

세무회계저널
제7권 제4호 2006년 12월 pp.237~259
한국세무학회

기업전략과 기업문화의 상호관련성이 BSC 활용성에 미치는 영향분석

박찬정* · 임규찬**

<요 약>

본 연구는 기업전략과 기업문화의 상호관련성이 BSC와 측정지표들 간의 활용성을 분석하고자 하였다. 기업전략과 문화의 분류모형은 4개의 기업군으로 분류하였다. 구체적인 측정지표들은 각 관점별 5개 항목씩 총 20개의 항목으로 측정하였다.

중소제조기업 154개 회사를 분석에 이용하였다. 가설검증은 다변량분산분석(MANOVA), Fisher의 LSD 및 평균분석을 이용하였다.

구체적으로 본 연구의 목적은 2가지이다.

첫째, 기업전략과 기업문화간의 관련성에 따라 BSC 네 가지 관점의 성과지표들의 활용정도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증해 보고자한다. 즉, 두 변수간의 관련성에 따라 BSC의 활용도에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다.

둘째, 균형성과측정의 측정지표(하위지표)의 활용정도를 살펴보고자 한다. 이는 기업전략과 기업문화의 관련성에 따라 균형성과측정의 측정지표들의 활용정도를 살펴봄으로써 첫 번째 목적의 보강자료로 제시하게 된다.

II. 이론적 배경

1. 기업문화 유형과 본원적 전략 유형

Quinn and McGrath(1985)는 인간의 지각체계는 환경으로부터 얻게 되는 단서, 자료, 정보유형을 적어도 2가지로 구별된다고 보았다. 이들은 환경에 대한 단서가 새로운 것이냐 익숙한 것이냐에 대한 구별을 수직축으로 놓고, 지각된 단서가 즉각적 반응을 요하는 단기적 패턴이냐 혹은 즉각적 반응을 요하지 않는 장기적인 패턴이냐에 대한 구별을 수평축으로 하여 인간의 정보처리과정에 대한 즉각적인 차별화를 제시하였다. 이들은 개개인의 욕구에 따라 선호하는 상황은 각기 다르므로 이를 기준으로 ① 합리문화 ② 개발문화 ③ 합의문화 ④ 위계문화로 구분하였다.

최만기(1994)는 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화를 다음과 같이 정리하였다. 합리문화에서는 목적의 명확화, 논리적 판단 및 방향집약 등의 개인의 정보처리 과정이 개선된 성과에 대한 능력, 생산성 및 이윤 등에 대한 수단으로 가정된다. 합리적 문화는 현실에 대한 높은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 유형의 특성은 생산성과 능률을 중시하고, 상위자의 권위를 인정하며, 능력에 따라 권한을 부여한다. 의사결정은 한 가지 목적에 대해 신속히 이루어지고, 리더십 스타일은 지시적·목표지향적이며, 구성원에 대한 평가는 유형적 산출을 기초로 한다.

개발문화에서는 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 여러 개의 기업목적들을 가지며, 외부의 지지와 성장을 중시하고, 카리스마적 권위를 인정하며, 가치를 권력의 기반으로 삼는다. 의사결정은 직관적으로 이루어지고, 리더십 스타일은 창의적 모험 지향적이며, 구성원들은 노력의 정도에 의해 평가된다.

합의문화에서는 토론, 참여 및 집합 등의 집합적 정보처리과정이 분위기

기와 응집성을 중시하며, 구성원의 참여 속에 의사결정이 이루어진다. 리더십 스타일은 지원적이고, 구성원들의 평가기준은 관계성이며, 친교가 동기부여의 주된 요인이다.

위계문화에서는 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 있다. 이 유형의 특성은 규정의 집행을 목적으로 하고, 안정과 통제를 중시하며, 권위의 소재는 규칙이다. 의사결정은 사실을 기초로 이루어지고, 리더십 스타일은 보수적이고 신중하며, 안전이 동기부여의 주된 요인이다.

본 연구에서는 Quinn and McGrath(1985)의 기업문화유형의 분류 중에 개발문화와 위계문화를 이용하고자 한다. 왜냐하면, 그들의 유형은 상당히 복잡하고 다양한 문화적 현상을 기업경영의 측면에서 활용할 수 있는 여지를 많이 지니고 있으며, 이 유형이 전략의 실행과정에서 내부적 요인과 관련성을 가지고 있기 때문이다(최만기, 1994). 또한, 두 문화유형의 특성이 극단적으로 상이하기 때문에 기업에서도 문화유형이 뚜렷이 구별될 수 있기 때문이다. 이와는 대조적으로 합리문화와 합의문화는 개발문화와 위계문화의 특성을 복합적으로 내포하고 있기 때문에 서로 비교하였을 때 그 성격을 뚜렷이 파악할 수 없을 가능성이 있고, 이로 인해 대비효과가 잘 나타나지 않을 가능성이 있기 때문에 본 연구에서는 제외하였다.

