http://dx.doi.org/10.14400/JDC.2016.14.1.99

중소제조기업의 경영전략과 전략적 성과관리시스템의 연계성이 경영성과에 미치는 영향

이상호, 윤상한, 장성호, 김현준, 배익순
금오공과대학교 대학원

A Study on the Effect of Aligning with Management Strategy and Strategic Performance Management on Firm's Performance in Medium and Small Firms

Sang-ho Lee, Sang-han Yoon, Sung-ho Chang, Hyun-jun Kim, Ik-soon Bae
Graduate School of Kumoh National Institute of Technology

요 약 중소기업에 있어서 미션과 비전의 설정을 바탕으로 한 전략의 수립과 이에 근거한 전략적 성과관리시스템의 설계에는 자원의 제약으로 인한 결핍이 존재한다. 이러한 제약이 존재하는 환경에서 기업의 지속성과 발전을 위해서는 기업이 설정하고 있는 전략유형에 대한 고찰을 바탕으로 한 전략의 수립이 매우 중요하다. 본 연구의 구체적인 목적으로는 첫째, 전략유형이 조직경영성과에 영향을 미치는지와 전략유형의 강도에 따른 전략경영성과의 차이가 존재하는지로 설정하였으며, 두 번째 목적으로는 성과측정시스템이 경영성과에 영향을 미치는지와 사용정도에 따른 경영성과의 차이가 존재하는가이며, 마지막으로 전략유형과 성과관리시스템간의 상호작용에 의한 효과가 있는 지를 검증하였다. 본 논문에서는 이와 같은 분석을 위하여 대구·경북지역의 중소기업을 대상으로 전략유형을 분류하고 이에 적합한 전략적 성과관리시스템을 설계함으로써 기업의 경영성과 개선을 가져올 수 있는지에 대하여 연구하였다.

주제어 : 전략유형, 조직경영성과, 전략경영성과, 상호작용, 성과관리시스템

Abstract Medium and Small Firms have faced complex and dynamic environments that have been attributed to increases in the globalization and competitiveness of the global economy. To success in this environments, Medium and Small Firms should set up management strategy and introduce strategic performance management system. And, the strategic performance management system are modified to fit in management strategy. The purpose of this study is to find out firstly, whether management strategy types affect the organizational performance and the intensity of the types makes a difference on the performance and secondly, whether the evaluation system or the degree of utilizing the system affects the organizational performance and finally, whether the interaction between management strategy types and strategic performance management system makes a significant influence on the organizational performance. In this paper, we categorize the type of strategy for Medium and Small Firms in Gyeongsangbuk-do and Daegu areas, and study whether Firm's performance can be improved by designing appropriate strategic performance management system.

Key Words : Management Strategy Types, Organizational Performance, Strategic Performance, Interaction, Performance Management System

* 본 논문은 2015 년 금오공과대학교의 학술연구비에 의하여 지원되었음
Received 12 November 2015, Revised 18 December 2015
Accepted 20 January 2016
Corresponding Author: Sung-ho Chang
Email: changsh@kumoh.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

우리나라 중소기업은 대외적으로 무한경쟁시대에 노출되어있으며, 대내적으로는 경기침체로 인한 내수시장의 위축, 수도권의 규제완화, 중국제품의 국내진출, 대기업의 중소기업 업종진출 등 많은 어려움에 직면해있다. 이러한 위기를 극복하기 위해서는 중소기업의 미래생존을 위한 미션과 비전을 설정하고, 이를 바탕으로 경영전략을 수립하고 이에 대한 실행을 측정하고 관리할 수 있는 전략적 성과관리시스템의 도입이 필수적이다. 즉, 경영전략에 근거한 전략적 성과관리시스템의 도입은 체계적이고 합리적인 경영관리를 이룰 수 있으며, 자원의 효과적이고 효율적인 배분을 추구함으로써 기업의 경영성과를 개선시킬 수 있다는 것이다.

하지만 중소기업에 있어서 미션과 비전의 설정을 바탕으로 한 전략의 수립과 이에 근거한 전략적 성과관리시스템의 설계에는 자원의 제약으로 인한 결핍이 존재할 수밖에 없는 실정이다. 이러한 제약속에서 존재의 지속성과 발전을 위해서는 전략의 수립이 매우 중요하다고 할 수 있다. 이에 중소기업에서 설정하고 있는 전략유형에 대한 고찰이 필요하다고 할 수 있다.

한편, 전략적 성과관리시스템으로 최근에 도입이 장려되고 있는 것이 Kaplan과 Norton에 의해 제시된 균형성과표(Balanced Scorecard:이하 BSC)이다[1]. BSC는 전통적인 경영성과의 측정이 재무적 측면만 강조되는 것에 대한 한계점을 극복하고 보다 합리적이고 미래지향적인 방법으로 조직의 성과를 측정하기 위해 Kaplan과 Norton이 제시한 새로운 경영성과 측정방법이다. BSC는 기업의 경영목표를 달성하기 위한 장단기 전략을 가시적인 성과목표와 측정지표로 전환시킴으로써 각각의 목표에 대한 성과뿐만 아니라 과정까지도 평가하여 전략을 실행하는데 나침반 역할을 가능하게 한다. 이러한 이점으로 인해 BSC는 치열한 비즈니스 환경에서 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위해서는 경영성과의 측정 및 관리가 필요하며 이는 기업의 전략과의 연계를 통해 극대화 될 수 있다고 주장된다[2]. 즉, BSC는 재무적 지표로 인한 기존의 성과측정시스템의 한계를 극복하고 조직의 비전과 전략 및 이를 구현하기 위한 모든 성과창출동인을 4가지 관점에서 균형 있게 측정하는 새로운 전략적 성과측정으로 정의하고 있다[3]. 이러한 BSC의 4가지 관점은 기존 재무적 관점의 측정지표들과 함께 이에 영향을 주는 세 가지 운영측정지표(operational measures)로서 고객만족, 내부 프로세스, 조직의 학습 및 성장능력 등 비재무적인 지표들을 포함하고 있으며, 이러한 복수의 성과지표들이 효과적으로 구축된다면 전략수행의 강력한 수단이 될 수 있다. 따라서 BSC는 기업의 목표를 달성하기 위한 전략지향적인 기업 활동을 이끌 수 있는 새로운 성과관리시스템으로서 의의를 찾을 수 있다.

최근 BSC는 산업계 뿐 아니라 공공기관에 이르기까지 하나의 중요한 성공요인으로서 자리매김하고 있으며 이의 성공적인 도입 및 정착 여부는 조직의 장기적 성장에 지대한 영향을 끼치게 된다. 이에 많은 연구가 진행되었지만 기존의 연구에서는 대기업을 대상으로 한 연구가 주류를 이루어왔으며 전략과의 연계성을 강조한 연구는 매우 드문 실정이다.

중소기업은 그 인적, 물적 자원의 열세와 구조적 특성에 있어서 대기업과는 다른 특성을 가지고 있다고 볼 수 있으므로 중소기업만을 대상으로 하는 연구 진행의 필요성과 전략과의 연계성을 바탕으로 하는 연구의 필요성이 제기된다고 할 수 있을 것이다.

이에 본 연구는 대구・경북지역의 중소기업을 대상으로 전략유형을 분류하고 이에 적합한 전략적 성과관리시스템을 설계함으로써 궁극적으로는 기업의 경영성과의 개선을 가져 올 수 있는지를 실증연구를 통해서 검증하고자하는 것이다. 이를 위해서 경영전략, 전략적 성과관리시스템 및 이들의 연계(alignment)에 대한 이론적 근거를 바탕으로 대구・경북지역의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하고, 통계적방법론에 근거한 분석을 통하여 본 연구의 결과를 도출함으로써 연구의 타당성과 일반화를 이루고자한다.

본 연구는 이전의 연구가 대기업에 치중되어왔던 전략적 성과관리시스템의 연구를 중소기업으로 확장하여 실증적으로 검증했다는 점에서 기존의 연구와의 차별점이라 할 수 있으며, 향후 중소기업의 경영전략과 전략적 성과관리시스템의 선택 및 설계에 있어서 실무적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

2. 이론적 고찰

2.1 전략의 정의와 유형

중소기업들의 전략유형에 대한 연구는 이론적 유형구분(typology)이나 실증적 유형분류(taxonomy)를 통해 단일 산업 또는 여러 산업의 중소기업들을 대상으로 전략유형을 도출하고 각 유형별 특징을 비교분석하였다. 해외 주요 연구결과들은 중소기업들의 전략적 의사결정 변수, 자원역량, 조직 및 환경 특성에 따라 다양한 전략유형들을 제시하였다(Bantel, 1998; Birley & Westhead, 1990; Carter et al ., 1994 Gartner et al., 1989; Khan & Manopichetwattana, 1989; McDougall & Robinson, 1990;Westhead, 1995). 이들 연구들은 분류기준의 이론적 기반과 일관성이 부족하거나 특정산업이나 소규모 표본을 대상으로 연구함으로써 도출된 전략유형들의 일반화는 쉽지 않다.

