

석사학위논문

조직문화와 경영전략이 중소기업의
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

2015년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 병 복

석사학위논문
지도교수 최창호

조직문화와 경영전략이 중소기업의
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study of the Effect of Organizational Culture and
Business Strategy on Business Performance of
Small and Medium-sized Enterprises

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 병 복

석사학위논문
지도교수 최창호

조직문화와 경영전략이 중소기업의
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study of the Effect of Organizational Culture and
Business Strategy on Business Performance of
Small and Medium-sized Enterprises

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 병 복

이병복의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2015년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
이 병 복

최근 들어 글로벌경영환경의 급격한 변화와 기업 간의 경쟁이 가속화되는 상황 속에서 중소기업이 계속적으로 성장·발전하기 위해서는 환경변화에 신속히 대응할 필요가 있고, 이를 위해 조직문화와 경영전략에 대한 관심이 높아지고 있다. 본 연구는 조직문화(합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화)와 경영전략(방어형 전략, 공격형 전략, 분석형 전략)이 중소기업의 재무적 및 비재무적 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하여, 중소기업의 경영성과를 향상시키기 위해서는 어떤 조직문화와 경영전략이 필요한지를 제시하는데 그 목적이 있다.

이 같은 연구목적을 달성하기 위하여 조직문화, 경영전략 및 경영성과에 관한 선행연구를 바탕으로 연구모형을 수립하고, 조직문화와 중소기업의 경영성과, 경영전략과 중소기업의 경영성과에 관한 연구가설을 설정하였다. 가설검증을 위하여 국내에서 제조업, 서비스업, 도소매업 등의 사업을 영위하고 있는 80개 중소기업을 대상으로 배포한 310부의 설문지 가운데 불성실한 응답을 제외한 249부의 설문지를 분석대상으로 탐색적 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석 및 다중회귀분석을 통하여 영향력을 검증하였다. 분석결과 조직문화와 중소기업의 경영성과, 경영전략과 중소기업의 경영성과 그리고 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 조직문화와 경영전략의 상대적 영향력의 크기

를 검증할 수 있었으며, 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

연구가설 1은 조직문화와 중소기업의 경영성과에 관한 것이다. 검증결과, 합의문화 및 위계문화는 중소기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과 모두에, 합리문화는 비재무적 경영성과에만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 개발문화는 재무적 성과 및 비재무적 경영성과 모두에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

연구가설 2는 경영전략과 중소기업의 경영성과에 관한 것이다. 검증결과, 공격형 전략과 분석형 전략은 중소기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 방어형 전략은 재무적 성과에만 정(+)의 영향을 미치고 비재무적 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

또한 조직문화와 경영전략 중 합의문화가 재무적 성과에 가장 큰 영향력을 보이고 있으며, 다음은 공격형 전략, 세 번째로는 위계문화 순으로 나타났다. 비재무적 성과에는 합의문화가 가장 큰 영향력을 보이고 있으며, 다음은 공격형 전략, 세 번째로는 분석형 전략, 네 번째로는 위계문화 순으로 나타났다.

이상과 같은 연구결과, 시사점을 들면 다음과 같다.

(1) 조직문화 중 합의문화 및 위계문화는 중소기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과 모두에 정(+)의 영향을 미치고 있는 반면 개발문화는 재무적 성과 및 비재무적 경영성과 모두에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 중소기업의 경영성과를 높이기 위해서는,

첫째, 직원의 참여와 친화를 강조하고, 집단의 사기와 응집력을 중시하며, 상호협조 및 신뢰감을 높이면서 개개인의 능력개발을 중시하는 합의문화를,

둘째, 업무를 수행할 때는 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수하고, 엄격한 결재과정을 통한 회사 전체의 통솔과 통제를 강조하며, 안정성, 일관성, 문서화, 책임 및 정보관리를 중시하는 위계문화를 각각 조성할 필요가 있다.

셋째, 경영성과에 영향을 미치지 않는 개발문화를 조성할 필요는 없는 것 같다.

(2) 경영전략 중 공격형 전략과 분석형 전략은 중소기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과 모두에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 중소기업의 경영성과를 높이기 위해서는,

첫째, 환경변화에 신속한 대응과 기회 포착을 강조하고, 새로운 제품과 서비스 개발, 기술혁신에 주력하며, 동종업종에서 선도적이며 변화주도자 역할을 수행하고 신제품 개발을 통한 시장선점에 주력하는 공격형 전략을, 둘째, 생산성 향상을 도모하고, 기존 제품에 대한 품질관리 및 고객관리 뿐만 아니라 특성화된 제품개발이나 시장개척에 주력하며, 안전한 신제품이나 신시장을 중시하는 분석형 전략을 각각 실행할 필요가 있다.

(3) 조직문화와 경영전략 중 합의문화가 중소기업의 경영성과에 가장 큰 영향력을 보이고 있는 바, 중소기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과를 높이기 위해서는 우선적으로 조직문화를 합의문화로 바꾸도록 노력해야할 것이다.

본 연구 결과 향후 연구에서는,

첫째, 다양한 업종으로부터 충분한 설문을 확보하여 업종 간 비교분석이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 연구 대상기업으로부터 실질적인 재무적 및 비재무적 자료를 확보하여 구체적인 경영성과를 제시할 필요가 있다.

셋째, 외국 학자의 선행연구에서 탈피하여 국내 기업환경, 기업규모 및 기업현실을 반영한 설문항목 개발이 필요하다.

넷째, 같은 연구라도 성별, 학력, 연령별, 직위, 업무 등에 따라 연구결과가 다르게 나타날 수 있으므로 다양한 인구통계학적 특성을 반영한 연구가 필요하다.

【주요어】 조직문화, 경영전략, 경영성과, 중소기업

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구방법과 연구범위	3
제 3 절 연구의 차별성	4
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구	5
제 1 절 조직문화에 관한 일반적 고찰	5
1. 조직문화의 의의	5
2. 조직문화의 구성요소	8
3. 조직문화의 유형	11
제 2 절 경영전략에 관한 일반적 고찰	20
1. 경영전략의 의의	20
2. 경영전략의 분류	23
3. Miles & Snow의 전략유형	30
제 3 절 경영성과에 관한 일반적 고찰	36
1. 경영성과의 의의	36
2. 경영성과의 유형	37
3. 경영성과의 선행연구	44

제 4 절	선행연구	47
1.	조직문화와 경영성과	47
2.	경영전략과 경영성과	48
제 3 장	연구모형 및 가설	51
제 1 절	연구모형 및 가설설정	51
1.	연구모형	51
2.	가설설정	52
제 2 절	변수의 조작적 정의	54
1.	조직문화	54
2.	경영전략	56
3.	경영성과	58
제 3 절	조사설계	60
1.	조사대상 및 조사방법	60
2.	분석방법	61
제 4 장	연구결과 분석	62
제 1 절	인구통계학적 분석(빈도분석)	62
제 2 절	측정모형의 분석	65
1.	요인(타당도) 분석	65
2.	신뢰도 분석	69
3.	상관관계 분석	70
제 3 절	가설검증	73

【 표 목 차 】

〈표 2-1〉 조직문화의 정의	7
〈표 2-2〉 조직문화유형에 대한 선행연구	13
〈표 2-3〉 경영전략의 개념 및 정의	21
〈표 2-4〉 기업전략의 유형	25
〈표 2-5〉 사업부 전략의 유형	27
〈표 2-6〉 기능별 전략의 유형	29
〈표 2-7〉 Miles & Snow 전략유형	34
〈표 2-8〉 비재무적 측정지표	41
〈표 2-9〉 경영성과 선행연구 측정지표	45
〈표 2-10〉 전략유형과 경영성과에 관한 선행연구	49
〈표 3-1〉 변수들에 대한 조작적 정의	58
〈표 3-2〉 설문지 구성	60
〈표 4-1〉 인구통계학적 특성	63
〈표 4-2〉 조직문화의 요인분석 결과	66
〈표 4-3〉 경영전략의 요인분석 결과	67
〈표 4-4〉 경영성과의 요인분석 결과	68
〈표 4-5〉 신뢰도 분석 결과	69
〈표 4-6〉 상관관계 분석	71
〈표 4-7〉 가설검증 결과(1)	73
〈표 4-8〉 가설검증 결과(2)	74
〈표 4-9〉 가설검증 결과(3)	75
〈표 4-10〉 가설검증 결과(4)	76

【 그림 목 차 】

〈그림 2-1〉 조직문화의 구성요소(7-S)	9
〈그림 2-2〉 Quinn & Mcgrath의 조직문화유형	16
〈그림 2-3〉 기업전략, 사업부 전략, 기능별 전략의 상호관계	24
〈그림 2-4〉 기업의 투입-산출 모형	38
〈그림 2-5〉 균형성과의 4가지 관점	42
〈그림 3-1〉 연구모형	51

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

오늘날 기업환경은 끊임없이 변화하고 있으며 날로 격화되는 글로벌 경쟁 환경 속에서 기업은 지속적인 변화와 혁신을 요구받고 있다. 현재 국내 기업들은 선진국과 개발도상국 기업들의 도전에 직면해 있어 어떻게 하면 이들 기업들의 추격을 따돌리고 비교우위 경쟁을 유지할 수 있는가의 문제에 봉착해 있다.

모든 기업이 계속적으로 성장·발전하기 위해서는 환경변화에 신속히 적응하여야 한다. 이러한 경쟁 환경 속에서 기업이 경영목표를 설정하고 지속적으로 존속하기 위해서는 연구개발에 대한 적극적인 투자, 핵심능력 제고, 전략적 제휴, 변화와 혁신을 위한 바람직한 조직문화 정립 및 경쟁우위를 창출하고 유지할 수 있는 경영전략이 중요한 요인으로 인식되고 있다.

본래부터 인류학이나 사회학에서 중점적으로 연구되어 온 문화가 1980년대에 접어들면서 기업의 문화적 요소가 생산성 향상과 경쟁우위 있어 중요요인으로 인식되면서 학계나 실무계로부터 조직문화에 대한 관심이 크게 높아지게 되었다. 이에 따라 조직구성원들의 행동을 이끌어 줄 규범이나 공유가치, 상징 등의 창출과 관리를 통해 기업성과를 높이려는 조직문화에 대한 본격적인 연구가 시작되었다.

조직문화가 학문적 용어로 나타난 배경은 Pettigrew에 의해 본격화 되었고 연구자 및 학자들에 따라 조직문화에 대한 정의도 다양하게 나타나고 있다. 학자들의 정의를 종합해 보면 조직문화란 조직구성원들에 의해 형성되고 계승되는 공유의 가치관과 신념, 이데올로기, 관습 및 지식, 기술 등이 결합된 행동준거의 틀로서 구성원들의 사고와 행동에 영향을 주고, 조직구성원에게 정체성과 동일성 및 행위지침을 제공하고, 조직몰입의 촉진과 사회시스템의 안정성을 향상시키는 기능을 수행한다. 또한 강한 조직문화는 경영성과에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 조직구성원들의 내적통합과 조화를 이루어 경영성과를 제고하기 위해 건전한 조직문화 형성이 매우 중요하다고 할 수 있

다(이동기, 2012).

한편 1980년대 후반 기업을 둘러싼 경영환경의 불확실성과 급격한 환경변화로 인하여 기업의 목표를 달성하기 위해서는 대내외 환경변화를 올바르게 파악하고 해석하여 이에 대응하기 위한 경영전략이 중요한 문제로 대두되었다. 경영전략에 대한 정의는 연구자 간의 연구목적이나 분석수준, 전략에 대한 접근방법에 따라 다양하게 나타나고 있어 하나의 개념으로 정리하기에는 어려움이 있다. 장세진(2007)은 경영전략이란 희소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정이라고 하였다.

조직의 생존을 위해서는 환경의 요구에 맞는 새로운 전략이 필요함은 물론 그 전략을 성공시키기 위해서는 전략에 맞는 조직문화가 창출되어야 한다. 기업이 추구하는 경영전략이 성공하기 위해서는 기업의 외부환경과 기업내부의 경영자원과 조직구조, 그리고 기업만이 갖고 있는 특유의 조직문화가 서로 일치하지 않으면 안 된다. 기업의 경영전략에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 환경적 요소이지만, 일차적인 기업내부 요인은 해당 기업의 조직문화이다(Markus & Pfeffer, 1983; Kanungo et al., 2001); 이동기, 2012 재인용).

Barney(1986)는 명시적으로 조직문화가 경쟁우위의 근본이 될 수 있다고 주장하였으며, Kotter & Heskett(1992)는 조직문화와 경영전략이 일치할수록 그 기업의 종업원들이 전략수행을 더욱 효율적으로 할 수 있다고 하였다. 조직문화는 조직행동과 경영전략을 연결시켜주는 역할을 하며 경영전략을 조직행동 차원에서 효과적으로 설명해 주고 있다(장용선 · 문형구, 2008).

그 동안 조직문화와 경영전략에 대한 많은 연구는 조직문화의 성과에 대한 연구와 경영전략과 성과 간의 연구로 서로 독립적인 주제로 연구되어 왔다. 조직문화와 경영전략 간의 관계에 대한 중요성이 대두된 후에도 조직문화와 경영전략이 어떻게 관련되고 있는지, 두 변수 간의 적합관계는 무엇이며, 그리고 두 변수 간의 결합이 성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 연구는 매우 미약한 수준에 머무르고 있다.

본 연구는 이러한 선행연구를 바탕으로 조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하여, 경영성과를 향상시키기 위해서는 어떤 조직문화와 경영전략 필요한지를 제시하는데 그 목적이 있다.

제 2 절 연구방법과 연구범위

본 연구는 연구목적을 달성하기 위해 문헌적 및 실증적 연구방법을 병용하고 있다. 먼저 문헌적 연구방법을 통하여 국내외의 선행연구 결과와 연구기관의 연구보고서 및 자료, 단행본 등을 수집·분석하여 조직문화, 경영전략 및 경영성과의 개념, 구성요소 및 유형을 제시하고자 한다. 다음으로 이러한 문헌적 연구를 토대로 조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구모형을 설계하고, 설정한 연구가설을 실증적으로 검증하고자 한다.

본 연구의 실증적 분석은 세 가지로 구분된다. 첫째, 조직문화가 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 검증하며, 둘째, 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 검증하며, 셋째, 종속변수(경영성과)에 영향을 미치는 독립변수(조직문화, 경영전략)의 상대적 영향력의 크기를 검증한다. 이를 위해 요인분석 분석, 신뢰도 분석, 변수계산, 상관관계분석 및 다중회귀분석 등 통계적 분석방법을 적용하여 연구가설을 검증하고자 하였다.

본 연구는 여러 선행연구 가운데 가장 많이 사용하고 있는 Quinn & Mcgrath(1985)의 조직문화 유형과 Miles & Snow(1978)의 경영전략 유형을 활용하여 설문내용을 재구성하고 이를 설문조사를 통하여 측정하고자 한다. 이 상에서 기술한 연구방법과 연구범위에 따라 본 연구의 체계는 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로서 연구의 배경 및 목적, 연구방법과 연구범위를 제시한다.

제2장에서는 조직문화, 경영전략 및 경영성과에 대한 각각의 의의, 분류와 유형 등 선행연구를 통한 이론적 배경을 제시한다.

제3장에서는 실증분석을 위한 연구모형 설계 및 연구가설 설정, 변수의 조작적 정의, 조사 대상 및 방법 등 조사설계에 대해 제시한다.

제4장에서는 설문조사를 통하여 수집된 자료를 통계프로그램을 통해 연구가설을 실증적으로 분석·검증한 후 검증결과를 제시하고 해석한다.

제5장에서는 본 연구의 결론으로서 연구결과 요약, 시사점, 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시한다.

제 3 절 연구의 차별성

본 연구는 연구목적을 달성하기 위해 설문조사에 많은 노력을 기울였다.

기존의 선행연구에서는 특정업종에 국한하여 설문조사를 실시하거나 또는 소규모 모집단을 선정하여 하나의 모집단에 설문지를 대량으로 배포 후 회수하여 분석한 경우가 대부분이었다. 설문지 회수의 어려움을 감안하면 충분히 이해할 수 있다. 그러나 이러한 경우 조직문화와 경영전략이 같은 모집단에서 아무리 많은 설문지를 회수한다고 해도 기존연구와 차별성을 주장하기는 어렵다.

연구자는 본 연구를 위해 설문대상을 다음과 같이 추출하였다.

① 국내에서 사업을 영위하는 중소기업을 대상으로 소재지를 수도권(서울, 경기, 인천), 강원도, 충청남북도 대전광역시, 전라남북도 광주광역시, 경상남북도 대구광역시 부산광역시, 제주도, 기타로

② 업종을 제조업, 서비스업, 도소매업, 기타로

③ 매출규모는 50억원 미만, 100억원 미만, 200억원 미만, 300억원 미만, 500억원 미만, 1000억원 미만, 1000억원 이상으로

④ 업력은 5년 미만, 10년 미만, 15년 미만, 20년 미만, 20년 이상으로 각각 나누었다.

이렇게 추출한 80개 중소기업에 3-4개의 설문지를 송부하였고 응답자중 하나는 반드시 부장 이상의 경영진(임원, 최고경영자 포함)을 포함하여 설문을 실시하였다.

특정 소재지, 업종, 매출규모, 업력, 설문대상자 직위 및 담당업무 등을 편중되지 않도록 적절히 안분하여 설문지의 공정성 확보에 최대한 노력하였고, 이를 근거로 분석한 결론이 국내에서 사업을 영위하는 중소기업의 조직문화와 경영전략의 실제적 진실에 근접할 수 있다고 감히 말하고 싶다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 조직문화에 관한 일반적 고찰

1. 조직문화의 의의

인간이 살고 있는 사회에는 항상 어떤 형태로든 문화가 형성되기 마련이다. 서양에서 문화(culture)라는 말은 경작이나 재배 등을 뜻하는 라틴어(Cultura)에서 유래했다. 즉, 문화란 자연 상태의 사물에 인간의 작용을 가하여 그것을 변화시키거나 새롭게 창조해 낸 것을 의미한다. 가장 넓은 의미에서 문화는 자연에 대립되는 말이라 할 수 있고 인류가 유인원의 단계를 벗어나 인간으로 진화하면서부터 이루어낸 모든 역사를 담고 있는 말이라 할 수 있다. 여기에는 정치나 경제, 법과 제도, 문학과 예술, 도덕, 종교, 풍속 등 모든 인간의 산물이 포함되며, 이는 인간이 속한 집단에 의해 공유된다. 문화를 인간 집단의 생활양식이라고 정의하는 인류학의 관점이 이런 문화의 본래 의미를 가장 폭넓게 담은 것이라 할 수 있다(한국민족문화대백과에서 인용).

조직문화가 학문적 용어로 나타난 배경은 Pettigrew에 의해 본격화 되었고 1980년대에 접어들면서 본격적인 연구가 시작되었다. 관점에 따라 문화에 대한 정의가 다양하게 나타나듯이 조직문화에 대한 정의도 학자들에 따라 다양하다. Pettigrew(1979)는 조직문화를 지배적인 상징, 언어, 이데올로기, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체적 원천으로 보고 있다.

Ouchi(1981)는 조직문화를 조직체의 전통과 분위기라고 정의하고 조직의 가치관과 신조 그리고 행동패턴을 규정하는 기준으로 보고 미국과 일본기업들의 특성을 분석 종합하여 Z이론을 발표하였다.

Deal & Kennedy(1982)는 조직문화란 다양한 조직체 상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해주는 비공식적인 지침으로서 조직문화 형성에 작용하는 중요한 요소로 환경, 가치관, 중심인물, 의식과 관례 등을 들고 있다.

또 조직문화 발전과 차이분석에 많은 관심과 공헌을 한 Kilmann(1982)은

조직문화란 작업집단의 규범, 관계, 의식, 신화에 의해 명시되는 조직구성원들의 집합적 의사로서 조직구성원들을 함께 결합시켜주는 공유된 가치와 행동이라고 정의하고 있다.

한편 조직문화를 관념적 관점에서 본 대표적인 학자는 Schein(1985, 1992)으로, 그는 조직문화란 관찰된 행동규칙성, 자연발생적 규범, 지배적 가치관, 구성원과 고객에 대한 정책을 수립하는 철학, 조직에 적응하는데 필요한 규칙, 그리고 조직분위기 등의 총합이라고 하였다. 즉, Schein은 조직문화를 조직으로서 기업이 직면하고 있는 외적환경에의 적응과정(external adaptation) 및 내적인 통합과정(internal integration)에 적용되며 구성원들의 가치관, 태도, 행동에 영향을 주는 기본적 가정의 유형으로 정의하였다. Schein에 따르면 조직문화는 3개의 층으로 구성되고 하단으로 갈수록 조직 외부 사람은 이해하기 어려워진다.

첫 번째는 가시적인 수준으로서 인공물(artifacts), 테크놀로지(technology), 그리고 행동 방식(behavior patterns)이 있다. 인공물은 문화적 의미를 전달하는 물리적 환경의 측면들이고, 테크놀로지는 조직이 외부 환경으로부터 받아들이는 것들을 조직 내부에 맞게 변환하는 수단을 의미한다. 행동 방식은 단순히 조직 구성원의 행동을 뜻한다.

두 번째 수준은 조직 내의 공유된 가치(shared values)다. 조직 내에서의 특출한 가치들은 충성, 고객 만족, 동료애 그리고 자기 보존 등 다양하다. 가치란 외부인에게는 행동 방식보다 더 접근하기 어려운 것으로 특별한 상징적 수단을 통해 외부인에 의해 추론되는 것이다. 예를 들어 어떤 조직이 조직구성원을 서열에 따라 보상과 승진을 결정한다면 사람들은 그 조직이 충성과 근속에 높은 가치를 부여하는 가치를 지니고 있다고 추론할 수 있다.

세 번째 수준에는 조직의 구성원들이 가진 기본신념(basic beliefs)과 가정(assumptions)이 자리 잡고 있다. 이 기본 신념과 가정은 매우 깊이 자리 잡고 있어서 개인이 당연하다고 받아들이는 것인데 매우 중요한 요소이기 때문에 조직 문화의 다양한 측면에서 가시적으로 영향을 미친다.

신유근(1990)은 조직문화는 조직의 내부변수로서 조직의 가치와 신념을 나타내며 이를 구성원들에게 전달해 주는 상징, 의례 등의 체계라고 하였으며,

이학중(2010)은 조직문화는 인류학이나 사회학에서 다루고 있는 문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직체 수준에 적용하여, 한 조직의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서 이를 조직구성원들과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 하였다.

이와 같이 조직문화는 <표 2-1>에서 보는 바와 같이 학자마다 다양한 개념으로 정의되고 있다.

