

중국 중소기업의 경쟁전략이 수출성과에 미치는 영향 : 기업가 지향성의 조절 효과를 중심으로

한상연

국립공주대학교 산업유통학과 부교수

유광초

대전대학교 대학원 무역통상학과

The Effect of competitive strategy on Firms' Export Performance : Focusing on the Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation

Sangyun Han^a, Hongchao Liu^b

^aDepartment of Industrial Channel Management, Kongju National University, Republic of Korea

^bGraduate School, Department of Trade and Commerce, Daejeon University, Republic of Korea

Received 20 July 2022, Revised 25 August 2022, Accepted 29 August 2022

Abstract

For venturing into international markets, small and medium enterprises (SMEs) have not only emphasized internal resources but entrepreneurial orientation has also become the need of the day due to its significant role in increasing firm's competitive capabilities. Although research indicates that the competitive strategies can significantly impact export performance, minor attention is given to the relationship between entrepreneurial orientation, business competitive strategy and export performance of small and medium enterprises (SMEs). This study scrutinizes the effect of each dimension of entrepreneurial orientation (i.e., innovativeness, risk-taking, and proactiveness) and each of generic competitive strategies (i.e., cost leadership and differentiation) on the export performance of Chinese SMEs. And we investigated the moderating effect of entrepreneurial orientation on the relationship between the competitive strategies and export performance. We surveyed 217 Chinese SMEs through a structured questionnaire. For the data analysis and hypotheses testing, we used AMOS. 27. The findings display that differentiation and cost leadership strategies significantly improve export performance. The innovativeness, risk-taking and proactiveness also spur Chinese SME's export performance. Further we find that adding entrepreneurial orientation significantly improves our model of the relationship between the competitive strategies and export performance. Thus, our study extends the entrepreneurial orientation literature and provides interesting new insights into how entrepreneurial orientation helps firms create more successful export operations.

Keywords: Entrepreneurial orientation, Competitive strategies, Chinese SMEs, Export performance

JEL Classifications: L26, L10, M16

^a First Author and Corresponding Author, E-mail: syhan@kongju.ac.kr

^b Co-Author, E-mail: 1010150667@qq.com

© 2022 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

중소기업의 국제화(internationalization)는 시장과 고객기반의 확장을 통해 기업 성장에 기여하는 중요한 국제경영 전략 중 하나로 간주되어 왔다(Hagsten and Kotnik, 2017; Rhee, Yang-Pok, 2020). 특히, 우리나라와 같이 내수 시장 규모가 한정적인 기업 환경을 보유한 경우에는 국제화 자체가 중소기업 성장을 위한 특히 필수 불가결한 전략임과 동시에 장기적으로는 기업의 생존 자체에 영향을 미칠 수 있다(Contractor et al., 2007). 기업 국제화의 중요성은 우리나라 중소기업 뿐만 아니라 국가 전체 경제규모에서 중소기업이 차지하는 비중이 막대한 중국 역시 동일한 상황이다. 예컨대 중국 중소기업들은 2020년 기준 국가 전체 기업 수의 88.2%(National Bureau of Statistics of China, 2022)를 차지할 뿐만 아니라 2019년 기준 경제성장의 약 97%를 담당하였으며, 고용 75%, 수출 68%를 창출하였다(Moore MS Advisory, 2022). 이러한 국가 경제에서 차지하는 중소기업의 중요성은 OECD 국가에서도 마찬가지로, OECD 전체 기업의 99%는 중소기업이며, 부가가치 창출의 약 50%~60%를 차지하고 있다(OECD, 2021). 이에 따라 중소기업 국제화와 수출 및 해외진출 등에 따라 도출되는 성과 간의 관계는 국제경영 분야는 물론 중소기업연구 등 경영학 분야에서 다양하고 풍부한 이론 및 실증연구가 진행되어 왔다(Kim Sang-Gil and Hyun Byung-Hwan, 2019; Sung Hyun-Jung and Kim Seog-Soo, 2021).

중소기업 국제화를 통한 초기 단계 성과로서 수출성파에 영향을 미치는 요인을 규명하는 연구는 주로 자원기반이론(resource-based theory)(Penrose, 1959), 산업조직론(industrial organization theory) 등의 이론적 논의와 기업가정신(entrepreneurship)에 기반하여 진행되어 왔다(Asemokha et al., 2019; Pulka et al., 2021). 자원기반관점(Resource-Based Theory)(Penrose, 1959)에 따르면, 기업의 경쟁우위와 성과향상은 한정된 자원의 효과적 활용에 기반하는 것으로 논의되어 왔다(Barney, 1991). 산업조직론 관점 연구들은 기업을 둘러싼 환경의 불안

정성, 정부 지원정책 변동, 산업 내 협력이나 의존성 등과 같은 외부환경 변수들에 초점을 맞추어 왔다(Covin and Slevin, 2004; Lumpkin and Dess, 2001; Pulka et al., 2021). 기업가정신 기반 연구들은 중소기업의 국제경영 성과의 결정요인을 자원과 환경이라는 범주를 넘어서 그러한 자원과 환경과 관련한 의사결정을 수행하는 경영진 속성에 초점을 맞추어 왔다(Fernandes et al., 2020; Sung Hyun-Jung and Kim Seog-Soo, 2021). 이는 최고경영진이 주주의 대리인으로서 기업 경영과 관련한 최종적인 의사결정의 권한과 책임을 갖기 때문이다(Pulka et al., 2021).

반면, 국제경영 관점의 중소기업 수출성과의 결정요인 규명과 관련한 연구는 다음과 같은 논의가 충분히 이루어지지 못하였다. 첫째, 경영분야의 주요한 이론 중 하나인 경쟁전략(competitive strategy)(Porter, 1997) 관점에서는 기업가 정신을 조직 단위에 적용한 기업가 지향성의 역할이 통합적으로 충분히 논의되지 못하였다(Yoon Hyun-Joong, 2014). 즉, 최고경영자 개인의 기업가 정신뿐만 아니라 이를 조직 수준으로 상향하여 기업이 수행하는 전략적 의사결정과 과정에서 작용하는 조직의 기업가 지향성(entrepreneurial orientation)이 매우 중요한 역할을 수행 할 수 있기 때문이다(Miller et al., 1982; Park Kyoung-Mi and Hwang Jae-Won, 2019). 둘째, 기업 조직의 기업가 지향성과 같은 속성이 수출성파에 미치는 직접적 영향관계 보다는 다른 요인과의 상호작용과 같이 어떠한 경로를 통해 기업 성과에 영향을 미치는지에 대한 규명이 중요하다(Hambrick and Finkelstein, 1987; Sung Hyun-Jung and Kim Seog-Soo, 2021). 특히, 국제 전략경영관점에서는 경쟁전략의 선택과 실행의 과정이 단순히 연령, 근속연수, 교육 수준 등과 같은 인구통계적 속성(Herrmann and Datta, 2002; Sung Hyun-Jung and Kim Seog-Soo, 2021)보다는 기업가 지향성과 같은 조직단위의 속성이 보다 중요한 역할을 수행하기 때문이다(Basco et al., 2020; Park Kyoung-Mi and Hwang Jae-Won, 2019). 셋째, 기업가 지향성과 관련한 연구 대상이 지속적으로 확대되어 왔음에도

불구하고, 여전히 선진국 기업을 중심으로 연구가 진행되고 있다는 한계도 있다(Piao Zeng-Nan and Yu Seung-Hun, 2017).

이에 따라 본 연구는 국제화를 추진하는 중소기업의 경쟁전략이 수출성장에 미치는 경로에 기업가 지향성이 미치는 영향을 규명하는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 2021년 8월부터 12월까지 중국 수출 중소기업을 대상으로 실시한 설문조사 자료를 활용하여 실증분석을 수행하였다. 본 연구는 그간 간과되어 온 경쟁전략과 수출 성과간의 관계에 영향을 미치는 기업가 지향성의 영향을 복합적으로 고려하였다는데 의의가 있다. 또한, 경제 성장을 위한 중국 중소기업들의 지속적인 해외 진출 상황을 고려하는 경우, 선진국 중심의 국제 경영분야 이론적 모델을 개도국인 중국기업을 대상으로 진행함으로써 연구의 이론적 검증과 논의의 확장의 단초를 제공할 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경 및 가설도출

1. 경쟁전략

경쟁전략은 경영전략의 하위 구성요소로 구분되는데(Miles and Snow, 1978), 기업이 경쟁우위를 확보하고 유지하여 경쟁기업 대비 우월한 성과를 실현하기 위한 기업의 의사결정을 의미하는 것으로 전략 경영 그 자체의 목적 중 하나라고 할 수 있다(Kim Yang-min, Jeong Eui-Kyo, and Bae Jong-Hoon, 2018). 기업의 경영전략 유형을 처음으로 분류한 Miles and Snow(1978)에 따르면, 경영전략은 조직의 전략과 구조, 과정 사이의 적합성 관점에서 공격형(prospector), 방어형(defender), 분석형(analyzer), 반응형(reactor) 전략으로 구분된다. 여기서 공격형 전략은 새로운 제품이나 시장에 대한 지속적인 탐색으로 경쟁우위 확보를 추진함에 따라 연구개발을 통한 제품차별화와 같은 경쟁적 관점의 전략적 행위를 추구하게 된다. 방어형 전략은 공격형 전략과는 상반된 유형으로 새로운 제품 및 시장의 확장이나 탐색, 개척 등으로 예상되는 위협을 회피하는 대

신 조직 안정에 중점을 두어 제한된 영역 내에서 효율성 제고를 기반으로 하는 경쟁우위를 추구한다. 분석형은 앞서 살펴본 공격형과 방어형 전략을 절충 혹은 혼합한(hybrid) 형태이며, 반응형 전략은 별도의 거시적 계획 수립을 생략하고 상황적 관점에서 사후적으로 혹은 수동적으로 대응하는 방식을 의미한다. 따라서 반응형 전략은 환경에 대한 사전적 대응이라는 전략 본연의 관점에 부합하지 못하고(Miles and Snow, 1978), 전략 수립의 유형으로서 기업의 능동적 대응측면의 활동을 의미한다기보다는 전략 유형구분 관점에서 일종의 잔여범주(residual category)에 해당한다고 할 수 있다(Shortell and Zajac, 1990).

