

말콤볼드리지 국가품질상과 일본경영품질상의 특성 비교분석
- 전략계획 범주를 중심으로 -

유한주

삼육대학교 경영학과

A Comparative Study on the Characteristics of Malcolm Baldrige
National Quality Award and Japanese Quality Award

Hanjoo Yoo

Dept. of Business Administration, Sahmyook University

Abstract

MBNQA(Malcolm Baldrige National Quality Award) was established in 1987 in order to promote the spread of TQM in U.S. Likewise, JQA(Japanese Quality Award) was set up in 1995 in order to upgrade the level of TQM activities in Japan. MBNQA and JQA are quite the same in their basic concepts, values, and the process of the examination, but they differ in the contents of the criteria.

The objective of this study is to identify the differences between MBNQA and JQA in terms of strategy planning category. Therefore, in this paper, strategy planning category is analyzed, especially its theoretical validity is examined by literature review.

The major differences are as follows: JQA emphasizes strongly the evaluation process than MBNQA by requiring the measuring of the level of strategic achievement. On the other hand, in MBNQA, strategic objectives must be estimated by decision analysis techniques, scenario tools, and other statistical methodologies.

1. 서론

경쟁력 강화의 주요한 수단으로서 품질경영활동에 대한 평가는 여러 가지의 형태로 이루어질 수 있다. 방침관리의 일부분인 경영자진단이나 품질감사는 품질경영의 성과에 대한 몇 가지 평가방법 중의 일종이라고 할 수 있다. 이들은 조직에서 내부적으로 이루어지는 평가방법인데 비하여 우리 나라의 품질경영상이나 일본의 경영품질상, 그리고 미국의 말콤볼드리지 국가품질상(이하 MB상)과 같은 수상제도에 의하여 조직의 외부로부터 평가를 받는 방법도 있다[유한주, 1994]. 수상제도를 이용한 평가방법은 객관적인 관점에서 평가가 이루어질 수 있다는 장점 이외에도 수상이라는 한 가지 목표를 향하여 조직구성원들을 동기유발 시킴으로써 궁극적으로 조직의 품질경영 성과를 극대화시킨다는 이점이 있다. 뿐만 아니라 수상업체로 선정될 경우 대외 공신력을 제고할 수 있다는 점도 긍정적 효과라 할 수 있다.

MB상은 1987년에 품질경영을 미국의 전 산업에 확산시키기 위해 제정되었다. MB상의 효용에 대하여 1997년 3월 10일자 「비즈니스 위크」 지에서는 다음과 같이 밝히고 있다. “MB상 수상업체의 주식에 투자하는 것이 S&P 500대 기업의 주식에 투자하는 것보다 평균 3배의 투자수익률을 올릴 수 있는 것으로 나타났다” [김연성 외 3인, 1999]. 이것은 MB상에서 제시하는 경영의 지침을 따르는 것이 우량기업으로 가는 지름길임을 의미하는 것이다. MB상이 제정된 후 10여년 동안 미국의 제조기업과 서비스기업을 중심으로 품질경영이 보급되고 그 효과가 가시화되자 최근에는 교육부문, 의료기관, 특히 미연방정부를 중심으로 한 공공행정부문에까지 적용범위가 확산되고 있다. 즉, 공공행정부문에의 도입을 위하여 1993년 9월에 고어 부통령은 연방정부 혁신을 지향하는 청사진을 발표한 바 있다. 이 청사진에서는 관료주의적인 비효율성을 제거하고 권한위양을 확대함으로써 적은 예산으로 고객지향성을 강화하는 방안이 제시되어 있다. 또한, 고객서비스 표준을 설정하

여 공표하고 대통령 품질상과 품질개선 모범상을 제정하여 시행하고 있다. 미국 총괄회계국(GAO)에서 1992년에 조사한 ‘연방조직의 품질경영 실태보고서’에 의하면 품질경영을 실시하고 있는 기관은 전체의 68%에 이르며, 76%가 품질개선팀을 운영하고 있다고 한다. 또한, 품질경영활동을 실시하고 있지 않은 기관 중에서도 과반수가 도입계획을 수립하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 미국은 품질경영에 의하여 경쟁력을 회복한 대표적인 국가라 할 수 있다.

