

## 중소기업의 해외마케팅에서 고객경험이 수출성과에 미치는 영향: 인적접촉과 민첩성의 조절효과

안세화

한국기술교육대학교 강소기업경영학과 부교수

## The Effect of Customer Experience on Export Performance in Overseas Marketing of SMEs: Moderating Effects of the Personal Contacts and Agility

Se-Hwa Ahn<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Department of Small and Medium-sized Enterprise Management, Korea University of Technology & Education, South Korea

Received 10 October 2022, Revised 27 October 2022, Accepted 30 October 2022

### Abstract

As the digital era accelerates, traditional perspectives have limitations in explaining the success or failure of export performance. The purpose of this study is to analyze new factors affecting export performance from the perspective of customer experience, which has emerged as an important factor in securing a competitive advantage and generating organizational performance. After deriving hypotheses based on literature review and discussion, a research model is designed in which three factors of customer experience such as understanding customer's objectives, customer value creation capability, and customer journey management are the antecedents, and export performance is the dependent variable. This model also includes organizational agility and personal contact as the moderating variables. To verify the hypotheses, multiple regression analysis was conducted on the collected data drawn from 198 SME exporters.

According to the analysis results, it was found that all three antecedents positively affected export performance. In particular, the organizational agility and personal contact were confirmed to have a moderating effect that creates better export performance by interacting with customer value creation capability. The theoretical significance of this study is to find that effective customer experience management can be a key factor in creating export performance. The results suggest that checking the overall customer journey, exporters should select and intervene to intensively manage key touch points that can have a decisive impact on the quality of customer experience. At the end of the paper, practical implications to be considered in creating export performance through effective customer experience management are presented.

**Keywords:** Agility, Customer Experience, Customer Journey, Customer Value Creation Capability, Export Performance, Personal Contacts

**JEL Classifications:** F23, M16, M31, M38

<sup>a</sup> First Author, E-mail: shahn@koreatech.ac.kr

## I. 서론

오늘날 많은 제품들이 범용화 또는 표준화되면서 기업은 더 나은 고객가치를 창출하기 위해 제품 그 자체보다 제품과 고객이 상호작용하는 새로운 방식에 주목하게 되었다. 즉 기업이 시장에서 경쟁우위를 확보하는 관건이 시장 제공물(market offerings)이 아니라 고객이 이 제공물을 구매하고 사용하는 과정에서 어떻게 느끼고 경험하고 기억하느냐로 바뀌고 있다(Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2021).

이러한 고객경험(customer experience)의 개념은 20세기 후반 J. Pine과 J. Gilmore가 소위 경험경제(experience economy)를 제시하며 처음으로 소개되었다. 이들은 높은 품질만으로는 더 이상 차별화가 될 수 없는 상황이 되었으므로 기업들은 경험경제에서 고객의 개성적이고 독특한 기억 형성을 통해 더 큰 경제적 가치를 창출해야 한다고 주장하였다.(Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2021). 고객경험은 디지털 전환이 가속화되면서 마케팅에서 더욱 큰 관심을 얻고 있다. 많은 기업들의 광고에서 제품의 홍보보다는 고객이 얻게 될 즐거움이나 경험에 초점을 둔다. 광고 메시지의 핵심은 한마디로 제품의 판매가 아니라 경험의 판매인 것이다.

최근에 글로벌 고객을 대상으로 실시된 조사에 의하면, 기업고객(business buyers)의 91%와 소비자의 86%가 기업이 제공하는 경험이 제품(서비스) 만큼이나 중요하다고 응답했다(Salesforce, 2022). 이러한 결과는 두 가지의 중요한 사실을 시사한다. 하나는 많은 고객들이 좋은 고객경험에 대해서는 기꺼이 추가비용을 지불할 의사가 있음을 의미한다(Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2021). 즉 어느 기업이 다른 누구도 모방할 수 없는 방식으로 고객을 즐겁게 할 수 있다면 더 큰 수익의 기회를 갖게 된다. 또 다른 하나는 고객경험은 기업고객을 대상으로 하는 B2B가 아닌 최종소비자가 고객인 B2C만의 영역이라는 오해를 바로 잡아 준다. 고객경험은 B2C 만큼이나 B2B에서도 중요하다. B2B 환경에서 고객경험을 중시하는 기업은 경쟁사보다 더 높은 마진을 얻고 있다. 기

업이 고객경험 프로세스를 광범위하게 혁신할 경우 고객만족도의 점수는 상승하고, 서비스 비용은 10~20% 절감되며, 매출은 10~15% 증가하는 것으로 조사되었다. 점점 더 많은 경영자들이 고객경험의 관리를 통해 놀라운 결과를 목격하면서 B2B 고객경험 전략을 개발하고 있다(Maechler, Sahni and Oostrum, 2016).

최근 국내외 학계에서도 고객경험이 기업의 재무적 성과를 높이는 주된 동인이 되고 있음이 밝혀지고 있다(Lemke, Clark and Wilson, 2011; Klink, Zhang and Athaide, 2021). 즉 경험이 기업의 핵심적인 성공요인으로 검증되고 있다. 다만 수출기업은 지리적으로 해외고객과 분리되어 있기 때문에 고객의 경험을 직접 관찰하거나 신속히 대응하기가 쉽지 않다. 전반적인 수출마케팅과정에서 노출될 수 있는 고객 접점의 범위도 매우 크다. 특히 중소기업은 대기업과 달리 내부자원과 역량이 부족하기 때문에 고객경로(customer journey)상의 모든 접점에서 고객경험을 효과적으로 관리하는데 한계가 있다.

그럼에도 불구하고 디지털 기술이 고도화됨에 따라 해외고객의 경험에 대한 기대수준은 더욱 높아지고 있다. 고객경험은 사업 특성이나 기업 규모 그리고 국내시장이거나 해외시장 이든 상관없이 고객이 존재하는 한 어느 영역에서나 예외가 있을 수 없다. 기업이 더 나은 수출성적을 창출하려면 기존에 의존했던 전략과 전술에서 한 차원 더 나아가 새로운 제공물, 즉 고객을 위한 새로운 경험을 창출하고 관리해야 한다.

그러나 해외마케팅의 맥락에서 고객경험이 수출성가에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 아직 매우 미흡하다. 따라서 본 연구의 목적은 새로운 접근법으로서 고객경험의 '렌즈'를 통해 수출성가에 영향을 미칠 수 있는 새로운 요인들을 규명하는 것이다. 즉 중소기업의 수출마케팅 과정에서 해외고객에게 제공될 수 있는 고객경험의 주요 요소들을 탐색한 후, 이러한 요소들과 수출성과의 관계를 실증 분석한다. 아울러 고객경험과 수출성과의 관계를 조절할 수 있는 변수들을 검증할 것이다. 수출성가에 대한 관점의 전환을 통해 중소기업들이

해외마케팅 과정에서 소홀히 다루고 있거나 깊이 고려하지 못한 고객경험관리의 중요성을 인식하고 더 나은 수출성과를 창출하는데 기여하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 연구가설

### 1. 이론적 배경

#### 1) 고객경험(customer experience)과 조직성과

고객경험은 기업, 제품 또는 서비스와의 직접적인 또는 간접적인 접촉에 대한 고객의 내적이고 주관적 반응으로 정의된다(Becker and Jaakkola, 2020; Johnston and Kong, 2011). 즉 고객경험은 조직과 고객 사이에 접촉이나 관계가 이루어진 동안에 발생한 상호작용의 산물이다(Ahn Se-Hwa, 2022). 이제 고객경험은 기업이 고객을 위한 새로운 가치를 창출하여 전달할 수 있는 효과적인 수단으로 간주된다(McLean, 2017). Mascarenhas, Kesavan and Bernacchi (2006)은 가치사슬의 모든 단계에서 공급자와 고객이 접촉하는 모든 순간에 물리적 요소와 정서적 요소의 경험을 총체적 고객경험(total customer experience)이라고 정의하였는데, 공급자와 고객 간의 상호작용과 그 품질이 높을수록 고객경험의 품질은 높아지고 그 결과 고객충성도가 높아진다고 주장하였다.

그러나 고객경험은 본질상 고객의 내면에 존재하는 주관적 현상이기 때문에 공급자에 의해 통제되기란 쉽지 않다(Lemon and Verhoef, 2016). 또한 고객경험은 다양한 요인에 의해 긍정적인 또는 부정적인 결과로 나타날 수 있기 때문에 기업은 좋은 고객경험을 창출하려면 이를 전략적으로 관리해야만 한다. 이를 위해서는 무엇보다도 고객이 가치를 느낄 수 있는 경험에 영향을 주는 요인이 무엇인지 파악하는 일이 필요하다(Ahn Se-Hwa, 2022).

