

On: 30April2018

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription:1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Konkuk University, Gwangjin-gu, Seoul, South Korea



## Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors  
and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

### “The Influence of Small-Medium Suppliers’ Dynamic Capability on Performance” \_학술논문

\*Han Geun Lee<sup>a\*</sup>, Seong Goo Ji<sup>b\*\*</sup>

a. Research Fellow, Yonsei School of Business, Yonsei University, 1st Author

b. Professor, Department of Management & Accounting, Hanbat National University, Corresponding Author

Online publication date: 30 April 2018

To cite this Article: Han Geun Lee and Seong Goo Ji (2018) ‘The Influence of Small-Medium Suppliers’ Dynamic Capability on Performance’, Journal of Channel and Retailing, 23(2): 59-80. To link to this Article: [10.17657/jcr.2018.4.30.3](https://doi.org/10.17657/jcr.2018.4.30.3)

### PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.



## 중소 공급업체의 동적 역량이 기업성장에 미치는 영향

이한근\*, 지성구\*\*

최근 4차 산업혁명 등 급격한 기업 환경의 변화는 기업들에게 새로운 기회를 제공하는 동시에 위협으로 작용하고 있다. 특히, 이러한 변화는 대기업에 비해 상대적으로 의사결정에 대한 유연성과 민첩성이 높은 중소기업에게 새로운 비즈니스 기회로 작용할 수도 있으나, 구조적으로 기술, 자금, 인력, 영업 등의 경영자원이 부족하기 때문에 오히려 환경변화에 적응하지 못하고 기업 생존에 위협이 될 수도 있다. 따라서 환경변화에 따른 우수한 가치를 생산하는 중소기업의 역량증대는 매우 중요한 이슈라 할 수 있다. 이에 이 연구에서는 동적 역량이론을 토대로 중소기업의 기업 핵심역량을 증대시키는 선행 요소를 파악하고 기업성장에 미치는 메커니즘을 파악하였다.

실증분석결과, 첫째, 중소기업의 시장 감지 활동은 기업의 자원 재구성 공정을 더욱 증대시키는 것으로 파악되었다. 둘째, 기업의 동적 역량과 기업 역량들 간의 관계를 분석한 결과, 시장 감지 활동은 기업의 마케팅 역량을 증대시키는 것으로 확인되었다. 하지만, 이 연구의 예상과 달리 시장 감지 활동은 연구개발 역량과 생산운영 역량에는 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다. 반면, 기업의 자원 재구성 공정은 마케팅 역량, 연구개발 역량과 생산운영 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 마지막으로, 기업역량이 성과에 미치는 영향을 실증 분석한 결과 마케팅 역량과 생산운영 역량은 성과를 증대시키는 것으로 파악되었으나, 연구개발 역량은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이러한 분석결과는 기존 연구들과 다소 상이한 결과를 제시하고 있으며, 이를 통해 학문적·실무적 시사점을 제시하였다.

주제어 : 동적 역량이론, 시장 감지, 자원 재구성, 마케팅 역량, 연구개발 역량, 생산운영 역량

### I. 서론

최근 4차 산업혁명 등 급격한 기업 환경의 변화는 기업들에게 새로운 기회를 제공하는 동시에 위협으로 작용하고 있다. 이는 과거에 비해 제품 및 서비스 수명주기가 더욱 빨라짐으로써 기업의 시장 대응성이 더욱 중요해졌기 때문이다. 특히, 이러한 변화는 대기업에 비해 상대적으로 의사결정에 대한 유연성과 민첩성이 높은 중소기업에게 새로운 비즈니스 기회로 작용할 수도 있으나, 구조적으로 기술, 자금, 인력, 영업 등의 경영자원이 부족하기 때문에 오히려 환경변화에 적응하지 못하고 기업 생존에

위협이 될 수도 있다(김용열, 박용서 2017; Bocconcelli, Murmura and Pagano 2017). 따라서 환경변화에 따른 우수한 가치를 생산하는 중소기업의 역량증대는 매우 중요한 이슈라 할 수 있다(이호택, 이한근, 지성구 2014; 이한근, 이준섭, 김지영 2017; 허범도, 김용덕 2006; Möller and Anttila 1987; Morgan, Slotegraaf, and Vorhies 2009).

중소기업의 책임자들은 기업의 핵심역량을 파악하고 개발하는 것이 기업의 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 원동력을 인지하고 있으나, 역동적으로 변화하는 환경에서 기업역량을 어떻게 파악하고 이를 개발해야 하는지에 관해서는 의문점으

\* 연세대학교 경영연구소 전문 연구원(lee.hangeun.1007@gmail.com), 주저자

\*\* 국립한밭대학교 경영회계학과 교수(sgji@hanbat.ac.kr), 교신저자

로 제시하고 있다(서창적, 곽영환, 이인태 2013). 실제로 ‘2015년 중소기업 애로실태조사 종합보고서’에 따르면, 우리나라의 중소기업 핵심 생존능력은 시장개척 역량, 신기술 확보 역량 등과 같이 시장 변화에 대응하는 기업 역량으로 보고되었으나, 이러한 역량을 증대시키는 방법은 여전히 부족한 것으로 파악되었다. 따라서 급변하는 시장에서 중소기업의 역량을 증대시키는 요인을 파악하고, 어떠한 메커니즘으로 성과에 영향을 미치는지를 확인하는 것은 필수적으로 요구되는 부분이라 할 수 있다(Wilden and Gudergan 2015).

기업의 역량과 관련된 선행연구들은 기업의 핵심 역량을 구성하는 요소들을 밝히고 기업 성과에 미치는 영향에 주로 초점을 맞추어 왔다(Chung, Wang, Huang and Yang 2016; Krasnikov and Jayachandran 2008; Morgan, Slotegraaf and Vorhies 2009; Scheer, Miao and Garrett 2010; Ulaga and Eggert 2006). 예를 들어, 공급업체의 역량을 파악한 연구(Chung et al. 2016; Scheer, Miao and Garrett 2010; Ulaga and Eggert 2006), 공급업체의 역량이 기업성과에 미치는 영향에 있어 상대적 영향력을 비교한 연구들(Krasnikov and Jayachandran 2008) 등이 바로 그것이다. 이러한 연구들은 기업의 역량을 구성하는 요인 및 기업 성과에 미치는 영향을 파악하는 등 매우 가치 있는 시사점을 제시하고 있으나, 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

먼저, 몇몇 선행연구들은 기업 역량의 효과성을 확인하기 위해 기업성과에 미치는 영향을 파악하였으나(Krasnikov and Jayachandran 2008), 기업의 핵심역량을 증대시키는 선행요소를 밝힌 실증적 연구는 여전히 미흡한 수준이다(Wilden and Gudergan 2015). 비록 기업의 핵심 역량들이 기업 성과를 증대시킨다고 하더라도, 이를 어떻게 개발하고 증대되어야 하는지에 관한 요소는 기업을 운영하는 실무적·관리적 관점에서 매우 중요하다. 한편 기업 역

량을 증대시키는 요소들을 파악한 몇몇 연구들이 존재하나(Eisenhardt and Martin 2000; Teece, Pisano and Shuen 1997) 실제, 이러한 연구들은 실증적 연구 보다는 주로 질적 연구로 이루어짐에 따라 기업 역량을 증대시키는 요소들이 구체적으로 어떠한 역할을 하고 어떠한 메커니즘으로 운용되는지에 관해서는 다소 미흡한 수준이라 할 수 있다.

둘째, 대부분의 선행연구들은 기업 역량을 구성하는 마케팅 역량, 연구개발 역량, 생산운영 역량이 기업 성과에 긍정적 영향을 미친다고 보고하고 있으나, 이러한 효과성에 관하여 다소 혼란이 제기되기도 한다. 예컨대, 일부 기존 연구들은 마케팅 역량이 기업성과를 증대시킨다고 주장하고 있으나(Krasnikov and Jayachandran 2008; Morgan, Vorhies and Mason 2009), 다른 연구들은 마케팅 역량이 기업성과에 항상 긍정적으로 작용하지 않음을 주장하고 있다(Wilden and Gudergan 2015). 이는 기업성과를 측정하는데 있어 연구자들의 접근법이 상이하기 때문이다. 즉, Morgan, Vorhies and Mason (2009)은 기업성과를 ROA, ROI 등과 같이 재무적 성과를 측정하였고, Krasnikov and Jayachandran(2008)은 기업의 효율성과 시장성과로 기업성과를 측정하였다. 따라서 기업 역량에 대한 기업 효과성을 보다 명확하게 파악하기 위해서는 기업성과를 다차원적이고 통합적으로 접근해야 할 필요성이 제기된다.

