

소기업 경쟁전략과 CEO 리더십 유형이 기업성과에 미치는 영향

김현우

금오공과대학교 경영학과 박사과정

How Small Business Competitive Strategies Affect Business Performance by CEO leadership types

Hyun-Woo Kim

Ph. D Student. of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology

요약 본 연구는 우리나라 소기업의 경쟁전략이 CEO의 리더십 역할에 따라 어떻게 기업성과에 영향을 끼치고 있는지를 고찰하였다. 소기업의 경쟁전략은 기업의 전략적인 의사결정에 절대적인 영향을 끼치고 있어 이를 실증 분석하는 것을 목적으로 한다. CEO 리더십 유형을 구분하여 경쟁전략과 기업성과의 영향 관계를 탐색하기 위해 국내 소기업을 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집하여 위계적 조절회귀 분석을 통해 실증하였다. 본 연구의 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 소기업의 경쟁전략은 차별화 전략과 원가우위 전략의 유형과 관계없이 모두 소기업 성과에 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 특히 전략유형 보다는 일관된 전략추구가 기업성과에 더 긍정적인 것으로 나타났다. 둘째, 소기업이 추구하는 전략 유형에 따라 CEO의 리더십 유형도 달라져야 함을 확인하였다. 구체적으로 차별화 전략의 경우 변혁적 리더십이, 원가우위 전략에는 거래적 리더십이 적합한 것으로 나타났다. 이상의 연구결과를 통해 소기업의 경쟁 전략은 전략유형보다는 일관된 전략추구가 생존과 직결되어 있어 더욱 중요하며, 소기업의 CEO는 경쟁전략에 따라 적합한 리더십 스타일을 추구해야 할 것으로 사료된다.

주제어 : 소기업, 경쟁전략, 리더십 유형, 변혁적 리더십, 거래적 리더십

Abstract This paper investigated the role of CEO leadership in the relationship between Korean small firm's competitive strategy and performance. This study conducted an empirical analysis by collecting data through a questionnaire survey targeting small firms in Korea. The main findings of this study are as follows. First, it was found that the competitive strategies of small firms all had a positive effect on the performance, and it was found that a strategic consistency rather than the type of strategy was positive for firm performance. Second, it was found that the type of leadership of the CEO should also be changed according to the type of strategy. Specifically, it was found that transformational leadership was more appropriate for differentiation strategies, and transactional leadership was more appropriate for cost advantage strategies. This study clarified that the pursuit of a strategic consistency is more important than the type of strategy in the competitive strategy, and that the CEO needs to pursue an appropriate leadership style according to the competitive strategy.

Key Words : Small firms, Competitive Strategy, Transformational Leadership, Transactional Leadership

*Corresponding Author : Hyun-Woo Kim(todayhw@kumoh.ac.kr)

Received April 17, 2021

Accepted June 20, 2021

Revised May 3, 2021

Published June 28, 2021

1. 서론

2019년 중소벤처기업부 발표에 의하면, 우리나라 사 업체 410만 개 중에 99.9%인 409만 개가 중소기업이며, 이 가운데 소기업은 407만 개, 종사자 1,800만 명으로 전체 기업체 종사자의 74.8%로 꾸준히 증가하는 추세이다.¹⁾ 이처럼 우리나라 소기업은 경제인구의 과반 이상을 차지하고 있어 국내 산업의 중심이라 할 수 있다.

대기업과는 달리 소기업은 자원과 역량이 열악한 환경 조건에서 주요 의사결정 하나하나가 모두 기업의 생존과 직결되어 있어 생존이 1차적인 목표이다. 이러한 목표를 수립하여 달성하려는 모든 의사결정의 기준이 되는 것이 전략이다. 이에 소기업의 성공적인 전략 수립과 실행은 생존을 위한 필수적인 요소라 할 수 있다[1], 최근에는 우리나라 산업이 노동집약적인 구조에서 기술집약적인 구조로 변화하면서, 이에 따른 불확실성의 증가로 인하여 소기업의 전략에 대한 중요성이 더욱 강조되고 있다.

이와 같이, 소기업의 경제적, 사회적, 학술적인 중요성이 강조되에도 불구하고 소기업 전략관련 연구들은 여전히 다음과 같은 몇 가지 이유로 인하여 연구가 부족한 실정이다.

첫째, 소기업과 중기업의 구분의 문제이다. 소기업과 중기업은 규모, 역량, 조직화 정도 등 다양한 방면에서 차이가 있으나, 기존의 대부분의 연구들은 중소기업을 주 대상으로 다루고 있어 소기업에 대한 명확한 이해가 부족하다. 특히, 기업규모에 따른 자원과 역량의 차이나[2], 내부자원의 부족과 기술 독립성이 낮은 실정으로[3], 소기업과 중기업의 기술전략에 따른 성과 차이를 강조하고 있으나 아직도 구분이 미흡하다.

둘째, 소기업에 대한 연구도 부족한 실정이다. [4]에 의해 '히든챔피언'의 개념이 대두되면서 국가의 신성장동력을 강조하는 강소기업에 대한 관심이 증대하면서, 국내에서도 이와 관련된 선행연구들은 있으나, 소기업에 한정하거나, 일반화된 연구결과는 부족한 실정이다.

셋째, 소기업 전략 분류의 기준이 모호하다. 우리나라 중소기업 전략연구에 관한 선행연구에서 전략유형의 구분에 대한 분류기준의 모호성을 그 한계점으로 제시하고 있다.

전술한 바와 같이 이러한 연구의 한계점들을 극복하기 위하여 본 연구는 국내 소기업을 중심으로 전략이 성과에 어떠한 영향을 끼치고 있는지에 대한 연구의 필요성

을 인식하게 되었다. 이에 본 연구는 전략 유형의 명확한 구분을 위해 일반적으로 활용되고 있는 본원적 전략 유형을 이론적인 근거로 활용하고, 전략 집중도는 소기업에 대한 영향력이 강조되고 있는 CEO의 리더십을 고려하고자 한다[5, 6].

