

# 개방형 및 비개방형 리더십과 마케팅역량이 기업성과에 미치는 영향: 소상공기업의 비대면서비스사용성을 중심으로

(Effect of open and closed leadership and marketing capabilities on corporate performance: Focusing on the usability of non-face-to-face services of small businesses)

임 영 수<sup>1)</sup>, 김 영 균<sup>2)</sup>  
(YoungSu Lim and YoungKyun Kim)

**요약** 소상공기업의 특성상 경영자의 리더십과 마케팅역량의 따라서 상이한 기업성과가 나타났다. 특히 경영자의 비대면서비스사용성의 인식을 통한 기업성과의 유무를 확인하였다. 소상공기업의 임원들을 대상으로 설문을 진행한 결과, 소상공기업 경영자의 개방적리더십과 마케팅역량은 기업성과에 영향을 보이는 것으로 나타났으며 또한 비대면서비스사용성의 편리성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

**핵심주제어:** 양면성리더십, 소상공기업, 마케팅역량, 비대면서비스사용성, 기업성과

**Abstract** Due to the nature of small businesses, different corporate performance was found according to the leadership and marketing capabilities of managers. In particular, the presence or absence of corporate performance was confirmed through the manager's perception of the usability of non-face-to-face services. As a result of conducting a survey of executives of small businesses, it was found that the open leadership and marketing capabilities of small business managers had an effect on corporate performance and also had an effect on the convenience of non-face-to-face service use.

**Keywords:** Ambidextrous Leadership, Marketing capabilities, usability of on-face-to-face services, Corporate performance, Small businesses

---

\* Corresponding Author: kkart1@inu.ac.kr  
Manuscript received May 24, 2022 / revised May 28,  
2022 / accepted June 20, 2022

1) 인천대학교 경영학부, 제1저자  
2) 인천대학교 경영학부, 교신저자

## 1. 서론

우리나라는 한국전쟁 이후 아시아 금융위기가  
지 반세기 동안 수출 및 대기업 위주의 경제성

장 정책을 펼치면서 외형적으로 경제 규모를 빠르게 성장시키는데 매우 효율적인 방식으로 급속한 경제성장을 만들며 전례 없이 단기간에 양적 경제성장을 이룩하였으나 최근 급변하는 경영환경 속에서는 경제의 체질을 강화시키는데 한계에 도달했다는 지적과 함께 대기업에 의한 독과점횡포, 중소기업들의 생태계 교란, 불공정 거래와 같이 대기업이 국내 산업에 미치는 부정적인 영향 역시 간과하기 어려운 상황이 되었다. 더구나 최근 기업의 경영환경은 원자재 상승으로 인한 급격한 고정비상승, 중대재해처벌법, 주 52시간 근무제, 최저임금의 상승으로 임금과 근로시간에 대한 정부의 정책이 시행되어 실물경제의 불확실성은 더욱 증가되고 있으며 중소기업의 경영자들은 정부 정책 변화에 민감하게 대처해야 하는 실정에서 설상가상으로 중국 우한에서 2019년 12월에 시작된 코로나19 바이러스에 의한 전염성으로 글로벌 경영환경은 팬데믹 상황으로 전개되며 급속히 언택트(Untact) 시대로 접어들었다. 언택트(Untact) 시대로 접어들면서 급격하게 비대면 서비스의 중요성이 부각 되면서 중소기업에게는 더욱 극한의 생존을 해야 하는 상황으로 ‘소리 없는 전쟁의 시대’로 전환되었다. 경영환경은 이제껏 겪어왔던 3차례의 산업혁명과는 변화의 진행 속도, 파급력, 파급 범위 등이 기존과는 차원이 다르고 훨씬 더 클 것으로 전망하고 있다(고영주, 2018). 4차 산업혁명의 시대로 접어들면서 글로벌 경제환경은 과거 유례없이 다양하고 급격하게 변화하고 있다. 로봇 프로세스 자동화(Robotic Process Automation), 데이터 & 분석(Data & Analytics), 인공지능, 클라우드, 가상현실(Virtual Reality) / 증강현실(Augmented Reality), 3D·4D 프린팅, 블록체인, 양자 정보통신, 스마트 IOT, 스마트팩토리, 지능형 보안, 자율주행, 드론, 물류 로봇, 바이오인식 등 수많은 새로운 기술은 전 산업에서 모든 업무영역을 뒤흔들 만큼 거대한 파급력을 가지고 기업들에게 변화를 요구하고 있다(삼정KPMG, 2018). 디지털 산업 혁명으로 급변하는 경영환경은 최근에 대다수의 기업들에게 시장수요에 즉각적인 대응을 요구하고 있다. 과학 기술의 발전은 디지털

혁명에 의한 경영환경에 급격한 변화를 가져오고 있으며 제품 트렌드와 고객의 욕구를 실시간으로 확인할 수 있게 되었다. 더구나 코로나19로 급격히 확대된 비대면시대의 생활 패턴 변화로 인한 각종 플랫폼을 통한 소비 형태로 인해 기존의 정보를 활용하여 다양한 양적, 질적 방법을 활용하는 전통 시대에서 소비 형태와 관심사를 근래에는 실시간으로 확인하며 통계화하여 생산한 정보에 근거해 실시간의 정보를 활용하는 시대로 변화하고 있다. 최근 근로시간 단축, 최저임금 상승, 원자재 상승 등으로 내수경기의 불안과 국제 환경 변화로 기업의 어려움이 가중되고 있다. 이러한 환경을 극복하기 위해서는 경영자의 리더십과 마케팅 역량 함량이 반드시 선행되어야 하며 발 빠른 정부 정책의 관심과 대응으로 기업의 경쟁력을 확보해야 할 것이다.

경영환경 변화에 대응하는 방식의 하나로 양면성(ambidexterity)이라는 개념이 등장(Duncan, 1976)하였다. 기존에 해오던 활동(exploitation: 활용 활동)을 유지하면서 새로운 것을 추구하는 활동(exploration: 탐색 활동)도 동시에 유지해야 한다는 양면성(ambidexterity)은 기업이 지녀야 할 리더십이라 할 수 있다. 본 연구에서는 소상공기업의 경영자 양면성리더십과 마케팅역량이 기업성과에 관한 영향을 분석함에 있어 경영자의 비대면서비스사용성이 매개 역할로 성과에 나타나는 효과에 대한 매개 검증과 체계적인 연구가 필요하다. 국내 산업 전체 비중에서 소상공기업의 비중은 기업의 수, 종사자의 수가 월등히 높다. 소상공기업의 존속과 지속적인 경영체질 개선을 향한 학문적인 연구를 하여 국내 소상공기업 발전에 실질적으로 기여하고자 한다. 이를 바탕으로 소상공기업의 경영자들을 대상으로 한 실증분석은 의미 있는 시사점을 확신하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 양면성리더십

양면성(ambidexterity)은 말 그대로 양손을 동

시에 잘 사용할 수 있는 능력을 의미한다(Rosing et al., 2011). 경영학에서 양면성은 탐험과 활용 활동을 동시에 수행할 수 있는 능력이라고 정의할 수 있다(Gibson et al., 2004; Raisch et al., 2008). Rosing et al., (2011)을 주축으로 하여 양면성을 개인적 측면과 조직 측면에서 양면성과 리더십을 결합한 양면적리더십 이론을 제시하였다. Smith & Tushman (2005)는 양면적인 리더는 갈등과 모순의 상반된 상황을 처리할 수 있는 능력을 지닌 리더를 강조하였다. 양면적 리더는 탐험과 활용 활동을 동시에 보유하고 추구하는 점에서 다음 세 가지 특성을 갖춘다고 한다 (Mom et al., 2009). 첫째, 양면적 리더는 모순과 갈등 관계를 파악해야 한다. 둘째, 양면적 리더는 다중 작업이 가능한 유연성이 있어야 한다. 셋째, 기존에 있는 지식과 기술을 기반으로 한 노하우 구축하여야 한다. 따라서 조직구성원의 혁신을 가장 잘 예측할 수 있는 리더십은 하나의 리더십 행동이 아닌(Hunter et al., 2011; Mumford, 2006) 양면성을 가진 리더십 행동이다(Rosing et al., 2011). 양면적 리더십의 리더는 개방적(탐색적) 리더십(opening leadership)과 비개방적(활용적) 리더십(closing leadership)을 기반으로 한 리더 행동이 경영 활동에 지대한 영향을 미친다. 양면적 리더십 이론의 근간은 혁신 과정이 복잡하고 다양하기 때문에 요구 조건에 따라 다양한 리더 행동을 통해 역할 수행을 해 나가야 한다.