국내 중소기업의 전략유형에 대한 연구 중에서 여러 산업을 대상으로 한 실증연구는 미미하며 대표적인 연구결과들을 살펴보면 다음과 같다. 김영배와 최영록(1992)의 연구는 공작기계, 섬유편조, 인쇄회로 및 도료잉크의 4개 업종의 79개 중소기업들을 대상으로 기존연구에서 제시된 16개 전략변수들의 요인분석과 군집분석을 통해 국내중소기업의 전략유형으로 5개 유형(혁신형, 효율형, 다면형, 한계형, 반응형)을 도출하고 전략유형간 업종별 분포와 자원능력 및 성과차이를 분석하였다. 제품시장 특성에서는 전략유형에 따라 특정기업에 대한 납품비율에 있어서 유의한 차이를 나타냈으며, 기업규모와 자원역량에서는 유의한 차이가 있음을 분석하였다. 또한 전략유형간 성과분석에서는 매출성장률에 있어서 유의한 차이를 보일 뿐 수익성 측면에서는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 여러 산업에 공통적으로 나타나는 전략유형 연구라는 측면에서 연구의의를 찾을 수 있으나, 업종별 전략유형 분포를 살펴보면 일부 업종에 있어서 특정 전략유형이 존재하지 않는 결과를 보이고 있다. 오상락 등(1991)은 국내 전자부품과 자동차 부품을 포함한 12개 업종의 276개 기업들을 대상으로 전략유형을 도출하고 각 전략유형간 시장점유율과 경영성과의 차이가 있음을 실증적으로 분석하였다. 이들은 17개 전략변수를 활용한 요인분석과 군집분석을 통해 4개의 전략유형(판매촉진/저가격전략, 전략지향성 부재, 차별화/판매촉진/저가격전략, 저가격/차별화전략)을 제시하였다. 또한 각 전략유형들은 시장점유율과 경영성과 측면에서 유의한 차이가 있음을 보이고 있다. 김영배와 하성욱(2000)은 국내 벤처인증기업들 대상으로 벤처기업들의 기술능력과제품시장 특성에 따라 4개 전략유형(하이테크형, 기술집약형, 니치형, 일반형)을 제시하고 각 전략유형간 환경속성, 핵심성공요인, 기업연륜 및 기업규모, 창업자 특성 및 기업성과 측면에서 차이를 비교분석한 결과, 전략유형에 따라 주요 변수들간 유의한 차이가 있음을 보이고 있다. 이들의 연구는 기존연구들의 적은 표본에 활용한 것과 비교할 때, 15개 업종 2,452개 벤처인증기업들을 대상으로 전략유형을 도출하고 환경 특성, 핵심성공요인, 창업자 특성, 외부자원활용 및 성과에 있어서 전략유형간 유의한차이가 있음을 제시하였다. 국내 중소기업들의 전략유형에 대한 연구의 대부분은 특정업종의 중소기업들을 대상으로 전략유형을 도출하는 접근방법을 취함으로써 소규모 표본과 업종 특수성으로 인해 도출된 전략유형들이 다른 업종에서는 나타나지 않는 결과를 보이고 있다. 또한 전략유형의 분류기준의 선택에 있어서 연구자들마다 일관성 결여나 핵심 분류기준 변수들의 이론적 토대가 미흡함은 전략유형 연구가 극복해야 할 과제로 제시되고 있다(허문구 1990; 이병헌・김영배 2000). 이병헌과 김영배(1999, 2000)는 기존 전략유형 연구에서의 문제점을 극복하기 위해 기업들의 이동장벽(mobility barriers)의 핵심차원으로 자원기준관점(resource-base view)에 근거한 기업의 보유자원과 역량, 제품시장에서의 다양성과 이질성을 전략유형 분류의 핵심기준으로 제시하였다. 이러한 분류기준을 바탕으로 국내 전자부품산업 중소기업의 전략유형으로 기술혁신형, 생산중점형, 품목다변화형, 하청기업형을 도출하였다.

2.2 BSC와 전략과의 연계에 관한 연구

전통적 성과측정시스템은 주로 재무적 성과측정치를 이용하였다. 재무적 성과측정치는 기업의 경영활동에 대한 결과를 화폐단위로 계량화시키게 된다. 이러한 계량화는 기업의 부분최적화에 집착하게 되고 단기 지향적이며 유형자산의 장부가치 측정에 주력하게 하며 고객, 종업원, 환경상황과 같은 지적자산의 적정한 가치평가가 결여되어 장기적인 측면을 반영하지 못한은 반면(Hoffecker & Goldenberg, 1994). 비재무적 성과측정치

는 기업경영활동자체에 대한 정보를 제공할 수 있다. 이에 여러 연구들이 재무적 성과측정치의 문제점을 극복하고 전략의 실행에 대한 정보를 제공해 주기 위해서 비재무적인 성과측정치와 재무적 성과측정치의 통합을 주장하고 있다. 즉, 비재무적 성과측정치는 조직이 추구하는 전략과 최종산물인 재무적성과를 연결시켜주는 연결고리로서의 역할을 수행할 수 있다는 것이다. 즉, 생산 사이클 타임의 감소는 원가 감소를 가져오고 이는 이익 증가로 나타나게 되는데 이익의 증가를 위해서는 사이클 타임의 감소에 대한 측정이 이루어져야하며, 전통적인 재무적 성과측정치에 비재무적 성과측정치를 추가하게 되면 재무적 성과측정치의 변화에 대한 원인을 찾을 수 있다는 것이다. 그리고 조직구성원들에게 조직목표를 달성하기 위한 개별행동을 보다 정확하게 알려주게 되어 개개인의 행동을 전략과 연계되도록 고무시키게 되므로 이러한 장점 때문에 비재무적 성과측정치의 활용을 주장하였다. 이러한 통합의 필요성에 따라 Kaplan과 Norton에 의해 BSC가 개발되었으며, 그 후 일련의 논문을 통해서 (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996, 1997, 2001) 성과측정시스템으로서의 BSC의 활용을 주장하였다. 균형성과표는 기업의 가치창출과정을 유형자산, 무형자산, 그리고 재무적지표와 비재무적 지표 모두를 반영하고 있다. 그렇기 때문에 이전의 측정 방법들이제대로 반영하지 못했던 인적자원 및 기술 수준, 고객 만족, 조직 운영의 질 등의 요소들을 잘 반영한다는 평가를 받고 있다(Becker, Huselid, and Ulrich, 2001; Guest, 1999; Niven, 2002; Walker and MacDonald, 2001). Kaplan and Norton(1996b)은 기업의 복잡한 가치창출 과정을 종업원 성장과 학습, 내부프로세스과정, 고객, 재무 등의 관점으로 압축하고 이들 각 관점에 속한 세부지표들 간의 관계를 보여 주었다.

성과평가 시스템은 기업의 경영(운영) 과정에 전략적 지향점이 반영되도록 필요한 정보를 제공하여야 하는데[7], 전략적 성과평가 시스템은 모호한 기업 전략을 달성가능한 목표들로 전환시켜 주며, 재무적, 전략적 및 운영적 측정치들을 통합하여 구성원들이 전략 목표들을 얼마나 잘 달성하였는지 평가할 수 있도록 한다[8]. 일반적으로, 전략적 성과평가 시스템의 효과성은 경영 전략과 하부 운영 활동들을 얼마나 잘 연결시키고 서로 조화를 이루도록 하는지에 전적으로 의존하는데, 균형 성과표는 전략적 성과평가 시스템으로서 경영 전략을 명확히 하여 이에 대한 일치된 견해를 형성시키며, 전략 목표를 장기목표들 및 연간 예산과 연결시키고, 전략적 주도 활동들(initiatives)을 파악하여 연계시키고, 전략 실행에 대한 역류 정보 제공과 학습을 유발 시킨다[9]. 그리고 전략적 성과평가 시스템은 다양한 재무적 및 비재무적 성과 측정치들을 연결하여 구성원들의 경영 전략 실행 과정이나 달성 정도를 보여준다. 일종의 전략적 성과평가 시스템인 균형 성과표는 기업의 비전과 전략을 재무, 고객, 내부혁신과 학습이라는 네 가지 영역의 성과 측정치들에 반영하여 경영 전략 구현을 촉진하게 된다(Li and Tang, 2009). Ittner et al.(2003)과 Chenhall(2005)은 전략적 성과평가 시스템의 특성으로서 성과 측정치들에 경영 전략 및 주요한 가치 동인들(예: 고객 만족, 학습과 혁신)의 반영, 기업 목표와 하부 운영 활동들(전략들)의 연결과 공급자와 고객을 포함하는 가치 사슬에 대한 고려 등, 통합성을 제시하고 있다[8,10]. 이러한 통합으로 기업 전략 및 목표와 운영 활동들 간의 인과적 관계나 가치 사슬과의 연결 고리를 이해할 수 있게 된다[10].

Shank(1989)는 전략적 경영의 순환과정은 전략의 수립, 조직전체의 전략의 전달을 위한 의사소통, 전략실행을 위한 전술의 개발, 실행절차의 달성과정을 감시・확인하여 전략적 목표가 성공적으로 달성되도록 하기 위한 통제방법을 개발하고 운용하는 것으로 나누었다. 이 순환과정에서 가치사슬분석, 전략적 포지셔닝 분석, 원가동인분석을 실시해야 한다고 주장하였다. Mcmann과 Nanni(1994)는 전략과 활동과의 일치도, 신뢰성, 적합성에 대한 평가가 이루어져야함을 주장하였으며, 성과측정치는 개인이 조직의 모든 전략과 일치하여 우선 행동을 결정하는데 도움을 줄 수 있어야 하며, 직종별로 관리자, 팀, 개인에 맞는 지표를 선정하고, 이에 따라 활동하며 적절한 정보, 적절한 목표, 적절한 보상이 주어질 때 개인의 노력이 동기부여 될 것이라고 주장하였다[11]. Gautreau와 Kleiner(2001)는 기업이 BSC를 도입하는 중요한 이유로 경쟁의 심화와 기업전략의 필요성을 들고 있다[12]. 기업들이 BSC를 도입하게 되면 종업원들로 하여금 회사의 목표와 일치된 행동을 하도록 함으로써 전략과 관련한 종업원들의 성과를 잘 파악할 수 있다고 주장하였다. Malina와 Selto(2001)는 BSC의 설계자, 관리자, BSC대상 사업부의 경영자들로 부터 얻은 자료를 이용하여 전

략 커뮤니케이션과 관리-통제 장치로서의 BSC의 효과성에 관한 증거를 보여주었다[13]. 이 연구는 효과적인 의사소통과 통제의 특성을 정의하는 의사소통과 관리통제에 대한 문헌들을 보여주고, BSC에 적용 가능한 커뮤니케이션과 통제 모델을 제공하였다. 그런 후에 BSC의 커뮤니케이션과 통제의 효과성을 평가하는 모델에 대한 실증적 인터뷰와 공문서를 분석하였는데, 그 결과 Kaplan과 Norton(1996, 2000)이 주장한 전략 가이드로서의 BSC에 대한 제한된 객관적 증거를 보이고 있다[2]. Malmi(2001)는 핀란드의 일부 기업들은 전략을 행동으로 바꾸기 위해 BSC를 도입했으며, 다른 기업들은 관리 시스템의 변화를 지원하기 위해 BSC를 도입했다는 것을 밝혔다[14].

