

신용카드리뷰

The Credit Card Review

Vol 19-4(2025년 12월)

간접수출기업의 직수출 전환 결정요인 연구

송 상 현

KTNET 전자무역사업실 실장 및 한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정

김 상 봉

한성대학교 경제학과 교수

여 효 성

한성대학교 경제학과 조교수



한국신용카드학회
Korean Creditcard Academic Society

www.kci.go.kr

간접수출기업의 직수출 전환 결정요인 연구*

송 상 현**

KTNET 전자무역사업실 실장 및 한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정

김 상 봉***

한성대학교 경제학과 교수

여 효 성****

한성대학교 경제학과 조교수

〈Abstract〉

이 연구는 수출기업에 제품을 공급하며 자사의 제품을 간접적으로 수출하는 간접수출기업의 직수출 전환 결정요인을 다루었다. 간접수출기업은 최종 수출품에 투입되는 중간재를 직수출기업에 납품하며, 이미 높은 수준의 기술력과 생산 역량을 갖춘 유력한 잠재 직수출 기업군이다. 그러나 기존 연구는 일반 비수출기업이나 기존 수출기업의 성과에 집중하는 한계를 보였다. 이에 이 연구는 계층화 분석기법을 적용하여 공급망 참여형 간접수출기업의 직수출 전환 결정요인의 상대적 중요도와 우선순위를 실증적으로 도출하고자 한다. 계층화 분석기법은 복잡한 의사결정 문제를 구조화하고 전문가 판단을 통해 요인별 가중치를 과학적으로 측정하는 방법론이다. 국제무역 및 수출 분야 전문가를 대상으로 계층화 분석 설문을 시행하여 직수출 전환 시 고려되는 핵심 요인들의 우선순위를 분석하였다. 향후 기존 결정요인들간의 복합 요인도 함께 고려하여 연구를 확장할 수 있을 것이다.

핵심 단어: 간접수출, 직수출 결정요인, AHP, 수출 공급망, 전자무역, 디지털 전환(DX)

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임.

** (제1저자) 서울 강남구 영동대로 511, 트레이드 타워 4층, Tel: 02-6000-2206, E-mail: ssh79@ktnet.co.kr

*** (공동저자) 서울 성북구 삼선교로 16길 116 한성대학교 연구관 505호, Tel: 02)760-8038, E-mail: brainkim75@hansung.ac.kr

**** (교신저자) 서울 성북구 삼선동 2가 389번지 한성대학교 연구관 521호, Tel: 02)760-4064, E-mail: hsyee@hansung.ac.kr

I. 서론

대한민국은 코로나19 대응 모범국가로 K-방역은 물론 K-문화, K-서비스 등 다양한 영역에서 국제적 위상이 높아지고 무역과 경제규모, 신용등급, 그리고 ESG 등급까지 모두 최상위권으로 평가받고 있다(박옥희, 최동준, 2021).

특히, 무역은 글로벌 공급망 재편과 보호무역주의의 확산 속에서 한국 경제의 지속 가능한 성장을 위해 저변 확대의 중요성이 그 어느 때보다 강조되고 있다. 한국의 수출은 대기업 의존도가 높아 외부 충격에 취약한 모습을 보여 왔으며, 이러한 구조적 한계를 극복하고 성장 동력을 확보하기 위해 잠재력 있는 수출 기업을 발굴하여 글로벌 시장의 주역으로 육성시키는 것은 시급한 국가적 과제이다(박양신 외, 2024).

간접수출기업은 국내의 직접수출기업에 원부자재나 중간재를 납품함으로써 최종재의 수출에 간접적으로 기여하는 기업들을 지칭한다(김규원, 김우종, 2024). 산업연관표 또는 투입산출표는 우리나라 경제의 수요와 공급을 정리해 둔 표로 민간소비, 정부소비 투자 그리고 수출 등을 나타낸다(노재확, 2025). 투입산출표의 수출은 경제 전체의 최종 해외 판매를 의미하며, 간접수출에 해당하는 국내 중간 거래는 중간 투입물 또는 내수로 분류된다. 이들은 대기업의 까다로운 품질 및 납기 기준을 충족하며 이미 세계 시장에서 통용될 수 있는 높은 수준의 기술력과 생산 역량을 내재하고 있다는 점에서 순수 내수기업과 구별된다. 따라서 이들은 우리나라의 수출 포트폴리오를 다각화하고 양적, 질적 성장을 이끌어낼 가장 유력한 예비 수출기업 집단이라 할 수 있다(홍지상 외, 2013).

하지만 간접수출기업의 높은 수출 잠재력에도 불구하고, 대부분의 간접수출기업들은 안정적인 내수 거래에 안주하거나 구매기업과의 종속적인 관계 및 수출정보 부족 등으로 인해 수출이라는 새로운 도전에 나서지 못하고 있다. 기존 수출 결정요인에 관한 연구들은 대부분 일반적인 비수출기업을 대상으로 하거나(Michael et al., 2016), 이미 수출하고 있는 기업의 성과에 초점을 맞추어(Sousa et al., 2008), 간접수출기업의 현황을 심층으로 규명하는 데는 한계가 있다. 그간, 간접수출기업에 대한 연구가 부족했던 배경에는 간접수출 제도가 무역업계에 충분히 홍보되지 않았고, 이로 인해 간접수출기업은 해외시장 개척보다는 국내납품 중심의 판로개척에 머물렀기 때문이다(홍지상 외, 2013).

이러한 배경하에, 이 연구는 간접수출기업의 직접수출 전환 결정요인을 규명하고자 다기준 의사결정 방법론 중 하나인 계층화 분석기법(AHP)을 적용하고자 한다. 계층화 분석기법은 복잡한 의사결정 문제를 다수의 계층과 요인으로 구조화하고, 전문가 집단의 쌍대비교로 각 요인의 내재된 상대적 중요도를 과학적으로 측정하는 방법론이다(Saaty, 1980). 이 연구에서는 직수출과 간접수출을 병행하고 있는 기업의 수출 업무를 담당하고

있는 부장급 이상의 전문가 집단을 대상으로 계층화 분석을 실시하여 간접수출기업이 직수출로 전환하는 과정에서 고려해야 할 핵심 요인들의 상대적 중요도와 우선순위를 실증적으로 도출하고자 한다.

이 연구 결과는 첫 번째, 직수출을 고려 중인 간접수출기업이 수출 전환의 성공 가능성을 높이기 위해 어떤 요인을 우선적으로 확보하거나 개선해야 하는지에 대한 가이드를 제시한다. 두 번째, 정부 및 수출 유관기관이 실효성 있는 수출 지원 정책을 수립하는 데 기여할 것이다. 기존의 획일적인 자금 지원이나 정보 제공 방식에서 벗어나 간접수출기업이 처한 상황을 고려하여 차별화된 지원 정책 설계가 가능하다. 이는 한정된 수출지원 예산의 효율성을 극대화하는 데 기여할 수 있다.

II. 이론적 배경

2.1 직접수출과 간접수출의 개념에 대한 이해

직접수출(Direct export)은 국내에서 활동하는 기업이 자사의 제품이나 용역 등을 해외 기업 혹은 해외 소비자에 직접 공급 판매하는 것을 의미한다. 따라서 국내 생산된 최종 완제품을 직접 해외 소비자에 판매하거나 글로벌 가치사슬에 참여하여 해외 글로벌기업에 직접 소재 부품 등을 납품함으로써 국가의 무역수지에 기여하게 된다(박양신 외, 2024).

