

소상공인 경영성과의 결정요인에 관한 연구 - 사회적 자본의 조절효과*

남영휘**, 안시연***, 김상덕****

1997년 외환 위기와 2008년 글로벌 금융 위기를 겪으며 기업의 구조조정에 의한 은퇴자들과 베이비붐 세대들의 창업이 가속화되면서 창업시장에서의 생존경쟁은 매우 치열해지고 있다. 정부 및 각종 기관은 소상공인의 생존을 위해 여러 정책과 교육 등 장기적이고 지속적인 지원을 하고 있음에도 불구하고 경기침체로 소상공인의 매출은 감소하고, 금융비용 증가, 업체 간 과당경쟁, 대기업의 골목상권 확장 등 다양한 위협요소로 인해 폐업률이 증가하고 있다. 이러한 환경 속에서 자생하기 위해서는 소상공인들 스스로 생존 방안을 마련해야 하는데 최근 기업의 지속적인 성장 요인으로 소상공인의 사회적 자본의 역할이 주목을 받고 있다. 이에 본 연구는 경영자 역량이 경영성과에 미치는 영향 및 사회적 자본의 역할을 규명하였다. 경영자 역량으로 리더십역량, 직무역량 그리고 자원역량을 세부요인으로 설정하였고 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 설정하였다. 그리고 사회적 자본을 조절변수로 설정하였다.

본 연구는 실증분석을 위해 1년 이상 점포를 운영하고 경영에 관여하고 있는 소상공인 대상으로 2020년 2월 한달간 대면 설문조사를 통해 총 250부를 수집하고 그 중 분석에 적합하지 않은 설문지를 제외한 총 203부를 실증 분석하였다. 가설 검증 결과 경영자 역량의 리더십은 재무적 성과와 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났고 직무역량은 비재무적 성과에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 경영자의 자원역량은 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회적 자본의 조절효과를 분석한 결과, 리더십역량의 경우 재무적·비재무적 성과와의 영향 관계에서 사회적 자본의 조절효과가 없는 것으로 나타났으며, 직무역량의 경우 재무적·비재무적 성과와의 영향관계에서 조절효과가 모두 있는 것으로 나타났다. 그리고 자원역량은 재무적 성과와의 영향관계에서만 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

주제어 : 소상공인, 경영자 역량, 사회적 자본, 재무적 성과, 비재무적 성과

I. 서론

최근 우리 사회는 소상공인이 어느 때보다 힘든 상황이다. 전국적으로 90% 이상의 지역에서 소상공인의 과밀화 상태를 보이면서 소상공인들은 치열한 경쟁 속에서 힘겹게 생존하고 있다(정완수, 전인우 2019). 그럼에도 불구하고 2017년도 이후 소상공

인의 창업 및 폐업과 관련된 공식 통계는 존재하지 않으며, 현재 존재하는 통계들은 실질적인 도움이 되지 못하고 있다.

우리나라 소상공인의 수는 한국표준산업분류 상 11개의 주요 업종에서 사업체의 수는 274만개이며 이 중 개인사업자는 249만개, 법인사업자는 25만개를 차지하고 있다. 종사자의 수는 총 632만명이며

* 본 논문은 제1저자인 남영휘의 박사학위논문을 축약 및 수정보완하여 작성한 논문임.

** 경남대학교 경영학박사(yhn0713@hanmail.net), 제1저자

*** 장신대학교 경영회계학과 강사(happyjobb@naver.com), 교신저자

**** 경남대학교 경영학부 교수(sdkim@kyungnam.ac.kr), 공동저자

개인 534만명과 법인 98만명으로 구성되어 있다(통계청 2019). 이들 11개 업종의 대표자들을 대상으로 2018년에 실시한 소상공인 실태조사에 따르면, 대부분 산업의 대표자들은 경영에 있어서 가장 큰 애로사항을 경쟁심화로 꼽고 있었다. 그리고 상권의 쇠퇴, 최저임금의 급격한 상승, 원재료비의 인상 순으로 애로사항을 호소하였다(통계청 2019).

이처럼 전국적으로 과밀화되고 있는 소상공인의 산업들과 계속되는 경기침체 그리고 변하는 사회 환경 속에서 소상공인들은 힘겹게 생존해 나가고 있다. 하지만 그동안의 경영성과에 대한 연구는 중소기업의 영역에서 주로 이루어졌다. 국민경제에서 소상공인의 비중은 매우 높으며 국가 경제에 있어서 중요한 역할을 하고 있지만 소상공인의 경영성과에 대한 연구는 몇몇 진행되었지만 부족한 실정이다.

물론 경영성과를 포함한 소상공인에 관한 연구가 그동안 없었던 것은 아니다. Cooke and Wills(1999)는 영세기업의 성장에 관한 연구를, Perry(2001)는 미국 소기업의 사업계획과 실패 사이의 관계에 관한 연구를, BarNir and Smith(2002)는 중소기업 간의 전략적 제휴에 있어서 사회적 네트워크의 역할에 관한 연구를, Gollin(2008)은 경제 발전에 있어서 자영업과 소기업에 관한 연구를, Blackburn, Hart and Wainwright(2013)는 경영자의 특성 및 전략과 성과 간의 관계에 관한 연구를, Fairlie(2020)는 COVID-19가 소상공인에 미치는 영향에 관한 연구 등을 실시하였다.

하지만 이들 연구는 몇 가지 문제점을 지니고 있다. 첫째, 경영자 역량을 단일 차원으로 보는 연구들이 대부분이어서 경영자의 리더십, 직무역량, 자원역량 등을 세분화해서 규명하지 못했다는 점, 둘째, 경영성과를 주로 재무적 성과 중심으로 다루었다는 점, 셋째, 경영자 역량과 경영성과 간 관계를 조절해주는 다양한 변수들을 고려하지 못했다는 점이다.

이에 본 연구는 기존 연구를 보완하고 소상공인에

게 성공적인 경영성과를 창출하고 지속적인 생존을 위해 필요한 요인들을 정리하여 공통적인 이론을 정립하고자 한다. 경영자 역량을 리더십역량, 직무역량, 자원역량으로 세분화하였고 경영성과를 재무적 성과뿐만 아니라 재무적 성과까지 고려하였으며, 경영자 역량과 경영성과 간 관계를 조절하는 사회적 자본을 조절변수로 설정하였다. 즉 본 연구는 경영자 역량과 사회적 자본이 경영성과에 미치는 정도와 그러한 요소들의 필요성을 규명하고, 소상공인들이 어려움을 극복해 나가기 위한 전략적 방향을 제시할 것이다.

II. 이론적 고찰

1. 소상공인

우리나라의 중소기업기본법 제2조 제2항에 의하면, 소상공인은 소기업 중 상시 근로자 수가 10명 미만이고, 업종별 상시 근로자 수 등이 대통령령으로 정하는 요건을 모두 갖춘 자를 말한다. 미국의 기업 협회는 근로자 수는 소유주를 포함하여 종사자가 5명 미만인 경우, 일본은 중소기업기본법에 의해 소상공인은 대체로 상시 종업원 수가 20명(상업 또는 서비스업은 5명) 이하의 사업자, 유럽위원회(EC)는 소상공인 범위를 종업원 10인 이하, 연매출액 200만 유로 이하의 기업으로 규정하고 있다.

소상공인은 새로운 사업을 추진하는 창업시장의 주체로 경제성장의 필수 요소라 할 수 있다(Schumpeter 1986). 내수 경제 시장에 머물러있는 기업의 한계를 극복하여 대내외적인 성장 모멘텀을 구축하고(Premkumar 2003), 낮은 진입장벽을 보완하는 새로운 비즈니스 모델을 창출하여(Mead and Liedholm 1998), 창업을 성공적으로 이끄는 점에서 매우 중요한 의미를 갖는다(Ndabeni 2008). 소상공

인의 사업 형태를 살펴보면, 후진국 및 개발 도상국은 제조업 부문의 사업 비중이 높은 반면, 부유한 국가에서는 작은 부분을 차지한다(Gollin 2008). 소상공인의 사업 자금은 가족재산 및 금융기관 대출 등으로 이루어지며, 기업 성장과 운영관리의 근본적인 버팀이 된다(Bates 1997; Radzi, Nor and Ali 2017).

소상공인이 사업규모가 큰 기업과의 경쟁에서 이기려면, 고유의 특정 자원을 소유하는 전략적 노력이 필요하며(Dean, Brown and Bamford 1998), 성공과 수익성을 창출하기 위해 외부자원 지원과 그 관계를 중요시해야 한다(Street and Cameron 2007). 소상공인의 사회적 자본인 신뢰와 호혜적 규범은, 외부 활동을 통해 얻게 되는 무형 자산으로 외부의 다양한 정보와 자원을 사업장에 가져다주는 중요한 원천이 된다(De Carolis and Saporito 2006).

2. 경영자 역량

역량은 어떤 특정 역할에 대하여, 보다 성공적이고 효과적인 결과를 도출해낼 수 있는 개인이 가지고 있는 잠재적인 특성이다(Boyatzis 1982). 경영자 역량은 경영자가 직무수행에 있어 필요한 지식, 기술, 능력 등과 같은 특성으로(Baum, Locke and Smith 2001; Brodie, Benson-Rea and Medlin 2017), 기업 내부의 특정 자원 또는 경영전략의 구성요소로서 경쟁우위의 근본적인 원천이며(Wernerfelt 1984) 인적자원 육성이나 능력평가에 활용해 좋은 성과를 올리려는 경영자의 능력 및 행동 특성이라 할 수 있다(Johnson, Chang and Yang 2010).

기업은 경쟁력을 획득과정에서 최고 경영자에 의해 많은 영향을 받기 때문에(Horne, Lloyd, Pay and Roe 1992) 성공적인 비즈니스를 수행하기 위해서는 경영자 역량을 기반으로 한 접근이 필요하다(Draganidis and Mentzas 2006). 더구나 소상공인의 경우 사업운영에 있어 대부분의 주요 의사결정을

스스로 내려 경영활동이 이루어지기 때문에, 소상공인의 경영자 역량은 성과를 결정짓는 핵심 요소라 할 수 있다(Horne et al. 1992).

