Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society
Vol. 17, No. 2 pp. 272-281, 2016

http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2016.17.2.272
ISSN 1975-4701 / eISSN 2288-4688

벤처기업의 보유역량과 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향

박경미[1], 황재원[2*]
[1]농협대학교 협동조합경영과, [2]한국교통대학교 경영학과

Organizational capability, competitive strategy and firm performance in venture businesses

Kyoungmi Park, Jaewon Hwang[2*]
[1]**Dept. of Cooperative Management, Agricultural Cooperative University**
[2]**Dept. of Business Administration, Korea National University of Transportation**

요 약 자원이 부족한 벤처기업이 풍부한 자원을 가진 대기업과의 경쟁에서 승리하기 위해서는 자원의 효과적 사용이 중요하게 작용한다. 자원을 효과적으로 사용하기 위해서는 자원투입의 방향성과 일관성이 확보되어야 하므로 결과적으로 자원상의 강점과 기업이 추구하는 전략 간에 적합성이 요구된다. 이에 따라 본 논문은 기업이 어떤 자원상의 강점을 가졌는지에 따라 전략이 결정되며, 설정된 전략에 의해 자원투입의 방향이 정해짐으로써 효과적인 자원투입이 이루어져 성과향상으로 이어진다는 논리에 입각하여 가설을 제시하고 실증분석을 통해 검증하였다. 실증분석 결과에 따르면, 연구개발능력은 기술혁신차별화전략에, 마케팅능력은 마케팅차별화전략에, 재무능력과 생산능력은 저원가전략에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 자원에 따라 유효한 전략이 달라짐을 확인할 수 있었다. 또한 연구개발능력과 마케팅능력은 저원가전략에, 생산능력은 기술차별화전략에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 자원상의 강점에 따라 어느 한 전략을 배타적으로 선택하는 것이 성과향상을 가져올 수 있음을 의미한다. 본 논문은 벤처기업에 있어 자원과 전략 간의 적합성이 성과에 중요한 영향을 미침을 실증적으로 입증했다는 점에서의 의의를 가진다.

Abstract The effective exploitation of resources is critical for startup firms with insufficient resources to compete with well-resourced large firms. The direction and consistency of the resource input should be retained to utilize resources effectively, which will lead to a necessity for a fit between the strength in resources and the strategy of a firm. This study suggests hypotheses and verifies them empirically based on the logic that the attribute of resources in which a firm with a core competence decides the type of strategy and the formulated strategy presents the direction of the resource input, which enables the effective utilization of resources and facilitates high performance. According to the statistical results, the R&D capability affects the innovative differentiation strategy, marketing capability affects marketing differentiation strategy, and financial and production capability affects low cost strategy, in which the efficacy of the strategy depends on the attribute of resources. In addition, the R&D capability and marketing capability adversely affect the low cost strategy and the production capability negatively affects the innovative differentiation strategy, which implies that the exclusive choice of a strategy by the strength in resources results in improved performance. These results show that the fit between the resource and strategy is an essential cause of high performance in venture businesses.

Keywords : venture business, resource, strategy, organizational capability

*Corresponding Author: Jaewon Hwang(Korea National University of Transportation)
Tel: +82-43-841-5438 email: j2kb@ut.ac.kr
Received November 18, 2015 Revised (1st January 5, 2016, 2nd February 3, 2016)
Accepted February 4, 2016 Published February 29, 2016

1. 서론

기업은 한정된 자원을 가지고 경쟁에 임하게 된다. 따라서 경쟁에서 승리하기 위해서는 한정된 자원을 얼마나 효과적으로 이용하는지가 중요하다. 자원기반관점에서는 자원을 경쟁우위의 원천으로 인식하는데, 이는 자원을 많이 보유할수록 높은 성과를 달성할 수 있는 잠재력을 가진다는 것을 의미한다[1]. 하지만 잠재성이 높다고 해서 반드시 높은 성과로 이어지지는 않는데, 자원이 잘못된 방향으로 사용된다면 비효율적인 투자로 그칠 가능성이 높기 때문이다. 과거 일본기업들이 훨씬 부족한 자원을 보유하고서도 거대 미국기업과의 경쟁에서 승리할 수 있었던 중요한 이유 중의 하나는 자원투입이 특정한 목표에 일관성을 가지고 집중되었기 때문이다[2]. 그러므로 경쟁우위의 달성을 위해서는 충분한 자원을 투입하는 것뿐만 아니라 자원투입의 방향성 또한 중요하다고 할 수 있다.

Andrews[3]는 자원 상의 강점과 약점에 따라 환경으로부터의 기회와 위협에 대응하는 방법이 달라진다고 주장하였는데, 이는 기업이 어떤 자원이나 역량을 보유했는지에 따라 기업의 전략이 달라진다는 것을 시사한다. 따라서 자원투입이 효과적이려면 보유자원이나 보유역량의 특성을 고려하여 적합한 전략을 추구할 필요가 있다. 이러한 문제는 많은 자원을 보유한 대기업보다는 적은 자원을 보유한 벤처기업의 경우 보다 중요하게 작용할 수 있다. 자원이 부족한 경우 잘못된 방향으로 자원이 소모되었을 때 시행착오를 복구할만한 여분의 자원을 가지지 못했을 가능성이 높기 때문이다. 또한 운영적인 측면에서 벤처기업은 대기업과 같이 중장기 전략을 수립하거나 조직구조를 설계할만한 인력, 지식, 경험 등이 부족하기 때문에 대기업에 비해 자원을 효과적으로 사용할 필요성은 크나 가능성은 오히려 적을 수밖에 없다. 반면에 대기업은 많은 자원을 보유할 뿐만 아니라 자원을 효과적으로 사용할 수 있는 시스템적인 지원도 이루어지기 때문에 벤처기업이나 중소기업과의 경쟁에서 유리한 위치에 서게 된다. 결과적으로 벤처기업은 대기업에 비해 부족한 자원을 잘못된 방향으로 소모할 가능성이 더 크다는 것이다. 그러므로 자원투입의 방향성에 대한 논의는 대기업보다는 중소기업에 더 많은 의미를 제공한다고 할 수 있다.

