

기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증연구*

An Empirical Study of Corporate Strategy Types, Culture Types, and Financial Performance

崔 晚 基**

논문접수일 : 93. 5

게재확정일 : 94. 3

초 록

기업의 전략과 문화는 오랫동안 경영학계와 실무계에서 높은 관심을 끌고 있는 연구주제들이다. 그리하여 이들에 대해 많은 학자들이 꾸준히 그리고 왕성하게 연구를 해오고 있다. 그러나 기업의 전략, 문화 및 재무성과 사이에 어떠한 관계가 있는지를 실증적으로 검토한 연구는 드물다. 따라서 본 연구에서는 상황이론의 관점에서 이들간의 관계에 관한 모형을 설계하고, 이를 바탕으로 기업의 전략유형과 문화유형 사이의 적합여부에 따라 재무성과가 어떻게 다른지를 실증적으로 규명하였다. 그 결과, 기업의 전략유형과 문화유형이 적합한 기업들이 부적합한 기업들에 비해 대체로 재무성과가 높은 경향을 보였다. 특히, 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들이 전략과 문화가 부적합한 기업들 보다 안정성이 높았다. 반면, 방어전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들은 전략과 문화가 부적합한 기업들 보다 수익성이 높았다. 본 연구에서는 이러한 결과들에 관한 시사점들과 향후 연구방향 등을 논한다.

* 이 논문은 동일문화장학재단의 연구비 지원으로 수행된 연구결과보고서를 수정·보완한 것으로서, 본 연구를 위해 자료의 수집과 정리를 도와준 이동은, 신진교, 이도걸 및 조운식님들께 감사드립니다. 아울러 매우 유익한 커멘트를 주신 익명의 심사위원님들께도 감사드립니다.

** 계명대학교 경영대학 경영학과 부교수

I. 머리말

기업의 전략과 문화는 최근 10여년간 경영학계와 실무계에서 급속히 부상하여 지속적인 관심을 끌고 있는 주제들이다 (Ansoff, 1988; O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991). 기업의 전략과 문화에 대해 깊은 관심을 갖게 된 가장 큰 이유는 무엇보다도 이 두 주제들이 모두 기업의 유효성과 밀접하게 관련되어 있다는 사실이 기존의 연구들을 통해 밝혀졌기 때문이다 (예: Denison, 1990; Franke, Hofstede, and Bond, 1991; Gryner, Yasai-Ardekani, and Al-Bazzaz 1980; Hitt and Ireland, 1986; Miles and Snow, 1978; Miller and Friesen, 1986; Pearce, Freeman, and Robinson, 1987; Peters and Waterman, 1982; Porter, 1980; Rumelt, 1974; Safford, 1988; Schoeffler, Buzzell, and Heany, 1974; Segev, 1987; Schneider, 1992; Sheridan, 1992). 그러나 종합적으로 볼 때, 이같은 기존의 연구들은 다음과 같은 몇가지 미흡한 점들을 내포하고 있다.

첫째, 기존연구들은 대개 기업의 전략과 문화를 독립적인 주제로 다루고 있다. 그리하여 많은 기존연구들은 기업전략과 기업성과, 혹은 기업문화와 기업성과 사이의 관계들을 규명하고 있다. 그러나 기업의 전략과 문화 자체가 서로 어떻게 관련되어 있는지에 관한 연구는 부족한 실정이다.

둘째, 상당수 기존연구들은 기업의 전략, 문화 및 성과를 연구함에 있어 분석개념상의 일관성을 갖추지 못하고 있다. 예컨대, 일반적으로 기업전략은 유형을 기준으로 분석된 반면, 기업문화는 문화의 강도를 강조하여 왔다. 그리하여 기업의 전략, 문화 및 성과를 연구함에 있어 학자들은 기업전략의 유형과 문화적 강도 사이에 어떠한 관계가 있는지, 아니면 기업의 전략형태나 문화강도와 성과가 어떻게 관련되어 있는지에 주로 연구의 초점을 맞추고 있다. 그러나 기업의 전략유형과 문화유형 사이의 관계, 그리고 이들 유형과 성과간의 관계에 관한 규명에는 소홀하였다.

셋째, 기업의 전략유형과 문화유형을 동시에 기업성과와 관련하여 연구한다면, 기업의 전략유형과 문화유형이 서로 적합한 경우와 그렇지 않는 경우가 생긴다. 상황이론의 관점에 따르면, 이 양자의 적합여부에 따라 성과가 어떻게 다른지를 규명하는 것은 중요하고 의미있는 일이다. 그럼에도 불구하고 이러한 연구들은 아직 많지 않다. 특히, 기업의 전략유형과 문화

유형간 적합성과 기업의 재무성과 사이의 관련성에 관한 실증적인 연구는 찾아보기가 매우 어렵다.

네째, 이러한 경향은 특히 한국의 경우에 더욱 두드러지고 있다. 즉 한국의 경우, 기업의 전략이나 문화에 관한 개념적인 연구들은 많이 출간되었으나 실증연구들은 매우 드물다. 따라서, 한국적인 상황하에서 기업의 전략, 문화 및 성과가 실증적으로 어떤 관계가 있는지에 대해 보다 많은 관심과 연구가 요구되고 있다.

따라서, 본 연구에서는 다음의 세가지 목적들을 달성하고자 한다.

우선, 기업전략, 기업문화 및 기업성과에 관한 기존의 연구들을 고찰하고 이들을 상황이론의 관점에서 비판한다. 다음으로, 기존연구들을 바탕으로 기업전략과 기업문화의 유형들을 정리하고, 어떤 유형들이 서로 상응하는지를 규명한다. 이를 토대로, 기업의 전략과 문화가 적합한 유형을 지닌 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비해 재무성과가 어떻게 다를지를 추론한다. 이를 근거로 기업의 전략, 문화 및 성과를 연구하기 위한 모형을 설계한다. 마지막으로, 이 모형을 바탕으로 기업의 전략유형과 문화유형 사이의 적합성에 따른 재무성과의 차이에 관한 가설들을 설정하고, 이들을 실증적으로 검증하고자 한다.

다음에서는 본 연구의 주제에 관한 기존이론들을 비판적으로 고찰하고, 상황이론의 관점에서 기업의 문화, 전략 및 성과 사이의 관계를 논하고자 한다.

II 이론적 배경

2.1 기업의 전략, 문화 및 성과에 관한 기존연구

2.1.1 기업의 전략과 성과에 관한 연구

기업의 전략과 성과 사이의 관계에 관한 개념적인 연구들은 매우 많지만, 이들 중 실증적인 연구를 자극시킨 연구들은 크게 다음 4가지로 요약될 수 있다. 즉, Chandler (1962)의 다각화전략과 성장성 사이의 관계에 관한 연구들, Boston 자문회사의 포트폴리오관리 (PPM) 전략과 성과 사이에 관한 연구들, Miles와 Snow (1978)의 전략유형과 성과 사이의 관계에 관한 연구들, 그리고

Porter (1980)의 경쟁전략과 성과 사이의 관계에 관한 연구들이다.

이러한 개념적 틀을 바탕으로 수많은 실증연구들이 발표되었다. 예를 들면, Schoeffler, Buzzell 및 Heany (1974)는 PIMS 자료를 사용하여 기업의 수익성 (ROI)은 시장점유율과 정적 (正的)인 상관관계가 있음을 발견하였다. Rumelt (1974)는 Chandler (1962)의 명제를 바탕으로 Fortune 500대 기업을 분석한 결과, 다각화유형에 따라 재무성과가 다름을 실증적으로 규명하였다. 즉, 분업형과 관련확산형이 상대적으로 성과가 높았다. Miles와 Snow (1978) 및 Miles (1982)는 분석전략을 지닌 기업들의 수익성이 가장 높은 반면, 반응전략을 지닌 기업들의 수익성은 가장 낮음을 발견하였다. Porter (1980) 및 Miller와 Friesen (1986) 등의 연구에 따르면, 비용우위전략, 차별화전략 및 집중화전략을 구사하는 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비해 재무성과가 높았다. Pearce, Freeman 및 Robinson (1987), 그리고 Segev (1987) 등은 기업의 전략적 계획이 성과에 영향을 미친다고 주장하고 있다. 최근 Thomas, Litschert 및 Ramaswamy (1991) 등도 Miles와 Snow (1978)의 논지를 지지하는 연구결과를 발표하였다.

우리나라에서는 趙東成 (1987)과 鄭求鉉 (1987)이 한국기업의 성장과정을 추적한 결과, Rumelt (1974)의 연구와 비슷한 결과를 얻었다. 池用熙와 李章鎬 (1989)는 제약산업의 42개 기업들을 대상으로 분석한 결과, 집중전략이 영업성과와 부정 (負的)인 관계가 있음을 밝혔다. 강완규와 박노운 (1992)의 연구결과에 따르면, 기술혁신적 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비해 전반적인 재무적 성공에 대한 전략의 영향이 컸다.

2.1.2 기업의 문화와 성과에 관한 연구

기업문화에 관한 기존연구들을 종합하면, 이론적인 측면에서 왜 기업의 문화가 성과와 관계 있는지에 관한 세가지 논지들로 요약될 수 있다.

첫째, 기업의 문화는 기업자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고 있다. 이 가치체계는 기업의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공하므로 기업구성원들의 공감대를 형성케 하고, 이로 인해 자연스럽게 동기가 부여됨으로써 기업의 성과가 제고된다. 둘째, 기업문화는 통제수단의 하나이며, 이 통제를 통해 성과를 향상시킬 수 있다. 셋째, Jones (1983)에 따르면, 기업문화는 기업이 목표수행을 위해 취하는 제반교환과 거래시 정보를 제공하므로 교환이나 거래에 관한 규제를 제도화시키게 되고 이로 인해 기업의 성과에 영향을 미친다.

기업문화와 기업성과 사이의 관계에 관한 주요 실증연구들을 요약하면 다음과 같다. 즉, Pascale과 Athos (1981)는 일본의 마쓰시다와 미국의 ITT에 대한 비교연구를 통해, 한 기업의 문화와 그 기업의 성과가 매우 밀접히 관련되어 있음을 시사하였다. Ouchi (1981)는 Hewlett-Packard, IBM, Eastman Kodak, Proctor & Gamble, Intel, Dayton-Hudson, 그리고 Rockwell International 등 일본적 기업문화를 융합시킨 미국기업들이 같은 업종의 여타 기업들보다 경영성과가 훨씬 높다고 보고하였다. Peters와 Waterman (1982)은 미국에서 장기간에 걸쳐 성장성과 수익성이 높고 혁신적인 62개 기업들에 대해 면담을 실시한 결과, 이들은 모두 강하고 독특한 문화적 특성 8가지를 공유하고 있음을 발견하였다.

이러한 연구들은 모두 소수 기업들에 대한 사례연구 등의 정성적인 방법으로 기업 문화와 성과간의 관계를 규명하였다. 이와는 달리, Denison (1984)은 기업의 문화와 성과에 관해 미국기업 34개에 대해 정량적으로 분석한 결과, 참여적 문화유형을 지닌 기업들이 그렇지 못한 기업들에 비해 수익성 등 재무지표상 거의 2배에 가까운 성과를 거두었음을 발견하였다. 그는 기업의 문화와 성과에 관한 연구를 보다 체계화하여 관여가정, 일관성가정, 적응성가정 및 사명가정을 세우고 양자간의 관계를 분석하였다. 그 결과, 기업의 문화는 행동적 지표나 재무적 지표 양측면에서 기업성과와 매우 유의한 관계가 있었다 (Denison, 1990). Gordon (1985) 역시, 통계분석을 바탕으로 기업문화가 경영성과와 유의한 관계가 있는 것으로 보고하였다. Franke, Hofstede 및 Bond (1991)는 1965년부터 1980년까지 18개, 1980년부터 1987년까지 20개 국가의 경제성장을 분석한 결과, 문화가 성장의 주요인이었음을 규명하였다. Sheridan (1992)은 조직의 문화적 가치관은 종업원의 보존에 영향을 미치는 것을 발견하였다.

