

중소기업의 기업가지향성, 학습지향성이 동적역량과 국제화 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 여유자원의 조절효과를 중심으로

류동우
영남대학교 경영학과 강사

김기근
대구한의대학교 바이오산업융합학부 조교수

The Effect of Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Dynamic Capability on International Performance: Moderating Effects of Slack Resource

Dong-Woo Ryu^a, Ki-Keun Kim^b

^aDepartment of Business Administration, Yeungnam University, South Korea

^bDivision of Bio-technology and Convergence, Daegu Haany University, South Korea

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

Abstract

The importance of entering the international market for small and medium-sized enterprises (SMEs) has been continuously emphasized. As a way to overcome these factors, prior studies have increased interest in dynamic capability. The purpose of this study is to investigate the effects of entrepreneurial orientation, learning orientation, and dynamic capability on their international performance of SMEs. Drawing on an extensive review of the literature on dynamic capability view and internationalization, hypotheses are developed and tested using a sample of 214 SMEs in South Korea. Structural equation modeling was applied. As a result of analysis, first, dynamic capability has a significant effect on international performance. Second, entrepreneurial orientation has significant influence on dynamic capability. Third, learning orientation has significant influence on dynamic capability. Lastly, slack resource was found to moderate the relationship between dynamic capability and international performance. The results indicate that their entrepreneurial orientation and learning orientation were driver of their dynamic capability, and that their dynamic capability was significant driver of their international performance. In the final conclusion, implications and limitations of research and suggestions for future research are discussed.

Keywords: Dynamic Capability, Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, Slack Resource, International Performance

JEL Classifications: F10, M16

^a First Author, E-mail: rdw999@ynu.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: kim0822@dhu.ac.kr

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

I. 서론

국제화(Internationalization)는 수출, 라이선싱, 해외합작투자, 해외직접투자 등과 같은 해외진출 활동을 단계적으로 수행하여 기업의 활동범위를 대상국가로 확대시키는 것을 의미한다(Johanson and Vahlne, 1977). 이러한 전략은 판매시장을 국내에서 해외로 확장함에 따라 범위의 경제와 규모의 경제를 달성할 수 있는 수단일 뿐만 아니라 시장 지배력을 확보할 수 있다는 점에서 다양한 장점을 가지고 있다(Lu and Beamish, 2004). 그러나 국제화 전략의 중요성에도 불구하고 중소기업들은 역량의 한계로 인하여 국제화를 수행하는데 있어 많은 제약 상황이 발생하고 있다. 따라서 관련연구들에서는 중소기업의 국제화 성과를 높이기 위한 관심이 그 어느 때보다 높아지고 있는 상황이다(Andersson and Evers, 2015).

중소기업들이 성공적인 국제화를 위해서는 우수한 자원 확보하고 있는 것만으로는 충분한 조건이 되지 못하며, 기업이 보유한 자원을 통합 및 재구성할 수 있는 동적역량의 필요성이 매우 중요하다고 할 수 있다(Teece, Pisano and Shuen, 1997). 동적역량을 보유하게 되면 기존의 실질적인 역량(substantive capability)을 낮은 비용으로 유연하게 유지할 수 있고, 급변하는 환경에 대응할 수 있는 새로운 자원을 보유할 수 있는 장점을 보유하게 되기 때문에 국제화 성과를 높일 수 있다(Hwang Kyung-Yun, Sung, Eul-Hyun, Moon and Hee-Cheol, 2017; Zahra et al., 2006). 따라서 중소기업들이 동적역량 개발에 영향을 미치는 요인들을 탐색하고, 이들 요인이 동적역량에 어떻게 영향을 미치는지를 규명하는 것은 중요한 과제라고 할 수 있다.

동적역량은 독자적이고 자발적으로 생성되는 것이 아니라 이를 형성할 수 있는 촉매제가 필요하다(Ambrosini and Bowman, 2009). 선행연구들에서는 기업의 전략적지향성 요인으로 시장지향성(Morgan, Vorhies and Mason, 2009), 기업가치향성(Park Eun-Kyoung and Kang Tae-Koo, 2014), 기술지향성(Zhou and Li, 2010), 그리고 학습지향성(Luo, 2000) 등이

동적역량의 선행요인으로 제시하고 있다. 특히, 기업가치향성은 기업이 보유한 잠재인 역량으로 인하여 새로운 기회를 포착할 가능성이 높다고 하였으며, 새로운 기회에 대한 정보를 통해 동적역량 구축에 도움을 줄 수 있는 매우 중요한 요인이라고 할 수 있다(Casiman and Veugelers, 2006). 학습지향성 역시 학습활동을 통해 축적된 지식을 해외시장에서 상대적으로 낮은 비용으로 유통채널이나 생산자원과 같은 고정자산과 결합될 수 있는 유동성이 존재하기 때문에 중소기업이 외국기업으로서의 어려움을 극복하고 성장하는데 필요한 역량을 구축할 수 있다(Cho Yeon-Sung and Park Keun-Ho, 2010). 이러한 중요성에 따라 해외시장에 진출한 중소기업의 기업가치향성과 학습지향성은 동적역량 개발을 위해 필요한 요인이라 할 수 있다.

국제경영 연구들에서는 국제화 성과를 높일 수 있는 역량을 구축하기 위한 방법으로 여유자원의 중요성을 강조하고 있다(Bradley, Wiklund and Shepherd, 2011). 여유자원은 기업의 효율성 관점에서 부정적인 잉여자원이기 때문에 제거해야하는 요소로 인식되어져 왔으나(Nohria and Gulati, 1997), 최근 연구들에서는 기업으로 하여금 급변하는 환경에 대처할 수 있도록 유연성을 제공하여 경쟁력을 갖출 수 있도록 한다는 점에서는 긍정적 요소로도 작용하는 요인으로 점점 부각되고 있다(Bradley, Wiklund and Shepherd, 2011; Kim Seok-Won and Yang Dong-Woo, 2018).

선행연구들에서는 여유자원이 기업의 목표 갈등, 정치적 행동, 효과성, 혁신 등 다양한 조직적 현상을 규명하는데 집중되어져 왔다(Bromiley, 1991; Damanpour, 1987; Daniel, Lohrke, Fornaciari and Turner, 2004; Nohria and Gulati, 1996). 하지만 여유자원과 동적역량을 연결시키려는 시도는 상대적으로 매우 부족하다고 할 있으며, 관련 연구의 필요성이 존재한다고 할 수 있다. 따라서 중소기업이 보유한 여유자원의 상황에 따라 해외시장에 필요한 동적역량을 강화하여 국제화 성과를 높이는 영향을 분석하는 것은 매우 큰 의미가 있을 것이라고 예측된다.

지금까지 논의된 내용을 기반으로, 본 연구에서는 해외시장에 진출한 기업들의 기업가지향성, 학습지향성, 동적역량 그리고 국제화 성과간의 관계에 관한 메커니즘을 실증적으로 검토하고 나아가 이들 관계에서 여유자원의 조절 효과를 검증하는데 목적이 있다. 본 연구결과는 중소기업들의 국제화 성과를 높일 수 있는 요인들을 탐색함으로써 중요한 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 다음 장에서는 이론적 배경에 기반을 두어 연구가설을 설정하고, 실증분석을 통해 가설검증을 검증하며, 연구의 기여점 및 시사점 등이 논의한다.

II. 이론적 배경

1. 기업가지향성

기업가지향성(entrepreneurial orientation)은 새로운 시장에서 기업을 차별화하고 새롭고 혁신적인 제품 또는 서비스를 제공하고 이를 추진하는 의사결정 활동이라고 정의할 수 있다(Lumpkin and Dess, 1996). 기업가지향성에 관한 연구들은 다양한 학자들에 의하여 기업가 정신(entrepreneurship)등의 용어로 혼용되어 사용되어져 왔다. 이들 모두는 제품과 시장에서의 혁신을 추구하여 실패위험을 감수하는 동시에 시장기회에 진취적으로 대응하여 선도하려는 조직의 행동경향으로 개념적인 정의에는 합의하고 있으나 근본적으로 기업가지향성은 기업가정신과 약간의 개념상의 차이가 있다(Yoon Hyun-Joong, 2015).

