

국내 중소기업의 전략유형과 특성: 제조업을 중심으로
Strategic typologies of Korean SMEs
in manufacturing industries

2006년 4월 28일

이병헌(광운대학교 경영학과 조교수)
박상문(강원대학교 경영학과 전임강사)
손병호(한국과학기술기획평가원 연구위원)
장지호(한국외국어대학교 행정학과 조교수)

국내 중소기업의 전략유형과 특성: 제조업을 중심으로

I. 서론

기업의 경쟁전략은 제품시장 영역과 자원 배분에 관한 다차원적인 의사결정이며, 이러한 기업 전략을 총체적인 관점에서 파악하고 분석하기 위한 방법으로 경쟁기업들의 전략을 유형화하여 분석하고자 하는 연구들이 Miles & Snow(1978), Porter(1980) 등 전략경영 분야의 초기 연구자들부터 지금까지 지속적으로 수행되고 있다. 전략유형에 대한 연구는 크게 두가지로 구분되어 진행되어 왔는데, 그 중 하나는 Porter(1980), Miles & Snow(1978) 등과 같이 여러 산업에 보편적으로 적용될 수 있는 연역적인 전략유형 분류(typology)에 관한 연구이다. 이들 두 연구에서 개념적으로 분류된 전략유형들은 이후 많은 연구들에서 다양한 산업과 국가에서 실증연구를 통해 분류의 타당성이 입증되었다. 또 다른 연구 흐름은 전략군 연구로, 이들 연구들은 특정 산업내 경쟁 기업들 간의 전략행태의 차이를 기준으로 한 귀납적인 분류(taxonomy)를 통해 전략 유형을 구분하고 있다. 전략군 연구 역시 Hunt(1972)의 연구 이래로 해외 뿐만 아니라 국내에서도 다양한 산업들에서 이루어졌다(McGee & Thomas 1986; Thomas & Venkatraman 1988, Barney & Hoskisson 1990; 이장우 1988; 허문구 1993; 이병헌 김영배 2000).

최근들어, 우리나라에서 중소기업 지원 정책의 효율성을 높이기 위해 중소기업의 유형별로 차별화된 지원 정책을 추진할 필요성이 증가하고 있으며, 이에 따라 우리나라 중소기업의 전략유형을 어떻게 분류할 것인가에 대한 정책적인 관심이 크게 증가하고 있다. 그러나 전략유형에 관한 기존의 연구들만으로는 우리나라 중소기업의 전략유형을 구분하고, 전략 유형별로 차별화된 지원정책을 설계하는데 한계가 있다. 그 이유는, 기존의 전략유형 연구들이 몇가지 한계점을 갖고 있기 때문이다. 첫째, Porter(1980)등 보편적인 전략유형 연구는 대기업을 포함하여 모든 기업들의 전략을 보편적으로 분류하는 방법으로 중소기업들 간의 전략 차이를 반영하는 분류기준으로 적합하지 않다. 둘째, 전략군 연구들은 주로 특정 산업으로 귀납적인 방법으로 분류기준을 추출하였기 때문에 이를 여러 산업에 걸쳐 있는 중소기업을 대상으로 적용하기 어렵다. 전략군 연구들 중에서 이병헌과 김영배(2000)의 연구는 우리나라 전자부품 산업을 대상으로 전략유형을 구분하였으며, 여기서 도출된 전략유형을 컴퓨터, 제약, 타일, 건강보조 식품 등 타 산업에서 도출된 전략유형들과 그 특징을 비교하여 우리나라 중소기업의 전략유형에 대한 보편적 분류체계를 제시하고 있으나, 여러 산업을

대상으로 한 실증연구는 이루어지지 않았다. 셋째, 많은 연구들에서 전략유형을 구분하는데 있어서 기업의 제품시장 영영, 자원능력, 경쟁전략 등을 다차원적인 방법으로 측정하고 있기 때문에 이를 실무적으로 적용하는데 한계가 있다. 전략유형에 대한 일부 선진국의 연구에서는 전략유형에 대한 측정도구를 단순화 하거나 그 타당성을 입증하는 연구들이 있어왔지만(Segev, 1989; Zahra & Pearce 1990; Shortell & Zajac 1990; Ketchen, Thomas & Snow 1993), 국내 기업들을 대상으로 한 연구에서는 전략유형에 대한 구분을 단순화하여 여러 산업에 적용하고자 하는 연구는 매우 적다.

본 연구의 목적은, 기존 연구의 한계들을 극복하기 위해, 전체 제조업 분야의 중소기업들을 대상으로 전략유형을 구분하는 분류기준과 측정도구를 개발하고 이의 타당성을 실증적으로 검증하는데 있다. 이를 위해 본 연구는 이병헌과 김영배(2000) 등 우리나라 중소기업의 전략유형에 대한 기존 연구를 토대로 우리나라 제조업 분야 중소기업의 전략유형을 사전적으로 도출하고, 실증 연구를 통해 전략유형들 간에 기업 규모, 제품시장, 기술역량 및 성과차이를 분석하여 사전적으로 제시된 전략유형의 타당성을 검증하기로 한다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 국내 중소기업체들의 전략유형은 어떻게 구분될 수 있는가? 국내 중소기업체들의 전략유형에 따라 기업 규모, 제품시장 및 기술역량에 있어서 차이가 존재하는가? 국내 중소기업들의 전략유형에 따라 성과에 있어서 차이가 존재하는가? 이러한 본 연구에서는 특정산업이나 소규모 표본에 의존한 기존 전략유형 연구들과는 달리, 국내외 기존연구들을 통해 도출된 전략유형들이 다양한 업종에 걸쳐 존재하는지와 각 전략유형별 특성의 차이를 분석하고자 한다.

국내 중소기업체들의 전략유형에 따른 실증연구인 본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 이론적 고찰에서는 전략유형에 대한 국내외 실증연구와 주요 결과들을 살펴본다. 연구방법론에서는 본 연구를 위한 주요 표본과 변수들의 측정에 대해 설명하고, 연구결과에서는 국내 중소기업체들의 전략유형의 타당성과 전략유형별 특성차이 분석을 실시하였다. 마지막으로, 우리나라 중소기업체들의 전략유형 분석에 따른 연구의의와 향후 연구과제를 제시하였다.

2. 문헌 고찰과 연구 모형

(1) 중소기업 전략유형에 대한 기존 연구

중소기업들의 전략유형에 대한 연구는 이론적 유형구분(typology)이나 실증적 유형 분류(taxonomy)를 통해 다양한 연구자들에 의해 단일 산업 또는 여러 산업의 중소기업들을 대상으로 전략유형을 도출하고 각 유형별 특징을 비교분석하였다. 해외 주요 연구결과¹¹⁾들은 중소기업들의 전략적 의사결정 변수, 자원역량, 조직 및 환경 특성에 따라 다양한 전략 유형들을 제시하였다(Bantel 1998; Birley & Westhead 1990; Carter et al. 1994; Gartner et al. 1989; McDougall & Robinson 1990; Westhead 1995; Khan & Manopichetwattana 1989). 이들 연구들은 분류기준의 이론적 기반과 일관성이 부족하거나 특정산업이나 소규모 표본을 대상으로 연구함으로써 도출된 전략유형들의 일반화는 쉽지 않다.

국내 중소기업들의 전략유형에 대한 연구도 선진국의 연구와 비슷하게 크게 사전적 유형연구(typology)와 사후적 유형연구(taxonomy)로 구분되어 진행되어 왔으며, 대표적인 연구결과들은 <표 1>과 같다. 사전적 유형연구는 중소기업의 기술혁신성이나 혁신능력을 전략유형 분류의 중요한 변수로 활용한 연구가 대부분이다(김영배와 송광선 1992; 김철 1993; 김홍경 1990; 송광선 1995; 송상호 1995 문희철과 김창완 1995). 국내 연구중에서 사후적 전략유형연구는 특정산업을 대상으로 하거나(김광수와 최성철 1995; 김영배 1986; 김영배와 이병현 1992; 이병현과 김영배 2000; 이장우 1989, 1990; 허문구 1993) 여러산업의 중소기업들을 대상으로(김영배와 최영록 1992, 김영배와 하성욱 2000; 백경래 등 1996; 오상락 등 1991).

