

經營學博士 學位論文

新規事業 開發戰略과 綜合 마케팅能力이
成果에 미치는 影響에 관한 研究

－ 韓國 海運産業을 中心으로 －

An Empirical Study on the Effect of New Business Development
Strategy and Total Marketing Capacity on Performance
: Primarily on the Shipping Industry in Korea

指導教授 辛 瀚 源

2005 年 8 月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

徐 禎 敏

本 論 文 을 徐 禎 敏 의 經 營 學 博 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 朴 相 甲 ㉠

委 員 李 鍾 仁 ㉠

委 員 安 奇 明 ㉠

委 員 李 基 煥 ㉠

委 員 辛 瀚 源 ㉠

2005 年 6 月

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院

海 運 經 營 學 科

< 목 차 >

Abstract	I
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구의 대상과 범위	4
제 4 절 연구의 방법과 구성체계	4
1. 연구방법	4
2. 연구의 구성체계	5
제 2 장 이론적 고찰	6
제 1 절 신규사업 개발전략	6
1. 신규사업의 개념	6
2. 신규사업 개발전략	18
3. 신규사업 개발전략 유형	32
제 2 절 종합 마케팅능력	37
1. 지속적 경쟁우위	37
2. 핵심자원과 역량	44
3. 마케팅능력	47
제 3 절 경영(관리)통제 유형	54
1. 통제의 개념	54
2. 경영통제시스템	58
3. 전략적 통제유형	60
제 4 절 성과평가 유형과 신규사업 성과	64
1. 성과평가 시스템	64

2. 성과평가의 유형	67
3. 신규사업 성과과약을 위한 균형성과표	70
제 3 장 연구모형 및 가설 설정	74
제 1 절 연구모형의 설계	74
제 2 절 연구 가설의 설정	76
1. 신규사업 개발전략과 개발성과간의 관계에 대한 가설	76
2. 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력간의 관계에 대한 가설	77
3. 종합 마케팅능력과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설	78
4. 관리통제 유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설	79
5. 성과평가 유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설	80
6. 관리통제 유형과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설	80
7. 성과평가 유형과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설	81
8. 업종별 특성차이에 대한 가설	82
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정	83
1. 신규사업 개발전략	83
2. 종합 마케팅능력	84
3. 관리통제 유형 및 성과평가 유형	88
4. 신규사업 개발성과	89
제 4 장 실증분석	92
제 1 절 조사 설계	92
1. 연구대상 및 표본추출	92
2. 자료수집 방법	94
제 2 절 표본의 일반적 특성	95
1. 표본의 특성	95

2. 신뢰성 및 타당성 분석	100
제 3 절 가설의 검정	106
1. 신규사업 개발전략과 개발성과간의 관계에 대한 가설 검정	106
2. 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력간의 관계에 대한 가설검정	107
3. 종합 마케팅능력과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설검정	108
4. 관리통제 유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설검정	112
5. 성과평가 유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설검정	114
6. 관리통제 유형과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설검정	115
7. 성과평가 유형과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설검정	119
8. 업종별 특성차이에 대한 가설검정	122
9. 가설검정결과의 요약	129
제 5 장 결 론	133
제 1 절 연구결과의 요약	133
제 2 절 연구결과의 시사점	135
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	136
참고문헌	138
국내 문헌	138
외국 문헌	140
부 록 [설 문 지]	145

〈표 목 차〉

<표 2-1> 주요 연구자의 다각화 개념	11
<표 2-2> 신제품의 전략적 역할	18
<표 2-3> 경쟁우위 원천에 대한 패러다임의 흐름	41
<표 2-4> 마케팅전략의 프레임워크	53
<표 2-5> 통제활동의 구분	57
<표 2-6> 연구자별 통제유형의 분류	60
<표 2-7> 성과평가 측정치의 유형	69
<표 2-8> 재무측정치와 비재무측정치의 상대적 비중 연구	70
<표 2-9> 관점별 측정지표 사례	73
<표 4-1> 신규사업 개발전략의 세부유형	84
<표 4-2> 경영자원 측정항목	85
<표 4-3> 마케팅 문화(시장지향성) 측정항목	86
<표 4-4> 핵심 마케팅역량 측정항목	87
<표 4-5> 관리통제 유형 측정항목	88
<표 4-6> 성과평가 유형 측정항목	89
<표 4-7> 신규사업 개발성과	90
<표 4-8> 설문지의 구성 및 측정척도	91
<표 4-9> 해운산업 분류기준 비교	93
<표 4-10> 매출액 규모별 분포	96
<표 4-11> 종업원 수별 응답분포	97
<표 4-12> 응답자 직급별 분포	97
<표 4-13> 주력업종의 특성(매출액 구성비 기준)	98
<표 4-14> 업종별 신규사업 전략유형	98
<표 4-15> 업종별 신규사업 추진목적(복수응답)	99
<표 4-16> 업종별 신규사업 추진방식	99

<표 4-17> 신뢰성 검정결과	100
<표 4-18> 경영자원의 타당성 검정결과	102
<표 4-19> 마케팅 문화 요인의 타당성 검정결과	102
<표 4-20> 전략적 계획수립역량 요인의 타당성 검정결과	103
<표 4-21> 역동적 전략실행역량 요인의 타당성 검정결과	104
<표 4-22> 관리통제유형 요인의 타당성 검정결과	104
<표 4-23> 성과평가유형 요인의 타당성 검정결과	105
<표 4-24> 성과요인의 타당성 검정결과	105
<표 4-25> 전략유형과 신규사업 개발성과간 분산분석 결과	106
<표 4-26> 전략유형과 종합 마케팅능력간 분산분석 결과	107
<표 4-27> 종합 마케팅능력과 재무적 성과간 회귀분석결과	111
<표 4-28> 종합 마케팅능력과 비재무적 성과간 회귀분석 결과	112
<표 4-29> 관리통제 유형과 종합 마케팅능력간 T-test 결과	113
<표 4-30> 성과평가 유형과 종합 마케팅능력간 T-test 결과	114
<표 4-31> 관리통제 유형과 재무적 성과간 T-test 결과	115
<표 4-32> 관리통제 유형과 비재무적 성과간 T-test 결과	116
<표 4-33> 이원배치 분산분석 결과(관리통제 유형의 조절효과 검정)	118
<표 4-34> 성과평가 유형과 재무적 성과간 T-test 결과	119
<표 4-35> 성과평가 유형과 비재무적 성과간 T-test 결과	120
<표 4-36> 이원배치 분산분석 결과(성과평가유형의 조절효과 검정)	121
<표 4-37> 업종과 전략유형의 차이검정	123
<표 4-38> 업종별 종합 마케팅능력의 차이검정	124
<표 4-39> 업종별 관리통제유형의 차이검정	126
<표 4-40> 업종별 성과평가유형의 차이검정	127
<표 4-41> 가설검정의 결과 요약	130

〈그림목차〉

〈그림 2-1〉 기업의 성장 단계	6
〈그림 2-2〉 기업과 사업의 관계	7
〈그림 2-3〉 사업에 대한 전략적 정의	9
〈그림 2-4〉 Ansoff의 성장벡터	12
〈그림 2-5〉 사업-시장 매트릭스	12
〈그림 2-6〉 사업전개방향과 신규사업	13
〈그림 2-7〉 기술-시장친숙도에 의한 신규사업	13
〈그림 2-8〉 신제품의 유형	15
〈그림 2-9〉 기업의 욕구와 다각화 동기	17
〈그림 2-10〉 경영비전의 구조	22
〈그림 2-11〉 전략의 세 가지 계층(수준)	23
〈그림 2-12〉 기업전략의 개념구조	24
〈그림 2-13〉 전략의 계층과 과정	25
〈그림 2-14〉 사업 및 기능전략	26
〈그림 2-15〉 신규사업 개발의 기본방향	27
〈그림 2-16〉 신규사업 개발의 기본영역	29
〈그림 2-17〉 확장전략의 기본유형 개념도	31
〈그림 2-18〉 신규사업 개발의 기본전략(전략유형)	32
〈그림 2-19〉 Rumelt의 다각화 분류체계	35
〈그림 2-20〉 경쟁우위의 요소	38
〈그림 2-21〉 경쟁우위의 선순환과정	39
〈그림 2-22〉 지속적 경쟁우위에 근거한 전략	43
〈그림 2-23〉 마케팅 역량의 계층 체계	49
〈그림 2-24〉 시장지향성에 대한 정의들의 분류	51
〈그림 2-25〉 통제시스템과 필요요건	59

<그림 2-26> 균형성과표의 4가지 관점	73
<그림 3-1> 연구의 모형	76
<그림 4-1> 종합마케팅능력×관리통제유형간 상호작용효과	118
<그림 4-2> 종합마케팅능력×성과평가유형간 상호작용효과	122

Abstract

An Empirical Study on the Effect of New Business Development Strategy and Total Marketing Capacity on Performance : Primarily on the Shipping Industry in Korea

Seo, Jung-Min
Department of Shipping Management
The Graduate School
Korea Maritime University

Nowadays, New business development in the company becomes more significant activity not only to maintain company's revenue but also to achieve the future vision on the basis of enterprise. The purpose of this study was to explore the effects of new business development strategy and total marketing capacity on corporate performance primarily on the shipping industry in Korea. The study also investigates the moderating effects of management control system and performance evaluation system to the total marketing capacity and performance.

An empirical study was carried out to examine the effects of new business development strategy and total marketing capacity on corporate performance on the shipping industry in Korea. The research model is consists of 5 factors ; new business development strategy, total marketing capacity, management control system, performance evaluation system and corporate performance. Consequently, 8 hypothesis were formulated and tested to find out interrelationship of these 5 factors.

The Data investigating the effects of new business development strategy and total marketing capacity on corporate performance were collected from 250 shipping companies handling 3 different types of shipping service product ; 1) ocean-going shipping service 2) Freight forwarding service 3) shipping agent service in Korea by the use of questionnaire method. The factor analysis, multiple regression analysis, t-test analysis and two-way ANOVA(Analysis of Variance) were used to analyze the data.

The results of the analysis led to the following conclusions :

- 1) From the perspective of financial performance, There are significant differences in financial performance among the types of new business development strategy ; (1) Concentration strategy (2) diversification strategy (3) integration strategy. It was found out that concentration strategy has the best performance and diversification strategy has better results than integration strategy does. But, From the perspective of non-financial performance, there were no differences on among these 3 types of new business development strategy.
- 2) From the perspective of different categories of new business development strategy there are no differences in the level of marketing capacity. However, there are average differences in management assets, marketing culture, planning capability and implement capability.
- 3) Total marketing capacity representing sustained competitive advantage and business level strategy has positive effects to the performance resulting from new business development strategy.
- 4) Most of Korean shipping companies used all kinds of control method

such as action control and result control in the management control system.

- 5) The hypothesis that performance evaluation system is different based on total marketing capacity was supported.
- 6) It was found out that there were no significant relationships between Management control system and new business development performance.
- 7) There are differences in new business development strategy, Total marketing capacity and Management control system in the same industry. consequently, the specific differences in the level of performing and establishing new business development strategy should be considered.

As a result, The new business development is a main factor to enhance the competitiveness of the company. Therefore, Systematic and strategic approach to the new business development should be applied.

For the practical viewpoint of this study, the effects of total marketing capacity to the performance and SCA(sustainable competitive advantage) should be analyzed.

This study helps the shipping company to design an appropriate management control system for the levels marketing capacity and plan to make performance evaluation system or indexes.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 필요성

해운서비스는 인프라 서비스라고 할 수 있다. Riddle(1986)은 세계경제에서 서비스부문의 역할을 논하면서 경제의 상호작용 모형을 제시하였다. 그는 이 모형에서 경제를 구성하는 중요 3부문(추출, 제조, 서비스) 사이에서 발생하는 활동의 흐름을 5가지의 세부영역으로 구분하였다.¹⁾

운송과 커뮤니케이션을 포함하는 인프라 서비스는 최종소비자를 포함한 모든 경제부문을 이어주는 기본적인 연결고리가 된다. 복잡한 경제구조 내에서 인프라와 거래 서비스는 추출과 제조부문을 이어주는 중개자 역할을 하며 최종소비자에게로 이르는 유통경로의 역할을 수행한다. 인프라 서비스는 산업화된 사회가 되기 위한 사전 조건이 된다. 즉 이들 서비스가 없이는 선진사회가 될 수 없다.²⁾

우리나라 수출입 화물운송의 99% 이상을 차지하는 해운산업은 국가경제를 지탱하는 주요 기간산업 중의 하나로서 국민경제의 성장 발전에 커다란 역할을 담당하고 있다. 특히 최근의 해운산업은 국제경기 활성화 및 중국 관련 운송물동량의 증가에 힘입어 컨테이너선, 벌크선, 유조선 등 3개 분야 모두가 전례없는 호황을 맞이하고 있다. 그러나 이와 같은 호황이 장기 지속적으로 계속된다고 볼 수는 없다. 멀리는 1970년대의 2차에 걸친 석유위기의 시기, 가까이는 1997년 IMF 외환위기 이후 2000년대 초반까지의 해운산업의 극심한 불황이 그것을 잘 보여주고 있다.

이는 해운서비스가 가지고 있는 본질적인 수요특성, 즉 해운수요는 일차적 본원적 수요에서 파생된 이차적 파생적 수요이며 운항활동과 항만활동이 결합되어 있는 종합수요³⁾라는 데 기인한다.

1) D. I. Riddle (1986), *Service-Led Growth*, NY : Praeger, p.27.

다섯 가지 세부요인과 관련된 서비스는 사업지원 서비스(건설링, 금융, 은행 등), 거래 서비스(소매, 시설유지, 보수 등), 인프라 서비스(통신, 운송 등), 사회/개인 서비스(식당, 건강 등), 공공행정 서비스(교육, 정부 등)로 나누어진다.

2) 서비스경영연구회(2003), 「서비스경영」, 한경사, pp.17-18.

따라서 해운기업은 기업목적을 효과적으로 달성하기 위한 새로운 서비스상품 개발에 대한 전략계획을 수립하고 이를 체계적으로 운영하는 마케팅 활동, 즉 종합 마케팅능력의 구축과 활용에 전력을 기울여야 한다. 그뿐만 아니라 신규 사업의 전략적 개발을 통해 보다 근본적인 전략경영의 관점에서 내 외부 환경변화에 대응할 수 있는 방안을 강구해야 한다.

그러나 해운경영에 있어서 신규사업 개발전략과 신규사업 개발성과의 관계에 대한 연구는 상당히 미흡한 수준에 머물고 있다. 특히 이와 관련된 선행연구들은 주로 신제품개발(NPD) 또는 다각화 전략 측면에 집중되고 있는 실정이며 신서비스개발(NSD)을 포함하는 신규사업개발에 대한 연구는 해운산업 분야뿐만 아니라 여타 분야에서도 아주 미흡하다. 따라서 이들을 통합한 개념인 신규사업 개발전략에 대한 연구가 요청되는 것이다.

또한 마케팅 분야에서도 신규사업 전략과 관리통제유형 및 성과평가유형을 다룬 연구는 거의 없는 실정인 바, 신규사업 개발전략 유형과 이의 실행에 요구되는 지속적 경쟁우위 구성요소로서의 종합 마케팅능력에 대한 연구의 필요성은 매우 높다고 할 수 있다.

이는 실무적 현실적 측면에서도 유망한 신규사업 아이템(item)만을 탐색하고자 할 것이 아니라 어떠한 전략으로 사업을 유망하게 만들 것인가를 염두에 둔 과학적이고 체계적인 신규사업 전략의 개발과도 그 흐름을 같이 하고 있는 것이다.

이와 같은 배경하에서 다음과 같은 연구의 필요성이 대두된다.

첫째, 해운기업이 향후 지속적으로 성장 발전하기 위해서는 어떠한 신규 사업을 개발해야 하는가? 하는 기업 성장전략과 신규사업 아이템(item) 개발전략의 수립이 필요하다.

둘째, 해운기업이 신규사업 전략을 추진하는 과정에서 고려해야 할 주요 실행변수는 무엇인가? 하는 문제와 관련하여 신규사업 아이템을 평가·선정하고 개발할 수 있는 핵심역량의 도출 및 시스템 구축이 요청된다.

셋째, 해운기업의 신규사업 성과에 영향을 미치는 주요변수는 무엇인가? 하는 개념적인 시각에서 전략과 성과간의 관계에서 핵심적 역할을 하는 종합 마케팅능력에 대한 엄격한 이론적 고찰이 필요하다.

넷째, 해운기업의 신규사업 전략 또는 종합 마케팅능력과 성과간의 관계를 조절하는

3) 옥선중(1993), 「해운론」, 법문사, p.23.

주요변수는 무엇인가? 특히 종합마케팅 능력과 성과간의 관계에서 관리통제유형 및 성과평가유형이 미치는 영향에 대한 연구가 요구되고 있다.

제 2 절 연구의 목적

연구의 배경 및 필요성에서 제시된 내용을 바탕으로 이 연구는 해운산업에 있어서 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력이 개발성과에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 이러한 연구목적은 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 해운산업의 특성에 부합하는 신규사업 아이템 개발전략을 도출하고 적합한 개발 전략을 유형화하기 위하여 전략경영 연구에서 검토된 제반 기업수준 전략을 바탕으로 신규사업 개발전략에 대한 이론적 틀을 제시하고자 한다.

둘째, 기업수준 전략(신규사업 개발전략)과 사업수준 전략(종합 마케팅능력; 마케팅전략과정)을 통합적인 관점에서 정리하고, 이들이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 연구하고자 한다. 종합 마케팅능력은 지속적 경쟁우위를 위한 핵심역량 요인이 되며 이는 마케팅전략수립과 실행을 통합한 개념인 마케팅전략과정 (MSM : marketing strategy making)을 통해 파악 가능하기 때문이다.

셋째, 신규사업 개발전략의 실행주체(전략사업단위 또는 부문경영자)에 대한 통제 및 평가활동이 사업성과에 미치는 영향을 실증분석 하고자 한다. 경영통제이론의 관점에 의하면 조직자원을 효율적으로 통제하면 목표의 달성이 용이하며 경영통제시스템을 조직특성과 잘 연계시키면 일반적으로 성과가 향상되는 것으로 나타나고 있는바, 특히 마케팅 측면에서 관리통제유형 및 성과평가유형의 중요성을 실증적으로 연구하고자 한다.

이 연구의 목적은 궁극적으로 신규사업 개발전략과 성과간의 관계에 있어서 핵심적 역할을 하는 종합 마케팅능력(핵심자원과 역량)이 성과에 미치는 영향을 규명하고 마케팅 능력, 관리통제유형, 성과평가유형, 신규사업 개발성과 등의 관계를 살펴보는 데 그 목적이 있다.

제 3 절 연구의 대상과 범위

이 연구는 우리나라의 해상운송업 중 외항화물운송업(한국표준산업분류 ; 61112)과 기타운송관련서비스업 중 화물운송주선업(한국표준산업분류 ; 63991)에 해당하는 해운대리점업 및 복합운송주선업을 영위하는 기업을 연구의 대상으로 설정하였다.

그 이유는 해운산업 고유의 신규사업 개발전략과 실행 및 통제요인에 대한 분석이 가능할 수 있도록 연구대상을 제한하여 산업별 특성에 따르는 영향을 통제하기 위해서이다. 연구의 분석수준은 기업전체 수준 또는 사업부 수준을 기본 단위로 하였으며, 연구내용범위를 요약, 정리하면 다음과 같다.

▶ 연구내용의 범위

신규사업 개발전략	종합마케팅 능력	관리통제 유형	성과평가 유형	신규사업 개발성과
- 집중화 전략 - 통합화 전략 - 다각화 전략	- 보유자산 - 핵심역량	- 행위통제 - 결과통제	- 재무중심 평가 - 비재무중심 평가	- 재무적 성과 - 비재무적성과

제 4 절 연구의 방법과 구성체계

1. 연구방법

연구목적을 달성하기 위한 연구방법은 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구를 통하여 제반 개념들에 대한 이론적 근거를 마련하고 연구모형 및 가설을 설정하였다.

먼저 기존의 신제품 개발, 신서비스 개발, 다각화전략 등 전략에 대한 선행연구를 검토하고 다음으로 마케팅 전략과정, 마케팅 역량 계층모델 등에 대한 선행연구를 참고하였다. 그리고 관리통제 유형과 성과평가 유형 및 개발성과측정과 관련하여 균형성과표(BSC : balanced score card)에 대한 선행연구 및 문헌을 검토하였다.

표본의 선정은 외항화물운송업체(해운선사)는 2004년 해사물류연감에 등재된 47개 업체 전체를 대상으로 하였고 해운대리점업체는 한국국제해운대리점협회 가입회원사 246개 업체 중 상위등급 100개사를, 복합운송주선업체는 한국복합운송협회 가입회원사 775개 업체 중 한국무역정보통신(KT-NET)에서 제공하는 2003년 포워딩 업체별 해상수출 화물 취급실적(House B/L기준; 중량Kg) 상위 업체를 기준으로 하여 100개 업체를 표본으로 선정하였다.

또한 이 연구는 설문지를 작성한 후, 우편, FAX, 전자메일 및 방문조사 등을 활용하여 설문조사를 실시하고 자료를 수집하였다. 또한 수집된 자료를 분석하는데 있어서는 표본의 특성을 분석하기 위하여 빈도분석을 실시하고, 측정변수의 신뢰성 검정을 위해 Cronbach's α 계수를 이용하며, 타당성검정을 위해 요인분석을 이용하였다. 그리고 가설검정을 위해 일원배치 분산분석, 다중회귀분석, 이원배치 분산분석, T-test, 교차분석 등을 이용하였으며, 통계분석용 패키지인 SPSS WIN(V. 10.0)을 이용하였다.

2. 연구의 구성체계

이 연구의 구성체계는 다음과 같이 총 5 장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로서 연구의 배경 및 필요성, 연구목적, 연구대상과 범위, 연구의 방법과 구성체계 등을 내용으로 하고 있다.

제2장은 이론적 고찰을 다루고 있다. 신규사업 개발전략, 종합 마케팅 능력(핵심자원과 역량), 관리통제유형, 성과평가유형, 신규사업 개발성과 등에 대한 선행연구 및 관련 문헌에 대한 이론적 배경을 검토한다.

제3장은 연구 모형을 구성하고 이를 검증하기 위한 연구가설을 설정하였다.

제4장은 연구조사의 설계 및 실증분석에 해당하는 내용으로서 신뢰성 및 타당성을 분석하고 연구가설을 실증적으로 검증하였다.

제5장은 결론부분으로 연구결과의 요약정리 및 시사점, 그리고 연구의 한계점 및 향후 연구방향 등을 제시하였다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 신규사업 개발전략

1. 신규사업의 개념

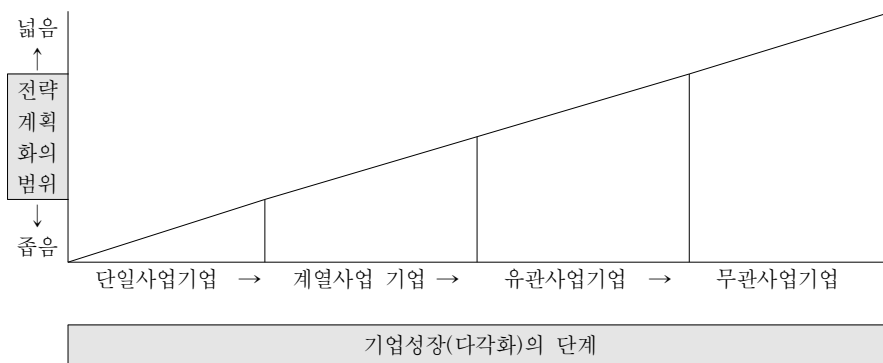
1) 사업(business)의 의의

(1) 사업과 기업의 관계

기업과 사업의 개념을 명확히 규정하는 것은 새로운 사업을 구상하거나 계획하는데 있어서 매우 중요한 의미를 제공한다.

기업은 특정한 사업의 선택을 통하여 창설되고 사업의 성공적 운영을 통하여 유지되며 새로운 사업의 내용과 활동영역을 추가·확대하는 경제활동을 계속적으로 수행하게 된다. 개별기업은 그 성장유형이 매우 다양하게 나타나지만, 일반적으로 <그림 2-1>에서 보는 바와 같은 공통된 경로와 단계를 거쳐 성장 발전하게 된다.

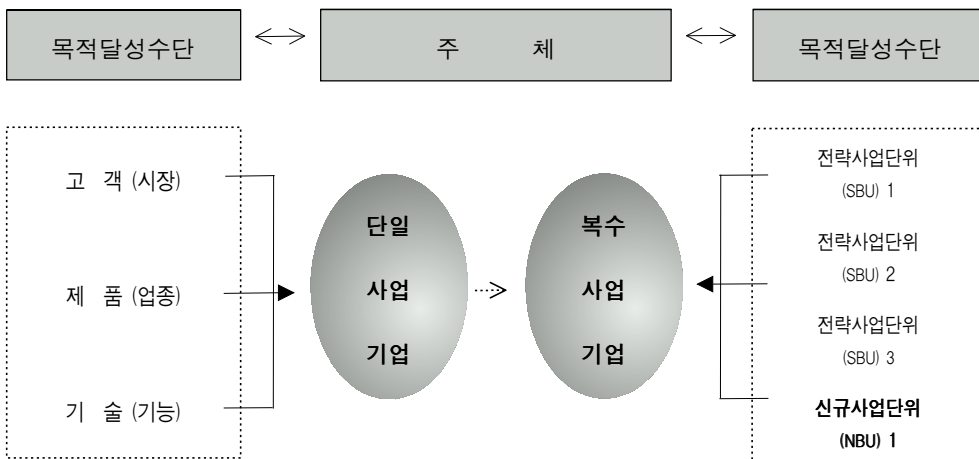
<그림 2-1> 기업의 성장 단계



이와 같은 관점에서 기업과 사업의 관계를 다시 정립해 볼 필요가 있다. 정태적인 입장에서 보면 기업이 선택하는 고객, 제품, 기술의 범위 내지는 활동영역에 따라 사업과 기업의 관계가 설정된다고 볼 수 있으므로 “기업은 사업의 형식이고 사업은 기업의 내용”이라고 할 수 있다.

그러나 동태적인 입장에서는 계속기업(going concern)으로서의 기업실체 개념의 대두에 따라, 사업은 기업의 목적을 달성하기 위한 방법 또는 수단의 개념으로 기업은 사업을 경영하는 주체인 실체적 시스템으로 파악할 수 있다. 즉 “기업은 사업의 주체이고 사업은 기업의 수단”되는 것이다. 동태적 측면에서의 기업과 사업의 관계는 <그림 2-2>와 같이 개념화 될 수 있다.

<그림 2-2> 기업과 사업의 관계



(2) 사업의 전략적 정의

사업에 대한 전략적 정의의 필요성은 Levitt(1960)⁴⁾에 의하여 강조되었다. 그는 기업이 사업을 정의하고 인식하는 방식에 따라 기업의 성패가 좌우된다고 주장하면서 “마케팅 근시안(marketing myopia)”이라는 개념을 제시하였다.⁵⁾

4) T. Levitt(1960), “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, pp.45-56.

기업의 성패를 좌우하는 경영전략의 구성요소에는 사명(mission), 철학(philosophy), 목적(purpose) 등이 있다. 내용적 측면에서 기업사명은 철학과 목적을 포함하는 개념으로서 기업의 존재이유가 되며,⁶⁾ 프로세스적 측면에서 기업사명의 확정은 경영전략 수립의 첫 단계가 된다.⁷⁾

이와 관련하여 Abell(1980)은 사업을 명확히 규명하는 것이 기업사명 확정의 시작이라고 주장하였고,⁸⁾ 또한 HILL & Jones(1992)도 사명기술의 첫 번째 구성요소는 사업을 규명하는 것인데 그것은 ① 우리의 사업은 무엇인가? ②우리는 어떤 사업을 하려고 하는가? ③ 우리는 어떤 사업을 해야만 하는가? 와 관련된다고 지적하였다.⁹⁾

이상의 연구를 요약하면 기업의 전략과 사명은 깊이 관련되어 있으며, 사업의 규명은 사명확정의 첫 단계이므로 결과적으로 경영전략은 “사업의 정의”에 대한 관점에서 출발하게 되는 것이다.

가장 기본적인 경영전략인 기업수준전략은 바로 사업의 선택이라는 의미에서 보면 사업의 정의는 매우 중요한 연구과제가 되는데,¹⁰⁾ 이 같은 차원에서 넓은 범위의 환경적 적응 패러다임을 확립하는 전략적 의미의 사업에 대한 정의가 요청되는 것이다. 이와 관련하여 제품과 시장이라고 하는 두 차원에 입각한 사업개념을 벗어난 3차원적인 사업정의가 등장하게 되었다. 그 중에서도 대표적인 연구자인 Abell(1980)은 사업은 ① 고객집단, ② 고객욕구, ③ 독특한 능력의 세 가지 차원에서 정의되어야 한다고 주장하였다.¹¹⁾

5) 이 논문은 마케팅의 고전 논문으로 알려지고 있으며, 그는 이 논문에서 미국의 철도회사(Pan Central사)의 사례를 들어 철도업은 “운송사업”이지 “철도사업”은 아니라는 것을 인식하지 못하면 트럭운송업이나 항공운송업과의 경쟁에서 지고 만다는 사실을 지적하였다.