품질경영의 모국이라 할 수 있는 일본의 경우에는 최근 국가경제가 어려움을 겪고 있는 것은 사실이지만 일본기업이 최고의 경쟁력을 보유하고 있으며 그 비결의 상당 부분이 그들이 지속적으로 추진해 온 품질경영활동에 있다는 것을 부인할 수는 없다. 그러나 일본기업의 품질경영활동이 한 단계 더 발전하기 위해서는 MB상과 같은 품질경영수상제도가 필요하다는 인식 하에 1995년 12월에 일본의 사회경제생산성본부가 일본경영품질상을 제정하게 되었다 [김연성 외 4인, 1999]. 일본경영품질상을 제정하게 된 것은 사회경제생산성본부에서 1992년 8월에 실시한 설문조사가 계기가 되었다. 이 설문조사는 다음과 같은 네 가지 사항을 파악하기 위한 것이었다[社會經濟生産性本部, 1993].

첫째, 기업에서의 고객만족 경영시스템의 구체적인 전개상황

둘째, 우량고객만족 경영기업의 공통항목

셋째, 미국과 일본의 경영평가항목의 차이점

넷째, 고객만족 경영평가항목에서의 주요요소

총 800개 기업을 대상으로 한 조사에서 회수율은 26.8%(214개 회사)이었으며 다음과 같은 결과가 도출되었다.

첫째, 응답업체의 평균점수가 473점(1000점 만점)으로 보통 우량기업으로 보는 기준인 500점에도 미치지 못하였다.

둘째, MB상을 수상하기 위한 최저조건인 600점 이상으로 스스로를 평가한 기업은 전체의 16%에 지나지 않았다.

셋째, “전략계획”과 “사업성과”에서 좋은 점수를 받았지만 “인적자원개발”과 “고객중시와

고객만족”, “리더십”등에서는 매우 낮은 평가를 받았다.

이러한 결과가 나온 것은 일본의 품질경영상인 데밍상의 심사기준에 기인한다고 할 수 있다. 즉, 데밍상의 심사기준에는 고객만족에 해당하는 심사기준이 없으며, 인적자원개발은 그 배점이 MB상의 20%에 지나지 않고 있다는 것이다.

이러한 분석을 근거로 세계 50개국 이상에서 점차 확대되어 전개되고 있는 미국의 MB상을 철저하게 연구하여 일본의 풍토에 맞추어 보완한 일본경영품질상이 출범하게 된 것이다. 일본경영품질상의 첫 시행연도인 1996년에는 NEC 반도체 사업그룹이 수상업체가 된 후, 최근에는 니이가타縣을 중심으로 한 지방자치단체에서는 일본경영품질상을 그들의 실정에 맞게 수정한 상을 제정할 계획을 수립하고 있어 일본경영품질상이 기업 뿐만 아니라 행정부문의 혁신도구로서도 그 활용도가 증대되고 있는 실정이다.

따라서 본 연구는 이러한 MB상과 일본경영품질상의 특성을 비교하고 특히 전략계획 심사기준의 차이점을 이론적 근거를 바탕으로 분석함으로써 우리 나라 품질경영상 운영에의 시사점을 모색하는데 목적이 있다.

2. MB상과 일본경영품질상의 특성비교

MB상과 일본경영품질상은 다음과 같은 기본 사고방식에서의 공통점을 지니고 있다[新將命, 1998].

첫째, 전문 조직의 유무와 특정한 기법의 활용여부를 강조하지 않는다. 이것은 경영현장에서의 성과에 초점을 맞추고 있으므로, 고객만족 부서와 품질부서의 독립여부, 혹은 특정한 관리 기법이나 방법론을 활용할 것을 요구하지 않는다는 것이다. 즉, 어떠한 관리기법을 사용하더라도 조직의 현재 상황에 가장 적합한 수법으로 최대의 성과를 창출하고 있는지를 평가하는 것이다.

