

중소기업의 지식기반자원과 양면성 역량이 수출성과에 미치는 영향

류동우
영남대학교 경영학과 강사

Effects of Knowledge-based Resource and Ambidextrous Capability on Export Performance in SMEs

Dong-Woo Ryu^a

^aDepartment of Business Administration, Yeungnam University, South Korea

Received 11 March 2020, Revised 23 April 2020, Accepted 25 April 2020

Abstract

The purpose of this study is to investigate the effects of knowledge-based resource and ambidextrous capability on their export performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). Drawing on an extensive review of the literature on Knowledge-based resource and ambidextrous capability, hypotheses are developed and tested using a sample of 284 SMEs in South Korea. Structural equation modeling was applied. As a result of analysis, first, international entrepreneurship has a significant effect on ambidextrous capability. Second, human capital has significant influence on ambidextrous capability. Third, ambidextrous capability has a significant effect on export performance. The results indicate that their knowledge-based resources were significant driver of their ambidextrous capability, and that their ambidextrous capability was significant driver of their export performance. In the final conclusion section, implications and limitations of research results and suggestions for future research are discussed.

Keywords: International entrepreneurship, Human capital, Exploration capability, Exploitation capability, Export performance

JEL Classifications: M10, M16

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

I. 서론

수출은 국제화(internationalization)를 위해 기업이 활용할 수 있는 초기 메커니즘 중 하나로 고려되고 있으며, 새로운 시장을 개척하기 위한 가장 일반적인 방법으로 사용되고 있다(Contractor, 2007). 기업의 국제화는 현지 정보를 습득하는 단계에서부터 현지화를 통한 표적시장에 진출해야 하는 등의 어려움을 극복해야 하기 때문에 다양한 형태의 자원을 소요하게 된다. 이러한 단계에서 규모가 큰 대기업은 해외시장에 필요한 자원을 투입하는 활동을 적극적으로 전개하여 외국기업의 어려움(liability of foreignness)을 극복하려 한다. 하지만 중소기업은 상대적으로 규모가 작고 자원이 부족한 어려움을 가지고 있기 때문에 수출 활동을 통해 경쟁우위를 확보하기 위한 과제에 직면하고 있다(Cho Yeon-Sung, 2017).

중소기업들은 해외시장의 불확실성에 대응하기 위한 방법으로 성장과 생존이라는 두 가지 목표달성을 위해 새로운 기술 및 서비스를 끊임없이 탐색하고, 현재 보유하고 있는 기술 및 서비스를 활용 할 수 있어야 한다. 즉, 미래형성자(Shaper)로서 새로운 시장 개척을 통해 기회와 생존 방안을 모색할 수 있기 때문에(Courtney et al., 1997) 중소기업들에게는 매우 중요한 요인이라 할 수 있다(Park Jun-Min and Yang Oh-Suk, 2017). 이러한 관점에서 양면성 역량은 불확실한 해외시장 환경에서 효과적인 대응을 할 수 있는 역량을 보유할 수 있으므로 경쟁우위의 원천이라 할 수 있다(Tushman and O'Reilly, 2007). 따라서 중소기업들은 수출시장에서 새로운 기회를 창출시키면서 기존의 시장수요를 충족시킬 수 있는 양면성 역량을 갖추어야 필요성이 더욱 강조되고 있다.

기업들은 외부 지식 탐색을 통해 조직 역량을 높일 수 있다(Laursen and Salter, 2006; Monteiro et al., 2017). 양면성 역량을 구축하기 위해서는 외부로부터 지식을 획득하는 것을 넘어 내부적으로 보유하고 있는 지식을 함께 활용하는 것이 중요하다(Cohen and Levinthal, 1990). 선행연구들에서는 양면성 역량에 대한

지식기반관점(KBV)의 중요성을 강조하여 왔다(Sapienza et al., 2005). 양면성 역량은 기업의 지식창출 활동과 연관이 있으며, 기업 내 존재하는 지식을 축적하여 통합하는 활동으로 인하여 구축되는 특징을 가지고 있기 때문이다(Ryu Dong-Woo and Sohn Young-Woo, 2019; Danneels, 2002; Leonard-Barton, 1992). 이에 따라, 지식기반자원은 태생적으로 자원기반이 부족한 중소기업들이 다른 기업들과 차별화되는 역량을 구축하여 수출성과를 높이는데 많은 기여를 할 수 있다(Kim Jung-Po and Khoe Kyung-Il, 2009).

기업의 수출성과는 특정 자원과 역량을 보유하고 있는 것을 넘어, 그 역량을 해외시장 환경 요구에 맞도록 확장하고 활용할 수 있는 조직 내부 프로세스나 관행에 의해 결정된다(Morgan et al. 2012). 특히, 전략 및 혁신관리에 깊은 영향을 미치는 것으로 알려진 인적요소(human side)의 중요성은 더욱 강조된다고 할 수 있다(Ahn et al., 2017; Bogers et al., 2018). 기업에서 부족한 자원은 관리자 및 종업원 개개인이 보유한 전문적인 지식으로 보완할 수 있으며, 인적자원의 지식과 역량은 기업의 수출성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다(Kim Mi-Jung et al., 2016; Mahoney, 1995; Weerawardena et al., 2007). 이러한 관점에서, 기업의 지식습득은 기업가정신이 바탕이 되며, 최고경영층의 국제기업가정신은 해외시장에서 탐색적 성격의 지식과 활용적 성격의 지식 습득에 밀접한 관계가 있을 것이다(Sullivan and Marvel, 2011).

또한, 기업의 대표적인 지식자원 중 하나인 종업원의 인적자본은 급변하는 해외시장에서 필요한 자원의 재배치, 통합, 조정, 변형 등의 활동을 수행하는 핵심요소이다(Hitt et al., 2001). 인적자본은 기업이 새로운 역량을 구축하기 위해 정보 획득 단계에서부터 내·외부 이해관계자들과의 심도 있는 관계를 형성할 수 있기 때문에 지식 축적 및 역량 개발 활동에 직접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Edvinsson and Malone, 1997). 결과적으로 지식기반자원의 인적요소들은 수출활동에 필요한 다양한 지식의 습득, 창출, 변환 등의 활동에

기여할 수 있기 때문에 기업의 양면성 역량을 구축하는 중요한 요인으로 작용할 수 있을 것이다.

이상의 논의를 기반으로 수출 중소기업들은 지식기반자원들을 바탕으로 수준 높은 양면성 역량을 구축하고, 양면성 역량을 기반으로 수출성과를 높여 지속적 경쟁우위를 유지할 수 있기 때문에 연구에 필요성이 제기되고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 지식기반자원, 양면성 역량 및 수출성과 간의 인과관계를 검증해보고자 한다. 연구결과를 통해 지식기반자본을 통해 개발된 양면성 역량이 구축된다면 수출중소기업들의 수출성과를 달성할 수 있는 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 지식기반관점

지식기반관점(knowledge-based view)에 따르면, 기업들은 부족한 자원과 역량을 보완할 수단으로 지식의 활용을 강조하고 있다. 지식 자원은 기타 자원들과는 달리 희소하고 모방이 어렵기 때문에 기업의 전략적 자산(strategic asset)이라 할 수 있으며, 경쟁우위 창출에 주요 수단이 될 수 있다(Barney, 1991; Grant, 1996). 기업이 보유한 전략적 자산은 해외시장으로 진출을 고려하는 기업에게 더욱 중요할 수 있는데, 해외시장에서 경영활동을 수행하려는 기업은 국내시장보다 더욱 복잡하고, 불확실한 상황에서 의사결정을 수행해야하기 때문이다(Hill, 2011). 이러한 이유로 선행연구들에서는 해외시장 성과를 높이기 위해 전략적 자산인 지식기반자원의 중요성을 강조하고 있다(Blomstermo et al., 2004; Johanson and Vahlne, 1977; Yang Young-Soo and Lee Jae-Eun, 2014).