Porter(1980)는 산업구조 분석모델에 기반하여 기업이 추구하는 경쟁우위의 유형과 경쟁우위 획득, 유지를 위한 전략으로 비용우위 전략(cost leadership strategy)과 차별화 전략(differentiation strategy)으로 세분화하였다. 먼저, 비용우위 전략은 경쟁자 대비 낮은 상품 생산 원가구조를 달성하여 경쟁우위를 획득하는 전략이다. 기업이 비용우위 전략 추진을 통해 달성한 경쟁사 대비 우월한 원가구조는 절감된 잉여비용의 재투자를 통해 성과향상에 기여하게 된다(Narver and Slater 1990). 반면, 차별화 전략은 상품을 구매하는 소비자에게 자사의 상품이 경쟁기업 대비 차별화되고 우월한 가치를 제공한다는 가정을 기본으로 한다. 이러한 Porter(1980)의 연구를 기반으로 경쟁전략 두 가지 유형을 동시에 추진하거나(Hill, 1988; Santos-Vijande et al., 2012) 둘 중 하나의 전략을 선택적으로 활용하는 집중화 전략(Acquaah and Yasai-Ardekani, 2008; Porter, 1985)에 대한 논의가 진행되어 왔으나 일관된 합의에 이르지 못하는 상황이다(Santos-Vijande et al., 2012; Chae Jung-Hyup and Yi Ho-Taek, 2020).

Miles and Snow(1978)의 전략 유형 중 공격형 전략과 방어형 전략은 각각 Porter(1980)의 차별화 전략과 비용우위 전략에 상응한다고 할 수 있다. 그러나, Miles and Snow(1978)가 제시한 전략 유형이 환경이 결정된 상황에서 기업의 반응 전략을 제시한 일종의 적응 전략인

반면, Porter(1980)의 전략 유형은 경쟁 환경에서 기업들이 조절 가능한 변수를 종합적으로 고려하여 구분된 최선의 전략으로서 본원적 전략(generic strategy)에 해당한다. 또한, Miles and Snow(1978)의 전략 유형들이 다각화나 추가적인 자원투입과 관련한 자원기반 관점 논의로 연계되는 기업 단위의 거시적 전략 수준이라면, 전략경영 연구에서 보다 많이 활용되어 온 Porter(1980)의 경쟁전략 유형은 사업 단위(strategic business unit) 수준으로 보다 구체적이다(Hwang Jae-Won and Park Kyoung-Mi, 2020). 따라서, 본 연구는 Porter(1980)의 경쟁전략 유형을 실증분석을 위한 연구모형에 적용하였다. 이는 Porter(1980)의 경쟁전략 유형이 앞서 논의한 바와 같이 기본적으로 기업이 속한 산업 내 다양한 요소들과의 관계와 이에 대한 대응방식 자체에 초점을 맞추었기 때문이며, 본 연구가 대상으로 하는 경쟁우위 확보 및 성과향상을 위하여 선택하는 전략 유형 측정과 구분이 상대적으로 구체적이고 상세하기 때문이다(Cescon et al., 2019; Shortell and Zajac, 1990).

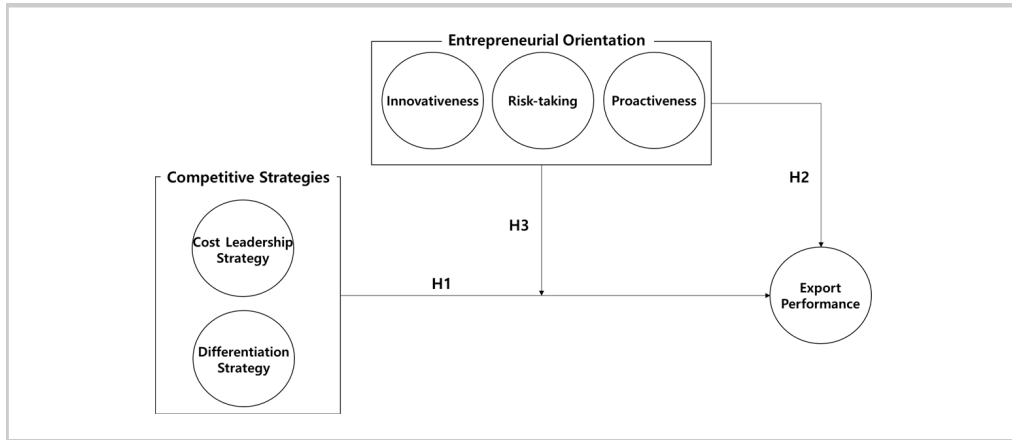
2. 기업가 지향성

Shumpeter(1934)가 기업가정신(entrepreneurship)의 개념을 제안한 이후 많은 경영학 분야 연구자들이 기업가정신의 개념을 확장하거나 국제경영, 전략경영 등 다양한 경영학 분야에서 중요한 이론적 개념 및 변수로 사용하여 왔다. 다양한 선행연구에도 불구하고 기업가정신에 대한 일관된 정의는 부재한 상황인데, 이는 기업가정신이라는 개념 자체가 개인 혹은 조직과 같이 연구대상의 적용수준에 따라 차별화될 수 있기 때문이다(Todorovic et al., 2015). 즉, 초기 기업가정신이 주목하였던 창업가 개인의 속성 측면에서 벗어나 조직 내부의 구성원들은 물론 조직 전체 수준의 경영활동과 성과와 같은 조직적 현상으로 이해하기 시작함에 따라 기업가정신의 개념은 물론 활용범위가 확장되고 있다(Han, Eun-Soo et al., 2017). 따라서 연구자들은 기업가정신이 조직 수준에 적용될 경우 사내기업가 정신(corporate entrepreneurship)

또는 기업가 지향성(entrepreneurial orientation)으로 구분하였다(Todorovic et al., 2015). 이러한 기업가지향성과 관련한 논의는 개념적 범위 차원에서 일부 차이를 나타내기도 한다. 예컨대 유사한 개념으로 논의된 사내기업가정신의 경우 기업가 지향성과 유사하나 혁신, 벤처링, 경영혁신과 같은 기업 조직 내 활동과 과정을 포괄하는 개념으로 정의되기도 했다(Zahra, 1996). 또한, 사내기업가정신은 기업 조직 내부의 기업가적 기회 창출에 보다 가까운 개념이라는 측면에서 조직 외부의 기회 포착과 대응 측면에서 논의되는 기업가 지향성 개념과 구분되기도 한다(Chang, 2011). 즉, 기업가 지향성과 사내기업가정신은 유사한 부분이 있으나 차별성도 동시에 포함하고 있으며, 기업의 전략적 측면에서 살펴보면 기업가 지향성이 보다 포괄적이고 보편적 개념이라는 메타분석 연구 결과도 존재한다(Zahra et al., 2013). 다만, 이러한 다양한 논의에도 불구하고 그간 선행연구들의 공통점은 조직차원에서 논의되는 기업가 지향성의 하위개념으로서 혁신성(innovativeness), 위험감수성(risk-taking), 진취성(proactiveness)을 활용하여 왔다는 것이다.

이러한 기업가 지향성의 구성 개념은 Miller(1983)가 처음 혁신성, 위험감수성, 진취성이라는 속성을 제안한 이후 다양하게 논의되어 왔다. 이러한 논의의 배경에는 기업가 지향성을 일종의 누적되는 지식, 역량 혹은 자원으로 간주하고(Rauch et al., 2009), 이를 조직 차원에서 활용하여 기업가적 의사결정과 행동을 촉진하는 전략형성과정에 영향을 미칠 것으로 판단하였기 때문이다(Rauch et al., 2009; Wiklund and Shepherd, 2003). 기업가 지향성을 구성하는 하위개념 중 혁신성은 기업이 생산하는 제품 혹은 서비스 뿐 만 아니라 그러한 상품 생산과정을 새롭게 창출하거나(novelty), 창의적으로 개선하기 위한 R&D와 같은 전략적 활동에 대한 적극적 행동 성향을 의미한다(Lisboa et al., 2011; Miller, 1983). 위험감수성은 기업이 실패의 위험을 인지함에도 불구하고 불확실을 감수하고 새로운 비즈니스 기회에 자원을 투입하는 적극적 행동 경향이다(Rauch et al., 2009; Wiklund and Shepherd, 2003). 마치

Fig. 1. Research Model



막으로 진취성은 미래 시장에 존재할 것으로 예상되는 비즈니스 기회를 예측하고, 이에 대응하기 위한 상품의 개선 및 신상품의 개발과 같은 적극적 행동 성향을 의미한다(Lumpkin and Dess, 1996; Rauch et al., 2009).

따라서 본 연구에서는 기업가 지향성과 관련하여 가장 보편적으로 활용되고 있는 혁신성, 위험감수성, 진취성 등의 세 가지 하위 요인을 측정하여 활용하였다. 다만, 개별적인 기업가 지향성의 하위 요인들이 독립적으로 존재할 뿐만 아니라 상호 연계되어 영향을 미침에 따라 하나의 차원으로 설명하는 것은 한계가 있다(Miller, 1983; Wiklund and Shepherd, 2005). 즉, 세 가지 차원의 하위 요소들이 함께 작용하여 기업가 지향성 수준을 결정하고 최종적으로 기업의 성과에 영향을 미침에 따라 하위 요소별 측정과 실증분석 과정을 단일 개념으로(Yoon Hyun-Joong, 2015) 간주하여 활용하였다.

