

중소기업의 수출지원제도의 활용과 수출혁신성 그리고 수출성과 간의 구조적 관계*

안세화

한국기술교육대학교 강소기업경영학과 부교수

The Structural Relationship between the Use of Export Promotion Programs, Export Innovativeness, and Export Performance of SMEs

Se-Hwa Ahn^a

^aDepartment of Small and Medium-sized Enterprise Management, Korea University of Technology & Education, South Korea

Received 12 October 2021, Revised 27 October 2021, Accepted 28 October 2021

Abstract

This study aims to examine an effective path that links the use of export promotion programs(EPPs) to the export performance of SMEs. In particular, the study focuses on what role the export innovativeness of SMEs plays between EPPs and export performance. In order to verify the conceptual model, the structural equation modeling is applied, using the data collected from a sample of 152 Korean SME exporters. The study highlights the notion that the relationship between the use of EPPs and export performance is not direct and that higher performance can be achieved through export innovativeness, the ability to reconstruct internal resources and to respond quickly to changes in the export market. The results of the empirical analysis show that EPPs partially mediate the relationship between export market-orientation and export innovativeness, and that such mediated export innovativeness continues to fully mediate the relationship between EPPs and export performance. That is, if SMEs make good use of EPPs that meet their needs, they can be encouraged to re-bundle or strengthen their existing resources and capabilities, which in turn lead to higher export performance. The study thus helps extend understanding of EPPs and export performance literature.

Keywords: Export Innovativeness, Export Market-Orientation, Export Performance, Export Promotion Programs(EPPs)

JEL Classifications: F23, M16, M31, M38

* This paper was supported by the Education and Research Promotion Program of KOREATECH in 2020.

^a First Author, E-mail: shahn@koreatech.ac.kr

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

I. 서론

수출지원제도(export promotion programs)는 중소기업이 해외시장 진출에 꼭 필요한 시장정보, 마케팅, 자금, 그리고 수출관련 서비스를 지원하여 수출을 촉진시키는 제도이다(Lee Seong-Bong, 2007; OECD, 2009). 즉 수출지원 제도의 기본 목표는 기업이 해외시장에 대한 지식이나 경험과 같은 외부자원에 접근할 수 있는 기회를 제공하는데 있다(Lages and Montgomery 2005; Sousa, Martinez-Lopez and Coelho, 2008). 따라서 수출지원 프로그램의 활용은 중소기업이 높은 수출성과를 만드는 성공요인 중의 하나로 간주되어 왔다. 그러나 정부가 국가의 예산을 사용하여 다양한 수출지원 프로그램을 시행하는 정책적 노력에 불구하고 수출지원정책의 효과성과 효율성에 대한 논란이 제기되기도 한다.

국내의 학자들은 제법 오래전부터 정부의 수출지원제도가 어떻게 설계되고 운영되어야 탁월한 성과를 창출하게 되는가에 관심을 갖고 있었다. 이러한 학문적 관심은 수출지원제도에 관한 많은 연구성과를 낳았으며 양적인 측면이나 질적인 측면에서 모두 높은 수준으로 평가된다(Lee Seong-Bong, 2007). 뒤에서 상술하겠지만, 기존의 연구분야는 대체로 수출지원정책의 수립, 수출지원제도의 운영 및 성과 그리고 수출지원정책에 대한 제도적 접근방법 등으로 나눌 수 있다. 본 연구에서는 중소기업의 수출지원제도 활용과 수출성과와의 구조적 관계에 주목하고자 한다.

초창기에 수출지원제도의 활용과 수출성과의 관계를 규명하는 연구작업은 이 두 변수 사이의 직접적인 관계에 초점을 두었다. 즉 수출지원 프로그램의 활용이 수출성과에 직접적인 영향을 미치고 있는지를 여러가지 측면에서 검증하려고 했다. 이를테면 다양한 수출지원 프로그램 가운데 어떤 유형의 서비스(예: 정보제공, 재정지원)가 긍정적인 성과를 만들어내는지를 밝혀내려고 했다. 또는 만약 수출지원 프로그램의 활용이 수출성과에 영향을 미친다면 특별히 어떤 영역(예: 수출매출액, 수출이익률, 수출성장률)에서 더 긍정적인 결과가 나오는지

를 규명하려고 했다. 그러나 단순히 수출지원 프로그램을 이용하는 것만으로 곧바로 성과를 창출할 수 있다는 단선적인 견해는 기업들이 수출시장에서 직면하는 장애물과 불확실성이 만들어 내는 다이내믹한 현실을 파악하지 못했다. 더구나 수출지원이 실질적인 결과로 이어지려면 중소기업이 해외시장에서 지불해야 하는 외지인의 부채(liability of foreignness)와 소규모의 부채(liability of smallness)를 극복하는데 상당한 시간과 노력이 필요한 것인데, 전통적인 견해는 성과 창출의 요인들을 설명하는데 한계를 지닐 수밖에 없었다.

이러한 비판과 반성으로 연구자들은 수출지원제도의 활용과 수출성과와의 관계를 중간에서 관여할 수 있는 다른 요인들을 탐색하기 시작했다. 즉 양자 간의 관계의 강도와 방향을 조절하는 요인이나 양자 간의 관계를 매개하는 요인 또는 효과적인 수출지원제도의 활용을 위한 선행요인에 대한 관심이 높아지게 되었다(Faroque and Takahashi; 2015; Lages and Montgomery, 2005; Leonidou, Paliawadana and Theodosiou, 2011; Wang et al., 2017). 연구방법론의 측면에서도 기존의 단선적인 관점에 기반한 실증분석에는 회귀분석이 사용되었으나, 변수들이 좀더 복잡하게 추가된 구조적 관계를 분석하기 위해서는 구조방정식모델링이 사용되고 있다.

이러한 노력에도 불구하고 여전히 정부의 수출지원 프로그램이 어떠한 과정을 통해 수출성과에 영향을 미치는가에 대한 연구가 충분하지 못하다. 특히 수출지원 프로그램과 수출성과 간의 관계를 매개하거나 조절하는 효과에 대한 연구는 매우 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구의 목적은 중소기업의 맥락에서 정부의 수출지원제도의 활용과 수출성과와의 구조적 관계에서 중요한 역할을 하지만 지금까지 감지되지 못한 요인들을 규명하는 것이다. 이를 위해 본 연구는 다음의 주제들에 대한 실증분석에 집중하고자 한다. 첫째, 수출지원제도의 활용에 영향을 미치는 선행요인을 탐구한다. 둘째, 중소기업이 해외시장에서 급격한 환경변화에 대응하고 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해 요구되는 혁신역량의 개발과 수출지원제도의 활용 간에

어떤 인과관계가 존재하는지 분석한다. 그리고 셋째, 수출지원제도의 활용과 혁신역량이 어떤 경로를 통해 더 나은 수출성과를 창출할 수 있는지를 규명한다. 이를 통해 중소기업을 위한 수출지원정책의 효과성을 극대화할 수 있는 방향을 모색하고자 한다.