우리나라에서는 慎侑根 (1986)이 기업문화의 확립정도를 높게 인식하는 집단이 그렇지 않은 집단보다 직무만족, 동조성 및 애사심 등의 행동측면에서 유효성이 높음을 발견하였다. 徐麟德 (1986)은 재벌기업들에 대한 설문조사 결과, 친화적 문화유형을 지닌 기업들이 다른 기업들에 비해 조직몰입이 높았다고 보고하였다. 金元石 (1990)은 다양한 산업에 속하는 9개 기업의 650명에게 행한 설문조사 결과, 인간중심문화집단이 과업중심 문화집단보다 조직몰입도가 높음을 발견하였다. 崔晚基 (1991)는 우리나라에 진출한 일본기업들의 문화적 특성과 경영특성이 매우 밀접하게 연관되어 있음을 실증적으로 규명함으로써 기업문화에 상응하는 경영특성의 차이에 따라 기업성과의 차이가 날수 있음을 시사하고 있다. 삼일컨설팅그룹 (1992)은

금성사, 기아자동차, 럭키, 삼성전자, 유공, 코오롱, 포철, 그리고 현대자동차 등 1961년부터 1980년까지 20년간 재무적으로 성공한 기업들은 나름대로의 독특한 기업문화를 지니고 있다고 발표하였다.

2.2 기존연구에 대한 비판

이상의 연구들은 본 주제에 관한 관심의 영역과 깊이를 더하거나 새로운 이론을 보완·제시하는 측면에서 기여한 바가 크다. 그러나 기존연구들을 종합적으로 볼 때, 다음과 같은 네 가지 면에서 보완이 요구된다.

첫째, 기존연구들은 대개 기업의 전략과 문화를 독립적인 주제로 다루었다는 점이다. 그러나 조직행동 분야의 연구결과들을 종합하면, 어떤 변수이든 그 변수가 다른 나머지 변수들과 어떠한 형태로든 관련되어 있다. 그러므로 경영전략과 기업문화도 관계있을 것으로 추론된다. 예를 들면, Pascale과 Athos (1981)는 전략을 기업문화의 한 구성요소로 보고 있다. 사실, 최근에 이들 변수가 서로 관계가 있음을 뒷받침하는 연구들이 늘어나고 있다.

예를 들면, Schwartz와 Davis (1981)는 기업문화의 양립성 수준과 기업전략 사이의 관계를 바탕으로 문화적 위험정도를 평가하는 모형을 제시하였다. 이 모형을 바탕으로 그들은 문화적 위험을 감소시키기 위하여 문화자체를 무시하든가, 계획의 실행을 변경하든가, 문화를 전략에 적합시키든가, 혹은 전략을 문화에 적합시키는 방법 등을 제안하고 있다. Hickman과 Silva (1984)는 기업문화와 전략 사이의 결합가능성을 두변수의 특성에 따라 살펴보았다. 그들은 기업문화를 공통목적에 대한 몰입, 조직의 능력 및 조직의 일관성으로 구분하고 기업전략을 고객욕구의 만족, 경쟁업체에 대한 경쟁적 이점(利點)의 획득 및 기업의 노력으로 구분하여 기업의 문화와 전략 사이에 존재하는 9가지 조합들을 제시하고 있다. Deshpandé와 Parasuraman (1986)은 기업이 전략을 변경하거나 제품 수명주기가 다른 산업으로 침투하려 할 때 기업문화를 고려하여야 한다고 주장하면서, 경영의 실패를 극복하기 위해서는 기업의 문화와 전략을 동시에 고려할 것을 강조하고 있다. Scholz (1978)는 기업문화의 강도와 기업전략의 명확성에 따라 기업문화와 기업전략간에 일어날 수 있는 9가지 관계들을 제시하고, 기업의 문화가 강하고 기업의 전략이 명확할수록 이들간의 적합도는 높다고 주장하고 있다.

이상의 몇몇 예외적인 연구들도 대개 개념적인 모형의 개발과 이에 대한 설명에 연구의 초

집을 맞추고 있다. 반면, 기업의 전략과 문화가 현실적으로 어떤 관계를 가지고 있는지에 관한 실증연구는 희소하다. 따라서 기업의 전략과 문화를 독립적으로 놓고 연구하는데서 한걸음 더 나아가 이들을 동시에 고려한 실증적인 연구의 필요성이 제기되고 있다.

둘째, 기업의 전략과 문화를 관련시킴에 있어서 이 두 주제에 대한 분석개념상의 일관성 유지가 필요하다는 점이다. 기업전략에 관한 연구들은 주로 기업전략의 유형이나 특성이 성과와 어떻게 관련되어 있는지에 관심을 기울여 왔다 (Rumelt, 1974; Miles and Snow, 1978; Miller and Friezen, 1986; Porter, 1980). 반면, 기업문화에 관한 기존의 연구들은 주로 기업문화의 강도나 특성이 성과에 어떻게 관련되어 있는지에 연구의 초점을 맞추어 왔다 (Denison, 1990; Franke, Hofstede, and Bond, 1991; Peters and Waterman, 1982; Safford, 1988). 그러나 기업의 전략유형과 문화유형이 서로 어떻게 관련되어 있는지, 그리고 기업의 전략유형, 문화유형 및 성과 사이에 어떠한 관계가 있는지에 관한 연구는 드물다.

그리하여 기업의 전략과 문화에 관해 유형과 유형을 연결짓는 연구가 더 요구된다. 왜냐하면, 조직연구에 있어 어떤 기업의 유형은 그 기업을 이해하는 데 큰 도움이 되기 때문이다 (McKelvey, 1982; Rich, 1992). Rich (1992 : 758)는 기업의 분류와 분류에 바탕한 유형화의 유용성을 다음과 같이 역설하고 있다.

유형은 기본적으로 하나의 정교한 정보저장과 회복체계이다. 그것은 하나의 의사소통체계이며 가장 최선의 것은 정보를 가장 용이하게 회복하면서 가장 많은 정보내용을 결합하게 한다. 조직의 분류는 연속적인 조직의 세계를 섬세한 분석을 하기에 적합하도록 단속적이고 집합적인 유형으로 구분지움으로써 연구를 효과적으로 할 수 있는 기초를 제공한다. 유형은 조직을 상호 비교할 수 있는 간편한 도구로서 (Hambrick, 1983), 순서화하고 비교하며 유형화된 각 형태에 깔려있는 풍부함과 다양성을 손상하지 않고 집단화하는 수단을 제공한다.

셋째, 기업의 전략과 문화유형을 결합하다 보면 적합한 경우와 그렇지 못한 경우가 생기는데, 이에 따라 기업의 성과가 어떠한지에 관한 연구가 매우 미흡하다는 점이다. 경영학 전반이나 조직행동 분야에 있어서 가장 두드러진 경향중의 하나는 조직성과는 조직내의 어떠한 요소와 다른 요소들이 얼마만큼 적합하냐에 달려있다는 상황이론 관점에서 연구가 많아지고 있다는 것이다 (Burns and Stalker, 1961; Fiedler, 1967; Lawrence and Lorsch, 1967; Van

de Ven and Drazin, 1985). 따라서 상황이론의 관점에서 보면, 기업의 전략과 문화가 상응하는 조직들과 그렇지 않은 조직들 사이에 성과가 어떻게 다른지를 살펴보는 것은 의미있는 일이다. 특히 앞서 언급한 유형의 중요성과 유용성을 감안할때, 기업의 전략유형과 문화유형이 적합한 경우와 그렇지 않은 경우에 성과의 차이가 있는지, 그리고 있으면 어떻게 있는지를 고찰하는 것은 중요한 연구과제이다.

그럼에도 불구하고, 이러한 연구들은 아직 찾아보기 어렵다. 다만 Choe (1994), Schwartz와 Davis (1981), Hickman과 Silva (1984), Deshpandé와 Parasuraman (1986), Scholz (1987), 그리고 金元石 (199)의 연구 등은 예외로 이러한 주제를 다루고 있다. 그러나 이 연구들도 개념적 연구의 수준에 머물거나, 성과지표로서 직무만족 혹은 조직몰입 등의 조직행동 지표에 초점을 맞추고 있다.

마지막으로, 우리나라에서도 전략이나 문화에 관한 관심이 날이 갈수록 고조되고 있지만 이들에 관한 실증연구가 매우 부족하다는 점이다. 특히, 기업의 전략과 문화의 적합성 여부에 따라 기업의 재무성과가 어떻게 다른지에 관한 실증연구는 거의 찾아보기 힘들다. 그리하여, 재무지표를 기준으로 측정된 기업성과가 기업의 전략유형과 문화유형간 적합성과 어떤 관계가 있는지를 규명하기 위한 실증연구가 요구된다. 왜냐하면, 우선 기업의 궁극적인 관심사는 조직유효성을 높이는 것인데, 이 조직유효성을 총체적으로 파악하려면 행동지표는 물론 재무지표를 기준으로 평가한 성과에 대한 이해가 필요하기 때문이다. 다음으로, 외국의 많은 연구들이 기업전략이나 기업문화가 재무성과와 어떻게 관련되어 있는지에 관해 깊은 관심을 기울여 왔기 때문이다 (Denison, 1990; Peters and Waterman, 1982; Rumelt, 1974; Porter, 1980).

2.3 상황이론 관점에서 본 기업의 전략, 문화 및 성과

2.3.1 상황이론

Van de Ven과 Drazin (1985: 333)이 지적하였듯이, “상황이론은 조직행동, [조직] 설계, 성과, 계획 및 관리전략에 관한 연구를 지배하고 있다.” “상황이란 어떤 하나가 다른 것들에 의존하거나 조직의 한 특성이 전체 상황에 의존함을 의미한다.” (Daft, 1989: 24). 그리하여 조직행동 분야에서 상황이론이란 조직의 어떤 한 요소가 다른 요소들이나 조직외의 요소들에 의

의해 의존함을 의미한다. 실제연구에서 상황이론은 매우 다양한 의미로 사용되고 있다. 그러나 “조직의 성과는 둘 혹은 그 이상의 요인들간의 적합성의 결과이다.” 라는 것이 상황이론에 입각한 많은 연구들 저변에 깔린 공통적인 명제이다 (Van de Ven and Drazin, 1985 : 333). 그리하여 상황이론에 따르면, 경영을 위한 최선의 방법은 하나만 있는 것이 아니라 상황, 즉 어떤 요인과 다른 요인들간의 적합관계에 따라 여러가지 다른 최선의 방법들이 있을 수 있다.

Van de Ven과 Drazin (1985 : 333)이 지적한대로, “비록 [상황이론]은 주제에 따라 대단히 다양하나, 이들은 조직성과가 둘 혹은 그 이상의 요인들 사이의 “적합” 내지 상응의 결과라는 공동명제를 가지고 있다. “적합”이 이 명제의 주요개념임에도 불구하고, 상황이론에서는 이를 분명히 정의하지 않고 있다.” 그리하여 그들은 적합이라는 개념을 명확히 하고자 하였다. 그들에 따르면 제반 상황이론들에 내재된 적합에 대한 접근방법들로서 선택접근방법, 상호작용접근방법 및 시스템접근방법이 있다. 선택접근방법을 구조상황이론에 적용시키면, 적합은 상황과 구조와의 일치로서, 회귀분석으로 검증가능하다. 상호작용접근방법에 따르면, 적합은 조직의 상황-구조 요인 짝들간의 상호작용으로서 성과에 영향을 미치는데, MANOVA 혹은 잔차분석으로 검증가능하다. 시스템접근방법에 따르면, 적합이란 여러 상황 요인들과 구조적인 특성 등의 내적인 일관성으로서 역시 성과적 특성들에 영향을 미치는데, 이상형으로부터의 이탈정도나 잠재요인들에 대한 분석을 통해 검증가능하다. 그들은 “이 세 가지 접근방법들은 상호배타적이지 아니며 연구자들의 자료상 적합성에 대해 독특하면서도 상호보완적인 정보를 제공할 수 있다.”고 결론짓고 있다 (p. 522).

상황이론의 개념을 바탕으로 수행된 실증연구들은 많다. 그 대표적인 것이 바로 조직의 구조와 상황간의 관계를 규명한 소위 말하는 구조적 상황이론이다. 이 이론에 따르면, 조직유효성은 조직의 구조변수와 상황변수들간 적합의 결과이다 (Burns and Stalker, 1961; Pennings, 1992). 적합개념은 Van de Ven과 Drazin (1985 : 360)이 주장하듯이, “상황이론 일반에 적용가능하며 구조상황이론에만 국한되어서는 안된다.” 요약하면, 개념적이든 실증적이든 상황이론에 관한 연구가 매우 많기 때문에, 이미 Meyer와 그의 동료들 (1978: 18)은 “상황이론은 광범하게 수용되고 있으며, 따라서 이제 더 이상 논쟁의 대상이 되지 않는다.”고 까지 단언한 바 있다. 그리하여 상황이론은 조직분야의 여러 연구에 유용한 개념적 틀을 제공한다.