11) 국내외 중소기업들의 전략유형에 대한 기존연구들은 김영배와 최영록(1992)와 김영배와 하성욱(2000)에 정리되어 있으므로 각 연구별 주요 내용과 전략유형 구분은 생략함

<표 1> 우리나라 중소기업 전략유형에 관한 기존연구

연구자	산업상황	구분기준	도출된유형
김영배 (1986)	계약 산업	기술능력 기업규모	기술력 있는/없는 중소기업 기술력 있는/없는 대기업
이장우 (1988)	컴퓨터 산업	기술혁신능력 생산기술능력	창조적 기술혁신기업, OEM생산기업, 모방 기업, 산업지배군(주로 대기업)
김영배 등 (1994)	기존 전략군 연구의 비교	전략변수	기술혁신군, 판매중점군, 생산중점군, 한계 기업군, 산업선도군(대기업)
김영배와 최영록 (1992)	중소기업 79개 4개 산업	전략변수	혁신형, 효율형, 다면형, 한계형 반응형
백경래 등 (1996)	벤처기업 114개 여러산업	전략변수	만능형, 기술주도형, 시장주도형 원가절감형
김홍경 (1990)	창투사 지원기업 44개, 여러산업	기술능력 제품혁신성	혁신형(H, H), 개량형 (H, L) 의존형 (L, H), 중소기업(L, L)
김철 (1993)	창투사 지원기업 56개, 여러 산업	기술혁신성 기업연륜	신생혁신형(H, Y), 기존혁신형 신생기술의존형, 기존제도약형
김영배와 송광선 (1992)	중소기업(1천명 이하) 49개, 여러 산업	기술혁신성 경영혁신성	양면혁신기업군(H, H), 기술혁신기업군 경영혁신기업군, 비혁신기업군
송광선 (1995)	중소기업 39개 여러 산업	외부기관의 기술혁신성과평가	혁신기업군 비혁신기업군
송상호 (1995b)	정보통신기기제조업 50개 기업	자체 R&D능력 해외기술도입의존	혁신주도형(H,H), 해외의존형(L, H) 기술집약형(H,L), 모방기업(L, L)
박경렬 (1996)	금형 중소기업 231개 (일본)	수주의존도, 기술수준	연구개발형(L, H), 참여형(H, H) 영세형(L, L), 종속형(H, L)
김영배와 하성욱 (2000)	벤처기업 인증기업	기술능력, 제품시장	하이테크형, 기술집약형, 니치형, 일반형
이병현과 김영배 (2000)	전자부품 중소기업 115개	자원역량(기술, 생산) 제품시장(시장, 제품)	한계기업군, 생산중점군, 품목다변화군, 기 술혁신군
김광수와 최성철 (1995)	신발산업 42개 업체	전략변수	상대적 저원가, 상대적 마케팅차별화, 상대 적 기술혁신 차별화, (진퇴양난, 해외진출확 대, 상대적기술혁신해외진출)
허문구 (1993)	컴퓨터본체 및 주변기기 업체 40개 (대기업 포함)	연구개발비비중, 제품라인수, 광고선전비비중, 제품개발의 해외의존성	기술집약형, 진퇴양난형, 해외의존형, 시장 지배형

자료 : 김영배와 하성욱 (2000) 수정보완

국내 중소기업의 전략유형에 대한 연구 중에서 여러산업을 대상으로 한 실증연구는 미미하며 대표적인 연구결과들을 살펴보면 다음과 같다. 김영배와 최영록(1992)의 연구는 공작기계, 섬유편조, 인쇄회로 및 도료잉크의 4개 업종의 79개 중소기업들을

대상으로 기존연구에서 제시된 16개 전략변수들의 요인분석과 군집분석을 통해 국내 중소기업의 전략유형으로 5개 유형(혁신형, 효율형, 다면형, 한계형, 반응형)을 도출하고 전략유형간 업종별 분포와 자원능력 및 성과차이를 분석하였다. 여러 산업에 공통적으로 나타나는 전략유형 연구라는 측면에서 연구의의를 찾을 수 있으나, 업종별 전략유형 분포를 살펴보면 일부 업종에 있어서 특정 전략유형이 존재하지 않은 결과는 보이고 있다. 제품시장 특성에서는 전략유형에 따라 특정기업에 대한 납품비율에 있어서 유의한 차이를 나타냈으며, 기업규모와 자원역량에서는 유의한 차이가 있음을 분석하였다. 또한 전략유형간 성과분석에서는 매출성장율에 있어서 유의한 차이를 보일 뿐 수익성 측면에서는 유의한 차이가 나타나지 않았다.

오상락 등(1991)은 국내 전자부품과 자동차 부품을 포함한 12개 업종의 276개 기업들을 대상으로 전략유형을 도출하고 각 전략유형간 시장점유율과 경영성과의 차이가 있음을 실증적으로 분석하였다. 이들은 PIMS 연구에 기초하여 17개 전략변수를 활용한 요인분석과 군집분석을 통해 4개의 전략유형(판매촉진/저가격전략, 전략지향성 부재, 차별화/판매촉진/저가격전략, 저가격/차별화전략)을 제시하였다. 또한 각 전략유형들은 시장점유율과 경영성과 측면에서 유의한 차이가 있음을 보이고 있다.

김영배와 하성욱(2000)은 국내 벤처인증기업들 대상으로 벤처기업들의 기술능력과 제품시장 특성에 따라 4개 전략유형(하이테크형, 기술집약형, 니치형, 일반형)을 제시하고 각 전략유형간 환경속성, 핵심성공요인, 기업연륜 및 기업규모, 창업자 특성 및 기업성과 측면에서 차이를 비교분석하였다. 각 전략유형에 따라 주요 변수들간 유의한 차이가 있음을 이고 있다. 전략유형간 성과차이에서는 성장율에 있어서는 유형간 유의한 차이를 보였으나 수익성에 있어서는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이들의 연구는 기존연구들의 적은 표본에 활용한 것과 비교할 때, 15개 업종의 2,452개 벤처인증기업들을 대상으로 전략유형을 도출하고 환경특성, 핵심성공요인, 창업자 특성, 외부자원활용 및 성과에 있어서 전략유형간 유의한 차이가 있음을 제시하였다.

국내 중소기업들의 전략유형에 대한 연구의 상당수는 특정산업의 중소기업을 대상으로 전략유형을 도출하여 타산업의 전략유형으로 일반화 문제와 소규모 표본을 대상으로 연구를 수행함으로써 도출된 전략유형들이 특정업종에서는 나타나지 않는 결과를 보이고 있다. 또한 전략유형의 분류기준의 선택에 있어서 연구자들마다 일관성의 결여나 핵심 분류기준 변수들의 이론적 토대가 미흡은 전략유형 연구가 극복해야 할 과제로 제시되고 있다(허문구1990; 이병헌과 김영배 2000).

이병헌과 김영배(1999, 2000)는 기존 전략유형 연구에서의 문제점을 극복하기 위해 기업들의 이동장벽(mobility barriers)의 핵심차원으로 자원기준관점(resource-base view)에 근거한 기업의 보유자원과 역량과 제품시장에서의 다양성과 이질성을 전략유형 분류의 핵심기준으로 제시하였다. 이러한 분류기준을 바탕으로

국내 전자부품산업 중소기업의 전략유형으로 기술혁신형, 생산중점형, 품목다변화형, 하청기업형을 도출하였다. 또한 각 전략유형간 제품시장 영역, 자원능력, 기업규모 및 성과가 유의한 차이가 있음을 실증적으로 제시하고 기존 전략유형 연구들과 비교분석하고 전략유형의 타당성에 대해 보다 다양한 산업에서 검증할 필요가 있음을 제시하였다. 이들의 연구에서 도출된 국내 중소기업들의 전략유형들의 특징들은 <표 2>와 같이 정리할 수 있다(이병헌과 김영배 1999, 2000).

기술혁신군: 높은 기술능력을 확보하고 있으며 그 기술이 제한된 품목에 집중되어 있지만 다양한 시장을 대상으로 사업을 전개하는 특성이 갖고 있다. 기업 규모는 하청기업군보다는 크지만 생산중점군이나 품목다변화형군에 비해 작은 중간정도의 규모이며 성과는 타 기업군에 비해 높다.

