

## 소비재 수출 중소기업의 내부역량과 수출성과의 관계에서 시장 경쟁강도의 조절효과 분석\*

양 희 순\*\*  
진 병 호\*\*\*  
원 중 현\*\*\*\*

본 연구는 소비재 수출 중소기업의 기술역량 및 마케팅역량과 수출성과와의 관계에서 국내시장 경쟁강도와 수출시장 경쟁강도의 조절효과를 실증적으로 분석하였다. 첫째, 소비재 중소기업의 기술역량은 수출성과 달성도 및 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 마케팅 역량은 수출성과 달성도에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 국내시장의 경쟁강도는 소비재 수출 중소기업의 마케팅 역량과 수출성과와의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 셋째, 수출시장의 경쟁강도는 소비재 수출 중소기업의 내부역량과 수출성과와의 관계에 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 소비재를 수출하는 중소기업은 수출성과를 높이기 위해 기술역량과 마케팅 역량을 높이도록 노력해야 하며, 국내시장의 경쟁강도가 심화될수록 마케팅 역량이 강화되므로, 경쟁이 치열한 현 시점에서 소비재 수출기업은 이를 기회로 삼아 마케팅 역량을 강화하여 수출성과를 높이도록 해야 한다.

주제어: 기술역량, 마케팅역량, 소비재, 수출성과, 시장 경쟁강도

### 1. 서론

국제화와 중소기업의 해외 진출은 세계적인 추세이며, 기업이 해외에서의 수익을 늘려가면서 국내시장과 해외시장의 경계가 무너지고 있다(Knight, 2000). 세계적 추세와 발맞추어 2000년대 이후 한국 중소기업도 해외직접투자를 비롯하여 해외진출이 활발히 이루어지고 있으며(이응석, 2012), 정부 또한 중소기업 지원을 위한 다양한 정책을 마련하고 있다(옥지호, 2014). 그러나 중소기업은 대기업과는 달리 자본과 인력의 부족으로(전중양, 정선양,

2014) 해외에서 성공하는 것이 결코 쉬운 일이 아니다. 특히 신규기업이고, 중소기업이고, 외국기업이기 때문에 성공적인 수출성과를 달성하는 것이 상당히 어려운 일이다(Zhang, 2005). 이에 따라 중소기업의 해외진출을 위해서는 많은 비용과 노력이 필요하며, 자원과 역량이 충분히 갖추어져 있어야 한다(윤기창, 김영래, 2009). Barney(1991)의 자원기반 관점(Resource-Based View)에 따르면 경쟁적 우위를 차지할 수 있는 독점적 자원과 역량은 일반적으로 무형의 자산이며, 기술지식, 마케팅 지식, 관리기술, 인적자원 등의 기업 특유의 지식을 말한다. 해외시장에서 조기 국제화를 시행하고, 성공

논문접수일: 2015. 03. 31. 1차 수정본 접수일: 2015. 07. 15. 게재확정일: 2015. 08. 06.

\* 이 논문은 2013년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 한국사회과학연구사업의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A3A2043346)

\*\* 성균관대학교 생활과학연구소 선임 연구원(skullyang33@naver.com), 제1저자

\*\*\* The University of North Carolina at Greensboro, Department of Consumer, Bryan School of Business and Economics, Apparel and Retail Studies 석좌교수(b\_jin@uncg.edu), 공동저자

\*\*\*\* 성균관대학교 소비자가족학과 석사(caplit1109@gmail.com), 교신저자

할 수 있는 능력은 이러한 기업의 내적 역량이라 할 수 있으며(McDougall et al., 1994; Zahra et al., 2000), 더 높은 수준의 기술역량을 가진 기업들의 국제화 경향이 높다(Grubaugh, 1987).

한편, 중소기업의 해외진출에 있어 수출성과는 해외진출의 성공여부를 평가하는 수단이 될 수 있어 최근에 중소기업의 수출 성과에 영향을 미치는 선행요인들을 밝히려는 연구가 진행되고 있다. 특히 자원기반 관점에서 수출성과에 영향을 미치는 선행요소로 기업의 내부역량을 다루는 연구가 진행되고 있다. 이러한 기업의 내부역량은 기업 내·외부 환경의 영향을 받을 수 있는데 기업 내부역량은 경쟁적이며, 도전적인 환경에서 높은 수출성과를 가져다 줄 수 있다(Nelson and Winter, 2009). Yiu et al. (2007)의 연구에서는 기술역량(Technological Capabilities)인 R&D역량이 국제화 정도(International Venturing)에 미치는 영향에서 국내시장 경쟁강도가 이를 조절하는 것으로 나타났으며, 수출시장 경쟁강도는 관리능력(Management Capabilities)이 국제화 정도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타나 기업 외부 환경의 조절효과를 밝혔다. 그렇지만 아직까지는 기업의 외부 환경적 요소를 고려한 연구보다는 기업의 내부역량과 수출성과의 관계에만 중점을 두고 연구가 진행되어 왔다. 따라서 중소기업의 내부역량과 수출성과의 관계에서 국내 및 해외 환경의 영향을 고려한 경쟁강도의 영향을 함께 살펴볼 필요가 있다.

우리나라는 세계 8위의 무역국임에도 불구하고, 총 수출에서 소비재가 차지하는 비중은 15%에 불과하며 이 또한 일부 자동차 및 전자제품에 편중되어 있다(한국무역협회, 2014). 따라서 우리나라의 균형적이면서 지속가능한 성장을 위해서는 소비재 수출기업의 성장이 필수적이라 할 수 있다. 특히 한류의 인기가 증가하면서 한국의 이미지가 좋아지고 이에 따라 화장품 및 의복과 같은 한국 소비재에 대

한 인기가 증가하고 있기 때문에 소비재 수출 중소기업이 성장할 수 있는 기반이 되고 있다(한국무역협회, 2012). 하지만 기존 연구에서는 산업재와 소비재를 구분하지 않거나 기술에 특화된 국제신생벤처 기업 위주로 연구가 진행되었기 때문에(정민지 외, 2014), 소비재 수출 중소기업을 돕기 위한 학문적 자료로 사용되기에는 한계가 있다. 이에 본 연구에서는 소비재 수출 중소기업만을 대상으로 이들의 내부역량 특히 기술역량과 마케팅 역량이 수출성과에 미치는 영향과 기업의 내·외부 환경인 국내시장 경쟁강도와 수출시장 경쟁강도의 조절효과를 실증적으로 분석하고자 한다. 본 연구를 통해 소비재 수출 중소기업 글로벌화와 성장에 학문적·실무적 도움을 제공하고자 한다. 이하 본 연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 기업의 내부역량(기술역량 및 마케팅역량)이 수출성과에 미치는 영향을 선행연구를 통해 살펴보았다. 그리고 내부역량과 수출성과의 관계에 있어 외부환경(국내시장 경쟁강도 및 수출시장 경쟁강도)의 역할에 대한 이론적 배경을 확인하고 이를 바탕으로 가설들을 설립하였다. 3장에서는 본 연구의 변수들을 조작적으로 정의하고, 설문을 실시한 소비재 중소기업들의 특성을 분석하였다. 4장에서는 분석을 통해 설립된 가설들을 실증적으로 검증하고 분석결과에 대해 기업경영자와 연구자 입장에서 토론하였다. 마지막으로 5장에서는 본 연구를 요약하고 연구의 의의와 후속연구에 대한 제언을 포함하였다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 수출 중소기업의 내부역량

자원기반적 관점(Resource-Based View)에 따

르면 중소기업이 기업의 내부역량을 개발함으로써 경쟁적 우위를 획득하여 경영성과를 높일 수 있다(Makadok, 2001). 대기업에 비해 상대적으로 규모가 작은 중소기업이 경쟁강도가 강한 시장에서 성장하는 것은 보유자원이 부족하더라도 이를 효율적으로 활용할 수 있는 역량이 있어 독특한 경쟁우위를 구축할 수 있기 때문이다(김문홍, 2009). 본 연구에서는 중소기업의 내부역량을 기술역량과 마케팅 역량으로 구성하였다.

### 2.1.1 기술역량

기술역량은 새로운 상품을 개발하고, 새로운 생산 방식을 위해 필요한 요소이다(Knight and Cavusgil, 2004). 기술적으로 우수한 제품은 기업의 지속적인 투자를 통해 축적된 기술역량에 의해 개발될 수 있으며, 이러한 역량은 기업의 경쟁력 원천이고 국제화 동기로 작용하고 기업의 성과를 높일 수 있다(Zahra et al., 2000). 자원기반적 관점에서 기술역량은 해외시장에서 중소기업의 경영상의 어려움을 극복할 수 있는 요소가 될 수 있으며(Shrader, 2001; Zahra et al., 2000), R&D를 포함한 연구개발 역량은 기업의 해외시장에서의 성장에 있어 중요한 요인으로 강조되고 있다(윤동섭, 조대우, 2007; 지용희, 김정포, 2003). 특히 대기업과의 직접적인 경쟁을 피하기 위해서는 해외 니치마켓을 공략해야 하며, 이러한 기술역량은 니치마켓을 공략할 제품을 생산하는데 중요한 역할을 할 수 있다.

