

Do Korean Small Firms Need a Competitive Strategy?: Strategic Effectiveness of Korean Small Firms

한국 소기업에게도 전략은 필요한가?: 소기업 전략 유효성과 전략 선택

Jaegun Lee(First Author)

Kyungpook National University
(hl5ylz@naver.com)

Moon-Goo Huh(Corresponding Author)

Kyungpook National University
(moongoo@knu.ac.kr)

.....

This study identifies the impact of small firm's competitive strategies on business performance and presents strategic alternatives that are suitable for the small firms situation. The options that firms can consider in formulating strategies are the question of which strategy to choose, differentiation or low cost, and whether to choose a single strategy to pursue one strategy or a mixed strategy to use both strategies simultaneously. This has been studied in various contexts such as the industrial environment and the country, and the research results differ depending on the situation. Therefore, this study aimed to find out which strategy is best suited to creating a competitive advantage in the context of small business in Korea. The main results of this study are as follows. First, competitive strategies are effective in small firms, and pursuing a single strategy is more positive for corporate performance than pursuing multiple mixed strategies. Second, the differentiation strategy and the low cost strategy are effective in both small and medium enterprises. Third, single strategy is the best strategy type for small firms, and mixed strategy shows higher corporate performance than no clear strategy. This study presented theoretical and practical implications based on the above results.

Key Words: small firms, competitive strategy, mixed strategy, single strategy, no strategy

.....

I. 서론

1.1 연구의 필요성

우리나라의 중소기업 비율은 전체 기업의 99%¹⁾를

차지하며, 총 종업원 수의 82.2%를 차지하고 있다. 이 중에서도 특히 규모가 작은 영세기업은 전체 기업의 97%를 차지하고 있으며, 종업원 비중은 61.3%를 차지한다. 이처럼 소기업은 노동과 생산 측면에서 국내 경제구조에 매우 중요한 역할을 가진다. 그러나 이제껏 우리나라 경제 정책은 대기업을 중심으

Submission Date: 01. 16. 2020

Revised Date: (1st: 06. 11. 2020)

Accepted Date: 07. 07. 2020

1) 자료: 중소벤처기업부, [중소기업현황]

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

로 발전되어 왔으며, 소기업은 상대적 약자로 육성 보다는 보호의 대상으로 취급받아 왔다(Lee, 2009, 2010). 대기업 중심의 경제구조와 통념에 반해, Simon(1996)은 경쟁력이 뛰어난 중소기업이 많이 보유하고 있는 것으로도 국가경제 발전이 이루어 질 수 있다고 주장한다. 이는 중소기업이 국가 경쟁력의 주축이 될 수 있다는 것으로, 대기업 경제 의존도가 높은 우리나라에 큰 과제를 제시한다. 정부 또한 이를 인식하고, 다양한 소기업 육성 프로그램을 통한 경쟁력 강화를 위해 노력하고 있다.

한편 학계는 소기업 특성에 따른 새로운 연구 분야를 발전시켜왔다. 대체로 소기업은 대기업이나 중견기업에 비해 규모, 자본, 경영능력, 인적자원, 협상력 등 다양한 부분에서 열위에 놓여 있어 경쟁에 불리한 입장에 있으며, 환경 변화에 따른 생존을 또한 낮다(Thornhill & Amit, 2003). 따라서 소기업에게 경쟁전략은 기업 생존과 직결되는 중요한 역할을 가지며, 성과에 미치는 영향력 또한 대기업이나 중견기업과는 다른 양상을 가진다(Fiegenbaum & Karnani, 1991). 이에 소기업을 중심으로 한 연구들은 소기업의 기업가적 지향성(entrepreneurial orientation)과 전략의 관계를 규명하여, 소기업에 대한 이해를 높여가고 있는 추세이다(Kim, 2010; Lee et al., 2009; Lee, 2009; Lechner & Gudmundsson, 2014; Wiklund & Shepherd, 2005).

이처럼 소기업의 사회, 경제, 학술적 가치가 증가함에 따라, 소기업 연구는 꾸준히 발전중에 있다. 그러나 여전히 국내 연구들은 소기업 전반에 관심을 두기보다 일부 강소기업, 성공기업에 초점을 두고 있어 소기업 전체에 대한 이해 제공에 한계를 가진다(예를 들면, Lee & Huh, 2014; Lee, 2009). 이에 Lee et al.(2009)는 소기업의 전략을 규명하

는 연구들이 특정 산업과 기업을 대상으로 하여 일반화의 한계를 가지거나, 연구자 간 전략 규명의 틀이 상이하여 소기업 전략을 규명하는데 있어 표준적이고 범용적인 분석 틀을 활용할 필요가 있다고 지적하였다. 이에 본 연구는 산업 구분 없이, 우리나라 소기업 전략과 성과의 관계를 규명하고자 한다.

전략경영에서 소기업과 관련된 논의는 크게 두 가지로 구분될 수 있다. 첫째, 소기업 경쟁전략의 유효성에 대한 논의이다. 경쟁전략은 조직이 속한 경쟁 환경 속에서 경쟁 영역의 선택, 자원 배분 등 조직이 통제가능한 의사결정을 포함하여 조직의 생존과 번영에 중요한 영향을 미친다(Porter, 1980). 특히 소기업은 대기업이나 중견기업에 비해 규모의 경제, 경험곡선, 시장지배력 등 구조적 요소에 있어 열위에 있고(Ebben & Johnson, 2005), 외부 환경의 위협, 변화에 더 쉽게 노출 된다(Fiegenbaum & Karnani, 1991; Thornhill & Amit, 1991). 따라서 소기업은 부족한 내부 역량을 최대한 활용할 수 있는 기회를 외부환경으로부터 포착하고 활용할 수 있어야 한다(Thornhill & Amit, 1991). 이때 경쟁전략은 부족한 역량의 보완 및 강화, 환경 적응, 기회 발견 및 포착의 기준을 제시하는 것으로 소기업에게 더 큰 의미를 가진다. 한편 우리나라는 대기업 중심 수직적 생산분업체제로, 대부분의 소기업은 대기업, 중견기업과의 하도급거래에 의존하고 있다. 이러한 산업구조에서 소기업의 생존은 경쟁전략보다 상위 기업의 요구 충족에 있을 수 있다(Han & Kim, 2018). 이에 본 연구는 우리나라 소기업에게 경쟁전략이 정말로 유효한지 규명하고자 한다.

둘째, 소기업의 전략 선택이다. 기존 전략 연구에서 전략수립에 고려할 요인은 크게 두 가지로 요약될 수 있다. 먼저 본원적 전략(generic strategy)에 의한 차별화와 저원가전략이다. 본원적 전략을

바탕으로 한 연구들은 소기업이 대기업과 중견기업에 비해 자원 및 역량이 열위에 있어 대기업이 관심가지지 않는 틈새시장을 목표로 차별화전략을 추구해야한다는 관점(Allen et al., 2006; Grant, 1998)과, 외부 수요를 효과적으로 예측하고, 내부 통제 가능성을 높이기 위해 저원가전략을 추구하여야 한다는 관점이 혼재되어 있다(Ebben & Johnson, 2005; Vickery et al., 1999).

전략수립 과정에서 고려해야할 두 번째 요소는 단일 전략(pure strategy)과, 혼합전략(hybrid strategy)의 선택이다. Porter(1980)는 차별화전략과 저원가 전략이 가지는 특성이 상충적(trade-off)인 관계를 가져 공존하기 어려우며, 조직이 여유자본이 충분하거나, 통제 역량이 뛰어난 조직과 같이 특별한 경우가 아니면 경쟁전략이 어중간한 상태(stuck in the middle)에 놓여 경쟁우위 획득이 어려울 것으로 주장하였다(Ebben & Johnson, 2005). 반면 Murray (1988)와 Leitner & Guldenberg(2010)는 저원가전략은 산업구조, 차별화는 고객기호라는 상호 독립적인 외생요인에 영향 받으며, 두 조건이 충족될 경우 차별화와 저원가전략을 동시에 추구할 수 있을 것으로 주장하였다. 이상의 논의에 따르면 소기업이 선택할 수 있는 전략적 선택지는 단일전략(차별화 또는 저원가)과 혼합전략의 선택지를 가진다. 본 연구는 실증분석을 통해 우리나라 소기업에 가장 적절한 전략이 무엇인지 규명하고자 한다.

