

전략, 경영통제시스템, 기업성과와 관리회계담당자 역할의 관계에 대한 연구

손우진*

평택대학교 패션디자인 및 브랜딩학과

The Empirical Study on Interrelationship between Strategy, MCS, Corporate's Performance and Role of Controller

Woo-Jin Son*

Dept. of Fashion Design & Branding, Pyeongtaek University

요약 본 연구는 중·소 섬유제조기업을 중심으로 전략실행과 MCS의 활용에 따른 기업성과와의 관계를 살펴보고자 한다. 특히 본 연구의 차별성이라고 할 수 있는 관리회계담당자 역할의 영향력을 분석하는데 목적이 있다. 연구 모형을 검증하기 위하여 한국의 중·소 섬유제조기업을 대상으로 255개의 설문지를 최종 표본으로 하여 구조방정식모형을 활용하였으며, 이를 위해 AMOS ver 18.0을 사용하였다. 연구결과 원가리더십전략과 차별화전략은 MCS 이용에 긍정적 영향을 미치고 기업성과에 직접적인 영향을 미치지 못하였다. MCS 이용은 기업의 비재무적성과에 긍정적인 영향을 미친다. 차별화전략은 MCS의 이용을 매개로 기업성과에 긍정적 영향을 미치고 원가리더십전략은 기업성과에 영향을 미치는 과정에서 MCS의 이용의 매개효과는 없다. 기업전략, 경영통제시스템의 이용, 기업성과 간에 관리회계담당자의 역할수준이 조절변수로서의 효과가 있다.

• **Key Words** : 경쟁우위전략, 관리회계담당자, 경영통제시스템, 재무적 성과, 비재무적 성과

Abstract In This paper we study the interrelationship between firm's strategies, MCS (Management Control System), and financial and non-financial performance. And also the objective of this study is to advance the understanding of mediating effect of management accountant on these relationships. This is a suggestion on the study of contemporary settings as little contingency work was carried out on balanced scorecard, target costing, life cycle costing, which come under the broad array of non-financial performance indicators. The result of this study finds that the higher the unpredictability of the business, the more necessary it is to secure a controller within the business. This strongly implies that the controllers must be the main subject of continued growth as they perform an active role within the overall management control process of performance indicator development, performance measurement, feedback, and reward, starting from the very beginning stages of the strategy development within the business.

• **Key Words** : Strategy, Management Accountant, Management Control Systems, Financial Performance, Non-financial Performance.

1. 서론

기업은 세계적 경쟁 환경 하에서 생존과 성장을 위해

더욱 효과적인 경영전략 및 최신 정보를 필요로 하는데,
기업 내부의 효율성 증진에 초점을 맞추고 있는 전통적

*교신저자 : 손우진(wjson55@naver.com)

인 관리회계시스템은 적절한 정보를 제공해 줄 수 없어, 지속적 경쟁우위를 확보하기 위한 전략수립 및 실행에 초점을 맞춘 새로운 전략적 관리회계시스템이 생성되게 되었다[1]. 이와 같은 경쟁심화와 최근의 정보화와 지식 기반 사회에서 급변하는 경영환경은 적절한 전략 수립, 효율적인 실행, 이에 따른 기업성과의 극대화를 위하여 새로운 전략적 관리회계시스템의 활용이 필수불가결하게 되었다. 경영통제시스템(management control system; 이하 MCS)은 대부분의 연구자들이 일반적으로 경영과정 속에 목표를 설정하고 설정되어진 목표를 달성하기 위한 전략을 수립하고 실행하는 제도라고 정의하고 있다[2,3]. 이러한 통제시스템은 경영통제시스템, 관리회계시스템, 조직통제, 경영통제 등 다양하게 정의되어 왔다. 제조 산업 분야에 있어 이러한 MCS는 조직목표를 달성할 수 있도록 조직구성원들의 행동을 자극하고 행동에 영향을 미치는 하나의 시스템이다. 특히 중·소 제조기업의 MCS는 기업마다 역할과 기능이 다르다. 그리고 이에 따른 다양한 역할과 기능으로 인하여 경영활동에 있어서 주요한 변수임에도 불구하고 아직 이에 대해 정확히 파악하지도 못하고 있다. 또한 그 중요성에 대한 인식도 부족한 실정이다. 현재 국내의 많은 중·소 섬유제조기업의 경우 생존의 방법으로 MCS의 도입 및 실행을 추진하고 있는 초기 단계이며 전략의 수립과 더불어 관리회계의 다양한 기법이 확산되고 있는 상황이다.

또한 MCS의 적절한 실행 및 운영을 위한 관리회계담당자의 역할이 커지고 있는 현실이지만, MCS 운영의 주체인 관리회계담당자들은 성과측정 및 보상 시 영업이나 생산 현장을 도와주는 기능만을 수행하는 인력으로 왜곡되게 인식되면서 성과측정이나 보상에서 적절한 가치를 인정받지 못하는 것이 현실이다.

본 연구의 주요 목적은 기업전략과 기업성과와의 관계에서 관리회계담당자의 역할의 정도와 MCS 활용의 효과에 대한 이해를 증진시키는데 있다. 여러 IT기법을 동반하여 수집된 지표들로 구성된 균형성과표, 목표원가계산, 수명주기 원가계산과 같은 비재무적성과지표들을 다양하게 사용하는 현대의 경영통제시스템 운용에 있어 이러한 다양한 관리회계기법에 대한 효과를 이해하는 것은 현대 기업경영에 있어서 필수불가결한 요소이다. 또한 지속적인 발전을 이루기 위하여 선행 연구가 거의 없는, MCS의 운용주체인 관리회계담당자의 역할을 설정된 전략과 기업성과를 연계하여 살펴보는 것도 글로벌 마켓