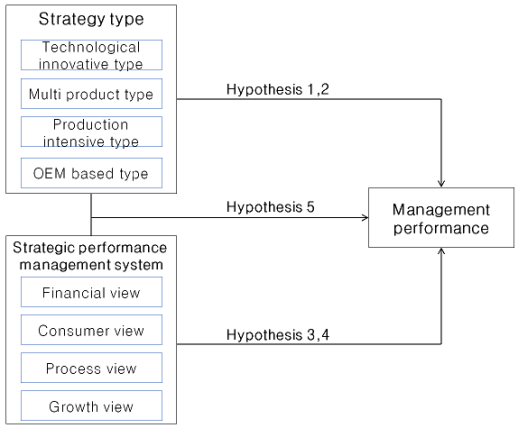
3. 실증적 연구방법

3.1 가설설정 및 변수 측정

3.1.1 가설설정

중소기업들은 대기업과는 달리 보유자원의 규모나 역량수준이 미흡하다. 이러한 측면에서 중소기업들이 기존 기업과의 경쟁에서 우위를 점유할 수 있는 핵심요인중 하나로 기술혁신 역량은 매우 중요한 요인으로 강조되고 있다.

선행연구에서는 전략유형간 체계적인 성과차이를 규명하려는 다양한 실증연구가 진행되었으나, 일관된 결과를 보이지 못하고 있다. 이는 기존 연구자들이 채택하고 있는 전략유형 분류기준의 일관성 결여나 경영성과 결정요인 다양성으로 인해 전략유형과 성과간의 직접적 연계성이 미흡할 수 있다는 견해가 제시되어 왔다[15,16.17,18,19]. 전략유형간 성과차이의 존재 여부에 대한 많은 논란에도 불구하고, 다양한 산업을 대상으로 한 기존 국내중소기업들의 전략유형별 성과차이에 대한 기존연구들은 전략유형간에 유의한 성과차이가 있음을 실증적으로 제시하고 있다[20,21,22]. 이는 국내 중소기업들에 있어서 전략유형이 기업들간의 성과차이를 설명할 수 있는 요인으로 작용하고 있음을 의미한다[23]. 이에 다음과 같은 연구가설을 설정하여 검증함으로서 중소기업의 전략유형의 차이에 의한 성과차이를 검증하고자한다.



[Fig. 1] Model of investigation

가설 1 : 전략유형은 경영성과에 영향을 미친다.

가설 1-1 : 전략유형은 재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 1-2 : 전략유형은 비재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 2 : 전략유형성격의 강도에 따른 경영성과에는 차이가 있다.

가설 2-1 : 전략유형의 강도가 높은 기업과 낮은 기업의 재무적인 경영성과에는 차이가 있다.

가설 2-2 : 전략유형의 강도가 높은 기업과 낮은 기업의 비재무적인 경영성과에는 차이가 있다.

가설 3 : 전략적 성과관리시스템의 사용정도는 경영성과에 영향을 미친다.

가설 3-1 : 전략적 성과관리시스템의 사용정도는 재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 3-2 : 전략적 성과관리시스템의 사용정도는 비재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 4 : 전략적 성과관리시스템의 사용정도가 높은 기업과 낮은 기업의 경영성과에는 차이가 있다.

가설 4-1 : 전략적 성과관리시스템의 사용정도가 높은 기업과 낮은 기업의 재무적인 경영성과에는 차이가 있다.

가설 4-2 : 전략적 성과관리시스템의 사용정도가 높은 기업과 낮은 기업의 비재무적인 경영성과에는 차이가 있다.

가설 5 : 전략유형과 전략적 성과관리시스템의 연계성은 경영성과에 영향을 미친다.

가설 5-1 : 기술혁신형과 관점별 성과측정치의 상호작용은 재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 5-2 : 기술혁신형과 관점별 성과측정치의 상호작용은 비재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 5-3 : 품목다변화형과 관점별 성과측정치의 상호작용은 재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 5-4 : 품목다변화형과 관점별 성과측정치의 상호작용은 비재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 5-5 : 생산중점형과과 관점별 성과측정치의 상호작용은 재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 5-6 : 생산중점형과 관점별 성과측정치의 상호작용은 비재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 5-7 : 하청기업형과 관점별 성과측정치의 상호작용은 재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

가설 5-8 : 하청기업형과 관점별 성과측정치의 상호작용은 비재무적인 경영성과에 영향을 미친다.

3.1.2 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 중소기업 전략의 유형

선행연구(이병헌 등, 2009)에서 국내 중소기업의 전략유형을 구분하기 위해서 사용된 기술혁신군, 품목다변화군, 생산중점형, 하청기업형의 분류를 사용하여 전략유형을 구분하였다. 이를 위해서 각 항목의 대표적인 특성을 나타낼 수 있는 항목을 개발하여 Likert-type 7 scale로 '매우 낮다'에서 '매우 높다'의 인지척도를 사용하여 측정하였다.

2) 전략적 성과 관리시스템

본 연구에서는 전략적 성과평가시스템의 사용정도를 측정하기 위해서 BSC의 네 가지 관점에 근거한 성과측정치로 구성하였다. BSC의 네가지 관점의 성과측정치를 측정하기 위한 측정도구로 Scott과 Tissen(1999), James와 Hoque(2000), El-shishini(2001), 박기석(2007)등이 사용한 재무적 성과측정치와 비재무적 성과측정치로 구성된 성과측정항목을 수정하여 사용하였으며, Likert-type 7 scale로 '전혀 사용하지 않는다'에서 '적극 사용한다'의 인지척도를 사용하여 측정하였다[24,25].

재무적관점 성과측정치로는 총자산이익률, 매출이익률, 자기자본수익률, 경제적부가가치율, 매출증가율, 영업이익증가율, 영업이익, 1인당영업이익, 1인당매출액, 매출액 등 10개 항목으로 측정하였으며, 고객관점 성과측정치로는 시장점유율증가율, 신규고객유치율, 고객불만 건 수 증가율, 기업이미지제고, 신규고객증가정도, 기존고객유지정도, 시장점유율, 고객만족도 등 8개 항목으로 측정하였으며, 내부프로세스관점 성과측정치로는 신제품개발, 수율개선, 품질개선, 공정관리개선, 운송시스템, 구성원협력정도, 관리부문협력정도, 시설유지 및 관리, 업무매뉴얼, 종업원1인당생산성 등 10개 항목으로 측정하였으며, 학습 및 성장관점 성과측정치로는 종업원이직률, 종업원근무태도, 교육훈련프로그램 활용정도, 종업원의 교육 및 훈련, 종업원의 직무만족도, 종업원의 업무지식과 이해, 신상품개발노력, 의사소통, 종업원사기, 책임과 권한, 종업원복지 등 11개 항목으로 측정하였다.

3) 경영성과

기업의 성과는 지난 3년간 해당 기업이 속한 산업 평균치에 비해 높은지 여부를 파악하여 측정하였다[26,27]. 기업 성과는 Duh et al.(2006)이 사용한 8가지 설문문항들을 이용하여 7점 리커트 척도로 측정하였다[26]. 8가지 문항들은 장기적인 이익증가, 수익증가율, 투자수익률, 재무 건전성, 기업 이미지, 혁신성, 지속적 개선과 전반적 기업 성과 등으로 구성하였다.

3.2 조사대상과 방법

3.2.1 자료의 수집방법 및 분석방법

지역적 특색을 가지고 있는 중소기업의 발전에 의미를 부여하기 위하여 대구・경북지역에 소재하고 있는 기업을 표본으로 선정하였다. 발송된 총 200부의 설문지 중 주소불명과 이사 등으로 인해 반송된 19부를 제외한 181부의 설문지중 불성실한 응답, 응답항목 누락 등으로 연구에 적합하지 않은 25부를 제외한 156부의 설문지가 본 연구에 이용되었다.

3.3 자료분석 및 해석

3.3.1 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

신뢰성이란 일반적으로 동일한 개념에 대하여 비교가능 한 독립된 측정도구를 사용하여 측정을 반복하였을 때 동일 또는 유사한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 본

〈Table 1〉 Reliability analysis

Variable			Number of Questions	α	Average	Maximum Value	Minimum Value	N
Strategy type	Technical innovative type		2	.809	5.340	5.346	5.333	156
	Multi product type		2	.655	4.474	4.750	4.199	156
	Production intensive type		2	.643	4.481	4.936	4.026	156
	OEM based type		2	.636	3.768	3.884	3.652	156
Performance measurement view	Financial view	Financial healthy	3	.872	4.434	4.532	4.372	156
		Rate of growth	4	.954	5.091	5.199	5.019	156
	Consumer view		7	.907	4.712	5.038	4.564	156
	Process view	Quality improvement	4	.869	5.050	5.290	4.703	156
		Process improvement	5	.897	4.817	4.974	4.712	156
	Growth view		9	.924	4.882	5.372	4.615	156
Performance	Financial performance		4	.943	4.580	4.769	4.340	156
	Non-financial performance		3	.798	5.041	5.174	4.839	156

연구에서는 특정 변수 내에 제시된 여러 설문 항목 간에 내적 일관성의 존재여부를 확인하기 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 신뢰성을 구하였다. 그 결과를 나타내면 <Table 1> 와 같다.

측정되는 변수의 성질과 상황에 따라 그 기준이 유동적이긴 하지만 일반적으로 알파계수가 0.6 이상이면 신뢰도가 높은 것으로 볼 수 있다[1]. 분석결과 각 변수의 알파계수가 비교적 높은 것으로 나타나고 있어 변수들의 측정을 위해 사용된 항목들의 산술평균치는 유효하게 사용될 수 있음을 알 수 있다.

타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미하는데 그 유형에는 내용타당성(content validity), 예측타당성(predictive validity), 개념타당성(construct validity), 외적타당성(external validity)이 있다.

개념타당성을 검증하는 통계적 방법으로는 SPSS의 주요인 분석과 VARIMAX 회전이 사용되었다. 변수 내에서의 요인 수 결정은 사회과학분야에서 일반적으로 인정되고 있는 기준인 아이겐 값(Eigen Value)이 1 이상인 요인만을 추출하고 요인 분석 결과 요인이 추출되었을 때 항목 적재 값이 0.4 미만인 항목은 타당성이 없는 것으로 간주하고 분석에서 제외하였다. 각 항목에 대한 타당성 분석 결과는 <Table 2>, <Table 3>, <Table 4>, <Table 5>, <Table 6>, <Table 7>와 같다.

1) J. C. Nunnally(1967), A. H. Van & D. L. Ferry(1980)에 의하면 Cronbach's α값이 0.6이상이면 그 변수는 양호한 측정도구로 볼 수 있다.