따라서, 본 연구에서는 상황이론을 이론적 배경으로 삼고자 한다.

2.3.2 기업의 전략, 문화 및 성과간의 관계

상황이론의 주요논지를 본 연구의 주제와 연결시키면, 기업의 전략과 문화 사이의 적합성 여부가 기업의 성과를 결정한다. 다시말하면, 기업의 성과는 기업의 전략과 문화가 서로 얼마나 잘 어울리느냐에 달려 있다. 기업전략과 기업문화간의 적합도가 높을수록 기업성과는 높게 나타날 것이다. 바꾸어 말하면, 기업의 전략과 문화가 서로 적합한 기업들이 그렇지 않은 기업들보다 기업성과가 높을 것이다.

왜냐하면, 기업의 전략은 구조-상황이론에서 구조에 비유할 수 있으며 기업문화는 상황에 비유할 수 있기 때문이다. 植村省三 (1986)에 따르면, 조직의 전략은 조직 외부의 문화적 환경과 조직내부의 풍토에 의해 영향을 받는다. 그런데 이러한 조직의 대·내외적인 요소들은 기업문화를 형성하는 매우 중요한 요인들이다. 따라서, 만약 기업의 전략을 기업행동의 하나로 간주한다면, 기업의 문화는 기업이 처한 상황의 하나로 간주하여도 좋을 것이다.¹⁾ 그렇게 보면, 기업의 전략과 문화적 적합여부는 기업성과와 직결되게 마련이다.

기업전략과 기업문화간의 적합성, 그리고 기업의 전략-문화간 적합성과 기업성과 사이의 관계에 관한 기존연구들을 요약하면 다음과 같다.

Pascale과 Athos (1981)는 전략을 기업문화 구성요소의 하나에 포함시킴으로써 기업문화와 기업전략의 연결가능성을 제시하였다. Weick (1983: 383)은 기업전략과 기업문화의 불가분성을 “전략과 문화는 아마도 상호대체적일 것이다.”라는 말로 표현하고 있다. 그는 나아가, “전략과 문화는 모두 적절한 행동이 무엇인가를 정의하는 전제들을 내포하고 있다. [그러므로] 문화와 전략이 괴리될 때 [기업구성원들은] 의미를 상실한다”고 주장하고 있다 (p. 388). Hickman과 Silva (1984)는 기업문화를 몰입위주, 능력위주 및 일관성위주로 그리고 기

1) 본 논문의 한 심사위원께서는 상황이론 보다 시스템의 내부일관성 (system congruence)을 개념적 틀로 삼도록 권고하였다. 그러나 필자는 다음과 같은 이유 때문에 상황이론을 개념적 틀로 삼는 것이 보다 적합한 것으로 여겨진다. 즉, 원래 상황이론이 가장 대표적으로 적용된 것은 구조상황이론 (구조상황이론에서는 조직구조와 외부환경과의 적합여부에 따라 조직유효성이 달라진다는 것이 주요 논지임)이나, Van de Ven과 Drazin (1985)이 지적한대로 상황이론은 그후 확대 적용되어 시스템 내부변수들사이의 경우에도 적용되고 있다. 예를들면, Fiedler (1967)는 그의 리더십 상황이론에서 리더의 행동특성과 리더가 처한 상황특성으로서의 리더-부하간의 관계, 과업의 구조화 정도 및 리더의 지위상 권력정도 적합여부에 따라 유효성이 달라진다고 주장하고 있다. 그런데 여기에서 리더특성이나 상황특성들은 모두 시스템 내부요인들이다. 또한 Dewar와 Werbel (1979)은 그들의 연구에서 시스템 내부변수인 만족과 갈등을 상황변수로 간주하였다. 나아가, Gresov (1989)는 그의 연구에서 과업의 불확실성과 수평의존성을 상황변수로 간주하였는데, 이들 모두 시스템 내부의 요인이다. 심지어 Pennings (1992)는 상황이론을 의사결정이나 기술혁신에 관한 연구의 경우에도 적용하기를 권고하고 있다.

업전략을 고객지향, 경쟁업체지향 및 회사지향으로 구분하여 이들 사이의 9가지 결합가능성을 고찰한 바 있다. Scholz (1987)는 기업문화의 강도가 약할수록 그리고 기업전략의 모호성이 강할수록 기업전략과 기업문화간의 적합성은 높다고 주장하고 있다. Schwartz와 Davis (1981)는 사례연구 결과를 바탕으로 전략과 문화가 서로 어울리지 않으면 기업은 심한 어려움에 직면하게 되므로, 이를 타개하기 위해서는 문화를 변화시키거나 전략을 변경시킴으로써 전략과 문화간의 적합성을 높여야 한다고 주장하였다.

Safford (1988)는 기업의 문화와 성과간의 관계에 관한 모형을 개발하고, 그 모형에 전략적 적합개념을 포함시켜 전략과 문화간의 적합에 따라 기업의 성과가 달라짐을 강조하고 있다. Deshpandé와 Parasuraman (1986)은 어떤 기업이 전략을 변경하여 다른 산업으로 침투하려고 할 때 그 기업은 자신의 문화를 고려하여야만 한다고 주장하면서, 기업의 문화와 전략의 병립을 위한 전략적 기업문화 계획에 관한 상황모형을 제시하고 있다. 이 모형에 따르면, 남성문화는 도입기 전략과, 투기문화는 성장기 전략과, 일 잘하고 잘노는 문화는 성숙기 전략과, 그리고 과정문화는 쇠퇴기 전략과 적합관계를 가진다. Arogyaswamy와 Byles (1987)는 상황적합이론을 바탕으로, 공식화된 전략이 기존의 문화에 적합할수록 기업의 성과가 높음을 발견하였다.

金元石 (1990)은 한국기업의 문화, 전략, 구조 및 유효성간의 관계를 실증적으로 규명한 바 있다. 그는 기업문화를 인간중심적 문화와 과업중심적 문화로, 기업전략을 원가중심전략, 마케팅차별화전략, 그리고 혁신차별화전략으로 구분하고, 조직몰입도 측면에서 기업의 문화유형과 전략유형간의 상호작용 효과가 있는지를 검증하였다. 9개 회사의 종업원 650명을 대상으로 설문조사를 통해 수집한 자료를 개인수준에서 통계분석한 결과, 그는 상호작용 효과가 없음을 발견하였다. 이와는 달리, Choe (1994)는 기업의 문화유형과 전략유형사이의 적합성 여부에 따라 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 차이가 있음을 발견하였다.

이상의 대다수 기존연구들과는 달리, 본 연구에서는 기업의 문화유형과 전략유형간의 적합성에 관심이 있다. 또한 앞서 살펴본 대다수 연구들과는 달리, 본 연구에서는 기업성과로서 재무성과에 관심이 있다. 그리하여 다음에서는 적합한 기업의 전략유형과 문화유형을 규명하고, 상황이론에 입각하여 이들간 적합성 여부에 따라 재무성과가 어떠할지에 관한 모형을 설계하여 이를 바탕으로 가설들을 설정하고자 한다.

Ⅲ. 본 연구의 모형 및 가설

3.1 모형

3.1.1 Miles와 Snow의 기업전략 유형

본 연구에서는 기업전략을 Miles와 Snow (1978)의 전략유형을 바탕으로 분류하고자 한다. 왜냐하면, 첫째, 그들의 유형은 실증적으로 많은 지지를 받고 널리 사용되어 왔기 때문이다(Hambrick, 1983; Miles and Snow, 1978; Shortell and Zajac, 1990; Snow and Hrebiniak, 1980; Miles and Snow, 1978; Shortell and Zajac, 1990; Snow and Hrebiniak, 1980; Zajac and Shortell, 1989). 둘째, 그들의 유형은 다른 주요 전략유형들과도 밀접한 관련이 있기 때문이다. 예를 들면, Miller와 Friesen (1986)에 따르면, Miles와 Snow (1978)의 전향전략은 Miller와 Friesen (1984)의 SB 적응기업들 및 Porter (1980)의 제품혁신을 통한 차별화전략에 상응한다. 그리고 Miles와 Snow (1978)의 방어전략은 Porter (1980)의 비용우위전략에 비견된다. Segev (1989)는 기업전략 연구에서 가장 많이 사용되는 Miles와 Snow (1978)유형과 Porter (1980)유형간의 관계를 규명하기 위하여 31개 전략변수들에 관해 실증분석을 한 결과, 이 두 전략유형들이 상응한다는 사실을 발견하였다. 셋째, Miles와 Snow (1978)의 전략유형은 신뢰성과 타당성이 높기 때문이다. Shortell과 Zajac(1990)은 Miles와 Snow (1978)의 전략유형에 대한 신뢰성과 타당성을 평가하기 위하여 400개 조직으로부터 수집한 지각자료들(perceptual data)과 기록자료들을 통계분석하였다. 그 결과, 26개 ANOVA중 24개가 유의하게 나타났다. 그리하여 그들은 “전반적으로 볼 때 Miles와 Snow (1978)의 측정신뢰성과 타당성이 매우 높다.”고 결론짓고 있다(p. 828).

Miles와 Snow (1978)는 16개 출판회사, 22개 전자회사, 27개 식품가공회사 및 19개 병원 등에 대한 실증연구들을 바탕으로, 환경에 대한 기업의 적응은 기업가적인 문제와 해결, 관리적인 문제와 해결, 그리고 기술적인 문제와 해결의 순환과정임을 발견하였다. 그들은 이러한 과정중에 형성되는 기업의 전략을 방어형, 전향형, 분석형 및 반응형으로 구분하였다.

방어전략을 구사하는 기업들(dependers)은 안정성 추구에 초점을 두고, 환경변화에 소극적·현상유지적으로 대처하며, 이미 확보한 적소(niche)에 경쟁자들이 침투하지 못하도록 기

존제품의 개량이나 차별화를 통한 시장세분화를 추구한다. 좁지만 확고한 제품/시장 영역을 일단 설정하면, 방어형 기업들은 그것을 계속적으로 유지하기 위하여 필요한 재화의 생산이나 서비스의 효율적인 창조와 배분에 관한 기술적인 문제를 개선하기 위하여 많은 노력을 투입한다. 따라서 방어형 기업들에서는 기술적 효율성의 추구가 중심활동이 되며, 주로 고도의 효율적인 단일 핵심기술의 개발에 주력하고, 수직적 통합절차를 통하여 기술적 효율성을 최대화한다. 방어형 기업들은 또한, 효율성을 높이기 위하여 명확한 통제기제를 확립하고, 기능적인 조직구조를 활용하며, 공식계층적 경로를 통해 의사소통하는 경향이 있다.

전향기업들 (prospectors)은 전반적으로 볼 때 방어형과는 정반대의 전략을 구사한다. 전향형 기업들은 혁신과 성장에 초점을 두고, 환경변화에 신속적으로 대처하며, 새로운 제품의 개발과 시장의 개척 및 기회 포착에 심혈을 기울인다. 전향형 기업들은 광범위한 제품과 시장영역을 확보하고, 기존의 시장이나 제품도 전망이 흐리면 과감하게 버린다. 전향형 기업들은 관련산업내에서 변화주도자로서의 역할을 담당하고, 변화를 경쟁우위의 수단으로 삼고 있다. 변화하는 영역에 신속·정확하게 대응하기 위하여 전향형 기업들은 단일기술에 장기간 몰입하는 위험을 어떻게 탈피하느냐를 중심과제로 삼고, 기술의 일상화와 기계화의 정도를 가능한 낮게 하며, 다양한 여러 종류의 기술들을 선도적으로 개발하고자 한다. 전향형 기업들은 또한, 탄력적인 관리시스템을 갖고 자율적인 통제와 이로 인해 분화된 하위단위들간의 자원배분 등에 대한 조정에 신경을 쓴다.