에서 경쟁력 향상의 도구로서 사용되는 MCS의 효과에 대한 이해 및 활용 차원에서 의미가 있다고 할 수 있다. 본 연구에서는 전략, 경영통제시스템, 성과사이의 관계구명에 관리회계담당자의 역할 정도가 어떠한 영향을 미치는가에 대한 검토를 중·소 섬유제조기업을 대상으로 실증분석 하여 검증해 보려하며, 이러한 점은 본 연구의 차별성이라 할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 관리회계담당자의 전략적 역할

일반적인 기업의 공식적인 조직도에서, 관리회계담당자들은 스태프(Staff) 직종이다. 그러나 관리회계담당자들은 점점 더 통합부서경영(기능)팀(cross functional management team)의 멤버로써 배치되는데, 통합부서경영팀은 여러 부서의 관리자로 구성되어 다양한 관리적 의사결정과 기업 이슈들을 집중적으로 다룬다. 과거 어느 때보다도, 관리회계담당자들은 실제적으로 기업전반에 걸쳐 관리자들 옆에서 밀접하게 같이 일하며 자리 잡는다[4]. 전략적 회계담당자들은 재무 지향적으로 좁게 정의되는 것 보다 차라리 폭 넓게 사업 경영 문제들을 분석하는 사전 행동가로서 조명될 수 있고 또한 고객들에게 보다 양질의 조건을 제공하는 고객 지향적인 자세를 갖춘 것으로 간주 될 수 있다[5,6]. 전략적 의사결정과정에서 관리회계담당자의 참여가 증가하면 효율적인 의사결정을 보다 쉽게 하고 조직성과를 강화시킨다[7]. 이러한 것들을 종합하여 볼 때, 관리회계 담당자들의 전문적 지식과 경험으로 인하여 그들이 기업의 효율성을 제고하며 전략적 의사결정과정에 참여하는 것은 필수불가결하게 되었다.

2.2 전략

전략은 상황이론 접근법을 활용하는 관리회계 연구의 상황변수들 중의 하나이다[8]. 효율적이고 적절한 생산프로세스, 조직 구조, 정보시스템 등이 전략적 우선 사항들을 충분히 지원하여야 성공적으로 전략이 실행될 수 있으며, 경영통제시스템 특히 성과측정시스템은 전략을 실행하는 주요 요소로서 전략에 맞는 맞춤시스템으로 설계되어야 한다[9]. 첨단인 정보기술이 도입되면 전략의 변화와 더불어 경쟁우위도 강화된다[10]. 중소기업들을

분석한 결과 전략과 기술이 긴밀히 정렬된 기업은 재무적으로 성공한다고 알려졌다. 기업에서 경영혁신이 필요한 이유는 경영혁신은 전략 개념으로 제품과 품질혁신으로 제품 경쟁력을 높이고, 조직구조혁신과 인적자원혁신을 통하여 경영의 효율성과 투명성을 제고시키고 시장점유율 향상 및 이윤의 극대화 그리고 고객만족을 통하여 경쟁우위 확보와 기업가치 극대화를 달성할 수 있기 때문이다[11]. 포터(1980, 1985)의 경쟁전략을 좀 더 자세히 살펴보면, 동일 산업 내에서 기업들은 경쟁기업보다 유리한 경쟁적 지위를 차지하기 위하여 원가우위전략(cost leadership strategy), 차별화전략(differentiation strategy), 집중화전략(focus strategy)으로 구분되는 3가지 전략을 추구한다. 원가우위전략은 특정 산업 내에서 낮은 가격과 높은 시장 점유율을 추구하기 위하여 원가우위를 달성하려는 전략이다. 차별화전략은 특정 산업 내에서 경쟁사와 비교하여 제품이나 서비스, 성능 등의 기술적 우위를 확보하여 독특한 차별성을 강조하는 전략이라 할 수 있다. 집중화전략은 시장에 중점을 둔 전략이고 경쟁우위에 대한 전략은 아니다[12,13].

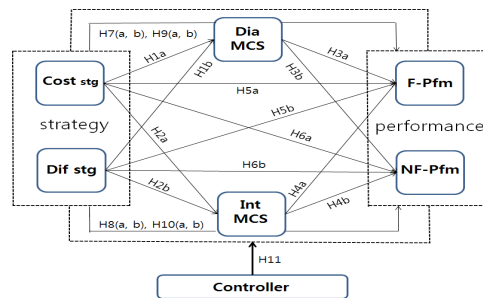
2.3 경영통제시스템(Management Control System)

MCS는 경영자들이 눈으로 확인하여 관리를 할 수 있게 도움을 주는 도구로서, 조직과 기업의 발전을 위하여 필요한 다양한 제도 및 발전에 필요한 정보를 제공하는 시스템이다[3]. Otley(2001)는 MCS의 필수 조건으로 목표와 결과측정치, 예측 모형 및 수정활동 네 가지를 주장하였으며, 또한 통제시스템에서 정보의 중요성을 강조하면서, 이런 정보들은 회계 영역에서 제공되어야 하며, 이러한 정보의 영역은 계속 확대되어야 한다고 강조하였다[14]. 전략과 MCS에 대한 연구를 살펴보면 크게 두 가지로 대별될 수 있다. 첫 번째는 전략이 MCS에 미치는 영향에 관한 연구이고 두 번째는 MCS가 전략에 미치는 영향에 관한 연구들이다. Davila(2000)는 MCS의 정보제공 관점에서 전략을 신제품개발 전략으로 구분하여 연구하였다[15]. 원가전략, 시간전략, 고객전략으로 신제품개발 전략을 구분하였으며 각 각의 전략유형에 따라 MCS에 제공되는 정보는 차이가 있다고 주장하였다. Simons(1987)는 공격형전략 기업은 적극적인 통제시스템을 사용하였고 방어형전략 기업은 덜 능동적인 통제시스템을 사용한다는 분석 결과를 발표하였다[16].

