

조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구

박노운

성신여자대학교 경영학과 감사

본 연구에서는 조직문화유형과 전략유형간의 관계를 탐색적 관점에서 조사하였다. 즉, 조직문화유형에 따라 조직의 전략적 특성이 어떻게 달라지는지를 연구하였다. 연구결과, 조직문화유형에 따라 사용하는 전략유형이 서로 다르게 나타났다. 조직문화의 유형에 따라 서로 다른 전략적 특성을 보여주었다. 그리고 조직문화유형과 전략유형의 적합관계를 보다 명확하게 알아보기 위해 고성과조직과 저성과조직으로 구분하였으며, 특히 고성과조직에서 두변수간의 관계가 더 의미있게 나타났다.

본 연구의 결과는 조직문화의 현상에 대한 설명을 제공할 뿐만 아니라 조직문화를 어떻게 다루어야 하는가에 대한 지침을 제공하기 때문에 전략적 관리에 있어서 매우 중요하다고 본다. 즉 조직문화와 전략의 관계에 대한 이해를 통해 전략변화시 나타날 수 있는 문제점을 예측하고 또 해결할 수 있다. 또한 기존의 조직문화가 전략에 적합한지, 적합하지 않다면 어떻게 변화시켜야 하는지에 대한 기본적인 틀을 제공해 준다.

그러나 조직문화만이 전략에 영향을 미치는 것이 아니다. 조직문화와 전략의 적합관계 규명은 전략에 영향을 주는 상황요인 특히 환경변수를 함께 고려할 때 더 명확해질 수 있으리라 생각한다.

I. 서 론

최근 조직문화에 대한 관심이 많아지면서부터 많은 경영자와 학자들은 기업전략이 기업의 성공이나 실패를 조정하는 반면에 조직문화가 그 전략을 형성하거나 붕괴시킬 수 있다는 사실을 인식하기 시작했다. 긍정적인 조직문화는 기업에 중요한 자산이 될 수 있지만, 조직문화가 기업의 목적과 전략에 적합한 경우에만 그렇다 (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985; Schwartz & Davis, 1982; Tichy, 1982). 적합하지 않다면, 그 문화는 전략적 사고와 행동을 무력하게 만들 수 있다. 환경변화의 관점에서는 타당한 것으로 판단되는 전략을 수립하였으나, 그 전략의 실행을 위해서는 조직의 기존문화와는 전혀 다른 가정, 가치관 및 작업방식

을 필요로 할 경우 전략의 실행은 실패로 끝나게 된다. 한편 그것은 새로운 방향 설정의 책임을 갖고 있는 최고경영층들에게 심각한 근시안을 갖게 하고 새로운 전략을 실행해야 하는 사람들로부터 변화에 대한 강력한 저항을 불러일으키기도 한다. 따라서 조직이 생존을 위해서는 환경의 요구에 맞는 새로운 전략이 필요함은 물론, 그 전략을 성공시키기 위해서는 전략에 맞는 조직문화가 창출되어야 한다. 그러므로 기업이 추구하는 전략에 적합한 조직문화유형을 규명하는 것이 전략적 관리의 관점에서 매우 중요하게 된다.

그러나 기업의 문화와 전략이 서로 어떻게 관련되어 있는지에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 기업문화와 전략은 지금까지 독립적인 주제로 다루어져 왔다. 두 변수간의 관계의 중요성이 대두된 후에도 기업문화와 전략이 어떻게 관련되어 있

는지, 두 변수간의 적합관계는 무엇인지, 적합성이 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 명확히 규명되어지지 않았다. 그리하여 본 연구에서는 조직문화와 전략의 적합관계를 규명해보고자 한다.

최근 많은 요인들간의 조화 혹은 구성형태적 접근법을 강조되고 있는 상황에서 조직문화와 전략 변수만을 이용한 연구는 매우 간단하지만, 이러한 연구를 통해 조직의 기능에 있어서 문화가 어떠한 역할을 하는가를 명확히 파악할 수 있다 (Arogyaswamy & Byles, 1987). 구성형태적 접근법에 의하면, 조직은 내부특성들간의 일관성, 조직과정상에서의 시너지 효과, 상황과의 적합성을 달성하기 위해 구성형태를 형성하려고 한다. 즉, 조직은 환경, 구조, 전략 등의 요소가 서로 연합하여 내적인 조화를 이루는 구성형태를 형성하려는 성향을 가진 복잡한 실체이다. 구성형태는 매우 상호의존적이고 상호지원적인 요소로 구성되어 있어 각 요소의 중요성은 전체 구성형태와 관련하여 이해될 수 있다 (Miller & Friesen, 1984). 따라서 구조적 특성은 특정 구성형태내에서 일관성을 갖는다 (Woodward, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967; Burns & Stalker, 1961). 전략도 마찬가지다 (Hambrick, 1983; Miller & Friesen, 1984). 더구나 전략적 유형, 구조적 유형, 환경적 유형은 상호연결되어 있어 각 유형간에 자연스런 일관성이 존재한다 (Miller, 1986). 이와같이 구성형태는 상호지원적인 요소들이 밀접하게 연결되어 있다는 점에서 조직현상을 설명하는데 매우 유용하다고 볼 수 있으며, 어떤 요소의 존재로부터 나머지 요소를 신뢰성 있게 예측할 수 있다.

여러 연구자들이 조직의 특성을 체계적으로 결합시켜주는 요인들을 제시하였다 (Hannan & Freeman, 1989; DiMaggio & Powell, 1983;

Miller, 1987; Berger & Luckman, 1967; Hinings & Greenwood, 1988; Meyer, 1982). 구성형태를 갖게하는 요인 중의 하나가 조직문화이다. 조직문화는 조직을 하나로 묶어주는 사회적 또는 규범적 접착제로서의 역할을 한다 (Tichy, 1982). 조직문화는 구성원들에게 행동방향을 제시해주고 강력하고 확고한 동기부여적인 힘으로 작용하며, 또한 기업의 목표, 정책, 전략, 행동을 이끌어간다. 그리하여 조직문화의 영향으로 인해 조직적 특성이 일관성있게 나타난다 (Waterman, Peters & Phillips, 1980; Reimann & Wiener, 1988).

이와같이 조직문화와 제변수들은 단순한 일방적 관계를 가지고 있는 것이 아니라 서로 상호작용을 통해 적합한 관계를 유지하려고 한다. 즉 조직외부의 환경특성과 이에 대처하기 위한 조직내부적 행동, 그리고 조직자체가 가지는 여러 특성들 간에 서로 조화를 이루며 적합한 관계를 유지한다. 이러한 관점에서 볼 때 조직문화유형내에서 전략적 특성은 문화적 특성과 일관성있게 나타날 것이다. 또한 전략적 특성은 조직문화유형에 따라 다르게 나타날 것이다.

본 연구는 조직문화유형과 전략유형간의 적합관계를 탐색적인 관점에서 연구하고자 한다. 조직문화유형에 적합한 전략적 특성을 규명하기 위해 조직문화를 네개 유형으로 분류하여 연구하고자 한다. 문화특성을 가장 잘 반영해주리라 기대되는 차원을 중심으로 조직문화유형을 개념화할 경우, 유형분류는 조직문화와 조직현상간의 연구를 보다 포괄적이고 의미있게 할 수 있는 분석의 틀을 제공해 주기 때문이다.

II. 이론적 배경

2.1 조직문화

2.1.1. 조직문화의 개념

문화는 원래 문화인류학의 주요 연구과제이다. 문화인류학에서는 연구의 시각을 달리하는 학자 또는 학파에 따라 문화의 개념을 달리 규정하고 있다. 이 문화개념이 조직론에 도입되어 사용되고 있는 영역이 다양하고 연구영역별로 문화라는 용어의 개념이 다르게 규정됨에 따라 조직문화의 개념도 매우 다양하게 정의되었다.

Pettigrew (1979)는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체적 원천으로 보고 있으며, Peters & Waterman (1982)는 스토리, 신화, 전설, 슬로건, 우화와 같은 상징수단에 의해 전달되는 지배적이고 일관된 공유가치의 집합으로 정의했다. Ouchi (1981)는 조직구성원에게 조직의 가치와 신념을 전달하는 상징, 의식 등의 집합으로 조직문화를 정의했으며, Siehl & Martin (1981)은 조직을 하나로 엮는 사회적 또는 규범적 접착제로 정의하였다. 그리고 O'Reilly (1989)는 조직문화를 강하게 공유된 핵심가치로 정의했다. 이러한 정의들은 넓은 의미에서 모두 조직문화를 설명하고 있지만, 이것들은 표면으로 나타난 문화만을 제시한 것으로 문화의 핵심을 표현한 것은 아니다.

Schein (1985)에 의하면, 조직문화는 인공적인 창조물, 가치관, 기본믿음의 세 가지 계층으로 구성되어 있으며, 이 계층들간의 상호작용을 통해 변

화, 발전해간다. 인공적인 창조물은 가치관이 표출되어 인간이 창출한 인공물들, 기술이나 예술 또는 행동양식들이다. 가치관은 기본믿음이 표출되어 인식수준으로 나타나는 것으로 물리적인 환경에 비추어 또는 구성원들의 합의에 의해서 옳고 그름이 결정되는 것이다. 기본믿음은 동일한 문화권에 소속된 사람들이 당연하다고 생각하는 것으로, 외부에서 관찰이 불가능할 뿐만 아니라 의식하지 못하는 상태에서 작용하는 것으로 모든 문화의 가장 핵심적인 부분이다

결로 드러난 행위는 문화적 경향의 영향뿐만 아니라 상황적 요인의 영향도 받기 때문에 행동에 규칙성이 있다해도 그 두 가지 중 어떤 것의 영향인지 알 수 없으므로 조직문화를 정의하는데 있어서 주요기준으로 사용할 수 없지만, 행동양식, 즉 규칙성 있는 행동이 대다수 구성원에 의해 공유될 경우 그것은 분명히 조직문화의 한 부분이 된다. 그러나 문화의 핵심은 이보다 더 깊은 곳에 자리 잡고 있는 기본믿음이다(Schein, 1985).

Sathe (1985)도 또한 문화를 구성원들이 보편적으로 공유하고 있는 중요한 믿음이라고 정의하면서 문화의 개념을 구성원의 마음속에 공유된 것으로만 제한하고 있다. 따라서 한 조직의 문화를 올바르게 이해하기 위해서는 위에서 정의한 것보다 더 심층적인 수준으로 내려가 조직구성원이 오랫동안 공유해 온 기본믿음이 무엇인지를 살펴보아야 한다.

기본믿음은 외부환경에 적응하고 조직내부를 통합하는 문제를 해결하는 과정에서 특정집단이 고안, 발견, 개발한 것으로, 이것이 반복적이면서도 만족할만하게 문제들을 해결해줌에 따라 조직구성원들이 오랜 기간동안 타당한 것으로 여기고 아무런 의심없이 당연한 것으로 받아들이며, 새로운 구

성원에게는 조직의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어지는 것이다 (Schein, 1985).

조직문화를 집단경험이 학습됨에 따라 나타나는 결과로 보는 것은 조직구성원이 조직내외의 문제를 해결하는 과정에서 중요한 경험을 공유하게 되고 이 공유된 경험이 시간이 지남에 따라 주위세계에 대한 공유된 견해로 발전하게 되며, 이 견해가 오랜 시간 작용함에 따라 당연시되고 인식하지 못하게 되기 때문이다. 그러므로 조직문화는 상당한 역사를 갖고 있을 경우에만 발견될 수 있는 것이다.