II. 이론적 배경과 연구가설

1. 수출시장 지향성

Kohli and Jaworski (1990)는 시장지향성(market orientation)을 조직 전반의 시장정보의 생성 및 전 부서 내 정보 전파와 이에 대한 조직 전반의 대응으로 정의했다. Narver and Slater (1990)는 시장지향성을 고객에게 우수한 가치 창출을 위해 필요한 행동을 가장 효과적이고 효율적으로 수행하고, 기업을 위해 지속적으로 우수한 성과를 창출하는 조직문화로 정의하였다. 또한 Day (1994)는 시장지향 기업의 특징으로서 고객의 이익을 전면에 내세우는 시스템, 고객과 경쟁자에 대한 정보의 구축, 배포 및 사용에 중점을 둔 조직적 기술 그리고 탁월한 고객 가치를 창출하기 위한 조직 내 기능과 자원의 조정을 제시했다. 이와 같이 시장지향성은 마케팅의 관점에서 고객, 경쟁자, 그리고 조직 내 협업 등의 키워드로 이해할 수 있다.

수출시장 지향성(export market-orientation)은 시장지향성의 개념을 국제마케팅의 맥락에서 수출환경에 확장 적용한 것으로서, 해외시장의 고객과 경쟁사 그리고 현지 시장의 조건 등으로 구성되는 외부환경의 변화에 대한 기업의 대응적 행동을 일컫는다(Cadogan, Diamantopoulos and Siguaw, 2002; Chi and Sun, 2013). 해외시장에서 경험이 부족한 중소기업의 입장에서는 해외시장에 관한 지식과 정보의 획득과 통합 그리고 효과적인 활용을 위해서는 시장지향적 접근이 필수적이다(Knight and Cavusgil, 2004). 이때 수출활동에 필요한 자원과 역량이 부족한 중소기업은 내부적으로 혁신을 통해 역량을 배양하거나 외부로부터 도

움을 모색할 개연성이 높아진다. 이는 수출활동이 해외시장의 조건에서 경쟁이 국내시장에 비해 질적으로 다른 역량과 자원들을 필요로 함을 시사한다(Park Keun-Ho, 2020).

많은 연구들이 기업이 수출활동에서 탁월한 성과를 달성하기 위한 수출시장 지향성과 혁신 사이에 강한 연관성이 존재함을 보여주고 있다(Armario, Ruiz and Armario, 2008; Cadogan, Cui and Li, 2003; Makri, Theodosiou and Katsikea, 2017; Olavarrieta and Friedmann, 2008). Olavarrieta and Friedmann (2008)는 높은 시장지향성의 조직문화를 지닌 기업은 일반적으로 높은 시장정보 인지능력을 발휘해서 혁신과 모방을 촉진하게 되며, 이를 통해 우월한 경영성과를 창출한다고 주장하였다. Park Keun-Ho (2020)의 연구에서는 국내 수출벤처 기업을 대상으로 수출시장지향성과 혁신역량은 수출성과에 정(+의 유의한 관계를 보여주었으며, 특히 혁신역량은 수출시장지향성과 수출성과 사이에는 부분매개 효과가 있음을 검증하였다. 또한 Cho Yeon-Sung (2018)은 전략지향성 요인을 학습지향성과 수출시장지향성으로 구분하여 본글로벌기업의 조직문화와 수출성과 간의 관계를 분석하였는데, 기업의 수출시장지향성이 혁신적인 조직문화를 매개로 하여 수출성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 검증하였다.

한편 수출시장환경은 국내시장환경에 비하여 더 복잡하고 동태적인 환경이기 때문에 국내시장에서 비해 더 많은 정보와 질적으로 다른 역량을 필요로 한다(Cadogan, Cui and Li, 2003). 그러나 대부분의 중소기업들은 그들의 수출사업을 수행할 수 있는 내부역량이나 수출시장과 관련된 특정 정보를 획득할 내부자원이 부족한 게 현실이다. 이와 같이 중소기업이 수출시장지향성을 추구할 때에는 내부적으로 혁신성을 추구하면서 다른 한편으로는 자사의 부족한 자원과 역량을 충원하기 위해 대외적으로 정부의 수출지원제도를 적극적으로 활용할 개연성이 높아지게 될 것임을 시사한다. 따라서 이러한 선행연구를 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1(H1): 조직의 수출시장지향성은 수출 지원제도의 활용에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

가설 2(H2): 조직의 수출시장지향성은 수출 혁신성에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

2. 수출지원제도의 활용

수출지원제도의 활용은 오랫동안 중소기업의 수출성장에 영향을 미치는 중요한 요인으로 인식되어 왔다. 즉 기업이 해외시장을 개척하는데 직면하는 도전과 장애물을 극복하고 대처하는 데 기업에게 도움이 되는 외부자원의 역할을 한다(Sousa, Martinez-Lopez and Coelho, 2008). 다시 말해 정부의 수출지원제도의 목적은 기업의 수출활동을 방해하는 인적, 재정적, 마케팅 및 정보의 부족을 완화하기 위함이다. Leonidou, Palihawadana and Theodosiou (2011)은 정부의 수출지원프로그램을 조직의 자원 및 역량 구축의 동인으로 간주하면서 수출정보 관련 프로그램, 금융지원 프로그램, 무역전시 또는 무역사절단 관련 프로그램, 그리고 수출 관련 교육훈련 프로그램 등과 같이 네 가지의 범주로 분류하였다.

정부의 수출지원 프로그램과 관련한 선행연구는 기업의 지원 프로그램 이용도에 관한 연구와 정부의 지원프로그램이 기업의 수출성장에 미치는 영향 등 크게 두 가지 유형으로 분류된다(Lee Chol and Jeong Jae-Hwi, 2013). 특히 후자는 수출지원 정책이 수출 성과에 미치는 영향과 수출지원 프로그램이 기업의 역량 증대에 미치는 영향을 규명하는 데 초점을 둔다. 많은 연구들이 수출지원제도의 존재는 수출성장에 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다(Sousa and Bradley, 2009; Sousa, Martinez-Lopez and Coelho, 2008; Wilkinson and Brouters, 2006). 한편 Haddoud, Jones and Newbery (2017)는 수출 정보 관련 지원프로그램은 수출성장에 직접적인 영향을 미치지 못하는 반면, 무역전시회와 무역사절단과 같은 경험적 수출 촉진 프로그램은 수출성장에 직접

적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. Han Jeong Hugh and Park Hyun-Yong (2019)도 유사한 연구결과를 보여주었는데, 정보관련 지원 프로그램이나 수출실무 지원프로그램은 글로벌 시장의 가치사슬에 대한 탐색능력을 향상시켜 수출성장에 간접적으로 영향을 주는 반면, 경험적 수출지원 프로그램은 지속가능한 수출성장에 직접 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다.

