

# 기업의 제품화 역량, 조직역량, 해외시장 적응역량이 수출성과에 미치는 영향: 전자파 차폐 기업을 중심으로\*

박원철  
건국대학교 일반대학원 무역학과 박사

오가영  
건국대학교 경제통상학과 부교수

## The Effects of Productization, Organizational, Overseas Market Adaptation Competences on Export Performance: Focus on Korean Electromagnetic Wave Shielding Firms

Won-Cheol Park<sup>a</sup>, Ka-Young Oh<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Department of Economics and Trade, Konkuk University, South Korea

<sup>b</sup>Department of Economics and Trade, Konkuk University, South Korea

*Received 31 August 2020, Revised 16 September 2020, Accepted 21 September 2020*

### Abstract

**Purpose** - The purpose of this study is to examine effects of productization and organizational competences on export performance of electromagnetic shielding companies and to analyze moderating effects of overseas market adaptation competences. For this, hypotheses were established by reviewing previous studies and an empirical analysis was conducted for testing.

**Design/methodology/approach** - For this study, a survey was conducted for workers at electromagnetic shielding companies and 250 valid responses out of 300 questionnaires were acquired. A frequency analysis of related variables was conducted. Through an exploratory factor analysis, validity and reliability tests of measuring tools were conducted and a descriptive statistics was analyzed for collected data result and hypotheses testing.

**Findings** - A correlation analysis was conducted to examine relationships among variables. Construct, convergent and discriminant validities were analyzed after a confirmatory factor analysis and a multi-group confirmatory factor analysis. Finally, with a verified model, the hypotheses and the moderating effects were tested. The results are as follows: First, the productization competence has a positive effect on export performance; Second, the organizational competence has a positive effect on export performance. Especially, the organizational competence has more effect on export performance than the productization competence. Although a development of new technology and product is important in terms of performance, along with these competences, a way of acquiring new skills and knowledge, and internalization and adaptation in organizations have more effect on export performance. Third, overseas market adaptation competence moderates effects of organizational and productization competences.

**Research implications or Originality** - It is necessary to seek out opportunities for workers to participate in actively, such as conferences and seminars, to strengthen organizational competence. It is strongly believed that a constant development of high quality product will contribute to export performance. Lastly, in a policy level, supports on SMEs by governments are to be strengthened by providing with finance and human resource.

**Keywords:** Electromagnetic Shielding, Productization Competence, Organizational Competence, Export

**JEL Classifications:** C12, C83, D40, L15

\* 이 논문은 교신저자의 아이디어 제공과 지도로 작성된 제1저자의 박사학위논문을 재구성한 것임.

<sup>a</sup> First Author, E-mail: [affinity17@naver.com](mailto:affinity17@naver.com)

<sup>b</sup> Corresponding Author, E-mail: [ohkayoung@kku.ac.kr](mailto:ohkayoung@kku.ac.kr)

© 2020 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

## I. 서론

전자파 차폐 분야는 최근 스마트폰시장에서의 다기능화, 웨어러블(Wearable) 기술의 확산, 자동차의 전장화 시장의 성장 등에 따라 전자파 차폐 재료에 대한 수요를 크게 증가시키고 있다(강영민, 2019). 4차 산업 혁명 시대의 근간이 되는 무선 통신 기술을 바탕으로 한 사물인터넷의 적용이 생활의 모든 측면으로 확대되고 있으며, 이에 따라 사용되는 전파의 종류와 양도 크게 확대되고 있어 전자파 차폐 소재 기술력의 수요는 급격히 증대 될 것이다(강영민, 2019).

전자파(Electromagnetic Wave)란, 전기 및 자기의 흐름에서 발생하는 에너지로 일명 '전파'라고도 한다. 전기가 흐르면서 진동이 일어날 때 그 주위에는 전기장과 자기장이 동시에 발생하는데, 이것이 주기적으로 바뀌면서 생기는 파동을 전자파라고 한다(박승우, 2019). 또한 전자파 차폐란 전도성 물질이나 자성체를 이용하여 전자기파가 한 영역에서 다른 영역으로 전파되는 것을 제어하는 것으로 전자기파를 한 곳에 가두거나, 특정한 곳에 전자기파가 들어가지 못하게 하는 것이다(이동은, 2001).

한국소비자원에서는 전국의 만 20세 이상의 성인 남·녀 500명을 대상으로 전자파에 대한 인식, 전자파 차단제품 사용경험 및 이용태도, 전자파 차단 효과에 대한 인식 등 전자파 및 전자파 차단제품에 대한 소비자의 인식조사를 진행하였다. 그 결과 274명(54.8%)이 전자파에 대해 신경 쓰고 있는 것으로 나타났으며, 416명(83.2%)이 '전자파가 인체에 해롭다'고 인식하였다(국립전파연구원, 2016). 이와 같이 전자파의 역기능인 유해성 여부에 대한 인식이 확산되고 있는 추세로 볼 때, 앞으로 전자파 차폐 부품의 개발뿐만 아니라 이를 응용하는 기술 또한 광범위하게 전개될 것으로 보인다. 전자 산업의 발전과 더불어 전자파 유해성의 여부에 대한 논란이 확대되면서 국내외에서 관련 규제가 보편화, 세분화 되고, 또 전자파에 대한 유해인식이 확산됨에 따라 관련업계에서는 전자파 차폐 기술에 대한 연구개발에 박차를 가하고 있다(한국과학기술정보연구원, 2003).

전자파 차폐 기술은 크게 두 가지 방법으로 대별할 수 있는데, 전자파 발생원 주변을 차폐하여 외부 장비를 보호하는 방법과 차폐 물질 내부에 장비를 보관하여 외부의 전자파 발생원으로부터 보호하는 방법이 있다(한국과학기술정보연구원, 2003). 이러한 목적으로 가장 각광을 받고 있는 방법이 전자파 차폐 재료에 의한 것이다(한국과학기술정보연구원, 2003).

전자·전기 기기 및 부품의 전자파 장애를 줄이고 원래의 목적을 달성하기 위해서는 먼저, 전자파의 발생원으로부터 불필요한 전자파의 방사를 최소화함으로써 다른 장치에 영향을 주지 않아야 할뿐만 아니라 어느 정도의 전자기적 환경 내에서도 의도된 동작을 할 수 있도록 내성을 강화시켜 주어야 한다. 따라서 고성능 전자파 차폐 재료의 개발에 대한 중요성은 더욱 증대되고 있다(한국과학기술정보연구원, 2003).

한편, 기업이 시장에서 경쟁력을 확보하고 새로운 시장에서 빠른 기회를 얻기 위한 기술개발과 제품 개발을 꾸준히 추진하는 궁극적인 이유는 기업의 보다 높은 경영성과를 얻기 위함이다(정의성, 2018).

그러나 우리나라는 소수의 대기업에 의한 국민경제 의존도가 높은 형태로 국가 경제의 양극화가 심하고 글로벌화 추세에 대한 대응력이 취약하다고 평가받고 있으며(국가과학기술위원회, 2011), 대외수출이 중요한 국가경제의 특성상 중소기업의 해외수출을 장려하고 지원하는 정책에 심혈을 기울이고 있다(최준, 2020).

한편, 4차 산업 혁명 하에서는 전통적인 사고방식에서 벗어나 혁신적인 과학기술과 아이디어를 기반으로 초연결사회의 실현을 위해서는 신속한 변화에 대응할 수 있는 유연한 중소기업이 가장 적합한 형태를 가지고 있다(최준, 2020).

그러나 중소기업들은 자원과 역량이 부족하다는 이유로 수출활동에 매우 소극적이어서 우리나라 중소기업의 90% 이상이 직접 수출에 참여하지 않고 있다(박광서, 2018), 한국 기업의 98% 이상을 차지하고 고용인원의 87%를 차지하는 중소기업, 그 중에서도 세계적으로 가능성 있는 제품을 생산하여 수출할 수 있는 수출 중소기업을 집중적으로 육성해야 할 때이다(최준, 2020).

본 연구는 전자과 차폐 관련 중소기업을 대상으로 수출성파에 영향을 미치는 요인을 분석하고자 수출성파와 관련성이 있는 변수들을 선행문헌으로 검토하였다.

기술혁신은 성능을 향상시키고, 문제를 해결하고, 부가가치를 제공하고, 회사의 경쟁우위를 개발하는 데 도움을 줄 수 있다. 이로 인해 기술 혁신은 제조회사의 가장 필수적인 혁신 유형이라고 할 수 있으며(Cooper, 1998; Lee et al., 2013), Li(2001)는 중국벤처기업을 대상으로 한 연구에서 제품혁신 전략이 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

Zolfagahri(2015)는 조직의 흡수역량, 혁신역량, 적응역량은 전반적인 기업성파를 향상시키며, 기업의 지속 가능성 성과를 향상시킬 수 있다고 하였고, 민첩성과 유연성을 바탕으로 한 해외시장적응역량은 향후 기업이 추구하고자 하는 재무적인 성과나 비재무적 성과에 까지 영향을 미칠 수 있다(Denslow et al., 2005)고 하였다.

이상과 같은 선행연구들을 바탕으로 본 논문에서는 전자과 차폐 산업의 핵심적인 역량으로써 제품화 역량과 조직역량이 수출성파에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 이를 통해 수출을 하고 있는 전자과 차폐 중소기업의 수출성파 향상을 위한 방안을 모색하여 전자과 차폐 중소기업들에게 경쟁력 강화를 위한 대안과 방향을 제시하고자 한다.

## II. 선행연구의 검토

### 1. 혁신

경제학자 조셉 슈페터(Joseph Schumpeter)는 혁신에 대해 설명하면서 혁신을 기존 제품의 질적 변화, 새로운 제품의 도입 또는 업계에 새로운 시장의 개척, 새로운 프로세스 혁신, 산업조직 변화, 제품 원자재 공급의 새로운 원천 확보 등 5가지 형태로(Kim et al., 2015)구분하였다.

혁신 유형에 관한 연구에서 Rowley et al.(2011)는 Knight(1967)의 초기 모델은 생산 프로세스, 조직구조, 사람, 제품/서비스 혁신유형을 제안한다고 분석했다. 그리고 1970년대와 1980년대에는 기술, 행정, 급진적, 점진적, 제품 및 프로세스를 혁신의 유형으로 구분 하였다.

그리고 Damapour(1992)는 이런 다양한 형태의 혁신을 제품, 프로세스, 기술, 행정, 급진적 및 점진적의 6가지 유형으로 분류하며, 더 나아가서 기술 혁신의 범주를 제품 혁신과 프로세스 혁신으로 분류하였고 운영관리 및 기술 혁신은 잠재적으로 서로 다른 의사 결정 프로세스를 통해서 조직 내의 다양한 활동들에 변화를 일으키게 된다(Mavondo et al., 2005)고 하였다. 이상의 유형을 바탕으로 혁신을 제품, 프로세스 및 운영관리의 3가지로 분류할 수 있다(Lee et al., 2013)고 하였다.

기업의 혁신활동을 측정하기 위한 자료를 수집하고 분석하는 가이드라인을 제공하기 위해서 OECD와 Eurostat이 공동으로 개발한 오슬로 매뉴얼(OECD, 2005)은 1992년에 발행한 초판에서 공정 혁신과 제품 혁신만을 혁신활동으로 측정하였으나, 3판에서는 마케팅 혁신과 조직 혁신을 혁신활동에 포함시켰다(차영태, 2016).

본 논문에서는 기업혁신을 프로세스 혁신(Process Innovation), 제품 혁신(Product Innovation), 조직 혁신(Organizational Innovation), 마케팅 혁신(Marketing Innovation) 으로 분류하고 있다. 그 핵심 내용은 다음과 같다.

프로세스 혁신이란 새롭거나 크게 개선된 전달 방법 또는 생산을 구현하는 것이며, 장비, 기술 또는 소프트웨어의 중요한 변경 사항은 여기에 포함될 수 있다.

제품 혁신이란 의도된 용도이나 특성과 관련하여 새롭거나 크게 개선된 서비스 또는 제품을 도입하는 것이며, 여기에는 구성요소 및 재료, 기술사양, 사용자 친숙성, 통합 소프트웨어 또는 기타 기능상 특성의 현저한 향상이 포함된다.

조직 혁신은 회사의 비즈니스 관행, 대외관계 또는 직장조직 에서 새로운 조직방법을 구현하는 것이다. 마케팅 혁신은 포장 또는 제품 디자인, 제품 배치, 가격 책정 또는 제품 관측에 중요한 변화와 관련된 새로운 마케팅방법을 구현하는 것이다.

특히 프로세스 혁신은 기존 프로세스의 개선 및 새로운 프로세스 생성에 관한 것으로 제품 개선을 위한 새로운 지식의 채택을 수반한다(Cassiman et al., 2010; Lee et al., 2013)고 하였다. 또한 프로세스 혁신의 경우, 경영목표와 관련된 전체적인 프로세스를 대상으로 혁신을 추진하는 비즈니스 프로세스 리엔지니어링을 통해 부서별로 추진하는 것보다 큰 혁신 효과를 달성할 수 있다(이순철, 1997)고 보았다.

한편, Belmonte and Murray(1993)의 연구결과에 따르면 비즈니스 프로세스의 재설계를 시도하는 기업들 중 45% 미만이 의도된 목표를 달성하는 데 성공했으며, 비즈니스 프로세스 재설계가 문화적 변화 및 주요 조직의 변화를 나타내므로 낮은 성공률에 대해 실망하지 않아야 한다고 했다.

기존의 연구에서 많은 학자들이 오슬로 매뉴얼(OECD, 2005)의 혁신 유형에 나타난 바와 같이 프로세스와 제품 혁신을 넘어 영역을 확대하여 혁신 유형들을 정의하고 있다(Bloch, 2007).

이중규(2007)는 기업의 혁신을 경영 혁신과 기술 혁신으로 구분하고, 제품개발과 생산 공정에 관련된 혁신을 기술 혁신으로, 조직의 관리와 운영에 관한 혁신을 경영혁신으로 정의하였다. 즉, 기술혁신에 프로세스혁신과 제품 혁신을 포함시켰으며, 기업 경영시스템의 창조적 변화를 촉진하도록 유도하는 구조혁신(Structure Innovation)과 인간혁신(Human Innovation)을 경영혁신으로 분류했다.

Atkinson and Wial(2008)은 혁신의 종류를 새로운 서비스의 창출(제품 혁신) 또는 제품, 새로운 생산기술 및 기능의 적용(프로세스 혁신), 비즈니스 프로세스 및 업무를 구성하는 새로운 방법의 구현(조직 혁신)으로 분류하였다.

기업혁신의 유형은 크게 4가지 큰 유형과 세부 유형들로 분류할 수 있는데(Rowley et al., 2011), 그 내용을 살펴보면 첫 번째는 제품 혁신(Product Innovation)으로, 이것은 서비스 혁신, 제품 혁신 및 하이브리드 혁신을 포함한다.

두 번째는 프로세스 혁신(Process Innovation)으로, 이 영역의 혁신은 조직(행정 기반) 또는 기술의 성격을 띠고 있다. 관리, 경영, 조직 및 비즈니스 시스템 혁신은 모두 경영 및 조직 운영의 관리 측면에서의 혁신을 의미하며 서로 겹치는 부분이 많다. 또한 생산 혁신과 기술 혁신도 모두 운영의 기술적 측면으로 연관이 있어서 중복된다고 할 수 있다.

세 번째는 위치 혁신(Position Innovation)으로, 이것은 마케팅 또는 상업 혁신 및 더 나아가서 비즈니스 시스템 혁신으로 묘사된다. 비즈니스 시스템 혁신이 마케팅 측면과 운영의 관리 측면 모두에 관련되어 있는 경우에 이 두 범주 간에는 중복이 있게 된다. 네 번째는 패러다임 혁신(Paradigm Innovation)으로, 이것은 위치, 제품 및 프로세스 혁신을 더 많이 창출할 수 있는 혁신을 말한다.

하지만 오슬로 매뉴얼의 4가지 혁신유형만으로는 정보통신기술(ICT)의 발전으로 인해 파괴적으로 발생하는 비즈니스모델의 혁신을 설명하기에는 부족한 부분이 있다. 지금까지 기업의 경영에 있어 생산자 중심 시장이고 외부의 경쟁 환경이 비교적 안정적이었던 과거에는 비즈니스모델과 전략이 대체로 그 의미가 겹쳤다. 즉, 말에서 자동차로, 그리고 비행기로 이어지는 교통수단의 발명에 의해 새로운 비즈니스모델의 생성이 수반되었다. 이는 기술의 변화가 비즈니스모델에 큰 영향을 주었기 때문에 전체 시스템 운영의 관점에서는 비즈니스 모델이라는 용어를 굳이 사용할 필요가 없었다.

그러나 정보통신기술(ICT)과 같은 첨단기술의 발전은 기업혁신 활동의 영역을 새로운 비즈니스모델 관점에서 분석할 것이 요구되고 있다. 이는 기존의 프로세스 혁신, 제품 혁신, 조직 혁신, 마케팅 혁신만으로는 동일한 산업 내에서 발생하는 새로운 비즈니스 유형의 변화와 탄생을 설명하기에 부족한 면이 있기 때문이다. 예를 들면, 자동차 산업에서의 '테슬라'는 새로운 에너지원, 전기의 도입으로 기존의 자동차 산업의 생산 공정과 제품구조, 그리고 고객들에게 생활방식, 제품의 이용방법 그리고 회사 내 조직구조에 많은 변화를 가져오고 있다.

그리고 앞에서 설명한 이러한 변화를 설명하기 위해서 패러다임 혁신과 위치 혁신을 새로운 기업혁신 유형(Rowley et al., 2011)으로 포함했다.

Christensen(1997)은 기업차원의 파괴적인 혁신과 관련한 연구에서 처음에는 주로 기술 혁신에 중점을 두었고, 시장에서 우수한 기술을 뛰어넘기 위해 새로운 기술이 어떻게 나타나는지를 탐색했으나, 시간이 지나면서 비즈니스모델 및 제품 혁신을 파괴적인 혁신의 범위에 포함시켰다.

그리고 Christensen and Raynor(2003)는 저가 항공사, 할인 백화점과 같은 혁신적인 서비스 및 제품, 온라인 교육 및 서점과 같은 혁신적인 비즈니스모델들을 파괴적 혁신에 포함시켰다. Markides(2006)도 파괴적인 기술혁신은 파괴적인 비즈니스모델 혁신, 파괴적인 제품 혁신과도 근본적으로 다른 현상이며, 이러한 혁신들은 다양한 방식으로 나타나고 서로 다른 경쟁 효과를 가지며, 기존과는 다른 대응이 필요하다고 설명하고 있다.

즉, 제품 혁신과 비즈니스모델 혁신은 기술 혁신과는 다른 현상으로서 다양한 종류의 시장을 창출하고, 기존의 회사에 대해 근본적으로 다른 도전을 야기하며, 관리자들에게는 근본적으로 또 다른 의미를 지닌다고 할 수 있다.

2012년 보스턴컨설팅그룹(BCG: Boston Consulting Group)이 발표한 ‘The Most Innovative Companies 2012’에서는 기업혁신 유형을 2가지, 즉 제품 혁신과 비즈니스모델 혁신으로 분류하고 있다. 이는 기업혁신의 범위가 제품 혁신 및 기술 혁신만이 아니라 기업의 상황에 맞게 경영 전반에 걸친 복합적인 전략적 혁신으로 확대해야 된다는 것(Taylor et al., 2012)을 의미한다.