둘째, 각 심사기준의 포괄적인 유기적 관계를 평가한다. 즉, 제도의 실시여부를 평가하는 것이 아니라 개선활동이 경영의 전체 틀 속에서 유기적으로 관련되어 있는지를 평가한다.

셋째는 일관성을 중시한다는 것이다. 즉, 조직의 경영이념과 목표를 달성하기 위하여 모든 조직구조와 업무과정 및 경영활동이 서로 연관되어 일관성을 유지하고 있는지를 평가하는 것이다.

마지막으로 조직내의 학습이 체계적으로 확립되어 있는지를 평가한다.

이상과 같은 기본 사고방식에서의 공통점 뿐만 아니라 수상기업을 선정하는 심사절차도 거의 동일하다. 다만, 심사기준의 내용은 약간의 차이를 보이고 있는데 MB상과 일본경영품질상의 심사기준을 비교하면 <표 1>과 같다[高梨智弘, 1998].

<표 1>에 의하면 MB상의 경우에는 총 7가지의 범주로 구분되어 있고 일본경영품질상의 경우에는 총 8가지의 범주로 구분되어 있음을 알 수 있다. 일본경영품질상의 마지막 범주인 고객만족은 MB상에서 사업성과에 포함된 것으로 이렇게 구분한 것은 고객만족의 중요성을 강조하기 위한 것으로 판단된다. 따라서 범주의 개수만 다를 뿐 내용은 거의 동일하다고 할 수 있다. 다만, 심사범주별 배점에는 차이가 있음을 알 수 있다. 즉, 리더십과 인적자원관리 범주의 배점이 MB상에 비해 상대적으로 높음을 알 수 있다. 이것은 일본의 품질경영상인 데밍상의 심사기준이 이 범주를 중점적으로 다루어오지 않았으며 1993년에 사회경제생산성본부가 실시한 조사에서도 이 범주의 점수가 낮았기 때문이다.

3. 전략계획 범주의 차이분석

3.1 MB상과 일본경영품질상의 전략 계획 심사기준

경영품질 모형에서 제시하는 7 가지의 범주 중에서 본 논문에서는 MB상과 일본경영품질상

에서의 전략계획에 대하여 세부내용을 살펴보고 그 이론적 타당성을 문헌조사에 의하여 분석하

기로 한다. 두 수상제도에서 정하고 있는 전략 계획의 세부내용은 <표 2>와 같다.

< 표 1 > MB상과 일본경영품질상의 심사기준(2000년 기준)

MB상		일본 경영 품질상	
범 주	항 목	범 주	항 목
리더십 (125점)	1. 조직의 리더십 2. 기업의 사회적 책임	경영비전과 리더십(170점)	1. 리더십 발휘의 구조 2. 사회적 책임과 기업윤리
전략계획 (85점)	1. 전략개발 2. 전략전개	전략의 책정과 전개(80점)	1. 전략의 입안 2. 전략의 전개
고객 및 시장중시 (85점)	1. 고객과 시장정보 2. 고객만족	고객 및 시장의 이해와 대응 (150점)	1. 고객·시장의 이해 2. 고객에의 대응 3. 고객만족의 명확화
정보와 분석 (85점)	1. 조직성과의 측정 2. 조직성과의 분석	정보의 공유화와 활용(80점)	1. 정보의 선택과 공유화 2. 경합비교와 벤치마킹 3. 정보의 분석과 활용
인적자원 중시 (85점)	1. 업무시스템 2. 종업원 교육, 훈련 및 개발 3. 종업원 복지 및 만족	인재개발과 학습환경(110점)	1. 학습환경 2. 사원교육 3. 사원만족
프로세스 관리 (85점)	1. 제품/서비스 프로세스 2. 지원프로세스 3. 공급업체와 협력업체 프로세스	프로세스 관리 (110점)	1. 기간업무과정의 관리 2. 지원업무과정의 관리 3. 비즈니스 파트너와의 협력관계
사업성과 (450점)	1. 고객관점 성과 2. 재무 및 시장성과 3. 인적자원 성과 4. 공급업체 및 협력업체 성과 5. 조직의 효율성 성과	기업활동의 성과 (200점)	1. 사회적 책임과 기업윤리의 성과 2. 인재개발과 학습환경의 성과 3. 품질활동의 성과 4. 사업의 성과
		고객만족 (100점)	1. 고객만족과 시장에서의 평가
합계	1000점	합계	1000점