고객경험의 품질은 고객에 의해 인지되는 우수성 또는 탁월성의 정도로 측정되는데, Lemke, Clark and Wilson (2011)은 B2B 맥락

에서 고객경험의 품질을 구성하는 하위개념들(constructs)을 다음과 같이 7개의 범주로 분류하였다: i) 인적 접촉의 범위(extent of personal contact), ii) 유연성(flexibility), iii) 고객 니즈에 대한 암묵적 이해(implicit understanding of customer needs), iv) 고객의 목표 도출에 대한 관심(concern to elicit customer's objectives), v) 고객 상황 확인(proactively checking that everything is OK), vi) 약속 이행(promise fulfillment), 그리고 vii) 가치창출을 위한 지식 보유(possessing knowledge to add value). 많은 연구에서 높은 고객경험의 품질은 제품을 통해 약속된 내재적 가치를 제공하는 것뿐만 아니라 고객의 구매 후 사용과정에서 사용가치의 달성 여부를 모니터링 하는 것에서 결정된다고 강조하고 있다(Lemon and Verhoef, 2016; Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2021; Kuppelwieser and Klaus, 2021).

한편 고객경험관리는 고객관계관리(customer relationship management)와는 근본적인 차이가 있는데, 후자가 이미 존재하고 있는 가치를 이끌어내는 것에 중점을 두는 반면에 전자는 새로운 가치를 창출해내는데 초점을 맞춘다(Lemon and Verhoef, 2016). 모든 고객접점에 걸쳐 고객경험을 효과적으로 관리하는 것은 고객 충성, 유지 및 지속적인 재무적 성공을 구축하는데 핵심이다(Lemke, Clark and Wilson, 2011; Klink, Zhang and Athaide, 2021). 그러나 종업원들이 고객경험의 중요성과 고객경험관리의 필요성을 인식하고 있더라도 이를 현장에서 행동으로 옮길 수 있느냐는 별개의 문제이다(Ahn Se-Hwa, 2022). Ponsignon, Smith and Smart (2021)는 기업이 고객과 상호작용하는 방식을 이해하고 평가하며 이를 개선하기 위하여 조직의 자원과 관행을 배치하는 능력을 경험역량(experience capability)이라고 정의하고, 다음과 같이 6가지 구성요소를 제시하였다. 즉 i) 고객의 요청 및 문제 해결하기 위한 종업원 교육, ii) 종업원 권한이양, iii) 종업원 성과 평가, iv) 조직 전반의 고객경험 성과에 대한 지속적 평가 및 개선, v) 통일된 고객경험관리를 위한 부서간 협업(cross-functional work), 그리고 vi) 채널의 통합적 운영을 통해 고객경험을

**Table 1.** Determinants of Export Performance in the Existing Literature

| Clarification    |                            | Variables   |
|------------------|----------------------------|---|
| Internal factors | Management characteristics | International experience, Export marketing experience<br>Entrepreneurship, Risk-taking<br>Export (market) orientation, International networks<br>demographic factors(education, field of specialization)<br>Firm size, Firm age, Type of busine, Product type |
|                  | Firm characteristics       | Export experience, Market orientation, Export commitment<br>Technological capabilities, New product development, R&D<br>Marketing capabilities, Customer development capabilities   |
|                  | Export marketing strategy  | Differentiation strategy, Cost leadership strategy, Market segmentation<br>Marketing mix strategy(product, price, channel, promotion)<br>strategic alliance   |
| External factors | Market conditions          | Domestic market situation, Environmental hostility<br>International market competitiveness, Economic similarity<br>Size and potential of export market, Transaction cost<br>Degree of internationalization, Competitive strength,<br>Technological change     |
|                  | Export promotions          | Export assistance policies, Service quality of government agencies<br>Awareness and utilization of Export promotion programs<br>Utilization of trade transaction portal   |

Source: Ahn Se-Hwa (2022).

효과적으로 관리함으로써 기업이 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장하였다.

## 2) 전통적 관점에서의 수출성과 결정요인(determinants of export performance)

지금까지 국내외 연구의 분석 결과에 의하면, 중소기업의 수출성과에 영향을 미치는 요인은 크게 조직의 내부요인과 외부요인으로 대분되며, 이러한 선행요인들과 수출성과 간의 관계를 조절하거나 매개하는 요인들이 제시되었다(Sousa, Martinez-Lopez and Coelho, 2008; Jung, Min-Ji, Hee-Soon Yang and Jae-Eun Chung, 2014). 내부요인은 기업 특성과 경영자

특성으로 나뉘는데, 전자에는 기술적 역량이나 마케팅전략과 관련된 요인들로 구성되며, 후자에는 국제 경험이나 해외지향성과 같은 경영자의 태도와 관련이 있다. 외부요인으로는 해외시장의 경쟁강도나 불확실성과 같은 시장조건이나 정부의 수출지원제도가 포함된다. 그리고 이러한 외부요인과 학습역량 또는 흡수역량 등과 같은 조직의 동적역량(dynamic capabilities)이 매개변수나 조절변수로 확인되었다. <Table 1>은 기존 문헌에서 발견되는 수출성과 결정요인들을 요약한 것이다.

이와 같이 수출성과를 설명해온 전통적인 관점은 그 이론적 배경을 자원기반이론(resource-based theory)과 컨틴전시이론(contingency theory)에 뿌리를 두고 있다(Sousa, Martinez-Lopez

**Table 2.** Comparison between Traditional and New Perspectives to Market Performance

|                   | Traditional Perspective      | New Perspective               |
|-------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Approaches        | Supplier-centered            | Customer-focused              |
| Key drivers       | Strategies and capabilities  | Customer experience           |
| Market offerings  | Product and service          | Differentiated customer value |
| Marketing process | A single transaction         | Customer journey              |
| Communication     | One-way(procedural practice) | Two-way(interactions)         |

and Coelho, 2008). 전자는 기업이 어떻게 보유한 고유한 자원들을 활용하여 시장에서 지속적인 경쟁우위를 확보하고 수출성과를 창출하는지에 초점을 맞춘다(Ahn Se-Hwa, 2022). 반면 킨턴전시이론은 수출성과는 기업이 처한 특정한 외부 상황에 대한 조직의 전략적 대응에 따라 달라진다는 입장이다(Chen, Sousa and He, 2016). 뒤에서 논의하겠지만, 이러한 전통적 관점은 디지털의 가속화로 인한 최근의 글로벌 환경의 변화 추이와 다양화된 고객경로를 포착하는데 한계를 지닌다.

### 3) 전통적 관점과 고객경험의 관점

수출성과에 대한 전통적 관점은 기본적으로 두 가지 특징을 지닌다. 첫째, 전통적 관점은 공급자 중심의 인사이드-아웃(inside-out)의 패러다임이라 할 수 있다. 이러한 태도는 시장의 주도권이 이미 고객으로 옮겨진 최근의 마케팅 현상을 파악하는데 한계가 있다. 둘째, 전통적 관점은 기업의 수출성과가 창출되는 과정을 설명하는데 역동적이지 못하다. 즉 전통적 관점으로는 수출시장에서 해외고객 경로의 다양성과 고객행동의 동태성을 파악하기가 어렵다. 특히 디지털시대의 변화된 환경에서 고객과의 활발한 상호작용과 새로운 고객경험에 의한 가치창출을 제대로 포착하지 못한다(Ahn Se-Hwa, 2022).

반면 기업성과에 대한 고객경험의 관점은 구매자 중심의 아웃사이드-인(outside-in) 시각에서 성과에 영향을 미치는 요인들을 파악하려 한다. 즉 기업의 마케팅과정에 노정된 다양한 고객접점에 대한 고객의 경험이 성과에 큰 영

향을 미칠 수 있다는 것이다(Ahn Se-Hwa, 2022). 따라서 고객에게 공급하는 시장 제공물은 제품이나 서비스이기 보다는 새로운 고객경험에 초점을 둔 차별화된 고객가치이어야 한다. 이러한 고객경험의 창출은 조직의 자원이거나 전략에서 나오는 것이 아니라, 고객의 니즈나 목표를 성취시켜주는데 필요한 조직의 혁신성이나 유연성 또는 조직문화의 사고방식에서 비롯된다(Klink, Zhang and Athaide, 2021). 마케팅과정도 전통적인 관점에서는 하나의 거래를 성사시키기 위한 일련의 활동인 반면, 고객경험의 관점에서는 고객의 의사결정의 여정인 고객경로상에서 경험을 창출하는 활동인 것이다. 따라서 고객경험의 관점은 고객과의 의사소통도 일방향의 관행적인 방식보다는 마케팅의 전반적 과정에서 고객에게 열려있는 쌍방향의 상호작용을 추구한다(Ahn Se-Hwa, 2022). 따라서 본 연구에서는 수출성과에 대한 새로운 접근방법으로서 고객관점을 제안하고자 한다. 이것은 전통적인 관점의 한계를 극복하고 고객경험이 해외고객의 의사결정에 어떻게 영향을 미치는지를 규명하기 위한 새로운 시도라 할 수 있다. (Table 2)는 조직성과에 대한 두 가지 다른 관점의 주요 쟁점을 비교한 것이다.