이처럼 우리나라 소기업이 국가 경제에 기여하는 것에 비해 학술적 연구는 부족하므로 본 연구는 소기업 전략과 성과의 관계를 규명하고자 하였다. 구체적으로 본 연구는 우리나라 소기업의 경쟁전략 집중도와 기업성과의 관계에 있어 CEO의 리더십 유형에 따른 영향력에의 차이를 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 본 연구는 소기업 경쟁전략의 일관성과 기업성과의 관계와 CEO 리더십이 미치는 영향을 실증연구를 통해 분석하였다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 소기업의 경쟁전략

소기업은 규모의 경제, 경험곡선과 노하우 축적, 시장 지배력 확보 등 경쟁우위에 필요한 구조적인 요소들이 중, 대기업에 비해 절대적으로 열악하다[7]. 그러므로 역량과 자원이 부족한 소기업은 부족한 역량을 집중시켜, 기회를 포착함과 동시에 외부의 위협을 회피할 수 있는 의사결정의 과정이 매우 중요하다. 이때 경쟁전략은 소기업의 의사결정에 있어 중요한 지침이 될 수 있으며, 의사결정의 기준이 됨으로 매우 중요하다.

경쟁전략은 조직의 경쟁 환경에서 경쟁영역의 선택, 자원배분과 관련된 의사결정으로 조직생존과 성공에 중요한 영향을 끼친다. 특히, 소기업은 외부환경의 변화와 위협에 쉽게 노출된다[1, 8]. 따라서 소기업은 부족한 내부 조직역량을 보완하기 위해 외부의 기회를 포착하여 활용할 수 있어야 한다[8]. 이때 경쟁전략은 조직 역량의 보완과 강화, 환경 적응의 방향성과 기준을 제시하는 척도로서 소기업 생존에 더 큰 의미를 가진다.

[9]는 성공적인 전략실행을 위해 추구하는 전략이 일관된 방향성을 가져야 함을 강조하였다. 이는 차별화 전략과 원가우위 전략이 가지는 본질적인 상충관계(trade-off)에 의한 것으로, 두 전략을 동시에 추구하는 경우 stuck in the middle에 빠질 위험이 증가할 것이라 하였다. 특히 소기업은 대기업이나 중견기업에 비해 조직 관리역량과 자원이 부족하여, 두 전략을 동시에 실행할 경우 통제력을 상실할 가능성이 더 높다[10,11]. 이

1) 중소벤처기업부, 「중소기업현황」

에 본 연구는 전략의 일관성이 중요할 것으로 사료되어 이를 실증적으로 분석, 고찰하는데 초점을 두고 있다.

또한, 소기업의 경쟁전략 유형을 구분하고 그 유효성을 규명 하고자 [9]의 본원적 전략을 바탕으로 틈새시장을 목표로 하는 차별화 전략과[12, 13], 외부 환경의 요구사항을 예측하고, 조직 내부의 통제력을 높이기 위한 원가우위 전략으로 구분하였다[7, 14]. 이에 본 연구는 자동화기기, 의료기기 등 제조업과 교육, 모바일 서비스 등 서비스업을 대상으로 두 전략이 기업성장에 어떻게 영향을 끼치는지를 분석하고자 한다.

차별화 전략은 각 기업의 고유한 방식을 통해 경쟁자 대비 우월하거나, 독특한 제품 및 서비스를 제공하는 경쟁전략이다[9,12,13]. 그러나 소기업의 차별화 전략은 기존의 대기업이 관심가지지 않는 틈새시장을 공략하는 형태로 나타나는 경우가 일반적이다. 이러한 틈새시장은 대기업이나 중견기업의 기준에서는 시장 규모가 영세하여 매력도가 떨어지는 시장이지만, 소기업에게는 충분한 가치를 제공하는 시장이다. 이러한 구조적 특성에 따라 소기업의 차별화 전략은 틈새시장을 중심으로 기업의 성과향상에 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

반면, 원가우위 전략은 원가절감을 통해 경쟁우위를 획득하려는 경쟁전략이다[9]. 일반적으로, 원가우위 전략은 대규모 투자에 의한 대량설비나 연구개발 등 원가절감의 요소를 확보하여 활용하기 용이한 경쟁전략이다[12, 13, 15, 16]. 이러한 전략적 특성에 비해 자원 제약이 따르는 소기업의 경우, 이 전략은 실행하기 어려운 경쟁전략인 동시에 불확실한 외부환경의 위협에 노출되어 있는 전략이다[14, 17, 18]. 그럼에도 불구하고 소기업의 경쟁전략은 고객의 요구사항 충족과 수요변화에 능동적으로 대응하는, 예측가능한 수준의 복잡성으로, 전략수립과 실행과정에서 원만한 통제를 가능케 한다. 이는 차별화 전략 뿐 아니라 원가우위 전략도 소기업 성과에 기여할 수 있음을 의미한다.

한편, 경쟁전략의 전통적 관점은 전략유형이 가지는 유효성 보다 일관된 전략추구를 강조한다[9, 19]. 이는 경쟁전략의 수립도 중요하지만, 수립한 전략을 일관되게 추진하여야 경쟁우위를 획득할 수 있다는 것을 의미한다. 차별화 및 원가우위 전략은 전략적 목표, 조직구조, 역량이 상충관계에 있어 동시에 추구하는 것이 어렵다. 차별화 전략은 고객에게 차별화된 가치를 제공하면서 고객욕구에 능동적으로 대응하기 위한 조직구조를 필요로 하지만, 원가우위 전략은 제품 및 서비스를 제공하는데 가격 경쟁력과 생산 효율성을 강조한다[9, 12, 13, 16] 이처럼

두 전략의 상충적인 관계로 인하여 경쟁우위를 위한 하나의 전략 추구가 유리하다는 것이다.

그러나 최근 경쟁전략 문헌들은 두 전략을 동시에 추구하더라도 경쟁우위 달성이 가능할 것이라는 논의가 이루어지고 있다. 이는 차별화된 가치를 저렴한 가격에 제공하는 이상적인 전략 형태로 기업이 명확한 전략적 목표를 가지고 내부 역량을 통합할 수 있는 통합역량(integration capability)을 가지거나[10, 11, 20], 두 전략을 동시에 추구할 수 있는 독립된 하부조직이 있는 경우 가능하다[7]. 그러나 소기업의 경우, 보유한 자원, 역량이 상대적으로 미흡하여, 두 전략을 추구할 수 있는 독립된 하부조직의 형성이 매우 어려운 환경으로 두 전략의 동시적인 추구가 쉽지 않다는 것이다.

또한, 본 연구에서 다루고 있는 경쟁전략과 기업성과와의 관계에서 소기업의 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하였다. 소기업의 성과를 측정하는 방법은 다양하나, 본 연구는 응답자가 인지한 주관적인 성과로 측정하였다. 이는 다양한 산업의 성과기준을 충족시키기 위함이다. 특히, 소기업의 경우 객관적 지표로 기업성장을 측정하게 될 경우, 소기업의 특성을 고려하지 않는다는 한계가 있다[21, 22] 이에 본 연구에서는 일반적으로 널리 활용되는 측정지표 가운데서 본 연구에 적합하다고 판단되는 지표들을 중심으로, 재무적 성과는 기업의 매출 및 수익에 초점을 두고 구성하고, 비재무적 성과는 소기업 프로세스 개선 및 효율증대의 정도, 내부 효율개선, 이직률, 종업원 사기, 고객 충성도로 구성하였다[23].