품목다변화군: 생산품목이 가장 다양하고 시장의 폭도 넓으며 기술능력과 생산능력도 하청기업군에 비해 높은 편이나, 기술능력과 생산능력은 기업규모에 비해 취약한 중소기업들이다. 기업규모가 하청기업군에 비해 크거 제품시장 영역이 다각화되어 있지만 상대적으로 저렴한 노동력에 기반하여 기술적 특성이 다양한 제품들을 조립위주로 생산하는 특성을 갖는다. 평균연륜은 생산중점형과 같이 오래되었으나, 기술혁신군에 비해 성과는 낮다.

생산중점형: 생산설비의 집약도가 높은 반면 소수 품목을 집중적으로 생산하고 있으며 규모에 비해 기술능력은 낮고 시장도 대기업을 포함한 대량 구매고객 위주로 제한적이다. 이들 기업들이 주력하는 제품들은 고가의 제조설비를 요구하거나 제품표준화로 인해 설비자동화가 가능하다. 중소기업들의 규모가 크고 연륜이 오래되었으며, 수익률 측면에서 기술혁신군에 비해 낮은 편이다.

하청기업형: 기술능력과 생산능력이 타 유형에 비해 열위에 있는 중소기업으로 생산품목과 고객이 제한적이다. 타 기업들에게 특정부품을 전문적으로 납품하는 소규모 기업들이 본 전략유형에 속한다. 상대적으로 기업연륜이 짧고 규모가 작은 중소기업으로 노동집약적이고 단순조립에 의한 생산공정을 갖고 있기 때문에 평균수익률은 타 유형에 비해 낮다.

<표 2> 우리나라 중소기업의 유형별 특성

구 분		기술혁신형	생산중점형	품목다변화형	하청기업형
기업 규모	기업연륜	짧음	오래됨	오래됨	짧음
	기업규모	중간	다소 큼	다소 큼	작음
제품 시장 특성	제품다양성 (생산품목수)	소수	극히 소수	다수	소수
	시장다양성 •주요 시장 •유통 경로 •거래처 수	•내수·수출 •직판·납품 •다수	•내수 중심 •납품위주 •소수	•내수 중심 •납품위주 •다수	•내수 중심 •납품위주 •극소수
자원 역량 특성	기술 능력	높음	중간	낮음	낮음
	마케팅 능력	높음	중간	매우 높음	매우 낮음
	생산 능력	중간	높음	중간	낮음
경쟁우위원천		기술력에 의한 제품 차별화	대량생산에 의한 가격 경쟁력	마케팅 능력에 의한 고객확보	저임금 기반 가격경쟁력
경영 성과		높음	중간	낮음	낮음

자료: 이병헌과 김영배(1999, 2000) 전략유형 특성을 수정·보완함

(2) 국내 중소기업 전략유형간 특성 차이

전략유형에 대한 연구들은 기업들의 이질성의 원천에 따라 기업들의 전략적 행태의 차이가 존재하는지를 규명하는데 많은 노력을 기울여왔다. 이러한 기업들의 이질성의 원천으로 환경특성을 포함한 다양한 요인들이 제시되어 왔으나(Gartner 1985), 전략유형 연구에서는 기업간 이동장벽(mobility barrier)은 기업들의 전략적 행태차이를 설명하는 중요한 요인으로 제시되고 있다. 이러한 이동장벽의 원천으로는 크게 기업 내부특성과 제품시장의 외부환경 특성으로 분리될 수 있다. 기업내부 특성요인으로는 자원기준관점(resource-base view) 연구자들이 제시하고 있는 것처럼, 개별 기업들이 보유하고 내부자원과 능력중에서 해당 역량의 측정과정이 불명확하고, 복잡하며, 특이성이 있는 요소들은 경쟁기업들이 쉽게 모방하기 어렵기 때문에 기업간 전략적 차이를 발생시킬 수 있다(Amit & Schoemaker 1993; Barney 1986, 1991; Grant 1991; Wernerfelt 1984).

기업들간의 전략적 행태 차이는 해당기업들이 속한 제품시장영역의 다양성과 이질성에 의해서도 나타날 수 있다. 서로 다른 제품시장영역에서 경쟁하는 기업이라고 하더라도 각 제품시장의 성장단계, 경쟁구조 및 제품라인의 다양성 등은 기업들마다 서로 다른 경쟁환경에 속하게 된다. 서로 다른 전략유형을 추구하는 기업들의 경우, 이들 유형간 제품시장의 특성이 달라질 수 있음을 의미한다.

중소기업의 경우, 내부 자원규모가 풍부한 대기업과는 달리 보유자원의 규모나 역량수준이 매우 미흡하다. 이러한 측면에서 기존연구자들은 중소기업들은 혁신의 주요 원천일 뿐만 아니라 기존기업과의 경쟁에서 우위를 점유하는데 핵심요인으로 기술혁신 역량이 중요성이 강조되어 왔다. 국내외 전략유형에 대한 다양한 실증연구에서도 전략유형간 기술혁신 역량차이가 유의하게 나타나고 있다.

Proposition 1: 우리나라 중소기업의 전략유형간에는 기업규모, 제품시장 및 혁신역량에 차이가 존재한다.

(3) 국내 중소기업 전략유형과 성과 차이

전략유형간 체계적인 성과차이를 규명하려는 다양한 실증연구가 진행되었으나, 일관된 결과를 보이지 못하고 있다. 이러한 원인으로 기존 연구자들은 전략유형 분류기준의 일관성 결여(McGee & Thomas 1986; Mascarenhas & Aaker 1989; Thomas & Venkatraman 1988)와 경영성과 결정요인의 다양성으로 인해 전략유형과 성과간의 직접적 연계성이 미흡할 수 있다는 견해가 있다(Cool & Schendel 1988; Lawless et al. 1989; Lewis & Thomas 1990). 전략유형간 성과차이의 존재 유무에 대한 많은 논란에도 불구하고, 다양한 산업을 대상으로 한 기존 국내 중소기업들의 전략유형별 성과차이에 대한 기존연구들은 전략유형간에 유의한 성과차이가 있음을 실증적으로 제시하고 있다(김영배와 최영록 1992; 김영배와 하성욱 2000; 오상락 등 1991). 이는 국내 중소기업들에 있어서 전략유형의 소속이 기업들간의 성과차이를 설명할 수 있는 요인으로 작용하고 있음을 의미한다. 또한 본 연구에서는 이론적 근거에 기반한 전략유형의 분류기준을 설정하고 도출된 전략유형간에는 체계적인 성과차이가 존재할 것으로 생각할 수 있다.

Proposition 2: 우리나라 중소기업의 전략유형간에는 성과차이가 존재한다.

3. 연구방법론

(1) 표본

국내 중소기업체들의 전략유형을 도출하고 유형간 특성차리에 대한 실증연구를 위한 국내 중소기업들을 대상으로 설문자료를 수집하고 분석하였다. 본 연구의 모집단은 국내 중소기업체이며, 표본 프레임은 전국 산업단지에 입주해 있는 5인 이상 중소기업체를 설정하였다. 5인 이후 중소기업체의 경우에는 기업의 규모나 매출 측면에서 매우 영세하기 때문에 사업주의 개인기업의 성격이 강하기 때문에 기업차원의 전략적 의사결정이나 특성에 대한 연구대상으로 적합하지 않기 때문에 연구대상에서 제외하였다.

국내 5인 이상 300인 미만 총 중소기업체 수는 133,248업체이며 총 종업원 수는 2,415,293명이고 이들 업체들의 총 생산액은 340조원에 달한다. 이 중에서 전국 산업단지내 입주해 있는 5인 이상 중소기업체들은 총 33,468업체로 전체 중소기업체의 28.9%, 총 종업원수 1,172,645명으로 전체 중소기업체 고용인원의 48.6%, 총 생산액 107조원으로 전체 중소기업체 전체 생산액의 31.5%에 달하고 있다.

자료조사를 위한 설문서는 예비조사를 통해 1차적으로 작성된 설문서에 대한 모호성 등에 대해 중소기업체들의 의견을 수렴하였으며, 수정된 최종 설문서를 활용하여 자료를 수집하였다. 예비조사는 2005년 5월 6일부터 2005년 6월 30일까지 중소기업진흥공단의 도움을 받아 50개 중소기업체로부터 예비설문조사를 실시하였으며, 본 연구를 위해 작성한 설문서를 배포하고 회수하였다. 예비조사과정에서 나타난 설문문항에서의 모호성 등을 수정한 설문서를 자료수집을 위한 최종 설문서로 활용하였다.