6) G. E. Greenley(1989), “Does Strategic Planning Improve Company Performance?,” *Long Range Planning*, No.2, p.147.; S. C. Certo & J. P. Peters,(1990), *Strategic Management*, McGraw-Hill, p.58.

7) D. H. Holt(1993), *Management*, Prentice-Hall, p.205.

8) D. F. Abell(1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, p.168.

9) C. W. Hill & G. R. Jones(1992), *Strategic Management: An Integrative Approach*, Houghton-Mifflin, p.35.

10) 이한검(1993), 「경영정책전략론」, 형설출판사, p.676.

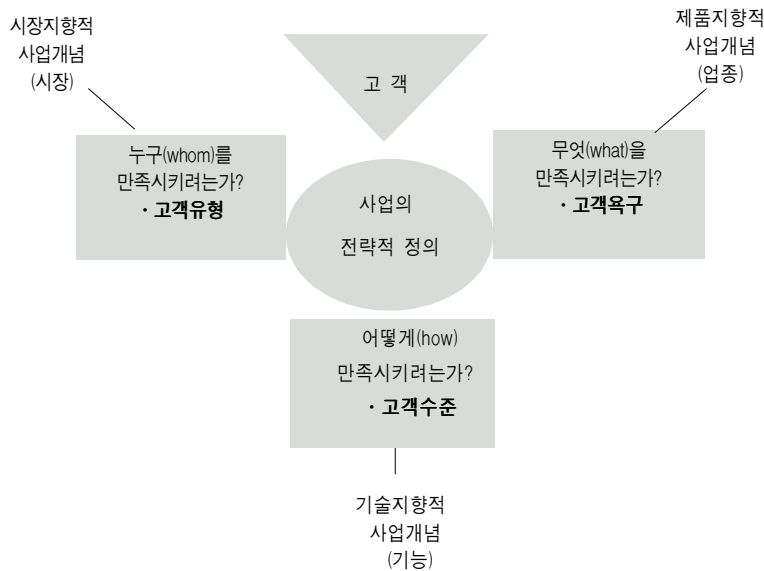
11) D. F. Abell(1980), *op. cit.*, p.169.

이상과 같은 선행연구들의 개념을 바탕으로 이 연구는 사업의 정의를 다음과 같이 전략적 관점에서 규정하고자 한다.

사업은 경제적 거래(去來)이며, 기업의 경제적 활동은 시장 기구를 중심으로 생산과 소비, 수요와 공급, 판매와 구매라고 하는 거래 행위를 통하여 활성화된다. 따라서 전략적 의미의 사업은 고객(거래상대방)을 기본으로 하여 제품(거래목적물), 시장(거래 장소), 독특한 기술(거래 방법)이라고 하는 다차원적인 개념으로 파악되어야 하는 것이다.

전략적 의미의 사업은 <그림 2-3>과 같이 요약될 수 있다.

<그림 2-3> 사업에 대한 전략적 정의



자료; D. F. Abell(1980), *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. p.17.을 토대로 연구자가 재구성

2) 신규사업의 의의

(1) 신규사업의 일반적 의의

사업에 대한 전략적 정의와 더불어 신규사업에 대한 개념을 명확히 하는 것은 매우 중요한 의미가 있다. 왜냐하면 신규사업을 정의하고 그 유형을 분류하는 관점에 따라 경영 전략, 즉 기업전략은 물론 사업전략과 마케팅전략을 포함한 기능전략이 달라지기 때문이다.

이와 관련하여 많은 학자들이 기존사업과 신규사업을 구분하기 위한 여러 가지 기준을 제시하고 있으나, 아직까지 지배적인 이론이 정립되지는 못하고 있는 실정이다.

신규사업에 대한 이론적 연구는 경영전략 분야의 다각화 연구에서 주로 이루어져 왔는데, 특히 전략이론은 다각화 연구를 통해 기업의 성장원리를 규명하는데 초점을 두고 있다.¹²⁾

이러한 연구경향에 따라 새로운 시장에 진입하거나 기존시장에서 철수하는 기업의 행동원리를 분석하는 연구가 관련·비 관련 다각화(diversification), 인수·합병(merge & acquisition), 리스트럭처링(restructuring) 등 다양한 제목으로 연구되고 있다.¹³⁾

다각화의 개념에 대한 정의는 <표 2-1>에서 보는 바와 같이 연구자들의 연구목적에 따라 각각 다르게 제시되고 있다. Rumelt(1974)를 제외한 Berry(1975) 이전의 초기 연구들의 개념 정의는 대체로 제품·시장차원의 관점에서 이루어지고 있으며, 사업(business) 또는 사업단위(business unit) 차원의 관점에서 그 개념이 파악된 것은 Rumelt(1974)가 단위사업(discrete business)의 개념을 가지고 다각화를 측정하고 다각화전략 유형을 분류한¹⁴⁾ 이후의 연구에서 나타나는 것을 볼 수 있다.

12) R. P. Rumelt, D. Schendel & D. J. Teece(1994), *Fundamental Issues in Strategy*, MA: Harvard Business School Press.

13) 조동성(1997), 「21C를 위한 전략경영」, 아이비에스, pp.139-140.

14) R. P. Rumelt(1974), *Strategy Structure and Economic Performance*, MA: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration.

<표 2-1> 주요 연구자의 다각화 개념

연구자	다각화의 정의
Robinson(1958)	수평적 통합과 같은 기존 제품으로서의 확장은 아니나 광범위하게 유사한 활동들로의 측면적 확장
Penrose(1959)	기술적 기반 혹은 시장영역 확대
Gort(1962)	개별기업이 제공하는 이질성의 증대
Ansoff(1965)	신제품의 신시장 진출
Rumelt(1974)	기업이 다른 활동들과 독립적으로 운영될 수 있을 때를 단위사업으로 가정하여 독립적인 다수 사업으로의 확장
Goercki(1975)	하나 이상 사업에 다수 사업 보유
Berry(1975)	기업이 활동하는 시장 수
Pits and Hopkins(1982)	기업이 동시에 다른 사업을 영위하는 정도
Booze Allen and Hamilton(1985)	성장이나 위험감소를 실현하기 위한 사업기반의 확대

자료: 홍재범(1996), “한국기업의 다각화 결정요인과 경제적 성과에 대한 연구,” 고려대학교 박사학위논문, p.8.

Ansoff(1979)는 경영전략을 수립·시행할 때 상호 보완적인 기준 또는 구성요소로서 제품과 시장의 영역(product-market scope), 성장벡터(growth vector), 경쟁우위 (competitive advantage), 시너지(synergy), 내적 또는 외적 다각화(internal or external diversification) 등과 같은 다섯 가지의 기준을 제시하고 있다.¹⁵⁾

이러한 기준 중에서 성장벡터는 제품과 시장에서 성장을 위한 방향과 크기를 나타내는 개념으로서 <그림 2-4>와 같이 제품과 시장의 매트릭스에 의해 ① 시장침투, ② 시장개발, ③ 제품개발, ④ 다각화의 네 가지로 제시되고 있으며 시너지효과를 가지고 다각화 전략을 설명하고 있다.¹⁶⁾

이 네 가지 중에서 ① 시장침투를 제외한 ② ③ ④는 모두 신규사업으로 구분될 수 있다. 한

15) H. I. Ansoff(1979), *Strategic Management*, John Wiley, p.51.

16) H. I. Ansoff(1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, p.109.

편 제품과 기술의 집합을 사업으로 보고, 시장에 고객의 개념을 도입·응용하면 성장벡터는 <그림 2-5>와 같이 재구성될 수 있다. 이 경우 ① 시장침투 벡터 중에서도 순수한 시장침투(현 제품 - 현고객)를 제외한 제품개발, 고객개발, 제품 및 고객개발의 요소는 아주 좁은 의미의 신규사업 개념에 포함될 수도 있는 항목들이다.

<그림 2-4> Ansoff의 성장벡터

시장·사명		제품		
		현재제품	신제품	
			유관기술	무관기술
현시장		① 시장침투	③ 제품개발	
신시장·사명	동일유형 고객	② 시장개발	④-1 수평적 다각화	
	현고객과 관계강화		④-2 수직적 다각화	
	유사유형 고객		④-3 집중적 다각화	
	신유형 고객		④-4 컨글로머리트 다각화	

<그림 2-5> 사업-시장 매트릭스

사업 시장	현 사업			신 사업
	제품 고객	현재제품	신제품	
현시장	현고객	고객침투	제품개발	사업개발
	신고객	고객개발	제품·고객개발	
신시장	시장개발			다각화

후루타 겐지(古田健二, 1991)는 시장과 기술의 새로운 정도에 의해 <그림 2-6>과 같이 신규사업을 정의하고 있다. 그는 ① 신규기술을 사용하는 사업과 ② 신규시장을 대상으로 하는 사업 및 ③ 신시장과 신기술의 결합을 신규사업으로 설명하고 있다.¹⁷⁾

17) 후루타 겐지(古田健二, 1991), “WhatよりもHow 新規ハワ-upノト,” 「會社の壽命 競争の 新展開」, 東京, タイヤモト社.

<그림 2-6> 사업전개방향과 신규사업

			기술		
			재래기술	주변기술	신규기술
시	재래제품	기존	서비스향상	품질개선	대체품
	신제품	신	원가절감		
장	주변시장	주변	머천다이징		신규사업
	신규시장	신규	시장확대		

자료: 박준엽, 김성희(1992), 「신규사업의 전략과 실무」, 도서출판 아오, p.18.

Roberts & Berry(1985)는 <그림 2-7>에서 보는 바와 같이 기술과 시장의 “친숙도 매트릭스”를 가지고 신규사업의 특징을 규정하고 있다.¹⁸⁾ 이들은 그룹 I(1, 2, 3) 은 시장요인이나 기술측면에서 친밀도가 높은 신규사업이고, 그룹 II(4, 5, 6) 는 중간, 그룹 III(7, 8, 9)은 친밀도가 낮은 신규사업을 의미한다.

<그림 2-7> 기술-시장친숙도에 의한 신규사업

시장요인

새롭고 비친숙	4	7	9
새롭고 친숙함	2	5	8
기존	1	3	6
	기존	새롭고 친숙함	새롭고 비친숙
	그룹 I:1,2,3	그룹 II : 4,5,6	그룹 III : 7,8,9

기술요인

자료: 박준엽, 김성희(1992), 「신규사업의 전략과 실무」, 도서출판 아오, p.20.

18) E. B. Roberts, and C. A. Berry(1985), “Entering New Business: Selecting Strategies for Success,” *Sloan Management Review*, Spring, pp.134-142.

(2) 신규사업의 정의

신규사업의 개념에 대한 일반적인 정의들은 나름대로의 합리적인 기준을 가지고 있다. 그러나 사업을 정의하는 관점의 차원 및 범위에 대한 시각이 주로 제품과 시장이라고 하는 1차원 내지 2차원의 관점에서 좁은 의미로 정의되고 있는 한계를 가지고 있다. 따라서 이론적, 실무적 측면에서 기존사업과 신규사업을 분명히 구분할 수 있는 합리적인 기준 설정이 요구되고 있다.

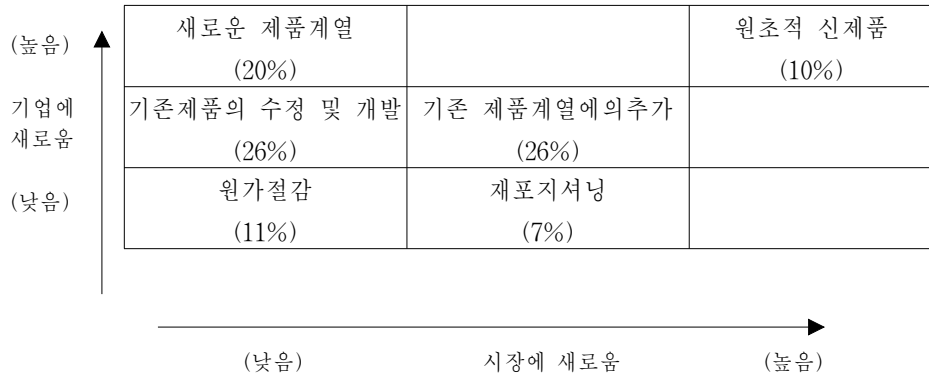
첫번째로 지적될 수 있는 이슈는 새로움(신규성)에 대한 관점이다. 이 개념은 신규성을 인식하는 개별 인식주체의 관점에서 신제품을 정의할 때 논의된 것으로 기업관점에서 인식하는 신제품 개념과 고객(시장)관점에서의 신제품개념으로 나누어진다.¹⁹⁾

기업관점에서의 신제품은 기업 스스로가 신제품으로 간주하는 제품을 말한다. 따라서 이러한 신제품은 독창적이고 혁신적인 신제품뿐만 아니라 기존제품의 개량이나 기존제품이 새로운 시장에 적용된 경우도 포함된다. 고객의 입장에서 본 신제품이란 잠재고객에 의해 새로운 것으로 인식되는 제품을 말한다. 고객이 제품을 보는 시각은 기업의 시각과 다르므로 기업의 관점에서 보면 신제품이 될 수 있으나 고객에게는 신제품이 되지 못하는 경우도 있다. Booz, Allen & Hamilton (1982)는 <그림 2-8>과 같이 위의 두 차원을 결합하여 기업과 시장에 대한 새로움의 정도에 따라 신제품을 여섯 가지로 분류하고 각 유형의 상대적 빈도를 산출한 바 있다.²⁰⁾

19) R. D. Hisrich & M. P. Peters(1984), *Marketing Decisions for New and Mature Products: Planning, Development and Control*, A Bell & Howell Company, p.10. ; C. M. Crawford(1991), *New Products Management*, 3rd ed., IL : Homewood, pp.11-12. ; R. G. Cooper(1993), *Winning at New Products*, 2nd ed., MA : Addison-Wesley Publishing Company, p.11. ; D. F. Heany(1983), "Degrees of product Innovation," *The Journal of Business Strategy*, Vol.3, No.4, pp.3-14. ; E. E. Scheuing(1989), *New Product Management*, OH : Merrill Publishing Company, p.13.

20) Booz, Allen & Hamilton(1982), *New Products Management for the 1980s*, NY : Booz, Allen & Hamilton Inc,

<그림 2-8> 신제품의 유형



자료: 최원일(1997), “신제품 개발전략, 과정 및 구조와 성과의 관계에 관한 연구,” 부산대학교 박사학위논문, p.9.

이 연구는 기업의 입장에서 신규사업 개발전략과 마케팅능력이 개발성과에 미치는 영향에 연구의 초점을 두고 있으므로 신규성의 개념을 인식 및 사업의 주체인 기업관점에서 신규성을 따른다.

두 번째로 지적될 수 있는 이슈는 신규사업의 정의를 경영전략의 측면에서 기업수준 기본전략과 연계하여 파악하는 관점이다. 이 개념은 Aaker(1995)가 기업성장의 일환으로서의 제품개발전략과 신제품의 정의를 연결시킨 것과 동일한 맥락으로 이해될 수 있다.²¹⁾

전략적인 관점에서 신규사업의 성격을 규정하는 제1차적 기준은 개별기업의 미래 사업 비전에 따라 결정하는 것이다. 즉 기업경영 일선에서 새롭게 추진하고자 하는 사업에 대해 미래 전략사업단위(SBU)로서의 위상을 부여한다면 그것은 현재사업 또는 기존사업의 확장이 아니라 신규사업으로 구분되어야 하는 것이다. 제2차적 기준은 추진하고자 하는

21) D. A. Aaker(1995), *Strategic Market Management*, 4th ed., John Wiley & Sons. Inc., pp.244-249.

Aaker는 제품개발은 다양한 방법으로 이루어지는데 이들을 구분하는 것이 제품개발전략을 수립하는 데 도움이 된다고 주장하였으며, 제품개발유형을 제품특성의 추가, 제품계열의 확장, 신세대 제품의 개발, 기존시장을 위한 신제품의 개발 등으로 구분하였다.

사업단위에 투자(배분)되는 경영자원 및 노력의 정도에 따라 구분하는 것이다. 즉 성장백터 중 신규사업 범위라고 할 수 있는 사업개발, 시장개발, 다각화의 범주에 해당되지 않고, 현재 보유하고 있는 자체기술로서 개발하는 제품개발이라 하더라도 투자자원과 노력의 비중이 크다면 신규사업전략으로 채택하여 중점·추진되어야 한다는 것이다.

이와 같은 논거를 바탕으로 이 연구는 기업수준 기본전략 중의 성장전략, 즉 집중화 전략, 통합화(계열화) 전략, 다각화 전략과 연계하여 신규사업을 정의하고자 한다. 따라서 신규사업은 특정기업이 전략적 관점에서 기업의 장기 미래비전의 달성을 위하여 제품, 시장 및 기술의 새로운 최적결합을 추구하는 활동으로 정의될 수 있다.

3) 신규사업의 목적

기업이 신제품으로 신시장에 진출하는 것이 다각화인데, 이를 가리켜 흔히 신사업에의 진출이라고 한다.²²⁾ 이러한 개념은 Ansoff(1965)가 제시한 것으로서 제품개발과 시장개척을 동시에 추구하는 종합화의 개념을 가지고 있다. 그는 다각화 전략을 기존시장 심화(시장침투) 전략, 제품개발전략, 시장개발전략과는 차원을 달리하는 성장을 위한 또 다른 형태의 확장으로 보았다.²³⁾

한편 백풍열(1999)은 기업의 다각화에 대한 연구들을 ① 다각화 의사결정에 관한 연구, ② 다각화 방향에 관한 연구, ③ 다각화 방식에 관한 연구, ④ 다각화 정도에 관한 연구, ⑤ 다각화 관리와 실행에 관한 연구 등 다섯 가지 범주로 요약, 제시하였다.²⁴⁾

이와 같이 기업이 새로운 사업영역에 진출한다는 것은 경영기본전략 중 다각화 전략에 가장 유사한 개념인 바, 신규사업에 대한 이론적인 연구는 주로 다각화 전략 측면에서 이루어져 왔다. 그러나 전술한 바와 같이 사업에 대한 명확한 개념정의를 요구되는 현 시점에서 신규사업은 다각화뿐만 아니라 개별기업의 비전과 전략적 특성에 부합하는 개념으로 새롭게 정의되어야 할 필요가 있다.

22) 김원수(1998), 「인간육구와 신상품 개발」, 경문사, p.232.

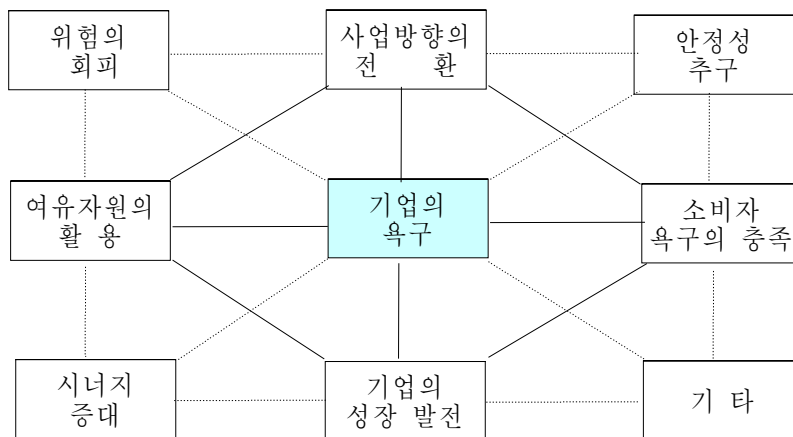
23) 조동성(1997), 전계서, p.304.

24) 백풍열(1999), “한국기업의 다각화 전략유형과 다각화 방식에 관한연구,” 연세대학교 석사학위논문, pp.4-5.

그리고 기업이 다각화를 추진하는 목적과 동기에 대해서도 다양한 논의가 이루어져 왔는데, 여유자원의 활용(자원기반 관점), 포트폴리오를 통한 체계적 위험의 감소(재무이론), 시장지배력의 증가(산업조직론), 경영자의 고용위험 감소(대리인 이론), 거래비용을 줄이기 위한 내부화(거래비용경제학), 편승효과(제도학과), 내부자원과 외부환경의 적합성 도모 등이 그것이다.²⁵⁾

이상과 같은 다각화에 대한 다양한 연구들 중에서 신규사업의 목적과 관련하여 주목할 만한 것은 Reed & Luffman(1986)의 연구이다. 이들은 다각화 동기에 대한 기존연구들을 종합하여 <그림 2-9>와 같은 체계적이고 종합적인 모델을 제시하였다.²⁶⁾

<그림 2-9> 기업의 욕구와 다각화 동기



자료 : 최장석(1999), “신규사업을 위한 진입전략이 성과에 미치는 영향분석,” 한국과학기술원 석사학위논문, p.10.

한편 Booz, Allen & Hamilton(1982)은 <표 2-2>와 같이 신제품 개발의 목적을 요인별로 구분하여 그 전략적인 역할을 제시하고 있는데,²⁷⁾ 이 연구 또한 신규사업의 목적과

25) 백풍열(1999), 상계서, p.9.

26) R. Reed & G. A. Luffman(1986), “Diversification : the growing confusion,” *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.32-34.

27) Booz, Allen & Hamilton(1982), *op. cit.*, p.11.

관련하여 많은 점을 시사해주고 있다.

<표 2-2> 신제품의 전략적 역할

개발요인 분류	전략적 역할
기업 외적 요인	시장 점유율의 방어 신시장 개척 세분시장 선점
기업 내적 요인	기술혁신 선두주자 위치유지 기존기술의 새로운 활용 유통상의 강점 활용 현금창출 초과 또는 유희설비 활용

자료 : Booz, Allen & Hamilton(1982), *op. cit.*, p.11.

김봉기(2002), “신제품개발전략과 성과평가유형이 신제품 개발성공에 미치는 영향에 관한 연구,” 서강대학교 박사학위논문, p.12.

2. 신규사업 개발전략

1) 신규사업개발의 중요성

(1) 신규사업 탐색과 개발의 의의

신규사업은 기본적으로 장래의 기업비전 달성을 위하여 추진하는 것이기 때문에 기업의 근간을 이루는 중요한 활동이 된다. 기업을 인적·물적 요소로 이루어진 환경적응적 개방시스템으로 파악할 때 급격하게 변화하는 내·외부 경영환경 변화로부터 자유스러울 수 있는 기업은 하나도 없다. 끊임없는 환경변화에 대응하여 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 유망한 신규사업을 개발하고 전사적으로 효율적인 사업구조를 형성하지 못하면 비전 달성은 물론 유지·존속마저 위태로워질 수도 있다.

그러나 신규사업은 현존사업에 비해 상대적으로 더 많은 노력과 경영자원의 투자를 필요로 하는 반면, 환경의 변화와 극심한 경쟁 등 여러 가지 요인으로 인하여 성공에 대한

불확실성(위험)은 더욱 증가하게 된다. 특히 제품과 시장 개발, 계열화 및 다각화 등 넓고 다양한 범위를 대상으로 기본전략을 기획하고 운영계획을 수립·시행하여야 하기 때문에 더욱 그러하다.

이와 같은 신규사업개발의 중요성에 비추어 볼 때 신규사업 개발에 대한 프로세스적 관점에서 신규사업 아이템의 탐색과 개발에 대한 개념을 엄격하게 구분할 필요가 있다. 신규사업의 탐색과 개발을 기계적으로 분리한다는 것은 매우 어려운 일이다. 왜냐하면 전체 개발과정내에는 반드시 아이템탐색절차가 포함되어 있기 때문이다. 그러나 이 연구에서는 신규사업 개발전략 추진단계에 따라 구별되는 개념으로 정리하고자 한다.

신규사업의 탐색은 혁신적 사업컨셉과 창의적 사업아이디어를 바탕으로 하여 사업영역, 시장요구 및 보유자원의 3가지 측면에서 형성 가능한 후보사업아이템의 전체적 풀(pool)을 설정, 식별하는 과정을 의미한다.

신규사업의 개발은 아이템 탐색단계를 거친 후, 후보아이템의 식별과 해당 아이템별 사업타당성 검토 및 분석을 거쳐서 확정된다. 즉 고객의 핵심욕구와 편익(core benefit)을 충족시킬 수 있도록 실천적 사업컨셉과 아이디어를 부가하고 시장니즈와 기업니즈를 통합한 사업원형(proto-type)을 구체화하는 활동으로 규정될 수 있다.

(2) 사업컨셉과 사업아이디어

전략적 관점에서의 사업의 정의는 상품, 시장, 기술의 3차원적 개념으로 정의되며 그 내용적 의미는 상품과 시장 및 기술의 최적결합에 의해 결정되는 특정의 구체적인 컨셉(concept) 및 아이디어(idea)를 포함하는 동태적 개념으로 파악된다. 따라서 사업컨셉과 사업아이디어의 개념은 신규사업의 탐색과 개발에 있어서 가장 본질적이고 핵심적인 요소가 된다.

현실적으로 신규사업 개발은 시장의 요구측면(고객니즈; needs)에 의해 발생하는 새로운 마케팅 기회와 기업의 보유자원 측면(기술시즈; seeds)에 의한 신상품 제공능력 및 니즈와 시즈의 통합(상호작용)에 의해 창출된다. 이는 결국 신규사업 기회포착의 원천이 사업에 대한 새로운 컨셉(concept)과 새로운 아이디어(idea)의 통합을 통해 형성됨을 의미

한다.

사업컨셉은 기업의 이념이나 사상, 즉 기업정체성(corporate identity)이 구체적 의미로 응축되어 사업 속에 나타나는 것으로서 해당사업의 핵심가치의식을 말한다. 즉 무엇 때문에 이 사업을 하는 것인가에 대한 사업추진주체의 기업관, 사업관으로서 간단한 표현으로 해당사업의 고유하고 독특한 지향점을 강조하는 것이다. 그러나 사업컨셉만 가지고 신규사업이 탐색되고 개발되는 것은 아니다.

사업아이디어는 신규사업 탐색은 물론 새로운 사업기회를 포착하는데 있어서 가장 중요한 기반이 된다. 창의적 사업아이디어는 사업의 방향과 영역, 즉 제반 상황의 변화로 인하여 발생하는 시장의 불균형 상태를 발견하고 적절한 시기에 그것을 인식할 수 있는 단서를 제공하는 것이다. 그러나 역시 사업아이디어만 가지고 있다고 해서 가치 있는 신규사업이 개발되는 것은 아니다.

사업컨셉과 사업아이디어는 신규사업 아이템 탐색과 개발에 있어서 상호보완적 관계를 형성한다. 즉 사업컨셉만을 지나치게 주장하게 되면 현실감이 전혀 없는 추상적인 사업구상이 되고 사업아이디어에 너무 편중하다 보면 기업이념이나 사업영역에 맞지 않고 내용이 없는 가벼운 발상에 그치고 마는 결과를 초래한다. 비유컨대 컨셉이 없는 사업은 지성과 감성, 즉 영혼이 없는 육체를 만드는 것과 같으며, 아이디어만 강조하는 것은 멍청하고 못생긴 사람에게 화려한 옷과 짙은 화장을 시키는 것과 같다고 할 수 있다.²⁸⁾

따라서 사업가치가 높은 신규사업을 개발하기 위해서는 해당사업에 대한 기업 고유의 관점이라고 할 수 있는 사업컨셉을 근간으로 하여 기업의 시즈와 고객의 니즈에 부합하는 창의적 사업아이디어를 다양하게 창출할 수 있는 핵심역량을 가져야 한다.

2) 전략의 계층과 과정

기업의 사명과 비전은 경영전략의 필수 구성요소이자 전략수립의 출발점이 된다. 사명은 기업의 존재의 의미이고 비전은 사명달성을 위한 미래의 희망과 모습을 현재화한 것이다. 경영비전은 <그림 2-10>에서 보는 바와 같이 장기적인 관점에서 기업이 갖추어야

28) 김훈철 외 1인(1993), 「신제품 개발을 위한 전략적 사고법」, 김영사, pp.80-93.

할 자세와 목적을 구체화한 것으로서 기본방향과 방침, 공유가치, 사고와 행동양식 및 규범 등을 정리해 놓은 것이라고 정의할 수 있다

그러면 현실적으로 기업은 어떻게 기업본연의 사명과 비전을 달성할 것인가 ?

