

경영자의 신사업기회 발견능력과 경쟁전략이 기업성과에 미치는 영향

김승호 (재단법인 한국산업평가연구원 부원장)*

김대건 (대구의료관광진흥원)**

국 문 요 약

치열한 경쟁상황에서 기업의 성공과 혁신은 경영자에서 비롯되는 신사업 발견능력을 통한 경쟁전략의 수립이 매우 중요하다. 본 연구는 경영자의 신사업기회 발견능력과 기업성과 사이에 경쟁전략의 매개효과를 실증분석을 통해 규명하는데 목적을 두고 있다. 이를 위해서 전국의 대기업 사업장과 중소기업 286개의 기업 자료를 대상으로 자료를 수집하고 구조모델에 의한 분석을 실시하였다. 실증분석 결과 발견능력 중 실험하기와 연관시키기가 경쟁전략을 강화시키는 것으로 나타났다. 또한 발견능력 맥락에서는 원가우위 전략 보다 차별화 전략이 기업성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났으며, 경쟁전략의 매개효과는 실험하기와 기업성과 사이에 강하게 나타났다.

핵심주제어 : 신사업기회 발견능력, 경쟁전략, 기업성과

1. 서론

치열한 기업경쟁 환경에서 새로운 사업기회를 발견하고, 이를 전략화하여 지속적인 경쟁우위를 차지하는 과정은 이제 정설로 자리매김해 나가고 있으며 이런 과정들을 혁신이라고 부르기도 한다. 혁신의 출발점인 경영자(Kim, et al 2014)의 신사업 기회 발견능력은 알파고의 체계적인 학습과 기회발견을 통한 승리와 같이 매우 중요하다. 그동안 기업가정신 연구는 위험감수와 도전정신이라는 타고난 성향에 치중한 탓에 학습과 능력개발을 통한 새로운 사업기회의 발견이라는 실용적인 측면에서 시사점을 주는 데는 한계가 있었다(Kim & Huh, 2015).

한편, 낡은 것을 파괴하고 새로운 것을 창조하며 끊임없이 내부로부터 경제 구조를 변혁하는 것이 창조적 파괴의 과정이며 자본주의의 본질이라고 말한 경제학자 슈페터는 기업 성장의 핵심을 혁신이라고 하였다. 그리고 100여년이 흐른 지금도 혁신은 애플, 삼성, 알리바바의 사례에서 보여주듯이, 여전히 기업의 성장 및 생존 전략의 핵심이다.

산업현장의 실무적인 관점에서 기업의 성장을 위한 혁신을 나타내는 대표적인 방법은 혁신적인 제품의 개발하여 신사업에 진출하는 것이다. 그 사례는 전자제품군에 속하는 아이템에서 쉽게 찾아 볼 수 있다.

첫 번째 사례로, 혁신의 대명사라 불리는 스티븐 잡스는 노키아가 가지고 있던 핸드폰 패권을 아이폰이라 불리는 스마트폰으로 빼앗아 왔다. 아이폰은 애플이 기존 시장에 선보인 MP3 제품인 아이팟에 전화 기능을 추가하여 만든 제품이다. 기존에 없는 기능의 결합을 통한 신제품이라 할 수 있다. 애플의 스티븐잡스는 노키아가 쥐고 있었던 핸드폰 산업의 변화가 일어날 것을 예측하고 아이폰이라는 차별화 되는 신제품으로 큰 성과를 만들어 낸 것이다. 이는 스티브 잡스의 신사업기회의 경영자의 발견능력과 제품차별화 전략이 통한 사례라 할 수 있다.

두 번째는 신사업기회에 대한 경영자의 발견능력과 시장차별화전략으로 인한 성과 창출의 사례이다. 웰빙 바람이 불기 시작한 2000년 무렵 우리나라 웰빙산업은 크게 변화하기 시작한다. 몸에 좋은 자연 그대로의 식품에 대한 수요가 큰 폭으로 증가하기 시작한 것이다. 이때 식품과 함께 많은 수요가 발생한 것이 비타민제, 오메가 등의 건강보조식품이다. 2001년 출시된 광동제약의 비타500은 알약형 건강보조식품 시장에 문을 두드리는 대신 드링크형태의 시장에 노크를 하고 큰 성공을 거두었다. 비슷한 효능을 가진 제품을 다른 시장에 적용한 시장차별화전략의 성공 사례라 할 수 있다.

기업의 사업 진출 또는 철수에 대한 연구는 오랜 기간 동안

* 제1저자, 재단법인 한국산업평가연구원 부원장, kshuri@naver.com

** 교신저자, 대구의료관광진흥원 팀장, essekim@naver1.com

· 투고일: 2016-03-18 · 수정일: 2015-04-20 · 게재확정일: 2015-05-29

기업의 성장과 생존에 맞물려 끊임없이 이루어져 왔다. 특히, 신사업 진출을 위해선 경영자의 발견 능력이 무엇보다 중요하다. 그 이유는 기업이 신사업의 진출을 위해 구체적으로 취할 수 있는 전략을 결정하기 때문이다. 즉, 신사업기회에 대한 경영자의 발견능력에 대한 이해와 연구가 필요한 시점이다. 2009년 HBR의 커버스토리 논문으로 다뤄진 Dyer, et al.(2009)의 연구 핵심은 글로벌 기업의 성공과 혁신은 경영자의 혁신특성에서 비롯된다는 것이다. 특히 성공하는 경영자의 혁신특성에는 관찰하기, 질문하기, 실험하기, 네트워킹, 연관시키기로 구성된 발견능력 즉 발견DNA가 있다는 결론을 내렸다. 이들은 발견DNA를 중심으로 지난 10여년간 수만 건의 자료와 연구를 통해 글로벌 기업의 성공과 혁신의 열쇠가 경영자의 신사업기회에 대한 발견능력이라고 뒷받침하였다.

앞의 사례에서 볼 수 있듯이, 기업의 신사업 진출은 전략의 선택, 성과 창출의 측면에서 최고경영자의 혁신 행동이라 볼 수 있다. 최근 기업의 경쟁전략과 성과를 창출하는 요소인 경영자의 관찰하기, 질문하기, 실험하기, 네트워킹, 연관시키기로 구성된 발견능력에 대한 관심이 증대되어 연구되고 있다. 하지만, 대다수의 연구에서 경영자의 발견능력의 개념적 설명 등 한계를 가지는 연구가 많이 이루어져 있었다.

Dyer, et al.(2009; 2011)은 사례 분석을 통해 경영자의 발견능력을 발견DNA라 칭하고 구성인자를 질문하기, 관찰하기, 실험하기, 네트워킹하기, 연관시키기로 설계하였고 이에 대한 척도를 제시하였다. 또한, 실증조사를 통해 발견DNA가 기업의 혁신(전략선택) 및 성과에 효과적이라는 것 또한 규명하였다. 달리 풀어 설명하자면, 글로벌 기업의 성과 창출을 위한 혁신의 시작점이 경영자이며 질문하기, 관찰하기, 실험하기, 네트워킹, 연관시키기로 구성된 경영자의 발견DNA가 기업의 전략과 성과에 영향을 미친다는 이야기이다.

