

# 창업기업 경영자의 전략적 지향성이 기업 성과에 미치는 영향

김정윤\*

\*한국신용정보(주) 전략기획본부

## The Impact of CEO's strategic orientation on ventures' performance.

Jung Yoon Kim\*

\*NICE Change Management Center

### 요 약

본 연구의 목적은 중소 창업기업 최고 경영자(CEO)의 전략적 지향성이 회사 성과에 미치는 영향을 조사하는데 있다. 본 연구에서는 CEO의 3가지 다른 차원의 전략적 지향성(고객, 경쟁자, 기술지향)을 살펴보았다. 과거 전략지향성과 성과 간의 연구는 이들 간의 직접적인 관계를 분석하였다. 본 연구는 전략적 지향성이 어떠한 기업 활동에 영향을 미쳐 기업 성과로 이어지는지 중간 매개 변수에 대한 분석을 하고자 한다. 연구결과, CEO의 고객지향성 및 기술지향성은 신제품 개발 과정의 사전기획 역량과 기능 간 협력을 향상시키고, 종업원의 조직 몰입도를 향상시킨다. 반면, CEO의 경쟁자 지향성은 사전기획 역량과 기능 간 협력 향상에 기여하지 못할 뿐만 아니라, 오히려 종업원의 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

### 1. 서론

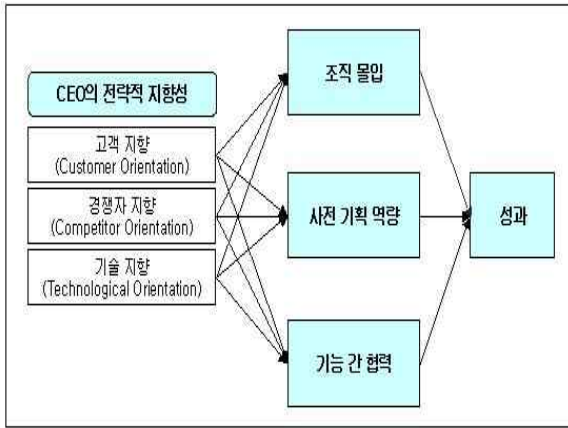
중소 창업기업의 성공요인을 밝혀내기 위한 다양한 연구가 이루어지고 있다. 최근 Song et al. (2008)의 과거 연구에 대한 메타 분석 (Meta-analysis) 결과, 8개의 신기술 벤처기업의 공통적인 성공요인을 분석하였다: 협력업체 통합 (supply chain integration), 시장 규모, 기업 나이, 창립 팀의 규모, 재무적 자원, 창업자의 마케팅 경험, 창업자의 산업 경험, 특허권 보호 (Song, et al., 2008). 과거 벤처기업의 성공요인 관련 연구의 초점은 벤처기업의 외부 환경적 요인 (예: 경쟁 정도, 국제화, 시장 성장률 등), 창업 조직의 특성 (창업자의 산업/마케팅 경험 등), 및 벤처기업의 자원에 초점을 맞추었다 (Song, et al., 2008). 반면, 중소 창업기업의 전략과 성과 간의 관계에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 본 연구는 과거 연구의 다음과 같은 한계를 극복하고자 한다. 첫째, 전략적 지향성과 기업성과와의 관계를 매개하는 변수를 찾아내어 이들 간의 관계를 보다 명쾌히 설명하고자 한다. 둘째, 중소 창업기업의 성공요인에 대한 관점을 외부 환경, 조직 특성 및 자원 측면에서 전략적 측면으로 확장시키고자 한다. 특히, 본 연구는 중소 벤처기업의 CEO의 전략적 지향성에 초

점을 두고, 그 영향력을 살펴볼 것이다.