〈Table 2〉 Result of construct validity according to strategy type

Questions	Strategy type			
	Technical innovative type	Multi product type	Production intensive type	OEM based type
R&D Investment	**.887**	.035	-.077	.108
Innovative product	**.899**	.066	-.077	.124
Business ability	.027	.166	-.092	**.887**
Various product	.368	.263	.046	**.698**
Production facilities	.188	**.783**	.126	.248
Mass production	-.051	**.875**	.063	.125
Outsourcing Production	-.049	.100	**.869**	-.162
Work of added value	-.112	.077	**.823**	.244
Eigenvalues	1.783	1.496	1.469	1.465
Pct. of var	22.293	18.702	18.364	18.307

〈Table 3〉 Result of construct validity according to financial view

Questions	Financial view	
	Rate of growth	Financial healthy
Return on assets ratio	.180	**.881**
Return of equity	.233	**.875**
Economic value added ratio	.219	**.842**
Sales growth	**.900**	.266
Operating profit growth	**.910**	.265
Operating profit	**.914**	.248
Sales figures	**.913**	.127
Eigenvalues	3.443	2.474
Pct. of var	49.186	35.343

〈Table 4〉 Result of construct validity according to consumer view

Questions	Consumer view
Increase rate of market share	**.836**
Rate of attracting new customers	**.787**
Improving brand image	**.799**
Level of increased new customer	**.833**
Existing customer retention levels	**.806**
Market share	**.779**
Customer satisfaction	**.767**
Eigenvalues	4.495
Pct. of var	64.219

〈Table 5〉 Result of construct validity according to process view

Questions	Process view	
	Process improvement	Quality improvement
New product development	.290	**.641**
Yield enhancement	.259	**.828**
Quality enhancement	.324	**.852**
Improvement of process management	.289	**.853**
Level of cooperation	**.841**	.255
Level of management sector partnerships	**.851**	.278
astructure maintenance and management	**.744**	.439
Work manual	**.778**	.264
Productivity per employee	**.693**	.281
Eigenvalues	3.409	3.032
Pct. of var	37.881	33.684

〈Table 6〉 Result of construct validity according to growth view

Questions	Growth view
Assiduity of employees	**.622**
Education and training of employees	**.715**
Job satisfaction of employees	**.870**
Working knowledge and understanding of employees	**.855**
Development efforts of new product	**.788**
Communication	**.864**
Employee morale	**.894**
Responsibility and authority	**.735**
Eigenvalues	5.094
Pct. of var	63.676

〈Table 7〉 Result of construct validity according to performance

Questions	Performance	
	Financial performance	Non-financial performance
Long-term profitability	**.853**	.329
Revenue growth rate	**.930**	.275
Return on investment	**.927**	.276
Financial soundness	**.766**	.347
Innovative	.357	**.835**
Continuous improvement	.231	**.858**
Overall business performance	.263	**.686**
Eigenvalues	3.288	2.304
Pct. of var	46.978	32.909

3.3.2 변수들 간의 상관관계분석

본 연구의 목적을 달성하기 위한 가설검증 이전에 전략유형과 조직성과간의 상관관계를 검증하였다. 그 결과는 <Table 8>와 같다.

〈Table 8〉 Correlation between strategy type and performance

	Technical innovative type	Multi product type	Production intensive type	OEM based type
Financial performance	.404**	.328**	.281**	-.015
Non-financial performance	.386**	.315**	.273**	.034

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

분석결과를 보면 재무성과와 비재무성과는 기술혁신형, 품목다변화형, 생산중점형 변수와 통계적으로 유의한 정의 상관관계를 나타내고 있다. 그러나 하청기업형의 경우 성과측정치와 통계적으로 유의한 상관관계가 나타나지 않았다.

관점별 성과측정치와 조직성과간의 상관관계검증을 실시하였다. 그 결과는 <Table 9>와 같다.

분석결과를 보면 재무성과와 비재무성과는 관점별 성과측정치 변수와 통계적으로 유의한 정의 상관관계를 나타내고 있다.

전략유형과 관점별 성과측정치간의 상관관계검증을 실시하였다. 그 결과는 <Table 10>와 같다.

분석결과를 보면 관점별 성과측정치는 기술혁신형, 품목다변화형, 생산중점형 변수와 통계적으로 유의한 정의 상관관계를 나타내고 있다. 그러나 하청기업형의 경우 관점별 성과측정치와 통계적으로 유의한 상관관계가 나타나지 않았다.

〈Table 9〉 Correlation between performance measurement view and performance

	Financial healthy	Rate of growth	Quality improvement	Process improvement	Customer View	Growth View
Financial performance	.567**	.499**	.342**	.423**	.457**	.357**
Non-financial performance	.528**	.400**	.563**	.503**	.629**	.546**

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

〈Table 10〉 Correlation between strategy type and performance measurement view

	Financial healthy	Rate of growth	Quality improvement	Process improvement	Customer View	Growth View
Technical innovative type	.532**	.339**	.403**	.523**	.497**	.498**
Multi product type	.395**	.256**	.306**	.340**	.406**	.279**
Production intensive type	.331**	.183**	.219**	.326**	.347**	.232**
OEM based type	.081	-.006	.073	.071	-.024	.091

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

4. 가설검증

4.1 가설1의 검증

가설 1은 중소기업의 전략유형이 경영성과에 미치는 영향을 검증하기위한 것으로 다음과 같은 회귀식을 사용하여 검증하였다.

$Y_k = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$

Y_k : 성과변수(재무성과, 비재무성과)

X_1 : 기술혁신형, X_2 : 품목다변화형,

X_3 : 생산중점형, X_4 : 하청기업형

먼저 전략유형이 재무성과에 미치는 영향에 대한 검증 결과를 나타낸 것이 <Table 11> 이다.

〈Table 11〉 Effect of strategy type on financial performance

	Financial Performance				
	B	β	t	P	VIF
Constant	1.497			.004	
Technical innovative type	.334	.331	4.225	.000	1.193
Multi product type	.130	.135	1.584	.115	1.406
Production intensive type	.160	.170	2.076	.040	1.310
OEM based type	.001	.001	.012	.990	1.089
R^2	.205				
F	10.987***				

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 기술혁신형의 표준화 계수 값이 .331로 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 더불어 생산중점형도 표준화 계수 값이 .170으로 기술혁신형 보다는 영향력이 낮지만 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 기술혁신형과 생산중점형의 전략유형의 정도가 높을수록 기업 재무성과의 개선을 가져올 수 있으며 기술혁신형이 재무성과에 가장 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다.

한편, 하청기업형과 품목다변화형의 전략을 채택하고 있는 중소기업의 경우 재무성과에 대한 통계적 유의성이 나타나지 않았다.

다음은 전략 유형이 비재무적인 경영성과에 미치는 영향을 검증하여 그 결과를 나타낸 것이 <Table 12> 이다.

〈Table 12〉 Effect of strategy type on non-financial performance

	Financial performance				
	B	β	t	P	VIF
Constant	2.568		6.149	.000	
Technical innovative type	.262	.326	4.112	.000	1.196
Multi product type	.098	.127	1.475	.142	1.404
Production intensive type	.117	.155	1.861	.065	1.312
OEM based type	.030	.052	.681	.497	1.094
R^2	.210				
F	9.975***				

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

〈Table 13〉 Comparison of management performance according to strategy type (technical innovative type)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>5.30	92	4.9185	.99053	.022	5.235	.000
	<5.30	64	4.0977	.93819			
Non-financial performance	>5.30	92	5.3080	.76434	.150	5.161	.000
	<5.30	64	4.6508	.78842			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

〈Table 14〉 Comparison of management performance according to strategy type (multi product type)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>4.40	96	4.7786	1.01493	.091	3.075	.003
	<4.40	60	4.2625	1.02761			
Non-financial performance	>4.40	96	5.2211	.80573	.122	3.488	.001
	<4.40	60	4.7556	.81156			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 기술혁신형의 표준화 계수 값이 .326으로 비재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 더불어 생산중점형도 표준화 계수 값이 .155로 기술혁신형 보다는 영향력이 낮지만 비재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 기술혁신형과 생산중점형의 전략유형의 정도가 높을 수록 기업 비재무성과의 개선을 가져올 수 있으며 기술혁신형이 재무성과에 가장 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다.

한편, 하청기업형과 품목다변화형의 전략을 채택하고 있는 중소기업의 경우 재무성과에 대한 통계적 유의성이 나타나지 않았다. 이와 같은 결과를 바탕으로 할 때 가설1은 부분 채택 된다고 할 수 있다.

4.2 가설2의 검증

가설2는 중소기업의 전략유형을 측정하여 재무성과와 비재무성과를 종속변수로 하여 전략유형에 따른 성과의 차이를 검정함으로써 전략유형과 경영성과와의 관계를 알아보기 위해서 실시되었다. 그래서 전략유형의 평균값을 기준으로 유형의 성격정도가 높은 집단과 낮은 집단을 구분하여 집단 간 경영성과의 차이를 t-검정을 실시하여 검증하였다. 먼저 기술혁신형 기업에 대한 결과를 나타낸 것이 <Table 13>이다.

<Table 13>을 보면 기술혁신형 성격이 높은 기업들의 재무성과 평균값은 4.9185, 비재무성과의 평균값은 5.3080으로 나타났으며, 기술혁신형 성격이 낮은 기업들의 재무성과 평균값은 4.0977, 비재무성과의 평균값은 4.6508로 나타났으며, 이들 평균값들의 통계적인 유의성을 검증한 결과 1%수준에서 유의하게 나타나 가설을 지지하는 것으로 나타나고 있다.

즉, 조직의 전략유형이 기술혁신형 전략을 강도 높게 추구 할 수 록 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

다음은 품목다변화형 기업에 대한 분석으로 그 결과를 나타낸 것이 <Table 14> 이다.

<Table 14>를 보면 품목다변화형 성격이 높은 기업들의 재무성과 평균값은 4.7786, 비재무성과 평균값은 5.2211로 나타났으며, 품목다변화형 성격이 낮은 기업들의 재무성과 평균값은 4.2625, 비재무성과의 평균값은 4.7556으로 나타났으며, 이들 평균값들의 통계적인 유의성을 검증한 결과 1%수준에서 유의하게 나타나 가설을 지지하는 것으로 나타나고 있다. 즉, 조직의 전략이 품목다변화형 성격이 높을수록 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

다음은 생산중점형 기업에 대한 분석으로 결과를 나타낸 것이 <Table 15> 이다.

