

# 韓國 革新企業의 類型別 特性에 관한 實證的 研究\*

## — 中小企業을 대상으로 —

송 광 선\*\*

논문접수일 : 95. 3

게재확정일 : 95. 11

### 초 록

본 연구는 기업의 혁신활동을 종래에 그 중요성이 강조되어 오던 기술혁신과 최근 그 중요성이 부각되어 활발하게 도입되고 있는 경영혁신으로 나누고 기업들이 두가지 혁신활동에 집중하는 정도에 따라서 네가지 혁신기업유형(기술혁신기업, 경영혁신기업, 양면혁신기업, 비혁신기업)으로 분류하여 각 혁신기업 유형별로 예상되는 조직분위기, 조직의지, 조직간 상호의존성, 최고경영자 특성 및 조직성과의 차이가 있는지를 우리나라 중소기업들을 대상으로 하여 실증적으로 검증해 보았는데, 혁신기업의 유형별 특성을 요약해 보면 다음과 같다.

기술혁신기업은 조직분위기상의 자율성과 혁신성이 높고, 기업의 외부연계형태 중 기술연계의 활용정도가 크며, 최고경영자의 외부와의 의사소통 및 모험지향성이 크고, 매출액 성장률이 높은 특성을 보이고 있었다. 반면, 경영혁신기업은 조직분위기상의 혁신성은 낮으나 과업지향성은 크며, 기업의 외부연계 중 생산부문의 하청생산방식을 많이 활용하고 있으며, 조직의지가 명시적으로 표출되는 경우가 많고, 최고경영자의 모험지향성이 낮으며, 매출액 성장률 또한 낮은 특성을 보이고 있었다.

이와 달리 양면혁신기업은 조직분위기상의 자율성, 혁신성, 과업지향성이 모두 크며, 조직의지가 명시적으로 표출되고 있는 경우가 많고, 기업의 외부연계 중 기술연계를 적극적으로 활용하고 있으며, 최고경영자의 외부와의 의사소통이 활발하고 모험지향성이 크며, 매출액 성장률 및 이익률이 모두 큰 특성을 보이고 있었다.

\* 이 논문은 1993년도 한국학술진흥재단의 공모과제 연구비에 의하여 연구되었음

\*\* 順天鄕大學校 社會科學大學 經營學部 教授

## I. 서 론

한국의 제조기업들은 과거 정부의 강력한 지원과 저렴한 노동력을 바탕으로 한동안 고도성장을 지속해 올 수 있었으나, 최근 몇년 사이에 맞이한 경제의 급속한 개방, 기술의 격변, 소비자 기호의 다양화, 급격한 임금인상 등의 대내외적 기업환경변화는 우리나라 제조기업들에게 기업생존상의 심각한 문제를 제기하게 되었다.

특히, 이러한 최근의 변화된 기업환경은 전형적으로 저임금에 비교우위를 두고 있었던 한국의 중소기업들에게 국내외적으로 심각한 경쟁력 저하를 경험하게 하였고, 이에 따라 중소기업들도 기업생존을 위해서는 기존의 것과는 차원을 달리하는 새로운 기술과 관리능력의 창출이 절대적으로 필요하다는 인식이 확산되기에 이르렀다.

이러한 작금의 상황에서 기업의 혁신활동은 우리나라 중소기업들이 국내외의 경쟁에서 자신을 차별화하고 비교우위를 확보하기 위한 가장 중요한 전략적 수단으로 부각되고 있기 때문에, 현 시점에서 한국의 혁신적 중소기업들은 기업전체적으로 어떠한 특성을 지니고 있는지를 규명해 보는 것은 혁신기업을 지향하는 개별기업의 경영전략적 차원에서나 이의 육성을 필요로 하는 국가정책적 측면에서나 시급하게 다루어져야 할 과제라고 생각된다.

이에 본 연구에서는 혁신기업들의 본질을 좀더 구체적으로 파악하기 위하여 우리나라 중소기업들이 추구하고 있는 혁신활동의 내용에 따라 이들을 몇가지 유형으로 분류하여 각각의 유형별 혁신기업집단들은 어떠한 특성의 차이를 보이고 있는지를 조직적 특성, 전략적 특성, 최고경영자 특성, 조직성과 특성 차원에서 규명해 보고자 하였다. 이러한 연구를 통하여 우리나라 중소기업들의 혁신활동의 유형과 관련요인들과의 관계를 총체적으로 파악할 수 있는 이론적 토대를 마련하고 실무적으로는 특정 내용의 혁신활동을 추구하는 기업들에게 혁신활동의 성과를 극대화할 수 있는 관리적 지침을 제공코자 하는 것이다. 특히 본 연구에서는 기업의 혁신활동으로서 종래에 그 중요성이 강조되어 오던 기술혁신뿐 아니라 최근 국내에서도 그 중요성이 인식되어 활발하게 도입되고 있는 경영혁신까지 포함한 포괄적 개념으로 이해하는데, 그 이유는 격변적 환경 속에서 기업들이 생존하기 위해서는 기술혁신 못지 않게 경영관리 전반적인 측면에서의 질적인 변화(즉, 경영혁신)가 필수 불가결한 것으로 보이기 때문이다.

## II. 이론적 고찰

조직의 혁신활동을 이해하고 이의 결정요인을 규명하기 위해서는 혁신활동의 유형을 구별해서 연구를 수행해야 한다는 주장이 몇몇 연구자들(Knight,1967; Downs & Mohr,1976; Sainfort,1987)로 부터 제기되고 있다. 혁신활동의 형태는 학자들에 따라 다양하게 유형화되고 있지만, 대체로 ‘급진적 혁신과 점진적 혁신’(Radical vs. Incremental Innovation; Dewar & Dutton,1986; Nord & Tucker,1987), ‘제품혁신과 공정혁신’(Product vs. Process Innovation ; Utterback & Abernathy, 1975), ‘기술혁신과 경영혁신’(Technical vs. Administrative Innovation; Kimberly & Evanisko,1981; Damanpour & Evan,1984) 등의 구분이 비교적 빈번하게 사용되고 있다.

본 연구에서는 조직전체단위에서 발생하고 있는 다양한 혁신활동의 형태를 기술혁신과 경영혁신의 두가지 유형으로 구분하고자 하는데, 그 이유는 이러한 분류방식이 기업내에서 발생하고 있는 모든 혁신활동의 내용을 포괄하고 있을 뿐 아니라 혁신활동의 본질의 차이를 간명하게 잘 보여주고 있다고 판단되기 때문이다. 본 연구에서 사용될 ‘기술혁신’(Technical Innovation)의 개념은 조직내의 기술체계내에서 발생해서 직접적으로 조직의 기본적인 작업활동에 영향을 미치는 것으로서 제품이나 서비스에 내재해 있는 새로운 아이디어의 채택, 또는 생산과정이나 서비스 운용상에 있어서 새로운 요소의 도입 등과 같은 형태로 나타날 수 있다. 이에 대해서 ‘경영혁신’(Administrative Innovation)의 개념은 관리적 구성요소상에 발생하여 조직내의 사회체계에 영향을 주는 것으로서 충원, 자원분배, 조직구조, 권한, 보상 등에 있어서 새로운 방법의 채택 및 시행으로 나타날 수 있다(Evan,1966; Daft, 1978; Kimberly et al., 1981).

최근까지 조직의 혁신활동에 영향을 미치는 요인을 규명코자 하는 여러 연구들을 통하여 다수의 관련 변수들이 밝혀지고 있지만, 이들 변수들은 대체로 조직적 특성변수, 전략적 특성변수, 개인적 특성변수 등과 같이 몇가지 범주로 유형화하여 볼 수 있을 것이다. 본 연구에서는 조직적 특성으로는 조직분위기 변수를, 전략적 특성으로는 조직의지와 조직간 상호의존성 변수를, 개인적 특성으로는 최고경영자의 외부와의 의사소통 및 모험지향성 변수를 도입하여 혁

신적 조직유형 사이에 이들 변수들의 차이, 즉 독특한 특성이 존재하는지를 분석하여 조직유형별 혁신활동의 차이의 근원을 파악해 보고자 하였다.

한편, 본 연구에서의 혁신적 조직유형은 개별기업들이 기술혁신 및 경영혁신활동에 집중하고 있는 정도에 따라 기술혁신기업, 경영혁신기업, 양면혁신기업, 비혁신기업의 네가지로 분류하여 사용하였다. 아래에서는 기존 연구들을 토대로 이들 변수들과 조직의 혁신활동과의 관계를 고찰하여 본 연구의 연구가설을 도출하고자 한다.

## 2-1. 조직분위기와 혁신

조직분위기(Organizational Climate)란 “조직구성원들이 지각하는 지속적인 조직적 또는 상황적인 특징들”로 정의되는데, 이는 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성된 자체의 독특한 조직특성으로서 조직구성원과 집단행동에 영향을 주는 중요한 요소이다. 이와 같이 조직분위기는 조직성원의 행위에 영향을 미치는 조직특성, 즉 조직의 내부환경으로서 조직체의 상황적 요소와 조직구성원들의 개인 및 집단적 요소가 결합되어 형성된 조직체에 대한 전체적 개념이라 할 수 있다(Johnston, 1976).