### 2.1.2 마케팅 역량

경쟁기업에 비해 구매자에게 더 높은 가치를 지닌 상품과 서비스를 제공할 수 있는 능력을 마케팅 역량이라 하며, 기업이 해외시장에서 성공하기 위해서는 필요한 요소이다(Knight and Cavusgil, 2004).

이러한 마케팅 역량은 기업이 시장과 관련된 지식, 숙련기술, 자원을 이용하여 상품이나 서비스에 가치를 부여하는 활동을 말하는 것으로(Day, 1994), 기업의 핵심역량이자 해외시장 진출 및 성장에 영향을 미치는 중요한 요소이다(Weerawardena, 2003). 또한 마케팅 역량은 글로벌 시장에서 기업의 경쟁적 위치를 결정하는 역할을 하게 되는데(Chang, 1996), 기업이 상품의 고객화(Customization) 정도와 고객의 제안에 부합할 수 있는 능력을 통해 마케팅 역량을 확보할 수 있다(Cavusgil and Zou, 1994). 산업재 기업과 달리 일반 소비자를 대상으로 하는 소비재 기업의 경우 이러한 마케팅 역량이 매우 중요하다고 할 수 있다(Kumar and Steenkamp, 2013).

## 2.2 수출 중소기업의 내부역량과 수출성과

정민지 외(2014)는 중소기업의 해외진출 및 수출에 대한 최근 20년간의 연구를 분석하였는데 국제화 성과와 관련된 연구가 가장 많은 것으로 나타났으며, 기술역량과 마케팅 역량과 같은 수출 중소기업의 내부역량은 해외진출 또는 수출성과에 영향을 미치는 주요한 변수로 연구되고 있다. 이러한 연구들을 살펴보면 수출 벤처기업의 마케팅 역량과 연구개발 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김문홍, 2009; 김문홍, 윤기창, 2009; 윤기창, 김영래, 2009). 그렇지만 박근호와 편혜수(2008)의 연구에서는 수출 벤처기업의 기술적 역량이 수출성과에 유의한 영향을 미쳤으나, 마케팅 역량은 유의한 영향을 미치지 못했다. 하지만 다른 연구에서는 벤처기업의 마케팅 역량이 수출성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(심재권 외, 2012; 조연성, 박근호, 2010). 벤처기업의 기술역량에 있어서도 기술역량이 수출성과에 유의한 영향을 미치기도 하였으나(원동환, 조연성, 2009), 수출성과에 유의한 영향을 미치지 못하기도 했다(권기

환 외, 2010). 이와 같이 연구자에 따라 결과는 상반되게 나타나기도 했으나 수출 벤처기업의 연구에서는 기술역량과 마케팅 역량을 수출성가에 영향을 미치는 주요 요인으로 보고 있다.

한편 중소기업의 내부역량과 수출성과와의 관련성에 관한 연구는 국내의 기술기반 벤처기업들을 대상으로 한 연구가 주를 이루고 있다. 소비재 수출중소기업을 연구한 국내 연구들(오성진, 2004; 김민수, 2005; 김귀곤, 2010; 김형석, 2013) 또한 한, 두 곳의 기업만을 대상으로 인터뷰나 내용분석을 통한 사례분석에 그치고 있어 연구결과를 다른 소비재 중소기업들에 적용하기에는 무리가 있다. 따라서 본 연구에서는 기존의 연구가 부족했던 소비재 중소기업을 실증적으로 분석하고자 한다. 즉 기존의 연구들은 산업재와 소비재의 제품유형 구분 없이 분석이 이루어졌기 때문에 제품 유형의 영향력을 배제하지 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 기존의 연구가 부족했던 소비재 중소기업을 대상으로 연구를 진행하고자 한다. 자본과 인력의 한계 때문에 대기업과의 경쟁에서 밀릴 수 밖에 없는 소비재 중소기업들은 해외 니치마켓을 공략해야 하며, 제품 인지도가 부족한 상황에서 기술역량과 마케팅 역량은 소비재를 수출하는 중소기업의 성과를 올릴 수 있는 중요한 요소가 될 것으로 보인다.

성과는 기업의 재정적 혹은 이외의 목적이 기업의 마케팅 전략의 실행을 통해 성취되는 정도를 반영한다(Knight, 2000). 기업은 궁극적으로 해외진출을 통해 기업을 성장시키고, 이익을 향상시키기 위해 노력하는데(McDugall et al., 1994), 수출성과는 중소기업의 해외진출의 성공여부를 판단하는 중요한 변수라 할 수 있다. 수출마케팅 전략과 수출성과와의 관계에서 수출성과를 정의하고 측정하는 문제는 중요한 이슈가 되며, 매출액이나 이익, 혹은 성장률을 성과의 측정치로 보는 시각이 많았다(김주현, 2006). 즉, 총 매출액에서 수출액이 차지하는 수출

비중으로 측정하기도 하며(강석민, 2012; 심재권 외, 2012), 자산수익률(ROA: Return On Assets), 매출액수익률(ROS: Return On Sales)로 측정되기도 한다(배준우, 배중태, 2003).

그러나 해외 시장에서 입지를 다지거나 경쟁적 측면을 고려하는 전략적 동기도 수출의 중요한 목표가 될 수 있기 때문에 제품 및 회사의 인지도 상승, 수출시장에서의 교두보 확보와 같은 전략적 성과도 중요시 되어야 한다(김주현, 2006). 구중순 외(2013)는 매출액 증가율, 영업이익 증가율 등을 재무적 성과로 보고, 목표 수익성, 목표 판매량 등을 수출성가로 규정하였다. 김용규(2011)는 수출 증가율, 수출 수익률, 수출시장 점유율에 대한 만족도로 측정하였다. 김문홍과 윤기창(2009)은 시장점유율, 매출액 증가, 영업이익 증가, 경쟁지위에 대한 만족도로 측정하였으며, 심재권 외(2012)는 전체매출 대비 수출비중, 평균 수출증가율, 평균 수출이익률로 평가하였고, 권기환 외(2010)는 국내 판매성과 수준, 증가여부, 국외 영업이익 수준, 증가여부로 평가하였다. 조연성과 박근호(2010)는 수출 집약도의 객관적 지표와 매출성장률 만족도의 주관적 지표를 이용하였다. 김효일 외(2012)는 목표 수출이익률, 목표 시장점유율, 목표 수출액 증가정도를 재무적 수출성과로 기업의 목표 및 제품의 인지도 등을 전략적 성과로 평가하였으며, 김정권(2008)은 매출액, 이익 등의 경제적 목표와 시장 확대, 기업의 인지도, 이미지 제고 등의 전략적 목표로 성과를 측정하였다. 또한 중소기업의 수출성과를 재무적 성과, 전략적 성과, 만족도 성과로 측정하기도 했다(황경연, 2010; Zhang, 2005).

이상의 연구결과를 살펴보면 수출성과를 측정하는 변수는 재무적 성과의 객관적 지표와 재무적 성과의 달성도 및 만족도, 전략적 성과로 다양하게 측정됨을 알 수 있다. 본 연구에서는 수출성과를 수출 목표에 대한 달성도와 만족도 두 가지 측면에서 측정하

여 좀 더 포괄적으로 수출성과를 평가하고자 하였다. 이와 같은 내용을 바탕으로 한 본 연구의 가설은 다음과 같다.

- 가설 1-1: 중소기업의 기술역량은 수출성과 달성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2: 중소기업의 마케팅역량은 수출성과 달성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3: 중소기업의 기술역량은 수출성과 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-4: 중소기업의 마케팅역량은 수출성과 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 국내시장 경쟁강도 및 수출시장 경쟁강도

중소기업의 경우 상대적으로 규모가 큰 다른 기업들에 비해 기업 외부 환경 요인에 더 민감할 수 있다(권원순, 오정석, 2007). 특히 최근의 경영환경은 라이프사이클이 짧아지면서 불확실성을 관리하고, 환경변화 속에서 새로운 사업기회를 찾아야 한다(윤기창, 김영래, 2009). 즉 시장 환경의 변화에 대해 기업이 효율적으로 대처해야 기업의 성장에 도움이 된다(윤동섭, 조대우, 2007). 중소기업의 해외시장 진출과 성과는 직접적 관련성을 가지기보다 간접적 효과로서 상황변인의 도입이 필요하다(Zhou et al., 2007). 즉 선행변인과 결과변인 사이에 간접적인 효과를 고려하는 개념적 연구는 기존 이론을 발달시키므로(Glaum and Oesterle, 2007; Rialp et al., 2005), 중소기업의 해외시장 진출 및 성장에 대한 연구에서 기업의 내·외부 환경이 성과를 설명하는 데 도움을 줄 수 있다. 필 수 있다(Fletcher, 2001). 본 연구에서는 기업의 외부환경 가운데 시장의 경쟁강도의 영향력을 살펴보고자 한다. 경쟁강도가 심하지 않을 때 기업은 높은 예측성을 바탕으로 기존 체계에 기반하여 기업을 경영하지만, 경쟁

이 심화될 때 기업은 경쟁자들의 움직임에 크게 영향을 받게 되므로 기업의 행동은 그 결과를 예측하기 어렵게 된다(Auh and Menguc, 2005). 따라서 경쟁이 극심할 때 기업들은 제품과 생산과정을 혁신하고, 새로운 시장을 탐색해야 하며 경쟁자들과 경쟁할 혁신적인 방법을 찾고, 자사를 차별화하게 된다(Zahra, 1993). 즉 경쟁강도의 수준에 따라 기업의 역량을 활용하는 정도의 차이가 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 경쟁강도를 국내시장 경쟁강도와 수출시장의 경쟁강도로 구별하여 각각 수출 성과에 미치는 영향력의 조절효과를 실증적으로 분석하고자 한다.

