

수출중소기업의 시장지향성과 브랜드지향성이 기업역량 및 수출성과에 미치는 영향 *

The Influences of SMEs' Market Orientation and Brand Orientation on Firm Capabilities and Performance in Export Markets

이 유 림** Yu Lim Lee
정 재 은*** Jae-Eun Chung
정 소 원**** So Won Jeong

목 차

I. 서론	V. 결론
II. 이론적 배경 및 가설설정	참고문헌
III. 연구방법	부록
IV. 결과	Abstract

국문초록

본 연구는 자원기반관점에 입각하여 국내 중소기업의 시장지향성과 브랜드지향성이 기술역량, 마케팅역량, 수출경쟁우위 및 수출재무성과에 미치는 영향에 대해 조사하였다. 이를 위해 대한상

* 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015 S1A3A2046811).

** 성균관대학교 소비자가족학과 석사, 제 1저자.

*** 성균관대학교 소비자가족학과 부교수, 교신저자.

**** 상명대학교 의류학과 조교수, 공동저자.

공회회의소의 DB를 바탕으로 수출 제조 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 총 286부가 실증분석에 이용되었다. 분석 결과, 중소기업의 시장지향성은 기술역량과 마케팅역량을 제고할 뿐만 아니라 수출시장에서의 경쟁우위를 점하고 높은 재무성과를 달성하도록 하는 요인으로 나타났다. 또한 브랜드지향성은 기술역량과 마케팅역량을 통해 경쟁우위와 재무성과에 간접적인 영향을 미치며, 기술역량과 마케팅역량 모두 중소기업이 해외시장에서 경쟁우위를 차지하게 하여 재무성과를 내게 하는 요인임이 밝혀졌다. 본 연구결과는 시장지향성과 브랜드지향성이 국내 중소기업의 역량과 수출성과에 미치는 영향에 대해 제시함으로써 이들의 해외시장에서의 경쟁력과 제고를 위한 시사점을 제안하였다는 점에서 의의가 있다.

<주제어> 수출중소기업, 시장지향성, 브랜드지향성, 기술역량, 마케팅역량, 수출성과

I. 서론

해외진출은 한국 중소기업이 협소한 시장규모와 과도한 경쟁으로 인한 국내시장에서의 한계를 극복하고 지속적인 성장과 장기적인 생존을 영위하기 위한 불가피한 전략이다. 산업화초기에 자원과 지식이 부족한 국내 중소기업은 해외진출을 위한 방편으로 주문자 상표부착(OEM) 생산방식을 이용해 수출하였는데 이는 주문자에게 종속되고 낮은 생산비용을 경쟁력으로 하는 부가가치가 매우 낮은 생산방식이다(김귀옥, 배정환, 2007). 이러한 OEM 방식의 수출은 제조업자 개발/설계 생산(ODM)이라는 보다 발전된 생산방식을 이용한 수출로 전환되었다. ODM 방식은 제조기업이 독자적인 기술력을 바탕으로 제품을 개발해 자체기술에 대한 로열티를 받을 수 있어 OEM 기업보다 수출경쟁력 확보가 용이하다(김귀옥, 배정환, 2007). 그러나 OEM/ODM 기업들은 주문자 또는 해외 유통업체의 브랜드를 부착하게 되어 해외시장에서 자기상표에 대한 인지도를 구축할 수 없기 때문에 지속적인 국제 경쟁력을 확보하는데 한계가 있다. 특히, 중국 기업들의 기술력이 급격히 부상하여 한국 기업들의 기술력을 따라잡고 있으며 더 저렴한 생산원가를 경쟁력으로 내세우는 동남아를 비롯한 개발도상국 기업들의 약진으로 OEM/ODM 생산방식에 의존하고 있는 국내 중소기업들이 해외시장에서 경쟁력을 유지하는데 크게 위협을 받고 있다.

따라서 장기적인 관점에서 국내 중소기업이 이러한 어려움을 극복하고 지속적인 경쟁력을 확보하기 위해서는 해외시장에서의 자사브랜드 개발이 중요하다. 이는 기업이 수출시장에서 자사브랜드를 구축하게 되면 자사브랜드 인지도를 높여 경쟁기업 제품과 차별화가 용이해지며 해외 구매자 충성도를 제고함으로써 부가가치를 부여할 수 있기 때문이다

(Hoeffler and Keller, 2003; Keller, 2001). 그러나 해외에서 중소기업의 자사브랜드 구축 시 전문인력과 자본력의 부족으로 시장조사, 유통망 구축, 판매촉진 등 해외마케팅활동 수행에 많은 어려움이 있을 뿐 아니라 실패할 가능성도 높기 때문에 상당한 위험을 감수하여야 한다(김귀옥, 배정환, 2007). 따라서 이러한 어려움을 고려할 때, 해외시장에서의 브랜드지향성이 중소기업의 경쟁우위 확보 및 재무성과에 긍정적인 영향이 있는지, 이와 관련된 요인들은 무엇인지 살펴볼 필요가 있다.

그러나 국내 수출중소기업의 브랜드지향성에 대한 연구는 미미한 실정이다(Lee et al., 2015; 정재은, 2015). Lee et al.(2015)은 해외시장에서 성공적으로 자사브랜드를 구축한 네 개의 국내 중소기업 사례를 분석하였으나 소수의 사례에 기반하고 있어 질적 연구의 한계를 가지고 있다. 정재은(2015)이 중소기업의 자사브랜드수출 지향성이 기업역량에 미치는 영향을 살펴보았으나 이 연구에서 측정된 자사브랜드 수출지향성은 자사브랜드 수출 자체에 대한 관심 및 중요성을 의미하는 것으로서 수출이후 해외시장에서 자사브랜드를 구축하고자하는 보다 적극적인 의지를 내포하지 못하는 한계가 있다. 또한 기존 연구들이 기업의 마케팅역량 및 성과 제고를 위해 시장지향성의 중요성을 강조하고 있으며(예, Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990) 나아가 중소기업의 시장지향성을 브랜드지향성의 주요 선행요인으로 밝히고 있어(박상일, 김미정, 2013) 해외시장으로 자사브랜드를 수출하는 국내 중소기업의 마케팅역량 및 성과의 선행요인으로서 시장지향성이 브랜드지향성과 함께 논의될 필요가 있다. 더불어 중소기업의 경우 제한적 자원을 기술역량 제고에 우선순위를 두고 투자하는 경향이 있으므로(진병호, 정재은, 정소원, 양희순, 2015) 시장지향성과 브랜드지향성이 과연 기술역량 제고에도 긍정적인 영향을 미치는지 알아볼 필요가 있다. 앞의 논의를 바탕으로 수출중소기업이 해외시장에서 경쟁우위와 재무성과를 제고하는데 필수적인 요인들을 밝히기 위해 시장지향성, 브랜드지향성, 기업역량(기술 및 마케팅 역량), 경쟁우위 및 재무성과 간의 관계를 포괄적으로 고찰할 필요가 있다.

따라서 본 연구는 자원기반관점에 입각해 수출 중소기업의 시장지향성, 브랜드지향성, 기업역량(마케팅역량과 기술역량), 수출경쟁우위 및 수출 재무성과 간의 관계를 살펴보고자 한다. 본 연구는 수출중소기업의 측면에서 시장지향성과 브랜드지향성이 기업역량과 수출성과에 미치는 영향을 밝히는 초기 연구로써 국내 중소기업의 해외시장 경쟁력 및 성과를 제고하는데 기여하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

자원기반관점(Resource-based view)은 기업이 자원과 역량으로 이루어져있으며 국제화 성과와 경쟁우위는 이러한 기업의 내부적 특성에 의해 결정된다고 설명한다(Barney, 1991). 이 관점에서 한 발 더 나아간 동적역량관점(Dynamic capabilities view)은 기업이 자원을 축적하는 것이 아니라 변화하는 시장 환경에 대응하기 위해 자원, 역량, 스킬을 재구성하는 동적역량을 제고하여 지속적인 경쟁우위를 점할 수 있다고 본다(Teece, Pisano, Shuen, 1997). 기업의 역량은 가용 자원을 기초로 고객에게 효율적으로 가치를 전달하게 하는 역할을 수행한다고 할 수 있으며(Prahalad and Hamel, 1990), 경영자원을 효과적으로 배치하고 활용함으로써 기업의 경쟁력을 제고 하여 결과적으로 높은 성과를 창출하게 된다(Knight and Cavusgil, 2004). 이와 관련된 국내 연구에서는 마케팅역량, 기술 역량 등과 같은 기업역량이 중소기업의 높은 국제화성과를 이끌어내는 중요한 원동력임을 실증적으로 밝힌 바 있다(원동환, 조연성, 2009; 이재훈, 양현주, 2011; 윤정현, 서민교, 2014; 이흥균, 남경두, 2014).

동적역량은 전략적 지향성을 통해 촉진될 수 있는데(Morgan, Vorhies, Mason, 2009), 전략적 지향성은 기업활동의 특성과 범위를 결정하며(김상현, 문영백, 2012) 기업구성원들이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치는 특정한 지향성을 조직문화화 한다(이재훈, 이도형, 박태경, 2006). 때문에 이를 기업이 보유한 자원을 이용하여 역량을 개발하는데 지침을 제공하는 기업문화로 간주할 수 있다(Teece et al., 1997). 특히 본 연구에서는 시장지향 성과 브랜드지향성에 초점을 맞춰 이들이 기업역량에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 수출성과에 미치는 시장지향성의 긍정적 영향력이 대기업보다 규모가 작은 중소기업에게 더 크게 나타난다는 점에서 기업역량에 대한 수출중소기업의 시장지향성의 영향력을 고찰할 필요성이 있다(정인식, 김은미, 2013). 또한 브랜드를 통해 자사를 차별화하고 경쟁우위를 창출하려는 브랜드지향성은 자사브랜드를 수출함으로써 경쟁력을 다지는 중소기업에 대한 연구에 있어 중요할 것으로 사료된다(Urde, 1999).