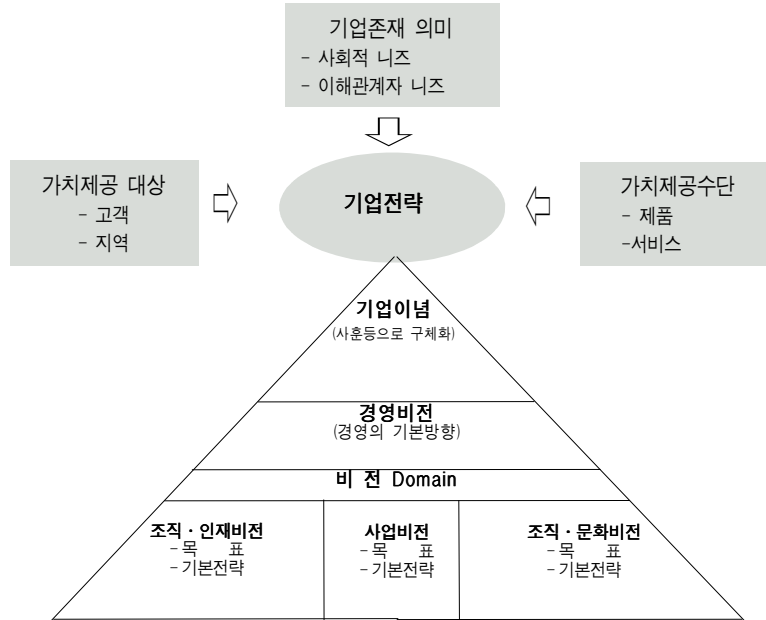
이 때 제기되는 것이 바로 전략의 계층 개념이다. 즉 사명과 비전 달성을 위해 수립된 계획으로서의 기본전략²⁹⁾을 능률적으로 실행하기 위하여 조직계층에 따라 구사되는 전략에 계층이 있게 된다는 것이다. 이와 같은 맥락에서 이 연구에서 다루고자 하는 신규사업 개발은 기업전략의 가장 핵심적인 요소가 된다. 경영전략은 일반적으로 <그림 2-11>에서 보는 바와 같이 크게 3가지 계층(수준)으로 나누어진다.³⁰⁾

29) H. Mintzberg(1987), "The Strategy Concept I : Five Ps For Strategy," *California Management Review*, Fall.

Mintzberg는 전략을 계획(plan), 책략(ploy), 패턴(pattern), 포지션(position) 및 관점(perspective)의 5가지로 정의(전략의 5p') 하였다.

30) 이한검(1993), 전계서, p.86.

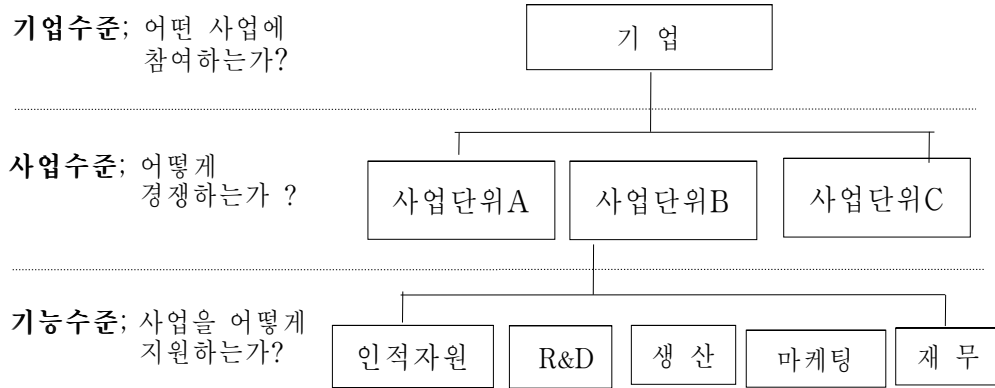
<그림 2-10> 경영비전의 구조



- ※ 기업이념 : 기업이 사회에 대한 사명, 목적, 책임, 경영철학, 경영자세 등을 명확히 하여 일관성 있게 사내·외에 선언, 강조하고 있는 경영의 가치관
- ※ 기업이념 (예) : 우리의 사명은 (존재의미)를 성취하기 위해 (제품, 서비스)를 가지고(고객, 지역)에게 최상의 가치를 제공하는 것이다.

자료; 서정민(1999), 「창업과 경영을 위한 사업계획서」, 한국세정신문사, p.153.

<그림 2-11> 전략의 세 가지 계층(수준)



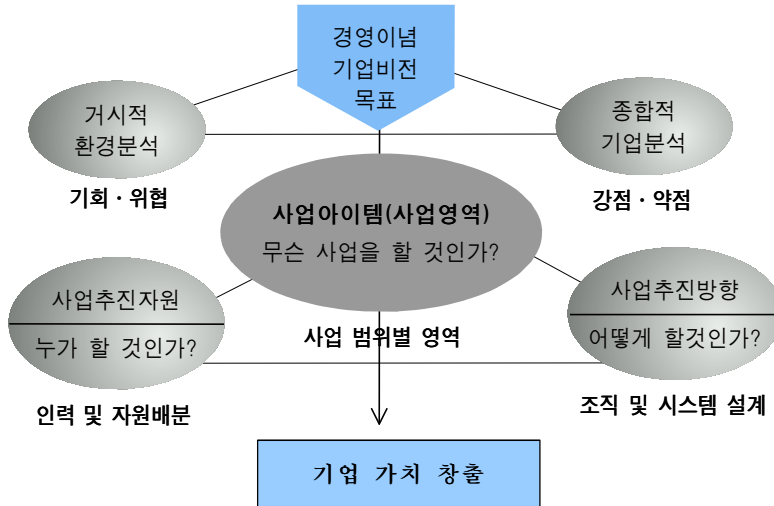
자료: R. L. Daft(1991), *Management*, 2nd eds., Dryden Press, p.154.
이한검(1993), 전개서, p.86.

(1) 기업전략

기업전략은 기업시스템의 사명(이념) 및 비전과 연계되어 수립·시행되어야 한다. 사명과 비전의 역할은 무엇보다도 먼저 미래의 경영방향을 제시해 주고 지속적으로 기업의 존재목적인 “가치창조능력”을 발휘하도록 하는데 있다.

기업수준 전략에서 가장 먼저 해결해야 할 최우선 과제(기본과제)가 바로 사업영역의 설정이다. 사업영역 즉 사업아이템이 결정되어야만 사업을 가장 효율적으로 수행하기 위한 경영자원의 배분과 조직구조의 설계가 이루어지게 되는 것이다. 이와 같은 기업전략의 개념구조는 <그림 2-12>와 같이 요약될 수 있다.

<그림 2-12> 기업 전략의 개념구조



한편 기업전략은 전략의 계층구조상 필연적으로 전략의 계층 및 전개과정과 밀접하게 관련될 수 밖에 없다. 경영전략의 계층(수준)적 측면에서 기업전략은 가장 상위의 개념으로서 “전사적 전략” 또는 “경영 기본전략”이 되며, 전략의 전개측면에서도 계획 집행 통제의 전개과정별 효율성이 전제되어야 하는바, 반드시 기업의 최고이사결정권자가 담당해야 할 핵심적인 역할과 책임으로서 그 중요성이 부여되고 있는 것이다. 기업시스템의 목적 및 계층에 따른 전략의 계층과 전략의 전개과정을 대비하여 보면 <그림 2-13>과 같이 요약될 수 있다.

<그림 2-13> 전략의 계층과 과정

계 층 \ 과 정		전략과정(단계)		
		전략계획 Planning	전략집행 Doing	전략통제 Seeing
전략 계층 (수준)	기업전략	C_p	C_0	C_c
	사업전략	B_p	B_0	B_c
	기능전략	F_p	F_0	F_c
	기업수준전략수행(C_0)=사업수준전략목표(B_p), 사업수준전략수행(B_0)=기능수준전략목표(F_p)			

한편 기업전략은 기업의 규모에 따라 전략의 계층과 내용이 달라질 수 있다.

단일사업 기업은 기업수준 전략과 사업부수준 전략이 구분되지 않으며, 전략내용도 단일 사업단위(SBU)의 구성요소인 시장, 제품, 기술지향적 이어야 한다. 반면에 복수사업 기업의 경우에는 전체 목표를 극대화하기 위한 계층별 전략구분과 사업단위(SBU)간의 균형 포트폴리오가 전제되어야 한다는 차이점이 있다. 이 연구에서는 단일사업기업 또는 단위사업부가 신규사업 개발의 주체가 된다는 점에서 이들을 기본 분석수준으로 설정하였다.

(2) 사업 및 기능전략

사업전략은 기업전략에서 선별·채택된 사업아이템을 바탕으로 기업전체의 비전과 해당사업의 목표를 효율적으로 달성하기 위한 경쟁방법을 선택하는 것이다.

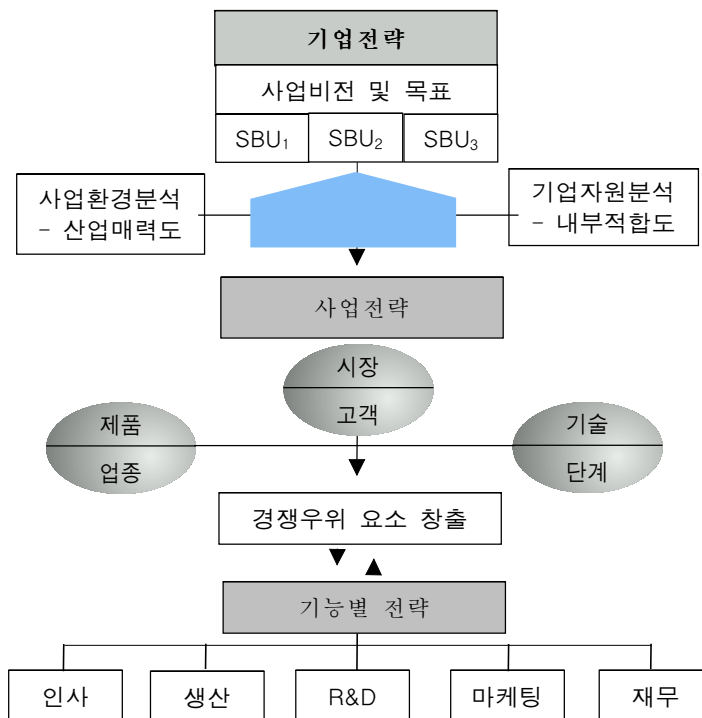
전략의 계층성 측면에서 보면 사업전략은 상위의 “기업전략”을 달성하기 위한 수단이면서 동시에 하위전략인 “기능전략”의 방향을 설정해주는 역할을 담당하고 있다.

그러므로 기업의 목적을 달성하기 위하여 시장(고객), 제품(욕구), 기술(기능)을 세분화, 차별화, 혁신화하는 경쟁활동의 방법을 모색하고 이를 지원하는 각종 경영기능별(연구개발, 생산, 마케팅, 인사, 재무 등)로 구체화하여 사업계획으로 연결해주는 것이 사업

전략인 것이다.

이와 같은 맥락에서 이 연구에서 다루고자 하는 종합 마케팅능력은 보유자원 및 핵심 역량의 개념을 기초로 한 마케팅전략과정으로 정의되고 있기 때문에 전략의 계층구조상 사업 및 기능전략의 가장 핵심적인 요소가 된다. 이상을 요약하면 <그림 2-14>와 같다.

<그림 2-14> 사업 및 기능전략



3) 신규사업 개발전략의 틀

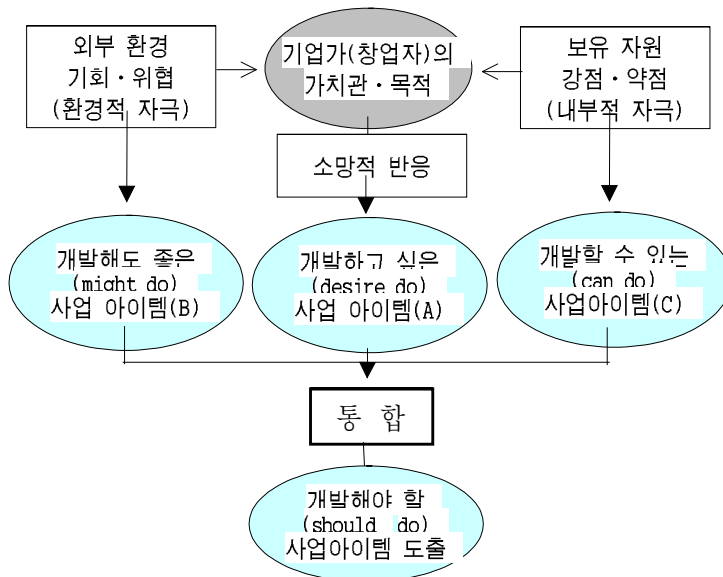
(1) 신규사업 개발의 기본방향

기업전략의 핵심은 기업이 참여할 사업영역의 확정에 있으므로, 사업아이템의 탐색은

기업전략의 수립을 위한 출발점이 되고 사업아이템의 선정은 곧 기업전략 확정의 기준이 된다. 따라서 신규사업 개발은 아이템 탐색단계부터 기업의 기본전략 방향에 따라 체계적인 방식으로 이루어지는 것이 바람직하다. 이와 같은 신규사업 개발의 기본방향을 제시하면 <그림 2-15>와 같다.

신규사업 개발의 기본적인 전략은 급변하는 환경변화 속에서 사업의 기회를 발견하고 수많은 종류의 사업아이템 중에서 적합한 아이템을 탐색·선정하는 것에서부터 출발한다. 매력적이고 유망한 사업아이템을 얻기 위해서는 전문지식과 경험을 바탕으로 하는 적극적인 탐색활동이 필요하다.

<그림 2-15> 신규사업 개발의 기본방향



신규사업 아이템의 탐색은 <그림 2-15>에서 보는 바와 같이 3가지 방향을 그 기반으로 하고 있다. 첫째는 기업의 사명(철학, 가치관, 목적 등)과 관련하여 개발하고 싶은 (desire do) 사업을 중심으로 아이템을 탐색해 나가는 방향이다. 두 번째는 외부환경의 변화와 관련하여 개발해도 좋은(might do) 아이템을 찾아나가는 것이고, 세 번째는 보유자원과 역량의 활용을 통하여 개발할 수 있는(can do) 아이템을 탐색해 나가는 일이다. 마지막으로 위의 세 가지 방향에서 각자 개별적으로 탐색된 내용을 종합적으로 고려하여

만드시 개발하여야 할(should do) 아이템으로 통합하는 방향이다.

(2) 신규사업 개발의 기본영역

지금까지 살펴본 바와 같이 신규사업 아이템을 발견하고 선정하기 위한 개발활동은 전략적 개념의 기본방향과 체계적인 틀을 가지고 추진해야 할 전략과제이다. 신규사업 개발에 대한 기본방향을 고려하지 않고 무분별하게 다수의 유망 아이템만을 찾고자 하는 것은 비효율적일 뿐만 아니라 무의미하다.

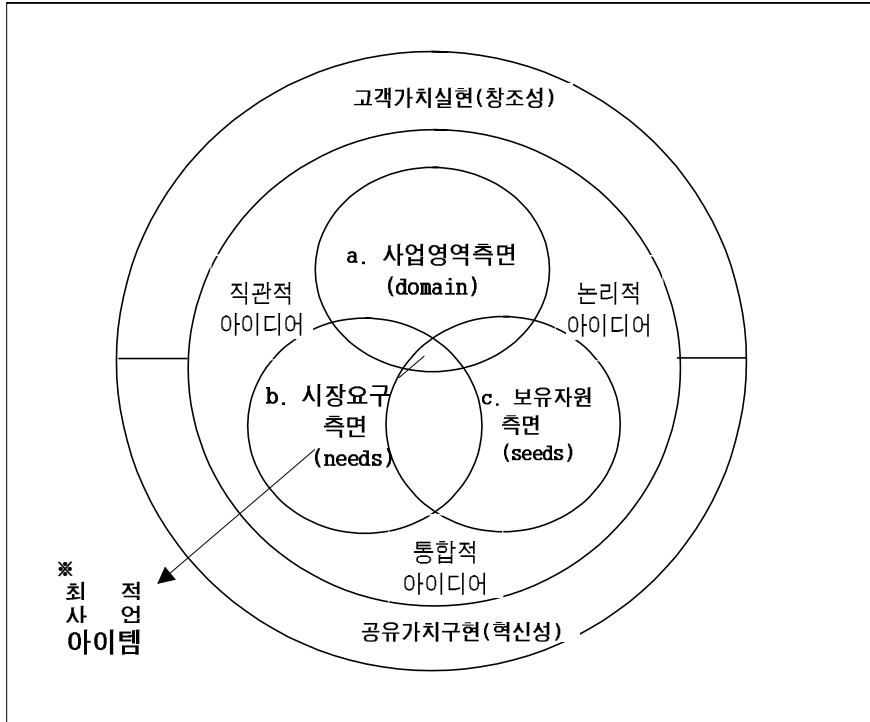
이와 같은 관점에서 요구되는 것이 바로 신규사업 개발영역에 대한 체계적인 접근모델이다. 지금까지 논의된 기업과 신규사업에 대한 본질적 개념, 신규사업 개발의 기본방향 등을 통하여 <그림 2-16>과 같은 신규사업 개발의 기본영역에 대한 개념적 틀을 도출할 수 있다.

첫째는 생존영역(domain) 측면의 접근 방법이다. 이것은 신규사업 개발의 기본 방향에서 제시된 개발하고 싶은(desire do) 사업아이템과 연결되는 개념으로서 창조(創造, creation)와 혁신(革新, innovation)을 바탕으로 하는 기업가 정신에 의해 개발될 수 있는 영역이다.

둘째는 시장요구(needs) 측면의 접근방법이다. 이는 개발해도 좋은(might do) 사업아이템과 연관된 개념이다. 이 접근방법은 환경의 변화가 가져오는 신규사업의 기회와 위험을 식별·인식하는 과정에서 가능성이 있고 유망한 사업영역을 개발하는 것이다.

셋째는 보유자원(seeds) 측면의 접근방법이다. 이는 사업추진 주체가 보유하고 있는 각종 자원과 역량을 바탕으로 새롭게 개발할 수 있는(can do) 영역을 개발하는 절차이다. 이것은 추진주체가 가지고 있는 핵심자원 또는 핵심역량의 강점을 활용하고 약점을 극복할 수 있는 전략을 적극적으로 탐색하는 과정에서 얻어진다.

<그림 2-16> 신규사업 개발의 기본영역



한편 이와 같은 신규사업 아이템 탐색의 전체 프로세스 중에서 창의적 아이디어의 발상 및 활용이 누락된다는 것은 있을 수 없는 일이다. 감성적이고 공간적이며 예술적인 직관적인 아이디어와 이성적이고 분석적이며 합리적인 논리적 아이디어를 모두 활용하는 통합적이고 통찰적인 인간의 창의적 사고는 신규사업의 개발과 지속적 경쟁우위는 물론 모든 것의 원천이 되기 때문이다.

전통적인 전략경영의 주된 접근방법은 매력적인 산업을 찾기 위한 노력으로 표현될 수 있다.³¹⁾ 즉 초기의 전략경영에서 가장 중요한 것은 외부환경 특히 산업환경을 분석하여 기회가 가장 많은 곳으로 자리 잡는 것(positioning)으로 전략의 절반 이상은 해결되는 것

31) 매력적인 산업이란 신규사업 개발의 대상영역이 되는 것으로서 Pitts & Hopkins(1982)는 다각화 연구에서 산업(industry)이라는 용어 대신에 사업(business)라는 용어를 사용한바 있다.

R. A. Pitts & H. D. Hopkins(1982), "Firm Diversity: conceptualization and measurement," *Academy of Management Review*, vol.7, pp.620-629.

으로 보았던 것이다. 그러나 초기전략경영의 개념이 여러 가지 문제를 노출하게 되면서 떠오르는 최근의 경향이 핵심역량(core competence)과 자원준거관점(resource based view)이다.³²⁾

이 연구에서는 앞으로 이와 같은 관점에서 신규사업 전략에 대한 논의가 계속될 것이다.

(3) 신규사업 개발의 기본전략

경영전략과 관련하여 중점적으로 그리고 자주 논의되는 것이 기업수준에 있어서의 기본전략(기업전략)의 선택에 관한 문제이다. 기업전략은 기업의 기본적인 사명과 목적을 어떻게 달성할 것인가에 관련되며, 어떤 분야에 참여할 것인가?에 초점을 둔다.³³⁾

따라서 신규사업 개발전략은 이와 같은 기업수준의 기본전략과 개념적 관련성이 매우 높다. 왜냐하면 신규사업을 개발하는 근본적인 목적은 기존기업의 성장과 발전을 도모하거나 새로운 기업을 창업하는데 있기 때문이다.

일반적으로 기업수준 기본전략의 유형은 확장전략, 안정전략, 축소전략, 복합전략의 네 가지 유형으로 대별되고 있다. 확장전략은 새로운 사업기회, 즉 새로운 상품과 시장 및 기술을 부가함으로써 사업영역을 확대하고 기업의 질적, 양적 규모를 확대시키고자 하는 전략이다. 안정전략은 안정적 성장을 주된 내용으로 하는 성격을 가지므로 확장전략의 범주에 포함시킬 수도 있는 개념이 된다. 축소전략은 새로운 사업 아이템의 추가와 직접적인 상관관계가 없다. 복합전략은 성장전략과 안정전략을 혼합하는 성격이므로 이 역시 고려대상에서 제외될 수 있다.

따라서 신규사업을 개발하기 위한 기본적인 전략은 결국 기업수준의 네 가지 기본전략 중 “확장전략”에 포함되는 하위전략들의 세부내용을 구체적으로 살펴봄으로써 파악될 수 있고 신규사업 개발전략의 유형도 이에 따라 구분할 수 있는 것이다.

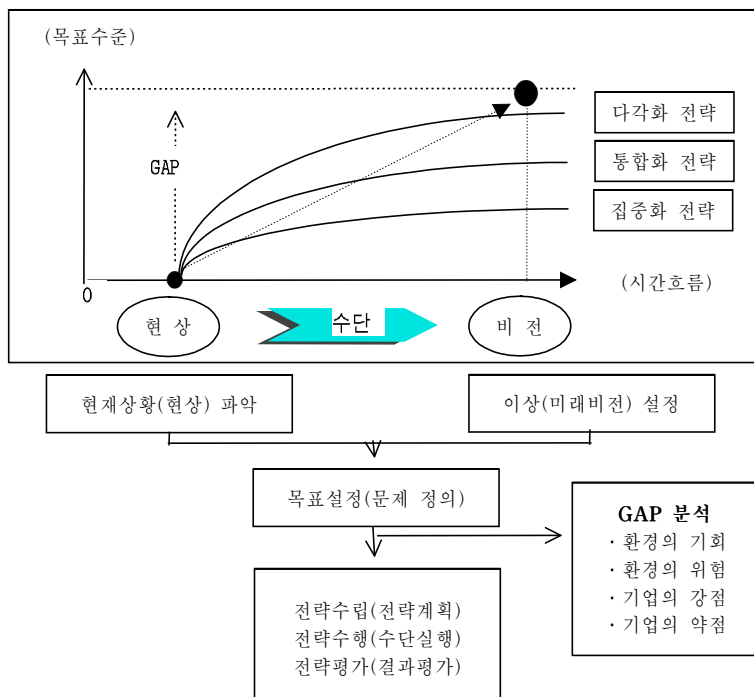
확장(성장)전략의 유형에 관한 연구들을 살펴보면 단일사업에 초점을 두는 집중화

32) 김연수(2004), 「Top을 위한 전략경영 2.2」, 박영사, pp.233-234.

33) 이한검(1993), 전계서, p.479.

(concentration)전략, 일련의 연속적 또는 유사한 산업과정에 있는 사업들을 서로 합치는 통합화(integration)전략, 현재의 사업과는 다른 새로운 산업으로 진출하려는 다각화(diversification)전략의 세 가지 유형으로 나타난다.³⁴⁾ 이상의 논의를 토대로 확장전략의 기본유형에 대한 개념적 내용을 도식하면 <그림 2-17>과 같이 정리된다.

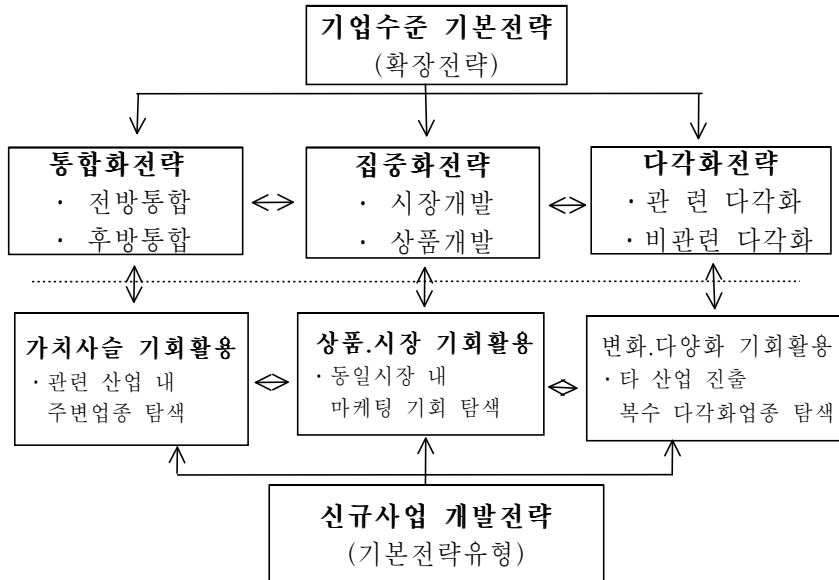
<그림 2-17> 확장전략의 기본유형 개념도



이 연구는 이와 같은 관점에서 신규사업 개발의 기본전략 유형을 <그림 2-18>과 같이 제시하고자 한다. 그러나 이 연구에서 제시하는 기본전략 유형의 하위전략에서는 전통적인 전략경영 연구에서와는 관점을 달리한다.

34) 이한검(1993), 전계서, p.501.

<그림 2-18> 신규사업 개발의 기본전략(전략유형)



즉 집중화 전략중의 시장침투, 통합화 전략 중의 수평통합, 다각화 전략 중의 수평다각화 전략은 신규사업 개발의 측면에서는 사업아이템의 개발이 수반되지 않는 단순한 규모 확대의 성격이 강하므로 기본유형에서 제외하였다.

3. 신규사업 개발전략 유형

1) 집중화 전략에 의한 신규사업 개발

집중화(concentration) 전략은 신규사업 개발에 있어서 가장 먼저 채택되는 전략유형이다. 현재의 시장에서 유관 상품(서비스)계열에 경영자원과 역량을 집중함으로써 기업가치 창출을 위한 능력을 극대화하여 시장점유율을 증대시킨다는 것이 집중화 전략의 핵심 논리이다.

집중화 전략은 경영환경이 안정적인 경우에는 위험도가 낮고 집중화를 통한 경쟁력 강화의 장점이 있을 수 있다. 그러나 산업환경이 불안정하면 하나의 사업계열에 집중하는

데 따르는 위험을 피할 수 없고 타 부문으로 다각화를 하지 않는데 따른 이윤획득의 기회를 상실할 수도 있다. 따라서 신규사업을 개발하기 위한 전략의 전개에 있어서도 경영환경의 변화나 특정상황에 대한 정확한 분석과 합리적 판단이 전제되어야 한다.

집중화 전략에 의한 신규사업 개발의 전략유형은 <그림 2-18>에서 보는 바와 같이 시장개발형 전략과 상품개발형 전략으로 대별되고 있다.

시장개발형 전략은 국내는 물론 해외시장 사이버시장 등 새로운 시장영역에 효과적으로 진출 또는 진입할 수 있는 아이템을 중심으로 신규사업을 개발하는 유형을 말한다. 현재 유통되고 있는 상품 및 서비스를 본래 이외의 목적으로 새로운 시장에 소개 판매하는 것이 초점이 되며, 지금까지와는 다른 “공통의 구매니즈”를 가지고 있는 고객집단을 주 대상으로 하여 개발하는 유형이다.

상품개발형 전략은 현재의 시장이나 현재의 고객을 대상으로 하여 현재의 상품(서비스)을 개량, 수정하거나 매출을 증대시킬 수 있는 신상품을 개발하는 접근방법을 말한다. 상품개발형은 현재의 시장을 대상으로 새로운 상품을 개발하여 사업을 전개하는 유형이므로 시장니즈의 변화를 정확히 파악·예측하는 능력이 요구되는 유형이다.

2) 통합화 전략에 의한 신규사업 개발

통합화(integration) 또는 수직계열화 전략은 투입물 공급자 또는 공급시스템(supply system)을 통합하는 후방통합과 산출물 배분자 또는 배분시스템(distribution system)을 통합하는 전방통합으로 구분된다.

통합화 전략의 기본구상은 가치사슬의 기회를 활용하고자 하는 점에 있다. 즉 원재료에서부터 최종소비자에 이르는 생산경제의 각종 변환단계별로(부품생산 → 부품품 조립 → 완제품 조립 → 유통 등) 부가할 수 있는 부가가치가 각각 다르기 때문에 이 기회를 최대한으로 활용하려는 목적이 있기 때문이다.

통합화 전략에 의한 신규사업 개발의 전략유형은 <그림 2-18>에서 보는 바와 같이 후방통합형 전략과 전방통합형 전략으로 구분된다.