분석전략을 구사하는 기업들 (analyzers)은 방어형과 전향형의 결합형으로서, 방어형과 전향형의 연속선상 두 극단 사이에 위치한다. 분석형 기업들은 한편으로 이익의 기회를 최대화 하면서, 다른 한편으로 위험을 최소화한다. 그리하여 분석형 기업들은 한편으로 방어형 입장에서 핵심적·전통적 제품과 고객을 유지하면서, 다른 한편으로 전향형의 입장에서 새로운 제품과 시장의 기회를 포착·개척하려고 노력한다. 따라서 분석형 기업들은 신제품의 개발이나 신시장의 개척을 도모하지만, 일단 전향형 기업들에 의해 성공가능성이 확인된 후에야 즉각적으로 행동에 들어간다. 분석형 기업들은 새로운 제품과 시장영역에서는 성과지향적으로 재빨리 환경변화에 부응하는 유연성을 견지함과 동시에 안정된 제품과 시장영역에서는 효율성을 극대화하려 한다. 이는 기술적인 측면에서도 마찬가지로, 기술적 탄력성과 안정성의 균형을 유지하기 위해 이중 핵심기술을 개발·사용한다. 관리제도 측면에서도 분석형 기업들은 또한, 안정성과 탄력성을 동시에 도모하는 이중구조를 지니고 있다.

반응형 기업들 (reactors)은 변화하는 환경에 일관성있게 적응하는 메카니즘을 갖고 있지 못하다. 반응형 기업들은 또한, 일관된 전략을 소유하고 있지 못하며 항상 불안정한 상태에 있다. 그리하여 반응형은 전략적으로 실패한 기업들이다.

3.1.2 Quinn과 McGrath의 기업문화 유형

본 연구에서는 기업문화를 Quinn과 McGrath (1985)의 문화유형에 따라 구분하고자 한다. 왜냐하면, 그들의 유형은 상당히 복잡하고 다양한 문화적 현상을 기업경영의 측면에서 활용할 수 있는 여지를 많이 지니고 있기 때문이다. 그들의 유형은 또한, 비교적 명시적으로 기업전략과 연계시켜 설명되고 있기 때문이다.

Quinn과 McGrath (1985)에 따르면, 정보처리의 관점에서 인간은 환경으로부터 입수한 정보를 두가지 방향으로 구분하여 지각한다. 하나는 확실성의 정도로서, 환경에 대한 인지도, 예측성 및 이해성이 낮을수록 환경적 확실성은 낮고 새로운 단서를 요구한다. 다른 하나는 환경에 대한 반응형태로서, 즉각적인 반응이 필요할수록 단기적인 단서를 요구하게 된다. 그리하여 그들은 확실성의 고저와 즉각적인 반응의 필요 여부에 따라 사람들을 합리적, 개발적, 합의적 및 위계적 정보처리 유형의 4가지 소유자로 구분하였다.

합리적 정보처리형의 소유자들은 단기적이고, 높은 확실성을 선호하고, 독자적 행동과 성취에 대한 욕구가 강하고, 목표지향적이고, 잘 알려진 수단과 목표에 의존하며, 목표와 구조의 명확화를 강조한다. 그들은 기능적이고, 일반적 원리를 이용하고, 도구적으로 예측하고, 의사결정시 한가지 목적을 갖고 결정을 신속히 내리며, 일단 의사결정이 이루어지면 그것으로 끝이다. 그들은 성취지향적이고, 논리적이며, 행동의 착수를 강조한다.

개발적 혹은 적응적 정보처리형의 소유자들은 단기적이고, 낮은 확실성을 선호하며, 위험과 성장에 대한 욕구가 강하다. 그들은 이상지향적, 직관적, 미래지향적이며 예감에 의존하는 경향이 있다. 그들은 문제의 단서와 메시지를 동적이고 종단적인 관점에서 분석하고, 의사결정시 다양한 초점에서 신속히 결정하나 정보는 꾸준히 수집하며, 실행을 통해 지속적인 평가를 받는다. 그들은 창조적이고, 위험지향적이고, 성장지향적이며, 신축성과 외적 합법성을 강조한다.

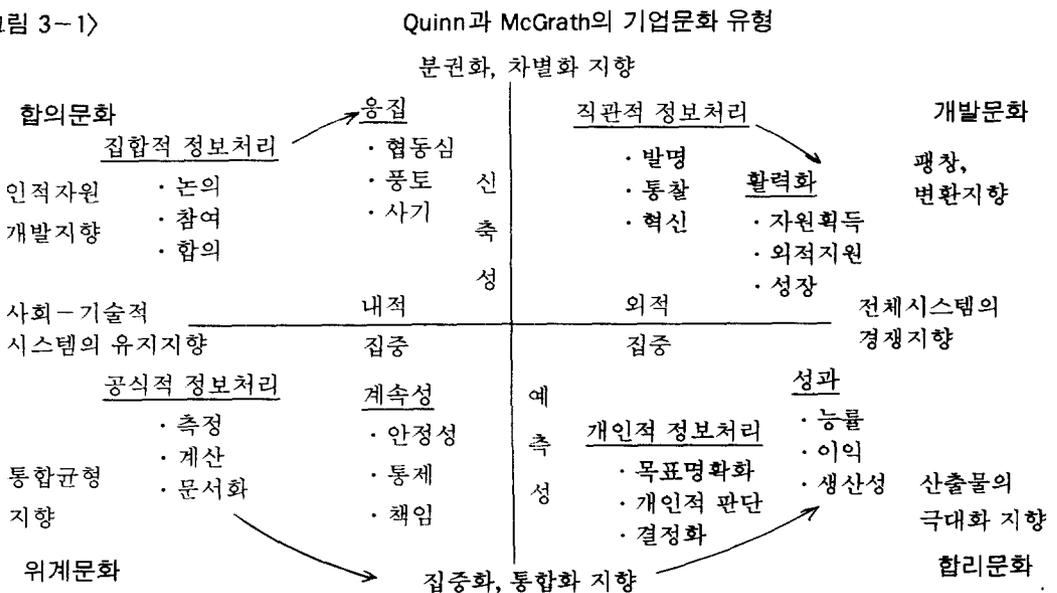
합의적 정보처리형의 소유자들은 장기적이고, 낮은 확실성·협력·상호의존·욕구를 선호하며, 감정지향적이다. 그들은 존재론적 관점을 갖고, 목적보다 과정을 중시하며, 개인적 상황

을 일반적 규칙보다 더 중시한다. 그들은 의사결정시 다양한 초점을 바탕으로 다양한 대안을 찾기 위해 시간을 소비하고, 다양한 선택을 통합하는 해결책을 찾고, 협동지향적이며, 개인들 간의 조화를 강조한다.

위계적 정보처리형의 소유자들은 장기적이고, 높은 확실성·예측가능성·안정성에 대한 욕구를 선호하고, 경험지향적이며, 현재지향적이다. 그들은 정보처리 과정에서 문제의 단서나 메시지를 정적(靜的)이고 횡단적인 관점에서 분석하고, 의사결정시 한가지에 초점을 맞추며, 정보수집과 분석을 위해 오랜시간을 소비한다. 그들은 한가지 최적 해결을 얻고자 하며, 안전·순서·표준화·상태의 지속성을 강조하고, 일상지향적이다.

개인과 마찬가지로 기업도 정보처리과정을 끊임없이 경험한다. 이 과정에서 기업은 공유된 신념·가치체계를 형성하게 되는데, 이것이 곧 기업문화이다. 이 기업문화에는 기업의 목적, 성과의 기준, 권위의 소재, 권력의 기반, 의사결정의 지향성, 리더쉽 스타일, 추종의 종류, 평가의 기준, 그리고 동기부여의 내용 등이 고려요인이 된다. 앞서 설명한 네가지 정보처리형을 기업에 적용하여 Quinn과 McGrath (1985)는 합리적, 개발적, 합의적 및 위계적 문화의 4가지 기업문화 유형을 제시하고 있다. <그림 3-1>은 이 유형들의 내용을 요약하고 있다.

<그림 3-1>



자료 : R. E. Quinn and M. R. McGrath, "The Transformation of Organizational Culture-A Competing Values Approach," In P. J. Frost et al. (Eds.), *Organizational Culture*, p. 328, Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

합리문화 (rational culture)에서는 목적명확화, 논리적 판단 및 방향집약 등의 개인의 정보처리 과정이 개선된 성과에 대한 능률, 생산성 및 이윤 등에 대한 수단으로 가정된다. 합리문화는 현실에 대해 높은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 유형의 특성은 생산성과 능률을 중시하고, 상위자의 권위를 인정하며, 능력에 따라 권한을 부여한다. 의사결정은 한가지 목적에 대해 신속히 이루어지고, 리더쉽 스타일은 지시적·목표지향적이며, 구성원에 대한 평가는 유형적 산출을 기초로 한다.

개발문화 (developmental culture)에서는 통찰력, 발명 및 혁신 등의 직관적 정보처리 과정이 외적 자원, 자원획득 및 성장 등의 목적달성의 수단으로 가정된다. 개발문화는 현실에 대해 낮은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 유형의 특성은 여러개의 기업목적들을 가지며, 외부의 지지와 성장을 중시하고, 카리스마적 권위를 인정하며, 가치를 권력의 기반으로 삼는다. 의사결정은 직관적으로 이루어지고, 리더쉽 스타일은 창의적·모험지향적이며, 구성원들은 노력의 열성도에 의해 평가된다.

합의문화 (consensual culture)에서는 토론, 참여 및 집합 등의 집합적 정보처리과정이 분위기, 사기 및 협동 등의 응집목적 달성을 위한 수단이다. 합의문화는 현실에 대한 확실성을 낮게 지각하고 즉각적인 반응이 불필요한 경우에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 유형의 특성은 집단의 유지를 목적으로 하고, 사기와 응집성을 중시하며, 구성원의 참여속에 의사결정이 이루어진다. 리더쉽 스타일은 지원적이고, 구성원들의 평가기준은 관계성이며, 친교가 동기부여의 주된 요인이다.

위계문화 (hierarchical culture)에서는 문서, 계산 및 평가 등의 정보처리과정이 안정, 통제 및 협동 등의 계속성 유지라는 목적달성의 수단이다. 위계문화는 환경적 확실성을 높이 지각하고 즉각적인 반응이 불필요한 경우에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 유형의 특성은 규정의 집행을 목적으로 하고, 안정과 통제를 중시하며, 권위의 소재는 규칙이다. 의사결정은 사실을 기초로 이루어지고, 리더쉽 스타일은 보수적이고 신중하며, 안전이 동기부여의 주된 요인이다.

3.1.3 기업의 전략유형, 문화유형 및 성과에 관한 모형

앞서 논한대로, 상황이론을 적용하면, 기업의 성과는 기업의 전략유형과 문화유형의 적합여부에 달려있다. 따라서 기업의 전략, 문화 및 성과에 관한 연구모형의 설계에 앞서, 어떤 경

우에 기업의 어떤 전략유형과 문화유형이 적합하고 어떤 경우에 그렇지 않은지를 규명할 필요가 있다.

Quinn과 McGrath (1985)는 <표 3-1>이 제시하는 바와같이, Miles와 Snow (1978)의 방어형, 전향형 및 분석형 전략이 위계적, 개발적 및 합리적 문화유형과 부합됨을 명시하고 있다.

<표 3-1> 기업의 문화유형과 전략유형간의 관계

	조 직 문 화			
	합리문화	개발문화	합의문화	위계문화
조직목적	목표의 추구	광범위한 목적	집단유지	규정의 집행
업적기준	생산성, 능률	외부의 지지, 성장, 자원획득	응집성, 사기	안정, 통제
권위의 소재	상사	카리스마	구성원자격	규칙
권력의 기반	능력	가치관	비공식적 직위	기술적 지식
의사결정력	단호한 선언	직관적 통찰력	참여	사실 분석
리더더십 스타일	지시적, 목표지향적	창의적, 모험지향적	관심, 보수적, 지원적	신중함
추종	계약적 동의	가치에의 몰입	과정의 몰입	감시와 통제
구성원의 평가	유형적 산출	노력의 강도	관계의 질	공식적 기준
고유동기	성취	성장	친교	안전
조 직 형 태				
기술 (Perrow, 1967)	시장조직	임시조직	클랜조직	위계조직
	공학적	비일상적	공예적	일상적
유효성 모델 (Quinn and Rohrbaugh, 1983)	합리적 목표	개방시스템	인간관계	내적 과정
전략 (Miles and Snow, 1978)	분석형	전향형	수행형*	방어형*
형태 (Oliver, 1982)	과업	전문적	집단	위계적
예	A 이론	II 단계	Z 단계	관료주의

* Quinn과 Hall (1983)을 참조

자료: R. E. Quinn and M. R. McGrath, "The Transformation of Organizational Culture--A Competing Values Approach," In P. J. Frost et al. (Eds.), *Organizational Culture*, pp. 326-327, Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

Miles와 Snow (1978)는 그들의 연구에서 4가지 전략유형 중 반응형은 전략적 실패자로 규정하고 있다. 또한, <표 3-1>에서 알 수 있는 바와같이, Quinn과 McGrath (1985)는 반응형을 수행형이라는 용어로 대치시키고 있다. 그리하여 여기서는 반응전략은 논외로 하고자 한다. 반응형을 제외하면 전향전략, 분석전략 및 방어전략이 남게 되는데, 분석전략은 나머지 두 전략유형의 성격을 복합적으로 내포하기 있기 때문에 서로 비교하였을 때 그 성격을 뚜렷이 파악할 수 없을 가능성이 있고, 이로 인해 대비효과가 잘 나타나지 않을 것이다. 그리하여, 분석전략도 여기서는 관심 밖으로 하고자 한다. 따라서, 본 연구에서는 전략의 경우 전향형과 방어형을, 그리고 문화의 경우 이에 상응하는 개발형과 위계형만을 연구모형의 설계에 포함시키고자 한다.