## 2.2 마케팅역량

Day(1994)에 의해 마케팅역량의 구체적 정의는 시작되었다. 그는 기업의 총체적 지식과 기술 자원 등을 활용하여 시장환경에 맞는 제품과 서비스에 가치를 더하고 경쟁적 수요를 충족시키는 통합적 과정을 마케팅역량이라고 하였다. 이후 연구자들은 마케팅역량을 다양한 관점에서 정의하였다. 마케팅역량은 기업이 생산성을 향상시키고 전략적 목표 달성을 하기 위해 자원을 배치하거나 유연하게 변경할 수 있는 능력으로 정의하였다(Makadok, 2001). 기업의 마케팅 담당자가 기업의 지식과 기술 등을 반복적으로 투

입하여 마케팅 결과물을 생산하기 위한 과정 중에 발생하는 새로운 지식과 무형자원의 처리 과정이라고 정의하였다(Vorhies, 1998). 마케팅역량(Marketing Capability)이란 마케팅을 통한 기업의 성과를 확인할 수 있는 능력으로 정의할 수 있다. 마케팅역량은 기업이 보유한 지식 및 기술의 밀접한 관련성이 있다(최순식, 2011). 마케팅역량은 기업의 중요한 역량으로 기업의 특성과 함께 지속 가능한 경쟁우위를 확보하는 중요한 요인이라고 했다(김순한, 2018). 8가지 마케팅 능력은 마케팅 전문능력(Specialized Marketing Capabilities)인 제품개발, 가격, 유통, 소통, 판매의 마케팅 믹스능력(Structural Marketing Capabilities)인 시장정보관리, 마케팅기획, 마케팅실행으로 제시하였다(김용호, 2017). 본 연구 논문에서는 8가지 마케팅 능력은 마케팅 전문능력(Specialized Marketing Capabilities)인 가격, 유통, 제품개발, 소통, 판매의 마케팅 구조능력(Architectural Marketing Capabilities)인 시장정보관리, 마케팅 기획, 마케팅실행으로 마케팅역량의 하위요인을 구분하여 기업성과와 관계를 확인하고자 한다.

## 2.3 비대면서비스사용성

최초로 사용성 개념이 제시된 것은 Meiller가 사용의 용이성(ease of use)을 측정하면서였다. 사용자가 과업을 수행하여 달성하고자 하는 능력에 대한 개념을 사용 용이성이라 한다. 비대면 서비스는 TBSS(Technology-Based Self-Service)라고도 하는데 서비스 과정에 있어서 기술을 기반으로 고객이 직접 서비스를 생산하여 수행할 수 있도록 하는 활동이라 하며(Dabholkar, 1994), 서비스를 제공해주는 직원의 직접적인 참여 없이 고객이 스스로 서비스를 생산하고 수행하는 기술기반 인터페이스라고 한다(Liu et al., 2012). 경영 효율화의 중요성이 높아짐에 따라 유통 및 서비스 업계 전반에는 기술기반셀프서비스(Technology-based Self-Service; TBSS)를 활용한 무인화가 빠르게 확산되고 있다. 사회 전반에 접촉을 꺼리는 언택트(Untact) 소비자층이 늘어나면서 무인 기술이 본격적으로

확산되고 있다. 한국 TBSS시장은 2006년부터 2008년까지 5배로 성장하였으며, 이러한 성장은 계속되어 2023년까지 연평균 5.7%의 성장률을 보일 것으로 전망한다(조선일보, 2020.01.17.). 디지털 기술을 기반으로 한 4차 산업혁명과 코로나19로 인한 팬데믹 상황에서 경영환경은 사회의 전반적인 유통시스템에 많은 변화를 초래하였다. 장기불황과 코로나19로 촉발된 비대면 시대로 접어들면서 서비스 로봇, 기술기반셀프서비스(TBSS), 데이터 정보를 기반으로 한 플랫폼 시장을 통한 상거래가 확대되며 도입 시기를 급속히 앞당긴 계기가 되었다. Covid19 사태의 확산으로 인해 정보 기술의 상용화가 가속화되고 있다. 현재 인터넷과 화상을 통한 강의, 회의, 면접 등이 이루어지고 있으며, 무인자율주행, 서비스로봇, 무인물류, VR 및 AR을 활용한 엔터테인먼트 실시간 영상을 바탕으로 하는 콘텐츠, 관광 등의 분야에서 비대면 기술이 빠르게 적용되고 있다.

정보통신기술의 변화와 발전에 따라서 서비스나 제품의 이용에 있어서 편리성의 중요성이 매우 중요하게 부각되고 있다. Mardiana et al., (2017)에 따르면 소비자가 새로운 기술을 접했을 때 쉽다고 여겨지면 해당 기술이 사용하기 편리하고 쉽다고 지각하는 것으로 나타났다. 그리고 상대적으로 이용이 편리한 기술이 소비자들에 의해 이용되는 비율이 높다는 결과가 계속해서 제시되고 있다(Davis, 1989). 소비자들이 이용하는 서비스나 제품에 대한 평가가 편리성이 높다고 판단되면 서비스나 제품의 이용이나 구매가 증가하는 행동적 측면의 실행으로까지 이루어질 수 있으므로 편리성은 매우 중요한 요소가 될 수 있다.

유희성은 쾌락적 가치로 언급할 수 있으며 소비자의 잠재적인 즐거움과 정서적인 감정을 반영한다(옥여원과 김종무, 2018). 유희성은 서비스나 제품 사용에 있어서 흥미와 재미를 느껴 몰입하는 정도를 말하며 유희성이 높을수록 소비자들의 서비스나 제품에 대한 만족감을 끌어낼 수 있는 특성이 있다. 특정 기술을 사용하고 즐거움을 경험하는 소비자들은 시간적 제약이 없고 자신의 능력을 자유롭게 확인할 수 있는

경험에서 만족을 얻을 수 있으며 이러한 만족감은 긍정적인 감정으로 이어지며 서비스 또는 제품 이용까지 연계된다. 유희성은 소비자가 특별한 사용 의도와 목적을 갖지 않아도 흥미와 재미가 사용 의도가 될 수 있음을 의미한다.