간접수출(Indirect Exporting)은 넓은 의미에서 국내에서 생산한 물품을 자기 명의로 수출하지 않고, 국내의 다른 수출기업에게 공급하여 그 수출기업이 외국으로 수출하는 것을 포괄한다. 간접수출기업과 직수출기업간 거래는 주로 내국신용장(Local L/C)이나 구매확인서(Purchase Confirmation)를 이용하여 이루어진다(오동윤, 이홍배, 2012). 간접수출은 공급하는 물품의 성격과 거래 대상에 따라 세분화할 수 있다.

<그림 1> 직접수출과 간접수출의 개념



첫 번째 유형은 완제품 중개무역형 간접수출이다. 중소기업이 생산한 완제품을 종합 무역상사나 전문무역상사 등 수출 전문기업에 공급하면, 해당 중개기업이 자사의 해외 네트워크 채널을 이용하여 수출하는 형태이다. 이 경우, 생산기업은 수출 업무 부담 없이 제품을 판매할 수 있지만, 직수출 대비 수익성 저하와 자사명과 제품명을 사용하지 못해 브랜드 가치를 확대하지 못하는 한계를 가진다.

두 번째 유형은 수출 공급망 참여형 간접수출이다. 국내 최종재 직수출 기업에게 중간재, 부품, 원자재 등을 공급함으로써 수출 공급망에 참여하는 형태이다(심혜정 외, 2024). 즉, 수출용 원자재, 부품 등을 국내에서 외화로 구매하는 행위를 포괄하는 로컬 수출(Local Export)의 개념과 맞닿아 있다(홍지상 외, 2013). 이 기업들은 최종재 생산기업의 수출 실적에 기여 하지만, 직접적인 수출 주체로 드러나지 않는다.

이 연구에서 간접수출기업은 최종 수출품에 투입하는 중간재 및 부품을 생산하여 국내 최종재 수출기업에 납품하는 기업이다. 이러한 유형의 간접수출기업들이 완제품을 개발하거나 보유한 중간재를 직접 해외 시장에 판매하는 직수출 기업으로 전환하는 과정의 의사결정 요인을 탐구하는 것이 이 연구의 목적이다.

직수출(Direct Exporting)은 간접수출의 한계를 극복하고 성장하기 위한 대안이 될 수 있다. 직수출은 해외 소비자 혹은 현지 유통업체와 직접 계약을 맺고 자사 제품을 판매하는 방식으로 수익성 개선과 자사 브랜드를 육성할 기회를 가질 수 있게 한다. 그러나, 성공적인 직수출은 해외 시장 조사부터 마케팅, 물류, 사후관리까지의 모든 과정을 간접수출기업이 주도하여 수행해야 하므로 전문 인력, 위험관리 능력 등이 필요하다.

국내 수출산업에서 간접수출은 꾸준히 증가하고 있다. 간접수출은 2019년 238.5조원에서 2024년 313.6조원까지 성장하였고, 직접수출액대비 약 35% 비중을 꾸준히 유지하고 있다(김규원, 김우중, 2024).

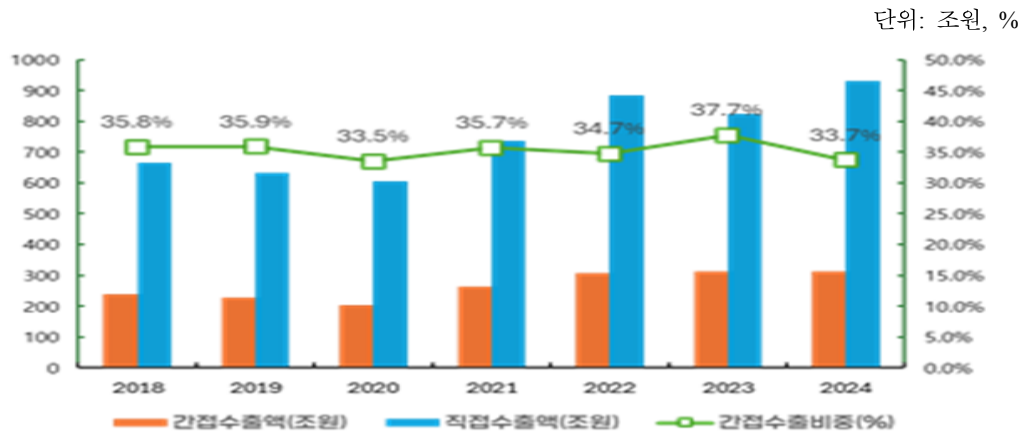
<표 1> 직간접수출액

단위: 조원

구분	간접수출액(A)	직접수출액(B)	간접수출비중(A/B)
2018	238.5	665.6	35.80%
2019	227	632	35.90%
2020	202.5	604.8	33.50%
2021	263.3	737.5	35.70%
2022	306.6	883.1	34.70%
2023	311.5	825.3	37.70%
2024	313.6	930	33.70%

주: K-stat 무역통계, 한국은행 연평균 환율 적용 환산 저자 재구성

<그림 2> 직간접수출액 추이



주: K-stat 무역통계, 한국은행 연평균 환율 적용 환산 저자 재구성

2022년 기준 내수기업 가운데 내국신용장 혹은 구매확인서를 통하여 간접수출 실적 증명서를 발급받은 기업은 약 6만 개사이다. 특히 전체 간접수출기업의 약 87%가 연간 10만불 이하의 수출실적을 인정받고 있다. 간접수출기업은 평균적으로 2.45개의 국내 직수출기업에 납품하고 있으며, 납품기업 유형별로는 평균적으로 대기업 0.2개사, 중견기업 0.2개사, 중소기업 2개사 수준이다(박양신 외, 2024).

2.2 직수출 전환 결정요인에 관한 선행연구

간접수출에서 직수출로 전환은 기업의 내부 및 외부적 상황과 다양한 이해관계들이 복합적으로 연관된 전략적인 의사결정 과정이다. 과거 다양한 선행연구를 통하여 수출 성과와 의도에 관한 결정요인이 제시되었다.

2.2.1 산업조직론

산업조직론(Industrial Organization) 관점의 연구들은 기업 전략과 성과가 그 기업이 처한 외부 환경과 밀접한 관계가 있음을 나타낸다. 수출 결정 역시 기업을 둘러싼 외부 환경의 압력과 기회에 영향을 받는다(Gripsrud, 1990). 내수 시장의 경쟁이 치열할수록 기업은 새로운 성장 기회를 찾아 해외로 눈을 돌리게 되며, 이는 직수출과 같은 적극적인 국제화 전략을 촉발하는 강력한 'Push' 요인으로 작용한다(Aaby and Slater, 1989). 또한, 진출하고자 하는 목표 시장의 규모, 성장성, 수익성 등 해외 시장의 기회 요인은 직수출의 매력을 높이는 핵심적인 'Pull' 요인이 된다(Cavusgil and Zou, 1994). 특히 예상치 못한 해외 주문과 같은 외부 자극은 기업의 수출 활동을 유발하는 중요한 계기가 될 수 있다

(Katsikeas, 1994). 아울러, 정부의 수출 금융 지원, 정보 제공, 보증 제도 등은 직수출에 따르는 정보 부족, 자금 부담 등의 장벽을 낮추고 불확실성을 감소시켜 기업의 직수출 의사결정을 촉진하는 중요한 역할을 한다(Sousa et al., 2008; LiPuma et al., 2013).