정부의 수출지원정책은 기업의 자원과 역량을 강화하고 수출시장에서의 경쟁력을 향상시킴으로써 수출성장에 긍정적 영향을 미치는 간접적 효과를 분석한 연구들도 있다(Lages and Montgomery, 2005; Leonidou, Palihawadana and Theodosiou, 2011; Shamsuddoha, Ali and Ndubbisi; 2009; Wang et al., 2017). Lee Chol and Jeong Jae-Hwi (2013)는 정부의 수출지원 프로그램이 수출성장에 직접적인 영향을 미치지 못하지만, 수출기업의 국제마케팅 역량과 같은 내부역량을 제고함으로써 간접적으로 수출성장에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 즉, 실증분석을 통해 해외마케팅 지원 프로그램의 활용과 수출성과 간의 관계에서 기업의 국제마케팅 역량의 매개효과를 검증했다. 반면, Shamsuddoha and Ali (2006)는 실증분석을 통해 수출지원 프로그램이 수출성장에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 기업에게 수출관련 지식을 제공하며 특히 경영자들이 수출에 대해 긍정적인 인식을 갖게 해주어 결과적으로 수출전략 및 수출활동에 전념하도록 영향을 미친다고 주장했다. 이러한 선행연구를 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3(H3): 조직의 수출지원제도의 활용은 수출성장에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

가설 4(H4): 조직의 수출지원제도의 활용은 수출혁신성에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

3. 수출혁신성

조직의 혁신역량(innovation capability) 또는 혁신성(innovativeness)은 조직에 새로운 제

품이나 서비스, 프로세스 또는 아이디어를 도입할 수 있는 능력을 말한다(Hult, Hurley and Knight, 2004; Zehir, Köle and Yildiz, 2015). OECD (2005)는 혁신을 새롭고 상당히 개선된 제품(상품 또는 서비스), 프로세스, 새로운 마케팅 방법 또는 비즈니스 관행에서 새로운 조직적 방법의 실행으로 정의한다. 그리고 혁신성은 제품 또는 서비스 혁신뿐만 아니라 상당한 비용 절감과 운영의 효율성에 기여할 수 있는 생산 프로세스, 기술 및 관리 프로세스의 혁신을 촉진한다. 이와 같이 혁신역량은 기업의 지속적 경쟁우위의 획득과 국내외 시장에서의 성공에 핵심적인 요인으로 간주되어 왔으며, 다양한 관점에서 혁신역량이 기업성과에 미치는 긍정적인 영향에 관한 연구들이 수행되었다(Hult, Hurley and Knight, 2004; Ozkaya et al., 2015; Zhou, Yim and Tse, 2005).

수출혁신성(export innovativeness)은 수출시장 기반의(export market-driven) 혁신역량에 해당된다. 수출혁신성은 수출기업이 수출시장에서 경쟁우위와 탁월한 경영성과를 달성할 수 있도록 수출관련 새로운 비즈니스 프로세스 및 신제품의 개발을 유도하는 새로운 아이디어를 채택하는 경향을 의미한다(Knight and Cavusgil, 2004; Makri et al., 2017). 기존의 많은 연구들이 중소기업의 수출환경에서 조직의 혁신성이 수출성과에 긍정적인 영향을 미친다고 분석했다(Bruno and Golovko, 2011; Lages, Silva and Styles, 2009; Saridakisa et al., 2019; Yang Young-Soo and Lee Jae-Eun, 2020; Zehir, Köle and Yildiz, 2015).

Yi, Wang and Kafouros (2013)는 기업의 혁신성은 기업의 제품이나 생산 프로세스 등에 관련된 문제해결 능력을 개선시켜 주기 때문에 기업에게 특유의 경쟁우위를 제공하며 국제시장에서의 성공적인 운영성과에 기여한다고 주장한다. 동일한 취지로 Yang Young-Soo and Lee Jae-Eun (2020)은 높은 혁신성을 지닌 중소기업이 수출시장에서 고객의 요구에 부합하는 신제품의 출시나 시장 변화에 신속히 대응하는 제품개발에 유리할 수 있기 때문에 실증분석을 통해 조직의 혁신성과 국제화 성과와는 긍정적인 인과관계를 검증했다. Rhee Yang-Pok

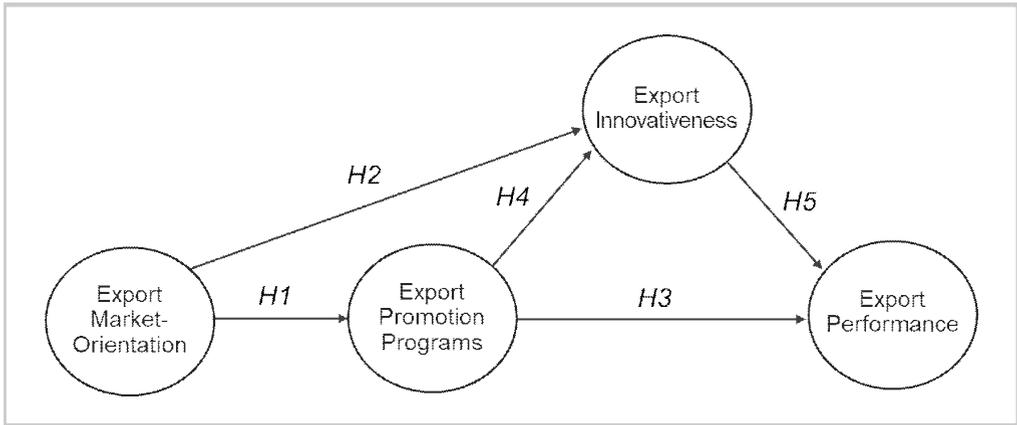
(2019)은 전문인력이나 제도와 같은 조직차원의 역량과 마케팅 역량이 상대적으로 취약한 벤처중소기업의 경우는 신제품을 개발하거나 제조공정을 혁신하는 기술혁신역량의 우위가 조직의 생존과 국제화 성과에 직접적인 동인이 될 수 있음을 강조한다. 특히 Boso et al. (2013)은 실증분석을 통해 수출시장의 경쟁 강도가 높을 때가 낮을 때 보다 기업의 혁신성과 수출성과 간의 인과관계의 강도는 더욱 높아짐을 밝혀냈다. 이것은 높은 경쟁 조건에서는 해외고객을 더 잘 만족시키기 위해 더 큰 혁신성이 기업에게 요구되기 때문이다.