< 표 2 > MB상과 일본경영품질상의 전략계획 심사기준

MB상		일본경영품질상	
항 목	세부평가영역	항 목	세부평가영역
전략개발	1. 전략개발 과정 2. 전략적 목표	전략의 책정	1. 전략의 책정 2. 중점시책의 명시와 달성도 확인 3. 전략책정의 평가·개선
전략전개	1. 개발과 전개 2. 성과추정	전략의 전개	1. 전략의 전개와 확인 2. 전략전개의 평가·개선

경영자는 경영환경의 변화를 바르게 읽어 기업의 방향성을 결정하는 중기비전을 세우고 그것에 따라 경영목표를 설정한다. 이 경영목표를 달성하기 위해 경영자원을 유효 적절하게 활용할 수 있도록 경영의 제(諸) 활동의 방향성을 명확히 나타내는 것이 전략이다. 이 전략은 기업 전체의 중기경영계획의 입안과 연간예산, 그리고 행동계획이라는 형태로 구체적으로 실행되어 간다.

전략이 책정되어 전개되어 가기 위해서는 사업기회를 어떻게 포착하고, 전개하고 있는 사업이 어떠한 제품사이클에 위치하고 있는지를 검토하여, 시장성장률을 파악하는 일이 중요하다. 마이클 포터는 신규 진입업체, 대체품의 위협, 공급업자의 교섭력, 고객의 교섭력, 기존 경쟁기업간의 경쟁 등 다섯 가지 경쟁요인을 들고, 업계를 정확하게 규정함으로써 자신의 업계를 이해할 수 있다고 주장하고 있다[조동성, 1997].

전략이 책정되어 실제로 실행되는 단계에서 중요한 것은, 그것이 의도한 대로 실행되고 있

는지를 확인하는 프로세스가 구조적으로 되어 있어야 한다는 것이다. 전략의 전개에 대하여 데밍은 “조직의 최고경영자부터 교육하고, 순차적으로 하위의 단계로 확대해 가는 방식으로 품질관리를 실행하지 않으면 안된다”고 한 바 있다[Deming, 1986].

3.2 전략계획론의 명제와 이론적 근거

경영학의 전략계획론에서 강조하는 명제와 그 이론적 근거는 다음과 같다.

<명제 1>

조직의 전략개발은 명확한 접근방법에 의하여 이루어져야 하며 이 접근방법에서는 시장환경, 경쟁환경, 내부역량 등의 요소가 고려되어야 한다.

<명제 1>과 관련된 이론적 근거를 정리하면 <표 3>과 같다.

< 표 3 > 명제 1과 관련된 문헌

전략계획 세부명제	관련 경영이론	관련 연구
전략개발과정	Classic strategic management frameworks Adaptive nature of planning Environment influence on planning	Andrews(1971); Ansoff(1965) Churchman(1968);Mintzberg(1973, 1978) Schoemaker(1990)
전략개발과정에서 고려해야 할 세 가지 요소	General environmental scanning	Aguilar(1967); Pfeffer and Salancik(1978)
1. 시장환경	Quality management Organization theory Consumer theory Market orientation	Crosby(1979); Deming(1986); Juran(1989) Lawrence & Lorsch(1967); Simon(1947) Lancaster(1966) Day(1994); Levitt(1960, 1969)
2. 경쟁환경	Industrial organization and competitive analysis	Porter(1980); Oster(1994)
3. 내부역량	Classic strategy frameworks Resource-based view	Andrews(1971); Ansoff(1965) Barney(1991); Conner(1991)