기업가정신은 어떠한 사업에 진출할 것인가에 대한 기업가적 의사결정의 내용을 의미하는 반면, 기업가지향성은 어떻게 기업을 운영할 것인가에 대한 기업가적 프로세스(entrepreneurial process)를 의미한다(Lumpkin and Dess, 1996). 즉, 기업가정신은 새로운 사업에 진출하기 위한 조직 내부의 기업가적인 활동의 개념으로 이해할 수 있는 반면, 기업가지향성은 조직 외부의 기회 창출을 의미하는 개념이라 할 수 있다(Kim Wha-Young and Ahn Yeon-Su,

2017). 따라서 기업가지향성은 개인수준이 아닌 기업수준에서 다루어야 할 개념이라 할 수 있으며(Covin and Slevin, 1991), 기업의 경영 전략과 전략적 의사결정 프로세스를 이어주는 중요한 역할을 한다고 할 수 있다(Lumpkin and Dess, 1996).

기업가지향성의 구성개념들을 살펴보면 다음과 같다, Miller(1983)는 기업이 지향성의 구성요인으로 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness) 및 위험감수성(risk taking)의 세 가지 개념에 대한 이론적 기반을 제공하였다. 혁신성은 기술적 리더십, 신제품과 극적인(dramatic) 제품 변화를 반영하는 기업의 성향을 의미하며, 위험감수성은 예측할 수 있는 위험을 생각하고 이에 적극적으로 대응하려는 성향을 의미한다(Zollo and Winter, 2002). 또한 진취성은 경쟁자보다 먼저 새로운 제품 및 서비스, 기술을 착수하는 성향을 의미한다(Lumpkin and Dess, 1996).

기업가지향성은 국제화에 중요한 역할을 할 수 있다는 점에서 중소기업에게 필수적인 요인이라고 할 수 있다(Oviatt and McDougall, 1994). 기업가지향적인 기업은 고용자원이 부족한 상황에도 불구하고 경쟁자들에 비해 새로운 제품 및 시장 기회를 추구한다(Yiu, Lau and Bruton, 2007). 또한, 국제화와 관련한 의사결정은 문화적으로 상이한 시장에 진출하여 수익을 창출하려는 것이기 때문에 적극적인 개척정신과 더불어 상당한 위험을 감수하는 행동일 필요하다(Moon Chang-Ho, 2013). 이를 통해 국제화를 추구하는 중소기업들은 기업가지향성을 기반으로 국제시장에 필요한 기술지식 및 시장지식 습득을 통해 기업의 역량을 구축하고 성과에도 영향을 미친다고 주장하고 있다(Danneels, 2002).

2. 학습지향성

학습지향성(learning orientation)은 기업이 조직구성원들의 학습활동을 장려하고, 비전을 공유하며, 조직구성원의 의견을 의사결정 과정에 적극 반영하는 조직문화라고 정의된다

(Baker and Sinkula, 1999). 이러한 성향은 지식창출을 통해 기업이 전략적 목적을 달성하기 위한 기업의 마인드셋 혹은 성향이라 할 수 있으며(Assadinia et al., 2019), 경쟁우위를 강화하기 위해 지식을 창출하고 활용하는 전사적인 활동이라 할 수 있다(Calantone, Cavusgil and Zhao, 2002).

학습지향성은 학습몰입(learning commitment), 비전공유(vision share), 개방성(open-mindedness)이라는 활동을 통해 이루어진다(Senge, 1994, Day, 1994; Sinkula, Baker and Noordewier, 1997). 첫째, 학습몰입은 조직구성원들이 조직 내에서 이루어지는 학습활동을 받아들이는 수용성을 의미한다(Senge, 1994). 둘째, 비전공유는 조직이 나아가고자 하는 방향이 무엇이며, 왜 중요한 것인지에 대한 정보를 조직구성원들이 공감하는 문화를 의미한다(Dougherty, 1989). 셋째, 개방성이란 조직구성원들이 기존의 사고방식에 얽매이지 않고 유연적인 사고를 하는지, 새로운 지식과 아이디어 수용에 있어 얼마나 적극적인지를 의미한다(Baker and Sinkula, 1999).

이러한 활동을 기반으로 학습지향성은 조직 학습의 방식과 성격 등을 결정하는 방향성이 결정된다는 점에서 매우 중요한 역할을 한다(Nevis et al., 1996). 학습은 장기적 관점에서 기업 경쟁력을 유지시켜 줄 수 있으므로(Dickson, 1996), 기업의 체질개선 강화에 중요한 전략으로 인식되고 있다(Lee Il-Han et al., 2012). 이와 같이 학습지향성을 고조시키기 위해서는 기업 내 문제점을 자유롭게 거론할 수 있는 조직문화의 조성이 그 무엇보다 중요하다고 할 수 있다(Slater and Narver, 1995).

3. 동적역량

동적역량(dynamic capability)은 기업을 둘러싸고 있는 환경변화에 따라 자원을 개선할 수 있는 역량으로 정의하고 있다(Eisenhardt and Martin, 2000). 이러한 역량은 급변하는 환경에 대응하기 위해 기회를 탐색하고 자원을 조정·통합·재배치함으로써 지속적인 경쟁우

위를 확보할 수 있는 기업의 전략적이고 조직적인 역량이라고 할 수 있다(Teece, 2007). 따라서 동적역량은 새로운 시장에서 기회를 확인하고 포착할 수 있는 능력, 신기술이나 정보를 정확히 이해·흡수하여 적용할 수 있는 능력, 신제품·신시장을 개발할 수 있는 능력이 핵심이라고 할 수 있다(Jun In and Oh Sun-Hui, 2016; Wang and Ahmed, 2007).

동적역량은 기업 외부에서 구매 할 수 있는 것이 아니라 기업 내부에서 스스로 구축해야 하는 역량으로, 경로 의존적(path-dependent)인 일상적인 업무일 가능성이 높다(Eisenhardt and Martin, 2000; Makadok, 2001). 동적역량을 구분하는데 있어 가장 유용한 방법은 아래와 같이 3가지 범주의 활동으로 구분하는 것이다. 첫째, 기회를 확인하고 평가하는 감지역량(sensing) 둘째, 기회에 부응하여 자원을 동원하여 가치를 획득하는 기회포착(seizing) 셋째, 지속적으로 갱신하는 재구성(reconfiguration) 등의 활동으로 이루어져 있다(Teece, 2012; Ryu Dong-Woo, 2020).

이러한 주장에 근거하여 선행연구들에서는 동적역량을 다음과 같은 관점으로 연구되어져 오고 있다. 첫째, 환경에 대한 적응을 강조하는 관점(Teece, 2007) 둘째, 재배치 및 조정통합을 강조하는 관점(Helfat and Raubitschek, 2000; Zott, 2003), 셋째, 조직의 흡수역량 관점에서 정보습득과 적응역량을 강조하는 견해(Cohen and Levinthal, 1990; Luo et al., 2000) 등의 연구가 진행되어져 왔다(Rhee Yang-Pok, 2020). 이러한 연구들의 공통점은 동적역량이 기업을 둘러싸고 있는 외부 환경 변화에 따라 내부자원을 갱신할 수 있는 역량에 집중하고 있다는 점에서는 개념적인 합의를 이루고 있다(Ambrosini and Bowman, 2009).

4. 여유자원

여유자원(slack resource)은 기업이 산출물을 생산하는데 필요한 최소량을 초과하는 자원의 풀(pool)을 의미하는 것으로(Singh, 1986), 기업의 목표를 달성하기 위해 전환하거나 재사

용할 수 있는 잉여자원이라 할 수 있다 (George, 2005). 즉, 기업이 필요 이상으로 인력수준 유지, 주주에 대한 배당 실시, 적정수준 이상의 임금 지급, 불필요한 부서를 보유, 과도한 서비스 제공 등과 같은 활동에 소요되는 비용이 이에 해당한다고 할 수 있다(Kim Byoung-Jo and Lim Ju-hyun, 2011).