### 2.3.1 국내시장 경쟁강도

중소기업이 해외시장에 진출하는 하나의 이유는 국내시장의 성장 한계 때문이다(권영철, 2004). 특히 대기업과의 경쟁을 피해 좁은 틈새시장 속에서 활동해야 하는 중소기업은 어려움을 겪을 수밖에 없어 해외진출을 감행하게 된다(이웅석, 2012). 이와 더불어 기업은 국내시장에서 경쟁 정도가 심할 경우 국내시장을 작게 인식하며, 중소기업은 더욱 환경변화를 민감하게 인식한다(윤기창, 김영래, 2009). 따라서 국내시장의 규모를 작게 인지할수록 해외시장으로 진출하려는 경향을 보인다(Preece et al., 1999). 이러한 국내시장의 경쟁 정도는 해외시장에서 기업의 성과에 영향을 미치는 요인이라 할 수 있다(Shrader et al., 2000). 국내시장의 경쟁강도는 수출액 비중과 거래국가의 수로 구성된 글로벌화 정도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(윤기창, 김영래, 2009). 그렇지만 이희용 외(2011)의 연구에서는 국내시장 환경이 수출성과에 아무런 영향을 미치지 못했다. 즉 국내시장의 경쟁강도는 기업의 해외 진출을 이끄는 동인으로 작용하기도 하지만 수출성과에 직접적인 영향을 미치지 못했다. 그

러나 기업들은 매우 경쟁적이거나 도전적인 환경에서 더 나은 성과를 낼 수 있는 기회를 갖게 되기도 한다(Nelson and Winter, 2009). 특히 국내 소비재 시장은 다양한 상품들로 넘쳐나고 있어 국내시장의 경쟁강도가 우수한 제품을 만들어 해외시장을 공략할 수 있는 기술역량과 마케팅 역량에 영향을 줄 수 있을 것으로 보인다. 따라서 국내시장의 경쟁강도가 중소기업의 내부역량을 강화시켜 수출성과를 높이는 조절효과를 살펴보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 국내시장 경쟁강도는 소비재 중소기업의 기술역량이 수출성과 달성도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 2-2: 국내시장 경쟁강도는 소비재 중소기업의 마케팅역량이 수출성과 달성도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 2-3: 국내시장 경쟁강도는 소비재 중소기업의 기술역량이 수출성과 만족도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 2-4: 국내시장 경쟁강도는 소비재 중소기업의 마케팅역량이 수출성과 만족도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

### 2.3.2 수출시장 경쟁강도

수출시장의 경쟁강도가 높을수록 진입장벽의 역할을 하기 때문에 진출을 어렵게 하며, 수출성과에 부정적인 영향을 줄 수 있는데(김영일, 2010), Cavusgil and Zou(1994)의 연구에서도 수출시장의 경쟁강도가 성과에 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다른 한편으로 해외시장환경이 수출성과에 정적(+ ) 영향을 미치기도 했다(이희용 외, 2011). 따라서 수출시장 환경은 수출기업에게 기회를 제공하기도 하며, 위협적 요소를 제공하기도 하므로 수출

마케팅 전략은 수출시장의 특성을 잘 반영해야 한다(김정권, 2003). 궁극적으로 수출시장의 급변하는 환경 속에서 현지시장변화에 능동적으로 적응하기 위해서는 기술, 마케팅 등의 기업 내부역량이 높아야 하며, 중소기업이 수출시장에서 경영성과를 내기 위해서는 기업의 내부역량을 향상시켜야 한다(Newbert, 2008). 즉 수출시장의 경쟁강도는 기업이 필요한 자원을 확보하려는 노력에 영향을 미치게 되는데 수출시장에서 경쟁기업의 수가 많으면 수출기업은 경쟁에 필요한 자원을 확보하기 위해 더욱 노력해야 한다(박근호, 2012). 따라서 수출시장의 경쟁강도가 성과에 직접적인 영향을 미칠 수도 있으나 수출시장의 환경을 극복하기 위해서는 기업의 내부역량이 더 중요한 요소이며, 이러한 환경적 요인이 기업의 내부역량을 강화하여 수출성과를 향상시킨다고 볼 수 있다. 특히 소비재는 궁극적으로 수출 국가의 소비자를 대상으로 한 B2C 제품이므로 수출시장의 경쟁이 심할수록 소비자를 만족시킬 수 있는 제품을 개발하고, 마케팅하려는 노력이 성과를 높일 것으로 보인다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-1: 수출시장 경쟁강도는 소비재 중소기업의 기술역량이 수출성과 달성도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 3-2: 수출시장 경쟁강도는 소비재 중소기업의 마케팅역량이 수출성과 달성도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 3-3: 수출시장 경쟁강도는 소비재 중소기업의 기술역량이 수출성과 만족도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 3-4: 수출시장 경쟁강도는 소비재 중소기업의 마케팅역량이 수출성과 만족도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구는 소비재 중소기업의 기업 내부역량이 수출성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하는 연구로 시장의 경쟁강도 즉 국내시장 경쟁강도와 수출시장 경쟁강도의 조절효과를 실증적으로 분석하고자 하며, 연구모형은 다음의 <그림 1>과 같다.

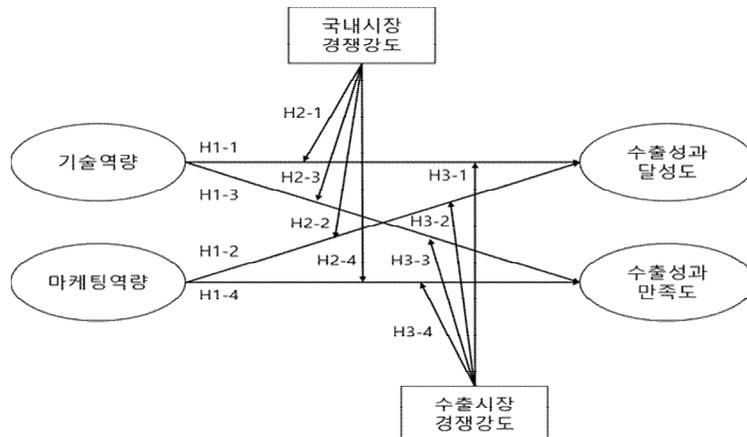
#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정방법

본 연구에서는 연구에 사용된 주요변수들을 선행 연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 다음의 <표 1>과 같이 정의하였다. 기업의 내부역량인 기술역량과 마케팅역량은 각각 기업의 목적을 달성하기 위해 R&D 활동 등을 통해 기술을 습득하는 역량(Knight and Cavusgil, 2004)과 경쟁과 수요에 대항하기 위해 기업이 가진 지식, 기술 자원을 자사의 상품과 서비스에 가치를 부여하는 통합적 과정(Day, 1994)로 정의하였다. 조절변수로 사용된 국내시장 경쟁강

도는 국내시장에서 해당 산업의 확산성 및 경쟁의 치열함 그리고 다국적 및 합작투자 회사가 시장을 주도하는 정도(Yiu and Bruton, 2007)로 정의하고, 수출시장 경쟁강도는 수출시장에서 경쟁회사와의 프로모션 및 가격 경쟁 그리고 제품의 모방 가능성이 높은 정도로 정의하였다(Cadogan et al., 2006). 종속변수인 수출성과 달성도는 목표 수출시장 점유율, 성장률 및 이익률의 달성정도로 정의하였으며(Keh et al., 2007; 김주현, 2006), 수출성과 만족도는 매출 성장률 추이, 세전 이익률 추이 및 시장 점유율 추이에 대한 만족정도로 정의하였다(Knight and Cavusgil, 2004). 본 연구에 사용된 주요 변수들은 모두 7점 리커트 척도로 측정되었다. 또한 수출성과에 영향을 미칠 수 있는 변수를 통제변수로 설정하였으며, 기업의 규모(매출액, 종업원 수), 설립연수와 국제화 속도(수출시작년도-설립년도)를 통제변수로 설정하였다(Zou et al., 2010). 매출액과 종업원 수는 분석 시 자연로그를 취하여 투입하였다.

