

# 혁신전략과 기업특성 간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향<sup>†</sup>

신성욱\* · 최원주\*\*

## 〈요 약〉

치열한 경영환경에서 경쟁우위를 잡하기 위해 기업은 끊임없는 혁신을 추구해야 하고, 혁신전략을 효율적으로 추진하여 성과를 창출하기 위해서는 기업 내외부 시스템을 전략수행에 맞게 설계하여 운영해야 한다. 이에 본 연구에서는 기업의 혁신전략 수준과 기업특성간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향에 대해 분석해 보고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 혁신전략 추진을 뒷받침해 줄 기업특성을 사회적 네트워크, 관리통제시스템, 혁신문화로 구분한 후 혁신전략 수준과 이들 기업특성 변수들간의 적합성이 높을수록 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

상기의 목적을 분석하기 위해 동남권 소재 중소벤처기업을 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집하였고, 수집된 135부의 기업 설문자료를 바탕으로 다중회귀분석을 통해 실증 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 혁신전략과 사회적 네트워크 수준간의 적합성이 높을수록 혁신성과가 더욱 높은 것으로 나타났다. 둘째, 혁신전략과 혁신적 관리통제시스템 수준 사이의 적합성이 높을수록 그렇지 않은 경우에 비해 혁신성과가 더욱 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 혁신전략과 혁신문화 수준사이의 적합성이 높을수록 혁신성과가 더욱 높은 것으로 나타났다.

이런 분석결과는 기업이 추진하는 혁신전략에 맞게 기업의 내외부 시스템을 설계하여 운영하는 기업의 경우 그렇지 않은 경우보다 혁신성과가 더욱 높다는 것으로 추진하는 전략이 효율적으로 추진되기 위해서는 그에 맞는 기업환경을 구축할 필요가 있다는 것을 의미하는 결과라 할 수 있다.

핵심주제어: 관리통제시스템, 사회적 네트워크, 혁신문화, 혁신성과, 혁신전략

논문접수일: 2018년 09월 16일 수정일: 2018년 09월 21일 게재확정일: 2018년 09월 22일

† 이 연구는 2015년도 부산가톨릭대학교 교내연구비에 의하여 연구되었음

\* 부산가톨릭대학교 경영학과 부교수(제1저자), shinsw@cup.ac.kr

\*\* 부산가톨릭대학교 경영학과 강사(교신저자), wonju1227@hanmail.net

## I. 서론

기업의 비즈니스 환경은 치열한 경쟁을 해야 하며 광범위한 기술변화에 대응할 수 있어야 한다. 기업이 변화하고자 하는 노력을 할 때 높은 혁신수준과 타 기업에 비해 경쟁우위를 점할 수 있다.

기업이 선택하는 전략의 유형에 따라 기업 내 혁신의 필요성 및 중요성이 다르게 나타나게 된다. 선도전략(prospectors strategy)이나 제품 차별화 전략(product differentiation strategy)과 같은 조직 및 제품의 혁신을 강조하는 전략을 추구하는 기업의 경우 기업 운영에 있어 혁신 수준이 높을 수 있다(Miles et al. 1978; Porter, 1985). 이처럼 기업이 추구하는 전략이 효율적으로 수행되기 위해서는 기업의 내외부 시스템이 전략 수행에 적합하게 설계되어 운영되어야 한다. 단순히 혁신적인 전략을 추구한다고 해서 전략실행의 성공을 보장할 수 있는 것은 아니다. 기업 내 다양한 시스템들이 전략 수행에 적합하게 운영되어야 전략의 성공 가능성이 높아질 수 있는 것이다.

전략실행과 전략실행을 뒷받침 해주는 기업 내부 시스템 간의 관련성을 분석한 기존 선행연구에서는 기업이 추구하는 전략에 따라 기업들이 어떠한 관리통제시스템을 적극적으로 도입하여 활용하는지를 분석하였고(Langfield-Smith 2007), 반대로 기업이 구축한 관리통제시스템이 혁신을 촉진하는데 영향을 미치는지를 분석하는데 초점을 맞추어 연구가 진행되었다(Bisbe and Otley 2004 등).

경영전략, 관리회계시스템, 기업성과 사이의 관련성을 분석한 일부 국내 연구들도 기업이 선택한 전략에 따라 관리통제시스템을 어떻게 설계하여 운영하고 있는지에 초점을 맞추었고, 실제 본 연구에서 수행하고자 하는 혁신전략 수준

과 혁신전략을 추진하기 위한 기업 내 시스템 간의 적합성이 성과에 미치는 영향에 대한 체계적인 분석은 수행되지 못하였다(반태현과 송신근, 2012 등).

기업의 경영환경이 보다 치열해지고 있는 상황에서 기업혁신은 무엇보다도 중요하다. 기업혁신은 혁신을 지속적으로 추구할 기업 내 다양한 시스템의 효율적 운영하에서 가능하다. 기업이 혁신만을 지속적으로 추구하고 기업 내부 시스템이 받쳐주지 못한다면 혁신추구에 대한 성과를 기대할 수 없을 것이고, 타 기업과의 경쟁에서도 우위를 점할 수 없을 것이다. 기업의 혁신 전략 수준에 맞게 기업 내부 시스템이 적절히 설계되어 운영되고 있는지의 여부는 혁신성과 창출에 있어 무엇보다 중요한 요인이다. 이런 맥락에서 본 연구에서는 기업의 혁신전략 수준을 측정하고, 이에 적합하게 기업 내·외부 시스템을 운영할 경우 혁신성과가 어떻게 달라지는지에 대한 연구를 수행해 봄으로써 기업이 혁신성과를 창출하기 위해 내·외부 시스템을 어떻게 설계하여 운영해 나갈 것인지에 대해 많은 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

따라서 본 연구에서는 기업의 추구하고 있는 혁신전략 수준을 측정하고, 전략수준에 적합한 내·외부 시스템을 운영할 경우 혁신성과가 어떻게 달라지는 지에 대해 실증분석해 보고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 기업특성을 사회적 네트워크 수준, 관리통제시스템 수준, 혁신문화로 구분하여, 혁신전략과 기업특성 간의 적합성이 실제 다양한 혁신성과에 미치는 영향을 체계적으로 분석해 보고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 측면에서 기존 선행연구들과 차별성을 지닌다.

