

국제화된 인적자본이 중소기업의 수출성과에 미치는 영향: 수출경험과 수출시장다변화의 조절효과를 중심으로 *

양영수
한신대학교 글로벌비즈니스학부 조교수

이재은
순천대학교 무역학전공 부교수

The Effect of Internationalized Human Capital on Export Performance of SMEs: Focusing on the Moderating Effects of Export Experience and Export Market Diversification

Young-Soo Yang^a, Jae-Eun Lee^b

^aGlobal Business Department, Hanshin University, South Korea

^bDepartment of International Trade, Suncheon National University, South Korea

Received 05 June 2021, Revised 19 June 2021, Accepted 23 June 2021

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effect of internationalized human capital on SME's export performance and to examine the moderating effects of export experience and export market diversification of SMEs that can affect the relationship between internationalized human capital and export performance of SMEs. The results of empirical analysis of 150 small and medium-sized enterprises located in Jeonnam province are as follows. First, the internationalized human capital of SMEs was found to have a positive (+) effect on export performance. Second, as a result of empirically analyzing the moderating effect of internationalized human capital on export performance, the export experience of SMEs was found to have a negative (-) moderating effect on the relationship between internationalized human capital and export performance of SMEs, and the export market diversification had a negative (-) moderating effect on the relationship between internationalized human capital and export performance of SMEs. This study provides meaningful theoretical implications in that this study identified the role of human capital by analyzing the relationship between internationalized human capital as an important source of competitive advantage of SMEs and export performance.

Keywords: Human Capital, Export Performance, Export Experience, Export Market Diversification

JEL Classifications: L25, F14, F20

* This work was supported by a research promotion program of SCNU.

^a First Author, E-mail: ysyang@hs.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: sky2u@scnu.ac.kr

© 2021 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

국제화는 중소기업의 미래에 영향을 미칠 수 있는 중요한 전략적 결정이며(Onkelinx, Manolova and Edelman, 2016), 특히 국제화는 중소기업들에게 성장을 위한 필수적인 전략적 선택이다(Ruzzier, Hisrich and Konecnik, 2007). 하지만, 국제화로 인한 더 높은 수준의 혜택이 있다는 것을 인지하고 있음에도 불구하고 다수의 중소기업들이 국제 시장에 적극적으로 참여하지 못하는 실정이다(Onkelinx et al., 2016).

중소기업의 국제화는 대기업들의 국제화보다 어려울 수 있는데, 중소기업들은 숙련된 인력의 가용성 및 내부자원의 부족(Kahiya and Dean, 2014), 그리고 해외시장에 대한 정보 및 관리 능력의 부재와 같은 제약조건이 존재한다(Brouthers, NakosJohn, Hadjimarcou and Brouthers, 2009). 특히, 국제화 관련 역량을 가진 직원들의 부족은 수출에 대한 중소기업의 내부 자원 장벽으로 작용한다(Dar and Mishra, 2019). 실제로 중소기업은 대기업들에 비해 인적자원 축적과 개발에 있어서 뒤처지고 있는 실정이다(Buzavaite and Korsakiene, 2019). 국제환경의 복잡성은 날로 증가하고 있고, 수출환경에서의 불확실성이 증가하면 인적자본을 활용해야하는 조직의 필요성은 더욱 증가한다(Javalgi and Todd, 2011).

이러한 측면에서, 기업의 국제화 과정에서 기업가나 경영자의 인적자본이 국제화에 미치는 영향에 대해서 많은 연구들이 진행되어 왔지만, 조직차원에서 조직이 보유한 인적자본의 역할에 대해서는 거의 연구가 이루어지지 않았다(Buzavaite and Korsakiene, 2019; Onkelinx et al., 2016). 특히 자원의 제약이 많은 중소기업에 있어서 국제화에 필요한 인적자본의 역할이 클 것이라는 것을 감안할 때, 수출성장에 있어서의 인적자본의 역할을 분석하는 것은 매우 중요하다. 기업가와 경영자의 인적자본이 기업의 국제화에 큰 영향을 주지만, 기업이 지닌 조직수준의 인적자본 역시 기업의 성장에 중요한 역할을 한다(Buzavaite and Korsakiene, 2019). 이러한 관점을 강조하는 기존의 선행연구들은 기업의 인적자본을 자원으로 간주한다

(Dar and Mishra, 2019).

이러한 중요성에도 불구하고 기업가나 경영자의 국제화 관련 지식이나 경험이 기업의 수출성과나 국제화 전략에 미치는 영향에 관한 연구들은 다수 진행이 되어 왔으나(Sousa, Martinez-Lopez and Coelho, 2008), 조직수준에서 국제화 관련 지식이나 경험을 보유한 국제화된 인적자본이 기업의 국제화에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 부족한 실정이다(Buzavaite and Korsakiene, 2019; Onkelinx et al., 2016). 또한, 기업의 인적자본과 국제화 간의 관계를 분석한 선행연구들은 주로 인적자본을 종업원들의 교육수준과 국제화의 관계를 연결시켜 분석하였지만, 국제화 관련 지식을 보유한 인적자본이 국제화에 미치는 영향에 관한 연구는 미친한 실정이다. 특히, Dar and Mishra(2019)이 주장한 바와 같이 국제화 맥락에서의 인적자본은 교육, 지식, 경험 및 기술로 구성된 다차원적인 개념임을 감안할 때, 중소기업의 수출성과에 영향을 미칠 수 있는 국제화된 인적자본의 효과를 분석하는 것은 중소기업 국제화 연구의 활성화에 있어 매우 중요한 과제라고 할 수 있다. 특히, 국내의 연구에서는 조직수준에서 국제화된 인적자본이 수출성과에 직접적인 영향을 분석한 연구는 많이 부족하다.