그러면 가능한 기업유형들은 4가지이다. 즉, 전향전략과 개발문화를 지닌 기업들 (PD형), 전향전략과 위계문화를 지닌 기업들 (PH형), 방어전략과 개발문화를 지닌 기업들 (DD형), 그리고 방어전략과 위계문화를 지닌 기업들 (DH형)이다. 이 유형들 중, 상황이론의 관점에 따르면, PD형과 DH형은 상호적합한 반면, PH형과 DD형은 부적합한 경우이다. 따라서 <그림 3-2>에 나타나 있는 바와같이, PD형과 DH형의 기업들은 높은 성과를 기대할 수 있는 반면, PH형과 DD형은 그렇지 않을 것으로 기대된다.

<표 3-2> 기업의 전략유형, 문화유형 및 성과에 관한 모형

		기업문화	
		개발형(D)	위계형(H)
기업 전략	전향형 (P)	높은 성과 PD형	낮은 성과 PH형
	방어형 (D)	DD형 낮은 성과	DH형 높은 성과

3.2 가설

연구에서는 다음과 같은 이유들 때문에 기업성과중 재무성과를 분석의 대상으로 삼는다. 즉, 재무성과는 기업의 이해집단들이 가장 관심을 기울일 뿐 아니라, 기업의 생존이나 발전은 궁극적으로 이와 관련된 지표들로 측정되기 때문이다. 아울러, 재무성과는 경영학 전반에 걸쳐 경영성과의 가장 보편적인 측정기준이기 때문이다. 나아가, 구성원의 행동적 특성이나 관

리적 특성도 결국 어떤 형태로든 재무성과와 연결되기 때문이다. Campbell (1977)의 연구결과에 따르면, 조직행동 분야에서 많이 이용되는 재무성과의 지표들은 주로 기업의 성장성, 수익성 및 안정성이다. 이러한 지표들은 기업의 전략이나 문화와 기업성과의 사이의 관계를 규명한 연구들에서도 종종 활용되고 있다 (Buzzell, Gale, and Sultan, 1975; Denison, 1990; Gryner, Yasi-Ardekani, and Al-Bazzaz, 1980; Peters and Waterman, 1982; Rumelt, 1974; 삼일컨설팅그룹, 1992).

따라서 본 연구에서는 성장성, 수익성 및 안정성에 초점을 맞추고자 한다.

전향전략을 구사하는 기업들은, 앞서 고찰한 바와같이, 환경변화에 신속적으로 대처하며 성장을 목적으로 다양한 기술, 탄력적인 관리제도, 그리고 혁신을 바탕으로한 새로운 시장의 개척이나 새로운 제품의 개발에 늘 경쟁자들 보다 앞서야 한다. 그러기 위해서 전향기업들은 광범위한 목적을 수립하고, 이의 달성을 위해 자원을 획득하고, 구성원들은 통찰력에 기초하여 직관적으로 의사를 결정하고, 리더는 창의적·모험지향적이어야 하며, 성장이 직무수행의 주요동기가 되어야 한다. 이같은 기업의 행동특성들은 바로 개발문화를 지닌 기업에서 현실화될 수 있다.

이러한 기업들은 <그림 3-2>의 문화와 전략이 적합한 PD형으로서, 그렇지 못한 PH형이나 DD형에 비해 상대적으로 재무성과가 높은 것으로 예측된다. 그러나 DH형에 비해서는 어떠한 기존연구들로서는 명확히 예측하기 힘들다. 따라서, 다음과 같은 가설들을 설정할 수 있다.

- 가설1: 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (PD형)은 전향전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (PH형)에 비해 기업의 성장성이 높다.
- 가설2: 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (PD형)은 전향전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (PH형)에 비해 기업의 수익성이 높다.
- 가설3: 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (PD형)은 전향전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (DH형)에 비해 기업의 안정성이 높다.
- 가설4: 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (PD형)은 방어전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (DD형)보다 성장성이 높다.
- 가설5: 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (PD형)은 방어전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (DD형)보다 수익성이 높다.

가설6: 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (PD형)은 방어전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (DD형)보다 안정성이 높다.

반면, 방어전략을 구사하는 기업들은 비교적 소수의 핵심적인 기술과 엄격한 통제를 바탕으로 최대한 효율성을 높여야 하며, 이를 바탕으로 기존제품을 개선하고 기존시장을 지켜나가야 한다. 그러기 위해서 방어형 기업들은 안정을 목표로 하고 규칙을 준수하기 위해 규정을 엄하게 집행하고, 종업원들의 행동을 엄격히 통제하고, 사실에 입각하여 보수적이고도 신중하게 의사결정하여야 하고, 공식적인 기준에 따라 구성원들의 성과를 평가하여야 하며, 안정의 유지가 매우 중요한 과업동기가 되어야 한다. 이같은 전략적 행동들을 가능하게 해주는 문화적 토양은 바로 위계형이다.

이러한 기업들은 <그림 3-2>의 문화와 전략이 적합한 DH형으로서, 그렇지 못한 PH형이나 PD형에 비해 상대적으로 재무성과가 높을 것으로 예견된다. 그러나 PD형에 비해서 어떠한지 명확한 예측을 하기에는 기존연구가 부족하다. 따라서, 다음과 같은 가설들을 도출할 수 있다.

가설7: 방어전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (DH형)은 방어전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (PD형)에 비해 성장성이 높다.

가설8: 방어전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (DH형)은 방어전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (PD형)에 비해 수익성이 높다.

가설9: 방어전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (DH형)은 방어전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들 (PD형)에 비해 안정성이 높다.

가설10: 방어전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (DH형)은 전향전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (PH형)보다 성장성이 높다.

가설11: 방어전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (DH형)은 전향전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (PH형)보다 수익성이 높다.

가설12: 방어전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (DH형)은 전향전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 (PH형)보다 안정성이 높다.

IV. 실증분석

4.1 실증분석의 설계

이상의 가설들을 검증하기 위하여, 본 연구에서는 지각의 측정과 객관적인 자료의 분석을 병행하였다. 기업의 전략유형 및 문화유형의 경우는 종업원들에 대한 설문조사를 통해 지각을 측정하였으며, 재무성과의 경우는 재무제표를 분석하였다.

기업전략의 유형을 규명하기 위한 설문항목의 개발을 위해 Miles와 Snow와 (1978)의 방어전략과 전향전략개념을 바탕으로 개발된 Snow와 Hrebiniak (1980)의 측정도구와 Steiner, Miner 및 Gray (1986)와 Segev (1990)의 내용을 요약·통합한 것, 그리고 이를 바탕으로 崔晚基 (1993)가 보완한 것을 활용하였다. Miles와 Snow (1978)의 지각적 측정도구는 이미 Shortell과 Zajac (1990)에 의해 신뢰성과 타당성이 입증된 바 있다. 한편, 기업문화의 유형을 규명하기 위한 설문항목들은 Quinn과 McGrath (1985)의 개발문화와 위계문화의 개념을 바탕으로 崔晚基 (1993)가 개발한 도구를 활용하였다. 이 기업문화 유형의 측정도구 역시, 그의 연구결과 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 나타났다.

재무성과는 재무제표상에 기재된 기업의 정보를 바탕으로 재무비율을 산출하여 측정하였다. 성장성 (growth)의 측정을 위해서는 매출액증가율과 순이익증가율을, 수익성 (profitability)의 측정을 위해서는 매출액이익률과 자기자본이익율을, 그리고 안정성 (stability)의 측정을 위해서는 부채비율, 유동비율 및 당좌비율을 산출하여 각각 평균하였다.

그리하여, 기업의 전략유형과 문화유형의 분석수준은 개인인 반면, 재무성과의 경우는 기업수준이다. 연구변수별 분석수준이 서로 다른 경우에는 진실을 제대로 규명할 수 없으므로 (Rousseau, 1985), 개인수준의 전략유형 및 문화유형의 측정치를 집합 (aggregation)하여 재무성과와 같은 기업수준으로 일치시켰다. 비록 자료를 집합하거나 분해 (disaggregation)하는 것은 다소의 문제점들을 내포하고 있지만, 분석수준을 일치시키기 위하여 사회과학 연구에서 흔히 이용되는 방법이다 (Hannan, 1970, 1971; Kimberly, 1980).

유형에 관한 설문은 이중으로 측정하였다. 예를 들면, 첫째, 개발문화나 위계문화의 전체적인 모습을 연상할 수 있도록 기술하고 각각 두 유형중의 하나를 선택하도록 하였다. 둘째, 각

유형의 주요특성들을 하나 하나씩 열거하여 Likert의 7점척도에 따라 답하도록 하였다. 두번째의 경우는 많은 쪽의 유형을 그 기업의 문화유형으로 규명하였다. 그리고 이 유형이 첫번째 방법으로 규명된 유형과 일치하는 경우에 그 유형을 그 기업의 문화유형으로 최종 확정지었다. 전략유형 역시, 이와같은 방법으로 측정하였다.

<그림 3-2>에 제시된 기업의 4가지 유형은 응답자들의 비중을 기준으로 하였다. 예를 들면, 어떤 기업에서 응답자들의 과반수가 그들의 기업이 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지니고 있다고 지각하였다면 그런 기업들은 PD형으로 분류되었다. 반면, 어떤 기업에서 응답자들의 과반수가 그들의 기업이 방어전략을 견지하면서 위계문화를 보유하고 있다고 지각하였다면 그런 기업들은 DH형으로 분류되었다.

4.2 자료 및 분석방법

본 연구에서는 영남지역에 소재하면서 설립된지 5년 이상, 종업원 200인 이상인 기업체들을 표본의 대상으로 삼았다. 왜냐하면 기업의 문화나 전략이 제대로 형성·정착되기 위해서는 일정기간이 소요되며, 기업전략에 대한 인식이 형성되고 체계화되기 위해서는 어느 정도의 규모를 갖추어야 하기 때문이다.

기업의 전략유형과 문화유형의 측정을 위해 1990년 10월 1일부터 2주일간 연구자를 포함한 대학원생 조사원들이 각 기업을 직접 방문하여 설문조사를 실시하였다. 그 결과, 49개 기업들로부터 설문자료를 회수하였다. 이 중 설문의 응답이 불성실하거나, 신뢰성이 낮거나, 문화유형의 구분이 어렵거나, 회수율이 낮거나, 혹은 재무성과 자료를 구할 수 없는 기업들 16개는 최종분석에서 제외시켰다. 그리하여 본 연구의 최종 표본은 33개 기업들이며 이 기업들의 응답자수는 497명이었다. 각 기업내 응답자는 무작위적으로 선택되었으며, 기업당 응답자수는 최하 11명, 최고 25명이었다.

재무성과의 측정은 공표된 재무제표를 바탕으로 매출액증가율, 순이익증가율, 매출액이익률, 자기자본이익률, 부채비율, 유동비율 및 당좌비율을 구하고 이를 토대로 다시 성장성, 수익성 및 안정성을 구하였다. 이같은 재무지표는 1982년부터 1990년까지 9년간의 자료를 바탕으로 평균치를 구하고, 이를 분석의 대상으로 삼았다. 이와같이 장기간의 재무성과를 분석한 이유는 단기간의 자료는 특정시기의 특수상황 등이 크게 작용하여 재무특성들을 왜곡시킬 수

있기 때문이다. 기존의 많은 연구들도 이런 이유 때문에 장기간의 자료를 바탕으로 분석하였다 (Denison, 1990; Peters and Waterman, 1982).