한국과 같은 선진 개도국의 산업상황에서 기업의 신시장 진입과 전략의 차별화는 성공에 있어서 중요한 과제임에 분명하다. 이와 같은 맥락에서 우리나라 기업 경영자의 신사업기회 발견능력의 관점에서 출발하여, 적합한 경쟁전략과 기업 성과를 제고시키는 과정을 규명하는 것은 중요한 과제이다. 특히, Dyer, et al.(2008; 2009)의 연구 결과와 같이 성공적인 혁신을 불러일으키는 신사업 진출을 위한 발견DNA와 그에 따른 전략이 어떤 성과를 나타내는지 규명하는 것은 중요한 과제라 할 수 있다. 따라서 본 연구는 경영자가 지니고 있는 신사업 기회에 대한 발견능력이 기업의 경쟁전략에 미치는 영향과 함께 경쟁전략을 통해 달성되는 기업성과에 관한 관계구조를 실증연구를 통해 구체적으로 규명하고자 한다.

II. 이론적 논리 및 연구 설계

2.1 신사업기회에 대한 경영자의 발견능력

기업의 경영자 역할과 관련된 연구는 오래전부터 이루어져

왔으며 최근에는 혁신과 관련된 분야에서 경영자의 역할에 대해서 논의되고 있다. 그 중 대표적인 연구는 기업가정신(Entrepreneurship)과 혁신적 리더십에 대한 연구이다. 기업가정신과 혁신적 리더십은 성공한 기업의 경영자의 성향과 혁신적 행동이 어디에서 비롯되는가에 대한 근본적인 설명이 이루어진다. 하지만, 신사업기회에 대한 경영자의 발견능력이 어디에서부터 시작되는가? 라는 질문에는 답을 내리기는 어렵다. 왜냐하면 기업가정신과 혁신적 리더십 연구는 리더의 신사업기회 발견능력의 구체적인 요인과 상호작용을 설명하지는 못하기 때문이다.

최근 기업가정신과 혁신적 리더십에서 상세히 다루지 못했던 경영자의 신사업기회의 발견능력에 관한 연구가 Dyer, et al.(2009; 2011)의 발견DNA의 관점에서 제시되고 있다. Dyer, et al.(2009; 2011)은 McKelvey(1982)의 지배적 역량을 기업가에 초점을 두어 혁신가DNA의 은유를 통해 구체적인 구성요인과 상호작용, 그리고 혁신의 성과가 창출되는 과정을 설명하였다. 이들은 2009년 HBR 겨울호의 커버스토리에 글로벌 혁신적 기업가들이 지니고 있는 DNA를 ‘혁신가(Innovator) DNA’라는 주제로 설명하였다. 이를 발견DNA라고 이름을 짓고, 관찰하기, 질문하기, 실험하기, 네트워킹, 연관시키기 등 5가지의 DNA 구성요소의 결합작용을 통해, 혁신가와 일반인의 차이점을 제시하였다. 이들은 이들 5가지 능력들의 체계적인 조합을 통해서 기업의 혁신을 성공으로 이끌어 낸다는 것이다. 신사업기회에 대해 경영자의 발견능력이라 일컫는 발견DNA가 신사업에 맞는 기업의 경쟁전략을 결정한다는 요지로 해석할 수 있다. 기업의 전략과 성과 창출을 위한 경영자의 특성, 이해도 등 체계적으로 표현하지 못했던 요소들을 발견DNA로 규정하여 구체화 시킨 것이다.

Dyer, et al.(2009)은 이노베이터DNA : 성공하는 혁신가의 5가지 스킬이라는 저서를 출간하게 된다. 이 책에는 세계의 혁신 기업의 창업자 및 경영자 100인 이상의 심층인터뷰를 통하여, 이들 기업들의 경영자들이 일반 기업보다 발견DNA가 훨씬 높다는 것을 제시하였다. 발견DNA를 지닌 리더들이 질문하기, 관찰하기, 네트워킹, 실험하기, 연관시키기를 체계적으로 실행함으로써 신사업에 대한 도전 그리고 효율적인 전략을 펼치는 것으로 확인되었다.

Dyer, et al.(2009)은 발견DNA의 구성인자와 체계를 증명하기 위해 혁신적 경영자와 일반 경영자의 차이점이 무엇인가를 규명하는 방법으로 발견DNA라는 용어를 도입하고 설명하였다. 또한, Dyer, et al.(2009)은 경영자의 능력(Competency)의 관점에서 행동능력과 인지능력의 결합으로서 발견DNA에 대한 연구와 논의를 계속 하고 있으며 경영자의 능력과 발견DNA와의 상관관계를 바탕으로 발견DNA의 성과를 규명하고 있다.

본 연구에서는 신사업기회에 대한 경영자의 발견능력을 발견DNA의 개념을 중심으로 접근하고자 한다. 따라서 신사업기회에 대한 경영자의 발견능력은 ‘신사업의 기회를 발견하거나 혁신을 추진함에 있어서 경영자가 실행할 수 있는 개인적 능력에 영향을 미치는 지식, 태도, 능력의 집합체’라 할 수 있

다(Wickramasinghe & De Zoyza, 2011; Kim, et al. 2014).

2.2 신사업기회 발견능력과 경쟁전략

경영자는 기업의 생존과 지속적인 경쟁우위 창출을 위해 최적화된 전략을 선택하고자 노력한다. 경영자가 전략을 선택함에 있어 고려할 수 있는 요소는 상당히 많다. 그 중 본 연구에서 다루는 것은 경영학 분야의 1세기가 넘는 전략연구에 한 획을 그은 Porter(1980)의 산업구조분석과 경쟁전략이론이다. Porter(1980)의 경쟁전략이론은 산업구조의 다양한 환경 변수를 포괄하고, 본원적 전략을 통해 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있다고 본다. 산업구조분석과 경쟁전략이론은 기업의 경쟁방식과 수익률을 결정하는 산업구조적 특성을 체계화하여, 산업의 매력도를 평가하여 산업의 미래를 예측할 수 있다는 것과, 유망산업의 핵심성공요인(CSF)을 도출하여 산업합리화 전략이나 진입장벽과 같은 산업구조를 변경시키는 방향성을 제시한다는 점에서 매우 유용하다. 이러한 맥락에서 Porter(1980)는 경쟁전략을 진입장벽의 구축과 같이 시장에서의 지위와 관련하여 이해하였다.