2.2.2 자원기반이론

자원기반이론(Resource-Based View)은 기업의 경쟁우위가 내부에 축적된 고유하고 모방하기 어려운 자원과 역량에서 비롯된다고 강조한다(Barney, 1991). 수출 성과에 관한 다수의 메타분석 연구들은 기업의 고유한 역량이 성과를 결정하는 핵심 변수임을 일관되게 보여준다(Sousa et al., 2008; Nazar and Saleem, 2009). 해외 시장을 분석하고, 현지 시장에 맞게 제품, 가격, 유통, 촉진 전략을 조정하는 마케팅 역량은 직수출 성과에 직접적인 영향을 미치는 핵심적인 동적 역량이다(Cavusgil and Zou, 1994; Baldauf et al., 2000). 또한, 복잡한 무역 실무, 해외 인증, 통관 절차, 외환 관리 등 간접수출에서는 필요하지 않았던 고도의 특화된 지식과 이를 수행할 전문 인력의 보유 여부는 직수출 전환의 성공 가능성을 높이는 데 결정적인 역할을 한다(Torrens et al., 2014). 그리고 해외 법인 설립, 현지 인력 채용, 초기 마케팅 비용 등 막대한 자금 소요를 감당할 수 있는 재무적 역량은 직수출을 시도할 수 있는 기본적인 전제 조건이 된다(Mais and Amal, 2011; 하성훈, 2016).

2.2.3 경영자특성이론

중소기업의 전략적 의사결정은 최고경영자의 개인적 특성과 성향에 큰 영향을 받는다(Aaby and Slater, 1989). 상위계층이론(Upper Echelons Theory)에 따르면, 경영진의 가치와 인지 기반이 조직의 전략적 선택을 결정하며(Hambrick and Mason, 1984), 이는 수출 의도 형성의 핵심 선행요인으로 작용한다(Axinn et al., 1995). 급변하는 글로벌 환경에 대응하기 위해 새로운 지식과 정보를 끊임없이 탐색하고 조직 내에 체화시키려는 학습의지는 직수출 과정에서 발생하는 예상치 못한 문제들을 해결하고 지속적인 성장을 가능하게 하는 기반이 된다(Filipe and Montgomery, 2004). 아울러, 직수출은 본질적으로 높은 불확실성을 내포하므로, 실패의 가능성을 감수하고 도전적인 목표를 추구하는 경영자의 기업가정신은 의사결정의 문턱을 넘게 하는 중요한 심리적 특성이다(Lee and Roh, 2020; Haddoud et al., 2021). 또한, 내수 시장에 안주하기보다 해외 시장을 적극적으로 개척하려는 의지와 비전을 의미하는 글로벌 지향성은 직수출 의도를 촉발하는 강력한 원동력이 된다(Sandoval and Rank, 2022).

2.2.4 힘의원천이론

이 연구의 대상 기업군인 수출 공급망 참여형 간접수출기업들의 기존 구매자(최종재

수출기업)와 관계는 직수출 전환 결정에 큰 영향을 미친다. 힘의 원천 이론은 한 주체가 다른 주체의 행동에 영향을 미칠 수 있는 능력을 힘으로 정의하며, 구매기업이 가진 힘의 원천(보상적, 강압적, 전문적 힘 등)이 납품기업의 태도와 전략적 선택(직수출 전환 등)에 많은 영향을 미친다고 본다. 힘의 원천 이론의 관점에서 의존도는 구매기업이 공급기업에 대해 갖는 힘의 기반이다. 특정 구매기업에 대한 매출 의존도가 높을수록 공급기업은 구매기업의 강압적 힘(coercive power)에 더 크게 노출된다(복준혁 외, 2012). 이러한 불균형적인 힘의 관계는 공급기업의 협상력을 약화시키고, 관계의 공정성에 대한 불만을 야기하여(허대식 외, 2015), 궁극적으로는 의존도에서 벗어나기 위한 대안적 전략(즉, 직수출 전환)을 모색하는 강력한 동기가 될 수 있다. 전환장벽은 구매기업의 힘을 강화한다. 기존 구매자와 거래를 중단하고 신규 판로를 개척하는 데 따르는 경제적, 심리적 비용이 높을수록, 공급기업은 현재의 거래 관계에 묶이게 된다. 따라서 높은 전환장벽은 구매기업이 힘을 행사하는 기반이 되며, 이것은 곧 직수출 전환 의도를 낮추는 주요 제약 요인이 된다. 구매기업이 행사하는 힘이 항상 부정적인 것은 아니다. 구매기업이 보상적 힘(reward power)이나 전문적 힘(expert power)을 긍정적으로 행사할 경우(복준혁 외, 2012), 공급기업은 해당 관계를 통해 가치 있는 지식이나 안정적인 보상을 얻을 수 있다. 이러한 관계의 가치(Rosson and Ford, 1982)가 높게 인식되면, 공급기업은 현재 관계에 대한 몰입도가 높아져 직수출 전환의 필요성이나 의도를 낮추고, 이 가치가 낮다고 판단하면 전환 동기가 커질 것이다.

2.2.5 단계적국제화이론

단계적 국제화 이론(Uppsala Model)은 기업이 시장 경험을 통해 점진적으로 지식을 축적하며, 이러한 학습 과정이 국제화의 수준과 범위를 결정한다고 설명한다(Johanson and Vahlne, 1977). 간접수출 경험은 해외시장에 대한 학습의 기회를 제공하며, 이는 직수출이라는 국제화로 전환하는 역할을 한다. 간접수출 경험의 양과 질, 즉 경험의 축적은 기업이 직수출에 대한 불확실성을 줄이고 관련 지식과 자신감을 확보하여 전환장벽, 특히 정보 장벽과 절차적 장벽을 낮추는 데 기여한다(Kahiya and Dean, 2016). 이는 수출을 자극하는 요인(Export Stimuli)에 대한 민감도를 높여 궁극적으로 수출 의도(Export Intention)를 강화하는 과정으로 이어진다(Katsikeas, 1994).

2.3 계층적 의사결정기법

2.3.1 AHP 개념과 분석 절차

Analytic Hierarchy Process는 복합 요인으로 구성되어 있는 의사결정과정을 계층적으로

나누어 분석결과를 도출하는 방법이다. AHP는 계층을 구조화하고 쌍대비교를 통한 상대적 중요도 및 논리적 일관성을 기본적인 원리로 한다. 이를 통하여 의사결정 요인들의 속성과 그 척도가 다기준 의사결정의 문제에 활용되어 의사결정자가 선택 가능한 대안들을 순위화하고, 가중치를 비율척도로 산출한다. 또한 응답자의 논리적 일관성을 일관성 지수를 통해 검정 결과에 대한 신뢰성을 높이고 검정기준에 가중치를 부여 결과와 관련된 상황과 변화에 따른 민감도를 분석할 수 있다는 특징이 있다(Satty, 2012).

AHP 분석은 문제의 계층 구조화, 쌍대비교를 통한 상대적 가중치 산정, 일관성 검증, 종합 우선순위 도출의 4단계로 이루어진다. 첫째, 의사결정 문제에 대한 계층 구조화를 실시한다. 달성하고자 하는 최종 목표를 최상단에 설정한 후 목표에 영향을 미치는 주요 평가 기준과 세부 평가항목이 연결되는 계층 구조를 설정한다. 둘째, 설정된 계층 구조 내 동일 계층에 속한 요소들 간의 상대적 중요도를 평가하기 위해 쌍대비교를 실시한다. 두 요소씩 짝을 지어 어느 쪽이 더 중요한지를 9점 척도를 이용하여 평가한다. 이 결과를 바탕으로 하여 쌍대비교 행렬을 구성한 후, 고유치 방법을 이용하여 각 요소별 상대적 가중치를 산출한다. 셋째, 의사결정자가 쌍대비교 과정에서 얼마나 논리적 일관성을 유지하며 응답했는지를 검증한다. 쌍대비교 행렬로부터 일관성 지수를 계산하고, 행렬의 크기에 따라 무작위 지수로 나누어 일관성 비율(Consistency Ratio)을 도출한다. 일반적으로 CR 값이 0.1 미만일 경우 응답의 일관성이 수용 가능한 수준이라고 판단한다(Saaty, 1980). 마지막 단계에서는 각 계층에서 산출된 상대적 가중치를 종합하여, 전체 평가항목의 종합 가중치를 계산하고 최종 우선순위가 도출되면 그 결과를 바탕으로 전략적 시사점을 제시한다.