첫째, 기업이 추구하는 전략이 기업의 관리통제시스템 구축에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 분석은 선행되었으나, 혁신전략의 수준과

내·외부 시스템 운영 관련 기업특성 간의 적합성을 측정하여, 적합성이 높을수록 실제 혁신성과가 어떻게 달라지는지를 분석한 선행연구는 전무하다.

둘째, 본 연구에서는 관리통제시스템 수준을 사회적 네트워크, 관리통제시스템, 혁신문화의 3가지 차원으로 세분화 하여 분석하였다. 사회적 네트워크는 기업 간 장기적으로 유지되는 관계와 신뢰에 바탕을 둔 사회적 관련성에 있어서 조직들 간의 교류를 관리하는 방식을 지칭한다. 관리통제시스템은 전략실행을 뒷받침 해줄 예산편성, 품질관리, 재고관리 등과 같이 계획·통제하는데 필요한 혁신적 통제시스템을 의미한다. 마지막으로 혁신문화는 개방적이고 유연한 소통과 구조를 제공하는 조직 내의 비공식적 문화를 의미한다. 이와 같이 기업특성을 크게 3가지로 세분화하여 혁신전략 수준과의 적합성이 혁신성장에 어떠한 영향을 미치는 지를 분석한 연구는 전무하며, 이런 측면에서 기존 선행연구와의 비교에서 또 다른 차별성을 지닌다고 볼 수 있다.

이하 논문의 구성은 다음과 같다. II장에서는 선행연구 및 연구가설에 대해 제시하였고, III장에서는 연구가설을 분석하기 위한 연구모형, 변수에 대한 조작적 정의 및 실증분석에 사용된 표본에 대해 기술하였다. IV장과 V장에서는 실증분석결과 및 연구의 한계점, 미래연구방향에 대해 제시하였다.

## II. 선행연구 및 연구가설

### 1. 기업전략과 기업특성간의 적합성

본 연구의 목적은 혁신전략 수준과 기업특성 간의 적합성이 혁신성장에 미치는 영향을 분석

하는 데 있다.

기업이 설정한 전략이 효율적으로 실행되기 위해서는 기업 내·외부 특성이 전략수행에 맞게 적절히 설계되어야 한다. 기업이 전략 실행에 부적합한 내·외부 시스템을 구축하여 운영한다면 운영 효율성 저하는 물론이고 전략 실행의 효과성도 달성하기 어렵다. 이런 맥락에서 기업의 전략과 전략 실행을 뒷받침해주는 내·외부 시스템 간의 관련성을 분석한 연구들이 선행된 바 있다.

전략과 관리통제시스템, 이들 간의 관련성을 분석한 선행연구들은 기업의 혁신전략 수준이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 연구, 전략수준과 관리통제시스템 사이의 관련성을 분석한 연구, 관리통제시스템 수준이 기업성과에 미치는 영향을 분석한 연구로 구별할 수 있다.

우선 기업의 전략과 관련된 대표적인 선행연구로 Miles et al.(1978), Porter(1985) 등의 연구를 들 수 있다. 먼저 Miles et al.(1978)는 전략을 경영자가 기업이 처한 환경에 대처하는 방법을 의미하는 것으로 보았으며, 공격형(prospector)전략과 방어형(defender)전략으로 나눌 수 있다고 하였다.

Porter(1985)는 Miles et al.(1978)의 전략유형을 더욱 체계화하여 기업전략을 결정하는 다섯 가지 경쟁요인(잠재적 시장 진입자, 대체재의 위협, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 기존기업간의 경쟁)을 제시하였다. Porter(1985)는 경쟁우위 이론을 보충하여 기업이 추구하는 전략을 원가우위전략, 제품차별화전략, 집중화전략으로 구분하였다. 원가우위전략(cost leadership strategy)은 생산성과 효율성 증대, 원가의 엄격한 통제를 통해 경쟁기업에 비해 더 낮은 원가를 유지할 수 있도록 기업시스템을 지속적으로 개선하는 전략이고, 제품차별화 전략(differentiation strategy)은 경쟁기업보다 독특하고 우월하다고 고객들이 인지할 수 있도록 제품이나 서비스를 제공하는 전략이며, 집중화 전략(focus strategy)은 특정고

객으로 목표대상을 집중하여 시장경쟁의 범위를 보다 축소하기 위한 전략이다.

현대의 시장경제에서 대부분의 기업들은 혁신을 통해 경쟁기업과의 잠재적 업무 수행의 격차를 줄이거나 경쟁우위를 확보하고자 하며, 많은 기업들이 제품 차별화 전략을 통해 격차를 줄일 수 있을 것이라고 생각한다(Porter 1985 등). 제품 차별화 전략을 강조하는 기업은 지속적인 기술개발과 고객의 요구를 빠르게 수용하여 새로운 제품을 출시하고자 하며, 품질개선과 고객욕구변화에 신속하게 대응하고자 한다(Porter 1985). 기업은 혁신을 통해 소비자가 제품을 가치 있게 여길 수 있도록 그들만의 새로운 기술을 투입하여 차별화된 제품을 출시하고자 하는데, 제품 차별화 전략은 대체로 새로운 제품 속성을 확인하고 브랜드 이미지를 높이기 위해 연구개발 및 마케팅에 대한 투자규모를 확대하는데 노력을 기울인다고 볼 수 있다.

