수 한 후 양자간 관계는 통계적으로 무의미하게 나타났다. 이 결과는 문화 인텔리전스의 선행요인에 대해 새로운 연구방향을 제시할 수 있고, 또한 교육적 개입이나 훈련을 통해 문화 인텔리전스에 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다. Rose 등(2010)은 문화 인텔리전스를 동태적 문화간 역량으로 보고, 말레이시아에 파견된 332명의 해외근무 직원의 업무성과에 Ang 등(2007)의 문화 인텔리전스척도를 이용하여 문화 인텔리전스의 역할을 검증하

였는바, 초인지 및 행동적 능력은 업무고유 성과 이외의 맥락적 성과(contextual performance)에 더 큰 역할을 하는 반면, 인지적 능력은 업무고유 성과(assignment specific performance)에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. Dagher(2010)는 4차원의 문화 인텔리전스에서 동기적 및 행동적 능력과 일반적 적응, 상호작용적응, 업무적응 등 세 가지 차원의 문화적 적응과의 관계를 미국에서 일하는 다양한 출신의 71명 아랍인들을 대상으로 검증하였다. 검증결과, 행동적 능력은 일반적 적응에 긍정적인 관계가 밝혀졌고, 행동적 능력과 상호작용 적응간에도 긍정적이었지만 행동적 능력과 업무적응간에는 유의미한 관계가 발견되지 않았다. 한편, 문화 인텔리전스 개발에 경험적 학습의 역할을 검증하는 연구가 진행되었다. Li 등(2013)은 중국과 아일랜드의 국제경영자와 경영대학원 학생 등 294명을 대상으로 경험적 학습스타일이 문화 인텔리전스 개발에 조절하는 역할을 발견하였다. 이들은 학습스타일을 분기적(divergent), 동화적(assimilative), 수렴적(convergent), 그리고 순응적(accommodative) 유형으로 분류하여 문화 인텔리전스와의 관계를 분석하였는바, 해외경험의 기간과 문화 인텔리전스간의 관계는 글로벌 경영자들이 분기적(divergent) 학습스타일일 때 강화되지만, 동화적, 수렴적, 순응적 유형의 학습스타일은 긍정적인 관계가 형성되지 않았다.

국내연구들도 국외연구와 마찬가지로 Ang 등(2007)의 연구모델을 적용하여 검증되고 있다. 문태원(2008)은 싱가포르에 근무하는 직원과 유학생 등 182명을 대상으로 문화 인텔리전스의 선행요인, 문화적응 그리고 성과산출과의 관계를 검증하면서 포괄적이고 종합적인 문화 인텔리전스 모델의 구축을 제시하였다. 연구결과, 문화 인텔리전스의 선행요인은 개성, 정서적 지능, 언어능력, 국제경험 등이 유의한 것으로 나타났고, 일반적 지능(IQ)은 문화 인텔리전스 4차원 요인과의 관련성은 없는 것으로 나타났다. 또한 문화 인텔리전스는 문화적 적응에 유의한 관계임을 검증하였다. 최명철과 서문교(2014)는 중국인을 대상으로 성취, 권력, 친교육구로 측정된 동기이론이 행동적, 인지적 문화지능에 어떤 영향을 미치는지를 분석하였고, 행동적 능력에는 성취와 친교육구, 인지적 능력에는 친교육구가 영향요인으로 확인되었다. 강대석 등(2016)은 해외주재원들의 문화지능이 현지 부하직원들의 제언과 침묵에 어떻게 영향을 미치는지를 실증 분석하였는데, 문화지능은 제언에는 정(+), 침묵에는 부(-)의 영향을 미친다는 것을 확인하고 현지 자회사의 활성화를 위해 리더십 역량으로서 주재원의 문화지능에 주목할 것을 제안하였다.

국내의 문화 인텔리전스 연구는 교육학, 심리학 등에서 연구가 다수 이루어지고 있다. 이민경(2013)은 한국어 교사의 문화 인텔리전스 필요성을 제시하면서 한국어 교사의 문화학습과 문화 인텔리전스의 상관관계에 대한 직접 실험을 통해 검증하고자 하였다. 그는 Van

Dyne과 Ang(2006)의 ‘문화 인텔리전스 자가 테스트(A Self-Assessment of Your CQ)’를 사용하여 연구대상을 선정하였고, 1차 문화 인텔리전스를 측정하고 문화학습 모형을 제시하여 문화 학습을 시행한 후 2차 CQ를 측정하는 방법을 활용하였다. 연구에서 문화학습은 문화 인텔리전스를 향상시킨다는 점을 제시하였다. 성시온(2011) 역시 한국어 교사의 문화 인텔리전스에 영향을 미치는 변인에 교육경력, 해외체류기간, 다문화 연수경험, 외국어능력 등을 설정하여 차이검증을 하였는데, 모든 변인에서 유의한 차이가 발견되었다. 또한 문화 인텔리전스 중에서 동기적 능력이 다른 능력보다 높은 것으로 나타났다. 김현경과 김경희(2013)는 학습자의 발달과 성취정도에 일관적이고 지속적인 영향을 미치는 요인으로 평가되는 교사효능감 개념을 다문화상황에 적용하여 다문화교수효능감으로 정의하고, 이와 문화 인텔리전스간의 관계를 유아교사 대상으로 연구하였는데, 인지적 문화 인텔리전스와 행동적 문화 인텔리전스가 다문화교수효능감에 설명력이 있는 것으로 나타났다.