한편, 중소기업의 해외경험은 수출성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들이 다수 보고되었다(Kim Yong-Gyu, 2008; Sousa et al., 2008; Chen, Sousa and He, 2016; Gieslik et al., 2015; Evangelista and Mac, 2016; Kim Cheong-Gwon, 2001; Kim Yong-Gyu, 2011; Yang Young-Soo and Jae-Eun Lee, 2014). 하지만, 중소기업의 해외경험을 수출경험과 수출시장다변화라는 두 가지 측면에서 볼 때, 선행연구들의 결과는 혼재되어 있다. 예를 들어 광주전남 지역의 중소기업들을 대상으로 해외경험의 깊이와 폭이 수출성과에 미치는 영향을 살펴본 Lee Jae-Eun and Young-Soo Yang (2017)의 연구에 따르면, 해외경험의 깊이는 수출기업의 수출성과와 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으나, 해외경험의 폭은 수출성과와 유의한 부(-)의 관계가 나타났음을 보

고하였다. 또한, Kim Yong-Gyu (2008)의 수출성과 선행요인에 관한 메타분석 연구에 따르면, 수출시장다변화와 수출성과 간의 관계를 분석한 연구들 중 수출시장다변화와 수출성과의 정(+)의 관계를 보고한 연구도 있지만, 부(-)의 관계를 보고한 연구도 존재한다. 기존의 연구들은 수출경험과 수출시장다변화를 조절변수로 고려하지 않았는데, 중소기업의 자원의 제약성(Kahiya and Dean, 2014), 수출과 관련된 업무의 다양성과 범위라는 측면을 감안하면 (Evangelista and Mac, 2015; Brouthers et al., 2009), 한 수출시장에서의 오랜경험과 여러 국가 수출시장에서의 경험을 대변하는 수출시장다변화는 국제화 관련 인적자본과 중소기업 수출성과 간 관계에 영향을 미칠 수 있기 때문에 이들을 조절변수로 고려하여 실증분석을 실시하는 것은 중요하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 중소기업의 국제화된 인적자본이 수출성과에 미치는 영향을 분석하고, 중소기업의 국제화된 인적자본과 수출성과 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 기업의 수출경험과 수출시장다변화의 조절효과를 실증적으로 규명하고자 한다. 이러한 연구목표를 달성하기 위해서 전남지역에 소재하고 있는 중소기업들을 대상으로 중소기업의 국제화된 인적자본이 수출성과에 미치는 영향을 분석할 것이며, 국제화된 인적자본과 수출성과 간 관계에서 중소기업의 수출경험과 수출시장다변화의 조절효과를 검증하고자 한다. 본 연구는 다음과 같이 구성된다. 제2장에서는 관련문헌을 검토하고, 제3장에서는 가설을 설정하며, 제4장에서는 연구방법, 연구결과를 제시하고 마지막으로 제5장에서는 연구결과를 토대로 결론을 제시할 것이다.

II. 관련문헌 검토

1. 인적자본과 중소기업의 수출성과

기업의 모든 지적 자본의 중심 요소는 개인의 지식, 기술 및 경험으로 구성되어있는 인적자본이다(Dar and Mishra, 2019). 인적자본

(human capital)은 오랜 기간 동안 사람에게 축적된 가치있는 지식과 기술을 의미하며 인적자본의 가장 중요한 특징은 이러한 가치있는 지식과 기술들이 사람에게 배태되어 있다는 점이다(Ruzzier et al., 2007). 자원기반관점에서는 일부 기업들이 다른 기업들보다 뛰어난 성과를 창출할 수 있는 이유를 설명하는 주요 결정요인으로써 인적자본의 중요성을 강조하며, 축적된 인적자원은 기업의 장기적인 생존과 성장으로 이어진다고 본다(Buzavaite and Korsakiene, 2019; Barney, 1991).

인적자본의 지식과 스킬은 기업에게 귀중한 자원으로 간주된다(Dar and Mishra, 2019; Javalgi and Todd, 2011). 인적자본은 개인의 지식, 기술 및 경험뿐만 아니라 이러한 속성들을 기업의 가치 창출에 활용 하고자하는 개인의 의지도 반영되어 있는 개념이다(Dar and Mishra, 2019). 따라서 일부학자들은 인적자본이 조직 시스템을 통해 생성되고 관리될 수 있다는 점에서 기업의 HR시스템의 중요성을 강조하기도 한다(Buzavaite and Korsakiene, 2019).

인적자본과 기업의 국제화 관계를 분석한 선행연구들을 살펴보면, Javalgi and Todd (2011)는 인도 중소기업의 국제화에 있어서의 인적자본의 역할을 분석하였으며, 그들의 연구결과에 따르면 교육수준과 국제화 경험으로 측정된 인적자본과 국제화 정도 사이에 긍정적인 관계가 있음을 발견했다.

국내의 연구에서도 Woo Ki-Hoon and Sung-Sik Shin (2018)의 수출 제조기업의 역량이 수출성과에 미치는 영향에 관한 연구결과에서도 기업의 마케팅 역량, 제품차별화 역량, 자본 역량과 함께 기업의 인적역량이 수출제조기업의 성과에 정(+)의 관계가 있다는 연구결과를 발견하였다. 광주 소재 수출기업을 중심으로 수출기업의 통합적 성과결정요인에 관해 분석한 Park Hyun-Chae (2015)의 연구에서도 인적자원이 포함된 시장대응역량, 학습역량, 인적자원, 재무적자원 요인이 통합된 자원기반요인이 수출 기업의 수출성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 발견하였으며, 인적자원과 같은 자원기반 요인 보유의 중요성을 강조하였다. Chun Jai-Il and Hyung-Rok Yim (2015)의 수

출중소기업의 내부특유자원, 전략적지향성, 그리고 동적역량이 수출성장에 미치는 영향에 관한 연구에서도 내부특유자원으로 분류된 기술자원, 인적자원, 물리적자원, 네트워크자원 중 기술자원, 인적자원 및 물리적자원이 중소기업의 수출성장에 정(+의 영향을 미친다는 연구 결과를 보고하였다.

인적자본이 다각적인 요소들로 구성된다라는 점을 고려하여 인적자본의 모든 측면을 포괄하여 연구하는 것이 중요하다(Buzavaite and Korsakiene, 2019). 특히, 국제화와 관련하여, 지식, 스킬, 재능 및 경험 등으로 구성된 인적자본은 기업에게 가치를 제공하기 때문에(Javalgi and Todd, 2011), 기업의 국제화 맥락에서 중소기업의 수출성장에 영향을 미칠 수 있는 국제화 차원의 인적자본의 역할을 분석하는 것은 중소기업의 수출성장을 분석하는데 중요한 과제라고 할 수 있다.

2. 수출경험과 수출시장다변화

중소기업의 수출성장에 영향을 미치는 요인들은 산업조직론적 관점, 자원기반관점, 동적역량 관점, 네트워크 관점 등을 중심으로 연구되어왔다(Cieslik, Kaciak and Thongpapanl, 2015; Park Hyun-Chae, 2015). 특히, 자원기반관점을 기반으로 한 연구들에서는 마케팅역량, 기술역량, 학습역량, 인적역량, 해외경험을 기반으로 한 국제화역량 등과 같은 기업의 자원과 역량을 중심으로 수출성장에 미치는 영향들을 규명해왔다(Sousa et al., 2008). 그 중 수출경험은 기업의 규모나 기업의 연령과 함께 자원기반 관점에서 기업의 귀중한 자원으로서의 대리변수로 많이 이용되어 왔으며, 기업의 수출성장에 영향을 미친다는 연구결과들이 다수 보고되었다(Kahiya and Dean, 2014).