자료수집은 총 1,000개 기업으로부터 설문서 회수를 목표로 각 지역별 산업단지관리공단의 도움을 받아 설문서를 배포하고 회수하였다. 2005년 7월 20일부터 2005년 8월 10일까지 지역별 산업단지공단을 통한 현장방문조사 및 우편설문조사를 실시하였으며, 설문조사 마감시 총 1,077개 중소기업체로부터 설문자료를 회수하였다.

응답기업들이 제조업을 주요 사업분야로 하고 있지 않거나, 상당수의 설문문항에 대한 응답값이 누락된 응답결과를 제외한, 총 927개 응답결과를 최종 분석에 사용하였다. 각 문항별로 중소기업체들의 응답비율은 다소 차이가 있기 때문에, 항목별로는 응답결과를 중심으로 최종분석을 실시하고 분석에 사용된 응답기업의 수를 함께 제시하였다.

(2) 변수의 조작적 정의 및 측정

국내 중소기업체들의 전략유형 현황과 유형별 특성차이를 비교하기 위해 본 연구에서는 크게 전략유형, 기업규모 특성, 제품시장 특성, 기술역량 특성, 성과 특성에 대해 측정하였다.

① 전략유형 정의 및 측정

국내 중소기업체들의 전략유형에 대한 정의는 기존 연구에서 실증적으로 분석하여 제시된 전략유형을 활용하였다. 기존연구를 바탕으로 본 연구에서는 크게 4가지 전략유형을 제시하고 응답업체로 하여금 자사의 전략유형과 가장 부합하는 전략유형을 선택하도록 하였다. 각 전략유형은 해당 중소기업체들이 경쟁업체 대비 경쟁우위의 원천과 제품시장의 특성에 대해 설명하고 있다.

기술혁신형은 “우리 회사는 경쟁업체에 비해 R&D투자를 많이 하고, 기술력이 우수하며 시장을 선도하는 혁신적인 신제품을 출시하고 있다” 로 제시하였으며, 품목다변화형의 경우에는 “우리 회사는 기술력은 없지만 경쟁업체에 비해 영업 및 마케팅 능력이 뛰어난 편이며, 많은 고객을 확보하고 있고 판매하는 제품의 종류도 다양하다” 로 설명하였다. 생산중점형은 “우리 회사는 경쟁업체에 비해 우수한 생산설비를 보유하고 있으며, 소수 품목을 대량으로 생산하여 원가우위를 확보하고 있다” 로 설명하였으며, 단순하청형은 “우리 회사는 몇몇 대기업이나 중소기업들로 하청을 받아 제품을 생산하고 있으며, 주로 생산인력의 노동을 통해 부가가치가 창출된다” 로 제시하였다.

② 기업규모 특성 정의 및 측정

중소기업의 기업규모는 해당 중소기업체들이 보유하고 있는 전반적인 자원의 규모와 특성을 의미하며, 관련 특성변수로는 크게 설립년도, 총자산규모, 자본금 규모, 종업원수 및 생산설비투자규모 변수를 대상으로 2004년말 기준으로 측정하였다. 설립년도는 중소기업체들의 회사 설립년도로 측정하였다. 총자산의 경우에는 2004년 기준으로 회사의 자산규모를 측정하였으며, 자본금 규모는 2004년 기준으로 회사의 본금 규모를 측정하였다. 종업원수는 2004년 기준으로 전체 종업원 인력수를 측정하였으며, 생산설비투자규모는 건물이나 토지를 제외한 생산설비와 관련된 부문에 대한 투자금액을 측정하였다.

③ 제품시장 특성 정의 및 측정

제품시장의 특성은 중소기업체들이 생산판매하는 제품이나 고객시장과 관련된 특성으로 크게 거래고객수, 최대거래처 매출비중, 생산제품수, 수출비중, 부품소재 생산비중으로 측정하였다. 거래고객수는 중소기업체들이 제품을 구매하는 고객의 수를 의미하며, 최대 거래처 매출비중은 전체 매출액중에서 거래 규모가 가장 큰 고객에 대한 매출이 전체 매출에서 차지하는 비중을 의미한다. 생산제품의 수는 해당 중소기업의 제품수를 의미하며, 제품수가 적을수록 특정세분시장에 집중하는 것을 나타내며 제품수가 많을 경우에는 제품시장의 폭이 넓음을 나타낸다. 수출비중은 총 매출액에서 직접 수출액이 차지하는 비율을 나타내며, 수출비중이 높을수록 국내 시장보다는 해외 시장에서 경쟁하는 특성을 보여준다. 부품소재 생산비중은 전체 매출액에서 부품소재에 대한 주문생산의 비율을 의미한다.

④ 기술역량 특성 정의 및 측정

기술역량 특성은 중소기업체들의 전반적인 기술력을 의미하며, 크게 전문기술인력수, 기술인력 비중, R&D투자비중 및 특허수를 측정하였다. 전문기술인력수는 중소기업체가 고용하고 있는 전문기술인력의 규모를 의미하며 전문기술인력의 범위는 제품의 설계 및 개발, 생산공정의 설계 및 유지관리, 품질관리 등을 담당하는 기술인력으로 해당분야 자격증 소지자 또는 이공계 전문대 이상 졸업인원으로 측정하였다. 전문기술인력비중은 전체 종업원중에서 전문기술인력이 차지하는 비중을 의미하며, R&D투자비중은 최근 3년간 매출액 대비 R&D투자금액의 비율을 측정하였다. 특허수는 최근 3년간 해당 중소기업이 출원하거나 등록된 특허수로 측정하였다.

⑤ 성과 특성 정의 및 측정

중소기업의 성과에서는 재무적 성과를 중심으로 규모, 성장성, 수익성 등을 측정하기 위해, 평균 매출액 규모, 매출성장율, 영업이익률, 신제품 매출비중으로 측정하였다.

평균 매출액 규모는 최근 3년간 중소기업의 매출액 규모의 평균치를 측정하였으며, 매출성장율은 최근 3년간 매출액의 성장정도를 의미한다. 영업이익률은 최근 3년간 평균 매출액 대비 영업이익률로 측정하였으며, 신제품 매출비중은 전체 매출액에서 최근 3년간 출시한 신제품이 차지하는 매출액의 비중으로 측정하였다.

(3) 표본 분포

본 연구의 분석대상 중소기업들의 주력업종과 전략유형별 분포를 살펴보면 <표 3>과 같다. 전체 927개 중소기업들의 업종별 분포를 살펴보면, 기계 및 장치/금속 357업체 (전체 38.5%), 화학/비금속 광물제품 141업체 (전체 15.2%), 자동차/조선부품 127업체 (전체 13.7%)의 순으로 분포되어 있다. 또한 전략유형별 분포를 살펴보면, 전체 중소기업들중에서 기술혁신형 356업체 (전체 38.4%), 품목다변화형 132업체 (전체 14.2%), 생산중점형 247업체 (전체 26.6%), 단순하청형 192업체 (전체 20.7%)로 나타났다.

전략유형별 분포는 업종에 따라 중소기업의 다소 다르게 분포되어 있다. 기술혁신형의 비율이 의료/정밀광학기기 산업과 전자부품/영상/음향/통신장비 업종에서 다소 높게 나타나고 있다. 이는 해당 업종들이 타 업종에 비해 기술변화가 빠르고 기술역량이 경쟁우위의 원천으로 작용하는 업종의 특성을 반영하는 것으로 판단된다. 하청형의 경우에는 자동차/조선부품, 음식료 및 섬유/종이, 컴퓨터/사무용 기기부품 업종에서 다소 높은 비율로 분포하고 있다. 이는 해당업종의에서 소수 대기업의 시장 지배력이 상대적으로 높아 중소기업들이 독자적인 시장진입이나 경쟁우위를 확보하기 어려운 산업적 특성에 따른 것으로 여겨진다. 한편, 생산중점형의 경우에는 기계 및 장치/금속 업종에서 다소 높게 나타나고 있다. 이들 업종의 경우에는 자본재 시장으로 설비투자가 요구되는 산업이기 때문에 생산설비의 확보가 중요한 생산중점형 중소기업들이 많이 나타난 것으로 보여진다.

본 연구에서 분석하고 있는 중소기업들의 전략유형들은 다양한 산업에 걸쳐 존재하고 있는데, 이는 기존 연구에서 특정 전략유형이 일부 산업에서는 나타나지 않는 것과는 차이를 보이고 있다. 이러한 특성은 본 연구표본들이 다양한 산업에 걸쳐 존재하고 있는 전략유형별 특성차이와 성과차이를 분석하는데 적절함을 의미한다.