3. 가설도출

1) 기업 경쟁전략과 수출성과

Miles and Snow(1978) 및 Porter(1980)가 경영전략 및 경쟁전략에 대한 개념과 유형에 대한 논의를 시작한 이후 국내외 다수 연구들이 기업의 경쟁전략과 성과에 대한 관계를 규명하

고자 시도하였고, 그 결과는 대부분 긍정적인 것으로 나타났다(Acquaah and Yasai-Ardekani 2008; Cho Yong-Hyun, 2018; Han Kyu-Dong, 2019; Park Kyoung-Mi and Hwang Jae-Won, 2016; Porter, 1980, 1985; Sandberg and Hofer, 1987; Santos-Vijande et al., 2012). 이는 당초 경쟁전략의 유형을 제시하였던 Porter(1980)의 개념적 가정과 이론에 부합하는 것으로 전략수립이 부재한 상태로 기존 상태를 고수하는 기업과 비교하여 경쟁전략을 수립하고 추진하는 기업이 상대적으로 높은 경영성과를 창출하기 때문이다. 이는 Porter(1980) 뿐만이 아니라 전략적 수준과 상관없이 기업이 추진해야 하는 전략의 당위성과 관련한 연구들에서도 동일하게 전략 자체의 목적을 경쟁우위 확보로 설정하고 있으며, 이를 통해 성과향상이 이루어지기 때문이다(Barney and Hesterly, 2015).

이러한 경쟁전략이 기업 성과에 미치는 긍정적인 영향은 연구대상을 중소기업으로 한정된 경우에도 동일하게 제시되었다(Chae Jung-Hyup and Yi Ho-Taek, 2020; Han Kyu-Dong, 2019; Sandberg and Hofer, 1987). 실제로 비용우위 전략 측면에서 살펴보면, 중소기업들은 원가절감을 위한 혁신적인 상품 생산 공정이나 기법 등의 도입에 보다 적극적임에 따라(Lee and Hsieh, 2010) 변화하는 기업환경에 대한 전략적 대응으로 성과향상이 가능하다. 실제로

비용우위 전략을 추진하는 기업들은 상품 생산은 물론 판매 등 전 부가가치 사슬 부분에서 혁신적 경영기업을 활용하여 경쟁기업 대비 비용상 우위를 확보하기 위하여 노력하며 이는 기업의 재무적 성과향상에 기여할 수 있다(Chae, Jung-Hyup and Yi, Ho-Taek, 2020). 반면, 차별화 전략은 경쟁기업 제품 대비 자사 제품의 특이성과 차별성 제공을 기본적인 가치의 속성으로 설정한다(Porter, 1980). 이러한 차별화 전략은 결국 상품 그 자체 뿐만 아니라 상품을 소비자에게 전달하는 과정 요소로서 마케팅, 기업 이미지, 서비스 등 전체 부가가치 사슬 경로에서 기업의 자원투입을 통한 가치제고를 통해 성과향상으로 연계된다(Liu and Atuahene-Gima, 2018; Miller, 1986). 기업의 재무적 성과 중 하나로서 수출성과는 앞서 논의한 선행연구와 마찬가지로 다수의 연구들을 통해 경쟁전략의 추진 결과로서 긍정적인 향상이 이루어지는 것으로 규명된 바 있다(Cavusgil and Nevin, 1981; Cho Yong-Hyun, 2018). 따라서 본 연구에서는 경쟁전략의 이론적 논의와 선행연구들을 기반으로 다음과 같이 중소기업의 경쟁전략 추진이 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

H1 : 기업의 경쟁전략은 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 기업의 비용우위 전략은 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 기업의 차별화 전략은 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2) 기업가 지향성과 수출성과

기업가 지향성은 조직이 보유한 전략적 지향성을 나타내는 중요한 속성 중 하나로 국제경영 및 전략경영분야에서 폭넓게 활용되어 왔으며, 기업의 국제화 성과에 영향을 미치는 중요 변수로 규명되어 왔다(Lumpkin and Dess, 1996). 이에 따라 기업가 지향성이 기업 성과에 미치는 영향 관계는 본 연구의 대상인 중소기업을 포함한 다수의 국내외 이론 및 실증연구를 통해 긍정적인 것으로 확인된 바 있다(Kim

Mi-Jung and Chae Myung-Su, 2021; Miller, 1983; Rauch et al., 2009; Zeebaree and Siron, 2017).

이러한 기업가 지향성을 통한 성과향상의 경로는 근본적으로 높은 기업가 지향성을 갖춘 기업 조직이 경쟁기업 대비 높은 수준의 경쟁우위를 획득할 수 있기 때문이다(Rauch et al., 2009). 즉, 높은 기업가 지향성을 보유한 기업 조직일수록 새로운 혁신적 시도에 대한 도전성이 강하고, 새로운 기회를 발굴함에 따라 수출성과와 같은 기업성과 향상에 기여하게 된다(Lumpkin and Dess, 1996; Piao Zeng-Nan and Yu Seung-Hun, 2017; Ryu Dong-Woo and Kim Ki-Keun, 2020). 이는 본질적으로 기업가 지향성을 구성하는 하위 요소인 혁신성, 위험감수성, 진취성의 복합적 영향으로 보편적으로 중소기업들이 여타 규모 기업들에 비하여 높은 것으로 나타나는 전략적 유연성 및 혁신성 등에 기인한다고 할 수 있다(Wolff and Pett, 2006). 특히, 중소기업들이 추진하는 수출상황을 가정하는 경우, 기업가 지향성은 불확실한 글로벌 시장 상황에서 자사가 처한 경쟁환경을 분석하고 이에 기반하여 미래 예측 및 기회포착을 통해 전략적·효율적으로 보유 자원을 재조합 및 배분하게 된다(Kalinic and Brouthers, 2022). 이는 곧 불확실성 제고나 경쟁 상황 변화 등과 같은 외부환경 위험 요소에 대하여 기업이 적극적으로 혁신적인 방안을 마련하는 등 적극적인 대응을 통해 위험을 감수하는 전략적 행위라고 할 수 있다(Basco et al, 2020). 이에 따라 기업가 지향성과 관련한 국내외 선행연구를 메타분석한 연구들에서도 기업가 지향성이 대체적으로 기업 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석한 바 있다(Rauch et al., 2009; Yoon Hyun-Joong, 2015). 따라서 본 연구에서도 이러한 논의에 기반하여 중국 수출 중소기업의 기업가 지향성이 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

H2 : 기업 조직의 기업가 지향성은 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 기업 조직의 혁신성은 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 기업 조직의 위험감수성은 수출성장에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H2-3 : 기업 조직의 진취성은 수출성장에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3) 경쟁전략과 수출성과 간 관계에 영향을 미치는 기업가 지향성 역할

앞서 논의한 바와 같이 기업가 지향성은 기업 조직의 전략적 경향으로서 혁신에 대한 선호와 도전적이고 진취적인 태도 및 그러한 과정에서 직면하는 위험에 대한 태도를 포함한다. 기업가 지향성은 Porter(1980)가 제안한 경쟁전략인 비용우위전략과 차별화전략과 밀접한 관계를 갖는다(Anwar and Shah, 2021). 예컨대 기업가 지향성이 높은 기업 조직은 신제품 개발이나 새로운 시장 내 고객 수요의 탐색과 대응, 경쟁기업의 변화에 보다 적극적임에 따라 경쟁전략으로서 비용우위 전략이나 차별화 전략을 통해 새로운 경쟁우위 확보를 추진하게 된다(Anwar and Shah, 2021). 이는 선행 연구를 통해 나타난 바와 같이 높은 기업가 지향성을 보유한 기업 조직들은 경쟁 조직이 모방하기 어렵고 대체 불가능한 고유 조직역량(Wiklund and Shepherd, 2003)을 보유하며, 불확실한 경쟁상황을 극복하려는 전략적 방향성을 가진 조직 특성을 보유하기 때문이다(Lumpkin and Dess, 1996; McCarthy et al., 2018). 특히, 본 연구의 대상인 국제경영을 추진하는 수출 중소기업들의 경우 상대적으로 규모가 큰 대기업 및 다국적 기업들에 비하여 자원과 역량 부족으로 글로벌 시장에 대한 일정 수준의 장벽이 존재한다(Chandra et al., 2020). 실제로 해외 시장이 국내 시장과 경제적·문화적 환경이 상이함에 따라 새로운 시장에 대한 도전적 태도와 높은 수준의 위험감수성은 조직의 필수적인 전략적 요소라고 할 수 있다(McCarthy et al., 2018). 이러한 상황에서 중소기업 조직이 갖는 높은 기업가 지향성은 외부 환경변화 등에 대하여 일종의 유연성이나 민첩성, 혁신성 등의 역량으로 작동하여 진입장벽을 극복할 수 있으며(Li et al., 2018; Wolff and Pett, 2006), 이를 통해 새로운 제품 및 시

장에 대한 기회를 추진하게 된다(Anwar and Shah, 2021; Jiang et al., 2018). 따라서 기업 조직이 불확실성이 증가하는 시장 경쟁환경에서 경쟁우위 확보를 통해 성과를 향상시키기 위한 경쟁전략의 추진과정에서 높은 기업가 지향성은 긍정적 영향을 미칠 것으로 판단할 수 있다.