이러한 개념적 틀을 바탕으로 본 연구는 국내 수출 중소기업의 시장지향성과 브랜드 지향성이 기업역량에 미치는 영향력과 기업역량 수준에 따른 수출시장에서의 경쟁우위와 수출성과에 대해 살펴보고자 한다. 기업역량으로는 브랜드를 구축하고 해외시장의 고객에게 이를 어필(appeal)하기 위해 중요한 마케팅역량(Kotabe, Srinivasan, Aulakh, 2002)과 우수한 제품을 개발하기 위해 필요한 기술역량(윤정현, 서민교, 2014)이 선별되었다. 이 단원에서는 먼저 각 구성개념에 대한 이론적 고찰 후 개념 간 관계에 대한 연구가설을 살펴본다.

1. 시장지향성과 브랜드지향성

시장지향성에 대한 개념은 크게 문화적 관점과 행동적 관점으로 나뉘는데, 이 가운데 행동적 관점을 강조하는 접근은 고객의 니즈(needs)를 변화시키고 이들을 만족시키기 위한 구체적인 방법이나 행동으로써 시장지향성을 개념화한다(Kohli and Jaworski, 1990). 이 관점은 시장정보를 창출하여 기업 내에 확산시키고 이에 반응하는 등의 시장정보와 관련 되는 기업의 행동에 초점을 맞추고 있으며(Kohli and Jaworski, 1990) 시장세분화, 고객 맞춤, 고객관계관리 등과 연구되었다(Urde et al., 2013). 한편 시장지향성에 대한 문화적 관점은 고객들에게 전달할 우수한 가치를 효과적이고 효율적으로 창출하는 행동을 유발 하는 기업문화로 이를 정의한다(Narver and Slater, 1990). 이러한 관점의 시장지향성은 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 부서 간 협력으로 구성된다. 고객지향성은 목표고객을 이해하여 이에 부합하는 가치를 제공하는 것이며 경쟁자지향성은 경쟁자들의 장단점, 역량, 전략 등을 파악하는 것을 지칭하고 부서 간 협력은 기업 내 자원 사용을 조정하고 부서 간 정보 공유 등을 통해 고객에게 우월한 가치를 제공하는 것을 의미한다(박주영, 최순식, 홍석기, 2011; 남경두 외 2인, 2016). 이러한 시장지향성의 문화적 관점은 기업역량, 경쟁 우위, 수출성과 등에 영향을 미치는 요인으로써 연구되어왔다(조연성, 김정포, 2008; 원동환, 조연성, 2009; 박주영 외, 2011; 신소현 외, 2011; 구중순 외, 2013; 이홍균, 남경두, 2014; Murray, Gao, Kotabe, 2011). 따라서 본 연구에서는 문화적 관점에서 본 Narver and Slater(1990)의 시장지향성을 채택했다.

고객의 니즈를 충족시키는 것에 기업 활동의 중점을 둔 시장지향성과 달리 브랜드지향성은 브랜드를 기업의 주요 자원으로써 전략적 기준점으로 작용할 수 있다고 간주하는 관점으로부터 출발한다(Wong and Merrilees, 2007). 이는 경쟁자와 차별화되기 위해 고객에게 뚜렷한 브랜드 이미지를 각인시키는 것을 중요시할 뿐만 아니라 기업이 지속적인 경쟁 우위를 확보하기 위해 강력한 브랜드를 구축하려는 것으로 브랜드 자체를 전략적 기반, 기업의 의사결정 및 기업지침(corporate mission)의 중심에 둔다(Louro and Cunha, 2001; Reid, Luxton and Mavondo, 2005). 브랜드지향성이 높은 기업은 기업의 가치를 브랜드의 핵심적 가치로 구축하기 위해 조직적 노력을 기울이며 이를 통해 기업의 핵심적 가치는 기업이 고객에게 제공하는 확장된 고객 가치로 전환된다(Urde et al., 2013). 이때 브랜드지향성은 기업문화로서 기업 활동의 기반이 되며, 이러한 활동은 확고한 브랜드 정체성을 구축한다(Hatch, Schultz, 1997). 따라서 기업의 브랜드 정체성을 구축하려는 특정 행동을 유발한다는 점에서 브랜드지향성 또한 문화적 관점에서 바라볼 수 있으며 본 연구에서도 기존연구의 브랜드지향성의 문화적 관점을 채택하고자 한다(Hatch, Schultz, 1997;

Urde et al., 2013). Baumgarth(2010)는 기업문화모델(corporate culture model)을 도입하여 브랜드지향성의 문화적 차원을 가치, 규범, 인공물(artefacts)로 나누어 이들이 기업의 브랜드지향적 행동에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

이와 같이 시장지향성은 고객, 경쟁자 등 시장에 대한 이해를 바탕으로 가치를 창출 하려는 접근법이지만 브랜드지향성은 기업 내부로부터 구축된 확고한 브랜드 정체성 (brand identity)을 통해 가치를 창출하도록 한다는 점에서 서로 구분되는 특성을 가진다 (Baumgarth, 2010). 또한 시장지향성은 기업이 소비자 개인의 욕구와 필요를 충족시키고 자하는 목적을 추구하는 기업의 사고방식(mindset)이라 볼 수 있는 반면, 브랜드지향성은 기업이 지속가능한 경쟁우위를 확보하려는 목적으로 고객과 지속적인 상호작용을 통해 브랜드 정체성을 창출, 개발 보호하려는 접근방식이라 할 수 있다(Urde, 1999; 박상일, 김정미, 2013). 그러나 시장지향성과 브랜드지향성은 궁극적으로 기업이 높은 성과를 달성 하기 위해 채택하는 전략적 지향성(Urde et al., 2013)이며 문화적 관점에서 볼 수 있다는 점에서 공통점을 지니고 있다.

한편 국내 연구자들은 이 두 지향성 간 밀접한 관계가 있음을 밝히고 있다(박상일, 김미정, 2013; 이은용, 이수범, 2008). 이은용과 이수범(2008)은 외식업체 프랜차이즈의 시장지향 성과와 브랜드지향성 간 정(+)의 상관관계가 있음을 제시하고 있으며, 박상일과 김미정 (2013)은 중소기업의 시장지향성이 브랜드지향성에 긍정적 영향을 미침을 제안하고 있다. 이는 중소기업이 성공적인 브랜드를 구축하기 위해서 목표고객을 이해하여 이에 부합하는 가치를 제공하고, 경쟁자들의 장단점, 역량, 전략 등을 파악하여 경쟁기업과 차별화된 전략을 구사하며, 부서 간 긴밀한 협력으로 기업 내 자원 사용을 조정하여 고객에게 우월한 가치를 제공함이 필수적이기 때문이다(박상일, 김정미, 2013; 박주영 외, 2011; 남경두 외, 2016).

더 나아가 최근에는 브랜드지향성에 대한 연구가 점차 활발해지고 있는데, Laukkanen, Tuominen, Reijonen, and Hirvonen(2016)은 중소기업의 세 시장지향성의 하위차원이 브랜딩 지향성을 제고하는 요인임을 밝혔다. 이러한 기존연구는 시장지향성은 브랜드지향성의 전략적 발판임을 실증적으로 입증하는 결과라고 할 수 있다(Wong and Merrilees, 2007). 따라서 수출중소기업의 시장지향성이 높아 해외고객들의 니즈에 잘 부합하는 가치를 제공하고 경쟁사들에 대한 철저한 분석을 바탕으로 차별화된 전략을 구사하며, 해외시장에 대한 정보가 기업 내 모든 부서와 공유되어 긴밀한 협력으로 이어질 때, 이러한 기업들은 이를 발판으로 해외시장에서 확고한 브랜드 정체성을 구축하여 가치를 창출하고자 하는 브랜드지향성이 더 높아질 것으로 사료된다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

H1: 수출중소기업의 시장지향성은 브랜드지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 시장지향성과 기술역량 및 마케팅역량의 관계

기업역량은 기업이 보유한 자원을 효과적으로 결합하여 이를 활용할 수 있는 능력을 의미한다(Day, 1994). 이는 지속적인 경쟁우위를 확보하고 가치를 창출하기 위해 반드시 필요한 요소이다(Grant, 2008; Krasnikov and Jayachandm, 2008). 수출시장에서의 중소기업에 대한 연구에서 중요시되는 기업역량 가운데 기술역량은 기업이 보유한 자원을 활용하여 기술을 개발하거나 최신 기술을 도입하여 기술적으로 우월한 제품을 생산하게 하는 능력이다(Knight and Cavusgil, 2004). 또한 마케팅역량은 마케팅리서치, 제품의 개발과 관리, 유통, 광고, 판촉 등의 마케팅활동 통해 경쟁사와 차별화할 수 있는 능력(Vorhies, 1998)으로 중소기업의 성과에 지대한 영향을 미치는 기업역량으로 간주된다(박주영 외, 2011).