지식기반자원은 기업의 전략적 활동 및 의사결정에 매우 중요한 역할을 수행한다. 특히, 자원제약 상황에 놓여있는 수출 중소기업에게는 경쟁자들과 자신을 차별화 시키고, 해외시장에서 성공적으로 기업성과를 창출하여, 경쟁우위

유지에 매우 중요한 역할을 수행하게 된다(Kim Jung-Po, 2017; Winter, 1987). 지식기반자원의 선행연구들을 살펴보면, Mejri and Umemoto (2010)는 중소기업의 국제화 과정에서 요구되는 지식을 시장지식(market knowledge)과 경험적 지식(experiential knowledge)으로 구분하였다. 시장지식은 해외시장에 대한 객관적이거나 명시적인 정보로서, 문서나 보고서와 같은 명확한 자료를 통해 획득되는 형식적 지식에 속한다. 반면, 경험적 지식은 오직 경험으로부터 오는 암묵적 지식으로서, 해외시장의 네트워크 지식, 현지의 언어와 관습 등과 같은 문화적 지식 그리고 비즈니스 기회의 인지와 활용과 관련된 기업가적 지식(entrepreneurial knowledge) 등이 여기에 속한다고 주장하였다(Ahn Se-hwa, 2018).

추가적으로, Morgan et al.(2003)의 연구에서는 지식기반자원을 인적, 시장 및 고객관계와 관련된 지식을 포함하고 있다고 주장하고 있다. 인적자원지식은 기업내 종업원들의 지식 수준과 관련이 있으며, 시장지식은 수출시장 내 고객, 경쟁사 및 공급자와 관련이 있는 지식을 의미한다. 고객관계 지식은 고객과의 연결성과 관련이 있다. 특히, 인적자원지식은 해외시장 운영에 직접 참여함으로써 기술, 경험, 품질 및 노하우가 축적되는 것을 의미한다. 이러한 지식은 수출과 관련된 담당자의 효율적이고 효과적인 업무수행 능력에 필수적인 역할을 담당하기 때문에 매우 중요하다고 강조하고 있다(Karra et al., 2008; Morgan et al., 2012).

2. 동적역량관점

지식기반관점은 기업이 경쟁우위를 유지하고 높은 성과를 달성하기 위해서는 지식자원이 조직 내에 축적되어야 한다고 주장하고 있다. 하지만 급속하게 변화하는 환경에서 사업의 주된 초점을 핵심자원에 맞추는 경우에는 기업이 보유한 자원이 변화하는 환경에 적응하는 것을 막는 경직성이 발생 할 수 있다(Leonard-Barton, 1992). 즉, 기업은 변화하는 환경에 빠르게 반응하고 사업기회를 탐색할 수 있는 새로운 역

량을 개발해야 할 필요가 있다는 것을 의미하는 것이다(Ahn Se-Hwa, 2018; Andersson and Evers, 2015; Weerawardena et al., 2007).

동적역량관점(dynamic capability view)에서는 기업을 둘러싸고 있는 외부환경의 변화에 대응하기 위해 보유한 자원을 변화시킬 수 있는 능력에 초점을 맞추고 있다(Eisenhardt and Martin, 2000). Teece(2012)의 연구에서는, 동적역량은 기회를 확인하고 평가하는 감지(sensing), 기회에 부응하여 자원을 동원하고 가치를 획득하는 포착(seizing), 지속적으로 자원을 갱신하는 재구성(reconfiguration) 등의 활동으로 이루어져 있다고 주장하고 있다. 기업의 활동은 동일한 과업의 일부분 또는 모든 부분에 있어 다른 기업들보다 강점을 가지는 기업도 물론 있겠지만 시장과 기술변화 속에서 기업이 생존하기 위해서는 이러한 활동들이 능숙하게 이루어져야 하기 때문이다.

동적역량 구축은 기업이 가져야 할 양면성에 기초하여야 하며, 서로 상반되는 활동을 운영하는 능력이 동적역량이라는 해석이다(Benner and Tushman, 2003). 선행연구에서는 탐색(exploration) 및 활용(exploitation) 활동의 양면성 역량은 동적역량의 감지, 포착, 재구성하는 활동의 복합적인 면을 포괄하고 있다는 점에서 성공적으로 양면성을 실현하는 조직의 특성과 유사하다고 보았다(Tushman and O'Reilly, 2007). 환경변화를 감지하는 활동은 탐색적 역량과 연계되고, 포착 및 재구성하는 활동은 활용적 역량과 유사하기 때문이다. 특히, 외부환경을 통해 습득되는 지식은 탐색적이고 활용적인 유형의 지식을 포함한다(Kane and Alavi, 2007). 기업이 외부에서부터 습득하고자 하는 지식은 새로운 기술과 정보, 참신한 아이디어를 획득을 통해 새로운 기술지식 기반으로 탐색적인 자원기반을 마련할 수 있다(McFadyen and Cannella, 2004). 또한 기업이 보유한 제품의 수명주기에 따라 생산, 마케팅, 고객 관련 지식과 관련된 기존 시장지식을 기반으로 한 활용적 자원기반을 마련할 수 있기 때문이다(Lichtenthaler, 2009; Teece, 2007).

이상의 개념적 틀을 바탕으로 본 연구에서는 국내 수출 중소기업의 지식기반자원과 동적역

량에 미치는 영향과 동적역량 수준에 따른 수출시장의 성과에 대해 알아보하고자 한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 지식기반자원으로는 선행연구에서 제안된 인적요소에 집중하여 최고경영자 지식 측면의 국제기업가정신, 종업원 지식 측면의 인적자본을 선정하였다. 또한 동적역량은 조직이 가져야 할 양면성에 기초하여 상호 모순적인 개념을 동시에 추구하는 것을 의미한다. 기업의 수출성과 향상을 위해 필요한 기업의 역량은 탐색적(exploration)역량과 활용적(exploitation)역량으로 선정하였다. 다음 단원에서 각 변수의 구성개념 및 관계에 대한 연구가설을 살펴본다.

3. 국제기업가정신과 양면성 역량

국제기업가정신(international entrepreneurship)은 기업이 해외시장 진출에 필요한 새로운 사업 기회를 발견하고, 경쟁자들 보다 빠르게 자원을 혁신적으로 활용하여 기업의 목표를 달성할 수 있게 하는 활동이라고 정의할 수 있다(Avlonitis and Salavou, 2007; McDougall and Oviatt, 2000). 이러한 맥락에서 선행연구들에서는 국제기업가정신의 구성요소로 혁신성, 진취성, 위험감수성을 포함하는 개념으로 접근하고 있다(Covin and Slevin, 1989; McDougall et al., 2003). 이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 혁신성은 새로운 제품 및 서비스의 도입과 개발을 통해 창의적인 과정에 참여하고자 하는 성향을 의미한다(Rauch et al., 2009). 둘째, 진취성은 새로운 제품 및 서비스를 경쟁자들 보다 빠르게 출시하는 것과 관련된 미래의 요구를 예측하는 기회탐색 혹은 미래지향적인 성향을 의미한다(Lumpkin and Dess, 1996). 셋째, 위험감수성은 환경이 불확실한 상황에서 실패로 인하여 비용이 높을 수 있는 위험에도 불구하고 많은 자원을 투입할 수 있는 성향을 의미한다(Lyon et al., 2000).

국제기업가정신은 기업의 내부역량을 강화시키는데 밀접한 관계를 가지고 있다(Han Sang-Seol and Yim Duk-Soon, 2013; McDougall et al., 2003). 특히, 대기업에 비해 규모가 작은 중소기업들에게는 해외시장에서

의 기회, 새로운 제품과 서비스의 개발 및 성공은 최고경영층의 개인적인 요소에 의해 결정되기 때문에 매우 중요한 요인이라 할 수 있다 (Freeman and Cavusgil, 2007; Kim Mi-Jung et al., 2016). Teece(2007)의 연구에 따르면, 최고경영층의 기업가정신은 기업의 핵심역량을 개발하고 활용하는데 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 다시 말해, 국제기업가정신이 강한 기업일수록 기업이 보유하고 있는 핵심역량도 강화가 된다는 것을 의미한다(Yoon Jung-Hyun and Seo Min-Kyo, 2014). 이는 국제기업가정신이 기업내 태도를 변화시키고 직무나 사업에 대한 몰입도를 높여 주기 때문에 해외시장에 필요한 혁신적인 제품과 서비스 창출을 위한 아이디어 개발 행동으로 이어지기 때문이다 (Minranda et al., 2009).

