

기술형 스타트업의 조직지향성 요인들이 B2B마케팅역량과 경쟁우위 그리고 기업성과에 미치는 영향: 정부지원사업과 성장단계의 조절효과*

김영언**, 이호택***

4차 산업혁명이 급속도로 진행되면서 산업구조가 고도화됨에 따라 국가 경제성장의 주체로 기술형 스타트업의 역할이 부각되고 있다. 이미 주요선진국에서는 국가발전전략의 큰 축을 스타트업 육성으로 전환하고 있으며 우리나라 역시 경제 성장 원동력이 대기업 위주에서 스타트업 중심으로 개편되고 있다. 본 연구는 기술형 스타트업들을 대상으로 조직지향성 요인들(기업가적 지향성, 시장지향성, 브랜드지향성)이 B2B마케팅역량(혁신역량, 브랜드역량)과 경쟁우위 그리고 기업성과에 미치는 영향을 규명하였으며, 조직지향성 요인들과 B2B마케팅역량 간의 관계에서 정부 지원사업의 조절효과, 경쟁우위와 기업성과 간의 관계에서 스타트업 성장단계의 조절효과에 대해 분석하였다. 총 319개의 B2B 기술형 스타트업을 대상으로 설문한 결과, 기업가적 지향성과 혁신역량, 시장지향성과 브랜드 역량 사이에서 정부지원사업의 조절효과를 제외한 모든 가설이 지지된 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 기술창업 스타트업이 갖추어야 할 마케팅역량에는 어떤 것들이 있는지, 이러한 B2B마케팅역량을 증가시키기 위해서는 어떤 조직지향성 요소들이 필요한지, 정부지원사업은 조직지향성 요인들이 B2B마케팅역량에 어떠한 조절적 영향을 미치는지, 스타트업 성장단계는 경쟁우위와 기업성과 간의 관계에 어떠한 조절적 영향을 미치는지 우리에게 알려줌으로써 기술형 스타트업 연구와 스타트업 지원정책에 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다.

주제어 : 기술형 스타트업, 조직지향성, B2B마케팅역량, 정부지원사업, 스타트업 성장단계

I. 서론

중소기업은 새로운 일자리와 고용 기회를 제공하여 경제 발전에 특히 중요하게 기여하고 있으며, 많은 가구가 이를 통해 소득을 창출하고 있다는 측면에서 우리 경제를 성장시키는 핵심적인 열쇠이다(Simpson et al., 2004). 하지만 우리나라는 과거 경제 성장을 위하여 불가피하게 대기업 중심의 경제 정책을 펼쳐 왔다. 그 결과 전체 기업 수의 0.2%에 해당하는 2,000여 개의 대기업이 전체 기업 수의 99.8%를 차지하는 중소기업에 비해 매출이나 부가가치 측면에서 훨씬 높은 비율을 차지하고 있다. 중소기업이

강해져야 경제의 체질이 강화될 수 있다는 점에서 이러한 현상은 결코 바람직하다고 보기 어렵다.

최근 들어 불확실한 시장에서 기술혁신을 일으키고, 신기술 개발을 통해 새로운 고객 가치 창출과 고용안정에 기여하는 ‘기술창업’이 국가 혁신체계의 신성장 동력으로 주목받고 있다(김덕용, 2014). 중소기업 중 하나로 볼 수 있는 기술창업기업은 기술과 전문지식, 기업가정신을 바탕으로 이루어진 스타트업을 의미하고(신동평 외, 2018), 지식을 집약하여 새로운 제품이나 서비스를 개발하여 고객에게 제공하는 신생 기업을 뜻한다(Chamanski & Waag, 2001). 이러한 기술창업기업은 일반 중소기업보다 고부가

* 본 연구는 제1저자의 박사학위 논문을 수정 및 보완한 것임을 밝힙니다.

** 계명대학교 경영학 박사(boss4133@nate.com), 제1저자

*** 계명대학교 경영학과 부교수(hotaekyi@kmu.ac.kr), 교신저자

가치의 기술력을 기반으로 높은 생산성과 지속 가능한 기술혁신 등을 통해 국가 경제에 기여하고, 글로벌 경쟁에서의 우위적 역할을 한다(이혜영, 김진수, 2017).

우리나라 기술창업의 영위 업종으로는 제조업이 8.9%로 음식업, 도소매업 등의 소상공인 관련 업종을 제외하고는 가장 큰 비중을 차지하고 있다(창업기업실태조사 보고서, 2021). 또한, 이러한 제조업들은 대부분이 산업재로 B2B(Business-to-Business) 방식으로 판매하며, 대기업에 비해 거래기업에 대한 매출 의존도가 높고, 기업과 기업 간의 거래 관계가 주를 이루고 있다(정재현, 2019).

이러한 기술창업기업은 기업역량을 높이기 위해 조직지향성 요인들과 다양한 경영자원을 유기적으로 통합하여 시너지 효과를 낼 수 있는데, 전통적으로 조직지향성을 나타내는 개념으로 기업가적지향성과 시장지향성이 대표적이다. 이러한 두 가지 개념은 경영전략, 조직이론, 마케팅 등의 여러 연구 분야에서 주요 분석대상으로 다루어져 왔으며(Hakala, 2011), 최근 브랜드지향성의 중요성 또한 대두되고 있다(Reid et al., 2005). 특히, 이러한 세 가지 조직지향성들은 창업 초기 기업의 핵심역량 창출의 근원이 되는 개념으로 강조하였다(Zhou et al., 2005).

기술창업기업은 새로운 제품이나 서비스가 성공하기 위해서는 지속적인 조직혁신과 기술개발이 요구되고, 이를 위해서는 연구개발역량과 제품이나 서비스에 대한 경쟁우위 선점이 필수적이며(Hill, 2017), 이러한 경쟁우위가 지속적으로 유지될 때 성과로 이어진다(Wernerfelt, 1984).

본 연구에서는 자원기반관점에서 기술창업기업이 성과를 창출하는 데 중요한 B2B마케팅역량 요인이 무엇인지 살펴보고자 한다. 또한, 스타트업에 대한 정부 지원 정책 논의에 있어 매년 지원하는 R&D와 창업지원사업들이 조직 지향성 요인들에 미치는 영향을 실증분석하여 조직문화의 중요성을 강조하고, 현재의 일률적인 지원방식의 취약점을 보완하여

정부 정책의 효과성을 높이고자 한다. 추가적으로, 스타트업 성장단계에서 경쟁우위가 가장 필요한 단계를 살펴봄으로써 향후 장기적인 관점에서 스타트업의 성장과 정부 정책에 반영될 수 있다는 측면에서 연구목적이 있다.

II. 이론적 고찰

1. 자원기반이론

Barney(1991)는 기업의 성과를 외부환경보다 내부자원에서 경쟁우위를 달성할 수 있는 방법을 찾고자 하는 자원기반이론을 제시함으로써 산업조직론의 동일한 산업 내 시장 환경이 유사한 기업들 간에 성과 차이를 설명할 수 없었던 한계를 극복하였다. 자원기반이론은 동일한 환경에서 경쟁기업 간에 발생하는 성과의 차이를 설명하는 이론으로 기업이 성장하고 우수한 성과를 달성하기 위해서는 기업이 보유하고 있는 자원과 역량 등 기업의 내부적 요인들이 매우 중요함을 강조하였다(Barney, 1991).

또한, 자원기반이론은 VRIN으로 설명할 수 있는데, 기업은 경쟁 관계에 있는 기업 보다 가치 있고(valuable), 희귀하며(rare), 모방하기 어렵거나(imperfectly imitability), 대체 불가능한(non-substitutable) 자원(resources)이나 역량(capabilities)을 보유하고 있을 때 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있으며, 이는 시장 환경이 유사한 기업들 간에 성과 차이를 설명할 수 있다는 장점이 있다(Barney, 1991). 동일한 산업과 경영환경에도 경쟁 기업보다 더 높은 성과를 창출하는 것은 기업 내부의 자원과 역량 때문이며 기업의 경쟁우위는 이러한 내부 보유 자원과 역량에서 나타난다고 하였다(Zou et al., 2003). 즉, 산업의 구조적 요인이나 경쟁 관계에서의 포지셔닝 등의 외부 환경적 요인보다 기업 내부의 자원이나 역량 보

유 여부에 따라 경쟁우위와 성과의 차이가 발생한다는 것이다(Wernerfelt, 1984). 이렇듯, 자원기반이론에서 제시하는 자원은 기업 운영에 사용하는 인적, 물리적, 유형적 자원, 무형적 자원과 같은 다양한 종류의 자원을 의미하며(Mahoney & Pandian, 1992), 이를 통해 경쟁기업과 대비하여 우수한 고객 가치를 제공하거나 시장에서의 비용을 낮추어 시장점유율과 재무적 성과 달성이 가능함을 설명한다.

기업은 성과를 달성하기 위해 기업이 보유한 자원과 역량을 어떻게 구축하는지에 따라 목표시장에서의 경쟁우위가 결정되며(Grant, 1991), 이는 기업이 보유한 자원과 역량을 시장환경에 맞게 잘 구축하고 활용하느냐에 대한 중요성을 나타낸다. 이렇듯, 기업의 보유자원은 경쟁우위와 성과 달성에 있어 핵심적인 요인이며, 기업은 이러한 내부 자원을 활용하여 직면한 경영 환경에서 경쟁우위를 확보하기 위해 적극적으로 노력한다(Barney, 1991).

기업의 중요한 내부자원 중 하나로 볼 수 있는 마케팅역량이란 기업의 총체적 지식과 기술 자원 등을 적극적으로 활용하여 시장 환경에 맞는 제품이나 서비스에 가치를 추가하여 경쟁적 수요를 충족시키는 통합적 과정이다(Day, 1994). 선행연구에서는 이러한 마케팅 역량을 다양한 관점으로 정의하였는데, 기업이 생산성을 향상시키거나 전략적으로 목표를 달성하기 위하여 자원을 배치하거나 변경할 수 있는 능력이라고 하였다(Makadok, 2001).

또한, 마케팅역량의 필요성이 기업성가에 미치는 영향에 대해 많은 연구가 이루어져 왔는데, 기업은 시장변화를 빠르게 파악하여 경쟁사보다 먼저 고객에게 더 나은 가치를 제공해줄 수 있는 마케팅역량이 필요하다고 하였다(Vorhies & Morgan, 2005).

특히, 대기업과 달리 내부자원이 부족한 스타트업들은 생존하거나 성장하기 위해서는 보유자원의 효율적 활용과 핵심자원, 마케팅역량 등을 많이 확보해야 한다(박경미, 황재원, 2016).

그러나, 창업 초기 스타트업들은 기존 기업들에 비해 자원과 역량이 부족하여 우수한 성과를 달성하는 과정에서 많은 어려움에 직면하게 되는데, 이러한 어려움을 극복하고 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 외부자원의 활용은 불가피한 선택으로(Bell & Albu, 1999; Freel, 2000), 외부의 기업들과 협력하거나 정부 정책 지원 등을 활용하여 내부 자원과 역량을 보완하여야 한다(전기영, 2021; Laursen & Salter, 2006). 또한, 스타트업이 부족한 내부 자원이거나 역량을 보완하고 기술혁신을 촉진하기 위해서는 정부의 다양한 정책 지원을 적극적으로 활용해야 한다고 하였다(정도범, 유화선, 2021).

2. 조직지향성의 구성요인

조직지향성은 기업의 존속과 지속적인 경쟁우위 확보를 하는데 필요한 적합한 행동을 일으키고 기업 전체를 조종하는 총체적이고 지속적인 사고 방향으로 정의되는(Gatington & Xuereb, 1997; Hakala, 2011), 조직문화의 개념으로 파악된다(Baker & Sinkula, 2009; Han et al., 1998; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1993, 1995, 1996; Zhou et al., 2005).

기존의 많은 이론적 및 실증적 연구 분석들이 조직지향성들이 기업성가에 직접적인 영향을 미치는 것을 제시하지만, 최근 실증적 연구 결과에서는 조직지향성이 기업성과 사이의 직접적인 연계보다는 다른 변수와의 상호작용을 통하여 기업성가에 간접적인 영향을 미치는 점을 강조한다(Baker & Sinkula, 2009; Dess et al., 1997; Han et al., 1998; Matear et al., 2002; Zhang & Duan, 2010).

스타트업의 특성상 작은 조직규모로 기업이 추구하는 전략을 효과적으로 추구하기 위해서는 창업자를 중심으로 전 직원이 조직의 목표달성을 위해 전사적으로 움직이게 하는 조직지향성의 역할이 중요하게 된다. 대기업에 비하여 적은 인원으로 구성되

는 스타트업은 조직의 구성 특성상 구성원들의 행동과 동기부여가 보상제도 등과 같이 명시적이고 공식적인 메커니즘보다는 조직의 규범이나 가치기준, 추구하는 목표에 대한 정신적인 몰입과 같은 내재화된 요인에 의해 결정되는 경향이 강하다(Jaeger & Baliga, 1985).

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 창업 초기 스타트업의 조직지향성의 특성을 가장 잘 반영할 수 있는 기업가적지향성, 시장지향성, 브랜드지향성 세 가지 요인을 제시하고자 한다.

2.1 기업가적지향성

기업가정신에 대한 다수의 선행연구에서는 불확실한 환경 속에서 기업의 경영에 종사하는 개인이나 집단에 의해 실행되는 통합적 행위라고 하였으며, 미래 불확실성과 위험한 상황에서도 혁신적인 능력을 발휘하여 새로운 가치를 창출하는 기업가 의지도 또는 활동으로 정의하였다(Cornwall & Perlman, 1990).

이러한 기업가정신 개념에서 조직적 성향이 결합된 것이 기업가적지향성으로 볼 수 있다. 기업가적지향성이란 전략적인 관점에서 제품과 서비스가 시장에서 혁신을 추구하고 약간의 위험을 감수하면서도 진취적으로 대응하여 경쟁자를 압도하려는 조직의 성향으로 정의되며(Hajizadeh & Kazemi, 2022; Miller & Friesen, 1983;), 혁신성, 위험감수성, 진취성, 세 가지 요소로 구분된다(Miller, 1983).

첫째, 혁신성은 기업가적지향성을 형성하는 가장 기본이 되는 핵심 요소이며(Matsuno et al., 2002), 기업에 있어서 새로운 제품이나 서비스, 프로세스 등을 개발하는 과정에서 발생하게 되는 혁신적인 능력을 의미한다. 둘째, 진취성은 기업이 목표시장에서 시장을 선도하고, 경쟁사보다 고객의 선점을 위하여 환경적인 변화에 빠르게 대응하고 전략을 미리 수집하는 과정을 의미한다. 그 과정에서 경쟁사보다 먼

저 새로운 제품이나 혁신적인 프로세스를 달성하고자 하는 진취적인 역량을 의미하며, 목표지향적이고, 미래지향적인 행동 성향이다(Kickul & Gundry, 2002). 셋째, 위험감수성은 일반적으로 기업가와 경영자를 구분하는 기준으로 많이 활용되며, 위험에도 불구하고 기회를 포착하는 정신을 의미한다. 기업가는 자원에 대한 구애를 받지 않고 기회를 포착하여 추구하는 방식이며, 경영자는 보유 자산과 기존 자원의 범위 내에서의 자원을 활용하여 기회를 추구하는 방식이라고 할 수 있다(박상용, 김연정, 2004).

전술한 바와 같이 기업가적지향성은 혁신과 매우 밀접한 연관성을 갖으며, 기업의 혁신 과정과 기술 혁신 활동에 영향을 미치므로 그 중요성이 더욱 강조된다(Lumpkin & Dess, 1996, Rahman et al., 2022). 이처럼, 오늘날 전 세계적으로 불확실한 환경시장에서의 창업 초기 스타트업들은 생존과 성공을 위해 끊임없는 혁신적인 과정을 통해 기업의 역량을 확보해야 한다.

2.2 시장지향성

시장지향성은 기업이 고객의 니즈를 파악하고 충족시키며 조직 전체에 걸쳐 마케팅 개념을 통합하는 비즈니스 철학이다. 고객에게 우수한 가치를 창출하고 전달하며 이러한 목적을 달성하기 위한 활동과 프로세스의 조정에 대한 회사의 헌신을 의미하며, 기업의 우월한 성과를 지속적으로 창출하기 위해 필요한 효율적이고 효과적인 기업문화로 정의하였다(Narver & Slater, 1990). 또한, 고객을 충족시킬 수 있는 우수한 기술이나 능력을 의미하며, 고객과 경쟁사들에 대한 가치 있는 정보를 창출하고 확산하여 사용할 수 있는 기업의 능력이나 탁월한 고객 가치 창출을 위한 내부부서 간 자원조정 등과 같은 특징을 가진다(Day, 1994).

선행연구에서의 시장지향성은 기술이나 시장의

격변성, 경쟁강도 등과 같은 환경적 요인과 상황의 차이에도 불구하고 기업성과에 영향을 미치는 중요한 결정 요인이라고 하였으며(Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994), 지속적 경쟁우위를 위한 잠재적인 기업철학으로 보기도 하였다(Hurley & Hult, 1998).