<표 3> 국내 중소기업의 업종별 전략유형 분포

	중소기업 전략유형				합계
	기술혁신형	품목다변화형	생산중점형	하청기업형	
의료, 정밀 광학기기	14 (66.7%)	3 (14.3%)	3 (14.3%)	1 (4.8%)	21 (100%)
컴퓨터 및 사무용 기기부품	10 (34.5%)	4 (13.8%)	8 (27.6%)	7 (24.1%)	29 (100%)
전자부품, 영상, 음향 및 통신장비	41 (48.2%)	14 (16.5%)	16 (18.8%)	14 (16.5%)	85 (100%)
음식료 및 섬유, 종이	13 (21.3%)	13 (21.3%)	18 (29.5%)	17 (27.9%)	61 (100%)
화학 및 비금속 광물제품	61 (43.3%)	22 (15.6%)	38 (27.0%)	20 (14.2%)	141 (100%)
기계 및 장치, 금속	143 (40.1%)	37 (10.4%)	108 (30.3%)	69 (19.3%)	357 (100%)
자동차 및 조선 부품	35 (27.6%)	17 (13.4%)	31 (24.4%)	44 (34.6%)	127 (100%)
기타 제조업	39 (36.8%)	22 (20.8%)	25 (23.6%)	20 (18.9%)	106 (100%)
합계	356 (38.4%)	132 (14.2%)	247 (26.6%)	192 (20.7%)	927 (100%)

주) Pearson Chi-square(df=21) = 51.975 (p=0.000)

4. 분석결과

(1) 중소기업 유형별 기업규모 특성 비교

중소기업 유형별 기업규모 특성 차이는 <표 4>와 같이 분산분석(ANOVA)를 통해 검증하였다. 국내 중소제조업의 전략유형별로 기업규모 특성에서 유의한 차이가 나타나고 있으며, 이는 국내 중소제조업체들이 보유하고 있는 전반적인 자원규모나 기업 규모에 있어서 차이가 있음을 의미한다.

중소제조업체들의 설립년도는 전략유형별로 유의한 차이가 있으며(F값=2.700, $p < 0.05$) 특히, 기술혁신형이 품목다변화형보다 상대적으로 기업연륜이 짧은 것으로 나타나고 있다. 전략유형별 총자산과(F값=5.382, $p < 0.001$) 자본금 규모(F값=3.803, $p < 0.01$) 모두 유의한 차이를 보이고 있으며, 특히 생산중점형 중소기업들이

타 전략유형의 중소기업들보다 전반적인 자산규모와 자본금 규모가 큰 것으로 나타나고 있다.

국내 중소제조업체들의 종업원수에 있어서도 전략유형별 유의한 차이가 존재하는데 ($F값=2.277, p<0.1$), 특히 기술혁신형 중소기업들이 하청기업형 중소기업보다 많은 종업원수를 고용하고 있는 것으로 나타났다. 생산설비투자금액 측면에서도 전략유형 간 유의한 차이를 보이고 있는데 ($F값=2.300, p<0.1$), 특히, 생산중점형의 경우 하청기업형보다 생산설비에 대한 투자규모가 유의하게 많은 것으로 나타났다.

국내 중소제조업체들의 전략유형별 기업규모 특성에서 분석결과를 살펴보면, 기업들이 추구하는 경쟁우위 방식이나 내부 자원규모에 있어서 차이가 있음을 의미한다. 특히, 총자산이나 자본금과 같은 재무적 측면에서 기업규모에서는 설비 및 대량생산을 위한 각종 투자규모가 많은 생산중점형 중소기업들이 타 전략유형보다 기업규모가 크게 나타나고 있다. 하청기업형의 경우에는 전반적인 내부 자원규모가 타 유형기업들보다 작게 나타나고 있다.

<표 4> 중소기업 유형별 기업규모 특성 비교

	전체평균	중소기업 전략유형				ANOVA F-value (sig.)	Duncan's M-R Test (p<0.05)	
		기술혁신형 (G1)	품목다변화 (G2)	생산중점형 (G3)	하청기업형 (G4)			
기업 규모	설립년도	1991.88 (n=917)	1992.73 (n=351)	1990.05 (n=132)	1991.20 (n=246)	1992.49 (n=188)	2.700 ** (.045)	G1>G2
	총자산 (백만원)	10668.13 (n=872)	11231.08 (n=339)	8670.73 (n=125)	14672.40 (n=237)	5462.41 (n=171)	5.382 **** (.001)	G3>G2, G4 G1>G4
	자본금 (억원)	1929.80 (n=898)	1685.64 (n=348)	1625.78 (n=130)	3146.62 (n=240)	998.80 (n=180)	3.803 *** (.010)	G3>G1,G2, G4
	종업원 수 (명)	55.68 (n=927)	61.40 (n=356)	54.29 (n=132)	54.12 (n=247)	48.04 (n=192)	2.277 * (.078)	G1>G4
	생산설비투자 (백만원)	1684.35 (n=703)	1609.31 (n=268)	1625.78 (n=130)	3146.62 (n=240)	998.99 (n=190)	2.300 * (.076)	G3>G4

주) * p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 **** p<0.001

(3) 중소기업 유형별 제품시장 특성 비교

중소기업 유형별 기업규모 특성 차이는 <표 5>과 같이 분산분석(ANOVA)를 통해 검증하였다. 국내 중소기업의 전략유형별로 제품시장 특성에서 매우 유의한 차이가 나타나고 있으며, 이는 국내 중소기업체들의 주력 제품시장 특성과 시장에서의 경쟁환경이 기업들마다 매우 다름을 의미한다.

중소기업체들의 거래고객수는 전략유형별로 유의한 차이가 있으며($F_{값}=9.636$, $p<0.001$) 특히, 품목다변화형 다른 유형의 중소기업들보다 다수의 고객들을 대상으로 영업활동을 전개하고 있는 것으로 나타났다. 최대거래처 매출비중에 있어서도 전략유형별 유의한 차이가 나타나고 있는데($F_{값}=33.485$, $p<0.001$), 특히 하청기업형 중소기업들이 타 전략유형의 중소기업들보다 특정기업에 대한 매출의존도가 매우 높은 것으로 나타났다. 국내 중소기업들의 최대기업에 대한 매출의존도는 평균 40.90%로 높게 나타나고 있으며, 이러한 높은 의존도는 국내 중소기업들이 거래처 협상시 다양한 문제점을 발생시킬 수 있으며 거래처의 사업환경 변화에 따른 매출변동성이 높아지는 위험성을 보여주고 있다.

국내 중소기업체들의 생산제품수와($F_{값}=10.782$, $p<0.001$) 수출비중($F_{값}=5.893$, $p<0.001$)에 있어서도 전략유형별 유의한 차이가 존재하는데, 특히 기술혁신형 중소기업들이 타 전략유형 중소기업들보다 평균적인 제품수와 수출비중이 높은 것으로 나타났다.

반면, 제품시장 특성변수 중에서 부품소재 매출비중은 전략유형별 유의한 차이를 보이지 않고 있으며 평균 또한 57.86%로 매우 높게 나타나고 있는데, 이는 국내 중소기업의 상당수가 타 중소기업이나 대기업에 협력업체로 부품이나 관련 제품을 제공하는 특성에 기인한 것으로 여겨진다.