이상의 논의에 따라 본 연구는 우리나라 소기업에 대상으로 경쟁전략의 유효성을 분석하고, 더 나아가 소기업에게 가장 적합한 전략이 무엇인지 규명하고자 한다. 이에 본 연구는 다음과 같은 연구 질문을 제시한다.

연구 질문 1: 한국 소기업에게도 경쟁전략은 유효한가?

연구 질문 2: 단일전략(차별화 또는 저원가)과 혼합전략 중 우리나라 소기업에게 가장 적합한 전략유형은 무엇인가?

1.2 소기업의 개념 및 현황

소기업은 규모가 작은 기업으로, 규모는 자본금 크기, 종업원 수, 생산역량 등에 의해 결정된다. 따라서 기업 규모가 작다는 것은 자본금을 조달하고 운영할 수 있는 크기가 작고, 생산 가능한 서비스나 제품의 총량이 작다는 것과 같다. 흔히 대기업과 이외의 기업을 구분하기 위해 중소기업(small and medium size firm, SME)의 개념을 활용한다. 중소기업은 대기업에 비해 자본력, 협상력, 경영능력, 기술 등 거의 모든 부문에서 경쟁력이 떨어지며(Thornhill & Amit, 2003), 이들 중에서 규모가 특히나 영세한 기업들을 소기업(small firm)으로 구분하여 부른다.

대기업과 중소기업의 구분은 균형된 성장을 위한 것으로, 역량과 자원이 부족한 중소기업을 분류하여 보호, 육성하기 위함이다. 따라서 중소기업의 개념은 시대적 상황, 국가경제에 따라 다르게 규정될 수 있다. 한편 경영학에서는 종업원 수에 따라 기업규모를 구분하며, 이는 종업원 수가 국제적 비교가 용이하고, 측정이 쉽다는 측면에 기인한다. 한편 소기업은 중소기업에 포함되는 개념으로, 중기업과 소기업에 대한 구분 또한 국가와 상황에 따라 다르다. 우리나라는 중소기업기본법 시행령에 따라 근로자 수에 따라 구분하거나, 매출액과 독립성을 기준으로 구분이 가능하다. 중소기업기본법에 따르면 소기업은 제조업 외 3개 업종에서 상시 근로자 수 10인~50인 미만의 기업을 의미하며, 보건 및 복지 산업 외 3개 업종에서는 5인~50인 미만의 기업으로 기타 서비스업 및 공공부문에 대해서는 상시 근로자

〈Table 1〉 소기업 사업체수 및 종사자 현황

※ 2016년 통계기준

구분	사업체		종업원		
	사업체수(개)	비율(%)	종업원 수(명)	비율(%)	
중소기업	소기업	3,567,869	97.0	10,709,333	61.3
	중기업	104,458	2.9	3,647,933	20.9
	계	3,672,327	99.9	14,357,266	82.2
대기업		4,172	0.1	3,111,139	17.8
합계		3,676,499	100.0	17,468,405	100.0

10인 미만의 기업을 소기업으로 정의하고 그 이하의 규모일 경우 영세기업으로 정의한다. 따라서 본 연구는 중소기업기본법에 따라 제조업 10~50인 미만의 기업, 보건 및 복지 산업 외 3개 업종에서는 5인~50인 미만의 기업으로 기타 서비스업 및 공공 부문에 대해서는 상시 근로자 10인 미만의 기업을 소기업으로 정의하고 연구를 진행한다.

〈Table 1〉에서는 2016년 기준 우리나라 소기업 사업체 수와 종업원 수를 나타내고 있다. 우리나라 전체 사업체 수는 367만개이며 이 중 소기업은 356만개로 우리나라 기업의 97%를 차지하고 있다. 한편, 우리나라 종업원 수는 총 1,746만 명으로 이 중 소기업에 근무하는 종업원은 1,070만 명으로 전체 종업원에서 61.3%를 차지한다. 이처럼 소기업은 우리나라 사업체의 대부분을 차지하며, 60%이상의 노동력을 제공하여 국가 경제활동의 주축이 되는 기업군이다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 한국 소기업 경쟁전략의 유효성

차별화전략과 저원가전략의 유효성은 기업의 내부

조건, 외부환경 등 다양한 요인들이 얼마나 전략과 적합성을 이루는지에 따라 달라진다. 이에 다양한 맥락에서 경쟁전략의 유효성을 규명한 연구들이 제시되어 왔다. 이 중 소기업 경쟁전략에 대한 문헌들은 차별화전략과 저원가전략 중 소기업에 더욱 적합한 전략이 무엇인지 다양한 산업, 국가에서 규명하였다(Ebben & Johnson, 2005; Lechner et al., 2016; Lechner & Gudmundsson, 2014). 그러나 소기업에서 전략의 유효성과 적합한 전략유형에 대한 실증연구들은 일관된 결과를 보이지 않고 있다. 본 연구는 소기업 전략 유효성과 유형이 연구마다 다른 결과를 보이는 것은 소기업 특성에 따른 것으로 해석한다. 즉, 소기업은 외부환경에 더 크게 영향을 받는 기업군으로 전략 또한 이에 큰 영향을 받는다. 따라서 본 연구는 우리나라 산업구조에서 소기업의 전략유효성과 적합한 전략유형을 도출하고자 한다.

차별화전략은 개별 기업만의 독특하고 고유한 방식을 활용하여 고객의 욕구를 충족시키는 것을 의미하는 것으로(Allen et al., 2006; Grant, 1998), 경쟁자에 비해 우월하거나 독특한 제품이나 서비스를 제공하는 경쟁전략이다(Porter, 1980). 차별화 전략은 브랜드 가치, 제품 설계, 우수한 기술, 독특한 고객서비스 등 다양한 방법을 통해 달성될 수 있으며, 이는 모두 경쟁자보다 우월한 방법으로 고객

의 욕구 충족시킨다는 핵심 목표를 가진다(Allen et al., 2006; Grant, 1998). 따라서 차별화전략에 있어 가장 중요한 경쟁요소는 변화하는 고객 욕구에 대응하기 위한 속도와 유연성이다. 한편 소기업은 대기업에 비해 여유자원, 경험곡선의 효과성, 시장 지배력 확보와 같은 경쟁우위 획득에 필요한 구조적 요소들이 열위에 있어 경쟁에서 불리하다고 보는 것이 지배적이다(Ebben & Johnson, 2005). 이러한 관점에 기초하여 기존 소기업 경쟁전략에 관한 문헌들은 소기업이 경쟁에서 살아남기 위해 취할 수 있는 차별화 전략은 집중화를 통해 대기업이 관심가지지 않는 틈새시장(niche market)을 노리는 등 대기업과의 직접적인 경쟁을 피하여 차별화를 달성하거나(Gibcus & Kemp 2003; Miller, 1986; Leitner & Guldenberg, 2010; Watkin 1986; Weinstein 1994), 기술 제휴, 합작, 응용연구 분야에의 집중 등의 방식으로 기술집약형 기업으로서 차별화를 달성한다(Hamermesh et al., 1978).