시장지향적인 조직 행동이 고객의 요구를 결정하며, 경쟁사의 행동을 분석하고 조직 전체에 걸쳐 시장에 대한 정보를 공유한다고 설명한다(Gray et al., 1998). 시장지향성의 개념에 대한 정의는 많은 선행 연구들에 의해 개념화되었는데, 크게 조직 내부의 행동적 관점을 강조하는 시장정보적 관점(Kohli & Jaworski, 1990)과 기업문화에 초점을 맞추는 기업문화적 관점(Slater & Narver, 1994) 두 가지 관점으로 구분하였다. 시장정보적 관점은 현재나 미래의 고객의 욕구를 반영하기 위해 시장정보를 전사적으로 창출하고, 이러한 정보를 조직 내에 확산하면서, 그 시장정보에 대해 전사적으로 반응하는 것으로 정의하였고, 기업문화적 관점은 현재의 경쟁사와 잠재적인 경쟁사를 포함하여 강점과 약점, 역량이나 장기 전략 등을 분석하여 이러한 정보를 바탕으로 고객 가치를 창출하기 위하여 전사적 차원의 협력이나 조정하는 기업문화를 의미한다(Porter, 1980). 또한, 마케팅 개념을 실현하는 관점에서 시장지향성 변수를 사용하였으며(Kohli & Jaworski, 1990), 시장지향성의 행동기준으로 고객과 시장에 대한 정보의 창출과 확산, 반응을 하위개념으로 보여주었다.

본 연구에서는 시장지향성에 대한 구성요인으로 Slater and Narver(1995)의 연구인 고객지향성, 경쟁자지향성, 내부기능 간 조정 세 가지로 요인으로 구분하였다. 세부적인 개념과 정의를 살펴보면 첫째, 고객지향성으로 고객의 욕구를 이해하고 이에 부합하는 가치를 제공하는 것을 의미하며, 사업을 통해 지속적으로 수익을 얻기 위해 기업가나 경영진, 종사자와 같은 조직의 이해관계를 배제하고 고객의 이익을 최우선의 가치로 판단하는 성향을 말한다(Day

& Wensley, 1983; Lavitt, 1980).

둘째, 경쟁자지향성으로 경쟁자에 대한 강점과 단점을 분석하여 경쟁자의 위협에 대해 반응하는 성향을 의미하며(Slater & Narver, 1994), 경쟁자 분석을 위해서는 정보 수집이 필수로써, 경쟁자는 누구인지, 기술은 무엇인지, 목표 고객의 기대에 부응하는 가치를 제공하는지 등 경쟁자에 대한 중요한 질문을 야기한다(Porter, 1980), 이러한 경쟁자에 대한 분석은 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 기본적인 역량을 키워주는 것이다(Lavitt, 1980).

셋째, 부서 간 지향성으로 내부기능 간 조정이라고도 불리며, 고객에게 탁월한 가치를 창출하여 제공하기 위해 기업의 자원을 조화롭게 이용할 수 있는 문화를 조성하는 것이다(Narver & Slater, 1990).

이처럼, 시장지향성은 경쟁우위를 차지하기 하기 위한 핵심 요소이며(Jaworski & Kohli, 1993), 고객에 대한 더 나은 가치 창출을 통해 탁월한 성과를 만들어내는 경영문화이다(Baldauf & Cravens, 2002; Jaworski & Kohli, 1996; Narver & Slater, 1990; Shapiro, 1988).

2.3 브랜드지향성

브랜드지향성은 고객의 니즈를 충족시키는 기업 활동에 초점을 둔 시장지향성과 달리 브랜드라는 형식으로 경쟁우위를 지속시키려는 목적을 달성하기 위하여 목표 고객과 지속적인 상호작용하는 과정에서 브랜드 정체성을 창조하고 개발하여 유지하는 일련의 조직적 접근이다(Urde, 1999).

브랜드지향성은 브랜드를 기업의 주요 자원으로서 전략적 기준점으로 작용할 수 있다는 관점에서 출발하며(Wong & Merrilees, 2007), 경쟁기업들과 차별화되기 위해 고객에게 확고한 브랜드 이미지를 각인시키는 것을 중요시한다. 또한, 기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해 강력한 브랜드를 구축

하려는 것으로 브랜드 자체를 전략적 기반, 기업의 의사결정이나 지침에 중심을 둔다(Louro & Cunha, 2001; Reid et al., 2005; Urde et al., 2013).

즉, 브랜드지향성은 기업문화로서 기업 활동의 기반이 되며, 이러한 활동은 확고한 브랜드 정체성을 구축하는데(Hatch & Schultz, 1997), 특정 행동을 유발한다는 측면에서 문화적 관점에서 바라볼 수 있다(Baumgarth, 2010).

브랜드지향성은 이론적으로 시장지향성을 그 뿌리로 하고 있으며, 기존의 시장지향성 모델은 고객의 요구와 분석에 내용이 치중되어 있으나 브랜드지향성은 기업 브랜드의 가치 그리고, 조직적인 노력을 보다 중점적으로 다루고 있다(Homburg & Pflesser, 2000). 기업의 전략을 구성하는 출발점으로 브랜드를 사용함으로써, 브랜드지향성은 기업이 경쟁우위를 확보 할 수 있고 또한, 성장과 수익성을 창출할 수 있는 환경을 조성할 수 있는 브랜드를 탄생시킬 수 있는 여건을 창출하게 된다(Urde, 1994).

기업은 브랜드 인지도를 효율적으로 모니터링 할 수 있어야 하며, 이때 기업은 시장지향성 활동을 바탕으로 브랜드 전략이 제대로 작용하고 있는지 파악하게 된다(이은용, 이수범, 2009). 기업이 자신의 제품이나 서비스를 나타내기 위해 사용하는 로고, 디자인, 명칭 등과 관련된 것이 브랜드이며, 브랜드의 차별화 요소를 확보하여 고객에게 제공함으로써 차별화된 브랜드로 인지될 수 있는 것이다(김창봉, 조경란, 2020).

많은 선행연구에서는 시장지향성과 브랜드지향성 간의 연관성을 제시하였으며(Reid et al., 2005), 시장지향성과 브랜드지향성의 둘 사이의 개념은 유사하지만 다소 다른 특징이 존재하는데, 시장지향성은 고객의 요구에 지속적으로 적응해야 하며, 브랜드지향성은 고객의 요구 변화에 더 확고하고 변화가 심하지 않다(Urde, 1999). 선행연구자들은 강력한 시장지향성이 고객의 요구에 기반함으로써 브랜드 구축에 기여할 수 있다고 주장하였으며(Chernatony

et al., 1992; Doyle, 2000), 브랜드 구축은 혁신과 유사한 방식으로 새로운 아이디어 창출뿐만 아니라 체계적이고 구조화된 관리 프로세스 또는 단계를 포함한다고 하였다(Berthon et al., 2008; De Chernatony, 2001; Wong & Merrilees, 2005).

즉, 시장지향성이 고객, 경쟁자 등 시장에 대한 이해를 바탕으로 가치를 창출하려는 접근법이라면 브랜드지향성은 기업 내부로부터 구축된 확고한 브랜드 정체성을 통해 가치를 창출하도록 한다는 점에서 서로 구분되는 특성을 가진다(Baumgarth, 2010).

3. B2B마케팅역량의 구성요인

마케팅역량을 다룬 기존의 선행연구들은 대부분 B2C 관점에서의 4p mix(제품, 가격, 광고 및 판촉, 유통역량) 중심의 마케팅역량을 구분하는 경향이 있으나, B2B 산업과 B2C 산업은 서로 다른 거대적 특성을 가지고 있기 때문에 B2B 연구에서의 마케팅역량과 B2C 연구에서의 마케팅역량은 서로 차이가 존재한다고 볼 수 있다.

B2B마케팅역량의 구성요인은 <표 1>과 같이 학자들에 따라 다양한 의견이 제시되어 왔다.

B2B 기업은 B2C 기업과 다르게 4p mix 기반의 마케팅 역량보다는 공급업체와 구매업체에 대한 관리, 신제품 개발이나 혁신과 같은 역량이 중요하다고 하였으며, 혁신역량, 브랜드역량, 고객관계관리역량, 채널유대감, 신제품개발역량, 가격책정역량 등의 역량을 B2B기업의 마케팅역량으로 정의하였다(신진교 외, 2022). 또한, B2B마케팅의 필요성과 혁신과의 관계의 세부 구성요소에 대해 제시한 실증연구에서는 창업초기 기업의 혁신을 이루기 위해서는 혁신역량과 브랜드역량의 확보가 필수적이며, 기술개발을 통해 수집된 시장정보를 기반으로 한 마케팅 활동은 기업 혁신과 기업성과 창출에 반드시 필요한 요인이라고 하였다(김영진, 김병근, 2016; Mikalef et al.,

<표 1> B2B마케팅역량의 구성요인

연구자 (연도)	구성요인
Day (1994)	- Boundary spanning capability, inside-out capability, outside-in capability
Vorhies and Harker(2000)	- 가격역량, 유통역량, 프로모션역량, 시장조사 및 제품역량
Weerawardena (2003)	- 고객서비스역량, 광고역량, 시장조사역량, 유통역량, 제품차별화, 제품출시속도, 판매역량, 판촉역량
Vorhies and Morgan(2005)	- 가격책정역량, 마케팅계획역량, 마케팅실행역량, 브랜드역량, 시장조사역량, 제품개발역량, 판매역량, 채널관리역량
Storbacka et al. (2009)	- 고객관리, 고객커뮤니케이션역량, 광고역량, 브랜드역량, 솔루션개발역량, 웹사이트, POP
Ritter et al. (2011)	- 경쟁사감지역량, 시장감시역량, 시장관리역량, 시장우선순위결정역량, 시장형성역량
이호택 외 (2014)	- 고객유대역량, 브랜드명성, 시장유대역량, 유통역량
Tan and Sousa (2015)	- 가격역량, 유통역량, 제품개발역량, 커뮤니케이션역량
신진교 외 (2022)	- 혁신역량, 브랜드역량, 고객관계관리역량, 채널유대감, 신제품개발역량, 가격책정역량

2023).

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 B2B 산업에서의 마케팅역량 중 창업 초기 스타트업들에게 가장 필요하고 요구되는 역량인 혁신역량과 브랜드역량 두 가지 요인을 제시하고자 한다.

3.1 혁신역량

혁신이란 기업의 제품, 서비스 및 프로세스가 기존의 제품 또는 서비스 및 기술에서 벗어나는 정도가 큰 제품이나 서비스를 구축할 수 있는 능력(Teece et al., 1997)으로 우리가 생활하는 모든 영역에서 밀접하게 사용되고 있으며 특히, 기업의 산업환경에서

정부 및 공공기관, 사회단체 등에서 친숙하게 사용되고 있으며, 묵은 풍속이나 관습, 조직, 방법 등을 완전히 바꾸어 새롭게 함으로 정의하였다(이윤준 외, 2017).

Drucker(1985)는 혁신역량을 혁신이라는 자원을 새롭게 활용하여 부를 창출할 수 있는 능력이라고 정의하였으며, 갑자기 떠오른 아이디어가 아닌 기존 자원을 새롭게 생산적인 방식으로 조합하여야 한다고 주장하였다. 기업의 산업환경에서의 혁신역량은 기존 기술에서의 변형이 아닌 신기술과 프로세스가 접목되어 만들어진 제품으로 성공적인 비즈니스를 창출할 수 있는 능력이며, 협력을 통해 지식과 기술을 습득하는 것이 효과적인 혁신을 위한 효율적인 방법이다(Hashim et al., 2023; Hurley & Hult, 1998; Li & Calantone, 1998; Madhavan & Grover, 1998; Moorman & Rust, 1999). 즉, 혁신역량은 기술적인 자원과 함께 기업이 보유하고 있는 다양한 유무형의 자원을 통합하고 배분하는 능력을 말하며, 이러한 혁신역량은 시장에서 모방과 거래가 어려운 각 기업 고유의 전략적 재산이다(Amit & Schoemaker, 1993). 또한, Iddris(2016)는 혁신역량을 지식경영, 조직학 습문화, 리더십, 공동작업, 혁신전략 등 4가지로 구분하였으며, 변화되는 시장의 요구를 만족시킬 수 있는 제품의 개발능력, 제품의 생산에 필요한 적절한 공정기술의 적용 능력, 수요 만족성과를 위한 제품 기술과 신공정 기술의 개발과 적용, 기술 활동과 기회에 대한 대응능력으로 정의하였다(Adler & Shenhar, 1990). 즉, 혁신역량은 기업의 기술 혁신전략을 지원하고 촉진하는 포괄적 기업 특성으로 기업의 기술, 제품, 프로세스, 지식, 경험 및 조직을 포함한 특정자산 및 역량으로 지칭한다(Guan & Ma, 2003).

이러한 혁신역량은 기업의 경쟁력을 강화시키고(Davcik et al., 2021; Guan & Ma, 2003), 기업 조직의 수명을 결정하는 중요한 요소이지만(Wind & Mahajan, 1997), 혁신의 과정에서 고객의 니즈 변화, 강한 경쟁

자의 출현 및 성장, 기술적 트렌드 등의 급변하는 환경적 요인들로 인해 시장은 점차적으로 복잡해지며 많은 위험과 비용을 수반한다(Griffin, 1997).

이처럼 혁신은 조직이 기술과 조직, 시장 변화 등을 통합적으로 활용하여 생존과 발전을 해나가는 전략 중 하나이며, 기업의 경쟁우위와 전략 수립의 근원이자 기반이다. 결과적으로 혁신역량은 기업생존의 원동력이며, 혁신성과를 창출해내는 중요한 요인이라고 할 수 있다.

3.2 브랜드역량

브랜드역량에 대한 정의는 학자들에 따라 조금씩 다르다. Urde(1999)는 브랜드역량을 기업이 가치를 더하는 데 있어 브랜드의 전략적인 역할을 인식하는 조직적 사고방식으로 정의하였으며, Ghauri et al.(2011)은 브랜드를 기업의 핵심 자산으로 인식하고 고객가치를 전달하는 명확한 브랜드를 구성하여 지원할 수 있는 능력으로, Day(1976)은 고객으로부터 브랜드 가치를 인식하게 하여 궁극적으로 고객의 충성도를 높이는 행동을 하게 만드는 능력을 브랜드 역량으로 정의하였다(Day, 1976).

브랜드역량에 대한 연구는 대기업의 영역으로 간주 되어 중소기업 영역에서 수행된 연구는 미흡하였지만, 최근 중소기업의 브랜드역량에 대한 연구가 활발해지고 있다(Abimbola, 2001; Abimbola & Vallaster, 2007; Berthon et al., 2008; Krake, 2005; Rode & Vallaster, 2005; Wong & Merrilees, 2005). 또한 브랜드역량은 과거에는 주로 B2C 분야에서 연구되어 왔지만, 마케팅 성과의 잠재적인 결정 요인으로 B2B 분야에서도 주요한 마케팅 기능으로써 브랜드 장점과 중요성을 강조하는 연구들도 진행되었다(Gordon et al., 1993; Kim et al., 1999; Mudambi et al., 1997; Nguyen et al., 2022).

선행연구에 따르면 브랜드역량은 중소기업 마케팅

성과의 주요 결정 요인이다(Wong & Merrilees, 2008). 브랜드역량 대한 마케팅 지원은 관리역량에서 비롯되며, 이러한 브랜드역량의 선행요인으로 경영역량을 제시하였다. 또한, 우수한 관리기능은 마케팅, 판매 등과 같은 직접적인 고객 상호관계의 기능뿐만 아니라 모든 기능을 통해 혁신을 강화한다고 주장하였다(Hooley et al., 2005). 강화된 혁신을 기반으로 기업은 신제품 개발, 품질 유지, 디자인 혁신을 위한 제품개발 및 관리 등의 활동을 수행하며, 브랜드역량을 강화한다. 또한, 주기적인 신제품의 출시는 경쟁우위를 높여주는 가장 중요한 활동이며(Cooper, 2000; Li & Calantone, 1998; Marinova, 2004), 브랜드역량이 우수할수록 경쟁자에 차별적인 우위를 점할 수 있으므로 경쟁우위를 확보하기 위해서는 적절한 목표 고객의 관심을 끌고 이용할 수 있는 제품이 요구된다(Weerawardena, 2003).

