

Structural relationship between competition strategy, absorptive capacity and business performance of commercial fitness center

Junghwan Cho¹, Kwangmin Cho^{1*}, & Minseok Kwag²

¹Yonsei University & ²Cheongju National University of Education

[Purpose] The purpose of this study is to identify the causal relationship between competitive strategy, absorption capacity and business performance of commercial fitness center and to confirm the control effect of absorption capacity between competitive strategy and business performance. **[Methods]** 330 fitness center managers and administrators were selected for the study. Out of 330, 308 questionnaires were collected and used for data analysis. The questionnaire consisted of confirmatory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and structural equation model analysis. Finally, Ping 's two - step approach was used to verify the moderate effect of absorptive capacity. **[Results]** The results of the study are as follows. First, competition strategy of fitness center has a positive effect on absorptive capacity. Second, the competition strategy of fitness center has a significant effect on business performance. Third, the absorptive capacity did not effect the management performance. Fourth, the absorptive capacity was found to be moderate effect between the competition strategy and the management performance of the fitness center. **[Conclusion]** Based on the results, the fitness center managers and administrators of fitness center should set up competitive strategy internally and increase absorptive capacity to utilize external information by internalizing it.

Key words: Fitness, Competition Strategy, Absorptive capacity, Business performance

서 론

문화체육관광부(2015)에서 조사한 국민생활체육참여도에 따르면 체육활동 참여종목으로 걷기가 35.1%, 등산 23%, 보디빌딩 12.0%, 축구 8.1%순으로 나타났고, 주 3회이상 체육활동 참여자를 대상으로 조사한 결과 걷기 29.6% 보디빌딩 18.5%순으로 조사되었다. 보디빌딩에 대한 관심이 증가하면서 체육시설업 중 보디빌딩에 참여 할 수 있는 최적의 장소이며 타 레저스포츠와 비교하여 비교적 접근이 쉬운 피트니스 센터는 건강

과 멋진 몸매를 원하는 소비자들의 욕구와 맞물려 양적으로 증가하게 되었다(Lee, 2016).

국내의 피트니스 산업은 전체 스포츠 산업의 12%를 차지하는 7조원 규모로 성장하였으며 이와 관련된 보충제, 용품 및 건강관련 식품 등 관련 산업도 성장하고 있다. 피트니스 산업의 증가와 맞물려 피트니스 센터와 유사한 기능을 가진 스포츠 시설이 늘어나게 되었고 피트니스 센터는 치열한 경쟁상황에 직면하게 되었다(Seo & Kim, 2016). 공급과잉에 따른 동종 업체 간 경쟁은 고객확보를 위한 무리한 가격경쟁과 전문 인력의 부족에 따른 서비스의 질적 저하로 이어져 매출의 감소와 수익성의 하락으로 도산하는 피트니스 센터가 늘어나고 있다(Cho & Lee, 2016). 이처럼 내, 외부적으로 문제점이

논문 투고일 : 2017. 03. 03.

논문 수정일 : 2017. 03. 28.

게재 확정일 : 2017. 04. 10.

* 교신저자 : 조광민(kwang@yonsei.ac.kr).

발생하고 있는 피트니스 시장에서 피트니스 센터 운영의 방향을 결정하는 기준이 될 수 있는 경쟁전략의 수립은 아직 미비한 수준이다(Lee & Lee, 2011). 다시 말해 경쟁이 과열된 피트니스 시장에서 경쟁우위를 선점하기 위한 경쟁전략을 수립하지 못하고 기존의 경험만을 바탕으로 운영하는 피트니스 센터가 늘어나면서 피트니스 센터의 경영악화로 이어졌다고 판단된다(Cho et al., 2016).

이미 대부분 기업의 연구자 및 실무자들은 과거의 경험하지 못했던 치열한 경쟁상황에 대비해 경쟁전략에 많은 관심을 가지고 연구를 진행해왔다. 하지만 피트니스 센터의 관리자 등은 경쟁전략이 기획이나 마케팅 관련 부서를 가지고 있는 대기업에서만 실행할 수 있는 전략이라고 여기고 있으며, 이와 관련한 어떠한 계획이나 행위 등도 활용하지 못하고 있는 실정이다(Kim, 2011).

Bracker et al.(1988)의 연구에서는 경쟁전략의 계획 과정 및 그 내용이 기업에 매우 중요하며 경쟁전략은 조직이 이루어 나가야 할 장기적 목표달성을 위해 방향을 제시해 주는 길잡이 역할을 한다고 하였다. 또한 Barney(1991)는 경쟁전략은 모든 구성원들이 함께 협업할 수 있는 공동의 목표를 가질 수 있게 만들기 때문에 명확한 경쟁전략을 가지고 있는 기업은 그렇지 못한 기업보다 높은 성과를 달성할 수 있을 것이라고 주장하였다. 이처럼 경쟁전략은 경쟁우위를 창출하고 유지시킬 수 있는 중요한 의사결정과정이며 기업의 목표와 목표달성을 위해 노력하는 여러 가지 계획으로 기업의 성격을 결정하는 중요한 이론이라고 할 수 있다(Yoon, 2014). 소비자에게 제공되는 서비스가 주 업무인 피트니스 센터에서는 불특정 다수를 대상으로 제품을 판매하는 제조업과는 차별적인 특성을 가지고 있다. 이에 피트니스 센터에 적합한 경쟁전략에 대해 연구할 필요가 있다고 판단된다.

빠르게 변하고 있는 피트니스 경영환경에서 생존을 위해서는 변화를 인지하고 받아들여 기회로 변환하여 활용하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 이에 Lane et al.(2006)은 외부로부터 지식을 습득하고 새로운 지식을 찾아내어 학습을 통해 조직의 상황에 맞게 적용시키는 흡수역량의 개념을 정의하였다. Cohen & Levinthal (1990)에 의해 제시된 흡수역량은 단순하게 새로운 지식을 흡수하는 개념을 넘어서 이를 활용하여 기업에 새

로운 경쟁력을 제공하는 것으로 그 중요성이 강조되어왔다. 한국과학기술기획평가원(2006)의 자료에 따르면 새로운 정보에 대한 가치를 인식하고 그것을 자신의 능력으로 흡수하고 소화하여 특정한 목적을 위해 적용시킬 수 있는 능력이라고 제시하고 있다. 과거부터 기업의 성과에 주요한 선행변인으로 제시되었던 흡수역량은 최근까지 다양한 분야에서 연구가 진행되었으며 기업의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인임이 검증되었다(Park & Kim, 2016; Kim & Kim, 2014; Roh & Kang, 2016; Chang et al., 2015; Jung, 2017).

Larraneta et al.(2014)의 연구에 의하면 빠른 속도로 변화하고 있는 산업 환경에 진출한 신생기업의 경우 약 5년 이내에 경쟁력의 취약점이 발견되어 쉽게 파산할 수 있다고 주장하였다. 또한 최근의 경영에서 기업의 핵심자원은 지식집약적인 것으로 전환되면서 산업 내부의 모든 지식을 자체적으로 개발, 축적할 수 없는 상황이 되었다(Tozkas et al., 2015). 이러한 상황에서 흡수역량은 경쟁우위의 요소로 인식되고 있으며 흡수역량이 뛰어난 기업은 빠르게 변화하는 경영환경에 효율적으로 대처하여 기업성과를 달성할 수 있을 것이다(Roh & Kwon, 2011). Jin(2013)의 연구에서는 외부로부터의 지식을 내재화 시켜 활용하는 것이 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 주장하였고 Park(2015)은 흡수역량을 개발하고 발전시키는 활동이 기업의 지식창출로 구체화될 뿐만 아니라 장기적으로는 경쟁우위를 선점할 수 있는 중요한 변수가 된다고 주장하였다. 이처럼 흡수역량의 효과는 기존 연구에서 조직의 성과 향상시킬 수 있는 요인으로 검증되었다. 경영환경이 복잡해지고 다양해지고 있는 피트니스 센터에서도 흡수역량의 효과성을 중요하게 고려하여야 할 것이라고 판단된다.