따라서 이 연구에서는 중소 공급업체의 기업 핵심 역량을 증대시키는 선행 요소를 파악하고, 기업성과에 미치는 메커니즘을 파악하고자 한다. 이 연구의 구체적 목적은 다음과 같다.

첫째, 이 연구는 기업의 핵심역량을 증대시키는 선행요소를 조직전략 연구에서 가장 중요한 이론 중 하나로 간주되어지는 동적 역량이론(dynamic capabilities)을 토대로 파악하고자 한다. 동적 역량은 기업의 지속가능 경쟁우위는 기업이 우수한 자원을 보유하고 있는 것만으로 달성되는 것이 아니

라, 급변하는 시장에 대응하여 기업 자원을 탐색(explore), 배치(deploy), 활용(exploit)하는 역량을 말한다(Eisenhardt and Martin 2000; Teece et al. 1997; Teece 2007). 이는 기업이 시장변화에 맞추어 자원을 재배치 및 활용(reconfiguring) 할 수 있어야 하지만 기업 역량이 증대 된다는 것을 의미하고 있다(Grant 1996; Teece 2007). 따라서 이 연구에서는 동태적 역량을 토대로 기업 핵심역량의 선행요인을 이론적·실증적으로 파악하고자 한다.

둘째, 이 연구에서는 기업 역량을 마케팅 역량, 연구개발 역량, 그리고 생산운영 역량으로 구분하고자 한다. 이는 대부분 조직들이 지속가능 경쟁우위를 창출하기 위해 관여하는 기능으로 마케팅, 연구개발, 그리고 생산운영의 중요성을 주장하고 있기 때문이다(Krasnikov and Jayachandran 2008). 예를 들어, Treacy and Wiersema(1993)는 기업의 우수한 가치를 생산하는 것은 생산운영 우수성, 고객친밀성(customer intimacy) 그리고 제품 선도성(product leadership)을 주장하였다. 이러한 핵심 요소는 기업의 개별 핵심역량인 마케팅 역량, 연구개발 역량, 그리고 생산운영 역량과 관련되어 있음을 명확하게 가리키고 있다.

셋째, 이 연구는 기업 성과를 다차원적이고 통합적으로 파악하기 위해, 자산 이익률, 매출 이익률 등과 같은 재무적 성과뿐만 아니라 고객만족, 충성도 등과 같은 시장성과를 반영하여 기업성과를 측정한다(Hooley, Greenley, Cadogan and Fahy 2005; Krasnikov and Jayachandran 2008). 이를 통해, 기업의 동적 역량이 기업성과에 미치는 영향에 있어 기업의 개별 역량이 어떠한 메커니즘으로 작동하는지를 파악하고자 한다. 이러한 연구결과를 바탕으로 중소기업의 핵심 역량을 증대시킬 수 있는 이론적·실무적 시사점을 제공한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 1. 동적 역량: 시장 감지와 자원의 재구성

기업의 동적 역량은 급변하는 시장 환경에서 기업이 독특한 자원을 확보하여 시장에 가치 있는 제품으로 변환할 수 있는 시장기반의 학습능력(market-based learning) 또는 기업 자원의 재배치 능력을 가리킨다(Morgan 2012, 108). 이러한 역량은 기업이 동일한 환경과 비슷한 자원을 지니고 있음에도 불구하고 기업들의 성과가 상이한 이유를 파악하기 위해 개발된 것으로, 1990년 이후 기업전략 분야에서 매우 중요한 이론으로 사용되어 지고 있다(Newbert 2007; Teece et al. 1997; Zott 2003).

동적 역량 이론에 따르면 기업들 간의 상이한 성과차이는, 기업 내·외부에 산재해 있는 기술 및 자원을 감지(sensing)하여 이를 적응(adaptive), 통합(integrating), 재구성하는 능력에 달려 있음을 주장한다(Birkinshaw and Gibson 2004; Eisenhardt and Martin 2000; Teece et al. 1997). 이는 기업의 성과는 특정자원과 역량을 보유하는 것을 넘어, 그 역량을 시장 환경 요구에 맞도록 확장하고 활용할 수 있는 조직 내부 프로세스나 관행에 의해 결정된다는 것을 가리키고 있다(Morgan 2012). 따라서 동적 역량은 조직이 시장 기반 학습을 통하여 기업의 자원을 시장에 가치 있는 자원으로 변환할 수 있는 능력을 의미한다(Morgan 2012; Wilden and Gudergan 2015).

이에 동적 역량 이론에서는 기업이 가치 있는 성과를 창출하기 위해 가용할 수 있는 자원의 보유 정도와 이러한 자원을 새롭게 결합하고 재구성하는 능력을 명확하게 구분하고 있다(Eisenhardt and Martin 2000; Teece et al. 1997). 즉, 기업이 가용하는 자원을 자금, 생산설비, 특히, 직원의 작업 기술, 등

생산과정에 투입되는 투입물(input)로 간주하는 반면, 동적 역량은 변화하는 시장 욕구를 토대로 자원을 결합, 재배치하는 역량으로 간주하다(Bowman and Ambrosini 2003). 이에 동적 역량은 기업의 가치 창출 과업(value-creating tasks)에 효과적이며 조직 프로세스에 내재화(embeddedness) 되어 있음에 따라 경쟁자들이 모방하기 어렵다는 특성을 지니고 있다(Kransnikov and Jayachandran 2008). 이는 예전에 보유하고 있는 자원이 시간이 지남에 따라 새로 획득한 자원들과 복잡하게 상호작용 함으로써 새로운 역량으로 창출되는 조직 프로세스에 근간을 두기 때문이다(Barreto 2010).

이러한 역량은 대기업에도 중요한 성장 동력으로 작용하나 중소기업에게 매우 필요한 역량이다. 이는 기술, 자금, 인력, 영업 등의 경영자원이 상대적으로 부족한 중소기업은 기업의 내부 자원을 외부환경 변화에 대응하여 효율적이고 효과적으로 이를 활용해야하기 때문이다(Pressey, Winklhofer and Tzokas 2009).

동적 역량의 프로세스는 크게 기업의 시장 감지와 자원의 재구성에 근간을 두고 있다(Eisenhrdt and Martin 2000; Teece 2007; Zahra et al. 2006). 먼저, 기업의 시장 감지는 고객 욕구, 경쟁자, 기술변화 등과 같이 시장 환경을 감지하고 탐색하는 조직 역량(organizational capacity)을 의미한다(Day 1994; Teece 2007). 이러한 기업의 시장 감지는 자사의 고객들, 공급업체들, 협회, 그리고 대학기관 등과의 관계를 통하여 수행함으로써, 기업이 진출할 시장 기회를 파악한다(Wilden and Gudergan 2015). 기업이 새로운 시장 기회를 감지한 후에는, 그 시장에 진출할 역량을 갖추기 위해 기업이 보유하고 있는 자원을 재구성하기 위해 노력한다(Jantyne et al. 2005; Teece 2007). 이러한 자원의 재구성은 시장과 기술 변화에 대응하기 위해 자사의 역량을 수정, 확장 또는 갱신하는 중요한 역할을 한다(Collis 1994; Teece

2007; Winter 2003).

이러한 프로세스는 반복적이고 지속적으로 수행할수록, 조직학습 역량이 증대되고 이는 결국 조직 기억(organizational memory)에 내재화(embeddedness) 됨으로써 동적 역량이 증대된다(Cohen and Levinthal 1990; Zahra and George 2002). 시장기반의 조직학습은 기업의 동적 역량을 증대시키는 중요한 역할을 하는데(Zollo and Winter 2002), 특히 시장 감지 활동은 기업 자원을 시장 변화에 맞추어 재조합하고 재구성할 수 있는 시방서(specification)의 역할을 한다(Eisenhrdt and Martin 2000). 따라서 기업의 시장 감지는 다양한 시장 환경(예, 고객 선호의 변화, 급격한 기술의 변화 등)에 대한 학습을 의미하고 있으며(Teece 2007), 이러한 활동을 통해 기업은 향후 진출할 시장에 더욱 명확하게 자원을 재구성할 수 있을 것이다(Daft, Sormunen, and Parks 1988). 이에 다음과 같은 가설 1을 설정하였다.