4. 경쟁우위

경쟁우위란 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 소비자가 우선적으로 선택할 수 있게 하는 기업의 능력으로 경쟁사와의 경쟁에서 이길 수 있는 힘을 의미하며(Porter, 1985), 경쟁우위 요소가 독특하고 복제되기 어려워 경쟁사보다 우월한 성과를 창출할 때 확보되었다고 할 수 있다. Barney(1991)는 기업의 핵심적인 역량은 경쟁우위를 통해 강화할 수 있으며, 외부환경인 시장으로부터 얻어지는 것이 아니라 기업 내부 자원의 모호성, 자원의 상호 공유, 목표지향 같은 메커니즘을 확보함으로써 성취할 수 있다고 하였으며, 기업 내부에 가치 있고, 복제하기가 불완전하거나 대체할 수 없는 자원과 학습효과를 통해서 이루어진다고 하였다(Jaakkola et al., 2010). 또한, Day(2011)도 기업이 경쟁사가 사용하지 않는 가치 창출 전략을 실행할 경우 그 기업은 경쟁우위가 존재하며, 이러한 가치 창출 전략을 경쟁사가 모방할

수 없을 때 지속될 수 있다고 하였다. Teece et al. (1997)은 기업이 시장에 대한 변화를 감지하고, 변화 속에서 새로운 기회를 활용하기 위한 자원의 재배치가 시장과 조화를 이루게 되어 경쟁우위를 지속적으로 유지시킬 수 있으며, 이는 성과로 이어진다고 하였다(Wernerfelt, 1984).

또한, 경쟁우위 구성요소에 대한 선행연구로 혁신, 제품품질, 비용우위로 구분하였으며(Chandler & Hanks, 1994), Hult and Ketchen(2001)은 시장지향성, 기업가정신, 혁신 등의 요소라 주장하였고, 경쟁우위 관련 선행연구에서 가장 보편적으로 지지를 받고 있는 Porter(1980)는 경쟁우위를 비용우위, 차별화 우위로 두 가지로 구분하였다. 먼저, 비용우위란 경쟁기업들이 유사한 제품을 소비자에게 제공하는데 드는 총 비용보다 더 낮은 원가구조를 만들어서 우월한 지위를 확보하는 것으로, 기업 입장에서는 비용우위를 통해 획득한 기업의 잉여금을 소비자가 제품을 획득하고 하는데 드는 비용을 줄이는 것에 재투자하여 기업의 성과로 전환한다(Narver & Slater, 1990).

두 번째로 차별화 우위로 기업이 제공하는 제품과 서비스에 대해 품질, 브랜드, 디자인, 기능, 마케팅 전략 등을 차별화하여 경쟁기업에 비하여 비교우위를 선점하는 것을 의미한다(박주영 외, 2011). 또한, 차별화 우위가 성과로 이어지기 위해서는 기업의 제품이나 서비스에 대해 다양한 혜택을 제공해야만 소비자들이 높은 가격 프리미엄을 부담하면서 자사의 제품을 구매한다(Porter, 1991).

Porter(1985)는 기업의 경쟁우위 확보를 위해서는 비용우위와 차별화 우위 중 한 가지를 선택하여 사용해야 한다고 주장한 반면, 다른 선행연구에서는 두 가지 구성요인을 통합하여 사용해야 하며(Hitt et al., 1997), 비용우위와 차별화 우위를 동시에 달성할 수도 있다는 것을 실증적으로 증명한 연구도 있다(Aulakh et al., 2000).

5. 스타트업 성장단계

기업성장단계는 기업의 전 주기가 생물학의 성장 곡선과 유사하므로 생물학의 수명 주기관점을 기업의 성장단계를 연구하는 데 사용할 수 있으며, 기업이 발전하는 과정에서 성장이 정체되거나 소멸되는 현상은 기업의 경영상 미숙함에서 비롯되어 기업 발전의 한계를 초래할 수 있다고 하였다(Haire, 1959). 기업은 자원기반관점에서 경영 효율성을 고려하여 기업성장단계에 맞는 자원을 효율적으로 활용한다면 목표시장에서 경쟁우위를 선점함으로써 기업이 지속적인 성장과 유지에 도움이 될 수 있다고 하였다(Habib & Hasan, 2019). 또한, 기업성장단계에서 서로 다른 단계에 있을 경우 전략적 목표, 자원에 대한 요구사항, 보유자원, 역량, 조직구조, 의사결정 등 기업 경영상의 차이가 존재한다고 하였다(Penrose & Penrose, 2009).

이렇듯, 기업성장단계에 관한 선행연구들은 성장 단계 구분을 위한 기준이 다소 상이할 뿐, 각 단계에 따라 기업이 필요한 전략 및 경영 활동이 존재하며, 단계별 중요한 성공 요인이 존재함을 제시하고 있다(Adizes, 1989). 스타트업이나 벤처기업의 일반적인 성장단계 모형은 대부분 3~4단계이며, 그 중 가장 많이 지지받은 것은 제품개발단계, 상업화단계, 성장단계, 안정화단계로 이루어진 4단계 모형이다(Kazanjian, 1988). 국내 연구에서는 창업 준비 단계, 계획 단계, 계약용역 단계, 첫제품 단계, 다제품 단계로 구분하였으며(남영호, 1998), 창업기, 초기성장기, 고도성장기, 성숙기의 4단계를 제시하였다(강원진 외, 2012). 또한, 대표적인 해외 연구로는 Love(2016)의 기업가적 성공을 위한 스타트업의 6단계 성장모형으로 스타트업 J-커브(The Startup J-Curve)로 창업시작, 시제품 출시, 변화와 전환, 비즈니스 최적화, 스케일업, 수익창출을 제시하였다.

Scott and Bruce(1987)는 창업기, 생존기, 성장기,

확장기, 성숙기 5단계로 분류하였고, Dodge et al.(1994)은 기업의 성장 초기단계와 성장 후기단계로 제시하였으며, Ruhnka and Young(1987)는 초기 창업기업의 성장단계로 예비 창업단계를 포함하고, 확장 및 회수 단계는 제외하여 예비 창업단계, 창업단계, 성장단계로 구분하였다. 단계별로 살펴보면, 첫째, 예비창업단계는 창업 전 준비단계로 창업자 역량에 의존하게 되며, 창업형태를 갖추기 이전으로 아무런 시스템도 없는 상태에서 아이디어 구체화 및 사업계획 단계로 창업자의 역량이 가장 중요시된다. 둘째, 창업단계는 사업자등록을 하고 제품 및 서비스를 개발하는 단계이다. 이 단계에는 제품 및 서비스 개발을 위한 자금조달 능력이 중요시되며, 조직 및 인력의 중요성이 강조되는 시기이다(경중수, 이보형, 2010; Miller & Friesen, 1984). 마지막으로, 성장단계는 제품 및 서비스의 판매가 본격화되고, 매출의 발생 및 성장이 이루어지는 단계로 본격적인 판매를 위한 마케팅 계획이 핵심요인이며, 기업 성장에 있어 인재확보와 제품 경쟁력이 중요해지는 시기이다(구자원, 이운철, 2008; 김홍철, 이선규, 2014). 스타트업의 성장단계에 대한 구분은 <표 2>과 같이 학자들에 따라 다양한 의견이 제시되어 왔다.

본 연구에서는 초기 창업기업인 스타트업을 대상으로 하고 있기에 Hanks et al.(1994)이 제시한 스타트업의 성장 5단계를 참고하여, 회사를 창업하고 제품을 개발하는 창업단계, 신규 제품을 출시하여 매출이 증가하는 확장단계, 매출이 안정기에 들어섰지만 매출 증가 폭은 점차 줄어드는 성숙단계, 기업이 안정화되어 신규사업 및 사업 다각화를 추진하는 다각화 단계, 고객 감소와 영업 및 매출 부진에 따라 폐업을 고려하는 쇠퇴단계로 나누었으며, 측정과정에서 표본에 대한 편차를 고려하여 1단계(창업단계)와 2단계(확장단계)를 창업 초기단계로, 3단계(성숙단계), 4단계(다각화 단계), 5단계(쇠퇴단계)를 창업 후기단계로 구분하여 연구하였다.

<표 2> 스타트업의 성장단계

연구자 (연도)	성장 단계	정의
Dodge et al. (1994)	2단계	- 성장초기단계, 성장후기단계
Ruhnka and Young (1987)	3단계	- 예비창업단계, 창업단계, 성장단계
Downs (1967)		- 침투기, 급성장기, 쇠퇴기
Lippitt and Schmidt (1967)		- 탄생기, 성장기, 성숙기
Smith et al. (1985)		- 도입기, 고성장기, 성숙기
Quinn and Cameron (1983)	4단계	- 모험단계, 결집단계, 공식화(통제)단계, 적응(정교화)단계
Kazanjan (1988)		- 제품개발단계, 상업화단계, 성장단계, 안정화단계
강원진 외 (2012)		- 창업기, 초기성장기, 고도성장기, 성숙기
Greiner (1972)	5단계	- 창업단계, 발전단계, 대표단계, 조직단계, 협동단계
Lewis and Churchill (1983)		- 존재, 생존, 성공, 이륙, 자원성숙
Miller and Friesen (1984)		- 창업기, 성장기, 성숙기, 재성장기, 쇠퇴기
Scott and Bruce (1987)	5단계	- 창업기, 생존기, 성장기, 확장기, 성숙기
Lester et al. (2003)		- 창업기, 생존기, 성장기, 재도약기, 쇠퇴기
Hanks et al. (1994)		- 창업단계, 확장단계, 성숙단계, 다각화단계, 쇠퇴단계
남영호 (1998)	6단계	- 창업 준비 단계, 계획 단계, 계약용역 단계, 첫제품 단계, 다제품 단계
Love (2016)		- 창업시작, 시제품 출시, 변화와 전환, 비즈니스 최적화, 스케일업, 수익창출

6. 스타트업 정부지원사업

우리나라 경제에 중요한 역할을 담당하고 있는 스타트업들은 내부적·외부적 요인으로 자생력을 확보하기 어렵기 때문에 정부의 지원정책은 반드시 필요하다. 이에 정부는 중소기업 활성화라는 정책목표를 달성하기 위하여 금융정책, 규제정책, 공공가격정책, 조세정책 등 다양한 수단을 활용하여 지원하고 있다(김남기 외, 2014).

이처럼 정부의 스타트업 지원프로그램은 중소벤처기업부 주도로 이루어지고 있지만 이외에도 고용부, 과기정통부, 교육부, 문체부, 특허청, 농림부, 기재부, 법무부, 행안부, 복지부, 환경부, 국토부, 해수부, 농진청, 기상청 등 많은 정부 부처에서 시행하고 있다. 지원 형태로 하드웨어 측면과 소프트웨어 측면으로 구분되며, 하드웨어 측면은 물리적 시설 및 설비제공 등 건물 인프라이고, 소프트웨어 측면은 교육지원, 경영 및 기술지원, 사업화지원, 자금조달 연계, 법률적 지원, 내·외부 네트워킹 지원 등으로 사업 아이디어를 지닌 스타트업들이 필요로 하는 다양한 서비스를 의미한다(박동준, 강인선, 2011).

지원 프로그램 중 스타트업들이 가장 선호하고 주목하는 지원은 직접적인 자금을 지원하는 사업화 지원이라고 할 수 있으며, 사업화 지원이란 제품이나 서비스의 시제품 개발, 마케팅, 지식재산권 및 인증 취득, 기자재 및 장비 등에 소요되는 자금을 유형에 따라 지원하는 것을 말한다(김성식 외, 2020). 정부에서는 스타트업의 아이টে에 대한 사업화를 촉진하기 위하여 각종 R&D 사업과 다양한 분야의 지원프로그램을 편성하여 매년 예산을 투입하고 있으며(김성식 외, 2020), 기업가정신 함양을 위해 기술기반 스타트업 창업자에게 기술력, 기업가적 마인드, 네트워크 구축이나 마케팅 전략 등과 같은 다양한 스타트업 관점에서 대표자로서의 역량을 가질 수 있도록 지원함으로써, 시장에서 경쟁력을 보유할 수 있도록

지속적으로 지원하고 있다(김춘근, 2015). 본 연구에서는 자금지원을 받은 기업집단과 자금지원을 받지 않은 기업집단으로 구분하여 정부지원사업의 효과를 검증하였다.

III. 연구모형 및 가설 설정

1. 연구모형

본 연구에서는 선행연구 및 이론적 고찰을 바탕으로 <그림 1>과 같이 연구모형을 도출하였다. 기술창업 스타트업의 조직지향성 중 기업가적지향성(가설 1), 시장지향성(가설2a)은 혁신역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라 가설을 세웠으며, 시장지향성(가설 2b)과 브랜드지향성(가설3)은 브랜드역량에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가설을 세웠다. 혁신역량(가설4)과 브랜드역량(가설5)은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가설을 세웠으며, 경쟁우위(가설 6)는 스타트업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가설을 세웠다. 정부지원사업은 스타트업의 조직지향성과 B2B마케팅역량 사이에서 정(+)의 조절적 영향을 미칠 것으로 가설을 세웠으며(가설7a~7d), 마지막으로 스타트업 성장주기는 경쟁우위와 스타트업 성과 사이에서 정(+)의 조절적 영향을 미칠 것으로 가설을 세웠다.

2. 가설 설정

2.1 스타트업의 기업가적지향성이 혁신역량에 미치는 영향

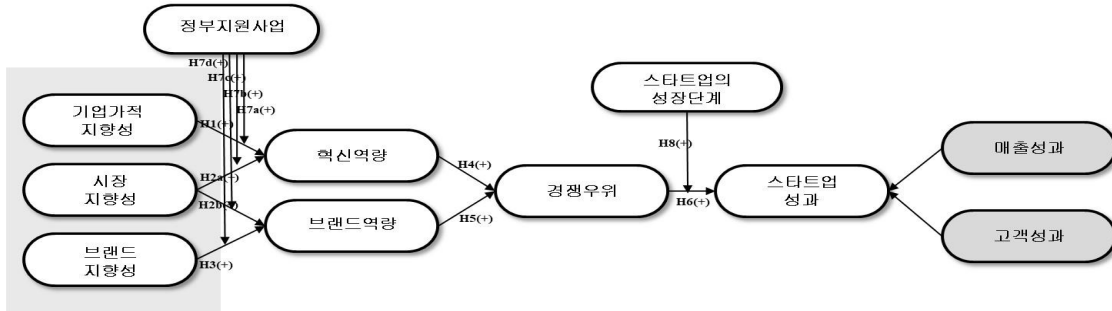
기업가적지향성은 기업이 목표시장에 진출하여 높은 성과를 창출하는 중요한 경영자의 성향을 의미하며(Covin & Slevin, 1989), 혁신적인 제품이나 서

스타트업의 조직지향성

B2B 마케팅역량

경쟁우위

기업성과



<그림 1> 연구모형

비스를 개발하는 의사결정 프로세스에 대한 경영자의 성향으로(Lumpkin & Dess, 1996), 신규 시장에 대한 기회 추구하고 프로세스 개선을 위한 전략적 요소이다(Hult & Ketchen, 2001).

이러한, 기업가적지향성은 빠른 기술의 발전 및 짧아지는 제품수명주기와 최근 불확실한 비즈니스 시장환경에서 중소기업이 혁신성과를 창출하여 경쟁사와의 차별화를 통해 경쟁우위를 확보함으로써(이정민, 김병근, 2018), 새로운 시장기회를 발견하는데 중요한 역할을 하고 있다(조세근 외, 2015). 또한, 기업가적지향성은 신제품 개발의 프로세스 효율성 개념인 제품혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 기술과 제품개발 같은 혁신역량과 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(이상두, 2013).

혁신역량은 신제품이나 서비스, 프로세스를 창출하기 위해 창의적이고 혁신적인 방식을 활용하여 새로운 것을 적극적으로 도입하고자 하는 성향으로 빠르게 제품을 개발하는 비즈니스 핵심으로 정의하였다(Covin & Miles, 1999). 즉, 새로운 아이디어를 창출 및 확산하고 기존 아이디어를 활용하여 변화를 촉진을 통해 새로운 문제해결 방법을 도출하려는 능력으로 기업의 혁신성과에 큰 영향을 미친다(Van de Ven, 1986). 이처럼, 혁신역량은 기업의 경쟁우위에 대한 적극성과 경영진의 혁신성이 높고, 기업 자원

이 풍부하고 위험감수 수준이 높을수록 조직의 혁신역량이 강하게 나타난다(Kanter, 1988). 기업은 이러한 혁신역량을 통해 목표가 달성되므로 매우 중요한 성과변수이다(홍완기, 안관영, 2016).

많은 투자를 통해 제품개발에 대한 프로세스와 시스템 개선에 지속적인 관심을 기울임으로써 불확실한 환경에서도 혁신역량을 개선해 나간다(Shan et al., 2016). 기업가적지향성이 높은 기업은 제품 및 시장의 혁신을 추구하고, 시장경쟁을 주도하며, 위험 추구적인 성향이 높은 기업을 나타내는 반면 기업가적지향성이 낮은 기업은 그다지 혁신을 추구하지 않고, 시장경쟁에 수동적이며, 위험을 회피하는 보수적인 성향의 기업을 나타내는 것으로 표현될 수 있다(Miller, 1983). 즉, 기업가적지향성은 신기술, 신제품, 신시장 등과 같은 신규 시장에 대한 진입을 이끄는 행동 방법과 프로세스들을 내재하며(Muchiri & McMurray, 2015), 불확실한 환경 속에서 활동적으로 새로운 기회를 탐색하는 경영적인 경향을 가진 기업가의 의사결정이라 할 수 있다(Mintzberg, 1973).