세부적으로 기업가 지향성을 구성하는 하위 요소별로 살펴보면, 먼저 새로운 기회 탐색과 문제해결관점의 창의성, 독창성 등으로 대변되는 혁신성은 비용절감이나 차별성과 같은 경쟁우위 확보를 위한 기업조직의 전략적 활동을 더욱 촉진한다(Dess and Lumpkin, 2005). 중소기업이라는 관점에서 보면, 혁신성이라는 속성은 여타 기업가 지향성 하위 요소들과 비교하여 상대적으로 성과에 영향을 미침에 따라 전략적 변화를 통해 성과향상을 추진하는 기업 조직에서는 매우 결정적인 역할을 수행한다고 할 수 있다(Lomberg et al., 2017). 또한, 자원기반적인 측면에서 보면, 상대적으로 성과향상을 위해 조달할 수 있는 자원에 한계를 가진 중소기업의 경우 기업가 지향성 측면의 혁신성이 외부의 다양한 자원에 대한 접근과 연결을 가능하게 하는 역할을 수행하여(Dai and Liu, 2015) 경쟁전략의 추진과정에 기여한다고 할 수 있다. 따라서, 혁신성은 기업 조직이 성과향상을 위해 추진하는 경쟁전략의 실행과정에서 경쟁우위를 더욱 향상시키고, 성과제고의 과정을 더욱 촉진하는 역할을 수행하게 된다(Bayraktar et al., 2017).

기업가 지향성 하위 요소 중 위험감수성 역시 경쟁전략 추진을 통해 성과로 연계하는 과정에 영향을 미칠 수 있다. 본 연구의 대상인 중국 수출 중소기업들의 경우 세계 시장의 불안정성을 인지하여야 하며, 새로운 시장에 대한 도전과 그로 인한 위험성을 감수하여야 하기 때문이다. 이러한 위험 감수는 새로운 상품의 개발과 같은 차별화 전략뿐만 아니라 비용 측면의 경쟁우위를 갖기 위한 전략의 추진과정에서도 필요하다(Anwar and Shah, 2021; Salavati et al., 2016). 높은 위험 감수성을 가진 기업 조직이 시장의 변화와 새로운 수요에 보다 적극적이고 민감하게 대응하여 선제적으로

경쟁우위를 획득할 수 있기 때문이다(Miller, 1983). 실제로 경쟁전략의 개념과 유형을 제안 하였던 Porter(1980)는 이러한 관점에서 기업 조직의 위험 회피 행위가 시장 점유율의 상실은 물론 경쟁적 위치 자체를 잃을 수 있다고 하였다. 따라서 기업 조직의 위험감수성은 경쟁 전략을 통해 성과 향상으로 연계되는 과정에 긍정적 영향을 미치는 것으로 가정하였다.

마지막으로 진취성은 기업이 시장 내에서 경쟁우위 확보를 위해 선택하는 경쟁전략의 추진에 있어서 사전적으로 작용하는 요소이다 (Porter, 1980). 즉, 진취성은 기업이 차별화나 원가우위에 기반한 새로운 시장 진출이나 상품 출시와 같은 경쟁전략을 추진하는 경우, 이에 앞서 수행하는 ‘빠르고 선제적인(fast and first)’ 탐색활동 등을 위한 일종의 사전적 역량으로 매우 중요한 역할을 수행한다(Akhtar et al., 2015; Porter, 1980). 따라서 진취적이고 능동적인 기업 조직은 시장에서 고객과 시장의 수요에 선제적으로 대응할 수 있음에 따라 경쟁우위를 구축할 수 있게 된다(Anwar and Shah, 2021). 실제로 진취성이 높은 기업 조직은 경쟁 전략 측면에서 새로운 상품과 시장에 대한 접근 측면뿐만 아니라 비용우위 측면에서도 생산 원가를 절감하기 위한 새로운 생산방식이나 기법의 도입에 적극적인 것으로 알려져 있다 (Covin and Slevin, 1989). 이에 따라 높은 진취성을 가진 기업 조직은 경쟁전략의 추진을 보다 효과적으로 수행할 수 있으며, 이에 따라 성과향상으로 연계되는 관계에 긍정적 영향을 미칠 것으로 판단된다.

따라서 본 연구는 위와 같은 논의를 기반으로 다음과 같이 기업 조직의 기업가 지향성이 경쟁전략과 성과 간의 관계를 더욱 촉진하는 역할을 수행하는 것으로 가정하였다.

H3 : 기업 조직의 기업가 지향성은 경쟁전략과 수출성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

H3-1 : 기업 조직의 혁신성은 비용우위전략과 수출성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

H3-2 : 기업 조직의 혁신성은 차별화전략과

수출성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

H3-3 : 기업 조직의 위험감수성은 비용우위전략과 수출성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

H3-4 : 기업 조직의 위험감수성은 차별화전략과 수출성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

H3-5 : 기업 조직의 진취성은 비용우위전략과 수출성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

H3-6 : 기업 조직의 진취성은 차별화전략과 수출성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집과 표본 특성

본 연구는 연구가설 검증에 위하여 중국 중소기업 중 수출을 수행하는 기업을 대상으로 설문조사 실시하였다. 설문은 2021년 8월부터 2021년 12월까지 총 4개월에 걸쳐 진행하였으며, 구조화된 설문지를 활용하여 온라인 조사를 통해 자기 기입식으로 수행되었다. 설문은 중국 내 유료 설문 플랫폼을 활용하였으며, 중국 내에서도 다수의 중소기업들이 자리하여 산업거점에 해당하는 동부연안의 베이징 및 허베이성, 텐진, 산둥성 등을 중심으로 조사되었다. 유료 설문 플랫폼이 보유한 중국 기업 모집단 중 제조업을 기준으로 중국 정부가 설정한 종업원 수 1,000명 혹은 매출액 4억 위안(약 779억원) 이하 기업을 샘플집단으로 선정하여 설문을 실시하였다. 설문의 첫 단계에서 업종과 수출여부를 질의하여 설문 샘플의 동질성을 확보하였다. 또한, 기업 전반의 기업가 지향성을 고려하여 응답이 가능하도록 주요 응답자를 임원과 최고경영자로 한정하였으며, 사후적으로 이에 해당하지 않은 직위의 응답자는 분석과정에서 제외하였다. 설문은 총 1,200개사를 대상으로 실시되었으며, 755개 기업의 응답결과를 회수하였다. 다만, 수집된 설문 응답

Table 1. Descriptive Statistics of the Sample (N=263)

Characteristics	Frequency	ratio(%)	Characteristics	Frequency	ratio(%)		
Firm age	4-5yrs	27	10.3	Under 1	39	14.8	
	6-8yrs	42	16.0	1-2	40	15.2	
	Above 8yrs	194	73.8	2-5	89	33.8	
Number of employees	21-50	11	4.2	5-10	60	22.8	
	50-100	50	19.0	10-30	32	12.2	
	100-200	83	31.6	30-70	3	1.1	
	200-300	72	27.4	Export periods	1-3yrs	56	21.3
	300-500	29	11.0		3-5yrs	83	31.6
	500-1000	10	3.8		5-8yrs	65	24.7
Amount of sales (bil. won)	Under 1	8	3.0	Above 8yrs	59	22.4	
	1-2	39	14.8	Number of countries for export	1	10	3.8
	2-5	43	16.3		2-3	64	24.3
	5-10	72	27.4		4-5	110	41.8
	10-30	75	28.5		6-10	56	21.3
	30-70	26	9.9		Above 11	23	8.7

결과 중 무응답 및 결측치, 불성실 응답 등을 제외하여 최종적으로 263개를 분석에 활용하였다.

〈Table 1〉은 표본 기업의 특성을 나타낸 것으로 전체 응답기업 중 약 90%는 6년 이상의 업력을 가진 것으로 나타났으며, 종업원 수 기준으로는 100-200명 사이 규모 기업이 가장 많은 30.6%, 200-300명 사이가 26.6%를 차지하였다. 매출액 규모별로 살펴보면, 10억원-30억원 사이 기업이 27.7%로 가장 많았으며, 5-10억원 사이 기업이 뒤를 이어 26.6%로 나타났다. 수출금액별 분포에서는 2-5억원 사이 기업이 전체 32.8%로 가장 많았으며, 5-10억 원 기업도 22.1%를 차지하였다. 기업 별 수출기간은 전체 30.6%가 3-5년을 응답하여, 3년 이상 수출경험이 있는 기업이 전체 76.4%로 나타났다. 수출 대상국가 수를 살펴보면, 전체 40.6%가 4-5개 국가를 대상으로 수출을 시행하고 있었으며, 다음으로 2-3개 국가로 응답한 기업이 23.6%를 차지하였다.

2. 변수 측정 및 조작적 정의

본 연구의 가설 검증을 위하여 실시한 설문 조사는 앞서 살펴본 이론적 배경 및 선행연구

관련 문헌에서 활용된 측정문항을 사용하였다. 〈Table 2〉는 본 연구에서 사용한 변수별 측정항목이다.