3) 정보탐색과 문화 인텔리전스 관계 검증 연구

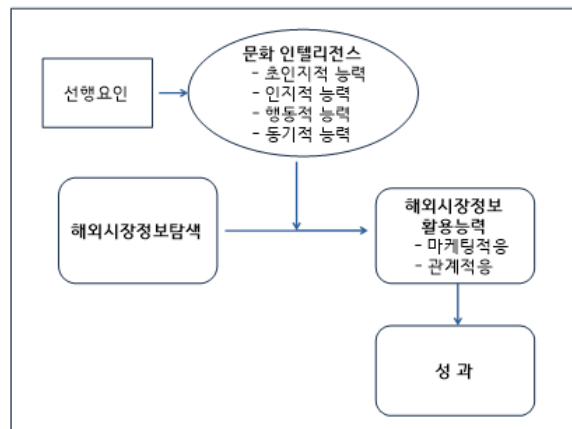
정보소비자의 정보탐색과정에서 문화 인텔리전스를 검증하는 연구는 발견될 수 없으나 정보탐색행동과 인지의 상관관계를 검증하는 연구는 다수 존재하여 정보탐색행동과 문화 인텔리전스를 설명하는데 이를 원용할 수 있을 것이다. 이러한 연구들은 한 개인이 정보 필요를 느끼고 정보원 선정, 실질적 정보탐색 진행, 탐색된 정보를 비교하여 가장 바람직한 정보를 선택하여 실제 이용하는 정보탐색행동에서 인식하는 과정을 거치면서 인지의 영향을 받는다는 견해이다. Moore(1995)는 정보수집단계에서 학습자의 인지과정에 관하여 연구한 결과, 학습자의 문제해결과정은 정보탐색 및 활용과 관련된 인지 과정뿐만 아니라 자신의 문제해결 과정을 전체적으로 계획하고 모니터링하며 결과를 반추해 보는 등의 메타인지적 통제능력이 요구됨을 검증했다. Quintana 등(2005)은 온라인 학습과정에서의 메타인지의 영향력을 검증하였는데, 학습자가 정보원을 탐색하여 접근하여 읽고 평가한 후 이러한 정보를 조합하는 온라인 학습과정에 계획(planning), 모니터링과 조절(monitoring and regulation), 반추(reflection) 등으로 구성되는 메타인지가 중요한 역할을 담당하고 있음을 제시하였다. 해외시장정보와 관련한 연구를 보면, 시장정보 능력은 단편적으로 정보를 습득하고 관리하는 능력으로 설정되고 있다. 권기환 등(2010)은 기업의 역량관점에서 시장정보관리 능력을 벤처기업의 국제화성과에 영향을 미치는 하나의 하부요인으로 설정하여 연구를 전개하였다. 회귀분석을 통한 가설검증 결과, 벤처기업의 시장정보관리 능력이 국제화성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이병호(2009)도 동일한 맥락에서 해외정보습득역량이 기업수출 전략적 성과에 유의미한

관계를 검증하였다. 이들의 연구결과를 보더라도 해외정보를 관리하는 역량은 기업의 성과에 유의한 관계가 성립된다. Lu 등(2010)은 정보습득역량과 적응역량이 중국기업들의 자원(기판 자본과 관계)과 국제성과 간의 관계를 매개하는 역할이라고 한다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형 및 가설설정

선행연구 분석 등 지금까지 상술한 연구내용을 기반으로, 본 연구는 다음과 같은 연구모형을 제시하고 중심가설은 ‘수출담당자의 문화 인텔리전스는 해외시장정보탐색과 해외시장정보 활용능력 간의 관계를 조절할 것이다’로 설정한다.



[그림 1] 연구모형

H 1: 문화 인텔리전스는 해외시장정보탐색과 해외시장정보 활용능력(마케팅적응, 관계적응) 간의 관계를 조절할 것이다.

- 1-1: 해외시장정보탐색과 마케팅적응 간 관계에 초인지적 능력이 조절할 것이다.
- 1-2: 해외시장정보탐색과 관계적응 간 관계에 초인지적 능력이 조절할 것이다.
- 1-3: 해외시장정보탐색과 마케팅적응 간 관계에 인지적 능력이 조절할 것이다.
- 1-4: 해외시장정보탐색과 관계적응 간 관계에 인지적 능력이 조절할 것이다.

- 1-5: 해외시장정보탐색과 마케팅적응 간 관계에 행동적 능력이 조절할 것이다.
- 1-6: 해외시장정보탐색과 관계적응 간 관계에 행동적 능력이 조절할 것이다.
- 1-7: 해외시장정보탐색과 마케팅적응 간 관계에 동기적 능력이 조절할 것이다.
- 1-8: 해외시장정보탐색과 관계적응 간 관계에 동기적 능력이 조절할 것이다.

H 2: 수출담당자의 개인특성은 문화 인텔리전스에 영향을 줄 것이다.

- 2-1: 수출담당자의 외국어유창성은 문화 인텔리전스에 영향을 줄 것이다.
- 2-2: 수출담당자의 해외업무년 수는 문화 인텔리전스에 영향을 줄 것이다.
- 2-3: 수출담당자의 해외출장빈도는 문화 인텔리전스에 영향을 줄 것이다.
- 2-4: 수출담당자의 문화선행학습은 문화 인텔리전스에 영향을 줄 것이다.
- 2-5: 수출담당자의 해외출장용무는 문화 인텔리전스에 영향을 줄 것이다.
- 2-6: 수출담당자의 다국어가능성은 문화 인텔리전스에 영향을 줄 것이다.
- 2-7: 수출담당자의 해외체류경험은 문화 인텔리전스에 영향을 줄 것이다.

H 3: 해외시장정보 활용능력(마케팅적응, 관계적응)은 수출중소기업의 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 3-1: 마케팅적응은 수출중소기업의 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-2: 관계적응은 수출중소기업의 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 구성개념의 정의 및 측정

본 연구에서는 문화 인텔리전스를 Earley와 Ang(2003), Ang 등(2007)의 정의에 따라 “문화적으로 다양한 상황을 효과적으로 관리하고 작동하도록 하는 개인의 초인지적, 인지적, 행동적 및 동기적 능력”으로 정의한다. 초인지적 능력은 ‘개인이 다문화 상황에서 상호작용을 하는 동안 문화적 지각과 인지를 하는 수준’, 인지적 능력은 ‘교육 또는 개인적 경험을 통해 획득한 타문화에 대한 규범과 프랙티스, 관습에 대한 지식’, 행동적 능력은 ‘상이한 문화적 배경을 가진 사람들과 상호작용할 때 적절한 언어적 및 비언어적 반응을 취할 수 있는 능력’, 동기적 능력은 ‘문화적 차이에서 오는 상황들을 학습하고 적절히 대응하고자 하는 것에 대한 직접적 관심 및 에너지와 관련된 개인의 능력’으로 정의한다. 구성개념에 대한 측정은 이들이 개발한 항목에서 14개 항목으로 추출하여 측정하였다.