국내의 여러 연구들에서는 이러한 기업역량을 제고하는데 영향을 미치는 선행요인으로 기업의 행동을 유발시키는 전략적 지향성으로서의 시장지향성을 제시하였다(신소현 외, 2011; 구중순 외, 2013; 남경두 외, 2016). 수출시장의 고객을 이해하고 이에 부합하는 가치를 제공하려는 시장지향적 중소기업은 이들의 니즈를 충족시킬 수 있는 새로운 제품이나 품질이 우수한 제품을 생산할 수 있는 기술역량이 필요하다. 따라서 시장지향적 기업 문화를 갖춘 중소기업일수록 높은 수준의 기술역량을 보유하기 위한 기업 전체의 노력을 기할 것이다. 뿐만 아니라 시장지향적 중소기업은 경쟁자의 역량, 전략 등을 파악하고 고객에게 차별화된 제품을 제공하는데 주안점을 둔다(남경두 외, 2016). 따라서 시장지향적 전략을 채택하려는 기업일수록 경쟁자에 대한 지식을 수집, 종합하고 상품디자인, 광고 등의 마케팅 도구들을 활용하는 마케팅역량을 제고하고자 할 것이다.

신소현 외의 연구(2011)에서는 시장지향성을 기업의 마케팅 행동에 영향을 미치는 문화적 요인으로 간주되는 기존연구를 바탕으로 시장지향성이 마케팅전략을 수립하는 역량에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 또한 Jaakkola, Frösen, Tikkanen, Aspara, Vassinen, and Parvinen(2016)은 시장지향성이 고객관계를 효율적으로 관리할 수 있는 역량인 마케팅역량을 제고함을 밝혔다. 마찬가지로 수출중소기업의 시장지향성은 해외고객 및 해외시장에서의 경쟁자에 대한 많은 지식을 제공하며 부서 간 긴밀한 협력을 도모하여 고객에게 보다 우월한 가치를 제공할 제품을 개발할 기술역량을 제고하고 이러한 제품을 효과적으로 해외고객들에게 어필(appeal)할 수 있는 마케팅 도구들을 개발할 수 있는 마케팅역량을 제고할 것이다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

- H2a: 수출중소기업의 시장지향성은 기업의 기술역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H2b: 수출중소기업의 시장지향성은 기업의 마케팅역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 브랜드지향성과 기술역량 및 마케팅역량의 관계

브랜드지향성은 강력한 브랜드 구축을 통해 경쟁우위를 확보하려는 기업문화를 지칭하며 브랜드를 전략의 중심에 둔다(Louro and Cunha, 2001). 기업문화로서 브랜드지향성은 특정한 기업행동이 유발되도록 기업 전체에 걸쳐 영향을 미친다(Urde et al., 2013). 특히 시장에서 지속적인 경쟁우위를 점하기 위해 필수적인 기업역량(Grant, 2008; Krasnikov and Jayachandran, 2008)에 영향을 미칠 수 있기 때문에 브랜드지향성과 기업역량 간의 관계를 다루는 연구가 중요하다. 그러나 중소기업의 기업역량에 대한 브랜드지향성의 영향을 다룬 국내연구는 매우 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 브랜드지향성과 기술역량 및 마케팅역량 간의 관계를 고찰하고자 한다.

먼저 브랜드지향성과 기술역량과의 관계를 살펴보면, 브랜드지향적인 중소기업이 브랜드의 핵심적인 가치를 고객에게 전달해 경쟁우위를 차지하기 위해서는 높은 품질의 제품을 개발하는 것이 중요할 것이다. 이는 제품이 브랜드의 핵심적 가치를 고객에게 전달하는 역할을 수행하는 요소 중 하나이기 때문이다(Urde, 1999). 따라서 이러한 중소기업은 우수한 제품을 생산할 수 있도록 기술역량을 제고하여 이를 통해 효과적으로 브랜드가치와 정체성을 나타내려 할 것이다. 또한 마케팅 전략은 브랜드를 지지하는 기본적인 도구이기 때문에(Wong and Merrilees, 2007) 브랜드지향적인 중소기업일수록 마케팅역량을 제고하려 할 것이다. 이들은 브랜드의 핵심적 가치와 일치하는 방향으로 판촉 전략을 기획하고 상품 디자인이나 광고 등의 마케팅도구를 활용해야 하며, 시장정보를 수집하여 브랜드가치를 전달하는 대상자인 목표고객을 이해해야 할 것이다. 따라서 이러한 활동들을 효과적으로 수행할 수 있도록 마케팅역량을 제고할 필요성이 있다.

Wong and Merrilees(2007)는 수출기업이 브랜드지향적일수록 해외 마케팅전략이 브랜드를 지지하는 방향으로 수행되도록 노력을 기한다는 것을 밝혀 브랜드지향성과 마케팅의 긴밀한 관계를 제시하였다. 따라서 해외시장에서 브랜드를 구축하고자하는 수출중소기업의 브랜드지향성은 이들 기업의 기술역량과 마케팅역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

- H3a: 수출중소기업의 브랜드지향성은 기업의 기술역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H3b: 수출중소기업의 브랜드지향성은 기업의 마케팅역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 기술역량 및 마케팅역량과 수출 경쟁우위의 관계

기업의 경쟁우위는 다른 기업이 모방할 수 없는 가치를 창출하여 높은 시장지위를 차지하는 것을 의미한다(서영길, 김정, 김성권, 2000). 경쟁우위의 하위차원은 연구자들마다 그 구성이 조금씩 다르다. Chen, Lin and Chang(2009)은 가격 경쟁력, 관리 역량, 수익성, 그리고 전략적으로 중요한 시장 선점 정도를 기준으로 기업의 경쟁우위를 판단하였으며, Morgan, Kaleka and Katsikeas(2004)는 비용우위, 제품우위, 서비스우위의 세 가지로 나누어 고객이 해당 기업의 제품과 서비스를 경쟁자에 비해 더 가치 있다고 평가할수록 더 높은 수준의 경쟁우위가 있다고 보았다. 본 연구는 Chen et al.(2009)과 같이 경쟁우위를 가격 경쟁력, 관리 역량, 수익성, 그리고 전략적으로 중요한 시장 선점 정도에 기반한 개념으로 정의한다.

자원기반관점은 경쟁우위를 달성하는데 있어 기업의 내부자원들이 글로벌 전략과 성과를 결정 짓는다고 주장한다(Barney, 1991; Zou and Cavusgil, 1996). 뿐만 아니라 Teece et al.(1997)은 기업역량을 기업의 지속적인 우위를 유지하기 위해 필요한 자산과 절차의 집합체로 정의하였다. 이러한 맥락에서 수출기업은 해외시장에서의 경쟁우위를 지속시키기 위해 필요로 하는 기업의 내부자원과 역량들을 활용해야 한다(김정권, 2016). 특히 대기업에 비해 인적, 물적 자원이 부족한 중소기업은 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 기업역량과 같은 무형자원을 갖추으로써 수출시장에서의 높은 시장지위를 차지하도록 해야 할 것이다(박주영 외, 2011).

기술을 개발하거나 혁신적 기술을 도입해 제품을 만들어내고 수출시장에서 경쟁기업에 비해 우월한 기술을 보유하고 있다고 인식되는 중소기업은 차별화된 기술역량을 바탕으로 상대적으로 낮은 원가로 제품을 생산하여 가격경쟁력을 갖추거나 높은 품질의 제품을 통해 수출시장에서의 경쟁우위를 달성할 수 있을 것이다. 또한 해외 고객과 경쟁사에 대한 지식이 많거나 시장정보를 빠르게 수집할 수 있고 제품을 차별화하기 위해 마케팅 도구를 사용하는 능력이 우수한 수출중소기업은 경쟁자들과 자신의 제품을 차별화하는 효과적인 촉진전략을 수립, 실행하여 수출시장에서 경쟁우위를 확보할 것이다(Kotabe et al., 2002).

한편 기존연구에서는 기업의 기술역량과 마케팅역량 간의 관계를 독립적으로 간주하고 있어 본 연구에서도 두 기업역량의 관계에 대한 연구가설을 설정하지 않는다(Knight and Cavusgil, 2004; 이재훈, 양현주, 2011; 윤정현, 서민교, 2014). 또한 기업역량은 기업이 보유한 자원을 재배치하는 조직프로세스에 내포되어 높은 시장지위를 차지하게 하며 이는 높은 성과를 도출하는데 간접적 영향을 작용하는 요인이라고 할 수 있다(Zott, 2003). 따라서

기업역량이 수출재무성과에 직접적인 영향을 미친다기보다는 경쟁우위를 점하게 하여 재무성과를 제고하는데 간접적 영향을 미칠 것으로 사료되어 본 연구에서는 경쟁우위에 대한 기업역량의 직접적인 영향력을 가설로 설정하였다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

H4: 수출중소기업의 기술역량은 수출경쟁우위에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5: 수출중소기업의 마케팅역량은 수출경쟁우위에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 수출시장에서의 경쟁우위와 재무성과의 관계

시장에서의 경쟁우위와 기업의 재무성과의 관계는 여러 연구들에서 다루어져왔다. 자원 기반관점에서는 기업역량을 제고함으로써 경쟁우위를 점하고 궁극적으로 높은 재무성과를 실현할 수 있다고 간주하며(Day, 1984), 이는 기업이 제공하는 상대적으로 우월한 가치가 고객의 구매행동에 영향을 미치기 때문이라고 설명한다(Anderson, Fornell, Lehmann, 1994). 이러한 맥락에서 Murray et al.(2011)은 기업의 원가우위와 차별화우위가 재무, 전략, 그리고 제품성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 실증적으로 밝혔다. 기업이 경쟁사에 비해 낮은 원가로 인한 가격경쟁력을 갖춘다면 더 높은 수익성과 시장점유율을 확보할 수 있기 때문에(박주영 외, 2011) 이러한 기업은 높은 재무성과를 달성할 수 있다. 또한 Lieberman and Montgomery(1998)는 전략적으로 중요한 시장을 선점하는 경쟁우위를 지닌 기업이 재무성과를 달성할 수 있다는 것을 시사하였다. 따라서 국내 중소기업이 수출시장을 선점하거나 경쟁사에 비해 가격경쟁력 및 우수한 제품 등의 경쟁우위를 갖춘다면 높은 수준의 재무성과를 달성할 것으로 사료된다.