### 2. 연구모형 및 가설

시장 지향성 관련 연구는 시장 경쟁이 심화되는 1990년에 들어서면서 보다 활발하게 진행되었다. Naver & Slater (1990)는 시장 지향성은 고객을 위한 더 나은 가치를 창조함으로써 지속적인 고성공과를 창출해 내는 조직 문화로 정의하였다. 반면, Koli & Jaworski (1990)는 시장 지향성을 전사적 차원에서 고객의 니즈에 대한 정보를 생성, 확산시켜 전략적으로 나타내는 반응으로 생각하고 있다. 시장 지향성 (Market orientation)은 단순히 고객지향성 뿐만 아니라, 경쟁자 지향성을 포함하고 있다(Day, 1990, Narver and Slater, 1990). 고객 지향성은 고객의 욕구를 간파하여 이에 부합하는 가치를 제공하는 것이다 (Narver and Slater, 1990). Deshpandé, Farley 및 Webster(1993)는 고객 지향성을 고객 이익을 최우선하는 경영이념으로 정의한다. 시장 지향성과 함께, 또 다른 전략적 지향성은 기술 지향성 (Technological Orientation)이다(Gatignon and Xuereb, 1997). 기술 지향적인 기업은 사용자의 욕구 충족을 위해 새로운

기술적 해법을 찾는다. 즉, 기술 지향성인 기업은 기술적 지식을 획득하는 우수한 역량을 가지고 있으며, 이러한 기술을 신제품 개발 과정에 적극적으로 활용한다 (Gatignon and Xuereb, 1997). 본 연구에서 검증하고자 하는 연구모형이 <그림 1>에 제시되어 있다.



[그림 1] 연구 모형

시장지향성(고객 및 경쟁자)은 기업 내부 종업원의 조직몰입과 같은 심리적인 성과를 향상시킨다. 시장지향성은 기업 구성원이 공통의 목표에 달성하도록 협력토록 한다. 이러한 공통의 목표 달성을 위한 협력과정은 종업원들로 하여금 회사에 공헌하고 있다는 긍정적인 태도를 갖게 할 것이다 (Kohli and Jaworski, 1990). 한편 기술 지향성은 기업으로 하여금 더욱 혁신적인 제품을 개발하도록 자극할 것이다. 이러한 자극은 새로운 아이디어에 대해 열린 마음을 갖게 할 것이다 (Gatignon and Xuereb, 1997).

**가설 1:** CEO의 고객 지향성(1a), 경쟁자 지향성(1b), 및 기술 지향(1c)은 종업원의 조직몰입을 향상시키고, 향상된 조직몰입(1d)은 기업 성과를 향상시킬 것이다.

신제품 개발과 직접적으로 관련된 활동과 함께, 실질적인 신제품 개발 활동에 앞선 기획 역량 (이하, 사전 기획 역량: Pre-development planning proficiency)에 대한 중요성도 인식되고 있다(Langerak, et al., 2004). Wheelwright and Clark(1992)는 신제품 개발 프로젝트 전체의 관점에서 개별 프로젝트를 관리할 수 있는 기획력의 중요성을 제시하였다. 또한, von Hippel(1990)은 기업의 제한된 자원을 효율적으로 사용하기 위해 관련 업무를 뛰어나게 할 수 있는 능력을 강조하였다. CEO의 전략적 지향성은 신제품 개발 활동에도 전반적으로 영향을 미칠 것으로 예상된다. 특히, 신제품 개발 과정의 전체를 기획하고 설계하는 사

전 기획 활동에 직접적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

**가설 2:** CEO의 고객 지향성(2a), 경쟁자 지향성(2b), 및 기술 지향(2c)은 사전 기획 역량을 향상시키고, 향상된 사전 기획 역량(2d)은 기업 성과를 향상시킬 것이다.

기능간 협력은 조직 구조적인 측면으로, 마케팅, 개발, 생산 등 기업 기능간의 의사소통이 원활히 진행되는 것을 의미한다(Gatignon and Xuereb, 1997). CEO의 특정한 전략적 지향성은 하위 기능 혹은 관련 부서들 간에 상호 협력 및 소통을 촉진시킬 것으로 기대된다. 과거 연구들은 기업 성과를 향상시키기 위해서, 특히 신제품 개발 성과를 향상시키기 위해서는 기능간의 협력과 통합의 필요성을 제시하고 있다(Zirger and Maidique, 1990).

