

중국 내 한국 중소기업의 동적 역량이 성과에 미치는 영향: 탐색·활용 전략의 조절효과 중심으로*

광 명 ■ 인제대학교**
손정민 ■ 인제대학교***

〈국문요약〉

본 연구는 중국 내 활동하고 있는 한국 중소 제조기업을 대상으로 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량이 성과에 미치는 영향과 탐색 및 활용전략이 이들 관계에 미치는 조절 효과를 실증적으로 분석하였다. 2020년 11월 현재 중국에서 활동하고 있는 한국 중소 제조기업 200개사를 대상으로 다음과 같은 결과를 얻었다. 첫째, 중국 내 한국 중소 제조기업의 네트워크 역량은 기업 성과를 제고시키는 것으로 나타났다. 이로써 기업은 중국 내 네트워크를 통해 다양한 지식 및 자원을 신속하게 파악하고 이를 활용함으로써 기업 성과를 높일 수 있음을 알 수 있었다. 둘째, 기업의 국제화 역량은 기업 성과를 제고시키는 것으로 나타났다. 이를 통해 기업은 국제화 과정에서 축적한 경험으로 현지 시장에서 필요한 자원과 역량을 확보하고 그 결과 경쟁우위를 유지할 수 있음을 알 수 있었다. 셋째, 기업의 관리 역량 역시 기업 성과를 제고시키는 것으로 나타났는데, 이로써 기업은 관리 역량을 통해 기업 내 관리 비용을 절감시켜 효과적인 운영을 할 수 있다는 것을 알 수 있었다. 조절 효과에 대해서는, 우선 가설과 달리 기업의 네트워크 역량과 성과 간의 탐색전략의 조절 효과 그리고 국제화 역량과 성과 간의 관계에 활용전략의 조절 효를 찾을 수 없었다. 하지만 기업의 관리 역량과 성과 간의 관계에 활용전략은 가설대로 긍정적인 조절 효과를 보여주었다.

*주제어: 동적 역량, 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량, 전략

* 이 논문은 광명 박사학위 논문을 일부 요약 발췌함.

** 주저자. 인제대학교 경영학과 박사(E-mail: minyue1988@126.com)

*** 교신저자. 인제대학교 경영학과 부교수(E-mail: jmson@inje.ac.kr)

I. 서 론

전 세계의 부가가치 및 고용 창출에 중소기업은 중요한 역할을 하고 있다 (Morais & Ferreira 2020). 4차 산업혁명으로 인한 글로벌 산업 변화는 중소기업에게 또 다른 가능성은 제공하고 있다. 해외시장 확대가 더욱 용이해져 현지 고유의 자원을 획득하거나 현지 네트워크를 통한 글로벌 협력이 가능해져 중소기업은 경쟁력 제고에 더욱 많은 시도들을 해볼 수 있기 때문이다. 자원기반론에서 볼 때 중소기업의 이러한 행동은 기준에 가지고 있던 지식과 기술을 활용(exploitation)하거나 해외시장에서 획득한 새로운 지식과 기술을 탐색(exploration)하려는 것으로(March 1991) 변화하는 환경에서도 지속적인 경쟁우위를 유지하려는(Levinthal & March 1993) 전략이다.

중국은 시장 규모만으로도 여전히 글로벌 기업들의 각축장이 되고 있다. 중소기업에게도 중국시장은 가장 중요한 시장중의 하나이다. 2000년대 이후 값싼 노동력을 찾아 한국의 많은 중소기업이 중국시장으로 진출하여 거의 20여년이 지나고 있다. 이와 관련된 국내 연구는 주로 성과 결정요인을 찾아내는 연구들로(박경열 2002; 송재훈 2002; 이상석 2009; 한정화·신중경 2006), 약 20여년이 지난 지금은 경영자의 역할(김수진·이상용 2022; 진봉재 외 2023), 인사조직 관련(윤성환 2021), 중소기업의 동적역량(두양·정진섭 2022) 등으로 좀 더 동적인 측면에서 성과 결정요인을 살펴보고 있다. 하지만 이들 대부분이 중국시장에서 한국 중소기업의 역량과 성과간의 1차 관계를 살펴보고 있는데 이를 변수관계를 조절하는 2차 효과에 대한 연구는 부족한 실정이다. 조절효과의 경우, 기업의 역량과 성과간의 관계에 적합한 전략을 사용한다면 그 관계를 증대시키거나 감소시키는 역할을 하기에 전략적인 면에서 시사하는 바가 크다. 비록 일부 연구가(김영길 외 2016; 정대용·양준환 2008; 한상연·유광초 2022) 중국에 진출한 중소기업과 성과간의 관계에 어떠한 조절효과가 있는지 살펴보고 있으나, 전략적인 측면에서의 실증 분석은 충분하지 않다.

따라서 본 연구에서는 중국내 활동하고 있는 한국 중소 제조기업을 대상으로 자원기반론에서 다음의 두 가지를 살펴보자 한다. 첫째, 한국 중소 제조기업의 중국내 네트워크 역량, 국제화역량, 관리역량이 성과에 미치는 영향을 살펴보자 한다. 이를 통해 중국에서 어떠한 역량이 가장 필요한 역량인지 확인해볼 수 있을 것이다. 둘째, 이러한 역량과 성과간의 관계에 새로운 지식을 습득하려는 탐색 전략과 기존의 지식을 활용하려는 활용 전략이 어떠한 관계로

조절하는지 분석하고자 한다. 두 번째 질문을 통해서는 중국내 축적한 역량을 좀 더 효과적으로 활용하고 지속적으로 유지할 수 있는 전략을 찾아볼 수 있을 것이다.

이러한 연구는 다음과 같은 점에서 기존 연구와 차별화 된다. 첫째, 기존 문헌에서 동적 역량과 성과간의 관계를 전략에 따른 조절효과로 살펴본 연구는 매우 부족한 실정이다. 둘째, 한국 중소기업의 중국 진출 초창기와 달리 현재의 중국시장에서 성공하기 위한 역량은 무엇인지 그 진화된 모습을 살펴볼 수 있다는 것이다. 다시 말해, 글로벌 기업의 경쟁으로 새롭게 요구되는 역량이 있는지 그 반대로 중국시장에서 그 효용가치가 감소한 역량이 있는지 재확인볼 수 있을 것이다. 셋째, 중국내 한국기업의 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량과 같은 동적 역량(dynamic capabilities)이 기업이 선택한 활용 전략 또는 탐색 전략에 따라 어떠한 경우에 더욱 시너지 효과가 일어나는지 살펴볼 수 있다는 것인데 즉, 이를 통해 특정 역량에 더욱 적합한 전략을 찾아 볼 수 있다. 최근 들어 글로벌 기업이 중국시장에서 낳은 성과를 보이거나 칠수하는 사례가 늘고 있는데, 이러한 이유가 중국시장에 적합한 역량을 제대로 축적하거나 활용하지 못한 것인지 아니면 역량에 적합한 전략을 제대로 구사하지 못해서 발생한 일인지 본 연구의 결과를 통해 간접적으로 살펴볼 수 있을 것이라 생각된다. 넷째, 중국처럼 급변하는 환경에서는 전통적인 자원기반관점에서 제시한 자원보다는 동적 역량과 같은 환경변화에 기업의 강점을 변신시킬 수 있는 자원의 역할이 더욱 중요한데, 이러한 면에서 본 연구는 의미 있는 연구가 되리라 본다.