해외시장정보탐색은 “수출담당자가 해외시장정보에 대해 관심을 갖고 자발적으로 정보를 탐색하고자 하는 의도나 행동”으로 정의하고 3개 항목으로 측정하였다. 해외시장정보 활용능력은 “해외시장정보를 수출마케팅에 활용할 수 있는 능력”으로 정의하였고, 이를 마케팅적응(marketing adaption)과 관계적응(relationship adaption)으로 구분하여 총 9개 항목으로 측정하였다. 성과는 “해외시장정보 활용능력으로 얻게 되는 결과”로 보고, 8개 항목으로 측정하였다. 연구에 사용된 구성개념의 측정은 다음 <표 3>에 제시되었다.

설문문항은 ‘매우 그렇다(7점)~전혀그렇지않다(1점)’로 7점 Likert 방식으로 구성되었고, 수출담당자 개인특성 변수로서 외국어유창성, 해외업무년수, 해외출장빈도 등을 제외한 다국어가능성, 문화선행학습, 해외출장용무, 해외체류경험 등은 명목척도로 측정되었다.

3. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 설문조사기법을 사용하였다. 자료수집은 2016년 11월에서 2017년 1월까지의 조사기간 동안 대구 경북지역과 기타 지역의 수출중소기업에 근무하는 수출부서 직원을 대상으로 편의표집을 통해 이루어졌다. 총 350부의 설문지를 우편 배포하여 99부를 회수하였고, 이 중 불성실한 응답을 한 설문지 5부를 제외하고 총 94부의 설문지를 실증분석에 사용하였다. 분석방법으로서는 최근 그 활용성이 증가하고 있고 본 연구에 사용된 표본 수의 한정성을 고려하여 PLS-SEM을 활용하였다.

<표 3> 구성개념

구성개념		측정항목	측정내용
문화 인텔리전스	초인지적 능력 (Meta)	Meta1	낯선 문화권 사람을 만날 때 문화수준 조절
		Meta2	다른 문화적 배경의 사람을 만날 때 활용할 문화지식 보유
	인지적 능력 (Cog)	Cog1	다른 문화권의 계약관습이해
		Cog2	다른 문화권의 상관습이해
		Cog3	다른 문화권의 예술이해
		Cog4	다른 문화들의 전통적 가치 이해
		Cog5	다른 문화권의 비언어적(손짓 등) 행위 이해
	행동적 능력 (Beh)	Beh1	다른 문화권과의 만남에서 언어행동(억양, 톤) 변경
		Beh2	다른 문화권 상황에서 얼굴표정 변경
		Beh3	다른 문화적 상황에 적합하도록 천천히 말하기 및 침묵사용
	동기적 능력 (Mot)	Mot1	익숙하지 않은 문화적 특성에 적응할 능력 있음
		Mot2	다른 문화권 사람과 만남을 즐김
		Mot3	친숙하지 않은 문화 속에서 생활을 즐김
Mot4		이문화 적응과정에서 생기는 스트레스를 충분히 조절 가능함	

구성개념		측정항목	측정내용
해외시장정보 활용능력	마케팅적응 (MA)	MA1	입수한 해외시장정보를 통해 제품가격 설정에 반영
		MA2	입수한 해외시장정보를 통해 신제품개발에 반영
		MA3	입수한 해외시장정보를 통해 바이어와의 상담에 반영
		MA4	입수한 해외시장정보를 통해 해외박람회 참여에 반영
		MA5	입수한 해외시장정보를 통해 해외시장설명회 참여에 반영
	관계적응 (RA)	RA1	상대방의 거래방식 존중
		RA2	상대방 불만의 적극적 수용
		RA3	상대방의 의사존중 노력
		RA4	상대방에게 부정적 영향을 미치는 행동을 가급적 자제
해외시장정보탐색 (Info)	Info1	해외시장정보를 기관(수출지원기관, 협회, 금융기관)통해 입수	
	Info2	해외시장정보를 알기위해 사이트/정보매체를 이용	
	Info3	시장정보가 필요할 때 사이트 방문하거나 정보매체 확인	
성과 (Perf)	Perf1	활발한 해외시장 진출 시도	
	Perf2	수출매출액의 증대	
	Perf3	새로운 거래선 창출에 도움	
	Perf4	바이어와의 거래관계 지속	
	Perf5	해외영업담당자들의 업무 만족감 상승	
	Perf6	해외영업담당자들의 자신감 증가	
	Perf7	해외바이어와의 심리적 거리감 완화	
	Perf8	거래선과의 관계 향상	

IV. 실증분석 결과

1. 표본의 일반적 특성

표본의 일반적 특성을 설명하면 다음과 같다. 먼저, 수출기업의 산업분류에서 제조업이 84개 기업(89.4%), 무역업이 10개(10.6%)로 구성되었다. 제조업 중에서는 전기전자가 34개 기업으로 가장 많은 비중(36.2%)을 차지하였고, 금속철강(26개, 27.7%), 섬유(13개, 13.8%), 자동차 부품(12개, 12.8%) 등의 순으로 비중을 차지하였으며, 광학과 식품가공이 각각 2개 기업(2.1%)으로 구성되었다. 표본기업의 수출비중은 10%미만 기업이 22개(23.4%), 17개의 기업은 10%~20%(18.1%), 16개 기업은 30~40%(17%), 15개 기업은 50~60%(16%)로 응답하였고, 60% 이상 수출비중을 갖고 있는 기업도 24개 기업(25.5%)으로 나타났다. 표본특성으로 볼 때, 중소기업의 매출 상당부분이 해외에 의존하고 있음을 알 수 있다. 전체 응답기업의 수출방식은 직접수출로 이루어지고 있었고, 17개 기업은 간접수출과 직접수출을 동시에 진행함으로써 수

출경로의 다양화를 통해 수출매출액을 확보하고 있는 것을 알 수 있다.

