

경쟁전략과 조직문화의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향

최원주*

〈요 약〉

기업이 수립한 전략이 효율적으로 실행되기 위해서는 적절한 조직문화가 뒷받침되어야 한다. 이는 전략 실행에 적합한 조직문화를 갖추고 있을 경우 기업성과가 더욱 높아질 수 있음을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 경쟁전략과 조직문화간의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향에 대해 분석해 보고자 한다.

경쟁전략을 원가우위전략과 제품차별화전략, 조직문화를 위계·합리문화, 합의·개발문화로 대별하고, KOSPI 상장 제조기업을 대상으로 설문조사를 통해 수집된 122부의 설문자료를 바탕으로 경쟁전략과 조직문화간의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향에 대해 실증 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 원가우위전략을 추진하는 기업의 경우 위계·합리문화의 적합성이 높은 것으로 나타났다. 구체적으로 원가우위전략과 위계·합리문화의 적합성이 높을수록 학습과 성장 관점 성과를 제외한 나머지 균형성과표 관점별 성과가 더욱 높은 것으로 나타났다.

둘째, 제품차별화전략을 추진하는 기업의 경우 합의·개발문화의 적합성이 높은 것으로 나타났다. 구체적으로 제품차별화전략과 합의·개발문화의 적합성이 높을수록 모든 균형성과표 관점별 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

본 연구는 기업이 수립한 전략의 성공적 추진을 위해서는 조직구성원의 신념 및 행동에 변화를 야기할 수 있는 조직문화를 전략에 적합하게 형성하는 것이 중요하다는 것을 실증적으로 규명해 보았다는데 연구의 의의를 찾을 수 있겠다.

핵심주제어: 경쟁전략, 균형성과표 관점별 성과, 위계·합리문화, 합의·개발문화

I. 서 론

기업이 처한 경영환경은 상이하다. 시장 전체의 경기변동은 기업의 경영환경에 영향을 미치며 기업이 속한 제품이나 서비스 시장의 상황도 기업의 경영환경에 영향을 미칠 수 있다. 기업은 이러한 불확실한 경영환경 속에서 지속적으로 시장에서의 경쟁력 강화를 위해 노력하고 있다. 최근 기업들은 극심한 생존경쟁에서 우위를 점하기 위해 기업이 처한 환경을 인식하고 기업의 주요한 목표달성을 위해 다양한 정책, 방향성, 구성원들의 행동프로그램을 기업전체 차원에서 통합한 경쟁전략을 수립하여 경영성과 및 지속가능성을 제고시키기 위해 노력하고 있다.

기업들은 생존과 번영을 위하여 경쟁기업보다 앞설 수 있는 전략을 도출하고 실행하여 경쟁우위를 점할 수 있고, 반대로 잘못된 전략선택, 전략의 비효율적 수행으로 인해 실패를 경험하기도 한다. 이렇듯 기업의 전략선택 및 실행은 기업의 지속가능성 제고에 있어 중요한 역할을 하며, 많은 기업들은 기업이 처한 상황에 적합한 전략을 선택하고 효과적으로 실행하기 위한 내부 시스템을 구축하여 전략을 효율적으로 추진하고자 노력하고 있다.

무한 경쟁시대에 있어 기업의 전략은 다른 기업과의 경쟁에서 우위를 획득하기 위한 중요한 기반이 된다. 기업은 경쟁 환경에서 살아남기 위해 처한 상황에 맞는 적절한 전략을 수립해야 한다. 그러나 적절한 전략을 수립했다고 해서 기업의 성공이 보장되는 것은 아니다. 전략목표를 달성하기 위해서는 적절한 전략의 수립도 중요하지만 수립한 전략을 효율적으로 실행하는 것이 무엇보다 중요하다. 이는 조직을 전략의 효율적 추진에 맞게 운영하는 것이 전략적 성과목표 달성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 기업이 처한 상황에 적합한 전략을 수립하고,

수립된 전략을 효율적으로 추진하기 위해 조직을 어떻게 운영할 것인지는 기업 경영에 있어 매우 중요하다. 이러한 맥락에서 기업이 선택한 전략에 맞게 내부통제시스템을 어떻게 구축하여 운영할 것인지에 대해 학계 및 실무 전문가들을 중심으로 활발한 논의가 진행되어 왔다.

기업의 전략 수립 및 추진과 관련하여 지금까지 진행된 선행연구들은 대부분이 기업상황에 맞는 적절한 전략을 수립하여 추진할 경우 경영성과가 향상되는지, 기업이 수립한 전략이 조직문화, 조직구조, 내부통제시스템 등 제반 기업 내부환경에 어떠한 영향을 미치는지에 초점을 맞추었다(Matrades and Rondi, 2005, Jermias, 2009 등). 그러나 전략의 성공적 추진을 위해서는 전략실행에 적합한 내부 조직 환경이 구축되어 운영될 필요가 있고, 내부 조직 환경이 기업이 수립한 전략과 적합하게 구축되어 있을 경우 전략추진성과는 더욱 높아 질 수 있음에도 불구하고 전략과 조직 내부 환경 간의 적합성과 관련된 체계적인 연구는 진행되지 못하였다.