본 연구는 이론적 배경, 가설설정, 실증분석, 연구의 결과 및 한계 순으로 구성한다. 먼저 이론적 배경에는 이론적 논거를 확보하기 위하여 국내외 선행연구 등의 자료를 통해 네트워크 역량, 국제화 역량과 관리역량 및 조절변수인 탐색과 활용 전략 등에 대한 내용을 정리하고자 한다. 그리고 이러한 선행연구를 토대로 연구모형을 수립하고, 중국내 활동하고 있는 한국 중소제조업을 대상으로 설문조사를 실시하고 그 결과를 정리하고 한계 및 향후 연구를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 자원기반이론에서의 역량

자원기반이론에서 기업이 관리하는 모든 자산, 역량, 조직 프로세스, 정보 및

지식은 자원으로 정의되며(Kraaijenbrink et al. 2010), 이러한 자원이 차별화된 자원(Wernerfelt 1984)과 능력이 되면 기업은 경쟁우위를 확보하게 된다. 구체적으로 기업이 보유한 기술력, 인적 자원, 고객 충성도, 자본력 등이 차별화된 자원 또는 능력이 될 수 있어 경쟁우위의 원천이 된다(Hart 1995). 또 다른 경쟁우위 원천은 역량이라는 개념인데, 이는 기업의 가용 자원을 쟁별·보호하고 이러한 자원을 기업의 비즈니스 수행에 사용할 수 있도록 해주는 기술이라고 할 수 있다(Kozlenkova et al. 2014). 따라서 자원기반이론에서 기업의 자원, 능력, 그리고 역량은 경쟁우위를 지속적으로 유지해 나갈 수 있는 원천(Das & Teng 2000)이 되어 기업성과를 결정하는 중요한 요소가 된다(Barney & Arikan 2005). 결국, 자원기반론에서 기업은 차별화된 내부 및 외부 자원을 습득하고 이를 지속적으로 업데이트하여 경쟁우위를 지속하려는 동태적인 행동을 보인다.

자원기반관점에서 동적 역량은 Teece et al.(1997)에 의해 발전한 개념으로, 조직이 환경의 불확실성과 변화에 대응하며 지속적으로 경쟁 우위를 확보하기 위해 자원과 능력을 효과적으로 통합하고 활용하는 능력을 의미한다. 즉, 동적 역량은 기업이 환경 변화에 민첩하게 대응하고 지속적으로 발전하며 새로운 기회를 창출하는 데 필요한 능력을 의미한다(Teece et al. 1997). 구체적으로 외부 환경의 변화를 감지하고, 이에 빠르게 대응할 수 있는 조직의 능력, 기존의 자원을 새로운 자원과 조합하여 새로운 가치를 창출할 수 있는 통합 능력, 외부의 정보를 수집하고 내부에서 경험을 통해 학습하여 조직내 전파하는 조직의 학습 능력, 새로운 노하우를 지속적으로 축적하고 이를 활용할 수 있는 능력 등으로 설명하고 있다.

따라서 동적 역량은 자원기반관점에서 말하는 우수한 설비와 최적의 위치와 같은 유형의 자원보다는 시간의 변화에 따라 다양하게 활용될 수 있는 역량을 말하며(Teece & Pisano 2003), 기회탐색 역량, 자원 획득 역량, 자원 재구성 역량이 주요 구성요소가 된다(권민희 2023). 본 연구에서는 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량을 동적 역량의 구성요소로 보고 이에 대한 효과를 살펴보고자 한다. 우선 네트워크 역량은 외부의 변화를 감지하고 외부 네트워크를 통해 얻은 정보와 지식을 기업 내부로 전달하기에(Katz & Shapiro 1985) 동적 역량의 주요 구성요인인 기회탐색 역량이 되며, 국제화 역량은 자원을 감지, 포착, 변혁과 같은 동적 역량의 3단계를 직접 수행하여(Luo 2000) 자원을 획득하는 역량이며, 관리 역량은 환경 변화에 대응하기 위해 자원을 이동하고 통합하기에(Teece & Pisano 2003) 자원 재구성 역량이 된다.

1) 네트워크 역량

네트워크 역량은 기업이 외부 네트워크를 통해 새로운 기회를 파악하고 이를 대내외 네트워크 관계에 활용하고 최적화하여 해당 네트워크의 가치와 기회를 개발할 수 있는 역동적인 역량으로, 기업의 희귀 자원이자 양도하기 어려운 자원이다(Makadok 2001). 더 나아가 이러한 네트워크 안에서 기업 간 상호 협력 하여 기업 간 파트너십을 획득·개발하는 것은 관계 역량으로 또 다른 자원이 된다(Kale et al. 2002).

네트워크 역량은 기업의 기술협력과 제품 및 프로세스 혁신(Ritter & Gemünden 2003) 그리고 국제 경쟁력 제고에(Coviello & Munro 1997) 긍정적인 영향을 미친다. 네트워크 역량이 있는 기업은 부족한 역량을 네트워크를 통해 보완할 수 있으며, 이를 통해 새로운 자원 개발과 네트워크 관계의 역량을 개선 할 수 있어 국제 경쟁력을 높일 수 있다고 한다(Coviello & Munro 1997). 또한 중소기업의 해외시장 진입 방식은 기업의 네트워크 역량에 크게 좌우된다고 한다(Sharma & Blomstermo 2003).

2) 국제화 역량

글로벌 경제에서 기업의 국제화는 기업에게 가장 중요한 전략 중 하나이다 (Melin 2017). 자원기반론에서 볼 때 기업의 국제화는 기업이 보유한 경영 자원을 내부 프로세스를 통해 효과적으로 이전하고 활용하는 활동이다(Bartlett & Ghoshal 1989). 따라서 국제화 역량은 기업의 해외진출과 관련된 일련의 활동을 기업 내부에서 관리하는 능력을 말하며, 이를 통해 기업은 경영 범위를 확대하고 경쟁 우위를 확보할 수 있다(Madhok 1997).

국제화 역량은 기업이 기준에 보유한 지식과 경험이 새로운 현지시장에서 새로운 역량을 확보하는데 도움을 주는 학습 방법이다(Awate et al. 2015). 기업은 국제화를 통해 익숙하지 않은 해외시장 활동에 필요한 자원과 정보를 습득할 수 있고 이를 통해 해외 시장에 빠르게 적응할 수 있다(Barkema et al. 1996). Madhok(1997)은 국제화 과정에서 경험과 학습의 중요성을 강조하는데, 현지 운영을 강화하고 해외 네트워크를 구축하는 과정에서 새로운 경험과 학습이 기업 내 축적되고 이것이 바로 또 다른 자원을 개발하는 능력으로 발전하기 때문이다. 그러기에 국제화 역량은 현지 시장에 적합한 제품을 만들거나 빠르게 변화하는 환경에 민첩하게 대응하는 능력 등으로 현지시장에서 발생하는 외국인 비용과 신생기업의 불이익을 감소시키는 역할을 한다(Johanson & Vahlne 2011).

3) 관리 역량

기업의 관리 역량이란 기업의 다양한 부분에서 관리 효율성을 달성하기 위해 조직이 축적한 관리 기술과 지식을 말한다(Chuang 2004). 관리 역량은 인적자원 관리 역량, 성과 관리 역량, 고객 관리 역량 등으로 구분할 수 있으며, 신제품 개발에서 프로세스 관리, 제품 개발·혁신, 공급망 관리 등과 관련된 역량까지도 포함한다(Mithas et al. 2017).

자원기반이론에서 볼 때 기업의 관리 능력은 기업의 유·무형 자원을 효율적으로 활용하여 최종 결과물로 변환시키는 복잡한 프로세스이다(Zollo et al. 2002). 따라서 재무, 인적 자원, 협력 자원의 관리와 관련된 관리 역량은 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Hall & Bagchi-sen 2002). Helfat & Peteraf (2015)는 인적 자원, 자본, 고객 관리와 관련된 관리 역량을 통해 끊임없이 변화하는 경영 환경에서 새로운 기회를 포착할 수 있다고 한다.

해외시장의 성공에 기업의 관리 역량은 더욱 중요해진다. 기업내 기존 자원과 함께 해외시장에서 획득한 자원을 함께 통합할 수 있는 관리 능력이 없다면 기업은 현지의 이점을 제대로 누리지 못하기 때문이다(Makadok 2001).

2. 활용 및 탐색전략

자원기반관점에서 말하는 동적 역량은 시간의 흐름에 따라 그 가치가 유지되거나 오히려 증가되는 특징이 있다(Teece et al. 1997). 따라서 동적 역량이 있는 기업은 변화하는 환경에 지속적으로 대응할 수 있다. 기업내 기존 자원을 효율적으로 잘 활용하거나 또는 외부의 새로운 자원을 습득하여 이를 내부자원과 효과적으로 결합함으로써 새로운 시너지를 구축하면서 진화하기 때문이다.

기업은 활용과 탐색이라는 활동을 연속적으로 지속하면서 성장한다(March 1991). 활용은 기업이 새로운 제품을 시장에 제공하기 위해 기존 지식을 통합하고 습득하는 것을 말하는 활동으로, 정체, 선택, 생산, 효율성, 선별 및 실행 등이 주요 개념이 된다. 이에 반해 탐색은 기업이 성과를 확장하기 위해 새로운 지식을 탐색하고 습득하는 활동으로, 구체적으로 검색, 변경, 위험 감수, 실험, 유연성, 발견 및 혁신을 포함한 새로운 가능성을 추구하는 것이다.