경영자 역량과 경영 성과 관계 선행연구에서 경영자역량으로 경험·지식·기술·능력(Horne et al. 1992; Stoner 1987), 성취욕구(Begley and Boyd 1987), 위험감수성향(Sexton and Bowman 1985; Begley and Boyd 1987), 직무역량(Baum et al. 2001)등으로 선정하였다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 경영자 역량의 요인을 리더십, 직무역량, 자원역량으로 세분화 하였다. 이러한 구분은 소상공인을 대상으로 사전에 실시한 심층면접에서 언급된 “사람을 부리는 능력”, “일을 잘 하는 능력”, “자본금이 많은 것” 등의 개념과도 일관성이 있었다.

2.1 리더십

리더십은 집단의 목표나 내부조직 유지를 위해 조직구성원들의 자발적 참여를 유도하며 이를 달성할 수 있도록 하는 리더의 능력으로(Yukl, Gordon and Taber 2002) 리더가 구성원의 가치와 신념, 태도 등을 변화시켜(Conger and Kanungo 1987), 목표설정과 목표달성을 지향하도록 집단행동에 영향력을 행사하는 전 과정이다(Stogdill 1974). 리더십은 경영자의 조직목표 또는 비전에 대한 성취 욕구 및 전략적 마인드와 중장기적인 목표를 달성하고자 하는 의지를 의미하기도 한다(Hodgetts and Kuratko 2007). 즉, 리더십은 조직의 성패를 좌우할 수 있는 요인이라 할 수 있다(Fiedler 1967). Arslan and Staub(2013)는 리더십 행동 유형이 소상공인의 성과와 밀접한 관계가 있음을 실증하기도 하였다.

2.2 직무역량

직무역량은 직무수행에 효과적이며 성공적인 성과를 창출할 수 있는 조직구성원들의 내재적 특성으로, 직무에서 효율적이고 탁월한 성과를 창출하는 개인의 잠재적인 특성이다(Boyatzis 1982; Lans, Hulsink and Baert 2008). 즉, 효과적이거나 탁월한 직무수행을 이끌어내는 동기, 기술, 자아상, 사회적 역할, 지식 체계 등을 포함하는 개인의 내적 특성으로(Rothwell, Graber and Graber 2010), 직무수행과 관련하여 조직에서 인정되는 기준에 따라 측정될 수 있고 교육·훈련과 개발을 통해 개선될 수 있는 지식, 기술, 태도의 총체라 할 수 있다(Parry 1996).

2.3 자원역량

기업은 성과를 내기 위해 전략 실행과정에서 필요한 자원을 보유하거나 창출해야하며, 다른 기업과 비교하여 우월적인 자원을 가진다면 그 기업은 우수한 능력을 소유하고 있다고 할 수 있다(Wernerfelt 1984). 즉, 자원역량은 조직의 성과 창출 및 목표달성 등을 위해 필요한 기업 내부와 외부의 자원들을 효과적이고 효율적으로 확보 및 활용하는 능력을 말한다. 기업내 축적되는 자원들이 쉽게 모방될 수 없게 된다면, 이는 지속적인 경쟁우위의 원천이 된다(Barney 1991). 기업자원은 기업이 통제가능하고, 효과성 및 효율성을 높일 수 있도록 설계된 전략들을 찾아내고 실행할 수 있게 해주는 모든 역량, 자산, 조직과정, 지식, 기업속성, 정보 등이라 할 수 있다(Barney 1991). 또한 인적자원은 기업의 지속적인 경쟁력 확보를 위한 주요 원천으로 보고 있다. 인적자원은 다양한 기술, 제품 등에 의해 쉽게 대체되지 않는 특징을 가지고 있다. 기업의 특수한 역사와 조직문화를 생산해내고, 조직 내의 복잡한 사회적 관계를 형성하며 암묵적인 조직적 지식을 생산하는

등 조직의 역량을 높이는 과정을 통해 인적자원 시스템이 지속 가능한 경쟁우위를 가져다준다(Lado and Wilson 1994; Campbell and Park 2017).

3. 사회적 자본

Bourdieu(2001)은 자본을 경제적, 사회적, 문화적 자본으로 구분하고 상호 인정된 유기적인 관계 속에서 지속적으로 이루어지는 네트워크의 보유와 관련된 잠재적 또는 실제적 자원의 집합을 사회적 자본이라 하였다. 이는 한 개인의 네트워크와 제도적인 제휴 관계망으로 구성되며(Belliveau, O'Reilly and Wade 1996), 개인의 인간관계를 통하여 축적된 자원이라고 할 수 있다(Coleman 1994).

사회적 자본은 자신의 인적자원을 경제적으로 활용할 수 있는 기회를 만들며(Burt and Celotto 1992), 원활한 네트워크 활동과 협력, 조정을 통해 상호 간의 이익을 도모할 수 있다(Coleman 1994). 또한 서로 다른 사회 집단의 구성원들과 네트워크를 통해 이익을 창출할 수 있다(Ravanera and Rajulton 2010). 높은 수준의 사회적 자본은 새로운 지적자본을 생성하는 데에 촉진제 역할을 하며 조직적, 제도적인 발전에 도움을 준다(Coleman 1998). 그 결과, 기업은 지적자산을 생성 및 공유하는 시장에서 큰 힘을 발휘할 수 있게 된다(Nahapiet and Ghoshal 1998).

사회적 자본 요인으로 Putnam(2000)은 네트워크와 사회적 규범을 제시하였고, Kawachi, Kennedy and Glass(1999)는 호혜성 규범, 신뢰 등을 구성요인으로 규명하였다. 본 연구에서는 신뢰, 네트워크 그리고 호혜적 규범을 사회적 자본의 주된 요인으로 규정하였다. 이러한 사회적 자본은 소상공인의 사업성과와도 밀접한 관련이 있다(Felicio, Couto and Caiado 2014).

3.1 신뢰

신뢰는 효율적인 경영, 경제, 대인관계, 단체행동, 정치적 또는 사회적 안정 등과 같이 다양한 방면에서 안정을 이해하기 위한 필수 조건이다(Hosmer 1995). 신뢰는 조직 이해관계자 사이에서 도덕적 치료 수단으로, 불공정 문제를 해결하는 데 있어서 효과적인 방안이라 할 수 있다(Greenwood and Van Buren 2010). 조직과 대인관계는 개별적인 구조로서 신뢰는 협상의 과정 및 결과에 영향을 미치며, 역할은 서로 다르지만, 조직간 교환관계에서 중요하다(Zaheer, McEvily and Perrone 1998). 따라서 신뢰는 전략적 선택에 있어서 중요하며, 최적의 신뢰는 기업의 성과에 영향을 미친다(Wicks, Berman and Jones 1999). 실제로 Fink and Kessler(2010)는 신뢰와 협력이 소상공인의 성과에 긍정적인 영향을 미침을 실증하기도 하였다.

3.2 네트워크

기업이 생존하고 번영하기 위해서는 잠재력을 보유하고 지원하는 외부의 조직과의 관계를 강화하는 것이 좋으며, 소상공인의 경우 특히 성공과 수익을 창출하기 위해 외부자원으로부터의 지원과 그 관계를 중요하게 여겨야 한다(Street and Cameron 2007). 조직 간 네트워크는 정보교환, 기술이전, 마케팅, 회계 및 재무 등을 포함하는 전반적인 접근방식을 요구하며, 이것은 전략적 계획이 수반되어, 기업이 성장하는 데 있어 중요한 역할을 수행하게 된다(Thorelli 1986). 사회적 자본과 연계되어있는 네트워크상에서 개인의 동기, 집단의 행동 그리고 타인과 관계의 수준이 높을수록 개인의 의견과 타인의 조언을 공동의 이익으로 추구하게 되고(Wasko and Faraj 2005), 조직 내 기술의 변화와 패턴의 변경은 개인의 능력과 네트워크의 중심성을 증가시키고, 먼

저 새로운 기술을 습득하는 기업은 네트워크의 영향력이 더욱 증대된다(Burkhardt and Brass 1990).

3.3 호혜성 규범

규범은 시스템 또는 조직 내부의 합의 정도를 의미하며, 기업들 간에 규범으로 교환한 지식, 자원, 정보 등의 규모가 같지 않더라도 이후에 다른 시각에서 상호 간 보상을 할 수 있다는 기대치가 존재한다. 그렇기에 서로의 목표달성에 필요한 지식, 정보, 자원 등의 지원활동에 제한이 없는데, 이러한 정도의 규범을 호혜성 규범이라고 한다(Fukuyama 2001). 호혜성 규범은 장기적으로 지속되고 구성원 상호 간 신뢰가 존재하는 조직에 나타나는 규범이라고 볼 수 있다(Inkpen and Tsang 2005). 이러한 호혜성 규범은 소상공인이 포함된 파트너 관계를 맺고 있는 조직간 결속을 강화시키는 역할을 하기도 한다(Pesamaa, Pieper, Da Silva and Black 2013).

4. 경영성과

경영성과는 기업의 목표를 달성하기 위해 기업이 가지고 있는 역량과 자원을 모두 동원하여 얻게 되는 결과물이라고 할 수 있다(Mintzberg 1987). 경영전략에서 경영성과 지표로 기업의 성장성 또는 수익성과 같은 재무적인 지표와 비재무적인 지표를 활용해왔다(Hunt and Morgan 1995; Atkinson and Brown 2001). 일반적으로 기업의 재무성과는 단기적인 성과와 관련된 개념으로 사용하며, 비재무적 경영성과는 장기적 성과측정과 관련된 개념으로 사용되고 있다(Bake 1990).

소상공인의 성과와 관련해서 연구한 Blackburn, Hart and Wainwright(2013)은 사업전략과 경영자의 특성이 경영성과에 매우 결정적인 역할을 한다고 주장하기도 하였다.