후방통합형 전략은 특정기업 또는 특정상품의 후방에 위치하는 경제활동단계 중에서

부가가치 창출수준이 가장 높은 단계의 산출물 또는 공급시스템을 대상으로 하여 신규사업을 개발하는 유형을 말한다.

전방통합형 전략은 특정기업 또는 특정산출물의 전방에 위치하여 배분 또는 배분시스템 기능을 담당하는 활동단계 중에서 높은 부가가치 창출수준이 기대되는 단계를 중심으로 신규사업을 개발하는 전략을 의미한다.

3) 다각화 전략에 의한 신규사업 개발

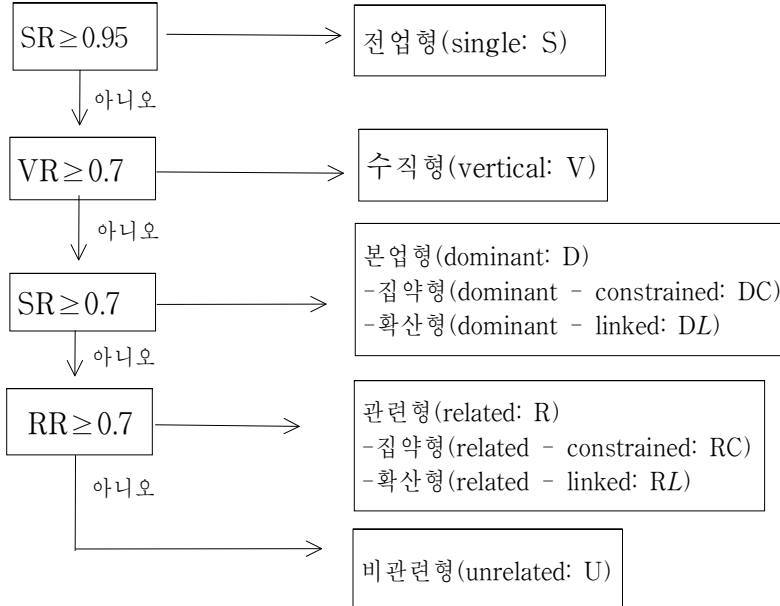
다각화 전략은 성장전략 중 보다 적극적이며 성장 지향적인 전략대안으로서 Ansoff(1965)와 Rumelt(1974)가 제시한 개념이 대표적으로 거론된다. Ansoff (1965)가 제시한 다각화 전략은 신제품과 신시장 개척을 동시에 추구하는데 비해 Rumelt(1974)는 제품계열의 확장과정으로 다각화 과정을 파악하여 제품과 시장을 각각 독립된 다각화로 보는 광의의 개념을 제시하고 있다.³⁵⁾ 따라서 Rumelt(1974)에 의하면 통합화(계열화)전략은 다각화전략의 한 형태로 다루어진다.³⁶⁾ 특히 그는 개념적인 다각화 유형을 <그림 2-19>와 같이 계수적인 측정척도에 따라 분류하는 기준을 제시하였다.³⁷⁾

35) 조동성(1997), 전계서, pp.303-304.

36) 김상언(2004), 전계서 ,pp.325.

37) R. P. Rumelt(1974), *op. cit.*, p.30.

<그림 2-19> Rumelt의 다각화 분류체계



Rumelt(1974)의 다각화 유형분류에 있어서 기준이 되는 세 가지 지표는 특화율(SR; specialization ratio), 수직비율(VR; vertical ratio), 관련비율(RR; related ratio)이다. 특화율은 기업의 총수익(총매출액) 중에서 최대 단위사업의 수익(매출액)이 차지하는 비율로 측정되고, 수직비율은 수직적으로 통합(계열화)된 여러 사업부문의 수익(일련의 가공활동에서 생산되는 중간재, 부산물, 최종재의 매출액)과 총수익의 비율로, 관련비율은 최대의 단일 관련그룹(기술, 시장, 자원, 목적이 상호 연관성을 가지는 사업부문)에서 얻는 수익의 총수익에 대한 비율로 측정된다.³⁸⁾

이상에서 간략히 살펴본 바와 같이 다각화 전략은 기본적으로 새로운 상품을 가지고 새로운 시장에 진출하는 것을 핵심컨셉으로 하는 전략으로서, 여러 가지 요인으로 인하여 기존사업의 성장전망이 좋지 않다거나 또는 다른 업종이나 산업의 성장 가능성이 높다고 판단되는 경우에 활용할 수 있는 전략유형이다. 다각화 전략의 목적과 관련하여 전

38) 이한검(1993), 전제서, p.527. ; 이준우(2001), “다각화전략 경쟁전략 및 자원보유수준이 분권화에 미치는 영향,” 연세대학교 석사학위논문, pp.14-15.

자를 소극적 다각화 전략, 후자를 적극적 다각화 전략이라고 한다.³⁹⁾ 이와 같은 맥락에서 신규사업 개발의 측면에서는 성장성이 높은 사업영역으로 진출한다는 적극적인 성장목적에서 접근할 필요가 있다.

다각화 전략은 일반적으로 관련 다각화 및 비관련 다각화로 대별되고 있으며, 다각화 전략에 의한 신규사업 개발전략 유형 또한 이에 의거하여 구분될 수 있다.

관련 다각화형 전략은 집중적 다각화의 개념으로서 사업추진주체와 관련이 있는 보유 자원과 핵심역량(core competence)을 기반으로 하여 신규사업을 개발하는 유형을 말한다. 사업추진 주체와 관련이 있는 핵심역량이란 새로운 영역으로 다각화할 수 있는 공통성(commonality)을 가진 상품, 시장, 고객, 기술, 유통채널 등의 차별적 활용능력을 말한다. 따라서 관련 다각화형 전략은 사업추진주체가 가지고 있는 차별적 핵심 역량을 적극적으로 활용하여 시너지 효과를 극대화할 수 있는 신규사업 아이템을 개발하는 유형을 의미한다.

비 관련 다각화형 전략은 관련 다각화에 대립되는 개념으로서 사업추진주체의 현재 상황과 공통성을 가지고 있지 않은, 즉 관련성이 없는 고객, 상품, 시장, 또는 사업으로 진출하는 유형을 의미한다. 이 전략은 사업추진 주체가 가지고 있는 현재 사업과 관련이 있는 핵심역량을 전혀 다른 새로운 분야에 적용하여 재무적 시너지를 확보하는 것이 주된 목적이므로 본질적으로 비약적 발전의 가능성과 동시에 높은 위험을 동반하게 되는 것이다. 따라서 비관련 다각화형 전략은 신규사업 개발의 목적을 분명히 하고 개발에 필요한 경영자원의 분석과 평가기준을 구체화할 필요가 있다.

39) 소극적 전략은 집중화로부터의 위험회피를 위한 방어적 목적에, 적극적 전략은 보다 큰 성장을 위한 공격적 목적에 중점이 있음.

A. Sharplin(1985), *Strategic Management*, McGraw-Hill, pp.70-71. ; R. W. Mondy & S. R. Premeaux(1993), *Management*, 6th, Allyn & Bacon, p.178.

제 2 절 종합 마케팅능력

1. 지속적 경쟁우위

1) 경쟁우위의 개념과 순환과정

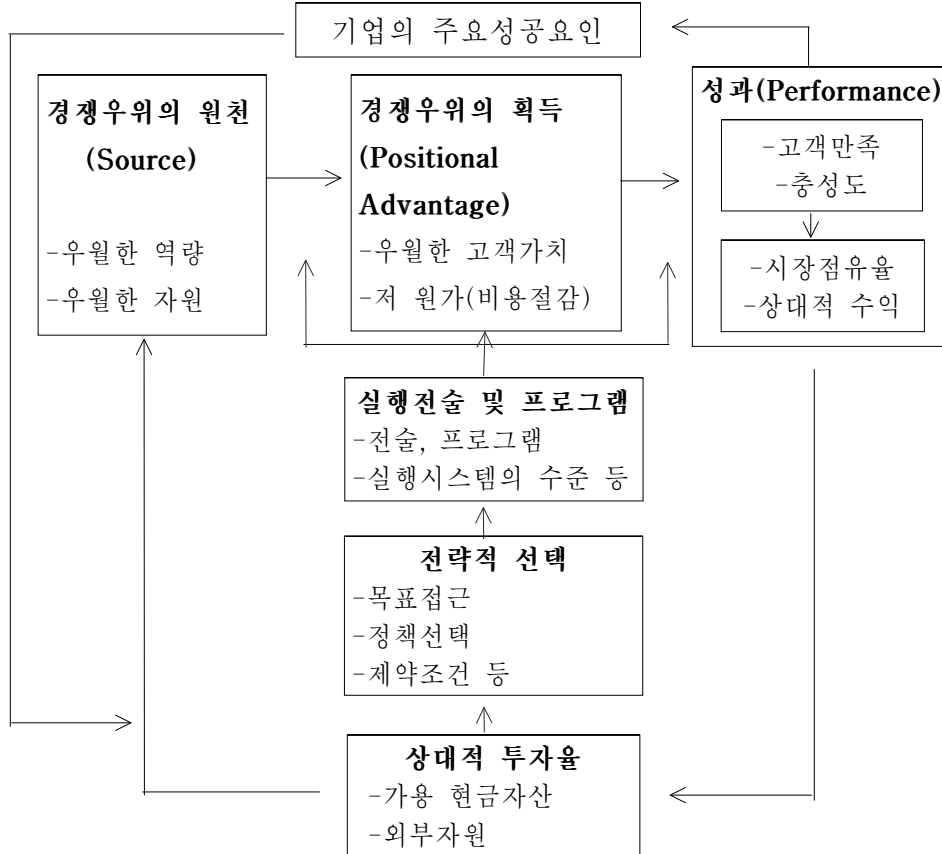
일반적으로 특정기업이 다른 경쟁기업들은 하지 못하는 전략실행능력을 발휘 하는 경우를 일컬어 경쟁우위가 있다고 한다. 즉 어떤 기업들은 그들이 속해있는 산업군내의 다른 기업들 보다 훨씬 더 높은 수익을 올리고 있으며, 경쟁기업들이 모방할 수 없는 요인들을 가지고 있는데 Porter(1985)는 이를 가리켜 경쟁우위 요인이라고 하였다.⁴⁰⁾

한편 Day & Wensley(1988)는 기업역량 및 자원이 신제품 개발의 성공에 미치는 영향에 관한 연구에서 기업의 경쟁력 원천이 제품 차별화의 포지션 상의 우위를 가져오고 성과에 영향을 준다는 모델을 제시하였다.⁴¹⁾ 그들은 경쟁우위와 차별화는 상호 교환하여 사용하여도 문제가 없을 정도로 그 의미가 유사하다고 하였으며, <그림 2-20>과 같은 경쟁우위요소를 제시하였다.

40) M. E. Porter(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.

41) G. S. Day & R. Wensley(1988), "Assessing Advantage; A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, vol.52 (April), p.13.

<그림 2-20> 경쟁우위의 요소



자료 : G. S. Day & R. Wensley(1988), *Ibid*, p.13.

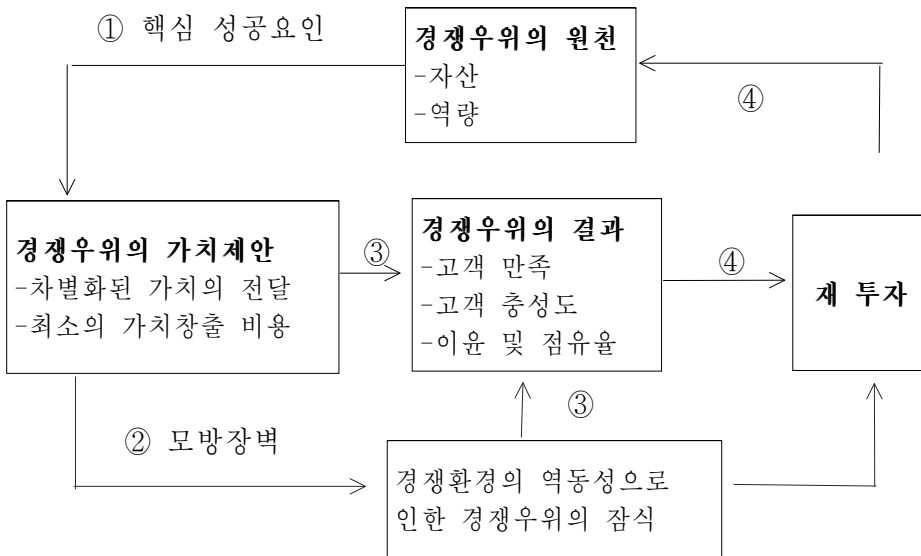
Day & Reibstein(1997)는 경쟁우위는 우월한 경쟁적 위상을 가져다주는 자산과 역량에 근거를 두고 있다고 정의하였다.⁴²⁾ 결국 경쟁우위란 자사가 보유한 뛰어난 자산 및 역량과 이를 통해 나타나는 우월한 경쟁적 위치라고 정의할 수 있다. 여기서 자산이란 기업이 사업을 영위해 오면서 축적해온 부존자원들로서 생산시설과 같은 유형자산과 브랜드와 같은 무형자산들이 있으며, 이는 가치사슬과 많은 관련이 있다. 역량이란 기업들이 오랜 기간 동안 구축해온 독특한 고유한 지식이나 기술, 노하우(know-how)등 무형적인 자원

42) G. S. Day & D. Reibstein(1997), *Wharton on Dynamic Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc.

들을 말한다.⁴³⁾

기업 내에서 경쟁우위가 형성되는 과정과 경쟁우위가 기업의 경쟁력에 미치는 피드백(feed back)과정인 경쟁우위의 선순환과정을 살펴보면 <그림 2-21>과 같다.⁴⁴⁾

<그림 2-21> 경쟁우위의 선순환과정



자료: 한상만 · 하영원 · 장대련(2004), 「마케팅전략」, 박영사, p.142.

경쟁우위의 선순환과정의 첫 번째 단계는 핵심성공요인의 파악 단계이다. 가장 먼저 핵심 성공요인에 적합한 경쟁적 가치제안의 형태와 자산 및 역량을 구축해야 한다. 두 번째 단계는 첫 단계에서 형성된 경쟁우위를 경쟁사가 모방할 수 없도록 모방장벽(barriers to imitation)을 만드는 것이다. 경쟁우위가 쉽게 모방된다면 그것은 더 이상 경쟁우위일 수가 없다. 세 번째 단계는 경쟁우위의 잠식을 방지할 수 있는 방안을 마련하는 단계이다.

43) 한상만 · 하영원 · 장대련(2004), 「마케팅전략」, 박영사, p.163.

44) 상계서, pp.140-142.

경쟁우위의 가치제안 과정의 반복을 통하여 모방장벽을 높게 구축하고 있다고 하더라도 자사의 자산과 역량이 노출되기 때문에 이를 방지할 수 있는 방안이 필요하다는 것이다. 네 번째 단계는 경쟁우위의 잠식을 방지하기 위한 재투자 단계이다. 경쟁우위의 결과물로 얻어진 이윤을 재투자하여 다시 자산과 역량을 축적시킴으로써 경쟁우위의 원천을 강화시킬 수 있다.

2) 경쟁우위 원천에 대한 패러다임의 흐름

기업은 지속적으로 경쟁우위를 창출하고 유지하는 것을 통하여 경제적 초과이윤(economic rent)을 발생시킨다. 경제적 초과이윤은 완전 경쟁모델에 근거한 기업이론에서는 주목받은 개념이 아니었으나 새로운 이론으로서 경쟁우위이론(competitive advantage theory)이 대두하면서 경영관리의 수행에 가치있는 개념으로 인식되기 시작하였다.

경제적 초과이윤을 발생시키는 경쟁우위의 원천에 관한 패러다임(paradigm)의 흐름은 경쟁구조이론, 전략갈등이론과 같은 구조적인 접근법과 자원준거관점이나 역동적능력관점과 같은 행위적인 접근법으로 구분될 수 있는데 그 내용을 요약하면 <표 2-3>과 같다.⁴⁵⁾

45) 김형준(1999), “신제품 개발조직의 지식역량이 신제품 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 연구,” 서울대학교 박사학위논문, pp.28-33.

<표 2-3> 경쟁우위 원천에 대한 패러다임의 흐름

패러다임	경쟁구조이론	전략갈등이론	자원준거관점	역동적능력관점
렌트 성격	챔벌리안 렌트	챔벌리안 렌트	리카디안 렌트	슈페테리안 렌트
관리자의 합리성에 대한 가정	합리적	초 합리적	합리적	합리적
분석단위	산업, 기업, 제품	기업, 제품	자원(resource)	과정(process), 지위(position) 경로(paths)
산업구조의 역할	외부	내부	내부	내부
대표적인 연구자	Porter(1980)	Ghemawat(1986) Shapiro(1989) Brandenburger & Nalebuff(1995)	Rumelt(1984) Chandler(1966) Wenerfelt(1984) Teece(1980,1982)	Dosi, Teece & Winter (1989) Prahalad & Hamel(1990) Hayes & Wheelwright(1984) Dierickx & Cool(1989) Porter(1990)
중심적인 관심	구조적 상황과 경쟁자 지위	전략적 상호작용	자원 대체가능성	자산축적, 복제가능성, 모방 가능성
내용	◦ 불완전한 시장 구조에 의해 경쟁 우위가 발생하고, 기업은 경쟁자와의 불균형을 창출함으로써 경제적인 렌트를 확보한다		◦ 기업의 자원과 능력을 결합함으로써 경쟁기업과는 다른 기업 특유적인 역량을 형성함으로써 경제적인 렌트가 발생한다.	

자료: 김형준(1999), 전게서, p.29.

첫째, 경쟁구조이론은 구조-행위-성과의 패러다임에 근거하여 불완전한 시장(산업)구조의 형성이나 시장(산업)구조를 형성하고 있는 구동력(forces)의 상황에 따라 기업의 경

쟁우위가 결정되어 진다는 것이다. 경쟁구조이론은 경쟁구조와 그러한 구조하에서의 기업의 상대적인 지위가 경제적 초과이윤을 발생시킨다는 이론이다. 이러한 아이디어를 바탕으로 Porter(1980)는 경쟁전략(competitive strategy)에서 경제적인 렌트와 그것의 원천을 이해하려면 경쟁적인 시장(산업)구조를 파악하는 것이 중요하다고 주장하였다.

둘째, 전략갈등이론에서는 제품시장의 불완전성, 진입 억제, 전략적 상호작용의 결과 등에 따라 경쟁우위가 달성되며, 전략적인 투자, 가격전략, 정보의 통제 등을 통하여 경쟁자와의 균형을 어떻게 불균형하게 만드는가가 경쟁우위의 원천임을 지적하고 있다.

셋째, 자원준거관점(resource-based perspective)의 연구에서는 기업의 경쟁우위와 이로 인한 경제적인 초과이윤의 발생이 기업이 보유하고 있는 자산의 내적구조에서 비롯된다고 하였다. 이때 자원의 의미는 특이한 자산과 능력의 묶음으로써 유형/무형의 실체를 모두 포함하는 것으로 인식하고 있다. 그러나 기업이 자원을 보유하고 있는 것만으로는 지속적 경쟁우위를 가질 수 없으며, 그러한 자원들이 상호 결합되어 핵심역량을 형성할 수 있어야 한다고 설명하고 있다.

넷째, 역동적능력관점은 자원준거 관점에서 지적하고 있는 경쟁우위의 원천으로서의 기업 내적 자원의 중요성에 대한 인식을 포함하고 있는 개념이다. 경쟁우위의 원천이 되는 기업의 특정적 능력(firm specific capabilities)의 차원을 정의하고, 역량과 자원의 결합이 어떻게 개발되고 전개되며 시간의 흐름에 따라 보호될 수 있는가에 대한 설명을 기업의 역동적인 능력(dynamic capabilities)의 관점에서 접근하고 있다.

3) 지속적 경쟁우위 전략

지속적 경쟁우위는 말 그대로 단기간의 우위로 끝나는 것이 아닌 오랜 시간동안 경쟁 기업에 비해 평균 이상의 수익을 누릴 수 있도록 해 주는 우위를 말한다. 따라서 전략경영의 궁극적인 관심사는 지속적인 경쟁우위의 창출이라고도 할 수 있다. 지속적인 경쟁우위는 외부환경의 분석에서 오는 것이 아니라 내부적인 요소와 자원들을 경쟁기업보다 창의적으로 관리할 때 올 수 있다.⁴⁶⁾

46) 김연수(2004), 전제서, p.240.

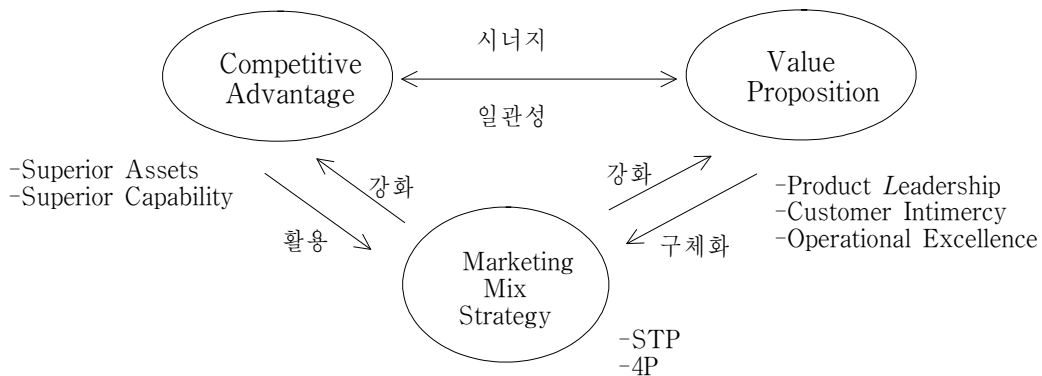
기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 앞에서 언급한 경쟁우위의 선순환과정에 따라 경쟁우위를 활용한 전략을 수립하고 이를 구체화시킨 실행활동들을 통해 얻은 성과를 다시 경쟁우위의 구축에 재투자할 수 있어야 한다.

특히 마케팅활동을 통해 이윤을 창출하고 시장점유율을 높이는 세 번째 단계에서 성공하기 위해서는 자사가 보유하고 있는 경쟁우위 원천에 근거한 마케팅 전략의 수립이 요구된다. 첫 번째 단계와 두 번째 단계를 잘 구축해 놓고도 이를 마케팅에 활용하지 못한다면 만족할 만한 성과를 얻을 수 없을 뿐만 아니라 경쟁우위를 지속적으로 유지시키기 위한 재투자 기회마저 놓칠 수 있기 때문이다(<그림 2-21> 참조).⁴⁷⁾

지속적 경쟁우위에 근거한 전략은 <그림 2-22>에서 보는바와 같이 경쟁우위의 원천과 경쟁우위 가치제안 및 마케팅믹스 전략으로서 구체화된다. 경쟁우위의 내부적 형태라고 할 수 있는 자산/역량과 경쟁우위의 외부적 형태라고 할 수 있는 경쟁적 가치제안은 서로 일관성을 가지고 시너지 있게 연결되어야 한다.⁴⁸⁾

이와 같은 사항은 신규사업 개발전략에도 그대로 적용될 수 있는데, 그 내용을 요약하면 다음과 같다.

<그림 2-22> 지속적 경쟁우위에 근거한 전략



자료: 한상만 · 하영원 · 장대련(2004), 전계서, p.184

47) 한상만 · 하영원 · 장대련(2004), 전계서, p.182.

48) 상계서, p.184.

첫째는 경쟁우위를 활용하는 신규사업 개발전략을 들 수 있다. 이는 자사의 뛰어난 자산과 역량을 기반으로 신규사업 개발전략을 구체화하여 활용하고 전략의 실행으로 얻어진 결과물을 다시 자산과 역량을 재구축하기 위해 투자하는 것으로 정리된다. 두 번째는 가치제안을 구체화하는 신규사업의 개발전략이다. 이는 신규사업 개발전략이 가치제안 형태와 일관성 있게 실행됨으로써 가치제안의 형태를 더욱 강화시키는 과정이 계속 선순환 됨으로써 지속적 경쟁우위를 획득하는 것을 말한다.

2. 핵심자원과 역량

자원준거관점(resource-based perspective)에서는 기업을 특이한 자원과 능력의 독특한 집합(unique bundle)으로 인식하고 있으며, 기업의 경쟁우위와 이로 인한 경제적 초과이윤의 발생은 기업이 보유하고 있는 자원에서 비롯된다고 설명하고 있다.⁴⁹⁾

역동적능력관점(dynamic capabilities perspective)은 자원거점관점에서 지적하고 있는 기업 내적자원의 중요성을 포함하고 있으며, 역량과 자원의 결합을 역동적 능력(핵심능력)의 관점에서 설명하는 접근방법이다.⁵⁰⁾ 이와 같은 자원준거관점과 역동적 능력관점은 경쟁우위의 원천으로서 상호 중복과 관련성이 상당히 높은 개념이 된다.

1) 핵심자원의 의의와 조건

자원준거관점에서 자원의 의미는 시장에서 가치를 가지는 시장제공물을 효과적이고 효율적으로 생산할 수 있는 이용 가능한 유형/무형의 실체를 모두 포함하고 있는 것으로 인식하고 있다. 좀더 구체적으로 말하자면 자원은 기업이 효율성과 효과성을 개선할 수 있도록 전략을 실행하는데 도움이 되는 유형, 무형의 모든 자산(Assets)을 의미한다.⁵¹⁾

49) B. Wernerfelt(1984), "A Resource Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, vol.5, pp.171-180.; J. Barney(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, vol.17, p.101.

50) G. Hamel, & C. K. Prahalad(1994), *Competing for the Future*, MA : Harvard Business School Press.

자산은 Porter(1980)의 가치사슬(value chain)과 깊은 관련성이 있는데 이는 기업이 보유하고 있는 자산이 제품이나 서비스가 만들어지기 위해 원료나 물자들이 조달되는 과정부터 그것이 만들어지고 고객에게 전달되는 과정 전반에 걸쳐 사용됨으로써 가치를 창출하기 때문이다. 여기서 가치란 기업이 공급하는 제품에 대해 구매자가 기꺼이 지불하려고 하는 금액을 말한다.

가치사슬은 총가치(total value)로 구성되고 총 가치는 다시 가치활동(value activities)과 이윤(margin)으로 구분된다. 가치활동은 소비자에게 가치 있는 제품을 제공하기 위해 수행하는 활동이며, 이윤은 총 가치에서 가치활동 수행 시 필요한 원가를 뺀 차액이다. 기업의 일반적 목적은 총가치가 원가를 초과하게 하는 것이다. 따라서 가치활동이 경쟁우위를 성립시키는 요인이 된다.⁵²⁾

가치활동은 다시 주된 활동(primary activities)과 지원 활동(support activities)으로 구분된다. 주된 활동들은 원료조달(inbound logistics), 제품/서비스의 제조(operation), 물류/유통(outbound logistics), 마케팅/영업(marketing & sales), 고객서비스(service) 등으로 구성되어 있고 이를 지원하기 위한 활동들로는 기업 인프라(firm infrastructure), 인적자원관리(human resource management), 기술개발(technology development), 기업운영자원 조달(procurement) 등이 있다.

기업이 보유한 자원들이 가치를 창출하는 과정에서 지속적 경쟁우위를 가진 핵심자원이 되기 위해서는 다음과 같은 속성을 지니고 있어야 한다.⁵³⁾

- ① 가치(value) ; 핵심자원이기 위해서는 기업의 효율성과 효과성에 기여할 수 있는 가치가 있어야 한다.
- ② 희소성(rare) ; 자원이 희소성이 없다면 여러 기업들이 접근을 할 수 있게 된다. 그렇게 되면 경쟁우위를 가질 수가 없다.
- ③ 대체자원의 부재(no substitute) ; 경쟁자들이 같은 전략적 결과를 얻을 수 있게 하는 대체자원이 없어야 한다.

51) 김연수(2004), 전계서, p.241.

52) 조동성(1997), 전계서, p.266.

53) 김연수(2004), 전계서, pp.241-242.

④ 불완전한 모방(imperfectly imitable 혹은 모방 불가능성) ; 그 자원을 소유하지 않은 기업은 어떤 방법으로도 같은 자원을 얻을 수 없어야 한다.

이상의 조건 중에서 네 번째 기준이 자원준거이론에 있어서 핵심이라고 할 수 있다. 어떤 자원이 모방될 수 있다면 그것은 자동적으로 희소하지 않다는 것을 의미하고 가치가 떨어진다는 것을 의미한다. 이렇게 되면 대체자원을 찾을 이유가 없어지므로 대체성은 아예 문제가 되지 않는다. 자원은 여러 가지 이유로 해서 불완전한 모방성을 갖게 된다.⁵⁴⁾

2) 핵심역량의 의의와 조건

기업이 가치사슬상의 탁월한 자산을 보유하는 것뿐만 아니라 그것을 활용할 수 있는 역량(capabilities)을 가지는 것은 지속적 경쟁우위에 있어서 매우 중요하다. 역량은 한 개인이나 기업이 오랜 기간동안 축적해온 독특한 고유의 지식(knowledge), 기술(skill), 노하우(know how) 등을 말하며 이는 필요한 자산들을 서로 연결시켜 주어 경쟁우위로써 작용할 수 있도록 하는 역할을 담당한다.