그러나 경쟁전략이론의 출발이 산업조직론에 근간을 두고 현재의 산업구조분석을 통해 전략적 위치 설정에 초점을 두고 있기 때문에 정태적인 접근이라는 한계를 지니고 있다. 경쟁과 산업구조가 동태적으로 변화하는 외적의 환경 변화는 물론 내적인 기업조직 성장과 같은 변화하는 상황적 요소를 고려하지 못하고 있기 때문에 시시 때때로 변하는 혁신환경 대응하는 기업의 행동을 설명하는 데에는 한계를 지닐 수밖에 없다. 또한 산업구조분석 모델은 기업간 상호작용을 고려하는 기업들간의 구체적인 경쟁전략을 묘사하지 못하는 한계가 있다. 또한, 경쟁우위전략에서 제시한 경쟁우위의 원천인 기업 내부의 혁신능력 및 자원에 대하여 동질적(Homogeneity)이고 유동적(Mobility)으로 간주하는 문제점을 지니고 있다.

Porter(1980)의 경쟁전략이론에 따르면 경쟁유발 요인의 원천이 되고 산업내 기업간 경쟁우위를 갖기 위해서는 3가지 고유한 전략 즉, 본원적 전략 중 한 가지를 선택해야 한다고 되어 있다. 3가지 전략 중 한 가지를 선택하는 것은 결국 그 기업의 강점에 가장 적합한 전략을 선택하는 것이며, 경쟁기업의 추격을 방지하는 방법이기도 하다.

Child(1972)의 전략적 선택이론은 기업의 환경은 경영자의 전략적 선택의 결과로 본다. 즉 환경이 조직에 미치는 영향보다는 경영자가 환경을 어떻게 인식하고 전략적으로 해석하느냐에 따라서 추구하는 전략의 방향이 달라진다는 것이다. 이러한 전략적 선택이론의 논리를 토대로 혁신전략에서 접근하면, 경영자가 기업을 둘러싼 환경을 해석할 수 있는 발견 능력에 따라서 어떠한 전략을 선택할 것인가가 결정된다.

본 연구에서는 Dyer, et al.(2009)의 발견DNA를 중심으로 이들의 구성요소의 결합작용이 어떻게 Porter(1980)본원적 전략 중 하나를 선택하게 되며 그리고 그 전략은 기업의 어떤 성과를 내게 되는지를 규명하고자 한다. Dyer, et al.(2009)의 연

구에서 다뤄진 발견DNA는 관찰하기, 질문하기, 실험하기, 네트워킹, 연관시키기 등 5가지 구성이다. 5가지의 발견DNA가 경영자로 하여금 전략을 선택하게 한다.

일례로, 현재 글로벌 기업 중 최근 가장 주목을 받고 있는 기업이라 할 수 있는 중국의 알리바바의 사례를 보면 경영자의 발견DNA와 전략을 알 수 있다. 알리바바의 마윈은 관찰하기, 실험하기, 네트워킹의 혁신DNA를 통해 유통의 효율성을 발견, 기존 공급자(판매자)중심의 온라인 오픈마켓 구조를 중간상 중심의 온라인 오픈마켓 구조로 변화시켰다. 즉, 기존 오픈마켓의 비즈니스 모델 차별화를 통해 성공을 이룬 것이다. 이를 통해 마윈은 ‘중국판 블랙프라이데이’로 불리는 2015년 광군절 세일에서 한화로 환산하면, 약 16조5천억원의 하루 매출을 이루어냈다. 즉, 마윈의 혁신DNA와 차별화전략으로 알리바바의 성공을 이뤄낸 것이다.

한편 학술적인 측면에서 경영자의 신사업기회에 대한 발견 능력과 경쟁전략을 다룬 연구들은 거의 찾아보기 힘들다. 이는 앞서 논의한 바와 같이 주로 선천적인 성향에 초점을 둔 기업가정신 연구가 주류로 자리매김해왔기 때문이며, 최근에 Dyer, et al.(2008; 2009; 2011)이 일련의 연구를 통해 발견DNA라는 개념을 제시했기 때문이기도 하다. 그러나 최근의 기업가의 기회인식 과정을 다루고 있는 Lecler & Kinghom(2014)의 연구나 동적 능력을 획득 및 확장하여 활용하는 과정을 설명하고 있는 Newly & Zahra(2009)의 연구는 학습과 축적을 통해서 형성된 기업가의 사업기회 탐색능력이 변화와 활용을 통해 적합한 경쟁전략을 추구하게 된다는 것을 논의하고 있다. O'Reilly III & Tushman(2011)의 양수경쟁이론에서 다루고 있는 탐험과 활용 능력 중 탐험능력은 새로운 대안을 실험하는 활동을 기반으로 새로운 사업기회를 발견하고, 이를 실행에 옮기기 위해서 새로운 경쟁전략을 추구하는 위험을 감수한다. 또한 Dyer, et al.(2011)의 혁신DNA 논의를 확장하여 국내 중소기업을 대상으로 진행된 Kim, et al.(2014)의 실증연구 결과에서 발견DNA가 제품차별화와 시장차별화 모두에 정(+)의 영향을 미치며, 특히 제품차별화에 미치는 영향이 큰 것을 보여준다. 또한 실행DNA는 시장차별화에 미치는 영향이 크게 나타났다. 이들의 연구결과는 결국 경영자의 신사업기회에 대한 발견능력이 혁신을 추구하는 경쟁전략을 강화시킨다는 것을 뒷받침해준다.

이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 경영자의 신사업 기회 발견능력은 경쟁전략의 선택에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 경쟁전략과 기업성과

Porter(1980)의 산업구조모델은 산업구조가 기업행동 전략에 영향을 미치고, 이러한 전략이 기업성과를 결정하게 된다는 논리를 두고 있다. 이와 같이 경쟁전략은 기업의 지속적인 경쟁우위를 창출하는 핵심 수단이라 할 수 있다. 어떤 환경

에서 어떤 전략을 취하느냐에 따라 다른 결과를 만들어 낸다. 특히, 기업이 새로운 사업에 뛰어 들었을 때는 전략의 선택이 더욱 더 중요하다. 우리나라 중소기업의 사례를 분석해보면 전략 선택의 중요성을 알 수 있다.

약 10년전 자동차 네비게이션을 제조하는 A기업의 경영자는 타 기업과의 경쟁우위 창출을 위해 네비게이션에 PC기능을 더한 카PC 제품을 만들기로 한다. 당시 자동차는 교통수단 이상의 가치가 형성되기 시작한 시점이었다. 이에 A기업의 경영자는 자동차에서 PC를 할 수 있다는 것을 새로운 시장으로 인식하고 제품 차별화전략을 취한다. 하지만, 신기능의 제품임에도 불구하고 A기업은 제품 출시 1년만에 파산신청을 한다. 이는 신사업에 대한 차별화전략이 실패한 사례이다. 이와는 반대로 대륙의 실수라 불리는 샤오미는 원가우위와 차별화 전략의 조합을 통해 전혀 새롭지 않은 아이템으로 글로벌 기업이 되었다. 이는 전략이 좋은 성과를 만든 경우이다.

