

The Effect of Innovation Orientation on the Performance of SMEs: Focusing on the Role of Business Model Innovation and Environmental Turbulence*

혁신지향성이 중소기업의 성과에 미치는 영향: 비즈니스모델혁신과 환경역동성의 역할을 중심으로

Miah Lee(First Author)

Research Institute of Human Ecology, Seoul National University
(*ennuie7@snu.ac.kr*)

Youjae Yi(Corresponding Author)

College of Business Administration, Seoul National University
(*youjae@snu.ac.kr*)

Na Young Jung(Co-Author)

University of Nebraska-Lincoln, Textiles, Merchandising, & Fashion Design
(*njung3@unl.edu*)

.....
This study investigates how innovation orientation and business model innovation(BMI) affect the performance of SMEs. Data were collected from SMEs in the U.S. retail industry. The main findings are as follows. First, product/service innovation(PSI), process innovation(PRI), and resource innovation(RSI) fully mediate the effect of innovation orientation on firm performance. Second, PRI and RSI have positive effects on financial performance, whereas PSI and RSI have positive effects on non-financial performance. Third, RSI has significant positive impacts on both financial and non-financial performance. Fourth, in the relationship between each BMI factor and firm performance, the moderating effect of environmental variables was limited. In highly turbulent environments, only PRI has a greater impact on financial performance. Implications for research and practice are discussed.

Key Words: Business Model Innovation, Innovation Orientation, Product/Service Innovation, Process Innovation, Resource Innovation, Environmental Turbulence
.....

Submission Date: 08. 22. 2022

Revised Date: (1st: 11. 03. 2022)

Accepted Date: 11. 09. 2022

* This research was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2018R1D1A1B07050235).

1. 서론

최근 산업계에서 나타나는 가장 큰 경향 중의 하나는 제품이나 서비스의 수명주기와 마찬가지로 비즈니스 모델(business model, 이하 BM)의 수명주기가 계속 단축되고 있다는 점이다(Taran, Boer, and Lindgren, 2015). 일반적으로 BM은 가치의 창출, 전달, 그리고 획득이라는 측면에서 기업이 비즈니스 전략을 정의하고 개발하는데 필요한 핵심 프레임워크를 제공한다(Teece, 2010). 기업을 둘러싼 환경의 급격한 변화와 치열한 시장 경쟁으로 인해 기업들은 현재의 BM을 더 빈번하게 그리고 더 근본적으로 재고하고 있다(Hock-Doepgen, Clauss, Kraus, and Cheng, 2021; Taran et al., 2015). 즉, 기업은 경쟁력 유지와 생존을 위해 단순히 제품이나 서비스의 혁신을 넘어서 비즈니스모델의 혁신(business model innovation, 이하 BMI)까지 고려해야 하게 되었다. 특히 지속적인 경쟁우위를 찾아야 하는 중소기업에게 BMI는 더 필수 요소가 되고 있다(Hock-Doepgen, et al., 2021; Omri, 2015).

BMI란 기업 비즈니스의 핵심적인 논리와 BM의 구성요소들을 근본적으로 바꾸면서 새로운 방식으로 가치를 창출하는 것을 말한다(Foss and Saebi, 2017; Teece, 2010). BMI를 수행하려는 기업이 가장 먼저 스스로에게 던져야 하는 질문은 “우리에게 혁신은 무엇을 의미하나?”이다(Oke, 2007). 혁신지향성(Innovation orientation)은 혁신에 대한 조직의 공통 기준과 신념을 포함하는 학습 철학이자(Farzaneh, Wilden, Afshari, and Mehralian, 2022; Siguaw, Simpson, and Enz, 2006), 비즈니스 목표를 달성하기 위해 필요한 혁신의 사용 수준과 방법에 대한 가이드 라인을 제공하는 전략적

개념이다(Ali, 2021; Colclough, Moen, Hovd, and Chan, 2019; Lee and Tang, 2018; Norris and Ciesielska, 2019). 혁신지향성은 혁신에 대한 기업의 장기적 방향성과 혁신의 범위를 반영하는 것으로서, 혁신에 대한 구조적인 지원을 통해 기업의 혁신역량을 강화시킬 수 있다(Ali, 2021; Siguaw et al., 2006). 기업은 자신들이 추구하는 혁신에 대한 방향성이 무엇인지에 대해 구성원들과 학습하고 공유하면서 이를 BMI에 구체적으로 적용하게 된다(Zhang, Sun, and Lyu, 2018).

BMI를 추구하는 기업이 스스로에게 던져야 하는 두번째 질문은 “우리는 무엇을 혁신해야 하나?”(Taran et al., 2015)이다. BMI 자체가 기업의 경쟁우위 확보를 보장하지 않지만, 새로운 BM 또는 현재 모델을 일부 수정하는 것만으로도 비용을 절감하거나 또는 고객에게 차별화된 가치를 제공해 줄 수 있다(Teece, 2010). 따라서 혁신이 BM의 어느 영역에서 일어나는지 즉, BMI의 요소(component)와 범위(scope)를 이해하는 것이 필요하다. BMI는 BM의 다양한 구성요소를 포함하는 개념이다(Clauss, 2017). 선행연구들에서 BM의 구성요소는 적게는 3개에서 많게는 9개에 이르기까지 다양하게 제시되고 있다(Clauss, 2017; Johnson, Christensen, and Kagermann, 2008; Osterwalder, Pigneur, and Tucci, 2005; Teece, 2010). 그러나 집약해보면 BMI는 가치제안(value proposition)과 가치창출(value creation)의 관점에서 고려되어야 할 것이다(Johnson et al., 2008; Latifi, Nikou, and Bouwman, 2021; Taran et al., 2015).

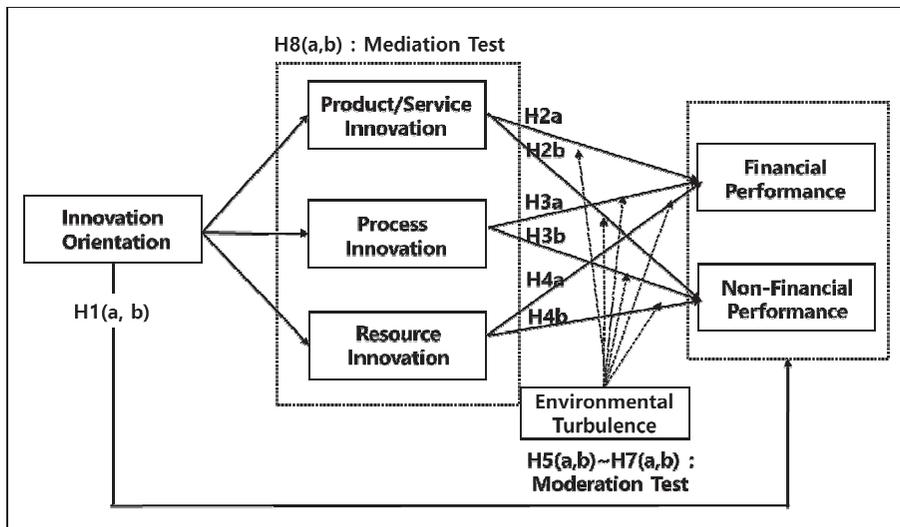
본 연구는 다음의 세 가지 관점에서 기존 연구들을 보완할 수 있을 것이다. 첫째, 본 연구는 중소기업의 혁신지향성과 BMI가 성과에 미치는 영향력을 확인하고자 한다. 특히 급격한 환경 변화 속에서 왜해적

(disruptive) BM들이 많이 등장하고 있는 리테일 산업을 연구대상으로 한다(Jin and Shin, 2020; Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, and Bridges, 2011). 또한 대부분의 중소기업의 혁신 연구가 재무적 성과에 치중되어 있는 반면, 본 연구에서는 재무적 성과 (e.g., 매출, 시장점유율 등) 외에 비재무적 성과(e.g., 고객만족, 서비스 품질 등)도 함께 고려함으로써(Al-Nimer, Abbadi, Al-Omush, and Ahmad, 2021; Zhou, Brown, and Dev, 2009) 중소 리테일기업의 혁신 전략과 BMI의 효과를 자세히 들여다보고자 한다.

둘째, 외부환경요인에 따라 기업의 BMI 효과가 어떻게 달라지는가를 살펴보고자 한다. 상황적응이론(Contingency Theory)에 따르면 기업의 혁신성 또는 혁신지향성과 성과 간의 관계는 환경요인에 따라 달라지기 때문에 모든 상황에 통용되는 전략은 없으며 환경에 적응하는 전략이 필요하다(Calantone, Garcia, Dröoge, 2003; Jansen, Van Den Bosch,

and Volberda, 2006; Jin, Liu, Liu, Gu, and Shao, 2022; Jones and Linderman, 2014). 한편으로는 대기업과 경쟁하면서, 다른 한편으로는 비슷한 규모의 기업들과 경쟁해야 하는 중소기업에게 BMI는 필수적이다(Latifi et al., 2021; Rosenbusch, Brinckmann, and Bausch, 2011; Zhang et al., 2018). 외부 환경요인에 따라 BMI의 효과가 어떻게 달라지는지를 확인해보고자 한다.

셋째, 본 연구는 기업의 혁신지향성과 기업성과 간의 관계에 있어서 BMI의 매개 역할을 규명하고자 한다. BM 혁신에 대한 전략적 강조는 BM을 구성하는 다양한 요소의 혁신을 가져올 것으로 판단된다. BMI의 구성요소는 다양한 형태로 구분되지만(e.g., Clauss, 2017), 본 연구에서는 제품 및 서비스 혁신(Damanpour, 2010; Gunday, Ulusoy, Kilic, and Alpan, 2011; Turulja and Bajgoric, 2019), 프로세스 혁신(Damanpour, 2010; Gunday et al., 2011; Turulja and Bajgoric, 2019), 그리고 자원



〈Figure 1〉 Research Model

(e.g., 인적 자원, 기술 자원) 혁신(Chmielewski and Paladino, 2007; Guerrero, Cayrat, and Cossette, 2022; Kim, Shin, and Min, 2016; Sok and O' Cass, 2011)으로 구분하여 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구에서는 BMI가 혁신지향성이 기업성과 즉, 재무성과와 비재무성과에 미치는 효과를 어떻게 매개하는지를 확인해 볼 것이다.

요약해보면, 본 연구는 비즈니스의 경계가 허물어지고 있는 환경 속에서 가장 극심한 변화를 보이고 있는 리테일 산업, 특히 중소기업에 주목한다. 그리고 혁신지향성이 중소기업의 성과에 미치는 영향력에 있어서 BMI의 주요 구성 요소들의 역할을 규명하고자 한다(Figure 1). 기업의 혁신 요소가 재무적 또는 비재무적 성과에 미치는 영향을 밝힘으로써 중소기업이 역량과 재원을 어떻게 배분해야 할지에 대한 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 또한 환경역동성(environmental turbulence)에 따라 BM혁신 활동의 효과가 어떻게 달라지는지를 살펴봄으로써 중소기업의 환경적응적인 혁신 활동에 대한 통찰력을 제공할 수 있을 것이다.