Simons(1995)는 연구를 계속 발전시키면서 MCS를 신념 시스템, 경계 시스템, 진단적 시스템, 상호작용적 시스템의 네 가지로 분류하였다[17]. 기업조직과 관련한 연구에서 상기 네 가지 중 기업의 성과를 확보하기 위한 통제시스템으로 진단적 MCS와 상호작용적 MCS의 두 가지를 많이 활용하고 있다. 진단적 시스템은 조직의 성과를 감시하고 설정된 목표를 모니터링하고 수정하면서 활용할 수 있는 공식적인 정보시스템을 뜻하고 상호작용적 시스템은 경영자와 조직구성원들 상호간 적극적이고 능동적인 의사소통을 하면서 시장에서 전략적인 기업의 위치를 확인할 수 있도록 조직구성원들의 의사결정 활동에 활용되는 정보시스템을 의미한다. Simons(1990)는 기존의 연구들을 분석한 결과 기존 연구에서는 전략이 MCS에 미치는 영향 혹은 MCS가 전략에 어떻게 영향을 미치는 지 잘 모르고 있으며, 많은 연구 내용이 규범적이고 조직의 실무를 정확히 파악하지 못한 상태에서 분석하였다고 기존 선행연구의 문제점을 지적하였다.

3. 연구모형 및 가설 설정

선행연구의 검토를 바탕으로 하여 본 논문에서는 기업의 경쟁전략 유형들 각각이 MCS 활용 형태별 매개를 통하여 어떻게 기업의 재무적, 비재무적성과를 제고시키는지를 살펴보고자 한다. 또한 이러한 모든 과정에서 관리회계 담당자의 역할의 정도에 따른 조절효과를 검증하고자 상황모형인 [Fig. 1]을 연구모형으로 제안하였다.



[Fig. 1] Research Model

3.1 전략 - MCS 이용 - 기업성과

전략은 경쟁우위를 달성하고 높은 조직성과를 실현하기 위하여 적절한 통제시스템과 조직구조, 경영정보시스템에 의해 지원되어야 한다[18,19]. 기업 조직과 관련한

연구에서는 기업성과를 확보하기 위한 통제시스템으로 진단적 MCS와 상호작용적 MCS 두 가지가 많이 활용되고 있다(Simon, 1995). 이러한 연구 결과를 바탕으로, 전략과 MCS 이용 사이에 아래와 같은 가설을 설정하였다

- H1 : 기업전략은 MCS의 진단적 이용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H1a : 원가리더십전략은 MCS의 진단적 이용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H1b : 차별화전략은 MCS의 진단적 이용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H2 : 기업전략은 MCS의 상호작용적 이용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H2a : 원가리더십전략은 MCS의 상호작용적 이용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H2b : 차별화전략은 MCS의 상호작용적 이용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

진단적MCS는 조직학습과 조직성과에 유의적인 영향이 없고, 상호작용적MCS는 조직학습 및 조직성과에 유의적인 영향이 있는 것으로 보고하였다[20]. 불확실하게 변화하는 현대의 시장 상황 하에서 실시간 기업경영을 위한 성과시스템의 활용도는 경영성과에 영향을 미친다 [21].

이상의 내용을 바탕으로 MCS 이용과 기업성과 사이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H3 : 기업의 MCS 이용은 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H3a : MCS의 진단적 이용은 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H3b : MCS의 상호작용적 이용은 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H4 : 기업의 MCS 이용은 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H4a : MCS의 진단적 이용은 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H4b : MCS의 상호작용적 이용은 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

경영성과가 좋은 기업의 전략은 나쁜 기업과 비교하

여 기업환경 및 기업구조와 상호보완적인 관계를 가지고 있다[22]. 또한 기업이 추진하는 전략에 따라 그에 적합한 관리회계기법을 도입하여 정보를 제공하여야 하며, 그러한 경우 경영성과가 향상된다[23]. 현재 급격한 경영환경 변화에 직면하고 있는 국내 섬유제조기업들이 오랜 기간 유지해 오던 대량생산 체제의 원가리더십전략은 시장에서 경쟁력을 상실하고 있다. 이상과 같은 선행연구 및 시장 변화를 바탕으로 기업전략과 기업성과 사이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H5 : 기업전략은 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H5a : 원가리더십전략은 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H5b : 차별화전략은 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H6 : 기업전략은 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H6a : 원가리더십전략은 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H6b : 차별화전략은 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H7 : 기업전략은 MCS의 진단적 이용을 매개로 하여 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H7a : 원가리더십전략은 MCS의 진단적 이용을 매개로 하여 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H7b : 차별화전략은 MCS의 진단적 이용을 매개로 하여 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H8 : 기업전략은 MCS의 상호작용적 이용을 매개로 하여 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H8a : 원가리더십전략은 MCS의 상호작용적 이용을 매개로 하여 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H8b : 차별화전략은 MCS의 상호작용적 이용을 매개로 하여 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H9 : 기업전략은 MCS의 진단적 이용을 매개로 하여 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것

이다.

H9a: 원가리더십전략은 MCS의 진단적 이용을 매개로 하여 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H9b: 차별화전략은 MCS의 진단적 이용을 매개로 하여 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H10: 기업전략은 MCS의 상호작용적 이용을 매개로 하여 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H10a: 원가리더십전략은 MCS의 상호작용적 이용을 매개로 하여 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H10b: 차별화전략은 MCS의 상호작용적 이용을 매개로 하여 비재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 전략-MCS 이용-기업성과에 미치는 관리회계 담당자의 전략적 역할수준

전략과 조직성과에서 중간관리자의 참여가 양의 관계가 있음을 확인하고 있다[24, 25]. 그러므로 기업이 관리회계담당자를 전략적 의사결정프로세스에 참여시킨다면 경쟁우위를 획득할 수 있음을 예견할 수 있다. 또한 관리회계담당자가 필요에 의해서 하위 관리자들과 함께 경영통제시스템(MCS)의 설계와 구현에 참여할 때 시스템 사용 수준이 높아질 수 있다[26]. Cadez and Guilding(1997)은 관리회계담당자들이 전략적 의사결정 프로세스에 관여할 때 MCS를 높은 수준으로 사용한다는 것을 발견하였다[27]. 이와 같은 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H11 : 관리회계담당자의 역할수준은 기업전략이 MCS 이용, 기업성과에 미치는 영향을 각각 조절할 것이다.