실증연구 측면에서 전략은 환경 변화에 대한 기업의 대응방법으로 표현되기도 하는데, Miller & Friesen(1982)은 불확실성 하에서 차별화 전략을 추구하는 기업이 원가우위 전략을 추구하는 기업보다 혁신이 높다는 결과를 제시하였다. 한편 Dess & Davis(1984)는 Porter(1980)의 본원적 전략을 적용하여 페인트산업에서 전략군을 대상으로 실증분석을 통해 경쟁전략에 따라서 기업의 수익률과 성장률의 유의미한 차이를 발견하였다. 또한 Dooley, et al.(1996)도 동종 산업 내에서 경쟁전략에 따라서 기업성과의 차이가 있다는 실증결과를 제시하였다. 이러한 기존 연구 결과들은 경쟁전략이 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 논리적 바탕을 제공하고 있다.

가설 2. 경쟁전략은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 경쟁전략의 매개효과

Porter(1980)는 기본적으로 산업조직론의 환경에 이론적 기반을 두고 있지만, 한편으로는 특정 기업이 경쟁사 보다 특별하게 잘 수행하는 기업내부의 특유역량을 강조하기도 한다. Barney(1991)는 이를 자원기반관점에서 더 구체화하여 기업성과의 결정요인은 외부 상황적 요인보다 내부의 자원 역량을 더욱 강조한다. Spanos & Lioukas(2001)는 이들 산업조직론 기반의 경쟁전략이론과 자원기반이론을 통합하여 기업성과를 실증적으로 규명하였다. 이들은 자원기반관점에서 기업의 내부역량과 경쟁전략이 기업성과에 직접적인 영향을 미치지만, 기업은 자신들이 내부에 보유하고 있는 자원역량을 토대로 경쟁전략을 취하게 되며, 이를 통해 기업성과를 제고시킨다는 효용성 효과(Utility Effect)를 통해 경쟁전략의 간접효과를 실증적으로 증명하였다. 경영자의 신사업기회 발견능력은 기업의 내부 역량 중 핵심으로 간주할 수 있다.

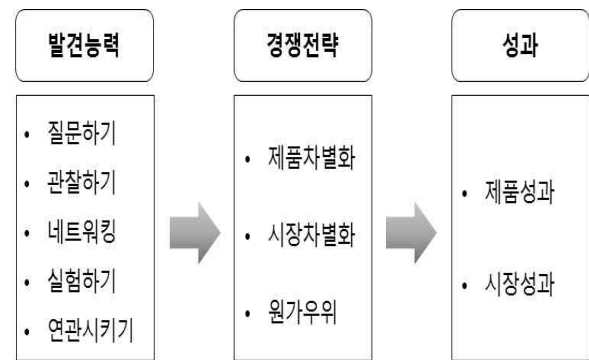
이상의 경영자의 신사업 기회 발견능력과 경쟁전략의 관계, 경쟁전략과 기업성과의 관계에 관한 논의를 토대로 경영자의 신사업 발견능력과 기업성과 사이의 경쟁전략의 매개역할에

관한 가설이 가능하다.

가설 3. 경쟁전략은 경영자의 신사업 기회 발견능력과 기업 성과 사이에 매개역할을 할 것이다.

2.5 실증연구 모형

앞서 논의한 가설 논리에 따라서 경영자의 신사업 기회에 대한 발견능력, 경쟁전략, 기업성과에 관한 실증연구 모형은 <그림 1>과 같다. 경쟁전략을 매개로 하는 경영자의 신사업 기회 발견능력과 성과에 관한 구조적 관계 모형으로 설계하였다. 실증연구에서는 경영자의 신사업 기회, 경쟁전략, 그리고 기업성과 전반의 관계를 먼저 규명하고자 한다.



<그림 1> 실증연구 모형

경영자의 신사업 기회 발견능력을 구성하고 있는 5개 인자가 경쟁전략 유형별로 어떠한 영향을 미치는가를 구체적으로 규명하고, 이를 통해 기업 성과 유형별로 어떠한 영향을 미치는가를 밝히는데 초점을 두고 있다.

발견능력은 Dyer, et al.(2008)이 제시한 질문하기, 관찰하기, 네트워킹, 실험하기, 연관시키기 5가지 요인으로 구성하였다. 경쟁전략은 Miller & Friesen(1982)의 연구를 토대로 제품차별화, 시장차별화, 그리고 원가우위로 구성하였다. 기업 성과는 제품성과와 시장성과로 구성하였다.

2.6 측정

신사업 기회에 대한 경영자의 발견능력의 측정은 Dyer, et al.(2008)이 제시한 발견DNA의 질문하기, 관찰하기, 네트워킹, 실험하기, 연결사고 등 5개 구성인자에 대한 10문항을 활용하여 5점 척도로 구성하였다.

경쟁전략은 Spanos & Lioukas(2001)의 제품차별화 전략과 시장차별화 8개 항목을 통해 측정하였다. 원가우위 전략은 Miller & Friesen(1982)의 4개 항목으로 측정하였다.

기업성과의 제품성과는 Schroeder, et al.(2002)이 사용한 원가 절감, 불량률, 납기 속도, 생산물량 등 4개 항목을 활용하였다. 시장성과는 Jayaram, et al.(2014)에 사용된 시장매출, 고객확보, 시장점유율 4개 항목으로 측정하였다.

III. 실증분석 결과

3.1 자료

자료수집 방법은 현장에 직접 방문하는 방법과 우편 및 E-Mail 방법을 병행하여 조사를 실시하였다. 전국의 대기업 사업장과 중소기업의 CEO 및 전략 담당 임원들을 기본 대상으로 하였다. 임원이 응답이 불가능한 경우에는 응답 내용의 신뢰성을 높이기 위해서 10년 이상을 근무하고 있는 전략 및 총괄 부서장을 대상으로 설문을 실시하였다.

조사 설문지는 2015년 3월에서 2015년 8월까지 6개월 동안 3차의 조사를 통해 총 2,000부를 배포하여, 최종 323부를 수거하였다. 이 중 누락된 항목이 많은 불성실한 설문지와 자본잠식 상태인 기업 3개의 설문지를 제거하고, 최종 분석에는 286부를 적용하였다.

표본의 지역별 분포를 살펴보면, 수도권 129개 기업(45.1%), 지방권 기업 157개(54.9%)로 구성되었다. 기업규모별로는 대기업 사업장이 94개(32.9%), 중소기업 192개(67.1%)로 구성되었다. 업종별로는 제조업 251개(87.8%), 서비스업 35개(12.2%)로 구성되었다. 응답기업의 최고경영자의 경우 전문경영인 기업은 113개(39.5%), 창업자 또는 오너 기업인 경우는 173개(60.5%)를 차지하였다. 응답자의 경우 최고경영자 52명(18.2%), 임원급 145명(50.7%), 부장급 89명(31.1%)를 차지하였다.

