

## 국내 해외진출 기업의 시장지향성과 최고경영자역량 및 해외시장 환경특성이 해외진출성과에 미치는 영향\*

김민주

중앙대학교 글로벌물류학과 석사

오진호

중앙대학교 동북아물류유통연구소 연구원

박근식

중앙대학교 국제물류학과 교수

## The effects of market orientation, CEO capacity and environmental characteristics of companies expanding to overseas markets on their performance

Min-Ju Kim<sup>a</sup>, Jin-Ho Oh<sup>b</sup>, Keun-Sik Park<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Department of Global Logistics, Chung-Ang University, South Korea

<sup>b</sup>Northeast Asia Logistics and Distribution Research Center, Chung-Ang University, South Korea

<sup>c</sup>Department of International Logistics, Chung-Ang University, South Korea

Received 06 October 2020, Revised 26 October 2020, Accepted 29 October 2020

### Abstract

The objective of this study is to verify the effect of the market orientation, CEO capacity, and environmental characteristics of overseas markets on the performance of overseas expansion among the success factors of domestic overseas expansion companies. For this purpose, employees of domestic overseas companies based in the Seoul metropolitan area were surveyed, and the hypothesis test was conducted. As a result of the verification, among the contributors to overseas advancement of domestic overseas companies, the factors of CEO capacity, overseas business\_education ability, market environment and market size have a significant positive effect on the financial performance of overseas expansion. However, market-oriented factors were found to have no significant effect on the financial performance of overseas expansion. Among the contributors to overseas advancement of domestic overseas companies, the market-oriented factor, the customer-oriented factor, has a significant positive effect on the non-financial performance of overseas expansion. However, factors in CEO competency and environmental characteristics in overseas markets do not have a significant positive effect on the non-financial performance of overseas expansion.

**Keywords:** Market Orientation, CEO, Overseas Market

**JEL Classifications:** F20, L20

\* This research was supported by the 4th Educational Training Program for the Shipping, Port and Logistics from the Ministry of Oceans and Fisheries.

<sup>a</sup> First Author, E-mail: eunjin.park@pantos.com

<sup>b</sup> Co-Author, E-mail: jamiroquai25@naver.com

<sup>c</sup> Corresponding Author, E-mail: pksik0371@cau.ac.kr

© 2020 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

## I. 서론

우리나라의 경우 경제의 무역의존도가 70.4%로(수출 37.3%, 수입 33.0%), 우리나라의 경제성장의 원동력은 수출로 볼 수 있다. 수출은 천연자원이 부족한 우리나라에서 경제성장, 고용창출, 생산성향상 등 경제구조 개선에 큰 역할을 담당해 왔으며, 한국경제는 무역을 통해 수출의 경우 세계 7위, 수입의 경우 세계 9위, 전체 교역액 세계 9위 규모의 무역 대국에 해당한다(KITA, 2019).

천연자원의 부족과 기업 간의 경쟁을 뛰어넘어 국가의 지속적인 성장을 이루기 위해서는 국내 기업의 해외 진출 또한 활발하게 추진되어야 하나, 언어의 장벽, 전문 인력의 부족 등의 이유로 국내 해외 진출은 그 속도가 더디게 진행되고 있어 이에 대한 대책 마련이 시급하다고 할 수 있다(Song Seok-keun, 2016). 세계화로 인해 국가 간 경계가 허물어지고 세계화가 가속되면서 기업 간의 무한경쟁 시대로 접어들고 있고, 외국기업의 국내 진출 또한 활발하게 진행되면서 국내기업들의 생존환경은 더욱 치열해지고 있다. 인공지능, 사물인터넷 및 생명과학 등의 발달로 혁신적인 변화가 나타나는 4차 산업혁명에 따른 기술발전은 생산방식과 비즈니스 모델을 변화시킴에 따라 상품과 서비스의 글로벌 무역패턴도 크게 변화하게 될 것으로 예상된다(Seo Sung-Jin, 2018). 통신, 금융, 물류의 사물인터넷에 따라 Digital trade의 활성화와, 4차 산업혁명에 따른 기술발전에 따라 전자, 자동차, 기계, 화학 산업 등 주요 산업의 유연 생산이 가능하다. 그리고 무역 및 투자패턴의 변화도 예상되는데 특히, 전기 및 전자제품 등의 경우에는 품질관리 및 유연 생산이 중요하기 때문에 입지(location)가 비교우위의 주요 원천으로 작용하여 어느 때보다도 시장을 정확하게 판단하고 예측하는 기업에 더욱 크고 많은 성공의 기회를 안겨줄 것이라 예상되고 있다(Seo Sung-Jin, 2018). 이러한 시장 예측과 기업의 도전적인 사업 진출은 기업의 경영 분야에서 추구하는 지향성과 최고경영자의 의지에 의존된다. 즉, 해외시장진출은 궁극적으로 최고경영자에 의해 결정되는 면이 크다고 할

수 있다. 해외시장 진출 방식도 모든 기업들의 매우 중요한 의사결정으로 작용되지만(Kim Hye-Young and Ra Won-Chan, 2017), 해외시장 진출 방식에 앞서 해외진출기업들을 대상으로 진출 동기와 성공 및 성과에 대해 조사하고 각 요인들이 미치는 영향에 대해 분석하여 해외시장진출을 희망하는 기업들에게 의미 있는 정보를 전달하게 된다면 더욱 더 의미있는 연구가 될 수 있을 것이다.

그동안 수행되어 왔던 연구들은 벤처기업, 에너지 개발기업, 건설엔지니어링 기업 등의 역량이 해외성과에 미치는 영향 및 그들의 해외 진출전략 등의 주제로 여러 연구들이 수행되어 왔다. 그러나 국내기업의 시장지향성과 최고경영자 역량이 해외 진출 성과에 미치는 영향을 가지고 선정요인을 분석한 연구는 현재까지 연구의 수나 다양한 요인을 활용한 분석이 매우 제한적이다. 본 연구에서는 국내 해외 진출기업을 대상으로 이들 기업의 여러 해외 진출 성공 요인 가운데 최고경영자역량과 기업의 시장 지향성 요인, 그리고 해외시장 환경 특성에 초점을 두고, 조사대상 기업의 최고경영자역량, 시장 지향성, 해외시장 환경특성, 수출 지역, 해외 진출 성과 등을 파악하고자 한다. 나아가 이러한 영향요인에 따른 해외시장진출시 고려해야 하는 방안이 무엇이고 성공적인 해외시장진출을 위한 가이드라인을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 기업의 해외진출 의도

#### 1) 기업의 해외 진출 목적

기업들은 협소한 국내시장 때문에 성장 한계를 경험하고 있으며, 이로 인하여 해외 진출을 통한 시장 확대를 위하여 끊임없이 노력하고 있다. 일반적으로 기업은 글로벌 시장 환경에서의 적극적인 활동을 통해서 글로벌 경쟁력을 가질 수 있기 때문에 국제 경쟁력을 높이기 위해서는 해외시장 진출이 필요한데 초기부터 해

외시장을 고려한 기업의 운영은 해당 기업으로 하여금 글로벌 경쟁력을 갖추게 하고, 좀 더 큰 시장에서 활동할 수 있는 역량을 확보하게 해준다(Seo Sung-Jin, 2018). 국가적인 차원에서 도 고용 창출의 등 기업의 해외시장 진출은 매우 긍정적 지표로 효율적이고 효과적인 면이 크다.

기업의 성공은 기업 특유의 우위 또는 자원과 역량을 확보하고 활용하는 경영 활동에 의하여 이루어지며, 해외에서의 경영성과는 글로벌 역량을 얼마나 확보했느냐에 의해서 결정된다고 볼 수 있다(Cheon Jae-Il, 2016). 일반적으로 기업이 해외시장으로 진입할 때에는 기업의 내부요인과 외부요인을 함께 고려하게 되는데 기업 내부의 측면에서 볼 때 기업이 갖고 있는 경영자역량과 핵심역량, 즉 그 기업이 가지고 있는 제품 차별화 능력이나 국제화 경험 등은 진입 방법의 선택에 큰 영향을 미친다(Eun Gyung-Ah, 2006). 해외시장 특성과 환경은 기업의 경쟁력 자체와 함께 주요 성공 요인으로 볼 수 있는데 이러한 불확실성을 해소하기 위해서는 다음과 같은 요인이 선행될 필요가 있다.

첫째, 전문 인력의 확보가 필요하다. 기업의 해외진출에 있어서 글로벌 무대에서 원활한 소통과 해외 무역 실무에 필요한 전문지식을 갖춘 전문 인력은 무엇보다도 중요하다.

둘째, CEO의 사업가적인 마인드와 진취적 태도가 요구된다. CEO의 진취적 태도는 해외 진출에 큰 영향을 미치는 요인으로 나타났다. CEO가 해외진출을 소극적이고 리스크 부분으로 생각한다면 전문 인력을 확보하였더라도 해외 진출은 추진되지 않을 것이다. 따라서 CEO 마인드를 변화시키는 대안이 요구된다고 할 수 있다.