경영성과란 조직과 조직을 구성하고 있는 구성원들이 설정된 목표를 달성하기 위해서 계획을 세우고 조직이 보유하고 있는 모든 역량과 유, 무형의 자원을 활용하여 그 목적을 달성하기 위해 이미 세워진 계획에 따라 효율적으로 진행하고 관리하여 얻어진 결과물의 집합이라고 볼 수 있다(Venkatrman, 1989). 경영성과는 기업이 할 수 있는 모든 마케팅 전략을 활용하여 기업의 성과 달성 수치를 측정하는 것으로 실질적인 성과측정지표라고 할 수 있다. 따라서 피트니스 센터의 경영성과를 측정하

는 것은 성과측정의 결과와 피드백을 확보 할 수 있기 때문에 피트니스 센터의 경영 측면에서 매우 중요한 부분이라고 판단된다.

앞서 언급한 바와 같이 피트니스 센터는 유사업종의 증가에 따른 경쟁 동종업종의 지속적인 증가와 더불어 경쟁이 치열해 지고 있다. 이러한 피트니스 센터의 경쟁 전략과 흡수역량 및 경영성과 간 구조관계를 파악함으로써 피트니스 센터 경영자들에게 센터의 경쟁전략과 흡수역량의 중요성을 각인 시켜줄 필요가 있다고 판단된다.

하지만 피트니스 센터를 대상으로 한 경쟁전략에 대한 연구는 미흡한 실정이며 대부분의 연구들은 내부마케팅, 서비스품질, 관계마케팅 등과 관련하여 고객 충성도와 만족도, 직원만족도 등의 측정에 관한 연구가 대부분을 차지하고 있다(Cho et al., 2015; Han et al., 2014; Jang, 2016; Kim & Won, 2014). 이러한 상황에서 피트니스 센터의 경영자 및 종사자들의 의식 개선과 함께 피트니스 센터에 대한 경쟁전략을 수립하는 것은 상당한 의미를 갖는다고 할 수 있으며 피트니스 센터 마케팅의 전략적 활성화를 위한 측면에서도 의미가 있다고 판단된다. 따라서 본 연구는 상업 피트니스센터의 경쟁전략과 흡수역량, 경영성과 간 인과관계를 알아보고, 추가적으로 피트니스 센터의 흡수역량이 경쟁전략과 경영성과 사이에서 조절효과가 있는지 검증하는데 그 목적이 있다.

가설 설정

경쟁전략과 흡수역량의 관계

경쟁전략은 환경변화에 적응하기 위한 기업의 장기적인 목표의 설정으로 이를 달성하는데 필요한 활동과정의 선택과 자원배분에 대한 능동적인 의사 결정이라고 할 수 있다(Park et al. 2005). 또한 외부적 경쟁환경과 내부능력을 조화롭게 결합 시켜 기업의 목표를 달성시키는 하나의 방법이라고 정의할 수 있으며 조직의 공동 목표를 설정함과 동시에 기업의 역량을 향상시킬 수 있을 것이다(Won & Ryu, 2016). 경쟁전략을 수립 할 때, 기업의 능력과 자원을 동시에 고려하여 전략을 수립하여야 하며 이러한 조건에서 경쟁전략이 수립 된다면 그 기업의 종업원들은 전략수행을 더욱 효과 적으로 할 수 있을 것이다(Lee, 2012). Prahalad(1993)은 기업의

목표달성을 위해서는 기업 역량을 활용한 전략적 구성을 통해 경쟁적 격차를 만들 수 있으며 새로운 비즈니스의 개발이 가능하다고 주장하였다.

이에 Chakravarthy(1982)는 조직의 경쟁전략이 조직의 구조를 결정하기도 하고 조직의 구조가 조직의 경쟁전략을 결정하기도 한다고 주장하였고, Ansoff(1965)는 경쟁전략을 기업의 경영환경을 조사하고 시장과 제품의 새로운 진입을 탐색하는 일이라고 정의하며 외부환경의 변화에 대한 조직의 적응력을 강조하였다. 또한 Chung(2010)은 조직이 과업과 관련된 사전지식의 양이 풍부하고 완전히 이해하고 있으면 높은 흡수역량을 보유 할 수 있을 것이라고 주장하였다. 다시 말해 기업에 경쟁전략이 구축이 되면 외부로 부터의 정보를 받아들이고 실행하는 흡수역량을 향상시킬 수 있는 배경이 될 수 있음을 의미한다. 이와 같이 피트니스 센터에서 공동의 목표를 가진 경쟁전략을 수립하게 되면 빠르게 변화고 있는 외부환경에 탄력적으로 대응 할 수 있는 조직의 흡수역량이 향상될 것이라고 판단된다. 따라서 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 피트니스 센터의 경쟁전략은 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

경쟁전략과 경영성과의 관계

Porter(1980)는 경쟁전략을 수행하고 있는 기업이 어떠한 전략도 수립하지 않고 기존의 상태를 고수하는 기업보다 높은 경영성과를 보인다고 발표하였으며, Barney & Hesterly(2015)는 경쟁전략의 최종 목적은 경쟁우위를 확보하거나 특정 시장에 내놓은 제품이나 서비스의 경쟁위치를 향상시키는 것이라고 주장하였다. Kang(2003)은 서울지역 특1급 호텔 중간관리자 이상을 대상으로 경쟁전략과 기업성과간의 관계를 분석한 결과 경쟁전략은 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 보고하였으며 Lee(2007)는 중저가 호텔의 경쟁전략과 경영성과의 관계를 분석하여 경쟁전략이 경영성과에 부분적으로 영향을 미친다는 연구결과를 도출하였다.

Lee(2015)의 연구에서도 중소기업의 경쟁전략은 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 보고 한 바 있다.

즉, 경쟁전략은 경영성과 달성을 위한 중요한 요소임

을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기타 산업에서 경영성과 달성을 위해 중요한 요소로 여겨지고 있는 경쟁전략이 피트니스 센터의 경영성과와 어떠한 관계를 형성하는가를 규명하는 가설을 수립하고자 한다. 따라서 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 경쟁전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

흡수역량과 경영성과 간의 관계

흡수역량은 새로운 기술을 탐색하고 가능성을 예측하여 혁신을 수행함으로써 고객의 가치를 가져올 뿐만 아니라 기업의 성과에 영향을 미치는 중요한 역할을 한다(Kim & Jung, 2016). 경쟁이 치열해 지고 경영의 프로세스가 복잡해지면서 기업들은 경쟁력을 확보하기 위해 내, 외부적 지식과 기술을 확인하고 기업의 목적에 융합하는 능력인 흡수역량을 통해 경영성과를 달성하고자 하고 있다(Jin, 2013). Jung(2014)은 흡수역량은 외부로부터 경영과 관련된 지식을 획득하고 활용하여 독특한 편익을 보유한 새로운 제품 및 서비스를 개발할 수 있도록 기여한다고 하였고 Lane et al.(2006)은 흡수역량의 실행과정에는 자원과 지식의 새로운 결합을 시도하며 상업적인 측면을 통합하는 지식관리 및 조직학습의 의미도 내재되어 있는 하나의 프로세스 관점으로 해석하였다. 따라서 흡수역량을 개발하고 발전시키는 것이 기업이 장기적으로 경쟁우위를 선점 할 수 있는 경쟁원천이 될 수 있을 것이다. 이에 Son(2010)의 연구에서는 흡수역량이 지식의 활용도를 높임으로서 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였고 Liao et al.(2007)의 연구에서는 조직의 높은 흡수역량은 개선된 성과를 이끌 것이며 흡수역량을 유지하거나 발전시키는 것은 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 하였다. 즉, 흡수역량은 경영성과를 위해 선행되어야 할 변인임을 알 수 있으며 흡수역량을 높임으로써 피트니스 시장에 내, 외적인 상황을 파악하여 경쟁우위를 확보함과 동시에 최종적으로 경영성과를 달성 할 수 있음을 유추 할 수 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 흡수역량은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

흡수역량의 조절효과

Rothaermel & Alexander(2009)에 의하면 흡수역량은 내부와 외부의 기술을 동시에 추구하는 과정에서 내재되어 있는 긴장관계를 극복하게 해 주며 현재의 역량에만 고착화 되는 역량의 함정을 피할 수 있게 해주어 양면성을 가능하게 해 준다고 주장하였다.