활용 및 탐색활동은 서로 다른 영역으로(Siren et al. 2012), 활용은 기업이 배운 지식·기술을 생산 및 제조에 사용하는데 중요하며, 탐색은 새로운 기술·지식을 탐구하는데 중요한 전략이다. 즉, 활용전략은 기존의 지식을 기반으로 생

산 효율성 향상을 포함한 기존의 상태에서 효율성 또는 사용자 요구, 판매 채널 및 사용자 피드백 등과 같이 기업 활동의 개선에 사용되므로(Laursen & Salter 2006) 주로 생산 활동에 연관되어 있는데 반해, 탐색전략은 새로운 기술 및 지식을 습득하는 것으로 기존의 기술·지식과 차별화하여 기업의 기술·지식 기반을 강화하는 역할을 하기에(Sidhu et al. 2007) R&D 활동과 더욱 연관성이 높다(Geiger & Makri 2006). 일례로, 활용전략은 기존 제품을 생산하는데 있어 더 높은 효율성을 위해 기계 및 생산 능력을 업그레이드하는 것으로 본다면, 탐색 전략은 새로운 지식과 기술을 활용하여 제품을 업그레이드하고 신제품에 더 많은 가치를 부여하는 것으로 볼 수 있다(Luger et al. 2018). 뿐만 아니라 각각의 전략이 가치사슬내 다른 활동에도 직·간접적인 영향을 미치는데, Sidhu et al.(2007)는 활용전략을 통해 기업이 제품 혁신 및 가치 창출을 하게 되면 이것이 잠재 고객의 요구를 높이고 다른 기업과의 장기적인 공급 관계를 유지하는 데 큰 도움을 준다고 한다. 그리고 Navas-Alemán(2011)는 탐색전략을 통해 기업이 외부 자원을 확보하면 신규시장 진입 비용을 효과적으로 줄일 수 있다고 한다.

III. 가설 설정

본 연구는 중국내 활동하고 있는 한국 중소 제조기업을 대상으로 네트워크 역량, 국제화역량, 관리역량이 성과에 미치는 영향과 탐색 및 활용전략이 이들 관계에 미치는 조절효과를 실증적으로 분석하는데 목적이 있다. 이를 위해 우선 기업의 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량과 대한 성과간의 관계를 살펴보고 그 다음으로 탐색전략과 활용전략이 이들 간의 관계 각각에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

1. 네트워크 역량과 성과

네트워크는 차별화된 정보와 지식을 공유하는 가치 있는 자산이다. 따라서 기업이 얼마나 가치 있는 네트워크를 구축하고 이를 통해 새로운 정보·지식을 습득할 수 있느냐가 기업 성과에 중요한 역할을 할 수 있다.

네트워크 구축은 외부로부터 중요한 자원과 기술을 획득하는 중요한 수단으

로, 네트워크 역량은 이러한 네트워크를 통해 기업이 네트워크 구성원이 보유한 자원, 지식 및 기술 정보, 마케팅 정보를 좀 더 효과적으로 획득할 수 있도록 도와준다. 그 결과, 다양한 네트워크를 가지고 있는 기업은 원재료 구매, 생산관리 및 제품 판매 등의 효과에 훨씬 높은 성과를 가질 수 있다(Barr 1998).

한편 중소기업은 기술개발 및 차별화된 정보 습득에 많은 어려움을 겪고 있기에 현지 네트워크를 통한 다른 대기업과의 협력은 해당 중소기업 입장에서는 기술지원을 받을 수 있는 좋은 기회가 된다. 따라서 중소기업에게 네트워크 구축은 차별화되고 중요한 자원, 정보, 지식과 기술 등을 제공하는 데 중요한 역할을 하게 된다. 네트워크에서 습득된 정보·기술은 신제품 개발 및 신사업 기회 확보 등으로 중소기업의 경쟁 우위를 제고할 수 있으며 동시에 이러한 정보·기술을 기업의 내부 자원과 통합하여 내부 관리의 효율성을 제고할 수 있다(Powell 2002). 또한 네트워크 역량을 통해 기업은 다른 기업의 자원에 접근할 수 있어 이를 내부의 관리와 생산에 사용할 수 있어, 기업의 자원, 제품 및 기술 혁신에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Ritter & Gemünden 2003).

이상의 내용을 바탕으로 본 연구에서는 네트워크 역량과 경영성과간의 관계를 다음과 같이 설정할 수 있다.

H1: 기업의 네트워크 역량은 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 국제화 역량과 성과

국제화는 기업이 국제 시장으로 확장하는 것을 의미한다. 해외 시장에서 기업은 국제화 전략으로 규모의 경제를 누릴 수 있다. 즉, 확장된 시장에서 규모의 경제를 누리게 됨으로써 기업의 이익을 극대화할 수 있으며 그 결과 더 높은 수준의 국제화로 글로벌 경쟁 우위를 확보할 수 있다(Hennart 1991). 기업의 국제화 과정에서 다양한 지식과 운영 관리기법을 축적해야 하는데, 성공적인 국제화 전략은 규모의 경제를 통한 비용 절감과 개발 능력 제고로(Thomas & Eden 2004) 기업 성과를 향상시킬 수 있다(Eriksson et al. 1997).

중소기업은 국제화를 통해 새로운 지식과 기술을 습득할 수 있다. 비록 대기업에 비해 열위에 있는 자원을 가지고 있으나, 국제화를 통한 현지의 새로운 경쟁법칙에서 또 다른 사업 기회를 포착할 수도 있다. 더욱이 진출하는 해외시장이 선진국이 아닌 개발도상국이라면 글로벌 대기업의 경영 방식이 현지

시장에서 그대로 적용되지 않는 경우가 있어 중소기업에게 개발도상국은 오히려 새로운 경쟁법칙을 구축할 수 있는 기회의 시장이 될 수도 있다.

국제화 역량이 있는 기업은 해외의 다양한 경험으로 현지 시장의 지식을 효율적으로 습득하고 차별화된 정보·지식과 그렇지 않은 정보·지식을 구분할 수 있다. 그리고 이러한 정보를 기업 내부에 활용하여 환경 변화에 민첩하게 활용할 수 있도록 도와준다. 따라서 중소기업은 국제화 과정에서 타사와의 협력을 통해 신기술과 지식을 습득하고, 기술과 지식을 제품 생산으로 전환하여 고객의 다양한 요구에 부응하고 시장 경쟁력을 향상시킬 수 있다(Kostova & Roth 2002).

이상의 내용을 바탕으로 본 연구에서는 국제화 역량과 경영성과간의 관계를 다음과 같이 설정할 수 있다.

H2: 기업의 국제화 역량은 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 관리 역량과 성과

기업의 관리 역량은 인적자원 관리 역량, 성과 관리 역량, 고객 관리 역량 등으로 구분할 수 있으며, 신제품 개발에서 프로세스 관리, 제품 개발·혁신, 공급망 관리 등과 관련된 역량까지도 포함한다(Mithas et al. 2017).

기업의 해외진출에는 서로 다른 조직과 기업과의 소통과 협력이 필요하다. 이러한 과정에서 수많은 정보·지식이 교류되거나 공유되는데, 관리 역량이 있는 기업은 이러한 정보·지식을 기업 내부에 더욱 효과적으로 축적하고 활용할 수 있다(Makadok 2001). 기업의 내부 관리 역량은 기업 내에서 정보를 교환하고 학습하는 능력이기 때문이다. 더욱이 현지시장에서 발생 가능한 외국인 비용 역시 기업의 관리 역량으로 상쇄시킬 수 있다. 왜냐하면 커뮤니케이션, 공유 및 공통 규칙과 같은 관리 역량의 구성요소를 활용하여 기업은 외부 네트워크 조직과 신뢰 관계를 구축하고, 기업 간의 상호 지원 및 협력을 촉진하고, 기업 네트워크의 협력 능력을 향상시킬 수 있기 때문이다. Schoemaker(1993)는 중국처럼 급격한 환경 변화와 기술 혁신이 있는 환경에서는 기업이 가진 자원을 발전시키고 외부 환경에 맞게 통합할 필요가 있다고 함으로써, 기업은 내부 자원과 이에 적합한 개발·통합하는 관리 능력이 조화롭게 결합되어야 한다는 주장을 한다.

