

경영전략과 최고경영자 특성이 기업성장에 미치는 영향: 벤처기업을 중심으로

박경미¹, 황재원^{2*}

¹농협대학교 협동조합경영과, ²한국교통대학교 경영학과

Competitive strategies, CEO characteristics, and firm performance in venture businesses

Kyoungmi Park¹, Jaewon Hwang^{2*}

¹Dept. of Cooperative Management, Agricultural Cooperative University

²Dept. of Business Administration, Korea National University of Transportation

요약 전략분야의 연구들은 일정 수준 이상 성공한 대기업을 대상으로 실증분석을 실시함으로써 제대로 된 성과함의를 도출하지 못할 여지가 있다. 이러한 측면에서 미래 시점에 성공할 기업과 실패할 기업이 현재 시점에 혼재되어 있는 벤처기업을 대상으로 논의의 타당성을 검증함으로써 보다 변별력 있는 연구결과를 획득할 가능성은 높아질 수 있다. 본 연구는 경영전략과 최고경영자의 특성, 그리고 이들 간의 상호작용효과가 기업성장에 미치는 영향에 대한 가설을 제시하고, 387개 벤처기업으로부터 회수된 설문에 근거하여 실증분석을 실시함으로써 전략분야의 논의들이 어떤 타당성을 가지는지를 벤처기업을 대상으로 검증하고자 하였다. 분석결과에 따르면 경영전략 중에서는 기술혁신 차별화 전략이, 최고경영자의 특성 중에서는 혁신성과 장기지향성이 기업성장에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경영전략과 최고경영자의 특성 간의 상호작용효과 중 원가우위 전략과 마케팅 차별화 전략은 위험감수성향, 혁신성, 장기지향성 모두에 대해 유의한 결합효과를 보여주었다. 반면에 기술혁신 차별화 전략은 최고경영자의 특성 중 어느 것보다도 유의한 결합효과를 보여주지 않았다. 이를 통해 원가우위 전략과 마케팅 차별화 전략은 기업성장에 단독으로 영향을 미치지 않고 최고경영자의 특성과 결합될 때 영향을 미치는 반면, 기술혁신 차별화 전략은 기업성장에 단독으로 영향을 미치지 않지만 최고경영자의 특성과는 결합효과가 존재하지 않는다는 결론에 도달하였다. 본 연구는 벤처기업의 성과제고를 위해서는 경영전략과 최고경영자의 특성 간에 적합성을 추구하는 것이 중요하다는 사실을 실증분석을 통해 확인했다는 점에서 의의를 가진다.

Abstract Biased performance implications are common in conducting empirical analysis on leading firms in strategic management field. Venture businesses in which successful and failing firms in the future are mixed in the present could provide a better discriminative result for examining the determinants of performance. We suggest hypotheses on how competitive strategy, CEO characteristics, and their interactions affect firm performance. We examine these hypotheses through empirical analyses on the basis of a survey collected from 387 venture businesses in order to assure the validity of strategic management theories by using more deviated data. Empirical results show that innovative differentiation from competitive strategies affects firm performance and innovativeness and long-term orientation from CEO characteristics affect firm performance. According to the results of the interaction analyses between competitive strategies and CEO characteristics, cost-leadership and marketing differentiation strategies have combination effects with risk taking, innovativeness, and long-term orientation, while innovative differentiation strategy has no combination effects with risk taking, innovativeness, and long-term orientation. We conclude that cost-leadership and marketing differentiation strategies have no direct effect on firm performance but have combination effects with CEO characteristics, while innovative differentiation strategy has direct effect on firm performance but has no combination effect. Our primary contribution is that we test and confirm that the fit between competitive strategies and CEO characteristics are an important consideration to increase firm performance in venture businesses.

Keywords : competitive strategy, innovativeness, long-term orientation, risk taking, venture business

*Corresponding Author : Jaewon Hwang(Korea National University of Transportation)

Tel: +82-43-841-5438 email: j2kb@ut.ac.kr

Received September 27, 2018

Revised October 11, 2018

Accepted January 4, 2019

Published January 31, 2019

1. 서론

전략분야의 논의들은 주로 대기업을 대상으로 실증분석을 실시함으로써 논리의 타당성을 검증하는 경우가 많다[1-4]. 하지만 그 이유가 전략분야의 이론들이 일정규모 이상의 기업들을 대상으로 적용되었을 때 타당성을 가지기 때문은 아니다. 일반적으로 대기업은 벤처기업과 비교하여 매출, 자산, 종업원 수가 더 많을 뿐만 아니라, 더 오랜 기간 운영되었고, 더 많은 자원과 역량, 경험을 보유하고 있다. 더불어 기업의 성장과정에서 실패하여 도태한 기업들이 있었다는 점을 고려한다면 대기업은 일정 수준 이상으로 성공하고, 현재로서는 어느 정도 안정적인 상태에 놓여있는 것으로 이해할 수 있다. 반면에 벤처기업은 기업규모나 설립연한의 차이 외에도, 아직까지는 성패여부가 어느 정도 확정되지 않은 상태에서 미래에 성공할 기업들과 실패할 기업들이 현재의 시점에 뒤섞여 있는 상황으로 볼 수 있다. 따라서 벤처기업은 대기업에 비해 기업 간 편차가 보다 클 가능성이 높는데, 이는 전략분야의 논의들을 벤처기업에 적용했을 때 보다 변별력 있는 연구결과를 얻게 될 여지가 많음을 시사한다.

전략분야의 가장 중요한 관심사는 “무엇이 기업을 경쟁에서 이기도록 만드는가?”에 대한 답을 찾는 것이다. 전략분야에서는 어떤 기업이 시장에서 다른 기업보다 앞서 나갈 때 경쟁우위를 가진다고 말하며, 이러한 경쟁우위를 달성하도록 해주는 방법론을 경영전략¹⁾이라고 한다. 경영전략에 대한 본격적인 논의는 Miles & Snow[5], Porter[6] 등에 의해 시작되었는데, 이들은 기업이 특정한 경영전략을 지속적으로 추구함으로써 기업이 경쟁자나 경쟁상황에 대해 지속적으로 일관된 대응을 할 수 있도록 해준다고 주장한다[7]. 만일 경영전략이 없다면 기업은 목적성과 방향성을 가지고 경영자원을 안정적으로 투입하지 못하므로 한정된 자원을 보유한 기업 간의 경쟁에서 불리한 위치에 놓이게 된다[8]. 대기업과 비교하여 상대적으로 경영자원이 부족하고 생존경쟁이 치열한 벤처기업의 경우에는 경영전략이 기업성과에 보다 중요한 영향을 미칠 가능성이 높다.

