

기업 전략에 따른 균형성과표 성과지표 비교분석

손명호*, 김재구**, 유태우***, 임호순****, 이희석*****

A Comparative Analysis of Balanced Scorecard Performance Measures Based on Business Strategy

Myung Ho Sohn, Jae-Gu Kim, Taewoo You, Hosun Rhim, Heeseok Lee

This study describes how the weights of performance measures varies depending on business strategy types, such as defenders, prospectors, analyzers, and reactors. A Balanced Scorecard has been widely used for measuring a corporate performance to incorporate financial and non-financial measures simultaneously. Because such performance measurements are related to the compensation and promotion of employees, research of weights of performance measures would be instrumental. Our test results demonstrate that the weights of the business performance measures differ in the four perspectives - financial, customer, internal process, and learning and growth. Furthermore, there is evidence that the weights of performance measures vary depending on business strategy. Our study results can be used for enhancing the quality of performance measurement systems.

* 한국과학기술원 테크노경영대학원, 명지전문대학 경영학과
** 명지대학교 경영대학
*** 명지전문대학 경영학과
**** 고려대학교 경영대학
***** 한국과학기술원 테크노경영대학원

I. 서론

오늘날 기업경영에 있어서 성과를 측정하는 것은 매우 중요한 의미를 가진다. 성과관리는 기업의 전략과 최고경영층의 기대를 조직 내에 소통시키고 기업의 목표 달성을 돕는 역할을 하기 때문이다. 이러한 성과관리를 위해서 기업에 있어서 조직전체와 각 부서, 그리고 개인을 평가하는 데에는 다양한 평가 시스템이 활용된다. 기업의 전략적 목표를 달성하기 위하여 기업 구성원의 능력이나 성과에 대한 평가가 필요하며, 이러한 평가를 통해 구성원의 보상과 승진 그리고 개발 등이 이루어지기 때문이다.

그런데, 기업의 목표달성을 지원함과 동시에 공정한 기준에 의하여 객관적인 평가를 하기 위해서는 평가 항목을 올바르게 선정하는 것이 중요하다. 동일한 기업활동의 경우에도 어느 항목을 기준으로 평가하느냐에 따라 성과가 바람직한 것으로 보이기도 하고 반대로 보이기도 하기 때문이다. 그리고, 사용되는 성과평가 항목이 무엇이나에 따라 조직 구성원들의 태도나 행동이 달라지게 된다. 왜냐하면 선택된 성과평가항목으로 조직 구성원들의 성과가 표현되기 때문에 조직 구성원들은 그 성과평가 측정치로 표현되는 자신의 성과를 잘 나타내 보이려고 노력할 것이기 때문이다. 따라서 성과평가항목을 잘 선정하면 기업의 목표를 더욱 효과적으로 달성될 수 있을 것이다[김순기, 이건영, 1995].

Kaplan and Norton[1992]은 전통적인 재무적 평가방법에 대한 보완으로 경영자들에게 전략적이고 종합적인 비전을 갖게 해주는 균형성과표(BSC, Balanced Scorecard)를 제안하였다. 균형성과표에는 재무적 측정치들뿐만 아니라 고객관점, 기업 내부 프로세스관점, 그리고 조직의 학습 및 성장관점 등 비재무적 측정 항목들도 포함되어 있다. 이는 비재무적 측정 항목들이 장기적으로 미래의 재무적 성과를 나타내는 동인이

되기 때문에 이들을 측정하지 않고서는 올바른 평가가 되지 않는다고 생각했기 때문이다[민재형 외, 2000].

이러한 균형성과표는 기업의 전략을 효과적으로 실천하기 위한 성과관리방안으로 활용되고 있으나, 실제 적용과정에서 구성원들의 전략에 대한 이해 및 측정지표에 대한 공감을 충분히 이끌어내지 못하고 있다는 지적이 있었다. 이는 균형성과표의 측정지표가 전략적 목적을 더 구체적으로 반영할 필요가 있다는 것을 의미한다. 그리고 성과측정의 결과는 구성원의 보상 및 승진 등과 직접적으로 연계되기 때문에 균형성과표에 근거한 성과관리 시스템을 체계적으로 제도화하기 위해서는 성과 측정 변수들에 대한 가중치를 결정할 필요가 있다[현대경제연구원, 1999]. 이에 따라 이러한 성과측정 변수들의 가중치를 결정하기 위하여 여러 연구들이 진행되었다[민재형 외, 2000].

그러나, 균형성과표의 각 관점들이 기업이 추구하는 특정 전략에 따라 그 강조점이 달라질 필요가 있다는 점에 대한 연구는 드물었다[Slater et al., 1997; Olson and Slater, 2002]. 또한 Olson과 Slater[2002]의 연구에서는 균형성과표의 4가지 관점에 대한 중요도가 기업의 전략에 따라 다를 것이라는 것을 연구하였으나, 성과평가시스템 구축에 필요한 성과측정항목별 가중치가 기업 전략에 따라 달라질 수 있다는 것에 대해서는 연구하지 못하였다.

본 연구는 성과를 측정하는 것이 근본적으로 기업전략을 실천하고 그 목적을 달성하기 위한 것이라면, 기업 전략이 이러한 성과측정 가중치 결정의 중요 변수가 되어야 할 것이라는 점에 주목하였다. 성과측정에 있어서 개인이나 부서 간의 이해대립 등을 뛰어넘어 전사적으로 구성원들이 공감할 수 있도록 하기 위하여, 기업의 전략적 목적을 제시하고 공유된 가치를 만들어 갈 수 있도록 기업전략 특성을 감안한 성과측정 지표의 가중치를 결정할 필요가 있다.

따라서 본 연구는 성과측정의 가중치 결정에 대한 기준으로 기업 전략(organizational strategy) 변수를 선정하여 기업이 취하고 있는 기업 전략에 따라 성과측정 항목에 대한 가중치가 어떻게 달라지는가를 살펴보았다. 본 논문의 구성은 다음과 같다. 우선 2장에서는 이론적 배경을 조사하고, 3장에서는 연구가설을 설명하고 4장에서는 실증분석 제시한 후, 5장에서는 분석결과와 시사점을 정리한다. 마지막으로, 6장에서는 본 논문의 주요 내용을 요약하고 결론을 맺는다.

II. 연구의 이론적 배경

2.1 균형성과표

전통적으로 기업의 성과 측정은 대부분 재무적인 측면에서 이루어져왔으나, 이것만으로는 기업의 잠재적 가능성을 잘 설명하지 못한다는 지적이 있어 왔다. 즉 재무적인 측면이외에 기업의 경제적 가치를 장기적으로 창출하게 해주는 요인들을 식별하고, 이를 관리하는 것이 필요하다는 것이다. 기존의 성과 평가 측정 지표로는 당기 순이익, 투자 수익률, 자기자본 이익률 등의 재무적 측정치들을 사용한다[Ittner and Larker, 1998]. 특히, 매출액이나 외형중시의 확대성장전략을 구사하는 경우에는 매출액이나 이익목표가 주된 성과평가의 항목으로 규정되는 등 양적인 재무적 평가에 초점이 맞추어졌다[이광현, 표정현, 1996]. 기존의 평가 방법은 과거의 매출과 이익 위주의 재무적 성과 평가에 근거한 것이므로 단기적이고 과거지향적이며 조직의 미래 경쟁력을 정확히 표현하지 못하는 문제점들을 가지고 있다.

1990년대 이후 지적 자산에 대한 개념이 응용되면서 많은 학자와 기업이 실제적인 지적 자산에 대한 평가 항목과 적용 방법을 연구해 왔다[Bontis, 1998; Edvinsson and Malone, 1997; Sveiby, 1997; Kaplan and Norton, 1992]. 이러

한 연구는 기존의 재무 중심의 성과 평가 항목들을 보완하는 방법으로, 전략적 관리회계, 전략적 원가관리 및 비재무적 성과측정 등이 제안되어 왔다. 이와 같이 경영성과 측정에 있어서도 무형자산의 가치가 제대로 반영되고 피드백될 수 있으며 전략적 목표의 실천을 지원할 수 있는 성과측정치표를 만들기 위하여 Kaplan and Norton[1992]은 균형성과표를 제안하였다. 균형성과표는 기업으로 하여금 추구하는 전략적 목표나 주요 성과 요인을 제대로 이해하고 현재 진행중인 사업에 대해 종합적인 시각을 갖게 한다. 균형성과표는 4가지 관점으로 구성되어 있는데 그 내용은 다음과 같다.

균형성과표의 4가지 관점 중 재무관점은 재무적 측정지표들을 이용하여 성과를 측정하는 관점이다. 현금 흐름, 매출액 증가, 부서별 영업이익, 부문별 시장점유율, 자산 수익률, 투자 수익률, 경제적 부가가치(EVA), 수익성 등과 같은 기존의 재무 측정지표를 사용한다.

고객관점은 목표로 삼은 고객과 세부시장을 규명한 후, 고객과 세부시장에 대한 목표와 측정지표를 규정한다. 여기에 포함될 수 있는 대표적인 측정지표로는 시장점유율, 고객확보율, 고객수익성, 고객유지율, 고객만족도 등이 있다.