2.3.2 수출 결정요인에 관한 AHP 선행연구

계층화 분석기법은 다수의 정성적·정량적 평가 기준이 혼재하는 복잡한 의사결정 문제에서 각 요인의 상대적 중요도를 도출하고 최적의 대안을 선정하는 방법론이다(Saaty, 1980). 이러한 특성으로 인해, 기업의 전략적 의사결정 분야에서 폭넓게 활용되어 왔으며, 특히 다양한 요인을 복합적으로 고려해야 하는 수출 관련 연구에서도 그 유용성이 입증되고 있다. 수출 결정요인 분야에서 AHP를 활용한 선행연구들은 주로 해외 시장 진출 전략 및 유형 선택, 수출 시장 및 대상 선택, 수출 경쟁력 강화 및 장애요인 분석, 수출 지원 정책 및 세부 운영 방안 등 다양한 주제를 다루어 왔다.

첫째, 해외 시장 진출 전략 및 유형 선택에 관한 연구가 꾸준히 진행되었다. 송면, 김정권 (1994)의 연구에서는 AHP를 이용하여 수출, 라이선싱, 직접투자 등 해외시장 진출 유형 선택 문제를 다루었으며, Kravets and Taher (2009)의 연구에서는 위험, 통제, 자원, 수익 잠재력을 기준으로 최적의 해외 시장 진입 전략을 선택하는 AHP 모델을 제시했다. 기술 사업성 및 위험 요인을 고려한 기술 가치 평가 모형에 관한 실증적 연구에서는 기

술, 환경, 사업화 등 주요 요인을 분석하고 기술 차별성, 상품화 능력 등 분류를 AHP 기법으로 분류 하였다(박규만, 김상봉, 2018). 또한 김창희 외 (2015)의 연구에서는 3자 물류업체의 수출시장 진출 고려 요인의 중요도를 산정하였고, 문창권 (2015)의 연구에서는 중소기업의 국제화 전략 과제들의 우선순위를 AHP를 통해 분석하였다.

둘째, 수출 시장 및 대상 선택과 관련된 연구가 활발히 이루어졌다. 박노경 (2016)의 연구에서는 농식품 수출 유망 시장을 선택하는 기준으로 시장규모, 시장잠재력 등을 설정하고 AHP 분석을 통해 중국 시장의 우선순위가 가장 높음을 밝혔다. 이와 유사하게 최수미, 안섭 (2018)의 연구에서는 한국 의류기업의 중국 진출 요인을 분석하면서 시장 매력도를 가장 중요한 요인으로 도출하였고, 이종호, 김영식 (2020)의 연구에서는 중소기업이 ODA(Official Development Assistance) 조달시장 진출 시 시장 요인과 제품의 가격 경쟁력을 최우선으로 고려해야 함을 밝혔다.

셋째, 수출 경쟁력 강화 및 장애요인 분석에 AHP가 활용되었다. 이종원, 이명성 (2016)의 연구에서는 중소기업의 수출 경쟁력 강화요인을 제품, 가격, R&D, 마케팅, 조직 역량으로 나누고 상대적 중요도를 평가하여 컨설팅 방향을 제시했다. 장익근 (2019)의 연구에서는 자동차부품 중소기업의 수출 다각화 결정요인을 분석하였으며, Radmanesh and Naeini (2023)의 연구에서는 이란 제약 산업의 수출 개발에 영향을 미치는 장애요인들의 순위를 AHP를 통해 규명하였다.

넷째, AHP는 수출 정책과 실무 의사결정 연구에도 폭넓게 쓰였다. 선행연구들은 무역 금융(김창범, 2013), FTA 활용(김상덕 외, 2013), 유망기업 선정(김승규 외, 2023), 대금 결제(김창봉, 정경욱, 2021) 등 다양한 영역에서 우선순위를 도출해왔다. 하지만 이러한 기존 연구의 방대한 축적에도 불구하고, 간접수출기업이 직수출로 전환하는 구체적인 의사결정 과정을 분석한 연구는 여전히 미비한 실정이다.

이 연구는 간접수출기업이라는 독특한 연구대상을 선정하고 이들의 직수출 전환이라는 의사결정 구조를 규명하고, 실무적으로 유의미한 우선순위를 제시할 수 있다는 점에서 차별적이고 독창적인 연구라 할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 직수출 결정 주요요인 도출

이 연구에서는 선행연구들을 종합하여 직수출 전환 결정요인을 외부환경, 기업특성, 경영자특성, 구매자관계, 간접수출경험의 다섯 가지 핵심 차원으로 구조화하고 각 차원

별 세부 요인들을 도출하였다.

도출 항목은 외부환경요인 3개 항목, 기업특성요인 3개 항목, 경영자특성요인 3개 항목, 구매자관계요인 3개 항목, 그리고 간접수출경험요인 2개 항목이다. 최종적으로 간접수출기업의 직수출 결정을 위한 요인 14개의 개념은 <표 2>에서 정리하였고, 요인별 하위 구성요소의 선행연구는 <표 3>에서 정리하였다.

<표 2> 직수출 결정요인의 조작적 정의

요인		개념
외부환경 요인	국내경쟁	내수 시장의 경쟁 강도
	해외기회	목표 해외 시장의 성장 잠재력, 해외 구매자로부터의 직접 주문/문의
	정부지원	수출금융 및 보증 지원, 해외 시장 정보 및 컨설팅 제공
기업특성 요인	마케팅 역량	해외 시장조사 및 바이어 발굴 능력, 자사 브랜드 구축 및 관리 능력
	재무자원 여력	초기 투자비용(현지법인 등) 감당 능력, 수출활동에 필요한 운영자금 확보
	직수출 특화 지식	무역 실무 및 해외 계약 관련 전문성, 해외 마케팅 전문 인력 보유
경영자특성 요인	글로벌 지향성	해외 시장에 대한 적극적인 관심과 개방성, 장기적 관점의 해외 시장 투자 의지
	위험감수 성향	불확실한 해외 시장 진출에 대한 과감성
	학습의지	새로운 해외 시장 정보 및 지식 습득 노력
구매자관계 요인	구매기업 의존도	특정 구매기업에 대한 매출 편중도
	전환장벽	기존 구매자와의 관계 단절 시 발생하는 손실, 새로운 직수출 판로 개척의 어려움
	구매기업 NW(네트워크) 가치	구매기업과의 관계 공정성 및 신뢰 수준
간접수출경험 요인	경험 기간	간접수출을 수행해 온 누적 기간(년)
	경험 규모	간접수출을 통한 누적 매출액 또는 물량