3.2 신뢰도 및 타당도

가설 검증에 앞서 다항목으로 구성된 경영자의 신사업 발견 능력, 경쟁전략, 기업성과 변수들을 대상으로 신뢰도와 타당도 분석을 실시하였다.

신뢰도 분석은 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 타당도가 확인된 항목들을 중심으로 분석하였다. 각 구성개념별로 탐색적 요인분석 결과 모든 항목의 유의미한 타당성을 나타냈다. 그러나 전체 요인을 포함하는 측정모형에 대한 확인적 요인 분석 결과 경쟁전략의 시장차별화 요인 중 1개 항목이 Cross-Loading 되어 제거 되었다. 1차 요인에 대한 확인적 요인분석 결과에 의한 측정모형의 적합도를 살펴보면, 표본에 민감한 $\chi^2=432.242(329)$, $p=.000$ 로 나타났으나, $\chi^2/df=1.314$ 로 기준에 부합되는 것으로 나타났다. $GFI = .907$, $AGFI=.878$, $RMR=.037$, $NFI=.936$, $TLI=.980$, $CFI = .984$ 로 나타나 전반적으로 적합도 값을 충족하는 것으로 나타났다.

한편 가설 검증을 위해 경영자의 신사업 기회 발견능력, 경쟁전략, 그리고 기업성과의 구성 개념별로 항목묶음(Item Parceling)을 통해 신뢰도와 타당도를 분석하였다. 항목묶음을 통한 확인적 요인분석 결과 경영자의 신사업 발견기회의 5개 요인, 경쟁전략의 3개 요인, 기업성과의 2개 요인의 측정모형이 적합한 것으로 나타났다. 항목묶음에 의한 2차 요인의 측정모형의 적합도의 경우 $\chi^2=75.572(32)$, $p=.000$ 로 나타났으나, $\chi^2/df=2.362$ 로 기준에 부합되는 것으로 나타났다. $GFI =$

.947, $AGFI=.909$, $RMR=.034$, $NFI=.955$, $TLI=.963$, $CFI = .973$ 로 나타나 전반적으로 적합도 지수의 기준 값을 충족하는 것으로 나타났다.

신뢰도 분석 결과를 종합하면 <표 1>에 제시한 바와 같다. Cronbach' α 값은 .745, AVE값은 .667, C.R값은 .752 이상으로 모두 기준 값을 상회하는 것으로 나타났다. AVE값을 기준으로 보면 각 구성 개념 모두 최소한 66.7% 이상을 설명하고 있음을 알 수 있다. Fornell and Larcker(1981)가 제시한 수용 기준인 AVE .5이상, C.R .7이상에 충족되는 것으로 나타나, 집중타당성 관련 신뢰도가 확보되었음을 확인하였다.

<표 1> 신뢰도 검증 결과

구분	변수명	항목수		Cronbach's α (>.6)	AVE (>.5)	C.R (>.7)
		최초	최종			
1차 요인 구조 모델	질문하기	2	2	.900	.809	.894
	관찰하기	2	2	.851	.746	.752
	네트워킹	2	2	.815	.717	.835
	실험하기	2	2	.902	.792	.884
	연관시키기	2	2	.905	.819	.901
	제품차별화	4	4	.908	.701	.927
	시장차별화	4	3	.856	.678	.863
	원기우위	4	4	.924	.741	.895
	제품성과	4	4	.826	.722	.912
2차 요인 구조 모델	시장성과	4	4	.909	.753	.924
	발견능력	5	5	.901	.645	.900
	경쟁전략	3	3	.745	.683	.802
	기업성과	2	2	.679	.667	.798

변수의 기술통계량과 변수간의 상관관계 분석을 실시한 결과 <표 2>와 같이 나타났다.

<표 2> 기술통계량 및 상관관계 분석 결과

id	변수명	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	질문하기	3.25	.99	.899									
2	관찰하기	3.39	.86	.684	.864								
3	네트워킹	3.34	.86	.746	.696	.847							
4	실험하기	3.30	1.07	.732	.612	.661	.890						
5	연관하기	3.34	.99	.721	.623	.713	.702	.905					
6	제품차별화	3.13	.90	.619	.521	.578	.655	.626	.837				
7	시장차별화	3.05	.86	.552	.530	.553	.575	.549	.710	.823			
8	원기우위	3.08	.93	.250	.270	.273	.238	.256	.404	.379	.861		
9	제품성과	3.20	.81	.353	.400	.346	.314	.277	.376	.364	.392	.850	
10	시장성과	3.18	.81	.367	.448	.396	.368	.376	.511	.480	.376	.407	.868

id	변수명	평균	표준편차	11	12	13
11	발견능력	3.32	.82	.803		
12	경쟁전략	3.09	.73	.658**	.826	
13	기업성과	3.19	.68	.499**	.609**	.817

* p<.05, ** p<.01, 대각선 값은 AVE 제공된 값

전반적으로 발견능력과 경쟁전략 및 기업성과의 개별 상관성은 유의한 정(+)의 상관성을 보이고 있다. 경영자의 신사업 기회 발견능력을 구성하는 요인들 사이에 상관계수는 높으나 .80을 넘지 않고 있어서 다중공선성의 문제는 보이지 않고 있다. 한편 개별 상관계수 값이 대각선을 AVE 제공된 값을 상회하지 않고 있으며, 상관계수의 표준오차 사이에 1의 값

이 존재하지 않아 판별타당성이 확인할 수 있다.

한편 변수간의 개별 상관성을 살펴보면, 원가우위 전략의 경우, 개별 상관관계는 유의하나 신사업기회 발견능력의 하위변수 사이의 상관성과 제품성과 및 시장성과의 상관성이 제품차별화나 시장차별화에 비해서 상대적으로 낮음을 보여 주고 있다.

3.3 분석 결과 및 가설 검증

가설검증을 위해서 AMOS v.22를 활용하여 구조모델 분석을 실시하였다. 구조모델의 분석 과정은 먼저 항목무음을 통해 구조모델을 활용하여 경영자의 신사업 기회 발견능력과 기업성과 사이의 경쟁전략을 매개로 하는 구조적 관계를 분석하였다. 매개효과는 구조모델 분석의 Bootstrap(n=200) 방법을 통해 검증하였다. 다음으로 본 연구에서 구체적으로 파악하고자 하는 각 구성개념의 세부 요인을 중심으로 이들의 관계를 규명하는 구조모델 분석을 실시하였다.