## 2.4 기업성과

일반적으로 전략적인 측정의 관점에서 기업성과의 개념과 범위를 조직의 유효성과 기업성으로 그리고 기업성과는 재무성과와 비재무성으로 구분할 수 있다(Hubbard, 2009; Hogan & Coote, 2014). 기업성과에서 매출 성장, 매출이익률, 주당이익, 자기자본이익률, 수익성, 매출액증감률, 투자수익률, 이익증감률 등이 재무적 평가지표로 재무성과 경영 분야의 각각의 성과 가운데 기업 단위의 성과를 재무적 측면에서 파악한 것으로 사용되고 있다. 시장점유율과 신제품 출시, 인적 관리의 적절성, 제품 품질 및 공정, 제조 부가가치, 마케팅 전략의 유효성 등으로 비재무 성과는 구분되며 각 부분의 기업성과 목표를 평가하는 지표로 사용되고 있다. 투자수익률과 이익률 등의 재무적성과와 시장 개발, 신기술 개발, 탁월한 임직원 발굴하고 보유하는 등의 비재무적성과로 정의하며 동적 역량과 경영성과 간의 관계를 연구하였다(Tseng & Lee, 2014). 일반적으로 강력한 브랜드 자산이 구축되지 않은 소기업의 마케팅 성과는 초기에는 매출액이나 수익률 등 영업성과 중심이라고 할 수 있고, 어느 정도 성장을 이룬 뒤에는 시장점유율, 고객만족도, 혁신성 등의 개념으로 확대된다고 할 수 있다(Ambler, Kokkinaki, & Puntoni 2004). 중소기업의 마케팅 성과는 기존의 수익, 매출, 현금흐름 등 재무적성과 이외에 무형적 가치를 나타내는 고객자산, 고객충성도, 고객 만족, 브랜드 자산 등도 중요하게 여겨지고 있다(김동현과 신건철 2011). 이는 재무적성과가 미래의 성장잠재력 등을 반영하는데 한계가 있기 때문이다. 이에 본연구에서는 재무적성과와 비재무적성과를 구분하여 하위요인을 구성하였으며 기업성과를 마케팅 관점에 초점을 두어 연구를 확인해 보았다. 마케팅 관련 비용이 꾸준히

증가되고 그 필연성이 요구되어짐에 따라 마케팅의 효과에 대한 연구의 중요성이 높아지고 있다.

### 2.5 소상공인

소상공기업의 역할은 다양한 업종에서 진입장벽이 낮고 폭넓은 창업 기회와 고용의 기회를 꾸준히 제공하며 실생활에 필요한 영역을 담당하고 있다. 우리나라는 소상공인의 비중이 높음에도 불구하고 수익성이 낮고 구조적으로 취약한 것으로 평가된다. 채갑석 (2014) 연구에서 기업가정신 특성은 실직한 중산층의 생계형 창업을 통한 기회의 장을 제공하며 융복합 아이디어를 통한 청년층의 일자리 창출로 취업난의 해소에 역할을 한다. 기존의 소상공인은 소자본 기업을 영위하며 특성상 생계형 창업을 기반으로 도소매업, 음식, 숙박, 개인서비스업, 제조업 영역에서 규모의 열쇠로 미래를 기약하기 어려운 실정이었다. 그러나 앞으로는 창의적인 직업군을 창출하여 적극적으로 플랫폼 서비스 기반을 활용하여 더 넓은 영역을 개척하며 경영자의 리더십을 함양하여 기업의 규모를 소기업에서 중기업으로 더 나아가 대기업으로의 성장이 될 수 있는 기업의 토대를 구축하여 나라의 경제가 구조적으로 안정화되며 경영의 생태계가 견고함을 이룰 수 있도록 더욱 소상공기업에 대한 연구가 체계적이고 단순한 금액적인 지원책만이 아닌 자생력을 키울 수 있는 합리적이고 제도적인 지원이 절실히 필요하다.

## 3. 연구내용

### 3.1 연구모형

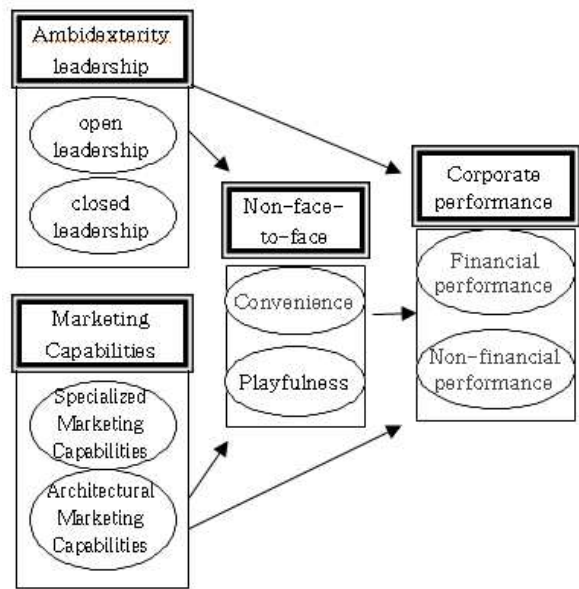


Fig. 1 Research model

### 3.2 연구가설

연구자들은 기업이 혁신 목표를 달성 할 수 있는 방안 중 가장 강력한 예측 요인 중 하나를 리더십이라고 주장하였다(Rosing et al., 2011; Mumford et al., 2002). 그러나 전통적인 리더십 모델은 혁신 과정의 본질인 다양성을 반영하지 않는 단일적인 리더십 스타일로 혁신을 보장하기에 부족하고 개념이 광범위하다(Rosing et al., 2011). 행동을 효과적으로 하기 위해서는 행동을 규제하거나 자율성을 제공함으로써 탐색 및 활용을 모두 사용할 수 있도록 해야 한다(Rosing et al., 2011).

마케팅역량은 기업이 다른 기업보다 잘 할 수 있는 상대적인 마케팅 경쟁 능력이라고 할 수 있다(Prahalad & Hamel, 1990; 장세진, 2002). 마케팅역량의 향상은 새로운 고객을 확보하고 유지하여 유기적인 관계를 통해 지속적인 경쟁우위 확보해서 기업성장에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 새로운 기술이 도입되면서 전반적인 서비스 프로세스에 거대한 변화가 생겼고 이는 경영자에게 인건비 절감으로 투자 비용에 대한 부담을 덜어주고 소비자는 불필요한 대기나 인적 서비스로 인한 불편함을 제거할 수 있다는

접에서 편의성 제공과 함께 서비스품질 향상과 고객 만족도를 높이는데 큰 영향을 미치고 있다. 기술기반 셀프서비스는 고객의 감정과 평가에 직접적인 영향을 주며 서비스의 품질에 대해 높은 기대를 갖게 된다. 서비스 전달의 속도, 사용의 용이성, 신뢰성, 즐거움 등의 요인은 고객의 감정에 영향을 미치는 요인으로 작용되어 기술기반 셀프서비스 도입의 안정적인 역할을 했다(Dabholkar, 1996). 또한 기술을 통한 셀프서비스는 기업에 있어 운영의 표준화와 인건비 감소, 서비스 프로세스 확립 등의 효과와 편의를 제공하며, 고객으로부터 서비스 전달의 다양화, 시간 절약, 효율성 등과 같은 편익을 제공하고 있다(Dabholkar & Bagozzi, 2002).

가설1 소상공기업의 양면성리더십은 기업성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 개방(탐색) 리더행동은 재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 개방(탐색) 리더행동은 비재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 비개방(활용) 리더행동은 재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 비개방(활용) 리더행동은 비재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2 마케팅역량은 기업성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 마케팅전문역량은 재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 마케팅전문역량은 비재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 마케팅구조역량은 재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 마케팅구조역량은 비재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설3 양면성리더십은 비대면서비스 사용성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 개방리더행동은 편리성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 개방리더행동은 유희성에 유의한

영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 비개방리더행동은 편리성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4. 비개방리더행동은 유희성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설4 마케팅역량은 비대면서비스사용성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 마케팅전문역량은 편리성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 마케팅전문역량은 유희성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 마케팅구조역량은 편리성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4. 마케팅구조역량은 유희성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설5 비대면서비스사용성은 기업성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1. 편리성은 재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2. 편리성은 비재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 5-3. 유희성은 재무성장에 영향을 미칠 것이다.