역량의 특징들을 살펴보면 자산이 유형/무형적인 것들이 혼재되어 있는 반면에, 역량은 무형적인 것으로 그 힘과 영향력을 쉽게 금전적인 가치로 측정할 수 없다. 또한 역량은 시행착오를 반복하면서 학습할 수 있는 결과이므로 자사만의 고유한 역량을 가지기 위해서는 일반적으로 자산을 획득하는 기간에 비하여 더 긴 기간을 필요로 한다. 이러한 역량에는 리더십(leadership), 인적자원(human), 조직(organization), 프로세스(process) 등이 중요하게 거론되고 있다.⁵⁵⁾

핵심역량이란 기업이 소비자에게 특별한 혜택(효용)을 제공할 수 있게 하는 기술 또는 지식의 묶음으로 정의할 수 있다. 즉 기업을 성공으로 이끄는 것은 하나의 제품이 아니라 복합적인 노하우나 기술 또는 지식의 묶음이기 때문에 경쟁자가 쉽게 모방하지 못하는 능력을 말한다.⁵⁶⁾

54) J. Barney(1991), *op. cit.* p.101.

55) 한상만 · 하영원 · 장대련(2004), 전제서, p.157.

기업내부의 능력은 여러 분야에서 다양한 형태로 나타날 수 있다. 그러나 그 모든 능력들이 핵심역량이 될 수는 없다. 기업에게 지속적 경쟁우위를 제공해 줄 수 있는 핵심역량은 그렇지 않은 능력들과 비교하여 다음과 같은 조건을 갖추어야 한다.⁵⁶⁾

① 최종 고객에게 주는 혜택 ; 어떤 능력이 핵심역량이 되려면 우선 그 능력을 바탕으로 나오는 최종 생산품이 고객에게 중요한 혜택을 주어야 한다.

② 차별성 ; 어떤 능력이 핵심역량이 되려면 다른 회사의 유사한 능력과 비교하여 월등히 우수해야 한다.

③ 다양한 제품(사업)의 원천 ; 핵심역량은 기업이 그것을 이용하여 다양한 시장에 접근할 수 있도록 해줄 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 사업에 대한 전략적 정의가 필요하다. 해운기업은 단순히 운송상품(서비스)을 파는 운송회사가 아니라 종합물류를 담당하는 서비스회사가 되어야 한다.

④ 구체적인 능력 ; 어떤 능력이 핵심역량이 되려면, 그 능력을 구체적으로 표현할 수 있어야 한다. 예컨대 ‘신속한 서비스’가 아니라 ‘주문/접수 후 24시간 이내에 처리 가능한 시스템’등과 같이 구체적인 능력이어야 한다.

3. 마케팅능력

마케팅은 궁극적으로 ‘개인과 조직의 목적을 달성’ 하기 위해 수행된다. 따라서 마케팅에 대한 모든 연구들은 마케팅의 원리와 개념에 대한 이해 및 가정을 바탕으로 마케팅과 목표달성의 관계에 초점을 맞추고 있다고 할 수 있다. 오늘날 마케팅 연구에 있어서의 대표적인 영역으로 시장지향성(문화로서의 마케팅), 마케팅전략/전술(전략으로서의 마케팅) 및 문화와 전략의 통합(통합적 마케팅)에 관한 연구들이 거론되고 있다.

이와 같은 마케팅활동과 성과간의 관계에 대한 연구들은 모두 문화와 전략 및 전술의 차원으로 정의된 마케팅의 개념적 틀 안에 포함해서 이해될 수 있다.⁵⁸⁾

56) 김언수(2004), 전제서, p.219.

57) 한상만·하영원·장대련(2004), 전제서, pp.221-223; G. Hamel, & C. K. Prahalad(1994), *Competing for the Future*, MA : Harvard Business School Press.

이 연구에서는 종합적인 마케팅능력의 개념정의 및 측정과 관련하여 이들에 대한 연구 내용을 간략히 고찰하고자 한다.

1) 마케팅 역량의 계층구조 모델

마케팅을 문화와 전략의 통합적인 틀 내에서 파악하려고 시도한 다양한 연구들 중에서 가장 대표적인 연구로는 Holley et al.(1999)의 마케팅 역량의 계층적 구조에 관한 연구를 들 수 있다.⁵⁹⁾

Holley et al.(1999)은 마케팅을 문화, 전략, 전술의 차원으로 이해할 것을 제안한 Webster(1992)의 틀⁶⁰⁾을 이용하여, 차원별로 “마케팅 역량”⁶¹⁾을 측정하고 이것과 성과와의 관계를 규명하기 위한 연구를 시도하였다. 이들은 기업의 총체적인 마케팅 역량을 측정하기 위하여 각각의 마케팅 차원별 요소를 문화로서의 마케팅, 전략으로서의 마케팅, 전술로서의 마케팅으로 정의하고 <그림 2-23>과 같은 마케팅 역량의 계층구조를 제시하였다.

이들의 연구 접근방법은 자원준거적 관점에 바탕을 두고 있는데, 앞에서 살펴본 바와

58) 김상욱(2001), “마케팅능력과 성과와의 관계에 관한 연구,” 고려대학교 박사학위논문, p.1.

59) G. J. Hooley, T. C. Fahy, J. Beracs, K. Fonfara and B. Snoj(1999), “Marketing Capabilities and Firm Performance: Hierarchical Model,” *Journal of Market Focused Management*, vol.4, pp. 259-278.

60) J. E. Webster(1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation,” *Journal of Marketing*, vol.56 (October), pp.1-17.

Webster는 환경의 변화에 대한 마케팅의 역할변화를 논하면서 마케팅을 문화, 전략, 전술의 차원에서 정의할 수 있다고 주장하였다. 그는 문화를 ‘고객의 중요성에 대한 가치관과 신념의 체계로서 조직의 방향을 마케팅 개념에 부합되도록 제시하는 역할을 수행하는 것’으로 정의하였다. 그리고 전략은 ‘마케팅 핵심전략, 즉 시장세분화, 표적시장 선택 및 포지셔닝에 초점을 맞춘 개념으로 어떻게 경쟁할 것인지를 규정해주는 활동’으로 정의하고, 전술은 ‘전략의 실행수준으로 주로 마케팅믹스(4P’s Mix))의 실행’으로 정의하였다.

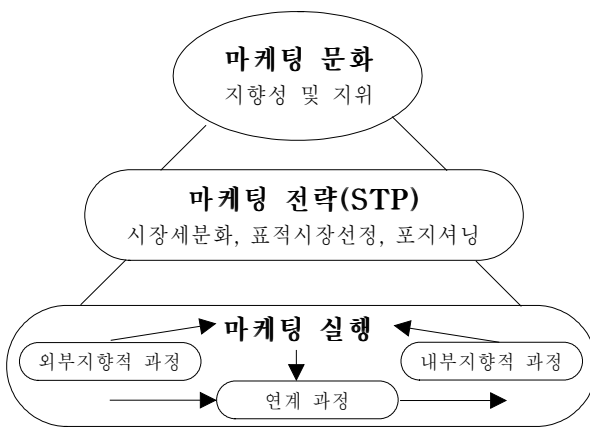
61) G. S. Day(1994), “The capabilities of market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, vol.58, pp. 31-44.

Day는 마케팅 역량을 ‘조직의 프로세스를 통해 각 기능 활동을 조정해 주는 기술, 조직, 학습 역량의 총합’으로 정의하였다. 여기서 역량이란 ‘축적된 자산을 활용하여 경쟁우위를 창출하는 능력’을 말하며, 자산은 ‘기업이 축적한 유형/무형의 자원’을 의미한다.

같이 자원준거적 관점은 우월한 성과는 지속적 경쟁우위(SCA)에서 유발되고, 지속적 경쟁우위의 원천은 핵심자원과 핵심역량의 확보에 있다는 논리이다.

Holley et al.(1999)은 마케팅 차원 중 가장 상위의 요소인 문화로서의 마케팅은 경쟁자 입장에서 볼 때 복잡하고 인과관계가 모호한 자원에 해당하므로 하위요소인 전략이나 전술차원의 요소들 보다 더 큰 경쟁우위 요소로서의 잠재력을 갖는다고 지적하였다.

<그림 2-23>마케팅 역량의 계층체계



자료: 김상욱(2001), 전개서, p.63.

이하에서는 마케팅 문화를 대표하는 시장지향성과 전략/전술로서의 마케팅 개념인 마케팅전략과정에 대하여 살펴보려고 한다.

(1) 시장지향성 (문화로서의 마케팅)

시장지향성(market orientation)과 마케팅지향성(marketing orientation) 및 고객지향성(customer orientation)의 개념은 상당부분 혼용되거나 남용되고 있는 실정이다.⁶²⁾

62) J. C. Narver & S. F. Slater(1998), "Additional Thought on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley," *Journal of Market Focused Management*, vol.2, pp.233-236.

원래 마케팅지향성은 마케팅 개념의 실행을 의미했으나 고객만족을 통한 고객욕구 충족과 이윤창출에 초점을 맞춘 개념이었다. 그러나 시장지향성은 고객지향성을 내포하고 있지만 일반적으로 고객과 경쟁자 모두에게 균형된 관심을 갖는 개념으로 인식되고 있다.⁶³⁾ 또한 시장지향성은 조직이 시장 지향적이거나 시장에 의해 주도된다는 것을 의미한다는 점에 대해서도 공감대가 형성되어 있다.

이와 같은 시장지향성의 개념은 <그림 2-24>에서 보는바와 같이 연구자에 따라 아주 다양하게 정의되고 측정되었다. 그러나 최근 시장지향성의 조직 내 도입방법에 대한 연구관심이 고조되면서 시장지향성을 문화로 보는 관점에 대해 폭넓은 지지가 형성되고 있다.

문화로서의 마케팅을 대표하는 시장지향성은 “고객에게 더 높은 가치를 창조하기 위해 필요한 행동을 효율적, 효과적으로 유발함으로써 우월한 사업성과를 지속적으로 제공하는 조직문화 (Narver & Slater, 1990)”로 정의된다. 이들은 시장지향성이 고객지향성, 경쟁자 지향성, 부서간 협력의 세 가지 행동요소로 구성되어 있다고 주장하였다.

한편 Homburg & Pflesser(2000)는 문화로서의 시장지향성에 관한 기존의 연구들이 개념은 문화로 정의하면서 측정은 행동척도로 함으로써 시장 지향적 문화가 갖는 근원적인 요소들을 제대로 반영하지 못하고 있다고 지적하고 문화의 개념과 구성요소를 보다 더 충실하게 반영한 시장지향성 척도를 제시하였다.⁶⁴⁾

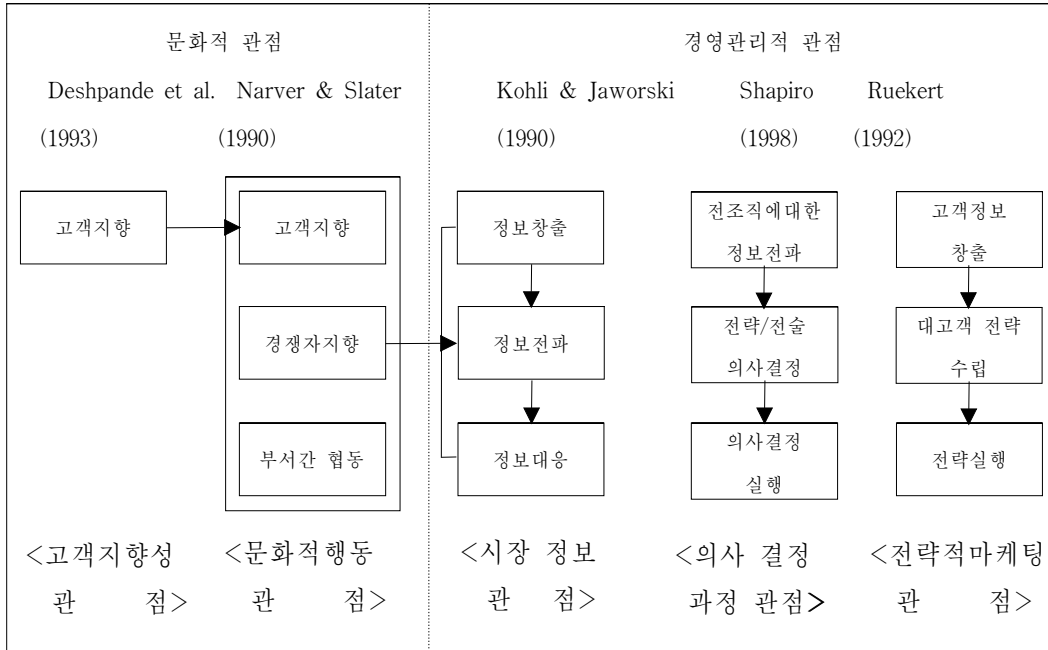
이들은 조직연구 분야에서 제시된 일반적인 문화의 개념을 종합하여 다음과 같이 조직문화의 개념을 정의하고, Schein(1985)의 문화 개념⁶⁵⁾을 인용하여 시장지향적 문화는 가치관, 규범, 인위적인 장치, 행동으로 이루어진 계층적인 구조로 이해할 수 있다고 하였다.

63) A. K. Kohli & B. J. Jaworski(1990), "Market Orientation : The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, vol.54(3), pp.1-18. ; J. C. Narver & S. F. Slater(1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, vol.54, October, pp.20-35.

64) Homburg & Pflesser(2000), "A Multiple-Layer of Market-Oriented Organizational Culture : Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, vol.37 (November), pp.449-462.

65) E. H. Schein(1985), *Organizational Culture and Leadership*, London : Jossey-Bass.
그는 문화를 기본적인 가정, 가치관, 인위적인 장치(artifacts)들이 구성하는 계층적인 체제로 정의하였다.

<그림 2-24> 시장지향성에 대한 정의들의 분류



자료: 김상욱(2001), 전게서, p.17. 일부 수정하여 인용하였음.

(2) 마케팅 전략과정 (전략/전술로서의 마케팅)

마케팅연구에 있어서 시장지향성과 더불어 마케팅전략에 대한 연구가 차지하는 비중은 상당히 높다. 마케팅전략에 관한 연구들은 전략의 수립측면에 중점을 두는 연구와 전략의 실행문제에 중점을 두는 연구로 대별되고 있으나 최근 들어 이러한 양분론적 접근방법에 대한 반성과 더불어 양자를 통합적인 관점에서 보려는 연구들이 대두되고 있다.⁶⁶⁾

Menon et al.(1999)은 마케팅 전략수립과 실행을 통합한 개념인 마케팅 전략과정(MSM; marketing strategy making)에 대하여 다음과 같이 정의하고 그 구성요소들을

66) 김상욱(2001), 전게서, p.43.; A. Menon et al. (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and A Test," *Journal of Marketing*, vol.63(April), pp.18-40.

개념화하였다.

① 마케팅 전략과정(MSM)의 정의

마케팅 전략과정은 마케팅 계획의 수립과 실행에 관련된 활동, 과정, 관례들의 복잡한 집합을 의미한다.

② 마케팅 전략과정의 구성요소

- ㉠ 상황분석 ; 마케팅 전략의 영역에서 기회 및 위험요인과 강점 및 약점요인을 체계적이고 합리적으로 분석하는 것(SWOT분석)을 의미한다.
- ㉡ 포괄성 ; 전략의 선택 시 다양한 전략대안(idea)들을 도출하고 그 타당성을 심도있게 분석하는 것을 말한다.
- ㉢ 마케팅 자산과 역량의 강조 ; 핵심자산과 핵심역량은 마케팅 전략과 실행의 토대 역할을 하는 지속적 경쟁우위의 원천으로서 강조되고 있다.
- ㉣ 부서 간 통합 ; 마케팅 전략과정(MSM)팀의 조직화정도, 유관부서와의 조정 및 대표성 확보 등을 말한다.
- ㉤ 의사소통 품질 ; 전략 수립과정에서 이루어지는 공식 또는 비공식의 의사소통의 정도 및 상호이해와 교류 등을 의미한다.
- ㉥ 합의도출 몰입도 ; 선택된 전략에 대한 조직구성원들의 동의 및 지원의 정도를 의미한다.
- ㉦ 자원 몰입도 ; 자원몰입은 마케팅 전략의 실행에 필요한 인력, 시간, 자금 등의 자원을 할당하는 것을 말한다.

2) 마케팅 전략의 틀(framework)

이상에서 살펴본 바와 같이 시장 지향적 마케팅 전략은 전략의 개념 및 전략의 계층구조에 대한 이해를 전제로 한다. 또한 마케팅 전략의 수립과 실행을 보다 효율적이고 효과적으로 추진하기 위해서는 구조적인 개념적 틀(framework)이 있어야 한다.

한상만 · 하영원 · 장대련(2004)은 마케팅 전략을 <표 2-4>에서 보는 바와 같이 전략적 상황분석에 의한 전략, 경쟁우위에 의한 전략, STP에 의한 전략, 경쟁적 역동성에 의한

전략 등의 네 가지로 대별하여 설명하고 있다.⁶⁷⁾

<표 2-4> 마케팅전략의 프레임워크

전략적 상황분석에 의한 전략	시장분석, 고객분석
	경쟁사분석, 자사분석
	SWOT분석에 의한 전략
경쟁우위에 의한 전략	지속적 경쟁우위의 확보
	경쟁우위에 근거한 전략
STP에 의한 고객 획득 및 유지전략	시장세분화, 표적시장, 포지셔닝 전략
	브랜드 전략
	통합적 마케팅 커뮤니케이션(IMC)전략
경쟁적 역동성에 의한 전략	선발주자와 후발주자의 전략
	공격전략과 대응전략

자료: 한상만 · 하영원 · 장대련(2004), 「마케팅전략」, 박영사, p.28.

이와 같은 네 가지 마케팅전략의 틀은 어느 한 가지가 독립적으로 존재하는 것이 아니라 순서에 관계없이 서로 연관성을 가지고 전략에 영향을 미치게 되는데 이들에 대한 내용을 간략히 살펴보면 다음과 같이 요약된다.

첫째, 전략적 상황분석에 의한 마케팅전략은 시장의 추세분석과 소비자분석, 경쟁사 및 자사분석을 통해 효과적인 마케팅 전략을 수립하는 과정을 말한다.

이와 같은 상황분석은 마케팅전략의 도출을 가능하게 하는 기본적인 토대라고 할 수 있다. 상황분석에 기반하지 않는 목표와 전략의 수립은 실현 가능성이 낮아질 뿐만 아니라 신규사업의 성패에도 직결되기 때문이다.

둘째, 경쟁우위에 의한 마케팅전략은 자사의 핵심역량이나 지속적 경쟁우위의 원천을 활용하여 시장에서 경쟁자보다 우월한 경쟁적 위치를 확보하기 위한 전략이다.

경쟁우위는 단기간에 축적될 수 있는 것이 아니기 때문에, 경쟁우위의 구축에 많은 시

67) 한상만 · 하영원 · 장대련(2004), 전제서, pp.17-29.

간과 노력이 투자되는 만큼 그에 의한 마케팅전략은 강력하며 기업의 노력에 따라 지속적으로 구축, 강화되어 선순환을 가져올 수 있다.

셋째, STP(segmentation, targeting, positioning)에 의한 마케팅전략은 고객을 세분화하고, 적절한 표적시장을 선정 후, 자사의 제품이나 서비스를 소비자에게 차별화된 이미지로 지각시키기 위한 전략을 수립하는 과정을 의미한다.

STP전략의 핵심은 고객에게 차별화된 가치를 전달할 수 있도록 마케팅전략을 수립해야 한다는 것이다. STP전략이 수립되고 나면 효율적인 마케팅 믹스를 통하여 고객들이 구매하는데 불편함이 없도록 구매 장벽을 제거해 주는 것이 필요하며, 브랜드 파워 (brand power)의 구축과 고객관계관리를 위한 통합적 마케팅 커뮤니케이션이 전개되어야 한다.

넷째, 경쟁적 역동성(competitive dynamics)에 의한 마케팅전략은 기업이 처한 시장상황이 예측 불가능하다 하더라도 경쟁사보다 빠르고 유연하게 대처함으로써 전략적 우위를 점하는 과정이다.

제 3 절 경영(관리)통제 유형

1. 통제의 개념

1) 통제의 의의

통제의 개념은 전략의 계층구조와 더불어 전략전개의 과정에 대한 개념을 살펴봄으로써 보다 명확하게 파악할 수 있다. 경영관리과정은 일반적으로 ‘계획(plan)-실시(do)-통제(see)’ 또는 ‘계획화(planning)-조직화(organizing)-통제화(controlling)’ 라는 순환주기로 나누어 설명된다. 이와 같은 맥락에서 전략경영의 과정도 상호 연관적이며 순환적인 “전략의 수립-전략의 실행-전략의 평가·통제”의 세 단계 과정으로 설명되고 있다.

전략수립단계는 전략을 개발하고 전략계획을 결정하는 과정이기 때문에 내용(content), 즉 "what"을 주로 다루며, 전략실행단계는 수립된 전략을 운영하는 과정(process)과 방법

(method), 즉 “how”를 주로 다룬다.⁶⁸⁾ 그러나 전략의 수립 또는 내용 중에도 ‘어떤 전략이 어떤 과정을 통하여 수립되었는가’와 같이 내용적 측면이 강하지만 과정적인 요소가 동시에 있고, 전략의 실행에도 역시 ‘어떤 전략이 어떤 과정을 거쳐 실행되었는가?’와 같이 과정적 측면이 강하지만 내용적인 요소를 동시에 포함한다고 할 수 있다.⁶⁹⁾

전략이 수립되고 전략을 수행할 수 있는 조건(조직설계, 자원배분 등)이 갖추어지고 나면 조직구성원들이 전략목표를 달성할 수 있도록 또는 그러한 마음이 생길 수 있도록 지원하고 조정해 주는 절차가 필요한데 그것이 바로 마지막 단계인 전략의 평가와 통제 단계이다.

통제의 근본적인 목적은 계획과 실행을 위한 동기부여에 있다. 전략의 평가와 통제는 전략목표가 원활하게 실행으로 연결되어 추진될 수 있도록 동기를 부여하고 정보를 제공하는 과정이라고 할 수 있다. Merchant(1998)는 통제를 “수립된 목적 및 목표의 달성가능성을 증대시키기 위해 관리자들에 의해 취해진 행동”으로 정의하였다. 그리고 통제의 기능을 조직구성원들로 하여금 바람직한 방향으로 행동하도록 영향을 주고, 이를 통해 궁극적으로 조직의 목표가 달성될 수 있는 가능성을 높이는 것이라고 하였다.⁷⁰⁾

통제의 부차적인 목적은 행동의 측정 및 수정조치에 있다. Camillus(1986)는 통제를 “조직구성원이 수행한 업무의 결과를 측정·평가하고, 이를 목표치와 비교함으로써 그 차이를 수정하기 위해 필요한 조치를 취하며, 또한 조직구성원들이 목표치를 달성하기 위해 노력하도록 감시활동을 수행하는 일련의 과정”이라고 정의하였다.⁷¹⁾ 이와 같이 통제는 조직의 업무수행 결과가 사전에 설정한 목표와 얼마나 부합하고 있는지를 분석하고, 목표와 실적과의 차이를 최소화할 수 있도록 조직구성원의 활동을 시정하도록 하는 것이다.

68) J. B. Barney & R. W. Griffin(1992), *The Management of Organizations*, Houghton-Mifflin, p.216.

69) 김언수(2004), 전계서, p.604.

70) K. A. Merchant(1998), *Modern Management Control System ; Text and Cases*, Prentice Hall.

71) J. C. Camillus(1986), *Strategic Planning and Management Control*, MA : Lexington Books, p.11.

이상에서 살펴본 바와 같이 통제의 개념은 동기부여, 측정, 평가, 지배, 감시 등 다양하고 포괄적인 개념으로 인식되고 있다. 그러나 일반적인 통제의 개념과 인식은 '평가(계획과 성과의 차이분석)와 수정조치를 통한 경영활동'이라는 것보다 '지배, 억제'의 의미가 더 강하게 인식되고 있는 실정이다. 본 연구에서는 계획과 실행을 위한 동기부여기능에 중점을 두고자 한다.

2) 통제의 분류

통제의 분류는 계획으로서의 전략 및 전략적 의사결정 권한과 전략실행 도구로서의 조직구조(수준)와 관련하여 주로 이루어진다. 왜냐하면 전략목표를 원활하게 달성하기 위해서는 전략계획과 더불어 이에 적합한 조직을 갖추어야 하고, 각 계층별 조직구성원의 역할이 규정되어야 하기 때문이다. 다시 말하자면 경영자, 관리자, 일선감독자 등의 의사결정내용 및 행위를 각자 책임지고 있는 조직수준별 목표와 일치시키는 활동이 곧 통제라고 할 수 있기 때문이다.

예컨대 하위관리자의 업무활동 자체를 조정(coordination)하고, 통제하는 상위계층의 경영 및 관리통제 활동과 일선관리자의 업무 및 운영통제는 서로 구분되어야 할 필요가 있는 것이다.

이와 관련하여 의미 있는 분류가 Gorry & Morton(1971)의 연구이다. 그들은 통제활동을 <표 2-5>와 같이 구분하고 있다.⁷²⁾

72) G. A. Gorry and M. S. Morton(1971), "A Framework for Management Information Systems," *Sloan Management Review*, Fall, p.59.

<표 2-5> 통제활동의 구분

구 분	운영통제	관리통제	전략계획
정보원천	기업내부	→	기업외부
영 역	협소함	→	포괄적
정보총합정도	상세함	→	종합적
시가측면	과 거	→	미 래
정보정확성	높 음	→	낮 음
사용빈도	높 음	→	낮 음

자료; G. A. Gorry & M. S. Morton(1971), "A Framework for Management Information Systems," *Sloan Management Review*, Fall, p.59.

<표 2-5>에 의하면 통제활동은 크게 전략계획, 관리통제, 운영통제의 세 가지로 구분되고 있다.

전략계획은 기업전체의 전략과 목표를 구축하고 변경하는데 관심이 있다. 이 과정에서 중요한 것은 경영환경의 변화를 적절히 예측하는 것이다.

관리통제는 전략계획에서 설정된 목표를 달성하기 위하여 효율적이고 효과적으로 자원을 사용하도록 하는 감시활동을 수행하는 것이다. 이와 같은 관리통제활동은 다음과 같은 세 가지 관점에서 그 중요성이 강조되고 있다. 첫째 조직구성원들 상호간의 활동에 의해 이루어진다는 점, 둘째 전략계획 단계에서 설정된 경영목표 및 정책을 근간으로 이들과 같은 맥락에서 이루어진다는 점, 셋째 관리통제의 최종목표는 효율적이고 효과적으로 성과를 달성한다는 점이 그것이다.

운영통제는 특정업무를 효율적이고 효과적으로 수행하도록 하는 것이다. 운영통제와 관리통제의 차이점은 운영통제는 특정업무와 관련된 것이고 관리통제는 사람과 관련된 것이라는 점이다. 그러나 특정업무는 결국 관리통제 내에서 구체화되는 것이기 때문에, 이들을 명확하게 구분하는 것은 상당히 어려운 일이다.

2. 경영통제시스템

통제의 개념이 다양하고 포괄적인 특징을 보이듯이 경영통제시스템에 대한 정의 역시 다양하게 논의되고 있다.

Daniel, Reitsperger & Gregson(1995)는 통제시스템을 “전략적인 정책을 수행할 수 있도록 계획, 통제, 그리고 의사결정을 위한 정보들을 제공하고 전략적인 목표를 달성할 수 있도록 조직구성원들을 동기부여하며 전략을 지원하는 것”으로 정의하였다.⁷³⁾

Horngren, Foster & Datar(2000)는 “조직전반에 걸친 계획수립과 통제 의사결정의 프로세스를 지원하고 조합하기 위해 그리고 조직의 관리자들과 종업원들의 행동을 선도하기 위해 정보를 수집하고 사용하는 수단”이라고 통제시스템을 정의하였다.