가설1: 기업의 시장 감지 활동은 자원 재구성 활동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2. 시장 감지와 기업 역량

기업의 시장 감지 활동은 기존 및 잠재 고객니즈, 기술 변화 등과 같은 시장 지식(market knowledge)을 증가시킴으로써 향후 기업이 진출하고 대응해야 할 시장에 대한 이해도를 증대시킨다(Morgan, Anderson and Mittal 2005; Slater and Narver 2000). 이러한 활동은 기업이 고객관계를 증진할 수 있는 고객 유대 능력(customer-linking)을 증가시키고, 결과적으로 기업의 마케팅 역량을 증대시키는 중요한 역할을 한다(Day 1994; Narasimhan, Rajiv and Dutta 2006). 따라서 시장 감지 활동이 우수한 기업은 경쟁기업 보다 빠르게 시장 변화에 대응할 수 있는 조직학습이 이루어질 수 있으며, 이를 통해 기업의 마케팅 역량을 증대시킬 수 있다(Barney 1991;

Day 1994; Narver and Slater 1990).

또한, 시장 감지활동이 우수한 기업은 경쟁 기업보다 기술변화를 빠르게 감지할 수 있다(Cohen and Levinthal 1990). 이러한 감지는 자사의 연구개발 역량을 증대시킬 수 있는 토대를 마련할 수 있는데(Wilden and Gudergan 2015), 이는 기업이 시장 감지를 통해 새로운 기술을 감지함으로써 자사의 기술 전문성을 증대시킬 수 있는 조직 학습을 실시하기 때문이다(Kohli and Jaworski 1990). 예를 들어, 독일의 자동차 부품 업체 보쉬 기업의 경우 자사의 시장 감지 역량을 토대로 시장에 대한 지식을 수집하여 신제품 개발 및 연구개발에 적극적으로 반영하고 학습한다(신장환 2012). 따라서 기업의 시장 감지 활동은 시장 환경 변화에 대응하기 위해 외부의 새로운 지식을 학습함으로써, 자사의 연구개발 역량을 증대시키는 중요한 동인이라 할 수 있다(Wilden and Gudergan 2015).

한편, 시장 감지로 인한 기업의 기술 전문성의 증대는 기업의 생산운영 역량에도 긍정적 영향을 미칠 것이다(Wilden and Gudergan 2015). 이는 기업의 제품 납기 속도, 생산 유연성 등의 제조 공정과 관련된 생산운영 역량(Tan et al. 2004)은 시장 환경 변화를 감지하는 시장 감지 능력에 의존하기 때문이다(González-Benito and González-Benito 2005; Hayes and Pisano 1996). 예를 들어, 시장 감지가 우수한 기업은 자사의 생산 공정을 재구성할 수 있는 중요한 시장정보를 제공함으로써, 고객 주문을 적기적소에 개발하고 납품 할 수 있기 때문이다(Wilden and Gudergan 2015).

따라서 기업의 시장 감지 활동은 기업의 시장 기반 학습능력을 강화시킴으로써 마케팅 역량을 증대시킬 뿐만 아니라 연구개발 역량 그리고 생산 운영의 역량을 증대시키는 원천으로 작용할 수 있다(Day 1994; Nath et al. 2010; Song, Benedetto and Nason 2007; Wilden and Gudergan 2015). 따라서 다

음과 같은 가설 2를 설정하였다.

가설2a: 기업의 시장 감지 활동은 마케팅 역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2b: 기업의 시장 감지 활동은 연구개발 역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2c: 기업의 시장 감지 활동은 생산운영 역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

### 3. 자원 재구성과 기업역량

동적 역량 중 자원의 재구성은 기업의 기존 자원과 새로운 자원을 통합 및 재배열하여 새로운 자원으로 변환시키는 공정을 의미한다(Bowman and Amvrosini 2003; Teece 2007). 기존 연구들은 이러한 공정을 동적 역량에 있어 가장 중요한 특성으로 간주하고 있는데(Esenhrdt and Martin 2000; Morgan 2012; Teece 2007; Zollo and Winter 2002), 이는 동적 역량이 환경 변화에 대응하기 위해 기업의 자원과 역량을 활용하는 지식 기반의 공정(knowledge-based process) 및 관행에 초점을 두고 있기 때문이다(Morgan 2012; Teece 2007).

이에 기업의 자원 재구성 공정은 시장지식을 토대로 조직 기억에 내재되어 있는 지식을 통합하고 재배열함으로써 기업의 핵심 역량을 증대시킬 수 있다(Wilden and Gudergan 2015). 이는 자원 재구성 공정은 기업 내·외부 지식 및 자원을 통합하고 조정하는 중간 수준에서의 조직학습이 이루어지기 때문이다(Esenhrdt and Martin 2000; Morgan 2012; Teece 2007; Zollo and Winter 2002). 이에 자원 재구성 공정은 시장지식을 토대로 기존에 내재화되어 있는 지식을 재배열 및 재구축함으로써 고객 욕구에 초점을 맞춘 새로운 지식을 형성할 수 있다(Vorhies, Orr, and Bush 2011). 이를 통해 기업은 새로운 고객 기반 지식을 창출함으로써, 기존 고객과의 관계를 더욱 강화할 수 있으며, 새로운 잠재고객

을 발견할 수 있다. 결국, 기업의 자원 재구성 공정은 마케팅 역량을 증대시키는 것을 의미하고 있다 (Wilden and Gudergan 2015).

또한, 동적 역량의 자원 재구성 공정은 기술 변화에 대응하기 위해, 기업이 가지고 있는 자원과 새롭게 획득한 자원을 재조정 및 재배열(realignment) 함으로써 새로운 기술을 창출하는데 중요한 역할을 한다(Morgan 2012). 따라서 이러한 재구성 공정은 새로운 지식과 기존지식을 조정하고 통합하여 경쟁 기업과 차별화된 제품 및 서비스를 설계할 수 있는 즉, 연구개발 역량을 증대시킬 수 있음을 가리키고 있다(Dutta, Narasimhan and Rajiv 1999; Krasnikov and Jayachandran 2008; Wilden and Gudergan 2015).

마지막으로, 자원 재구성 공정은 생산운영 역량을 증대시킬 수 있다. 이는 기업의 자원 재구성 공정은 변화하는 환경에 기업이 적극적으로 대응하기 위해 기업 운영에 불필요한 요소들을 제거시키고 필요한 요소들은 새롭게 추가함으로써 기업의 생산 효율성과 효과성에 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다(Krasnikov and Jayachandran 2008; Teece 2006). 예를 들어, 시장 환경에 대응하기 위해 생산 공정에 있어 불필요한 공정라인을 제거함으로써 기업의 효율성을 증대시킬 수 있으며(Tan et al. 2007), 또는 고객의 새로운 욕구를 충족시키기 위하여 새로운 생산 공정을 추가함으로써 기업의 효과성을 증대시킬 수 있다(Krasnikov and Jayachandran 2008).

따라서 동적 역량의 자원 재구성 공정은 새로운 환경에 대응하기 위해 기업의 기존 자원과 새로운 자원을 조정하는 역할을 통하여 마케팅 역량, 연구개발 역량 그리고 생산 운영의 역량을 증대시키는 중요한 요인으로 작용한다(Esenhrdt and Martin 2000; Zollo and Winter 2002; Morgan 2012; Teece 2007). 따라서 다음과 같은 가설 3을 설정하였다.