가설 5-4. 유희성은 비재무성장에 유의한 영향을 미칠 것이다.

셀프서비스 테크놀러지를 중심으로 고객과의 상호작용 수단이 고객가치 창출에 미치는 영향에 관한 최성면 (2001)의 연구에서는 유희성을 셀프서비스 기술의 새로움과 놀라운 성능 등으로 인해 고객이 느끼는 흥미와 재미 그리고 놀라움이라고 언급하였다. 기술기반 셀프서비스를 이용함으로 인해 즐거움을 느낀 고객들은 그렇지 않은 고객들보다 더 많이 기기를 이용한다고 언급하였다(류혜경, 2004). 이처럼 고객들이 느낀 즐거움은 그 후의 행동까지도 긍정적으로 변화시킬 수 있다. 기술기반 셀프서비스의 수용 정도는 기기 특성에서 찾을 수도 있지만 사용자인 고객의 특성까지도 연관되므로 기기가 아닌 사람의 특성으로부터 시작한 연구들도 있다. 고객

의 혁신 정도에 의해서 제품이나 서비스를 선택하거나 수용하려는 태도에 경영자의 마인드가 영향을 주게 된다.

가설6 양면성리더십과 기업성과 간을 비대면 서비스사용성이 매개할 것이다.

가설 6.1 개방리더행동과 재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 6.2 개방리더행동과 비재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 6.3 개방리더행동과 재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 6.4 개방리더행동과 비재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 6.5 폐쇄리더행동과 재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 6.6 폐쇄리더행동과 비재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 6.7 폐쇄리더행동과 재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 6.8 폐쇄리더행동과 비재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

가설7 마케팅역량과 기업성과 간을 비대면 서비스사용성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 7.1 마케팅전문역량과 재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 7.2 마케팅전문역량과 비재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 7.3 마케팅전문역량과 재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 7.4 마케팅전문역량과 비재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 7.5 마케팅구조역량과 재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 7.6 마케팅구조역량과 비재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 7.7 마케팅구조역량과 재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

가설 7.8 마케팅구조역량과 비재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의와 측정 도구

#### 3.3.1 양면성리더십

본 연구는 Rosing et al. (2011)의 개념 정의를 함의한 측정 도구를 사용하였다.

<개방 리더 행동(Opening leader behavior)>

- 다양한 아이디어를 시도할 수 있는 분위기를 조성한다.
- 리스크를 수반하는 업무도 과감히 추진하도록 격려한다.
- 독창적인 사고와 행동을 장려한다.

- 새로운 아이디어를 제시할 분위기를 조성한다.
- 업무상 발생하는 시행착오를 허용하는 편이다.
- 시행착오를 수반으로 학습하는 것을 허용한다.

<비개방 리더 행동(Closing Leader behavior)>

- 목표 달성을 점검하고 확인한다.
- 업무수행방식을 정형화된 폼에 따라 진행한다.
- 규칙을 명시하고 준수하도록 통제한다.
- 정해진 방법으로 과업을 수행시 원칙이 있다.
- 정해진 방법으로 업무처리 불이행시 제재한다.
- 계획대로 업무를 진행할 것을 고수한다.

#### 3.3.2 마케팅역량

본 연구는 Vorhies Morgan (2005)의 개념 정의를 함의한 측정 도구를 사용하였다.

- 시장변화 인지하여 제품가격책정에 반영 능력
- 경쟁사와 경쟁제품의 가격에 대해 파악 능력
- 신제품 및 서비스를 개발할 수 있는 능력
- 신제품을 성공적으로 상품화 할 수 있는 능력
- 기업 및 주력 제품에 대한 광고 능력
- 브랜드 이미지와 기술력을 외부에 알리는 노력
- 거래업체들과 맺은 유대관계
- 거래업체들에게 제공하는 다양한 서비스
- 고객사 니즈에 대응하는 영업 담당 직원교육
- 영업사원들의 판매 교육을 일정하게 관리
- 고객사와 경쟁사에 대한 다양한 정보수집
- 시장정보를 분석할 수 있는 능력
- 마케팅 기획 능력
- 시장세분화 및 목표시장 선정 능력
- 계획한 마케팅 전략을 신속하게 실행하는 능력
- 마케팅 성과에 대한 지속적 확인



### 3.3.3 기업성과

본 연구는 Hubbard(2009), 정태용(2014), 이다솜(2016), 김문준(2017), 이상봉(2021)의 개념 정의를 함의한 측정 도구를 사용하였다.

#### <재무성과>

- 회사는 매출액이 증가되었다.
- 회사는 영업이익이 증가되었다.
- 회사는 시장점유율이 증가되었다.
- 회사는 현금흐름이 개선되었다.
- 회사는 재무구조가 개선되었다.

#### <비재무성과>

- 회사에 대한 고객의 만족도가 향상되었다.
- 회사는 경영진의 업무수행역량이 향상되었다.
- 회사는 업무협력과 연계성이 증대되었다.
- 회사는 주요 업무처리에 소요시간 단축되었다.
- 회사는 주요 업무 대응역량 향상되었다.

### 3.3.4 비대면서비스사용성

본 연구는 편리성은 Venkatesh & Bala(2008)에 의해 유희성은 Dabholkar & Bagozzi(2002)에 의해 수정 수정개념 정의를 함의한 측정 도구를 사용하였다.

#### <편리성>

- 비대면서비스채널을 이용해 상품을 주문하는 것은 쉽다.
- 비대면서비스 채널을 이용해 상품 주문은 시간이 적게 걸린다.
- 비대면서비스 채널을 이용해 상품을 주문하는 것은 간단하다.
- 비대면서비스 채널을 이용해 상품에 대한 정보 검색은 쉽다.

#### <유희성>

- 비대면서비스 채널을 이용해 상품을 대한 정보 검색은 빠르다.
- 비대면서비스 채널을 이용해 상품을 주문하는 것은 즐겁다.
- 비대면서비스 채널을 이용해 상품을 주문하는 것은 흥미롭다.
- 비대면서비스 채널을 이용해 상품을 주문하는 것은 호기심이 해결된다.

### 3.4 연구방법

소상공기업의 양면성리더십과 마케팅역량이 기업성과와의 관계에서 비대면서비스사용성의 매개효과를 구조모형 분석을 통해 설문조사를 실시하였다. 조사대상자의 선정은 수도권에 소재하고 있는 인천 및 경기지역을 중심으로 남·여 소상공기업 경영인들과 의사결정을 할 수 있는 임원급을 대상으로 수집된 자료를 데이터 코딩 과정을 거쳐 통계프로그램인 SPSS 22.0과 AMOS 프로그램 22.0을 활용하여 분석하였다.

첫째, 인구통계학적인 특성과 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 관측변수의 요인적재량(Factor Loading), 유의성(Critical Ratio, P-Value) 검정, 잠재변수의 AVE(Average Variance Extracted, 평균 분산 추출), CR(Construct Reliability, 개념 신뢰도) 검정을 위한 집중타당성 분석과 잠재변수 간 판별 타당성 분석으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 셋째, 구조방정식모델(SEM)분석을 실시하여 연구모형에서 표시한 잠재변수들 사이의 관계와 가설을 검정하였다. 넷째, 팬텀변수를 사용하여 일반 매개 변수들의 매개효과 분석과 병렬다중매개 변수들에 대해 매개효과를 분석하였다.