Porter(1980)는 본원적 전략 유형에 원가우위(cost leadership), 제품차별화(product differentiation), 선택과 집중전략이 있다고 하였다. 기업은 특정 산업 내에서 경쟁우위를 확보하고 높은 투자수익률과 성과를 실현할 수 있도록 원가우위전략, 차별화전략 중 어느 하나의 전략을 추구하게 된다(박찬정, 2002).

〈표 1〉 Quinn and McGrath의 문화유형

특성 \ 기업문화	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	구성원의 자격	규칙
권력의 기반				

원가우위전략이란 1970년대에 학습곡선이 보편화되면서 널리 알려지게 된 전략으로 원가상의 우위를 목표로 하는 여러 가지 기능상의 방책들을 통하여 특정산업에서의 원가우위를 달성하는 것을 말한다. 원가우위전략은 생산성과 효율성의 증대, 작업폐물을 감소시키는 활동, 원가의 엄격한 통제를 통하여 경쟁자보다 더 낮은 원가를 유지할 수 있는 조직의 능력이다. 미국 기업의 경우, 건축자재 산업에서 Home Depot, 전자산업에서 Texas Instrument, 전동모터산업에서 Emerson Electric 등과 같은 기업이 각 산업에서 원가우위를 점하는 대표적인 회사들이다. 이러한 회사들은 모두 그들의 경쟁자들과 차별화된 제품을 공급하는 것이 아니라 유사한 제품을 공급한다. 그러나 더 낮은 가격으로 공급한다는 점이 다르다. 독특한 제품이나 서비스가 아니라 더 낮은 가격으로 공급한다는 것은 각 산업에서 원가우위를 점하고 있는 회사들에게 경쟁우위를 제공하는 것이다. 원가우위의 결정요인들은 규모의 경제, 학습곡선, 생산요소에 대한 차별적 접근성,

2. BSC와 관련한 기존의 연구들

관계를, 그리고 시장지위가 낮은 기업은 창의와 적용이 중시되는데 반해 시장에서 독점적 지위를 가진 기업은 내부의사소통을 강조할 것이라는 점에서 BSC의 활용도가 높을 것이라는 가설을 설정하였다. 그리고 각 가설 간의 적합도(fitness)가 높은 기업일수록 기업성과는 높을 것이라고 주장하였다. 실증분석 결과 기업규모와 제품수명주기가 BSC의 활용과 정의 관계를 가진다는 가설은 유의한 수준에서 지지되었다. 그러나 시장지위와의 관계는 기각되었으며, 그 이유로 후발기업들이 보다 공격적인 전략을 수립하며 이는 전략수행의 방법론으로서

III. 연구설계

1. 기업전략과 문화에 대한 관계모형

Quinn and McGrath(1985)분류한 문화유형 중에 개발문화는 현실에 대해 낮은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 문화유형에서는 여러 개의 기업목적들을 가지며, 외부의 지지와 성장을 중시하고, 카리스마적 권위를 인정하며, 가치를 권력의 기반으로 삼고, 리더십 스타일은 창의적 모험 지향적이며, 구성원들은 노력의 정도에 의해 평가된다. 이는 성장과 혁신에 초점을 두며, 환경변화에 신속적으로 대체하며, 새로운 제품의 개발과 시장의 개척 및 기회 포착에 심혈을 기울이는 차별화 전략에 관련이 있다.

위계문화에서는 환경적 확실성을 높이 지각하고 즉각적인 반응이 불필요한 경우에 나타날 수 있다. 이 유형의 특성은 규정의 집행을 목적으로 하고, 안정과 통제를 중시하며, 권위의 소재는 규칙이다. 의사결정은 사실을 기초로 이루어지고, 리더십 스타일은 보수적이고 신중하며, 안전이 동기부여의 주된 요인이다. 이는 안정성 추구에 초점을 두고, 환경변화에 소극적이며, 현상 유지적으로 대처하며, 이미 확보한 적소(niche)에 경쟁자들이 침투하지 못하도록 기존 제품의 개량이나 차별화를 통한 시장세분화를 추구하는 원가우위전략과 관련성이 있다.