한편 전략분야는 경영전략이 기업의 가장 중요한 의사결정사안 중의 하나라는 측면에서 이러한 의사결정을 내리는 주체로서 최고경영자 또는 최고경영진에 주목한다. 경영전략을 수립하는 행위는 최고경영자의 중요한

기능이며[9], 최고경영자의 가치와 인식을 반영한 결과로서 인식한다[10]. 이러한 배경에 따라 최고경영자의 특성이 기업성과에 미치는 영향에 대한 논의가 다수의 연구를 통해 이루어졌는데[11-12], 이들 논의의 유효성은 대기업보다는 벤처기업의 경우에 보다 명확하게 확인될 가능성이 높을 것으로 보인다. 대기업은 최고경영자 외에도 고위임원, 유관부서 담당자 등 다양한 인원들이 함께 의사결정과정에 관여할 여지가 많기 때문에 최고경영자의 성향이 온전히 의사결정에 반영되지 않을 수 있는 반면, 벤처기업은 최고경영자 1인이나 극소수의 인원에 의해 의사결정이 주도될 여지가 상대적으로 많을 것이므로 최고경영자의 성향이 의사결정에 보다 많은 영향을 미칠 가능성이 높을 것으로 보인다[7,13-15].

이러한 논의에 따라 본 연구는 벤처기업을 대상으로 경영전략과 성과, 최고경영자의 특성과 성과 간의 관계에 대해 실증분석을 실시함으로써 해당 이론의 타당성을 검증하고자 한다. 특히 기존 연구들은 이들 간의 관계에 대해 일관성 있는 분석결과를 보여주지는 못했는데[16-17], 기업 간 편차가 비교적 클 것으로 예상되는 벤처기업을 대상으로 한 연구에서는 보다 명확한 결과를 얻을 수 있을 것으로 생각된다. 또한 경영전략과 최고경영자 특성 간의 상호작용효과에 대한 분석을 통해 경영전략과 기업성과의 관계에 대해 최고경영자의 특성이 미치는 영향을 살펴봄으로써 경영전략 수립과정에서 최고경영자의 성향을 어떤 식으로 고려하는 것이 효과적일지에 대해 추가적으로 논의하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 경영전략

경영전략의 유형을 처음 구분한 것은 Miles & Snow[5]인 것으로 알려져 있다. 이들은 진취적 전략(prospector), 방어적 전략(defender), 분석적 전략(analyzer), 반응적 전략(reactor)의 4가지로 분류하였다. 진취적 전략, 방어적 전략, 분석적 전략은 기업이 경쟁에 대처하는 방식이자 기업이 방향성을 가지고 일관성 있게 행동하도록 이끄는 이정표로서의 역할을 수행하게 된다. 진취적 전략은 신시장의 개척을 통해 성장하는 방식으로 혁신과 신제품 개발을 지속적으로 추구하는 반면, 방어적 전략은 기존 시장에서 경쟁자와의 경쟁에서 승리하

1) 본 연구에서는 주로 경쟁전략을 의미함.

여 고객을 뺏어옴으로써 성장하기 때문에 운영의 효율성을 높이기 위해 지속적으로 노력하고 원가절감을 통한 가격경쟁력 제고를 지향한다. 분석적 전략은 두 경영전략이 혼합 또는 절충된 형태로서 현재의 시장을 지키면서 새로운 시장진출의 기회를 모색하는 방식이다. 반면에 반응적 전략은 어떤 그랜드 플랜 없이 주어진 그때그때의 상황에 맞추어 기업이 사후적, 수동적으로 대응하려는 방식으로서 경영전략을 제대로 추구하지 않는 경우에 해당된다. 반응적 전략은 일관성과 안정성이 부재하기 때문에 환경변화에 선제적으로 대처하지 못하고, 변화하는 환경에 휘둘리게 된다[7]. 예를 들어 환경이 빠르게 변화하는 경우를 생각한다면, 새로운 상황을 인식하고 대응방안을 모색하고 이를 실행에 옮길 즈음이 되면 환경은 다시 전혀 다른 대응을 필요로 하는 새로운 상황으로 다시 바뀔 수 있으므로 상황인식의 시점과 전략실행의 시점 간의 시간적 차이로 인해 기업은 결과적으로 최적화되지 않거나 엉뚱한 대응을 할 수 있다는 것이다. 따라서 반응적 전략, 즉 기업이 특정한 경영전략을 일관적으로 추구하지 않는 경우에는 성과하락의 가능성이 높아진다. 특히 환경변화의 정도가 심하고, 환경불확실성이 높을수록 경쟁전략의 부재로 인한 성과하락의 위험성은 더욱 높아질 것이므로 이러한 상황에 노출되어 있는 벤처기업의 경우에는 경영전략과 기업성과의 관계가 보다 명확하게 드러날 것이다.

한편 경영전략의 유형을 처음 분류한 연구자는 Miles & Snow[5]이지만, 보다 일반적으로 사용되는 방식은 Porter[6]의 전략유형이다. Porter는 기업의 경영전략을 기업이 추구하는 경쟁우위의 유형에 따라 차별화 전략(differentiation)과 원가우위 전략(cost-leadership)으로 분류하였다. 원가우위 전략은 경쟁자보다 낮은 원가를 달성하여 가격경쟁에서 승리하는 것이 가장 중요한 목적이며, 이를 위해 비용절감, 대량생산 등을 추구한다[18]. 반면에 차별화 전략은 경쟁자와는 구분되는 배타적인 속성을 가진 상품을 제공함으로써 해당 속성을 매력적으로 생각하는 고객에게는 경쟁사의 상품을 선택할 여지가 없는 상황처럼 보이는 독점적 경쟁(monopolistic competition)을 지향하고, 이를 위해 혁신, 제품개발 등을 추구한다[19]. 한편 Porter는 차별화 전략과 원가우위 전략을 동시에 추구하는 것이 기업성과에 악영향을 미친다고 주장하였다. 원가우위 전략에 차별화 요인을 적용하는 경우에는 비용증가를 가져와 경쟁우위가 저하될 수

있고, 차별화 전략에 원가우위 요인을 적용하는 경우에는 혁신을 추구하는 과정에서의 시행착오와 실패, 고급 사양 적용과정에서의 비용증가 등에 대한 부담이 배타성을 제대로 추구하지 못하도록 억제할 수 있다[6]. 또한 전략실행 과정에서 서로 다른 두 개의 전략이 상이하거나 상치되는 조직구조, 경영통제시스템, 보상정책을 필요로 할 수 있으므로 시장에서의 포지션이나 경쟁상황에 대한 대처과정에서 이도 저도 아닌 어중간한 상태에 머무르게 만들어 복수의 전략을 추구하는 것은 기업성과에 부정적인 영향을 미치게 된다[20].