본 연구에서는 Miller(1983)의 선행연구를 기반으로 기업가적 지향성은 마케팅 역량에 필수적인 주요 지표로 혁신역량에 영향을 미친다는 것을 간주하여 가설 1을 도출 하였다.

가설 1. 스타트업의 기업가적지향성은 혁신역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 스타트업의 시장지향성이 혁신역량에 미치는 영향

시장지향성은 기업이 고객의 요구를 파악 및 충족시키고 조직 전체에 마케팅 개념을 통합하는 비즈니스 철학이며, 고객에게 우수한 가치를 창출하고 전달하여 목표시장의 목적을 달성하기 위한 활동과 프로세스에 대한 기업의 약속을 의미한다(Narver & Slater, 1990). 또한, 시장지향성은 고객의 요구를 결정하여 경쟁사의 행동을 분석하고, 조직 전반에 걸쳐 시장에 대한 정보를 공유하며(Gray et al., 1998), 고객 니즈 평가, 고객 만족도 향상, 고객 가치 창출 등에 중점을 둔다.

높은 수준의 시장지향성은 고객 요구와 고객 만족에 적극 대응하고, 경쟁사의 능력과 행동을 모니터링 하기 위한 기업의 문화, 프로세스, 행동이나 기술을 창출한다(Prasad et al., 2001).

Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성을 조직 전체의 정보 생성, 조직의 정보 공유, 잠재 고객의 요구 및 선호 등 기업의 세 가지 특정 정보 처리 활동 관점에서 정의하였으며, 정보 처리 활동에서는 정보의 역할이 가장 중요하고 조직 내 모두 공유될 때 극대화될 수 있다고 하였다. 또한, 시장지향성은 기업이 시장에서 정보 획득, 배포 및 사용하는 정도를 포함하고 그것이 혁신 프로세스에 대한 요소로 간주하였으며(Baker & Sinkula, 2009), 이러한 조직의 혁신역량들이 시장지향성에 영향을 미친다고 하였다. 즉, 개선된 커뮤니케이션과 정보 처리 활동들은 기업과 고객, 기업의 경계를 넘어 더 다양하고 많은 양의 상호작용을 의미하므로 성공적인 관계 마케팅의 생성을 지원하고, 결과적으로 시장지향적 활동이 기업의 혁신역량에 영향을 미친다고 하였다(Calantone et al., 2002).

조직 간의 시장지향성과 혁신성에 대한 효과를 알아보고자 하는 연구에서 높은 시장지향성을 가진 기업은 성과에 영향을 미치는 혁신역량을 가진다고 하였다(Calantone al., 2002). 이렇듯, 혁신은 시장지향성의 요인이라고 할 수 있으며(Hurley & Hult 1998; Iddris, 2016), 많은 선행연구에서는 시장지향성이 혁신역량에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

기업의 혁신역량의 선행조건으로 경영역량을 제시하였으며, 이러한 경영역량은 통합과 팀워크를 통한 우수한 관리역량이 혁신을 강화할 것이라고 하였다(Hooley et al., 2005). 또한, 혁신은 새로운 아이디어를 창출할 뿐 아니라 체계적이고 구조화된 관리 프로세스라고 하였다(Pelham, 1997).

본 연구에서는 Hurley and Hult(1998)의 선행연구를 기반으로 시장지향성은 혁신역량에 영향을 미친다는 것을 간주하여 가설 2a을 도출하였다.

가설 2a. 스타트업의 시장지향성은 혁신역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 스타트업의 시장지향성이 브랜드역량에 미치는 영향

시장지향성이 높은 기업이 되기 위해서는 고객, 경쟁자, 시장에 대한 정보를 획득하고 비즈니스적인 관점에서 정보를 검토하는 활동이 필요하며, 기업은 고객에게 우수한 가치를 제공하는 방법을 결정하고, 고객에게 가치를 제공하기 위한 활동을 구현해야 한다(Baldauf et al., 2002).

시장지향성이 강한 기업은 고객의 욕구를 충족할 수 있는 제품 및 서비스 브랜드를 개발 및 출시하는 것을 중요시하여, 이를 수행할 수 있는 조직역량을 구축한다고 하였다(Vorhies & Morgan, 2005). 시장 정보창출, 조직 내 정보 확산, 시장정보에 따른 대응 등과 같은 시장지향적인 행동은 조직의 마케팅 역량인 브랜드관리 역량의 향상에 기여하며, 기업과 고

객과의 지속적인 관계를 유지하기 위해서는 고객들의 성향이나 행동에 대한 조직 차원의 정보 수집, 공유, 활용 등을 기반으로 하여 경쟁사들과는 다른 차별화된 브랜드 관리 및 소통 능력을 향상시킬 필요가 있다고 하였다(Liao et al., 2001).

또한, 기업이 목표시장에서 고객들에게 신뢰를 얻기 위해서는 먼저 고객들에 대한 정보 수집이 필요하며, 이러한 정보를 바탕으로 한 기업의 브랜드를 그들에게 효과적으로 전달할 수 있는 조직적인 역량이 필요하며(Hankinson, 2002), 기업은 고객에게 제품이나 서비스 브랜드에 대한 긍정적인 평가를 이끌어내기 위해서는 그들의 욕구와 니즈를 분석하고 파악하여 그 정보를 토대로 마케팅 역량을 구축하여야 고객과의 신뢰 관계가 높아진다(Kim, 2002). 즉, 고객에게 긍정적인 기업 이미지를 각인시키기 위해서는 고객들이 원하는 기업만의 차별성에 대한 정보를 파악하고 이러한 정보를 충분히 반영한 브랜드 관리 역량 및 커뮤니케이션 역량을 구축해야 한다(Sargeant & Ford, 2006).

본 연구에서는 Vorhies and Morgan(2005)의 선행 연구를 기반으로 시장지향성은 브랜드역량에 영향을 미친다는 것을 간주하여 가설 2b를 도출하였다.

가설 2b. 스타트업의 시장지향성은 브랜드역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 스타트업의 브랜드지향성이 브랜드역량에 미치는 영향

브랜드지향성은 기업 경영진들의 브랜드에 대한 높은 관련성으로 그 특징이 구별되며, 조직적인 브랜드 관리에 대한 체계적인 접근 방식을 의미한다(Hankinson, 2002). 또한, 조직 내의 문화적 요인들로 고객의 니즈보다는 기업의 브랜드 관리에 초점을 두며, 조직적 결합이 중요하다. 브랜드지향적 기업이 되기 위해서는 기본적으로 브랜드 개념에 대한 이해

로부터 시작되며, 명시적 또는 암묵적으로 기업 내 규제나 제도가 얼마만큼의 영향을 주는지, 브랜드의 공식적인 통합과 브랜드에 대한 관리 수준을 통하여 가능할 수 있어야 한다(Baumgarth, 2010).

브랜드지향성은 고객과의 관계나 경쟁사와의 차별화에 명확한 요인이 되며, 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 다수의 선행연구에서는 브랜드지향성과 기업성과 간의 인과관계를 밝히는 연구들이 진행되었으며(Berthon et al., 2008; Hankinson, 2002), Wong and Merrilees(2007)는 브랜드 활동과 성과에 대한 연구를 통해 브랜드지향성이 마케팅역량에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였다.

이렇듯, 브랜드지향성은 시장에서 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위한 필수요소인 기업의 마케팅역량에 영향을 미칠 수 있기 때문에 브랜드지향성과 기업의 마케팅역량과의 관계를 다루는 연구는 매우 중요하다(Grant, 1991; Krasnikov & Jayachandran, 2008).

또한, 브랜드역량은 마케팅역량에 포함되는 하위 개념이자 기본적인 도구이기 때문에, 브랜드지향성이 높은 기업일수록 프로모션 활동의 다양성과 유통전략, 브랜드 전략 등을 활용하여 브랜드역량을 제고하려 한다(Wong & Merrilees, 2007). 해당 기업들은 브랜드를 핵심적 가치와 일치시킬 수 있는 방향으로 판촉 전략을 기획하고, 상품 디자인이나 광고 등의 마케팅 도구를 최대한 활용하여 시장정보를 수집하고 이를 통해 목표고객을 이해하고 브랜드 가치를 전달한다. 최근 국내 많은 스타트업들도 마케팅 전략의 하나로 브랜드를 활용하고 있어, 브랜드지향성이 높은 기업이 브랜드역량이 높은지에 대한 영향 관계 분석이 필요하다. 이러한 기존 연구의 논리에 근거하여 스타트업의 브랜드지향성은 브랜드역량에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대되어 다음과 같이 가설 3을 도출하였다.

가설 3. 스타트업의 브랜드지향성은 브랜드역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 스타트업의 혁신역량이 경쟁우위에 미치는 영향

혁신이란 새로운 것으로 이를 달성하기 위한 지속적인 과정으로(Rogers, 2002) 획기적이거나 새롭게 개선된 제품 또는 서비스, 프로세스, 새로운 마케팅 기법, 새로운 사업수행 방법 등에 대한 조직의 실행으로 정의하였다(Manual, 2005). 또한, 혁신역량을 새로운 아이디어에 대해 제품이나 서비스, 프로세스 등에 성공적으로 도입하여 적용 가능하게 만드는 기업의 능력으로 정의할 수 있으며, 새로운 기회의 탐색과 함께 제시된 문제에 대한 새로운 해결방안 모색이 가능한 기업의 능력이라고 할 수 있다(Dess & Lumpkin, 1997).

기업에서 혁신을 추구하는 궁극적인 목적은 성과 창출과 경쟁우위 확보라고 할 수 있다. 혁신역량과 관련한 많은 연구들은 주로 자원기반관점에서 중요하게 다루어져 왔으며(배창환, 김병근, 2017; 장현영, 김병근, 2017), 혁신과 성과의 관계를 분석하는 연구 또한 활발히 진행되어 왔다(김주일 외, 2020). 기존 선행연구들에서는 혁신역량을 다차원적 활동으로 혁신적 과정을 통해 가치사슬 프로세스 관점에서 체계적으로 분류하였으며(Guan et al., 2006; Sethi et al., 2001; Yam et al., 2004), Pavlou and El Sawy(2011)의 연구에서는 경영 프로세스 관점에서 혁신역량의 구성요소를 조직관리역량, 마케팅역량, R&D 역량으로 구분하였으며, 조직관리역량, 마케팅역량, 기술역량으로 구분하기도 하였다(Sethi et al., 2001).

기업은 혁신역량을 통해 경쟁기업보다 신속하게 새로운 기술이나 제품을 개발할 수 있고, 동종업계의 경쟁기업과 유사할 수 있지만 동일하지 않기 때문에 경쟁우위가 가능하다(Santos-Vijande et al., 2012). 또한, 기업이 보유한 복잡하고 암묵적인 역량으로 실현되므로 경쟁기업들이 복제하기가 어렵고, 기업의 역량들도 학습효과에 의해서 점점 더 향상되

기 때문에 지속적인 경쟁우위가 된다고 간주된다.

이러한 기업의 혁신역량의 결과로 실현되는 혁신적 제품은 고객들에게 우호적 태도와 높은 충성도를 가지게 되며, 고객에게 기술적으로 우수한 기업으로 인지되어 유통에서의 기득권을 보유함으로써 시장 점유율 확보가 유리하다(Niedrich & Swain, 2003). 그리고, 기존의 제품보다 개선된 제품들은 고객을 만족시키며, 새로운 기술을 활용한 신제품 개발은 개발비용을 줄일 수 있기 때문에(Bayus et al., 2003), 기업의 경쟁우위를 확보하는 데 긍정적인 영향을 미치게 된다. 이렇듯 차별화된 혁신역량을 보유한 기업은 매출증대와 비용절감을 통하여 경쟁우위를 장기적으로 유지시킬 수 있으며, 높은 수준의 혁신역량은 혁신성으로 이어져 궁극적으로 수익실현 등의 기업성으로 연결된다(최종열, 2015; Oke et al., 2007).

이처럼 기업의 차별화된 역량은 기업의 지속 가능한 경쟁우위를 확보하는데 있어서 가장 핵심이 되는 원천이며(Weerawardena & Mavondo, 2011), 창업 초기 스타트업이라고 하더라도 차별화된 혁신역량을 확보한다면 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있을 것이다. O'Cass and Miles(2014)는 기업의 기술적 자원과 능력의 상호작용이 경쟁우위의 원천인 제품차별화와 비용차별화에 긍정적인 영향을 준다는 연구 결과를 제시하고 있다. 이러한 기존 연구의 논리에 근거할 때 스타트업의 혁신역량은 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 4를 도출하였다.

가설 4. 스타트업의 혁신역량은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.6 스타트업의 브랜드역량이 경쟁우위에 미치는 영향

기업은 제품 품질, 기업 성과 등 다양한 측면에서 후발기업과 격차를 벌리거나 선두기업과의 격차를

줄이기 위해 경쟁한다. 동일한 제품군에서 경쟁하는 브랜드 간의 품질, 역량 등 기업성과 요인들의 수준 차이에 대한 소비자 인식을 지각된 브랜드 차이로 정의하며(Chaudhuri & Holbrook, 2002), 기업 간 역량 차이는 제품이나 서비스에 대한 차별화를 통해 고객들에게 지각된다. 이러한 기업의 차별화 노력은 마케팅 이론의 핵심적인 개념이며, 기업경영에서 경쟁우위 확보를 위한 필수 요소이다(Levitt, 1980).

선행연구에서는 충성고객을 유지하기 위해서는 의미 있는 수준의 차별화를 제안하였으며(Aaker, 1996; Kotler, 2001), 차별화 수준이란 기업의 입장에서 제품과 서비스를 차별화하기 위해 고객들이 지각하는 브랜드 차이의 정도로써 특정 제품에 대해 고객이 인지하는 브랜드 차이의 크기는 해당 제품의 시장을 설명할 뿐 아니라, 고객의 구매 행동에도 영향을 미친다.

또한, 기업에서 인식하는 제품, 브랜드 간 역량 차이의 정도와 고객 입장에서 재구매의 영향을 미치는 제품, 서비스 품질 등에 대한 차이의 정도는 상이하 며(Romaniuk et al., 2007), 고객이 브랜드간 역량 차이를 크게 인식할수록 브랜드 선택에 대한 위험도가 높아지고, 잘못된 선택에 대한 리스크가 생긴다. 이처럼, 고객이 인식하는 브랜드간 역량의 차이 수준은 브랜드에 대한 소비자의 감정적 반응에 영향을 미침으로써 기업성적을 결정하는 요인으로 작용한다고 하였다(Chaudhuri & Holbrook, 2002).

이러한 Chaudhuri and Holbrook(2002)의 선행연구에서 근거할 때 스타트업의 브랜드역량은 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 5를 도출하였다.

가설 5. 스타트업의 브랜드역량은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.7 경쟁우위가 기업성과에 미치는 영향

기업이 목표시장에서 경쟁사보다 차별화된 제품

이나 서비스를 통해 우월한 가치를 제공하거나, 경쟁사보다 낮은 저렴한 가격으로 제품이나 서비스를 제공할 경우 고객들은 해당 기업의 제품이나 서비스를 선택할 가능성이 높아지므로 경쟁사보다 우월하고 차별적인 가치를 통해 얻어진 포지셔닝 상의 경쟁우위는 궁극적으로 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치게 된다(Anderson et al., 1994; Morgan et al., 2004).

차별화우위가 기업의 비재무적 성과로 이어지는 인과관계로 신제품 출시, 브랜드 관리, 광고 및 판촉 활동, 유통채널을 이용한 고객과의 상호작용들을 통해 기업 마케팅이 효과적인 브랜드 이미지 구축에 도움을 주며(Aaker, 1991; Keller, 1993), 강력하고 차별화된 브랜드 이미지는 브랜드에 대한 가치를 제고시키고, 고객 유출을 낮추는 경쟁우위를 확보하는데 도움을 준다(Rust et al., 2004). 이와 같은 브랜드의 차별화우위는 신뢰나 정서적 유대와 같은 브랜드 태도와 재구매의도, 구전과 같은 브랜드 충성도 등의 비재무적인 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Biel, 1993; Fournier, 1998; Sirgy, 1982).

다수의 선행연구에서는 원가우위와 기업의 재무적 성과 간의 인과관계를 분석하였다(Day, 1994; Hunt & Morgan, 1995; Zou et al., 2003). 시장에서 경쟁사보다 낮은 원가구조를 통해 원가우위를 확보하게 되면, 높은 수익성을 확보하게 된다. 이러한 낮은 원가구조는 고객에게 저렴한 가격으로 제품이나 서비스를 제공할 수 있기 때문에 고객들은 높은 경제적 가치나 효용을 지각하게 되며, 고객만족도와 충성도를 매개하여 높은 시장점유율과 매출로 이어진다(Rust et al., 2004; Zou et al., 2003). 이러한 선행연구를 기반으로 차별화우위와 원가우위 등의 경쟁우위는 브랜드 이미지, 마케팅 생산성, 시장점유율, 매출액 등의 재무적, 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 6을 도출하였다.