<Table 15> 을 보면 생산중점형 성격이 높은 기업들의 재무성과 평균값은 4.7694, 비재무성과의 평균값은 5.2247로 나타났으며, 생산중점형 성격이 낮은 집단의 재무적인 성과 평균값은 4.3220, 비재무성과의 평균값은 4.7929로 나타났으며, 이들 평균값들의 통계적인 유의성을 검증한 결과 1%수준에서 유의하게 나타나 가설을 지

〈Table 15〉 Comparison of management performance according to strategy type (production intensive type)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>4.40	90	4.7694	.91356	5.602**	2.689	.008
	<4.40	66	4.3220	1.16418			
Non-financial performance	>4.40	90	5.2247	.79578	.055	3.253	.001
	<4.40	66	4.7929	.83259			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

〈Table 16〉 Comparison of management performance according to strategy type (OEM based type)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>3.75	80	4.5656	1.08845	.341	-.177	.860
	<3.75	76	4.5954	1.00910			
Non-financial performance	>3.75	80	5.0375	.91402	4.185**	-.052	.959
	<3.75	76	5.0444	.75204			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

지하는 것으로 나타나고 있다. 이는 조직의 전략이 생산중점형 성격이 높을수록 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

다음은 하청기업형 기업에 대한 분석으로 그 결과를 나타낸 것이 <Table 16>이다.

<Table 16>을 보면 하청기업형 성격이 높은 기업들의 재무성과 평균값은 4.5656, 비재무성과의 평균값은 5.0375로 나타났으며, 하청기업형 성격이 낮은 기업들의 재무성과 평균값은 4.5954, 비재무성과의 평균값은 5.0444로 나타났으나 이들 평균값의 차이 검증에 있어서 통계적인 유의성이 나타나지 않고 있다. 이는 하청기업 전략유형을 강하게 추진하더라도 경영성과의 차이에는 영향을 미칠 수 없으며 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 없음을 나타낸다고 할 수 있다. 위의 결과를 볼 때 가설2는 부분적으로 채택된다고 할 수 있다.

4.3 가설3의 검증

가설 3은 전략적 성과관리시스템의 사용정도가 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 것으로 다음과 같은 회귀식을 세워서 검증하였다.

$$Y_k = \alpha + \beta_1 Y_1 + \beta_2 Y_2 + \beta_3 Y_3 + \beta_4 Y_4 + \beta_5 Y_5 + \beta_6 Y_6 + \varepsilon$$

Y_k : 성과변수(재무성과, 비재무성과)

Y_j : 관점별 성과측정치(Y_1 : 재무건전, Y_2 : 매출성장, Y_3 : 고객, Y_4 : 품질개선, Y_5 : 프로세스관리, Y_6 학습 및 성장)

위의 회귀식을 이용하여 먼저, 전략적 성과관리시스템의 사용정도가 재무성과에 미치는 영향을 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 17> 이다.

〈Table 17〉 Effect of strategic performance management system on financial performance

	Financial performance				
	B	β	t	P	VIF
Constant	.989		2.097	.038	
Financial healthy	.380	.336	3.295	.001	2.462
Rate of growth	.207	.214	2.540	.012	1.685
Customer View	.141	.115	1.162	.247	2.317
Quality improvement	-.031	-.026	-.273	.786	2.172
Process improvement	.274	.225	1.672	.097	4.287
Growth View	-.209	-.166	-1.140	.256	5.032
R^2	.351				
F	14.863***				

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 재무건전측정치가 재무성과에 미치는 영향의 계수 값이 .336으로 1%수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 매출성장 성과측정치가 5%수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 더불어 프로세스 성과측정치가 10%수준에서 재무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위의 결과를 종합하면 재무건전 성과측정치와 매출

성장 성과측정치, 프로세스관련 성과측정치를 사용함으로써 재무적인 성과를 개선시킬 수 있음을 의미한다. 다음은 위의 회귀식을 이용하여, 전략적 성과관리시스템의 사용정도가 비재무성과에 미치는 영향을 검증하였는데 이를 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 18> 이다.

〈Table 18〉 Effect of strategic performance management system on non-financial performance

	Non-Financial performance				
	B	β	t	P	VIF
Constant	1.364		3.925	.000	
Financial healthy	.080	.089	.940	.349	2.461
Rate of growth	.029	.038	.481	.631	1.683
Customer View	.364	.374	4.066	.000	2.318
Quality improvement	.239	.251	2.818	.005	2.174
Process improvement	-.028	-.029	-.233	.816	4.333
Growth View	.078	.078	.570	.570	5.101
R^2	.443				
F	21.252***				

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 고객관련 성과측정치의 사용정도는 비재무성과에 미치는 영향의 계수 값이 .374로 1%수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 품질개선 측정치는 계수 값이 .251로 1%수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 고객관련성과측정치와 프로세스관련 성과측정치의 강조는 비재무적 경영성과를 증가시킬 수 있음을 나타낸다. 그리고 검증결과를 바탕으로 하면 가설 3은 부분적으로 채택된다고 할 수 있다.

4.4 가설4의 검증

가설3의 결과를 좀 더 심도있게 검증하기 위해서 가설4를 전략적 성과측정치의 사용정도에 따른 경영성과의 차이를 비교하는 것으로 가설을 설정하고 검증하였다. 먼저 재무건전성과측정치의 사용정도를 평균값을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 집단 간에 재무성과와 비재무성과의 차이가 있는 지를 검증하였으며 이에 대한 결과를 나타낸 것이 <Table 19> 이다.

결과를 보면 재무건전성과측정치의 사용정도가 높은 기업들의 재무성과 평균값은 5.1266, 비재무성과의 평균값은 5.4872로 나타났으며, 재무건전성과측정치의 사용정도가 낮은 기업들의 재무성과 평균값은 4.0195, 비재무성과의 평균값은 4.5887로 나타났으며, 이들 평균값들의 통계적인 유의성을 검증한 결과 1%수준에서유의하게 나타나 가설을 지지하는 것으로 나타나고 있다. 이는 재무건전 성과지표를 더욱 강조함으로써 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

다음은 매출성장 성과측정치의 사용정도를 평균값을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 집단 간에 재무성과와 비재무성과의 차이가 있는 지를 검증하였으며 이에 대한 결과를 나타낸 것이 <Table 20> 이다.

〈Table 19〉 Comparison of management performance according to strategic performance measurement (financial healthy)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>4.56	79	5.1266	.76677	3.346*	7.761	.000
	<4.56	77	4.0195	1.00227			
Non-financial performance	>4.56	79	5.4872	.69981	.062	7.904	.000
	<4.56	77	4.5887	.71512			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

〈Table 20〉 Comparison of management performance according to strategic performance measurement (rate of growth)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>5.09	78	4.9744	.96916	.052	5.061	.000
	<5.09	78	4.1859	.97654			
Non-financial performance	>5.09	78	5.3247	.77794	.121	4.444	.000
	<5.09	78	4.7607	.80205			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

〈Table 21〉 comparison of management performance according to strategic performance measurement (customer view)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>4.71	77	4.9481	.93659	1.224	4.612	.000
	<4.71	79	4.2215	1.02999			
Non-financial performance	>4.71	77	5.4719	.71400	.025	7.400	.000
	<4.71	79	4.6154	.72688			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

〈Table 22〉 Comparison of management performance according to strategic performance measurement (quality improvement)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>5.05	72	4.9754	1.02657	.042	4.505	.000
	<5.05	84	4.2530	.95572			
Non-financial performance	>5.05	72	5.4476	.77995	.497	5.980	.000
	<5.05	84	4.7143	.73019			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 매출성장 성과측정치의 사용정도가 높은 기업들의 재무성과 평균값은 4.9744, 비재무성과의 평균값은 5.3247로 나타났으며, 매출성장 성과측정치의 사용정도가 낮은 기업들의 재무성과 평균값은 4.1859,비재무성과의 평균값은 4.7607로 나타났으며, 이들 평균값들의 통계적인 유의성을 검증한 결과 1%수준에서 유의하게 나타나 가설을 지지하는 것으로 나타나고 있다. 이는 매출성장 성과측정치를 강조함으로써 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

다음은 고객관점성과측정치의 사용정도를 평균값을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 집단 간에 재무성과와 비재무성과의 차이가 있는 지를 검증하였으며 이에 대한 결과를 나타낸 것이 <Table 21> 이다.

결과를 보면 고객관점 성과측정치의 사용정도가 높은 기업들의 재무성과 평균값은 4.9481, 비재무성과의 평균값은 5.4719로 나타났으며, 고객관점 성과측정치의 사용정도가 낮은 기업들의 재무성과 평균값은 4.2215, 비재무성과의 평균값은 4.6154로 나타났으며, 이들 평균값들의 통계적인 유의성을 검증한 결과 1%수준에서 유의하게 나타나 가설을 지지하는 것으로 나타나고 있다. 이는 고객관점 성과측정치를 강조함으로써 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

다음은 품질개선성과측정치의 사용정도를 평균값을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 집단 간에 재무성과와 비재무성과의 차이가 있는 지를 검증하였으며 이에 대한 결과를 나타낸 것이 <Table 22> 이다.

결과를 보면 품질개선 성과측정치의 사용정도가 높은 기업들의 재무성과 평균값은 4.9754, 비재무성과의 평균값은 5.4476으로 나타났으며, 품질개선 성과측정치의 사용정도가 낮은 기업들의 재무성과 평균값은 4.2530, 비재무성과의 평균값은 4.7143으로 나타났으며, 이들 평균값들의 통계적인 유의성을 검증한 결과 1%수준에서 유의하게 나타나 가설을 지지하는 것으로 나타나고 있다. 이는 품질개선 성과측정치를 강조함으로써 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

다음은 프로세스개선 성과측정치의 사용정도를 평균값을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 집단 간에 재무성과와 비재무성과의 차이가 있는 지를 검증하였으며 이에 대한 결과를 나타낸 것이 <Table 23> 이다.