전략의 성공적 추진을 위한 핵심요인으로 기업이 보유하고 있는 인적자원을 들 수 있다. 즉, 조직구성원의 행동방식 및 신념 등이 기업이 추진하고자 하는 전략목표와 일치성이 높을 경우 기업이 수립한 전략의 성공가능성은 높아질 수 있다. 조직문화란 조직 구성원들로부터 다양한 상황에 대한 해석과 행위를 불러일으키는 조직 내에 공유된 정신적인 가치를 의미한다. 따라서 조직 구성원의 행동방식 및 신념 등에 영향을 미칠 수 있는 조직문화는 기업이 추진하는 전략과 별개로 여겨질 수 없다. 이는 기업이 수립한 전략의 성공을 위해서는 조직 구성원의 행동을 적절한 조직문화 형성을 통해 변화시킬 필요가 있음을 의미한다. 그러나 추진하는 전략과 그에 적합한 조직문화는 무엇인지, 추진전략과 조직문화간의 적합성이 기업성과에 어떠한 영향을 미

치는지에 대한 체계적인 연구는 진행되지 못하였다.

기업이 선택한 전략이 효율적으로 실행되기 위해서는 적절한 조직문화가 뒷받침되어야 한다. 또한 전략 실행의 결과는 기업 내 다양한 성과에 영향을 미칠 수 있다. 전략실행에 최적화된 조직문화를 갖추고 있을 경우, 즉 경쟁전략과 조직문화간의 적합성이 높을 경우 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향이 상이할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 경쟁전략과 조직문화 간의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향에 대해 분석해 보고자 한다.

이하 논문의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 경쟁전략, 조직문화와 관련된 선행연구를 제시하고 이를 바탕으로 연구가설을 설정하였다. 3장에서는 연구방법 및 표본에 대해 설명하고, 4장과 5장에서는 실증분석결과 및 연구결과에 대해 요약하였다.

II. 선행연구 및 연구가설

기업의 경쟁전략과 관련된 선행연구에서는 경쟁전략을 기업이 처한 환경을 인식하고 기업의 주요한 목표달성을 위해 다양한 정책, 방향성, 구성원들의 행동프로그램을 기업전체 차원에서 통합한 종합적 계획으로 정의내릴 수 있다 (Porter, 1980; Hambrick, 1983 등). 전략에 대한 정의가 연구자들마다 조금씩 상이한 것과 같이 전략의 유형도 연구자의 관점에 따라 다양하게 구분되고 있는데, 먼저 Miles et al.(1978)의 연구에서는 시장의 기회를 포착하고 대응하는 기업의 태도에 따라 방어형, 공격형, 분석형, 반응형의 4가지 전략유형으로 구분하였다.

Porter(1980, 1985)는 잠재적 시장 진입자, 대체재, 공급자 및 구매자 교섭력, 산업 내에서 경

쟁자 등이 기업의 경쟁전략에 영향을 미치는 요인으로 제시한 후 원가우위전략, 제품차별화전략, 집중화전략의 세 가지 유형의 경쟁전략을 제시하였다. 원가우위전략(cost leadership strategy)은 원가상의 우위를 목표로 원가를 많이 유발시키는 여러 가지 기능상의 문제점들의 개선을 통하여 목표시장에서의 경쟁우위를 확보하고자 하는 전략유형이고, 차별화전략(differentiation strategy)은 제품의 질적 차별화를 통하여 경쟁우위를 확보하려는 전략이며, 집중화전략(focus strategy)은 특정 고객이나 기업 내 부문 혹은 특정 시장의 경쟁우위 확보를 위해 기업의 역량을 집중시키는 전략유형이다.

이외에도 Chaffee(1985)는 관점별 전략 유형으로 선형전략, 적응전략, 해석전략의 3가지 전략유형을 제시하였고, Nichoson et al.(1990)은 Miles et al.(1978)의 연구를 바탕으로 분석형 전략을 변형한 복합형 전략을 제시하였으나 대부분의 최근 선행연구에서는 Porter(1985)가 제시한 경쟁전략을 바탕으로 전략유형을 구분하여 연구에 활용하였다.

한편 조직구성원들의 인지도를 마련해 주고, 조직구성원들이 행하는 바에 대하여 정당성을 부여하는데 중추적인 역할을 수행하는 조직문화의 중요성이 부각되면서 국내외 많은 연구자들로부터 조직문화와 관련된 활발한 연구가 진행되어 왔다. 조직문화가 무엇인지에 대한 정의는 연구자들마다 상이하지만 조직이 보유하고 있는 분위기, 체질, 전통, 조직구성원이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념, 지식, 기술 등을 포함하는 총체적인 개념으로 정의할 수 있다(Pettigrew, 1979; Deal and Kennedy, 1982; Robbins, 2005; 민진, 2014 등).

조직문화에 대한 정의가 연구들마다 다소 차이를 보이듯이 조직문화 유형도 연구자들의 경험과 관찰을 통해 제시되는 경향에 따라 다소

차이를 보이고 있다. 먼저 Harrison(1972)은 조직 문화특성이 조직의 이론적 지향에 따라 달리 형성된다고 주장하면서 조직문화 유형을 4가지(권력 지향형, 역할 지향형, 과업 지향형, 인간 지향형)로 분류하였고, Ouchi(1980)는 거래비용의 관점에서 시장문화, 관료적 문화, 클랜문화의 3가지 유형으로 분류하였으며, Jones(1983)는 조직 문화를 생산적 문화, 관료적 문화, 전문적 문화의 3가지로 분류하였다.