가설 6. 스타트업의 경쟁우위는 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.8 조직지향성 요인들과 B2B마케팅역량 사이의 관계에서 정부지원사업의 조절효과

스타트업의 경우 부족한 자금으로 인해 창업 초기 단계 이후의 시제품 제작, 양산화를 위한 설비와 마케팅 구축 등의 후속 활동에 한계를 보인다(Hall & Bagchi-Sen, 2002). 이처럼 부족한 자금난을 해소하고 스타트업 성장을 위한 정부의 정책적 지원은 반드시 필요하며, 스타트업은 이러한 정부 정책에 따른 자금지원을 효과적으로 활용하는 것이 중요하다(신봉관, 황보윤, 2019).

스타트업은 지식 네트워크와 내부 R&D 역량 확대에 있어 많은 어려움을 겪고 있기 때문에 정부에서는 주로 중소기업의 R&D 자금지원과 더불어 외부 지식네트워크 지원에 집중하고 있으며, 스타트업은 이러한 정부 지원을 통해 R&D 능력을 보완한다(David et al., 2000). 즉, 정부의 정책자금 지원은 다양한 혁신 과정에서의 시행착오를 줄임으로써 기업의 경영성과에 긍정적인 효과가 있으며(Diffley, 1982; Kierulff, 2005), 교육지원, 컨설팅지원, 시설지원 등도 기업의 전반적인 창업 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(김성식 외, 2020).

스타트업의 정부 지원사업과 관련된 기존 선행연구에서는 초기 창업자금에 대한 지원이 많을수록 창업기업이 성공할 가능성이 높아진다고 하였으며(Cooper & Kaplan, 1991; Roberts, 1966), 이는 원활한 자금조달이 기업의 학습이나 문제점들을 해결하고 생존하는 것에 보다 많은 시간적 여유를 제공할 수 있기 때문이라고 하였다(Covin & Slevin, 1989).

정부의 지원사업이 스타트업의 기술경영수준과 기술혁신요인의 관계에서 긍정적으로 작용하여 기업역량을 정부 자원의 활용을 통해 보완할 수 있으며(서창적, 이찬형, 2007), 스타트업에 대한 정부의

지원이 직접적인 영향이 있을 뿐 아니라 기업의 연구개발 활동을 촉진시켜 기업 생산성에도 간접적으로 영향을 준다고 하였다(신범철, 김경환, 2015).

이러한 기존 연구의 논리에 근거할 때 스타트업의 조직지향성의 요인들과 B2B마케팅역량과의 관계에서 정부 지원사업은 더 큰 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 7a, 7b, 7c, 7d를 도출하였다.

가설 7a. 정부지원사업을 수혜받은 스타트업일수록 기업가적지향성이 혁신역량에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7b. 정부지원사업을 수혜받은 스타트업일수록 시장지향성이 혁신역량에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7c. 정부지원사업을 수혜받은 스타트업일수록 시장지향성이 브랜드역량에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7d. 정부지원사업을 수혜받은 스타트업일수록 브랜드지향성이 브랜드역량에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.9 경쟁우위와 기업성과 간의 관계에서 스타트업 성장단계의 조절효과

기업 성장단계란 기업도 생명체처럼 탄생, 성장, 성숙, 쇠퇴 등의 일련의 단계를 거치면서 성장한다는 개념으로 정의되며(Miller & Friesen, 1983), 성장단계에 따라 다양한 운영상의 문제에 직면할 뿐만 아니라 전략, 의사결정, 구조, 환경 등의 요인도 달라진다(Kazanjan, 1988). 또한, 박다인과 박찬희(2018)의 연구에서는 탄생기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 등의 기업 성장단계 단계에 맞는 경쟁전략을 실시하는 접근이 필요하며, 성과를 창출하는 경쟁력 구축 방식도 차별화되어야 함을 보여주었다.

경쟁우위 관련 대부분의 선행연구는 원가우위전략과 차별화전략이 기업성과에 미치는 영향에 대해

살펴보았으며, 이들 연구에서는 원가우위전략이나 차별화전략을 실행한 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 투자수익률(ROI)이나 매출액증가율과 같은 기업의 성과지표가 더 높다는 것을 실증적으로 입증하였다(Dess & Davis, 1984).

기업성장단계에 따른 기업성과의 변화를 조사한 연구에 의하면, 일반적으로 창업 초기단계에서 후기 단계를 거치면서 매출액증가율의 감소를 경험하며, 영업현금흐름은 창업 초기단계에서는 양(+의 값), 창업 후기단계에서는 음(-)의 값을 가진다(Anthony & Ramesh, 1992; Dickinson, 2011).

창업 초기단계에 속한 기업은 장기적인 관점에서 이익 극대화를 추구하기 위해 규모를 확대하고, 시장점유율을 높이기 위해 적극적인 자본투자 및 시설 투자에 주력한다. 이에, 원가우위 전략으로 규모의 경제로 인한 이점을 얻기 위해 적정규모의 설비를 구축하고 원가를 통제함으로써 저원가, 저마진의 제품을 대량 생산하여 이익을 창출하며, 적극적인 광고를 통한 상표 이미지의 구축, 디자인, 고객에 대한 서비스를 바탕으로 시장에서 경쟁우위를 확보한다. 또한, 차별화우위 전략으로 신제품 개발에 고비용이 발생하지만 그 비용을 높은 가격을 통해 회수함으로써 이익을 창출한다. 이렇듯, 창업 초기단계에는 후기 단계에 비해 매출액증가율이 높은 시기이므로, 창업 초기단계에 경쟁우위를 추구하는 기업은 판매량이 증가하면서 지속적인 영업성과를 기대할 수 있다(원자연, 유상열, 2016).

창업 후기단계에 속한 기업은 일반적으로 수익성이 악화되어 이익 지속성이 감소하고 손실이 발생할 수 있다. 이들 기업은 시장점유율이 감소하고 유동성 부족을 겪게 되며, 신규 설비자산에 대한 투자가 거의 이루어지지 않는다. 또한, 기존 자산의 연수는 종료되고 재투자는 더 이상 이루어지지 않으며, 경쟁우위전략을 수행하는 기업의 제품이나 서비스는 경쟁기업에 이전되거나 모방되고, 대체제가 출현함

으로써 더 이상의 경쟁적 우위를 선점하기 어렵게 된다(백원선, 박성진 2013).

이런 점에서 창업 초기 단계에 있는 기업일수록 자원기반 관점에서 창업 초기 단계에 있는 기업일수록 경쟁력을 높이기 위하여 경쟁우위 전략을 수립하며(Thornhill & Amit, 2003), 상대적으로 후기단계 기업보다 시장의 변동성을 높게 인식하여 경쟁우위 적 활동을 더욱 촉진한다는 것을 예상할 수 있다(김영배, 하성욱, 2000). 이처럼, 기존 선행연구의 논리에 근거할 때 경쟁우위와 기업성과와의 관계에서 스타트업 성장단계가 초기단계일수록 경쟁우위가 기업 성과에 더 큰 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 8을 도출하였다.

가설 8. 스타트업 성장단계가 초기단계일수록 경쟁우위가 기업성과에 더 큰 정(+의 영향)을 미칠 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 변수의 측정

본 연구에서 사용한 변수와 측정문항은 모두 기존 선행연구에서 사용된 문항을 인용하여 본 연구에 적합하도록 일부 수정하여 적용하였으며, 측정문항에 대해서는 모두 Likert 5점 척도를 사용하였다.

첫째, 기업가적지향성은 Lumpkin and Dess(1996), Yi et al. (2021)의 연구를 바탕으로 기업 또는 기업가가 혁신을 강조하고 위험을 감수하며, 경쟁자들에게 진취적으로 대응하여 기선을 제압하려는 조직의 성향으로 정의하였으며, 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 구분하였다. 혁신성은 혁신의 강조 정도, 새롭고 독창적인 아이디어 적극 수용 정도, 혁신적인 아이디어와 개선점을 적극 발굴 정도, 연구개발이나 기술혁신을 강조하는 기업 스타일의 정도, 혁신을

위한 구성원 간 활발한 의사소통 노력 정도 등 총 5개 문항으로 구성하였다. 위험감수성은 개발 위험이 높은 과제 선호 정도, 잠재적 기회를 위해 공격적인 자세 정도, 성공에 대한 위험감수성향 정도, 위험상황 속 환경변화 적극 행동 정도, 사업운영에서 성장을 추구하는 정도 등 총 5개 문항으로 측정하였다. 진취성은 경쟁사보다 진취적인 행동 선도 정도, 시장에서 주도적 지휘 확보 정도, 새로운 기회를 탐색 및 경험하는 진취적인 행동 정도, 새로운 제품이나 서비스 등을 먼저 도입하는 정도, 미래시장 변화를 인지하기 위해 관련 정보를 적극 탐색하는 정도 등 총 5개 문항으로 측정하였다.

둘째, 시장지향성은 Jaworski and Kohli(1993), Narver and Slater(1990)의 연구를 바탕으로 고객에게 우월한 가치를 창출하고 제공하여 기업의 우월한 성과를 지속적으로 창출하기 위해 부서 간 인적, 물적 자원을 결속 및 협력하는 조직문화로 정의하였으며, 시장지향성의 구성 요인을 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서 간 조정으로 구분하였다(Narver & Slater, 1998). 고객지향성은 고객가치를 창출하려는 노력 정도, 고객욕구 기반 전략 구사 정도, 고객만족을 위한 기업 목표 설정 정도 등 4개 문항으로 측정하였으며(Farrelly & Quester, 2003; Narver & Slater, 1990), 경쟁자지향성은 경쟁사에 대한 정보 공유 정도, 경쟁사 행동에 즉각 대응 정도, 경쟁사의 강점과 전략에 대한 논의 정도 등 총 4개 문항으로 측정하였다(Narver & Slater, 1990). 부서 간 조정은 고객요청에 대응하기 위한 부서간 협력 정도, 고객정보를 알리기 위해 타부서나 구성원에게 보고서나 뉴스레터 등의 회람 여부, 회사 부서 간에 인적, 물적자원 공유 정도 등 총 3개 문항으로 측정하였다(Narver & Slater, 1998).

셋째, 브랜드지향성은 Odoom and Mensah(2018), Urde(1999)의 연구를 바탕으로 브랜드라는 형식으로 경쟁우위를 지속시키려는 목적을 달성하기 위하

여 목표 고객과 지속적인 상호작용하는 과정에서 브랜드 정체성을 창조하고 개발하여 유지하는 일련의 조직성향으로 정의하였으며, 브랜드 구축을 전략의 핵심부분으로 추구하는 정도, 브랜드 구축을 마케팅 전략으로 추구하는 정도, 브랜드 구축을 비즈니스의 필수로 추구하는 정도 등 총 4개 문항으로 구성하였다.

B2B마케팅역량은 선행연구를 바탕으로 Dess and Lumpkin(1997), Merrilees et al.(2011)의 혁신역량, Merrilees et al.(2011), Urde(1999)의 브랜드역량, 두 가지로 구분하였다. 첫째, 혁신역량은 Odoom and Mensah(2018), Merrilees et al.(2011)의 연구를 바탕으로 기업의 제품, 서비스 및 프로세스가 기존의 제품 또는 서비스 및 기술에서 벗어나는 정도가 큰 제품이나 서비스를 구축할 수 있는 능력으로 정의하였으며, 신제품 아이디어 구체화 능력 정도, 고객에게 신속하게 새로운 솔루션 제공 정도, 비용절감을 위한 생산프로세스 관리 여부 등 총 4개 문항으로 구성하였다. 둘째, 브랜드역량은 Merrilees et al.(2011), Urde(1999)의 연구를 바탕으로 기업이 가치를 더 하는 데 있어 브랜드의 전략적인 역할을 인식하는 조직적 사고방식으로 정의하였으며, 브랜드를 상표 이상의 의미로 정의하는 정도, 브랜딩을 운영도구로 사용하는 정도, 브랜드를 하나의 자산으로 취급하는 정도 등 총 5개 문항으로 측정하였다.

경쟁우위는 Lechner and Gudmundsson (2014), Porter(1985)의 연구를 바탕으로 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 소비자가 우선적으로 선택할 수 있게 하는 기업의 능력으로 경쟁사와의 경쟁에서 이길 수 있는 힘으로 정의하였으며, 본 연구에서 경쟁우위는 Porter(1985)의 선행연구를 바탕으로 비용우위와 차별화우위로 구분하여 측정하였다. 먼저, 비용우위는 내부운영시스템 구축으로 제품비용 절감 정도, 경쟁사 대비 제조원가가 낮은 정도, 지속적으로 경쟁사 대비 낮은 가격에 제품 및 서비스 제공 여부

등 총 3개 문항으로 측정하였다. 차별화우위는 고객에게 더 우월한 가치 제공 정도, 캠페인 등으로 경쟁사와의 차별화 정도, 지속적이고 전반적으로 장점은 가진 제품이나 서비스 제공 여부 등 총 4개 문항으로 측정하였다.

기업성과는 Anderson and Srinivasan(2003), Arbuthnot et al.(1993), Teece(1986) 등의 선행연구를 바탕으로 매출성과, 고객성가로 구분하였다. 매출성과는 매출 증가율, 영업이익증가율, 시장점유율 및 재고회전을 등 총 4개 문항으로 측정하였으며, 고객성과는 기존 고객의 재구매 건 수, 거래지속 기간, 긍정적 평가, 고객만족도, 고객추천 및 긍정적 구전 등 총 5개 문항으로 측정하였다.

정부지원사업은 중소벤처기업부 창업지원사업 통합공고(2022)를 바탕으로 예비창업패키지 지원사업, 초기창업패키지 지원사업, 창업도약패키지 지원사업, 재도전성공패키지 지원사업, 사내벤처육성 프로그램, TIPS 프로그램 등 총 7개 사업의 수혜여부로 구분하였다.

마지막으로 스타트업 성장단계는 Hanks et al.(1994)의 선행연구를 바탕으로 창업단계, 확장단계, 성숙단계, 다각화단계, 쇠퇴단계 등 총 5개 문항으로 측정하였으며, 자료수집 결과 단계별 표본 분포가 고르지 않아 창업단계와 확장단계를 창업 초기단계, 성숙단계와 다각화단계, 쇠퇴단계를 창업 후기단계로 구분하였다.

2. 표본 및 자료수집

본 연구의 가설들을 실증분석하기 위해 전국에 소재하고 있는 B2B산업 기반의 기술형 스타트업을 중심으로 제조업, 제조·유통업, 유통업, 기타 업종으로 구분하여 대표 및 직원을 대상으로 자료를 수집하였으며, 오프라인 설문방식으로 2022년 4월 1일부터 총 5주간 진행되었다. 총 350개의 설문지를 배포

하여 324부의 설문지를 회수하였으며, 회수된 설문지 중 불성실 응답 5부를 제외하고 총 319부의 설문지를 실증분석에 활용하였다. 수집된 표본자료 319부의 일반적 특성으로 응답자의 성별은 남성 254명(79.6%), 여성 64명(20.1%)으로 조사되었고, 연령은 40대 139명(43.6%), 30대 97명(30.4%), 50대 59명(18.5%), 20대 20명(6.3%), 60대 이상 4명(1.3%) 순으로 나타났다. 응답자의 직급으로는 대표 231명(72.4%), 과장/팀장/책임 29명(9.1%), 소장/상무/이사 22명(6.9%), 사원/대리/매니저 13명(4.1%), 차장/부장/실장 12명(3.8%), 부사장 1명(0.3%) 순으로 나타나 설문지의 응답자 직급으로 대표자가 가장 큰 비중을 차지하였다.

조사대상 표본의 업종으로는 제조업이 145개(45.5%)로 가장 많았으며, 기타 업종은 115개(32.6%), 제조·유통업 55개(17.2%), 유통업 4개(1.3%) 순으로 나타났다. 이는 조사대상이 스타트업이며, 현재 국내 정부에서 집중 육성하고 있는 스타트업 산업환경의 특성상 소재·부품·장비 등을 생산하는 제조 분야와 지식산업기반의 ICT 분야의 산업을 중심으로 정부 지원정책들이 주를 이루고 있기 때문으로 파악된다.

조사대상 기업의 수출 여부로는 수출하지 않는 기업이 241개(75.5%), 수출을 하고 있는 기업이 78개(24.5%)로 조사되었으며, 기업의 인증 현황으로는 벤처기업 141개(44.5%), 여성기업 35개(11.0%), 이노비즈 15개(4.7%), 사회적기업 6개(1.9%), 장애인기업 2개(0.6%) 순으로 나타났다. 인증이 없는 기업은 118개(37.2%)로 큰 비중을 차지하는 것은 기업의 규모가 작은 스타트업을 대상으로 조사함에 따라 인증제도를 활용하는 기업이 적은 것으로 판단된다.