결과를 보면 프로세스개선 성과측정치의 사용정도가 높은 기업들의 재무성과 평균값은 4.9643, 비재무성과의 평균값은 5.4541로 나타났으며, 프로세스개선 성과측정치의 사용정도가 낮은 기업들의 재무성과 평균값은 4.2674, 비재무성과의 평균값은 4.7093으로 나타났으며, 이들 평균값들의 통계적인 유의성을 검증한 결과 1%수준에서 유의하게 나타나 가설을 지지하는 것으로 나타나고 있다. 이는 프로세스개선 성과측정치를 강조함으로써 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

〈Table 23〉 Comparison of management performance according to strategic performance measurement (process improvement)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>4.81	70	4.9643	1.03234	.060	4.334	.000
	<4.81	86	4.2674	.95624			
Non-financial performance	>4.81	70	5.4541	.74748	.018	6.133	.000
	<4.81	86	4.7093	.75632			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

〈Table 24〉 Comparison of management performance according to strategic performance measurement (growth view)

Variable		Number of Company	Average	Standard deviation	T-test		
Dependent	Independent				F	t	P
Financial performance	>4.88	76	4.8717	1.05396	.407	3.503	.001
	<4.88	80	4.3031	.96840			
Non-financial performance	>4.88	76	5.4649	.75636	.519	7.104	.000
	<4.88	80	4.6329	.69920			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

다음은 학습 및 성장관점 성과측정치의 사용정도를 평균값을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 집단 간에 재무성과와 비재무성과의 차이가 있는 지를 검증하였으며 이에 대한 결과를 나타낸 것이 <Table 24> 이다.

결과를 보면 학습 및 성장관점 성과측정치의 사용정도가 높은 기업들의 재무성과 평균값은 4.8717, 비재무성과의 평균값은 5.4649로 나타났으며, 학습 및 성장관점 성과측정치의 사용정도가 낮은 기업들의 재무성과 평균값은 4.3031, 비재무성과의 평균값은 4.6329로 나타났으며, 이들 평균값들의 통계적인 유의성을 검증한 결과 1% 수준에서 유의하게 나타나 가설을 지지하는 것으로 나타나고 있다. 이는 학습 및 성장 관점 성과측정치를 강조함으로써 재무성과와 비재무성과가 개선될 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

4.5 가설5의 검증

가설 5는 중소기업의 전략유형과 전략적 성과관리시스템의 연계성이 경영성과에 미치는 영향을 검증하기위한 것으로 다음과 같은 회귀식을 이용하여 상호작용효과를 검증하였다.

$$Y_k = \alpha + \beta_1 X_i + \gamma_1 Y_1 + \gamma_2 Y_2 + \gamma_3 Y_3 + \gamma_4 Y_4 + \gamma_5 Y_5 + \gamma_6 Y_6 + \delta X_i \cdot Y_j + \varepsilon$$

Y_k : 성과변수(재무성과, 비재무성과)

X_i : 전략유형(기술혁신형, 품목다변화형, 생산중점형, 하청기업형)

Y_j : 관점별 성과측정치

(Y_1 : 재무건전, Y_2 : 매출성장, Y_3 : 고객, Y_4 : 품질개선, Y_5 : 프로세스개선, Y_6 : 학습 및 성장)

$X_i \cdot Y_j$: 전략유형과 관점별 성과측정치간 상호작용

〈Table 25〉 Effect of relation between strategy type and performance measurement view on financial performance (technical innovative type)

	Financial Performance			
	B	β	t	P
Constant	.875		.370	.712
Technical innovative	.106	.103	.248	.805
Financial healthy	.439	.388	.831	.407
Rate of growth	.618	.640	1.739	**.084**
Customer View	.102	.083	.175	.861
Quality improvement	-.515	-.428	-1.023	.308
Process improvement	-1.630	-1.339	-1.697	**.092**
Growth View	1.583	1.257	1.437	.153
Technical innovative × Financial healthy	-.012	-.094	-.124	.901
Technical innovative × Rate of growth	-.076	-.651	-1.143	.255
Technical innovative × Quality improvement	.089	.687	.965	.336
Technical innovative × Process improvement	.338	2.652	1.972	**.051**
Technical innovative × Customer View	-.004	-.031	-.038	.969
Technical innovative × Growth View	-.322	-2.489	-1.637	.104
R^2	.350			
F	7.376***			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

먼저, 위의 회귀식을 이용하여 기술혁신형 전략유형과 관점별 성과측정치의 상호작용이 재무성과에 미치는 영향을 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 25> 이다.

결과를 보면 기술혁신전략유형의 경우 기업의 재무성과에 대한 관점별 성과측정치와의 상호작용효과에서 프로세스 관점과의 상호작용만이 기업의 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이와 다른 관점별 성과측정치와의 상호작용효과는 검증되지 않았다. 이러한 결과는 기술혁신의 전략유형을 강조하는 기업은 다른 기업에 비해 연구개발과 신제품출시에 집중하게 되고 연구개발과 신제품출시에 집중하기 위해서는 이를 측정 및 관리할 수 있는 프로세스관련 성과측정치의 강조를 통해서 기업의 재무적인 성과향상을 가져올 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

다음은 기술혁신형 전략유형과 관점별 성과측정치의 상호작용이 비재무성과에 미치는 영향을 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 26> 이다.

〈Table 26〉 Effect of relation between strategy type and performance measurement view on non-financial performance (technical innovative type)

	Non-financial Performance			
	B	β	t	P
Constant	1.238		.727	.468
Technical innovative	.045	.056	.147	.883
Financial healthy	.011	.012	.028	.977
Rate of growth	.576	.751	2.254	**.026**
Customer View	-.392	-.402	-.933	.352
Quality improvement	.518	.542	1.428	.156
Process improvement	-2.017	-2.089	-2.900	**.004**
Growth View	1.914	1.915	2.409	.017
Technical innovative × Financial healthy	.016	.155	.228	.820
Technical innovative × Rate of growth	-.104	-1.112	-2.153	**.033**
Technical innovative × Quality improvement	-.055	-.536	-.831	.408
Technical innovative × Process improvement	.357	3.528	2.888	**.004**
Technical innovative × Customer View	.138	1.314	1.789	**.076**
Technical innovative × Growth View	-.330	-3.205	-2.323	**.022**
R^2	.470			
F	11.421***			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 기술혁신전략유형의 경우 비재무성과에 대한 관점별 성과측정치와의 상호작용효과에서 프로세스 관점과 고객관점 성과측정치와의 상호작용효과가 통계적으로 유의한 양의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 기술혁신의 전략유형을 강조하는 기업은 다른 기업에 비해 연구개발과 신제품출시에 집중하게 되고 이러한 결과는 기업의 비재무적인 경영성과 즉, 기업이미지를 개선하게 되고 지속적 개선 등의 전반적인 기업 성과에 영향을 미친다는 것이다.

다음은 품목다변화형 전략유형과 관점별 성과측정치의 상호작용이 재무성과에 미치는 영향을 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 27> 이다.

〈Table 27〉 Effect of relation between strategy type and performance measurement view on financial performance(multi product type)

	Financial Performance			
	B	β	t	P
Constant	.051		.028	.978
Multi product type	.288	.297	.711	.478
Financial healthy	.721	.637	1.702	.091
Rate of growth	.753	.779	2.642	**.009**
Customer View	-.838	-.682	-1.535	.127
Quality improvement	.184	.153	.370	.712
Process improvement	-.220	-.180	-.338	.736
Growth View	.189	.150	.232	.817
Multi product type × Financial healthy	-.076	-.543	-.798	.426
Multi product type × Rate of growth	-.138	-1.059	-1.994	**.048**
Multi product type × Quality improvement	-.049	-.364	-.437	.663
Multi product type × Process improvement	.096	.681	.707	.481
Multi product type × Customer View	.225	1.584	1.817	**.071**
Multi product type × Growth View	-.080	-.567	-.475	.635
R^2	.365			
F	7.797***			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 품목다변화 전략유형의 경우 기업의 재무성과에 대한 관점별 성과측정치와의 상호작용효과에서 고객 관점과의 상호작용만이 기업의 재무성과에 통계적으로 유의한 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 품목다변화의 경우 마케팅과 제품의 종류에 집중하고 있는 유형이므로 고객관점성과측정치와의 상호작용효과가 기업의 재무성과에 영향을 미치는 것은 당연한 결과

일 수 있다. 한편, 품목다변화전략유형의 경우 매출성장 관점과의 상호작용효과가 재무성과에 통계적으로 유의한 음의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 중소기업의 경우 품목다변화전략은 단기적인 재무성과의 성장보다는 장기적인 관점에서 볼 때 단기적인 관점에서의 매출성장성과측정치의 강조 보다는 정기적인 관점에서 고객관련성과측정치를 강조함으로써 기업의 재무적인 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 추론할 수 있다.

다음은 품목다변화형 전략유형과 관점별 성과측정치의 상호작용이 비재무성과에 미치는 영향을 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 28> 이다.

〈Table 28〉 Effect of relation between strategy type and performance measurement view on financial performance(multi product type)

	Non-financial Performance			
	B	β	t	P
Constant	2.306		1.746	.083
Multi product type	-.203	-.263	-.692	.490
Financial healthy	.510	.568	1.669	.097
Rate of growth	.166	.217	.809	.420
Customer View	-.225	-.231	-.571	.569
Quality improvement	.785	.823	2.188	.030
Process improvement	-.514	-.532	-1.095	.276
Growth View	-.238	-.238	-.405	.686
Multi product type × Financial healthy	-.094	-.847	-1.369	.173
Multi product type × Rate of growth	-.033	-.320	-.663	.508
Multi product type × Quality improvement	-.135	-1.250	-1.652	.101
Multi product type × Process improvement	.114	1.018	1.163	.247
Multi product type × Customer View	.140	1.238	1.560	**.099**
Multi product type × Growth View	.068	.604	.557	.579
R^2	.350			
F	7.376***			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 품목다변화 전략유형의 경우 기업의 비재무성과에 대한 관점별 성과측정치와의 상호작용효과에서 고객 관점과의 상호작용만이 기업의 비재무성과에 통계적으로 유의한 양의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 다른 관점별 성과측정치와의 상호작용은 검증되지 않았다. 이는 품목다변화의 경우 마케팅과 제품의 종류에 집중하고 있는 유형이므로 고객관점성과측정치와의 상호작용효과가 기업의 비재무성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결론적으로 품목다변화 전략을 강조하는 중소기업의 경우 고객관점성과측정치를 적정하게 설계하고 관리함으로써 기업의 재무적인 성과 뿐만아니라 비재무적인 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 나타낸다고 볼 수 있다.

다음은 생산중점형 전략유형과 관점별 성과측정치의 상호작용이 재무성과에 미치는 영향을 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 29> 이다.