II. 문헌 연구 및 연구가설

2.1 혁신지향성

혁신지향성이란 비즈니스를 수행함에 있어서 창의적이고 새로운 아이디어를 가치 있게 여기고, 다양한 문제해결을 위해 새로운 방식을 개발하고, 새로운 대안을 실험적으로 시도하는 기업의 전략적 지향성이라고 할 수 있다(Farzaneh et al., 2022; Siguaw et al., 2006). BM 관련 선행연구들은 혁신지향성을 크게 두 가지 유형 즉, 새로운 시장을 겨냥한 새로운 지식과 기술에 기반한 혁신, 그리고 기존 시장을 대상으로 한 기존 지식과 기술에 기반한 혁신으로 구분한다: 탐색적 vs. 활용적(Bachmann, Ohlies, and Flatten, 2021; Colclough et al., 2019; Jansen et al., 2006; Li, Zhang, and Zhang, 2021), 혁신 vs. 모방(Ali, 2021; Aspara, Hietanen, and Tikkanen, 2010; Lee and Tang, 2018). 일반적으로 기업은 두 가지 혁신 전략을 동시에 추구하면서 시장에서의 경쟁력을 유지할 수 있지만(Colclough et al., 2019; Jansen et al., 2006; Lee and Tang, 2018; Li et al., 2021), 선행연구들에 따르면 중소기업의 경우 탐색지향성과 같은 전자의 혁신지향성이 중요하다(Aspara et al., 2010; Guo, Su, and Ahlstrom, 2016; Rosenbusch et al., 2011).

본 연구에서는 Schumpeter(1934)의 관점을 따라 혁신지향성을 기업이 시장 변화에 대응하여 기존의 상품이나 서비스의 영역을 넘어서 새로운 시장을 겨냥한 혁신적인 BM을 얼마나 전략적으로 강조하거나 지향하는 지로 정의하고자 한다. 따라서 혁신지향성이란 기존의 개념을 넘어선 새로운 상품이나 서비스의 개발 또는 이전에 없던 방식의 수익 모델 구축 등 실험적이고 도전적인 방식으로 새로운 분야에서 새로운 기회를 추구하는 기업의 탐색적 혁신 성향이라고 할 수 있다(Lee and Tang, 2018). 이러한 혁신지향성은 기업이 어디에 노력을 기울여야 하는지를 규명하고, 구성원들에게 조직의 목표를 이해 시킴으로써 혁신의 구체적인 방향을 보여주게 된다(Farzaneh et al., 2022; Oke, 2007). 기업성과에 대한 혁신의 효과를 규명한 일부 연구들은 혁신이 항상 기업에게 이로운 것이 아님을 보여주고 있다(Gatignon, Tushman, Smith, and Anderson,

2002; Simpson, Sigaw, and Enz, 2006; Yalcinkaya, Calantone and Griffith, 2007). 그러나 여전히 많은 연구들은 비즈니스 성과에 대한 혁신성 또는 혁신지향성의 긍정적 효과를 지지한다 (Farzaneh et al., 2022; Lee and Tang, 2018; Li et al., 2021; Norris and Ciesielska, 2019; Oke, Walumbwa, and Myers, 2012; Rosenbusch et al, 2011).

전략적으로 혁신을 강조하는 기업들은 고객 니즈를 적극적으로 예측하고 고객들을 위해 더 큰 가치를 창출하려고 노력할 것이며 이는 고객 만족으로 이어질 것이다(Simpson et al., 2006). 또한 기업의 혁신지향성은 유사 제품이 범람하는 시장환경에서 독보적인 포지션을 갖게 하여 기업의 인지도를 높이고, 고객들과의 유대 관계를 돈독하게 하면서 충성도를 이끌어낼 수 있을 것이다(Morgan and Berthon, 2008; Simpson et al., 2006). 개발도상국에서 금융산업을 대상으로 진행된 Alabri, Taghizadeh, Khan and Rahman(2022)의 연구에서도 혁신지향성은 품질 개발, 대응 수준, 고객 만족과 같은 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다양한 산업분야에서 진행된 선행연구들에서도 이미 알려진 고객 니즈를 겨냥한 혁신전략보다 미충족 고객 니즈를 겨냥하는 탐색적 혁신전략이 기업의 재무적 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Oke et al., 2012; Sorescu, Chandy, and Prabhu, 2003). Aspara et al. (2010)은 BM의 혁신전략과 모방전략이 기업성장에 미치는 영향을 기업 규모에 따라 비교하였다. 이 연구에서 규모가 작은 기업은 모방적인 BM에서 얻을 수 있는 것이 없고 혁신적인 BM을 추구할 때 기업의 재무적 성과가 더 높아진다고 주장하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1: 혁신지향성은 중소기업의 a) 재무성과와 b) 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 BMI 유형

BM 관점에서 혁신을 다룬 연구들은 혁신이 일어나는 BM의 구성요소에 주목한다(Clauss, 2017; Foss and Saebi, 2017; Sorescu et al., 2011; Taran et al., 2015). 이러한 연구들은 BMI의 구성요소나 차원을 다루고 있지만, 각기 정의나 개념에서 차이를 보이고 있어 이론적 근거는 여전히 부족한 실정이다(Foss and Saebi, 2017; Teece, 2010). 다만, BMI가 가치제안과 가치창출 측면에서 다루어져야 한다는 점에서는 많은 연구들이 일치하고 있다(Johnson et al., 2008; Zott, Amit, and Massa, 2011). 이러한 관점에서 볼 때 BMI는 최소한 다음 3가지 질문에 답을 할 수 있어야 할 것이다.

- 1) 고객에게 무엇을 제공하고 있는가? 선행연구들은 제품 또는 서비스에서의 혁신을 해답으로 제시하고 있다(Damanpour, 2010; Gunday et al., 2011; Prajogo and Oke, 2016; Turulja and Bajgoric, 2019).
- 2) 어떻게 수익을 내면서 제공물을 생산하고 전달하는가? 선행연구들은 제품 혁신은 프로세스 혁신과 통합적으로 이루어질 때 시너지를 일컫킨다고 주장하고 있다(Damanpour, 2010; Snihur and Wiklund, 2019). 그러나 단순한 제품이나 프로세스에서의 혁신, 특히 제품 혁신은 경쟁자가 쉽게 모방할 수 있고 지속가능한 경쟁력을 확보하기 어렵다(Casadesus-Masanell and Zhu, 2013).
- 3) 우리 핵심역량의 원천은 무엇인가? BMI는 자원

에서의 혁신을 포함해야 할 것이다(Chmielewski and Paladino, 2007; Clauss, 2017).

제품/서비스 혁신은 변화하는 소비자 욕구나 기술 변화에 따라 새롭거나 개선된 형태의 제품이나 서비스를 도입하는 것을 말한다(Gunday et al., 2011; OECD, 2005). 제품/서비스 혁신은 기본적으로 외부지향적 즉, 시장지향적 관점을 취하며, 소비자가 최종적으로 받게 되는 제공물 또는 결과물에서의 혁신을 의미한다. 따라서 제품/서비스 혁신으로부터 얻게 되는 소비자의 혜택은 비교적 명백하고 관측하기 쉽다(Damanpour, 2010).

온라인 아이웨어 리테일러 와비파커(Warby Parker)의 예를 들어보자. 중간유통구조의 개선을 통해 소비자에게 자사의 제품을 직접 판매하는 전형적인 D2C(Direct to Customer) BM이다. 이러한 BM은 프로세스 혁신을 전제로 하고 있지만, 온라인 구매를 결정하기 전에 집에서 며칠간 무료로 착용해볼 수 있는 체험 서비스를 제공한 것은 그들의 BM에서 결정적인 차별화 포인트이다. 즉, 와비파커는 온라인 점포를 통해 기존 안경보다 우수한 품질의 제품을 반값 이하의 가격으로 판매하고 온·오프라인의 서비스 간극을 해결하기 위해 ‘홈 시용(At Home Try-On)’ 서비스(제품/서비스 혁신)를 제공함으로써 소비자들의 폭발적인 반응을 이끌어냈다.

이와 같이 기업은 제품이나 서비스 혁신을 통해 소비자들에게 기존의 것보다 우수한 제품을 제공하거나 기존 제품이나 서비스와는 전혀 다른 새로운 가치를 제공할 수 있다. 이는 소비자의 관심과 호의를 유도할 수 있을 뿐만 아니라(Lee and Tang, 2018), 시장의 위협과 경쟁으로부터 방어막을 형성해 줄 수 있다(Omri, 2015). 특히 마켓 트렌드를 선도하면서 최첨단의 상품을 만들어내는 혁신 활동은 프리미

엄 마켓과 같은 새로운 시장을 구축할 수 있다는 점에서 기업에게 높은 수익을 가져올 수 있을 것이다(Lee and Tang, 2018). 따라서 기본적으로 고객이나 시장으로부터 시작된 제품 혁신은 고객 만족을 높이고(Im and Workman Jr., 2004) 시장에서 경쟁자와 차별적인 포지션을 구축하면서 높은 재무적 성과를 창출하게 될 것이다(Im and Workman Jr., 2004; Jayaram, Oke, and Prajogo, 2014; Najafi-Tavani, Najafi-Tavani, Naudé, Oghazi, and Zeynaloo, 2018; Turulja and Bajgoric, 2019). 하이테크 시장을 중심으로 한 Im and Workman Jr.(2004)의 연구에서 기존 제품과 차별적이고 혁신적인 신제품은 고객만족과 같은 비재무적 성과와 시장점유율이나 매출 등의 재무적 성과에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H2: 제품/서비스 혁신은 중소기업의 a) 재무성과와 b) 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

프로세스 혁신이란 생산 및 유통에서의 비용을 절감하거나 제품 품질 등을 증대시키기 위해 새로운 또는 개선된 생산 및 배송 방법을 구축하는 것이다(Gunday et al., 2011; OECD, 2005). 즉, 프로세스 혁신은 소비자에게 돌아가는 최종적인 제공물 그 자체가 아니라 그것이 생산되거나 전달되는 과정에서의 효율성을 강조하는 개념이다. 프로세스 혁신은 기업의 여러 하부시스템과 연결되기 때문에 내부지향적이고 제품/서비스 혁신에 비해 복잡하고 외부에서는 관측하기 어렵다(Wong, Lee, and Foo, 2008). 프로세스의 개선 없이 제품 혁신을 이루기 어렵고, 프로세스 혁신이 제품 혁신의 선행 요인일 수 있다는 점에서(Gunday et al., 2011; Oke,

2007) 프로세스의 중요성이 종종 강조된다.