이와 같이 조직문화의 유형에 대해서는 연구자들마다 다양하게 나타나고 있으나 Quinn and McGrath(1985)이 제시한 문화유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화의 분류가 일반적으로 활용되고 있다. 먼저 합의문화(consensual culture)는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 조직 충성 및 사기 등의 가치를 중시하는 문화유형이고, 개발문화(development culture)는 조직의 변화와 유연성을 중시하는 조직문화이다. 위계문화(hierarchical culture)는 안정적인 기반 위에서 조직의 재무적 효율성을 강조하는 조직문화이고 합리문화(rational culture)는 조직의 목표달성과 과업수행에 있어서 생산성을 강조하는 문화유형이다.

기업이 수립한 전략 자체는 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 없다. 기업이 특정 조직문화를 형성하고 있다고 해서 그 자체가 기업성장에 직접적으로 영향을 미칠 수도 없다. 그러나 기업의 전략이 기업이 처해 있는 상황에 적합하게 수립되어 추진되고, 조직문화가 추진하고자 하는 전략 방향에 부합되게 형성된다면 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

기업의 경쟁전략과 조직문화 사이의 관련성에 대한 지금까지의 다양한 연구들은 기업의 전략과 기업문화유형 사이에 어떤 관련성을 보이는지, 기업의 전략 추진에 어떤 조직문화유형이 더욱 적합한지에 대해 제한적으로 수행되었다. 이

들 연구는 기업의 경쟁전략은 조직문화와 밀접한 관련성을 지녀야 한다고 주장하면서, 기업환경이 변화하면 전략도 변화해야 하고, 변화된 전략을 효율적으로 추진하기 위해서는 조직문화도 그에 맞게 변화해야 할 필요가 있다고 주장하였다(Arogyaswamy and Byles, 1987; Kotter and Heskett, 1991; 이동기, 2012). 즉, 조직문화와 경쟁전략이 일치할수록 그 기업의 종업원들이 전략수행을 더욱 효율적으로 할 수 있고, 전략을 수립할 경우 조직 구성원 전체의 행위에 실질적인 영향력을 행사할 수 있는 조직문화를 고려해야 한다는 것이다. 이는 조직의 문화적 특성이 수립된 전략에 적합하여 전략의 실행을 지원해 줄 때 조직의 성과가 높아지게 된다는 것을 의미한다.

박노윤(1991)은 조직문화가 기업의 전략선택에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석한 결과, 카리스마적 조직문화와 진취적 조직문화에서는 기업의 혁신에 의한 차별화전략을 선택하고, 적응적 조직문화를 가진 기업의 경우 원가우위전략을 많이 선택하는 것으로 나타났다. 또한 이동기(2012)의 연구에서는 조직문화와 기업의 전략선택 사이의 관련성에 대해 분석하였다. 위계문화를 가진 기업의 경우 방어형 전략을 보다 많이 선택하는 것으로 나타났고, 개발문화를 가진 기업의 경우 공격형 전략을 보다 선호하며, 합리문화는 분석형 전략 선택에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기존 연구에서 제시한 전략과 문화유형 사이의 관련성을 넘어 기업이 가지고 있는 전략유형과 문화유형 사이의 적합성이 기업성장에 어떠한 영향을 미치는지를 분석한 연구들도 일부 연구자들 중심으로 수행되었는데, 대표적으로 최만기(1994), 진광영(2013) 등의 연구를 들 수 있다.

최만기(1994)의 연구에서는 기업의 전략유형에 따라 전략 추진에 적합한 문화유형을 가진 기업

의 재무성과가 높은 것으로 나타났다. 또한 진광영(2013)의 연구에서는 Porter(1980)가 제시한 경쟁전략 유형과 Quinn and McGrath(1985)가 제시한 기업문화 유형으로 전략과 조직문화 사이의 적합성이 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과 기업이 원가우위전략을 추구할 경우 위계문화, 개발문화, 합리문화를 형성하는 경향이 있고, 차별화전략을 추구할 경우 위계문화와 개발문화에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들은 조직문화 자체가 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 어떠한 영향을 미치는지도 분석하였는데 위계문화, 개발문화는 재무적 성과와 비재무적성과에 모두 영향을 미치며, 합리문화는 비재무적성과에만 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 조직문화가 경쟁전략과 경영성과 사이에 매개역할을 수행하는지를 분석하였으나 의미 있는 결과를 도출하지 못하였다.

이상의 다양한 선행연구 결과들을 종합하여 판단해 보면, 원가우위전략을 성공적으로 추진하기 위해서는 안정적 기반 하에 조직 내부의 효율성을 강조하며, 기업업무를 수행함에 있어 규칙, 규율 준수, 일관성, 책임소재, 상사와 부하 간의 서열의식, 엄격한 결재과정을 통한 통솔과 통제 등을 강조하는 위계문화와 생산성 및 효율성을 중시하고 실적위주의 평가를 강조하는 합리적인 조직문화가 보다 적합할 수 있다. 또한 기업이 혁신적인 제품의 개발 및 판매를 통해 경쟁우위를 확보하려는 제품차별화전략을 추구할 경우, 종업원 개개인의 능력개발 및 발전을 중시하고, 부서 혹은 개인 간의 상호협조 및 신뢰감을 강조하는 합의문화, 창의성, 적응성, 혁신성을 강조하고, 새로운 것에 대한 도전을 강조하는 개발문화를 형성하여 운영하는 것이 기업성과에 보다 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 원가우위전략과 위계·합리문화 적합성이 높을수록 균형성과표 관점별 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 제품차별화전략과 합의·개발문화 적합성이 높을수록 균형성과표 관점별 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