한편 저원가전략은 경쟁자보다 더 낮은 가격으로 제품 및 서비스를 제공하여 시장에서 경쟁우위를 획득하는 경쟁전략이다(Porter, 1980). 저원가전략은 주로 시장에서 높은 점유율을 보유하고 있거나, 자본력이 큰 조직에서 활용할 수 있는 전략(Hambrick, 1983)으로, 규모의 경제 달성을 위한 설비를 갖추거나, 원가 통제, 연구개발 비용의 절감, 광고 홍보비의 최소화 등의 방법을 통해 실현될 수 있다(Miller, 1986; Porter, 1980). 따라서 저원가전략은 공정 혁신, 학습곡선을 통한 이익, 규모의 경제와 같은 제조 과정에서의 효율성에 초점을 두고 있으며, 이는 고정자산에 대한 투자를 필요로 하여 상당한 재원이 필요하다(Allen et al., 2006; Grant, 1998). 이러한 저원가전략의 특성은 자원 제약이 있는 조건 하에서는 적합하지 않은 전략이라 할 수 있다(Lechner

& Gudmundsson, 2014). 따라서 소기업은 대기업이나 중견기업과는 다른 형태로 저원가전략을 추구하는데 이는 자산간결화를 통해 달성될 수 있다(Hambrick, 1983). Hambrick(1983)은 저원가전략의 유형을 비용효율성(cost efficiency)과 자산간결화(asset parsimony)로 구분하였다. 비용효율성은 생산단위당 투입 비용을 절감하는 개념이며, 자산간결화는 생산단위당 투입되는 자원을 절약하는 개념으로 차이가 있다. 따라서 초기 자본이 상대적으로 제약되어 있어 원가절감을 위한 설비 투자가 어려운 소기업의 경우, 원가우위 전략은 인건비, 임대료 등의 고정자산에 투입되는 비용을 절약하는 형태로 달성 가능하다(Kim & Choi, 1994; Pindado & Rodrigues, 2004).

또한 소기업에게 차별화전략은 개별 고객의 욕구 충족과 변화하는 수요에 대응하는 것이 중요하지만, 소기업은 역량의 한계로 인해 이를 충족시키지 못할 가능성이 높다(Swaminathan, 2001). 이는 고객 욕구와 수요의 복잡성으로부터 기인하는데, 고객의 욕구와 수요에 맞춰 조직은 제품이나 서비스를 제공할 수 있어야 하며, 이에 적합한 가격과 생산계획을 수립하여야 한다. 그러나 이러한 과정을 소기업이 통제하는 것은 어려운 일이며, 그에 따라 소기업은 더 불확실한 환경에 노출된다(Vickery et al., 1999). 이러한 관점에서 저원가전략은 소기업도 예측가능한 수준의 복잡성을 가져, 전략 수립에 따른 과정에 대한 통제가 용이하여 안정적인 성과를 달성할 수 있다(Swaminathan, 2001).

이상의 논의에 따르면 소기업에게 차별화전략과 저원가전략은 모두 성과향상에 긍정적인 기여를 할 수 있는 전략이라 할 수 있으며, 이는 반복된 연구를 통해 실증적으로 증명되었다. 그러나 본 연구는 우리나라 소기업에 더 적합한 경쟁전략이 무엇인지 규

명하는데 목적이 있다. 따라서 본 연구는 이를 검증하기 위한 기초가설(baseline hypothesis)으로 아래 가설1을 제시한다.

가설 1: 한국 소기업의 경쟁전략은 성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 1a: 한국 소기업의 차별화전략은 성과에
정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 한국 소기업의 저원가전략은 성과에
정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

2.2 한국 소기업의 경쟁전략: 단일전략과 혼합전략

경쟁전략에 대한 전통적 관점에서 경쟁우위를 획득하기 위해 경쟁전략 일관성을 가져야 함을 강조한다(Porter, 1980, 1996). 이 관점에서 차별화전략과 저원가전략은 본질적으로 상충적인 특성을 가지므로 양립하기 어렵고, 이를 무리하게 동시추구 할 경우 어중간한 상태(stuck in the middle)에 놓이게 된다. 반면 Murray(1988)는 기업이 전략을 선택하는데 있어 차별화전략은 고객 기호, 저원가전략은 산업구조라는 상호독립적인 외생요인에 영향을 받을 것이라 주장하였다. 따라서 그는 각각의 외생요인들이 충족될 경우 기업은 차별화된 제품 및 서비스를 효율적으로 제공하는 혼합전략을 실행할 수 있다고 주장한다. 이처럼 기업이 선택할 수 있는 경쟁전략은 단일전략(pure strategy)과 혼합전략(hybrid strategy)으로 구분될 수 있으며, 둘 중 어떤 전략이 더 나은 전략인가에 대해서는 여전히 논의의 중에 있다. 따라서 본 연구는 우리나라 소기업 맥락에서 어떤 전략이 더 유효한지 실증분석을 통해 규명하고자 한다.

단일전략과 혼합전략의 유효성은 다양한 기업규모,

경쟁강도, 동태성 등을 고려하여 여러 맥락에서 연구되어 왔으나, 연구결과의 불일치가 지속되고 있다. 이는 중소기업을 대상으로 한 연구에서도 마찬가지다. Ebben & Johnson(2005)은 소기업을 대상으로 한 연구를 통해 차별화전략과 저원가전략이 모두 소기업 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 단일전략을 고수하는 소기업이 혼합전략을 고수하는 소기업보다 높은 성과를 달성하고 있음을 규명하였다. 한편 Thornhill & White(2007)는 캐나다 제조업 중사 기업을 대상으로 단일전략과 혼합전략이 기업 성과에 미치는 영향을 규명하였다. 그의 연구에서는 차별화전략과 저원가전략이 성과에 미치는 영향은 산업 구조에 따라 차이를 보일 수 있으나, 하나의 전략을 일관되게 실행하는 기업이 더 높은 성과를 보이는 것을 규명하였다. 이러한 연구결과는 Porter(1980, 1996)가 주장한 것과 같이 하나의 전략을 추구하는 것이 경쟁우위 획득에 더욱 유리함을 의미한다.

반면 Spanos et al.(2004)은 기업의 경쟁전략을 혼합전략과 단일전략, 무전략으로 구분하고 각 집단의 성과차이를 분석하였다. 분석결과 혼합전략을 추구하는 것이 차별화나 저원가전략 중 하나를 추구하는 것 보다 중소기업 성과에 유리하며, 단일전략을 추구하는 기업군은 전략이 없는 기업군보다는 높은 성과를 보이는 것으로 나타났다. 또한 Leitner & Guldenberg(2010)는 오스트리아 기업을 대상으로 혼합전략과 단일전략이 성과에 미치는 영향을 규명하였는데, 각 전략이 일관성 있게 실행되는 경우 모두 기업성과에 긍정적인 영향을 미치나 혼합전략이 단일전략보다 더 높은 성과를 보이는 것으로 나타났다. 이는 Murray(1988)의 주장과 같이 혼합전략을 사용하는 것이 경쟁우위 획득에 더 적합함을 나타내는 결과라 할 수 있다. 이처럼 앞선 연구들은 기업 성과에 경쟁전략이 유효하다는 공통적인 결과를 나

타내고 있으나, 단일전략과 혼합전략 중 어떤 전략이 기업 성과에 더 적합할 것인지에 대해서는 혼재된 결과를 보이고 있다. 이는 각 연구가 가지는 상황적 요인의 차이에 의한 것으로 본 연구는 우리나라 소기업의 맥락에서 적합한 전략 유형이 무엇인지 규명하고자 한다.

차별화전략은 브랜드 가치, 제품 설계, 우수한 기술, 독특한 고객서비스 등 다양한 방법을 통해 달성된다(Allen et al., 2006; Grant, 1998). 따라서 차별화전략의 가장 중요한 경쟁요소는 고객 욕구에 대응하기 위한 속도와 유연성이라 할 수 있다. 한편 저원가전략은 경쟁자보다 더 낮은 가격으로 제품 및 서비스를 제공하여 시장에서 경쟁우위를 획득하는 전략으로(Porter, 1980), 규모의 경제, 원가 통제 등의 비용 절감이 핵심 경쟁요소이다(Miller, 1986; Porter, 1980). 따라서 저원가전략은 공정혁신, 학습곡선을 통한 이익, 규모의 경제와 같은 제조 과정에서의 효율성확보가 중요하다(Allen et al., 2006; Grant, 1998).