〈Table 29〉 Effect of relation between strategy type and performance measurement view on financial performance (production intensive type)

	Financial Performance			
	B	β	t	P
Constant	.341		.174	.862
Production intensive	.257	.273	.610	.543
Financial healthy	1.139	1.006	2.732	.007
Rate of growth	.467	.484	1.575	**.118**
Customer View	.012	.010	.023	.982
Quality improvement	-.633	-.526	-1.064	.289
Process improvement	.946	.777	1.486	**.139**
Growth View	-1.039	-.825	-1.267	.207
Production intensive × Financial healthy	-.184	-1.333	-1.929	**.056**
Production intensive × Rate of growth	-.070	-.539	-1.037	.302
Production intensive × Quality improvement	.141	1.048	1.080	.282
Production intensive × Process improvement	-.168	-1.246	-1.203	.231
Production intensive × Customer View	.027	.198	.238	.812
Production intensive × Growth View	.202	1.450	1.119	.265
R^2	.371			
F	7.980***			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 생산중점형 전략유형의 경우 기업의 재무성과에 대한 관점별 성과측정치와의 상호작용효과에서 재무건전성과측정치와의 상호작용만이 기업의 재무성과에 통계적으로 유의한 음의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 다른 관점별 성과측정치와의 상호작용은 검증되지 않았다. 이는 생산중점형의 경우 생산설비와 원가우위를 통해 경영성과를 달성하고자 하므로 기업의 재무적인 상황을 나타내는 총자산이익률, 자기자본이익률

등과 관련한 지표의 활용은 오히려 기업의 재무적인 경영성과를 감소시킬 수 있음을 의미한다. 이에 생산중점형 전략의 경우 재무성과를 증가시킬 수 있는 관점별 성과측정치의 정립이 필요할 것으로 생각된다.

다음은 생산중점형 전략유형과 관점별 성과측정치의 상호작용이 비재무성과에 미치는 영향을 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 30> 이다.

〈Table 30〉 Effect of relation between strategy type and performance measurement view on non-financial performance (production intensive type)

	Non-financial Performance			
	B	β	t	P
Constant	1.640		1.120	.264
Production intensive	-.005	-.006	-.015	.988
Financial healthy	.136	.151	.435	.664
Rate of growth	.395	.515	1.778	.078
Customer View	.437	.448	1.116	.266
Quality improvement	.675	.707	1.514	.132
Process improvement	-.359	-.372	-.751	.454
Growth View	-.647	-.647	-1.045	.298
Production intensive × Financial healthy	-.018	-.167	-.257	.798
Production intensive × Rate of growth	-.085	-.822	-1.685	**.094**
Production intensive × Quality improvement	-.095	-.887	-.972	.333
Production intensive × Process improvement	.060	.562	.573	.567
Production intensive × Customer View	-.018	-.167	-.214	.831
Production intensive × Growth View	.172	1.554	1.256	.211
R^2	.444			
F	10.410***			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 생산중점형 전략유형의 경우 기업의 재무성과에 대한 관점별 성과측정치와의 상호작용효과에서 매출성장성과측정치와의 상호작용은 기업의 비재무성과에 미세하지만 통계적으로 유의한 음의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 다른 관점별 성과측정치와의 상호작용은 검증되지 않았다. 이는 생산중점형의 경우 생산설비와 원가우위를 통해 경영성과를 달성하고자 하므로 기업의 매출성장을 나타내는 성과측정치의 강조는 오히려 기업의 비재무적인 경영성과를 감소시킬 수 있음을 의미한다. 기업의 비재무적인 경영성과가 기업이미지, 지속적인 개선, 전반적인 기업성과로 측정이 되었는 바 생산중점형 전략의 경우 이를 증가시킬 수 있는 관점별 성과측정치의 정립이 필요할 것으로 생각된다.

이상을 종합하면 생산중점형의 경우 재무건전성과측정치의 활용과 매출성장성과측정치와의 상호작용은 오히려 기업의 비재무적인 경영성과에 음의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음은 하청기업형 전략유형과 관점별 성과측정치의 상호작용이 재무성과에 미치는 영향을 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 31> 이다.

〈Table 31〉 Effect of relation between strategy type and performance measurement view on financial performance(OEM based type)

	Financial Performance			
	B	β	t	P
Constant	-.199		-.133	.984
OEM based type	.307	.425	.862	.390
Financial healthy	.502	.443	1.585	.115
Rate of growth	.487	.504	2.195	.030
Customer View	-.139	-.113	-.345	.730
Quality improvement	.147	.123	.412	.681
Process improvement	.299	.246	.660	.510
Growth View	-.287	-.228	-.533	.595
OEM based type × Financial healthy	-.026	-.197	-.338	.736
OEM based type × Rate of growth	-.073	-.601	-1.335	.184
OEM based type × Quality improvement	-.047	-.378	-.511	.610
OEM based type × Process improvement	-.006	-.048	-.053	.958
OEM based type × Customer View	.061	.450	.650	.517
OEM based type × Growth View	.028	.215	.196	.845
R^2	.335			
F	6.981***			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 하청기업형의 경우 재무성과에 대한 영향에서 관점별 성과측정치와의 상호작용이 나타나지 않고 있다. 이는 하청기업형의 경우 이를 전략의 한 유형이라기보다는 오히려 다른 전략유형에 분류가 되지 않는 형태로 노동과 하청을 통해서 기업이 존속되는 형태로 관점별 성과측정치와의 상호작용을 기대하기도 어려운 것이 사실이다. 이에 본 연구의 결과에서도 통계적인 유의성이 나타나지 않은 것으로 생각된다.

다음은 하청기업형 전략유형과 관점별 성과측정치의

상호작용이 비재무성과에 미치는 영향을 검증한 결과를 나타낸 것이 <Table 32> 이다.

〈Table 32〉 Effect of relation between strategy type and performance measurement view on non-financial performance (OEM based type)

	Non-financial Performance			
	B	β	t	P
Constant	.550		.499	.619
OEM based type	.211	.367	.803	.423
Financial healthy	.115	.128	.491	.624
Rate of growth	.180	.235	1.101	.273
Customer View	.159	.163	.535	.594
Quality improvement	.513	.537	1.943	.054
Process improvement	.160	.165	.476	.635
Growth View	-.217	-.217	-.544	.587
OEM based type × Financial healthy	-.008	-.077	-.143	.887
OEM based type × Rate of growth	-.037	-.388	-.926	.356
OEM based type × Quality improvement	-.074	-.745	-1.086	.279
OEM based type × Process improvement	-.051	-.488	-.582	.561
OEM based type × Customer View	.048	.448	.696	.488
OEM based type × Growth View	.084	.820	.806	.421
R^2	.430			
F	9.878***			

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

결과를 보면 하청기업형의 경우 비재무성과에 대한 영향에서 관점별 성과측정치와의 상호작용이 나타나지 않고 있다. 이는 하청기업형의 경우 이를 전략의 한 유형이라기보다는 오히려 다른 전략유형에 분류가 되지 않는 형태로 노동과 하청을 통해서 기업이 존속되는 형태이므로 관점별 성과측정치와의 상호작용을 기대하기도 어려운 것이 사실이다. 이에 본 연구의 결과에서도 통계적인 유의성이 나타나지 않은 것으로 생각된다.

5. 결론

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 대구・경북지역의 중소기업을 대상으로 전략유형을 분류하고 이에 적합한 전략적 성과관리시스템을 설계함으로써 궁극적으로는 기업의 경영성과의 개선을 가져 올 수 있는지를 실증연구를 통해서 검증하고자 하였다. 이를 위해서 대구・경북지역의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 수집된 자료를 통계분석을 통한 횡단면적 연구방법을 진행하였다. 본 연구의 구체적인 목적으로는 첫째, 전략유형이 경영성과에 영향을 미치는지와 전략유형의 강도에 따른 경영성과의 차이가 존재하는지로 설정하였으며, 두 번째 목적으로는 성과측정시스템이 경영성과에 영향을 미치는지와 사용정도에 따른 경영성과의 차이가 존재하는가 이었으며, 마지막으로 전략유형과 성과관리시스템간의 상호작용에 의한 효과가 있는 지를 검증하였다. 첫 번째 목적에 대한 실증분석 결과, 전략유형 중에서 기술혁신형과 생산중점형의 전략유형이 재무성과와 비재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 품목다변화형과 하청기업형의 경우 통계적으로 유의한 영향이 나타나지 않았다. 즉, 중소기업의 경우 기술혁신형과 생산중점형의 전략유형을 택함으로써 경영성과를 증가시킬 수 있을 것이라는 결론을 얻을 수 있었다. 더불어 기술혁신형과 품목다변화형, 생산중점형의 전략유형의 강도가 높은 기업이 전략유형의 강도가 낮은 기업에 비해 재무적인 성과와 비재무적인 경영성과에서 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이를 종합하면 중소기업의 경우 새로운 기술의 개발과 생산에 대한 집중을 통해서 경영성과를 향상 시킬 수 있을 것으로 판단되며 품목다변화 전략을 선택하는 경우 품목다변화 정도가 낮은 기업에 비해서 나은 경영성과를 얻을 수는 있지만 전체적인 경영성과를 향상시키기에는 부족하다는 것을 나타낸다고 할 수 있다.

두 번째 목적에 대한 실증분석결과, 재무건전성과측정치, 매출성장 성과측정치, 프로세스 성과측정치는 재무적인 경영성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객관점성과측정치와 품질개선 성과측정치는 비재무적인 경영성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더불어, 관점별 성과측정치의 사용정도가 높은 기업이 사용정도가 낮은 기업에 비해 재무적인 성과와 비재무적인 경영성과에서 통계적으로 유의한 차이를 나타내었다. 이를 종합해 보면 중소기업의 경우 경영여건과 환경이 대기업에 비해 어려운 상황에 직면해 있음은 주지의 사실이지만 이러한 여건속에서도 기업의 존속과 번영을 위해서는 성과관리시스템의 구축이 반드시 필요함을 보여준다고 할 수 있다.