**가설 3:** CEO의 고객 지향성(3a), 경쟁자 지향성(3b), 및 기술 지향(3c)은 종업원의 기능간 협력을 향상시키고, 향상된 기능간 협력(3d)은 기업 성과를 향상시킬 것이다.

### 3. 연구 방법론

본 연구에 사용된 자료는 설문 응답을 통해 얻어졌다. 본 설문은 대학 내 창업보육센터 및 H 기업 내 벤처육성 조직을 통해 창업한 기업을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 본 조사는 2009년 9월에 진행되었다. 본 설문에 최종적으로 38개 회사에서 168명이 참여하였다. 업종별로는 제조업체 (29%: 11개 업체), IT (2개 업체), 서비스 (50% 19개 업체), 개발 (5개 업체) 관련 업종이 참여하였다.

본 연구는 과거 연구를 토대로 CEO의 전략적 지향성 (Gatignon and Xuereb, 1997), 사전 기획 역량(von Hippel, 1990, Wheelwright and Clark, 1992, Langerak, et al, 2004). 기능 간 협력 (Gatignon and Xuereb, 1997),

조직 몰입 (Kirkaman and Rosen, 1999) 및 기업 성과(Cooper and Kleinschmidt, 1995, Meyer et al., 1997, Song and Parry 1997a, 1997b) 측정 항목을 개발하고 7점 척도에 의해 측정하였다.

### 4. 연구결과

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 구조방정식 분석을 실시하였다. 본 연구의 최적 모형에 대한 적합도

통계량을 살펴보면 GFI(0.899), AGFI(0.853) NFI(0.949)로 분석되어 적절한 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 그리고 다른 적합도 지수인 RMR(0.097)과 RMSEA(0.030) 역시 기준치에 부합하는 것으로 분석되어 본 모형은 표본 데이터에 적합한 모형으로 인정 된다. 그리고 chi-square 값은 적합도 검정의 척도로 해석하지 않고, 표본의 크기와 더불어 chi-square 값/df(219.035/190)를 참고적으로 제시한다. 창업기업 CEO의 성향과 조직 몰입, 사전기획역량, 기능 간 협력, 그리고 기업의 성과의 관계를 알아보기 위하여 모두 12개의 가설을 설정하였으며, 그 결과는 다음과 같다. 먼저 CEO의 성향과 조직몰입의 관계를 살펴보기 위한 가설 1을 검증해 보면, 고객지향( $\beta=0.694$ ,  $t=6.373$ )과 기술지향( $\beta=0.291$ ,  $t=2.433$ )은 조직몰입을 높이는 것으로 나타나 가 1a와 1c는 채택되었다. 하지만 경쟁자 지향은 조직몰입( $\beta=-0.231$ ,  $t=-2.447$ )을 낮추는 것으로 분석되어 가설 1b는 기각되었다. 또한 조직몰입은 기업성과( $\beta=0.296$ ,  $t=2.113$ )를 높이는 것으로 분석되어 가설 1d는 채택되었다.