관리 역량이 높은 기업은 정보 교환 및 학습 능력이 높기에, 더 많은 인적 자원, 기술 자원, 정보 자원 및 제품 자원과 같은 자원의 탐색, 활용 및 통합을 촉진하고 제품 개발과정에서 나타난 부정적인 영향을 줄이고 기업의 신제품 및 서비스 출시 능력을 향상시킬 수 있다(Zahra & George 2002).

이상의 내용을 바탕으로 본 연구에서는 관리 역량과 경영성과간의 관계를 다음과 같이 설정할 수 있다.

H3: 기업의 관리 역량은 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 탐색·활용 전략의 조절 효과

기업은 기존의 지식을 활용하면서 동시에 새로운 지식을 추구하는 두 가지 과제를 한꺼번에 해결해야 한다. 이러한 과제는 탐색과 활용이라는 활동으로 완수가 되는데, 활용 전략은 기존 기술 지식을 사용하는 것으로, 생산 효율성 향상을 포함한 기존의 상태에서 효율성 또는 사용자 요구, 판매 채널 및 사용자 피드백 등과 같은 개선을 도모하는 것이다(Laursen & Salter 2006). 반면, 탐색 전략은 새로운 기술·지식을 습득하여 기존의 기술·지식과 차별화함으로써 새로운 기술·지식 기반을 확대하는 역할을 한다(Sidhu et al. 2007).

해외시장에서 발생 가능한 외국인 비용은 현지 시장 정보가 부족하기 때문이다. 해외시장에 진출한 기업의 경우 현지 시장의 소비자, 공급자, 정부 정책 등 다양한 경영환경과 관련된 정보가 필수이겠지만 이 외에도 차별화된 경영 정보도 필요하다. 그러기에 네트워크는 앞서 언급한 것처럼 차별화된 정보·지식을 습득할 수 있는 자산이기에 기업은 이러한 네트워크를 활용함으로써 현지 시장에서의 새로운 기회를 찾을 수 있다. 네트워크에 참여한 기업들은 서로 각자의 목표 달성을 위해 전략적으로 자신이 보유하고 있는 경영자원과 외부의 경영자원을 서로 연결시키기 때문이다. 이러한 활동은 기업의 탐색전략으로 더욱 활성화될 수 있는데, 탐색 전략을 취하고 있는 기업 입장에서는 다양한 네트워크가 새로운 정보원으로 여겨져 네트워크 역량이 있는 기업에게는 이러한 활동과 함께 시너지를 발생시킬 수 있기 때문이다.

국제화 역량은 기업으로 하여금 해외 진출시 발생하는 비용을 감소시키면서 동시에 기업 범위를 좀 더 확장시킬 수 있는 능력을 가져다준다(Thomas & Eden 2004). 해외 진출시 발생 가능한 외국인 비용 역시 국제화 역량으로 감소

시킬 수 있는데, 이는 기존의 국제화 경험으로 축적된 지식을 활용하는 것이기에 활용전략과 연관이 있기 때문이다. 즉, 국제화 역량이 있는 기업은 어떠한 해외시장에서 어떠한 정보를 습득하고, 이러한 정보를 현지에 어떻게 적용했는지에 대한 정보가 지식데이터 형태로 축적되어 있어 또 다른 해외시장에서 이러한 데이터를 효율적으로 활용할 수 있는 경험을 가진 기업이기 때문에 현지에서 발생하는 외국인 비용을 감소시킬 수 있다.

관리 역량은 국제화 역량과 유사한 논리로 접근이 가능하다. 관리 역량은 기업의 가치 사슬과 관련된 일련의 활동에서 효율성을 제고시킬 수 있는 능력인데, 이 역시 다양한 경험을 통해 축적된 결과물이다. 성공적인 관리역량은 기업이 해외 시장에서 더 많은 자원과 우위를 확보 할 수 있게 해주기 때문에 기업의 해외진출 시 없어서는 안 될 필수 요소이며, 이와 함께 새로운 활동 영역에서 새로운 파트너를 개발할 때 더욱 중요해지는 요소가 된다(Jajja et al. 2017). 따라서 관리 역량이 뛰어난 기업은 새로운 환경에서도 기존의 지식을 효과적으로 활용하도록 도와주는데, 활용전략은 이러한 역량이 활용되는 프로세스의 효율성을 제고시켜 그 효과를 배가시킬 수 있다.

이상의 내용을 바탕으로 본 연구에서는 역량과 성과간의 관계에 탐색·활용전략이 미치는 조절 효과를 다음과 같이 설정할 수 있다.

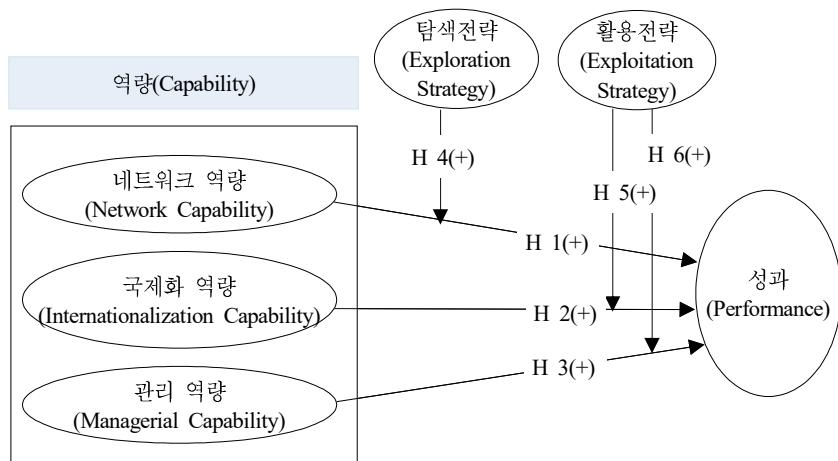
H4: 기업의 네트워크 역량과 성과간의 관계에 탐색전략은 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5: 기업의 국제화 역량과 성과간의 관계에 활용전략은 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6: 기업의 관리 역량과 성과간의 관계에 활용전략은 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상의 내용을 토대로 본 연구의 연구 모형을 정리하면 아래의 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



IV. 실증 분석

1. 연구 표본

본 연구의 목적은 중국내 한국 중소제조기업의 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량을 통하여 기업의 성과에 미치는 영향과 이들 관계에 전략이 미치는 조절 효과를 실증적으로 분석하는 것이다.

본 연구의 대상은 2020년 11월 현재 중국에서 활동하고 있는 한국 중소제조 기업으로 설문조사를 통해 자료를 수집하였는데, 대상 업종은 섬유·의류제조업, 신발제조업, 장비 제조업, 석유·화학 제조업, 비금속광물 제조업, 목재·가구 제조업, 종이·인쇄 제조업, 전기·전자 제조업 등이다.

자료 수집을 위해 한국 영사관과 중국 통상부 통계 연보를 통해 한국기업 목록을 분류하였고, 회사 이메일이 정확하고 기업 관리자의 연락처가 있는 한국 중소제조기업 221개를 선정하고 설문조사 전문기관(상하이夏捷服务)에 의뢰하여 위챗¹⁾을 통한 설문조사를 실시하였다. 설문지 응답자는 기업내 임원을 대상으

1) 위챗(중국어로 웨이신)은 텐센트가 2011년 1월 출시한 모바일 메신저로, 월 활성사용

로 하고 있어 한국어 설문지와 중국어 설문지의 2가지를 제공하였으며, 우선 위챗을 통해 설문지를 발송하고 기업의 관련자에게 직접 작성해 줄 것을 요청하는 방식으로 2020년 11월 23부터 2020년 12월 7일까지 실시하였다. 총 221개의 설문지가 수거되었으나 응답이 불성실한 21개를 제외한 200개가 최종적으로 본 연구에 사용되었다.

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 26와 SmartPLS 3.0을 이용하여 분석하였다. 통계 프로그램 SPSS를 이용하여 요인분석, 신뢰도, 타당도 및 상관관계 분석을 실시하고, 연구 모형은 구조 방정식(Partial Least Square: PLS) 모형 분석을 이용하여 검증하였는데 이는 SmartPLS 3.0을 이용하여 500회 부트스트랩핑(bootstrapping)으로 분석하였다.