이상의 논의에 따라 본 연구는 소기업의 경쟁전략이 기업의 성과향상에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 가정하였으며, 더 나아가 본 연구는 소기업의 경쟁전략의 유형 보다는 하나의 경쟁전략에 집중하는 것이 성과향상에 더 긍정적일 것으로 보고 다음과 같은 가설을 수립하였다.

- 가설 1. 한국 소기업의 경쟁전략 집중도는 기업성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-1. 한국 소기업의 차별화 전략 집중도는 기업 성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2. 한국 소기업의 원가우위 전략 집중도 기업 성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.2 CEO 리더십의 조절효과

모든 조직은 목적 달성을 위해 구성원들의 역할을 분배하고, 이를 조직적으로 수행한다. 조직의 리더는 과정

을 조정하고 통제하면서 구성원들과 상호작용을 통해 구성원들의 역량을 이끌어내고, 협력할 수 있어야 한다. 이 과정은 궁극적으로 조직의 목적 달성을 위한 것으로, 리더는 결국 구성원의 행동을 성과로 연결시킨다는 점에서 중요하다[24].

소기업의 리더 역할도 마찬가지로 중요하다. 소기업의 CEO는 전략수립, 전략실행, 평가 등 대부분의 경영활동에 주도적으로 참여하며 특히, CEO가 설립자인 동시에 소유자일 경우 의사결정 영향력은 더욱 막강하다. 모든 전략의 수립과 개발, 올바른 실행을 위한 조정 및 통제는 물론 효과적인 전략실행을 위해 적절한 리더십을 항상 발휘할 수 있어야 한다.

리더십 이론에서 리더십을 분류하는 방법은 다양하지만, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 서로 대조적이지만, 대표적인 리더십 유형이다. 이 두 리더십이 구성원들에게 미치는 차별적 영향력은 선행연구에서 증명되어 왔다. 따라서 본 연구에서도 소기업 CEO의 리더십 유형으로 활용하여, 전략실행에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

거래적 리더십(transactional leadership)은 구성원의 외재적 욕구를 만족시키는데 초점을 둔 상호관계를 형성하는 리더십 형태이다[24, 25]. 즉, 거래적 리더는 구성원이 원하는 보상을 제공하고, 구성원은 리더가 원하는 성과를 달성할 때 상호종속적인 교환관계를 통해 리더십을 확보할 수 있다. 여기에는 상황적 보상(contingent reward)과 예외적 관리(management by exception)의 두 요인으로 구성된다[24]. 상황적 보상은 사전 합의된 수준의 성과를 구성원이 달성하였을 때, 리더가 승진이나 연봉과 같은 보상으로 구성원의 외재적 동기를 촉진하는 것을 의미하는 반면, 예외적 관리는 사전에 합의된 성과수준을 정하고, 그 수준에 미달될 경우, 구성원에게 교정이나 처벌 등 부정적 피드백의 수단으로 개입하는 리더의 행동특성을 말한다.

변혁적 리더십(transformation leadership)은 리더가 구성원의 내재적 동기를 자극하여, 상위의 욕구를 충족시킬 수 있도록 독려하는 상호 자극과 독려의 과정이다[24, 25]. 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 개별적 배려, 지적 자극, 영감적 동기부여로 구성된다[26]. 변혁적 리더의 가장 강력한 특성인 카리스마는 리더가 구성원들에게 비전과 사명감, 그리고 도전적인 목표를 제시하고 구성원들로 부터 기대감과 공감대를 유도하려는 능력이다. 개별적 배려는 리더가 구성원이 가진 개별적 욕구를 파악하고, 이를 차별적으로 지원함으로써 구성원 욕구를 개발하는 과정이다. 지적 자극은 구성원이 특정 상

황이나 요인을 분석함에 있어 기존의 방식을 벗어날 수 있도록 독려하는 리더의 행동특성을 의미한다. 영감적 동기부여는 리더가 구성원들을 정서적으로 자극, 격려하여 조직에 헌신할 수 있도록 유도하는 리더의 특성을 의미한다.

전술한 두 리더십은 구성원과의 관계형성 방법, 수단, 동기의 유형 등에서 차이가 있다. 소기업 CEO는 이러한 리더십 특성을 이해하고 수립된 전략에 따라 적합한 리더십을 발휘함으로써, 구성원의 행동을 전략에 적합한 방향으로 일치시켜야 한다. 구체적으로 차별화 전략은 고객에게 차별화된 가치를 제공하여 경쟁우위를 획득하는 경쟁전략으로, 이 전략을 성공적으로 실행하기 위해서는 이에 적합한 과업수행을 할 수 있도록 구성원들을 독려하는 과정이 필요하다. 이때 변혁적 리더는 구성원의 내재적 동기를 부여함으로써 성취욕구를 자극시키고, 창의적 행동을 하도록 독려한다. 소기업 CEO가 변혁적 리더십을 발휘할 때 구성원들은 새로운 시각에서 문제 해결에 노력하며, 더 나은 해결법을 찾으려고 할 가능성이 높다.

반면, 소기업 CEO가 거래적 리더십을 발휘하는 경우 구성원들은 자신의 보상획득과 처벌회피를 위해 성과달성을 추구하거나, 과업수행에 있어 실수를 줄이고자 노력할 것이다. 거래적 리더십 하의 구성원들은 불확실성이 높은 새로운 시도를 지양하게 되고, 과거의 성공방식을 따르거나, 과업의 효율성을 향상시키고자 할 가능성이 높다. 소기업 CEO의 거래적 리더십은 차별화 전략을 실행하는데 발휘하기보다는 효율성 향상을 추구하는 원가우위 전략을 실행하는데 더 적합할 수 있다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 소기업 CEO의 리더십은 전략 집중도와 기업 성과의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

가설 2-1. 소기업 CEO의 변혁적 리더십은 차별화 전략 집중도와 기업성과의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

가설 2-2. 소기업 CEO의 거래적 리더십은 원가우위 전략 집중도와 기업성과의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