내부 프로세스관점은 기업이 고객의 기대에 부응하기 위해 내부적으로 무엇을 해야 하는가를 측정한다. 내부 프로세스관점에서는 재무적 목표와 고객목표를 달성하는 데 초점을 둔다. 이외 대표적인 측정지표로는 신제품 개발 및 신시장 개척 프로세스의 효율성, 프로세스 타임, 프로세스 품질, 프로세스 원가, 종업원의 능력, 생산성 등이 있다.

학습 및 성장관점은 장기적인 성장과 가치창조를 위해 필요한 목표와 측정지표를 개발한다. 혁신하는 기업의 능력은 기업의 가치창조와 연결되기 때문에 학습 및 성장관점은 중요한 요소이다. 학습 및 성장관점에서는 직원의 역량, 정보시스템 역량, 조직 역량 등의 세 가지 영역이

존재하며, 각 영역별로 세부적인 측정지표들을 개발한다.

2.2 균형성과표와 기업 전략

앞서 살펴 본 균형성과표를 실제 활용함에 있어서 기업의 전략에 따라 성과표의 네 가지 관점에 대하여 각각 그 강조점이 달라질 수 있다. 그 이유는 균형성과표 자체가 기업의 전략에 맞추어 설계가 되어야만 하고, 전략적 목적을 조직 내에 소통시킬 수 있어야 하기 때문이다. 성과관리제도의 입안 등을 위해서는 성과측정지표의 가중치를 산정하는 것이 필요하다.

Olson and Slater[2002]의 연구에서도 균형성과표에 있어서 각 관점들의 중요성을 결정하는 기준을 전략으로 보고 구체적인 방향을 제시하고 있다. 그들은 기업이 택하고 있는 전략 특성(공격적 전략, 방어적 전략, 분석적 전략)에 따라 균형성과표의 네 가지 관점에 대한 중요도가 다르다는 것을 설명하고 있다. 그러나, 그들의 연구에서는 네 가지 관점에 대한 중요도를 상대평가가 아니라 절대평가에 의거하여 측정하였기 때문에 이를 바로 성과측정에 적용하기에는 한계가 있다. 성과측정 시스템에 적용하기 위해서는 각 관점의 상대적 중요도를 비교 평가함으로써 성과평가에 활용할 수 있는 가중치를 결정할 필요가 있기 때문이다.

성과평가의 가중치 결정에 영향을 미치는 기업 전략의 유형에 대하여 살펴보면 다음과 같다. 기업과 관련된 전략이론에는 조직의 내적 일관성(internal consistency)에 기초한 Miles and Snows의 전략 연구와 Mintzberg의 전략 연구, 그리고 산업 조직론에 기초한 Porter의 전략 연구 등이 있다[Belassi and Fadlalla, 1998; Segev, 1989; Mintzberg, 1973]. 이 중에서 전략을 방어적 전략(defender), 공격적 전략(prospector), 분석적 전략(analyzer) 그리고 피동적 전략(reactor)으로 구분하여 연구한 Miles and Snow[1978]의 전략

연구가 일반적으로 기업의 변화되는 환경을 여러 업종에 대한 연구를 통하여 잘 설명하고 있으며, 기업이 환경과 연계하여 전략을 입안하고 실천하는 과정을 잘 보여주고 있다[Segev, 1987].

Miles and Snow[1978]의 전략 구분은 환경에 대응하여 기업이 조직의 가치 및 조직구조와 시스템을 어떻게 일관성있게 관리하는지를 잘 보여주고 있다는데 강점이 있다[Tushman and Romanelli, 1985]. 그러므로 이 전략 구분을 활용함으로써 균형성과표에서 강조하는 기업의 경제적 가치를 결정하는 네 가지 관점을 포괄하면서 전략유형에 따라서 각 관점에 대한 강조점이 어떻게 달라지는지에 대한 이론적 근거를 제공할 수 있다.

Miles and Snow의 전략은 우선 크게 두 가지의 유형으로 대별할 수 있다. 하나는 좁게 정의된 제품시장에서 효과적인 운영에 집중함으로써 조직 내부에 초점(internal focus)을 유지하는 방어적 전략이다. 또 다른 하나는 시장변화에 적응하기 위하여 다소간의 운영효율성 상실을 감수하더라도 조직 외부에 초점(external focus)을 두는 공격적 전략이다[Mavondo, 2000].

방어적 전략기업은 가장 안정적인 전략으로서 고품질(그러나 표준화된) 제품이나 서비스를 저가에 제공함으로써 안정적이고 예측 가능한 좁은 적소시장에서 활동한다. 이 기업은 운영효율성과 규모의 경제를 강조하기 때문에 기계적 조직구조를 가지고 있다. 또한 비용효율성이 높은 핵심 기술에만 투자를 행함으로써 다른 전략 유형에 비하여 높은 고정자산 집약도를 가지고 있다. 방어적 전략기업은 새로운 기회를 찾아서 시장을 개척하고자 하는 노력이 적으며, 조직구조나 기술측면에서도 큰 변화를 거의 도모하지 않는다.

공격적 전략기업은 방어적 전략과는 달리 지속적으로 신제품/신시장 기회를 모색하며, 시장에서 변화의 창조자 역할을 한다. 또한, 혁신을 강조하기 때문에 공격적 전략기업은 상품 개발

<표 1> 전략 구분

공격적 전략	지속적으로 환경기회를 모색하여 신제품이나 신시장 개발에 적극적이며, 시장에서 변화의 창조자 역할을 한다. 혁신을 강조하며 넓으면서도 동태적인 영역에서 활동한다.
분석적 전략	방어적 전략과 공격적 전략의 강점을 결합함으로써 위험의 최소화와 성장기회의 극대화를 동시에 추구한다. 즉 안정된 시장에서 핵심제품을 유지하면서 동시에 신제품/신시장 기회를 찾는다.
방어적 전략	가장 안정적인 전략으로서 고품질(그러나 표준화된) 제품이나 서비스를 저가에 제공함으로써 안정적이고 예측 가능한 좁은 적소 시장에서 활동한다. 운용효율성과 규모의 경제를 강조한다.
피동적 전략	최고 경영자들이 기업환경에서 일어나는 변화와 불확실성을 인식하지만 효과적으로 이에 대응하지 못한다. 일관성있는 전략-구조의 연관성을 유지할 수 있는 능력이 부족하기 때문에 환경의 압력에 의해 마지못해 피동적으로 반응한다.

과 시장조사에 많은 투자를 한다. 이 기업은 넓으면서도 동태적인 영역에서 활동하기 때문에 기술상의 유연성을 추구하여 대개 낮은 고정자산 집약도를 가지고 있으며, 유기적인 조직구조를 활용한다. 그러나, 유연성과 혁신에 대한 관심으로 인하여 종종 통제의 부족이나 운영상 저효율을 초래하기도 한다.

분석적 전략은 위의 두 가지 전략의 특성을 공유하고 있다. 즉 방어적 전략과 공격적 전략의 강점을 결합함으로써 위험의 최소화와 성장기회의 극대화를 동시에 추구한다. 분석적 전략기업은 안정된 시장에서 핵심제품을 유지하면서 동시에 신제품/신시장 기회를 찾는다. 이 기업은 대개 신제품은 최초로 출시하지는 않지만, 공격적 기업의 움직임에 대하여 매우 빨리 대응하여 경쟁적인 그리고 때로는 더 좋은 품질의 제품을 제공하기도 한다. 방어적 전략과는 달리 변화를 회피하지는 않지만, 공격적 전략처럼 변화를 주도하지도 않는다. 하지만 이와 같이 상충된 요구들로 인하여 이를 동시에 충족시키지 못하는 경우가 생기기도 한다. 효율성과 혁신이라는 상충된 요구에 대응하기 위하여 분석적 전략기업은 매트릭스 조직구조를 활용하며, 둘 이상의 핵심 기술을 가지고 있다. 분석적 전략은 대개 규모가 큰 기업에서 나타난다[Sabherwal and Chan, 2001].

피동적 전략은 최고 경영자들이 흔히 그 기업 환경에서 일어나는 변화와 불확실성을 인식하지만 효과적으로 환경에 대응할 수 없는 기업에서 나타난다. 이러한 기업에서는 일관성 있는 전략-구조의 연관성을 유지할 수 있는 능력이 부족하기 때문에 환경의 압력에 의해 마지못해 변화하고 경영여건에 대처하기까지는 어떤 유형의 조정도 자발적으로 거의 행하지 않는다. 이 유형의 전략을 추구하는 기업들은 환경에 대처할 일련의 대응 메커니즘이 결여되어 있다.

이상에서 언급된 전략은 다음 <표 1>에 요약되어 있다.

2.3 균형성과표기반 기업성과측정 항목

본 연구에서는 Kaplan and Norton[1992; 1996]이 지적하는 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 그리고 학습 및 성장관점의 측정지표들을 1차 평가기준으로 선정하고, 각 평가기준별로 세부 기준들을 다시 정리하였다. 이에 따라, Kaplan and Norton이 언급한 것을 중심으로 하여 4가지 관점을 정하고, 각 관점에 대한 세부 성과지표들은 성과측정과 관련된 기존 연구들을 종합하여 공통항목에 해당하는 부분을 취합하여 정리하였다.