총 유효 표본 200개에 대해 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 이에 따른 구성원과 비율은 <표 1>과 같다. 주요 특징을 보면, 동북상성에 투자한 기업이 제일 많고 반대로 광주지역의 투자 기업이 제일 적게 조사되었으며, 종업원은 50명~100명 미만의 규모가 가장 많았으며, 중국내 활동기간은 6년~10년이 가장 많았으며, 중국내 투자형태는 단독투자가 116개사(58%)로 가장 많으며, 마지막으로 주력 업종은 전기·전자 75개사(37.5%), 섬유·의류 50개사(25%), 기계·장비 17개사(8.5%), 신발·괴혁 15개사(7.5%), 목재·가구 12개사(6%), 종이·인쇄 8개사(4%), 비금속광물 6개사(3%), 기타 제조업 8개사(4%)순으로 나타났다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

n=200

변수	항목	빈도(명)	비율(%)
투자 지역	동북3 성	107	53.5
	산동 성	44	22
	허난 성	42	21
	광저우 성	7	3.5
종업원 수	50명~100명 미만	114	57
	100명~300명 미만	51	25.5
	50명 미만	26	13
	300명 이상	9	4.5

자수(MAU)가 5억명인 플랫폼이다. 사실상 모든 중국 스마트폰 사용자가 위챗을 쓰는 셈인데 한국의 카카오톡과 같이 일반화된 메신저이다.

변수	항목	빈도(명)	비율(%)
중국에서 활동한 기간	6년~10년	127	63.5
	11년~15년	42	21
	5년 미만	24	12
	16년 이상	7	3.5
투자형태	단독투자	116	58
	합자투자	56	28
	기타형태 투자	28	14
업종	전기·전자	75	37.5
	섬유·의류	50	25
	기계·장비	17	8.5
	신발·피혁	15	7.5
	목재·가구	12	6
	석유·화학	9	4.5
	종이·인쇄	8	4
	기타 제조업	8	4
	비금속광물	6	3

2. 변수의 측정

본 연구의 목적은 중국내 한국 중소제조기업의 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량을 통하여 기업의 성과에 미치는 영향 및 이들 관계에 전략이 미치는 조절 효과를 실증적으로 분석하는 것이다.

독립변수는 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량이며, 조절 변수는 탐색전략과 활용전략이며 종속변수는 경영성과가 된다. 네트워크 역량은 Walter et al.(2006), Zaccaria et al.(2015)의 연구를 참고하여 11개의 측정문항으로 측정하였다. 각 문항은 “전혀 그렇지 않다”와 “매우 그렇다”를 양극으로 하는 리커트 5점 척도로 측정하였다. 국제화 역량은 Eriksson et al.(1997)의 연구를 참고하여 5점 척도로 5개의 측정문항을 사용하였다. 관리 역량은 Wu et al.(2020)의 연구를 참고하여 5점 척도의 5개의 측정문항을 사용하였다. 탐색전략과 활용전략은 Sharma et al.(2018)의 연구를 참고하여 각각 5점 척도로 3개, 4개의 측정문항을 사용하였다. 마지막으로 경영성과는 Yoon et al.(2018)의 연구를 참고하여 한국 중소제조기업을 대상으로 시장 매출액, 투자대비 수익률, 순이익, 고객

만족도, 시장 점유율 등을 포함한 5점 척도의 5개 측정문항으로 측정하였다.
이상의 내용을 정리하면 아래의 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 변수의 측정

변수명	측정문항	참고문헌
네트워크 역량	①파트너가 원하는 게 무엇인지 분석한다. ②파트너와의 관계개선을 위해 우리의 자원을(인력, 돈 등) 투자한다. ③회사내부에 파트너와의 관계를 책임지는 직원이 있다 ④파트너와의 성공적인 관계를 위해 이들과 정기적으로 논의한다. ⑤파트너의 입장을 이해한다. ⑥파트너에 맞게 유연하게 대처한다 ⑦문제해결을 위해 파트너와 건설적인 방향으로 함께 해결한다. ⑧파트너의 잠재력과 전략을 잘 알고 있다. ⑨우리 회사내부에 모든 프로젝트별 정기적인 회의가 있다. ⑩우리 회사내부에는 업무간 소통이 잘 이루어진다. ⑪우리 회사내부 경영진과 직원간 피드백은 빈번히 이루어진다.	Walter et al. (2006), Zaccaria et al. (2015)
국제화 역량	①글로벌 경영 전략에 대한 지식이 있다. ②글로벌 사업 기회를 포착하는데 타율한 능력이 있다. ③글로벌 마케팅에 타율한 능력이 있다. ④글로벌 시장의 니즈를 파악하고 차별화하는 타율한 능력이 있다. ⑤복잡한 경영 문제를 해결할 수 있는 글로벌 능력이 있다.	Eriksson et al. (1997)
관리 역량	①우리 산업의 경영관리 기술을 잘 알고 있다. ②효율적 관리를 위한 경영관리 지식을 보유하고 있다. ③효과적인 경영관리 모델을 적용하고 있다. ④변화에 대응할 수 있는 경영관리 전략을 개발할 수 있다. ⑤R&D, 생산 및 판매를 효과적으로 관리 할 수 있다.	Wu et al. (2020)
탐색 전략	①혁신적인 제품·서비스를 개발한다. ②고객의 요구를 만족시킬 수 있는 새로운 방법을 찾는다. ③새로운 시장 개척에 매우 적극적이다.	Sharma et al. (2018)
활용 전략	①우리의 제품·서비스 신뢰도 개선을 위해 지속적으로 노력한다. ②기존 고객들에 대한 만족도 조사를 항상 한다. ③기존 고객의 만족도를 위해 회사업무를 수정·조정한다. ④기존 타겟 고객층에서 좀 더 고객을 확보하고자 한다.	Sharma et al. (2018)
성과	①매출액이 증가하고 있다. ②투자대비 수익률이 증가하고 있다. ③순이익이 증가하고 있다. ④시장 점유율이 증가하고 있다. ⑤고객 만족도가 높아지고 있다.	Yoon et al. (2018)

3. 신뢰성 및 타당성 분석

수집된 자료는 SPSS 26과 SmartPLS 3.0 통계패키지를 이용하여 분석하였다. 우선, 각 변수의 신뢰성 검정은 Cronbach's alpha값과 복합신뢰도(Composite Reliability: CR)값으로 검정하였다(Carmines & Zeller 1979; Fornell & Larcker 1981), 판별타당성은 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE)값으로 평가하였다(Fornell & Larcker 1981).

아래의 <표 3>은 잠재변수에 대한 표준 요인 적재값, 신뢰성 및 타당성 지수를 정리한 것이다. 우선, SPSS 26을 이용하여 측정항목에 대한 요인 적재값을 구하고 0.6이상의 측정항목만을 남겼다. 그리고 각 변수별 Cronbach's alpha값을 구했는데, 탐색전략을 제외한 모든 변수가 임계값이 0.6이상으로 나타나 신뢰성은 확보되었으며, CR이 0.7이상이어야 되는데(Carmines & Zeller 1979) 이에 대한 조건도 모두 만족되었다. 마지막으로 각 잠재변수가 측정 변수들을 얼마나 잘 나타내는지 평가하는 판별타당성은 AVE로 평가할 수 있다. 일반적으로 AVE 값이 0.5 이상이면 좋다고 평가하는데(Fornell & Larcker 1981), 6개의 잠재변수 모두가 0.5이상으로 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 3> 잠재변수에 대한 표준 요인적재값, 신뢰성 및 타당성 지수

잠재변수	측정항목	요인 적재값	Composite Reliability	Cronbach α	AVE
네트워크 역량	Net2	0.754	0.873	0.825	0.534
	Net4	0.756			
	Net6	0.729			
	Net8	0.709			
	Net10	0.711			
	Net11	0.723			
국제화 역량	Int2	0.712	0.819	0.705	0.531
	Int3	0.685			
	Int4	0.784			
	Int5	0.730			
관리 역량	Man1	0.724	0.840	0.762	0.513
	Man2	0.734			
	Man3	0.660			
	Man4	0.733			
	Man5	0.726			