가설3a: 기업의 자원 재구성 공정은 마케팅 역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

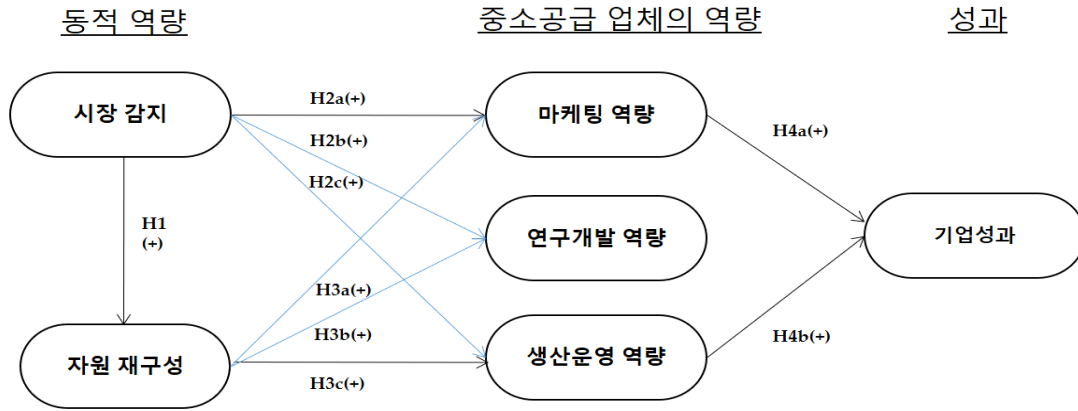
가설3b: 기업의 자원 재구성 공정은 연구개발 역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설3c: 기업의 자원 재구성 공정은 생산운영 역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 기업역량과 성과

기업역량은 기업이 시장기반 학습을 통하여 시장에 가치있는 제공물로 변환 또는 창출(value-creating tasks) 할 수 있는 조직에 내재화된 능력을 의미한다(Day 1994; Morgan 2012). 이러한 기업역량은 경쟁자들이 모방하기 어려움에 따라 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 원동력으로 작용한다(Grewal and Slotegraaf 2007; Krasnikov and Jayachandran 2008). 이는 기업이 지속적으로 유형 또는 무형의 자원을 축적하고, 시간이 지남에 따라 새로 획득한 자원과 상호작용 및 재구성함으로써 조직 관행에 근간을 두는 진화경제학적(evolutionary economics) 특징 때문이다(Barreto 2010).

기업역량의 구성차원에 있어 연구자들마다 차이가 있지만, 대부분의 기존 연구들은 기업역량을 마케팅 역량, 연구개발 역량, 그리고 생산운영 역량으로 설정한다(Krasnikov and Jayachandran 2008). 이는 기업 수준에서의 마케팅, 연구개발, 그리고 생산 운영은 기업을 관리하는데 필수적인 요소로써 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치기 때문이다(Feng et al. 20117). 또한, 마케팅, 연구개발, 그리고 생산 운영은 기업이 경쟁자 보다 우수한 경쟁우위 전략을 실행하는데 핵심적 역할을 하기 때문이다(Treacy and Wiersema 1993; Krasnikov and Jayachandran 2008). 예를 들어, Treacy and Wiersema(1993)는 기업의 지속적인 경쟁우위와 고객가치를 달성하기 위해서는 고객과의 유대관계



<그림 1> 연구모형

(customer intimacy), 시장 선도제품(product leadership) 및 차별성, 그리고 효율적인 생산 운영이 필요하다고 주장하였다. 이러한 주장들은 기업 역량을 마케팅 역량, 연구개발 역량, 그리고 생산운영 역량으로 설정하는데 명확한 근거를 제시하고 있으며, 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다(Krasnikov and Jayachandran 2008). 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4a: 기업의 마케팅 역량은 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설4b: 기업의 연구개발 역량은 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설4c: 기업의 생산운영 역량은 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

이상의 가설에 입각한 연구모형을 제시하면 <그림 1>과 같다. 기업의 시장 감지 활동은 자원 재구성 공정에 정의 영향을 미치고, 아울러 마케팅역량, 연구개발 역량, 생산운영 역량에 정의 영향을 미칠 것으로 보았다. 또한 자원 재구성 공정도 중소기업의 기업역량에 정의 영향을 미치고, 이러한 기업 역량이 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 모형화하였다.

### III. 연구방법

#### 1. 변수의 조작적 정의 및 측정

연구의 구성 개념들은 기존 조직 전략 및 마케팅 관련 연구에서 사용된 측정 문항들을 연구 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 첫째, 시장 감지활동은 ‘기업과 관리자들이 고객 욕구, 기술 변화 등과 같은 시장 지식을 증대시키기 위한 활동’으로 정의하고 (Morgan et al. 2005; Slater and Narver 2000), ‘경쟁 상황과 소비자 니즈를 점검을 위한 협회참여’, ‘경쟁사의 제품과 정책을 모니터링’, ‘시장 환경과 기술정보 획득을 위한 컨퍼런스 참여’, ‘새로운 기술 감지를 위한 연구개발 커뮤니티 참여’ 등 4문항으로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다).

기업의 자원 재구성 공정은 ‘기존의 자원과 새로운 자원을 통합하고 재배열하여 새로운 자원으로 변환시키는 프로세스’로 정의하였으며(Bowman and Amvrosini 2003; Teece 2007; Jantunen et al. 2005; Wilden and Gudergan 2015), ‘새로운 기술 개발을 비즈니스 프로세스 갱신’, ‘생산비용 절감을 위한 효율적 자원 재배열’, ‘새로운 역량을 개발하



거나 재창조하기 위한 프로세스 변환’, ‘새로운 관리방법 학습’, ‘새로운 비즈니스 실행을 위한 자원 재구성’ 등 5문항으로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다).

마케팅 역량은 ‘고객, 경쟁자 등과 같은 시장관련 정보를 파악하여 우수한 브랜드 자산을 달성할 수 있는 능력’으로 정의하고(Day 1994; Nath et al. 2010; Song et al. 2007; Wilden and Gudergan 2015), ‘시장 지식’, ‘경로 구성원들과의 관계’, ‘경쟁동향 파악’, ‘고객관계 강화를 위한 투자’ 등 4문항으로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다).

연구개발 역량은 ‘시장 환경에 대응하기 위해 제품 및 서비스 공정 등을 새롭게 설계하고 개발 하는 능력’으로 정의하였으며(Kotabe, Srinivasan, and Aulakh 2002; Krasnikov and Jayachandran 2008), ‘혁신적인 신제품 개발’, ‘신제품 개발 속도’, ‘혁신적인 생산공정 설계 및 개발’ 등 3문항으로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다).

생산운영 역량은 ‘기업의 자원을 시장 환경에 맞게 유동적이고 효율적으로 활용할 수 있는 능력’으

로 정의하고(Dutta et al. 1999; Hays et al. 1988; Krasnikov and Jayachandran 2008), ‘신속한 생산공정 조정’, ‘납품주기의 감소’, ‘낮은 원가 생산’ 등 3 문항으로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다).

기업성과는 ‘경쟁자와 비교하여 매출이익률 수준’, ‘경쟁자와 비교하여 자산이익률 수준’, ‘작년대비 자사의 고객 만족도 수준’, ‘작년 대비 자사의 고객인지도 수준’으로 리커트 5점 척도를 사용하였다(1:매우 감소하였다, 5:매우 증가하였다; Hooley et al. 2005).

마지막으로, 이 연구에서는 시장 감지 활동, 자원 재구성 공정, 마케팅 역량, 연구개발 역량 그리고 생산운영 역량에 잠재적 영향을 미칠 것으로 예상되는 기업규모(기업 매출액)를 통제변인으로 설정하였다.

## 2. 표본의 선정 및 자료수집 방법

이 연구는 온라인 패널 전문조사기관인 P사(80만

<표 1> 응답기업 및 응답자 특성

구분		빈도	%	구분		빈도	%
매출 규모	1~20억	72	35.8	연령	20대	26	12.9
	21~40억	23	11.4		30대	93	46.3
	41~60억	14	7.0		40대	57	28.4
	61~80억	4	2.0		50대 이상	25	12.4
	81~100억	18	9.0	업무	경영관리	69	34.3
	101억 이상	70	34.8		연구개발	22	10.9
제조 업종	신선식품	47	23.4		마케팅	53	26.4
	식료품	13	6.5		생산직	18	9.0
	생활용품	43	21.4	판매직	24	11.9	
	의류	11	5.5	기타	15	7.5	
	패션잡화	23	11.4	직급	과장/대리	136	67.7
	가전제품	26	12.9		차장	19	9.5
	문화/스포츠용품	11	5.5		부장	30	14.9
	기타	27	13.4		임원/CEO	16	8.0

명 이상의 패널 보유)에 의뢰하여 설문을 진행하였다. 표본선정은 대한상공회의소에 등록된 기업 중, 소비재를 제조하는 중소기업체를 대상으로 총 한달 간 210개 기업을 선정하였다. 응답자들의 평균 근무연수는 약 3년 5개월로 경영관리, 마케팅과 판매, 연구개발, 생산 등에 업무를 수행하고 있는 과장/대리급 이상 현직 종사자로 선정하였다. 이 중 결측값이 설문 응답의 절반 이상 넘는 9개의 응답자를 제외한 201개 기업을 대상으로 최종 분석에 사용하였다 (<표 1> 참조).