국제기업가정신은 새로운 기회에 대한 포착과 기존의 지식과 자원을 지속적으로 개선할 수 있는 지식을 습득할 수 있기 때문에 내부역량 구축에 도움을 준다(Casiman and Veugelers, 2006). 이러한 관점에서 국제기업가정신은 해외시장에 필요한 기업의 자원을 탐색하고 활용적으로 조정하여 재배치 할 수 있게 함으로써 양면적인 역량을 구축하는데 필요한 요인이라고 할 수 있다(Ireland et al., 2002; Zhang et al., 2016). 국제기업가정신을 통해 양면성 역량을 구축하기 위해서는 불확실한 상황을 판단하고 반응하는 위험감수성으로부터 기인한다(Lerner et al., 2018). 이러한 성향은 해외시장과 관련한 상당한 수준의 자원을 투자하는 것으로부터 시작하여, 기회의 활용을 위해 막대한 부채를 감수하는 위험한 행동으로 특징지어지기 때문에 국제적인 기회의 인식 및 추구하고 밀접한 관련이 있다(Choi Yu-Ri and Bang Ho-Yeol, 2018; Dimitratos et al., 2010; Lumpkin and Dess, 1996). 따라서 새로운 지식과 자원을 개발할 뿐만 아니라 기존의 지식과 자원을 지속적으로 개선할 수 있는 역량을 향상 시키는 문화를 형성하기 때문에 탐색적 역량과 활용적 역량 구축에 긍정적인 역할을 할 수 있다(Bai and Ren, 2016).

혁신성은 수출을 추진하는 기업이 새로운 기회에 접근하기 위한 방법으로 학습 및 R&D 활

동을 위해 기업 내부 및 외부의 지식과 정보를 찾는 경향이 있다(Ferreira et al., 2018). 이를 통해, 기업의 혁신적인 활동은 기존의 기술과 사업 활동에서 진화하려는 성향을 지님과 동시에 최신의 기술을 추구하여 탐색적 역량에 긍정적인 역할을 할 것이다(Dess and Lumpkin, 2005). 또한 기업들은 친취적인 활동으로 인하여 새로운 고객 요구와 선호도에 대해 배울 수 있도록 도와준다(Matsuno et al., 2002). 즉, 시장을 탐색하고 현존하는 고객 니즈를 해결하기 위해 제품 및 서비스를 조정함으로써 기업이 활용적 역량에 구축하는데 도움을 줄 것이다(Kolmann and Stockmann, 2014; Mehrabi et al., 2019). 따라서 국제기업가정신은 기업이 탐색적 및 활용적 역량의 구축을 통해 양면성 역량을 실현할 수 있을 것이다. 이상의 논의를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

- H1. 국제기업가정신은 양면성 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- H1-1. 국제기업가정신은 탐색적 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-1. 국제기업가정신은 활용적 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 인적자본과 양면성 역량

인적자본(human capital)은 개인이 가지고 있는 지성(intelligence)을 의미하며, 기업의 지식, 기술, 혁신과업을 수행하기 위한 종업원들의 능력으로 정의할 수 있다(Bontis, 1998). 인적자본은 물리적, 기술적, 및 금융자본과는 달리 기업 내 저장되는 방식으로 획득되거나 소유(owned)되지 않는 특징을 가지고 있다. 이는 인적자원이 퇴사 및 이직 등으로 인하여 회사를 떠날 수 있는 것을 의미한다. 하지만 기업들은 인적자본의 완전한 소유가 불가능함에도 불구하고 인적자본을 가장 중요한 자본 중 하나로 간주하고 있으며, 인적자본 수준의 차이에 따라 경쟁우위의 창출에 직접적인 연관을 가지고 있다.

지식은 개인으로부터 나타나는 특성을 가지고 있으므로 일반적으로 인적자본은 지식의 축

적과 흐름을 통해 생성된 지식자원으로 대표된다. 인적자본은 새로운 아이디어와 지식개발을 위한 개인의 기술, 능력, 태도를 포함하고 있기 때문에(Chen et al., 2005), 창의성과 학습과정을 통해 이미 존재하고 있는 지식을 교환하고 결합하여 제품 및 서비스를 개선시킬 수 있으며 새로운 지식을 창조하여 신제품을 개발하는데 중요한 역할을 한다(Nonaka and Takeuchi, 1995).

인적자본은 암묵적이고 형식적인 지식을 제공할 뿐만 아니라 유·무형 자산을 창출할 수 있는 기회를 제공하기 때문에 환경변화를 보다 더 직관적으로 인지할 수 있고, 그러한 환경에 보다 더 효과적으로 반응하고 대응할 수 있게 도움을 줄 수 있다(Edvinsson and Malone, 1997). 특히, 외부지식을 획득하고 통합할 수 있는 인적자본은 기업의 흡수 프로세스의 원천을 형성한다고 주장하고 있다(Bogers et al., 2018; Cohen and Levinthal, 1990). 흡수 프로세스는 개인으로부터 정보를 수집하고 다수의 정보를 기업의 지식으로 변환하여 공유 및 확산시키는 메커니즘으로 구성되기 때문에(Song et al., 2018), 급변하는 환경에서 자원의 감지, 포착, 재구성 활동을 하는 핵심요인으로 작용한다(Hitt et al., 2001). 즉, 종업원들이 다양한 지식을 보유하게 되면 해외시장에 필요한 외부 지식을 식별하고 통합하여 재결합을 가능하게 하게 할 수 있다. 이에 따라, 해외시장 활동에 필요한 역량을 증진시키기 위해서는 전문 인력을 확보하는 것이 중요하다고 할 수 있다(Hsu and Fang, 2009).

인적자본에 대한 투자는 전략계획 및 기술개발에 영향을 미칠 수 있으며, 기업의 변화에 대한 개방성(openness)의 증가에도 기여하기 때문에 동적역량 구축에 필수적인 외부지식의 식별 및 관리를 가능하게 한다(Ahn et al., 2017; Roach and Sauermann, 2010). 인적자본은 T자형 스킬(T-shaped skill)을 통해 이중역량(dual capacity)을 보유할 수 있는 특성으로 인하여 양면성 역량을 높일 수 있다. Brown and Duguid(1991)의 연구에서는 T자형 스킬을 범위(scope)와 깊이(depth)의 개념으로 설명하고 있다. 범위는 광범위한 지식을 적용하고 결합

하는 스킬을 의미하며, 깊이는 좁고 전문적인 지식을 구체화하고 개선하는 데 유용한 스킬을 의미한다. 이러한 스킬은 인적자본이 다른 분야의 지식을 새로운 분야의 적용할 수 있으며, 자신의 분야에 대해 전문적이고 심도 있는 지식으로 변환할 수 있다(Park et al., 2019).