조직문화는 보다 최근에 대두된 개념으로 개념 및 측정방법의 체계화가 미흡한 상태에 있으나 일반적으로 인류문화나 국가문화 등과 같은 거시적인 개념이 미시적인 조직체수준에 적용된 것으로서 한 조직체의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 등이 포함된 종합적 개념으로 조직성원과 조직전체의 행동에 영향을 주는 요소로 파악되고 있다. 흔히 조직문화는 조직분위기와 명확한 구분없이 상호교환적으로 사용되는 경향이 있는데, 이를 구분하여 사용하는 학자들도 있다. 예컨대, Burnside & Amabile(1988)은 조직분위기는 인간의 관행을 언급하는 것으로서 주로 양적 연구방법을 이용하는데 반해, 조직문화는 조직분위기를 포함하는 보다 광범위한 개념으로서 조직분위기는 이러한 조직문화의 한 단면을 측정하는 것으로 보고 있다.

조직분위기 또는 기업문화와 관련한 연구로서 Bate(1984)는 조직의 변화 및 문제해결 과정에서 기업문화가 큰 영향을 미친다는 것을 밝히고 있는데, 사례연구를 통하여 조직변화를 저해하는 조직문화적 특성 6가지를 제시하였다. 한편, Pelz & Andrews(1976)는 연구개발조직

을 대상으로 개인의 업무성과가 개인의 업무능력보다 사회심리적 요소에 의해 더욱 큰 영향을 받고 있음을 실증분석을 통하여 밝히면서, 개인의 업무성과를 높일 수 있는 조직분위기 특성을 밝히고 있다. Peters & Waterman(1982)은 미국의 62개 초우량기업들을 대상으로 한 연구에서 장기적으로 높은 성과를 내는 기업들이 행동중시성, 소비지향성, 자율성, 인간중시 등의 공통적인 기업문화적 특성을 지니고 있음을 지적하였다. 이러한 연구들을 통하여 조직분위기 또는 조직문화는 조직변화과정, 개인업무성과, 나아가 조직의 장기적 성과에 영향을 미치는 중요한 조직적 특성이 되고 있음이 밝혀지고 있다.

또한, 최근에는 조직분위기 또는 조직문화가 조직혁신의 필수적 요소가 된다고 주장하는 연구들이 나타나고 있다 (Ahbrand & Blair, 1986; Vrakking, 1990; Humble & Jones, 1989; Grossi, 1990). 즉, 조직내에서 지속적으로 혁신이 촉진되기 위해서는 이에 적합한 조직전체의 조직분위기나 문화가 조직내에 정착되어 있어야 이것이 가능하다고 보는 것이다. 본 연구도 이러한 관점에서 혁신기업은 비혁신기업에 비하여 지속적으로 혁신적 특성을 유지하기 위해서는 나름대로 독특한 조직분위기가 형성되어 있을 것이며, 나아가 혁신기업 유형별로 혁신활동의 초점이 어디에 있는가에 따라 독특한 조직분위기의 차이가 존재할 것으로 예상하고 있는 것이다.

혁신적 조직의 조직분위기 특성을 분석한 연구는 많지 않아서 아직까지 혁신적 조직의 조직분위기를 구성하는 차원에 관해서는 명확하게 밝혀지고 있진 않지만, 지금까지의 관련 연구들에서 혁신적 조직의 조직분위기 특성으로서 공통적으로 지적되고 있는 차원으로는 자율성(Siegel & Kaemmer, 1978; Fisher & Farr, 1985; Nonaka, 1989), 창의성(Siegel & Kaemmer, 1978; Fisher & Farr, 1985; Ahbrandt & Blair, 1986; Amabile, 1988), 모험지향성(Ahbrandt & Blair, 1986; Amabile, 1988), 고객지향성(Peters & Waterman, 1982; 1985), 과업지향성(Burnside et al., 1988; Vrakking, 1990), 응집성(Bate, 1984; Fisher & Farr, 1985) 등을 들 수 있는데, 이상의 조직분위기 차원 중 창의성과 모험지향성은 Decotiis & Koy(1980)의 연구를 통하여 혁신성이란 단일차원으로 분류되고 있다.

그런데, 기업의 혁신활동과 관련하여 Daft(1978)는 기술혁신은 변화의 방향이 대체로 상향적 과정을 거치며, 관리혁신(본 연구에서의 경영혁신)을 채택하는 조직은 변화의 방향이 하향적 과정을 거치게 된다고 보고 있기 때문에 이러한 혁신활동과정의 속성상 기술혁신이 왕성한

기술혁신기업은 상향적 변화가 용이할 수 있도록 경영혁신기업보다 자율성, 혁신성(창의성과 모험지향성)이 보다 큰 조직분위기를 보일 것이다. 또한 기술혁신은 근본적으로 시장을 목표로 하는 신제품 개발에 초점을 두고 있으므로 경영혁신보다 고객을 의식하는 조직분위기의 형성이 이루어질 것으로 보아 기술혁신기업은 경영혁신기업보다 고객지향성이 클 것으로 예상된다. 반면, 경영혁신은 혁신활동의 성공적 수행을 위해서 해당부서 또는 조직전체의 조직성원들의 전폭적인 참여와 협조가 기술혁신보다 상대적으로 크게 요청될 수 있다는 점에서 기술혁신기업보다 경영혁신기업의 응집성이 보다 크게 나타날 것으로 예상된다. 과업지향성 차원에 있어서는 한국기업들의 경영혁신활동이 업무수행상의 낭비나 비능률 제거를 강조하는 방향으로 전개되고 있어서 해당기업의 조직성원들에게 업무수행상의 시간 압박이나 긴장감을 야기시킬 가능성이 크고 따라서 기술혁신기업보다 경영혁신기업이 보다 높은 과업지향성을 보일 것으로 예상해 볼 수 있다. 혁신기업유형 중 양면혁신기업은 기술혁신적 조직분위기와 경영혁신적 조직분위기가 동시에 나타날 것이기 때문에 상기 조직분위기의 모든 차원이 크게 나타날 가능성이 크며, 비혁신기업은 상대적으로 혁신적 조직분위기의 모든 차원이 낮게 나타날 것으로 예상된다.

이상의 논의들을 토대로 이를 가설의 형태로 정리해 보면 다음과 같다.

가설 1. 네가지 혁신기업유형은 자율성, 혁신성, 과업지향성, 응집성, 고객지향성의 측면에서 조직분위기 특성의 차이를 보일 것이다.

## 2-2. 조직의지와 혁신

일반적으로 기업조직에서 조직의지(Organizational Intention)를 표현한 것이 기업사명(Mission)인데, 기업사명은 보통 개괄적인 형태로 표현되며 기업의 의도를 나타내게 된다. Comerford & Callaghan (1985)은 “기업사명은 조직의 존재이유, 즉 기본적인 목적을 기술한 것으로 이는 기업의 철학적인 목적의 일반적인 표현이다” 라고 하였다. 기업사명에는 전략적 의사결정권자의 경영철학이 구체화되게 되며, 기업이 바라는 기업 이미지를 암시하며, 기업의 자기인식을 반영하게 된다. 따라서, 기업사명은 전략적 의사결정권자의 가치관과 우선순

위를 반영하는 방향으로 기업이 강조하는 제품/시장/기술 영역을 표현하게 된다. 기업사명에 담기게 되는 경영철학 또는 경영이념(Management Philosophy, Management Creed)이란 경영자가 기업경영에 대하여 갖는 기본적인 가치관, 태도, 신념과 행동기준을 의미하는 것으로, 별도로 회사의 사시나 기본방침 또는 경영신조로서 명문화되고 있는 경우가 많다.

그러면, 이처럼 기업사명이나 경영신조 등으로 형상화되는 조직의지와 조직혁신과는 어떠한 관계에 있는가? Quinn(1985)과 Vrakking(1990)은 조직이 지향하는 바의 기업비전(Corporate Vision)은 혁신의 기본조건이며 혁신의 성공에 필수적임을 지적하였고, Nonaka(1989)는 경영신조나 기업사명 등을 통하여 표출되는 조직의지가 조직성원들의 사고체계의 변화를 가져오며, 이것이 조직 전체의 혁신을 야기 또는 촉진시키는 역할을 한다고 주장하였다.

그런데, 조직혁신이란 그 과정상 조직의 변화를 필요로 하게 되는데, 이러한 조직변화의 중심에는 조직성원들이 있으므로 성공적인 혁신을 위해서는 먼저 조직성원들의 의식, 태도, 행동의 변화가 우선되어야 한다. 따라서, 조직으로서는 구성원들의 의식, 태도, 행동의 변화를 조직이 바라는 방향으로 유도하기 위해서 이를 기업사명이나 기업비전 등에 담아 구체화함으로써 조직이 지향하는 방향으로 조직성원들의 변화와 합일을 도모하게 되는 것이다. 이러한 점에서 지속적으로 조직변화가 이루어지고 있는 것으로 볼 수 있는 혁신기업은 비혁신기업과 비교하여 조직의지가 보다 명확하게 조직성원들에게 표출되고 있을 것이며, 또한 이러한 조직의지가 조직성원들에게 보다 분명하게 전달되고 있을 것으로 생각된다. 그런데, 기업의 경영혁신 자체가 조직성원들의 사고, 태도, 행동, 관습 등의 변화를 전제로 한 관리체계상의 자기변혁활동이기 때문에, 이러한 관계는 기술혁신에 치중하고 있는 기술혁신기업보다 경영혁신에 치중하고 있는 경영혁신기업에서 더욱 두드러지게 나타날 것으로 예상된다.