따라서 조직문화는 정확하게 표현할 수 없는 것이면서도 기업을 이끄는 동인이라고 말할 수 있으며, 기업의 밑바닥에 흐르고 있는 정신적 배경이라고도 볼 수 있다. 또한 조직문화는 구성원들의 사고와 행동에 방향과 힘을 주는 바탕으로 조직구성원들을 결합시키고 그들의 직장생활에 의미와 목적을 부여해주면서 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소가 된다. 그렇기 때문에 조직문화는 강하든 약하든, 긍정적이든 부정적이든 조직전체에 커다란 영향을 미치며, 그 결과에 의해 기업의 성패가 좌우된다(김인수, 1991).

2.1.2. 조직문화유형분류

2.1.2.1. 유형분류

유형분류는 조직이론화의 기초를 형성함으로써 학문의 개념적 발전에 중요한 역할을 해왔다. 유형분류는 간결성을 제공하고, 기본적인 구조와 관계를 인식시켜주며 (McKinney, 1966), 이론개발과 가설검증의 기초를 마련해준다 (Hass, Hall & Johnson, 1966). 따라서 유형분류를 통해 이론적 아이디어를 끌어내고, 그것을 체계적으로 탐험할

수 있으며 (Meyer, et al., 1993; Rich, 1992), 더 나아가 성과의 결정요소를 파악할 수 있다 (Ketchen, et al., 1993). 유형분류를 통한 연구의 핵심에는 모든 조직에 적용되는 관계를 발견하기 보다는 독특하고 내적으로 일관된 유형의 기업들을 분류해냄으로써 조직현상에 대한 이해를 증가시킬 수 있다는 가정이 있다 (Ketchen, et al., 1993). 그래서 조직을 유형화하는 방법은 상황적 이론을 개발하기 위한 연구에 있어서 가장 바람직한 조작화 방법이며, 나아가 조직적 특성을 모두 고려하고 상황요인들을 동시에 포함하는 통합적 상황모형을 지향하는 연구들을 위해 아주 유용한 것으로 평가받고 있다.

그러나 유형분류의 체계는 현실을 단순화하여 조직생활의 복잡성을 반영하지 못한다 (McKelvey, 1982). 특히 하나나 두개의 차원에 근거한 분류가 비난을 받고 있다 (Carper & Snizek, 1980). 사실 다양한 차원을 사용하여 분류된 유형이 이론적, 실증적인 면에서 매우 유용하다. 그러나 여기에는 상충관계가 존재한다. 현실에 보다 근접하기 위해 더 많은 차원을 포함시키면 유형분류는 다루기 어려운 정도로 복잡해진다 (Meyer, et al., 1993).

조직의 유형을 정의하고 비교하는 접근방법에는 두가지가 있다. 그 하나는 귀납적 접근방법으로 특정상황에 적절한 일련의 유형을 귀납적으로 정의하기 위해 조직을 실증적으로 분류하는 것이다 (예들 들면, Galbraith & Schendel, 1983; Miller & Friesen, 1978, 1984; Kim & Lim, 1988; Ulrich & McKelvey, 1990 등). 유형분류가 구조, 과정, 전략, 상황 등을 포함하는 다양한 차원에 근거한 다변량 분석에 의해 이루어진다. 이것은 조직간의 유사성과 차이점을 식별해냄으로써, 많은

조직현상을 설명하고, 예측하고, 과학적으로 이해하기 위한 기초를 제공한다 (McKelvey, 1975). 다른 하나는 연역적 접근방법으로 기존이론으로부터 연역적으로 도출해낸 구성행태에 초점을 둔다 (예를 들면, Weber, 1946; Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1979, 1983; Porter, 1980, 1985 등). 이것은 일반적으로 조직의 독특한 특성을 반영하는 주요 특징들에 기초하여 이루어진다. 개념적 접근방법은 복잡한 조직형태를 묘사하고, 조직의 효과성과 같은 결과를 설명하는데 간결한 개념적 틀을 제공하기 때문에 조직연구자들이 이 접근방법을 많이 사용한다 (Doty & Glick, 1994). Ketchen, et al. (1993)도 유형을 도출해내고 그들의 성과를 설명하고 예측하는데 있어서 연역적 접근방법이 유용하다는 연구결과를 제시했다.

본 연구에서는 개념적 접근방법을 사용하여 조직문화유형을 분류하고자 한다. 조직문화를 가장 잘 반영해주는 두개의 차원을 도출하고, 이것을 기초로 하여 조직문화를 네개 유형으로 분류하여 연구하고자 한다. 두개의 차원에 근거한 조직문화유형의 분류는 상당히 한정된 문화관점을 갖게하며 복잡한 현실을 단순하게 만든다. 그러나 모든 상황들 다 포괄하는 완전한 분류는 불가능하다. 그렇기 때문에 연구자들은 어떤 개념을 유형화하는 방법이 포괄성과 함축성의 관점에서 매우 유용하다고 주장한다 (Reimann & Weiner, 1988; Denison, 1990). 그러므로 이러한 점을 고려할 때 문화특성을 가장 잘 반영하는 차원을 기준으로 분류된 조직문화유형은 의미있는 연구를 위한 분석의 틀이 된다.

2.1.2.2. 조직문화유형에 관한 기존 연구

조직문화유형에 대해서는 연구자들의 경험과 관찰을 통해 개념적으로 제시하고 있다. 조직문화유형에 대한 선행연구를 살펴보면, Harrison (1972)은 조직의 문화적 특성이 조직의 이념적 지향에 따라 달리 형성된다고 보고, 조직문화를 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 분류하였다. Ouchi (1980)는 거래비용의 관점에서 거래비용을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료제문화, 동류문화 등 세가지 유형을 제시하였다. Jones (1983)는 사회집단의 구성원들 사이의 교환, 혹은 거래를 통제하기 위해서 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 생겨나온다고 주장하면서 그 특성에 따라 조직문화의 유형을 생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화로 구분하였다. Quinn & McGrath (1985)는 정보처리 관점에서 환경에 대한 인식패턴과 반응패턴이라는 두가지 기준에 의해 조직문화를 합리적 문화, 이념적 문화, 계층적 문화, 합리적 문화로 구분하였다. Earnest (1985)는 조직문화는 시장지향성, 종업원지향성, 문제해결지향성, 기술혁신지향성, 서비스·품질지향성 등의 요소가 어떻게 나타나느냐에 따라 결정된다고 했다. 그는 5가지 요소가 어떻게 혼재되어 나타나는지를 설명하기 위해 행동차원(적극적-소극적 차원)과 인간차원(참여적 인간-비참여적 인간)을 양축으로 하여 상호작용적 문화, 통합적 문화, 체계적 문화, 기업가적 문화로 구분하였다.

Reimann & Weiner (1988)는 가치관의 초점(기능적 가치관과 우월적 가치관)과 가치관의 원천(카리스마적 리더와 조직의 전통)이라는 두 가지 차원에 기초하여 조직문화를 4개의 유형—①전략적 문화 ②기업가적 문화 ③배타적 문화 ④국수주의적 문화로 분류하였다. Deal & Kennedy

(1982)는 수백 개의 기업과 이들의 환경을 검토한 후, 위험정도와 퍼드백 속도에 기초하여 4가지 문화유형 즉, ①강인하고 역센 문화 ②열심히 일하고 잘 노는 문화 ③회사의 운명을 거는 문화 ④과정을 중시하는 문화를 도출했다. Denison (1990)도 준거의 초점과 변화추구정도에 따라 조직문화를 ①적응성문화 ②사명문화 ③몰입문화 ④일관성문화로 분류하고, 각 조직문화유형과 조직효과성의 관계를 논의하였다.

Scholz (1987)도 조직문화차원으로 진화적 요인, 내부적 요인, 환경적 요인을 제시하고, 각각의 요인을 사용하여 여러 개의 상이한 조직문화차원을 제시하였다. 진화적 요인으로 안정적 문화, 반응적 문화, 예측적 문화, 탐험적 문화, 창조적 문화차원을 분류하였고, 내부적 요인으로 생산적 문화, 관료적 문화, 전문적 문화차원을 분류하였다. 환경적 요인에 근거한 문화차원으로는 Deal & Kennedy (1982)의 4가지 문화유형을 제시하였다. 그리고 세 문화차원의 적합관계를 제시함으로써 긍정적인 조직문화유형에 대해 설명해주었다.

이와같이 조직문화유형분류는 연구자들의 연구초점에 따라 다양하게 나타난다. 이것은 조직문화가 매우 포괄적이기 때문에 공통적인 분류기준을 설정하기가 그리 쉽지 않다는 것을 의미한다. 본 연구에서는 조직문화의 형성과정에서 나타나는 중요한 문화적 특성을 선택하여 조직문화유형 분류기준으로 사용하고자 한다. 문화적 특성을 구성하고 있는 요소들은 서로 밀접한 관계를 유지하면서 총체적인 문화를 형성하기 때문에 두개의 차원으로 문화유형을 분류하더라도 각 문화유형이 조직문화의 특성을 잘 반영해주리라 생각한다.

2.1.2.3. 조직문화유형의 분류기준 도출

조직문화는 조직이 직면하는 두 가지 문제, 즉 외부환경에 대한 적응과 내부통합문제를 해결하는 과정에서 형성된다. 외부환경에 대한 적응문제는 조직이 끊임없이 변화하는 환경 속에서 어떤 활동영역을 찾아내고 그 환경을 어떻게 다룰 것인가에 관한 것이다. 특히 경영초기의 환경 속에서 장기적인 생존을 위해 필요한 기본민음이 경영자와 구성원에 의해 채택되고 이 민음이 조직문화의 일부를 형성하게 된다. 이렇게 환경에 대해 적응하는 과정에서 문화가 형성되며, 환경조건에 따라 상이한 행동패턴이나 문화가 나타나게 된다 (Gordon, 1991).

내부통합문제는 조직구성원들 사이에 효과적인 작업관계를 어떻게 조직화하느냐에 관한 것이다. 작업관계는 외부환경에 대한 대응방법에 의해서도 변화하지만 기업에서 사용하는 기술, 과업구조에 의해서도 달라진다. 조직은 직면하는 환경의 불확실성을 최소화하고 조직의 기술적 특성에 효과적으로 부합하려고 생각되는 제방법들을 조직 내에 설정한다 (Thompson, 1967). 이러한 방식들이 바로 조직문화의 특성을 반영하는 구조적 특징을 형성한다 (Chatman & Jehn, 1994). 따라서 조직의 문화적 특성은 환경에 대한 적응스타일과 조직 내부적으로 형성된 구조적 특성에 잘 반영된다고 볼 수 있다.

이에 따라 본 연구에서도 환경에 대한 적응과정에서 나타나는 문화요인(환경적 요인)과 환경적응을 위한 내부통합과정에서 나타나는 문화요인(내부적 요인)을 기준으로 문화유형을 도출하고자 한다. 조직문화와 관련된 환경적 요인으로는 위험수용도, 환경에 대한 반응패턴, 환경에 대한 적응행동, 그리고 준거의 초점을 외부에 둘 것인가 내부에 둘

것인가 등 여러 가지가 제시되었지만, 본 연구에서는 조직이 환경에 대해 어떠한 자세를 가지고 대응하는가하는 측면을 선택하였다. 왜냐하면 환경에 대해 적극적인 자세를 취하느냐, 소극적인 자세를 취하느냐에 따라 세부적인 적응행동이 달라지게 되고, 이 적응행동이 각기 다른 문화특성을 형성하기 때문이다.