4.1 재무적 성과

재무적 성과는 기업경영의 결과를 나타내는 성과 지표 중에서 회계적 화폐단위로 표현되는 지표이다 (Barney 1991). 재무적 성과는 성장성 지표와 수익성 지표로 구분할 수 있는데, 성장성 지표는 매출액 증가율, 자기자본증가율, 총자산증가율을 포함하고, 수익성 지표는 총자산경상 이익률, 기업경상 이익률, 총자산 순이익률, 기업 순이익률, 자기자본경상 이익률, 매출 순이익률, 자기자본 순이익률을 포함한다(Bass and Steidlmeier 1999).

재무적 성과는 기업 활동의 결과로서 기업전략 수립과 실행, 기업 활동의 모든 단계에서의 개선과 혁신이 기업의 목표 및 이익 달성에 얼마나 기여하였는가를 보여주는 지표로, 실무에서나 연구 분야에서 기업을 평가하는데 중요한 기초자료로 활용된다 (김규영, 김상덕 2012).

4.2 비재무적 성과

기업은 재무적 지표만으로 경영성과를 측정하기에는 한계가 있어 새로운 경영전략을 수립하고 강화하기 위해서는 비재무적 지표를 파악하여 성과측정을 할 필요가 있다(Eccles 1991). 비재무적 성과는 주로 장기적인 성과측정과 관련된 개념으로(Bake 1990), 성과측정은 연구의 목적에 따라 성과변수를 다양하게 측정할 수 있다(Kohliland and Jaworski 1993). 일반적으로 시장점유율, 기술성과, 조직성과, 고객성과, 고객만족도 등과 부서차원, 고객차원, 직원차원에서 기업의 성공요인을 찾아 활용할 수 있는 장점을 측정지표로 활용하고 있다(Ravanera and Rajulton 2010).

성과지표의 기준으로 측정가능성, 접근가능성, 이해용이성, 전략연계성, 상호균형성, 명료성, 적합성 등의 기준들이 고려되어야 한다(Niven 2002).

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

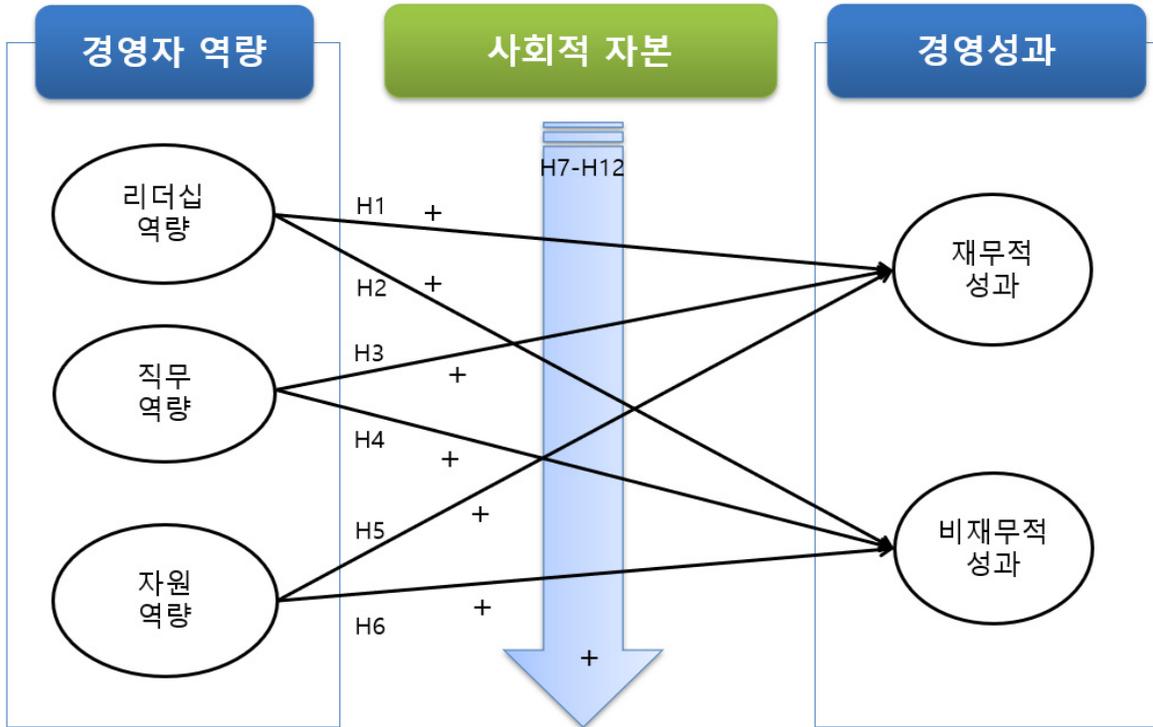
1. 경영자 역량과 경영성과

1.1 리더십역량과 경영성과

리더십은 조직의 집단의지를 통합하고 집단변화를 일으키는 과정이며(Bass and Stogdill 1990) 조직 구성원에게 목표달성을 할 수 있도록 동기를 부여하는 능력으로, 조직의 성패를 좌우할 수 있는 요인이라 할 수 있다(Fiedler 1967). 리더의 효과적인 리더십 발휘는 구성원들의 만족 및 조직의 성공을 통한 성장과(Dinh et al. 2014), 조직의 안정적인 운영과 발전, 더 나아가 조직통합을 이룰 수 있다(Fiedler 1967).

Schneider and Bowen(1984)은 종업원이 긍정적인 환경에서 일을 함에 따라 고객의 만족이 높아짐을 확인하였고 Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schneider(1994)는 사업의 성공은 종업원의 만족에 의해 이루어진다는 것을 증명하였다. 기업이 고객만족도를 높일수록 기업의 경영성과는 높아진다 (Fornell 1992; Arslan and Staub 2013).

경영자의 리더십은 조직 구성원들의 만족도와 그들의 서비스의 질을 좌우하는 역할을 한다. 이는 고객만족도에도 영향을 미칠 수 있으며 고객의 만족도는 경영성과와 밀접한 관계를 갖고 있다고 볼 수 있다. 소상공인의 경우 고객과의 접점이 가까운 업종이 다수를 차지한다. 그리고 운영하는 데에 있어서 고객과 아주 밀접한 관계를 유지해야하며, 종업원들의 서비스의 질은 고객만족도에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.



[그림 1] 연구모형

가설1: 경영자의 리더십역량은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2: 경영자의 리더십역량은 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1.2 직무역량과 경영성과

직무역량은 직무에서 효율적이고 탁월한 성과를 창출하는 개인의 잠재적인 특성으로(Boyatzis 1982) 개인이 수행하는 주된 업무에 영향을 미치며(Parry 1996) 종업원 서비스의 질과 업무성과에 중요한 영향을 미친다(Roth and Jackson 1995). Baum et al.(2001)의 연구에서 경영자의 직무 역량은 경영성과에 직접적인 영향을 미치고, 전략과 구조를 통해 간접적 영향을 확인하였다.

소상공인의 경우 일반적으로 경영자의 업무와 종업원의 업무 경계가 명확하지 않고 종업원의 업무

가 곧 경영자의 업무에 포함이 되는 경우가 일반적이다. 따라서 경영자의 직무역량이 곧 종업원의 직무역량이라고 생각할 수 있으며, 경영자의 직무역량은 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 할 수 있다(Lans, Hulsink and Baert 2008). 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설3: 경영자의 직무역량은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설4: 경영자의 직무역량은 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

1.3 자원역량과 경영성과

중소기업은 경쟁력을 획득하는 과정은 최고경영자의 영향을 크게 받는다(Horne et al. 1992). 특히 소상공인의 기업 환경에서는 경영자가 기업의 전략을

포함하는 거의 모든 의사결정을 스스로 내리는 경향이 있기 때문에, 경영자가 지니고 있는 업종 관련 기술, 경험, 지식 등의 능력은 기업의 성과를 결정짓는 핵심적인 요소라 할 수 있다(Horne et al. 1992). Stoner(1987)의 연구에서도 중소기업의 주된 차별적 역량은 최고경영자의 지식, 기술 및 경험으로 연구결과가 지지되었다.

소상공인의 경우 경영자의 역량이 사업을 영위하는 데 있어서 아주 밀접한 영향을 미친다. 경영자의 지식, 기술, 경험, 자본 등과 같은 자원역량 등은 직무역량과도 밀접한 관계를 가진다고 볼 수 있으며, 경영자의 자원역량은 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 것이 현실적으로 타당하다고 할 수 있다(Campbell and Park 2017). 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설5: 경영자의 자원역량은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설6: 경영자의 자원역량은 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 경영자 역량과 경영성과 간의 관계에서 사회적 자본의 조절효과

사회적 자본은 경영자의 인적자원을 경제적으로 활용할 수 있는 기회를 만들며(Burt and Celotto 1992) 중개기회로써 네트워크 내에서 활용될 수 있다(Burt 1997). 사회적 자본은 신뢰와 네트워크 그리고 호혜성규범의 유대 강도에 따라 증가하게 된다.

이 중 신뢰는 조직과 대인관계에 있어서 개별적인 구조로서 협상의 과정 및 결과에 영향을 미치며, 역할은 서로 다르지만, 조직간 교환관계에서 중요하다(Zaheer, McEvily and Perrone 1998). 따라서 신뢰는 전략적 선택에 있어서 중요한 요소이며, 최적의 신뢰는 기업의 성과에 영향을 미친다(Wicks, Berman

and Jones 1999). Reagans, Zuckerman and McEvily (2004)은 그룹 내부의 네트워크에 기반을 둔 사회적 자본이 그룹의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, Dacin, Oliver and Roy(2007)는 비즈니스 네트워크는 거래처 확대를 촉진하고 파트너를 유치하며 경제적인 이익을 창출할 수 있는 전략적 자원이 될 수 있다고 하였다. 따라서 사회적 자본이 클수록 경영자의 리더십 역량이 소상공인의 경영성과를 강화시킬 가능성이 높다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설7: 경영자의 리더십역량과 재무적 성과 간의 긍정적 관계는 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이다.

