중소기업의 위기 경영전략 모형에 관한 연구

김용철.김계수
세명대학교 경영학과

An Actual Study on Setting Management Strategy for Korean Small and Medium Industries.

Kim Yong-Cheol, Kim Gye-Soo.
Dept. of Business Administration, Semyung University

Abstract

Korean small and medium industries are under intense competitive pressures and threats. This article studies the policy and the strategy against the pressures and threats. Major 8 threats will be defined and Crisis management model will be developed. This article empirically studies methodologies of management innovations in order to build up management systems efficiently in Korean small and medium companies.

1. 서론

기업을 경영하는데 많은 위기를 극복하여야만이 생존하게 된다. 기술 개발부터 기업간의 경쟁으로 인하여 새로운 기술혁신 제품들이 시장에 쏟아져 나오고 있다. 이러한 시장 상황에서 확고한 위치를 차지하고 있는 제품도 시간이 지나면서 기업의 시장 경쟁은 점점 무너져 내리게 된다.

기업이 경쟁에서 살아남기 위해서는 두 가지 조건이 있다. 하나는 기업 환경에 대한 창조적 적응능력을 갖는 것이고 다른 하나는 기업능력을 창조적으로 축적해 나가는 일이다.

기업에 복잡성이 더해지면서 직면하게 되는 위기들은 경영상의 위기와 지배구조상의 위기로 크게 나누고 있다(K. Kennedy etc, 2003). 기업의 위기는 실패의 원인이 될 수 있지만 그 중 하나 만으로는 기업이 도산하지는 않는다. 그러나 기업의 위기 가운데 하나라도 계속해서 무시하다보면 다른 위기에도 문제가 생겨 기업을 위협하게 된다. 특히 중소기업의 경우 전반적인 경영기반이 대기업 보다 상대적으로 열악하여 많은 위협에 노출되어 있다.

본 연구에서는 우리나라 중소기업의 위협에 대한 위기 경영을 경험한 중소기업의 종업원을 설문조사하여 위기경영에 관한 연구방향을 설정하고자 하는데 있다. 또한 8가지 예상 위기들을 연구하고 위기경영을 추진하는 중소기업을 위하여 위기경영의 추진 방법론에 대하여 고찰해보고 위기경영 도입을 위한 프로세스 최적화를 위한 조사와 분석을 통하여 위기경영의 체계를 정립하고자 한다.

2. 본론

2.1 위기경영의 필요성

위기경영은 혁신의 한 도구라고 할 수 있다. 혁신은 기업이 국제 경쟁에서 성공적으로 대처하고 위기상황 하에서 보다 우수한 생존권을 확보하기 위한 방안이다(Perlitz, 1985). 이러한 혁신은 전략적 혁신, 사회적 혁신, 제품혁신 및 공정 혁신 등의 살아있는 아이디어의 실행이라고 할 수 있다.

전략적 혁신은 기업의 전략실행을 위하여 효율적인 물적, 인적자원의 배분으로 전략적 혁신은 시장선도자, 품질선도자 및 원가 선도자로 구체화할 수 있다. 사회적 혁신은 인적자원 부문의 성과향상에 영향을 미치는 혁신을 의미한다. 제품혁신은 신제품 개발, 기존 제품의 변경 등을 의미하며, 공정혁신은 새로운 생산 방식의 창출 또는 개선과 관련되어 있다(박주홍, 2002). 혁신을 위한 위기경영은 위에서 제시한 혁신들을 혼합한 전략을 나타내고 있다.

2.2 기업의 위기

기업이 성장하고 복잡성이 더해지면서 직면

하는 위기들은 [표 1]과 같이 경영상의 위기와 지배구조상의 위기로 나눌 수 있다(K. Kennedy et al., 2003).

[표 1] 8가지 예상 가능한 위기들

경영상 위기	지배구조상 위기
혁신	학습문화
제품교체	리더십 DNA
전략	기업지배 시스템
얼라인먼트	이사회 감시

3. 위기경영 방법론

3.1 바이탈 사인

기업이 실패의 원인이 되기 전에 효과적인 행동을 취하려면 조기감지가 필요하다. 이처럼 조기 감지하는 것을 가능하게 해주는 내부적인 척도를 바이탈 사인이라고 한다(K. Kennedy et al., 2003).

1) 외부 바이탈 사인
   ① 수익추이, ② 실제 성과와 전망의 일치 ③ 고객 만족도에 따른 문제개선 능력 ④ 주가의 변동 등.
2) 내부 바이탈 사인
   ① 적극적인 피드백 고리 ② 조직과 전략의 정리 ③ 커뮤니케이션 ④ 얼라인먼트 ⑤ 기술적 타당성 ⑥ 직원의 권한.