혼합전략을 추구하는 기업은 차별화된 제품 및 서비스를 합리적인 가격에 제공하기 때문에 높은 잠재력을 가진다. 그러나, 두 전략이 가지는 본질적인 상충관계로 인해 명확한 전략적 목표를 가지고 일관된 전략실행을 하여 stuck in the middle에 빠지지 않도록 주의를 기울여야 한다. 따라서 혼합전략을 통한 경쟁우위의 달성에는 상이한 전략적 목표와 기업 내부 역량 및 조직구조를 통합하고 관리할 수 있게 하는 통합역량(integration capability)이 뒷받침되거나(Dobni & Sand, 2018; Durand et al., 2017; Miles & Snow, 1986), 각 전략을 따로 수행할 수 있는 하위 조직을 두는 구조 분리가 이루어져야 한다(Ebben & Johnson, 2005). 두 전략이 성공적으로 통합되면, 높은 성과를 기대할 수 있지

만, 이 과정은 높은 위험과 비용을 감수하여야 하며(Keramati & Albadvi, 2009), 장기적인 기간을 요구한다(Faelten et al., 2015). 그러나 소기업은 자원과 역량이 대기업과 중견기업에 비해 열위에 있어 통합역량 또한 열위에 있을 가능성이 높으며, 영세한 조직 규모로 인해 구조 분리 자체가 불가능하거나, 분리된 조직을 관리할 역량이 부족한 가능성이 높다. 따라서 혼합전략은 조직 간 조정, 관리에 높은 비용을 필요로 할 것이다. 반면 단일전략의 경우 각 전략에 따라 적합한 조직구조 설정, 목표관리 등 일관된 전략실행이 혼합전략에 비해 용이하며, 부족한 자원과 역량을 분배하는데 있어서도 더 유리할 것이다. 이상의 논의에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2: 한국 소기업의 경우 단일전략이 혼합전략보다 성과에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 한국 소기업의 전략유형과 성과

앞서 본 연구는 한국 소기업 경쟁전략의 유효성과 전략유형을 제시하였다. 이 기준에 따르면 우리나라 소기업은 차별화 단일전략 기업군, 저원가 단일전략 기업군, 혼합전략 기업군, 무전략 기업군(또는 stuck in the middle)으로 유형화 될 수 있다. 이에 본 연구는 우리나라 소기업에 가장 적합한 전략이 무엇인지 규명하기 위해 각 집단별 성과차이를 분석하고자 한다.

한 기업의 경쟁전략이 효과적으로 실행되기 위해서는 그에 적합한 조직구조, 문화, 역량 등을 가져야 한다(Miles & Snow, 1986; Miller, 1987). 예를 들어 차별화전략은 변화하는 고객의 니즈에 대응하기 위해 유기적인 조직 구조와 문화를 가지는 것

이 더욱 유리하며, 원가우위전략은 원가절감을 위한 효율성 향상에 초점을 둔 조직 형태를 가지는 것이 유리하다(Miles et al., 1978; Miller, 1987). 차별화 또는 저원가 단일전략 기업군은 전략 유형에 따라 하나의 전략적 목표를 가지고, 실행하는 기업군이다. 따라서 이 기업군은 전략적 목표에 따라 내부역량, 문화, 구조를 일치시키는 것이 더 유리하다.

한편 혼합전략의 경우 두 전략을 동시에 추구하는 기업을 의미한다. 이 기업군은 명확한 목표설정과 전략실행을 함과 동시에, 차별화와 저원가전략이 가지는 본질적인 상충관계를 관리해야한다. 이를 성공적으로 달성하기 위해서 기업은 구조분리를 통해 각 전략을 전담하는 하위 조직을 구성하거나, 하나의 조직 내에서 두 전략을 통합하고 관리할 수 있는 통합역량을 육성하여야 한다(Dobni & Sand, 2018; Durand et al., 2017; Ebben & Johnson, 2005). 그러나 소기업은 영세한 규모로 구조분리가 어렵고, 통합을 위한 비용부담을 감당하기 어려울 수 있다.

마지막으로 무전략 기업군은 별다른 전략을 수립하지 않거나, 전략을 수립하였더라도 명확하고 일관된 실행이 뒷받침 되지 않은 경우를 말한다. 이는 우리나라와 같이 대기업, 중견기업과의 하도급거래에 소기업이 의존하는 경우 쉽게 관찰되는 형태이다. 이들은 전략수립 과정을 거치지 않고, 상위 기업 요구 충족에 집중한다. 다른 한편으로 이FF 기업군에는 일관된 전략실행이 뒷받침되지 않는 기업들도 포함된다. 이들은 차별화된 제품을 제공하지도 못하고, 저렴한 가격도 형성하지 못하는 어중간한 형태의 기업을 말한다.

이상의 논의에 따르면 한국 소기업 중 단일전략 기업군은 전략과 내부적합성을 향상시키기 용이하여 일관된 전략실행을 통해 높은 성과를 창출할 것으로

보인다. 반면 혼합전략 기업군은 두 전략을 통합할 경우 높은 성과를 내는 반면, 두 전략을 통합하기 위해 그에 상응하는 비용을 지출하여 성과가 반감 될 수 있어 기업성과에 미치는 영향이 확실치 않다. 마지막으로 무전략 기업군은 기업이 추구하는 전략이 없거나, 명확한 전략실행이 뒷받침 되지 않아 성과에 영향을 미치지 못할 것이다. 이상의 논의에 따르면 단일전략 기업군은 기업성과에 정(+)의 영향을 가지나, 혼합전략과 무전략의 경우 기업성과와의 관계가 모호할 것으로 보인다. 따라서 본 연구는 단일 전략 기업군이 가장 높은 성과를 보일 것으로 주장한다. 한편 혼합전략 기업군과 무전략 기업군의 경우 소기업의 성과에 미치는 영향이 명확하지 않으므로 본 연구는 다음과 같은 경쟁가설을 수립하였다.

가설 3: 한국 소기업의 경우 단일전략 기업군이 가장 높은 성과를 보이며, 혼합전략과 무전략 기업군은 그 보다 낮은 성과를 보일 것이다.

경쟁가설 4-1: 한국 소기업의 경우 혼합전략 기업군의 성과는 무전략 기업군의 성과보다 높게 나타날 것이다.

경쟁가설 4-2: 한국 소기업의 경우 무전략 기업군의 성과는 혼합전략 기업군의 성과보다 높게 나타날 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본 및 자료수집

본 연구는 대구/경북지방의 5인 이상, 50인 미만

의 소기업을 대상으로 연구를 진행하였으며, 모든 변수에 대해 설문조사를 실시하였다. 각 기업의 설문 대상은 조직 특성과 전략에 대해 충분히 이해하고 있는 최고경영자 혹은 관리자를 대상으로 실시하였으며, 동일방법편의 문제를 최소화하기 위해 기업 성과에 대한 설문과 전략에 대한 설문을 2차례에 걸쳐 따로 수집하였다. 두 차례 설문은 1달간의 간격을 두고 진행되었으며, 각 설문의 응답자는 동일하게 구성하였다.

본 연구에서 사용된 설문 문항들은 기존 연구들을 통해 충분히 타당성을 인정받고 널리 사용되고 있는 문항들이다. 그러나 본 연구는 소기업을 대상으로 하고 있고, 소기업은 대기업이나 중견기업과 여러 측면에서 차이를 보인다. 따라서 본 연구는 무작위로 선별된 5개 기업을 고위관리자를 대상으로 예비조사(pilot study)를 실행하였으며, 이를 기반으로 설문 내용을 일부 수정 및 통합하여 사용하였다.

설문에 대한 응답은 방문조사를 통해 수집하는 것을 원칙으로 하되, 방문이 어려울 경우 우편, e-mail 등의 수단을 활용하여 설문지를 배포 수집하였다. 최종 회수된 설문지는 211개로 이 중 응답의 신뢰성이 떨어지는 설문을 제외하고 최종 194개의 설문을 회수하였으며 이를 최종 표본으로 선정하였다. 최종

표본 기업은 제조업 78개, 비제조업 116개 기업이 선정되었다. 표본기업의 업령은 5년 미만 기업이 46개, 10년 미만 109개, 10년 이상 39개로 나타났으며, 종업원 수는 10인 미만이 38개 30인 미만이 108개 50인 미만이 47개로 나타났다. <Table 2>는 본 연구의 표본 기업특성을 간략히 요약하여 나타내고 있다.