수출담당자의 인구통계적 특성을 살펴보면, 응답자의 성별은 남성이 83명, 여성이 11명으로 나타났고, 학력은 전문대졸업(2명), 4년제졸업(84명), 대학원졸업(8명) 등이었으며, 직급은 대리 이하 직원이 43명으로 가장 큰 비중이고, 중간관리자급이 31명, 부서장이상의 직급은 20명으로 분포되어 있다. 응답자의 해외업무년수는 1년이하(8명), 2년~5년(33명), 6년~9년(17명), 10년이상(36명) 등으로 나타났다. 이상의 표본특성은 본 연구의 목적에 부합하는 표본으로 판단된다.

2. 측정모형 분석

PLS를 이용하여 구조모형을 분석할 경우, 집중타당성과 판별타당성을 검증하여야 한다 (Gefen과 Straub, 2005). 이에 따라 측정변수들이 잠재개념에 적절히 적재되었는지를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하여 다음과 같은 결과를 얻었다<표 4 참조>.

먼저, 요인적재값과 복합신뢰도(CR)로 집중타당성을 분석한 결과, 본 연구단위의 복합신뢰도가 0.753~0.962사이에 있어 추천기준인 0.7을 상회하였고, 몇몇 항목을 제외하고 대부분 항목들의 요인적재량이 추천기준 0.7을 상회하는 것으로 나타났다. 또한 평균분산추출(AVE) 역시 0.507~0.786으로 기준값 0.5 이상으로 분석되어 구성개념 간의 타당성을 확보한 것으로 판단할 수 있다. 판별타당성은 평균분산추출(AVE)의 제곱근 값이 다른 구성개념간 상관계수의 값보다 크면 확보된다(Chin, 1998). <표 5>에서 대각선상에 있는 AVE제곱근 중 가장 낮은 수치(0.712)가 대각선 아래에 있는 상관계수 중 가장 큰 값(0.661)보다 높게 나타남으로써 판별타당성이 성립되었음을 알 수 있다.

<표 4> PLS를 이용한 확인적 요인분석

구성개념	측정항목	요인적재	복합신뢰도(CR)	평균분산추출(AVE)
초인지적 능력	Meta1	.822	.860	.754
	Meta2	.912		
인지적 능력	Cog1	.906	.930	.730
	Cog2	.908		
	Cog3	.790		
	Cog4	.695		
	Cog5	.950		
행동적 능력	Beh1	.858	.886	.709
	Beh2	.845		
	Beh3	.823		

구성개념	측정항목	요인적재	복합신뢰도(CR)	평균분산추출(AVE)
동기적 능력	Mot1	.929	.936	.786
	Mot2	.869		
	Mot3	.863		
	Mot4	.885		
마케팅적응	MA1	.577	.856	.548
	MA2	.700		
	MA3	.708		
	MA4	.809		
	MA5	.849		
관계적응	RA1	.877	.923	.750
	RA2	.802		
	RA3	.891		
	RA4	.890		
시장정보탐색	Info1	.614	.753	.507
	Info2	.752		
	Info3	.760		
성과	Perf1	.847	.962	.758
	Perf2	.904		
	Perf3	.836		
	Perf4	.863		
	Perf5	.868		
	Perf6	.890		
	Perf7	.914		
	Perf8	.843		

〈표 5〉 판별타당성

구성개념	1	2	3	4	5	6	7	8
초인지적 능력	0.869							
인지적 능력	0.482	0.855						
행동적 능력	0.596	0.610	0.842					
동기적 능력	0.661	0.450	0.626	0.887				
마케팅적응	0.423	0.659	0.533	0.506	0.738			
관계적응	0.439	0.316	0.524	0.548	0.487	0.865		
시장정보탐색	0.318	0.421	0.376	0.384	0.489	0.360	0.712	
성과	0.340	0.620	0.616	0.563	0.644	0.439	0.371	0.871

3. 가설검증

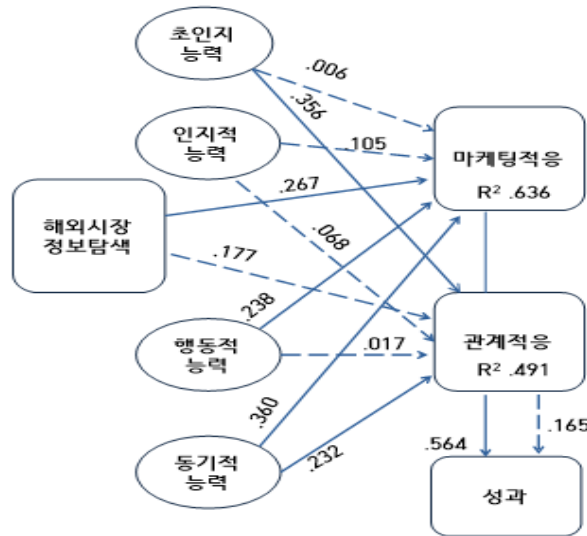
1) 문화 인텔리전스의 조절역할 가설 검증

본 연구의 가설검증을 위해 수집된 자료를 바탕으로 SmartPLS에 의한 모형분석 결과, 신뢰성과 타당성을 확보하였으므로 구조모형을 이용하여 가설검증을 실시하였다. 가설검증을 bootstrapping을 통해 수행하였다. 최소자승법을 이용하는 PLS는 모형적합도를 평가할 때, 설명된 분산 R^2 나 유의한 경로계수일 경우 적합한 모형으로 판정된다. 구조모형 분석결과, 선행변수 해외시장정보탐색과 종속변수 성과와의 관계에 조절효과가 포함되지 않은 모형의 설명된 분산(R^2)은 마케팅적응의 값이 0.526, 관계적응의 값은 0.412로 나타났다. 반면, 선행변수 해외시장정보탐색×조절변수 4차원 문화 인텔리전스의 상호작용 모델에서는 종속변수 마케팅적응의 R^2 값이 0.636, 관계적응은 0.491로 나타났다. 본 연구모형은 이들 선행변수에 의해 마케팅적응과 관계적응은 각각 63.6%와 49.1% 설명되어서 우수한 모형이라 할 수 있다.