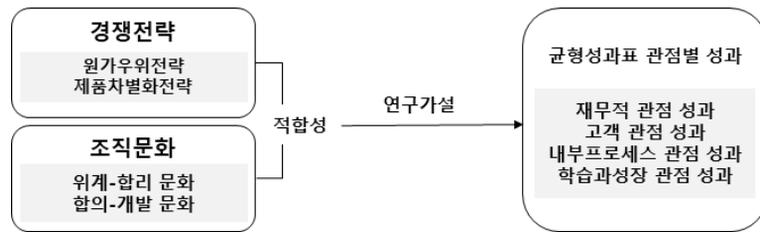
III. 연구설계

1. 연구모형

기업이 추구하는 전략이 효율적으로 추진되기 위해서는 그에 적합한 조직특성을 갖추고 있어야 한다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 경쟁전략에 따른 조직문화의 적합성이 균형성과표 4가지 관점별 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석해 보고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 경쟁전략을 Porter(1980)의 본원적 경쟁전략을 바탕으로 원가우위 전략과 제품차별화전략으로 구분하고, 조직문화를 Quinn and McGrath(1985)의 연구에서 제시한 4가지 조직문화를 바탕으로 재구성하여 위계-합리문화와 합의-개발 문화로 구분한 후 경쟁전략과 조직문화 사이의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다. 구체적 연구모형은 다음과 같다.

기업의 제품 및 서비스 시장에서 취하는 경쟁전략과 조직문화 간의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 독립변수로 경쟁전략과 조직문화, 종속변수로 균형성과표 관점별 성과를 고려하여 다중회귀분석 모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

먼저 경쟁전략으로 원가우위전략을 고려하여 원가우위전략과 조직문화 사이의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 하였으며, 분석을 위한 회귀모형은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{균형성과표관점별 성과} &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{원가우위전략} \\ &+ \alpha_2 \text{위계합리문화} + \alpha_3 \text{합의개발문화} \\ &+ \alpha_4 \text{원가우위전략-위계합리문화} \\ &+ \alpha_5 \text{원가우위전략-합의개발문화} + \text{잔차} \end{aligned}$$

위 식에서 핵심변수는 원가우위전략-위계·합리 문화, 원가우위전략-합의·개발문화 변수이다. 기업이 원가우위전략을 추구할 경우 원가우위전략의 추진에 적합한 조직문화는 상이할 수 있고 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향 또한 다를 수 있다. 원가우위전략은 동일한 제품을 낮은 원가로 제조하여 고객에게 판매함으로써 경쟁기업에 비해 우위를 점하고자 하는 전략으로 이러한 전략을 추구하는 기업의 경우 안정적 기반하에 조직 내부의 효율성을 강조하는 위계문화, 업무 수행에 있어 생산성과 성과 그리고 목표달성을 더욱 강조하는 합리문화가 적합성이 높다고 할 수 있다.

다음으로 제품차별화전략을 고려하여 제품차별화 전략과 조직문화 사이의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향에 대해 살펴보

고자 하였으며, 분석을 위한 회귀모형은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{균형성과표관점별 성과} &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{제품차별화전략} \\ &+ \alpha_2 \text{위계합리문화} + \alpha_3 \text{합의개발문화} \\ &+ \alpha_4 \text{제품차별화전략-위계합리문화} \\ &+ \alpha_5 \text{제품차별화전략-합의개발문화} + \text{잔차} \end{aligned}$$

위 회귀모형에서의 핵심변수 또한 제품차별화 전략-위계·합리문화, 제품차별화전략-합의·개발문화 변수이다. 제품차별화전략은 질적으로 품질이 뛰어난 상품과 서비스, 제품에 대한 이미지 및 우월한 제품 성능을 통하여 고객들이 타사 제품보다 탁월하다고 인식하도록 만드는 전략이다. 이러한 전략을 추구하는 기업의 경우 조직구성원간의 합의에 의한 조직운영을 강조하는 합의문화, 조직 구성원의 창의성과 융통성, 새로운 아이디어 및 혁신적 사고, 그리고 혁신과 도전 등을 강조하는 개발문화가 적합성이 높다고 할 수 있다.

이상의 기업이 추구하는 전략에 따라 이에 적합한 조직문화가 상이할 수 있고 이러한 경우 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향도 차별적일 것으로 예상할 수 있다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구의 목적은 경쟁전략이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향을 분석하고, 경쟁전략과 조직문화간의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하는데 있다. 이를 위해 경쟁전략, 조직문화, 균형성과표 관점별 성과에 대해 기존의 선행연구를 바탕으로 각 변수에 대해 구체적으로 정의하고 조작적 정의에 기반을 두어 설문문항을 구성한 후 자료 수집 및 실증분석에 활용하였다. 각 변수에 대한 구체적 조작적 정의는 다음과 같다.

2.1 경쟁전략

기업의 경쟁전략은 장기적인 목표의 설정, 그 목표를 달성하기 위한 운영체계 및 경영자원을 배분하는 방식의 결정 등 기업의 목표 달성 및 경쟁우위 확보를 위한 내부의 다양한 기능과 활동을 통합한 종합적인 계획을 의미한다 (Chandler, 1962).