셋째, 해외진출 등을 통해 기업의 규모가 커지면 정보화 역량은 해외정보 및 거래처 관리의 중요한 자원이 될 수 있어 정보화 역량의 중요성을 인식하고 있어야 할 것이다.

넷째, 마케팅역량 강화가 필요하다. 국내와 달리 해외시장은 언어적 혹은 문화적 차이 그리고 거래관습의 차이가 존재하기 때문에 전문 인력 충원 시 해외 마케팅과 글로벌 영업에 관해 역량을 갖춘 인력을 동시에 확보하는 것이

필요하다.

다섯째, 수출지원정책의 적극적 활용이 요구된다. 독자적으로 해외 영업활동의 제약을 극복하는 데에는 한계가 있으므로 정부 관계기관의 지원은 기업의 해외 진출에 상당한 도움이 되고 있다고 할 수 있으며, 정책자금의 활용 또한 기업성공에 유의미한 영향을 미친다고 할 수 있다(Song Seok-Keun, 2015).

## 2) 기업 최고 경영자역량의 역할

기업의 최고경영자는 기업 운영에 있어서 기업의 사업영역 및 현재, 미래의 경영 방향 등을 결정하고 또한 이를 운영하기 위한 자원 조달 등의 활동을 하기 때문에 기업 내에서 최고경영자는 기업의 생사를 결정지을 수 있는 매우 중요한 역할을 하게 된다(Seo Sung-Jin, 2018). 경영자가 해외사업에 적극적인 의지를 갖고 의사결정을 할 때 발행하는 문제점에 대해 적극적인 태도로 극복할 수 있을 것이다. 그 뿐만 아니라 경영자가 해외시장 진출에 필요한 지식과 태도, 의지를 보여준다면 해외시장 진출에 높은 성과를 가져다주게 될 것이다.

현대의 기업 환경은 지속적인 성장과 경쟁우위의 확보를 위해 경영자에게 더욱 더 많은 역량을 요구하고 있으며, 과거와는 달리 경영 환경의 급속한 변화는 독특하고 새로운 경영 방식을 요구받고 경영자의 역할은 한층 더 커지고 있다(Kwak Gi-Yoing, 2012). 기업 경영자의 역량은 여러 요인으로 평가할 수 있으며, 그 구성요인에 대해서도 연구자마다 많은 부분 일치하고 있으나, 일부는 연구자마다 다소 차이가 존재하고 있다. 경영자의 역량은 일반적으로 혁신성, 진취성, 위험 감수성의 개념으로 구성된다(Miller, 1983).

첫 번째, 혁신성은 새로운 제품이나 서비스, 기술적인 과정을 만들어 내는 아이디어, 참신성, 실험 및 창의적인 과정에 관심을 가지는 기업의 성향으로 정의되며 (Lumpkin & Dess, 1996), 해외 진출 과정에서 봉착하게 되는 여러 가지 문제들을 해결하기 위해서 기존과는 다른 방법으로 접근하려는 경향과 관련이 있다 (Kwak Gi-Yoing, 2012). 기업가를 혁신가로 인

식하는 것은 각종 사업 기회의 파악과 관련되고 사업의 성공을 위해서 혁신적인 수단을 결정하는 사람으로 인정하기 때문이며(Meyer, 2003), 혁신이 기업이 정신과 관련된 이유로 혁신은 특별한 수단이며 부의 창출이 가능한 자원과 역량을 만들어주기 때문이다(Currie et al., 2008).

두 번째, 진취성은 경영자역량, 즉 기업이 정신의 3가지 구성개념 가운데 상대적으로 관심을 적게 받는 요인이다. 시장 내 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁의지와 월등한 실적을 달성하려는 의향을 보이거나 시장 내 자격을 바꾸기 위해 경쟁자에 대해서 직선적이고 강도 높은 수준으로 모험하는 자세를 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996). 핵심적인 사업 분야에서 다른 조직을 선도하는 정도를 나타내기도 하는 등 선구적인 행동과도 관련이 있으며 (Covin & Slevin, 1989), 진취성이 높은 최고경영자는 추종자의 처지가 아니라 미래를 예측하여 행동하는 시장에서 앞선 리더로서의 임무를 수행한다(Kwak Gi-Young, 2012).

세 번째, 위험 감수성이란 실패하게 되면 비싼 대가를 치를 수도 있지만 기회를 놓치지 않기 위해서 자원을 투입하려는 기업가의 의지를 의미한다(Miller & Friesen, 1978). 이러한 위험 감수성은 관련 연구 초기부터 기업이 정신의 구성요인으로 연구되어 왔다. 위험에 대한 개념은 이처럼 기업가 정신을 언급 할 때 자주 인용되었으며, 많은 연구자들은 위험감수성을 기업가정신의 특성 또는 구성요인으로 간주하였다(Lumpkin & Dess, 1996). 위험 감수성은 높은 위험의 프로젝트를 선호하여 적극적으로 기회를 모색하고자 하는 의지와도 관련이 있으며 (Covin & Slevin, 1989), 확실한 방법보다는 경험해보지 못한 세계로 나아가고자 하는 기업의 욕구를 나타낸다(Wiklund & Shepherd, 2005). 이러한 위험 감수성은 글로벌 기업이 정신을 구성하는 요소로 해외시장에 진출하고 성과를 내는 데 있어서 중요한 역할을 한다(Kwak Gi-Young, 2012; Seo Seung-Jin, 2018).

### 3) 기업의 시장 지향성 개념

기업의 시장 지향성은 시장에 대한 예측과 고객과의 관계를 중요시하는 기업문화이며, 고객 및 경쟁자와 관련된 정보를 이용하고 부서 간 자원의 조정을 통해서 고객가치를 구현하는 조직 특성이라 할 수 있다(Day, 1994). 즉, 시장 지향성은 시장정보 및 내부역량을 통해서 고객가치를 극대화하고, 경영성과를 제고하는 전사적 차원의 경영적인 사고이다(Seo Sung-Jin, 2018). 시장 지향성 개념은 마케팅 개념보다 적극적이고 전략적인 개념이며 마케팅 개념이 비교적 추상적인 개념인 데 비하여 더욱 구체적인 실천적 방향을 제시한다. 즉, 마케팅 지향성이 마케팅 기능에만 초점을 두고 있는 것에 비하여 시장 지향성은 기업 내 모든 부서가 참여하여 시장정보를 창출하고, 조직 내에 정보를 교류시키며 그에 따른 반응을 하는 등의 종합적인 전략기능의 의미를 내포하고 있다(Yoo Hyo-Mi, 2013).

McCathy & Perreault(1984)는 시장지향성에 대해 마케팅 개념의 실행 정도라고 개념화하였다. 그리고 Kohli & Jaworski(1993)는 시장지향성에 대해 현재 및 미래의 고객 욕구를 포함하는 시장정보의 전사적 창출, 창출된 시장정보의 전사적 확산, 그리고 적절한 반응성으로 정의하고 있다. 이러한 시장정보 창출은 고객이 인식하는 현재나 미래의 욕구와 선호에 관한 정보와 이들에게 영향을 미치는 정부규제나 경쟁 환경 등의 외적 요인들에 대한 정보를 수집하고 평가하는 것이다(Choi Yoon-Seok, 2014). Kohli & Jaworski(1993)가 정의한 시장지향성의 개념의 특징은 첫째, 소비자에 의한 정보보다는 시장이라는 큰 개념의 정보를 강조하며 둘째, 시장 정보를 바탕으로 기능적 조정 내지는 통합적 운영을 강조한다. 그리고 셋째, 시장정보와 관련하여 발생된 일련의 활동에 관한 결과보다는 그 과정에 초점을 두고 있다는 것(Choi Yoon-Seok, 2013)으로 개념을 제시하고 있다.

## 2. 기업의 해외진출 의도와 성과에 관한 선행연구

기업의 해외진출 의도와 성과에 관한 기존의 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Kim Seok-Su(2004)의 연구에서는 한국, 대만 벤처기업을 대상으로 최고경영자의 지향성에 대한 연구를 수행하였다. 한국기업의 경우 최고경영자의 국제지향성 및 해외시장진출을 위한 내부자원 보유 정도 요인이 유의한 설명력을 지니는 것으로 나타났다. 대만의 경우는 최고경영자의 국제적 경험과 한국 기업과 마찬가지로 해외시장진출을 위한 내부자원의 보유 정도 요인이 유의한 설명력을 지니는 것으로 나타났다. 내부자원능력이란 국제화 전략을 수립하고 수행하기 위하여 중요하게 작용하는 것으로 볼 수 있다. 내부화 이론과 일치하는 결론으로 하이테크 벤처기업의 경우 전통적인 해외시장진출이론이 부분적이긴하지만 설명력이 있다는 점을 보여준다. 그리고 국제적 경험 및 국제지향성은 벤처기업의 통합 시장 진출 전략을 위한 전제조건임을 제시하였다.