#### 3.3 설문대상 및 표본의 특성

본 연구는 소비재 수출 중소기업의 해외수출 관련



<그림 1> 연구모형

〈표 1〉 변수의 조작적 정의 및 출처

변수명	변수의 조작적 정의	출처
기술역량 (Technological Capability)	기업의 목적을 달성하기 위해 R&D 활동 등을 통해 기술을 습득하는 역량	Knight & Cavusgil(2004)
마케팅역량 (Marketing Capability)	경쟁과 수요에 대항하기 위해 기업이 가진 지식, 기술 자원을 자사의 상품과 서비스에 가치를 부여하는 통합적 과정	Day(1994)
국내시장 경쟁강도 (Domestic competitive Intensity)	국내시장에서 해당 산업의 확산성 및 경쟁의 치열함 그리고 다국적 및 합작투자 회사가 시장을 주도하는 정도	Yiu et al. (2007)
수출시장 경쟁강도 (Global Competitive Intensity)	수출시장에서의 경쟁회사와의 프로모션 및 가격 경쟁 그리고 제품의 모방 가능성이 높은 정도	Cadogan et al. (2006)
수출성과 달성도 (Export Performance Achievement)	목표 수출시장 점유율, 성장률 및 이익률의 달성정도	Keh et al.(2007) 김주현(2006).
수출성과 만족도 (Export Performance Satisfaction)	매출 성장률 추이, 세전 이익률 추이 및 시장 점유율 추이에 대한 만족정도	Knight & Cavusgil(2004)
통제변수	매출액(억 원), 종업원 수(명), 설립연수(2013-설립년도), 국제화 속도(수출시작년도-설립년도)	Zou et al. (2010)

실무자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문 조사는 전문 리서치 업체에서 실시하였다. 본 연구의 대상인 중소기업은 중소기업기본법에 의거, 제조업 기준 상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억 이하이며 영리를 목적으로 사업을 영위하는 기업이나 법인이 아닌 사업자를 말한다(중소기업청, 2014). 표본추출은 중소기업기본법에 의거 대한상공회의소에 등록된 중소기업들을 대상으로 하였으며 표본 추출과정은 구체적으로 다음과 같다. 먼저 대한상공회의소 수출 기업 DB를 기준으로 총 중소기업 수 16만 개에서 수출 중소기업 6만개 추출한 뒤에 이중 서비스업을 제외한 4만 개 기업을 추출하였다. 이 가운데 건설업과 도·소매업을 제외한 뒤 3000개 표본 추출을 추출하였다. 3,000개의 표본을 대상으로 설문을 실시하였으며, 최종적으로 251개의 소비재 수출 중소기업의 응답(응답률 8.36%)

을 분석에 이용하였다. 소비재 기업의 여부는 설문 조사 시 응답자를 대상으로 소비재 수출여부를 응답하게 하여 소비재 수출 중소기업을 추출하였다. 그리고 해당 기업 수출 담당자들을 전화 및 이메일로 접촉하여 2014년 11월에서 2014년 12월까지 약 2달에 걸쳐 설문을 실시하였다.

본 연구에 이용된 표본의 특성은 〈표 2〉와 같다. 먼저 설문 응답자의 근무부서를 살펴보면 경영관리 115명(45.8%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 영업이 85명(33.9%)으로 나타났다. 설문 응답자의 직위를 살펴보면 과장이 117명(46.6%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 대리가 46명(18.3%), 차장이 30명(12.0%)으로 나타났다. 응답 기업의 직원 수를 살펴보면 50명 미만이 104명(41.4%), 그 다음으로 50명 이상~100명 미만 기업이 33.9%를 차지하여, 100명 미만의 직원 수를 가지고 있는 중소

〈표 2〉 표본의 특성

항목	분류	빈도	%
응답자의 근무부서	영업	85	33.9
	무역	21	8.4
	경영지원	26	10.4
	경영관리	115	45.8
	기타	4	1.6
응답자의 직위	사원	27	10.8
	계장	18	7.2
	대리	46	18.3
	과장	117	46.6
	차장	30	12.0
	부장	9	3.6
	사장	4	1.6
종업원 수	50명 미만	104	41.4
	50명 이상~ 100명 미만	85	33.9
	100명 이상~ 150명 미만	29	11.6
	150명 이상~200명 미만	17	6.8
	200명 이상~250명 미만	10	4.0
	250명 이상	6	2.4
매출액	300억원 미만	166	66.1
	300억원 이상~600억원 미만	45	17.9
	600억원 이상~900억원 미만	15	6.0
	900억원 이상~1200억원 미만	12	4.8
	1200억원 이상~1500억원 미만	4	1.6
	1500억원 이상	9	3.6
주요수출품목	농/수산물	22	8.8
	섬유/어패럴	59	23.5
	생활용품	122	48.6
	기계/운송	5	2.0
	전기/전자	27	10.8
	잡제품	7	2.8
	기타	9	3.6
벤처기업 여부	벤처기업	64	25.5
	비 벤처기업	187	74.5
자사브랜드 수출여부	자사브랜드 수출	12	4.8
	OEM/ODM 수출	239	95.2
주요 수출국 경제발전 단계	선진국	105	41.8
	중진국	38	15.1
	개발도상국	108	43.0
합계		251	100

기업이 70% 이상을 구성하고 있다. 매출액 분포를 살펴보면 300억 미만의 기업이 166(66.1%)개로 가장 많았으며, 그 다음으로 300억 이상 600억 미만이 45개(17.9%)로 나타났다. 응답 기업의 주요 수출품목을 살펴보면 생활용품이 122개(48.6%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 섬유/어패럴이 59개(23.5%)로 나타났다. 벤처기업 여부를 살펴보면 64개의 기업(25.5%)이 벤처기업인 것으로 나타났다. 자사브랜드 수출여부를 살펴보면 12개(4.8%) 기업만이 자사브랜드를 수출하는 것으로 나타났다. 주요수출국의 경제발전단계를 살펴보면 선진국이 41.8%, 중진국이 15.1%, 개발도상국이 43.0%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

### 3.4 공통방법편의(Common Method Bias)의 검증

본 연구는 설문조사에서 발생할 수 있는 공통방법편의 문제를 해결하기 위해 다음과 같은 방법을 이용하였다. 먼저, 설문응답의 비밀성을 보장하였으며, 응답에 대해 옳고 그름이 없음을 공지하고, 미리 응답한 내용에 대한 수정을 방지하여 사회적으로 바람직하거나 설문응답자의 묵인에 의한 결과 왜곡을 줄이고자 하였다(김정포, 2012; Gabrielsson et al., 2012; Podsakoff and Organ, 1986). 또한 설문 구성에 있어 독립변수와 종속변수를 위치적으로 분리시켜 제시하여 독립변수들에 대한 항목을 주관적으로 응답할 가능성을 감소시켰다(Gabrielsson et al., 2012; Salancik and Pfeffer, 1977). 마지막으로 공통방법편의를 검증하기 위해 Harman (1976)이 제시한 One-Factor Test를 실시하였다. 본 연구에서 이용된 모든 변수들을 이용하여 고유값 1 이상을 기준으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 6개의 요인이 추출되었으며, 첫 번째 요인의 설명력이 31.093%로 나타났다. 이러한 결과는 공통방법편의의 가능성이 낮다는 것을 보여준

다(Gabrielsson et al., 2012; Herman, 1967).

## IV. 결과

### 4.1 측정항목의 타당도 및 신뢰도 분석

#### 4.1.1 내부역량의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

소비재 수출 중소기업의 내부역량 8문항을 직교회전(Varimax)에 의한 주성분 분석을 이용하여 고유값 1 이상을 기준으로 요인분석을 실시하였다. 신뢰도를 저해하는 1개의 문항을 제거한 뒤에 2차 요인분석을 실시하였으며, 결과는 <표 3>과 같다. 측정항목의 요인적재치가 0.7 이상으로 Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham(2010)이 제시한 0.5 이상이므로 타당성이 확보되었다. 신뢰도는 0.843, 0.831로 나타나 측정개념들의 신뢰성을 확보하였다(Nunnally, 1978).

#### 4.1.2 국내시장 및 수출시장 경쟁강도의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

본 연구의 조절변수인 국내시장 및 수출시장 경쟁강도 7문항을 직교회전(Varimax)에 의한 주성분 분석을 이용하여 고유값 1 이상을 기준으로 요인분석을 실시하였다. 신뢰도를 저해하는 1문항을 제거한 뒤에 2차 요인분석을 실시하였으며, 결과는 <표 4>와 같다. 측정항목의 요인적재치가 0.7 이상으로 나타나 타당성을 확보하였으며(Hair et al., 2010), 신뢰도는 각각 0.825, 0.681로 나타나서 대체적으로 측정항목들의 신뢰성을 확보하였다(Nunnally, 1978).

〈표 3〉 중소기업 내부역량의 요인분석 및 신뢰도 분석

문항	요인 1 (마케팅역량)	요인2 (기술역량)
광고 효과성이 우수하다.	.880	.297
제품가격 경쟁력이 우수하다.	.852	-.108
고객과 경쟁사에 대한 지식이 많다.	.827	-.031
제품을 차별화하기 위해 마케팅 도구(상품디자인, 가격, 광고 등)를 사용하는 능력이 뛰어나다.	.718	.593
종종 최초로 제품 혁신이나 새로운 생산기법을 도입한다.	-.131	.945
해당 제품에 적용되는 많은 기술을 개발했다.	.032	.851
해당 시장에서 최신 기술로 시장을 주도하고 있다.	.271	.776
고유값	3.417	2.046
설명변량	48.820	29.229
Cronbach's α	.843	.831

〈표 4〉 시장 경쟁강도 요인분석 및 신뢰도 분석

문항	요인 1 (국내시장 경쟁강도)	요인2 (수출시장 경쟁강도)
빠른 속도로 확대되고 있다.	.920	-.029
다국적 기업과 국제합작투자 회사가 시장을 주도하고 있다.	.857	-.026
경쟁이 매우 치열하다.	.804	.149
수출시장에서 프로모션 경쟁이 심하다.	.006	.894
수출시장에서 어떤 제품도 쉽게 모방된다.	.031	.782
수출시장에서 경쟁이 치열하다.	.044	.707
고유값	2.279	1.885
설명변량	37.991	31.417
Cronbach's α	.825	.681

4.1.3 수출성과의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

본 연구의 종속변수인 수출성과 6문항을 직교회전(Varimax)에 의한 주성분 분석을 이용하여 고유값 1이상을 기준으로 요인분석을 실시하였으며, 결과는 〈표 5〉와 같다. 측정항목들의 요인적재치가 0.6 이상으로 나타나 타당성을 확보하였으며(Hair et al., 2010), 신뢰도는 각각 0.795, 0.783로 나타나 측정개념들의 신뢰성을 확보하였다(Nunnally, 1978).