이러한 측면에서 기술과 시장의 변화 등 급격한 환경변화에 대응하기 위하여 기업이 보유한 자원이나 역량을 새로운 방식으로 통합하고 재구성할 수 있어야 지속적인 경쟁우위를 창출하고 유지할 수 있다는 동적역량관점(dynamic capability view)은 수출혁신성과 수출성과 간의 인과관계를 설명하는 이론적 배경을 제공한다. 즉 기업은 환경변화를 지각하는데 필요한 지식을 습득하고, 대응 행동을 통해 경험을 축적하며, 획득한 지식을 통합하고 체계화하는 동적역량을 발전시켜야 시장에서 지속적인 경쟁우위를 유지할 수 있다(Anderson and Evers, 2015; Barreto, 2010; Frassetto, Dawson and Molla, 2013; Teece, Pisano and Shuen, 1997; Weerawardena et al., 2007). 이와 같이 기존의 연구결과는 중소기업이 수출시장 기반의 혁신역량을 개선함으로써 해외시장에서 경쟁우위를 달성할 수 있고 더 나은 수출성과를 성취할 수 있음을 보여준다. 따라서 선행연구를 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5(H5): 조직의 수출혁신성은 수출성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

전술한 바와 같이, 수출지향성이 높은 기업일수록 수출시장에서 지속적인 경쟁우위와 더 나은 수출성과를 창출하기 위해 조직의 혁신역량을 개발하려고 노력한다. 많은 선행연구에서 수출시장 지향성과 수출혁신성 사이에는 높은 인과관계가 존재함을 주장한다. 따라서 수출시장 지향성이 높은 중소기업의 경우 수출시장기

Fig. 1. A Conceptual Model



반의 혁신에 필요한 자원을 외부로부터 제공받을 수 있다면 보다 적극적으로 혁신활동을 수행할 가능성이 높다. 따라서 다음의 가설을 도출하였다.

가설 매개효과(1): 수출지원제도의 활용은 조직의 수출시장 지향성과 수출혁신성 간의 관계를 매개할 것이다.

한편, 환경변화의 속도가 빠르고 고객니즈에 신속한 대응이 요구되는 해외시장에서 높은 성과를 창출하는데 조직의 수출혁신성이 핵심적인 요소임은 앞에서 논의하였다. 중소기업이 수출지원제도를 활용하여 유용한 시장정보나 사업기회를 포착한 경우에도 조직 내 자원과 역량이 부족하다면 이를 실질적인 성과로 실현하기가 쉽지 않을 것이다. 반대로 수출혁신성을 지닌 조직일 경우 그 혁신역량은 수출지원제도를 최대한 활용하여 보다 효과적으로 수출 성과를 만들어낼 가능성이 높다. 따라서 다음의 가설을 도출하였다.

가설 매개효과(2): 조직의 수출혁신성은 수출지원제도의 활용과 수출성과 간의 관계를 매개할 것이다.

지금까지의 논의를 바탕으로 <Fig. 1>과 같

이 수출성과를 종속변수로, 수출지향성을 외생변수로, 그리고 수출지원제도의 활용과 수출혁신성을 내생변수로 구성된 구조적 관계를 설명하는 연구모델을 설계하였다.

Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집과 표본 특성

본 연구는 한국무역협회에 등록되어 있는 중소기업체 중에서 무작위로 1,350업체를 선정한 후 구조화된 설문지를 사용하여 웹기반의 온라인조사를 실시하였다. 설문조사는 2020년 2월 3일부터 28일까지 4주간 진행하였는데 총 167개사가 응답하였다(응답률: 12.4%). 최근 3년 동안 설문에 제시된 수출지원 프로그램 가운데 3개 미만을 이용했거나 중요 항목의 누락 등으로 인해 부적합하다고 판단된 15개의 설문지를 제외한 152개를 분석에 활용하였다. 표본 기업의 특성을 살펴보면 <Table 1>에서와 같이 평균적으로 기업의 업력은 14.6년, 기업규모(종업원 수)는 43.3명, 매출액은 미화 12.7백만불이다. 최근연도의 수출액은 미화 4.3백만불, 수출 경험은 8.1년, 그리고 R&D 인력은 6.2명 수준이었다. 한편 표본 기업의 주요 생산제품은 전기전자(28.3%), 기계설비(22.7%), 화학

Table 1. Descriptive Statistics of the Sample

Characteristics	Mean	S.D.
Firm Age	14.6	7.1
Firm Size (The Number of Employees)	43.3	46.8
Annual Sales (Million US Dollars)	12.7	20.4
Export Sales (Million US Dollars)	4.3	8.6
Length of Exporting Business (Years)	8.1	7.5
The Number of R&D Personnel	6.2	9.8

(15.5%), 철강금속(11.6%), 식품(5.4%), 섬유(4.6%), 의약(3.7%), 기타(8.2%)로 분포되어 있다.

2. 변수 측정

1) 종속변수

종속변수로서 기업의 국제성과를 어떻게 측정할 것인가에 대한 공동의 합의는 없으나 크게 두 가지의 범주로 구분된다. 우선 객관적 또는 정량적 지표로서 수출액 증가율, 수출집약도 또는 수출이익률 등이 여기에 해당된다(Sousa, 2004). 다른 하나는 주관적 또는 정성적 지표로서 수출성과에 대한 인지된 태도, 이를테면 수출액 신장률이나 해외시장점유율 등에 대한 만족도를 의미한다(Schwens and Kabst, 2009). 본 연구에서는 국제성과를 측정하기 위해 기존문헌을 참조하여 (i) 최근 3년간 수출액 신장률, (ii) 최근 3년간 수출이익률, (iii) 최근 3년간 수출집약도, 그리고 (iv) 최근 3년간 수출성과에 대한 전반적 만족도 등 네 가지의 주관적 지표를 Likert 7점 척도를 사용하여 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

2) 독립변수

본 연구의 독립변수인 기업의 수출시장 지향성은 국제마케팅의 맥락에서 수출시장 정보, 이 정보의 보급 그리고 해외 고객, 경쟁업체 및 시장 환경을 대한 시장 대응성으로 정의된다

(Cadogan, Cui and Li, 2003; Cadogan, Diamantopoulos and Siguaw, 2002; Chi and Sun, 2013). 수출시장 지향성은 Cadogan, Kuivalainen and Sundqvist (2009)과 Chi and Sun (2013) 등의 연구를 참조하여 (i) 해외시장에서의 사업기회 탐색의 적극성, (ii) 조직 내 해외시장정보의 전파, (iii) 해외고객 니즈 등 수출시장의 조건에 대한 대응, 그리고 (iv) 외부환경의 변화에 대한 적응성 등 네 가지의 항목을 Likert 7점 척도를 사용하여 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

3) 매개변수

본 연구에서는 기업의 수출시장 지향성과 수출성과와의 구조적 관계에서 수출지원제도의 활용도와 조직의 수출혁신성을 매개변수(mediating variable)로 고려하고 있다. 먼저 정부가 제공하는 수출지원제도의 활용은 중소기업이 해외시장 개척하는데 장애물이 되고 있는 인적, 재정적, 그리고 마케팅 역량 및 정보의 부족을 메꾸어 줄 수 있는 외부자원으로써 역할을 한다(Leonidou, Palihawadana and Theodosiou, 2011; Sousa, Martinez-Lopez and Coelho, 2008). 수출지원제도의 활용수준은 Cadogan, Kuivalainen and Sundqvist (2009)와 Leonidou, Palihawadana and Theodosiou (2011) 등의 연구를 참고하여 (i) 수출지원 프로그램에 대한 인지, (ii) 정보습득 관련 지원 프로그램의 활용, (iii) 무역전시회나 무역사절단의 참여, 그리고 (iv) 무역실무 교육