비즈니스모델 및 제품 혁신 간의 유사점과 차이점을 확인하고, 비즈니스모델 혁신은 경쟁사에 비해서 포괄적인 차별화를 가능하게 하며, 회사의 주요 성과에 대해 더 광범위한 영향을 주기 때문에 매우 강력할 뿐만 아니라 서비스 및 제품 혁신에 비해 굉장한 수익 옵션을 제공한다(Bucherer et al., 2012)고 하였다. 그들에 따르면, 비즈니스모델의 가치제안은 제공되는 서비스 및 제품과 사용되는 프로세스에 의해서 크게 영향을 받으므로 프로세스 또는 제품 혁신은 비즈니스모델 혁신으로 연계될 수 있다고 하였으며, 비즈니스모델 혁신은 다른 핵심 요소들의 변화에 기반을 두고 있어서 프로세스 및 제품 혁신과는 독립적으로 발생한다고 하였다.

eBay 이란게 미국인 기업이 피에르 오미디어어가 1995년에 설립한 세계 최대 규모의 오픈마켓과 같이 독창적인 비즈니스모델을 가진 회사의 혁신을 기존의 혁신 유형(프로세스 및 제품 혁신 포함) 만으로 충분히 설명하지 못하는 것이 그 예이다.

최근 들어서 인터넷과 같은 정보통신 기술이 비약적으로 발달하고 외부 사업 환경이 급변하는 상황에서는 동일한 사업 분야 내에서도 지속적으로 가치를 창조하면서, 이윤을 획득하려는 노력이 더 세분화 될 필요가 있다. 그래서 과거와는 달리 복잡한 상황을 이해하면서 대응하기 위해 제품, 기술 전략을 넘어 새로운 비즈니스모델의 개발이 요구된다. 이러한 배경이 비즈니스모델 혁신을 기업혁신 유형에서 독립된 분야로 다루어지기 시작하게 된 이유이다.

또한 기업의 성장을 위해서 여러 가지의 비즈니스모델을 같이 운영해야 하는 경우가 자주 발생하고 있고, 이를 효과적으로 관리하기 위해서는 기업의 경쟁우위를 극대화하고 외부의 네트워크와 협력을 통한 가치의 극대화가 더욱 긴밀히 요구되고 있다. 이러한 점이 비즈니스모델과 제품 및 기술 전략의 차이를 발생시킨다.

Christensen(1997)과 Markides(2006)가 정의한 파괴적인 기업혁신 유형 3가지, 즉 제품 혁신, 기술 혁신 그리고 비즈니스모델 혁신은 이상에서 설명한 오슬로 매뉴얼의 혁신 유형 구분을 크게 벗어나지는 않아 보인다. 예를 들어, 생산 혁신과 프로세스 혁신은 기술에 의해 영향을 받으므로 기술혁신에 포함시켜 설명할 수 있으며, 새로운 공급원, 새로운 시장의 발견 및 비즈니스를 조직하는 새로운 방법, 조직혁신 및 마케팅혁신 등은 비즈니스를 운영하는 것과 관련된 사항이므로 세분화된 비즈니스모델 혁신으로 구분할 수 있다.

본 연구에서는 Christensen(1997)과 Markides(2006)의 주장을 바탕으로 기업혁신의 유형과 범위

를 제품 혁신, 기술 혁신으로 정의하고, 전자과 차폐 중소기업의 수출성과 측면을 집중적으로 분석하기 위해 비즈니스모델 혁신은 다루지 않는다.

## 1) 기술혁신

Damanpour and Evan(1984)는 제품이나 서비스 공정에 관련된 새로운 기술이 기업의 활동에 영향을 주는 것으로 기술혁신을 정의했다.

Van de Van(1986)은 기술혁신의 개념을 본질적으로 새로운 제품이나 서비스 또는 작업 관행을 만들어 내는 기회를 파악하고 이용하는 것이라고 하였다.

Rubenstein(1989)은 기술혁신을 적합하고 타당한 시장 또는 공장에서의 개선된 또는 새로운 제품, 서비스, 프로세스를 개발하거나 변형시키는 과정이라고 정의하였다.

OECD(1997)는 '오슬로 매뉴얼'의 정의와 표준에 기초하여 기술은 광범위한 의미에서 서비스를 제공하거나 제품을 생산하는 데 필요한 복잡한 지식, 일상, 기능, 장비, 역량 및 기술의 해결책으로 정의하고 있다.

그리고 기술 혁신은 새로운 프로세스와 제품의 생성 또는 현재의 프로세스와 제품의 중요한 기술적 향상으로 정의된다.

기술 혁신은 새롭거나 변경된 제품이 시장에 도입되거나, 새로운 또는 변경된 프로세스가 상업적 생산에 사용될 때 발생한다. 기술 혁신은 일반적으로 제품 및 프로세스 혁신을 포괄하는 것으로 간주되며, 기업 성과에 영향을 준다(Mothe and Uyen Nguyen Thi, 2010).

혁신적인 기술은 생산 패러다임을 변화시킬 뿐만 아니라 제품과 서비스가 사용되는 방법을 변화시킨다(West et al., 2015)고 했다. 즉, 혁신적인 기술은 새로운 혁신적인 제품의 등장을 가져올 뿐만 아니라 기존에 없던 혁신적인 비즈니스 모델도 탄생시킨다. 기술 혁신은 제품 및 생산 프로세스 혁신에 있어 큰 영향을 미치며, 비즈니스모델 혁신을 위한 출발점으로서, 기업에 있어서는 아주 중요한 혁신 유형이다.

기술 혁신의 이러한 특징으로 인해, Markides(2006)는 기술 혁신을 비즈니스모델 혁신, 제품 혁신과 근본적으로 다른 현상으로서 구분되며, 서로 다른 경쟁우위를 제공하고, 다른 혁신 유형들과 기술 혁신을 구분지어 다루어야 한다고 했다. 또한 Baden-Fuller and Haefliger(2013)은 비즈니스모델과 기술혁신의 관계에 대하여 근본적으로 서로 관련은 있지만, 비즈니스모델은 기업의 기술과 성과 간의 연결을 중재한다고 하였다.

주실군(2013)은 기술혁신을 새로운 제품이나 서비스, 생산 공정에 대한 아이디어나 기술을 개발하고 도입하여 채택하는 일련의 과정으로 규정하였다.

강용운(2011)은 기술혁신과 관련하여 조직의 기술체계에 영향을 주는 총체적인 활동이며, 새로운 고객 및 시장을 창출, 그리고 시장에서 점유율을 높이기 위해서 새로운 제품을 개발하거나, 기존의 제품들을 개선하는 연구 활동들의 집합이라고 구체화 했다.

한편, 우리나라의 「중소기업 기술혁신촉진법」은 기술혁신을 기업의 경영개선 및 생산성 향상을 위해 새로운 기술을 개발하거나 활용중인 기술의 중요한 부분을 개선하는 것이라고 정의하고 있다(권영국, 2016).

국가 산업의 발전과 함께 기업의 생산성 향상을 통한 경쟁력의 강화 측면에서도 기술 혁신은 매우 중요한 의미를 지닌다. 즉, 기술 혁신은 부가가치를 제공하고, 성능을 향상시키고, 문제를 해결하고, 회사의 경쟁우위를 창출하는 데 도움을 줄 수 있다. 이로 인해 기술 혁신은 제조회사의 경우 가장 필수적인 혁신 유형이라고 할 수 있다(Cooper, 1998; Lee et al., 2013)고 하였다. 특히, 제조업을 경영하는 회사의 경우에는 현재의 생산 공정 유지 및 제품 생산과 연계된 기술의 혁신이 중요하다고 판단된다. 결론적으로 기술 혁신은 제품개발과 생산 프로세스에서의 개선 지원을 통해 기업의 경쟁우위를 확보하고, 원가의 절감 및 새로운 해결책 제안을 통해 경영성과를 높이는 중요한 활동이라고 할 수 있다.

## 2) 제품혁신

기업이 급변하는 시장에서의 경쟁력을 유지하고 사업을 지속하기 위해서는 새로운 서비스 및 제품의 개발과 공급뿐만 아니라 기업의 끊임없는 생산성 향상이 필요하다고 생각된다.

Atkinson and Wial(2008)은 기업의 생산성을 높이기 위해서 먼저, 서비스 및 생산된 제품의 가치를 높이는 활동, 예를 들면 기존의 표준화된 제품에서 고성능 제품처럼 고수익을 내는 영역의 제품 개발을 통해 보다 큰 경제적 이익을 추구하고, 두 번째는 더 효율적인 방식으로 서비스나 제품을 생산하는 것이 필요하다고 하였다.

저부가 가치 제품으로부터 고부가 가치 제품으로의 전환을 촉진하고, 원가의 혁신을 통한 가치 있는 제품을 시장에 공급하는 제품 혁신은 경제의 생산성 향상에 필요한 요소이므로 기업의 혁신과 밀접한 관련이 있어 보인다.

제품 혁신은 제품의 의도된 용도나 제품개발과 관련한 새롭거나 크게 개선된 제품 또는 서비스의 도입으로 정의될 수도 있다. 여기에는 통합 소프트웨어, 구성요소 및 재료, 기술사양, 사용자 편의성 및 기타 기능적 특성의 중요한 개선들이 포함된다(OECD, 2005). 그래서 회사에서 처음 소개한 제품들에는 시장에 처음 제공하는 혁신적인 제품뿐만 아니라 기업 내에서 작고 점진적인 개선을 통한 제품들도 있을 수 있다.

또한 제품 혁신은 시제품을 포함하여 새로운 재료, 장치 및 제품의 생산을 목표로 한 연구나 실제의 경험에서 얻은 기존 지식들을 활용하여 최종 사용자, 시장의 요구를 만족시키는 신제품을 개발하는 등의 체계적으로 조직화된 작업 프로세스(Tan and Nasurdin, 2011)라고 하였다.

Bucherer et al.(2012)의 연구에서 제품혁신은 시장 주도형(Market-Pull, 또는 외부에서 안으로)과 기술주도형(Technology-Push, 또는 내부에서 밖으로) 혁신으로 구분된다.

시장 주도형 혁신은 새롭거나 과거에 알려지지 않은 시장요구에 의해 촉발되고 판매 혹은 마케팅 부서에 의해 주도되어 제품혁신이 이루어지는 경우가 많은 것으로 판단된다. 그러나 기술 주도형(Technology-push)은 혁신적인 새로운 기술을 가진 회사 내부의 조직구성원에 의해 제품에 반영되어서 제품 혁신이 일어나는 경우가 많은 것으로 판단된다.

시장주도형 제품이든 기술주도형 제품이든 2가지의 제품 혁신 형태가 모두 새로운 시장 요구와 연결되어야 하며, 고객요구를 충족시킬 수 있어야 적절한 제품 혁신이라고 할 수 있다.

한편, 혁신성의 정도 측면으로 급진적 제품 혁신과 점진적 제품혁신으로 구분(Song and Montoya-Weiss, 1998)될 수도 있다. 불연속성을 하나의 특징으로 하는 급진적인 제품 혁신은 기존의 제품과 크게 다른 기술을 통합하고 기존 제품보다 현저하게 향상된 고객의 요구를 충족시키거나 기존 제품으로는 전혀 충족할 수 없는 다양한 유형의 요구를 해결한다(Chandy and Tellis, 1998)고 하였다. 그러나 점진적인 제품 혁신은 기존 제품을 기반으로 지속적인 개선을 통해 고객가치를 증대시키는 제품을 개발하는 것을 의미한다고 판단된다.

구일섭 등(2012)은 제품혁신이 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 제시하면서 경쟁 기업과의 차별화된 수준의 제품개선과 품질향상을 통해 혁신결과를 달성할수록 경영성과가 개선된다고 하였다.

제품혁신은 또한 회사관점과 고객관점으로 분리하여 설명할 수 있다(Danneels and Kleinschmidt, 2001)고 하였다. 회사관점에서는 기술적 환경 및 프로젝트와 회사 간 조합, 시장 환경과의 친밀성, 마케팅 자원 및 기술적 자원과의 적합성을 제품 혁신성으로 나타낸다. 고객관점에서는 채택위험, 혁신 속성, 기존 행동에서의 변경된 수준이 제품의 신규성으로 인식되고, 제품 혁신을 나타내는 것으로 판단된다.

결론적으로 제품 혁신은 고객들의 욕구를 해결할 수 있는 새로운 해결책들을 시장에 도입하고 고객이 가지고 있던 기존의 문제들을 해결함으로써 기업의 지속가능성을 향상시킬 뿐만 아니라 기업의 경영성과에도 기여하는 중요한 혁신영역이라고 판단된다.

## 2. 조직역량

### 1) 조직역량의 개념

기업들이 비교적 타 기업들과의 경쟁에서 우위를 갖게 하는 원인인 조직역량의 유형에 대해서 흡수역량, 혁신역량, 적용역량으로 분류될 수도 있다. 첫 번째, 흡수역량은 Cohen and Levinthal(1990)이 최초로 제시한 개념으로써 외부의 새로운 지식을 발견하고, 중요성을 인식하여 내부의 지식으로 받아들이고 비즈니스로 연결하는 능력이라고 하면서, 이를 통해 기업은 혁신을 하게 되고 신제품과 서비스의 개발 및 새로운 생산프로세스를 개선하게 된다고 하였다. Lane & Lubatkin(1998)은 흡수역량을 두 기업 간 상호 지식학습 특성의 유사성을 바탕으로 양사가 동등하게 서로로부터 학습하는 역량이라고 하였다. Kim(1998)은 흡수역량이 학습역량과 적용역량으로 구성되고, 학습역량은 지식을 받아들이는 능력이며, 적용역량은 이렇게 받아들인 지식을 바탕으로 혁신의 신 지식을 만들어 내는 능력이라고 하면서 적용역량의 중요성을 강조했다. Tsai(2001)는 조직이 흡수역량을 원활히 축적시키기 위해서는 조직 내부 및 외부의 인적 네트워크가 잘 구성되어 있어야 하며, 이를 위한 관리적 차원의 지원이 있어야 한다고 하였다. 만약에 조직 내에 흡수역량이 없다면 기업내부의 부서 간에 새로운 지식창조와 전달, 그리고 학습에 어려움을 겪게 될 것이라고 하였다. Zahra and George(2002)는 새로운 지식을 만들어내기 위한 일상적으로 반복적이며, 지속적인 과정으로써의 흡수역량을 말하면서, 새로운 지식을 만들어 내기 위해서는 유연성과 환경 및 기업 전략의 변화에 대한 대응할 수 있어야 하며, 지식의 학습, 지식의 흡수, 수정, 변경, 현실적용의 역량으로 구성된다고 하였다. 그리고 Mowery and Oxley(1995)는 흡수역량을 외부지식을 학습하고 수정, 변경하여 미래 기술 개발 요소로 활용하기 위한 기술과 지식의 집합이라 하였다. 또한 외부의 기술과 지식을 학습한 후에 이것을 조직 내에 다시 전파하고 이를 흡수하는 능력을 흡수역량(Liao et al., 2003)이라 하였다.

한편, 흡수역량을 탐험학습, 변형학습, 활용학습의 연속적인 세 단계의 프로세스를 통해 외부로부터 새로운 지식을 식별, 확보하고 이를 변형, 내재화 하여 자신의 신제품 개발에 활용하는 기업의 역량(Lane et al., 2006)이라고 정의했다. 탐험학습은 외부로부터의 혁신에 있어 필요한 새로운 지식을 식별, 확보하는 기업들의 학습프로세스, 변형학습은 외부로부터의 새로운 지식을 내부의 기존 지식기반에 동화시켜 내재화하는 학습프로세스, 활용학습은 이렇게 내재화된 외부의 지식을 실제로 신제품으로 개발하여 혁신의 상용화에 활용할 수 있는 학습 프로세스를 의미한다(김추연, 2019).

이상과 같이 흡수역량은 조직의 역량을 강화시키기 위한 출발점이라고 할 것이며, 이에 따라 조직은 지속적으로 일상적인 프로세스로서 지식과 기술에 대해 습득하며, 흡수하고 이를 적용하여야 할 것이다. 따라서 이러한 흡수역량은 지식, 기술의 시장 변화가 빠른 분야인 정보통신기술, 바이오 등 첨단 기술 업종, 혹은 기술의 개발연구 분야에서 더욱 강조되는 개념이라 할 수 있다(Kraatz, 1998).

두 번째, 혁신역량은 기업들이 지속적인 경쟁력 우위를 지속하기 위해서는 계속적인 기술과 지식의 개발이 필요한데, 이러한 기술과 지식을 개발할 수 있는 능력을 말한다. 따라서 혁신역량은 혁신의 수행에 있어서 가장 중요한 자원요소일 것이며 조직의 효율성을 높일 수 있는 능력(정유한, 2017)이라 할 것이다.

혁신역량은 위에서 언급한 흡수역량을 어떻게 더 효율적으로 수행할 수 있을 것이냐가 문제가 될 수 있으며, 혁신 수행에 따른 상대적 효율성(투입대비 성과)을 높일 수 있는 능력(정유한, 2016)이라고 하였다.

한편, Christensen(1997)은 혁신역량에 대해서 경쟁력을 강화시키는 경험, 기술, 숙련도, 노하우 등의 조직 자원을 조정, 운용 및 통합하는 역량이라 했고, Porter and Stern(1999)은 혁신역량을 조직이 경제적 가치가 있는 혁신을 오랜 기간에 걸쳐서 계속적으로 유지, 사업화, 이행하는 역량이라 했다. 다시 말해, 신제품이나 생산 공정, 서비스에 대한 아이디어나 기술을 개발하고, 도입하여 채택하는 과



정을 수행하는 조직능력인 혁신역량(이동석, 2010)은 기업의 내부에 보유하고 있는 자원요소들 중에서 가장 핵심적이고 중요한 것으로, 기업은 내부의 기술, 지식과 외부에서 학습하여 습득한 기술, 지식을 결합하여 연구개발을 한다면 이를 바탕으로 경쟁력 있는 지식과 기술을 창조하고 혁신을 이룰 수 있을 것이다.

그리고 Adler and Shenbar(1990)는 혁신역량에 대해 구체화 하였는데, 소비자의 요구와 시장 환경에 맞는 제품을 개발할 수 있는 역량, 소비자의 요구와 미래의 시장 환경을 예측하고 충족시킬 수 있는 역량, 기술 변화와 시장의 불확실성에 대처 할 수 있는 대처역량, 새로운 제품의 생산을 위한 적합한 생산 프로세스 역량 등이라 하였다.

또한 Christensen(1997)는 혁신역량 구성에 대해서 디자인자산, 프로세스 자산, 혁신제품자산, 과학 연구자산 등으로 분류하고, 혁신을 위해서 기업의 자원 요소를 결합하고 다른 기업이 복제가 불가능한 특화된 자산이어야 경쟁력을 가질 수 있게 된다고 보았다. Yam et al.(2004)도 중국기업에 대한 실증 연구에서 기업이 혁신을 이룰 수 있는 역량을 조직역량, 자원의 분배역량, 생산역량, 계획역량, 판매역량, 학습역량, 기술개발 역량으로 구분하고, 이중에서 자원의 기술개발역량과 배분역량이 상대적으로 중요한 역량이라 하였다.

세 번째, 적응역량은 앞에서 서술한 바와 같이 조직이 흡수역량을 통해 내부의 지식, 기술과 외부에서 학습하여 흡수한 지식, 기술을 결합하여 혁신역량을 바탕으로 한 혁신활동들을 통해 확보한 지식과 기술에 대해서 조직에 이들을 적용시키고 조직의 자원들을 재배치하는 역량이라고 할 수 있다.

그리고 환경 변화에 대하여 조직이 이러한 변화에 대응하고 조직의 내부 및 외부 자원을 재조정하면서 재배치하여 새로운 역량을 만드는 조직 활동을 적응역량(Teece et al., 1997)이라고 하였으며, Eisenhardt(2000) 또한 기업들이 속해 있는 경영 환경의 변화에 대하여 시장 환경에 적응하거나 시장 환경의 여건을 만들기 위한 기업의 자원 조달, 수정, 융합과 조직의 재조정에 자원을 투입하는 프로세스라 하였다.