적극적인 조직은 새로운 제품, 기술, 관리기법을 도입하여 경쟁기업을 앞서려고 노력하며 (Miller & Friesen, 1984; Covin & Slevin, 1991), 계속적인 혁신을 창출하고 위험을 추구함으로써 경쟁적 우위를 얻으려고 한다 (Mintzberg, 1973). 그리고 외부환경이 제공하는 기회에 민감하게 반응하며 신제품도입이나 기업확장 등을 통해 끊임없이 기업변화를 추구한다 (Miles & Snow, 1978).

반응적인 조직은 새로운 기회를 추구하기보다는 기존의 문제만을 소극적으로 해결하려고 하며, 가능한 한 확실한 상황만을 추구한다 (Mintzberg, 1973). 따라서 혁신이나 위험추구를 거의 하지 않으며, 경쟁기업의 도전이나 고객의 요구변화에 의해 심각한 위협이 야기될 경우에만 변화나 혁신을 추구한다 (Miller & Friesen, 1984).

조직문화유형분류를 위한 내부적 요인으로도 거래비용의 관점, 인간적 성향, 가치관의 원천, 구조적 특성을 반영하는 환경에 대한 인식패턴, 활동결과의 피드백 속도, 변화추구정도 등 여러 가지가 있지만, 본 연구에서는 내부통합의 패턴을 잘 반영해주는 구조적 유연성을 선택하였다. 구조적 유연성을 결정하는 조직구조는 조직문화의 주요 요소 (artifact)로서 조직내에서 중요한 기능을 수행한다 (Schein, 1985). 조직구조는 조직목표달성을 위해 필요한 과업의 분담, 권한계층의 형성 및 의사소통방식 등을 결정한다. 이러한 과정을 통해 형

성된 구조적 특성은 조직구성원들의 사고방식과 행동패턴에 영향을 미친다. 따라서 조직이 어떠한 구조적 특성을 가지고 있는냐에 따라 상이한 조직문화가 나타나게 된다.

구조적 특성이 경직된 조직은 조직구성원들을 정형화된 틀 속에 짜 맞추게 하여 구성원들의 유연한 사고를 억제시키고 자발적인 아이디어의 발의를 제한함으로써 개인적 성장, 창조성, 이니셔티브를 발휘할 여지가 없다. 따라서 조직구성원은 안정을 추구하는 방향으로 행동한다 (Hage & Aiken, 1967; Thompson, 1965; Bennis, 1966; Denison, 1990).

반면에 구조적 특성이 유연한 조직은 조직구성원들에게 보다 많은 권한위양과 자율성을 부여하며, 변화에 대한 신속한 대응능력, 혁신, 다양한 전문가들의 조정 등을 촉진하는 특성을 가지고 있어 조직의 적응력과 창의성을 유발시켜준다 (Robbins, 1987). 따라서 구성원들이 환경변화에 능동적으로 대처하고 변화를 추구하는 방향으로 행동하게 된다.

이상의 두 차원을 근거로 하여 문화유형을 분류하면 <도표 1>와 같다.

<도표 1> 조직문화유형분류

		구조적 유연성	
		유연성	경직성
환경에 대한 자세	적극적	제 1 유형 (진취적 문화)	제 2 유형 (카리스마적 문화)
	소극적	제 3 유형 (적응적 문화)	제 4 유형 (관료적 문화)

제1유형에 속한 조직은 환경에 대한 자세가 적극적이고 구조적으로 유연한 문화를 가진 조직으로,

본 연구에서는 이 문화유형에 진취적 문화라는 명칭을 부여한다. 제2유형에 속한 조직은 환경에 대한 자세가 적극적이지만 구조적으로 경직된 문화를 가진 조직이다. 경직된 조직에서는 구성원이 자발적으로 행동할 수 없기 때문에 조직행동은 주로 리더-리더의 성향, 권력 등-에 의해 지배적인 영향을 받는다 (Miller & Friesen, 1984; Reiger & Won-Rieger, 1990). 따라서 이 조직에서는 환경에 대한 적극적인 자세는 카리스마적 성향이 있는 강력한 리더에 의해 결정된다고 할 수 있다. 본 연구에서는 이 문화유형에 카리스마적 문화라고 명칭을 부여한다. 제3유형에 속한 조직은 환경에 대한 자세가 반응적 또는 소극적이지만 구조적으로 유연하기 때문에 환경변화에 유연하게 반응하는 조직으로, 본 연구에서는 이 문화유형에 적응적 문화라는 명칭을 부여한다. 제4유형에 속한 조직은 환경에 대한 자세가 반응적 또는 소극적이고 구조적으로도 경직되어 있는 문화를 가진 조직으로, 본 연구에서는 이 문화유형에 관료적 문화라는 명칭을 부여한다.

2.2 조직문화와 전략

2.2.1. 전략의 유형

전략은 특정 산업내에서 지속적으로 경쟁적 비교우위를 차지하기 위하여 환경분석을 행한 다음 조직내부자원을 적절하게 배분시키며, 제품/시장영역의 선택과 관련하여 실현된 조직의 의사결정형태를 의미한다. 의사결정형태에 따라 전략은 여러 유형으로 분류되고 있으며 (Cook, 1975; Miller & Friesen, 1977; Hofer & Schendel, 1978; Miles & Snow, 1978; Porter, 1980; Hambrick, 1984; Dess & Davis, 1984; White, 1986), 연구자들이 초점을

둔 핵심적 의사결정변수에 따라 매우 다양하다 (Kim & Lim, 1988). Miles & Snow (1978)도 조직의 행동은 너무 다양해서 조직의 모든 측면을 포함할 수 있는 포괄적인 유형개발이 어렵다고 했다. 그래서 본 연구에서는 조직현상을 설명하는데 적합한 주요 전략변수에 초점을 맞추고자 한다.

그동안 전략분야의 연구에서 가장 많이 사용된 전략유형은 Porter(1980)의 3가지 전략--원가주도전략, 차별화전략, 집중화전략--이다. 이것은 제품시장의 목표범위 및 경쟁자에 대한 비교우위형태의 차이에 따라 분류되고 있다. 이것은 실증적 연구에 의해서도 그 타당성이 검증되었다 (Kim & Lim, 1988; Kim & Kim, 1988).

Miller & Friesen (1986)는 Porter (1980)의 전략유형을 기술혁신과 관련시켜 좀 더 세분화하였다. 그들은 기존의 연구들을 고찰한 후 사업수준의 주요경쟁전략으로 혁신에 의한 차별화전략, 마케팅 차별화전략, 시장범위전략, 원가주도전략 등 4가지를 제시하였다. 이 유형들은 경영자가 식별하고 통제할 수 있으며, 특정산업내에서 그리고 여러 산업에 걸쳐 기업의 경쟁적 우위를 비교하는데 사용할 수 있다. 그리고 이 유형들이 모든 전략개념을 포괄하고 있지는 않지만, 많은 주요요소를 반영하고 있다.

네 개의 전략유형을 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 차별화 전략은 기업이 판매하는 제품이나 서비스를 차별화시키는 것, 즉 활동하는 산업전체에서 다른 모든 제품이나 서비스와 구별되는 독특한 것으로 인식되는 제품을 창출하기 위한 전략이다. 차별화전략은 혁신을 통한 차별화전략과 마케팅과 이미지관리에 근거한 차별화 전략으로 구분된다.

혁신적 차별화전략은 신제품과 신기술을 개발하여 차별화한다. 혁신을 통해 시장에서 훌륭한 기회

를 포착하기 위한 전략이다. 이 전략은 연구개발과 개척을 강조한다. 마케팅 차별화전략은 고객의 욕구를 독특하게 충족시킴으로써 고객의 충성도를 창출시키려는 전략이다. 이 전략은 매력적인 포장, 좋은 서어비스, 편리한 위치, 좋은 제품·서비스 신뢰를 제공하여 기업에 대해 호의적인 이미지를 심으려고 한다. 그러나 신제품을 선도적으로 개발하지는 않는다.

원가주도전략은 제품이나 서비스를 경쟁기업보다 더 저렴하게 생산하여 특정산업에서의 비용우위를 달성하려고 하는 전략이다. 원가주도전략을 실행하는 조직은 가장 경쟁적인 가격으로 표준화된 제품을 대량생산하려고 한다. 제품혁신이 효율을 방해하기 때문에 거의 제품혁신을 하지 않는다. 공정의 연구개발, 후방통합, 생산자동화를 통해 원가절감을 추구한다. 그리고 이들은 경쟁기업에서 이룩한 혁신을 위협이 상당히 감소한 후 모방한다. 시장범위전략은 Porter (1980)의 집중화전략과 반대되는 개념으로 기업이 관계하는 시장영역, 즉 제품의 수, 소비자의 다양성, 지리적 영역 등을 말한다.

이 전략들은 위에서 언급한 기능상의 차이점외에도 다른 여러 측면에서도 상이하다. 따라서 전략을 성공적으로 실행하려면 저마다 다른 자원과 기술이 필요한 동시에 다른 조직적 특성, 통제절차, 인센티브시스템 등이 필요하다. 그리고 이 전략들은 각각 다른 리더쉽스타일을 요구하며, 그 기업의 문화와 분위기에 따라 매우 다른 양상으로 변화될 수도 있다 (Porter, 1980). 이러한 관점은 각 전략유형을 문화유형과 관련시키는데 있어서 보다 유용하다. 본 연구에서는 Miller & Friesen (1986)이 제시한 전략유형에 근거로 하여 조직문화와 전략간의 관계를 논하고자 한다.

2.2.2. 조직문화와 전략의 관계

조직은 끊임없이 변화해가는 환경속에서 활동한다. 조직이 환경에 적응하는 방법의 하나가 전략의 수립과 실행이다. 따라서 환경이 변화하면 전략도 변화해야 한다. 또 환경의 변화가 크면 클수록 전략의 변화도 더욱 격렬하다. 그렇지만 전략수립은 단 한번에 되는 문제가 아니라 오히려 과거에 행해진 행동에 의해 강하게 영향을 받는다 (Arogyaswamy & Byles, 1987). 전략은 단순히 수립되는 것이 아니라 형성되는 것이다 (Mintzberg, 1978).

Davis (1984)에 의하면, 특정전략을 계속 추구하는 경향은 부분적으로 지도적 신념을 가지고 있는 전략적 의사결정자로 부터 생긴다. 또한 일상적인 행동(또는 신념)의 규칙이나 규범이 공유되고 수용되는 정도에 의해 전략실행의 효과성이 결정된다. 강하고 일관된 일상적 신념은 전략실행 뿐만 아니라, 기업의 특성과 능력에 미치는 효과로 인해 전략수립에도 영향을 미친다.

Smircich & Stubbart (1985)는 환경지각과정에 대한 논의에서 객관적 환경은 전략적 의사결정자에게는 존재하지 않는다고 하였다. 오히려 전략수립에서는 조직상황과 환경속성에 대해 이루어진 해석이 중요하다. 이러한 지각과정에서 중요한 영향을 미치는 요소가 조직문화이다. 따라서 전략수립에 있어서 조직은 자원과 기업능력을 고려함과 동시에 조직문화를 포함시킬 필요가 있다 (Arogyaswamy & Byles, 1987).

이와같이 조직문화는 경영자의 신념과 행동뿐만 아니라 환경에 대한 적응방식[전략]에 영향을 미친다 (Lorsch, 1985). 그러나 조직문화가 전략수립과 실행에 영향을 미칠지라도 조직문화와 전략은 서로 독립적이기 때문에 이 두 요소간의 적합성이

기업에서 실질적인 문제가 되고 있다 (Scholz, 1987). 기업에서 사용하는 대체 전략이 다양하다는 사실을 인식함에 따라 조직문화와 전략이 부적합한 관계를 갖게 될 가능성도 또한 많아지고 있다. 전략의 변화는 새로운 신념과 가치관을 필요로 하기 때문이다 (Lorsch, 1985). 이것은 전략의 성공에 심각한 해를 입히지 않을지라도 전략실행상에서 문제를 발생시킬 수 있다.