<표 2-1> 조직문화의 정의

연구자	조직문화의 정의
Pettigrew (1979)	지배적인 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체적 원천
Ouchi (1981)	조직체의 전통과 분위기라고 정의하고 조직의 가치관과 신조 그리고 행동패턴을 규정하는 기준
Deal & Kennedy (1982)	다양한 조직체 상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해주는 비공식적인 지침
Kilmann (1982)	작업집단의 규범, 관계, 의식, 신화에 의해 명시되는 조직구성원들의 집합적 의사
Jones(1983)	조직이 개성을 창출하고 구성원들의 행동을 규정하여 조직의 정당성에 기반이 되고, 개개인의 조직구성원들을 사회전체로 통합시키는 조직의 근본 가정과 신념, 가치관
Jelinek, Smircich & Hirsch (1983)	각 조직의 신화, 패러다임, 공유된 의미, 특수한 언어, 그리고 문화의 잠재력을 나타내는 의식
Schein (1985, 1992)	관찰된 행동규칙성, 자연발생적 규범, 지배적 가치관, 구성원과 고객에 대한 정책을 수립하는 철학, 조직에 적응하는데 필요한 규칙, 그리고 조직분위기 등의 총합
Goffee & Jones (2000)	널리 공유되는 가치, 상징, 행위 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식

연구자	조직문화의 정의
신유근 (1990)	조직의 내부변수로서 조직의 가치와 신념을 나타내며 이를 구성원들에게 전달해 주는 상징, 의례 등의 체계
이학중 (2010)	조직구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서 이를 조직구성원들과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소

출처 : 이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문
주영중(2010), “조직문화 연구에 대한 통합과 실증분석”, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문

〈표 2-1〉를 종합해 보면 조직문화란 조직구성원들에 의해 형성되고 계승되는 공유의 가치관과 신념, 이념, 관습 및 지식, 기술 등이 결합된 행동준거의 틀로서 구성원들의 사고와 행동에 영향을 준다. 조직문화는 조직구성원에게 정체성과 동일성 및 행위의 지침을 제공하고, 조직몰입의 촉진과 사회시스템의 안정성을 향상시키는 기능을 수행한다. 따라서 조직문화는 기업을 이끄는 동인(動因)이며 기업의 하부에 흐르는 정신적 배경으로서 조직구성원들의 사고와 행동에 방향과 힘을 주는 바탕으로 조직구성원들을 결집시키고 그들의 직장생활에 의미와 목적을 부여해주며, 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소이다(배준성, 2008). 또한 내적통합과 조화를 이루어 경영성과를 제고하기 위해서도 건전한 조직문화 형성이 매우 중요하다고 할 수 있다.

2. 조직문화의 구성요소

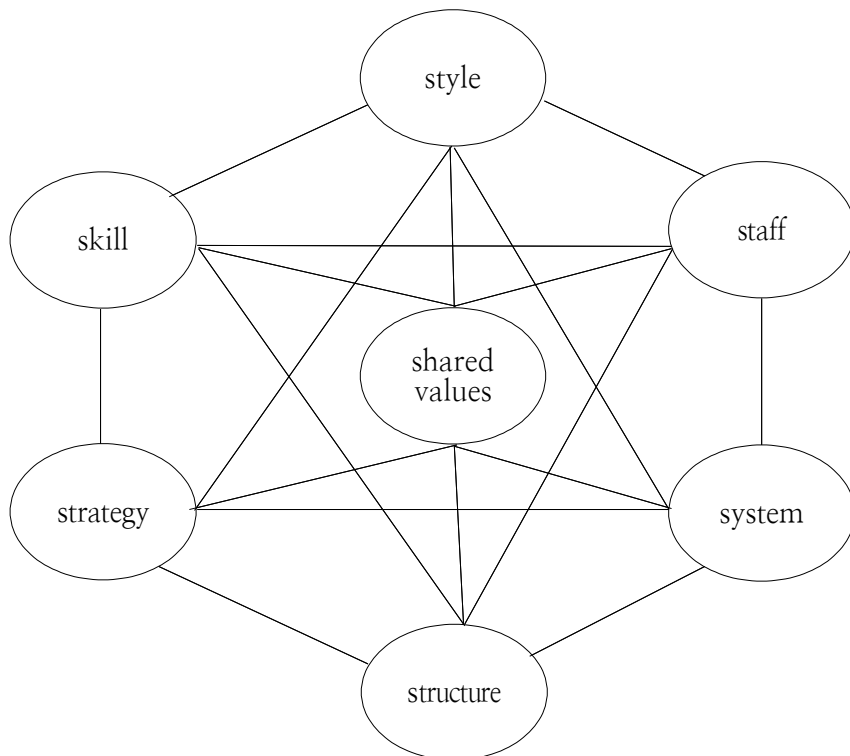
조직문화를 연구함에 있어 그 개념을 어떻게 결정하느냐에 따라 연구범위는 상당히 달라진다. 왜냐하면 개념상의 차이에 따라 조직문화의 구성요소가 달라질 수 있기 때문이다. 지금까지 연구된 조직문화의 구성요소에 대한 선행 연구를 살펴보면 다음과 같다.

Peter & Waterman (1982)은 조직문화의 구성요소로서 공유가치, 전략, 구조, 제도, 구성원, 관리기술, 관리스타일 등을 제시하고, 이들 구성요소간의 상호관계를 개념화하여 주목을 끌었다.

Deal & Kennedy(1982)는 조직문화의 구성요소를 기업환경, 기본가치, 중심인물(영웅), 의례와 의식, 문화 네트워크를 들고 있다.

Schein(1985)은 구성원들의 일반적인 의식수준을 중심으로 외부적응 문제와 관련해서 조직의 핵심적인 임무, 목적, 수단, 평가, 수정전략을 설명하고, 내부 통합문제와 관련해서 공동의 언어 및 개념영역, 집단의 경계, 권력체계, 동료관계, 상벌관계, 이념과 종교 등으로 구분하고 있다.

Mondy, Sharplin & Premeaux(1990)는 조직문화 형성에 영향을 미치는 요소로서 작업집단, 최고경영자의 관리유형, 조직특성, 관리과정 등을 들고 있다.



〈그림 2-1〉 조직문화의 구성요소(7-S)

출처 : Pascale, R. T. & Athos, A. G.(1981), The Art of Japanese Management, New York, NY : Warner Books

이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문

조직문화의 구성요소 가운데 잘 알려진 대표적인 연구는 Pascale & Athos (1981), Pascale(1985)의 연구를 들 수 있다. 그들은 1980년대 초 일본기업들의 독특한 기업관행을 대상으로 연구하여 조직문화의 구성요소로서 공유된 가치(shared values), 조직구성원(staff), 관리시스템(system), 기술(skill), 리더십 스타일(style), 전략(strategy) 그리고 구조(structure)의 7-S를 제시하였고, 그 중 특히 공유된 가치의 중요성을 강조하였다.

〈그림 2-1〉은 조직문화의 구성요소들은 각각 독립적인 존재요소가 아니라 서로 밀접한 관계를 맺고 있으며, 조직은 이들 구성요소 간에 일괄성 있는 적합관계를 유지함으로써 조직목적을 달성할 수 있으며, 이 과정에서 조직문화가 형성되는 것이다. 조직문화를 구성요소를 7-S를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

① 공유된 가치

공유된 가치(shared values)는 조직구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관, 이념, 전통가치 및 기본목적 등이 포함된다. 다른 조직문화 구성요소에 지배적인 영향을 미침으로써 조직문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지하고 있다.

② 조직구성원

조직문화는 조직구성원(staff)들의 행동을 통하여 실제로 나타난다. 조직구성원은 조직체의 인력구성과 구성원들의 능력, 전문성, 개인의 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도 그리고 행동패턴을 의미한다. 구성원들의 가치관과 행동은 조직체가 의도하는 기본가치에 의하여 많은 영향을 받고 인력구성과 전문성은 조직체가 추구하는 경영전략에 의해 지배된다.

③ 관리시스템

관리시스템(system)이란 통상적인 조직체의 운영과 경영과정에 관련된 모든 시스템으로, 조직체의 기본가치와 일관성 있고 장기적인 전략목표 달성에 적

합한 보상제도와 인센티브, 경영정보와 의사결정제도, 경영계획과 목표설정 시스템, 결과측정과 조정, 통제 등 경영 각 분야의 관리제도와 절차 등을 포함한다.

④ 기술

기술(skill)은 조직구성원들이 조직운영에 실제로 적용하고 있는 경영관리 능력으로 하드웨어적 측면과 소프트웨어적 측면 그리고 동기부여, 강화, 통제, 통합조정, 갈등관리, 변화관리 및 과업수행에 따른 구체적인 관리기술과 기법 등이 해당된다.

⑤ 리더십 스타일

리더십 스타일(style)은 조직구성원들의 행동경향 및 패턴을 말하며, 리더와 부하간의 상호관계, 조직구성원 간의 상호관계, 그리고 집단 간의 관계 등이 포함된다. 조직체의 개방적, 참여적, 온정적, 유기적 성격 등은 일상경영에 적용되는 관리 및 리더십 스타일로부터 많은 영향을 받는다.

⑥ 전략

전략(strategy)은 조직의 장기방향과 기본성격을 결정하는 경영전략으로 장기적인 목적과 계획 그리고 이를 달성하기 위한 장기적인 자원배분 패턴을 포함한다. 조직이 그 목표를 달성하며 계속적으로 성장·발전해 나가기 위해서는 조직의 구조와 과정의 조화를 유지하면서 환경변화에 유연하게 대응하여 경쟁우위를 달성할 수 있는 전략을 수립하고 실행해 나가야 한다.

⑦ 구조

구조(structure)는 조직의 목표를 달성하는데 필요한 조직구조와 직무설계, 권한관계와 방침 및 규정, 그리고 상호 연관관계로서 조직구성원의 일상 업무 수행과 행동에 영향을 미치는 공식적 요소를 말한다.

3. 조직문화의 유형

(1) 조직문화유형에 대한 선행연구

조직은 그 활동을 수행하기 위하여 제각기 독특한 조직문화유형을 가지고

있다. 조직문화유형에 대한 연구는 조직이론화의 기초를 형성함으로써 학문발전에 중요한 역할을 해 왔다. 조직문화 유형분류는 간결성을 제공하고, 기본적인 구조와 관계를 인식시켜주며 이론개발과 가설검증의 기초를 마련해준다(Hass, Hall & Johnson, 1966). 따라서 유형분류를 통해 이론적 아이디어를 끌어내고 그것을 체계적으로 탐험할 수 있으며 더 나아가 성과의 결정요소를 파악 할 수 있다(박노운, 1997).

조직문화유형은 연구자들마다 조직문화의 구성요소 중에서 어떤 관점이나 변수 또는 속성에 무게를 두고 있느냐에 따라 매우 다양하게 분류하고 있어 하나의 통합적 기준을 정하기는 어렵다. 조직문화유형에 대한 여러 연구자들의 다양한 관점에서 이루어진 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

조직문화유형의 가장 기본적인 모형으로 Harrison(1972)의 문화유형을 들 수 있다. 그는 조직의 문화적 특성이 조직의 이념적 지향에 따라 달리 형성된다고 보고 조직문화유형을 권력지향형(power orientation), 역할지향형(role orientation), 과업지향형(task orientation), 인간지향형(person orientation)으로 분류하였다.

Ouchi(1982)는 거래비용의 관점에서 거래비용을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화(market culture), 관료제문화(bureaucracy culture), 족벌문화(clan culture) 세 가지 유형을 제시하였고, Wallach(1983)는 개인의 동기유발요인을 기준으로 혁신적 문화(innovative culture), 지원적 문화(supportive culture), 관료적 문화(bureaucracy culture)로 구분하였다.

Deal & Kennedy(1982)는 조직체의 위험도 및 성과의 피드백 속도를 중심으로 남성문화(macho culture), 과업여가병존문화(work hard, play hard culture), 위험감수문화(best your company culture), 과정문화(process culture)로 구분하고 있다.

Jones(1983)는 사회집단의 구성원 사이의 교환 혹은 거래를 통제하기 위해 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 정착된다고 하면서 생산적 문화(production culture), 관료적 문화(bureaucracy culture), 전문적 문화(professional culture)로 나누고 있다. Handy(1985)는 희랍신화의 수호신화를 인용하여 조직문화유형을 클럽문화(club culture), 역할문화(role culture), 과

업문화(task culture), 실존문화(existential culture)로 분류하였다.

Quinn & Mcgrath(1985)는 경쟁가치접근법(competing values approach)을 이용하여 정보차이의 관점에서 환경에 대한 인식패턴과 반응패턴이라는 두 가지 기준에 의해 조직문화를 합의문화(group culture), 개발문화(developmental culture), 합리문화(rational culture), 위계문화(hierarchical culture)로 구분하였다.

Ernest(1985)는 인간차원과 활동차원을 기준으로 상호작용적 문화(inter-active culture), 통합적 문화(integrated culture), 체계적 문화(systematized culture), 기업가적 문화(entrepreneurial culture)로 구분하였고, Kets de Vries & Miller(1986)는 내면 심리적 기능과 행위를 중심으로 최고경영자의 지속적인 심리적 성향을 분류기준으로 편집 병적 문화(paranoid culture), 회피문화(avoidance culture), 카리스마적 문화(charismatic culture), 관료적 문화(bureaucracy culture), 정치적 문화(politicized culture)로 분류하였다.

Weiner(1988)는 가치관의 초점과 원천이라는 두 가지 차원을 바탕으로 조직문화를 기능적-전통적 문화, 기능적-카리스마적 문화, 우월적-전통적 문화, 그리고 우월적-카리스마적 문화로 구분하였다.

이와 같이 조직문화 유형분류는 연구자들의 연구관점에 따라 매우 다양하게 나타나고 있어 공통적인 분류기준을 설정하기가 쉽지 않다.

조직문화유형에 대한 선행연구를 요약하면 <표 2-2>에서 보는 바와 같다.

<표 2-2> 조직문화유형에 대한 선행연구

연 구 자	조직문화 유형분류	분 류 기 준
Harrison (1972)	①권력지향문화 ②역할지향문화 ③과업지향문화 ④인간지향문화	조직과 구성원의 이해일치
Handy (1978)	①클럽문화 ②역할문화 ③과업문화 ④실존문화	이념적 지향
Deal & Kenndey (1982)	①남성적 문화 ②과업 · 여가병 존 문화 ③위험감수문화 ④과정 문화	기업행위 결과에 대한 위험도 및 피드백 속도

연구자	조직문화 유형분류	분류 기준
Wallach (1983)	①혁신적 문화 ②지원문화 ③관료적 문화	개인의 동기유발 요인
Ouchi (1980)	①시장문화 ②관료적 문화 ③족벌문화	거래비용을 중심
Jones (1983)	①생산문화 ②관료적 문화 ③전문직문화	거래비용을 중심
Quinn & Mcgrath (1985)	①합의문화 ②개발문화 ③위계문화 ④합리문화	환경의 인식유형 조직의 반응유형
Ernest (1985)	①상호작용문화 ②통합적 문화 ③체계적 문화 ④기업가적 문화	인간차원, 활동차원
Kets de Vries & Miller (1986)	①평집병적 문화 ②회피 문화 ③카리스마적 문화 ④관료적 문화 ⑤정치적 문화	최고경영자가 오랜 동안 지녀온 심리적 성향
Weiner (1988)	①기능적-전통적 문화 ②기능적-카리스마적 문화 ③우월적-전통적 문화 ④우월적-카리스마적 문화	가치관의 초점과 원천
서인덕 (1987)	①합리적 문화 ②진취적 문화 ③친화적 문화 ④보존적 문화	조직구성원의 행동 특성과 현실지각
신유근 (1992)	①가풍적 문화 ②We-I형 문화 ③미성숙 문화 ④I-I형 문화	공동체 및 개인 중시, 타율 및 자율 주의

출처 : Weiner, Y.(1988), "Forms of Value Systems : A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance," Academy of Management Review, Vol.13

서인덕(1987), "한국기업의 조직문화 유형과 조직 특성 간의 관련성 연구", 서울대학교 대학원 박사학위논문 / 참조하여 연구자 추가 작성

(2) Quinn & Mcgrath의 경쟁가치모형

본 연구에서는 조직문화 유형도출에 있어 Quinn & Mcgrath(1985)가 주장한 경쟁가치모형(competing value model)을 사용하고자 한다. 왜냐하면 Quinn & Mcgrath 모형은 1980년대 중반 이후 조직문화유형에 대한 새로운 연구관점을 제공하고, 조직문화와 조직유효성 간의 관계 및 조직문화와 경영전략을 연계시켜 여러 가지 해석 가능성을 제공해 준 분석틀로서 많은 연구자들이 사용하고 있기 때문이다.

Quinn & Mcgrath의 경쟁가치모형에 의한 조직문화유형은 두 가지 차원에서 접근하고 있다. 하나는 ‘변화 대 안정’이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있고, 또 하나는 ‘조직내부지향 대 외부환경지향’이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있다.

먼저, 전자에서는 조직구제에 대한 선호를 반영하는 ‘유연성(flexibility)’ 대 ‘통제(control)’의 차원이다. 유연성 지향의 가치는 분권화와 다양성(차별화)을 강조하는 반면, 통제지향의 가치는 집권화와 통합을 강조한다. 이는 조직의 유기적 특성과 기계적 특성의 구분을 의미하기도 한다.

한편, 후자에서는 ‘내부지향성(internal)’ 대 ‘외부지향성(external)’의 대립적 차원이다. 내부지향성은 조직의 유지를 위한 조정과 통합을 강조하고, 외부지향성은 조직환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계를 강조한다(Quinn & Mcgrath, 1985; 김상용, 2008; 이동기, 2012).

이러한 경쟁가치모형에 의한 조직문화유형은 <그림 2-2>에서 보는 바와 같이 네 가지 유형으로 분류하고 있다.

변화 · 유연성(flexibility)

내부지향 (internal)	<u>합의문화</u> · 목적 : 인적자원 개발 · 수단 : 응집성, 사기, 훈련 · 리더십 : 배려, 자원 · 동기부여 : 감정	<u>개발문화</u> · 목적 : 성장, 자원획득 · 수단 : 유연성, 준비성 · 리더십 : 창의성, 위험 감수 · 동기부여 : 성장	외부지향 (external)
	<u>위계문화</u> · 목적 : 안정성, 균형성 · 수단 : 정보관리, 의사 소통 · 리더십 : 보수적, 신중 · 동기부여 : 안정	<u>합리문화</u> · 목적 : 생산성, 능률성 · 수단 : 기획, 목표설정 · 리더십 : 관리적 목표 지향 · 동기부여 : 경쟁	

통제(control) · 안정성

〈그림 2-2〉 Quinn & Mcgrath의 조직문화유형

출처 : Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. A.(1983), “A Spatial Model of Effectiveness Criteria ; Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, Management Science, 29(3)

Parker, R. & Bradley, L.(2000), “Organizational Culture in the Public Sector : Evidence from Six Organizations”, International Journal of Public Sector Management, 13(2)

이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문

경쟁가치모형에 의한 조직문화유형을 살펴보면, 다음과 같다(Quinn & Mcgrath, 1985; Bradley, 2000; 최만기, 1994; 구연원, 2005; 김상용, 2008).

① 합의문화

합의문화(group culture)는 내부조직의 조정과 통합, 그리고 유연성을 중시하는 문화이다. 합의문화에서는 토론, 참여 및 집합 등의 집합적 정보처리과정이 분위기, 사기 및 협동 등의 응집목적 달성을 위한 수단이다. 합의문화는 현실에 대한 확실성을 낮게 자각하고 즉각적인 반응이 불필요한 경우에 나타날 수 있는 문화유형이다.

합의문화는 구성원들에게 동기를 유발하여 상호간의 신뢰감과 화목, 그리고 우호적 관계와 집단의를 강조하는 반면, 환경변화에 대한 적응 행동에 있어서는 비교적 소극적인 경향을 보인다. 이 문화에서는 조직 구성원의 참여와 몰입이 조직효과성에 중요한 영향을 미친다.

따라서 합의문화에서는 구성원들 간의 신뢰감과 친밀감, 인간적 유대감, 집단의 결속력과 사기, 구성원들 간의 개방성과 공동의식, 문제발생시 구성원들 간의 상부상조, 인간적 배려, 참여적 의사결정과 같은 특징이 비교적 강하게 나타난다.

합의문화의 특성은 집단의 유지를 목적으로 하고, 사기와 응집성을 중시하며, 구성원의 참여 속에 의사결정이 이루어진다. 리더십 스타일은 지원적이고, 구성원들의 평가기준은 관계성이며, 친교가 동기부여의 주된 요인이다. 특히, 인간관계에 초점을 두고 있는 문화유형으로 조직효과성의 기준도 인적자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 주어진다.

② 개발문화

개발문화(developmental culture)는 외부환경에의 적응과 변화, 신축성 및 유연성으로 대변되는 문화이다. 개발문화에서는 통찰력, 발명 및 혁신 등의 직관적 정보처리 과정이 외적 자원, 자원획득 및 성장 등의 목적달성의 수단으로 가정된다. 개발문화는 현실에 대해 낮은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에 나타날 수 있는 문화유형이다.

따라서 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 혁신성, 도전성을 중심 가치로 인정한다.

개발문화의 특성은 여러 개의 기업목적을 가지며, 외부의 지지와 성장을 중

시하고, 카리스마적 권위를 인정하며, 가치를 권력의 기반으로 삼는다. 의사결정은 직관적으로 이루어지고, 리더십 스타일은 창의적, 모험 지향적이며 구성원들은 노력의 열성도에 의해 평가된다.

이 같은 개발문화는 유연성과 변화를 강조하며, 성장, 창조성, 외부환경에 적응이 강조된다. 또 동기부여의 주요 요인으로는 성장, 격려, 창조성, 다양성 등이 강조된다. 개발문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행 할 수 있으므로 직무 만족이 높아지고, 자율적 업무수행과 조직과 개인의 일체감 형성으로 조직몰입이 향상된다. 개발문화는 급변하는 환경에 대응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하며, 창의성, 모험심, 도전성 등의 가치를 무엇보다도 중시한다. 또 의사결정은 신속하고 합리적으로 이루어져야하며 유기적 조직이 이상적인 형태이다.

③ 합리문화

합리문화(rational culture)는 체계적이고 능률적인 조직 관리를 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처해 나가는 특징이 있다. 합리문화에서는 목적 명확화, 논리적 판단 및 방향집약 등의 개인의 정보처리 과정이 개선된 성과에 대한 능률, 생산성 및 이윤 등에 대한 수단으로 가정된다.

합리문화는 생산성, 성과, 목표달성 등을 강조하며, 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다. 이 문화의 목적은 목표달성에 있으며, 동기부여 요인들로서는 경쟁과 목표의 성공적인 달성이다. 리더는 끊임없이 생산성 향상을 추구한다.

합리문화의 특성은 생산성과 능률을 중시하고, 상위자의 권위를 인정하며, 능력에 따라 권한을 부여한다. 의사결정은 한 가지 목적에 대해 신속이 이루어지고, 리더십 스타일은 지시적이고 목표 지향적이며 구성원에 대한 평가는 유형적 산출을 기초로 한다. 그러나 합리문화는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 지나치게 성과주의를 강조하여 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있으며, 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다.

④ 위계문화

위계문화(hierarchical culture)는 구성원들에게 공식조직과 절차에 의해 안전하고 확실한 업무처리를 강조하며, 조직의 장기적인 존속을 위한 운영의 지속성을 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처하기보다는 현상유지에 더 많은 노력을 기울인다.