다시 말해, 적응역량은 기업들이 환경에 적응하는 역량으로 기업들의 내부조직은 이러한 역량을 통해서 외부의 환경변화에 대한 대처방안을 조직에 적용시켜 계속적으로 향상을 추진하는 것이다(Wang and Ahmed, 2007).

기업이 효율적으로 경영하기 위해서는 조직을 수정, 변경해야하며 이후 지속적이며 안정된 조직 활동과 운영을 위해서는 이러한 조직 활동들을 시스템화하여야 한다고 하였다(Zollo and Winter, 2002).

따라서 여러 학자들의 이러한 견해를 종합하면 적응역량은 소비자의 선호도의 변화와 시장에서의 수요의 변화 등을 조사하고 이를 통해서 기업내부의 자원을 통합하고, 재조정하는 능력이라 할 수 있는데(Zahra and George, 2002), 이 때 기업들은 내부 자원을 본래의 의도와 목적에 맞게 수정 하고 변형하며, 확장시킬 수 있는 능력이 있어야 한다(Helfat et al., 2007)고 하였다

한편, 기업의 이러한 조직역량에 대해 역량간의 상대적인 중요도를 설명하는 견해가 있는데, 이에 따르면 흡수역량보다 혁신역량이 중요하고, 혁신역량보다 적응역량이 더 중요하다는 역량간의 위계가 있다는 것이다. 그 이유는 흡수역량으로 먼저 조직이 학습을 통하여 흡수한 기술, 지식을 기업내부에 활용하여 내재화하고, 다음으로 혁신역량이 이렇게 흡수한 역량을 이용하여 혁신활동을 전개해 가며, 적응역량은 이와 같은 모든 활동을 조직의 전반에 아울러 적용하는 루틴이기 때문이라는 것이다. 이에 따라 역량활동이 전개되는 순서로 볼 때 적응역량이 상대적으로 더 중요하다는 것(정유한, 2017)이다.

## 2) 조직역량과 성과 및 지속가능성

Zolfaghari(2015)는 미국의 민간 및 공공 생명공학 회사들을 대상으로 흡수역량, 혁신역량, 적응역량이 지속 가능성의 성과에 미치는 영향에 대해 조사하였는데, 기존의 역량개념들을 전부 통합하여 제

시하였다. 조직역량을 흡수역량, 혁신역량, 적응역량이 각각 기업들의 전반적인 성과를 증진시키는 중요한 요인이라고 하였는데, 이 때, 흡수역량은 기술 기반의 변화, 경쟁기술의 출현 등 기업들이 외부환경의 기술적 변화에 직면했을 때 기업들의 성공에 있어서 중요한 요소이며, 흡수역량이 뛰어난 기업의 경우에는 효율적인 프로세스를 통해서 외부의 지식과 기술을 흡수하는 긍정적인 성과 결과를 얻을 수 있을 것이며, 이는 시장의 불확실성과 기술 변화에 직면하여 지속적으로 기업 자원을 투입하고, 다른 연구 개발 파트너와의 교류를 통해 연구와 경험을 배우고, 신기술에 대한 신지식을 개발하는 기업들이 이에 해당한다는 것이다. 결국 이러한 기업은 조직 내에서 신기술에 대한 지식을 서로 공유하고 보완 기술을 개발하고 사용하며, 신기술과 관련한 기술과 지식을 공유한다(Woiceshyn and Daellenbach, 2005)고 하였다.

그리고 혁신역량은 흡수역량을 바탕으로 흡수한 지식들을 혁신적이며 전략적인 활동과 프로세스를 통해 신제품 또는 새로운 시장을 개발하는 회사의 역량(Wang and Ahmed, 2007)이며, 적응역량은 기업들이 개발한 혁신적인 기술 등을 조직에 적용하고 개발한 기능과 자원을 외부의 시장 변화와 기업 환경에 연계시킬 수 있게 해주는 것으로, 내부 조직은 적응역량을 통해 외부의 환경요인에 적응하고 일체화한다(Wang and Ahmed, 2007)는 것이다.

결국 적응역량은 새로운 시장기회를 활용하고 균형 잡힌 전략에 집중하는 기업들의 능력을 향상시키고, 따라서 기업 적응역량의 개발은 조직을 발전시킨다는 것이다.

위에서 언급한 Zolfagahri(2015)는 이러한 흡수역량, 혁신역량, 적응역량은 기업의 성과를 전반적으로 향상 시키며, 새로운 지식과 정보를 흡수하고, 시장에서의 새로운 관계를 형성하며, 고객들의 요구 사항을 조사, 관찰하고 이들을 평가하여, 기업의 모든 조직구성원과 지식을 공유함으로써, 기업이 환경 변화와 미래의 위협을 감수하면서 개발한 제품 또는 서비스를 프로세스와 비즈니스에 적용함으로써 기업들의 지속 가능한 성과를 높일 수 있다고 하였다. 그리고 기업들의 이러한 지속가능 경영의 도입에 지역사회 지원, 공급업체, 정부기관, 고객, 경영진이 동반된다면 조직 변화와 새로운 프로세스가 더욱 큰 영향을 줄 것이 라는 것이다.

### 3. 수출성과

성과(performance)는 오늘날 기업뿐만 아니라 개인에 이르기까지 많은 주목을 받고 있는 개념이지만 접근방법에 따라서 차이가 있다. 성과는 특정인의 책임, 목적, 의무, 목표에 대한 실제적인 완성 및 성취를 말하기도 한다. 한편, 제품시장의 전략적 측면에서 성과란 제품시장 영역이 변화된 시점 또는 시장성숙기에서 특정제품이 이루어 낸 시장의 성공 정도를 나타낸다(나인강, 2010; 박상준·김현철, 2003)고 하였다.

Venkatraman & Ramanujan(1986)은 대부분의 전략과 관련한 연구자들이 기업의 성장성이나 수익성과 같은 재무적인 지표를 경영성과의 지표로 사용하였다고 했다. 그리고 이러한 재무적 지표는 비교적 안정적인 산업에서 단기적인 지표로는 유용하나 외부의 환경변화가 심한 산업에 속하거나 장기적으로 지표의 흐름을 분석하기 위해서는 비재무지표도 평가 지표에 포함해야 한다고 했다.

마케팅 측면에서의 성과는 특정한 기업들이 마케팅 목표를 설립하고 이를 실행한 이후 그 결과 성과를 측정하고 진단하여 목표에 도달하지 못한 경우 수정조치를 취함으로써 소기의 성과를 달성하고자 하는 마케팅 통제과정에서 나타나는 개념으로 볼 수 있다. 이 같은 성과에 대한 개념을 종합적으로 정리해 보면 성과는 특정한 주체가 설정한 목적이나 목표의 달성정도라고 할 수도 있다.

성과는 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분되어져 왔다(박상준·김현철, 2003). 기업의 성과 중에서 무역을 통한 성과는 대부분 수출입성적으로 측정되어 왔다. 수출입성과에 대한 연구들 중에서 해외시장 진출성과를 경제적 성과와 전략적 성과로 구분하여(Akgun et al., 2012), 수출시장의 발판 확보, 제품인지 제고, 기업명성 제고, 경쟁대처, 전략적 해외시장 확대, 매출액의 경제적 성과, 해외시장

요구 충족을 위한 전략적 성과와 이익으로 평가하였다.

반면에 기업 성과와 해외진출 전략과의 영향관계를 마케팅적 측면에서 분석(Leonidou et al., 2002)하기도 했다. 해외진출 전략은 마케팅 전략으로 가격, 제품, 유통, 촉진과 관련된 변수를 선정하였으며, 기업성과는 비경제적 성과변수, 경제적 성과변수로 측정하였다.

여기에서 의미하는 무역성과, 즉 수출입성과는 기업들이 수입과 수출을 통해 창출해낼 수 있는 전반적인 성과들(Zhou and Li, 2010)을 의미한다.

수출로 시장기회를 넓히고 막대한 이익을 기대할 수 있는 이유는 다른 해외시장 진입방식에 비해서 비교적 적은 물적, 인적, 재무적 자원을 요구(Chen and Wu, 2011)하며, 새로운 시장을 개척하는 기업들에게 보다 높은 수준의 유연성과 비용의 절감을 제공하기 때문(Akgun et al., 2012)이라고 하였다. 하지만 수출시장은 내수시장보다 훨씬 다양할 뿐만 아니라 상황에 따라 적대적일 수 있으며 이 상황 속에서 기업들이 수출성과의 개념을 정확히 이해하는 것은 특별히 중요하다(Sousa, 2004).

수출성과의 개념과 관련하여 이전부터 국제기업의 경영, 무역 분야의 연구, 수출정책 결정관련 담당자 등에 의해서 지대한 관심을 집중시켰던 것으로 판단된다. 기업의 경영에 있어서 수출성과에 대한 연구가 변화와 경쟁이 극심한 수출시장에서 기업의 성과와 발전 및 실패에 중요한 요소인 점을 주지시켜서 지속적으로 기업들이 생존하는데 중요한 방법(Terpstra and Sarathy, 2000)으로 인식되었다.

하지만 수출성과와 관련한 많은 연구가 진행 되었음에도 불구하고 수출성과와 관련하여 미치는 요인에 대한 연구들은 굉장히 세분화되어 있으며, 때에 따라 서로 상반된 결과(Chen and Wu, 2011)를 나타내기도 했다.

그리고 수출성과가 무엇인지에 대한 연구도 아직까지 제한되어 있으며 국제경영 부문에서 가장 이해가 부족한 분야중의 하나로 평가되고 있다(Leonidou, 2002)고 한다. 또한 수출성과가 무엇인가에 대한 연구들의 문제점 중의 하나는 수출성과의 명확한 정의와 수출성과 측정 변수를 어떤 방법으로 어떤 면에서 측정해야 하는지에 대한 합의가 부족한 것(Sousa, 2004)이었다. 여러 연구자들이 공통적으로 지적했던 부분은 각각 다른 측정방법과 도구의 사용은 서로 다른 연구에서의 수출성과와 관련한 연구결과를 비교하기 어렵게 만든다는 점(Katsikeas et al., 2000)이었다. 몇몇의 연구자들은 수출성과의 다양한 차원에 대한 측정을 개발하기 위해 연구를 수행했으며, 그 결과로 수출성과는 다차원적 개념으로 정의되었고, 단일차원 측정으로는 신뢰성 있는 측정을 얻기에는 부족하다고 지적(Lages and Lages, 2004)했다. 이러한 이유들로 아직까지 수출성과의 정의에 대해서 다양한 연구 분야의 합의가 형성되어 있지 않으며, 여전히 다양한 견해가 존재한다(Sousa, 2004)고 하였다.

수출성과는 일반적으로 기업의 수출목표를 기초로 하는 전략적인 목표를 수출전략의 기획에서부터 실행을 통해 어느 정도 이루었는지를 나타낸다고 볼 수 있다. 기업은 경영 목표를 달성하기 위해 내수 이외의 수출로 확대하기 때문에 그러한 목표에는 경제적인 목표(매출액, 영업이익, 효율적 비용 등)와 전략적인 목표(경쟁력 강화, 시장점유율 확대, 기업과 제품의 인지도 상승, 수출시장 교두보 확보 등)가 포함되게 된다.

과거에는 수출에 대해 기업의 경영 목표를 이루기 위한 시장의 확대 정도로 인식되어 주로 성장률, 이익, 판매액을 성과의 분석 결과로 보는 관점들이 있었던 것으로 판단된다. 하지만 수출시장에서 경쟁 측면을 고려하는 전략 동기, 입지를 구축하는 것도 수출의 중요한 목표가 될 수 있다는 점을 감안하면 수출성과는 경제적인 측면뿐만 아니라 전략적인 측면에서도 그 의미가 분석되어야 할 것(Terpstra and Sarathy, 2000)이라고 하였다.

한편, 수출성과의 측정과 관련된 연구를 분석해보면, 주로 사용된 항목은 수출성장률, 수출비중, 수출시장점유율, 수출수익성, 수출성과에 대한 만족도, 투자수익률, 인식된 수출 성공, 고객만족, 유통업자와의 관계의 질 등으로 나타났다.

Venkatraman & Remanujam(1986)은 재무적지표로서 총자산이익률 등을, 비재무적 지표로서 시장점유율 등의 사업성과를, 주관적지표로는 조직유효성과 관련한 만족도, 근로생활의 질, 사회적 책임

등 세 가지 부문에서 성과를 측정하며 주관적인 지표와 객관적인 지표를 병행 연구했다.

김영일(2008)의 연구에서는 매출액, 수출수익률, 해외시장 개척률, 해외시장 점유율, 수출성장률 등을 수출성과 항목으로 측정하였다.

문희철, 오현정(2009)은 대전·충남지역 중소기업을 대상으로 하여 수출지원제도의 활용도와 인지도가 수출성과와의 영향성에 대해 연구하였는데 수출성과를 수출기업의 이미지 제고, 고객 만족도, 기업경쟁력 향상, 경제적 수출성과로 분류했다.

김정권(2014)은 해외시장에 대한 제품수출과 관련하여 수출마케팅의 성과를 기업의 재무적 목표와 전략적 목표가 수출마케팅전략의 수립과 실행을 통하여 얼마나 달성되었는지를 분석하고, 기업의 목표를 전략적 목표(고객만족과 상표충성도, 상표 이미지와 기업 이미지, 제품과 서비스 질, 신규고객 유치와 기존고객 유지)와 재무적 목표(수익성, 매출액, 시장점유율)를 제시했다.

김인권(2010)은 중소기업의 수출지원제도에 관한 연구에서 '재무적 수출성과'와 '비재무적 수출성과'로 분류하였는데 수출성과를 수출업무처리의 신속성 및 효율성, 신속한 대금결제, 새로운 수출시장의 개척, 수출 거래선의 다양화 및 확대, 수출계약건수의 증가, 해외시장 점유율, 수출액 성장률, 수출액 등으로 구성하였다.

전병영(2015)은 수출성과를 계약체결 횟수의 증가, 거래제의 횟수의 증가, 거래문의 횟수의 증가, 수출성과에 대한 만족도, 수출수익성, 해외시장점유율의 향상, 수출성장률, 해외 주요시장으로의 진출 성공, 기업이미지와 인지도 구축 등으로 구성하였다.

안우진(2014)은 대기업 및 중소기업 수출에 미치는 수출보험 효과와 관련하여 수출 상대가격지수(수출물가지수, 생산자물가지수), 수출 인수실적 총액을 수출성과의 구성 요소로 분석하였다.

노은식(2016)은 글로벌 중소기업의 글로벌 지향성이 마케팅 역량 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 총자산이익률, 시장점유율, 영업이익, 매출증가율, 고용증가율, 장래 성장 잠재력, 당기순이익, 투자액 대비 수익률, 매출액 대비 수익률로 기업경영성과를 구성했다.

김인규(2016)는 재무성과와 비재무성과로 수출성과를 구분하였고, 재무성과는 수출규모 증가도, 총매출 증가도, 수출국가 증가도로 구성하였고, 비재무성과는 제품인지도 향상 정도, 해외진출 역량강화, 기업이미지 강화 정도로 구성하였다.

Cavusgil and Zou(1994)는 수출성과와 글로벌 마케팅 전략의 관계를 연구하면서 수출성과의 결정요인을 포괄적으로 파악했으며, 수출성과에 재무적인 부분뿐만 아니라 전략적 부분 또한 포함시켰고, 수출성과 측정에는 객관적, 주관적 측정치를 동시에 포함하였다.

Leonidou and Leonidas(2002)는 마케팅 전략의 결정적 요인과 수출성과의 영향에 관한 연구에서 수출성과의 세부항목으로 수출시장점유율, 수출성장율, 수출판매율로 정의했다.

수출성과의 측정방법은 객관적 지표와 주관적 지표로 분류할 수 있으며, 객관적 지표로는 수출비중, 수출금액, 수출수익성, 수출시장점유율 등이고 주관적 지표로는 경쟁자대비 수출비중, 수출금액, 수출시장점유율, 시장 다각화, 전체적인 수출성과, 전략적 수출성과, 고객만족, 기업의 평판, 신기술 획득, 이미지 구축 등 다양한 측정방법이 있다. 이처럼 무역성과를 측정하는 접근방식으로 재무지표를 활용하거나 또는 보다 광범위한 비재무적 지표를 활용하는 방법이 있으며 비재무적 지표를 활용하는 방법은 기업의 상대적 득과 실을 측정하는 데 유용한 것으로 판단된다.

하지만 역량들 간의 명확한 정의와 위계순서를 결정하는 것은 어려운 문제로(Zahra, 2006), 조직의 활동은 흡수역량, 혁신역량, 적응역량이 순서대로 연관되어야 하는 것은 당연한 것으로 역량활동의 마지막에 있다고 해서 더욱 중요하다는 주장은 동의하기 어려우며, 기업들의 상황에 따라 세 가지 역량 중 어느 한 가지가 부족하면 이 역량을 보완할 수는 있으나, 하나의 역량만으로는 지속적인 경쟁력 확보가 어렵기 때문에, 세 가지 역량이 전체적으로 조화되고 연결되었을 때, 기업들의 경쟁력이 충분히 높아질 수 있을 것이다.

#### 4. 해외시장적응역량

해외시장적응역량은 기업들이 환경의 변화를 수용하고 이에 따른 행동을 할 수 있는 총체적인 능력 (Ma, Yao, and Xi, 2009)을 의미한다.

이러한 해외시장적응역량에 대하여 그간의 연구들에서는 대부분 유연성(flexibility)과 민첩성(agility)이란 개념을 활용하여 측정하여 왔는데(Tsourveloudis and Valavanis, 2002), 선행 연구들에서는 공통적으로 이러한 개념들이 서로 독립적인 것이 아닌 상호보완적인 관계가 있다고 설명하여 왔다. 즉, 기업들이 해외시장에서 적응하는 능력은 유연성이나 민첩성과 같이 어느 하나의 측면으로 측정되기보다, 종합적으로 이를 반영하는 것이 효과적이라는 것이다.

이와 같이 유연성과 민첩성은 기업들이 해외시장에 진출하여 창출할 수 있는 성과들 가운데 하나로써 인식할 수도 있다(송준기, 2004). 특히, 본 연구의 조사대상이 되는 수출을 하는 전자과 차폐 중소기업의 경우, 해외시장의 불확실한 환경의 변화에 더욱 취약할 가능성이 많기 때문에, 해외시장에 대한 기업들의 적응역량은 더욱 중요하게 강조될 것으로 생각된다.

즉, 시장의 환경변화에 대하여 유연하고 민첩하게 조직을 활용하고 내부 시스템을 적용할 수 있는지에 관한 문제는 이후의 기업의 성과에도 영향을 미칠 수 있다(Denslow et al., 2005)고 분석했다. 따라서 민첩성과 유연성의 적응역량을 포괄적으로 살펴보는 것이 종합적으로 해외시장적응역량을 살펴보는 데 유용할 것이다.

##### 1) 민첩성

Stalk(1988)는 민첩성의 개념을 최초로 언급하면서 전통적으로 기업은 원가 중심의 관리를 했으나 향후 원가 중심의 관리에서 시간 중심으로 경영의기본적인 패러다임을 바꾸어야 함을 역설하였다.

민첩성이란 지속적으로 변화하는 경영 및 시장 환경에 정확하고 신속하게 적응하고 대응할 수 있는 기업들이 보유하고 있는 능력 즉, 유형, 무형 기술 및 자원, 조직 구조, 인력 및 인프라 등을 총체적으로 나타내는 개념(Stalk, 1988)이다. 그리고 이러한 민첩성이 기본이 되는 생산 시스템은 생산라인의 변경, 제품의 혼합, 운영 시스템의 변경 및 생산 수량을 고객의 요구에 맞게 정확하고 신속하게 변화시킬 수 있는 능력이다. 이상적으로 말한다면 고객의 요구에 실시간으로 대응할 수 있는 것을 의미한다.