잠재변수	측정항목	요인 적재값	Composite Reliability	Cronbach α	AVE
탐색 전략	Explor1	0.776	0.789	0.600	0.556
	Explor2	0.705			
	Explor3	0.754			
활용 전략	Exploit1	0.754	0.830	0.726	0.550
	Exploit2	0.686			
	Exploit3	0.754			
	Exploit4	0.769			
성과	Per1	0.690	0.832	0.730	0.555
	Per3	0.769			
	Per4	0.714			
	Per5	0.800			

4. 분석 결과

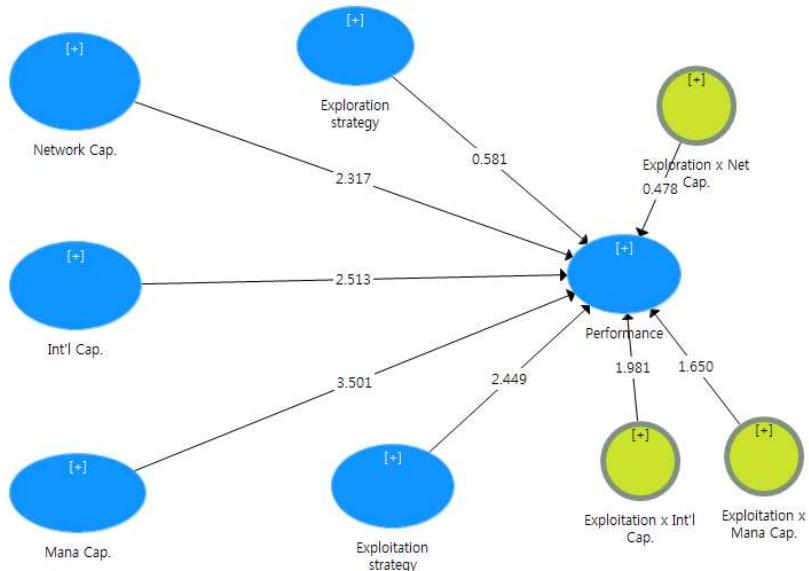
분석은 구조 방정식 모형을 이용하였으며, 모형의 추정은 부분최소자승 (Partial Least Square: PLS) 기법을 이용하여 검증하였다. 통계 프로그램은 SmartPLS 3.0을 이용하여 500회 부트스트랩핑으로 분석하였다.

가설 검정 결과는 아래의 <표 4>처럼 정리되며, 이를 도식화하면 <그림 2>와 같다.

<표 4> 가설 검정 결과

가설 검정	경로 계수	T 값	P 값	가설 채택 여부
네트워크 역량 → 성과	0.173	2.317	0.021	H1 채택
국제화 역량 → 성과	0.337	3.501	0.001	H2 채택
관리 역량 → 성과	0.204	2.513	0.012	H3 채택
네트워크 역량-성과에 탐색전략 조절효과	-0.039	0.478	0.633	H4 기각
국제화 역량-성과에 활용전략 조절효과	-0.217	1.981	0.048	H5 기각
관리 역량-성과에 활용전략 조절효과	0.173	1.65	0.099	H6 채택

〈그림 2〉 모델 2(숫자는 T값)



분석결과, <표 4>처럼 가설 1, 가설 2, 가설 3, 가설 6은 지지되었고 가설 4와 가설 5는 기각되었다. 가설 1은 중소기업의 네트워크 역량과 경영성과가 양의 관계라는 것으로, 분석결과 경로계수=0.173이고 T값이 2.317로서 ±1.96보다 크고, P값이 0.021로 채택되었다. 이로써 기존 문헌에서 주장한 것처럼 네트워크 역량은 기업의 기술협력, 제품 및 프로세스 혁신에 도움을 주어(Ritter & Gemünden 2003) 경쟁력을 증가(Coviello & Munro 1997; Walter et al. 2006) 한 것을 알 수 있었다. 가설 2는 중소기업의 국제화 역량과 경영성과가 양의 관계라는 것으로, 분석결과 경로계수=0.337이고 T값이 3.501로서 ±1.96보다 크고, P값이 0.001로 채택되었다. 이로써 기존 문헌에서 주장한 중소기업은 국제화 과정에서 타사와의 협력을 통해 신기술과 지식을 습득하고, 기술과 지식을 제품 생산으로 전환하여 고객의 다양한 요구에 부응하고 시장 경쟁력을 향상시킬 수 있다(Kostova & Roth 2002)는 것이 증명되었다. 가설 3은 중소기업의 관리 역량과 경영성과가 양의 관계라는 것으로, 분석결과 경로계수=0.204이고 T값이 2.513로서 ±1.96보다 크고, P값이 0.012로 채택되었다. 이를 통해 관리 역량이 있는 기업은 신종 시장에서 지식과 기술을 쉽게 획득하여(Wu et al. 2020) 시장에서 경쟁 우위를 확보 할 수 있다(Teece 2007)는 것이 증명되었다.

조절효과와 관련하여, 가설 4는 중소기업의 네트워크 역량과 성과간의 관계에 탐색 전략이 양(+)의 관계로 조절할 것이라는 것으로, 분석결과 경로계수 -0.039, T값이 0.478로서 ± 1.96 보다 작고, P값이 0.633으로 기각되었다. 네트워크에 참여한 기업들은 서로 각자의 목표를 달성하기 위해 전략적으로 자신이 보유하고 있는 경영자원과 외부의 경영자원을 서로 연결시키기 때문에(김문룡·이진춘 2019) 이러한 활동으로 새로운 정보가 습득되며 이는 탐색전략으로 더욱 활성화 될 것으로 가정하였는데 실증분석에서는 지지되지 않은 것이다. 이는 중국이라는 시장은 한국 중소기업 입장에서는 중국 시장 확보의 동기가 신제품 개발과 같은 동기보다 크기 때문이라 볼 수 있다. 그러기에 탐색전략 자체가 중국 시장에서 유효하지 않을 수 있다는 해석이 가능하다. 가설 5는 중소기업의 국제화 역량과 성과간의 관계에 활용전략이 양(+)의 관계로 조절할 것이라는 것으로, 분석결과 경로계수 -0.217, T값이 1.981로서 ± 1.96 보다 크고, P값이 0.048로 기각되었다. 하지만 이 가설은 예상과 달리 오히려 활용 전략이 음(-)의 조절효과를 나타내는 것으로 나타났는데, 이는 중국시장은 다른 해외시장과 달리 운영할 필요가 있음을 시사한다. 즉, 중국 시장은 다른 선진국 시장과 다르기에 기존의 국제화 경험을 통해 얻은 지식을 그래도 활용하는 데는 오히려 부정적인 효과가 일어난다는 것을 의미한다. 이는 아마도 중국내 경영은 기업 고유의 역량도 중요하지만 중국 정부와 같은 외부 요인이 아주 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 마지막으로, 가설 6은 중소기업의 관리 역량과 성과간의 관계에 활용전략이 양(+)의 관계로 조절할 것이라는 것으로, 분석결과 경로계수 0.173, T값이 1.65로서 ± 1.96 보다 크고, P값이 0.099로 채택되었다. 가설 4와 가설 5와 달리 활용전략만이 관리 역량과 성과간의 관계에 긍정적인 조절을 한다는 것은 중국내 한국기업은 비용 절감이 가장 큰 목적이기 때문에 풀이된다. 즉, 비용 절감을 위해 중국에 진출한 다수의 한국 기업이 새로운 시장 개척 및 제품 개발보다는 현지에서 어떻게 하면 효율적으로 생산을 하여 전체 비용을 절감할 수 있겠는가에 더욱 초점을 두고 있다는 것을 알 수 있다.

V. 연구의 결과와 한계

1. 연구의 결과 및 시사점

본 연구의 목적은 자원기반관점에서 중국내 한국 중소제조기업을 대상으로

네트워크 역량, 국제화 역량, 관리역량이 성과에 어떠한 영향을 미치며, 이를 간의 관계에 탐색전략과 활용전략이 어떠한 조절효과를 보이는지 실증적으로 분석하는 것이었다.