Table 2. Measurement

Variables	Observed Indicators	Sources
Export Market-Orientation (EMO)	Proactiveness to explore business opportunities	Cadogan et al. (2009), Chi and Sun (2013), Narver and Slater (1990)
	Export market information dissemination	
	Export market responsiveness	
	Adaptation to changes in external environment	
Export Promotion Programs (EPP)	Awareness of export support programs	Leonidou et al. (2011), Cadogan et al. (2009)
	Use of information-related programs	
	Use of trade shows or trade missions	
	Use of education and training-related programs	
Export Innovativeness (INNO)	Product innovations	O'Cass and Weerawardena (2009), OECD (2005), Zehir, Köle and Yildiz (2015)
	Production process innovations	
	Managerial innovations	
	Marketing innovation	
Export Performance (EXP)	Export sale growth	Sousa et al. (2008), Hultman et al. (2001), Schwens and Kabst (2009), Stoian et al. (2011)
	Export profit growth	
	Export intensity	
	Overall satisfaction with export performance	
Control Variables	Firm Size (The number of employees)	Jantunen et al. (2005), Park and Rhee (2012)
	Length of Exporting business (Years)	

프로그램의 참여 등 네 가지의 항목을 Likert 7 점 척도를 사용하여 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

그리고 기업의 수출혁신성은 기업이 창의적인 아이디어를 채택하여 새로운 수출 상품이나 수출 비즈니스 프로세스를 개발함으로써 수출 시장에서 경쟁우위를 확보하고 우수한 경영성과를 달성할 수 있는 조직 내 역량이나 경향을 의미한다(Makri et al., 2017; OECD, 2005). 수출혁신성은 O'Cass and Weerawardena (2009)와 OECD (2005)의 연구를 참조하여 (i) 제품 혁신, (ii) 생산 프로세스 혁신, (iii) 경영관리 혁신, 그리고 (iv) 마케팅 혁신 등 네 가지의 항목을 Likert 7점 척도를 사용하여 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

4) 통제변수

연구자가 설정한 독립변수의 종속변수에 대

한 설명력을 정확히 측정하기 위해서는 동일한 종속변수에 영향을 미칠 수 있다고 확인된 다른 변수들을 효과적으로 통제해야 한다(Sousa, Martinez-Lopez and Coelho, 2008). 기존의 많은 연구들은 기업의 규모는 국제화성과에 영향을 미치며, 특히 해외사업의 경험이 많은 조직일수록 해외시장의 추세나 해외고객의 니즈에 대한 이해가 더 높으며 이는 결국 해외시장에서 더 많은 사업기회를 포착할 수 있음을 보여 준다(Jantunen et al., 2005; Park and Rhee, 2012; Rhee, 2019). 따라서 본 연구에서는 수출 성과의 잠재적 결정요인으로 간주되어온 기업 규모(종업원수)와 수출경험의 정도를 통제변수로서 사용하였다. <Table 2>는 지금까지 논의한 변수들의 측정방법과 참고문헌을 요약하여 제시하고 있다.

Table 3. Exploratory Factor Analysis

Items	Factor Loadings			
	1	2	3	4
EXP 2	.889	.099	.127	.128
EXP 4	.886	.121	.144	-.006
EXP 1	.858	.054	.246	.173
EXP 3	.839	.095	.063	.023
EPP 2	.132	.811	.126	.357
EPP 1	.001	.788	.073	.375
EPP 3	.172	.705	.075	.070
EPP 4	.039	.607	.400	.035
EMO 2	.041	.197	.758	.085
EMO 1	.087	.327	.734	.072
EMO 3	.229	-.071	.698	.243
EMO 4	.283	.088	.668	.178
INNO 2	.075	.159	.001	.757
INNO 3	.069	.101	.123	.704
INNO 1	.002	.194	.319	.641
INNO 4	.225	.427	.277	.630
Eigen value	5.641	2.475	1.441	1.134
Cronbach's alpha	.913	.788	.765	.750

Note: EMO=Export Market-Orientation, EPP=Export Promotion Programs, INNO= Export Innovativeness, EXP=Export Performance.

Table 4. Correlations

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4
1 EMO	5.96	.87	1			
2 EPP	5.73	1.09	.489**	1		
3 INNO	5.76	.98	.419**	.367**	1	
4 EXP	4.80	1.57	.280**	.203*	.182*	1

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

2. EMO=Export Market-Orientation, EPP=Export Promotion Programs, INNO= Export Innovativeness, EXP=Export Performance.

IV. 실증분석

1. 타당도와 신뢰도

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 연구모형을 구성하는 각 변수들의 타당성과 신뢰도를 분석하였다. 먼저 타당성을 검증하기 위해 SPSS에 의해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인추출방법으로는

주성분법(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인회전은 직각회전 방식의 하나인 베리맥스(verimax) 방식을 사용하였다. <Table 3>에 나타난 바와 같이 각 변수의 측정 지표의 요인 적재량이 0.5 이상을 상회하였다. 또한 각 변수의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 값을 사용하였는데, Cronbach's α 값이 구성개념별로 0.750~0.913으로 모두 0.7을 상회하여 모든 구성개념들이 신뢰도를

Table 5. Confirmatory Factor Analysis

Items	Non-Std. Estimates	Std. Estimates	Error Variance	C.R.	AVE
EXP → exp1	1	.899	.261	-	.71
EXP → exp2	1.073	.917	.372	15.068	
EXP → exp3	1.183	.852	.331	9.881	
EXP → exp4	.966	.730	.213	13.079	
EMO → emo1	1	.732	.296	-	.65
EMO → emo2	.875	.654	.285	6.137	
EMO → emo3	.883	.629	.236	5.902	
EMO → emo4	.785	.681	.148	6.337	
EPP → epp1	1	.764	.180	-	.68
EPP → epp2	1.183	.734	.301	12.434	
EPP → epp3	.824	.731	.299	6.215	
EPP → epp4	.815	.702	.237	5.655	
INNO → inno1	1	.653	.373	-	.55
INNO → inno2	.720	.540	.368	6.137	
INNO → inno3	.817	.626	.371	5.902	
INNO → inno4	1.390	.806	.331	7.455	

Note: EMO=Export Market-Orientation, EPP=Export Promotion Programs, INNO= Export Innovativeness, EXP=Export Performance.

지니고 있다고 평가되었다. 한편, 주요 변수들 간의 상관관계는 <Table 4>에서 보는 바와 같다.