## 2. 가설 설정

본 연구에서는 고객경험과 기업성과에 관한 선행연구의 검토를 바탕으로 수출마케팅의 맥락에서 고객경험의 주요 구성요소들이 수출성과에 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 분석함으로써 연구가설을 도출하고자 한다<sup>1)</sup>.

## 1) 고객 목표의 이해와 수출성과와의 관계

마케팅과정은 기업이 시장과 고객에 대한 충분한 이해로부터 시작되어야 한다(Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2017). 즉 기업의 시장 제공물과 고객의 기대 간의 일치 여부는 기업이 사전에 고객 니즈와 시장 수요를 얼마나 잘 파악했는가에 달려있다. B2B 맥락에서 고객 니즈의 이해하는 수준은 기업의 고객의 사업 특성, 제품이나 용역이 제공되는 상황 그리고 고객의 특정한 요구사항을 분명하게 이해하는 범위이다. 사전 지식이나 정보를 바탕으로 고객 니즈를 깊이 이해하는 기업이 있는가 하면, 고객이 공급자에게 비즈니스의 본질, 맥락, 그리고 요구사항을 설명해야 하는 경우도 있다(Lemke, Clark and Wilson, 2011).

그러나 고객경로 상에서 고객의 의사결정에 미치는 요인은 점점 더 복잡하고 다양해지고 있다. 이제 고객은 전체 구매여정에서의 모든 접점을 포함하는 전반적 고객경험을 평가한다(Lemon and Verhoef, 2016). Lemke, Clark and Wilson (2011)은 고객 니즈와 고객 목표를 구분하여 설명하고 있다. 즉 고객 니즈는 기업이 고객의 특정한 요구를 암묵적으로 이해하는 정도를 말하며, 고객 목표의 도출이란 고객이 구매할 때 기대하는 목표를 이끌어 내거나 그 목표를 달성할 수 있도록 기업이 적극적으로 도우려고 노력을 의미한다. 수출마케팅에서도 기업은 고객 니즈를 이해하는 차원을 넘어서 고객이 진정으로 구매하려는 핵심고객가치를 얻을 수 있도록 고객 목표의 도출과 성취에 기여하는 수준까지 인식의 지평을 확장시켜야 한다.

B2B 맥락에서 고객경험의 품질은 고객의 특정한 목표를 이해하고 기여하는데 필요한 지식의 적용과 깊은 상관관계가 있다. 즉 고객에게 더 나은 고객가치를 제안하거나 더 나은 방법을 추천하기 위해서는 조직이 보유하고 있는 지식과 경험의 적용이 필요하다. 이럴 때 탁월한 고객경험이 창출될 수 있다(Lemke, Clark

and Wilson, 2011).

고객 니즈에 대한 명료한 이해는 구매 후 고객만족과 조직성과에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다. 반면 고객 목표의 성취는 고객경험의 품질이 단순히 제품의 내재적 가치에 의해 측정되기 보다는 그러한 가치의 전달이 고객 목표를 성취시켜주느냐에 따라 결정된다(Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2021). 따라서 고객 목표의 성취야말로 진정한 고객경험을 창출해 내는데 결정적으로 기여할 것이다(Ahn Se-Hwa (2022). 다시 말해 고객은 기업이 사용가치의 중요성을 이해하고 고객이 추구하는 제품의 속성뿐만 아니라 이러한 제품을 통해 고객 자신의 목표까지도 이끌어 내려고 기업이 얼마나 노력하는지도 평가한다(Lemke, Clark and Wilson, 2011).

조직의 성과 창출은 고객에 대한 깊은 이해에서 출발한다. 수출마케팅의 맥락에서도 고객 니즈와 고객 목표에 대한 명료한 이해는 더 나은 수출성과를 위해 필요하다. 동일한 취지에서 Ahn Se-Hwa (2022)는 선행연구를 통해 수출기업이 고객 니즈에 대한 이해가 깊을수록 수출성과는 더 높아지며, 고객 목표를 이끌어 내고 그 목표가 성취될수록 수출성과는 더 높아진다는 명제를 제시하였다. 이러한 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1(H1): 고객의 목표를 이끌어내고 그 목표가 성취될수록 수출성과는 더 높아질 것이다.**

## 2) 고객가치창출 역량

고객가치창출 역량(customer value creation capability)을 특정한 시장 수요를 충족시키거나 창출하기 위해 조직이 보유하고 있는 기술, 역량, 프로세스 또는 행동으로 정의된다(Harmsen and Jensen, 2004). Chung (2015)은 기업의 가치창출역량의 구성요소를 품질 역량, 속도 역량 그리고 혁신 역량 등의 5가지로 분류로 하였는데, 실증분석으로 통해 이 5가지 역량이 모두 기업성과에 긍정적으로 기여한 것을 확인하였다. 이와 같이 기업이 탁월한 고객가

1) 본 연구에서는 Ahn Se-Hwa(2022)가 고객경험과 수출성과와의 관계에 관한 탐색적 연구에서 제시한 명제들(propositions)을 중심으로 연구가설을 검토한다.

치를 창출하기 위해서는 제품의 경쟁력, 조직의 혁신성 그리고 유연성(flexibility) 등이 요구된다.

Mathuramaytha and Ussahawanitchakit (2008)는 기업의 고객가치창출의 선행요인으로 고객 니즈에 대응하기 위한 신상품 개발과 효과적인 고객관계관리와 함께 외부환경의 불확실성과 고객 욕구 변화에 대한 대응능력으로서의 유연성을 제시했다. 그들은 실증분석을 통해 조직의 유연성이 고객가치창출에 긍정적으로 영향을 끼치며, 고객가치가 높을수록 더 나은 성과를 내고 있음을 검증했다. 이와 같이 유연성이란 기업이 변화하는 시장조건이나 고객요구에 대해 신속하게 반응할 수 있는 조직 전체의 잠재적 역량을 의미한다(Kim, 2005). Lemke, Clark and Wilson (2011)도 유연성을 고객의 특정한 요구나 요구 변화에 대응하여 오퍼링을 수정할 의지나 능력으로 정의하면서 B2B에서 고객경험을 창출하는 중요한 구성개념의 하나로 파악했다. Yoon Seung-Hwa and Ahn Se-Hwa (2022)는 중소기업의 수출마케팅 맥락에서 기술혁신역량과 수출성과 간의 관계에서 작용하는 유연성의 조절효과를 확인하였다. 즉 조직의 유연성이 기술혁신역량과 상호작용을 통해 글로벌 시장에서 기업이 차별화에 의한 경쟁우위를 추구하게 되면서 더 나은 수출성과를 창출한다는 것이다.

한편 혁신역량(innovation capability)은 기업의 지속적 경쟁우위의 획득과 국내외 시장에서의 성공에 핵심적인 원천으로 간주되어 왔다(Zehir, Köle and Yıldız, 2015). 많은 연구들이 중소기업의 수출환경에서 조직의 혁신성이 수출성장에 긍정적인 영향을 미친다고 분석했다(Bruno and Golovko, 2011; Lages, Silva and Styles, 2009; Saridakisa et al., 2019; Yang Young-Soo and Lee Jae-Eun). Yang Young-Soo and Lee Jae-Eun (2020)은 실증분석을 통해 조직의 혁신성과 수출성과와의 긍정적 인과관계를 검증했다. 즉 높은 혁신성을 지닌 기업이 해외고객의 요구에 부합하는 신상품의 개발이나 시장변화에 신속히 대응할 수 있기 때문이다. Yi, Wang and Kafouros (2013)는 조직의 혁신성은 제품이나 생산 프로세스와 관련된 문

제를 해결하는 능력을 개선시켜 주기 때문에 기업이 경쟁우위를 확보하고 글로벌 시장에서 더 나은 성과를 얻을 수 있다고 주장한다. 또한 Boso et al. (2013)은 해외시장에서 경쟁 강도가 높을 때가 낮을 때 보다 기업의 혁신성과 수출성과 간의 인과관계는 더욱 높아짐을 밝혀냈다. 이러한 분석결과는 높은 경쟁 환경에서 해외고객을 더 만족시키기 위해서는 기업에게 더 높은 수준의 혁신성이 요구됨을 의미한다.