### 4. 분석결과

#### 4.1 기술통계분석

빈도분석 결과 성별 구성비는 남성이 148명(77.5%), 여성이 43명(22.5%)으로 절대적으로 남성이 비율이 많은 것으로 나타났다. 연령은 20대 7명(3.7%), 30대가 12명(6.3%), 40대가 47명(24.6%), 50대가 84명(44%), 60대 이상이 41명(21.5%)로 40대가 47명(23.5%)으로 가장 많았고, 20대 7명(3.7%)으로 가장 적었다. 학력은 고등학교 졸업자가 31명(16.2%), 전문대 졸업자가 27명(14.1%), 대학 졸업자가 60명(31.4%), 석사 졸업자가 55명(28.8%), 박사 졸업자가 18명(9.4%)으로 나타났다. 현재 업무 경험 총기간은 1년 미만이 8명(4.2%), 1년 이상 3년 미만이 13명(6.8%), 3년 이상 5년 미만이 1명(0.5%), 5년 이상 10년 미만이 22명(11.5%), 10년 이상 15년



Table 1 Results of descriptive statistics analysis of individual measurement variables

	N	Average	S.D	Skewness		Kurtosis	
	S	S	S	S	S.E	S	S.E
Opening Leader Behavior1	191	3.64	.935	-.742	.176	.372	.350
Opening Leader Behavior2	191	3.28	1.072	-.314	.176	-.497	.350
Opening Leader Behavior3	191	3.64	.995	-.455	.176	-.316	.350
Opening Leader Behavior4	191	3.70	.918	-.610	.176	.324	.350
Opening Leader Behavior5	191	3.42	.980	-.564	.176	-.066	.350
Opening Leader Behavior6	191	3.37	1.087	-.411	.176	-.604	.350
Closing Leader Behavior1	191	3.87	.867	-.584	.176	.293	.350
Closing Leader Behavior2	191	3.50	.934	-.301	.176	-.340	.350
Closing Leader Behavior3	191	3.61	.956	-.567	.176	.232	.350
Closing Leader Behavior4	191	3.52	.922	-.603	.176	.126	.350
Closing Leader Behavior5	191	2.95	1.014	.075	.176	-.257	.350
Closing Leader Behavior6	191	3.43	.943	-.346	.176	-.182	.350
Socialized Marketing Capabilities1	191	3.57	.897	-.237	.176	-.483	.350
Socialized Marketing Capabilities2	191	3.81	.814	-.459	.176	.177	.350
Socialized Marketing Capabilities3	191	3.58	.942	-.447	.176	-.084	.350
Socialized Marketing Capabilities4	191	3.53	.988	-.377	.176	-.422	.350
Socialized Marketing Capabilities5	191	3.29	.915	.020	.176	-.206	.350
Socialized Marketing Capabilities6	191	3.54	.863	-.495	.176	.627	.350
Socialized Marketing Capabilities7	191	3.79	.793	-.693	.176	.647	.350
Socialized Marketing Capabilities8	191	3.46	.887	-.345	.176	.056	.350
Socialized Marketing Capabilities9	191	3.41	.969	-.174	.176	-.312	.350
Socialized Marketing Capabilities10	191	3.26	.987	-.214	.176	-.332	.350
Architectural Marketing Capabilities1	191	3.61	.869	-.262	.176	-.337	.350
Architectural Marketing Capabilities2	191	3.54	.869	-.219	.176	-.391	.350
Architectural Marketing Capabilities3	191	3.26	.915	-.210	.176	-.490	.350
Architectural Marketing Capabilities4	191	3.27	.972	-.350	.176	-.344	.350
Architectural Marketing Capabilities5	191	3.35	.993	-.315	.176	-.243	.350
Architectural Marketing Capabilities6	191	3.53	.961	-.550	.176	.193	.350
Convenience1	191	3.57	.992	-.525	.176	-.083	.350
Convenience2	191	3.62	.915	-.749	.176	.659	.350
Convenience3	191	3.62	.965	-.674	.176	-.052	.350
Convenience4	191	3.60	.951	-.761	.176	.504	.350
Convenience5	191	3.62	.879	-.733	.176	.768	.350
Playfulness1	191	3.24	.872	-.045	.176	-.080	.350
Playfulness2	191	3.28	.871	-.138	.176	-.314	.350
Playfulness3	191	3.16	.923	-.126	.176	-.197	.350
Financial Performance1	191	3.33	.969	-.317	.176	-.554	.350
Financial Performance2	191	3.31	.960	-.126	.176	-.703	.350
Financial Performance3	191	3.29	.904	-.084	.176	-.622	.350
Financial Performance4	191	3.27	.898	-.290	.176	-.259	.350
Financial Performance5	191	3.28	.907	-.408	.176	-.213	.350
Non-financial Performance1	191	3.47	.819	-.429	.176	.592	.350
Non-financial Performance2	191	3.46	.773	-.179	.176	.326	.350
Non-financial Performance3	191	3.46	.832	-.357	.176	.469	.350
Non-financial Performance4	191	3.38	.892	-.517	.176	-.026	.350
Non-financial Performance5	191	3.49	.794	-.421	.176	.544	.350
Valid N (by list)	191						

Effect of open and closed leadership and marketing capabilities on corporate performance.: Focusing on the usability of non-face-to-face services of small businesses

Table 2 Measurement model evaluation

Latent Variable	Observation Variable	Non-Standardized Factor Loads	Standardized Factor Loads	S.E.	C.R.	AVE	CR
Opening Leader Behavior	Opening Leader Behavior1	1.000	.865			.610	.903
	Opening Leader Behavior2	.978	.738	.081	12.018		
	Opening Leader Behavior3	1.017	.827	.071	14.397		
	Opening Leader Behavior4	.910	.802	.066	13.706		
	Opening Leader Behavior5	.889	.733	.075	11.904		
	Opening Leader Behavior6	.974	.725	.083	11.694		
Closing Leader Behavior	Closing Leader Behavior2	1.000	.726			.687	.867
	Closing Leader Behavior3	1.172	.832	.112	10.437		
	Closing Leader Behavior4	1.180	.868	.112	10.565		
Socialized Marketing Capabilities	Socialized Marketing Capabilities1	1.000	.758			.623	.920
	Socialized Marketing Capabilities2	.935	.781	.083	11.208		
	Socialized Marketing Capabilities3	1.101	.794	.096	11.434		
	Socialized Marketing Capabilities4	1.174	.807	.101	11.642		
	Socialized Marketing Capabilities5	1.021	.758	.094	10.823		
	Socialized Marketing Capabilities9	.910	.717	.090	10.158		
Architectural Marketing Capabilities	Architectural Marketing Capabilities2	1.000	.738			.715	.926
	Architectural Marketing Capabilities3	1.174	.823	.102	11.519		
	Architectural Marketing Capabilities4	1.341	.884	.108	12.455		
	Architectural Marketing Capabilities5	1.353	.873	.110	12.291		
	Architectural Marketing Capabilities6	1.218	.812	.107	11.357		
Convenience	Convenience1	1.000	.811			.724	.929
	Convenience2	.865	.760	.074	11.769		
	Convenience3	1.032	.860	.074	13.994		
	Convenience4	1.055	.893	.072	14.751		
	Convenience5	.923	.844	.068	13.621		
Playfulness	Playfulness1	1.000	.958			.863	.950
	Playfulness2	.954	.914	.041	23.125		
	Playfulness3	.957	.866	.049	19.733		
Financial Performance	Financial Performance1	1.000	.913			.824	.949
	Financial Performance2	1.044	.962	.043	24.203		
	Financial Performance3	.914	.894	.046	19.854		
	Financial Performance4	.810	.797	.053	15.247		
Non-financial Performance	Non-financial Performance1	1.000	.797			.784	.948
	Non-financial Performance2	1.036	.875	.074	14.012		
	Non-financial Performance3	1.115	.875	.080	14.008		
	Non-financial Performance4	1.112	.814	.088	12.679		
	Non-financial Performance5	1.041	.856	.077	13.585		
Model Fit Index	$\chi^2=1484.931$ , $df=637$ , $p=.000$ , $CMIN/DF=2.331$ $RMR=.049$ , $GFI=.714$ , $AGFI=.667$ , $RMSEA=.084(LO\ 90=.078, HI\ 90=.089)$ , $NFI=.789$ , $TLI=.852$ , $CFI=.866$						