기업의 정부지원프로그램을 수혜 받은 기업이 247개(75.5%), 수혜 받지 않은 기업이 72개(24.5%)로 나타났으며, 정부자금지원 종류로는 사업화지원 218개(56.6%), R&D지원 101개(26.2%), 융자지원

39개(10.1%), 투자지원 27개(7.0%)로 조사되었다. 정부의 기수혜 지원사업으로는 초기창업패키지 지원사업 100개(28.5%), 창업도약패키지 지원사업 68개(19.4%), 기타 지원사업 62개(17.7%), 예비창업패키지 지원사업 52개(14.8%), 사내벤처육성프로그램 32개(9.1%), 재도전성공패키지 지원사업 19개(5.4%), TIPS프로그램 18개(5.1%) 순으로 창업 연도별, 유형별로 다양한 지원사업에 대해서 수혜를 받는 것으로 나타났다.

3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구모형에서 제시하고 있는 가설을 검증하고 분석하기에 앞서, 각 변수들의 신뢰성을 검토하기 위해 Cronbach's α 값을 확인하였다. 분석결과, 기업가적지향성은 .931, 시장지향성은 .913, 브랜드지향성은 .964, 혁신역량은 .916, 브랜드역량은 .955, 경쟁우위는 .944, 매출성과 .917, 고객성과 .948로 나타나 구성 개념들의 Cronbach's α 가 모두 .7 이상을 넘어 각 구성 개념들의 내적 일관성을 확보하고 있는 것으로 나타났다(Nunnally & Bernstein, 1994).

아울러, 각 변수들이 해당 연구 단위에 대해 대표성을 가지는지에 대해 판단하기 위해 확인적 요인분석을 통해 확인한 평균분산추출값(AVE: Average Variance Extracted)과 개념신뢰도(CR: Composite Reliability) 값을 계산하였고 모두 허용 수준인 .5와 .7을 초과하는 것을 확인하였다. 그리고 특정 잠재변수와 각 항목 간의 관련성 정도를 나타내는 표준화 경로계수값도 .6을 초과한 것으로 나타났다(Bagozzi & Yi, 1988).

본 연구에서 사용된 측정문항의 신뢰성 및 타당성 검토를 위해 확인적 요인분석을 실시하였고 검토 결과는 <표 3>과 같다.

확인적 요인분석 결과 측정모델의 적합도는 $\chi^2=1,921.038$, $df=1,277$, $\chi^2/df=1.497$, RMR=.03, GFI=

.822, NFI=.892, IFI=.962, TLI=.958, CFI=.961, RMSEA=.04으로 각 지표들의 적합도는 대체적으로 권장 기준을 충족하게 나타나 측정모델은 전반적으로 수용 가능할 것으로 판단하였다(Hair et al., 2006).

또한, 변수 간 상관관계 확인과 판별타당성을 검증하기 위해 <표 4>와 같이 상관관계 분석을 실시하였으며, 가설에서 추론한 변수 간 상관관계들에서는 대체적으로 가설과 일치하는 방향으로 나타났다. AVE 값 또한 모든 변수의 상관관계의 제곱값보다 크게 나타남에 따라 판별타당성이 확인되었다(Fornell & Larcker, 1981).

4. 가설검증

본 연구에서 제안한 가설을 검증하기 위해 수집된 319개의 데이터를 바탕으로 AMOS 21.0 통계프로그램을 사용하였고, 구조방정식 모형을 분석하였다. 분석결과, $\chi^2=1,981.777$, $df=1,287$, $\chi^2/df=1.54$, RMR=.051, GFI=.816, NFI=.888, IFI=.958, TLI=.955, CFI=.958, RMSEA=.041의 적합도를 갖는 것으로 측정되었다. 이러한 분석 결과 값은 공분산 구조분석의 일반적인 기준수치를 상회하는 것으로서 본 연구에서 제시한 연구모형이 전반적으로 적합한 것임을 알 수 있다(Hair et al., 2006). 연구가설 검증결과는 가설, 가설경로, 경로계수, p -value 순서로 다음의 <표 5>와 같이 정리하였다.

첫째, 스타트업의 조직지향성 요인들(기업가적지향성, 시장지향성, 브랜드지향성)이 B2B마케팅역량(혁신역량, 브랜드역량)에 미치는 영향은 통계적으로 유의미한 것을 확인하였다. “스타트업의 기업가적지향성은 혁신역량(경로계수=.420, $p<.001$)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”로 설정한 가설 1과 “스타트업의 시장지향성은 혁신역량(경로계수=.370, $p<.01$)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”로 설정한 가설 2a, 그리고 “스타트업의 시장지향성은 브랜드역

<표 3> 측정문항의 신뢰성과 타당성 검토결과

측정문항/변수		표준화 계수	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's α
2 nd order	혁신성	.711	-	-	.593	.808	.931
	위험감수성	.601	.158	8.158			
	진취성	.955	.158	10.059			
2 nd order	고객지향성	.730	-	-	.562	.794	.913
	경쟁사지향성	.760	.128	9.887			
	부서간 조정	.758	.127	9.821			
2 nd order	판매성과	.513	-	-	.525	.674	.911
	고객성과	.887	.323	4.807			
	혁신성1	.756	-	-	.644	.878	.876
	혁신성2	.812	.073	14.470			
	혁신성3	.842	.075	15.003			
	혁신성4	.798	.080	14.198			
	위험감수성1	.833	-	-	.772	.944	.946
	위험감수성2	.891	.042	24.729			
	위험감수성3	.938	.051	22.012			
	위험감수성4	.894	.049	20.384			
	위험감수성5	.832	.051	17.944			
	진취성1	.822	-	-	.709	.924	.928
	진취성2	.855	.048	21.968			
	진취성3	.886	.051	19.085			
	진취성4	.836	.060	17.464			
	진취성5	.810	.059	16.649			
	고객지향성1	.847	-	-	.702	.904	.914
	고객지향성2	.835	.049	21.169			
	고객지향성3	.855	.065	14.725			
	고객지향성4	.815	.066	13.953			
	경쟁사지향성1	.868	-	-	.734	.917	.916
	경쟁사지향성2	.863	.050	20.301			
	경쟁사지향성3	.888	.049	21.339			
	경쟁사지향성4	.806	.054	18.032			
	부서간 협력1	.871	-	-	.743	.897	.895
	부서간 협력2	.898	.052	20.564			
	부서간 협력3	.815	.051	17.976			
	브랜드지향성1	.918	-	-	.861	.961	.964
	브랜드지향성2	.915	.030	33.854			
	브랜드지향성3	.934	.041	24.362			
	브랜드지향성4	.944	.041	24.984			

<표 3> 계속

측정문항/변수		표준화 계수	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's α
혁신역량1	혁신 역량	.858	-	-	.732	.916	.916
혁신역량2		.893	.052	21.074			
혁신역량3		.829	.054	18.600			
혁신역량4		.842	.053	19.069			
브랜드역량1	브랜드 역량	.878	-	-	.812	.956	.955
브랜드역량2		.901	.043	23.835			
브랜드역량3		.930	.043	25.608			
브랜드역량4		.917	.043	24.824			
브랜드역량5		.877	.046	22.453			
경쟁우위1	경쟁우위	.884	-	-	.736	.944	.944
경쟁우위2		.859	.048	20.817			
경쟁우위3		.891	.046	22.489			
경쟁우위4		.868	.044	21.861			
경쟁우위5		.844	.049	19.897			
경쟁우위6		.798	.047	18.428			
매출성과1	매출성과	.883	-	-	.713	.908	.917
매출성과2		.908	.050	20.374			
매출성과3		.778	.056	16.846			
매출성과4		.801	.057	16.864			
고객성과1	고객성과	.795	-	-	.774	.945	.948
고객성과2		.818	.040	24.143			
고객성과3		.940	.057	19.849			
고객성과4		.921	.059	19.425			
고객성과5		.915	.061	18.546			

Model fit : $\chi^2=1,921.038$, $df=1,277$, $RMSEA=.04$, $GFI=.822$, $NFI=.892$, $IFI=.962$, $TLI=.958$, $CFI=.961$.

량(경로계수=.414, $p<.001$)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.”로 설정한 가설 2b과 “스타트업의 브랜드지향성이 브랜드역량(경로계수=.453, $p<.001$)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.”로 설정한 가설 3이 지지되어 가설 1, 가설 2a, 가설 2b, 가설 3 모두 지지되었다.

둘째, B2B마케팅역량(혁신역량, 브랜드역량)이 경쟁우위에 미치는 영향은 통계적으로 유의미한 것을 확인하였다. “스타트업의 혁신역량은 경쟁우위(경로계수=.167, $p<.05$)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.”로 설정한 가설 4와, “스타트업의 브랜드역량은

경쟁우위(경로계수=.403, $p<.001$)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.”로 설정한 가설 5가 지지되어 가설 4, 가설 5 모두 지지되었다.

셋째, 스타트업의 경쟁우위가 기업성과에 미치는 영향에 대해서는 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다. “스타트업의 경쟁우위는 기업성과(경로계수=.380, $p<.001$)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.”로 설정한 가설 6은 지지되었다.

또한, 스타트업의 조직지향성 요인(기업가적지향성, 시장지향성, 브랜드지향성)과 B2B마케팅역량

<표 4> 변수의 상관관계 분석

구분	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
기업가적지향성(1)	3.806	.553	.770	.598**	.282**	.582**	.491**	.441**	.306**
시장지향성(2)	3.910	.545		.750	.395**	.587**	.583**	.478**	.350**
브랜드지향성(3)	3.915	.853			.927	.131*	.638**	.404**	.220**
혁신역량(4)	3.918	.670				.856	.527**	.354**	.323**
브랜드역량(5)	3.814	.759					.901	.465**	.307**
경쟁우위(6)	3.445	.688						.858	.266**
기업성과(7)	3.657	.543							.725

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

대각선은 AVE의 제곱근임.

<표 5> 가설검증결과

가설	가설경로	st. estimate	S.E.	p-value	가설검증결과
가설1	기업가적지향성 → 혁신역량	.420**	.199	***	지지됨
가설2a	시장지향성 → 혁신역량	.370**	.171	.001	지지됨
가설2b	시장지향성 → 브랜드역량	.414**	.115	***	지지됨
가설3	브랜드지향성 → 브랜드역량	.453**	.049	***	지지됨
가설4	혁신역량 → 경쟁우위	.167**	.072	.010	지지됨
가설5	브랜드역량 → 경쟁우위	.403**	.063	***	지지됨
가설6	경쟁우위 → 기업성과	.380**	.054	***	지지됨

Model fit: $\chi^2=1,981.777$, $df=1,287$, $\chi^2/df=1.54$, $RMR=.051$, $GFI=.816$, $NFI=.888$, $IFI=.958$, $TLI=.955$, $CFI=.958$, $RMSEA=.041$.

(혁신역량, 브랜드역량)과의 관계에서 정부 지원사업이 미치는 영향에 대해 확인한 결과, “정부 지원사업을 수혜받은 스타트업일수록 시장지향성은 혁신역량에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설 7b와 “정부 지원사업을 수혜받은 스타트업일수록 브랜드지향성은 브랜드역량에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다”로 설정한 가설 7d는 모두 지지되었으나, “정부 지원사업을 수혜받은 스타트업일수록 기업가적지향성이 혁신역량에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 가설 7a와 “정부 지원사업을 수혜받은 스타트업일수록 시장지향성은 브랜드역량에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 가설 7c는 지지되지 않았다.

이에 대한 검증방법으로 정부 지원사업 수혜기업

과 비수혜기업으로 구분하여 $\Delta \chi^2$ 이 통계적으로 유의미한지에 대해 확인하였다. 그 결과, <표 6>과 같이 스타트업의 기업가적지향성과 혁신역량과의 관계에 있어 정부 지원사업의 조절효과 그리고 스타트업의 시장지향성과 브랜드역량과의 관계에 있어 정부 지원사업의 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았으나, 스타트업의 시장지향성과 혁신역량과의 관계에 있어 정부 지원사업의 조절효과($\Delta \chi^2=2.734$, $p<.1$) 그리고 스타트업의 브랜드지향성과 브랜드역량과의 관계에 있어 정부 지원사업의 조절효과($\Delta \chi^2=4.185$, $p<.05$)는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되었다.

마지막으로 스타트업의 경쟁우위와 기업성과 관계에서 스타트업 성장단계가 미치는 영향에 대해 확

<표 6>정부지원사업 수혜에 대한 조절효과

가설	가설경로	st. estimate		χ^2			가설검증 결과
		수혜 기업 (n=247)	비수혜 기업 (n=72)	Free model	Constraint model	$\Delta\chi^2$ difference	
가설7a	기업가적지향성 → 혁신역량	.375**	.532**	4,074.713	4,074.822	.109	지지되지 않음
가설7b	시장지향성 → 혁신역량	.429**	.386**		4,077.447	2.734*	지지됨
가설7c	시장지향성 → 브랜드역량	.406**	.431**		4,074.740	.027	지지되지 않음
가설7d	브랜드지향성 → 브랜드역량	.458**	.411**		4,078.898	4.185**	지지됨

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$.

인한 결과, “스타트업 성장단계가 초기단계일수록 경쟁우위가 기업성과에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설 8은 지지되었다.

이에 대한 검증방법으로 스타트업 성장단계를 초기단계(early stage)와 후기단계(late stage)로 구분하여 $\Delta\chi^2$ 이 통계적으로 유의미한지에 대해 확인하였다. 그 결과, <표 7>과 같이 스타트업의 경쟁우위와 기업성과와의 관계에서 스타트업 성장단계의 조절 효과는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되었다. 스타트업이 초기단계(early stage)일수록 후기단계(late stage)보다 경쟁우위가 기업성과에 미치는 영향이 더 높다는 것을 확인할 수 있었다($\Delta\chi^2=8.164, p < .05$).

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구의 결과를 요약하면 첫째, 스타트업의 조직

지향성 요인들이 B2B마케팅역량에 미치는 영향에 있어 기업가적지향성, 시장지향성, 브랜드지향성 모두 B2B마케팅역량에 중요한 영향을 미치는 변수임을 확인하였다(가설 1, 가설 2a, 가설 2b, 가설 3). 기업가적지향성은 진취적이고 혁신적으로 경쟁기업보다 앞서서 공격적인 자세로 시장의 수요를 창출하기 위해 마케팅역량을 강화하며(Keh et al., 2002; Martin & Javalgi, 2016), 시장지향성은 시장 변화에 대한 기업의 대응력을 높여 효과적으로 자원이 투입될 수 있도록 함으로써 기업의 마케팅역량을 강화하게 한다(Morgan et al., 2004). 또한, 브랜드지향성은 브랜드를 기업의 주요자원으로써 마케팅에 대한 전략적 기준점으로 작용하며, 마케팅역량을 강화한다(Wong & Merrilees, 2007). 이처럼 선행연구에서 제시한 조직지향성 요인들이 B2B마케팅역량에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 일치함을 확인하였다.

둘째, B2B마케팅역량이 경쟁우위에 미치는 영향에 있어 혁신역량, 브랜드역량은 스타트업의 경쟁우

<표 7>스타트업 성장단계에 대한 조절효과

가설	가설경로	st. estimate		χ^2			가설검증 결과
		Early stage (n=216)	Late stage (n=103)	Free model	Constraint model	$\Delta\chi^2$ difference	
가설8	경쟁우위 → 기업성과	.569**	.388**	4,043.569	4,051.733	8.164**	지지됨

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$.

위에 정(+)의 영향을 미치는 변수임을 확인하였다(가설 4, 가설 5). 이는 고객과 경쟁사에 대한 지식이 많거나, 시장에 대한 빠른 정보 수집, 탁월한 마케팅 도구 사용 능력 등 높은 마케팅역량을 보유한 기업은 경쟁사와의 차별화를 위해 효과적인 전략 수립 및 실행으로 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있다는(Kotabe et al., 2002) 선행연구 결과와 일치함을 확인하였다.

셋째, 스타트업의 경쟁우위가 기업성과에 미치는 영향에 있어 경쟁우위는 기업의 매출성과와 고객성과 등 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다(가설 6). 스타트업이 경쟁사보다 저렴한 가격으로 제품이나 서비스를 제공할 경우 고객들은 해당 기업의 제품이나 서비스를 선택할 가능성이 높아지므로, 경쟁사보다 우월하고 차별적인 가치를 통해 얻어진 경쟁우위는 궁극적으로 기업의 성과에 직접적인 영향을 미친다는(Anderson et al., 1994; Morgan et al., 2004) 선행연구 결과와 일치함을 확인하였다.