제품 차별화 전략을 채택하는 기업은 제품의 연구·개발이 진행되는 과정이 매우 치열한 환경 속에서 운영되기 때문에, 고객의 가치를 우선적으로 반영한 제품이 개발되기에 알맞은 환경을 찾아가자 한다. 과거에는 적절한 수준에서의 환경조사와 시장조사를 통해 기회를 찾을 수 있다고 여겨졌으나, 최근 시장 환경에서는 기업이 소비자의 요구를 만족시킬 수 있는 혁신적 제품을 개발하고 생산하기 위해 최적의 기업 내 관리시스템을 운영해야만 가능할 수 있다는 주장도 제기되고 있다.(De Wit and Meyer 1999).

사회적 네트워크의 개념은 기업 내의 경영자나 종업원뿐만 아니라 기업 외부 이해관계자와의 관계가 직무수행에 도움을 준다는 기대 하에 비공식적이고 협력적인 관계를 구축하고 유지하는 과정을 말한다. 경쟁의 압박에도 불구하고 관계를 우선으로 하여 기업의 운영에 이용하는 것을 의미하며(Osland and Yaprak 1995), 조직구

성원이 과업수행이나 심리적 만족을 얻기 위해 조직 내·외의 개인 혹은 집단과 맺고 있는 관계망이라고 정의하기도 하였다(전수진 2006). 이러한 외적 관련성은 비공식적인 접촉과 신뢰를 바탕으로 개인적, 사회적 네트워크와 관련되어 있다. 사회적 네트워크는 조언 네트워크(advice network), 신뢰 네트워크(trust network), 장애물 네트워크(hindrance network), 친구 네트워크(friend network) 등으로 다양하게 존재한다(진동철과 홍아정 2012 등). 이러한 사회적 네트워크는 네트워크 내에 있는 사람들 사이에 더 유리한 대우와 인맥을 제공하고 바람직한 결과에 도달할 수 있도록 한다는 장점이 있다(Mahama 2006 등).

일부 조직의 경우 사회적 네트워크는 조직 간 교류와 같은 관계적인 방식으로 여겨졌다. 사회적 네트워크가 잘 형성되면 그것은 제도화되고, 조직이 업무를 수행하는 방식의 일부가 된다(Merchant 1985). 이런 식으로 사회적 네트워크는 조직의 교류에 적용되는 관리통제시스템의 일부가 될 수 있다. Galbraith(2005)는 고객 중심의 기업이 발전할 수 있는 기반으로 고객과의 관계를 기업의 가장 중요한 자산으로 고려하였다. 제품 차별화 전략을 적용하는 기업의 경우 고객을 더 효율적인 존재로 생각하기 때문에 맞춤형 및 개인별 제품, 서비스, 지원, 교육 및 컨설팅을 제공하여 고객과의 관계를 개발하도록 적극 권유받을 것이다(Galbraith 2005).

Noteboom(1999)의 연구에서는 사회적 네트워크가 혁신적 조직에 영향을 미친다고 하였다. 기업은 내부 조직을 보완할 수 있는 외부 이해관계자의 인식과 역량, 네트워크간의 교류가 필요하다. 상호 보완적인 자원의 존재로 인해 조직의 학습에서 시너지 효과가 발생할 수 있으며, 시장은 혁신을 발생시킬 수 있는 가장 큰 잠재력을 가지고 있다고 볼 수 있다(Osland and Yaprak

1995). 사회적 네트워크 내에서 발생하는 효과는 공동된 문제의 해결, 예상치 못한 변화에 대한 적응, 정보의 공유 등을 들 수 있으며 이러한 효과는 혁신을 장려할 수 있다. Pennings and Harianto(1992)의 연구에서는 조직 내 혁신 능력과 혁신의 채택은 조직 간의 상호 네트워크 연결에 의해 강력하게 증대될 수 있다고 하였다.

제품 차별화 전략을 채택하는 기업에서는 제품을 다양하게 구성하고자 하며 이에 따라 기업 내 구조가 복잡해질 가능성이 있다. 제품의 다양성과 복잡성은 다양한 운영방식을 통합하기 위한 통제시스템을 필요로 하게 된다(Lawrence and Lorsch 1967; Merchant 1981). 통제시스템은 예산편성, 기업가치 분석, 원가계산 및 투자가치 평가 등의 기획 및 통제에 사용될 수 있는 명확한 실무상의 활용기법들을 의미한다. Simons(1987)의 연구에서는 미래 성장가능성이 높은 기업들(차별화 전략을 사용할 것으로 기대할 수 있는 기업들)은 원가의 통제를 강조하지 않았지만, 이러한 기업에서는 정확한 예산통제, 제품에 대한 모니터링, 예측 데이터를 사용한다고 하였다. 차별화 수준이 높은 조직은 더 통합된 통제시스템(공식적 통제)을 채택하고자 할 것이다. 이는 경영자가 제품차별화 전략과 관련된 다양한 활동들의 상호관련성을 통제하고자 하는 의사결정을 할 것이기 때문이다.

또한 제품 차별화 전략의 기업은 종업원들이 다양한 제품을 생산하고 관리하는데 집중할 수 있도록 노력할 것이다(Quinn 1980). 기업은 제품 차별화 전략을 선택하여 제품을 개발하고 유지하기 위해 종업원에게 제품의 개선 및 변화, 고객에게 초점을 맞출 것을 요구한다(De Wit and Meyer 1999). 이러한 전략의 성공은 협력, 유연성 및 적응 등을 통해 혁신을 장려하는 조직문화에서 가장 효과적으로 달성된다. 예를 들면, 기업의 종업원이 작업을 수행함에 있어서 아이

디어 회의에 참여하고, 종업원과 경영진의 협력을 장려하는 경우 신제품 개발과 관련된 전략의 개발 등이 더 활발하게 나타날 수 있다. 이러한 기업 내 문화는 소통의 장벽이 없으며 아이디어 공유가 활발하고, 종업원의 의견을 적극 반영하는 기업의 분위기에서 가장 효과적으로 나타난다. 기업의 문화는 유기적 결정과 소통과정(Chenhall and Morris 1995), 기업통제의 적응(Kotter and Heskett 1992), 문화 통제(Merchant and Van der Stede 2007)로 설명되었다.