<표 2>에서 나타난 바와 같이 재무관점의 성

<표 2> 기업성과측정 지표

BSC 관점	세부성과측정치표	관 련 문 헌
재무관점	매 출 성 장	Chow <i>et al.</i> , 1997; Lipe and Salterio, 2000; Mendoza and Zrihen, 2001; Najmi and Kehoe, 2001; Norreklit, 2000; Stewart, 2001
	투 자 수 익	Bach, <i>et al.</i> , 2001; Denton and White, 2000; Edvinsson and Malone, 1997
	회 사 수 익 성	Drew, 1997; Edvinsson and Malone, 1997; Hoffecker and Goldenberg, 1994; Johnson, 1998; Norreklit, 2000
	자 산 활 용	Alan <i>et al.</i> , 1997; Denton and White, 2000; Edvinsson and Malone, 1997
	원 가 절 감	Epstein and Manzoni, 1998; Johnson, 1998; Norreklit, 2000; Tsang, 1999; Ziegenfuss, 2000
고객관점	고 객 수 익 성	Johnson, 1998; Saint-onge, 1996; Wachtel <i>et al.</i> , 1999; Ziegenfuss, 2000
	신규고객획득	Deshpande <i>et al.</i> , 1993; Guthrie, 2001; Mendoza and Zrihen, 2001; Norreklit, 2000; Saint-onge, 1996; Tsang, 1999
	고 객 지 속 보 유	Edvinsson and Malone, 1997; Guthrie, 2001; Petty and Guthrie, 2000; Roos and Roos, 1997
	고 객 만 족	Mendoza and Zrihen, 2001; Payne <i>et al.</i> , 2000; Saint-Onge, 1996; Stewart, 2001; Sveiby, 1997; Tsang, 1999; Ziegenfuss, 2000
	시 장 점 유	Najmi and Kehoe, 2001; Norreklit, 2000; Stewart, 2001; Sveiby, 1997
내부프로세스 관점	제품/서비스개발	Guthrie, 2001; Hall, 1992; Harvey and Lusch, 1999; Kaplan and Norton, 1993; Martinsons <i>et al.</i> , 1999; Tsang, 1999; Ziegenfuss, 2000
	신규시장 개발	Denton and White, 2000; Kaplan and Norton, 1996
	고 객 관 리	Edvinsson and Malone, 1997; Guthrie, 2001; Lipe and Salterio, 2000; Norreklit, 2000
	업무/작업공정	Hall, 1992; Johnson, 1998; Norreklit, 2000; Roos and Roos, 1997; Tsang, 1999; Walker, 1996; Ziegenfuss, 2000
	업 무 환 경	Johnson, 1998; Kaplan and Norton, 2001; Stewart, 2001; Walker, 1996
학습 및 성장 관점	보 유 기 술	Harvey and Lusch, 1999; Johnson, 1998; Kaplan and Norton, 1996; Lipe and Salterio, 2000; Martinsons <i>et al.</i> , 1999; Rahman, 2001
	지 식 공 유	Kaplan and Norton, 2000; Martinsons <i>et al.</i> , 1999; Mayo, 2000; Norreklit, 2000; Payne <i>et al.</i> , 2000; Petty and Guthrie, 2000
	IT 기 반 시 설	Edvinsson and Malone, 1997; Kaplan and Norton, 1996; Roos and Roos, 1997; Sveiby, 1997
	IT 어플리케이션	Alan <i>et al.</i> , 1997; Kaplan and Norton, 1996; Lipe and Salterio, 2000; Martinsons <i>et al.</i> , 1999; Norreklit, 2000
	기 업 문 화	Deshpande <i>et al.</i> , 1993; Lipe and Salterio, 2000; Saint-onge, 1996; Stewart, 2001; Tsang, 1999

과측정 세부지표로서 매출성장, 투자수익, 회사 수익성, 자산활용, 원가절감의 지표를 선정하였다. 고객관점의 성과측정 세부지표로서 고객 수

익성, 신규고객 획득, 고객 지속보유, 고객만족, 시장점유의 지표를 선정하였다. 내부 프로세스 관점의 성과측정 세부지표로서 제품 및 서비스

개발 프로세스, 신규시장 개발, 고객관리, 업무 및 작업공정, 업무환경의 지표를 선정하였다. 학습 및 성장관점의 성과측정 세부지표로는 보유 기술, 지식공유, IT(information technology) 기반 시설, IT 어플리케이션, 기업문화의 지표를 선정하였다.

III. 연구 가설

본 연구에서는 성과측정의 가중치 결정에 대한 기준의 하나로 기업전략 변수를 선정하여, 방어적 전략, 공격적 전략, 분석적 전략, 피동적 전략에 따라 성과측정 항목에 대한 가중치가 어떻게 달라지는가에 대해 살펴보았다. 이러한 분석을 통하여, 기업들의 성과측정 항목에 대한 가중치 결정에 도움이 될 수 있을 것이다. 본 연구는 앞서 이론적 배경에서의 논의에 따라 종속변수인 4가지의 기업성과측정 상위지표의 가중치의 차이가 기업 전략에 따라 달라지는지를 분석하여 보는 것이다. 이를 검증하기 위하여 가설을 설정하였다.

Miles and Snow에 의하면, 방어적 전략기업은 상대적으로 안정된 제품이나 서비스 영역에서 안전한 적소를 확보하고 유지하고자 한다. 이 기업은 경쟁자에 비하여 좁은 제품믹스를 제공하며, 개발의 선도자 역할을 담당하는 경우는 거의 없고, 시장개척 노력이 상대적으로 적다. 방어적 전략기업은 현재 활동하고 있는 영역에 직접적인 영향을 가져오지 않는 산업변화는 크게 중시하지 않으며, 그 대신 제한된 영역에서 최선을 다한다. 이에 따라 방어적 전략기업은 운용효율성을 강조하여 기술이나 조직구조, 운영방식의 주요한 변화를 거의 시도하지 않으며, 소수의 핵심기술에만 투자를 행하게 된다.

이에 반하여 공격적 전략기업은 통상 폭 넓은 제품 및 시장 영역에서 활동하며, 비록 높은 수익이 보장되지 않는 경우에도 새로운 영역에 선 발 진입하고자 한다. 즉 시장기회를 지속적으로

탐색하고, 새로이 출현하는 경향에 대응하여 정기적으로 실험하여 변화의 창조자 역할을 한다. 이 기업은 기회를 알려주는 신호에 대하여 신속하게 반응하여 새로운 영역의 개척을 주도하지만, 자신이 진입한 모든 영역에서의 경쟁적 우위를 유지하지 못할 수도 있다. 즉 공격적 전략기업은 유연성과 혁신을 강조하지만 통제의 부족이나 운영상의 저 효율성을 가져올 수도 있다 [Mavondo, 2000].

이와 같이 Miles and Snow의 전략구분에서 양극단에 있는 방어적 전략과 공격적 전략은 전략적 목표가 상이함에 따라 앞서 살펴 본 균형성과표의 성과 지표들에 비추어 볼 때 그 강조점이 다르게 나타날 것이다. 즉 방어적 전략을 취하는 기업은 내부효율과 원가절감 등을 적극 추구하므로 공격적 전략기업보다 재무관점과 내부 프로세스관점에 더 높은 가중치를 둘 것이다 [Lukas, 1999; Chan et al., 2000]. 또한 방어적 전략기업은 상대적으로 좁고 안정된 영역에서 활동하고 새로운 시장 개척에 소극적이므로 공격적 전략 기업에 비하여 고객관점과 학습 및 성장관점에 낮은 가중치를 둘 것이다 [Ko et al., 2000].

반면, 공격적 전략을 취하는 기업은 기업 환경 변화에 신속한 진출 결정을 하는 특성을 가지고 있으며 적극적인 투자에 힘쓰고 있으므로 방어적 전략기업보다 고객관점과 학습 및 성장관점에 더 많은 가중치를 둘 것이며 [Woodside, 1999; Conant et al., 1990], 내부효율보다는 신속한 대응에 초점을 두고 기업을 운영하므로 방어적 전략기업보다는 재무관점과 내부 프로세스관점에는 비교적 낮은 가중치를 둘 것이다 [Lukas, 1999; Ghosh et al., 2000; Slater and Olson, 2001]. 이러한 논의를 종합하면 다음의 두 가지 가설로 요약할 수 있다.

가설 1: 방어적 전략기업의 재무관점 및 내부 프로세스관점 성과평가 가중치는 공격

적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.

가설 2: 공격적 전략기업의 고객관점과 학습 및 성장관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.

분석적 전략은 방어적 전략과 공격적 전략이라는 양극단의 사이에 위치하여, 이 양 전략을 조합하여 위험을 최소화하면서 수익기회를 극대화하고자 한다. 분석적 전략기업은 안정적이고 제한된 제품 또는 서비스 라인을 유지하면서 동시에 전망 있는 신개발 활동에 조심스럽게 선택적으로 반응한다. 이 기업이 신제품이나 서비스에 선발 진입하는 경우는 거의 없으며, 대개 선발진입자의 움직임을 주의 깊게 지켜보다가 비용 효율성이 높은 제품이나 서비스에 “second in”하는 경우가 많다. 즉 분석적 전략은 방어적 전략처럼 변화를 회피하지는 않지만, 공격적 전략처럼 변화를 주도하지도 않으면서 양 전략을 절충하여 균형을 유지하고자 노력한다[Miles and Snow, 1978; Mavondo, 2000; Sabherwal and Chan, 2001; Slater and Olson, 2001].