먼저, Porter(1985)가 제시한 경쟁전략 중 비용우위전략과 차별화전략을 변수로 활용하였으며, 이를 측정하였던 경쟁전략 및 수출기업의 성과 관련 선행연구들(Dess and Davis, 1984; Kim Yong-Gyu, 2006; Morgan et al., 2004)을 참고하여 본 연구 대상인 중국 수출 제조기업에 맞게 수정하여 설문항목을 구성하였다. 먼저, 비용우위전략은 응답기업이 경쟁기업과 비교하여 기업운영 및 수출관련 항목들로서 가격을 비롯한 가격전략의 유연성 및 신속성, 유통비용 등에 대하여 자사의 경쟁전략과 일치하는 정도를 5개 문항을 제시하여 선택하도록 하였다. 또한, 차별화전략 역시 응답기업이 상품 및 서비스 등과 관련하여 품질 및 디자인, 기능 등의 영역에서 차별화를 위한 전략적 노력의 정도를 4개 문항을 통해 응답하도록 구성하였다. 다음으로 기업이 지향성은 앞서 논의한 바와 같이 혁신성, 위험감수성, 진취성 등 3가지 하위 요인을 사용하였으며, 선행연구에서 활용되었던 설문항목을(Covin and Slevin, 1989; Miller, 1983; Zahra and Covin, 1995) 참

Table 2. Summary of Measurement

Variables		Measurement		References
Competitive strategies	Cost-leadership strategy (COL)	col1	Maintaining good distribution margin	Dess and Davis(1984); Kim Yong-Gyu (2006); Morgan et al,(2004)
		col2	Achieving competitive raw material price	
		col3	Achieving competitive product price	
		col4	Maintaining good payment conditions	
		col5	Adopting new competitor's pricing strategy	
	Differentiation strategy (DIF)	dif1	Offering good product quality	
		dif2	Adopting new/innovative packaging methods	
		dif3	Achieving creative design	
Entrepreneurial orientation	Innovativeness (INV)	inv1	Strong emphasis on global market penetration	Covin and Slevin(1989); Miller(1983); Zahra and Covin(1995)
		inv2	Strong emphasis on constant innovation	
		inv3	Adopting new/innovative management methods	
		inv4	Adopting new/creative marketing strategies	
		inv5	Developing new/innovative resources	
	Risk-taking (RIT)	rit1	Preferring to engage in global market	
		rit2	Preferring to search new market	
		rit3	Preferring to explore potential opportunity	
		rit4	Preferring to believe more profit in oversea market	
		rit5	Preferring to engage in investment projects with high risk and return	
	Proactiveness (PRA)	pra1	Developing new product constantly	
		pra2	Quickly responding to changes in their sector	
		pra3	Strong emphasis on progressive thinking	
		pra4	Achieving goals through recognizing new opportunities proactively	
Export performance (EXF)	exf1	In the last 3 years, satisfying the oversea market share than expected	Avlonitis and Salavou(2007); Lumpkin and Dess(2001); Morgan et al.(2004)	
	exf2	In the last 3 years, satisfying the growth of export amount than expected		
	exf3	In the last 3 years, satisfying the profit than expected		
	exf4	In the last 3 years, satisfying the success of products than expected		
	exf5	In the last 3 years, satisfying the export growth to competitors		

고하여 각 측정문항을 구성하였다. 3가지 각 하위요인을 측정하기 위한 설문항목은 수출 중소기업의 시장 상황적 맥락에 맞게 수정·보완하여, 혁신성의 경우 해외시장 진출을 위한 혁신적 활동의 추진 수준과 기업 경영상 필요한 전략과 자원의 활용 여부 등을 5가지 문항으로 정의하였다. 위험감수성은 수출 중소기업의 해외시장 진출과정에서 위험을 어느 정도 수준으로 수용하는지와 같은 위험에 대한 태도와 활동에 대하여 5가지 문항을 활용하였다. 진취성은 수출과 같은 해외진출을 위한 선제적인 기업의

전략적 활동 여부와 수준을 정의하는 것으로서 총 4가지 문항으로 구성하였다. 마지막으로 수출성과는 선행연구를(Avlonitis and Salavou, 2007; Lumpkin and Dess, 2001; Morgan et al., 2004) 참고하여 응답기업이 최근 3년간 거둔 수출관련 성과 및 해외시장 진출을 통한 성과수준을 5가지 문항으로 측정하였다. 본 연구에서 사용한 변수들은 모두 Likert 5점 척도(5=매우 그렇다, 1=전혀 그렇지 않다)를 적용하여 측정하였다.

Table 3. Results of Validity and Reliability (N=263)

Variables		COL	DIF	INV	RIT	PRA	EXF	
No. of measurement		5	4	5	5	4	5	
Cronbach' s Alpha(α)		0.841	0.803	0.837	0.893	0.814	0.837	
Competitive strategies	COL	col1	0.740	0.232	0.031	0.121	0.150	0.115
		col2	0.763	0.072	0.231	-0.035	0.042	0.151
		col3	0.659	0.197	0.215	-0.061	0.169	0.126
		col4	0.808	0.055	0.191	0.023	0.040	0.048
		col5	0.641	0.152	0.168	0.031	0.221	0.260
	DIF	dif1	0.213	0.580	0.263	0.125	0.309	0.142
		dif2	0.189	0.770	0.097	-0.009	0.132	0.233
		dif3	0.223	0.722	0.206	0.050	0.214	0.137
Entrepreneurial orientation	INV	dif4	0.112	0.587	0.279	0.043	0.249	0.228
		inv1	0.217	0.265	0.712	-0.065	0.010	0.081
		inv2	0.296	0.300	0.616	-0.015	0.114	0.079
		inv3	0.122	0.211	0.719	-0.027	0.219	0.046
		inv4	0.158	0.065	0.726	0.016	0.227	0.055
	RIT	inv5	0.120	-0.017	0.795	0.063	0.233	0.024
		rit1	0.068	-0.037	-0.030	0.813	0.048	0.062
		rit2	0.029	0.060	0.039	0.841	-0.070	0.024
		rit3	-0.034	0.010	-0.023	0.839	0.085	-0.024
		rit4	-0.026	0.104	0.046	0.839	-0.007	-0.050
	PRA	rit5	0.028	-0.005	-0.033	0.843	0.050	-0.017
		pra1	0.046	0.209	0.234	0.041	0.737	0.168
		pra2	0.235	0.178	0.204	0.013	0.696	0.094
		pra3	0.017	0.106	0.256	-0.003	0.750	0.127
	Export performance	EXF	pra4	0.259	0.191	0.068	0.058	0.738
exf1			0.115	0.156	-0.041	-0.068	0.080	0.757
exf2			0.119	0.094	0.050	-0.105	0.114	0.766
exf3			0.136	0.189	0.039	0.057	0.092	0.722
exf4			0.090	0.112	0.134	0.129	0.023	0.730
		exf5	0.094	0.025	0.069	-0.016	0.093	0.794
eigen value		3.578	3.191	3.156	3.126	2.680	2.348	
explained variance(%)		12.779	11.396	11.271	11.166	9.572	8.386	
% Cum		12.779	24.176	35.447	46.612	56.184	64.570	

KMO=0.878 $\chi^2=3504.664$ Degree of Freedom(DF)=378 sig.=0.000

Notes: COL:cost leadership strategy, DIF:differentiation strategy, INV:innovativeness, RIT:risk-taking, PRA:proactiveness, EXF:export performance

IV. 실증분석

1. 변수의 타당성과 신뢰성

가설검증을 위한 실증분석에 앞서 본 연구에서 활용한 변수들의 타당성과 신뢰성 검증을 위하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 주성분 분석(primary component analysis)을 사용하여 요인추출을 수행하였으며, 요인 적재치를 단순화 하기 위해 직각 회전 방식의 하나인 베리맥스(verimax) 방식을 적용하였다. <Table 3>은 탐색적 요인 분석을 통한 타당성과 신뢰성을 검증한 것이다. 먼저, 각 변수 측정 지표의 요인 적재량은 0.5이상, 고유값은 1.0이상으로 타당성을 확인하였다. 또한, KMO (Kaiser-Meywer-Olkin)값도 기준치인 0.5보다 높은 0.878로 나타나 사용 데이터가 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 각 변수의 신뢰도는 크론바하 알파 계수(Cronbach's α)를 사용하여 확인하였는데, 여섯 가지 모든 항목에서 기준치인 0.6을 상회하는 수준으로 나타나 모든 구성 개념들이 신뢰도를 갖는 것으로 나타났다. 또한, 본 연구에서 사용한 데이터가 자기 기입식으로 응답되었으며, 경쟁전략의 선택과 수출성과 간의 시차가 존재함에 따라 동일방법편의(Common method bias)의 발생 가능성이 있다. 따라서 이를 검증하기 위한 사후적 통계처리 방법 중 Harman의 단일요인 검증(Harman's single factor test)을 적용하여 동일방법편의 여부를 확인하였다. Harman의 단일요인 검증은 실증 분석에 사용한 모든 변인의 측정문항을 투입하여 Kaiser정규화가 있는 베리맥스 회전을 이용한 주축요인 추출 분석을 실시한다(Podsakoff, 2003). 검증 결과는 <Table 3>에서 제시된 바와 같이 가장 큰 설명력을 갖는 요인인 비용우위전략(COL)의 경우에도 전체 변량의 12.779% 수준이며, 어떠한 지배적인 요인도 존재하지 않아 동일방법편의 문제가 심각하지 않은 것으로 나타났다(Podsakoff, 2003).

2. 구성 개념의 확인적 요인분석

탐색적 요인분석 이후 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하여 본 연구에서 사용된 측정치의 신뢰도와 타당성 검증을 수행하였다. 측정도구의 신뢰도는 합성 신뢰도(Composite Reliability, CR)로, 타당도는 평균분산 추출(Average Variance Extracted, AVE)과 외부 적재치(Outer Loading)의 적합성으로 확인하였다. 합성신뢰도는 0.7이상, 평균분산 추출값은 0.5이상, 외부적재치 값은 0.7 이상을 기준값으로 설정하였다.

<Table 4>는 확인적 요인분석 결과를 나타낸 것으로 합성 신뢰도는 모두 0.8을 상회하는 값을 갖는 것으로 나타나 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다. 또한, 평균분산 추출값도 가장 낮은 값이 0.504로 기준치를 넘어 집중 타당성(convergent validity)이 확보된 것을 확인하였다.