따라서 전략이 성공하려면, 전략에 적합한 문화가 있어야 된다. 기존의 조직문화가 새로운 전략을 지원하지 못할 경우 그 전략은 실패하게 된다. 따라서 전략을 수립할 경우 반드시 조직문화를 고려해야 한다 (Arogyaswamy & Byles, 1987). Hickman & Silva (1984)도 전략과 문화를 결합시켜 생각하지 않는다면, 최고경영자는 기업을 새로운 시대의 초우량기업으로 창출해낼 수 없다고 했다. 신제품 개발이나 신시장 개척 등의 전략을 통해 단기적인 성공은 가져올 수 있다. 그러나 그 전략에 적합한 문화의 지원없이는 역동적인 세계속에서 지속적인 초우량기업이 될 수 없는 것이다.

Geller (1980)는 사업전략, 조직형태, 관리스타일간의 적합상태를 논의하면서 이와 유사한 관점을 언급하였다. 즉 성장전략은 최고경영자가 위험추구적이고 매우 모험적이며 혁신적인 관리스타일을 가지고 있으며, 조직구조가 매우 순응적이고 상대적으로 편편하고 행동의 자율성이 매우 큰 조직에서 효과적으로 실행된다. 반면에 철수전략과 수확전략은 최고경영자가 위험회피적이고 매우 보수적인 관리스타일을 가지고 있으며 조직구조가 계층적으로 형성되어 있어 환경에 대한 반응과 행동은 자율성이 제한되어 있는 조직에서 효과적으로 실행된다.

이러한 주장은 Gupta & Govindarajan(1982)에 의해서도 부분적으로 입증되었다. 이들은 조직

문화형성에 가장 중요한 역할을 담당하고 또 조직의 문화를 반영하는 경영자들의 성향과 전략의 관계를 연구했다. 성장전략을 추구하는 조직의 경영자들은 수확전략을 추구하는 조직의 경영자보다 더 기꺼이 위험추구를 하려고 한다는 사실을 발견했다. 즉 경영자의 기업가적 자세는 성장지향적인 전략을 가진 기업에 특히 적합하고, 일반적이라는 사실을 제시한다.

또한 Hofer & Davoust (1977), Gerstein & Reisman (1983), Leontiades (1982), Tichy, Fombrun & Devanna (1982)의 주장에 의해서 간접적인 지지를 받는다. 그들의 주장에 의하면, 기업가적 행동을 우호적으로 추구하는 경영자들은 시장성장에 목표를 둔 전략을 추구하는 사업에 효과적이다. 반대로 더 보수적인 일반경영자들은 시장점유율을 유지하거나 수확전략을 추구하는 사업에 효과적이다.

기업가적 자세는 기업이 특정행동차원상에서 어떻게 행동하여야 하는가에 관한 전반적인 전략적 철학, 더 나아가 조직문화의 특성을 반영한다. 기업의 전략적 철학, 보다 기본적인 전략적 방향을 실천단계로 표명한 것이 사업전략이나 경쟁기법들이다 (Covin & Slevin, 1991). 그렇기 때문에 기업에서 추구하는 전략은 그 기업의 문화적 특성과 밀접하게 관련되어 있는 것이다.

Karagozoglu & Brown (1988)은 기업가적 기업과 보수적 기업은 환경의 불확실성에 대해 반응하는 방식이 다르다는 사실을 발견했다. Miller & Friesen (1982)에 의하면, 기업가적 기업에서는 혁신전략이 선호되고 있으며, 기업에 커다란 손실을 주지 않는 한 과감하게 혁신을 추구한다. 반면에 보수적 기업에서는 환경으로부터 심각한 도전이나 위협을 받지 않는 한 혁신이 일어나지 않는

다. Covin & Aldler(1989)도 기업가적 기업이 보수적 기업보다 혁신과 마케팅을 통한 차별화 전략을 더 많이 강조하고 있다고 했다. 종합적으로 보면, 이들 연구는 조직의 문화적 특성이 전략에 영향을 미친다는 사실을 지지해준다.

그리고 조직의 문화적 특성이 수립된 전략에 적합하여 전략의 실행을 지원해 줄 때 조직의 성과가 높아지게 된다. 이 점과 관련하여 Covin & Adler(1989)의 연구는 기업가적 자세와 기업성가간의 관계의 강도는 기업이 선택한 전략에 연계되어 있다고 제시했다. 동일하게 기업가적인 성향을 가졌다할지라도 기업들이 사용하는 전략적 변수의 구성형태에 따라 성과가 다르게 나타난다는 사실을 발견했다.

최만기(1994)의 연구에서도 기업의 전략유형과 문화유형사이의 적합여부에 따라 재무성과가 어떻게 다른지를 실증적으로 규명한 결과 기업의 전략유형과 문화유형이 적합한 기업들이 부적합한 기업들에 비해 대체로 재무성과가 높은 경향을 보였다. 즉 혁신적이고 신축적이며 적극적인 조직문화와 전략을 동시에 지닌 기업들이 문화와 전략이 적합하지 않은 기업들보다 기업의 안정성이 높게 나타났으며, 비교적 보수적이고 위험회피적이며 계산적인 조직문화와 전략을 동시에 지닌 기업들은 그렇지 못한 기업들보다 수익성이 높게 나타났다. 이와같이 조직문화가 전략에 영향을 미치고 전략의 성공에 제한을 가한다는 관점에서 볼 때 조직문화는 전략에 영향을 미치는 상황변수로 고려될 수 있다. 따라서 조직문화와 전략간의 적합관계가 조직성공의 가능성을 증대시킨다.

조직문화의 효과성 문제는 흔히 조직환경이 변화하여 새로운 전략이 요구될 때 나타난다. 기존의 전략에 적절했던 조직문화는 환경의 변화로 인해 더 이상 적절하지 않으며, 때때로 환경변화에 반응

하려고 하는 기업의 행동에 장애요소가 된다. 또한 조직문화가 환경변화에 효과적으로 반응했다고 해서 그 문화가 항상 성공적인 전략을 창출해낸다고 말할 수는 없다. 따라서 장기적으로 효과적인 조직이 되기 위해서는 기업은 중요한 성공요인을 촉발시키는 핵심적 가치관에 초점을 맞추어야 한다(Lorsch, 1985; Reimann & Weiner, 1988).

Deshpande & Parasuraman (1986)은 조직문화가 전략과 어떻게 연결되어 있는가를 설명하기 위해 전략적 문화의 상황모델을 개발했다. 그들은 제품수명주기, BCG모델, Deal & Kennedy(1982)의 문화유형을 연결하여 이 모델을 제시하면서 생명주기를 따라 진보하면 문화적 강점을 이용할 수 있도록 적절한 조직변화가 이루어져야 한다고 주장하고 있다. 즉 외부환경에 의해 주어지는 많은 전략적 위치를 뒷받침할 수 있는 가치관, 즉 강하고 안정된 문화적 기초로서 지속되는 가치관이 있어야 한다는 것이다.

그는 조직문화와 전략의 적합성 여부를 결정하기 위해서는 전략의 기본 규범(판매사원의 효율성 등)을 평가하고, 그것을 그 조직의 문화(고객서비스지향 등)와 비교하여야 한다고 했다. 여기서 조직문화와 전략의 적합성이란 반드시 두요소간의 완전한 일치를 의미하는 것이 아니라 전략이 기존의 조직문화와 상충되지 않는 상태를 의미하는 것이다.

그러면 조직문화에 적합한 전략은 무엇인가? 다음에서는 앞에서 도출한 조직문화유형과 전략유형과의 관계에 대해서 논의하기로 한다.

진취적 문화를 가진 조직은 외부환경변화에 대해 신속하고 적극적인 대응을 하며 환경이 제공하는 새로운 제품·시장기회를 탐색한다. 수익성보다는 제품, 시장개발을 더 중요시한다. 변화를 적극적으로 수용하고 과감하게 위험을 추구한다. 그리고 이

문화에서는 조직구성원들이 환경변화에 대한 정보와 불확실성을 감소시키는데 필요한 정보를 자율적이고 적극적으로 입수, 분석하며, 그에 따라 적절한 행동을 즉각적으로 실행한다. 이러한 문화는 조직내에 더 많은 혁신을 유발시키게 된다 (Mintzberg, 1973; Miles & Snow, 1978; Miller & Friesen, 1984; Covin & Slevin, 1991). 따라서 이러한 유형의 기업에서는 혁신전략을 추구하는 경향이 높다. 또 이들은 혁신전략을 실행하는데 필요한 유연한 구조적 특성을 가지고 있기 때문에 혁신전략의 실행을 적절히 뒷받침해 줄 수 있다 (Miller & Friesen, 1984; Miller, 1986).

혁신을 통한 차별화전략은 고려해야 할 상황의 수와 불확실성을 증가한다. 이 전략은 시도해보지 않은 설계와 기술, 복잡한 공학적 문제, 그리고 새로운 제품에 대한 구매자와 경쟁자 반응문제를 야기하여 불확실성을 증가시킨다 (Hofer & Schendel, 1978; Miles & Snow, 1978; Miller & Friesen, 1984; Zaltman et al., 1973; Khandwalla, 1977). 이 불확실성을 감소하기 위해서는 더 많은 제품, 구매자 유형, 기술과 시장을 이해하고 관리하여야 한다. 따라서 혁신적 차별화전략은 이러한 도전을 적절하게 다룰 수 있는 진취적 문화를 필요로 한다.

적응적 문화는 환경에 적극적으로 대응하기 보다는 선도기업의 뒤를 따르는 경향이 있다. 성공가능성이 있어야만 혁신을 추구하며 기업의 안정성을 높이려고 한다. 위험을 추구하지 않으며, 철저한 분석과정을 통해 의사결정을 한다. 그러나 혁신을 적극적으로 추구하지는 않지만 점진적이고 모방적인 행동을 통해 환경에 계속적으로 적응한다. 이러한 문화유형에서는 혁신을 통한 차별화전략보다는 마아케팅 차별화전략을 추구하는 경향이 높다 (Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1973; Miller & Friesin, 1984).

마아케팅 차별화전략은 혁신적 차별화전략만큼 많거나 불확실한 상황을 만들지 않는다. 이 전략의 강조점은 마아케팅, 즉 소비자의 선호를 이해하고 생산이나 공학적 기능에 영향을 크게 미치지 않는 방법으로 그들의 취향에 영합하는데 있다 (Davies & Lyones, 1982; Porter, 1980; Miller, 1988). 따라서 마아케팅 차별화전략에서는 신제품이나 신기술개발을 강조하는 진취적 문화를 많이 필요하지 않다. 마아케팅 지향은 시장과 밀접한 관계를 유지하는 것이 필요하지만, 기업은 일반적으로 제품라인, 기술 등에 있어서 매우 빈번한 변화를 유발하지 않고도 시장변화에 적절히 대응할 수 있다. 즉 제품의 성격보다는 이미지나 품질을 개선함으로써 대응하는 것이다. 그러나 마아케팅 차별화전략을 제대로 수행하기 위해서는 마아케팅과 관련된 분야에는 유기적인 구조적 장치나 문화가 형성되어 있어야 한다. 그렇게 함으로써 소비자의 반응과 경쟁자의 전략변화를 정확하게 파악하여 그에 대한 대응 조치를 적시에 할 수 있기 때문이다. 따라서 마아케팅 차별화전략에는 적응적 문화가 적합할 것이다.