프로세스 혁신의 대표적인 예로는 식품업계의 우버(Uber)라고 불리는 인스타카트(Instacart)를 들 수 있다. 인스타카트 BM의 핵심가치는 고객이 주문한 식재료를 주어진 시간에 정확히 배달하는 것으로 고객의 장보기를 대행하고 자신의 차로 배달을 담당하는 파트타임 쇼퍼(part-time shopper)들에 대한 관리가 핵심프로세스이다. 인스타카트는 인공지능 기반의 쇼퍼 관리체계를 활용하여 쇼퍼의 위치를 파악하고 과거의 실적 데이터와 시간과 날씨 등의 변동 요인들을 알고리즘화하여 최적화된 쇼퍼 배정 체계를 제공하고 있다. 이러한 프로세스 혁신을 통해 인스타카트는 물류창고나 물류차량을 하나도 소유하지 않고 식품업계의 강자로 부상하였다.

기업은 프로세스 혁신을 통해 제품이나 서비스를 상품화하는 새로운 방법을 구축함으로써 기존 상품의 품질을 개선하거나 새로운 상품의 개발을 지원할 수 있다(Damanpour, 2010; Jayaram et al., 2014). 기업 내부의 프로세스 혁신은 외부와의 협업을 통해 공급 및 채널의 유연성을 향상시킬 수 있고(Park and Kwahk, 2020), 고객의 다양한 욕구 또는 개인화된 욕구에 효과적으로 대응함으로써 고객만족을 견인할 수 있다(Jafari, Ghaderi, Malik, and Berndardes, 2022). 또한 진보된 기술을 활용한 생산 및 배송 시스템들은 생산기간이나 재고, 배송의 시간 등을 감소시킬 수 있으며, 이러한 활동은 단위 원가를 감소시킴으로써 낮은 비용과 낮은 가격을 가능하게 한다(Al-Sa'di, Abdallah, and Dahiyat, 2017; Wamba, Dubey, Gunasekaran, and Akter, 2020). 결과적으로 프로세스 혁신은 중소기업의 생산성을 높이면서 시장점유율과 수익성에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다(Najafi-Tavani et al., 2018; Turulja and Bajgoric, 2019).

H3: 프로세스 혁신은 중소기업의 a) 재무성과와 b) 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

단순한 제품이나 프로세스에서의 혁신, 특히 제품 혁신은 경쟁자가 쉽게 모방할 수 있고 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 어렵다(Casadesus-Masanell and Zhu, 2013). 자원기반관점(Resource Based View, RBV)에서는 경쟁우위의 동력으로서 '희소하며 가치 있고 모방이 어려운' 자원의 소유를 강조한다(Barney, 1991). 자원이란 조직이 소유하거나 통제하는 요인들의 집합이다(Amit and Schoemaker 1993). 일반적으로 기업의 자원은 물리적, 인적, 자본적, 기술적 자원(Barney, 1991)으로 분류될 수 있다. 이때 인적 자원(Felício, Couto, and Caiado, 2014; Guerrero et al., 2022; Liao, Welsch, and Moutray, 2008; Ogunyomi and Bruning, 2016)이나 기술적 자원(Eller, Alford, Kallmünzer, and Peters, 2020; Kapasuwana, Rose, and Tseng, 2007)은 벤치기업이나 중소기업의 혁신에 중요한 요소로서 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 패션계의 넷플릭스(Netflix)로 불리는 온라인 리테일기업 스티치픽스(Stitch Fix)는 인적 자원과 기술적 자원을 활용한 독보적인 패션 큐레이션 BM으로 유명하다. 150 여명의 데이터 과학자, 5천 여명의 스타일리스트, AI 스타일링 알고리즘 등의 자원을 결합하여 소비자의 패션 취향과 스타일을 찾아 줌으로써 소비자들의 높은 재구매율을 획득하는데 성공했다.

일반적으로 우수한 관리자들은 비즈니스 문제에 대한 새롭고 효과적인 해결방안을 고안하려고 한다. 따라서 BMI를 전략적으로 강조하는 기업은 임직원들을 교육시키는 프로그램을 도입하고 우수한 직원들

을 선발하거나 유지하려고 할 것이다(Oke et al., 2012). 훈련을 잘 받고 지식과 경험, 노하우가 풍부한 직원들은 변화에 대한 욕구를 잘 감지하고 이에 선제적으로 대응하는 업무활동을 할 수 있게 된다(Elsharnouby and Elbanna, 2021). 이러한 활동은 상품이나 서비스의 품질을 향상시키게 되고 궁극적으로 상품에 대한 신뢰와 고객 만족으로 이어질 수 있게 된다(Wikhamn, 2019). 한편, 중소기업은 틈새시장 전략을 통해 높은 수익을 가져오는 제품이나 서비스를 도입하려는 경향이 있기 때문에 장비, 기술, 과학적 노하우 등 기술적 자원은 필수적인 요소가 된다(Kim and Kim, 2016; Meredith, 1987). 혁신적인 기술 자원 역시 기업의 운영 성과를 높일 수 있는데, 예컨대 빅데이터 기술은 고객의 쇼핑이력 분석을 기반으로 소비자의 선호 또는 구매행동을 예측할 수 있고 적중률 높은 추천을 통해 고객 만족을 극대화할 수 있다(Akhtar, Frynas, Mellahi, and Ullah, 2019; Tan, Zhan, Ji, Ye and Chang, 2015).

이와 같은 혁신적인 인적 및 기술적 자원들은 제품이나 서비스의 차별성을 향상시키면서 프로세스 운영의 원가 효율성도 개선할 수 있기 때문에, 시장에서의 경쟁 우위를 높이면서 기업의 재무적 성과에도 긍정적으로 작용하게 된다(Akhtar et al., 2019; Kim et al., 2016; Turulja and Bajgoric, 2019). Chmielewski and Paladino(2007)의 연구에서는 당면한 문제를 혁신적으로 해결하기 위해 가치 있고 강력한 자원을 확보하는 것은 재무적 성과(e.g., 자본수익률, 매출수익률, 시장점유율)과 비재무적 성과(e.g., 고객만족)에 중요한 영향 요인이라고 강조하였다.

H4: 자원 혁신은 중소기업의 a) 재무성과와 b)

비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 상황적응이론과 환경역동성

상황적응이론(Contingency Theory)은 기업이 처한 환경의 본질에 달려있을 뿐, 조직을 조직화하는 가장 좋은 방법이란 없다는 입장을 취한다(e.g., Ginsberg and Venkatraman, 1985). 환경역동성(environmental turbulence)이란 기업을 둘러싸고 있는 환경의 변화 속도와 크기에 대한 예측불가능성 정도이다(Dess and Beard, 1984). 이는 고객이나 경쟁자 행동에 영향을 받기 때문에 소비자 선호의 변화와 산업 내에서 경쟁자들의 활동으로 야기되는 경쟁의 변화 등을 포함하는 개념이다(Jansen et al., 2006; Oke et al., 2012; Wilden and Gudergan, 2015). 따라서 역동적인 환경이란 시장에 다양한 고객 니즈가 존재하며 고객 선호가 급격하게 변화하고, 산업내 경쟁자가 많으며 경쟁자들의 활동이 예측불가능한 상황을 말한다. 관련된 연구들은 환경역동성이 높아지면 현재 상품이나 서비스의 수명 주기는 단축되기 때문에 기업의 BMI는 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 입장을 취하고 있다(Augusto and Coelho, 2009; Jansen et al., 2006; Li and Atuahene-Gima, 2001).

역동성이 높은 환경에서는 새로운 상품이나 서비스에 대한 소비자 요구가 강해지기 때문에 기존의 것들은 진부화되기 쉽다(Jansen et al. 2006). 이러한 시장 환경에서 다양한 기업들이 경쟁적으로 새로운 제품들을 출시하게 되고 평균적인 소비자들이 접근 가능한 새로운 제품이나 서비스의 다양성은 높아질 수 밖에 없다. 기업은 기존의 제품이나 서비스로 고객을 만족시키기 어렵게 되고 새로운 기회를 창출하기 위해 혁신적인 제품이나 서비스 개발에 노력을

기울이게 될 것이다(Oke et al., 2012; Prajogo and Oke, 2016). 따라서 역동적인 환경에서 제품이나 서비스 혁신은 지속적으로 변화하는 고객의 니즈를 더 잘 충족시켜주고 우월적인 고객 가치를 창출함으로써 고객의 만족을 높여줄 수 있을 것이다(Jansen et al., 2006; Jiao, Alon, Koo, and Cui, 2013). Zhang, Wang, Gao, and Li(2019)의 연구에 따르면, 시장의 불확실성이 높은 상황에서 서비타이제이션(servitization)과 같은 혁신적인 제품-서비스 활동은 고객관계 강화를 통해 고객만족과 전환비용을 높이고, 고객의 지속적인 재구매를 유도하여 매출증대로 이어지는 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H5: 환경역동성이 높을수록 제품/서비스 혁신이 중소기업의 a) 재무성과와 b) 비재무성과에 미치는 긍정적 영향은 더 커질 것이다.

불확실성이 높은 환경에서는 의사결정에 필요한 평가기준이 명확하지 못하기 때문에 기업은 다소 모호하고 복잡한 상황에 직면할 수 있다(Jang and Lee, 2010; Jiao et al., 2013). 이러한 상황에서 기존의 마케팅 관행들은 더 이상 통용되기 어려울 수 있으며, 오히려 새로운 생산 또는 거래 방식에 대한 창의적인 아이디어와 솔루션이 시장에서의 새로운 기회를 획득하는데 유리하게 작용할 수 있을 것이다(Prajogo and Oke, 2016; Jones and Linderman, 2014). 또한 환경역동성이 높은 환경에서는 새로운 경쟁자들이 지속적으로 등장하게 되고 중소기업들간의 가격 경쟁은 일상적인 프로모션 도구가 될 수 있다(Wilden and Gudergan, 2015). 기업은 경쟁사의 저가격 공격의 위협으로부터 스스로를 방어하기 위해 생산성을 높이면서 운영 비용을 절감할 수 있

는 혁신적인 생산기술을 고용하거나 공급망의 민첩성을 높이려고 할 것이다(Wamba, et al., 2020). 이는 낮은 가격으로 고품질의 제품을 제공하거나 단축된 리드타임에 기반한 적시 배송 등을 통해 고객의 만족도를 향상시킬 수 있을 것이다. 특히 Jiao et al.(2013)과 Jones and Linderman(2014)은 안정적인 환경보다 역동적인 환경에서 혁신적인 프로세스 관리 및 개선 활동이 프로세스의 효율성을 통해 기업의 재무적 성과를 이끌어 낼 수 있다는 결과를 제시하였다.

H6: 환경역동성이 높을수록 프로세스 혁신이 중소기업의 a) 재무성과와 b) 비재무성과에 미치는 긍정적 영향은 더 커질 것이다.