3. 연구방법

3.1 표본과 자료수집

본 연구는 소기업의 전략과 성과 관계를 실증적으로 분석하기 위해 대구·경북지역기업정보에 수록된 5인 이상, 50인 미만의 소기업(제조업과 서비스업)을 모집단으로 설정하였다. 이때 소기업의 기준은 중소기업기본법의 소기업 분류 기준에 따라, 제조업의 경우 10~50인 미만의 기업으로, 기타 서비스업 및 공공부문에서는 10인 미만의 상시 근로자가 있는 기업을 대상으로 하였다. 자료 수집은 모집단에서 300개 업체를 편의적 표본추출법에 의해 표본기업을 선정하고, 구조적 설문지에 의해 응답자는 조직 특성과 전략을 충분히 이해하고 있는 CEO와 임원급 관리자를 대상으로 실시하여 각 기업당 2개의 설문지를 배포 및 회수하였다. CEO리더십을 제외한 각 항목은 CEO와 임원급 관리자의 응답값을 산술평균하여 측정하였으며, 거래적리더십과 변혁적리더십은 임원급 관리자의 응답값만을 사용하였다. 더 나아가 본 연구는 동일 방법편의를 최소화하기 위한 수단으로 종속변수와 독립변수에 대한 설문은 2차례에 걸쳐 따로 수집하였다. 1차 자료수집은 2020년 1월 11일부터 1월 25일까지, 2차는 1월 26일부터 2월 10일까지 실시하였으며, 각 기업의 1차 자료수집과 2차 자료수집 간 최소 일주일 간의 시간을 두고 설문을 수집하였다.

본 연구의 설문 문항들은 기존 연구를 통해 타당성을 인정받은 문항이지만, 소기업을 대상으로 자료를 수집하기에 설문의 타당성을 확보하기 위해 무작위로 선별된 5개 기업의 임원급 관리자들을 대상으로 예비조사(pilot study)를 통한 설문의 일부 내용들을 수정, 보완하여 사용하였다.

설문에 대한 응답은 전자우편 통해 수집하였으며, 회신이 어려울 경우 우편, 전화 등 방식을 활용하여 인터뷰를 진행하였다. 최종 회수된 설문지는 224개로 응답의 신뢰성이 부족한 설문지를 제외하여 194개의 최종 표본을 선정하였다.

3.2 조작화 및 측정

본 연구에서의 기업 성과는 재무적 성과와 비재무적 성과를 응답자가 인지하는 주관적인 성과로 측정하였다. 이는 본 연구의 표본 기업이 제조업과 서비스업 등 다양한 산업에 걸쳐 분포되며, 차별화 전략과 원가우위 전략에 따라 성과 측정의 방식 또한 차이가 있어 객관적인 지표로 기업성공을 측정할 경우 기업의 전략적 특성을 고려하지 못한다는 한계를 가지기 때문이다[21][22]. 이에 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분, 측정하였다. 재무적 성과는 기업의 매출 및 수익 달성률로 조작화

하였으며, 성과측정은 [23]이 제시한 수익달성률과 매출 성장과 관련된 2개 문항으로 구성하였다. 비재무적 성과는 소기업 프로세스 개선 및 효율증대의 정도로 조작화하였으며, 효율성 개선, 이직률, 고객의 충성도, 직원 로열티의 4개 문항으로 구성하였다. 성과측정을 위한 6개 문항은 모두 리커트 형(Likert Type) 5점 척도로 측정하였다.

경쟁전략은 특정 산업에서 경쟁우위를 확보하기 위한 경쟁 영역의 선택 및 자원 분배 등 일련의 의사결정으로 정의하고, 차별화 및 원가우위 전략으로 구분하였다. 경쟁전략은 [27]의 8가지 문항을 활용하여 차별화 및 원가우위 전략을 리커트 형 5점 척도로 측정하였다.

본 연구에서는 하나의 전략을 집중적으로 추구하는 것이 우월한 기업성공을 창출할 것으로 가정하므로 하나의 전략에 집중하는 정도로 경쟁전략 집중도를 개념화하였다. 경쟁전략 집중도의 측정은 두 가지 프로세스를 통해 이루어 졌다. 첫째, 차별화 전략과 및 원가우위 전략의 응답 값을 각각 합산하였다. 둘째, 각 경쟁전략 응답값 차이의 정도를 전략 집중도를 측정하였다. 따라서 값의 차이가 클수록 두 가지 경쟁전략 중 하나의 전략에 더 집중하는 것을 의미하며, 값의 차이가 적을 경우 전략에 대한 집중도가 떨어짐을 의미한다. 차별화 전략 집중도는 차별화 전략 측정값에 원가우위 전략 측정값의 차이를 구하고, 원가우위 전략 집중도는 그와 반대로 측정하였다.

본 연구에서는 소기업 CEO 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 분류하였다. 변혁적 리더십은 [26]에 의해 제시된 MLQ 설문을 바탕으로 예비조사를 실시하였으며, 실제 소기업 관리자들의 의견을 참고하여 소기업 맥락에 적합한 8개 항목으로 수정, 측정하였다. 각 항목은 최고경영자의 카리스마, 영감적동기부여, 지적 자극, 개인적 배려에 대한 내용을 측정하고 있다. 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리에 대한 문항으로, [26]이 개발한 MLQ 설문을 소기업 에 적합하도록 수정한 8개 항목을 통해 측정하였다.

끝으로 본 연구는 변수들 간의 관련성을 구체적으로 파악하기 위하여 종속변수인 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제하였다. 업령과 기업규모(종업원 수)는 기업 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 사료되어 이 변수들을 통제변수로 사용하였다.

업태는 제조업과 서비스업 간의 성과측정의 기준에 차이를 보일 것으로 판단되어 통제하였다. CEO연령과 학력은 전략적 통찰력이나 지식수준을 나타내는 변수가 될 수 있을 것으로 판단되어 통제하였다.