가설8: 경영자의 리더십역량과 비재무적 성과 간의 긍정적 관계는 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이다.

Street and Cameron(2007)은 기업이 생존과 번영을 위해서는 잠재력을 보유하고 지원하는 외부의 조직들과 관계를 강화하는 것이 좋으며, 특히 소상공인은 성공과 수익성을 창출을 위해서는 외부자원 지원과 그 관계를 중요하게 여겨야 한다고 하였다. De Carolis and Saporito(2006)는 사회적 자본의 요소인 신뢰와 호혜적 규범은 외부 활동을 함으로써 얻게 되는 무형자산으로 소상공인에게 외부의 다양한 자원과 정보를 사업장에 가져다주는 중요한 원천이 된다고 하였다. Krause, Handfield and Tyler(2007)는 기업 간 공유된 가치와 목표 그리고 비전이 내재되어 있는 규범이 있으면 기업 상호간에 협력과 자원의 결합을 가능하게 하여 시장 거래에서의 거래비용을 줄일 수 있으며, 타 기업의 자원을 활용하여 경제적으로 발생하는 비용을 줄임으로써 경영성과를 향상시킬 수 있다고 하였다. 이는 소상공인의 직무수행 과정에도 적용될 수 있다. 좀 더 구체적으로 말하면, 소상공인은 조

직 내외부의 사회적자본이 뒷받침이 될 때 자산의 직무수행 역량이 보다 더 잘 발휘되고, 성과와도 더 잘 연결된다고 할 수 있다. 아무리 직무역량이 뛰어나다고 하더라도 조직 내외부의 적절한 협력지원이 따르지 않으면 성과를 내기 어려운 것은 당연한 논리이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설9: 경영자의 직무역량과 재무적 성과 간의 긍정적 관계는 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이다.

가설10: 경영자의 직무역량과 비재무적 성과 간의 긍정적 관계는 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이다.

Barney(1991)와 Williamson(1993)은 유형자원과 무형자원 또는 재무자원, 물적자원, 인적자원, 조직자원 등을 자원으로 구분하였다. 이러한 자원은 단순히 보유하는 것만으로는 그 효과가 적고, 이를 조직역량과 결합하여 활용할 수 있을 때 그 효과가 크다고 할 수 있다(Barney and Hesterly 2006). 이는 조직이 자원을 습득하는 과정 뿐 아니라 활용하는 과정도 중요하다는 것을 의미한다(Wernerfelt 1984). 소상공인 관련 선행된 연구들은 공통적으로 이러한 자원의 습득과 활용과정에 사회적 자본이 촉진 역할을 한다고 보고 있다(Reagans, Zuckerman and McEvily 2004; Wicks, Berman and Jones 1999; Zaheer, et al. 1998;). 실제로 소상공인은 소규모로 운영이 되다 보니 경영자가 직원, 협력업체 그리고 고객에게 직접적으로 미치는 영향이 크며, 이들과의 관계를 통해 구축되는 사회적 자본은 자원의 습득과 활용을 보다 수월하게 한다고 할 수 있다. 결과적으로 사회적 자본이 큰 소상공인이 같은 자원역량을 가지고 있다고 하더라도 더 큰 성과를 낼 가능성이 높다(Felicio, Couto and Caiado 2014). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하

였다.

가설11: 경영자의 자원역량과 재무적 성과 간의 긍정적 관계는 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이다.

가설12: 경영자의 자원역량과 비재무적 성과 간의 긍정적 관계는 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 표본 및 자료수집

본 연구는 경남 지역에서 1년 이상 점포를 운영하고 경영에 관여하고 있는 소상공인 대상으로 2020년 2월 한달간 연구자가 직접 점포를 방문하여 대면 조사를 실시하였다. 총 250부의 설문지 수집되었고, 불성실하게 응답하여 분석에 적합하지 않은 설문지 47개를 제외하여 최종적으로 총 203부를 실증 분석하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

경영자 역량 of 주요 구성요인을 리더십, 직무역량 그리고 자원역량으로 규명하고, 리더십은 Chandler and Jansen(1992)과 Chandler and Hanks(1994)의 연구, 직무역량은 Bourdieu(2001)와 Chandler and Jansen(1992)의 연구, 자원역량은 Baum, Locke and Smith(2001)연구의 측정도구를 본 연구에 맞게 수정 보완하여 리더십 6개, 직무역량 6개 그리고 자원역량 6개의 문항으로 구성하여 사용하였다. 사회적 자본은 개인 또는 집단의 이윤을 창출하기 위해 장기적인 신뢰를 토대로 하는 사회적 과정으로서 (Campos, Borges, Vargas, Gomes, Lucas and

<표 1> 응답자 및 운영점포의 특성

응답자의 특성			운영점포 특성				
구분	빈도(명)	비율(%)	구분	빈도(명)	비율(%)		
성별	남	99	48.8	업종	외식업	80	39.4
	여	104	51.2		도소매업	29	14.3
학력	고졸 이하	91	44.8		서비스업	78	38.4
	대학 졸업	98	48.3		기타	16	7.9
	대학원 졸업 이상	14	6.9	종사 연수	1년 이상-5년 미만	61	30.0
		20대	4		2.0	5년 이상-10년 미만	62
연령	30대	25	12.3		10년 이상-15년 미만	32	15.8
	40대	65	32.0		15년 이상-20년 미만	23	11.3
	50대	77	37.9		20년 이상	25	12.3
	월평균 매출액	60대	28	13.8	1명	53	26.1
		70대	4	2.0	2명	58	28.6
		합계	203	100	3명	37	18.2
					4명	17	8.4
			5명 이상	38	18.7		
			500만원 이하	45	22.2		
			501만원-1000만원	66	32.5		
			1001만원-2000만원	42	20.7		
			2001만원-3000만원	22	10.8		
			3001만원 이상	28	13.8		
			합계	203	100		

Ferreira 2015), 사람들 사이에 협력을 가능하게 하는 공유된 제도나 규범, 네트워크, 신뢰 등 일체의 사회적인 자산을 포괄하는 것으로 정의하고 Granovette(1995), Putnam(2000)의 측정문항을 활용하여 본 연구에 맞게 수정 보완하여 6개의 문항으로 구성하였다. 경영성과는 기업의 목표를 달성하기 위해 기업이 가지고 있는 역량과 자원을 모두 동원하여 얻게 되는 결과물이라고 정의하였다(Mintzberg 1987). 재무적 성과는 Pelham and Wilson(1995)과 Rose, Shoham, Neill and Ruvio(2007)의 연구, 비재무적 성과는 Boyle and Dwyer(1995)의 연구의 측정도구를 활용하여 소상공인 성과측정에 맞게 수정보완하여 재무적 성과 4문항과 비재무적 성과 5문항으로 구성하여 사용하였다. 본 연구는 사

회적 자본을 조절변수로, 경영자 역량의 리더십 역량과 직무역량, 자원역량을 독립변수로, 재무적 성과와 비재무적 성과를 결과변수로 설정하였다. 각 변수의 측정을 위해 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구를 사용하였다. 측정항목은 Likert의 7점 척도를 사용하였다.

3. 응답자 및 운영점포의 특성

응답자와 운영점포의 특성은 <표 1>과 같다. 성별은 남성이 99명(48.8%), 여성이 104명(51.2%)으로 나타났으며 학력은 고졸이하 91명(44.3%), 대졸 98명(48.3%), 대학원졸 이상 14명(6.9%)으로 나타났다. 연령은 20대 4명(2.0%), 30대 25명(12.3%), 40대

<표 2> 변수의 신뢰성 및 수렴타당성

변수명	측정항목	표준요인 적재치	t	AVE	CR	α
리더십 역량	동기부여를 잘 함	.850	-	.620	.867	.870
	사업목표 달성을 적극 독려함	.899	16.511			
	계획적이고 목표지향적으로 추진함	.864	15.529			
	사업목표 성취 의지가 강함	.760	12.696			
직무 역량	사업에 필요한 경험이 있음	.847	-	.639	.841	.910
	목표달성을 위한 능력이 있음	.879	15.207			
	사업관리 능력이 있음	.816	13.719			
자원 역량	사업을 위한 제품 또는 서비스 기술이 있음	.763	-	.507	.747	.734
	적절한 위치에 사업장이 있음	.760	10.692			
	사업을 위한 고객정보가 있음	.871	12.031			
재무적 성과	매출은 증가하는 추세임	.835	-	.687	.897	.932
	경쟁점포대비 영업이익이 높음	.914	16.985			
	경쟁점포대비 자산수익률 높음	.900	16.559			
	점포의 자금흐름은 개선되고 있음	.887	16.167			
비재무적 성과	고객 충성도가 높음	.799	-	.653	.849	.893
	업무프로세스는 표준화가 됨	.901	14.588			
	협력업체와의 관계로 경쟁우위임	.860	13.805			
사회적 자본	나와 협력관계 사람들은 상호 약속을 잘 지킴	.806	-	.730	.889	.850
	고객, 협력업체와 약속을 잘 지킴	.830	22.688			
	우리 점포와 협력업체는 상거래 관행을 잘 지킴	.900	14.285			
	나와 종업원들은 상호공동운명체임	.810	12.347			
	다양한 비즈니스 관계가 있음	.705	10.758			
	가까운 사람 중 내가 하는 일에 성공한 사람이 있음	.751	11.731			

$\chi^2=401.850(df=210, p=.000)$, RMR=.066, GFI=.855, CFI=.951 RMSEA=.067

65명(32.0%), 50대 77명(37.9%), 60대 28명(13.8%), 70대 4명(2.0%)으로 나타났다. 응답자가 운영하는 점포의 특성으로 업종은 외식업 80개(39.4%), 도소매업 29개(14.3%), 서비스업 78개(38.4%), 기타 16개(7.9%)로 나타났고, 현 업종의 종사 연수는 1년 이상 5년 미만 61명(30.0%), 5년 이상 10년 미만 62명(30.6%), 10년 이상 15년 미만 32명(15.8%), 15년 이상 20년 미만 23명(11.3%), 20년 이상 25명(12.3%)으로 나타났다. 종업원 수는 1명이 53명(26.1%), 2명이 58명(28.6%), 3명이 37명(18.2%), 4명이 17명

(8.4%), 5명 이상이 38명(18.7%)이며, 월평균 매출액은 500만원 이하 45개(22.2%), 501만원 이상 1000만원 이하 66개(32.5%), 1001만원 이상 2000만원 이하 42개(20.7%), 2001만원 이상 3000만원 이하 22개(10.8%), 3001만원 이상 28개(13.8%) 점포로 나타났다.