이에 따라 본 논문은 Andrews[3]의 논의에 근거하여 기업이 가진 자원 상의 강점이 무엇인지에 따라 자원의 투입방향, 즉 전략이 결정되고, 올바른 방향으로 설정된 전략이 높은 성과를 가져오게 된다는 주장을 제기하고자 한다. 나아가 실증분석을 통해 벤처기업에 있어 자원투입의 방향성이 가지는 중요성을 강조하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 보유역량이 경쟁전략에 미치는 영향

자원기반관점(resource-based view)에 따르면 기업이 보유하고 있는 자원은 경쟁우위의 원천으로 작용한다[4-10]고 주장하고 있다. 특히 기업이 보유하고 있는 자원이 가치 있고(valuable), 희소하고(rare), 모방이 어렵다면(inimitable) 지속적으로 경쟁우위를 누릴 수 있으므로 높은 성과를 달성할 수 있게 된다는 것이다[9]. 또한, Collis & Montgomery[11]는 기업의 보유자원이 비모방성(inimitability), 영속성(durability), 전유성(appropriability), 대체성(substitutability), 경쟁적 우월성(competitive superiority)의 특징을 가진 경우 지속적으로 높은 성과를 달성할 수 있다고 주장하였다. 이와 같이 기업의 보유자원은 벤처기업의 성공에 많은 영향을 미칠 수 있으므로 벤처기업의 경쟁력을 높이기 위해서는 우수한 자원을 많이 보유하는 것이 중요하다. Barney[9]는 기업의 자원을 물적 자원, 인적 자원, 조직 자원으로 분류하였고, Grant[12]는 자원을 유형 자원, 무형 자원, 인적 자원으로 분류하였다. Araya et al[13]은 자원을 물리적 자원, 재무적 자원, 인적 자원, 기술적 자원, 조직적 자원으로 분류하였다.

한편, 이러한 보유 자원은 벤처기업의 경쟁전략에 영향을 미칠 수 있다. 경쟁전략은 기업의 사업수준에서 어떻게 경쟁할 것인가를 다루는 전략으로 Porter[14]는 본원적 경쟁전략으로 집중화전략, 원가우위전략, 차별화전략이라는 세 가지 유형을 제시하였다. Miller[15]는 차별화전략을 기술혁신전략과 마케팅차별화전략으로 구분하였고, 이후 이와 같은 전략유형을 이용하여 벤처기업에 대한 연구를 수행하였다. Porter[16]는 기술이 경쟁전략에 적합하게 개발됨으로써 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다고 주장하였으며, 마케팅 역량이 우수한 기업은 진취적인 전략을 추구하는 것으로 나타나고 있다[17]. Chandler & Hanks[18]는 벤처기업의 전략을 혁신전략,

원가우위전략, 품질우위전략으로 구분하고, 이러한 전략과 자원능력의 적합성에 대해 접근했는데 벤처기업의 자원역량과 원가우위전략과는 유의적인 관계가 없음을 발견하였다. 그리고 재무역량이 높은 기업은 성장전략을 추구하는 것으로 나타났다[19]. Spanos & Lioukas[20]는 기업의 자산이 전략에 미치는 영향을 분석하였는데, 분석결과 기술자산, 마케팅자산, 조직자산이 기업의 전략에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

국내 연구의 경우 정동섭[21]의 연구에서는 기업의 자원 및 능력이 높을수록 방어형 전략을 선택한다는 사실을 확인함으로써 해외 연구와는 상이한 결과를 보여주기도 했다. 송우용・황경연[22]의 연구에서는 벤처기업을 대상으로 한 실증분석에서 기술적 자원과 인적 자원을 많이 보유할수록 공격형 전략을 추구하는 것으로 나타났지만 기업의 재무적 자원과 마케팅 능력은 기업의 전략유형에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 고세훈 등[23]의 연구에서는 벤처기업의 자원역량이 집중화 전략을 제외한 원가우위전략, 기술혁신전략, 마케팅차별화전략에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

특히 국내 연구들은 자원과 전략의 관계보다는 자원과 성과의 관계에 집중함으로써 자원투입의 방향성보다는 자원투입의 규모에 초점을 맞추는 경향이 있으며, 이로 인해 일관되지 않은 연구결과를 초래하였다. 벤처기업을 대상으로 한 연구에서 자원이나 역량이 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 연구들도 있지만[24-27], 그렇지 않은 연구들 또한 존재하였다[28,29]. 이는 벤처기업의 보유자원이 무조건적으로 성과에 영향을 미치는 것이 아니라, 전략적 방향설정에 우선적으로 영향을 미친 후, 수립된 전략을 통해서 성과에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 말하자면 보유자원이 성과에 미치는 영향을 논의하기에 앞서 보유자원이 전략에 미치는 영향이 먼저 논의되어야 한다는 것이다.