3.3 측정 변수의 신뢰도 및 타당성 검토

연구에서 사용된 변수인 경쟁전략 집중도, 기업성과, 리더십, 집권화는 설문을 통해 수집하였다. 따라서 변수의 타당성을 평가하기 위해 요인분석(Common factor analysis)을 실시하였다. 요인분석은 정규화가 있는 varimax 회전방식을 활용하였다. 분석결과 주요 변수의 고유값(Eigen value)이 모두 1 이상으로 나타났다. 기업 성과는 비재무적 성과와 재무성과가 다른 개념으로 구분

되었으며, 가설검증에는 이를 통합하여 기업성과로 사용하였다. 자료의 신뢰성 제고를 위해 1차 공통요인분석 결과를 바탕으로 변혁적 리더십 2개 문항, 거래적 리더십 1개 문항을 분석에서 제외하였다. Table 1에서는 최종 분석에 사용된 자료의 요인분석 결과를 제시하고 있다. 한편, 변수의 신뢰성은 크론바흐알파(Cronbach's Alpha) 분석을 통하여 확인하였다. 변수의 신뢰도는 0.68~0.83의 범위로 측정도구는 신뢰할 수 있는 것으로

Table 1. Common Factor Analysis

| | Factor | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Transactional leadership 7 | .810 | -.061 | .104 | .109 | -.159 | .058 |
| Transactional leadership 5 | .806 | -.050 | .098 | .161 | .127 | -.160 |
| Transactional leadership 6 | .799 | -.093 | .041 | .156 | -.037 | -.021 |
| Transactional leadership 4 | .793 | .024 | -.050 | .097 | -.118 | .008 |
| Transactional leadership 3 | .723 | .067 | -.022 | .123 | .056 | .053 |
| Transactional leadership 1 | .691 | .197 | -.038 | .130 | .006 | .150 |
| Transactional leadership 8 | .690 | -.070 | .046 | .152 | -.082 | .229 |
| Differentiation 4 | .041 | .898 | -.020 | .012 | .060 | .048 |
| Differentiation 3 | -.047 | .879 | .002 | -.035 | .070 | -.014 |
| Differentiation 1 | .016 | .876 | .061 | -.001 | -.029 | .069 |
| Differentiation 2 | -.031 | .819 | .006 | -.075 | .105 | .026 |
| Transformational Leadership 8 | .056 | -.065 | .803 | .253 | -.070 | .008 |
| Transformational Leadership 5 | .009 | .085 | .796 | .034 | -.082 | .000 |
| Transformational Leadership 3 | .038 | .095 | .788 | -.019 | .159 | -.101 |
| Transformational Leadership 7 | .096 | .077 | .786 | .116 | -.032 | .174 |
| Transformational Leadership 1 | -.017 | -.184 | .777 | .138 | .031 | -.013 |
| Transformational Leadership 2 | -.016 | -.010 | .686 | -.122 | -.241 | -.027 |
| Non-financial performance 3 | .192 | -.020 | .035 | .877 | -.057 | .057 |
| Non-financial performance 4 | .251 | -.008 | .141 | .860 | .005 | .082 |
| Non-financial performance 2 | .314 | -.025 | .080 | .833 | -.104 | .167 |
| Non-financial performance 1 | .190 | -.064 | .117 | .783 | -.076 | .175 |
| Cost Leadership 3 | .001 | .153 | -.003 | -.060 | .849 | -.013 |
| Cost Leadership 2 | -.026 | -.026 | -.076 | -.046 | .847 | -.072 |
| Cost Leadership 4 | -.052 | -.083 | -.018 | -.103 | .803 | .195 |
| Cost Leadership 1 | -.150 | .207 | -.129 | -.005 | .753 | -.059 |
| Financial performance 1 | .026 | .076 | .022 | .239 | .037 | .764 |
| Financial performance 2 | .203 | .075 | .026 | .200 | .012 | .736 |
| Eigen value | 4.605 | 3.868 | 3.795 | 3.531 | 3.431 | 1.702 |
| Variation(%) | 8.078 | 6.786 | 6.658 | 6.194 | 6.019 | 2.986 |
| ΔVariation(%) | 8.078 | 14.864 | 21.522 | 27.716 | 33.735 | 36.721 |
| Cronbach's α | .853 | .830 | .815 | .734 | .776 | .681 |

해석된다. 추가로 본 연구는 동일방법편의(Common Method Bias)문제의 최소화를 위해 독립변수와 종속변수의 설문 시점을 달리하여 동일방법편의 문제를 최소화하기 위해 노력하였다. 마지막으로 각 변수의 다중공선성 문제를 진단하기 위해 분산팽창계수(VIF: Variation Inflation Factor)를 확인하였으며, VIF 값은 8.23으로 확인되었다. 이는 다중공선성이 문제된다고 판단하는 10보다 낮은 수치로, 본 연구에 사용된 데이터의 다중공선성 문제가 크지 않음을 확인하였다.

4. 실증적 분석

4.1 기초통계분석 및 상관관계 분석

Table 2는 본 연구에서 사용된 변수의 상관관계를 소개하고 있다. 차별화 전략과 원가우위전략은 기업성과와 정(+)의 상관을 가지는 것으로 나타났다. 원가우위 전략과 기업규모는 양(+)의 상관을 가지는 것으로 나타났다. 이는 소기업 중에서도 기업규모가 커짐에 따라 원가우위 전략 활용이 유리해짐을 의미한다. 한편, 변혁적 리더십은 차별화 전략과 정(+)의 관계, 거래적 리더십은 원가우위 전략과 정(+)의 관계로 나타났다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 부(-)의 상관관계로 나타났는데, 이는 선행연구에서 논의한 바와 같이 변혁적과 거래적 리더십이 상반되는 리더십 유형임을 지지하고 있다[24]. 분석결과, 소기업의 CEO 리더십이 기업성장에 영향을 끼칠 수 있음을 예상할 수 있다.

4.2 가설검증

본 연구의 가설검증을 위해 위계적 조절회귀분석을 활용하였다. Table 3은 가설검증 결과를 나타내고 있다. 모형 1은 본 연구에서 사용된 통제변수를 투입한 결과를 제시하고 있다. 모형 2는 가설1-1의 검증결과를 나타낸다. 분석결과 차별화 전략 집중도는 기업성장에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 모형 3은 원가우위 전략 집중도가 기업성장에 미치는 영향을 분석하였는데, 이 또한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 가설 1-1과 가설 1-2는 모두 통계적으로 유의하여 가설 1은 지지되었다.

마지막으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 전략 집중도와 기업성장에 미치는 영향을 규명하기 위해 위계적 회귀분석을 하였으며, 분석결과는 모형 5, 모형 7에서 제시하고 있다. 모형 5는 변혁적 리더십이 차별화 전략 집중도와 기업성과의 관계를 조절하는지를 제시하고 있다. 분석결과 모형 4에서 나타난 것과 같이 변혁적 리더십은 기업성에는 정(+)의 영향을 미치지, 모형 5의 조절효과 분석 결과 차별화 전략 집중도와 기업성과의 관계에서는 통계적으로 유의한 조절효과를 가지지는 않는 것으로 나타났다.

모형 6과 모형 7을 통해 거래적 리더십이 원가우위 전략 집중도와 기업성과의 관계를 조절하는지 분석한 결과 모형 7에서 제시한 것과 같이 거래적 리더십은 원가우위 전략 집중도와 기업성과의 관계를 정(+)의 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 이에 본 연구의 가설 2-1은 기각, 가설 2-2는 지지되어 가설 2는 부분 지지되었다.