위계문화에서는 문서, 계산 및 평가 등의 정보처리과정이 안정, 통제 및 협동 등의 계속성 유지라는 목적달성의 수단이다. 위계문화는 환경적 확실성을 높이 지각하고 즉각적인 반응의 불필요한 경우에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 문화는 내부조직의 통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로 분명한 위계질서와 절차 및 규칙을 중시한다. 리더십 스타일은 보수적이며 신중하며 안전이 동기부여의 주된 요인이다. 이러한 조직에서는 고도로 일상적이고 표준화된 활동을 수행하며, 고도의 복잡성, 공식화, 집권화 등의 구조적 특성을 가지고 있다.

위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 한다. 이 같은 문화에서는 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 떨어진다. 또 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여가 약화되고 구성원들의 직무만족도 낮아지게 된다. 뿐만 아니라 위험부담과 책임을 회피하고자 무사안일 형태가 발생 할 수 있는 반면 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착은 약해진다.

제2절 경영전략에 관한 일반적 고찰

1. 경영전략의 의의

전략(strategy)이란 단어의 어원은 그리스어로 Strategos에서 유래되었는데 ‘군대’를 의미하는 Statos와 ‘이끌다’를 의미하는 Lead와 -ag가 합쳐진 용어로서 군사적 및 정치적 용어로 사용되어 왔다(공석진, 2013). 우리에게 전략(strategy)하면 가장 먼저 떠오르는 것은 손자병법에서 나오는 “적을 알고 나를 알면, 백번 싸워도 위태롭지 않다(知彼知己 白戰不殆)”는 손자의 말이다(이동기, 2012). 서양의 경우, 전략은 고대 희랍의 크세노폰(Xenophon)이 처음 사용한 말로 장군이 사용하는 기술(the art of the strategos)에서 비롯되었다(Bracker, 1980).

군사적 용어로 사용되던 전략개념을 가장 먼저 경영학에 도입한 사람은 Chandler (Strategy and Structure, 1962)이다. 이후 Ansoff(1965), Andrews (1971) 등에 의해 본격적으로 경영전략에 대한 연구가 시작되었다. 특히 경영전략은 1980년대 후반 기업을 둘러싼 경영환경이 불확실성(uncertainty)의 시대로 들어가고 급격한 환경변화에 직면하여 이에 대응하는 방법을 모색하지 않을 수 없었기 때문에 경영학의 주요 관심 분야로 부상하게 되었다. 우리나라의 경우 1980년대 이후 경제규모의 거대화, 급격한 대내외 환경변화, 시장 개방 등에 따라 경쟁전략개념이 도입되기 시작하였다(손은호, 2006; 공석진, 2013 재인용).

경영전략에 대한 정의는 연구자 간의 연구목적이나 분석수준, 전략에 대한 접근방법에 따라 다양하게 나타나고 있어 하나의 개념으로 정리하기에는 어려움이 있다. 경영전략에 대한 다양한 정의를 살펴보면, 다음과 같다. Chandler (1962)는 전략이란 기업의 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분하는 것이라고 하였다. Ansoff(1965)는 전략이란 제품과 시장의 범위, 성장벡터, 경쟁적 우위, 시너지 효과 등에 관한 의사결정을 내리게 하는 규칙으로 정의하였다.

Andrews(1971)에 의하면 경영전략은 첫째, 기업이 성취하고자 하는 목적, 목표, 정책 그리고 계획들, 둘째, 기업이 참여하고자 하는 제품 시장, 영역,

셋째, 결정된 제품 · 시장영역에서의 경쟁방식 등 이들 세 가지를 결정하는 의사결정의 유형이라는 것이다. 즉, 경쟁전략이란 산업 내에서 유리한 경쟁적 지위를 확보하기 위한 기업이 추구하는 경영활동이며, 기업의 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분하는 것이다(장행수, 2008).

Porter(1980)는 전략이란 기업의 경쟁우위를 구축하고 구체적인 경쟁방식을 선택하는 의사결정이라고 하였으며, Smith & Alexander(1988)는 현재 및 미래의 환경에서 목표를 달성하기 위하여 의사결정을 하고 실행 · 통제하는 과정이라고 정의하였다.

Mintzberg & Quinn(1991)은 경영전략을 Plan(환경에 대응하기 위한 기업의 의도적인 행동방향과 지침을 제공하는 것), Ploy(특정경쟁상황에서 경쟁자를 압도하기 위해 의도된 구체적인 방책), Pattern(사전에 의도된 것이든 의도되지 않은 것이든 특정기업과 그 구성원에게 일괄되게 나타나는 모든 행동방식), Position(기업의 내부와 환경을 결합시킴으로써 환경 내에서 조직의 위치를 결정하는 수단), Perspective(전략결정자가 환경을 인식하는 관점)라는 다섯 가지로 요약하고 기업의 목적이 반영된 지속적인 의사결정의 형태라고 하였다.

국내 학자들 가운데 김인호(1992)는 전략이란 조직체의 목적을 달성하기 위한 수단으로 조직체 내부의 모든 기능과 활동을 통합한 종합적인 계획이라고 하였고, 장세진(2007)은 전략이란 희소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정이라고 하였다. 경영전략에 대한 학자들의 다양한 정의를 살펴보면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 경영전략의 개념 및 정의

연 구 자	개 념 및 정 의
Chandler (1962)	기업의 장기적인 목표결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 자원을 배분하는 것
Ansoff (1965)	제품과 시장의 범위, 성장벡터, 경쟁적 우위, 시너지 효과 등에 관한 의사결정을 내리게 하는 규칙

연 구 자	개 념 및 정 의
Andrews (1971)	기업의 목표와 그 목표를 달성하기 위한 여러 가지 계획이나 정책
Mintzberg (1973)	조직과 환경과의 매개체로서 환경에 대처하기 위한 조직의사결정의 일관된 패턴
Schendel & Hofer (1979)	조직체의 목적을 달성하기 위해 현재 가지고 있거나 미래 처분 가능한 자원을 배분하고 환경적 상호작용을 하는 행동양식
Porter (1980)	기업의 경쟁우위를 구축하고 구체적인 경쟁방식을 선택하는 의사결정
Quinn (1980)	기업조직의 주요 목표 정책, 행위들을 하나의 응집체로 통합시키려는 계획
Hambrick (1983)	환경과의 적응 및 조정과 내부의 활동을 통합하는 매커니즘
Glueck (1984)	기업이 갖는 전략적 우위성(내부요인)을 환경으로부터 도전(외부요인)과 관련시키는 통합적 계획으로 기업의 목표를 달성시키기 위한 디자인
Hatten & Hatten (1988)	조직이 목표를 설정하고 조직을 관리하는 과정
Smith & Alexander (1988)	현재 및 미래의 환경에서 목표를 달성하기 위해 의사결정을 하고, 실행, 통제하는 과정
Mintzberg & Quinn (1991)	경영전략을 plan, play, pattern, position, perspective 라는 다섯 가지로 요약하고 기업의 목적이 반영된 지속적인 의사결정의 형태
김인호 (1992)	조직체의 목적을 달성하기 위한 수단으로 조직체 내부의 모든 기능과 활동을 통합한 종합적인 계획
이학중 (1993)	환경적응에의 방식과 지침, 목표달성을 위한 기업과 환경과의 미래 지향적인 상관방식과 사람들의 의사결정 지침이 되는 여러 방책의 조합
장세진 (2007)	희소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정

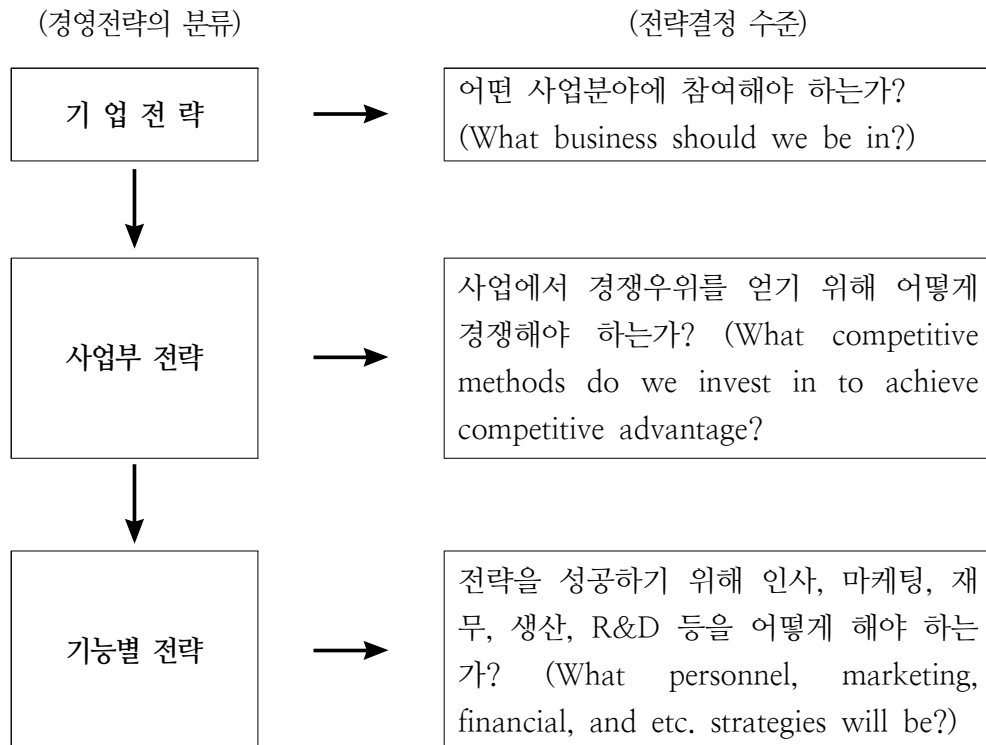
출처 : 이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문
공석진(2013), “경영전략이 경영성과에 미치는 영향(정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로)”, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문
참조하여 연구자 추가 작성

2. 경영전략의 분류

경영전략은 학자와 연구자의 관점에 따라 달리 분류되고 있다. Hofer & Schender(1978)는 조직계층에 따라 전사적 전략, 사업부 전략 그리고 부서별 전략으로, Danil & Retitsperger(1991)는 기업전략(corporate strategy), 사업 전략(business strategy) 그리고 기능전략(functional strategy)으로 각각 분류하고 있다(공석진, 2013).

Chaffee는 관점별 전략 모델로서 선형전략(linear strategy), 적응력 전략(adaptive strategy), 해석적 전략(interpretive strategy)의 세 가지를 제시하고 있다. 선형전략은 Chaffee(1962)가 전략에 대하여 정의한 속성을 반영하고 있으며 계획과 장기목적 달성에 초점을 맞춘 전략유형이다(성격 : 통합된 결정, 실행 및 계획 / 취지 : 장기목표달성 / 수단 : 전략적 계획, 전략수립 및 실행). 적응력 전략은 Miles & Snow(1978)가 정의한 특징을 반영하고 있으며 기업의 외부환경과 내부조건을 평가하여 외부환경의 기회와 위협에 적절히 대응하는 전략을 말한다(성격 : 다양한 대응의 실현 / 취지 : 환경과의 상호 정렬 / 수단 : ① 가격, 유통, 마케팅비, 제품의 차별화, ② 진취성, 위험감수성, 다양성, 독창성, 적응성). 해석적 전략은 기업문화 및 상징적 관리에 대한 관심이 증대되면서 나타난 전략으로서 동 전략에 대한 변수관계가 명확하지 않으나 동 전략은 사회적 계약을 바탕을 두고 조직을 개별주체의 자유의사에 따른 상호 협력적 동의의 집합체로 보고 있으며, 조직의 생존은 상호 혜택의 제공능력에 좌우된다고 보는 것이다(성격 : 은유, 해석 / 취지 : 적법성 / 수단 : ① 일의 전후관계를 감안한 성과측정, ② 측정에 대한 질적 평가를 수반) (고세훈, 2011).

경영전략을 의사결정수준별로 구분하면 기업전략(corporate strategy), 사업부 전략(business strategy), 그리고 기능별전략(functional strategy)으로 분류할 수 있다. 이와 같은 세 가지 의사결정수준별 전략은 각각 상위수준 전략에 의해 제약을 받으며 상위수준의 전략은 하위수준 전략의 목표를 제시해 주기 때문에 상호 밀접한 관련을 맺고 있다(Huff & Reger, 1987). <그림 2-3>는 기업전략, 사업부 전략, 기능별 전략의 상호관계를 나타내고 있다.



<그림 2-3> 기업전략, 사업부 전략, 기능별 전략의 상호관계

출처 : Olsen, M. D., West, J. & Tse, E. C.(1988), Strategy Management in the Hospitality Industry, 2nd de. John Wiley & Sons
 장세진(2007), 글로벌경쟁시대의 경영전략, 박영사
 이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문

기업전략은 기업의 전체 목표를 정의하고 어떤 사업에 참여하며 어떻게 사업부 간에 자원을 배분할 것인가를 결정하는 전사적 차원의 전략으로서 그 기업이 경쟁하는 시장과 산업의 범위를 결정한다.

Hofer & Schender(1978)은 기업전략은 특정 기업이 어떠한 사업집합 영역에 속해야 하는 것과 관련된 것이며, Rumelt(1974)는 상이한 경쟁 환경 특성을 갖는 산업 간의 전략적 배합이 기업전략의 중심이 된다고 하였다.

기업전략은 다각화, 수직적 통합, 아웃소싱, 전략적 제휴, 합작투자, 기업인수합병, 해외사업진출과 같은 신규 사업 또는 시장의 진출과 같은 결정이나 각 사업 분야에 경영자원을 배분하고 기존 사업부문에서의 탈퇴와 같은 결정을 의미한다(장세진, 2007).

기업전략의 유형을 살펴보면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 기업전략의 유형

유 형	내 용
다각화 (diversification)	한 기업이 다른 여러 산업에 참여하는 전략. 여기에는 제품이나 판매지역 측면에서 관련된 산업에 집중하여 다각화하는 관련다각화(related diversification)와 서로 관련되지 않은 산업에 참여하는 비관련다각화(unrelated diversification)가 있다.
수직적 통합 (vertical integration)	서로 다른 기업이 부품생산과 완제품생산을 각각 따로 할 수 있음에도 불구하고 한 기업이 완제품과 부품생산을 같이하는 전략
아웃소싱 (outsourcing)	기업의 경쟁력 강화를 위한 원가절감의 일환으로 핵심 능력이 없는 부분은 과감하게 떼어내어 외주로 돌리는 전략
전략적 제휴 (strategic alliance)	경쟁우위를 창출하기 위해 제품개발, 제조, 마케팅, 구매 등의 분야에서 고객, 공급업자, 경쟁자 등 다른 기업과 상호 협력관계를 유지하는 전략

유 형	내 용
합작투자 (joint venture)	기업이 한 기능이나 업무분야에 국한되기보다 기업활동의 여러 분야에 걸친 종합적인 협력관계를 필요로 할 때 사용하는 전략
기업인수합병 (M&A)	기업합병을 통해 자사의 계열사를 확대함으로써 기업의 성장을 도모하는 전략
해외사업 진출 (global strategy)	국내시장의 범위를 넘어 기업이 참여하는 세계시장으로 진출하는 것으로, 판매 및 생산 활동지역을 다각화하는 글로벌 전략
포트폴리오 (portfolio)	복수 산업체의 기업으로 투자의 안정성을 도모하는 전략

출처 : 이상규(2007), “국내 중저가 호텔의 경영전략유형에 따른 경쟁적 강화방안이 경영성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 박사학위논문
장세진(2007), 글로벌경쟁시대의 경영전략, 박영사
이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문

사업부 전략이란 시장에서 경쟁적 지위를 구축하고 강화하기 위한 사업단위의 전략이라고 정의할 수 있다. 사업부 전략은 기업전략보다 더욱 세부적이며 특정 산업 혹은 세분화된 시장에서 어떻게 효과적으로 경쟁우위를 창출하고 유지하는 가를 결정한다.

Hofer & Schender(1978)은 사업부 전략은 특정 산업이나 시장에서 어떻게 경쟁해 나갈 것인가에 초점을 둔 것으로 독특한 경쟁력과 경쟁적 우위가 가장 중요한 전략의 요소가 된다고 하였고, 장세진(2007)은 사업부 전략은 기업이 각각의 시장에서 경쟁하는 구체적인 방법을 다루며 기업이 경쟁에서 이기려면 경쟁대상기업보다 경쟁우위에 설 수 있는 전략이 필요하다고 하였다. 그 경쟁우위를 확보하고 유지하는 전략이 사업수준의 전략인 사업부 전략이다.

사업부 전략에 속하는 전략유형은 경영전략유형 가운데 오랫동안 가장 많

은 학자들이 연구를 해 왔고 매우 다양하게 진행되어 왔다(Mintzberg, 1973; Buzzell, Gale & Sultan 1975; Hofer & Schendel, 1978; Miles & Snow, 1978; Vesper, 1979; Porter, 1980, 1985; Miller, 1986, 1987). 이 가운데 대표적인 연구는 Porter(1980, 1985)의 경쟁전략과 Miles & Snow(1978)의 적응전략을 들 수 있다.

Porter(1980, 1985)의 경쟁전략은 산업구조가 기업의 행동에 영향을 미치고 이러한 기업의 행동이 기업의 성과에 영향을 미친다는 산업구조분석(structural analysis of industries)을 중심으로 이루어지고 있다. 그는 기업이 동일한 산업 내에서 경쟁우위를 지속적으로 확보하기 위해서는 산업 내 경쟁자(rivalry among existing competitors), 새로운 진입기업 위협(threat of new entrants), 공급자(bargaining power of suppliers), 구매자(bargaining power of buyers), 대체품(threat of substitute products or services)과 같은 요인을 고려한 후, 세 가지 유형의 효과적인 본원적 전략을 주장하였다. 즉, 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략적 요소의 차원과 제품시장영역에 있어서 전략적 목표가 어디에 있는가에 따라 원가우위(cost leadership)전략, 차별화(differentiation)전략, 집중화(focus)전략의 세 가지 유형을 제시하였다.

Miles & Snow(1978)는 실증적 연구를 바탕으로 환경에 대한 기업의 적응은 기업가적인 문제와 해결, 관리적인 문제와 해결, 그리고 기술적인 문제와 해결의 순환과정임을 발견하였다. 그는 기업이 능동적으로 전략을 선택하면서 기업의 성과에 영향을 미치는 요소가 기본적으로 기업의 주체적 능력에 있다고 보고 있다. 그는 이를 바탕으로 기업이 제품 및 시장기회를 포착하고 대응하는 기업의 태도유형에 따라 전략유형을 방어형(defender), 공격형(prospector), 분석형(analyzer), 반응형(reactor) 전략의 네 가지 유형으로 구분하였다. 사업별 전략에 대한 연구자들의 다양한 연구를 살펴보면 <표 2-5>와 같다.

〈표 2-5〉 사업부 전략의 유형

연 구 자	유 형
Mintzberg (1973)	기업가형, 적응형, 계획형

연 구 자	유 형
Buzzell, Gale & Sultan (1975)	확대형, 유지형, 수확형
Miles & Snow (1978)	방어형, 공격형, 분석형, 반응형
Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978)	방어형, 공격형, 분석형, 반응형
Vesper (1978)	확대형, 독점형, 분석형, 반응형
Hofer & Schender (1978)	시장점유확대형, 성장형, 수익형, 시장집중 / 자산축소형, 전환형, 청산형
Porter (1980)	원가우위, 차별화, 집중화
Miles (1982)	방어형, 공격형
Wissema, Van der Poll & Messer (1980)	단기확장형, 장기확장형, 지속성장형, 쇠퇴형, 통합형, 청산형
Hambrick (1983)	원가주도형
Reis & Trout (1986)	선도형, 추종형, 게릴라형
Miller (1986)	차별화, 마케팅차별화, 시장범위, 원가주도
Shaffer (1986)	전체 차별자, 내부자원 통제자, 집중화된 마케팅 혁신자, 능률/질 통제자, 지리적으로 집중화된 가격 선도자
Miller (1987)	합리성, 상호작용, 적극성
West & Olsen (1989)	통제자, 집중된 차별자, 차별 집중자, 이미지 경영, 혁신적
Power (1990)	선도적 방어형, 추종적 공격형, 게릴라적 틈새 시장형
Murthy (1994)	서비스품질 리더십, 기술적 리더십, 고객간접판매, 고객직접판매, 비용통제, 단체판매, 교차훈련
Jogaratham (1995)	공격형, 분석형, 위험형, 미래형

출처 : Galbraith, C. & Schendel, D.(1983), “An Empirical Analysis of Strategy Types”, Strategy Management Journal, 4
 Olsen, M., West. D. & Tse, E. C.(1998), Strategic Management in the Hospitality Industry, 2nd ed. John Wiley & Sons
 이상규(2007), “국내 중저가 호텔의 경영전략유형에 따른 경쟁력 강화방안이 경영성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 박사학위논문
 이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문
 공석진(2013), “경영전략이 경영성과에 미치는 영향(정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로)”, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문

기능별 전략은 기업전략과 사업부 전략을 전개하는 과정에서 자금과 인력 등 내부자원의 배분과 기능분야의 경영활동을 조정함으로써 기업의 전략적 목적달성에 중요한 역할을 담당한다. 즉, 사업부 전략은 경쟁을 위한 방법을 파악하는 것인데 반해 기능별 전략은 기업이 개발한 가장 가치 있는 경쟁수단을 효과적으로 실행하는데 필요한 각 기능별 세부행위이다(이상규, 2007).

〈표 2-6〉 기능별 전략의 유형

유 형	전 략 요 소
재 무 관 리	자산관리, 예산편성, 자본구조, 자금수급, 재무계획, 배당률 결정, 예측, 기업인수 및 합병, 통제시스템
인 사 관 리	직원관리, 조직행동, 노사관계, 리더십
마 케 팅	판매유통관리, 홍보 및 판촉, 가격결정, 상품 및 서비스 관리, 고객세분화
경 영 관 리	보험관계, 회계시스템, 경영정보시스템, 전략적 계획, 법률문제
생산운영 관리	생산관리, 품질관리, 자원의 획득 및 저장, 안전과 보안, 공정관리
R & D	상품개발, 고객개발, 새로운 사업

출처 : Olsen, M., West. D. & Tse, E. C.(1998), Strategic Management in the Hospitality Industry, 2nd ed., John Wiley & Sons

이상규(2007), “국내 중저가 호텔의 경영전략유형에 따른 경쟁력 강화방안이 경영성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 박사학위논문
이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문

Hofer & Schendel(1978)는 기능별 전략은 생산, 인사, 마케팅, 재무 등 주요 직능 부문별로 가용자원의 합리적 활용을 극대화하기 위한 전략이며 이러한 기능별 전략은 일반적으로 사업부 전략에서 도출된다고 하였다. Olsen, West & Tse(1998)는 <표 2-6>에서 보는 바와 같이 기능별 전략은 사업부 전략보다 그 범위가 좁고 주로 사업부를 운영하는데 필요한 일상의 행위에 주안점을 두고 있으며, 기능별 전략은 재무관리, 인사관리, 마케팅, 생산운영관리, 경영관리, 그리고 연구개발로 구성되어 있다고 하였다.