이상의 논의를 토대로 본 연구에서는 기업전략유형은 차별화전략과 원가우위전략으로 분류하고, 기업문화유형은 개발문화와 위계문화로 분류하여 기업전략과 기업문화에 관련된 모형은 네 가지 유형으로 분류하여 <그림 1>과 같이 설정하였다.

- DD형의 기업 : 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업
- DH형의 기업 : 차별화전략을 추구하면서 위계문화의 기업
- CD형의 기업 : 원가우위전략을 추구하면서 개발문화의 기업
- CH형의 기업 : 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업

<그림 1> 기업전략과 기업문화와의 관계모형

차별화 전략(D) 기업 전략 원가우위전략(C)	DD형 기업	DH형 기업
	CD형 기업	CH형 기업
	개발문화(D	

2. 가설의 설정

전략이 성공하려면 전략에 적합한 문화가 있어야하는데 기존의 조직문화가 새로운 전략을 지탱하지 못할 경우 그 전략은 실패하게 된다. 따라서 전략을 수립할 경우 반드시 조직문화를 고려해야하며 전략과 문화가 적합할수록 조직성과는 더 크게 나타난다.(Arogyaswamy 등, 1987)

차별화전략은 혁신적 제품이나 기술을 계속적으로 개발하기 위해서는 외부환경변화를 적극적으로 탐색하여 환경이 제공하는 기회를 신속하게 포착할 수 있는 혁신적인 문화가 형성되어 있어야 한다. 또한 이 전략은 시도해 보지 않은 설계와 기술, 복잡한 공학적 문제, 그리고 새로운 제품에 대한 구매자와 경쟁자 반응문제를 야기하여 불확실성을 증가시킨다. 따라서 이 전략을 실행하려면 조직구성원들이 환경변화에 대한 정보와 불확실성을 감소시키는데 필요한

로 수용하고 과감하게 위험을 추구한다(박노윤, 1997). 혁신적 제품이나 기술을 지속적으로 개발하기 위해서는 외부환경변화를 적극적으로 탐색하여 환경이 제공하는 기회를 신속하게 포착할 수 있는 혁신적인 문화가 형성되어 있어야 한다.

개발문화는 시도해보지 않은 설계와 기술, 새로운 제품에 대한 구매자와 경쟁자 반응문제를 야기하여 불확실성을 증가시킨다(Miller and Friesen, 1984). 이 불확실성을 감소하기 위해서는 더 많은 제품, 구매자 유형, 기술과 시장을 이해하고 관리하여야 한다. 따라서 이러한 기업에서는 조직구성원들이 환경변화에 대한 정보와 불확실성을 감소시키는데 필요한 정보를 자율적이고 적극적으로 입수, 분석하여 그에 따라 적절한 행동을 즉각적으로 수행하는 문화가 필요하다.

위계문화의 기업에서는 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(박노윤, 1997). 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(Denison, 1990). 위계문화는 효율을 추구하고 매우 비유동적이며 모험을 싫어한다.

이와 같이 차별화 전략, 원가우위전략, 개발문화, 위계문화는 각각의 특성이 상이하고 또한, 관련성에 따른 특성이 상이하기 때문에 균형성과표의 성과지표들에 비추어 볼 때 그 활용정도도 다르게 나타날 것이다.

즉, 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업에서는 외부환경변화에 대해 신속하고 적극적인 대응을 하며, 환경이 제공하는 새로운 제품·시장기회를 탐색하고, 수익성보다는 제품·시장개발을 더 중시하므로, 위계문화를 지닌 기업보다 고객 관점과 학습 및 성장 관점의 활용도가 높을 것이다. 이에 반해 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업은 내부효율과 원가절감 등을 중시하므로, 차별화 전략을 추구하는 기업보다 재무적 관점과 내부프로세스 관점에 활용도가 높을 것이다.

본 연구에서는 기업전략과 기업문화간의 관련성에 따라 BSC 네 가지 관점의 활용정도에 따라 어떠한 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 기업전략과 문화유형의 관련성에 따라 균형성과표상의 각 관점의 성과지표에 대한 활용도에는 차이가 있다.