Szulanski(1996)은 조직 내 흡수역량의 부족은 구성원들의 고착성을 높여 조직의 목표달성을 추구하는 데 있어 부정적인 영향을 미칠 것 이라고 주장하였으며 Lane & Lbatkin(1998)은 외부의 지식과 내부의 보유지식을 공유하는 능력인 흡수역량이 높아야 긍정적인 성과를 얻을수 있다고 주장하였다. 이처럼 경영자는 피트니스 센터가 보유한 지식을 충분히 습득하고 있어야 하며 새롭게 획득한 지식에 대해서도 완전히 이해하고 습득해야만 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 즉 외부로부터 습득한 지식과 내부의 지식이 적절하게 융합되도록 하는 흡수역량의 정도에 따라 경영성과가 달라질 수 있음을 추측 할 수 있다. Kang et al.(2015)은 기술개발 업무와 관련이 있는 대기업과 중소기업의 부설연구소의 연구원들을 대상으로 흡수역량의 조절효과를 검증한 결과 지식 흡수역량이 높을수록 기술개발 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 하였으며 Jeong(2012) 전략적 지향성과 경영성과 사이에서 흡수역량의 효과를 검증한 결과 흡수역량은 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이처럼 선행연구에서 흡수역량이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 비추어 볼 때 피트니스 센터의 경쟁전략과 경영성과 사이에서도 흡수역량을 조절 효과가 있을 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다

가설 4. 피트니스 센터의 경쟁전략과 경영성과 사이에서 흡수역량은 조절 할 것이다

연구 모형

본 연구에서는 상업피트니스 센터의 경쟁전략과 흡수역량, 경영성과 간의 구조관계를 파악하고자 하였다. 앞

선 선행연구와 가설을 중심으로 <Fig. 1>과 <Fig. 2>와 같은 연구 모형을 구성하였다

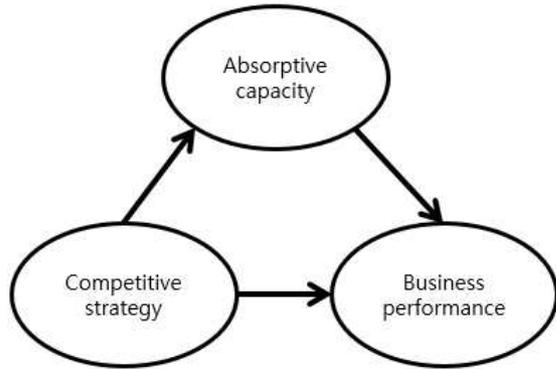


Fig. 1. model of causality

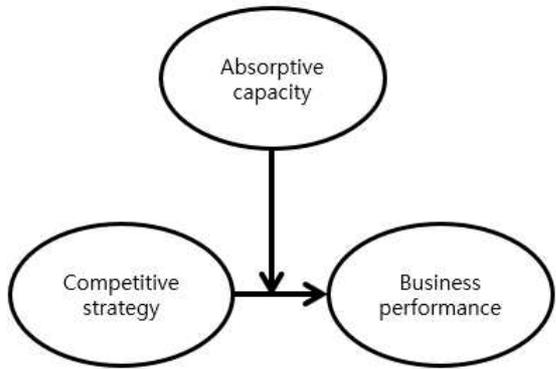


Fig. 2. model of moderate

연구방법

연구대상

본 연구에서는 국내 피트니스 센터 경영자와 피트니스 센터의 월 매출액을 확인하고 있는 총 책임자, 팀장급 이상의 종사원을 모집단으로 선정하였다. 표본 집단은 서울, 경기, 부산, 경남지역 각 30개소의 피트니스 센터 경영자 및 관리자급의 종사원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2016년 11월부터 2017년

1월 까지 이루어 졌으며, 본 연구자와 설문조사 방법을 교육받은 조사원 4인이 피트니스 센터를 방문 후 경영자 및 종사원들과 접촉하여 설문에 대해 설명 후 설문지를 작성하게 하고 설문지 작성이 완료된 직후에 그 자리에서 회수 하였다. 표집 방법은 비확률표본추출법(non probability sampling) 중 편의추출법(convenience sampling)을 이용하여 진행하였으며 연구의 목적과 설문방법을 숙지 한 후 자기평가기업법으로 설문지를 작성하게 하였다. 이후 완성된 설문지 중 본 연구에 절절치 못하다고 판단된 22부의 설문지를 제외한 총 308부가 최종분석에 사용되었다. 구체적인 연구대상자의 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같다.

Table 1. Research participants

Attributes	Content	Number	Frequency(%)
Gender	Male	188	61
	Female	120	39
Ages	Twenties	130	42.2
	Thirties	131	42.5
	Forties	31	9.9
	Over Forties	16	5.4
Monthly income	Below 2 million won	43	14.0
	Below 3 million Won	131	42.5
	Below 4 million won	118	38.3
	Over 4 million won	16	5.2
Working years	Below 2 years	17	27
	Below 3 years	112	36.4
	Below 4 years	104	33.8
	Over 4 years	75	24.4
Total		308	100

조사도구

본 연구에서 사용된 조사도구는 설문지로서 모든 문항과 변인들은 연구의 목적에 부합하는 선행연구에 근거하여 구성하였다. 크게 4가지 부분으로 인구통계학적 변인 피트니스 센터의 경쟁전략, 흡수역량, 경영성과의 영역으로 구성하였으며 모든 측정변인은 5점 Likert 척도로 제작하였다.

본 연구에서 경쟁전략은 Ohema(1991)의 연구를 기초로 기업의 목표설정과 그 목표를 달성하기 위해 행동을 결정하고 조직을 관리하는 과정이라고 정의하였다. 경쟁전략의 유형으로는 Porter(1980)가 제시한 원가 우위전략, 차별화 전략, 집중화 전략의 세 가지 유형으로 경쟁전략을 분류하였다. 경쟁전략의 설문 문항은 Ortega(2010)가 사용하고 Hwang(2011)이 사용한 문항을 피트니스 센터의 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 흡수역량은 Liao(2003)의 연구를 토대로 외부의 새로운 지식을 받아들이고 내부에 적용하여 실행시킬 수 있는 능력수준이라고 정의 하였으며 설문 문항의 내용은 Kang & Moon(2010)과 Lee et al.(2009)가 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 경영성과는 Mintzberg(1987)의 연구를 기초로 하여 기업이 목표를 달성하기 위해 기업이 보유하고 있는 자원과 역량을 동원함으로써 얻어진 결과물의 집합이라고 정의하였다. 측정 항목은 Slater & Narver(1994)가 개발하고 Roh & Kim(2009)이 사용한 문항을 기초로 본 피트니스 센터 상황에 맞게 수정하여 사용하였다.