경쟁전략의 개념은 관점의 차이에 따라 연구자들마다 다양하게 구분되지만, 본 연구에서는 Porter(1980)의 연구에서 제시한 본원적 경쟁전략 중 서로 상반되는 경쟁전략이라 할 수 있는 원가우위전략과 제품차별화전략으로 구분하여 경쟁전략을 측정하였다.

원가우위전략은 동일한 상품을 낮은 원가로 제조하여 고객에게 판매함으로써 경쟁기업에 비해 우위를 점하고자 하는 전략으로 Dess and Davis(1984), 김재명(2012), 진광영(2013) 등의 연구를 바탕으로 원가절감 노력, 비용감소와 효율성 강조여부, 기존 제품에 대한 품질관리 강조, 안전한 제품을 통한 시장점유율 확대 등에 대해 5점 척도로 측정하였다. 아울러 제품차별화전략

은 질적으로 품질이 뛰어난 상품과 서비스, 제품에 대한 이미지 및 우월한 제품 성능을 통하여 고객들이 타사 제품보다 탁월하다고 인식하도록 만들 만드는 전략으로 윤형석(2012), 진광영(2013) 등의 연구를 바탕으로 제품개발이나 차별화를 통한 안정성 중시, 환경변화에 신속한 대응과 기회 포착 강조, 제품 및 서비스, 기술혁신의 강조, 신제품 개발을 통한 시장선점에 주력하고 있는지의 여부를 5점 척도로 측정하였다.

2.2 조직문화

조직문화의 개념에 대해서는 연구자의 관점마다 다양하게 정의될 수 있지만 본 연구에서는 Quinn and McGrath(1985)의 연구를 바탕으로 위계-합리문화, 합의-개발문화로 구분하여 조직문화에 대해 측정하였다.

먼저 위계-합리문화는 안정적 기반 하에 조직 내부의 효율성을 강조하는 문화로 기업의 업무를 수행함에 있어 규칙과 규율 준수 및 일관성과 책임소재, 엄격한 결과과정을 통한 통솔과 통제 등을 강조하고, 업무 수행에 있어 생산성과 성과 그리고 목표달성을 더욱 강조하는 조직문화 유형이다. 합의-개발문화는 조직구성원 간의 합의에 의한 조직운동을 강조하고, 구성원 참여와 친화를 중시하며 종업원 개개인의 능력개발 및 발전, 조직 구성원의 창의성과 융통성, 새로운 아이디어 및 혁신적 사고, 그리고 혁신과 도전 등을 강조하는 조직문화라 할 수 있다.

이상의 조직문화에 대한 측정은 Quinn and McGrath (1985), Parker and Bradley(2000), 김상용(2008), 이동기(2012), 진광영(2013)의 연구를 바탕으로 5점 척도로 측정하여 그 산술평균치를 분석에 활용하였다.

2.3 균형성과표 관점별 성과

본 연구에서는 기업성과를 재무적 성과뿐만 아니라 다양한 비재무적 성과까지 고려한 균형성과표 4가지 관점별로 구분하여 측정하였다. 균형성과표는 Kaplan and Norton(1992)이 제기한 이래 기존 재무적 성과측정치에 초점을 맞춘 기업의 성과를 비재무적 성과까지 포함하여 광범위하게 살펴보고 있다. 따라서 본 연구에서는 Kaplan and Norton(1996), Ittner and Larcker(1997) 등의 연구를 참고하여 재무적 관점 성과는 경쟁기업과 비교한 상대적 매출액성장율과 수익성, 지속적 원가절감 정도를 5점 척도로 측정하였고, 고객 관점 성과는 제품 및 서비스에 대한 고객만족도, 시장점유율 향상도, 신규 고객 창출 능력을 측정하였다. 내부 프로세스 관점 성과는 생산성 향상 정도, 업무수행 효율성 향상도, 불량률 감소 수준, 마지막으로 학습과 성장 관점의 성과는 업무수행능력 향상도, 지속적 교육훈련 투자, 미래성장을 위한 적절한 투자 여부를 5점 척도로 측정하여 분석에 활용하였다.

3. 표본선정

본 연구를 위한 표본기업은 거래소 상장 제조업체를 대상으로 하였으며 표본추출은 무작위 표본추출을 실시하여 350개 기업들을 추출하였다. 사전 유선 연락을 통해 설문응답 의향이 있는 기업 131개의 기업을 추출하였고, 기업의 경쟁전략, 조직문화, 균형성과표 관점별 성과 등에 대하여 충분히 파악할 수 있는 부서장을 대상으로 설문조사를 수행하였다.

조사기간은 2018년 9월 1일부터 시작하여 2018년 11월 30일까지 약 3개월간에 걸쳐 실시하였다. e-메일, 팩스 등을 통해 설문지를 전달하여 작성하게 하였고 회수방법은 직접수령, 팩

스, e-메일을 이용하였다.

설문응답 의향이 있는 기업을 대상으로 131개 설문지를 배포하여 이중 128부의 설문지를 회수하였으며, 부실하게 응답된 6부의 설문지를 제외한 122부의 설문지를 대상으로 통계분석을 실시하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 변수의 타당성 및 신뢰성 분석

실증분석에 사용된 변수는 연구자가 기대하고 있는 변수에 대한 개념을 정확하게 반영하고 있어야 하고, 측정하고자 하는 바를 일관성 있게 측정할 수 있어야 한다. 이를 위해 다중 회귀분석방법을 적용한 실증분석에 앞서 요인분석을 통해 변수의 타당성을 검증하고, 크론바 알파(Cronbach's Alpha) 값을 활용하여 신뢰성 검증을 실시하였다.