또한 민첩성의 개념을 다루어 온 연구들 가운데, Katayama and Bennet(1999)은 기업의 민첩성을 규격, 가격, 배달, 수량 및 품질 등의 다양한 고객들의 요구사항을 만족시키는 역량으로 정의하였으며, Tsourveloudis and Valavanis(2002)는 급격한 변화와 지속적으로 분열되고 있는 국제 환경 하에서 고성능, 고품질, 고객 중심의 서비스 및 제품을 제공함으로써 수익성이 있는 비즈니스를 운영하려는 기업의 능력으로 정의하였다.

Ma et al.(2009)은 민첩성과 관련하여 단순히 어떤 일을 빨리 하는 것과는 다르고 이는 속도 이상으로 거대한 조직들과 그 하부 구조들의 변화를 필요로 하는 반응의 스피드 또는 유연성과 같은 것으로 생각하는 것이라 하였다.

Zhou and Li(2010)는 기업의 민첩성은 장래의 수익성 있는 기회시장을 탐색하기 위해 가상기업과 시장지식을 활용하는 행위로서 정의하였다.

이처럼 민첩성은 투입된 요소, 변환 프로세스, 그리고 산출물로 연계되는 시스템의 전체적인 모습을 갖는다. 이는 단순한 투입 요소에서의 우수성이라든지 변환과정에서의 효율성 및 유효성이라든지 또는 산출물의 높은 효과라든지 하는 한가지의 면을 강조하는 것이 아니라 전체적인 시스템의 정확성과 신속성을 의미한다.

특히, 여기에서 강조되는 시간 중심 경영이란 남들보다 먼저 신제품 및 유망사업을 조기에 발견하는 일 또는 서비스나 제품을 신속하게 고객들에게 제공하는 일 그리고 신속한 의사 결정 및 공급 리드 타

임 감소 등 기업에서 경영의 기본을 속도에 두는 경영 방식이다.

Zhou and Li(2010)는 시간을 중심으로 경영하여 성공한 많은 기업들의 사례를 예로 제시하면서, 업무 속도에서의 우위를 보이는 기업들이 미래에 강력한 경쟁력을 가질 것이라고 주장하였다. 급변하고 불확실한 환경에 대처하는 방법으로서 대응 시간을 단축하면 그만큼 불확실성이 줄어든다는 이론을 응용하여 기업스피드가 향상되면 기업의 재고 보유가 줄어들고 제품의 다양성 또한 증가시킬 수 있다는 사실을 실증을 통해 증명하였다. 이러한 사실에 고무되어 많은 기업들 또한 시간을 중요한 기업의 경쟁 요소로 인식하여 성공사례를 만들어 내는 것이 사실이다(김성수·박지성·박미혜, 2014).

결국 민첩성은 기업들이 환경 변화에 대응하는 과정을 단순히 정확하고 신속하게 한다는 의미보다도 더 광범위한 의미에서 기업들의 조직 또는 구조의 변화를 능동적으로 운영하면서 변화를 이용하고 기회를 창출할 수 있는 기업들의 능력으로 이해할 수 있다(김성수 외, 2014; 지성구·편해수, 2009).

이러한 민첩성이 갖는 속성에는 신속성이 대표적이라 할 수 있지만 신속한 정보화, 새로운 기술의 습득, 컴퓨터를 이용한 기술발전, 새로운 시스템을 적용하고 따라갈 수 있는 능력 즉, 학습 조직과도 연관되고 지식의 공유와 이러한 공유에 의한 새로운 대응이라는 면에서 지식 경영과도 상통된다.

민첩성을 구현하기 위해서는 기업은 외부 환경의 변화에 대해 열린 기업이 되어야 한다. 열린 기업은 외부 환경의 변화에 대응하기에 가장 좋은 모습으로 기업들이 움직이기 위해 모든 기술 또는 경영 자원을 사용하고 통합하고 연결시키는데 어려움 없이 진행될 수 있는 기업을 의미한다. 따라서 필요한 대응을 위해서 다기능 조직이 구성되어 진행되거나 기업의 내부에서 대응 방법이 가장 뛰어난 전문가에게 경영권을 주는 권한의 위임 혹은 기술의 통합과 연계가 가능한 지식의 생성 및 공유 등이 역동적이고 자유롭게 이루어져야 한다(신현중, 2019)고 하였다.

## 2) 유연성

유연성은 환경의 불확실성에 대응하는 것으로 보거나 시장반응에 대응하고 빠르게 움직이는 것이라 고 정의(Denslow et al., 2005)했다. Zhou and Li(2010)는 유연성을 적은 비용과 노력으로 짧은 시간에 환경의 변화에 대처하는 능력으로 정의하기도 했으며, 수많은 학자들에 의해 연구되어 왔고, 조금씩 다르게 정의되어 왔다. 또 다른 학자들은 유연성을 관리적 측면에서 불확실한 환경에 바로 적응하려는 대응으로 정의(Zhou and Li, 2010; Eshima and Anderson, 2017)하였다.

유연성은 앞서 서술한 바와 같이 수많은 학자들에게 민첩성과 함께 널리 연구되어 왔으며 아직까지도 그 개념은 모호하다.

Eshima and Anderson(2017)은 유연성의 정의가 너무 많아 좀 더 체계적으로 구분할 필요가 있음을 주장하였는데, 이렇듯 다양한 정의와 개념을 가지고 있는 유연성이지만 여러 학자들의 시각에서 유연성의 정의에 대한 공통점은 환경에 대처할 수 있는 능력이라는 것이다.

조직 내부의 유연성이 높은 기업들은 외부 변화의 정도가 커도 기업들이 그러한 변화들을 수용하고 경영할 수 있는 능력들이 있다면 그 기업들은 유연성이 있다고 보고되어 왔다(Chakravarty et al., 2013). 즉, 유연성이 높은 기업들은 운영 전반에 있어서 시장변화에 따른 전략들을 수정할 수 있기 때문에, 기업의 민첩성과 함께 시장변화 대응능력의 바탕이 된다(Grewal and Tansuhaj, 2001).

예를 들어, 어느 한 기업이 단기간에 고객의 변심에 의해 신속하게 제품의 생산방식을 변화하거나, 고객변화를 예측하고 다양한 제품라인을 정해진 기간 내에 생산이 가능하다면 그 기업은 유연성을 보유한 기업이라 할 수 있는 것이다. 이와 같이 유연성이란 내부적으로 어떻게 자원을 재배분하고 활용하여 변화의 정도에 따라서 신속성 있게 경영할 수 있느냐 하는 점이다. 따라서 기업이 유연성을 가지게 되면 외부의 변화에 따라 충분히 기업의 역량을 변화시켜 가면서 경영할 수 있기 때문에 변화의 정도가 커져도 다른 기업보다 경쟁력을 가질 수 있음을 의미한다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구가설

##### 1) 제품화역량과 수출성파의 관계

기술 혁신은 새롭거나 변경된 제품이 시장에 도입되거나, 새로운 또는 변경된 프로세스가 상업적 생산에 사용될 때 발생한다. 그리고 기술 혁신은 일반적으로 제품 및 프로세스 혁신을 포괄하는 것으로 간주되며, 기업 성과에 영향을 준다(Mothe and Uyen Nguyen Thi, 2010)고 하였다.

또한 기술혁신은 조직에 있어서 기본적인 생산 활동에 영향을 줄 수 있는 것으로 연구개발과 기술개발의 결과로 확보한 새로운 아이디어를 생산하는 제품이나 제공하는 서비스에 도입함으로써 기존의 문제점을 해결하거나 새로운 해결방법을 도출(Zahra & George, 2002)하기도 한다.

기업의 기술역량은 신제품 개발을 위한 전제조건(Bullinger et al., 2007)으로, 성공적인 제품개발에 직·간접적으로 중요한 요인으로 작용(Yam et al., 2004; Tanriverdi, H., 2005; 윤현덕, 서리빈, 2011)하고 있다. Grant(1991)는 기업의 여러 자원 중 기술의 선진화 정도나 기술의 노하우 등 기술관련 자원의 중요성을 강조하였고, Day(1988)는 기업의 우수한 기술경쟁력이 제품차별화의 포지션상의 우위를 가져오고 이는 다시 신제품의 매출, 이익, 시장점유율 등의 상대적 성공에 영향을 준다는 패러다임을 제시하였다. Duchesneau & Gartner(1990)는 기술혁신에 주목하여 기술혁신능력에 의한 공격적인 저원가 전략이 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있을 것이라고 주장하였다. Lee, Lee & Pennings(2001)은 기업의 기술능력이 신생기업의 성과에 중요한 결정요인임을 밝혀내었으며, Schoenecker & Swanson(2002)은 R&D지출, 특허, 신제품의 수 등의 기술혁신능력 지표들이 매출성장률과 경영수익에 정(+)의 영향을 미침을 실증적으로 분석하였다.

Zahra & Bogner(2000)는 제품혁신, 빈번한 제품개선 및 외부기술의 적극적인 활용은 자기자본 이익률과 매출 성장률에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 황경연(2005)도 제품차별화전략이 기술기반 벤처기업의 성과에 영향을 미친다고 주장하였다.

또한 Li(2001)는 중국벤처기업을 대상으로 한 연구에서 제품혁신전략이 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

제조업을 대상으로 한 많은 실증 연구를 살펴보면 기술혁신 시도가 직접적으로 기업 재무적 성과를 높이고 기업 경쟁력을 향상시킬 수 있다고 설명하였다(Cohen & Levinthal, 1989; Dierickx & Cool, 1989). 즉, 기업은 성공적인 제품 개발을 통해 시장에서 잠재적 위치를 점할 수 있고 지속적으로 기업의 이익을 추구할 수 있는 것이다(Lawless & Fisher, 1990).

자원기반관점에 따르면 기업은 경쟁 우위를 확보하기 위해 경쟁 기업이 모방하기 어려운 자원과 역량을 보유해야 한다(Wernerfelt, 1984, Barney, 1991)고 하였다. 이에 기업은 쉽게 대체될 수 없고 가치 있는 기술역량 및 기술지식 등 유·무형의 자산을 축적시키기 위해 제품혁신을 수행한다. 특히 제조업 기업의 경우, 제품 사양을 획기적으로 개선하거나 기존과 다른 제품을 시장에 출시하는 등 제품혁신 활동을 활발히 수행한다. 이러한 활동을 통해 기업은 제품의 기술적 우위성을 시장과 고객에게 인식시킴으로써 시장 점유율 확대 및 수익성 제고(Niedrich & Swain, 2003)를 할 수 있다. 따라서 기업은 제품혁신 활동을 통해 기업의 궁극적인 목표인 이윤 창출을 함으로써 산업 내 경쟁에서 우위를 점할 수 있다(박지호, 박태경, 2012)고 하였다. 산업 내 경쟁우위를 차지함으로써 단기적인 시장 점유율 확대 및 매출 향상을 얻을 수 있고 지속적인 혁신의 노력은 궁극적인 기업의 목표인 이익 창출 및 장기적인 기업 성과 향상에 기여한다(Tubbs, 2007; 박지호, 박태경, 2012; 양영익, 김창수; 2007)고 하였다. 이렇게 볼 때 제품화역량이 기업의 수출성파를 향상 시킬 것으로 기대된다. 이를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**H1** 제품화역량은 수출성파에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 조직역량과 수출성파의 관계

조직역량은 경쟁자들 보다 시장에 빠르게 대응하게 하며, 고객에 대한 우월한 가치창조를 통하여 조직성파를 향상시킬 수 있다. 조직역량은 조직이 시장, 기술 및 경쟁에 효과적으로 적응하도록 하고, 환경에 영향을 끼칠 수 있는 선제적 행동을 효과적으로 취하도록 한다(Damanpour, 1991)고 하였다.

Shefer and Frenkel(2005)의 연구에서는 조직역량은 창업기회 향상, 성장가능성 제고, 그리고 시장 점유율과 생산효율성 증대를 통해 재무성파와 향상에 기여한다고 하였다. 또한 조직역량은 국내외 시장 경쟁력 강화, 신사업기회 획득 및 선점우위의 획득을 통하여 재무성파에 긍정적인 영향을 주고(Kanter, 1999), 경쟁우위의 획득과 국제 시장 진출 및 기업의 생존 등을 가능하게 함으로써 재무성파에 정(+)의 영향을 준다(Mone et al., 1998). Brisbe and Otley(2004)와 Widener(2007)의 연구에서 조직역량은 재무적성파, 비재무적성파에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 핵심역량이 경쟁우위의 원천이기도 하며, 기업성장의 원인으로서 조직의 핵심역량이 기업의 성파에 영향을 미친다고 했으며, 기업들 간에는 자원을 축적하는데 소요되는 시간을 줄일 수 있는 능력과 기존의 자원들을 결합하는 능력에서 차이가 있다(Diericks and Cool, 1989)고 보았다.

또한 기업차원의 흡수역량은 학습현상을 더욱 진전시키며, 이런 과정을 통해 정보공유와 상호작용 그리고 긴밀한 피드백을 가능하게 하는 기반을 구축하며, 장기적으로는 기업의 성파와 경쟁력에 긍정적 영향을 미치게 된다(Parmigiani and Mitchell, 2010)고 하였다.

Teece, Pisano & Shuen(1997)은 기업이 경영성파를 얻는 이유는 기업이 낮은 비용을 유지할 수 있거나 높은 품질을 제공할 수 있는 기업의 능력과 조직능력 때문이라고 하였다. 이상의 논의에 근거하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**H2** 조직역량은 수출성파에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3) 해외시장적응역량의 조절효과

해외시장적응역량과 성파와의 관계를 규명한 연구들은 주로, 기업의 민첩성과 유연성을 중심으로 파악하여 왔다(Chen and Wu, 2011; Eshima and Anderson, 2017; Tsourveloudis and Valavanis, 2002).

Tsourveloudis and Valavanis(2002)는 급격하게 변화하는 글로벌 시장에서 기업들이 높은 수익을 창출하기 위해서는 신속한 대응이 우선적으로 요구된다고 주장하였으며, 특히 시스템의 신속성과 정확성을 강조하였다.

특히, 불확실한 환경에 대처하는 방법으로 대응 시간을 줄이면 그만큼 불확실성이 줄어든다는 이론을 응용하여 기업스피드가 향상되면 재고 보유가 줄어들고 제품의 다양성을 증가시킬 수 있다는 사실을 실증을 통하여 증명하였다. 즉, 민첩한 기업의 대응은 불확실한 환경의 변화에 대응하는 것을 넘어, 기업의 구조나 조직의 변화를 촉구하여 새로운 기회를 빠르게 포착할 수 있도록 한다. 궁극적으로는 기업의 성파와 직결될 수 있다는 것이다.

뿐만 아니라 민첩성과 더불어 유연성 있는 기업의 활동은 적은 비용과 노력으로 환경의 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 바탕이 된다고 주장(Eshima and Anderson, 2017)되어 왔다.

유연성에 대한 대표적인 개념은 외부 변화를 수용하고 대처할 수 있는 내부 역량의 정도로 정의된다(Englehardt and Simmons, 2002). 내부의 자원을 어떻게 재배분하고 활용하여 신속성 있게 경영할 수 있느냐 하는 점이다.

이와 같이 민첩성과 유연성을 바탕으로 한 해외시장적응역량은 향후의 기업이 추구하고자 하는 재무적인 성파나 비재무적 성파까지 영향을 미칠 수 있다(Denslow et al., 2005)는 것이다. 조절변수는



독립변수와 종속변수의 관계에서 조절효과 또는 상향효과를 미칠 것으로 여겨지는 제 2의 독립변수를 의미하며, 독립변수와 종속변수의 관계는 조절변수에 따라 방향과 크기가 달라진다(조금제, 2016)고 하였다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

**H3** 해외시장적응역량은 제품화역량 및 조직역량이 수출성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

**H3-1** 유연성은 제품화역량이 수출성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

**H3-2** 유연성은 조직역량이 수출성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

**H3-3** 민첩성은 제품화역량이 수출성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

**H3-4** 민첩성은 조직역량이 수출성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의

### 1) 제품화역량

#### (1) 기술혁신

혁신은 광범위한 범위에서 정의되기 때문에 연구자에 따라 그 범위와 시각이 결정되며, 그에 따라 정의 또한 다양하다. 혁신은 기술을 새로 발명하거나(Thompson, 1965), 지식 및 정보를 창출하는 것(Nonaka, 1989)으로 정의할 수 있다. 기술혁신은 이런 혁신의 의미를 기술과 결합하여 기존의 기술보다 개선되거나, 대체 가능한 기술을 발견한 형태로 보고 있다(이후성, 2013).

조병길·김성홍(2013)은 국내 14개 업종의 제조업체로부터 수집한 300건의 설문조사 자료를 실증 분석한 결과 개방형 혁신활동은 신제품 개발, 기업성과에 직접·간접적으로 영향을 미쳤고, 재무성과에 신제품 개발이 긍정적인 영향을 미쳤다고 분석했다.

기술혁신은 기업이 치열한 경쟁 환경 속에서 새로운 시장에 진입하거나 경쟁우위를 획득하기 위하여 필수적인 요소로 인식되고 있으며, 새로운 시장과 고객을 창출하거나 시장에서의 점유율을 높이기 위해 기존 제품을 개선하거나 또는 신제품을 개발하는 모든 활동의 집합으로 정의될 수 있다(송상호, 2006). 그리고 조직의 기본적인 작업 활동에 영향을 미치는 것으로서, 기술개발과 연구개발의 결과로부터 얻어진 새로운 아이디어를 서비스나 제품의 생산과정에 도입함으로써 새로운 기술적 해법을 발견하거나 문제를 해결하기도 한다(Zahra & Neubaum & Huse, 2000; 송광선, 1995).

오늘로 매뉴얼(OECD, 1997)의 표준과 정의에 기초하여, 기술혁신은 새로운 제품과 프로세스의 생성 또는 현재의 제품과 프로세스의 중요한 기술적 향상으로 정의한다. 기존의 선행연구를 바탕으로 3개의 문항으로 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

#### (2) 제품 혁신

제품혁신을 통한 성공적인 신제품 개발은 기업성과와 경쟁 우위를 결정하는 중요한 요소로 널리 인식되고(임종화, 2019) 있다. 제품 수명주기가 짧아지고 경쟁이 치열해짐에 따라 성공적인 신제품을 개발하는 능력이 과거 그 어느 때보다 강조되고(Artz et al., 2010) 있다.

기업이 기존 시장을 변화시키고 새로운 시장을 창출하기 위해 신제품 개발을 하지 않는다면 경쟁 기업의 빠른 혁신으로 기존의 수익성과 매출은 천천히 사라지게 된다(Hauser et al., 2006)고 하였다.

제품 혁신은 제품의 의도된 용도나 제품개발과 관련한 새롭거나 크게 개선된 제품 또는 서비스의 도입으로 정의될 수도 있다. 여기에는 통합 소프트웨어, 구성요소 및 재료, 기술사양, 사용자 편의성 및 기타 기능적 특성의 중요한 개선들이 포함된다(OECD, 2005). 그래서 회사에서 처음 소개한 제품들에

는 시장에 처음 제공하는 혁신적인 제품뿐만 아니라 기업 내에서 작고 점진적인 개선을 통한 제품들도 있을 수 있다.

그리고 제품 혁신은 시제품을 포함하여 새로운 재료, 장치 및 제품의 생산을 목표로 한 연구나 실제의 경험에서 얻은 기존 지식들을 활용하여 최종 사용자, 시장의 요구를 만족시키는 신제품을 개발하는 등의 체계적으로 조직화된 작업 프로세스(Tan and Nasurdin, 2011)라고 하였다.