4.2 측정항목들의 상관분석 결과

단일 차원성이 입증된 측정항목들의 관계를 살펴 보기 위해 Pearson의 상관분석을 실시하였으며 결과는 〈표 6〉과 같다. 기술역량은 마케팅역량, 수출 성과 달성도와 수출성과 만족도와 정적 상관이 있었으며, 마케팅역량은 국내시장 경쟁강도와 수출성과 달성도 및 만족도와 정적 상관을 보여주었다. 국내 시장 경쟁강도는 수출성과 만족도와 정적 상관이 있

〈표 5〉 수출성과 및 신뢰도 분석

문항	요인 1 (수출성과 달성도)	요인2 (수출성과 만족도)
목표 수출시장 점유율을 달성하였다.	.833	.033
목표 수출 성장률을 달성하였다.	.898	.162
목표 수출 이익률을 달성하였다.	.632	-.028
매출 성장률 추이에 만족한다.	-.012	.839
세전 이익률 추이에 만족한다.	-.090	.815
시장 점유율 추이에 만족한다.	.281	.639
고유값	2.884	1.381
설명변량	40.062	23.019
Cronbach's $\alpha$	.795	.783

〈표 6〉 측정항목들의 상관관계 분석

항목	평균 (S.D)	기술 역량	마케팅 역량	국내시장 경쟁강도	수출시장 경쟁강도	수출성과 달성도	수출성과 만족도
기술역량	4.35 <sup>a</sup> (.87)	1					
마케팅 역량	4.22 (1.16)	.355***	1				
국내시장 경쟁강도	4.73 (1.32)	-.053	.387***	1			
수출시장 경쟁강도	4.76 (.82)	-.028	.056	.062	1		
수출성과 달성도	4.17 (.89)	.480***	.320***	-.071	.055	1	
수출성과 만족도	4.32 (.92)	.381***	.333***	.243***	.065	.391***	1

a: 7점 척도로 측정된 문항의 평균, \*\*\* $p < .001$

있으며, 수출시장 경쟁강도는 다른 항목들과 상관이 없는 것으로 나타났다.

#### 4.3 가설검증

소비재 수출 중소기업의 내부역량이 수출성과에 미치는 영향에 대한 국내시장 경쟁강도 및 수출시장 경쟁강도의 조절효과를 살펴보기 위해 계층적 조절

회귀분석을 실시하였다. 조절회귀 분석의 경우 투입되는 예측 변수들 간의 상호관련성이 검정력 약화에 주요 요인이 되며(Echambadi and Hess, 2007), 다중공선성의 문제를 일으키기 때문에 이를 해결하기 위해 평균 집중화(Mean-Centering) 방식을 이용하였다(Aiken and West, 1991). 평균 집중화 방식은 간단한 자료변형 방식으로 두 변수의 상호작용항을 계산하기 이전에 독립변수와 조절변수의 측

정치에서 각 변수의 평균을 제한 새로운 변수를 만들어 자료를 집중화시키는 방식이다. 이렇게 계산된 변수의 측정값을 이용해 상호작용항을 생성시키는데 본 연구에서도 계층적 조절회귀분석을 위해 평균 집중화 방식을 이용하였다. 이를 통해 모든 조절회귀 분석에서 VIF값이 2보다 적은 것으로 나타나 다중공선성 문제를 해결하였다.

#### 4.3.1 수출성과 달성도에 대한 국내시장 및 수출시장 경쟁강도 조절효과

소비재 수출 중소기업의 내부역량과 수출성과 달성도와의 관계에서 국내시장 경쟁강도 및 수출시장 경쟁강도의 조절효과를 살펴보기 위해 기업규모(매출액, 종업원 수), 설립연수, 국제화 속도를 통제변수로, 기술역량과 마케팅역량을 독립변수로, 수출성과 달성도를 종속변수로, 국내시장 경쟁강도 및 수출시장 경쟁강도를 조절변수로 하여 계층적 조절회귀분석을 실시하였으며 결과는 <표 7>과 같다.

1단계 분석결과를 살펴보면 기술역량( $t=.8.380$ )과 마케팅역량( $t=2.842$ ) 모두 수출성과 달성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기술역량이 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1과 1-2는 채택되었다. 소비재 중소기업의 내부역량이 수출성과 달성도에 미치는 영향의 설명력은 33.7%로 나타났다. 국내시장 경쟁강도와 수출시장 경쟁강도가 추가된 2단계 모델의 설명력은 6.7%p가 증가하였으며, F-Value의 변화량이 유의하게 증가한 것으로 나타났다( $\Delta F\text{-Value} = 13.616$ ). 기술역량, 마케팅역량과 시장 경쟁강도와의 상호작용항을 추가한 3단계 모델에서는 설명력이 6.8%p 증가하였으며, F-Value의 변화량이 유의하게 증가한 것으로 나타나( $\Delta F\text{-Value} = 7.704$ ), 시장 경쟁강도의 조절효과를 확인하였다. 즉, 마케팅역량과 국내시장 경쟁강도의 상호작용항이 유의한 영향을 미

치는 것으로 나타났는데( $t=5.484$ ), 이는 국내시장 경쟁강도가 커질수록 소비재 중소기업의 마케팅역량이 수출성과 달성도에 미치는 영향이 더 커지는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 바탕으로 가설 2-1은 기각되고 가설 2-2는 채택되었으며, 가설 3-1과 3-2는 모두 기각되었다.

#### 4.3.2 수출성과 만족도에 대해 국내시장 및 수출시장 경쟁강도 조절효과

소비재 수출 중소기업의 내부역량과 수출성과 만족도의 관계에서 국내시장 및 수출시장의 경쟁강도의 조절효과를 살펴보기 위해 기업규모(매출액, 종업원 수)와 설립연수, 국제화 속도를 통제변수로 소비재 수출 중소기업의 기술역량과 마케팅역량을 독립변수로 수출성과 만족도를 종속변수로 국내시장 및 수출시장의 경쟁강도를 조절변수로 하여 계층적 조절회귀분석을 실시하였으며 결과는 <표 8>과 같다. 1단계 분석결과를 살펴보면 소비재 수출 중소기업의 기술역량( $t=7.686$ )만이 수출성과 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 소비재 수출 중소기업의 기술역량이 높을수록 수출성과 만족도가 높아지는 것을 알 수 있다. 연구대상이 소비재임에도 불구하고, 기술역량이 수출성과 만족도에 미치는 영향이 유의함에 따라 소비재 수출 중소기업이라도 기술역량을 높이는 것이 중요함을 알 수 있다. 이에 따라 가설 1-3은 채택되었으며, 1-4는 기각되었다.

소비재 수출 중소기업의 내부역량이 수출성과 만족도에 미치는 영향에 대한 설명력은 22.7%이다. 조절변수인 국내시장 경쟁강도와 수출시장 경쟁강도가 추가된 2단계 모델에서는 설명력이 4.7%p 증가하였으며, 증가된 F-Value 값이 유의한 것으로 나타났다. 또한 전체설명력이 26.9%로 증가하였다. 소비재 중소기업의 내부역량과 국내시장 경쟁강도와 수출시장

〈표 7〉 수출성과 달성도에 대한 국내시장 및 수출시장 경쟁강도 조절효과

변수	Step1			Step 2			Step 3		
	B (S.E)	$\beta$	t- Value	B (S.E)	$\beta$	t- Value	B (S.E)	$\beta$	t- Value
(상수)	4.050 (.342)		8.749	3.924 (.326)		12.043	3.759 (.316)		
매출액	-.051 (.04)	-.069	-1.089	-.037 (.044)	-.051	-.846	-.031 (.042)	-.043	-.747
종업원 수	.075 (.094)	.052	.801	.085 (.090)	.059	.948	.081 (.086)	.056	.943
설립연수	-.004 (.005)	-.055	-.873	-.003 (.005)	-.041	.690	-.002 (.005)	-.022	-.390
국제화 속도	.14 (.008)	.106	1.640	.011 (.008)	.087	1.410	.010 (.008)	.079	1.323
기술역량	.519 (.062)	.496***	8.380	.465 (.062)	.443***	7.503	.387 (.062)	.361***	6.085
마케팅역량	.155 (.055)	.167**	2.842	.241 (.056)	.260***	4.277	.378 (.060)	.408***	6.345
국내시장 경쟁강도				-.192 (.038)	-.270***	-5.091	-.024 (.054)	-.033	-.441
수출시장 경쟁강도				.078 (.099)	.041	.073	.061 (.098)	.032	.621
기술역량x 국내시장 경쟁강도							.040 (.092)	.027	.438
마케팅역량x 국내시장 경쟁강도							.378 (.069)	.413***	5.484
기술역량x 수출시장 경쟁강도							.063 (.103)	.034	.611
마케팅역량x 수출시장 경쟁강도							-.034 (.086)	-.022	-.388
Adjusted R <sup>2</sup>	.337			.401			.462		
$\Delta R^2$ ( $\Delta F$ -Value)				.067(13.616***)			.068(7.704***)		
F-Value	21.711***			21.414***			18.466***		