Table 2. Pearson correlation analysis

| | mean | S.D | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------|-------|------|---------|--------|---------|--------|-------|---------|-------|--------|---------|----|
| Firm performance | 3.51 | 0.79 | 1 | | | | | | | | | |
| Differentiation | 2.7 | 0.42 | .33*** | 1 | | | | | | | | |
| Cost Leadership | 2.05 | 0.71 | .266*** | .131 | 1 | | | | | | | |
| Transformational Leadership | 3.47 | 1.04 | .214** | .221** | .019 | 1 | | | | | | |
| Transactional leadership | 3.38 | 1.08 | .205* | -.191* | .231*** | -.32** | 1 | | | | | |
| Firm age | 6.94 | 4.61 | .237** | -.018 | .366*** | -.101 | .323* | 1 | | | | |
| Firm size | 21.42 | 1.40 | .398*** | .147 | .341*** | .017 | .029* | .423*** | 1 | | | |
| CEO age | 2.51 | 1.10 | -.087 | .057 | -.096 | .112* | .018 | -.096 | -.074 | 1 | | |
| CEO education | 1.96 | .73 | .026 | -.138 | -.106 | .012 | -.128 | .047 | -.062 | -.24** | 1 | |
| Industry | 1.44 | .50 | -.077 | .058 | -.143 | -.067 | .048 | -.108 | -.313 | .080 | .256*** | 1 |

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

Table 3. Hierarchical regression analysis

| Firm Performance | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 | Model 6 | Model 7 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| age | 0.016 | 0.023 | 0.020 | 0.016 | 0.016 | 0.023 | 0.023 |
| size | 0.032*** | 0.032*** | 0.032*** | 0.0371*** | 0.0372*** | 0.0371*** | 0.0371*** |
| CEO age | 0.006 | 0.015 | 0.000 | 0.005 | 0.006 | 0.012 | 0.015 |
| CEO education | 0.049 | 0.076 | 0.040 | 0.048 | 0.049 | 0.073 | 0.076 |
| industry | 0.137 | 0.124 | 0.120 | 0.138 | 0.137 | 0.132 | 0.134 |
| Differentiation | | 0.2448*** | | 0.0112* | 0.0012 | | |
| Cost Leadership | | | 0.1079* | | | 0.0197* | 0.0192* |
| Transformational Leadership | | | | 0.0341* | 0.0321* | | |
| Transactional leadership | | | | | | 0.0773* | 0.0732 |
| Differentiation * Transformational Leadership | | | | | 0.0112 | | |
| Cost Leadership * Transactional leadership | | | | | | | 0.0873* |
| _cons | 2.1740*** | 1.9454*** | 2.0312*** | 3.0312*** | 3.0322*** | 3.0332*** | 3.0352*** |
| R2 | .170 | .185 | .189 | .221 | .250 | .190 | .201 |
| ΔR2 | | .015 | .004 | .051 | .029 | .02 | .011 |
| Adjusted-R2 | .14 | .153 | .157 | .201 | .221 | .157 | .193 |
| F | 6.39*** | 5.86*** | 6.02*** | 8.77*** | 8.77*** | 8.92*** | 8.93*** |
| N | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 |

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

4.3 추가분석

본 연구는 가설검증 결과의 강건성을 더하기 위해 추가분석을 하였다. 추가분석은 기업성과의 측정방식을 달리하여 분석하였다. 이때 기업성과는 2018년 매출액에 자연로그를 취한 값으로 측정하였다. 본 연구는 가설검증을 위해 비재무적 성과와 재무적 성과를 모두 사용하였다. 이는 표본 기업의 업태가 제조업과 그 외 서비스업을 포함하는 다양한 산업으로 구성되고, 경쟁전략의 유형에 따라 성과 기준 또한 차이가 있을 수 있어 객관적인 지표로 기업성과를 측정하는 것이 기업의 상대적 특성을 고려하지 못한다는 한계를 가지기 때문이다[21, 22]. 그러나 자료 수집과정에서 각 성과는 모두 설문을 통해 수집된 것으로, 응답자의 주관적 견해가 반영되기 쉽고, 이로 인해 연구결과의 타당성을 저해할 수 있다. 이에 본 연구는 기업성과의 객관적 지표 중 하나인 매출액을 기업성과로 정의하고 가설을 재검증 하여, 연구결과의 강건성을 확보하고자 하였다.

분석결과는 Table 4와 같다. 분석결과 모형 2, 모형

3, 모형 7에서 나타난 것과 같이 가설1과 가설2-2는 동일한 분석결과를 보여 본 연구의 결과를 더 강하게 지지하는 결과를 보였다. 한편 모형 5는 차별화 전략 집중도와 기업성과의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 분석하였는데, 분석결과 변혁적 리더십이 차별화 전략 집중도와 기업성과의 관계를 $p < 0.5$ 수준에서 지지하는 결과를 보였다. 이는 본 연구의 주요 가설과 일치하는 결과로 가설검증을 위한 통계분석에서의 결과는 지지되지 않았지만, 기업성과의 측정방식에 따라 분석결과에 차이가 있을 수 있음을 의미한다.

특히 추가분석에서 사용된 기업성과는 소기업의 매출액으로 재무적 성과에 대해서는 차별화 전략 집중도와 기업성과의 관계에 변혁적 리더십이 정(+)의 조절효과를 가지는 것으로 해석될 수 있다. 본 연구의 가설 2-1은 지지되지 않았지만, 추가분석 결과를 통해 소기업 CEO의 변혁적 리더십이 차별화 전략 집중도와 기업성과의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 수 있음을 유추할 수 있다.