판별타당성(Discriminant validity)은 통상 평균분산 추출 제곱근 값과 잠재변수 간의 상관관계를 비교하여 검증하는데(Fornell and Larcke, 1981), 상관계수 값 보다 평균분산 제곱근 값이 큰 경우 판별타당성이 확보된 것으로 판단한다. <Table 5>와 같이 대각선으로 나타난 평균분산 추출의 제곱근 값들이 하위의 상관계수들보다 모두 큰 것으로 나타나 판별타당성 확보를 확인하였다.

3. 가설검증 결과

가설검증은 AMOS 27.0을 사용하여 실시하였으며, 측정모형(measurement model)의 적합도 점검 후 실제 검증하고자 하는 구조모형(structural model)의 적합도를 확인하였다. 구조 모형의 적합도 확인 결과는 $\chi^2=533.398$, CMIN/DF=1.592, GFI=0.906, RMSEA=0.047, IFI=0.940, CFI=0.939, TLI=0.932로 나타났다. 일반적으로 GFI, IFI, CFI, TLI는 0.9이상일 때(Browne and Cudeck, 1992; Hu and Bentler, 1999), RMSEA는 0.05이하인 경우(Browne and Cudeck, 1992) 적합한 것으로 간주하는데, 구조 모형의 적합도 확인 결과 적절한 수준으로 나타났다.

Table 4. Results of Confirmatory Factor Analysis (N=263)

Variables		Non-Std. Estimates	Std. Estimates	Error Variance	C.R.	AVE
COL	COL → col1	1.000	0.725	0.189	0.842	0.516
	COL → col2	0.903	0.711	0.220		
	COL → col3	0.984	0.730	0.207		
	COL → col4	0.874	0.715	0.234		
	COL → col5	0.853	0.710	0.179		
DIF	DIF → dif1	1.000	0.694	0.171	0.804	0.506
	DIF → dif2	1.077	0.739	0.152		
	DIF → dif3	0.981	0.675	0.191		
	DIF → dif4	1.038	0.736	0.161		
INV	INV → inv1	1.000	0.710	0.143	0.838	0.508
	INV → inv2	0.987	0.689	0.148		
	INV → inv3	1.152	0.732	0.161		
	INV → inv4	1.044	0.713	0.152		
	INV → inv5	1.049	0.720	0.138		
RIT	RIT → rit1	1.000	0.804	0.429	0.894	0.627
	RIT → rit2	0.962	0.799	0.386		
	RIT → rit3	0.892	0.806	0.363		
	RIT → rit4	0.894	0.798	0.443		
	RIT → rit5	0.808	0.750	0.463		
PRA	PRA → pra1	1.000	0.697	0.152	0.813	0.522
	PRA → pra2	1.039	0.708	0.151		
	PRA → pra3	1.089	0.732	0.158		
	PRA → pra4	1.155	0.751	0.156		
EXF	EXF → exf1	1.000	0.726	0.186	0.837	0.507
	EXF → exf2	0.831	0.668	0.152		
	EXF → exf3	0.932	0.699	0.146		
	EXF → exf4	0.964	0.741	0.173		
	EXF → exf5	0.934	0.724	0.163		

Notes: COL:cost leadership strategy, DIF:differentiation strategy, INV:innovativeness, RIT:risk-taking, PRA:proactiveness, EXF:export performance

Table 5. Results of Discriminant Validity (N=263)

Variables	COL	DIF	INV	RIT	PRA	EXF
COL	0.718					
DIF	0.421	0.711				
INV	0.582	0.659	0.713			
RIT	0.046	0.120	0.012	0.792		
PRA	0.495	0.696	0.614	0.081	0.722	
EXF	0.421	0.509	0.258	-0.006	0.364	0.712

Notes: COL:cost leadership strategy, DIF:differentiation strategy, INV:innovativeness, RIT:risk-taking, PRA:proactiveness, EXF:export performance

Table 6. Results of Path Analysis (N=263)

Hypothesis	Path	Coefficient	t-value	Result
H1-1	COL → EXF	0.225	2.266**	Supported
H1-2	DIF → EXF	0.487	3.432***	Supported
H2-1	INV → EXF	0.231	2.080**	Supported
H2-2	RIT → EXF	0.140	2.031**	Supported
H2-3	PRA → EXF	0.185	2.450**	Supported

Notes: 1. Goodness of fit statistics : $\chi^2=533.398$, CMIN/DF=1.592, GFI=0.906, RMSEA=0.047, IFI=0.940, CFI=0.939, TLI=0.932

2. ** $p<0.05$, *** $p<0.001$

3. COL:cost leadership strategy, DIF:differentiation strategy, INV:innovativeness, RIT:risk-taking, PRA:proactiveness, EXF:export performance

Table 7. Results of measurement invariance: Nested model comparison (N=263)

Measurement Model	χ^2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	ΔCFI	$\Delta \chi^2$	Δdf
Unconstrained	611.508	440	0.931	0.918	0.929	0.039			
Measurement weights	637.459	458	0.927	0.918	0.925	0.039	0.004	25.951	18.000
Structural covariances	660.540	462	0.919	0.91	0.917	0.041	0.008	23.081	8.000
Measurement residuals	736.123	496	0.909	0.898	0.909	0.043	0.008	75.583	34.000
Structural Model	χ^2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	ΔCFI	$\Delta \chi^2$	Δdf
Unconstrained	611.508	440	0.931	0.918	0.929	0.039			
Measurement weights	637.459	458	0.927	0.918	0.925	0.039	0.004	25.951	18.000
Structural weights	661.610	464	0.920	0.914	0.919	0.039	0.006	24.151	6.000
Structural covariances	694.016	473	0.915	0.907	0.913	0.042	0.006	32.406	9.000
Structural residuals	703.092	475	0.910	0.903	0.909	0.042	0.004	9.076	2.000
Measurement residuals	741.931	499	0.904	0.898	0.902	0.043	0.007	38.839	24.000

Notes: IFI=Incremental Fit Index, TLI=Tucker-lewis index, CFI=Comparative fit index, RMSEA=Root mean square error of approximation

〈Table 6〉은 연구모형에 대한 경로계수의 유의성을 확인한 가설검증 결과이다. 분석 결과를 살펴보면, 기업의 경쟁전략에 해당하는 비용우위전략(경로계수 0.225, $p<0.05$)과 차별화 전략(경로계수 0.487, $p<0.01$) 모두 수출 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 H1은 모두 채택되었다. 또한, 기업 조직의 기업가 지향성의 하위 요소인 혁신성(경로계수 0.231, $p<0.05$), 위험감수성(경로계수 0.140, $p<0.05$), 진취성(경로계수 0.185, $p<0.05$) 역시 모두 수출 성과에 유의미하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 H2도 채택되었다.

다음으로는 H3에 해당하는 기업 조직의 기업가 지향성이 경쟁전략과 수출성과 간 관계에 미치는 조절효과를 검증하였다. 기업가 지향성의 조절효과 검증은 2단계로 진행하는데, 먼저, 1단계에서는 기업가 지향성 변수값의 평균값을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 측정 동질성(measurement invariance)을 검증하게 된다. 세부적으로는 각 집단 간 측정항목이 동질하게 측정되었는지 확인하기 위하여 내재모형(nested model)을 비교하는 것으로 측정 모형(measurement model)과 구조모형(structural model)의 RMSEA 및 CFI와 χ^2 와 같은 모델 적

Table 8. Results for the moderating role of innovativeness, risk-taking and proactiveness (N=263)

moderating variable : innovativeness							Unconstrained model	Constrained model	$\Delta \chi^2(1)$	Result
Path	High		Low		t-value					
	β	t-value	β	t-value						
H3-1	COL→EXF	0.482	4.439***	0.399	3.001**	$\chi^2(440)=611.508$	$\chi^2(441)=611.533$	$\Delta \chi^2(1)=0.023<3.84$	Not Supported	
H3-2	DIF→EXF	0.331	3.543***	0.464	2.765**		$\chi^2(441)=616.331$	$\Delta \chi^2(1)=4.823>3.84$		Supported
moderating variable : risk-taking							Unconstrained model	Constrained model	$\Delta \chi^2(1)$	Result
Path	High		Low		t-value					
	β	t-value	β	t-value						
H3-3	COL→EXF	0.390	3.317**	0.332	2.952**	$\chi^2(440)=696.251$	$\chi^2(441)=700.419$	$\Delta \chi^2(1)=4.168>3.84$	Supported	
H3-4	DIF→EXF	1.113	3.343***	0.261	2.199**		$\chi^2(441)=701.011$	$\Delta \chi^2(1)=4.760>3.84$		Supported
moderating variable : proactiveness							Unconstrained model	Constrained model	$\Delta \chi^2(1)$	Result
Path	High		Low		t-value					
	β	t-value	β	t-value						
H3-5	COL→EXF	0.361	1.992**	0.427	3.075**	$\chi^2(484)=699.316$	$\chi^2(485)=699.359$	$\Delta \chi^2(1)=0.043<3.84$	Not Supported	
H3-6	DIF→EXF	0.446	1.840*	0.441	3.330***		$\chi^2(485)=706.641$	$\Delta \chi^2(1)=7.325>3.84$		Supported

Notes: 1. COL:cost leadership strategy, DIF:differentiation strategy, INV:innovativeness, RIT:risk-taking, PRA:proactiveness, EXF:export performance
 2. * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.001$

합도의 변화량을 비교한다. 분석결과 <Table 7>과 같이 RMSEA가 모두 기준치(0.05)이하의 값을 보였으며, 기저모형(unconstrained) 대비 각 제약을 가한 모델별로 χ^2 의 변화량이 자유도 변화량(Δdf)보다 크고, CFI의 변화량이 모두 0.01보다 낮아(Cheung and Rensvold, 2000), 기업가 지향성이 높은 집단과 낮은 집단 간의 조절효과 검증을 위한 측정 동일성이 존재함을 확인하였다.