경영성과에 대한 문항은 매출액과 순이익의 재무성과와 신규이용객 증가 및 기존 고객의 유지율 증가 여부에 대한 피트니스 센터 경영자와 관리자의 인지적 평가치를 이용하였다. 이는 피트니스 센터의 회계자료에 대한 공개를 꺼려하고 있고 공개를 하였다고 하더라도 신뢰성이 비교적 낮아 경영성과에 대한 평가에 어려움이 따르며 정량적인 평가 보다 주관적인 정성적 평가가 더 설득력이 있을 것으로 판단하였기 때문이다(Lee, 2005; Roure & Keeley, 1990). 마지막으로 인구 통계학적 특성에 관한 항목 4문항을 포함하여 총 26문항으로 설문지를 구성하였다.

자료 처리

본 연구에서는 피트니스 센터 경영자와 관리자급 종사원 대상으로 자기평가기법(self-administration method)으로 작성한 설문지를 연구자가 회수하였다. 이후 신뢰성이 떨어진다고 판단되는 자료를 분석에서 제외하였으며, 총 308부의 설문자료를 SPSS 20.0 및 AMOS 20.0 프로그램을 활용하여 분석하였다. 설문에 참가한

대상자들의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고 문항 간 내적일관성(internal consistency)확보를 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였다.

이후 각 요인별 타당도 검증은 하는 차원에서 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 진행하였으며, 단일차원성이 입증된 각 요인들의 상관성과 다중공선성 여부를 확인하기 위한 상관관계분석(correlation analysis) 했다. 끝으로 구조방정식 모형(structural equation modeling: SEM)을 활용한 경로분석(path analysis)과 Ping의 2단계접근법을 활용하여 상호작용 효과를 검증하였다.

측정도구의 타당도와 신뢰도

본 연구를 위한 설문지 제작 후 스포츠 산업 전공 교수 1인과 박사과정 연구원 2인에게 문항 내용의 적합성 확인을 위해 내용타당도(content validity)를 검증받았다. 이후 확인적 요인분석을 실시하여 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하였다. 확인적 요인분석을 하는 과정에서 여러 적합도 지수들 중 Bentler(1990)가 제시한 CFI(comparative fit index), Bentler & Bonett(1980)이 제시한 NNFI(non-normed fit index)와 Joreskog & Sorbom(1989)가 제시한 GFI(goodness of fit index), Steiger & Lind(1980)가 제시한 RMSEA(root mean square error of approximation)를 적합도 지수로 적용하였다. 한편 Amos 20.0 프로그램에서는 NNFI가 TLI(Tucker-Lewis index)로 제시되었고, CFI와 TLI, GFI의 경우 .8~.9 이상, RMSEA의 경우 .08 값 이하가 된다면 적합한 모형이라 할 수 있다(Hong, 2012). 전체 측정 항목의 확인적 요인분석결과 TLI .904, CFI .913, GFI .876 RMSEA .061로 나타나 모형의 적합도 기준을 만족시키는 것으로 확인되었다. 또한 개념신뢰도(construct reliability: CR)와 분산추출지수(average variance extracted: AVE)값이 모두 기준치인 .7과 .5를 모두 상회하고 있어 집중타당도 역시 문제가 없다고 판단된다(Hair et al., 2006). 이어 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 분석에서 모두 .7이상으로 측정도구로서의

Table 2. Confirmatory Factor Analysis and Reliabilities

Factor	Items	Estimate	S.E	cronbach alpha	C.R	AVE
Cost leadership strategy	Prefer facility size that can operate efficiently	.804	.261	.817	.904	.657
	Minimize PR costs	.829	.197			
	Reduce costs by standardizing customer-provided program	.761	.258			
	Efforts to reduce fixed costs	.711	.323			
	Use the proper price exercise equipment	.601	.414			
Differentiation strategy	Introduce newly exercise programs over competitors	.696	.349	.826	.858	.601
	Strengthening partnerships with supplies	.759	.329			
	Secure expertised staffs	.700	.368			
	Diversification of services provided	.723	.330			
Focused strategy	Effective sales to the targeted market	.765	.295	.887	.894	.678
	Target markets with less competition	.782	.261			
	Focus on developing differentiated services within competitive markets	.821	.242			
	Focus on enhancing customer loyalty	.721	.336			
Absorptive capacity	Apply acquired knowledge to daily tasks	.761	.253	.839	.892	.676
	Understand and utilize various knowledge	.768	.274			
	Acquired knowledge is transferred internally	.752	.314			
	Create new knowledge based on the acquired knowledge	.746	.285			
Management performance	Sales increased	.872	.247	.841	.917	.734
	Operating profit increased	.856	.181			
	New customers increased	.783	.292			
	Retention rate of existing customers increased	.763	.253			

Fit index: $\chi^2=896.64$, $df=436$ CFI=.913 TLI=.901 GFI=.876, RMSEA=.061

내적 일관성확보가 됨과 동시에 연구를 위한 측정도구로 써 문제가 없는 것으로 검증되었고(Nunnally, 1978), 분석결과는 <Table 2>와 같다.

연구결과

상관관계 분석

Pearson의 적률상관계수를 통해 각 요인간의 상관관

계를 분석한 결과 <Table 3> 와 같이 변인간의 상관관계가 통계적으로 유의하게 도출되었다. 상관계수의 값이 .80보다 낮게 측정되어 권장기준인 .80보다 낮게 측정되어 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 확인 되었다.

Table 3. Correlation analysis

	1	2	3
1. Competitive strategy	1		
2. Absorptive capacity	.406***	1	
3. Management performance	.466***	.267***	1

*** $p<.001$

연구가설 검증 사전절차

측정도구에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과 각 구성개념들의 단일 차원성이 검증되어 각 구성개념들의 측정 효율화를 위해 문항묶음 작업을 실시하였다. 경영성과의 경우 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략으로 문항묶음 하여 총 3개의 측정변수로 구성하였고, 흡수역량과 경영성과는 단일요인으로써 측정변수들 간 문항묶음 절차를 통하여 5개의 측정변수로 구성하였다.

연구 모형의 적합도 검증

본 연구에서는 구조모형의 모수추정 방법으로 최대우도법(maximum likelihood: ML)을 사용하였으며 연구모형 적합도 검증결과 $\chi^2=102.54$, $df=41$, $TLI=.944$, $CFI=.958$, $GFI=.932$, $RMSEA=.070$ 으로 나타나 모든 적합지수를 만족시키는 것으로 확인되었다. 세부적인 내용은 <Table 4>와 같다.

Table 4. Result of Model Fit

	χ^2	df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Fit index	102.54	41	.944	.958	.932	.070

인과관계 검증

본 연구에서는 설정한 가설을 검증하기 위하여 문항묶음을 실시하였다. 이는 각각의 문항이 많은 경우 자료의 다변량 정상성을 기대하기 어려우며 많은 모수추정을 해야하기 때문에 만족할 만한 적합도를 얻기가 어렵다. 따라서 측정 문항의 수를 줄이면서 모수추정치의 수를 줄여 추정오차가 감소하고 자료의 연속성 및 정상성을 확보 할 수 있기 때문이다(Hong, 2008). 인과관계의

검증을 위해 변인간 구조적 관계의 검증이 용이 하며 각 변수의 오차를 고려해 보다 정확한 결과를 제시하는 구조방정식을 사용하였으며 결과는 <Table 5>와 같이 나타났다. 가설 1에 대한 경로분석결과 경로계수 .694 t값 7.527로 나타나 가설 1은 채택되었다. 가설 2에 대한 경로분석결과 경로계수 .477 t값 5.441로 나타나 가설 2는 채택되었다. 가설 3에 대한 경로분석 결과 경로계수 .020 t값 .185로 나타나 가설 3은 기각되었다.