H11a: 관리회계담당자의 역할수준에 따라서 기업전략이 재무적 기업성과에 미치는 영향은 서로 다를 것이다.

H11b: 관리회계담당자의 역할수준에 따라서 기업전략이 비재무적 기업성과에 미치는 영향은 서로 다를 것이다.

4. 실증분석 및 결과

4.1 표본선정 및 자료수집

본 연구는 한국의 중·소 섬유제조기업을 중심으로 표본설정을 하고 설문조사를 실시하였다. 설문 조사는 2015년 4월 7일부터 4월 22일까지 15일 동안 시행되었다. 설문 대상기업은 서울, 경기도, 경북, 경남, 충청도 소재 섬유 관련 협회나 조합, 단체에 속한 중·소 섬유제조기업 202개를 대상으로 하였으며 업체 당 1~3개의 설문지를 작성하여, 282개의 설문지를 회수하였으며 회수된 설문지 중 문항을 건너뛰어 답하였거나 부실하게 작성된 설문지 27개를 제외하고 255개의 설문지를 최종 표본으로 사용하였다.

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

4.2.1 관리회계담당자의 전략적 역할

전략적 의사결정과정에서 관리회계담당자의 역할에 대한 평가는 계획수립단계의 참여, 측정치 선정과정의 참여, 성과평가활동의 참여의 세 가지 활동별 참여 정도로 측정하되, 관리자의 개입을 평가하도록 설계된 Wooldrife and Floyd (1990)의 측정 도구를 기본으로, 약간의 수정을 하여 8개 항목으로 구분하여 7점 리커드 척도로 측정하였다[28].

4.2.2 경영통제시스템(MCS)

경영통제시스템은 기업경영에서 목표를 달성하기 위한 전략의 실행과 조정 및 통제하기 위한 공식적인 정보시스템이다. 이러한 MCS를 상호작용적 MCS, 그리고 진단적 MCS로 구분하여 측정하도록 한다[29]. 본 연구에서는 Simons(1995), Henri(2006b) 등의 연구에서 개념화하고 사용되어진 설문 항목을 참고하여 진단적 MCS 4항목, 상호작용적 MCS 4항목으로 구분하여 7점 리커드 척도로 측정하였다.

4.2.3 기업전략

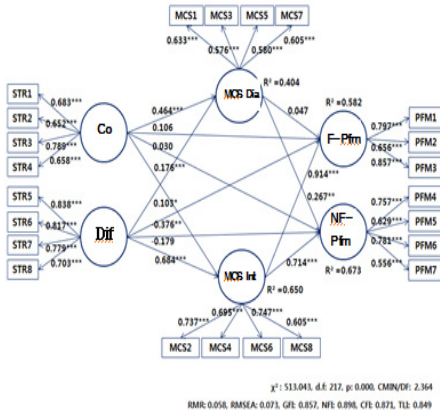
본 연구에서는 다른 학자들의 전략보다 이론적으로 정교하고 일반적으로 많은 지지를 받고 있으며 개념적 타당성이 입증된 포터(1980, 1985)의 경쟁 전략인 원가리더십과 제품차별화로 유형을 구분하여 원가리더십전략 4항목, 차별화전략 4항목을 7점 리커드 척도로 응답자가 선택할 수 있도록 하였다.

4.3.4 기업성과

본 연구에서는 Kaplan and Norton(1992), 김주은 외(2008), 김봉기(2004)의 연구에서 개념화하고 사용되어진 설문 항목을 참고하여 재무적성과를 경영목표대비 영업 이익율, 공장 가동률, 매출액 증가율, 3개 문항으로 구성하였고, 비재무적성과는 경영목표대비 고객만족도, 종업원 만족도, 고객서비스, 신기술·신제품 개발 횟수, 4개 문항으로 구성하여, 과거 5년 평균 목표 대비 달성 정도를 7점 리커트 척도로 표시하게 하였다.

4.3 실증분석 결과

4.3.1 구조방정식모형을 통한 가설검증



[Fig. 2] Hypothesis Test results according to structural equation modeling

연구가설의 검증을 실시하기 위하여 구조방정식모형의 적합도를 확인하였다. 구체적으로 χ^2 값=513.043 (d.f=217, p값=0.000)인 경우, 모형 적합도는 양호하지 않았다. 그러나 CMIN/d.f=2.364, RMR=0.058, RMSEA=0.073, GFI=0.857, NFI=0.898, CFI=0.871, TFI=0.849로 나타났으며, 이들은 적합도 지수(CMIN/d.f ≤ 3 , RMR 0.08이하, RMSEA 0.08미만, GFI와 NFI, CFI, TFI 모두 0.90 내외)의 기준으로 종합적으로 판단할 때 모형 적합도는 양호하다고 판단되었다.

[Fig. 2]는 본 연구에서 설정한 구조방정식모형 및 가설을 검증한 결과로서 구성개념 간의 인과관계를 구체적으로 설명하고 있으며, 각각의 가설경로별 표준화계수를 추정한 결과를 나타내고 있다.

각 변수별로 살펴보면, 독립변수인 기업의 원가리더십 전략의 경우 STR3(0.789), STR1(0.683), STR4(0.658),

STR2(0.652) 순으로 높게 나타났다. 이들 각각 변수들은 모두 0.6 이상으로 통계적으로 유의미한 결과를 보였다.

또 다른 독립변수인 기업의 차별화전략의 경우 STR5(0.838), STR6(0.817), STR7(0.779), STR8(0.703) 순으로 높게 나타났다. 이들 각각 변수들은 모두 0.7 이상으로 통계적으로 유의미한 결과를 보였다.