이와 같이 선행연구들은 우수한 고객가치를 창출하는 조직역량이 해외시장에서 지속적인 경쟁우위를 확보하고 더 나은 성과를 창출하는데 중요한 원천임을 보여준다(Guo and Cao, 2014; Majid and Yasir, 2017; Chung, 2015; Mathuramaytha and Ussahawanitchakit, 2008). 이러한 선행연구에 근거하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2(H2): 조직의 고객가치창출 역량이 클수록 수출성과는 더 높아질 것이다.**

### 3) 고객경로관리

고객경로는 고객이 구매과정의 모든 단계와 접점에 걸쳐 고객경험을 구성하는 프로세스를 일컫는다(Lemon and Verhoef, 2016). 고객경로는 일반적으로 구매전(pre-purchase), 구매(purchase), 그리고 구매후(post-purchase) 등 세 단계로 구분하여 논의된다. 각 단계별 고객행동을 살펴보면, 구매전 단계에는 니즈 인식, 고려 그리고 검색 등이 나타나며, 구매 단계에는 선택, 주문 그리고 결제가 실행되며, 그리고 구매후 단계에서는 소비 및 사용, 고객 참여 또는 추가 서비스 요구 등이 포함된다. 고객은 구매경로를 통해 이동할 때 고객 행동에 직접적이고 간접적인 영향을 미치는 여러 접점에 노출되고 이를 경험하게 된다. 이와 같이 고객경험은 제품을 구매하기 훨씬 이전부터 시작되고 제품을 구매한 이후 훨씬 뒤에 까지도 이어진다.

고객경험의 관점에서 보면, 고객행동의 결과는 한 가지 거래의 성사나 실패로 설명될 수 없는 단순한 현상이 아니다. 그것은 고객경로 상

의 다양한 접점에서 고객이 직면하는 기업의 조직과 시스템 그리고 제품이나 서비스와의 상호작용이 만들어낸 복잡하고 다이나믹한 현상이다. Lemon and Verhoef(2016)는 비록 복잡하고 어려운 작업이지만 고객경로 전반에 걸쳐 고객경험에 가장 큰 영향을 미치는 중요한 접점, 즉 '진실의 순간(moment of truth)'을 식별하는 것이 고객경험관리에 매우 중요하다고 강조한다. 특히 고객접점의 관리에서 주목할 만한 것은 개인화(personalization)에 관한 것이다. B2B 환경에서도 고객의 구매조직(buying center)의 각 구성원들을 개인적인 방식으로 대우하고 그들의 욕구에 맞도록 대응하려는 개인화는 고객경험 또는 서비스 품질의 중요한 요소이다(Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2021; Lemke, Clark and Wilson, 2011).

많은 선행연구에서 기업이 고객경로에 대한 전반적인 분석과 평가를 통해 경험을 효과적으로 관리하면 더 높은 고객만족을 만들어내고 궁극적으로 더 나은 성과를 창출하게 됨을 보여준다. 즉 고객경로의 모든 접점에 걸쳐 고객경험을 효과적으로 관리하는 것이야말로 고객 충성과 고객 유지 그리고 지속적인 재무적 성공을 얻는데 핵심이다(Duncan et al., 2018; Klink, Zhang and Athaide, 2021; Maechler, Sahni and Oostrum, 2016; Witell et al., 2020). 수출마케팅 맥락에서는 해외고객의 의사결정 경로는 더욱 복잡하고 더 많은 고객접점이 존재할 수 있기 때문에 고객경로관리의 중요성은 더 클 것이다. 따라서 이상과 같은 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3(H3): 고객경로를 효과적으로 관리할수록 수출성과는 더 높아질 것이다.**

#### 4) 인적접촉 및 민첩성의 조절효과

기업이 고객과 서로 상호작용할 수 있는 시간이나 물리적 장소인 고객접점의 주된 유형은 기술기반 원격 접점(예: e-mail, SNS), 전화 접점, 그리고 대면 접점(face-to face encounter) 등으로 분류할 수 있다(Kim and Kim, 2015).

인적접촉(personal contact)이란 기업의 직원과 고객이 직접으로 만나는 대면 접점의 상황을 의미한다. B2B에서도 어떤 기업은 인적 접촉을 통해 고객을 대면한다. 이와는 대조적으로 고객과 회사와의 인적인 접촉이 없이 주로 웹 기반 또는 표준화된 문서 기반으로 고객을 상대하는 기업이 있다.

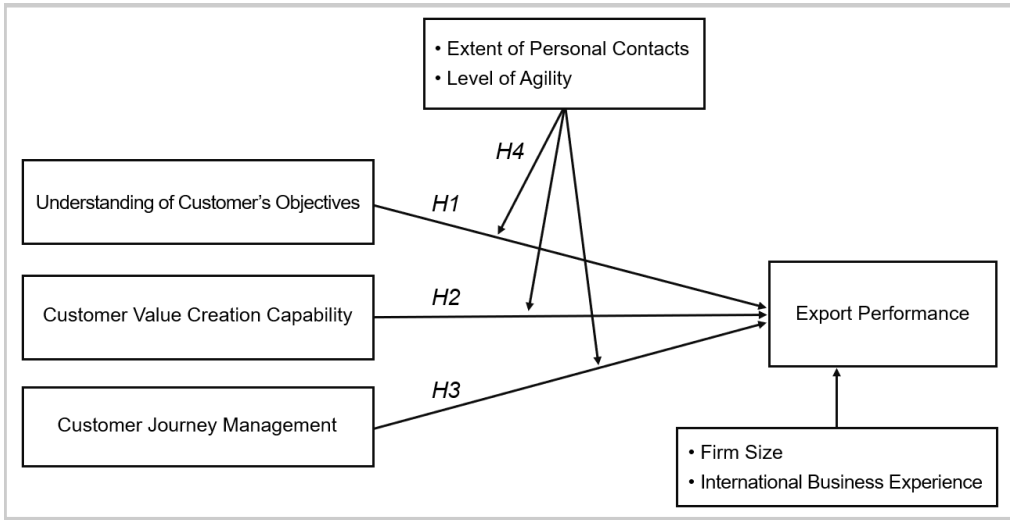
다른 유형과 달리 인적접촉은 고객과의 상호작용을 통해 강력한 경험을 창출할 수도 있지만, 고객과 직접 대면하는 직원이나 에이전트의 언어적 행동 또는 비언어적 요소에 의해 고객이 인지하는 경험의 품질은 크게 달라질 수 있다. 따라서 인적접촉도(extent of personal contacts)는 매우 민감한 관리의 대상이 되어야 한다. 기업은 계약을 약속대로 이행할 뿐만 아니라 고객이 구매 목표를 달성하고 있는지 적극적으로 확인할 필요가 있다. 고객경험의 품질에서 고객과의 인적 접촉과 대화는 중요한 역할을 담당한다(Lemke, Clark and Wilson, 2011). B2B의 수출마케팅에서도 해외고객의 구매동기와 의사결정과정은 소비자 개인에 의한 의사결정인 B2C와는 구별되지만, 그럼에도 불구하고 인적접촉의 중요성은 그대로 존재한다(Salesforce, 2022).

한편, 디지털 전환의 가속화는 모든 환경에서 빠르고 원활한 고객 서비스를 위한 새로운 표준을 확립하고 있는데, B2C 업계에서 요구되었던 속도와 편의성에 대한 기대가 이제 B2B로 이동하고 있다(Maechler, Sahni and Oostrum, 2016). 조직의 민첩성(agility)은 기업이 외부환경의 위협이나 기회를 신속히 인지하고 대응할 수 있는 능력으로 정의된다(Tallon and Pinsonneault, 2011). 민첩한 조직은 빠른 반응을 위한 옵션의 다양성을 갖고 있기 때문에, 민첩성은 외부환경의 변화에 따른 불확실성이나 위험을 효과적으로 관리하기 위한 대안이 될 수 있는 것이다(Tallon and Pinsonneault, 2011; Chae, Lee and Lee, 2019).

그러므로 민첩성은 신속하고 정확한 시장정보의 획득과 전파, 비즈니스 기회의 포착 그리고 전사적인 자원의 재배치를 통해 경쟁자보다 더 신속한 실행능력을 발휘할 수 있으며, 결과적으로 더 나은 기업 성과의 창출에 기여한다



Fig. 1. A Conceptual Model



(Teece, Pisano and Shuen, 1997). Chae, Lee and Lee(2019)는 조직의 민첩성은 환경 변화에 대해 대응할 수 있는 활동을 조직 전체로 확장시켜 직접적으로 기업성가를 제고하지만, 동시에 경영자의 기업가지향성과 경영성과와의 관계에서 매개역할을 하는 것을 실증분석을 통해 확인했다. 다른 국내의 연구에서도 조직의 민첩성이 기업성가를 창출하는데 긍정적으로 기여한다고 분석하고 있다(Ganguly, Nilchiani and Farr, 2009; Tallon and Pinsonneault, 2011; Kang and Lee, 2018).