흡수역량의 조절효과 검증

조절효과 검증절차

피트니스 센터의 경쟁전략과 경영성과의 사이에서 흡수역량이 조절변수로 작용하는지 알아보기 위해 Ping(1996)의 2단계 접근법(two-step approach)의 절차를 따랐으며 구조방정식 모형을 이용해 조절효과를 검증하였다. 일반적으로 조절효과 검증을 위해 조절회귀분석을 많이 쓰고 있지만 이는 변수의 측정오차를 모형에 반영하고 있지 않으므로 인해 상호작용효과가 과소 추정될 우려가 있다(Schumacker & Lomax, 1996). 최근 측정오차를 반영하는 구조방정식 모형에서 다집단 분석이 많이 이용되고 있다. 이는 조절변수가 명목형 변수일 경우에는 집단 간 추정된 계수가 유의하게 차이가 있는지 검증할 때는 적절할 수 있으나, 연속형 변수일 경우에는 분석을 위해 임의로 변수를 이분화하기 때문에 정보의 손실을 초래할 우려가 있다. 또한 이분화한 집단 변수에 대한 측정오차를 고려하지 못하기 때문에 조절효과의 통계적 유의도와 효과의 크기에 대한 해석이 불가능 하다(Jwa et al. 2009). 본 연구에서 적용하기로 한 Ping의 2단계 접근법의 절차를 따라 독립변수와 조절변수를 곱하여 상호작용변수를 설정하였다. 상호작용 변수를 설

Table 5. Result of Path analysis

Hypotheses	path	Estimate	SE	t	p	Acceptance
H1	Competitive strategy → Absorptive capacity	.694	.092	7.527	.000	Accepted
H2	Competitive strategy → Management performance	.477	.088	5.441	.000	Accepted
H3	Absorptive capacity → Management performance	.020	.106	.185	.853	Rejected

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

정하는 과정에서 독립변수와 조절변수의 곱으로 인해 상관성이 높아져 다중공선성의 문제가 발생할 수 있기 때문에 평균중심화(mean centering)를 실시하였다(Baron & Kenny, 1986). 포화모형을 설정 한 후 독립변수와 조절변수의 분산과 계수값을 이용하여 상호작용변수의 측정변수, 요인분산, 측정오차분산 및 요인계수 값을 산출하였다. 상호작용변수의 요인계수를 산출하는 과정에서 독립변수와 요인계수를 곱하게 되면 상호작용변수의 요인계수가 너무 많아져 정상성을 따르지 못하고 개념들 간 신뢰도가 낮아질 수 있기 때문에 변수의 평균을 이용하는 Yang (1997)의 단일 지표방법(single indicator approach)을 이용하여 상호작용변수의 유의성을 검증하였다

포화모형

조절효과를 분석하기에 앞서 각 잠재변인들을 포화모형(saturated model)으로 설정하여 요인분산, 요인계수, 측정오차분산값을 산출하였다. 그 결과 경쟁전략과 흡수역량의 공분산계수 값이 .184로 나타났으며 유의수준 .05에서 유의한 결과를 나타냈다(p<.001). 경쟁전략과 경쟁전략간의 공분산계수 값은 .176으로 나타났으며 유의수준 .05에서 유의한 결과를 나타냈다. 흡수역량과 경영성과간의 공분산계수 값은 .116으로 나타나 유의수준 .001에서 유의한 결과(p<.001)를 나타냈으며 포화모형의 결과는 <Table 6>과 같이 나타났다. 경쟁전략, 흡수역량, 경영성과의 적합도 지수를 확인한 결과 $\chi^2=102.52$, $df=40$, $CFI=.947$ $TLI=.933$ $GFI=.928$, $RMSEA=.069$ 로 나타나 모든 적합도 지수를 만족시키는 것으로 확인 되었다<Table 7>. 포화모형의 요인분산 및 측정오차분산값은 모두 유의수준 .05에서 유의한 결과를 나타내었으며 결과는 <Table 8>과 같이 나타났다.

Table 6. Result of Saturated Model

path	Estimate	t
Competitive Strategy ↔ Absorptive capacity	.184	5.735
Competitive Strategy ↔ Management performance	.176	5.296
Absorptive capacity ↔ Management performance	.116	3.473

Table 7. Result of Saturated Model Fit

	χ^2	df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Fit index	102.52	40	.933	.947	.928	.069

Table 8. Result of Factor Variance and Error variance

	Factor	Estimate	t	
Factor variance	Competitive strategy	.268	6.878	
	Absorptive capacity	.357	7.326	
Error variance	Competitive strategy	Item 1	.255	7.555
		Item 2	.383	10.623
		Item 3	.148	5.295
	Absorptive capacity	Item 1	.253	8.581
		Item 2	.261	8.309
		Item 3	.290	8.289
		Item 4	.301	8.961

상호작용요인의 요인분산, 요인계수, 측정오차분산 산출

포화모형에서 추정된 분산값을 이용하여 상호작용요인의 요인분산값을 산출하였다. 그 결과 경쟁전략 요인분산은 .268 흡수역량의 요인분산 .357 경쟁전략과 흡수역량의 공분산계수가 .176으로 모두 유의수준 .05에서 유의한 결과를 나타내었다. 추정된 각 분산값을 수식에 적용하여 상호작용요인분산값 .127을 산출하였으며 그 결과는 <Table 9>에 제시하였다. 단일지표방법의 절차에 따라 비표준화 계수의 평균을 이용하여 경쟁전략과 흡수역량의 요인계수값을 산출하였으며 수식을 통하여 상호작용의 요인계수값을 산출하였다<Table 10>. 상호작용요인의 측정오차분산도 단일지표방법을 따랐으며 경쟁전략과 흡수역량의 측정오차평균을 이용하여 상호작용요인의 측정오차 분산값을 산출한 결과 <Table 11>과 같이 나타났다.

Table 9. Result of Interaction Factor Variance

1	2	3	4
.268	.357	.176	.127

1=Factor variance of Competitive Strategy
 2=Factor variance of Absorptive capacity
 3=Variance of Competitive Strategy and Absorptive capacity
 4=Interaction factor variance

Table 10. Result of Interaction Factor Loading

Competitive strategy factor loading	Absorptive capacity factor loading	Interaction factor loading
.856	1.052	.901

Table 11. Result of Measurement Error

Competitive strategy measurement error	Absorptive capacity measurement error	Interaction measurement error
.087	.069	.136

경영성과에 대한 상호작용요인의 효과 검증

경쟁전략과 흡수역량의 상호작용요인이 경영과에 미치는 영향에 대한 모형의 적합도를 검증한 결과 모든 적합도 지수를 만족 시키는 것으로 나타났으며 <Table 12>와 같이 나타났다. 경영성과에 대한 상호작용요인 효과 검증 결과 경쟁전략과 흡수역량 간 공분산 계수값은 .181로 나타났으며 유의수준 .05에서 유의한 결과를 나타냈다($p < .001$). 경쟁전략과 흡수역량 간 계수값은 .149로 나타났으며 유의수준 .05에서 유의한 결과를 나타냈다($p < .001$). 흡수역량과 경영성과 간 계수값은 .040으로 나타났으며 유의수준 .05에서 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 최종적으로 상호작용요인과 경영성과간의 계수값이 .336으로 나타났으며 유의수준 .05에서 유의한 결과를 나타내었다($p < .05$)<Table 13>. 따라서 가설 4.는 채택되었다. 이와 같은 결과는 피트니스 센터의 흡수역량이 높아질수록 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향은 .336만큼 정적으로 증가한다는 것을 의미한다.