이상의 선행 연구들과 연구경향에 대한 논의를 바탕으로 벤처기업의 보유역량이 경쟁전략에 영향을 미친다는 가설을 설정하였다. 또한 보유역량을 유형 별로 세분하여 다음과 같이 하위가설을 제시하였다.

H 1. 벤처기업의 보유역량은 경쟁전략에 영향을 미칠 것이다.
H 1-1. 연구개발능력은 경쟁전략에 영향을 미칠 것이다.
H 1-2. 재무능력은 경쟁전략에 영향을 미칠 것이다.
H 1-3. 생산능력은 경쟁전략에 영향을 미칠 것이다.
H 1-4. 마케팅능력은 경쟁전략에 영향을 미칠 것이다.

2.2 경쟁전략이 성과에 미치는 영향

기존 연구에 따르면 벤처기업의 경쟁전략은 벤처기업의 성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 나타나고 있다. Sandberg & Hofer[30]의 연구에서는 벤처기업의 전략을 차별화 전략, 집중화 전략, 무차별화 전략으로 구분하고, 이들 전략유형이 기업성과에 미치는 영향을 분석하였는데 집중화 전략을 추구하는 기업보다는 차별화 전략을 추구하는 기업이 성과가 가장 높은 것으로 나타났다. 한편, 벤처기업의 경쟁전략을 다루는 연구 중에는 전략범위가 넓거나 공격적 전략을 사용하는 기업이 성과가 높다는 연구결과를 보여주는 연구도 있는데, MacMillan & Day[31], Tsai et al.[32]는 벤처기업들을 대상으로 공격적인 진입전략과 투자회수율(ROI)의 관계를 분석하였으며, Duchesneau & Gartner[33]는 유통벤처기업을 대상으로 실시한 연구에서 폭넓은 시장을 대상으로 공격적 전략을 사용한 벤처기업들이 성과가 높은 것으로 나타나고 있다. Baum[34]은 Miles & Snow[35]의 전략유형을 사용하여 전략유형을 제품의 혁신・집중화 전략, 가격・품질・서비스 전략, 마케팅 전략으로 구분하고, 제품의 혁신・집중화 전략 및 마케팅 전략이 벤처기업의 성장과 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 그리고 저원가전략과 차별화전략을 모두 추구하는 기업이 빠른 성장을 보이는 것으로 나타났으며[36], 내부지향적 전략은 단기성과에 긍정적인 영향을 미치고 외부지향적이며 창의성을 추구하는 전략은 장기성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[37]. 국내연구에서는 문희철・김창완[38]은 기술혁신전략을 추구할수록 벤처기업의 기술혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었으며, 마케팅차별화전략[39], 차별화전략과 기술혁신전략[40]은 벤처기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 이장우[41]는 중소기업의 사례연구를 통해 기술혁신 차별화가 원가우위나 마케팅 측면에서의 차별화보다 효과적이라고 주장하였다. 김갑・한상설[42]은 118개 벤처기업을 대상으로 실시한 연구에서 벤처전략의 유형을 서비스・차별화 전략, 시너지 전략, 기술・서비스전략, 장소적 소구・가격전략, 시장반응전략으로 구분하고, 이들 전략유형과 벤처기업의 성과와의 관계에 대해

분석하였는데, 한국의 벤처기업은 기술·서비스 전략과 시너지 전략이 벤처성과에 가장 긍정적이라는 결과를 보여주었다. 채명수 등[43]이 국내의 370개 벤처기업을 대상으로 분석한 연구에서는 공격적 경쟁전략이 기업성과에 영향을 미친다는 것을 보여주었으며, 오현목 등[44]이 92개의 정보통신벤처기업을 대상으로 실시한 연구에서는 기술혁신성이 높은 기업이 매출액증가률이 높은 것으로 나타났다. 김갑·한상설[45]은 중소 IT기업 및 벤처기업을 대상으로 실시한 연구에서 전략범위와 전략집중이라는 요인을 사용하여 벤처기업의 경영전략을 분류한 후 벤처전략과 성과와의 관계를 분석하였는데 관계지향적·넓은 전략범위 전략과 기능지향적·좁은 전략범위 전략이 비교적 높은 벤처성과를 보였으며, 관계지향적·좁은 전략범위 전략과 기능지향적·넓은 전략범위 전략의 벤처성과는 상대적으로 낮게 나타났다.

특히 최근에는 전략적 지향성의 개념을 기반으로 자원투입의 일관성을 강조하는 연구들이 증가하는 추세이다. 고세훈 등[23]이 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향을 기술성과, 시장성과 및 재무성과로 구분하여 살펴보았는데, 집중화전략은 재무성과와 기술성과에, 원가우위전략과 기술혁신전략은 시장성과와 기술성과에 영향을 미치고, 마케팅차별화전략은 재무성과, 시장성과 및 기술성과에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 또한 정철호·정덕화[46]는 205개 중소벤처 제조기업을 대상으로 한 연구에서 전략적 지향성을 경쟁지향성, 기술지향성, 고객지향성의 하위요소로 구분한 후, 기업성과의 결정요인으로서 전략적 지향성의 중요성을 강조하였다. 실증분석 결과에 따르면 경쟁지향성과 기술지향성은 기업성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 고객지향성은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 전재일·임형록[26]은 292개 수출중소기업을 대상으로 한 연구에서 고객지향성과 기술지향성이 수출성과에 유의한 영향을 미침을 확인하였다.