또한 제품혁신이란 기존 제품보다 성능이 향상되어 완전히 다른 제품 또는 개선된 제품을 출시한 것을 의미하며, 핸드폰의 변형 발전, ABS(Anti-Lock Brake System) 브레이크, 내비게이션(navigation) 등이 이처럼 완전히 다르거나 개선된 제품으로 시장에서 제품혁신을 이룬 사례이며, 특히 신제품혁신은 기존제품보다 상당한 차이를 보여주는 새로운 상품의 출시를 의미한다(김만진, 2017)고 하였다. 그리고 김시영(2012)은 제품혁신을 학습이나 실험, 연구를 통하여 기술의 불연속성을 창출하고 지배적인 디자인이나 기술을 창출하면서 신규고객을 이끌어 내는 혁신이라고 하였다.

제품 혁신에 대한 정의는 Garcia and Calantone(2002)가 명확히 분류하고 정의한 기준을 적용하여, 제품 혁신은 고객에게 새로움을 주는 것으로서 1차적으로 산업에서의 새로움과 회사에서의 새로움으로 구분하고, 2차적으로 산업에서의 새로움을 시장에 대한 신규성과 기술의 신규성으로 구분하였다. 또한 회사에서의 신규성은 시장 노하우에 대한 신규성과 기술 노하우에 대한 신규성으로 구분하여 설명한다. 이상의 선행연구를 바탕으로 3개의 문항으로 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

## 2) 조직역량

조직이 가진 역량에 대해서는 다양한 연구가 있다. 조직역량은 조직이 보유하고 있는 내부 역량으로서 경쟁기업과 차별될 뿐만 아니라 사업성공의 핵심으로 작용하는 경쟁우위의 원천이다(이택원, 2011)고 하였다.

Tasi(2001)는 흡수역량을 기업의 내부 부서끼리 새로운 지식을 창출하고 전달하며 학습하는데 필요한 요소로 정의를 하였다.

Lee et al.(2011)은 흡수역량이 높은 중소기업은 외부에서 획득한 자원을 효과적으로 활용함으로써 성과를 극대화시킬 수 있는 반면, 그렇지 못한 기업은 성과를 향상시키지 못한다고 주장하며, 흡수역량이 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Burgelman et al.(2009)은 혁신역량을 기업이 혁신전략을 추진하고 지원하는 일련의 기업특성으로서 지속가능한 성공을 보장하는 매우 중요한 자원이며 혁신활동의 중요한 결과로 간주하고 있다고 설명한다.

Cohen and Levinthal(1990)은 조직역량의 하나로서 흡수능력을 학습과 혁신의 관점에서 최초로 도입하였으며, 새로운 외부정보를 동화시켜서 상업적 목표에 응용하는 가치를 인식하는 기업 능력으로 지정하고 있다.

Zahra and George(2002)는 흡수능력을 잠재적 흡수능력과 실질 흡수능력으로 구분하고 있다. 잠재적 흡수능력은 지식획득과 동화를 말하며, 기업으로 하여금 전략적 유연성과 적응 잠재력을 갖게 하며, 실질 흡수능력은 지식변환과 활용에 초점을 두고 있다. 이에 비해 Zolfaghari(2015)는 조직역량을 적응역량, 흡수역량, 혁신역량으로 통합하여 제시하였다. 적응역량은 5개 문항으로 측정하였고, 흡수역량은 4개 문항, 혁신역량은 5개 문항으로 측정하였다. 본 연구는 이를 인용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

## 3) 수출성과

수출이 시장기회를 확대하고 큰 이익을 기대할 수 있는 이유는 다른 해외시장 진입방식에 비해 상대

적으로 적은 재무적, 인적, 물적, 자원을 요구(Leonidou and Katsikeas, 2002)하며, 새로운 시장을 개척하는 기업에게 높은 수준의 유연성과 비용절감의 이익을 제공하기 때문이다(김면복, 2017)고 하였다.

Sousa(2004)의 연구에서는 1998년부터 7년 동안 발표된 43개의 수출성과 측정과 관련된 연구를 기반으로 분석을 하였는데 50개의 서로 다른 수출성과 측정 지표를 활용하고 있는 것을 확인했다. 수출성과와 관련된 지표들이 광범위한 것을 알 수 있다. 또한 많은 연구자들은 주관적 지표를 객관적 지표보다 더욱 많이 사용하고 있고 실제로 타당성도 높은 것으로 보고 있다(Sousa, 2004)고 하였다.

중소기업은 코스닥 등록기업 또는 상장기업 등의 공개기업과는 달리 신뢰할만한 재무 데이터를 확보하기 어려우며, 단기적 재무성과만으로는 미래 경쟁력을 평가하는데 부적절하다는 지적이 지속적으로 제기되어(곽기영, 2012) 왔다. 주관적 지표는 수출성과 측정에 있어서 국가 간 혹은 산업 간 재무적 측정 방식의 차이, 환율의 차이 때문에 객관적 재무적 데이터를 얻기 어려울 때 추천(Woodcock, Beamish and Makino, 1994)된다.

Zou and Stan(1998)은 수출절대량, 수출수익금액이나 전체수익률대미 수출수익률이나 국내 시장 수익에 대비한 수출수익률로 보았고, 주관적인 성과의 요소에는 성공과 만족요소가 있다고 하였다.

Remanujam(1986)은 생산성 향상, 고객만족, 품질향상을 비재무적 성과 변수로 선정하였다. 중소기업의 수출성과를 포괄적으로 살펴볼 수 있는 요소들은, 해외계약 체결건수, 수출 증가율, 그리고 경쟁기업 대비 거래선 발굴의 수월성 등으로 요약될 수 있다. 이에 본 연구는 이상의 선행연구를 바탕으로 중소기업의 수출성과를 측정해보고자 한다. 문항 수는 재무성과 2문항, 비재무성과 3문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 4) 해외시장적응역량

본 연구의 조사 대상이 되는 중소기업 및 벤처기업의 경우, 해외시장의 불확실한 환경변화에 더욱 취약할 여지가 많기 때문에, 해외시장에 대한 기업의 적응능력은 더욱 중요하게 강조될 것으로 예상된다.

즉, 시장의 환경변화에 얼마나 민첩하고 유연하게 조직을 활용하고 내부의 시스템을 적용할 수 있는지에 대한 문제는 향후의 기업성과에도 영향을 미칠 수 있기에(Denslow et al., 2005), 이러한 두 가지의 적응능력을 포괄하여 살펴보는 것이 해외시장적응역량을 종합적으로 살펴보는 데 유용할 것으로 여겨진다.

해외시장적응역량과 성과와의 관계를 규명한 연구들은 주로, 기업의 민첩성과 유연성을 중심으로 파악하여 왔다(Chen and Wu, 2011; Eshima and Anderson, 2017; Tsourveloudis and Valavanis, 2002).

Tsourveloudis and Valavanis(2002)는 급격하게 변화하는 글로벌 시장에서 기업들이 높은 수익을 창출하기 위해서는 신속한 대응이 우선적으로 요구된다고 주장하였으며, 특히 시스템의 신속성과 정확성을 강조하였다.

특히, 불확실한 환경에 대처하는 방법으로 대응시간을 줄이면 그만큼 불확실성이 줄어든다는 이론을 응용하여 기업스피드가 향상되면 재고 보유가 줄어들고 제품의 다양성을 증가시킬 수 있다는 사실을 실증을 통하여 증명하였다.

즉, 민첩한 기업의 대응은 불확실한 환경의 변화에 대응하는 것을 넘어, 기업의 구조나 조직의 변화를 촉구하여 새로운 기회를 빠르게 포착할 수 있도록 하여, 궁극적으로 기업의 성과와 직결될 수 있다는 것이다.

뿐만 아니라 민첩성과 더불어 유연성 있는 기업의 활동은 적은 비용과 노력으로 환경에 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 바탕이 된다고 주장되어(Eshima and Anderson, 2017) 왔다.

유연성에 대한 대표적인 개념은 외부 변화를 수용하고 대처할 수 있는 내부 역량의 정도로 정의된다(Englehardt and Simmons, 2002). 내부의 자원을 어떻게 재배분하고 활용하여 신속성 있게 경영할

수 있는 것이라고 할 수 있다.

이와 같이 민첩성과 유연성을 바탕으로 한 해외시장적응역량은 향후의 기업이 추구하고자 하는 재무적인 성과나 비재무적 성과까지 영향을 미칠 수 있다는 것(Denslow et al., 2005)이다. 이상의 선행 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 유연성 2문항, 민첩성 2문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 3. 자료수집

본 연구의 가설 검증은 양적연구 방법인 설문조사법을 사용하고자 한다. 설문지의 구성에 대해서는 선행연구를 통해 타당성과 신뢰성 검증이 완료된 문항을 참조하여 간편성 원칙(parsimony)에 준하여 변수의 문항수를 조정하고, 설문대상자의 이해를 돕기 위해 쉬운 표현방식으로 수정하였다.

제품화역량은 2개의 혁신(기술혁신, 제품혁신)으로 각 3문항씩, 총 6개 문항으로 구성했고, 조직역량은 흡수역량 4문항, 적응역량 5문항, 혁신역량 5문항씩 총 14개 문항으로 구성했고, 해외시장적응역량은 유연성, 민첩성 각 2문항씩 총 4개의 문항으로 구성했고, 수출성과는 재무성과 2문항, 비재무성과 3문항, 총 5개 문항으로 구성했다.

인구통계학적 특성은 수출을 하는 전자과 차폐 중소기업 대상으로 하여, 성별, 연령, 학력, 경력, 회사업종, 연간 매출액, 종업원 수 등 8개 문항으로 구성했다. 응답은 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다.

설문조사의 수행방법에 대해서는 직접배포하고 회수하였으나, 공간과 시간제약으로 온라인 서베이 방식을 병행하였으며, 자료수집방법은 설문지를 활용하였다. 즉, 조직별 응답자에게 동일 내용과 방식의 질문으로 측정도구 변화에 따른 오류를 최소화하고 핵심 정보만 최대한 시간에 선별할 수 있는 방법으로 객관적, 솔직하고 정확한 정보의 입수가 가능하기 때문이다(채서일, 2006).

조사기간은 2020년 4월 14일부터 2020년 5월 12일까지 약 4주에 걸쳐 직접방문, 온라인 서베이를 통해 실시하였다. 설문조사를 통하여 총 300부를 회수하여 답변이 누락되거나 불성실한 답변을 한 설문지 50부를 제외하고 총 250부의 설문지를 분석에 사용하였다.

## IV. 실증분석 결과

### 1. 표본의 특성

본 연구에서 분석에 활용된 표본의 수는 총 250개로, 설문에 참여한 인구통계학적 파악을 위해 빈도 분석을 수행하였다. 먼저 성별을 살펴보면 남성 149명(59.6%), 여성 101명(40.4%)으로 나타났다. 연령별로 살펴보면 20대 29명(11.6%), 30대 115명(46%), 40대 68명(27.2%), 50대 이상 38명(15.2%)으로 나타났다. 학력을 살펴보면 고졸 35명(14%), 전문대졸 51명(20.4%), 대졸 148명(59.2%), 대학원졸 16명(6.4%)으로 나타났다.

소속부서를 살펴보면 기획/관리 55명(22%), 재무/회계 29명(11.6%), 영업/마케팅 35명(14%), 생산/기술 81명(32.4%), 연구개발 35명(14%), 기타 15명(6%)으로 나타났다.

근무경력을 살펴보면 5년 미만 65명(26%), 6~10년 89명(35.6%), 11~15년 50명(20%), 16~20년 24명(9.6%), 21년 이상 22명(8.8%)으로 나타났다. 업종을 살펴보면 전자부품 및 통신장비 제조 192명(76.8%), 반도체부품 제조 58명(23.2%)으로 나타났다.

매출을 살펴보면 10억 미만 18명(7.2%), 10억~100억 미만 77명(30.8%), 100억~300억 미만 48명(19.2%), 300억~500억 미만 23명(9.2%), 500억 이상 84명(33.6%)으로 나타났다. 종업원 수를 살펴보면 10명 미만 14명(5.6%), 10명~50명 미만 54명(21.6%), 50명~100명 미만 39명(15.6%), 100

명~300명 미만 66명(26.4%), 300명 이상 77명(30.8%)로 나타났다.

## 2. 측정모형의 검증

### 1) 측정도구의 타당성과 신뢰성 검토

본 연구의 주요변수들에 대한 측정도구의 타당성을 검토하기 위해 탐색적 요인분석을, 신뢰성을 검토하기 위해 신뢰성 분석을 실시하였다.

탐색적 요인분석의 과정에서 변수들의 분산 중 가급적 많은 부분을 설명하는 소수의 요인을 추출하는 주성분분석(principal component analysis)을 통해 요인을 분류하였다.

아이젠 값(eigenvalues)을 사용하여 추출할 요인의 수를 결정했다. 아이젠 값이 크면 요인이 변수들의 분산을 잘 설명하는 것으로 의미하므로 일반적 기준에 따라 아이젠 값이 1 이상인 요인을 선택했다. 회전 방법은 베리맥스(Varimax) 요인회전 방법을 적용하였다.

요인분석에서는 KMO값과 Bartlett의 구형성 검정을 통해 투입된 측정변수(문항)들 간에 공통요인이 존재하는지 검정하게 되는데 KMO 측도의 값이 0.90보다 큰 경우를 훌륭한(marvelous), 0.80~0.89인 경우를 가치 있는(meritorious), 0.70~0.79인 경우를 중급의(middling), 0.60~0.69인 경우를 평범한(mediocre), 0.50~0.59인 경우를 빈약한(miserable), 0.5 이하를 받아들이기 힘든(unacceptable) 경우로 분류하게 된다(Kaesar, 1974). 투입된 문항들에 대해 요인적재량 0.5 미만이면 타당성을 저해하는 것으로 판단하여 제외하였다.

신뢰성은 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산으로서, 그 값이 높을 수록 일관성 있는 결과가 산출되는 정도가 높다는 것을 의미한다. 본 연구에서는 통상 사용하고 있는 동등 척도 신뢰 계수, 크론바 알파 값(Cronbach's  $\alpha$ )을 사용하여 신뢰성을 검증하였다. 통상 동등 척도 신뢰계수의 값은 0.7 이상을 요구하며, 완료된 기준으로는 0.6 보다 클 경우 신뢰도가 있는 것으로 판단한다.

#### (1) 제품화역량의 타당성과 신뢰성

제품화역량 측정문항에 대한 요인분석 결과 KMO값이 .909, Bartlett의 구형성 검정이  $p < 0.01$ 에서 유의하여 투입된 문항들에 대한 요인분석이 적절한 것으로 나타났다. 6개 문항은 분산설명력 78.963%에서 2개의 요인으로 분류되어 변수들이 단순화 되었으며, 기술혁신 그리고 제품혁신으로 상위변수가 나타났다. 요인적재량도 모두 0.5 이상으로 나타났다.

요인분석 결과를 바탕으로 신뢰성 분석을 실시하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 검토한 결과 기술혁신 .866, 제품혁신 .846 등 모두 0.6 이상이므로 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

#### (2) 조직역량의 타당성과 신뢰성

조직역량 측정문항에 대한 요인분석 결과 KMO값이 .930, Bartlett의 구형성 검정이  $p < 0.01$ 에서 유의하여 투입된 문항들에 대한 요인분석이 적절한 것으로 나타났다. 적응역량1, 적응역량2, 혁신역량1, 혁신역량2, 혁신역량5 문항은 요인적재량의 미달로 제외하였다. 이외의 9개 문항은 분산설명력 72.484%에서 3개의 요인으로 분류되어 변수들이 단순화 되었으며, 적응역량, 흡수역량, 혁신역량으로 상위변수가 나타났다. 요인적재량도 모두 0.5 이상으로 나타났다.

요인분석 결과를 바탕으로 신뢰성 분석을 실시하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 검토한 결과 적응역량 .834, 흡수역량 .815, 혁신역량 .778 등 모두 0.6 이상이므로 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

### (3) 해외시장적응역량의 타당성과 신뢰성

해외시장적응역량 측정문항에 대한 요인분석 결과 KMO값이 .713, Bartlett의 구형성 검정이  $p < 0.01$ 에서 유의하여 투입된 문항들에 대한 요인분석이 적절한 것으로 나타났다. 분산설명력 89.960%에서 2개의 요인으로 분류되어 변수들이 단순화 되었으며, 민첩성 그리고 유연성으로 상위변수가 나타났다. 요인적재량도 모두 0.5 이상으로 나타났다.

요인분석 결과를 바탕으로 신뢰성 분석을 실시하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 검토한 결과 민첩성 .801, 유연성 .792 등 모두 0.6 이상이므로 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

### (4) 수출성과의 타당성과 신뢰성

수출성과 측정문항에 대한 요인분석 결과 KMO값이 .752, Bartlett의 구형성 검정이  $p < 0.01$ 에서 유의하여 투입된 문항들에 대한 요인분석이 적절한 것으로 나타났다. 비재무성과1 문항은 요인적재량의 미달로 제외하였다. 이외의 4개 문항은 분산설명력 85.618%에서 2개의 요인으로 분류되어 변수들이 단순화 되었으며, 재무성과 그리고 비재무성과로 상위변수가 나타났다. 요인적재량도 모두 0.5 이상으로 나타났다.

요인분석 결과를 바탕으로 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 검토한 결과 재무성과 .833, 비재무성과 .828 등 모두 0.6 이상이므로 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

## 2) 기술적 분석

타당도와 신뢰도 분석결과를 바탕으로 주요변수를 산출하였고, 설문 문항별 측정 데이터에 대한 주요변수들의 실태를 살펴보고 정규성을 검토하기 위해 기술통계 분석을 실시하였으며, 정규성 항목 중 왜도와 첨도를 통해 파악하였다.

왜도는 자료의 대칭성정도를 나타낸 것으로 평균에 대한 대칭적 정규분포와는 달리 양의 왜도는 자료가 평균 좌측에 몰려있고, 음의 왜도는 평균의 우측에 몰려있어 평균에 대한 비대칭적 분포를 이룬다. 왜도는 절댓값 3이상, 첨도는 절댓값 7이상일 경우 자료 정규성에 문제가 있는 것으로 판단한다.

SPSS에서 첨도 값은 정규분포에서 표준화된 첨도지수 값 3을 제외한 결과로 해석할 때는 3을 더해 해석한다. 이 연구의 응답자료 정규성 검토결과 일변량 정규성 가정에는 왜도와 첨도는 문제가 없는 것으로 나타났다.

## 3) 상관분석

주요 변수들 간의 관련성을 알아보기 위해 피어슨의 상관관계분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였다. 상관계수( $r$ )는  $-1 \leq 0 \leq 1$ 의 값을 갖는다. -1에 가까우면 부(-)의 상관관계를 나타내며, 1에 가까우면 정(+)의 상관관계가 있다고 할 수 있다. 채서일(2006)에 따르면 "상관계수 간의 절대 값이 0.2 이하인 경우는 상관관계가 없거나 경미한 수준이며, 0.4 정도는 약한 상관관계, 0.6 이상이면 강한 상관관계라고 판단할 수 있다"고 주장하였다.

일반적으로 독립변수들 간의 상관계수가  $\pm 0.9$  이상이면, 다중공선성에 대한 문제가 제기될 수 있으나(윤현덕, 2010), 분석결과를 살펴보면 본 연구의 각 변수들은 대부분 강한 상관관계를 가지나 독립변수들 간의 상관관계에서 0.9이상의 값을 나타내지는 않는 것을 확인할 수 있다. 또한 모든 변수들이 상호간에 유의미한 정(+)의 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다.

개략적으로 살펴보면, 우선 제품화역량은 재무성과, 비재무성과에 정(+)의 상관성을 보이고 있으며, 조직역량도 재무성과, 비재무성과 정(+)의 상관성을 보이고 있다. 해외시장적응역량 또한 재무성과, 비재무성과와 정(+)의 상관성을 보이고 있다.

