



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



석사학위논문

중소기업의 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향

-경영컨설팅 조절효과를 중심으로-



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 환 곤

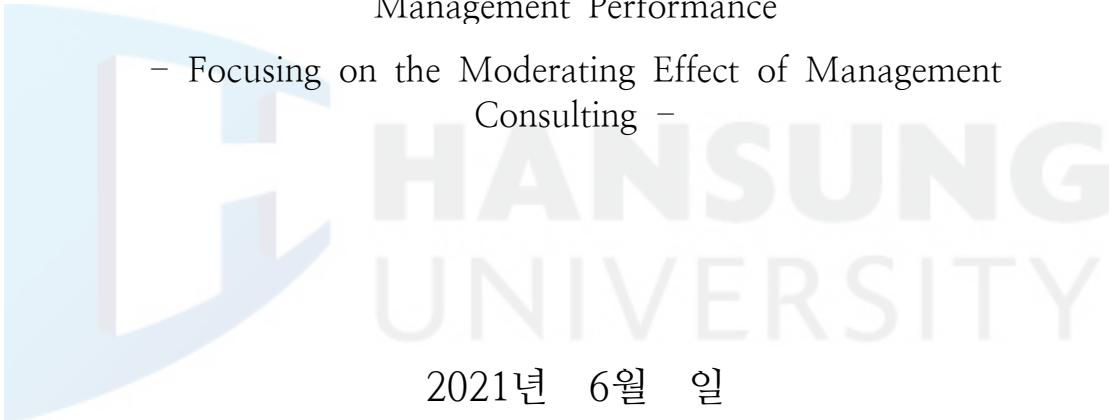
석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업의 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향

-경영컨설팅 조절효과를 중심으로-

The Effects of SMEs' Competitive Strategy on
Management Performance

- Focusing on the Moderating Effect of Management
Consulting -



2021년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 환 곤

석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업의 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향

-경영컨설팅 조절효과를 중심으로-

The Effects of SMEs' Competitive Strategy on
Management Performance

- Focusing on the Moderating Effect of Management
Consulting -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 환 곤

김환곤의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2021년 6월 일

심사위원장 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

국 문 초 록

중소기업의 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향 - 경영컨설팅 조절효과를 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅 학과
매니지먼트 컨설팅 전공
김 환 곤

최근의 COVID-19으로 인한 저성장과 비대면 일상화의 외부환경변화로 기업의 생존을 위한 경쟁전략의 중요성이 더욱 커져가는 상황에서, 국내 중소기업들은 경영성과 제고를 위해 각 기업의 상황에 맞는 경쟁전략에 대해 매우 깊은 고민을 하고 있을 것이다.

본 연구에서는 Michael E Porter가 제시한 본원적 경쟁전략을 국내의 중소기업에 적용하여 각 전략이 경영성과에 실제로 어떠한 영향을 미치는지 실증분석하고, 아울러서 경쟁전략과 경영성과와의 관계에서 경영컨설팅 수진여부 요인의 조절효과에 대해 심층적으로 연구하였다.

본 연구의 실증분석을 위해서 중소기업의 임직원을 대상으로 온라인 방법을 통해 설문조사를 진행하였으며 설문지는 사전 조사된 선행연구를 바탕으로 경쟁전략, 경영성과, 경영컨설팅의 3개 그룹으로 분류하여 총 19개 문항으로

구성하였다.

실증분석 연구를 통한 가설검증 결과, 경쟁전략중 원가우위전략과 차별화전략은 재무적성과와 비재무적 성과에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 집중화전략은 재무적성과와 비재무적성과에 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅의 조절효과를 분석한 결과, 원가우위전략과 차별화전략은 재무적 성과에 조절작용을 하는 것으로 나타났고, 집중화전략은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 비재무적 성과에는 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략 모두 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 조절작용을 하는 것으로 나타난 원가우위전략과 차별화전략에 있어서, 원가우위전략은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 차별화전략은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 차별화전략이 제품과 서비스등에 질적차별화를 위한 추가비용 지출이 단기적으로 재무적 성과에 부(-)의 영향을 미친 것으로 해석되며, 경영컨설팅을 수진후 차별화전략을 추진한 결과가 재무성과에 반영되는 적절한 기간을 고려한 추가적인 연구가 진행 될 필요가 있다.

본 연구결과에 의한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구결과 원가우위전략과 차별화전략은 중소기업의 재무적, 비재무적성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치므로 중소기업의 최고경영자는 기업의 내부환경과 외부 환경을 고려한 자사에 맞는 경쟁전략을 추진하여 경영성과를 제고토록 하여야 한다.

둘째, 본 연구에서 경쟁전략 추구에 대한 경영컨설팅은 중소기업의 재무성

과 제고에 조절작용을 하는 것으로 확인되었다. 따라서 중소벤처기업부와 한국경영기술지도사회는 중소기업의 재무성과 제고를 위해 중소기업에 경영컨설팅 접목을 적극 추진하여야 한다.

셋째, 중소기업은 자체적인 경쟁전략 추진에 의한 경영성과에 추가적인 시너지효과를 위해서 외부전문가의 경영컨설팅 수진을 통해 재무성과 제고에 적극적으로 노력 할 필요가 있다.



【주요어】 중소기업, 경쟁전략, 경영성과, 경영컨설팅

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구의 목적	2
제 3 절 연구의 방법 및 구성	3
제 2 장 이론적 고찰	5
제 1 절 중소기업의 이해	5
1) 중소기업의 정의	5
2) 중소기업의 현황	5
3) 중소기업의 특성	6
제 2 절 경영성과의 이해	8
1) 경영성과의 개념	8
2) 경영성과의 평가	9
3) 경영성과의 형태	13
제 3 절 경쟁전략의 이해	15
1) 경쟁전략의 개념	15
2) 경쟁전략의 유형	18
3) 경쟁전략과 경영성과에 관한 선행연구	26
제 4 절 경영컨설팅의 이해	27
1) 경영컨설팅의 개념	27
2) 경영컨설팅의 특성과 유형	29
3) 경영컨설팅과 경영성과에 관한 선행연구	32

제 3 장 연구의 설계 및 방법	35
제 1 절 연구모형	35
제 2 절 연구가설	35
제 3 절 변수의 조작적 정의	37
제 4 절 자료수집 및 분석방법	40
1) 자료수집	40
2) 분석방법	41
제 4 장 실증분석 결과	43
제 1 절 표본의 특성과 분석결과	43
1) 일반적 특성	43
2) 기술통계 분석	45
제 2 절 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석	47
1) 타당도 분석	47
2) 신뢰도 분석	50
3) 상관관계분석	51
제 3 절 가설검정	53
제 5 장 결 론	66
제 1 절 연구의 결과요약 및 시사점	66
제 2 절 연구의 한계점	68
참 고 문 헌	70

부 록 (설문지) 79

ABSTRACT 85



표 목 차

[표 2-1] 중소기업현황	6
[표 3-1] 경영성과의 측정변수	39
[표 3-2] 경영컨설팅 수진여부의 조작적정의 및 측정방법	40
[표 3-3] 설문지 구성	41
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성	44
[표 4-2] 개별 측정변수의 기술통계량 분석 결과	46
[표 4-3] 집중타당도 및 판별타당도 결과(독립변수)	48
[표 4-4] 집중타당도 및 판별타당도 결과(종속변수)	49
[표 4-5] 신뢰도 분석 결과	50
[표 4-6] 상관관계 분석	52
[표 4-7] 독립변수와 종속변수(재무적성과)간 모형요약	54
[표 4-8] 독립변수와 종속변수(비재무적성과)간 모형요약	54
[표 4-9] 독립변수와 종속변수(재무적성과)간 분산분석	55
[표 4-10] 독립변수와 종속변수(비재무적성과)간 분산분석	55
[표 4-11] 독립변수와 종속변수(재무적성과)간 계수	56
[표 4-12] 독립변수와 종속변수(비재무적성과)간 계수	56
[표 4-13] 독립변수와 종속변수(재무적성과)간 다중회귀분석 결과 요약	57
[표 4-14] 독립변수와 종속변수(비재무적성과)간 다중회귀분석 결과 요약	57
[표 4-15] 독립변수와 종속변수(경영성과)에 대한 가설검정 결과	58
[표 4-16] 조절효과 모형요약(종속변수:재무적성과)	59
[표 4-17] 조절효과 모형요약(종속변수:비재무적성과)	60
[표 4-18] 분산 분석 (재무적성과)	60
[표 4-19] 분산 분석 (비재무적성과)	61
[표 4-20] 조절회귀분석(재무적성과) 결과	61
[표 4-21] 조절회귀분석(비재무적성과) 결과	62
[표 4-22] 조절효과분석 가설검정 결과표	64

그 림 목 차

[그림 2-1] 경영성과의 분류별 영역	9
[그림 2-2] BSC의 네가지 관점	12
[그림 2-3] Porter의 가치사슬	17
[그림 2-4] Porter의 본원적 전략	19
[그림 2-5] Thompson et al.의 경쟁전략	23
[그림 3-1] 연구모형	35
[그림 4-1] 경쟁전략과 경영성과에 대한 가설검정 결과	58
[그림 4-2] 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅의 조절작용 가설검정 결과	65



제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경

통계청이 발표한 2019년 기업생멸행정통계 자료를 보면 신생기업 5년 생존율은 31%였다. 2019년 한해동안 99만 7천개의 신생기업(개인기업, 법인기업)이 탄생하였는데 이 생존율을 적용하면 2019년에 새로이 탄생한 99만 7천 개의 신생기업도 5년후에는 31만 1천개만 남고 68만 6천개 기업은 폐업을 하게 된다는 의미이다.

위의 통계청 생존율 자료에서 보듯이 의욕적으로 출발한 기업들의 약 70%가 5년내에 폐업을 하게된 것은 그만큼 중소기업들이 경쟁전략을 수립하고 추진함에 어려움이 있었다는 것을 의미하므로 기업이 경영성과 제고 및 경쟁우위 확보를 위해서는 기업의 상황에 맞는 경쟁전략을 수립 및 추진하는 것이 필요하다 할 수 있다.

Thompson et al(2010)은 경영전략의 체계를 경영자가 당면하는 의사결정의 중요도와 범위에 따라 기업전략, 사업전략, 기능전략 및 운영전략으로 분류하였는데, 기업전략은 전사전략이라고도 하며 기업의 자원배분과 관련해서 신규사업에 대한 전략적 의사결정, 기업의 합병과 취득, 사업부간의 자원배분, 기존사업의 철수등과 관련한 기업의 성장전략이 주된 내용이라고 볼 수 있으며, 사업전략은 기업전략에서 설정한 기업전체의 목표달성을 전제로 특정 사업부문에서 어떻게 경쟁우위를 가질것인가에 대한 경쟁전략으로서 특정 제품이나 시장에 대한 전략적 의사결정과 연관이 있다(고세훈, 2011).

또한 2019년말부터 시작되어 2021년 현재까지 전세계를 휩쓸고 있는 Covid-19은 인류의 삶의 모습에 많은 변화를 주고 있다. 이로 인해 비접촉의 시대 즉 언택트(Un-Contact)시대를 맞이하게 되었으며 세계경제는 저성장의 결과를 가져왔다. 이러한 저성장과 비대면의 외부환경변화로 인해 기업들은 더욱 치열한 경쟁을 벌이고 있으며 이는 기업으로 하여금 생존을 위해 경쟁 전략의 중요성이 더욱 커져가고 있다.

Michael E Porter(1980)는 그의 저서 “경쟁전략(Competitive Strategy)”에서 모든 기업에 적용할 수 있는 본원적 경쟁전략 유형을 제시하였는데 그는 기업이 시장에 진입함에 있어서 참여 할 사업범위 및 경쟁무기와 관련하여 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략의 체계적인 전략방안을 제시하였다.

이와 관련하여 기업의 경영성과에 대한 선행연구들은 주로 경영전략을 외생변수로 하거나, 창업기업, 벤처기업등을 대상으로 한 사례들이 대부분이었다. 그에 대비하여 본 연구에서는 국내 중소기업을 대상으로 하였고, 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향 관계를 분석함으로써 기존 연구와 차별화하였다. 또한 독립변수인 경쟁전략과 종속변수인 경영성과와의 영향 관계에서 경영컨설팅 수진여부 요인의 조절효과에 대하여 심층적으로 연구하였다.

제 2 절 연구의 목적

국내 중소기업의 경우 단일 사업부문만을 보유한 경우가 많으므로 사업전략인 경쟁전략은 기업의 생존과 경쟁우위와 관련된 기업의 성장전략과도 궤를 같이 하는 매우 중요한 전략이다.

본 연구에서는 Michael E Porter가 제시한 본원적 경쟁전략을 국내의 중소기업에 적용하여 경영성과에 실제로 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석하고자 한다. 구체적으로 원가우위전략, 차별화전략 그리고 집중화전략을 경쟁전략의 독립변수로 하고 경영성과로는 재무적성과와 비재무적성과를 종속변수로 하여 이 경로의 영향관계를 분석해보고자 한다.

그리고 경쟁전략을 추진함에 있어 중소기업들은 외부환경변화와 내부역량을 충분히 반영한 경쟁전략을 효과적으로 수립하지 못하고 시행착오로 어려움을 겪는 경우가 많은데 이러한 경우 경영컨설팅은 문제점 해결에 매우 유용한 수단이 될 수 있다. 따라서 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향과 아울러 경쟁전략을 추진함에 있어 경영컨설팅을 받아 추진하는 경우에는 경영성과에 어떠한 조절효과가 발생하였는지에 대해 연구해 보고자 한다.

이러한 연구를 통해 중소기업이 목표하는 경영성과에 어떠한 경쟁전략이 유의미한 영향을 미치는지 결과를 도출하여 분석하고, 경쟁전략에 대한 경영컨설팅을

받아 추진하는 경우에는 어떠한 긍정적인 조절효과를 미치는지 분석하여 이를 통해서 중소기업의 경영성과 제고방안을 위한 결과를 제시코자 한다.

제 3 절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향을 확인한 후에 경영컨설팅을 조절변수로 설정하여 어떤 조절작용을 하는지 검증하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 선행연구 논문, 학술지, 정부통계 자료, 정부간행물, 국내 외 서적 및 인터넷 검색포털 사이트 자료 등을 참조하여 경쟁전략과 경영성과에 관한 연구를 고찰하였으며 연구모형의 검증을 위해 중소기업의 임직원을 대상으로 설문조사를 통한 실증분석을 진행하였다. 실증분석을 위해 경쟁전략의 구성요소를 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수 경영컨설팅을 조절변수로 하는 연구모형의 인과관계를 분석하였고 SPSS 통계프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 통해 측정도구의 타당성과 신뢰성을 파악하고 변수들 간의 상관관계를 확인하여 가설검정을 위한 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 본 연구는 총5장으로 구성되어 있으며 제1장에서는 이 연구를 진행하게 된 배경과 목적을 밝힌 다음, 연구 방법과 구성에 관하여 정리하였다.

제2장에서는 연구가설을 설정한 변수에 대한 이론적 고찰 및 선행연구 부분으로서 중소기업, 경영성과, 경쟁전략, 경영컨설팅의 개념 및 이론적 고찰과, 경쟁전략과 경영성과에 관한 선행연구, 경영컨설팅과 경영성과와의 선행연구를 고찰하였으며, 연구가설 설정과 연구모형 정립에 필요한 이론적 근거를 제시하였다.

제3장에서는 본 연구의 모형과 가설을 확정하고, 경쟁전략을 독립변수로 그리고 경쟁전략의 하위요소인 원가우위, 차별화, 집중화와 종속변수인 재무성과, 비재무성과 및 조절변수인 경영컨설팅에 대한 측정 방법을 정리하고, 각 변수들에 대한 조작적 정의를 내린다. 본 연구의 실증 분석을 위해 국내

중소기업에 근무하는 임직원을 대상으로 설문 조사를 실시하여 확보한 응답 자료를 기초자료로 활용하였다.

제4장에서는 통계분석을 통해 연구모형과 가설의 검증을 진행한다. 통계분석은 빈도분석과 기술통계 분석을 실시하여 표본의 특성을 확인하고, 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 기본 가설을 검증한다. 또 조절변수로 설정한 경영컨설팅을 수진한 집단과 수진하지 않은 집단으로 나누어 집단 간 경로 차이 분석을 통해 조절작용의 경로를 확인한다.

제5장에서는 연구결과를 분석하여 시사점을 도출하고, 마지막으로 이 연구의 한계점을 제시하였다.



제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 중소기업의 이해

1) 중소기업의 정의

중소기업(small and medium size enterprise)은 대기업의 상대개념으로 시대에 따라 또는 국가의 정치, 경제, 사회적 상황에 따라서 그 정의가 달라져 왔다. 현재 우리나라는 중소기업을 규모기준과 독립성기준에 의거 중소기업의 범위를 규정하고 있다.

중소기업의 기준은 영리기업 또는 비영리 사회적 기업을 대상으로 적용하며, 규모기준과 독립성기준을 모두 충족해야 중소기업에 해당된다 (중소벤처기업부 홈페이지,2021). 「중소기업기본법」상 중소기업이 될 수 있는 대상은 영리를 목적으로 사업을 영위하는 영리법인(상법상 회사, 협동조합기본법 상 일반협동조합 등)과 개인사업자로, 비영리법인(사업자)은 중소기업이 될 수 없다(중소기업범위해설,2018). 다만, 「사회적 기업 육성법」에 따라 사회적 기업으로 인증을 받은 경우에는 비영리법인(단체)도 중소기업이 될 수 있다(중소기업범위해설,2018). 그러나 사회적 기업 인증을 받았더라도 「사회적 기업육성법」 제8조 제1항 제1호에 따른 독립법인 등의 조직형태를 갖추지 않은 ‘법인 내 사업단’은 중소기업이 될 수 없다(중소기업범위해설,2018). 중소기업의 판단은 법인의 경우 사업장 단위가 아닌 법인 전체를 기준으로 하며, 개인사업자는 사업자 단위로 판단한다(중소기업범위해설,2018).

2) 중소기업의 현황

가) 중소기업의 범위

중소기업기본법에서 정한 '중소기업의 범위'는 두 가지 측면을 모두 충족

해야한다. 첫 번째는 '매출액'이고, 두 번째는 '자산총액'이다(중소기업기본법, 2021). 과거에는 상시 근로자 수와 자본금, 매출액 중에서 하나의 기준만 충족하면 되었으나, 2015년 법의 개정으로 상시 근로자 수는 중소기업 범위 판단 기준에서 제외되었다. 자산총액은 업종에 관계없이 '5,000억원 미만'이 지표가 된다. 매출액에 따른 구분은 업종에 따라 기본적인 매출 규모에 차이가 날 수 밖에 없기 때문에 세부적으로 다시 업종에 따라 나누어져 있다.

나) 중소기업의 현황

2018년 기준 국내 전산업기준 1인이상 기업체 수는 총 6,643,756개이며 이중 99.9%에 해당하는 6,638,694개 기업은 중소기업으로 분류되고 대기업은 전체의 0.1%인 5,062개 기업이었다. 이를 종사자측면에서 보면 전체 기업체 종사자 수는 20,591,641명이었고 이중 83.1%에 해당하는 17,103,938명은 중소기업에 종사하고 있었고, 대기업에 종사하고 있는 직원수는 3,487,703명으로 16.9%였다.

〈표 2-1〉 중소기업현황

전산업기준 (1인이상)		2018년	비중(%)
사업체수(개)	전 체	6,643,756	100.0%
	중소기업	6,638,694	99.9%
	대 기 업	5,062	0.1%
종사자수(명)	전 체	20,591,641	100.0%
	중소기업	17,103,938	83.1%
	대 기 업	3,487,703	16.9%

출처 : 중소벤처기업부 홈페이지 자료를 토대로 연구자 재작성

3) 중소기업의 특성

중소기업은 대기업에 비해 조직구조가 단순하기 때문에 환경 변화에 대해

유연하게 대응할 수 있으며, 경영자와 종업원들 간에 상호공동체 의식이 자연스럽게 형성될 수 있어 경영자와 종업원들의 의사소통이 원활하게 이루어질 수 있다는 장점을 가지고 있다(서순필,2016). 따라서 중소기업은 이러한 장점을 십분 활용하여 기업의 목표를 달성토록 노력할 필요가 있다.

중소기업은 대기업과 비교하여 볼 때 장점보다는 부족한 경영자원, 기업에 대한 낮은 인지도, 대기업과의 불리한 관계, 자금조달의 어려움, 사업의 좁은 폭, 치열한 경쟁 환경, 높은 실패율 등 단점이 일반적으로 많이 거론되고 있다(최홍대,2010). 이처럼 중소기업의 특징은 대기업과의 비교를 통해 그 위상을 정확히 파악할 수 있다(이병열,2014). 즉 대기업의 단점이 중소기업의 장점이 되고, 중소기업의 단점이 대기업의 장점이 되기도 하기 때문이다((장성익2014). 그래서 한나라의 산업을 숲으로 볼 때 숲속에서 자라는 나무는 기업군에 해당한다. 이때, 숲속에서 높이 자란 나무를 대기업이라고 한다면 무수한 작은 나무들은 중소기업에 비유할 수 있다(최홍대,2010). 거목이 잘 자라려면 울창한 숲속에서 키 작은 나무들과 함께 성장해야 하며, 인공적인 조림만으로는 장기적으로 건실한 성장을 해나가기 어렵기 때문이다(이홍, 2000).