매개변수인 경영통제시스템(MCS)의 진단적 사용의 경우, MCS1(0.633), MCS7(0.605), MCS5(0.580), MCS3(0.576) 순으로 높게 나타났으며, 모두 0.5 이상으로 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 또 다른 매개변수인 경영통제시스템(MCS)의 상호작용적 사용의 경우, MCS6(0.747), MCS2(0.737), MCS4(0.695), MCS8(0.605) 순으로 높게 나타났으며, 모두 0.6 이상으로 통계적으로 유의미한 결과를 보였다.

(Table 1) Hypothesis Testing Results

H	H path	Unstd coeff	std coeff	SD	CR(t)	p	Result
H 1a	Cost Lds →MCS Dia	0.406	0.668	0.114	3.548***	0.000	Acc
H 1b	Dif →MCS Dia	0.103	0.180	0.055	1.868*	0.062	Acc
H 2a	Cost Lds →MCS Int	0.176	0.201	0.058	3.025***	0.002	Acc
H 2b	Dif →MCS Int	0.684	0.829	0.069	9.916***	0.000	Acc
H 3a	MCS Dia →F-Pfm	0.080	0.047	0.194	0.411	0.681	Rej
H 3b	MCS Int → F-Pfm	0.702	0.914	0.191	5.602***	0.000	Acc
H 4a	MCS Dia → NF-Pfm	0.326	0.267	0.158	2.071**	0.038	Acc
H 4b	MCS Int → NF-Pfm	0.727	0.866	0.129	5.660***	0.000	Acc
H 5a	Cost Lds →F-Pfm	0.107	0.106	0.118	0.901	0.368	Rej
H 5b	Dif →F-Pfm	-0.356	-0.376	0.151	-2.366**	0.018	Rej
H 6a	Cost Lds →NF-Pfm	0.022	0.030	0.081	0.266	0.790	Rej
H 6b	Dif →NF-Pfm	-0.121	-0.179	0.098	-1.234	0.217	Rej

χ^2 : 513.043, d.f: 217, p: 0.000, CMIN/DF: 2.364
RMR: 0.058, RMSEA: 0.073, GFI: 0.857, NFI: 0.898, CFI: 0.871, TLI: 0.849

*** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.10.

마지막으로 종속변수인 재무적 기업성과의 경우, PFM3(0.857), PFM1(0.797), PFM2(0.656) 순으로 높게 나타났으며, 모두 0.5 이상으로 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 또한 비재무적 기업성과의 경우,

PFM6(0.781), PFM4(0.757), PFM5(0.629), PFM7(0.556) 순으로 높게 나타났으며, 모두 0.5 이상으로 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 이를 근거로 가설검증 결과를 나타내면 <Table 1>과 같다.

4.3.2 매개효과에 관한 가설검증

본 연구모형에서는 전략적 기업일수록 경영통제시스템(MCS)의 활용수준이 높아질 것이며, MCS의 활용수준이 높아지면 결국에는 재무적 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 즉 독립변수인 기업전략이 종속변수인 재무적 기업성과에 영향을 미치게 될 경우 MCS의 진단적 사용([가설 7]), MCS의 상호작용적 사용([가설 8])에 의해 각각 매개될 것이라고 가정하였다. 따라서 이들 가설에서 두 매개변수(MCS의 진단적 사용, MCS의 상호작용적 사용)의 매개효과(Mediating Effects) 검증을 위해서 부트스트래핑(Bootstrapping) 검사를 각각 실시한 결과 각 경로별 간접효과는 다음 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Meditating Effect of hypothesis testing results

H	path	D.E	p	Result
H 7a	Cost Lds → MCS Dia → F-Pfm	-0.016	0.840	Rej
H 7b	Dif → MCS Dia → F-Pfm	0.146***	0.007	Acc
H 8a	Cost Lds → MCS_Int → F-Pfm	-0.004	0.705	Rej
H 8b	Dif → MCS_Int → F-Pfm	0.584**	0.025	Acc
H 9a	Cost Lds → MCS Dia → NF-Pfm	0.039	0.108	Rej
H 9b	Dif → MCS Dia → NF-Pfm	0.101***	0.007	Acc
H 10a	Cost Lds → MCS_Int → NF-Pfm	0.029	0.109	Rej
H 10b	Dif → MCS_Int → NF-Pfm	0.390***	0.006	Acc

*** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.10.
 주) 간접효과는 부트스트래핑 검증을 사용함.

4.3.2 경로계수에 대한 집단 간 차이분석(조절효과 검증)

본 연구에서 실시한 카이제곱(χ^2) 차이분석을 통한 조절효과 검증은 연구모델의 전반적인 적합도 평가방식을 사용하였다. 즉 모든 경로계수에 어떠한 제약도 두지 않은 모형을 비제약모형으로 놓고, 각 경로계수별로 집

단 간 경로가 동일하다는 제약을 둔 제약모형과의 카이제곱(χ^2)값의 변화량을 계산하여 차이검증을 실시하였다. 이때 χ^2 (d.f)의 임계치보다 계산된 카이제곱 변화량인 $\Delta\chi^2$ (d.f)이 더 크다면 집단 간 차이가 존재하는 것으로 판단할 수 있다. 더 나아가 만약 역할 유형에 따른 집단 간 차이가 유의미하게 존재한다면, 각 집단 간 경로계수의 크기를 상호 비교하여 더 큰 값을 갖는 집단이 더 유의한 영향을 준다고 판단하게 된다. 재무적 기업성과와 관련된 연구가설에 대한 집단변수 간의 차이분석 결과는 다음의 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Moderating Effect of the Financial Business Performance