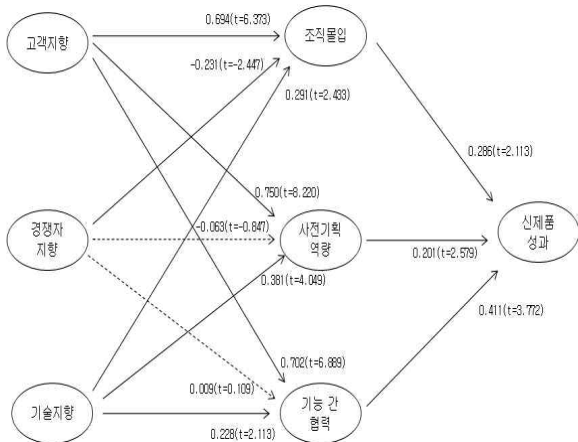
과는 다음과 같다. 고객지향( $\beta=0.702$ ,  $t=6.889$ )과 기술지향( $\beta=0.228$ ,  $t=2.113$ )은 기능 간 협력을 높이는 것으로 나타났으며, 기능 간 협력은 기업성과( $\beta=0.411$ ,  $t=3.772$ )를 높이는 것으로 분석되어 가설 3a, 3c 및 가설 3d는 채택되었다. 하지만, 경쟁자지향이 기능 간 협력( $\beta=0.009$ ,  $t=0.109$ )에 미치는 영향력은 통계적으로 유의미 하지 않아 가설 3b는 기각되었다. 본 가설 검증 결과를 바탕으로 최적 모형을 그려보면 다음 [그림 2]와 같다.

### 5. 논의

본 연구에서는 CEO의 전략적 지향성이 신제품 개발 역량 (사전 기획 역량, 기능 간 협력 및 종업원의 태도(조직 몰입)에 미치는 영향을 규명하고자, 국내 중소 창업기업을 대상으로 연구를 하였다, 본 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, CEO의 전략 지향성 중 고객 지향성 및 기술 지향성은 신제품 개발 과정상의 사전 기획 역량, 기능 간 협력 및 종업원의 조직 몰입 수준을 향상시키다. 반면, CEO의 경쟁자 지향성은 사전기획 역량 및 기능 간 협력에 정(+)의 영향을 미치지 못할 뿐만 아니라, 종업원의 조직몰입에 오히려 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 두 번째 연구 결과는 전략적 지향성이 조직의 성과에 직접적인 관계를 갖기 보다는 기업 활동 및 종업원 태도 등에 의해 이들 간의 관계는 매개된다. 본 연구에서는 매개되어지는 변수로서 종업원의 조직몰입, 신제품 개발 역량 중 사전기획 역량, 기능 간 협력을 살펴보았다.

본 연구결과는 향후 연구에 다음과 같은 학문적 시사점을 전달해 주고 있다. 우선 학문적 시사점은 첫째, 본 연구는 과거 전략적 지향성 관련 연구들의 지식을 보다 확장시켜주었다. 예컨대, 시장 지향성 연구들은 시장 지향성이 기업의 어떠한 성과에 영향을 미치는가에 대해 많은 제안을 하여왔다. 반면, 시장 지향성이 어떻게 성과를 향상시키는지에 대한 그 과정에 대한 실증적인 설명이 부족하였다. 즉, 기업의 시장 지향성이 기업 활동 및 종업원들에게 어떠한 영향을 미쳐 이것이 성과로 이어지는 지에 관한 연구가 미흡하였다. 본 연구는 전략적 지향성이 기업성과에 직접적인 영향을 주기 보다는, 기업 내부 활동에 의해 매개됨을 보여주고 있다.

둘째, 과거 연구들은 특정 전략적 지향성에 한한 연구(시장 지향성)를 하였다. 또한, 고객 및 경쟁자 지향성 각각 독립적인 전략적 지향성으로 연구하기 보다



[그림 2] 구조방정식 검증 결과

다음으로 CEO의 성향과 사전기획역량과 성과와의 관계에 대한 가설 2의 검증결과를 살펴보면 다음과 같다. 고객지향성( $\beta=0.750$ ,  $t=8.220$ )과 기술지향( $\beta=0.381$ ,  $t=4.049$ )은 사전기획역량을 높이는 것으로 나타나 가설 2a와 2c는 채택되었으나, 사전 기획 역량에 대한 경쟁자지향( $\beta=-0.063$ ,  $t=-0.847$ )의 영향력은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나, 가설 2b는 기각되었다. 그리고 사전기획역량은 기업성과( $\beta=0.201$ ,  $t=2.579$ )를 높이는 것으로 분석되어 가설 2d는 채택되었다. 마지막으로 CEO성향이 기능 간 협력에 미치는 영향과 성과에 미치는 영향에 대한 가설 3의 검증 결