이와 같이 분석적 전략을 취하는 기업은 위험을 회피하고 안정적인 기업 경영을 취하므로 재무관점과 내부 프로세스관점에 있어서 공격적 전략을 취하는 기업보다 비교적 높은 가중치를 두지만, 새로운 사업기회를 선별하여 이에 참여할 때는 신속하게 반응한다는 측면에서는 방어적 기업에 비해서는 낮은 가중치를 둘 것이다[Sabherwal and Chan, 2001].

고객관점과 학습 및 성장관점에 있어서 분석적 전략을 취하는 기업은 이차 진입자로 진입하여 추종자의 이점(follower's advantage)을 취하고자 하므로 공격적 전략을 취하는 기업보다 낮은 가중치를 둘 것이지만, 방어적 전략을 취하는 기업보다는 더 높은 가중치를 둘 것이다[Chan et al., 2000]. 이러한 논의를 종합하여 다음의 세 번째 가설을 세울 수 있다.

가설 3: 분석적 전략기업의 재무관점과 내부 프로세스관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 높고, 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 낮을 것이다(가설 3-1).

분석적 전략기업의 고객관점과 학습 및 성장관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 높고, 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 낮을 것이다(가설 3-2).

피동적 전략기업은 제품 및 시장에 대한 입장에 있어서 일관된 모습을 보이지 못하고[Ko et al., 2000], 대개 경쟁자에 비하여 안정된 시장영역에서도 공격적이지 못할 뿐만 아니라 위험을 적극적으로 감수하려고 하지도 않는다. 이 기업은 환경의 압력에 의하여 강요된 영역에서 소극적으로 반응하거나 효과적으로 반응할 능력을 갖추고 있지 못하다[Miles and Snow, 1978; Mavondo, 2000].

이와 같이 피동적 전략기업이 불안정한 모습을 보이는 것은 환경변화에 직면하였을 때 일정한 효과를 가져올 수 있는 일관된 반응 메커니즘을 갖추고 있지 못하기 때문이다. 이러한 비일관성은 대개 다음과 같은 세가지 이유에서 비롯된다고 한다. 첫째, 경영자가 실효성 있는 전략을 입안하지 못한 경우, 둘째, 전략에 따라 기술, 구조, 업무프로세스가 연계가 되지 못한 경우, 셋째, 전략과 구조간의 관계가 적합하게 이루어졌다 하더라도 환경 조건에 맞지 않을 경우이다[Miles and Snow, 1978]. 이러한 측면에서 볼 때, 피동적 전략기업은 고객관점이나 학습 및 성장관점들을 중시하지 않거나 이들 관점에서 성공적인 활동을 못하는 기업이라고 하겠다. 방어적, 공격적, 분석적 전략기업과는 달리 일관된 반응 전략을 보이지 못하는 피동적 전략기업은 소극적 경영이라는 측면에서 특히 공격적 전략기업과 극명하게 대비된다[Verhallen et al., 1998].

피동적 전략을 취하는 기업은 기업생존의 연명을 위하여 재무관점을 대단히 중시할 수 밖에 없을 것이며, 특히 공격적 전략을 취하는 기업들과 비교하였을 때 재무관점에 더 높은 가중치를 둘 것이다. 반면 피동적 전략기업은 공격적 전략기업에 비교하여 고객관점과 학습 및 성장관점의 가중치는 더 낮을 것이다. 따라서, 다음과 같은 네 번째 가설이 도출된다.

가설 4: 피동적 전략기업은 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 재무관점 성과평가 가중치가 높을 것이며, 고객관점과 학습 및 성장관점 성과평가 가중치가 낮을 것이다.

이와 같이 유도된 가설을 정리해 보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 연구 가설

가 설	검증을 위한 세부가설	
가설 1	가설 1a	방어적 전략기업의 재무관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.
	가설 1b	방어적 전략기업의 내부 프로세스관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.
가설 2	가설 2a	공격적 전략기업의 고객관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.
	가설 2b	공격적 전략기업의 학습 및 성장관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.
가설 3	가설 3-1a	분석적 전략기업의 재무관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.
	가설 3-1b	분석적 전략기업의 재무관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 낮을 것이다.
	가설 3-1c	분석적 전략기업의 내부 프로세스관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.
	가설 3-1d	분석적 전략기업의 내부 프로세스관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 낮을 것이다.
	가설 3-2a	분석적 전략기업의 고객관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.
	가설 3-2b	분석적 전략기업의 고객관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 낮을 것이다.
	가설 3-2c	분석적 전략기업의 학습 및 성장관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 높을 것이다.
	가설 3-2d	분석적 전략기업의 학습 및 성장관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 낮을 것이다.
가설 4	가설 4a	피동적 전략기업은 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 재무관점 성과평가 가중치가 높을 것이다.
	가설 4b	피동적 전략기업은 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 고객관점 성과평가 가중치가 낮을 것이다.
	가설 4c	피동적 전략기업은 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 학습 및 성장관점 성과평가 가중치가 낮을 것이다.

IV. 실증 분석

4.1 표본추출

전국기업연감에 수록되어있는 기업들-2001년 5월말 현재 항시종업원 10인 이상 업체-을 대상으로 무작위로 선정하여 설문을 실시하였다. 설문은 실제로 기업이 처한 내부 및 외부적 환경에 정통하며 전략수립을 담당하고 있는 팀장 이상급의 직원이나 최고 경영자들을 대상으로 하였으며, 하나의 기업에 대해서 하나씩의 설문을 수행하였다. 설문기간은 한국 기업이 금융위기 이후 비교적 안정기에 접어들었다고 판단되는 2001년 9월 1일부터 11월 31일까지 총 3개월 동안 실시하였다. 설문 조사 방법으로는 직접 방문하여 인터뷰를 하거나, 방문이 어려운 경우에는 전자우편이나 팩스로 설문을 보내고, 전화로 설명한 후 설문을 받는 방법을 사용하였다. 설문 응답이 늦어지는 기업의 경우, Total Design Method에 의거 계획적이고 반복적인 접촉과 연락을 통하여 설문에 참여하도록 유도하였다[Frankfort-Nachmias and Nachmias, 2000]. Huber and Power[1985]는 회사에 대한 충분한 이해를 갖고 있는 한 사람의 의견이 여러 사람들의 의견을 종합한 것보다 더 정확하다는 연구결과를 제시하였고, 이러한 결과에 따라 한명의 응답자를 통한 회사 전략 파악 및 분석을 수행하는 연구들이 지속적으로 진행되고 있다[Olson and Slater, 2002]. 본 논문에서는 이러한 제안에 따라서, 회사를 대

표하는 사람(최소한 팀장 이상급의 임원)을 대상으로 직접 면담 위주로 설문을 수행하였다.

무작위로 선정된 600개 회사를 직접 방문하거나 연락을 취한 결과, 278개 회사가 응답하였고 이중 설문 데이터 입력상의 미기재를 제외한 업체는 266개였다. 설문 응답자의 일관성을 파악하기 위해 일관성 지수를 사용하였다. 이 일관성 지수를 0.1과 비교하여 이 기준에 부합하는 219개 기업을 최종 선정하여 분석에 사용하였다 [Saaty, 1977; 1982; 1990]. 즉, 설문에 대한 응답율은 46.3%이며, 유효 응답율은 36.5%이다. 여기서, 규모가 작은 회사들의 경우에는 미응답이 많았으며, 비재무적인 측정 지표에 대한 개념이 부족한 회사들의 경우에는 일관성 부족이 많았다.

업종분포는 석유화학/건설/엔지니어링 관련 기업이 22개, 제조 관련 기업이 63개, 공공기업 14개, 도/소매업 관련 기업이 22개, 금융/비즈니스 서비스 관련 기업이 29개, 정보통신 관련 기업이 68개, 그리고 기타 기업이 1개로 구분되었다. 기업 전략 조사에서의 전략별 분포는 <표 4>에서 나타나는 바와 같이 방어적 전략기업이 53개, 공격적 전략기업이 69개, 분석적 전략기업이 65개, 그리고 피동적 전략기업이 32개이었다.

4.2 분석기법

본 연구의 목적은 기업 전략에 따른 기업성과 측정 항목들의 중요도를 도출하는 것이므로 응답자를 대상으로 4가지 기업전략의 정의를 제시

<표 4> 전체 응답회사의 기업 전략별 분포

전략	빈도	업종						
		석유화학/건설/엔지니어링	제조	공공기업	도/소매업	금융/비즈니스	정보통신	기타
방어적 전략	53	10	9	13	4	7	9	1
공격적 전략	69	2	19	1	6	10	31	
분석적 전략	65	5	24	0	8	7	21	
피동적 전략	32	5	11	0	4	5	7	
총계	219	22	63	14	22	29	68	1

하여 각각의 회사에 맞는 전략을 선택하게 한 후(paragraph method), 응답자로 하여금 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장관점의 중요도와 관련된 이원비교(pairwise comparison)에 응답하도록 하였다. 다음으로, 기업성과평가 하위 지표 부분의 설문에서 각 기업성과 측정 상위 지표당 5개씩 총 20개 항목에 대하여 이원비교를 수행하여 중요도를 산출하도록 하였다.