중소기업의 경영은 대기업의 자본적·제도적 경영에 대해 인적내지는 사적 경영으로 소유와 경영의 미 분리 현상이 두드러진다(서순필,2016). 경영자의 형태도 전문경영자보다 창업주가 소유경영자인 경우가 많은 수를 차지하고 있다(최홍대,2010). 또한 소유경영자 체제하의 중앙집권적이며 혁신적 도전적 목표를 가지면서 신속한 의사결정을 내린다(포상,2011). 경영규모가 상대적으로 작기 때문에 간접비용이 적게 들고 경기변동에 신축적으로 대응할 수가 있다(김창학,2007). 일반적으로 대기업이 안정적·보수적인 성향을 갖는데 비해 중소기업은 혁신적·진보적·도전적이다(김석란,2012). 중소기업은 환경적응에 있어서 대기업에 비해 탄력적이고 신속한 환경적응을 해나간다(김석란,2012).

중소기업은 시장구조(market structure)적인 문제와 조직의 생존주기(life cycle)로 인한 본질적 어려움을 가지고 있다(서순필,2016). 시장구조적인 면에서 볼 때, 중소기업이 속해 있는 대부분 산업이 진입장벽이 낮고, 경쟁자의 수가 많으며(서순필,2016), 상대적인 협상력이 약하기 때문에 구조적으로 낮

은 수익성을 벗어나기 어렵다(한정화, 2013). 또한 지역시장을 그 대상으로 하고 경쟁이 매우 치열하다. 그리고 중소기업의 지역사회관계는 대기업보다 밀접하며 지역문화의 형성에 큰 역할을 담당하고 있다(서순필,2016). 지역사회와의 접촉이 매우 빈번하여 소비자의 만족가능성이 높지만 재무적, 사회적 인식 등의 일반적 여건은 상대적으로 불리하다(이정원,2017). 중소기업은 생산 및 기술적 측면에서 대기업처럼 계획에 의한 소품종 다량 생산에 의하여 시장수요에 대응하기보다는 주문에 의한 단품종소량생산에 의존하고 있다(최홍대,2010). 중소기업의 제품은 부품 및 소재, 중간제품이 많으며, 이를 이용해서 대기업은 조립 및 완제품형태의 생산을 하고 있다(서순필,2016). 중소기업은 규모의 중요성으로 인해 경공업분야에 치중하고 있으며 노동집약적인 성격을 가지고 있다(한덕기,2009). 그리고 중소기업의 기술수준은 일반적으로 대기업보다는 낮은 편이지만(서순필,2016) 기술개발의 가능성은 매우 높으며, 이것이 중소기업 발전의 원동력으로 작용하고 있다(서순필,2016). 최종적으로 중소기업은 비록 제한된 시장에서 한정된 고객만을 상대로 하고 있지만 소비자의 다양한 기호를 충족시킬 수 있는 이점을 가지고 있으며(최홍대,2010), 직접 판매를 통해 중간이익을 흡수할 수 있고 개인적서비스를 강화할 수 있다. 또한 적은 인력으로 전문화된 생산이 가능하며 생산성도 쉽게 높일 수 있어 품질향상과 원가절감에 유리하다(한덕기, 2009).

제2절 경영성과의 이해

1) 경영성과의 개념

경영(Business management)의 사전적 의미는 “기업이나 사업을 관리하고 운영”하는 것이다. 그리고 성과란 “이루어낸 결실”이다.

따라서 경영성과를 사전적으로 해석해 보면 기업이나 사업을 관리하고 운영하여 이루어 낸 결과물“이라 할 수 있겠다.

경영성과의 개념에 대한 중요성을 학계 뿐 아니라 일선 경영자 모두가 인식하고 있고 성과에 대한 학문적 연구가 증가하고 있음에도 성과라는 용어의

정의에 대한 학문적 합의를 이루지는 못하고 있다고 지적하면서 기업의 경영 성과에 관한 연구를 보면 성과에 대한 다양한 개념의 설정과 조작화를 통하여 다양한 지표가 성과측정의 수단으로 쓰이고 있다고 하였다(Venkartraman & Ramanujan, 1986). 또한 성과의 개념에 대한 범위를 전략적 경영과 관련하여 측정의 관점에서 성과측정의(김수환, 2018). 분류체계를 조직성과, 사업성과, 재무성과, 운영성과로 구분하여 아래 [그림 2-1과 같이 제시하였다.

조 직 성 과	
사 업 성 과	
운영성과	재무성과

출처 : 고세훈(2011), p25, 연구자 재인용

〈그림 2-1〉 경영성과의 분류별 영역

즉 조직성과가 성과의 가장 넓은 영역이 되고 사업성과는 조직성과를 구성하는 부분으로서 재무성과와 운영성과로 구성되며 재무성과는 기업성과中最 가장 범위가 좁은 성과라 하였다(이도겸, 2015).

재무성과는 매출성장, 주당이익, 수익성을 반영하여 수익성을 나타내는 것으로 실증분석에서 가장 많이 활용되는 개념이며 구체적 지표로서는 투자수익률, 매출이익률, 자기자본이익률, 매출액증감, 이익증감등이 사용되고 있고 최근에는 시장가치를 반영하는 주가수익률등의 지표가 활용되기도 한다.

사업성과에 해당하는 운영성과의 지표로서는 시장점유율, 신제품 출시, 제품품질, 마케팅 유효성, 제조부가가치 등이 활용되고 있으며 특히 시장 점유율은 수익성 결정요인으로서의 주요한 지표로 간주되고 있다(고세훈, 2011).

2) 경영성과의 평가

산업사회 태동기로부터 여러 가지 사회적 현상들을 객관적 지표로 측정하여 평가하려는 노력이 계속되어 왔다(정태용, 2014).

Peter Drucker는 ”우리가 측정할 수 없는 것은 관리할 수 없는 것이며, 관리

하기를 원한다면 반드시 측정해야만 한다”라고 역설한 바 있다. 따라서 이것은 조직을 효과적이고 효율적으로 관리하기 위해서는 관리의 대상이 분명해야 하며 그 대상에 대한 정확한 측정기준을 가지고 있어야 한다는 것을 의미한다.(정태용,2014)

일반적으로 성과평가는 과거에 행한 의사결정과 행동의 결과를 평가하는 것이며, 대부분 재무지표를 중심으로 사업성과를 관리하고 평가하여 왔다. 재무지표 위주의 성과평가시스템은 회계개념을 기초로 하고 있으며 재무측정치를 사용하여 성과를 평가하는 것이다.

어떠한 성과평가항목을 선택하는가 하는 것은 기업의 운영 관점에서 매우 중요하다(양혜정,2015). 성과평가항목이 무엇이냐에 따라 조직 구성원들의 태도나 행동이 달라지게(정태용,2014). 되므로 성과평가항목을 잘 선정하면 기업의 목표를 모다 효과적으로 달성하는데 도움이 된다.

기업의 경영성과는 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 볼 수 있는데, 재무적 성과에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등의 계량적 분석이 가능한 성과를 말하며 비재무적 성과는 구성원들의 사기, 직무 만족, 조직몰입 등의 계량적 분석이 어려운 성과를 비재무적 성과라고 말한다(노영동,2019).

기업의 목표에 따라 경영성과의 기준은 다양한 측면에서 세워질 수 있으나, 일반적으로 기업의 궁극적인 목표는 이익의 극대화라는 전통적인 재무적 목표와 동일하기 때문에 일차적으로 재무적 성과에 초점을 맞추게 된다(조원섭,2007).

전통적으로 기업의 경영활동은 투자에 대한 이익을 극대화하려는 영리활동이기 때문에 기업의 경영성과는 이익의 산출정도로 측정되고 있다.(임창규,2014) 그러나 전통적인 재무적 관점은 고객과 경쟁적 측면을 경시하고 있다. 이러한 재무적 관점만으로 경영성과를 측정하는 단점을 보완하고자 시도된 측정도구가 균형 성과표(BSC:Balanced Score Card)이다(양혜정,2015).

기업들은 전통적인 재무, 회계적 측정지표인 순현재가치(NPV:Net Present Value), 투자수익률(ROI:Return On Investment), 내부수익률(IRR:Internal Rate of Return), 회수기간법(payback period) 등으로 경영성과를 측정해 왔

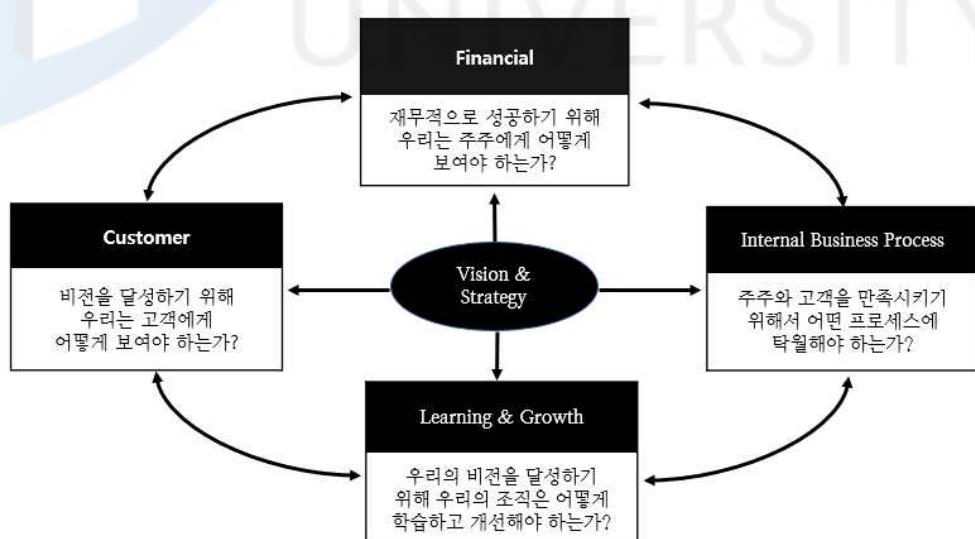
다. 그러나 조직의 성과측정과 통제에 있어서는 재무적 지표와 비재무적 지표, 계량적지표와 비계량적 지표를 적절히 배합해야 하며, 고객관계, 제품혁신, 고객화된 제품, 종업원의 기술과 동기 그리고 정보기술 등의 조직의 경쟁력을 가져오는 성공요인들이 성과측정시스템에 포함되어야 조직은 목표달성을 위한 더 나은 아이디어를 가지게 된다(김현선,2016).

경영성과는 측정 가능한 재무적 성과로 나타나기도 하지만 측정 불가능한 비 재무적 성과로 나타나기도 하며, 경영성과는 혁신활동을 통한 결과로 단기적으로 나타나기도 하지만 혁신활동의 내재화를 통해 장기적으로 나타나기도 한다(양혜정, 2011). 조직의 성과를 평가하기 위한 항목의 선정은 중요한 문제 중의 하나인데, 그 이유는 성과평가는 단기적으로는 경영자와 조직구성원에 대해 합리적이고 객관적인 보상을 결정하여 수익성이나 생산성을 향상시키고 기존의 업무를 개선하며, 장기적으로는 개인목표와 조직목표를 적절히 조화시켜 개인의 성취도와 삶의 질을 개선하고, 조직의 활성화를 통하여 사회적 공헌도를 높이고 결국에는 기업의 경쟁력을 향상시켜주기 때문이다 (이우형,2016). 전통적으로 많은 서구의 기업들은 성과를 평가할 때 당기순이익이나 투자 수익률, 자기자본 이익률과 같은 재무적 측정치를 사용하여 성과를 평가하는데 관심을 가져 왔다.(정태용,2014) 국내의 경우도 80년대 말까지 우리 기업들이 매출액이나 외형증시의 확대성장전략을 구사하던 시대에는 정해진 매출액이나 이익목표를 어느 정도 달성하였는가를 판단하는 성과평가가 주된 관심사였다(양혜정,2015). 따라서 당시의 성과는 주로 양적인 재무적 성과에 초점이 맞추어져 있었다. 그러나 시장이 성숙되고 제품판매가 과거처럼 쉽지 않게 된 90년대 초반부터 평가제도의 모순으로 인한 폐해가 하나씩 나타나기 시작했다(양혜정,2015) 기업의 성장방식은 달라졌는데 성과에 대한 측정 및 평가는 70년대와 똑같은 단기적이고 과거 지향적이며 조직의 미래 경쟁력을 정확히 표현하지 못하는 매출과 이익위주의 재무적 성과평가로 이루어지고 있었기 때문이다(양혜정,2015). 이에 다수의 학자, 컨설턴트 및 실무자들은 전통적인 관리회계 시스템의 한계를 극복할 수단으로 전략적 관리회계, 전략적 원가관리 및 비재무적 성과측정치등을 제안해 왔다(정태용,2014).

그 중에서 Kaplan et al.(1992,1996)은 전통적인 재무적 평가방법을 비판

하고 이에 대한 대안으로 경영자들에게 신속하고도 종합적인 시각을 갖도록 해주는 일련의 측정치들인 균형 성과표(Balanced Scorecard:BSC)를 고안함으로써 전통적인 성과평가시스템의 문제점을 극복할 수 있음을 주장하였다.(정태용,2014). Kaplan과 Norton은 BSC에 대한 개념 정의에서 ‘기업이라는 거대한 조직을 경영할 때 어떠한 정보가 기업을 운영하는데 중요한 정보이고 핵심적인 정보인지를 알면 그 핵심정보를 기반으로 효율적이며 신속한 조직 운영을 할 수 있다고 하였고, 조직의 의사결정에 핵심적인 요건이 무엇인지를 파악해 내는 것, 그것에 따라 기업의 자원과 역량을 한 곳으로 집중시키며 더 나아가 기업의 전략달성을 위한 필수요소’라고 하였다(김희경,성은숙,2001). 그리고, BSC는 재무적 성과지표와 비 재무적 성과지표를 통한 균형적인 성과 관리 도구라고 정의하였다(정태용,2014).

BSC에는 재무적 측정치들뿐만 아니라 고객의 만족도, 내부적 과정, 그리고 조직의 혁신활동 등에 관한 비 재무적 측정치들도 포함되어 있는데, 이는 비 재무적 성과가 장기적으로 미래의 재무적 성과를 나타내는 동인이 되기 때문에 이들을 측정하지 않고는 올바른 평가가 되지 않는다고 생각했기 때문이다(정태용,2014).



출처 : 김희경,성은숙(2004), "BSC실천전략",p41, 연구자 재작성

〈그림 2-2〉 BSC의 네가지 관점

3) 경영성과의 형태

가) 재무적 관점의 성과

재무적 관점에서의 성과는 주주의 입장에서 기업을 투자대상으로 바라보는 관점이다(이우형,2016). 재무지표라 함은 대차대조표와 손익계산서 중심의 재무성과를 의미하고, 재무적 관점은 곧 주주의 관점이 되는데, 주주의 입장에서는 기업의 전략이나 내부 프로세스, 자원 등의 기업내부 지표보다 중요한 의미를 지니는 것은 일정한 금액을 투자대상에 투자했을 때 회수 할 수 있는 회수 금액이 되기 때문이며, 극단적으로 손익계산서에서 아무리 많은 이익이 실현되더라도 그것이 기업의 시장가치 상승으로 이어지지 않는다면 그것은 재무적 관점에 부합되지 않는 것이라고 볼 수 있다(정태용,2014). 재무적지표들은 회사의 전략과 실행이 기업이익 개선에 기여했는지를 나타낸다. 대표적인 재무지표로는 경제적부가가치(EVA), 현금흐름(cash flow) 등이 있다(김언수, 2013). 재무적관점은 재무지표만을 관리하는 것 이상의 의미를 갖는 것으로 매출액, 순이익, 투자수익률(ROI), 영업이익률, 부채비율, 종업원 1인당 부가가치 등을 들 수 있다(김승경, 2013). 재무적 관점에서의 성과는 기본적으로 주주이익의 극대화 또는 기업가치의 극대화를 목표로 하고 있는데 그것을 회계학적으로 현재까지의 지표 중 비교적 충실히 반영하고 있는 것은 경제적 부가가치(EVA:Economic Value Added)라고 할 수 있다.(정태용,2014). 즉 재무적 관점에서 성과에 대한 중심적 사고는 원가절감과 자산 활용율을 통해 수익성과 자산 수익률을 제고하는 것이며, 운영수입, 매출, 총이익과 같은 투하자본 수익률(ROCE:Return On Capital Employed)을 중요시 하는 것이다(정태용,2014). 재무적 관점의 중심이 되는 수익성은 그 자체는 물론이거니와 사업에 따른 위험관리 또한 중요하고 수익성은 경영에 있어서 위험관리와 균형을 맞추어야 한다(Kaplan,R.S & Norton,D.P,2000).

나) 비재무적 관점의 성과

비재무적성과지표는 종합적이고 포괄적이며, 조직성과의 많은 부분에 대하

여 설명이 가능한 지표이다(Steers,1977). 비재무적 성과지표는 재무성과의 근간이 되며 기업의 핵심적인 성공요인을 도출하여 이를 이용할 수 있는 장점이 있는 반면에 객관적인 평가가 용이하지 않고 측정 범위가 광범위함으로 인해 단기간의 경영성과 파악이 쉽지 않은 문제점이 있다.(이종덕,2015).

유형자산이 지배적이었던 경제에서는 재무적 측정지표만으로도 기업의 대차 대조표상의 재고자산, 부동산, 설비 장치에 대한 투자를 기록하기 충분했다 (정태용,2014). 손익계산서를 통해서는 매출과 이익을 내기 위해 사용된 유형 자산과 관련된 비용을 파악할 수 있었지만 무형자산이 경쟁우위의 원천으로 된 오늘날의 경제에서는 지식기반의 자산과 이를 자산을 통해 가능한 가치창조 전략을 기술할 수 있는 도구가 필요하다.(정태용,2014). 그러나 대부분의 기업들이 갖고 있는 문제는 전략 및 목표의 달성여부를 1년 뒤의 회계장부에서 찾으려고 하는 것이다.(정태용,2014). 그러나 조직을 둘러싼 환경변수가 너무나 다양하여 단순히 재무제표에서만 기업 활동의 결과를 찾는 것은 위험한 일이다.(정태용,2014). 성과에 대한 평가는 과거에 수행한 결과에 대한 측정일 뿐만 아니라 미래에 달성하고자 하는 성과에 대한 예측이다.(정태용,2014). 기업의 최고 경영자들은 단기적으로 나타나는 재무적 경영성과 뿐만 아니라 장기적 비전과 전략의 달성여부를 알고 싶어 한다.(이재균,2003).

재무적 관점에서의 성과는 비 재무적 관점의 성과와 인과관계를 가지고 있으며, 재무적 관점의 성과는 재무적 성과의 결과로 연결된다.(정태용,2014). 비재무적성과라 함은 재무성과 외의 모든 성과지표들의 성과라고 할 수 있다. 비재무적 성과는 다양한 측면, 범위를 포함하게 되고 객관화하기 어려운 측면이 있으나 종합적이고 포괄적인 성과 측정이 가능하다는 장점이 있다(Steers, 1975). 비재무적 성과로 고객 만족, 고객의 재구매율, 시장점유율등으로 측정하고 있다(노영동,2018). 또한, 전통적으로 사업성과가 회계용어로 간주되고 (Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990), ROI(return on investment), 순이익(net earning) 등 객관적 자료를 분석하는 형태로 측정되었지만, 많은연구에서 재무성과 측정에 있어 주관적 성과(subjective performance) 혹은 인지적 성과(perceived performance) 등도 사용하고 있다고 하였다(Han & Yoon, 2011). 이처럼 경영성과는 다양한 연구관점에 따라 성과측정이 이루어져 왔

다.

제3절 경쟁전략의 이해

1) 경쟁전략의 개념

경쟁전략은 기업전체의 경쟁우위를 확보하거나 단위 사업부가 특정산업이나 시장에 내놓은 제품이나 서비스의 경쟁위치를 향상시키는데 그 목적이 있다(김언수,2008). 경쟁전략은 사업단위에서 어떻게 경쟁할 것인가에 대한 전략으로서 사업전략(business strategy)과 같은 의미로 사용되고 있다(고세훈,2011).

경쟁전략의 개념을 알기 위해 우선 경영전략에 대해 알아보면, 우리는 기업과 관련하여 경영전략이란 용어를 자주 듣게 된다. 경영전략이란 한마디로 요약하면 경쟁에서 이기는 방법을 말한다. 경영전략에 대해 다수의 학자들이 견해를 달리하고 있는데 Thompson et al.(2010)은 경영전략의 체계를 경영자가 당면하는 의사결정의 중요도와 범위에 따라 기업전략, 사업전략, 기능전략 및 운영전략과 같은 계층으로 분류하였다(고세훈,2011).