### 3. 인구통계적 특성

응답자는 남성이 145명(72.1%), 여성은 56명(27.9%)이었고, 연령대는 30대(46.3%), 40대(28.4%), 20대(12.9%), 50대 이상(12.4%) 순으로 나타났다. 업무는 경영관리(34.3%), 마케팅(26.4%), 판매직(11.9%) 등으로 나타났다.

응답기업의 특징으로, 매출규모는 1~20억(35.8%), 101억 이상(34.8%), 21~40억(11.4%) 등으로 나타났고, 업종별로는 신선식품(23.4%), 생활용품(21.4%), 가전제품(12.9%), 패션잡화(11.4%) 등으로 나타났다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 신뢰성과 타당성 분석

이 연구는 다항목으로 측정된 구성 개념들의 신뢰성과 타당성을 검증하였다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

변수(α)	항목	요인 적재량	합성 신뢰도	AVE
시장 감지 (.85)	감지 1	.82*	.86	.60
	감지 2	.69*		
	감지 3	.82*		
	감지 4	.77*		
자원 재구성 (.87)	재구성 1	.76*	.87	.57
	재구성 2	.77*		
	재구성 3	.80*		
	재구성 4	.72*		
	재구성 5	.72*		
마케팅 역량 (.85)	마케팅 1	.76*	.85	.59
	마케팅 2	.82*		
	마케팅 3	.76*		
	마케팅 4	.75*		
연구개발 역량 (.82)	R&D 1	.79*	.82	.60
	R&D 2	.75*		
	R&D 3	.79*		
생산운영 역량 (.76)	운영 1	.72*	.77	.53
	운영 2	.80*		
	운영 3	.66*		
기업 성과 (.85)	성과 1	.78*	.85	.60
	성과 2	.77*		
	성과 3	.74*		
	성과 4	.79*		

\*p<.05

<표 3> 판별타당성분석 결과

변수명	1	2	3	4	5	6
1. 시장감지	.60*					
2. 자원재구성	.46**	.57*				
3. 마케팅 역량	.57**	.44**	.59*			
4. 연구개발 역량	.34**	.44**	.37**	.60*		
5. 생산운영 역량	.25**	.31**	.32**	.36**	.53*	
6. 기업성과	.21**	.12**	.16**	.14**	.15**	.60*

\*AVE, \*\*상관계수제공값

우선, 신뢰성 검증은 Cronbachs' alpha 계수를 활용하였다. 분석결과, 모든 구성개념은 권고치 .7을 상회하는 것으로 파악되었다(Nunnally and Bernstein

1994, <표 2> 참조). 따라서 구성개념의 내적 일관성은 확보되었다.

둘째, 확인적 요인분석을 통해 집중타당성을 검증하였다. 분석결과,  $\chi^2=372.36$ ,  $df=215$ ,  $CFI=.94$ ,  $IFI=.94$ ,  $TLI=.93$ ,  $RMSEA=.06$ 으로 파악됨에 따라 모형적합도는 양호한 수준인 것으로 파악되었다. 또한, 이 연구의 구성개념의 개별 측정 항목들은 모두 .6 이상을 초과하고 신뢰구간 95%에서 유의한 수준인 것으로 파악되었다. 또한, 확인적 요인분석 결과를 토대로 평균분산추출값(AVE: averaged variance extracted)과 합성신뢰도(CR: composite reliability)를 확인해 본 결과, 모든 구성개념들은 평균분산추출값의 권고치인 .5와 합성신뢰도의 권고치 .7을 초과하는 것으로 파악됨으로써 본 연구의 집중타당성은 확보되었다(Anderson and Gerbing 1988; Bagozzi and Yi 1988, <표 2> 참조).

셋째, 판별타당성을 확인하기 위해 구성개념의 평균분산추출 값이 상관계수 제곱 값을 상회하는지를 확인 하였다(Fornell and Larcker 1981). 분석결과 <표 3>에 제시된 것처럼, 연구의 모든 구성개념의 평균분산추출 값이 상관계수 제곱값 보다 높은 것으로 파악됨으로써, 구성개념에 대한 판별타당성이 존재하는 것으로 확인되었다.

한편, 본 연구모형에 포함된 모든 변수들은 기업 관리자로부터 자기 기입식 설문지법으로 조사하였음에 따라 동일방법 편의(common method bias)가 발생할 가능성이 존재한다.

이러한 문제는 변수의 신뢰성 및 타당성을 저해할 수 있다. 이에 본 연구에서는 확인적 요인분석결과를 토대로 Harman의 단일요인 테스트를 확인해 보았다(Podsakoff et al. 2003). 분석결과, 모형 적합도는  $\chi^2=873.88$ ,  $df=230$ ,  $CFI=.75$ ,  $IFI=.75$ ,  $TLI=.72$ ,  $RMSEA=.12$ 로 현저히 낮은 수준인 것으로 확인됨에 따라 6개의 요인이 단일차원으로 존재하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 동일방법 편의에 대한 문

제는 존재하지 않는 것으로 파악되었다.

## 2. 가설검증

이 연구는 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형을 활용하였다. 분석결과 연구모형의 적합도는  $\chi^2=418.36$ ,  $df=238$ ,  $CFI=.93$ ,  $IFI=.93$ ,  $TLI=.92$ ,  $RMSEA=.06$ 으로 확인되었다. 전반적인 모형적합도는 가설을 검증하기에 양호한 수준으로 파악되었다. 또한, 본 연구의 통제 변수로 설정한 기업규모는 본 연구의 내생변수인 자원재구성( $\beta=.00$ ,  $t=.04$ ,  $p>.05$ ), 마케팅 역량( $\beta=-.02$ ,  $t=-.42$ ,  $p>.05$ ), 연구개발 역량( $\beta=.07$ ,  $t=.82$ ,  $p<.05$ ), 생산운영 역량( $\beta=.05$ ,  $t=1.16$ ,  $p>.05$ ) 그리고 기업성과( $\beta=.01$ ,  $t=.21$ ,  $p>.05$ )에 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다(<표 4> 참조).

첫째, 시장 감지 활동은 기업 자원 재구성 공정에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다( $\beta=.78$ ,  $t=9.12$ ,  $p<.05$ ). 이에 따라 가설 1은 지지되었다.

둘째, 가설 2를 검증한 결과, 시장 감지 활동은 기업의 마케팅 역량에 긍정적 영향( $\beta=.71$ ,  $t=6.37$ ,  $p<.05$ )을 미침에 따라 가설2a는 지지되었다. 하지만, 연구의 예상과 달리 시장 감지는 연구개발 역량( $\beta=.19$ ,  $t=1.65$ ,  $p>.05$ )과 생산운영 역량( $\beta=.22$ ,  $t=1.72$ ,  $p>.05$ )에 유의한 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 2b와 2c는 지지되지 않았다.

셋째, 가설 3을 검증한 결과, 자원의 재구성 공정은 마케팅 역량( $\beta=.23$ ,  $t=2.35$ ,  $p<.05$ ), 연구개발 역량( $\beta=.66$ ,  $t=5.28$ ,  $p<.05$ ), 그리고 생산운영 역량( $\beta=.52$ ,  $t=3.76$ ,  $p<.05$ )에 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

마지막으로 가설 4를 검증한 결과, 마케팅 역량( $\beta=.28$ ,  $t=2.23$ ,  $p<.05$ )과 생산운영 역량( $\beta=.23$ ,  $t=2.03$ ,  $p<.05$ )은 기업 성과를 증대시키는 것으로 확인되었으나, 연구개발 역량은 성과에 유의한 영향

<표 4> 가설검증 결과

가설(방향)	경로	표준화 계수	t 값	결과
H1(+)	시장 감지 → 자원 재구성	.78	9.12	지지
H2a(+)	시장 감지 → 마케팅 역량	.71	6.37	지지
H2b(+)	시장 감지 → 연구개발 역량	.19	1.65	지지되지 않음
H2c(+)	시장 감지 → 생산 운영 역량	.22	1.72	지지되지 않음
H3a(+)	자원 재구성 → 마케팅 역량	.23	2.35	지지
H3b(+)	자원 재구성 → 연구개발 역량	.66	5.28	지지
H3c(+)	자원 재구성 → 생산 운영 역량	.52	3.76	지지
H4a(+)	마케팅 역량 → 기업성과	.28	2.23	지지
H4b(+)	연구개발 역량 → 기업성과	.09	.73	지지되지 않음
H4c(+)	생산운영 역량 → 기업성과	.23	2.03	지지
통제 변수	기업 규모 → 자원 재구성	.00	.04	지지되지 않음
	기업 규모 → 마케팅 역량	-.02	-.42	
	기업 규모 → 연구개발 역량	.07	.82	
	기업 규모 → 생산 운영 역량	.05	1.16	
	기업 규모 → 기업성과	.01	.21	