관료적 문화를 가진 조직은 현재의 활동영역을 유지하고 기존의 제품과 관행을 고수하려고 한다. 현상유지를 강조함으로써 조직이 항상 안정적인 상황에 놓이도록 한다. 따라서 매우 보수적인 성향을 가지게 되고 변화를 싫어하며, 환경에 대한 반응이 매우 느리다. 그리고 안정과 효율을 추구하기 위해 엄격한 조직통제를 한다. 조직의 성과를 효율적인 관리 및 생산을 통해 달성하려고 하며, 이를 위해 정형화된 목표나 계획을 설정하고 이의 달성을 구성원에게 강조한다 (Hage & Aiken, 1967; Thompson, 1965; Bennis, 1966; Denison, 1990). 이와같이 관료적 문화는 효율을 추구하고 매우 비유동적이다. 혁신 전략을 실행하기가 어렵다. 따라서 이 문화유형에

서 적합한 전략은 원가주도전략일 것이다. 즉 관료적 문화유형을 가진 조직에서는 원가주도전략을 추구하는 경향이 높을 것이다.

원가주도전략은 효율적으로 표준제품을 생산하고 혁신 창출을 억제한다. 제품의 매력성은 낮은 가격에 있기 때문에 기업은 가격을 매우 엄격하게 통제하고 판매촉진과 신제품개발비용을 억제한다. 그들은 비용을 최소한으로 줄여 경쟁기업보다 많은 이익을 창출하거나 더 저렴하게 판매함으로써 시장점유율을 확대하려고 한다. 이러한 전략을 수행하기 위해서는 효율을 방해하는 불필요한 상황으로부터 기업을 보호해야 한다 (Miller, 1988; Porter, 1980). 이때 필요한 것이 효율을 강조하는 관료적 문화이다. 관료적 문화는 원가주도전략의 실행에 필요한 최소한의 유연성과 최대의 효율을 제공할 수 있기 때문이다 (Miller, 1986).

그리고 관료적 문화가 마케팅 차별화전략에 적합하지 않을지라도, 완전히 불가능한 것은 아니다. 이것은 기업이 매우 표준화된 제품을 대량으로 판매하지만, 경쟁기업보다 앞서서 서비스, 편의나 품질을 제공할 경우에 가능하다. 이때 중요한 것은 특정기업의 행동에 경쟁기업들이 신속하게 반응하지 못하는 상황에 있어야 한다. 따라서 효율적이고 기계적인 활동을 방해하지 않으면서 쉽게 모방할 수 없는 방법으로 차별화해야 한다. 가능한 마케팅 차별화기법은 유통업자를 흡수함으로써 전방통합을 하거나, 품질을 개선하거나 광고를 통해 상표 이미지를 고양시키는 것이다. 이 기법은 어느 것도 구조적 유연성을 요구하지 않으며, 대규모 기업에 의해 손쉽게 할 수 있다 (Miller, 1986). 즉 관료적 문화는 원가주도전략을 선호한다. 그리고 특수상황하에서 이 문화는 마케팅 차별화전략을 지원할 수 있다.

카리스마적 문화유형은 외부환경에의 적극적인

대응을 통한 기업성장에 관심을 가지고 있으며 신제품개발이나 새로운 시장의 개척들을 강조한다. 그러나 구조적으로는 체계적이고 일관된 관리시스템을 유지하고 통제된 방법으로 조직목표를 달성하려고 한다. 즉 환경변화에 대해 적극적으로 반응하여 선도기업이 되려고 하지만 안정과 효율을 강조하는 조직내부적 요소들은 이러한 활동을 지원해주지 못한다 (Miller & Friesen, 1984). 따라서 이러한 조직에서는 조직구성원들이 환경변화에 자발적으로 행동할 수 없기 때문에 카리스마적 성향을 가진 강력한 리더에 의해 적극적인 대응전략이 추구되는 경향이 높다.

카리스마적 문화유형에서는 차별화전략, 특히 혁신을 통한 차별화전략을 추구하지만, 경직된 구조적 특성으로 인해 전략실행상에 많은 문제점이 나타난다. 그래서 경영자는 자신의 강력한 권력을 사용하여 전략에 적합한 방향으로 조직을 이끌어간다. 그러나 지속적인 조직성공이 이루어지려면, 조직문화의 환경적 차원과 내부적 차원 모두가 추구하는 전략과 일관된 방향으로 형성되어 있어야 한다.

이외에도 시장범위전략이 있다. 이 시장범위전략은 일정시장이나 산업에서 기업이 대상으로 하는 제품, 서비스, 소비자, 지역의 범위와 관련된 것이다. 시장범위전략은 많은 함축적 의미를 주지만 어떠한 방법을 통해서 이 전략을 실행하느냐에 따라 다양하다. 기업이 혁신을 통해 시장세분화를 추구한다면, 기업은 혁신으로 인해 상당히 많은 불확실성에 직면하게 된 것이다. 반면에 평균혁신율이 감소되고 있는 안정되고 평온한 상황에서 기업활동을 한다면 불확실성정도가 적고, 보다 일상적인 상황에 직면할 것이다. 따라서 혁신을 통한 시장범위전략을 실행하기 위해서는 보다 유기적이고 진취적인 문화가 필요하며, 안정지향적인 시장범위전략은 적

응적 문화나 관료적인 문화가 필요할 것이다. 이러한 시장범위전략은 앞에서 살펴본 전략의 대상범위의 차이를 반영해주는 것이기 때문에 시장범위전략과 조직문화의 적합관계는 앞에서 살펴본 다른 전략유형과 문화의 적합관계로 유추할 수 있다.

이상의 내용을 근거로 하여 본 연구에서는 탐색적 관점에서 다음과 같은 연구과제를 설정하고자 한다. 조직문화 유형에 따라 조직의 전략적 특성은 어떻게 달라지는가?

III. 연구방법

3.1 표본추출과 자료수집

본 연구에서는 조직문화를 연구함에 있어서 구성원들이 공통된 경험을 축적할 수 있는 집단의 수준을 각 사업부라고 파악하고 연구초점을 사업부 수준에 맞추었다. 사업부는 기업이 성장하면서 제품과 활동영역이 다양해지고 그 다양성을 하나의 조직에서 관리하기 어려워짐에 따라서 나타나는 분권적 조직이다. 즉 제품, 기술, 시장환경이 상이한 부문들을 분리시켜 독립된 회사처럼 운영하는 조직형태를 사업부라고 하며, 각 사업부는 제품, 기술 및 환경의 상이함으로 인하여 각 사업부에서 경험하게 되는 대내외적인 문제나 그 문제를 해결해 나가는 방식의 차이를 보이게 된다. 이러한 점때문에 본 연구에서는 조직문화의 분석수준으로 사업부를 택하였다.

그러나 한국에서의 사업부 제도는 완전한 형태의 독립채산제를 채택하고 있지 않을 뿐만 아니라 생산, 판매, 관리 및 기술개발부서들이 하나의 사업부에 모두 포함되어 있기보다는 이 중의 한 두가지 기능부서만으로 구성되어 있어 사업부의 경영자가

가지고 있는 의사결정권한에는 한계가 있다. A그룹의 몇 개 회사에서 채택하고 있는 사업부제도 완전한 형태의 사업부제가 아니라 위에서 언급한 바와 같은 형태를 띠고 있다. 그러므로 본 연구에서는 이론적으로 언급되는 엄밀한 의미에서의 사업부제보다는 현재 관행적으로 운영되고 있는 사업부, 또는 독립적으로 운영되는 회사들을 분석단위로 하여 조직문화를 측정하였다.

A그룹의 8개 회사를 대상으로 하되 모든 사업부를 포함시키지 않고 여러 사업부가 있는 회사의 경우에는 면담시 담당회사의 임원의 자문을 받아서 문화적 차이가 나타날 수 있는 사업부를 선정하였다. 사업부가 없는 회사의 경우는 원칙적으로 하나의 사업부로 취급하였다. 이렇게 해서 본 연구에 포함된 사업부수는 총 26개이다. 그러나 이 26개 중에서는 전략측정에 적당하지 않은 사업부가 포함되어 그 중 17개 사업부만을 대상으로 분석하였다. 이 표본크기는 통계적으로 필요한 최소 표본크기에 못 미치고 있다. 따라서 본 연구결과를 가지고 모집단전체를 설명하는데 있어서 주의가 필요하다.

조직문화에 대한 자료는 설문조사와 면접 등을 통하여 수집하였다. 조직문화에 대한 설문조사는 사업부 및 공장을 직접 방문하여 각 사업부당 40-60명 정도 되는 답변자들을 일장장소에 모이게 한 후 실시하였다. 전략과 성과에 대한 자료는 연구대상 사업부 본부장들을 직접 방문하여 전략과 성과에 관한 구조화된 설문지를 통해 수집하였다.

3.2. 측정방법

3.2.1. 문화유형 분류기준의 측정

조직문화의 환경적 요인은 조직이 환경에 대해

적극적인 자세를 취하느냐, 아니면 소극적인 자세를 취하느냐에 대한 것으로서 환경에 대한 적극성 정도를 말한다. Miller (1983)는 적극성도와 유사한 개념인 창업가적 지향성을 측정하기 위해 위험추구정도, 혁신, 선도성의 세 가지 요소로 사용하였다. 그러나 혁신은 나머지 두 개 변수가 원인이 되어 나타나는 결과변수로 생각되기 때문에 본 연구에서는 환경에 대한 자세를 적극성(다른 기업과 공격적으로 경쟁하는 경향)과 위험추구측면(최고경영자가 사업과 관련된 위험을 추구하는 경향)으로 측정하였다. 적극성 측면으로 선도성과 혁신강조정도를, 위험추구측면에서 위험추구정도와 행동의 대담성 정도를 7점 척도로 측정하였다.

구조적 유연성은 Burns & Stalker(1961)의 기계적 조직과 유기적 조직의 연속선상에서 파악될 수 있다 (Zanzi, 1987). Burns & Stalker (1961)에 의하면, 유기적 조직구조는 관리적 관계의 유연성, 비공식성, 상황지식에 근거한 권한 등의 특성을 가지고 있으며, 기계적 조직은 관리적 관계의 엄격성, 공식성, 관료적 가치와 원리고수 등의 특징을 가지고 있다. 본 연구에서는 Burns & Stalker(1961)의 정의에 근거하여 비공식성, 변화수용정도, 구성원참여도의 세 가지 측면에서 측정하였다. 비공식성은 규칙준수의 느슨성, 의사소통의 비공식성, 부서간 협조의 비공식성 측면에서 7점 척도로 측정하였고, 변화수용정도는 변화추구정도, 부서간 협조정도, 새로운 아이디어 수용정도 측면에서 7점 척도로 측정하였다. 구성원 참여도는 의사결정에서의 참여도와 권력격차측면에서 7점 척도로 측정하였다.