큰 폭의 변동이 일어나는 환경에서는 기업이 가진 실제 역량과, 기업의 가치를 극대화시키는데 필요한 이상적인 역량 간의 격차가 커지게 된다(Lavie, 2006). 따라서 중소기업은 소모적인 가격전략을 넘어서 비가격전략을 강화하기 위해서 우수한 기술적 자원과 인적 자원을 확보함으로써 기업의 능력을 향상시키고자 할 것이다. 불확실성이 높은 환경에서는 신속하고 정확한 의사결정을 위해 다양한 정보의 수집과 해석이 요구되기 때문에(Homburg, Krohmer, and Workman, Jr., 1999; Lee and Lee, 2017) 최신 지식이나 능력을 갖춘 인적 자원의 확보는 기업의 문제 해결 능력을 더욱 향상시킬 수 있을 것이다(AIAbri et al., 2022; Oke et al., 2012). 뿐만 아니라 기술적 노하우나 장비와 같은 기술적 자원의 최적화는 우수한 제품과 서비스의 개발 또는 생산이나 유통방식의 재구성 같은 혁신 활동을 지원하면서 중소기업의 경쟁력을 크게 증진시켜줄 수 있을 것이다(Kapasuwan, et al., 2007; Kim and Kim,

2016). Mushtaq, Hassan, and Bakari (2019)의 연구에서는 인적자원이 기업의 성과에 미치는 영향력이 시장 역동성이 높을 때 더 강화되는 것으로 나타났다. Kim et al.(2016)의 연구에서는 시장의 불확실성이 높을수록 기술자원이 제품 차별화와 비용 우위점을 통해 기업의 마켓 성과에 미치는 영향력이 더 커지는 것으로 확인되었다.

H7: 환경역동성이 높을수록 자원 혁신이 중소기업의 a) 재무성과와 b) 비재무성과에 미치는 긍정적 영향은 더 커질 것이다.

2.4 BMI의 매개 역할

기업은 혁신전략을 통해 자신의 핵심역량을 강화하면서 새로운 방식으로 새로운 수익의 기회를 창출하고자 한다. 이때 BMI는 기업의 경쟁 우위를 실현하기 위해 상위 개념인 혁신지향성을 구체적 기제로 전환시킴으로써 조직원들에게 세부적인 행동에 대한 지침을 제공하게 된다(Sorescu et al., 2011). 선행연구에서 제품 및 서비스 혁신, 프로세스 혁신, BMI는 기업의 전략(AI-Nimer et al., 2021; Jajja, Kannan, Brah, and Hassan, 2017), 지향성(Guo et al., 2016; Zhang et al., 2018), 역량(Foss and Saebi, 2017; Yalcinkaya et al., 2007) 등과 기업 성과 간의 관계를 매개하는 중요한 변수로 여겨지고 있다.

혁신지향적인 전략을 추구하는 중소기업은 오랜 시장 관행에 대해 의문을 제기하고 새롭게 등장하는 시장의 기회와 잠재력을 활용하려고 할 것이다. 이러한 기업은 기꺼이 위험을 감수하고 고객의 새로운 수요에 대해 적극적으로 반응하면서 공격적으로 새로운 제품이나 서비스를 출시하려고 할 것이다(Augusto

and Coelho, 2009). 또한 경쟁자의 추격을 피하면서 추가적인 고객을 확보하기 위해 생산 및 배송의 효율성, 속도, 신뢰성을 높이는 프로세스 개선을 수행하려고 할 것이다(Jafari et al., 2022). 이는 자원 혁신에 대한 니즈로 이어져 자원의 효율화와 최적화를 도모하면서 R&D에 적극적으로 투자하게 될 것이다(Oke et al., 2012). 따라서 기업이 높은 혁신지향성을 취할수록 제품이나 서비스, 프로세스, 자원에서의 혁신도 높아질 것이고 이는 기업의 높은 경쟁력을 가져오면서 고객 만족, 고객 유지, 매출 및 시장 점유율 증가에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다(Gunday et al., 2011; Zhang et al., 2018).

H8: 비즈니스모델혁신(제품/서비스 혁신, 프로세스 혁신, 자원 혁신)은 혁신지향성이 중소기업의 a)재무성과와 b)비재무성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

III. 연구방법

3.1 자료수집

앞에서 도출한 가설을 검증하기 위해 미국에 위치한 중소 리테일기업으로부터 자료를 수집하였다. 샘플 프레임은 미국 리테일기업 중 신규기업(startup)과 1인 기업을 포함한 중소기업(small and medium-sized enterprises, SMEs)이다. 본 연구에서는 미국 중소기업협회(Small Business Administration)의 정의를 참고하여, 중소기업을 정규직원 500명 이하의 기업으로 정의하였다. 자료는 Qualtrics.com의 패널 리스를 이용해 수집되었다. 본 설문문의 내용

상 응답자들은 리테일 환경에 대한 어느 정도의 이해가 요구된다. 따라서 응답 내용의 정확성을 높이기 위해 매니저급 이상의 직원들을 설문대상으로 선정하였다. 우선 해당되는 리테일기업들의 매니저급 이상의 종사자들에게 설문 요청 메일을 발송하였고, 자발적인 참여에 동의하는 사람들에 한해서 설문지 링크를 포함하는 이메일을 발송하였다. 그리고 설문에 응답하지 않은 사람들에 한해서 두 차례 상기(reminder) 메일을 발송했다. 총 326개의 응답이 수집되었고 최종적으로 319개의 이용가능한 응답이 분석에 활용되었으며 응답율은 25%정도였다. 샘플 기업의 주요 기초 자료로는 정규직원수, 전년도 총매출액, 응답자 직책, 리테일 분야(retail sector) 등이 포함되었다.

응답 기업들의 특성을 살펴보면, 우선 다양한 리테일 분야를 포함하고 있었는데, 의류가 27%로 가장 많았고, 식품(16.5%), 가구(11.0%), 컴퓨터와 주변기기(10.6%)가 그 다음 순이었으며, 그 외에 신발, 가방 및 액세서리 (8.1%), 스포츠 레저용품(6.8%), 서적 및 문구 (7.1%), 화장품(5.8%) 등은 10% 이하 수준이었다. 응답자의 직책에서는 영업, 마케팅, 회계, IT 부서의 관리자가 69%로 대부분을 차지하였고, 그 외에 소유경영자(owner) 17.8%, 임원급(CEO, CFO, CIO, Managing Director) 11.6%로 나타났다. 정규직원 인원에서는 10명 미만이 21.6%, 10-19명 21.9%, 20-49명 21.0%, 50-99명 21.3%, 100-500명 14.1% 등으로 고른 분포를 보였다. 전년도 기업총매출액은 10만달러에서 100만달러까지가 39.5%, 100만달러에서 1000만달러까지가 33.9%로 합해서 응답 기업의 73.4% 정도를 차지하였다.

3.2 측정과 타당도 검증

연구에 사용된 독립변수, 조절변수, 종속변수를

포함한 모든 변수들의 척도는 BMI 관련 선행연구들에서 추출되었고, 필요한 경우 본 연구의 맥락에 맞춰 수정 후 사용되었다. 모든 척도는 영어로 만들어졌고, 전문가의 영문 교정을 거쳐 최종적으로 완성되었다. 양적 변수로 사용된 항목들은 모두 7점 리커트 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 4점=보통이다, 7점=매우 그렇다)로 측정되었다.

독립변수로는 혁신지향성과 BMI가 측정되었다. 혁신지향성은 기업이 시장 변화에 대응하여 새로운 시장을 겨냥한 혁신적인 BM을 얼마나 전략적으로 강조하는지 또는 지향하는지로 정의하였다. Norris and Ciesielska(2019)의 연구에서 사용한 혁신지향성의 개념과 Lee and Tang(2018)과 Guo et al., (2016)이 사용한 척도를 참고하여 5개 항목으로 구성하였다. BMI는 제품/서비스 혁신, 프로세스 혁신, 자원 혁신의 하위요인으로 구성하였다. 제품/서비스 혁신은 변화하는 소비자 욕구나 기술변화에 따라 제품이나 서비스가 얼마나 새롭게 개선되었는지로 측정하였고, Jayaram et al.(2014), Clauss(2017)가 사용한 척도를 참고하여 4개 항목으로 구성하였다. 프로세스 혁신은 생산 및 유통 프로세스에서 얼마나 새로운 방식을 도입하고 있는지로 측정하였고, Snihur and Wiklund(2019)가 제시한 개념과 Clauss(2017)가 사용한 척도를 활용하여 6개 항목을 사용하였다. 자원 혁신은 기업이 얼마나 혁신적인 인적 자원과 기술 자원을 구축하고 있는지로 측정하였고, Clauss(2017)와 Kim et al.(2016), Prajogo and Oke(2016)가 사용한 척도를 참고하여 6개 항목을 추출하였다.

조절변수로 사용된 환경역동성은 고객과 경쟁자의 행동의 변화에 대한 예측불확실성으로 정의하였고(Dess and Beard, 1984), 시장의 불확실성과 경쟁강도로 측정하였다. Wilden and Gudergan(2015)

〈Table 1〉 Measurement Instruments

Items	Standardized Factor Loadings
Innovation Orientation (Cronbach's $\alpha = .736$)	
Our company commercializes products and services that are completely new to our company.	.839
Our company generates revenue in a way that has never been before.	.760
Our company frequently seeks out new opportunities in new markets.	.719
Our company responds to demands that go beyond existing products and services.	.681
Product & Service Innovation (Cronbach's $\alpha = .794$)	
Our company frequently makes adjustments to our existing products and services.	.795
Our company frequently expands services for existing clients.	.699
We regularly address new, unmet customer needs.	.675
We regularly utilize opportunities which arise through price differentiation.	.623
Process Innovation (Cronbach's $\alpha = .875$)	
We recently complemented or replaced one-time transaction revenues with long-term recurring revenue models.	.775
Constant changes of our channels have led to improved efficiency of our channel functions.	.752
We regularly evaluate the potential benefits of outsourcing.	.728
We regularly utilize new distribution channels for our products and services.	.728
We consistently change our portfolio of distribution channels.	.656
Our company emphasize the flexible allocation of production resources to manufacture a broad range of product variations.	.652
Resource Innovation (Cronbach's $\alpha = .876$)	
Relative to our direct competitors, our employees have very up-to-date knowledge and capabilities.	.781
We keep the technical resources of our company up-to-date.	.728
We regularly utilize new technical opportunities in order to extend our product and service portfolio.	.713
Relative to our competitors, our technical equipment is very innovative.	.652
Our employees constantly receive training in order to develop new competences.	.640
We constantly reflect on which new competencies need to be established in order to adapt to changing market requirements.	.622
Environmental Turbulence (Cronbach's $\alpha = .676$)	
In our kind of business, customers' product preferences change quite a bit over time.	.772
It is very difficult to predict any changes in this marketplace.	.747
Price competition is a hallmark of our industry.	.719
One hears of a new competitive move almost every day.	.601
Financial Performance (Cronbach's $\alpha = .811$)	
Sales growth	.832
Market share	.816
Profitability	.799
Non-Financial Performance (Cronbach's $\alpha = .681$)	
Service quality	.885
Customer satisfaction	.779

의 척도를 활용하여 4개 항목으로 구성하였다.