각 성과평가 항목에 대한 가중치 계산은 AHP(analytic hierarchy process) 기법을 활용하였다 [Saaty, 1977; 1990]. AHP기법을 이용한 가치평가 요소들의 중요성을 산출하기 위하여 기업성과 측정 상위지표(재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점)를 이원 비교하는 질문 6가지를 먼저 묻고, 이어서 각각의 상위지표에 대한 5개의 기업성과측정 하위지표를 이원 비교하는 질문 10가지를 각각 제시하였다. 응답자는 첫 단계에서 자신이 속한 기업의 해당 기업 전략과 업종에 표시를 하고, 그 다음 단계에서 자신의 기업의 성과를 측정할 때 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장관점 중에서 어느 것이 중요한지를 이원비교를 하고, 다음단계에서 각 관점에 속한 세부 성과측정 지표 5개에 대하여 이원비교 후 설문을 종료하도록 하였다. 이러한 이원비교를 통해 먼저, 균형성과표의 네 가지 관점에 대한 각 기업의 가중치가 도출되고,

세부적인 분석으로 20가지 성과측정지표에 대한 각 기업의 가중치가 도출이 된다. 이러한 AHP 기법은 Saaty가 제시한 이후, 장기 계획수립, 포트폴리오 선택, 마케팅 의사결정, 효율 및 비용 분석, 총체적 품질경영, 협상 및 갈등, M&A평가, 투자 및 회수계획평가, 종업원 고용, 평가 및 승진, 전후방 과정을 통한 계획과 최적자원배분 등 다양한 분야에서 활용되어 왔으며, 그 유용성도 입증되어 왔다. 이원비교에 사용된 척도는 <표 5>와 같다[Saaty, 1977, 1990; Saaty and Vargas, 1994; 민재형 외, 2000].

AHP는 동일 수준의 어떤 두 의사 결정 요인에 관한 비교를 정방향 행렬(예를 들어, A)로 표현한다. 이 행렬 A에서 a_{ij} 는 요소 i의 요소 j에 대한 상대적 중요도이며 $a_{ij} = 1/a_{ji}$, $a_{ii} = 1$ 이 된다.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \cdot & \cdot & & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

행렬 A의 논리적 모순성의 정도를 검증하기 위해 먼저 일관성지표 (CI, consistency index)를 계산한다. 일관성지표는 $CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$ 로 정의되며 일관성 검정을 위해서는 일관성지표를 경험적 자료로 얻어진 평균 무작위지표(random index)로 나눈 일관성비율(consistency ratio)을 사용한다. Satty[1982]는 일관성 비율이 0.1이내 이면 합리적 일관성을 갖는 것으로 판단하고, 0.2까지는 용납할 수 있으며, 0.2 이상이면 일관성이 부족한 것으로 판단했다. 각 성과측정에 대한 이원비교 행렬의 AHP분석은 Expert Choice 2000을 이용하여 실행하였다.

<표 5> 이원비교시 중요도 척도

언어적 판단	계량적 점수
극단적으로 선호	9
매우 강하게 - 극단의 중간	8
매우 강하게 선호	7
매우 강하게 - 강하게의 중간	6
강하게 선호	5
강하게 - 약간의 중간	4
약간 선호	3
약간 - 동등하게의 중간	2
동등하게 선호	1

4.3 측정변수

기업전략에 따른 변수의 조작적 정의는 다음과 같다. 먼저, 전략유형은 응답자가 표준적인

전략유형 기술에 따라 직접 분류하는 자기 기술 방법(paragraph method)에 의하여 분류되었다 [Snow and Hambrick, 1980]. 이러한 자기 기술 방법은 전략연구에 있어서 적합한 방법으로 인정 되고 활용되어 왔다[Snow and Hambrick, 1985; Harrigan, 1983; Huber and Power, 1985]. 전략 변수에 대한 조작적 정의는 <표 1>에 제시되어 있다.

성과측정항목의 조작적 정의는 <표 2>에서 언급한 바와 같이, Kaplan and Norton[1992; 1996]이 지적하는 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점의 측정치들을 1 차 평가기준으로 선정하였다.

V. 분석결과 및 시사점

5.1 주 항목에 대한 분석결과

전략간에 가중치의 차이가 있는지 분석하기 위해서는 다변량 분산분석(multivariate analysis of variance: MANOVA)를, 그리고, 두 전략간에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 Fisher의 LSD

(least significant differences)를 사용하였다[Hair et al., 1998; Slater and Olson, 2001]. MANOVA 분석에 앞서, Bartlett 테스트를 실시한 후, MANOVA를 수행하였다[Cooley and Lohnes, 1971]. <표 6>은 4가지 관점(재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점)에 대한 MANOVA 분석의 전반적인 테스트 결과를 보여준다. 여기서 4가지 관점에 따른 가중치 평균 벡터가 전략별로 차이가 없다는 귀무가설 하에서의 MANOVA 통계량 Pillai's trace, Wilk's Lambda, and Hotelling's trace, Roy's largest root 의 유의 확률이 모두가 매우 낮아, 귀무가설이 일관성 있게 기각되는 것으로 나타났다. 이는 전략별로 4가지 관점에 대한 가중치의 값이 차이가 있다는 것을 의미한다.

<표 7>은 각 관점별 가중치의 값이 전략별로 차이가 있는지에 대한 검정의 결과를 보여주고 있다. 본 검정에서도 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 그리고 학습 및 성장관점 각각에 대해 전략별로 가중치에 대한 차이가 있다는 것을 보여준다.

<표 8>은 사후분석을 통하여 각 관점에 대한

<표 6> 전략에 따른 BSC 4가지 관점의 가중치의 차이에 대한 전반적 테스트 결과

테스트 종류	값	F	가설 자유도	오차 자유도	유의확률
Pillai's Trace	0.163	4.123	9	645.000	0.000***
Wilks' Lambda	0.840	4.291	9	518.537	0.000***
Hotelling's Trace	0.188	4.414	9	635.000	0.000***
Roy's Largest Root	0.168	12.031	3	215.000	0.000***

주) *** p < 0.01

<표 7> 전략에 따른 BSC 4가지 관점의 가중치 차이 세부분석

BSC 관점 가중치 구분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
재무관점 가중치	0.557	3	0.186	6.877	0.000***
고객관점 가중치	0.236	3	0.078	3.546	0.015**
내부프로세스관점 가중치	0.066	3	0.022	3.331	0.020**
학습 및 성장관점 가중치	0.383	3	0.128	5.233	0.002***

주) ** p < 0.05; *** p < 0.01

<표 8> BSC 4가지 관점의 가중치 평균값의 차이에 대한 사후분석

BSC 관점 가중치 구분	전략별 가중치의 평균값				LSD 검정결과 ($p < 0.05$)
	방어적 전략(D)	공격적 전략(P)	분석적 전략(A)	피동적 전략(R)	
재무관점 가중치	0.398	0.279	0.337	0.403	D > P; D > A A > P; R > P
고객관점 가중치	0.233	0.307	0.241	0.235	P > D; P > A; P > R
내부프로세스관점 가중치	0.128	0.086	0.092	0.118	D > P; D > A
학습 및 성장관점 가중치	0.242	0.327	0.330	0.245	P > D; P > R A > D; A > R

가중치의 평균값에 대한 차이가 각 전략간에 어떻게 나타나는지를 구체적으로 보여주고 있다. 이에 따르면, 방어적 전략기업의 재무관점과 내부 프로세스관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 모두 유의하게 높은 값을 가지는 것으로 나타났다. 그리고, 공격적 전략기업의 고객관점과 학습 및 성장관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이에 따라 본 논문에서 설정한 가설 1과 가설 2는 채택되었다.

분석적 전략기업의 재무관점과 내부 프로세스관점 성과평가 가중치 값은 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 높고, 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 모두 낮은 값을 가지는 것으로 나타났다. 또한 분석적 전략기업의 고객관점과 학습 및 성장관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 높고, 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 낮은 값을 가졌다. 다만, 이중 3가지 즉, 분석적 전략기업과 방어적 전략기업의 고객관점과 학습 및 성장관점 성과평가 가중치 차이, 그리고 분석적 전략기업과 공격적 전략기업의 내부 프로세스관점 성과평가 가중치 차이는 방향은 맞으나 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그러므로 가설 3은 부분적으로 채택되었다고 할 수 있다.

그리고 피동적 전략기업은 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 재무관점 성과평가 가중치 값이 유의하게 높으며, 고객관점과 학습 및 성장

관점 성과평가 가중치는 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가설 4도 지지되는 결과를 보였다.

위의 통계분석을 통한 가설검증의 결과를 정리하면 <표 9>와 같다.

<표 9> 가설검증의 결과

가 설	검증을 위한 세부가설	결 과
가설 1	가설 1a	채 택
	가설 1b	채 택
가설 2	가설 2a	채 택
	가설 2b	채 택
가설 3	가설 3-1a	채 택
	가설 3-1b	채 택
	가설 3-1c	기 각
	가설 3-1d	채 택
	가설 3-2a	기 각
	가설 3-2b	채 택
	가설 3-2c	채 택
	가설 3-2d	기 각
가설 4	가설 4a	채 택
	가설 4b	채 택
	가설 4c	채 택

5.2 토 론

위의 <표 9>에서 보는 바와 같이 가설 1, 가설 2, 가설 4는 채택되었으나, 가설 3은 부분적으로

채택된 것으로 나타났다. 이와 같이 부분적으로 채택된 가설 3에 대해서는 더 구체적인 검토를 해 볼 필요가 있다.