인적접촉과 민첩성은 모두 고객경험의 속성을 깊게 내포하고 있어 기업성가에 직접적으로 영향을 미칠 가능성이 크다. 그러나 본 연구에서는 앞에서 논의한 선행요인들과 수출성과 간의 관계에서 그 강도와 방향을 조절하는 조절 변수로 제안하고자 한다. 이들은 다른 변수들과 상호작용하면서 조절효과를 창출할 경우 수출성가에 대한 설명력이 더욱 높아질 것이기 때문이다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 4a(H4a): 인적접촉은 고객경험의 구성요소와 수출성과 간의 관계를 강하게 조절할 것이다.**

**가설 4b(H4b): 조직의 유연성은 고객경험의 구성요소와 수출성과 간의 관계를 강하게 조절할 것이다.**

이상에서 논의한 내용들에 근거하여 (Fig. 1)과 같이 연구모형을 설정하였으며, 기업의 규모 (firm size)와 국제비즈니스 경험(international business experience)을 통제하였다.

### III. 연구 방법

#### 1. 자료수집 및 표본특성

본 연구는 (사)한국무역협회에 무역업체로 등록되어 있는 중소기업들을 대상으로 하고 있다. 가설검증에 필요한 데이터 수집을 위해 구조화된 설문지를 개발하였으며, 무작위로 2,250업체를 선정한 후 웹기반의 온라인 설문 조사를 실시하였다. 조사는 2022년 7월 5일부터 8월 9일까지 약 5주간 진행하였는데 총 211개사가 응답하였다(응답률: 9.38%). 응답내용이 불성실하거나 중요 항목의 누락 등으로 인

**Table 1. Descriptive Statistics**

| Characteristics                      | Mean | S.D. |
|--------------------------------------|------|------|
| Firm Age                             | 15.8 | 6.3  |
| Firm Size (The Number of Employees)  | 47.5 | 37.2 |
| Annual Sales (Million US Dollars)    | 13.1 | 22.8 |
| Export Sales (Million US Dollars)    | 4.7  | 9.4  |
| Length of Exporting Business (Years) | 9.3  | 8.3  |

해 부적합하다고 판단된 13개의 설문지를 제외한 총 198개를 분석에 사용하였다.

표본 기업의 특성을 살펴보면, <Table 1>에 서와 같이 평균적으로 기업의 업력은 15.8년, 기업규모(종업원 수)는 47.5명, 매출액은 미화 13.1백만 불이다. 최근년도의 수출액은 미화 4.7백만 불, 수출 경험은 9.3년이였다. 한편 산업별 분포를 살펴보면, 기계·조선(26.8%), 전자·전자(19.6%), 화학(13.9%), 철강금속(11.6%), 자동차부품(9.2%), IT·통신(8.4%), 식품(3.7%), 그리고 기타(6.8%)로 구성되어 있다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

### 1) 종속변수

종속변수로서 기업의 수출성파에 대한 측정은 크게 두 가지의 범주로 대별된다. 하나는 정량적 지표로서 수출액 신장률, 수출이익률 또는 수출집약도 등이 이에 해당된다(Sousa, Martinez-Lopez and Coelho, 2008). 다른 하나는 정성적 지표로서 수출성파에 대한 인지된 주관적 태도, 이를테면 수출액 신장률이나 해외시장점유율 또는 수출성파에 대한 전반적 만족도를 의미한다(Hultman, Robson and Katsikeas, 2001; Stoian, Rialp and Rialp, 2011). 본 연구에서는 수출성파를 측정하기 위해 기존문헌을 참조하여, (i) 최근 3년간 수출액 신장률, (ii) 최근 3년간 수출집약도, (iii) 최근 3년간 수출이익률, 그리고 (iv) 최근 3년간 수출성파에 대한 전반적 만족도 등 네 가지 주관적 지표를 Likert 7점 척도를 사용하여 측정하였다 (1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

### 2) 독립변수

먼저 고객 목표의 이해는 고객의 구매목표를 이끌어 내거나 성취하도록 도우려고 기업이 노력하는 정도를 의미한다(Lemke, Clark and Wilson, 2011). 본 연구에서는 Chi and Sun (2013), 그리고 Lemke, Clark and Wilson(2011)을 참조하여, (i) 해외시장의 중요성에 대한 조직 전반의 이해, (ii) 해외고객의 구체적인 구매 목표에의 공헌, 그리고 (iii) 조직 내 지식 및 경험의 적용 등 세 가지 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

고객가치창출 역량은 특정한 시장 수요를 충족시키거나 고객의 요구에 부응하기 위해 조직이 보유하고 있는 내부 역량, 프로세스 또는 행동을 일컫는다(Harmsen & Jensen, 2004). 여기에는 품질역량, 속도역량 그리고 혁신역량 등이 포함된다(Chung, 2015). 아울러 부서 간 협업(cross-functional work)이란 조직이 부서 간에 관련 정보를 공유하고 업무를 조정할 수 있는 능력을 의미하는데, Ponsignon, Smith and Smart (2021)는 부서 간 협업을 여러 부서 (예: 생산운영, 마케팅, 대고객 서비스)가 탁월한 고객경험을 창출하고 성과를 달성하는데 일 관되고 통일된 접근을 위해 반드시 필요한 활동이라고 주장했다. 이에 본 연구에서는 선행 연구를 참조하여, (i) 조직의 혁신역량(품질 또는 비용), (ii) 조직의 유연성, 그리고 (iii) 부서 간 협업 수준 등 세 가지 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

한편 고객경로관리는 모든 접점에 걸쳐 고객 경험을 효과적으로 관리함으로써 고객 충성과

**Table 3. Measures**

| Variables                                    | Observed Indicators  | Sources  |
|--|--|--|
| Understanding of Customer's Objectives (UCO) | 1. Understanding importance of overseas markets<br>2. Contributing to customer's specific objectives<br>3. Applications of knowledge and experience  | Chi and Sun (2013), Lemke, Clark and Wilson (2011), Lemon and Verhoef (2016)                                       |
| Customer Value Creation Capability (CVC)     | 1. Innovation capability in quality or cost<br>2. Organizational flexibility<br>3. Inter-functional coordination on export business  | Chung (2015), Lemke, Clark and Wilson (2011), Majid and Yasir (2017), Saridakisa et al. (2019), Boso et al. (2013) |
| Customer Journey Management (CJM)            | 1. Understanding customer's buying decision process<br>2. Identifying and managing key touch points<br>3. Proactively checking that everything is OK<br>4. Improvement and redesign of service processes | Witell et al. (2020), Lemon and Verhoef (2016), Klink, Zhang and Athaide (2021)                                    |
| Extent of Personal Contacts (EPC)            | 1. Regular visits to overseas customers<br>2. Emergency visits to overseas customers<br>3. Level of personalization  | Lemke, Clark and Wilson (2011), Duncan et al. (2018)   |
| Level of Agility (LAG)                       | 1. Quick reply to transaction inquiries from customers<br>2. Quick response to solve customer's problems<br>3. Quick response to changes in external conditions  | Tallon and Pinsonneault (2011), Ganguly, Nilchiani and Farr (2009), Chae, Lee and Lee (2019)                       |
| Export Performance (EXP)                     | 1. Export sale growth<br>2. Export intensity<br>3. Export profit growth<br>4. Overall satisfaction with export performance   | Sousa, Martinez-Lopez and Coelho (2008), Hultman et al. (2001), Stoian, Rialp and Rialp (2011)                     |
| Control Variables                            | 1. Firm Size(SIZ)<br>2. International Business Experience(IBX)   | Yoon Seung-Hwa and Ahn Se-Hwa (2022), Sousa, Martinez-Lopez and Coelho (2008).                                     |

고객 유지 그리고 지속적인 재무적 성과를 창출하려는 것이다(Witell et al., 2020; Lemke, Clark and Wilson, 2011; Klink, Zhang and Athaide, 2021). 이에 본 연구에서는 선행연구를 참조하여, (i) 고객 의사결정과정의 숙지 수준, (ii) 혁신적인 고객접점의 파악 및 관리, (iii) 고객 상황에 대한 상시 확인, 그리고 (iv) 서비스 프로세스의 개선 및 재설계 등 네 가지 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지

않다, 7=매우 그렇다).