선행연구들에서는 여유자원을 기업의 회복 속도, 자원의 활용 범위와 용이성을 기준으로 흡수된 여유(absorbed slack)와 흡수되지 않은 여유(unabsorbed slack)로 구분하고 있다 (Bourgeois, 1981; Kim Byoung-Jo and Kim Byoung-Keun, 2011; Nohria and Gulati, 1996; Singh, 1986). 흡수된 여유자원은 인적자원, 고객 및 기업의 평판, 전자기계 설비 및 적정수준 등 관리비용에 대한 개념으로서 반환이 어려운 과잉투자 자원을 의미 반면, 흡수되지 않은 여유자원은 현금이나 유가증권 등 기업 내 어느 곳으로든지 손쉽게 전환될 수 있는 자원을 의미한다(Singh, 1986). 즉, 흡수된 여유는 재량 범위가 좁고 유연성이 낮은 속성을 지니고 있어 활용 범위가 상대적으로 좁은 것을 의미하며, 흡수되지 않은 여유는 활용 범위가 넓고 유연성이 높은 특징을 가지고 있다(Kim Byoung-Jo and Lim Ju-hyun, 2011). 이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 흡수된 여유로 인적여유자원을 흡수되지 않은 여유로 재무여유자원의 관점으로 논의를 이어가고자 한다.

인적여유자원은 기업의 운영에 필요한 것을 초과하는 인적자원의 양을 의미하는데, 인적여유자원은 대부분 경로 의존적이고, 상황에 따라 달라지며, 현재의 조직구조와 밀접하게 관련되어 있는 특징을 가지고 있다(Voss, Sirdeshmukh and Voss, 2008). 기업의 지식기반은 조직구성원들에게 광범위하게 분포되어 있기 때문에 (Wang, He and Mahoney, 2009), 인적여유자원의 존재여부는 혁신활동에 매우 중요한 영향을 미친다(Kim, Guk-Il and Kwun Seog-Kyeun, 2018).

재무여유자원은 조직이 보유한 현금과 같은 유동자산 수준을 의미한다(Kraatz and Zajac 2001). 기업들은 현금 등과 같은 재무여유자원을 보유하고 있을 경우, 새로운 절차를 수립하

거나 장비 및 설비 등 다양한 활동에 투자를 할 수 있기 때문에 시장 및 기술변화로 인한 조직의 내·외부의 구조적 변화 압력에 성공적으로 적응할 수 있는 장점을 내포하고 있다(Huang and Chen, 2010; Lee, Dong-Hyun and Park Jong-Hun, 2018).

Ⅲ. 연구모형과 연구가설

1. 연구모형

본 연구는 동적역량관점(dynamic capabilities view)에서 해외진출 중소기업을 대상으로 기업가지향성, 학습지향성과 동적역량의 적합성을 밝히고, 동적역량이 국제화 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 나아가, 상황적 관점에서 여유자원이 동적역량과 국제화 성과의 관계에서 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이상의 내용을 기반으로 <Fig. 1>과 같은 연구모형을 제시하였다.

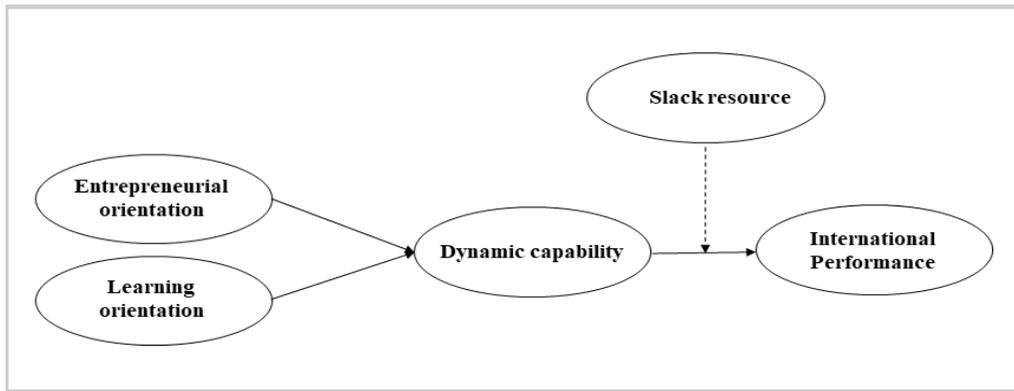
2. 연구가설

1) 기업가지향성과 동적역량의 관계

최근 기업가지향성의 연구들에서는 내부자원을 어떻게 활용할지에 관한 전략적 행동에 관심을 가지고 있다(Frishammar and Horte, 2007; Ryu Dong-Woo and Heo Ji-Hun, 2019). 기업가지향성이 높은 기업일수록 경쟁기업 보다 빠르게 기회를 창출하고 활용할 수 있기 때문에(Chandra, Styles and Wilkinson, 2009) 기업의 핵심역량을 개선할 수 있다(Hwang Kyung-Yun, Sung, Eul-Hyun, Moon and Moon Hee-Cheol, 2017; Zahra et al. 2006). 이에 따라 기업가지향적인 기업은 그들이 보유한 잠재인 역량으로 인하여 새로운 기회를 포착할 가능성이 높다고 할 수 있으며, 새로운 기회에 대한 정보를 통해 동적역량 개발에 도움을 줄 수 있을 것이다(Casiman and Veugelers, 2006).

실증연구를 살펴보면, Teece(2007)의 연구에서는 기업가지향성이 조직의 동적역량을 개

Fig. 1. Research Model



발하고 활용하는데 필요한 요인이라고 주장하였다. 특히, Zahra, Nielsen and Bogner(1999)의 연구에서는 기업가지향성이 높은 기업일수록 장기적인 경쟁력 강화를 위한 새로운 역량 구축에 관심이 많고, 기존의 역량의 재구성에 따른 위험부담을 감수하면서 혁신적으로 새로운 지식창출 활동을 할 것이라고 주장하였다. 따라서 해외시장에 진출한 중소기업의 기업가 지향성은 진취적이고 혁신적이며 위험감수적인 활동을 통해 동적역량을 구축할 수 있을 것이다. 지금까지 논의된 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 기업가지향성은 동적역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 학습지향성과 동적역량의 관계

자원기반관점에서는, 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 없는 조직문화를 보유한 기업은 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있다고 주장하고 있다(Barney, 1991). 조직이 학습을 강조하는 문화일수록 조직구성원들은 새로운 기술 및 관점을 개발하고 공유하도록 동기부여가 될 것이다. 따라서 학습지향성은 기업 내의 지식이나 행동에 지속적인 변화 요인으로 작용할 것이며, 기업 외부의 환경의 변화와 성장에 필요한 혁신행동의 원동력이 될 수 있을 것이다(Yeung, Lai and Yee, 2007).

선행연구들에서는 학습지향성이 기업의 재무적 성과나 혁신성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 점에 동의하고 있으며(Assadinia et al., 2019), 특히, 해외시장에서 기업의 성공여부를 결정하는 매우 중요한 요인이라고 주장하고 있다(Ismail, 2013; Yang Young-Soo and Lee Jae-Eun, 2020). 학습지향적인 기업들은 조직 수준에서 발생하는 두 가지 과정, 즉 기업외부에 존재하는 지식기반 자원의 습득과, 습득된 지식을 기업내부에서 기존 자원 및 지식과의 결합을 통하여 활용하고 새로운 가치를 창출할 수 있기 때문이다(Kreiser, 2011).

실증연구결과, Herath and Karunaratne(2017)의 연구에서는 규모가 작은 중소기업의 경우 학습지향성을 강화하여 지속적인 혁신을 통한 해외시장 환경에 대응할 수 있는 역량을 높일 수 있다고 주장하였으며, Chio Soon-Young (2004)의 연구에서도 학습지향성이 기업의 조직역량에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 중소기업의 학습지향성은 해외시장의 지식과 정보를 새롭고 독자적인 방식으로 연계할 수 있기 때문에 새로운 가치를 실현할 수 있는 동적역량을 구축하는데 기여할 수 있을 것이다. 지금까지 논의된 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 학습지향성은 동적역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 동적역량과 국제화 성과의 관계

동적역량관점에서는, 동적역량이 급변하는 환경에 기업이 보유한 자원기반을 결합하고, 시장의 변화를 창출하며, 자원획득 및 구축하는 프로세스를 수행함으로써 기업의 성과를 향상시킨다고 주장하고 있다(Eisenhart and Martin, 2000). 특히, 해외시장에 진출한 기업은 현지 정보의 부족과 경쟁자들이 형성한 진입 장벽으로 어려움을 겪는다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 내·외부적으로 이용 가능한 자원을 활발하게 발굴해야 할 필요가 있다(Salvato, 2009).