4. 변수의 신뢰성 및 타당성

본 연구는 변수의 신뢰성, 수렴타당성, 판별타당

<표 3> 변수의 판별타당성

구분	리더십역량	직무역량	자원역량	재무적 성과	비재무적 성과	사회적 자본
리더십역량	.787*					
직무역량	.696	.799*				
자원역량	.524	.673	.712*			
재무적성과	.258	.306	.421	.828*		
비재무적성과	.435	.547	.619	.650	.808*	
사회적자본	.503	.636	.604	.320	.606	.854*

* AVE의 제곱근

성의 검토하기 위해 Cronbach's alpha값, 평균분산추출값(Average Variance Extracted; AVE), 합성신뢰도(Composit Reliability; CR), 변수 간 상관계수를 살펴보았다. 변수의 정제를 위해 Cronbach's alpha값이 기준인 0.7을 상회하는지 확인하였고(Nunnally and Bernstein 1994) 확인적 요인분석 후 측정 항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 표준요인적재량들이 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의적인지 ($t > 1.96$) 확인하고(Anderson and Gerbing 1988), 확인적 요인분석으로부터 얻어진 표준요인부하량을 이용하여 계산된 합성신뢰도(CR)가 0.7을 상회하고 평균분산추출값(AVE)이 0.5를 상회하는지를 검토하였다(Bagozzi and Yi 1991). 이 과정에서 경영자의 역량 중 리더십 역량 2개 항목(보다 큰 실적을 위해 노력함, 감독·지휘·설득 능력이 있음), 직무관련 역량 3개 항목(사업에 필요한 지식이 있음, 사업에 필요한 기술이 있음, 시장과 트렌드를 읽는 능력이 있음), 자원역량 3개 항목(사업에 필요한 직원이 있음, 사업에 필요한 자본이 있음, 사업을 위한 시설·설비가 있음)이 변수의 신뢰성과 타당성을 저해하고 있어 제거되었다. 또한 비재무적 성과 2개 항목(종업원들의 직장만족도 높음, 우리 점포의 브랜드 이미지는 좋음)이 변수의 신뢰성과 타당성을 저해하고 있어 제거되었다.

변수의 최종항목에 대한 신뢰성과 수렴타당성은 <표 2>와 같이 모든 수치들이 권고치를 초과하고 있어 측정도구가 신뢰성과 타당성을 가지고 있는 것으로 판단하였다. 판별타당성은 <표 3>과 같이 모든 변수간 상관계수의 값이 평균분산추출값(Average Variance Extracted; AVE)의 제곱근보다 작게 나타나 판별타당성이 있는 것으로 판단하였다.

한편, 소상공인 단일원천(single informant)만을 대상으로 설문조사를 수행하였기 때문에 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bias)는 Harman (1967)의 단일요인검정법으로 확인하였다. 이 때 고유치가 1이상인 모델은 6개이었고, 6개 요인의 총분산은 76.29%를 설명하였으며, 가장 큰 설명력을 가지는 요인이 전체 변량의 33.11%를 설명하였다. 따라서 동일방법편의가 심각하지 않는 것으로 판단하였다.

5. 경영자의 역량이 경영성과에 미치는 영향 가설 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 AMOS를 이용하여 구조방정식으로 모형분석을 실시하였다. 모형적합지수는 $\chi^2=276.648(df=134, p=.000)$, RMR=.063, GFI=.874, CFI=.954, RMSEA=.073 로 나타나 전반적으로 연구모형은 적합하다고 판단하였으며, 소상공

<표 4> 경영자 역량과 경영성과 간의 가설 검증

구분		γ	t value	검증결과
가설1	리더십역량 → 재무적 성과	.083	.786	기각
가설2	리더십역량 → 비재무적 성과	.060	.790	기각
가설3	직무역량 → 재무적 성과	.096	.731	기각
가설4	직무역량 → 비재무적 성과	.203	2.057*	채택
가설5	자원역량 → 재무적 성과	.264	2.007*	채택
가설6	자원역량 → 비재무적 성과	.485	4.632***	채택

$\chi^2=276.648(df=134, p=.000)$, RMR=.063, GFI=.874, CFI=.954, RMSEA=.073

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

공인의 경영자 역량이 경영성과에 미치는 영향 관계를 분석한 결과는 <표 4>와 같다. 먼저, 소상공인의 리더십 역량은 점포의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 p<.05 수준에서 유의적인 영향이 나타나지 않아($\gamma=.083, t=.786$) 기각되었다. 소상공인의 리더십 역량이 점포의 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 p<.05 수준에서 유의적인 영향이 나타나지 않아($\gamma=.060, t=.790$) 기각되었다. 소상공인의 직무역량은 점포의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 p<.05 수준에서 유의적인 영향이 나타나지 않아($\gamma=.096, t=.731$) 기각되었다. 소상공인의 직무역량은 점포의 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 p<.05 수준에서 유의적인 정의 영향이 나타나($\gamma=.264, t=2.057$) 채택되었다. 소상공인의 자원역량이 점포의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 p<.05 수준에서 유의적인 정의 영향이 나타나($\gamma=.278, t=2.007$) 채택되었다. 소상공인의 자원역량이 점포의 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 6은 p<.001 수준에서 유의적인 정의 영향이 나타나($\gamma=.485, t=4.632$) 채택되었다.

6. 경영자 역량과 경영성과 간 관계에서 경영자의 사회적 자본의 역할

본 연구는 경영자 역량과 점포 경영성과 간의 영향 관계에서 경영자의 사회적 자본이 어떠한 역할을 하는지에 살펴보기 위해 AMOS를 이용하여 사회적 자본에 따른 조절효과를 분석하였다. 분석을 위해 경로계수가 동일하게 한 제약모형을 설정하고 이를 자유모형(비제약모형)과 비교하여 추정공분산행렬의 동질성을 검증하는 집단 간 χ^2 의 차이검증을 실시하였다. 결과에 대한 분석은 자유도 1일 때 유의수준 5%이내에서 χ^2 의 차이의 값이 3.84보다 크고 유의확률이 .05보다 작을 경우 두 모형의 공분산행렬이 다르다고 판단하므로, 이런 차이 값을 보이는 경로에 대해 유의미한 차이가 있는 것으로 판단하였다.

먼저 사회적 자본을 7점 척도로 평가하게 하였고, 측정된 점수의 평균값(Mean)을 구하였다. 구해진 평균값은 5.31점으로 나타났는데, 본 연구에서는 사회적 자본의 평균값보다 높은 집단을 사회적 자본이 큰 집단(n=112)으로, 사회적 자본의 평균값보다 낮은 집단을 사회적 자본이 적은 집단(n=91)으로 구분하였다. 각 경로별로 인과관계를 설정한 모형을 설정하고 모형내에 존재하는 경로계수에 동일성 제

<표 5> 경영자 역량과 경영성과 간 관계에서 사회적 자본의 조절효과

구분		사회적 자본 큼 (n=112)		사회적 자본 적음 (n=91)		Δx^2 (df=1)	검증 결과
		γ	t value	γ	t value		
가설7	리더십역량 → 재무적 성과	.139	.904	-.060	-.432	.887	기각
가설8	리더십역량 → 비재무적 성과	.057	.537	.004	.033	.103	기각
가설9	직무역량 → 재무적 성과	.085	.604	-.670	-2.243	3.993*	채택
가설10	직무역량 → 비재무적 성과	.242	1.990	-.657	-2.064	6.719*	채택
가설11	자원역량 → 재무적 성과	.652	2.213	.073	.599	3.939*	채택
가설12	자원역량 → 비재무적 성과	.423	2.968	.228	1.314	.611	기각

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

약을 가한 제약모형과 자유모형(비제약모형)을 비교 분석하였다. 분석결과는 <표 5>에 제시한 것과 같이 일부 가설은 채택되었지만, 일부 가설은 기각되었다.

먼저 경영자의 리더십역량이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향은 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 7의 자유모형과 제약모형의 x^2 의 차이는 p<.05 수준에서 유의적이지 않게 나타나 ($\Delta x^2=.887$, p=.346) 가설 7은 기각되었다. 리더십역량이 비재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향은 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 8의 자유모형과 제약모형의 x^2 의 차이는 p<.05 수준에서 유의적이지 않게 나타나 ($\Delta x^2=.103$, p=.748) 가설 8은 기각되었다. 경영자 역량에서 직무역량이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향은 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 9의 자유모형과 제약모형의 x^2 의 차이는 p<.05 수준에서 유의미하게 나타나 ($\Delta x^2=3.993$, p=.046) 조절효과가 있는 것으로 확인되었고, 사회적 자본이 큰 집단($\gamma=.085$, t=.604)이 사회적 자본이 적은 집단($\gamma=-.670$, t=-2.243)보다 긍정적인 효과가 더 강하게 나타나 가설 9는 채택되었다. 경영자의 직무역량이 비재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향은 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 10의 자

유모형과 제약모형의 x^2 의 차이는 p<.05 수준에서 유의미하게 나타나 ($\Delta x^2=6.719$, p=.010) 조절효과가 있는 것으로 확인되었고, 사회적 자본이 큰 집단 ($\gamma=.242$, t=1.990)이 사회적 자본이 적은 집단 ($\gamma=-.657$, t=-2.064)보다 긍정적인 효과가 더 강하게 나타나 가설 10은 채택되었다. 경영자의 자원역량이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향은 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 11의 자유모형과 제약모형의 x^2 의 차이는 p<.05 수준에서 유의미하게 나타나 ($\Delta x^2=3.939$, p=.047) 조절효과를 확인하였고, 사회적 자본이 큰 집단 ($\gamma=.652$, t=2.213)이 사회적 자본이 적은 집단 ($\gamma=.073$, t=.599)보다 긍정적인 효과가 강하게 나타나 가설 11은 채택되었다. 경영자의 자원역량이 비재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향은 사회적 자본이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 12의 자유모형과 제약모형의 x^2 의 차이는 p<.05 수준에서 유의미하게 나타나지 않아 ($\Delta x^2=.611$, p=.435) 가설 12는 기각되었다.