<표 5> 중소기업 유형별 제품시장 특성 비교

	전체평균	중소기업 유형				ANOVA F-value (sig.)	Duncan's M-R Test (p<0.05)	
		기술혁신형 (G1)	품목다변화 (G2)	생산중점형 (G3)	하청기업형 (G4)			
제품 시장	거래고객수 (n=845)	132.41 (n=845)	139.03 (n=327)	382.94 (n=123)	67.04 (n=227)	24.42 (n=168)	9.636 **** (.000)	G2>G1,G3, G4
	최대거래처 매출비중 (%) (n=854)	40.90 (n=854)	35.37 (n=327)	28.61 (n=125)	44.18 (n=228)	55.81 (n=174)	33.485 **** (.000)	G4>G3>G2> G1
	생산제품수 (개) (n=923)	2.80 (n=923)	3.23 (n=355)	2.77 (n=131)	2.54 (n=245)	2.34 (n=192)	10.782 **** (.000)	G1>G2,G3,G 4 G2>G4
	수출비중 (%) (n=609)	18.81 (n=609)	23.99 (n=249)	14.73 (n=91)	16.61 (n=168)	13.36 (n=101)	5.893 **** (.001)	G1>G3,G2,G 4
	부품소재 생산비중 (%) (n=609)	57.86 (n=609)	57.22 (n=242)	55.19 (n=91)	55.59 (n=154)	64.01 (n=122)	1.318 (.267)	-

주) * p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 **** p<0.001

(4) 중소기업 유형별 기술역량 특성 비교

중소기업 유형별 기술역량 특성 차이는 <표 6>과 같이 분산분석(ANOVA)를 통해 검증하였다. 국내 중소기업의 전략유형별로 기술역량 특성에서도 기업규모와 제품시장 특성에서와 같이 유의한 차이가 나타나고 있으며, 이는 국내 중소기업체들의 기술역량이 중소기업들의 유형을 구분하는데 중요한 변수임을 의미한다.

중소기업체들의 전문기술인력수는 전략유형별로 유의한 차이가 있으며(F값=2.442, p<0.1) 특히, 기술혁신형이 품목다변화형보다 상대적으로 많은 기술인력들을 보유하고 있는 것으로 나타났다. 기술역량 향상을 위한 투자비중의 측면에서 살펴보면, 전문기술인력의 비중과(F값=10.649, p<0.001) 매출액대비 R&D투자비중(F값=31.276, p<0.001) 모두 유의한 차이를 보이고 있으며, 특히 기술혁신형이 타 전략유형의 중소기업들보다 전반적인 기술역량 확보를 위한 인적투자와 재무적 투자 모두 높은 것으로 나타났다.

국내 중소기업체들의 특허수에 있어서도 전략유형별 유의한 차이가 존재하는데(F값=15.536, p<0.001), 특히 기술혁신형 중소기업들이 타 전략유형 중소기업보다 특허확보에 더 많은 노력을 기울이는 것으로 나타났다.

국내 중소기업들의 전략유형별 기술역량 특성에 대한 분석결과를 살펴보면, 중소기업들내에서도 기술역량을 경쟁우위의 원천으로 인식하고 상당한 투자를 하고 있는 기술혁신형 중소기업들은 타 유형과 확연한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 특히, 기술인력중이나 R&D투자비중 및 특허수의 경우에는 기술혁신형 중소기업과 일반 중소기업을 구분하는 중요한 요인이며, 이러한 요인들의 중요성이 실증적으로 나타나고 있음을 보여주고 있다.

<표 6> 중소기업 유형별 기술역량 특성 비교

		전체평균	중소기업 유형				ANOVA F-value (sig.)	Duncan's M-R Test (p<0.05)
			기술혁신형 (G1)	품목다변화 (G2)	생산중점형 (G3)	하청기업형 (G4)		
혁신 역량	전문기술인력 수 (명)	14.40 (n=795)	16.66 (n=331)	11.22 (n=112)	13.26 (n=201)	13.31 (n=151)	2.442 * (.063)	G1>G2
	기술인력비중 (%)	26.52 (n=927)	32.49 (n=356)	22.96 (n=132)	22.90 (n=247)	22.54 (n=192)	10.649 **** (.000)	G1>G2,G3,G4
	R&D투자비중 (%)	39.73 (n=927)	56.55 (n=356)	31.57 (n=132)	30.63 (n=247)	25.87 (n=192)	31.276 **** (.000)	G1>G2,G3,G4
	특허수 (건)	1.03 (n=927)	2.14 (n=356)	0.70 (n=132)	0.31 (n=247)	0.13 (n=192)	15.536 **** (.000)	G1>G2,G3,G4

주) * p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 **** p<0.001

(5) 중소기업 유형별 성과 특성 비교

중소기업 유형별 성과 특성 차이는 <표 7>과 같이 분산분석(ANOVA)를 통해 검증하였다. 국내 중소기업의 전략유형별로 성과 특성도 중소기업의 다른 특성들과 같이 전략유형별로 유의한 차이가 나타나고 있다. 이러한 성과차이는 경쟁방식이나 제품시장의 폭 등을 포괄한 전략유형이 중소기업의 성과를 설명할 있는 변수임을 보

여주고 있다.

중소제조업체들의 최근 3년간 평균 매출액 규모는 전략유형별로 유의한 차이가 있으며(F값=2.923, p<0.05) 특히, 생산중점형 중소기업들이 하청기업형 중소기업보다 평균 매출규모가 큰 것으로 나타났다. 재무적 측면에서 성장성을 나타내는 최근 3년 평균매출액도 전략유형간 유의한 차이를 보이고 있으며(F값=2.293, p<0.1), 유형간 차이에서는 기술혁신형 중소기업이 품목다변화형 보다 매출성장율을 상대적으로 높게 나타나고 있다.

최근 3년간 출시한 신제품이 매출에서 차지하는 비중 또한 전략유형간 유의한 차이를 보이고 있는데(F값=12.195, p<0.001), 특히 기술혁신형이 타 전략유형의 중소기업들보다 최근 신제품에 의한 매출비중이 높은 것으로 나타났다.

한편, 수익성을 나타내는 최근 3년간 평균 매출대비영업이익률은 전략유형간 유의한 차이가 나타나지 않았다.

국내 중소기업들의 전략유형별 성과 특성에 대한 분석결과를 살펴보면, 중소기업들의 성과차이는 궁극적으로 기업들의 핵심역량에 기반한 경쟁방식과 제품시장에서의 특성의 복합적인 결과로 나타남을 의미한다. 본 연구에서 분류한 국내 중소기업체들의 전략유형들은 다양한 중소기업들의 경쟁방식과 제품시장 요소들을 고려하여 도출된 유형이라는 측면에서 해당 중소기업들의 전략유형 특성에 따라 전반적인 기업 규모, 제품시장, 기술역량에서의 차이 뿐만 아니라 재무적 성과에서도 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

<표 7> 중소기업 유형별 성과 특성 비교

		전체평균	중소기업 유형				ANOVA	Duncan's
			기술혁신형 (G1)	품목다변화 (G2)	생산중점형 (G3)	하청기업형 (G4)	F-value (sig.)	M-R Test (p<0.05)
기업 성과	최근3년 평균 매출액 (억원)	10604.74 (n=887)	10978.53 (n=342)	10423.17 (n=129)	12889.02 (n=234)	7094.10 (n=182)	2.923 ** (.033)	G3>G4
	최근3년 매출 성장율(%)	9.63 (n=620)	11.78 (n=245)	7.06 (n=88)	8.22 (n=168)	9.11 (n=119)	2.293 * (.077)	G1>G2
	최근3년 영업이익률(%)	8.76 (n=802)	8.71 (n=312)	8.08 (n=118)	8.55 (n=212)	9.65 (n=160)	.315 (.815)	-
	최근3년 신제품 매출비중(%)	30.45 (n=591)	38.19 (n=265)	24.73 (n=93)	26.27 (n=139)	20.47 (n=94)	12.195 **** (.000)	G1>G3,G2,G4

주) * p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 **** p<0.001

5. 결론

국내 중소기업의 전략유형별 특성에 대한 본 연구는 다음과 같은 연구결과를 제시하고 있으며 중소기업의 전략유형 연구에서 다음과 같은 연구의의를 갖는다. 첫째, 국내 제조업종에 있어서 국내 중소기업들의 전략유형별 특성에 대해 실증적으로 검증하였다. 중소기업들의 전략유형에 대한 다양한 연구들은 업종과 핵심차원에 따라 다양한 전략유형들을 제시하였다. 본 연구는 기존 연구들에서 제시되어 온 중소기업들의 중요 특성들인 기업의 자원규모, 제품시장 특성, 혁신역량 및 성과에 있어서 유의한 차이가 존재함을 실증적으로 검증하였다. 이는 국내 중소기업들의 전략유형들의 다양성하게 존재하고 있으며, 이러한 전략유형별 특성차이에 대한 추가적인 연구가 필요함을 제시하고 있다.