동적역량을 보유한 기업들은 시장 감지 활동을 통해 기존 및 잠재 고객의 니즈와 기술적 변화 등과 같은 지식을 확장시켜 새로운 시장에 진출하고 기존 시장에 대응해야 할 이해도를 향상시킬 수 있다(Lee Han-Geun and Ji Seong-Goo, 2018; Morgan, Anderson and Mittal 2005; Slater and Narver, 2000). 이러한 기회 확인 과정을 통해 보유자원의 조정을 통하여 가치를 포착하여 지속적으로 재구성하는 활동을 통해 해외시장에 필요한 새로운 자원을 만들어낼 수 있다(Birkinshaw and Gibson 2004; Teece, 2007).

동적역량은 해외시장의 불확실한 환경에 대응하기 위해 기업들의 새로운 전략 수립과 운영 프로세스의 실행은 경쟁력을 확보할 수 있는 기회를 제공해주며 그 결과로서 국제화 성과를 극대화 할 수 있다(Jantunen et al., 2005). Adeniran and Johnston(2016)의 연구에서는 동적역량이 해외시장에서의 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 중소기업들은 해외시장의 기회를 감지하고 조직 내재되어 있는 지식과 통합하여 재구성하는 활동을 통해 핵심역량을 증대시켜 국제화 성과를 높일 수 있을 것이다. 지금까지 논의된 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 동적역량은 국제화 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 여유자원의 조절효과

기업들은 불확실한 경영환경을 유연하게 대처하기 위하여 의도적인 자원의 초과 잉여분을 보유하기도 한다. 기업이 의도적으로 여유자원을 보유하게 되는 이유는 혁신과 변화를 위하여 활용하기 위한 능동적 접근(proactive approach)이 가능하기 때문이다(Kang Seck-Min and Cho Woo-Je, 2012). 조직이론의 연구들에서는 기업들은 보유한 여유자원은 많으면 많을수록 좋다고 주장하고 있다(Barney, 1991; Cyert and March, 1963; Daniel et al., 2004).

자원기반관점(RBV)에 따르면, 기업의 여유자원은 혁신에 필요한 자원을 제공하고, 실패를 흡수하며, 혁신의 제도화에 따른 비용 감당을 통해 새로운 지식의 습득을 가능하게 한다(Kim, Guk-Il and Kwun, Seog-Kyeun, 2018; Damanpour, 1991). 이를 통해 해외 시장을 개척하기 위해 필요한 활동을 정착시키기 위한 자원으로 고려되고 있다. 행동이론(behavioral theory)에 따르면, 기업의 여유자원은 관리자에게 많은 조직 문제를 해결하는 데 필요한 자원을 제공하여 안정적(stabilizing)이고 적응적인(adaptive) 역할(Cyert and March, 1963)을 수행하기 때문에 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고 있다(Vanacker, Collewaert and Zahra, 2017). 이러한 관점에서 기업의 여유자원은 변화하는 해외시장에 적응하기 위해 기업의 운영 및 혁신활동을 통한 조직의 역량 구축 등의 성과를 효율적으로 달성하는 것에 도움이 되는 것으로 보고 있다(Ghoshal and Bartlett, 1988).

선행연구들에서도 기업의 여유자원은 비효율의 원천이라기보다는 기업의 핵심자원으로 활용 할 수 있다고 주장하였다(Daniel et al., 2004). 재무적 여유자원은 내부 통제를 완화하고 갈등을 줄이며 탐색적인 문화를 육성함으로써 혁신적인 노력을 촉진 할 수 있다(Bourgeois, 1981). 인적여유자원은 전략계획 및 연구개발에 영향을 미칠 수 있으며, 환경변화에 대응하기 위한 개방성(openness)에도 기여할 수 있기 때문에 동적역량 강화에 필수적인 외부지식을 식별하고 관리하는 중요한 역할을 가능하게 한다(Ahn, Minshall and Mortara, 2017; Roach and Sauermann, 2010; Ryu, 2020). 특히 해외

시장에 진출한 중소기업들이 동적역량을 통해 국제화 성과를 달성하는 과정에서 여유자원을 보유하고 있을 경우, 경영진으로 하여금 심리적 여유를 가질 수 있게 할 수 있으며, 보다 안정적인 상황에 필요한 자원을 제공할 수 있으며, 비용 감당을 통한 새로운 지식을 축적할 수 있기 때문에 동적역량을 강화 할 수 있을 것이다(Kim Byung-Jo and Kim Byoung-Keun, 2011). 따라서 중소기업들은 여유자원을 활용하여 해외시장에 필요한 자원의 유용성을 통해 동적역량을 강화하여 국제화 성과를 높일 수 있을 것이다. 지금까지 논의된 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 여유자원은 동적역량과 국제화 성과 사이를 조절 할 것이다.

3. 변수의 측정 및 연구방법

1) 연구변수

설정된 변수들을 측정하기 위해, 본 연구에서는 선행연구들에서 참고하여 설문문항을 설정하였다. 첫째, 기업가지향성은 Covin and Slevin(1991) 연구에서 사용되어진 ‘우리 회사는 경쟁사보다 먼저 행동하는 편이다’, ‘우리 회사는 새로운 제품의 도입빈도가 높은 편이다’, ‘우리 회사는 기술혁신 정도가 높은 편이다’, ‘우리 회사는 제품 개선 또는 혁신빈도가 높은 편이다’, ‘우리 회사는 위험이 높더라도 고수익을 위한 위험감수 성향이 높은 편이다’, ‘우리 회사는 시장 환경이 불확실하더라도 장기적 기회를 추구하는 성향이 높은 편이다’, 등 총 6개의 항목을 활용하였다. 둘째, 학습지향성은 Sinkula, Baker and Noordewier(1997)의 연구에서 사용되어진 ‘우리 회사는 조직발전에 있어 학습이 중요하다’, ‘우리 회사는 조직구성원들에게 지속적으로 정보습득의 중요성을 강조하고 있다’, ‘우리 회사의 조직 구성원들은 새로운 것을 학습하기 위해 노력한다’, ‘우리 회사 조직원들은 학습을 투자라고 생각한다’ 등 총 4개의 문항을 활용하였다.

셋째, 동적역량은 Teece, Pisano and

Shuen(1997)와 McKelvie and Davidsson(2006)의 연구에서 사용되어진 ‘경쟁사의 혁신전략을 파악 및 분석할 수 있는 능력’, ‘기술 환경 발전 방향에 대한 분석능력’, ‘신기술개발 동향에 적극적이고 능동적인 대처능력’, ‘신사업 및 신제품개발을 위한 계획 수립능력’, ‘외부환경 변화에 맞는 자원의 재배치 능력’ 등 총 5개의 항목을 사용하였다.

넷째, 여유자원은 Atuahene-Gima et al.(2005)의 연구에서 사용되어진 ‘우리 회사는 경쟁사보다 충분한 양의 인적여유자원과 재무여유자원을 보유하고 있다’, ‘우리 회사는 전략추진에 필요한 충분한 양의 여유 인력을 보유하고 있다’, ‘우리 회사는 전략추진에 필요한 충분한 양의 현금 및 유가증권 등을 보유하고 있다’ 등 총 4개의 문항을 활용하였다.

마지막으로, 국제화 성과는 Knight and Cavusgil(2004)의 연구에서 사용되어진 ‘우리 회사는 진출 국가 수가 증가하였다’, ‘우리 회사는 해외시장 점유율이 증가하였다’, ‘우리 회사는 해외영업이익이 증가하였다’, ‘우리 회사의 해외시장의 경쟁력은 상승하였다’ 등 총 4개의 문항을 활용하여 측정하였다. 이상의 모든 연구변수들은 Likert 5점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 5=전적으로 동의함)를 통해 측정되었다.