IV. 결론 및 논의

1. 연구요약 및 추론

본 연구는 소상공인 경영성과에 미치는 결정요인의 영향을 규명하기 위해 총 12개의 가설을 설정하고 검증결과 6개의 가설만 지지되었다. 요약해보면 경영자의 역량 중 리더십 역량은 경영성과에 영향을 미치지 못하였고, 직무역량은 비재무적 성과에만 긍정적인 영향을 미쳤다. 자원역량은 재무적 및 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다. 경영자의 사회적 자본 영향력을 살펴본 결과, 직무역량이 재무적 및 비재무적 성과에 미치는 영향과 자원역량이 재무적 성과에 미치는 영향을 강화하였다.

일부 가설들은 예상대로 지지되었지만, 나머지 가설들은 그렇지 않아, 그 이유를 추론해보면 다음과 같다. 첫째, 경영자의 리더십 역량이 높을수록 재무적 및 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 본 연구는 외식업·도소매업·서비스업에 종사하는 소상공인들의 설문이다 수를 이루고 있으며, 5명 이하의 종업원을 보유하고 있는 점포들이 주 설문대상이 되었다. 리더십은 조직의 목표 달성을 위해 구성원들을 동기부여하고 변화를 촉진시키는 영향력으로, 경영자가 종업원의 직무를 수행하고 있는 소규모 점포에서 경영자 본인과 몇몇의 종업원들에게 미치는 경영자의 리더십의 영향력은 미비했을 것으로 사료된다. 특히, 종업원의 이직이 심하고, 리더 자신이 업무에 몰입해야 하는 상황에서는 리더십 자체가 발현되지 않을 가능성도 높다. 이로 인해 경영자의 리더십 역량이 경영성과에 미치는 영향 관계를 검증한 가설 1과 가설 2는 기각되었을 것으로 판단된다. 둘째, 경영자의 직무역량은 재무적 성과에 영향을 미치지 못하였는데, 직무역량이 고객만족, 협력업체의 관계, 업무프

로세스 등과 관련이 있어 조직의 경쟁력을 강화하는데는 효과를 가질 수 있지만, 그것만으로는 현실의 실질적인 문제인 재무적 성과를 강화하는데는 당장의 효과가 나타나지 않았던 것으로 판단되었다. 셋째, 경영자의 리더십 역량과 재무적·비재무적 성과 간의 관계에서 사회적 자본이 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 소상공인은 업종 특성상 경영자의 실무능력과 자원조달 능력이 성과에 직접적인 영향을 미친다. 그리고 경영자의 리더십은 성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 직원들을 통해 간접적으로 영향력을 발휘한다. 하지만 일반적인 중소기업과 달리 소상공인의 직원은 10명 미만의 적은 수이며 경영자의 리더십이 경영성과를 내기에는 미미할 것으로 추측된다. 또한, 사회적 자본의 조절효과는 주로 외부와의 관계를 통해 발생된다. 따라서 경영자의 사회적 자본과 기업의 구성원들을 동기부여 하는 것과 관련된 리더십역량의 영향 관계가 적을 것으로 판단된다. 넷째, 경영자의 자원역량과 비재무적 성과 간의 관계에서 사회적 자본이 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 경영자의 자원역량은 재무적 성과와 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 다만 자원역량의 경우 수치상으로 드러나는 단기적 지표인 재무적 성과보다, 정성적인 성과지표인 비재무적 성과에 더욱 큰 영향을 미칠 것이다. 따라서 자원역량이 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 충분히 충족시킨 상황에서 사회적 자본의 조절효과는 미미하여 기각되었을 것으로 판단된다.

2. 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 소상공인의 경영자 역량과 경영성과 간의 영향 관계와 이 두 변수의 영향관계 사이에서 사회적 자본의 조절효과의 연구를 통해 이론적, 실무적 시사점을 얻을 수 있었다.

먼저 이론적 시사점을 제시하면 첫째, 본 연구는 경영자 역량을 단일자원으로 보는 대부분의 기존 연구와는 다르게 경영자 역량을 리더십역량, 직무역량 그리고 자원역량으로 세분화하여 규명하였다. 이를 통해 경영자의 역량과 경영성과의 관계를 측정하는데 있어 연구범위의 확장을 이룰 수 있었다. 둘째, 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 기존 연구에서 비재무적 성과 중심의 연구 범위를 확장시켰다. 이를 통해 경영성과를 측정하는데 있어서 다방면의 접근이 가능해졌다. 셋째, 사회적 자본을 조절변수로 설정하여 경영성과를 창출하는데 있어서 필요한 새로운 변수를 고려하였다. 이는 소상공인이 사업을 영위하기에 필요한 역량 및 요소들에 대한 다양한 방향을 제시해주었다.

실무적 시사점을 제시하면, 첫째, 소상공인이 경영성과를 창출하는데 있어서 업무에 직접적인 영향을 미치는 직무역량과 자원역량이 더욱 중요하다는 것을 알 수 있었다. 본 연구에서 소상공인 경영자의 직무역량과 자원역량은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 리더십역량은 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 리더십역량과 경영성과의 영향관계에서 사회적 자본의 조절효과 또한 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 소상공인은 일반적으로 직원에 비해 경영자가 업무에 미치는 직접적인 영향력이 크며, 5인 이하의 직원을 보유하고 있는 점포가 본 설문 대상에서 다수를 차지하여 직무에 간접적인 영향을 미치는 경영자의 리더십 역량이 경영성과에 미치는 영향은 미미했을 것으로 판단된다. 결론적으로 소수의 직원으로 운영되는 소상공인의 경우 경영성과를 창출하기 위해서는 직무와 자원역량을 우선순위로 기르는 것이 중요하다고 고려된다. 다시 말해, 소상공인 교육, 리더십 등 간접지원보다는 제품과 서비스에 대한 직접지원 또는 역량강화 지원이 더 중요하다고 할 수 있다.

둘째, 직무역량과 자원역량이 경영성과에 미치는 영향관계에서 사회적 자본이 긍정적인 조절효과를 가진다는 것을 알 수 있었다. 이는 소상공인이 더 나은 성과를 창출하기 위해서는 단순히 경영자 역량만을 키우는 것이 아니라, 사회적 활동을 통해 다양한 집단과 네트워크를 형성하고 신뢰관계를 쌓는 것이 중요하다는 것을 시사한다. 성공적인 사업을 계속해서 영위해 나가기 위해서는 직무와 직결되는 역량이 1순위이다. 하지만 더 나은 성과를 위해서는 외부와의 관계, 즉 사회적 자본을 만들어 나가는 것이 중요하다는 것을 인식해야함을 의미한다. 셋째, 대부분의 소상공인의 연구는 정부 및 각종 기관의 정책적인 지원을 중심으로 해결책을 제시하고 있다. 물론 불황 속에서 소상공인의 법적, 제도적인 장치를 마련하고 관리하는 것도 중요하다. 하지만 생계를 위해 뛰어드는 생계형 소상공인이 계속해서 늘어나는 시점에서 소상공인 경영자에게 본질적인 해결책이 필요하다고 생각하며, 본 연구를 통해 성공적인 사업을 영위하기 위하여 경영자에게 필요한 역량 및 요인들에 대한 정보를 제공하고자 한다.

이처럼 소상공인이 단순히 한 가지 역량 또는 장점을 가지고 살아남기는 현대사회에서 힘든 일이다. 생존을 위해 개인 역량도 키워야 할 것이고, 네트워크 관계도 관리해야 할 것이며, 각종 자원을 조달하기 위해 노력하는 등 소상공인은 이 모든 것들을 혼자 감당하며 결정해야만 한다. 불경기에 시장 환경이 어렵다 보니 정부의 각종 지원도 찾아봐야 할 것이다.

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 경영성과를 위한 연구에서 경영자 역량의 특성 변수로서 리더십역량, 직무역량, 자원역량만을 고려한 점이다. 향후 연구에서는 경영자 역량의 요인으로 관리역량, 기술역량, 마케팅 역량 등의 변수들을 포함하여 연구가 진행된다면 경영자 역량과 경영성과 간의 영향 관계와 사회적 자본의 조절효과에 대한 연구가 더욱 통합적

으로 이루어질 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서는 사회적 자본이 신뢰, 네트워크, 호혜성규범으로 구성되어 있음을 이론적으로 제시하였다. 하지만 실제 자료처리 과정에서는 단일차원으로 다루었다. 향후 이 세가지 차원을 구분한 연구가 이루어질 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 소상공인 사업체의 업종을 다루었으나 외식업과 서비스업이 다른 업종에 비해 많다는 점이다. 향후 연구에서는 업종별 비율을 고려하여 연구가 진행되어야 할 것이다. 넷째, 소상공인의 경영성과를 단기간의 성과인 1년의 성과로 측정하는 점이다. 경영성과에 있어서 경영자의 역량과 사회적 자본의 영향력이 단기간에 발생할 수도 있지만, 경우에 따라 장기간에 걸쳐 영향력이 생길 수도 있다. 향후 연구에서는 성과측정에서의 기간을 고려해야 할 것이다. 다섯째, 전체 표본의 수가 203개이다. 여러 업종별 소상공인을 대상으로 진행된 연구라 표본 수집에 있어서 어려움이 있었지만, 향후 연구에서는 더 많은 표본을 수집하여 구조방정식 모형 연구에 더욱 적합하게 맞추는 것이 필요할 것이다. 여섯째, 표본 점포의 소재지가 경상남도라는 제한이 있다. 향후 연구에서는 전국에 위치해 있는 소상공인 점포를 대상으로 표본을 수집하여 연구의 일반화를 이루는 것이 필요할 것이다.