#### 4) 확인적 요인분석

구조방정식 모형 분석을 진행하기 전에 각 잠재변인을 구성하는 관측변인이 타당하게 구성되었는지 파악하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다.

확인적 요인분석은 이론적 지식이나 경험에 근거하여 각 측정변수와 개념변수 간의 관계를 사전에 가정하고 이 가정을 검증하기 위한 통계적 방법이다. 따라서 각 요인과 항목들 간 관계가 이미 정해져 있는 상태에서 모형이 구성되고 분석된다.

본 연구에서는 적합도 평가 지수의 기준이 확립된 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root-Mean Square Error of Approximation)를 통해 모형의 적합도를 평가하였다.

중분적합지수 중 CFI 값과 TLI 값이 높을수록 모형의 적합도가 좋은 것으로 보며, 0.9 이상이면 좋은 적합도로 해석되어 진다. 반면 RMSEA(근사오차평균자승의 이중근)값은 작을수록 좋은 적합도로 해석된다.

RMSEA < .05이면 아주 좋은 적합도, RMSEA < .08이면 좋은 적합도, RMSEA < .10이면 보통 적합도, RMSEA > .10이면 나쁜 적합도를 나타낸다(Browne & Cudeck, 1993). Standardized RMR 값은 0.05~0.08이하 이면 적당하다고 해석이 된다(Hu & Bentler, 1999).

중분적합지수인 TLI는 기준치인 0.9 값을 보였으며, CFI도 기준치인 0.9보다 높은 값을 보였다. SRMR 또한 0.1 이하이면 적합하다고 할 수 있다. 절대적합지수인 RMSEA는 기준치인 .10보다 낮은 값을 보였으며, 전반적으로 양호한 적합도를 보여, 확인적 요인분석 모형은 적합한 것으로 판단되었다. 물론 적합도의 절대적인 기준치는 아직 통계학적으로 나온 것은 없지만 일반적으로 위 기준들이 적합한 기준치라고 말한다. 즉, 연구에 따라서 어느 정도의 기준치는 상대적인 것이다.

#### 5) 다중 집단 확인적 요인분석

해외시장적응역량의 다중집단분석을 실시하기 위해서 집단 간의 측정 문항이 같다고 생각하는지 파악하기 위한 측정동일성 검정을 실시하였다. 그 이유는 집단 간이라도 측정 문항을 비슷하게 이해를 해야 하기 때문이다.

1단계(unconstrained)는 형태동일성 검증으로 집단 간의 연구모형이 동일한가를 보는 것이다. 2단계(measurement weights)는 요인계수 동일성 검증으로 잠재변수에서 측정변수에 이르는 요인계수의 동일성을 본다. 3단계(model)는 공분산 동일성으로 잠재변수간의 공분산과 잠재변수의 분산이 동일한지 살펴본다. 4단계(structural covariance)는 요인 계수와 공분산의 일치성을 보는 것으로 2단계와 3단계를 동시에 살펴본다. 마지막으로 5단계(measurement residuals) 2단계, 3단계 그리고 4단계를 합쳐서 동일성 여부를 판단하는 작업을 한다.

먼저, 유연성의 다중집단 확인적 요인분석 적합도를 보면 비제약모형과 제약모형1의  $\Delta$ 이 4.189 이고 p값이 0.381로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 유연성의 고저 집단은 모형뿐만 아니라 잠재변수와 측정변수간의 요인계수의 특정동일성을 가지므로 다중집단분석이 가능하다.

다음으로, 민첩성의 다중집단 확인적 요인분석 적합도를 보면 비제약모형과 제약모형1의  $\Delta$ 이 10.613 이고 p값이 0.131로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 민첩성의 고저 집단은 모형뿐만 아니라 잠재변수와 측정변수간의 요인계수의 특정동일성을 가지므로 다중집단분석이 가능하다.

#### 6) 개념타당도와 수렴타당도 검증

확인적 요인분석에서 각 관측변인이 잠재변인을 잘 반영하는지 파악하기 위해, 관측변인들의 요인 부하량을 확인한 결과, 모든 경로계수가 유의한 것으로 나타나, 관측변인들이 해당 잠재변인을 잘 반영하는 것으로 판단되었다. 그리고 표준화 경로계수( $\beta$ )가 0.5 이상으로 나타나, 개념 타당도를 만족하는

것으로 판단되었다.

수렴타당도란 동일한 개념을 측정하기 위하여 서로 다른 방법으로 측정한 값 사이에 높은 상관관계가 있어야 한다는 것이다. 즉, 수렴타당도는 동일개념을 측정하는 복수의 문항들이 어느 정도 일치하는가를 검증하는 것이다. 이러한 수렴타당도를 검증하기 위해, 각 변수에 대한 개념신뢰도(Construct Reliability)와 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE)을 측정하였다. 수렴타당도 평가 기준은 개념신뢰도가 0.7 이상인 경우에 내적 일관성에 대한 측정인 개념 신뢰도를 충족하는 것이고, 평균분산추출값이 0.5 이상이면 측정하고자 하는 개념이 이 지표를 활용해 설명할 수 있다(우종필, 2016)고 하였다. 이를 기준으로 다음

## 7) 판별타당도 검증

판별타당도란 서로 다른 변인들 간에는 그 측정치에도 분명한 차이가 나와야 한다는 것을 의미하는데, 즉, 개념이 상이한 경우에 잠재변수 사이의 상관관계가 낮다는 개념(배병렬, 2014)이다. 이러한 판별타당도를 검증하기 위해, 각 변인에 대한 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE)을 측정하였고, 변인들 간의 상관계수를 산출하였다.

판별타당도를 평가하기 위한 기준은 각 변인 간 상관계수 제공값이 평균분산추출값을 상회하지 않아야 하는 것(Fornell & Larcker, 1981)이다. 독립변수 상관관계 제공값은 조직역량과 수출성과가 0.624로 나타났는데, 각 변수의 평균분산추출값은 모두 이보다 높게 나타났다. 판별타당도에는 이상이 없는 것으로 나타났다.

판별타당성의 검증의 경우, 모든 변수들 간 검증이 매우 힘들기 때문에 일반적으로 개념적으로 유사한 변수 간 상관이 가장 높은 쌍을 선택해서 대표적으로 검증을 한다. 가장 높은 변수 간 상관을 선택한 이유는 상관이 높을수록 판별타당성이 떨어질 확률이 높기 때문이다.

## 8) 동일방법편의 검증

동일방법편이란 통상적으로 독립변수와 종속변수가 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정되었을 때 발생하는 오류로서 특히, 동일한 응답원에 의한 측정일 때 많이 발생한다. 동일방법편의는 측정의 타당성에 심각한 영향을 미쳐 변수 간 관계의 정도를 증가시키거나 감소시켜 연구결과를 왜곡하게 된다.

동일방법편의를 해결하기 위해서는 사전적 방법과 사후적인 방법이 있다. 사전적 방법은 연구의 설계 단계에서 주요 측정에 다른 정보의 원천을 사용하고, 설문지내 측정 척도가 다른 질문 문항을 섞어 놓아서 응답자들이 변수간의 상호관계를 미리 예단할 수 없도록 하는 방법이다.

본 연구에서는 연구 설계 단계에서 연구 모형을 복잡하게 설계해 설문의 응답자가 설문항목에 대한 응답이 의도하는 결과를 예측하기 어렵게 구성하였다.

첫째, 모든 변수들을 복수 또는 다수의 항목으로 측정함으로써 변수가 하나의 항목으로 측정될 때 발생하는 문제를 차단했다(Podsakoff and Organ, 1986).

둘째, 종속변수를 측정하는 문항들을 독립변수 관련 문항들 뒤에 배치함으로써 응답자가 미리 종속변수가 무엇인지 알고 독립변수에 대한 항목들을 주관적으로 응답할 가능성을 감소시켰다(Salancik and Pfeffer, 1977).

셋째, 설문을 익명으로 작성하게 했고 설문문항의 내용이 가치중립적이므로 응답자가 답변할 때 정답이나 오답이라는 생각이 들지 않도록 했다.

넷째, 설문의 결과가 도덕적, 사회적 규범 등과 연관되어 있지 않으므로 응답자가 설문문항에 대해 내적인 일관성을 갖고 답해야 한다는 심리적인 압박이 가지 않도록 설계되어 있다(Podsakoff and Organ, 1986). 그러므로 사전 설계단계에서의 오류로 인한 동일방법편의 문제는 적을 것이라고 판단



된다.

사후적 해결방법으로 본 연구에서는 Harman의 단일요인접근법(single factor test)을 사용하여 동일방법편의를 검증했다.

요인분석결과 가장 많은 설명력을 차지하는 첫 번째 요인의 설명력이 총 설명력의 절반이상을 차지하지 않는다면, 동일방법편의로 인한 왜곡현상이 크지 않음을 의미한다(Podsakoff et al., 2003).

따라서 본 연구에서도 요인분석결과에서 첫 번째 요인의 설명력이 총 설명력의 50%를 상회하는 값이 없기 때문에 동일방법편의 문제는 적을 것이라고 판단된다.

### 3. 구조모형의 검증

모형 적합도 판단 기준으로, Hair et al.(2010)은  $\chi^2$ , CFI, TLI, SRM, RMSEA를, Hoyle & Panter(1995)는  $\chi^2$ , GFI, TLI, CFI 등의 지수를 권장하고 있다고 한다(배병렬, 2014). 적합도를 살펴보면, RMR=0.013, RMSEA=0.074, GFI=0.971, AGFI=0.925, CFI=0.990, NFI=0.983, IFI=0.990 그리고 CMIN/df=2.370로 나타났다. 종합적으로 분석해보면 본 연구의 모형 적합도는 적합하다고 볼 수 있다.

#### 1) 경로분석

본 연구에서 수립한 가설의 영향에 대한 경로 분석 결과가 <표 4-13>이다. 변수의 영향도에 대한 파악은 예시적으로 영향이 큰 독립변수를 파악하기 위해서 상대적 중요도인 표준화 계수(Standardized Regression Weight)를 활용하고, 표준오차(Standard Error: S.E.)의 경우 모수 값의 정확도인 안정성을 의미하게 된다(임동훈, 2014).

가설 채택의 기준은 Critical Ratio(C.R.)의 값의 경우  $\pm 1.96$ 이상이고 유의수준인 p-Value값이 0.05이하를 임계값으로 하여 가설의 채택과 기각을 결정한다.

먼저 제품화역량을 살펴보면, 비표준화 베타의 값이 0.227로 나타났다. 검정통계량을 살펴보면, t값이 2.175이고 유의확률이 0.030이므로 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 비표준화 베타(B)의 값이 0.227이므로 제품화역량이 1단위 증가하게 되면 수출성파는 0.227증가하게 된다.

조직역량을 살펴보면, 비표준화 베타의 값이 0.725로 나타났다. 검정통계량을 살펴보면, t값이 5.420이고 유의확률이 0.000이므로 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 비표준화 베타(B)의 값이 0.725이므로 조직역량이 1단위 증가하게 되면 수출성파는 0.725증가하게 된다.

#### 2) 조절효과

본 연구에서 조절효과를 검증하기 위하여 유연성을 나누어 다중집단분석(Multiple group analysis)을 하였다. 대개 조절효과를 알아볼 목적으로 다중집단 분석을 사용하는데 둘 이상의 집단을 분석하여 모델간의 경로계수가 통계적으로 유의한지 보는 것이다.

가설검증을 위하여 제약모형과 비제약모형의 자유도 변화에 따른 카이제곱검증을 통하여 평가가 되었다. 다중집단분석의 자유모형은 두 집단의 계수의 크기 차로서 제약모형은 두 집단의 계수가 동일함을 의미한다. 다시 말해, 자유모형은 조절효과가 있고 제약모형은 조절효과가 없다고 판단 할 수 있다.

제품화 역량이 수출성파에 미치는 영향에 유연성이 조절효과를 가지는지 살펴보면 카이제곱이 .488이고 유의확률이 0.485이므로 통계적으로 유의하지 않으므로 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

조직역량이 수출성파에 미치는 영향에 유연성이 조절효과를 가지는지 살펴보면 카이제곱이 2.387이고 유의확률이 0.122이므로 통계적으로 유의하지 않으므로 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

전체를 살펴보면, 카이제곱이 3.946이고 p값이 0.047이므로 유연성은 전체 영향력에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

다음으로, 본 연구에서 민첩성의 조절효과를 검증하기 위하여 민첩성을 나누어 다중집단분석(multiple group analysis)을 하였다. 대개 조절효과를 알아볼 목적으로 다중집단 분석을 사용하는데 둘 이상의 집단을 분석하여 모델간의 경로계수가 통계적으로 유의한지 보는 것이다.

가설검증하기 위하여 제약모형과 비제약모형의 자유도 변화에 따른 카이제곱검증을 통하여 평가가 되었다. 다중집단분석의 자유모형은 두 집단의 계수의 크기 차로서 제약모형은 두 집단의 계수가 동일함을 의미한다. 다시 말해, 자유모형은 조절효과가 있고 제약모형은 조절효과가 없다고 판단 할 수 있다.

제품화 역량이 수출성가에 미치는 영향에 유연성이 조절효과를 가지는지 살펴보면 카이제곱이 1.717이고 유의확률이 0.190이므로 통계적으로 유의하지 않으므로 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났다. 조직역량이 수출성가에 미치는 영향에 유연성이 조절효과를 가지는지 살펴보면 카이제곱이 4.667이고 유의확률이 0.031이므로 통계적으로 유의하므로 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 전체를 살펴보면, 카이제곱이 4.150이고 p값이 0.042이므로 민첩성은 전체 영향력에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

## V. 결론

4차 산업혁명의 발전과 함께 전자·통신 장비의 비약적인 발전은 전자파로 인한 각종 전자 기기간의 상호교란, 오작동 등의 문제를 일으켜왔고, 전자파의 영향으로 인해 인체의 유해성이 보고되어 왔다. 이에 따라 미국을 비롯한 선진국을 필두로 전자파에 대한 국제 규격이 제정된 상황에서 전자파 차폐와 관련한 기술들이 나날이 발전하고 있다.

전자파 차폐와 관련한 공학적인 연구에서의 기술개발 관련논문, 중소기업의 핵심역량과 성과의 관계에 대한 사회과학 논문들은 많이 선행되었지만, 본 연구자와 같이 산업을 세분화하여 성과와 관련하여 진행된 연구는 많지 않아 보인다. 따라서 본 연구자는 이러한 세계 전자파 차폐 시장의 흐름에서 국내 전자파 차폐 중소기업들의 제품화역량과 조직역량이 수출성가에 미치는 영향과 함께 해외시장적응역량의 조절효과가 수출성가에 미치는 영향에 따른 연구를 진행하였으며, 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

전자파 차폐 중소기업의 수출성가에 영향을 미치는 독립변수로 자원기반관점을 근거로 하여 제품화역량, 조직역량으로 구분하였고, 해외시장조절역량을 조절변수로 하는 등 이론적 고찰을 통해 수출성가에 미치는 영향을 실증분석 하였다.

또한 해외시장조절역량을 민첩성과 유연성으로 구분을 하고, 각 변수들의 정의를 바탕으로 연구모형을 설정하였으며, SPSS를 이용하여 타당도 및 신뢰도를 확인하고, 변수들 간의 인과관계에 대한 분석과 연구모형의 검증, 구조방정식의 경로 분석 및 확인적 요인분석을 위해서 AMOS를 사용하였다.

첫 번째, 제품화역량은 수출성가에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 여러 자원 중에서 기술의 선진화 정도나 기술의 노하우 등 기술관련 자원의 중요성 이전부터 강조되었고(Grant, 1991), Day(1988)는 기업들의 우수한 기술경쟁력이 제품차별화의 포지션상의 우위를 가져오고 이는 신제품의 매출, 이익, 시장점유율 등의 상대적 성공에 영향을 준다는 패러다임을 제시했다.

결국 기술혁신과 제품혁신을 통해 신제품과 새로운 기술을 확보하는 것은 외부 시장에서의 타 경쟁 기업과의 차별을 통해 경쟁우위를 차지할 수 있게 하고, 이는 곧 기업의 성장 및 수출성과와도 연결되기 때문에 이 부문에서의 경쟁력 제고는 반드시 필요하다고 판단되며 특히 장기적인 기업의 수출성과 창출을 위한 관점에서도 접근이 필요하다 할 것이다.

이러한 관점에서 전자파 차폐 중소기업들이 제품화역량을 통해 기술을 개발하고, 제품의 혁신을 일

으며 타 회사와의 경쟁에서 비교우위를 가져오고, 이는 다시 새로운 기술의 개발과 함께 제품화역량을 강화시키고, 이러한 순환과정을 통해 장기적으로는 수출성과 또한 향상 시킬 수 있을 것으로 판단된다.

두 번째, 조직역량은 수출성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 흡수역량, 혁신역량, 적응역량으로 분류될 수 있는 조직역량은 기업들이 시장, 기술 및 경쟁에 효과적으로 적응하도록 하고, 환경에 영향을 끼칠 수 있는 선제적 행동을 효과적으로 취하게 함으로써(Damanpour, 1991), 성장가능성 제고, 그리고 시장점유율과 생산효율성 증대를 통해 재무성과와 비재무성과에 유의적인 영향을 미친다.

흡수역량, 혁신역량, 적응역량은 기업의 성과를 전반적으로 향상 시키며, 새로운 지식과 정보를 흡수하고, 시장에서의 새로운 관계를 형성하며, 고객들의 요구사항을 조사, 관찰하고 이들을 평가하여, 기업의 모든 조직구성원과 지식을 공유함으로써, 기업이 환경 변화와 미래의 위협을 감수하면서 개발한 제품 또는 서비스를 프로세스와 비즈니스에 적용함으로써 기업들의 지속 가능한 성과를 높일 수 있다(Zolfaghari, 2015)는 연구결과와 유사한 결과라고 해석할 수 있다.

이러한 관점에서 전자과 차폐 중소기업들 또한 기업의 혁신활동에 있어서 필요한 외부의 지식을 내부화 하고 기업들이 보유한 자원들의 투입에 대한 성과를 높이기 위해 지속적으로 학습하고 역량을 계속시켜 향상시켜 나간다면, 궁극적으로는 수출성과를 높일 수 있을 것으로 판단된다.

이상의 결과에서 제품화역량이 수출성과에 미치는 경로에서 비표준화 베타의 값이 0.227로 나타났고, 조직역량이 수출성과에 미치는 경로에서 비표준화 베타값이 0.725로 나타났다. 새로운 기술과 제품의 개발도 성과측면에서 중요하지만, 이러한 역량과 더불어 기업의 조직이 어디에서, 어떻게 기술과 지식을 습득할 것이며, 이를 조직 내부에 적용시키면서 내재화하고 혁신을 일으켜 기업의 외부환경에 대응하여 적용시켜 나가는 것이 수출성과에 더 크게 영향을 미친다고 볼 수 있다.

세 번째, 해외시장조절역량은 독립변수인 제품화역량과 조직역량이 수출성과에 미치는 영향에서 부분적으로 조절의 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 제품화역량이 수출성과에 미치는 영향에서 유연성의 조절역할은 없는 것으로 나타났다. 유연성을 환경의 불확실성에 대응하거나 시장반응에 대응하고 빠르게 움직이는 것으로 이해할 수 있으며, 기업들이 기술과 제품에 대해 혁신을 일으키는 것은 단기간에 이루어지기 힘든 부분과, 상당한 노력과 시간이 소요되는 등의 어려움이 있기에 유연성이 조절 역할을 하지 못하는 것으로 판단된다.