2. 모델 적합도

자료에 대한 점검이 이루어졌기 때문에 이제 AMOS 19.0을 사용하여 모델적합을 실행하였다. Anderson and Gerbing(1988)의 2단계 접근법(two-step approach)에 의해 먼저 측정모델의 적합도를 점검한 후 구조모델을 추정하였다. 연구모델에 포함된 모든 잠재변수들을 측정모델로 전환하고, 각 변수에 대해 변수에서 지표까지의 경로 중 하나를 기준항목으로 삼아 로딩값을 1로 고정하여 AMOS를 실행하였다. 우선 본 연구에서 사용된 측정치의 타당성 검증에 위한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시한 결과, <Table 5>에 나타난 바와 같이 각 변수의 평균분산추출(AVE; average variance extracted) 값이 0.5를

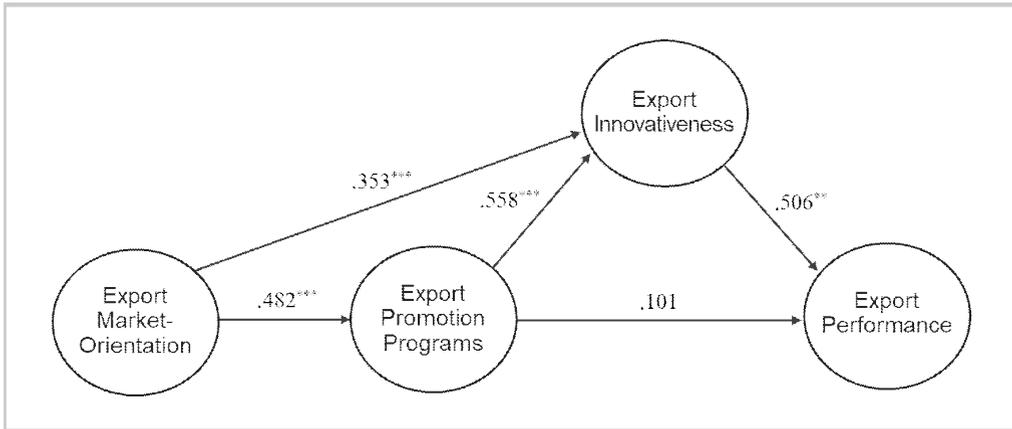
상회하고 상관계수의 제곱값보다 높아 집중타당성 및 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다. 카이-제곱 값($\chi^2=228.637$, $df=142$, $p<.001$)은 통계적으로 유의했지만, 다른 적합도지수들(goodness-of-fit-indices)이 허용 범위(CFI=0.925, TLI=0.910, RMSEA=0.071) 내에 있으므로 이 측정모델은 전반적으로 적합한 것으로 나타났다.

한편, 본 연구에서 제시한 구조모델의 적합도를 측정하였는데 주요한 적합도지수들이 모든 평가기준을 충족하는 것으로 나타났다(CFI=0.934, TLI=0.920, RMSEA=0.072). 본 연구모델은 종속변수인 수출성과의 분산에 대한 설명력은 23.20%(즉, $R^2=0.232$)로 나타났다.

3. 경로 분석 및 가설 검증

<Fig. 2>는 본 연구에서 설정한 가설들을 AMOS에 의해 추정된 결과이다. 경로에 표시된

Fig. 2. Estimation of Path Coefficients



Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (two-tailed test)

Table 6. Results of Hypotheses Testing

Hypothesis	Path	Coefficients (std.)	p	Assessment
H1	EMO → EPP	.482	.001	Accepted
H2	EMO → INNO	.353	.001	Accepted
H3	EPP → EXP	.101	.516	Rejected
H4	EPP → INNO	.558	.001	Accepted
H5	INNO → EXP	.506	.01	Accepted

Note: EMO=Export Market-Orientation, EPP=Export Promotion Programs, INNO=Export Innovativeness, EXP=Export Performance.

계수는 표준화 회귀계수를 나타낸다. <Table 6>는 가설 검증결과를 요약하고 있다. 가설 H1, H2, H3, 그리고 H4는 모두 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 즉, 조직의 수출시장지향성과 수출지원제도의 활용 간 정(+)의 인과관계는 통계적 유의성($b=.482, p<.001$)이 확인되었으며, 따라서 가설 1은 채택되었다. 수출시장지향성과 수출혁신성 간 정(+)의 인과관계($b=.353, p<.001$)도 유의미한 것으로 검증되었으며, 가설 2는 채택되었다. 그리고 조직의 수출지원제도의 활용과 수출혁신성 간의 정(+)의 인과관계($b=.558, p<.001$)와 수출혁신성과 수출성과 간 정(+)의 인과관계($b=.506, p<.01$)도 통계적 유의성이 확인되었으며, 따라서 가

설 4와 5도 채택되었다. 그러나, 수출지원제도의 활용과 수출성과 간의 인과관계는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났기에 가설 3은 기각되었다. 그 이유는 뒤에서 수출혁신성의 매개효과를 분석할 때 논의될 것이다.

4. 매개효과 분석

독립변수와 종속변수 간의 관계를 직접적으로 설명하기 보다는 이들 변수 간의 새로운 변수로서 매개변수를 개입시켜 설명하는 것이 두 변수 간의 관계를 보다 잘 설명할 수 있을 경우 이러한 매개변수의 발견은 중요한 의미를 제공한다. 본 연구에서는 기업의 수출시장지향성과

Table 9. Testing on the Mediating Effect of INNO

Panel Model	Path	Coefficient	ρ'	χ^2	$\Delta \chi^2$
M1	EPP → EXP	.276	.001	100.318	65.954
M2	EPP → INNO	.488	.001	166.272	-
	INNO → EXP	.357	.001		
M3	EPP → INNO	.490	.001	165.321	0.951
	INNO → EXP	.529	.001		
	EPP → EXP	.103	.516		

Note: EMO=Export Market-Orientation, EPP=Export Promotion Programs, INNO=Export Innovativeness, EXP=Export Performance.

Table 10. Sobel Test of the Mediating Effect via INNO

Input		Sobel test	
a	.369	Test statistic	2.51667032
b	.782	Std. error	0.11465864
s_a	.075	p-value	0.01184696
s_b	.267		

$\chi^2=165.321$, $df=99$, $p<.001$)와 χ^2 차이가 $\alpha=.05$ 수준에서 3.84 이하이고, 전에 유의적이던 EPP→EXP 경로가 매개변수가 고려되는 조건에서는 비유의적으로 나타나는 완전매개(full mediation)를 보여준다. 이 완전매개 효과는 <Table 10>에서와 같이 Sobel 검정을 통해 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다 ($t=2.51667032$, $p=0.01184696$). 이것은 중소기업의 수출지원제도의 활용이 직접적으로 수출 성과를 창출하기 보다는 이전에 가지지 못했던 새로운 기능을 개발하거나 이미 보유하고 있는 자원을 재구성할 수 있도록 도와준다는 것의 의미한다.