따라서 인적자본은 수출업무에 대한 이전 경험을 통해 다양한 분야의 지식을 제공할 뿐만 아니라 새로운 내용을 발견하고 결합하여 적용할 수 있는 잠재적인 적응력을 제공할 수 있어 탐색적 역량을 구축할 수 있다. 또한 즉시 이용할 수 있는 기술과 고객에 관련된 전문적인 지식을 포함하여 현존하는 지식기반에 추가적인 심층적 지식을 동화시켜 기존지식을 개선하고 향상시키는데 필요한 활용적 역량을 구축할 수 있다(Ryu Dong-Woo and Sohn Young-Woo, 2019; Diaz-Fernandez et al., 2017). 따라서 인적자본은 기업의 탐색 및 활용적 역량의 구축을 통해 양면성 역량을 실현할 수 있을 것이다. 이상에 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 인적자본은 양면성 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

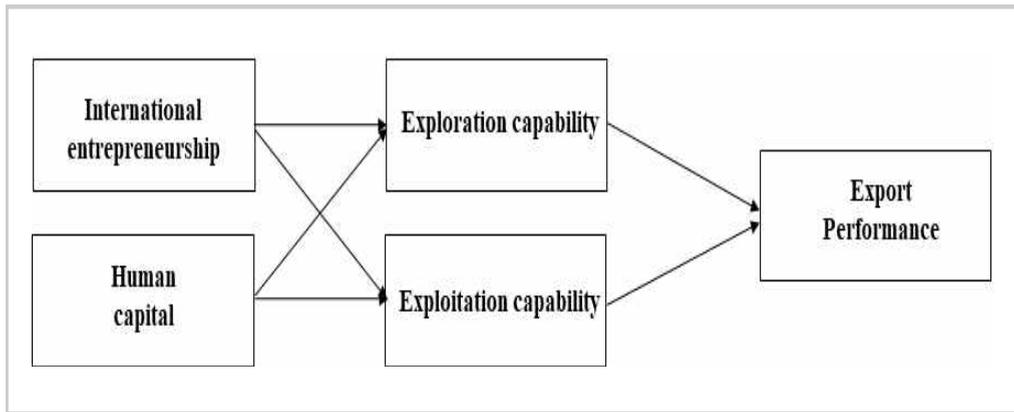
H2-1: 인적자본은 탐색적 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 인적자본은 활용적 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5. 양면성 역량과 수출성과

양면성(ambidextrous)은 본질적으로 상호 모순적인 개념을 동시에 추구하는 것을 의미한다. 기업의 양면성 활동은 기업의 성과와 혁신을 위해 탐색(exploration)과 활용(exploitation)으로 구분할 수 있다(March, 1991). 탐색은 새로운 지식을 발굴하고 창출하는 목적에 집중하는 반면에, 활용은 기존 지식을 개선 및 확장하는 것에 집중한다(Danneels, 2002). 이러한 활동들을 통해 새롭게, 다양한 지식을 바탕으로 한 지식의 풀(pool)을 증가시키는 기존 분야와 새로운 분야의 지식을 결합하여 다양한 문제에 대한 해결책을 찾을 수 있다(Katila and Ahuja,

Fig. 1. Research Model



2002).

맥락적 양면성 관점에서, 양면성 역량은 서로 다른 두 요인 간의 적정균형을 발견하여 상충관계를 관리하는 방식이 아닌 탐색과 활용의 수준을 동시에 높인 수준으로 이끌어내는 역량이라고 할 수 있다(He and Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006). 탐색적 역량은 본질적으로 새로운 방법에 대한 시도로서 기업들이 새로운 지식의 탐구, 발견 및 개발하는 것을 의미한다. 반면 활용적 역량은 본질적으로 존재하는 기술 및 서비스 등을 개선하는 것으로 설명된다. 기업들은 탐색적 역량 개발에만 집중하면 불확실하고 장기간의 성과를 추구하기 때문에 종종 부정적인 결과를 발생시키기도 한다. 과도하게 탐색적 역량만을 추구하는 것은 기업의 단기적인 성과를 해치고, 보상 없는 활동으로 인하여 실패할 수 있다. 또한 기업들이 활용적인 역량만을 선택하면 점진적이고 단기적인 성과를 추구하기 때문에 일반적으로 긍정적인 효과를 예측할 수 있다(Chung Do-Bum and Kwak joo-Young, 2012; Levinthal & March, 1993). 따라서 탐색적 및 활용적 역량을 동시에 추구하는 것이 기업의 성과에 긍정적인 효과가 있다고 할 수 있다(Katila and Ahuja, 2002).

탐색적 역량은 기업의 해외시장 성과에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 수출시장에서 새로운 기회를 제공할 수 있다. 탐색적 역량은

새로운 시장 지식, 기술 및 프로세스를 포함하기 때문에 수출활동의 유연성을 향상시키고 해외시장에 대한 포트폴리오를 확대 할 수 있게 도움을 주기 때문이다(Aspara et al., 2011). 즉, 수출중소기업은 탐색적 역량을 통해 고객의 요구를 놓치지 않고 기회를 식별하여 새로운 해외 시장을 활용할 가능성을 더욱 높일 수 있으며, 신제품의 사업화에 대한 보다 정확한 예측을 할 수 있도록 도와준다(Lubatkin et al., 2006). 이는 새로운 시장의 요구에 맞는 제품을 출시 할 가능성을 높이고 경쟁우위를 점하며 고객에게 완전히 새로운 가치를 제공할 수 있기 때문에 탐색적 역량은 수출성과에 기여할 가능성이 높을 수 있을 것이다.

활용적 역량은 기업들에게 제도화된 학습을 권장하고 있으며, 이를 통해 기존의 기술 채택과 고객 욕구충족 향상을 통해 현존의 해외시장 환경에 반응하려고 하는 경향이 있다(Lubatkin et al., 2006). 이에 기업들은 활용적 역량을 통해 기존 수출시장에 대한 지식을 구체화하고 개발하면 학습곡선 효과를 통해 시행착오와 거래비용을 최소화하고 정확한 의사결정을 촉진 할 수 있다(Shane, 2000). 또한 기존 지식을 활용하여 효율성과 신뢰성을 향상시키기 때문에(Atuahene-Gima, 2005; Yalcinkaya et al., 2007), 수출파트너들과의 강도 높은 관계 개선을 가능하게 하여 고객의 서비스가 향상되고 수출 고객 유지율을 높일 수 있을 것이

다. 따라서 수출 시장에서 활용적 역량은 수출 성과에 기여할 가능성이 높다고 할 수 있다. 이상의 논의를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 양면성 역량은 수출성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1: 탐색적 역량은 수출성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2: 활용적 역량은 수출성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표본과 자료수집

본 연구의 조사대상은 대한민국의 중소기업들 중 수출업무를 수행하고 있는 제조업을 대상으로 진행하였다. 실증분석을 위해 두 가지 경로를 통해 데이터를 수집하였다. 첫째, 대구·경북첨단벤처기업연합회에서 시행한 산업단지 정책지원 수요조사 사업에 참여하고 있는 218개 중소기업들을 대상으로 하였다. 설문조사 전 사업의 원활한 운영을 위해 연구조사 전문기관에 의뢰하여 경영상의 애로요인을 파악하고 해결책을 제시하기 위한 기업 모니터링을 주기적으로 실시하였다. 그 과정에서 사업에 필요한 기업 실태조사와 학술연구를 위한 설문조사의 협조를 요청하였다. 이후 설문조사를 위해 구조화된 설문지를 개발하였으며, 자료수집은 2019년 5월 24일부터 6월 10일까지 진행하여 200부의 설문지를 확보하였다.

추가적으로, 같은 기간 대구상공회의소의 도움을 받아 대구지역 산업단지 기업들을 대상으로 진행된 간담회에 참석하여 100부의 기업 설문지를 추가적으로 확보하였다. 설문조사는 국제기업가정신은 해외시장의 기회를 탐색하고 이를 추구하는 것을 주요 목적으로 하고 있다는 점에서 최고경영층에게 직접 응답을 요청하였다. 그 결과, 응답의 신뢰성이 떨어지거나 결측치가 많은 응답을 제외하여 총 284개 샘플을 최종적으로 분석에 활용하였다.

다음으로 본 연구에 활용된 표본의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 분석대상기업의 설립연도는 1990년대에 설립된 기업이 101개(35.1%)로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 1990년 이전 설립된 기업이 99개(34.9%), 2000년대 설립된 기업이 72개(25.7%), 2010년대에 설립된 기업 12개(4.2%) 등의 순으로 나타났다. 종업원 수는 101~200인 이하의 기업이 191개(67.9%)로 가장 많은 것으로 나타나고 있으며, 100인 이하 기업은 38개(13.4%), 201~250인 이하의 기업 29개(10.2%), 251~300인 이하의 기업 24개(8.5%) 등의 순으로 나타나 표본기업 대부분이 중소기업으로 나타났다. 마지막으로 표본기업들이 포진하고 있는 산업을 살펴보면 다음과 같다. 기계·금속산업 110개(38.7%), 식품산업 40개(14.1%), 전기전자 32개(11.3%), 화학 32개(11.3%), 기타산업 70개(24.6%)의 분포를 나타내고 있다.