조직역량이 수출성과에 미치는 영향에서도 유연성의 조절역할은 없는 것으로 나타났다. 조직역량은 기업의 특유성이 존재하고, 기업을 둘러싼 시장에서 쉽게 모방되거나 획득되기 어려워 지속적이고 장기적인 학습을 통해 축적되는 능력(홍순욱, 조근태, 2009)으로 정의될 수 있는데, 불확실한 환경에 바로 적응하려는 유연성이 조절효과를 하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

또한, 제품화역량이 수출성과에 미치는 영향에서 민첩성의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 고객의 요구에 맞게 정확하고 신속하게 변화시키고 대응할 수 있는 역량을 민첩성으로 볼 때, 제품화역량으로 신제품 개발과 새로운 기술개발 또는 서비스의 도입이 수출성과를 향상시키는 과정에서는 급진적 혁신과 같이 단기간에 이루어지는 과정뿐만 아니라 점진적인 과정이 필요하므로 민첩성이 조절효과를 하지 못하는 것으로 판단된다.

조직역량이 수출성과에 미치는 영향에서는 민첩성의 조절효과가 나타났다. 이는 전자과 차폐와 관련된 산업분야는 지식, 기술의 시장 변화가 빠른 정보통신기술, 첨단기술 업종, 혹은 기술의 개발연구 분야에서 더욱 강조되는 조직역량이 적용되는 산업이라고 볼 수 있다. 따라서 지속적으로 변화하는 경영 및 시장 환경에 정확하고 신속하게 적응하고 대응할 수 있는 능력인 민첩성의 조절효과가 있는 것으로 판단된다.

또한 제품화역량과 조직역량이 수출성과에 동시에 미치는 영향에서 민첩성과 유연성은 각각 조절 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 기업의 조직과 관련한 내부의 역량은 단일 차원으로서 성과에 미치는 영향을 볼 것이 아니라 유기적이고 종합적인 측면에서 볼 때 역량들이 더욱 발휘됨을 알 수 있다. 다시

말해, 신제품이나 생산 공정, 기술을 개발하고, 도입하여 채택하는 과정을 수행하기 위해서는 조직역량이 필요하며, 지속적인 투자와 시간이 소요된다.

이와 함께 외부 환경의 불확실성에 신속하고 유연하게 대응하면서 역량들을 발휘한다면 수출성공에 미치는 영향이 확대될 수 있을 것으로 판단된다. 이러한 관점에서 유연성과 민첩성의 적응역량을 포괄적으로 살펴보는 것이 해외시장적응역량을 살펴보는데 유용하다고 판단된다.

이 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫 번째, 해외시장적응역량의 조절효과를 반영하여 전자과 차폐 산업과 관련한 중소기업의 수출성공과 파악하였다. 대기업에 비해 영세한 자본으로 운영되는 중소기업은 인적자원이나 물적 자원이 상대적으로 취약하며, 해외시장으로 수출을 하여 성과를 내는 것이 쉽지 않다. 즉, 급변하는 해외시장의 환경에 얼마나 유연하고 민첩하게 적응할 수 있는 역량은 기업의 수출성공에 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고, 대다수의 연구들은 조직의 혁신과 핵심역량들이 기업의 성과와의 직접적인 관련성만을 검증하여 왔다는 한계점이 있었다.

본 연구는 이를 극복하고자 해외시장적응역량의 조절효과를 연구모형에 반영하여 수출성공과를 측정하였다. 이러한 수출성공과의 측정은 핵심역량이 직접적으로 기업의 성과를 이끌어낸다는 기존의 연구들보다 더욱 다차원적이며, 정교한 분석방법으로 판단된다.

두 번째, 분석결과를 통해 제품화역량이 수출성공에 긍정적인 영향을 미치지만, 조직역량이 수출성공과에 좀 더 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

제품혁신에서 기술, 제품의 혁신으로 성과를 내는 것도 중요하지만, 급진적 제품혁신과 같이 기술의 불연속성이 존재하고 기술 환경의 변화 예측이 어려운 환경에서 조직역량이 기업의 지속적인 수출성공과를 창출하기 위해 중요한 요인으로 작용하는 것으로 판단된다.

이는 우수한 제품과 기술이라도 기업내부의 조직이 내재화 시키고, 또 다른 혁신을 일으키며, 적응 및 응용을 하지 못한다면 지속적인 수출성공과를 창출하기 어렵기 때문이다. 따라서 이러한 관점에서 자원기반관점 이론의 중요성을 재조명 한다고 볼 수 있다.

세 번째, 수출성공과의 하위변수를 재무성공과와 비재무성공과로 구분하여 제품화역량과 조직역량 및 해외시장조절역량이 수출성공과에 미치는 영향을 분석하였다.

일반적으로 수출성공과는 기업들이 수출을 통해 창출해낼 수 있는 전반적인 성과들을 의미한다(Zhou and Li, 2010)고 하였다. 이와 관련하여 아직까지도 수출성공과의 정확한 정의에 대한 합의점이 없으며, 측정도구와 방법에 따른 다른 결과의 해석들이 논의되고 있는 시점에서 본 연구자의 수출성공과를 위한 측정항목이 학술적인 시사점을 제시해줄 것으로 기대한다.

네 번째, 전자과 차폐와 관련한 기술개발 논문들은 지금까지는 자연과학 논문에서 연구되었다. 그리고 기업의 역량과 성과와 관련한 논문들이 사회과학 분야에서 선행되었다. 본 연구는 전자과 차폐 중소기업과 관련하여 수출성공과향상을 위한 연구로서 산업을 세분화하여 역량과 성과의 관계를 검증하였다는 점에서 의미가 있다.

이 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫 번째, 제품화역량이 수출성공과에 정(+의 영향을 미치는 연구가설의 검증결과로 수출을 하고 있는 전자과 차폐 중소기업들의 수출성공과 제고를 위해 개발과 혁신을 통한 제품화역량 강화측면에서 어떻게 대응해야 하는지를 시사해 줄 수 있다.

전자과 차폐와 관련하여 전자과 발생원 주변을 차폐하여 외부 장비를 보호하는 기술과 차폐 물질 내부에 장비를 보관하여 외부의 전자과 발생원으로부터 보호하는 기술의 혁신을 일으키고, 고성능 차폐 효율을 가진 제품을 지속적으로 개발함으로써 경쟁우위에 있는 다른 전자과 차폐 중소기업들과의 차별화 전략을 모색하고 경쟁력 제고가 필요하다.

이는 제품생산 공정에 있어 혁신적인 기술적 변화를 일으키고, 신기술이 적용된 최신 설비의 도입과 혁신적인 제품의 개발을 지속적으로 함으로써 기업의 수출성공과를 향상시킬 수 있을 것이다.

두 번째, 조직역량과 수출성공과의 영향관계의 가설 검증결과와 같이, 기업이 경쟁우위를 차지하기 위해서는 끊임없는 조직역량 강화가 필요하다. 전자과 차폐 관련 기업들은 자동차산업, 스마트폰 시장,

반도체 산업과 같은 전, 후방 산업과의 연관성이 밀접하고, 빠르게 변화하는 시장의 수요와 환경에 대응하기 위해 외부의 학회나 세미나에 조직 구성원들을 적극적으로 참여할 수 있는 기회를 제공하는 등의 조직역량을 강화시킬 방안을 모색해야 한다.

그리고 새로운 지식을 발견하면 내부로 습득하고, 이를 응용하여 조직내부에서 혁신을 일으키며 경쟁회사들 보다 시장에 빠르게 대처할 수 있다면 동종업계의 회사와의 경쟁에서 우위를 차지할 수 있을 것이고, 결과적으로 기업의 수출성과 또한 향상시킬 수 있을 것이다.

세 번째, 중소기업은 대기업에 비해 영세한 자본으로 운영되기 때문에 물적 자원이나 인적 자원이 상대적으로 취약하며, 해외시장으로 수출을 하여 성과를 내는 것이 쉽지 않다. 반면에 의사결정과정의 신속함에 따라 경기의 변동과 시장의 요구 변화에 대해 민감하고 신속하게 대처할 수 있으며 변화할 수 있는 역동성을 가지고 있다고 판단된다.

따라서 시장에서 나타나는 다양한 수요의 변화에 대응하여 융통성 있게 대처할 수 있게 한다. 전자과 차폐 산업은 단순한 조립, 생산과정이 아닌 고부가 가치 산업으로서 수준 높은 기술과 인적자원을 요구한다. 그러므로 전자과 차폐 중소기업은 대기업에 비해 제한된 자원으로 최대의 효율을 창출하기 위해서 해외시장의 환경변화에 민첩하고 유연하게 조직을 활용함으로써 수출성파를 더욱 향상시킬 수 있을 것이다.

이 연구의 정책적 시사점은 다음과 같다. 첫 번째, 중소기업 해외수출과 관련하여 지원정책을 강화하고, 국가 차원의 정책적 일관성을 확보할 필요가 있다. 중소기업의 수출 장려 및 중소기업의 글로벌화 촉진과 성장, 그리고 국내 산업에서 중소기업이 차지하는 비중이 높은 것과 이에 따른 고용창출 기여는 국가 경제적으로도 중요한 의미가 있다. 관련 정책들이 강화되고는 있지만, 범정부 차원의 지속성 있는 정책적 이니셔티브는 이르지 못하는 것으로 보인다. 이와 관련하여 차폐 관련 산업을 국가 차원에서 차세대 성장 동력산업을 유망 과제로 선정하고, 경쟁력이 있는 중소기업을 집중적으로 지원하기 위해 중소기업의 해외수출을 총괄하는 정부기관의 위원회를 구성하여 각 부처가 협력적으로 대처하는 체계를 형성할 필요가 있다.

두 번째, 기존 수출기업들의 수출 증대도 중요하지만 직접수출에 참여하지 않고 있는 중소기업들이 90% 이상인 현 국내 상황을 고려할 때 새로운 수출 기업의 참여 또한 국가적인 수출 확대에 기여할 수 있다. 이에 따라 수출을 시작하는 중소기업을 대상으로 집중적으로 지원할 필요가 있으며, 선별된 중소기업을 대상으로 사업타당성조사 지원 프로그램을 제공하여 자원과 역량이 부족한 중소기업들에게 사전준비, 중간 모니터링, 사후지원까지 단계별 지원을 강화할 필요가 있다.

세 번째, 수출경쟁력 지원사업의 효율 극대화를 위해서는 무역 전문 인력 양성을 통해 찾아오는 서비스보다 찾아가는 서비스로의 전환이 필요하다. 일정 규모이상의 수출중소기업 등은 수출경쟁력 지원 사업에 대해 적극적으로 추진하고 있지만, 실제로 영세중소기업은 이러한 서비스를 제공받는데 제약을 가지고 있다. 따라서 무역 전문 인력을 통해 영세중소수출기업에 대해 분기별, 반기별 방문 컨설팅 등을 지원해 수출경쟁력 지원 사업을 활용할 수 있도록 하고, 자본, 관세 등의 통합 무역지원 협력체계를 구축할 수 있도록 지원하는 방안이 필요하다. 이는 곧 무역 전문 인력을 통한 중소기업의 취약한 조직역량을 강화시킬 수 있는 방안으로 생각된다.

본 연구는 전자과 차폐 중소기업의 수출성파에 영향을 미치는 제품화역량과 조직역량, 해외시장적응역량의 조절효과를 중심으로 연구모형을 수립하였고, 실증 분석을 통해 연구 결과를 도출하였다. 그러나 아래와 같이 연구의 한계를 언급하고, 이러한 한계점을 보완할 수 있는 방향을 제시한다.

첫째, 본 연구는 범위를 중소기업 중 전자과 차폐 중소기업에 종사하는 대상자들로 한정하였으므로, 그 수가 250개로 비교적 적은 편이라고 판단되며, 향후 대기업 및 벤처기업을 포함시켜 기업의 규모별로 연구결과가 어떻게 다르게 나타나는지 분석하는 것도 의미가 있을 것이다. 또한 이런 측면에서 볼 때 연구결과를 국가단위나 전 산업을 대표하기에는 한계가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 수출성파에 미치는 독립변수를 제품화역량, 조직역량으로 설정하였으나, 수출

성과에 영향을 미칠 수 있는 외부의 환경 및 내부의 다양한 프로세스와 관련하여 향후 역량의 범위를 넓혀 다양한 변수와의 관계를 살펴볼 수 있는 추가적인 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구는 수출성과를 파악함에 있어서 다소 주관적인 성과측정치를 반영하였다는 것이다. 수출성과와 관련하여 최근 3년간 경쟁회사와 비교하여 수출 증가율, 해외계약체결건수, 거래선 발굴의 수월성, 품질, 생산성을 반영함으로써 종합적으로 재무적, 비재무적 성과를 살펴보았다는 장점이 있으나, 측정결과에 대해 제시될 수 있는 타당성의 문제를 극복할 필요가 있다. 이를 위해 향후의 연구에서는 수익성, 매출등과 관련하여 기업의 객관적인 재무적 성과를 확보하여 분석해 본다면 더욱 확장된 결과를 도출할 수 있을 것으로 생각된다.

넷째, 수출성과에 관한 연구는 시간적인 간격을 두고 비교하는 연구가 바람직하지만 본 연구의 수출 성과는 과거의 어느 시점에서 기업의 자원, 역량 등에 의해 영향을 받은 결과라고 볼 수 있다. 하지만 정확히 어느 시점에서 기업들의 활동이 현재의 수출성과에 영향을 미치는지를 분석하는 것은 쉬운 일이 아니다. 한 기업에 대해서도 오랜 시간에 걸쳐 다차원적으로 분석하고 성과와 비교해야하기 때문이다. 향후의 연구에서는 수출성과 결정요인과 관련하여 시간적인 경과도 고려하는 종단적인 연구도 필요할 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 수출을 하고 있는 전자과 차폐 중소기업과 관련하여 매출액 전체를 살펴보았다. 본 연구가 전자과 차폐와 관련하여 중소기업의 역량과 수출성과를 분석하고, 수출성과를 향상시킬 수 있는 방안을 처음 제시하는 논문으로써 의미가 있지만, 후속 연구가 진행되면서 기업별로 주요 수출 국가별, 수출 규모별로 세분화 하여 분석해 본다면 더욱 더 전략적인 분석이 가능할 것으로 판단된다.

## References

- R&D정보센터 (2016), *고방열고내열 전자과 차폐 흡수재 복합재료/소재 기술개발 실태분석*, 서울 : 지식산업정보원.
- 강영민 (2019), “전자과 차폐의 원리와 관련 기술 동향”, *전기의세계*, 68(1), 31-37.
- 강용운 (2011), “대·중소기업간 협력활동과 중소기업의 기술혁신” 경북대학교 박사학위논문.
- 곽기영 (2012), “글로벌 기업가정신과 공급사슬 내 사회적 자본이 중소기업의 수출성과에 미치는 영향” 숭실대학교 박사학위논문.
- 구일섭 (2012), 신현재, 박만희, *생산운영관리론*, 서울 : 교우사.
- 권기환 (2006), “현대적 자원준거관점에 관한 이론적 고찰”, *경영교육연구*, 9(2), 215-244.
- 권영국 (2016), “기술역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 기술경영역량의 조절효과” 창원대학교 박사학위논문.
- 김만진 (2017), “서비스혁신활동에 따른 기업의 재무성과와 혁신 성공요인에 관한 연구: 국내 제조기업을 중심으로” 중앙대학교 박사학위논문.
- 김면복 (2017), “중소 수출 인큐베이터 수혜기업의 수출성과 결정요인분석: 자원기반과 관계이론을 중심으로” 강릉원주대학교 박사학위논문.
- 김성수, 박지성, 박미혜 (2014), “한국 기업의 전략적 인사관리”, *인사조직연구*, 22(1), 145-174.
- 김시영 (2012), “최고경영자의 리더십이 경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향에 관한 연구” 부산대학교 박사학위논문.
- 김영애 (2017), “수출지원제도가 수출성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업의 인지도와 활용도를 중심으로” 남서울대학교 박사학위논문.
- 김영일 (2008), “중소기업의 수출지원정책 활용실태와 성과에 관한 실증연구” 영남대학교 박사학위논문.
- 김인권 (2010), “중소기업 수출지원제도에 관한 연구” 전주대학교 박사학위논문.
- 김인규 (2016), “중소기업 특성이 수출지원프로그램의 활용도와 성과에 미치는 영향” 단국대학교 석사학위논문.
- 김정권 (2014), “수출마케팅의 한국수출기업의 수출마케팅 역량과 마케팅전략 실행이 수출성과에 미치는 영향”, *무역연구*, 10(5), 383-405.

- 김주일 (1999), “중소기업의 핵심역량이 비교우위에 미치는 영향에 관한 연구” 서울대학교 박사학위논문.
- 김창봉, 권승하 (2011), “SCM의 위험관리, 파트너십, 사업성과의 관계 연구”, *통상정보연구*, 13(3), 203-228.
- 김철수 (2019), “전자과 저감부품 기술과 산업동향”, *전자파기술*, 30(1), 49-57.
- 김추연 (2019), “제품혁신 유형과 성과에 영향을 미치는 흡수역량 구성요소들의 지식창출 경로에 대한 연구” 건국대학교 박사학위논문.
- 김현 (1998), “기업 역량이 전략과 성과에 미치는 영향” 연세대학교 박사학위논문.
- 김현우 (2019), “정부,소재·부품개발 예산 내년 2336억원...136%증가”, 「SBSCNBC」, <https://cnbc.sbs.co.kr/article/10000966721?division=NAVER>, 12.22.
- 김형철 (2011), “벤처기업 내부역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *대한경영학 회지*, 24(2), 769-787.
- 나인강 (2010), “기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향”, *인적자원관리연구*, 17(1), 39-56.
- 남유현 (2011), “수출성과 결정요인에 대한 통합모형: 경쟁우위와 관계가 수출성과에 미치는 영향” 서강대학교 박사학위논문.
- 노은식 (2016), “중소기업의 글로벌 지향성이 마케팅 역량 및 경영성과에 미치는 영향” 동의대학교 박사학위논문.
- 문병기 (2017), “수출기업과 내수기업의 일자리 창출 및 혁신역량 비교 분석”, *TRADE FOCUS*, 19.
- 문희철, 오현정 (2009), “중소기업 수출지원제도의 인지도와 활용도가 수출성과에 미치는 영향”, *중소기업연구*, 31(2), 295-316.
- 박상준, 김현철 (2003), “고객만족지수와 기업성과”, *마케팅연구*, 18(3), 19-50.
- 박석희 (2007), “공기업 경영평가가 조직성과에 미친 영향분석: 조직역량 및 조직생산성에 미친 효과를 중심으로” 서울대학교 박사학위논문.
- 박소라 (2017), “글로벌 무선 충전 시장 2025년까지 18조원 규모로 성장”, 「전자신문」, <https://www.etnews.com/20171229000055>, 12.30.
- 박지호, 박태경 (2012), “제품혁신과 관리혁신이 기업성과에 미치는 영향 : 대구·경북 중소기업을 중심으로”, *경영연구*, 27(2), 27-47.
- 박찬선 (2013), “고객센터의 조직자본, 동적역량 및 조직성과간의 구조적 관계에 대한 연구” 전남대학교 박사학위 논문.
- 배병렬 (2014), *구조방정식모델링*, 서울 : 청람.
- 송광선 (1995), “기술혁신의 영향요인에 관한 연구: 중소기업을 대상으로”, *중소기업연구*, 17(2), 169-192.
- 송명규 (2019), “2020년 미래차 경량화·전자과 차폐 제반 정보 ‘한자리’”, 「전자신문」, <http://www.todayenergy.kr/news/articleView.html?idxno=220123>, 11.29.
- 송상호 (2006), “기술혁신 유형과 기술혁신 영향요인에 관한 상황론적 연구”, *인사조직연구*, 14(2), 177-213.
- 신선희 (2018), “중국 중소기업의 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향” 경북대학교 석사학위논문.
- 신현중 (2019), “중소기업의 전략적 추진방향이 해외시장적응능력과 무역성과에 미치는 영향: 심리적 거리에 따른 조절효과를 중심으로” 경희대학교 박사학위논문.
- 안우진 (2014), “수출보험이 대기업 및 중소기업 수출에 미치는 효과” 한양대학교 석사학위논문.
- 양영의, 김창수 (2007), “한국제조기업의 시장지향성이 제품혁신, 마케팅능력, 그리고 성과에 미치는 영향”, *경영연구*, 22(2), 223-254.
- 우종필 (2016), *구조방정식모델 개념과 이해*, 서울 : 한나래아카데미.
- 위상배 (2005), “여행업의 환경, 역량, 전략 및 그 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구” 경기대학교 박사학위논문.
- 유원종 (2000), “비재무적 성과측정의 활용과 재무적 성과와의 관계에 관한 연구” 청주대학교 박사학위논문.
- 유은정 (2020), “친환경소재/미래차에 적용되는 전자파차폐(EMI,EMC)고방열 기술 및 사업전략 솔루션 2월 13일 여의도 전경련타워에서 개최”, 「전자신문」, <https://www.etnews.com/20200122000151>, 01.22.
- 육근효 (2011), “기업의 사회, 환경성과, 생산성, 재무성과 간의 순환관계에 관한 실증연구”, *생산성논집*, 25(1), 27-49.
- 윤현덕, 서리빈 (2011), “기업의 혁신역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *기술혁신연구*, 19(1), 111-144.
- 이경민 (2007), “기업역량, 경영전략, 경영성과의 상호관계에 관한 연구-한국 제약기업을 중심으로-” 숭실대학교

박사학위논문.