일부 연구자들은 차별화 전략과 원가우위 전략을 동시에 추구함으로써 얻게 되는 이익이 매우 크다고 주장하기도 한다[21-22]. 하지만 이들 역시 서로 다른 경쟁우위를 동시에 달성하는 과정은 매우 어렵다고 언급한다. 현실적으로 차별화와 원가우위 모두를 성공적으로 달성한 기업들이 매우 드물기 때문이다. 또한 다른 연구자들은 원가우위 전략의 경우에도 다소의 차별화가 필요하고, 차별화 전략의 경우에도 다소의 원가우위가 고려되어야 한다고 주장하기도 한다[23]. 하지만 이는 원가우위 전략과 차별화 전략을 동시에 추구하는 경우라기보다는 차별화 기업 간의 경쟁에서 가격경쟁력을 전혀 고려할 수는 없으며, 원가우위 기업 간의 경쟁에서 최소한의 품질을 완전히 무시할 수는 없다는 의미로 받아들여야 할 것이다.

2.2 최고경영자의 특성

전략분야에서 최고경영자 또는 최고경영진은 경영전략의 수립을 포함하여 일련의 기업 내 주요 의사결정, 즉 전략적 의사결정을 수행하는 주체로서 간주된다. 최고경영진은 자신의 가치관이나 인지적 구조에 따라 의사결정을 하게 되므로 의사결정의 결과들에는 최고경영진의 특성이 반영될 수밖에 없다[24]. 최고경영진의 특성에 대한 본격적인 논의는 Hambrick & Mason[10]에 의해 시작되었는데, 이들은 전략적 의사결정과정에서 논의에서 의사결정자에 대한 고려가 이루어지지 않고 있다고 지적하였다. 이들은 최고경영자의 과거 성과[17, 25], 최고경영진의 규모, 구성, 재임기간[17, 26-27], 최고경영자의 자만심[11], 최고경영진의 다양성[28-30]이 기업성과에 미치는 영향을 조망하였다.

국내연구에서는 최고경영자 또는 최고경영진의 특성으로 나이[31-33], 근무연한[33], 임기[31], 교육배경

[31-33], 전공분야[31,33], 업무분야[33] 등을 고려하고 있다. 또한 벤처기업을 대상으로 하는 연구들은 경영자의 심리적 성향(성취욕구, 모호함에 대한 인내, 위험감수), 능력과 경험, 리더십 유형 등에 초점을 맞추는 경우가 많다[34-36].

하지만 전략분야의 연구들은 최고경영자의 리더십 스타일이나 개인적 특성과 같은 미시적 요인보다는 의사결정자로서의 특성에 관심을 가진다. 이는 최고경영자의 주요한 역할이 다른 사람들과의 관계를 통해 직접적으로 영향을 미침으로써 조직을 관리하는 데에 있지 않고, 규율과 원칙, 조직구조와 같은 경영시스템의 설계를 통해 간접적인 방식으로 조직을 관리하는 데에 있다고 보기 때문이다. 따라서 전략분야에서 인식하는 최고경영자의 특성은 주로 위험감수, 혁신성, 장기지향성과 같은 의사결정자로서의 속성으로 제한을 두는 경우가 많다[37]. 이에 따라 본 연구는 의사결정자적 속성에 기반하여 논의를 진행하고자 한다.

3. 가설

3.1 경영전략과 기업성과

Miles & Snow[5]는 경영전략을 추구하는 기업이 그렇지 않은 경우에 비해 기업성과가 더 높다고 설명한 반면, Porter[6]는 복수의 경영전략을 추구하는 경우보다 단일의 경영전략을 추구하는 경우에 기업성과가 더 높다고 설명하였다. 논의의 세부적인 내용 면에서는 차이가 있지만, 이들은 공통적으로 명확한 경영전략을 추구함으로써 더 높은 기업성과를 달성할 수 있다고 주장하였다. 말하자면 Miles & Snow는 경영전략의 부재로 기업이 통시적(diachronic)으로 하나의 경영전략을 반복적으로 추구하지 못함으로써 불분명한 노선을 추구하게 된다는 점을 강조한 반면, Porter는 공시적(synchronic)으로 복수의 경영전략을 동시에 추구함으로써 차별화도 원가우위도 아닌 불분명한 노선을 선택하게 된다는 점을 강조하였다.

벤처기업을 대상으로 한 선행연구들은 주로 차별화 전략을 중심으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 실증결과를 확인하였다. 이들 연구에 따르면 차별화 전략(Baum[38], Sandberg & Hofer[39])이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Miller[40]의 분

류법에 따라 차별화 전략을 마케팅 차별화 전략과 기술혁신 차별화 전략으로 세분한 연구들은 기술혁신 차별화 전략(고세훈 등[41], 문희철 · 김창완[42], 오현목 등[43], 이장우[44])과 마케팅 차별화 전략(고세훈 등[41])이 각각 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 원가우위 전략(고세훈 등[41]) 또한 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 따라 Miles & Snow[5], Porter[6]의 논의와 다양한 선행연구의 분석결과들을 종합하여, 경영전략이 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 다음의 가설을 제안하고자 한다.

H 1. 벤처기업의 경영전략은 기업성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H 1-1. 원가우위 전략은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H 1-2. 마케팅 차별화 전략은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H 1-3. 기술혁신 차별화 전략은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 최고경영자의 특성과 기업성과

벤처기업은 새로운 시장을 개척하는 과정에서 다양한 불확실성과 위험에 노출되므로 높은 위험의 감수를 필요로 한다[45]. 이러한 사업환경은 보다 전향적이고 적극적인 대응을 하는 기업이 보다 높은 성과를 획득할 수 있는 기회를 제공해준다[46-48]. 따라서 최고경영자의 위험감수 성향이 높을수록 과감한 선제적 대응을 가능하게 해줄 것이므로 기업성과를 높여줄 것이다[49-51].

또한 벤처기업은 새로운 기술이나 새로운 제품에 기반을 두고 시장을 개척하고자 한다[45]. 새로운 제품이나 기술은 기업이 보유한 다양한 경영자원을 얼마나 혁신적으로 활용하는지에 따라 결정될 것이다[52-53]. 혁신성은 기업의 성장을 위한 하나의 중요한 기회의 과정이며 기업이 기술혁신, 관리기법 등을 적극적으로 도입하려는 경영관리활동으로 설명된다[54]. 최고경영자가 혁신성을 지향할수록 첨단기술을 적용하거나 신제품을 개발하려는 의지는 강해질 것이고 투자는 과감해질 것이다. 이에 따라 신제품의 도입가능성은 높아질 것이고, 이는 기업성과를 높이는 방향으로 작용할 것이다.