2) 통제변수

본 연구에서는 중소기업의 국제화 성과에 영향을 미칠 수 있는 기업업력, 기업규모, 국제화 수준을 통제변수로 고려하였다. 통제변수의 설정 이유와 측정방법은 다음과 같다. 첫째, 기업의 업력은 국제화 활동을 수행하는데 필요한 지식, 역량 및 네트워크 등의 차이로 인하여 국제화 성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에 통제변수로 설정하였다. 측정방법은 설문수집 시점에서 설립연도를 차감하여 자연로그(LN) 값으로 변환 하였다.

둘째, 해외진출기업들의 기업규모 역시 국제화 성과에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 기업의 규모가 크다는 것은 보유한 자원의 양이 많다는 것을 나타내기 때문에 국제화 성과에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 기업 규모를 통제변수

로 설정하였다. 이를 위해 기업별 종업원 수를 확인하여 자연로그 값으로 변환 하였다.

셋째, 국제화 수준은 해외진출 방식의 강도에 따라 국제화 성과에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 기업의 국제화 수준 강도를 Likert 4점 척도(1=수출, 2=라이선싱, 3=해외합작투자, 4=해외직접투자)를 통해 측정하였다.

3) 자료수집 및 연구방법

본 연구는 제조업에 속해 있는 해외진출 경험을 가지고 있는 대한민국 중소기업을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 조사를 위해 선행 연구를 기반으로 구조화된 설문지를 개발하였으며, 대구상공회의소와 전문 연구조사기관의 도움을 받아 설문지를 배포하였다. 이 과정에서 기업의 국제적인 전략 및 운영 현황을 파악할 수 있는 최고경영층에게 응답요청을 하였다. 그 결과 총 300부의 설문지가 회수 되었다. 이 중 중소기업의 범위를 넘어서는 중견기업 및 대기업의 표본은 제외하였으며, 여유자원의 보유가능성 정도를 감안하여 50인 이하의 벤처기업 및 소기업 역시 표본에서 제외하였다. 또한 해외진출경험이 없는 기업, 응답의 신뢰성이 떨어지거나 핵심문항의 결측치가 있는 기업 표본을 제외한 총 214개의 표본을 활용하여 분석을 실시하였다.

본 연구에서는 설정된 연구모형을 분석하기 위해 구조방정식모형(structural equation modeling)을 활용하여 직접효과를 분석하였으며, 위계적 회귀분석(hierarchical regression analyses)을 통해 조절효과를 검증하였다. 각 분석을 위해 확인적 요인분석, 상관관계분석, 연구가설(직접효과)은 AMOS 25.0을 통해 실시되었으며, 신뢰도 분석 및 가설검증(조절효과)은 SPSS 25.0 통계 패키지를 통해 실시하였다.

IV. 실증분석

1. 표본자료의 통계적 특성

본 연구의 분석에 활용된 표본기업의 특성을

살펴보면 다음과 같다. 첫째, 분석대상 기업의 설립연도는 1990년 이전에 설립된 기업이 82개(38.3%)로 나타났으며, 1990년대 설립된 기업이 40개(37.4%), 2000년대 설립된 기업이 45개(21.0%), 2010년대에 설립된 기업 7개(3.3%) 등의 분포를 나타내고 있다. 둘째, 종업원 수는 50~100인 이하 기업은 28개(13.1%), 101~200인 이하의 기업이 117개(54.7%), 201~300인 이하의 기업 68개(31.8%) 등의 분포를 나타내고 있다. 마지막으로, 표본 기업들의 국제화 수준을 살펴보면 다음과 같다. 수출 101개(47.2%), 라이선싱 38개(17.8%), 해외합작투자 26개(12.1%), 해외직접투자 49개(22.9%)의 분포를 나타내고 있다.

2. 동일방법편의 검증

본 연구에 활용된 데이터들은 설문지를 통해 동일인에 의한 자기보고식으로 모든 구성개념이 측정되었기 때문에 동일방법편의(common method bias)에 대한 문제가 발생할 수 있다. 이러한 위험을 제거하기 위해 사후검증방식인 단일요인검증(Harmon's one factor test)을 실시하였다.

분석절차는 설문항목 모두를 하나의 측정요인으로 가정하고 확인적 요인분석 실시하였다. 분석결과, χ^2 (df=209, p=0.000) =2259.367; χ^2 /df=10.810, GFI=0.387, RMR=0.097, NFI=0.449, TLI=0.414, CFI=0.470, RMSEA=0.215 으로 나타나 해당모형의 적합도가 좋지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 활용되어진 항목들은 동일방법편의에 영향을 받지 않는다고 판단된다.

3. 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰도를 알아보기 위해 Cronbach's alpha값을 통한 신뢰도를 확인하였다. 분석결과 <Table 1>, Cronbach's alpha 값이 최소 .817에서 최대 .953로 나타나, 모든 변수들은 내적일관성(internal consistency)을 확보한 것으로 판단된다.

다음으로, 변수들의 타당도를 확인하기 위해

Table 1. Measurement of constructs with multiple items

Item	loading	S.E.	t-value	AVE
<i>Entrepreneurial orientation(Cronbach's alpha= 0.953, CR=0.963)</i>				
Entrepreneurial orientation 6	.762	–	–	
Entrepreneurial orientation 5	.837	.082	13.348**	
Entrepreneurial orientation 4	.914	.077	14.908**	.816
Entrepreneurial orientation 3	.953	.075	15.710**	
Entrepreneurial orientation 2	.923	.079	15.097**	
Entrepreneurial orientation 1	.883	.074	14.256**	
<i>Learning orientation(Cronbach's alpha= 0.949, CR=0.975)</i>				
Learning orientation 4	.893	–	–	
Learning orientation 3	.890	.053	19.517**	.907
Learning orientation 2	.937	.049	22.086**	
Learning orientation 1	.908	.051	20.457**	
<i>Dynamic capability(Cronbach's alpha= 0.864, CR=0.927)</i>				
Dynamic capability 5	.735	–	–	
Dynamic capability 4	.730	.103	10.301**	
Dynamic capability 3	.794	.095	11.219**	.719
Dynamic capability 2	.726	.094	10.246**	
Dynamic capability 1	.759	.098	10.715**	
<i>Slack resource(Cronbach's alpha= 0.817, CR=0.904)</i>				
Slack resource 3	.814	–	–	
Slack resource 2	.788	.084	12.167**	.758
Slack resource 1	.727	.081	11.060**	
<i>International performance (Cronbach's alpha= 0.875, CR=0.940)</i>				
International performance 4	.667	–	–	
International performance 3	.895	.139	11.073**	.801
International performance 2	.885	.140	11.005**	
International performance 1	.749	.134	9.664**	

Goodness-of-fit statistics: χ^2 (df=199, p=0.000)=427.952, $\chi^2/df=2.151$, GFI=0.847, RMR=0.026, NFI=0.896, TLI=0.931, CFI=0.941, RMSEA=0.073

Notes: 1. * $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

Table 2. Means, standard deviations and correlations

Variable	M	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Age	3.18	0.48	1							
2. Size	5.07	0.41	.166**	1						
3. IL	2.11	1.22	.284*	.204*	1					
4. EO	3.04	0.78	-.054	.170*	.044	(.903)				
5. LO	3.29	0.63	.065	.054	.040	.331*	(.952)			
6. DC	3.37	0.57	.014	.001	-.029	.416*	.537**	(.847)		
7. SR	2.54	0.60	.079	-.067	.008	-.445**	-.561**	-.737**	(.870)	
8. IP	3.24	0.59	.043	.107	.029	.313**	.433**	.408**	-.402**	(.895)

Notes: 1. * $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

2. (): Square root AVE

3. IL:Internationalization level; EO:Entrepreneurial orientation; LO: Learning orientation; DC: Dynamic capability; SR:Slack resource; IP: International performance

Table 3. Standardized structural estimates of the structural model

Path	Estimate	T-value	Result
<i>Control variable</i>			
Firm age → International performance	.019	0.280	-
Firm size → International performance	.089	1.314	-
Internationalization Level → International performance	.033	0.475	-
<i>Research variable</i>			
Entrepreneurial orientation → Dynamic capability (H1)	.331	4.553	** Adopt
Learning orientation → Dynamic capability (H2)	.420	5.545	** Adopt
Dynamic capability → International performance (H3)	.459	5.409	** Adopt
Goodness-of-fit statistics: χ^2 (df=202, p=0.000) = 402.251 χ^2/df = 1.991, GFI=0.863, RMR= 0.036, NFI=0.891, TLI= 0.934, CFI= 0.942, RMSEA= 0.068			

Notes: 1. * $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

다음과 같은 절차를 통해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 분석결과는 <Table 1>과 같다. 첫째, 적합도 지수는 χ^2 (df=199, p=0.000)=427.952, $\chi^2/df=2.151$ 로 나타나 통계적으로 유의한 값을 나타내고 있으며, 모형적합도 역시 GFI=0.847, RMR=0.026, NFI=0.896, TLI=0.931, CFI=0.941, RMSEA=0.073으로 나타나 수용이 가능한 것으로 나타났다. 또한 연구변수들의 표준화 요인적재치(loading)는 최소 .667에서 최대 .953로 나타나고 있으며, 유의한 수준으로 나타났다.