요인분석방법으로는 주성분분석법(PCA)을 사용하였으며, 요인회전방법으로는 직각회전방식 중 VARIMAX방식을 사용하였다. 요인추출방법으로는 아이겐 값(eigen value)을 기준으로 1이상인 것을 선택하였고, 요인적재량은 0.6을 판단기준으로 설정하였다. 아울러 신뢰성 검증은 많은 실증연구에서 신뢰성 측정방법으로 사용하고 있는 크론바 알파 값을 이용하였고 0.7 이상을 신뢰성 판단기준으로 사용하였다.

분석결과 모든 설문문항들이 경쟁전략, 조직문화, 균형성과표 관점별 성과에 0.6이상의 적재값이 나타나 설문문항의 타당성에 크게 문제가 없는 것으로 판단되고, 모든 항목을 대상으로 한 크론바 알파 값도 0.8이상을 보이고 있어 예정했던 변수에 신뢰성을 지니는 것으로 나타났다.

<표 1> 경쟁전략과 조직문화 타당성 및 신뢰성 분석결과

측정변수	변수명	성 분				크론바 알파 값	
		1	2	3	4		
경쟁 전략	원가 우위 전략	I-1-1	0.82	0.06	0.33	0.29	0.96
		I-1-2	0.84	0.03	0.24	0.31	
		I-1-3	0.84	-0.05	0.35	0.23	
		I-1-4	0.85	-0.05	0.26	0.31	
		I-1-5	0.79	-0.13	0.32	0.21	
	제품 차별화 전략	I-2-1	0.05	0.93	-0.03	-0.02	0.96
		I-2-2	-0.04	0.94	0.07	0.02	
		I-2-3	-0.04	0.93	0.01	0.03	
		I-2-4	-0.02	0.93	0.00	0.06	
		I-2-5	-0.01	0.92	-0.02	-0.00	
조직 문화	위계 합리 문화	II-1-1	0.48	-0.02	0.73	0.32	0.95
		II-1-2	0.48	0.05	0.73	0.31	
		II-1-3	0.52	0.01	0.73	0.26	
		II-1-4	0.53	-0.01	0.66	0.37	
	합의 개발 문화	II-2-1	0.51	-0.02	0.27	0.72	0.93
		II-2-2	0.47	0.02	0.45	0.65	
		II-2-3	0.59	0.08	0.33	0.62	
		II-2-4	0.42	0.09	0.33	0.74	
아이겐 값		5.44	4.35	2.98	2.65		
설명된 분산(%)		30.23	24.16	16.58	14.75		
설명된 분산의 누적		30.23	54.40	70.97	85.72		

<표 2> 균형성과표 관점별 성과 변수의 타당성 및 신뢰성 분석결과

측정변수	변수명	성 분				크론바 알파 값
		1	2	3	4	
재무적 관점	III-1-1	0.27	0.35	0.04	0.84	0.91
	III-1-2	0.48	0.27	0.09	0.75	
	III-1-3	0.46	0.46	0.06	0.64	
고객 관점	III-2-1	0.31	0.78	0.16	0.39	0.92
	III-2-2	0.40	0.80	0.10	0.29	
	III-2-3	0.49	0.72	0.07	0.28	
내부프로세스 관점	III-3-1	0.76	0.45	0.10	0.31	0.93
	III-3-2	0.77	0.42	0.09	0.33	
	III-3-3	0.80	0.31	0.13	0.35	
학습과성장 관점	III-4-1	0.10	0.17	0.86	0.21	0.87
	III-4-2	0.18	0.12	0.88	0.08	
	III-4-3	-0.05	-0.04	0.90	-0.11	
아이겐 값		2.86	2.69	2.42	2.37	
설명된 분산(%)		23.81	22.43	20.18	19.75	
설명된 분산의 누적		23.81	46.24	66.42	86.17	

2. 가설검정

본 연구에서는 경쟁전략과 조직문화간 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향을

분석하기 위해 경쟁전략을 원가우위전략과 제품차별화 전략, 조직문화를 위계-합리문화, 합의-개발문화를 고려하여 회귀분석을 실시하였고, 그 결과를 <표 3>, <표 4>에 제시하였다.

<표 3> 원가우위전략과 조직문화 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향

	재무적 관점 성과	고객 관점 성과	내부프로세스 관점 성과	학습과성장 관점 성과
상수	2.19(5.60) ^{***}	2.13(5.60) ^{***}	2.08(5.41) ^{***}	1.97(4.88) ^{***}
원가우위전략	0.26(3.28) ^{***}	0.29(3.56) ^{***}	0.35(4.42) ^{***}	0.11(1.33)
위계-합리문화	0.03(0.45)	-0.01(-0.16)	-0.04(-0.51)	-0.09(-1.24)
합의-개발문화	0.02(0.23)	0.06(0.85)	0.08(1.11)	0.30(3.82) ^{***}
원가우위-위계-합리문화	0.39(4.27) ^{***}	0.40(4.26) ^{***}	0.44(4.95) ^{***}	0.06(0.68)
원가우위-합의-개발문화	-0.14(-1.69) [*]	0.12(-1.45)	-0.07(-0.89)	-0.12(-1.47)
F-값	8.08 ^{***}	8.65 ^{***}	12.08 ^{***}	3.95 ^{***}
수정결정계수	0.23	0.24	0.31	0.11