넷째, 조직지향성 요인들이 B2B마케팅역량에 미치는 영향에서 정부 지원사업은 조절적인 영향을 미칠 것이라는 가설(7a, 7b, 7c, 7b)에서 시장지향성과 혁신역량 그리고 브랜드지향성과 브랜드역량의 관계에서는 정부 지원사업이 조절적 영향을 미쳐 지지되었다(가설 7b, 가설 7d). 가설 7b는 시장지향적 기업은 시장이나 고객 니즈를 충족시키기 위하여 주로 시제품 제작이나 기술개발을 지원해주는 정부 지원사업을 획기적이거나 새롭게 개선된 제품 또는 서비스 개발에 중점을 두고 수행한다는(Manual, 2005) 선행연구결과와 일치함을 확인하였으며, 가설 7d는 브랜드지향성이 높은 기업일수록 프로모션 활동이 다양하고 유통 전략이나 브랜드 전략 등을 활용하여 브랜드역량을 제고하므로, 정부 지원사업 또한 제품 개발보다는 브랜드 관리에 중점을 두고 사업을 수행한다는(Wong & Merrilees, 2007) 선행연구결과와 일치함을 확인하였다. 반면, 기업가적지향성과 혁신역

량 그리고 시장지향성과 브랜드역량의 관계에서는 정부 지원사업이 조절적 영향은 유의미하지 않게 나타나 기각되었는데(가설 7a, 가설 7c), 가설 7a는 혁신성과 진취성, 위험감수성을 추구하는 기업가적지향성의 기본적인 조직성향이 혁신역량에 강하게 영향을 미치므로 정부 지원사업의 조절적인 영향이 상대적으로 낮게 나타났다. 가설 7c는 시장지향적 기업은 시장이나 고객 니즈를 충족시키기 위하여 정부 지원사업을 브랜드보다는 사업 아이템에 대한 제품 개발에 중점을 두고 수행함으로써 브랜드역량에는 조절적인 영향이 상대적으로 낮게 나타났다.

또한, 스타트업의 특성상 보유 자원이 한정적이며, 신제품 개발을 위해서는 막대한 자금이 필요하다. 이러한 자금을 해결하기 위해서 대부분의 스타트업들은 정부지원사업에 신청하며, 선정되기 위해 보다 높은 수준의 사업아이템을 제안한다. 이는 당초 제안한 정부지원사업의 결과를 충족시키기 위해 기업의 보유 역량을 다른 곳에 집중하고 있어, 보다 장기적 일관성을 추구하는 기업가적지향성과 시장지향성이 혁신역량과 브랜드역량에 긍정적인 역할을 하지 못하였다.

마지막으로, 경쟁우위가 기업성과에 미치는 영향에서 스타트업의 성장단계 조절적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었으며(가설 8), 스타트업 초기단계가 후기단계보다 경쟁우위가 기업성과에 미치는 영향이 더 높게 나타났다. 이는 창업 초기단계에는 후기단계에 비해 매출액증가율이 높은 시기이므로, 창업 초기단계에 경쟁우위를 추구하는 기업은 판매량이 증가하면서 지속적인 기업성과를 기대할 수 있다(원자연, 유상열, 2016). 또한, 자원기반 관점에서 창업 초기 단계에 있는 기업일수록 경쟁력을 높이기 위하여 경쟁우위 전략을 수립하며(Thornhill & Amit, 2003), 상대적으로 후기단계 기업보다 시장의 변동성을 높게 인식하게 되어 경쟁우위적 활동을 더욱 촉진한다(김영배, 하성욱, 2000)는 선행연구와

일치하였다.

2. 연구결과의 학문적 시사점

연구 결과를 바탕으로 한 학문적 및 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 학문적 시사점으로는 첫째, 현재까지 B2C마케팅 중심에서 매우 제한적으로 이루어져 왔던 마케팅 분야의 학술 영역에서 스타트업을 대상으로 한 B2B마케팅 영역으로 연구 범위를 확장하였다. B2B시장은 B2C시장에 비해 규모도 크고, 매우 높은 성장률을 보이고 있으며, 기업이 우수한 성과 창출을 위해서는 B2B시장에 대한 이해와 마케팅역량을 중요한 요인이라는 점을 강조하고 있지만 (Shepherd et al., 2000), 2000년대 초반까지 마케팅 분야의 대부분 연구들은 개인 소비자를 대상으로 하는 B2C마케팅 영역에서 이루어져 왔으며, 스타트업을 대상으로 한 B2B마케팅에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다.

둘째, 스타트업의 조직지향성 구성요인을 기업가적지향성, 시장지향성, 브랜드지향성 세 가지로 제시하였으며, 실증연구를 통해 규명하였다. 특히, 스타트업을 대상으로 자원기반관점에서 이러한 세 가지 조직지향성 요인에 따라 B2B마케팅역량이 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다(Grewal & Tansuhaj, 2001; Krasnikov & Jayachandran, 2008; Martin & Javalgi, 2016).

셋째, B2B산업에서의 마케팅역량 구성요인을 혁신역량, 브랜드역량 두 가지로 제시하였으며, 실증연구를 통해 규명하였다. 대체로 B2C산업에서는 유통, 제품, 프로모션, 가격 등의 4P역량으로 구분하며 (Vorhies & Harker, 2000), B2B산업에서는 고객관계 관리역량, 브랜드역량, 채널유대감, 시장지향성, 신제품개발역량, 혁신역량, 가격책정역량으로 구분한다(신진교 외, 2022). 이처럼, B2B산업과 B2C산업은 서로 다른 거래적 특성을 가지고 있으며, 마케팅

역량에도 차이가 존재한다는 점을 확인하였다.

넷째, B2B마케팅역량은 지속 가능한 경쟁우위의 중요한 원천이라는 것을 실증연구를 통해 규명하였다. 대기업에 비해 인적, 물적 자원이 부족한 스타트업 같은 경우에는 경쟁사들이 쉽게 모방할 수 없는 마케팅역량과 같은 무형자원을 보유함으로써 목표 시장에서 높은 시장점유율을 차지하여야 하며(박주영 외, 2011), 목표시장에서의 지속 가능한 경쟁우위를 갖추기 위해서는 기업의 내부자원과 역량들을 적극적으로 활용해야 한다는 것을 확인하였다(김정권, 2016).

3. 연구결과의 실무적 및 정책적 시사점

첫째, 스타트업의 기업가적지향성, 시작지향성, 브랜드지향성이 혁신역량과 브랜드역량에 긍정적인 영향을 미치므로 스타트업들이 B2B마케팅역량을 강화하기 위해서는 스타트업 스스로가 어떠한 조직지향성을 지니고 있는지를 파악하고 분석할 필요성이 있음을 시사한다.

둘째, 스타트업의 경영진 또는 마케팅관리자에게 혁신역량과 브랜드역량이 중요하다는 점을 제시하였다. 스타트업은 새로운 제품이나 서비스 개발에 실패하거나 혁신성을 상실하게 되면 기업이 어려운 상황에 봉착할 수 있고, 새로운 제품개발을 위한 혁신역량을 함양하기 위한 조직 차원의 접근이 매우 중요하다. 특히, 지금까지 B2B 스타트업들은 브랜드 관리에 대해 소홀했으나, 점차 제품이 표준화되고 경쟁이 심화되고 있는 시장상황에서 브랜드역량 강화는 공급과 납품업체 관에서 결속을 강화한다는 점에서 긍정적인 역할을 한다.

셋째, 정부 지원사업이 조직지향성 요인들에 따라 B2B마케팅역량 차이가 발생하므로 향후 정부 지원사업의 기업 선정에 대한 평가 방식의 변화가 필요하다. 현재 스타트업의 정부 지원사업 기업 선정평

가 방식은 기술성, 시장성, 성장성 등 사업 아이템에 대한 평가만을 진행하고 있으나, 사업 성과와 지원 효과를 극대화하기 위해서는 스타트업들이 지닌 조직지향성 요인들을 사전에 분석하여 선정평가에 반영하는 등 B2B마케팅역량을 높이기 위한 차별화된 정부 지원정책 수립이 필요하다는 점을 시사한다.

넷째, 스타트업 성장단계는 경쟁우위와 기업성과와의 관계에서 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였으며, 성장단계 중 창업 초기단계(early stage)일 수록 후기단계(late stage)보다 경쟁우위가 기업성과에 더 높은 영향을 미친 것으로 나타났다. 이는 자원 기반 관점으로 볼 때, 창업 초기단계에 있는 기업일 수록 상대적으로 시장의 변동성을 높게 인식하여 경쟁우위적 활동을 통해 기업성과를 높이므로, 초기단계에서는 기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 후기 단계보다 더 높은 수준의 경쟁우위 전략 수립은 반드시 필요하다는 점을 시사한다.

4. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있으며 이러한 한계점을 향후 연구 방향에 대해 제시하고자 한다. 첫째, 연구결과에 대한 일반화의 한계로 본 연구는 전국 소재한 제조업, 제조·유통업, 유통업, 기타 업종의 스타트업을 대상으로 자료를 수집하였다. 그러나 자료수집 대상의 분포를 보면 현재 정부 정책지원 기조에 따른 스타트업의 특성상 ICT기반의 지식서비스업종으로 다소 편중되어 있음을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구결과를 일반화 하는데 다소 무리가 있다고 판단되므로 향후 스타트업 관련 연구에서는 특정 업종에 따른 설문 조사 등 조사 방식을 보완함으로써 결과의 일반화 가능성과 외적 타당성을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 스타트업의 조직지향성 요인들 중 B2B마케팅역량에 영향을 주는 요인들은 다양하게 존재하지

만, 본 연구에서는 기업가적지향성, 시장지향성, 브랜드지향성, 세 가지 변수만을 활용하여 분석하였기 때문에 B2B마케팅역량에 영향을 주는 조직지향성 요인들을 추가적으로 적용하여 더 심도 있는 분석이 필요하다.

셋째, 정부 지원사업이 스타트업의 조직지향성 요인들과 B2B마케팅역량사이에서 조절적인 효과를 확인하였다. 본 연구에서는 정부 지원사업을 단순히 수혜 여부에 따라 구분하였지만, 향후 연구에서는 정부 지원사업을 유형(예비, 초기, 도약, 재도전 등)과 종류(R&D, 비R&D 등) 등으로 다양하고, 세분하게 구분하여 심층 연구를 통해 일반화 할 수 있는 근거를 확보할 필요성이 있다.

논문접수일: 2023. 07. 07.

1차 수정본 접수일: 2023. 07. 14.

게재확정일: 2023. 07. 18.

참고문헌

- 강원진, 이병헌, 오왕근 (2012). 국내 벤처기업의 성장단계별 외부자원 활용이 기술혁신 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 7(1), 35-45.
- 경중수, 이보형 (2010). 정책연구: 중소기업 경쟁력 강화를 위한 지원정책의 기업성장단계별 차별화 방안. *중소기업연구*, 32(4), 57-79.
- 구자원, 이윤철 (2008). 성장단계별 선택, 학습, 조정 메커니즘 요인 도출에 관한 연구: 기술 집약적 벤처기업의 사례연구를 중심으로. *대한경영학회지*, 21(6), 2,819-2,856.

- 김남기, 배병렬, 이광행, 한동희 (2014). 창업의도와 성장의도가 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 정부지원사업 만족도의 조절효과를 중심으로. *한국산업경제학회 정기학술대회 발표 논문집* (pp. 643-666).
- 김덕용 (2014). 정부의 청년창업 지원 사업이 창업 성과에 미치는 영향 분석. *기업과혁신연구*, 7(2), 19-36.
- 김성식, 전병훈, 윤성임 (2020). 창업지원정책이 창업성과에 미치는 영향에 관한 메타분석. *벤처창업연구*, 15(6), 95-114.
- 김영배, 하성욱 (2000). 우리나라 벤처기업의 성장 단계에 대한 실증조사: 핵심성공요인, 환경 특성, 최고경영자 역할과 외부자원 활용. *기술혁신연구*, 8(1), 125-153.
- 김정권 (2016). 한국수출기업의 수출기업 역량, 수출마케팅전략 실행효과 및 수출 경쟁우위가 수출성과에 미치는 영향. *기업경영연구*, 23(1), 131-154.
- 김창봉, 조경란 (2020). 프랜차이즈 기업의 성공요인이 기업성과에 미치는 요인에 관한 연구: 기업가역량의 조절효과. *대한경영학회지*, 33(9), 1,671-1,694.
- 김춘근 (2015). *창업지원시스템과 창업가역량이 초기 기술창업기업 성과에 미치는 영향 연구: 청년창업사관학교 졸업기업을 대상으로*(박사학위논문). 한국산업기술대학교.
- 김홍철, 이선규 (2014). 기술혁신형 중소·중견기업의 성장 단계별 핵심 성공 요인에 관한 실증연구: 사례연구를 중심으로. *디지털융복합연구*, 12(10), 1-20.
- 남영호 (1998). 학술연구: 벤처기업의 성장단계별 성공가능성 분석-기술집약형 벤처기업의 사례연구를 통하여. *기업가정신과 벤처연구*, 1(1), 35-69.
- 박경미, 황재원 (2016). 벤처기업의 보유역량과 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향. *한국산학기술학회*, 17(2), 272-281.
- 박다인, 박찬희 (2018). 벤처기업의 성장단계별 기업경쟁력 및 기업 성과 창출 전략. *벤처창업연구*, 13(6), 177-189.
- 박동준, 강인선 (2011). 창업지원서비스 만족도에 대한 탐색적 분석-전북지역 BI 입주기업을 중심으로. *한국창업학회지*, 6(3), 1-26.
- 박상용, 김연정 (2004). 벤처기업 CEO의 기업가정신과 조직유효성의 관계에 관한 연구: 혁신성, 위험감수성, 진취성을 중심으로. *기술혁신학회지*, 7(3), 479-505.
- 박주영, 최순식, 홍석기 (2011). 중소기업의 시장지향성과 마케팅역량이 경쟁우위와 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 24(2), 1,115-1,137.
- 배창환, 김병근 (2017). 창업초기 기술창업기업 성과의 결정 요인: 창업보육센터 입주기업을 중심으로. *한국창업학회지*, 12(1), 35-67.
- 백원선, 박성진 (2013). 기업수명주기, 수익비용대응 및 차별적 비용인식. *회계학연구*, 38(2), 215-245.
- 서창직, 이찬형 (2007). 정부의 연구개발지원제도가 중소기업 기술경영수준에 미치는 조절효과에 관한 연구. *한국생산관리학회지*, 18(3), 23-52.
- 신동평, 배용국, 손석호 (2018). *기술기반 창업 활성화 지원정책의 현재와 시사점*. KISTEP issue Weekly, 226.
- 신범철, 김경환 (2015). 혁신형기업에 대한 정책지원

- 성과분석연구. *글로벌경영학회지*, 12, 131-155.
- 신봉관, 황보운 (2019). 창업자 역량과 지원시스템이 경영성과와 사업지속 의지에 미치는 영향: 사회적 지지의 조절효과를 중심으로. *한국벤처창업학회 학술대회논문집*(pp. 75-79).
- 신진교, 조정일, 이호택 (2022). B2B 중소기업에게 필요한 마케팅역량에 대한 연구: 대구광역시 소재 중소기업을 대상으로. *경영컨설팅연구*, 22(4), 123-135.
- 원자연, 유상열 (2016). 기업수명주기와 경쟁전략이 성과의 지속성에 미치는 영향. *회계저널*, 25(5), 33-65.
- 이상두 (2013). *중소기업 최고경영자의 기업가 지향성이 기술혁신과 경영성과에 미치는 영향*(박사학위논문). 경성대학교.
- 이윤준, 장훈, 이원철 (2017). 기술혁신과 중소기업 고용에 관한 사례 연구. *정책연구*, 26, 1-158.
- 이은용, 이수범 (2009). 외식 프랜차이즈 기업의 시장지향적 지식과 브랜드 지향성이 신상품 개발, 차별성, 신뢰 및 경영성과에 미치는 영향. *호텔경영학연구*, 18(2), 109-129.
- 이정민, 김병근 (2018). 기업가적 지향성과 시장지향성이 기업성과에 미치는 영향: 신제품개발 운영역량의 매개효과를 중심으로. *연세경영연구*, 55(3), 103-131.
- 이혜영, 김진수. (2017). 초기 기술창업기업의 창업가 역량과 창업팀 역량이 성과에 미치는 영향. *한국창업학회지*, 12(2), 31-56.
- 장현영, 김병근 (2017). 기업가적 지향성과 기업역량이 성과에 미치는 영향: 환경 적대성의 조절효과. *경영교육연구*, 32(2), 89-116.
- 전기영 (2021). ICT 벤처기업 성장단계별 정부지원의 효과 분석. *경영경제연구*, 43(1), 207-230.
- 정도범, 유화선 (2021). 정부 지원이 ICT 벤처기업의 경영 성과에 미치는 영향: 자금 및 연구개발 지원 효과를 중심으로. *기술혁신연구*, 29(3), 63-90.
- 정재현 (2019). 빅데이터 분석을 통한 한국 제조업 산업 생태계 연구. *산업경제연구*, 32(4), 1,371-1,399.
- 조세근, 손종서, 이우진 (2015). 창업지향성과 학습지향성이 중소기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 10(6), 1-13.
- 중소벤처기업부 (2021). *2021년 창업기업실태조사 보고서*.
- 최종열 (2015). 기업가정신, 혁신역량 및 외부협력이 벤처기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 10(5), 219-231.
- 홍완기, 안관영 (2016). 중소기업 구성원의 임파워먼트와 혁신행동의 관계 및 심리적 주인의식의 조절효과. *벤처창업연구*, 11(3), 145-155.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, J. (1991). The negative attraction effect? A study of the attraction effect under judgment and choice. *ACR North American Advances*, 18(1), 462-469.
- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(2), 97-106.
- Abimbola, T. & Vallaster, C. (2007). Brand, organisational identity and reputation in

- SMEs: An overview. *Qualitative Market Research*, 10(4), 341-348.
- Adizes, I. (1989). Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it. *Long Range Planning*, 25(1), 128.
- Adler, P. S. & Shenhar, A. (1990). Adapting your technological base: The organizational challenge. *MIT Sloan Management Review*, 32(1), 25.
- Ahmadi, H., O'Cass, A., & Miles, M. P. (2014). Product resource – capability complementarity, integration mechanisms, and first product advantage. *Journal of Business Research*, 67(5), 704-709.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, R. E. & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123-138.
- Anthony, J. H. & Ramesh, K. (1992). Association between accounting performance measures and stock prices: A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, 15(2-3), 203-227.
- Arbuthnot, J. J., Sisler, G., & Slama, M. (1993). Perceived store performance and retail purchase decisions of buyers for small specialty stores. *Clothing and Textiles Research Journal*, 11(2), 21-27.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16(1), 74-94.
- Bain, J. S. (1956). Advantages of the large firm: Production, distribution, and sales promotion. *Journal of Marketing*, 20(4), 336-346.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Baldauf, A. & Cravens, D. W. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness. *European Journal of Marketing*, 36(11-12), 1,367-1,388.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baumgarth, C. (2010). “Living the brand”: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
- Bayus, B. L., Erickson, G., & Jacobson, R. (2003).