논문접수일: 2021. 03. 02.

1차 수정본 접수일: 2021. 04. 05.

게재확정일: 2021. 04. 06.

참고문헌

Anderson, James C. and David W. Gerbin (1988),

“Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Arslan, Aykut and Selva Staub (2013), “Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and Its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Sishane Lighting and Chandelier District,” *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 75, 102-111.

Atkinson, Helen and Jackie B. Brown (2001), “Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136.

Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1991), “Multitrait-multimethod Matrices in Consumer Research,” *Journal of Consumer Research*, 17, 426-439.

Baker, Wayne E. (1990), “Market Networks and Corporate Behavior,” *American Journal of Sociology*, 96(3), 589-625.

Barney, Jay (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99 – 120.

Barney, Jay and William S. Hesterly(2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Case*, Pearson: Harlow.

BarNir, Anat and Ken A. Smith (2002), “Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks,” *Journal of Small*

- Business management*, 40(3), 219-232.
- Bass, Bernard M. and Paul Steidlmeier (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior," *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, Bernard M. and Ralph Melvin Stogdill (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory and Research and Managerial Applications*, Simon and Schuster.
- Bates, Timothy (1997), "Financing Small Business Creation: The Case of Chinese and Korean Immigrant Entrepreneurs," *Journal of Business Venturing*, 12(2), 109-124.
- Baum, J. Robert, Edwin A. Locke, and Ken G. Smith (2001), "A Multidimensional Model of Venture Growth," *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Begley, Thomas M. and David P. Boyd (1987), "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses," *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93.
- Belliveau, Maura A., Charles A. O'Reilly III, and James B. Wade (1996), "Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation," *Academy of Management Journal*, 39(6), 1568-1593.
- Blackburn, Robert A., Mark Hart, and Thomas Wainwright (2013), "Small Business Performance: Business, Strategy and Owner-manager Characteristics," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27.
- Bourdieu, Pierre (2001), "The Forms of Capital(1986)," *Cultural Theory: An Anthology*, 1, 81-93.
- Boyatzis, Richard E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley and Sons.
- Brodie, Roderick J., Maureen Benson-Rea, and Christopher J. Medlin (2017), "Branding as a Dynamic Capability: Strategic Advantage from Integrating Meanings with Identification," *Marketing Theory*, 17(2), 183-199.
- Burkhardt, Marlene E. and Daniel J. Brass (1990), "Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 104-127.
- Burt, Ronald S. (1997), "The Contingent Value of Social Capital," *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, Ronald S. and Norm Celotto (1992), "The Network Structure of Management Roles in a Large Matrix Firm," *Evaluation and Program Planning*, 15(3), 303-326.
- Campbell, Jeffrey M. and Joohyung Park (2017), "Extending the Resource-based View: Effects of Strategic Orientation toward Community on Small Business Performance," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 302-308.
- Campos, Ana Cristina Viana, Carolina M. Borges, A. M. Duarte Vargas, Viviane E. Gomes, Simone D. Lucas, and E. F. e Ferreira

- (2015), "Measuring Social Capital Through Multivariate Analyses for The IQ-SC," *BMC Research Notes*, 8(1), 1-8.
- Chandler, Gaylen N. and Erik Jansen (1992), "The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chandler, Gaylen N. and Steven H. Hanks (1994), "Founder Competence, the Environment, and Venture Performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 77-89.
- Coleman, James S. (1988), "Social Capital in The Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, James S. (1994), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press.
- Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo (1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Charismatic Leadership in Organizational Setting," *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cooke, Philip and David Wills (1999), "Small Firms, Social Capital and The Enhancement of Business Performance Through Innovation Programmes," *Small Business Economics*, 13(3), 219-234.
- Dacin, M. Tina, Christine Oliver, and Jean P. Roy (2007), "The Legitimacy of Strategic Alliance: and Institutional Perspective," *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- De Carolis, Donna M. and Patrick Saporito (2006), "Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56.
- Dean, Thomas J., Robert L. Brown, and Charles E. Bamford (1998), "Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations," *Strategic Management Journal*, 9(8), 709-728.
- Draganidis, Fotis and Gregoris Mentzas (2006), "Competency Based Management: a Review of Systems and Approaches," *Information Management and Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Eccles, Robert G. (1991), "The Performance Measurement Manifesto," *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Fairlie, Robert(2020), "The Impact of COVID-19 on Small Business Owners: Evidence from the First Three Months after Widespread Social-distancing Restrictions," *Journal of Economics and Management Strategy*, 29(4), 727-740.
- Felício, J. Augusto, Eduardo Couto, and Jorge Caiado (2014), "Human Capital, Social Capital and Organizational Performance," *Management Decision*. 52(2), 350-364.
- Fiedler, Fred E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw Hill.

- Fink, Matthias and Alexander Kessler (2010), "Cooperation, Trust and Performance – empirical Results from Three Countries," *British Journal of Management*, 21(2), 469-483.
- Fornell, Claes (1992), "A National Consumer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fukuyama, Francis (2001), "Social Capital, Civil Society and Development," *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20.
- Gollin, Douglas (2008), "Nobody's Business But My Own: Self-Employment and Small Enterprise in Economic Development," *Journal of Monetary Economics*, 55(2), 219-233.
- Granovette, Mark (1995), "Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy," *Industrial and Corporate Change*, 4(1), 93-130.
- Greenwood, Michelle and Harry J. Van Buren III (2010), "Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Stakeholder Relationship," *Journal of Business Ethics*, 95(3), 425-438.
- Harman, Harry H. (1967), *Modern Factor Analysis*, University Press of Chicago, Chicago.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schneider (1994), "Putting the Service – Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hodgetts, Richard M. and Donald F. Kuratko (2007), *Wiley Pathways Small Business Management*, John Wiley and Sons.
- Horne, Martin, Peter Lloyd, John Pay, and Philip Roe (1992), "Understanding the Competitive Process: A Guide to Effective Intervention in the Small Firms Sector," *European Journal of Operational Research*, 56(1), 54-66.
- Hosmer, Larue T. (1995), "Trust: The Connecting link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *The Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Inkpen, Andrew C. and Eric W. Tsang (2005), "Social Capital Networks, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57, 53 – 70.
- Jeong, Wan Su and In Woo Jeon (2019), "The Status and Implications of Overcrowding in Small Businesses Nationwide: Wholesale, Retail, Lodging, and Food," *Small Business Focus*, 19(13), 1-21.
- Johnson, Russell E., Chu H. Chang, and Liu Q. Yang (2010), "Commitment and Motivation at Work: the Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus," *The Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.

- Kawachi, Ichiro, Bruce P. Kennedy, and Roberta Glass (1999), "Social Capital and Self - Rated Health: A Contextual Analysis," *American Journal of Public Health*, 89(8), 1187-1193.
- Kim, Gyu Young and Sang Duck Kim (2012), "The Effects of Supplier Socialization Processes and Integration on Relational Capital and Performances," *Journal of Marketing Studies*, 20(2), 1-27.
- Krause, Daniel R., Robert B. Handfield, and Beverly B. Tyler (2007), "The Relationships Between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement," *Journal of Operational Management*, 25(2), 528-545.
- Lado, Augustine A. and Mary C. Wilson (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lans, Thomas, W. Hulsink, Herman Baert, and Martin Mulder (2008), "Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights from the Competence-based Approach," *Journal of Enterprising Culture*, 16(4), 363-383.
- Mead, Donald C. and Carl Liedholm (1998), "The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries," *World development*, 26(1), 61-74.
- Nahapiet, Janine and Sumantra Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Ndabeni, Lindile L. (2008), "The Contribution of Business Incubators and Technology Stations to Small Enterprise Development in South Africa," *Development Southern Africa*, 25(3), 259-268.
- Niven, Paul R. (2002), *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley and Sons.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), *Psychological Theory*, New York, NY: MacGraw Hill
- Parry, Scott B. (1996), "The Quest for Competencies," *Training*, 33(7), 48-56.
- Pelham, Alfred M. and David T. Wilson (1995), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-firm Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Perry, Stephen C. (2001), "The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the US," *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201-208.
- Pesamaa, Ossi, Torsten Pieper, Rui Vinhas Da Silva, and W. C. Black(2013), "Trust and Reciprocity in Building Inter-Personal and Inter-Organizational Commitment in Small Business Co-operatives," *Journal of Co-operative Organization and Management*,