이상의 논의들을 토대로 이를 가설의 형태로 정리해 보면 다음과 같다.

가설 2. 네가지 혁신기업유형은 표출성, 전달성의 측면에서 조직의지의 차이를 보일 것이다.

### 2-3. 조직간 상호의존성과 혁신

조직들 사이에는 여러 형태의 자원(설비, 고객, 기술 등)을 거래하면서 조직간 상호의존성(Interorganizational Interdependence)이 발생하게 된다. 전통적인 조직이론에서는 조직내 의사결정자들은 조직간 상호관계의 형성을 가급적 회피하고 서로 독립적인 상태로 존재하는 것을 선호한다고 가정하고 있다. 그럼에도 조직간의 상호관계가 불가피하게 나타나게 되는 것은 조직내부에 부족한 제자원을 조직외부에서 충당해야 할 필요성과 조직외부의 문제 또는 기회에 적극적으로 반응하고자 하는 조직의 욕구 또는 동기를 그 이유로 들 수 있다(Van de Ven & Ferry, 1980). 특히 오늘날의 기업 환경이 조직의 생존을 위해서는 소극적인 현상유지보다는 적극적으로 조직외부의 문제에 대처하고 기회를 발굴하여 이를 활용하는 방식의 생존 전략을 필요로 하게 됨에 따라 조직간 상호관계를 타기업과의 경쟁상의 비교우위를 확보하기 위한 수단으로 활용하는 기업들이 늘어났으며 이에 따라 기업간의 연계활동(Business Network)이 보다 빈번하게 형성되고 나타나게 되었다.

이렇게 형성되는 조직간 상호관계와 조직혁신과는 어떠한 관계에 있는가? Pierce & Delbecq(1977)와 Kimberly(1981)는 조직혁신에 관한 문헌고찰을 통하여 '조직간 상호의존성'(Organizational Interdependence)을 조직혁신에 영향을 미치는 중요변수로서 제시하고 있다. 실증적으로도 Aiken & Hage(1968, 1971)는 조직간의 공동프로그램의 숫자와 혁신의 채택과의 사이에 양의 상관관계를 발견하여, 조직간의 공동프로그램의 활용이 조직혁신을 촉진한다는 주장의 근거를 제공하고 있다. 또한, Nonaka(1989)는 조직혁신을 정보 또는 지식창출의 관점에서 파악하고, 정보창출을 위해서는 혼돈의 창조가 필요한데 이를 야기시키는 여러 수단 중의 하나가 기업과 고객 또는 시장, 기업과 기업간의 왕성한 사업연계(Business Network)가 되어야 한다고 주장하였다.

이상의 논의와 연구들에 근거할 때 적절한 조직간 상호관계의 형성은 궁극적으로 조직변화 즉 조직혁신을 촉진시킬 수 있는 좋은 수단이 될 수 있을 것이기 때문에 자신의 변화와 혁신을 도모하는 기업일수록 외부조직과의 연계를 적극적으로 활용할 가능성이 크며, 그 중에서도 특히 기업활동에 필요한 제자원이 부족한 중소기업의 입장에서는 자신의 변화와 혁신을 적극적으로 추진하는 기업일수록 외부조직과의 연계를 적극적으로 활용하고자 노력할 것이다. 이

러한 시각에서 혁신적 중소기업들은 기술부문, 생산부문, 마케팅부문, 재무부문 등 여러 분야에 걸쳐 외부와의 연계를 맺음으로서 부족한 내부자원을 보충하고 이를 토대로 타기업과의 경쟁상의 비교우위를 확보하는 수단으로 활용하고 있을 가능성이 클 것이다.

이를 좀더 구체적으로 논의해 보면 중소기업 중 기술혁신에 치중하고 있는 기술혁신기업들은 기술적 지식 및 연구인력의 제반 측면에서 왕성한 수요를 보일 것이기 때문에 이러한 수요를 충당해 줄 수 있는 외부기관 또는 기업과의 연계활동을 적극적으로 활용하고자 할 것으로 보아 기술혁신기업은 경영혁신기업보다 외부와의 기술연계 (Technology Linkage) 활동이 왕성할 것으로 예상해 볼 수 있다.

한편, 대외적 생산연계의 측면에서 중소기업들이 활용할 수 있는 대표적 방법으로는 OEM 생산(주문자상표부착생산)과 하청생산방식을 들 수 있겠는데, 기술혁신기업은 독자적인 기술과 제품개발에 적극적이기 때문에 경영혁신기업보다 OEM생산방식을 택할 가능성은 희박할 것이나, 경영혁신기업은 상대적으로 기존제품을 통하여 경쟁기업에 비하여 생산원가면에서 비교우위를 확보하고자 노력할 것이란 점에서 OEM생산이나 하청생산과 같은 생산측면에서의 연계활동을 통하여 제품원가를 절감하는 방안을 적극적으로 활용하고자 할 것으로 보아 경영혁신기업은 기술혁신기업보다 대외적인 생산연계(Production Linkage)를 적극적으로 활용하고 있을 것으로 예상해 볼 수 있다.

이상의 논의들을 토대로 이를 가설의 형태로 정리해 보면 다음과 같다.

가설 3. 네가지 혁신기업유형은 기술연계, 생산연계의 측면에서 조직간 상호의존성의 차이를 보일 것이다.

#### 2-4. 최고경영자 특성과 혁신

기업의 혁신활동에 있어서 최고경영자들의 역할은 상당수 연구자(Hage & Dewar, 1973; Rothwell, 1977)에 의하여 강조되어 왔다. 특히 의사결정권이 최고경영자에게 집중되어 있는 정도가 큰 중소기업에서는 관리자의 개인적 특성이 혁신의 채택에 보다 큰 영향을 미칠 것이다(Miller & Toulouse, 1986).

기업의 혁신활동과 밀접하게 관련되고 있을 것으로 보이는 최고경영자의 개인적 특성중 하나가 최고경영자의 '외부와의 의사소통'(External Communication)의 개념이다. 기업의 혁신활동의 근원에는 혁신을 자극할 수 있는 새로운 정보의 유입이 반드시 필요하게 되는데, 조직 내부에서 필요정보를 충당하는 것은 한계가 있고 결국은 조직외부에서 필요정보의 원천을 탐색하게 된다. 이처럼 조직혁신을 위해서는 외부환경요소에 대한 정보의 수집 및 분석활동이 필요하게 되고, 이러한 활동이 왕성한 기업일수록 혁신의 아이디어를 보다 자주 얻게 되며 나아가 혁신을 채택할 가능성이 그만큼 크게 될 것인데, 이러한 점에서 해당기업의 최고경영자가 보다 적극적으로 외부와의 의사소통을 통하여 외부정보의 유입에 관심을 가지는 기업일수록 혁신기업이 될 가능성은 그만큼 커질 것이다.

실제로 몇몇 연구들에서 최고경영자의 '외부와의 의사소통'정도는 혁신의 수용에 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다(Becker, 1970; Rogers & Shoemaker, 1971). Kimberly & Evanisko(1981)는 병원관리자들의 외부와의 의사소통정도와 병원내부의 기술혁신 및 경영혁신의 채택정도와와의 관계를 분석하였는데, 실증분석결과 관리자들의 외부와의 의사소통정도는 기술혁신, 경영혁신 모두와 상당한 정도의 양의 상관관계를 발견하였다.

그런데, 경영혁신의 경우에는 조직내부적인 통합, 조정의 필요성에서 혁신이 야기되는 경우가 많으나 기술혁신의 경우에는 외부환경적인 요인(예컨대, 경쟁기업, 소비자, 시장환경, 공급자, 기술요인등)에 의하여 자극되는 경우가 보다 많을 것이기 때문에 (Daft, 1982), 기술혁신에 치중하고 있는 기술혁신기업의 최고경영자는 경영혁신에 치중하고 있는 경영혁신기업의 최고경영자보다 외부환경정보 유입에 보다 적극성을 보일 것이고 따라서 경영혁신기업보다 기술혁신기업의 최고경영자가 외부와의 의사소통에 보다 큰 관심을 가질 것으로 예상된다.

모험지향성(Risk-taking Propensity) 또한 혁신활동과 관련한 최고경영자의 대표적인 개인적 특성의 하나로 보인다(Kets de Vries, 1977; Begley & Boyd, 1987). 일반적으로 개인은 불확실한 상황에서 어느 정도의 모험을 택하는지 각기 모험에 대한 선호의 정도가 다르다는 것이 모험지향성의 개념이다(Taylor & Dunnette, 1974). 그런데, 혁신활동의 과정에 잠재적으로 내재된 혼돈과 위험을 감안하면 최고경영자의 모험지향성은 혁신적 프로젝트의 도입과 시행을 성공적으로 이루기 위한 필수적 요소가 된다. 실제로 Khan & Manopichetwattana(1989)는 미국의 중소기업에 있어서 경영자의 모험지향성과 제품혁신사이에

상당한 양의 상관관계가 있음을 발견하였다.