Table 4. Additional analysis

| Firm Performance | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 | Model 6 | Model 7 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| age | 0.001 | 0.0004 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0011 | 0.0008 | 0.0009 |
| size | 0.0423*** | 0.0332*** | 0.0332*** | 0.0321*** | 0.0312*** | 0.0374*** | 0.0392*** |
| CEO age | 0.0163 | 0.0162 | 0.0012 | 0.0378 | 0.0312 | 0.0331 | 0.0331 |
| CEO education | 0.0593 | 0.0772 | 0.0412 | 0.0441 | 0.0443 | 0.0443 | 0.0449 |
| industry | 0.1473 | 0.1252 | 0.1212 | 0.111 | 0.114 | 0.114 | 0.112 |
| Differentiation | | 0.246* | | 0.0002* | 0.0001 | | |
| Cost Leadership | | | 0.1091** | | | 0.0127* | 0.0112* |
| Transformational Leadership | | | | 0.0111* | 0.0121* | | |
| Transactional leadership | | | | | | 0.0213* | 0.0112 |
| Differentiation * Transformational Leadership | | | | | 0.0012* | | |
| Cost Leadership * Transactional leadership | | | | | | | 0.0022* |
| _cons | 2.1843*** | 1.9466*** | 2.0324*** | 3.0312*** | 3.0322*** | 3.0332*** | 3.0352*** |
| R2 | 0.1803 | 0.1862 | 0.1902 | .223 | .254 | .197 | .208 |
| ΔR2 | 0.0103 | 0.0162 | 0.0052 | .054 | .033 | .09 | .018 |
| Adjusted-R2 | 0.1503 | 0.1542 | 0.1582 | .205 | .228 | .157 | .196 |
| F | 6.4003** | 5.8612** | 6.0212** | 8.768*** | 8.8211*** | 8.9209*** | 8.9378*** |
| N | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 |

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

5. 결론

5.1 연구결과의 요약 및 토론

본 연구는 소기업의 경쟁전략이 CEO의 리더십 역할에 따라 어떻게 기업성과에 영향을 끼치고 있는지를 실증적으로 분석하였다. 이에 본 연구는 전략 유형의 명확한 구분을 위해 일반적으로 활용되고 있는 [9]의 전략 유형에서 이론적인 근거로 활용하고, 전략 집중도는 소기업에 대한 영향력이 강조되고 있는 CEO의 리더십 유형을 중심으로 반영하여 소기업 전략 집중도와 기업성과간의 관계에 CEO의 리더십이 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

분석결과는 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 본 연구는 소기업의 전략선택이 아닌 전략실행과정에 초점을 두고 실증연구를 진행하였다. 실증분석결과 소기업은 차별화된 경쟁을 통해 경쟁우위를 확보하여야 한다는 기존 연구의 관점[14, 17, 18]과는 달리 전략선택에 따른 전략 유형보다는 전략실행과정에서 일관성을 가지고 집중하는 것이 성과창출에 더욱 유리함을 검증하였다. 이는 자원과

역량이 부족한 소기업이 경쟁우위를 획득하기 위해서는 차별화 전략과 저원가 전략의 유형과는 별개로 전략 실행과정에서의 일관성을 유지하는 것이 중요함을 의미한다.

둘째, 본 연구는 소기업의 전략실행과정에서 리더십의 차별적 역할을 규명하였다. 본 연구는 소기업이 차별화 전략을 추구하는 경우 CEO의 변혁적 리더십이, 원가우위 전략을 추구하는 경우 CEO의 거래적 리더십이 전략 실행의 집중도에 더 유의한 영향을 미칠 것으로 가설을 수립하였다. 연구결과 CEO의 변혁적 리더십은 차별화 전략의 집중도에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못했으나, 거래적 리더십은 원가우위 전략의 집중도를 더 향상시키는 것으로 나타났다. 이는 성공적인 전략 실행을 위해 조직, 리더십 등 조직 전반의 요인이 일관성 (strategic alignment)을 이루어야 한다는 기존 전략연구의 관점[19](Kaplan & Norton, 2008 과도 일치하는 결과이다. 따라서 소기업이 원가우위 전략을 원활하게 실행하기 위해서는 CEO가 거래적 리더십을 통해 안정되고 효율적인 조직운명을 하는 것이 적합한 것으로 해석될

수 있다.

셋째, 본 연구는 연구결과의 강건성 확보를 위해 추가 분석을 통해 기업성과를 객관적 지표로 측정하더라도 본 연구의 가설이 채택되는지 검증하였다. 추가분석 결과는 본 가설의 결과와는 달리 소기업 CEO의 변혁적 리더십은 차별화 전략의 집중도를 향상시키는 것으로 나타났다. 이는 본 가설에서는 지지되지 않았지만, 본 연구에서 논의된 것과 같이 차별화 전략 집중도와 기업성과의 관계에서 변혁적 리더십이 전략 실행의 집중도의 긍정적 영향을 더 강화시킬 수 있음을 의미한다.

5.2 시사점 및 연구의 한계

이상의 연구결과를 바탕으로 본 연구는 몇 가지 이론적 및 실무적 시사점을 제공한다.

첫째, 본 연구결과 소기업에 있어 경쟁전략의 중요성을 확인하였다. 구체적으로 본 연구는 소기업의 경우 하나의 전략에 집중하여야 함을 실증연구를 통해 확인하였다. 소기업 경쟁전략에 대한 선행연구들은 소기업 전략을 이론적인 관점에서 보는 것이 아니라, 관찰을 통해 전략 유형을 단순히 구분하였다. 이들 연구는 소기업에 대한 이해 증진과 이론적 발전에는 기여하였으나, 일부 산업의 소기업만을 대상으로 연구를 진행하여, 소기업군 전반에 대한 이해 향상에 한계가 있다. 특히, 기존 연구는 기존 연구가 일부 산업에서 소기업의 전략을 새로운 유형으로 구분하였다는 점에서 해당 산업에 속한 소기업 전략에 대해 기여하는 바가 크나, 소기업 전반에 적용이 어렵다는 한계를 지닌다. 반면 본 연구는 소기업의 경쟁전략을 본원적 전략을 통해 구분하여, 국내 소기업을 제조업과 서비스업을 포괄하여 연구를 진행하여 소기업 전략연구의 이론적인 발전에 기여한 것으로 사료된다.

둘째, 본 연구는 소기업 CEO 들에게 경쟁전략을 실행하는 과정에 필요한 하나의 지침을 제공하고 있다. 소기업의 전략수립 과정에서 CEO의 리더십은 대규모 조직과는 다른 수립한 전략의 유형에 따라 적합한 리더십을 발휘하여, 구성원이 경쟁전략에 맞는 과업행동과 태도를 가질 수 있도록 유도할 수 있어야 한다. 특히 본 연구는 차별화 전략과 원가우위 전략에 적합한 리더십 유형을 제시하였다. 구체적으로 차별화 전략을 추구하는 경우, 구성원들의 내재적 욕구를 자극하고 성취동기를 발생시킴으로써 창의적인 과업행동과 태도를 가질 수 있도록 유도하여야 한다. 한편 소기업이 원가우위전략을 추구할 경우 CEO는 구성원들이 효율적인 업무수행을 할 수 있도록 유도할 필요가 있다. 이때 소기업 CEO의 거래적 리더

십은 구성원들에게 성과에 따른 보상을 함으로써 업무를 효율적으로 수행하도록 유도하고, 실수를 줄일 수 있도록 유도하여야 한다. 이에 본 연구는 경쟁전략 유형에 따라 소기업 CEO가 추구해야할 전략 유형을 제시함으로써 실무적인 차원에서 시사점을 제공하고 있다고 사료된다. 특히 이는 자원과 역량이 대기업이나 소기업에 비해 크게 부족한 소기업의 일반적 특성을 고려하였을 때, 소기업이 전략을 실행함에 있어 실패확률을 줄인다는 점에서 기여한다.