보다 구체적인 설명을 하면 다음과 같다. 먼저, 선행변수와 해외시장정보 활용능력간의 직접적 관계를 살펴보면, 인지적 능력은 마케팅적응에 경로계수 0.461($t= 4.522, p< 0.000$), 동기적 능력은 마케팅적응과 관계적응 모두에 각각 경로계수 0.240($t= 1.998, p< 0.05$)과 0.504($t= 3.706, p< 0.000$)로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그러나 초인지적 능력과 행동적 능력은 10% 유의수준에서 관계적응에만 각각 경로계수 0.236($t= 1.754$)과 0.237($t=1.702$)로 유의하게 나타났다. 또한 해외시장정보탐색은 마케팅적응에 경로계수 0.267($t= 3.220, p< 0.001$)로 매우 유의하였지만 관계적응에는 10% 유의수준에서만 유의한 것으로 나타났다.

다음은 문화 인텔리전스의 조절효과 검증결과이다. 초인지적 능력은 관계적응에 경로계수 0.356($t= 2.272$)로 유의수준 5%에서 유의하였다. 행동적 능력(경로계수 0.238, $t= 3.469$)과 동기적 능력(경로계수 0.360, $t= 3.972$)은 마케팅적응에 각각 1% 유의수준에서 매우 유의하게 나타났다. 그러나 인지적 능력과 초인지적 능력의 마케팅적응에의 조절효과 가설은 지지되지 않았다. 특히 행동적 능력의 마케팅적응과의 관계는 주효과모델에서 유의하지 않았으므로 비교적 강한 순수조절의 효과로 나타났고, 초인지적 능력의 관계적응, 동기적 능력의 마케팅적응은 문화 인텔리전스의 조절에 의해 보다 유의한 유의수준(1% 또는 5%)으로 검증되었다. 이로써 문화 인텔리전스가 수출담당자가 해외시장정보를 탐색하고 입수한 정보를 수출마케팅에 활용하는데 부분적이지만 정(+의 조절적 역할을 하는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구의 중심가설인 H1 ‘수출담당자의 문화 인텔리전스는 해외시장정보탐색과 해외시장정보 활용능력(마케팅적응, 관계적응)간의 관계를 조절할 것이다’는 지지되었다.

해외시장정보 활용능력(마케팅적응, 관계적응)이 성과에 미치는 영향관계를 보면, 마케팅적응이 경로계수 0.564($t=6.363$, $p < 0.000$)로 성과에 매우 유의한 영향관계가 확인되었지만 관계적응은 경로계수 0.165($t=1.736$)로 10% 유의수준에서 유의하였다. 이는 제품전략, 수출 홍보 및 판로개척을 위한 해외박람회, 설명회, 바이어와의 상담 등이 바이어와의 관계보다 실무적으로 수출매출액 증대, 활발한 시장진출 시도, 새로운 거래선 발굴에 효과적인 마케팅 수단이라는 점을 추론할 수 있다. 각 가설의 검증결과를 요약하면 다음 <표 6>과 같다.



[그림 2] 조절효과 검증결과

<표 6> 가설검증 결과

가설	연구가설	경로계수	t값	채택여부
1-1	시장정보탐색×초인지적 능력 → 마케팅적응	0.006	0.072	기각
1-2	시장정보탐색×초인지적 능력 → 관계적응	0.356	2.272	채택
1-3	시장정보탐색×인지적 능력 → 마케팅적응	0.105	1.012	기각
1-4	시장정보탐색×인지적 능력 → 관계적응	0.068	0.436	기각
1-5	시장정보탐색×행동적 능력 → 마케팅적응	0.238	3.469	채택
1-6	시장정보탐색×행동적 능력 → 관계적응	0.017	0.123	기각
1-7	시장정보탐색×동기적 능력 → 마케팅적응	0.360	3.972	채택
1-8	시장정보탐색×동기적 능력 → 관계적응	0.232	1.741	채택($p < 0.1$)
3-1	마케팅적응 → 정(+)의 활용능력 성과	0.564	6.363	채택
3-2	관계적응 → 정(+)의 활용능력 성과	0.165	1.736	채택($p < 0.1$)

조절효과가 검증되었다면 조절효과의 크기(f^2)를 확인해볼 수 있다. 이를 위해 시장정보탐색 × 문화 인텔리전스의 상호작용이 투입되지 않은 주효과모델의 설명력 R^2 와 상호작용이 투입된 상호작용모델의 설명력 R^2 를 비교한다. 확인결과, 관계적응 효과(f^2) = [상호작용모델(R^2) 0.491 - 주효과모델(R^2) 0.412] / [1 - 상호작용모델(R^2) 0.491] = 0.08이고, 같은 방법으로 마케팅적응의 효과(f^2)는 [0.636 - 0.526] / [1 - 0.636] = 0.124이다. Cohen(1992)에 의한 효과값 크기를 판단하는 기준(0.02= small, 0.15= medium, 0.35= large)에서 관계적응에의 문화인텔리전스 조절 효과 0.08은 작은 효과값에 가까워 상호작용의 효과는 다소 미미한 것이다. 그러나 마케팅적응에 미치는 영향을 조절하는 정도가 0.124로 나타나 약하나마 중간 정도의 상호작용효과가 있는 것으로 판단된다. 이에 따라 해외시장정보탐색과 해외시장정보 활용능력 사이에 문화 인텔리전스의 조절효과는 마케팅적응능력에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

2) 문화 인텔리전스의 영향요인 가설 검증

문화 인텔리전스의 영향요인은 7점 척도로 측정한 항목(외국어유창성, 출장빈도, 해외업무년 수)은 PLS를, 명목적도로 측정한 요인(문화선행학습, 해외출장용무, 다국어가능성, 해외체류경험)의 경우 일원분산분석과 T-test를 이용하였다. 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 외국어유창성은 수출담당자가 자신이 주로 하는 외국어로 ‘내가 하고 싶은 말을 표현하는데 문제가 없다’로 측정하여 구조모형 분석한 결과, 초인지적 능력(경로계수 0.348, $t = 3.302$, $p < 0.01$), 인지적 능력(경로계수 0.364, $t = 3.648$, $p < 0.001$), 행동적 능력(경로계수 0.576, $t = 7.208$, $p < 0.001$), 동기적 능력(경로계수 0.266, $t = 2.811$, $p < 0.05$) 등 모두 매우 유의미한 영향력이 확인되었다. 이는 복잡하고 다양한 문화를 이해하기 위해서 개인의 언어능력이 기본적으로 바탕이 된다는 것을 추론할 수 있게 한다.