을 미치지 않는 것으로 확인되었다( $\beta=.09$ ,  $t=.73$ ,  $p>.05$ ). 이에 따라 가설 4a와 4c는 지지되었으며, 가설 4b는 지지되지 않았다. 이러한 실증 분석결과에 대한 논의는 연구의 결론 부분에서 자세히 다루었다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

이 연구는 중소기업의 기업 역량을 증대시키는 선행요소를 파악하고 기업성과에 미치는 메커니즘을 파악하고자 동적 역량이론을 토대로 실증 분석하여 살펴보았다. 분석결과, 중소기업의 시장 감지 활동은 기업의 자원 재구성 공정을 더욱 증대시키는 것으로 파악되었다. 이는 중소기업이 고객 욕구, 경쟁자, 기술변화 등과 같은 시장 환경 변화를 명확하게 파악할수록 기업의 핵심 역량

을 증대시킬 수 있는 자원 재구성 공정이 효과적으로 운영될 수 있다는 것을 의미한다(Teece 2007; Wilden and Gudergan 2015).

한편, 기업의 동적 역량과 기업 역량들 간의 관계를 분석한 결과, 시장 감지 활동은 기업의 마케팅 역량을 증대시키는 것으로 확인되었다. 하지만, 이 연구의 예상과 달리 시장 감지 활동은 연구개발 역량과 생산운영 역량에는 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다. 반면, 기업의 자원 재구성 공정은 마케팅 역량, 연구개발 역량 그리고 생산운영 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이러한 결과는 기업 역량을 증대시키는데 있어 시장 감지가 직접적으로 기업 역량을 증대시키는 것이 아니라, 기업 자원의 재구성 공정을 거쳐야지만 기업 역량 전체가 증대 되는 것으로 파악할 수 있다. 즉, 기업들은 외부의 다양한 시장변화를 감지하고 이를 통해 자사의 내·외부 지식과 통합하고 학습하였을 경우(learning before doing) 효과적인 기업역량을

달성할 수 있다는 것이다(Eisenhardt and Martin 2000). 예를 들어, Pisano(1994)는 23개의 벤처 제약 회사를 상대로 기업의 새로운 제조 공정을 개발하는데 있어, 다양한 시장환경 변화를 감지하고 학습함으로써 더욱 효과적인 제조 공정을 개발할 수 있음을 발견하였다. 이와 유사하게, Johnson(2017)은 외부환경관리 시스템(environmental management system)을 도입한 중소 제조기업을 대상으로 효과적인 경영관리에 관한 질적 면담 및 내용 분석을 실시한 결과, 다양한 환경변화 및 고객욕구를 감지, 분석 그리고 학습함으로써 신제품 개발 뿐만 아니라 효율적이고 효과적인 경영관리를 할 수 있었음을 확인하였다. 따라서 시장 환경변화에 대응하기 위한 지속가능한 경쟁우위를 창출하기 위해서는 시장 변화만을 확인할 것이 아니라 이를 통해 기업 내·외부 지식 및 자원을 통합하고 조정 및 학습할 수 있는 능력이 필수적으로 요구된다는 것을 의미한다(Eisenhardt and Martin 2000; Morgan 2012; Teece 2007; Zollo and Winter 2002).

마지막으로, 기업역량이 성과에 미치는 영향을 실증 분석한 결과, 마케팅 역량과 생산운영 역량은 성과를 증대시키는 것으로 파악되었으나, 연구개발 역량은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 우리나라 중소 공급업체를 대상으로 기업 역량을 연구한 서창적, 광영환, 이인태(2013)의 연구와 유사하게 중소 공급업체들은 기술 역량 및 연구개발 역량이 기업역량 중 가장 중요한 역량임을 인지하고 있으나 이를 증대시키기에 굉장한 어려움을 겪고 있음을 확인하였다. 이는 중소기업체와 대기업 간의 관리역량의 차이 때문인 것으로 사료된다. 성공적인 연구개발 역량은 새로운 아이디어뿐만 아니라 체계적이고 구조적인 관리 과정이 필요한데(Tidd, Bessant, and Pavitt, 2001), 이러한 역량은 중소기업체와 대기업 간의 관리 역량으로 인해 상이하게 발생한다는 것이다. 즉, 대기업은 연

구개발과 관련하여 자금, 인적 등의 특정자원의 할당뿐만 아니라 stage-gate와 같은 체계적인 프로세스를 통해 관리되어짐에 따라 성공적인 연구개발이 이루어질 비율이 상대적으로 높은 반면, 중소 공급업체의 연구개발 역량은 특정한 프로세스로 관리되어지기보다 최고경영자의 역량에 의존하는 경향이 있음에 따라 기업성과에 항상 긍정적으로 영향을 미치지 않는다는 것이다(Merrilees, Rundle-Thiele and Lye, 2011). 따라서 본 연구에서도 이러한 중소 공급업체의 특성으로 인하여 연구개발 역량이 기업성과에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 간주되어진다.

## 2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

이러한 실증분석 결과를 토대로 이 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 이 연구는 동적 역량이론과 기업 역량에 관한 통합적 관점을 제공한다. 즉, 기업 역량과 관련된 기존 연구들은 기업 역량이 기업 성과에 미치는 영향에 주로 초점을 맞추고 있는 반면, 동적 역량이론은 기업 역량을 증대시키는 방안에 관하여 초점을 맞추면서 논의되어졌다. 이러한 관점에서 이 연구는 기업 역량을 증대시키는 선행 요인을 동태적 역량 이론에서 이를 파악하고 이러한 요인이 기업 역량 및 성과에 미치는 영향에 대한 통합적으로 접근하였다는데 의의가 있다.

둘째, 동적 역량이론의 중요 요소를 파악하고 이를 통한 기업 역량 및 기업성과와의 관계를 실증하였다는데 이론적 공헌점이 있다. 즉, 기존 연구들은 주로 동적 역량이론의 중요성을 질적 연구 및 사례 연구로 주로 다루어짐에 따라 이에 대한 실증 연구는 부족하였다. 이에 이 연구에서는 이를 실증 분석할 뿐만 아니라 기업 역량을 증대시키는데 있어 시장 감지와 자원 재구성 공정의 차별적 영향을 파악하였다는데 그 의의가 있다.

이 연구는 중소기업체들에게 중요한 실무적 시사점을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 중소기업체들은 시장변화에 대응하기 위해 시장기반 학습을 증대시키기 위해서는 시장 감지 활동을 증대시켜야 한다. 이는 시장 감지가 기업의 시장기반 지식을 획득하는데 있어 가장 선행되어야 하는 요소이기 때문이다. 따라서 중소기업체들의 조직 및 관리자들은 전문 컨퍼런스, 학회, 산학협력 등을 통해 시장 감지 역량을 증대시킬 수 있어야 한다.

둘째, 중소기업체들은 시장 변화를 탐지하고 이를 통해 기업 역량을 증대시키기 위해 다양하게 노력하고 있으나 이에 대한 어려움을 겪고 있다. 이와 관련하여 이 연구의 실증 분석결과, 기업 역량은 시장 변화의 감지를 통해 기업 자원을 재조정할 수 있어야 증대되는 것으로 파악되었다. 따라서 중소기업체들은 기업의 자원을 재조정할 수 있는 역량을 증대시키기 위해 비즈니스와 관련된 새로운 관리방법을 수용하고, 기업 비즈니스 프로세스를 지속적으로 갱신해야 할 것이다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

이 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 이 연구는 기업 역량을 증대시키는 선행요인을 동적 역량이론을 토대로 이를 파악하였다. 하지만, 시장변화에 따라 요구되는 기업 역량이 다를 것임에 따라 이를 증대시키는 프로세스 또한 다를 것이다. 예컨대, 시장 불확실성이 크고 고객 욕구 변화가 큰 시장에서는 시장 감지 활동이 더욱 중요하게 될 것이며, 제품납기에 대한 유연성이 중요시되는 시장에서는 자원 재구성 공정이 더 중요시 될 것이다. 이에 따라 향후 연구에서는 다양한 시장에서 동적 역량의 시장기반 학습 프로세스가 어떻게 작

용하는지를 파악할 필요성이 있다.