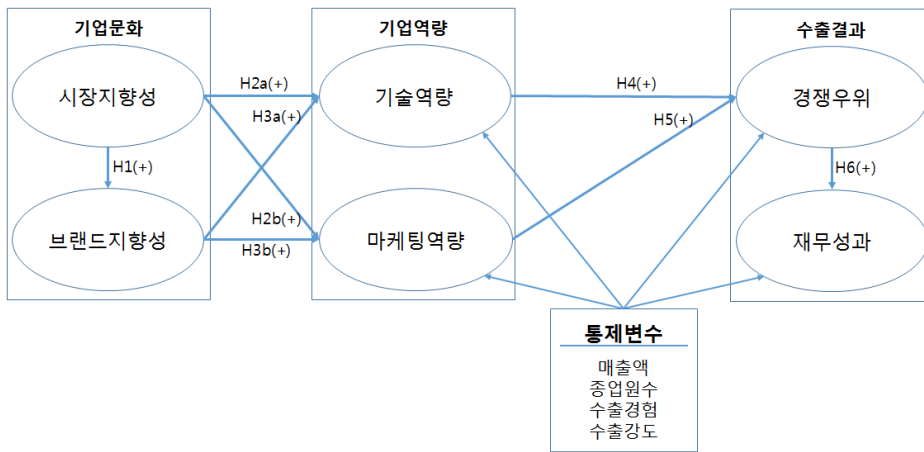
본 연구에서 살펴보고자 하는 수출기업의 재무성과는 제품수출과 관련해 해외시장에서의 중소기업의 재무적 목표가 어느 정도 달성되었는가를 의미하며, 여기에는 수출이익률, 수출성장률, 수출시장점유율 등이 포함된다(Keh, Nguyen and Ng, 2007; 김정권, 2013). 수출시장을 선점하려는 중소기업은 시장의 최초진입자로서의 우위를 누리하고자 신제품을 개발하는 등의 새로운 기회를 추구하려 할 것이며 조대우, 제혜금, 임성범(2009)의 연구에서는 이러한 기업의 재무성과가 상대적으로 높았음을 제시하였다. Morgan et al.(2004)은 수출시장에서의 경쟁우위가 수출기업의 재무성과를 제고하는 직접적인 요인임을 밝혔으며, 김용규(2006)는 수출시장에서 원가우위를 가질 때 경쟁사보다 더 낮은 원가로 높은 수익을 올릴 수 있어 매출을 증가시킬 수 있다고 제시하였다. 따라서 본 연구는 국내 중소기업이 해외시장에서 경쟁우위를 점할수록 높은 재무성과를 얻을 수 있다고 간주한다. 이와 같은

논의를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

H6: 수출중소기업의 수출경쟁우위는 수출재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상의 가설들을 정리한 연구 모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집

본 연구는 한국 수출중소기업의 시장지향성과 브랜드지향성이 기업역량과 수출성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 현재 해외에 수출을 하고 있는 중소기업을 대상으로 표본을 선정하였다. 이를 위해 대한상공회의소의 DB를 기준으로 수출 중소기업 6만 개 중 서비스업을 제외한 4만 개의 중소기업을 대상으로 하였다. 해외수출 시장에서 경쟁우위를 가질 역량이 되지 않는 지나치게 작은 규모의 중소기업을 제외하기 위해 종업원 수 30명 이하의 규모이거나 수출비중이 10% 이하인 기업들은 제외하였고, 건설업, 도·소매업을 제외한 제조 중소기업만을 대상으로 선정하였다. 이렇게 추출된 중소기업 3만 여개에 대해 전자

기계, 조립금속, 컴퓨터 장치, 식품, 섬유·의류 및 신발관련 산업군을 대상으로 층화 표본 추출 방법을 사용하여 목표 표본수(300여개)의 5배에 해당하는 1500개의 모집단을 선정하였다. 이 1500개 기업을 대상으로 전화 및 이메일을 통해 수출 담당자를 접촉한 결과 505개 기업이 설문에 동의하였다.

본 조사에 앞서 설문 문항의 타당성 제고를 위해 예비조사를 실시하였는데, 이를 위해 설문에 동의한 기업 중 각 산업군 당 2개 기업씩 선정하여 총 12개 기업에 대해 수출 담당자를 대상으로 이메일, 팩스 및 전화를 이용하여 예비 설문조사를 실시하였다. 본 조사에서는 예비 설문조사 결과를 바탕으로 수정된 설문지를 사용하여 예비조사에 참여한 기업을 제외한 493개 중소기업 수출 담당자들을 대상으로 2016년 6월 17일부터 8월 19일에 걸쳐 이메일과 팩스를 이용하여 설문조사를 실시하였다. 그 결과 최종적으로 302개 (20.1%) 기업이 응답하였으며, 이 중 불성실한 응답과 결측값을 제외한 286부(19.2%)의 응답이 분석에 사용되었다.

또한 본 연구는 설문수집에 있어 무응답편의(non-response bias)로 인한 문제가 있는지 살펴보기 위해 Weiss와 Heide(1993)의 방법을 이용한 분석을 실시하였다. 설문 수집 기간의 후반부에 수집된 25%의 응답을 설문에 응답하지 않은 기업이라고 간주한 후 이를 전반부에 수집된 75%의 응답과 비교하였다. 모든 변수들을 대상으로 독립표본 t-test를 실시한 결과, 두 집단 간의 유의한 차이가 나타나지 않았다. 따라서 무응답편의가 본 연구에 미치는 영향력은 유의하지 않다고 간주할 수 있다.

2. 측정도구 및 분석방법

본 연구의 설문 문항은 시장지향성, 브랜드지향성, 기술역량, 마케팅역량 및 수출시장에서의 경쟁우위와 재무성과로 구성되어 있다. 본 연구에서 사용된 모든 문항은 선행연구에서 채택되어 중소기업의 해외진출에 맞게 수정되었으며, 7점 리커트 척도로 구성되었다. 앞서 언급했듯이 본 연구는 설문 문항의 타당도를 높이기 위해 본 조사에 앞서 예비조사를 실시하여 설문의 표현과 내용상의 타당도를 확인하였고 그 결과에 따라 문항을 추가 수정하였다.

시장지향성은 고객지향, 경쟁자지향 및 부서 간 협력이라는 하위차원으로 구성된 Narver and Slater (1990)의 총 15 문항을 채택하였고 브랜드지향성은 수출 시장에서 전반적인 전략수립, 마케팅 전략수립 및 비즈니스 운영에 있어 브랜드 구축의 중요도를 의미하는 것으로 Reijonen et al.(2012)의 4문항을 수출맥락에 맞게 수정하였다. 기업의 기술역량은 수출시장에서 신기술 개발 정도 및 기술의 우수성, 선진화 정도와 혁신성을 의미

하며 Knight and Cavusgil(2004)의 4항목으로 측정하였다. 마케팅역량 역시 해외마케팅 역량으로 수출시장에서 해외 고객 및 경쟁자에 대한 지식, 광고의 효과성 및 제품 차별화를 위한 마케팅 도구(예, 제품 디자인, 가격 등)를 사용하는 역량 등을 의미하는 것으로 O'Cass and Sok(2013)과 Knight and Cavusgil(2004)의 문항을 바탕으로 3항목으로 구성하였다. 수출시장에서의 경쟁우위는 경쟁기업에 대한 원가절감, 관리역량, 수익성, 주요시장 선점 등에 대한 비교우위를 의미하며 Chen et al.(2009)이 제시한 4문항으로 구성하였다. 수출재무성과는 지난 3년간 수출시장에서 목표 수출성장률, 목표 수출시장 점유율, 목표 수출 이익률에 대한 달성도를 의미하는 것으로 Keh et al.(2007), 김주현(2006)의 연구를 토대로 3문항으로 측정하였다.

또한 매출액, 기업규모, 수출경험, 수출강도를 기술역량, 마케팅역량, 경쟁우위 그리고 재무성과에 영향을 미치는 요인으로 파악하여 가설1을 제외한 모든 가설에서의 통제변수로 분석에 포함하였다. 매출액은 2015년도 매출액을 이용하였으며 기업규모는 현재 종업원 수를 이용하였다. 수출경험은 해당 기업이 수출을 시작한 연도를 조사하여 2016년을 기준으로 측정하였다. 마지막으로 수출강도는 2015년도 총 매출액 중 수출액이 차지하는 비중을 계산하여 사용하였다. 위 네 가지 통제변수의 분포는 모두 양의 왜도값을 가지기 때문에 각각 자연로그를 취하여 분석에 포함하였다.

본 연구에서 사용된 측정항목의 타당도 및 신뢰도를 분석하기 위해 EQS 6.3(Bentler, 1993)을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였고 신뢰도(내적 일관성), 개념신뢰도, 평균분산추출, 수렴타당도, 판별타당도, 그리고 동일방법분산을 살펴보았다. 가설검증을 위해 경로분석을 실시하였으며 IBM SPSS Statistics 23과 EQS 6.2(Bentler, 1993)를 사용하였다.