경영자의 신사업 기회 발견능력과 기업성과 사이의 경쟁전략의 완전 매개모델에 대한 구조모델 분석결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 직접적인 영향 분석 결과

경로	표준화값	비표준화값	s.e	CR(t)	
발견능력 → 경쟁전략	.813**	.746	.052	14.282	
질문하기 관찰하기 네트워킹 실험하기 연관시키기	제품차별화	.141+	.128	.068	1.880
		.042	.044	.066	.674
		.073	.076	.076	1.009
		.324**	.274	.057	4.815
		.220*	.2	.063	3.187
질문하기 관찰하기 네트워킹 실험하기 연관시키기	시장차별화	.155*	.156	.068	2.288
		.135+	.135	.079	1.723
		.244**	.197	.059	3.337
		.076	.066	.071	.927
		.130+	.113	.065	1.739
질문하기 관찰하기 네트워킹 실험하기 연관시키기	원가우위	.072	.068	.087	.778
		.032	.028	.079	.356
		.101	.109	.105	1.041
		.124	.135	.091	1.478
		.016	.015	.095	.158
가설 2: 경쟁전략 → 기업성과	.821**	.475	.061	7.849	
제품차별화 시장차별화 원가우위	제품성과	.163*	.146	.068	2.146
		.145*	.137	.071	1.937
		.271**	.237	.05	4.688
제품차별화 시장차별화 원가우위	시장성과	.295**	.264	.064	4.149
		.202*	.189	.066	2.869
		.180**	.157	.047	3.326

+ p<.10, * p<.05, ** p<.01

항목무음을 통한 2차요인 구조모델 적합도는 $\chi^2=75.607(32)$, $p=.000$, $\chi^2/df =2.291$, $GFI = .947$, $AGFI=.912$, $RMR=.034$, $NFI=.955$, $TLI=.965$, $CFI = .974$ 로 나타나 구조모델이 양호한 것으로 나타났다. 또한 하위 요인별 1차 요인들에 대한 구조모델의 적합도는 $\chi^2=409.793(332)$, $p=.000$, $\chi^2/df =1.234$, $GFI = .912$, $AGFI=.884$, $RMR=.030$, $NFI=.939$, $TLI=.985$, $CFI = .988$ 로 나타나 양호한 구조모델인 것을 확인하였다.

경영자의 신사업 기회 발견능력이 경쟁전략에 전반에 미치는 가설 1의 분석 결과를 살펴보면, 발견능력은 경쟁전략에

정(+)의 영향($\beta=.813$)을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경영자의 신사업 기회 발견능력이 높으면 경쟁전략의 강도가 높아지는 것을 의미한다. 구체적으로 살펴보면, 경영자의 신사업 기회 발견능력의 구성요소 중 실험하기($\beta=.324$), 연관시키기($\beta=.220$), 질문하기($\beta=.813$)가 제품차별화에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 보여주고 있다. 이는 실험하기, 연관시키기, 그리고 질문하기 능력이 높을수록 제품차별화 전략을 강화시키는 것을 의미한다. 한편 발견능력의 네트워킹($\beta=.244$), 관찰하기($\beta=.135$), 그리고 연관시키기($\beta=.130$)가 높을수록 시장차별화 전략을 강화시키는 것을 보여준다. 한편 원가우위 전략의 경우 경영자의 신사업 기회 발견능력이 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞서 분석한 상관관계 분석결과에서 나타난 바와 같이 신사업기회 발견능력의 하위 요인과 원가우위의 상관성이 낮은 것과 맥락을 같이하고 있다.

경쟁전략이 기업성과에 미치는 영향에 관한 가설 2의 분석 결과를 살펴보면, 경쟁전략은 기업성과 전반에 매우 강하게 정(+)의 영향($\beta=.821$)을 미치는 것을 나타내고 있다. 이는 Porter(1980)의 경쟁전략 논리가 경영자의 신사업 기회 발견능력 맥락에서 우리나라 기업에도 작용하고 있음을 보여주는 사실이다. 즉, 경쟁전략을 추진할 때 지속적인 경쟁우위 창출로서 기업의 성과가 제고될 수 있음을 의미한다. 구체적인 내용을 살펴보면, 제품차별화($\beta=.163$), 시장차별화($\beta=.145$), 그리고 원가우위($\beta=.271$) 등 3가지 전략 모두 제품성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다. 또한 시장성과에 제품차별화($\beta=.295$), 시장차별화($\beta=.202$), 그리고 원가우위($\beta=.180$) 등 3가지 전략 모두 유의한 정(+)의 영향이 나타났다.

경영자의 신사업 기회 발견능력과 기업성과 사이에 경쟁전략의 매개효과에 관한 가설 3의 내용을 살펴보면 <표 4>에 정리된 바와 같다.

<표 4> 경쟁전략의 매개효과 분석 결과

경로	표준화값	비표준화값	p값	
발견능력 → (경쟁전략) → 기업성과	.783**	.464	.005	
질문하기 관찰하기 네트워킹 실험하기 연관시키기	→ (경쟁전략) → 제품성과	.038	.031	.395
		.063	.060	.126
		.059	.055	.169
		.097**	.073	.038
		.074+	.061	.086
질문하기 관찰하기 네트워킹 실험하기 연관시키기	→ (경쟁전략) → 시장성과	.060	.049	.168
		.066	.062	.124
		.067+	.063	.090
		.151**	.114	.009
		.104*	.085	.016

+ p<.10, * p<.05, ** p<.01

구조모델 분석 결과 경영자의 신사업 기회 발견능력과 기업성과 사이에 경쟁전략은 매우 강한 정(+)의 매개효과가 있는 것을 보여준다($\beta=.783$). 이를 구체적으로 살펴보면, 실험하기 →(경쟁전략)→제품성과에 유의한 정(+)의 매개효과($\beta=.097$)가 나타났으며, 연관시키기 →(경쟁전략)→제품성과에 유의한

정(+의) 매개효과($\beta=0.074$)가 나타났다. 이는 실험하기 및 연관시키기가 경쟁전략을 통해서 기업의 제품성과를 높이는 것을 의미한다. 또한 시장성과 측면에서는 실험하기→(경쟁전략)→시장성과($\beta=.151$), 연관시키기→(경쟁전략)→시장성과($\beta=.104$), 그리고 네트워킹→(경쟁전략)→시장성과($\beta=.067$)에서 유의한 정(+의) 매개효과가 확인되었다. 따라서 시장성과 맥락에서도 제품성과와 마찬가지로 실험하기와 연관시키기와 더불어 네트워킹 능력 측면에서 경쟁전략의 매개효과가 있음을 알 수 있다.

이상의 분석 결과를 종합하면, 경영자의 신사업 기회 발견능력이 경쟁전략에 미치는 영향에 관한 가설1, 경쟁전략이 기업성과에 미치는 가설2, 그리고 이들 관계에서 경쟁전략의 매개효과에 관한 가설3 모두 지지되었음을 알 수 있다.

한편 본 연구의 목적이 이러한 가설적 관계를 보다 구체화하는 것에 있기 때문에 발견능력 및 경쟁전략, 그리고 기업성과 하위 요인별로 매개효과에 대한 내용을 분석하였다. 먼저 제품차별화 전략의 매개효과에 대한 분석 결과는 <표 5>에 정리된 바와 같다.