본 연구에서는 자료의 특성들을 파악하기 위해 백분비를 구하였다. 측정도구의 신뢰성 검증을 위해서는 Cronbach 알파 값을 구하였고, 구성타당성의 검증을 위해서는 요인분석을 실시하였다. 그리고 가설들의 검증을 위해서는 SAC PC 패키지를 이용, t검증을 실시하였다.²⁾

4.3 자료의 특성, 타당성 및 신뢰성

실증연구를 위해 수집한 자료의 특성들을 요약하면 다음과 같다.

우선 응답자에 관한 특성들부터 보면, 성별로는 남자와 여자의 비율이 72.4%대 27.6%로서, 남자가 3분의 2이상을 차지하였다. 학력별로는 중졸 미만이 2.7%, 중·고졸이 65.0%, 그리고 그 이상의 학력자가 32.4%로서, 중학교 및 고등학교 졸업자가 약 3분의 2를 차지하였다. 직위별로는 평직원이 58.2%, 하위관리자가 30.3%, 중간관리자가 9.8%, 그리고 최고경영자가 1.7%이었다. 담당업무별로는 생산·기술직이 42.6%, 인사·기획·총무직이 22.3%, 나머지가 34.1%로서, 직종별로 고른 분포를 보였다. 현회사근무년수는 5년 이하가 44.1%, 10년 이상이 12.7%이었다.

다음으로 기업에 관한 특성들을 보면, 업종별로는 섬유·의복·가죽업이 36.3%, 전자·기계·전기·금속업이 30.4%, 나머지가 33.3%로서, 비교적 고른 분포를 보였다. 기업문화유형별로는 33개 기업체 중 개발형이 6개, 위계형이 27개로서, 위계문화를 지닌 기업들이 전체의 약 5분의 4를 차지하였다. 전략유형별로는 전향형이 13개, 방어형이 20개로서, 방어형이 전체의 약 60%를 차지하였다. 기업유형별로는 <그림 3-2>의 PD, PH, DD 및 DH형이 각각 4개, 9개, 2개 및 18개로서, 기업의 문화와 전략이 적합한 기업들 (PD형과 DH형)이 전체의 약 3분의 2를 차지

2) 본 논문의 한 심사위원께서는 가설검증에 앞서 전략과 문화 사이에 상호작용효과가 존재하는지를 확인하기 위하여 분산분석을 권고하였기 때문에 실제 분산분석을 해 보았다. 그 결과, 두 요인간의 상호작용효과는 나타나지 않았으며, 이는 상황이론이 바탕하고 있는 명제에는 어긋난다. 이러한 결과가 나타난 이유중의 하나는 4가지 조직유형 각각의 수에 너무 많은 차이가 있는데다 각 유형의 분포에 큰 차이가 있으므로 분산분석의 기본가정을 충족시키지 못하기 때문으로 여겨진다. 이 경우 분산분석의 의미는 감퇴되므로 t검증을 통해 두 요인의 적합여부에 따른 재무성과의 차이를 확인하는 데 큰 무리가 없을 것으로 사료된다. 왜냐하면 이 두요인 상호독립적이라면, 이론적으로 볼때, 두 요인의 결합이 재무성과에 아무런 영향을 미칠 수 없고, 따라서 두요인의 적합여부에 관계없이 재무성과가 실증적으로 동일할 것이기 때문이다.

하였다.

자료의 구성타당도를 검토하기 위하여 요인분석을 행하였다. 기업전략 유형의 구성타당도를 분석하기 위하여, 설문조사결과를 바탕으로 varimax 회전방법을 사용한 요인분석 결과, 고유치가 1.0 이상인 요인들이 4개로 나타났다. 요인 1은 문항 하나를 제외하고 전향전략을, 요인 3은 방어진략과 관련된 문항들의 값이 높았다. 그러나 요인 2와 요인 4에는 이 두 유형과 관련된 문항들이 섞여 있었다. 그리하여 이러한 문항들을 제외하고, 동일한 방법으로 요인분석을 다시 하여보았다. 그 결과, <표 4-1>과 같이 고유치가 1.0 이상인 요인이 2개로 요약되었는데, 요인 1은 전향전략의 속성을, 요인 2는 방어진략의 속성을 반영하였다. 따라서 본 연구에서는 이 문항들만을 분석의 대상으로 삼고자 한다.

<표 4-1> 기업의 전략유형에 관한 요인분석 결과

문항	문항	요인 1 (전향전략)	요인 2 (방어진략)
	신제품개발이나 신시장 개척의 도모	0.77407	0.13839
	연구·개발부서의 중시	0.72429	0.12410
	제품·시장기준의 조직편성	0.67605	0.01396
	기존시장이나 제품의 유치 도모	0.27397	0.51246
	다양한 기술소지와 기술개발에의 투자	0.67146	0.32361
	재무·생산부서의 중시	0.41455	0.48439
	계획의 철저한 수립과 계획의 미변경	-0.11208	0.86038
	고 유 치	2.9117	1.37749

다음으로, 설문조사 결과를 바탕으로 역시 조직문화에 대해 varimax 회전방법을 사용한 주성분 요인분석 결과, 고유치 (eigenvalue)가 1.0 이상인 요인들은 모두 4개로 나타났다. 요인 1과 2는 각각 개발문화와 위계문화에 관련된 문항들이 많이 포함되어 있었다. 요인 3과 요인 4는 개발문화와 위계문화의 성격을 동시에 포함하고 있었다. 그리하여 그러한 문항들을 제외시키고, 위와 동일한 방법으로 요인분석을 재 실시하였다. 그 결과, <표 4-2>와 같이 고유치가 1.0 이상인 요인이 2개로 나타났다. 이 표에서 요인 1은 개발문화를 반영하는 반면, 요인 2는 위계문화를 반영한다. 따라서 본 연구에서는 이 문항들만을 분석의 대상으로 삼고자 한다.

〈표 4-2〉 기업의 문화유형에 관한 요인분석 결과

문항	요인 1 (개별문화)	요인 2 (위계문화)
야심적, 모험적, 혁신적 인사의 중시	0.73768	-0.10853
정해진 규정이나 절차의 중시	-0.09450	0.70832
경영의 보수성	-0.05398	0.77477
신제품과 신시장을 위한 투자의 중시	0.59979	-0.17672
업무처리 위한 융통성과 자율성 부족	-0.28777	0.57302
새로운 기회와 새것 창조에 대한 신뢰	0.79459	-0.09703
변화에 대한 유연한 대처	0.71574	-0.26464
위험부담에 대한 회피 경향	-0.23047	0.62516
고 유 치	2.19534	1.94363

자료의 신뢰성을 검토하기 위하여 〈표 4-1〉과 〈표 4-2〉에 나와있는 문항들에 대한 각 유형별 Cronbach 알파 값을 구하였다. 그 결과, 〈표 4-3〉에 제시된 바와같이 최저 0.62에서 최고 0.75로 신뢰할 수 있는 수준이었다.

〈표 4-3〉 자료의 신뢰도 검증결과

척도	문항 수	신뢰도 계수	
기업 전략	전향형	4	0.62
	방어형	3	0.75
기업 문화	개발형	4	0.66
	위계형	4	0.65

각 유형별 재무성과 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들간 상관관계는 〈표 4-4〉와 같다. 이 표에서 알 수 있는 바와 같이, 성장성의 경우 전향전략-개발문화형 (PD형)이 가장 높은 반면, 수익성과 안정성의 경우는 방어전략-위계문화형 (DH형)이 가장 높았다. 재무성과 변수들 상호간의 상관관계는 조직의 유형에 따라 다르게 나타났다. 즉, 방어전략-개발문화형 (PD형)은 세 변수 모두 상호간에 높은 상관관계수가 있었다. 반면, 전향전략-개발문화형 (PD형)은 세 변수 모두 상호간에 유의한 상관관계가 존재하지 않았다.

<표 4-4>

재무성과 변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수

유형	재무성과	평균	표준편차	상관계수													
				PD			PH			DD			DH				
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
PD	1	0.98	1.64	1.00 (0.00)													
	2	0.26	0.27	0.73 (0.26)	1.00 (0.00)												
	3	8.29	2.34	-0.08 (0.91)	0.58 (0.41)	1.00 (0.00)											
PH	1	48.87	138.58				1.00 (0.00)										
	2	0.17	0.09				-0.46 (0.21)	1.00 (0.00)									
	3	5.92	3.68				-0.53 (0.13)	0.74 (0.02)	1.00 (0.00)								
DD	1	9.91	31.97						1.00 (0.00)								
	2	0.42	0.69						-0.08 (0.73)	1.00 (0.00)							
	3	12.64	20.62						-0.11 (0.67)	0.98 (0.00)	1.00 (0.00)						
DH	1	0.69	0.56									1.00 (0.00)					
	2	0.09	0.02									0.85 (0.00)	1.00 (0.00)				
	3	4.20	0.34									0.83 (0.00)	0.74 (0.02)	1.00 (0.00)			

주 : (1) 재무성과의 1, 2 및 3은 각각 성장성, 수익성 및 안정성을 의미함.
 (2) ()안의 숫자는 P값을 의미함.

4.4 가설의 검증

4.4.1 전향전략-개발문화형 (PD형) 기업들과 전향전략-위계문화형 (PH형) 기업들간 재무성과의 차이

가설 1을 검증하기 위하여 PD형 기업들과 PH형 기업들의 성장성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, PD형과 PH형의 성장성 평균값이 각각 0.98과 48.87로서, t값이 -1.03, 그리고 p 값이 0.16

이었다. 따라서 가설 1은 기각되었다.

가설 2를 검증하기 위하여 PD형의 기업들과 PH형 기업들의 수익성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, PD형과 PH형의 수익성 평균값이 각각 0.26과 0.17, t 값이 0.88, 그리고 p 값이 0.19이었다. 따라서 가설 2도 기각되었다.

가설 3을 검증하기 위하여 PD형의 기업들과 PH형 기업들의 안정성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, PD형과 PH형의 안정성 평균값이 각각 8.29와 5.92, t 값이 1.39, 그리고 p 값이 0.09이었다. 따라서 가설 3은 $p = 0.09$ 수준에서 채택되었다.

이상의 결과들을 요약하면 <표 4-5>와 같다. 이 표에서 보듯이, 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들이 같은 전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들 보다 안정성만이 높은 경향을 보였다.

<표 4-5>

유형별 가설검증의 결과

유형	가설번호	t값	p값	검증결과
PD 대 PH	1	-1.036	0.165	기각
	2	0.886	0.197	기각
	3	1.396	0.097	채택
PD 대 PD	4	0.316	0.384	기각
	5	1.230	0.151	기각
	6	1.646	0.090	채택
DH 대 DD	7	1.187	0.126	기각
	8	1.958	0.033	채택
	9	1.685	0.055	채택
DH 대 PH	10	1.122	0.136	기각
	11	1.455	0.081	채택
	12	0.845	0.204	기각

4.4.2 전향전략-개발문화형 (PD형) 기업들과 방어전략-개발문화형 (DD형) 기업들간 재무성과의 차이

가설 4를 검증하기 위하여 PD형과 DD형 기업들의 성장성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, PD형과 DD형의 성장성 평균값이 각각 0.98과 0.69, t 값이 0.31, 그리고 p 값이 0.38이

었다. 따라서, 가설 4는 기각되었다.

가설 5를 검증하기 위하여 PD형과 DD형 기업들의 수익성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, PD형과 DD형의 수익성 평균값이 각각 0.26과 0.09, t 값이 1.23, 그리고 p 값이 0.15이었다. 따라서 가설 5도 기각되었다.

가설 6을 검증하기 위하여 PD형과 DD형 기업들의 안정성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, PD형과 DD형의 안정성 평균값이 각각 8.29와 4.00, t 값이 1.64, 그리고 p 값이 0.89이었다. 따라서, 가설 6은 $p = 0.09$ 수준에서 채택되었다.

이상의 검증결과들을 요약하면 <표 4-5>와 같다. 이 표에서 보듯이, 전향전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들은 같은 문화를 지니면서 방어전략을 구사하는 기업들 보다 안정성이 높은 경향을 보였다.