3.2 변수의 조작화 및 측정

3.2.1 기업성과

본 연구에서는 기업성과를 수익달성률, 매출 성장 등을 포함하는 재무적 성과와 고객 충성도, 내부 효율개선을 포함하는 비재무적 성과를 포함하는 통합적인 관점에서의 기업성과로 정의하고 측정하였다. 기업성과를 측정하는 방법은 여러 가지가 있을 수 있으나, 본 연구에서는 응답자가 인지하는 주관적인 성과를 활용하였다. 이는 본 연구의 표본 기업이 여러 산업에 분포되어 있고, 추구하는 전략에 따라 성과기준이 차이를 보이기 때문에 객관적 지표로 기업 성과를 측정하는 것은 기업의 상대적 특성을 고려하지 않는다는 한계를 가지기 때문이다(Gupta &

<Table 2> 표본특성(n=194)

기 준	구 분	빈 도	비 율
업 종	제조업	78	40.2%
	비제조업	116	59.8%
업 령	5년 미만	46	23.7%
	5년 이상 ~ 10년 미만	109	56.2%
	10년 이상	39	20.1%
종업원 수	5인 이상 ~ 10인 미만	39	20.1%
	10인 이상 ~ 30인 미만	108	55.7%
	30인 이상 ~ 50인 미만	47	24.2%

Govindarajan, 1986: Govindarajan & Fisher, 1990). 구체적인 설문 문항은 성과측정 항목은 Miller et al.(2009)의 연구에서 제시된 6가지 문항을 통해 측정하였으며, 설문문항은 수익달성률, 매출성장과 관련된 2개 문항과 고객 충성도, 내부 효율개선, 이직률, 직원 사기와 관련된 4개 문항으로 구성하였다.

3.2.2 경쟁전략

경쟁전략은 특정 산업 내에서 경쟁우위 획득을 위해 제품 및 시장 영역의 선택, 자원 배분과 관련된 조직의 의사결정으로 정의하고, Porter(1980)에 의해 제시된 차별화전략과 저원가전략으로 개념화하여 구분하였다. 경쟁전략의 측정은 Dess & Davis (1984a, 1984b)와 Lee과 Huh(2014)의 연구에서 사용된 8가지 문항을 활용하여 개별 기업의 차별화 및 저원가전략을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 이때 기존 설문 문항은 소기업의 특성에 적합하지 않을 수 있으므로, 설문 문항을 소기업 전략 특성에 맞게 수정하였으며, 이를 무작위로 선별된 5개 기업을 고위관리자를 대상으로 예비조사(pilot study)를 실행하였으며, 이를 기반으로 설문 문항을 일부 수정 및 통합하여 사용하였다. 차별화전략 문항은 새로운 제품의 개발과 출시, 제품 품질 향상, 연구개발 확대, 세분화 고객 탐색 등을 위해 얼마나 노력했는지에 관한 4가지 문항으로 구성하였다. 한편 원가우위전략을 측정하기 위한 설문 문항은 고정비용 절감, 생산/운영의 효율성 향상, 원가절감, 자재/부품의 저렴한 조달과 관련된 4가지 문항으로 구성하였다.

본 연구에서는 차별화전략과 원가우위전략 중 하나의 명확한 전략을 일관되게 실행하는 단일전략이 혼합전략보다 우월한 기업성과를 창출할 것으로 주장한다. 따라서, 본 연구는 하나의 전략을 일관되게

사용하는 정도로 단일전략을 개념화 하였다. 이를 통계분석하기 위한 측정은 두 단계에 걸쳐 이루어졌다. 첫째, Dess & Davis(1984)와 Lee과 Huh (2014)의 연구에서 사용된 8가지 문항을 활용하여 개별 기업의 차별화 및 원가우위전략을 Likert 5점 척도로 측정하여 합하였다. 설문 문항은 차별화전략과 관련된 4개 문항과 원가우위전략과 관련된 4개 문항으로 구성하여 각각의 전략이 가지는 범위는 0에서 16까지의 범위를 가진다. 둘째, 각 전략 간 값의 차이를 통해 전략의 일관성을 측정하였다. 따라서 전략간 값의 차이가 클수록 차별화나 원가우위전략 중 하나의 전략을 일관되게 실행하는 기업으로, 전략간 차이가 적을 경우 두 가지 전략을 함께 실행하는 기업이라 할 수 있다. 따라서, 일관성 있는 전략일수록 단일전략은 높은 수치이며, 값이 0에 가까울수록 혼합전략을 가지는 기업이라 할 수 있다. 구체적으로 차별화전략 일관성을 측정하기 위해 차별화전략의 측정값에 원가우위전략의 측정값의 차이를 구하였으며, 원가우위전략 일관성의 측정은 이를 반대로 하여 측정하였다.

〈단일전략, 혼합전략, 무전략 기업군 구분식〉

$$1^{st} : \theta = \arctan(\Sigma cost / \Sigma differentiation)$$

$$2^{nd} : \text{Pure strategy(differentiation)} = ([\theta] \leq -1)$$

$$\text{Pure strategy(cost)} = ([\theta] \geq 1)$$

$$\text{Hybrid strategy \& Stuck in the middle} = (-1 < [\theta] < 1)$$

3.2.3 단일전략 및 혼합전략

본 연구는 차별화전략과 저원가전략의 설문결과를 바탕으로 단일전략, 혼합전략, 무전략 기업군을 구분하였다. 전략군에 대한 구분 방법은 Spanos et

al.,(2004)과 Thornhill & White(2007)의 방법이 대표적이다. Spanos et al.,(2004)은 본원전략을 중심가치(차별화, 저원가), 홍보, 기술의 영역으로 구분하고, 각 설문 응답의 형태에 따라 전략을 pure, hybrid, stuck in the middle로 구분하였다. 한편 Thornhill & White(2007)는 각 설문 응답값을 전략에 대한 강조 정도로 정의하고 측정하였다. 이 측정 방법은 각 군집의 범위를 명확하게 설정하여 집단 구분이 가능하며, 전략 강조 정도를 구체적으로 측정하여 정확한 측정이 가능하다는 장점을 가진다. 따라서 본 연구는 Thornhill & White(2007)의 방법에 따라 단일전략, 혼합전략 기업군을 구분하였으며, 구체적인 계산과정은 다음과 같다.

첫째, 차별화와 저원가전략 응답값의 합을 나누고, 역탄젠트를 적용한다. 둘째, 최초 분모가 차별화이므로, -1 이하의 값은 차별화 단일전략, 1 이상의 값은 저원가 단일전략, -1~1사이의 값은 혼합전략과 무전략 기업군으로 범위를 지정하였다. 이때 1의 범위는 표준화된 수식에서 그래프가 굴절하는 값을 기준으로 지정하였다. 셋째, 혼합전략과 무전략을 구분하기 위해 해당 기업군의 경쟁전략 응답값의 평균을 구하고, 평균값 이상의 경우 혼합전략으로, 평균 미만의 경우 무전략 기업군으로 지정하였다. 본 연구에서 혼합전략과 무전략을 구분하는데 이 방법을 사용한 것은 각 경쟁전략의 응답값 합은 해당 기업의 전략실행 의지를 반영하고 있으며, 그 값이 높을수록 더 높은 전략실행 의지를 가지는 것으로 판단하였기 때문이다. 이러한 과정에 따라 차별화 단일전략 기업군은 59개, 저원가 단일전략 기업군은 64개, 혼합전략 기업군은 39개, 무전략 기업군은 32개로 분류되었다.

3.2.4 통제변수

마지막으로 본 연구는 검증하는 변수 간의 관계를 면밀하게 파악하기 위해 종속변수인 소기업 기업성과에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 선정하여 통제하였다. 업령과 기업규모는 크기가 커짐에 따라 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으므로 통제하였다. 업태는 제조업과 서비스업 간 성과책정의 기준이 차이를 보여 통제하였으며, CEO의 연령 및 학력은 전략적 선택에 영향을 줄 수 있는 변수이므로 통제하였다. 따라서 본 연구에서 사용된 통제변수는 업령, 기업규모, 업태, CEO 연령, CEO 학력이다.