3. Miles & Snow의 전략유형

경영전략에 대해 지금까지 많은 학자들이 연구해 왔지만 모든 산업에 걸쳐 적용되는 전략의 유형은 아직 제시되지 못하고 있다. 이는 경영전략이라는 개념 속에 내포된 다차원적 속성에 따라 전략에 대한 정의처럼 전략의 유형도 학문적 특성과 연구관점에 따라 다양하게 구분되고 있기 때문이다. 이처럼 전략의 유형은 다양하게 나타나고 있지만 본 연구에서는 사업부 전략 가운데 Miles & Snow의 전략유형을 중심으로 연구하고자 한다.

Miles & Snow의 전략유형은 다음과 같은 특성으로 많은 연구에서 활용되고 있다(공석진, 2013).

첫째, 전략은 조직내의 사업단위에 적용되는데 각각의 유형이 특정의 사업단위에 보다 구체적인 지침을 제공하기 때문에 유용하다(Fisher, 1993).

둘째, 전략의 기본적인 틀은 기업의 통제력 밖에 있는 외적 환경과의 조화 및 적용을 위한 전략을 수립하여야한다는 전제에서, 전략과 사업단위 환경, 내적구조 및 경영과정 간의 적합을 찾으려는데 의미가 있다(이흥기, 1997).

셋째, 전략유형은 기업의 외적환경에 적응하기 위해 각 전략과 일치하는 조직구조가 필요하다는 점을 제시하였다. 이와 관련하여 Griffin (1993)은 기업환경의 복잡성과 변화의 정도가 다르면 각기 다른 유형의 전략이 필요하다는 것을 검증하였다.

넷째, 전략유형이 신뢰성과 타당성이 높다. Shortell & Zajac(1990)은 400개 기업으로부터 자료를 수집하여 분석한 결과, 26개 가운데 24개가 통계적으로 유의하게 나타나 신뢰성과 타당성이 매우 높다고 검증하였다.

다섯째, 다른 주요 전략유형과도 밀접한 관련성을 갖고 있다. Segev(1987)는 Porter의 전략유형 간의 관계를 구명하기 위해 31개의 전략변수들에 관해 실증분석한 결과 이 두 전략들이 서로 상응한다는 사실을 발견하였다. Mondy, Premeaux & Noe(1993)는 Miles & Snow의 적응전략과 Porter의 경쟁전략과의 유사성을 연구한 결과, 공격적 전략은 차별화전략, 방어형 전략은 원가우위전략, 그리고 분석형 전략은 집중화전략과 유사함을 제시하였다.

Miles & Snow는 조직구조가 전략에 의해 결정되며 또한 제안한다는 선행연구(Scott, 1973)를 고려하여 전략구조의 상호관계를 수용하고, 경영전략을 환경에 적응하는 패턴에 따라 방어형, 공격형, 분석형, 반응형의 네 가지로 구분하였다. 경영전략유형을 살펴보면 다음과 같다(Miles & Snow, 1978; 정현대, 1999; 장충석, 2000; 강진희, 2009).

(1) 방어형(defenders) 전략

방어형 전략은 환경변화에 소극적이고 현상유지형태로 대처하며 새로운 사업기회를 찾아 환경을 분석하거나 진출하는 일이 거의 없고, 이미 확보한 세분화된 한정된 시장에 경쟁자들이 침투하지 못하도록 기존 제품의 개량이나 차별화를 통해 안정성을 추구하는 전략이다. 어떻게 하면 안정적인 시장점유율을 유지하며 안정적인 환경에서 최선의 기능을 발휘하고, 비용을 절감하며, 특정영역에 전문화하고, 기존의 표준화된 기술 프로세스를 활용하여 저비용구조를 유지할 수 있는가에 초점을 두고 있다. 또한 기업들은 효율성을 높이기 위하여 집권화 된 통제체제, 기능적인 조직구조를 활용하며 의사소통은 정교한 공식적인 권한 계층경로를 이용하는 경향이 있다.

그러나 방어형 전략을 추구하는 기업들은 자기의 활동영역 밖에서 이루어지는 발전이나 추세 등의 변화를 소홀히 하는 경향이 있으며, 새로운 사업기회를 찾아 환경을 분석하는 일이 거의 없다. 따라서 비교적 안정적이거나 불확실성 또는 위험이 적은 환경에서 운영되는 주로 성숙한 산업에 속한 기업이 효율적인 생산, 강한 통제 메커니즘, 연속성, 신뢰성 등을 통해 시장에서의 위치를 방어하기 위한 방법을 모색하는 전략이다.

(2) 공격형(prospectors) 전략

공격형 전략은 방어형 전략과는 정반대의 전략을 추구한다. 공격형 전략을 추구하는 기업들은 신제품과 서비스 개발, 그리고 혁신에 우선순위를 두고 환경변화에 신속적으로 대처한다. 또 새로 변화하는 고객의 니즈와 수요에 부응하거나 새로운 제품의 개발과 시장의 개척 및 기회의 포착에 심혈을 기울인다. 공격형 전략은 어떻게 다양한 사업 활동을 조정하여 혁신을 촉진하고 불확실한 기업환경 하에서 새로운 기회를 탐색하여 지속적으로 시장에서 성공을 거둘 수 있는가에 초점을 둔다. 이를 위해 기업들은 분권화된 통제체제, 유연한 조직구조, 수직적 의사소통은 물론 횡적 의사소통이 가능한 커뮤니케이션 경로를 운영한다.

공격형 전략은 새로운 기회, 새로운 제품 또는 서비스, 새로운 시장의 창출 등을 찾기 위한 방법을 모색하는 기업이 마케팅과 연구개발에 핵심기술을 가지고 광범위한 기술과 제품유형 등을 통해 시장을 확보하고 산업 내에서 변화주도자(change agent)로서의 역할을 담당하고 변화를 경쟁우위의 수단으로 삼는 전략이다. 이 전략을 추구하는 기업들은 미래 환경의 변화를 가장 잘 예측하고 대처해 나갈 수 있으나 비능률성 등으로 인해 수익성을 극대화할 수 없는 단점이 있다.

(3) 분석형(analyzers) 전략

분석형 전략은 방어형과 공격형의 중간 형태로서 한편으로는 기회와 이익을 최대화하며 다른 한편으로는 위험을 최소화한다. 또한 어떻게 현재 시장에서의 점유율을 계속 유지하면서 새로운 시장과 제품의 기회를 찾을 것인가에

초점을 두고 있다. 이를 위해 기업들은 과도한 위험을 피하며, 기존 제품 또는 서비스의 효율성을 유지하고, 새로운 비즈니스 활동을 추구할 수 있을 정도로 유연성을 유지해야한다. 이는 기술적인 측면에서도 마찬가지로 기술적 탄력성과 안정성의 균형을 유지하고 저비용구조를 유지할 수 있는 핵심기술을 개발 사용한다. 아울러 관리제도 측면에서도 방어형과 공격형을 동시에 추구하는 이중구조로 된 조직을 지니고 있다. 따라서 한편은 능률을 위해 고도의 표준화, 일상화, 기계화가 이루어지고, 다른 한편은 유연성을 높이기 위해 적응적 조직구조를 갖춘다.

분석형 전략은 상대적으로 안정적이고 환경변화에 대처하는 기업과 안정된 사업을 운영하는 기업이 방어적 입장에서 기존의 한정된 기술과 제품을 통해 기존 고객을 유지하면서, 공격적 입장에서 새로운 제품이나 신시장 개척을 동시에 추구하는 전략이다. 공격형 전략을 추구하는 기업에 비해 이윤 폭은 적으나 더 능률적인 경영을 한다.

(4) 반응형(reactors) 전략

반응형 전략은 외부환경에 대한 통제력이 약하고 외부경쟁에 맞설 능력이 부족하며 내부통제 메커니즘도 효율성이 결여되어 체계적인 전략을 추진하지 못하며 항상 불안정한 상태에 있다. 이 전략을 추구하는 기업은 일관성 있는 전략이 없는 기업들로서 불규칙적이고 일시적이고 단기적인 지향성을 가지고 환경변화에 반응하는 경향이 있는 기업들이다. 따라서 반응형 전략은 전혀 일관된 전략을 갖지 않으며 환경에 적합한 전략을 수립하기 보다는 기회와 위협에 아무렇게나 반응하는 전략이다. 이런 이유로 대부분의 선행연구에서 반응형 전략은 경영전략에서 제외하고 있다.

Miles & Snow는 위와 같은 네 가지 형태의 전략유형을 제시하면서, 하나의 전략을 지향하는 것은 최선이 아니며 궁극적으로 기업의 성공을 결정하는 것은 어느 특정한 전략을 지향하는 것이 아니라 기업이 처한 환경, 보유기술, 기업구조 등을 고려한 체계적인 전략을 명료하게 구축하고 유지하는 것이라 주장하였다. Miles & Snow의 전략유형을 요약하면 <표 2-7>과 같다.

〈표 2-7〉 Miles & Snow 전략유형

전략 유형	특징 (목표)	주요 내용
공격형 전략	적극적, 혁신적, 모험적 (융통성)	· 산업내에서 경쟁자에 비해 혁신을 주도하며, 많은 제품과 서비스를 보유하며 정기적으로 조정함 · 신제품개발에 있어서 시장선도자로서의 위치를 갖고 있으며, 그러한 노력이 모두 수익으로 나타나지 않을 수도 있음 · 환경에 경쟁자보다 가장 먼저 반응 · 산업내에서 회사행동은 종종 새로운 경쟁을 유발시키며, 예상되는 혁신을 신속하게 수용하나 모든 분야에서 강점을 유지하고 있지 않음
방어형 전략	안정된 기존시장 유지, 효율성 추구 (안정과 능률)	· 경쟁에 대응하기 보다는 경쟁이 미약한 틈새시장(niche market)을 유지함 · 경쟁자들 보다 저가격을 강조함 · 현재의 제품이나 기술에 직접적인 영향을 미치지 않는 한 산업변화에 주의를 기울이지 않음
분석형 전략	경쟁자를 주시하면서 대응준비, 모험적, 선도적이지 못함 (안정과 융통성)	· 안정적이며 선별적인 제품 또는 서비스로서 경쟁을 하지만, 장래성이 좋다고 생각될 때는 신중한 시장분석과 대응을 함 · 항상 주요 경쟁자를 예의주시함으로써 신속하게 대응할 준비를 하나, 신제품개발에 있어서 경쟁사 보다 가장 먼저 나서지 않음 · 산업 내에서 혁신에 대해서는 유사하거나 저원가 제품을 제공함으로써 대응

전략 유형	특징 (목표)	주요 내용
반응형 전략	일관된 전략이 없음	· 일관된 시장정책이 없음. 경쟁자에 비하여 기존의 제품과 시장을 유지하는데 있어서 적극적이지 않으며 위험감수를 하지 않음 · 환경의 압력이 있을 후에야 그것에 반응하며 뚜렷한 전략이 없음

출처 : Robbins, S. P.(1983). Organization Theory : The Structure and Design of Organization. New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.

정현대(1999), “전략유형과 상황요인이 성과측정치의 선택에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원 박사학위 논문

이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문

제 3 절 경영성과에 관한 일반적 고찰

1. 경영성과의 의미

사전적 의미로는 성과는 일의 결과로 해석하며 어떠한 계획이나 목표를 정했을 때 그 결과에 대하여 잘하였는지 또는 잘못하였는지에 대하여 분석하고 확인하는 것을 성과관리라고 한다. 경제학에서는 경영성과 또는 소득과 이윤을 구별하고 있으나 일반적으로 회계학에서는 이를 구별하지 않고 사용하는 경향이 있다(Otley, 1999; 황순애, 2010 재인용). 한편 재무적 측면에서 보면 경영성과는 모든 재무적인 의사결정에서 위험과 함께 가장 중요한 요인이다. 그 이유는 세상의 모든 자산 가치는 그 자산이 얼마만큼의 경영성과를 창출할 수 있는가 하는 요인과 그러한 경영성과 획득의 가능성이 얼마나 확실한 가하는 두 요인에 의해서 결정되기 때문이다(Mcmann & Nanni, 1994). 여기서 경영성과란 일반적으로 투자에 대한 대가로 얻게 되는 보상 즉 화폐단위로 인식되고 측정되는 결과를 의미한다. 이렇듯 경영성과는 조직의 목표 달성도, 조직이 필요로 하는 생존능력, 인적자원 개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직 능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 연구자에 따라 다양하게 정의 되고 있다(김범중, 1990; 유진국, 1991; 박승영, 2002; 구본기, 2007; 서민교, 2011).

기업은 조직의 목표를 달성하기 위해 자원을 조달하고 활용하면서 요구되는 과업을 수행하는 조직체이다. 따라서 과업수행의 결과인 성과를 강조한다는 것은 당연한 일이다. 개념상 경영성과는 효과성과 효율성이라는 두 가지 측면에서 파악할 수 있다. 효과성은 조직목표의 달성 정도를 의미하며, 효율성이란 ‘산출’을 ‘투입’으로 나눈 값을 의미한다. 모든 경영자는 효과적이고 능률적으로 관리기능을 수행해야 하며 이러한 합리적 경영의 결과로 얻어진 경영성과는 성과창출의 과정에 참가한 주주, 경영자, 종업원 등 모든 이해집단들에게 공정하게 배분되어야 한다(김남현, 2004).

기업의 조직은 조직 내외의 다양한 환경적 이해집단들과 끊임없이 상호작용을 하며 경영성과를 창출해 나간다. 이들 이해집단은 전형적으로 소비자,

종업원, 관리자, 투자자(주주), 공급업체, 거래업체, 금융기관, 정부기관, 지역사회 및 그 밖의 특별한 이해당사자를 의미한다. 그런데 이들 이해 집단들은 해당조직에 대하여 각기 다른 이해관계를 가지고 있기 때문에 조직의 경영성과를 판단하는 기준은 각기 다르다. 다중의 이해관계자들과 그들이 갖고 있는 다중의 경영성과 판단기준으로 인해 경영자들은 이해 관계자에 따라 각기 다른 경영성과의 판단기준을 강조하는 것이다.

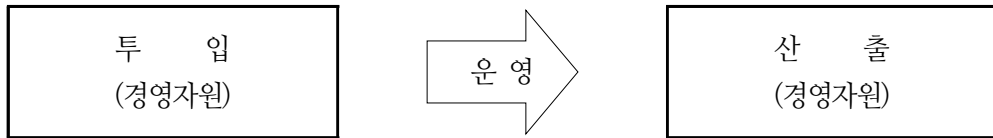
2. 경영성과의 유형

1) 재무적 경영성과

재무적 경영성과는 전통적인 성과측정으로서 기업의 이익달성에 얼마나 기여했는가를 나타내는 측정지표이다. 기업의 단기 성과측정으로 사용되고 있는 재무적 성과지표는 수익성으로 표시되며, 수익성은 기업체의 최종적인 성과를 평가하는 가장 중요한 기준이 된다(이문영, 2008; 윤형석, 2012 재인용) 또한 효과성과 효율성 측면에서 파악할 수 있다. 효과성은 조직목표의 달성정도이고, 효율성은 산출을 투입으로 나눈 값이 된다. 그 외에 생산성, 품질, 고객의 만족수준, 동기유발, 기술혁신, 적응성 등 다양한 기준이 사용될 수 있다. 기업의 경영성과를 경영활동의 결과로 보면, 조직 측면에서는 업무할당, 유인, 보상 및 평가이고, 재무·회계적 측면에서는 자금조달, 투자, 영업과정으로 파악된다. 그리고 경영성과의 이해당사자는 주주, 채권자, 노조, 종업원, 거래기업, 금융기관, 경쟁기업, 정부 등이며 성과의 가시적 척도는 대표적으로 재무제표가 된다(강경모, 2008).

전통적인 경영성과 관리는 인력이나 자금 및 시설 등의 경영자원에 초점을 두고 경영관리를 수행한다. 이러한 부분을 투입(성과요인)이라 할 때, 프로세스의 흐름에 따라 이를 잘 관리함으로써 보다 좋은 산출(경영성과)을 가져오게 한다. 물론 이익이라는 항목은 성과를 나타내는 훌륭한 성과(산출)와 성과요인(투입)이 함께 연계하여 결합되어 질 때만 기업의 경쟁력이 향상된다. 이 두 가지 목적과 수단의 고리로 상호 연결되어 있다. 이러한 관점은 <그림 2-4>와 같은 전통적 투입-산출 모형에 뿌리를 두고 있는 것이다. 전통적으로

산출 및 효과부문에 대해서만 잘 측정하고 관리하면 훌륭한 경영관리라고 생각해 왔다. 그러나 종종 전통적인 성과시스템인 투입-산출 모형은 현재 또는 미래의 조직이나 전략적 요구사항을 고려하지 않는다는 한계를 갖는다.



〈그림 2-4〉 기업의 투입 - 산출 모형

출처 : 전의숙(2008), “중급호텔의 재무성과에 영향을 미치는 비재무적요인에 관한 연구”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문
 공석진(2013), “경영전략이 경영성과에 미치는 영향(정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로)”, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문

경영성과를 판단하는 기준은 대부분 기존의 재무제표를 중심으로 순이익, 자기자본이익률 등 회계적 지표가 절대적이었다. 회계적 지표는 이해하기 쉽고, 용이하게 측정할 수 있기 때문에 여러 측면에서 유용하게 활용이 되고 있다. 전통적 회계측정치들이 선호되는 데는 몇 가지 이유가 있다. 첫째, 전통적 회계측정치는 이해가 쉽다는 점이다. 대부분의 회계적 성과지표는 재무제표 상에서 쉽게 도출되며 그 지표 또한 이해하기 쉬운 편이다. 둘째, 경영진을 포함한 조직 구성원에게 익숙한 개념으로서 경영훈련 프로그램을 통해 쉽게 접할 수 있다는 점이며, 셋째, 기존의 정보시스템에서 쉽게 관련 정보를 추출할 수 있어 추가적인 비용 부담이 없다는 점이다(공석진, 2013).

그러나 경영성과 측정 및 분석에서 재무적 변수만을 이용하는데 대한 비판도 다수 제기되고 있다. Peters(1987) 및 Pyburn(1992)에 의하면 재무적 성과 측정은 현재 또는 미래의 조직과 전략적 요구사항을 고려하지 않고 단지 화폐단위 즉 재무적 수치로 측정하기 때문에 무형자산이나 제품품질, 고객만족, 납기, 생산유연성, 신제품 제조기간, 높은 수준의 종사원 Know-How 등과 같은 비재무적 측정치를 간과하였다고 주장했다. 고객 및 경쟁자들의 관점을

고려하지 않음으로서 기업환경 변화에 대한 고려가 없다. 대부분 핵심 수치들의 비율초점이 기업내부에 맞추어져 주로 전년도와 비교하기 때문에 경쟁자들과 비교하는 경쟁 정보들을 공정하게 비교·평가하기 어렵다는 것이다.

Fisher(1992, 1995)는 전통적인 경영성과 판단기준을 과거 지향적이며 미래 성과의 예측력 부족과 보상결정의 적정성 결여, 총체적 행동방향 제시의 미흡, 결과에 주력하여 과정요인의 고려가 배제되거나, 무형자산(지적자산)에 대한 배려가 불완전할 수도 있다고 지적한 바 있다.

Hoffecker & Gildenberg(1994)는 실적 중심의 평가는 혁신이나 운영과정에 중점을 두기보다 원가절감이라는 부분최적화를 추구하며 기업의 재무적 측면에 집착하여 단기적 지향적이고 유형 자산의 장부가치 측정에 주력하여 고객, 종사원, 환경과 같은 지식자산의 적절한 가치평가가 경영되어 있고 당기의 수익과 비용만을 중시, 장기적 측면을 반영하지 못한다고 하였다.

Vitale & Mavrinac(1995)는 기업의 궁극적인 재무적 목표를 달성하기 위한 전략의 수립과 이러한 전략을 달성하기 위한 여러 부문 간의 전사적 사고를 유도하기 위하여 올바른 과정과 결과를 측정할 수 있는 성과평가시스템이 필요하며 이것을 전략적 성과평가시스템이라 주장 하였다. 또한 급변하는 환경에 기업은 그들의 전사적 수준에서 전략을 수립하고 이러한 전략의 상황을 지속적으로 평가, 통제, 수정하는 종합적인 틀을 마련하여 이것을 성과측정시스템에 포함시켜야 한다. 즉 전략적 성과측정시스템은 재무와 비재무의 의미를 초월하여 기업의 입장에서 실질적인 성과를 강조한다는 점에 기존의 전통적 성과측정 방법과는 차이가 있다. 결국, 기존의 재무성과측정치에 보상의 기초를 두고 있는 전통적 성과 평가 방법은 내무과정 보다는 재무적 성과에 더 많은 관심을 가지게 되므로 실질적인 성과 향상보다는 당기의 수익과 비용만을 중시하여 장기적 측면을 반영하지 못한다는 것이다.

2) 비재무적 경영성과

급변하는 경영환경으로 인한 불확실성의 심화와 새로운 제조기법들로 인한 생산 환경의 복잡성은 변화된 새 환경에 적합한 생산현장과 고객과 관련된 외부적, 사전적, 적시적 그리고 예측력 있는 비재무적 활동정보를 요구하게

하였다(강경모, 2008). 비재무적 경영성과는 그 중요성이 인정되고 있으나 객관화가 쉽지 않을 뿐만 아니라 측정의 변화가 광범위하여 단기적 경영성과를 나타내기에는 부적합한 것으로 생각되고 있다. 그러나 기업의 장기적 경영성과를 나타내는 비재무적 성과지표는 조직을 중심으로 관련된 모든 이해당사자의 여러 기준에 의해 경영성과를 측정함으로써 종합적이고 포괄적이며 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있는 장점들이 있다(Steers, 1975; 진광영, 2013 재인용).

이러한 장점들로 인하여 1980년대 후반 경영성과 평가에 관한 연구에서는 비재무적 성과지표에 대한 연구가 활발히 진행되었다. 따라서 기업환경의 불확실성과 시장경쟁에 대응하여 내적으로는 생산현장과 외적환경으로는 시장(대고객)에서의 경쟁적 우위를 획득하도록 기업들은 하부단위 활동들에 대한 비재무적 성과정보를 파악함으로써 기업목표와 전략의 진행과정을 확인하고 통제할 수 있게 되었으며, 미래의 성과를 예측하여 탄력적인 의사결정을 할 수 있다는 비재무적 성과측정의 유용성을 입증하려 하였다(강경모, 2008).

기업이 경영의 효율성을 높이고 경쟁력을 강화하기 위해서는 현재의 경영성과를 정확히 측정하고 경영환경을 미래의 예상되는 환경상황에 비추어 경영전략을 수립하고 추진함으로써 성장 발전이 가능하다고 본다. 경영성과 측정은 무형자산, 인력자산 및 지적자산 등이 중요한 기업성공요인으로 간주되고 있는 환경변화 속에서 재무적 측정지표만으로는 한계를 지닐 수밖에 없다. 기업의 재무적 성과는 비재무적인 활동으로부터 달성되는 부분도 있는 만큼 재무적 성과 측정과 더불어 비재무적 부분에서의 성과측정이 필요하게 되었다. 결국 재무적 측정지표 뿐만 아니라 비재무적 측정지표도 성과 측정에 반영시키는 통합 경영지표가 필요하게 되었다.