기업전략(corporate strategy)은 전사전략이라고도 하며 이는 어떤 시장에 참여할 것인가에 대한 문제를 다루는 기업의 최고경영자 위주의 사업 영역에 관한 최상위의 전략에 해당되어 신규사업에 대한 전략적 의사결정, 기업의 합병과 취득, 사업부간의 자원배분, 기존 사업의 철수등 기업의 성장전략이 주된 내용이 된다(고세훈,2011).

사업전략(business strategy)은 기업전략에서 설정한 기업전체의 목표달성을 전제로 특정사업부문에서 어떻게 경쟁우위를 가질 것인가에 대한 경쟁전략(competitive strategy)으로서 사업본부장 위주의 특정 제품이나 시장에 대한 전략적 의사결정과 연관이 있으며 기업이 단일 사업부문만을 보유하고 있는 경우에는 기업전략과 사업전략은 통합되어 운영되는데 중소기업의 경우 사업부문이 대부분 단일 사업부문이라는 점에서 사업전략이 곧 기업전략이 될수 있다(고세훈,2011). 이러한 분류에 의해 경쟁전략은 기업의 전사적인 성

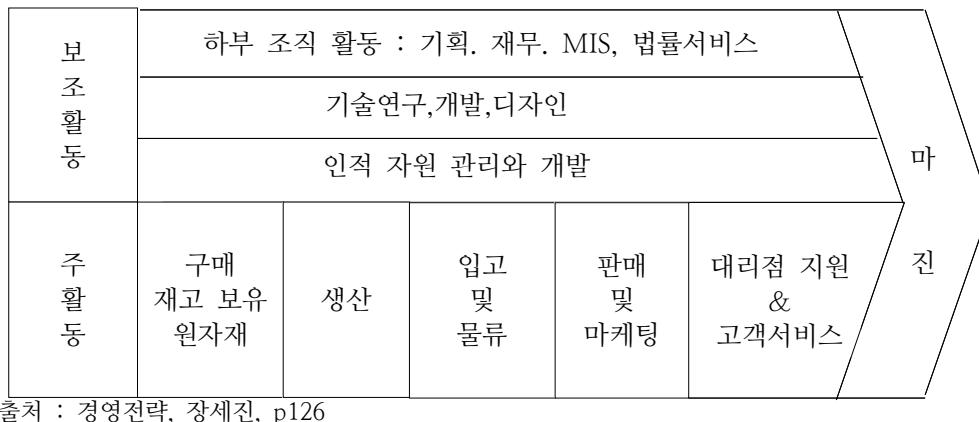
장전략이 아닌 사업전략 즉 특정사업부문의 경쟁우위를 갖기위한 사업전략이라 할 수 있으며 중소기업이 단일 사업부문만 가지고 있는 경우에는 경쟁전략이 곧 기업전략이 될 수도 있다.

가) 경쟁우위의 원천과 유형

경쟁우위란 특정기업이 제공하는 제품이나 서비스가 시장에서 우선적으로 선택될 수 있도록 하는 능력, 즉 경쟁에서 승리할 수 있는 힘을 의미한다.(고세훈,2011). 즉 고객이 어떤 기업의 제품이나 서비스를 경쟁기업의 그것에 비해 더 가치 있다고 평가하고 원가 이상의 가격으로 그 제품이나 서비스를 구매하려 할 때 비로소 그 기업은 경쟁우위를 확보하고 있다고 할 수 있다(조동성,2009).

(1) 경쟁우위의 원천

기업의 외부환경과 기업의 내부자원이 경쟁우위의 원천이다. Porter(1985)는 외부환경의 중요성을 강조하였다. 산업의 구조적 특성과 외부환경 요인이 궁극적으로 기업 간의 경쟁질서를 결정한다(porter,1985). 이 이론에 근거하여 기회와 위협을 분석하는데 외부환경요인이 모형과 기법에 자주 활용되고 있다. 경쟁우위의 내부원천으로서는 가치활동과 자원 및 능력이 있으며 가치활동이란 부가가치를 창출하는 행위들을 의미하는 것으로서 Porter(1985)는 그의 저서 ‘경쟁우위’에서 가치사슬을 가치분석의 틀로 제시하고 있다(고세훈,2011). <그림 2-3>에서 보는 바와 같이 Porter(1985)의 가치사슬은 기업의 전반적인 생산활동을 주활동부문과 보조활동부문으로 나누어서 구매 및 재고관리부터 시작하여 물류,생산과정,판매,애프터서비스단계에 이르기까지 각각의 부문에서 비용이 얼마나 들고 소비자들에게 얼마나 부가가치를 창출하는지를 보다 정교하게 분석할 수 있게 해준다(경영전략 장세진,2019).



출처 : 경영전략, 장세진, p126

〈그림 2-3〉 Porter의 가치사슬

이와 같이 가치사슬을 사용해서 기업들의 활동 분야를 여러 단계로 나누어 본 다음, 각 단계별로 가장 뛰어난 경쟁자와 벤치마킹을 통해서 자신이 경쟁우위가 있는 부문과 열위가 있는 부문을 알 수 있고, 이 결과를 종합적으로 분석함으로써 핵심역량이 어디에 있는지 파악할 수 있다(경영전략, 장세진, 2019).

(2) 경쟁우위의 유형

기업이 다른 경쟁기업과 비교해 더 높은 수익률을 얻는 데에는 크게 두 가지 방법이 있을수 있다. 하나는 동일한 제품을 훨씬 낮은 비용을 들여 만들어서 싸게 파는 방법이고, 다른 하나는 경쟁기업보다 차별화 된 제품을 제공하여 소비자로부터 차별화를 진행하는 데 소요된 비용보다 큰 가격 프리미엄을 받는 것이다. 우리는 전자를 비용우위(cost advantage)라고 하고 후자를 차별화 우위(differentiation advantage)라고 말한다. Porter의 이론에 따르면 비용우위전략과 차별화전략은 서로 상반되는 전략이다. 비용우위와 차별화우위를 추구하는 기업들은 경쟁전략, 핵심역량, 조직운영시스템, 조직문화 등에서 상당한 차이를 보이는데, 비용우위는 성숙기에 있는 일반소비재 산업에서 특히 중요하다(고세훈, 2011). 차별화우위는 경쟁사보다 우월한 가치를 제공하고

자 하는 고객지향적 경영전략을 추구하는 기업이 고객욕구 파악, 시장세분화, 고객가치 제공분야 설정 등의 형태로 구체화 된다(이승주, 2008).

2) 경쟁전략의 유형

가) 경쟁전략의 유형 분류방법 및 특성

전략유형을 분류하는 접근방법은 이론적, 연역적 고찰을 통해 개념적 기준으로 사전적으로 분류하는 방법과 귀납적, 실증적 자료를 통해 사후적으로 분류하는 방법이 있다(Hambrick, 1983).

그러나 개념적 기준에 의해 전략유형을 분류할 경우, 이론적인 측면이 강조되어 실제 현실을 잘 반영하지 못할 가능성이 높으며, 실증적인 연구에 의해 전략유형을 분류할 경우에는 개념적 명확성과 해석상의 문제가 제기될 수 있다 (함정식, 2014). 따라서 전략유형을 이상적인 개념으로 분류하기 위해서는 이론적인 측면을 근거로 한 연역적 방법과 현실적인 측면을 근거로 한 귀납적 방법을 동시에 고려하는 통합적 접근방법이 바람직하다(Ginsberg & Venkatraman, 1985). 전략유형별 속성을 상호배타성, 내부적 동질성, 집단적 포괄성, 안정성, 적합한 명칭 부여 등을 제시하고, 전략유형분류 체계상의 전제 조건은 핵심적 특성 보유, 범용적인 일반적 분류, 간결한 분류, 계층적 분류, 적합한 시기 분류 등으로 제시하였다(Chrisman et al, 1988). Snow & Hambrick(1980)은 전략의 유형을 도출하는 유용한 접근방법을 경영자 유형화, 연구자 유형화, 전문가 평가, 객관적 지표의 네가지를 제시하였으며, 이 중에서 경영자 유형화와 연구자 유형화는 의도된 전략을 반영할 가능성이 높으며, 특히 경영자 유형화는 전형적인 의도된 전략이라고 볼 수 있다(이종덕, 2015).

나) 경쟁전략의 유형

(1) Porter의 경쟁전략 유형

본원적 경쟁전략으로서 원가우위전략, 차별화전략 및 집중화전략을 제시하

였다(porter,1980). 원가우위전략은 경쟁사보다 저렴한 가격으로 제품을 제공하여 타사와 경쟁하고자 하는 전략으로서 비용에서의 경쟁적 우위는 규모의 경제, 생산공정의 자동화, 생산성 증대, 경험곡선 등을 통하여 획득할 수 있다고 주장하였다(고세훈,2011).

차별화전략은 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 차별화함으로써 산업전반에 걸쳐서 그 기업이 독특하다고 인식될 수 있는 그 무엇을 창조하여 경쟁우위를 달성하는 것이며, 기업은 이를 통해서 소비자에게 차별화에 대한 대가로 높은 프리미엄 가격을 요구하는 전략이다(함정식,2014)

집중화전략은 전체시장에서 작은 틈새시장(nichemarket)에 집중하고 이 부문에 전문성을 발휘하여 경쟁적 우위를 획득하는 것을 의미하며, 집중화전략을 사용하는 기업들은 대체로 규모가 작고, 한정된 제품과 시장 영역 내에서 차별화 또는 원가우위를 통해 경쟁우위를 획득할 수 있다(고세훈,2011).

집중화전략은 실제로 있어서는 원가우위전략이나 차별화전략 중 어느 하나를 선택하게 된다는 점에서 독립된 전략 유형으로 보기에는 힘들다 할 것이다(Govindarajan & Gupta, 1985).

porter의 본원적 전략을 도식화하면 <그림 2-4>와 같다

구 분		경쟁우위 수단	
		비용 우위	이미지/ 소비자 인식
전략적 대상 (범위)	산업전체	원가우위 전략	차별화 전략
	특정산업	집중화 전략	

출처 : 고세훈(2011), p65, 연구자 재인용

<그림 2-4> Porter의 본원적 전략

Porter는 경쟁전략을 결정짓는 요소로 두 가지 경쟁우위가 있다고 하였다. 먼저 경쟁우위의 문제에 있어서는 낮은 비용에 바탕을 둔 경쟁을 할 것인가, 아니면 제품과 서비스를 다양화하여 비용이 아닌 서비스나 제품의 질을 바탕으로 차별화하여 경쟁을 할 것인가 하는 문제이다(이종덕,2015). 저원가우위는 기업이나 사업부가 경쟁자들보다 제품을 더 효율적으로 설계 내지 생산하

여 시장에 내 놓을 수 있는 능력을 말하고, 차별화우위 혹은 독특성은 구매자에게 제품의 질이나 특성, 서비스 측면에서 독특하고 뛰어난 가치를 제공해 줄 수 있는 능력을 말한다(고세훈,2011). 그리고 한 산업 안에서 기업의 경쟁우위는 경쟁범위에 의해 결정된다. 이는 기업이나 사업단위, 자회사, 계열회사 등의 목표시장의 범위를 말하며 광범위한 시장을 설정할 수도 있고 좁은 목표시장을 설정할 수도 있다(고세훈,2011). 이처럼 두 범위의 목표시장과 두 종류의 경쟁우위를 합치면 네개의 전략이 도출된다. 광범위한 시장을 목표로 저원가 우위나 차별화 우위를 사용할 때 각각 원가우위 전략과 차별화 전략이라 부르고, 비교적 좁은 시장을 목표로 할 때는 집중전략이라고 부른다(고세훈,2011). 집중화전략을 구분하여 원가집중화전략과 집중차별화전략으로 부르기도 한다(김언수,2008).

Porter(1980)의 전략 분류는 많은 실증연구 결과에 기초를 하고 있으며, 포괄적이고 분류 기준에 모호성이 없고 명료하다는 점에서 유용한 전략유형으로 인식되고 있다(Hambrick, 1983). Porter의 전략 분류는 추상적인 분류로 평가되는 Miles & Snow의 분류보다 구체적이고 개념적으로 명확할 뿐만 아니라 많은 실증적인 연구를 통해지지(Dess & Davis,1984).를 받고 있다는 점에서 기업의 전략연구에 폭넓게 적용되고 있다(이종덕,2015). 차별화를 기술혁신에 의한 차별화전략과 마케팅에 의한 차별화전략으로 세분화하였다 (Miller,1987). 이러한 분류는 한국의 전자부품산업을 대상으로 한 실증적 연구에서 기술혁신에 의한 차별화전략과 마케팅에 의한 차별화전략이 상이한 것임이 입증되었다(이종덕,2015). 이는 Miller의 분류가 개념타당성과 예측타당성이 있다는 것을 증명해 주었다 할 것이다(이종덕,2015). 차별화전략을 통해 가격 프리미엄을 얻을 수 있다고 하였다(손은호,2006). 시장점유율이 높은 기업인 경우 차별화우위와 비용우위를 동시에 추구할 수 있다고 하였다(장세진,2010). Wright(1987)는 집중화전략에 초점을 맞추고 집중화전략이 그 자체로서 하나의 본원적전략이 되기에는 미흡하다는 점을 지적하고 있다(이경민,2008). 그는 소규모의 기업에 적합한 형태로서의 원가에 의한 집중화전략과 대기업에 적합한 형태로서의 차별화 집중화전략을 구분하였다(이경민,2008). Ortega(2010)는 Porter의 경쟁전략에 대한 제약점으로 비용우위전

략과 차별화전략 모두 제한된 표적시장에 한정되어 질 수 있다는 점을 지적하고 있다(이종덕,2015). 이상에서와 같이 Porter의 전략 유형은 이론적으로나 실무적인 측면에서 가장 널리 인용되고 연구의 도구로 사용되어 왔으나 동시에 비판도 많이 받아 왔다(이종덕,2015). 이는 이론적인 면에서 전략을 보는 시각이 단순하고, 실무적인 면에서는 전략유형과 기업의 경영성과간의 차이가 보다 명확하게 규명되어 있지 않기 때문이다(김현, 1988).

본 연구에서는 Porter의 전략 유형을 도입하여 경영성과와의 관계를 연구하고자 한다. Porter의 전략 유형에 대해 일부 연구자들의 비판도 있으나, 치열한 경쟁상황에 있는 국내 중소기업이 생존을 위해서는 경영성과를 창출하여야 하고 그러기 위해서는 내부 역량과 외부상황을 전략적으로 판단하여 경쟁전략의 방향을 판단하기에 복잡하지 않고 명확해서 전략연구에 있어 매우 유용할 것으로 판단되었기 때문이다.

(2) Miles & Snow(1978)의 전략유형

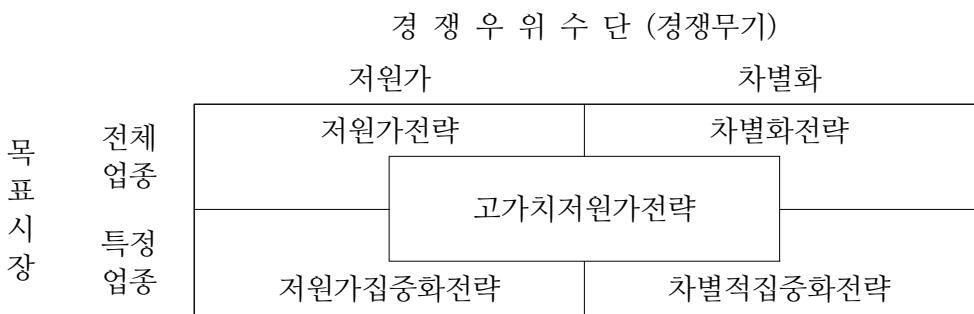
Miles & Snow(1978)의 전략유형은 기업 환경에 대응하여 조직의 가치 및 조직구조의 시스템을 어떻게 일관성 있게 관리하는지를 보여준다 (Tushman & Romanelli, 1985). Miles & Snow(1978)는 기업가적 영역, 관리적 영역 및 기술적 영역 등과 같은 전략과 관련된 세 가지 영역의 특성에 따라 방어형, 공격형, 분석형 및 반응형과 같은 네 가지 유형을 제시하였으며, 이 분류는 개념이 포괄적이고 다른 전략유형과도 관련성이 있어 널리 이용되고 있다(이종덕,2015). 그러나 각 개념의 구성 타당성이나 예측 타당성에 대해서는 문제점이 지적되고 있다(Luo & Park, 2001; Zahra & Pearce II, 1990). 그리고 개념이 구체적이지 않고, 명확하지 못하다는 비판을 받고 있다.

방어형은 안정된 환경에서 제한된 제품시장 영역에 기반을 두고 경쟁적 가격정책과 고품질, 서비스 관리를 중시한다(신미나,2015). 반응형은 조직 성공에 대한 기준이 재무적 관점과 운영측면의 효율성을 강조하므로 상대적으로 마케팅과 연구개발에 대한 성과는 거의 고려하지 않는다(이종덕,2015). 방어형의 경영자들은 다른 조직이나 행동 등에 관심을 두는 데 최소의 관리시

간과 인적자원을 배분한다(Snow & Hrebinak, 1980). 공격형은 동태적 환경 하에서 기업가적 정신으로 적극적으로 시장을 개척하고 혁신가로서의 명성 유지를 위해 신제품개발과 경영혁신을 중요하게 생각한다(이종덕, 2015). 공격형은 외부환경에 신속하게 대응하고 운영상의 유연성을 필요로 하므로 선택 영역에서 최대의 경제적 이익을 얻는 데 필요한 효율성을 성취하지는 못한다 (Hitt & Ireland, 1984). 분석형은 공격형과 방어형의 혼합형태로 두 가지 유형의 장점을 동시에 취하며, 균형을 중시한다(이경민, 2008). 분석형은 효율성과 혁신이라는 상충된 과제에 대응하기 위하여 매트릭스 조직구조를 활용하며 대체로 규모가 큰 기업에서 이용한다(Sabherwal & Chan, 2001). 반응형은 일관성 있는 전략과 구조의 연관성을 유지할 수 있는 능력이 부족하여 주변 환경의 압력에 의하여 수동적으로 변화를 시도하며, 항상 불안한 상태에 있게 된다(이종덕, 2015).

(3) Thompson et al.의 경쟁전략 유형

Porter의 본원적 전략 세가지를 세분화하여 Thompson et al.(2010)은 다섯 가지 유형의 경쟁전략으로 제시하였다. Thompson et al의 경쟁전략 유형은 기본적으로 Porter의 전략적 대상의 범위와 경쟁우위 수단을 기초로 전략 유형을 저원가전략과 차별화전략으로 분류하고 집중화전략은 저원가집중화전략과 차별집중화전략으로 나누는 한편, 가격 대비 고객에게 큰 가치를 부여하는 속성을 지닌 제품을 경쟁사 대비 저원가로 공급하는 전략으로서 고가치저원가전략(best-costprovider strategy)을 제시하고 있다(고세훈, 2011). 이러한 고가치저원가전략은 경쟁역량이 뛰어나고 보유자원이 풍부한 기업이 추진할 수 있는 전략이다. Thompson et al.의 경쟁전략을 도식화 하면 <그림 2-5>와 같다.



출처 : 고세훈(2011), p67, 연구자 재인용

〈그림 2-5〉 Thompson et al.의 경쟁전략

(4) 경쟁전략 유형의 결합

Porter(1980)는 원가우위와 차별화는 동시에 달성될 수 없다고 하였다. 왜냐하면 원가우위전략은 낮은 원가를 유지하기 위하여 추가적인 제품특성이나 서비스를 없앤 표준화된 제품을 소비자에게 제공해야 하는 반면, 차별화전략은 소비자에게 특별한 혜택을 제공하기 위해 추가적인 비용이 소요되기 때문이다(고세훈,2011). 그러나 최근의 기술적 동향은 현실적으로 이 양자를 동시에 추구할 수 있도록 발전하고 있다. 즉 새로운 생산방식과 경영기법의 개발을 통해서 원가우위전략과 차별화전략의 이점을 동시에 추구할 수 있게 되었다(고병수,2017). Thompson et.al.이 제시한 고가치 저원가전략이 바로 이에 해당된다고 할 수 있다. 또한 중소기업의 전략유형과 경영성과에 관한 연구에서도 경쟁전략을 함께 활용하는 기업의 경영성과가 높게 나타나는 선행연구도 있다(고병수,2017). 중소벤처기업에서 활용하고 있는 전략으로서 다수의 전략이 결합된 형태인 고성과전략 또는 듀얼전략 및 Thompson et al.이 제시하고 있는 고가치 저원가전략, Porter가 제시하고 있는 경쟁전략이 명확하지 않아 어중간한 상태에 있는 기업의 전략 내용을 정리하면 다음과 같다(고세훈,2011).