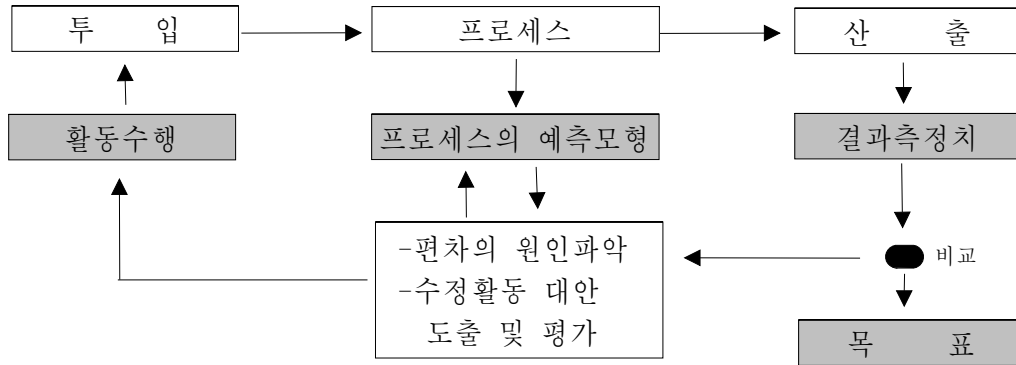
보다 일반적인 통제시스템으로는 Emmanuel, Otley & Merchant(1990)의 연구를 들 수 있다. 그들은 조직에서 이루어지고 있는 통제모형을 <그림 2-25>와 같이 제시하고, 일반적인 통제를 위해 필요한 요건으로 ① 목표, ② 성과측정치, ③ 프로세스 예측모형, ④ 활동수행 등을 제시하였다.⁷⁴⁾

<그림 2-25>에서 보는 바와 같이 Emmanuel, et al.(1990)은 통제과정을 투입이 프로세스를 거쳐서 산출로 전환되는 일련의 과정으로 설명하고 있다. 이를 좀더 자세히 살펴보면, 기업은 사전계획 활동을 통해 조직구성원들이 달성해야 할 목표를 설정하고, 조직구성원들은 설정된 목표를 달성하기 위하여 다양한 활동을 수행하게 된다. 수행한 활동의 결과는 산출물로 전환되고, 성과평가시스템에 의해 측정되며, 사전에 설정된 목표와 비교하게 된다. 이러한 과정에서 조직구성원들이 수행한 활동에 관한 정보들이 프로세스 예측모형으로 전달된다.

73) S. J. Daniel, W. D. Reitsperger & T. Gregson(1995), "Quality Consciousness in Japanese and U.S. Electronics Manufacturers," *Management Accounting Research*, vol.6, no.4, pp.367-382.

74) C. Emmanuel, D. Otley, & K. Merchant(1990), *Accounting for Management Control*, 2nd eds., London : Chapman & Hall , p.9.

<그림 2-25> 통제시스템과 필요요건



자료 : C. Emmanuel, D. Otley, k. Merchant(1990), *Accounting for Management Control*, 2nd eds., London : Chapman & Hall, p.9.

예측모형에 전달된 정보는 성과측정치와 목표치의 비교결과를 반영하여 편차의 원인을 파악하고 이를 해결할 수 있는 수정활동 대안을 도출하여 활동수행과정에 피드백하게 된다. 이와 같은 통제활동을 통하여 현재의 문제점이 제거된 차기의 활동이 가능하게 되며, 통제활동의 순환과정이 반복됨으로써 지속적인 개선이 이루어지게 되는 것이다.

Emmanuel, et al.(1990)은 통제시스템이 갖추어야 할 필수요건으로 목표, 결과측정치, 프로세스 예측모형, 활동수행의 네 가지를 제시하였다.

첫째, 목표는 통제시스템이 나아가야 할 방향을 나타내는 것이다. 목표가 없는 통제는 아무런 의미가 없다. 둘째, 결과측정치는 목표에서 정의된 형태로 측정된 실제측정치들이 존재할 수 있어야 한다. 셋째, 예측모형은 목표와 결과간의 비교·평가를 통해 편차가 발생했을 때 이를 수정할 수 있는 다양한 행동대안을 얻어내는 수단이 된다. 넷째, 활동수행이란 선택된 행동대안을 실행할 수 있는 능력을 의미한다.

이러한 네 가지 요건은 통제시스템이 정상적으로 가동될 수 있는 최소한의 필수조건이지 충분조건은 아니다. 그러나 이 가운데 어떤 하나의 요소라도 존재하지 않는다면 통제시스템의 기능은 기대할 수 없다. 또한 Emmanuel, et al.(1990)은 이러한 통제활동을 위해서는 반드시 정보가 있어야 하며, 특히 목표치와 비교될 수 있는 결과치의 측정이 통제 의 핵심이라고 주장하였다.

3. 전략적 통제유형

1) 통제의 유형분류

경영통제시스템은 관리자들이 의사결정을 하거나 계획수립 및 통제와 평가를 하는데 있어서 유용한 정보를 제공하는 것이기 때문에 상당히 포괄적인 개념으로 인식되어 왔다.

따라서 경영통제시스템을 여러 형태로 범주화시켜 통제의 유형을 자세하게 분류하기 위한 다양한 연구들이 있었으며, 이들 중 이 연구와 관련하여 의미 있는 연구들을 살펴보면 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 연구자별 통제유형의 분류

통제유형 분류	연구자
① 행위통제	Ouchi(1975)
② 산출통제	Govindarajan, Fisher(1990)
① 투입통제	Snell(1992)
② 행위통제	
③ 산출통제	
① 인사통제	Merchant(1998)
② 행동통제	
③ 결과통제	
④ 문화통제	

Ouchi(1975)는 미국 내 백화점을 표본으로 한 연구에서 통제 매커니즘을 행위통제와 산출통제로 분류하였다.⁷⁵⁾ 행위통제는 직접통제로 직무행동을 규제하며 명문화된 업무규정과 절차에 의해 이루어지는 통제유형을 말하고, 산출통제는 분권적 통제로 목표달성 방법에 자율권을 제공하며 결과에 대한 측정에 기초한 통제를 말한다. 그는 통제방법에

75) W. G. Ouchi(1975), "Organizational Control: Two Functions," *Administrative Science Quarterly*, vol.20, pp.559-569.

관한 영향요인에 대해 행위통제와 산출통제는 상호 독립적이며 관리자가 과업에 대한 지식이 많고 경험이 풍부할수록, 그리고 조직수준이 낮을수록 행위통제를 선호한다는 분석결과를 제시하였다.

한편 Govindarajan & Fisher(1990)는 다각화된 기업에서의 사업단위에 초점을 두고 통제시스템, 자원공유, 경쟁전략 간의 관계를 분석하는 연구를 수행하였다.⁷⁶⁾ 실증분석결과 이들은 행위통제는 차별화전략에서 유효성이 높고 산출통제는 원가우위전략에서 유효성이 높게 나타났다고 하였다.

Snell(1992)은 통제시스템을 투입통제, 행위통제, 산출통제의 세 가지 유형으로 분류하였다.⁷⁷⁾ 투입통제는 성과를 위한 지식, 기술, 능력, 가치, 직원들의 동기부여와 같은 선행조건으로 정의된다. 행위통제는 성과의 원인이 되는 행동에 초점을 맞추는 방법이며, 행동의 통제는 조직의 정책, 규칙, 절차, 상사의 명령 등을 통해서 어떤 일을 어떻게 수행할 것인지를 미리 정해 놓는 것이다. 산출통제는 실제성과 초점을 맞춘 것으로 목표와 성과에 대한 기준을 정하고 어떤 행동의 결과가 무엇을 얼마나 달성하였는가에 중점을 둔다.

Merchant(1998)는 통제의 유형을 행위통제, 결과통제, 인적통제, 문화적 통제 등으로 구분하였다.⁷⁸⁾

행위통제는 가장 직접적인 통제유형으로 조직구성원들이 수행하는 행위자체가 통제활동의 초점이 되는 통제유형이다. 결과통제는 대부분의 기업에서 가장 보편적으로 사용되고 있는 것으로서 자신이 수행한 업무의 결과에 따라 보상과 처벌을 받게 되는 것을 말한다. 인적통제는 조직구성원들에 대한 기대를 분명히 하고, 그들의 능력에 대한 확신을 가지며, 자기 모니터링의 가능성을 높여 줌으로써 성과를 향상시키고자 하는 것이다. 문화적 통제의 주요 방법은 특정 규율이나 원칙 없이도 행동규범을 제시하고, 개별보상보

76) V. Govindarajan, & J. Fisher(1990), "Strategy, Control system, and Resource sharing: Effects on Business-unit Performance," *Academy of Management Journal*, vol.33, no.2, pp.259-285.

77) S. A. Snell(1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, vol.35, pp.292-327.

78) K. A. Merchant(1998), *Modern Management Control System ; Text and Cases*, Prentice Hall.

다는 단체보상을 통해 협력관계를 제고시키며 부서이동을 통해 개인의 일체감 및 문제해결능력을 향상시킨다.

이 연구에서는 위에서 살펴본 여러 가지 통제유형 중에서도 Ouchi(1975)가 분류하고, Merchant(1998)가 이를 보다 세분화한 행동통제와 결과통제를 중점적으로 고찰하고자 한다.

2) 행동통제와 결과통제

(1) 행동통제

행동통제는 조직구성원의 과업처리과정의 설계, 규범을 통한 과업의 표준화, 그리고 행동과 업무의 변환과정 등을 명문화된 규정과 절차에 의해 구조화하고, 이에 의해 직무행동을 통제하는 것이다. 이러한 행동통제의 기본적 메커니즘은 부하의 활동에 직접적인 지시와 간섭, 높은 수준의 감독자에 의한 감시, 평가시스템의 주관성 개입 및 복잡성 등으로 정형화 될 수 있다.

행동통제는 직접적인 통제로서, 상사로 하여금 일탈행동에 대한 즉시적 수정조치를 피드백하게 하며, 기업이나 사업부의 전략목표 등에 따라 부하들의 행동을 일사분란하게 지휘할 수 있다는 장점이 있다. 반면에 상사의 통제의 폭에 대한 제약이나 개별적 감시 감독에 소요되는 비용이 많이 들고, 부하에 대한 상사의 편견, 무지, 신뢰부족 및 평가의 복잡성과 주관성 개입의 문제 등으로 부하들의 직무자율성 감소, 경직된 행동유발, 생산성 감소와 같은 단점도 있다.⁷⁹⁾

Merchant(1998)의 견해에 의하면, 일반적으로 많이 사용되는 행위통제의 주요 방법에는 행위계약, 사전활동검토, 행위책임, 자원과잉할당 등 네 가지가 있다.

첫째, 행위계약은 조직구성원들로 하여금 특정 행동을 못하게 하거나, 하기 어렵게 하는 것으로 주로 물리적 제약과 운영적 제약이 사용된다. 둘째, 사전활동 검토는 활동계획

79) W. G. Ouchi(1975), *op.cit.*, pp.559-569.; K. M. Eisenhardt(1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, vol.31, pp.134-149.

에 대한 사전 정밀조사를 행하는 것을 말한다. 따라서 검토자는 제안된 활동을 승인하거나 거부할 수 있고, 최종승인 전에는 수정을 요구할 수도 있다. 셋째, 행위책임은 조직구성원들로 하여금 자신이 수행한 활동의 결과에 대한 책임을 당사자에게 부여하는 것이다. 행위책임을 위해서는 수용가능행위와 불가능행위를 정의 및 합의하고, 책임진 행위에 대한 보상과 징계를 실시하게 된다. 넷째, 자원과잉할당이란 임무를 달성하기 위해 필요한 자원(인력, 설비 등)보다 더 많은 자원을 할당하는 것을 말한다.

(2) 결과통제

행동통제와는 또 다른 메커니즘으로서 결과통제가 있다. 결과통제는 표준화된 규정과 절차를 통해 통제하지 않는 대신 달성해야 할 목표를 설정한다는 측면에서 행동통제와 다르다.⁸⁰⁾ 이러한 측면에서 결과통제는 목표달성 방법에 있어 조직구성원들에게 자율성을 제공해 주는 분권적인 통제방법이기도 하다. 따라서 자율성을 주면서도 결과에 대한 책임(보상 및 처벌)을 동시에 지울 수 있는 장점이 있다. 반면에 결과통제는 사후적 통제로서 반응적인 성격을 가지고 있기 때문에 오류가 발생하기 전에는 이를 예방할 수 있는 어떤 체계를 가지고 있지 못하다는 점과 조직구성원들이 다른 중요한 목표를 무시하고 계량화할 수 있는 당면목표에만 몰두하게 하게 하는 근시안적인 행동을 유발시키는 단점도 있다.

Merchant(1998)의 견해에 의하면, 결과통제에서 가장 일반적으로 사용되는 기법은 성과보상, 즉 인센티브를 제공하는 방법이다. 결과에 대한 보상은 조직구성원들에게 조직이 원하는 결과를 강요하는 것이 아니라 스스로 조직이 기대하는 방향으로 업무를 수행하도록 동기를 부여하는 역할을 하게 된다.

이상의 논의를 토대로 한다면 결과통제와 행동통제는 조직구성원들의 조직 내 행위에 직결된 통제시스템이기 때문에, 창의적 조직행동을 요구하는 신규사업 개발전략 및 그 성과에 상당한 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하다. 따라서 통제시스템을 통한 경영

80) C. W. Hill and R. E. Hoskisson(1975), "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm," *Academy of Management Review*, vol.12, pp.331-342.

성과창출을 위해서는 정교한 시스템 구축이 필요하다.

제 4 절 성과평가 유형과 신규사업 성과

1. 성과평가 시스템

1) 성과 및 성과평가시스템의 의의

기업은 주어진 급변하는 내·외적 환경조건하에서 신규사업아이템을 탐색 개발하는 등, 경영성과를 극대화하기 위한 전략을 수립하고 실행하며, 성과(목표)가 얼마나 효율적이고 효과적으로 달성되었는가를 측정하고 평가한다. 일반적으로 성과는 활동의 결과, 즉 기업의 전략목표나 내·외적 환경과 관련하여 이루어진 활동의 결과를 의미한다. 평가는 계획했던 목표의 달성정도를 말한다. 성과평가는 전략경영의 마지막 단계로서 통제에 필요한 정보를 제공하는 과정이라고 할 수 있다.

경영의 성과는 매우 다차원적인 활동의 결과이기 때문에, 경영과 전략 및 통제의 계층성과 관련하여 경영자와 관리자들은 단기적 재무적 성과뿐만 아니라 장기적 비전 및 전략의 성과도 알고 싶어 한다. 따라서 경영관리 및 통제에 필요한 다양한 요구사항을 충족시켜줄 수 있는 성과평가시스템과 성과평가유형에 대한 연구가 요구된다.

성과평가시스템은 성과를 측정하는 기준과 방법을 결정하는 시스템이라고도 할 수 있다. 성과측정은 조직의 경영에 있어서 중요한 과제가 되며, 성과평가시스템 성립의 전제조건이 된다. 성과측정시스템은 성과를 측정하여 계량화한 일련의 성과측정치의 묶음으로 구성된다.

일찌기 기업성과지표로서의 생산성관리에 있어서 측정, 평가, 통제, 향상의 균형적 관리를 주장한 Sink(1985)는 “측정없이는 어떤 것도 향상시킬 수 없고, 정의되지 않고는 어떤 것도 측정할 수 없다”고 지적한 바 있다.⁸¹⁾ 이 말은 측정하지 못하면 개선(혁신)의 여지를 알 수 없기 때문에, 관리를 할 수 없고 따라서 향상을 시킬 수 없다는 의미이기도

81) D. S. Sink(1985), *Productivity Management*, John Wiley & Sons Inc., p.270.

하다. 따라서 경영통제에 있어서 가장 중요한 요소는 조직의 성과를 측정·보고할 수 있는 적절한 성과평가지시스템을 구축하고, 이를 효율적으로 운영할 것인가를 결정하는 것이 된다.

2) 성과평가지시스템의 구성내용

전술한 바와 같이 성과평가지시스템은 여러 가지 다양한 개별 성과측정치(측정지표)의 묶음으로 구성되어 있다. 이와 같이 성과평가지시스템을 구성하는 개별측정치에 대한 연구는 첫째, 전략적인 관점에서 요구되는 개별 성과측정치(측정지표)의 성격이나 구조(차원)를 설명하는 것과 둘째, 성과를 구체적으로 나타내는 개별 성과측정치(측정지표)의 내용이나 유형(대상)을 규명하는 연구의 두 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다.

(1) 성과평가의 구조(차원)

성과평가의 구조, 즉 개별 성과측정치(측정지표)의 속성을 규명하기 위한 다양한 연구들 중에서 대표적인 연구를 살펴보면 다음과 같다.

Keegan et al.(1989)은 재무·비재무적 측면과 내부·외부적 측면의 두 가지 차원을 교차시킨 매트릭스 형태의 네 가지 관점을 고려한 성과평가지시스템을 제시하고 있다. 이에 의하면 성과측정 구조는 기업 내부성과를 나타내는 재무적 측정치와 비재무적 측정치, 기업 외부성과를 나타내는 재무적 측정치와 비재무적 측정치의 네 가지 유형으로 구성된다.⁸²⁾

Fitzgerald et al.(1991)은 개별 성과측정치(측정지표)의 상호연계성을 중심으로 한 성과평가 구조를 제시하였다.⁸³⁾ 이들의 견해는 성과평가지시스템을 구성하는 성과측정치(측정지표)의 구조는 기본적으로 최종결과를 나타내는 측정치와 성과결정요인을 나타내는 측정치로 구성된다. 최

82) D. P. Keegan, R. G. Eiler, C. R. Jones(1989), "Are your performance measures obsolete?," *Management Accounting*, June, pp.45-50.

83) L. Fitzgerald, R. Johnston, S. Brignall, R. Silvestro, and C. Voss(1991), *Performance Measurement in Service Business*, London : CIMA.

종결과는 경쟁력, 재무성과 등과 같이 기업의 최종적인 성과에 대한 것이고 결정요인은 품질, 혁신, 유연성 등과 같이 최종성과를 가져오는 활동들에 대한 측정치를 말한다.

Kaplan & Norton(1996)은 기업들이 물리적 자산에 투자하거나 관리하는 능력보다는 무형의 자산을 활용하는 능력이 더 결정적인 경쟁력의 원천이 된다는 점에서 균형성과표(balanced scorecard ; BSC)의 개념을 제시하였다. 균형성과표에서 성과평가지시스템의 구조는 재무적 관점, 고객 관점, 내부프로세스 관점, 학습과 성장 관점의 네 가지 관점으로 구성되어 있다.⁸⁴⁾

(2) 성과평가의 유형(내용)

성과측정치の内容은 성과평가지시스템이 경영성과 중 구체적으로 어떤 것을 측정하여야 하는가의 문제와 관련된 개념이다.

전통적으로 성과측정시스템의 개별측정치로는 기업의 궁극적인 목적이 재무적 성과에 있다는 관점에서 매출액, 원가, 이익 등 재무적 측정치가 주류를 이루어 왔다. 그러나 재무적 측정치들은 최종결과만을 강조하고, 지나치게 집약되어 있어서 결과의 과정(원천)에 대한 정보를 제공하지 못한다는 문제점을 지적받고 있다. 오늘날에는 이와 같은 최종결과치인 재무적 성과뿐만 아니라, 성과를 창출하기 위하여 이루어지는 활동과 과정에 대한 성과를 측정하기 위한 비재무적 성과측정치가 성과평가지시스템의 핵심내용으로 제시되고 있다.

성과평가지시스템을 구성하는 개별 성과측정치의 내용은 연구자별 연구목적에 따라 다양하게 제시되고 있는데, 그 대표적인 유형이 성과평가의 구조(차원)에서 언급한 모델들의 관점별 내지는 하위구성요소별 세부 측정지표들이라고 할 수 있다.

84) R. S. Kaplan & D. P. Norton(1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.

2. 성과평가의 유형

1) 성과평가 유형에 대한 연구

(1) 재무적 성과평가유형

성과평가에 대한 연구는 1950년대 조직론에서 발달한 상황이론이 1980년대에 관리회계 분야의 연구와 접목되면서 시작되었다. 성과평가에 관한 초기의 연구들은 주로 재무적 회계정보를 가지고 조직구성원들의 성과를 평가할 때 그것이 조직구성원들의 직무행태에 어떤 영향을 미치는가를 규명하는데 초점을 두고 있다.⁸⁵⁾

이와 같은 재무적 성과평가유형과 관련된 연구들 중 의미 있는 몇 가지 연구를 요약, 정리하면 다음과 같다.

Hopwood(1972)는 성과를 평가할 때 회계정보의 이용정도가 조직구성원들의 직무관련 긴장도에 미치는 영향에 대한 연구에서 성과평가 유형을 예산제약형, 이익중심형, 비회계정보형의 세 가지로 분류, 제시하였다.⁸⁶⁾

Otley(1978)는 성과평가에 예산과 회계정보가 보다 적절히 사용될 수 있는 상황을 의도적으로 선택하여 Hopwood(1972)의 방법과 유사한 연구를 실시하였다. 그의 연구결과는 Hopwood(1972)와는 달리 예산제약형 관리자와 이익중심형 관리자간의 직무긴장도와 성과 간에는 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났다.⁸⁷⁾ Brownell(1982)은 재무적 성과평가유형에 관한 Hopwood(1972)와 Otley(1978)의 상반된 연구결과를 설명하기 위하여 참여예산이라는 조절변수를 도입한 연구를 실시하였다. 연구결과는 성과평가 유형과 예산참여 정도의 상호작용효과가 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁸⁸⁾

85) 김봉기(2002), “신제품개발전략과 성과평가유형이 신제품개발성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 서강대학교 박사학위논문, p.32.

86) A. G. Hopwood(1972), “An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation,” *Journal of Accounting Research*, vol.10, pp.156-182.

87) D. T. Otley(1978), “Budget Use and Managerial Performance,” *Journal of Accounting Research*, vol.16, no.1, pp.122-149.

(2) 비재무적 성과평가유형

성과평가에 대한 연구에서 비재무적 성과평가유형에 대한 연구는 1980년대 후반부터 진행되었으며, 1990년대에 들어 와서는 재무적 성과평가지표의 문제점에 대한 반성으로 비재무적 성과평가유형에 대한 연구가 더욱 활발하게 전개되면서 다양한 견해가 제시되었다.⁸⁹⁾

이와 같은 비재무적 성과평가유형과 관련된 연구들 중 의미 있는 몇 가지 연구를 요약, 정리하면 다음과 같다.

Clark & Fujimoto(1991)는 신제품개발 관련 연구에서 제품개발의 성과를 제품 품질, 개발 리드타임(lead time), 생산성 등의 세 가지 차원에서 측정할 수 있다고 하였다.⁹⁰⁾

Neely, Gregory & Platts(1995)는 이전의 여러 선행연구를 토대로 성과측정유형을 품질, 원가, 시간, 유연성의 네 가지로 분류하고 각각의 유형별 성과측정치의 속성을 제시하였다.⁹¹⁾ Curtis & Ellis(1997)는 신제품개발 관련 연구에서 다음과 같은 비재무적 성과지표들을 효율적으로 관리할 때 기업의 신제품관련 재무성과, 도입시간, 고객만족 등의 측면에서 긍정적인 효과가 있다고 주장하였다.⁹²⁾

2) 성과평가 측정치의 유형

88) P. Brownell(1982), "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organization Effectiveness," *Journal of Accounting Research*, vol.20, no.1, pp.12-27.

89) 김봉기(2002), 전계서, p.36.

90) K. B. Clark & T. Fujimoto(1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, MA : Harvard Business School Press.

91) A. Neely, M. Gregory and K. Platts(1995), "Performance Measurement System Design- A literature review and research agenda," *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 15, no.4, pp.80-116.

92) C. C. Curtis & L. W. Ellis(1997), "Balanced Scorecards for New Product Development," *Journal of Cost Management*, May-June, pp.12-18.

이상의 여러 연구에서 살펴본 바와 같이 성과평가시스템이 경영성과 중 구체적으로 어떤 것을 측정하느냐의 문제는 대부분의 성과평가 관련연구에서 다루어지고 있다. 그러나 기업이 추구하는 전략목표와 연구자의 연구목적에 따라 그 내용이 다를 뿐, 모두가 재무적 지표 및 비재무적 지표를 공통으로 다루고 있다. 이와 같은 성과평가 측정치의 유형과 재무측정치와 비재무적 측정치의 상대적 비중을 다룬 연구를 요약하면 <표 2-7> 및 <표 2-8>과 같다.

성과평가에 대한 이와 같은 논의가 종합적이고 발전된 형태로 진행된 개념이 Kaplan & Norton(1996)이 제시한 균형성과표(balanced scorecard ; BSC) 모델이다. 균형성과표는 기업이 성장 발전하기 위해서는 성과평가에 있어서 재무적 성과평가지표와 비재무적 성과평가지표가 균형적으로 활용되어야 하며, 전략달성을 위한 핵심성과요인을 바탕으로 도출된 핵심성과지표를 기반으로 종합적인 성과평가시스템을 구축·운영해야 한다고 주장하고 있다.

<표 2-7> 성과평가 측정치의 유형

품질	시간	유연성	재무	고객만족	인적자원
제품성능	리드타임	제조효과성	현금흐름	시장점유율	종업원관계
납기신뢰성	생산소요시간	자원활용	간접비절감	서비스	노동력
낭비	프로세스시간	용량유연성	재고성과	이미지	종업원기술
의존가능성	생산성	신제품도입	원가통제	고객관계	학습
혁신	사이클타임	정보시스템	매출액	경쟁력	노동효율성
	납기속도	미래성장	수익성	혁신	노동생활의질
	노동효율성	제품혁신	효율성	납기신뢰성	생산성

자료: 김원배(2001), “BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 연구,” 단국대학교 박사학위논문, p.16.

<표 2-8> 재무측정치와 비재무측정치의 상대적 비중 연구

연구자	연구내용
Ernst & Young(1991)	질적 측정치와 양적 측정치의 상대적 중요도에 대한 변화율 연구
Lingle & Schiemann(1996)	재무적 측정치와 비 재무 질적 측정지표에 대한 중요도의 인식정도 및 실제사용정도에 대한 연구
Bonnie, Teresa, Nancy & Steven(1998)	비 재무측정치표의 중요성은 인정하나 그 지표를 실제로 측정하지 않는 경우와 비재무적 요인이 측정되어도 실제로 사용되지 않는 경우의 비교연구
Light(1998)	비 재무 정보와 이익예측 정확도 사이에 상관관계가 존재한다는 연구결과 제시
Kaplan & Norton(1996)	재무 측정지표와 비 재무 측정지표 사이에 상치관계가 발생한다는 점을 제안하고, 두 지표 사이에 존재하는 상대적 효과를 측정하는 것이 중요하다고 함
Ittner & Larcker(1998)	측정항목에 대한 비중연구에서 재무수치(56%), 고객수치(19%), 프로세스(12%), 혁신과 학습(5%),기타(9%)등을 제시하고, 재무지표에의 의존이 높음을 발표

자료; 홍미경(2000), “BSC가 기업성가에 미치는 영향에 관한 연구,” 숭실대학교 박사학위 논문, p.14-15.

3. 신규사업 성과과약을 위한 균형성과표

균형성과표(BSC)는 전통적인 성과측정시스템의 취약점을 보완하고 조직의 성과를 종합적이고 체계적으로 파악할 수 있도록 고안된 성과평가시스템이다. 그러나 BSC는 초기의 성과평가시스템의 개념에서 벗어나 계속적으로 그 개념을 발전시키고 있는데 개략적인 발전과정을 요약하면 다음과 같다.

첫째는 초기의 개념으로서 평가 프레임웍(frame work) 단계이다. 이 단계에서는 기업의 성과를 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 등 4개의 관점으로 구분하여 관점별 정의를 시도하고, 측정하는 방법이 제시되었다. 둘째는 경영시스템화 단계라고 할 수 있다. 이 단계의 특징은 전략적 목표들 간의 인과관계를 보다 명확히 하고 발전시켰다는 것

이다. 셋째는 가장 최근의 개념으로서 전략시스템화 단계이다. 이 단계는 전략적 목표의 타당성과 목표선정의 적절성이라는 측면이 더욱 강화된 개념으로 설명되고 있다.

이 연구는 경영성과의 다차원적 측정 및 성과평가의 균형적 관리와 통제에 연구관심을 두고 있으므로 성과의 차원이라는 관점측면에서 BSC를 고찰하고자 한다.

1) 재무적 차원

이 관점은 “투자자 또는 주주들이 보는 성과가 어떤가?”를 나타내는 것이다. 이를 달리 표현하면 이 관점은 기업이 재무적으로 성공하기 위하여 투자자에게 어떻게 보여져야 하는가에 대한 질문에 대답할 수 있는 요소로 구성된다.

재무적 차원의 성과지표(측정치)들이 이 관점에 속하며 주로 과거의 성과를 나타내는데 유용하지만, 기업의 장기적 성장을 위해서도 매우 중요한 요소이다. 일반적으로 수익성이 강조되지만 기업의 상황에 따라 안정성이나 성장성 요인이 핵심요소가 될 수도 있고 두 가지 이상의 요소들이 동시에 고려되기도 한다. 재무적인 성과측정치표들은 영업이익이나 투자자본수익률(ROI), 경제적부가가치(EVA) 등이 주로 사용되며, 대안이 되는 지표들로는 매출액 및 현금흐름 달성정도 등이 있다.

2) 고객 차원

이 관점은 “고객들이 보는 성과가 어떤가?”를 나타내는 것이다. 이를 달리 표현하면 이 관점은 기업이 비전을 달성하기 위하여 고객에게 어떻게 보여져야 하는가에 대한 질문에 대답할 수 있는 요소로 구성된다.