2. 변수의 측정

1) 조작적 정의

본 연구에서는 변수들을 측정하기 위해 선행 연구에서 활용된 문항들을 사용하였다. 첫째, 국제기업가정신은 기업이 해외시장 진출에 필요한 새로운 사업기회를 발견하고, 경쟁자들보다 빠르게 자원을 혁신적으로 활용하여 기업의 목표를 달성할 수 있게 하는 활동이라고 정의하며(Avlonitis and Salavou, 2007), 3가지 구성개념으로 구분한다. 첫째, 혁신성은 새로운 제품 및 서비스의 도입과 개발을 통해 창의적인 과정에 참여하고자 하는 성향을 의미한다(Rauch et al., 2009). 둘째, 진취성은 새로운 제품 및 서비스를 경쟁자들보다 빠르게 출시하는 것과 관련된 미래의 요구를 예측하는 기회탐색 혹은 미래지향적인 성향을 의미한다(Lumpkin and Dess, 1996). 셋째, 위험감수성은 불확실한 상황에서 실패로 인하여 비용이 높을 수 있는 위협에도 불구하고 많은 자원을 투입할 수 있는 성향을 의미한다(Lyon et al., 2000). 측정을 위해 Covin and Slavin(1989)과 McDougall et al.(2003)의 연구를 참조하여 설

문항을 활용하였다. '우리 회사의 최고 경영진은 해외시장에서 기술적 혁신정도가 높은 편이다', '우리 회사의 최고 경영진은 해외시장에서 선도적 행동을 취하는 정도가 높은 편이다', '우리 회사의 최고 경영진은 해외시장에서 고수익을 위한 위험 감수 성향이 높은 편이다' 등의 문항을 바탕으로 총 7개의 문항으로 구성하였다.

둘째, 인적자본은 기업의 지식, 기술, 혁신과업을 수행하기 위한 종업원들의 능력으로 정의한다(Bontis, 1998). 측정도구는 Yount et al.(2004)의 연구에서 사용되어진 '직원의 숙련도', '직원들의 평판', '직원들의 창의성', '직원들의 전문성', '직원들의 지식개발' 등 총 5문항으로 구성하였다.

셋째, 양면성 역량은 수출성파의 향상 및 혁신을 위해 필요한 기업의 활동 중 상반된 두 가지 활동인 탐색적 역량과 활용적 역량을 동시에 수행할 수 있는 능력으로 정의한다. 이를 구체적으로 살펴보면 탐색적 역량은 새로운 지식을 창출하는 것에 필요한 역량, 활용적 역량은 기존 지식을 개선하고 확장하는데 필요한 역량으로 정의할 수 있다. 측정을 위해 He and Wong(2004)의 연구에서 사용된 문항에 근거한 '우리 회사는 매우 새로운 기술을 습득하였다', '우리 회사는 업계 최초로 신기술을 습득하였다' 등의 탐색적 역량과 관련된 총 5가지 문항으로 구성하였다. 또한 활용적 역량은 '사업부서가 이미 보유하고 있는 중요한 경험인 제품 개발과정에서 기술을 업그레이드시켰다', '기존 제품과 기술들에 대한 현재 지식과 기술들을 업그레이드시켰다' 등과 관련된 총 5가지 문항으로 구성하였다.

넷째, 수출성파는 중소기업 특성을 고려하여 주관적 만족도를 사용하였다. 측정을 위해 Brouthers et al.(2015)의 연구에서 활용된 문항을 활용하여 '지난 3년간 수출규모 만족도', '지난 3년간 수출 수익률 만족도', '지난 3년간 수출 시장 점유율 만족도'를 측정하였다. 이상의 모든 변수는 Likert 5점 척도를 통해 측정되었다.

마지막으로, 통제변수는 기업업력(age)과, 기업규모(size), 산업유형을 통제변수로 설정하였다. 기업의 업력에 따라 국제화 활동에 필요한 축적된 지식, 역량 및 네트워크 등의 차이

로 인하여 수출성파에 차이가 발생할 수 있다. 이를 위해 기업업력을 통제하였으며, 설문수집 시점에서 설립연도를 차감하여 자연로그 값으로 변환하여 측정하였다. 기업의 규모 또한 수출성파에 영향을 미칠 수 있다. 기업의 규모가 크다는 것은 상대적으로 내·외부적으로 보유한 자원이 많다는 것을 의미하기 때문에 통제변수로 설정하였으며, 기업규모 측정을 위해 종업원 수를 확인하여 자연로그값으로 변환하였다. 기업이 위치한 산업의 유형에 따라 수출성파에 차이가 있을 수 있다. 이는 산업간 특성을 통해 다양한 지식획득과 시장기회 및 수출성파에 차이가 발생할 수 있다. 이를 통제하기 위해 식품, 전기전자, 기계금속, 화학, 기타 산업으로 구분하여 더미변수를 생성하여 변수로 활용하였다.

2) 동일방법편의 검증

본 연구에 사용된 응답 데이터들은 설문지를 활용하여 동일한 응답자들로부터 모든 구성개념들이 측정되었다. 따라서 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있는 위험이 존재한다. 이를 위해 사후검증방식인 Harman의 단일요인검증을 실시하였다. 분석방법은 모든 설문항목을 하나의 측정요인으로 가정하고 확인적요인분석을 통해 검증하였다. 분석결과, χ^2 ($df=275$, $p=0.000$) = 3319.550; $\chi^2/df=12.071$, TLI=0.338, CFI=0.393, RMSEA=0.198 등으로 적합도가 좋지 않은 것으로 나타나 본 연구에서 사용되어진 설문항목들은 동일방법편의에 의해 영향을 받지 않는 것으로 판단된다.

IV. 실증분석

1. 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰성을 평가하기 위하여 Cronbach's alpha값을 사용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과 <Table 1>, Cronbach's alpha 값이 최소 .828에서 최대 .957으로 나타나, 변수들은 비교적 높은 내적일

Table 1. Measurement of constructs with multiple items

Item	Loading	S.E.	T-value	AVE
<i>International entrepreneurship(Cronbach's alpha= 0.957, CR=0.968)</i>				
International entrepreneurship 7	0.800	-	-	0.814
International entrepreneurship 6	0.784	0.650	15.138**	
International entrepreneurship 5	0.856	0.062	17.125**	
International entrepreneurship 4	0.910	0.058	18.791**	
International entrepreneurship 3	0.950	0.056	20.076**	
International entrepreneurship 2	0.919	0.060	19.083**	
International entrepreneurship 1	0.883	0.056	17.932**	
<i>Human capital(Cronbach's alpha= 0.860, CR=0.938)</i>				
Human capital 5	0.684	-	-	0.754
Human capital 4	0.803	0.100	11.611**	
Human capital 3	0.761	0.094	11.125**	
Human capital 2	0.763	0.099	11.152**	
Human capital 1	0.710	0.090	10.502**	
<i>Exploration capability(Cronbach's alpha= 0.87, CR=0.941)</i>				
Exploration capability 5	0.764	-	-	0.762
Exploration capability 4	0.808	0.075	13.958**	
Exploration capability 3	0.765	0.079	13.132**	
Exploration capability 2	0.727	0.074	12.391**	
Exploration capability 1	0.746	0.065	12.754**	
<i>Exploitation capability(Cronbach's alpha= 0.877, CR=0.909)</i>				
Exploitation capability 5	0.779	-	-	0.667
Exploitation capability 4	0.747	0.080	13.013**	
Exploitation capability 3	0.744	0.078	12.943**	
Exploitation capability 2	0.819	0.075	14.488**	
Exploitation capability 1	0.819	0.071	13.068**	
<i>Export performance (Cronbach's alpha= 0.828, CR=0.881)</i>				
Export performance 3	0.708	-	-	0.714
Export performance 2	0.871	0.107	13.216**	
Export performance 1	0.860	0.098	13.117**	

Goodness-of-fit statistics:

χ^2 (df=265, p=0.000)=517.434, χ^2 /df=1.953, TLI=0.943, CFI=0.950, RMSEA=0.058

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

관성(internal consistency)을 가지는 것으로 나타났다.