(가) 고성과 전략과 듀얼전략

중소기업에 대한 실증적 연구에서 중소벤처기업의 전략 유형을 품질추구

형, 틈새공략형, 기술추구형, 가격경쟁형, 애매모호형, 고성과형 등으로 분류하여 이들 각 전략집단이 성과를 내는 산업을 규명하였다(Carter et al,1994). 이들 전략 유형 중 고성과형(super achiever)은 마케팅기술, 제품기술 및 공정기술, 제품차별화, 장소적 소구, 고객서비스, 가격경쟁 등 6가지로 구성된 전략특성을 포함하고 있으며 이를 모두 실행함으로써 높은 성과를 실현하는 기업의 전략유형으로 연구결과에 의하면 창업벤처의 경우 30%에 해당하는 기업이 고성과 전략을 실행하는 것으로 나타났다(고병수,2017). 또한 Chaganti et al.(2002)은 중소기업을 대상으로 경영자 스타일, 전략, 조직구조가 기업의 성장에 미치는 영향에 관한 연구에서 저원가전략과 차별화전략을 모두 실행하는 기업이 빠른 성장을 보이는 것으로 확인하였다(고세훈,2011). 고인곤(2009)은 경쟁전략에 기초한 군집분석결과 비상장 중소기업에 대하여 이들 기업이 취하는 전략적 성향을 기준으로 원가우위전략, 차별화전략, 원가우위전략과 차별화전략을 동시에 추구하는 듀얼전략, 무 전략 등의 4개 집단으로 구별하여 경영성과를 실증분석 하였다(고병수,2017). 연구결과 듀얼전략 기업이 명확한 전략이 없는 기업에 비하여 모든 경영성과가 양호하게 나타났다(고병수,2017). 원가우위전략과 차별화전략은 요구되는 기술과 역량이 다르고 조직의 특성도 상이하여 동시에 추구할 수 없는 전략이라고 하였고 기업이 세 가지 본원적 경쟁전략 중에서 적어도 한 가지 전략을 확실히 추진하지 않을 경우 전략의 목표가 불분명하여 결과적으로 반드시 불량한 성과를 초래한다고 하였다(poter,1980). 그러나 이상의 실증분석에서 나타난 바와 같이 저원가전략과 차별화전략을 동시에 추구하는 경우에도 높은 성과를 올리는 경우가 있는 바 향후 지속적인 연구의 대상이 될 것으로 보인다(고세훈,2011).

(나) 고가치 저원가 전략

Thompson et al.(2010)이 주장하는 고가치저원가전략은 자불되는 가격보다 더 많은 가치를 고객에게 제공하는 데 초점을 맞춘 전략이다(고병수,2017). 본 전략은 제품의 가격에 대비하여 제품의 핵심적인 품질, 성능 등의 특성에 있어 기대수준 이상으로 고객의 기대를 만족시켜 월등히 높은 가치를 제공하는 데 목적이 있다(고세훈,2011). 경쟁사 보다 낮은 가격으로 더

매력적이거나 높은 수준의 특성을 제공하는 능력을 보유한 기업의 경우 본 전략은 가능하다(고병수,2017). 즉 고가치저원가 전략의 경쟁우위는 고급제품을 경쟁사보다 낮은 가격으로 생산하거나 경쟁사 대비 고급제품에 대한 가격을 경쟁사보다 낮게 책정하는 것에 있다(고세훈,2011). 또한 고가치저원가전략은 저원가전략과 차별화전략의 속성을 보유하면서 시장에서 성공한 경우의 전략으로 볼 수 있다(고병수,2017). 반면에 저원가전략과 차별화전략을 기본으로 하는 전략의 실행에 있어서 가장 위험한 경우 중의 하나가 저원가전략과 차별화전략 또는 넓은 범위의 전략과 좁은 범위의 전략들 사이에서 전략이 혼돈을 일으켜 어중간한 상태의 전략이 될 수 있다는 점이다(고세훈,2011).

(다) 어중간한 상태

Porter(1980)가 제시하는 원가우위전략과 차별화전략은 경쟁력 결정요소에 기초하여 기업의 생존을 위한 상호 대체적 전략이다(고세훈,2011). 반면 본원적 전략중 어느 하나도 효과적으로 수행하지 못하는 ‘어중간한 상태(stuck in the middle)’에 있는 기업은 아주 보잘 것 없는 전략적 상황에 놓이게 된다(고세훈,2011). 어중간한 상태에 놓여 있는 기업은 조직 분위기, 조직의 정렬 및 동기부여에서 혼란을 야기하여 각각의 전략을 추구하는 경우보다 높은 수익성을 확보하기가 어려우며 뚜렷한 경쟁우위가 없기 때문에 실패하기 쉽다(고병수,2017). Porter에 의하면 경쟁전략으로 특정 틈새시장에 집중하거나 차별화를 추구하는 기업들의 경우 시장점유율은 낮을 수 있으나(고세훈,2011) 수익성면에서는 높은 수익성을 실현할 수 있다고 하였다. 비용우위전략을 추구하는 기업들은 표준화된 제품의 대량생산을 통하여 높은 시장점유율을 유지하면서 산업의 비용 선도자가 되는 경우 높은 수익성을 실현할 수 있다(고세훈,2011). 반면 경쟁전략이 명확하지 않는 어중간한 상태에 있는 기업은 차별화와 비용우위의 이점을 얻지 못해 가장 낮은 수익성을 실현할 수 있다(고병수,2017). 즉 비용우위와 차별화우위는 상반되는 전략으로서 양쪽을 동시에 추구하면 경쟁우위를 상실하게 된다(고세훈,2011).

3) 경쟁전략과 경영성과에 관한 선행연구

비용우위전략, 차별화전략, 집중화전략을 추구하는 기업은 이러한 전략을 추구하지 않는 기업보다 재무성과가 더 높게 나타난다(Porter,1980). 경쟁전략과 경영성과간의 인과관계 연구에서 차별화전략은 경영성과에 정(+)의 유의한 영향을 미쳤으며, 원가우위전략은 경영성과에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인 되었다(Gupta,1987). Dess& Davis(1984)는 Porter의 본원적 전략인 원가우위, 차별화 및 집중화 전략을 이용하여 분석대상 집단을 군집화하고, 이들 집단 중 어느 곳에도 속하지 않는 불투명한 집단을 진퇴양난 집단으로 설정하여 이를 집단 간의 성과차이를 밝히는 연구를 하였고, 분석결과 연간매출액증가는 집중화 집단이 가장 양호한 것으로 나타났으며 그 다음으로 원가우위, 차별화 집단 순으로 나타났고 어떠한 전략도 취하지 않는 진퇴양난집단이 가장 낮은 성과를 보였으며, 총자본이익률에서는 원가우위집단이 가장 양호한 성과를 보였으며 그 다음으로 차별화, 진퇴양난, 집중화 집단 순으로 나타났다(고세훈,2011). Cool et al.(1989)은 사업전략과 수익 및 위험과의 연구에서 소규모 은행을 대상으로 전략이 시장점유율 확대의 매개변수에 미치는 영향과, 시장점유율이 수익성에 미치는 영향 그리고 전략의 구성요소가 매출액이익률의 수익성과 자본이익률에 미치는 영향을 조사하였다. 분석방법은 인과관계를 규명하는 구조방정식 모델을 이용하였으며, 분석결과에 의하면 마케팅 강화 등 투자확대는 시장점유율에는 정(+)의 효과, 수익성에는 부(-)의 효과를 보였다(고세훈,2011). 종업원 실적의 업무효율성은 시장점유율에는 부의효과, 수익성에 대하여는 정의 효과를 나타내었고, 시장점유율은 수익성에 대하여 정의 관계를 보였다(고세훈,2011). Zahra& Covin(1993)은 사업전략과 기술정책, 성과간의 관계에 대해 성숙기 산업에 속하는 제조업 대기업을 대상으로 연구를 하였다. 이들 학자의 연구결과를 보면, 기술정책은 사업전략과 정렬되는 경향이 있고. 사업전략은 기술정책과 기업성과 간의 관계를 조절하고 있으며, 기업의 사업전략이 기술적 역량에 기초하고 있는 경우에는 근시안적인 기술지향성의 위험과 기술역량의 개발을 위한 과잉투자 위험이 있을 수 있다고 하였다(고세훈,2011). 경쟁전략에 따른 경영성과에 관한

연구에서 마케팅을 통한 차별화전략과 비용우위전략은 경영성과에 강한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 질적 개선을 통한 차별화전략과 업무 개선을 통한 비용우위전략은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(Ortega,2010). 국내 연구자의 선행연구를 보면 김영배(1986)는 제약기업을 대상으로 한 연구에서 경쟁전략 유형은 기업의 경영성과에 통계적으로 유의한 차이를 나타낸다고 하였다(이종덕,2015). 최이규와 이수형(2001)은 전략유형에 따른 경영성과 차이에 관한 연구에서 전략유형에 따라 경영성과에는 유의한 차이가 나타나지 않는 것으로 확인하였다(이종덕,2015). 최용호 등(2003)의 연구에서는 중소기업을 대상으로 한 연구에서 마케팅 차별화전략은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(포상,2011). 중소벤처기업을 대상으로 경쟁전략과 경영성과간의 실증연구에서 고세훈(2011)은 집중화전략과 마케팅차별화전략은 재무성과에 직접 영향을 미친다고 하였고, 원가우위전략과 기술혁신전략은 재무성과에 직접적으로 영향을 미치지 아니하고 기술성과와 시장성과를 통한 간접적인 영향을 미치는 것으로 확인했다(고세훈,2011).

제4절 경영컨설팅의 이해

1) 경영컨설팅의 개념

컨설팅이란 말을 번역하면 ‘자문’이라는 말로 표현하는데 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다(정태용,2014). 국제경영컨설팅협회 협의회(Interantional Council of Management Consulting Institute:ICMCI)는 컨설팅을 ‘경영책임을 가지고 있는 고객을 대상으로 경영과정에 대하여 독립적인 조언과 지원을 제공하는 것’으로 정의하고 있다(정태용,2014). 우리나라에서 경영컨설팅에 대한 개념과 역할은 기업의 활동이 활성화된 20세기 초부터 존재했으나, 하나의 산업으로서 경영컨설팅의 시작은 1957년 생산성 향상을 목적으로 한국생산성본부(KPC)가 설립된 이후부터라고 해도 관언이 아니다(정태용,2014). 1962년에는 ‘산업표준화 및 품질경영 조사, 연구, 개발 및 보

급 촉진'을 목적으로 한국표준협회(KSA)가 설립 되었으며 같은 해 설립된 한국능률협회를 모태로 한 한국능률협회컨설팅(KMAC)이 1989년 창업하여 오늘에 이르고 있다(경영컨설팅 시장의 현황과 전망,김대규,2019).

경영컨설팅이란 경영활동을 수행하면서 나타나는 문제의 해결, 비즈니스 기회의 발견과 활용, 학습기회 확대, 변화를 통한 경영목적 달성을 위한 자문 서비스로 정의할 수 있으며(Kubr, 2004), 일정한 수준의 경험이나 자격을 가진 전문가가 문제의 해결 방안을 제시 해 주는 서비스라 할 수 있다(Greiner, 1983). 경영컨설팅이란 경영컨설턴트가 컨설팅 의뢰기업의 의사결정권자에게 필요한 도움을 제공하는 서비스이다(곽홍주,장영삼,2009). 비즈니스컨설팅 (business consulting)이란 경영전략,사업전략, 글로벌전략, 인수 및 합병 전략, 정보통신전략 등과 같이 기업이나 기관을 대상으로 자문, 조언 등을 포함하는 전문컨설팅 서비스이다(김광용,2008). ILO(1996)는 국제노동기구 방법론(ILO Model)에서 경영컨설팅 프로세스를 착수단계, 진단단계, 계획단계, 구현단계 및 종료단계의 5단계로 구분하였으며, 착수단계는 경영컨설턴트와 컨설팅 의뢰기업간의 컨설팅과제와 컨설팅 수행계획 등에 대한 사전 협의 단계로 경영 컨설팅사나 경영컨설턴트가 컨설팅 제안서를 제출하고 의뢰기업이 제안서의 내용에 동의하게 되면 컨설팅계약을 체결하는 단계이다(신재훈,2019). 진단단 계는 의뢰기업의 현상을 파악하여 경영상의 문제를 도출하는 단계, 계획단계 는 도출된 문제를 해결하기 위한 마스터플랜과 실행계획을 수립하는 단계, 구 현단계는 마스터플랜과 실행계획을 실제로 이행하는 단계로 과제해결 방안 제시, 필요한 교육 및 훈련 등을 실시하는 단계, 종료단계는 의뢰기업 최고경 영자의 승인을 받는 단계로 프로젝트에 대한 최종보고, 최종컨설팅산출물의 제출, 컨설팅 후의 변화관리 계획 등이 포함된다(신재훈,2019). 미국컨설팅관 리자협회(Association of Consulting Management Engineers)와 영국경영컨설 턴트협회(Institute of Management Consultants)는 경영컨설팅을 특별한 전 문적 훈련과 교육을 받은 사람이(신재훈,2019) 본인의 경험과 전문분야 실력을 바탕으로 고객의 문제점을 분석하고 해결방안을 제시하는 전문적인 서비스라고 하였다. 중소기업컨설팅산업백서(중소기업청, 2008)에 따르면 컨설팅 이란 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인

해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위로 규정하였다. 한국표준산업분류(KSIC9, 2008)에서는 '경영컨설팅업'을 별도로 명시하였는데, '다른 사업체에게 사업 경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업활동을 말한다'라고 명시하고 있으며, 일반경영자문, 전략기획자문, 특정부문경영자문, 시장관리자문, 생산관리자문, 재정관리자문, 인력관리자문으로 분류하고 있다.

선행연구들을 종합해보면, 경영컨설팅은 기업의 경영상 발생하는 문제들을 해결하기 위해서 외부 전문가(경영컨설턴트)가 그 기업의 실태를 조사, 파악, 분석하고 미래의 변화를 예측하여 실행 가능한 전략구축과 문제해결방안을 제시하는 자문활동의 총체라고 할 수 있다(신재훈,2019). 경영컨설팅의 영역은 경영전략뿐만 아니라 경영혁신컨설팅, 업무개선컨설팅, 구조조정컨설팅, IT 컨설팅, 재무컨설팅, 세무·회계 컨설팅 등 다양한 영역으로 확대되고 있다(신재훈,2019).

2) 경영컨설팅의 특성과 유형

가) 경영컨설팅의 특성

컨설팅을 기능적인 관점과 전문서비스 관점에서 정의할 수 있다. 기능적 관점은 '과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람들에게 과제수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않은 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 따라 도움을 제공하는 것'이라고 하였다 (Fritz Steele, 1975). 전문서비스 관점은 '특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객조직이 경영상의 문제들을 확인, 분석하는 것을 도와주고 이러한 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것이라 하였다 (Larry Greiner et al,1983). 또한 고객 조직이 경영상의 문제들을 확인 내지 분석하는 것을 도와주고 추천하는 것이며, 조직이 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 어드바이스 서비스(Advice Service)'라고 정의하였다(정태용,2014). 이의준

(1999)은 “경영컨설팅 특성을 철저한 전문가주의에 입각하여 전문성, 사업성, 고객지향성의 3가지 핵심요소로 규정”하였다. 전문성은 경영컨설턴트의 직무 수행 능력으로 고객기업의 문제에 대한 해결방안제시 능력을 의미하고, 사업성은 전문성을 바탕으로 제공하는 컨설팅서비스로 고객에게 필요한 가치를 제공해야 하는 상품적 가치를 의미하며, 고객지향성은 고객의 비즈니스 환경을 이해하고 고객의 요구사항을 수용하여 컨설팅의 목표 달성을 하겠다는 의지와 적극적으로 노력하는 자세를 의미한다(신재훈,2019). 또한 중소기업기술 정보진흥원은 경영컨설팅의 특성을 전문성, 사업성, 고객지향성, 지속성 및 환경대응성의 5가지로 정의하였다 (중소기업기술정보진흥원,2011). 전문성,사업성 및 고객지향성에 대해서는 이의준(1999)의 정의를 기본으로 하였으며, 지속성이란 경영컨설팅 프로젝트는 한 번의 컨설팅 프로젝트 수행으로 모든 것이 해결되는 것이 아니며 컨설팅결과의 지속적인 경영활동에의 반영 및 변화 관리 활동 등이 수반되어 경영성과에 기여한다는 의미이고 환경대응성이란 기업의 내부환경과 외부환경의 변화에 능동적으로 대응해야 하며, 환경변화에 따라 계속 발전해 나가야한다는 의미이다(신재훈,2019).

나) 경영컨설팅의 유형

경영컨설팅의 유형을 외형적 측면과 내용적 측면으로 분류할 수 있으며, 외형적 측면은 자문서비스, 전문서비스, 독립적 서비스, 일시적서비스, 상업적 서비스로 분류하는데 일반적으로 서비스기간과 서비스 형태에 따라서 구분하고 있다(신재훈,2019). 내용적 측면은 경영컨설팅의 수행과정및 결과를 컨설팅 의뢰기업의 조직변화와 경영혁신을 촉발하는 수단으로서 4가지 형태로 경영컨설팅의 유형을 분류하였다(장영, 1996).

(1) 외형적 분류

일반적으로 외형적 분류는 경영컨설팅을 수행하는 형태에 따라 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스 일시적인 서비스 및 상업적서비스로 구분한다(여우현,2016). 전문서비스 형태의 경영컨설팅은 기업의 창업과 경영, 비즈니스에 관한 실제문제들과 관련된 전문적인 지식과 기술을 제공하여 성공적인 창

업과 기업의 성장, 발전을 지원하며(문기정,2020) 경영체의 성공적인 비즈니스 수행을 지원하는 역할을 수행한다. 또한 컨설턴트의 풍부한 학습과 경험을 바탕으로 당면하는 문제의 원인을 보다 객관적이고 과학적으로 진단하고 해당 문제에 대한 적절한 대안을 제시하는 전문적인 서비스를 제공하는 것을 사명으로(문기정,2020) 한다. 아울러 경영컨설팅을 수행하는 경영컨설턴트는 의뢰인의 이익을 보호하고 증진하고자 하는 전문가로서 고도의 직업윤리를 지녀야 하는 특성을 갖는다. 자문서비스 형태의 경영컨설팅은 조언을 통한 자문의 역할일 뿐, 이에 따른 결과에 대해 직접적인 책임이 없과 최종 의사결정자는 의뢰인이므로 책임 또한 의뢰인에게 있으며 컨설턴트의 책임은 컨설팅 수행내용의 품질과 완전성으로 한정된다(중소기업청, 중소기업 컨설팅산업백서,2008). 따라서 해결안 실행에 대한 책임 역시 의뢰인에게 있다. 독립서비스 유형은 경영컨설팅을 통해 얻어진 결과는 의뢰인과의 친분관계나 조직의 이해관계와 관계없이 주체적이고 독립적으로 제시할 수 있어야(문기정,2020) 한다. 컨설턴트가 특별한 목적을 갖고 의도적으로 특정회사나 특정제품을 이롭게 하거나 의뢰인으로부터 다른 프로젝트를 수주하기 위해 본인에게 유리하거나 편협적인 제안을 해서는(문기정,2020) 아니 된다. 일시적인 서비스 유형은 컨설팅 의뢰기업이 자체적으로 컨설팅 기능을 수행할 수 있는 전문인력을 보유하고 있으나 해당 전문인력을 경영컨설팅 프로젝트에 투입할 수 있는 여건이 안되는 경우 외부전문가를 컨설팅 전담인력으로 참여시키는 경우로 경영컨설턴트는 의뢰기업에서 한시적으로 경영컨설팅업무를 수행하게 된다(신재훈,2019). 상업적인 서비스 유형은 경영컨설팅 서비스를 제공하는 컨설팅사나 컨설턴트와 의뢰를 하는 기업이나 기관등이 상호계약에 의해 서비스를 제공하는(문기정,2020) 관계이다. 즉 의뢰인은 전문적인 서비스를 제공하는 컨설팅사나 컨설턴트에게 서비스의 대가인 컨설팅 수수료를 지불할 것을 약정하고 전문적인 서비스를 제공받는(문기정,2020) 것이다. 따라서 상업적 서비스의 컨설팅은 그에 상응하는 대가를 받게 되며, 컨설팅사는 이윤이 남을 수 있도록 해야 한다(중소기업청, 중소기업 컨설팅산업 백서 2008).

(2) 내용적 분류

경영컨설팅의 수행과정 및 결과는 고객기업의 조직변화나 경영혁신에 기여한다는 관점에서 혁신의 유형을 혁신의 넓이(협의↔광의)와 혁신의 깊이(높음↔낮음)의 차원에서 혁신의 넓이가 좁고 혁신의 깊이도 낮은 부문개선, 혁신의 넓이가 넓고 혁신의 깊이는 낮은 전사개선, 혁신의 넓이가 좁고 혁신의 깊이는 깊은 부문혁신 및 혁신의 넓이가 넓고 혁신의 깊이도 깊은 전사혁신의 4가지 형태로 경영컨설팅의 유형을 분류할 수 있다(신재훈,2019). 이상의 네 가지 컨설팅 유형중에서 난이도와 복잡도가 높은 순서로 나열하면 전사적 혁신, 부문적 혁신, 전사적 개선, 부문적 개선이다(신재훈,2019).

3) 경영컨설팅과 경영성과에 관한 선행연구

경영의 궁극적인 귀결은 경영성과라 할 수 있다. 기업운영에 관한 많은 연구들이 결국 경영성과의 개선으로 연결되듯이 기업 경영을 책임지는 경영자들의 관심사는 경영성과 개선에 있다(정태용,2014). 경영성과에 대한 많은 연구에도 불구하고 여전히 경영성과에 대해 명확히 정의 내리는 것은 쉬운일이 아니다(양혜정,2015). 경영의 성과는 단순히 경제적인 성과만을 의미하지 않고 상징적 성과와 행동적 성과까지도 내포하는 포괄적인 차원에서의 성과이다(양혜정,2015).