### 3) 조절변수

인적접촉은 기업의 직원과 고객이 직접으로 만나는 대면 접점의 상황을 의미한다(Salesforce, 2022). B2B인 수출마케팅에서도 B2C에서와 마찬가지로 인적접촉은 매우 중요하다. 고객과의 대면 방식에 따라 고객이 인지하는 경험의 품

**Table 4.** Exploratory Factor Analysis

| Indicators       | Factor Loadings |             |             |             |             |             |
|------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                  | 1               | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           |
| EXP 2            | <b>.865</b>     | .061        | .139        | .050        | .292        | .090        |
| EXP 4            | <b>.830</b>     | .050        | .058        | .168        | .097        | .028        |
| EXP 1            | <b>.818</b>     | .184        | .159        | .119        | .233        | .024        |
| EXP 3            | <b>.804</b>     | .096        | .008        | .180        | .186        | .250        |
| CVC 1            | .096            | <b>.857</b> | .214        | .120        | .152        | .022        |
| CVC 2            | .082            | <b>.816</b> | .274        | .099        | .021        | .145        |
| CVC 3            | .166            | <b>.756</b> | .032        | .113        | .231        | .120        |
| LAG 3            | .234            | .177        | <b>.783</b> | .001        | .087        | .076        |
| LAG 2            | .097            | .159        | <b>.744</b> | .046        | .147        | .328        |
| LAG 1            | .101            | .202        | <b>.699</b> | .195        | .281        | .315        |
| CJM 2            | .111            | .192        | .068        | <b>.769</b> | .174        | .081        |
| CJM 1            | .093            | .003        | .184        | <b>.728</b> | .116        | .077        |
| CJM 4            | .149            | .090        | .162        | <b>.697</b> | .216        | .015        |
| CJM 3            | .244            | .182        | .226        | <b>.686</b> | .139        | .108        |
| UCO 3            | .234            | .177        | .087        | .001        | <b>.745</b> | .076        |
| UCO 2            | .166            | .120        | .081        | .169        | <b>.711</b> | .115        |
| UCO 1            | .154            | .111        | .054        | .043        | <b>.665</b> | .272        |
| EPC 2            | .011            | .177        | .052        | .123        | .365        | <b>.749</b> |
| EPC 1            | .247            | .251        | .103        | .232        | .023        | <b>.646</b> |
| EPC 3            | .002            | .058        | .335        | .271        | .064        | <b>.607</b> |
| Eigen value      | 8.114           | 3.048       | 2.219       | 1.381       | 1.305       | 1.125       |
| Cronbach's alpha | .878            | .863        | .793        | .789        | .737        | .732        |

질은 크게 달라질 수 있다. 특히 고객의 구매조직의 각 구성원들을 개인적인 방식으로 대우하고 그들의 욕구에 대응하려는 개인화는 고객경험품질의 중요한 요소이다(Lemke, Clark and Wilson, 2011). 이에 본 연구는 선행연구를 참조하되 수출마케팅 맥락에 맞게 수정하여, (i) 해외고객에 대한 정기적 방문, (ii) 긴급상황 발생 시 해외고객 방문, 그리고 (iii) 개인화된 접촉 등 세 가지 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

한편 조직의 민첩성은 조직이 외부환경으로부터의 위협이나 기회를 신속히 감지하고 반응할 수 있는 잠재력 능력이다(Chae, Lee and Lee, 2019; Tallon and Pinsonneault, 2011). 본 연구에서는 선행연구를 참조하여, (i) 해외고객에 거래문의에 대한 신속한 반응 정도, (ii) 고객의 문제해결에 대한 신속한 조치, 그리고 (iii)

해외시장의 상황 변동에 따른 신속한 대응 등 세 가지 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

#### 4) 통제변수

기존의 연구들은 기업의 규모가 수출성장에 영향을 미치며, 국제비즈니스 경험이 많은 조직일수록 해외시장에 대한 정보나 해외고객의 니즈에 대한 이해가 더 높기 때문에 결국 수출 시장에서 더 많은 사업기회를 포착할 수 있음을 보여준다(Sousa, Martinez-Lopez and Coelho, 2008; Rhee, 2019). 따라서 본 연구는 잠재력 있는 수출성과 결정요인으로 간주되어 온 기업규모(종업원수)와 수출경험의 효과를 통제하였다. <Table 3>는 각 변수의 측정방법과 관련 문헌을 요약한 것이다.

**Table 5. Correlations**

| Variables           | Mean | S.D. | 1    | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8 |
|---------------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| 1. SIZ <sup>a</sup> | 1.74 | .54  | 1    |       |       |       |       |       |       |   |
| 2. IBX <sup>a</sup> | 1.85 | .22  | -.09 | 1     |       |       |       |       |       |   |
| 3. UCO              | 5.86 | .78  | .45  | .41** | 1     |       |       |       |       |   |
| 4. CVC              | 5.45 | .87  | -.02 | .35** | .54** | 1     |       |       |       |   |
| 5. CJM              | 4.57 | 1.11 | -.09 | .29** | .35** | .38** | 1     |       |       |   |
| 6. EPC              | 5.36 | .93  | .01  | .34** | .36** | .48** | .45** | 1     |       |   |
| 7. LAG              | 5.11 | 1.03 | .05  | .32** | .47** | .49** | .44** | .36** | 1     |   |
| 8. EXP              | 4.46 | 1.34 | .15  | .04   | .42** | .41** | .37** | .38** | .34** | 1 |

Note: \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001 (two-tailed), <sup>a</sup>log transformation

**Table 6. Results of Multiple Regression Analysis**

| Variables               | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t         | p-value | VIF   |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------|---------|-------|
| Control Variables       |                             |                           |           |         |       |
| SIZ <sup>a</sup>        | .380                        | .143                      | 1.887     | .062    | 1.024 |
| IBX <sup>a</sup>        | -1.566                      | -.248                     | -2.928*   | .004    | 1.269 |
| Independent Variables   |                             |                           |           |         |       |
| UCO                     | .551                        | .292                      | 3.120**   | .002    | 1.547 |
| CVC                     | .508                        | .304                      | 3.318***  | .001    | 1.491 |
| CJM                     | .324                        | .254                      | 3.061**   | .003    | 1.224 |
| R <sup>2</sup>          |                             |                           | .379      |         |       |
| Adjusted R <sup>2</sup> |                             |                           | .351      |         |       |
| F-value                 |                             |                           | 13.425*** |         |       |

Note: \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < .001 (two-tailed); <sup>a</sup>log transformation

## IV. 연구결과의 분석

### 1. 타당도 및 신뢰도와 상관관계 분석

본 연구에서는 변수들의 개념타당도를 확인하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인추출방법으로는 주성분분석(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인회전은 베리맥스(varimax) 방식을 적용하였다. 요인분석에서는 요인적재량(factor loading)이 0.5 이상이면 유의한 것으로 간주되며, 아이겐 값이 1 이상인 요인만 선택한다. 분석 결과, <Table 4>에 제시된 바와

같이, 6개의 요인으로 분류되었으며, 각 항목들의 요인적재량은 최소 .607에서 최대 .865로 나타나서 변수들의 타당도는 비교적 높은 것으로 확인되었다. 그리고 측정도구의 일관성을 의미하는 변수들의 신뢰도를 평가하기 위하여 Cronbach's alpha 값을 측정하였는데, 최소 .732에서 최대 .878로 나타났다. 수용기준인 0.7을 상회하였으므로 변수들은 내적 일관성도 지닌 것으로 볼 수 있다.

한편 가설 검증에 앞서 변수들 간의 관련성을 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. <Table 5>에서 보는 바와 같이, 전반적으로 변수들 간의 상관관계 계수가 적절한 것으로 나타났다.

**Table 7.** Analysis of the Moderating Effect by 'Extent of Personal Contact'

| Variables             | Model 1   | Model 2  | Model 3   | Model 4  | Model 5  |
|-----------------------|-----------|----------|-----------|----------|----------|
| Control Variables     |           |          |           |          |          |
| SIZ <sup>a</sup>      | .381      | .389     | .408*     | .396     | .382     |
| IBX <sup>a</sup>      | -1.564**  | -1.569** | -1.564**  | -1.546** | -1.564** |
| Independent Variables |           |          |           |          |          |
| UCO                   | .566**    | .588**   | .586**    | .579**   | .502**   |
| CVC                   | .520**    | .499**   | .526**    | .487**   | .653***  |
| CJM                   | .330**    | .337**   | .315**    | .317**   | .294**   |
| Moderating Variable   |           |          |           |          |          |
| EPC                   | -.035     | -.015    | -.011     | .018     | -.130    |
| Interaction Terms     |           |          |           |          |          |
| UCO x EPC             |           | .067     |           |          | -.261    |
| CVC x EPC             |           |          | .338**    |          | .649***  |
| CJM x EPC             |           |          |           | .063     | -.075    |
| R <sup>2</sup>        | .379      | .382     | .418      | .382     | .441     |
| ΔR <sup>2</sup>       |           | .003     | .036      | .036     | .059     |
| F-value               | 11.098*** | 9.519*** | 11.083*** | 9.552*** | 9.289*** |

Note: 1. \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001 (two-tailed); <sup>a</sup>log transformation

2. Unstandardized coefficients are reported.

## 2. 가설 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. <Table 6>에 제시된 바와 같이, 고객 목표에 대한 이해는 표준화 회귀계수가 .292(p < .01)로 수출성장에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 고객가치창출 역량도 표준화 회귀계수가 .304(p < .001)로 나타나 수출성장에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2도 채택되었다. 그리고 고객경로관리 또한 표준화 회귀계수가 .254(p < .01)로 나타나 수출성장에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3도 채택되었다. 따라서 연구모형에 제시된 모든 선행요인들은 수출성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

다음으로, 독립변수들과 종속변수인 수출성과 간의 관계에서 인적접촉과 민첩성의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 독립변수와 상호작용항 간의 다중공선성

(multicollinearity)의 가능성을 최소화하기 위해 평균중심화(mean-centering)를 실시한 후, 상호작용항을 생성시켜 분석에 투입하였다. 먼저 <Table 7>은 인적접촉의 조절효과 분석 결과를 보여주고 있다. Model 3에 제시된 바와 같이 인적접촉은 조직의 고객가치창출 역량과 상호작용하여 수출성장에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .388$ , p < .01). 즉 인적접촉은 고객경험의 세 가지 구성요소 중 고객가치창출 능력과 수출성과와의 관계에서만 조절변수로서의 역할이 확인되었다. 따라서 가설 4a는 부분적으로 지지되었다.