이상의 연구결과를 바탕으로 볼 때, 벤처기업의 전략은 경영성과에 영향을 미침을 파악할 수 있다. 따라서 저원가전략, 마케팅차별화전략, 기술혁신차별화전략은 벤처기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 다음의 가설을 제시하였다.

H 2. 벤처기업의 경쟁전략은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H 2-1. 저원가전략은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H 2-2. 마케팅차별화전략은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H 2-3. 기술혁신차별화전략은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

3.1 표본 및 자료 수집

본 논문에서는 가설을 검증하기 위해 565개 IT 벤처기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 이 중 설문에 응답한 387개 IT벤처기업을 대상으로 설문분석을 실시하였다. 표본대상 기업의 산업별 분포를 살펴보면, 소프트웨어기술이 133개(35%)로 가장 많았으며, 다음으로 통신시스템기술 55개(14%), 디지털컨텐츠제작기술 및 멀티미디어기술 38개(10%), 정보통신서비스기술 36개(9.5%), 정보통신부품기술 29개(7.6%), 컴퓨터 및 주변기기기술 26개(6.8%), 전자·방송기술 19개(5.0%), 반도체기술 17개(4.5%), DB기술 11개(3%), 정보보호기술 11개(3%), 기타 6개(1.6%)순으로 나타났다.

설문방식은 우편에 의한 자계식 기입방법을 활용하였으며, 이메일 및 전화를 통한 설문지 회수도 병행하여 실시하였다. 설문응답자는 최고경영진을 대상으로 하는 것이 가장 이상적이므로[47-49], 일차적으로는 기업의 대표를 대상으로 했으며, 차선책으로 각 회사의 경영기획실 등 회사전체의 운영에 대하여 실무를 담당하고 있는 부서의 간부 중 해당 부서에 3년 이상 근무한 직원을 응답 대상으로 하였다.

3.2 변수의 정의 및 측정

보유역량: Park & Maillie[50], Barney[9]에 근거하여 보유역량을 연구개발능력, 재무능력, 생산능력, 마케팅능력으로 구분하여 5점 척도로 측정하였다. 연구개발능력은 1) 연구인력의 전문성, 2) 관련기술의 연구개발경험, 3) 기술개발 투자금액, 4) 연구기자재의 보유정도, 5) 연구인력의 수에 대해 측정하였다. 재무능력은 1) 자금조달능력, 2) 금융기관에서의 신용도로 측정하였으며 생산능력은 1) 생산설비의 현대화 정도, 2) 생산규모, 3) 품질관리에 대한 강조에 대해 측정하였다. 마케팅능력은

1) 경쟁업체 및 경쟁제품 분석능력, 2) 대리점 구축 및 영업능력, 3) 고객정보에 대한 수집 및 분석능력, 4) 마케팅 전문가 혹은 마케팅 전담부서의 활용에 대해 측정하였다.

경쟁전략: 경쟁전략에 대한 변수는 Porter[14]의 본원적 전략을 세분한 Miller[51]의 경쟁전략 유형을 사용하였다. 경쟁전략에 대한 변수는 1) 대량생산이나 원가절감을 통한 가격경쟁력 확보 정도, 2) 마케팅에 주력하여 브랜드이미지를 높이는 정도, 3) 혁신적인 제품(또는 서비스) 판매 정도에 대해 더미변수로 측정하였다.

경영성과: 경영성과는 객관적 성과지표인 재무성과를 사용하였으며, 5년간 매출액 대비 영업이익 평균으로 측정하였다. 벤처기업은 풍부한 인적자원을 보유한 대기업과는 달리 인적자원의 전문성이 다소 제한적이라는 측면에서 주관적 성과평가가 이루어지는 경우 자사의 성과에 대한 과대평가의 가능성이 없지 않다. 또한 본 논문의 조사대상 기업이 정보기술 분야에 한정되기 때문에 산업효과에 대한 통제의 필요성이 적다는 것도 객관적 성과평가의 단점을 줄여주고 있다.

3.3 자료의 분석방법

본 논문에서는 두 개 이상의 종속변수가 연쇄적 관계를 가지는 연구모형의 특성으로 인해 다중회귀분석이 아닌 경로분석(path analysis)을 사용하였다. 한편, 개념타당성 분석을 위해 주성분분석, 직각회전방식의 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 개념의 신뢰도분석을 위해 크론바하 알파(cronbach alpha) 테스트를 실시하였다.

4. 분석결과

4.1 신뢰도 및 타당성 분석

본 논문에서는 측정항목의 타당성을 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서는 주성분분석과 배리맥스(varimax) 회전법을 사용하였다. 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인과 총분산의 50% 이상을 설명하는 요인들을 종합적으로 고려하였다.

각각의 요인에 할당된 변수들은 설문항목과 일치하는 것으로 나타나 개념타당성이 확보되었다. 한편 추출된 각 요인에 대한 신뢰성 검증을 위해 크론바하의 α계수를 이용하여 분석하였는데, 모든 변수의 신뢰도 계수는 0.7 이상으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 분석결과 및 크론바하 α계수는 [Table 1]에 제시하였다. 신뢰도 및 타당성 분석의 결과에 따라 각 요인 별로 응답치의 평균값을 구하여 분석과정에 투입하였다.