특히, 기업의 수출경험과 수출시장다변화와 같이 기업의 국제화 관련 역량과 관련된 변수들은 기업의 수출성과 규명에 관한 연구들에서 가장 많이 분석되어온 변수 중의 하나이며, 기업의 수출경험과 같은 해외경험은 기업의 수출성장에 영향을 미치는 중요한 요인으로 간주되어 왔다(Sousa et al., 2008; Chen, Sousa and

He, 2016; Cieslik et al., 2015; Evangelista and Mac, 2016; Kim Cheong-Gwon, 2001; Kim Yong-Gyu, 2011; Kim Young-Il, 2010). 수출경험을 통해 획득된 지식과 스킬은 개개인의 직원들뿐만 아니라 조직차원에서 수출과 관련된 기업의 결정이나 행동, 그리고 그 행동이나 결정을 형성하는 관련 루틴이나 조직관행들로 자리잡아 기업 내에 통합된다(Evangelista and Mac, 2016).

Evangelista and Mac (2016)는 오스트리아에 있는 중소기업들을 대상으로 해외시장에 대한 학습과 중소기업의 수출성과 간의 관계를 분석한 결과, 중소기업들의 수출경험은 해외시장에 대한 학습에 긍정적인 영향을 미침으로써 결과적으로 수출성장에 정(+의 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. Kahiya and Dean (2014)은 뉴질랜드의 제조기업들을 대상으로 기업요인, 전략적 요인, 지각요인들이 중소기업의 수출성장에 미치는 영향을 분석한 결과 기업요인으로서의 수출경험이 중소기업의 수출성장에 실질적인 긍정적인 효과가 있음을 발견하였으며, 수출경험이 중소기업의 수출성장에 매우 중요한 기업요인이라는 점을 강조하였다.

국내의 연구들도 중소기업의 수출경험과 수출성과 간의 긍정적인 관계를 다수 보고하였는데, 1989년부터 2007년까지의 한국기업의 수출성과의 선행요인 결정요인에 관한 연구들을 분석한 Kim Yong-Gyu (2008)의 메타분석 연구에 따르면 수출경험은 해외시장에서의 학습효과로 인해 수출성장에 정(+의 영향을 미치는 유의한 변수라는 것이 밝혀졌다. 광주전남에 소재한 126개의 중소기업을 대상으로 분석한 수출성과 결정요인에 관한 Kim Cheong-Gwon (2001)의 실증연구에서도 중소기업의 제품수출경험은 수출성과의 주요 결정요인 중 하나라는 점을 밝히며, 제품수출경험과 수출성과 간의 정(+의 관계를 보고하였다. Kim Yong-Gyu (2011) 한국 벤처기업의 수출성장에 관한 연구에서도 기업특성요인으로서의 수출경험은 수출지향성에 영향을 미치고 결과적으로 수출성장에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 보고하였다. Kim Young-Il (2010)은 기업내부환경요인으로서의 수출경험이 수출성장에 미치는

영향을 114개의 한국 중소기업을 대상으로 분석한 결과 수출경험이 중소수출기업들의 현재 수출성과와 미래수출성과와 통계적으로 유의하지 않다는 것을 발견하였으며, 이러한 연구 결과에 대해 시장 진입 성숙단계에서는 중소기업이 수출경험이 높으면 미래성과에 대해 긍정적으로 전망하지 못하는 것으로 해석하였다.

한편, 수출시장다변화와 수출성과에 관한 선행연구들을 살펴보면, 미국의 하이테크 중소기업들을 대상으로 수출시장 확장 전략과 수출성과에 간의 관계를 분석한 결과 수출시장집중화를 한 기업보다 여러 국가로 수출시장다변화를 도모한 기업들의 수출성과가 높다는 연구 결과도 존재한다(Lee and Yang, 2007).

국내의 연구에서도 Kim Young-Il (2010)은 기업내부환경요인으로 중의 하나로 해외시장다변화가 수출성과에 미치는 영향을 114개의 한국 중소기업을 대상으로 분석한 결과 해외시장다변화는 중소기업의 현재 수출성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 보고하였다. 수출 국가 다변화에 따른 수출시장다변화는 기업의 수익성을 높이는데 도움이 되는 수단으로 알려져 있지만, 수출시장이 다변화될수록 성과가 낮아질 수 있다는 주장도 존재한다(Kim Yong-Gyu, 2008).

실제로 Kim Yong-Gyu (2008)의 수출성과 선행요인에 관한 메타분석 연구에 따르면, 수출시장다변화와 수출성과 간의 관계를 분석한 연구들 중 수출시장다변화와 수출성과의 정(+)의 관계를 보고한 연구도 있지만, 부(-)의 관계를 보고한 연구도 존재한다. Lee Jae-Eun and Young-Soo Yang (2017)의 연구에서도 수출시장다변화를 대변하는 해외경험의 폭이 수출성과와 유의한 부(-)의 관계가 나타났음을 보고하면서, 수출시장의 증가는 국제화활동에 따른 거래비용이나 자원의 증가에 따른 결과의 가능성을 제시하였다.

Ⅲ. 연구가설 설정

1. 국제화된 인적자본과 중소기업의 수출성과

개인의 지식, 경험, 기술, 능력이나 혁신성을 포함하는 인적자본은 기업에서 중요한 자원으로 간주된다(Dar and Mishra, 2019). 인적자본은 중소기업의 국제화를 예측하는 요인이며(Dar and Mishra, 2019), 기업의 혁신은 기업 내부의 구성원들의 역량에서 비롯되기 때문에 인적자본은 혁신의 주체이며(Cho Yeon-Sung and Tae-Hee Lee, 2011), 지속적인 기업의 경쟁우위를 달성하기 위한 중요한 수단으로 여겨진다(Wright, McMahan and McWilliams, 1994).

인적자본에 대한 기업의 투자는 조직의 성공과 밀접히 연관되어 있으며, 중소기업의 성공이나 성장에 있어 종업원 개개인의 역할은 매우 중요하다(Dar and Mishra, 2019). 더 높은 수준의 국제화를 달성하는 것은 모든 기업에게 중요하지만, 특히 국제 시장에서 경쟁하는데 필요한 자원 또는 사전 관련 경험 등이 부족한 중소기업에게 더욱 중요하다(Onkelinx et al., 2016). 인적자본은 장기 성장을 위한 중요한 원천이며, 인적자본과 같은 무형의 기업 특유 자원들은 기업의 경쟁우위를 창출한다(Javalgi and Todd, 2011).