Lee Min-Su(2006)는 해외 건설시장에서의 경쟁력을 결정하는 요소는 국내 건설시장과 매우 다른 양상으로 나타나며 이는 국가별로도 차이가 있다고 하였다. 즉, 국내건설시장에서는 그 요인이 가격과 기술이지만 해외 건설시장에서는 이와는 달리 다른 요소들이 핵심적인 경쟁력으로 보기 때문에 지역 별 혹은 국가 별로 정확하게 분석하여 대응해야 한다고 주장하였다. 또한 건설 산업이 고부가가치 전략산업으로 발전하기 위해서는 건설기술 경쟁력 강화와 공사발주체계 선진화 등 건설생산의 효율성을 제고하고 건설 산업의 투명성을 강화하는 등이 요구되며, 이들을 단기간에 이들을 모두 달성하기보다는 건설 산업의 국제 경쟁력 향상을 위하여 지속적으로 추진해 나가야 한다고 주장하였다.

Lim Byung-Gil(2008)은 국내 벤처기업들이 해외시장 진출 시 다양한 문제점들이 있음을 지적하였는데 글로벌 벤처기업들이 기업 규모와 경험 부족으로 수출 위주의 전략에만 치중

되어 있어 다양한 전략을 펼치지 못하고 있으며, 자금 조달 능력, 전문 인력의 부족, 수익 저하, 시장 다변화에 대응하지 못하고 특정 시장에만 편중되는 한계, 정부의 벤처기업 해외시장 진출 지원정책의 실효성 미흡 등을 지적하였다. 이러한 문제점을 개선하기 위해서는 정부 차원에서 국내 벤처기업 육성을 위한 정책 개선이 필요함을 언급하였다.

Bae Jae-Gu(2009)는 대덕 특구 상장 벤처기업들의 해외시장 진출 현황을 살펴보았는데 그 결과, 기술기반 벤처기업은 해외시장 진출 시 다음과 같은 특징이 있음을 밝혔다. 첫째, 벤처기업이 해외시장에 진출하는 초기에는 간접 진출 전략을 택하고 있다는 점과 둘째, 벤처기업들이 소유한 기술적 우위를 통해 차별화된 전략을 구사한다는 점이다. 또한 그는 벤처기업이 기술적 우위가 있어도 기술 상용화에 한계가 있었는데 이는 기술 상용화가 없는 기술 우위 전략은 해외시장에서 우위를 점하는데 도움이 되지 않는다는 점을 언급하였다.

Lim Jae-Oh(2012)는 벤처기업의 해외 진출 관련 연구를 토대로 환경 생태학적 관점에서 환경적인 특성을 외부환경과 내부자원으로 양분화하고, 해외 진출 성과뿐만 아니라 해외 진출 동기를 추가하여 핵심요인을 통합적으로 규명하였다. 그 결과 기존 정부 정책이 신기술이나 고성장 산업에만 치중하여 지원했지만 보다 지원 대상을 확대하여 해외 진출역량과 의지가 있는 기업들이 진출할 수 있도록 기업선정 평가 프로세스를 개선해야 함을 강조하였다. 이를 위한 평가기준으로 국내의 환경요인에 대한 인식 정도와 인식에 대한 타당성, 그리고 성과 창출에 필요한 경영자의 해외 진출 의지와 재원 확보 여부 등을 평가 기준으로 보완해야 할 필요가 있음을 강조하였다.

Jeong So-Won and Won Jong-Hyun(2013)는 중소벤처기업을 대상으로 기업의 해외 마케팅 및 기술 역량, 그리고 해외 네트워크 역량이 해외 진출 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과 기업역량 중 기술 역량과 네트워크 역량은 해외 진출 성과에 긍정적인 영향을 미쳤으나 마케팅 역량은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기술 중심의 벤처

**Table 1.** Literature Reviews on the Overseas Entry of Firms

Researcher	Research Contents	Results
Kim (2004)	Determinants of foreign market entry strategy and performance	The internal resources, experience, international orientation have a close relationship
Lee (2006)	Foreign market entry strategy and an enhancement plan of competition power for Korean companies	The need for strengthening technology competitiveness and improvement of ordering system
Lim (2008)	Case study on entry strategies to foreign market of Korean venture companies	The government needs to find excellent venture companies and support foreign capital.
Bae (2009)	Exploratory study on status of overseas market infiltration	A small number of buyers tend to secure stable sources of income and maintain transactions
Lim (2012)	The Factors of venture company's global market entry motivation and performance	Entrepreneurship is effective in the domestic and overseas environment, internal resources characteristics
Choi (2013)	Orientation of market and technology of energy development corporation on overseas market outcomes	Market Orientation and Technology Orientation are the strategic factors of the enterprise
Song (2015)	Factors affecting to the export performance in Korean small & medium firms	The CEO attitude and marketing competency factors have an effect on the overseas performance.
Jeong and Won (2015)	Capabilities on international performance in Korean small venture firms	Technology and network competence have a positive impact on overseas performance.
Cheon and Yim (2015)	Specific resources, strategic orientation, capabilities on the performance of Korean SMEs	Strategic orientation and internal resources determine organizational competence
Seo (2018)	The effects of CEO's characteristics and overseas marketing on business performance in export-oriented SMEs	The CEO's competency and marketing have a positive effect on management performance.

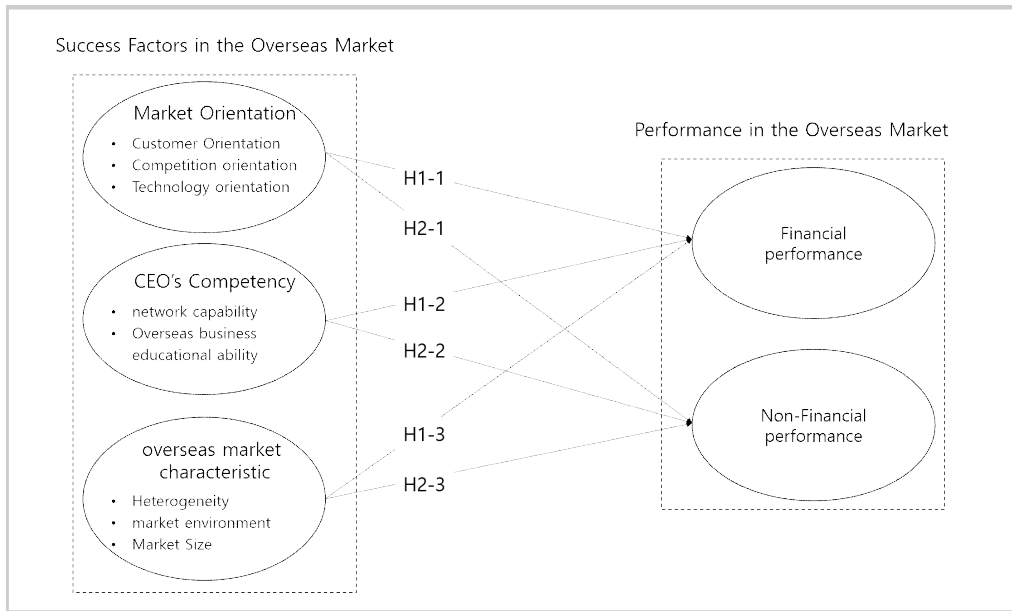
기업은 타 역량보다 핵심기술 보유 여부가 주요한 성공 요인임을 시사 하는 것이다. 또한 중소기업의 경우는 해외 네트워크가 해외시장 성과 창출에 있어 주요한 요인임을 확인할 수 있었다.

Choi Yoon-Seok(2013)은 에너지 개발기업을 대상으로 조직의 시장지향성과 기술 지향성 및 창조성, 기업의 해외시장 성과요인을 총체적으로 살펴보면 시장 및 기술 지향성이 확보된 창조적 조직문화가 기업의 경쟁력을 확보할 수 있는 전략적 요소가 될 수 있다고 주장하

였다. 또한 기업의 혁신성이 고객 요구에 대한 태도와 반응, 기업 기술에 대한 확실한 비전, R&D 투자 정도가 혁신성을 지탱하는 요소라고 하면서 기업의 시장성과는 기술력이나 자원만으로는 달성이 힘이 들며, 혁신적이고 창조적인 조직문화를 존중하는 환경이 뒷받침될 때, 실질적 성과를 도출 할 수 있다고 강조하였다.