중속변수로 사용된 기업 성과는 재무성과와 비재무성과로 구분하여 측정하였다. 재무성과는 Aspara et al.(2010)의 척도를 참고하여 매출성장, 시장점유율, 수익성 등 3개 항목으로 구성하였다. 비재무성과는 Zhou et al.(2009)의 척도를 참고하여 서비스품질과 고객만족 2개 항목으로 측정하였다. 응답자들은 산업 내 경쟁자와 비교했을 때 지난해 자사의 성과를 주관적으로 평가하였다. 선행연구들은 주관적 성과와 객관적 성과의 척도 사이에 높은 상관관계가 있음을 제시하고 있다(Dress and Robinson, 1984). 또한 서로 다른 리테일 산업부문에 샘플을 수집하는 현재의 상황을 고려할 때 자기보고식 성과 측정이 더 유용할 수 있을 것으로 판단하였다(Wilden and Gudergan, 2015).

본 연구에서 투입된 독립변수 외에 기업 성과에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제변수로 사용하였다. 이에 따라 기업규모와 매출규모가 통제변수로 사용되었으며(Jansen et al., 2006), 기업규모는 정규직원수로, 매출규모는 전년도 총매출액으로 측정하였다.

변수 측정의 내적일관성(internal consistency)과 신뢰도(reliability)를 확인하기 위해 탐색적 요인분석과 크론바흐 알파 분석을 사용하였다. 탐색적 요인분석 결과 모든 변수의 요인적재값은 .6이상, 교차요인적재값은 .4이하이고, 크론바흐 알파는 .676에서 .876 사이로 나타나 대체로 수용할만한 수준이었다(Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010). 또한 모든 변수의 VIF(variance inflation factors)는 1.718에서 3.063사이로 허용 기준 10 이하로(Hair et al., 2010) 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다. 본 연구에서 사용된 항목들의 요인적재값과 크론바흐 알파값은 <Table 1>에 제시하였다. 분석방법으로는 H1~H7까지의 가설

을 검증하기 위해서는 SPSS 위계적 조절회귀분석(hierarchical moderated regression)을, 가설8의 매개효과를 검증하기 위해서는 SPSS Process macro를 사용하였다.

IV. 결과

4.1 기업성과에 대한 위계적 조절회귀분석 결과

위계적 회귀분석은 단계별로 독립변수를 투입하여 각 모델의 F 값 변화의 유의성을 평가하는 방식이다. 특히 조절효과 분석에서는 다중공선성의 위험을 피하기 위해 독립변수 값을 평균중심화(mean centering) 변환 후(Aiken, West, and Reno, 1991) 상호작용항(interaction term)을 만들어 변수로 투입하였다. 우선 재무성과를 중속변수로 하는 위계적 회귀분석이 수행되었다(Table 2). 모델1($R^2=5.9\%$, $F=9.899$, $p<.001$)에서는 기업규모와 매출액의 통제변수만 투입되었다. 모델2($R^2=22.1\%$, $F=29.821$, $p<.001$)에서는 통제변수와 함께 첫번째 주효과 변수인 혁신지향성(IO)이 투입되었다. 모델1과 모델2 사이의 F 값 변화는 유의한 것으로 나타났다(F -값 차이=65.616, $p<.001$). 모델2의 결과에서는 혁신지향성은 재무성과에 유의하고 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나서($\beta=.363$, $p<.001$), H1(a)은 지지되었다. 모델3($R^2=28.7\%$, $F=20.980$, $p<.001$)에서는 두번째 주효과 변수인 3개의 BMI 유형이 추가적으로 투입되었고, 모델2와의 F 값 차이는 유의한 것으로 나타났다(F -값 차이=9.675, $p<.001$). 제품/서비스 혁신(PSI)($\beta=-.067$, $p>.05$)은 재무성과와 관련성을 보이지 않았지만, 프로세스

혁신(PRI) ($\beta = .203, p < .05$)과 자원 혁신(RSI) ($\beta = .270, p < .001$)은 재무성과에 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 H2(a)은 기각되었으나, H3(a), H4(a)는 지지되었다. 마지막 모델4 ($R^2 = 31.4\%, F = 14.075, p < .001$)에서는 환경역동성(ET)의 조절효과를 확인하기 위해 3개의 조절변수항이 추가적으로 투입되었다. 모델3과 모델4 사이의 F 값 변화량은 유의한 것으로 나타났다(F -값 차이 = 2.937, $p < .05$). 모델4의 결과에서 PRI x ET 상호작용은 유의한 것으로 나타나 프로세스 혁신이 재무성과에 미치는 영향은 환경역동성에 의해 긍정적으로 조절되는 것으로 확인되었다 ($\beta = .153, p < .05$). 그러나 PSI x ET 상호작용($\beta = .004, p > .05$), RSI x ET 상호작용($\beta = .034, p > .05$)은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 H6(a)은 지지되었고, H5(a)와 H7(a)는 기각되었다.

그 다음으로 비재무성과를 종속변수로 하는 위계적

회귀분석이 수행되었다(Table 3). 모델1($R^2 = 1\%, F = 1.600, p > .05$)에서는 통제변수만 투입되었고, 모델2($R^2 = 9.4\%, F = 10.903, p < .001$)에서는 통제변수와 함께 혁신지향성(IO)이 투입되었다. 모델1과 모델2 사이의 F 값 차이는 유의한 것으로 나타났다(F -값 차이 = 29.223, $p < .001$). 모델2에서 혁신지향성이 비재무성과에 미치는 영향력은 유의한 것으로 나타났으며($\beta = .296, p < .001$), 따라서 H1(b)은 지지되었다. 모델3($R^2 = 23.5\%, F = 15.945, p < .001$)에서는 3개의 BMI 요소가 추가적으로 투입되었고 모델2와의 F 값 차이는 유의한 것으로 나타났다(F -값 차이 = 19.107, $p < .001$). 분석 결과, 제품/서비스 혁신(PSI) ($\beta = .237, p < .01$)과 자원 혁신(RSI) ($\beta = .381, p < .001$)은 비재무성과에 유의하고 긍정적인 영향을 보여주었다. 반면, 프로세스 혁신(PRI) ($\beta = -.064, p > .05$)은 비재무성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 즉, H2(b)

<Table 2> Hierarchical Regression for Financial Performance

Independent Variables	Dependent Variable: Financial Performance			
	Model1	Model2	Model3	Model4
	Standardized coefficient			
Firm Size	.156*	.197**	.211**	.219***
Sales Volume	.125*	.032	-.051	-.062
Innovation Orientation(IO)		.411***	.141	.144
P&S Innovation(PSI)			-.067	-.066
Process Innovation(PRI)			.203*	.229**
Resource Innovation(RSI)			.270***	.308***
Environmental Turbulence(ET)	.237***	.059		.026
PSI x ET				.004
PRI x ET				.153*
RSI x ET				.034
R^2 (F -value)	.059(9.899***)	.221(29.821***)	.287(20.980***)	.314(14.075***)
R^2 Change (F -value Change)	.059(9.899***)	.162(65.616***)	.066(9.675***)	.026(2.937*)

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

〈Table 3〉 Hierarchical Regression for Non-Financial Performance

Independent Variables	Dependent Variable: Non-Financial Performance			
	Model1	Model2	Model3	Model4
	Standardized coefficient			
Firm Size	-.111	-.081	-.012	.003
Sales Volume	.079	.012	-.057	-.069
Innovation Orientation(IO)		.296***	-.053	-.044
P&S Innovation(PSI)			.237**	.210*
Process Innovation(PRI)			-.064	-.075
Resource Innovation(RSI)			.381***	.356***
Environmental Turbulence(ET)				.106
PSI x ET				.075
PRI x ET				.101
RSI x ET				-.136
$R^2(F\text{-value})$.010(1.600)	.094(10.903***)	.235(15.945***)	.247(10.120***)
R^2 Change ($F\text{-value}$ Change)	.010(1.600)	.084 (29.223***)	.141(19.107***)	.013(1.293)

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

와 H4(b)는 지지되었으나, H3(b)는 지지되지 않았다. 환경역동성(ET)의 조절효과를 확인하는 모델4 ($R^2=24.7\%$, $F=10.120$, $p < .001$)에서는 3개의 조절변수항이 투입되었으나, 모델3과의 F 값 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다(F -값 차이=1.293, $p > .05$). 따라서 H5(b)와 H6(b), H7(b)는 모두 기각되었다.

4.2 BMI의 매개효과 분석 결과

재무성과 모델과 비재무성과 모델에 대한 위계적 회귀분석의 결과에서 볼 때 3개의 BMI 요소가 모델에 포함되면서 혁신지향성의 기업성과에 대한 영향력은 사라지는 것으로 나타나고 있다(재무성과 모델4: $\beta=.144$, $p > .05$, 비재무성과 모델4: $\beta=-.044$, $p > .05$). 이는 BMI가 기업성과에 대한 혁신지향성의 효과를 매개하는 것으로 해석할 수 있다. 혁신지

향성과 기업성과 간 관계에서 BMI의 매개효과의 유의성을 정확하게 검증하기 위해 SPSS PROCESS Macro의 Model 4를 활용하였다. 5,000 Bootstrap Resamples을 수행하여 간접효과의 신뢰구간을 획득하였고, 상한값(ULCI)과 하한값(LLCI) 사이에 0이 포함되지 않으면 매개효과가 있는 것으로 판단하였다. 분석결과는 〈Table 4〉에 제시하였다.

H8(a) 검증을 위해, 재무성과를 종속변수로 설정하고, 혁신지향성을 독립변수로, 제품/서비스 혁신, 프로세스 혁신, 자원 혁신을 매개변수로 투입한 경로모형에 대해 매개효과 분석을 실시하였다. 혁신지향성이 제품/서비스 혁신을 거쳐 재무성과로 이어지는 경로에서 간접효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다($B=-.0357$, $CI(-.1275, .0614)$). 반면, 혁신지향성이 프로세스 혁신을 거쳐 재무성과로 이어지는 경로($B=.1615$, $CI(.0168, .3025)$)와, 혁신지향성이 자원 혁신을 거쳐 재무성과로 이어지는 경로

〈Table 4〉 Total Effect Models of Financial and Non-Financial Performance

Dependent Variables	Financial Performance			Non-Financial Performance		
	Coefficient	95% CI		Coefficient	95% CI	
		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI
Direct Effect	.1264	-.0162	.2689	-.0516	-.1870	.0837
Indirect Effect						
IO → PSI → FP/NFP	-.0357	-.1275	.0614	.1131	.0323	.2007
IO → PRI → FP/NFP	.1615	.0168	.3025	-.0382	-.1373	.0657
IO → RSI → FP/NFP	.1679	.0691	.2747	.2007	.1159	.2831
Total Effect	.4200	.3277	.5123	.2240	.1328	.3153

IO=Innovation Orientation, PSI=Product/Service Innovation, PRI=Process Innovation, RSI=Resource Innovation, ET=Environmental Turbulence, FP=Financial Performance, NFP=Non-Financial Performance

〈Table 5〉 Hypotheses Testing Results

Hypotheses		Path	Results
Main Effect	H1(a)	IO → FP	Supported
	H1(b)	IO → NFP	Supported
	H2(a)	PSI → FP	Rejected
	H2(b)	PSI → NFP	Supported
	H3(a)	PRI → FP	Supported
	H3(b)	PRI → NFP	Rejected
	H4(a)	RSI → FP	Supported
	H4(b)	RSI → NFP	Supported
Moderation Effect	H5(a)	PSI x ET → FP	Rejected
	H5(b)	PSI x ET → NFP	Rejected
	H6(a)	PRI x ET → FP	Supported
	H6(b)	PRI x ET → NFP	Rejected
	H7(a)	RSI x ET → FP	Rejected
	H7(b)	RSI x ET → NFP	Rejected
Mediation Effect	H8(a)	IO → PSI, PRI, RSI → FP	Partially Supported
	H8(b)	IO → PSI, PRI, RSI → NFP	Partially Supported

(B=.1679, CI(.0691, .2747))의 간접효과는 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 H8(a)는 부분 지지되었다. 한편, 혁신지향성이 재무성과에 미치는 직접효과는 유의하지 않은 것으로 나타나(B=.1264, CI(-.0162, .2689)), 재무성과 모형에서 BMI는 혁신지향성이 기업 성과에 미치는 효과를 완전매개하

고 있었다.