문화유형을 분류하기 위해 도입한 두개의 개념을 구성하고 있는 항목들간에 존재하는 세부적인 차원을 알아보기 위해 요인분석을 했다 (<도표 2> 참

조). 요인분석에서는 각 항목들의 요인부하치가 0.4이상일 때 의미있는 것으로 해석한다 (Hair, et al., 1979). 환경에 대한 자세와 관련된 항목들은 모두 하나의 요인으로 묶여져 환경에 대한 자세가 단일차원으로 형성되어 있는 반면에, 구조적 유연성을 측정한 항목들은 변화추구성향과 비공식성을 나타내는 2개의 요인으로 묶여 구조적 유연성의 개념이 다차원적임을 보여주었다. 두 차원을 이용하여 문화유형을 분류하기 위해 본 연구에서는 구조적 유연성을 복합차원으로 사용하였다. 그리고 요인분석결과에서 나타난 요인점수와 단순평균치 사이에 매우 높은 상관관계를 보이고 있으므로 단순평균치를 각 차원의 측정치를 사용하였다. 각 차원을 중심으로 한 유형의 분류는 차원값의 평균을 이용하였다.

<도표 2> 요인분석결과

환경에 대한 자세 항목	요인 1	
선도성	0.58669	
혁신강조	0.40475	
위험추구	0.93143	
행동의 대담성	0.89030	
Eigen Value	2.09728	
Cum Per	52.4	
구조적 유연성 항목	요인 1	요인 2
규칙의 느슨함		0.56570
의사소통의 비공식성		0.60169
부서간 협력의 비공식성		0.63304
권력격차	0.50526	
의사결정에서의 참여	0.48551	
부서간 협조	0.47968	
변화수용정도	0.70758	
변화대응방법	0.63880	
아이디어의 개진	0.75598	
아이디어의 채택, 실행	0.76881	
Eigen Value	2.90624	1.21916
Pct of Var	26.4	11.1
Cum Pct	26.4	37.5

3.2.2. 전략

전략유형을 도출하기 위한 전략변수는 Miller (1988)의 정의와 측정도구를 사용하여 측정하였다. 혁신적 차별화전략과 관련하여 신제품 개발, 연구개발비용, 제품·시장혁신 비용, 선도성, 혁신 강조, 경쟁사와의 협조정도를 측정하였다. 마아케팅 차별화전략과 관련하여서는 광고, 시장세분화, 고가격정책을, 원가주도전략과 관련하여서는 비용센터, 표준원가, 원가절감, 광고비용의 최소화, 위험부담정도, 행동의 대담성 정도를 측정하였다. 시장범위전략과 관련하여서는 제품라인의 종류, 기술의 다양성, 시장의 다변화를 측정하였다. 이 15개 전략변수는 전략개념의 다면적 성격을 반영한다.

〈도표 3〉은 전략변수에 대한 요인분석 결과이다.

요인분석을 위해서는 표본의 수가 적어도 50개 이상이어야 하고 변수 수의 4-5배가 되어야 한다. 그러나 본 연구의 경우 표본의 수가 위의 요건에 미치지 못하기 때문에 연구결과의 해석에 상당한 주의가 따른다.

요인분석에 의해 4개의 요인이 도출되었다. 각 요인별로 부하치가 0.4이상인 항목들을 살펴보면, 요인 1은 시장범위전략의 항목과 원가주도전략의 항목들로 구성되어 있다. 이것은 시장범위전략이 차별화전략과 원가주도전략을 수행하는 대상범위와 밀접하게 관련되어 있음을 보여주고 있다. 즉, 요인 1은 유사한 기술로 생산되는 소수의 제품라인에 대해 수행되는 원가주도전략을 반영하고 있으며, 집중적 원가주도전략유형이라고 할 수 있다. 요인 2는 원가주도전략의 항목으로 구성되어 있

〈도표 3〉 전략변수의 요인분석결과

요인	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
전략변수				
제품라인의 다양성	-0.54519			
기술의 다양성	-0.77614			
시장의 다양성			-0.63039	
신제품개발				0.73557
R & D 비용				0.83194
제품/시장 혁신비용				0.45895
혁신지향성				0.54928
비용센터	0.85929			
표준원가	0.86671			
원가절감	0.86671			
광고비용의 최소화		-0.41410		
위험회피성향		-0.90258		
행동의 신중성		-0.84693		
광고			0.78877	
고가격정책			0.87190	
고유치	4.02987	3.08710	2.57075	1.57225

나 부하치가 (-)값을 가지고 있어 원가주도전략과는 반대의 개념을 반영한다. 즉, 이것은 요인 1과는 달리 대담하게 위험을 추구하면서 광고비를 투자하는 전략을 나타내고 있다. 요인 3은 요인 1과 마찬가지로 시장범위전략항목과 마케팅차별화전략항목으로 구성되어 있다. 유사한 시장을 대상으로 마케팅정책을 실행하고 있음을 보여주고 있으므로 집중적 마케팅 차별화전략이라고 할 수 있다. 요인 2와 요인 3은 모두 마케팅 차별화전략을 반영해 주고 있다고 생각된다. 그러나 요인 2는 전략적 특성보다는 전략에 대한 행동성향으로 조직문화유형에 반영되어 있고, 또 광고와 관련된 내용이 요인 3에도 반영되어 있기 때문에 본 연구에서는 제외하기로 한다. 요인 4는 모두 혁신적 차별화전략을 나타내는 항목들로 구성되어 있다.

본 연구에서는 요인 1 (집중적 원가주도전략), 요인 3 (집중적 마케팅 차별화전략), 그리고 요인 4 (혁신적 차별화전략)만을 사용하여 조직문화유형과의 관련성을 분석하고자 한다.

3.2.3. 성과

조직성과를 측정하는 방법에는 객관적 지표를 이용하는 방법과 주관적 지표를 이용하는 방법이 있다. 주관적 지표는 경영자의 판단에 의해 성과를 측정하는 것으로, 경영자가 조직의 전반적 성과를 유사한 업종의 타조직의 성과와 비교하기 위해 사용한다 (Nystrom, 1993). 기존의 연구들은 이러한 방법을 통해 측정한 성과와 객관적인 성과자료의 상관관계가 매우 높다는 사실을 입증하고 있다 (Pearce, Robbins & Robinson, 1987; Dess & Robinson, 1984). 최근 재무제표에 의한 객관적 성과가 정확한 기업의 성과지표를 제시해주기가

어려울 경우 주관적 성과측정이 많이 이용되고 있다.

또한 주관적 방법에 의한 성과측정은 산업의 종류가 성과에 미치는 효과를 통제할 수 있도록 해준다. 여러 산업에 걸쳐있는 기업들을 함께 연구할 경우 산업간 사업성과기준이 상이한 객관적 지표로 성과를 비교하면 오류를 범할 수 있기 때문에 다양한 산업이 연구에 포함될 경우 인지적 성과가 유용하다.

본 연구는 사업부 단위를 분석수준으로 하고 있다. 그러나 앞에서 설명한 바와 같이 한국에서의 사업부 제도는 완전한 형태의 사업부 제도가 아니기 때문에 대부분의 사업부는 관리회계제도를 가지고 있지 않다. 따라서 모든 사업부에 대해 정확한 성과자료를 일관성있게 수집할 수가 없고, 또 이 연구가 탐색적 연구라는 점을 감안하여 볼 때 주관적 지표에 의한 측정은 시도해 볼만한 연구방법이라 생각된다. 본 연구에서는 성과지표로 장기적 수익성과 매출액성장률을 설문지에 의한 7점척도로 측정하였다.

VI. 연구결과

4.1. 조직문화유형분류

본 연구에서는 조직문화를 환경에 대한 자세와 구조적 유연성에 따라 네 가지 문화유형으로 분류했다. <도표 4>에는 각 차원에 대한 집단의 평균치가 제시되어 있다.

진취적 문화유형에 속한 조직의 적극성 평균치는 4.81이고 유연성 평균치는 4.48이다. 카리스마적 문화유형에 속한 조직의 적극성 평균치는 4.68이

고 유연성 평균치는 4.11이다. 적응적 문화유형에 속한 조직의 적극성 평균치가 3.26이고 유연성 평균치가 4.32이며, 관료적 문화유형에 속한 조직의 적극성 평균치는 3.35이고 유연성 평균치는 4.28이다. 구조적 유연성에 대한 각 유형의 평균치는 유형별로 큰 차이를 없다.

그러나 설문조사에서는 일반적으로 중심화경향과 사회기대부응경향 (social desirability)이 나타난다. 즉 응답자들이 극단적인 값을 선택하기보다는 중간값을 선택하는 성향이 있으며, 솔직한 생각이나 판단에 따라서 응답하기보다는 일반적으로 사회에서 바람직하다고 생각하는 방향으로 답변하는 성향이 있다. 따라서 자기가 소속된 집단에 대해서 가급적 긍정적으로 답변하고자 하는 성향이 나타날 수 있다. 이러한 점을 고려할 때 조직문화유형간의 상대적인 차이는 의미가 있으리라고 생각된다.

〈도표 4〉 조직문화유형의 분류

		구조적 유연성	
		유연성	경직성
환경적 적극성 에 대한 소극적 자 세	진취적 문화	적극성: 4.81 유연성: 4.48 (n=4)	카리스마적 문화 적극성: 4.68 유연성: 4.11 (n=2)
	적용적 문화	적극성: 3.26 유연성: 4.32 (n=4)	관료적 문화 적극성: 3.35 유연성: 4.08 (n=7)

4.2 조직문화유형과 전략

조직문화유형에 따라 조직의 전략적 특성이 어떻게 달라지는가를 분석하였다. 이 연구과제는 조직이 추구하는 전략유형은 조직문화유형에 의해 제약

을 받는다고 가정하에 설정된 것이다. 그 결과가 〈도표 5〉에 제시되어 있다.

혁신에 의한 차별화전략은 카리스마적 문화유형을 가진 집단에서 가장 많이 사용되며 적응적 문화유형을 가진 집단에서 가장 적게 사용되는 것으로 나타났다. 집중적 마케팅 차별화전략은 카리스마적 문화유형을 가진 집단에서 가장 많이 사용되며 관료적 문화유형을 가진 집단에서 상대적으로 적게 사용된다. 집중적 원가주도전략은 적응적 문화유형을 가진 집단에서 가장 많이 사용되며 진취적 문화유형을 가진 집단에서 가장 적게 사용되는 것으로 나타났다.

이것을 조직문화유형별로 다시 정리하면, 진취적 문화유형을 가진 집단에서는 혁신에 의한 차별화전략을 상대적으로 가장 많이 사용하고 집중적 원가주도전략을 가장 적게 사용하는 것으로 나타났으며, 카리스마적 문화유형을 가진 집단에서는 집중적 원가주도전략이 가장 많이 사용되고 혁신차별화전략과 마케팅차별화전략을 사용하는 정도도 비교적 높다. 그리고 적응적 문화유형을 가진 집단에서는 집중적 원가주도전략을 가장 많이 사용하며 혁신차별화전략을 적게 사용하고 있는 것으로 나타났다. 관료적 문화유형을 가진 집단에서는 세가지 전략유형의 사용정도가 높지 않으며, 그중에 집중적 원가주도전략이 조금 더 많이 사용되는 것으로 나타났다.

이러한 관계는 혁신에 의한 차별화전략에서만 통계적으로 유의한 차이를 보이며 나머지 전략유형에서는 유의한 차이를 보이지 않는다. 통계적으로 유의한 차이가 명확하게 나타나지 않은 것은 표본크기가 작기 때문이라 생각된다. 그러나 탐색적인 연구의 관점에서 볼 때, 연구결과의 수치상 특성을 통한 조직문화와 전략간의 관계 규명은 의미가 있을 것이다.