논 의

본 연구의 목적은 피트니스 센터의 경쟁전략과 흡수역량 경영성과간의 관계를 확인하고 추가적으로 경쟁전략과 경영성과 사이에서 흡수역량의 효과를 검증하는데 그 목적이 있다. 가설 검증을 위하여 구조방정식 분석을 실시하였고 흡수역량의 조절효과를 검증하기 위해 Ping

Table 12. Result of Moderate Model Fit

	χ^2	df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Fit index	102.52	40	.953	.964	.946	.057

Table 13. Result of Moderate Effect

path	Estimate	t
Competitive strategy ↔ Absorptive capacity	.181	6.533
Competitive strategy → Management performance	.149	5.394
Absorptive capacity → Management performance	.040	.074
Interaction factor → Management performance	.336	2.411

의 2단계 접근법에 따라 조절효과를 검증하였다. 본 연구의 분석결과에 의한 논의는 다음과 같다

경쟁전략과 흡수역량 간 논의

경쟁전략은 흡수역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1.은 채택되었다. Grant(1991)는 기업의 경쟁전략은 지속적인 경쟁우위의 원천으로 기업의 역량과 직접적인 연관이 있다고 주장 하였고 이에 Hwang(2015)의 연구에서는 중소기업에 대상으로 경쟁전략이 흡수역량에 미치는 영향을 검증한 결과 중소기업의 경쟁전략은 흡수역량에 긍정적인 영향을 미친다고 보고한 바 있어 본 연구의 결과와 일치하는 결과를 나타냈다. 본 연구의 결과로 비추어 볼 때, 피트니스 센터의 경영자 및 관리자들이 경쟁전략을 수립하고 실행하게 되면 센터의 흡수역량이 높아진다고 해석 할 수 있다. 즉, 피트니스 센터 내부적으로 공통의 목표가 설정이 되고 실행된다면 그와 관련된 외부의 정보들을 받아들이고 실행 할 수 있는 센터의 흡수역량이 높아질 것이라고 판단된다. Bierly & Chakravarti(1996)은 외부지식을 내재화하고 적용을 시키려면 내부적으로 전략적 목표를 세워 경쟁상황에 대비하여야 한다고 주장하였다. 외부로부터 흡수되어지는 정보는 지식 원천의 수나 종류가 많고 불확실성이 높기 때문에 많은 비용을 부담 할 수 있다. 따라서 경쟁전략이 명확히 설정되어야 그에 맞추어 외부의 지식을 흡수

하고 내재화시킬 수 있는 흡수역량이 높아져 기업의 지식 베이스를 확대 시킬 수 있을 것이다(Katila & Ahuja, 2002). 따라서 피트니스 센터의 경영자들은 센터의 명확한 경쟁전략을 수립하여 경쟁우위 선점의 핵심 요소인 흡수역량을 높이도록 하여야 할 것이라고 판단된다.

경쟁전략과 경영성과 간 논의

경쟁전략은 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2. 는 채택되었다. Ko(2011)는 중소 벤처기업을 대상으로 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석한 결과 원가우위, 집중화, 마케팅차별화 전략과 기술은 기업의 재무성과 뿐 아니라 시장, 기술성에도 영향을 미친다고 결과를 보고 하였다. Lee et al.(2013)의 연구에서 소상공인의 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향을 조사한 결과 경쟁전략은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 나타났으며 소상공인의 경영성과 향상을 위해서는 구체적인 경쟁전략의 개발이 필요하다고 주장하였다. Hwang(2011)은 호텔의 경쟁전략이 성과우위를 선점하는 중요한 요인임을 강조 하면서 실증 분석을 실시한 결과 호텔의 경쟁전략은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 밝힌바 있어 본 연구의 결과와 맥락을 같이 하고 있다. 이와 같은 결과를 비추어 볼 때, 피트니스 센터에서 경쟁전략이 실행이 되면 경영성과를 높일 수 있음을 알 수 있다. 피트니스 센터의 양적 팽창으로 극심한 경쟁을 보이고 있는 시장에서 무조건적인 시장의 진입보다 전략적 접근이 필요하다고 판단된다. 예를 들어 홍보를 위해 발송되는 DM(direct message)이나 전단지, 현수막 등의 비용절감을 위해 센터 직원들의 개인 SNS(social network service)를 통한 센터의 홍보, 무조건적인 G.X(group exercise)프로그램의 제공으로 인한 고정비용의 지출 보다는 우선적으로 표준화된 프로그램을 제공 후 신청자들에 한하여 추가적인 프로그램을 제공하는 것도 하나의 비용절감 방법이 될 수 있을 것이다. 또한 차별화 전략과 집중화 전략의 일환으로 기업 및 단체 회원을 상대로 일정 금액의 가격 할인 및 온라인 회원권 판매시스템 등을 실시하게 된다면 특정 세분시장 공략과 타 경쟁업체와 구별된 판매채널을 확보 할 수 있

을 것이라고 판단된다. 이와 같은 경쟁전략을 실시하게 되면 경쟁업체와 차별적이고 앞선 판매채널 확보와 판매 네트워크를 구축하여 경영성과를 높일 수 있을 것이라고 판단된다.

흡수역량과 경영성과 간 논의

흡수역량은 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 3.은 기각되었다. 이와 같은 결과는 외부 지식을 평가 및 획득하여 내재화 시켜 활용하는 흡수역량은 경영성과와 직결되지 않음을 알 수 있다. 즉, 내부적으로 전략이 수립되지 않은 상황에서 외부의 정보를 흡수 하는 것만으로 경영성과는 높일 수 없다고 판단된다(Zahar & Gorge, 2002).

Lichtenthaler & Ernst(1998)의 연구에서는 기업의 지식을 이해하고 그 지식을 역량으로 바꾸는 능력을 충족시키는 것이 중요하다고 강조하였으며 Kim & Kim(2014)은 흡수역량이 높아지면 외부의 전략을 쉽게 규명하고 이전 할 수 있는 내부적 전략이 선행되어야 한다고 주장하였다. 다시 말해 피트니스 센터 내부적으로 전략이 수립되어 있지 않으면 외부로부터 정보를 받아들인다고 하더라도 어떠한 방향으로 실행해야 할지 모르는 경우가 발생할 것이고, 또한 어떤 정보를 흡수하여야 하는지 모르는 경우도 발생할 것이다(Keller, 1996). 이러한 상황이 발생하게 되면 결국 최종적으로 경영성과는 높아지지 않을 것이라고 판단된다. 현재 피트니스 산업에서는 운동프로그램, 운동기구, 음식 등과 같은 부분에서 많은 정보가 쏟아져 나오고 있으며 어플리케이션과 온라인을 통해서도 쉽게 정보를 획득 할 수 있다(Oh, 2016). 이러한 상황에서 내부적인 전략을 수립하지 않으면 외부 정보를 받아들여 활용하려면 많은 비용을 지출하게 될 것이며 센터가 가진 흡수역량이 높다고 하더라도 경영성과에는 영향을 미치지 못할 것이라고 판단된다.

경쟁전략과 경영성과 사이에서 흡수역량의 조절효과에 관한 논의

흡수역량을 조절변수화하여 분석한 결과, 경쟁전략의 주 효과는 나타났지만 흡수역량의 주 효과는 나타나지 않았다. 즉, 피트니스 센터의 경쟁전략을 통해 피트니스

센터의 경영성과가 높아진다고 할 수 있다. 흡수역량의 주 효과는 나타나지 않았지만 상호작용효과가 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것이 검증되어 흡수역량이 높을수록 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향은 더욱 증가한다고 할 수 있다. 그 증가분은 .336으로 그 수치만큼 증가하는 것을 확인할 수 있다. Kang et al(2015)의 연구에서는 기업의 부설연구소 연구원들을 대상으로 공동기술개발성과 결정 요인을 분석한 결과 흡수역량이 높을수록 공동개발기술 경험이 기술개발성과에 미치는 영향이 더욱 높아진다고 주장하였으며, Jung & Lee(2015)는 조직의 자원이 혁신성과에 미치는 영향을 분석한 결과 흡수역량은 조직의 조직자원과 혁신역량 사이에서 매개적 역할을 하는 것으로 확인하였으며 흡수역량이 높을수록 조직자원이 혁신역량에 미치는 영향은 커지는 것으로 나타나 조절효과도 있는 것으로 밝혀졌다. 이처럼 흡수역량은 기업의 전략, 경험, 자원등과 같은 요인과 상호작용하여 기업의 성과를 향상시켜주는 요인임을 확인할 수 있다. Lichtenthaler(2009)는 기업의 전략이 효과적으로 운영되려면 전략에 적합한 지원수단이 운용되어야 한다고 하였다. 즉, 내부적으로 전략이 수립되면 그와 관련된 외부의 지식을 탐색하고 습득, 활용하여 전략만 수립했을 때 보다 경영성과를 높일 수 있는 것을 본 연구를 통해서 확인할 수 있었다. 피트니스 센터의 경영자들은 경쟁전략을 수립함과 동시에 그와 관련된 외부의 정보를 탐색하고 내재화하여 활용한다면 경영성과를 높일 수 있는 하나의 방법이 될 수 있다고 판단된다.