가설 3은 방어적 전략과 공격적 전략을 절충하여 균형을 유지하고자 하는 분석적 전략기업은 양 전략의 사이에 위치하여 있을 것이며, 이에 따라 성과측정 가중치 값도 양 전략의 사이에 위치할 것이라는 논의에서 출발하였다. 즉 재무관점 및 내부 프로세스관점 성과평가 가중치 값은 방어적 전략기업이 가장 높고 그 다음 분석적 전략기업이 높으며, 공격적 전략기업의 가중치 값이 가장 낮을 것이다. 그리고 고객관점과 학습 및 성장관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업이 가장 높고 그 다음이 분석적 전략기업이며, 방어적 전략기업의 가중치가 가장 낮은 값을 가질 것이라고 가설을 세웠다.

그런데, 가설 3의 내용을 세부가설로 나누어 보았을 때, 8개의 세부가설 모두 그 방향은 옳은 것으로 나타났으나, 3개의 세부가설에서는 그 성과평가 가중치 값의 차이가 유의하지는 않는 것으로 나타났다. 이에 대해 자세히 살펴보기 위해 가설검증을 위한 상위지표 4가지에 대한 분석이 외에 20가지 세부성과측정 지표에 대한 추가적 분석을 통하여 그 가중치가 전략별로 다르게 나타나는지에 대한 결과를 검토할 필요가 있다.

부록의 <표 A-1>은 균형성과표의 4가지 관점에 속한 20가지의 세부성과측정 지표에 대한 MANOVA 분석의 전반적인 테스트 결과를 보여주는 것으로 MANOVA 통계량 Pillais's trace, Wilks' Lambda, and Hotelling's trace, Roy's largest root 의 유의확률이 모두 0.000이다. 이는 전략에 따라 20가지 세부성과측정 지표의 가중치의 값이 전반적으로 차이가 있다는 것을 의미한다. 그리고 부록의 <표 A-2>는 각 세부성과측정 항목에 대한 가중치의 차이가 있는지에 대한 분석의 결과이며, 구체적인 가중치의 차이가 어떠한 전략간에서 나타나는지를 보여주고 있다.

세부성과측정 항목에 대한 가중치의 전략유

형별 차이에 대한 분석에서는 앞서의 가설 검증에서 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나왔던 것들, 즉 분석적 전략기업과 방어적 전략기업의 고객 관점 성과평가 가중치 차이에서 고객 신규 획득 면에서는 분석적 전략기업의 성과평가 가중치가 유의하게 높다는 것을 확인할 수 있었고, 분석적 전략기업과 공격적 전략기업의 내부 프로세스관점 성과평가 가중치 차이에서는 고객관리 면에서 분석적 전략기업의 성과평가 가중치가 유의하게 높다는 것을 볼 수 있었다.

구체적으로 살펴보면, 분석적 전략기업의 재무관점 성과평가 가중치 값은 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 회사수익성에서 유의하게 높은 것으로 나타났고, 방어적 전략기업의 가중치에 비해서는 자산활용, 원가절감 지표에서 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 분석적 전략기업의 내부 프로세스관점 성과평가 가중치 값은 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 고객관리에서 유의하게 높았고, 방어적 전략기업에 비해서는 고객관리와 업무/작업공정의 지표에서 유의하게 낮은 것으로 나타났다.

또한 분석적 전략기업의 고객관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 고객신규획득에서 유의하게 높았고, 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 고객신규획득과 시장점유율에서 유의하게 낮은 값을 가졌다. 분석적 전략기업의 학습 및 성장관점 성과평가 가중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 보유기술과 조직문화 등에서 유의하게 높았다.

한편, 20가지의 세부성과측정 항목에 대한 가중치의 전략유형별 차이에 대한 분석에서도 방어적 전략기업의 재무관점 및 내부 프로세스관점 성과평가 가중치는 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 대체로 높은 값을 가지는 것으로 나타났다. 구체적으로 재무관점에서는 회사수익, 자산이용, 원가절감의 세부 지표에서 유의하게 높았다. 그리고 내부 프로세스관점에서는 특히 고객관리와 업무/작업공정 지표가 유의하게 높았다.

공격적 전략기업의 고객관점과 학습 및 성장 관점 성과평가가 중치는 방어적 전략기업의 가중치에 비하여 대체로 높은 것으로 나타났다. 구체적으로 고객관점에서는 신규고객 획득과 시장 점유 지표가 유의하게 높았다. 하지만, 고객 지속적보유에서는 방어적 전략기업의 성과측정 가중치가 공격적 전략기업보다 유의하게 높은 것으로 나타났는데, 이는 방어적 전략기업이 좁은 적소영역에서 시장침투를 강화하는 특성에 기인한 것으로 보인다. 그리고 학습 및 성장관점에서는 보유기술, 지식공유, IT 어플리케이션 지표가 유의하게 높은 것으로 나타났다.

끝으로 피동적 전략기업은 공격적 전략기업의 가중치에 비하여 재무관점에서 회사수익, 자산이용, 원가절감 등에서 성과평가가 중치 값이 유의하게 높으며, 고객관점에서는 고객 신규획득 및 시장 점유면에서 유의하게 낮고, 학습 및 성장관점에서는 보유기술의 성과평가가 중치는 유의하게 낮은 것으로 나타났다.

달리 특기할 만한 점은 모든 전략에서 공통적으로 내부 프로세스에 대한 가중치가 낮았다는 것을 들 수 있다. 이는 기업들이 내부 업무에 중요성을 덜 느끼고 있다는 것을 반영하고 있다. 종전에는 재무관점에 우선순위를 두고 기업을 경영하였는데, 최근에 비재무적인 요소가 두각이 되고 있지만, 역시 비재무적인 성과측정 항목들 중에서도 고객관점과 학습 및 성장관점의 가시적 측면에 더 많은 관심이 쏠리고 있다는 것을 보여주는 현상이라 하겠다. 즉 고객관점은 당장 느끼는 비재무 요소이며, 학습 및 성장관점에서 특허 등의 요소는 바로 느낄 수 있는 비재무 요소이지만, 내부 프로세스관점은 상대적으로 실감하지 못하는 부분이다. 한편, 이러한 내부업무 관점에서 중요도를 높게 두는 기업들이 재무적인 실제 성과면에서도 더 높은 실적을 나타내는가에 대한 분석을 향후에 실시해 보는 것도 유익할 것이다. 이와 같이 세부성과 측정 지표들을 자세히 분석하여 불때 더 많은 정보를

얻을 수 있었다. 즉, 본 연구의 가설 3에서 유의한 차이를 보이지 못하여 채택되지 못하였던 일부 세부 가설들에 대해서도 세부 성과측정에서는 지지되는 지표들을 확인할 수 있었다.

5.3 시사점

본 연구의 결과를 통하여 다음과 같은 이론적 시사점과 실무적 시사점을 얻을 수 있다. 우선 기존의 균형성과표 관련 논문에서는 균형성과표를 성과측정 시스템에 적용하는 때 어떠한 요소가 가중치 결정에 영향을 미치는지에 대한 연구가 많지 않았고, Olson and Slater[2002]도 균형성과표의 4가지 관점에 대하여 기업의 전략에 따라 그 중요성의 정도가 다를 것이라는 것을 연구하였으나, 성과측정에 적용하여 성과평가지 시스템을 입안할 때 성과측정을 위한 항목별 가중치 설계가 달라질 수 있다는 것에 대해서는 구체적인 방향을 제시하지 못하였다. 본 연구는 기업의 전략에 따라 균형성과표의 각 관점의 가중치가 달라질 뿐만 아니라 성과측정을 위한 가중치 설계에 대하여 주목하고 기업전략과 가중치의 변화에 대하여 살펴보았다는 점에서 의의가 있다.

또한 실무적으로 다음과 같은 시사점을 가질 수 있다. 오늘날 우수한 글로벌 기업들이 성과관리를 위하여 균형성과표를 적극적으로 도입하고 있으나 실무적용상의 여러 한계를 드러내고 있다. Ittner and Larcker의 연구[1998]를 살펴보면, 균형성과표를 도입하였음에도 불구하고 경영자들의 전략에 대한 이해가 높아지지 못하고 구성원들 사이에서도 측정지표에 대한 공감대가 이루어지지 못하는 문제점이 나타났었다. 그리고 성과관리를 지원하는 정보시스템이 적시에 정확한 자료를 제공해주지 못한다는 불만도 있었다. 또한 균형성과표의 4가지 관점에 따른 성과지표를 활용하고자 하였으나, 시간이 지남에 따라 그 중에서 쉽게 이해하고 계량화할 수 있는 재무적

지표만이 지속적으로 활용되고 나머지 성과 지표들은 중요하게 활용되지 못하였다. 즉 전통적으로 활용되어왔던 재무적 성과지표로의 회귀현상을 보여주는 한계를 볼 수 있다는 것이다.

균형성과표가 기업전략의 실천을 돕고 또 실제 성과평가에 활용되기 위해서는 각 성과측정 지표에 대한 가중치를 설계할 필요가 있다. 그동안 성과측정 지표 가중치는 대개 기업의 주요 의사 결정자들의 공동 평가에 의해 결정되었는데, 이 때 가중치 결정을 위한, 구체적이고 명확한 기준이 없었다. 이에 따라 부서별로 평가하는 경우에는 부서간의 이해가 대립되고, 개인별로 평가하는 경우에는 개인간의 의견이 대립되게 된다.