진취적 문화를 가진 조직은 외부환경변화에 대해 신속하고 적극적인 대응을 한다. 수익성보다는 제품 및 시장개발을 더 중요시하여 변화를 적극적으로 수용하고 과감하게 대응하며, 위협을 회피하지 않는다. 이러한 조직문화 유형은 조직 내에 더 많은 혁신을 가능하게 하며 혁신전략을 추구하는 경향이 높다(Mintzberg 1979, Miles et al. 1978, Miller and Frison 1986). Abernethy and Lillis(1995)는 차별화 전략을 선택한 기업들은 업무상의 연락을 자발적을 취하면, 1:1 만남 및 수평적 조직구조와 같은 유기적 혁신문화를 더욱 이용할 것이라고 하였다. Gupta and Govindarajan(1984)은 제품 차별화 전략을 채택하는 기업들은 덜 형식적이고, 주관적인 업무 수행 평가 시스템들을 사용한다는 연구결과를 제시하였다.

조직의 문화와 관련된 연구에 따르면 조직이 잘 적응하고, 빠르게 반응하며, 개방적으로 소통하고, 정보가 자유롭게 소통되고, 종업원이 새로운 아이디어를 창출하는데 있어서 자유롭게 참여가 가능하다면 이러한 조직의 문화는 혁신을 지지하는 조직일 것이라고 하였다(Burns and Stalker 1961; Quinn 1980). Mintzberg(1979)는 새로운 아이디어를 창출하고, 창의적 혁신과정의 역할에 대해 연구하며, 보다 더 개방적이고 비형식적인 조직문화가 혁신을 지지하는데 반드시 필요하다

고 하였다. Burns and Stalker(1961)는 유기적 조직이 기계적 조직보다 혁신을 하는데 더 적합하다고 하였다. 이는 의사결정과 소통에 있어서 유연한 접근 방식이 개인의 참여에 동기부여가 되기 때문이며, 혁신 개발에 있어서 아이디어들이 자유롭게 소통될 필요성이 있다고 주장하였다. 아이디어와 정보의 자유로운 흐름과 행동의 촉구는 혁신을 장려할 수 있는 조직 내부적 통제에서 중요한 속성이 될 수 있다(Simons 1995).

일부 선행연구에서는 통제시스템이 혁신조직에 알맞지 않다고 주장하였다(Burns and Stalker 1961; Mintzberg 1979; Quinn 1980). 하지만 최근 연구에서는 통제시스템이 혁신을 장려하는 역할을 한다는 연구결과가 제시되고 있다(Chenhall and Morris 1995; Simons 1995 등). 본 연구에서는 통제시스템(공식적 통제)과 혁신의 관련성을 투자평가기법, 증분분석, 활동기준원가계산(ABC, activity-based costing), 예산편성, 생산관리와 같은 계획과 품질관리, 재고관리, 내부감사 및 업무평가와 같은 통제활동에 도움이 되는 관리 회계실무의 측면을 통해 살펴보고자 한다(Davila et al. 2006; Chenhall and Morris 1995). Davila et al.(2009)은 통제시스템이 혁신 프로세스를 구성하기 위한 정보수집과정에 필요하다고 하였다. Haas and Kleingeld(1999)는 통제시스템을 사용하여 유연한 정보와 혁신적 사고를 통합시킬 수 있다고 하였다. 예를 들면, 투자평가, 증분분석, 예산편성, 활동기준원가계산은 다양한 혁신적 아이디어나 고객들의 욕구를 충족시킬 수 있는 아이디어를 내놓는 방식으로부터 나온 기술적, 상업적 결과를 분석하는데 이용될 수 있다고 하였다. 또한 통제시스템들은 SWOT분석 같은 기법과 내적 능력의 분석을 통해 더 혁신적인 노력을 요구할 가능성이 높은 비즈니스의 잠재적 부문들을 확인하는데 도움이 될 수 있다.

이상의 선행연구들은 기업이 추구하는 전략에

따라 기업의 내·외부 시스템을 어떻게 유지해야 하는지, 혁신적 관리통제시스템을 구축하여 운영할 경우 기업의 성과가 어떻게 달라지는지에 대한 연구로 본 연구에서 수행하고자 하는 적합성 개념을 적용하지 못한 한계를 가지고 있다.

또한 혁신전략의 추구, 관리통제시스템의 효율적 운영을 통한 다양한 성과가 창출될 수 있음에도 불구하고 기업의 성과를 단편적으로 측정하여 분석에 활용하여 관리통제시스템의 효율적 운영을 통한 성과를 분석하는 데 한계를 가지고 있다. 따라서 본 연구에서는 혁신전략 수준을 측정하고 혁신전략 수준에 맞는 기업특성(사회적 네트워크, 관리통제시스템, 혁신문화)을 갖춘 기업의 경우 혁신성과가 어떻게 달라지는지를 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 1: 혁신전략과 기업특성간의 적합성이 높을수록 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

*가설 1-1: 혁신전략과 사회적 네트워크 수준의 적합성이 높을수록 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

*가설 1-2: 혁신전략과 관리통제시스템 수준간의 적합성이 높을수록 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

*가설 1-3: 혁신전략과 혁신문화간의 적합성이 높을수록 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

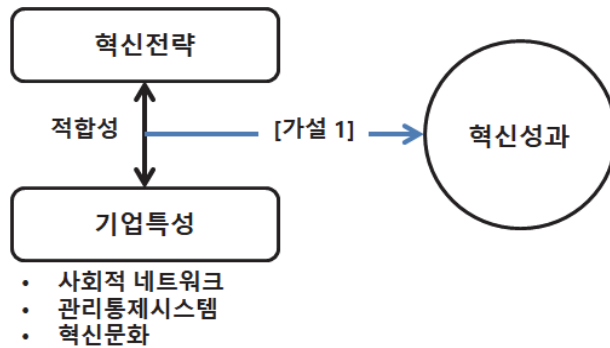
### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구모형