IV. 결 과

1. 표본 특성

본 연구에 이용된 표본의 특성은 <표 1>과 같다. 먼저 산업군 분포를 살펴보면 전자기기 18.7%, 조립금속 19.0%, 컴퓨터 16.0%, 식품 16.4%, 섬유/의류, 15.3% 및 신발 15.3%로 구성되어 있다. 2015년도 매출액 분포를 살펴보면 300억 이하의 기업이 58.7%로 가장 많았으며, 그 다음으로 301억 이상-600억 이하가 20.9%로 나타났다. 응답 기업의

직원 수를 살펴보면 50명 이하가 20.6%, 51명 이상-100명 이하 기업이 44.6%를 차지하여, 100명 이하의 직원 수를 가지고 있는 중소기업이 65% 이상을 구성하고 있다. 또한 총 수출액 대비 자사브랜드 수출 비중 1% 이상 20% 이하의 기업이 68.5%로 가장 많았으며, 대다수의 기업(86.7%)이 40% 이하의 자사브랜드 수출 비중을 나타내고 있다.

〈표 1〉 표본 특성

산업 분류		2015년도 매출액(억원)		기업규모		자사브랜드 수출 비중(%)	
전자기기	18.7%	≤ 300	58.7%	≤ 50	20.6%	1 - 20	68.5%
조립금속	19.0%	301-600	20.9%	51-100	44.6%	21-40	18.2%
컴퓨터장치	16.0%	601-900	8.5%	101-150	18.6%	41-60	1.1%
식품	16.4%	901-1200	4.7%	151-200	9.1%	61-80	1.4%
섬유/의류	15.3%	1201-1500	3.2%	201-250	4.7%	81-100	10.8%
신발	14.6%	≥ 1501	4.0%	251-300	2.4%	-	-
총 286개	100%	총 286개	100%	총 286개	100%	총 286개	100%

2. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구모형은 시장지향성, 브랜드지향성, 기술역량, 마케팅역량, 경쟁우위, 재무성과 등의 여섯 개의 반영지표를 잠재변인으로 한다. 잠재변인의 각 측정항목을 검증하여 타당도를 저해하는 문항을 제거하기 위해 측정항목 간의 상관(inter correlations), 개별 항목 나머지 항목의 전체 점수간의 상관분석(item-total correlations), 그리고 확인적 요인분석을 차례로 실시하였다. 이를 통해 도출된 최종 측정항목에 대한 크론바하 알파계수(Cronbach's α), 개념신뢰도(Composit Reliability: CR) 및 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE)은 부록으로 첨부하였다 신뢰도 검증을 실시한 결과 모든 측정항목에 대한 문항-전체의 상관계수는 .4 이상이었으며, 모든 요인에 대한 크론바하 알파계수가 .78 이상인 것으로 나타나 측정항목들이 충분히 신뢰할 만하다고 판단하였다.

측정모형의 타당도를 검증하고자 EQS 6.1(Bentler, 1993)을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 자료의 공분산 행렬을 바탕으로 최대우도법을 통해 모수를 추정하였다. 시장지향성과 같이 여러 하위차원으로 구성된 요인에 대해서는 확인적 요인분석을 통해 각 하위차원의 단일차원성을 확인하였다. 이후 각 하위요인에 해당되는 측정항목들의 평균값을 도출하여 이들을 시장지향성의 관측변수로 설정하여 측정모형에 반영하였다.

확인적 요인분석을 통해 모든 잠재요인이 포함된 측정모형을 검증한 후 요인의 단일 차원성을 저해한다고 판단되는 두 문항을 삭제하였다. 그 결과 측정모형의 적합도 지수는 수용가능한 수준인 것으로 나타났다($\chi^2=623.433$, $df=155$, $p=.00$; $\chi^2/df=4.023$; $NFI=.897$; $NNFI=.902$; $CFI=.920$; $GFI=.888$; $AGFI=.848$; $RMSEA=.084$). 본 연구에서는 최종 측정모형을 토대로 수렴타당도와 판별타당도를 검증하였다. <표 2>와 같이 구성개념에 대한 모든 측정문항의 표준화된 요인부하량이 .55 이상이었으며 유의한 것으로 나타났기 때문에 측정모형의 수렴타당도가 검증되었다. 또한 모든 평균분산추출값이 .524 이상 .826 이하의 값을 가지는 것으로 나타나 해당 값이 .5 이상이면 측정모형의 수렴타당도가 있다고 판단되는 기준을 충족하였다. 측정모형의 판별타당도는 공분산을 1.00로 고정하여 카이제곱값의 차이를 검증함으로써 살펴보았다($\Delta\chi^2(1)>3.84$, $p<.01$). 마지막으로 잠재변인의 평균분산추출값을 각 잠재변인 간의 상관계수의 제곱값과 비교한 결과, 모든 평균분산추출값이 요인 간 상관계수의 제곱값보다 큰 것으로 나타나 판별타당도가 확보되었다(Fornell and Larcker, 1981).

본 연구는 변수들의 측정에 있어 동일인에 대한 설문조사에 의존하고 있어 자기보고식 자료수집에 따른 동일방법변량(common method variance)의 오류가 존재하는지 살펴볼 필요가 있다. 이를 위해 다음과 같은 두 가지 방법을 이용하였다. 첫 번째, Harman의 단일방법 요인검증(Harman's one factor test)에 따라 주성분분석을 실시한 결과, 가장 큰 요인은 전체의 24.14%를 차지하고 있었으며 설명된 총분산(85.82%)의 다수를 차지하지 않는 것으로 분석되었다. 또한 모든 측정변수를 단일요인(동일방법요인)에 적재하여 확인적 요인분석을 실시한 결과 모형의 적합도지수가 매우 낮은 것으로 나타났기 때문에 단일 요인모형이 자료를 충분히 설명하지 못한다고 할 수 있다. 두 번째, 잠재적인 동일방법 요인을 포함시킴으로써 통제한 측정모형과 이를 통제하지 않은 측정모형의 적합도 지수를 비교하고 동일방법요인의 평균분산추출값을 살펴보았다(Padsakoff et al., 1986, 2003). 그 결과 동일방법요인을 포함함으로써 나타난 모형의 적합도 지수의 증가분은 유의하지 않았으며, 이 요인의 평균분산추출값 또한 .50의 기준치(Hair et al., 1998)에 미달되는 .244인 것으로 나타났다. 위와 같은 두 검증을 토대로 동일방법변량은 본 연구에 유의한 영향을 미치지 않는다고 할 수 있다.

〈표 2〉 확인적 요인분석 결과

잠재 변인	측정 변수	β	R2	AVE	CR	α	잠재 변인	측정 변수	β	R2	AVE	CR	α
시장 지향성	MO1	.802	.643	.524	.694	.78	마케팅 역량	MKT1	.690	.476	.718	.807	.90
	MO2	.729	.531					MKT2	.934	.872			
	MO3	.631	.398					MKT3	.898	.806			
브랜드 지향성	BO1	.853	.728	.826	.864	.93	경쟁 우위	COM1	.554	.307	.569	.775	.82
	BO2	.984	.967					COM2	.863	.745			
	BO3	.884	.782					COM3	.793	.629			
		COM4	.772					.596					
기술 역량	TEC1	.828	.685	.690	.832	.78	재무 성과	FIN1	.876	.767	.742	.815	.89
	TEC2	.859	.738					FIN2	.898	.807			
	TEC3	.817	.667					FIN3	.808	.654			
	TEC4	.817	.667										

Goodness of fit: $\chi^2=623.433(df=155)$, $p=.000$; $\chi^2/df=4.022$; $NFI=.897$; $NNFI=.902$; $CFI=.920$; $GFI=.888$; $AGFI=.848$; $RMSEA=.084$

3. 모형 재설정(Model Respecification)

앞서 도출된 측정모형을 토대로 가설을 검증하기 위해 구조방정식모형 분석을 실시하였으며 최대우도법을 통해 모수를 추정하였다. 제안모형을 분석한 결과 모형의 적합도 지수는($\chi^2=222.986$, $df=11$, $p=.00$; $\chi^2/df=20.27$; $NFI=.832$; $NNFI=.167$; $CFI=.833$; $GFI=.920$; $AGFI=.599$; $RMSEA=.198$)로 나타나 이를 개선시킬 필요가 있었다. 따라서 본 연구에서는 가설로 제시된 경로 외의 경로에 자유모수를 설정하여 모형이 자료를 더욱 잘 반영할 수 있도록 수정지수(modification indices)를 바탕으로 모형을 재설정(model respecification)하였다. 이 과정을 통해 네 개의 경로에 대한 모수가 추가적으로 추정되었다.

첫째, 수정지수는 기술역량에서 마케팅역량으로의 경로를 추가할 것을 제안하고 있는데, 이는 기업이 높은 수준의 기술역량을 바탕으로 개발한 제품일수록 경쟁사 제품과 쉽게 차별화되어 더 효과적인 마케팅 전략을 수행할 수 있을 것이라 사료되어 ‘기술역량 → 마케팅역량’의 경로를 추가하였다. 둘째, 시장지향성이 기업의 수출성고에 미치는 긍정적인 영향력을 밝힌 여러 선행연구를 바탕으로 ‘시장지향성 → 재무성과’의 경로를 추가하였다(조연성, 김정포, 2008; 원동환, 조연성, 2009). 셋째, 시장지향성이 높은 기업은 시장에서 발생하는 변화를 빠르게 받아들이고 이에 대처할 수 있다는 점에서 경쟁우위를 갖출 수

있을 것이다(Slater and Narver, 1994). 이를 바탕으로 ‘시장지향성→경쟁우위’의 경로를 추가하였다. 넷째, 마케팅역량은 기업이 지속적 경쟁력을 갖추는데 필요한 핵심역량이며 이러한 역량이 실질적인 수출성장에 긍정적인 영향을 직접 미칠 수 있기 때문에(이홍균, 남경두, 2014) 선행연구를 바탕으로 ‘마케팅역량→재무성과’의 경로를 추가하는 것이 타당하다고 판단되었다.