둘째, 구성개념 타당성을 검증하기 위해 측정모형의 요인적재치와 측정오차를 계산하여 합성신뢰도(CR)와 평균분산추출지수(AVE)를 확인하였다. 그 결과 합성신뢰도는 최소 .904에서 최대 .975로 나타났으며, AVE값은 .719에서 .907로 나타나 수용가능한 수준으로 나타났다(Fornell and Larcker, 1981).

셋째, 판별타당성은 각 구성개념의 AVE 제곱근은 상관계수 값보다 더 크면 문제가 없는 것으로 평가할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). 분석결과 <Table 2>, 각 구성개념의 AVE 제곱근 값이 상관계수 값들 보다 높게 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다.

4. 상관관계분석

가설검증에 앞서 변수들 간의 관련성 정도를 알아보기 위한 방법으로 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과는 <Table 2>와 같다. 연구변수들 간의 상관관계 값 결과는 전반적으로 유의한 수준으로 나타나고 있으며, 이는 변수 간 가설을 지지해 주는 것으로 판단 할 수 있어 적정한 것으로 사료된다.

다음으로, 하나의 변수가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 의미하는 다중공선성(multicollinearity) 발생 위험 정도를 확인하였다. 분석방법으로 분산팽창계수(VIF) 값을 확인하였으며(Hair et al., 2010), 그 결과, 1.107에서 2.399 사이로 나타나 변수들 간의 다중공선성이 발생하지 않는 것으로 확인되었다.

5. 가설검증

본 연구에서는 직접효과를 검증하기 위해 구조방정식모형을 활용하였으며, 조절효과검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 직접효과에 관한 결과는 <Table 3>과 같다. 모형적합도는 χ^2 (df=202, p=0.000) = 402.251, χ^2/df = 1.991로 나타났으며, 적합도 지수 역시 GFI=0.863, RMR= 0.036, NFI=0.891, TLI=0.934, CFI= 0.942, RMSEA= 0.068로 나타나

Table 4. Results of the moderated regression analysis

	Model 1	Model 2	Model 3
Control variable			
Firm age	.016	.040	.039
Firm size	.101	.084	.094
Internationalization	.106	.010	.001
Independent variable			
Dynamic capability (A)	.408	.248**	.258**
Moderator			
Slack resource (B)		-.217*	-.260**
Interaction term			
A * B			.229**
R^2	.178	.199	.248
ΔR^2	-	.021	.049
F	11.340**	10.338**	11.403**

Notes: 1. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

구조모형을 분석하는데 무리가 없는 것으로 나타났다. 가설검증 결과를 살펴보면, 첫째, 기업가지향성이 동적역량에 미치는 영향은 .331($p < .01$)로 나타났으며, 이러한 결과는 Teece(2007)의 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 또한, 학습지향성이 동적역량에 미치는 영향은 .420($p < .01$)으로 나타났으며, Herath and Karunaratne(2017)의 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 이에 따라 본 연구에서 설정한 가설1과 가설2는 채택되었다. 이상의 분석결과는 해외진출 중소기업의 문화적 요인인 기업가지향성과 학습지향성은 동적역량 구축에 중요한 역할을 한다고 해석될 수 있다.

둘째, 동적역량이 국제화 성과에 미치는 영향은 .459($p < .01$)로 유의하게 나타나 가설 3 역시 채택되었다. 이러한 결과는 Adeniran and Johnston(2016)의 연구에서 주장하는 바가 본 연구에서도 확인 되었다. 이에 따라 중소기업들이 국제화 성과를 높이기 위해서는 동적역량이 필요한 것으로 해석될 수 있다.

마지막으로, 동적역량과 국제화 성과 간의 관계에서 여유자원의 조절효과에 관한 결과를 살펴보면 (Table 4)와 같다. 분석에 앞서 상호

작용항(interaction term) 생성과정에서 발생할 수 있는 다중공선성을 최소화하기 위한 방법으로 평균중심화(mean-centering)방식을 사용하여 분석에 투입하였다. 분석결과 여유자원은 동적역량과 국제화 성과와의 관계에서 .229($p < .01$)로 나타나 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 Roach and Sauermann(2010)의 주장을 지지하는 것으로 나타났다. 이상의 결과에 따르면 중소기업의 여유자원 보유 수준이 높을 경우, 동적역량을 강화하여 국제화 성과 높이는 데 유리함을 의미한다. 따라서 본 연구의 가설 4는 지지되었다.

V. 결론

1. 논의 및 시사점

본 연구에서는 대한민국의 제조업에 속해 있는 해외진출 중소기업들을 대상으로, 기업의 문화적 측면 중 하나인 전략지향성 관점에서 기업가지향성과 학습지향성이 동적역량과 국제화 성과 간의 관계를 실증적으로 검증하였

다. 또한 기업이 보유한 여유자원을 상황적 변수로 고려하여 동적역량과 국제화 성과 관계에서 조절효과 검증을 통해 선행연구의 한계를 극복한 이론적이고 실무적인 시사점을 찾고자 하였다. 분석결과, 해외진출 중소기업의 기업가지향성과 학습지향성은 동적역량에 영향을 미치며, 동적역량은 국제화 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 여유자원은 동적역량을 강화하여 국제화 성과를 높일 수 있는 상황요인으로 밝혀졌다.

선행연구들에서는 전략적지향성이 동적역량에 영향을 미친다는 중요한 요인으로 규명되었다. 하지만 대부분의 선행연구들은 전략적지향성의 구성요인으로 기업가지향성과 기술지향성, 시장지향성 등을 주로 고려하여 조직역량 및 국제화 성과와의 관계를 규명하려는 시도들이 활발히 진행되었을 뿐, 상대적으로 기업가지향성과 학습지향성을 동시에 고려하여 분석한 연구는 부족하였다. 또한 여유자원이 기업의 재무적 성과 혹은 기업의 혁신활동에 미치는 영향에 대해 그 동안 많은 연구가 이루어져 온 반면, 기업의 국제화 성과에 미치는 여유자원의 영향을 다룬 연구는 상대적으로 부족하였다.

이에 본 연구에서는 동적역량관점에서 동적역량을 구축하는 선행요인으로 기업가지향성과 학습지향성을 동시에 고려하여 동적역량 개발을 통한 국제화 성과와의 인과관계를 살펴보았다. 나아가 여유자원이 기업으로 하여금 급변하는 환경에 대처할 수 있도록 유연성을 제공하여 경쟁력을 갖출 수 있도록 한다는 점을 고려하여, 여유자원이 동적역량을 강화하기 위한 중요한 요인이라는 것을 발견하였다는 점에서 이론적 시사점이 있다고 할 수 있다.