둘째, 이 연구는 기업 성과를 측정하는데 있어 통합적으로 측정을 하였다. 하지만, 기업 역량들이 기업 성과에 미치는 영향을 더욱 구체적으로 파악하기 위해서는 기업 성과를 다차원적으로 측정할 필요가 있다. 예컨대, Hooley et al.(2005)은 기업성과를 매출이익률, 자산이익률, 수익률 등과 같은 기업의 재무적 성과와 고객 인지도, 만족도, 충성도와 같은 고객 성과로 구분하여 측정하였다. 이에 향후 연구에서는 기업 성과를 다차원적으로 측정함으로써, 각 기업 역량의 구체적 성과를 명확하게 파악할 필요성 있다.

셋째, 본 연구는 기업의 경영현황을 잘 알고 있을 것으로 간주되어지는 과장/대리급 이상의 현직종사자로 표본을 설정하고 설문지를 진행하였다. 하지만, 과장/대리는 기업 경영역량에 대한 정보를 획득하기에는 다소 한계가 있다. 이에 기업의 전반적인 역량에 관하여 더욱 명확하게 제시할 수 있는 응답자들을 대상으로 조사함으로써 연구결과의 신뢰성 및 타당성을 더욱 증대시킬 필요성이 있다.

마지막으로, 이 연구에서는 자료를 특정 기업의 관리자에게 수집하는 단일정보보고 방식을 활용하였다. 비록 설문응답자가 특정 기업의 관리자로 있음에 따라 중요한 기업 정보에 노출되고 전문적 식견을 지니고 있을 거라 판단되지만, 실제 응답자의 주관적 판단이 설문응답에 개입되었을 가능성이 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 특정 기업에 있는 관리자들에게 복수 응답을 받음으로써 개인적 특성 때문에 발생하는 오류를 줄여야 할 것이다.

논문접수일: 2017.12.01.

1차수정본접수일: 2018.02.01.

2차수정본접수일: 2018.03.09.

게재확정일: 2018.04.14.

## 참고문헌

- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bocconcelli, Roberta, Federica Murmura, and Alessandro Pagano (2017), "Interacting with Large Customers: Resource Development in Small B2B Suppliers," *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.002>.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, Ilidio (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future," *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Birkinshaw, Julian and Christina B. Gibson (2004), "Building an Ambidextrous Organisation," *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- Bowman, Cliff and Veronique Ambrosini (2003), "How the Resource-Based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-Level Strategy," *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Chung, Henry F. L., Cheng Lu Wang, Pei-how Huang, and Zhilin Yang (2016), "Organizational Capabilities and Business Performance: When and How Does the Dark Side of Managerial Ties Matter?," *Industrial Marketing Management*, 55, 70-82.
- Cohen, Wesley M. and Daniel A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collis, David J. (1994), "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?," *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Daft, Richard L., Juhani Sormunen, and Don Parks (1988), "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study," *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dutta, Shantanu, Om Narasimhan, and Surendra Rajiv (1999), "Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?," *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?," *Strategic Management Journal*, 21(1), 1105-1121.
- Feng, Hui, Neil A. Morgan, and Lopo L. Rego (2017), "Firm Capabilities and Growth: The Moderating Role of Market Conditions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 76-92.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981),

- “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics,” *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- González-Benito, Óscar and Javier González-Benito (2005), “Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations,” *Industrial Marketing Management*, 34(8), 797-829.
- Grant, Robert M. (1996), “Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration,” *Organization Science*, 7(4) 375-387.
- Grewal, Rajdeep and Rebecca J. Slotegraaf (2007), “Embeddedness of Organizational Capabilities,” *Decision Sciences*, 38(3), 451-488.
- Hayes, Robert H. and Gary P. Pisano (1996), “Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts,” *Production and Operations Management*, 5(1), 25-41.
- Hooley, Graham J., Gordon E. Greenley, John W. Cadogan, and John Fahy (2005), “The Performance Impact of Marketing Resources,” *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Heo, Beom Do and Yong Duk Kim (2006), “A Study on the New Policy Framework and the Future Directions for Korea’s Small and Medium Enterprises Policies,” *International Area Studies Review*, 10(3), 250-271.
- Jantunen, Ari, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo, and Kalevi Kyläheiko (2005), “Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance,” *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Johnson, Matthew P. (2017), “Knowledge Acquisition and Development in Sustainability-Oriented Small and Medium-Sized Enterprises: Exploring the Practices, Capabilities and Cooperation,” *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 3769-3781.
- Kim, Yong Yul and Young Seo Park (2017), “Fourth Industrial Revolution and SME Supporting Policy,” *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 20(2), 387-405.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotabe, Masaaki, Srinivasa S. Srinivasan, and Preet S. Aulakh (2002), “Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities,” *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79-97.
- Krasnikov, Alexander and Satish Jayachandran (2008), “The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance,” *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Lee, Han Geun, Jun Seop Lee, and Ji Young Kim (2017), “The Complementary Effects of Small Suppliers’ Capabilities,” *Journal of Distribution and Management Research*, 20(4), 29-39.
- Merrilees, Bill, Sharyn Rundle-Thiele, and Ashley Lye (2011), “Marketing Capabilities:



- Antecedents and Implications for B2B SME Performance,” *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Möller, Kristian and Mai Anttila (1987), “Marketing Capability-A Key Success Factor in Small Business?,” *Journal of Marketing Management*, 3(2), 185-203.
- Morgan, Neil A. (2012), “Marketing and Business Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- \_\_\_\_\_, Eugene W. Anderson, and Vikas Mittal (2005), “Understanding Firms’ Customer Satisfaction Information Usage,” *Journal of Marketing*, 69(3), 131-151.
- \_\_\_\_\_, Rebecca J. Slotegraaf, and Douglas W. Vorhies (2009), “Linking Marketing Capabilities with Profit Growth,” *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- \_\_\_\_\_, Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Narasimhan, Om, Surendra Rajiv, and Shantanu Dutta (2006), “Absorptive Capacity in High-Technology Markets: The Competitive Advantage of the Haves,” *Marketing Science*, 25(5), 510-524.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nath, Prithwiraj, Subramanian Nachiappan, and Ramakrishnan Ramanathan (2010), “The Impact of Marketing Capability, Operations Capability and Diversification Strategy on Performance: A Resource-based View,” *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Newbert, Scott L. (2007), “Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research,” *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), *Psychological Theory*, 3rd edition, New York: McGraw Hill.
- Pisano, Gary P. (1994), “Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development,” *Strategic Management Journal*, 15(Winter), 85-100.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong Yeon, Lee and Nathan P. Podsakoff (2003), “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies,” *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pressey, Andrew D., Heidi M. Winklhofer, and Nikolaos X. Tzokas (2009), “Purchasing Practices in Small- to Medium-sized Enterprises: An Examination of Strategic Purchasing Adoption, Supplier Evaluation and Supplier Capabilities,” *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 214-226.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (2000), “Intelligence Generation and Superior Customer Value,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.