Kaplan & Norton(1992)은 기존의 재무적 측정지표의 단점을 보완하여 종합적인 관점에서 경영성과를 측정할 수 있는 균형성과 지표를 개발하면서 4가지 관점 즉, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장관점 및 재무적 관점을 제시했다. 이 중 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장관점은 조직의 인력관리에 밀접한 연관성을 맺고 미래의 경영성과에 영향을 준다고 하였다. 비재무적 측정지표를 살펴보면 다음과 같다(윤형석, 2012).

〈표 2-8〉 비재무적 측정지표

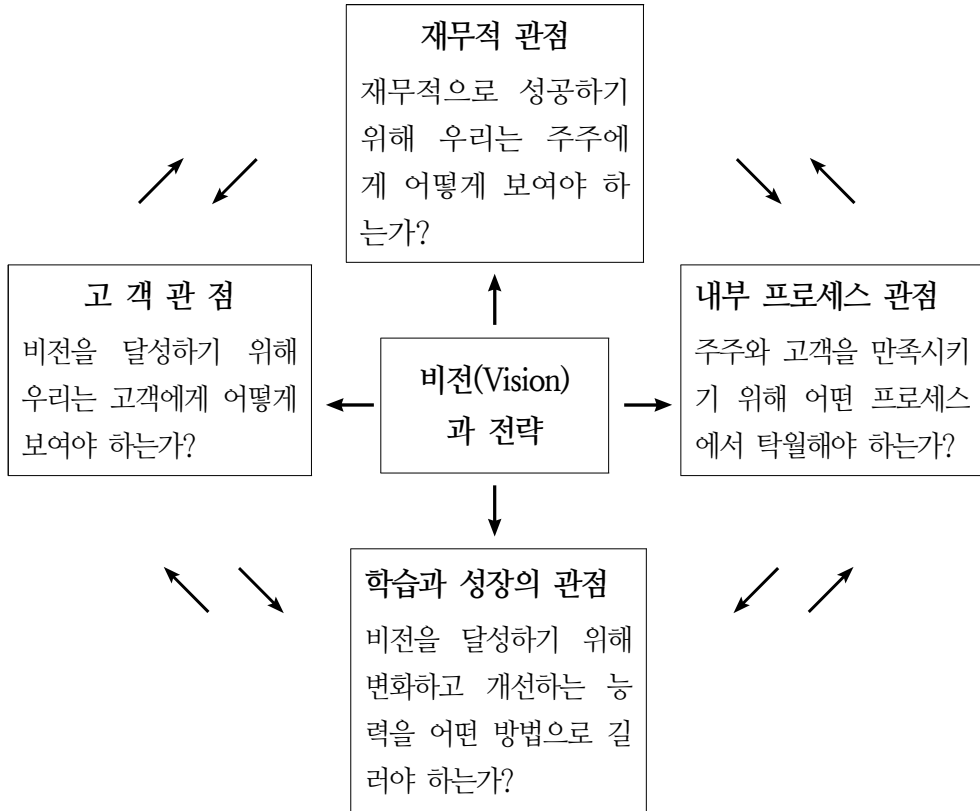
관 점	측 정 지 표
고객 관 점	고객만족도 증가율, 시스템 접근 편리성, 고객 유지율, 시장 점유율, 시스템 안정성, 시스템 응답시간
내부 프로세스 관점	데이터 처리속도 증가율, 업무 자동화율, 제품의 정확도 향상률, 업무량 감소율, 정보공유 향상률
학습과 성장 관점	타 시스템과의 통합정도, 업무프로세스의 간소화 및 표준화 정도, 전략 정보의 활용도, 조직에 수용된 비율, 종업원 교육비 투자율, 연구개발비 투자율, 직원 만족도

출처 : 윤형석(2012), “골프장 운영의 핵심역량과 경쟁전략간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향”, 고려대학교 대학원 박사학위 논문

3) Kaplan & Norton의 균형성과표(BSC)

Kaplan & Norton(1992)은 〈그림 2-5〉 균형성과의 4가지 관점 즉, 고객 관점(customer perspective), 내부 프로세스 관점(internal business process perspective), 학습과 성장관점(learning and growth perspective) 및 재무적 관점(financial perspective)을 제시하고, 비재무적 측정치를 재무적 성과의 동인으로 통합적 관리하기 위해 균형성과표(BSC : Balanced Score Card)라는 성과지표 관리방법을 제시하였다. 그간에 전통적인 재무 정보만 가지고 기업의 성과를 평가하는 것은 새로운 환경 하에서 충분하지 않았다. 왜냐하면 우리는 관계와 제휴, 지식과 능력, 그리고 여러 무형의 변수들이 점점 더 기업의 성공을 결정짓는 세계에 살고 있다.

따라서 보다 균형 잡힌 성과정보시스템이 필요하며 이러한 성과측정시스템에는 이윤, 수익성, 주주 가치 등 재무 성과뿐만 아니라 고객의 관계, 공급자와의 제휴, 내부 프로세스의 개선, 지적자산, 조직의 학습 및 성장 능력 등 변화의 동인이 될 수 있는 비재무적인 성과도 포함되어야 한다.



〈그림 2-5〉 균형성과의 4가지 관점

출처 : Kaplan, Robert. S. & David. P. Norton(1992). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review (January - February)

『가치실현을 위한 통합 경영지표 BSC』, 송경근 성시중 역(서울한연, 1996)

공석진(2013), “경영전략이 경영성과에 미치는 영향(정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로)”, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문

Kaplan & Norton(1992)은 BSC모형을 발표하면서 기업의 장기목표와 단기목표, 재무적 지표와 비재무적 지표, 후행지표와 선행지표, 그리고 성과에 대한 외부적 시각과 내부적 시각 등이 균형 있게 자리 잡혀있어야 한다고 강조하고 있다. 결국 최적의 BSC는 사업전략의 결과물(후행지표)과 성과동인(선행지표)의 적절한 조합으로 이루어지는 것이라고 하였다. 여기에는 과거 수행

한 행동의 결과를 나타내는 재무 측정치들이 우선 포함되어 있으며, 그 다음으로는 재무 측정치(경영성과)에 영향을 주는 고객만족, 기업 내부 프로세스, 그리고 혁신과 학습 등의 관점에 대한 선행지표들이 존재하고 있다. 이 선행된 측정치들이 바로 미래의 재무성과, 즉 경영성과를 나타내는 동인이 되는 것이다.

이를 위해 BSC는 비전을 달성하기 위해 우리는 고객에게 어떻게 보여야 하는가(고객관점), 주주와 고객을 만족시키기 위해 어떤 프로세스에서 탁월해야 하는가(내부 프로세스 관점), 변화하고 개선하는 능력을 어떤 방법으로 길러야 하는가, 우리 회사는 계속해서 가치를 향상시키고 창출할 수 있는가(학습과 성장의 관점), 재무적으로 성공하기 위해 우리는 주주에게 어떻게 보여야 하는가(재무적 관점) 등의 4가지 관점의 기업성과를 가장 잘 나타내는 측정 지표는 이를 각 관점에서 결정된 측정치들의 단순한 집합체가 아니라 성과 측정치 간에 서로 연계요인과 관계가 이루어져 있는 통합 측정지표이어야만 한다고 하였다.

BSC 4가지 관점은 비재무적 측정지표에 대한 관심에서부터 비롯되었다. 재무적 지표에만 관심을 기울인다면, 단기적 성과 달성에만 경영자원을 투입하게 될 것이며, 고객만족, 품질, 생산성, 종업원 능력향상 및 동기부여 등에 관심을 덜 기울이게 될 것이기 때문에 비재무적 측정지표가 필요한 것이다. 그러나 재무적 성과 측정지표를 무시할 수는 없다.

Olve, Roy & Wetter(1999)는 Kaplan & Norton의 BSC모형을 발전시켰다. 그는 성과와 성과 동인 간에는 상호 인과관계가 있다고 하였다. 고객이 만족하면 더 많이 구매하게 될 것이고 그것은 결국 이익증대 효과를 가져 온다고 하였다.

BSC는 통합적인 경영시스템을 구축하기 위하여 경영자가 어떻게 하면 재무적 측정 지표와 비재무적 측정 지표간의 균형을 맞추고 통합할 수 있는가에 대한 기본적 해답을 제공한다. 그러나 실제로 BSC를 이용함에 있어서 재무적 측정지표를 비재무적 측정지표보다 우선시하는 등 본래의 균형적 관점을 상실할 수도 있으므로, 단순히 성과 측정 시 BSC의 틀을 사용하는데서 벗어나 운영 시에도 실질적으로도 균형적인 성과 측정을 하여야 할 것이다.

3. 경영성과의 선행연구

고봉상 용세중 이상천(2003)은 벤처기업의 경영진을 대상으로 창업가, 조직 및 자원, 전략 및 자원, 전략 및 창업과정, 외부지원시스템을 독립변수로 주관적 성과, 매출성과 순이익성과 등을 성과 변수로 하는 연구모형을 구축하여 실증 분석을 하였다. 연구결과 내부적 요인으로 창업자 / 팀의 역량, 조직 / 자원, 전략 / 창업과정 등이 유의하게 나타났으며, 외부요인으로 시장규모 정부정책, 산업 환경과 외부지원시스템의 활용 등이 벤처기업의 성과에 있어서 영향요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다(공석진, 2013 재인용).

임주동(2012)은 창업정보서비스를 전문적으로 제공하고 있는 웹 환경을 통한 온라인 창업정보서비스를 중심으로 창업초기의 경영성과에 미치는 요인을 파악하고 이들 간의 영향관계와 조절효과를 파악하여 창업 초기의 경영성과 향상을 위한 어떠한 노력을 하여야 하는지를 규명하는 연구에서는 창업정보 서비스만족에 영향을 주는 품질요인들과의 영향관계에서는 창업정보 서비스 품질, 창업정보 정보품질과 창업정보 중요도 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 창업정보서비스 활용의도에 영향을 주는 품질요인들과의 영향관계는 온라인 창업정보서비스특성 요인이 창업정보 서비스품질, 창업정보서비스 만족도 창업정보서비스 활용의도에 긍정적인 역할을 하는 것으로 조사되었다.

기업의 경영성과 측정은 여러 가지 측면과 복잡한 요인으로 작용하기 때문에 매우 복잡하고 다양한 방법으로 측정되어지고 있다. 기업의 경영성과는 객관적 성과와 주관적 성과로 나누어지며, 객관적인 지표는 재무적 지표와 주관적 지표 사이에 수많은 논쟁이 진행 되어 왔으나 아직 객관적으로 인정된 통일된 측정방법이 정립되어 있지 않다. 현재로는 기업의 경영성과를 측정하는 연구에서 매출액과 성장률 등 수치로 표현되는 재무적, 객관적 지표들이 기업의 성과 측정에 가장 많이 사용되고 있으며, 수익성 측정법으로는 매출액의 수익률을 주로 사용되고 있다(조한국, 원성수, 2009).

성과 측정에 있어 지속적으로 유지 성장해야 할 조직으로 볼 때 전략연구들이 다루고 있는 성과 변수를 원용할 수 있다. 기업의 성과 변수는 조직론, 산업조직론, 전략경영론 등의 분야에 따라 차이가 있다. 전통적으로 산업조직

론에서는 많은 연구들이 수익성 지표(투자자본수익율, 자기자본이익률, 총자산 수익률 등)를 성과 변수로 채택하고 있다. 조직론 분야에서는 주로 직무성과, 직무 만족도, 그리고 조직 유효성 등을 변수로 사용하고 있다. 하지만, 단일지표에 의한 성과변수 측정의 오류를 피하기 위하여 변수를 복합적으로 선정하여 사용할 것을 일반적으로 연구자들은 의안하고 있다(한상설, 1998).

기업의 목표에 따라 경영성과의 기준은 다양한 측면에서 세워질 수 있으나, 일반적으로 기업의 궁극적인 목표는 이익의 극대화라는 전통적인 재무적 목표와 동일하기 때문에 일차적으로 재무성과에 초점을 맞추게 된다. 재무적 성과 없이는 기업이 존재할 수 없고, 기업의 활동의 기초가 되기 때문이다. 전통적으로 기업의 경영활동은 투자에 대한 이익을 극대화하려는 영리활동이 기업의 경영성과는 이익의 산출정도로 측정되고 있다. 그러나 전통적인 재무적 관점은 고객과 경쟁적 측면을 경시하고 있다. <표 2-8>은 경영성과 선행연구 측정지표이다.

〈표 2-9〉 경영성과 선행연구 측정지표

연구자	측정항목
Merchant (1984)	투자수익률, 매출액이익률, 공장가동율, 고객만족도, 제품품질
Vankataraman & Ramanujam (1986)	재무성과(ROI, ROA, ROS, ROE), 비재무성과(사업성과 : 시장점유율, 성장률, 제품혁신), 주관적 성과(조직효과성 등)
Kaplan & Norton (1996)	조직성과, 기술성과 및 제품성과, 고객성과, 재무성과
Jogarathnam et al (1999)	매출수준, 시장점유율, 현금흐름, 매출성장률, 매출대비수익, 순수익
Durand & Coeurderoy (2001)	수익성, 자산이윤, 매출성장률, 종업원증가율
Morgan & Strong (2003)	시장점유율, 고객만족, 경쟁위치, 고객유치, 매출성장, 투자효과, 전반적인 화사의 성과

연 구 자	측 정 항 목
이계원 · 최동열 (2004)	총자산이익률, 저기자본이익률, 총자본영업이익률
박승영 (2004)	품질성과, 운영성과, 재무성과
한상국 · 김홍빈 · 서용진 (2005)	비재무적 성과(부서차원, 직원차원, 고객차원), 재무 성과(비용측면, 수익측면)

출처 : 공석진(2013), “경영전략이 경영성과에 미치는 영향(정보기술 활용도를 매개
와 조절효과 중심으로)”, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문

기업성과 측정과 평가시스템은 경영관리와 통제의 중요한 수단으로 사용된다. 전통적으로 기업은 성과측정을 위하여 재무지표 중심의 전통적 성과 측정치를 주로 사용해 왔으나 오늘날 많은 기업이 직면하고 있는 변화된 경영환경에서는 이와 같은 전통적 성과관리시스템이 적절하지 못한 것으로 평가되고 있다(조상구, 2010).

제 4 절 선행연구

1. 조직문화와 경영성과

조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구에서는 연구자에 따라 상반된 연구결과를 제시하고 있다.

최명호(2004)는 국내 제약회사 영업사원을 대상으로 한 “조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”에서 조직문화(공유가치, 신뢰, 적극적 문화, 회사와의 관계)는 경영성과인 종업원의 이직의도에는 부(-)의 영향을, 자아만족 및 영업실적에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이동기(2012)는 국내에서 제조업, 건설업 및 금융보험업을 영위하는 업체를 대상으로 한 “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”에서 합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화 모두 조직유효성의 하위 요인인 직무만족 및 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

강대승(2013)은 대한체육회와 국민생활체육회의 중앙과 지방체육단체의 직원을 대상으로 한 “체육단체의 조직문화가 조직효과성 및 경영성과에 미치는 영향”에서 위계문화는 직무몰입 및 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치고, 합의문화는 조직몰입 및 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

진광영(2013)은 국내에서 제조업을 영위하는 업체를 대상으로 한 “경영전략이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”에서 위계문화 및 개발문화는 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에, 합리문화는 비재무적 성과에만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이외에도 김호정(2004)은 행정직을 대상으로 한 연구에서 위계문화는 조직효과성을 낮춘다고 하였고, 위계문화가 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다는 연구들(김근세 이경호, 2005; 신재흡, 2000; 이석렬, 1997)도 이를 지지해주고 있다. Wilkins & Ouchi(1983)도 조직문화가 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 구연원(2005)은 합의문화가 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 영향관계임을 밝혔다.

Dension과 Mishra(1995), Dension(1997)은 합의문화에서 조직에 대한 관심증대 및 중요 특성인 신뢰, 팀워크, 충성, 사기 등이 책임감과 자긍심 향상

을 통해 주인의식을 심어주며 이는 결국 조직의 긍정적 믿음과 충성심을 유도함으로써 다른 구성원들보다 높은 관심 및 믿음 강화를 통해 조직몰입이 향상된다고 하였다.

2. 경영전략과 경영성과

경영전략이 기업의 경영성과에 미치는 실증연구는 Rumelt(1974)에 의해 처음 시도되었는데, 그는 다각화 전략의 정도와 성격을 구체적으로 밝히고 이를 기업 성과와 연결시켰다는 측면에서 중요한 의미를 지닌다(강인숙, 2003; 진광영, 2013 재인용). 여러 선행연구(구본기, 2003; 김영호, 2005; 공석진, 2013)를 살펴보면 연구자의 연구대상에 따라 또는 전략유형 따라 경영전략이 경영성과에 영향을 미치기도 하고 미치지 않는 등 연구결과가 상이하게 나타나고 있다.

장충석(2000)은 “조직의 전략유형과 기업역량의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”에서 Miles & Snow의 전략유형에 따른 특정 기업역량이 전략유형과 상호작용하여 경영성과에 유의한 영향을 미치고, 전략유형과 기업역량이 적합성을 이루는 경우 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

구본기(2003)는 서울 시내에서 여행사에 종사하는 종업원과 최고 및 중간 경영자를 대상으로 한 “여행사의 비용우위와 차별화우위를 통한 경영성과전략에 관한 연구”에서 비용우위(원가우위전략)와 차별화우위(차별화전략)가 여행사의 재무적 경영성과 및 비재무적 경영성과(종사원의 만족, 관광자의 만족, 상품의 질)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이경민(2007)은 국내 제약기업을 대상으로 한 “기업역량, 경영전략, 경영성과의 상호관계에 관한 연구”에서 Miles & Snow의 전략유형 중 공격형 전략에서는 성장성을 나타내는 매출액증가율이 유의하게 높았으며, 분석형 전략에서 안정성을 나타내는 부채비율이 유의하게 낮아 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

진광영(2013)은 국내에서 제조업을 영위하는 업체를 대상으로 한 연구에서 중소기업의 차별화전략은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미치나 비재무적 성

과에는 영향을 미치지 않고, 원가우위전략은 재무적 및 비재무적 성과 모두에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

또한 전략군 간의 성과차이에 관한 연구들의 추세를 살펴보면 산업내의 전략군 존재여부자체에 초점을 두는 연구에서부터 실제 전략군 간의 성과차이가 존재하는지 혹은 동일한 전략군내 기업 간의 성과차이를 규명하는 연구 등이 진행되었으나 그 결과에 있어서는 상반된 연구결과들이 제시되고 있다. 이는 전략과 성과차이가 존재할 경우 이러한 성과차이는 전략적 형태에 기인하게 되므로 전략에 따라 성과를 결정하는 요인들 간의 관계가 다를 수 있음을 시사하는 것이다(공석진, 2013 재인용). 여러 학자들의 전략유형과 경영성과에 관한 선행연구를 요약하면 다음과 같다.

〈표 2-10〉 전략유형과 경영성과에 관한 선행연구

연 구 자	대상산업	전략군 분류의 기준변수
Hunt (1972)	가전산업	제품다각화, 제품차별화, 수직적 통합정도
Newman (1973, 1978)	34개 화공 업체	수직적 통합정도
Porter (1973)	38개 소비재 산업	기업의 상대적 규모-Market Leader / Follower를 구분
Hatten & Schendel (1977)	양조산업	제조활동변수(공장의 수, 연령 및 자본적 투자), 마케팅변수(상표의 수, 가격, 신용)
Porter (1979)	42개 소비재 산업	기업의 상대적 규모(매출액)
Caves & Pugel (1980)	73개 제조업	기업의 상대적 규모(자산규모)
Oster (1982)	19개 소비재 산업	제품가격(광고/매출액)
Baird & Sdharsan (1983)	사무용기기 산업	재무적 전략 변수(레버리지, ROA, 배당률과 규모)
Hergert (1983)	50개 제조업	광고비 비중, 연구개발 비중, 시장점유율, 사업부매출액/모기업매출액

연 구 자	대상산업	전략군 분류의 기준변수
Dess & Davis (1984)	페인트 및 염료산업	21개의 마케팅 변수(제품, 가격)
김영배 (1986)	제약산업	기술규모, 기술능력
Cool & Schendel (1988)	제약산업	시장범위변수, 제품유형변수, 지리적범위 변수, R&D변수, 마케팅변수
이장우 (1988)	컴퓨터산업	기술능력(생산능력, 기술혁신능력)
Mascarenhas & Aaker (1990)	석유산업	시추장벽(시추 깊이, 활동지역, 활동분야)
Figenbaum & Thomas (1990)	보험산업	8개의 전략변수(제품범위, 제품다각화, 기업규모, 생산, 재무, 투자변수 등)
Tallman (1991)	자동차산업	전략적 능력변수

출처 : 나미자(2003), “전자상거래 능력과 경영전략의 적합성이 경영성과에 미치는
영향에 관한 실증연구”, 서강대학교 대학원 박사학위논문

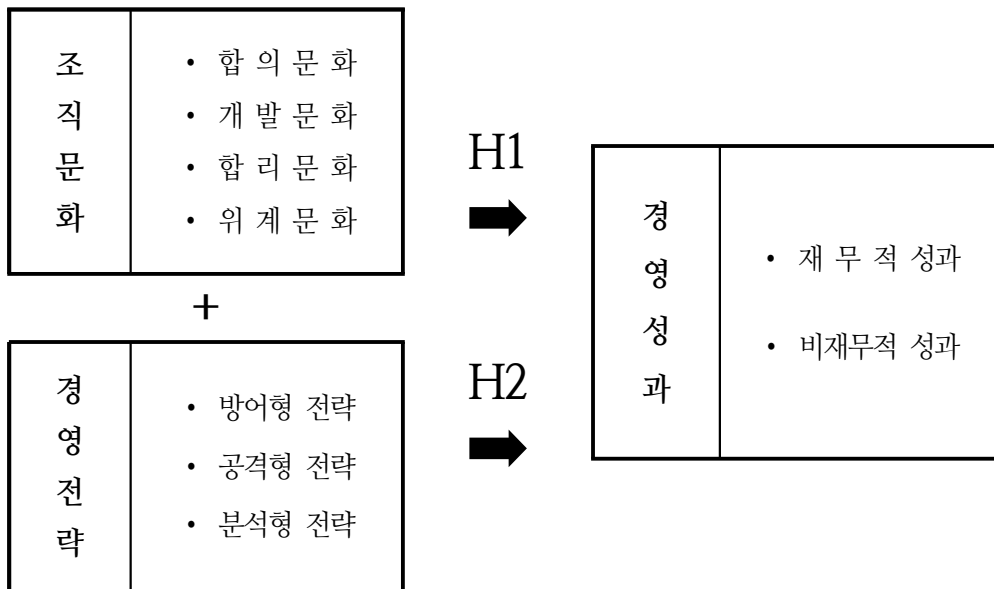
제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

앞에서 살펴본 선행연구에 의하면 조직문화와 경영성과, 경영전략과 경영성과 간에는 서로 밀접한 관련성이 있음을 알 수 있다.

본장에서는 제2장에서 살펴본 이론적 연구결과를 토대로 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 모형화 하였다.