본 연구는 기업의 혁신전략 수준과 혁신전략을 효율적으로 추진하기 위한 하위 시스템을 기업이 어떻게 설계하여 활용하고 있는지를 측정하여 이들 사이의 적합성이 높은 기업에서 실제

혁신성과가 높은지를 분석해 보고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 혁신전략 수준과 기업특성(사회적 네트워크, 관리통제 방식, 혁신문화), 혁신성과를 설문조사를 통해 리커드 5점 척도로 측정한 후 다중회귀분석을 통해 혁신전략과 기업특성간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향을 분석해 보고자 한다. 구체적 연구모형은 다음과 같다.



<그림 1> 연구모형

기업특성은 사회적 네트워크 수준, 관리통제시스템 수준, 혁신문화 수준으로 나누어 측정하고 이들 각각과 혁신전략 수준 간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

상기 분석모형에 있어 핵심변수는 혁신전략과 기업특성간의 적합성 변수이다. 이들 간의 적합성 정도는 5점 척도로 측정된 혁신전략 수준값에서 5점 척도로 측정된 기업특성 변수값을 차감하여 측정하였다. 즉, 차이 값이 높을 경우 적합성이 낮고, 차이 값이 낮을수록 적합성이 높다는 것을 의미한다. 따라서 혁신전략과 기업특성간의 적합성과 혁신성과 사이에 음(-)의 관련성을 기대할 수 있다.

상기 분석모형을 활용하여 실증분석하기 위해

본 연구에서는 혁신전략의 추구가 보다 중요한 벤처기업을 대상으로 분석하는 것이 보다 타당할 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 상기 분석모형에 포함된 변수들을 측정하기 위한 설문지를 다양한 선행연구를 참고하여 개발하고 동남권 소재 벤처기업을 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집하였다.

#### 2. 변수의 조작적 정의

본 연구의 목적은 기업의 혁신전략 수준과 기업특성 간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향을 분석하는데 있다. 이를 위해 혁신전략, 기업특성, 혁신성과에 대해 설문지를 통해 자료를 수

집하여 평가에 활용하였다. 본 연구에서 사용된 변수에 대한 구체적 정의는 다음과 같다.

## 2.1 혁신전략

혁신전략은 끊임없는 변화와 혁신을 통해 산업을 선도하는 전략을 의미한다. 본 연구에서는 제품개량이나 차별화, 환경변화에 대한 신속한 대응과 기회포착 능력, 동종 업종 내에서의 선도적, 변화주도자 역할을 수행 수준 등 5개 설문문항을 바탕으로 5점 척도로 측정하였다. 변수에 대한 구체적 조작적 정의는 다음과 같다.

*IS* : 혁신전략

## 2.2 사회적 네트워크

사회적 네트워크는 기업 내부 조직을 보완할 수 있는 외부 이해관계자의 인식과 역량, 상호소통 수준을 의미한다. Pennings and Harianto (1992)의 연구에서는 기업이 추구하는 혁신전략은 조직 간의 상호 네트워크 연결에 의해 강력하게 증대될 수 있다고 주장하였다. 이런 맥락에서 본 연구에서는 기업특성 변수로 사회적 네트워크 수준을 고려하여 혁신전략과 사회적 네트워크 수준간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향을 분석하였다. 사회적 네트워크 수준은 Pennings and Harianto(1992), Noteboom(1999)의 연구를 바탕으로 응답기업과 거래하고 있는 외부 조직 간의 친밀감, 타 기업과의 거래의 신뢰성, 조직 혁신에 필요한 정보공유 수준 등 5개 설문문항을 바탕으로 5점 척도로 측정하였다. 변수에 대한 구체적 조작적 정의는 다음과 같다.

*SN* : 사회적 네트워크

## 2.3 관리통제시스템

혁신전략을 효율적으로 추진하기 위해서는 기업의 관리통제시스템이 혁신전략 추진을 충분히 뒷받침해줄 수 있어야 한다. 혁신전략 수준과 관리통제시스템 수준간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 본 연구에서는 예산의 효율적 통제를 위한 관리통제시스템 운영, 혁신적 관리회계기법의 활용, 혁신적 원가관리를 위한 ABC, ABM 도입 활용, 기업의 성과를 측정하고 평가하기 위한 성과평가시스템 활용 등 5개 설문문항을 바탕으로 5점 척도로 측정하였다. 변수에 대한 구체적 조작적 정의는 다음과 같다.

*MCS* : 관리통제시스템

## 2.4 혁신문화

혁신전략을 효율적으로 추진하기 위해서는 구성원의 참여와 친화, 사기와 응집성, 개개인의 능력개발 및 발전을 중시하고 조직의 성장 및 새로운 것에 대한 도전을 강조하는 등의 기업문화가 뒷받침되어야 한다. 혁신전략 수준과 혁신문화 수준간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 본 연구에서는 의사결정에 구성원의 참여도, 부서간의 활발한 정보공유, 새로운 아이디어 개발을 장려하는 기업문화 수준 등 4개의 설문문항을 바탕으로 5점 척도로 측정하였다. 변수에 대한 구체적 조작적 정의는 다음과 같다.

*IC* : 혁신문화



## 2.5 혁신성과

혁신전략의 효율적 추진은 조직의 혁신성장으로 이어질 수 있다. 본 연구에서는 혁신전략, 기업 특성(사회적 네트워크 수준, 혁신적 관리통제시스템 수준, 혁신문화 수준)이 혁신성장에 미치는 영향을 분석하기 위해 경쟁사 대비 최근 3개년 동안의 신제품 수, 연구개발을 통한 제품/서비스 혁신 수준, 경쟁사 대비 기술력 수준 등 4개의 설문문항을 바탕으로 5점 척도로 측정하였다.