<표 3>에서 제시된 바와 같이 전략을 개발할 때는 시장환경, 경쟁환경, 내부역량 등 세 가지 요소를 고려해야 하나 MB상에서는 시장환경, 경쟁환경, 위험, 인적자원역량, 회사역량, 협력업체역량 등 여섯 가지 요소로 구분하고 있다. 즉, 시장환경과 경쟁환경을 제외한 네 가지 요소가 명제 1에서의 요소와 다르다고 할 수 있다.

먼저 인적자원역량과 협력업체역량은 회사역량과 함께 내부역량으로 통합될 수 있다. 전략계획에 관한 많은 문헌에서 이들을 통합하여 다루고 있으므로[Andrews, 1971][Chandler, 1962] 이를 구분하는 것은 중복(redundant)의 가능성도 있고 다른 고려요소와의 균형문제도 발생할 수 있다. 또한, MB상에서 위험요소를 재무적 요소와 사회적 요소로 구분하여 고려할 것을 제안하고 있지만 전략개발에서 재무적 위험을 고려할 때 발생하는 문제는 이미 연구된 바 있으며[Bettis, 1981][Bettis, 1983], 사회적 위험에 관해서는 구체적인 설명이 없고 전략개발에 이를 고려해야 한다는 이론적 근거도 미약하다.

<명제 2>

조직의 전략을 구체적인 활동계획으로 추진하

는 방법이 개발되어 있어야 하며 활동계획과 관련된 성과를 비교분석하는 체계적인 방법이 있어야 한다.

이와 관련된 이론적 근거를 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4>에서 제시된 전략추진 방법이란 업무의 분화와 책임의 조정 뿐만 아니라 인센티브와 통제시스템 등 조직적 체계를 포함하는 것이다 [Andrews, 1971]. 그리고 활동계획과 관련된 성과를 비교분석하는 것은 관리적 통제시스템이라 할 수 있으며[Anthony, 1961][Forrester, 1958][Lorange and Scott Morton, 1974], 시스템 이론가들에 의해서도 강조되어 왔다 [Ackoff, 1970][Churchman, 1968]. MB상과 일본경영품질상에서는 이러한 내용에 관하여 분명하게 제시하고 있다. 다만, 일본경영품질상에서는 전략의 책정에서 설정된 중점시책에 대한 달성도와 전략의 전개에서 도출된 실행계획의 달성도를 모두 측정할 것을 요구하고 있어 MB상의 경우 보다 평가과정을 더 중시하고 있음을 알 수 있다. 이것은 전략개발 및 전략전개를 위하여 일본기업에서 활용되고 있는 전략적 방침 관리에서도 나타난다. 즉, 전략적 방침관리에서의 평가는 전년도에 반성, 방침의 책정, 방침의

< 표 4 > 명제 2와 관련된 문헌

전략계획 세부명제	관련 경영이론	관련 연구
전략추진방법	Classic strategic planning frameworks Organization theory Strategy implementation	Andrews(1971); Chandler(1962) Galbraith(1973); Kulkalis(1991) Hrebiniak & Joyce(1984)
성과분석	Managerial control systems and systems theory	Ackoff(1970); Anthony(1961); Churchman(1968); Forrester(1958); Lorange and Scott Morton(1974)
	Administrative behavior Transaction cost theory Agency theory	Newman(1940); Tannenbaum(1968) Williamson(1975, 1979) Eisenhardt(1989); March and Simon(1958)

전개, 실시 및 체크와 같은 방침관리의 프로세스별로 이루어져[方針管理事例研究會, 1989][長田洋, 1996][TQM 委員會, 1998], 각 프로세스별 투입, 과정, 산출의 타당성을 평가함으로써 실시상황의 효율성과 효과성을 평가하도록 하고 있다[유한주, 1999].