는, 시장 지향성(Market orientation)을 구성하는 하위 개념으로 정의하고 연구하였다. 반면 본 연구는 전략적 지향성을 3가지 독립적 차원(고객, 경쟁자, 기술)으로 정의하여, 그 영향력을 분석하였다. 본 연구 결과는 각각의 전략적 지향성이 기업 활동에 상이한 영향력을 가지고 있음 보여 주고 있다. 예컨대, 고객/기술 지향성은 조직몰입에 정의 영향을 미치는 반면, 경쟁자 지향성은 부정적 영향을 미친다. 본 연구 결과는 기업은 다양한 전략적 지향성을 가지고 있으며, 이들 전략적 지향성에 대한 독립적인 연구의 필요성을 제시하고 있다.

### 참고문헌

- [1] Atuahene-Gima, K., "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach", *Journal of Product Innovation Management*, 12(4), pp.274-293, 1995.
- [2] Cooper, Robert G. and Kleinschmidt, E. J., "Benchmarking the firm's critical success factors in new product development.", *Journal of Product Innovation Management*. 12(5), pp.374-39, 1995.
- [3] Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc, "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, 34, pp. 77-90, 1997.
- [4] Han, J. K., Kim, N. and Srivastava, R. K., "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?" *Journal of Marketing* 62(Oct), pp.30-45, 1998.
- [5] Jaworski, B. J. and Kohli, Ajay K., "Market orientation: Antecedents and consequences" *Journal of Marketing*, 57(July), pp. 53-70, 1993.
- [6] Kirkman, B. L. and Rosen, B., "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment" *Academy of Management Journal*, 42, pp.58-74, 1999.
- [7] Langerak, Fred, Hultink, Erik Jan, and Robben, Henry S., "The role of predevelopment activities in the relationship between market orientation and performance", *R&D Management*, 34(3), pp.295-309, 2004.
- [8] Matsuno K., Mentzer, J. and Ozsomer, A., "The effect of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing* 66(July), pp.18-32, 2002.
- [9] Meyer, M. H., Tertzakian, P. and Utterback, J. M., "Metrics for managing research and development in the context to the product family.", *Management Science*, 43(1), pp.88-111, 1997.
- [10] Narver, John C. and Slater, Stanley F., "The effect of a market orientation and Business profitability", *Journal of Marketing*, 54(Oct), pp. 20-35, 1990.
- [11] Noble, C. H., Sinha, R. and Kumar, Ajith, *Journal of Marketing*, 66(Oct):25-39, 2002.
- [12] Slater, S. F. and Narver, J. C., "Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?", *Journal of Marketing*, 58(January), pp.46-55, 1994.
- [13] Song, X. M. and Parry, Mark E., "A cross-national comparative study of new product development process: Japan and United States.", *Journal of Marketing*, 61(2), pp.1-18, 1997a.
- [14] Song, X. M. and Parry, Mark E., "The determinants of Japanese new product successes.", *Journal of Marketing Research*, 34, pp.64-76, 1997b.
- [15] Song, M., Podoyntsyna, K. Bij, Hans van der, and Halman, Johannes I. M., "Success factors in new venture: A meta-analysis", *Journal of Product Innovation Management*. 25, pp.7-27, 2008.
- [16] Wheelwright, Steven C. and Clark, Kim B., "Creating project plans to focus product development.", *Harvard Business Review*, 70(2), pp.70-82, 1992.
- [17] Von Hippel, Eric, "Task partitioning: an innovation process variable.", *Research Policy*, 19(5), pp.407-418, 1990.
- [18] Zirger, B. L. and Maidique, Modesto A., "A model of new product development: an empirical test" *Management Science*, 36(7), pp.867-883, 1990.