한편 조직의 민첩성의 조절효과 분석 결과는 <Table 8>이 보여주고 있다. 여기에서도 민첩성은 고객경험의 구성요소 중 고객가치창출 역량 간의 관계에서만 조절효과가 검증되었다. Model 3에 제시된 바와 같이 유연성은 조직의 고객가치창출 역량과 상호작용하여 수출성장에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .280$ , p < .01). 따라서 가설 4b도 역시 부분

**Table 8.** Analysis of the Moderating Effect by 'Level of Agility'

| Variables             | Model 1   | Model 2  | Model 3   | Model 4  | Model 5  |
|-----------------------|-----------|----------|-----------|----------|----------|
| Control Variables     |           |          |           |          |          |
| SIZ <sup>a</sup>      | .366      | .377     | .376      | .377     | .335     |
| IBX <sup>a</sup>      | -1.600**  | -1.608** | -1.752**  | -1.578** | -1.802** |
| Independent Variables |           |          |           |          |          |
| UCO                   | .529**    | .550**   | .531**    | .548**   | .446*    |
| CVC                   | .478**    | .463**   | .482**    | .442**   | .549***  |
| CJM                   | .300**    | .305**   | .273**    | .284**   | .237*    |
| Moderating Variable   |           |          |           |          |          |
| LAG                   | .097      | .102     | .138      | .145     | .138     |
| Interaction Terms     |           |          |           |          |          |
| UCO x LAG             |           | .048     |           |          | -.200    |
| CVC x LAG             |           |          | .280*     |          | .431*    |
| CJM x LAG             |           |          |           | .058     | -.003    |
| R <sup>2</sup>        | .382      | .383     | .410      | .386     | .420     |
| ΔR <sup>2</sup>       |           | .001     | .027      | .024     | .034     |
| F-value               | 11.234*** | 9.582*** | 10.719*** | 9.686*** | 8.545*** |

Note: 1. \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001 (two-tailed); <sup>a</sup>log transformation  
2. Unstandardized coefficients are reported.

적으로 지지되었다.

### 3. 논의

본 연구는 실증분석을 통해 고객경험이 수출 성과에 영향을 미치는 중요한 원동력의 하나임을 검증했다. 이런 결과는 모든 고객접점에 걸쳐 고객경험을 효과적으로 관리하는 것이 고객 충성과 고객 유지 그리고 지속적인 재무적 성과를 창출하는데 핵심이라는 선행연구(Lemke, Clark and Wilson, 2011; Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2021)의 주장이 수출마케팅 맥락에서도 유효하다는 것을 의미한다. 그러므로 수출기업은 해외고객이 의미 있고 만족한 경험을 할 수 있도록 고객경로의 모든 접점을 세심하게 조직하여 운영해야 한다(Ahn Se-Hwa, 2022).

(Table 9)는 지금까지의 논의를 바탕으로 수출마케팅의 맥락에서 고객경로지도(customer journey map)를 작성한 것이다. 수출마케팅에

서도 고객경로는 크게 세 가지 단계로 나뉜다. 즉 구매전 단계는 최초접촉, 문의와 답변, 그리고 협상 등이 주요한 고객접점을 구성한다. 구매 단계에서는 구매결정(계약), 생산, 납기, 그리고 중도에 계약조건의 변경 등의 고객접점이 존재한다. 그리고 구매후 단계는 대금결제, 판매후 서비스와 재구매 등이 주요 고객접점이 될 수 있다. 고객경로지도에 표시된 점들은 수출기업이 경로상에서 해외고객에게 제공할 수 있는 고객경험의 요소들이다. 이것들은 해외고객이 고객접점에서 얻게 될 경험의 품질에 영향을 미치게 된다.

양적으로 가장 많은 고객접촉이 발생하는 접점은 구매전 단계에서는 협상, 구매 단계에서는 중도에 계약조건의 변경, 그리고 구매후 단계에서는 판매후 서비스가 해당된다. 그러나 수많은 고객접점 가운데 어느 것이 '진실의 순간'이 될지는 판단하기 어렵다. 따라서 기업은 고객경험에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 핵심적인 접점들을 파악한 후 그것들을 집중적으로

**Table 9.** Customer Journey Map in the Export Marketing Process

|                                       |                                      | Phase I:<br>Pre-Purchase |                 |             | Phase II:<br>Purchase        |            |                      | Phase III:<br>Post-Purchase |         |                    |         |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------|-------------|------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------|---------|--------------------|---------|
|                                       |                                      | Initial Contact          | Inquiry & Reply | Negotiation | Purchase Decision (Contract) | Production | Change of Conditions | Delivery                    | Payment | After Sale Service | Reorder |
| Key Constructs of Customer Experience | Understanding of Customer Objectives | •                        | •               | •           |                              |            | •                    |                             |         | •                  | •       |
|                                       | Customer Value Creation              |                          |                 |             | •                            | •          | •                    | •                           |         | •                  |         |
|                                       | Customer Journey Management          | •                        | •               | •           | •                            |            |                      |                             | •       | •                  | •       |
|                                       | Personal Contacts                    |                          |                 | •           |                              |            | •                    | •                           |         | •                  |         |
|                                       | Agility                              |                          | •               | •           |                              |            | •                    | •                           |         | •                  |         |

Note: • represents customer touch points with opportunities to create unique customer experiences.

관리해야 한다(Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2021). 그렇지만 고객은 전반적인 고객경로에서 경험의 품질을 종합적으로 판단하기 때문에 전체론적인 틀로 접근하는 것이 바람직하다(Lemke et al., 2011; Duncan et al., 2018).

한편 앞의 실증분석에서 인적접촉과 민첩성의 조절효과가 고객경험의 구성요소 중 고객가치창출 역량에서만 작용하는 것으로 나타난 이유는 공급자(수출기업)와 수혜자(해외고객)의 특성과 관련이 있다. 먼저 고객 목표의 이해와 관련하여, 해외고객이 자신의 구매의사결정 매커니즘에 충실할 경우 수출자인 중소기업의 인

적접촉과 같은 감성이나 민첩성과 같은 속도에 크게 상관하지 않을 수 있다. 고객경로관리와 관련해서는, 중소기업과 같이 보통 브랜드 파워가 약하거나 상대적으로 교섭력(bargaining power)이 약한 공급자일 경우 고객경로상에 해외고객이 지배하는 고객접점들(customer-owned touch points)이 생겨날 수 있다(Lemon and Verhoef, 2016). 이런 상황에서는 수출기업의 인적접촉이나 민첩성은 고객행동에 영향을 미치거나 통제할 수 없게 된다. 고객가치창출 역량은 대부분 제공자인 수출기업의 영역에 속하기 때문에(예: 생산 및 납품) 인적접촉과



민첩성이 고객과의 상호작용이 일어나도록 통제할 수 있는 여지가 더 많으며, 그런 상호작용이 높아질수록 더 나은 고객경험을 창출하고 궁극적으로 수출성파에도 긍정적으로 영향을 미치게 된다.

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 수출성파 결정요인을 고객경험의 관점에서 규명한 선구적 작업이라 할 수 있다. 기존의 전통적 관점은 디지털의 가속화로 인한 글로벌 시장환경의 변화를 포착하는데 한계를 지닌다. 따라서 본 연구는 새로운 접근법으로서 고객경험의 관점에서 수출성파에 영향을 미칠 수 있는 새로운 요인들을 탐색하여 연구가설을 설정한 후 이를 실증 분석하였다. 그 결과 고객 목표의 이해, 고객가치창출 역량 그리고 고객경로관리 등 고객경험의 주요 구성요소들이 수출성파에 긍정적으로 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 특히 조직의 민첩성과 인적접촉은 고객가치창출 역량과 상호작용하여 더 나은 수출성파를 창출하는 조절변수로 역할하는 것이 검증되었다. 따라서 본 연구의 이론적 의의는 고객경험의 새로운 접근방법을 통해 효과적인 고객경험관리가 수출성파를 창출하는 핵심요인이 될 수 있음을 발견한 것이다.