해외시장에 존재하는 기회들을 포착하기 위해서는 기업의 국제화 관련 인적자본의 활용이 중요하다. 인적자본은 기업의 개별관리자나 직원에 대한 교육, 경험, 판단, 지능, 관계 및 통찰력 등이 포함되는 개념이며(Javalgi and Todd, 2011), 지식이라는 요소가 강조된다(Buzavaite and Korsakiene, 2019). Dar and Mishra (2019)에 따르면 교육, 지식, 경험, 스킬이 중소기업 인적자본을 구성하는 주요 차원이라는 것을 밝혀냈으며, 인적자본은 다차원적인 특성을 가진다는 점을 강조하였다.

수출에 관련된 중요한 인적자본의 차원은 관리기술, 국제경험 및 수출 환경에 대한 지식이며(Manolova, Brush, Edelman and Greene, 2002), 기업이 이러한 수출 관련 인적자본을 보

유한 경우, 수출성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 국제화 관련 지식 측면에서의 인적자본이 중소기업의 수출성장에 미치는 영향을 분석하는 것은 중요한데, 그 이유는 국제화 역량 측면의 인적자본은 개개인이 수출관련 경험들을 통해 수출과정에서 발생하는 여러 상호작용들을 통해 해외고객과의 거래에서 더 효율적이고 효율적으로 일하는 방식에 대해 습득된 지식들이 개개인에 배대되어 결과적으로 중소기업의 수출성장에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높기 때문이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1: 국제화된 인적자본은 중소기업의 수출 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2. 수출경험과 수출시장다변화의 조절효과

수출경험이 더 많은 기업들은 수출경험이 적은 기업보다 해외의 상황에 대해서 더 잘 알고 있을 가능성이 높기 때문에 다양한 수출시장 환경에 대비해 기업의 전략을 맞추는데 더 능숙할 수 있다(Cieślak et al., 2015). 이러한 측면에서 김용규(2011)는 기업의 수출경험이 많아질수록 해외 시장에서 대한 정보에 대한 빠르고 효율적으로 획득할 수 있고, 현지시장에 대한 대응이 가능하기 때문에 결과적으로 수출 성과를 높이는데 기여할 수 있다고 주장하였다. 2006년부터 2014년까지의 기간 동안 기업의 수출성과 결정요인을 분석한 Chen et al.(2016)의 메타분석연구에서도 기업의 수출 경험은 수출성장에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 점을 밝히고 있다.

또한, 기업이 오랜 시간 수출과 같은 국제화 전략을 추구하고 있는 경우, 오랜 기간 수출 관련 활동을 영위하면서 만들어진 전략적 방향이나 기업 내부의 체화된 수출 관련 활동들은 쉽게 변화하지 않는 기업의 관리유산으로 존재하고 있을 가능성이 높다(Ban, Hye-Jung, 2008). 이러한 측면에서 보면, 오랜 기간 동안의 수출 경험은 그 국가 시장에 대한 경험적 학습을 통

해 현지 시장에 대한 시장 지식이나 제도적 지식을 습득할 수 있는 기회를 얻을 수 있게 해주며(Casillas and Moreno-Menéndez, 2014), 조직수준에 체화된 이러한 지식들을 활용하여 국제화에 요구되는 업무들을 잘 수행하고 대응해 나갈 수 있기 때문에 수출성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라고 예상할 수 있다.

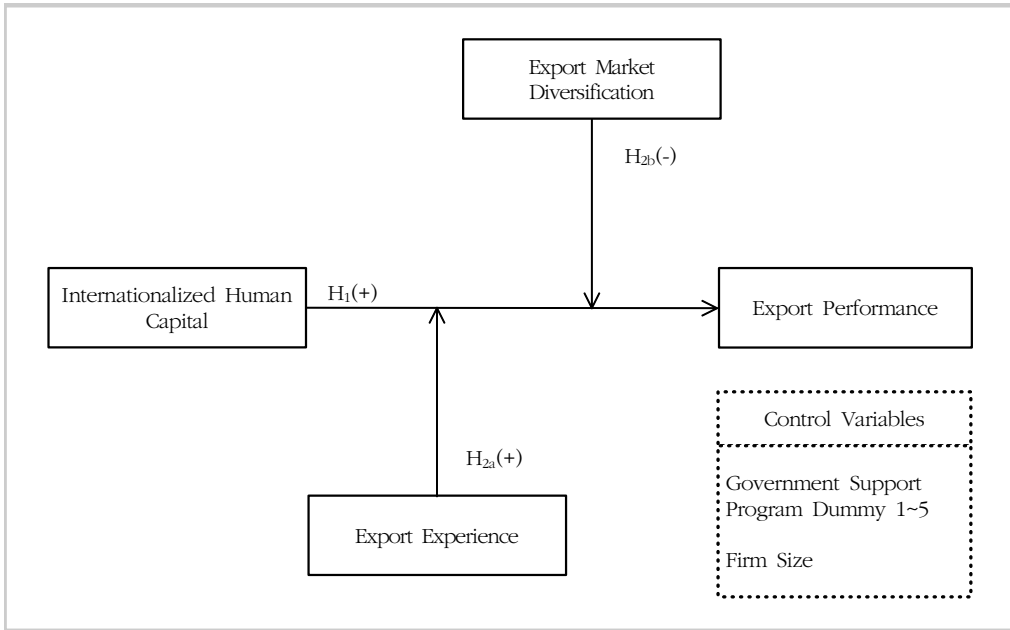
경험을 통해 얻은 지식은 전통적인 소규모의 중소기업들에게는 국제화를 위한 가장 중요한 자원으로 간주된다(Evangelista and Mac, 2015). 코로나 속도에 관계없이 수출은 발전적 개발과정이며, 수출경험은 새로운 지식이나 경험을 획득할 수 있는 기회를 제공한다(Kahiya and Dean, 2014). 중소기업들은 수출경험을 통해 해외 고객과의 상호작용으로 발달된 혁신적이거나 새로운 지식에 액세스할 수 있는 새로운 정보의 원천을 개발할 수 있으며, 기업의 수출경험이 길수록 지식을 축적하고 루틴을 개발할 수 있는 기회가 높아진다는 점을 감안할 때(Evangelista and Mac, 2016), 중소기업의 수출경험이 길수록 국제화 관련 인적자본이 중소기업이 수출성장에 미치는 긍정적인 관계를 더욱 강화할 가능성이 높다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2a: 중소기업의 수출경험은 국제화된 인적자본과 중소기업의 수출성과 간의 관계를 정(+의 방향으로 조절할 것이다.