Table 1. Factors & Reliability Analysis Results

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
	R&D	Marketing	Production	Finance
variable 1	0.82	0.14	0.07	0.03
variable 2	0.78	0.20	0.06	-0.09
variable 3	0.76	0.06	0.17	0.13
variable 4	0.65	0.13	0.35	0.16
variable 5	0.63	-0.06	0.12	0.40
variable 6	0.20	0.81	0.16	0.02
variable 7	0.01	0.79	0.16	0.17
variable 8	0.13	0.78	0.31	0.00
variable 9	0.10	0.71	0.10	0.26
variable 10	0.19	0.22	0.87	0.14
variable 11	0.13	0.17	0.84	0.13
variable 12	0.23	0.34	0.63	0.12
variable 13	0.17	0.14	0.14	0.86
variable 14	0.05	0.21	0.16	0.80
Eigen Value	2.87	2.73	2.23	3.22
Cronbach's α	0.80	0.84	0.81	0.75

4.2 변수에 대한 상관관계분석

본 연구에서 사용된 변수들의 기본적인 통계량과 상관관계는 다음 [Table 2]에 제시되어 있다. 독립변수와 종속변수간의 관계를 살펴보면, 연구개발능력은 저원가전략, 기술혁신전략, 경영성과와 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 마케팅능력은 저원가전략, 경영성과와 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타났다.

한편 독립변수들 간에 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 존재하는지를 살펴보았다. 분석결과 허용도(tolerance) 값이 모두 0.1 이상으로 나타났으며, VIF(variance inflation factor)도 모두 10을 초과하지 않는 것으로 나타나 우려할만한 문제는 없는 것으로 파악되었다.

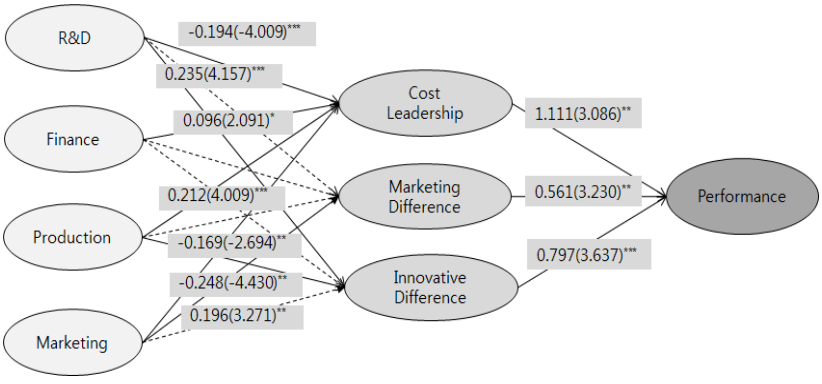
4.3 분석 결과 및 해석

적합성 검증 결과, χ^2=2.081, df=3, p=0.556, GFI=0.999, AGFI=0.984, CFI=1.000, RMR=0.013, 그리고 RMSEA=0.000의 값을 나타냈다. 전반적으로 적합성 지수는 매우 양호한 편이라고 판단된다. 분석결과는 [Fig.1]에 제시하였다.

Table 2. Descriptive Statistics & Correlations

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. R&D	3.37	0.66							
2. Finance	3.29	0.82	0.31***						
3. Production	3.27	0.79	0.44***	0.38***					
4. Marketing	3.23	0.75	0.31***	0.36***	0.52***				
5. Cost Leadership	0.12	0.32	-0.18***	-0.00	0.01	-0.17**			
6. Marketing Difference	0.18	0.38	-0.05	-0.05	-0.03	0.11*	-0.17***		
7. Innovative Difference	0.50	0.50	0.14**	-0.01	-0.09	-0.05	-0.37***	-0.47***	
8. Performance	0.00	0.35	-0.04*	0.02	-0.01	-0.15+	0.02	0.00	0.13

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



χ^2=2.081 d.f=3, P=0.556
GFI=0.999, AGFI=0.984, NFI=0.997, CFI=1.000, RMR=0.013, RMSEA=0.000

Fig. 1. Analysis of Path Model

Table 3. Summary of Path Analysis Results

Hypothesis	Path	Estimate	S.E	C.R	p-value	Decision
H 1-1	R&D→Cost Leadership	-0.194	0.048	-4.009	***	Accept
	R&D→Marketing Difference	-0.060	0.057	-1.056	0.291	Reject
	R&D→Innovative Difference	0.235	0.056	4.157	***	Accept
H 1-2	Finance→Cost Leadership	0.096	0.046	2.091	0.036	Accept
	Finance→Marketing Difference	-0.080	0.056	-1.425	0.154	Reject
	Finance→Innovative Difference	-0.007	0.055	-0.127	0.899	Reject
H 1-3	Production→Cost Leadership	0.212	0.053	4.009	***	Accept
	Production→Marketing Difference	-0.073	0.063	-1.146	0.252	Reject
	Production→Innovative Difference	-0.169	0.063	-2.694	0.007	Accept
H 1-4	Marketing→Cost Leadership	-0.248	0.056	-4.430	***	Accept
	Marketing→Marketing Difference	0.196	0.060	3.271	0.001	Accept
	Marketing→Innovative Difference	-0.038	0.059	-0.634	0.526	Reject
H 2-1	Cost Leadership→Performance	1.111	0.360	3.086	0.002	Accept
H 2-2	Marketing Difference→Performance	0.561	0.174	3.230	0.001	Accept
H 2-3	Innovative Difference→Performance	0.797	0.219	3.637	***	Accept