3.3 측정 변수의 신뢰도 및 타당성 검토

본 연구의 주요 변수인 경쟁전략의 일관성, 기업성과는 설문을 통해 수집되었으며, 각 변수들의 타당성을 평가하기 위해 공통요인분석(common factor analysis)을 실행하였다. 공통요인분석은 정규화가 있는 varimax 회전방식을 활용하였으며, <Table 3>에는 그 결과를 제시하고 있다. 분석결과 본 연구에서 사용되는 주요 변수들의 고유값(eigen value)은 모두 1 이상으로 나타나 각 변수가 명확하게 구분됨을 알 수 있다. 기업성과의 경우 비재무 성과 4가지 항목과 재무성과 2가지 항목이 다른 개념으로 구분되었으나, 본 연구에서의 기업성과는 재무성과와 비재무성과를 포함하는 개념이므로, 이를 산술평균을 통해 통합하여 사용하였다. 한편, 각 변수들의 신뢰도는 크론바흐 알파(cronbach's alpha)값을 통해 확인하였다. 변수의 신뢰도는 0.681~0.830의 범위를 가져 측정도구는 신뢰할 만 한 것으로 나타났다.

본 연구는 설문을 통해 자료를 수집하여 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bias)문제

〈Table 3〉 요인분석 및 신뢰도 분석

	요 인			
	1	2	3	5
차별화4	.898	.012	.060	.048
차별화3	.879	-.035	.070	-.014
차별화1	.876	-.001	-.029	.069
차별화2	.819	-.075	.105	.026
비재무적성과3	-.020	.877	-.057	.057
비재무적성과4	-.008	.860	.005	.082
비재무적성과2	-.025	.833	-.104	.167
비재무적성과1	-.064	.783	-.076	.175
저원가3	.153	-.060	.849	-.013
저원가2	-.026	-.046	.847	-.072
저원가4	-.083	-.103	.803	.195
재무적성과1	.076	.239	.037	.764
재무적성과2	.075	.200	.012	.736
고유값	3.868	3.531	3.431	1.702
설명분산(%)	6.786	6.194	6.019	2.986
누적분산(%)	37.845	50.696	56.715	76.094
Cronbach's α	.830	.734	.776	.681

를 최소화하기 위해 기업성과와 경쟁전략에 대한 설문 시점을 달리하여 동일방법편의 문제를 최소화하고자 하였다(Podasakoff et al., 2003).

상관을 가지는 것으로 나타났는데, 이는 소기업 내에서도 기업규모가 클수록 저원가전략을 활용하는데 유리함을 의미한다.

IV. 연구결과

4.1 기술통계 및 상관관계

〈Table 4〉는 본 연구에서 사용된 변수들의 기술통계 및 상관관계를 나타내고 있다. 차별화 전략과 저원가전략은 기업성과와 정(+)의 상관을 가지는 것으로 나타났다. 저원가전략과 기업규모는 정(+)의

4.2 가설검증

본 연구의 가설 1과 가설 2를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 활용하였다. 〈Table 5〉는 본 연구의 가설검증 결과를 나타내고 있다. 모형 2와 모형 3은 가설 1의 검증 결과를 나타내고 있다. 모형2는 차별화전략과 기업성과의 관계를 나타내고 있다. 분석결과 소기업의 차별화전략은 기업성과와 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 한편 모형3은 저원가전략과 기업성과의 관계를 나타내고 있다. 분석결과

〈Table 4〉 기술통계 및 상관관계

	평균	표준 편차	기업 성과	차별화	지원가	업령	기업 규모	CEO 연령	CEO 학력	업태
기업성과	3.518	0.79	1							
차별화	2.7	0.42	.33***	1						
지원가	2.05	0.71	.266***	.131	1					
업령	6.94	4.61	.237**	-.018	.366***	1				
기업규모	21.42	1.40	.398***	.147	.341***	.423***	1			
CEO 연령	2.51	1.10	-.087	.057	-.096	-.096	-.074	1		
CEO 학력	1.96	.73	.026	-.138	-.106	.047	-.062	-.24**	1	
업태	1.44	.50	-.077	.058	-.143	-.108	-.313	.080	.256***	1

* P < .05, ** P < .01, *** P < .001

〈Table 5〉 위계적 회귀분석 결과

독립	종속	기업성과					재무성과		비재무성과		
		모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9	모형10
업령		0.016	0.023	0.020	0.021	0.018	0.018	0.021	0.018	0.021	0.018
기업규모		0.032***	0.032***	0.032***	0.034***	0.034***	0.034***	0.024**	0.023**	0.071***	0.072***
CEO연령		0.006	0.015	0.000	-0.043	-0.048	-0.048	-0.032	-0.033	0.043	0.048
CEO학력		0.049	0.076	0.040	0.045	0.021	0.021	0.065	0.064	0.032	0.033
업태더미		0.137	0.124	0.120	0.120	0.125	0.123	0.121	0.118	0.115	0.112
차별화			0.245***				0.231*				
지원가				0.108*			0.091				
차별화 단일					0.297***		0.002*	0.311***		0.093**	
지원가 단일						.013*	0.012		.009**		.015*
_cons		2.174***	1.945***	2.031***	3.876***	3.035***	2.227***	2.876***	2.035***	2.867***	2.033***
R ²		.170	.185	.189	.270	.309	.371	.180	.183	.222	.232
ΔR ²		-	.015	.004	.1	.039	.062	-	-	-	-
Adjusted-R ²		.14	.153	.157	.236	.273	.283	.145	.158	.195	.194
F		6.39***	5.86***	6.02***	8.14**	8.57***	5.33***	7.14**	7.74***	6.23**	6.64***
N		194	194	194	194	194	194	194	194	194	194

* P < .05, ** P < .01, *** P < .001

지원가전략은 소기업의 기업성과와 정(+)의 관계(p=.05)를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 가설1a와 가설1b는 모두 지지되었다. 이는 차별화전략과 지원가전략 모두가 소기업 경쟁우위 창출

에 기여한다는 것으로, 국내 소기업의 경쟁전략은 그 유형에 관계없이 경쟁우위 획득에 중요한 역할을 한다고 해석될 수 있다.

모형 4와 모형 5는 단일전략과 기업성과의 관계를

나타내고 있다. 본 연구에서는 한국 중소기업의 경우 단일전략을 활용하는 것이 혼합전략을 활용하는 것보다 경쟁우위 달성에 유리할 것으로 주장한다. 분석결과 모형 4에서와 같이 차별화 단일전략의 정도가 커짐에 따라 기업성과도 높아지는 것을 알 수 있다. 한편 모형 5에서는 저원가 단일전략과 기업성과의 관계를 규명하였으며, 이 또한 저원가 단일전략의 정도가 높아질수록 기업성과가 높아지는 결과를 보였다. 한편 모형7과 모형8에서 차별화 단일전략과 저원가 단일전략이 기업의 재무성과에 미치는 영향을 분석하였으며, 차별화와 저원가의 유형 구분에 관계없이 단일전략을 모두 재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 모형9와 모형 10에서는 차별화 단일전략과 저원가 단일전략이 기업의 비재무성과에 미치는 영향을 분석하였으며, 이 또한 차별화와 저원가의 유형 구분에 관계없이 단일 전략은 모두 비재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 분석결과에 따르면 우리나라 중소기업의 경우 경쟁전략 유형에 관계없이 단일 전략을 추구하는 경우, 기업성과 달성에 유리함을 의미한다. 따라서 본 연구의 가설 2는 지지되었다.