먼저 경쟁전략과 조직문화간의 적합성이 균형성과표 4가지 관점별 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 균형성과표 관점별 성과를 종속변수로 경쟁전략, 조직문화, 경쟁전략과 조직문화간의 적합성 변수를 고려하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 원가우위전략과 위계-합리문화의 적합성이 높을수록 전반적으로 균형성과표 관점별 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 원가우위전략과 합의-개발문화의 적합성은 균형성과표 관점별 성과에 부정적인 영향을 미치거나 아무런 영향관계가 없는 것으로 분석되었다.

원가우위전략과 위계-합리문화의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보면, 학습과 성장 관점의 성과만 제외하고 모든 균형성과표 관점별 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었는데, 이는 내부프로세스의 효율성을 강조하는 원가우위전략을 추구

하는 기업의 경우 위계-합리문화가 보다 적합한 조직문화임을 제시하는 결과라 할 수 있고, 원가우위전략의 특성, 위계-합리문화의 특성을 감안할 때 미래 성장을 위한 종업원의 역량 향상, 연구개발투자활동의 증대에 초점을 맞춘 학습과 성장 관점의 성과에는 크게 영향을 미치지 않는 것으로 해석할 수 있다.

원가우위전략은 학습과 성장 관점의 성과를 제외한 나머지 균형성과표 4가지 관점별 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직문화는 합의-개발문화가 학습과 성장 관점의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 부분을 제외하고는 균형성과표 관점별 성과에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

한편 경쟁전략으로 제품차별화전략을 고려하여 제품차별화전략과 조직문화간의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향을 분석하였고, 그 결과를 <표 4>에 제시하였다.

<표 4> 제품차별화전략과 조직문화 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향

	재무적 관점 성과	고객 관점 성과	내부프로세스 관점 성과	학습과성장 관점 성과
상 수	2.80(6.15) ^{***}	2.48(4.98) ^{***}	2.47(5.12) ^{***}	2.31(5.25) ^{***}
제품차별화전략	-0.01(-0.07)	0.10(1.17)	0.04(0.50)	0.19(2.43) ^{**}
위계·합리문화	0.03(0.76)	0.05(0.62)	-0.01(-0.16)	0.03(0.43)
합의·개발문화	0.09(1.13)	0.04(0.40)	0.18(2.04) ^{**}	0.06(0.73)
제품차별-위계·합리문화	-0.12(-1.27)	-0.09(-0.94)	-0.06(-0.59)	-0.07(-0.75)
제품차별-합의·개발문화	0.37(4.13) ^{***}	0.26(2.68) ^{***}	0.26(2.89) ^{***}	0.25(2.69) ^{***}
F-값	4.12 ^{***}	2.17 [*]	2.77 ^{**}	4.03 ^{***}
수정결정계수	0.11	0.05	0.31	0.11

분석결과, 제품차별화전략과 합의·개발문화의 적합성이 높을수록 균형성과표 관점별 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 제품차별화전략과 위계·개발문화의 적합성은 균형성과표 관점별 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으나 통계적 유의성은 발견되지 않았다. 이는 제품의 성능 및 기술적 측면에서의 차별성을 통해 시장에서의 경쟁우위를 확보하는 차별화 전략을 추구하는 기업의 경우 조직구성원 간의 합의에 의한 조직운영, 종업원 개개인의 능력개발 및 발전, 조직 구성원의 창의성과 융통성, 새로운 아이디어 및 혁신적 사고, 그리고 혁신과 도전 등을 강조하는 합의·개발문화가 보다 적합한 조직문화임을 제시하는 결과라 할 수 있다.

제품차별화전략은 학습과 성장 관점의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 조직문화도 합의·개발문화가 내부프로세스 관점의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 제외하고는 조직문화 자체가 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향은 없는 것으로 분석되었다. 이는 기업이 추구하는 전략 자체가 성과에 영향을 미칠 수 없고 동일한 맥락에서 특정 조직문화를 형성하여 조직을 운영한다고 해서 균형성과표 관점별 성과가 개선되는 것은 아니라는 것을 간접적

으로 보여주는 결과라 할 수 있다.

V. 결 론

기업이 수립한 전략이 효율적으로 실행되기 위해서는 적절한 조직문화가 뒷받침되어야 한다. 이는 전략실행에 적합한 조직문화를 갖추고 있을 경우 기업성과는 더욱 높아질 수 있음을 의미한다. 본 연구에서는 경쟁전략과 조직문화간의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향을 실증 분석해 보았다.

거래소 상장 제조기업을 대상으로 무작위 표본추출을 실시하여 350개 기업들을 추출한 후 설문응답 의향이 있는 기업 131개에 대해 설문조사를 실시하였고, 회수된 128부 설문자료를 바탕으로 부실하게 응답된 6부를 제외한 122부의 설문자료를 바탕으로 실증 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 원가우위전략을 추진하는 기업의 경우 위계·합리문화의 적합성이 높은 것으로 나타났다. 구체적으로 원가우위전략과 위계·합리문화의 적합성이 높을수록 재무적 관점, 고객 관점, 내부프로세스 관점별 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 학습과 성장 관

점 성과에는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 원가우위전략과 합의·개발문화 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향은 없는 것으로 분석되었다.