셋째, 본 연구는 전략분야의 선행연구에서 논의한 바와 같이 기술 차별화를 통한 경쟁우위 확보나, 기술혁신과 품목 다변화를 통한 틈새시장 공략만이 중소기업이 선택할 수 있는 전략적인 옵션이 아님을 실증적으로 규명하였다. 본 연구는 전략 유형 즉, 원가우위를 통한 성과 달성이 가능함을 실증적으로 규명하였다. 이러한 분석결과는 기존의 연구와는 달리 소기업 성과에 더 큰 영향을 미치는 것은 전략 유형이 아니라, 전략이 일관되게 실행되어야 하며, 이 과정에서 리더십의 역할을 이론적으로 논의하였다는 점에서 그 의미가 있다. 또한, 본 연구결과는 전략을 직접 선택하고 실행하는 소기업 CEO가 전략을 실행하는 과정에서 가이드라인을 제시한다는 점에서 실무적 의의를 가진다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇몇 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구는 소기업이 가지는 독립성의 한계를 들 수 있다. 최근, 대구·경북지역의 경우, 정부의 특구사업 및 소기업 육성정책에 따라 다양한 사업 분야에 관련되어 있거나, 대기업의 하청기업 형태인 경우가 많아, 개별 소기업이 독립적인 전략을 가지지 않을 수 있다. 이는 소기업 CEO가 기업의 경쟁전략을 직접 수립하기 보다는 대기업의 전략적 방향에 따를 수 있음을 의미한다. 따라서, 향후 연구에서는 이러한 소기업 특성을 반영하여 기업과 산업의 가치사슬을 고려한 연구를 진행할 필요가 있을 것으로 사료된다.

둘째, 본 연구는 다양한 리더십 유형을 고려하지 못한 한계가 있다. 최근, CEO의 리더십은 진정성과 서번트와 같은 다양한 형태의 리더십이 존재한다. 본 연구는 전통적인 리더십의 유형을 중심으로 분석함으로써 구성원들의 창의적 행동이나 과업의 효율성 등에 영향을 끼칠 수 있는 리더십[28][29]에 대한 고려를 하지 못한 한계점이 있다. 향후, 온라인 기업이나 브랜드 유무를 고려한 기업과 다양한 리더십 유형을 고려한 연구가 필요할 것으로 사료된다.

셋째, 측정척도의 표준화 문제의 한계를 들 수 있다.

경쟁전략 집중도를 측정하는데 있어 측정 척도의 타당성을 보완할 필요가 있을 것으로 판단된다. 본 연구에서는 이러한 한계점을 극복하기 위해 자료수집과 통계분석에 앞서 예비조사를 통해 타당성을 확보하고자 노력하였으나 보다 더 객관적인 척도개발이 필요할 것으로 사료된다.

넷째, 산업별 차이에 대한 심층적인 분석이 미흡하다. 본 연구는 지역의 제조업 및 비제조업을 대상으로 연구를 진행하였으나, 제조업과 비제조업 간에는 성과 측정방식, 중요도, 전략선택 및 실행 등에 따른 다양한 차이점이 있다고 판단되나, 본 연구에서는 단순히 제조업과 비제조업 간의 업태를 구분하여 통제하였으나, 향후 연구에서는 이 분야에 대한 심층적인 연구의 필요성이 제기되고 있다.

이상과 같이 본 연구는 여러 가지 한계점에도 불구하고 소기업의 경쟁전략이 소기업 CEO의 리더십 유형에 따라 기업의 성과에 어떠한 영향을 끼치고 있는지에 대한 좀 더 심도 있는 연구를 진행하였다는 점에서 향후 소기업의 전략 연구에 미력이나마 도움이 될 수 있기를 기대한다.

REFERENCES

- [1] Fiegenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output flexibility—a competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*, 12(2), 101–114.
- [2] Acs, Z.J. and Audretsch, D.B.(1988). Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *American Economic Review*, 78(4), 678–690.
- [3] Shy, O. and Stenbacka, R.(2003). Strategic Outsourcing, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50(2), 203–224.
- [4] Simon, H. (1996). You don't have to be German to be a “hidden champion”. *Business Strategy Review*, 7(2), 1–13.
- [5] Miller, D., & Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 539–560.
- [6] Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
- [7] Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1249–1259.
- [8] Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, & the resource-based view. *Organization Science*, 14(5), 497–509.
- [9] Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Press.
- [10] Dobni, C. B., & Sand, C. (2018). Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate. *Business Horizons*, 61(5), 797–808.
- [11] Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73.
- [12] Allen, R. S., Helms, M. M., Takeda, M. B., White, C. S., & White, C. (2006). A comparison of competitive strategies in Japan & the United States. *SAM Advanced Management Journal*, 71(1), 24–35.
- [13] Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text & cases edition*. John Wiley & Sons.
- [14] Vickery, S., Dröge, C., & Germain, R. (1999). The relationship between product customization & organizational structure. *Journal of Operations Management*, 17(4), 377–391.
- [15] Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687–707.
- [16] Miller, D. (1986). Configurations of strategy & structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233–249.
- [17] Swaminathan, J. M. (2001). Enabling customization using standardized operations. *California Management Review*, 43(3), 125–135.
- [18] Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy & small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36–60.
- [19] Porter, M.E. (1996). “What is strategy?” *Harvard Business Review*, 74(1), 61–68
- [20] Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The exp&ing domain of strategic management research & the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4–16.
- [21] Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents & administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29(4), 695–714.
- [22] Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, & resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259–285.
- [23] Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior & performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802–817.
- [24] Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military, & Educational Impact*, Lawrence

Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

- [25] Burns J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row
- [26] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- [27] Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership & organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- [28] Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- [29] Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development & construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.

김 현 우(Kim, Hyun Woo)

[경력]



- 2012년 2월 : 금오공과대학교 컨설팅학과(석사)
- 2017년 8월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사 과정
- 관심분야 : 경영전략, 마케팅, 인사조직
- E-Mail : todayhw@kumoh.ac.kr