IP : 혁신성과

## 3. 표본선정

앞에서 제시한 제반가설의 실증분석을 위해서는 혁신전략의 추구가 보다 중요한 벤처기업을 대상으로 분석하는 것이 타당할 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 2017년 8월 1일 현재 위크아웃 혹은 법정관리에 속하지 않은 동남권 소재 중소기업을 대상으로 하였다. 설문지는 지역 상공회의소 홈페이지에 제시된 기업을 대상으로 2017년 8월 1일부터 시작하여 2017년 9월 30일까지 약 2개월에 걸쳐 실시하였으며, 사전 전화 접촉과 담당자 선정 및 확인 후, e-메일 및 직접 방문하여 설문지를 전달하여 작성하게 하였고 회수방법은 직접수령, e-메일을 이용하였다.

설문응답 의향이 있는 기업을 대상으로 163개 설문지를 배포하였고, 이 중 154부의 설문지를 회수하였으며, 부실하게 응답된 22부의 설문지를 제외한 132부의 설문지를 대상으로 SPSSWIN 23.0을 이용하여 통계분석을 실시하였다.

## IV. 실증분석 결과

### 1. 변수의 타당성 및 신뢰성 분석

실증분석에 있어 분석에 사용된 변수가 의미를 지니기 위해서는 연구자가 기대하고 있는 개념을 정확하게 반영하고 있어야 한다. 이를 위해 실증분석에 앞서 요인분석을 통해 변수의 타당성을 검증하였다.

요인분석방법으로는 주성분분석법을 사용하였으며, 요인회전방법으로는 직각회전방식 중 VARIMAX방식을 사용하였다. 요인추출방법으로는 아이겐 값(eigen value)을 기준으로 추출하는 방법을 활용하여 아이겐 값 1 이상인 것을 선택하였고 요인적재량 0.6을 판단기준으로 설정하였다.

각 변수에 대한 타당성 검증 결과는 <표 1>에 제시하였다. 타당성 분석결과 관리통제방식 중 5번째 설문항목(MC-5), 혁신성과 중 4번째 설문항목(IP-4)을 제외한 모든 설문문항들이 혁신전략, 사회적 네트워크, 관리통제시스템, 혁신문화, 혁신성장에 0.6이상으로 적재되는 것으로 나타나 설문문항의 타당성에 문제가 없는 것으로 판단된다.

아울러 연구변수가 측정하고자 하는 바를 일관성 있게 측정하고 있는지를 확인하고자 신뢰성 검증을 실시하였다. 많은 실증연구에서는 신뢰성 측정방법으로 크론바 알파(Cronbach's Alpha) 측정치를 통한 내적 일관성법을 많이 사용하고 있다. 본 연구에서는 크론바 알파 값을 활용하여 신뢰성 검증을 실시하였고, 선행연구들에서 제시한 0.7 이상을 신뢰성 판단기준으로 사용하였다. 신뢰성 검증결과는 <표 2>와 같다.

각 측정변수에 대한 신뢰성 검증 결과, 크론바 알파 값이 0.7 이상을 보이고 있어 변수의 신뢰성을 지니는 것으로 볼 수 있다.

<표 1> 변수의 타당성 분석결과

측정변수	변수명	성 분					
		1	2	3	4	5	
독립 변수	혁신 전략	IS-1	0.748	0.355	0.257	0.299	0.127
		IS-2	0.755	0.280	0.320	0.317	0.076
		IS-3	0.739	0.284	0.351	0.315	0.107
		IS-4	0.755	0.281	0.330	0.287	0.170
		IS-5	0.755	0.307	0.242	0.205	0.204
	사회적 네트워크	SN-1	0.339	0.737	0.224	0.360	-0.024
		SN-2	0.278	0.745	0.273	0.380	0.078
		SN-3	0.352	0.719	0.329	0.325	0.116
		SN-4	0.281	0.727	0.340	0.301	0.076
		SN-5	0.417	0.643	0.344	0.194	0.105
	관리 통제 시스템	MC-1	0.279	0.278	0.786	0.264	0.020
		MC-2	0.290	0.257	0.773	0.343	0.121
		MC-3	0.256	0.266	0.798	0.189	0.044
		MC-4	0.448	0.309	0.674	0.197	0.136
		MC-5	0.458	0.326	0.473	0.312	0.036
	혁신 문화	IC-1	0.315	0.259	0.276	0.767	0.130
		IC-2	0.287	0.399	0.244	0.713	0.145
		IC-3	0.282	0.417	0.334	0.685	0.199
		IC-4	0.290	0.434	0.187	0.678	0.097
	종속 변수	혁신 성과	IP-1	0.168	0.114	0.154	0.175
IP-2			0.162	0.136	0.094	0.102	0.870
IP-3			0.002	-0.069	-0.065	-0.004	0.909
IP-4			0.337	0.189	0.399	0.552	0.026
아이겐 값		4.536	4.092	3.936	3.625	2.566	
설명된 분산(%)		19.721	17.791	17.113	15.763	11.158	
설명된 분산의 누적		19.721	37.512	54.625	70.388	81.546	

<표 2> 신뢰성 검증 결과

변수명	혁신전략	사회적 네트워크	관리통제시스템	혁신문화	혁신성과
항목수	5	5	4	4	3
크론바 알파 값	0.955	0.944	0.931	0.931	0.870

## 2. 기술통계량 및 상관관계 분석

가설검증에 앞서 연구모형에 사용된 각 변수들의 기술통계량과 상관관계 분석을 수행하였고 그 결과를 <표 3>에 제시하였다.