둘째, 해외출장빈도 역시 초인지적 능력(경로계수 0.348, $t = 3.302$, $p < 0.01$), 인지적 능력(경로계수 0.423, $t = 4.444$, $p < 0.01$), 행동적 능력(경로계수 0.221, $t = 2.001$, $p < 0.05$) 및 동기적 능력(경로계수 0.336, $t = 3.420$, $p < 0.01$) 등 모두 매우 유의미한 영향력이 확인되었다. 그러나 해외업무년수는 수출담당자의 문화 인텔리전스의 어떤 능력에도 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이 결과는 수출담당자가 해외업무를 보는 현장의 중요성을 가늠하게 하는 대목이다. 해외업무년수보다 실제 해외출장을 통해 얼마나 많이 다른 문화를 체험하느냐가 문화 인텔리전스에 영향을 미친다는 것으로 해석될 수 있다.

셋째, 문화선행학습은 국제문화 관련 과목목록을 제시하여 재학시 수강하거나 이수한 과목을 답하게 하였다. ‘수강과목이 없었다고 답한 집단’, ‘1개 과목 수강집단’, ‘2개 과목 이상

수강집단'으로 구분하였다. '2개이상 수강한 집단'이 다른 집단에 비해 문화지능 4차원 모두에서 더 높은 평균으로 나타났다. 일원분산분석과 Scheffe에 의한 사후검증결과, 동기적 능력에서 '수강경험없는 집단'과 '2개이상 과목수강한 집단'에서 통계적으로 유의미한($p < 0.05$) 차이가 있었다. 이 가설이 지지된데에는 본 연구가 기반한 문화의 후천적 학습가능성으로 설명될 수 있다. 이문화 학습을 통해 문화 인텔리전스를 키울 수 있는 것으로 추론할 수 있다.

넷째, 수출업무 담당자가 해외출장시 하는 주 용무를 바이어접점(buyer encounter)에서 적극적으로 수행하는 마케팅활동(거래계약, 박람회제품전시, 거래처방문, 바이어고충처리)과 상대적으로 바이어접점의 수준이 낮은 소극적 마케팅활동(시장정보입수, 현지지사관리, 단순 샘플전달)으로 구분하여 측정하였다. t검정을 통해 분석한 결과, 적극적 마케팅활동이 문화지능 4차원 모두에서 더 높은 평균이 나왔고, 인지적 능력($t = 3.845, p < 0.001$), 행동적 능력($t = 2.017, p < 0.05$), 동기적 능력($t = 2.513, p < 0.05$), 초인지적 능력($t = 2.748, p < 0.001$)에서 집단간 평균차이가 유의하게 나왔다. 이는 해외출장의 목적이 면대면(面對面)으로 이루어지는 경우가 많을수록 수출담당자의 현지문화를 이해하는 능력이 강화될 수 있다는 것으로 해석된다.

다섯째, 수출담당자의 다국어가능성은 '자신이 비즈니스에서 말할 수 있는 외국어 종류'로 측정하였다. '1개 외국어를 말하는 집단'과 '2개국 이상 외국어를 말할 수 있는 다국어집단'으로 구분하여 그 평균 차이를 검정하였는바, 복수외국어를 사용할 수 있는 집단이 동기적 능력에서 통계적으로 유의하였다($t = 2.027, p < 0.05$). 이는 다국어가 개입되는 해외영업상황에서 예를 들어, 영어와 같은 주 비즈니스언어 이외에 현지어를 사용할 수 있다면 해외출장과 같은 이문화권에서의 생활, 비즈니스 파트너와의 만남, 이문화상황에서의 스트레스 조절 등을 더 잘 수행할 수 있는 것으로 추론된다.

여섯째, 해외체류경험은 외국에서의 생활경험으로서 비교적 짧은 체류기간인 기업연수와 단기어학연수는 단기체류집단, 1년이상 장기어학연수와 해외유학 경험을 장기체류집단으로, 그리고 경험이 없는 집단으로 구분하여 평균 차이를 검정하였다. 초인지적 문화지능만이 통계적으로 유의미($F = 6.047, p < 0.01$)하였는데, Scheffe 검정에 의한 다중비교한 결과, 초인지적 문화지능은 해외체류경험이 없는 집단이 단기체류집단($p < 0.05$)과 장기체류집단($p < 0.01$)에서 평균차이가 유의미하게 나타났다. 이 가설이 지지된 것 역시 문화의 후천적 학습가능성으로 설명될 수 있다. 해외체류경험을 통해 다른 문화권 사람들과 상호작용에 활용할 수 있는 문화지식을 습득하고 적절히 문화이해 수준을 조절할 수 있다는 것으로 해석할 수 있다.

분석결과를 종합하여 보면, 수출담당자가 빈번한 해외출장을 통해 바이어접점에서 적극적으로 마케팅활동을 하는 업무를 하고, 이문화를 이해하는 선행학습이 이루어지고, 이문화권에서 생활한 국제경험, 언어능력 등으로 문화 인텔리전스가 강화될 것으로 판단된다.