H	H path	χ^2			
		M1	M2	$\Delta\chi^2$	Result
H 11a	Cost Lds → MCS Dia	458.473*** (df=286) (p=0.000)	513.078*** (df=308) (p=0.000)	54.605*** (df=22) (p=0.000)	Acc
	Dif → MCS Dia				
	Cost Lds → MCS_Int				
	Dif → MCS_Int				
	MCS Dia → F-Pfm				
	MCS_Int → F-Pfm				
	Cost Lds → F-Pfm				
Dif → F-Pfm					

*** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.10.

먼저 본 연구의 독립변수인 기업전략과 매개변수인 MCS 간, 매개변수인 MCS와 종속변수인 재무적 기업성과 간, 그리고 독립변수인 기업전략과 종속변수인 재무적 기업성과 간에서 관리회계담당자 역할유형의 조절효과 여부를 확인하기 위해 다중집단비교분석(Multi Group Structural Equation Model: MSEM)을 실시한 결과, 역할유형은 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 비제약모형의 χ^2 (d.f=286)=458.473이 얻어지며, 제약모형은 χ^2 (d.f=308)=513.078로 나타나며, χ^2 에 대한 차이분석 결과는 χ^2 (d.f=22)=54.605(p값=0.000)가 얻어져 유의수준 $\alpha=0.01$ 보다 작아 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 기업전략, 경영통제시스템(MCS), 재무적

기업성과 간에 역할유형이 조절변수로서의 효과가 있을 것이라는 [가설 11a]는 채택되었다.

구체적으로 각 경로별 조절효과를 살펴보면 다음 <Table 4>와 같다. 선행변수인 기업의 원가리더십전략의 경우, 고역할 집단보다는 저역할 집단일 때 경영통제시스템(MCS)의 진단적 이용에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다([가설 1a]). 또한 기업의 차별화 전략의 경우, 고역할 집단보다 저역할 집단일 때 경영통제시스템(MCS)의 상호작용적 이용에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다([가설 2b]). 또한 경영통제시스템(MCS)의 상호작용적 이용의 경우, 고역할 집단보다 저역할 집단일 때 재무적 기업성과에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다([가설 3b]).

그러나 그 이외의 경로들([가설 1b], [가설 2a], [가설 3a], [가설 5a], [가설 5b])에서는 비록 관리회계담당자 역할유형의 조절효과는 존재하지만, 각 경로별 표준화계수의 비유의적으로 인해 집단 간 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

참고로 비록 표준화계수가 유의적이지 않지만 [가설 1b], [가설 3a], [가설 5b]의 경우 고역할 집단 보다는 저역할 집단의 영향력이 더 크며, 반면에 [가설 2a]와 [가설 5a]의 경우 저역할 집단 보다 고역할 집단의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다.

한편 본 연구의 독립변수인 기업전략과 매개변수인 MCS 간, 매개변수인 MCS와 종속변수인 비재무적 기업성과 간, 그리고 독립변수인 기업전략과 종속변수인 비재무적 기업성과 간에서 관리회계담당자 역할유형의 조절효과 여부를 확인하기 위해 다중집단비교분석(Multi Group Structural Equation Model: MSEM)을 실시한 결과, 역할유형은 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 비제약모형의 χ^2 (df=346)=664.964가 얻어지며, 제약모형은 χ^2 (df=362)=711.268로 나타나며, χ^2 에 대한 차이분석 결과는 χ^2 (df=16)=46.304(p값=0.000)가 얻어져 유의수준 $\alpha=0.01$ 보다 작아 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 기업전략, 경영통제시스템(MCS), 비재무적 기업성과 간에 역할유형이 조절변수로서의 효과가 있을 것이라는 [가설 11b]는 채택되었다. 제시된 연구가설에 대한 집단변수 간의 차이분석 결과는 다음의 <Table 5>와 같다.

<Table 4> Moderating Effect on each path of the financial Business Performance

H	H path	G1				G2			
		st coef	t	p	Result	st coef	t	p	Result
H 1a	Cost Lds → MCS Dia	0.779	2.346**	0.019	Acc >	0.472	2.857***	0.004	Acc
H 1b	Dif → MCS Dia	0.284	1.550	0.121	Rej.n.e	-0.092	-0.751	0.453	Rej
H 2a	Cost Lds → MCS_Int	0.148	1.236	0.217	Rej.n.e	0.149	1.594	0.111	Rej
H 2b	Dif → MCS_Int	0.810	6.661***	0.000	Acc >	0.759	5.513***	0.000	Acc
H 3a	MCS Dia → F-Pfm	0.167	0.910	0.363	Rej.n.e	-0.190	-1.299	0.194	Rej
H 3b	MCS_Int → F-Pfm	0.820	4.299***	0.000	Acc >	0.672	3.584***	0.000	Acc
H 5a	Cost Lds → F-Pfm	0.239	1.146	0.252	Rej.n.e	0.268	2.088**	0.037	Acc
H 5b	Dif → F-Pfm	-0.116	-0.566	0.571	Rej.n.e	-0.220	-1.250	0.211	Rej

*** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.10.

주) 집단구분은 관리회계담당자역할의 평균치인 4.7157을 기준으로 저역할 집단과 고역할 집단으로 구분함.

<Table 5> Moderating Effect of the Non-financial Business Performance

H	H path	X ²			Result
		M1	M2	ΔX ²	
H 11b	Cost Lds → MCS Dia	664.964***	711.268***	46.304***	Acc
	Dif → MCS Dia				
	Cost Lds → MCS_Int				
	Dif → MCS_Int				
	MCS Dia → NF-Pfm				
	MCS_Int → NF-Pfm				
	Cost Lds → NF-Pfm				
Dif → NF-Pfm					

*** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.10.

구체적으로 각 경로별 조절효과를 살펴보면 다음 <Table 6>과 같다. 선행변수인 기업의 원가리더십전략의 경우, 고역할 집단 보다는 저역할 집단일 때 경영통제시스템(MCS)의 진단적 이용에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다([가설 1a]). 또한 경영통제시스템(MCS)의 상호작용적 사용의 경우, 고역할 집단보다 저역할 집단일 때 비재무적 기업성과에 상대적으로 더

큰 영향을 미치는 것으로 나타났다([가설 4b]). 그리고 기업의 원가리더십전략의 경우, 고역할 집단 보다는 저역할 집단일 때 비재무적 기업성과에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다([가설 6a]). 또한 기업의 차별화전략의 경우도 고역할 집단보다 저역할 집단일 때 비재무적 기업성과에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다([가설 6b]).