그런데, 기술혁신이나 경영혁신 모두 혁신활동의 성과를 거두기까지 장시간을 요하고 투자에 대한 성과 또한 불확실하다는 점에서 조직이 혁신활동에 몰입하기 위해서는 공통적으로 최고경영자의 모험지향성을 필요로 할 것이다. 하지만, 중소기업의 경영혁신활동이 상대적으로 적은 비용투입으로 가능한 반면 상당한 투자가 수반되는 기술혁신활동은 실패할 경우 잉여자원이 부족한 중소기업의 입장에서는 경영혁신 활동의 실패보다 조직에 더 치명적이 될 가능성이 크다는 점에서 기술혁신기업의 최고경영자는 경영혁신기업의 최고경영자보다 큰 모험지향성을 보일 것으로 예상해 볼 수 있다.

이상의 논의들을 토대로 이를 가설의 형태로 정리해 보면 다음과 같다.

가설 4. 네가지 혁신기업유형은 외부와의 의사소통, 모험지향성 측면에서 최고경영자 특성의 차이를 보일 것이다.

## 2-5. 조직성과와 혁신

성공적인 조직이란 기본적 과업을 능률적으로 완수하고, 조직의 유지 생존을 위하여 환경적응을 효과적으로 이루고 있는 기업이다(Miles, 1980). 조직성과란 이러한 측면에서 조직이 얼마나 성공적인가를 측정하는 잣대로 볼 수 있다. 조직은 변화하는 환경에 적응하기 위하여 새로운 환경조건에 적합하도록 운용 및 관리체계상의 변화를 필요로 하게 되는데, 이러한 조직변화의 수단이자 방법이 조직의 혁신활동이라 볼 수 있으므로 조직의 혁신활동은 조직의 환경적응 및 그 결과라고 할 수 있는 조직성과에 당연히 영향을 미칠 것으로 생각된다.

조직의 혁신활동이 조직성과에 미치는 영향에 대해서 몇몇 연구들을 통하여 그 실증적 관계를 살펴볼 수 있다. Mansfield(1968)는 철강 및 석유산업분야 내의 혁신기업들이 혁신 채택 후 5년부터 10년 이내에 그렇지 않은 기업보다 훨씬 빨리 성장하고 있음을 발견하였으며, Armour & Teece(1978)는 석유회사들에 있어서 경영혁신의 채택이 자본수익률을 향상시키고 있음을 발견하였다. 하지만 조직성과에 대하여 기술혁신과 경영혁신이 각각 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 비교, 분석한 연구는 드문 실정이다.

기술혁신은 새로운 기술을 배경으로 기존제품과는 다른 새로운 제품이나 서비스를 도입함으로써 수행되는 것이기 때문에 이를 통하여 해당기업은 기존시장의 확대 또는 새로운 시장의 개척을 이룰 수 있게 될 것이므로, 기술혁신에 집중하는 기술혁신기업은 경영혁신에 집중하는 경영혁신기업보다 신제품 판매에 의한 매출액 증대를 통하여 조직전체의 높은 양적 성장을 보이게 될 것이다. 반면, 경영혁신활동은 조직성원들의 태도나 행위의 바람직한 변화, 조직몰입의 증대, 업무관련 효율성 증대, 경영합리화 등의 효과를 기대하는데, 이를 통하여 해당기업은 경제적으로 비용감소, 생산성 증대효과를 얻을 수 있기 때문에 궁극적으로 해당기업의 수익성 향상이 이루어지게 될 것이다. 이러한 논리에서 기술혁신기업은 성장성의 측면에서 보다 나은 조직성과를 보일 것이나, 경영혁신기업은 수익성의 측면에서 보다 나은 조직성과를 보일 것으로 예상해 볼 수 있다.

이상의 논의들을 토대로 이를 가설의 형태로 정리해 보면 다음과 같다.

가설 5. 네가지 혁신기업유형은 성장성, 수익성의 측면에서 조직성과의 차이를 보일 것이다.

### Ⅲ. 연구조사방법

#### 3-1. 표본추출 및 자료수집

최근 Damanpour(1991)는 혁신의 결정요인을 메타분석(Meta Analysis)을 통하여 검증해 본 결과 혁신을 채택하는 조직유형 및 혁신범위의 차이가 이들 사이의 관계를 결정하는 중요한 조정요인(Moderator)이 되고 있음을 발견하였다. 즉, 조직의 혁신성을 결정하는 요인은 제조기업이나 서비스기업이나, 또는 대기업이나 중소기업이나 등의 조직유형에 따라서, 그리고 특정부서의 단일한 혁신활동을 대상으로 하느냐 아니면 조직전체의 여러 혁신활동을 대상으로 하느냐에 따라서 차이가 난다는 결론을 도출하였다. 이러한

연구결과를 참작하여 본 연구에서는 연구대상을 제조업에 종사하고 있는 중소기업에 국한시키고, 분석단위를 기업전체의 혁신활동으로 한정함으로써 조직유형 및 혁신활동범위의 다양성에서 올 수 있는 연구결과의 비일관성을 극소화시키고자 의도하였다.

그런데, 본 연구수행에 필요한 자료들을 임의의 중소기업들을 대상으로 확률표출(Probability Sampling)의 방법에 의하여 수집할 경우에는 국내 중소기업들의 낮은 기술 및 경영수준을 감안할 때 표본기업에 극소수의 혁신기업만이 포함되는 결과로 나타날 가능성이 크다(Kim et al., 1993). 이 점을 감안하여 본 연구에서는 표본기업에 기술혁신기업과 경영혁신기업들이 상당 포함될 수 있도록 유의표출(Purposive Sampling)의 방법으로 대상기업을 선정하였다.

구체적으로 표본기업의 선정은 다음과 같은 순서에 의하여었는데, 먼저 표본기업들 중 기술혁신기업 유형이 상당수 포함될 수 있도록 최근 5년간 신기술 또는 신제품 개발성과를 평가받고 있는 중소기업들(벤처대상 수상기업, 관련전문가 추천기업, 경제신문 및 잡지에서의 기술혁신 성공사례기업 등) 가운데 본 연구에 협조의사를 보인 20개 기업을 표본기업으로 선정하였다.

다음으로, 표본기업들 중에 경영혁신기업 유형이 상당수 포함될 수 있도록 하기 위하여 최근 5년간 생산성본부 또는 한국공업표준협회로부터 중소기업부문에서 경영합리화 또는 생산성 향상을 평가받아 생산성 대상 등을 수상한 기업들 가운데 본 연구에 협조의사를 보인 19개 기업을 표본기업으로 선정하였는데, 그 이유는 이들 기업들이 여타 기업들보다 관리적 측면에서 자기변신의 노력 즉, 경영혁신적 노력이 컸다고 볼 수 있고 따라서 이들에게 경영혁신적 특성이 크게 나타날 것으로 생각되었기 때문이다.

혁신기업집단에 비교되는 통제집단으로서의 비혁신기업 집단은 경영혁신기업과 기술혁신기업의 표본확보를 상기의 방법으로 먼저 하고난 다음 이들 표본기업 방문시 동종 산업분야내에서 기업규모가 비슷한 기업들 중에서 기술혁신 및 경영혁신활동 모두가 평범할 것으로 여겨지는 상대기업을 문의하여 대상기업들을 물색하고, 이들 가운데에서 연구에의 협조의사를 보이는 20개 기업을 표본기업으로 선정하였다.

이상의 절차에 의하여 선정되어 자료가 수집된 기업은 모두 59개였으나, 2개 기업의 경우는 자료가 미비하여 제외되고 이후의 통계분석에 포함된 표본기업의 수는 57개이다.

본 연구에서 표본추출 대상기업은 제조업에 종사하고 있는 중소기업으로 한정하였다.

기업규모는 산업분야별로 분류기준의 차이가 있으나, 현실적으로 기업규모가 증대 일로에 있는 점을 감안하여 자동차부품산업의 중소기업 종업원 수 기준인 1,000명 미만의 기업을 연구 대상으로 하였다.

자료수집은 예비조사를 거쳐 작성된 설문서를 가지고 표본기업들을 방문하여 관련자와의 직접면담을 통하여 이루어졌다. 설문서 내용 중 기업활동 전반에 관한 객관적 수치를 필요로 하는 설문서의 작성부분은 정확한 기입을 위하여 관련부서에 배부하여 충분한 시간을 가지고 작성케 한후 나중에 우편이나 FAX 등의 방법으로 송부케 하였다. 그리고, 기업에서의 현장조사를 통해 수집되지 못한 자료나 혹은 수집되었다더라도 확인을 요하는 자료에 대해서는 다른 원천을 통한 조사(예컨데, 생산성본부, 한국공업표준협회, 한국신용평가주식회사 등)를 병행 실시하여 자료의 객관성을 제고하였다.