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

〈표 8〉 수출성과 만족도에 대한 국내시장 및 수출시장 경쟁강도 조절효과

변수	Step1			Step 2			Step 3		
	B (S.E)	$\beta$	t- Value	B (S.E)	$\beta$	t-Value	B (S.E)	$\beta$	t-Value
(상수)	4.076 (.269)		15.138	4.002 (.263)		15.238	3.798 (.239)		
매출액	-.013 (.037)	-.023	-.341	-.004 (.036)	-.007	-.110	.006 (.032)	.011	.179
종업원 수	.017 (.074)	.016	.230	.022 (.072)	.021	.304	.019 (.065)	.018	.297
설립연수	-.005 (.004)	-.077	-1.135	-.004 (.004)	-.066	-1.004	-.002 (.004)	-.035	-.584
국제화 속도	.014 (.007)	.146*	2.099	.012 (.007)	.127	1.867	.010 (.006)	.101	1.632
기술역량	.385 (.049)	.491***	7.686	.347 (.050)	.454	6.960	.260 (.047)	.340***	5.550
마케팅역량	-.003 (.043)	-.004	-.060	.045 (.045)	.066	.988	.190 (.045)	.281***	4.223
국내시장 경쟁강도				-.114 (.030)	-.220***	-3.758	.057 (.041)	.111	1.416
수출시장 경쟁강도				.080 (.080)	.058	1.005	.050 (.074)	.036	.671
기술역량x 국내시장 경쟁강도							.099 (.070)	.089	1.415
마케팅역량x 국내시장 경쟁강도							.416 (.052)	.622***	7.984
기술역량x 수출시장 경쟁강도							.041 (.078)	.031	.532
마케팅역량x 수출시장 경쟁강도							.019 (.065)	.017	.292
Adjusted R <sup>2</sup>	.227			.269			.424		
$\Delta R^2$ ( $\Delta F$ -Value)				.047(7.864***)			.159(16.837***)		
F-Value	12.932***			12.225***			15.950***		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

경쟁강도의 상호작용항을 추가한 3단계에서는 설명력이 15.91%p증가하였으며, F-Value의 변화량이 유의한 것으로 나타났다( $\Delta F$ -Value=16.837). 이는 시장 경쟁강도가 조절효과가 있음을 보여주는 것이다. 즉 소비재 수출중소기업의 마케팅역량과 국내시장 경쟁강도의 상호작용항이 수출성과 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $t=7.984$ ). 소비재 수출 중소기업의 마케팅역량은 수출성과 만족도에 직접적인 영향을 미치지 않지만, 국내시장 경쟁강도의 조절효과에 따라 국내시장 경쟁강도가 높아질수록 수출성과 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 통해 가설 2-3은 기각되고 2-4는 채택되었으며, 가설 3-3과 3-4는 모두 기각되었다.

#### 4.3.3 가설 검증 결과

본 연구에서의 가설의 검증결과는 <표 9>과 같이 요약될 수 있다. 가설1-1, 1-2, 1-3이 채택되었으며, 가설1-4는 기각되었다. 국내시장 경쟁강도의 조절효과를 살펴본 가설 2-1과 2-2는 채택되었고, 수

출시장 경쟁강도의 조절효과를 살펴본 가설 3-1과 3-2는 기각되었다.

먼저 기술역량과 마케팅역량은 수출성과 달성도에 유의한 영향을 미쳤으며, 기술역량이 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 소비재 수출 중소기업의 해외 진출 시 목표로 하는 수출 성장률과 시장 점유율, 수출 이익률을 달성하기 위해 기술역량이 또한 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 한편 기술역량은 수출성과 만족도에 유의한 영향을 미쳤으나 마케팅역량은 수출성과 만족도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

국내시장의 경쟁강도는 수출성과 달성도에 대한 마케팅역량의 영향력을 조절하는 것으로 나타났다. 즉 자사 기업이 속한 산업군의 국내시장의 경쟁강도가 치열하고, 해외 기업이 국내시장에서 활발하게 활동하고 있다고 인지하면 마케팅역량이 수출성과 달성도에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 수출성과 만족도에서도 국내시장의 경쟁강도가 마케팅역량을 조절하는 것으로 나타났다. 즉 국내시장 경쟁강도가 심할수록 소비재 수출 중소기업의 마케팅역량이 수출성과 만족도에 더 크게 영향을 미치

<표 9> 가설검증 결과

가설		채택 여부
독립 변수	H 1-1: 기술역량 → 수출성과 달성도	채택
	H 1-2: 마케팅역량 → 수출성과 달성도	채택
	H 1-3: 기술역량 → 수출성과 만족도	채택
	H 1-4: 마케팅역량 → 수출성과 만족도	기각
조절 변수	H 2-1: 기술역량과 수출성과 달성도의 관계에서 국내시장 경쟁강도 조절효과	기각
	H 2-2: 마케팅역량과 수출성과 달성도의 관계에서 국내시장 경쟁강도 조절효과	채택
	H 2-3: 기술역량과 수출성과 만족도의 관계에서 국내시장 경쟁강도 조절효과	기각
	H 2-4: 마케팅역량과 수출성과 만족도의 관계에서 국내시장 경쟁강도 조절효과	채택
	H 3-1: 기술역량과 수출성과 달성도의 관계에서 수출시장 경쟁강도 조절효과	기각
	H 3-2: 마케팅역량과 수출성과 달성도의 관계에서 수출시장 경쟁강도 조절효과	기각
	H 3-3: 기술역량과 수출성과 만족도의 관계에서 수출시장 경쟁강도 조절효과	기각
	H 3-4: 마케팅역량과 수출성과 만족도의 관계에서 수출시장 경쟁강도 조절효과	기각

는 것으로 나타났다. 이에 반해 자사기업이 진출하고 있는 수출시장 경쟁강도는 기업의 내부역량과 수출성과 달성도 및 만족도와 관계에서 아무런 영향을 미치지 않아 조절효과가 없는 것으로 드러났다.

이러한 결과는 다음과 같이 논의될 수 있다. 수출성과 만족도에 있어 기술역량과 달리 마케팅역량은 유의한 영향을 미치지 않았으며, 수출성과 달성도에 있어서 마케팅역량은 기술역량보다 그 영향력이 낮게 나타난 것은 표본의 특성으로 해석된다. 즉, 표본 대부분(95.2%)가 자사 브랜드가 아닌 OEM/ODM 방식으로 수출하고 있기 때문에 브랜드 포지셔닝, 소비자를 대상으로 한 프로모션과 같은 마케팅 역량보다는 거래처 또는 바이어가 요구하는 조건에 맞춰 제품을 생산할 수 있는 기술적인 역량이 더 크게 작용한다고 볼 수 있다. 하지만 이것이 소비재 중소기업들이 마케팅 역량 개발을 등한시해도 괜찮다는 것을 의미하지는 않는다. 분석결과와 같이 국내 경쟁강도가 심한 경우 마케팅 역량이 수출성과 달성도에 영향을 미치기 때문에, 소비재 중소기업의 경영자들은 국내시장의 경쟁강도가 심해지는 경우와 자사 브랜드를 통해 해외에 진출하는 경우를 대비하기 위해 마케팅역량을 꾸준히 키워야 한다.