V. 결론 및 시사점

중소기업의 국제화가 확대됨으로써 기업성공에 이문화관리가 매우 중요한 요인으로 평가된다. 수출은 다른 문화적 배경을 갖고 있는 파트너와의 관계에서 출발하는 것이어서 수출마케팅 자체가 문화에 바탕을 두고 있고, 이에 따라 문화역량은 수출업무에 필수적으로 요구되고 있다. 그러나 중소기업은 수출담당자의 문화역량뿐만 아니라 해외시장정보가 수출장애요인으로 작용하고 있어서 시장정보 획득에 있어서도 큰 한계를 안고 있다. 특히 해외시장정보를 입수하여 성과로 이어지기 위해서 수출담당자의 문화 인텔리전스가 중요하다. 해외시장정보를 입수한다 하더라도 그 정보를 가공하여 마케팅프로그램에 적용시키는데 문화 인텔리전스의 역할이 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 Earley와 Ang(2003)에 의해 개발된 문화 인텔리전스 개념을 수출중소기업에 적용하여 해외시장정보탐색과 해외시장정보 활용능력(마케팅적응, 관계적응) 간 문화 인텔리전스의 역할을 파악하고자 하였다.

구조모형 분석결과, 수출담당자의 문화 인텔리전스는 해외시장정보탐색과 해외시장정보 활용 능력 간에 부분적으로 조절적 역할을 하고 있다. 특히 관계적응보다 마케팅적응에 더 큰 영향력이 확인되어 문화 인텔리전스가 해외시장정보와 실무적인 수출마케팅전략 실행과의 관계에 더 중요하다는 것을 추론할 수 있다. 시장정보활용능력 성과에는 마케팅적응 능력이 관계적응 능력보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 중소기업이 해외시장정보를 적극 활용하여 수출성과를 높이기 위해 수출담당자의 문화 인텔리전스 강화가 중요하다는 점을 시사한다.

문화 인텔리전스에 영향을 미치는 선행요인으로서 수출담당자 개인특성인 외국어유창성, 해외출장빈도, 바이어접점에서 출장업무를 수행하는 적극적 마케팅활동업무, 다국어가능성, 문화 선행학습, 해외체류경험 등이 부분적이지만 유의미한 요인으로 확인되었다.

본 연구의 결과를 통해 다음과 같은 전략적 시사점과 의의를 제시할 수 있다.

현재 다양한 수출지원기관들이 시장정보를 제공하고 있지만 정보서비스효과를 높이기 위해 수출중소기업들이 이러한 정보를 활용하여 실제 수출마케팅에 적용하고 있는지, 그리고 그 활용성과 여부에 대한 피드백을 할 필요가 있다. 또한 수출은 필연적으로 해외바이어와의 접점에 있기 때문에 이들의 욕구를 찾아내고 관계를 관리하기 위해 문화 인텔리전스 개념을 고려하여야 한다. 수출담당자의 문화 인텔리전스 강화를 통해 긍정적인 수출성과를 달성하기 위해 비교적 이질적인 수출담당자의 문화 인텔리전스 능력을 먼저 평가, 진단한 후 각 차원의 문화 인텔리전스 특성과 수출담당자 개인특성을 고려하여 차별화된 문화교육 및 훈련프

로그래를 구축할 필요가 있다.

본 연구는 Earley와 Ang(2003)이 다국적기업을 대상으로 하여 개발한 문화 인텔리전스 개념을 중소기업에 적용하여 문화 인텔리전스의 4차원 개념을 확인할 수 있었다. 또한 수출담당자의 문화 인텔리전스의 역할을 분석하기 위해 사원에서부터 이사급 부서장까지 다양한 직급의 표본을 활용하여 문화 인텔리전스를 설명하고자 하였는데 의의가 있다. 또한 문화 인텔리전스에 영향을 미치는 선행요인으로서 해외출장빈도와 특성, 언어유창성, 해외체류 경험, 문화선행학습 등이 유의하게 나타남으로써 문화가 후천적으로 학습할 수 있는 특성임을 확인할 수 있었다. 그러나 본 연구는 수출기업의 표본수가 매우 제한적이어서 표본의 대표성뿐만 아니라 그 분석결과 역시 수출중소기업의 문화 인텔리전스를 설명하기 위한 일반화에 한계가 있다. 또한 수출담당자의 개인특성을 대부분 인구통계적 특성만을 가지고 문화 인텔리전스를 측정하였다는 점인데, 개인의 심리적 특성의 영향을 함께 고려하여 보다 정교한 모형 설계를 통해 문화 인텔리전스를 좀 더 명확하게 하는 통합적 연구접근이 필요하다.

참 고 문 헌

- 강대석·도형기·김정은, “주재원 문화지능 : 역량발휘기회 지각을 통해 현지직원들의 제언과 침묵에 미치는 영향,” 「국제경영리뷰」, 제20권 제4호, 한국국제경영관리학회, 2016, pp.105-131.
- 권기환·이종현·권종현 “내부 자원과 역량이 벤처기업의 국제화성과에 미치는 영향,” 「무역학회지」, 제35권 제3호, 한국무역학회, 2010, pp.167-194.
- 김현경·김경희, “유아교사의 문화지능과 다문화교수효능감에 관한 연구,” 「유아교육·보육복지연구」, 제17권 제2호, 한국유아교육·보육복지학회, 2013, pp.189-213.
- 문태원, “Toward A Comprehensive Model of Cultural Intelligence : Antecedents, Cultural Adaptation, and Performance Outcomes”, 「경영학연구」, 제37권 제6호, 한국경영학회, 2008, pp.1311-1345.
- 성시온, “한국어 교사의 문화지능 조사연구”, 「청소년문화포럼」, 한국청소년문화연구소, 28권, 2011, pp.82-112.
- 신윤식, “중소기업 수출마케팅지원플랫폼에 관한 탐색적 연구,” 「통상정보연구」, 제17권 제1호, 한국통상정보학회, 2015, pp.57-85.
- 이민경, “문화학습이 문화지능 향상에 미치는 영향”, 「외국어로서의 한국어교육」, 제39권, 연세대학교 언어연구교육원, 2013, pp.109-135.