### 3-2. 변수의 측정

본 연구에서는 혁신기업들을 네가지 유형으로 구분하고 있는데, 이러한 혁신기업유형의 분류에는 기술혁신성과 경영혁신성을 측정하여 이를 분류기준으로 삼았다.

본 연구에서 기술혁신성(Technical Innovativeness)은 과거 5년간에 있어서 신제품의 시장도입정도, 신공정이나 새로운 생산방식의 도입정도, 특허출원 및 등록정도의 3가지 측면에서 동종산업내 타기업과 비교정도를 5점 척도로 측정하고 이 3가지 지표를 주요요인분석법(Principal Component Analysis)에 의하여 복합지수(Composite Index)로 계산하였다.

본 연구에서 경영혁신성(Administrative Innovativeness)은 해당기업의 경영혁신의 채택 정도로 개념화하는데, 경영혁신의 채택정도는 연구에 따라서는 단편적으로 파악하기도 하지만(예컨데, EDP의 활용정도; Kimberly & Evanisko, 1981), 본 연구에서는 조직전체차원에서 파악하고 있기 때문에 경영혁신활동이 일어나고 있는 주된 기업활동 영역에서 전형적인 경영혁신활동의 채택여부로서 평가하였다. 본 연구에서는 한국의 중소기업에서 경영혁신활동이 나타나고 있는 대표적인 기업활동영역을 인적자원관리, 업무전산화 및 사무자동화, 생산관리의 3개 영역으로 파악하고 각각의 영역에서 중소기업들이 공통적으로 채택하고 있는 혁신활동의 내용을 도출하였다(경영혁신분야 및 내용에 관해서는 생산성본부, 능률협회, 공업표준협

회 등의 전문가들의 의견을 참작함). 이 내용들을 기준으로 하여 해당기업들이 과거 5년간 경영혁신활동을 어느 정도 수행하고 있는지를 동종산업내 타기업과 비교하여 그 정도를 5점 척도로 평가하게 하고, 3개 영역의 이 값을 평균하여 기업전체의 경영혁신성 값을 구하였다.

구체적으로 경영혁신활동의 평가부문 및 부문별 혁신활동의 내용으로서 고려된 사항들은 아래와 같다.

i) 인적자원관리

교육훈련, 상여 및 보상체계, 직무개발, 인력의 선발·배치·승진, 종업원 복리후생, 노사관계 등의 분야에 새로운 관리체계의 도입정도

ii) 업무전산화 및 사무자동화

분야별 전산화 및 MIS체계 도입정도, 사무자동화기기 보유정도

iii) 생산관리

새로운 생산관리기법(TQC, VE, IE, JIT, MRP, TPM 등)의 도입정도

이렇게 계산된 기술혁신성과 경영혁신성의 중앙값(Median)을 기준으로 하여 표본기업들을 다음의 4개 기업군으로 분류하였다.

그룹1 (비혁신기업군):

기술혁신성과 경영혁신성이 상대적으로 모두 낮은 기업들

그룹2 (기술혁신기업군):

기술혁신성은 상대적으로 높으나, 경영혁신성은 상대적으로 낮은 기업들

그룹3 (경영혁신기업군):

경영혁신성은 상대적으로 높으나, 기술혁신성은 상대적으로 낮은 기업들

그룹4 (양면혁신기업군):

기술혁신성과 경영혁신성이 상대적으로 모두 높은 기업들

조직분위기 차원중 자율성, 혁신성, 과업지향성, 응집성의 측정은 Decotiis & Koys(1980)에 의하며 개발된 설문내용을 약간의 수정을 가하여 사용하였으며, 고객지향성의 측정은 별도

로 복수의 설문문항을 개발하여 사용하였다.

조직의지는 조직의지의 표출성과 전달성의 두가지 측면에서 측정되었는데, 표출성은 조직의지가 어떻게 나타나고 있는지 그 형태의 파악을 통하여, 전달성은 조직의지의 의미가 조직성원들에게 전달되고 있는 정도를 복수의 설문문항을 통하여 5점 척도로서 측정하였다.

조직의 외부연계는 기술연계와 생산연계의 두가지 측면에서 이를 살펴보고 있는데, 기술연계는 기업의 기술적 측면의 필요에서 과거 5년간 외부환경주체와의 연계활동을 맺고 있는 정도로서 대학과의 연계, 외부기관 및 연구소와의 연계, 타기업과의 공동기술개발, 기술도입 및 기술제휴의 정도를 件數로 측정하고 이를 합산함으로써 기술연계의 지표로 삼았다. 생산연계는 기업의 생산적 측면의 필요에서 외부환경주체와 연계활동을 맺고 있는 정도를 의미하는 것으로 본 연구에서는 이를 두가지 측면에서 파악하였는데, 한가지는 해당기업의 전체생산량(액)에서 주문자상표부착생산(OEM)방식에 의하여 생산된 부분이 차지하는 비중을 %로 측정하였으며, 또 하나는 해당기업의 전체생산량(액)에서 타기업에 하청생산을 주고 있는 생산물량이 차지하는 비중을 %로 측정하였다.

최고경영자특성은 외부와의 의사소통과 모험지향성의 두가지 측면에서 살펴보고 있는데, 외부와의 의사소통정도는 최고경영자가 외부환경과의 접촉을 통하여 어느 정도 외부정보의 유입에 관심을 가지고 있는지를 의미하는 것으로, 최고경영자의 전문서적 구독종류, 전문적 세미나 및 전시회의 참여횟수, 외부전문가와의 접촉횟수, 외부출장 일수 등의 상대적 많고 적음을 비교하여 측정하였으며, 최고경영자의 모험지향성은 Miller & Friesen (1982)이 수정한 척도를 이용하여 측정하였다.

조직성과는 성장성과 수익성의 두가지 측면에서 이를 파악하고 있는데, 성장성은 해당기업의 매출액 성장률(매출액 증가율의 과거 5년간 평균치)로 측정하였으며, 수익성은 해당기업의 이익률(매출액 중 법인세 차감전 순이익이 차지하는 비율의 과거 5년간 평균치)을 사용하여 측정하였다.

## IV. 연구결과

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 변수들의 신뢰도를 계산하여 정리한 것이 <표 4-1>이다. 본 연구에 포함된 변수들 중 다항목 척도(Multi-item Scale)를 사용한 측정지표에 대해서는 신뢰도 검증(Reliability Test)을 위하여 항목분석(Item Analysis)을 시행하였다. 일반적으로 바람직한 Cronbach's Alpha 계수의 기준은 분석단위가 개인수준일 경우는 0.8 이상으로 보나, 분석단위가 조직이나 부서단위일 경우는 0.6 이상이면 측정지표의 신뢰도에 큰 문제가 없는 것으로 보고 있으므로(Van de

<표 4-1> 본 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차 및 신뢰도계수

변 수 명	평 균	표 준 편 차	Cronbach Alpha
조직분위기			
자율성 (5점 척도)	3.12	.60	.72
혁신성 (5점 척도)	3.35	.64	.83
과업지향성(5점 척도)	3.17	.67	.74
응집성 (5점 척도)	3.23	.73	.69
고객지향성(5점 척도)	3.26	.84	.75
조직의지			
표출성 (명목척도)			NA
전달성 (5점 척도)	3.27	.71	.68
최고경영자 특성			
외부와의 의사소통(5점척도)	3.41	.69	.82
모험지향성 (5점척도)	3.64	.66	.85
조직간 상호의존관계			
기술연계(건수)	4.81	5.96	NA
OEM 생산비중 (%)	21.74	29.41	NA
하청생산비중 (%)	17.71	11.16	NA
조직성과			
매출액성장률 (%)	28.35	19.43	NA
이익률 (%)	3.32	2.21	NA

(주) NA : 해당 없음

Ven & Ferry, 1980), 조직전체수준을 분석단위로 삼고 있는 본 연구의 척도들은 모두 신뢰도에 큰 문제가 없을 것으로 판단되어 이후의 통계분석에 모두 포함시키기로 하였다.

본 연구에서 가설의 형태로 제시된 네가지 혁신기업유형 사이에 조직분위기, 조직의지, 조직간 상호의존성, 최고경영자 특성, 조직성과의 차이를 통계적으로 검증하기 위하여 일원 분산분석(Oneway ANOVA)을 행하였으며, 사후적으로 네가지 유형으로 분류된 혁신기업집단 중 어느 두 집단 사이에 상기 변수들의 평균값의 차이가 있는지를 검증하기 위하여 Duncan 다중범위검증(Duncan's Multiple Range Test)을 실시하였다.

먼저 가설 1에서 제시한 혁신기업유형에 따라 조직분위기 특성의 차이가 있는지를 일원 분산분석을 통하여 검증한 결과가 <표 4-2>에 나타나 있다.