< 명제 3 >

조직의 성과에 대한 추정치와 주요 경쟁업체에 대한 성과 추정치가 도출되어야 한다.

이와 관련된 이론적 근거를 정리하면 < 표 5 > 와 같다.

< 표 5 > 에서 강조하고 있는 것은 전략적 목표가 반드시 측정가능해야 한다는 것과 [Hrebiniak and Joyce, 1984] 의사결정분석기법이나 시나리오 계획기법, 그리고 통계적 추론 방법 등을 활용하여 전략적 예측이 이루어져야 한다는 것이다[Schoemaker, 1990]. 이에 관하여 MB상에서는 구체적으로 언급하고 있으나 일본경영품질상에서는 강조하고 있지 않다.

4. 결론

평가란 경영실적을 체계적으로 측정하고 이를 과거의 실적과 비교함으로써 경영실적의 가치를 판단하는 과정이다[김명수, 1993]. 본 논문에서는 이를 위한 방법으로 MB상과 일본경영품질상의 특성을 비교하고 경영의 이정표 역할을 하는 전략계획의 심사기준 내용을 분석하였다. 이를 요약하면 다음과 같다.

MB상과 일본경영품질상은 고객가치의 추구, 고객관점에서의 품질중시, 정보의 공유, 종업원 참여 등을 기본적 가치로 정하고 있으며 이 기본방침을 중심으로 경영품질 모형이 구축되었으므로 기본적인 사고체계는 동일하고 할 수 있다. 그러나 범주별 배점에서 차이를 보이고 있으며 전략계획 심사기준의 내용면에서도 약간의 차이를 나타내고 있음을 알 수 있다. 이것은 지금까지 품질경영을 추진해 온 과정이 다르고 현재 각국이 처해 있는 경영환경이 다르기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 우리 나라의 품질경영상의 운영과 심사기준의 내용도 선진국 수상제도의 심사기준에 대한 이론적 이해를 바탕으로 우리 나라의 시대적 경영환경을 고려하여 개선되어야 할 것이다.

< 표 5 > 명제 3과 관련된 문헌

전략계획 세부명제	관련 경영이론	관련 연구
주요 성과 측정치	Managerial control systems and systems theory Administrative behavior Strategy evaluation	Ackoff(1970); Anthony(1961); Churchman(1968); Lorange and Scott Morton(1974) Likert(1961) Kaplan and Norton(1992)
성과추정	Strategic forecasting	Schoemaker(1991)
	Systems theory Strategy development	Churchman(1968) Mason and Mitroff(1981)
경쟁업체 및 벤치마킹 업체비교	Environmental scanning Competitive analysis Quality management	Aguilar(1967) Oster(1994); Porter(1980) Tucker, Zivan, and Camp(1987)