둘째, 국내 중소기업들의 전략유형의 타당성에 대한 검증이다. 기존 연구들은 특정 산업에서의 전략유형을 제시하고 있는 것에 비해 본 연구에서는 여러 제조업체에 걸친 보편적인 전략유형에 존재와 유형별 차이에 대해 검증하였다. 기존의 여러산업에서의 전략유형에 대한 실증연구들의 소규모 표본을 대상으로 분석함으로써 산업에 따라 특정유형이 존재하지 않는 일반화의 문제점이 있었으나, 본 연구는 대규모 표본을 활용하여 여러산업에 존재하는 전략유형을 실증적으로 분석함으로써 국내 중소기업의 보편적인 전략유형에 대해 검증하였다.

셋째, 국내 중소기업들은 전략유형에 따라 기업규모, 제품시장, 기술역량 및 기업성과에서 유의한 차이를 보이고 있다. 전략유형에 있어서 기업별 여유자원의 차이, 제품시장 특성, 기술역량의 차이가 중소기업간의 전략유형의 차이를 설명하는 중요변수임을 보이고 있다. 대기업에 비해 상대적으로 여유자원 규모가 적은 중소기업들이지만, 중소기업들간에도 조직 내부 여유자원간에 유의한 차이가 존재함을 의미한다. 또한 전략유형에 대한 연구에 있어서 중소기업의 제품시장에서의 특성과 핵심역량이 이들의 전략적 의사결정의 중요한 차원임을 보이고 있다.

넷째, 중소기업의 전략유형 분류에 있어서 객관적 측정지표만으로도 구분 가능함을 보이고 있다. 기존의 전략유형들의 중소기업의 전략변수들에 대한 응답자의 주관적인 인식을 측정함으로써 응답자 오류의 문제가 존재할 수 있었다. 본 연구에서는 상대적으로 객관적인 지표에 의한 변수들에 있어서 전략유형간 유의한 차이가 존재함을 검증함으로써, 중소기업의 전략유형 분석 연구에서 객관적인 지표를 기반으로 한 전략유형 구분이 가능함을 제시하였다.

다섯째, 중소기업의 전략유형에 따라 핵심역량의 기반과 각 핵심역량의 구성에 있어서 상당한 차이가 존재함을 보이고 있다. 기술혁신형들은 타 유형에 비해 높은 기술역량을 보이고 있으며, 생산중점형의 경우에는 전반적인 기업자원의 규모가 크며, 하청기업형의 경우에는 특정기업에 대한 매출의존도가 매우 높으며 전반적인 자원규

모와 기술역량에서 있어서 취약한 특성이 보이고 있다. 특히, 기술혁신형 중소기업들의 경우에는 타 유형에 비해 R&D투자비중과 특허수에 있어서 유의하게 구별되는 특성을 보이고 있을 뿐만 아니라 이러한 역량의 형성을 위한 기술인력의 규모에서도 유의한 차이가 존재함을 보이고 있다. 이는 기술역량의 확보와 축적을 위해서는 상대적 투자집중도(인력과 자금) 뿐만 아니라 절대적 규모가 중요함을 보이고 있다. 향후 특정역량에 있어서 임계규모와 투자집중도간의 관계에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

본 연구결과 국내 중소기업 정책 측면에서 주는 시사점을 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 제시된 전략유형은 국내 중소기업체들의 전략유형들을 구분하는 대표적인 유형으로 활용할 수 있다. 기존 연구에 기초한 전략유형들은 국내 여러 제조업종에 걸쳐 존재하는 전략유형으로 제시되고 있으므로, 이러한 전략유형의 구분이 이론적 뿐만 아니라 실증적으로 의미있는 분류체계로 활용될 수 있다.

둘째, 국내 중소기업에 대한 정책개발과 지원시에는 중소기업의 전략유형 특성에 따른 차별화된 정책의 개발과 지원이 필요하다. 중소기업의 전략유형에 따라 기업규모, 제품시장, 기술역량 및 성과면에서 유의한 차이가 있음에도 불구하고, 이러한 특성차이를 고려하지 못한 중소기업지원 정책의 효율성과 효과성은 낮아질 수 있다. 기존의 중소기업 지원정책은 기업별 전략유형 특성을 고려하지 않은채 다양한 정책개발과 지원을 추구하고 있다. 본 연구결과에 의하면, 전략유형에 따라 중소기업들의 제품시장, 보유자원 규모 및 기술역량에 있어서 유의한 차이가 있기 때문에, 각 전략유형별로 경쟁력 강화를 위해 필요한 요구사항이나 애로요인이 다를 수 있다. 향후 중소기업의 특성에 따라 차별화된 지원정책의 개발과 적용시 본 연구에서 나타난 전략유형별 특성이 중요한 기초자료로 활용할 수 있다.

셋째, 중소기업 지원정책의 실행에 있어서 지원대상 기업의 선정기준을 보다 구체화할 필요가 있다. 정책수혜 대상기업의 선정시, 매출규모나 기술특허 보유 등과 같은 정량적 지표만을 고려할 경우에는 특정 전략유형이 모든 정책프로그램의 지원대상으로 선정될 가능성이 높다. 중소기업 지원정책의 효과성을 제고하기 위해서는, 해당 프로그램의 목적에 따라 보다 다양한 선정기준의 개발이 요구된다. 본 연구에서 제시된 전략유형별 차이는 이러한 정책 프로그램의 대상기업 선정기준 논의시 유용한 출발점이 될 수 있다.

본 연구에서 국내 중소기업의 전략유형별 특성차이를 실증적으로 제시하고 있지만 동시에 연구한계점을 가지고 있으며 향후 이에 대한 보완연구가 필요하다. 첫째, 본 연구에서 표본으로 활용하고 있는 중소기업들은 산업단지내에 위치한 중소기업만을 대상으로 하고 있기 때문에 국내 일반적인 중소기업체들보다 상대적으로 규모가 큰 중소기업들의 비중이 높다. 이는 본 연구의 주요 변수들에 있어서 전략유형간 차이가 명확하게 나타나지 않은 원인으로 작용할 수도 있다. 국내 중소기업의 상당수가

매우 영세하다는 점을 고려할 경우, 본 연구에서 제시한 제조업종의 중소기업 전략유형들을 포괄하지 않을 수도 있다. 그러나 영세 제조중소업체들의 경우, 상당수가 독자적인 경쟁력이나 영업망을 확보하기 어려운 현실을 고려한다면, 상당수의 기업들은 본 연구에서 제시한 하청기업형에 포함되거나 유사한 특성을 보일 것으로 여겨진다. 향후 연구에서는 이러한 보다 소규모의 영세 중소제조업체들을 포괄하며 보다 보편적인 국내 중소제조업체들의 전략유형을 도출하고 이들간 특성을 비교하는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구는 제조업체의 중소기업만을 대상으로 연구함으로써 최근 증가하고 있는 서비스업종에서의 중소기업들의 전략유형을 고려하지 못하고 있다. 서비스업종에서의 기업특성이나 경쟁우위의 원천은 제조업종과는 상당한 차이를 보일 것으로 여겨진다. 서비스업종에서의 경쟁하는 중소기업들의 전략유형에 대한 기존 연구들은 전반적으로 매우 부족한 상황이므로, 향후 다양한 서비스 중소기업들의 전략유형에 대한 연구가 필요하다.

셋째, 중소기업들의 특성변수에서 기업들의 전반적인 기업과 제품시장 현황과 관련된 변수를 중심으로 선정함으로써 중소기업의 전략적 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는 최고경영자의 특성에 대해 충분히 고려하지 못하고 있다. 조직차원의 역량이나 내부 자원규모가 크지 않은 중소기업에 있어서 최고경영자의 중요성은 매우 높다. 향후 연구에서는 최고경영자의 특성을 고려한 중소기업의 전략유형 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구에서의 전략유형간 특성차이는 객관적 측정지표들을 중심으로 살펴보고 있다. 전략유형에 따라 해당기업들의 환경특성, 경쟁전략, 조직구조, 의사결정체계 및 조직문화와 같은 다양한 환경, 경쟁 및 조직관련 변수들과 전략유형에 따라 어떤 차이를 보이는지에 대한 연구가 필요하다.