〈도표 5〉 조직문화유형에 따른 전략유형의 차이

전략	문화				전체표본
	진취적 문화	카리스마적 문화	적용적 문화	관료적 문화	
혁신적 차별화	5.13	5.63	3.56	4.18	4.43
집중적 마케팅 차별화	5.08	5.50	4.93	4.38	4.86
집중적 원가주도	4.40	5.80	6.15	4.91	4.87

주) ** p < 0.05

다음에서는 조직문화유형과 전략유형이 적합관계를 더 명확하게 파악하기 위해 성과를 분석에 포함시켰다. 조직문화는 전략의 수립과 실행에 중요한 영향을 미치기 때문에 조직문화와 전략이 적합성을 가지는 조직에서는 그렇지 않은 조직보다 성과가 더 높게 나타날 것으로 기대된다.

그리하여 표본을 고성과조직과 저성과조직으로 분류하였다. 분석을 위한 표본수가 17개로 매우 적기때문에 조직문화유형별 전략유형의 빈도만을 <도표 6>에 제시하였다. 고성과조직만을 대상으로 조직문화유형과 전략유형간의 관계를 보면, 진취적 문화유형을 가진 집단에서는 집중적 마케팅 차별

화전략을 상대적으로 더 많이 사용하고 집중적 원가주도전략을 적게 사용하며, 카리스마적 문화유형을 가진 집단에서는 각 전략유형의 사용정도가 모두 높은 편이며, 그 중에서 집중적 마케팅 차별화 전략을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 적용적 문화유형을 가진 집단에서는 집중적 마케팅 차별화전략과 집중적 원가주도전략을 가장 많이 사용하며 혁신차별화전략을 가장 적게 사용한다. 관료적 문화유형을 가진 집단에서는 각 전략유형의 사용정도가 낮은 편이며, 그 중에서 집중적 원가주도전략을 상대적으로 더 많이 사용하며, 집중적 마케팅 차별화전략을 상대적으로 적게 사용하는 것으로 나

〈도표 6〉 조직문화유형별, 전략유형별 성과의 차이

전략	진취적 문화		카리스마적 문화		적용적 문화		관료적 문화		고성과 집단 간 유의수준
	저성과 (n=2)	고성과 (n=2)	저성과 (n=1)	고성과 (n=1)	저성과 (n=3)	고성과 (n=1)	저성과 (n=2)	고성과 (n=5)	
혁신차별화	5.38	4.88	5.00	6.25	3.75	3.00	4.38	4.10	
집중적 마케팅 차별화	4.50	5.67	4.67	6.33	4.33	7.00	5.67	3.87	**
집중적 원가주도	5.20	3.60	5.40	6.20	6.00	6.60	5.30	4.76	

주) ** p < 0.05

타났다. 고성과조직을 대상으로 한 조직문화유형과 전략유형의 관계는 마케팅차별화전략에서 통계적으로 유의한 차이($p < 0.05$)를 보여주고 있다.

〈도표 6〉에 나타나 있는 문화유형별 전략적 패턴은 〈도표 5〉에 제시된 것과 다르다. 고성과 집단만을 대상으로 한 경우와 성과에 관계없이 모든 집단을 대상으로 한 경우의 결과를 비교해 보면, 관료적 문화유형을 가진 집단을 제외하고는 서로 다른 결과를 제시해주고 있다. 상황이론적 관점에 의하면, 조직성과는 둘 또는 그 이상의 요인간의 적합성의 결과이다. 따라서 조직문화와 전략간의 적합성 여부가 조직성과를 결정한다. 이러한 관점에서 볼 때, 고성과조직을 통해 조직문화유형과 전략유형의 적합관계를 더 명확하게 파악할 수 있다.

V. 결 론

연구결과, 조직문화유형에 따라 사용하는 전략유형이 서로 다르게 나타났다. 진취적 문화유형을 가진 집단에서는 혁신에 의한 차별화 전략을 상대적으로 가장 많이 사용하고 집중적 원가주도전략을 가장 적게 사용하는 것으로 나타났다. 카리스마적 문화유형을 가진 집단에서는 집중적 원가주도전략이 가장 많이 사용되고 혁신차별화전략과 마케팅 차별화전략을 사용하는 정도도 비교적 높다. 그리고 적응적 문화유형을 가진 집단에서는 집중적 원가주도전략을 가장 많이 사용하며 혁신차별화전략이 상대적으로 적게 사용하고 있는 것으로 나타났다. 관료적 문화유형을 가진 집단에서는 세가지 전략유형의 사용정도가 높지 않으며, 그 중에서 집중적 원가주도전략을 조금 더 많이 사용하고 있다.

고성과조직만을 비교하면, 진취적 문화유형을 가진 집단에서는 집중적 마케팅 차별화전략을 상대적으로 더 많이 사용하고 집중적 원가주도전략을 적게 사용한다. 카리스마적 문화유형을 가진 집단에서는 각 전략유형의 사용정도가 모두 높은 편이며, 그 중에서 집중적 마케팅 차별화전략을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 적응적 문화유형을 가진 집단에서는 집중적 마케팅 차별화전략과 집중적 원가주도전략을 보다 많이 사용하며 혁신적 차별화전략을 가장 적게 사용한다. 관료적 문화유형을 가진 집단에서는 각 전략유형의 사용정도가 낮은 편이며, 그 중에서 집중적 원가주도전략을 상대적으로 더 많이 사용하며, 집중적 마케팅 차별화전략을 상대적으로 적게 사용하는 것으로 나타났다. 이와같이 조직문화의 유형에 따라 서로 다른 전략적 특성을 보여주었다. 이러한 연구결과는 전략의 성공을 위해 전략과 문화를 어떻게 부합시킬 것인가에 대해 함축적 의미를 제공한다.

그러나 조직문화만이 전략에 영향을 미치는 것이 아니다. 상황이론적 접근방법이 전략연구에 도입됨에 따라 많은 연구들이 전략수립이나 실행과정에 영향을 미치는 상황요인들을 규명하기 위해 이루어졌다 (Hofer, 1975; Porter, 1980; Hambrick, 1983; Ginsberg & Venkatramn, 1985). 전략의 상황요인으로 가장 많은 관심을 받아온 변수는 기업이 처한 외부환경의 특성이다. 상황이론적 관점의 전략연구들은 주로 기업이 처한 환경특성에 적합한 기업전략이 달라지며, 사용하는 전략의 적합성 여부에 따라 조직성과가 달라진다고 하는 환경과 전략간의 상황관계를 규명하고 있다 (Miller & Friesen, 1983; Porter, 1980; Scherer, 1980; Anderson & Paine, 1975; Cook, 1975; Khandwalla, 1977; Zeithmal, 1980; Jauch

& Osborn, 1981)

본 연구결과를 표본특성과 관련하여 좀 더 세부적으로 살펴보면, 진취적 문화유형을 가진 집단의 고성과조직이 속해있는 산업은 연속공정산업이다. 이 산업은 제품과 공정이 표준화되어 있고 업무수행과정이 체계화되어 있기 때문에 제품에 대한 혁신이 많이 필요하지 않다. 그러나 제품판매에 있어서 시장개방으로 인해 선진외국제품과 가격과 광고면에 있어서 경쟁을 해야 하고 국내 전문 중소기업의 빠른 의사결정을 통한 마케팅전략의 대응으로 인해 불확실한 시장환경에 직면해 있다. 따라서 진취적 문화유형을 가진 집단의 고성과조직은 산업특성과 시장환경의 불확실성으로 인해 마케팅 차별화전략을 보다 많이 사용하는 것으로 볼 수 있다.

카리스마적 문화유형을 가진 집단의 고성과조직이 속해 있는 산업은 반도체산업이다. 반도체산업에서 성공에 가장 중요한 기능은 연구개발과 마케팅이다. 연구결과를 보면 마케팅 차별화전략이 약간 더 높게 나타났을 뿐만 아니라 혁신차별화전략과 원가주도전략에도 높게 나타났다. 이것은 산업의 특성을 잘 반영하고 있다. 즉 반도체의 경우 제품판매에 있어서 제품의 신뢰성뿐만 아니라 제품의 가격도 매우 중요하다. 즉 반도체 혁신을 통해 제품의 혁신뿐만 아니라 제품의 질, 신뢰성, 나아가서 보다 저렴한 가격의 제품을 만들어야만 하는 것이다.

적응적 문화유형을 가진 집단의 고성과조직이 활동하는 산업은 건설업이다. 건설업에 있어서 중요한 기능은 영업이다. 시공자체도 매우 중요하지만 수주의 중요성도 그에 못지않다. 많은 수주를 획득하기 위해 조직에서는 마케팅 차별화정책을 쓰게 된다. 특히 건축의 경우 설계와 내부장식에 많은 신경을 써서 제품의 질이나 고객에 대한 이미지 향

상에 노력해야 하는 것이다. 또한 건설업에서는 원가절감을 위해 공사기한내에 공정을 완료하려고 많은 노력을 기울인다. 따라서 적응적 문화유형을 가진 집단의 고성과집단에서 마케팅 차별화전략과 원가주도전략은 환경의 측면에서 볼 때 매우 필요하다.

관료적 문화유형을 가진 집단의 고성과조직은 여러 산업이 속해 있는데 이들의 공통점은 불확실한 환경에 직면해 있다는 점이다. 이들이 가지고 있는 문화특성은 이러한 불확실한 환경 즉, 환경변화에 능동적으로 대처하기 보다는 환경으로부터 조직을 격리시키려고 한다. 따라서 이들은 불확실한 환경에도 불구하고 원가주도전략을 사용하는 것으로 생각된다.

이러한 사실에 미루어볼 때 조직문화유형과 전략유형간의 관계는 환경으로부터 많은 영향을 받는다는 사실을 알 수 있다. 따라서 조직문화와 전략의 적합관계 규명은 환경의 영향력을 고려할 때 더 명확해질 수 있으리라 생각한다.

본 연구의 결과는 조직관리, 인사관리 그리고 전략적 측면에 대해 실제적 의미를 준다. 본 연구는 조직문화의 현상에 대한 설명을 제공할 뿐만 아니라 조직문화를 어떻게 다루어야 하는가에 대한 지침을 제공하기 때문에 전략적 관리에 있어서 매우 중요하다고 본다.

전략결정자들은 전략결정시 조직이 가지고 있는 조직문화유형을 고려해야 한다. 즉 조직문화유형에 적합한 전략을 수립하여야 한다. 조직문화가 전략의 성공을 가져올 수도 있지만 실패를 가져올 수도 있다. 따라서 전략수립시 조직이 가지고 있는 문화적 특성을 파악하는 것이 필요하다. 조직문화에 대한 이해는 조직문화가 전략적 선택에 악영향을 미칠 수 있는 편익에 대한 중요한 실마리를 제공해주

고, 전략실행상에서 나타나는 문제점을 예측하거나 피할 수 있도록 도와줄 수 있으리라 생각한다.

본 연구는 매우 적은 표본을 대상으로 이루어졌다. 따라서 본 연구에서 수립된 자료를 해석하고 도출된 결과를 일반화하는 데는 한계가 있다. 또한 본 연구가 하나의 그룹으로 부터 추출된 사업부만을 대상으로 이루어졌기 때문에 연구표본이 우리나라 기업을 대표한다고 보기는 어려울 것이다. 이러한 한계점으로 인해 탐색적 연구의 성격이 더욱 강하게 나타난다. 앞으로는 더 많은 기업을 대상으로 연구가 계속되어 우리나라 기업의 문화를 포괄하는 문화유형을 도출하고 이것을 중심으로 관련변수와 의 관계를 파악하여야 할 것이다. 그렇지만 본 연구가 가지는 탐색적 성격을 감안할 때 본 연구의 결과는 앞으로의 연구에 있어서 보다 구체적인 가설을 도출하고 검증하는 기반이 될 수 있으리라 생각된다.