<표 3> 수출 결정요인 및 요인별 연구자 정리

요인	외부환경 요인			기업특성 요인			경영자특성 요인			구매자관계 요인			간접수출 경험요인	
하위 구성 요소	국 내 경 쟁	해 외 기 회	정 부 지 원	마 케 팅 역 량	재 무 자 원 여 력	직 수 출 특 화 지 식	글 로 벌 지 향 성	위 험 감 수 성 향	학 습 의 지	구 매 기 업 의 존 도	전 환 장 벽	구 매 기 업 N W 가 치	경 험 기 간	경 험 규 모
정현철 (2024)	●	●					●					●		
이영주 (2020)	●				●	●	●						●	●
정재휘 (2019)						●								
김승호 (2017)				●	●									
박경수 (2017)	●					●	●	●						
김미정 (2016)		●					●	●	●				●	●
박현재 (2015)	●				●	●	●		●	●	●	●		
정소원 (2015)		●		●		●								
이중필 (2014)				●			●	●	●					
남유현 (2013)			●	●			●	●	●	●	●	●		
나도성 (2011)		●												
이희용 (2011)	●	●	●			●	●	●	●					
김용규 (2008)	●	●					●	●						
이형택 (2006)		●												
김정권 (2001)		●				●							●	●

3.2 계층모형의 설정

이 연구의 목적을 달성하기 위해, 선행논문과 전문가 리뷰를 통해 고찰한 5개의 상위 차원과 14개의 세부 요인을 바탕으로 3계층 구조의 AHP 모형을 설계하였다. 이는 복잡한 직수출 전환 의사결정 문제를 최종 목표, 상위 평가항목, 세부 평가항목의 3단계 계층으로 명확하게 구조화하여 체계적으로 분석하기 위함이다.

첫 번째, 계층 0(Goal)은 연구의 최종 목표인 간접수출기업의 직수출 전환 핵심 결정 요인으로 설정하였다. 두 번째, 계층 2(Main Criteria)는 최종 목표에 영향을 미치는 5개의 상위 평가항목, 즉 외부환경 요인, 기업특성 요인, 경영자특성 요인, 구매자관계 요인, 간접수출경험 요인으로 구성하였다. 세 번째, 계층 3(Sub-criteria)은 각 상위 평가항목을 구성하는 14개의 구체적인 세부 평가항목으로 구성하였다. 마지막으로 도출된 세부 요인들을 수출지원 유관기관인 한국무역협회에서 수출현장지원 및 무역통상관련 연구 업무를 20년 이상 경험한 전문가와 2회에 걸친 리뷰를 통해 계층모형의 적합성 여부를 최종 확정하였다.

확정된 세부 계층별 구조도는 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 연구의 계층 구조



IV. 분석결과

4.1 자료 수집 및 표본 특성

이 연구에서는 간접수출에서 시작하여 직수출로 성공적인 전환을 이루어낸 직간접수출병행기업의 임원 및 부장급 이상의 수출업무 의사결정권자를 대상으로 대면 설문을 진행하였다. 설문지는 설문에 참여한 대상자들에게 AHP 문항의 쌍대 비교 방식에 대한 교육을 사전에 실시하여 결과의 신뢰성을 높였다.

설문은 2025년 11월 1일부터 21일까지 진행하였으며, 전체 30부를 설문하였으나, CR 값이 0.1 이상인 불성실한 응답 설문지 7부는 제외하였으며, 최종적으로 23부(76.6%)를 활용하여 분석하였다. 최종표본의 인구통계학적 특성은 <표 4>와 같다.

<표 4> 인구통계학적 특성

구분		표본	비율
성별	남자	20	87%
	여자	3	13%
연령	40~49세	8	35%
	50~59세	10	43%
	60세 이상	5	22%
직책	임원	7	30%
	부장급 이상 수출 담당	16	70%

4.2 상위계층의 상대적 중요도와 우선순위

이 연구의 주요영역별 일관성 검증결과 $CR=0.004$ 로 신뢰성을 확인하였다. 상대적 중요도와 우선순위는 외부환경요인(0.269) > 구매자관계요인(0.253) > 경영자특성요인(0.215) > 기업특성요인(0.136) > 간접수출경험요인(0.126) 순으로 나타났다.

간접수출기업의 직수출 결정요인 주요영역에서 1순위로 ‘외부환경요인’과 근소한 차이로 2순위인 ‘구매자관계요인’이 간접수출경험요인보다 약 2배 정도 높게 나타났으며, 세부 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 상위계층

목표	상위계층	가중치	순위
간접수출기업의 직수출 결정요인	외부환경요인	0.269	1*
	기업특성요인	0.136	4
	경영자특성요인	0.215	3
	구매자관계요인	0.253	2
	간접수출경험요인	0.126	5

주1: *는 가장 선호하는 대안을 나타냄

주2: CR = 0.004

4.3 하위계층의 상대적 중요도와 우선순위

외부환경요인의 하위계층 우선순위는 정부지원(0.504) > 해외기회(0.346) > 국내경쟁(0.149) 순으로 정부지원의 우선순위가 가장 높았다. 기업특성요인의 하위계층 우선순위는 마케팅역량(0.561) > 직수출특화지식(0.264) > 재무자원여력(0.174) 순으로 높게 나왔다.

경영자특성요인은 위험감수성향(0.430) > 글로벌지향성(0.414) > 학습의지(0.156) 순으로 나왔으며, 구매자관계요인은 구매기업의존도(0.425) > 전환장벽(0.420) > 구매기업네트워크가치(0.155) 순으로 우선순위가 분석되었다.

마지막으로 간접수출경험요인은 경험규모(0.528) > 경험기간(0.472) 순으로 거의 비슷하게 도출되었다. 각 요인별 CR값도 0.1 미만으로 신뢰성을 확보하였다.

간접수출기업의 직수출 결정요인의 복합 가중치는 정부지원이 0.136으로 가장 높게 나왔다. 다음으로는 구매기업의존도(0.108) > 전환장벽(0.106) > 해외기회(0.093) > 위험감수성향(0.092) > 글로벌지향성(0.089) > 마케팅역량(0.076) > 경험규모(0.067) > 경험기간(0.059) > 국내경쟁(0.040) > 구매기업네트워크가치(0.039) > 직수출특화지식(0.036) > 학습의지(0.034) > 재무자원여력(0.024) 순으로 분석되었다.

총 14개 요인별 세부 결과는 <표 6> 및 <그림 4>와 같다.

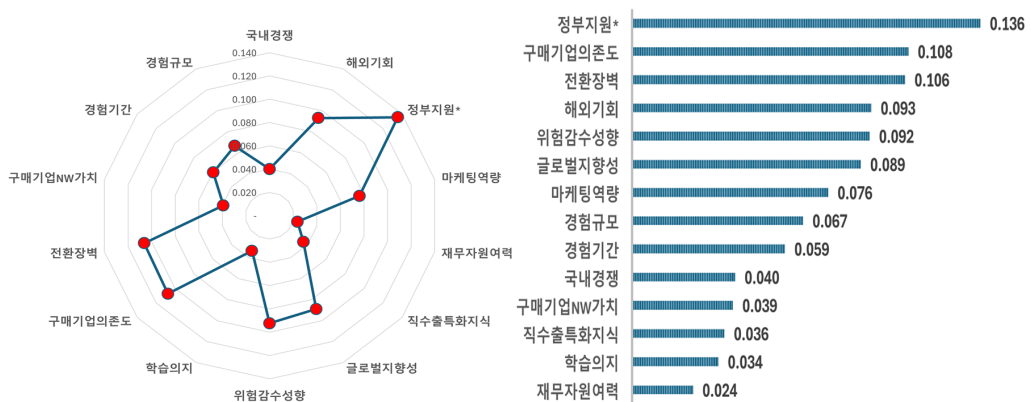
위 연구 결과에 추가하여, 각 상위계층간 요인들을 결합한 복합 요인의 상대적 중요도와 우선순위를 기존 연구의 1순위 결과로 도출된 정부지원과 비교하는 추가 연구도 수행할 수 있을 것이다. 예를 들어, 해외기회와 국내경쟁이 결합한 복합 요인이 정부지원과 비교하여 여전히 동일한 우선순위 결과가 도출될 수 있을지에 대한 연구이다.