Song Seok-Keun(2015)은 중소기업의 해외 진출 고려사항을 5가지로 도출하였는데 그 내용을 보면, 첫째, 전문 인력 확보. 둘째, CEO의 기업가적 정신, 셋째, 정보화 역량에 대

Fig. 1. Research model



한 인식강화, 넷째, 중소기업형 마케팅 역량 확보와 강화, 다섯째, 정부의 수출지원 정책의 활용 등이다. 또한 국내 중소기업이 해외 진출을 통해 글로벌 기업으로 성장하기 위해서는 현 정부의 중소기업 대상 다양한 수출지원 정책 전개와 무역 전문 인력 양성이 필요하다고 강조하였다.

Cheon Jae-Il and Yim Hyung-Rok (2015)은 국내의 수출 중소기업이 글로벌 기업으로 성장하기 위한 구조적 메커니즘을 밝히는데 목적을 두고 기존의 자원 기반관점의 한계를 보완한 동적 역량 관점에서 연구를 수행하였으며, 해외 진출 성과 영향 요인과 프로세스를 규명하였다. 그 결과 수출 중소기업의 해외 진출 성과를 결정하는 핵심요인으로써 동적 역량의 개발과 증진이 주요한 요인임을 밝혔으며, 전략적 지향성과 내부 특유자원이 조직역량을 결정하며, 동적 역량의 향상이 성과로 이어지는 프로세스라고 강조하였다.

Seo Sung-Jin(2018)은 국내 수출형 중소벤처기업의 경영성과 향상을 위해서는 경영자의 특성과 해외 마케팅 역량이 중요한 요인이라고

주장하였다. 즉, 중소벤처기업경영성과 향상을 위해서는 최고경영자가 관리적인 성향보다 실질적이면서 현실적인 특성이 필요함을 확인하였다. 또한, 경영자원이 상대적으로 제한된 수출형 중소벤처기업의 경우, 해외 마케팅 역량 강화는 기업 성과와도 직결되기 때문에 해외 마케팅역량 강화에 모든 자원을 집중해야 하며, 이러한 결과는 경영성과 향상을 위해 최고경영자가 기업 운영과 의사결정에 있어 참고를 해야 한다고 강조하였다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구 모형 및 가설 설계

##### 1) 연구모형

본 연구에서 제시하는 이론적 고찰과 연구범위에 포함되는 연구자들의 선행연구를 바탕으로 하여 독립변수는 국내 해외 진출기업의 시장지향성과 기술지향성, 그리고 최고경영자

역량을, 종속 변수로는 해외진출성파로 설계하였다. 이를 통해 해외시장진출 성과에 어떠한 요인들이 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

시장지향성 변수의 경우 Choi Yoon-Seok (2014)의 연구를 바탕으로 고객지향성, 경쟁자 지향성, 기술지향성 등 3개의 하위 요인으로 구성하였다. 최고경영자역량의 경우 Seo Sung-Jin(2018)의 연구를 바탕으로 네트워크 능력, 해외 업무/교육 능력 2개의 하위 요인으로 구성하였다. 해외시장 환경특성의 경우 Lim Jae-Oh(2013)의 연구를 바탕으로 이질성, 시장 환경요 시장 규모로 3개의 하위 요인으로 구성하였다. 한편, 해외진출성과의 경우 재무적 성과 및 비재무적 성과를 포함하는 내용으로 설계하였다. 이와 같은 연구자들의 연구들에서 사용된 변수들을 활용하여 설문 구성 및 이를 활용한 분석을 실시하였다.

## 2) 가설 설정

본 연구에서는 모형을 기반으로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 국내 해외진출기업의 해외시장 진출요인이 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 국내 해외진출기업의 시장지향성이 해외진출성과의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 국내 해외진출기업의 최고경영자역량이 해외진출성과의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 국내 해외진출기업의 해외시장환경특성이 해외진출성과의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 국내 해외진출기업의 해외시장 진출요인이 비 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 국내 해외진출기업의 시장지향성이 해외진출성과의 비 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 국내 해외진출기업의 최고경영자역량이 해외진출성과의 비 재무적 성

과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
가설 2-3. 국내 해외진출기업의 해외시장환경특성이 해외진출성과의 비재무적 성과에 (+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 분석 변수의 이론적 정의

본 연구는 기존 연구자들의 연구를 기반으로 연구모형을 설정하고 변수를 구성하였다. 해외진출기업의 해외시장 진출요인으로 시장지향성, 최고경영자역량, 해외시장환경특성 변수를 사용하였으며, 해외진출성과의 경우 재무적 성과와 비재무적 성과를 사용하였다. 각 변수들에 대한 이론적 정의를 제시하면 다음과 같다.

### 1) 시장지향성

해외 진출기업의 시장지향성은 고객지향성, 경쟁자지향성, 기술지향성으로 구성하였다. 고객지향성의 경우 회사의 혁신적인 아이디어 수용, 고객만족도 체계적 조사 분석, 전담부서를 통한 고객의 불만 대응, 고객 불만사항 개선 시스템, 타사와의 전략적 제휴 및 합작 등으로 구성하였다. 경쟁자지향성의 경우 경쟁사의 강점 및 약점 파악, 경쟁사를 비교 분석하며 상대적 경쟁우위전략 수립, 경쟁우위전략에 따른 역량 개발을 위한 투자, 잠재적 경쟁자의 동향 파악 및 대응전략 수립 등으로 구성하였다. 기술지향성의 경우 신제품개발을 위한 노력, 새로운 생산방식을 도입을 위한 지속적인 공정혁신 활동, 품질향상을 위한 새로운 기술 도입, 신기술 적용의 적극적 수용 등으로 구성하였다.

### 2) 최고경영자역량

해외 진출기업의 최고경영자역량은 네트워크 능력, 해외 업무/교육 능력으로 구성하였다. 네트워크 능력의 경우 유관기관과의 네트워크 형성 및 유지 능력, 업계전문가 등 사업에 필요한 사람과의 네트워크 구축, 신제품 개발을 위한 지속적인 네트워크 능력 등으로 구성하였다. 해외업무 교육 능력의 경우 외국어 구사 능력, 해외 관련 업무 경험이나 해외지사, 해외 외



**Table 2. Survey Methods**

Category	Contents
Survey period	Two weeks from the first week of June 2020 to the second week of June 2020
Surveyee	200 employees of companies in Seoul/Gyeonggi Province
number of questionnaires	164 survey

국기업에서의 근무 경험, 해외에서 교육을 받은 경험, 정기적인 해외교육 참여 및 해외교육에 대한 관심, 해외시장 공략을 위한 지속적인 교육수강 등으로 구성하였다.

### 3) 해외시장 환경특성

해외 진출기업의 현지 해외시장 환경특성은 이질성, 시장 환경, 시장규모로 구성하였다. 이질성의 경우 국내와는 다른 정서와 문화를 배경으로 하는 구매활동과 해외시장에서의 구매, 유통, 판매 등의 이질적인 경제상황, 국내고객과 다른 해외고객의 구매패턴, 해외시장의 이질적인 법률 및 행정제도로 인한 어려움, 해외시장의 시간적, 지리적 차이 등으로 구성하였다. 시장 환경의 경우 국내보다 좋은 운영환경, 진출국가가 경쟁 업체가 없거나 경쟁이 미약함, 국내의 정부 정책보다 유리한 진출시장의 각종 정부 정책 등으로 구성하였다. 시장규모의 경우 국내 시장과 비교하여 해외시장의 고객 규모와 해외시장의 산업규모 및 성장가능성 등으로 구성하였다.

### 4) 해외 진출 성과

해외 진출기업의 해외진출성과는 재무적 성과 및 비재무적 성과를 측정하는 항목으로 구성하였다. 재무적 성과의 경우 최근 3년간 매출, 이익, 해외신규고객의 증가로 구성하였다. 비재무적 성과의 경우 최근 3년간 부서 간 정보 공유 및 협력 향상, 종업원의 역량과 기술 수준 향상, 직원 만족도 향상으로 문항을 구성하였다. Likert 5점 척도로 측정하였으며, '매우 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점으로 평가하였으며 총 점수가 높을수록 해외 진출기업의

해외진출성과 수준이 높음을 의미한다.

## 3. 조사방법 및 분석방법

### 1) 조사방법

본 조사에서는 국내 해외 진출기업 종사자 200명을 조사대상으로 하였다. 이들 조사대상자를 표본 집단으로 하여 2020년 6월 첫째 주부터 6월 둘째 주까지 2주 동안 실시하였고, 총 설문지 200부 가운데 불성실한 응답을 제외하고 유효한 자료만 최종 분석에 활용하였다. 설문조사의 경우 본 연구자가 직접 해당 기업을 방문하거나 e-메일, 전화 등을 통하여 응답에 협조한 조사대상 국내 해외 진출기업 종사자에게 충분한 설명과 양해를 구한 후 자기기입법에 의하여 설문지를 작성하도록 하였다.

### 2) 분석방법

본 연구를 위해 수집된 자료의 통계 처리는 SPSS 25.0 프로그램을 이용하여 분석하였다.