마지막으로 가설 3과 가설4를 검증하기 위해 본 연구는 2way-ANOVA 검증을 시행하였다. 이를 위

해 본 연구는 표본집단을 차별화 단일전략군, 저원가 단일전략군, 혼합전략군, 무전략군의 네 가지 유형을 구분하였으며, 주요 통제변수인 업태와 기업규모를 포함하였다. <Table 6>은 각 집단의 평균값과 2way-ANOVA 검증 결과를 나타내고 있다. 분석결과 차별화전략군의 성과는 3.83의 값을 보였으며, 저원가 단일전략군(3.67), 혼합전략군(2.79), 무전략군(1.37)의 순으로 기업성과의 평균값이 높은 것으로 나타났다. 이어 2way-ANOVA 검증 결과 각 집단의 평균은 차이를 보이는 것으로 나타났다(p=.001). 특히, 기업규모와 전략군의 상호작용은 기업성과에 정(+)의 영향을 가지는 것으로 나타나 기업규모 또한 전략과 성과의 관계에 주요한 변수가 될 수 있음을 검증하였다. 더 나아가 본 연구는 각 집단별 평균 차이를 검증하기 위해 Scheffe, Bonferroni, Sidak 검증을 활용하였으며, 분석결과는 <Table 7>에서 제시하고 있다. 분석결과 모든 사후 검증에서 차별화 단일전략군과 저원가 단일전략군은 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 이는 차별화와 저원가전략 유형에 관계없이 단일전략을 사용하는 것이 중소기업 성과에 가장 긍정적임을 의미한다. 다음으로 혼합전략은 단일전략 보다는 기업성과가 낮으나, 무전략 기업군 보다는 높은 기업성과를 보였다. 이는 전략이

<Table 6> 집단별 평균 및 2way-ANOVA

집단별 평균					
차별화 (n=59)	저원가 (n=64)	혼합 (n=39)	무전략 (n=32)	합계 (n=162)	
3.83 (0.722)	3.67 (0.618)	2.79 (0.731)	1.37 (0.321)	2.915 (0.797)	
전략군과 업태의 이원분산분석 결과(F-value)			전략군과 기업규모의 이원분산분석 결과(F-value)		
전략군	업태	상호작용	전략군	기업규모	상호작용
14.8***	2.26	1.12	10.09***	2.17**	1.85*

* P < .05, ** P < .01, *** P < .001

〈Table 7〉 집단별 차이 검증

검증 방법	전략군	차별화 (n=59)	저원가 (n=64)	혼합 (n=39)	무전략 (n=39)
Scheffe 검증	차별화	-			
	저원가	-0.158	-		
	혼합	-1.035***	-0.877***	-	
	무전략	2.458***	2.276***	1.417***	-
Bonferroni 검증	차별화	-			
	저원가	-0.158 (0.605)	-		
	혼합	-1.035***	-0.877***	-	
	무전략	2.458***	2.276***	1.417***	-
Sidak 검증	차별화	-			
	저원가	-0.158	-		
	혼합	-1.035***	-0.877***	-	
	무전략	2.458***	2.276***	1.417***	-

* P < .05, ** P < .01, *** P < .001

없는 기업군보다는 혼합전략을 사용하는 것이 더 높은 성과를 낼 수 있음을 의미한다.

분석결과 단일전략이 가장 높은 성과를 보이고, 무전략이 가장 낮은 성과를 보였다. 이에 따라 본 연구의 가설 3과 가설 4-1는 지지되었다 이는 우리나라 소기업에게도 경쟁전략을 추구하는 것이 더욱 성과달성에 유리하며, 소기업의 경우 전략이 없는 것 보다는 혼합전략을 추구하는 것이 성과달성에 더 유리하나 하나의 전략에 집중하는 것이 성과달성에 가장 적합함을 의미한다.

V. 결론

본 연구는 소기업이 산업의 대부분 비율을 차지하는 우리나라 산업 환경에서 기존 대기업 중심으로 발

전해온 전략이론이 소기업 맥락에서 적용될 수 있는지 고려하였다. 구체적으로 Porter(1980)와 Murray(1988)의 논의에 따라 본원적 전략을 기반으로 경쟁전략을 분류하고, 단일전략과 혼합전략 중 우리나라 소기업에 적합한 경쟁전략을 규명하였다. 일반적으로 대기업에 비해 자본, 기술, 경영관리능력 등이 열세한 기업들을 총칭하여 중소기업이라 하며, 소기업은 중소기업 중에서도 작은 규모를 가지는 기업을 의미한다. 이처럼 소기업의 제반특성은 대기업과 차이를 보이며, 이에 최근 연구들은 중소기업의 맥락에서 새로운 이론들을 제시하고 있다(Begley & Boyd, 1987; Covin & Slevin, 1989). 그러나 이들 연구는 특정 산업에 한정되어 있거나, 강소기업을 중심으로 발전하여 소기업 전반에 대한 이해 함양에는 한계를 가진다. 이에 본 연구는 기존 이론에서 제시된 경쟁전략을 통해 소기업의 전략을 유형화하여 기업성과와의 관계를 규명하였다.

분석결과는 다음과 같이 요약될 수 있다. 우리나라 소기업에게도 경쟁전략이 성과달성에 유효한 것으로 나타났다. 이는 대기업 및 중소기업 하도급에 의존하는 우리나라 산업구조에서도 소기업이 경쟁우위 창출을 하기 위해서는 전략을 통해 경쟁해야함을 의미한다. 또한 소기업의 경우 단일전략을 추구하는 정도가 높을수록 기업성고가 더 뛰어난 것으로 나타났다. 단일전략의 경우 차별화전략과 저원가전략이 모두 기업성고에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혼합전략의 경우 차별화된 제품을 합리적인 가격에 제공하여 성과달성에 높은 잠재력을 가지지만, 소기업의 경우 이를 관리할 통합역량이 부족하기 때문에 해석된다. 마지막으로 본 연구는 우리나라 소기업의 전략유형을 차별화 단일전략군, 저원가 단일전략군, 혼합전략군, 무전략 기업군으로 구분하였으며, 각 기업의 성과차이를 분석하였다. 분석결과 차별화 단일전략군과 저원가 단일전략군이 가장 높은 기업성고를 보였으며, 혼합전략 기업군은 무전략 기업군 보다 높은 성과를 보이는 것을 실증적으로 규명하였다. 이는 소기업이라 하더라도 전략을 수립하고 실행하는 것이 전략이 없거나, 어중간한 전략실행 보다 더 나음을 의미한다.

이상의 연구결과를 바탕으로 본 연구는 몇 가지 이론 및 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구는 소기업을 대상으로 경쟁전략의 필요성을 규명하였다. 기존 소기업 전략에 대한 연구들은 소기업 전략을 기존 이론적 틀에서 바라보는 것이 아니라, 면밀한 관찰을 통해 전략 유형을 구분하였다. 이들 연구는 소기업에 대한 이해를 증진시켰으며, 이론적 발전에 기여하였다(Kim & Ha, 2000; Kim & Lee, 1992; Lee, 1996). 그러나, 이들 연구는 소기업 내에서도 특정 산업에 영위하는 기업이나 독특한 특성을 보이는 기업들을 대상으로 하고 있어, 소기업

전반에 대한 이해 향상에는 한계가 있다. 이에 본 연구는 소기업의 전략유형을 Porter(1980)와 Murray(1988)에 의해 제시된 본원적 전략을 통해 구분하고, 단일전략과 혼합전략이 기업성고에 미치는 영향을 규명하였다. 특히 본 연구는 무전략군을 구분하여 단일전략 또는 혼합전략을 활용하는 기업들이 더 높은 기업성고를 보이는 것을 실증 분석하여, 소기업에서 경쟁전략의 필요성과 적합한 전략유형을 도출하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 소기업의 맥락에서 단일전략의 분석하였다. Porter(1980)는 차별화와 저원가전략이 서로 상충관계에 있어 두 전략을 동시에 추구할 경우 어중간한 상태(stuck in the middle)에 놓일 수 있음을 경고하였다. 반면 Murray(1988)는 차별화와 저원가전략이 서로 다른 외생요인에 의해 영향을 받으므로 두 전략을 동시에 실행할 수 있을 것으로 주장한다. 본 연구는 우리나라 소기업을 대상으로 단일전략, 혼합전략의 유효성을 분석하였으며, 소기업 맥락에서는 단일전략을 추구하는 것이 더 높은 성과를 보이는 것을 실증분석 하였다. 이는 소기업의 경우 대기업에 비해 구조분리가 어렵고, 통합역량이 부족한 것에 기인하는 것으로 해석된다(Ebben & Johnson, 2005; Miles & Snow, 1986).