기업은 사업단위가 경쟁하게 될 고객 및 세분시장을 고객의 시각에서 규명하고, 그 시장에서의 성과지표를 규정한다. 특히 고객의 시각은 미래의 재무적 수익의 원천이 되는 고객 및 시장과 관련한 전략을 명확하게 해준다.

이 관점에서 사용되는 성과측정치표로는 고객만족도와 유지율, 신규고객확보 등의 고객측면의 지표와 시장점유율, 매출액성장율 달성정도, 대고객 수익성, 고객점유율 등의

목표시장측면의 지표가 있다.

3) 내부 프로세스 차원

이 관점은 “앞으로의 성공을 위해서 내부적으로 가장 집중적으로 개발해야 할 능력은 무엇인가?”를 나타내는 것이다. 이를 달리 표현하면 이 관점은 기업이 투자자와 고객을 만족시키기 위하여 자사의 내부 활동 중 가장 탁월해야 하는 것은 무엇인가에 대한 질문에 대답할 수 있는 요소로 구성된다.

기업의 내부활동 중 이 관점에서의 핵심요소가 되기 위해서는 투자자에게 재무적 보상을 제공하는 동시에 고객에게는 고객가치를 제공할 수 있어야 한다. 따라서 고객만족과 조직의 재무적인 목표들을 달성하는데 가장 큰 영향을 미치게 될 프로세스 혁신과 새로운 프로세스 창출에 활동의 초점을 맞추어야 한다. 이 관점의 성과측정지표로는 품질, 시간, 원가, 시너지, 신규사업 비율 등을 들 수 있다.

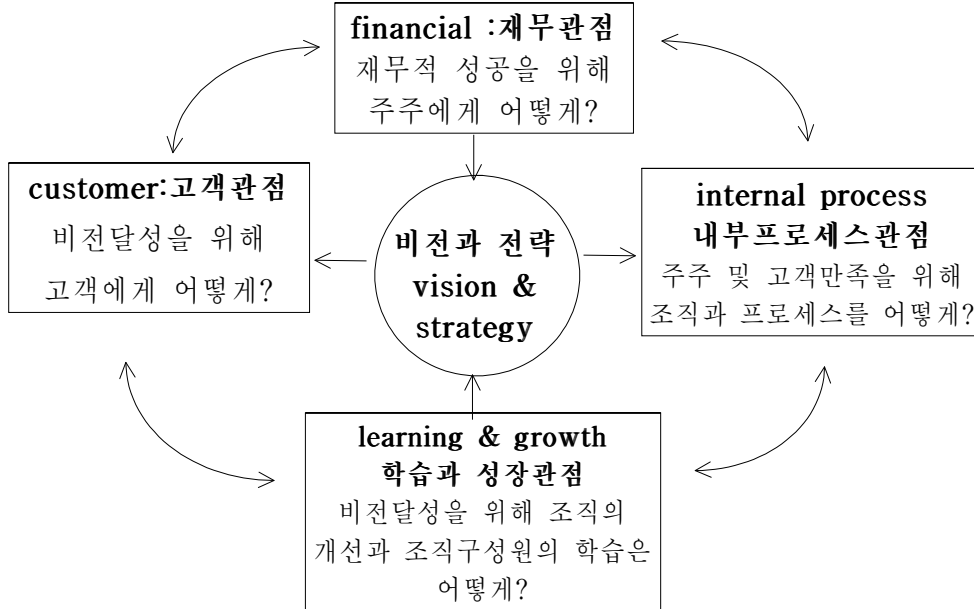
4) 학습과 성장 차원

이 관점은 “조직구성원이 지속적 개선과 가치를 창출해 낼 수 있는 능력이 있는 가?”를 나타내는 것이다. 이를 달리 표현하면, 이 관점은 비전을 달성하기 위하여 기업의 개선과 조직구성원의 학습을 어떻게 할 것인가에 대한 질문에 대답할 수 있는 요소로 구성된다.

기업이 장기적으로 성장 발전하기 위해서는 투자자와 고객들에게 핵심가치를 제공하는 역량을 가져야 한다. 조직혁신과 학습능력은 사람, 시스템, 그리고 각종 프로세스로부터 나오므로 이들에 대한 핵심역량을 지속적으로 증진시킬 필요가 있다. 이 관점에서 주로 사용되는 성과측정지표로는 종업원 만족, 정보시스템 이용정도, 아이디어 창출능력, 학습정도, 지식공유 등이 있다.

이상의 내용을 네 가지 관점과 관점별 측정지표의 사례로 요약·정리하면 <그림 2-26> 및 <표 2-9>와 같다.

<그림 2-26> 균형성과표의 4가지 관점



<표 2-9> 관점별 측정지표 사례

관점 구분	측정 지표(예)
재무적 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 매출액 달성정도 - 수익성(이익율) 달성정도 - 현금흐름 달성정도 등
고객관점	<ul style="list-style-type: none"> - 시장 점유율 달성정도 - 매출액 성장률 달성정도 - 신규고객 유치율 달성정도 등
내부프로세스 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 사업개발 시간목표 달성정도. - 전체 매출액 대비 구성비율 - 마케팅 활동에 대한 시너지 등
학습과 성장 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 사업 개발역량 향상 - 종업원 만족도(동기부여) - 아이디어 창출능력 향상 등

제 3 장 연구모형 및 가설설정

제 1 절 연구모형의 설계

전략적 경영은 전략과정(단계)상의 균형성과 전략계층(수준)간의 적합성을 모두 고려하는 통합적인 접근을 필요로 한다.

전략의 전개과정 즉, 전략수립-전략실행-전략평가·통제의 추진단계는 어느 한 단계만이 중요한 것이 아니라 전체적으로 균형을 이루며 선순환되어야 한다. 만약 우수한 전략수립능력을 보유하고 있으나 실행능력이 많이 부족하다거나(전략수립 ; 우수, 전략수행 ; 불량) 그 반대인 경우, 또는 전략실행의 결과가 측정, 평가되지 못하고 피드백 되지 못하는 경우 등과 같이 전략과정이 균형을 잃게 되면 경영성과는 기대할 수가 없게 된다.

이와 마찬가지로 전략의 계층측면에 있어서도 기업전략-사업전략-기능전략은 서로 유기적으로 연결되어 전사적인 시너지 효과를 창출할 수 있어야 한다. 각 수준별 전략 간에 적합성이 없고 전략의 방향과 내용이 서로 상충된다면 성과를 기대할 수 없음은 물론 기업의 존립마저 위태롭게 될 수 있다.

본 연구의 주된 목적은 전략적 경영의 통합체계 내에서 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력 및 성과간의 관계를 살펴보는 것이다. 따라서 연구과제를 전략의 과정 및 계층과 연계하여 좀 더 구체화하면 다음과 같다.

첫째, 전략의 과정적 측면에서 신규사업 개발전략과 성과간의 관계를 전체적으로 규명하는 것이다.

신규사업 개발전략의 수립 측면은 제 2장의 이론적 고찰에서 자세히 살펴본 바와 같이 사업 및 신규사업에 대한 전략적인 개념정의, 전략방향과 영역 및 전략유형 등을 통하여 충분히 설명될 수 있다.

신규사업 개발전략의 실행 측면은 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 핵심자원(자산)과 핵심역량, 그리고 문화로서의 마케팅과 전략으로서의 마케팅을 통합한 종합마케팅 능력의 개념을 도입, 강조함으로써 전략실행과 깊이 연계된다. 종합 마케팅능력은 아직도 직

접적인 인과관계가 불분명한 것으로 인식되고 있는 전략과 성과간의 관계를 설명해 줄 수 있는 핵심요인으로 설정된다. 이는 자원준거관점에서 주장하는 바와 같이 전략은 마케팅 능력으로 대표될 수 있는 핵심자원과 역량을 통하여 성과에 영향을 미치게 된다는 논리와 그 맥락을 같이하고 있다.

신규사업 개발전략의 평가·통제 측면은 경영평가시스템과 경영통제시스템으로 대별된다. 통제는 ‘지배, 억제’의 개념이 아니라 계획과 실행을 위한 동기부여 목적과 행동의 측정 및 수정조치를 위한 평가 목적을 동시에 가지고 있다. 따라서 통제는 전략과 마케팅 능력 및 성과간의 관계에 변화를 줄 수 있는 핵심변수로서의 역할을 하게 된다. 신규사업 개발전략과 마케팅능력을 효율적이고 효과적으로 성과에 연결시키기 위한 과정에서 통제의 강도 및 유형은 상당한 영향을 미치게 될 것이며, 동일한 전략통제 범주 내에 있는 성과평가의 반영정도 및 평가유형 또한 위와 같은 추론이 가능할 수 있을 것이다.

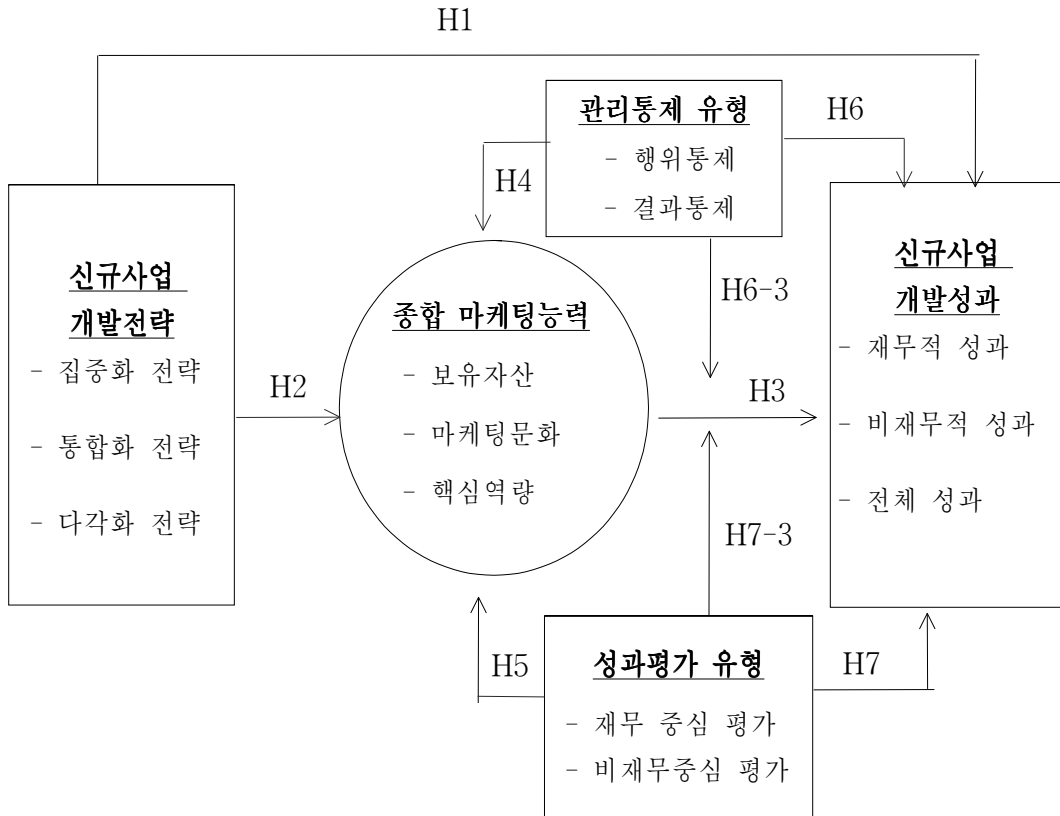
경영성과는 기업의 전략목표나 내외적 환경과 관련하여 이루어지는 행동의 결과로서 매우 다차원적인 개념이다. 따라서 재무적 성과 중심의 단일차원(관점)을 벗어나 고객관점, 내부프로세스관점, 학습과 성장관점 등의 다양한 관점에서 성과를 인식할 필요가 있다. 핵심성과지표(BSC)는 이와 같은 관점을 모두 포함하고 있는 모형으로서 그 유용성을 인정받고 있다.

둘째, 전략의 계층적 측면에서 신규사업 개발전략과 성과간의 관계내용을 살펴보는 것이다.

이 부분은 연구과제의 속성을 표현하는 개념으로서 연구모형에 가시적으로 나타나지는 않는다. 그러나 신규사업 개발전략은 기본적으로 “우리는 어떤 사업에 참여하고자 하는가?”를 의미하는 기업수준의 전략이며, 경쟁우위의 원천으로서의 핵심자원과 역량 및 문화로서의 마케팅은 “어떻게 경쟁할 것인가?”와 관련되는 사업수준의 전략이다. 그리고 마케팅전략과정(전략/전술로서의 마케팅)은 기능수준의 전략에 해당되기 때문에 이 연구는 분명히 전략의 계층성을 반영하고 있다고 할 수 있다.

이와 같은 연구관점과 이론적 고찰을 통하여 살펴본 변수들의 핵심 내용을 종합하여 이 연구에서는 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

<그림 3-1> 연구의 모형



제 2 절 연구 가설의 설정

1. 신규사업 개발전략과 개발성과간의 관계에 대한 가설

본 연구는 해운산업에 있어서 신규사업 개발전략과 성과간의 관계를 다룬 연구가 아주 미흡하다는 인식하에 신규사업 개발전략과 성과간의 과정을 ‘종합 마케팅능력’변수로 설명하려는 새로운 시도이다.

따라서 본 연구의 가설설정 및 검정은 기본적으로 탐색적인 성격을 띠 수밖에 없다. 왜냐하면 해운산업을 대상으로 신규사업 개발전략을 다룬 선행연구를 찾아보기가 어려울

뿐만 아니라 통합적 성장전략의 관점에서 신규사업을 도입·설명하고자하는 시도가 거의 전무하기 때문이다.

또한 이 연구는 신규사업 개발전략이 경영성과(신규사업 개발성과)에 영향을 미치는데 있어서 종합마케팅 능력이 핵심적인 역할을 한다는 관점에서 출발하고 있다. 기업수준의 기본전략유형(집중화, 계열화, 다각화)과 성과간의 관계에 대해서는 아직까지 일치된 견해가 존재하지 않는다. 그러나 오늘날에는 성과의 차이는 전략적 요인뿐만 아니라 내·외부의 환경특성 및 지속적 경쟁우위요인과 이들의 상호작용 효과에 기인하는 바가 크다는 이론이 크게 지지받고 있는 실정이다.

지속적 경쟁우위의 결과로서의 성과는 제2장 이론적 고찰의 자원준거관점 및 역동적 능력관점에서 살펴본 바와 같이 기업의 문화와 자원과 능력을 적절히 결합함으로써 가늠할 수 있는 것이다. 따라서 이 가설은 세부적인 여타의 연구 가설들을 도출하기 위한 전제로서의 기본명제(proposition)의 성격을 가지게 된다. 이와 같은 의미에서 다음과 같이 가설1을 도출해 볼 수 있다.

가설1 : 신규사업 개발전략의 유형에 따라 개발성과는 달라질 것이다.

2. 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력간의 관계에 대한 가설

기업의 성장단계는 일반적으로 <그림 2-1>에서 보는 바와 같이 집중화 전략을 기반으로 하는 특화된 단일사업기업에서 출발하여 통합화(계열화) 단계를 거쳐 다각화 전략에 의해 대규모의 복수사업기업으로 성장 발전하는 과정을 거치게 된다.

그리고 성장과 발전을 위한 확장전략의 일환으로 추진되는 신규사업개발의 기본전략은 <그림 2-18>에서 보는 바와 같이 전략유형별로 기회활용의 대상 및 방법이 제각기 다르다. 즉, 집중화전략은 동일산업 시장 내 마케팅 기회의 탐색을 통해서, 통합화 전략은 집중화 전략보다 사업영역을 넓혀 관련 산업 내 주변업종 탐색을 통해서, 다각화 전략은 관련 산업의 범위를 벗어나 타 산업으로 진출하는 복수 다각화업종의 탐색을 통해서 신규사업을 개발하고자 하는 것이다.

따라서 기업이 신규사업 개발과정에서 채택하게 되는 이와 같은 개발전략은 개별기업이 보유하고 있는 문화, 자원, 역량 등의 내부능력수준에 따라 달라질 것이다. 이와 동일한 맥락에서 기업이 향후 추진하고자 하는 신규사업 개발전략 유형에 따라 그 전략을 효율적으로 실행하기 위해 갖추어야 할(차별화해야 할) 종합 마케팅 능력의 수준 또한 달라질 것이라는 가설이 도출될 수 있다. 이에 이 연구에서는 신규사업 개발전략과 종합 마케팅 능력 사이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2 : 신규사업 개발전략의 유형에 따라 요구되는 마케팅 능력의 수준(차별화)이 달라 질 것이다.

가설2-1 ; 통합화 전략은 집중화 전략보다 더 높은 수준의 마케팅 능력을 요구할 것이다.

가설2-2 ; 다각화 전략은 통합화 전략보다 더 높은 수준의 마케팅 능력을 요구할 것이다.

가설2-3 ; 다각화 전략은 집중화 전략보다 더 높은 수준의 마케팅 능력을 요구할 것이다.

3. 종합 마케팅능력과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설

기업은 경쟁우위를 바탕으로 차별화된 가치를 제공함으로써 고객만족, 매출액증가, 초과이익 획득 등의 성과를 얻고, 이러한 경영성과를 통해 기존사업의 확장이나 신규사업의 개발을 추진한다. Day et al.(1997)은 경쟁우위의 원천은 자산과 역량이며, 이와 같은 자산과 역량이 성과에 영향을 준다는 SPP (source - position - performance)모델을 제시하였다(<그림 2-20>참조).

결과적으로 성과는 경쟁우위의 결과이기 때문에 기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 경쟁우위의 선순환과정에 따라 경쟁우위를 활용한 전략을 수립하고 이를 구체화시킨 활동들을 통해 얻은 성과를 다시 재투자할 수 있어야 한다. 특히 마케팅활동을 통해 이윤을 창출하고 시장점유율을 높이기 위해서는 자사가 보유하고 있는 경쟁우위원

천에 근거한 전략계획을 수립, 실행할 수 있어야 한다. 이와 같은 사항은 신규사업 개발 전략에도 그대로 적용될 수 있는데 경쟁우위를 활용하는 방법과 가치제안을 구체화하는 방법이 그것이다.

종합 마케팅능력은 마케팅 능력의 계층구조모델에서 문화로서의 마케팅(시장지향성), 전략/전술로서의 마케팅(마케팅전략과정) 등에 대한 이론적 고찰을 통해 살펴본 바와 같이 경영자원과 마케팅 문화 및 핵심마케팅 역량 등의 요인으로 구성되어 있다.

종합 마케팅능력의 수준이 높을수록 즉, 마케팅 문화 수준이 높고, 충분한 자원과 역량을 보유하고 있으며, 핵심마케팅 역량을 효율적이고 효과적으로 발휘할 수 있다면 성과는 향상될 수밖에 없을 것이다.

이와 같은 논거를 토대로 이 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3 : 종합 마케팅능력 수준이 높아질수록 신규사업 개발성과는 향상될 것이다.

가설 3-1 ; 경영자원 보유 수준은 신규사업 개발성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 ; 마케팅 문화 수준은 신규사업 개발성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3 ; 마케팅 전략계획 수준은 신규사업 개발성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4 ; 마케팅 실행역량 수준은 신규사업 개발성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

4. 관리통제 유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설

관리통제 유형은 신규사업 개발전략의 성과를 향상시키는 데 있어 핵심적인 역할을 수행하는 종합 마케팅능력에도 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

이와 같은 가설은 또한 종합 마케팅 능력의 수준에 따라 적합한 관리통제 유형이 존재

할 수 있을 것이라는 추론을 가능하게 한다. 이에 이 연구에서는 관리통제 유형과 종합 마케팅 능력의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 4 : 종합 마케팅능력수준에 따라 관리통제 유형은 차이를 보일 것이다.

가설 4-1 ; 종합 마케팅능력수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 결과통제를 더 많이 활용할 것이다.

가설 4-2 ; 종합 마케팅능력수준이 낮은 집단은 높은 집단에 비해 행동통제를 더 많이 활용할 것이다.

5. 성과평가 유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설

가설4와 동일한 맥락에서 성과평가 유형과 종합 마케팅 능력간의 관계에 대한 가설이 설정될 수 있을 것이다. 광의의 통제시스템의 범주 내에서 성과평가시스템은 기업 내부의 제반 역량과 수준을 고려하여 구축되어야만 그 본연의 역할을 다할 수 있다.

따라서 이 연구는 다음과 같은 가설을 설정하여 검정하고자 한다.

가설5 : 종합 마케팅능력수준에 따라 성과평가 유형은 차이를 보일 것이다.

가설 5-1 ; 종합 마케팅능력수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 비재무적 성과평가 지표를 더 많이 활용할 것이다.

가설 5-2 ; 종합 마케팅능력수준이 낮은 집단은 높은 집단에 비해 재무적 성과평가 지표를 더 많이 활용할 것이다.

6. 관리통제 유형과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설

종합 마케팅능력이 신규사업 개발성과에 미치는 영향은 기업조직 내부의 관리통제시스템이 어떤 특성을 가지고 마케팅 활동을 조절하는가에 따라서 그 영향의 정도가 달라질 것이다. 왜냐하면 관리통제시스템은 계획과 실행을 위한 동기부여와 행동의 측정 및

수정조치에 그 목적이 있기 때문이다.

이와 같이 관리통제시스템은 조직구성원들로 하여금 목표달성을 위한 행동을 하도록 유도하거나 조직전체의 성과를 높이기 위한 행동수정 또는 행동억제를 통해 조절, 통합의 역할을 하게 되므로 종합 마케팅능력을 성과로 연결시켜 주는데 있어서 반드시 고려해야 할 변수로 생각된다.

이 연구에서 고려하는 관리통제유형은 행동통제와 결과통제이다. 일반적으로 자율성과 책임이 강조되는 신규사업 개발에 있어서 행동통제와 결과통제는 서로 상반된 특성을 가지고 있으므로, 성과에 미치는 영향에 있어서도 서로 다른 차이를 보일 것으로 예측할 수 있다.

이와 같은 논거를 바탕으로 이 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설6 : 관리통제 유형에 따라 신규사업 개발성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 6-1 ; 행동통제 방식의 활용도가 높을 수록 신규사업 개발성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6-2 ; 결과통제 방식의 활용도가 높을 수록 신규사업 개발성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6-3 ; 기업이 채택하는 관리통제유형에 따라 종합 마케팅능력이 성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다(관리통제유형의 조절역할).

7. 성과평가 유형과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설

Kaplan and Norton(1996)이 균형성과표(BSC)에서 제시한 바와 같이 기업의 성과평가지표는 전사적인 기업차원에서는 기업비전과 중장기전략을 반영하여야 하며, 사업단위(SBU) 차원에서는 기업수준 전략을 지원할 수 있는 사업부 자체의 전략을 반영할 수 있어야 한다.

기업의 신규사업 마케팅 부서 또는 마케팅 부문경영자에 대한 성과평가 유형 및 평가에의

반영정도는 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력이 성과로 연결되는 과정에서 가설6의 관리 통제유형과 마찬가지로 조절변수 역할을 하게 될 것이다. 왜냐하면 보다 광의의 통제시스템의 개념을 수용할 경우 즉, 관리통제시스템과 성과평가시스템을 별도로 구분하지 않고 하나의 범주로 볼 경우에는 둘 다 전략전개과정 상 동일한 통제시스템에 해당되기 때문이다.

그러나 관리통제시스템은 전략목표달성을 위한 조직구성원의 바람직한 행동을 유발하는 동기부여적인 투입관련 측면이 강조되는 반면에 성과평가시스템은 성과의 측정과 수정조치 및 성과정보 제공 등의 산출관련 측면을 보다 강조한다는 점에서 약간의 개념차이가 있을 수 있다.

이 연구에서는 성과평가유형을 재무적 성과평가 유형과 비재무적 성과평가 유형으로 구분하고, 신규사업 개발부문 경영자(책임자)들의 성과평가 시 어떤 유형이 성과에 더 긍정적인 영향을 미치는가를 검정해 보고자 한다.

가설7 : 관리통제 유형에 따라 신규사업 개발성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설 7-1 ; 재무중심 성과평가지표의 반영정도가 높을수록 신규사업 개발성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7-2 ; 비재무중심 성과평가지표의 반영정도가 높을수록 신규사업 개발성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7-3 ; 기업이 채택하는 성과평가유형에 따라 종합 마케팅능력이 성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다(성과평가유형의 조절역할).

8. 업종별 특성차이에 대한 가설

이 연구에서는 해운산업의 범위를 외항화물운송업과 해운대리점업 및 복합운송주선업을 영위하는 기업을 대상으로 하고 있다. 그러나 동일한 해운산업 내에서도 하위수준으로의 업종분류에 따라 미시적 수준에서 업종의 특성을 감안하여 연구에 사용된 변수별로 그 차이를 살펴볼 필요가 있다.

왜냐하면 신규사업 개발은 그 전략유형(집중화, 계열화, 다각화 등)과 진입방식(자체개발, 조인트벤처, 인수합병 등)이 다양할 뿐만 아니라 각각의 업종별로 연구개발 및 투자 특성 등이 서로 상이할 수 있기 때문이다.

따라서 이 연구에서는 보다 미시적인 수준에서 해운산업내 업종별로 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력 및 관리통제유형과 성과평가유형에 차이가 있을 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

이에 이 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설8 : 해운산업내의 업종에 따라 특성별 차이를 보일 것이다.

가설8-1 ; 업종별로 채택하는 신규사업 개발전략 유형 간에는 차이가 있을 것이다.

가설8-2 ; 업종에 따라 종합 마케팅능력 수준에 차이가 있을 것이다.

가설8-3 ; 업종에 따라 관리통제유형에 차이가 있을 것이다.

가설8-4 ; 업종에 따라 성과평가유형에 차이가 있을 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 신규사업 개발전략

일반적으로 전략의 유형을 분류하는 방법에는 이론적 고찰을 통해 개념적 기준으로 사전에 분류하는 유형적 접근법과 실증적인 분석결과에 근거하여 사후에 이를 분류하는 분류학적 접근법이 있다.⁹³⁾ 이 연구에서는 “유형적 접근법”을 채택하여 신규사업 개발전략을 <표 4-1>과 같이 분류·정의하여 제시하고, 가장 부합되는 유형을 선택하도록 하여 측정하였다.

그리고 최근 5년 이내(2000년 - 2004년)의 기간동안에 개발(진출)한 신규사업을 대상

93) D. C. Hambric(1984), “Taxonomical Approach to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Approach,” *Journal of Management*, pp.27-41.

으로 하였으며 새로이 개발(진출)한 신규사업이 여러 가지인 경우에는 그 중에서 가장 대표적인(매출액이 제일 큰) 사업을 기준으로 하였다.

<표 4-1> 신규사업 개발전략의 세부유형

측 정 항 목		조 작 적 정 의
1. 집중화 전략	1) 상품개발 유형	현재의 시장 내에서 새로운 서비스 상품을 개발하여 시행 한 신규 사업 유형(여객운송 관련사업 제외)
	2) 시장개발 유형	기존의 주력 사업종목 내에서 새로운 서비스 시장을 개발하여 시행 한 신규사업 유형(여객운송 관련사업 제외)
2. 통합화 (계열화) 전략	3) 전방계열화 유형	회사(사업부)의 서비스를 주로 구매하던 고객기업의 사업영 역으로 새로이 진출하는 신규사업 유형
	4) 후방계열화 유형	회사(사업부)에 주된 서비스(상품)를 제공하던 공급기업의 사업영 역으로 새로이 진출하는 신규사업 유형
3. 다각화 전략	5) 관련 다각화 유형	기존의 주력사업종목과 판매 또는 구매사슬관계는 없으나 관련성이 높은 업종(한국표준산업분류 상 “중분류”업종내의 다른 “세세분류”업종)으로 추가, 진출하는 신규사업 유형
	6) 비관련 다각화 유형	기존의 주력사업종목과 판매 또는 구매사슬관계가 없고 산업 관련성이 낮거나 없는 업종(한국표준산업분류 상 “중분류”업종 이외의 다른 업종)으로 추가, 진출하는 신규사업 유형

2. 종합 마케팅능력

이 연구에서는 종합 마케팅 능력을 ① 기업의 경쟁우위 확보를 위한 경영자원 보유정도 ② 마케팅 문화(시장지향성) ③ 핵심 마케팅 역량(마케팅 전략수립 및 실행역량)의 보유정도로 정의하고 측정하였다. 이를 구성요소별로 살펴보면 다음과 같다.

1) 경영자원

이 연구에서 경영자원은 자원준거관점에서 주장하는 자원의 의미와 동일하다. 좀더 구체적으로 말하자면 자원은 기업이 효율성과 효과성을 개선할 수 있도록 전략을 실행하는데 도움이 되는 유형, 무형의 모든 자산을 의미한다.