## V. 결론

본 연구에서는 자원기반 관점에서 소비재 수출 중소기업의 내부역량이 수출성과에 미치는 영향에서 국내 및 수출시장 환경의 특성을 조절변수로 이용하여 실증적으로 분석하였다. 중소기업의 해외진출이 활발해지면서 해외진출의 성공여부를 평가하기 위한 많은 연구가 이루어지고 있다. 중소기업의 내부역량은 수출성과에 유의한 영향을 미치는 요인으로 많은 연구에서 제시되고 있는데, 주로 본 글로벌 중소기

업이나 특화된 기술을 가진 신생벤처기업의 수출성과를 다루는 데 활용되었다. 한편 산업재와 소비재를 구분하여 소비재 수출 기업만을 다루고 있는 연구는 거의 없는 것으로 나타났다(정민지 외, 2014). 이에 본 연구에서는 소비재 수출기업에 초점을 두어 이들 기업의 기술역량과 마케팅역량이 수출성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 특히 활용 가능한 자원과 정보력이 부족한 중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 환경변화에 더 민감하다. 따라서 소비재 중소기업의 내부역량이 중소기업의 외부환경 요인 즉 국내시장 및 수출시장의 경쟁강도에 따라 수출성과에 미치는 영향의 차이를 함께 살펴보고자 하였다. 이에 본 연구를 위해 소비재를 수출 하고 있는 중소기업의 해외 실무 관련자들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 연구결과 및 의의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 수출성과를 객관적 지표인 수출성과 달성도와 주관적 지표인 수출성과 만족도를 포함하여 수출성과를 다양하게 측정하였다. 소비재 중소기업의 기술역량은 수출성과 달성도와 만족도에 모두 유의한 영향을 미쳤으며, 마케팅 역량은 수출성과 달성도만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 수출성과에 미치는 두 변수의 영향력에는 차이가 있었지만 기술역량과 마케팅역량이 수출성과에 영향을 미치는 변수임이 다시 한 번 확인되었다. 즉 Knight(2000)와 Katsikeas et al., (1997)의 연구결과에서 확인할 수 있듯이 해외시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 마케팅역량의 중요함을 다시 한 번 확인하였다. 그렇지만 소비재 수출 중소기업임에도 불구하고 기술역량이 마케팅 역량보다 수출성과에 미치는 영향이 더 컸다는 사실에 주목할 필요가 있다. 본 연구의 연구대상 대다수가 자사 브랜드를 가지고 있지 않고, OEM 수출을 주로 하고 있으며, 중소기업의 브랜드 인지도가 낮기 때문에 제품을 특화할 수 있는 기술역량이 수출성과에 더 크게 영향을 미친 것으로 보인다. 하지만 소비자가

소비재의 최종 사용자이기 때문에 마케팅 역량을 간과해서는 안되며(Kumar and Steenkamp, 2013), 궁극적으로 자사브랜드를 수출하기 위해서는 마케팅 역량이 중요할 수밖에 없다. 결과적으로 본 글로벌 중소기업이나 국내 신생 벤처기업만이 기술역량과 마케팅역량이 중요한 것이 아니라 소비재를 수출하는 중소기업에게도 기술역량과 마케팅역량이 모두 수출성과를 높이는 데 중요한 역할을 하고 있음을 확인하였다.

둘째, 소비재 수출 중소기업의 기술역량과 마케팅 역량이 수출성과에 미치는 영향에 있어서 환경요인인 국내시장 경쟁강도와 수출시장 경쟁강도의 조절 효과를 살펴본 결과 국내시장 경쟁강도는 마케팅역량과 수출성과 달성도 및 만족도와 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이는 국내시장의 경쟁강도가 높을 경우 기업의 마케팅역량을 활용하여 수출성과에 더 긍정적인 많은 영향을 미친다고 할 수 있다. 특히 마케팅역량은 수출성과 만족도에 영향을 미치지 않았으나 국내시장 경쟁강도와 상호작용 효과가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한국은 미국, 일본에 비해 국내시장의 규모는 상대적으로 작은 반면 시장개방화를 본격적으로 시행하면서 글로벌 기업들의 국내 진출이 가속화 되고 있어 국내시장의 경쟁강도는 그 어느 때 보다도 경쟁이 치열하다. 이러한 환경 하에서 소비재를 수출하는 중소기업들은 생존과 지속가능한 성장을 위해 마케팅역량을 강화하여 해외진출의 성공을 높일 수 있는 기회로 활용할 수 있다. 주요고객이 기업인 산업재와 달리 소비재의 경우 소비자들에게 판매를 높이기 위해 마케팅 역량을 강화하는 것이 중요하다. 국내의 시장경쟁이 치열해지면서 중소기업들은 소비자가 만족할 수 있는 제품을 제공하기 위해 더 노력해야 하며, 특히 브랜드 인지도가 부족하기 때문에 마케팅적 노력을 높이고 수출성과를 높이는 데 기여할 수 있는 것으로 보인다. 국내시장의 치열한 경쟁은 국내시장에서 성

장하는데 한계를 제공하기도 하지만 해외시장에서 성공할 수 있는 경쟁력을 강화하는 데 도움을 주기도 한다. 즉 국내경쟁이 치열할 때 경쟁력이 강화된다는 Porter(1990)의 연구와 일치하고 있음을 알 수 있다. 이에 반해 수출시장의 경쟁강도는 소비재 수출 중소기업의 내부역량이 수출성과에 미치는 영향을 조절하지 않는 것으로 드러났다.

본 연구는 기술 벤처기업만을 다루거나 산업재와 소비재를 구분하지 않은 기존연구와 달리 소비재를 수출하는 중소기업의 내부역량이 수출성과에 미치는 영향에 대해 환경요인인 국내시장 및 수출시장의 경쟁강도의 영향을 고려하여 분석하였다는 데 의의가 있다. 지속적으로 한국의 소비재 수출이 증가하고 있는 시점에서 소비재 수출기업의 수출성과의 선행요인을 분석하였다는 점에서 의의가 있으나 다음과 같은 한계점이 존재한다.

첫째, 소비재 수출 중소기업의 진출국에 따라 즉, 한국과 같은 중진국이 선진국에 진출할 때와 개발도상국에 진출할 때 이용될 수 있는 내부역량에 차이를 보일 것이며, 수출시장의 환경도 다를 것으로 보인다. 더 높은 기술적 이점을 지닌 아시아 기업들이 이를 바탕으로 선진국에 진출하는 것으로 드러났기 때문에(Chen and Chen, 1998; Makino et al., 2004) 향후 연구에서는 수출국의 경제수준에 따라 기술역량 마케팅역량이 수출성과에 미치는 영향력의 차이를 알아보는 연구가 필요하다. 수출성과 측정에 있어서 달성도와 주관만족도에 대한 영향력의 크기나 설명력의 크기가 다르게 나타났다. 후속연구에서는 수출성과를 측정하는데 있어서 다양한 측정방법의 개발하고 이를 적용할 필요가 있음을 보여준다.

둘째, 자사브랜드를 수출하는 소비재를 대상으로 한 연구가 필요하다. 본 연구에서는 표집상의 어려움으로 OEM/ODM수출 소비재 중소기업의 비중(95.2%)이 높게 구성되어 자사브랜드를 수출하는 경우와 OEM/ODM을 수출하는 경우 발생할 수 있

는 내부역량의 차이를 확인하지 못하였다. 따라서 후속연구에서는 종단적 연구(Longitudinal Study)나 비교연구를 통해 자사브랜드를 수출하는 소비재 중소기업의 역량이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석할 필요가 있다. 소비재 중소기업의 입장에서도 지속적으로 부가가치를 창출하기 위해서는 자사브랜드 수출 비중을 높이는 것이 필요하기에 기존에 사례분석 위주의 연구에서 벗어나 이들을 대상으로 한 실증적 연구가 필요함을 알 수 있다.

## 참고문헌

- 강석민(2012), "기업 혁신이 수출에 미치는 영향 -국내 중소기업을 중심으로-", **기업경영연구**, 42, 21-33
- 구종순, 유영신, 황수정(2013), "우리나라 정보통신 중소기업의 신제품창조성과 기업성과에 관한 실증연구," **무역학회지**, 38(4), 187-205
- 권기환, 이종현, 권재현(2010), "내부 자원과 역량이 벤처기업의 국제화 성과에 미치는 영향," **무역학회지**, 35(3), 167-194
- 권영철(2004), "중소벤처기업의 국제화이론으로서 네트워킹우위론의 정립과 검증," **기업가 정신과 벤처연구**, 7(2), 77-104
- 권원순, 오정석(2007), "중소기업의 전자무역 수출성과 요인분석," **통상정보연구**, 9(3), 131-149
- 김귀곤(2010), "중소기업의 현지브랜드 개발과 브랜드 컨설팅 프레임워크 : 정부지원프로그램을 중심으로," **한국산학기술학회논문지**, 11(5), 1845-1855
- 김문홍(2009), "수출 벤처기업의 기업가정신과 현지물류네트워크가 내부역량 및 경영성과에 미치는 영향," **물류학회지**, 19(5), 103-131
- 김문홍, 윤기창(2009), "한국 기술혁신형 중소기업의 환경변화 감지능력이 기업역량과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 -급진적 국제화기업과 점진적 국제화기업을 비교하여-", **국제지역연구**, 13(3), 501-525
- 김민수(2005), "한국 OEM 수출기업의 한계와 새로운 출로 : 완구산업의 고유브랜드화 성공사례를 중심으로," **동서연구**, 17(1), 103-122
- 김영일(2010), "기업내·외부 환경요인과 수출지원정책 활용도가 수출성과에 미치는 영향 - 중소기업을 중심으로-", **통상정보연구**, 12(1), 299-325
- 김용규(2011), "BICs 시장 진출 한국 벤처기업의 수출시장지향성과 성과에 관한 연구," **무역학회지**, 36(3), 129-155
- 김정권(2003), "한국중소기업의 수출마케팅전략과 성과의 구조적 관계," **국제통상연구**, 8(2), 83-109
- 김정권(2008), "한국중소기업의 인터넷 수출마케팅 성과수준별 기업집단에 관한 비교연구," **무역학회지**, 33(2), 25-52
- 김정포(2012), "한국 해외진출 중소벤처기업의 관계특유특자가 해외진출 성과에 미치는 영향에 관한 연구," **대한경영학회지**, 25(1), 413-434
- 김형석(2013), "국내제품 중국 시장 현지화를 위한 브랜드 개발 : 헤어케어 시장 ㈜주신 브랜드 사례를 통한 브랜드 개발방법 제시," **한국디자인포럼**, 41, 29-42
- 김효일, 권기훈, 권기환(2012), "사회적 자본과 벤처기업의 수출성과," **무역학회지**, 37(5), 477-502
- 김주현(2006), "우리나라 벤처기업의 수출마케팅 전략 및 성과에 대한 실증적 연구," **국제경영리뷰**, 10(1), 1-21
- 박근호(2012), "중소수출기업과 해외유통기업 간 관계품질 선형요인에 관한 연구," **대한경영학회지**, 25(4), 1939-1957
- 박근호, 편해수(2008), "벤처기업 자원 및 환경특성이 수출성과에 미치는 영향 - 유통업자역량 레버리지의 매개효과를 중심으로," **상품학연구**, 26(3), 95-110
- 배준우, 배종태(2003), "우리나라 기술집약적 벤처기업의 국제화 과정과 전략," **기업가정신과 벤처연구**, 6(1), 41-74
- 심재권, 이철규, 유왕진(2012), "중소 벤처기업의 한국·Asean FTA를 활용한 수출성과에 관한 연구," **E-비즈니스 연구**, 13(5), 121-142
- 오성진(2004), "중소기업의 브랜드전략에 관한 사례연구 :