첫째, 조사대상 국내 해외진출기업 종사자들의 분포를 알아보기 위해 빈도와 백분율을 산출하였다. 둘째, 조사대상 국내 해외진출기업 종사자들이 지각하는 국내 해외 진출기업의 시장지향성, 최고경영자역량, 해외시장 환경특성 및 해외진출성과 수준을 파악하기 위해 기술 통계량을 분석하였다. 셋째, 측정도구의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 수행하였고, 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 계수를 평가하였다. 마지막으로, 국내 해외진출기업의 시장지향성, 최고경영자역량, 해외시장 환경특성 및 해외진출성과 간의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson 상관관계분석을

**Table 3.** General Characteristics of Surveyee

Category		N	%
Sex	Male	132	80.5
	Female	32	19.5
Department	office management	47	28.7
	Marketing/Sales	99	60.4
	etc	18	11.0
Position	mere clerk	13	7.9
	Assistance Manager/Manager	76	46.3
	Deputy director/Director	57	34.8
	executive officer	18	11.0
Working years	> 5 year	28	17.1
	> 10 year	41	25.0
	> 20 year	69	42.1
	< 20 year	26	15.9
Sum		164	100.0

수행하고, 이들 변수 간의 영향관계를 검증하기 위한 가설검증은 다중회귀분석(Multi-regression Analysis)을 실시하였다.

#### IV. 실증분석

##### 1. 조사대상자의 특성

###### 1) 조사대상자의 인구사회학적 특성

조사대상자의 인구사회학적 특성은 다음과 같이 전체 응답자는 164명이었고, 인구사회학적 특성에 따른 분포는 다음과 같다. 먼저, 성별의 경우 남자는 132명(80.5%), 여자는 32명(19.5%)이었고, 소속부서별로는 사무관리직은 47명(28.7%), 마케팅영업직은 99명(60.4%), 기타는 18명(11.0%)이었다. 다음으로, 직책의 경우 평사원은 13명(7.9%), 대리/과장은 76명(46.3%), 차장/부장은 57명(34.8%), 임원은 18명(11.0%)이었고, 마지막으로 근무 기간별로는 5년 미만은 28명(17.1%), 5-10년 미만은 41명(25.0%), 10~20년 미만은 69명(42.1%), 20년

이상은 26명(15.9%)이었다.

##### 2) 연구 대상자의 해외진출 관련 특성

연구 대상자의 해외진출 관련 특성은 다음과 같다.

해외진출 동기는 국내시장에서의 정치/경제/사회적 불확실성이 36명(14.8%), 국내 경쟁 심화 82명(33.6%), 국내 기술/제품의 경쟁력 20명(8.2%), 진출국의 산업규모/지원정책 등의 해외시장 여건의 우월성 25명(10.2%), 진취적 기업문화를 바탕으로 한 신 시장 개척 66명(27.0%), 인건비 인상 등으로 인한 생산기지의 이전 필요성 15명(6.1%)이었고, 해외 진출 기간은 10년 미만은 56명(34.1%), 10년 이상은 108명(65.9%)이었다. 업종은 전기/전자/반도체/광학은 101명(61.6%), 그 외는 63명(38.4%)이었고, 연간 매출액은 300억 미만은 39명(23.8%), 300억-1조 미만은 56명(34.1%), 1조 이상은 69명(42.1%)이었다.

주요 해외진출 지역은 중국은 55명(18.1%), 일본은 28명(9.2%), 동남아는 103명(33.9%), 미국은 45명(14.8%), 유럽은 56명(18.4%), 기타는 17명(5.6%)이었고, 해외시장이 차지하는

**Table 4.** Response of the surveyee on the overseas market

	Category	N	%
motivation for overseas market expansion (Multiple Response)	Uncertain in the domestic market, political/economic/social	36	14.8
	intensifying domestic competition	82	33.6
	competitiveness of domestic technology/products	20	8.2
	The superiority of overseas market conditions such as industrial scale/support policy of the countries	25	10.2
	New Market Development Based on Entrepreneurship	66	27.0
	The necessity of transfer of production base due to the increase of labor cost	15	6.1
overseas expansion period	less than 10 years	56	34.1
	more than 10 years	108	65.9
Industry	electrical/electronic/semiconductor/optics	101	61.6
	etc	63	38.4
Annual sales	less than 30 billion	39	23.8
	less than 30 billion-1 trillion	56	34.1
	more than 1trillion	69	42.1
major overseas expansion area (Multiple Response)	China	55	18.1
	Japan	28	9.2
	southeast asia	103	33.9
	USA	45	14.8
	Europe	56	18.4
	etc	17	5.6
proportion of overseas market	less than 10%	41	25.0
	less than 10-30%	54	32.9
	more than 30%	69	42.1
	Sum	164	100.0

비율은 10% 미만은 41명(25.0%), 10~30% 미만은 54명(32.9%), 30% 이상은 69명(42.1%)이었다.

## 2. 기술통계

해외진출 성공요인에 대한 각 변수들의 기술 통계분석을 수행하였다.

고객지향성은 5점 만점에 3.41, 경쟁자지향성은 3.41, 기술지향성은 3.61, 네트워크능력은 3.90, 해외업무 교육 능력은 3.66, 이질성은 3.98, 시장 환경은 2.30, 시장규모 3.48로 나타

남으로써 전반적으로 보통 수준 이상의 값을 보여주었다. 특히, 해외진출 성공요인 가운데 이질성의 경우 3.98로 나타나 모든 요인 가운데 가장 높게 나타남으로써 해외진출 성공요인에 있어서 가장 중요하게 나타났다. 그러나 시장 환경 요인의 경우 2.30으로 나타남으로써 보통 수준 이하의 값을 보여주었으며, 해외진출 성공요인에 있어서 그 중요도가 가장 낮게 나타났다.

**Table 5. Descriptive statistics**

요인명	변수명	N	평균	
customer orientation	Cuo1	Accepting the company's innovative ideas	164	3.51
	Cuo2	customer satisfaction analysis	164	3.00
	Cuo3	customer complaint response	164	3.62
	Cuo4	customer complaint improvement system	164	3.38
	Cuo5	Strategic Alliance and Joint Venture	164	3.57
competition orientation	Com1	understanding of the characteristics of competitors	164	3.43
	Com2	competitive advantage strategy establishment	164	3.54
	Com3	investment for competency development	164	3.30
	Com4	Analysis of Trends on Competitive Companies	164	3.38
technology orientation	Tec1	Efforts for New Product Development	164	3.72
	Tec2	process innovation	164	3.60
	Tec3	new technology introduction	164	3.67
	Tec4	application of new technology	164	3.47
network capability	Net1	network formation and maintenance capability	164	3.88
	Net2	Networking with Business People	164	3.93
	Net3	Networking Capability for New Product Development	164	3.90
Overseas Business _Educational Ability	Ove1	foreign language ability	164	4.10
	Ove2	overseas related work experience	164	3.34
	Ove3	overseas education experience	164	3.62
	Ove4	interest in overseas education	164	3.49
	Ove5	continuous education course	164	3.76
heterogeneity	Het1	purchasing activities different from domestic ones	164	4.02
	Het2	heterogeneous economic situation of overseas market	164	4.16
	Het3	purchase pattern of overseas customers	164	4.14
	Het4	Legal and administrative systems of overseas markets	164	3.93
	Het5	The time/geographic differences in overseas markets	164	3.68
market environment	Men1	better operating environment than domestic	164	2.41
	Men2	The weak competitors in foreign countries	164	1.88
	Men3	government policy of overseas market	164	2.62
market size	Msi1	Customers of overseas markets	164	3.34
	Msi2	The industrial size and growth of overseas markets	164	3.63
Financial Performance	Fin1	Company' s sales increase(3 years)	164	3.38
	Fin2	Company' s profit increase(3 years)	164	3.31
	Fin3	Company' s customer increase(3 years)	164	3.22
Non-Financial Performance	NFin1	Information sharing and cooperation between departments(3years)	164	3.44
	NFin2	Competence and skill level of employees(3 years)	164	3.53
	NFin3	Employee satisfaction (3 years)	164	3.21

### 3. 신뢰도 분석

본 연구에서는 가설검증을 위한 예비분석으로 신뢰도 분석을 실시하였다. 모든 요인과 개별 변수에서 Cronbach's  $\alpha$  계수를 측정하여 검증

하였다. 분석 결과 모든 변수들의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.9 이상으로 0.6 기준으로 신뢰도의 타당성에서는 문제가 없음을 확인하였다.