- 이병호, “한국전자기업의 경영층 수출몰입과 해외정보습득역량이 기업수출의 전략적 성과에 미치는 영향”, 「무역학회지」, 제 34권 제2호, 한국무역학회, 2009, pp.141-163.
- 조호현, “국제비즈니스에서 문화간 역량과 문화간 훈련”, 「이베로아메리카」, 제13권 1호, 중남미지역원, 2011, pp.351-388.
- 최명철·서문교, “국제화시대의 전제조건: 욕구이론과 문화지능 및 자기효능감 간의 중국적 탐색”, 「중국학논총」, 제42권, 한국중국문화학회, 2014, pp.327-354.
- 홍종열, “상호문화능력으로서 문화지능의 개념에 관한 고찰”, 「문화산업연구」, 제13권 제1호, 한국문화산업학회, 2013, pp.69-76.
- 황선대·이기웅, “다차원척도법을 이용한 중소기업의 수출애로요인과 촉진요인 분석”, 「통상정보연구」, 제15권 제3호, 한국통상정보학회, 2013, pp.133-151.
- Ang, S., L. Van Dyne, C. Koh, K. Ng, K. Templer, C. Tay, and N. Chandrasekar, “Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgement and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance”, *Management and Organization Review*, Vol.3, No.3, 2007, pp.335-37.
- Chin, W. W., “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling,” *MIS Quarterly*, Vol. 22 No.1, 1998, pp.7-16.
- Cohen, J. “A Power Primer”, *Psychological Bulletin*, Vol. 112, No.1, 1992, pp.155-159.
- Creque, C. and D. Gooden, “Cultural Intelligence and Global Business Competencies: A Framework for Organizational Effectiveness in the Global Marketplace”, *International Journal of Management and Information Systems*, Vol. 15, No.4, 2011, pp.141-146.
- Czinkota, M. and I. Ronkainen, *Principles of International Marketing(9th)*, South-Western CENGAGE Learning. 2009.
- Duff, A., A. Tahbaz, and C. Chan, “The Interactive Effect of Cultural Intelligence and Openness in Task Performance”, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 20, No.1, 2012, pp.1-12.
- Dagher, G., “The Relation between Motivational and Behavioral Cultural Intelligence and the Three Dimensions of Cross-Cultural Adjustment among Arabs Working in the USA”, *The Business Review*, Vol. 14, No.1, 2010, pp.137-143.
- Earley P. and S. Ang, *Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures*, Palo Alto, Calif: Stanford University Press, 2003.

- Earley P. and R. Peterson, "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager", *Academy of Management Learning&Education*, Vol.3, No.1, 2004, pp.100-115.
- Eisenberg, J., H-J Lee, F. Brueck, B. Brenner, M. Claes, J. Mironski, and R. Bell, "Can Business Schools make Students Culturally Competent? Effects of Cross-Cultural Management Courses on Cultural Intelligence", *Academy of Management Learning &Education*, Vol. 12, No. 4, 2013, pp.603-621.
- Gefen, D. and D. Straub, "A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph : Tutorial and Annotated Example", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, 2005, pp.91-109.
- Hall, E. T., *Beyond Culture*, New York, N.Y; Anchor Press-Doubleday, 1976.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences; International Differences in Work-Related Values*, Sage: Newbury Park, CA., 1980.
- Kluckhohn, F. and F.L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson: Evanston, IL. 1961.
- Li, M., W. Mobley, and A. Kelly, "When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style", *Academy of Management Learning&Education*, Vol. 12, No.1, 2013, pp.32-50.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W., "Capabilities as a Mediator Linking Resources and the International Performance of Entrepreneurial Firms in an emerging economy." *Journal of International Business Studies*, Vol. 41 No. 3, 2010, pp.419-436.
- Magnuson, P., S. Westjohn, A. Semenov, A. Randrianansolo, and S. Zdravkovic, "The Role of Cultural Intelligence in Marketing Adaptation and Export Performance," *Journal of International Marketing*, Vol. 21, No. 4, 2013, pp.44-61.
- Moore, P. A., "Information problem solving: A wider view of library skills." *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 20, No.1, 1995, pp.1-31.
- Ross, R., S. Ramalu, J. Uli, and N. Kumar, "Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency," *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No.8, 2010, pp.76-85.
- Thomas, D., "Domain and Development of Cultural Intelligence", *Group & Organization*

Management, Vol. 31, No.1, 2006, pp.78-99.

Thomas, D., G. Stahl, E. Ravlin, S. Poelmans, A. Pekerti, M. Maznevski, M. Lazarova, E. Elron, B. Ekelund, J. Cerdin, R. Brislin, Z. Aycan, and K. Au, "Domain and Development of Cultural Intelligence", International Journal of Cross-Cultural Management, Vol. 8, No.2, 2008, pp.123-143.

Quintana, C., M. Zhang, and J. Krajcik, "A framework for supporting metacognitive aspects of online inquiry through software-based scaffolding." Educational Psychologist, Vol. 40, No.4, 2005, pp.235-244.

www.kotra.or.kr/kh

www.kita.net/info

ABSTRACT

Does Cultural Intelligence enhance Export SME's Capability for Utilizing Foreign Market Informations?

Songhon Hong*

One of the biggest challenges in export activities of SME is the increasingly cultural diversity that requires especially export managers to adapt their doing business in many different kinds of cross-cultural situations effectively. A relative newly developed concept 'Cultural Intelligence' has been evaluated as a key element for the success in international business activities. This study aims to investigate empirically the role of Cultural Intelligence(CQ), one component of cultural competence, on export marketing adaptation. The statistical method used to test the hypotheses was Structural Equation Modeling using PLS.

The results of this study are follows. The moderating role of Cultural Intelligence between information seeking and information using abilities is more stronger in marketing rather than relationship adaptation. Cultural Intelligence moderates between them. Critical factors affecting Cultural Intelligence are also discussed; foreign language fluency, business travels in abroad, characteristics of the business travels, multi-lingual ability, pre-education related cultural subjects, and visit experience in foreign countries. Especially, export managers' foreign language ability leads to much stronger influence on cultural intelligence. The result of the empirical study provides important implications for export SME and export supporting organizations. Export firms and supporting organizations must expand programs widely in multi cultural training and education to help managers gain a better understanding in a various export environment.

Key Words : Export SME, Foreign Market Information Seeking, Cultural Intelligence, Marketing Adaptation

* Research Fellow, University-Industry Research Institute

This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2014S1A5A2A01017083)