〈표 2〉 조사 방법별 응답 현황

조사방법 \ 응답현황	조사 자료수	회수 자료수	부실 자료수	이용 자료수
우 편 조 사	200	68	3	65
방 문 조 사	100	90	1	89
계	300	158	4	154

우편발송은 200개사에 설문지를 발송하였다. 우편에 의하여 회수된 설문지는 1, 2, 3차를 모두 합하여 68부이었다. 충청지역에 위치한 기업은 면담을 통하여 자료를 수집하였는데 100개 기업에서 총 90부를 회수하였다. 우편과 면담에 의한 설문지 회수는 총 158부이었으며 이 중 불성실한 응답으로 신뢰성이 결여되어 있는 설문 4부를 제외한 154부를 분석에 이용하였다.

응답자는 기업의 전반적인 문화 및 전략을 파악할 수 있는 기획실의 장 혹은 최고경영자가 응답하도록 하였다.

4. 변수의 선정과 측정

가. 기업문화

기업문화는 Quinn and McGrath(1985)의 기업문화 분류 중 개발문화와 위계문화를 이용하고자 한다. 이 두 문화유형만을 본 연구에 이용하는 이유는 두 문화유형의 특성이 극단적으로 상이하기 때문에 기업에서도 문화유형이 뚜렷이 구별될 수 있기 때문이다(최만기, 1994). 이와는 대조적으로 합리문화와 합의문화는 개발문화와 위계문화의 특성을 복합적으로 내포하고 있기 때문에 서로 비교하였을 때 그 성격을 뚜렷이 파악할 수 없을 가능성이 있고, 이로 인해 대비효과가 잘 나타나지 않을 가능성이 있기 때문에 본 연구에서는 제외하였다.

측정은 기존의 선행연구들(최만기, 1994; 임규찬·최경식, 2004 등)이 이용한 방법을 이용하였다. 즉, 개발문화와 위계문화의 전체적인 모습을 연상할 수 있도록 기술하고 각각 두 유형 중 하나를 선택하도록 하였다. 측정된 문화유형은 다음과 같다.

〈표 3〉 기업문화의 유형 분류

기업문화 \ 표본 수	기업 수	비율(%)
개 발 문 화	70	45.5
위 계 문 화	84	54.5
계	154	100

나. 기업전략

기업전략은 Porter의 본원적 전략의 유형인 원가우위 전략과 차별화 전략으로 분류하여 이용하였다. 측정은 기업문화와 동일한 방법에 의하여 측정하였다. 즉, 차별화 전략과 원가우위 전략의 전체적인 모습을 연상할 수 있도록 기술하고 각각 두 유형 중 하나를 선택하도록 하였다. 측정된 기업전략은 다음과 같다.

〈표 4〉 기업전략의 유형 분류

기업문화 \ 표본 수	기업 수	비율(%)
차별화 전략	68	44.2
원가우위 전략	86	55.8
계	154	100

다. 성과지표로서 BSC활용의 측정

본 연구에서는 Kaplan and Norton (1992; 1996b)이 지적하는 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스 관점, 그리고 학습 및 성장관점의 측정지들을 1차 평가기준으로 선정하고, 각 평가기준별로 세부기준들을 다시 정리하였다. 이에 따라, Kaplan & Norton 이 언급한 것을 중심으로 하여 성과측정과 관련된 기존 연구들을 종합하여 공통항목에 해당하는 부분을 토대로 본 연구의 성과측정 항목을 설정하였다(최수일, 2005; 김재구, 손명호, 2003). 본 연구에서 이용한 각각의 관점에 있어서 성과의 측정치는 <표 5>과 같다.

재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스 운영관점, 학습 및 성장관점에서의 성과를 나타내는 20개의 성과지표들을 사용하여 각 항목에 대한 활용정도를 리커트 7점 척도(7점: 많이 활용함, 1점: 전혀 활용 없음)로 측정하였다.

〈표 5〉 성과의 일반적 측정치

BSC 관점	측 정 치
재무적 관점	투자수익률, 영업이익률, 매출액성장율, 원가절감, 자산활용도
고객 관점	시장점유율, 고객확보율, 고객만족, 고객대응시간, 반품건수
내부적 관점	제품개발, 시장개척, 작업공정, 품질, 원자재효율성
학습 및 성장	종업원만족, IS의 활용-정도, 지식공유, 조직혁신, 신지식수용

IV. 실증분석 및 결과의 해석

1. 기업전략과 기업문화와의 관계 유형분류

기업전략과 기업문화의 관계는 기업의 문화적인 특성이 전략의 형성보다는 전략의 실행에서 분명히 나타나고 있다(유승훈 등, 1997). 이러한 측면에서 전략수행과 기업문화간에는 상호관련적이라 볼 수 있다.