기업이 수출시장을 다변화하면 위험 분산 효과나 안정적 성장을 도모할 수 있으며(Kim Young-II, 2010), 각기 다른 국가 시장에 대한 비즈니스 플렉티스나 루틴 등을 배울 수 있다(Casillas and Moreno-Menéndez, 2014)). 예를 들어 기업이 여러 국가시장으로 진출해 있으면, 다양한 고객, 공급망 에이전트, 경쟁업체 및 네트워크 파트너와의 교류 등을 통해 명시적 지식 및 암묵적 지식 모두를 축적할 수 있다(Evangelista and Mac, 2016).

중소기업이 여러 국가시장들로 수출시장이 다변화되어 있는 경우, 수출 중소기업들은 여러 시장들에 수출되는 제품들을 현지시장에 맞

Fig. 1. Research Model



계 현지화 능력을 향상시켜야 하거나, 여러 국가 시장에 존재하는 해외 유통업체들을 포함한 다양한 파트너를 관리해야 하며, 해외 수출 시장의 고객들의 요구에 대응하거나 여러 국가 시장의 경쟁업체들이나 현지 시장의 추세 등을 잘 이해하고 파악할 수 있어야 한다(Evangelista and Mac, 2016). 따라서, 수출 국가 시장이 다변화되어 있는 경우, 내부적 자원의 제약이 있는 중소기업에게 다변화된 수출시장에 대한 관리와 통제는 큰 부담으로 작용할 수도 있다.

이러한 맥락에서 중소기업의 경우 태생적인 자원과 역량의 한계로 인해 수출시장을 여러 국가로 분산하는 경우 그 시장들을 관리 및 통제할 수 있는 능력에 한계가 있기 때문에, 시장 다변화하는 것보다 소수의 시장에 집중하는 것이 바람직할 수 있다는 주장도 존재한다(Kim Yong-Gyu, 2008). 즉, 중소기업들은 내부자원의 제약이 있기 때문에, 제한된 자원 활용을 최적화하기 위해서는 수출시장을 역량이 넘어서는 한까지 확장하지 않는 것이 바람직할 수 있다는 것을 시사한다고 할 수 있다. 실제로 다양

한 문화적 환경을 가진 여러 국가들에서 사업을 영위하는 것은 기업의 거래비용이나 운영비용은 상당한 증가로 이어질 수 있다는 주장도 존재한다(Datta, Rajagopalan and Rasheed, 1991).

종합해보면, 중소기업의 수출시장이 다변화되었다는 것은 수출하는 해외시장의 수가 많다는 것이며, 해외시장의 수가 많을수록 기업은 다양한 국가별 상황에 놓이게 될 가능성이 높고, 해외 고객의 다양성이 높아질수록 수출과 관련된 업무의 다양성과 범위가 넓어진다는 것을 의미하기 때문에(Evangelista and Mac, 2015), 결과적으로 중소기업 수출 관련 직원들의 정보처리능력을 제한할 가능성 높다. 따라서 중소기업의 수출시장다변화는 국제화 관련 인력들의 정보처리 능력과 수출시장 관리 능력에 큰 부담으로 작용할 수 있기 때문에, 국제화 관련 인적자본과 중소기업의 수출성과 간의 관계를 약화시킬 것이라고 예상된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2b: 중소기업의 수출시장다변화는 국제화된 인적자본과 중소기업의 수출성과 간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

이상에서 논의한 연구가설을 연구모형으로 나타내면 〈Figure 1〉과 같다.

IV. 연구방법

1. 연구표본 및 자료수집

본 연구는 중소기업이 보유한 국제화관련 인적자본이 수출성과에 미치는 영향을 수출경험과 수출시장다변화의 조절효과를 중심으로 실증분석 한다. (재)전남테크노파크를 통해 정부지원사업에 참여한 전라남도 내 620개 수출중소기업들의 리스트를 확보하고, 이들을 대상으로 2020년 11월부터 2달 간 설문조사를 실시하였다. 응답률을 높이기 위해서 온라인설문과 전화 등의 방법을 병행하여 총 150개의 설문을 회수하였으며 회수율은 24.19%였다.

2. 변수의 측정

1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 수출성파이며 Lee Jae-Eun and Yang Young-Soo (2017)의 연구를 참고하여 우리 기업은 i) 수출로 인해 매출액이 증가하였음, ii) 전체 매출액 중 수출이 차지하는 비중이 증가하였음, iii) 최근 3년간 수출 성장률이 증가하였음, iv) 최근 3년간 수출로 인한 수익성이 개선되었음 등 4개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2) 독립변수

본 연구에서는 국제화관련 인적자본을 주요한 독립변수로 고려한다. 국제화관련 인적자본은 Ruzzier, Antoncic, Hisrich and Konecnik

(2007) 및 Onkelinx, Manolova and Edelman (2016)의 연구를 참고하여 우리 기업은 i) 수출을 담당할 수 있는 충분한 인력을 보유하고 있음, ii) 해외시장에 대한 대응력을 갖춘 조직을 운영하고 있음, iii) 수출을 전담하는 조직을 별도로 구성하여 운영하고 있음 등 3개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3) 조절변수

본 연구에서는 중소기업의 수출경험과 수출시장다변화를 주요한 조절변수로 고려한다. 먼저 수출경험은 Piao et al.(2017)의 연구를 참고하여 해당기업이 최초로 수출활동을 시작한 이후의 경과 년수로 측정하였다. 다음으로 수출시장다변화는 Vermeulen and Barkema(2002) 및 Lee Jae-Eun and Yang Young-Soo (2017)의 연구를 참고하여 해당기업이 진출한 수출시장의 수로 측정하였다.