다음으로 제품차별화전략을 추진하는 기업의 경우 합의·개발문화의 적합성이 높은 것으로 나타났는데, 구체적으로 제품차별화전략과 합의·개발문화의 적합성이 높을수록 모든 균형성과표 관점별 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

본 연구는 기업이 수립한 전략의 성공적 추진을 위해서 조직구성원의 신념 및 행동에 변화를 야기할 수 있는 조직문화를 전략에 적합하게 형성하는 것이 중요하다는 것을 실증적으로 규명해 보았다는데 연구의 의의를 찾을 수 있겠다.

참고문헌

1. 김상용(2008), 기업가정신과 조직문화가 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대학교 대학원 박사학위논문.
2. 김재명(2012), 경영학원론, 박영사.
3. 민진(2014), 조직관리론, 대영문화사.
4. 박노윤(1991), 조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 연구, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
5. 윤형석(2012), 골프장 운영의 핵심역량과 경쟁 전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
6. 이동기(2012), 조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대학교 대학원 박사학위논문.
7. 진광영(2013), 경영전략이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원 석사학위논문.
8. 최만기(1994), “기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증연구”, *Korea Business Review* 38, 1-39.
9. Arogyaswamy, B. and C. M. Byles(1987), “Organizational Culture: Internal and External Fits”, *Journal of Management*, 13(4), 647-658.
10. Chaffee, E. E.(1985), “The model of Strategy”, *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
11. Chandler, A. D(1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA : MIT Press.
12. Deal, T. E. and A. A. Kennedy(1982), *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass : Addition - Wesley Pub.
13. Dess, G. and P. Davis(1984), “Porter’s Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
14. Hambrick, D. C(1983), “High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries : A Contingency Approach”, *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707.
15. Harrison, R(1972), “Understanding Your Organization Character”, *Harvard Business Review*, May-Jun, 119-128.
16. Ittner, C. D. and D. F. Larcker(1997), “Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance”, *Accounting, Organizations and Society*, 22, 293-314.
17. Jermias, J(2008), “The Relative Influence of Competitive Intensity and Business Strategy on the Relationship between

- Financial Leverage and Performance”, *The British Accounting Review*, 40(1), 71-86.
18. Jones, G. R.(1983), “Transaction Costs, Property Rights and organization Culture: An Exchange Perspective”, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 454-467.
 19. Kaplan, R. S, and D. P. Norton(1992), *The balanced scorecard : Measured that drive performance*. Harvard Business Review.
 20. Kotter, J. and J. Haskett(1991), *Corporate Culture and Performance*. New York : Free Press.
 21. Matraves, C. and L. Rondi(2005), “Product Differentiation, Industry Concentration and Market Share Turbulance”, *Working paper*, Michigan state University.
 22. Miles, R. E, C. C. Snow, A. D. Meyer, and H. J. Coleman(1978), “Organization Strategy, Structure, and Process”, *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
 23. Nichoson, N, A. Rees, and A. Brooks-Rooney(1990), “Strategy, Innovation and Performance”, *Journal of Management Studies*, 27(5), 511-534.
 24. Ouchi, W. G(1980), “Markets, Bureaucracies, and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 129-141.
 25. Parker, R. and L. Bradly(2000), “Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations”, *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
 26. Pettigrew, A. M.(1979), “On Studying Organizational Cultures” *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
 27. Porter, M. E(1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press.
 28. Porter, M. E(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
 29. Quinn, R. E. and M. R. McGrath(1985), “The Transformation of Organizational Culture : A Competing Values Perspective”, *Organizational Culture*, 315-334.
 30. Robbins, S. P(2005), *Organizational Behavior*, Prentice Hill.

Abstract

The impact of suitability between competitive strategy and organizational culture on performance by balanced scorecard perspective

Choi, Won-Ju*

In order for a strategy established by a company to be implemented efficiently, it must be supported by an appropriate organizational culture. This means that if a firm has an organizational culture suitable for strategy implementation, performance can be enhanced.

This study divides competitive strategy into cost leadership strategy and product differentiation strategy, and organizational culture into hierarchical/rational culture and consensual/development culture. Based on 122 questionnaires collected through KOSPI listed manufacturing companies, the results of the empirical analysis on the effect of suitability between competitive strategy and organizational culture on performance by balanced scorecard perspective are summarized as follows.

First, it shows that the cost leadership strategy and the hierarchical/rational culture are more fit. Specifically, The high suitability between the cost leadership strategy and the hierarchical/rational culture has a positive effect on the performance of the balanced scorecard perspective(excluding performance by learning and growth perspective).

Second, The high suitability between the product differentiation strategy and the consensual/development culture has a positive effect on the performance of the balanced scorecard perspective.

The results of this study suggest that it is important to form a corporate culture that can lead to changes in the beliefs and behaviors of organizational members in accordance with the competitive strategy in order to successfully implement the strategies established by the company.

Key Words: Competitive Strategy, Consensual/Development Culture, Hierarchical/Rational Culture, Performance of the Balanced Scorecard Perspective

* First Author, Doctor, Dept. of Business Administration, Pusan National University, wonju1227@pusan.ac.kr