H8(b)를 검증하기 위해, 비재무성과를 종속변수로 설정하고, 혁신지향성을 독립변수로, 제품/서비스 혁신, 프로세스 혁신, 자원 혁신을 매개변수로 투입한 경로모형에 대해 매개효과 분석을 실시하였다. 혁신지향성이 제품/서비스 혁신을 거쳐 비재무성과로 이

어지는 경로는 유의한 것으로 나타났다($B = .1131$, $CI(.0323, .2007)$). 마찬가지로 혁신지향성에서 자원 혁신을 거쳐 비재무성으로 이어지는 경로도 유의한 것으로 나타났다($B = .2007$, $CI(.1159, .2831)$). 반면, 혁신지향성이 프로세스 혁신을 거쳐 비재무성으로 이어지는 경로는 유의하지 않은 것으로 확인되었다($B = -.0382$, $CI(-.1373, .0657)$), 따라서 H8(b)도 부분 지지되었다. 한편, 혁신지향성에서 비재무성으로 가는 직접효과는 유의하지 않은 것으로 나타나($B = -.0516$, $CI(-.1870, .0837)$), 비재무성과 모형에서도 BMI는 혁신지향성이 기업 성과에 미치는 효과를 완전매개하고 있었다.

가설 검증 결과를 요약하면 <Table 5>와 같다.

V. 논의 및 결론

5.1 결과 요약 및 논의

지속적인 경쟁력을 확보하기 위해 BM의 중요성이 그 어느 때보다 강조되고 있는 상황에서 본 연구는 혁신지향성과 BMI의 유형이 기업성과에 어떤 영향을 미치는지를 규명하고자 하였다. 특히 건전한 경제 구조의 핵심적 위치를 차지하고 있는 중소기업을 중심으로 자료를 수집하였으며, 가설검증을 위해 체계적 조절회귀분석과 매개효과 검증을 수행하였다.

본 연구에서 발견한 주요 결과와 학문적 의의를 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 BMI를 세분화하고 성과를 구분함으로써 제품 또는 프로세스 혁신을 중심으로 이루어진 기존 연구의 결과를 보완하면서, 좀 더 정교한 혁신 유형의 효과를 규명할 수 있었다. 예상과 마찬가지로 새로운 시장을 겨냥

한 새로운 지식과 기술에 기반한 혁신지향성을 추구하는 중소 리테일기업들은 다양한 BMI 즉, 제품/서비스 혁신, 프로세스 혁신, 자원 혁신을 추구하는 것으로 나타났고 이는 다시 기업성과를 높이는 것으로 확인되었다. 특히 BMI는 혁신지향성과 기업성과 간의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 이는 제품/서비스 혁신, 프로세스 혁신, 또는 BMI가 기업의 전략(AI-Nimer et al., 2021; Jajja et al., 2017), 지향성(Guo et al., 2016; Zhang et al., 2018), 역량(Foss and Saebi, 2017; Yalcinkaya et al., 2007)과 기업 성과 간의 관계를 매개한다는 선행 연구들과 일치하는 결과이다.

둘째, BMI 유형 중 재무성으로 미치는 변수와 비재무성으로 미치는 변수가 어떻게 차이가 나는지를 규명하였다. 자원 혁신은 예측대로 재무성과와 비재무성과 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 프로세스 혁신은 재무성으로만, 제품/서비스 혁신은 비재무성으로만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 제품혁신이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 주류의 연구들과는 다른 결과를 보였다. 그러나 이러한 선행연구들은 성과 변수로 재무성과만을 다루거나(e.g. Turulja and Bajgoric, 2019) 재무 및 비재무 성과를 합산해서 사용한 연구들(e.g., Najafi et al., 2018)이 대부분으로 본 연구의 결과와 직접 비교하기 어렵다. 선행연구들 중에서도 제품혁신이 효율적인 운영성과 및 재무성과와 관련이 없거나(AI-Sa'di et al., 2017; Yalcinkaya et al., 2007) 아주 제한적인 수준에서 긍정적인 관계를 가진다는 연구결과들(Prajogo, 2006)도 다수 있는 상황이다.

본 연구에서는 제품/서비스 혁신과 프로세스 혁신이 서로 다른 성과의 영향요인으로 나타난 것은 각기 다른 혁신의 특성에 기인한 것으로 해석하고자 한다.

프로세스 혁신은 생산공정 또는 유통과정에서의 비효율을 제거함으로써 원가 및 유통비용을 절감할 수 있기 때문에 직접적으로 재무성과에 긍정적 영향을 미치는 요인이 될 수 있다(AI-Sa'di et al., 2017; Wamba et al., 2020). 그러나 프로세스 혁신은 그 자체가 결과물을 의미하는 것이 아니고(Wong et al., 2008) 혁신의 직접적인 수혜자는 기업이기 때문에 소비자는 받게 되는 결과물에서의 혜택(e.g., 제품품질 향상)을 실제로 체감하기 어려울 수 있다. 따라서 프로세스 혁신이 비용 절감과 효율성을 통해 기업의 수익성을 높일 수 있지만 반드시 고객만족으로 연결되는 것은 아닐 수 있다. 반면 제품 혁신은 소비자가 실제 받는 혜택이 변화되는 것으로 이는 서비스 품질을 높이고 소비자 만족으로 이어질 수 있지만, 높은 비용의 리스크를 감수해야 하는 경우가 많고 제품 혁신의 성공이 항상 수익으로 회수되는 것은 아니기 때문에(Simpson et al., 2006) 재무성과와 관련성이 낮은 것으로 판단된다.

셋째, 인적 및 기술적 자원 혁신은 재무성과와 비재무성과에 영향을 미치는 중요한 요인임을 발견하였다. 이는 기업의 경쟁력은 가치 있고 모방불가능한 자원에 있다고 강조한 RBV 관련 선행연구들을(Barney, 1991; Chmielewski and Paladino, 2007; Omri, 2015) 지지하는 결과다. 인적자원 관리가 고객만족(Wikhamn, 2019)과 기업의 수익성(Guerrero et al., 2022; Omri, 2015)을 높인다는 선행연구들의 결과와도 일치한다. Song et al. (2005) 역시 기술 관련 자원이나 역량이 조인트 벤처의 성과에 긍정적으로 이어진다고 강조하였다. 자원 지향성(resource orientation)이 기업의 수익이나 성장률, 그리고 고객만족에 중요한 영향요인임을 강조한 Chmielewski and Paladino(2007)의 연구도 본 연구결과와 맥을 같이하고 있다.

넷째, BMI 유형이 각각 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향에서 환경변수의 조절효과를 살펴봄으로써 환경변수의 역할에 대한 이해를 높일 수 있었다. 재무성과 모형에서만 환경역동성의 역할이 확인되었으며, 프로세스 혁신이 중소기업의 재무성과에 미치는 영향력을 강화시키는 것으로 나타났다. 가시적으로 쉽게 드러나는 제품이나 서비스의 혁신은 환경이 급변하고 경쟁이 치열한 상황에서 다른 모방자들의 추격을 받기 쉬울 것으로 판단된다(Wong et al., 2008). 반면 쉽게 드러나지 않는 내부 시스템들간의 복잡한 연결선상에서 이루어지는 프로세스 혁신은 경쟁자의 모방이 더 어렵게 만들 수 있을 것이다(Jayaram et al., 2014; Wong et al., 2008). 따라서 프로세스 혁신은 환경역동성이 큰 상황에서 기업의 경쟁력으로 이어져서 성과를 향상시키는 역할을 할 수 있을 것으로 해석된다. 한편, 비재무성과 모형에서는 환경역동성의 조절 역할이 나타나지 않았다. 따라서 중소기업의 BMI와 비재무성과 간의 관계에서 환경변수의 역할은 다소 제한적인 것으로 확인되었다(AIAbri et al., 2022; Oke et al., 2012; Turulja and Bajgoric, 2019).

동종의 중소기업뿐만 아니라 대기업과도 경쟁해야 하는 중소기업의 경우 환경역동성과 관계없이 비즈니스의 성과를 이루기 위해서는 BMI는 필수적인 요소라고 보아야 할 것이다. 또한 환경적 요인이 조절변수가 아닌 선행변수의 역할을 한다는 선행연구의 연구결과도 주의 깊게 고려해볼 필요가 있을 것이다(Jayaram et al., 2014; Turulja and Bajgoric, 2019).

5.2 실무적 시사점

본 연구의 결과는 중소 리테일기업의 매니저들에

게 다음과 같은 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 첫째, 중소기업이 매출이나 시장점유율, 수익률 등의 재무적 성과를 높이고자 한다면 제품/서비스 혁신보다는 생산이나 유통 프로세스 개선 등의 프로세스 혁신을 도모해야 할 것이다. 제품 혁신은 빠르게 변화하는 고객의 욕구를 충분히 맞추기 어려울 수 있어 바로 수익으로 연결되기 어려울 수 있다 (Gatinon et al., 2002). 반면 프로세스 혁신은 생산 프로세스의 속도, 효율성, 신뢰성을 향상시킬 수 있기 때문에 (Jayaram et al., 2014) 전체적인 운영의 효율성 (operational efficiency)을 높여 기업의 재무적 성과로 이어질 수 있다. 예컨대, 실시간 공급망의 정보공유는 프로세스의 유연성을 높일 수 있기 때문에 필요한 자원의 적기 배치를 가능하게 하면서 비용 절감에 도움이 될 수 있을 것이다 (Jones and Liderman, 2014; Rosenzweig et al., 2003). 프로세스 혁신이 제품 혁신에 비해 더 복잡하고 비용이 드는 혁신이지만, 만약 해당 기업에 특화된 지식과 기술이 활용된다면 경쟁자가 모방하기 어려워 방어 가능성이 높다는 것이 큰 이점이라고 할 수 있다 (Tan et al., 2015; Wong et al., 2008). 특히 역동성이 높은 환경에서 프로세스 혁신의 역할이 크다는 점도 고려해야 할 것이다.