<표 5> 제품차별화 전략의 매개효과 분석 결과

경로	표준화값	비표준화값	p값
발견능력 → (제품차별화) → 제품성과	.329**	.240	.009
질문하기	→ (제품차별화) → 제품성과	.053	.135
관찰하기		.016	.596
네트워킹		.027	.177
실험하기		.122**	.006
연관시키지		.083**	.007
발견능력 → (제품차별화) → 시장성과	.431**	.389	.012
질문하기	→ (제품차별화) → 시장성과	.059	.116
관찰하기		.020	.528
네트워킹		.035	.262
실험하기		.125**	.005
연관시키지		.092**	.009

+ p<.10, * p<.05, ** p<.01

발견능력과 제품성과 사이에 제품차별화 전략은 정(+의) 매개효과($\beta=.329$)가 확인되었다. 또한 발견능력과 시장성과 사이에 제품차별화 전략은 정(+의) 매개효과($\beta=.431$)가 나타났다. 전반적으로 제품차별화 전략의 매개효과는 제품성과 보다 시장성과 측면에서 더 강하게 작용하고 있음을 보여준다. 한편 경영자의 신사업 기회 발견능력의 구성요소 중 실험하기와 연관시키기의 매개효과가 작용하고 있으며, 특히 실험하기의 매개효과가 상대적으로 강하게 이루어지고 있음이 확인된다.

시장차별화 전략의 매개효과에 대한 분석 결과는 <표 6>에 정리된 바와 같다. 발견능력과 제품성과 사이에 시장차별화 전략은 정(+의) 매개효과($\beta=.408$)가 확인되었다. 또한 발견능력과 시장성과 사이에 시장차별화 전략은 정(+의) 매개효과($\beta=.408$)가 나타났다. 발견능력과 제품성과 사이에 시장차별화의 매개효과는 관찰하기($\beta=.022$)를 제외한 질문하기($\beta=.039$), 네트워킹($\beta=.067$), 실험하기($\beta=.046$), 그리고 연관시키기($\beta=.053$) 등에서 전반적으로 유의한 매개효과가 발견되었다. 특히 네트워킹과 제품성과 사이의 시장차별화 전략의

영향이 높은 것으로 나타났다. 한편 발견능력과 시장성과 사이의 시장차별화 전략의 매개효과는 네트워킹($\beta=.088$), 실험하기($\beta=.061$), 그리고 연관시키기($\beta=.070$) 등에서 유의하게 나타났다. 제품성과와 마찬가지로 네트워킹과 시장성과 사이에 시장차별화 전략의 매개 영향이 강하게 나타났다. 따라서 경영자의 신사업 기회 발견능력은 네트워킹이 시장차별화를 통해서 기업성과를 높이는 것을 의미한다.

<표 6> 시장차별화 전략의 매개효과 분석 결과

경로	표준화값	비표준화값	p값
발견능력 → (시장차별화) → 제품성과	.408**	.367	.009
질문하기	→ (시장차별화) → 제품성과	.039+	.093
관찰하기		.022	.240
네트워킹		.067**	.007
실험하기		.046*	.028
연관시키지		.053*	.033
발견능력 → (시장차별화) → 시장성과	.408**	.367	.009
질문하기	→ (시장차별화) → 시장성과	.051	.108
관찰하기		.030	.261
네트워킹		.088**	.011
실험하기		.061*	.028
연관시키지		.070*	.047

+ p<.10, * p<.05, ** p<.01

원가우위 전략의 매개효과에 대한 분석 결과는 <표 7>에 정리된 바와 같다. 발견능력과 제품성과 사이에 원가우위 전략은 유의수준 .01에서 정(+의) 매개효과($\beta=.146$)가 확인되었다. 또한 발견능력과 시장성과 사이에 원가우위 전략은 정(+의) 매개효과($\beta=.142$)가 나타났다. 그러나 발견능력의 하위 구성요인별로 제품성과 사이에 원가우위의 매개효과는 유의한 영향이 발견되지 않았다.

<표 7> 원가우위 전략의 매개효과 분석 결과

경로	표준화값	비표준화값	p값
발견능력 → (원가우위) → 제품성과	.146+	.107	.056
질문하기	→ (원가우위) → 제품성과	.010	.795
관찰하기		.063	.136
네트워킹		.048	.322
실험하기		.014	.747
연관시키지		.033	.440
발견능력 → (원가우위) → 시장성과	.142*	.127	.012
질문하기	→ (원가우위) → 시장성과	.007	.864
관찰하기		.061	.127
네트워킹		.046	.323
실험하기		.014	.606
연관시키지		.035	.351

+ p<.10, * p<.05, ** p<.01

IV. 결론

슈페터의 혁신 논의 이후 100여년간 기업가정신 맥락에서 기업성과를 규명하는 연구가 지속되어 왔다. 상당기간 선진적이고 추상적인 맥락의 타고난 성향 중심의 기업가정신 연구에서 진행되어 왔다. 그러나 최근 Dyer, et al.(2008; 2009; 2011)의 역설적인 은유로 접근하고 있는 혁신DNA 특히, 발견DNA 연구는 행위와 직접 연관되며, 유전자 조작과 같은 후천적인 노력에 의해 강화될 수 있음을 보여준다. 본 연구

는 이들의 혁신DNA 연구를 Porter의 경쟁전략이론과 기업성과에 대한 연구로 확장하여 실증분석을 실시하였다. 실증 연구의 결과 경영자의 신사업 기회 발견능력은 혁신 맥락에서 경쟁전략을 이끌어 내고, 이를 통해 기업성과를 제고시키고 있음을 규명하였다. 실증분석 결과를 요약하고 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 경영자의 신사업기회 발견능력과 경쟁전략 및 기업성과 사이의 개별 상관성은 매우 높다. 즉 경영자가 지닌 신사업기회 발견능력이 높으면 경쟁전략의 활용도가 높으며, 기업성과도 높다. 또한 경쟁전략의 활용도는 기업성과와 긍정적인 상관성을 지닌다.

둘째, 신사업기회 발견능력, 경쟁전략, 그리고 기업성과의 구조적 인과관계가 성립되고 있다. 경영자의 신사업기회에 대한 발견능력은 경쟁전략의 활용도를 매우 강화시키며, 이러한 경쟁전략을 통해 기업성과가 제고된다. 이러한 사실은 애플, 구글, 알리바바, 사오미 등의 사례와 같이, 우리나라 기업의 환경에서도 경영자의 신사업기회에 대한 발견능력이 기업의 경쟁전략을 추진하게 하며, 이러한 경쟁전략을 통한 기업성과가 제고됨을 보여준다.