따라서 본 연구에서 제시하는 바와 같이 기업의 전략에 따라 성과측정 지표의 가중치가 어떻게 달라지는지를 살펴보고, 이에 근거하여 가중치 결정의 기준을 수립하는 것이 필요하다. 이와 같이 기업전략에 따라 성과측정 지표 가중치가 결정될 때 기업 구성원들이 효과적으로 기업전략에 대하여 이해하고 기업의 비전에 참여할 수 있을 것이다. 또한, 성과평가는 보상과도 연계된다는 점을 고려할 때, 본 연구에서 실시한 바와 같이 기업전략에 근거한 가중치의 차이에 대한 실증적인 근거들을 제시함으로써 구성원들의 수용도를 높이고 이에 따라 효과적인 성과관리가 이루어질 수 있을 것이다. 나아가 현실 기업경영에서는 환경의 변화에 따라 기업의 전략도 변화하게 된다. 이러한 전략의 변화에 따라 성과평가의 내용도 달라져야만 한다. 기업전략 유형에 따른 성과측정지표 가중치를 가지고 있다면, 새로운 전략을 입안하고 실천할 때에도 이를 성과평가에 효과적으로 연계시켜 측정지표의 가중치를 설계할 수 있을 것이다.

VI. 결 론

본 연구에서는 기업 전략인 방어적 전략, 공

격적 전략, 분석적 전략, 피동적 전략 등에 따라 성과측정의 가중치 결정에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구결과에 따라 기업이 자신이 추구하는 전략의 특성을 감안하여 성과관리 시스템을 구축할 때 성과측정 지표의 가중치 설계 근거를 마련하고, 기업전략의 실천에 있어서 중점 관리 방향을 파악할 수 있을 것이다.

이를 위해 본 연구에서는 기업들의 성과를 측정하는 항목들을 기존의 재무적 측정방법 외에 균형성과표에 기초하여 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점의 4가지 관점으로 나누어 이들 각각의 관점과 그 관점들에 해당하는 구체적인 세부 측정항목들에 대하여 중요하게 생각하는 측정 항목들이 무엇인지를 살펴보았다. 그리고 이들에 대한 가중치 차이가 기업 전략에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 분석하였다. 설문을 위해 기업의 가치를 평가하는 재무적, 비재무적인 기준의 연구들을 종합하여 공통된 평가 항목들을 선정하고 기업 전략별로 가중치를 묻는 설문을 실시하였다. 따라서 본 연구를 통해 도출된 재무 및 비재무 특성을 종합한 기업성과측정 지표는 각 기업들이 핵심 성과지표를 도출할 때 직접 활용될 수 있을 것이며, 기업 전략 특성을 성과평가 시스템을 구축하는 경우 가중치 결정의 변수로 활용할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 다음과 같은 한계점이 있었다. 첫째, 기업전략 변수이외의 고려할 변수들이 존재한다는 것이다. 예를 들면, 환경 변수, 산업 특성 등 성과측정의 가중치에 영향을 미치는 추가적인 변수들도 고려할 필요가 있을 것이다. 둘째, 기업 성과변수를 고려하지 못하였는데, 우선 성과가 높은 기업들과 성과가 낮은 기업들을 구별하여 측정하면, 성과가 우수한 기업과 우수하지 못한 기업의 특성을 명확히 파악할 수 있을 것이다. 나아가 기업 전략과 성과측정 지표의 가중치의 적합성 여부에 따라 기업 성과가 어떻게 달라지는지에 대해서도 연구할 필요가 있다고 본다. 추후 이러한 추가적인 특성들을 연구를 통

하여 더욱 합리적인 성과측정을 이룰 수 있을 것이며, 이러한 합리적인 성과 측정은 기업 구성

원 모두가 공감하는 전략 수립과 성과측정 시스템을 구현하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

〈참 고 문 헌〉

- [1] 김순기, 이견영, *한국의 원가관리*, 홍문사, 1995.
- [2] 민재형, 이영찬, 정순여, "지식기반조직의 지식근로자 성과평가에 관한 연구," *한국경영과학회지*, Vol. 25, No. 3, 2000, pp. 137-154.
- [3] 이광현, 표정현, *전략적 업적평가시스템*, 21세기 북스, 1996.
- [4] 현대경제연구원 역, *성과측정*, 21세기북스, 1999.
- [5] Alan, B., S.R. Letza, and B. Neale, "Linking the Balanced Scorecard to strategy," *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, 1997, pp. 242-253.
- [6] Bach, N., P. Calais, and M. Calais, "Marketing residential grid-connected PV system using a Balanced Scorecard as a marketing tool," *Renewable Energy*, Vol. 22, 2001, pp. 211-216.
- [7] Belassi W. and A. Fadlalla, "An integrative framework for FMS diffusion," *Omega, International Journal of Management Science*, Vol. 26, No. 6, 1998, pp. 699-713.
- [8] Bontis, N., "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models," *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 1998, pp. 63-76.
- [9] Chan, J.W.K., N.D. Burns, and K.L. Yung, "Environment-strategy fit: a study of Hong Kong manufacturing logistics," *Logistics Information Management*, Vol. 13, No. 5, 2000, pp. 286-300.
- [10] Chow, C.W., K.M. Haddad, and J.E. Williamson, "Applying the Balanced Scorecard to small companies," *Management Accounting*, 1997, pp. 21-27.
- [11] Conant, J., M. Mokwa, and P.R. Varadarajan, "Strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance: a multiple measures-based study," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, 1990, pp. 365-383.
- [12] Cooley, W.W. and P.R. Lohnes, *Multivariate Data Analysis*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1971.
- [13] Denton, G.A. and B. White, "Implementing a Balanced-scorecard approach to managing hotel operations," *Hotel and Restaurant and Administration Quarterly*, 2000, pp. 94-107.
- [14] Deshpande, R., J.U. Farley, and F.E. Webster, Jr., "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, January 1993, pp. 23-37.
- [15] Drew, S.A.W., "From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance," *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 427-441.
- [16] Edvinsson, L. and M.S. Malone, *Intellectual capital*, HarperCollins Publishers, Inc., 1997.
- [17] Epstein, M. and J. Manzoni, "Implementing corporate strategy: from Tableaux De Bord to Balanced Scorecards," *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 1998, pp. 190-203.

- [18] Frankfort-Nachmias C. and D. Nachmias, *Research methods in the social sciences*, New York, Worth Publishers, 2000.
- [19] Ghosh, B.C., T.W. Liang, T.T. Meng, and B. Chan, "The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore," *Journal of Business Research*, Vol. 51, 2001, pp. 209-221.
- [20] Guthrie, J., "The management, measurement and the reporting of intellectual capital," *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 1, 2001, pp. 27-41.
- [21] Hair, J.F. Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, 1998.
- [22] Hall, R., "The strategic analysis of intangible resources," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 135-144.
- [23] Harrigan, K.R., "Research methodologies for contingencies approaches to business strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 8, 1983, pp. 398-405.
- [24] Harvey M.G. and R.F. Lusch, "Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities," *European Management Journal*, Vol. 17, No. 1, 1999, pp. 85-92.
- [25] Hoffercker J. and C. Goldenberg, "Using the Balanced Scorecard to develop companywide performance measures," *Cost Management*, Fall 1994, pp. 5-17.
- [26] Huber G.P. and D.J. Power, "Retrospective reports of strategic level managers: guidelines for increasing their accuracy," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, pp. 171-185.
- [27] Ittner C.D. and D.F. Larker, "Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction," *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Supplement 1998, pp. 1-35.
- [28] Johnson, S.D., "Application of the balanced scorecard approach," *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 5, No. 4, 1998, pp. 35-41.
- [29] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "The Balanced Scorecard: measures that drive performance," *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79.
- [30] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to work," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, 1993, pp. 134-147.
- [31] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- [32] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "Having trouble with your strategy? Then map it," *Harvard Business Review*, September-October 2000, pp. 167-176.
- [33] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Company Thrive In The New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.
- [34] Ko, E., D. Kincade, and J.R. Brown, "Impact of business type upon the adoption of quick response technologies: the apparel industry experience," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 9, 2000, pp. 1093-1111.
- [35] Lipe, M.G. and S.E. Salterio, "The Balanced Scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures," *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, 2000, pp. 283-298.