한편 기업의 원가리더십전략의 경우, 저역할 집단보다 고역할 집단일 때 경영통제시스템(MCS)의 상호작용적 이용에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다([가설 2a]). 또한 기업의 차별화전략의 경우, 저역할 집단보다 고역할 집단일 때 경영통제시스템(MCS)의 상호작용적 이용에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다([가설 2b]).

[가설 1a]와 [가설 4b]는 재무적성과에서 조절효과를 설명한 논리의 연장선에서 해석될 수 있으나, MCS의 상호작용적 이용과 관련된 [가설 2a], [가설 2b]의 고역할 집단의 조절효과는 섬유 중·소 제조기업에서 장기적인 생존을 추구하기 위하여 효율적인 전략의 수립이 필요하며, 이러한 전략을 실행하기 위하여 관리회계담당자의 업무 범위가 확대되고 있으며 기업 내의 위상도 높아지고 있음을 나타내고 있는 것이다. 또한 이러한 방향으로 기업들이 변화하고 있는 현재의 업계 상황을 설명하고 있다. 이는 차별화전략을 추구하는 기업이 MCS의 상호작용적 이용을 증가시키고, 원가리더십전략을 추구하는 정도가 MCS의 상호작용적 이용에 영향을 미친다(Henry, 2006b; 박경원 외, 2008)는 선행 연구의 결과와 의미가 일치한다. 그리고 전략과 연계된 MCS를 운용하는 관리회계담당자의 역할은 상당히 높아져야 한다는 것을 실증적으로 분석하여 보여주고 있는 것이다. 또한 상호작용적 이용과 비재무적성과와 관련한 [가설 4b]는 관리회계담당자의 역할이 가시적이고 단기적인 재무적 성과에는 조절효과가 없으나 장기적이고 조직의 동기부여를 목적으로 하는 비재무적성과의 향상에는 관리회계담당자의 저역할 집단이라도 조절효과가 있다는 것을 보여주고 있다.

그러나 그 이외의 경로들([가설 1b], [가설 4a])에서는 비록 관리회계담당자 역할유형의 조절효과는 존재하지만, 각 경로별 표준화계수의 비유의적으로 인해 집단 간 차이는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

참고로 비록 표준화계수가 유의적이지 않지만 [가설

1b], [가설 4a]의 경우 고역할 집단 보다는 저역할 집단의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다.

<Table 6> Moderating Effect on each path of the Non-financial Business Performance

H	H path	G1				G2				
		st coeff	t	p	Re sult	st coeff	t	p	Re sult	
H 1a	Cost Lds → MCS Dia	0.776	5.687***	0.000	Acc	>	0.435	4.723***	0.000	Acc
H 1b	Dif → MCS Dia	0.315	2.483**	0.013	Acc	n.e	-0.126	-1.190	0.234	Rej
H 2a	Cost Lds → MCS_Int	0.088	1.645*	0.090	Acc	<	0.162	2.364**	0.018	Acc
H 2b	Dif → MCS_Int	0.759	10.370***	0.000	Acc	<	0.767	9.817***	0.000	Acc
MCS Dia	MCS Dia	0.068	2.483**	0.013	Acc	n.e	-0.051	-1.190	0.234	Rej
H 4b	MCS_Int → NF-Pfm	0.794	10.370***	0.000	Acc	>	0.632	9.817***	0.000	Acc
H 6a	Cost Lds → NF-Pfm	0.485	5.687***	0.000	Acc	>	0.311	4.723***	0.000	Acc
H 6b	Dif → NF-Pfm	0.186	1.646*	0.090	Acc	>	0.158	2.364**	0.018	Acc

*** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.10.

주) 집단구분은 관리회계담당자역할의 평균치인 4.7157을 기준으로 저역할 집단과 고역할 집단으로 구분함.

5. 결론 및 시사점

5.1 연구결과 및 시사점

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 원가리더십전략과 차별화전략은 MCS 이용(진단적 이용, 상호작용적 이용)에 긍정적 영향을 미친다.

둘째, MCS의 진단적 이용은 기업의 재무적성과에 미치는 영향은 없으나 상호작용적 이용은 재무적성과에 영향을 미치고, MCS 이용(진단적 이용, 상호작용적 이용)은 기업의 비재무적성과에 긍정적인 영향을 미친다.

셋째, 기업전략(원가리더십전략, 차별화전략)은 재무적 기업성과와 비재무적 기업성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치지 못하였다

넷째, 차별화전략은 MCS의 이용(진단적 이용, 상호작용적 이용)을 매개로 기업성과(재무적, 비재무적)에 긍정

적 영향을 미치고 원가리더십전략은 기업성과(재무적, 비재무적)에 영향을 미치는 과정에서 MCS의 이용(진단적 이용, 상호작용적 이용)의 매개효과는 없다

다섯째, 기업전략(원가리더십, 차별화), 경영통제시스템(진단적, 상호작용적), 기업성과 간에 관리회계담당자의 역할수준이 조절변수로서의 효과가 있다.

본 연구의 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

비상 상황에 처한 국내 중·소 섬유제조기업에서는 상호작용적 MCS가 보다 더 효율적인 경영 도구임을 제시하고 있다. 또한 차별화전략을 추진하면서 필요불가결한 투자 또는 BPR 등을 통한 조직구조 개편에 의하여 단기적인 성과가 일부 부정적으로 나타날 수 있다는 것을 보여주고 있다. 그러나 장기적 관점에서 차별화전략이 반드시 필요한 전략임을 또한 본 논문결과가 보이고 있으므로 중·소 섬유제조기업의 경영자들에게 장기적인 안목을 권고하는 시사점을 제시하고 있다. 마지막으로 관리회계담당자들이 전략 수립단계부터 적극적으로 참여하고 성과지표개발, 성과측정, 피드백, 보상 등 전반적 경영 통제 과정에서 주도적 역할을 수행하여 미래 성장을 담보할 수 있는 주체가 되어야 함을 시사하고 있다.