그리고 본 연구에서는 환경에 대한 자세과 구조적 유연성을 근거로 하여 도출한 조직문화유형을 사용하였다. 두 변수에 의해 도출된 문화유형은 한국기업이 가지고 있는 문화를 포괄적으로 나타낸다고 생각하지만, 복잡한 조직현상을 단순화시킴으로써 고려하지 못한 부분도 있을 것이다. 따라서 앞으로는 조직현상의 거의 모든 부분을 포괄적으로 설명할 수 있는 문화유형의 도출에 대해 더 많은 연구가 이루어져야 할 것이다.

조직문화와 전략유형의 관계에 대한 분석에 있어서 우리나라 기업이 추구하는 전략을 나타낼 수 있는 전략변수들이 포괄적으로 측정되지 못하여 전략유형을 구분하는 과정에서 전략유형의 특성을 설명하는데 미흡한 점이 있다. 그리고 그동안의 전략에 관한 연구들이 대부분 제조업을 중심으로 행해졌기 때문에 이들을 바탕으로 한 본 연구에서의 전략 측

정 문항들 중에는 서비스업에 적합하지 않은 문항들도 있었다. 따라서 조직의 환경이나 전략을 명확하게 파악할 수 있도록 변수에 측정에 세심한 배려를 해야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 김 인수 (1991), *거시조직이론*, 서울: 무역경영사.
- 최 만기 (1994), "기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증연구," *경영학 연구*, 24, 1-39.
- Anderson, C. R. and F. T. Paine (1975), "Managerial Perception and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal*, 18, 4, 811-823.
- Arogyaswamy, B. and C. M. Byles (1987), "Organizational Culture : Internal and External Fits," *Journal of Management*, 13, 4, 647-659.
- Bennis, W. G. (1966), *Changing Organizations*, Beveridge, W.I.D., New York, McGraw-Hill
- Berger, P. L. and T. Luckman (1967), *The social construction of reality*, New York, Double day.
- Burns, T. and G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Carper, W. B. and W. E. Snizek (1980), "The nature and types of organizational taxonomies: An overview," *Academy of Management Review*, 5, 65-75.
- Chatman, J. A. and K. E. Jehn (1994), "Assessing the relationship between industry characteristics and Organizational culture: How Different can you be?," *Academy of Management Journal*, 37, 3, 522-553.
- Cook, C. W. (1975), "Corporate Strategy Change Contingencies," *Academy of Management Proceedings*.
- Covin, J. G. and P. Adler (1989), "Strategic behaviors,

- strategy patterns, and performance levels of small entrepreneurial and conservative firms," *Southern Management Association Proceedings*, 250-252.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
- Davies, S. W. and B. R. Lyones (1982), "Seller concentration: The technological explanation and demand uncertainty," *Economic Journal*, 92, 903-919.
- Davis, S. M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA, Ballinger.
- Deal, T. and A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley and Sons.
- Deshpande, R. and A. Parasuraman (1986), "Linking Corporate Culture to Strategic Planning," *Business Horizons*, 28-37.
- Dess, G. and P. Davis (1984), "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance," *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Dess, G. G. and R. B. Robinson (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measure : The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Doty, D. H. and W. H. Glick (1994), "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling," *Academy of Management Review*, 19, 2, 230-251.
- Earnest, R. C. (1985), Corporate cultures and effective planning, *Personnel Administrator*, March, 49-60.
- Galbraith, C. and D. Schendel (1983), "An empirical analysis of strategy types," *Strategic Management Journal*, 4, 153-173.
- Geller, A. M. (1980), "Matching People to Business Strategies," *Financial Executive*, 48, 18-21.
- Gerstein, M. and H. Reisman (1983), "Strategic selection: Matching executives to business conditions," *Sloan Management Review*, 24, 33-47.
- Ginsberg, A. and N. Venkatraman (1985), "Contingency Perspective of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research," *Academy of Management Review*, 10, 3, 421-423.
- Gordon, G. (1991), "Industry determinants of organizational culture," *Academy of Management Review*, 16, 396-415.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1982), "An empirical examination of linkages between strategy, managerial characteristics, and performance," *Proceedings of the National Academy of Management*, 31-35.
- Hage, J., M., Aiken (1967), "Program change and organizational properties: A comparative analysis," *American journal of Sociology*, 72, 503- 519
- Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and B. J. Glabrowsky (1979), *Multivariate Data Analysis: With Readings*, Tulsa, Petroleum Publishing.
- Hambrick, D. C., (1983), "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries : A Contingency Approach," *Academy of Management Journal*, 26, 687-707.
- Hambrick, D. C. (1984), "Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological," *Journal of Management*, 10, 1, 27-41.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1989), *Organizational*

- ecology*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Harrison, R. (1972), "Understanding your organization's character," *Harvard Business Review*, May-June, 25-43.
- Hass, J. E., R. H. Hall, and N. J. Johnson (1966), "Toward an empirically derived taxonomy of organizations," in R. V. Bowers (Ed.), *Studies on behavior in organizations: A research symposium*, Athens, University of Georgia Press, 157-180.
- Hinings, C. R. and R. Greenwood (1988), *The dynamics of strategic change*, Oxford, England, Basil Blackwell.
- Hofer, C. W. and M. J. Davoust (1977), *Successful Strategic Management*, Chicago, A. T. Kearney.
- Hofer, C. W. and D. E. Schendel (1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West, New York.
- Jauch, L. R. and R. N. Osborn (1981), "Toward an Integrated Theory of Strategy," *Academy of Management Review*, 6, 3, 491-498.
- Jones, G. R., (1983), "Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective," *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.
- Karagozoglu, N. and W. B. Brown (1988), "Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms," *Journal of Product Innovation Management*, 5, 269-281.
- Ketchen, D. J. Jr., J. B. Thomas, and C. C. Snow (1993), "Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches," *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1278-1313.
- Khandwalla, P. N., (1977), *The design of organizations*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Kilmann, R. H., M. H. Saxton, and R. Serpa (1985), *Gaining Control Of The Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Kim, L., and Y. Kim (1988), "Generic Strategies and Strategic Groups," *Working Paper*.
- Kim, L., and Y. Lim, (1988), "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach," *Academy of Management Journal*, 31, 802-827.
- Lawrence, P. and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Cambridge, MA, Harvard Business School.
- Leontiades, M. (1983), "Choosing the right manager to fit the strategy," *Journal of Business Strategy*, 3, 58-69.
- McKelvey, B. (1982), *Organizational Systematics: Taxonomy, evolution and classification*, Berkeley, University of California Press.
- McKinney, J. C. (1966), *Constructive typology and social theory*, New York, Appleton Century Crofts.
- Meyer, A. D. (1982), "How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments," *Journal of Management Studies*, 19, 45-62.
- Meyer, A. D., A. S. Tsui, and C. R. Hinings (1993), "Configurational Approaches to Organizational Analysis," *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1175-1195.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1977), "Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes," *Journal of Management Studies*, 14, 259-280.
- Miller, D. and P. H. Friesen, (1978), "Archetypes of strategy formulation," *Management Science*, 24, 921-933.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two

- models of strategic momentum," *Strategic Management Journal*, 3, 1, 1-25.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1983), "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle," *Organizational Studies*, 4, 339-356.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1984), *Organizations: A quantum view*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1986), "Porter's(1980) Generic Strategies and Performance : An Empirical Examination with America data, Part I:Testing Paper," *Organizational Studies*, 7, 37-55.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, 29, 7, 770-791.
- Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis," *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Miller, D. (1987), "The genesis of configuration," *Academy of Management Review*, 12, 686-701.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31, 2, 280-308.
- Mintzberg, H. T., (1973), "Strategy-Making in Three Modes," *California Management Review*, 16, 2.
- Mintzberg, H. T. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. T. (1983), *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, 24, 1-22.
- Nystrom, P. C. (1993), "Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations," *Health Care Management Review*, 18, 1, 43-49.
- O'Reilly, C. (1989), "Corporations, Culture, and Commitment: Motivational and Social Control in Organizations," *California Management Review*, 9-25.
- Ouchi, W. G. (1980), "Markets, bureaucracies, and clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, New York, Aveon.
- Pearce, J. A. Jr., D. K. Robbins, and R. B. Robinson (1987), "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 8, 125-134.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, N.Y., Haper & Row.
- Pettigrew, A. M., (1979), "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press.
- Porter, M. E., (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.
- Quinn, R. E. and M. R. McGrath, (1985), "The transformation of organizational culture: A competing values perspective," in P. J. Frost, L. F. Moore, M. L. Louis, C. C. Lunderberg, and J. Martin Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA, Sage, 315-334.
- Reimann, B. C. and Y. Wiener (1988), "Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap," *Business Horizon*, March-April, 36-44.
- Rich, P. (1992), "The Organizational Taxonomy: Definition and design," *Academy of Management*

- Journal*, 17, 4, 758-781.
- Sathe, V. J. (1985), *Culture and related corporate realities*, Homewood, IL: Irwin.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers.
- Scherer, F. M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally.
- Scholz, C. (1987), "Corporate Culture and Strategy : The Problem of Strategic Fit," *Long Range Planning*, 20, 4, 78-87.
- Schwartz, H. and S. M. Davis (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, 30-48.
- Siehl, C. and J. Martin (1981), "Learning organizational culture," *Working Paper*, Graduate School of Business, Stanford Univ.
- Smircich, L. and C. Stubbart (1985), "Strategic Management in an Enacted World," *Academy of Management Review*, 10, 4, 724-736.
- Thompson, J. D. (1967), *Organization in Action*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Thompson, V. A. (1965), "Bureaucracy & Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Tichy, N. M. (1982), "Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys," *Organizational Dynamics*, 59-80.
- Tichy, N. M., C. J. Fombrun, and N. A. Devannam (1982), "Strategic human resource management," *Sloan Management Review*, 23, 47-61.
- Ulrich, D. and B. McKelvey (1990), "General organizational classification: An empirical test using the united states and japanese electronics industries," *Organization Science*, 1, 99-118.
- Waterman, R. H., T. J. Peters, and J. R. Phillips (1980), "Structure is Not Organization," *McKinsey Quarterly*, 12-21.
- Weber, M. (1946), "Bureaucracy," in H. H. Gerth & C. W. Miles (Eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York, Oxford University Press, 196-245.
- White, R. E. (1986), "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal*, 7, 217-231.
- Woodward, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.
- Zaltman, G., R. and J. Holbek (1973), *Innovations and Organizations*, New York: Wiley.
- Zanzi, A. (1987), "How organic is your organization? - Determinants of Organic/Mechanistic Tencies in a Public Accounting Firm," *Journal of Management Studies*, 24, 2, 125-141.
- Zeithmal, C. P. (1980), *An Examination of the Contingency Relationship between Environmental Uncertainty, Business Strategy, and Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, Maryland University.

The Exploratory Study on the Relationship between Organizational Culture and Strategy

Rhoyun Park*

Abstract

This study investigates exploratorily the relationship between organizational culture and strategy. It identifies which strategic types are compatible with cultural types. The result indicates that four types of culture show different patterns of business strategies which encompass three strategic dimensions. Innovative culture group tends to actively pursue innovative differentiation strategy, while adaptive culture group tends to pursue primarily cost leadership strategy. Charismatic culture group tends to pursue actively all of the strategic types, and bureaucratic culture group tends to pursue a little of the strategic types.

The result of this study explains how strategy is associated with organizational culture. This leads us to some practical suggestions for management of organizational culture. But the relationship of culture type and strategy depends on organizational and environmental contexts. More factors should be considered in future studies of organizational culture.

* Sungshin Womens' University