전략과 문화의 관계는 Zammuto and Krakwer(1991)의 연구에서는 반응적 전략과 기업문화와의 관련성을 보면, 반응적일수록 집단적이며, 비개발적이고, 계층적 문화를 가지고 있으며, 공격적일수록 비집단적이며, 개발적이고, 비계층적인 문화를 가지고 있다. 특히 기술적 문제점의 해결에 있어 유연성과 혁신성이 있으며 변화에 능동적인 시각을 갖고 있고 시장과 환경에 적극적인 대응을 하는 차별화전략(공격형전략)기업군은 외부 지향적이고 적응성이 뛰어나며 기업의 목표가 적극적인 성장에 있으며 리더쉽이 탐색적인 성격을 띄는 개발문화와 합치된다고 볼 수 있다. 경쟁에 적극적인 대처를 하지 않고 비교적 안정적인 사업을 영위하려는 원가우위전략의 경우 리더쉽 스타일이 보수적이며 현실에 대한 즉각적인 반응이 소극적인 위계문화가 적합하다(유승훈 등, 1997)

이상의 이론적 근거를 토대로 본 연구에서 분류한 기업전략과 기업문화와의 관계 유형은 <표 6>과 같다.

<표 6>에서 보면, 우리나라 중소기업의 경우에는 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형 기업)이 36.3%로 가장 많은 형태로 존재하는 것으로 나타났으며, 그다음으로 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)이 28.6%로 나타나 전체 65%를 CH형의 기업과 DD형의 기업이 존재하였다.

<표 6> 기업전략과 문화의 관계유형 분류

기업군	표본 수	기업 수	비율(%)
DD형의 기업		44	28.6
DH형의 기업		30	19.5
CD형의 기업		24	15.6
CH형의 기업		56	36.3
계		154	100.0

DD형의 기업 : 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업
 DH형의 기업 : 차별화전략을 추구하면서 위계문화의 기업
 CD형의 기업 : 원가우위전략을 추구하면서 개발문화의 기업
 CH형의 기업 : 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업

2. 가설검증

중소제조업에서 기업전략과 문화간의 관련성에 따라 BSC의 네 가지 관점에 차이가 있는지 분석하기 위해서는 다변량 분산분석(multivariate analysis of variance: MANOVA)를, 그리고, 두 집단간에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 Fisher의 LSD(least significant differences)를 사용하였다 (Slater and Olson, 2001). MANOVA 분석에 앞서, Bartlett 테스트를 실시한 후, MANOVA를 수행하였다.

<표 7>은 네 가지 관점 (재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점)에 대한 MANOVA 분석의 전반적인 테스트 결과를 보여준다. Pillai's trace, Wilks' Lambda, Hotelling's trace, Roy's largest root 등의 MANOVA 통계량에서 일관되게 네 가지 관점에 따른 평균 백타가 집단별로 차이가 있다는 것이 유의하게 나타났다. 즉 집단별로 네 가지 관점에 대한 평균값이 차이가 있다는 것을 확인할 수 있다.

<표 8>은 각 관점별 평균값이 집단별로 차이가 있는지에 대한 검정의 결과를 보여주고 있다. 본 검정에서도 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 그리고 학습 및 성장관점 각각에 대해 집단별로 평균값에 대한 차이가 있다는 것을 보여준다.

<표 9>는 사후분석을 통하여 각 관점에 대한 평균값에 대한 차이가 각 집단간에 어떻게 나타나는지를 구체적으로 보여주고 있다.

이에 따르면, 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)의 고객관점과 학습 및 성장관점의 활용도는 5.1826과 4.5696이고 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)의 고객관점과 학습 및 성장관점의 활용도는 4.2455와 3.9682이다. 고로 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)에서는 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)에 비하여 고객관점과 학습 및 성장관점의 활용도가 높은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)에서는 외부환경변화에 대해 신속하고 적극적인 대응을 하며 환경이 제공하는 새로운 제품·시장기회를 탐색하고, 수익성보다는 제품·시장 개발을 더 중시하고 투자에 있어서도 적극적인 투자에 힘쓰고 있으므로 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)보다 고객 관점과 학습 및 성장 관점을 상대적으로 활용도가 높은 것을 의미한다. 또한, 기업환경의 변화로 인하여 기업마다 학습조직화의 도입과 e-business의 활성화 등의 중요성이 대두되고 있는 시점에서 학습 및 성장관점을 높게 활용하고 있다는 것은 중소 제조기업에서 이를 적절하게 반영하고 있는 것을 의미한다.