〈표 3〉에서 제시된 바와 같이 경로의 모수가 하나씩 추가될 때마다 발생하는 카이제곱값의 감소분이 모두 유의한 것으로 나타났으며 최종 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=29.163$, $df=7$, $p=.00$; $\chi^2/df=4.166$; $NFI=.978$; $NNFI=.863$; $CFI=.983$; $GFI=.989$; $AGFI=.911$; $RMSEA=.080$ 로 나타났다.

〈표 3〉 추가경로에 대한 카이제곱 차이검증

추가된 경로	$\Delta \chi^2$	$\Delta \chi^2$ 의 유의여부
기술역량 → 마케팅역량	111.253	유의함
시장지향성 → 재무성과	38.729	유의함
시장지향성 → 경쟁우위	12.059	유의함
마케팅역량 → 재무성과	27.782	유의함

4. 가설검증

본 연구는 앞서 확정된 연구모형을 분석함으로써 가설을 검증하였으며 이에 따라 도출된 표준화된 회귀계수(β), 표준오차, t값 및 각 가설의 검증결과는 〈표 4〉와 같다. 먼저 시장지향성은 브랜드지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($H1: \beta = .320$, $t=7.484$) $H1$ 은 지지되었다. 시장지향성은 중소기업의 기술역량과 마케팅역량에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($H2a: \beta = .320$, $t=8.331$; $H2b: \beta = .116$, $t=2.824$) $H2a$ 와 $H2b$ 가 모두 지지되었다. 브랜드지향성은 중소기업의 기술역량에는 유의한 정(+)의 영향을 미쳤지만 마케팅역량에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어($H3a: \beta = .408$, $t=10.774$; $H3b: \beta = .009$, $t=.208$) $H3a$ 는 지지되었으나 $H3b$ 는 기각되었다. 중소기업의 기술역량과 마케팅역량은 모두 수출시장에서의 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($H4: \beta = .200$, $t=3.881$; $H5: \beta = .224$, $t=4.506$) $H4$ 와 $H5$ 도 모두 지지되었다. 마지막으로 수출시장에서의 경쟁우위는 수출시장에서의 재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어($H6: \beta = .659$, $t=18.218$) $H6$ 또한 지지되어 $H3b$ 를 제외하고 앞서 제시하였던 모든 가설이 지지되었음을 확인하였다.

모형 재설정을 통해 추가로 탐색된 경로계수를 살펴보면, 기술역량은 마케팅역량에 정(+)
 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .515, t=11.397$), 시장지향성은 수출시장에서
 의 재무성과와 경쟁우위에 모두 정(+)
 (+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다($\beta = .275, t=7.668; \beta = .158, t=3.484$). 또한 마케팅역량이 수출시장에서의 재무성과에 정(+)
 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .197, t=5.349$).

앞서 살펴본 바와 같이 마케팅역량에 대한 브랜드지향성의 직접적인 영향력은 유의하
 지 않았으나, 기술역량을 통한 간접적인 정(+)
 (+)의 영향력은 유의했음을 확인하였다($\beta = .210, t=7.829$). 또한 수출시장에서의 경쟁우위와 재무성과에 대한 브랜드지향성이 유의
 한 간접효과를 미치는 것을 발견하였다. 브랜드지향성은 기술역량과 마케팅역량을 통해
 경쟁우위에 간접적으로 정(+)
 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .129, t=5.585$), 브
 랜드지향성은 기술역량, 마케팅역량, 그리고 경쟁우위를 통해 재무성과에 간접적인 정(+)
 (+)의 영향을 미치고 있었다($\beta = .126, t=5.691$). 마지막으로 기술역량은 마케팅역량과 경쟁
 우위를 통해 재무성과에 간접적인 정(+)
 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .233, t=8.085$).

본 연구에서 통제되었던 변수들에 대해 살펴보면, 기업의 매출액은 경쟁우위에 부정적
 인 영향력을 미치고 있었으나($\beta = -.171, t=-3.329$), 재무성과에는 긍정적인 영향을 미치고
 있었다($\beta = .120, t=2.848$). 종업원 수는 경쟁우위에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나
 타났으며($\beta = .119, t=2.322$), 수출강도는 마케팅역량과 재무성과에 모두 긍정적인 영향을
 미쳤다($\beta = .085, t=2.230; \beta = .071, t=2.044$). 또한 수출경험은 경쟁우위에 부정적인 영향
 을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.094, t=-2.257$).

〈표 4〉 가설검증 결과

가설	경로	β	표준오차	t-value	검증결과
H1	시장지향성 → 브랜드지향성	.320	.070	7.484	채택
H2a	시장지향성 → 기술역량	.320	.061	8.331	채택
H2b	시장지향성 → 마케팅역량	.116	.054	2.824	채택
H3a	브랜드지향성 → 기술역량	.408	.037	10.774	채택
H3b	브랜드지향성 → 마케팅역량	.009	.034	.208	기각
H4	기술역량 → 경쟁우위	.200	.040	3.881	채택
H5	마케팅역량 → 경쟁우위	.224	.047	4.506	채택
H6	경쟁우위 → 재무성과	.659	.044	18.218	채택
-	기술역량 → 마케팅역량	.515	.037	11.397	-
-	시장지향성 → 재무성과	.275	.053	7.668	-

-	시장지향성 → 경쟁우위	.158	.056	3.484	-
-	마케팅역량 → 재무성과	.197	.042	5.349	-

Goodness of fit: $\chi^2=29.163$, $df=7$, $p=.000$; $\chi^2/df=4.166$; $NFI=.978$; $NNFI=.863$; $CFI=.983$; $GFI=.989$;
 $AGFI=.911$; $RMSEA=.080$

V. 결론

본 연구는 중소기업의 시장지향성, 브랜드지향성, 기술역량, 그리고 마케팅역량이 수출시장에서의 경쟁우위와 재무성과에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 연구결과에 따른 논의는 아래와 같다.

첫째, 본 연구는 국내 중소기업의 수출에 있어 브랜드지향성의 중요성을 실증적으로 밝혔다. 국내 중소기업이 장기적인 관점에서 지속적인 경쟁력확보를 위해 브랜드지향성에 대한 연구가 필요함에도 불구하고 이에 대한 국내 연구는 부족한 실정이다. 본 연구 결과는 국내 중소기업의 내수성과에 대한 선행 요인으로 브랜드지향성을 적용할 수 있다는 박상일과 김미정(2013)의 연구결과에서 더 나아가 브랜드지향성이 기업역량, 수출 경쟁력 및 수출성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 제시한다.

본 연구에서는 브랜드지향성이 수출중소기업의 기술역량을 높이는데 중요한 것으로 나타났으며, 시장지향성보다 상대적으로 더 높은 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 브랜드지향적인 중소기업이 브랜드의 핵심적인 가치를 고객에게 전달하기 위해 높은 품질의 제품을 개발하고자(Urde, 1999) 기술역량 제고에 힘쓰는 것을 나타내는 것이라 사료된다. 한편 본 연구에서 브랜드지향성은 마케팅역량에 직접적인 영향을 미치지 않았다. 반면, 기술역량이 마케팅역량에 강한 정의 영향을 미치는 것으로 나타나, 브랜드지향성은 기술역량을 통해 마케팅역량에 간접적으로 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 브랜드지향성을 마케팅역량의 선행요인으로 밝힌 Wong and Merrilees(2007)의 연구와 불일치하는 것으로 해외기업과는 다른 국내기업의 상황을 드러내는 결과라고 할 수 있다. 즉, 국내 중소기업이 제한된 자원에도 불구하고 연구개발비가 꾸준히 증가하고 있는 상황을 미루어 볼 때(미래창조과학부, 2016) 브랜드지향적인 국내 수출중소기업이 제한된 자원을 기술역량에 집중 투자함으로 인해 마케팅역량을 제고하는 데에는 한계가 있음을 드러내는 결과로 볼 수 있다. 또한 부족한 자원으로 인해 판촉 및 상품디자인이나 광고 등의 마케팅도구 활용에 있어 제한된 투자를 할 수 밖에

없는 수출중소기업에게는 기술역량을 확보하여 차별화된 제품을 생산하는 것이 마케팅 역량을 제고하는데 기여할 수 있음을 시사한다.

나아가 브랜드지향성은 기술역량과 마케팅역량을 통해 수출시장에서의 경쟁우위와 재무성과에 간접적인 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 비록 브랜드지향성이 수출시장에서의 재무성과로 바로 이어지는 않지만, 중소기업이 브랜드지향적 기업문화를 갖추는 것이 기업역량 제고에 긍정적인 영향을 미쳐 수출시장에서 경쟁사보다 더 높은 시장지위를 차지하게 하고 궁극적으로 높은 재무성과를 이루게 하는 기반이 될 수 있음을 시사한다. 따라서 수출중소기업이 브랜드지향적인 기업문화를 갖는 것은 이들 중소기업의 지속적인 성장과 발전을 위해 고무적인 일이라 사료된다. 이를 위해 경영진 및 마케팅 매니저는 브랜드가치를 기업구성원 사이에 전파하고 이를 시장에 효과적으로 전달할 수 있도록 여러 커뮤니케이션 도구를 활용해야 할 것이다. 또한 기업에서 전달한 브랜드가치를 고객이 제대로 인지하고 있는지 확인하기 위한 시장조사도 필요하다.