변수들의 타당도를 평가하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 분석방법은 측정모델과 구조모델을 분리하여 실시한 2단계 접근법(two step approach)을 사용하여, 최대우도추정법(maximum likelihood estimation)을 통한 분석을 실시하였다. 분석결과를 살펴보면 <Table 2>, 적합도 지수는 χ^2 (df=265, p=0.000)=517.434, χ^2 /df=1.953으로

나타나 통계적으로 유의한 값을 보여주고 있으며, 모형적합도 역시 TLI=0.943, CFI=0.950, RMSEA=0.058으로 나타나 측정모형으로 수용이 가능한 것으로 나타났다. 연구변수들의 표준화 요인 적재치/loading)은 최소 .684에서 최대 .950으로 나타나고 있으며, 유의한 수준으로 나타났다.

다음으로 각 구성개념 타당성 측정을 위해, 측정모형의 요인적재치과 측정오차를 활용하여 각 구성개념 타당성을 파악하였으며, 검증

Table 2. Means, standard deviations and correlations

Variable	M	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Firm age ¹	3.12	0.51	1											
2. Firm size ¹	5.20	0.69	.164**	1										
3. Food ²	0.14	0.35	.167**	-.079	1									
4. Chemical ²	0.11	0.32	.086	-.048	-.144*	1								
5. Machinery ²	0.39	0.49	-.018	.084	-.322**	-.283**	1							
6. Electronics ²	0.11	0.32	-.034	.012	-.144*	-.127*	-.283**	1						
7. Other ²	0.25	0.43	-.153**	-.006	-.232**	-.204**	-.455**	-.204**	1					
8. Entrepreneurship	3.06	0.76	-.014	.101	.003	.040	-.050	.030	.003	1				
9. Human capital	3.29	0.51	-.028	.099	.045	.148*	-.041	-.070	-.047	.286**	1			
10. Exploration	3.25	0.72	-.062	.022	-.171**	.061	.046	.005	.038	.215**	.218**	1		
11. Exploitation	3.33	0.70	-.052	-.022	-.072	-.030	.037	-.014	.049	.190**	.156**	.720**	1	
12. Export performance	3.05	0.80	.017	.082	-.065	.042	-.047	.037	.047	.143**	.090	.659**	.586**	1

Notes: 1 Log transformation.

2 Industry dummy transformation

3. **p<0.05, ***p<0.01.

을 위해 합성신뢰도(CR: Construct Reliability)와 평균분산추출지수(AVE: Average Variance Extracted)를 확인하였다. 그 결과 합성신뢰도는 최소 .881에서 최대 .968로 나타났으며, AVE값은 .667에서 .814로 나타나 전반적으로 수용가능한 수준인 것을 알 수 있다(Fornell and Lacker, 1981; Hair et al., 2010).

마지막으로 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계 분석을 시행한 후 AVE값이 상관계수의 제곱 값을 초과하는지 여부를 확인하였다. 이러한 방법은 각 변수들의 AVE값 수치가 다른 변수들과의 상관관계 수치를 제공한 수치들보다 높게 나타나는 경우에는 판별타당도가 확보됨을 의미한다(Fornell and Larker, 1981). 확인 결과, 가장 큰 상관관계를 보인 탐색적 역량과 활용적 역량의 값의 제곱 값이 .518로 나타나 변수들의 이 가장 작은 AVE값(.667) 보다 작은 것으로 확인되어 판별타당성은 확보되었다고 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에 사용되어진 측정도구들의 판별타당성이 확보되었다.

2. 기술통계 및 상관관계분석

본 연구의 가설검증에 앞서 변수들 간의 관련성 정도와 방향을 파악하기 위해 평균과 표준편차 및 상관관계를 확인하였다. 상관관계 분석 결과는 <Table 2>와 같다. 변수들 간의 상관관계는 통계적으로 유의한 수준으로 나타나고 있으며, 전반적인 값들이 직접효과에 대한 가설을 지지해 주는 것으로 나타나고 있어 적정한 것으로 판단된다.

다음으로, 한 변수가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 다중공선성(multicollinearity) 발생 위험을 확인하였다. 분석방법은 Hair et al.(2010)의 제안에 따라, 분산팽창계수(variance inflation factor: VIF) 값을 확인하였다. 일반적으로 VIF값이 10 이상이면 다중공선성이 존재한다고 본다. 분석 결과, VIF가 1.122에서 2.142로 나타나 변수들 간의 다중공선성은 발생하지 않는 것으로 확인되었다.

Table 3. Standardized structural estimates of the structural model

Path	Estimate	T-value	Result
<i>Research variable</i>			
International entrepreneurship → Exploration capability (H1-1)	0.170*	2.558	Adopt
International entrepreneurship → Exploitation capability (H1-2)	0.288**	2.618	Adopt
Human capital → Exploration capability (H2-1)	0.204**	2.037	Adopt
Human capital → Exploitation capability (H2-2)	0.145**	2.857	Adopt
Exploration capability → Export performance (H3-1)	0.288**	4.791	Adopt
Exploitation capability → Export performance (H3-2)	0.600**	8.055	Adopt
<i>Control variable</i>			
Firm age → Export performance	0.038	0.710	-
Firm size → Export performance	0.089	1.703	-
Food industry → Export performance	0.018	0.254	-
Machinery industry → Export performance	-0.080	-0.953	-
Electronic industry → Export performance	0.041	0.605	-
Other industry → Export performance	-0.008	0.916	-
Goodness-of-fit statistics			
χ^2 (df=412, p=0.000) = 849.001 χ^2 /df = 2.061, TLI= 0.908, CFI= 0.918, RMSEA= 0.061			

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

3. 가설검증

본 연구에서는 AMOS 23을 활용하여 구조방정식모형을 통해 직접효과에 대한 가설을 검증을 실시하였다. 분석결과는 <표 2>와 같다. 모형 적합도는 χ^2 (df=412, p=0.000) = 849.001 χ^2 /df = 2.061, TLI = 0.908, CFI = 0.918, RMSEA = 0.061로 나타나 구조모형을 분석하는데 무리가 없는 수준인 것으로 나타났다.

다음으로 가설검증 결과를 살펴보면, 국제기업가정신이 탐색적 역량에 미치는 영향은 .170($p < .05$)으로 유의하게 나타났으며, 활용적 역량에 미치는 영향은 .288($p < .01$)으로 유의하게 나타나 가설 1-1과 가설 1-2는 채택되었다. 다음으로 인적자본과 양면성 역량에 관계를 살펴보면, 인적자본이 탐색적 역량에 미치는 영향은 .204($p < .01$)로 유의하게 나타났으며, 인적자본이 활용적 역량에 미치는 영향은 .145($p < .01$)로 나타나 가설 2-1과 2-2 역시 채택되었다. 마지막으로, 양면성역량과 수출성

과와의 관계를 살펴보면, 탐색적 역량은 수출 성과에 .288($p < .01$)로 나타났으며, 활용적 역량은 .600($p < .01$)으로 나타나 가설3-1과 3-2 역시 채택되어 본 연구에서 설정한 모든 가설이 채택된 것으로 나타났다.