4) 통제변수

본 연구에서는 해당기업이 정부의 특정지원사업에 참여했는지의 여부를 바탕으로 정부지원사업더미변수를 5개 생성하여 통제변수로 활용하였다. 정부지원사업더미1은 해당기업이 지역중소기업지원사업에 참여한 경우 1 그 외의 경우는 0의 값을 갖는 가변수를 생성하여 분석에 포함하였다. 정부지원사업더미2는 해당기업이 글로벌기업지원사업에 참여한 경우 1 그 외의 경우는 0의 값을 갖는 가변수를 생성하여 분석에 활용하였다. 마찬가지로 방식으로 정부지원사업더미3은 민간주도기업지원사업에 참여여부를, 정부지원사업더미4는 수출새싹기업지원사업의 참여여부, 정부지원사업더미5는 지역스타기업지원사업의 참여여부를 기준으로 가변수를 생성하여 분석에 활용하였다. 마지막으로 본 연구에서는 기업규모를 통제변수로 활용하였는데, 기업규모는 Lee Jae-Eun and Yang Young Soo (2017) 및 Han Ga-Rog and Lee Jae-Eun (2021)의 연구를 참고하여 총 매출액의 로그값으로 측정하였다.

Table 1. Characteristics of Research Sample

Employees	N	%	Export Volume (10 Billion Won)	N	%
Below 50	110	73.3	Below 50	121	80.7
50-100	34	22.7	50-100	16	10.7
Above 100	6	4.0	101-200	9	6.0
Total	150	100.0	Above 200	4	2.7
			Total	150	100.0

Table 2. Results of Validity and Reliability Tests

Variables		Factor Loadings	Communality	Eigenvalue	Variance Ratio(%)	Cronbach's α
Export Performance (EP)	EP1	.817	.857	2.824	40.347	.956
	EP2	.903	.911			
	EP3	.923	.899			
	EP4	.866	.901			
Internationalized Human Capital (IHC)	IHC1	.908	.891	3.411	48.734	.934
	IHC2	.912	.931			
	IHC3	.827	.845			

Total explained variance=89.080, KMO=.880, Bartlett's test of sphericity=1166.641, d.f=21, sig=.000

V. 분석결과

〈Table 1〉은 연구표본의 특성을 제시하고 있다. 이 표에서 볼 수 있듯이 2019년 기준 연구표본의 73.3%인 110개 사는 50인 미만의 종업원을 고용하고 있는 것으로 나타났으며, 22.7%인 34개 사는 50-100명 사이의 종업원을 고용하고 있는 것으로 나타났다. 100명 이상의 종업원을 고용하고 있는 기업은 6개 사로 전체의 4%를 차지하고 있었다. 다음으로 2019년 기준 표본기업들의 수출규모를 살펴보면, 전체 표본의 80.7%인 121개 사는 수출규모가 50억 원 미만으로 나타났으며, 전체표본의 10.7%인 16개 사의 수출규모는 50억원에서 100억원 사이인 것으로 나타났다. 2019년 수출규모가 101억원에서 200억원인 기업은 전체표본의 6.0%인 9개 사로 나타났으며, 200억원 이상의 수출규모를 달성한 기업은 4개 사로 전체표본의

2.7%를 차지하고 있었다.

실증분석에 앞서 KMO값과 Bartlett의 구형성 검사값을 확인하였는데, 분석결과 KMO값은 0.880, Bartlett의 구형성검사값은 1166.641 ($p=.000$)으로 나타나 분석에 활용한 데이터가 요인분석에 적합함을 확인하였다. 〈Table 2〉는 본 연구에서 사용한 변수의 타당성 및 신뢰성 분석결과를 제시하고 있다. 이 표에서 볼 수 있듯이 측정변수의 요인적재치와 공통성이 모두 0.8이상으로 나타났으며, 크론바흐 알파 값 역시 0.9이상으로 나타나 타당성과 신뢰성은 모두 큰 문제가 없다는 것을 확인할 수 있었다.

〈Table 3〉은 측정변수들의 기술통계량과 상관관계 분석결과를 제시하고 있다. 이 표에서 확인할 수 있듯이, 측정변수들 간 상관관계는 큰 문제가 없어보였지만 잠재적으로 발생할 수 있는 다중공선성의 가능성을 점검하기 위해서 VIF값과 CI값을 추가분석을 통해 확인하였다.

Table 3. Descriptive Statistics and Correlation Analysis

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
① EP	1									
② GSPD1	.022	1								
③ GSPD2	.258**	-.362**	1							
④ GSPD3	-.102	-.200*	-.135	1						
⑤ GSPD4	.152	-.257**	-.187*	-.105	1					
⑥ GSPD5	-.197*	-.456**	-.226*	-.159	-.153	1				
⑦ FS	.147	.181*	.236**	.039	-.548**	-.036	1			
⑧ EE	-.485**	.075	-.070	-.079	-.142	.096	.008	1		
⑨ EMD	.264**	.073	.155	-.044	-.044	-.118	.151	.030	1	
⑩ IHC	.623**	.037	.232***	-.123	.191*	-.288**	.124	-.239**	.172*	1
Mean	2.940	0.327	0.182	0.070	0.120	0.278	4.246	2.970	0.160	3.033
S. D.	1.266	0.471	0.387	0.257	0.326	0.450	1.415	2.501	0.437	1.153

Notes: 1. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (two-tailed).

2. EP=Export Performance of SME, GSPD1~5=Government Support Program Dummy 1~5, FS=Firm Size of SME, EE=Export Experience, EMD=Export Market Diversification, IHC=Internationalized Human Capital.

분석결과 VIF의 최댓값은 3.654, 최솟값은 1.070, 평균값은 2.158로 나타났으며, CI의 최댓값은 15.622, 최솟값은 1.000, 평균값은 4.424로 나타났다. 이 수치들은 모두 선행연구들이 제시하는 허용치 내의 값(VIF는 10이하, CI는 30이하)임을 확인하였기 때문에 다중공선성의 가능성은 우려할만한 수준은 아니라고 판단하고 가설검증을 위한 회귀분석을 실시하였다.

최종적인 회귀분석결과는 <Table 4>에 제시하고 있다. 모델 1의 경우는 통제변수들만을 포함한 회귀분석 결과를 제시하고 있으며, 모델 2는 통제변수, 조절변수, 독립변수를 모두 포함한 회귀분석 결과를 제시하고 있다. 모델 3은 수출경험의 상호작용항을 추가한 모델이며, 모델 4는 수출시장다변화의 상호작용항을 포함한 모델이다.