다음으로, 실무적 측면에서 살펴본 연구의 실증 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업들이 해외시장에서 성공적인 성과를 높이기 위해서는 국제시장 환경을 지속적으로 탐색하고 변화의 방향을 포착하여 보유자원을 재구성할 수 있는 역량을 보유하는 것이 그 무엇보다 우선시 된다고 할 수 있다. 이러한 결과는 중소기업들이 해외시장의 높은 불확실성하에서 국제화 성과를 높이기 위해서는 동적역량이 필수적이라는 것을 의미한다. 따라서 중소기업들은 동적역량

을 확보를 통해 해외시장에서 제품의 기술적인 변화 및 고객의 니즈를 지속적으로 파악함으로써 기존 역량을 개선하고 제품 및 서비스를 조정할 수 있기 때문에 기업의 경쟁력을 높여 국제화 성과를 높이는 활동이 필요한 것을 시사한다.

둘째, 기업이 동적역량을 개발하는데 있어 기업가지향성의 역할은 중요하다고 할 수 있다. 기업가지향적인 기업들은 혁신적이고 진취적이며, 위험감수적인 조직문화가 형성되기 때문에 환경변화에 대응하기 위한 새로운 조직자원을 형성하는데 적극성을 띄게 한다. 이는 대기업에 비해 가용자원이 부족한 중소기업들에게 더욱 필요한 요인이라 할 수 있는데, 기업가지향적인 기업의 새로운 조직 자원 형성은 동적역량이 가진 자원의 통합과 재배치라는 특징과 연결되기 때문이다. 따라서 중소기업들은 기업가지향적인 문화를 구축하여 경쟁자들에 비해 새로운 제품 및 시장 기회를 추구할 수 있으며, 문화적으로 상이한 해외시장에 진출하여 수익창출이 가능한 동적역량을 개발할 필요가 있을 것이라고 시사한다.

셋째, 학습지향성은 필요한 기술과 역량을 습득하기 위해 조직학습을 지원하는 업무 환경을 조성하여 새로운 기술을 습득하고 더 깊은 지식을 개발할 수 있는 기회를 활용할 수 있기 때문에 동적역량에 영향을 미친다. 학습지향성이 높은 기업들은 외부에 존재하는 지식기반 자원의 습득을 통해 기존 자원 및 지식과의 결합에 활용되기 때문에 동적역량을 창출할 수 있다. 따라서 해외시장에 진출한 중소기업들은 학습지향적인 성향으로 인하여 지속적인 학습활동을 통해 기업 외부의 환경의 변화와 성장에 필요한 혁신행동의 밑거름이 될 수 있는 발판을 마련하여 동적역량을 구축할 수 있을 것으로 시사한다.

마지막으로, 기업이 보유한 여유자원은 해외시장에 진출한 기업들의 의사결정에 도움을 주고 필요한 역량을 구축하는데 매우 유용한 원천이 될 수 있다. 기업들은 여유자원을 보유하게 됨으로써 해외시장에서 발생하는 기회와 위협을 다루는 데 완충재와 지렛대의 역할을 할 수 있기 때문이다. 특히, 여유자원은 기업의 자

원 유동성 확보를 통해 탐색적이고 활용적인 활동을 지원하는 등의 다양한 활동을 가능하게 할 수 있으므로 동적역량을 극대화시킬 수 있는 것이다. 따라서 중소기업들은 여유자원 대한 부정적인 인식을 벗어나 급변하는 해외시장에서 생존할 수 있는 동적역량을 구축을 위해 유연성을 제공하여 경쟁력을 갖추기 위한 전략적 측면으로 인식을 전환시킬 필요가 있을 것으로 시사한다.

2. 연구의 한계점 및 연구방향

앞서 논의된 이론적·실무적 시사점에서 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 내포하고 있다. 첫째, 본 연구에서는 설문지에 의존한 1차자료(primary data)를 활용하여 분석을 실시하였으나 자료의 한계로 인하여 주요변수 중 하나인 여유자원을 인적여유자원과 재무여유자원으로 구분하지 않고 통합적 관점에서 분석을 실시하였다. 이에 따라 여유자원이 동적역량을 구축하는데 있어 재무여유자원과 인적여유자원이 동적역량을 강화하는데 있어 각각의 영향 요인을 도출하지 못하였다는 한계점을 내포하고 있다. 향후 연구에서는 2차자료(secondary

data)를 활용하여 재무여유자원 및 인적여유자원의 데이터를 확보하여 보다 엄정한(robust) 결과를 확인해볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 동적역량에 영향을 미치는 선행요인으로 기업가지향성과 학습지향성을 고려하여 기업의 문화적 측면에서 연구를 진행하였다. 하지만 동적역량을 구축하는 부분에서 중요한 부분을 담당하고 있는 기술적인 요인을 고려하지 못했다는 한계점을 가지고 있다. 특히, 4차 산업의 출현에 따라 조직역량의 촉진자 역할을 하는 정보기술의 중요성이 그 어느 때보다 높아지고 있는 상황이다. 정보기술역량은 해외시장 환경 변화에 대한 민첩성(agility)과 유연성(resilience)을 높여서 기업 경쟁력 제고를 위한 핵심역량으로 인식되고 있다. 특히, Rivard et al.(2016)의 연구에서는 대기업에 비해 상대적으로 자원이나 역량이 부족한 중소기업은 정보기술에 대한 투자와 활용이 중요하다는 논의가 진행되고 있다. 따라서 향후 연구에서는 해외시장에 진출한 기업들을 대상으로 동적역량을 구축할 수 있는 요인으로 정보기술역량의 중요성을 파악해보는 것은 의미 있는 연구가 될 것으로 사료된다.

References

- Adeniran, T. V., & Johnston, K. A.(2016), "The Impacts of ICT Utilisation and Dynamic Capabilities on the Competitive Advantage of South African SMEs," *International Journal of Information Technology and Management*, 15(1), 59-89.
- Ahn, J. M., T. Minshall and L. Mortara (2017), "Understanding the Human Side of Openness: The Fit between Open Innovation Modes and CEO Characteristics", *R&D Management*, 47(5), 727-740.
- Ambrosini, V. and C. Bowman (2009), "What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?", *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Andersson, S. and N. Evers (2015), "International Opportunity Recognition in International New Ventures—A Dynamic Managerial Capabilities Perspective", *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260-276.
- Assadinia, S., V. Kadile, I. Gölgeci and N. Boso (2019), "The Effects of Learning Orientation and Marketing Programme Planning on Export Performance: Paradoxical Moderating Role of Psychic Distance", *International Small Business Journal*, 37(5), 423-449.

- Baker, W. E. and J. M. Sinkula (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bourgeois, L. J. (1981), "On The Measurement of Organizational Slack", *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
- Bradley, S. W., J. Wiklund and D. A. Shepherd (2011), "Swinging A Double-Edged Sword: The Effect of Slack on Entrepreneurial Management and Growth", *Journal of Business Venturing*, 26(5), 537-554.
- Calantone, R. J., S. T. Cavusgil and Y. Zhao (2002), "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cassiman, B. and R. Veugelers (2006), "In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition", *Management Science*, 52(1), 68-82.
- Chandra, Y., C. Styles and I. Wilkinson (2009), "The Recognition of First Time International Entrepreneurial Opportunities", *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Cho, Yeon-Sung and Keun-Ho Park (2010), "Impact of Entrepreneurship and Resource Capability on International New Venture Performance", *International Business Review*, 14(4), 119-143.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963), "A Behavioral Theory of The Firm", Englewood Cliffs, 2(4), 169-187.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Daniel, F., F. T. Lohrke, C. J. Fornaciari and R. A. Turner (2004), "Slack Resources and Firm Performance: A Meta-analysis", *Journal of Business Research*, 57(6), 565-574.
- Danneels, E. (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dickson, P. R. 1996. The Static and Dynamic Mechanics Competiton : A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*. 60(4) 102-106.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000), "Dynamic Capabilities: What Are they?", *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fornell, C., and D. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors," *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Frishammar, J. and S. Åke Hörte (2007), "The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms", *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 765-788.
- George, G. (2005), "Slack Resources and The Performance of Privately Held Firms," *Academy of Management Journal*, 48(4), 661-676.
- George, G., D. Robley and R. Khan (2001), "Networking Strategy of Boards: Implications for Small and