미만이 28명( 14.7%), 15년 이상이 119명(62.3%)으로 나타났다. 10년 이상의 답변자가 147명(78%)로 절대적으로 많은 수로 나타났다. 직급으로는 임원이 54명(28.3%), 부사장급이 41명

(21.5%), 사장이 96명(50.3%)으로 나타났다.

조직 특성의 빈도분석 결과 직원수가 1명 이상에서 5명 미만은 31명(16.2%), 5명 이상에서 10명 미만은 41명(21.5%), 10명 이상에서 20명

미만은 34명(17.8%), 20명 이상에서 30명 미만은 22명(11.5%), 30명 이상에서 50명 미만은 23명(12%), 50명 이상은 40명(20.9%)으로 다양하게 분포되어 있다.

**4.2 기술통계분석**

본 연구에서는 기술 통계 분석을 통해 측정변

수에 대한 정규성(normality)을 분석하였으며, 결과는 다음 Table 1과 같다. 신건권의 기술통계량 분석 결과에 대한 제시 기준에 따르면 표준편차 3이하, 왜도 절대값 3이하, 첨도 절대값 3 이하로 개별 측정변수들은 정규분포를 가지는 것으로 확인되었다(신건권, 2013).

Table 3 Discriminant Feasibility Analysis Results

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.Opening Leader Behavior	.781							
2.Closing Leader Behavior	.181 (.046)	.829						
3.Socialized Marketing Capabilities	.723** (.059)	.358** (.042)	.790					
4.Architectural Marketing Capabilities	.568** (.051)	.393** (.041)	.855** (.055)	.846				
5.Convenience	.328** (.055)	.059 (.044)	.401** (.049)	.377** (.046)	.851			
6.Playfulness	.356** (.056)	-.007 (.045)	.417** (.050)	.404** (.046)	.682** (.066)	.929		
7.Financial Performance	.383** (.060)	.063 (.048)	.405** (.052)	.339** (.048)	.258** (.057)	.129 (.056)	.908	
8.Non-financial Performance	.709** (.055)	.149 (.036)	.664** (.047)	.609** (.043)	.428** (.047)	.381** (.046)	.599** (.055)	.886

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001. (Standard error value of covariance)  
The diagonal value represents the square root value of AVE and the non-diagonal value represents the correlation coefficient value.

**4.3 확인적 요인분석 및 측정모형분석**

**4.3.1 확인적 요인분석**

홍세희(2000) 연구에서 언급한 지수를 감안하여 본 연구의 증분적합지수인 CFI=.866, TLI=.852로 나타나 0.85 이상의 기준을 상회하였고, 절대적합지수인 RMSEA 지수값은 .084로 0.1 이하의 기준으로 대체로 양호(Reasonable Fit)한 적

합도로 확인되었으며 더구나 RMSEA의 신뢰구간 LO 90=.078, HI 90=.089 으로 간격(0.011)이 그다지 크지 않아 RMSEA 지수값을 신뢰할 수 있다고 보여지며 측정모형의 모델적합도는 전체적으로 수용 가능한 수준이라고 평가할 수 있다. 측정모형 평가에 관한 결과 요약은 위의 Table 2와 같다.

**4.3.2 판별타당성 분석**

본 연구에서는 첫 번째 판별타당성 검정방법인 AVE >  $\Phi^2$  방법을 적용하는 판별타당성 검정을 하였다. 판별타당성 검정 결과는 아래의 Table 3과 같다. 모든 쌍의 상관계수 값이 각 구성개념의 AVE 제곱근 값보다 낮아 판별타당

성을 확보하였다고 판단하였으며 마케팅 전문역량과 마케팅 구조역량의 구성개념 간의 상관계수 값이 .855로 높은 상관을 보여 이 두 구성개념에 대하여는 두 번째 방법으로 판별타당성 검정한 결과, 결과값이 .745 ~ .965로 1을 포함하지 않아 판별타당성이 있는 것으로 검정되었다.

Table 4 Measurement model evaluation

H	Path	Standardization coefficient	NS.	C.R.	P	Result
H1	OLB → FP	.190	.208	1.651	.099	Rejected
H2	OLB → NFP	.450	.356	4.683	***	Adoption
H3	CLB → FP	-.124	-.164	-1.510	.131	Rejected
H4	CLB → NFP	-.099	-.095	-1.513	.130	Rejected
H5	SMC → FP	.355	.360	2.683	.007	Adoption
H6	SMC → NFP	.165	.158	.864	.388	Rejected
H7	AMC → FP	.307	.449	2.045	.041	Adoption
H8	AMC → NFP	.206	.209	1.408	.159	Rejected
H9	OLB → C	-.012	-.012	-.099	.921	Rejected
H10	OLB → P	.006	.006	.047	.963	Rejected
H11	CLB → C	-.144	-.173	-1.735	.083	Rejected
H12	CLB → P	-.228	-.277	-2.803	.005	Adoption
H13	SMC → C	.506	.605	2.063	.039	Adoption
H14	SMC → P	.426	.516	1.815	.069	Rejected
H15	AMC → C	.339	.412	2.117	.034	Adoption
H16	AMC → P	.311	.399	2.023	.043	Adoption
H17	C → FP	.185	.204	2.339	.019	Adoption
H18	C → NFP	.155	.124	2.443	.015	Adoption
H19	P → FP	-.212	-.231	-2.671	.008	Adoption
H20	P → NFP	-.028	-.022	-.448	.654	Rejected
Model Fit		CMIN=1478.16, df=637, p=.000, CMIN/DF=2.321, RMR=.070, GFI=.725, AGFI=.680, RMSEA=.083(LO90=.078, HI90=.089), NFI=.790, TLI=.853, CFI=.867				

\*\*\* p<.001

- 1. Opening Leader Behavior (OLB) 2. Closing Leader Behavior(CLB)
- 3. Socialized Marketing Capabilities(SMC) 4. Architectural Marketing Capabilities(AMC)
- 5. Convenience 6. Playfulness 7. Financial Performance(FP) 8. Non-financial Performance(NFP)

### 5.1 가설 검증

연구가설을 검증하기 위해 통계프로그램인 AMOS 22.0을 이용하여 연구모델의 구조모형분석을 실시하였으며 구조방정식 모델의 추정치 결과는 Table 4와 같다. 본 연구의 내생잠재변

수들의 설명력을 살펴보면 개방리더행동, 비개방리더행동, 마케팅전문역량, 마케팅구조역량이 편리성을 설명하는 설명력은 21.6%( $R^2=.216$ )이고, 유희성의 설명력은 24.6%( $R^2=.246$ ), 재무적성과의 설명력은 26.6% ( $R^2=.262$ ), 비재무적성과의 설명력은 60.2% ( $R^2=.602$ )로 나타났다.