5.2 한계점 및 향후 과제

첫째 본 연구에 포함된 기업의 자료가 완전한 MCS의 환경을 반영 못할 수도 있기 때문에 일반화하기에는 한계가 존재한다.

둘째 향후 기업의 재무제표를 사용한 실제 성과를 사용하여 보다 정확한 분석의 결과를 도출해 보는 것도 의미가 있을 것이다.

셋째 향후 시간의 경과에 따른 MCS도입 효과 및 이용 방법의 변화추이를 살펴보는 기간별 종단적 연구인 시계열 연구를 진행할 필요가 있다.

넷째 매출 규모면에서 대부분 1,000억 원 이하의 중·소 제조기업을 위주로 분석 대상을 하였다는 점은 연구결과의 일반화에 문제가 될 수 있다. 따라서 대기업, 중견기업으로 대상을 확장하여 비교 분석할 필요가 있다.

REFERENCES

- [1] M. W. Jung, "The Historical Background and Approaches of Strategic Management Accounting", *The Journal of Business and Economics*, Vol. 2, pp. 67-89, 2003.
- [2] Gerdin, J., "Management Accounting System Design in Manufacturing Departments: An Empirical Investigation Using a Contingencies Approach", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 30, pp. 99-126, 2005.
- [3] Gae-Won Shim, "A Study of the Management Control System through Strategy has an Effect on Performance: Evidence from the Hospital Sector", Ph. D. Gachon University, 2011.
- [4] Ronald W., "Hilton Managerial Accounting", McGraw Hill, pp. 23-27, 2002.
- [5] Coad, A., "Smart Work and Hard Work: Explicating a Learning Orientation in Strategic Management Accounting", *Management Accounting Research*, Vol. 7, pp. 387-408, 1996.
- [6] Nyamori, R. O., Perera, M. H. B., Lawrence, S. R., "Concept of Strategic Change and Implications for Management Accounting Research", *Journal of Accounting Literature*, Vol. 20, pp. 62-83, 2001.
- [7] Wooldridge, B., Floyd, S. W., "The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 231-241, 1990.
- [8] Chenhall, Robert H., "Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 28, No. 2-3, pp. 127-168, 2003.
- [9] M. S. Kim., "Strategic Fit of BSC Performance MEASURES", *Tax Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-23, 2013.
- [10] DeLisi, P. S., "Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology, and Organizational Change", *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 83-93, 1990.
- [11] W. B. Kim, C. D. Lee, "A Study on the Performance Measure, Delegation, and Performance" Vol. 22, pp. 201-222, 2008.

[1] M. W. Jung, "The Historical Background and Approaches of Strategic Management Accounting",

- [12] Porter, M., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The Free Press, 1980.
- [13] Porter, M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, 1985.
- [14] Otley, D., "Extending The Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems For Performance Management", *British Accounting Review*, Vol. 33, pp. 243-261, 2001.
- [15] Davila, A., "An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems Design in New Product Development", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 383-40, 2000.
- [16] Simons, R., "Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, pp. 357-374, 1987.
- [17] Simons, R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.
- [18] Jermias, J. Gani, L., "Integrating Business Strategy, Organizational Configurations And Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness: A Fitness Landscape Approach", *Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 179-200, 2004.
- [19] Langfield-Smith, K., "Management Control Systems And Strategy: A Critical Review", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232, 1997.
- [20] D. G. Kim, "The Effects of Organizational learning between Business Strategy and Control System on Performance", *Tax Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 143-163, 2007.
- [21] Y. G. Cho, H. G. Lee, K. T. Ha, "The relationship among the utilization of IT based on realizing RTE, agility capability an company performance", *Entrun Journal of Information Technology*, Vol. 6, No. 2, pp. 113-127, 2007.
- [22] Miller, D. S., "Relating Porter' Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pp. 280-294, 1988.
- [23] Chenhall & Langfield-Smith, K., "Factors Influencing the Role of Management Accounting in the Development of Performance Measures within Organizational Change Programs", *Management Accounting Research*, Vol. 9, pp. 361-386, 1998a.
- [24] Floyd, S. W., Wooldridge, B., "Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategy Type: A Research Note", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 153-167, 1992.
- [25] Floyd, S. W., Wooldridge, B., "Middle Management Strategic Influence and Organizational Performance", *Journal of management Studies*, Vol. 34, No. 3, pp. 465-485, 1997.
- [26] Abernethy, M. A, P. Brownell, "Management Control Systems in Research and Development Organizations: The Role of Accounting Behavior and Personnel Controls," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, pp. 233-248, 1997.
- [27] Cadez, S., Guilding, C., "An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, pp. 836-863, 1997.
- [28] Wooldridge, B., Floyd, S. W., "The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 231-241, 1990.
- [29] Henri, Jean-Francois., "Management Control systems and Strategy: A Resource-Based Perspective", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, pp. 529-558, 2006b.

저자소개

손 우 진(Woojin Son)

[정회원]



- 2009년 2월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학 석사)
- 2015년 8월 : 가천대학교 일반대학원 회계세무학과(경영학박사)
- 2008년 3 ~ 2011년 9월 : 코오롱 패션머티리얼(주) 전무

· 2011년 11월 ~ 현재 : (주)에스케이니트 기업연구소 연구소장

· 2013년 3월 ~ 현재 : 평택대학교 패션디자인 및 브랜딩학과 겸임교수

<관심분야> : 섬유패션 마케팅, 섬유패션 경영