둘째, 본 연구는 기존연구들과 같이 시장지향성이 수출중소기업의 재무성과 제고를 위한 전반적인 기업 활동에 필수불가결한 요인임이 드러났다. 박상일과 김미정(2013)의 연구와 같이 국내 수출중소기업의 시장지향성이 브랜드지향성을 제고함을 확인하였다. 시장지향성은 기술역량과 마케팅역량의 중요한 결정요인으로 나타나 시장지향성이 기업역량에 정의 영향을 미친다고 제시하였던 기존연구(신소현 외, 2011; 구종순 외, 2013; 남경두 외, 2016)를 지지하였다. 또한 본 연구결과는 이러한 기업문화가 중소기업이 수출시장에서 높은 경쟁우위와 재무성과를 도출하는데 직접적으로 기여한다는 것을 보여주며 이는 기존연구 결과와도 유사하다(Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005; 박주영 외, 2011; Micheels and Gow, 2015). 따라서 성공적인 수출성과를 도출하기 위해 국내 수출중소기업이 기업 내부적으로 해외 목표고객을 이해하고 경쟁자들의 장단점, 역량, 전략 등을 파악하며 부서 간 긴밀한 협력을 통해 정보를 교환하며 기업 내 자원 사용을 조정하는(박주영 외, 2011; 남경두 외, 2016) 시장지향적 문화를 형성하는데 우선순위를 둘 것을 제안한다.

셋째, 본 연구는 중소기업의 기술역량과 마케팅역량이 수출시장에서 경쟁우위를 결정하는 요인으로 이를 확보함으로써 재무성과 또한 높아진다는 것을 확인하였으며 기존의 연구결과와도 일치한다(서영길 외, 2000; 박주영 외, 2011; 구종순 외, 2013; 김정권, 2013). 특히 마케팅역량이 수출재무성과를 높이는데 직접적인 영향을 미친다는 결과는 중소기업에게 수출시장에서 재무성과를 내기 위해서는 기술역량 뿐만 아니라 마케팅역량도 함께 높여야 한다는 시사점을 제시한다. 따라서 자원이 부족한 중소기업은 마케팅역량 제고를 위해 정부의 수출지원이나 산학협력 등을 통한 해외 마케팅 지원 등 외부

자원을 적극적으로 활용할 필요가 있다.

본 연구는 해외시장으로 수출하는 국내 중소기업의 수출시장에서의 경쟁우위와 재무성과의 결정요인으로서 기업문화(시장지향성, 브랜드지향성)와 기업역량(기술역량, 마케팅역량)의 영향력을 살펴보았다는 점에서 의의가 있다. 그러나 다음과 같은 몇 가지 제한점을 가지고 있으므로 이와 관련된 향후 연구방향을 제안하고자 한다. 첫째, 본 연구는 국내 중소기업이 수출하고자 하는 여러 해외시장들의 특성을 고려하지 않았다. 자원기반관점에서 살펴본 기업문화나 기업역량은 중소기업의 내부적 특성이기 때문에 경쟁우위나 재무성과에 영향을 줄 수 있는 수출시장의 유사성, 또는 경쟁강도와 같은 외부환경에 대한 고려가 필요하다. 둘째, 본 연구는 중소기업의 수출시장에서의 경쟁우위와 재무성과의 주요 결정요인으로 기업문화와 기업역량에 초점을 두었다. 내부 자원이 제한적인 중소기업의 경우 외부 네트워크나 전략적 제휴를 통해 기술 및 마케팅역량을 제고하는 것이 효과적이라는 선행연구를 바탕으로, 보다 통합적인 모형 도출을 위해 외부 네트워크 혹은 전략적 제휴와 기업문화, 기업역량을 포괄적으로 고려할 필요가 있다. 또한, 중요한 기업역량 제고 결정요인으로 언급되는 기업가지향성을 함께 고려할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 296개의 한국 중소기업만을 대상으로 설문을 실시하였다. 따라서 본 연구의 결과를 국내 모든 중소기업 혹은 대기업에 적용하는데 한계가 있을 것이다. 마지막으로, 한국 정부는 국내 중소기업 수출활동에 다양한 지원 프로그램을 운영하고 있으며 그 효과성이 선행연구에서 입증되었다. 따라서 후속 연구에서는 기업문화, 기업역량, 수출경쟁력, 수출성과에 있어 정부지원사업 활용여부가 미치는 영향에 대해 보다 심층적으로 검증할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 구종순·유영신·황수정(2013). “우리나라 정보통신 중소제조수출기업의 신제품창조성과 기업성과에 관한 실증연구,” 「무역학회지」, 제38권 제4호, pp.187-205.
- 김귀옥·배정환(2007). “우리나라 중소 OEM 수출기업의 ODM 수출기업으로의 발전 전략에 관한 연구: 사례분석을 중심으로,” 「한국무역상무학회지」, 제33권 제2호, pp.311-343.
- 김상현·문영백(2012). “혁신형 중소기업의 전략적지향성이 지적자본에 미치는 영향,” 「중소기업연구」, 제34권 제4호, pp.17-37.

- 김용규(2006). “한국 기업의 해외마케팅 역량 결정 요인에 대한 실증연구: 수출마케팅 능력과 수출 성과와의 관계를 중심으로,” 「한국인터넷비즈니스학회」, 제7권 제2호, pp.181-206.
- 김정권(2016). “한국수출기업의 수출기업 역량, 수출마케팅전략 실행효과 및 수출 경쟁우위가 수출성가에 미치는 영향,” 「한국기업경영학회」, 제23권 제1호, pp.131-154.
- 남경두·이진철·이홍균(2016). “수출기업의 기업가정신, 시장지향성, 환경변화요인이 해외마케팅역량에 미치는 영향,” 「무역연구」, 제12권 제1호, pp.135-151.
- 노두환·박호영(2015). “IT중소기업의 핵심역량이 기업성가에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국IT서비스학회지」, 제14권 제1호, pp.23-40.
- 문운지·김정운(2011). “신제품 개발 단계에서 사업부 기능 간 협력이 신제품 개발역량과 개발성가에 미치는 영향,” 「대한경영학회지」, 제24권 제4호, pp.2105-2120.
- 미래창조과학부(2016). 「2015년도 연구개발활동조사결과」
- 박주영·최순식·홍석기(2011). “중소기업의 시장지향성과 마케팅역량이 경쟁우위와 기업성가에 미치는 영향에 관한 연구,” 「대한경영학회지」, 제24권 제2호, pp.1115-1137.
- 서영길·김경·김성권(2000). “중소기업의 핵심역량, 대외협력관계, 경쟁우위와 기업성가간의 관계,” 「경영경제」, 제33권 제2호, pp.19-37.
- 신소현·이성호·채서일(2011). “학습지향성과 시장지향성이 마케팅역량과 기업성가에 미치는 영향,” 「Asia Marketing Journal」, 제13권 제3호, pp.1-23.
- 원동환·조연성(2009). “국제신규벤처기업의 내 외부적 요인이 시장지향성과 수출성가에 미치는 영향에 관한 연구,” 「국제경영리뷰」, 제13권 제4호, pp.145-171.
- 윤정현·서민교(2014). “기술집약형 중소기업의 국제기업가정신, 기술 및 마케팅 역량, 국제화 성과간 관련성에 관한 연구,” 「국제경영연구」, 제18권 제3호, pp.137-159.
- 이은용·이수범(2009). “외식 프랜차이즈 기업의 시장지향적 지식과 브랜드 지향성이 신상품 개발, 차별성, 신뢰 및 경영성가에 미치는 영향,” 「호텔경영학연구」, 제18권 제2호, pp.109-129.
- 이재훈·양현주(2011). “국제기업가정신, 핵심역량 그리고 국제화 간 관련성에 관한 연구,” 「대한경영학회지」, 제24권 제6호, pp.3247-3271.
- 이재훈·이도형·박태경(2006). “혁신성과 학습지향성의 선행변수 및 성과변수와의 관계,” 「중소기업연구」, 제28권 제2호, pp.69-93.
- 이홍균·남경두(2014). “한국 중소기업의 해외마케팅역량이 수출성가에 미치는 영향,” 「무역연구」, 제10권, pp.293-320.
- 전인·오선희(2016). “최고경영진의 혁신의지와 기술혁신역량 간 관계: 연구개발 집약도

- 의 매개효과 및 혁신지향적 조직문화의 조절효과를 중심으로,” 「대한경영학회지」, 제29권 제2호, pp.213-235.
- 정인식·김은미(2013). “글로벌 시장에서 중소기업의 기업가정신과 시장지향성에 관한 연구,” 「경영연구」, 제28권 제3호, pp.105-124.
- 조대우·제혜금·임성범(2009). “한국 벤처기업의 국제화 성과 결정요인에 관한 연구,” 「국제경영리뷰」, 제13권 제4호, pp.95-122.
- 조연성·김정포(2008). “한국 수출벤처기업의 시장지향성과 수출성과 결정요인에 관한 연구: 국제신벤처기업과 비국제신벤처기업의 비교를 중심으로,” 「경영컨설팅연구」, 제8권 제2호, pp.23-49.
- 진병호·정재은·정소원·양희순(2015), 「브랜드, 세계를 삼키다: 작지만 강한 한국 중소기업의 성공 DNA」: 파주: 이담북스.
- Abimbola, T. and Vallaster, C.(2007). “Brand Organisational Identity and Reputation in SMEs: An overview,” *Qualitative Market Research*, Vol.10, No.4, pp.341-348.
- Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehmann, D. R.(1994). “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden,” *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.53-66.
- Barney, J.(1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Baumgarth, C.(2010). ““Living the brand”: brand orientation in the business-to-business sector,” *European Journal of Marketing*, Vol.44, No.5, pp.653-671.
- Chen, Y., Lin, M. J. and Chang, C.(2009). “The Positive Effects of Relationship Learning and Absorptive Capacity on Innovation Performance and Competitive Advantage in Industrial Markets,” *Industrial Marketing Management*, Vol.38, No.1, pp.152-158.
- Day, G. S.(1994). “The Capabilities of Market-driven Organizations,” *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, pp.37-52.
- Fornell, C. and Larcker, D. F.(1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, pp.39-50.
- Grant, R. M.(2008). “Contemporary Strategy Analysis,” 6th ed., Blackwell Publishing.
- Hatch, M. and Schultz, M.(1997). “Relations between Organizational Culture, Identity and Image,” *European Journal of Marketing*, Vol.31, Vol.5/6, pp.356-365.