한편 벤처기업은 적은 경영자원을 보유하고 있기 때

문에 경쟁우위의 달성과 성과향상을 위해서는 자원의 효율적 활용이 중요하다. Hamel & Prahalad[53]는 자원의 효율적 활용을 위해서는 자원을 극소수의 프로젝트에 집중시켜야 하며, 이를 최소 몇 년 간은 유지해야 한다고 주장하였다. 즉 적은 자원을 다수의 프로젝트에 분산시키는 경우 개별 프로젝트에 충분한 자원이 투입되지 못하여 어느 프로젝트도 제대로 성공하지 못할 가능성이 높아지게 되며, 매해 투자가 이루어지는 프로젝트가 변경되는 것 역시 기존 프로젝트에 대한 투자감소로 이어져 기존 프로젝트의 성공여지를 낮추게 된다. 따라서 선택과 집중 및 지속성에 기반을 두고 자금투자와 자원투입이 이루어지려면 장기적인 안목에 기반을 둘 필요가 있다. 따라서 자원이 부족한 벤처기업의 경우에는 특히 장기지향성이 기업성공에 중요한 영향을 미칠 것이다.

H 2. 벤처기업 최고경영자의 특성은 기업성공에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H 2-1. 위험감수성향은 기업성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H 2-2. 혁신성은 기업성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H 2-3. 장기지향성은 기업성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 경영전략, 최고경영자의 특성 및 기업 성과

전략분야에서는 적합성(fit)의 개념을 강조한다[55]. 기업의 외부적 요인과 내부적 요인 간에, 그리고 내부적 요인들 간에 상승효과(synergy)가 존재한다는 것이다[56]. 이러한 상승효과는 성과를 높이는 방향으로 작용하기도 하고 낮추는 방향으로 작용하기도 한다. 이러한 논의는 경영전략과 최고경영자의 성향 사이에도 존재한다. 즉 경영전략이 추구하는 방향과 최고경영자의 성향이 상충하는 경우에는 오히려 성과하락의 원인이 될 수 있다는 것이다.

H3. 벤처기업의 경영전략과 벤처기업 최고경영자의 특성 간의 상호작용은 기업성공에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

구체적으로, 원가우위 전략은 경쟁자보다 높은 가격 경쟁력을 갖추기 위해 경쟁자보다 낮은 원가를 달성하려

는 전략이다[6]. 원가우위 전략을 추구하는 경우에는 규모의 경제, 경험곡선효과 등의 이점을 도모함으로써 운영의 효율성을 높이고 재고부담, 제반비용의 절감을 통해 원가를 낮추게 된다[18]. 원가우위 전략은 일반적으로 불확실성이 낮은 안정적인 상황을 가져오는데, 이는 기업의 성과향상이 얼마나 효율적 운영과 같은, 통제할 수 있는 내부적 요인에 기인하기 때문이다[57-58]. 따라서 원가우위 전략을 추구하는 기업은 조직의 유연성을 확보하기 현재의 상황에 최적화된 운영방식을 고정적으로 지속하게 된다. 만일 운영방식을 변경하거나 다양한 상황에 대처하기 위해 마진이나 버퍼를 확보하려는 시도는 비용을 증가시키고 효율성을 낮춘다. 결과적으로 해당 기업은 효율성은 높지만 변화에 취약한 경영시스템을 갖추게 된다. 이때 위험성이 높은 의사결정은 다양한 경우의 수를 발생시켜 급격한 대처를 필요로 하도록 만들거나 선제적 대처를 위한 여지가 필요한 상황을 만들으로써 효율성의 저하와 비용의 상승을 유발시켜 기업의 성과가 낮아질 가능성을 높게 된다.

H 3-1a. 원가우위 전략과 위험감수성향의 상호작용은 기업성공에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

반면에 차별화 전략은 경쟁자에게는 찾기 어려운 배타적(exclusive)이고 유일무이(unique)한 속성을 가진 제품을 판매함으로써 고객에게 다른 제품에 대한 선택의 여지를 없애고, 이를 통해 사실상 독점(monopolistic competition)과 유사한 이점을 누리하고자 하는 전략이다[6]. 차별화 전략의 성공은 고객의 욕구를 얼마나 효과적으로 충족시켜 줄 수 있는지에 놓여있기 때문에 다양한 고객에 대처할 수 있도록 다양한 제품을 생산하고 다양한 방식으로 차별성을 달성하고자 한다[58]. 따라서 경영시스템은 다양한 상황에 적절히 대처할 수 있도록 효율성보다는 조직의 유연성을 우선적으로 추구하게 된다[57]. 신속하고 유연하게 대처할 수 있는 경영시스템은 불확실한 환경에서 조직이 효과적으로 대처할 수 있도록 해주므로 위험성을 동반하는 의사결정이 실패로 돌아가더라도 조직에 대한 피해를 최소화시킬 수 있다. 이는 성공했을 때에 많은 이익을 기대할 수 있지만 실패의 위험도한 큰 프로젝트를 과감하게 추진하도록 해준다.

H 3-1b. 마케팅 차별화 전략과 위험감수성향의 상호

작용은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

차별화 전략은 신기술을 도입하거나 신제품을 개발함으로써 추구되기도 한다[19]. 혁신과정은 시행착오를 수반하기 때문에 기업은 충분한 마진과 버퍼를 확보하게 된다. 이는 위험성을 수반하는 의사결정의 실패를 완충하는 데에도 효과적으로 작용할 수 있으므로 실패비용은 최소화될 수 있다.

H 3-1c. 기술혁신 차별화 전략과 위험감수성향의 상호작용은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편 최고경영자의 혁신성은 보다 많은 혁신을 추구하도록 이끌 것이고, 혁신은 보다 시행착오와 실패를 가져올 것이다. 이는 비용증가의 원인으로 작용할 것이고, 비용은 원가우위 기업의 경쟁력을 약화시킬 것이다.

H 3-2a. 원가우위 전략과 혁신성의 상호작용은 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

애플이나 3M의 성공사례가 시사하는 바와 같이 혁신을 추구하는 행위 자체가 기업의 독특한 이미지로 자리매김할 수 있고 차별화의 기반이 될 수 있다. 최고경영자의 혁신성은 보다 많은 혁신적 제품을 시장에 제공할 수 있도록 해주고, 이를 통해 차별화를 견고하게 가져갈 수 있도록 해줄 것이다.

H 3-2b. 마케팅 차별화 전략과 혁신성의 상호작용은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기술혁신 차별화 전략은 신제품 개발을 통한 차별화에 기반을 둔다. 신제품 개발은 혁신에 근거하고, 최고경영자의 혁신적 성향은 기업으로 하여금 보다 높은 수준의 혁신을 추구하도록 드라이브를 걸고 지원하도록 만들 것이고, 결과적으로 경쟁자와는 더욱 구별되는 배타적인 제품을 시장에 출시하도록 만듦으로써 차별화를 제고하게 될 것이다.