<표 6> 하위계층의 AHP 분석 결과 및 종합 가중치 순위

상위계층 우선순위			하위계층 우선순위			종합평가	
속성	가중치 (I)	순위	속성	가중치 (II)	순위	종합가중치 (I × II)	순위
외부환경요인	0.269	1	국내경쟁	0.149	14	0.04	10
			해외기회	0.346	9	0.093	4
			정부지원	0.504	3	0.136	1*
기업특성요인	0.136	4	마케팅역량	0.561	1	0.076	7
			재무자원여력	0.174	11	0.024	14
			직수출특화지식	0.264	10	0.036	12
경영자특성요인	0.215	3	글로벌지향성	0.414	8	0.089	6
			위험감수성향	0.43	5	0.092	5
			학습의지	0.156	12	0.034	13
구매자관계요인	0.253	2	구매기업의존도	0.425	6	0.108	2
			전환장벽	0.42	7	0.106	3
			구매기업NW가치	0.155	13	0.039	11
간접수출경험요인	0.126	5	경험기간	0.472	4	0.059	9
			경험규모	0.528	2	0.067	8

주: *는 가장 선호하는 대안을 나타냄

<그림 4> 요인별 종합 가중치 순위



주: *는 가장 선호하는 대안을 나타냄

V. 결론

5.1 연구결과

이 연구는 국내 공급망의 핵심 주체인 간접수출기업이 직수출로 전환하는 과정에서 고려해야 할 결정요인들의 우선순위를 AHP 기법을 통해 실증적으로 규명하였다. 직수출과 간접수출을 병행하거나 전환 경험이 있는 전문가 집단 23명의 유효 데이터를 분석한 결과, 다음과 같은 주요한 결론이 도출되었다.

우선, 상위 요인에 대한 분석 결과를 보면, 간접수출기업의 의사결정자들은 외부환경 요인(0.269)을 직수출 전환의 가장 핵심적인 요인으로 인식하고 있다. 그 다음으로는 구매자관계 요인(0.253)을 중요하게 고려하였다. 그러나, 통상적으로 직수출 전환의 주요 동인으로 고려되는 기업특성 요인(0.136)과 간접수출경험 요인(0.126)은 낮은 중요도를 나타냈다. 이와같은 결과는 간접수출기업이 직수출을 시도할 때, 기업 내부적인 준비 정도보다는 정부의 수출지원 정책 또는 신시장 발굴 기회와 같은 외부적 변수와 기존 거래처(직수출기업)와의 공급 관계를 더 결정적인 변수로 체감하고 있음을 나타낸다.

14개 세부 요인의 종합 가중치는 정부지원(0.136)이 가장 높게 나왔다. 이어 구매기업 의존도(0.108)와 전환장벽(0.106)이 다음 순위를 차지했다. 이 같은 결과는 간접수출기업이 직수출기업으로 전환을 시도할 때, 정부의 다양한 정책 지원이 필수이며 동시에 기존 구매(직수출)기업에 대한 매출 의존도와 거래 중단에 따른 신규 공급선 발굴 등 전환비용이 간접수출기업들의 현실적인 장벽임을 보여준다.

5.2 시사점

연구 결과가 시사하는 바는 자원기반관점 중심의 연구가 간접수출기업이 직수출 전환을 시도할 때의 맥락(context)을 충분하게 설명하지 못함을 의미한다. 선행연구들은 기업의 마케팅 역량, 재무적 자원 등을 포함하는 내부 역량이 수출의 동인으로 자주 언급되었다. 그러나, 간접수출기업은 내부 역량(4위)보다 외부환경(1위), 기존 구매자와의 관계(2위)가 직수출 전환에 더 중요한 요인임을 보여주었다. 이는 간접수출기업이 글로벌 사업 기회를 잡으려는 유인과 기존 국내 거래처와의 안정적인 납품 관계를 유지해야 하는 압박 속에서 복합적인 의사결정을 한다는 것을 보여주며, 향후 연구는 관계 마케팅이나 네트워크 이론 관점의 연구가 필요함을 나타낸다.

또한, 위험감수성향(0.092, 5위)과 글로벌 지향성(0.089, 6위)은 비교적 상위권에 있으나, 기업의 실행 능력인 마케팅 역량(0.076, 7위)이나 재무자원 여력(0.024, 14위)은 후순위로 밀려났다. 이는 경영자들이 직수출 의지는 높지만 이를 구체적으로 실행할 내부 역량 준비는 소홀하거나 후순위로 미루고 있음을 나타낸다. 직수출 전환은 외부의 기회 포착만으로는 쉽게 얻을 수 없으며, 결국 이를 실행할 내부 역량이 뒷받침되어야 함을 의미한다. 따라서 간접수출기업의 의사결정자들은 정부의 지원이나 외부 기회에만 의존할 것이 아니라, 마케팅 채널 구축과 재무적 능력을 확보하는 등 내부 자원 배분에도 힘써야 할 것이다.

정책적 측면에서는 정부의 수출지원 정책이 간접수출기업의 특성에 맞춰 재설계되어야 함을 시사한다. 정부지원이 1순위 요인으로 도출된 것은 역설적으로 현재의 지원책이 간접수출기업의 갈등을 충분히 해소하지 못하고 있거나, 기업들이 정부 의존도가 매우 높음을 의미한다. 특히 구매기업 의존도와 전환장벽이 최상위 장애요인으로 확인된 만큼, 단순한 자금 지원을 넘어 기존 공급망 관계를 훼손하지 않으면서도 독자적인 해외 판로를 개척할 수 있는 공급망 다변화 프로그램이나 복잡한 수출 업무를 전자문서로 처리할 수 있는 전자무역서비스와 같은 디지털 전환(DX) 플랫폼 지원 사업을 더욱 강화할 필요가 있다.

아울러, 간접수출기업의 직수출을 지원하는 수출지원기관(중진공, KOTRA, 한국무역협회)은 각 기관의 특성을 반영하여 간접수출기업 지원방안을 수립하고 시행해야 한다. 해외 바이어 정보를 보유하고 있는 KOTRA와 한국무역협회는 바이어의 오퍼 정보를 간접수출기업에게 효과적으로 제공할 수 있는 플랫폼을 구축하고, 특히 KOTRA는 해외 각 국가별 글로벌 네트워크를 활용하여 해외 지사화 지원 등의 실질적인 혜택을 통해 직수출 장벽을 낮추는데 힘써야 할 것이다. 중진공은 간접수출기업 데이터를 보유하고 있는 KTNET과 협력하여 국내 각 권역별 우수한 간접수출기업을 발굴하고 간접수출 제도를 홍보하는데 기관 역량을 집중해야 한다.

5.3 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 간접수출기업의 직수출 전환이라는 의사결정 문제를 AHP 방법론을 통해 계층적으로 구조화하고, 전문가 집단 및 직수출로 성공적 전환을 이루어 낸 기업의 의사결정권자들의 판단을 바탕으로 핵심 결정요인들의 상대적 중요도와 우선순위를 규명했다는 점에서 이론 및 실무적 가치를 가진다. 그러나 이 연구는 한계점도 지니고 있다.