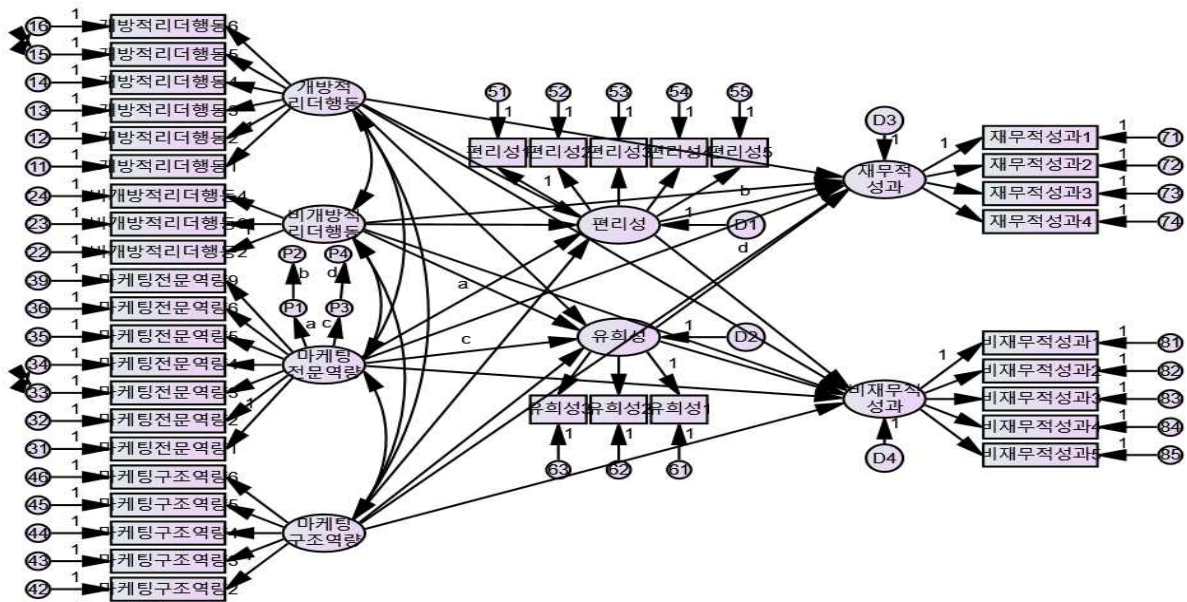


Fig. 2 Mediation model

### 5.2 매개효과 검증

#### 5.2.1 매개모형

매개변수, 외생잠재변수, 내생잠재변수 사이의 영향 관계는 다음 Fig 2와 같으며, 특히 외생잠재변수인 개방행동, 비개방행동, 마케팅전문역량, 마케팅구조역량은 비매면서비스사용성을 통하여 기업성과에 영향을 미치는 병렬다중매개모형으로 매개효과를 검증하기 위해 팬텀변수(Phantom Variable)를 사용하였다. 팬텀변수는 가상의 변수로서 모델적합도 및 모수치에 영향을 주지 않는다(배병렬, 2014).

연구모델에서 외생잠재변수가 내생잠재변수에 직접 미치는 영향( $X \rightarrow Y$ )을 '직접효과'라고 하며, 외생잠재변수가 매개변수를 거쳐 내생잠재변수

에 미치는 영향( $X \rightarrow M \rightarrow Y$ )을 '간접효과'라고 하고, 직접효과와 간접효과의 합을 '총효과'라고 한다(Hair et al., 2006). 또한, 매개효과 가설 검증에 대한 결과 요약은 아래의 같이 정리하였다.

<매개효과 가설>

H1b 개방행동과 재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

H2b 개방행동과 비재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.

H3b 개방행동과 재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

H4b 개방행동과 비재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

- H5b 비개방행동과 재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 <매개효과 가설>할 것이다.
- H6b 비개방행동과 비재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.
- H7b 비개방행동과 재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.
- H8b 비개방행동과 비재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.
- H9b 마케팅전문역량과 재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다. (채택-부분매개)
- H10b 마케팅전문역량과 비재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.
- H11b 마케팅전문역량과 재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.
- H12b 마케팅전문역량과 비재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.
- H13b 마케팅구조역량과 재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.
- H14b 마케팅구조역량과 비재무성과 간을 편리성이 매개 역할을 할 것이다.
- H15b 마케팅구조역량과 재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.
- H16b 마케팅구조역량과 비재무성과 간을 유희성이 매개 역할을 할 것이다.

### 5.3 시사점 및 연구한계

#### 5.3.1 시사점

본 연구는 경영자의 개방형 및 비개방형 리더십과 마케팅역량이 소상공기업의 기업성과에 미치는 영향을 검증한 결과 경영자의 개방형리더십은 비재무성과에 영향을 주었으며 비개방형리더십은 재무성과에 영향을 미치지 못하는 것을

확인하였다. 마케팅역량은 재무성과에 유의한 영향을 미치고 비재무성과에는 영향을 미치지 못하였다. 마케팅역량과 기업성과 간에 비대면 서비스사용성의 간접효과가 나타나 매개효과 원인 규명하고자 팬텀변수를 사용하여 편리성에 간접효과가 있다는 학문적 연구 결과를 얻었다.

본 연구는 대기업과 중기업을 제외한 다양한 자원의 기반이 취약한 소상공기업 경영자를 중심으로 경영자의 리더십과 마케팅역량에 대한 인식에 중점을 둔 연구에 의의를 갖는다. 높은 수준의 양면적 리더십을 갖춘 리더는 개방적리더 행동과 비개방적리더 행동을 상황에 따라 유연하게 사용할 수 있어야 하며 탐색과 활용 활동을 통해 업무의 영역을 확장할 필요성을 제시한다. 대기업의 다양한 자원에 비해 소상공기업의 상대적인 열악한 자원으로 인하여 더욱이 경영자의 리더십과 역량을 강화하여 효과적으로 기업성과에 활용할 수 있도록 각각의 메커니즘을 확인함으로써 기존 양면성리더십 연구 범위를 넓히고자 한다. 마케팅역량을 통합적인 관점에서보다 마케팅전문역량과 마케팅구조역량으로 구분하여 각각의 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향을 세부화하여 검증한 연구를 토대로 소상공기업인들이 마케팅 구조의 연결 메커니즘을 확인하여 리더십과 마케팅역량을 함양하여 소상공기업의 기반을 넓히고 경영 방향성을 구축하길 제안한다. 마케팅역량과 비대면서비스사용성 관계의 메커니즘을 제시하여 소상공기업 경영자의 마케팅역량의 중요성과 비대면시대에 다양한 마케팅 전략을 확인하여 더욱 향상된 전략으로 소상공기업인들이 비대면시대에 다양한 판로를 개척하여 소상공기업의 기반을 다지기를 바라며 기업성과의 메커니즘을 모색하여 경영자의 성과에 대한 지속적인 노력과 양면성리더십과 마케팅역량

Table 5 Mediation Effect Analysis Results

Path	S.C	N-S.C	C.R.	p값	Indirect effect		Indirect effect		Result
					N-S.C	p	N-S.C	p	
SMC→C→FP	.355	.360	2.683	.007	.214	.049	.574	.005	partial mediation
SMC→P→FP	.355	.360	2.683	.007	-.119	.626	.241	.206	

Standardized Path Coefficients(S.C) Non-standardization coefficient(N-S.C)

팅역량의 자질을 구축하기 위한 제도적인 시스템과 교육을 제언한다. 소상공인의 자원 기반이 취약한 환경에서 비대면시대를 맞이하여 다양한 판매 전략을 강구 할 수 있도록 정부 차원의 경영자 교육 시스템과 판매 전략의 다변화 방법(소상공인 판매 앱 개발, 키오스크 등의 무인기기 설치 및 사무자동화 교육, 경영 컨설팅 지원 등)을 구축하고 연계할 수 있도록 실무적인 지원을 제언한다.