셋째, 본 연구는 소기업 경영자의 전략 선택에 가이드라인을 제공한다. 기존 소기업 연구들은 특정 산업이나 조건을 규정하여, 일반 소기업 경영자가 이를 적용하고 실행하기 어렵다는 한계를 지니고 있다. 그러나, 본 연구는 Porter(1980)의 경쟁전략과 그에 따른 조직구조를 제시하였을 뿐 아니라 표본 선정에 있어 제조업 및 비제조업을 포함한 다양한 산업에 속한 소기업을 선정하였다. 따라서 본 연구는 우리나라 소기업 전체에 적용될 수 있는 일반적인 전략 선택 가이드라인을 제공하여 실무적 기여가 있다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구는 대구, 경북 지역의 소기업을 대상으로 하여 일반화의 한계를 가진다. 대구, 경북지역의 소기업들은 대기업 벤더 형태로 운영되는 경우가 많아, 전략 실행에 있어 개별기업이 독립적인 전략을 실행하기 어려울 수 있다. 이는 소기업 경영자가 개별 기업의 정체성을 확립하고 전략을 수립하기 보다는 상위 기업의 방향성에 따라 기업의 전략적 방향성이 달라질 수 있음을 의미한다. 따라서, 향후 연구에서는 이를 반영하여 기업의 공급사슬과 상위기업의 영향력 정도를 포함하여 연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 우리나라 소기업의 경쟁전략의 유효성과 전략유형을 규명하였다. 그러나 소기업의 경우 CEO의 리더십이나 경영철학에 의해 경쟁전략, 조직구조, 운영방식이 결정되는 경우가 많다(Chen, 2004). 이처럼 소기업에서 CEO의 리더십이나 경영철학은 경쟁전략 수립에 매우 중요한 요소임에도 불구하고 본 연구는 이를 고려하지 않았다. 따라서, 향후 연구에서는 소기업 CEO의 리더십 스타일에 따른 경쟁전략과 기업성과의 관계를 고려한 연구가 진행된다면 더 의미 있는 연구가 될 것이다.

셋째, 본 연구는 소기업의 전략유형을 구분하기 위해 Thornhill & White(2007)에 의해 제시된 구분 방법을 사용하였다. 엄밀한 인과관계 규명을 위해 각 집단 간 전략과 성과의 관계를 분석할 필요가 있으나, 이를 위한 충분한 표본 확보가 이루어지지 않았다. 또한 단일전략 측정에 세부항목을 고려하지 않고, 단순히 두 경쟁전략의 차이만을 고려하여 측정의 엄밀성에 한계를 가진다. 향후 충분한 표본 확보와 측정방법을 통해 연구가 진행된다면 더 의미 있는 연구가 될 것이다.

참고문헌

- Allen, R. S., Helms, M. M., Takeda, M. B., White, C. S., & White, C. (2006). A comparison of competitive strategies in Japan and the United States. *SAM Advanced Management Journal*, 71(1), pp.24-35.
- Bae, J. & Park, O. (2005). Strategic human resource management and organizational innovative performance: a comparative analysis of ex-oratory versus exploitative innovative performance. *Korean Journal of Management*, 13(2), pp.147-186.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), pp. 79-93.
- Chen, M. (2004). *Asian Management system: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. Cengage Learning EMEA.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), pp. 217-234.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, pp.52-73.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980). generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), pp.467-488.
- Dobni, C. B., & Sand, C. (2018). Strategy shift:

- Integrating strategy and the firm's capability to innovate. *Business Horizons*, 61(5), pp. 797-808.
- Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), pp. 4-16.
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26(13), pp.1249-1259.
- Faelten, A., Gietzmann, M., & Vitkova, V. (2015). Learning from your investors: can the geographical composition of institutional investors affect the chance of success in international M&A deals?. *Journal of Management & Governance*, 19(1), pp.47-69.
- Fiegenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output flexibility—a competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*, 12(2), pp.101-114.
- Gibcus, P., & Kemp, R. (2003). *Strategy and small firm performance*, Research Report H200208, January, EIM, Zoetermeer.
- Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), pp.259-285.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29(4), pp.695-714.
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), pp.687-707.
- Hamermesh, R., Anderson, M., & Harris, J. (1978). Strategies for low market share business. *Harvard Business Review*, 56(3), pp.95-102.
- Han, S. Y., & Kim, J. I. (2018). A Study of the Influence of Win-Win Cooperation and Core Competence on Social Relationship Capital and SME Performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 25(3), pp. 35-60.
- Keramati, A., & Albadvi, A. (2009). Exploring the relationship between use of information technology in total quality management and SMEs performance using canonical correlation analysis: a survey on Swedish car part supplier sector. *International Journal of Information Technology and Management*, 8(4), pp.442-462.
- Kim, Y., & Choi, Y. (1994). Strategic types and performances of small firms in Korea. *International Small Business Journal*, 13(1), pp.13-25.
- Kim, S. W. (2010). An analysis of critical factors in the success of global hidden champion enterprises. *The Korean Venture Management Review*, 13(1), pp.87-114.
- Kim, Y. B. & Ha, S. W. (2000). Types of Korean venture: an empirical analysis Ventures Designated by Korean Government, *Journal of Strategic Management*, 3(1), pp.25-60.
- Kim, Y. & Lee, B. (1992). Mobility barriers, strategic groups and performance in the Korean tile industry. *Korean Academy of Management*, 1, pp.43-93.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California*

- Management Review*, 28(3), pp.62-73.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), pp.233-249.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), pp.802-817.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), pp.36-60.
- Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2016). Vertical competition and the sales growth of young and small firms. *Journal of Small Business Management*, 54(1), pp.67-84.
- Lee, B. H., & Huh, M, G.(2014). Configurations of Strategy, Environment, and Structure in Korean Hidden Champions: Analysis and Performance Implications. *Journal of Strategic Management*, 17(3), pp.139-161.
- Lee, B. H., Park, S., & Son, B. H. (2009) Strategic Types and Characteristics of Korean SMEs in Manufacturing Industries, *Korean Journal of Business Administration*, 22(1), pp.391-415.
- Lee, J. W., (1989). Environmental Change, Generic Strategies, and Performance : A Comparative - Static Approach, *Korean Management Review*, 18(2), pp.245-274.
- Lee, J. W. (2009). The exploration of new business area in the age of economic transformation: A case of Korean 'hidden champions' small and medium niche enterprises. *The Korean Small Business Review*, 31(1), pp.73-88.
- Lee, J. W. (2010). *Small Giants in Korea*, Miraein-books.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). Competitive strategies and firm performance: A comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck-in-the-middle' strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 20(4), pp.508-523.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.9-903.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Press.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74(1), pp.61-68
- Pindado, J., & Rodrigues, L. F. (2004). Parsimonious models of financial insolvency in small companies. *Small Business Economics*, 22 (1), pp.51-66.
- Simon, H. (1996). You don't have to be German to be a "hidden champion". *Business Strategy Review*, 7(2), 1-13.
- Swaminathan, J. M. (2001). Enabling customization using standardized operations. *California Management Review*, 43(3), pp.125-135.
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, 14(5), pp.497-509.
- Vickery, S., Dröge, C., & Germain, R. (1999). The relationship between product customization and organizational structure. *Journal of Operations Management*, 17(4), pp.377-391.
- Watkin, D. G. (1986). Toward a competitive advantage: A focus strategy for mall retailers. *Journal*

- of *Small Business Management*, 24(1), pp. 9-16.
- Weinstein, A. (1994). *Market segmentation: Using demographic, psychographics, and other niche marketing techniques to product and model customer behavior*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), pp.71-91.

-
- The author Jaegun Lee is an Ph.D. student at the School of Business Administration, Kyungpook National University, Korea. He earned his MA in strategy and organization from the School of Business Administration, Kyungpook National University, Korea. His research interests include failure experience, and R&D cooperation.
 - The author Moon-Goo Huh, (Ph.D. Korea University) is a professor of strategy and organization at the School of Business Administration, Kyungpook National University, Korea. His current research interests include dynamic capability, competitive strategy, ambidextrous organization, knowledge and innovation, and social capital.