V. 결론

1. 논의 및 시사점

본 연구에서는 정부가 시행하는 중소기업을

위한 수출지원제도의 정책적 효과성을 높이고 이를 활용하는 기업의 성과도 향상시킬 수 있는 대안을 모색했다. 이를 위해 수출지원제도와 수출성과와의 관계에 영향을 미칠 수 있는 요인으로서 조직의 수출시장지향성과 수출혁신성을 포함하는 수출시장 지향성-수출지원제도의 활용-수출혁신성-수출성과를 연결하는 연구모형을 설계하고 이들의 구조적 관계를 실증 분석하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 수출시장 지향성이 수출지원제도의 활용수준에 영향을 미치는 선행요인으로 검증되었다. 즉 기업의 수출지원제도의 활용수준은 높은 수출시장 지향성을 지닌 기업일수록 더 적극적이다. 이것은 수출지원제도의 활용수준을 높이려면 홍보활동을 강화해야 한다는 기존의 태도에 한계가 있음을 보여준다.

둘째, 수출지원제도의 활용수준이 기업의 수출시장 지향성과 수출혁신성과의 관계에서 부분매개의 역할을 하고 있음이 확인되었다. 이

같은 부분매개 효과는 수출지원제도의 활용이 수출활동을 위한 내부 자원과 역량이 부족한 중소기업에게 효과적으로 수출성과를 창출하는데 요구되는 혁신성을 제공한다는 것이다. 즉 중소기업이 자사의 필요를 충족시켜 줄 수 있는 수출지원 프로그램을 잘 활용할 경우 기존에 보유하고 있는 경영자원과 조직역량들을 재구성하거나 강화하는데 기여하며, 이는 결국 수출성과의 향상으로 연결됨을 의미한다. 이것은 수출지원제도에 내재된 잠재력에 대한 새로운 인식을 열어준다.

셋째, 본 연구의 가장 중요한 발견인데, 수출 혁신성은 수출지원제도의 활용과 수출성과 간의 인과관계를 완전매개하고 있음이 검증되었다. 즉, 수출지원제도의 활용은 그 자체로 수출 성과에 직접적으로 영향을 미치지 않는다. 그러나 수출지원제도의 활용을 통해 해외시장에서 새로운 사업기회를 포착하고 실현하는데 요구되는 혁신역량이 내재화되는 과정을 거친 후에야 비로소 높은 수출성과가 창출될 수 있음을 확인하였다. 이러한 분석결과는 정부의 수출지원제도가 수출성과에 직접적인 영향을 미치지 않고 간접적으로 기여한다고 보는 견해와 일치한다(Lee Chol and Jeong Jae-Hwi, 2013; Leonidou, Palihawadana and Theodosiou, 2011; Wang et al., 2017).

본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 제공해준다. 먼저 이론적 시사점이다. 본 연구에서 수출지원정책과 수출성과와의 관계에서 수출혁신성의 완전매개 효과를 검증한 것은 수출지원제도의 선행요인과 결과에 대한 깊게 이해하는데 동적역량관점이 유용하다는 것을 보여주었다. 중소기업의 맥락에서 국제화과정을 논의할 때에는 자원과 역량이 열악한 중소기업의 내부조건과 고객 니즈와 시장의 변화에 신속히 대응해야 하는 외부환경의 압력을 고려해야 한다. 동태적이고 경쟁이 심화된 글로벌 경영환경에서 기업이 단순히 기존 제품의 개선만으로는 경쟁우위를 유지하기가 어렵다. 따라서 기업이 높은 생산성을 유지하고 성장하면서 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 혁신역량의 중요성이 더욱 강조되고 있다.

둘째, 정책적 시사점이다. 수출지원제도의

활용이 수출성과에 직접적인 효과를 낳기 보다는 기업의 수출혁신성을 강화하여 간접적으로 수출성과에 기여한다는 연구결과는 정책입안자로 하여금 수출지원정책의 목표와 성과평가를 새로운 시각에서 검토하고 개선할 필요성을 시사해준다. 수출중소기업을 육성하기 위한 정부의 정책적 노력에도 불구하고 우리나라의 중소기업의 국제화 수준은 여전히 낮다. 현재 산업통상자원부와 중소벤처기업부 그리고 수출진흥 관련 기관들을 통해 시행하고 있는 다양한 수출지원 프로그램을 중소기업의 국제화 수준과 혁신역량을 고려하면서 기업에게 실제적으로 필요한 혜택이 개선될 수 있도록 재구성하고 통합하는 운영관리가 범정부차원에서 상시적으로 이루어져야 한다. 이를 테면 심사를 통해 선정된 중소·중견기업이 해외영업에 필요한 지원서비스 메뉴를 자유롭게 선택할 수 있도록 소위 수출바우처를 지급하는 현행 방식이 기업의 개별 수요에 기반한 최선의 맞춤형 서비스인지 검토해 볼 필요가 있다. 중요한 것은, 중소기업이 해외시장에서 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해서는 고객 니즈와 시장환경 변화에 신속히 대응할 수 있는 혁신역량과 같은 동적역량을 획득해야 하는 바, 수출지원정책의 설계는 단기적이고 양적인 성과보다는 장기적이고 질적인 성과에 목표를 두어야 할 것이다.

셋째, 중소기업 경영자를 위한 시사점이다. 기업의 수출혁신성은 내부적으로 자체적인 노력과 수출지원 프로그램과 같은 외부자원의 활용을 통해서 획득될 수 있다. 따라서 기업은 해외시장에서 획득한 고객반응이나 시장정보를 자사의 제품과 공정의 혁신 또는 비즈니스 방식의 혁신 등으로 혁신역량을 내재화하는 활동을 강화해야 한다. 아울러 경영자는 수출지원 제도를 가장 효과적으로 활용할 수 방법을 결정해야 한다. 높은 수출성과를 얻기 위해서는 조직의 혁신역량을 강화해야 하지만 일거에 혁신성의 모든 요소들을 획득하기는 어렵다. 따라서 경영자는 현재의 조직과 자원의 형편을 고려하여 가장 적합한 혁신분야를 선택하고 여기에 도움이 될 최적의 수출지원 프로그램을 선용하는게 바람직하다.

2. 연구의 한계점

본 연구는 새로운 발견에도 불구하고 다음과 같이 몇 가지 한계를 지닌다. 먼저 본 연구에서는 모든 변수들을 주관적 지표를 사용하여 Likert 척도로 측정하였다. 물론 수집된 자료에 대해 신뢰도와 타당도 분석 그리고 AMOS에 의해 측정모델의 적합도 검증을 실시하였다. 그러나 종속변수인 수출성과와 같은 주요 변수를 정량지표로 측정할 경우에 실증분석 결과가 상이하게 나올 수도 있음을 감안할 필요가 있다. 그리고 본 연구는 한 시점에서의 연구대상의 횡단적인(cross-sectional) 조사방법을 사용하였다. 따라서 데이터의 단면적 특성으로 인해

분석결과를 특정산업에 적용할 때에는 주의가 필요하다. 끝으로 본 연구모델을 구성하는 변수들 간의 구조적 관계를 분석하는데 사용된 표본의 크기(n=152)가 작다는 지적이 제기될 수 있다.