- Hoeffler, S. and Keller, K. L.(2003). "The Marketing Advantages of Strong Brands," *Journal of Brand Management*, Vol.10, No.1, pp.421-445.
- Jaakkola, M., Frösen, J., Tikkanen, H., Aspara, J., Vassinen, A. and Parvinen, P.(2016). "Is More Capability Always Beneficial for Firm Performance? Market Orientation, Core Business Process Capabilities and Business Environment," *Journal of Marketing Management*, Vol.32, No.13-14, pp.1359-1385.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., and Ng, H. P.(2007), "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs," *Journal of Business Venturing*, Vol.22, No.4, pp.592-611.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. and Bearden, W. O.(2005), "Market Orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.2, pp.24-41.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S. T.(2004). "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm," *Journal of International Business Studies*, Vol.35, No.2, pp.124-141.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S. and Aulakh, P. S.(2002). "Multinationality and Firm Performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities," *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.1, pp.79-97.
- Krasnikov, A. and Jayachandran, S.(2008). "The Relative Impact of Marketing, Research-and-development, and Operations Capabilities on Firm Performance," *Journal of Marketing*, Vol.72, July, pp.1-11.
- Laukkanen, T., Tuominen, S., Reijonen, H., and Hirvonen, S.(2016), "Does Market Orientation Pay Off without Brand Orientation? A Study of Small Business Entrepreneurs," *Journal of Marketing Management*, Vol.32, No.7-8, pp.673-694.
- Lieberman, M. B. and Montgomery, D. B.(1998). "First-mover (Dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.12, pp.1111-1125.
- Louro, M. J. and Cunha, P. V.(2001). "Brand Management Paradigms," *Journal of Marketing Management*, Vol.17, No.7-8, pp.849-875.
- Micheels, E. T. and Gow, H. R.(2015), "The Effect of Market Orientation on Learning, Innovativeness, and Performance in Primary Agriculture," *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol.63, No.2, pp.209-233.

- Morgan, N. A., Kaleka, A. and Katsikeas, C. S.(2004). "Antecedents of Export Venture Performance: A theoretical model and empirical assessment," *Journal of Marketing*, Vol.68, January, pp.90-108.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y. and Kotabe, M.(2011). "Market Orientation and Performance of Export Ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.39, No.2, pp.252-269.
- O'Cass, A. and Sok, P. (2013). "The Role of Intellectual Resources, Product Innovation Capability, Reputational Resources and Marketing Capability Combinations in Firm Growth," *International Small Business Journal*, Vol.32, No.8, pp.996-1018.
- Pahalad, C. K. and Hamel, G.(1990). "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P.(2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.988, No.5, pp.879-903.
- Qureshi, S. and Kratzer, J.(2011). "An Investigation of Antecedents and Outcomes of Marketing Capabilities in Entrepreneurial Firms," *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol.24, No.1, pp.49-66.
- Reid, M., Luxton, S. and Mavondo, F.(2005). "The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation," *Journal of Advertising*, Vol.34, No.4, pp.11-23.
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R. and Tuominen, S.(2012). "Are Growing SMEs More Market-oriented and Brand-oriented?" *Journal of Small Business Management*, Vol.50, No.4, pp.699-716.
- Slater, S. F. and Narver, J. C.(1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp.46-55.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A.(1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533,
- Urde, M.(1999). "Brand Orientation: a mindset for building brand into strategic

- resources,” *Journal of Marketing Management*, Vol.15, No.1-3, pp.117-133.
- Urde, M., Baumgarth, C. and Merrilees, B.(2013). “Brand Orientation and Market Orientation-From alternatives to synergy,” *Journal of Business Research*, Vol.66, No.1, pp.13-20.
- Vorhies, D. W.(1998). “An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness,” *Journal of Strategic Marketing*, Vol.6, No.1, pp.3-23.
- Vorhies, D. W. and Morgan, N. A.(2005). “Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage,” *Journal of Marketing*, Vol.69, No.1, pp.80-94.
- Wong, Y. H. and Merrilees, B.(2007). “Multiple Roles for Branding in International Marketing,” *International Marketing Review*, Vol.24, No.4, pp.384-408.
- Wong, Y. H. and Merrilees, B.(2008). “The Performance Benefits of Being Brand Oriented,” *Journal of Product & Brand Management*, Vol.17, No.6, pp.372-383.
- Zott, C.(2003). “Dynamic Capabilities and the Emergence of Intra-industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study,” *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.2, pp.97-125.
- Zou, S. and Cavusgil, T. S.(1996). “Global Strategy: A review and an integrated conceptual framework,” *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.1, pp.52-69.

부록

〈부록 1〉 설문문항

측정개념	측정문항(7점 척도)	참고문헌
시장지향성	<p>〈고객지향〉 고객가치를 창출하려고 노력한다. 우리 회사의 전략은 고객욕구의 이해에 기반하고 있다. 고객만족을 위한 기업 목표를 설정해 놓고 있다. 우리 회사의 전략은 기본적으로 고객만족을 위해 수립된다.</p> <p>〈경쟁자지향〉 우리 직원들은 경쟁회사들에 대한 정보를 공유하고 있다. 경쟁회사들의 행동에 즉각적으로 대응한다. 경영진들은 경쟁회사들의 전략에 대해 항상 논의하고 있다.</p> <p>〈부서간 협력〉 고객 요청에 대하여 부서간 협력한다. 고객에 관한 정보를 알리기 위해 타부서 혹은 부서원에게 보고서나 뉴스 레터 등을 회람시키고 있다. 우리 회사는 부서 간에 인적, 물적 자원을 공유하고 있다.</p>	Narver and Slater(1990)
브랜드 지향성	브랜드 구축은 우리 전략의 핵심부분이다. 브랜드 구축은 우리 마케팅 전략의 일환이다. 브랜드 구축은 우리 비즈니스의 필수적인 부분이다. 브랜드는 우리회사의 소중한 자산이다.	Reijonen, Laukkanen, Komppula, Tuominen(2012)
기술역량	해당 시장에서 최신 기술로 시장을 주도하고 있다. 해당 제품에 적용되는 많은 기술을 개발했다. 종종 최초로 제품 혁신이나 새로운 생산기법을 도입한다. 주요 수출 시장에서 기술적으로 우월한 제품을 생산하는 기업으로 인식된다.	Knight and Cavusgil(2004)
마케팅역량	고객과 경쟁사에 대한 지식이 많다. 광고 효과성이 우수하다. 제품을 차별화하기 위해 마케팅도구(상품디자인, 가격, 광고 등)를 사용하는 능력이 뛰어나다. 제품가격 경쟁력이 우수하다.	Knight and Cavusgil(2004), O'Cass and Sok(2013)
경쟁우위	우리회사는 경쟁사에 비해 가격 경쟁력이 있다. 우리회사는 경쟁사보다 관리 역량이 우월하다. 우리회사의 수익성이 경쟁사보다 우월하다. 우리회사는 전략적으로 중요한 시장을 선점하고 있다.	Chen, Lin, Chang(2009)
재무성과	목표 수출 성장률을 달성하였다. 목표 수출시장 점유율을 달성하였다. 목표 수출 이익률을 달성하였다.	Keh, Nguyen, Ng(2007)

〈부록 2〉 잠재변인 간 상관관계 분석

	MO	BO	TECH	MKT	COMP	FIN	lnVOL	lnSIZE	lnINT	lnEXP
MO	1.000									
BO	.320	1.000								
TECH	.461	.523	1.000							
MKT	.372	.331	.586	1.000						
COMP	.310	.249	.394	.383	1.000					
FIN	.024	.031	.225	.355	.643	1.000				
lnVOL	.047	-.001	-.016	-.018	-.097	.000	1.000			
lnSIZE	.020	-.040	-.025	-.073	-.023	.009	.626	1.000		
lnINT	.167	.155	.185	.198	.025	.067	-.094	-.025	1.000	
lnEXP	.059	-.016	.025	.027	-.091	-.053	.106	.163	.267	1.000
평균	4.99	4.65	4.26	3.83	4.13	3.73	5.52	4.32	2.71	2.39
S.D.	.85	1.39	1.35	1.12	1.05	1.27	1.07	.91	1.34	.51

Note: MO=시장지향성, BO=브랜드지향성, TECH=기술역량, MKT=마케팅역량, COMP=수출시장에서의 경쟁우위, FIN=수출시장에서의 재무성과, lnVOL=Log매출액, lnSIZE=Log종업원수, lnINT=log수출강도, lnEXP=Log수출경험

The Influences of SMEs' Market Orientation and Brand Orientation on Firm Capabilities and Performance in Export Markets

Yu Lim Lee
Jae-Eun Chung
So Won Jeong

Abstract

This study examined the casual relationships among SMEs' market orientation, brand orientation, firm capabilities-technology and marketing capabilities, competitive advantage and financial performance in export markets based on the resource-based view. The data were collected from 286 cases of exporting SMEs. The results of path analysis indicated that market orientation of exporting SMEs increased technology and marketing capabilities. Market orientation directly increased both competitive advantage and financial performance in export markets. Brand orientation influenced technological capability and had indirect effects on both competitive advantage and financial performance through the firm capabilities. Based on the results, managerial implications and future research directions for exporting SMEs were provided.

〈Key Words〉 Exporting SMEs, Market Orientation, Brand Orientation, Technology Capabilities, Marketing Capabilities, Export Outcomes