먼저 모델 1을 보면 정부지원사업더미2(글로벌기업지원사업)($p < 0.05$)와 정부지원사업더미4(수출세탁기업지원사업)($p < 0.01$), 기업규모($p < 0.001$)는 모두 수출성파에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 다음으

로 모델 2를 보면 조절변수인 수출경험($p < 0.001$)은 수출성파에 유의한 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 수출시장다변화($p < 0.01$)는 수출성파에 유의한 정(+)³의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 모델에서 독립변수인 국제화관련 인적자본($p < 0.001$)은 중소기업의 수출성파에 유의한 정(+)⁴의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1은 채택되었다. 모델 3을 보면 국제화 관련 인적자본과 수출경험의 상호작용항(국제화 관련 인적자본 × 수출경험)($p < 0.05$)은 중소기업의 수출성파에 유의한 부(-)⁵의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 연구가설에서 예상한 수출경험의 조절효과와는 반대되는 방향이기 때문에 수출경험이 국제화 관련 인적자본과 수출성파 간의 관계를 강화할 것으로 예상한 가설2a는 기각되었다. 모델 3과 마찬가지로 국제화 관련 인적자본과 수출시장다변화의 상호작용항(국제화 관련 인적자본 × 수출시장다변화)($p < 0.1$)은 중소기업의 수출성파에 유의한 부(-)⁶의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라

Table 4. Results of Regression Analysis

Variables		DV: Export Performance of SME			
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
CV	GSPD1	.196 (1.279)	.185 (1.512)	.206 † (1.701)	.199 (1.657)
	GSPD2	.329* (2.391)	.205 † (1.821)	.223* (2.006)	.182* (1.614)
	GSPD3	.019 (.169)	.029 (.325)	.036 (.406)	.033 (.380)
	GSPD4	.327*** (3.032)	.185* (2.228)	.191* (2.327)	.190* (2.342)
	GSPD5	.021 (.162)	.099 (.928)	.130 (1.224)	.134 (1.276)
	FS	.421*** (4.487)	.128 (1.640)	.126 (.377)	.143 † (1.870)
MV	EE		-.314*** (-4.744)	-.006 (-.035)	-.006 (-.037)
	EMD		.181** (2.699)	.197** (2.976)	.664* (2.373)
IV	IHC (H1)		.448*** (5.947)	.627*** (5.578)	.673*** (5.873)
IE	IHC × EE (H2a)			-.363* (-2.122)	-.374* (-2.204)
	IHC × EMD (H2b)				-.483 † (-1.715)
	R ²	.261	.556	.574	.586
	Adjusted R ²	.222	.519	.535	.543
	ΔR ²		.295	.313	.325
	F	6.719***	15.050***	14.435***	13.628***

Notes: 1. † p<0.1, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001 (2-tailed).

2. DV=Dependent Variable, CV=Control Variables, MV=Moderating Variable, IV=Independent Variables, IE=Interaction Effects, GSPD=Government Support Program Dummy 1~5, FS= Firm Size of SME, EE=Export Experience, EMD=Export Market Diversification, IHC=Internationalized Human Capital.

서 수출시장다변화가 국제화 관련 인적자본과 수출성과 간의 부(-)의 관계를 완화할 것으로 예상한 가설2b는 채택되었다.

VI. 결론

본 연구는 국제화된 인적자본이 중소기업의 수출성장에 미치는 영향을 수출경험 및 수출시장다변화의 조절효과를 중심으로 실증분석하였다. 전남지역에 위치한 150개 수출중소기업들을 대상으로 실증분석을 수행한 결과 국제화된 인적자본은 중소기업의 수출성장에 유의한

정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인적자본이 지속가능한 경쟁우위를 달성하기 위한 중요한 원천임을 강조하는 많은 선행연구들의 주장과 일관되게(Buzavaite and Korsakiene, 2019; Wright, McMahan and McWilliams, 1994) 국제화된 인적자본이 기업의 국제화의 중요한 선행요인임을 시사한다(Manolova, Brush, Edelman and Greene, 2002). 다음으로 수출경험의 조절효과를 검증한 결과 수출경험은 국제화된 인적자본과 수출성과 간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 이는 중소기업의 수출경험이 국제화된 인적자본과 중소기업의 수출성과 간

의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것으로 예측한 가설과는 반대되는 결과였다. 이러한 결과가 도출된 이유는 VUCA로 대변되는 변동성(volatility)이 크고, 불확실성(uncertainty)이 높으며, 복잡(complexity)하고 모호한(ambiguity) 오늘날의 글로벌 경영환경 하에서는 단순히 수출경험이 풍부하다고 해서 수출성고가 증대되는 것은 아닐 수도 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 특히, 본 연구표본이 수집된 시기가 코로나19 팬데믹 이후인 2020년 후반기였기 때문에 글로벌 경영환경이 과거와는 매우 상이한 불확실성을 내포한 시기였다는 점도 고려할 필요가 있을 것이다. 즉, 코로나 19 이후 뉴노멀 시대에서는 과거의 수출경험의 이점이 긍정적인 것은 아닐 수도 있기 때문에 향후에는 수출경험과 수출성과 간 관계에서 코로나 19 이후 뉴노멀 시대의 환경복합성을 고려한 보다 심도 있는 후속연구가 필요할 것으로 판단된다. 다음으로 수출시장다변화의 조절효과를 검증한 결과 수출시장다변화는 국제화된 인적자본과 수출성과 간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 이는 대기업에 비해 기업 규모나 보유자원 및 역량이 제한적인 중소기업의 경우 기업의 한계를 넘어서는 시장접근은 오히려 성과에 부정적일 수 있다는 선행연구들의 주장과 일관되게, 중소기업의 수출시장다변화는 거래비용과 운영비용을 증가시킬 수 있어 국제화된 인적자본이 수출성과에 미치는 긍정적인 영향을 약화시키는 것으로 보인다(Datta, Rajagopalan and Rasheed, 1991; Evangelista and Mac, 2015).

본 연구는 다음과 같은 시사점을 지닌다. 첫째, 선행연구들은 주로 기업가나 경영자 등 개인수준의 인적자본에 초점을 맞추고 그러한 인적자본이 국제화의 주요한 선행요인임을 주장