조직분위기의 자율성차원에서는 기술혁신기업과 양면혁신기업이 비혁신기업에 비하여 유의하게 큰 값을 보이고 있으나 경영혁신기업과는 유의한 차이가 없었으며, 혁신성차원에서는 기술혁신기업 및 양면혁신기업이 경영혁신기업 및 비혁신기업보다 유의하게 큰 값을 보이고 있었다. 과업지향성차원에 있어서는 경영혁신기업 및 양면혁신기업이 비혁신기업보다 큰 값을 보이고 있으나 응집성과 고객지향성 차원에 있어서는 네 집단 사이에 통계적으로 유의한 값의 차이가 발견되지 않았다. 이상의 일원분산분석을 통하여 기술혁신기업은 조직분위기 특성 중 자율성과 혁신성이 크고, 경영혁신기업은 과업지향성이 크며, 양면혁신기업은 이 세가지 차원이 모두 큰 특성이 나타나고 있었으나, 응집성과 시장지향성차원에 있어서는 네 집단 사이에 유의한 차이를 확인할 수 없었다.

다음으로 혁신기업유형에 따라 조직의지의 표출성과 전달성의 차이가 있는지를 검증한 결과가 <표 4-2>과 <표 4-3>에 나타나 있다. 혁신기업유형과 조직의지의 표출성 사이의 관계를 <표 4-3>을 통하여 살펴보면, 경영혁신기업 및 양면혁신기업은 경영이념 또는 기업비전의 형태로 조직의지가 명시적으로 표출되고 있는 경우가 훨씬 많았으나 기술혁신기업은 명시적이거나 암묵적인 경우가 동수로 나타나고 있으며 비혁신기업의 경우는 암묵적이거나 존재하지 않는 경우가 대부분이었는데, 이를 통계적으로 Chi-Square Test를 통하여 검증해 본 결과 혁신기업유형과 조직의지의 표출성 사이에는 유의한 수준에서 상당한 정도의 상호관련성이 있음이 입증되고 있다.

또한 경영이념이나 기업비전을 통하여 조직의지가 조직성원들에게 어느 정도 그 의미가 전

〈표 4-2〉 혁신기업유형의 특성분석-일원분산분석(Oneway ANOVA) 결과

	그룹 1 (비혁신 기업)	그룹 2 (기술혁신 기업)	그룹 3 (경영혁신 기업)	그룹 4 (양면혁신 기업)	F Ratio
조직 분위기					
자율성	2.87 (L)	3.42 (H)	3.08 (-)	3.57 (H)	2.93**
혁신성	2.99 (L)	3.67 (H)	3.17 (L)	3.63 (H)	8.02***
과업지향성	2.92 (L)	3.21 (-)	3.52 (H)	3.44 (H)	4.35**
응집성	3.03 (-)	3.12 (-)	3.24 (-)	3.17 (-)	1.21
고객지향성	2.97 (-)	3.41 (-)	3.27 (-)	3.52 (-)	1.47
조직 의지					
전달성	2.96 (-)	3.17 (-)	3.45 (-)	3.53 (-)	1.38
조직간 상호의존성					
기술연계 (건수)	1.46 (L)	9.67 (H)	3.09 (-)	7.08 (H)	3.56**
생산연계					
OEM생산(%)	32.77 (-)	5.08 (-)	28.75 (-)	16.17 (-)	1.75
하청생산(%)	12.62 (L)	16.58 (-)	23.17 (H)	19.04 (-)	3.42**
최고경영자특성					
외부와의 의사소통	3.07 (L)	3.63 (H)	3.35 (-)	3.59 (H)	5.85***
모험지향성	3.29 (L)	3.84 (H)	3.42 (L)	3.73 (H)	8.26***
조직 성과					
매출액 성장률	19.08 (L)	37.13 (H)	25.53 (L)	45.19 (H)	6.19***
이익률	2.68 (L)	3.47 (-)	3.55 (-)	4.32 (H)	2.30*

주) 유의수준(Significance of F) : \* <.1, \*\*<.05, \*\*\*<.01

( ) : Duncan 다중범위 검증결과(유의수준  $\alpha=.05$ )

(H : High, M : Middle, L : Low, - : 유의한 차이없음)

〈표 4-3〉 혁신기업유형과 조직의지의 표출성

	그룹 1	그룹 2	그룹 3	그룹 4	계
명시적으로 존재	3 (21.4)	6 (50.0)	10 (83.3)	9 (75.0)	28
암묵적으로 존재	7 (50.0)	6 (50.0)	2 (16.7)	3 (25.0)	18
존재하지 않음	4 (28.6)				4
계	14	12	12	12	50

그룹 1 : 비혁신기업  
 그룹 2 : 기술혁신기업  
 그룹 3 : 경영혁신기업  
 그룹 4 : 양면혁신기업  
 (Missing Value로 인하여  
 N=50으로 계산되었음)

Chi-Square    D.F.    Significance    Min E.F.    Cells with E.F. < 5  
 20.83          6          .0020          .980          8 of 12(66.7%)

달되고 있는가 하는 조직의지의 전달성에 있어서는 경영혁신기업과 양면혁신기업이 비혁신기업보다 큰 평균값을 보여주고 있으나, 통계적으로 이들 집단사이의 유의한 값의 차이가 나타나지는 않고 있었다.

가설 3은 혁신기업유형에 따라 조직간 상호의존성 즉 기업의 외부연계행태의 차이를 예상하고 있는데, 이의 검증결과를 역시 〈표 4-2〉에서 확인할 수 있다. 기업의 외부연계중 기술부문연계에 있어서는 기술혁신기업 및 양면혁신기업이 비혁신기업보다 유의하게 큰 값을 나타내고 있어서 이들 기업들이 비혁신기업보다 외부와의 기술연계를 보다 적극적으로 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 또한 생산부문연계에 있어서 OEM 생산방식의 활용정도는 기술혁신기업이 비혁신기업보다 상당히 낮은 평균값을 보이고 있으나 통계적으로는 유의한 값의 차이가 나타나지 않고 있으며, 하청생산방식의 활용정도는 경영혁신기업만이 비혁신기업보다 유의하게 큰 값을 보이고 있어서 이의 활용정도가 큼을 입증해 주고 있다.

가설 4는 혁신기업유형에 따라 최고경영자 특성의 차이가 존재할 것으로 예상하고 있는데, 이를 검증한 결과가 〈표 4-2〉에 나타나 있다. 먼저 최고경영자의 ‘외부와의 의사소통’ 정도는 기술혁신 및 양면혁신기업의 평균값이 가장 크고 경영혁신기업이 중간 정도이며 비혁신기업이 가장 작은 값을 보여주고 있으나, 통계적으로는 기술혁신 및 양면혁신기업만이 비혁신기업보다 유의하게 큰 값을 갖는 것으로 나타나고 있으며, 최고경영자의 ‘모험지향성’에 있어서는

기술혁신기업 및 양면혁신기업이 비혁신기업 및 경영혁신기업보다 유의하게 큰 값을 보이고 있어서 혁신기업유형에 따라 최고경영자 특성의 차이가 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

마지막으로 혁신기업유형에 따라 조직성과의 차이가 있는지를 검증해 본 결과를 <표 4-2>에서 확인할 수 있다. 매출액 성장률로 표시된 조직성과에 있어서는 기술혁신 및 양면혁신기업이 비혁신기업 및 경영혁신기업에 비하여 유의하게 큰 값을 보이고 있어서 기술혁신의 성과가 매출액 성장률에 반영되고 있음을 간접적으로 알 수 있었으며, 이익률에 있어서는 양면혁신기업만이 비혁신기업에 비하여 유의하게 큰 것으로 나타나고 기술혁신기업과 경영혁신기업 사이에는 통계적으로 유의한 이익률 값의 차이가 나타나지 않아서 이익률에 미치는 기술혁신과 경영혁신의 영향을 파악해 볼 수는 없었다.

지금까지는 혁신기업유형과 특정변수와의 관계를 개별적으로 살펴 보았으나, 이 변수들을 동시에 고려했을 때 혁신기업유형과 이들 변수들 사이에 체계적인 관계가 존재하는지를 확인하기 위하여 다중판별분석(Multiple Discriminant Analysis : MDA)을 행하였다. MDA적용방법에 있어서는 모든 설명변수들을 동시에 고려하는 것이 아니라 종속변수에 설명력이 적은 변수를 제외하기 위하여 Stepwise Discriminant Analysis를 설명변수의 진입기준  $F=1.0$ 으로 설정하여 사용하였다.

본 연구에서 도입된 총 14개 특성들을 독립변수로 하여 다중판별분석을 한 결과 아래와 같이 8개 변수가 유의한 독립변수로 채택되었다(표 4-4 참조). 이 8개 변수에 의하여 도출된 판별함수 1은 Eigenvalue 3.034, Canonical 상관계수 0.867, Wilk's Lambda 0.097, 유의수준 0.0000, 판별함수 2는 Eigenvalue 1.240, Canonical 상관계수 0.744, Wilk's Lambda 0.393, 유의수준 0.0009로 나타나 이들이 상당히 유용한 판별함수임을 보여주고 있으나, 판별함수 3은 함수 1,2에 비하여 판별력도 미미할 뿐 아니라 유의수준 또한 낮게 나타나 분석에 포함시키지 않아도 좋을 것으로 판단된다.