셋째, 신사업기회 발견능력과 경쟁전략의 맥락에서 경영자의 신사업기회 발견능력은 구성요소의 결합에 따라서 제품차별화 및 시장차별화 전략을 강화시키고 있음을 확인하였다. 제품차별화와 시장차별화에 신사업기회 발견능력의 구성요소 중 실험하기와 연관시키는 영향이 강하게 작용하고 있다. 연관시키는 경우 제품차별화와 시장차별화 모두에 동시에 작용하고 있는 것을 보여준다. 이는 Dyer, et al.(2009; 2011)이 5개의 발견DNA 중 특히 인식능력 측면에서 연관시키는 중요성을 강조하는 것과 궤를 같이하고 있음을 시사한다. 한편 원가우위 전략에는 신사업기회의 발견능력이 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 이는 신사업기회의 발견능력이 혁신 맥락에서 주로 Porter(1980)의 본원적 경쟁전략 중 차별화 전략을 중심으로 진행되고 있음을 시사하고 있다. 이와 같은 결과는 최근 대륙의 실수로 불리며 급속한 성장을 구가하고 있는 사오미의 사례와는 전혀 다른 우리나라 기업의 상황을 잘 반영해준다.

넷째, 경쟁전략과 기업성과 맥락에서 경쟁전략은 경쟁전략 이론의 논리와 마찬가지로 직접적으로 기업성과를 제고시키는 역할을 한다. 특히 제품성과에는 원가우위 전략의 영향이 상대적으로 강하게 나타나는 반면에, 시장성과에는 제품차별화 전략이 상대적으로 강한 것을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 Porter(1996)의 경쟁전략 논의 중 진퇴양난의 어중간한 상태(Stuck in The Middle Proposition)에 관한 명제의 논리가 우리나라 기업에서도 설득력을 가진다는 것을 보여준다. 즉 제품성과를 소구하는 경우에는 원가우위 전략이, 시장성과 맥락에서는 제품차별화가 수익률과 시장점유율을 결정하는 핵심 요인임을 시사한다.

다섯째, 신사업기회 발견능력과 기업성과 사이에서 경쟁전략의 매개효과는 유의미하게 작용한다. 이는 경영자가 신사

업기회 발견능력을 발휘하여 경쟁전략을 활성화할 때, 이를 통해서 기업성과가 높아지는 것을 의미한다. 특히, 경쟁전략은 실험하기와 기업성과 사이에 강력한 매개효과를 지니고 있음을 보여준다. 이러한 결과는 결국 경영자의 신사업기회에 대한 실험능력이 차별화 중심의 경쟁전략을 불러일으키고, 이렇게 선택된 차별화 중심의 경쟁전략의 활성화됨에 따라서 제품과 시장성과가 높아지는 것을 의미한다.

여섯째, 본 연구는 발견능력과 기업성과 사이에 Porter(1980)의 본원적 전략을 중심으로 하는 경쟁전략의 매개효과를 중점적으로 다루었다. 이와 같은 본원적 전략 이외에도 오늘날 많은 기업들이 시간전략이나 고품질 전략 등과 같은 전략을 추진하고 있다. 시간과 비용의 한계로 이와 같은 전략들을 본 연구에서는 포함하지 못하였으나, 추후 연구에서는 이와 같은 경쟁전략의 효과를 포함하는 연구를 통해 이들 전략들이 어떠한 효과를 지니는지를 규명할 필요가 있다.

REFERENCE

- Barney J.(1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Child, J.(1972), Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- 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), 467-488.
- Dooley, R. S. Fowler, M. & Miler, A.(1996), The benefits of Strategic Homogeneity and Strategic Heterogeneity: Theoretical and Empirical Evidence Resolving Past Difference, *Strategic Management Journal*, 17, 293-305.
- Dyer, J., Gregersen, H. B. & Christensen, C. M.(2008), Differences between innovative entrepreneurs and managers: behavioral patterns that facilitate opportunity recognition, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 317-338.
- _____.(2009), The Innovator's DNA, *Harvard Business Review*, 87(12). 60-67.
- _____.(2011), *The Innovator's DNA : Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Cambridge: HBR Review Press.
- Jayaram, J., Oke, A. & Prajogo, D.(2014), The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms, *International Journal of Production Research*, 529(15), 4424-4439.
- Kim, S. H., Bae, S. H., Jun, I., Park, J. H. & Son, K. H.(2014), The Effects of Innovator's DNA on the Innovative Strategy in SMEs, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(6), 199-212.
- Kim, S. H. & Huh, M. Y.(2015), CEO's Innovation DNA and Innovation : Fit of Environment, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 95-110.
- Lecler, C. J. & Kinghorn, J.(2014), Dynamic capabilities,

- expert and entrepreneurial learning, *South African Journal of Business Management*, 45(2), 65-81
- McKelvey, B.(1982), *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*, Berkely, CA: University of California Press.
- Miller, D. & Friesen, P. H.(1982), Innovation in Conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Newly, L. R. & Zahra, S. A.(2009), The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship, *British Journal of Management*, 20(S1), 81-100.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L.(2011), Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit, *California Management Review*, 53(4), 5-24.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- _____(1996), What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-79.
- Schroeder, R. G., Kimberly, A. B. & Mikko, A. J.(2002), A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance, *Strategic Management Journal*, 23, 105-117.
- Spanos, Y. E. & Lioukas, S.(2001), 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), 907-934.
- Wickramasinghe, V. & De Zoyza, N.(2011), Managerial competency requirements that enhance organizational competences: a study of a Sri Lankan telecom organization, *International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2981-3000.

CEO's Discovery Competency for New Business Opportunity, Competitive Strategy, and Firm's Performance

Kim, Seung Ho*
Kim, Dae Geun**

Abstract

Amidst a competitive environment, success and innovation of a company hinge on establishment of competitive strategies through CEO's capabilities for discovering new businesses. In other words, several alternatives that are being considered as new businesses and the ensuing selection that a top management makes lead to a company's success and innovation. Examples of this are numerous among global corporations as well as Korean small and medium-sized enterprises (SMEs). This research has analyzed the role of a CEO to be a condition for success in the growth and innovation of a company. Starting from the topic of entrepreneurship, the research on the role of a CEO has been actively conducted in context with the latest innovations. A prime example involves research related to the innovativeness of a CEO. In this regard, this research was an empirical analysis on the impact that a CEO's ability to discover new business opportunities and competitive strategies has on the performance of a firm. This analysis was conducted based on nationwide data of 286 large conglomerates and smaller-sized companies alike. Based on the analysis, "experimenting" and "association", among abilities of discovery, have been found to strengthen competitive strategies. Also in the context of abilities needed for discovery, differentiation strategy has a greater effect on a firm's performance than the cost leadership strategy. Furthermore, the mediating effect of competitive strategies was prominently displayed in experimenting and corporate performance.

Keywords: New Business Opportunity, Discovery Competency, Competitive Strategy, Performance

* Vice President, Korea Institute Industrial Evaluation, kshuri@naver.com

** Manager, Daegu Medical Tourism Promotion Institute, essekim@naver.com