<표 7> 기업전략과 문화의 관련성에 따른 전반적 테스트 결과

테스트 종류	값	F	가설 자유도	오차 자유도	유의확률
Pillai's Trace	0.148	1.939	12	447.000	0.028
Wilks' Lambda	0.854	1.996	12	389.217	0.023
Hotelling's Trace	0.169	2.046	12	437.000	0.019
Roy's Largest Root	0.151	5.630	4	149.000	0.000

〈표 8〉 기업전략과 문화에 따른 BSC 네 가지 관점의 차이 세부분석

BSC 네 가지 관점	제곱합	자유도	제곱합	F	유의확률
재무적 관점	9.011	3	3.004	2.424	0.068 [*]
고객 관점	20.881	3	6.960	5.825	0.001 ^{***}
내부프로세스관점	11.440	3	3.813	5.320	0.002 ^{***}
학습 및 성장관점	9.162	3	3.054	4.333	0.006 ^{***}

* : $p < 0.1$; ** : $p < 0.05$; *** : $p < 0.01$

〈표 9〉 BSC 네 가지 관점의 평균값의 차이에 대한 사후분석

BSC 관점	기업전략과 문화간의 관련성				LSD 검정결과
	DD형 기업	DH형 기업	CD형 기업	CH형 기업	
재무적 관점	4.2545	4.4850	4.6667	4.8696	DD < CH ^{***}
고객 관점	5.1826	4.9100	4.8750	4.2455	DD > CH ^{***} ; DH > CH ^{***} ; CD > CH ^{**}
내부프로세스관점	3.9864	4.5400	4.3917	4.6609	DD < CD [*] ; DD < CH ^{***} ; DD < DH ^{***}
학습 및 성장관점	4.5696	4.4650	4.3750	3.9682	DD > CH ^{***} ; CD > CH [*] ; DH > CH ^{***}

* : $p < 0.1$; ** : $p < 0.05$; *** : $p < 0.01$

DD형의 기업 : 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업

DH형의 기업 : 차별화전략을 추구하면서 위계문화의 기업

CD형의 기업 : 원가우위전략을 추구하면서 개발문화의 기업

CH형의 기업 : 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업

원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)의 재무적 관점과 내부프로세스 관점의 활용도는 4.8696과 4.6609이고 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)의 재무적 관점과 내부프로세스 관점의 활용도는 4.2545와 3.9864이다. 고로 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)에서는 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)에 비하여 재무적 관점과 내부프로세스 관점의 활용도가 높은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)에서는 현재의 활동영역을 유지하고 기존의 제품과 관행을 고수하려 하며, 현상유지를 강조함으로써 조직의 안정을 최우선으로 하며, 변화를 싫어하는 매우 보수적이고 내부효율과 원가절감 등을 중시하기 때문에 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(

〈표 10〉 기업군별 균형성과측정지표들의 활용도 분석

기업유형 측정변수	DD형 기업	DH형 기업	CD형 기업	CH형 기업	평 균
투자수익률	4.0682	4.4250	4.6667	4.7826	4.4856
영업이익률	4.1591	4.4000	4.3333	4.6087	4.3752
매출액성장율	4.0909	4.6750	4.9167	5.0000	4.6706
원가절감	4.7273	4.6750	4.8333	5.1087	4.8360
자산활용도	4.2273	4.2500	4.5833	4.8478	4.4771
재무적 관점	4.2545	4.4850	4.6666	4.8695	4.5689
시장점유율	5.2391	4.8500	5.1667	4.0909	4.8366
고객확보율	5.2826	4.9000	4.7917	4.3182	3.8585
고객만족	4.9130	4.8500	5.		

이러한 결과는 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)의 특성을 그대로 반영한 결과로 해석된다. 즉, 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)은 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)과는 달리 지속적으로 신제품/신시장 기회를 모색하며, 시장에서 변화의 창조자 역할을 한다. 혁신을 강조하기 때문에 상품 개발과 시장조사에 많은 투자를 한다. 이 기업군은 넓으면서도 동태적인 영역에서 활동하기 때문에 기술상의 유연성을 추구하여 대개 낮은 고정자산집약도를 가지고 있으며, 유기적인 조직구조를 활용한다. 그러나, 유연성과 혁신에 대한 관심으로 인하여 종종 통제의 부족이나 운영상의 저효율을 초래하기도 한다. 또한, 경영의사결정과 성과평가에서도 환경의 불확실성과 변화에 적극적으로 대응하기 위하여 의사결정 또한 다른 기업군에 비하여 장기적이며, 비재무적 지표를 선호하게 된다.