4.4.3 방어전략-위계문화형 (DH형) 기업들과 방어전략-개발문화형 (DD형) 기업들간 재무성과의 차이

가설 7을 검증하기 위하여 DH형과 DD형 기업들이 성장성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, DH형과 DD형의 성장성 평균값은 각각 9.91과 0.69, t 값이 1.18, 그리고 p 값이 0.12이었다. 따라서 가설 7은 기각되었다.

가설 8을 검증하기 위하여 DH형과 DD형 기업들이 수익성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, DH형과 DD형의 수익성 평균값은 각각 0.42과 0.09, t 값이 1.95, 그리고 p 값이 0.03이었다. 따라서 가설 8은 $p = 0.03$ 수준에서 채택되었다.

가설 9를 검증하기 위하여 DH형과 DD형 기업들이 안정성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, DH형과 DD형의 안정성 평균값은 각각 12.64와 4.20, t 값이 1.68, 그리고 p 값이 0.05이었다. 따라서 가설 9는 $p = 0.05$ 수준에서 채택되었다.

이상의 검증결과들을 요약하면 <표 4-5>와 같이, 방어전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들은 같은 전략을 구사하면서 개발문화를 지닌 기업들에 비해 수익성과 안정성이 높은 경향을 보였다.

4.4.4 방어전략-위계문화형 (DH형) 기업들과 전향전략-위계문화형 (PH형) 기업들간 재무성과의 차이

가설 10을 검증하기 위하여 DH형과 PH형 기업들의 성장성에 대한 차이를 분석하였다. 그

결과, DH형과 PH형의 성장성 평균값은 각각 9.91과 48.87, t 값이 1.12, 그리고 p 값이 0.13이었다. 따라서 가설 10은 기각되었다.

가설 11을 검증하기 위하여 DH형과 PH형 기업들의 수익성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, DH형과 PH형의 수익성 평균값이 각각 0.42와 0.09, t 값이 1.45, 그리고 p 값이 0.08이었다. 따라서 가설 11은 $p = 0.08$ 수준에서 채택되었다.

가설 12를 검증하기 위하여 DH형과 PH형 기업들의 안정성에 대한 차이를 분석하였다. 그 결과, DH형과 PH형의 안정성 평균값이 각각 12.64와 4.20, t 값이 0.84, 그리고 p 값이 0.20이었다. 따라서 가설 12는 기각되었다.

이상의 검증결과들을 요약하면 <표 4-5>와 같다. 이 표에서 보듯이, 방어전략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들은 같은 문화를 지니면서 전향전략을 구사하는 기업들에 비해 수익성이 높은 경향을 보였다.

V. 연구결과의 요약, 해석 및 토론

기업의 전략유형과 문화유형 사이의 적합성에 따라 기업의 재무성과에 차이가 있는지에 관한 여러 가설검증 결과들을 요약하면 <표 5-1>과 같다. 이 표에 따르면, 12개의 가설들 중 5개

<표 5-1> 가설검증 결과의 재무성과별 요약

재무성과 지표	가 설		방향 ⁽¹⁾	검증결과 ⁽²⁾
	번 호	내 용		
성장성	1	PD형 > PH형	-	R
	4	PD형 > DD형	+	R
	7	DH형 > DD형	+	R
	10	DH형 > PH형	+	R
수익성	2	PD형 > PH형	+	R
	5	PD형 > DD형	+	R
	8	DH형 > DD형	+	A**
	11	DH형 > PH형	+	A*
안정성	3	PD형 > PH형	+	A*
	6	PD형 > DD형	+	A*
	9	DH형 > DD형	+	A**
	12	DH형 > PH형	+	R

주 : (1) 가설내용의 앞 유형에서 뒤 유형을 제한 값의 부호(예 : 가설 1의 경우, PD형 - PH형 값의 부호)임.

(2) A는 가설의 채택을, R은 기각을 의미함. 유의 수준은 * $p < .10$, ** $p < 0.05$ 임.

가설들이 채택되었다. 반면 7개의 가설들은 기각되었다. 그리하여 전반적으로 볼 때, 기업의 전략유형과 문화유형이 적합한 기업들이 그렇지 않은 기업들 보다 재무성과가 더 높다고 보기는 어렵다. 그러나, <표 5-1>은 재무성과 지표에 따라 차이가 있음을 보여주고 있다. 특히, 전략-문화 적합기업들은 그렇지 않은 기업들보다 안정성이 확실히 높은 경향을 띠었다. 이러한 경향은 수익성의 경우에도 다소 나타났다. 그러나 성장성에는 전혀 차이를 드러내지 않았다. 비록 유의한 수준의 차이는 아니지만, 본 연구의 결과들은 전략-문화간 부적합한 기업들이 오히려 성장성이 높을지도 모름을 암시하고 있다.

본 연구의 실증분석 결과들은 기업의 전략, 문화 및 성과에 관해 다음과 같은 네가지 중요한 시사점들을 제공한다.

첫째, 본 연구를 위한 자료의 특성들을 분석한 결과, 기업의 전략유형과 문화유형이 적합한 기업들이 부적합한 기업들보다 상대적으로 훨씬 더 많았다. 즉, 전향전략을 구사하면서 개발 문화를 지닌 기업들과 방어진략을 구사하면서 위계문화를 지닌 기업들이 전체의 3분의 2를 약간 상회하였다. 이는 많은 기업들이 나름대로 기업전략과 기업문화를 상응시키고 있다는 사실을 반영한다.

Van de Ven과 Drazin (1985) 및 Drazin과 Van de Ven (1985)에 따르면, 상황이론에서의 적합성 개념중의 하나는 선택화 (selection)이다. 즉, 어떤 기업이 적합하다는 말은 그 기업의 제반특성이 환경에 부합된다는 말이고, 이는 결국 그 기업이 여러 요소 중 치명적인 요인들을 환경에 부합되도록 선택한다는 것을 의미한다. 기업의 전략을 조직특성의 하나로, 그리고 기업의 문화를 환경적 특성의 하나로 본다면 기업의 전략과 문화가 적합하다는 말은 기업이 적자생존적(適者生存的) 선택을 하고 있음을 암시한다.

본 연구에서 분석의 대상이 된 기업들은 모두 5년 이상 생존·발전하여온 기업들이다. 기업의 전략과 문화가 적합한 3분의 2에 해당하는 기업들은 아마도 이 생존과 발전의 원동력이 바로 Drazin과 Van de Ven (1985)의 실증연구 결과 밝혀진 적합성의 실현일지도 모른다. Starbuck과 Nystrom (1981)이 지적하였듯이, 기업의 생존률은 생각보다 매우 낮다. 이를 감안하면, 시간이 흐르면서 전략과 문화가 적합한 기업들이 부적합한 기업들보다 생존률이 높을 것이다. 과연 현실적으로 그러한지를 규명하기 위해 앞으로 종단적 연구를 행한다면 흥미 있는 결과를 얻을 것이다.

또 하나, 기업유형과 관련하여 재미있는 것은 방어진략을 구사하면서 위계문화를 보유한

기업들이 전체의 과반수로서 4가지 유형 중 가장 많았다는 점이다. 이 유형은 전략이나 문화적인 측면에서 보수성을 띠고 있으며 안정의 추구가 최대의 관심사이다. 이 같이 보수적·안정적인 기업들이 많은 것이 한국전체 기업들의 전반적인 현상인지, 아니면 본 연구의 대상인 영남지역 기업들의 특수현상인지는 더 탐구되어야 할 과제로 여겨진다. 만약 후자의 경우라면, 지역문화의 보수성이 기업경영에도 짙게 스며들어 있음을 시사한다.

둘째, 가설검증의 결과, 12개 가설 중 5개 가설이 채택되고 7개가 기각되었다. 이 결과는 다음 4가지 이유들에 기인할 것으로 보인다. 우선, 본 연구에서 분석의 대상으로 삼은 기업들의 수가 그리 많지 않았다. 33개 기업이 최종표본이었으나, 유형을 4가지로 분류한 때문에 어떤 유형은 표본의 크기가 매우 적었는 바, 이러한 현상이 본 연구에서 가설채택의 기회를 줄였을지 모른다. 다음으로, Schoohoven (1981) 등이 비판하였듯이, 이같은 현상은 상황이론 자체가 지니고 있는 문제에 기인하였을 가능성도 있다. 그 다음으로, 많은 학자들이 지적한 대로 (Campbell, 1977; Zammuto, 1982), 재무성과에 영향을 미치는 요인들이 재무성과에 영향을 미치기 때문인지도 모른다. 끝으로, Hansen과 Wernerfelt (1989)의 주장대로, 재무지표 보다는 조직행동 변수들이 기업의 문화나 전략 같은 조직문제를 더 잘 설명할지도 모르기 때문이다. 앞으로는 이런 여러 가능성들에 대한 연구도 이루어져야 할 것이다.

Popper (1959)에 따르면, 어떤 이론이 새로운 이론으로 대체되거나 패러다임이 변화되기 위해서는 가설이 부정 (falsification)되어야 한다. 그러나 본 연구에서는 12개의 가설들 중 약 반에 육박하는 가설들이 부정되지 못하였다. 따라서, 상기 지적과 같이 다소간의 문제가 있음에도 불구하고, 상황이론 관점에서 기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과 사이의 관계에 대한 앞으로의 연구는 여전히 의미있는 일로 여겨진다.

셋째, 채택된 가설들에 초점을 맞추어 기업유형을 중심으로 면밀히 분석하면 두드러진 경향들을 발견할 수 있다. 즉, 개척적이고 적극적이며 탄력적인 시각에서 문화와 전략간 적합성을 갖춘 전향전략-개발문화형 (PD형)의 기업들은 전략과 문화가 부적합한 기업들보다 확실히 안정성이 높았다. 반면, 소극적이고 안정적이며 능률을 중시하는 측면에서 전략과 문화간 적합성을 지닌 방어전략-위계문화형 (DH형)의 기업들은 부적합한 기업들에 비해 상대적으로 수익성이 높았다.

이러한 현상들은 여러가지 의미로 해석될 수 있다. 그 중의 하나는, PD형 기업들은 비

록 기업의 문화나 전략측면에서 혁신적이고 신축적이며 위험부담적이지만 문화와 전략간의 적합성을 유지함으로써 안정성을 확보할 수 있음을 의미한다. 또한, 같은 논리로 DH형 기업들은 기업의 문화와 전략적 적합성의 유지를 통해 수익성을 보장받을 수 있음을 뜻한다. 다른 하나는, 이 같은 현상이 조직의 역설적인 (paradoxical) 모습과 이의 유효성을 보여주는 (Hedberg, Nystrom and Starbuck, 1976; Miller, 1990; Morgan, 1986; Quinn and Rohrbaugh, 1983) 단면으로 이해할 수도 있을 것이다.

넷째, 채택된 가설들을 재무지표별로 보면, 전략과 문화가 적합한 기업들이 부적합한 기업들에 비해 확실히 안정성이 높았다. 이는 기업이 기업내적인 제반특성들 사이에 일관성을 유지하여야 생존할 수 있음을 시사한다. 반면, 전략과 문화의 적합여부와 성장성 사이에는 유의한 관계가 존재하지 않았다. 이는 기업이 조직특성간 내적으로 비일관적일때에도 성장할 수 있음을 의미한다. 이점 역시, 언뜻보아 역설적이다. 그러므로 이러한 현상이 일반적인 것인지 아닌지, 만약 일반적이라면 왜 그러한지 등에 관해 후속 연구들이 규명하여야 할 것이다.

VI. 맺음말

과거 20여년간 기업의 전략과 문화에 대한 관심은 급속도로 증대되어 왔다. 이에 따라 많은 연구들이 이루어지고 있으나, 대다수 기존연구들은 기업의 전략이나 문화를 개별적으로 기업 성과와 연관시켜 왔다는 점, 기업의 전략과 문화의 적합성에 관한 연계가 부족하였다는 점, 그리고 전략-문화간 적합성 여부에 따른 재무성과의 차이에 대한 규명에 소홀하였다는 점 등의 결함들을 지니고 있다. 이러한 현상은 특히 한국의 경우에 더욱 두드러져, 기업의 전략과 문화를 연계하여 재무성과를 분석한 연구가 매우 드문 현실이다. 나아가, 이런 주제에 관한 이론의 구축도 빈약한 실정이다.