첫째, AHP 분석의 특성상 전문성을 갖춘 소수의 전문가 및 의사결정자를 대상으로 하였으나, 23명의 유효 표본은 연구결과를 전체 간접수출기업으로 일반화하는 데 한계를 지니고 있다. 향후에는 표본을 확대하고, 산업군(제조업, 서비스업 등) 및 기업 규모별로 그룹을 나누어 요인 간 중요도의 차이를 비교 분석하는 연구가 필요하다. 또한, 향후 불

성실 응답 사례에 대한 심층 인터뷰를 통해 설문지 구성, 요인 도출 등에 있어 보완이 가능할 것이다.

둘째, AHP는 의사결정자의 주관적 판단을 정량화하는 강력한 도구이지만, 그 결과는 설문에 참여한 전문가들의 지식과 경험에 기반한다. 물론 일관성 비율(CR)을 통해 응답의 논리적 모순을 검증하였으나, 다른 전문가 집단을 대상으로 연구를 수행할 경우 우선순위 결과가 달라질 수 있다는 가능성도 존재한다.

셋째, 정태적 분석의 한계이다. 본 연구는 특정 시점에서 직수출 전환 결정요인의 중요도를 평가한 단면적 연구이다. 그러나 기업이 처한 수출 단계나 경험 수준에 따라 인식하는 장벽과 중요 요인이 변화할 수 있으며(Kahiya and Dean, 2016), 급변하는 글로벌 무역 환경 속에서 요인들의 중요도 또한 시간에 따라 변동될 수 있다. 본 연구는 이러한 동태적인 변화 과정을 반영하지 못하는 한계를 가진다.

넷째, 직수출 결정 요인 중, 정부지원이 1순위로 선택되었으나, 정부 지원의 하부 요인도 정책, 제도, 예산, 규제 혁신 등 다양한 하위 카테고리 구분될 수 있다.

상기한 연구의 한계점을 보완하고 관련 연구를 구체화하기 위해 후속 연구가 필요할 것으로 사료된다. 첫째, 대규모 설문 조사를 통한 통계적 일반화 연구가 필요하다. 본 AHP 연구를 통해 도출된 요인들의 우선순위를 가설로 설정하고, 무작위 표본추출을 통해 확보된 다수의 간접수출기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 구조방정식모형 등으로 가설을 검증할 수 있다. 이는 본 연구 결과의 통계적 일반 가능성을 확보하고, 각 요인이 직수출 전환 의도에 미치는 인과관계를 규명하여 연구의 깊이를 더할 것이다.

둘째, 특정 산업의 전문가 집단을 대상으로 분석을 수행하여 산업별 결정요인의 우선순위 차이를 비교할 수 있을 것이다. 또한, 본 연구에서 다루지 못한 기업의 혁신성, 네트워크 역량 등의 변수를 포함하여 모형을 확장하는 것도 의미가 있다. 또한, 복합적인 결정요인이나 그룹 합의(Group Consensus) 방식 활용, 정부 지원의 세부 카테고리 등 새로운 변수들을 모형에 추가한다면 연구의 실무적 깊이를 더할 수 있을 것이다.

셋째, 정태적 분석의 한계를 넘어서는 종단적 연구도 요구된다. 간접수출기업 패널을 구축하여 장기간 추적 관찰한다면, 기업의 경험 축적과 외부 환경 변화가 직수출 의사결정의 가중치를 어떻게 변화시키는지 파악할 수 있다. 이는 기존 수출 단계 이론을 한층 더 정교하게 다듬는 데 기여할 것이다.

참 고 문 헌

- 김규원, 김우중. (2024). **간접수출 기업의 직접수출 확대 방안** (Trade Focus 2024-35). 국제 무역통상연구원.
- 김미경, 이애주. (2015). 계층화 분석기법(AHP)을 이용한 소규모 외식 창업 성공요인의 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구. **외식경영연구**, 18(3), 105-126.
- 김미정. (2016). 중소기업의 수출마케팅 역량이 수출성파에 미치는 영향: 수출지향성의 조절효과를 중심으로. **통상정보연구**, 18(1), 25-47.
- 김상덕, 최석범, 황경일. (2013). 중소기업의 FTA 활용 수출결정요인에 관한 연구: AHP 분석을 중심으로. **관세학회지**, 14(4), 203-224.
- 김승규, 김영문, 강태균. (2023). 중소기업 수출지원 프로그램 지원기업 선정기준에 관한 연구: 수출유망중소기업 평가지표를 중심으로. **경영과 정보연구**, 42(2), 1-20.
- 김승학. (2011). **협력업체의 모기업과의 관계 및 거래비용요소가 경영성파에 미치는 영향: 협력관계 지속요인과 관계만족도의 매개효과** [박사학위논문, 건양대학교].
- 김승호. (2017). **수출지원제도 활용이 중소기업의 수출성파에 미치는 영향에 관한 연구** [박사학위논문, 한성대학교].
- 김완섭, 김달곤. (2001). 거래비용이론을 이용한 발주기업과 협력업체간의 관계에 관한 연구. **산업경제연구**, 13(6), 329-350.
- 김용규. (2008). 중소기업의 수출성파 결정요인에 관한 실증연구: 기업특성, 제품특성, 해외시장특성을 중심으로. **무역학회지**, 33(5), 105-127.
- 김정권. (2001). 한국 중소기업의 수출성파 결정요인에 관한 연구 [박사학위논문, 건국대학교].
- 김창범. (2013). 무역금융과 수출: 동태적 인과성과 정책 우선순위. **산업경제연구**, 26(2), 773-787.
- 김창봉, 정경욱. (2021). AHP 기법을 활용한 무역대금결제방식 선택 시 고려요인에 관한 연구. **국제상학**, 36(1), 53-73.
- 김창희, 정승민, 강중범. (2015). AHP를 이용한 3자 물류 기업의 해외시장 진출 고려 요인의 중요도 산정 연구. **한국SCM학회지**, 15(2), 17-28.
- 나도성, 이희용. (2011). 중소기업 글로벌화 지원정책의 성과분석 및 정책과제. **통상정보연구**, 13(4), 355-379.
- 노재확. (2025). 네트워크적 요인이 산업의 생산성에 미치는 영향 분석. **신용카드리뷰**, 19(2), 19-36.
- 남유현. (2013). **중소기업의 기술혁신역량이 수출성파에 미치는 영향** [박사학위논문, 숭실대학교].
- 문창권. (2015). 중소기업의 국제화전략과제 우선순위: AHP 접근법. **관세학회지**, 16(4), 279-298.
- 박경수. (2017). **중소기업의 수출역량과 수출성파 간의 관계에서 수출지원제도 활용의 조절효과** [박사학위논문, 호서대학교].
- 박규만, 김상봉. (2018). 기술 사업성 및 위험 요인을 고려한 기술 가치 평가모형에 관한 실증적 연구. **신용카드리뷰**, 12(3), 45-58.