이러한 측정 동일성 검증결과를 기반으로 기업가 지향성 하위변수들에 대한 조절효과를 검증하여 <Table 8>에 제시하였다. 조절변수의 유의미한 영향여부는 제약 모형(constrained model)의 적합도와 비제약 모형(unconstrained Model)의 적합도 차이를 검증하였는데, 두 모형의 χ^2 임계치(자유도 1, $\alpha=0.05$)인 3.84를 기

준으로 변화량이 큰 경우 조절효과가 있는 것으로 판단하였다.

기업 조직의 기업가 지향성 하위 요소별 조절효과에 대한 분석 결과를 살펴보면, 먼저 혁신성은 비용우위전략과 수출성과 간의 관계에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 H3-1은 지지되지 못하였다. 반면, 혁신성은 차별화전략과 수출성과 간의 관계에 대하여 유의미하게 긍정적인 조절효과를 나타내는 것으로 확인되어 H3-2는 채택되었다. 다음으로, 위험감수성은 경쟁전략 두 가지 유형 모두에서 수출성과와 관계에 유의미하게 긍정적인 조절영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 위험감수성이 높은 집단일수록 보다 경쟁전략으로 인한 수출성과의 긍정적 영향이 강화되는 것으로 판단된다. 따라서 당초 가정하였던 H3-3과 H3-4

는 성립됨을 확인하였다. 마지막으로 진취성은 혁신성과 마찬가지로 차별화 전략과 수출성과 간의 관계에 대해서만 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되어 H3-6은 성립되었다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 기업이 경쟁우위 획득 및 성과향상을 위하여 추진하는 경쟁전략의 효과성을 높이기 위한 요소 중 하나로서 조직 단위의 기업가정신이라 할 수 있는 기업가 지향성의 역할을 규명하고자 하였다. 이는 다수의 선행연구를 통해 논의된 경영전략과 기업성과 간의 관계를 (Acquaah and Yasai-Ardekani 2008; Chae, Jung-Hyup and Yi, Ho-Taek, 2020; Cho Yong-Hyun, 2018; Han Kyu-Dong, 2019; Porter 1980, 1985; Sandberg and Hofer, 1987;) 기반으로 기업 조직의 기업가 지향성의 역할을 검증하고자 하는 것이었다. 또한, 기업가 지향성과 관련한 그간의 연구가 수출 성과와 같은 기업 성과에 대한 직접적인 영향관계에 한정됨에 (Bum-Jo et al., 2018; Hambrick and Finkelstein, 1987; Sung Hyun-Jung and Kim Seog-Soo, 2021) 따라 경쟁전략과 같은 기업의 성과 창출 과정에서의 역할을 규명할 필요가 있다고 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 수출과 같은 국제화 및 국제경영활동을 통해 경쟁력 향상 및 성과제고를 추진하는 중국 수출 중소기업 217개사의 설문자료를 활용하여 경쟁 전략 및 기업가 지향성이 수출성과에 미치는 직접적 영향관계를 검증하였다. 이후, 기업가 지향성이 경쟁전략과 수출성과 간의 관계에 미치는 조절효과를 검증하여, 국제경영을 추진하는 기업이 내부적으로 배양해야 하는 경쟁적 소양과 역량으로서 기업가 지향성의 역할을 규명하였다.

분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 기업의 경쟁전략은 수출성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이러한 분석 결과는 경쟁전략의 영향과 관련한 그간의 논의와 일치하는 것으로 비용우위 전략을 통해 원가구조를 개선한 기업이 잉여 비용의 재투자 기회를 얻

고, 경쟁우위 확보를 위한 재원으로 활용함으로써 성과향상으로 이어지게 된다 (Narver and Slater 1990). 차별화 전략의 핵심은 경쟁기업 대비 우월한 가치의 제공이다 (Miller, 1986). 즉, 당초 Porter(1980) 제안한 경쟁전략의 개념 및 유형 자체가 내부적 관점의 분석에 기반하여 추진되기 보다는 시장의 경쟁환경에서 변화하는 다양한 요소들에 대한 모니터링과 분석에 기반하여 기업들이 자사의 전략을 변화하고 채택하기 때문이다 (Liu and Atuahene-Gima, 2018). 따라서 경쟁전략 추진을 통한 기업 조직의 성과제고는 일종의 지속적인 시장 관찰과 분석활동에 기반하여 대응전략을 채택하고 추진한 결과로서 나타나게 된다. 이러한 성과향상의 구조는 본 연구에서 분석대상으로 설정한 중국 수출 중소기업 역시 마찬가지로 글로벌 시장의 경쟁환경 변화에 대응하여 추진하는 비용우위전략과 차별화 전략이 수출성과에 긍정적 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다 (Cavusgil and Nevin, 1981; Cho Yong-Hyun, 2018).

둘째, 국제경영은 물론 전략경영과 같은 다양한 경영학 분야에서 기업의 성과를 규명하는 변수로 널리 활용되어 온 기업가 지향성 역시 본 실증분석에도 동일하게 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 기업가 정신을 구성하는 하위요인들이 모두 일종의 조직이 보유한 고유역량으로서 (Wiklund and Shepherd, 2003) 보유하지 못한 기업과 비교하여 상대적으로 우수한 성과 창출 기회를 갖기 때문이다. 특히, 본 연구가 실증분석 대상으로 설정한 중국 수출기업들의 경우 글로벌 시장에서 지속적으로 불확실한 경쟁상황에 직면하게 된다. 이러한 상황에서 기업가 지향성은 그 자체로 일종의 전략적 방향성을 제시하는 것으로서 (Lumpkin and Dess, 1996; McCarthy et al., 2018), 상대적으로 자원과 조직규모, 역량이 부족한 중소기업들의 경우 성과 창출 과정에 보다 중요한 영향을 미칠 수 있다 (Li et al., 2018; Wolff and Pett, 2006).

마지막으로 기업 조직이 보유한 기업가 지향성은 하위 구성요소별로 일부 차이는 있으나 경쟁전략과 수출성과 간의 관계를 긍정적으로 조절하는 역할을 수행하는 것으로 나타났다.

먼저 기업가 지향성 하위 구성요소 중 혁신성을 보면, 기업 조직의 지속적인 변화와 혁신적 활동을 추동하는 속성변수로서(Dess and Lumpkin, 2005) 차별화 전략과 같이 새로운 상품개발 및 시장의 고객 수요 변화에 대응하는 전략적 조직 활동을 더욱 촉진하는 역할을 수행한다고 해석할 수 있다(Liu and Atuahene-Gima, 2018; Miller, 1986). 또한, 위험 감수성은 모든 경쟁전략 유형과 수출성과 간 관계에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나기업 조직이 경쟁전략 추진과정에서 직면할 수 있는 장애물을 극복하기 위하여(Dai and Liu, 2015) 필수적인 속성변수로 작용한다고 판단된다. 특히, 이러한 기업 조직의 속성은 수출 중소기업과 같이 높은 변동성과 불확실성을 가진 글로벌 시장에서 경쟁하는 기업들이 직면해야 하는 다양한 장애요인의 극복과정에서 추진하는 경쟁전략 활동에 더욱 효과적으로 작용하게 된다(McCarthy et al., 2018). 진취성은 혁신성과 마찬가지로 차별화전략과 수출 성과간의 관계에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 결국 경쟁전략이 본질적으로 외부 경영환경과 경쟁상황의 변화에 능동적이고 선제적으로 추진되어야 하며(Akhtar et al., 2015; Porter, 1980), 이를 기반으로 성과향상이 보다 촉진될 수 있음을 시사한다(Anwar and Shah, 2021).

이에 따라 본 연구는 경쟁 전략적 관점에서 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 먼저, 성과제고를 위하여 대외적 경영 및 경쟁환경 변수를 고려한 적절한 경쟁전략의 수립과 활용이 중요하다. 기업 조직이 갖는 집단적 속성으

로서 혁신성, 위험감수성 및 진취성 등도 중요한 성과향상 변수이다. 따라서 조직 내 기업가 지향성 제고를 위한 지속적인 교육훈련 시행도 효과적일 것으로 판단된다. 특히, 이러한 기업 조직의 경쟁전략 추진이 단순히 전략적 관점에서 추진되기 보다는 기업 조직이 보유한 기업가 지향성과 같은 정성적 속성 수준을 제고함으로써 보다 효과적인 전략추진의 성과를 기대할 수 있다. 따라서 경쟁전략을 추진하는 기업의 경우 정량적 관점의 자원과 역량뿐만 아니라 조직 내 정성적인 기업가 정신의 제고를 위한 지속적인 노력이 요구된다고 할 수 있다.

또한, 본 연구는 학술적 관점에서 직접적 관계 중심으로 논의되어 오던 기업가 지향성이라는 기업 조직의 속성을 경쟁전략이론 분야로 연계하여 논의함에 따라 이론적 논의와 경쟁전략으로 인한 성과향상 간의 관계를 보다 확장하는데 기여하였다. 특히, 중국 수출 중소기업이라는 분석 대상의 활용은 보다 경쟁적이고 불확실성이 큰 시장에서 활동중인 기업들을 분석함으로써 선진국 중심의 기업가 지향성 연구가 갖는 논의의 한계를 극복하는데 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

반면, 엄격하고 다양한 실증연구 방법론 적용에도 불구하고 연구대상의 횡단적인(cross-sectional) 조사 방법과 응답자의 인지적 속성에 기반하여 조사된 자료를 활용하여 일부 변수들 간의 시차가 존재함을 충분히 고려하지 못하였다. 향후 이러한 한계점을 반영하여 연구가 진행될 필요가 있다.