H 3-2c. 기술혁신 차별화 전략과 혁신성의 상호작용

은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

원가우위 전략은 비용절감을 통한 내부효율성 향상이 무엇보다도 중요한 이슈가 된다[58]. 따라서 비용을 통제하고 다양한 분야에서 원가를 절감하기 위한 노력을 기울인다[6]. 비용관리는 주로 재무지표에 근거하는데, 재무지표는 1년 혹은 그보다 짧은 기간 동안의 회계성으로부터 산출된 것이므로 비용통제는 단기지향적인 활동과 관련이 있다. 투자는 현재의 시점에서 지출되는 비용인 동시에 미래의 시점에서 발생하는 수익의 원천이다. 하지만 1년 혹은 그 미만의 회계기간 내에 수익을 실현하지 못하는 투자는 단기적 시각에서는 비용으로 인식될 가능성이 높다. 만일 최고경영자가 장기지향적인 시각을 가진다면 다소 먼 미래의 이익을 내다보고 현재의 비용지출을 감수할 수 있겠지만, 단기적인 시각에서는 가격경쟁력에 부정적인 영향을 미치는 비용의 상승으로 여겨질 것이다. 더불어 장기지향적 시각은 비용발생이 지속적으로 누적되는 문제에 대해 둔감하게 인식하고 소극적으로 대처하도록 유도함으로써 비용증가에 민감한 영향을 받는 원가우위 전략에 치명적으로 작용할 수 있다.

H 3-3a. 원가우위 전략과 장기지향성의 상호작용은 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

마케팅 차별화 전략을 성공적으로 추구함으로써 차별성을 획득하기 위해서는 충분한 시간을 필요로 하는데, 이는 브랜드충성도나 기업평판 등의 요인들은 단기간에 달성할 수 있는 것이 아니라 시간경과에 따라서 천천히 축적되는 경로의존적인 특성(path-dependence)을 가지기 때문이다[59]. 따라서 단기간의 수익보다는 장기적인 안목을 가지고 브랜드나 제품에 대한 투자가 이루어질 필요가 있을 것이므로 최고경영자가 장기지향적인 시각을 가질수록 효과적으로 차별화의 달성이 용이해질 수 있다.

H 3-3b. 마케팅 차별화 전략과 장기지향성의 상호작용은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기술혁신 차별화 전략은 신기술과 신제품 개발과정에서의 다양한 시도와 많은 실패를 수반하며, 이때의 시행착오를 통해 얻어진 경험과 노하우는 향후 개발과정에서

의미있는 자산이 될 수 있다. 시행착오는 시간과 노력, 자금을 소진시키기 때문에 단기적인 관점에서는 부정적으로 비추어질 가능성이 높고, 투자활동을 위축시키는 결과를 초래할 수 있다. 반면에 장기적 시각의 최고경영자는 당장의 결과에 영향을 받기 보다는 미래를 내다보고 꾸준히 노력을 기울이고 투자를 지속적으로 유지할 가능성이 높으므로 최고경영자의 장기지향성은 기술혁신 차별화 전략의 성공에 긍정적으로 작용하게 될 것이다.

H 3-3c. 기술혁신 차별화 전략과 장기지향성의 상호 작용은 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법

4.1 표본 및 자료 수집

가설의 검증을 위해 대규모 샘플을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 총 565개 벤처기업을 대상으로 설문지를 배포하였으며, 최종적으로 387부가 회수되었다. 설문지의 회수를 위해 직접방문, 우편, 이메일, 팩스 등을 사용하였다. 설문응답자는 벤처기업의 대표를 최우선적인 대상으로 하였으나[60-62], 사정상 여의치 않은 경우에는 임원이나 회사 전반의 총괄적 운영을 담당하는 부서의 간부 중에서 3년 이상 근무한 직원을 대상으로 하였다.

4.2 변수의 정의 및 측정

경영전략: Porter[6]의 본원적 전략에 기반을 두고 3가지 유형으로 다시 세분한 Miller[40]의 전략유형을 사

용하였다. 구체적으로는, 1) 대량생산이나 원가절감을 통한 가격경쟁력 확보 정도, 2) 마케팅에 주력하여 브랜드 이미지를 높이는 정도, 3) 혁신적인 제품(또는 서비스) 판매 정도, 4) 전략이 없거나 모두 해당 중에 하나를 선택하도록 하였다.

최고경영자의 특성: Smith & Miner[50,63]에 근거하여 최고경영자의 성향이 고위험·고수익 프로젝트를 선호하는지(위험감수성향), 제품마케팅보다는 기술혁신을 강조하는지(혁신성), 장기적인 투자를 중요시 하는지(장기지향성), 에 대해 각각 5점 척도로 측정하였다.

기업성과: 5년간 매출액 대비 영업이익의 평균으로 측정하였다.

독립변수와 종속변수 외에 매출규모, 종업원 수, 설립년도를 통제변수로 사용하여 기업성장에 영향을 미치는 다양한 영향요인을 분석과정에 포함하였다.

4.3 자료의 분석방법

벤처기업의 경영전략이 기업성장에 미치는 영향과 벤처기업 최고경영자의 특성이 기업성장에 미치는 영향, 그리고 벤처기업의 경영전략과 벤처기업 최고경영자의 특성 간의 상호작용이 기업성장에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석(multiple regression)을 실시하였다.

5. 분석결과

본 연구에서 사용된 변수들의 기본적인 통계량과 상관관계는 다음 Table 1에 제시되어 있다. 독립변수와 종속변수간의 관계를 살펴보면, 매출규모만 기업성과와 유

Table 1. Descriptive Statistics & Correlations

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Cost Leadership	0.12	0.32									
2. MKT Differentiation	0.18	0.38	-0.17***								
3. INV Differentiation	0.50	0.50	-0.37***	-0.47***							
4. Risk Taking	2.57	0.96	-0.01	-0.04	0.05						
5. Innovative	3.51	1.02	0.01	-0.20***	0.16**	0.12*					
6. Long-term	3.64	0.98	-0.10***	-0.07	0.06	0.13*	0.34***				
7. Sales	22.06	1.56	0.11*	-0.03	-0.07	-0.07	-0.03	0.02			
8. Employee	72.15	134.11	0.12*	-0.01	-0.07	-0.01	0.05	0.03	0.63***		
9. Age	9.33	5.85	0.13*	0.04	-0.07	-0.06	0.03	-0.06	0.36***	0.45***	
10. Performance	0.00	0.35	0.02	0.00	0.13	-0.03	-0.09	0.11	0.15 ⁺	0.04	0.01