<그림 3-1> 연구모형

본 연구에서 조직문화는 Quinn & Mcgrath(1985)의 4가지 유형인 합의문화(group culture), 개발문화(developmental culture), 합리문화(rational culture), 위계문화(hierarchical culture)를 , 경영전략은 Miles & Snow(1978)의 4가지

전략 중 반응형(reactors) 전략을 제외한 방어형(defenders), 공격형(투기형, prospectors), 분석형(analyzers) 전략을 각각 독립변수로 선정하였다. 또한 조직문화와 경영전략의 종속변수로서 경영성과의 평가요소인 재무적 성과와 비재무적 성과를 선정하였다.

2. 가설설정

제2장에서 살펴 본바와 같이 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구에서는 연구자에 따라 상반된 연구결과를 제시하고 있다.

최명호(2004)는 조직문화가 경영성과인 종업원의 이직의도에는 부(-)의 영향을, 자아만족 및 영업실적에는 정(+)의 영향을,

이동기(2012)는 조직문화가 조직유효성의 하위 요인인 직무만족 및 조직몰입에 정(+)의 영향을,

강대승(2013)은 위계문화는 직무몰입 및 조직몰입에 부(-)의 영향을, 합의문화는 조직몰입 및 조직시민행동에 정(+)의 영향을,

진광영(2013)은 위계문화 및 개발문화는 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에, 합리문화는 비재무적 성과에만 정(+)의 영향을, 각각 미친다고 하였다.

본 연구에서는 조직문화와 경영성과에 관한 선행연구를 바탕으로 <그림 3-1> 과 같이 설정된 연구모형에 근거하여 조직문화가 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 1. 조직문화는 중소기업의 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

1-1-1. 합의문화는 중소기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1-2. 합의문화는 중소기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2-1. 개발문화는 중소기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2-2. 개발문화는 중소기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3-1. 합리문화는 중소기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3-2. 합리문화는 중소기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4-1. 위계문화는 중소기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4-2. 위계문화는 중소기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

또한 경영전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 여러 선행연구에서도 연구자의 연구대상에 따라 또는 전략유형 따라 경영전략이 경영성과에 영향을 미치기도 하고 미치지 않는 등 연구결과가 상이하게 나타나고 있다.

장충석(2000)은 Miles & Snow의 전략유형에 따른 특정 기업역량이 전략유형과 상호작용하여 경영성과에 유의한 영향을 미치고, 전략유형과 기업역량이 적합성을 이루는 경우 경영성과에 정(+)의 영향을,

구본기(2003)는 비용우위와 차별화우위가 여행사의 재무적 경영성과 및 비재무적 경영성과에 정(+)의 영향을,

이경민(2007)은 Miles & Snow의 전략유형 중 공격형 전략에서는 성장성을 나타내는 매출액증가율이 유의하게 높았으며, 분석형 전략에서 안정성을 나타내는 부채비율이 유의하게 낮아 정(+)의 영향을,

진광영(2013)은 차별화전략은 재무적 성과에 정(+)의 영향을, 각각 미친다고 하였다.

본 연구에서는 경영전략과 경영성과에 관한 선행연구를 바탕으로 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 2. 경영전략은 중소기업의 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

2-1-1. 방어형전략은 중소기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1-2. 방어형전략은 중소기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2-1. 공격형전략은 중소기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2-2. 공격형전략은 중소기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3-1. 분석형전략은 중소기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3-2. 분석형전략은 중소기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 조직문화

조직문화유형에 대해서는 제2장에서 기술한 바와 같이 연구자의 연구목적에 따라 다양하게 나타나고 있다. 본 연구에서는 Quinn & Mcgrath(1985)가 주장한 경쟁가치모형을 기초로 합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화를 사용했는데, 이는 경쟁가치모형이 다른 연구자들의 모형에 비해 보다 체계적이고 다양하게 조직문화 특성을 설명하고 있기 때문이다(장용석, 2008; 이동기, 2012에서 재인용).

설문항목은 Quinn & Mcgrath(1985)의 조직문화유형을 기초로 Parker & Bradley(2000), 구연원(2005), 김상용(2008), 이동기(2012), 진광영(2013) 등의 내용을 일부 수정 인용하여 합의문화, 개발문화, 합리문화 및 위계문화의 각각 유형별 특성을 제시한 4개 문항씩 총16개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직문화의 유형별 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 합의문화

합의문화는 인간관계에 초점을 두고 구성원들에게 동기를 유발하여 상호간의 신뢰감과 화목, 그리고 우호적 관계와 집단의를 강조하고 있다. 합의문화에서는 조직구성원의 참여와 몰입이 조직성과에 중요한 영향을 미친다. 합의문화의 특성은 집단의 유지를 목적으로 하고 사기와 응집성을 중시하며 구성원의 참여 속에 의사결정이 이루어지며 종업원간의 친교가 동기부여의 주된 요인이다. 설문항목은 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 참여와 친화를 강조한다.
- ② 우리 회사는 집단의 사기와 응집성을 중시한다.
- ③ 우리 회사는 직원 개개인의 능력개발을 중시한다.
- ④ 우리 회사는 상호협조 및 신뢰감이 높다.

(2) 개발문화

개발문화는 조직의 유연성과 조직이 당면하는 외부환경에의 적응성에 많은 역점을 두고 있다. 개별문화에서는 조직구성원의 도전과 창의성, 자율적인 업무수행이 직무만족과 조직몰입에 중요한 영향을 미치며, 조직의 공유된 신념이 도전적, 모험적 지향성을 갖고 절차보다도 신속한 행동을 지향하며 혁신성을 강조한다. 설문항목은 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 창의성, 혁신성, 적응성을 강조한다.
- ② 우리 회사는 성장과 자원의 획득 및 외부지원을 중시한다.
- ③ 우리 회사는 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.
- ④ 우리 회사는 새로운 도전을 해결하기 위해 구성원들의 직관과 통찰력을 중시한다.

(3) 합리문화

합리문화는 과업수행에 있어서 생산성, 성과, 목표달성 등을 강조하는 문화 유형으로 조직 내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들 간의 경쟁을 자극제로 장려하고 있다. 합리문화의 특성은 생산성과 능률을 중시하고 상위자의 권위를 인정하며 능력에 따라 권한을 부여하는 조직문화로 설문항목은 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 목표달성 위주로 행동한다.
- ② 우리 회사는 생산성과 효율성을 중시한다.
- ③ 우리 회사는 실적위주로 평가한다.
- ④ 우리 회사는 계획수립과 목표설정을 강조한다.

(4) 위계문화

위계문화는 안정적인 기반위에서 조직내부의 효율성을 추구하는데 역점을 두고 있으며, 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 한다. 위계문화는 안정 지향적이며 관련 규정, 절차들이 명확하고 세밀하게 정해져 시행되고 업무의 흐름이 표준화, 관습화 되어 있고 질서와 서열의식이 뚜렷한 조직문화이다. 설문항목은 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 업무를 수행할 때 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수한다.
- ② 우리 회사는 엄격한 결재과정을 통한 회사 전체의 통솔과 통제를 강조한다.
- ③ 우리 회사는 안정성과 일관성을 중시한다.
- ④ 우리 회사는 문서화, 책임, 정보관리를 중시한다.

2. 경영전략

경영전략유형에 대해서는 제2장에서 살펴본 바와 같이 연구자에 따라 다양하게 구분하고 있지만, 본 연구에서는 Miles & Snow(1978)의 경영전략유형을 사용하고자 한다. 이는 다수의 연구자들로부터 신뢰성과 타당성을 인정받아 실증적으로 많은 지지를 받고 널리 연구에 활용되어 왔기 때문이다 (Hambrick, 1983; Shortell & Zajac, 1990; 정현대, 1999; 강진희, 2009; 이동기, 2012 재인용).

본 연구에서는 Miles & Snow(1978) 경영전략 중 방어형 전략을 제외한 방어형 전략, 공격형 전략, 분석형 전략을 사용하였다. 설문항목은 장충석(2000), 김영호(2005), 강진희(2009), 이동기(2012) 등의 내용을 일부 수정 인용하였으며, 각각 유형별 특성을 제시한 5개 문항씩 총 15개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 경영전략의 유형별 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 방어형(defenders) 전략

방어형 전략은 환경변화에 소극적이고 현상유지를 선호하며 새로운 사업기회보다 기존제품의 개량이나 차별화를 통해 안정성을 추구하는 전략으로 안정적인 시장점유율 유지와 비용절감, 효율성 제고를 위한 통제체제, 기능적인 조직구조를 활용하며 의사소통은 공식적인 계층경로를 이용하는 경향이 있다. 설문항목은 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 원가절감을 통한 수익성 향상에 노력한다.
- ② 우리 회사는 특정 제품(상품)에 대한 시장점유율 향상에 주력한다.
- ③ 우리 회사는 비용감소와 효율성을 강조한다.

- ④ 우리 회사는 제품(상품)개량이나 차별화를 통한 안정성을 중시한다.
- ⑤ 우리 회사는 품질향상을 통한 경쟁력 강화를 강조한다.

(2) 공격형(투기형 prospectors) 전략

공격형 전략은 신제품 개발, 혁신추구, 환경변화에 신속한 대응을 통한 새로운 기회포착 등을 추구하는 전략이다. 새로운 제품 또는 서비스, 새로운 시장창출 등을 찾기 위한 방법 모색, 기술과 제품 등을 통한 시장확보 그리고 산업 내에서 변화주도자로서의 역할을 담당하고 변화와 혁신을 경쟁우위의 수단으로 삼는다. 설문항목은 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 환경변화에 신속한 대응과 기회 포착을 강조한다.
- ② 우리 회사는 새로운 제품(상품)과 서비스 개발에 노력한다.
- ③ 우리 회사는 제품(상품), 서비스 및 기술 등 혁신에 주력한다.
- ④ 우리 회사는 동종 업종에서 선도적이며 변화주도자 역할을 수행한다.
- ⑤ 우리 회사는 신제품(상품) 개발을 통한 시장선점에 주력한다.

(3) 분석형(analyzers) 전략

분석형 전략은 방어형 전략과 공격형 전략을 동시에 추구하며, 기회와 이익은 최대화하고 위험은 최소화하는 전략이다. 상대적으로 안정적이고 환경변화에 대처하는 기업과 안정된 사업을 운영하는 기업이 방어적 입장에서 기존 고객을 유지하면서, 공격적 입장에서 신제품이나 신시장 개척을 동시에 추구한다. 설문항목은 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 생산성 향상에 주력한다.
- ② 우리 회사는 기존 제품(상품)에 대한 품질관리에 주력한다.
- ③ 우리 회사는 기존 고객관리에 주력한다.
- ④ 우리 회사는 특성화된 제품(상품)개발이나 시장개척에 주력한다.
- ⑤ 우리 회사는 도전보다는 안전한 신제품(상품)이나 신시장을 중시한다.

3. 경영성과

중소기업의 경영성과는 선행연구 결과를 종합해 볼 때 중·단기적으로 재무적 성과가 향상되는 경우와 비재무적 성과가 개선되는 경우로 대두되고 있다. 단기적인 성과도 중요하지만 기업이 계속기업(going concern)으로 존속하기 위해서는 미래의 재무적 성과에 큰 영향을 미치는 비재무적 성과도 함께 고려하는 것이 바람직하다.

본 연구에서는 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누었으며, 측정항목은 선행연구자들인 Kaplan, R.S. & D.P. Norton(1996), Bruce White(1997), King & Tao(2000), Ward & Duray(2000), Kaynak(2003), Baron & Tang(2009), 황순애(2010), 공석진(2013), 진광영(2013) 등의 내용을 인용하여 사용하였다.

재무적 성과 측정항목으로는 시장점유율, 총매출액, 영업이익(수익성), 기획 및 관리 비용, 기업가치(주가, 브랜드, 이미지 등)를, 비재무적 성과 측정항목으로는 업무수행능력, 직무만족도, 구성원에 대한 동기부여, 경쟁업체와의 생산성 비교, 고객만족도, 구성원에 대한 권한위임을 각각 사용하였다. 설문항목은 각 6개 문항씩 총12개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 지금까지 설명한 변수들에 대한 조작적 정의를 요약하면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 변수들에 대한 조작적 정의

변 수		문항수	척 도	선 행 연 구
조 직 문 화	합 의 문 화	4	Likert 5점	Quinn & Mcgrath(1985) Parker & Bradley(2000), 구연원(2005), 김상용(2008), 이동기(2012), 진광영(2013)
	개 발 문 화	4		
	합 리 문 화	4		
	위 계 문 화	4		
경 영 전 략	방어형 전략	5		Miles & Snow(1978), 장충석(2000), 김영호(2005), 강진희(2009), 이동기(2012)
	공격형 전략	5		
	분석형 전략	5		

변 수		문항수	척 도	선 행 연 구
경 영 성 과	재무적 성과	6	Likert 5점	Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1996), 황순애(2010), 공석 진(2013), 진광영(2013) 외
	비재무적성과	6		
합 계		43		

제 3 절 조사설계

1. 조사대상 및 조사방법

본 연구는 「조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향」을 조사하기 위해 조사대상은 국내에서 사업을 영위하고 있는 중소기업으로 한정하였고 자료수집 방법으로는 설문지를 이용하였다. 특정 업종에 편중되는 것을 피하기 위해 제조업 50%, 서비스업 20%, 도소매업 25%, 기타 5% 등으로 설문대상을 조정하였다.

본 조사는 2015년 1월 1일부터 2015년 2월 10일까지 80개 중소기업에 설문지 310부(업체당 3 - 4부)를 우편으로 배부하여 265부를 회수하였으나 불성실하게 응답한 16부를 제외한 249부(80.3%)의 유효설문지를 가지고 연구를 진행하였다.

본 연구에 사용된 설문지는 연구모형에서 제시된 조직문화, 경영전략 및 경영성과에 대하여 측정하는 문항으로 5점 척도(①전혀 아니다, ②아니다, ③보통이다, ④그렇다, ⑤매우 그렇다)로 구성하였으며, 본 논문의 부록에 있는 설문지의 문항과 변수들의 관계는 〈표 3-2〉와 같다.

〈표 3-2〉 설문지 구성

변 수		설 문 항 목		출 처
		부	설 문 번 호	
조 직 문 화	합 의 문 화	1	1, 2, 3, 4	Quinn & Mcgrath(1985)
	개 발 문 화		5, 6, 7, 8	Parker & Bradley(2000),
	합 리 문 화		9, 10, 11, 12	구연원(2005), 김상용(2008),
	위 계 문 화		13, 14, 15, 16	이동기(2012), 진광영(2013)
경 영 전 략	방어형 전략	2	1, 2, 3, 4, 5	Miles & Snow(1978),
	공격형 전략		6, 7, 8, 9, 10	장충석(2000), 김영호(2005),
	분석형 전략		11,12,13,14,15	강진희(2009), 이동기(2012)

경 영 성 과	재무적 성과	3	1,2,3,4,5,6	Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1996), 황순애(2010), 공석진 (2013), 진광영(2013) 외
	비재무적성과		7,8,9,10,11,12	
일반적 특 성	성별, 연령, 학력, 근무연수, 직위, 담당업무, 소재지(지역), 종업원 수, 업종, 매출규모, 업력 등 (부 4, 설문번호 1 - 11)			

2. 분석방법

본 연구의 자료처리는 SPSS(ver.18) 통계프로그램을 이용하여 다음과 같이 분석하였다. 첫째, 조사대상과 관련된 일반적(인구통계적) 특성을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)과 비율(%)을 구하였다. 둘째, 모든 변수들인 조직문화(합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화), 경영전략(방어형 전략, 공격형 전략, 분석형 전략) 및 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 대하여 적합도 확보를 병행한 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 통해 단일차원성을 확보한 후 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 셋째, 가설검증을 통한 통계분석을 위해 변수계산을 하였다. 넷째, 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위해 Pearson 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 다섯째, 가설검증(조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향)을 위해 다중회귀분석(Multiple regression Analysis)을 실시하였다.

제 4 장 연구결과 분석

제 1 절 인구통계학적 분석(빈도분석)

본 연구에 사용된 표본 수는 총 249부로, 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다.

성별 분포는 남성과 여성이 각각 75.5%와 24.5%로 나타났고, 연령별 분포는 40대가 35.7%로 가장 많았으며, 30대 33.7%, 20대 14.9%, 50대 14.1%의 순으로 나타났다. 학력별 분포는 대졸 56.6%, 전문대졸 23.7% 순으로, 근무년수는 1년-3년 미만 25.3%, 5년-10년 미만 22.5%, 3년-5년 미만 18.9%, 10년 이상 16.5% 순으로, 직위별로는 과장·차장이 24.1%, 부장·실장·국장이 22.1%, 반장·주임·계장·대리가 22.1%, 사원이 18.9%, 중역·임원·최고경영자가 12.9%로 순으로, 담당업무는 사무·관리(기획, 재무 포함)가 61.0%, 생산·기술직이 15.7%, 판매·영업직이 13.7% 순으로 각각 나타났다.

소재지별로는 경상도(대구·부산 포함) 30.1%, 수도권(서울·경기·인천) 28.9%, 충청도(대전 포함) 12.9%, 강원도 11.6%, 전라도(광주 포함) 10.4%, 제주도 6.0% 순으로, 종업원수는 20명 이상-50명 미만이 36.5%로 가장 많았으며, 50명 이상-100명 미만이 28.9%, 20명 미만이 19.3% 순으로, 업종별로는 제조업 51.4%, 도소매업 25.7%, 서비스업 22.1% 순으로, 매출규모별로는 50억 이상-100억 미만이 28.9%, 100억 이상-200억 미만이 25.7%, 300억 이상-500억 미만이 17.7%, 50억 미만이 8.4%, 200억 이상-300억 미만이 7.2%, 1000억 이상이 7.6% 순으로 나타났다. 마지막으로 업력은 10년 이상-15년 미만이 32.5%, 5년 이상-10년 미만 30.9%, 15년 이상 20년 미만 16.1%, 20년 이상 16.1% 순으로 나타났다.

〈표 4-1〉 인구통계학적 특성

구 분		빈도수 (명)	구성비율 (%)
성 별	남 자	188	75.5
	여 자	61	24.5
연 령	21세 - 29세	37	14.9
	30세 - 39세	84	33.7
	40세 - 49세	89	35.7
	50세 - 59세	35	14.1
	60세 이상	4	1.6
학 력	전문대졸	59	23.7
	대학졸	141	56.6
	대학원졸	8	3.2
	기 타	41	16.5
근무년수	1년 미만	26	10.4
	1년 - 3년 미만	63	25.3
	3년 - 5년 미만	47	18.9
	5년 - 10년 미만	56	22.5
	10년 이상	41	16.5
	20년 이상	16	6.4
직 위	사 원	47	18.9
	반장, 주임, 계장, 대리	55	22.1
	과장, 차장급	60	24.1
	부장, 실장, 국장	55	22.1
	중역, 임원, 최고경영자	32	12.9
업 무	사무, 관리직(기획, 재무 포함)	152	61.0
	판매, 영업직	34	13.7
	생산, 기술직	39	15.7
	연구, 개발직	16	6.4
	기 타	8	3.2

구 분		빈도수 (명)	구성비율 (%)
소 재 지	수도권(서울, 경기, 인천)	72	28.9
	강원도	29	11.6
	충청남·북도, 대전광역시	32	12.9
	전라남·북도, 광주광역시	26	10.4
	경상남·북도, 대구·부산광역시	75	30.1
	제주도	15	6.0
종업원수	20명 미만	48	19.3
	20명 이상 - 50명 미만	91	36.5
	50명 이상 - 100명 미만	72	28.9
	100명 이상 - 200명 미만	22	8.8
	200명 이상	16	6.4
업 종	제조업	128	51.4
	서비스업	55	22.1
	도소매업	64	25.7
	기 타	2	0.8
매출규모	50억원 미만	21	8.4
	50억원 이상 - 100억원 미만	72	28.9
	100억원 이상 - 200억원 미만	64	25.7
	200억원 이상 - 300억원 미만	18	7.2
	300억원 이상 - 500억원 미만	44	17.7
	500억원 이상 - 1000억원 미만	11	4.4
	1000억원 이상	19	7.6
업 력	5년 미만	11	4.4
	5년 이상 - 10년 미만	77	30.9
	10년 이상 - 15년 미만	81	32.5
	15년 이상 - 20년 미만	40	16.1
	20년 이상	40	16.1

제 2 절 측정모형의 분석

1. 요인(타당도) 분석

일반적으로 요인분석은 ① 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO척도(> .8, 최소 > .5) 와 변수들 간의 상관행렬이 단위행렬이 아닌지를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정($p < .05$)을 각각 실시한 후, ② 회전제공합적재값의 %누적값(> .6)을 확인하여 공통으로 묶인 요인 모두가 전체 측정변수의 분산을 얼마나 설명하는지를 파악하고, ③ 회전된 성분행렬에서 성분별 요인 적재값과 교차요인 적재값을 확인하여 타당도(< .4)를 저해하는 측정변수를 제거하는 변수정제과정(단일차원성 확보)으로 이루어진다.

본 연구에서는 측정변수들의 타당도를 검증하기 위해서 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 척도 순환과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다.

또한, 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 요인 적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0 이상, 요인 적재치가 0.40 이상을 기준으로 하였다.

<표 4-2>는 조직문화에 대한 요인분석 결과이다. 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO값은 .927로 일반적인 수준인 .8을 상회하고 있고, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 값이 .000으로 나타나 본 데이터는 요인분석을 하기에 적합한 것으로 판단된다. 회전제공합적재값의 %누적값도 71.85%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 4개의 요인이 측정변수의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다.

전체적으로 조직문화는 선행연구 결과의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 구분되었다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화로 명명하였다. 공통성은 일반적인 기준치인 .4를 상회하고 있어 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단되어 총 16개 문항 모두를 최종적으로 채택하여 분석에 이용하였다.

〈표 4-2〉 조직문화의 요인분석 결과

개 념	요 인	변수명	요 인 적재량	공통성	고유값	분 산 설명력
조 직 문 화	합의문화	합의 1	.769	.733	3.351	20.94
		합의 3	.750	.727		
		합의 4	.739	.712		
		합의 2	.669	.766		
	개발문화	개발 2	.755	.674	2.903	18.14
		개발 3	.755	.734		
		개발 1	.654	.699		
		개발 4	.637	.695		
	합리문화	합리 1	.859	.797	2.740	17.13
		합리 3	.788	.692		
		합리 4	.676	.685		
		합리 2	.495	.624		
	위계문화	위계 2	.866	.820	2.490	15.56
		위계 4	.745	.683		
		위계 3	.709	.736		
		위계 1	.691	.706		

〈표 4-3〉은 경영전략에 대한 요인분석 결과이다. KMO값은 .895, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 값이 .000으로 나타나 본 데이터는 요인분석을 하기에 적합한 것으로 판단된다. 회전제곱합적재값의 %누적값도 73.98%로 3개의 요인이 측정변수의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다.

전체적으로 경영전략은 선행연구 결과의 이론구조와 동일하게 3개의 요인으로 구분되었다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 방어형 전략, 공격형 전략, 분석형 전략으로 명명하였다. 총 15개 문항 중 5개 문항이 이론구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 10개 문항을 분석에 이용하였다.