다섯째, 외부조직과의 전략적 제휴 등과 같은 네트워크 특성들과 전략유형간의 관계에 대한 연구가 필요하다. 기업간 전략적 제휴, 벤처캐피탈의 투자, 아웃소싱 등의 증가는 기업경계에 대한 논의를 촉진시키고 있으므로 국내 중소기업들의 전략유형에 따른 다양한 네트워크 특성간의 관계에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

마지막으로, 중소기업들의 전략유형의 변화에 대한 동태적 연구가 필요하다. 제품시장영역 및 자원역량의 변화는 중소기업들의 전략유형의 변화 가능성을 의미한다. 국내 중소기업들의 전략유형의 변화 영향요인, 전략유형 변화 과정 및 전략유형 변화와 성과간의 관계에 대한 보다 동태적인 연구가 필요하다. 이를 위해서는 종단적 연구설계를 통해 중소기업들의 주요 특성요인들과 전략유형의 변화간의 시간적 영향관계와 결과에 대한 보다 심도있는 연구가 요구된다.

참고문헌

1. 김광수와 최성철 (1995), "전략유형에 따른 기업성과의 차이에 관한 연구," *마케팅관리연구*, 1(1), pp.33-69.
2. 김영배 (1986), *전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신행태: 통합적 상황모형*, 한국과학기술원, 박사학위논문.
3. 김영배와 송광선 (1992), "혁신적 중소기업의 유형별 특성 및 성과," *중소기업연구*, 14 (2), 29-63.
4. 김영배와 이병현 (1992), "이동장벽, 전략군, 성과: 우리나라 타일산업," *한국인사조직학회지*, 1 (1), pp.43-93.
5. 김영배와 최영록 (1992), "한국 중소기업의 전략유형: 특성과 성과," *중소기업연구*, 14 (1), 3-37.
6. 김영배와 하성욱 (2000), "우리나라 벤처기업의 유형: 벤처인증기업에 대한 실증연구," *전략경영연구*, 3 (1), 25-60.
7. 김영배, 김형욱과 이병현 (1994), "전략군간 진입특성, 환경인식 및 성과차이: 우리나라 건강보조식품산업에 대한 탐색적 연구," *한국경영과학회지*, 19 (2), 85-105.
8. 김철 (1993), *우리나라 기술집약형 중소기업의 기업유형별 특성과 성과*, 한국과학기술원, 석사학위논문.
9. 김홍경 (1990), *모험기업의 유형별 전략과 성과에 대한 분석*, 한국과학기술원, 석사학위논문.
10. 문희철과 김창완 (1995), "우리나라 중소기업의 기술혁신전략에 관한 실증적 연구," *중소기업연구*, 17 (2), 141-167.
11. 박경렬 (1996), "일본 중소기업의 기술력 변화와 유형에 관한 연구: 금형제조업을 중심으로," *중소기업연구*, 19 (2), 185-207.
12. 백경래, 박상문과 배종태 (1996), "신생모험기업의 전략유형에 관한 연구," *기술혁신연구*, 4 (1), 1-26.
13. 송광선 (1995), "기술혁신의 영향요인에 관한 연구: 중소기업을 대상으로," *중소기업연구*, 17 (2), 169-192.
14. 송상호 (1995), "기술혁신의 특성과 기업환경, 내부능력, 전략간의 상황론적 연구," *인사관리연구*, 19, 179-210.
15. 이병현과 김영배 (2000), "전략군 구조의 변화와 기업 성과: 우리나라 전자부품

- 산업 1990-1995," *인사조직연구*, 8 (1), 1-50.
16. 이병헌과 김영배 (1999), "우리나라 중소기업의 전략변화와 기술능력 학습: 탐색적 사례 연구," *전략경영연구*, 2 (2), 1-23.
 17. 이장우 (1988), *산업환경, 전략 및 조직구조 간의 관계: 컴퓨터산업에 대한 종단적 연구*, 한국과학기술원, 박사학위논문.
 18. 이장우 (1990), "전략, 조직구조 및 기업성과: 사업부 수준에서의 실증적 연구," *경영학연구*, 20 (1), pp.147-171.
 19. 이장우 (1989), "환경변화, 전략유형 및 기업성과: 비교-정태적 분석," *경영학연구*, 18 (2), pp.245-273.
 20. 오상락, 김재경, 장충석 (1991), "전략군의 창출과 그 특성에 관한 연구," *중소기업연구*, 13, pp.255-274.
 21. 허문구 (1990), "전략군 연구의 비판적 고찰," *경영학연구*, 20 (1), pp.259-304.
 22. 허문구 (1993), "전략군내 기업간의 성과차이와 그 원인: 자원기준관점을 중심으로," *경영학연구*, 23 (3), 309-355.
 23. Barney, J. and R.E. Hosskisson (1990), "Strategic groups: untested assertions and research proposals," *Manangerial and Decision Economics*, Vol.11, pp.187-198.
 24. Amit, R., Schoemaker, P.J.H., (1993), "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.33-46.
 25. Bantel, K. A. (1998), "Technology-based adolescent firm configurations: Strategy identification, context, and performance," *Journal of Business Venturing*, Vol.13, pp.205-230.
 26. Barney, J. (1986), "Strategic Factor Market: Expectinos, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241.
 27. Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
 28. Birley, S. and P. Westhead (1990), "Growth and performance contrasts between types of small firms," *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.535-557.
 29. Cool, K. and D. Schedel (1988), "Performance Differences among Strategic Group Members," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.3, pp.207-223.
 30. Gartner, W. B. (1985), "A Conceptual framework for describing the

- phenomenon of new venture creation," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp.696-706.
31. Gartner, W. B., T. R. Mitchell and K. H. Vesper (1989), "A Taxonomy of new business ventures," *Journal of Business Venturing*, Vol.4, No.4, pp.169-186.
 32. Grant, R. M. (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage," *California Management Review*, Vol.33, No.3, pp.114-135.
 33. Hunt, M.S. (1972), *Competing in the major home appliance industry 1960-1970*, Unpublished Ph D Dissertation, Harvard University.
 34. Ketchen, D.J. and J.B. Thomas, and C.C. Snow (1993), "Organizational configurations and performance: A comparison of Theoretical approaches," *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.6, pp.1278-1313.
 35. Khan, A. M. and V. Manopichetwattana (1989), "Innovative and noninnovative small firms : Types and characteristics," *Management Science*, Vol.35, pp.597-606.
 36. Lawless, M., D. Berg, and W. Wilsted (1989), "Performance variations among Strategic Group Members: an Examination of Individual Firm Capability," *Journal of Management*, Vol.15, pp.649-661.
 37. Lewis, P. and H. Thomas (1990), "The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry," *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp. 385-397.
 38. Mascarenhas, B and D. Aaker (1989), "Mobility barriers and Strategic Groups," *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.475-485.
 39. McDougall, P. and R. B. Robinson, Jr. (1990), "New venture strategies: An Empirical identification of eight archetypes of competitive strategies for entry," *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.447-467.
 40. McGee, J. and H. Thomas (1986), "Strategic Groups: Theory, Research, and Taxonomy," *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.2, pp.141-160.
 41. Miles, R. C. and C. C. Snow (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, New York: McGraw-Hill.
 42. Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy*, Free Press, New York.
 43. Segev, E. (1989), "A Systematic comparative analysis and synthesis of two business-level typologies," *Strategic Management Journal*, Vol. 10,

pp.487-507,

44. Shortell, S.M. and E. J. Zajac(1990), "Perceptual and Archival Measure of Miles and Snow's Strategic Types: A comprehensive assessment of reliability and validity," *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.817-832.
45. Thomas, H. and N. Venkatraman(1988), "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis," *Journal of Management Studies*, Vol.6, pp.537-556.
46. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.
47. Westhead, P. (1990), "A Typology of new manufacturing firm founders in Wales: Performance measures and public policy implications," *Journal of Business Venturing*, Vol.5, pp.103-122.
48. Zahra, S.A. and John A. Pearce (1990), "Research evidence on the Miles and Snow Typologies," *Journal of Management*, Vol.16, No.4, pp.751-768.

국내 중소기업의 전략유형과 특성: 제조업을 중심으로
Strategic types of Korean SMEs in manufacturing industries

Abstract

This paper explored strategic types of Korean SMEs in manufacturing industries and investigated key differences among strategic types by analysing firm size, product market, technological capabilities and performances. According to previous studies, this papers categorized SMEs into four strategic types—technological innovative SMEs, multi-product SMEs, capital-intensive SMEs, and OEM-based SMEs types. Based on the empirical survey from 1,077 Korea SMEs in diverse industries, there are significant differences among strategic types on the key characteristics including product market, resource capability and performance. Finally this paper suggested implications for the studies on SMEs and managerial and policy directions to support SMEs.

Key Words: strategic type, SMEs, resource capability