References

- Acquaah, M., and Yasai-Ardekani, M. (2008), "Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa", *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.
- Akhtar, C. S., Ismail, K., Hussain, J., and Umair-ur-Rehman, M. (2015), "Investigating the moderating effect of family on the relationship between entrepreneurial orientation and success of enterprise:

- Case of Pakistani manufacturing SMEs”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2), 233-247.
- Anwar, M. and Shah, S. Z. (2021), “Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs: Financial and nonfinancial performance perspective”, *Journal of Public Affairs*, 21(1), e2125.
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., and Saarenketo, S. (2019), “Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance”, *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425-453.
- Avlonitis, G. J. and Salavou, H. E. (2007), “Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance”, *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. and Hesterly, W. S. (2015), *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*, Pearson.
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., and Rodríguez-García, M. (2020), “The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain”, *Journal of Business Research*, 113, 409-421.
- Bayraktar, C. A., Hancerliogullari, G., Cetinguc, B., and Calisir, F. (2017), “Competitive strategies, innovation, and firm performance: An empirical study in a developing economy environment”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 38-52.
- Browne, M. W. and Cudeck, R. (1992), “Alternative ways of assessing model fit”, *Sociological methods & research*, 21(2), 230-258.
- Cavusgil, S. T. and Nevin, J. R. (1981), “Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation”, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.
- Cescon, F., Costantini, A., and Grasseti, L. (2019), “Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms”, *Journal of Management and Governance*, 23(3), 605-636.
- Chae, Jung-hyup, Yi, Ho-taek (2020), “The Effect of Small Business Entrepreneurship on Competitive Strategy and Corporate Performance”, *Korean Management Consulting Review*, 20(4), 171-180.
- Chandra, A., Paul, J., and Chavan, M. (2020), “Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 35(4), 520-525.
- Chang, S. D. (2011), “Types of Corporate Entrepreneurship Activities and their Different Characteristics: An Exploratory Study of Korean Venture Firms”, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 14(3), 49-73.
- Cheung, G. W. and Rensvold, R. B. (2000), “Assessing extreme and acquiescence response sets in cross-cultural research using structural equations modeling”, *Journal of cross-cultural psychology*, 31(2), 187-212.
- Cho, Yong-hyun (2018), “An Empirical Study on the Environment, Business Strategy and Business Performance of Export Firms”, *Journal of CEO and Management Studies*, 21(2), 363-381.
- Contractor, F. J., Kumar, V., and Kundu, S. K. (2007), “Nature of the Relationship between International Expansion and Performance: The Case of Emerging Market Firms”, *Journal of World Business*, 42(4), 401-417.

- 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.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Dai, W. and Liu, Y. (2015), "Local vs. non-local institutional embeddedness, corporate entrepreneurship, and firm performance in a transitional economy", *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(2), 255-270.
- Dess, G. G. and Davis, P. S. (1984), "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management journal*, 27(3), 467-488.
- Fernandes, C.I., Ferreira, J.J., Lobo, C.A. and Raposo, M. (2020), "The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs", *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123-143.
- 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), 382-388.
- Hagsten, E. and Kotnik, P. (2017), "ICT as Facilitator of Internationalisation in Small-and Medium-sized Firms", *Small Business Economics*, 48(2), 431-446.
- Hambrick, D. C., and Finkelstein, S. (1987), "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes", *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Han, Eun-soo, Jeong, Beom-goo, Lee, Sang-bin, and Sung, Eul-hyun(2017), "A Study on Applicable Level of Entrepreneurship : Focus on Entrepreneurial Orientation", *Management & Information Systems Review*, 36(2), 157-185.
- Han, Kyu-dong (2019), "The Effect of Characteristics of Venture Business Founders and Management Strategy on Business Performance", *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(6), 29-43.
- Herrmann, P., and Datta, D. K. (2002), "CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study", *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551-569.
- Hill, C. W. (1988), "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework", *Academy of management Review*, 13(3), 401-412.
- Hu, L. T. and Bentler, P. M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hwang, Jae-won and Park, Kyoung-mi (2020), "Performance Improvement under Uncertain Environment : Moderating Effects of Competitive Strategy and Scanning Activity", *Korean Journal of Business Administration*, 33(1), 167-188.
- Jiang, X., Liu, H., Fey, C., and Jiang, F. (2018), "Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach", *Journal of Business Research*, 87, 46-57.
- Kalinic, I. and Brouters, K. D. (2022), "Entrepreneurial orientation, export channel selection, and export performance of SMEs", *International Business Review*, 31(1), 101901.
- Kim, Sang-gil and Hyun Byung-hwan (2019), "Analysis of SMEs Internationalization theory through Systematic Literature Review", *Journal of Convergence for Information Technology*, 9(4), 88-99.
- Kim, Mi-jung and Chae, Myung-su (2021), "The Impacts of Entrepreneurial Orientation and Digital Orientation on Business Network, Development of Innovative Product and Internationalization Performance - Focused on International Venture Firms", *Korea trade review*, 46(3), 227-245.

- Kim, Yang-min, Jeong Eui-kyo, and Bae, Jong-hoon (2018), "Strategic Management Research in Korea - Past 20 Years and Future Directions -", *Journal of Strategic Management*, 21(2), 19-49.
- Kim, Yong-gyu (2006), "An Empirical Study on the Determinants of overseas marketing Capabilities -Focused on the Relation of Exporting Marketing Capabilities and Export Performance in Korean Firms", *e-Business Review*, 7(2), 181-206.
- Lee, J. S. and Hsieh, C. J. (2010), "A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage", *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-120.
- Li, L., Qian, G., Qian, Z., and Lu, I. R. (2018), "Aspiration, foreignness liability and market potential: How do they relate to small firms' international entrepreneurial orientation?", *International Marketing Review*, 35(3), 209-238.
- 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.
- Liu, W. and Atuahene-Gima, K. (2018), "Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets", *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., and Dickson, P. H. (2017), "Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 973-998.
- 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.
- Lumpkin G. T. and Dess, G. G. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- McCarthy, D. J., Puffer, S. M., and Lamin, A. (2018), "Entrepreneurial orientation in a hostile and turbulent environment: Risk and innovativeness among successful Russian entrepreneurs", *European Journal of International Management*, 12(1-2), 191-221.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (1986), "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F., and Toulouse, J. M. (1982), "Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment", *Academy of Management Journal*, 25(2), 237-253.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., and Katsikeas, C. S. (2004), "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment", *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Moore Ms Advisory (2022), *2022 Trends and Growth of SMEs in China*.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.

- National Bureau of Statistics of China (2022), *China Statistical Yearbook 2021*.
- OECD (2021), *SME and Entrepreneurship Outlook 2021*, OECD.
- Park, Kyoung-mi and Hwang, Jae-won (2016), “Organizational capability, competitive strategy and firm performance in venture businesses”, *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 17(2), 272-281.
- Park, Kyoung-mi and Hwang, Jae-won (2019), “Competitive strategies, CEO characteristics, and firm performance in venture businesses”, *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 20(1), 52-63.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley.
- Piao Zeng-nan and Yu, Seung-hun (2017), “The Effects of International Entrepreneurial-orientation's on the Export performance: The Focus of Chines Export company”, *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 20(5), 91-100.
- Podsakoff, N. P. (2003), “Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy. Measuring business excellence*, New York, NY, Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1997), “Competitive Strategy”, *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
- Pulka, B. M., Ramli, A., and Mohamad, A. (2021), “Entrepreneurial competencies, entrepreneurial orientation, entrepreneurial network, government business support and SMEs performance. The moderating role of the external environment”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(4), 586-618.
- 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.
- Rhee, Yang-pok (2020), “The Relationships between IT Capability, Dynamic Capability and International Performance in Korean SMEs”, *International Business Review*, 24(1), 107-120.
- Ryu, Dong-woo and Kim Ki-keun (2020), “The Effect of Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Dynamic Capability on International Performance: Moderating Effects of Slack Resource”, *Korea trade review*, 45(5), 161-179.
- Salavati, M., Tuyserkani, M., Mousavi, S. A., Falahi, N., and Abdi, F. (2016), “Improving new product development performance by risk management”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 418-425.
- Sandberg, W. R. and Hofer, C. W. (1987), “Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur”, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., and Trespalcacios, J. A. (2012), “How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance”, *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Schumpeter, J. A. (1934), *Change and the Entrepreneur*, Essays of JA Schumpeter, in (pp.45-91).
- Shortell, S. M., and Zajac, E. J. (1990), “Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity”, *Academy of management Journal*, 33(4), 817-832.
- Sung Hyun-jung and Kim Seog-soo (2021), “Moderating Effect of Top Management Team's Characteristics

- and International Background on the Relation between Internationalization and Firm Performance”, *International Business Journal*, 32(4), 35-66.
- Todorovic, Z. W., Todorovic, D., and Ma, J. (2015), “Corporate entrepreneurship and entrepreneurial orientation in corporate environment: A discussion”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(1), 82.
- 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.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005), “Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach”, *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wolff, J. A. and T. L. Pett (2006), “Small-firm performance: Moderating the role of product and process improvements”, *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.
- Yoon, Hyung-joong (2014), “A meta analysis of entrepreneurial orientation”, *Journal of Strategic Management*, 17(3), 19-40.
- Yoon, Hyung-joong (2015), “A Theoretical Review of Research on Entrepreneurial Orientation”, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(5),45-62.
- Zahra, S. A. (1996), “Technology strategy and new venture performance: A study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures”, *Journal of Business Venturing*, 11(4), 289-321.
- Zahra, S. A. and Covin, J. G. (1995), “Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis”, *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., Randerson, K., and Fayolle, A. (2013), “Corporate Entrepreneurship: where are we? Where can we go from here?”, *M@n@gement*, 16(4), 357-361.
- Zeebaree, M. R. Y. and Siron, R. B. (2017), “The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage moderated by financing support in SMEs”, *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 43-52.