1. ⁺: p<0.10, * : p<0.05, ** : p<0.01, ***: p<0.001

Table 2. Regression Analysis Results

Variables	Model A	Model B
Dependent Variable	Performance	Performance
(Constant)	-1.16(0.522)*	-1.051(0.563)
Independent Variables		
Cost Lead. (CL)	0.174(0.108)	0.551(0.568)
MKT Diff. (MD)	0.145(0.096)	0.574(0.452)
INV Diff. (ID)	0.208(0.075)**	0.522(0.409)
Risk Taking (RT)	0.006(0.031)	0.005(0.070)
Innovative (IV)	-0.085(0.034)*	-0.271(0.066)***
Long-term (LT)	0.078(0.035)*	0.333(0.081)***
CL×RT		-0.326(0.095)***
MD×RT		0.266(0.082)**
ID×RT		0.003(0.081)
CL×IV		-0.332(0.111)**
MD×IV		0.239(0.099)*
ID×IV		0.016(0.109)
CL×LT		-0.311(0.135)*
MD×LT		0.244(0.117)*
ID×LT		-0.014(0.116)
Control Variables		
Sales	0.045(0.024)**	0.024(0.024)
Employee	-0.000(0.000)	0.000(0.000)
Age	0.001(0.006)	-0.000(0.006)
Goodness of Fit	R ² =0.119, F=2.08*	R ² =0.240 F=2.18**

1. Model A, B: n=148, t values are in parentheses.

2. *: p<0.10, **: p<0.05, ***: p<0.01, ****: p<0.001

의적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 한편 독립변수들 간에 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 존재하는지를 살펴보았는데, 분석결과 허용도(tolerance) 값이 모두 0.1 이상으로 나타났으며, VIF(variance inflation factor)도 모두 10을 초과하지 않는 것으로 나타나 특별한 문제는 없는 것으로 확인되었다.

5.1 경영전략과 최고경영자의 특성이 기업성과에 미치는 개별적 영향

Table 2의 회귀식 A는 경영전략과 최고경영자의 특성이 기업성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 모형이다. 우선 회귀식 A의 R²=0.119이고, F=2.08 (p<0.05)로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

또한 통제변수들 중에 매출규모가 종속변수에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 확인되었는데(p<0.01),

이는 매출규모가 높을수록 기업성과가 높아지게 된다는 것을 의미한다.

경영전략 중에서는 기술혁신 차별화 전략이 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데(p<0.01), 이는 기술혁신 차별화 전략을 취할수록 기업성과가 높아짐을 의미한다. 하지만 원가우위 전략과 마케팅 차별화 전략은 기업성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(p>0.05). 따라서 가설 1-1과 1-2는 기각되었고, 1-3은 채택되었다.

최고경영자의 특성 중에서는 혁신성이 기업성과에 부(-)의 영향을(p<0.05), 장기지향성이 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<0.05). 이는 혁신적인 최고경영자가 혁신적일수록 기업성과가 나빠지는 반면, 최고경영자가 장기지향적일수록 기업성과가 높아진다는 것을 의미한다. 반면에 위험감수성향은 기업성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(p>0.05). 따라서 가설 2-1은 기각되었으며, 가설 2-2는 유의미한 영향을 보여주는 했지만 예상과는 반대의 결과를 보여주었다. 가설 2-3은 채택되었다.

5.2 경영전략과 최고경영자의 특성이 기업성과에 미치는 복합적 영향

Table 2의 회귀식 B는 경영전략과 최고경영자의 특성 간의 상호작용이 기업성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 모형이다.

우선 회귀식 B의 R²=0.240이고, F=2.18 (p<0.01)로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 통제변수들 중에는 종속변수에 유의한 영향을 미치는 변수가 없는 것으로 확인되었다(p>0.05).

원가우위 전략과 위험감수성향의 상호작용은 기업성과에 부(-)의 영향을 미치는 반면(p<0.001), 마케팅 차별화 전략과 위험감수성향의 상호작용은 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<0.01). 이는 원가우위 전략을 취하는 경우에는 최고경영자의 위험감수성향이 낮을수록 성과제고에 용이한 반면, 마케팅 차별화 전략을 취하는 경우에는 최고경영자의 위험감수성향이 높을수록 성과제고에 유리하다는 것을 의미한다. 반면에 기술혁신 차별화 전략과 위험감수성향의 상호작용은 기업성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(p>0.05). 따라서 가설 3-1a와 3-1b는 채택되었지만, 가설 3-1c는 기각되었다.

원가우위 전략과 혁신성의 상호작용은 기업성공에 부(-)의 영향을 미치는 반면($p < 0.01$), 원가우위 전략과 혁신성의 상호작용은 기업성공에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < 0.05$). 이는 원가우위 전략을 취하는 경우에는 최고경영자의 혁신성이 낮을수록 성과제고에 용이한 반면, 마케팅 차별화 전략을 취하는 경우에는 최고경영자의 혁신성이 높을수록 성과제고에 유리하다는 것을 의미한다. 반면에 기술혁신 차별화 전략과 혁신성의 상호작용은 기업성공에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($p > 0.05$). 따라서 가설 3-2a와 3-2b는 채택되었지만, 가설 3-2c는 기각되었다.

원가우위 전략과 장기지향성의 상호작용은 기업성공에 부(-)의 영향을 미치는 반면($p < 0.05$), 마케팅 차별화 전략과 장기지향성의 상호작용은 기업성공에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < 0.05$). 이는 원가우위 전략을 취하는 경우에는 최고경영자가 단기지향적일수록 성과제고에 유리한 반면, 마케팅 차별화 전략을 취하는 경우에는 최고경영자가 장기지향적일수록 성과제고에 유리하다는 것을 의미한다. 반면에 기술혁신 차별화 전략과 장기지향성의 상호작용은 기업성공에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($p > 0.05$). 따라서 가설 3-3a와 3-3b는 채택되었고, 가설 3-3c는 기각되었다.

6. 결론

6.1 연구결과의 요약

분석결과에 따르면 경영전략 중에서는 기술혁신 차별화 전략만 기업성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 최고경영자의 특성 중에서는 혁신성과 장기지향성이 기업성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 예측과는 달리 혁신성은 기업성공에 긍정적인 영향이 아닌 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 경영전략과 최고경영자의 특성 간의 상호작용효과에 대한 분석에 따르면, 원가우위 전략과 마케팅 차별화 전략의 경우에는 모든 유형의 최고경영자의 특성과 유의한 결합효과가 존재하는 것으로 나타났다. 반면에 기술혁신 차별화 전략은 최고경영자의 특성 중 어느 것보다도 유의한 결합효과가 존재하지 않았다.

분석결과를 통해 다음의 결론을 도출할 수 있었다. 첫째, 원가우위 전략과 마케팅 차별화 전략은 기업성공에

단독으로 영향을 미치지 않고 최고경영자의 특성과 결합될 때 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 둘째, 또한 기술혁신 차별화 전략은 기업성공에 단독으로 영향을 미치지 않지만 최고경영자의 특성과는 결합효과가 존재하지 않는 것으로 확인되었다. 셋째, 최고경영자의 특성은 대체로 기업성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 기업성공의 중요한 결정요인으로 확인되었다.