본 연구의 결과를 보면, 중국내 한국 중소제조기업의 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량은 기업의 경영 성과를 제고시키는 것으로 나타났다. 그리고 역량과 성과간의 관계에 전략의 조절효과는 관리 역량과 성과간에 활용전략만이 긍정적인 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 이는 중국은 비용 절감 및 현지 시장 공략과 같은 동기가 강하기에 효율적인 관리를 통한 비용 절감이 가장 유익한 전략임을 알 수 있다. 반면에 기업의 네트워크 역량과 성과간의 관계에 탐색전략의 조절 효과 그리고 국제화 역량과 성과간의 관계에 활용전략의 조절 효과는 지지되지 않았다. 우선, 네트워크 역량과 성과간의 관계에 탐색전략의 조절 효과가 나타나지 않은 것은 중국 시장내 한국기업의 경영동기로 미루어 짐작할 수 있는데, 중국은 비용 절감 또는 현지 시장 공략과 같은 동기가 더욱 강하여 탐색전략을 통한 시너지 효과는 나타나지 않은 것으로 풀이할 수 있다. 그리고 국제화 역량과 성과간의 관계에 활용전략의 조절 효과가 나타나지 않은 것은, 중국은 다른 선진국 시장과 달라 중국만의 시장 정보 획득 방법 및 운영 방식이 있을 수 있어 기존의 국제화 경험을 중국 시장에 그대로 활용하는데 어려움이 있다는 것으로 풀이할 수 있다.

본 연구는 실증분석 결과를 토대로 다음과 몇 가지 시사점을 제시할 것이다. 첫째, 중국에 진출한 한국 중소제조기업은 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량과 같이 동태적인 역량이 여전히 경영성과를 높이는 주요 원인임을 재확인할 수 있다. 선진국이 아닌 중국과 같은 개발도상국에서도 네트워크가 훌륭한 정보 원임을 알 수 있기에 개발도상국에 진출하는 기업들에게 네트워크 역량 개발을 추천할 수 있다. 또한 중소기업은 국제화 경험이 글로벌 기업보다 적다고 할 수 있지만 국제화 경험을 통한 지식 축적 정도가 향후 성과에도 큰 영향을 미치기에 해외시장에서 복잡한 경영 문제를 해결하고 기회를 포착하기 위해서는 국제화 경험 쌓기를 제언할 수 있다. 마지막으로 비용 절감 효과가 있는 관리 역량 역시 개발도상국인 중국 시장에서도 중요한 역량임이 드러났다.

둘째, 중국에 진출한 한국기업은 비용 절감의 동기가 많아 이와 관련된 관리 역량은 활용전략을 통해 시너지 효과를 낼 수 있다는 것이다. 이로써 중국에 진출하고자 하는 기업들은 현지에서 새로운 시장을 개척하거나 제품을 개발하기 보다는 효율적인 생산방법과 같은 비용 절감의 노하우가 더욱 유효한 전략임을 제안할 수 있다.

셋째, 일반적으로 전략은 대기업의 전유물로 생각하기 쉬우나 이번 연구를 통해 중소기업의 전략 역시 매우 중요한 요인임을 증명한 것이다. 따라서 중소기업의 전략적인 측면이 간과된 기존 연구에 또 다른 영역을 제시할 것으로 본다.

넷째, 중국은 다른 선진국 시장과 달라 중국만의 시장 정보 획득 방법 및 운영 방식이 있어, 해외에서 축적한 기존의 국제화 경험이 중국 시장에서는 활용하는데 한계가 있을 수 있으니 중국 시장의 특성을 좀 더 반영하는 전략을 사용할 필요가 있음을 제안한다.

2. 연구의 한계

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구는 중국내 한국 중소 제조기업만을 대상으로 한 설문조사에 의한 연구방법론을 선택하여 일반화하는데 한계가 있으며, 연구의 신뢰성을 높이기 위해 설문조사과정에서 응답자에게 설문내용에 성실하게 대답하도록 요구하였지만, 설문응답자의 심리적 성향이 응답에 영향을 미쳐 주관적 판단에 따른 오차가능성이 존재할 수 있다는 것이다.

둘째, 자료에 활용된 기업들의 총 표본수가 적고 설문조사가 산동 성, 동북 3성, 연해안 지역 중심으로 제한되었다. 표본 수는 통계분석의 요구사항을 충족하고 이론적 모델이 검증되었지만 향후 연구에서는 좀 더 광범위한 지역으로의 확장된 연구가 필요하겠다.

셋째, 본 연구는 자원기반이론에 기초해 네트워크 역량, 국제화 역량, 관리 역량을 주요 요인으로 삼았지만 중국시장 고유의 특성을 반영하는 새로운 역량 변수가 추가된다면 좀 더 흥미로운 연구가 될 것으로 사료된다.

넷째, 본 연구는 외국인 비용을 상쇄하는 전략으로 활용전략과 탐색전략을 두었는데, 이 외에도 다양한 조절변수가 있을 것으로 사료된다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 이론에서 중소기업의 전략적인 측면이 강조된 다양한 조절변수들이 검증되었으면 한다.

마지막으로 본 연구는 코로나19 팬데믹(Covid-19 pandemic) 상황에서 진행된 설문조사이므로, 이러한 특수한 상황이 연구대상 기업의 성과 또는 전략에 상당한 영향을 미쳤을 것으로 사료된다. 따라서 본 연구의 결과를 해석하는데 있어 특수한 상황에서의 결과임을 인지할 필요가 있다.

참고문헌

국문 자료

- 권민희. 2023. 『프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향』. 한성대학교 박사 학위 논문.
- 김문룡, 이진춘. 2019. “기업역량과 네트워크 역량이 비즈니스모델과 성과에 미치는 영향에 있어서 기업전략 특성의 조절효과.” 『의사결정학연구』 27(2), 1-19.
- 김수진, 이상용. 2022. “변혁적 리더십이 중소기업 기업성과에 미치는 영향.” 『전문경영인연구』 25(3), 63-89.
- 김영길, 왕진, 이인구. 2016. “중소제조기업 CEO의 기업가 지향성이 제품혁신에 미치는 영향에 관한 연구: 한·중 중소제조업을 중심으로.” 『전문경영인연구』 19(2), 309-329.
- 두양, 정진섭. 2022. “동적역량이 혁신 및 재무성과에 미치는 영향.” 『무역연구』 18(4), 221-245.
- 박경열. 2002. “한국 금형중소기업체의 기업경쟁력 요인에 관한 연구.” 『중소기업연구』 24(3), 37-55.
- 송재훈. 2002. “투자결정요인과 환경요인이 한국중소기업의 대중국직접투자 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 『중소기업연구』 24(2), 211-235.
- 정대용, 양준환. 2008. “중소기업의 핵심역량 및 네트워킹 활동이 기업성과에 미치는 영향-한국기업가와 중국기업가의 네트워킹 특성을 중심으로 한 비교연구.” 『한국창업학회지』 3(2), 43-69.
- 진봉재, 문형빈, 이운식. 2023. “기업의 경영주역량, 기술혁신역량, 기술혁신성과 및 경영성과 간의 구조관계 연구: 동남권 중소 제조기업을 대상으로.” 『기술혁신학회지』 26(1), 65-83.
- 윤성환. 2021. “서번트 리더십, 자기효능감, 내재적 동기 및 혁신행동 간의 구조적 관계 분석-재중 한국 중소기업의 중국 현지 종업원을 대상으로.” 『중국학연구』 97, 101-140.
- 이상석. 2009. “중국 진출 한국 중소기업의 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향.” 『기업경영연구』 16(2), 149-165.
- 한상연, 유흥초. 2022. “중국 중소기업의 경쟁전략이 수출성과에 미치는 영향: 기업가 지향성의 조절 효과를 중심으로.” 『무역학회지』 47(4),

103-124.

- 한정화, 신중경. 2006. “중국진출 한국 중소기업의 경영성과 결정요인에 관한 연구-동태적 역량관점을 중심으로.” 『국제경영연구』 17(4), 105-126.