둘째, 중소기업의 매니저들이 고객만족이나 서비스 품질과 같은 비재무성과를 높이고자 한다면 프로세스 혁신보다는 제품/서비스 혁신을 도모해야 할 것이다. 그러나 단지 제품이나 서비스가 새롭다는 이유로 구입되는 것은 아니기 때문에 고객에게 관련성 있고 의미 있는 혁신이 무엇인지 파악하는 것이 중요하다 (Im and Workman, 2004). 또한 제품/서비스 혁신에 있어서 시장 경쟁자들을 충분히 분석하여 자신의 핵심역량을 넘어선 혁신인가를 판단하는 것이 필요하다 (Simpson et al., 2006). 특히

시장의 욕구에 비해 너무 빨리 시장에 제품을 내놓는 상황이 일어나지 않도록 충분한 소비자 조사가 선행되어야 할 것이다. 급진적인 제품이나 서비스는 혁신 실패율만 높일 수 있고, 시행착오의 비용을 치르지 않으면서 성공한 혁신을 모방하려는 프리라이딩 (free riding) 기업들의 위협을 받기 쉽기 때문이다 (Simpson et al., 2006).

셋째, 중소기업의 마케터들은 자원 혁신이 재무적 및 비재무 성과 모두에 영향을 미치는 중용한 요인을 고려하여 자원 혁신에 전략적으로 투자해야 할 것이다. 자원 관리에서 가장 중요한 요소는 인적 자원이다 (Liao et al., 2008). 인적 자원 관리의 핵심은 직원들이 혁신에 기여하도록 동기를 부여하는 환경을 만드는 것이다 (Ok, 2007). 직원의 역량을 높여주기 위해 다양한 지식과 경험을 공유할 수 있는 장치를 마련하고 직원들이 창의적인 작업을 할 수 있고 전체적인 업무경험을 풍부하게 할 수 있는 환경을 구축하는 것이 필요할 것이다 (Simpson et al., 2006). 이러한 환경은 직원만족을 높일 수 있고, 궁극적으로 서비스 품질과 기업 수익을 높일 수 있을 것이다. 특히 직원들에 대한 보상 시스템은 인적자원 관리에서 가장 중요한 부분으로 금전적 보상만이 아니라 비금전적인 보상도 동시에 고려해야 할 것이다 (Lee, Park, and Kim, 2020; Ok, 2007). 기술적 자원 역시 중소기업의 BMI에서 핵심 경쟁력이 되고 있다. 기업은 새롭게 등장한 기술이나 과학적 노하우를 수용하고 활용함으로써 제품이나 서비스의 차별화를 도모할 수 있을 것이다 (Akhtar et al., 2019). 더불어 조직 내에서 운영되고 있는 기술 자원들을 보완함으로써 기존 제품 및 서비스의 확장 또는 시장 확장에 활용할 수 있을 것이다 (Kim et al., 2016).

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 학문적 및 실무적 기여에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 연구대상을 리테일 산업분야로 한정하였다. 연구의 일반화를 위해서는 산업분야를 확장한 연구가 추가적으로 필요할 것이며, 산업분야의 특성이 반영된 변수도 새롭게 투입되어야 할 것이다. 예컨대, 제조산업과 리테일산업의 경우, 근본적인 BM의 차이가 있기 때문에 성과에 대한 BMI유형의 영향력이 달라질 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 미국에서 정규직원 500명 이하의 중소 리테일기업들을 대상으로 자료를 수집하였기 때문에, 샘플이 특정 국가에 한정되어 있고, 중소기업내에서의 규모의 편차도 고려되지 않았다. 유럽이나 개발도상국을 중심으로 한 일부 연구에서는 (Kapasuwan et al., 2007; Omri, 2015) 중소기업의 크기를 300명 이하로 규정하고 있어 미국의 중소기업은 다른 국가에 비해 상대적으로 규모가 크다고 할 수 있다. 따라서 중소기업내에서도 상대적 규모의 차이를 비교하거나 또는 대기업과의 비교를 위해서 향후 연구에서는 다양한 규모의 기업을 포함하는 자료수집도 고려되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 혁신지향성을 새로운 지식과 기술에 기반한 혁신으로 정의하여 탐색적 또는 급진적 혁신의 개념으로 사용하였지만, 기존 지식과 기술에 기반한 활용적 또는 점진적 혁신도 중요한 대안이 될 수 있다(Colclough et al., 2019; Jansen et al., 2006). 향후 다양한 유형의 혁신지향성을 고려한다면 중소기업의 BMI 활동 방향에 대해 좀 더 체계적이고 구체적인 이해를 얻을 수 있을 것이다.

넷째, 기업의 재무 데이터에 대한 접근 제한성으로 인해 본 연구에서는 기업 성과를 자기보고식(self-

reported)의 주관적 성과로 측정하였지만, 향후 연구에서는 이를 보완하기 위해 객관적 지표를 통한 성과 측정이 필요할 것이다. 예컨대, 매출(성장) 외에 ROA(총자산순이익률), ROE(자기자본이익률), ROIC(투자자본수익률) 등 회계기반(accounting-based)의 객관적 성과에 대한 측정(Lin, Yip, Ho, and Sambasivan, 2020)이 고려되어야 할 것이다.

참고문헌

- Aiken, L. S., S. G. West, and R. R. Reno(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, New York.
- Akhtar, P., J. G. Frynas, K. Mellahi, and S. Ullah (2019), "Big Data-savvy Teams' Skills, Big Data-driven Actions and Business Performance," *British Journal of Management*, 30 (2), pp.252-271.
- Al-Nimer, M., S. S. Abbadi, A. Al-Omush, and H. Ahmad(2021), "Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan," *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 113.
- Al-Sa'di, A. F., A. B. Abdallah, and S. E. Dahiyat (2017), "The Mediating Role of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Jordan," *Business Process Management Journal*, 23(2), pp.349-376.
- AlAbri, S., S. K. Taghizadeh, G. M. Khan, and S. A. Rahman(2022), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Operational

- Performance: Influence of Informal Social Relations in Environmental Competitiveness," *Quality & Quantity*, 56(3), pp.1223-1244.
- Ali, M.(2021), "Imitation or Innovation: To What Extent Do Exploitative Learning and Exploratory Learning Foster Imitation Strategy and Innovation Strategy for Sustained Competitive Advantage?" *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120527.
- Amit, R. and P. J. Schoemaker(1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.33-46.
- Aspara, J., J. Hietanen, and H. Tikkanen(2010), "Business Model Innovation vs. Replication: Financial Performance Implications of Strategic Emphases," *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), pp.39-56.
- Augusto, M. and F. Coelho(2009), "Market Orientation and New-to-the-World Products: Exploring the Moderating Effects of Innovativeness, Competitive Strength, and Environmental Forces," *Industrial Marketing Management*, 38(1), pp.94-108.
- Bachmann, J. T., I. Ohljes, and T. Flatten(2021), "Effects of Entrepreneurial Marketing on New Ventures' Exploitative and Exploratory Innovation: The Moderating Role of Competitive Intensity and Firm Size," *Industrial Marketing Management*, 92, pp.87-100.
- Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Calantone, R., R. Garcia, and C. Dröoge(2003), "The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning," *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), pp.90-103.
- Casadesus-Masanell, R. and F. Zhu(2013), "Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models," *Strategic Management Journal*, 34(4), pp. 464-482.
- Chmielewski, D. A. and A. Paladino(2007), "Driving a Resource Orientation: Reviewing the Role of Resource and Capability Characteristics," *Management Decision*, 45(3), pp.462-483.
- Clauss, T.(2017), "Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development and Proof of Performance," *R&D Management*, 47(3), pp.385-403.
- Colclough, S. N., Ø. Moen, N. S. Hovd, and A. Chan(2019), "SME Innovation Orientation: Evidence from Norwegian Exporting SMEs," *International Small Business Journal*, 37 (8), pp.780-803.
- Damanpour, F.(2010), "An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations," *British Journal of Management*, 21(4), pp.996-1010.
- Dess, G. G. and D. W. Beard(1984), "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, 29(March), pp. 52-73.
- Eller, R., P. Alford, A. Kallmünzer, and M. Peters (2020), "Antecedents, Consequences, and Challenges of Small and Medium-Sized Enterprise Digitalization," *Journal of Business Research*, 112, pp.119-127.
- Elsharnouby, T. H. and S. Elbanna(2021), "Change or Perish: Examining the Role of Human Capital and Dynamic Marketing Capabilities in the Hospitality Sector," *Tourism Management*, 82, 104184.

- Farzaneh, M., R. Wilden, L. Afshari, and G. Mehralian (2022), "Dynamic Capabilities and Innovation Ambidexterity: The Roles of Intellectual Capital and Innovation Orientation," *Journal of Business Research*, 148, pp.47-59.
- Felício, J. A., E. Couto, and J. Caiado(2014), "Human Capital, Social Capital and Organizational Performance," *Management Decision*, 52(2), pp.350-364.
- Foss, N. J. and T. Saebi(2017), "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?" *Journal of Management*, 43(1), pp. 200-227.
- Gatignon, H., M. L. Tushman, W. Smith, and P. Anderson(2002), "A structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics," *Management Science*, 48(9), pp.1103-1122.
- Ginsberg, A. and N. Venkatraman(1985), "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research," *Academy of Management Review*, 10(3), pp.421-434.
- Guerrero, S., C. Cayrat, and M. Cossette(2022), "Human Resource Professionals' Human and Social Capital in SMEs: Small Firm, Big Impact," *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), pp.3252-3274.
- Gunday, G., G. Ulusoy, K. Kilic, and L. Alpan (2011), "Effects of Innovation Types on Firm Performance," *International Journal of Production Economics*, 133(2), pp.662-676.
- Guo, H., Z. Su, and D. Ahlstrom(2016), "Business Model Innovation: The Effects of Exploratory Orientation, Opportunity Recognition, and Entrepreneurial Bricolage in an Emerging Economy," *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2), pp.533-549.
- Hair Jr., J. F., W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson(2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th Ed.)*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Hock-Doepgen, M., T. Clauss, S. Kraus, and C. F. Cheng(2021), "Knowledge Management Capabilities and Organizational Risk-Taking for Business Model Innovation in SMEs," *Journal of Business Research*, 130, pp.683-697.
- Homburg, C., H. Krohmer, and J. P. Workman Jr. (1999), "Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism," *Strategic Management Journal*, 20(4), pp.339-357.
- Im, S. and J. P. Workman Jr.(2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing*, 68(2), pp.114-132.
- Jafari, H., H. Ghaderi, M. Malik, and E. Bernardes (2022), "The Effects of Supply Chain Flexibility on Customer Responsiveness: The Moderating Role of Innovation Orientation," *Production Planning & Control*, 1-19.
- Jajja, M. S. S., V. R. Kannan, S. A. Brah, and S. Z. Hassan(2017), "Linkages Between Firm Innovation Strategy, Suppliers, Product Innovation, and Business Performance: Insights from Resource Dependence Theory," *International Journal of Operations & Production Management*, 37(8), pp.1054-1075.
- Jang, S. D. and J. U. Lee(2010), "Environmental Uncertainty, Decision-Making Process, and Firm Performance: The Moderating Effects of Information systems," *Korean Management*