6.2 연구의 의의 및 한계

본 연구의 중요한 의의는 경영전략과 최고경영자의 특성, 그리고 이들 간의 상호작용효과가 기업성공에 중요한 영향을 미친다는 실증분석 결과를 통해 특정한 경영전략에 적합하거나 경우에 따라서는 불필요한 최고경영자의 특성이 별도로 존재한다는 사실을 확인했다는 데에 있다. 이를 통해 벤처기업의 성과제고를 위해 경영전략과 최고경영자의 특성이 어떤 식으로 매칭되어야 하는지에 대한 가이드라인을 제시하였다.

하지만 본 연구는 다음의 한계를 가지고 있으며, 향후 연구에서는 이에 대한 보완이 요구된다. 첫째, 기술혁신 차별화 전략은 최고경영자의 특성과의 결합효과가 존재하지 않고 기업성공에 단독으로만 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 원가우위 전략이나 마케팅 차별화 전략과 어떤 차이점이 있어서 상이한 결과를 유발했는지에 대한 이유와 근거에 대한 검토가 필요해 보인다. 둘째, 최고경영자의 특성 중 혁신성은 기업성공에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 그 이유가 혁신추구로 인한 과감한 투자지출이 수익률을 감소시킨 결과인지, 아니면 다른 이유가 존재하는지에 대한 확인이 필요할 것으로 보인다. 셋째, 모든 변수들은 단일의 설문문항으로 측정되었는데, Wanous, Reichers, Hudy[64]는 단일문항을 사용하는 단순평가법(single global rating)이 복수문항을 사용하는 합산평가법(summation score)과 비교하여 동일한 수준의 타당성을 보여준다는 연구결과를 제시한 바가 있다[65]. 하지만 복수의 설문문항을 사용하는 것이 보다 보편적인 접근방식임을 부인할 수는 없으므로 다양한 설문문항을 사용한 측정이 향후 요구된다.

References

- [1] J. D. Daniels, R. A. Pitts, M. J. Tretter, "Strategy and Structure of U. S Multinationals: An Exploratory Study,"

- Academy of Management Journal*, vol.27, pp.292-307, 1984.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/255926>
- [2] V. Govindarajan, J. Fisher, "Strategy, control systems, and resource sharing: effect on business-unit performance," *Academy of Management Journal*, vol.33, no.2, pp.259-285, 1990.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256325>
- [3] K. H. Kwon, "The effects of strategy, control systems, and resource sharing on subsidiaries' performance: Comparisons between Korean and U.S. diversified firms," *Korean Management Review*, vol.26, no.4, pp.753-786, 1997.
- [4] J. W. Hwang, "Business-Level Relatedness: Performance Implications of Inter-SBU Resource Sharing," *Korean Journal of Business Administration*, vol.21, no.4, pp.1595-1619, 2008.
- [5] R. E. Miles, C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw Hill, New York, 1978.
- [6] M. E. Porter, *Competitive Strategy*, New York, NY, Free Press, 1980.
- [7] R. E. Miles, C. C. Snow, A. D. Meyer, H. J. Coleman, Jr., "Organizational Strategy, Structure, and Process," *Academy of Management Review*, vol.3, no.3, pp.546-562, 1978.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257544>
- [8] D. J. Collis, C. A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in The 1990s," *Harvard Business Review*, July-August, pp.118-128, 1995.
- [9] H. Fayol, "Administration Industrielle et g n raux d'administration," *Bulletin de la Soci t  de l'Industrie Min rale*, fifth series, vol.10, no.3, pp. 5-162, 1916.
- [10] D. C. Hambrick, P. A. Mason, "Upper-echelons: The Organization as a Reflection of Top Managers," *Academy of Management Review*, vol.9, no.2, pp.193-206, 1984.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258434>
- [11] M. L. A. Hayward, D. C. Hambrick, "Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris," *Administrative Science Quarterly*, vol.42, no.1, pp.103-127, 1997.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393810>
- [12] D. Miller, C. Droge, "Psychological and Traditional Determinants of Structure," *Administrative Science Quarterly*, vol.31, no.4, pp.539-560, 1986.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392963>
- [13] O. F. Collins, D. G. Moore, *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, New York: Appleton-Century -Crofts(Meredith Corp.), 1970.
- [14] M. F. R. Kets de Vries, D. Miller, *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- [15] D. Miller, M. F. R. Kets De Vries, J. M. Toulouse, "Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment," *Academy of Management Journal*, vol.25, no.2, pp.237-253, 1982.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/255988>
- [16] A. I. Murray, "Top management group heterogeneity and firm performance," *Strategic Management Journal*, 10, pp.125-141, 1989.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100710>
- [17] K. G. Smith, K. A. Smith, D. P. O'Bannon, J. D. Olian, H. P. J. Sims, J. A. Scully, "Top management team demography and process: The role of social integration and communication," *Administrative Science Quarterly*, vol.39, pp. 412-443, 1994.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393297>
- [18] D. C. Hambrick, "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types," *Academy of Management Journal*, vol.26, pp.5-25, 1983.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256132>
- [19] G. Dess, P. S. Davis, "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance," *Academy of Management Journal*, vol.27, no.3, pp.467-487, 1984.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256040>
- [20] J. B. Barney, W. S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [21] R. Gibson, "Food: At McDonald's, new recipes for buns, eggs," *Wall Street Journal*, June 13, p.B1, 1995.
- [22] J. P. Womack, D. I. Jones, D. Roos, *The Machine That Changed the World*, New York: Rawson, 1990.
- [23] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
- [24] H. U. Lee, J. H. Park, "Top management team diversity and firm performance: moderating effects of environmental uncertainty and physical proximity," *Korean Management Review*, vol.34, no.2, pp.375-400, 2005.
- [25] J. Pfeffer, A. Davis-Blake, "Administrative Succession and Organizational Performance: How Administrator Experience Mediates the Succession Effect," *Academy of Management Journal*, vol.29, no.1, pp.72-83, 1986.
DOI: <https://dx.doi.org/10.2307/255860>
- [26] J. Halebian, S. Finkelstein, "Top management team size, CEO domination and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion," *Academy of Management Journal*, vol.36, pp.844-863, 1993.
DOI: <https://dx.doi.org/10.2307/256761>
- [27] A. Murray, "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.125-141, 1989.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100710>
- [28] M. A. Carpenter, "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance," *Strategic Management Journal*, vol.23, pp.275-284, 2002.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.226>
- [29] H. P. Gunz, M. R. Jalland, "Managerial careers and business strategies," *Academy of Management Review*, vol.21, pp.718-756, 1996.
DOI: <https://dx.doi.org/10.2307/259000>
- [30] S. E. Jackson, "Consequence of group composition for the international dynamics of strategic issue processing," In P. Shrivastava, A. Huff, J. Dutton (eds.), *Advance in strategic management*, 8, Greenwich, CT: JAI Press, pp.345-382, 1992.