따라서, 본 연구에서는 기업의 전략, 문화 및 성과간의 관계에 관한 기존연구들을 비판적으로 고찰하고, 상황이론의 관점에서 기업의 전략유형과 문화유형의 적합성과 재무성과 사이의 관계에 관한 개념적 모형을 설계하였다. 이 모형과 기존연구들을 바탕으로, 기업의 전략유형과 문화유형간 적합여부에 따른 재무성과의 차이에 관한 가설들을 설정하고, 이들을 실증적

으로 검증하였다. 그 결과, 혁신적이고 신축적이며 적극적인 기업전략과 문화를 동시에 지닌 기업들이 전략과 문화가 적합하지 않은 기업들보다 기업의 안정성은 높은 경향을 보였다. 그리고 비교적 보수적이고 위협회피적이며 계산적인 기업전략과 문화를 동시에 지닌 기업들은 그렇지 못한 기업들 보다 수익성이 높은 경향을 보였다.

이 결과들은 기업의 전략, 문화 및 재무성과 사이에 유의한 관계가 내재함을 시사한다. 이 결과들은 또한, 기업의 전략, 문화 및 성과를 연구함에 있어 상황이론의 관점이 의미 있음을 암시한다. 그러므로, 이에 대해 학자들은 앞으로 보다 깊은 관심을 갖고 연구를 더 많이 할 필요성이 있다. 이 결과들은 또한, 경영자들이 재무성과 향상을 위해 기업전략과 문화를 어떻게 부합시킬 것인가에 관한 몇가지 아이디어들을 제공하고 있다.

본 연구에서 발견한 여러 현상들을 재확인 내지 일반화하기 위해, 앞으로의 연구에서는 본 연구가 안고 있는 다음의 문제점들을 개선할 필요가 있다. 우선, 본 연구에서는 표본의 크기가 충분하지 않았다는 점이다. 표본의 크기는 전체 분석조직의 수에서 뿐만 아니라 동일 기업 내 응답자 수적 측면에서도 충분하지 못하였다. 따라서 향후연구에서는 보다 많은 기업들을 대상으로 보다 많은 구성원들에 대한 분석을 통해 이같은 문제점을 보완할 수 있을 것이다. 다음으로, 분석의 수준을 맞추기 위하여 일부 변수들을 통합하였다는 점이다. 앞으로의 연구에서는 보다 다양한 지역에서 골고루 표집함으로써 이같은 한계점들을 극복하여야 할 것이다. 이러한 한계점들 때문에 본 연구는 어떤 의미에서 탐험적 연구의 성격을 지니고 있다고 볼 수도 있을 것이다.

그럼에도 불구하고, 본 연구에서 설계한 모형은 기업의 전략, 문화 및 성과간의 관계에 관한 향후연구들을 위해 하나의 개념적 틀을 제공할 것으로 여겨진다. 아울러, 본 연구에서 설정한 가설들을 전략유형과 문화유형을 재무성과와 관련시켜 실증적으로 고찰할 앞으로의 연구들을 위해 가설설정을 위한 기초자료가 될 것이다. 특히, 본 연구는 한국기업들이 전략, 문화, 그리고 재무성과 사이에 실증적으로 어떠한 관계를 지니고 있는지를 규명하려 하는 경우에 의미있는 문헌의 하나가 될 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

1. Ansoff, H. I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill, 1965.
2. Burns, T., & G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London: Tavistock, 1961.
3. Buzzell, B., T. Gale, & R. G. M. Sultan, "Market Share: A Key to Profitability," *Harvard Business Review*, January-February, 1975, pp. 97-106.
4. Campbell, J. P. "On the Nature of Organizational Effectiveness," In P. S. Goodman, J. M. Pennings, & Associates (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, pp. 36-41. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
5. Chandler, A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
6. Choe, M. K., "An Empirical Study of Strategy Types, Culture Types, and Behavioral Performance in Korean Organizations," Paper Present at the Pan-Pacific Conference xl, in Bangkok June 2-4 1994.
7. Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, 3rd Edition, St. Paul, MN: West Publishing Co. 1989.
8. Denison, D. R., "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, Autumn 1984, pp. 5-22.
9. Deshpandé, R., & A. Parasuraman, "Linking Corporate Culture to Strategic Planning," *Business Horizons*, May-June 1986, pp. 28-37.
10. Dewar, R. & J. Werbel, "University and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, pp. 426-448.
11. Donaldson, L., "Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defence of Contingency Theory," *Journal of Management Studies*, 24, 1, 1987, pp. 1-24.
12. Drazin, R., & A. H. Van de Ven, "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985, pp. 514-539.

13. Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967.
14. Franke, R. H., G. Hofstede, & M. H. Bond, "Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note," *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 165-173.
15. Gordon, G. G., "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance," In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa, & Associates (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, pp. 103-125, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.
16. Gresov, C., "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies," *Administrative Science Quarterly*, 34 1989, pp. 431-453.
17. Gryner, P. H., M. Yasai-Ardekani, & S. Al-Bazzaz, "Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies," *Academy of Management Journal*, 23, 2, 1980, pp. 193-220.
18. Hambrick, D. C., "Some Test of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategy Types," *Academy of Management Journal*, 26, 1983, pp. 5-26.
19. Hannan, M. T., "Problems of Aggregation and Disaggregation in Sociological Research," Chapel Hill, NC: Institute for Research in the Social Sciences: Methodology Working Paper 4, 1970.
20. Hannan, M. T., *Aggregation and Disaggregation in Sociology*, Lexington, MA: Lexington Books, 1971.
21. Hansen, G. S., & B. Wernerfelt, "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic Organizational Factors." *Strategic Management Journal*, 10, 1989, pp. 399-411.
22. Hedberg, B. L. T., P. C. Nystrom, & W. H. Strabuck, "Camping on Seesaws: Prescriptions for A Self-Designing Organization," *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, pp. 41-65.
23. Hickman, C. R., & M. A. Silva, *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*, New York: New American Library Books, 1984.

24. Hitt, M. A., & R. D. Ireland, "Relationships among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance," *Journal of Management Studies*, 23, 4, 1986. pp. 401-416.
25. Jones, G. R., "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective," *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, pp. 457-467.
26. Kimberly, J. R., "Data Aggregation in Organizational Research: The Temporal Dimension," *Organization Studies*, 1, 4, 1980, pp. 367-377.
27. Lawrence, P. R., & J. W. Lorsch, *Organization Environment: Management of Differentiation and Integration*, Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
28. McKelvey, B., *Organizational Systematics*, Berkeley, CA: University of California Press, 1982.
29. Meyer, M. W., & Associates, *Environments and Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1978.
30. Miles, R. H., *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
31. Miles, R., & C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.
32. Miller, D., *The Icarus Paradox*, New York: Harper Business, 1990.
33. Miller, D., & P. H. Frisen, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data, Part I: Testing Porter; Part II: Performance Implications," *Organization Studies*, 7,1, 1986, pp. 37-55, and 7, 3, 1986, pp. 255-261.
34. Morgan, G., *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage, 1986.
35. O'Reilly, C. A., III, J. A. Chatman, & D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, 34, 3, 1991, pp. 487-516.
36. Ouchi, W., *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

37. Pascale, R. T., & A. G. Athos, *The Art of Japanese Management: Application for American Executives*, New York: Penguin Books, 1981.
38. Pearce, J. A., E. B. Freeman. & R. B. Robinson, Jr., "The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance," *Academy of Management Review*, 12, 4, 1987, pp. 658-675.
39. Pennings, J. M., "Structural Contingency Theory: A Reappraisal," *Research in Organizational Behavior*, 14, 1992, pp. 267-309.
40. Peters, T. j., & R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982.
41. Popper, K. R., *The Logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson, 1959.
42. Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
43. Quinn, R. E., & M. R. McGrath, "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective," In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*, pp. 315-334, Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
44. Quinn, R. E., & J. Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Effectiveness," *Management Science*, 29, 1983, pp. 363-377.
45. Rich, P., "The Organizational Taxonomy: Definition and Design," *Academy of Management Review*, 17, 4, 1992, pp. 758-781.
46. Rousseau, D. M., "Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-Level Perspectives," *Research in Organizational Behavior*, 7, 1985, pp. 1-37.
47. Rumelt, R. P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.
48. Safford, G. S. III., "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond 'Strong' Culture," *Academy of Management Review*, 13, 4, 1988, pp. 546-558.
49. Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA:

- Jossey-Bass, 1990.
50. Schoeffler, S., R. D. Buzzell, & D. F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, March, 1974, pp. 137-145.
 51. Scholz, C., "Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit," *Long Range Planning*, 20, 4, 1978, (金元石 (1990)에서 재인용).
 52. Schoonhoven, C. B., "Problems with Contingency Theory: Tesing Assumptions Hidden within the Language of Contingency 'Theory'," *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 349-377.
 53. Schwartz, H., & S. M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, Summer 1981, pp. 30-49.
 54. Segev, E., "Strategy, Strategy Making, and Performance-An Empirical Investigation," *Management Science*, 32, 2, 1987, pp. 258-269.
 55. Sheridan, J. E., "Organizational Culture and Employee Retention," *Academy of Management Journal*, 35, 5, 1992, pp. 1036-1056.
 56. Shortell, S. M., & E. J. Zajac, "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assesment of Reliability and Validity," *Academy of Management Journal*, 33, 4, 1990, pp. 817-832.
 57. Snow, C. C., & L. G. Hrebiniak, "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp. 317-336.
 58. Starbuck, W. H., & P. C. Nystrom, "Designing and Understanding Organizations," In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, pp. ix-xxii, New York: Oxford University Press, 1981.
 59. Steiner, G. A., J. B. Miner, & E. R. Gray, *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, New York: Macmillan Publishing, 1986.
 60. Thomas, S., R. J. Litschert, & K. Ramaswamy, "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination," *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 509-522.
 61. Van de Ven, A. H., & R. Drazin, "The Concept of Fit in Contingency Theory," *Re-*

- search in Organizational Behavior*, 7, 1985, pp. 333-365.
62. Weick, K. E., "The Significance of Corporate Culture," In P. J. Frost L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*, pp. 381-389, Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
 63. Zajac, E., & S. M. Shortell, "Changing Generic Strategies: Likelihood, Directoin and Performance Impilcations," *Strategic Management Journal*, 10, 1989, pp. 413-430.
 64. Zammuto, R. F., *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy*, Albany, NY: State University of New York Press, 1982.
 65. 강완규 · 박노운, "기술혁신적 기업의 환경, 내부능력, 전략 및 조직분위기에 관한 연구", 「인사·조직연구」(한국인사·조직학회), 1, 1, 1992, 123-170쪽.
 66. 金元石, "기업문화와 기업전략이 조직유효성에 미친 영향에 대한 연구", 서강대학교 대학원 박사학위 청구논문, 1990.
 67. 金演鎬, 「경영정책과 전략적 경영」, 개정판, 서울: 비봉출판사, 1987.
 68. 삼일컨설팅그룹, 「한국기업의 성공조건: 성공을 위한 경영과제」. 서울: 매일경제신문사, 1992.
 69. 徐麟德, "한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구", 서울대학교 대학원 박사학위 청구논문, 1986.
 70. 慎侑根, "기업문화와 조직성과", 李學鍾 · 鄭求鉉편, 「한국기업의 구조와 전략」, 53-86쪽, 서울: 법문사, 1986.
 71. 鄭求鉉, 「한국기업의 성장전략과 경영구조」, 서울: 대한상공회의소, 1987.
 72. 趙東成, 「경영정책과 장기전략계획--이론 및 사례--」, 서울: 영지문화사, 1987.
 73. 池用熙 · 李章鎬, "경쟁전략 선택이 기업의 영업실적에 미치는 영향", 「경영학연구」(한국경영학회), 18, 2, 1989. 219-242쪽.
 74. 崔晚基, "기업성과와 관리이슈에 관한 탐험적 연구", 「경영학연구」(한국경영학회), 18, 1, 1988, 193-225쪽.
 75. 崔晚基, "在韓日系企業の文化と經營特徵", 戰後日本經營研究會編著, 「戰後日本の企業經營」, pp. 499-534, 東京: 文眞堂, 1991.
 76. 崔晚基, 「기업의 문화, 전략 및 성과에 관한 실증연구」, 대구: 산학경영기술연구원, 1993.
 77. 植村省三 (金鏞淇 역), 「조직의 이론과 일본적 경영」, 대구: 계명대학교 출판부, 1986.