세 번째 목적에 대한 실증분석결과 기술혁신형 전략유형의 경우 프로세스와 관련한 성과측정치와의 상호작용은 재무적인 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객관점과 프로세스관점과의 상호작용은 비재무적인 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 기술혁신형의 경우 프로세스관점과 고객관점의 성과측정치를 정교하게 설계함으로써 경영성과의 향상을 가져올 수 있을 것으로 판단되며, 품목다변화형 재무적인 성과측정치의 강조 보다는 고객관점 성과측정치를 정교하게 설계하고 강조함으로써 경영성과의 개선을 이룰 수 있을 것으로 생각된다. 생산중점형 전략유형의 경우 성과측정치의 정교한 설계와 관리를 통해서 경영성과의 개선을 이룰 수 있을 것으로 생각된다. 한편, 하청기업형 전략유형의 통계적 유의성이 검증되지 않은 바 중소기업이 발전되기 위해서는 전략유형의 변화가 필요할 것으로 생각되는 유형이라고 할 수 있을 것이다.

5.2 연구의 시사점과 한계점

첫째, 우리나라의 경우 BSC 관련 연구는 대부분 대기업을 표본으로 하고 있다. 이에 본 연구는 중소기업으로 표본을 한정하여 연구함으로써 기존연구와의 차별화를 시도하였다.

둘째, 현재 BSC는 전략과의 연계를 통한 조직혁신의 도구로 발전되고 있지만 전략과의 연계를 실증적으로 연구한 논문은 거의 없는 실정이다. 전략을 기업의 목적을 달성하기 위한 선택과 집중이라고 한다면 중소기업은 환경과 자원의 제약으로 인한 경영여건의 제한으로 인해 많은 어려움을 겪고 있는 바 전략에 맞는 적정한 성과관리가 매우 중요하다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 성과측정시스템의 구축이 중요하며 이 경우 전략에 맞는 관점들의 성과측정치가 반영될 수 있어야 할 것이며, 전략에 적합한 성과측정치가 설정됨으로써 경영성과를 증가시킬 수 있다.

셋째, BSC는 궁극적으로 전략을 수립하고 이를 실행하기 위한 도구로 사용되어야 한다. 그러나 전사적으로 구축하기에는 많은 시간과 비용이 소요되기 때문에 소규모 범위에서부터 전체로 확대시켜 가는 점진적인 구축전략이 바람직하며, 이를 위해서는 우선순위가 결정되어야 할 것이다. 이에 본 연구의 결과는 전략에 맞는 성과관리시스템의 구축의 우선적 구현을 제안 할 수 있을 것이다. 즉, 검증결과에서 상호작용효과가 우선적으로 검증된 전략유형과 관점들에 대해서 성과측정시스템을 구축하는 것이 현실적인 대안으로 제시될 수 있을 것이다.

마지막으로, Atkinson 등(1997)은 BSC는 기업의 전략과 이를 실행할 수 있는 프로세스를 함께 연결시킴으로서 통합적인 계획 및 통제시스템을 제공해 주어야 한다고 주장하였는데 본 연구는 이러한 점에서 거시적인 전략과 미시적인 성과관리시스템의 연결을 통해 그 활성화에 기여하고자 하였다[28].

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 연구변수의 측정에 관한 문제이다. 변수의 측정에 있어 응답자의 인지정도에 의존하고 있다는 한계점이 있다. 특히, 조직의 전략을 네 가지 유형으로 분류하기위한 문항이 8개의 문항으로 이루어져 다소 미흡한 면이 존재한다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 성과측정 항목에 있어 40여 개의 항목을 사용했다. 그러나 이러한 설문항목이 관점별 성과측정치를 포착하는데 한계가 있을 수 있다.

셋째, 본 연구가 중소기업을 대상으로 하였으므로 파생된 한계점이 존재한다. 예를 들어 본 연구의 표본이 된 중소기업의 지역적 업종특색으로 인한 결론의 일반화에 대한 한계점이 존재할 수 있으며, 기업의 규모에 대한 편차의 범위가 매우 넓다는 것을 들 수 있다.

ACKNOWLEDGMENTS

This study was supported by Kumoh National Institute of Technology Research Fund.

REFERENCES

[1] Kaplan R. S. and Norton D. P, "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Businesss Review, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79, 1992.

[2] Kaplan R. S. and Norton, D. P, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Businesss Review, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85, 1996.

[3] Olson, E.M. and S.F. Slater, "The Balanced Scorecard, Competitive strategy, and performance," Business Horizons, Vol. 3, No. 45, pp. 11-16, 2002.

[4] Miles, R. C. and C. C. Snow, "Organizational strategy, structure and process", New York: McGraw-Hill, 1978.

[5] Porter, M. E., "Competitive strategy", NY: Free Press, 1980.

[6] Miles, R. E., and C. C. Snow, "Designing strategic human resources systems", Organizational Dynamics, Vol. 13, No. 1, pp. 36-52, 1984.

[7] Ittner, D. and Larcker, F., "Assessing empirical research in managerial accounting : a value-based management perspective" Journal of Accounting and Economics, Vol. 32, No. 1, pp. 349-410, 2002.

[8] Ittner, D., Larcker, F. and Randall, T., "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms". Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, No. 7: pp. 715-741, 2003.

[9] Norreklit, H., "The Balance on the Balanced Scorecard : A Critical Analysis of Some of Its Assumptions", Management Accounting Research, Vol 11, No. 1. pp. 65-88, 2000.

[10] Chenhall, H., "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study", Accounting, Organizations and Society, Vol. 30, No. 5, pp. 422, 2005.

[11] Mcmann, P. and Nanni, A. J., "Is Your Company Really Measuring Performance?", Management Accounting, Vol. 20, No. 7, pp. 55-58, 1994.

[12] Gautreau, A. and Kleiner, B. H., "Recent Trends in Performance Measurement System : The Balanced Scorecard Approach", Management Research News, Vol. 24. No. 3, pp. 153-156, 2001.

[13] Malina. M. A. and Selto, F. H., "Communicating and Controlling Strategy : An Emprical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard", Journal of Management Accounting Research, Vol 10. No. 1, pp. 47-90. 2001.

[14] Malmi, Teemu., "Balanced Scorecards in Finnish companies : A research note", Management Accounting Research, Vol. 12. No. 2, pp. 207-220, 2001.

[15] McGee, J. and H. Thomas, "Strategic Groups:Theory, Research, and Taxanomy", Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 2, pp. 141-160. 1986.

[16] Thomas, H. and N. Venkatraman, "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis," Journal of Management Studies, Vol. 25, No. 6, pp. 537-556. 1988.

[17] Cool, K. and D. Schendel, "Performance Differences among Strategic Group Members," Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 3, pp. 207-223, 1988.

[18] Lawless, M., D. Berg, and W. Wilsted, "Performance variations among Strategic Group Members: an Examination of Individual Firm Capability," Journal of Management, Vol. 15, No. 4, pp. 649-661, 1989.

[19] Lewis, P. and H. Thomas, "The linkage beteen strategy, strategic groups, and performance in the U.K. reail grocery industry," Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 5, pp. 385-397. 1990.

[20] Y. B. Kim. and Y. R. Choi., "Strategy types of Korean SMEs: Characteristics and Performances," Korea Small Business Institute, Vol. 14, No. 1, pp. 3-37, 1992.

[21] Y. B. Kim. and S. W. Ha., "Type of Korean Venture business : Positive Research on Venture business," Journal of Strategic Management , Vol. 3, No. 1, pp. 25-60. 2000.

[22] S. R. Oh. J. K. Kim. and C. S. Chang., "Create of Strategic Group and Research on Characteristics," Korea Small Business Institute, Vol. 13, No. 2, pp. 255-274., 1991.

[23] B. H. Lee and Y. B. Kim., "Strategic Change and Technological Learning in Korean Small & Medium Sized - Firms : An Exploratory Case Analysis", Journal of Strategic Management, Vol. 2, No. 2, pp. 1-23, 1999.

[24] Hoque, Zahirul and James, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors:Impact on Organizational Performance", Journal of

Management Accounting Research, Vol. 12. No. 1, pp. 1-17, 2000.

[25] K. S. Park., "BSC Availability Analysis following Organizational Environment and Cultural Characterization of SMEs," Korea Small Business Institute, Vol. 3, No. 29, pp 35-53, 2007.

[26] Duh, R., Chow, W., and Chen, H., "Strategy, IT applications for planning and control, and firm performance: the impact of impediments to IT implementation", Information and Management, Vol. 43, No. 8, pp. 939-949, 2006.

[27] Cohen, F., "Contextual determinants and performance implications of information systems strategy planning within South African firms", Information and Management, Vol. 45, No. 8, pp. 547-555, 2008.

[28] Atkinson, A. A. R. Balakrishnan, P. Booth, J. M. Cote, T. Grout, T. Mali, H. Rpberts, E. Ulan, and A. Wu., "New Directions in management accounting research", Journal of Management Accounting Research, Vol. 9, No. 1, pp. 79-108, 1997.

이 상 호(Lee, Sang Ho)

- 1986년 8월 : 영남대학교 기계공학과 (학사)
- 2003년 2월 : 계명대학교 광고디자인 (석사)
- 2015년 2월 ~ 현재 : 금오공과대학교 컨설팅학과 박사과정
- 관심분야 : 컨설팅
- E-Mail : gni6300@hanmail.net

윤 상 한(Yoon, Sang Han)

- 1989년 8월 : 경북대학교 회로 및 시스템전공(석사)
- 2014년 2월 : 금오공과대학교 컨설팅학(박사)
- 관심분야 : 컨설팅
- E-Mail : sangyoon01@naver.com

장 성 호(Chang, Sung Ho)

- 1981년 2월 : 한양대학교 기계공학과 (학사)
- 1991년 12월 : Univ. of Michigan 산업공학과 (박사)
- 1992년 7월 ~ 현재 : 금오공과대학교 산업공학부 교수
- 관심분야 : 제조공학, 인간공학
- E-Mail : changsh@kumoh.ac.kr

김 현 준(Kim, Hyun Jun)

- 1982년 2월 : 부산대학교 기계공학과 (학사)
- 1984년 2월 : 부산대학교 기계공학과 (석사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 산업공학과 박사과정
- 관심분야 : 컨설팅
- E-Mail : lownshare.kum@lge.com

배 익 순(Bae, Ik Soon)

- 1993년 2월 : 영남대학교 전자공학과 (학사)
- 2010년 2월 : 경북대학교 산업공학과 (석사)
- 2014년 9월 ~ 현재 : 금오공과대학교 산업공학과 박사과정
- 관심분야 : 컨설팅
- E-Mail : bbbis@daum.net