**Table 6.** Results of reliability analysis

Factors	Variables	Cronbach $\alpha$ (deleted)	Cronbach $\alpha$
customer orientation	Cuo1	.934	.934
	Cuo2	.935	
	Cuo3	.935	
	Cuo4	.935	
	Cuo5	.935	
competition orientation	Com1	.935	.935
	Com2	.935	
	Com3	.935	
	Com4	.934	
technology orientation	Tec1	.935	.935
	Tec2	.934	
	Tec3	.934	
	Tec4	.935	
network capability	Net1	.935	.935
	Net2	.934	
	Net3	.934	
Overseas business _educational ability	Ove1	.935	.935
	Ove2	.936	
	Ove3	.936	
	Ove4	.935	
	Ove5	.934	
heterogeneity	Het1	.937	.937
	Het2	.937	
	Het3	.937	
	Het4	.937	
	Het5	.937	
market environment	Men1	.937	.937
	Men2	.938	
	Men3	.937	
market size	Msi1	.937	.937
	Msi2	.936	
Financial Performance	Fin1	.935	.934
	Fin2	.935	
	Fin3	.935	
Non-Financial Performance	NFin1	.934	.934
	NFin2	.935	
	NFin3	.935	

#### 4. 요인분석

본 연구에서는 가설 검증을 위한 예비분석으로 측정도구의 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였다. 우선 각 변수별 설문 문항에 대해 직각회전인 배리맥스(varimax)

방식으로 요인분석을 실시하였다. 요인추출의 기준이 되는 고유값(Eigenvalue)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.4 이상으로 설정하였다. 해외 진출 성공요인 및 성과 변수에 대한 탐색적 요인분석을 수행한 결과, 표본 적합도를 검증하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값이 .825, 요인

Table 7. Result of exploratory factor analysis

Factors		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tec	Tec2	.796	.257	.173	.083	.028	.053	.113	-.047	.114	.159
	Tec4	.724	.184	.178	-.068	.034	.172	.165	.195	.040	-.059
	Tec3	.717	.143	.237	.026	.074	.138	.206	.097	.127	.034
	Tec1	.634	-.033	.291	.017	.062	.180	.049	-.028	.244	.019
	Ove3	.189	.850	-.017	.098	-.010	.122	.061	-.108	.093	.064
Ove	Ove2	.130	.756	.052	.095	.160	.050	.017	.262	-.060	-.051
	Ove1	.064	.753	.100	.286	.150	.098	-.018	-.158	.066	.112
	Ove4	.103	.698	.105	.077	.089	.257	.025	-.144	.276	.164
	Ove5	.375	.450	.090	.076	.236	.172	.444	-.182	.045	.156
	Com1	.183	.040	.793	.004	.055	.156	.157	.167	.067	-.041
Com	Com2	.195	.129	.751	-.103	.050	.149	.088	.140	.173	-.037
	Com4	.287	.160	.705	-.080	.130	.140	.147	.081	.122	.082
	Com3	.355	-.063	.686	-.036	.176	-.017	.287	.130	.040	-.068
	Het2	-.006	.107	-.040	.793	.131	.094	.054	-.195	-.106	.135
Het	Het4	.055	.026	-.046	.771	.074	.064	-.096	-.023	.063	-.001
	Het3	.014	.230	.130	.731	-.058	-.010	.027	-.122	-.097	.082
	Het1	.059	.192	-.248	.697	.109	-.032	.097	.019	-.007	.128
	Het5	-.074	-.058	-.008	.619	-.171	.169	.060	.126	.318	-.048
	Fin2	.037	.131	.048	.015	.846	.108	.075	.150	.134	.138
Fin	Fin1	.016	.120	.168	.046	.830	.124	.092	.118	.119	.092
	Fin3	.317	.098	.076	.137	.617	-.062	-.018	.010	.322	.207
	Net1	.156	.186	.150	.137	.016	.830	.145	.024	.124	-.019
Net	Net2	.189	.236	.127	.080	.097	.804	.080	.074	.162	.154
	Net3	.493	.074	.222	.156	.236	.572	.022	-.081	.085	.111
	Cus4	.232	.019	.215	.012	.070	.100	.742	.043	.220	.006
Cus	Cus2	.103	-.082	.451	.006	.008	.043	.651	.262	.099	.069
	Cus3	.162	.103	.115	.233	-.031	.052	.550	-.202	.410	.275
	Cus5	.231	.153	.164	-.014	.241	.388	.473	.245	-.059	-.286
	Cus1	.409	.133	.255	-.060	.331	.325	.421	.001	-.016	.045
	Men3	.052	-.041	.119	-.089	.096	.073	.062	.776	-.069	.245
Men	Men2	.101	-.080	.112	-.128	.128	-.099	-.168	.771	.185	-.062
	Men1	-.017	-.022	.202	-.003	.052	.089	.217	.727	-.015	.065
	NFin2	.118	.087	.153	.031	.199	.220	.090	.005	.796	-.072
NFin	NFin1	.360	.109	.201	.037	.223	-.057	.222	.056	.633	.055
	NFin3	.167	.221	.093	-.102	.293	.219	.195	.119	.510	.083
Msi	Msi1	.106	.034	-.016	.098	.148	.066	.022	.173	-.029	.807
	Msi2	.025	.188	-.031	.142	.174	.052	.074	.054	.060	.799

분석의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검증 결과  $p < .001$ 로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재함을 확인하였다. 요인분석의 결과에 따라 총 10개의 요인이 도출되었고, 모든 항목의 요인 적재량이 0.4 이상으로 나타나 타당성은 충분한 것으로 판단할 수 있었다.

## 5. 상관관계 분석

국내 해외진출 기업의 시장지향성과 최고경영자역량, 해외시장 환경특성, 해외진출성과 간의 영향 관계를 알아보기 전에 먼저, Pearson 상관분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

**Table 8.** Result of correlation analysis

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
customer orientation	1									
competition orientation	.632**	1								
technology orientation	.578**	.593**	1							
network capability	.529**	.424**	.535**	1						
Overseas business_educational ability	.371**	.261**	.436**	.478**	1					
heterogeneity	.106	-.080	.068	.226**	.305**	1				
market environment	.218**	.339**	.160*	.101	-.057	-.145	1			
market environment	.172*	.057	.169*	.213**	.275**	.233**	.167*	1		
Fin	.366**	.309**	.327**	.341**	.367**	.128	.249**	.354**	1	
NFin	.547**	.460**	.496**	.439**	.382**	.075	.173*	.188*	.497**	1

\* : p<.05, \*\* : p<.01

분석결과, 먼저, 시장지향성의 하위 요인인 고객지향성( $r=.366, p<.01$ ), 경쟁자지향성( $r=.309, p<.01$ ), 기술지향성( $r=.327, p<.01$ )은 해외진출의 재무적 성과와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 고객지향성( $r=.547, p<.01$ ), 경쟁자지향성( $r=.460, p<.01$ ), 기술지향성( $r=.496, p<.01$ )은 해외진출의 비재무적 성과와도 역시 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

다음으로, 최고경영자역량의 하위 요인인 네트워크 능력( $r=.341, p<.01$ ), 해외 업무/교육 능력( $r=.367, p<.01$ )은 해외진출의 재무적 성과와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 네트워크 능력( $r=.439, p<.01$ ), 해외 업무/교육 능력( $r=.382, p<.01$ )은 해외진출의 비재무적 성과와도 역시 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

마지막으로, 해외시장 환경특성의 하위 요인인 시장환경( $r=.249, p<.01$ ), 시장규모( $r=.354,$

$p<.01$ )는 해외진출의 재무적 성과와 정(+)의 상관관계가 있었으며, 이질성( $r=.128, p>.05$ )은 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 또한, 해외시장 환경특성의 하위 요인인 시장환경( $r=.173, p<.05$ ), 시장규모( $r=.188, p<.05$ )는 해외진출성과와 정(+)의 상관관계가 있었으며, 이질성( $r=.075, p>.05$ )은 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

## 6. 가설검증

### 1) 해외진출성공요인이 재무적성과에 미치는 영향

국내 해외진출기업의 해외진출성공요인이 재무적 성과에 미치는 영향을 검증한 결과는 다음과 같다. 우선 분석 전에 독립변수들 간의 다중공선성에 문제가 있는지 검증한 결과 VIF는 1.186~2.161로 10보다 작게 나타나 독립변

**Table 9.** Result of multiple regression(Financial Performance)

Model	Unstandardized Coefficients		standardize d Coefficients	t	P-value	Tolerance	VIF
	$\beta$	error	$\beta$				
(Constant)	.472	.474		.996	.321		
customer orientation	.138	.112	.119	1.226	.222	.484	2.067
competition orientation	.070	.101	.068	.690	.491	.463	2.161
technology orientation	.029	.106	.026	.269	.788	.500	2.001
network capability	.072	.091	.070	.789	.431	.572	1.747
Overseas business_educational ability	.180	.074	.204	2.427	.016	.644	1.554
heterogeneity	.016	.095	.013	.174	.862	.819	1.221
market environment	.162	.074	.164	2.192	.030	.811	1.233
market size	.185	.061	.224	3.047	.003	.843	1.186

수들 간의 다중공선성에 문제는 없었다. 그리고 Durbin-Watson 값은 1.755로 2에 가까운 것으로 나타나 잔차들 간에 상관관계는 없는 것으로 나타났다.