3.2 혁신

시장교란에 대처한다는 것은 시장과 경쟁사 때문에 생긴 혼란 상태를 최대한 이용하기 위해 전략을 짠다는 것을 의미하며, 전략 계획에는 다음과 같은 요소들이 들어간다.

-. 명확한 전략적 포지션
-. 고객의 현재의 욕구와 미래 사이에서 균형
-. 시장교란에 대한 시장의 역할을 이해한다.
-. 새로운 제품 출시 전략 세우기
-. 적절한 파트너의 개발과 기업인수

3.3 제품교체

신제품이 출시되면 기존 제품은 사라지는데 이러한 성공적인 신제품이 기존 수익 흐름을 잠식하는 경향을 보이기 때문에 신제품 출시에는 신중을 기하여야 한다.

3.4 전략

비전이나 장기목표가 정해지면 기업은 목표에 접근하기 위한 필요한 벡터들을 정의 한다. 기업은 계획한 목표에 도달할 수 있다고 느끼면 새로운 비전에 시야를 맞춘다.

또한 선택된 전략들이 시장을 잘못 읽음으로 그릇된 방향으로 향할 수 있다. 포지셔닝에서의 실수와 잘못된 가치평가에서 오는 경향이 있다.

3.5 얼라인먼트

얼라인먼트는 전략 및 학습문화와 더불어 위대한 기업들이 더욱 오래 살아남도록 하는데 매우 중요한 결정적 도구이다. 팀 얼라인먼트는 신생 기업의 초창기 열정과 에너지 혁신을 보여주기 때문에 차별화된 목표 그리고 명백한 고객중심사고로 얼라인먼트를 이루기가 쉽다. 그러나 고도로 복잡해진 조직에서는 신생 기업처럼 얼라인먼트를 유지하기가 힘들다. 기업이 더욱 복잡해질수록 얼라인먼트의 존재를 모르기도 한다.

시장의 지속적인 변화에 따라 가치사슬의 얼라인먼트도 시장 및 기업의 성장과 함께 진화해 나가야 하며, 변화에 대하여 기업은 변화 위에서 육성하는 얼라인먼트가 이루어지는 문화가 필요하다.

3.6 학습문화

문화는 규범을 통해 기업을 지배한다. 문화는 한 기업에서 직원들에게 요구되는 행동방식을 전달하는 암시적인 메시지를 통해 형성된다. 공적인 문화는 회사에 장기적인 건강과 경쟁우위를 제공한다. 건강한 기업은 학습문화 조직이다.

3.7 리더십 DNA

기업 리더십 DNA의 특수 성분은 회사의 특성을 잘 보여주며, 리더는 이 특수성분에 적합하게 맞아야 한다. 리더십 DNA 핵심 성분과 특수 성분은 올바른 리더십 DNA를 외부에서 가져오기도 하지만 자체적으로 개발할 수도 있다. 따라서 미래의 리더를 양성하는 일에 신념을 지니고 잠재된 특성을 발견하고 장려한다. 즉, 기업의 리더십 DNA는 주요 리더들의 행동에 달려 있으며, 특히 주요 리더들이 다른 리더들을 어떻게 개발하는가에 달려 있다.

3.8 기업의 지배시스템

효율적인 지배시스템은 횡적 커뮤니케이션을 용이하게 만든다. 이러한 시스템을 효과적으로 활용하려면 다음과 같은 핵심원리가 있다.

① 효율적인 지배시스템은 자율성과 전사적 조율을 증진
② 각 조직적 기능이 경영 수완을 개발
③ 고객의 초점을 맞추어 단결
④ 정보를 얻게 해주는 피드백 고리는 효율적

인 기업지배 시스템 토대
⑤ 유용한 피드백 고리로부터 정보를 엄격히 관리함

3.9 이사회의 감시

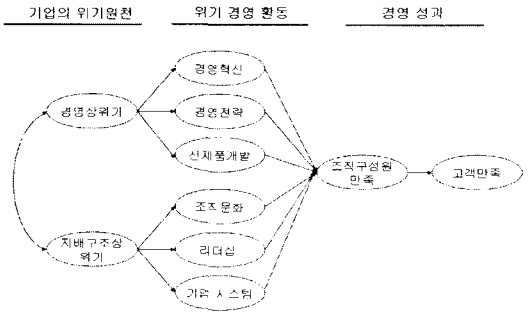
이사회는 기업의 지배 시스템을 감시하는 역할뿐만 아니라 기업 모멘텀의 방향을 잡고 힘을 키우는 데도 중요한 역할을 할 수 있다. 이사회의 감시는 기업 건전성과 관련된 많은 부문에서 중요한 역할을 한다.

4. 연구모형 및 가설

4.1 연구모형

본 연구는 케빈 케네디의 위대한 기업이 극복해야 할 8가지 위기를 국내 중소기업 부문에 적용 가능한 위기 경영 모형을 발견하여, 국내의 중소기업 부문에서 위기에 대한 경쟁력을 배양하는데 필요한 위기 경영 시스템 모형을 전략적으로 개발하는데 있다. 또한 본 연구를 통하여 중소기업의 위기 경영모형에 포함된 개념들 사이의 인과관계를 규명하여 중소기업 경영전략을 실천하는데 중요한 개념들을 파악하는데 의의가 있다. 이러한 틀의 연구모형은 [그림 1]과 같이 나타낼 수 있다.

[그림 1] 연구모형



4.2 연구가설

변화주도자가 되기 위해서 기업은 기회에다 초점을 맞추어야 한다. 문제들은 내버려두고 기회에 관심을 기울여야 한다(Peter F. Drucker, 2005).

우리나라 경영환경의 변화의 특성은 제품시장의 다양성, 제품시장의 경쟁력 시장 변동성, 제품시장의 유리성, 노동이동성 및 이해관계자의 영향력 등은 많은 변화를 나타내고 있으나 정보의 량과 정부의 규제 등은 변화가 크지 않게 나타났다(이덕로 외, 1998).

20세기 후반에는 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처하지 못하는 기업이나 조직은 생존에 치명적인 위협을 받을 수 있으므로 생존을 위해 "조직의 변화를 어떻게 관리할 것인가?"에 맞추어져 있다(박노국 외, 2003).

위기경영 모형에서 확인할 수 있는 점은 경영상 위기가 경영혁신, 경영전략, 신제품 개발에 직접적으로 영향을 미친다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설1 : 경영상 위기는 중소기업의 경영혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설2 : 경영상 위기는 중소기업의 경영전략에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설3 : 경영상 위기는 중소기업의 신제품 개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.

기업의 지배구조가 사업구조조정에 미치는 영향에 대한 선행연구는 경영자의 도덕적 해이의 정도는 경영자의 의사결정을 얼마나 효과적으로 통제할 수 있는 지배구조를 갖추고 있느냐에 달려 있다(Gedajlovic & Sapiro, 1998. Thomasen & Pedersen, 200). 또한 경영자의 도덕적 해이가 커지는 경우로서는 소유가 분산될 수 록(Hill & Snell. 1988), 이사회의 기능이 약할 수록(Kochhar, 1996) 크게 나타난다고 하였다.

기업의 다각화에는 경영자의 도덕적 해이가 많이 개입되었다(Bethel & Liebeskind, 1993). 또한 기업의 지배구조는 사업구조조정, 재무구조조정, 조직구조조정으로 구분되며(Bowman & Singh, 1993) 사업구조 조정에서 가장 중요한 것은 다각화를 줄이고 사업의 포트폴리오를 핵심역량 중심으로 재구축하는 것이다(Johnson, 1996).

위기경영 모형에서 확인할 수 있는 점은 지배구조상의 위기가 조직문화, 리더십, 기업 시스템에 직접적으로 영향을 미친다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설4 : 지배구조상 위기는 중소기업 조직문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설5 : 지배구조상 위기는 중소기업 리더십에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설6 : 지배구조상 위기는 중소기업 시스템에 유의한 영향을 미칠 것이다.

경영혁신은 기업전체의 관점에서 미래지향적이고 목표지향적인 혁신(전략혁신, 사회적 혁신, 제품혁신, 공정혁신 등을 모두 포함)을 계획, 실행 및 통제를 하는 것이다.

경영혁신은 변화를 창조하는 과정으로서 혁신은 신제품, 신재료, 신개념 등과 같은 변화의 결과 또는 그 내용이 그러한 새로운 사물을 촉

성하고 실현시키는 역량과 요인 및 그 과정을 말한다(박영배 외, 2004).

위기경영 모형에서 확인할 수 있는 점은 경영혁신은 조직구성원 만족에 직접적으로 영향을 미친다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설7 : 위기경영전략의 경영혁신은 조직구성원 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

경영전략 "희소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정"이다. 경영전략의 상대성 및 경쟁우위의 중요성을 강조하는 것으로 전략은 기업들이 자신을 둘러싸고 있는 경쟁 환경하에서 경쟁우위를 구축하고 생존하기 위해서 환경에 대한 분석을 통해 자신의 본원적 위치를 결정하는 과정으로 이해하고 있다.

위기경영 모형에서 확인할 수 있는 점은 경영전략은 조직구성원 만족에 직접적으로 영향을 미친다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설8 : 위기경영전략은 중소기업의 조직구성원 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

신제품 개발 성공을 결정하는 경쟁력 원천으로 마케팅 역량 및 자원, 기술역량 및 자원 그리고 부서 간 통합정도를 제시하였다(Song & Parry, 1997).

조직원의 조직몰입도가 높을수록 성공적으로 신제품 개발을 할 수 있다(Zirger et al., 1990). 또한 강력하고 확실한 비전은 성공적인 신제품 개발의 요소이며 종업원 만족에 영향을 준다(Clark, et al., 1990).

위기경영 모형에서 확인 할 수 있는 점은 신제품 개발은 조직구성원 만족에 직접적으로 영향을 미친다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설9 : 위기경영전략의 신제품 개발은 조직구성원 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

조직문화란 조직문제를 해결해 나가는 과정에서 장기간에 걸쳐 형성된 조직 특유의 기본가정, 가치와 신념, 행동규범으로서 조직에 깊이 뿌리내리고 또 폭넓게 펴져 있기에 조직문화는 행동 지향적, 고객 최우대 서비스, 자율성과 기업가 정신, 인간을 통한 생산성 향상, 독특한 가치를 중시, 중점경영, 간소한 조직, 자율과 통제의 규형과 조화를 우수한 기업으로 특성론적 연구에서는 의미하고 있다(Peter et al, 1982). 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설10 : 위기경영전략의 조직문화는 조직구성원 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

리더십은 조직이 장기적으로 발전할 수 있도록, 실현 가능한 비전을 설정하고, 비전을 전파하고, 실천계획을 수립하고 비전 실천을 위해 조직 구성원들에게 동기부여와 사기를 진작시키는 것이다(Anderson et al., 1994). 또한 적극적인 조직은 새로운 제품, 기술, 관리기법을 도입하여 경쟁기업에 앞서려고 노력하며(Miller et al., 1984), 계속적인 혁신을 창출하고 위협을 추구함으로써 경쟁적 우위를 얻으려고 한다(Mintzberg, 1973).

위기경영 모형에서 확인할 수 있는 점은 리더십은 조직구성원 만족에 직접적으로 영향을 미친다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설11 : 위기경영전략의 리더십은 조직구성원 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

업무 프로세스 혁신의 주요 동기는 기업 환경의 변화로 볼 수 있다(Grover et al., 1993) 기업의 프로세스 즉, 기업의 시스템의 혁신은 정보기술의 전략적 활용여부와 밀접한 관계를 가지고 있다고 본다.

위기경영 모형에서 확인 할 수 있는 점은 중소기업의 프로세스(시스템) 경영은 조직구성원 만족에 직접적으로 영향을 미친다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설12 : 위기경영전략의 기업의 시스템은 조직구성원 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설13 : 조직구성원 만족은 고객만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

5. 결과분석

5.1 자료수집

본 연구의 표본은 우리나라 중소기업 중 경영위기를 경험한 제조업에 한정하였다. 설문의 조사는 직접방문을 통하여 2006년 1월부터 2006년 2월까지 6개 업체를 실시하였으며 총 200부를 배포하여 180부의 설문지를 회수하였

다. 이중 성실하게 응답한 176부의 설문지만 분석에 사용하였다.

5.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성

[표 2] 신뢰성분석과 요인분석결과

구성개념	항목수	신뢰성결과	알파계수
경영상위기	4	4	.9103
지배구조상위기	4	4	.9056
경영혁신	4	4	.8998
경영전략	5	5	.8962
신제품개발	4	4	.8951
조직문화	6	6	.8958
리더십	5	5	.9028
기업시스템	5	5	.9035
조직원만족	5	5	.8967
고객만족	4	4	.8950

측정 문항간 내적 일관성을 확인하기 위해서 신뢰성분석을 실시한 결과, Chronbach's alpha값이 일반적으로 0.6이상이어서 문제가 없었다.

5.3 상관분석

확인요인분석 결과, 모든 변수들의 관계가 정(+)의 관계를 가지는 것을 알 수 있다. 또한 모든 상관계수는 유의수준 0.01에서 모두 유의하게 나타났다. 이는 연구모형과 연구가설에서 제시한 변수들 간의 관계의 방향이 일치하는 것이라 할 수 있다. 각 요인간의 상관관계분석을 나타내면 다음과 같다.

[표 3] 상관분석

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 경영상위기	4.04	.6387	1									
2.지배구조상위기	3.98	.6150	.389***	1								
3.경영혁신	3.99	.6041	.443***	.617***	1							
4.경영전략	4.07	.5617	.496***	.467***	.634***	1						
5.신제품개발	4.07	.7270	.428***	.442***	.565***	.699***	1					
6.조직문화	4.09	.5951	.435***	.408***	.611***	.668***	.640***	1				
7.리더십	4.19	.5580	.353***	.398***	.520***	.422***	.546***	.557***	1			
8.시스템	3.97	.6351	.328***	.340***	.299***	.408***	.468***	.465***	.462***	1		
9.조직만족	3.87	.6634	.252***	.415***	.417***	.584***	.593***	.602***	.475***	.774***	1	
10.고객만족	3.92	.6279	.375***	.485***	.478***	.581***	.637***	.593***	.513***	.613***	.729***	1

***는 α=0.001에서 매우 유의함을 나타냄

5.4 가설검정

본 논문에서 설정한 10개의 가설을 검증한 결과 중소기업의 위기경영 도입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설은 지지되었다. 다음은 각 가설에 대한 회귀분석 결과이다.

[표 4] 경영상 위기가 위기경영활동에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

독립변수	R-square	F변화량	표준화계수	t	유의확률
1. 경영혁신	0.196	42.428	0.443	6.514	0.000
2. 경영전략	0.246	56.796	0.496	7.534	0.000
3.신제품개발	0.183	39.104	0.428	6.253	0.000

기업의 위기경영의 원천인 경영상 위기가 위기 경영활동에 미치는 영향을 확인하기 위해서 단순회귀분석을 실시한 결과, 경영상 위기는 위기경영활동(경영혁신, 경영전략, 신제품개발)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 5] 지배구조상 위기가 위기경영활동에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

독립변수	R-square	F변화량	표준화계수	t	유의확률
1. 조직문화	0.166	34.697	0.408	5.890	0.000
2. 리더십	0.158	32.723	0.398	5.720	0.000
3.기업시스템	0.115	22.691	0.340	4.764	0.000

기업의 위기경영의 원천인 지배구조상 위기가 위기 경영활동에 미치는 영향을 확인하기 위해서 단순회귀분석을 실시한 결과, 지배구조상 위기는 위기경영활동(조직문화, 경영전략, 신제품 개발)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 6] 위기경영활동(경영상 위기)이 조직구성원 만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

종속변수	R-square	F변화량	표준화계수	t	유의확률
1.경영혁신	0.174	36.599	0.417	6.050	0.000
2.경영전략	0.342	90.285	0.584	9.502	0.000
3.신제품개발	0.352	94.469	0.593	9.702	0.000

독립변수 : 조직구성원만족

경영혁신 및 경영전략, 신제품개발이 조직구성원 만족에 미치는 영향에 대한 단순회귀분석을 실시한 결과, 조직구성원 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 7] 위기경영활동(지배구조상 위기)이 조직구성원 만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

종속변수	R-square	F변화량	표준화계수	t	유의확률
1. 조직문화	0.363	99.101	0.602	9.955	0.000
2.리더십	0.225	50.626	0.475	7.115	0.000
3.기업시스템	0.599	260.298	0.774	16.134	0.000

독립변수 : 조직구성원만족

조직문화 및 리더십, 기업의 시스템이 조직구성원 만족에 미치는 영향에 대한 단순회귀분석을 실시한 결과, 조직문화는 조직구성원 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 8] 조직구성원 만족이 고객만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

독립변수	R-square	F변화량	표준화계수	t	유의확률
1. 고객만족	0.531	197.382	0.729	14.049	0.000

조직구성원 만족이 고객만족에 미치는 영향에 대한 단순회귀분석을 실시한 결과, 조직구성원 만족이 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

6. 결론

중소기업의 경우 경영혁신을 추진하고자 하고자 하여도 방법론적인 문제와 인력, 비용 등 문제로 추진하지 못하는 경향이 있었다. 다른 한편으로는 모(母)기업에서 추진하는 혁신도구를 여과 없이 받아들여야하는 현실이다. 이에 따라 중소기업의 경우 혁신은 추진하였으나 형식에 그치는 경향이 나타나고 있다. 이러한 형식적인 혁신은 종업원 불만이나 비용 발생 등 기업에 역효과를 초래하는 경향이 있다. 또한 경영구조상 대기업보다 취약한 중소기업의 경우 환경에 따른 경영 위기가 빈번하게 도래하게 된다고 본다.

본 연구를 통하여 중소기업의 위기 경영의 전략적 지침은 다음과 같다.

첫째, 경영상 위기를 기업문화에 전파하여 조직원의 마인드를 재구축 하도록 함에 있고, 경영혁신의 추진 방향과 목표를 명확하게 전파하고 비전을 제시하여 창조적 기업문화로 승화 시켜야 한다.

둘째, 경영문화를 통한 혁신적 경영전략을 펼칠 것을 요구하고 있다.

셋째, 위기경영 문화를 통하여 신제품 개발을 추진하거나 개선을 요구하고 있다.

넷째, 조직문화 구축 및 혁신적인 마인드 구축하여 혁신을 추진하여야 한다.

다섯째, 최고 경영자의 리더십이 필요하며, 특히 지배구구조가 취약한 경우 경영자의 리더십을 통하여 종업원의 전사적 혁신을 유도는 문화구축이 필요하다.

여섯째, 위기 경영활동을 통하여 조직원 만족을 강화하고 최종 고객만족과 위기 경영이 연계되도록 하여야 한다.

기업의 위기는 상시 어디서나 존재하고 있으며 기업 역시 항상 평탄한 경영환경만이 있는 것이 아니다. 따라서 기업에 위기가 도래하기 전에 위기 경영활동을 추진하여 조직문화를 새로이 구축하고 이러한 문화 및 전략 그리고 신제품 개발, 시스템을 구축하기 위하여 강력한 리더십을 요구하고 있다.

<참고문헌>

1. 박영배 · 김계수(2004), 「기업과 경영」, 범한.
2. Kevin Kennedy, Mary Moore, 이진원 역(2003), 「100년 기업의 조건」, 한스미디어.
3. Peter F. Drucker, 이재규 역 (2005), 「피터 드러커 경영 키워드 365」, 도서출판 사과나무.
4. 박노국·안관영·전영승·안옥현(2003), "중소기업 경영혁신 기법 적용", 「품질경영학회지」,추계. pp.153-159.
5. Anderson, E. W. Fornell, C. and Lehmann, D. R.,(1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden," 「Journal of Marketing」, 58(July), pp.53-66.
6. Miller, D. and P.H. Friesen.,(1984) "Organizations: A quantum view," Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
7. Mintzberg, H. T.,(1973) "Strategy-Making in Three Models," California Management Review, 16, 2.
8. Bethel, J. E., & Libeskind, J.(1993), "The effects of ownership structure on corporate restructuring", Strategic Management Journal, 14, pp.15-31.
9. Bowman, E. H., Singh, H., Useem, M. & Bhadury, R(1999), "When does restructuring improve economic performance?" California Management Review,41(2), pp.33-54.
10. Gedajlovic, E. R. & Shapiro, D. M.(1998), "Management and ownership effects: evidence from five countries", Strategic Management Journal. 19(6): pp.533-553.
11. Johnson, R. A.(1996) "Antecedents and outcomes of corporate refocusing", Journal of Management, 22(3), pp.439-483.
12. Kochhar, R.(1996) "Explaining firm capital structure: The role of agency theory vs transaction cost economics", Strategic Management Journal, 17(9), pp.713-728.
13. Thomsen, S. & Pederson, T.(2000), "Ownership structure and economic performance in the largest European companies", Strategic Management Journal, 2, pp.689-705.
14. Clark, Kim B. & Takahiro Fujimoto(1990), "The Power of Product Integrity", Harvard Business Review, Vol. 68(6), pp. 107-118.
15. Grover, V., Teng, J.T.C and Fiedler, K. D.(1993), "Information technology enabled business process redesign: An integrated planning framework", OMEGA, international Journal of Management Science, 21(4).
16. Song, X., Michael and Mark E. Parry(1994), "The Dmensions of Industrial New Product Success and Failure in State Enterprise in the People's Republic of China", Journal of Product Innovation Management, Vol. 11, pp.105-118.
17. Peters, T. J., & Waterman, R .H. (1982), "In Search of Excellence: Lessons from Ameria's Best Run Companies," N.Y.:Harper & Row.