내부프로세스관점에서의 균형성과측정치인 제품개발, 시장개척, 작업공정, 품질의 활용도에서는 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)에서 가장 많이 활용하는 것으로 나타난 반면, 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)에서 상대적으로 낮은 활용도를 나타내고 있다. 그러나 원자재효율성지표에서는 차별화전략을 추구하면서 위계문화의 기업(DH형 기업)에서 활용도가 가장 높은 것으로 나타났다. 특이한 것은 다른 내부프로세스관점의 측정지표들과는 달리 원자재효율성지표는 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)에서보다 오히려 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)에서 상대적으로 높은 활용도를 나타내고 있다는 것이다.

학습 및 성장관점에서의 균형성과측정치인 종업원 만족, 정보시스템의 활용정도, 지식공유, 조직혁신의 활용도에서는 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)에서 가장 많이 활용하는 것으로 나타난 반면, 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)에서 상대적으로 낮은 활용도를 나타내고 있다. 그러나 신지식 수용지표에서는 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)에서 오히려 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업)보다 상대적으로 높은 활용도를 나타내고 있다는 것이다.

전체적인 BSC의 네 가지 관점별로 살펴보면, 고객 관점의 활용도가 가장 높게 나타났으며 그다음으로 재무적 관점의 활용도가 높은 것으로 나타났다.

V. 맺음말

본 연구는 기업전략과 기업문화의 상호관련성이 BSC와 측정지표들간의 활용성을 분석하고자 하였다. 기업전략과 문화의 분류모형은 4개의 기업군으로 분류하였다. 즉, 차별화전략을 추구하면서 개발문화의 기업(DD형의 기업), 차별화전략을 추구하면서 위계문화의 기업(DH형의 기업), 원가우위전략을 추구하면서 개발문화의 기업(CD형의 기업), 원가우위전략을 추구하면서 위계문화의 기업(CH형의 기업)이다.

BSC 활용은 BSC의 네 가지 관점인 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스 관점, 학습 및 성장 관점으로 구분하였다. 구체적인 측정지표들은 각 관점별 5개 항목씩 총20개의 항목으로 측정하였다

본 연구의 결과를 토대로 BSC가 기업전략과 기업문화에 적합하게 설계될 수 있는 방안을 모색할 수 있을 것이다. 기업이 내포하고 있는 전략과 문화의 관련성을 파악하여 성과평가에 활용될 수 있도록 설계한다면, 부서간의 이해 대립이나 개인간의 이견을 극복하고 전략적 방향제시에 의해 객관적인 성과관리를 해 나갈 수 있으므로 구성원들의 수용도를 높일 수 있을 것이다.

본 연구의 한계는 기업문화와 전략이외에도 업종, 정보기술, 규모 등의 변수들도 상호관련성에 따라 BSC 활용정도에 영향을 미칠 수 있을 것인데 이를 고려하지 않았다. 또한, 본 연구에서 도입한 균형성과정보의 사용정도를 측정한 측정치 외에도 다른 측정치가 존재할 수 있다는 측면에서 그 해석에 있어 주의가 요망된다 하겠다. 따라서 이후의 연구에서는 이러한 한계를 보완하여 연구를 해볼 필요가 있을 것이다.