- Scheer, Lisa K., C. Fred Miao, and Jason Garrett (2010), "The Effects of Supplier Capabilities on Industrial Customers' Loyalty: The Role of Dependence," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90-104.
- Shin, Janghwan (2012), "A Market-Leading B2B Firm, Bosch: What Makes it Special?," *LG Business Insight*, 32-40.
- Song, Michael C., Anthony Di Benedetto, and Robert W. Nason (2007), "Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Type," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Suh, Chang Juck, Young Whan Kwak, and In Tae Lee (2013), "The Comparison of Small and Middle Manufacturing Company's Core Competency by Manufacture and Customer Types," *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 24(2), 217-237.
- Tan, Keah Choon, Vijay R. Kannan, Jayanth Jayaram, and Ram Narasimhan (2004), "Acquisition of Operations Capability: A Model and Test Across US and European Firms," *International Journal of Production Research*, 42(4), 833-851.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and Ram Narasimhan (2007), "The Impact of Operations Capability on Firm Performance," *International Journal of Production Research*, 45(21), 5135-5156.
- Teece, David J. (2007), "Explicating dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- \_\_\_\_\_, Gary Pisano, and Amy Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 77-115.
- Tidd, Joe, John Bessant, and Keith Pavitt (2005), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3rd ed., Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Ltd.
- Treacy, Michael and Fred Wiersema (1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.
- Uлага, Wolfgang and Andreas Eggert (2006), "Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationships," *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327.
- Vorhies, Douglas W., Linda M. Orr, and Victoria D. Bush (2011), "Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance via Marketing Exploration and Exploitation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.
- Wilden, Ralf and Siegfried P. Gudergan (2015), "The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities: Investigating the Role of Environmental Turbulence," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181-199.
- Winter, Sidney G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Yi, Ho Taek, Han Geun Lee, and Seong Goo Ji

- (2014), "The Antecedents and Consequences of Manufacturer Allowances Expenditure: Resource-Based View and Power-Dependence View," *Journal of Korean Marketing Association*, 29(3), 51-71.
- Zahra, Shaker A. and Gerard George (2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension," *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- \_\_\_\_\_, Harry J. Sapienza, and Per Davidsson (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda," *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, Maurizio and Sidney G. Winter (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, Christoph (2003), "Dynamic Capabilities and the Emergence of Intra-Industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study," *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

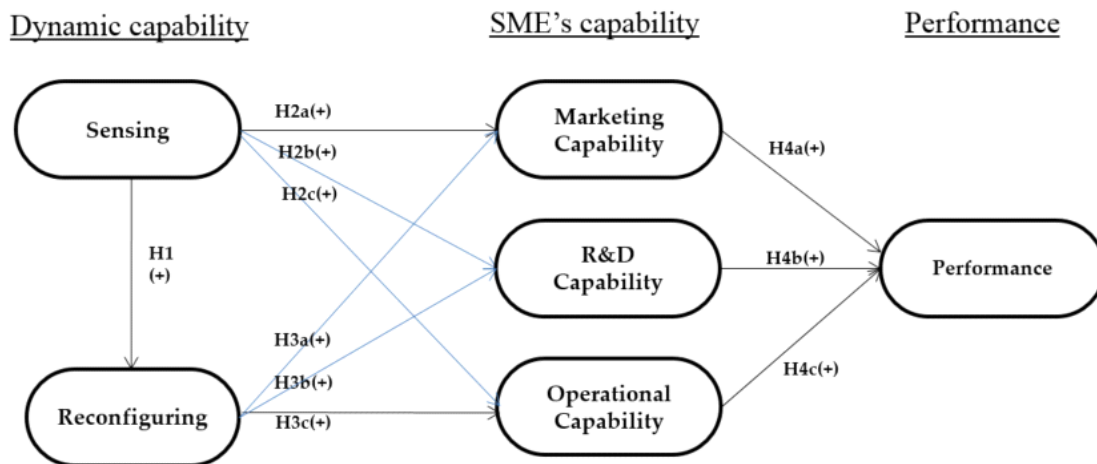
# The Influence of Small-Medium Suppliers' Dynamic Capability on Performance

Han Geun Lee\*, Seong Goo Ji\*\*

## ABSTRACT

The small-medium sized suppliers recognize that identifying and developing capabilities is a driving force to create sustainable competitive advantage. However, business managers question how to identify and develop corporate capabilities in today's rapidly changing business environment. Therefore, this research seeks to identify the antecedent factors which increase firm competency and examines the mechanism of performance.

Specifically, the purpose of this research is (1) to conceptualize the determinants of supplier capabilities based on dynamic capabilities theory and (2) to empirically investigate their impact on performance. By addressing these issues, we offer a conceptual model of dynamic capability. Particularly, in the form of market sensing and reconfiguring, to marketing, R&D and operational capabilities that lead to performance (<Figure 1>).



<Figure 1> Conceptual Model

\* Research Fellow, Yonsei School of Business, Yonsei University, 1st Author

\*\* Professor, Department of Management & Accounting, Hanbat National University, Corresponding Author

To investigate our hypotheses, we collected data from 201 managers in South Korean firms. We adapted existing measures for the constructs within our research. We assessed the reliability and validity of measures using confirmatory factor analysis, Cronbach' alpha test and correlation analysis. Overall, the global model fit was adequate with  $\chi^2=372.36$ ,  $df=215$ ,  $CFI=.94$ ,  $IFI=.94$ ,  $TLI=.93$ ,  $RMSEA=.06$ . Thus, the model provides a good fit to the data. For all constructs, the Cronbach' alpha and factor loadings reached values above the required thresholds of 0.7 and 0.6 respectively. In addition, the composite reliability(CR) was above the required threshold of 0.7. The AVE(Average Variable Extracted) surpassed the threshold of 0.5 for all constructs. Furthermore, all factor items loaded significantly on their specified construct(<Table 1>).

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

Construct( $\alpha$ )	Items	Factor loading	CR	AVE
Sensing (.85)	sensing 1	.82*	.86	.60
	sensing 2	.69*		
	sensing 3	.82*		
	sensing 4	.77*		
Reconfiguring (.87)	rf 1	.76*	.87	.57
	rf 2	.77*		
	rf 3	.80*		
	rf 4	.72*		
	rf 5	.72*		
Marketing Capability (.85)	mc 1	.76*	.85	.59
	mc 2	.82*		
	mc 3	.76*		
	mc 4	.75*		
R&D Capability (.82)	R&D 1	.79*	.82	.60
	R&D 2	.75*		
	R&D 3	.79*		
Operational Capability (.76)	OC 1	.72*	.77	.53
	OC 2	.80*		
	OC 3	.66*		
Performance (.85)	Per 1	.78*	.85	.60
	Per 2	.77*		
	Per 3	.74*		
	Per 4	.79*		

\*p<.05

To test for discriminant validity, we used Fornell and Larker's(1981) approach, which requires that the square root fo the AVE of each construct to be greater than correlations between pairs of constructs (<Table 2>).

Then, using structural equation model, we tested the research model fit and hypotheses. In the research model,

the global fit statistics are revealed an acceptable index ( $\chi^2=418.36$ ,  $df=238$ ,  $CFI=.93$ ,  $IFI=.93$ ,  $TLI=.92$ ,  $RMSEA=.06$ ).

<Table 2> Results of Discriminant Validity

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Sensing	.60*					
2. Reconfiguring	.46**	.57*				
3. Marketing Capability	.57**	.44**	.59*			
4. R&D Capability	.34**	.44**	.37**	.60*		
5. Operational Capability	.25**	.31**	.32**	.36**	.53*	
6. Performance	.21**	.12**	.16**	.14**	.15**	.60*

\*AVE, \*\*squared correlation coefficient

<Table 3> Summary of Results: Hypothesis Testing

Hypothesis (direction)	Path	St. estimate	t-value	Results
H1(+)	Market sensing → Reconfiguring	.78	9.12	supported
H2a(+)	Market sensing → Marketing Capability	.71	6.37	supported
H2b(+)	Market sensing → R&D Capability	.19	1.65	n/s
H2c(+)	Market sensing → Operational Capability	.22	1.72	n/s
H3a(+)	Reconfiguring → Marketing Capability	.23	2.35	supported
H3b(+)	Reconfiguring → R&D Capability	.66	5.28	supported
H3c(+)	Reconfiguring → Operational Capability	.52	3.76	supported
H4a(+)	Marketing Capability → Performance	.28	2.23	supported
H4b(+)	R&D Capability → Performance	.09	.73	n/s
H4c(+)	Operational Capability → Performance	.23	2.03	supported
Control Variable	Corporate size → Reconfiguring	.00	.04	N/A
	Corporate size → Marketing Capability	-.02	-.42	
	Corporate size → R&D Capability	.07	.82	
	Corporate size → Operational Capability	.05	1.16	
	Corporate size → Performance	.01	.21	

The results from the hypothesis testing indicate as follows: First, sensing positively impact on reconfiguring. Second. sensing affect marketing capability. However, sensing have no significant on R&D capability and

operational capability. Third, reconfiguring is positively related to marketing, R&D and operational capability. Finally, the marketing and operational capabilities are positively related on performance. Meanwhile, R&D capability reveals non significant performance. In contrast with prior research, we offer unique aspect to improve small-medium sized supplier's capabilities.

Keywords : Dynamic Capability, Market Sensing, Reconfiguring, Marketing Capability, R&D Capability, Operational Capability