- Medium-Sized Enterprises”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 269-285.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1988), “Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388.
- Helfat, C. E. and R. S. Raubitschek (2000), “Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products”, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 961-979.
- Herath, H. M. T. S. and H. D. Karunaratne (2017), “The Effect of Learning Orientation on Born Global Performance: A Developing Country Context”, *The Business & Management Review*, 8(4), 157.
- Huang, Y. F. and C. J. Chen (2010). “The Impact of Technological Diversity and Organizational Slack on Innovation,” *Technovation*, 30(7-8), 420-428.
- Hwang, Kyung-Yun, Eul-Hyun Sung and Hee-Cheol Moon (2017), “The Relationships among Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity Strategic Capabilities and Performance of Korean Export Venture Firms”, *Korea Trade Review*, 42(2), 117-143
- Ismail, M. D. (2013), “Learning Orientation and Trust in Small and Medium Enterprise (SME) Export Competitive Advantage,” *Asian Academy of Management Journal*, 18(2), 153-179
- Jantunen, A., K. Puumalainen, S. Saarenketo and K. Kyläheiko (2005), “Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance”, *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (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.
- Jun, In and Sun-Hui Oh (2016), “Organisational Resources, Dynamic Capabilities and Competitive Advantage : The mediating role of Dynamic Capabilities”, *Journal of Business Research*, 31(2), 389-416.
- Kang, Seck-Min and Woo-Je Cho (2012), “Available Slack, Firm Performance, Potential Slack , Recoverable Slack, Slack Resources, *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(3), 21-34.
- Kim, Byoung-Jo and Ju-hyun Lim (2011), “Slack Resources and Firm's Internationalization: A Longitudinal Study”, *International Business Review*, 15(4), 1-23.
- Kim, Byung-Jo and Byoung-Keun Kim (2011), “A Longitudinal Study on Slack Resources and Corporate Performance: From the Perspective of CEO”, *The Journal of Professional Management*, 27(2), 1-28.
- Kim, Guk-Il and Seog-Kyeun Kwun (2018), “The Effects of Financial and Human Resource Slack on the Innovative Activity: Evidence from Korean Firms, 1996-2017”, *Journal of Organization and Management*, 42(4), 35-77.
- Kim, Mi-Jung, Myung-Su Chae and Hong-W Ha (2016), “The Relationship between International Entrepreneurship and Overseas Performance: Focus on International New Venture Firms”, *International Business Journal*, 27(2), 1-28.
- Kim, Seok-Won and Dong-Woo Yang (2018), “A Study on Slack Resources Factor to Financial Profitability Results : Focusing on Mediating Effect of Market Orientation and New Product Development Capability of Manufacturing companies”, *Korean Journal of Business Administration*, 31(6), 1141-1161.3
- Kim, Wha-Young and Yeon-S Ahn (2017), “A Conceptual Study on Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Activity : Founder Chung Ju-young of Hyundai Heavy Industries”, *Korea Business Review*, 21(3), 1-45.
- Knight, G. A. and S. T. Canusgil (2004), “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm,” *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

- Kreiser, P. M. (2011), "Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning: The Impact of Network Range and Network Closure", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025-1050.
- Lecuona, J. R. and M. Reitzig (2014), "Knowledge Worth Having in 'Excess': The Value of Tacit and Firm-Specific Human Resource Slack", *Strategic Management Journal*, 35(7), 954-973.
- Lee Il-Han, Kum-Ju Hwang, Hyeon-Cheol Kim and Se-Keun Jo (2012), "An Empirical Study on the Effects of Tech-Entrepreneurship CEO's Innovativeness to Strategic Orientation and Learning Orientation", *Korean Business Education Review*, 27(2), 283-307.
- Lee, Dong-Hyun and Park, Jong-Hun (2018), "Internationalization and Performance of Korean Companies: Moderating Effects of Financial Slack and Industry Globalization," *International Business Journal*, 29(4), 51-81.
- Lee, Han-Geun, and Seong-Goo Ji (2018), "The Influence of Small-Medium Suppliers Dynamic Capability on Performance", *Journal of Channel and Retailing* 23(2), 59-80.
- Lu, J. W. and R. W. Beamish (2004), "International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis", *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Luo, Y. (2000), "Dynamic Capabilities in International Expansion," *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Makadok, R. (2001), "Toward A Synthesis of The Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation", *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Morgan, N. A., D. W. Vorhies and C. H. Mason (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Morgan, N. A., E. W. Anderson and V. Mittal (2005), "Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage", *Journal of Marketing*, 69(3), 131-151.
- Nevis, E. C., A. J. DiBella, and J. M. Gould (1995), "Understanding Organizations As Learning Systems," *Sloan Management Review*, Winter, 73-85.
- Nohria, N. and R. Gulati (1996), "Is Slack Good or Bad for Innovation?", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Oviatt, B. M. and P. P. McDougall, (1994), "Toward A Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Park, Eun-Kyoung and Tae-Koo Kang (2014), "Effects of Entrepreneurial Orientation and Network Capabilities on International Performance of Korean small and medium-sized Enterprises," *International Business Journal*, 25(3), 97-131.
- Rhee, Yang-Pok (2020), "The Relationships between IT Capability, Dynamic Capability and International Performance in Korean SMEs", *International Business Review*, 24(1), 107-120
- Rivard, S., L. Raymond and D. Verreault (2006), "Resource-Based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of The Contribution of Information Technology to Firm Performance," *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29-50.
- Roach, M. and H. Sauermann (2010), "A Taste for Science? Ph.D Scientists' Academic Orientation and Self-Selection into Research Careers in Industry", *Research Policy*, 39(3), 422-434.

- Ryu, Dong-Woo (2020), "Effects of Knowledge-based Resource and Ambidextrous Capability on Export Performance in SMEs", *Korea Trade Review*, 45(2), 31-49.
- Ryu, Dong-woo and Ji-hun Heo (2019), "An Empirical Study on the Relationship among Social Capital, Dynamic Capability, and Entrepreneurial Orientation in SMEs," *Korean Business Education Review* 34(4), 187-210.
- Salvato, C. (2009), "Capabilities Unveiled: The Role of Ordinary Activities in The Evolution of Product Development Processes", *Organization Science*, 20(2), 384-409.
- Senge, P. M. (1994), "Learning to Alter Mental Models: Learning Accelerates as Managers Change Their Mental Models", *Executive Excellence*, 11, 16-16.
- Singh, J. V. (1986), "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making. *Academy of management Journal*, 29(3), 562-585.
- Sinkula, J. M., W. E. Baker and T. Noordewier (1997), "A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sinkula, J. M., W. E. Baker and T. Noordewier (1997), "A Framework for Narket-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25(4), 305.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1995), "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (2000), "The Positive Effect of A Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication", *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73..
- Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012), "Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action", *Journal of Management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Un, C. A. and A. Montoro-Sanchez (2010), "Innovative Capability Development for Entrepreneurship: A Theoretical Framework", *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 413-434.
- Vanacker, T., V. Collewaert and S. A. Zahra (2017), "Slack Resources, Firm Performance, and The Institutional Context: Evidence from Privately Held European Firms", *Strategic Management Journal*, 38(6), 1305-1326.
- Voss, G. B., D. Sirdeshmukh and Z. G. Voss (2008), "The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation", *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.
- Wang, C. L. and P. K.Ahmed (2007), "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda," *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, H. C., J. He, and J. T. Mahoney (2009), "Firm-Specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: The Roles of Economic-and Relationship-Based Employee Governance Mechanisms", *Strategic Management Journal*, 30(12), 1265-1285.
- Yang, Young-Soo and Jae-Eun Lee (2020), "The Effect of SMEs" Technological Capabilities on Export Performance: Focusing on the Moderating Effect of Learning Orientation and Risk-Taking Propensity", *Korea Trade Review*, 45(2), 87-102.

- Yeung, A. C. L., K. H. Lai, and W. Y. Yee (2007), "Organizational Learning, Innovativeness, and Organizational Performance: A Qualitative Investigation," *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459-2477.
- Yoon, Hyun-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., A. P. Nielsen and W. C. Bogner (1999), "Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169-189.
- Zahra, S. A., H. J. Sapienza and P. Davidsson (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002), "Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002), "Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. (2003), "Dynamic Capabilities and The Emergence of Intra Industry Differential Firm Performance: Insights from A Simulation Study", *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.