경영활동에 의해 얻어지는 성과는 재무적인 결과로 나타나기도 하지만, 최근에는 비 재무적인 결과로 나타나는 경우가 더욱 많아졌으며 또 운영의 변화에 의해, 혁신에 의해, 외부 환경에 의해 나타나는 경영성과는 단기적으로 나타나기도 하지만 장기간에 걸쳐 서서히 나타나기도 한다(정태용,2014).

지금까지 경영컨설팅이나 혁신활동과 경영성과간의 관계에 대한 연구는 주로 재무적 관점에서의 연구가 주류를 이루었다고 해도 과언이 아니다(정태용,2014). 전기수(2009)는 경영컨설팅이 중소벤처기업의 경영성과에 미치는 영향을 연구한 결과 물적자원과 인적능력이 경영컨설팅 성과요소로 제시한 재무성과, 고객만족, 학습과 성장 및 내부개선 등에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다(전기수,2009). 이윤원 외(2012)는 컨설턴트 역량이 경영컨설팅 완성도에 미치는 영향과 컨설팅사 및 컨설팅 수진기업의 조직특성

이 미치는 조절효과를 실증적으로 분석했는데, 컨설턴트의 직무역량과 관리역량은 경영컨설팅 완성도에 유의한 영향을 미치는 반면 공통역량은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(이윤원 외,2012). 또한, 컨설팅사 특성의 조절효과는 관리역량과 경영컨설팅 완성도의 관계에 대한 컨설팅사 전문성의 영향만이 유의한 것으로 나타났으며, 컨설팅 수진기업 특성의 조절효과는 관리역량과 경영컨설팅 완성도의 관계에 대한 경영자지원과 직무역량과 경영컨설팅 완성도의 관계에 대한 변화수용력의 영향이 유의한 것으로 분석되었다(이윤원 외,2012). 류재희(2016)는 경영컨설팅 서비스 품질이 경영성과에 미치는 영향 연구에서 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도의 매개효과 분석을 중심으로(문기정,2020) 분석한바 컨설팅만족도는 비재무적 성과에 대해 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있으나 재무적 성과에는 영향을 미치지 않았다. 컨설팅 활용도는 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 유의한 영향을 미쳤다. 컨설팅 사후관리 여부에 따른 조절효과는 사후관리를 받은 기업과 받지 않은 기업간의 성과 유의성이 차이를 보여 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 정태용(2014)은 경영컨설팅요인이 기업의 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향에서 혁신활동의 매개효과를 중심으로 연구하였는데 그 결과 경영컨설팅의 수요자 요인 즉 컨설팅 신뢰도, 과제이해도, 구성원 참여도, 경영자 지원은 관리혁신과 기술혁신에 정(+)의 영향을 미쳤다(정태용,2014). 경영컨설팅 공급자 요인 즉 컨설팅사 인지도, 컨설팅 수행능력, 컨설턴트 전문성은 관리혁신과 기술혁신에도 정(+)의 영향을 미쳤다(정태용,2014). 혁신활동과 경영성과 간의 관계에 대한 유연성 검증에서 혁신활동은 재무성과와 비재무성과에 정(+)의 영향을 미쳤다. 경영컨설팅 요인과 경영성과간 관계에서 혁신활동에 대한 매개효과 검증에 대해 모든 혁신활동(관리혁신, 기술혁신)이 재무성과와 비재무성과에 부분매개효과 역할을 수행함을 확인하였다(정태용,2014). 그러나 소규모기업(매출액 300억미만, 종업원 300명 미만)혁신활동은 경영성과에 매개역할을 수행하였으나 대규모기업(매출액 300억 이상, 종업원 300명 이상)은 혁신활동이 비재무성과에는 매개역할을 했지만 재무성과에는 매개역할을 하지 못했다.

이상 살펴본 바와 같이 대부분의 선행연구는 경영컨설팅의 직접효과와 매

개효과에 대한 연구에 집중되고 있으며, 본 연구는 경쟁전략의 경영성과에 대한 기본가설과 함께 경쟁전략에 대한 경영컨설팅의 조절효과에 대해 실증분석해 보고자 한다.

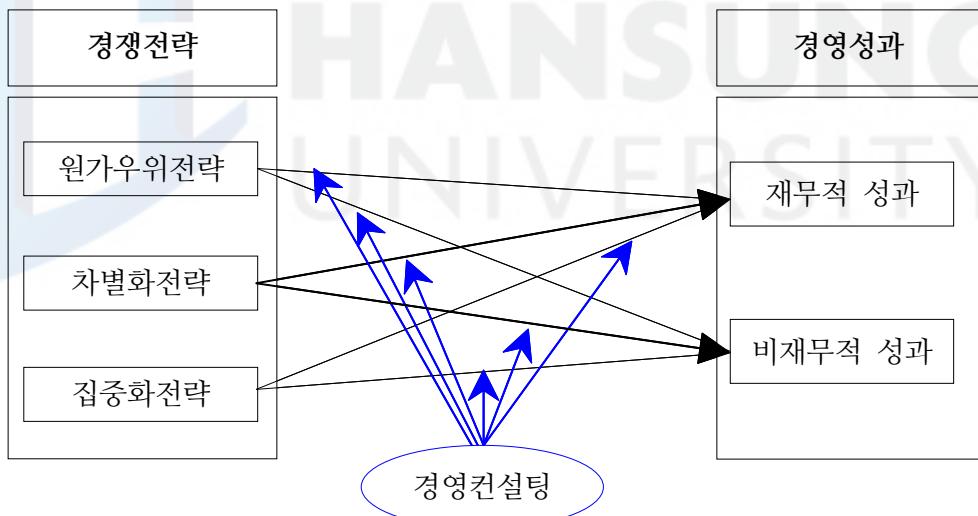


제 3 장 연구의 설계 및 방법

제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 중소기업을 대상으로 경영성과를 제고하기 위하여 경쟁 전략 유형이 경영성과에 미치는 영향을 파악하는 한편 기업이 경영컨설팅을 받아 경쟁전략을 추진할 때 경영성과에 조절작용을 하는지를 분석하고자 한다. 이를 통하여 기업이 목표로 하는 경영성과 달성에 적합한 경쟁전략 유형을 선택하고 운영하는 방안을 모색하고 필요시 경영컨설팅의 지원을 받아 경영성과를 제고하는 방안을 제시하고자 한다.

이와 같은 목적에 부합하도록 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 설계하였다



<그림 3-1> 연구모형

제 2 절 연구가설

본 연구에서는 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향과, 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향 관계에서 경영컨설팅 변수의 조절효과에 관하여 각각 다음

과 같이 가설을 설정하였다.

1) 경쟁전략과 경영성과와의 직접효과 가설

가설 1. 경쟁전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 원가우위전략은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 원가우위 전략은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 차별화전략은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 차별화전략은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 집중화전략은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6. 집중화전략은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 경영컨설팅의 조절효과 가설

가설 2. 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅은 조절작용을 할 것이다.

가설 2-1. 원가우위 전략이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.

가설 2-2. 원가우위 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.

가설 2-3. 차별화 전략이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.

가설 2-4. 차별화 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.

가설 2-5. 집중화 전략이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.

가설 2-6. 집중화 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

연구모형과 가설 설정에서 설명된 변수들에 대해 세부 항목을 정의하여, 통계적으로 측정, 분석할 수 있도록 선행연구를 참조하여 해당 변수의 세부 (이종덕,2015)항목에 대한 개념을 다음과 같이 조작적으로 정의하였다.

1) 경쟁전략

가) 원가우위전략

기업의 제품속성에 있어 가격의 변화에 수요가 민감하게 반응하는 제품의 경우에는 제품생산 또는 유통 상의 원가절감을 통한 원가우위는 강력한 경쟁 수단이 될 수 있다(고세훈,2011). Sandberg & Hofer(1987)는 창업벤처의 성과에 관한 연구에서 생산원가를 줄이는 하위전략으로서 신공정 채택,경제규모의 달성,생산 및 기술의 개발 등을 제시한 바 있다(고세훈,2011). McDougall & Robinson(1990)은 창업벤처기업의 전략 연구에서 저원가전략을 가능하게 하는 수단으로서 제품 단위당 최저원가에 대한 관심,제품의 최저가격 제시,일반관리비의 최저수준 유지를 위한 관심,현행 제품의 지속적 생산,광고홍보비의 최소화 등을 제시하였다(고세훈,2011). 또한 Zahra & Covin(1993)은 자동화 및 공정혁신을 위한 방법으로 공장 설비의 자동화,최신기술의 제조공정 적용,기계장비에 대한 신규투자 등을 제시하는 한편(고세훈,2011) 원가우위전략을 구성하는 항목으로서 높은 시설자동률,운용효율성,효율적 원자재 확보,경쟁적 가격제시,생산원가 감축방법 모색,유통채널의 효율성(고병수,2017)등을 제시한 바 있다.

본 연구에서는 선행연구를 반영하여 원가우위전략의 측정을 위한 항목으로서 경쟁사 대비 낮은 원가로 생산할 수 있는 능력, 생산성을 위한 생산시설

규모화와 생산인력 관리, 생산공정의 효율적 관리, 생산의 편의성 고려, 원가 관리제도 운용, 표준화된 원가제도 운용의 7개 문항을 활용하였다.

나) 차별화 전략

차별화 우위는 구매자에게 제품의 질이나, 제품의 특성, 사후 서비스 측면에서 독특하고 뛰어난 가치를 제공해 줄 수 있는 능력을 말한다(고세훈, 2011).

차별화전략 측정변수로는 고객 및 시장차별화와 제품차별화로 대별하였다. 차별화전략에 대한 세부 측정 변수는 관련 선행연구의 문헌을 참고하여 고객 층을 세분화하여 다양한 제품 출시, 제품 차별화 중요시, 브랜드 평판 및 인지도 정도, 고객욕구를 파악한 세분화 제품 출시, 연구개발에 대한 투자, 제품 기술력 및 성능 경쟁력, 제품의 최신기술 동향과의 부합성의 7개 문항을 설정하였다.

다)집중화전략

McDougall et al.(1994)은 산업성장과 전략범위가 창업벤처기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 전략범위를 제품범위, 시장범위, 시장세분화 정도, 고객 규모, 유통형태의 다양성을 활용하여 측정하였다(고세훈, 2011). 국내연구에서는 이장우와 장수덕(1999)과 김갑과 한상설(2003)이 중소벤처기업의 시장선택 전략범위 결정과 관련하여 McDougall et al.(1994)의 실증분석 항목을 활용한 바 있다(고세훈, 2011). 그리고 중소벤처기업의 경쟁전략과 경영성과간의 구조적 관계에 관한 연구에서 (고세훈, 2011)이 활용한 바 있다.

본 연구에서도 이상의 선행연구를 바탕으로 집중화전략의 측정에 있어서 특정사업 주력 정도, 특정 세분시장 목표설정, 특정고객 집중 정도, 매출의 특정고객 비중, 제품의 특정분야 제품 집중화의 5개 문항을 설문으로 활용하였다.

2) 경영성과

경영성과는 경영자가 구성원들의 내재된 직무수행 동기를 이끌어 내어 목표한 성과에 대한 달성 노력과 달성 정도이며(Schumann, 1994), 경영성과를 측정하기 위하여 일반적으로 적용 및 활용되고 있는 주요지표는 객관적인 성과와 주관적인 성과 또는 재무적 관점의 성과와 비재무적 관점의 성과이다 (Stroh, 1987).

본 연구에서 경영성과는 선행연구 결과를 바탕으로 정량적인 경영목표 달성을 정성적인 성과를 나타내는 것으로서 각각 재무성과(신재훈, 2019) 5문항, 비재무성과 5문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

재무성과는 성장성지표의 매출액증가, 수익성지표의 영업이익증가, 안정성지표의 부채비율, 지급능력을 보는 유동비율과 당좌비율의 개선, 원활한 현금흐름을 보는 현금흐름 개선을 하위 구성요소로 정의 하였으며, 비재무성과는 거래처수의 증가, 제품 및 서비스에 대한 만족도, 회사의 브랜드 인지도 향상, 회사 내 부서간 원활한 커뮤니케이션, 업무관리 효율성 향상을 하위 구성요소로 정의하였다.

모든 측정문항은 구조화된 설문지(Structured Questionnaire)로 설계하였으며 변수명, 변수의 정의, 측정문항 수를 〈표 3-1〉에서 요약하여 제시하였다.

〈표 3-1〉 경영성과의 측정 변수

구 분	항 목	조작적 정의	관련 문헌
경영 성과	재무적 성과	매출액 증가	고세훈(2011) 정태용(2014) 류재희(2017)
		영업이익 증가	
		유동비율과 당좌비율 개선	
		부채비율 개선	
		현금흐름 개선	
	비재무적	거래처수 증가	
		제품 및 서비스에 대한 고객만족도 증가	

성과	브랜드 인지도 향상 회사내 원활한 커뮤니케이션 업무관리 효율성 향상
----	---

3) 경영컨설팅 수진 여부

경영컨설팅업이란 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동을 말하며, 일반경영 자문, 전략기획 자문, 특정부문 경영자문, 시장관리 자문, 생산관리 자문, 재정관리 자문, 인력관리 자문 등이 포함된다 (신상복, 2012)고 하였다. 본 연구에서의 조절변수인 경영컨설팅 수진 여부의 하부변수로는 컨설팅 경험 유무로 정의하였고, 측정 설문항목은 명목척도로서 ‘① (받은적 없음) ② 1회 ③ 2회 ④ 3회 ⑤ 4회이상’으로 하여 조절변수를 더미변수로 변환한 다음 조절효과 분석을 하였다. 컨설팅 수진여부의 조작적 정의 및 측정방법은 다음의 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 경영컨설팅 수진여부의 조작적 정의 및 측정방법

변수명	조작적 정의	측정
컨설팅 수진 여부	경쟁전략 관련 컨설팅 경험 유무	명목척도를 더미변수로 변환하여 측정

제 4 절 자료수집 및 분석방법

1) 자료수집

본 연구에서는 중소기업의 임직원을 대상으로 실증분석을 하고자 온라인 방법을 통해 설문조사를 진행하였다. 설문지는 사전 조사된 선행연구를 바탕으로 연구목적에 부합되도록 조작적 정의를 통해 설문 문항을 구성하였다.

설문 문항은 경쟁전략, 경영성과, 경영컨설팅의 3개 그룹으로 구성하였고,

경쟁전략그룹은 원가우위전략 7개 문항, 차별화전략 7개 문항, 집중화전략 5개 문항 총 19개 문항으로 구성하였다. 경영성과 그룹은 재무적 성과 5개문항, 비재무적성과 5개문항으로, 마지막 경영컨설팅그룹은 컨설팅수진 여부 1개 문항으로 구성하였다. 일반적 사항은 성별,연령,근무년수,직급,업력,종업원수,매출액,소재지,산업분류 총 9개문항으로 구성하였으며, 설문지 평가는 Likert 5점 척도로 구성하였다.

설문지 구성은 <표3-3>와 같다.

<표 3-3> 설문지 구성

구 분	하위 변수	문항수
경쟁전략	원가우위전략	7
	차별화전략	7
	집중화전략	5
경영성과	재무적 성과	5
	비재무적 성과	5
경영 컨설팅	컨설팅 수진 여부	1
일반적 사항	성별,연령,근무년수,직급,업력, 종업원수,매출액,소재지,산업분류	9
합 계		39

2) 분석방법

본 연구는 선행연구를 바탕으로 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향을 실증분석하고 검증하였으며, 통계프로그램인 SPSS Ver.22.0을 사용하여 수집된 데이터를 분석하였다.

첫째, 표본의 일반적인 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석 및 주요 변수간의 분산분석을 실시하였다.

둘째, 본 연구의 모델에 대해 판별 타당도와 집중 타당도를 확보하기 위해 주성분 분석, 각 회전방식의 탐색적 요인분석을 진행하였다. 신뢰도 확보를 위해 Cronbach's 알파 계수를 활용한 신뢰도 분석도 진행하였다. 이어 피어슨 상관계수를 통한 상관관계 분석과 다중공선성 파악을 위한 다중회귀 분석, 경영컨설팅의 조절효과 검증을 위한 경로차이 분석을 진행하였다.



제 4 장 실증분석 결과

제 1 절 표본의 특성과 분석결과

1) 일반적 특성

본 논문은 중소기업을 대상으로 경쟁전략 유형이 경영성과에 미치는 영향을 파악하는 한편 기업이 경영컨설팅을 받아 경쟁전략을 추진할 때 경영성과에 조절작용을 하는지를 분석하기 위한 연구이다. 영향 관계를 검증하기 위해 국내 각 기업의 임직원들을 대상으로 설문을 하였다. 설문은 구글 독스를 이용하여 작성한 설문을 온라인을 통해 조사하였다. 조사는 2021년 4월 12일부터 2021년 4월 23일까지 전체 117부의 응답을 받아 연구의 자료로 이용하였다.

실증분석을 위하여 수집한 설문자료를 SPSS(22.0)을 이용해 분석을 수행하였으며, 이 연구에 대한 설문 응답자들의 인구통계학적 특성에 대한 결과는 <표 4-1>로 요약하였다.

총 117명의 응답을 받아 인구통계학적 분석을 하였는데 특성은 다음과 같다.

성별을 보면 남성이 84.6%로 여성 15.4%에 비하여 비중이 매우 높으며, 연령별로는 50대가 가장 많은 40.2%, 60대이상이 38.5%, 40대가 11%, 30대가 7.7%, 29세 이하가 2.6%의 순으로 나타났다.

근무경력은 20년 초과가 43.6%로 가장 많았으며 이어서 5년미만이 25.6%, 5~10년이 17.1%, 11~15년 8.5%, 16~20년이 5.1%순이었다.

직급은 임원이상이 65%로 가장 많았고 부장급이 18.8%로 그 다음으로 많았으며, 과장,차장급 7.7%, 사원,계장이 6.0%, 대리급이 2.6%였다.

회사의 업력은 20년 초과가 59%로 가장 많았고, 5년 미만이 17.9%로 그 다음, 11~20년이 15.4%, 5~10년이 7.7%순이었다.

종업원수는 10명이하 중소기업이 31.6%로 가장 많았고, 11~50명이 27.4%, 규모가 큰 300명 초과기업의 임직원도 25.6%가 있었고, 51~100명이 9.4%, 101~300명은 6.0%였다.

년간 매출액은 10억 이하가 29.1%로 가장 많았고, 500억 초과가 27.4%로 그 다음으로 많았으며. 이어서 11~50억이 15.4%, 51~100억이 12.8%, 101~300억 9.4%, 301~500억이 6.0%였다.

설문 응답자들이 근무하는 회사 위치는 서울이 63.2%로 대다수였고, 인천,경기가 22.2%로 그 다음으로 많았으며, 강원,제주 6.8%, 대전,충남북 3.4%, 광주,호남 2.6%, 대구,경북이 1.7%였다.

회사의 산업분류는 제조업이 36.8%로 가장 많았고, 서비스업 28.2%, 도매,소매업 7.7%, 정보통신업 6.0%, 숙박,음식점업 5.1%, 기타 14.5% 순이었다.

컨설팅 수진경험은 58.1%가 최근3년간 한번도 받은적이 없었으며, 41.9%는 경영컨설팅 수진경험이 있었다. 그 중 1회 수진이 19.7%, 2회 수진이 10.3%, 4회 이상 수진도 6.8%가 있었으며 3회 수진이 5.1% 였다.

〈표 4-1〉 표본의 인구통계학적 특성

〈N = 117〉

		빈도	퍼센트
성 별	남자	99	84.6
	여자	18	15.4
연 령	29세이하	3	2.6
	30대	9	7.7
	40대	13	11.1
	50대	47	40.2
	60대이상	45	38.5
근무년수	5년미만	30	25.6
	5~10년	20	17.1
	11~15년	10	8.5
	16~20년	6	5.1
	20년초과	51	43.6
직 급	사원,계장	7	6.0

	대리급	3	2.6
	과장, 차장급	9	7.7
	부장급	22	18.8
	임원이상	76	65.0
업 력	5년미만	21	17.9
	5~10년	9	7.7
	11~20년	18	15.4
	20년초과	69	59.0
종업원수	10명이하	37	31.6
	11~50명	32	27.4
	51~100명	11	9.4
	101~300명	7	6.0
	300명초과	30	25.6
년간매출액	10억이하	34	29.1
	11~50억	18	15.4
	51~100억	15	12.8
	101~300억	11	9.4
	301~500억	7	6.0
	500억초과	32	27.4
회사소재지	서울	74	63.2
	인천, 경기	26	22.2
	대전, 충남북	4	3.4
	대구, 경북	2	1.7
	광주, 호남	3	2.6
	강원, 제주	8	6.8
산업분류	제조업	43	36.8
	건설업	2	1.7
	도매/소매업	9	7.7
	숙박/음식점업	6	5.1
	정보통신업	7	6.0
	서비스업	33	28.2
	기타	17	14.5
수진경험	받은적 없음	68	58.1
	1회	23	19.7
	2회	12	10.3
	3회	6	5.1
	4회이상	8	6.8

2) 기술통계 분석

본 연구는 측정변수에 대한 정규성을 분석하기 위해 기술통계량 분석을 실시하였다. 본 설문지의 응답자수 N=117명이고 결과는 <표 4-2>와 같다. 기술통계량은 원가우위1~비재무성과5까지의 평균과 표준편차를 보여주고 있다. 기준에 따르면 표준편차, 왜도 및 첨도의 절대값이 3이하면 정규성을 확보하여 정규분포를 따르는 것으로 볼 수 있다.