결론 및 제언

본 연구는 피트니스 센터의 경쟁전략과 흡수역량 경영성과 간의 인과관계를 확인하고 추가적으로 경쟁전략과 경영성과 사이에서 흡수역량의 조절 효과를 확인하는데 그 목적이 있다. 이와 같은 목적을 달성하기 위하여 308명의 자료를 분석하였으며 다음과 같은 결론이 도출되었다.

첫째, 피트니스 센터의 경쟁전략은 흡수역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 피트니스 센터의 경영자들은 명확한 경쟁전략을 수립하여 경쟁우위를 선점할 수 있는 흡수역량을 높여야 할 필요성이 있다.

둘째, 피트니스 센터의 경쟁전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 피트니스 센터의 경영자들은 극심한 경쟁상황을 보이고 있는 피트니스 시장에서 전략적 접근을 통해 경쟁우위를 확보해야 할 것이다.

셋째, 피트니스 센터의 흡수역량은 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 내부적인 전략이 수립되지 않은 상황에서 외부의 정보만을 가져온다면 내재화시켜 활용의 단계 까지 적용이 어렵고 흡수역량이 높다 하더라도 경영성과를 높일 수 없다는 것을 알 수 있다. 따라서 피트니스 센터의 경영자들은 센터에 맞는 정보를 습득 할 수 있는 흡수역량을 높여야 할 것이다.

넷째, 피트니스 센터의 경쟁전략과 경영성과사이에서 흡수역량은 조절 하는 것으로 나타났다. 따라서 피트니스 센터의 경영자들은 경쟁전략을 수립하여 흡수역량의 향상과 함께 피트니스 센터의 경영성과를 보다 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

본 연구에서 검증된 결과를 토대로 후속 연구에서 고려되거나 해결되어야 할 과제를 제안하면 다음과 같다. 첫째로 본 연구에서는 흡수역량이 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 흡수역량과 경영성과사이에 다른 조절변수나 매개 변수가 존재할 수 있을 것이라고 생각된다. 따라서 후속연구에서는 흡수역량과 경영성과사이에 다른 조절 및 매개 변수의 존재를 규명하는 연구가 진행 될 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 경영성과에 영향을 미치는 요인들을 경쟁전략과 흡수역량으로 한정하였다. 경영성과에 영향을 미치는 요인들은 본 연구에서 제시한 두 가지 요인 이외에 많은 요인들이 있을 것이라고 판단된다. 따라서 후속연구에서는 다양한 요인들을 선정하여 어떠한 요인이 경영성과에 영향을 미치는지 밝혀낸다면 좀 더 의미있는 연구가 될 수 있을 것이라고 판단된다.

셋째, 본 연구는 피트니스 센터의 내,외부적인 환경특성이 반영되지 않았다. 피트니스 센터에 내부적 환경요소나 경제, 사회문화적 환경에 대하여 민감도에 차이가 존재할 가능성이 있다고 판단된다. 이러한 내, 외부적인 환경특성 인식정도에 따른 내부적인 역량과 경쟁전략을 비교분석 하는 후속연구가 진행될 수 있을것이라고 판단 된다.

참고문헌

- Ansoff, H. I. (1964). A quasi-analytic approach to the business strategy problem. *Management Science*, 15(1), 67-77.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 49-64.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage concepts and cases*. Pearson.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, 17(S2), 123-135.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N.(1988). Planning and financial performance among small Firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*. 9, 591-603.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of management review*, 7(1), 35-44.
- Cho, J. H., Won, D., & Kwag, M. S. (2015). The Structural between fitness center customer consumption experiences, relationship quality, center image and consumption behavior. *Korea Journal of Physical Education*, 54(6), 321-337.
- Cho, J. H., Won, D., & Seok, B. G.(2016). The Structural relationship between fitness center internal marketing, market orientation and management performance. *Korean Journal of Sport management*, 21(4), 143-159.
- Cho, W. J. & Lee, K. M. (2016). The Relationship among business environment, strategic decision-making and organizational performance in fitness club. *Korea Journal of Sports Science*, 25(1), 773-784.
- Chang, Y. H., Wong, S. F., & Lee, H. S. (2015). Cloud absorptive capacity and competitive advantage of company: A structural ambidexterity approach. *Journal of the Korea management engineers society*, 20(2), 115-132.
- Chung, D. S. (2010). An Empirical study interrelationship corporate capability, competitive advantage and business performance in IT enterprise. *Management Information Systems review*, 29(4), 287-304.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A.(1990). Absorptive capacity: A New perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate data analysis*(7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Han, J. W., Ha, P., & Park, H. J. (2014). The Relationship between customer relationship proneness relational embedness, loyalty toward employees and loyalty toward a sport center. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 58(1), 355-366.
- Hong, S. H. (2008). *SEM Modeling*. Hakwisa, Seoul.
- Hong, S. H. (2012). *SEM Modeling*. SN research group.
- Hwang, J. H. (2011). *A Study on effect of internal competencies and competitive strategy types on the superior performance in the hotel industry*. Unpublished Ph.D. dissertation, Sejong University.
- Hwang, J. S. (2011). *An Empirical study of the influence of competitive strategy and absorptive capacity has on the business performance of SMEs*. Unpublished master dissertation. Kyonggi University.
- Jang, H. J. (2016). The Relationship among organization culture of fitness center staffs organizational commitment and turnover intention. *Korean journal of physical education*, 55(5), 423-434.
- Jeong, H. S. (2013). *Entrepreneurship, strategic, Orientation and performance: moderating effects of absorptive capacity*. Unpublished master dissertation. Yeungnam University.
- Jin, S. H.(2013). *An Empirical study influence of quality management system and absorptive capacity on the performance of venture business in manufacturing*. Unpublished master dissertation. Kungook University.
- Jung, T. S.(2014). A study on the roles of absorptive capacity in the relationship between customer/supplier engagement and business performance: A service system view. *Korean Society of Management Consulting*. 14(4), 29-43.
- Jung, H. S., & Lee, H. B.(2015). The impact of organizational resources on the technology commercialization capabilities : focus on the mediating effects of absorption capacity and innovative capabilities and moderating effects of complementary assets. *Journal of Industrial Economics and Business*, 28(5), 2277-2301.
- Jung, Y. H. (2017). *A study on the performance of technological innovation for SMEs: Focusing on absorptive capacity*. Unpublished Ph.D. dissertation. Korea University.