- Review*, 39(5), pp.1363-1387.
- Jansen, J. J., F. A. Van Den Bosch, and H. W. Volberda(2006), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators," *Management Science*, 52(11), pp.1661-1674.
- Jayaram, J., A. Oke, and D. Prajogo(2014), "The Antecedents and Consequences of Product and Process Innovation Strategy Implementation in Australian Manufacturing Firms," *International Journal of Production Research*, 52(15), pp.4424-4439.
- Jiao, H., I. Alon, C. K. Koo, and Y. Cui(2013), "When Should Organizational Change Be Implemented? The Moderating Effect of Environmental Dynamism between Dynamic Capabilities and New Venture Performance," *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), pp.188-205.
- Jin, C., A. Liu, H. Liu, J. Gu, and M. Shao(2022), "How Business Model Design Drives Innovation Performance: The Roles of Product Innovation Capabilities and Technological Turbulence," *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121591.
- Jin, B. E. and D. C. Shin(2020), "Changing the Game to Compete: Innovations in the Fashion Retail Industry from the Disruptive Business Model," *Business Horizons*, 63(3), pp.301-311.
- Johnson, M. W., C. M. Christensen, and H. Kagermann (2008), "Reinventing Your Business Model," *Harvard Business Review*, 86(12), pp.57-68.
- Jones, J. L. S. and K. Linderman(2014), "Process Management, Innovation and Efficiency Performance: The Moderating Effect of Competitive Intensity," *Business Process Management Journal*. 20(2), pp.335-358.
- Kapasuwan, S., J. Rose, and C. H. Tseng(2007), "The Synergistic Effects of Strategic Flexibility and Technological Resources on Performance of SMEs," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(3), pp.257-272.
- Kim, G. A. and S. H. Kim(2016), "The Relationship between Organizational IT Capability, and IT Support and Performance: The Moderating Effects of Environmental Dynamics and Management Support," *Korean Management Review*, 45(5), pp.1587-1622.
- Kim, N., S. Shin, and S. Min(2016), "Strategic Marketing Capability: Mobilizing Technological Resources for New Product Advantage," *Journal of Business Research*, 69(12), pp. 5644-5652.
- Latifi, M. A., S. Nikou, and H. Bouwman(2021), "Business Model Innovation and Firm Performance: Exploring Causal Mechanisms in SMEs," *Technovation*, 107, 102274.
- Lavie, D.(2006), "Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change," *Academy of Management Review*, 31(1), pp.153-174.
- Lee, J., C. Park, and O. Kim(2020), "The Effect of Tangible Compensation and Work-Life Balance on Innovation Performance Mediating Job Satisfaction: Focusing on Self-Determination Theory," *Korean Management Review*, 49 (6), pp.1475-1498.
- Lee, K. and J. Lee(2017), "The Impact of Knowledge Absorptive Capacity and Entrepreneurial Orientation on Innovation Performance of Korean Ventures," *Korean Management Review*, 46(5), pp.1503-1519.
- Lee, R. P. and X. Tang(2018), "Does It Pay to Be

- Innovation and Imitation Oriented? An Examination of the Antecedents and Consequences of Innovation and Imitation Orientations," *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), pp.11-26.
- Li, H. and K. Atuahene-Gima(2001), "Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China," *Academy of Management Journal*, 44(6), pp.1123-1134.
- Li, Z., M. Y. Zhang, and H. Zhang(2021), "Firm Growth Performance and Relative Innovation Orientation of Exploration vs. Exploitation: Moderating Effects of Cluster Relationships," *Management and Organization Review*, 17(1), pp.143-172.
- Liao, J. J., H. Welsch, and C. Moutray(2008), "Start-Up Resources and Entrepreneurial Discontinuance: The Case of Nascent Entrepreneurs," *Journal of Small Business Strategy*, 19(2), pp.1-16.
- Lin, W. L., N. Yip, J. A. Ho, and M. Sambasivan (2020), "The Adoption of Technological Innovations in a B2B Context and Its Impact on Firm Performance: An Ethical Leadership Perspective," *Industrial Marketing Management*, 89, pp.61-71.
- Meredith, J.(1987), "The Strategic Advantages of New Manufacturing Technologies for Small Firms," *Strategic Management Journal*, 8(3), pp.249-258.
- Morgan, R. E. and P. Berthon(2008), "Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms," *Journal of Management Studies*, 45(8), pp.1329-1353.
- Mushtaq, F., S. F. Hassan, and H. Bakari(2019), "The Impact of Human Capital on Business Performance: Moderating Role of Environmental Dynamism and Competitiveness," *Journal of Business & Economics*, 11(1), pp.87-100.
- Najafi-Tavani, S., Z. Najafi-Tavani, P. Naudé, P. Oghazi, and E. Zeynaloo(2018), "How Collaborative Innovation Networks Affect New Product Performance: Product Innovation Capability, Process Innovation Capability, and Absorptive Capacity," *Industrial Marketing Management*, 73, pp.193-205.
- Norris, D. and M. Ciesielska(2019), "Towards a Framework for Innovation Orientation within Business and Management Studies: A Systematic Review and Paths for Future Research," *Journal of Organizational Change Management*. 32(1), pp.123-144.
- OECD(2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd ed.)*, OECD Publishing, Paris.
- Ogunyomi, P. and N. S. Bruning(2016), "Human Resource Management and Organizational Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria," *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), pp.612-634.
- Oke, A.(2007), "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies," *International Journal of Operations & Production Management*. 27(6), pp.564-587.
- Oke, A., F. O. Walumbwa, and A. Myers(2012), "Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance," *Decision Sciences*, 43(2), pp. 273-302.

- Omri, W.(2015), "Innovative Behavior and Venture Performance of SMEs: The Moderating Effect of Environmental Dynamism," *European Journal of Innovation Management*, 18(2), pp.195-217.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur, and C. L. Tucci(2005), "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), pp.1-40.
- Park, D. W. and K. Y. Kwahk(2020), "The Effects of Information Systems Based Working Environment on the Performance of SME," *Korean Management Review*, 49(1), pp.215-249.
- Prajogo, D. I.(2006), "The Relationship Between Innovation and Business Performance - A Comparative Study Between Manufacturing and Service Firms," *Knowledge and Process Management*, 13(3), pp.218-225.
- Prajogo, D. I. and A. Oke(2016), "Human Capital, Service Innovation Advantage, and Business Performance: The Moderating Roles of Dynamic and Competitive Environments," *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), pp.974-994.
- Rosenbusch, N., J. Brinckmann, and A. Bausch (2011), "Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs," *Journal of Business Venturing*, 26(4), pp.441-457.
- Schumpeter, J. A.(1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Siguaw, J. A., P. M. Simpson, and C. A. Enz(2006), "Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research," *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), pp.556-574.
- Simpson, P. M., J. A. Siguaw, and C. A. Enz(2006), "Innovation Orientation Outcomes: The Good and the Bad," *Journal of Business Research*, 59(10-11), pp.1133-1141.
- Snihur, Y. and J. Wiklund(2019), "Searching for Innovation: Product, Process, and Business Model Innovations and Search Behavior in Established Firms," *Long Range Planning*, 52(3), pp.305-325.
- Sok, P. and A. O'Cass(2011), "Achieving Superior Innovation-Based Performance Outcomes in SMEs through Innovation Resource - Capability Complementarity," *Industrial Marketing Management*, 40(8), pp.1285-1293.
- Sorescu, A. B., R. K. Chandy, and J. C. Prabhu (2003), "Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Pharmaceuticals," *Journal of Marketing*, 67(4), pp.82-102.
- Sorescu, A., R. T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy, and C. Bridges(2011), "Innovations in Retail Business Models," *Journal of Retailing*, 87S(1), pp.S3-S16.
- Tan, K. H., Y. Zhan, G. Ji, F. Ye, and C. Chang (2015), "Harvesting Big Data to Enhance Supply Chain Innovation Capabilities: An Analytic Infrastructure Based on Deduction Graph," *International Journal of Production Economics*, 165, pp.223-233.
- Taran, Y., H. Boer, and P. Lindgren(2015), "A Business Model Innovation Typology," *Decision Sciences*, 46(2), pp.301-331.
- Teece, D. J.(2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning*, 43(2-3), pp.172-194.
- Turulja, L. and N. Bajgoric(2019), "Innovation, Firms'

- Performance and Environmental Turbulence: Is There a Moderator or Mediator?" *European Journal of Innovation Management*, 22(1), pp.213-232.
- Wamba, S. F., R. Dubey, A. Gunasekaran, and S. Akter(2020), "The Performance Effects of Big Data Analytics and Supply Chain Ambidexterity: The Moderating Effect of Environmental Dynamism," *International Journal of Production Economics*, 222, 107498.
- Wikhamn, W.(2019), "Innovation, Sustainable HRM and Customer Satisfaction," *International Journal of Hospitality Management*, 76, pp.102-110.
- Wilden, R. and S. 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), pp.181-199.
- Wong, P. K., L. Lee, and M. D. Foo(2008), "Occupational Choice: The Influence of Product vs. Process Innovation," *Small Business Economics*, 30 (3), pp.267-281.
- Yalcinkaya, G., R. J. Calantone, and D. A. Griffith (2007), "An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance," *Journal of International Marketing*, 15(4), pp.63-93.
- Zhang, H., X. Sun, and C. Lyu(2018), "Exploratory Orientation, Business Model Innovation and New Venture Growth," *Sustainability*, 10 (1), 56.
- Zhang, Y., L. Wang, J. Gao, and X. Li(2019), "Servitization and Business Performance: The Moderating Effects of Environmental Uncertainty," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), pp.803-815.
- Zhou, K. Z., J. R. Brown, and C. S. Dev(2009), "Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective," *Journal of Business Research*, 62 (11), pp.1063-1070.
- Zott, C., R. Amit, and L. Massa(2011), "The Business Model: Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, 37(4), pp.1019-1042.

-
- Miah Lee is a senior researcher at Research Institute of Human Ecology, Seoul National University. She graduated from the Department of Communication at Yonsei University, and received her MS and Ph.D. in Clothing and Textiles from Seoul National University. Her research focuses on online consumer behavior, retail marketing, and business model innovation.
 - Youjae Yi is the distinguished professor at the College of Business Administration, Seoul National University. He has been on the faculty member at the University of Michigan after receiving Ph.d. in business administration at Stanford University as well as a bachelor degree at Seoul National University. He served as president of the Korean Marketing Association, the Korean Society of Consumer Studies and Service Marketing Association. His research focuses on customer value management, service marketing and consumer behavior.
 - Na Young Jung is an assistant professor at the University of Nebraska-Lincoln. She received her master's degree in Clothing and Textiles from Seoul National University and her Ph.D. in International Merchandising from the University of Georgia. Her research interests include merchandising, retail technology, and consumer behavior.