K C I

참고문헌

- 김대식, 임성준(2004), “균형성과표의 설계에 영향을 미치는 환경요인에 대한 연구—국내 제조기업의 사례를 중심으로—,” 인사관리연구, 제28권 3호, 한국인사관리학회, 31—58.
- 김문식·정준수(1999), “경영통제시스템과 정보기술구조의 전략적 적합성이 경영성과에 미치는 영향,” 경영학연구, 24 : 185—222.
- 김재구, 손명호(2003), “기업전략에 따른 기업성과 평가지표의 가중치 비교연구 : 한국의 제조산업을 중심으로,” 인사관리연구, 제 27집 1권, 한국인사관리학회, 59—78.
- 박노윤(1997), “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구,” 경영학연구, 제26권 제2호, 한국경영학회, 303—329.
- 박찬정(2002), “기업전략구축의 결정요인분석,” 회계연구, 제7권 2호, 대한회계학회, 19—43.
- 박찬정, 임규찬(2006), “기업특성요인과 BSC 활용 간의 관련성 분석,” 대한회계학회 춘계학술발표대회, 81—104.
- 신현각(2002), “기업성과측정과 경쟁력 평가를 위한 통합적 모형개발,” 청주대학교 대학원, 박사학위논문.
- 유승훈, 조영복, 김진수. 1997. “정보통신산업의 기업성과 결정요인,” 경영학연구 제26권 제2호, 한국경영학회 : 231—269
- 이성원(2004), “균형성과정보의 확산 및 사용정도가 기업성과에 미치는 영향,” 대전대학교, 박사학위논문.
- 임규찬, 최경식(2004), “기업문화와 관리회계정보 활용간의 관련성 분석,” 회계연구, 제9권 1호, 대한회계학회, 167—190.
- 최만기(1994), “기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증연구,” 경영학연구, 통권 38호, 한국경영학회, 1—39.
- 최수일(2005), “충청지역 기업들의 균형성과정보 이용분석,” 회계연구, 제10권 1호, 대한회계학회, 1—20.
- 현대경제연구원 역(1999), 성과측정, 21세기북스.
- Arogyaswamy, B. and C. M. Byles(1987), “Organizational Culture: Internal and External Fits,” *Journal of Management*, 1, 4 : 647—659
- Cobbold, I. M. and G. J. G. Lawrie(2002), *Classification of Balanced Scorecards Based on Their Effectiveness as Strategic Control or Management Control Tools*, 2GC Active Management Ltd., Maidenhead, U.K.
- Denison, D. R.(1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley and Sons.
- Miller, D. and P. H. Friesen(1984), *Organizations: A Quantum View*, Prentice—Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hoque, Z. and W. James(2000), “Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factor: Impact on Organization Performance,” *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 11.
- Kaplan, R. S., and A. A. Atkinson(1998), *Advanced Management Accounting*, Third edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International Inc.

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Klein, N. and Kaplan, R. S.(1999), "Chemical Bank: Implementing the Balanced Scorecard," *Harvard Business Review*, (June), 195—210.
- Mavondo, F. T.(2000), "Regulation, Deregulation, and Free Market: The Food Manufacturing Industry in Zimbabwe," *Journal of Business Research*, 50, 305—319.
- Miller, D. and P. H. Friesen(1984), *Organizations: A Quantum View*, Prentice—Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Olson, E. M. and S. F. Slater(2002), "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance," *Business Horizons*, 45 (3), 11—16.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Quinn, R. E. and M. R. McGrath(1985), "The Transformation of Organization's Culture: A Competing Value Perspective," in Frost, P. J., et al., *Organizational Culture*(Sage; London), 315—334.
- Zammuto, F. R., and J. E. O'Connor. 1992. "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture," *Academy of Management Review* : 701—728.

KCI

An Analysis of Relevance between Business Strategies and Organizational Cultures of BSC Utilization

Park, Chan-Jung · Lim, Kyu-Chan

—〈Abstract〉—

This study is to analyze a relevance between business strategies and organizational cultures of BSC utilization. We use the four perspectives of the balanced scorecard: financial, customer, internal-business-process, and learning-and-growth as BSC utilization. In detail, organizational cultures are classified as cultures of development and hierarchical based on types of organizational cultures of Quinn and McGrath(1985). And cost leadership strategy and product differentiation strategy are used as business strategies.

To analyze relevance between business characteristics and BSC utilization, this study select 300 small and medium enterprises as a sample and 154 of them are used. Sample companies are selected from three different sectors: manufacturing, merchandising, and IT service-sector. We measure relative weights of the four perspectives of the BSC using AHP(analytic hierarchy process). And then, MANOVA is used to analyze a difference between weights. Also to verify there is a difference between two variables, Fisher's LSDs(least significant difference) and t-test are used.

The findings are as follows.

First, different cultures call for different scorecards. That is, customer perspective and learning-and-growth perspective are important under the development culture, and financial and internal-business-process perspectives are important under the hierarchical culture.

Second, the point is to align the BSC with business strategy. That is, companies with differentiation strategy recognize customer perspective as important and companies with cost leadership strategy recognize financial and internal-business-process perspectives as important.

Third, there is a relation between business sectors and BSC utilization.

<Key words> Organizational Culture, Business Strategy, Balanced Scorecard

* Professor of Accounting, School of Business, Cheongju University

** Concurrent Professor, School of Business, Cheongju University