향후에는 본 연구의 한계점을 개선하면서 수출지원제도의 효과성을 극대화하는데 영향을 미치는 새로운 선행요인들의 발견과 수출지원제도의 활용과 수출성과 간의 관계를 강력하게 조절하거나 매개하는 더 많은 변수들에 대한 탐색이 필요하다. 이를 통해 수출지원제도의 정책적 효과성을 높이는 요인들이 규명되어 우리나라 중소기업들의 수출성과를 높이는 데 기여할 수 있기를 기대한다.

References

- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-23.
- Andersson, S. and N. Evers (2015), "International opportunity recognition in international new ventures-a dynamic managerial capabilities perspective", *Journal of International Entrepreneurship*, 13, 260-276.
- Armario, J., D. Ruiz and E. Armario (2008), Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Barreto, I. (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Boso, Nathaniel, V. M. Story, J. W. Cadogan, M. Micevski and S. Kadic'-Maglajlic (2013), "Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies", *Journal of International Marketing*, 21(4), 62-87.
- Brettel, M., A. Engelen and F. Heinemann (2009), "New entrepreneurial ventures in a globalized world: the role of market orientation", *Journal of International Entrepreneurship*, 7(2), 88-110.
- Bruno, Cassiman and E. Golovko (2011), "Innovation and internationalization through exports", *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Cadogan, J. W., A. Diamantopoulos and J. A. Siguaw (2002), "Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cadogan, J. W., C. C. Cui and E. K. Y. Li (2003), "Export market-oriented behavior and export performance", *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.
- Cadogan, J. W., O. Kuivalainen and S. Sundqvist (2009), "Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism

- and Internationalization”, *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.
- Chi, T. and Y. Sun (2013), “Development of firm export market-oriented behavior: Evidence from an emerging economy”, *International Business Reviews*, 339-350.
- Cho Yeon-Sung (2018), “The Approach of Organizational Culture View toward the Path of Performance in Born-Global Firm”, *Journal of CEO and Management Studies*, 21(1), 167-184.
- Day, G. S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Faroque, A. R. and Y. Takahashi (2015), “Export marketing assistance and early internationalizing firm performance: does export commitment matter?”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(3), 421-44.
- Frasquet M., J. Dawson and A. Molla (2013), “Post-entry internationalization activity of retailers: An Assessment of dynamic capabilities”, *Management Decision*, 51(7), 1510-1527.
- Garrett, R., J. Covin and D. Slevin (2009), “Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering”, *Journal of Business Research*, 62(8), 782-788.
- Haddoud, M. Y., P. Jones and R. Newbery (2017), “Export promotion programmes and SMEs’ performance: Exploring the network promotion role”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68-87.
- Hult, G. T. M., R. F. Hurley and G. A. Knight (2004), “Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance”, *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hultman, M., Robson, M., and Katsikeas, C. (2009), Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation, *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23.
- Kamakura, W., A. Maria and G. Julio (2012), “A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236-251.
- Knight, G. A. and T. Cavusgil (2004), “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”, *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Implications, and Managerial Consequences”, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Larges, L. F. and D. B. Montgomery (2004), “The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures”, *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 755-784.
- Lages, L. F., G. Silva and C. Styles (2009), “Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance”, *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.
- Lee, Chol and Jae-Hwi Jeong (2013), “Effects of Government International Marketing Assistance Programs on Export Performances of Korean Firms”, *Korea Trade Review*, 38(1), 69-90.
- Lee, Seong-Bong (2007), “The Korean Government Export Promotion for Manufacturing SMEs: A Gap Analysis”, *International Business Review*, 18(3), 1-26.
- Leonidou, L. C., D. Paliawadana and M. Theodosiou (2011), “National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance”, *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- Makri, K., M. Theodosiou and E. Katsikea (2017), “An empirical investigation of the antecedents and performance outcomes of export innovativeness”, *International Business Review*, 26, 628-639.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), “The Effect of A Market Orientation on Business Profitability”, *Journal Of Marketing*, 54(4), 20-35.

- O' Cass, A. and C. Julian (2003), "Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters", *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 366-384.
- OCED (2005), *Oslo manual, guidelines for the collection and interpreting innovation data* (third ed.), OECD Eurostat, Paris, OECD.
- OECD (2009), *Top Barriers and Drivers to SME Internationalization*, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, Paris, OECD.
- Olavarrieta, S and R. Friedma (2008), "Market orientation, knowledge-related resources and firm performance", *Journal of Business Research*, 61(6), 623-630.
- Ozkaya, H. E., C. Droge, G. T. M. Hult, R. Calantone and E. Ozkaya (2015), "Market orientation, knowledge competence, and innovation", *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318.
- Park, Keun-Ho (2020), "A Study on the Impact of Export Market Orientation and Learning Orientation of Venture Firms on Innovation Capability and Export Performance", *Korean Management Consulting Review*, 20(4), 243-255.
- Rhee, Yang-Pok (2019), "The Impacts of Technology Innovation Capability on Internationalization in Korean Venture Firms", *International Business Review*, 23(3), 179-200.
- Saridakisa, G., B. Idrisa, J. M. Hansenb and L. P. Dana (2019), "SMEs' internationalisation: When does innovation matter?", *Journal of Business Research*, 96, 250-263.
- Shamsuddoha, A. K. and M. Y. Ali (2006), "Mediated effects of export promotion programs on firm export performance", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2), 93-110.
- Shamsuddoha, A. K, M. Y. Ali and N. O. Ndubbisi (2009), "A Conceptualisation of Direct and Indirect Impact of Export Promotion Programs on Export Performance of SMEs and Entrepreneurial Ventures", *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 87-106.
- Sousa, C. (2004), "Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature", *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-22
- Sousa, C. and F. Bradley (2008), "Antecedents of international pricing adaptation and export", *Journal of world Business*, 43(3), 307-320.
- Sousa, C., F. Martinez-Lopez 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 Review*, 10(4), 343-374.
- Stoian, M., A. Rialp and J. Rialp (2011), "Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses", *International Business Review*, 20(2), 117-135.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Yang Young-Soo and Jae-Eun Lee (2020), "The Effects of Technological and Learning Capability of SMEs on the International Performance: Focusing on the Mediating Effect of Innovative Performance", *Korea Trade Review*, 45(2), 87-102.
- Yi, J., C. Wang and M. Kafourous (2013), "The Effects of Innovative Capabilities on Exporting: Do Institutional Forces Matter?", *International Business Review*, 22(2), 392-406.
- Wang, X., A. Chen, H. Wang and S. Li (2017), "Effect of Export Promotion Programs on Export Performance: Evidence from Manufacturing SMEs", *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 131-145.

- Weerawardena, J., G. M. S. Mort, P. Liesch and G. Knight (2007), “Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective”, *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Wilkinson, T. and L. E. Brouthers (2006), “Trade promotion and SME export performance”, *International Business Review*, 15, 233-252.
- Zehir, Cemal, M. Köle and H. Yildiz (2015), “The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: An Implementation on SMEs in Turkey”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 700-708.
- Zhou, K. Z., C. K. Yim and D. K. Tse (2005), “The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations”, *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.