표< 4-2> 개별 측정변수의 기술통계량 분석 결과

측정변수	N	평균	표준 편차	왜도	첨도
원가우위1	117	3.39	1.058	-.313	-.334
원가우위2	117	3.50	1.103	-.420	-.445
원가우위3	117	3.57	.977	-.688	0.414
원가우위4	117	3.65	1.085	-.579	-.237
원가우위5	117	3.87	.943	-.745	0.351
원가우위6	117	3.92	.993	-.812	.390
원가우위7	117	3.71	1.026	-.460	-.299
차별화1	117	3.42	1.219	-.476	-.744
차별화2	117	3.94	.950	-.555	-.602
차별화3	117	3.93	1.056	-.665	-.412
차별화4	117	3.72	1.024	-.534	-.222
차별화5	117	3.37	1.193	-.407	-.586
차별화6	117	3.79	1.005	-.769	.194
차별화7	117	3.73	1.031	-.580	-.210
집중화1	117	3.66	1.076	-.504	-.545
집중화2	117	3.75	1.106	-.544	-.593
집중화3	117	3.61	1.167	-.611	-.450
집중화4	117	3.55	1.200	-.585	-.504
집중화5	117	3.63	1.186	-.574	-.529
재무적성과1	117	3.46	1.079	-.464	-.529
재무적성과2	117	3.44	1.078	-.441	-.571
재무적성과3	117	3.41	1.035	-.135	-.841
재무적성과4	117	3.50	1.047	-.309	-.446
재무적성과5	117	3.49	1.080	-.447	-.642
비재무성과1	117	3.44	1.062	-.445	-.124
비재무성과2	117	3.83	.813	-.362	.240
비재무성과3	117	3.82	.952	-.727	.242
비재무성과4	117	3.62	.936	-.118	-.560
비재무성과5	117	3.66	.930	-.310	-.419

제 3절 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석

1) 타당도 분석

타당도 분석은 설문문항, 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념 또는 속성을 정확히 반영하고 있는지를 검정하는 것으로 통상적으로 요인분석을 활용하여 같은 구성개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다 (최창호,2013).

일반적으로 측정의 타당도 분석은 구성개념(Constructs) 타당도중에서 측정변수 간의 상관관계가 높은 집중 타당도(Convergent Validity)와 측정 변수 간의 상관관계가 낮은 판별 타당도(Discriminant Validity)를 활용하는데, SPSS 프로그램을 활용한 회귀분석에서는 탐색적 요인분석 (Exploratory Factor Analysis)을 통해 이를 검정하게 된다(최창호,2013). 타당성은 연구자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 개념이나 속성을 얼마나 정확히 측정하였는가를 말하고, 요인분석은 연구하고자 하는 연구개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것이다(김재훈,2018). 따라서 탐색적 요인분석은 연구하고자 하는 연구 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하기 위해 같은 개념의 연구를 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶여지는지를 확인하는 것으로 측정도구의 타당성을 판정하기 때문에 논문에서는 타당성 검정이라고도 한다 (신채상, 2019). 본 연구에서는 측정변수에 대한 타당성 분석을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였는데, 이는 독립변수와 종속변수 설문항에 대한 타당도를 확인하는 것으로 집중 타당도와 판별타당도를 확보하는 과정에서 설문항을 정제하는 즉 단일차원으로 축소하는 개념이다. 이를 위해 주성분분석을 이용하였고, 요인의 회전방식은 배리맥스를 실시하였다. 이때 계수가 0.4이하(집중타당도 저해) 이거나, 다른 집단에 적재되어 있는 항목 (판별타당도 저해)은 제거하였다. 평가기준은 KMO의 표본 적합도는 일반적으로 0.7이상이면 적합한 것으로 보며, Bartlett 의 구형성 검정은 유의수준 0.05이하로 판단하였다. 또한 공통성 추출값은 설명력을 의미하는 것으로 0.5이상을 확인하고 0.5이하는 제거하였다. 분산의

누적률도 60%이상이면 분산의 설명력이 있는것으로 판단하였다.

본 연구의 데이터 분석결과는 〈표 4-3〉,〈표4-4〉와 같다.

〈표 4-3〉 집중타당도 및 판별타당도 결과 (독립변수)

항목	판별타당도, 집중타당도			
	원가우위	집중화	차별화	공통성
원가우위전략7	.844	-.057	.221	.764
원가우위전략4	.816	.124	.177	.712
원가우위전략3	.807	.149	.342	.791
원가우위전략2	.795	.058	.238	.692
원가우위전략6	.793	.049	.168	.660
원가우위전략5	.758	.113	.312	.685
원가우위전략1	.681	.287	.228	.598
집중화전략4	.108	.904	.006	.828
집중화전략3	.062	.900	.164	.840
집중화전략5	.114	.880	.124	.803
집중화전략2	.096	.815	.283	.753
차별화전략6	.285	.058	.830	.774
차별화전략7	.302	.114	.814	.767
차별화전략2	.293	.268	.726	.685
차별화전략4	.282	.194	.693	.598
Eigen Value	4.703	3.333	2.914	.
분산설명(%)	31.356	22.217	19.429	.
누적분산설명(%)	31.356	53.573	73.002	.

Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도. = .872
 Bartlet의 검정 : 근사카이제곱= 1250.486, df = 105 , P = .000

〈표 4-3〉은 경쟁전략에 대한 요인분석 결과이다. 본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 탐색적 요인분석을 실시하여 타당도 검증을 하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석(principle component / analysis)을 이용하였으며, 요인 적재치의

단순화를 위해 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 본 연구에서 문항의 선택기준인 고유값(eigen value)은 1.0이상, 그리고 요인적재치는 0.4이상을 기준으로 하였다.

설명된 총 분산은 73.00%로 나타났다. 경쟁전략은 3개의 요인으로 추출되었으며 총 19개 문항중 4개문항이 이론구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 15개 문항을 분석에 이용하였다.

변수의 설명되는 정도인 KMO값이 .872로 꽤 좋은편이고, Bartlet의 구형 성검정 결과는 유의확률 .000으로 요인분석의 사용이 적합하다 할 수 있다.

〈표4-4〉 집중타당도 및 판별타당도 결과 (종속변수)

항목	판별타당도, 집중타당도		
	비재무성과	재무성과	공통성
비재무성과4	.866	.239	.808
비재무성과5	.851	.281	.803
비재무성과2	.760	.320	.681
재무적성과4	.233	.940	.938
재무적성과3	.408	.867	.918
Eigen Value	2.273	1.874	
분산설명(%)	45.468	37.480	
누적분산설명(%)	45.468	82.948	

Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도. = .762
Bartlet의 검정 : 근사카이제곱=354.025, df = 10 , P = .000

〈표 4-4〉는 경영성과에 대한 요인분석 결과이다. 설명된 총 분산은 82.95%로 나타났다. 경영성과는 2개의 요인으로 추출되었으며 총 10개 문항 중 5개문항이 이론구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 5개 문항을 분석에 이용하였다.

변수의 설명되는 정도인 KMO값이 .762로 적당한 편이고, Bartlet의 구형 성 결과는 유의확률 .000으로 요인분석의 사용이 적합하다 할 수 있다.

2) 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하기 위한 분석방법으로 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정하였을 경우 동일한 측정값이 나오는 가능성을 의미한다. 신뢰도는 문항들 간의 동질성을 나타내는 문항의 내적 일관성을 Cronbach's α 계수를 활용하여 검정하게 되는데, SPSS프로그램을 사용할 경우 신뢰도 분석은 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 후 각 요인을 설명하는 측정변수를 대상으로 각각의 신뢰도를 분석한다(양행호, 2016). 신뢰도 분석은 앞서 요인분석에서 정제된 변수만을 사용하며, 일반적으로 α 값이 0.6 이상인 경우 수용가능한 신뢰도로, 0.7이상이면 바람직한 신뢰도로, 0.8~0.9 이상은 매우 높은 신뢰도로 판단한다.

〈표 4-5〉 신뢰도 분석 결과

측정항목	항목 삭제시 척도 평균	항목 삭제시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제시 Cronbach 의 알파	Cronbach 의 알파
원가우위1	22.22	26.830	.674	.919	.923
원가우위2	22.12	25.555	.768	.910	
원가우위3	22.04	26.059	.835	.903	
원가우위4	21.97	25.706	.769	.910	
원가우위5	21.74	27.037	.757	.911	
원가우위6	21.69	26.905	.724	.914	
원가우위7	21.91	26.017	.790	.907	
차별화 2	11.24	6.908	.693	.822	.857
차별화 4	11.46	6.785	.644	.843	
차별화 6	11.38	6.532	.726	.808	
차별화 7	11.45	6.336	.746	.799	
집중화 2	10.79	10.635	.760	.907	.916
집중화 3	10.93	9.823	.841	.879	
집중화 4	10.99	9.802	.811	.889	

집중화 5	10.91	9.845	.818	.887	
재무성과3	3.50	1.097	.841		.914
재무성과4	3.41	1.072	.841		
비재무 2	7.27	3.011	.645	.843	.844
비재무 4	7.49	2.442	.742	.751	
비재무 5	7.44	2.439	.753	.740	

〈표 4-5〉 신뢰도 분석결과를 보면, 원가우위전략은 .923, 차별화전략은 ..857, 집중화전략은 .916, 그리고 재무성과는 .914, 비재무성과는 .844로 일반적 수준인 .6을 상회하여 모든 변수의 신뢰도는 확보된 것으로 판단하였다.

3) 상관관계 분석

회귀분석 전에 탐색적 요인분석을 실시하여 단일차원성을 확보하고 신뢰도 검정을 통해 동질성을 확보하였다(이정우, 2019). 이후 변수계산을 통해 변수들의 평균값을 의미하는 새로운 데이터를 생성하여 상관관계 분석과 회귀분석에 활용하였다.

상관관계 분석(Pearson Correlation Analysis)은 두 변수 간의 상관분석을 통하여 사회과학적 현상의 복합적인 상황을 좀 더 의미 있게 해석하고 예측과 변수 간의 밀접한 정도를 규명한다.(김민호, 2018). 피어슨(Pearson) 상관계수값은 독립변수, 매개변수 및 종속변수 간의 관계, 즉 상관관계의 강도를 보여 주며 그 범위는 -1부터 +1까지이며, 계수의 절대값이 클수록 변수 사이에 강한 관계가 있다(김민호, 2018).

상관계수로부터 상관관계의 강약을 판단하는 기준은 상관계수가 0.2이하이면 상관관계가 없거나 무시해도 좋은 수준이며, 0.4정도이면 약한 상관관계, 0.6이상이면 높은 상관관계로 볼 수 있다(채서일, 2003; 김홍규, 2012). 변수들 간의 상관계수가 0.80 이상이면 다중공선성을 의심할 수 있다(Judge, Grifths, Hil과 Lee, 1980).

본 연구의 상관관계 분석결과는 아래의 표<4-6>과 같다.

〈표 4-6〉 상관관계 분석

		원가우위 전략	차별화 전략	집중화 전략	재무적 성과	비재무적 성과
원가 우위 전략	Pearson 상관계수	1	.616**	.268**	.513**	.636**
	유의수준(양쪽)		.000	.003	.000	.000
	N	117	117	117	117	117
차별화 전략	Pearson 상관계수	.616**	1	.364**	.583**	.588**
	유의수준(양쪽)	.000		.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117
집중화 전략	Pearson 상관계수	.268**	.364**	1	.299**	.198*
	유의수준(양쪽)	.003	.000		.001	.033
	N	117	117	117	117	117
재무적 성과	Pearson 상관계수	.513**	.583**	.299**	1	.615**
	유의수준(양쪽)	.000	.000	.001		.000
	N	117	117	117	117	117
비재무 성과	Pearson 상관계수	.636**	.588**	.198*	.615**	1
	유의수준(양쪽)	.000	.000	.033	.000	
	N	117	117	117	117	117

***. 상관이 0.001 수준에서 유의합니다(양쪽).

**. 상관이 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽).

*. 상관이 0.05 수준에서 유의합니다(양쪽).

원가우위전략은 차별화전략과 .616**, 재무적성과와 .513**, 비재무성과와 .636**의 다소높은 상관관계를 나타냈고 집중화전략과는 .268**로 낮은 Pearson상관계수 값이 나타났다.

차별화전략은 원가우위전략과 .616**, 재무적성과와 .583**, 비재무성과와 .588**의 다소높은 상관계수가 나타났고, 집중화전략과는 .364**의 낮은 상관관계를 나타냈다.

집중화전략은 원가우위전략과 .268**, 차별화전략과 .364**, 재무적성과와 .299**의 낮은 상관관계를 나타냈고, 비재무성과와는 .198**로 상관관계가 거의 없었다.

재무적성과는 원가우위전략과 .513**, 차별화전략과 .583**, 비재무성과와 .615**의 다소 높은 상관계수가 나타났고, 집중화전략과는 .299**의 낮은 상관관계를 나타냈다.

비재무성과는 원가우위전략과 .636**, 차별화전략과 .588**, 재무적성과와 .615**의 다소 높은 상관계수가 나타났고 집중화전략과는 .198**로 상관관계가 거의 없었다.

모든 변수의 상관계수의 절대값이 0.8 미만으로 측정되어 다중공선성이 존재하지 않고 모든 변수들 간에 정 의 방향으로 통계적으로 유의한 상관관계를 보이므로 회귀분석을 진행하였다.

제 3절 가설검정

회귀분석은 독립변수가 1개인 단순회귀분석과 2개 이상인 다중회귀분석으로 나뉘며 다중회귀분석은 독립변수들 간 다중공선성이 존재하지 않아야 하는 가정을 만족해야만 분석을 수행할 수 있다. 다중공선성(Multi-Collinearity)이란 독립변수들 간의 상관관계를 말하는데 하나의 독립변수가 다른 독립변수에 미치는 영향이 클 경우에 다중공선성이 존재한다고 본다(이훈영, 2013). 다중공선성을 평가하는 지표로는 VIF(Variance Inflation Factor, 분산팽창요인)로 VIF 값이 10 이상인 경우 다중공선성이 존재하는 것으로 간주한다(이일현, 2014).

본 연구에서는 독립변수가 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략으로 2개 이상이므로 종속변수인 경영성과에 미치는 영향을 알아보고자 다중회귀분석을 실시하였으며, 경쟁전략과 경영성과에 대한 가설과 경쟁전략에 대한 경영컨설팅 수진시 경영성과에 미치는 조절효과에 대한 가설을 검정하였다.

1) 경쟁전략과 경영성과에 대한 가설

독립변수와 종속변수간의 상관관계는 0.621의 다소 높은 상관관계를 보이

고 있다. 종속변수(재무적성과)에 대한 독립변수 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략의 설명력은 $R^2 = .385(38.5\%)$ 이다.

Durbin-Watson 지수는 0 ~ 4 사이의 값으로 잔차항의 자기상관을 나타내며, 재무적성과의 지수는 <표 4-7>과 같이 2.267로 0또는 4에 가깝지 않고 2에 가까우므로 자기상관이 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

<표 4-7> 독립변수와 종속변수 (재무적 성과)간 모형요약

모형	R	R^2	조정된 R^2	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.621 ^a	.385	.369	.79381	2.267

- a. 예측변수 : (상수), 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략
- b. 종속변수 : 재무적 성과

독립변수와 종속변수간의 상관관계는 0.684의 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 종속변수(비재무적성과)에 대한 독립변수 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략의 설명력은 $R^2 = .468(46.8\%)$ 이다.

Durbin-Watson 지수는 0 ~ 4 사이의 값으로 잔차항의 자기상관을 나타내며, 비재무적성과의 지수는 <표 4-8>과 같이 2.251로 0또는 4에 가깝지 않고 2에 가까우므로 자기상관이 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

<표 4-8> 독립변수와 종속변수 (비재무적 성과)간 모형요약

모형	R	R^2	조정된 R^2	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.684 ^a	.468	.454	.57691	2.251

- a. 예측변수 : (상수), 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략
- b. 종속변수 : 비재무적 성과

〈표 4-9,10〉에서 재무적 성과의 F값은 23.583, 유의확률은 .000($p < .05$), 비재무적 성과의 F값은 33.193, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다.

〈표 4-9〉 독립변수와 종속변수(재무적 성과)간 분산분석a

모 형		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
1	회귀분석	44.582	3	14.861	23.583	.000 ^b
	잔 차	71.205	113	.630		
	총 계	115.786	116			

- a. 종속변수 : 재무적성과
- b. 예측변수 : (상수), 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략

〈표 4-10〉 독립변수와 종속변수(비재무적 성과)간 분산분석a

모 형		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
1	회귀분석	33.143	3	11.048	33.193	.000 ^b
	잔 차	37.610	113	.333		
	총 계	70.752	116			

- a. 종속변수 : 비재무적성과
- b. 예측변수 : (상수), 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략

〈표 4-11,12〉에서 독립변수들의 VIF값은 1.157~1.728로 10.0미만으로 다중공선성이 없는 것으로 확인되었으며, 다중회귀분석을 실시하기에 적합하다고 판단된다.

〈표 4-11〉 독립변수와 종속변수(재무적 성과)간 계수b

모 형	비표준 계수		표준 계수 베타	t	유의 확률	공선성 통계	
	B	표준 오차				허용 오차	VIF
1	(상수)	.292	.395		.740	.461	
	원가우위전략	.285	.110	.242	2.580	.011	.619 1.616
	차별화전략	.479	.115	.402	4.149	.000	.579 1.728
	집중화전략	.084	.076	.088	1.103	.272	.865 1.157

a. 종속변수 : 재무적 성과, 유의확률 : *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 4-12〉 독립변수와 종속변수(비재무적 성과)간 계수b

모 형	비표준 계수		표준 계수 베타	t	유의 확률	공선성 통계	
	B	표준 오차				허용 오차	VIF
1	(상수)	1.154	.287		4.024	.000	
	원가우위전략	.408	.080	.444	5.090	.000	.619 1.616
	차별화전략	.307	.084	.330	3.664	.000	.579 1.728
	집중화전략	-.031	.055	-.042	-.565	.573	.865 1.157

a. 종속변수 : 비재무적 성과, 유의확률 : *p<.05, **p<.01, ***p<.001

다중회귀분석 결과 독립변수와 종속변수(재무적 성과)와의 관계에서 원가우위전략의 t값이 2.580(p=.011), 차별화전략의 t값은 4.149(p=.000)로 종속 변수에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집중화전략의 t값은 1.103(p=.272)로 유의미한 크기인 1.96보다 작고 유의확률 p가 >.05이므로 기각되었다. 즉 원가우위전략과 차별화전략을 적용할수록 종속변수인 재무적 성과가 높아지는 것으로 나타났으며, 독립변수에서는 차별화전략 (베타=.479)이 원가우위전략(베타=.285)보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 독립변수가 종속변수인 경영성과를 설명하는 설명력은 38.5% (조정된 $R^2 = .369$)이며, 다중회귀분석 결과는 〈표4-13〉에 요약 정리하였다.

〈표4-13〉독립변수와 종속변수 (재무적 성과)간 다중회귀분석결과 요약

모 형	B	SE	β	t	P	VIF
(상수)	.292	.395		0.740	.461	
원가우위전략	.285	.110	.242	2.580	.011	1.616
차별화전략	.479	.115	.402	4.149	.000	1.728
집중화전략	0.84	.076	.088	1.103	.272	1.157

조정된 $R^2 = .369$, $F= 23.583(p<.001)$

Durbin-Watson's d=2.267

유의확률 * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

독립변수와 종속변수(비재무적 성과)와의 관계에서는 원가우위전략의 t값이 5.090($p=.000$), 차별화전략의 t값은 3.664($p=.000$)로 종속변수에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집중화전략의 t값은 -0.565($p=.573$)로 유의미한 크기인 1.96보다 작고 유의확률 p가 $>.05$ 이므로 기각되었다. 즉 원가우위전략과 차별화전략을 적용할수록 종속변수인 재무적 성과가 높아지는 것으로 나타났으며, 독립변수에서는 원가우위전략(베타 = .408이 차별화전략(베타=.307)보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 독립변수가 종속변수인 경영성과를 설명하는 설명력은 46.7%(조정된 $R^2 = .454$)이며, 다중회귀분석 결과는 〈표4-14〉에 요약 정리하였다.