- 이근희 (2008), *사회과학연구방법론*, 서울 : 법문사.
- 이남민 (2018), “제조기업의 기업가 정신이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: 기술혁신과 마케팅혁신의 핵심역량을 중심으로” 숭실대학교 박사학위논문.
- 이동석 (2009), “우리나라 중소기업의 기술혁신능력과 기술사업화능력이 경영성과에 미치는 영향 연구” 숭실대학교 박사학위논문.
- 이상문 (2017), “덕산하이메탈 ‘반도체용 열전도성 전자파 차폐소재’ 개발”, 「News 1」, <https://www.news1.kr/articles/?2999645>, 05.22.
- 이석규 (1997), *신경영분석론*, 서울 : 학문사.
- 이순철 (1997), “프로세스 경영혁신”, *연세경영연구*, 34(2), 3-24.
- 이장우 (1997), *경영전략론*, 서울 : 법문사.
- 이중규 (2007), “경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향 요인에 관한 연구” 단국대학교 박사학위논문.
- 이택원 (2010), “핵심역량 및 가치혁신전략이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구” 경기대학교 박사학위논문.
- 이후성 (2014), “기술혁신이 무역성과에 미치는 영향에 관한 연구: OECD국가 ICT산업의 표준특허 중심으로” 건국대학교 박사학위논문.
- 임종화 (2019), “기업가지향성 및 흡수역량이 기업성과에 미치는 영향: 제품혁신 성과의 매개효과를 중심으로” 한국기술교육대학교 박사학위논문.
- 장로 (2017), “경영전략이 재무성과에 미치는 영향: 상호작용MCS와 조직역량의 매개효과” 경상대학교 박사학위논문.
- 장세진 (2000), *글로벌 경쟁시대의 경영전략* 서울 : 박영사.
- 장우혁 (2011), “경영혁신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구” 경운대학교 석사학위논문.
- 전병영 (2015), “무역금융지원제도의 수출기업에 미치는 영향에 관한 연구” 강원대학교 박사학위논문.
- 정삼영 (2016), *전자파 인체보호대책 연구*, 서울 : 미래창조과학부 국립전파연구원.
- 정유한 (2016), “중소기업 기술혁신 성과요인에 관한 연구: 흡수역량을 중심으로”, 고려대학교 박사학위논문.
- 조금제 (2016), “정보공유를 통한 상생협력이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향: 중소기업 경쟁우위의 조절적 역할” 호서대학교 박사학위논문.
- 조병길, 김성홍 (2013), “개방형 혁신활동이 신제품 개발성과와 기업성과에 미치는 영향”, *한국생산관리학회지*, 24(1), 1-23.
- 조상구, 이충섭 (2010), “경영혁신기법의 활용정도와 비재무적성과지표 속성이 중소기업성과에 미치는 영향”, *재무회계정보저널*, 10(2), 47-67.
- 주철근 (2013), “기업의 기술혁신역량과 기술사업화역량이 기술성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구” 가천대학교 석사학위논문.
- 지성구, 편해수 (2009), “환경 불확실성과 마케팅 민첩성, 마케팅 성과의 관계에 관한 연구”, *대한경영학회지*, 22(2), 1013-1035.
- 차영태 (2016), “경영혁신형 중소기업(메인비즈)의 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 경쟁우위의 매개효과 및 기업수명주기의 조절효과를 중심으로” 상명대학교 박사학위논문.
- 차완규 (2018), “조직문화, 특허전략 및 경영성과 간의 구조적 인과관계(경쟁가치모델 관점)” 숭실대학교 박사학위논문.
- 채서일 (2006), *사회과학 조사방법론*, 서울 : 비엔엠북스.
- 최이규, 이수형 (2001), “기업의 전략군과 역량군 유형간 경영성과 차이에 관한 비교연구: 해외 현지법인을 대상으로”, *마케팅논집*, 10(1), 51-72.
- 최준 (2020), “수출 중소기업의 경영자 특성, 기술지향성 및 성과관의 관계에 관한 연구” 충남대학교 석사학위논문.
- 추승엽, 유정민, 임성준 (2009), “경영환경, 경쟁전략 및 기업 내부역량 간의 적합성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *전략경영연구*, 12(1), 101-126.
- 한국과학기술정보연구원 (2003), “전자파차폐재료의 기술 동향”, 소재부품 종합정보망, *한국과학기술정보연구원*.
- 홍순욱·조근태 (2009), “조직역량과 조직성과: 한국과 미국 제조업 R&D 조직의 비교 연구”, *기술혁신학회지*,



12(4), 740-767.

- 황경연 (2005), “벤처기업의 환경, 시장지향성 및 성과간의 관계에 관한 연구”, *기업가정신과 벤처연구*, 8(1), 89-116.
- Adler, P. S. and A. Shenbar (1990), “Adapting Your Technological Base: The Organizational Challenge”, *Sloan Management Review*, 32(1), 25-37.
- Akgun, A. E., H. Keskin and J. Byrne (2012), “Antecedents and Contingent Effects of Organizational Adaptive Capability on Firm Product Innovativeness”, *Journal of Product Innovation Management*, 29, 171-189.
- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, K. R. (1971), “The Concept of Corporate Strategy”, *Homewood, IL: Irwin*.
- Artz, K. W., P. M. Norman, D. E. Hatfield and L. B. Cardinal (2010), “A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation on Firm Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725-740.
- Atkinson, R. and H. Wial (2008), “Boosting Productivity, Innovation, and Growth Through a National Innovation Foundation, Metropolitan Policy Program”, *Brookings Institution*.
- Baden-Fuller, C. and S. Haefliger (2013), “Business Models and Technological Innovation”, *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.
- Barney, J. (1986), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Belmonte, R. W. and R. J. Murray (1993), “Getting Ready for Strategic Change: Surviving Business Process Redesign”, *Information Systems Management*, 10(3), 23-29.
- Bhuiyan, S. N., B. Menguc and S. J. Bell (2005), “Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship between Market Orientation and performance”, *Journal of Business Research*, 58(1), 9-17.
- Bloch, C. (2007), “Assessing Recent Developments in Innovation Measurement: The Third Edition of The Oslo Manual”, *Science and Public Policy*, 34(1), 23-34.
- Bocken, N. M. P. and S. W. Short (2016), “Towards a Sufficiency-driven Business Model: Experiences and Opportunities”, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41-61.
- Bocken, N., S. Short, P. Rana and S. Evans (2013), “A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling”, *Corporate Governance*, 13(5).
- Brown, S. and Eisenhardt, K. (1995), “Product Development: Past Research, Present Finding and Future Direction”, *Academy of Management Review*, 20, 343-378.
- Bucherer, E., U. Eisert and O. Gassmann (2012), “Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management”, *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183-198.
- Bullinger, H. J., M. Bannert and S. Brunswicker (2007), “Managing Innovation Capability in SMEs: The Fraunhofer Three-Stage Approach”, *Tech Monitor*, 17-27.
- Burgelman, R., C. Christensen and S. Wheelwright (2009), “Strategic Management of Technology and Innovation”, *New York: McGraw-Hill*.
- Cavusgil, S. T., S. Zou (1994), “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Chakravarty, A., R. Grewal and V. Sambamurthy (2013), “Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles”, *Information Systems Research*, 24(4), 976-997.
- Chandler, A. D. (1962), “Strategy and Structure: Chapters in The History of American Industrial Enterprise”, *MIT Press*, 14-16.
- Chandy, R. K. and G. J. Tellis (1998), “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role

- of Willingness to Cannibalize”, *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
- Chen, X. and J. Wu (2011), “Do Different Guanxi Types Affect Capability Building Differently? A Contingency View”, *Industrial Marketing Management*, 40(4), 581-592.
- Christensen, C. M. and M. E. Raynor (2003), “The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth”, *Harvard Business School Press*, 25(11).
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1995), “Competing on Resource: Strategy in The 1990s”, *Harvard Business Review*, 73, 25-40.
- Conant, J. S., M. P. Mokwa and P. R. Varadarajan (1990), “Strategic Types, Distinctive Marketing Competences and Organizational Performance: A Multiple Measure-based Study”, *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Cooper, J. R. (1998), “A Multidimensional Approach to The Adoption of Innovation”, *Management Decision*, 36(8).
- Damanpour, F. (1992), “Organizational Size and Innovation”, *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Danneels, E. and E. J. Kleinschmidt (2001), “Product Innovativeness from the Firm’s Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357-373.
- Day, G. S. and R. Wensley (1988), “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Denslow, D., L. C. Giunipero and R. Eltantawy (2005), “Purchasing/Supply Chain Management Flexibility: Moving to an Entrepreneurial Skill Set”, *Industrial Marketing Management*, 34(6), 602-613.
- Diericks, I. and K. Cool (1989), “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Duchesneau, D. A. and W. B. Gartner (1990), “A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry”, *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000), “Dynamic Capabilities: What Are They?”, *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Englehardt, C. S. and R. R. Simmons (2002), “Organizational Flexibility for a Changing World”, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3).
- Eshima, Y. and B. S. Anderson (2017), “Firm Growth, Adaptive Capability, and Entrepreneurial Orientation”, *Strategic Management Journal*, 38(3), 770-779.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Garcia, R. and R. Calantone (2002), “A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review”, *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Grant, R. M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage”, *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greenley, B. (1999), “Marketing Protocols and Capacity Planning to Maximize Contribution Margin”, *Allen D Leman Swine Conference*, 26.
- Grewal, R. and P. Tansuhaj (2001), “Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility”, *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Hauser, J., G. J. Tellis and A. Griffin (2006), “Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science”, *Marketing Science*, 25(6), 687-717.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. D. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece and S. G. Winter (2007), “Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations”, *Oxford: Blackwell Publishing*.

- Hill, C. W. L. and J. M. Jones (1992), "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hitt, M. A. and D. R. Ireland (1986), "Relationships among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance", *Journal of Management Studies*, 23(4), 401-416.
- Hofer, C. and D. E. Schendel (1978), "Strategy Formulation: Analysis Concepts", *West Publishing Company*.
- Hu, L. and P. M. Bentler (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Im, S. and J. P. Workman Jr (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-technology Firms", *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Katayama, H. and D. Bennett (1999), "Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and a Study of Practice", *International Journal of Production Economics*, 60/61, 43-51.
- Kanter, R. M. (1999), "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", *Harvard Business Review*, 77(3), 122-123.
- Katsikeas, C. S., L. C. Leonidou and N. A. Morgan (2000), "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kim, J., K. H. Kim, T. C. Garrett and H. Jung (2015), "The Contributions of Firm Innovativeness to Customer Value in Purchasing Behavior", *Journal of Product Innovation Management*, 32, 201-213.
- Knight, K. E. (1967), "A Descriptive Model of The Infra-Firm Innovation Process", *Journal of Business*, 40(4), 478-496.
- Kraatz, M. S. (1998), "Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change", *Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643.
- Lages, L. F. and C. R. Lages (2004), "The STEP Scale: A Measure of Short-term Export Performance Improvement", *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.
- Lane, P. J. and M. Lubatkin (1998), "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lane, P. J., B. R. Koka and S. Pathak (2006), "The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of The Construct", *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lawless, M. W. and R. J. Fisher (1990), "Sources of Durable Competitive Advantage in New Products", *Journal of Product Innovation Management*, 7(1), 35-34.
- Lee, C., K. Lee and J. M. Pennings (2001), "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures", *Strategic Management Journal*, 22(6), 615-640.
- Lee, V. H., L. Y. Leong, T. S. Hew and K. B. Ooi (2013), "Knowledge Management: A Key Determinant in Advancing Technological Innovation?", *Journal of Knowledge Management*, 17(6).
- Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas and S. Samiee (2002), "Marketing Strategy Determinants of Export Performance : A Meta-analysis", *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Liao, J. W., H. Welsch and M. Stoica (2003), "Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth Orientated SMEs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63-86.
- Li, H. and K. Atuahene-Gima (2001), "Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China", *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Ma, X., X. Yao and Y. Xi (2009), "How Do Interorganizational and Interpersonal Networks Affect a Firm's Strategic Adaptive Capability in a Transition Economy?", *Journal of Business Research*, 62(11), 1087-1095.

- Mahoney, J. T. (1995), "The Management of Resources of Management", *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- Markides, C. (2006), "Disruptive innovation: In need of better theory", *Journal of product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Mavondo, F. T., J. Chimhanzi and J. Stewart (2005), "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance", *European Journal of Marketing*, 39(11/12).
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process", *New York: McGraw-Hill*, 546-562.
- Mone, M. A., W. Mckinley and V. L. Barker (1998), "Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.
- Mothe, C. and T. Uyen Nguyen Thi (2010), "The Link between Non-Technological Innovations and Technological Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 13(3).
- Mowery, D. C., and J. E. Oxley (1995), "Inward Technology Transfer and Competitiveness: The Role of National Innovation Systems", *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 67-93.
- Niedrich, R. W. and S. D. Swain (2003), "The Influence of Pioneer Status and Experience Order on Consumer Brand Preference: A Mediated-Effects Model", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 468-480.
- Nonaka, I. (1989), "Organizing Innovation as a Knowledge-Creation Process: A Suggested Paradigm for Self-Renewing Organization", *Center for Research in Management*.
- OECD (1997), "The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data", OECD-Oslo Manual.
- OECD (2005), "Oslo Manual", Paris and Luxembourg: OECD-Eurostat.
- Parmigiani, A. and W. Mitchell (2010), "The hollow corporation revisited: Can governance mechanisms substitute for technical expertise in managing buyer supplier relationships?", *European Management Review*, 7(1), 46-70.
- Penrose, E. T. (1959), "Theory of The Growth of The Firm", Oxford University Press,
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12(4), 531-554.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Lee and N. P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommend Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Porter, M. E. and S. Stern (1999), "New Challenge to America's Prosperity", *Council on Competitiveness*.
- Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", *New York: Free Press*.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of The Corporation" *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1993), "Strategy as Stretch and Leverage" *Harvard Business Review*, 75-84.
- Rayna, T. and L. Striukova (2014), "The Impact of 3D Printing Technologies on Business Model Innovation", *Digital Enterprise Design and Management*, 119-132.
- Rowley, J., A. Baregheh and S. Sambrook (2011), "Towards an Innovation-Type Mapping Tool", *Management Decision*, 49(1).
- Rumelt, R. P. (1984), "Towards a Strategic Theory of The Firm", *Competitive Strategic Management*.
- Salancik, G. T. and J. Pfeffer (1977), "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes", *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427-456.
- Schoenecker, T. & L. Swanson (2002), "Indicators of Firm Technological Capability: Validity and Performance Implications", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 36-44.
- Selznick, P. (1957), "Leadership in Administration" University of California Press.
- Shefer, D. and A. Frenkel (2005), "R&D, Firm Size and Innovation: An Empirical Analysis", *Technovation*,

25(1), 25-32.

- Sirilli, G. and R. Evangelista (1998), "Technological Innovation in Services and Manufacturing: Results from Italian Surveys", *Research Policy*, 27(9), 881-889.
- Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-336.
- Song, X. M. and M. M. Montoya-Weiss (1998), "Critical Development Activities for Really New Versus Incremental Products", *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 124-135.
- Sousa, C. M. P. (2004), "Export Performance Measurement: An Evaluation of Empirical Research in the Literature", *Academy of Marketing Science Review*, 8(9).
- Spencer, L. M., S. M. Spencer (1993), "Competence at Work: Models for Superior Performance", New York.
- Stalk, G. (1988), "Time-The Next Source of Competitive Advantage", *allman.rhon.itam.mx*, 41-51.
- Stalk, G. (1998), "Time-The Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*.
- Stalk, G., P. Evans and L. Schulman (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 57-69.
- Tan, C. L. and A. M. Nasurdin (2011), "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness", *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155.
- Tanriverdi, H. (2005), "Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms", *MIS Quarterly*, 29(2), 311-334.
- Taylor, A., K. Wagner and H. Zablitz (2012), "The Most Innovative Companies 2012", *The Boston Consulting Group*.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-553.
- Terpstra, V. and R. Sarathy (2000), "International Marketing", *Fort Worth: Dryden Press*.
- Thompson, V. A. (1965), "Bureaucracy and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.
- Tsai, W. P. (2001), "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsourveloudis, N. C. and K. P. Valavanis (2002), "On The Measurement of Enterprise Agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33, 392-342.
- Tubbs, M. (2007), "The Relationship Between R&D and Company Performance", *Technology Management*, 50(6), 23-30.
- Venkatraman, N. and V. Remanujam (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Corporation to Approach", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wang, C. L. and P. K. Ahmed (2004), "The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", *European Journal of Innovation Management*, 7(4).
- Wang, C. L. and P. K. Ahmed (2007), "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management*, 9(1), 31-51.
- Wenerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- West, D. C., J. Ford and E. Ibrahim (2015), "Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage", Oxford University Press.
- Woiceshyn, J. and U. Daellenbach (2005), "Integrative Capability and Technology Adoption: Evidence from Oil Firms", *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 307-342.
- Woodcock, C. P., P. W. Beamish and S. Makino (1994), "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance", *Journal of International Business Studies*, 25, 253-273.
- Yam, R. C. M., J. C. Guan, K. F. Pun and E. P. Y. Tang (2004), "An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing", *Research Policy*, 33, 1123-1140.
- Zahra, S. A., D. O. Neubaum and M. Huse (2000), "Entrepreneurship in Midium-Size Companies: Exploring

- the Effects of Ownership and Governance Systems”, *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- Zahra, S. A. and W. C. Bogner (2000), “Technology Strategy and Software New Ventures' Performance-A Study of Corporate-Sponsored and Independent Biotechnology Ventures”, *Journal of Business Venturing*, 15(2), 135-173.
- Zahra, S. A. and G. George (2002), “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension”, *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A. and H. J. Sapienza (2006), “Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda”, *Journal of Management*, 43(4), 917-955.
- Zhou, K. Z. and T. Li (2010), “How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation”, *Journal of Business Research*, 63(8), 856-862.
- Zolfaghari, L. (2015), “The Impact of Dynamic Capabilities on Substantiality Performance in the Biotechnology Industry”, *Alliant International University*.
- Zollo, M., and S. G. Winter (2002), “Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities”, *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zou, S. and S. Stan (1998), “The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical literature between 1987 and 1997”, *International Marketing Review*, 15(5).