- The financial rewards of new product introductions in the personal computer industry. *Management Science*, 49(2), 197-210.
- Bell, M. & Albu, M. (1999). Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. *World Development*, 27(9), 1,715-1,734.
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27-45.
- Biel, A. L. (1993). Converting image into equity. *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, 26(10), 67-81.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Caves, R. E. & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2) 241-261.
- Chamanski, A. & Waagø, S. J. (2001). Organizational performance of technology-based firms—the role of technology and business strategies. *Enterprise and Innovation Management*, 2(3), 205-223.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. (2002). Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect. *Journal of Brand Management*, 10(1), 33-58.
- Chernatony, L. D., Knox, S., & Chedghey, M. (1992). Brand pricing in a recession. *European Journal of Marketing*, 26(2), 5-14.
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2), 111-136.
- Cooper, R. & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Cornwall, J. R. & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. McGraw-Hill/Irwin.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Davcik, N. S., Cardinali, S., Sharma, P., & Cedrola, E. (2021). Exploring the role of international R&D activities in the impact of technological and marketing capabilities on SMEs' performance. *Journal of Business Research*, 128, 650-660.
- David, P. A., Hall, B. H., & Toole, A. A. (2000). Is public R&D a complement or substitute for private R&D? A review of the econometric evidence. *Research Policy*, 29(4-5), 497-529.
- Day, G. S. (1976). *A two-dimensional concept of*

- brand loyalty*. In *Mathematical models in marketing*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), 79-89.
- De Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. *Journal of Brand Management*, 9(1), 32-44.
- Dess, G. G. & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The Accounting Review*, 86(6), 1,969-1,994.
- Diffley, J. H. (1982). *A study of women business owners and the importance of selected entrepreneurial competencies related to educational programs*. The University of Oklahoma.
- Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134.
- Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299-311.
- Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 27(2), 9-25.
- Farrelly, F. & Quester, P. (2003). The effects of market orientation on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship. *European Journal of Marketing*, 37(3-4), 530-553.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Algebra and Statistics*, 18(3), 382-388.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Freel, M. S. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 18(2), 60-80.
- Gatington, H. & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Ghauri, P. N., Elg, U., Tarnovskaya, V., & Wang, F. (2011). Developing a market-driving strategy for foreign markets: Internal capabilities and external activities. *Schmalenbach Business Review*, 63(3), 1-23.
- Gordon, G. L., Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (1993). Brand equity in the business-to-

- business sector: An exploratory study. *Journal of Product & Brand Management*, 2(3), 4-16.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9-10), 884-903.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Griffin, A. (1997). The effect of project and process characteristics on product development cycle time. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 24-35.
- Guan, J. C., Yam, R. C., Mok, C. K., & Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, 170(3), 971-986.
- Guan, J. & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Habib, A. & Hasan, M. M. (2019). Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future research. *International Review of Financial Analysis*. 61(1), 188-201.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Haire, M. (1959). *Modern organization theory*. Oxford, U.K, Wiley.
- Hajzadeh, K. & Kazemi, A. (2022). The effect of spiritual marketing and entrepreneurial orientation on determining sustainable competitive advantage: A case study of Soliko Kale Company. *Journal of Business and Management Studies*, 4(4), 212-223.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Hall, L. A. & Bagchi-Sen, S. (2002). A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry. *Technovation*, 22(4), 231-244.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 30-44.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., &

- Chandler, G. N. (1994). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5-29.
- Hashim, N., Taleb, T. S., & Faudzi, M. S. M. (2023). Entrepreneurial bricolage and micro-business performance: A moderated mediation of innovation capability and digital marketing capabilities. *Journal of Strategic Marketing*, 31, 1-16.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 356-365.
- Hill, T. (2017). *Manufacturing strategy: The strategic management of the manufacturing function*. Macmillan International Higher Education.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hult, G. T. M. & Ketchen Jr, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Iddris, F. (2016). Innovation capability: A systematic review and research agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 235-260.
- Jaakkola, H., Henno, J., & Linna, P. (2010). Software development in a multicultural context: Adaptive and learning organizations. *In The 33rd International Convention MIPRO*.
- Jaeger, A. M. & Baliga, B. R. (1985). Control systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience. *Strategic Management Journal*, 6(2), 115-134.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant

- problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279.
- Keh, H. T., Der Foo, M., & Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125-148.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kickul, J. & Gundry, L. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97.
- Kierulff, H. E. (2005). Entrepreneurship education in Poland: Findings from the field. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 15(1), 93-98.
- Kim, J., Reid, D. A., Plank, R. E., & Dahlstrom, R. (1999). Examining the role of brand equity in business markets: A model, research propositions, and managerial implications. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 5(3), 65-89.
- Kim, Y. K. (2002). Consumer value: An application to mall and Internet shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(12), 595-602.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79-97.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management, millenium edition*. Prentice-Hall, Inc.
- Krake, F. B. (2005). Successful brand management in SMEs: A new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228-238.
- Krasnikov, A. & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- Lavitt, E. E. (1980). *The psychology of anxiety*. Hillsdale, JN: Erlbaum.
- Lechner, C. & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation-of anything*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Li, T. & Calantone, R. J. (1998). The impact of

- market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Liao, M. N., Foreman, S., & Sargeant, A. (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 254-268.
- Louro, M. J. & Cunha, P. V. (2001). Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 849-875.
- Love, H. (2016). *The start-up J Curve: The six steps to entrepreneurial success*. Greenleaf Book Group.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Madhavan, R. & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Manual, O. (2005). The measurement of scientific and technological activities. *Proposed Guidelines for Collecting an Interpreting Technological Innovation Data*, 30, 162.
- Marinova, D. (2004). Actualizing innovation effort: the impact of market knowledge diffusion in a dynamic system of competition. *Journal of Marketing*, 68(3), 1-20.
- Martin, S. L. & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
- Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., & Gray, B. J. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9-10), 1,058-1,075.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 164, 113998.

- Miller D. & Friesen P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1,161-1,183.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221- 235.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Moorman, C. & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 180-197.
- Morgan, D. P., Rime, B., & Strahan, P. E. (2004). Bank integration and state business cycles. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(4), 1,555-1,584.
- Muchiri, M. & McMurray, A. (2015). Entrepreneurial orientation within small firms: A critical review of why leadership and contextual factors matter. *Small Enterprise Research*, 22(1), 17-31.
- Mudambi, S. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997). An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 433-446.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market-focused Management*, 2(3), 233-236.
- Nguyen, T. P., Pham, D. D., Pham, A. N. T., Tran, S. A., Nguyen, D. N. Q., Truong, H. T. N., ... & Pham, Q. T. (2022). Marketing capabilities, brand performance and business performance of SMEs: Evidence from Vietnam. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(7), 3,966-3,977.
- Niedrich, R. W. & Swain, S. D. (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.
- Nunnally, B. & Bernstein, I. R. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Odoom, R. & Mensah, P. (2018). Brand orientation and brand performance in SMEs: The moderating effects of social media and innovation capabilities. *Management Research Review*, 42(1), 155-171.
- Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 735-753.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and

- profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.
- Penrose, E. & Penrose, E. T. (2009). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K., & Naidu, G. M. (2001). The influence of Internet – marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82-110.
- Rahman, A. A., Pratikto, H., & Siswanto, E. (2022). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: The role of networking capability. *Brilliant International Journal of Management And Tourism*, 2(3), 263-280.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23.
- Roberts, S. W. (1966). A comparison of some control chart procedures. *Technometrics*, 8(3), 411-430.
- Rode, V. & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121-135.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.
- Romaniuk, J., Sharp, B., & Ehrenberg, A. (2007). Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation. *Australasian Marketing Journal*, 15(2), 42-54.
- Ruhnka, J. C. & Young, J. E. (1987). A venture capital model of the development process for new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2(2), 167-184.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespalacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: Implications for performance. *Journal of CENTRUM Cathedra. The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24-42.
- Sargeant, A. & Ford, J. B. (2006). *The power of brands*. Stanford Social Innovation Review, Winter Greensburg.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.

- Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?. *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690.
- Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented?*. Boston, MA, USA: HBR Reprints.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 393-410.
- Simoes, C. & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: New brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 217-224.
- Simpson, M., Taylor, N., & Barker, K. (2004). Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage?. *Business Strategy and the Environment*, 13(3), 156-171.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287-300.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1993). Product-market strategy and performance: An analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1996). Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of Market-focused Management*, 1(2), 159-174.
- Teece, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 7(1), 21-45.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thornhill, S. & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, 14(5), 497-509.
- Urde, M. (1994). Brand orientation – a strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management*

- Science*, 32(5), 590-607.
- Vorhies, D. W. & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.
- Weerawardena, J. & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1,220-1,223.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wind, J. & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 1-12.
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: A case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155-162.
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384-408.
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.
- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1,123-1,140.
- Yi, H. T., Amenuvor, F. E., & Boateng, H. (2021). The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in smes: The moderating role of corporate life cycle. *Sustainability*, 13(6), 3,586.
- Zhang, J. & Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *Management Decision*, 48(6), 849-867.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.

The Effects of Organizational Orientation Factors of Startups on B2B Marketing Capability, Competitive Advantage and Corporate Performance: Moderating Effect of Government Support Projects and Startups Growth Stage*

Yeong-Eon Kim**, Ho-Taek Yi***

ABSTRACT

Purpose: As the 4th industrial revolution accelerates, the industrial structure keeps advancing, and reliance on the ICT field is gradually increasing. Consequently, the role of startups, which are technology start-up companies, is being highlighted as the primary agents of national economic growth. Startups are a notable interest in the global economy because they can create innovations more efficiently than mature companies in new industries with unstable business structures. Major developed countries have already shifted their national development strategies to emphasize startup development and support the creation of new jobs through startups at the national level. Similarly, in Korea, the significance of startups is gradually emerging, and the existing driving force for economic growth is shifting from large corporations to startups. To this end, the government is assisting startups through a variety of policies.

Manufacturing accounts for 8.9% of the industries operated by Korean startups, the highest share excluding small business-related industries such as food, wholesale, and retail. The majority of these manufacturing industries produce industrial goods that are sold through B2B channels. They rely more on sales from trading companies than large corporations, and business-to-business transactions are the primary focus. More so, in the B2B industry, the majority of cases involve a large number of small startups transacting with a small number of large companies. Previously, only the importance of price, quality, and delivery were emphasized. However, as market complexity increases due to intensification, etc., it is becoming increasingly difficult to gain a competitive advantage solely through past prices, quality, and delivery dates, leading to the gradual emphasis on the importance of B2B marketing.

The effect of organizational orientation factors of startups on B2B marketing capability, competitive

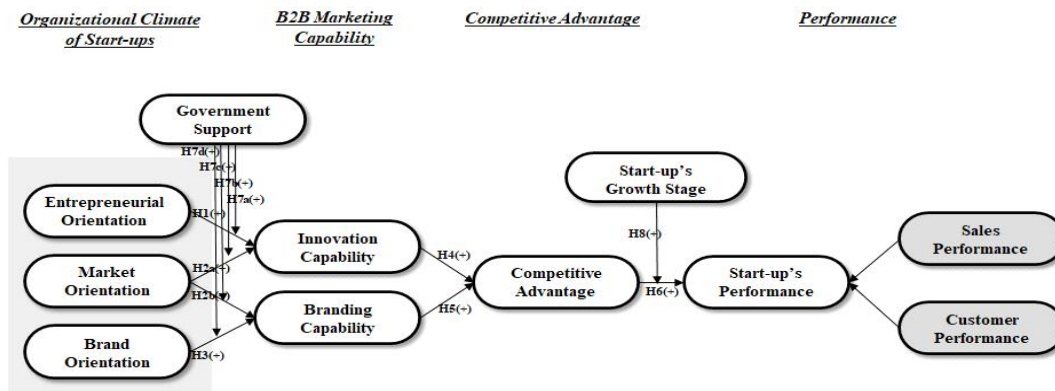
* This study is a revised and supplemented 1st author's doctoral dissertation.

** Ph.D., Department of Business Administration, Keimyung Graduate School, First Author

*** Associate Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, Corresponding Author

advantage, and corporate performance was confirmed in this study to determine the importance of B2B marketing. The role of the startup growth stage in moderating the relationship between competitive advantage and corporate performance was examined.

The model of this study is shown in Figure 1.



<Figure 1> Conceptual framework

Results: First, in terms of the effect of startup organizational orientation factors (entrepreneurial orientation, market orientation, brand orientation) on B2B marketing capability (innovation capability, brand capability), entrepreneurial orientation of startups is positively affects innovation capability, market orientation positively affects innovation capability and brand capability, while brand orientation positively affects brand capability, respectively. Through the empirical analysis, it was confirmed that the organizational orientation factors of startups all had a significant positive effect on B2B marketing capabilities.

Second, in terms of the effect of startup B2B marketing capabilities (innovation capabilities, brand capabilities) on their competitive advantage, a startup's innovation capability had a positive (+) effect on its competitive advantage, and a startup's brand capability has a positive (+) effect on its competitive advantage. Through the empirical analysis, it was confirmed that all B2B marketing capabilities had a significant effect on competitive advantage.

Third, with respect to the effect of startup's competitive advantage on corporate performance, it was found that the startup's competitive advantage has a positive (+) effect on corporate performance. The empirical analysis confirmed that the competitive advantage of startups has a significant positive effect on corporate performance.

Fourth, it was hypothesized that the government support project would play a moderating role in the relationship between organizational orientation factors (entrepreneurial orientation, market orientation, brand orientation) and B2B marketing capabilities (innovation capability, brand capability) of startups. Via the

empirical analysis, it was confirmed that the more startups benefited from government support projects, the more positive (+) the relationship between market orientation and innovation capability, as well as between brand orientation and brand capability respectively becomes. Each hypothesis, however, was not supported because the greater the number of startups that benefited from government support projects, the greater the positive effect on the relationship between entrepreneurial orientation and innovation capability, market orientation and brand capability.

Fifth, the startup growth stage was proposed to play a moderating role in the relationship between a startup's competitive advantage and corporate performance. Accordingly, the empirical analysis confirmed that the earlier a startup's growth stage, the greater the positive (+) effect of competitive advantage on corporate performance.

Conclusions: The implications of this study are as follows: First, in terms of academic implications, the scope of research has been broadened from the academic area of marketing, which had previously been very limited in the center of B2C marketing, to the area of B2B marketing targeting startups. Second, three components of startup organizational orientation were presented and identified through empirical research: entrepreneurial orientation, market orientation, and brand orientation. Specifically, according to these three organizational orientation factors, it was confirmed that B2B marketing capabilities have a positive effect on startups. Third, it was confirmed that there is a difference in marketing capabilities between the B2B and B2C industries due to different transactional characteristics. Fourth, the current research revealed that B2B marketing capability is an important source of long-term competitive advantage. Fifth, this empirical research was used to divide startup performance into two categories: sales performance and customer performance.

In terms of practical implications, startups must have some organizational orientation in order to strengthen their B2B marketing capabilities, because entrepreneurial orientation, market orientation, and brand orientation have a positive effect on innovation capability and brand capability. Second, it is suggested that startup executives or marketing managers should have strong brand and innovation capabilities. Third, it is confirmed that a change in the evaluation method for selecting companies for government-supported projects is required in the future, as B2B marketing capabilities differ depending on organizational orientation factors. Fourth, it is established through this study that the startup growth stage influences the relationship between competitive advantage and corporate performance. This implies that it is necessary to establish a higher level of competitive advantage strategy in the later stage than in the early stage in order to strengthen the company's competitiveness.

Keywords: Tech Startups, Organizational Orientation Factors, B2B Marketing Capabilities, Government Support Projects, Startup Growth Stage