이상의 판별함수들에 의해 예측된 집단분류가 <표 4-5>인데, 판별함수의 적중률이 87.23%로 나타나고 있어서 우연에 의한 적중률(25.12%)보다 훨씬 높은 예측력을 보여주고 있다. 이러한 결과는 네가지 유형으로 분류된 혁신기업집단이 조직분위기, 조직의지, 조직간 상호의존성, 최고경영자 특성, 그리고 조직성과 변수에 대하여 대체로 일관된 관계를 유지하고 있음을 보여주고 있는 것이다.

〈표 4-4〉 혁신기업유형의 다중판별분석(MDA) 결과

함 수	Eigenvalue	Canonical 판별함수 % of Variance	Cumulative %	Canonical 상관계수
1*	3.0340	68.84	68.84	.8672
2*	1.2407	28.15	96.99	.7441
3*	.1329	3.01	100.00	.3425
함 수 후	Wilk's Lambda	Chi-square	자유도	유의수준
0	.0977	90.726	24	.0000
1	.3939	36.331	14	.0009
2	.8827	4.866	6	.5611
변 수 명		표준판별함수계수		
		함수 1	함수 2	함수 3
외부와의 의사소통		.47887	-.04002	-.33439
모험지향성(최고경영자)		.29018	.56478	-.03979
기술 연계		.18200	.40100	.20901
하청생산(생산 연계)		.34366	-.31633	-.25347
혁신성(조직분위기)		.36643	.62066	-.29225
과업지향성(조직분위기)		.27463	-.89207	.55940
표출성(조직의지)		.39018	-.43401	-.63218
매출액 증가율(조직성과)		.34264	.27837	.90676

〈표 4-5〉 혁신기업유형의 집단분류 예측결과

실제집단	집 단 구성원수	예 측			집 단
		1	2	3	
집 단 1	13	12 (92.3%)	0	1 (7.7%)	0
집단 2	11	0	10 (90.9%)	0	1 (9.1%)
집단 3	11	1 (9.1%)	0	10 (90.9%)	0
집단 4	12	0	3 (25.0%)	0	9 (75%)

(Missing Value 로 인하여 N = 47 로 계산되었음)

적중률 (Hit Ratio) =  $((12+10+10+9) / 47) \times 100 = 87.23\%$

우연확률 (Cp) =  $(13/47)^2 + (11/47)^2 + (11/47)^2 + (12/47)^2 = 25.12\%$

## V. 토의 및 결론

본 연구는 기업의 혁신활동을 기술혁신과 경영혁신으로 나누고 각각의 혁신활동에 집중하는 정도에 따라서 네가지 혁신기업유형(기술혁신기업, 경영혁신기업, 양면혁신기업, 비혁신기업)으로 분류하여 각 혁신기업 유형별로 예상되는 조직분위기, 조직의지, 조직간 상호의존성, 최고경영자 특성 및 조직성과의 차이를 연구가설로 제시하고 이를 검증해 보았는데, IV장의 분석결과를 토대로 혁신기업 유형별 특성을 요약해 보면 다음과 같다.

기술혁신기업은 조직분위기상의 자율성과 혁신성이 높고, 기업의 외부연계형태 중 기술연계의 활용정도가 크며, 최고경영자의 외부와의 의사소통 및 모험지향성이 크고, 매출액 성장률이 높은 특성을 보이고 있었다. 반면, 경영혁신기업은 조직분위기상의 혁신성은 낮으나 과업지향성은 크며, 기업의 외부연계 중 생산부문의 하청생산방식을 많이 활용하고 있으며, 조직의지가 명시적으로 표출되는 경우가 많고, 최고경영자의 모험지향성이 낮으며, 매출액 성장률 또한 낮은 특성을 보이고 있었다. 이와 달리 양면혁신기업은 조직분위기상의 자율성, 혁신성, 과업지향성이 모두 크며, 조직의지가 명시적으로 표출되고 있는 경우가 많고, 기업의 외부연계 중 기술연계를 적극적으로 활용하고 있으며, 최고경영자의 외부와의 의사소통이 활발하고 모험지향성이 크며, 매출액 성장률 및 이익률이 모두 큰 특성을 보이고 있었다. 이상의 네가지 유형으로 분류된 혁신기업집단은 다중판별분석(Multiple Discriminant Analysis)에 의한 사후분석을 통하여 조직분위기, 조직의지, 조직간 상호의존성, 최고경영자 특성, 그리고 조직성과 변수에 대하여 대체로 일관된 관계를 보이고 있음을 확인하였다.

이상의 연구결과에 덧붙여 본 연구의 이론적 의미를 몇가지 지적해 보고자 한다. 첫째, 지금까지 기업혁신활동에 관한 수많은 연구들이 극히 다양한 연구결과를 보이고 있는데, 이러한 연구결과의 비일관성을 극복하기 위하여 최근에는 몇가지 연구방향들이 새롭게 모색되고 있다. 이러한 연구방향의 예로서는 혁신활동의 연구에 조직유형(예:제조업과 서비스업, 수익업과 비수익업), 혁신형태(예:점진적 혁신과 급진적 혁신, 기술혁신과 경영혁신), 혁신과정(예:시작단계, 채택단계, 실천단계), 혁신범위(예:단일혁신활동과 복수혁신활동) 등을 구별하고 있는 것을 들 수 있다. 이를 참작하여 본 연구에서는 혁신형태(기술혁신과 경영혁신)를 고려

하여 조직유형을 분류하고 조직전체의 혁신활동을 분석단위로 하여 혁신활동의 범위를 명확히 함으로써 이를 구별치 않았던 과거 연구들이 범할 수 있었던 연구내용상의 혼란을 사전에 최소화하고자 하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

둘째, 본 연구는 기업혁신활동의 내용에 종래에 강조되고 했던 기술혁신활동과 최근 기업의 혁신체질 구축에 있어서 그 중요성을 평가받고 있는 경영혁신활동을 함께 고려하여 기업의 혁신활동을 기업의 전방위활동으로 인식함으로써 기업혁신활동에 관한 연구시야를 확장했다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 종전까지 기업의 혁신활동은 기술혁신활동에만 국한하여 이를 이해하는 것이 일반적이었기 때문에 혁신활동과 관련한 대부분의 연구도 기술혁신활동에 초점이 맞추어지고 있었던 것이 사실이다. 하지만 조직의 성장, 발전 및 나아가 조직의 장기적 생존을 달성하기 위해서는 조직전체의 총체적인 자기변혁이 필수적이라고 한다면, 오늘날의 기업혁신활동을 조직전체적 차원에서 환경적응을 위한 자기변혁활동으로 이해하는 것이 보다 타당성을 갖게 된다. 이러한 시각에서 본 연구는 기업혁신활동을 포괄적으로 이해하고 이를 토대로 전체적인 기업특성의 차이를 예상하고 규명하고자 한 데 그 의의가 있다.

세째, 본 연구는 조직전체차원(Organizational Level)에서 기업의 경영혁신활동 수준을 측정하고자 시도하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 종래의 연구들에서 조직전체차원의 기술혁신활동을 측정한 연구들은 상당수 발견되고 있으며 그 측정에 있어서도 대체로 몇가지 공통적인 척도들이 나타나고 있으나, 경영혁신의 경우는 기술혁신에 비하여 아직까지 그 개념도 명확하게 정의되고 있지 않을 뿐 더러 동 개념의 측정도 특정 혁신프로그램의 도입여부 등으로 단편적으로 측정되고 있을 뿐이다.

이러한 시점에서 본 연구는 한국의 중소기업들을 대상으로 실제 경영혁신활동이 왕성하게 나타나고 있는 대표적 기업활동분야 및 분야별 경영혁신활동을 개략적으로 파악하고 조직전체 차원에서 경영혁신활동수준을 측정하는 탐색적 시도를 행함으로써 한국기업들의 경영혁신활동의 차원과 내용을 파악하고자 하는 향후의 관련연구에 기초자료를 제공해 줄 수 있을 것이다.

다음으로 본 연구의 실천적 차원의 의의를 몇가지 지적해 보고자 한다. 첫째, 본 연구는 경영자들에게 기업혁신활동에 대하여 새로운 이해의 시각을 제공해 줄 수 있을 것으로 본다. 본 연구에서는 기업혁신활동을 종래에 그 중요성이 강조되던 기술혁신활동 뿐 아니라 최근 기업

들 사이에 장기적 생존을 위한 지속적 혁신의 체질화를 구축한다고 하는 관점에서 그 중요성이 부각되고 있는 경영혁신활동까지를 포함한 기업전체차원의 자기변혁활동으로 파악함으로써 경영자들에게 기업혁신활동을 기업전체 차원에서 총체적으로 인식하고 이해하는 새로운 시각을 제공해 줄 수 있을 것이다.

한편 본 연구를 통하여 경영자들은 종전에 비교적 관심권 밖에 있었던 조직분위기, 조직의지, 조직의 외부연계, 최고경영자 특성 등과 같은 여러 변수들이 기업의 혁신활동에 영향을 미칠 수 있고, 또한 관리적 차원에서 이들의 적절한 배합을 통하여 특정 혁신기업유형의 형성이 촉진될 수 있다는 점을 이해하게 될 것이다.