V. 결론

1. 논의 및 시사점

본 연구에서는 대한민국 제조업에 속해 있는 수출 중소기업들을 대상으로, 지식기반자원의 인적요소 측면에서 최고경영층의 국제기업가 정신과 종업원의 인적자본을 고려하여 양면성 역량과 수출성과 간의 관계를 실증적으로 검증하였다. 변수들 간의 관계를 분석하기 위해 선행연구를 기반으로 연구가설을 설정하였으며, 가설검증을 위해 설문지를 배포하여 실증분석을 통한 연구를 진행하였다. 지금까지 선행연

구들에서는 지식기반자원이 기업의 수출성과를 강화시키는 중요한 요인으로 규명되었다. 하지만 대부분의 선행연구들은 지식기반자원들과 수출성과와의 관계를 규명하려는 시도들이 활발히 진행되었을 뿐, 인적요소 측면에서 최고경영층과 종업원 측면의 동시에 고려하여 분석한 연구는 상대적으로 부족하였다. 이러한 점에서 본 연구의 결과는 최고경영층의 국제기업가정신과 종업원의 인적자본이 양면성 역량, 나아가 수출성과로 이어지는 인과관계를 분석하고자 하였다는 점에서 이론적 확장에 일정 부분 기여하고 있다.

가설검증 결과를 살펴보면 다음과 같다. 기업의 지식기반자원은 양면성 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 최고경영층의 국제기업가정신은 양면성 역량을 구축하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국제기업가정신은 급변하는 국제경영 환경에 대응하기 위한 방법으로 해외시장에서의 기회를 확인하고 포착하여 새로운 지식과 자원을 개발 할 뿐 아니라 기존 지식과 자원을 지속적으로 개선할 수 있는 학습이 가능하기 때문에 양면성 역량 구축에 긍정적인 역할을 한다는 것을 의미한다. 따라서 수출 중소기업 최고경영층은 국제기업가정신을 바탕으로 경쟁사들보다 빠르게 새로운 기회에 접근하여 관련지식을 발굴하고 창출할 수 있는 활동을 수행한다면 탐색적 역량을 구축할 수 있을 것이다. 또한 해외시장에서 기존 고객의 니즈를 지속적으로 파악함으로써 기존 지식을 개선하여 제품 및 서비스를 조정할 수 있는 활용적 역량을 구축할 수 있을 것이라 고 시사한다.

둘째, 종업원들의 인적자본은 양면성 역량을 구축하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인적자본은 기업내에서 암묵적이고 형식적인 지식을 창출할 수 있는 최고의 지식원천이다. 즉, 인적자본은 수출업무를 수행하는 과정에서 해외시장의 지식을 흡수하여 기업내에서 공유 및 확산 시킬 수 있다. 이는 인적자본이 보유한 이중역량을 통해 다양한 분야의 지식을 제공할 뿐만 아니라 새로운 기회를 발견하고 결합할 수 있는 잠재적인 적응력을 제

공하기 때문에 탐색적 역량을 구축 할 수 있는 것을 의미한다. 또한 현재 존재하는 지식기반에 기술과 고객에 관련된 전문적인 지식을 포함하여 기존의 지식 개선하고 향상시켜 활용적 역량 구축 활동에 도움을 줄 수 있다. 따라서 수출중소기업들은 창의적이고 경험이 풍부하며 숙련 된 종업원들을 보유하여 외부관계에 포함된 지식과 결합된 회사의 내부 전문 지식인 인적자본을 통해 양면성 역량을 구축 할 필요가 있음을 시사한다.

마지막으로, 양면성 역량은 기업의 수출성과를 높이는데 중요한 요인으로 밝혀졌다. 이는 중소기업들이 수출성과를 높이기 위해서는 양면성 역량의 역할이 중요하다는 것을 의미하는 것이다. 구체적으로 살펴보면, 중소기업들은 해외시장의 높은 불확실성하에서 수출성과를 높이기 위해서는 탐색적이고 활용적인 역량을 동시에 고려하여야 할 것이다. 이는 수출시장에서 경쟁사보다 더 높은 시장지위를 위해 기술 및 서비스를 개발하고 새로운 시장을 개척하여 해외시장 포트폴리오를 증가시킬 필요가 있다. 또한 기존 기술의 채택과 고객 욕구충족 향상을 통해 현존의 해외시장환경 조건에 대응할 수 있을 때 해외시장에서의 성과를 극대화할 수 있음을 시사한다. 이러한 점에서 중소기업의 수출성과를 장려하기 위해서는 양면성 역량을 높일 수 있는 제도적 기반 구축뿐만 아니라 최고경영진의 관심과 의지가 필요할 것으로 판단된다.

2. 연구의 한계점 및 연구방향

지금까지 논의된 시사점에서 불구하고 본 연구에서는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구의 독립변수인 지식기반자원은 인적자원 측면만을 고려하여 연구를 진행하였다. 선행연구들에서는 지식기반자원의 구성요소로 다양한 자원들을 구성요소로 포함하고 있다. 특히, Morgan et al.(2003)의 연구에서는 지식기반자원을 인적자원 뿐만 아니라 시장정보와 고객관계와 관련된 자원을 고려하고 있다. 이는 최고경영층과 종업원들이 새로운 지식을 창출하기 위해서는 고객, 경쟁사, 공급자로부터

의 다양한 정보가 필요하며, 이들과의 관계 강도가 기업의 개방성(openness)에 매우 중요하기 때문이다. 향후 연구에서는 지식기반자원들 간의 상호작용으로 인한 연구가 필요할 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 양면성 역량을 높이기 위한 방법으로 지식기반자원들과의 관계만을 고려하였을 뿐 상황변수는 고려하지 못한 한계점을 내포하고 있다. 즉, 기업 외적으로는 산업의 특성에 따라 수출환경의 차이가 있을 수 있으며, 기업 내부적으로는 다양한 조직문화 등으로 인하여 역량 구축 및 수출성파에 차이가 있을 수 있기 때문이다. 향후 연구에서는 이들

관계에 있어 다양한 상황변수를 추가하여 검증할 필요가 있을 것이다. 특히, 조사대상 기업을 각 산업별로 분류하여 연구를 진행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

마지막으로, 본 연구에서 종속변수로 사용된 수출성파는 설문지에 의존한 주관적인 지표만을 사용하고 있다. 현재 국제경영연구에서는 1차자료(primary data) 뿐만 아니라 2차자료(secondary data)를 함께 활용한 복합적인 측정방법이 권고되고 있다. 이에 따라 향후 연구에서는 수출성파의 객관적인 지표사용을 통해 연구를 진행해 볼 필요가 있을 것을 제안한다.

References

- 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.
- Ahn, Se-Hwa (2018), "An Empirical Study on Determinants of Export Intermediaries' International Performance: Moderating Effects of Dynamic Capabilities", *Koreanische Zeitschrift fuer Wirtschaftswissenschaften*, 34(4), 159-174.
- Ahuja, G. and C. M. Lampert. (2001), "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions", *Strategic management journal*, 22(6-7), 521-543.
- Andersson, S. and N. Evers (20115), "International Opportunity Recognition in International New Ventures: A Dynamic Managerial Capabilities Perspective", *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260-276.
- Aspara, J., H. Tikkanen, E. Pontiskoski and P. Jarvensivu (2011), "Exploration and Exploitation Across Three Resource Classes", *European Journal of Marketing*, 45(4), 596-630.
- Atuahene-Gima, K. (2005) "Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation", *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Avlonitis, G. J. and H. E. Salavou (2007), "Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance", *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Bai, J. and J. Ren (2016), "Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation", *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 664.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003), "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.