설문자료에 의한 변수 값(5점 척도로 측정)의 평균은 2.819부터 2.930까지의 값을 보였고, 표준편차도 0.944에서 1.032까지의 값을 보여 각 설문문항에 대한 응답값들이 평균값을 중심으로 집중되어 있음을 확인할 수 있었다.

한편 다중회귀분석을 통해 산출된 결과가 의미를 지니기 위해서는 독립변수들 사이의 다중

공선성의 존재여부를 검토하여야 한다. 상관관계 분석의 경우 일반적으로 독립변수들 간의 상관관계가 0.6이상일 경우 다중공선성의 가능성이 의심된다고 볼 수 있는데, <표 3>에 의하면 독립변수와 종속변수 모두 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 보였으나 모두 0.5이하의 상관관계를 보이는 것으로 나타나 다중공선성은 크게 의심되지 않는 것으로 판단된다. 추가적으로 본 연구에서는 상관관계가 높은 변수들 사이의 다중공선성 존재를 확인하기 위해 회귀분석 시 분산확대인자 검증을 조사에 추가하여 검토하였다.

<표 3> 기술통계량 및 상관관계 분석

구분	평균	표준편차	IS	SN	MC	IC	IP
IS	2.878	1.009	1				
SN	2.819	0.989	0.385***	1			
MC	2.829	0.969	0.458***	0.414***	1		
IC	2.913	1.032	0.357***	0.311***	0.440***	1	
IP	2.930	0.944	0.314***	0.228***	0.226***	0.309***	1

주) 1) IS : 혁신전략, SN : 사회적 네트워크, MC : 관리통제방식, IC : 혁신문화, IP : 혁신성과  
 2) \*\*\* : p<0.01

## 3. 가설검증

본 연구의 목적은 혁신전략을 추구하는 기업에서 혁신전략 추구에 적합한 기업특성을 가질 경우 혁신성장에 어떠한 영향을 미치는지를 사회적 네트워크 수준, 관리통제시스템 수준, 혁신문화로 나누어 살펴보는 데 있다. 앞서 제시한 바와 같이 혁신전략과 기업특성 변수는 (사회적 네트워크 수준, 관리통제시스템 수준, 혁신문화 수준) 혁신성장에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있고(기대부호 +), 반면 혁신전략과 기업특성 변수간의 적합성 변수 값은 적합성이 높

을수록 낮은 값을 적합성이 낮을수록 높은 값을 보이므로 혁신성과와는 음(-)의 관련성을 기대할 수 있다.

혁신성과를 종속변수로 혁신전략과 3가지 기업특성 변수, 혁신전략과 기업특성 변수 사이의 적합성 변수를 주된 독립변수로 하여 다중회귀분석을 통해 가설을 검증하였고 그 결과를 <표 4>에 제시하였다.

우선 혁신전략과 사회적 네트워크 수준의 적합성이 혁신성장에 미치는 영향을 분석한 결과를 살펴보면 혁신전략과 사회적 네트워크 수준 사이의 적합성이 높을수록 혁신성과가 더욱 높

은 것으로 분석되었다. 이는 혁신전략 추진에 적합한 활발한 사회적 네트워크 수준을 보유한 기업의 경우 혁신전략을 보다 용이하게 추진할 수 있고 이를 통해 혁신성과가 더욱 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

다음으로 혁신전략과 전략추진을 뒷받침해주는 관리통제시스템 수준 간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향을 분석한 결과 앞의 결과와 동일하게 적합성이 높을수록 혁신성과가 더욱 높게 나타났다. 이는 혁신전략 수행에 적합한 혁신적 관리통제시스템을 구축하여 시행하는 기업의 경우, 그렇지 않은 기업에 비해 연구개발 투자 성과 등 혁신성과가 더욱 높은 것으로 해석할 수 있겠다.

마지막으로 기업이 혁신전략을 효율적으로 추진하는데 있어 조직문화가 그에 맞게 적합하게 조성되어 있을 경우 혁신성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 분석하기 위해 혁신전략 수준과 혁신

문화 수준 사이의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 앞서 제시한 분석결과와 동일하게 혁신전략-혁신문화 사이의 적합성이 높을수록 혁신성과가 더욱 높은 것으로 분석되었다. 이런 분석결과는 혁신전략을 효율적으로 추진하여 혁신성과를 충분히 창출하기 위해서는 전략 추진에 적합한 조직문화를 갖추고 있어야 한다는 것을 의미하는 결과라 할 수 있다.

혁신전략, 사회적 네트워크 수준, 관리통제시스템 수준, 혁신문화 수준 모두는 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었고 통계적 유의성 또한 매우 높게 나타났다.

요약하면 기업이 혁신전략을 추구하고, 사회적 네트워크, 관리통제시스템 수준이 높고 혁신적 조직문화를 형성하고 있는 기업일수록 혁신성과가 높게 나타났으며, 혁신전략과 이들 기업특성 변수들간의 적합성이 높을수록 혁신성과는 더욱 높아지는 것으로 결론내릴 수 있겠다.

<표 4> 가설검증 결과

독립변수	종속변수	기대 부호	IP (혁신성과)							
			계수값		t-값		계수값		t-값	
상수			1.086	4.971***	1.153	4.705***	1.423	6.965***		
IS (혁신전략)			0.428	6.489***	0.409	5.785***	0.409	0.207**		
SN (사회적 네트워크)			0.287	4.143***						
MCS (관리통제시스템)					0.260	3.494***				
IC (혁신문화)							0.399	5.029***		
IS-SN 적합성			-0.420	-3.306***						
IS-MCS 적합성					-0.262	-2.049**				
IS-IC 적합성							-0.503	-4.500***		
F-값			44.797***		35.117***		52.314***			
수정결정계수			0.495		0.433		0.535			

주) \*, \*\*, \*\*\*는 각각 유의수준 0.1, 0.05, 0.01에서 유의적임.