영문 자료

- Awate, Snehal, Marcus M. Larsen & Ram Mudambi. 2015. “Accessing vs sourcing knowledge: A comparative study of R&D internationalization between emerging and advanced economy firms.” *Journal of International Business Studies* 46, 63-86.
- Barkema, Harry G., John HJ Bell & Johannes M. Pennings. 1996. “Foreign entry, cultural barriers, and learning.” *Strategic Management Journal* 17(2), 151-166.
- Barney, Jay B. & Asli M. Arıkan. 2005. “The resource based view: origins and implications.” in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, 123-182. Hoboken: Blackwell Publishing.
- Barr, Pamela S. 1998. “Adapting to unfamiliar environmental events: a look at the evolution of interpretation and its role in strategic change.” *Organization Science* 9(6), 644-669.
- Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Carmines, Edward G. & Richard A. Zeller. 1979. *Reliability and validity assessment*. Los Angeles: Sage publications.
- Chuang, Shu-Hui. 2004. “A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation.” *Expert systems with applications* 27(3), 459-465.
- Coviello, Nicole & Hugh Munro. 1997. “Network relationships and the internationalisation process of small software firms.” *International Business Review* 6(4), 361-386.
- Das, Tushar K. & Bing-Sheng Teng. 2000. “A resource-based theory of strategic alliances.” *Journal of Management* 26(1), 31-61.

- Eriksson, Kent, Jan Johanson, Anders Majkgård & D. Deo Sharma. 1997. "Experiential knowledge and costs in the internationalization process." *Journal of International Business Studies* 28, 337-360.
- Fornell, Claes & David F. Larcker. 1981. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Geiger, Scott W. & Marianna Makri. 2006. "Exploration and exploitation innovation processes: The role of organizational slack in R & D intensive firms." *The Journal of High Technology Management Research* 17(1), 97-108.
- Hall, Linda A. & Sharmistha Bagchi-Sen. 2002. "A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry." *Technovation* 22(4), 231-244.
- Hart, Stuart L. 1995. "A natural-resource-based view of the firm." *Academy of Management Review* 20(4), 986-1014.
- Helfat, Constance E. & Margaret A. Peteraf. 2015. "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities." *Strategic Management Journal* 36(6), 831-850.
- Hennart, Jean-Francois. 1991. "The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States." *Management Science* 37(4), 483-497.
- Jajja, Muhammad Shakeel Sadiq, Vijay R. Kannan, Shaukat Ali Brah & Syed Zahoor Hassan. 2017. "Linkages between firm innovation strategy, suppliers, product innovation, and business performance: Insights from resource dependence theory." *International Journal of Operations & Production Management* 37(8), 1054-1075.
- Johanson, Jan & Jan-Erik Vahlne. 2011. "Markets as networks: implications for strategy-making." *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 484-491.
- Kale, Prashant, Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh. 2002. "Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function." *Strategic Management Journal* 23(8), 747-767.
- Katz, Michael L. & Carl Shapiro. 1985. "Network externalities, competition,

- and compatibility.” *The American Economic Review* 75(3), 424-440.
- Kostova, Tatiana & Kendall Roth. 2002. “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects.” *Academy of Management Journal* 45(1), 215-233.
- Kozlenkova, Irina V., Stephen A. Samaha & Robert W. Palmatier. 2014. “Resource-based theory in marketing.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 42, 1-21.
- Kraaijenbrink, Jeroen, J-C. Spender & Aard J. Groen. 2010. “The resource-based view: A review and assessment of its critiques.” *Journal of Management* 36(1), 349-372.
- Laursen, Keld & Ammon Salter. 2006. “Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms.” *Strategic Management Journal* 27(2), 131-150.
- Levinthal, Daniel A. & James G. March. 1993. “The myopia of learning.” *Strategic Management Journal* 14(S2), 95-112.
- Luger, Johannes, Sebastian Raisch & Markus Schimmer. 2018. “Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity.” *Organization Science* 29(3), 449-470.
- Luo, Yadong. 2000. “Dynamic capabilities in international expansion.” *Journal of World Business* 35(4), 355-378.
- Madhok, Anoop. 1997. “Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm.” *Strategic Management Journal* 18(1), 39-61.
- Makadok, Richard. 2001. “Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation.” *Strategic Management Journal* 22(5), 387-401.
- March, James G. 1991. “How decisions happen in organizations.” *Human-computer Interaction* 6(2), 95-117.
- Melin, Leif. 2017. “Internationalization as a strategy process.” in *International Business*, edited by Peter Buckley, 401-420. London: Routledge.
- Mithas, Sunil, Jonathan Whitaker & Ali Tafti. 2017. “Information technology, revenues, and profits: Exploring the role of foreign and domestic operations.” *Information Systems Research* 28(2), 430-444.

- Morais, Flávio & João J. Ferreira. 2020. "SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda." *European Management Journal* 38(1), 62-77.
- Navas-Alemán, Lizbeth. 2011. "The impact of operating in multiple value chains for upgrading: the case of the Brazilian furniture and footwear industries." *World Development* 39(8), 1386-1397.
- Powell, Walter W. 2002. "NEITHER MARKET NOR HIERARCHY Network forms of organization." in *Strategy: Critical Perspectives on Business and Management*, edited by David Faulkner, 119-162. London: Routledge.
- Ritter, Thomas & Hans Georg Gemünden. 2003. "Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents." *Journal of Business Research* 56(9), 745-755.
- Schoemaker, Paul JH. 1993. "Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation." *Strategic Management Journal* 14(3), 193-213.
- Sharma, D. Deo & Anders Blomstermo. 2003. "The internationalization process of born globals: a network view." *International Business Review* 12(6), 739-753.
- Sharma, Revti Raman, Thao Kim Nguyen & Dave Crick. 2018. "Exploitation strategy and performance of contract manufacturing exporters: The mediating roles of exploration strategy and marketing capability." *Journal of International Management* 24(3), 271-283.
- Sidhu, Jatinder S., Harry R. Commandeur & Henk W. Volberda. 2007. "The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation." *Organization Science* 18(1), 20-38.
- Siren, Charlotta A., Marko Kohtamäki & Andreas Kuckertz. 2012. "Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap." *Strategic Entrepreneurship Journal* 6(1), 18-41.
- Teece, David J. 2007. "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic*

- Management Journal 28(13), 1319-1350.
- _____, _____ & Gary Pisano. 2003. "The dynamic capabilities of firms." in *Handbook on Knowledge Management*, edited by Clyde W. Holsapple, 195-213. Berlin: Springer.
- _____, _____ & Amy Shuen. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.
- Thomas, Douglas E. & Lorraine Eden. 2004. "What is the shape of the multinationality performance relationship?" *Multinational Business Review* 12(1), 89-110.
- Walter, Achim, Michael Auer & Thomas Ritter. 2006. "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance." *Journal of Business Venturing* 21(4), 541-567.
- Wernerfelt, Birger. 1984. "A resource based view of the firm." *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180.
- Wu, Jie, Geoffrey Wood, Xiaoyun Chen, Martin Meyer & Zhiyang Liu. 2020. "Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability." *International Business Review* 29(6), 101652.
- Yoon, Junghyun, Ki Keun Kim & Alisher Tohirovich Dedahanov. 2018. "The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective." *Sustainability* 10(6), 1709.
- Zacca, Robert, Mumin Dayan & Thomas Ahrens. 2015. "Impact of network capability on small business performance." *Management Decision* 53(1), 2-23.
- Zahra, Shaker A. & Gerard George. 2002. "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension." *Academy of Management Review* 27(2), 185-203.
- Zollo, Maurizio, Jeffrey J. Reuer & Harbir Singh. 2002. "Interorganizational routines and performance in strategic alliances." *Organization Science* 13(6), 701-713.

Abstract

The Impact of Korean SMEs' Dynamic Capabilities on Performance in China: Moderating Effect of Exploration & Exploitation Strategy

Ming Guo ■ Inje University
Jung-Min Son ■ Inje University

The purpose of this study is to analyze the relationship between SMEs' dynamic capabilities and performance in China and find a moderating effect of exploration and exploitation strategy on this relationship. With 200 samples, we found that the networking capability, internationalization capability, and management capability of Korean SMEs in China contribute to improving the company's performance. Furthermore, regarding the relationship between dynamic capabilities and performance, the moderating effect of exploitation strategy was observed only in the positive relationship between management capability and performance. This indicates that in China, where motivations such as cost reduction and local market penetration are strong, efficient management leading to cost reduction is the most effective strategy. On the other hand, the moderating effect of exploration strategy on the relationship between networking capability and performance, as well as the moderating effect of exploitation strategy on the relationship between internationalization capability and performance, was not supported.

Key Words: Dynamic Capability, Network Capability, Internationalization Capability, Management Capability, Strategy

□ 논문접수일: 2023년 10월 29일, 심사완료일: 2023년 11월 28일, 게재확정일: 2023년 11월 28일