- Blomstermo, A., K. Eriksson, A. Lindstrand and D. D. Sharma (2004), "The Perceived Usefulness of Network Experiential Knowledge in the Internationalizing Firm", *Journal of International Management*, 10(3), 355-373.
- Bogers, M., N. J. Foss and J. Lyngsie (2018). "The Human Side of Open Innovation: The Role of Employee Diversity in Firm-Level Openness", *Research Policy*, 47(1), 218-231.
- Bontis, N. (1998), "Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models." *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Brouthers, K. D., D. Nakos and P. Dimitratos (2015), "SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187.
- Brown, J. S. and P. Duguid (1991), "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation," *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- 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.
- Chen, M. C., S. J. Cheng and Y. Hwang (2005), "An Empirical Investigation of the Relationship between Intellectual Capital and Firms Market Value and Financial Performance", *Journal of Intellectual Capital*, 6(2): 159-176.
- Cho, Yeon-Sung (2017), "A Path Analysis: Toward an Open Innovation and Export Performance in SMEs, *Korea Trade Review*, 43(2), 107-125.
- Choi, Yu-Ri and Ho-Yeol Bang (2018), "A Relationship between International Entrepreneurship and Internationalization Performance", *Korea Trade Review*, 44(1), 321-336.
- Chung, Do-Bum and Joo-Young Kwak (2012), The Effects of Ambidextrous Alliance on Firm Performance, *Journal of Technology Innovation*, 20(1), 17-43.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Contractor, F. J. (2007), "Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs. the Transaction Cost Perspective", *Management International Review*, 47(3), 453-475.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Danneels, E. (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Dess, G. G. and G. T. Lumpkin (2005) "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship," *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Diaz-Fernandez, M., S. Pasamar-Reyes and R. Valle-Cabrera (2014), "Human Capital and Human Resource Management to Achieve Ambidextrous Learning: A structural Perspective", *Business Research Quarterly*, 20(1), 63-77.
- Dimitratos, P., E. Plakoyiannaki, A. Pitsoulaki and H. J. Tüselmann (2010), "The Global Smaller Firm in International Entrepreneurship", *International Business Review*, 19(6), 589-606.
- Edvinsson, L. and M. S. Malone (1997), "Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value by finding its hidden brainpower", Piatkus.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management*

- Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ferreira, J., A. Coelho and L. Moutinho (2018), "Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation", *Technovation*. In Press.
- Fornell, C. and D. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors", *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Freeman, S. and S. T. Cavusgil (2007), "Toward a Typology of Commitment States among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization", *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin and R. E. Anderson (2010), "*Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*". Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Han Sang-Seol and Duk-Soon Yim (2013), "A Study on the Effects of Entrepreneurship, Global Network and Export Assistance on Rapid Globalization", *Korea Trade Review*, 38(5), 385-407.
- He, Z. L. and P. K. Wong (2004), "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Hitt, M. A., L. Bierman, K. Shimizu, and R. Kochhar (2001), "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: a Resource Based Perspective", *Academy of Management Journal*, 44(1): 13-28.
- Hsu, Y. H. and W. Fang (2009), "Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability", *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5): 664-677.
- Ireland, R. D., M. A. Hitt, and D. Vaidyanath (2002), "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, 28(3): 413-446.
- 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.
- Kane, G. C. and M. Alavi (2007), "Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes", *Organization Science*, 18(5), 796-812.
- Karra, N., N. Phillips and P. Tracey (2008), "Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success", *Long Range Planning*, 41(4), 440-458.
- Katila, R. and G. Ahuja (2002), "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction", *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Kim Jung-Po (2017), The Impacts of Perceptual Internationalization Barriers on the Choice of Foreign Entry Mode of SMEs, *International Business Review*, 21(3), 69-100.
- Kim Jung-Po and Kyung-Il Khoe (2009), "Moderating Effect of Entrepreneurial-Orientation on the Relationship between Knowledge-Based Resources and Internationalization Performance: Evidence from Korean Ventures", *International Business Review*, 13(4), 123-143.
- Kim Mi-Jung, Myung-Su Chae, Jong, W. Ha (2016) "The Relationship between International Entrepreneurship and Overseas Performance: Focus on International New Venture Firms", *International Business Journal*, 27(2), 1-28.

- Kollmann, T. and C. Stockmann (2014), "Filling the Entrepreneurial Orientation Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Laursen, K. and A. Salter (2006), "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Levinthal, D. A. and J. G. March (1993), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Lichtenthaler, U. (2009), "Outbound Open Innovation and Its Effect on Firm Performance: Examining Environmental Influences", *R&D Management*, 39(4), 317-330.
- Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling and J. F. Veiga (2006), "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- 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.
- Lyon, D. W. G. T. Lumpkin, G. G. Dess (2000), "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process", *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Mahoney, J. T. (1995), "The Management of Resources and the Resource of Management", *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Matsuno, K., J. T. Mentzer and A. Ozsomer (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- McDougall, P. P. and B. M. Oviatt (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P. P., B. M. Oviatt, and R. C. Shrader (2003), "A Comparison of International and Domestic New Ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
- McFadyen, M. A. and A. A. Cannella (2004), "Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships", *Academy of Management Journal*, 47(5), 735-746.
- Mehrabi, H., N. Coviello and C. Ranaweera (2019), "Ambidextrous Marketing Capabilities and Performance: How and When Entrepreneurial Orientation Makes a Difference", *Industrial Marketing Management*, 77, 129-142.
- Mejri, K. and K. Umemoto (2010), "Small-and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model", *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156-167.
- Monteiro, F., M. Mol and J. Birkinshaw (2017), "Ready to be Open? Explaining the Firm Level Barriers to Benefiting from Openness to External Knowledge", *Long Range Planning*, 50, 282-295.
- Morgan, N. A., C. S. Katsikeas and D. W. Vorhies, D. W. (2012), "Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.

- Morgan, N. A., S. Zou, D. W. Vorhies and C. S. Katsikeas (2003), "Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and The Adaptive Performance of Export Ventures", *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, H. (1995), "*The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*". Oxford University Press.
- Park, Jun-Min and Oh-Suk Yang (2017), "Global Firm's Exploitative & Exploratory Capabilities and Contextual Ambidexterity as Buffer Stock for Uncertainty", *International Business Review*, 21(1), 129-174.
- Park, O., J. Bae and W. Hong (2019), "High-Commitment HRM System, HR Capability, and Ambidextrous Technological Innovation", *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1526-1548.
- Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin and M. Frese. (2009), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Roach, M. and H. Saueremann (2010), "A Taste for Science? PhD Scientists' Academic Orientation and Self-Selection into Research Careers in Industry", *Research Policy*, 39(3), 422-434.
- Ryu, Dong-Woo and Young-Woo Sohn (2019), High-Performance Work Systems and Ambidextrous Capability and Innovation Performance : The moderating Role of a Innovative Organizational Culture, *Journal of Business Research*, 34(4), 135-157.
- Sapienza, H. J., D. De Clercq and W. R. Sandberg (2005), "Antecedents of International and Domestic Learning Effort", *Journal of Business Venturing*, 20(4), 437-457.
- Shane, S. (2000), "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Song, Y., D. R. Gnyawali, M. K. Srivastava and E. Asgari (2018), "In Search of Precision in Absorptive Capacity Research: A Synthesis of the Literature and Consolidation of Findings", *Journal of Management*, 44(6), 2343-2374.
- Sullivan, D. M. and M. R. Marvel (2011), "Knowledge Acquisition, Network Reliance, and Early-Stage Technology Venture Outcomes", *Journal of Management Studies*, 48(6), 1169-1193.
- 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.
- Tushman, M. and C. O'Reilly (2007) "Research and Relevance: Implications of Pasteur's Quadrant for Doctoral Programs and Faculty Development", *Academy of Management Journal*, 50(4): 769-774.
- Weerawardena, J., G. S. Mort, P. W. Liesch and G. Knight (2007), "Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective", *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Yalcinkaya, G., R. J. Calantone and D. A. Griffith (2007), "An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance", *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.
- Yang, Young-Soo and Jae-Eun Lee (2014), "The Impact of Depth and Breadth of International Experience on the Financial Performance of Korean Logistics Firms", *Journal of Shipping and Logistics*, 30(2),

517-538.

- Yoon, Jung-Hyun and Min-Kyo Seo (2014), “Relationships among International Entrepreneurship, Technology and Marketing Capacities, and International Performance in Technology-Focused Small and Medium Enterprises”, *International Business Review*, 18(3), 137-159.
- Youndt, M. A. and S. A. Snell (2004), “Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance”, *Journal of Managerial Issues*, 16(3): 337-360.
- Zhang, J. A., F. Edgar, A. Geare and C. O’Kane (2016), “The Interactive Effects of Entrepreneurial Orientation and Capability-Based HRM on Firm Performance: The Mediating Role of Innovation Ambidexterity”, *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.