〈표4-14〉독립변수와 종속변수 (비재무적 성과)간 다중회귀분석결과 요약

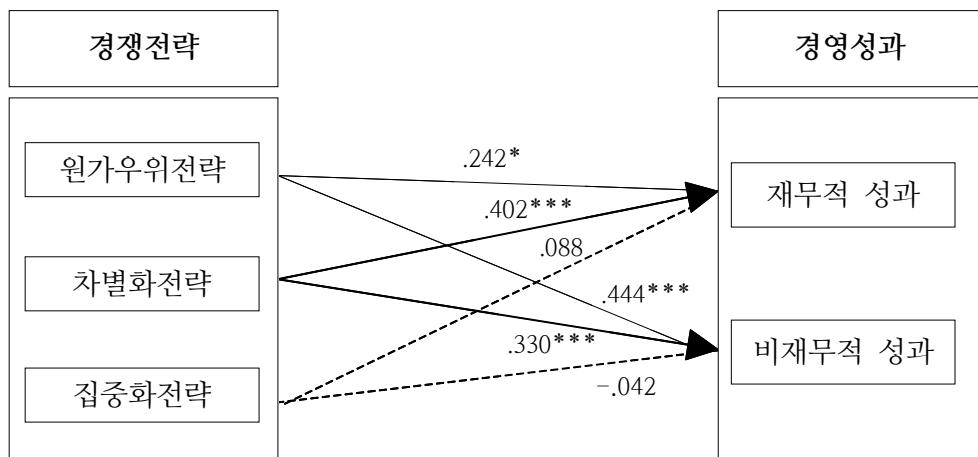
모 형	B	SE	β	t	P	VIF
(상수)	1.154	.287		4.024	.000	
원가우위전략	.408	.080	.444	5.090	.000	1.616
차별화전략	.307	.084	.330	3.664	.000	1.728
집중화전략	-0.031	.055	-.042	-0.565	.573	1.157

조정된 $R^2 = .467$, $F= 34.894(p<.001)$

Durbin-Watson's d=2.267

유의확률 * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

경쟁전략과 경영성과에 대한 가설검정 결과는 아래 <그림 4-1>과 같다.



<그림 4-1> 경쟁전략과 경영성과에 대한 가설검정 결과

다중회귀분석 결과를 요약하면 6개의 기본 가설중 가설1-1, 가설1-2, 가설1-3, 가설1-4는 채택되었고, 가설 1-5, 가설1-6은 기각되었다. 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검정결과를 <표4-15>에 정리하였다.

<표 4-15> 독립변수와 종속변수(경영성과)에 대한 가설검정 결과

가	설	검정 결과
	경쟁전략과 경영성과에 대한 가설	
가설1-1	원가우위전략은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-2	원가우위전략은 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-3	차별화전략은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-4	차별화전략은 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-5	집중화전략은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-6	집중화전략은 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

원가우위전략과 차별화전략은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었고, 집중화전략은 가설이 기각되었다.

Thompson et al.(2010)은 Porter의 본원적 전략을 보다 세분화하면서 다섯 가지 전략을 제시하였는데 고가치저원가전략, 저원가전략, 차별화전략과 특정업종을 대상으로 하는 저원가집중화전략과 차별적집중화전략으로 구분하였다. 이는 집중화전략은 결국 저원가전략, 차별화전략과 결합하여 이용하게 된다는 것이다. 집중화전략은 실제에 있어서는 원가우위전략이나 차별화전략 중 어느 하나를 선택하게 된다는 점에서 독립된 전략 유형으로 보기에는 힘들다 할 것이다(Govindarajan & Gupta, 1985).

이러한 선행연구와 이론으로 볼 때 국내 중소기업들이 집중화전략을 추구 하더라도 결국 집중화전략은 원가우위집중화나 집중차별화전략을 펼치게 되면서 원가우위전략이나 차별화전략으로 결과가 나타나는 것으로 해석할 수 있겠다.

2) 경쟁전략에 대한 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 조절효과에 대한 가설

가) 가설 검정결과 분석

〈표 4-16〉 재무적성과에 대한 모형요약에서 모형3의 F변화량은 .005로 .05보다 작으며, R제곱(설명력)은 모형1,2,3에서 38.5% → 38.7%→ 45.5%로 점차 증가하여 조절효과가 성립함을 알 수 있다.

〈표 4-16〉 조절효과 모형요약 (종속변수:재무적성과)

모형	R	R제곱	조정된 R제곱	표준추정값오류	통계변경					
					R제곱변화량	F변화량	df1	df2	유의수준F변화량	Durbin-Watson
1	.621	.385	.369	.7938	.385	23.583	3	113	.000	
2	.622	.387	.365	.7959	.002	.407	1	112	.525	
3	.674	.455	.420	.7611	.067	4.486	3	109	.005	2.150

〈표 4-17〉 비재무적성과에 대한 조절효과 모형요약에서 모형3의 R제곱(설명력)은 모형1,2,3에서 $46.8\% \rightarrow 47.0\% \rightarrow 48.8\%$ 로 점차 증가하지만, 유의수준 F변화량은 .292로 .05보다 크므로 조절효과가 성립하지 않았다.

〈표 4-17〉 조절효과 모형요약 (종속변수:비재무적성과)

모형	R	R제곱	조정된 R제곱	표준추정값오류	통계변경					
					R제곱변화량	F변화량	df1	df2	유의수준F변화량	Durbin-Watson
1	.684	.468	.454	.5769	.468	33.193	3	113	.000	
2	.686	.470	.451	.5784	.002	.412	1	112	.522	
3	.699	.488	.455	.5764	.018	1.261	3	109	.292	2.239

〈표 4-18〉분산분석(재무적성과)에서 모형1,2,3의 유의확률은 각각 .000, .000, .000으로 회귀식은 적합하다. 〈표 4-19〉비재무적성과의 분산분석의 유의확률도 각각 .000, .000, .000으로 회귀식은 적합하였다.

〈표 4-18〉분산분석 (재무적성과)

모형		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
1	회귀분석	44.582	3	14.861	23.583	.000
	잔차	71.205	113	.630		
	총계	115.786	116			
2	회귀분석	44.840	4	11.210	17.697	.000
	잔차	70.947	112	.633		
	총계	115.786	116			
3	회귀분석	52.636	7	7.519	12.979	.000
	잔차	63.150	109	.579		
	총계	115.786	116			

〈표4-19〉분산분석 (비재무적성과)

모 형		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
1	회귀분석	33.143	3	11.048	33.193	.000
	잔 차	37.610	113	.333		
	총 계	70.752	116			
2	회귀분석	33.281	4	8.320	24.868	.000
	잔 차	37.472	112	.335		
	총 계	70.752	116			
3	회귀분석	34.537	7	4.934	14.850	.000
	잔 차	36.215	109	.332		
	총 계	70.752	116			

가설별 조절효과 검정을 위한 조절회귀분석 결과는 〈표4-20,21〉과 같다. 유의확률이 .05이상이면 통계적으로 유의미한 것으로 판단하며, 종속변수인 경영성과중 재무적성과에 대해서 조절변수 경영컨설팅은 원가우위전략, 차별화전략에서 재무적 성과에 순수조절변수로 작용하고 있고, 집중화전략에서는 조절효과가 없는 것으로 분석되었다.

조절효과중 원가우위전략은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 차별화전략은 재무적성과에 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 이는 차별화전략이 질적 차별화를 위한 비용지출과정에서 단기적으로 재무적성과에 부(-)의 영향을 미친 것으로 추정된다.

〈표 4-20〉 조절회귀분석(재무적성과) 결과

	STEP 1			STEP 2			STEP 3		
	B	표준계수 β	B	표준계수 β	B	표준계수 β	B	표준계수 β	
(상수)	3.457			3.500			3.475		
원가우위 _평중	.285	.242	*	.297	.253	**	.100	.085	
차별화 _평중	.479	.402	***	.491	.412	***	.634	.533	***
집중화 _평중	.084	.088		.083	.087		-.028	-.029	

수진경험 _더미				-.102	-.051		-.179	-.089	
원가수진 _상호_mc							.872	.402	**
차별화수진 _상호mc							-.546	-.274	*
집중화수진 _상호mc							.167	.110	
R ² (ΔR^2)	.385			.387	(.002)		.455	(.067)	**
F		23.583	***		17.697	***		12.979	***

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

수진경험_더미: 1회이상 1, 받은적 없음 0인 더미변수

비재무적 성과에 대한 경영컨설팅 수진의 조절효과는 위의 〈표4-17〉모형 요약에서 이미 보았듯이 유의수준 F변화량이 .292로 .05보다 크므로 조절효과가 성립하지 않음을 알수 있었고, 〈표4-21〉조절회귀분석 결과에서도 비재무적 성과에 대한 경영컨설팅 수진은 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략 모두에서 조절효과가 없는 것으로 분석되었다.

〈표 4-21〉 조절회귀분석(비재무적성과) 결과

	STEP 1		STEP 2		STEP 3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.701		3.670		3.655	
원가우위 _평중	.408	.444	***	.399	.434	**
차별화 _평중	.307	.330	***	.299	.321	**
집중화 _평중	-.031	-.042		-.031	-.041	
수진경험 _더미				.075	.047	
원가수진 _상호_mc						.265
차별화수진 _상호mc						-.115
						-.074

집중화수진 _상호mc							.117	.098	
R ² (ΔR^2)	.468			.470	(.002)		.488	(.018)	
F		33.193	***		24.868	***		14.850	***

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

수진경험_더미: 1회이상 1, 받은적 없음 0인 더미변수

가설 2-1. 원가우위 전략이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다 의 가설은 β 값 .402, 유의확률 <.01로 조절효과가 있는 것으로 확인하였고 이 가설은 채택되었다.

가설 2-2. 원가우위 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다 의 가설은 β 값 .156, 유의확률 >.05로 조절효과가 없는 것으로 확인하였고 이 가설은 기각되었다.

가설 2-3. 차별화 전략이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다 의 가설은 β 값 -.274, 유의확률 <.05로 조절효과가 있는 것으로 확인하였고 이 가설은 채택되었다.

가설 2-4. 차별화 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다 의 가설은 β 값 -.074, 유의확률 >.05로 조절효과가 없는 것으로 확인하였고 이 가설은 기각되었다.

가설 2-5. 집중화 전략이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다 의 가설은 β 값 .110, 유의확률 >.05로 조절효과가 없는 것으로 확인하였고 이 가설은 기각되었다.

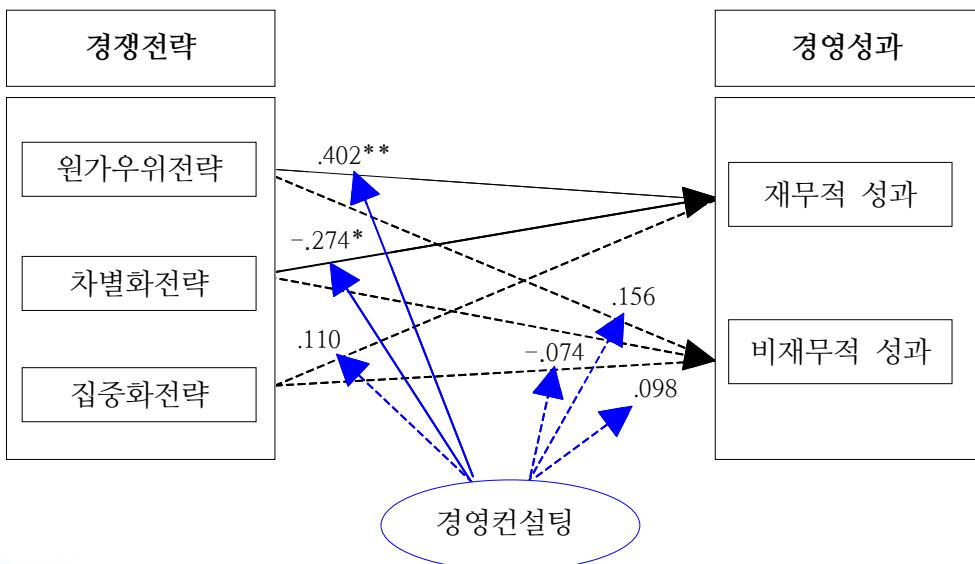
가설 2-6. 집중화 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다 의 가설은 β 값 .098, 유의확률 >.05로 조절효과가 없는 것으로 확인하였고 이 가설은 기각되었다.

조절효과 분석을 통한 가설 검정결과는 〈표 4-22〉에 정리하였고 결과 모형은 〈그림 4-2〉와 같다. 결국 분석결과 경쟁전략의 하부 요소중 원가우위 전략과 차별화전략은 경영성과중 재무성과에 미치는 영향관계에서 조절 작용을 하는 것으로 확인되었다. 조절작용중 원가우위전략은 재무적성과에 정(+)

의 영향을 미쳤으나, 차별화전략은 재무적성과에 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 이는 차별화전략이 제품과 서비스의 질적 차별화를 위한 추가비용 지출과정에서 단기적으로 재무적성과에 부(-)의 영향을 미친 것으로 추정된다. 집중화전략은 조절작용이 없는 것으로 확인되었으며, 경영성과중 비재무성과에 대해서는 경쟁전략에 대한 경영컨설팅이 조절작용이 없는 것으로 확인되었다.

〈표 4-22〉 조절효과 분석 가설 검정결과표

		가 설	검정 결과
재 무 적 성 과	가설	경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅의 조절작용	
	2-1	원가우위 전략이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.	채택
	2-3	차별화 전략이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.	채택
	2-5	집중화 전략이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.	기각
	2-2	원가우위 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.	기각
	2-4	차별화 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.	기각
	2-6	집중화 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅이 조절작용을 할 것이다.	기각



〈그림 4-2〉 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향관계에서 경영컨설팅의 조절 작용 가설검정 결과

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 결과요약 및 시사점

본 연구는 COVID-19으로 인한 저성장과 비대면의 일상화의 외부환경변화로 기업의 생존을 위한 경쟁전략의 중요성이 더욱 커져가는 상황에서 국내 중소기업들이 경영성과 제고를 위해 어떠한 경쟁전략이 필요하며, 경쟁전략에 대한 경영컨설팅은 어떠한 효과가 있는지를 연구해 보고자 하였다. 경쟁전략과 경영성과와의 상관관계를 실증분석하여 경쟁전략중 경영성과에 실질적으로 공헌하는 전략요인이 무엇인지 확인하고 파악된 요인들이 경영성과에 미치는 영향에서 경영컨설팅의 조절효과를 확인하였다.

실증분석 연구를 통한 기본가설 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 경쟁전략의 하위변수인 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략이 재무적성과에 유의미한 영향을 미칠것으로 예상하였으나, 원가우위전략과 차별화전략만 재무적성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 원가우위전략은 ($p=.011$), 차별화전략은 ($p=.000$) 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고, 재무적성과에서는 차별화전략이 ($B=.479$), 원가우위전략($B=.285$)보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 경쟁전략의 하위변수인 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략이 모두 비재무적성과에 유의미한 영향을 미칠것으로 예상하였으나, 경쟁전략중 원가우위전략과 차별화전략만 비재무적성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 원가우위전략은 ($p=.011$), 차별화전략은 ($p=.000$) 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고, 비재무적성과에서는 원가우위전략이 ($B=.408$), 차별화전략($B=.307$)보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 집중화전략은 기본가설에서 재무적성과와 비재무적성과에 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 집중화전략은 실제에 있어서는 원가우위전략이나 차별화전략 중 어느 하나를 선택하게 된다는 점에서 독립된 전략 유형으로 보기에는 힘들다 (Govindarajan & Gupta, 1985). 라고 하였듯이 중소기업이 집중화전략을 취하고 있어도 실제로는 집중화 원가우위전략이나 집중화 차별화전략을 취함으로써 원가우위전략이나 차별화전략의 효과로 나타나게 되어 집중화전략은 유의한 영향을 미치지 않은 결과가 나타난 것으로 해석된다.

실증분석 연구를 통한 조절효과 가설 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 경영컨설팅의 조절효과를 분석한 결과 원가우위전략과 차별화전략은 재무적성과에 조절효과가 있는 것으로 나타났고, 집중화전략은 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 조절작용중 원가우위전략은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 차별화전략은 재무적성과에 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 이는 차별화전략이 제품과 서비스의 질적 차별화를 위한 시설, 장비, 인력 등 추가비용 지출 과정에서 단기적으로 재무적성과에 부(-)의 영향을 미친 것으로 해석된다.

둘째, 원가우위전략과 차별화전략, 집중화전략은 비재무적성과에는 조절작용이 없는 것으로 확인되었다. 이는 기본가설에서 회사자체의 경쟁전략추진이 비재무적성과에서 유의한 정(+)의 영향이 있었던 만큼 경쟁전략에 대한 경영컨설팅에서는 재무적성과 향상에 집중된 컨설팅이 진행된 결과로 해석된다.

본 연구의 분석결과에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구결과 원가우위전략과 차별화전략은 중소기업의 재무적, 비재무적성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치므로 중소기업의 최고경영자는 내·외부 환경을 고려한 자사에 맞는 경쟁전략을 추진하여 경영성과를 제고토록 하여야 한다.

둘째, 본 연구에서 경쟁전략 추구에 대한 경영컨설팅은 중소기업의 재무성

과 제고에 조절작용을 하는 것으로 확인되었다. 따라서 중소벤처기업부와 한국경영기술지도사회는 중소기업의 재무성과 제고를 위해 중소기업에 경영컨설팅 접목을 적극 추진하여야 한다.

셋째, 중소기업은 자체적인 경쟁전략 추진에 의한 경영성과에 추가적인 시너지효과를 위해서 외부전문가의 경영컨설팅 수진을 통해 재무성과 제고에 적극적으로 노력 할 필요가 있다.

제 2 절 연구의 한계점

본 연구의 한계점은 다음과 같다

첫째 조절효과 분석 결과 차별화전략이 재무적성과에 조절작용은 있으나 재무적성과에 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 이는 최근 3년간의 기간 중 경영컨설팅 수진 이후의 재무적성과를 대상으로 함으로써 차별화전략이 제품과 서비스의 질적 차별화를 위한 시설, 장비, 인력등의 추가적인 비용 지출로 인해 단기적으로 재무적성과에 부(-)의 영향을 미친 것으로 해석되며, 차별화전략 추진 결과 경영성과가 재무실적에 반영되는 기간이 충분치 못했던 것으로 해석된다. 차별화전략에 대한 경영컨설팅의 추진결과가 재무성과에 유의한 정(+)의 영향이 미칠 수 있는 기간을 고려하여 적절한 기간을 적용한 연구가 진행될 필요가 있다.

둘째, 집중화전략이 경영성과에 직접적으로 영향을 미칠 것으로 예상하였으나 Govindarajan & Gupta, 1985의 주장이 실제에 있어서는 원가우위전략이나 차별화전략 중 어느 하나를 선택하게 된다는 점에서 독립된 전략 유형으로 보기는 힘들다 라고 하였고(Govindarajan & Gupta, 1985), Wright(1987)는 집중화전략이 그 자체로서 하나의 본원적전략이 되기에는 미흡하다는 점을 지적하고, 소규모의 기업에 적합한 형태로서의 원가에 의한 집중화전략과 대기업에 적합한 형태로서의 차별화 집중화전략으로 구분하였듯이 결국 집중화전략의 경영성과에 대한 영향을 살펴보기 위해서는 원가우위집중화전략과 차별화 집중화 전략에 대해 좀 더 세밀한 경로를 설정하여 연

구를 진행할 필요가 있었다고 판단이 된다.

셋째, 최근의 COVID-19으로 인한 저성장과 경기침체로 인해 경쟁전략 추진결과가 가설 설정시의 예상 및 평상시의 상황과는 다른 결과가 나올 수 있었을 것으로 판단되어 한편으로는 중요한 연구자료가 될수 있는 동시에, 평상시의 상황에 그대로 적용할 수 없는 결과일 수도 있어 COVID이후 기업운영이 정상화된 시점을 대상으로 추가적인 검증 연구가 진행될 필요가 있다.

끝으로 본 연구에서는 규모에 대한 고려를 배제하고 일반적인 중소기업을 대상으로 연구를 진행하였으나, 향후 보다 깊이 있는 연구를 위해 재무실적을 기반으로 규모별로 중소기업 유형을 그룹화 하여 경쟁전략, 경영컨설팅과 경영성과 간의 관계를 실증 분석함으로써 보다 심도 있는 연구가 이루어 질 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 고병수, (2017). “FDI결정요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 군산대학교 대학원 박사학위논문.
- 고세훈, (2011). “중소벤처기업의 경쟁전략과 경영성과간의 구조적 관계에 관한 실증연구”. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 고인곤, (2009). 『비상장 중소기업은 상장기업을 벤치마킹해야 하는가? 전략적 성향에 관한 연구』, 기업경영연구, 제16권 제4호, pp.183-203.
- 곽홍주, 장용삼(2009),『부동산컨설팅과 경영컨설팅의 효율성 및 효과성에 미치는 요인분석』,부동산학보, 제36권 제1호, pp262~281
- 김갑·한상설 (2003), 『벤처기업의 경영전략 특성 및 성과에 대한 연구』, 벤처경영연구, 제6권, 제1호, pp.3-24.
- 김광용(2008). “KS-SQI, NCSI, KCSI평가모형의 비교 연구”. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김대규(2019). 경영컨설팅시장의 현황과 전망,『융합경영리뷰』 Vol.1 No.- (2019), pp.22-26
- 김민호(2018). “품질경영시스템 도입이 기업성과에 미치는 영향”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 김석란(2012). “창업기업 최고경영자의 위미니지먼트스타일이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한밭대학교 창업경영대학원 석사학위논문.
- 김수환(2005), 중소기업의 소유구조가 경영성과 및 기업가치에 미치는 영향: 소유, 지배구조 실태분석과 정책과제발굴을 중심으로, 『중소기업연구원』
- 김승경(2013). 『경영전략론』 제3판. 서울 : 핵산미디어.
- 김언수(2013). 『TOP을 위한 전략경영 4.0』. 서울 : 피엔씨미디어.
- 김영배(1986). “전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신 형태 : 통합적 상황모형”. 한국과학기술원 박사학위논문.