1. ***: p<0.001

가설 1 및 가설 2의 검증결과는 [Table 3]에 제시하였다. 연구개발능력은 저원가전략에 부(-)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(ϒ=-0.194, t=-4.009, p<0.001). 이는 연구개발능력이 뛰어날수록 저원가전략을 취할 가능성이 줄어든다는 것을 의미하는데, 이는 연구개발능력을 높이기 위한 투자가 제품원가의 상승을 가져옴으로써 가격경쟁력을 악화시키기 때문이라고 볼 수 있을 것이다. 또한 연구개발능력은 기술혁신차별화전략에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(ϒ=0.235, t=-4.157, p<0.001). 이는 연구개발능력이 뛰어날수록 기술혁신차별화전략을 취할 가능성이 높아진다는 것을 의미하는데, 우수한 연구개발능력이 기술수준의 향상을 가져오기 때문인 것으로 보인다.

한편 재무능력은 저원가전략에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(ϒ=0.096, t=2.091, p<0.05). 이는 재무능력이 뛰어날수록 저원가전략을 취할 가능성이 높아진다는 것을 의미하는데, 자금이 풍부하기 때문에 대규모 생산시설이나 최신예 생산설비를 도입할 수 있으며, 이는 기업의 비용을 감소시키는데 도움을 줄 수 있기 때문이라고 볼 수 있다. 생산능력은 저원가전략에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(ϒ=0.212, t=4.009, p<0.001). 이는 생산능력이 뛰어날수록 저원가전략을 취할 가능성이 높아진다는 것을 의미하는데, 우수한 생산능력은 비용을 감소시키는데 도움을 줄 수 있기 때문인 것으로 보인다. 생산능력은 또한 기술혁신차별화전략에는 부(-)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(ϒ=-0.169, t=-2.694, p<0.01). 이는 생산능력이 뛰어날수록 기술혁신차별화전략을 취할 가능성이 줄어든다는 것을 의미하며, 생산능력이 뛰어난 경우 기업은 낭비를 최소화시키거나 효율성을 중시하게 됨으로써 시행착오나 실패에 관대하지 않게 될 가능성이 높아지기 때문인 것으로 보인다.

마케팅능력은 저원가전략에 부(-)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(ϒ=-0.248, t=-4.430, p<0.001). 이는 마케팅능력이 뛰어날수록 저원가전략을 취할 가능성이 줄어든다는 것을 의미하며, 광고 등에 대한 집중 투자로 비용이 증가하기 때문인 것으로 보인다. 또한 마케팅능력은 마케팅차별화전략에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(ϒ=0.196, t=3.271, p<0.01). 이는 마케팅능력이 뛰어날수록 마케팅차별화전략의 수행가능성이 증가한다는 것을 의미하며, 기업의 강점을 살리는 방향으로 전략을 추구한 결과로 해석될 수 있다.

한편, 저원가전략은 경영성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미치고(ϒ=1.111, t=3.086, p<0.01), 마케팅차별화전략은 경영성과에 정(+)의 방향을 영향을 미치며(ϒ=0.561, t=3.230, p<0.01), 기술혁신차별화전략은 경영성과에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(ϒ=0.797, t=3.637, p<0.001). 이는 저원가전략을 취할수록, 마케팅차별화전략을 취할수록, 그리고 기술혁신차별화전략을 취할수록 경영성과가 높아진다는 것을 의미하며, 어떤 특정한 전략을 추구한다는 것 자체가 자원투입의 방향성과 일관성을 높이게 되어 결과적으로 성과를 향상시키는 것으로 설명할 수 있을 것이다.

5. 결론

5.1 연구결과의 요약

실증분석에 의하면, 연구개발능력은 저원가전략에 부정적인 영향을 미치는 반면, 기술혁신차별화전략에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 연구개발에 대한 투자가 기술수준을 높이는 데에 많은 도움이 되지만 제품원가의 상승을 가져와 가격경쟁력을 악화시키기 때문인 것으로 보인다. 또한 재무능력은 저원가전략에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 풍부한 자금력이 대규모 생산시설 이나 최신예 생산설비를 갖추도록 해줌으로써 비용절감을 가져오기 때문인 것으로 이해될 수 있을 것이다. 한편 생산능력은 저원가전략에 긍정적인 영향을 미쳤는데, 이는 우수한 생산능력이 비용절감을 가져오기 때문으로 보이며, 생산능력이 기술혁신차별화전략에 부정적인 영향을 미친 것은 우수한 생산능력이 낭비의 최소화나 효율을 중시하게 됨으로써 기업이 시행착오나 다수의 실패에 관대하지 않을 가능성이 높기 때문으로 보인다.

또한 마케팅능력이 저원가전략에 부정적으로 작용하는 것으로 나타난 것은 광고 등에 대한 집중적인 투자가 비용증가를 유발하기 때문이며, 마케팅능력이 마케팅차별화전략에는 긍정적으로 작용한 것은 기업의 강점을 살린 것으로 해석된다. 한편 저원가전략, 마케팅차별화전략, 기술혁신차별화전략은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 특정한 전략을 추구한

다는 것 자체가 자원투입의 방향성과 일관성을 높여 성과향상을 가져오는 것으로 여겨진다.