- 1(2), 81-92.
- Premkumar, G. (2003), "A Meta-Analysis of Research on Information Technology Implementation in Small Business," *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13(2), 91-121.
- Putnam, Robert D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster.
- Radzi, Khadijah Mohamad, Mohammad Nazri Mohd Nor, and Suhana Mohezar Ali (2017), "The Impact of Internal Factors on Small Business Success: A Case of Small Enterprises under the FELDA Scheme," *Asian Academy of Management Journal*, 22(1), 27-55.
- Ravanera, Zenaida R. and Fernando Rajulton (2010), "Measuring Social Capital and its Differentials By Family Structures," *Social Indicators Research*, 95(1), 63-89.
- Reagans, Ray, Ezra Zuckerman, and Bill McEvily (2004), "How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams," *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 101-133.
- Rose, Gregory M., Aviv Shoham, Stern Neill, and Ayalla Ruvio(2007), "Manufacturer Perceptions of the Consequences of Task and Emotional Conflict within Domestic Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, 60(4), 296-304.
- Roth, Aleda V. and William E. Jackson III (1995), "Strategic Determinants of Service Quality and Performance: Evidence from The Banking Industry," *Management Science*, 41(11), 1720-1733.
- Rothwell, William J., James M. Graber, and Jim M. Graber (2010), *Competency-based Training Basics*, American Society for Training and Development.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen (1984), "New Services Design, Development and Implementation and the Employee," In W. R. George & C. E. Marshall (Eds.), *Developing New Services*, (pp. 82-101). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Sexton, Donald L. and Nancy Bowman (1985), "The Entrepreneur: A Capable Executive and More," *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129-140.
- Statistics Korea (2019), 2018 Survey on the Actual Conditions of Small Businesses.
- Stogdill, Ralph M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York.
- Stoner, Charles R. (1987), "Distinctive Competence and Competitive Advantage," *Journal of Small Business Management*, 25(2), 33-39.
- Street, Christopher T. and Ann F. Cameron (2007), "External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research," *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239-266.
- Thorelli, Hans B. (1986), "Networks: Between

- Markets and Hierarchies,” *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Wasko, Molly M. and Samer Faraj (2005), “Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice,” *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Wernerfelt, Birger (1984), “A Resource-based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wicks, Andrew C., Shawn L. Berman, and Thomas M. Jones (1999), “The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications,” *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.
- Williamson, Oliver E. (1993), “Opportunism and Its Critics,” *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 97-107.
- Yukl, Gary, Angela Gordon, and Tom Taber (2002), “A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research,” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zaheer, Akbar, Bill McEvily, and Vincenzo Perrone (1998), “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance,” *Organization Science*, 9(2), 141-159.

The Effects of CEO's Capacity on Business Performance in Small Business - Moderating Effects of Social Capital

Young Hwi Nam*, Si Yun An**, Sang Duck Kim***

ABSTRACT

The currency crisis in 1997 and the global financial crisis in 2008 pushed many retirees fired from the company into the small business sector. In addition, the retirement rush of baby boomers makes the start-up market more difficult to survive. An easy access to start-up makes the management of small business more difficult and this darkens their future. The government and various organizations are helping small businesses survive with long-term and continuous support including multiple policies and training. However, various risk factors - such as reduction in sales due to the economic downturn, increase in financial costs, fierce competition, and expansion of large companies - make more and more companies out of business. For small businesses to survive on their own, they must find a way to survive. In this situation, the social capital of small business is emerging as a driving force for continuous growth.

The studies of small business CEO are one of the perspectives used to explain what he does. Although it is important theoretically in terms of descriptions of small business, there are still insufficient studies dealing with CEO's capacities in small businesses because most empirical studies in the field have been conducted in large companies in which CEO competence is the key to success.

The term that indicates who is responsible for small business is called variously such as entrepreneur, owner, and manager. This study focuses on the individual owner, who establishes and manages a small business with under 10 employees. Thus, the study used the term "CEO" that included the meaning of both founder and manager.

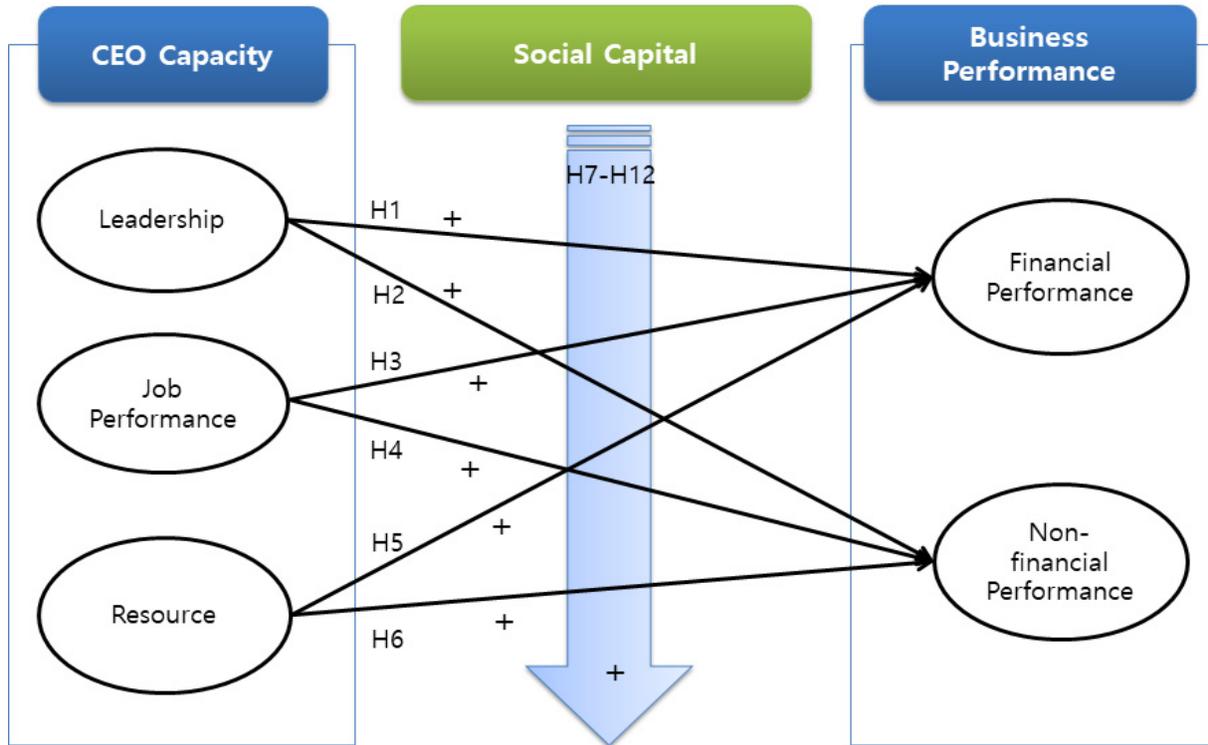
This study identified the effect of CEO's capacity on business performance and studied the role of social capital, where leadership, job performance, and resource competency were considered CEO's capacity, and management performance was classified into financial and non-financial performance. And social capital was set as a control variable. With these constructs the study developed a research model and twelve hypotheses consists of six main effects and six moderating effects.

The research model is as follows.

* Ph.D., Department of Business Administration, Kyungnam University

** Lecturer, Department of Business Administration and Accounting, Changshin University

*** Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University



<Figure 1> Research Model

In order to empirically test the model, this study conducted a survey for small businesses that have been operating their businesses for more than one year in Korea. A total of 203 copies were empirically analyzed from 250 questionnaires, excluding inappropriate ones, conducted for 20 days, from February 8 to February 29, 2020. 203 questionnaires consisted roughly of three major categories of small business such as dining business, retailing business, and service business. 39.4%, 14.3%, 38.4%, respectively. It was judged that there was no significant difference from the distribution of the population.

The general characteristics of the sample were studied through frequency analysis, and evaluation of the measurement model was conducted with reliability and convergent validity and discriminant validity by reliability analysis and confirmatory factor analysis. Hypothesis testing was conducted with research model by structural equations model analysis. The difference in path-coefficient was studied with comparative analysis between groups to examine the moderating effect of managers' social capital.

As mentioned above, the research model consisted of six main effects and six moderating effects. Main effects were hypotheses one through six related with the effects of CEO's three capacities on two business performances. And moderating effects were hypotheses seven through twelve related with the effects of social capital on the relationship between CEO's capacities and business performances.

The results of structural equation model analysis were as follows.

<Table 1> Results of Structural Equation Model Analysis(Main Effects)

	Paths	γ	t value	Results
H1	Leadership → Financial Performance	.083	.786	Not Supported
H2	Leadership → Non-financial Performance	.060	.790	Not Supported
H3	Job Performance → Financial Performance	.096	.731	Not Supported
H4	Job Performance → Non-financial Performance	.203	2.057*	Supported
H5	Resource → Financial Performance	.264	2.007*	Supported
H6	Resource → Non-financial Performance	.485	4.632***	Supported

$\chi^2=276.648(df=134, p=.000)$, RMR=.063, GFI=.874, CFI=.954, RMSEA=.073

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

<Table 2> Results of Two Group Test(Moderating Effects)

Paths	High Social Capital (n=112)		Low Social Capital (n=91)		$\Delta\chi^2$ (df=1)	Results	
	γ	t value	γ	t value			
H7	Leadership → Financial Performance	.139	.904	-.060	-.432	.887	Not Supported
H8	Leadership → Non-financial Performance	.057	.537	.004	.033	.103	Not Supported
H9	Job Performance → Financial Performance	.085	.604	-.670	-2.243	3.993*	Supported
H10	Job Performance → Non-financial Performance	.242	1.990	-.657	-2.064	6.719*	Supported
H11	Resource → Financial Performance	.652	2.213	.073	.599	3.939*	Supported
H12	Resource → Non-financial Performance	.423	2.968	.228	1.314	.611	Not Supported

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

The results of hypothesis testing show that leadership of CEO's capacity did not have a positive impact on financial and non-financial performance, job performance only had a positive impact on non-financial performance, and the manager's resource competency had a positive impact on both financial and non-financial performance. The results of the analysis of the social capital's moderating effects revealed that this did not affect the relationship between leadership competence and financial and non-financial performance, but this affected the relationship between job performance and financial and non-financial performance. And this affected the relationship between resource competency and only financial performance.

This paper is theoretically meaningful in that it deals with social capital in the small business sector, and studies the CEO's capacity of the small business in three areas: leadership, job performance, and resource competency, and business performance was measured by dividing financially and non-financially. This study also has practically great implications because it shows the different kinds of competencies and factors required for small businesses that are difficult to survive with only one competency, and suggests a direction for them to go.

Keywords: Small Business, CEO's Capacity, Social Capital, Financial Performance, Non-Financial Performance