하였지만, 본 연구에서는 조직수준에 초점을 맞추고 기업이 보유한 인적자본에 초점을 맞추고 국제화된 인적자본이 중소기업의 국제화에 중요한 요인임을 강조한다. 따라서 본 연구는 자원기반관점 하에서 인적자본과 중소기업의 국제화 간 관계를 이해하는데 유용한 학술적 시사점을 제시할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 국제화된 인적자본과 중소기업의 수출성과 간 관계에서 수출경험과 수출시장다변화의 조절효과를 규명하고 있다는 점에서 유용한 시사점을 제시할 수 있다. 해외경험이 수출성과에 긍정적이라는 선행연구들이 상당수 존재하지만, 일부의 연구들은 해외경험이 수출성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 결과를 제시하는 등 해외경험의 상반된 결과들이 제시되고 있는 상황에서 본 연구의 분석결과는 중소기업의 수출경험과 수출시장다변화가 국제화된 인적자본과 수출성과 간의 긍정적인 관계를 약화시킬 수 있다는 증거를 발견하였다. 따라서 국제화된 인적자본과 수출성과 간 긍정적인 관계를 고려함에 있어 단순히 수출경험이 증가한다고 수출성과가 향상되는 것은 아니며, 적정수준으로 수출시장을 다변화할 필요가 있다는 실무적 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구의 표본이 전남지역에 국한되어 있다는 점이다. 연구결과를 일반화하기 위해서는 연구표본을 전국단위로 확대할 필요가 있을 것이다. 둘째, 수출성과에 영향을 미칠 수 있는 요인이 다양함에도 불구하고 본 연구에서는 국제화된 인적자본, 수출경험, 수출시장다변화 등만을 고려하고 있다. 향후 연구에서는 보다 다양한 기업특성과 환경특성들을 고려한 모형의 설정이 필요할 것으로 판단된다.

References

- Ban, Hye-Jung (2008), "The Impact of Internal Resources of Firm on Internationalization Strategy : Focused on Resource-Based View," *Korea Trade Review*, 33(2), 357-380.

- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brouthers, L. E., G. Nakos J. Hadjimarcou and K. D. Brouthers (2009), "Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms," *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Buzavaite, M., and R. Korsakiene (2019), "Human Capital and the Internationalisation of SMEs: A Systemic Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 125-142.
- Casillas, J. C. and A. M. Moreno-Menéndez (2014), "Speed of the Internationalization process: The Role of Diversity and Depth in Experiential Learning", *Journal of International Business Studies*, 45(1), 85-101.
- Chen, J., C. M. Sousa and X. He (2016), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Literature 2006-2014.", *International Marketing Review*, 33(5), 626-670.
- Cho Yeon-Sung and Tae-Hee Lee (2011), "International Management: The Effect of Resource, Differentiation Advantage and the Moderated Role of Organicity of Organization on Performance of Export Firm in Korea", *International Area Studies Review*, 15(3), 409-428.
- Chun, Jai-Il and Hyung-Rok Yim (2015), "A Study on the Effect of Firm-specific Resources, Strategic Orientation, and Dynamic Capabilities on the Export Performance of Korean Exporting SMEs", *Korea Trade Review*, 40(5), 285-313.
- Cieślík, J., E. Kaciak and N. T. Thongpapanl (2015), "Effect of Export Experience and Market Scope Strategy on Export Performance: Evidence from Poland", *International Business Review*, 24(5), 772-780.
- Dar, I. A. and M. Mishra (2019), "Human Capital and SMEs Internationalization: Development and Validation of a Measurement Scale", *Global Business Review*, 0972150918817390.
- Datta, D. K., N. Rajagopalan and A. M. Rasheed (1991), "Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions", *Journal of Management Studies*, 28(5), 529-558.
- Evangelista, F. and L. Mac (2016), "The Influence of Experience and Deliberate Learning on SME Export Performance", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(6), 860-879.
- Han, Ga-Rog and Jae-Eun Lee (2021), "The Effects of SME's Inter-firm Network Density on Export Performance: Focused on a Quadratic Model Investigation", *Innovation Enterprise Research*, 6(1), 105-120.
- Javalgi, R. R. G. and P. R. Todd (2011), "Entrepreneurial Orientation, Management Commitment, and Human Capital: The Internationalization of SMEs in India", *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010.
- Kahiya, E. T. and D. L. Dean (2014), "Export Performance: Multiple Predictors and Multiple Measures Approach", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(3), 378-407.
- Kim, Cheong-Gwon (2001), "An Empirical Study on the Determinants of Export Performance by Korean Small and Medium Firms", *Korea Trade Review*, 26(4), 323-351.
- Kim, Yong-Gyu (2008), "An Empirical Study on the Determinants of Export Performance in Korean Firms : Focused on Meta Analysis", *International Business Review*, 12(2), 55-75.
- Kim, Yong-Gyu (2011), "A Study on Export Market Orientation and Performance of Korean Venture Firms in BIICs Markets", *Korea Trade Review*, 36(3), 129-155.
- Kim, Young-Il (2010), "The Influence of Internal or Exterior Factors and Utilization of Export Assistance Programs on Export Performance - with reference to Korean Small-Medium Exporters", *International Commerce and Information Review*, 12(1), 299-325.

- Lee, C. S. and Y. S. Yang (1990), "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance", *International Marketing Review*, 7(4), 41-51.
- Lee Jae-Eun and Young-Soo Yang (2017), "The Effects of Depth and Breadth of International Experience on the Export Performance of SMEs: Focus on the SMEs in Gwangju and Jeonnam Provinces, South Korea", *Journal of International Trade & Commerce*, 13(5), 351-370.
- Manolova, T. S., C. G. Brush, L. F. Edelman and P. G. Greene (2002), "Internationalization of Small firms: Personal Factors Revisited", *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- Onkelinx, J., T. S. Manolova and L. F. Edelman (2016), "The Human Factor: Investments in Employee Human Capital, Productivity, and SME Internationalization", *Journal of International Management*, 22(4), 351-364.
- Park, Hyun Chae (2015), "The Study on the Determinants of Export Performance in terms of Integrated Approach -the Case of Exporting Firms in Gwangju-", *The International Commerce & Law Review*, 65, 161-179.
- Piao Xuelian, Jae-Eun Lee, Jung-Min Park, Ji-Won Kang and Cho-Hee Jeong (2017), "Does Strategic Orientation of SMEs Affect Their Export Performance?: Evidence from Gwangju and Jeonnam Provinces in South Korea", *Journal of International Trade and Commerce*, 13(3), 359-377.
- Ruzzier, M., B. Antoncic, R. D. Hisrich and M. Konecnik (2007), "Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study", *Canadian Journal of Administrative Science*, 24(1), 15-29.
- Sousa, C. M., F. J. Martínez-López and F. Coelho (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.
- Vermeulen, F. and H. Barkema (2002), "Pace, Rhythm, and Scope: Process, Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation", *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.
- Woo, Ki-hoon and Sung-Sik Shin (2018), "A Study on the Impact of the Capabilities of Manufacturing Firms on the Performance in the Global Market : Focusing on the Interaction Effect of R&D capability", *The Journal of Korea Research Society for Customs*, 19(3), 125-145.
- Wright, P. M., G. C. McMahan and A. McWilliams (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- 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.