5.2 연구의 의의

본 논문은 기업이 보유한 자원상의 강점에 따라 적합한 경영전략이 달라짐을 실증적으로 입증했다는 점에서 의의를 가진다. 통계분석에 의하면 연구개발능력이 뛰어난 경우 기술차별화전략을 추구하는 것이 효과적이며, 재무능력이나 생산능력이 뛰어난 경우 저원가전략을, 마케팅능력이 뛰어난 경우 마케팅차별화전략을 추구해야 하는 것으로 나타났다. 또한 일부 능력의 경우 한 전략에는 긍정적인 영향을 미치지만, 동시에 다른 전략에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 자원 상의 강점에 따라 특정 전략을 배타적으로 선택해야 할 필요가 있음을 보여주었다. 연구개발능력은 저원가전략과 기술혁신차별화전략에, 생산능력은 저원가전략과 기술혁신차별화 전략에, 마케팅능력은 저원가전략과 마케팅차별화 전략에 상반된 영향을 미쳤다. 이는 연구개발능력, 생산능력, 마케팅능력 중 어느 능력이 우수한지에 따라 기술혁신차별화전략, 저원가전략, 마케팅차별화전략 중에서 어느 한 전략만을 선택해야 한다는 것을 의미한다. 이는 Porter[16]의 어중간한 상태와 연결지어 설명할 수 있다. 그는 저원가전략과 차별화전략을 동시에 추구하는 경우 어느 한 전략도 제대로 추구할 수 없게 된다는 주장하였는데, 기존의 설명 외에 본 논문의 연구결과에 따라 저원가전략을 추구하도록 이끄는 자원은 차별화전략을 추구하는 데에 부정적인 영향을 미치며, 차별화전략을 추구하도록 이끄는 자원은 저원가전략을 추구하기 어렵도록 만든다는 새로운 설명을 제시했다는 점에서도 중요한 의의를 찾을 수 있다.

References

[1] A. A. Thompson & A. J. Strickland, *Strategic Management*, New York, NY: McGraw-Hill, 2003.

[2] G. Hamel & C. K. Prahalad, “Strategy as stretch and leverage,” Harvard Business Review, Mar-Apr, pp.75-84, 1993.

[3] K. Andrews, *The Concepts of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

[4] B. Wernerfelt, “A Resource-Based View of The Firm,” Strategic Management Journal, 5(2), pp.171-180, 1984. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207

[5] R. P. Rumelt, “Towards A Strategic Theory of The Firm,” In R. Lamb(Ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ, 1984.

[6] R. P. Rumelt, “Theory, Strategy, and Entrepreneurship,” In D. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, pp.137-158, Cambridge, MA, 1987.

[7] J. B. Barney, “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy,” Management Science, 32(10), pp.1231-1241, 1986. DOI: http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231

[8] J. B. Barney(1988), “The Prescriptive Limits of Strategic Management Theory,” Working Paper, Department of Management, Texas A&M University, 1988.

[9] J. B. Barney), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 7(1), pp.99-120, 1991.

[10] I. Dierickx & K. Cool, “Asset Stock Accumulation and Substantiality of Competitive Advantage,” *Management Science*, 35(12), pp.1504-1514, 1989. DOI: http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504

[11] D. J. Collis & C. A. Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in The 1990s,” *Harvard Business Review*, July-August, pp.118-128, 1995.

[12] R. M. Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,” *California Management Review*, 33(3), pp.114-135, 1991. DOI: http://dx.doi.org/10.2307/41166664

[13] S. Araya, J. Chaparro, A. Orero, H. Joglar, “An Integrative View of IS/IT and Organizational Resources and Capabilities,” Integrative View of IS/IT, 4, pp.629-639, 2007.

[14] M. E. Porter, *Competitive Strategy*, New York, NY, Free Press, 1980.

[15] D. Miller, “Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications,” *Academy of Management Journal*, 31(2), pp.280-308, 1988. DOI: http://dx.doi.org/10.2307/256549

[16] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.

[17] J. Conant, M. Mokwa, R. Varadarajan, “Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures based study,” *Strategic Management Journal*, 11, pp.365-383, 1990. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110504

[18] G. N. Chandler & S. H. Hanks, “Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance,” *Journal of Business Venturing*, 9(4), pp.331-349, 1994. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(94)90011-6

[19] H. S. Rasheed, "Turnaround Strategies for Declining Small Business: The Effects of Performance and Resources", *Journal of Development Entrepreneurship*, 10(3), pp.239-252, 2005. DOI: http://dx.doi.org/10.1142/S1084946705000197

[20] Y. E, Spanos & S. Lioukas, “An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s

competitive strategy framework and the Resource-based perspective," *Strategic Management Journal*, 22(10), pp.907-934, 2001.
DOI: http://dx.doi.org/10.1002/smj.174

[21] D. S. Chung, "An Empirical Study on Antecedent Factors of Strategy Type," *Journal of Human Resource Management Research*, 17(4), pp.449-459, 2010.

[22] W. Y. Song & K. Y. Hwang, "Effects of External Environment and Organizational Resources and Capabilities on Strategy and Performance: An evidence from an analysis on ventures," *Journal of Korean Contents,* 12(2), pp.369-387, 2012.
DOI: http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2012.12.02.369

[23] S. H. Ko, W. J. Yoo, Y. B. Lee, "The Structural Relationship between Competitive Strategy and Performance in SMEs and Venture Businesses," *Productivity Review*, 27(1), pp.226-260, 2013.