## IV. 결 론

본 연구에서는 기업의 혁신전략 수준과 기업 특성간의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향을 분석해 보고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 혁신전략 추진을 뒷받침해 줄 기업특성으로 사회적 네트워크, 관리통제시스템, 혁신문화로 구분한 후, 혁신전략 수준과 이들 기업특성 변수들 간의 적합성이 높을수록 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

상기의 목적을 분석하기 위해 동남권 소재 중 소벤처기업을 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집하였고, 수집된 135부의 기업 설문자료를 바탕으로 다중회귀분석을 통해 실증 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 혁신전략과 사회적 네트워크 수준간의 적합성이 높을수록 혁신성과가 더욱 높은 것으로 나타났다. 둘째, 혁신전략과 혁신적 관리통제 시스템 수준 사이의 적합성이 높을수록 그렇지 않은 경우에 비해 혁신성과가 더욱 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 혁신전략과 혁신문화 수준 사이의 적합성이 높을수록 혁신성과가 더욱 높은 것으로 나타났다.

이런 분석결과를 기업이 추진하는 혁신전략에 맞게 기업의 내·외부 시스템을 설계하여 운영하는 기업의 경우 그렇지 않은 경우보다 혁신성과가 더욱 높다는 것으로, 추진하는 전략이 효율적으로 추진되기 위해서는 그에 맞는 기업환경을 구축할 필요가 있다는 것을 의미하는 결과라 할 수 있다.

## 참고문헌

1. 반태현 · 송신근(2012), “경영전략, 경영혁신, 전

략적 관리회계시스템과 경영성과 간의 관계”, *회계저널*, 21(1), 203-236.

2. 전수진(2006), “남성관리자와 여성관리자의 사회 네트워크 비교 분석”, *산학경영연구*, 19(1), 1-24.

3. 진동철 · 홍아정(2012), “조직원의 사회적 네트워크가 의사소통 및 혁신능력에 미치는 영향”, *지식경영연구*, 13(2), 1-18.

4. Abernethy, M. A., and A. M. Lillis(1995), “The impact of manufacturing flexibility on management control system design”, *Accounting, Organizations and Society*, 20 (4): 241-258.

5. Bisbe, J., and D. Otley(2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29: 709 - 737.

6. Burns, T. and G. M. Stalker(1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

7. Chenhall, R. H., and D. Morris(1995), “Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations.” *Omega*, 23: 485 - 497.

8. Davila, A. T., M. J. Epstein, and R. Shelton (2006), “*Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Upper Saddle River” NJ: Wharton School Publishing.

9. De Wit, B., and R. Meyer(1999), “*Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*.” London, U.K.: Thompson.

10. Galbraith, J. 2005. *Designing the Customer-Centric Organization, a Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

11. Gupta, A. K., and V. Govindarajan(1984), "Build, hold, harvest: Converting strategic intentions into reality." *The Journal of Business Strategy*, 4(3): 34 - 47.
12. Haas, M., and A. Kleingeld(1999), "Multilevel design of performance measurement systems: Enhancing strategic dialogue throughout the organization", *Management Accounting Research*, 10: 233 - 261.
13. Kotter, P., and J. L. Heskett(1992), "*Corporate Culture and Performance*", New York, NY: Free Press.
14. Langfield-Smith, K(2007), "A review of quantitative research in management controls systems and strategy". *Management Accounting Research*.
15. Lawrence, P. and J. W. Lorsch(1967), "Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration. Boston Division of Research, Havard Business School.
16. Mahama, H.(2006), "Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines", *Management Accounting Research*, 17(3): 315-339.
17. Merchant, K(1981), "The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behavior and performance." *The Accounting Review*, 4: 813-829.
18. Merchant, K., and W. A. Van der Stede (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow, Essex, U.K.: Pearson Education Limited.
19. Miles, R. E., C. C. Snow, A. D. Meyer, and H. J. Coleman(1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", *The Academy of Management Review*, 3(3): 546-562.
20. Miller, D. and P. H. Frison(1986), *Organizations: A Quantum View*, Engle-Wood cliffs, NY: Prentice Hall.
21. Minzberg, H. D(1979). *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
22. Noteboom, B(1999), "Innovation and the inter-firm linkages: New implications for policy. *Research Policy*, 28: 793-805.
23. Osland, G. E., and A. Yaprak(1995), "Learning through strategic alliances: Processes and factors that enhance marketing effectiveness", *European Journal of Marketing*, 29(3): 52-67.
24. Pennings, J. M., and F. Harianto(1992), "The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry." *Strategic Management Journal*, 13(1): 29-46.
25. Porter, M. E.(1985), "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", New York, NY: Free Press.
26. Quinn, J. B(1980) "*Strategies for Change, Logical Incrementalism*", Homewood, IL:
27. Simons, R.(1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, 12: 49-62.

## Abstract

### The Effect of the fit between Innovation Strategy and Company Characteristics on Innovation Performance<sup>†</sup>

Shin, Sung-Wook\* · Choi, Won-Ju\*\*

The purpose of this study is to analyze the effect of the fit between innovation strategy and firm characteristics on innovation performance. We conducted surveys for venture companies in the Southeast region. The results of multiple regression analysis based on 135 questionnaires are as follows : First, the higher the fitness between innovation strategy and social network level, the higher the innovation performance. Second, the higher the fitness between innovation strategy and management control system level, the more positive effect on innovation performance. Finally, the higher the fitness between innovation strategy and innovation culture, the higher the innovation performance. This result implies that the enterprise characteristics should be designed and operated in accordance with the innovation strategy implementation.

Key Words: Innovation culture, Innovation performance, Innovation strategy, Management control system, Social network

---

<sup>†</sup> This paper was supported by RESEARCH FUND offered from Catholic University of Pusan in 2015

\* First Author, Professor, Dept. of Business Administration, Catholic University of Pusan, shinsw@cup.ac.kr

\*\* Corresponding Author, Lecturer, Dept. of Business Administration, Catholic University of Pusan, wonjul227@hanmail.net