〈표 4-3〉 경영전략의 요인분석 결과

개 념	요 인	변수명	요 인 적재량	공통성	고유값	분 산 설명력
경 영 전 략	방어형 전 략	방어 3	.855	.827	3.320	33.20
		방어 1	.720	.713		
	공격형 전 략	공격 3	.826	.771	2.104	21.04
		공격 2	.815	.772		
		공격 5	.797	.720		
		공격 4	.785	.712		
		공격 1	.603	.606		
	분석형 전 략	분석 3	.848	.782	1.974	19.74
		분석 2	.806	.794		
		분석 1	.558	.700		

〈표 4-4〉는 경영성과에 대한 요인분석 결과이다. KMO값은 .944, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 값이 .000으로 나타나 본 데이터는 요인분석을 하기에 적합한 것으로 판단된다. 회전제곱합적재값의 %누적값도 75.45%로 2

개의 요인이 측정변수의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다.

전체적으로 경영성과는 선행연구 결과의 이론구조와 동일하게 2개의 요인으로 구분되었다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 재무적 성과, 비재무적 성과로 명명하였다. 공통성은 일반적인 기준치인 .4를 상회하고 있어 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단되어 총 12개 문항 모두를 최종적으로 채택하여 분석에 이용하였다.

〈표 4-4〉 경영성과의 요인분석 결과

개 념	요 인	변수명	요 인 적재량	공통성	고유값	분 산 설명력
경 영 성 과	재 무 적 성 과	재무 2	.878	.806	4.741	39.51
		재무 3	.872	.831		
		재무 1	.833	.795		
		재무 5	.731	.751		
		재무 6	.652	.794		
		재무 4	.552	.549		
	비재무적 성 과	비재 3	.851	.821	4.313	35.94
		비재 2	.839	.798		
		비재 6	.824	.696		
		비재 1	.769	.730		
		비재 5	.726	.779		
		비재 4	.692	.706		

2. 신뢰도 분석

일반적으로 신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 문항들 간의 동질성을 나타내는 내적 일관성(internal consistency reliability)을 Cronbach's Alpha 계수 값을 활용하여 검증하는데, 일반적인 신뢰도 분석 순서는 먼저 타당성 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 상태에서 잠재변수가 설명하는 측정변수를 대상으로 각각 신뢰도를 분석한다. Cronbach's Alpha 값이 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 판단한다. 본 연구의 신뢰도 분석 결과는 다음과 같다.

〈표 4-5〉 신뢰도 분석 결과

요 인	변수명	Alpha if item Deleted	Cronbach's Alpha	요 인	변수명	Alpha if item Deleted	Cronbach's Alpha		
합 의 문 화	합의1	.854	.882	합 리 문 화	합리3	.802	.823		
	합의2	.828			합리4	.764			
	합의3	.841		위 계 문 화	위계1	.825	.864		
	합의4	.868			위계2	.824			
개 발 문 화	개발1	.802	.847		위 계 문 화	위계3		.820	.739
	개발2	.839				위계4		.838	
	개발3	.787		방어형 전 략		방어1	—		
	개발4	.791			방어3	—			
합 리 문 화	합리1	.742	.823	공격형 전 략	공격1	.886	.893		
	합리2	.797			공격2	.858			

요 인	변수명	Alpha if item Deleted	Cronbach's Alpha	요 인	변수명	Alpha if item Deleted	Cronbach's Alpha	
공격형 전 략	공격3	.860	.893	재무적 성 과	재무4	.926	.924	
	공격4	.871			재무5	.907		
	공격5	.872			재무6	.907		
분석형 전 략	분석1	.753	.815	비재무 적성과	비재1	.918	.931	
	분석2	.650			비재2	.911		
	분석3	.818			비재3	.909		
재무적 성 과	재무1	.905	.924		비재4	.922		
	재무2	.910			비재5	.916		
	재무3	.904			비재6	.929		

3. 상관관계 분석

상관관계란 변수들간의 관계를 말하는 것으로, 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 상관관계라고 한다. 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다. 즉, 변화의 강도는 절대값 1에 가까울수록 높고 변화의 방향은 +는 정의 방향, -는 음의 방향이라고 한다. 상관관계분석에서 변수들 간의 관련성의 정도를 판단하는 기준은 다음과 같다.

상 관 관 계 계 수	상 관 관 계 강 도
± 0.9 이상	매우 높은 상관관계
± 0.7 - ± 0.9 미만	높은 상관관계
± 0.4 - ± 0.7 미만	다소 높은 상관관계
± 0.2 - ± 0.4 미만	낮은 상관관계
± 0.2 미만	상관관계가 거의 없음

상관관계분석은 변수들 간의 관련성을 나타내는 것으로 인과관계로 파악해
서는 안되고, 독립변수와 종속변수와의 영향관계가 아니라 두 변수간의 관련
성의 정도와 방향을 보여주는 것으로(송지준, SPSS 통계분석방법, 21세기사)
본 연구의 변수들 간의 상관관계분석 결과는 다음과 같다.

〈표 4-6〉 상관관계 분석

연구단위	평균	표준편차	구성개념간 Pearson 상관계수				
			1	2	3	4	5
1. 합의문화	3.7922	.76083	1				
2. 개발문화	3.7159	.72841	.756	1			
3. 합리문화	3.7550	.67069	.586	.608	1		
4. 위계문화	3.5873	.73791	.629	.579	.581	1	
5. 방어형 전략	3.9237	.70009	.591	.568	.659	.613	1
6. 공격형 전략	3.6080	.76723	.725	.703	.557	.639	.622
7. 분석형 전략	3.5969	.70112	.651	.577	.619	.598	.636
8. 재무적 성과	3.6299	.74647	.652	.512	.516	.645	.542
9.비재무적성과	3.5489	.77364	.742	.605	.568	.676	.577

연구단위	평균	표준편차	구성개념간 상관관계			
			6	7	8	9
6. 공격형 전략			1			
7. 분석형 전략			.616	1		
8. 재무적 성과			.620	.571	1	
9.비재무적성과			.711	.675	.762	1

※ N 249, 유의확률(양쪽) .000

위 표는 조직문화, 경영전략, 경영성과의 하위요소들 간의 상관관계분석 결과를 나타낸 것이다. 모든 변수간의 상관관계는 0.01 유의수준 하에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

특히, 합의문화와 개발문화 간의 상관계수는 0.756, 합의문화와 공격형 전략 간의 상관계수는 0.725, 개발문화와 공격형 전략 간의 상관계수는 0.703, 합의문화와 비재무적 성과 간의 상관계수는 0.742, 공격형 전략과 비재무적 성과 간의 상관계수는 0.711, 재무적 성과와 비재무적 성과 간의 상관계수는 0.762로 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

제 3 절 가설검증

가설검증에 필요한 절차(요인분석, 신뢰도분석, 변수계산, 상관관계분석 등)를 마치고 SPSS(ver.18) 통계프로그램을 이용하여 가설을 검증한 결과는 다음과 같다. 가설채택 기준은 p값이 0.05보다 작을 때(t값이 ± 1.96 이상)일 때로 판단하였다.

〈표 4-7〉 가설검증 결과(1)

종 속 변 수	독립변수	표준오차	β	t 값	유의확률 (p 값)	공차한계 (V I F)
재 무 적 성 과	합의문화 (가설1-1-1)	.072	.425	5.823	.000	.366 (2.730)
	개발문화 (가설1-2-1)	.073	-.086	-1.204	.230	.382 (2.616)
	합리문화 (가설1-3-1)	.067	.108	1.793	.074	.542 (1.845)
	위계문화 (가설1-4-1)	.061	.364	5.997	.000	.529 (1.890)
	R = .724, R ² = .524, 수정된 R ² = .516, Durbin-Watson = 1.422, F = 67.047, p = .000					
1-1-1 합의문화 --> 재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						
1-2-1 개발문화 --> 재무적 성과에 정(+) 영향 (기각)						
1-3-1 합리문화 --> 재무적 성과에 정(+) 영향 (기각)						
1-4-1 위계문화 --> 재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						

합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화가 중소기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 공선성통계량에서 모든 변수가 공차한계는 $> .1$ (즉, VIF < 10)으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.422로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되어 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 또한, 분산분석표에서 F값은

67.047, $p=.000$ 으로 독립변수 중 어느 하라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며 회귀식에 대한 $R^2 = .524$ 로 52.4%의 설명력을 보이고 있다.

조직문화가 중소기업의 경영성과(재무적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(1-1-1, 1-2-1, 1-3-1, 1-4-1)의 검정결과는 위 표와 같이 나타났다. 합의문화가 재무적 성과에 미치는 영향은 t 값이 5.823으로 나타나 가설 1-1-1은 채택되었다. 개발문화의 t 값은 $-1.204(p=.23)$ 로 나타나 가설 1-2-1은 기각되었다. 합리문화의 t 값은 $1.793(p=.074)$ 으로 나타나 가설 1-3-1은 기각되었다. 위계문화의 t 값은 5.997로 나타나 가설 1-4-1은 채택되었다. 표준화 계수를 통한 이들 요인의 영향력은 합의문화($\beta=.425$), 위계문화($\beta=.364$) 순으로 재무적 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-8〉 가설검증 결과(2)

종속 변수	독립변수	표준오차	β	t 값	유의확률 (p 값)	공차한계 (V I F)
비재무적 성과	합의문화 (가설1-1-2)	.066	.494	7.663	.000	.366 (2.730)
	개발문화 (가설1-2-2)	.067	.012	-.190	.849	.382 (2.616)
	합리문화 (가설1-3-2)	.061	.105	1.989	.048	.542 (1.845)
	위계문화 (가설1-4-2)	.056	.311	5.798	.000	.529 (1.890)
	R = .793, R ² = .629, 수정된 R ² = .623, Durbin-Watson = 1.789, F = 103.427, p = .000					
1-1-2 합의문화 --> 비재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						
1-2-2 개발문화 --> 비재무적 성과에 정(+) 영향 (기각)						
1-3-2 합리문화 --> 비재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						
1-4-2 위계문화 --> 비재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						

합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화가 중소기업의 비재무적 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 공차한계는 $>.1$ (즉, $VIF < 10$), Durbin Watson 계수 1.789로 나타나 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 또한, F 값 103.427, $p=.000$ 이며 회귀식에 대한 $R^2 = .629$ 로 62.9%의 설명력을 보이고 있다.

조직문화가 중소기업의 경영성과(비재무적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(1-1-2, 1-2-2, 1-3-2, 1-4-2)의 검정결과는 위 표와 같이 나타났다. 합의문화가 비재무적 성과에 미치는 영향은 t 값이 7.663으로 나타나 가설 1-1-2는 채택되었다. 개발문화의 t 값은 $-.190(p=.849)$ 으로 나타나 가설 1-2-2는 기각되었다. 합리문화의 t 값은 $1.989(p=.048)$ 로 나타나 가설 1-3-2는 채택되었다. 위계문화의 t 값은 5.798로 나타나 가설 1-4-2는 채택되었다. 표준화 계수를 통한 이들 요인의 영향력은 합의문화($\beta=.494$), 위계문화($\beta=.311$), 합리문화($\beta=.105$) 순으로 비재무적 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-9〉 가설검증 결과(3)

종 속 변 수	독립변수	표준오차	β	t 값	유의확률 (p 값)	공차한계 (V I F)
재 무 적 성 과	방어형 전략 (가설2-1-1)	.070	.156	2.369	.019	.510 (1.960)
	공격형 전략 (가설2-2-1)	.063	.374	5.779	.000	.532 (1.881)
	분석형 전략 (가설2-3-1)	.070	.241	3.675	.000	.517 (1.935)
	R = .674, R ² = .454, 수정된 R ² = .448, Durbin-Watson = 1.160, F = 68.028, p = .000					
2-1-1 방어형 전략 --> 재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						
2-2-1 공격형 전략 --> 재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						
2-3-1 분석형 전략 --> 재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						

방어형 전략, 공격형 전략, 분석형 전략이 중소기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 공차한계는 $>.1$ (즉, $VIF < 10$), Durbin Watson 계수 1.160으로 나타나 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 또한, F값 68.028, $p=.000$ 이며 회귀식에 대한 $R^2 = .454$ 로 45.4%의 설명력을 보이고 있다.

경영전략이 중소기업의 경영성과(재무적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(2-1-1, 2-2-1, 2-3-1)의 검정결과는 위 표와 같이 나타났다. 방어형 전략이 재무적 성과에 미치는 영향은 t값이 2.369($p=.019$)로 나타나 가설 2-1-1은 채택되었다. 공격형 전략의 t값은 5.779로 나타나 가설 2-2-1은 채택되었다. 분석형 전략의 t값은 3.675로 나타나 가설 2-3-1은 채택되었다. 표준화 계수를 통한 이들 요인의 영향력은 공격형 전략($\beta=.374$), 분석형 전략($\beta=.241$), 방어형 전략($\beta=.156$) 순으로 재무적 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-10〉 가설검증 결과(4)

종 속 변 수	독립변수	표준오차	β	t 값	유의확률 (p 값)	공차한계 (V I F)
비재무적 성과	방어형 전략 (가설2-1-2)	.063	.075	1.324	.187	.510 (1.960)
	공격형 전략 (가설2-2-2)	.056	.447	8.052	.000	.532 (1.881)
	분석형 전략 (가설2-3-2)	.062	.353	6.268	.000	.517 (1.935)
	R = .774, R ² = .599, 수정된 R ² = .594, Durbin-Watson = 1.338, F = 121.996, p = .000					
2-1-2 방어형 전략 --> 비재무적 성과에 정(+) 영향 (기각)						
2-2-2 공격형 전략 --> 비재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						
2-3-2 분석형 전략 --> 비재무적 성과에 정(+) 영향 (채택)						

방어형 전략, 공격형 전략, 분석형 전략이 중소기업의 비재무적 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 공차한계는 $>.1$ (즉, $VIF < 10$), Durbin Watson 계수 1.338로 나타나 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 또한, F 값 121.996, $p=.000$ 이며 회귀식에 대한 $R^2 = .599$ 로 59.9%의 설명력을 보이고 있다.

경영전략이 중소기업의 경영성과(비재무적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(2-1-2, 2-2-2, 2-3-2)의 검정결과는 위 표와 같이 나타났다. 방어형 전략이 비재무적 성과에 미치는 영향은 t 값이 1.324로 나타나 가설 2-1-2는 기각되었다. 공격형 전략의 t 값은 8.052로 나타나 가설 2-2-2는 채택되었다. 분석형 전략의 t 값은 6.268로 나타나 가설 2-3-2는 채택되었다. 표준화 계수를 통한 이들 요인의 영향력은 공격형 전략($\beta=.447$), 분석형 전략($\beta=.353$) 순으로 비재무적 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

위 가설검증 결과에 의하면, 종속변수인 재무적 성과를 향상 시킬 수 있는 독립변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면 합의문화($\beta=.425$)가 가장 큰 영향력을 보이고 있으며, 다음은 공격형 전략($\beta=.374$)이 두 번째로 큰 영향력을 보이는 변수이다. 세 번째로는 위계문화($\beta=.364$)의 순으로 나타난다.

또한 종속변수인 비재무적 성과를 향상 시킬 수 있는 독립변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면 합의문화($\beta=.494$)가 가장 큰 영향력을 보이고 있으며, 다음은 공격형 전략($\beta=.447$)이 두 번째로 큰 영향력을 보이는 변수이다. 세 번째로는 분석형 전략($\beta=.353$), 네 번째로는 위계문화($\beta=.311$)의 순으로 나타난다.

이러한 결과는 실제 연구에서 많은 시사점을 제시할 수 있다. 예를 들어, 국내 중소기업을 대상으로 위와 같은 결론을 도출하였다면 경영성과(재무적 성과 및 비재무적 성과)를 높이기 위해서는 우선적으로 조직문화를 합의문화(참여와 친화 강조, 집단의 사기와 응집력 증진, 개개인의 능력 개발 증진, 상호협조 및 신뢰감 제고 등)로 바꾸도록 노력해야할 것이다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

최근 국내에서도 조직문화, 경영전략 및 경영성과 등에 관한 연구가 많이 이루어지고 있다. 그러나 국내의 기존연구는 대부분 대기업 중심으로 이루어져 설문부수는 많으나 표본수가 적어 대표성에 의문이 제기된 경우가 종종 있었다. 따라서 본 연구는 이러한 표본수 부족으로 인한 대표성의 한계를 극복하기 위해 설문에 많은 노력을 기울였다. 설문대상 업체를 업종별, 지역별 및 매출규모별 등으로 안분하여 표본이 특정 대상에 지나치게 편중되지 않도록 했다.

본 연구는 기존의 선행연구 결과를 토대로 조직문화(합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화)와 경영전략(방어형 전략, 공격형 전략, 분석형 전략)이 중소기업의 재무적 및 비재무적 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 했다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위해 선행연구를 바탕으로 개념적 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였다.

이러한 가설을 검증하기 위해 국내에서 제조업, 서비스업, 도소매업 및 기타 업종을 영위하는 80개 중소기업을 대상으로 배포 회수한 265부의 설문지 중 불성실하게 응답한 16부를 제외한 249부를 대상으로 상관관계분석, 다중 회귀분석 및 위계적 회귀분석을 통하여 영향력을 검증하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

연구가설 1은 조직문화와 중소기업의 경영성과에 관한 것이다(하위가설 1-1-1, 1-1-2, 1-2-1, 1-2-2, 1-3-1, 1-3-2, 1-4-1, 1-4-2). 검증결과, 합의문화 및 위계문화는 중소기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과 모두에, 합리문화는 비재무적 경영성과에만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 개발문화는 재무적 성과 및 비재무적 경영성과 모두에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

연구가설 2는 경영전략과 중소기업의 경영성과에 관한 것이다(하위가설 2-1-1, 2-1-2, 2-2-1, 2-2-2, 2-3-1, 2-3-2). 검증결과, 공격형 전략과 분석형 전략은 중소기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 방어형 전략은 재무적 성과에만 정(+)의 영향을 미치고 비재무적 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

또한 재무적 성과를 향상 시킬 수 있는 독립변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면 합의문화, 공격형 전략, 위계문화 순으로 나타났다. 비재무적 성과를 향상 시킬 수 있는 독립변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면 합의문화, 공격형 전략, 분석형 전략, 위계문화 순으로 나타났다.

제 2 절 시사점

조직문화와 경영전략이 중소기업의 재무적 및 비재무적 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구 결과, 시사점을 들면 다음과 같다.

연구가설 1의 검증결과를 종합하면, 조직문화 중 합의문화 및 위계문화는 중소기업의 재무적 성과(시장점유율 상승, 매출액 증가, 영업이익 증가, 기획 및 관리 비용 절감, 기업가치 상승, 고객충성도 향상) 및 비재무적 성과(직원의 업무수행능력 향상, 직무만족도 증가, 동기부여 기회제공, 생산성 향상, 고객만족도 향상, 권한위임 확대) 모두에 정(+)의 영향을 미치고 있는 반면 개발문화는 재무적 성과 및 비재무적 경영성과 모두에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

따라서 중소기업의 경영성과를 높이기 위해서는 첫째, 직원의 참여와 친화를 강조하고, 집단의 사기와 응집력을 중시하며, 상호협조 및 신뢰감을 높이면서 개개인의 능력개발을 중시하는 합의문화를, 둘째, 업무를 수행할 때는 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수하고, 엄격한 결재과정을 통한 회사 전체의 통솔과 통제를 강조하며, 안정성, 일관성, 문서화, 책임 및 정보관리를 중시하는 위계문화를 각각 조성할 필요가 있다. 셋째, 경영성과에 영향을 미치지 않는 개발문화(창의성, 혁신성 및 적응성 강조, 회사 성장과 자원의 획득 및 외부지원 중시, 새로운 것에 대한 도전 및 이를 위한 직원들의 직관과 통찰력 중시)를 유도할 필요는 없는 것 같다.

연구가설 2의 검증결과를 종합하면, 경영전략 중 공격형 전략과 분석형 전략은 중소기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과 모두에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

따라서 중소기업의 경영성과를 높이기 위해서는 첫째, 환경변화에 신속한 대응과 기회 포착을 강조하고, 새로운 제품(상품)과 서비스 개발, 기술혁신에 주력하며, 동종업종에서 선도적이며 변화주도자 역할을 수행하고 신제품 개발을 통한 시장선점에 주력하는 공격형 전략을, 둘째, 생산성 향상을 도모하고, 기존 제품에 대한 품질관리 및 고객관리 뿐만 아니라 특성화된 제품개발이나 시장개척에 주력하며, 안전한 신제품이나 신시장을 중시하는 분석형 전략을

각각 실행할 필요가 있다.

또한 조직문화와 경영전략 중 합의문화가 재무적 성과에 가장 큰 영향력을 보이고 있으며, 다음은 공격형 전략, 세 번째로는 위계문화 순으로 나타났다. 비재무적 성과에는 합의문화가 가장 큰 영향력을 보이고 있으며, 다음은 공격형 전략, 세 번째로는 분석형 전략, 네 번째로는 위계문화 순으로 나타났다. 이러한 결과는 실제 연구에서 많은 시사점을 제시할 수 있다. 예를 들어, 중소기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과를 높이기 위해서는 우선적으로 조직문화를 합의문화로 바꾸도록 노력해야할 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 선행연구를 바탕으로 조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증하는 데 역점을 두었으나,

첫째, 설문대상 업종이 제조업, 서비스업, 도소매업 및 기타로 국한함으로써 모집단의 다양성에 한계가 있다. 또한 설문지에 대한 응답자 중 남자의 응답비율이 전체의 75.5%를 차지하고 있어 남자 위주의 연구결과로 비추어질 가능성이 있다.

둘째, 경영성과를 측정함에 있어 연구대상 중소기업의 재무상태변동표 및 손익계산서 등 실질적인 재무적 자료를 확보하지 못해 매출액 및 영업이익이 얼마나 증가 했는지, 시장점유율이 얼마나 상승했는지 등 구체적인 성과를 제시하지 못했다.

셋째, 설문항목에 응답자의 주관이 개입할 요소가 많고 종업원수, 매출규모, 업력 등 정확한 수치를 요하는 설문에 응답자가 잘 모르고 답할 가능성을 감안하면 본 연구 결과를 모든 중소기업에 획일적으로 적용하는데 한계가 있을 수 있다.

이와 같은 한계를 극복하기 위한 향후 연구에서는,

첫째, 다양한 업종으로부터 충분한 설문을 확보하여 업종 간 비교분석이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 연구 대상기업으로부터 실질적인 재무적 및 비재무적 자료를 확보하여 구체적인 경영성과를 제시할 필요가 있다.

셋째, 설문내용이 대부분 외국 학자의 선행연구를 기초로 이루어져 있고 대기업과 중소기업의 구분이 없는 바, 기업 현실과 규모를 감안한 설문항목 개발이 필요하다.