본 연구의 분석 결과는 중소기업 경영자와 수출실무자들에게 몇 가지 시사점을 제공한다. 첫째는 수출성파에 대한 인식의 전환이다. 디지털 전환의 가속화는 수출시장 환경과 해외고객의 욕구를 빠른 속도로 변화시키고 있는데, 기존의 공급자 중심의 사고에 갇혀 있어서는 이런 흐름을 포착하기 어렵다. 아웃사이드-인의 관점에서 마케팅과 생산운영 등 조직 전반의 활동을 고객경험의 관점에서 점검해야 한다(Ahn Se-Hwa, 2022). 이를 통해 새로운 고객경험의 창출을 통한 고객가치를 창출해 내고 있는지를 사업운영 전반의 기능과 프로세스를 평가해 보아야 한다. 특히 수출마케팅에서 고객경험이 기업의 경쟁우위의 원천임을 구성원 전체가 인식하고 이를 실행으로 옮기려면 고객경험에 대한 교육과 성과평가 및 권한부여 등을

통해 실무자들의 경험역량을 배양시켜주어야 한다(Ponsignon et al., 2021).

둘째, 기업의 수출활동과 관련하여 고객경로 지도를 작성하여 고객경험을 관리해야 한다. 해외고객과의 최초 접촉에서부터 거래협상과, 계약 및 계약이행 그리고 판매후 관리에 이르기까지 전반적인 수출마케팅 과정에 존재할 수 있는 모든 고객접점을 이해하고 세심하게 설계하여 운영해야 한다(Ahn Se-Hwa, 2022). 즉 경로지도를 활용하여 해외고객에게 노출되어 있는 모든 접점들을 파악한 후, '진실의 순간'이 될 수 있는 핵심적인 접점들을 선별하고 개입하여 집중 관리해야 한다(Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2021; Lemon and Verhoef(2016). 이러한 접점들은 고객별로 다르게 나타날 수 있기 때문에 이에 대한 대응방안도 개별적이고 맞춤형으로 수립되어야 고객경로를 최적화할 수 있다.

셋째, 고객경로상에 수출기업(제공자)이 통제하는데 한계가 있으나 전반적인 경험의 품질에 지대한 영향을 미칠 수 있는 사각지대의 접점들, 이를 테면 고객의 주도권이 지해하는 접점들(customer-owned touch points)과 해외 에이전트나 선박회사와 같이 고객과의 상호작용에서 중요한 역할을 수행하는 파트너들이 주도하는 접점들(partner-owned touch points)을 효과적으로 관리할 수 있는 대안도 강구해야 한다.

본 연구는 수출성파를 고객경험의 관점에서 접근하여 새로운 결정요인들을 발견하는데 기여하고 있지만 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 실증분석에서 독립변수로 사용된 고객경험의 구성개념들을 측정하기 위해 본 연구는 주관적인 지표들을 사용하고 있다. 종속변수인 수출성파를 보다 더 정확하게 설명하려면 객관적인 측정지표의 개발도 필요하다. 둘째, 본 연구에서는 인적접촉과 민첩성이 조절변수로 설정하였으나, 더 깊은 이론적 고찰을 통해 고객경험과 수출성파 간의 관계를 조절하거나 매개하는 새로운 변수들에 대한 탐색이 필요하다. 셋째, 실증분석을 위한 표본수집이 어려움이 있으나, 향후에는 더 큰 표본을 갖고 업종별로 분석결과를 비교해 봄으로써 산업특성으로 인

한 차이가 나타나는지도 살펴보면 의미가 있을 것이다.

디지털 전환이 가속화 되면서 수출기업들은 제품의 품질만으로는 차별화된 고객가치를 창출하기가 점점 더 어려워질 것이다. 이제 중소

기업들도 수출시장에서 성과를 높이려면 해외 고객에게 한 차원 더 발전된 고객가치를 선사하기 위해 다음 단계인 고객경험으로 나가야 한다.

## References

- Ahn, Se-Hwa (2022), "A New Approach to the Determinants of SME's Export Performance: A Customer Experience Perspective", *Korean Journal of Economics and Management*, 40(4), 45-67.
- Becker, L. and E. Jaakkola (2020), "Customer experience: fundamental premises and implications for research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648.
- Boso, N., 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.
- Bruno, C. and E. Golovko (2011), "Innovation and internationalization through exports", *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Chae, Joo-Seok, Jong-Hak Lee and Nam-Gyum Lee (2019), "The effect of OCB on organizational commitment and the moderating role of locus of control", *Korean Review of Corporation Management*, 10(2), 63-87.
- Chen, J., C. M. P. Sousa and X. He (2016), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Literature 2006-2014", *International marketing review*, 33(5), 626-670.
- Chi, T. and Y. Sun (2013), "Development of firm export market-oriented behavior: Evidence from an emerging economy", *International Business Reviews*, 339-350.
- Chung, Yi-Yung (2015), "Exploring a Missing Link for the Market Orientation Effect on Business Performance: The Strategic Role of Customer Value Creation Capabilities", *Journal of Management*, 32(3), 247-292.
- Duncan, E., H. Fander, N. Maechler and K. Neher (2018), *Introduction, Improving the business-to-business customer experience*, McKinsey & Company, 3-7.
- Ganguly, A., R. Nilchiani and J. V. Farr (2009), "Evaluating agility in corporate enterprises", *International Journal Production Economics*, 118, 410-423.
- Guo, H. and Z. Cao (2014), "Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: a contingency perspective", *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 273-298.
- Harmsen, H. and B. Jensen (2004), "Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach", *Journal of Business Research*, 57(5), 533-547.
- Hultman, M., M. Robson, and C. Katsikeas (2009), "Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation", *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23.
- Johnston, R. and X. Kong (2011), "The Customer Experience: A Road-map for Improvement", *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.

- Jung, Min-Ji, Hee-Soon Yang and Jae-Eun Chung (2014), "Analysis of Research Streams on Koreans SMEs' Internationalization", *Korea Trade Reviews*, 39(3), 145-183.
- Kang, Chul-Weon and Sang-Jik Lee (2018), "A Study on the Influence of SCM Execution Factors on Competitive Advantage through Business Agility: Focused on display industry", *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 23(3), 35-48.
- Kim, B. (2005), *Supply Chain Management*. Singapore: John Wiley and Sons(Asia).
- Kim, Sung-Ho and Ji-Young Kim (2015), *Service Marketing: Fundamentals & Issues*, Seoul: Hakhyunsa.
- Klink, R., J. Q. Zhang and G. A. Athaide (2021), "Measuring customer experience management and its impact on financial performance", *European Journal of Marketing*, 55(3), 840-867.
- Kotler, P., H. Kartajaya and I. Setiawan (2017), *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Kotler, P., H. Kartajaya and I. Setiawan (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Kuppelwieser, V. G. and P. Klaus (2021), "Measuring customer experience quality. The EXQ scale revisited", *Journal of Business Research*, 126, 624-633.
- 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.
- Lemke, F., M. Clark and H. Wilson (2011), "Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6): 846-869.
- Lemon, K. N. and P. C. Verhoef (2016), "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing*, 80, 69-96.
- Maechler, N., S. Sahni and M. Oostrum (2016). *Improving the business-to-business customer experience*, McKinsey & Company, 24-29.
- Majid, A. and M. Yasir (2017), "Individual and work dynamics affecting the determinants of functional flexibility in SMEs", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(2), 144-160.
- Mascarenhas, O. A., R. Kesavan and M. Bernacchi (2006), "Lasting customer loyalty: a total customer experience approach", *Journal of Consumer Marketing*, 2(3), 397-405.
- Mathuramaytha, C. and P. Ussahawanitchaki (2008), "WHAT IS A GUIDE FOR FIRMS? : THE CREATION OF CUSTOMER VALUE", *Journal of International Business Strategy*, 8(2), 128-136.
- McLean, G. J. (2017), "Investigating the online customer experience: a B2B perspective", *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 657-672.
- Ponsignon, F., J. S. Smith and A. Smart (2021), "Development and validation of a measurement scale for the experience capability construct", *Journal of Service Management*, 32(3), 315-345.
- Rhee, Yang-Pok (2019), "The Impacts of Technology Innovation Capability on Internationalization in Korean Venture Firms", *International Business Review*, 23(3), 179-200.
- Salesforce (2022), *State of the Connected Customer*(5th Edition), Publication by Salesforce, Inc.
- 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.
- 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.
- Tallon, P. and A. Pinsonneault (2011), "Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights From a Mediation Model", *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- 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.
- Yoon, Seung-Hwan and Se-Hwa Ahn (2021), "Innovation Capabilities and Export Performance of Technological Innovation-typed SMEs: Moderating Effect of Organizational Flexibility", *Korean Journal of Economics and Management*, 40(2), 81-97.
- Witell, L., K. Kowalkowski, H. Perksc, C. Raddats, M. Schwabee, O. Benedettinif and J. Burtong (2020), "Characterizing customer experience management in business markets", *Journal of Business Research*, 116, 420-430.
- Zehir, C., M. Köle and H. Yıldız (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.