국내 해외진출기업의 해외진출성공요인이 재무적 성과를 설명하는 설명력 정도는  $R^2 = .294$ 로 나타나 29.4%의 설명력이 확인되었고,  $F=8.063$ 로 나타나 유의수준  $\alpha = .001$ 에서 회귀 모형이 적합한 것으로 나타났다. 국내 해외진출기업의 해외진출성공요인 중에서 최고경영자역량 요인인 해외 업무/교육 능력( $\beta = .204$ ,  $p < .05$ ), 해외시장 환경특성 요인인 시장환경( $\beta = .164$ ,  $p < .05$ )과 시장규모( $\beta = .224$ ,  $p < .01$ ) 요인은 해외진출의 재무적 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 시장지향성 요인은 해외진출의 재무적 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, 이들 요인들의 상대적 영향력은 시장규모, 해외 업무/교육 능력, 시장환경 순으로 나타났다. 결론적으로 해외진출기업의 해외진출성공요인이 재무적 성과에 미치는 영향에서 가설 1-1은 기각, 가설 1-2, 가설 1-3 부분 채택 되었다.

## 2) 해외진출성공요인이 비재무적성과에 미치는 영향

국내 해외진출기업의 해외진출성공요인이 비재무적 성과에 미치는 영향을 검증한 결과는 다음과 같다. 우선 분석 전에 독립변수들 간의 다중공선성에 문제가 있는지 검증한 결과 VIF는 1.186~2.161로 10보다 작게 나타나 독립변수들 간의 다중공선성에 문제는 없었다. 그리고 Durbin-Watson 값은 1.789로 2에 가까운 것으로 나타나 잔차들 간에 상관관계는 없는 것으로 나타났다.

국내 해외진출기업의 해외진출성공요인이 비재무적 성과를 설명하는 설명력 정도는  $R^2 = .382$ 로 나타나 38.2%의 설명력이 확인되었고,  $F=12.001$ 로 나타나 유의수준  $\alpha = .001$ 에서 회귀 모형이 적합한 것으로 나타났다. 국내 해외진출기업의 해외 진출 성공 요인 중에서 시장지향성 요인인 고객지향성( $\beta = .282$ ,  $p < .01$ ) 요인은 해외진출의 비재무적 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 최고경영자역량 요인, 해외시장 환경특성 요인은 해외진출의 비재무적 성과에 유의미한 정



**Table 10.** Result of multiple regression(Non-Financial Performance)

Model	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	P-value	Tolerance	VIF
	$\beta$	error	$\beta$				
(Constant)	.709	.398		1.780	.077		
customer orientation	.294	.094	.282	3.110	.002	.484	2.067
competition orientation	.089	.085	.097	1.047	.297	.463	2.161
technology orientation	.154	.090	.153	1.717	.088	.500	2.001
network capability	.085	.077	.092	1.100	.273	.572	1.747
Overseas business_educational ability	.109	.062	.138	1.754	.081	.644	1.554
heterogeneity	-.029	.080	-.026	-.367	.714	.819	1.221
market environment	.036	.062	.041	.583	.561	.811	1.233
market size	.037	.051	.049	.719	.473	.843	1.186

**Table 11.** The Differences in Market Orientation by Company Size

Category		customer orientation		competition orientation		technology orientation	
		M	SD	M	SD	M	SD
annual sales	less than 30 billion	3.15	1.01	3.56	0.86	3.57	0.84
	less than 30 billion -1trillion	3.30	0.85	3.33	0.92	3.56	0.82
	more than 1 trillion	3.45	0.69	3.39	0.77	3.68	0.70
	F(p)	1.678(.190)		.880(.417)		.493(.612)	
proportion of overseas markets	less than 10%	3.11	1.08	3.29	0.84	3.31a	0.81
	less than 10-30%	3.31	0.60	3.53	0.70	3.66b	0.68
	more than 30%	3.48	0.80	3.39	0.95	3.76b	0.78
	F(p)	2.723(.069)		.924(.399)		4.618*(.011)	

(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결론적으로 해외진출기업의 해외진출성공요인이 비재무적 성과에 미치는 영향에서 가설 2-1은 부분 채택, 가설 2-2, 가설 3-3은 기각되었다.

## 7. 인식차이 분석

### 1) 기업의 규모별 차이

조사대상 기업의 규모별 차이를 분석하기 위해 기업의 연간 매출액과 해외시장이 차지하는

비율에 따른 시장지향성, 최고경영자역량, 해외시장 환경특성, 해외진출 성과의 차이를 분석하였다.

먼저, 연간 매출액에 따라서는 시장지향성 요인인 기술지향성, 경쟁지향성, 기술지향성 모두에 있어서 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 그러나 해외시장이 차지하는 비율에 따라서는 기술지향성(F=4.618, p<.05)에서 유의한 차이가 있었다. 해외시장이 차지하는 비율이 높을수록 기술지향성이 더 높은 것으로 나타났다.

다음으로, 연간 매출액에 따라서는 최고경영

**Table 12.** The Differences in CEO Capacity by Company Size

Category	network capability		Overseas Business Educational Ability		
	M	SD	M	SD	
annual sales	less than 30 billion	3.62a	1.12	2.96a	1.08
	less than 30 billion -1trillion	3.71a	0.90	3.57b	1.02
	more than 1 trillion	4.22b	0.67	4.08c	0.80
	F(p)	8.092*** (.000)		17.608*** (.000)	
proportion of overseas markets	less than 10%	3.77	1.04	3.00a	1.12
	less than 10-30%	4.01	0.70	3.71b	0.99
	more than 30%	3.91	0.97	3.96b	0.87
	F(p)	.813 (.445)		12.623*** (.000)	

**Table 13.** The Differences in Environmental of Overseas Markets by Company Size

Category	heterogeneity		market environment/Size		
	M	SD	M	SD	
annual sales	less than 30 billion	3.56a	0.81	2.67b	0.93
	less than 30 billion -1trillion	4.06b	0.66	2.48b	0.98
	more than 1 trillion	4.16b	0.52	1.95a	0.59
	F(p)	11.252***(.000)		11.363***(.000)	
proportion of overseas markets	less than 10%	3.64a	0.81	2.44	0.72
	less than 10-30%	4.15b	0.51	2.36	0.84
	more than 30%	4.06b	0.66	2.18	0.97
	F(p)	7.910**(.001)		1.300(.275)	

지역량 요인인 네트워크능력( $F=8.092$ ,  $p<.001$ ), 해외 업무/교육 능력( $F=17.608$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었다. 연간 매출액이 많을수록 네트워크능력, 해외 업무/교육 능력 모두 더 높은 것으로 나타났다. 해외시장이 차지하는 비율에 따라서는 해외 업무/교육 능력( $F=12.623$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었다. 해외시장이 차지하는 비율이 10% 이상이 10% 미만보다 해외 업무/교육 능력이 더 높은 것으로 나타났다.

다음으로, 연간 매출액에 따라서는 해외시장

환경특성인 이질성( $F=11.252$ ,  $p<.001$ ), 시장환경 및 규모( $F=11.363$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었다. 이질성이 연간 매출액이 많을수록 높았고, 시장환경 및 규모는 연간 매출액이 적을수록 더 높은 것으로 나타났다. 해외시장이 차지하는 비율에 따라서는 이질성( $F=7.910$ ,  $p<.01$ )에서 유의한 차이가 있었다. 해외시장이 차지하는 비율이 10% 이상이 10% 미만보다 이질성이 더 높은 것으로 나타났다.

마지막으로, 연간 매출액에 따라서는 재무적 성과와 비재무적 성과인 해외진출성과에서 유

**Table 14.** The Differences in Overseas Entry Performance by Company Size

Category	Financial /Non Financial Performance	
	M	SD
annual sales	less than 30 billion	0.73
	less than 30 billion -1trillion	0.72
	more than 1 trillion	0.55
	F(p)	2.593(.078)
proportion of overseas markets	less than 10%	0.70
	less than 10-30%	0.63
	more than 30%	0.64
	F(p)	2.888(.059)

**Table 15.** The Differences of Market Orientation by Business Type

Category	customer orientation		competition orientation		technology orientation	
	M	SD	M	SD	M	SD
Industry	electrical/electronic/ semiconductor/ optics	0.74	0.82	0.68		
	etc	0.96	0.89	0.88		
	t(p)	1.130(.261)	-.515(.607)	2.408*(.017)		

**Table 16.** The Differences in CEO Capacity by Business Type

Category	network capability		Overseas Business Educational Ability		
	M	SD	M	SD	
Industry	electrical/electronic/ semiconductor/optics	0.81	0.83		
	etc	1.03	1.13		
	t(p)	2.294*(.024)	5.303***(.000)		

의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

## 2) 업종별 차이

조사대상 기업의 업종별 차이를 분석하기 위해 업종에 따른 시장지향성, 최고경영자역량, 해외시장 환경특성, 해외진출 성과의 차이를 분석하였다. 먼저, 업종에 따라서는 시장지향

성 요인인 기술지향성( $t=2.408, p<.05$ )에서 유의한 차이가 있었다. 업종이 전기/ 전자/ 반도체/ 광학이 그 외 업종보다 기술지향성이 더 높은 것으로 나타났다.