넷째, 같은 연구라도 성별, 학력, 연령별, 직위, 업무 등에 따라 연구결과가 다르게 나타날 수 있으므로 다양한 인구통계학적 특성을 반영한 연구가 필요하다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강경모(2008), “코스닥 벤처기업의 자본조달방식이 경영성과에 미치는 영향”,
호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문
- 강대승(2013), “체육단체의 조직문화가 조직효과성 및 경영성과에 미치는 영향”, 조선대학교 대학원 박사학위 논문
- 강진희(2009), “여행업의 경영전략과 균형성과표 관계에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위 논문
- 고봉상(2004), “벤처기업의 경영성과 결정요인에 관한 실증연구”, 아주대학교 대학원 박사학위 논문
- 공석진(2013), “경영전략이 경영성과에 미치는 영향-정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로”, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문
- 구본기(2003), “여행사의 비용우위와 차별화우위를 통한 경영성과전략에 관한 연구”, 경기대학교 관광전문대학원 박사학위 논문
- 구연원(2005), “조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문
- 권구혁, 김범성, 김영조, 임성준(1999), “우리나라 기업의 경영환경, 경쟁전략 및 조직구조의 관계; 성과에 대한 함의 분석”, 전략경영연구 제2권(2)
- 김남현(2004), 경영학의 이해, 경문사
- 김범중(1990), “동태적 시장변화에 대한 전략적 대응이 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위 논문
- 김상용(2008), “기업가 정신과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문
- 김영호(2005), “호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구-서울 시내 특급호텔을 중심으로”, 경기대학교 서비스경영

전문 대학원 박사학위 논문

- 김영호(2009), “호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 성균관대학교 서비스경영전문대학원 박사학위 논문
- 김재명(2013), 경영학 원론, 박영사
- 김진도(2003), “기업의 조직문화가 조직유효성과 노사관계에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문
- 김정(2014), “조직문화 유형과 경영성과의 관계에 대한 지식전이의 매개효과”, 창원대학교 대학원 석사학위 논문
- 나미자(2003), “전자상거래 능력과 경영전략의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 서강대학교 대학원 박사학위논문
- 류승남(1992), “기업문화와 경영전략의 관계에 관한 실증연구”, 원광대학교 산업경영연구소, 산경연구 제5집
- 박경원(2006), “경영전략, 성과측정시스템의 이용, 측정치의 다양성, 그리고 경영성과간의 관계”, 서강대학교 대학원 박사학위 논문
- 박노운(1997), “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구”, 한국경영학회, 경영학연구 제26권 2호
- 반병길(1993), “우리나라 정보통신 기업들의 경영전략 및 성과에 관한 연구”, 서강대학교 통신학술 연구과제
- 박정수(2008), “비영리조직의 기업가정신, 조직구조 및 조직문화가 경영성과에 미치는 영향(비영리 사회복지기관을 중심으로)”, 진주산업대학교 벤처창업대학원 박사학위 논문
- 서민교(2011), “프랜차이즈 기업의 핵심역량과 시장지향성 : 환경 불확실성, 경쟁우위와 경영성과의 관계”, 세종대학교 대학원 박사학위 논문
- 서인덕(1987), “한국기업의 조직문화 유형과 조직 특성 간의 관련성 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위논문
- 서정수(2012), “ 지식경영 활동 및 기업의 조직문화가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구(경상남도내 입주중소기업을 중심으로 연구)”, 창원대학교 대학원 석사학위논문
- 송경근 성시중 역(1996), 『가치실현을 위한 통합 경영지표 BSC』, 서울한언

- 송영선(2008), “조직문화 유형과 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 영향”,
중앙대학교 대학원 박사학위 논문
- 송지준(2013), SPSS/AMOS 통계분석방법, 21세기사
- 윤형석(2012), “골프장 운영의 핵심역량과 경쟁전략간의 적합성이 경영성과에
미치는 영향”, 고려대학교 대학원 박사학위 논문
- 이경민(2007), “기업역량, 경영전략, 경영성과의 상호관계에 관한 연구(한국
제약기업을 중심으로)”, 숭실대학교 대학원 박사학위 논문
- 이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연
구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문
- 이명자(2014), “조직문화, 구조, 경영전략이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”,
창원대학교 대학원 박사학위 논문
- 이상규(2007), “국내 중저가 호텔의 경영전략 유형에 따른 경쟁력 강화방안이
경영성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 박사학위 논문
- 이소정(2013), “항공사 객실 승무원의 조직문화가 지식공유와 경영성과에 미치는 영
향”, 동국대학교 대학원 석사학위 논문
- 이인수(1996), “조직문화와 조직구조 · 전략이 조직유효성에 미치는 영향에
관한 연구”, 단국대학교 대학원 박사학위 논문
- 이장우(1989), “환경변화, 전략유형 및 경영성과 : 비교-정태적 분석” ‘경영
학 연구, Vol 18, No 2
- 이학중(2010), 기업문화와 기업경쟁력, 박영사
- 이흥기(1997), “환경특성과 전략유형이 환경계 연결 활동에 미치는 영향 연
구”, 홍익대학교 대학원 박사학위 논문
- 임주동(2012), “온라인 창업정보서비스 특성이 창업 초기기업의 만족과 경영
성과에 미치는 영향”, 전남대학교 대학원 박사학위 논문
- 장세진(2007), 글로벌경쟁시대의 경영전략, 박영사
- 장세진(2013), 경영전략(7판), 박영사
- 장용선, 문형구(2008), “조직문화 연구의 동향과 과제”, 한국인사조직학회, 인
사 · 조직연구 제16권 1호
- 장충석(2000), “조직의 전략유형과 기업역량의 적합성이 경영성과에 미치는

- 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문
- 전의숙(2008), “중급호텔의 재무성과에 영향을 미치는 비재무적요인에 관한 연구”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문
- 정현대(1999), “전략유형과 상황요인이 성과측정치의 선택에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원 박사학위 논문
- 조상구(2010), “경영혁신 기법과 성과관리시스템의 속성이 중소기업 성과에 미치는 영향”, 동아대학교 대학원 박사학위 논문
- 조한국, 원성수(2009), “지역 중소 · 벤처기업의 성공요인에 관한 실증연구”, 지역발전연구, 제9권, 제1호
- 주영중(2010), “조직문화 연구에 대한 통합과 실증분석”, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문
- 진광영(2013), “경영전략이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 석사학위 논문
- 채서일(2013), 사회과학조사방법론(제3판), 비앤엠북스
- 최명호(2005), “조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 제약회사 영업사원을 대상으로”, 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위 논문
- 한상철(1998), “벤처전략, 산업구조 및 기업가 특성이 벤처성과에 미치는 영향”, 단국대학교 대학원 박사학위 논문
- 황순애(2010), “호텔기업 최고경영자의 전략적 리더십이 경영전략, 조직변화 및 경영성과에 미치는 구조적 관계에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위 논문

2. 국외문헌

- Anderson, C. R., & Paine, F. T.(1975), “Managerial Perceptions and Strategic Behavior”, Academy of management Journal, 18(4)
- Andrew, K. R.(1980), “The Concepts of Corporate Strategy”, 2nd edition, Homewood II : Irwin

- Ansoff, H. I.(1965), "Corporate Strategy", NY : McGraw-Hill
- Arogyaswamy, B. & Byles, C. M.(1987), "Organizational Culture : Internal and External Fits", *Journal of Management*, 3(4), 647-659
- Bakos, J. Y., & Treacy, M. E.(1986), "Information Technology and Corporate Strategy, A Research Perspective', *MIS Quarterly*, 10(2)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture", New York : Addison Wesley Inc.
- Chandler, A. D.(1962), "Strategy and Structure" : Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, MA : MIT Press
- Cool, K. & D, Schendel.(1988), "Performance Difference among Strategic Group Members", *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.3
- Covin, J. G. & Slevin, D. P.(1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory Practices*
- Danny, M., & Jean-Marie, T.(1986), "Strategy, Structure, CEO Personality, and Performance in Small Firms". *American Journal of Small Business* (Winter 1986)
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A.(1982), "Corporate Cultures, Reading", Mass. : Addison-Wesley.
- Denison, D. R.(1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", *Jone Wiley and Sons*.
- Dess, G. & P. Davis(1984) "Porter's(1980) Generic Strategies and Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 4
- Fiegenbaum, A. & H. Thomas.(1990), "Strategic groups and performance : The U.S insurance industry, 1970-1984", *Strategic Management Journal*, 11
- Fisher, C. D. et,(1993), "Human Resources management", *Houghton-mifflin*, 2nd
- Galbraith, C. & Schendel, D.(1983), "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategy Management Journal*, 4

- Goffee, R., & Jones, G.(1996), "What Holds the Modern Company Together?"
Harvard Business Review. November–December
- Govindarajan, V., & Fisher, J.(1990), "Strategy Control System and Resource
Sharing : Effect on Business–Unit Performance, Academy of
Management Journal, 33(2)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C.(1995), "Multivariate
Data Analysis with Reading", Prentice Hall.
- Hambrick, D. C.(1984), "Taxonomic Approaches to Studying Strategy :
Some Conceptual & Methodical Approach", Journal of
Management, 10(1)
- Harrison, R.(1972), "Understanding Your Organization's Character" Harvard
Business Review, May–June
- Hunt M.(1972), "Competition in the Major Home Appliance Industry", Unpublished
Doctoral Dissertation, Harvard University
- Kaplan. Robert. S. & David. P. Norton(1992), "Using the Balanced
Scorecard as a Strategic Management System", Harvard
Business Review (January – February)
- Kilmann, R. H.(1982), "Gaining Control of the Corporate Culture", San Francisco :
Jossey–Bass.
- Mcman, P., & Nanni, A.(1994), "Is your company really measuring performance?"
, Management Accounting, Nov
- Miles, R. E., & Snow, C. C.(1978), "Organizational Strategy, Structure
and Process", New York : McGraw–Hill.
- Miller, D.(1986), "Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis,"
Strategic management Journal, 7
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1984), "Organizations : A Quantum View, Englewood
Cliffs", NJ : Prentice–Hall.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1986), "Porter's Generic Strategies and Organization
Studies", 7,

- Mintzberg, H. D.(1979), "The Structuring of Organization, Englewood Cliffs", NY : Prentice-Hall.
- Newman, H.(1973), "Strategic Groups and Structure-Performance Relationship : A Study with Respect to the Chemical Process Industries", Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University
- Olsen, M. D., West, J. & Tse, E. C.(1988), Strategy Management in the Hospitality Industry, 2nd de. John Wiley & Sons
- Olve, Roy & Wetter(1999), "Performance Driver", John Wiley & Sons
- Ouchi, W. G.(1981), "Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge, Reading Mass" : Addison-Wesley Publishing.
- Parker, R., & Bradley, L.(2000), "Organizational Culture in the Public Sector : Evidence from Six Organizations", International Journal of Public Sector Management, 13(2)
- Pascale, R. T. & Athos, A. G.(1981), "The Art of Japanese Management" , New York, NY : Warner Books
- Peters, T. J., & Waterman, R. H.(1982), "In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies". New York : Harper & Row.
- Pettigrew, A. M.(1979), "On Studying Organizational Culture," Administrative Science Quarterly, 24(4)
- Porter, M. E.(1980), "Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York : Free Press.
- Pyburn, I. & Eccles. G.(1992), "Creating a comprehensive system to measure Performance", Management Accounting, Oct.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R.(1985), "The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspective", in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louise, C. C. Lundberg, and J. Martin, Eds. Organizational Culture, Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. A.(1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria ; Towards a Competing Values Approach to

- Organizational Analysis”, Management Science, 29(3)
- Robbins, S. P.(1983). Organization Theory : The Structure and Design of Organization. New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
- Schein, E. H.(1992), “Organizational Culture and leadership”, second ed : Jossey-Bass. Bulletin of Science Technology Society, 14
- Weiner, Y.(1988), “Forms of Value Systems : A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance”, Academy of Management Review, Vol. 13(4)

설 문 지

안녕하십니까?

먼저 귀하의 건승과 귀사의 발전을 기원합니다. 바쁘신 업무 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 “기업(조직)문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향”을 분석할 목적으로 제작되었으며 설문지의 어떠한 항목도 정답은 없으므로 귀하께서 느끼고 생각하시는 바를 표시해 주시면 됩니다.

귀하께서 작성해 주신 설문지는 본인의 연구목적으로만 사용할 것을 약속드립니다. 귀하와 귀사에 대한 솔직하고 성의 있는 응답은 연구에 소중한 자료가 될 것입니다.

설문지를 작성하시면서 의문점이 있으시면 아래의 전화번호로 문의하여 주시기 바랍니다. 다시한번 소중한 시간을 할애해 주신 것에 대하여 진심으로 감사드리며 귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2015년 1월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

지도교수 : 최 창 호 교수

연 구 자 : 이 병 복(석사과정)

연 락 처 : 010-88816-6596

E - mail : bblee@kodit.co.kr

1. 기업(조직)문화

다음은 귀사의 기업(조직)문화에 관한 질문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √ 표 해 주시기 바랍니다.

문 항	전 혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
1. 우리 회사는 참여와 친화를 강조한다.					
2. 우리 회사는 집단의 사기와 응집성을 중시한다.					
3. 우리 회사는 직원 개개인의 능력개발을 중시한다.					
4. 우리 회사는 상호협조 및 신뢰감이 높다.					
5. 우리 회사는 창의성, 혁신성, 적응성을 강조한다.					
6. 우리 회사는 성장과 자원의 획득 및 외부지원을 중시한다.					
7. 우리 회사는 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.					
8. 우리 회사는 새로운 도전을 해결하기 위해 구성원들의 직관과 통찰력을 중시한다.					
9. 우리 회사는 목표달성 위주로 행동한다.					
10. 우리 회사는 생산성과 효율성을 중시한다.					
11. 우리 회사는 실적위주로 평가한다.					
12. 우리 회사는 계획수립과 목표설정을 강조한다.					
13. 우리 회사는 업무를 수행할 때 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수한다.					
14. 우리 회사는 엄격한 결재과정을 통한 회사 전체의 통솔과 통제를 강조한다.					
15. 우리 회사는 안정성과 일관성을 중시한다.					
16. 우리 회사는 문서화, 책임, 정보관리를 중시한다.					

2. 경영전략

다음은 귀사의 경영전략에 관한 질문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √ 표 해 주시기 바랍니다.

문 항	전 혀 아니다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 회사는 원가절감을 통한 수익성 향상에 노력한다.					
2. 우리 회사는 특정 제품(상품)에 대한 시장점유율 향상에 주력한다.					
3. 우리 회사는 비용감소와 효율성을 강조한다.					
4. 우리 회사는 제품(상품)개량이나 차별화를 통한 안정성을 중시한다.					
5. 우리 회사는 품질향상을 통한 경쟁력 강화를 강조한다.					
6. 우리 회사는 환경변화에 신속한 대응과 기회 포착을 강조한다.					
7. 우리 회사는 새로운 제품(상품)과 서비스 개발에 노력한다.					
8. 우리 회사는 제품(상품), 서비스 및 기술 등 혁신에 주력한다.					
9. 우리 회사는 동종 업종에서 선도적이며 변화주도자 역할을 수행한다.					
10. 우리 회사는 신제품(상품) 개발을 통한 시장선점에 주력한다.					
11. 우리 회사는 생산성 향상에 주력한다.					
12. 우리 회사는 기존 제품(상품)에 대한 품질관리에 주력한다.					
13. 우리 회사는 기존 고객관리에 주력한다.					
14. 우리 회사는 특성화된 제품(상품)개발이나 시장개척에 주력한다.					
15. 우리 회사는 도전보다는 안전한 신제품(상품)이나 신시장을 중시한다.					

3. 경영성과

다음은 귀사의 경영성과에 관한 질문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √ 표 해 주시기 바랍니다.

문 항	전 혀 아니다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 회사는 시장점유율이 상승하고 있다.					
2. 우리 회사는 총매출액이 증가되고 있다.					
3. 우리 회사는 전년대비 영업이익(수익성)이 증가하고 있다.					
4. 우리 회사는 기회 및 관리 비용을 절감하고 있다.					
5. 우리 회사의 기업가치(주가, 브랜드, 이미지 등)가 상승하고 있다.					
6. 우리 회사에 대한 고객충성도가 높아지고 있다.					
7. 우리 회사 구성원의 업무수행 능력이 향상되고 있다.					
8. 우리 회사 구성원의 직무만족도가 높아지고 있다.					
9. 우리 회사 구성원에 대한 동기부여가 잘 이루어지고 있다.					
10. 우리 회사는 경쟁업체와 비교할 때 생산성이 높은 편이다.					
11. 우리 회사에 대한 고객만족도가 향상되고 있다.					
12. 우리 회사 구성원에 대한 권한위임이 확대되고 있다.					

4. 일반적 특성

다음은 귀사와 귀하의 일반적 특성에 관한 질문입니다. 해당항목에 $\sqrt{\quad}$ 표 해 주시기 바랍니다.

1) 귀하의 성별은 ?

- ① 남 ② 여

2) 귀하의 연령은 ?

- ① 20세 이하 ② 21세 - 29세 ③ 30세 - 39세
④ 40세 - 49세 ⑤ 50세 - 59세 ⑥ 60세 이상

3) 귀하의 학력은 ?

- ① 전문대 졸업 ② 대학 졸업 ③ 대학원 졸업 ④ 기타

4) 귀하의 회사 근무연수는 ?

- ① 1년 미만 ② 1년 - 3년 미만 ③ 3년 - 5년 미만
④ 5년 - 10년 미만 ⑤ 10년 이상 ⑥ 20년 이상

5) 귀하의 직위는 ?

- ① 사원 ② 반장, 주임, 계장, 대리 ③ 과장, 차장급
④ 부장, 실장, 국장 ⑤ 중역, 임원, 최고경영자

6) 귀하의 담당업무는 ?

- ① 사무, 관리직(기획, 재무 포함) ② 판매, 영업직 ③ 생산, 기술직
④ 연구, 개발직 ⑤ 기타

7) 귀사의 소재지(지역) 는?

- ① 수도권(서울, 경기, 인천) ② 강원도 ③ 충청남·북도, 대전광역시
④ 전라남·북도, 광주광역시 ⑤ 경상남·북도, 대구광역시, 부산광역시
⑥ 제주도 ⑦ 기타

8) 귀사의 종업원 수는?

- ① 20명 미만 ② 20명 이상 - 50명 미만 ③ 50명 이상 - 100명 미만
④ 100명 이상 - 200명 미만 ⑤ 200명 이상

9) 귀사의 업종(점업 시 매출액이 큰 것)은 ?

- ① 제조업 ② 서비스업 ③ 도소매업 ④ 건설업 ⑤ 기타

10) 귀사의 매출규모는 ?

- ① 50억원 미만 ② 50억원 이상 - 100억원 미만
③ 100억원 이상 - 200억원 미만 ④ 200억원 이상 - 300억원 미만
⑤ 300억원 이상 - 500억원 미만 ⑥ 500억원 이상 - 1,000억원 미만
⑦ 1,000억원 이상

11) 귀사의 업력(설립 당시부터 현재까지의 기간)은 ?

- ① 5년 미만 ② 5년 이상 - 10년 미만 ③ 10년 이상 - 15년 미만
④ 15년 이상 - 20년 미만 ⑤ 20년 이상

* 장시간 본 설문에 끝까지 응해주셔서 다시 한 번 깊은 감사를 드립니다.

ABSTRACT

A Study of the Effect of Organizational Culture and Business Strategy on Business Performance of Small and Medium-sized Enterprises

Lee, Byung Bog

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service &
Consulting

Hansung University

Under the current situation of rapidly changing global managerial circumstances and harsher competitions among enterprises, SMEs should respond promptly to changes in managerial environment in order to pursue constant growth and development. For this, there is a rising interest in organizational cultures and business strategies. The purpose of this study is to empirically examine the financial and non-financial impact on SMEs of both organizational cultures (group culture, developmental culture, rational culture, hierarchical culture) and management strategies (defensive strategy, prospectors strategy, analyzers strategy) and to suggest the organizational cultures and management strategies which are needed to enhance SMEs' business performance.

For this purpose, while research models are established based on precedent studies regarding organizational cultures, managerial strategies, and business performance, the research hypotheses are set up on the relationships between organizational cultures and SMEs' business performances, as well as those between

managerial strategies and SME's business performances. To test the hypotheses, exploratory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and multiple regression analysis are performed using 249 samples out of 310 responses to questionnaires which were distributed to 80 domestic SMEs doing businesses in the sectors of manufactures, services, and wholesales and retails. The analyses examine the relative magnitudes of influences caused by the relations– (1) between organizational cultures and SMEs' business performance, (2) between managerial strategies and SMEs' organizational achievement, and (3) between organizational cultures and managerial strategies.

The analysis results are summarized as follows;

Hypothesis 1 is regarding the organizational cultures and SMEs' business performance. The result shows that group cultures and hierarchical cultures have a positive impact on both financial and non-financial business performance of SMEs, and that rational cultures have a positive impact only on non-financial business performance. Meanwhile, a developmental culture affects neither financial nor non-financial performance.

Hypothesis 2 is regarding the managerial strategies and SMEs' management performances. The empirical evidence shows that prospectors strategy and analyzing strategy positively affect both financial and non-financial performance. However, defensive strategy positively affects the financial aspects only, not having any relationship with the non-financial aspects.

In addition, group culture, among factors of organizational cultures and managerial strategies, has the most influence on financial performances, being followed by prospectors strategy and hierarchical culture in terms of magnitude of influence. For non-financial performances, the most influential factor is group culture, being followed by prospectors strategy, analyzers strategy as the third, and hierarchical culture in order.

The aforementioned study results may have the following implications:

(1) While group and hierarchical cultures have positive impacts on both financial and non-financial performance, developmental culture has not shown any significant impacts. Thus, in order to enhance SMEs' management achievement, the most important is establishing group culture, which emphasizes employees' participation and fellowship, emphasizes group's moral and cohesiveness, inspires mutual cooperation and confidences, consider personal ability development, and then hierarchical culture, which strictly comply with rules and standard in the course of operation, emphasize control and command thorough strict reporting processes and put emphasis on stability, consistency, documentation, responsibility, and information management. Besides, developmental culture may not be necessitated, since it does not have significant impacts on business performances.

(2) Both prospectors and analyzers strategies among managerial strategies have shown positive impacts on either financial or non-financial performance. Thus, in order to enhance SMEs' business performance, firstly prospectors strategy should be executed; this strategy emphasizes rapid response and opportunity capture, focusing on developing new products/services, technology innovation, roles of innovator in the same sector and the first-mover's advantage. Secondly, execution of analyzer's strategy is also important, which sets a high value on not only productivity improvement, product quality control, and customer relation management, but also the development of a specialized sound good or a blue market.

(3) Group culture, among factors related to organizational culture and business strategy, is the most influential factor on SMEs' business performance. Accordingly SMEs need to make efforts to turn its organizational culture to the group culture.

The study results also suggest that the following matters should be taken into account in the further studies:

Firstly, the data collection should be enhanced to more diversified business sectors with more enlarged population volume.

Secondly, it is necessary to adduce more specific management achievement, securing more concrete financial evidences, such as the income statement or the statement of changes in financial position.

Thirdly, it is necessary to develop various surveying queries, which reflect domestic environment of business industries, enterprise volumes, and real conditions of SMEs, bailing out of advanced researches of foreign scholars.

Fourthly, it is necessary to investigate the differences among organizational cultures, business strategies, and business performances, by conducting diversified studies, which covers more demographic characteristics such as sex, age, years of service, position, job description, type of business, employment history.

【Keywords】 Organizational Culture, Business Strategy, Business(Management) Performance, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs),