

경쟁전략의 적합성이 경영품질 수준에 미치는 효과

홍 승 표 · 정 규 석
강원대학교 경영학과

An Effect of Strategic Accordance for Management Quality

Hong, Seung Pyo · Chung, Kyu Suk
Kangwon National University

Key Word : TQM, 경영품질, MB상

요 약

기업이 추구하는 경쟁우위요소에 따라 추구하는 경쟁전략유형을 실증적으로 분석하였다. 또한 경쟁 전략유형에 따른 경영품질 수준의 차이도 분석하였다. 그리고 추구하는 경쟁우위요소와 추구하는 경쟁 전략유형이 적절히 조화를 갖추어 경영품질 수준에 어떻게 영향을 미치는지 분석하였다.

분석의 결과는 본원적 경쟁전략의 이론이 우리나라 기업에서도 그대로 적용됨을 확인하였으며, 경쟁전략의 유형에 따라 경영품질 수준에도 차이가 있음을 확인하였으며, 경쟁전략의 적합성이 맞은 기업의 경영품질 수준이 그렇지 않은 기업의 경영품질 수준보다 높음을 확인하였다. 따라서 기업은 추구하는 경쟁전략요소에 적절한 경쟁전략유형을 선택하여 추구함으로써 경영품질 수준을 향상시키고, 보다 나은 경영성과를 기대할 수 있다.

1. 서론

오늘날 무한경쟁시대에서의 기업은 가격경쟁 뿐만 아니라 제품과 서비스에 대한 고객들의 다양한 욕구와 향상된 기대수준을 충족시키도록 노력하는 품질경쟁으로의 적응이 절실히 요구된다. 즉, 품질의 대상이 자재, 공정, 제품품질에서 서비스품질, 소프트웨어품질, 조직품질, 사회품질을 확산되고 있다(Appleby, A., & Collins, D., 2000). Juran(1993)은 TQM(Total Quality management, 이하 TQM이라 칭함)에 의해 제품의 품질이 향상되면 판매가 증가할 것이며, 이는 곧 시장점유율의 상승을 가져오게 된다고 하였다. Tunalv(1992)는 여러 가지 경쟁요소들 가운데 품질경쟁력이 가장 중요하게 고려되어야 한다고 하였다. 이는 기업이 경쟁력확보를 위해서 가장 중요한 요소는 품질경쟁력이라는 것을 의미한다.

지난 1980년대후반 이후부터 미국에서 시작된 말콤 볼드리지 국가품질상(MBNQA; Malcolm Baldrige National Quality Award, 이하 MB상이

라 칭함) 모델(이하 MB모델이라 칭함)은 품질의 개념을 기존의 단순한 제품품질을 넘어서 고객만족 내지 고객가치의 창출을 위한 기업의 전체적 운영과 전사적 조직의 품질까지로 확장시킴으로써 기업 전체의 품질이라고 할 수 있는 '경영품질(Management Quality)' 수준으로 끌어 올렸다(이동규, 1999).

기업은 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위한 전략을 구사하게 된다. 본 연구에서는 추구하는 경쟁전략의 유형이 경영품질 수준 향상에 미치는 효과를 분석하였다.

2. 이론적 배경

2.1 경영품질의 개념

TQM이 추구하는 경영품질(Management Quality)은 기존의 품질관리(Quality Control)나 품질경영(Quality Management)보다 확장되고 진일보한 개념으로서, '경영의 품질수준'이라는 포괄적 의미를 지닌다. TQM은 종합적 품질경영

또는 품질경영이라고 불러 지는데, Feigenbaum(1983)과 Tuckman(1994, 1995)이 제창하여 일본에서 일반화한 종합적 품질관리(TQC)개념과 미국의 총체적 품질경영(TQM)은 그 특징에 약간의 차이는 있으나 기본적으로 같은 수준으로 볼 수 있으며, 오늘날 전 세계적인 경영 패러다임이라고 할 수 있다(정규석, 1996). 경영품질은 고객의 욕구를 정확하게 만족시킬 필요성과 중요성을 인식하고 강조하며 실천하는 경영이념이다. 오늘날 기업성공의 요인을 단순한 관리(Control) 차원이 아닌 비즈니스 프로세스의 재구축을 통한 기업경영 자체의 품질수준, 즉 경영품질의 향상이라고 보게 됨으로서 TQM은 경영의 기본원리로 자리 잡았다.

1980년대 중반에 들어 최악의 경제상황에 직면한 미국은 위기를 느끼고, 1987년 8월 20일 레이건 행정부의 상무장관을 지낸 Malcolm Baldrige의 제안에 의해 미국기업의 TQM을 촉진시키기 위한 목적으로 Malcolm Baldrige 국가품질개선법을 입법화 하여 MB상을 제정하였다. 미국이 MB상을 입안한 것은, 가장 중요한 경쟁력 중에 하나인 품질에 대한 인식을 제고하고, 품질 우수성에 대한 요구사항을 명시화 하고, 성공적인 품질전략의 실행에서 얻어진 이익 및 효과에 대한 정보를 기업들이 공유하도록 하기 위함이었다. MB상의 가장 큰 특징은 민간과 정부 간의 강력한 협력관계 구축에 있다. 이는 국가경쟁력을 강화하기 위해 도입된 국가품질상의 가장 중요한 성공요소로 평가되고 있다.

MB 기준은 경영품질이 탁월한 기업에게 주는 상의 심사기준이지만 그 이상의 의미가 있다. MB 모델이 경영품질의 공인된 세계기준이면서, 많은 기업들에게 가장 신뢰할 수 있는 자기평가기준인 동시에 TQM의 교과서 역할을 하고 있는 이유는 MB 모델이 기업경영의 다양한 메커니즘을 유기적이며 조화롭게 시스템적으로 평가할 수 있도록 정교하게 구성되어 있기 때문이다. MB상 모형이 현재까지 개발된 다른 어떤 품질모형들 보다 포괄적임은 물론 기업 전체의 품질경영활동을 잘 반영하고 있으며, 측정에 있어 신뢰성과 타당성이 검증되었다(Wilson, D. D. , 2000).

2.2 경쟁전략의 개념

기업은 시장에서 필연적으로 경쟁자(잠재적 경쟁자 포함)와 만나게 되며, 기업이 시장 환경의 변화에 대응하고 경쟁력을 유지·발전시켜나가기 위해서는 경쟁기업보다 우수한 전략을 수립

하여야 한다(박무현 과 이상식, 2001).

최고경영자가 가장 관심을 가지고 있는 분야가 바로 기업의 전략을 수립하고 집행하는 일이다(정규석, 1998). 전략이란 기업의 외부 및 내부 환경변화에 대응하여 기업의 장기적인 목적과 목표를 수립하여 기업의 사업영역을 결정하고, 계획적이고 동태적인 경영활동을 전개하여 경쟁우위를 확보해 나가는 결정법칙이다(김의하, 2002). 이상을 종합하여 보면 경쟁자에 비하여 상대적 우위를 확보하기 위한 노력이 경쟁전략이다.

기업의 경쟁력은 수익성·성장성·시장점유율 등에서 경쟁기업을 능가하는 것을 의미한다. 전통적 전략이론(market-based theory)의 핵심은 본원적 경쟁전략으로서 경쟁우위의 원천을 경쟁자와는 다른 차별화된 사업과 활동을 선택하는 전략적 위치확보(strategic positioning)이다(김의하, 2002). Porter가 제창한 본원적 경쟁전략의 원가우위전략·차별화전략·집중화전략들은 기업외부의 변수가 기업에 미치는 영향을 최소화시키는 방향으로 사업단위의 경쟁력을 키워 나감으로서 기업의 경쟁우위를 차지하는 사업전략이다.

Porter(1985)는 경쟁우위와 사업영역의 두 가지 요소를 이용하여 성공적인 전략유형을 원가우위형 전략(Cost Leadership)·차별화 전략(Differentiation)·집중화 전략(Focus)으로 구분하고 실패한 전략 유형으로서 경쟁우위를 갖지 못하는 어중간한 상태(Stuck in the Middle)를 제시하였다. 원가우위형은 경쟁자보다 더 낮은 원가로 제품과 서비스를 생산하여 공급함으로써 경쟁자들을 능가하는 것이다. 일상재 산업에서는 가격 외에는 특별한 경쟁요소가 없기 때문에 낮은 비용구조가 가격경쟁에서 유리하게 작용한다. 따라서 저가전략을 구사하여 경쟁에서 승리를 가져올 수 있다. 차별화전략은 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 차별화함으로써 독특한 경쟁우위를 달성하는 것이다. 이 전략은 제품품질, 기술적 특징, 서비스 등에서 다양한 방법에 의해 차별화를 시도한다. 성능, 디자인, 상표, 고객서비스, 유통 등에서 경쟁사의 제품/서비스에 비하여 특성이 다른 차별화 된 제품/서비스를 공급하게 되면 차별화를 선호하는 고객은 가격에 구애받지 않고 그 제품/서비스만을 구입하게 되므로 경쟁자의 침입이 어렵게 되어 높은 가격 프리미엄과 고객충성도를 확보할 수 있다. 집중화전략은 특정 소비자집단, 일부의 제품종류, 특정지역

을 집중적으로 공략하는 것이다. 이 전략은 특정 고객집단이나 특정 시장에 초점을 맞추어 전략을 시도함으로써 경쟁자보다 고객의 욕구 파악이 쉽고 저가공급이 가능하기 때문에 대체품이 나올 가능성이 적고 경쟁이 약한 부분에서 성공의 가능성이 크다. 집중화전략은 틈새시장을 공략할 때 효과가 있다. 기업은 본원적 경쟁전략 중 어느 한 전략을 선택하여 효율적으로 수행하기 위하여 기업의 자원을 집중하고 조직을 정비하여야 한다. 그렇지 못한 기업은 막연한 전략으로 불리한 입장에 놓이게 되며 경쟁우위를 차지하지 못하게 된다. 이러한 상태를 어중간한 상태라 하며 경쟁에서는 낙오하게 된다(Poter, M. E., 1985).

2.3 선행연구의 고찰 및 연구가설의 도출

조성동과 이동현(1993)은 경영자는 명확한 비전과 목표 하에 두 가지 본원적 경쟁전략 중 하나를 명확히 선택하여 추진하면서도 원가우위나 차별화전략을 성공적으로 추진한 후에도 자신의 유일한 위치를 방어하기 위해 끊임없이 나머지 다른 하나의 전략을 추구하여야 한다고 하였다.

이장우(1996)는 중소기업도 대기업과의 경쟁에서 제품차별화가 가능하며, 기술혁신에 의한 차별화가 장기적으로 경쟁우위를 확보하는데 가장 유리하며, 차별화의 구체적 추진방법에 있어 발상의 전환과 창조적 아이디어가 핵심이 되어야 한다고 하였다.

김승범 등(2004)은 한국전자기업의 경쟁전략은 외부 경쟁 환경 보다는 핵심능력 및 핵심과정에 의해 선정되고, 경쟁우위순위는 기업이 추구하는 경쟁전략에 따라 차별적으로 선택되고 있다고 하였다.

서창교 등(2000)은 기업들이 사업전략에서 전자상거래의 중요성이 점차 증대할 것으로 인식하고 전자상거래 사업을 통하여 비용우위 전략과 차별화 전략을 추구하려고 하며, 전자상거래 기업들이 기대하는 효익과 경쟁전략 간의 B2B 차원에서 고객반응성 요인은 비용우위, 차별화, 집중화 전략과 유의한 관계가 있으며, 기업 내 차원에서는 전반적인 성과요인과 집중화전략, 유연성 요인은 비용우위전략과 유의한 관계가 있다고 밝혔다.

이상의 논의를 요약하면 기업은 추구하는 경영우위가 무엇이나에 따라 추구하는 경쟁전략 유형을 결정한다.

박철용과 김범준(1995)은 우리나라 중소기업의 전략은 대부분 제품차별화에 집중하는 전략과

연관기술에 집중하는 전략, 특정고객에 집중하는 전략, 모방을 통한 원가에 집중하는 전략 순으로 고루 분포해 있다고 하였다. 경영성과 특히 매출 이익률 측면에서는 차별화된 제품에 집중하는 전략유형이 가장 높은 것으로 나타나고 있으며, 모방적인 제품을 바탕으로 한 원가 집중화 전략이 가장 낮은 성과를 보이고 있다고 하였다.

박무현 과 이상식(2001)은 급변하는 경쟁적 경영환경 하에서 효율적인 경쟁전략의 수립과 수행을 통하여 직접적으로 경영성과를 개선할 수 있으며 경쟁전략은 경영혁신에 매우 큰 영향을 미치고 있다고 하였다.

신진교(2002)는 차별화 전략을 취하고 있는 중소기업에서는 내부축적-유기적 인적자원관리 시스템을 구축할 경우, 지원가 전략을 취하고 있는 중소기업에서는 외부획득-관료적 인적관리 시스템을 구축할 경우 조직성과가 향상되며, 차별화 전략을 추구하는 기업이 지원가 전략을 추구하는 기업 보다 능력중심의 선발, 교육훈련의 기회제공, 직무순환 및 직무 자율성, 능력중심의 보상, 그리고 종업원지주제를 더 강조할 경우 조직성과가 향상될 수 있음을 밝혔다.

김영태(2003)는 기업들이 환경 불확실성 상에 대한 인지도가 높으면 빠르게 변화하는 고객기호·신제품 및 경쟁업체의 전략동향 등에 효과적으로 대처하기 위해 차별화전략을 추구하고, 환경 불확실성에 대한 인지도가 낮으면 시장의 변화와 속도요인에 적응하기보다는 낮은 가격으로 가격우위를 점할 수 있는 원가우위전략을 선호하기 때문에 환경변화요인에 따라 이에 적합한 경쟁전략을 수립하고 실행하여야 한다고 하였다.

이상의 논의를 요약하면 기업은 추구하는 경영우위가 무엇이나에 따라 추구하는 경쟁전략 유형을 결정하며, 전략달성을 위해 자원역량을 정비하여 집중하는 등 기업의 경쟁력을 강화를 위해 경영혁신을 통한 경영품질 수준 향상을 도모하게 된다.

또한 기업이 추구하는 경쟁우위요소에 따라 추구하는 경쟁전략 유형을 적합하게 맞추어 전략을 전개하는 것이 기업의 역량을 강화하고 경영품질도 증가하게 된다.

선행연구의 토론을 배경으로 본 연구에서는 경쟁전략 및 경영품질 수준간의 관계에 대해 다음의 가설을 도출하여 제시한다.

<가설 1> 기업이 추구하는 경쟁우위요소에 따라 추구하는 경쟁전략유형이 다를 것이다.

<가설 2> 기업이 추구하는 경쟁전략유형에 따

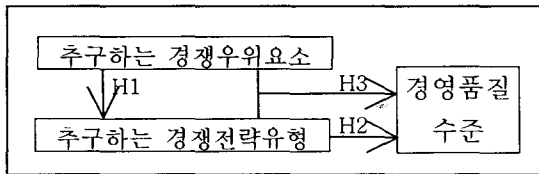
라 경영품질 수준에 차이가 있을 것이다.

<가설 3> 기업이 추구하는 경쟁전략의 적합성이 맞는 기업이 맞지 않는 기업보다 경영품질 수준이 높을 것이다.

3. 연구가설과 연구모형

선행연구의 문헌적 고찰에서 얻어진 결과에 의하면 기업은 추구하는 경영우위가 무엇이나에 따라 추구하는 경쟁전략 유형을 결정하며, 전략 달성을 위해 자원역량을 정비하여 집중하는 등 기업의 경쟁력을 강화를 위해 경영혁신을 통한 경영품질 수준 향상을 도모하게 된다.

선행연구의 문헌적 고찰에서 도출된 연구가설을 토대로 구성한 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

본 연구에서 경영품질 수준은 기업의 경영품질 전반적인 상태를 의미하며, MB모델의 6가지 범주(전략계획수립과 리더십, 프로세스 관리, 인재육성, 정보 및 분석, 고객중시)로 나누고 총 18개 항목으로 5점 척도로 측정된 값을 평균하여 경영품질 수준의 점수로 하였다.

경쟁전략이라 함은 경쟁자에 비하여 상대적 우위를 확보하기 위한 노력으로서 경쟁우위요소와 경쟁전략유형을 의미한다.

경쟁우위요소라 함은 제품이나 서비스가 시장에서 경쟁자 보다 우월한 특성을 의미하며, 우수한 성능(설계품질), 균일한 품질(제조품질), 저렴한 가격 등을 말한다.

경쟁전략유형이라 함은 경쟁력 창출의 원천으로서 경쟁자와는 다른 차별화된 사업과 활동을 선택하는 전략적 위치확보를 의미하며, 원가우위형·마케팅차별화·혁신차별화 및 특별한 차별화가 없는 어중간한 상태를 말한다. 원가우위형의 조작적 정의는 낮은 원가에 의한 가격경쟁력 확보이다. 마케팅차별화의 조작적 정의는 고객 니즈 파악에 의한 빠른 시장대응력(제품개발 포함)이다. 혁신차별화의 조작적 정의는 높은 R&D 투자와 혁신능력에 의한 고성능 신제품 개발력이다. 어중간한 상태의 조작적 정의는 뚜렷한 경쟁우위 없음을 말한다.

경쟁전략의 적합성이라 함은 추구하는 경쟁우위요소에 적합한 추구하는 경쟁전략유형을 선택

하였는가를 말한다.

4. 표본의 기초분석

4.1 표본

한국표준협회는 산업기반조성사업의 일환으로 우리나라의 품질정책 및 품질경영의 새로운 청사진을 제시하기 위하여 2002년 1월에 전국의 기업체를 대상으로 '우리산업의 품질경영 추진 실태조사'를 실시하였다. 조사의 진행은 한국표준협회의 전국 각 지부를 통하여 이루어 졌으며, 총 808부의 조사 설문서가 회수되었다. 본 연구는 이 설문서의 전체 문항 중에서 본 연구의 연구모형에 적합한 문항의 자료를 추출하여 실증분석에 착수하였다. 전체 808개의 설문서 중에서 문항의 답안이 없거나 분석에 사용할 수 없는 극소량의 응답을 한 불성실 설문서 및 동일기업에서 중복 제출된 설문서 그리고 문항 중 모순성 답안의 설문서 등을 제외한 655개 기업의 설문서를 한글 SPSS v12.0를 사용하여 최종분석하였다.

4.2 신뢰성 검증 및 변수의 타당성

본 연구에 사용하는 표본의 신뢰도를 검증하기 위하여, 일반적으로 많이 이용되고 있는 Cornbach's α 계수를 이용한 내적일관성방법(internal consistency method)을 사용하였다. 신뢰성 검증결과를 살펴보면, 전략계획 수립 및 리더십(4개 항목, $\alpha=0.914$), 정보 및 분석(3개 항목, $\alpha=0.882$), 프로세스 관리(3개 항목, $\alpha=0.909$), 인재육성(총 4개 항목 중 3개 항목, $\alpha=0.855$), 고객중시(4개 항목, $\alpha=0.847$)로 나타났다. 전체적으로 .847에서 .914까지의 분포를 보여 본 연구의 측정항목들의 신뢰도는 양호하다고 판단된다.

경영품질 수준에 대한 질문 문항에 대한 개념 측정이 타당하기 위하여 개념 내에서의 측정항목이 단일 차원성임을 확인되어야 하고, 또한 측정 결과가 이론적 개념과 부합되는지 확인 되어야 하므로 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출방법으로는 데이터의 총 분산을 이용하며 가장 널리 사용되고 있는 주성분 분석법(Principal component analysis)을 사용하였다. 또한 각 요인별로 전체의 관찰변수에 실린 적재량 제공에 대한 분산이 최대가 되도록 요인 축을 회전하여 각 요인을 단순구조에 맞도록 단순화 시켜 요인 내의 상관은 높이고 요인 간에는 독립성을 유지시켜주는 베리맥스(Varimax)방법으로 직각회전

시킴으로서 요인의 패턴을 확인하였다. 요인분석의 결과에 의하면, 경영품질 수준에 대한 요인으로는 전략계획 수립 및 리더십·정보 및 분석·프로세스 관리·인재육성·고객중시 등 5요인으로 나타났다. 전략계획 및 리더십은 MB모델에서는 독립적인 범주가 나누어져 있지만 본 연구의 설문에서는 하나의 요인으로 나왔다. 전략계획의 수립과 리더십은 상호 연관성이 높다는 점을 생각할 때, 경영품질 수준에 대한 타당성도 높다고 할 수 있다.

5. 가설의 검증

<가설 1> 기업이 추구하는 경쟁우위요소에 따라 추구하는 경쟁전략유형이 다를 것이다.

기업이 추구하는 경쟁우위요소에 따른 추구하는 경쟁전략유형을 분석하기로 하였다. 두 변수는 명목 척도 이므로 상관분석과 교차표 분석 및 Chi-Square test(χ^2 검정)을 실시하였다.

기업이 추구하는 경쟁우위요소에 따라 추구하는 경쟁전략유형의 차이는 매우 유의하게 나타나므로, 추구하는 경쟁우위요소에 따라 추구하는 경쟁전략유형이 다를 것이라는 가설은 채택하였다. 따라서 기업이 추구하는 경쟁우위요소에 따라 경쟁전략유형을 다르게 추구하는 것이 확인되었다.

시장에서 우수한 성능(제조품질)을 추구하는 기업은 혁신차별화를 추구하며, 균일한 품질(제조품질) 및 제품다양성 등 마케팅에 주력하는 기업은 마케팅차별화를 추구하며, 저렴한 가격을 지향하는 기업은 원가우위형을 선택하는 기업이 가장 많은 것으로 확인되었다. 그 결과는 경쟁전략의 전략유형과 추구하는 경쟁우위요소의 관계에 관한 본원적 경쟁전략이론을 실증적으로 검증한 결과를 얻었다.

결론적으로 추구하는 경쟁우위요소에 따라 추구하는 경쟁전략 유형이 세 가지 경쟁전략유형으로 뚜렷이 구분되는 Porter의 본원적 전략이론을 그대로 보여주고 있다.

<가설 2> 기업이 추구하는 경쟁전략유형에 따라 경영품질 수준에 차이가 있을 것이다.

기업이 추구하는 경쟁전략 따른 경영품질 수준을 분산분석을 하였다.

분석 결과에 의하면 추구하는 경쟁전략유형에 따라 경영품질 수준의 집단 평균은 분명한 차이를 보이고 있으며, 기업이 추구하는 경쟁전략유

형에 따라 경영품질 수준에 차이는 매우 유의하게 나타나므로, 추구하는 경쟁전략유형에 따라 경영품질 수준에 차이가 있을 것이라는 가설은 채택하였다. 따라서 추구하는 경쟁전략유형에 따라 경영품질 수준에 차이가 있음이 확인되었다.

기업이 추구하는 경쟁전략유형에 따라 기업의 경영품질 수준이 차이가 있음을 보여줌으로써, 역시 우수한 제품은 우수한 기업이 만든다는 속설에 설명력을 더해주는 결과를 얻었다.

<가설 3> 기업이 추구하는 경쟁전략의 적합성이 맞는 기업이 맞지 않는 기업보다 경영품질 수준이 높을 것이다.

가설을 검증하기 위하여 경쟁우위요소와 경쟁전략유형간의 적합성이 맞는 기업과 맞지 않는 기업을 대상으로 분산분석을 실시하였다.

분석결과는 경영시스템 품질수준은 매우 유의함을 보여 가설은 지지 되었다. 즉, 경쟁우위요소와 경쟁전략유형이 서로 잘 맞추어져 있음이 경영품질 수준 향상에 기여함을 보이고 있다.

<표 1> 추구하는 경쟁우위요소 와 추구하는 경쟁전략유형 간의 분석

	H1	추구하는 경쟁우위 요소		
		우수한 성능의 제품 (설계 품질) (n=182)	불량 없는 균일한 품질 (제조품질), 마케팅 역량 (n=330)	저렴한 가격 (n=69)
추구하는 경쟁 전략 유형	혁신차별화 (n=185)	96 (52.7%)	78 (23.6%)	11 (15.9%)
	마케팅차별화 (n=199)	56 (30.8%)	128 (38.8%)	15 (21.7%)
	원가우위형 (n=151)	21 (11.5%)	93 (28.2%)	37 (53.6%)
	어중간 (n=46)	9 (4.9%)	31 (9.4%)	6 (8.7%)
주) 1. $\chi^2 = 81.717$ (유의정도=.000) 2. n : 케이스 수				

<표 2> 추구하는 경쟁전략 유형에 따른
경영품질 수준 분산분석

경쟁전략유형	표본수	품질수준	표준편차
어중간	44	2.5722	.58234
원가 우위형	144	2.7525	.56289
마케팅차별화	198	3.0912	.64184
혁신 차별화	181	3.2854	.71125
분산의 동질성에 대한 검정	Levene 통계량		1.458
	유의 확률		.225
분산 분석	F		27.097
	유의 확률		.000

에 까지 확산되고 있음을 비추어 볼 때, 다른 분야에서도 그 효과가 있을 것으로 판단되며, 그에 대한 연구의 범위를 확장할 필요가 있다고 판단된다.

참고문헌 : 페이지 수 제한으로 생략

<표 3> 추구하는 경쟁전략 유형에 따른
경영품질 수준 분산분석

적합성	표본수	품질수준	표준편차
부적합	255	2.9631	.58902
적합	258	3.1665	.72261
분산의 동질성에 대한 검정	Levene 통계량		7.132
	유의 확률		.008
평균의 동질성 검정	비동시적 F분포		12.218
	유의 확률		.001

6. 결론

분석결과에서 경쟁전략의 전략유형과 추구하는 경쟁우위요소의 관계에 관한 이론이 실증적으로 검증되어 본원적 전략유형의 설명력이 확인되었다. 그리고 기업이 추구하는 경쟁전략유형에 따라 기업의 경영품질 수준이 차이가 있음이 확인되고, 추구하는 경쟁전략 우위요소와 추구하는 경쟁전략의 유형이 서로 맞게 추진하여야 기업의 경쟁력이라 할 수 있는 경영품질 수준이 향상됨을 확인하였다.

앞으로 우리 기업이 경영품질 수준을 향상시키고자 할 때에 추구하는 경쟁우위요소에 적합한 경쟁전략유형을 선택 하는 것이 바람직하며, 원가우위형 전략 보다는 차별화전략 특히 혁신차별화전략을 취하는 것이 기업의 경영품질 수준을 더욱 향상시키게 되며 그 결과 기업의 경쟁력 향상에 도움이 될 뿐만 아니라 더 나은 기업성과를 얻을 수 있음은 기대할 수 있다.

본 연구는 제조업 위주로 구성된 표본을 분석한 결과이므로 제조업 위주의 산업에는 곧바로 일반화 할 수 있는 개념이지만, 다른 산업분야에 까지 일반화시키기에는 미흡한 점이 있다. 그러나 근래에 와서는 MB 모델이 서비스업뿐만 아니라 공공부분을 위시하여 행정조직, 그리고 학교