둘째, 본 연구는 혁신기업유형의 조직성과의 비교를 통하여 경영자들에게 궁극적으로 기업이 지향해야 할 혁신활동의 방향을 제시해 주고 있다. 기업들은 대외적 기업환경 및 자신의 자원능력을 고려한 전략적 차원에서 혁신기업유형 중 어느 하나의 형태로 혁신활동의 방향을 선택할 것이지만, 혁신활동의 최종 목표가 경제적 성과라고 한다면 본 연구에서 양면혁신기업이 성장성 및 수익성에 있어서 가장 높은 성과를 보이고 있으므로 기업들이 궁극적으로 지향해야 할 혁신활동의 방향은 기술혁신과 경영혁신을 동시에 추구하는 것이어야 한다는 점을 보여주고 있다.

위에서 지적한 이론적·실천적 의의와는 별개로 본 연구결과의 일반화 및 정교화를 위해서는 임의표출방식(Random Sampling)을 통하여 좀 더 많은 표본기업들을 대상으로 한 추가연구가 후속되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

1. 송광선(1994), 우리나라 혁신적 중소기업의 유형별 특성 및 성과, 박사학위논문, 한국과학기술원.
2. 한국능률협회엑스포(1992), 500대기업 실태조사를 통한 경영혁신운동 추진매뉴얼, 한국능률협회 경영혁신운동 추진사무국편.

3. Ahbrandt, R., and Blair, A. R. (1986), "What It Takes for Large Organizations to be Innovative", *Research Management*, Mar. / Apr., 34-37.
4. Aiken, M., and Hage, J. (1968), "Organizational Interdependence and Intra Organizational Structure", *American Sociological Review*, 33, 912-929.
5. Aiken, M., and Hage, J. (1971), "The Organic Organization and Innovation", *Sociology*, 5, 63-82.
6. Amabile, T. A. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
7. Armour, H. D. and Teece, D. J. (1978), "Organizational Structure and Economic Performance : A Test of the Multi-divisional Hypothesis", *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 9, 106-122.
8. Bantel, K. A., and Jackson, S. E. (1989), "Top Management and Innovations in Banking : Does the Composition of the Top Team Make A Difference ?", *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
9. Bate, p. (1984), "The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving", *Organization Studies*, 5, 1.
10. Becker, M. H. (1970), "Sociometric Location and Innovativeness: Reformulation and Extention of the Diffusion Model", *American Sociological Review*, 35, 267-304.
11. Begley, T. M. and Boyd, D. P. (1987), "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses", *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.
12. Burnside, R. M., and Amabile, T. M. (1988), "Assessing Organizational Climate for Creativity and Innovation", *New Directions in Creative and Innovative Management*. (Ljiri, Y. and Kuhn, R. L.).
13. Comerford, R. A., and Callaghan, D. W. (1985), *Strategic Management*, Kent Publishing.
14. Daft, R. L. (1978), "A Dual Core Model of Organizational Innovation", *Academy of*

- Organizational Innovation”, *Academy of Management Journal*, 21, 2, 193-210.
15. Daft, R. L. (1982), Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change. In S. B. Barcharach(Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, 129-166, Greenwich, Conn: JAI Press.
  16. Damanpour, F. (1991), “Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, 4, 3, 555-590.
  17. Damanpour, F., and Evan, W. M. (1984), “Organizational Innovation and Performance : The Problem of Organizational Lag”, *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
  18. Decotiis, T. A., and Koys, D. J. (1980), “The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climates”, *Academy of Management Proceedings*, 9, 13, 171-175.
  19. Dewar, R. D., and Dutton, J. E. (1986), “The Adoption of Radical and Incremental Innovations : An Empirical Analysis”, *Management Science*, 32, 1422-1433.
  20. Downs, G. W., and Mohr, L. B. (1976), “Conceptual Issues in the Study of Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 21, 700-714.
  21. Evan, W. M. (1966), “Organizational Lag”, *Human Organizations*, 25, 51-53.
  22. Fisher, W. A., and Farr, C. M. (1985), “Dimensions of Innovative Climate in Chinese R & D Units”, *R & D Management*, 15, 3, 183-190.
  23. Grossi, G. (1990), “Promoting Innovation in a Big Business”, *Long Range Planning*, 23, 1, 41-52.
  24. Hage, J., and Dewar, R. (1973), “Elite Value vs. Organizational Structure in Predicting Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 18, 279-290.
  25. Humble, J., and Jones, G. (1989), “Creating a Climate for Innovation”, *Long Range Planning*, 22, 4, 46-51.
  26. Johnston, H. R. (March 1976), “A New Conceptualization of Source of Organizational Climate”, *Administrative Science Quarterly*, 21, 95-103.

27. Kets de Vries, M. F. R. (1977), "The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads", *Journal of Management Studies*, 14, 34-57.
28. Khan, A. M., and Manopichetwattana, V. (1989), "Innovative and Noninnovative Small Firms : Types and Characteristics", *Management Science*, 35, 5, 597-606.
29. Kim, Youngbae., Song, Kwangsun, and Lee, Jinjoo(1993), "Determinants of Technological Innovation in the Small Firms of Korea", *R & D Management*, 23, 3, 215-226.
30. Kimberly, J. R. (1981), Managerial Innovation, *Handbook in Organizational Design*, 84-104.
31. Kimberly, J. R., and Evanisko, M. J. (1981), "Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, 24, 4, 689-713.
32. Knight, K. (1967), "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process," *Journal of Business*, 40(October), 478-496.
33. Mansfield,E. (1968), *Industrial Researchs and Technological Innovation : An Economic Analysis*, New York: Norton.
34. Miles, R. H. (1980), *Macroorganizational Behavior*, Santa Monoca,CA: Good Year.
35. Miller, D. and Friesen, P. H. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
36. Miller, D. and Toulouse, J. (1986), "Chief Executive Personality, Corporate Strategy and Structure in Small Firms", *Management Science*, 32, 1389-1409.
37. Nonaka, I. (1989), "Organizing Innovation as a Knowledge-Creation Process : A Suggested Paradigm for Self-Renewing Organization", *Working Paper*, Hitotsubashi University.
38. Nord, W. R. and Tucker, S. (1987), *Implementing Routine and Radical Innovation*,

- Lexington, MA: Lexington Books.
39. Peltz, D. C. and Andrews, F. M. (1966), *Scientists in Organizations*, New York: John Wiley and Sons.
  40. Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
  41. Pierce, J. L., and Delbecq, A. L. (1977), "Organizational Structure, Individual Attitudes, and Innovation", *Academy of Management Review*, 2, 26-37.
  42. Quinn, J. B. (1985), "Managing Innovation ; Controlled Chaos", *Harvard Business Review*, May-June, 73-84.
  43. Rogers, E. M. and Shoemaker, F. (1971), *Communication of Innovations*, New York: The Free Press.
  44. Rothwell, R. (1977), "The Characteristics of Successful Innovators and Technologically Progressive Firms: With Some Comments on Innovation Research", *R & D Management*, 7, 191-206.
  45. Sainfort, F. (1987), *Innovation et Organisation: Vers Une Theorie Integratrice*, Unpublished Doctoral Dissertation, Ecole Centrale Paris.
  46. Siegel, S. M., and Kaemmer, W. F. (1978), "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 63, 5, 553-562.
  47. Taylor, R. N., and Dunnette, M. D. (August 1974), "Influence of Dogmatism, Risk-taking Propensity and Intelligence on Decision-making Strategies for a Sample of Industrial Managers", *Journal of Applied Psychology*, 420-423.
  48. Utterback, J. M., and Abernathy, W. J. (1975), "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", *Omega*, 3, 639-656.
  49. Van de Ven, A. H., and Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley-Interscience.
  50. Vrakking, W. J. (1990), "The Innovative Organization", *Long Range Planning*, 23, 2, 94-102.

## An Empirical Study on the Typological Characteristics of Korean Innovative Firms

Kwangsun Song\*

### ABSTRACT

This article typologizes innovative firms into four types - hard innovators, soft innovators, dual innovators, and low innovators - categorized by the relative focus of technical and administrative innovation activities in a firm. Then, it attempts to examine the characteristics of them exploratorily in terms of some categories of variables: organizational climate, organizational intention, organizational interdependence, top managements characteristics, and organizational performance variables.

Oneway ANOVA tests show distinctive differences in the above categories of variables among these four types of firms.

Hard innovators show higher autonomy and innovativeness in organizational climate, are more active to communicate external environments and show higher risk-taking propensity of top managements, take advantage of external technology linkage more, and grow more rapidly in sales.

Soft innovators show lower innovativeness and higher task-orientation in organizational climate, take advantage of OEM production linkage more, have more identified organizational intention, show lower risk-taking propensity of top managements, and show lower growth rate in sales.

Dual innovators show higher autonomy, innovativeness, and task-orientation in organizational climate, have more identified organizational intention, apply external technology linkage more, are more active to communicate external environments and have higher risk-taking propensity of top managements, and show higher growth rate in sales and profitability.

In the above four types of innovative firms, consistent patterns can be confirmed by the multiple discriminant analyses in terms of the above categories of variables.

---

\* Professor, Department of Business Administration, Soonchunhyang University