### 5.3.2 연구 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구 과정의 분석 결과를 통하여 제기될 수 있는 한계점과 향후 연구 방향은 첫째, 실문을 통해 얻은 데이터가 전국의 많은 기업과 업종에 비해 인천 경기지역과 일부 업종을 기반으로 한정했다는 점이다. 이에 지역과 업종을 더욱 확대한 소상공기업의 연구의 필요성이 절실하다. 둘째, 본 연구에서는 소상공기업의 핵심성공요인이 리더십, 마케팅역량, 경영자가 인식한 비대면서비스사용성, 기업성과에 초점을 두었으나 소상공기업의 성공요인을 더욱 다양한 요인을 발굴하고 연구하여 열악한 소상공기업의 성과에 체계적인 연구가 필요하다. 그리고 코로나 19로 비롯된 급격한 비대면서비스시대에 더욱 효과적인 마케팅 전략 연구가 더욱 필요한 실정이다. 대내외적으로 급변하는 경영환경에서 우리나라의 산업 전반에 대부분을 차지하고 있는 소상공기업이 토대를 마련할 수 있도록 정부의 정책 방향에 대한 연구와 소비자의 급변하는 소비 트렌드를 연구하여 급변하는 새로운 경영환경이 위기가 아닌 기회로 전환할 수 있는 연구가 되어야 할 것이다.

## References

- Ambler, Tim, Flora Kokkinaki & Stefano Puntoni (2004). "Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection," *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 475-498.
- Bae, B. L. (2014). *Amos21 Structural Equation Modeling: Principle and practice*. Seoul: Cheongram.
- Chae G. S. (2014). *The Effect of Entrepreneurship and Social Capital on Marketing Performance of Small Business Owners*, Ph. D. thesis, Graduate School of Cheongju University
- Choi S. M. (2001). *Effect of Customer Interaction on Customer Value Creation: Focusing on Self-Service Technology* (Doctorate, Graduate School of Seoul National University).
- Choi, S. S. (2011). *A Study on the Effect of Market Orientation and Marketing Capabilities of Small and Medium Enterprises on Competitive Advantage and Corporate Performance*, Ph. D. thesis, Soongsil University Graduate School.
- Dabholkar, P. A. (1994). Incorporating Choice into An Attitudinal Framework: Analyzing Models of Mental Comparison Processes. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 100-118
- Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality. *International Journal of research in Marketing*, 13(1), 29-51.
- Dabholkar, P. A., & Bagozzi, R. P. (2002). An attitudinal model of technology-based Self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the academy of marketing science*, 30(3), 184-201.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340



Effect of open and closed leadership and marketing capabilities on corporate performance.: Focusing on the usability of non-face-to-face services of small businesses

- Day, George S. (1994). "The Capabilities of Market-driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.). *The management of organization: Strategy and implementation*, 1: 167-188. New York: North-Holland.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, an mediating role of organizational ambidexterity *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). *Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice hall*.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). 「Organizational culture, innovation, and performance : A test of Schein's model」. 『*Journal of Business Research*』 . 67(0). 1609-1621.
- Hong, S. H. (2000). Criteria for selecting the goodness-of-fit index of the structural equation model and its basis. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.
- Hubbard, G. (2009). 「Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line」. 『*Business Strategy and the Environment*』 . 18(3). 177-191.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L., Thorough good, C., Johnson, J. E., & Ligon, G. S. (2011). First and ten leadership: A historiometric investigation of the CIP leadership model. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 70-91.
- Ko, Y. J. (2018). *The Nature of the Fourth Industrial Revolution : A Technological Innovation Perspective*. Korean Society for Technological Innovation Spring Conference Papers : 381-417.
- Kim, D. H., & Shin, K. C. (2013). The marketing environment of small and medium-sized enterprises, A study on the factors of marketing competency, strategy, and manpower on marketing performance. *Customer Satisfaction Management Study*, 15(1), 53-84.
- Kim, S. H. (2018). A study on the effect of network bonding of small business owners on management performance, a doctoral thesis focusing on the moderating effect of the network of government agencies, and the Graduate School of Soongsil University.
- Kim, Y. H. (2017). The impact of the industrial environment and marketing capabilities of agricultural-related companies on competitive strategies and management performance, Ph. D. thesis, Hoseo University Graduate School of Venture.
- Liu, S. F., Huang, L. S., & Chiou, Y. H. (2012). An integrated attitude model of self-service technologies: evidence from online stock trading systems brokers. *The Service Industries Journal*, 32(11), 1823-1835.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, & Michael Ahearne (1998). "Som Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization*

- Science, 2(1): 71 - 86.
- Mardiana, Muhammad, M. A. (2017). IKis Self Service Kiosk for Library Service. Prosiding International Conference on Information Technology and Business, 137-142
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Round tree, R. I., & Bitner, M.J. (2000). Self Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with echnology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64
- Mom, T. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W.(2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *rganization Science*, 20(4): 812-828.
- Mumford, M. D. (2006). Pathways to outstanding leadership: Acomparative analysis of charismatic, ideological, and pragmaticleaders. Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Nielsen, J.(2000), Usability metrics: tracking interface improvement, *IEEE Software*, 13(6): 12-13.
- Ok, Y. W., & Kim, J. M. (2018). Analysis of content information attributes and user attitudes according to the sharing type of brand cosmetics information on Instagram. *Korean Society for Digital Policy*, 16(10), 399-407.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G (1990). 『The Core Competence of the Corporation』 , Harvard Business Review, May-June, Boston, MA.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship : Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5): 956-974.
- Ryu, H. K. (2004). A Study on the Technology-Based Self-Service Attitude :Using the Modulating Effect of Personal Characteristics. Master's degree thesis at Chungnam National University, 1-14.
- Samjeong KPMG (2018). The future of the enterprise that will change with Digital Tech. *Samjeong Insight*, 59.
- Sin, G. G. (2013). Follow Amos 20 Statistical Analysis. Publishing a book Cheingram.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5): 522-536.
- The Chosun Ilbo (2020). 'Digital Kiosk Dema, Hannet +18.32%, Cheongho Comnet +14.29%', 2020.01.17.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). 「The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. 『Journal of Enterprise Information Management.
- Vorhies, D. W. (1998). An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organisational Effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-23.



**임 영 수 (YoongSu Lim)**

- 정회원
- 인천대학교 경영학과 석사
- 인천대학교 경영학과 박사
- 관심분야: 지식경영, 소비자행동, 마케팅성과측정, 비대면서비스 사용성



**김 영 균 (YoungKyun Kim)**

- 평생회원
- 1989 인디애나주립대 경영학과 졸업
- 1991 인디애나 주립대 경영학 석사(MBA)
- 2002 인하대학교 Ph. D.
- 2006 ~현재  
국립인천대학교 경영학부 교수
- <관심분야> 소비자행동, MIS, 지식경영, 경영혁신, BSC