- [31] J. H. Park, Y. M. Kim, "The Effects of CEO and TMT Characteristics on the Research and Development (R&D) Investments," *Journal of Strategic Management*, vol.18, no.2, 2015.
- [32] J. I. Seo, H.W. Chang, "CEO characteristics and firm R&D investment: The moderating role of TMT characteristics and ownership structure," *Journal of Strategic Management*, vol.13, no.1, pp.29-49, 2010.
- [33] H. W. Chae, J. Y. Song, "The Impact of Top Management Team Demography on Technological Innovations in High-Technology Firms," *Journal of Strategic Management*, vol.12, no.2, pp.83-104, 2009.
- [34] C. H. Moon, "The performance consequences of aligning CEO characteristics with competitive strategy in Korean Manufacturing venture firms," *Korean Journal of Business Administration*, vol.25, no.8, pp. 3335-3355, 2012.
- [35] C. W. Lee, C. S. Seoh, "A exploratory study on the importance of managerial factors of Korean ventures through organizational stage," *Asia Pacific Journal of Small Business*, vol.28, no.2, pp.3-30, 2006.
- [36] B. H. Yoon, J. B. Park, "A Study on the Relationship Between the Performance of Venture Business and CEO's Characteristics," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, vol.2, no.3, pp.145-168, 2007.
- [37] D. Miller, P. H. Friesen, "Strategy-making and environment: The third link," *Strategic Management Journal*, vol.4, pp.221-235, 1983.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- [38] J. R. Baum, "The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol.5, pp.13-27, 1995.
- [39] W. R. Sandberg, C. W. Hofer, "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur," *Journal of Business Venturing*, vol.2, no.1, pp.5-28, 1987.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90016-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90016-4)
- [40] D. Miller, "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance," *Academy of Management Journal*, vol.30, no.1, pp.7-32, 1987.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/255893>
- [41] S. H. Ko, W. J. Yoo, Y. B. Lee, "The Structural Relationship between Competitive Strategy and Performance in SMEs and Venture Businesses," *Productivity Review*, vol.27, no.1, pp.226-260, 2013
- [42] H. C. Moon, C. W. Kim, "An Empirical Study on the Technological Innovation Strategies of Korean Small-Medium-Sized Firms," *The Korean Small Business Review*, vol.7, no.2, pp.141-167, 1995.
- [43] H. M. Oh, S. W. Lee, M. C. Park, "A study on the impact of technology development strategy on new venture performance in the Korean Information and Telecommunications industry," *Korean Management Review*, vol.31, no.4, pp.881-906, 2002.
- [44] J. W. Lee, "Characteristics of Successful High-Technology Venture Companies: A Case Study," *The Korean Venture Management Review*, vol.1, no.1, pp.101-128, 1998.
- [45] M. K. Choe, J. K. Shin, J. H. Nam, "An Exploratory Study on the Critical Success Factors of Korean Entrepreneurial Business Venture," *Asian journal of business and entrepreneurship*, vol.3, pp.308-332, 2002.
- [46] M. Lambkin, G. Day, "Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle," *Journal of Marketing*, vol.53, pp.4-20, 1989.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251339>
- [47] W. M.-H. Tsai, I. C. MacMillan, M. B. Low, "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets," *Journal of Business Venturing*, vol.6, no.1, pp.9-28, 1991.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90003-V](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(91)90003-V)
- [48] M. S. Chae, D. S. Kang, H. T. Lee, "A Study on the Determinants of New Ventures' Performance Focusing on Competitive Strategy," *Korean Management Review*, vol.31, no.5, pp.1289-1309, 2002.
- [49] T. M. Begley, D. P. Boyd, "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses," *Journal of Business Venturing*, vol.2, no.1, pp. 79-93, 1987.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90020-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90020-6)
- [50] D. L. Sexton, N. Bowman, "The Entrepreneur: A Capable Executive and More," *Journal of Business Venturing*, vol.1, no.1, pp.129-140, 1985.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90012-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90012-6)
- [51] N. R. Smith, J. B. Miner, "Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory," *Strategic Management Journal*, vol.4, pp.325-340, 1984.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250040404>
- [52] G. J. Avlonitis, H. E. Salavou, "Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance," *Journal of Business Research*, vol.60, pp.566-575, 2007.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.001>
- [53] G. Hamel, C. K., Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review*, March-April, pp.75-84, 1993.
- [54] C. W. Lee, "A study on conceptual characteristics of business ventures," *Korean Strategic Management Society Proceedings*, Summer, pp.51-99, 2002.
- [55] J. Margretta, *What Management Is*, New York, NY: Free Press, 2012.
- [56] D. Miller, "Environmental fit versus internal fit," *Organization Science*, vol.3, no.2, pp.159-178, 1992.
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.2.159>
- [57] V. Govindarajan, "Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations," *Academy of Management Review*, vol.11, no.4, pp.844-856, 1986.
DOI: <https://dx.doi.org/10.2307/258401>
- [58] A. K. Gupta, "SBU strategies, corporate- SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation," *Academy of Management Journal*, vol.30, no.3, pp.477-500, 1987.
DOI: <https://dx.doi.org/10.5465/256010>
- [59] D. J. Collis, C. A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in The 1990s," *Harvard Business Review*, July-August, pp.118-128, 1995.

- [60] C. C. Snow, D. C. Hambrick, "Measuring Organizational Strategies," *Academy of Management Review*, vol.5, no.4, pp.527-538, 1980.
DOI: <https://dx.doi.org/10.2307/257458>
- [61] A. Ginsberg, "Operationalizing Organizational Strategy: Toward and Integrative Framework," *Academy of Management Review*, vol.9, no.3, pp. 548-557, 1984.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258294>
- [62] O. C. Hambrick, "Putting Top Managers Back in The Strategy Picture," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, vol.10, no.1, pp.5-15, 1989.
- [63] N. R. Smith, J. B. Miner, "Motivational Consideration in The Success of Technologically Innovative Entrepreneurs: Extended Sample Findings," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol.4, pp. 488-495, 1984.
- [64] J. Wanous, A. E. Reichers, M. J. Hudy, "Overall Job Satisfaction: How Good are Single-Item Measures?" *Journal of Applied Psychology*, pp.247-252. April. 1997.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- [65] S. P. Robinson, *Organizational Behavior*, 11th ed. Prentice-Hall, 2005.

박 경 미(Kyoungmi Park)

[종신회원]



- 1998년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2007년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 농협대학교 협동조합경영과 부교수

<관심분야>

사업전략, 자원공유

황 재 원(Jaewon Hwang)

[정회원]



- 1995년 2월 : 연세대학교 경영학과 (경영학사)
- 1997년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2006년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2008년 3월 ~ 2012년 2월 : 숭의여자대학교 경영과 조교수

- 2012년 3월 ~ 현재 : 한국교통대학교 경영학과 부교수

<관심분야>

전략실행, 시너지