- 김창학(2007). “중소기업금융제도의 개선방안에 관한 연구”. 인천대학교 국제경영대학원 석사학위논문.
- 김현(1998). “기업역량이 전략과 성과에 미치는 영향”. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현선(2016). “기업경영 혁신전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문.
- 김홍규(2012). “소기업과 중기업에 있어서 리더십과 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”. 동명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김희경, 성은숙(2001), 『BSC 실천매뉴얼』, 시그마인사이트, p17. p23. p35
- 노영동(2019). “중소제조기업 최고경영자의 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국항공대학교 대학원 박사학위논문.
- 류재희(2016). “경영컨설팅 서비스 품질이 경영성과에 미치는 영향”. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 문기정(2020). “중소기업컨설팅 수진기업의 컨설팅 만족도가 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 박세화(2021). “ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 서순필(2016). “중소기업 최고경영자의 개인적 특성이 재무적성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 손은호(2006). “호텔기업의 핵심역량과 경쟁전략간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향”. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 신미나(2015). “물류기업의 환경규제 대응과 성과에 관한 연구”. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 신상복(2012). “경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구”. 동명대학교 대학원 박사학위논문.
- 신재훈(2019). “경영컨설턴트의 역량이 컨설팅 수진직업의 경영성과에 미치는 영향”. 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문.

- 양행호(2016). “컨설턴트의 비언어커뮤니케이션이 고객신뢰, 고객만족, 컨설팅 수용의도에 미치는 영향”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 양혜정(2015). “New 사내 경영컨설팅프로그램을 적용한 기업교육의 성과에 관한 사례 연구”. 고려대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 여우현(2016). “경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향”. 호서대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 이경민(2008). “기업역량, 경영성과의 상호관계에 관한 연구 : 한국제약기업 을 중심으로”. 승실대학교 대학원 박사학위논문.
- 이도겸(2015). “마케팅 지원사업이 중소기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 이병열(2014). “한국 중소기업의 전자무역 활성화 방안 연구”. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이승주(2008),『경영전략 실천 매뉴얼』,Sigma Insight Group.
- 이우형(2016). “기업가 정신이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 이윤원, 황서진, 이중섭(2012). 『컨설턴트 역량과 경영컨설팅 완성도의 관계 및 조절요인 분석』. 산업경제연구 Vol.25 No.1 pp315~337.
- 이재균(2003). “BSC를 활용한 동북아 물류중심국가 전략 구축에 관한 연구”. 한국해양대학교 대학원 석사학위논문.
- 이정우(2019). “품질경영시스템 도입이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 이정원(2017). “중소기업 경영컨설팅의 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 이종덕(2015). “중소기업의 핵심역량과 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향”. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이홍(2000). “중소기업의 경쟁력과 최고경영자의 역할”. 원광대학교 대학원 석사학위논문.

- 임창규, (2014). “장애인을 고용한 중소기업 사업주의 인식이 기업성과에 미치는 영향”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 장석익, (2014). “경영컨설팅이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 장세진, (2000. 2010). 『글로벌경쟁시대의 경영전략』. 서울 : 박영사.
- 장세진, (2019). 『경영전략』. 서울 : 박영사.
- 장수덕, (2006), 『한 중 벤처기업의 특성 비교』, 벤처경영연구, 제9권 제3호, pp.81~108.
- 장영, (2014). “경영컨설팅 유형별 성과에 대한 상황적 분석”. 한국과학기술원 박사학위논문.
- 전기수, (2009), “중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 정태용, (2014). “경영컨설팅요인이 기업의 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 조동성. (2009), 『21세기를 위한 전략경영』, 서울경제경영.
- 조원섭, (2007), 『비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향: 균형성과표의 성과측정관점을 중심으로』, 관광연구, 제22권 23호, pp.25~29
- 채서일, 한계숙, 여준상, (2003) 『시장 진입순서 연구에 관한 통합적 접근』, Asia Marketing Journal. Vol.5 No.4
- 최용호·신진교·김승호 (2003), 『최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의 성과에 미치는 영향』, 중소기업연구, 제25권 제2호, pp.1~21.
- 최이규. 이수형(2001). 『기업의 전략군과 역량군 유형간 경영성과 차이에 관한 비교 연구 : 해외 현지법인을 중심으로』. 마케팅논집, 10(1). pp.51~72.
- 최창호, (2013). “고객과 컨설턴트간의 유대관계가 컨설팅프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 최홍대, (2010). “중소기업 경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 충주대학교 경영행정외국어대학원 석사학위논문.
- 포상, (2011). “중소기업 경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연

- 구”. 목포대학교 대학원 석사학위논문.
- 표순천, (2020). “지속 가능한 경영을 위한 CSR 활동이 인지된 재무성과에 미치는 영향”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 한덕기, (2009). “우리나라 중소기업 교육훈련의 실태 및 성과에 관한 연구”. 부경대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 한정화, (2008), 『벤처창업과 경영전략』, 서울 : 홍문사.
- 함정식, (2014). “경영환경 변화에 따른 경쟁전략과 내부역량의 적합성이 경영성과 및 후속투자 지속에 미치는 영향”. 충북대학교 대학원 박사학위논문.

중소기업중앙회 홈페이지 <http://www.kbiz.or.kr>

중소벤처기업부 홈페이지 <http://www.mss.go.kr>

한국경영기술지도사회 <http://www.kmtca.or.kr>

2. 국외문헌

- Anderson, James C.& Gerbing, David W.(1988),Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*,Vol.103,No.3,pp.411–423.
- Carter,N.M.,Sterns,T.M.,Reynolds P.D.& Miller,B.A.(1994), New Venture Strategies:Theory Development with an Empirical Base, *Strategic Management Journal*, Vol.15,1994,pp.21–41.
- Chaganti,R.C.,Cook,R.G.& SmeltzW.J.(2002), Effects of Styles, Strategies, and Systems on the Growth of Small Businesses, *Journal of Developmental Entrepreneurship*,7,2,pp.175–192.
- Chrisman,J.J.,Hofer,C.W.& Boulton,W.R.(1988),Toward a System for Classifying Business Strategies, *Academy of Management Review*. Vol.13,No.3,pp.413–428.
- Conant,Jeffrey S.Mokwa,Michael P.& Varadarajan,P.Rajan(1990), Strategic Type, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures –Based Study, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, pp.365–383.
- Cool,K.,Dierickx,I.& Jemison,D.(1989),"Business Strategy,market structure and risk-return relationships:A structural approach," *Strategic Management Journal*,Vol.10,pp.507–522.
- Dess,Gregory G.& Davis,Peter S.(1984), Porter's(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organization Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.27,N0.3,pp.467–488.
- F. Steele(1975) Consulting for organizational change, *University of Massachusetts Prss*, p3
- Fornell, C. & D. F. Larker(1981), Evaluationg Strutual Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of*

- Marketing Research*, 18(Feb), pp39~50
- Ginsberg, A. & Venkatraman, N.(1985). Contingency Perspective of Organizational Strategy, A Critical Review of the Empirical – 126 – *Research. AMR*. 10(3). pp.421–434.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. K.(1985). Linking Control System to Business Uni-strategy : Impact on Performance. *Accounting Organization and Society*. 10. pp.51–56.
- Greiner. L.& Metzger(1983), Consulting to management
- Gupta, A. K.(1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*. 30(3). pp.477–500.
- Hambrick,D.C.(1984),Taxonomic Approach to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Approach, *Journal of Management*, Vol.10(1),pp.27–41.
- Han, H. J., & Yoon, S. M. (2011). A Study on the Influence of Corporate Culture on Financial Performance: Focusing on Hotel Corporate Culture and Perceived Performance. *Hotel Management Research*, 20(1), 267–284.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D.(1984). Corporative Distinctive Competence and Performance : Effective of Perceived Environmental Uncertainty, Size and Technology. *Decision Science*. 15(3). pp.324–326
- Kaplan,R.S.& Norton,D.P.(1992),The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January–Februarypp.71–79.
- Kaplan,R.S.& Norton,D.P.(1996), Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January–February,pp.75–85.
- Kaplan, R.S & Norton, D. P.(2000), 『가치경영을 위한 통합경영지표 BSC』,

송경근, 성시중 역, 한언

- Luo, Y. & Park, S. H.(2001). Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*. 22(2). pp.141–155.
- McDougall,P.& Robinson,Jr.,R.(1990), New venture strategies: An empirical identification of eight archetypal types of competitive strategies for entry, *Strategic Management Journal*, Vol.11,pp.447–467.
- McDougallP.P.,CovinJ.G.,Robinson,Jr.R.B.& HerronL.(1994), The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content, *Strategic Management Journal*,Vol.15,pp.537–554.
- MilesR.E.& Snow C.C.(1978), Organizational Strategy, Structure and Process, *Academy of Management Review*, Vol.3.,July, pp.546–562.
- Miller, Danny (1988), Relating Porter's business strategies to environment and structure analysis and performance implications, *Academy of management Journal*,31(2),pp.280–308.
- Ortega, M. J.R.(2010). Competitive Strategies and Firm Performance : Technological Capabilities ' Moderating Roles. *Journal of Business Research*. 63(12). pp.1273–1281.
- Porter,M.E.(1980), Competitive Strategy, *Free Press*, New York.
- Porter,M.E.(1985), Competitive Advantage:Creating and Sustaining Superior Performance, *Free Press*.
- Porter,M.E.(1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November–December,pp.61–78.
- Sabherwal, R. & Chan, Y.(2001). Alignment between Business and IS Strategies : A Study of Prospectors, Analyzers and Defenders. *Information Systems Research*. 12(1). pp.11–33.

- Sandberg,W.R.& Hofer,C.W.(1987), Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, 2, pp.5–28.
- Snow, C. C. & Hambrick, D. C.(1980). Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Review*. 5. pp. 527–538.
- Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G.(1980). Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 25. pp. 317–336
- Steers, R.(1977). Organization Effectiveness : A Behaviral View, *The Goodyear Series in Management and Organizations*. Santa Monica. CA : Goodyear.
- Thompson,Jr.A.A.,Strickland A.J.& GambleJ.E.(2010), Crafting and Executing Strategy, *Mc Graw Hill*, 17th ed.
- Tushman, M. & E. Romanelli(1985). Inertia, Environment and Strategic Choice. *Management Science*. 32. pp.89–127.
- Venkartramann,N.& Ramanujan,V.(1986), Measurement of business performance in Strategic Research:A comparison of approaches, *Academy of Management Review*,Vol.11,pp.801–814.
- Wright, P. M.(1987). Reward Contingency as an Explamatory Variable in the Incentive–goal Setting Relationship. *Unpublished Doctoral Dissertation. Michigan State University*
- Zahra, S. A. & Pearce II, J. A.(1990). Research Evidence on the Miles Snow Typology. *Journal of Management*. 16(4). pp.751–768.
- Zahra,S.A.& Covin,J.G.(1993), Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.14,pp.451–478.

설 문 지

중소기업의 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향 - 경영컨설팅 조절효과를 중심으로-

안녕하십니까 ?

본 연구는 “중소기업의 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향”에 관한 연구로서 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위 논문입니다.

연구를 위한 본 설문지는 중소기업을 대상으로 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향과, 경쟁전략에 대한 경영컨설팅은 중소기업의 경영성과에 어떠한 조절효과가 있는지 알아보고자 하는 설문조사입니다.

모든 응답 내용은 통계법 제33조에 의거하여 연구목적으로만 사용되고 비밀이 보장되며, 통계분석을 위해 변환 처리되어 관련정보가 절대로 노출되지 않습니다.

귀중한 시간을 할애하여 설문에 응답해 주신 귀하게 감사드리며, 귀하의 무궁한 발전과 행복을 기원합니다.

감사합니다.

2021. 4.

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공

지도교수 : 주 형 근
석사과정 : 김 환 곤
전화번호 : 010 - 9215 - 3575
e-mail : hwank72@gmail.com

I. 다음은 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

각 문항의 해당 번호에 (✓)표시를 하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은 어디에 속합니까 ?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은 어디에 해당됩니까 ?

- ① 29세 이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

3. 귀하의 현 직장 근무연수는 ?

- ① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 11~15년 ④ 16~20년 ⑤ 20년 초과

4. 귀하의 직급은 다음중 어디에 속합니까?

- ① 사원,계장 ② 대리급 ③ 과장,차장급 ④ 부장급 ⑤ 임원이상

5. 귀사의 업력은 ?

- ① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 11~20년 ④ 20년 초과

6. 귀사의 현재 종업원수는 다음중 어디에 해당합니까 ?

- ① 10명이하 ② 11~50명 ③ 51~100명 ④ 101~300명 ⑤ 300명 초과

7. 귀사의 년간 매출액 규모는 다음중 어디에 해당합니까?

- ① 10억 이하 ② 11~50억 ③ 51~100억 ④ 101~300억 ⑤ 301~500억
⑥ 500억 초과

8. 귀사의 소재지는 어디입니까?

- ① 서울 ② 인천.경기 ③ 대전.충남북 ④ 대구.경북 ⑤ 부산.울산.경남 ⑥ 광주.호남 ⑦ 강원.제주

9. 귀사의 산업분류는 무엇입니까 ?

- ① 제조업 ② 건설업 ③ 도매/소매업 ④ 숙박/음식점업 ⑤ 정보통신업
⑥ 서비스업 ⑦ 기타

Ⅱ. 귀사의 최근 3년간의 경영중 경쟁전략에 관한 질문입니다. 해당란에 (√) 표시를 하여 주십시오.

I. 원가우위전략

번 호	문 항	전혀 그 렇 지 않다	그 렇 지 않다	보 통 이da	그 렇 다	매우 그 렇 다
1	우리 회사는 경쟁사보다 낮은 원가로 생산할 수 있는 능력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	생산성을 높이기 위해 생산시설과 생산량을 규모화하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	생산공정의 기술적 관리를 효율적으로 잘 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	생산성 제고를 위해 생산인력을 적극 관리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	제품설계시 생산의 편의성을 충분히 고려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	경비절감과 원가통제를 위한 관리제도를 운용한다.	①	②	③	④	⑤
7	표준화된 원가제도를 전략적으로 운용하고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 차별화전략

번호	문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	우리회사는 시장의 고객층을 세분화하여 다양한 제품을 출시한다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	우리회사는 경쟁사 대비 제품 차별화를 중요시 한다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	우리 회사는 시장에서 브랜드 평판 및 인지도 정도가 높다	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	우리 회사는 고객욕구를 파악해 시장을 세분화하여 제품을 출시한다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	우리 회사는 경쟁사에 비해 연구개발에 대한 투자가 높다	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	우리 회사의 제품은 경쟁사에 비해 제품 기술력 및 성능 측면에서의 경쟁력이 뛰어나다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	우리 회사의 제품은 최신기술 흐름이나 최신기술 동향과 부합성이 높다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. 집중화전략

번호	문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	우리회사는 사업부문중 특정사업부문에 자원을 집중 투자한다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	우리회사는 시장전체보다 특정세분시장을 목표시장으로 한다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	우리회사는 제품을 특정고객층을 중심으로 구성하고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	우리회사의 매출은 특정고객층의 비중이 큰 편이다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	우리회사의 제품은 해당분야의 제품중 특정제품들로 집중화되어 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III. 다음은 귀사의 최근 3년간의 경영성과에 관한 질문입니다. 해당란에 (√) 표시를 하여 주십시오.

1. 귀사의 경영성과중 재무적 성과에 관한 질문입니다.

번호	문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	회사의 매출액이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
2	회사의 영업이익이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
3	회사의 유동비율과 당좌비율이 개선되었다 (유동성).	①	②	③	④	⑤
4	회사의 부채비율이 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
5	회사의 현금흐름이 개선되었다.	①	②	③	④	⑤

2. 귀사의 경영성과중 비재무적 성과에 관한 질문입니다.

번호	문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	회사의 거래처수가 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
2	회사의 제품 및 서비스에 대한 고객만족도 가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
3	회사의 브랜드인지도가 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
4	회사내 부서간 커뮤니케이션이 원활해졌다.	①	②	③	④	⑤
5	회사의 업무관리 효율성이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 경영컨설팅 수진 관련 질문입니다.

1. 귀사는 최근 3년간 경쟁전략과 관련하여 경영컨설팅을 몇회 받았습니까 ?

- ① (받은적 없음) ② 1회 ③ 2회 ④ 3회 ⑤ 4회이상

끝까지 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.



ABSTRACT

The Effects of SMEs' Competitive Strategy on Management Performance

- Focusing on the Moderating Effect of Management Consulting -

Kim, Hwan-Kon

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service &
Consulting

Graduate School of Knowledge Service
consulting

Hansung University

In a situation in which the importance of competitive strategies for the survival of companies is growing due to the recent low growth caused by COVID-19 and changes in the external environment of non-face-to-face daily life, domestic small and medium-sized enterprises (SMEs) will be deeply concerned about competitive strategies tailored to each company's circumstances to improve management performance.

In this study, the original competition strategy proposed by Michael

E porter was applied to domestic SMEs to demonstrate how each strategy actually affects management performance, and to further study the moderate effect of management consulting margin factors in relation to competition strategy and management performance.

For the empirical analysis of this study, an online survey was conducted on executives and employees of small and medium-sized enterprises, and the questionnaire was divided into three groups: competition strategy, management performance, and management consulting.

Empirical analysis shows that cost leadership strategy and differentiation strategy among competitive strategies have a positive effect on both financial and non-financial performance, and focus strategy has no significant effect on both financial and non-financial performance. In addition, an analysis of the moderate effect of management consulting on the effect of competition strategies on management performance showed that cost leadership strategy and differentiation strategy had a moderate effect on financial performance, and focus strategy had no significant impact on financial performance. Non-financial performance was also shown to have no moderate effect on cost leadership strategy, differentiation strategy or focus strategy. In cost leadership strategy and differentiation strategy that are shown to have moderate effects, cost leadership strategy was shown to have an effect on the financial performance positive (+), and differentiation strategy was shown to have an effect on negative (-). This is interpreted as the additional expenditure on qualitative differentiation of products and services has had a negative effect on financial performance in the short term, and further research needs to be conducted considering the appropriate period of time in which management consulting is reflected in financial performance.

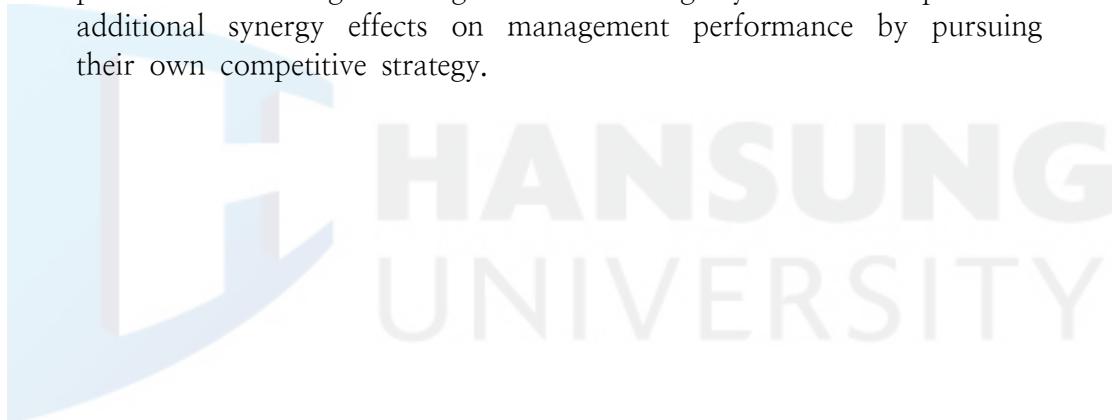
The implications of this study are as follows.

First, as a result of this study, the cost leadership strategy and differentiation strategy have a significant positive (+) effect on the financial and non-financial performance of SMEs. So the CEO of SMEs must promote a competitive strategy that is appropriate for the

company, taking into account the internal and external environment of the company to improve management performance.

Second, in this study, management consulting on the pursuit of competitive strategy was confirmed to have a moderating effect on the improvement of the financial performance of SMEs. Therefore, the Ministry of SMEs and Startups and the Korean Management Technology Guidance Society should actively promote the incorporation of management consulting into SMEs to improve the financial performance of SMEs.

Third, SMEs need to actively make efforts to improve financial performance through management consulting by external experts for additional synergy effects on management performance by pursuing their own competitive strategy.



【Keywords】 Small and Medium Enterprises, Competitive Strategy,
Management Performance, Management Consulting