- 로만손 시계제품 사례를 중심으로," **조형미디어학**, 5(1), 75-84
- 옥지호(2014), "중소기업의 수익성이 고용성장에 미치는 영향: 고성과작업시스템의 조절효과를 중심으로," **Korea Business Review**, 18(4), 297-323
- 윤기창, 김영래(2009), "한국 벤처기업의 글로벌화 정도와 성과에 관한 연구," **한국경제연구**, 20(2), 29-63
- 윤동섭, 조대우(2007), "한국 벤처기업의 해외진출결정요인에 관한 연구," **한국경제연구**, 18(1), 29-58
- 원동환, 조연성(2009), "국제신규벤처기업의 내·외부적 요인이 시장지향성과 수출성과에 미치는 영향에 관한 연구," **국제경영리뷰**, 13(4), 145-171
- 이응석(2012), "해외진출 국내 정보통신 중소기업의 기업 및 기업가 특성이 매출성장에 미치는 효과에 관한 연구," **국제통상연구**, 17(3), 85-107
- 이희용, 윤정현, 여택동(2011), "중소기업의 국제화 결정요인이 국제화 성과에 미치는 영향," **통상정보연구**, 13(4), 435-462
- 전중양, 정선양(2014), "4대기업과 중소기업의 R&D 협력에 관한 사례연구," **Korea Business Review**, 18(3), 171-193
- 정민지, 양희순, 정재은(2014), "한국 중소기업의 국제화 연구동향 분석," **무역학회지**, 39(3), 145-183
- 조연성, 박근호(2010), "수출벤처기업의 수출시기에 따른 성과결정요인," **대한경영학회지**, 23(2), 713-731
- 지용희, 김정포(2003), "한국 국제신생벤처기업의 특성과 성과에 관한 사례연구," **서강경영논총**, 14(2), 443-457
- 한국무역협회(2012), "수출중소기업의 한류활용 마케팅 현황," **Trade Focus**, 11(41), 1-17
- 한국무역협회(2014), "국가이미지의 시각화를 통한 소비재 수출확대 전략:K+ 인증," **Trade Brief**, 71, 1-6
- 황경연(2010), "중소수출기업의 조직특성, 정보기술역량 및 수출성과간의 관계에 관한 연구," **무역학회지**, 35(1), 177-199
- Aiken, L. S. and West, S. G.(1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, New York: Sage.
- Auh, S., and Menguc, B.(2005), "Balancing exploitation and exploitation: The moderating role of competitive intensity," *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661
- Barney, J.(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of management*, 17(1), 99-120
- Cadogan, J. W., Cui, C. C., Morgan, R. E. and Story, V. M.(2006), "Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters," *Industrial Marketing Management*, 35(5), 634-647
- Cavusgil, S. T. and Zou, S.(1994), "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures," *The Journal of Marketing*, 58(1), 1-21
- Chang, T. L.(1996), "Cultivating global experience curve advantage on technology and marketing capabilities," *International Marketing Review*, 13(6), 22-42
- Chen, H. and Chen, T. J.(1998), "Network linkages and location choice in foreign direct investment," *Journal of international business studies*, 29(3), 445-467
- Day, G. S.(1994), "The capabilities of market-driven organizations," *The Journal of Marketing*, 58(4), 37-52
- Echambadi, R. and Hess, J. D.(2007), "Mean-centering does not alleviate collinearity problems in moderated multiple regression models," *Marketing Science*, 26(3), 438-445
- Fletcher, R.(2001), "A holistic approach to internationalisation," *International Business Review*, 10(1), 25-49.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., and Seppälä, T.(2012). "Marketing strategies for foreign expansion of companies originating in small and open economies: the consequences of

- strategic fit and performance," *Journal of International Marketing*, 20(2), 25-48
- Glaum, M. and Oesterle, M. J.(2007), "40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers?," *Management International Review*, 47(3), 307-317
- Grubaugh, S. G.(1987), "Determinants of direct foreign investment," *The Review of Economics and Statistics*, 69(1), 149-152
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*(7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Harman, H. H.(1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Katsikeas, C. S., Deng, S. L., and Wortzel, L. H. (1997), "Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms," *Journal of International Marketing*, 5(4), 53-72
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., and Ng, H. P. (2007), "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs," *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611
- Knight, G.(2000), "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization," *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32
- Knight, G. A. and Cavusgil, S. T.(2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm," *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141
- Kumar, N. and Steenkamp, J. B. E.(2013), "*Brand Breakout: How emerging market brands will go global*," London: Palgrave Macmillan
- Makadok, R.(2001), "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation," *Strategic management journal*, 22(5), 387-401
- Makino, S., Beamish, P. W., and Zhao, N. B.(2004). "The characteristics and performance of Japanese FDI in less developed and developed countries," *Journal of World Business*, 39(4), 377-392
- McDougall, P. P., Shane, S., and Oviatt, B. M. (1994), "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research," *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487
- Nelson, R. R. and Winter, S. G.(2009), *An evolutionary theory of economic change*. Boston: Harvard University Press.
- Newbert, S. L.(2008), "Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768
- Nunnally, J. C.(1978). *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W.(1986). "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," *Journal of management*, 12(4), 531-544
- Porter, M. E.(1990). "New global strategies for competitive advantage," *Planning Review*, 18(3), 4-14.
- Preece, S. B., Miles, G., and Baetz, M. C.(1999). "Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms," *Journal of Business Venturing*, 14(3), 259-281
- Rialp, A., Rialp, J., and Knight, G. A.(2005), "The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993 - 2003) of scientific inquiry?," *International Business Review*, 14(2), 147-166

- Shrader, R. C.(2001), "Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms," *Academy of Management Journal*, 44(1), 45-60
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M., and McDougall, P. P.(2000), "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century," *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J.(1977). "An examination of need-satisfaction models of job attitudes," *Administrative science quarterly*, 427-456.
- Weerawardena, J.(2003), "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy," *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35
- Yiu, D. W., Lau, C., and Bruton, G. D.(2007), "International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship," *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519-540
- Zahra, S. A.(1993), "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach," *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319 - 340
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., and Hitt, M. A.(2000), "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance," *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950
- Zhang, M. J.(2005), "Information systems, strategic flexibility and firm performance: an empirical investigation," *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(3), 163-184
- Zhou, L., Wu, W. P., and Luo, X.(2007), "Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks," *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690

## The Study on Moderating Effects of Market Competitive Intensity between Internal Capabilities of Consumer-Goods SMEs and Export Performance\*

Heesoon Yang\*\* · Byoungho Jin\*\*\* · Jong-Hyeon Won\*\*\*\*

### Abstract

This empirical study investigates the moderating effects of domestic and global competitive intensity between the technological and the marketing capabilities of consumer-goods SMEs and the export performance. First, the technological capability of consumer-goods SMEs had significant effects on the degree of achievement and satisfaction of export performance. Second, the marketing capability only had a significant on the degree of achievement of export performance. Third, domestic competitive intensity had moderating effects between the marketing capability and the export performance, while global competitive intensity had no moderating effects. In other words, when consumer-goods SMEs face increased competition in the domestic market, their marketing capabilities had a greater influence on their export performance. Therefore, consumer-goods SMEs have to strengthen their capabilities so as to improve the export performance utilizing the domestic competitive intensity.

Key Words: Competitive Intensity, Consumer-Goods, Export performance, Marketing capability, Technological capability

---

\* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2013S1A3A2043346).

\*\* Senior Researcher, Research Institute of Human Life Sciences, Sungkyunkwan University, First author

\*\*\* Putman & Hayes Distinguished Professor, Department of Consumer, Apparel and Retail Studies, Bryan School of Business and Economics, The University of North Carolina at Greensboro, Co-author

\*\*\*\* Master, Department of Consumer and Family Sciences, Sungkyunkwan University, Corresponding author