다음으로, 업종에 따라서는 최고경영자역량 요인인 네트워크능력( $t=2.294, p<.05$ ), 해외업무 교육 능력( $t=5.303, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었다. 업종이 전기 /전자 /반도체 /광학

**Table 17.** The Differences in Environmental of Overseas Markets by Business Types

Category	heterogeneity		market environment/size		
	M	SD	M	SD	
Industry	electrical/electronic/ semiconductor/optics	4.14	0.55	2.05	0.74
	etc	3.73	0.79	2.70	0.94
	t(p)	3.669***(.000)		-4.689***(.000)	

**Table 18.** The Differences in Overseas Entry Performance by Business Type

Category	Financial /Non Financial Performance		
	M	SD	
Industry	electrical/electronic/ semiconductor/optics	3.38	0.58
	etc	3.22	0.77
	t(p)	1.438(.153)	

이 그 외 업종보다 네트워크능력, 해외업무/교육능력 모두 더 높은 것으로 나타났다.

다음으로 업종에 따라서는 이질성( $t=3.669$ ,  $p<.001$ ), 시장환경 및 규모( $t=-4.689$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었다. 이질성은 전기/전자/반도체/광학이 그 외 업종보다 더 높았고, 시장환경 및 규모는 그 외 업종이 전기/전자/반도체/광학보다 더 높은 것으로 나타났다.

마지막으로, 업종에 따라서는 재무적 성과와 비재무적 성과인 해외진출성에서 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

## V. 결과

본 연구에서는 국내 해외진출 기업을 대상으로 해외진출 성공요인 가운데 최고경영자 역량과 기업의 시장지향성 요인, 그리고 해외시장 환경특성에 초점을 두고 해외진출성에서 미치는 영향을 검증하는 것을 목적으로 하였다. 분석을 통해 도출된 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 조사대상 기업의 최고경영자역량, 시장지향성, 해외시장 환경특성, 수출지역, 해외

진출 성과 수준을 분석 하였다. 고객지향성, 경쟁자지향성, 기술지향성, 네트워크능력, 해외업무/교육 능력, 이질성, 해외시장규모는 모두 전반적으로 보통 수준 이상의 값을 보여주었다. 특히, 해외진출 성공요인 가운데 이질성의 경우는 나타나 모든 요인 가운데 가장 높게 나타남으로써 해외진출 성공요인에 있어서 가장 중요하게 나타났다. 그러나 시장환경 요인의 경우 보통 수준 이하의 값을 보여주었으며, 해외진출 성공요인에 있어서 그 중요도가 가장 낮게 나타났다.

둘째, 해외진출성공요인이 재무적 성과에 미치는 영향을 검증하였다. 국내 해외진출기업의 해외진출성공요인 중에서 최고경영자역량 요인인 해외 업무/교육 능력, 해외시장 환경특성 요인인 시장환경과 시장규모 요인은 해외진출의 재무적 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 시장지향성 요인 모든 요인이 해외진출의 재무적 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 특히, 이들 요인들의 상대적 영향력은 시장규모, 해외 업무/교육 능력, 시장환경 순으로 나타났다.

셋째, 해외진출성공요인이 비재무적 성과에 미치는 영향을 검증하였다. 국내 해외진출기업

의 해외진출성공요인 중에서 시장지향성 요인인 고객지향성 요인은 해외진출의 비재무적 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 최고경영자역량 요인, 해외시장 환경특성 요인은 해외진출의 비재무적 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이상의 결과로부터 본 연구의 시사점을 제시하면 다음과 같다. 본 연구의 결과를 통해 최고경영자역량 요인인 해외 업무/교육 능력, 해외 시장 환경특성 요인인 시장환경과 시장규모 요인이 해외진출 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 시장지향성 요인인 고객지향성 요인이 해외진출 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 해외진출기업의 성과를 높이기 위해서는 최고경영자의 해외 업무/교육 능력이 매우 중요하며, 또한 해당 진출국가의 고객지향성을 높여주는 것이 중요하며, 해외진출국가의 시장환경과 시장규모도 중요한 요인임을 시사하고 있다.

해당 진출국가의 해외진출성공을 높이기 위해 고객지향성을 높여주어야 하는데 이를 구체적으로 살펴보면, 회사의 혁신적인 아이디어 수용, 고객만족도 체계적 조사 분석, 전담 부서를 통한 고객의 불만 대응, 고객 불만사항 개선 시스템, 타 기업과의 전략적 제휴 및 협력 등의 노력이 요구된다고 볼 수 있다. 또한, 해외진출

성공을 높이기 위해 최고경영자는 외국어 구사 능력, 해외 관련 업무 경험이나 해외지사, 해외 외국기업에서의 근무 경험, 해외에서 교육을 받은 경험, 정기적인 해외교육 참여 및 해외교육에 대한 관심, 해외시장 공략을 위한 지속적인 교육수강에 대한 노력이 필요할 것이다. 한편, 해외진출성공을 높이기 위해 국내보다 좋은 운영환경인지 여부를 가늠하거나, 진출국가에 경쟁 업체가 없거나 경쟁이 미약한지 여부, 국내의 정부 정책보다 유리한 정부 정책 여부 등 시장환경의 분석이 필요하며, 해외시장의 고객규모에 대한 분석 및 진출 해외시장의 산업규모와 성장가능성에 대한 평가가 선행되어야 할 것이다.

한편, 본 연구의 경우 다음과 같은 한계점이 있다. 본 연구는 표본 집단인 수도권 소재 국내 해외진출기업 중사자 164명만을 대상으로 설문 조사를 실시하여 나타난 결과이다. 따라서 본 연구의 결과를 국내 모든 해외진출기업의 결과로 일반화하여 확대 해석하는 데에는 제한점이 있을 수 있다. 후속 연구에서는 수도권 소재 해외진출기업에 국한된 본 연구의 범위를 수도권 뿐 아니라 타 지역 등 전국에 위치한 해외진출기업까지 조사대상을 확대함으로써 좀 더 일반화되고 포괄적인 연구결과를 도출할 필요가 있을 것이다.

## References

- Bae, Jae-Gu (2009), An Exploratory Study On Status Of Overseas Market Infiltration (Master' Thesis), DaeJeon: Hanbat University, 1-81.
- Choi, Yoon-Seok (2013), Research on the Impact of Market Orientation and Technology Orientation of Energy Development Corporation and Creativity of Organizational Culture on Overseas Market Outcomes (Doctoral Dissertation), Busan: Dong-A University, 1-125.
- Chun, Jae-Il, Hyung Rok Yim (2015), A Study on the Effect of Firm-specific Resources, Strategic Orientation, and Dynamic Capabilities on the Export Performance of Korean Exporting SMEs, *Korea Trade Review*, 40(5), 285-313.

- 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.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jeong, So-Won, Jong-Hyun Won (2015), Impacts of Capabilities on International Performance in Korean Small Venture Firms : Moderating Effects of Market and Technology Turbulence, *Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(2), 97-105.
- Kim, Hye-Yeong, Won-Chan Ra (2017), Korean Fashion Firms Entry into Foreign Markets : Empirical Analysis of Determinants of their Choice of Foreign Direct Investment Modes, *Korea trade review*, 42(1), 2017.2, 189-215.
- Kim, Seok-Su (2004), "A Comparative Study on Determinants of Foreign Market Entry Strategy and its Performance -With Focused on Korean and Taiwanese Ventures" *Korean Journal of Business Administration*, 42, 151-166.
- Lee, Min-Su (2006), Study on foreign market entry strategy and an enhancement plan of competition power for Korean construction enterprise (Master' Thesis), Gwangju: Chosun University, 1-69.
- Lim, Byung-Gil (2008), A Case Study on Entry Strategies to Foreign Market of Korean Venture Companies (Master' Thesis), Seoul: Kyung-Hee University, 1-70.
- Lim, Jae-Oh (2012), A Study on the Key Factors of Venture Company's Global Market Entry Motivation and Performance (Doctoral Dissertation), Seoul: Sung-Sil university, 1-171.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Miller, D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management science*, 29(7), 770-791.
- Seo, Seung-Jin (2018), The effects of CEO's characteristics and overseas marketing capabilities on business performance in export-oriented SMEs : based on moderating variables of market orientation (Doctoral Dissertation), Seoul: Kun-Kuk University, 1-150.
- Song, Seok-Keun (2015), A Study on the Factors Affecting to the Export Performance in Korean Small & Medium Firms (Master' Thesis), Seoul: Dan-Kuk University, 1-54.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.