- [36] Lukas, B.A., "Strategic type, market orientation, and the balance between adaptability and adaptation," *Journal of Business Research*, Vol. 45, 1999, pp. 147-156.
- [37] Martinsons, M., R. Davison, and D. Tse, "The Balanced Scorecard: a foundation for the strategic management of information systems," *Decision Support Systems*, Vol. 25, 1999, pp. 71-88.
- [38] Mavondo, F.T., "Regulation, deregulation, and free market: The food manufacturing industry in Zimbabwe," *Journal of Business Research*, Vol. 50, 2000, pp. 305-319.
- [39] Mayo, A., "The role of employee development in the growth of intellectual capital," *Personnel Review*, Vol. 29, No. 4, 2000, pp. 521-533.
- [40] Mendoza, C. and R. Zrihen, "Measuring up," *Financial Management*, April 2001, pp. 26-29.
- [41] Miles, R.E. and C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, NY, 1978.
- [42] Mintzberg, H., "Strategy-making in three modes," *California Management Review*, Vol. 16, 1973, pp. 44-53.
- [43] Najmi, M. and D.F. Kehoe, "The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 1/2, 2001, pp. 159-172.
- [44] Norreklit, H., "The balance on the Balanced Scorecard - a critical analysis of some of its assumptions," *Management Accounting Research*, Vol. 11, 2000, pp. 65-88.
- [45] Olson, E.M. and S.F. Slater, "The Balanced Scorecard, competitive strategy, and performance," *Business Horizons*, Vol. 45, No. 3, 2002, pp. 11-16.
- [46] Payne, A., S. Holt, and P. Frow, "Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services," *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 6, 2000, pp. 258-273.
- [47] Petty, R. and J. Guthrie, "Intellectual capital literature review: measurement, reporting, and management," *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 2, 2000, pp. 155-176.
- [48] Rahman, S., 2001, "A comparative study of TQM practice and organizational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 1, 2001, pp. 35-49.
- [49] Roos, G. and J. Roos, "Measuring your company's intellectual performance," *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 413-426.
- [50] Sabherwal, R. and Y.E. Chan, "Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders," *Information Systems Research*, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 11-33.
- [51] Saaty, T.L., "A scaling method for priorities in hierarchical structures," *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 15, 1977, pp. 234-281.
- [52] Saaty, T.L., *Decision Making for Leader*, Wadsworth, Belmont, 1982.
- [53] Satty, T.L., "How to make a decision: the Analytic Hierarchy Process," *European Journal of Operational Research*, Vol. 48, 1990, pp. 9-26.

- [54] Saaty, T.L. and L.G. Vargas, *Decision Making in Economic, Political, Social and Technological Environments with the Analytical Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh, PA, 1994.
- [55] Saint-Onge, H., "Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital," *Strategy & Leadership*, Vol. 24, No. 2, 1996, pp. 10-15.
- [56] Segev, E., "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989, pp. 487-505.
- [57] Slater, S.F. and E.M. Olson, "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 1055-1067.
- [58] Slater, S., E. Olson, and V. Reddy, "Strategy-based performance measurement," *Business Horizon*, Vol. 40, No. 4, July-August 1997, pp. 37-44.
- [59] Snow, C.C. and D.C. Hambrick, "Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems," *Academy of Management Review*, Vol. 5, 1980, pp. 527-538.
- [60] Stewart, W.E., "Balanced Scorecard for projects," *Project Management Journal*, Vol. 32, No. 1, 2001, pp. 38-53.
- [61] Sveiby, K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997.
- [62] Tsang, A.H.C., "Measuring maintenance performance: a holistic approach," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 7, 1999, pp. 691-715.
- [63] Tushman, M.L. and E. Romanelli, "Organizational evolution," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, 1985, pp. 171-222.
- [64] Verhallen, T.M.M., R.T. Frambach, J. Prabhu, "Strategy-based segmentation of industrial markets," *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, 1998, pp. 305-313.
- [65] Wachtel, T.L., C.E. Hartford, and J.A. Hughes, "Building a Balanced Scorecard for a burn center," *Burns*, Vol. 25, 1999, pp. 431-437.
- [66] Walker, K.B., "Corporate performance reporting revised the balanced scorecard and dynamic management reporting," *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96, No.3, 1996, pp. 24-30.
- [67] Woodside, A.G., D.P. Sullivan, and R.J. Trappey III, "Assessing relationships among strategic types distinctive marketing competencies, and organizational performance," *Journal of Business Research*, Vol. 45, 1999, pp. 135-146.
- [68] Ziegenfuss, D.E., "Developing an internal auditing department balanced scorecard," *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15, No. 1/2, 2000, pp. 12-19.

〈부 록〉

<표 A-1> 전략에 따른 20개 세부성과측정지표의 가중치의 차이에 대한 테스트 결과

테스트 종류	값	F	가설 자유도	오차 자유도	유의확률
Pillai's Trace	0.840	3.851	60	594.000	0.000***
Wilks' Lambda	0.338	4.273	60	585.591	0.000***
Hotelling's Trace	1.458	4.731	60	584.000	0.000***
Roy's Largest Root	1.039	10.288	20	198.000	0.000***

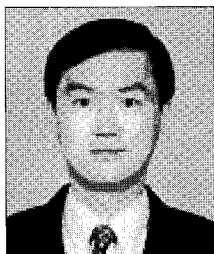
주) *** p < 0.01

<표 A-2> 20개 세부성과측정지표의 사후분석결과

세 부 성과측정지표	전략별 가중치의 평균값				F	유의확률	LSD 검정결과 (p < 0.05)
	방어적 전략(D)	공격적 전략(P)	분석적 전략(A)	피동적 전략(R)			
매출성장	0.097	0.092	0.098	0.034	7.257	0.000***	D > R; P > R; A > R
투자	0.064	0.055	0.058	0.046	1.119	0.342	
수익성	0.104	0.070	0.100	0.156	12.438	0.000***	D > P; A > P; R > D; R > P; R > A
자산활용	0.058	0.029	0.038	0.074	11.529	0.000***	D > P; D > A; R > P; R > A
원가절감	0.073	0.033	0.043	0.092	17.748	0.000***	D > P; D > A; R > P; R > A
고객수익성	0.035	0.047	0.046	0.061	2.096	0.102	R > D
신규고객확보	0.022	0.074	0.041	0.032	16.347	0.000***	P > D; P > A; P > R; A > D
고객지속보유	0.073	0.052	0.051	0.058	2.539	0.057*	D > P; D > A
고객만족	0.075	0.074	0.066	0.051	0.974	0.406	
시장점유	0.028	0.060	0.037	0.032	7.496	0.000***	P > D; P > A; P > R
제품/서비스개발	0.032	0.035	0.025	0.021	2.149	0.095*	P > R
시장개척	0.023	0.031	0.025	0.023	1.059	0.368	
고객관리	0.032	0.010	0.020	0.034	11.714	0.000***	D > P; D > A; A > P; R > P; R > A
작업공정	0.034	0.007	0.015	0.028	7.998	0.000***	D > P; D > A; R > P
환경	0.007	0.005	0.007	0.012	7.238	0.000***	R > D; R > P; R > A
기술	0.068	0.103	0.095	0.045	10.089	0.000***	P > D; P > R; A > D; A > R
지식공유	0.054	0.075	0.072	0.054	2.527	0.058*	P > D
IT 기반시설	0.040	0.041	0.050	0.035	1.099	0.350	
IT 어플리케이션	0.049	0.071	0.066	0.048	2.144	0.096*	P > D
기업문화	0.031	0.037	0.048	0.063	4.493	0.004***	A > D; R > D; R > P

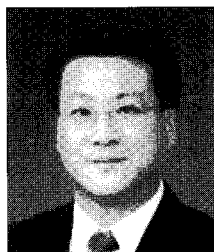
주) * p < 0.1; ** p < 0.05; *** p < 0.01

◆ 저자소개 ◆



손명호 (Sohn, Myung Ho)

서울대 산업공학과를 졸업하고 KAIST 테크노경영대학원에서 경영학석사 학위를 취득하였으며 KAIST 테크노경영대학원 박사과정을 수료하였다. 현재, 명지전문대학 경영학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 경영전략, 전자상거래, 기업정보시스템 등이다.



김재구 (Kim, Jae-Gu)

서울대 경영학과 학사, 서울대 경영학과 석사, 서울대 경영학과 경영학 박사 학위를 취득하였다. 한국노동연구원 연구위원과 Stanford University 초빙연구위원을 거쳐 현재 명지대학교 경영대학 조교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 조직이론, 경영전략, 인사관리 등이다.



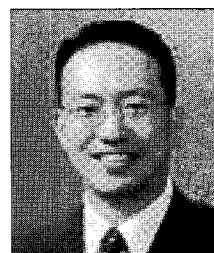
유태우 (You, Taewoo)

서울대 경영학과를 졸업하고 Drexel University에서 Finance를 전공하여 경영학 석사학위와 박사학위를 취득하였다. 장은경제연구소 책임연구원을 거쳐 현재는 명지전문대학 경영학과 교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 기업가치평가, 경영분석, 국제재무, 기업재무, 투자관리, 위험관리, 재무정보시스템 등이다.



임호순 (Rhim, Hosun)

현재 고려대학교 경영대학 부교수로 재직중이다. 서울대학교에서 경영학 학사와 석사를, University of California, Los Angeles에서 경영학 박사를 취득하였다. 주요 관심분야는 Service Operations Management, Supply Chain Management, Spatial Competition Problems, Genetic Algorithms 등이다.



이희석 (Lee, Heeseok)

서울대 산업공학학사, KAIST 산업공학 석사, 그리고 University of Arizona at Tucson에서 경영정보시스템을 전공하여 경영학박사학위를 취득하였으며 University of Nebraska at Omaha에서 MIS 강의를 하였다. 현재는 KAIST 테크노 경영대학원에서 경영정보 분야를 연구하고 있으며 최고 정보경영자과정(AIM) 책임교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 인터넷 비즈니스, 지식경영, 정보전략, 고객기반 경영 등이다.

◆ 이 논문은 2002년 7월 9일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2002년 11월 4일 게재확정되었습니다.