[24] J. Y. Song & H. S. Sung, "A Study on Relation between Strategic Attributes of Technological Resources and Competitive Advantage : Empirical Analysis of VRIO Framework by Using Technology Evaluation Results of Technology Based SMEs," *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 18(3), pp.416-443, 2015.

[25] J. G. Shim, C. G. Lee, & W. J. Yoo, "A Study on the Export Performance of Korean SMEs and Venture Businesses mediated by Korea-ASEAN FTA," *The e-Business Studies*, 13(5), pp.121-142, 2012.

[26] J. I. Chun & H. R. Yim, "A Study on the Effect of Firm-specific Resources, Strategic Orientation, and Dynamic Capabilities on the Export Performance of Korean Exporting SMEs," *Korea Trade Review*, 40(5), pp.285-313, 2015.

[27] K. Y. Hwang, "e-Business Competence, Information Technology Resource, and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises," *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 10(1), pp.59-80, 2010.

[28] K. H. Kwon C. H. Lee, & J. H. Kwon, "Impact of Internal Resources and Capabilities on Performance of Venture Internationalization," *Korea Trade Review,* 35(3), pp.167-194, 2010.

[29] K. H. Park & P. H. Soo, "A Study on the Effect of Resource and Environment Characteristics on Export Performance: The Mediating Role of Distributor Capability Leveraging," *Journal of Product Research*, 26(3) pp.95-110, 2008.

[30] W. R. Sandberg & C. W. Hofer, "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur," *Journal of Business Venturing*, 2(1), pp.5-28, 1987.
DOI: http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(87)90016-4

[31] I. E. MacMillan & D. L. Day, "Corporate Venture into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry," *Journal of Business Venturing,* 2(1), pp.29-40, 1987.
DOI: http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(87)90017-6

[32] 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*, 6(1), pp.9-28, 1991.
DOI: http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(91)90003-V

[33] D. A. Duchesneau & W. B. Gartner, "A Profile of New Venture Success and Failure in An Emerging Industry," *Journal of Business Venturing,* 5(5), pp.297-312, 1990.
DOI: http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(90)90007-G

[34] J. R. Baum, "The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 5, pp.13-27, 1995.

[35] R. E. Miles & C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw Hill, New York, 1978.

[36] R. C. Chaganti, R. G. Cook, W. J. Smeltz, "Effects of Styles, Strategies, and Systems on the Growth of Small Businesses", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), pp.175-192, 2002.

[37] N. O'Regan & A. Ghobadian, "Short- and long-term performance in manufacturing SMEs", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, pp.405-424, 2004.
DOI: http://dx.doi.org/10.1108/17410400410545888

[38] 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*, 17(2), pp.141-167, 1995.

[39] Y. H. Choe, J. G. Sin, S. H. Kim, "The Impact og Top Management, Strategy, and Structure on Performance of Small and Medium Sized Firm," *The Korean Small Business Review*, 25(2), pp.1-21, 2003.

[40] Y. B. Park, "The Impact of Competitive Strategy and Industrial Environment on Management Performance on Venture Business," *The Korean Venture Management Review*, 9(1), pp.63-86, 2006.

[41] J. W. Lee, "Characteristics of Successful High-Technology Venture Companies: A Case Study, *The Korean Venture Management Review,* 1(1), pp.101-128, 1998.

[42] G. Kim & S. S. Han, "The Impact of Venture Strategy, Industry and Entrepreneur on Venture Performance," *The Korean Venture Management Review*, 2(1), pp.51-75, 1999.

[43] M. S. Chae, D. S. Kang, H. T. Lee, "A Strudy on the Determinants of New Ventures' Performance Focusing on Competitive Strategy," *Korean Management Review*, 31(5), pp.1289-1309, 2002.

[44] H. M. Oh, S. W. Lee, M. C. Park, "A study on the impact of technology development startegy on new venture performance in the Korean Information and Telecommunications industry," *Korean Management Review,* 31(4), pp.881-906, 2002.

[45] G. Kim & S. S. Han, " The Performance and Implications of Venture Strategic Typology," *The Korean Venture Management Review*, 6(1), pp.3-24, 2003.

[46] C. H. Jung & D. H. Jung, "The Effects of Strategic Orientations on Company performance and the Moderating Role of Entrepreneurship in Small-Medium Sized and Ventures Manufacturing Firms," *The Journal of the Korea Contents Association* , pp.468-479, 2014.
DOI: http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2014.14.07.468

[47] C. C. Snow & D. C. Hambrick, "Measuring Organizational Strategies," *Academy of Management*

Review, 5(4), pp.527-538, 1980.
DOI: http://dx.doi.org/10.2307/257458

[48] A. Ginsberg, "Operationalizing Organizational Strategy: Toward and Integrative Framework," *Academy of Management Review*, 9(3), pp.548-557, 1984.
DOI: http://dx.doi.org/10.2307/258294

[49] O. C. Hambrick, "Putting Top Managers Back in The Strategy Picture," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 10(1), pp.5-15, 1989.
DOI: http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100703

[50] W. Park & J. Maillie, *Strategic Analysis for Venture Evaluation: The SAVE Approach to Business Decisions*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1982.

[51] D. Miller, "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance," *Academy of Management Journal*, 30(1), pp.7-32, 1987.
DOI: http://dx.doi.org/10.2307/255893

박 경 미(Kyoungmi Park) **[정회원]**

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

<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