참고문헌

- [1] 김명수(1993), 「공공정책평가론」, 박영사.
- [2] 김연성 외 3인(1999), 「경영품질의 세계기준 -말콤 볼드리지-」, 한언.
- [3] 김연성 외 4인(1999), 「품질경영」, 박영사.
- [4] 유한주(1994), 「TQM에 의한 경영혁신」, 한국생산성본부.
- [5] 유한주(1999. 9), “전략경영 평가시스템의 국가별 특성분석”, 「品質經營學會誌」, 第27卷 第3號, pp.40-50.
- [6] 조동성(1997), 「21세기를 위한 전략경영」, 아이비에스.
- [7] 方針管理事例研究會(1989), 「方針管理運營の手引き」, 日本品質管理學會.
- [8] 長田洋(1996), 「TQM時代の戰略的方針管理」, 日科技連.
- [9] TQM 委員會(1998), 「TQM 21世紀の總合「質」經營」, 日科技連.
- [10] 高梨智弘(1998), 「經營品質の眞實」, 生産性出版.
- [11] 新將命(1998), 「經營品質の高め方」, 日本實業出版社.
- [12] 社會經濟生産性本部(1993), 비공개자료.
- [13] Ackoff, R. L.(1970), *A concept of corporate planning*. New York: Wiley.
- [14] Aguilar, F. J.(1967), *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company.
- [15] Andrews, K. R.(1971), *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- [16] Anthony, R. N.(1961), *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- [17] Barney. J. B.(1991), “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management* 17, no. 1. pp. 99-120.
- [18] Bettis, R. A.(1981), “Performance differences in related and unrelated diversified firms,” *Strategic Management Journal* 2, no. 1. pp. 379-393.
- [19] ——(1983), “Modern financial theory, corporate strategy, and public policy: Three conundrums,” *Academy of Management Review* 8, no. 3. pp. 406-414.
- [20] Chandler, A. D.(1962), *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- [21] Churchman, C. W.(1968), *The systems approach*. New York: Delacorte press.
- [22] Conner. K. R.(1991), “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?” *Journal of Management* 17, no. 1. pp. 121-154.
- [23] Crosby, P.(1979), *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- [24] Deming, W. E.(1986), *Out of the crisis*. Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- [25] Eisenhardt, K. M.(1989), “Agency theory: An assessment and review.” *Academy of management Review* 14, no. 1. pp. 57-74.
- [26] Forrester, J. W.(1958), “Industrial dynamics: A major breakthrough for decision makers,” *Harvard Business Review* 36, no. 4. pp. 37-66.
- [27] Galbraith, J.(1973), *Designing complex organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- [28] Hrebiniak, L. G., and Joyce, W. F. (1984), *Implementing strategy*. New York: Macmillan Publishing Company.

- [29] Juran, J. M.(1989), *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.
- [30] Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992), "The balanced scorecard measures that drive performance," *Harvard Business Review* 70, no. 1. pp. 71-79.
- [31] Kukalis, S.(1991), "Determinants of strategic planning systems in large organizations: A contingency approach," *Journal of Management Studies* 28, no. 2. pp. 143-160.
- [32] Lancaster, K.(1966), "A new approach to consumer theory," *Journal of Political Economy* 74, no. 1. pp. 132-157.
- [33] Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1967), *Organization and environment*. Homewood, Irwin.
- [34] Levitt, T.(1960), "Marketing myopia," *Harvard Business Review* 38, no. 3. pp. 45-56.
- [35] ———.(1969), *The marketing mode*. New York: McGraw-Hill.
- [36] Lorange, P., and Scott Morton, M. S. (1974), "A framework for management control systems," *Sloan Management Review* 16, no. 1. pp. 41-56.
- [37] March, J. G., and Simon, H. A.(1958), *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- [38] Mason, I. I., and Mitroff, R. O. (1981), *Challenging strategic planning assumptions*. New York: Wiley.
- [39] Newman, W. H.(1940), *Business policies and management*. Cincinnati: Southwest Publishing.
- [40] Oster, S. M.(1994), *Modern competitive analysis*. 2nd ed. New York: Oxford University Press.
- [41] Pfeffer, J., and Salancik, G. R.(1978), *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- [42] Porter, M. E.(1979), "The structure within industries and companies performance," *Review of Economics and Statistics* 61, no. 2. pp. 214-228.
- [43] Schoemaker, P. J. H.(1990), "Strategy, complexity, and economic rent," *Management Science* 36, no. 10. pp. 1178-1192.
- [44] ———.(1991), "When and how to use scenario planning: A heuristic approach with illustration," *Journal of Forecasting* 10, no. 6. pp. 549-564.
- [45] Simon, H. A.(1947), *Administrative behavior*. 2na ed. New York: The Macmillan Company.
- [46] Tannenbaum, A. S.(1968), *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- [47] Tucker, F. G., S. M. Zivan, and Camp, R. C.(1987), "How to measure yourself against the best," *Harvard Business Review* 65, no. 1. pp. 8-10.
- [48] Williamson, O. E.(1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- [49] ———.(1979), "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations," *Journal of Law and Economics* 22, no. 2. pp. 233-261.