- 박노경. (2016). AHP를 이용한 농식품 수출 유망 시장 선정에 관한 연구. **무역연구**, 12(6), 269-288.
- 박양신, 지민웅, 신종원, 정진영, 박용훈, 오종현, 안소현, 양훈식, 김여림. (2024). **정책적 정합성 측면에서 간접수출과 직접수출 중소기업의 특성 비교 연구: 제조 중소기업을 중심으로** (연구보고서 2024-11). 산업연구원.
- 박옥희, 최동준. (2025). ESG 경영 시대, 대한민국 정부일·생활 균형 인증제도 비교. **신용카드리뷰**, 15(4), 88-109.
- 박현재. (2015). **수출지원제도가 중소기업의 수출성장에 미치는 영향** [석사학위논문, 부산대학교].
- 복준혁, 최정일, 김화영. (2012). 구매기업의 힘의 원천이 공급기업의 공정성인식, 관계몰입도 및 공급망 통합 활동에 미치는 영향. **국제상학**, 27(1), 29-57.
- 송면, 김정권. (1994). 해외시장 진출유형의 선택을 위한 AHP 분석. **경영학연구**, 23(2), 191-211.
- 심혜정, 김경훈, 이준명. (2024). **간접수출 기업의 직접수출 확대방안** (Trade Focus 제 2024-10호). 국제무역통상연구원.
- 오동윤, 이홍배. (2012). **중소기업 간접수출 추계 방법론 연구** (중소기업정책연구보고서 2012 권 16호 1-117). 중소벤처기업연구원.
- 이영주. (2020). **내수기업의 수출기업화 영향요인 분석: 전라북도 중소기업을 중심으로** [석사학위논문, 전북대학교].
- 이종원, 이명성. (2016). 중소기업 수출 컨설팅을 위한 수출 경쟁력 강화요인 평가에 관한 연구. **경영컨설팅연구**, 16(4), 63-72.
- 이종호, 김영식. (2020). 중소기업의 ODA 조달시장 진출 결정요인에 관한 연구: AHP 분석을 중심으로. **무역통상학회지**, 20(2), 65-85.
- 이중필. (2014). **중소기업의 수출지향성, 마케팅역량, 기술역량이 수출성장에 미치는 영향** [석사학위논문, 한양대학교].
- 이형택. (2006). 수출지원프로그램이 중소기업의 수출성장에 미치는 영향. **국제통상연구**, 11(2), 65-88.
- 임준형. (2013). 광주시 사회적기업의 수출기업화 요인-AHP 이용. **산업경제연구**, 26(2), 961-981.
- 장익근. (2019). **계층분석기법을 이용한 수출다각화의 결정요인과 경쟁전략 채택에 관한 연구: 자동차부품 중소기업 중심으로** [박사학위논문, 숭실대학교].
- 정소원. (2015). **중소기업의 수출결정요인에 관한 연구** [석사학위논문, 서울대학교].
- 정재희. (2019). **중소기업의 수출역량이 수출성장에 미치는 영향에 관한 연구: 정부지원의 조절효과를 중심으로** [박사학위논문, 건국대학교].
- 정현철. (2024). **간접수출기업의 직접수출 전환의도에 미치는 영향요인 연구** [박사학위논문, 한성대학교].
- 중소기업청. (2002). **중소기업의 인터넷 수출활동 의도 결정요인에 관한 연구**.
- 최수미, 안섭. (2018). 한국 패션기업의 중국시장 진출 결정요인에 관한 연구: AHP 기법을 이용하여. **한국의류산업학회지**, 20(2), 144-154.
- 하성훈. (2016). 우리나라 중소기업의 수출기업화 결정요인 분석. **무역연구**, 12(4), 139-159.

- 허대식, 김효진, 안경선. (2015). 산업재 공급기업의 힘의 원천이 구매기업의 관계몰입 및 공급기업 통합활동에 미치는 영향. *한국유통학회*, 20(4), 23-52.
- 홍지상, 이효진, 김영진. (2013). *국내 로컬 수출업체 수출기업화 전환 의향 및 애로 조사* (Trade Brief No.34). 국제무역통상연구원.
- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Axinn, C. N., Savitt, R., Sinkula, J. M., & Thach, S. V. (1995). Export intention, beliefs, and behaviors in smaller industrial firms. *Journal of Business Research*, 32(1), 49-55.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 469-485.
- Haddoud, M. Y., Onjewu, A. K. E., & Nowiński, W. (2021). Export intention in developing countries: a configurational approach. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 107-135.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kahiya, E. T., & Dean, D. L. (2016). Export stages and export barriers: revisiting traditional and contemporary perspectives. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 69-87.
- Katsikeas, C. S. (1994). Export stimuli, export intention and the export stimuli/intention relationship: some evidence from the UK. *European Journal of Marketing*, 28(3), 19-33.
- Kravets, I., & Taher, A. (2009). Risk, control, resources, and profit potential: a model for entry strategy selection. *Journal of Comparative International Management*, 12(2).
- Montgomery, D. B., & Lages, L. F. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1186-1214.
- Lee, J. W., & Roh, T. W. (2020). The influence of entrepreneurship of SMEs in emerging economies on export performance: focusing on CEO commitment and market orientation. *International Business Review*, 24(4), 59-71.

- LiPuma, J. A., Newbert, S. L., & Doh, J. P. (2013). The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: a contingency model of firm age and size. *Small Business Economic*, 40(4), 817-841.
- Mais, I., & Amal, M. (2011). Determinants of export performance: an institutional approach. *Latin American Business Review*, 12(4), 281-307.
- Michael, A. I., Boso, N., & Hultman, M. (2016). Factors affecting non-exporting small and medium enterprises intention to begin exporting. *Academy of Marketing Studies Journal*, 20(2), 111-127.
- Nazar, M. S., & Saleem, H. M. (2009). Firm-level determinants of export performance. *International Business & Economics Research Journal*, 8(8), 103-112.
- Radmanesh, R., & Naeini, A. B. (2023). Investigating and ranking of barriers affecting development of pharmaceutical industry exports in Iran: AHP method. *Journal of Pharmacoeconomics & Pharmaceutical management*, 16(1).
- Rosson, P. J., & Ford, L. D. (1982). Manufacturer-overseas distributor relations and export performance. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 57-72.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Sandoval, A. F., & Rank, J. (2022). Managers' intentions to pursue export expansion: an analysis of the theory of planned behavior. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2111-2139.
- Sousa, C. M. P., Martinez, L. F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Torrens, P. L., Spanish, M. G., & Velez, R. B. (2014). Determinants of export performance of small and medium-sized manufacturing enterprises. *International Small Business Journal*, 32(4), 422-445.

A Study on the Decision Factors for Indirect Exporters to Transition to Direct Exporting

Sang Hyun Song*

*General Manager, Korea Trade Network & Ph.D. Student, Department of Smart
Convergence Consulting, Hansung University*

Sang Bong Kim**

Professor, Department of Economics, Hansung University

Hyo Sung Yeo***

Assistant Professor, Department of Economics, Hansung University

〈Abstract〉

This study investigates the determinants influencing the transition of indirect exporters—suppliers of intermediate goods—to direct exporting. Although these firms possess high technological and production capabilities as potential direct exporters, existing literature has largely overlooked them, focusing instead on general non-exporters or established exporters.

To address this, this study utilizes the Analytic Hierarchy Process (AHP) to empirically derive the relative importance and priorities of the transition determinants. AHP is utilized to structure the complex decision-making process and scientifically measure factor weights through expert judgment. A survey of international trade experts was conducted to analyze the priorities of key factors essential for the transition. Future research could include the scope of this study by considering the complex interactions among existing determinants.

Keywords: Indirect export, Determinants of direct export, AHP, Export supply chain, e-Trade, Digital transformation

<최초 투고일: 2025년 11월 23일>, <수정일: 2025년 12월 27일>

<게재 확정일: 2025년 12월 29일>

* Address: 4th World Trade Center, 511, Yeongdong-daerom, Gangnam-gu, Seoul 06164, Korea, E-mail: ssh79@ktnet.co.kr; Tel: +82-2-6000-2206

** Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul 03016, Korea, E-mail: brainkim75@hansung.ac.kr; Tel: +82-2-760-8038

*** Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul 03016, Korea, E-mail: hsyseo@hansung.ac.kr; Tel: +82-2-760-4064