- Jorekog, K. G. & Sorbom, D. (1989). *A Guide to program and applications*. SPSS Publications, Chicago.
- Jwa, H. S., Moon, Y. J., & Yoon, M. S. (2009). Moderating effect of self control on academic stress and psychosocial maladjustment: Focusing on internalization and externalization. *Korean Journal of Youth Studies*, 16(1), 317-342.
- Kang, S., & Moon, Y. J. (2010). The effect of organizational social network characteristics on absorptive capacity and innovation performance. *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 11(10), 3761-3771.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management journal*, 45(6), 1183-1194.
- Kang, I. C., Han, N. Y., & Hong, J. B. (2015). A study on the performance determinants of joint technology development-focusing on the moderating effects on the capability absorb knowledge. *Journal of Human Resource Management Research*. 22(5), 1-20.
- Kang, I. S. (2003). *Study on the structural relationship analysis of management environment, strategy, firm structure and performance in hotel industry*. Unpublished Ph.D. dissertation. Kyonggi University
- Keller, W. (1996). Managing strategic alliance: what do we know now, and where go from here. *Academy of Management Perspectives Archive*, 23(3), 45-62.
- Kim, S. J. & Kim, K. S. (2014). Effects of social capital and absorptive capacity of domestic small medium-sized enterprises on functions of competitive intelligence activities. *Korea Journal of Business Administration*, 27(4), 505-524.
- Kim, S. Y. & Jung, G. O. (2016). The effect of absorptive capacity on the performance of venture firm: the moderating role of customer orientation. *Local Industry Research*, 39(1), 203-231.
- Kim, H. J. & Kim, B. K. (2014). A Exploratory comparison study of social network and absorptive capacity on technological alliance. *Journal of Korea technology innovation society*, 17(4), 629-650.
- Kim, Y. I. & Won, S. J. (2014). The Effect of relational benefits of fitness centers on customer satisfaction and loyalty. *Korean Journal of Sports Science*, 23(3), 909-920.
- Ko, S. H. (2011). *The structural relationship between competitive strategy and performance in SMEs and venture business*. Unpublished Ph.D. dissertation. Konkuk University.
- Korea Institute of Science Technology Evaluation and Planning(2006). *Research Report*.
- Larraneta, B. S., Zahara, A., & Galan, G. J. (2014). Strategic repertoire variety and new venture growth: Moderating effects of origin and industry dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(5), 761-772.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 24(3), 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lee, E. J. & Lee, J. H. (2011). The relationship between of fitness club relationship marketing implementation factors relationship quality and loyalty. *Korea Journal of Sports Science*, 20(6), 803-814.
- Lee, D. G. (2012). *An Empirical study on the effects of organizational culture and business strategy on the organizational effectiveness*. Unpublished master dissertation. Yongin University.
- Lee, J. D. (2015). *The effect of SMEs' core competence and competitive strategy on their business performance*, Unpublished Ph.D. dissertation. Konkuk University.
- Lee, J. H. (2016). *Fitness center customer satisfaction and their relationship marketing impact on consumer behavior*. Unpublished master dissertation. Kookmin University.
- Lee, K. C., Seo, Y. W., & Hahn, M. H. (2009). Empirical analysis of the effect of ubiquitous DSS on task on performance, job involvement and decision quality through individual absorptive capacity. *Korean Management Review*, 38(5), 1307-1328.
- Lee, S. G. (2007). *Strategies for strengthening competitiveness influencing management performance by the management strategy: in case of mid-priced and budget hotels in Korea*. Unpublished Ph.D. dissertation. Sejong University
- Lee, Y. W., Lee, N. J., Lee, H. O., & Lee, C. S. (2009). Effects of environmental characteristics and management strategies on the performance of small and micro business. *Journal of finance and accounting information*, 9(1), 91-111.
- Liao, S. (2003). *Beyond perturbation: introduction to the homotopy analysis method*. CRC press.

- Liao, S., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of management journal*, 52(4), 822-846.
- Lichtenthaler, U., & Ernst, H. (2009). Opening up the Innovation Process: The Role of Technology Aggressiveness. *R&D Management*. 39(1), 38-54.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*. 30(1), 11-24.
- Ortega, M. J. R. (2010) Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
- Ohmae, K. (1991). *The Borderless World Power and Strategy In The Interlinked Enkonomy*. London: Harper.
- Prahalad, C. K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research-Technology Management*, 36(6), 40-47.
- Park, I. S. (2015). *The Effect of technology collaboration on technological innovation performance of SMEs in Korea: The moderating effect of absorptive*. Unpublished master dissertation. Korea University of Technology Education.
- Park, K. M., Hwang, J. W. & Kwon, K. H. (2005). The Impact of competitive strategy decentralization and the application of IT in performance. *Journal of Strategic Management*, 8(1), 113-135.
- Park, Y. E. & Kim, M. S. (2016). The effect of creativity absorptive and strategic orientation on overseas performance. *International business review*, 20(2), 125-149.
- Porter, M. F. (1980). *Competitive strategy: Technique for analyzing industries and competitor*. NY: Free Press.
- Roh, J. B. & Kang, M. H. (2016). An Empirical study on the effects of social capital and absorptive capacity on technology commercialization performance in technology based firms. *Journal of business and economics*, 32(1), 31-71.
- Roh, S. K., & Kwon, J. S.(2015). The Effect of knowledge sharing on absorptive capacity psychological caital and innovative behavior. *Korea Society of Decision Sciences*, 23(1), 87-100.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization science*, 20(4), 759-780.
- Roure, J. B., & Keeley, R. H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of business venturing*, 5(4), 201-220.
- Roh, D. Y., & Kim, T. I. (2009). The Effect of Environmental characteristics on management strategy and the management outcome of taekwondo training centers. *Korean Journal of Sport Management*, 14(4), 55-66.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A Beginner's Guide to structural equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Seo, J. Y., & Kim, S. (2016). Difference in satisfaction with instruction style according to fitness center members DICS behavioral style. *Korean Journal of Physical Education*, 55(2), 337-347.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in High-Tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134-142.
- Won, J. Y. & Ryu, S. L. (2016). The Effect of firm life cycle and competitive strategy on performance persistence. *Korean Accounting Journal*, 25(5), 33-65.
- Yang, J. F. (1997). *Nonlinear structural equation models: Simulation studies of the kenny-Judd model*. Unpublished Ph.D. dissertation, Uppsala University.
- Yoon, S. W. (2014). *Impact of service scape and human service on customer satisfaction, trust, commitment and loyalty in fitness center*. Unpublished Ph. D. dissertation. Kookmin University
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

상업 피트니스 센터의 경쟁전략과 흡수역량, 경영성과 간의 구조관계

조정환 · 조광민(연세대학교), 광민석(청주교육대학교)

【목적】 본 연구의 목적은 상업피트니스 센터의 경쟁전략과 흡수역량, 경영성과 간의 인과관계를 파악하고 추가적으로 경쟁전략과 경영성과 사이에서 흡수역량의 조절효과를 확인하는데 있다. **【방법】** 본 연구를 수행하기 위해 총 330명의 피트니스 센터 경영자 및 관리자를 연구대상으로 선정하였고, 최종적으로 308부의 설문지를 회수하여 이를 분석에 사용하였다. 회수된 설문지는 확인적 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석, 구조방정식 모형분석을 실시하였으며, 흡수역량의 조절효과 검증을 위해 최종적으로 Ping의 2단계 접근법을 이용하였다. **【결과】** 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 피트니스 센터의 경쟁전략은 흡수역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 피트니스 센터의 경쟁전략은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 흡수역량은 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 넷째, 흡수역량은 피트니스 센터의 경쟁전략과 경영성과 사이에서 조절하는 것으로 나타났다. **【결론】** 위와 같은 내용을 바탕으로 피트니스 센터의 경영자 및 관리자들은 내부적으로 경쟁전략을 수립하고 외부의 정보를 내재화 시켜 활용할 수 있는 흡수역량을 높여 경쟁우위를 선점 하여야 할 것이다.

주요어: 피트니스 센터, 경쟁전략, 흡수역량, 경영성과