경영자원의 측정은 Gupta & Govindarajan(1986)이 다각화 연구에 있어서 자원 공유수준 측정항목으로 사용했던 6개 항목에⁹⁴⁾ 3가지 자산 항목을 추가하여 <표 4-2>와 같은 9개 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

<표 4-2> 경영자원 측정항목

경쟁우위 확보를 위한 경영자원 보유 정도
1. 인적 자산(인원수, 지적재산권 등)
2. 물적 자산(토지, 건물, 시설, 기타 유형자산 등)
3. 재무 자산(보유자금, 자금조달 및 증자능력 등)
4. 투입 관련자원(구매노하우, 공급자 충성도 등)
5. 고객 관련자원(기업인지도, 고객D/B, 충성도 등)
6. 브랜드 관련자원(브랜드인지도, 경쟁력 등)
7. 유통·촉진 관련자원(판매망, 광고 및 판촉능력 등)
8. 시장정보 관련자원(경쟁자, 경기 및 시장정보 등)
9. 조직·프로세스 자원(경영기법, 효율성, 보고체계등)

2) 마케팅 문화(시장지향성)

문화로서의 마케팅을 대표하는 시장지향성은 “고객에게 더 높은 가치를 창조하기 위해 필요한 행동을 효율적, 효과적으로 유발함으로써 우월한 사업성과를 지속적으로 제공해주는 조직문화”로 정의된다.

마케팅문화의 측정은 시장지향성에 대한 다양한 개념 중 Naver & Slater(1990)의 문화적 행동관점(고객 및 경쟁자 지향성)과 Homberg & Pflesser(2000)의 가치관 측정항목을 수정하여 리커트 5점 척도로 측정하였으며 그 내용은 <표 4-3>과 같다.

94) A. K. Gupta & V. Govindarajan(1986), "Resource Sharing among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications," *Academy of Management Journal*, vol.29, pp.695-714.

<표 4-3> 마케팅 문화(시장지향성) 측정항목

마케팅 문화(시장 지향성)	
1.고객 지향성 1) 고객의 욕구 이해 2) 고객만족을 위한 목표 설정 3) 고객가치 창출을 우선	3.시장지향적 가치관 7) 직원들의 성과 추구성향 8) 주기적 마케팅 성과 측정 9) 창의성(새로운 아이디어) 중시 10) 직원들의 혁신성 평가 11) 직원 존중을 강조 12) 종업원 만족도 추구
2.경쟁자 지향성 4) 경쟁회사들의 마케팅전략 5) 경쟁자 정보수집 시스템 6) 경쟁회사에 대한 정보를 공유	

3) 핵심 마케팅 역량(마케팅전략 수립 및 실행 역량)

핵심 마케팅 역량은 Menon et al.(1999)의 마케팅전략과정(MSM; marketing strategy making) 구성개념과 한상원, 하영원, 장대련(2004)의 “마케팅 전략의 틀”의 분류체계를 참고하여 ① 전략적 계획수립 역량 ② 역동적 전략실행 역량의 정도를 핵심 마케팅역량으로 정의하고 다음과 같이 측정하였다.

(1) 전략적 계획수립 역량

전략적 계획수립 역량은 마케팅 전략의 영역에서 기회 및 위협요인과 강점 및 약점요인을 체계적이고 합리적으로 분석하는 상황분석(SWOT)능력과 다양한 전략대안(IDEA)들을 도출하며 그 타당성을 심도있게 분석하는 포괄성능력으로 정의된다. 이 요소는 Menon et al.(1999)의 상황분석 측정항목을 수정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

또한 조직구축 역량은 지속적 경쟁우위의 확보와 전략전개를 위한 조직과 프로세스의 구축, 리더십과 자원배분역량 등으로 정의된다. 조직구축 역량은 Menon et al.(1999)의 부서 간 통합과 의사소통, 합의도출과 자원몰입 항목 등을 고려하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(2) 역동적 전략실행 역량

역동적 전략실행역량은 고객을 세분화하고, 적절한 표적시장을 선정 한 후, 자사의 제품이나 서비스를 소비자에게 차별화된 이미지로 지각시키고, 가치를 전달하기 위한 전략실행 과정의 역동적 능력으로 정의된다. 이 요소는 Kotler(1977)의 STP 측정척도를 조정하여 사용하였고,⁹⁵⁾ 마케팅 믹스 항목은 기존의 4P' Mix에 서비스 경영의 4P's를 추가하여,⁹⁶⁾ 리커트 5점 척도로 측정하였다.

이와 같은 핵심 마케팅 역량(마케팅 전략수립 및 실행 역량)을 측정하기 위한 구성항목을 요약 정리하면 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 핵심 마케팅역량 측정항목

전략적 계획수립 역량		역동적 전략실행 역량
1. 상황분석(SWOT)	3. 조직구축 역량	1. 핵심 전략(STP)
1) 조직의 강점	8) 전략실행팀 조직	17) 세분시장 파악
2) 조직의 약점	9) 기능부서 간의 팀워크	18) 목표시장의 선택
3) 외부 경영환경의 기회요소	상호협조	19) 브랜드의 독특한 지위
4) 외부 경영환경의 위협요소	10) 명확한 의사소통	2. 실행수단(8P' Mix)
2. 포괄성(아이디어 및 컨셉 창출)	11) 실행주체들의 상호작용	20) 서비스 상품
5) 다양한 대안 (아이디어)	12) 실행 합의도출	21) 가격정책
6) 다양한 상황의 변화를 반영	13) 적극적 참여	22) 유통망정책
7) 타당성분석	14) 실행조직(팀)에 대한 관심과 애정	23) 판촉활동.
	15) 목표기간을 맞추기 위한 노력	24) 고객 참여
	16) 할당된 자원	25) 서비스점점 관리자
		26) 생산성과 품질
		27) 물리적 증거확보

95) P. Kotler(1977), "From sales obsession to marketing effectiveness," *Harvard Business Review*, November-December, pp.67-75.

96) Christopher Lovelock(2002), *Principles of Service Marketing*, Prentice-Hall.

3. 관리통제 유형 및 성과평가 유형

1) 관리통제 유형

이 연구에서 관리통제의 개념은 Camillus(1986)의 정의를 바탕으로 하여 계획과 실행을 위한 동기부여의 목적과 행동의 측정 및 수정조치목적을 포괄하는 개념으로 인식한다. 그러나 보다 구체적으로 관리통제는 전략계획에서 설정된 목표를 달성하기 위하여 효율적이고 효과적으로 자원을 사용하도록 하는 감시활동을 수행하는 것으로 정의한다.

관리통제의 유형은 Ouchi(1997) 및 Merchant(1985)의 ①행동통제 ②결과통제 로 대별하고 Smell(1992)의 구성항목을 수정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

이와 같은 관리통제 유형 및 정도를 측정하기 위한 설문 항목을 요약하면 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 관리통제 유형 측정항목

관 리 통 제 유 형	
1. 행동통제	2. 결과통제
1) 규정 준수의 감독	5) 성과급제 시행여부
2) 과정을 중시하는 풍토	6) 결과중시 평가 프로세스
3) 표준화된 규정,절차의 존재	7)정량적 정보위주의 성과측정
4) 업무관련 모임의 개최 여부	8) 성과달성을 중시하는 풍토

2) 성과평가 유형

이 연구에서 성과는 기업의 전략목표나 내·외적 환경과 관련하여 이루어진 활동의 결과를 의미하고 평가는 계획했던 목표의 달성정도를 의미한다. 따라서 성과평가는 전략경영의 마지막 단계로서 통제에 필요한 정보를 제공하는 과정으로 정의된다.

이 연구는 성과평가유형을 재무중심 성과평가유형과 비재무중심 성과평가유형으로

대별하고, Davila(2000)의 신제품 개발 사업부의 부문경영자에 대한 측정치⁹⁷⁾를 수정하여 <표 4-6>과 같이 총8개 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

<표 4-6> 성과평가유형 측정항목

성과평가 유형	
1. 재무중심 평가	2. 비 재무중심 평가
1) 목표 매출액 달성 여부	5) 신규사업 개발 시간목표 달성여부
2) 신규사업 개발 예산목표의 달성여부	6) 고객요구사항의 반영정도
3) 목표 수익성의 달성 여부	7) 높은 시장점유율 확보여부
4) 신규사업의 성공가능성	8) 개발기법에 대한 노하우(지식) 축적

4. 신규사업 개발성과

신규사업 개발성과는 신규사업 전략목표와 관련하여 이루어진 제반 활동의 결과로 정의된다. 전술한 바와 같이 신규사업의 성과는 매우 다차원적이기 때문에 성과를 측정함에 있어서는 이와 같은 다양성을 감안할 수 있어야 한다.

이에 본 연구는 Kaplan & Norton(1996)이 균형성과표(BSC)에서 제시한 4가지 관점의 다차원적 개념을 적용하고, BSC의 활용과 관련하여 산업계에서 일반적으로 사용되고 있는 측정척도를 참고하여, 주관적인 관점에서 자사 목표대비 성과를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 그러나 신규사업 개발성과에 대한 다차원적 주관적 평가지표들의 측정상의 어려움을 고려하여 BSC 관점별 항목을 재무적 성과와 비 재무적 성과로 구분, 측정하여 실증분석 및 가설검정에 활용하고자 한다.

이와 같은 신규사업 개발성과 및 중요도를 측정하기 위한 설문항목을 요약하면 <표 4-7>과 같다.

97) A. Davila(2000), "An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems' Design in New product Development," *Accounting, Organizations and Society*, vol.25, no.4, pp.383-409.

<표 4-7> 신규사업 개발성과

신규사업 개발성과	
1. 재무적 성과 1) 매출액 달성정도 2) 수익성(이익율) 달성정도 3) 현금흐름 달성정도 4) 시장 점유율 달성정도 5) 매출액 성장률 달성정도 6) 사업개발 시간목표 달성정도	2. 비 재무적 성과 7) 신규고객 유치율 달성정도 8) 전체 매출액 대비 구성비율 9) 마케팅 활동에 대한 시너지 10) 사업 개발역량 향상 11) 종업원 만족도(동기부여) 12) 아이디어 창출능력 향상

이상에서 설명한 바와 같은 연구의 설계, 변수의 조작적 정의 및 측정방법 등을 토대로 하여 이 연구에서는 <표 4-8>과 같이 실증분석을 위한 설문지를 구성하고 측정척도를 설정하였다.

<표 4-8> 설문지의 구성 및 측정척도

구분	구성개념	요인 및 설문항목		문항 수	측정 척도	
신규사업전략	전략유형	집중화 전략		2	명목	
		계열화 전략		2	명목	
		다각화 전략		2	명목	
마케팅능력	경영자원	자원보유정도		9	등간	
	마케팅 문화	고객 지향성		3	등간	
		경쟁자 지향성		3	등간	
		시장지향적 가치관		6	등간	
	핵심 마케팅 역량	전략적 계획수립 역량	상황분석		4	등간
			포괄성		3	등간
			조직구축		9	등간
		역동적 전략실행 역량	핵심전략(STP)		3	등간
			실행수단(8P'S)		8	등간
	평가 및 통제	관리통제 유형	행동통제		4	등간
결과통제				4	등간	
성과평가 유형		재무중심		4	등간	
		비 재무중심		4	등간	
신규사업성과	성과 유형	재무적 성과		6	등간	
		비 재무적 성과		6	등간	

제 4 장 실증분석

제 1 절 조사 설계

1. 연구대상 및 표본추출

1) 연구대상

이 연구의 모집단은 우리나라 해운산업이다. 해운산업의 범위에 대한 우리나라의 제도적 분류기준으로는 ‘한국표준산업분류’와 ‘해운법’을 들 수 있으며, 그 외에 ‘항만운송사업법’을 참고할 수 있다(<표 4-9> 참조).

이 연구는 해상 운송업 중 외항화물운송업(한국표준산업분류 ; 61112)과 기타운송관련 서비스업 중 화물운송주선업(한국표준산업분류 ; 63991)에 해당하는 해운대리점업 및 복합운송주선업을 영위하는 기업을 대상으로 하였다.

이와 같이 연구대상을 “국제해상운송서비스 산업” 즉, 협의의 해운산업으로 제한한 이유는 신규사업 개발이라는 연구주제의 성격을 고려하여 산업별 특성에 따르는 영향을 통제하기 위해서이다. 신규사업 개발은 그 전략유형(집중화, 계열화, 다각화 등)과 진입방식(자책개발, 조인트벤처, 인수합병 등)이 다양할 뿐만 아니라 각각의 산업별로 연구개발 및 투자특성 등이 매우 상이하기 때문에 산업별 특성을 감안해야할 필요성이 있다.

따라서 이 연구에서는 해운산업 고유의 신규사업 개발전략과 그 실행 및 통제요인에 대한 분석에 주된 관심을 두고 있으므로 연구목적 상 협의의 해운산업으로 연구대상을 설정하였다.

한편 이 연구에서는 신규사업 개발의 주체를 전략사업단위(SBU)로 보아 이에 부합되는 조직단위인 사업부를 원칙적인 분석수준(단위)으로 하였으나 외항화물운송기업체(해운선사)를 제외한 대부분의 운송관련 서비스업체(해운대리점, 복합운송주선업체)의 기업 규모를 감안하여 조직분화가 이루어지지 않은 경우에는 기업전체수준을 분석단위로 선

정하였다.

<표 4-9> 해운산업 분류기준 비교

한국표준산업분류 [통계청 고시 제 2000-1호]				해운법 [법률제06774호]	항만운송사업법 [법률제06890호]
※ 대분류; I운수업, 중분류;수상운송업				※ 제 2 조(정의)	※제 2 조(정의)
소분류	세분류	세세분류	업종명	해운업의 정의	사업의 종류
611			해상운송업	-해상여객운송사업	-항만하역사업
	6111		외항운송업	-해상화물운송사업	-검수사업
		61111	외항여객운송업	-해운중개업	-감정사업
		61112	외항화물운송업	-해운대리점업	-검량사업
	6112		내항운송업	-선박대여업	-항만운송관련사업
		61121	내항여객운송업	-선박관리업	· 항만용역업
		61122	내항화물운송업		· 물품공급업
	6113		기타해상운송업		· 선박급유업
.....		· 컨테이너수리업
※ 대분류; I 운수업, 중분류; 여행사 창고 및 운송관련 서비스업					
631			화물취급업		
632			창고업		
633			여행사 및 여행알선업		
639			기타 운송관련 서비스업		
		
	6399		그 외 기타 운송 관련 서비스업		
		63991	화물운송주선업		
		63992	화물포장업		
		63999	그 외 기타 운송 관련 서비스업		

2) 표본추출

연구대상에 대한 표본추출방법은 다음과 같이 진행되었다.

첫째, 외항화물운송업체(해운선사)는 2004년 해사물류연감에 등재된 47개 업체 전체를 조사대상으로 선정하였다.⁹⁸⁾

둘째, 해운대리점업체는 한국국제해운대리점협회 가입회원사 246개 업체 중 상위등급 100개사를 기준으로 하여 표본을 추출하였다.⁹⁹⁾

셋째, 복합운송주선업체는 한국복합운송협회 가입회원사 775개 업체¹⁰⁰⁾ 중 한국무역정보통신(KTNET)에서 제공하는 2003년 포워딩 업체별 해상 수출화물취급실적(House B/L기준; 중량Kg) 상위 업체¹⁰¹⁾를 기준으로 하여 100개 업체를 표본으로 선정하였다.

2. 자료수집방법

이 연구는 기업 내에서 신규사업 개발의 주체가 되는 조직이 분석단위가 된다. 즉, 전략사업단위(SBU)인 사업부가 조직되어 있는 기업은 사업부 단위가, 그렇지 못한 기업은 기업전체수준이 분석단위가 된다.

분석의 단위가 개인이 아니고 조직인 경우에는 조사의 목적이 되는 활동에 대하여 잘 알고 있는 응답자를 선정하는 것이 중요한데, 이때 사용되는 대표적인 방법이 핵심응답자를 대상으로 자료를 수집하는 방법이다.¹⁰²⁾

이에 이 연구에서는 각 기업체 또는 사업부에서 신규사업 개발의 경험이 있는 사람을

98) 코리아쉬핑가제트(2004), 「2004 해사물류연감」, pp.313-401.

99) 한국국제해운대리점협회(2005), 「2004사업실적 및 결산보고서」, pp.106-108.

협회의 등급분류기준은 자체 내부규정에 의거 2003.10월부터 2004.9월까지의 1년간 실적을 기준으로 하여 A+ 등급부터 F등급까지 분류되어 있음.

100) 한국복합운송협회(2005), 「회원명단」, pp.4-118.

101) 코리아쉬핑가제트(2004), 「2004 해사물류통계자료집」, pp.166-171.

102) L. W. Phillips(1981), "Assessing Measurement Error in Key Informant Report ; A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing," *Journal of Marketing Research*, vol.18, pp.395-415.

대상으로 선정하고, 특히 신규사업 개발과정에서 중요한 역할을 담당한 과장급 이상의 중견간부를 대상으로 응답을 유도하였다.

이 연구를 위한 설문조사와 관련하여 조사의 목적을 원활히 달성하기 위하여 측정하고자 하는 개념들에 대한 이론적 고찰과 선행연구들을 참고하여 설문내용을 구성하고 설문지를 작성하였다. 응답방법은 응답자가 직접 기입토록 하는 자기기입방법을 채택하였으며 설문의 형태는 등간척도로 요소별 항목별로 리커트(Likert) 5점 척도로 구성하였다.

이를 통하여 2005년 2월14일부터 1주일간 외항화물운송업체, 해운대리점업체, 복합운송주선업체의 중견간부 및 경영자들을 대상으로 일차 인터뷰 및 예비설문조사를 실시하여 미흡하거나 부적절한 설문항목들을 수정·보완하였다. 본격적인 조사는 2005년 2월20일부터 3월31일까지 약 40일간 실시되었고, 조사방법은 대부분 표본대상 기업의 직접방문을 통해 이루어졌으며, 일부는 우편, 팩스, 전자우편 등을 통한 조사도 병행하였다.

제 2 절 표본의 일반적 특성

1. 표본의 특성

설문조사 결과 나타난 조사대상 표본의 응답특성을 요약 정리하면 다음과 같다. 우선 일반적인 사항으로 분류되는 응답자들의 매출액 규모, 종업원 수, 직급, 주력업종의 특성 등을 살펴보면 <표 4-10> 내지 <표 4-13>과 같이 나타난다.

특히 이 연구의 기본목적과 관련하여 주목할 만한 사항은 주력업종의 매출액 구성비 기준을 통해 나타난 해운기업의 업종 특성을 들 수 있다. <표 4-13>에 의하면 해운기업의 다각화 수준은 상당히 낮은 것으로 나타나고 있으며,¹⁰³⁾ 응답기업의 90.5%가 단일 사업을 영위하는 전업형 기업으로 나타나고 있다.

103) R. P. Rumelt(1974)의 다각화 분류기준에 의하면 전문화율(주력사업의 매출액/총매출액)이 95% 이상이면 단일의 전업형 기업이며, 70%이상이면 본업중심형 기업이고, 70%미만은 관련다각화 또는 비관련다각화로 분류되고 있다.

<표 4-10> 매출액 규모별 분포

외항화물운송 기업			외항화물운송대리점 기업			복합운송주선 기업		
매출규모(억원)	빈도	%	매출규모(억원)	빈도	%	매출규모(억원)	빈도	%
1,500미만	17	27.9	41미만	4	6.3	130 미만	13	29.5
1,500이상 3,000미만	7	11.5	41이상 76미만	8	12.7	130이상 210미만	21	47.7
3,000이상 4,500미만	17	27.9	76이상 111미만	19	30.2	130이상 210미만	4	9.1
4,500이상 6,000미만	5	8.2	111이상 146미만	10	15.9	130이상 210미만	3	6.8
6,000이상 7,500미만	4	6.6	146이상 181미만	9	14.3	130이상 210미만	-	-
7,500이상 9,000미만	-	-	181이상 216미만	9	14.3	130이상 210미만	1	2.3
9,000이상 10,500미만	-	-	216이상 251미만	3	4.8	130이상 210미만	2	4.5
10,500이상	11	18.0	251이상	1	1.6	130이상 210미만	-	-
합 계	61	100	합 계	63	100	합 계	44	100

<표 4-11> 종업원 수별 응답분포

외항화물운송 기업			외항화물운송대리점 기업			복합운송주선 기업		
종업원 수(명)	빈도	%	종업원 수(명)	빈도	%	종업원 수(명)	빈도	%
250미만	29	47.5	25미만	3	4.8	20 미만	8	18.2
250이상 500미만	23	37.7	25이상 50미만	5	7.9	20이상 40미만	2	4.5
500이상 750미만	4	6.6	50이상 75미만	20	31.7	40이상 60미만	1	2.3
750이상 1,000미만	1	1.6	75이상 100미만	16	25.4	60이상 80미만	3	6.8
1,000이상 1,250미만	1	1.6	100이상 125미만	13	20.6	80이상 100미만	22	50.0
1,250이상 1,500미만	-	-	125이상 150미만	4	6.3	100이상 120미만	7	15.9
1,500이상 1,750미만	-	-	150이상 175미만	1	1.6	120이상 140미만	-	-
1,750이상	3	4.9	175이상	1	1.6	140이상	1	2.3
합 계	61	100	합 계	63	100	합 계	44	100

<표 4-12> 응답자 직급별 분포

직 급	합 계		외항화물운송 기업		외항화물운송대리점 기업		복합운송주선 기업	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
대 리	17	10.1	8	13.1	4	6.3	5	11.4
과 장	101	60.1	33	54.1	35	55.6	33	75.0
차 장	25	14.9	3	4.9	18	28.6	4	9.1
부 장	18	10.7	11	18.0	5	7.9	2	4.5
임 원	7	4.2	6	9.8	1	1.6	-	-
합 계	168	100	61	100	63	100	44	100

<표 4-13> 주력업종의 특성(매출액 구성비 기준)

총 매출액 대비 주력업종 매출 구성비	합 계		외항 화물 운송 기업		외항 화물 운송 대리점 기업		복합 운송 주선 기업	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
95% 이상	104	61.9	38	62.3	30	47.6	36	81.8
70% 이상	48	28.6	16	26.2	27	42.9	5	11.4
50% 이상	7	4.2	2	3.3	5	7.9	-	-
50% 미만	9	5.4	5	8.2	1	1.6	3	6.8
합 계	168	100	61	100	63	100	44	100

다음으로 신규사업 개발전략의 유형, 개발목적, 추진방식 등 개발전략과 관련된 응답내용을 살펴보면 다음과 같다.

<표 4-14> 업종별 신규사업 전략유형

전략유형		합 계		외항 화물 운송 기업		외항 화물 운송 대리점 기업		복합 운송 주선 기업	
		빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
집중화 전략	상품개발	75	44.6	30	49.2	39	61.9	6	13.6
	시장개발	31	18.5	15	24.6	2	3.2	14	31.8
통합화 전략	전방통합	13	7.7	-	-	9	14.3	4	9.1
	후방통합	10	6.0	2	3.3	1	1.6	7	15.9
다각화 전략	관련다각화	30	17.9	6	9.8	11	17.5	13	29.5
	비관련다각화	9	5.3	8	13.1	1	1.6	-	-
합계		168	100	61	100	63	100	44	100

<표 4-15> 업종별 신규사업 추진목적(복수응답)

신규사업 목적	합 계		외항화물운송 기 업		외항화물운송 대리점 기업		복합운송주선 기 업	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
사업방향의 전환	21	6.4	6	5.1	9	7.3	6	7.0
인여자원의 활용	21	6.4	3	2.5	14	11.3	4	4.6
기업의 성장 발전	142	43.3	52	44.1	56	45.1	34	39.6
소비자욕구의 충족	38	11.6	17	14.4	14	11.3	7	8.1
경영위험의 회피	20	6.1	10	8.5	4	3.2	6	7.0
시너지효과 증대	59	18.0	21	17.8	16	12.9	22	25.6
안정성 추구	27	8.2	9	7.6	11	8.9	7	8.1
합계	328	100.0	118	100.0	124	100.0	86	100.0

<표 4-16> 업종별 신규사업 추진방식

신규사업 추진방식	합 계		외항화물운송 기 업		외항화물운송 대리점 기업		복합운송주선 기 업	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
자체(내부)개발	107	63.7	45	73.8	39	61.9	23	52.3
별도회사 설립	25	14.9	5	8.2	6	9.5	14	31.8
인수, 합병	3	1.8	2	3.3	-	-	1	2.3
조인트 벤처	32	19.0	9	14.8	18	28.6	5	11.4
라이센싱 등	-	-	-	-	-	-	-	-
기 타	1	0.6	-	-	-	-	1	2.3
합계	168	100	61		63	100	44	100

2. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 분석결과

신뢰성은 일정 개념의 속성을 반복적으로 측정할 경우, 동일한 값을 얻을 수 있는 가능성의 정도를 의미한다. 설문조사 시 설문항목간의 동질성지수 또는 각 문항과 전체 지수 사이의 상관관계를 나타내는 지표로서의 신뢰성 검정을 통해 설문지의 내적 일관성을 평가하게 된다.

이 연구에서는 사회과학 연구에서 가장 일반적으로 사용되고 있는 크론바하 알파(Cronbach's alpha)를 이용하였으며 연구에 직접적으로 사용될 변수에 대한 신뢰성 분석 결과는 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 신뢰성 검정결과

변수(요인) 명		측정내용	문항수	Cronbach's alpha
마케팅능력	자원요인	경영 자산	4	0.60
		영업 자원	3	0.60
	문화요인	고객지향성	3	0.74
		경쟁자지향성	3	0.78
		시장지향적가치관	4	0.84
	계획역량 요인	조직구축(조직, 리더십 등)	7	0.84
		상황분석(강약점, 기회 및 위협 등)	4	0.72
		포괄성(아이디어 창출 등)	3	0.75
	실행역량 요인	핵심전략(STP)	3	0.83
		실행수단(MIX)	7	0.61
평가·통제	관리통제 요인	행동통제	3	0.60
		결과통제	4	0.82
	성과평가 요인	재무중심	3	0.75
		비 재무중심	4	0.62
신규사업성과	성과 요인	재무적 성과 측면	4	0.77
		비 재무적 성과 측면	4	0.68

일반적으로 내적일관성에 의해 신뢰성을 나타내는 크론바하 알파값이 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단하는데,¹⁰⁴⁾ <표 4-17>에서 보는 바와 같이 모든 변수(요인)들이 기준치인 0.6을 상회하고 있다. 따라서 이들 변수를 사용하는데 있어 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 볼 수 있다.

2) 타당성 분석결과

타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확하게 반영하고 있는가를 나타낸다. 신뢰성이 높은 자료라 하더라도 타당성이 낮은 자료는 대부분 연구를 진행하는데 적합하지 못하므로 타당성 검정은 신뢰성 분석을 통해 신뢰성을 확보한 자료를 이용하여 실시하게 된다.

이 연구에서는 타당성 분석을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질요인으로 묶어주는 방법으로 여러 가지 분석방법이 있으나, 이 연구에서는 주성분분석 방법을 사용하였다. 또한 분류되는 요인들을 명확하게 나타내기 위해 요인을 회전하는 직각회전방법의 베리맥스 회전방법(Varimax rotation)을 사용하였다. 요인분석에서 유의한 항목의 판단은 고유치(eigen value)가 1.0 이상인 요인이며 요인적재량이 0.4이상인 것을 기준으로 할 수 있다.¹⁰⁵⁾ 이 연구에서의 타당성 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 종합 마케팅능력 중 경쟁우위확보를 위한 경영자원 보유정도를 측정하는 9개 항목에 대한 최초의 요인분석결과는 유의한 요인수가 3개 추출되었다. 그러나 이 연구에서는 경영자원을 자산과 자원으로 대별하여 사용하고 있기 때문에 <표 4-18>과 같이 요인수를 2개로 제한하고 요인분석을 실시하였다. 경영자원 요인의 누적 분산율은 50.0%로 나타났고 고유치의 경우 모두 1.0 이상으로 나타났다.

104) 채서일(1994), 「사회과학조사방법론」, 학현사, p.250.

105) 채서일, 상계서, p.556-566.

<표 4-18> 경영자원의 타당성 검정결과

요인	측정항목	요인 분류	
		1	2
영업자원	고객관련 자원	.791	6.665E-02
	브랜드관련자원	.670	.235
	투입관련자원	.592	8.226E-02
	조직관련자원	.524	.162
자산요인	물적자산	-4.353E-02	.848
	재무자산	.282	.712
	인적자산	.354	.492
고유치		2.438	1.030
분산율(%)		34.82	15.72
누적 분산율(%)		34.82	50.54
Kaiser-Meyer-Olkin 측도; 0.744, 자유도; 21, 카이제곱; 151.611, 유의확률; 0.000			

둘째, 종합 마케팅능력 중 마케팅 문화로서의 시장지향성에 대한 요인분석결과는 <표 4-19>와 같이 유의한 요인수가 3개 추출되었다. 요인의 누적분산율은 70.05%로 나타났고 고유치의 경우 모두 1.0 이상으로 나타났다.

<표 4-19> 마케팅 문화 요인의 타당성 검정결과

요인	측정항목	요인 분류		
		1	2	3
시장지향적 가치관	종업원만족도	.877	-9.089E-03	9.961E-02
	직원존중	.773	.255	.262
	혁신성	.657	.459	.221
	창의성	.631	.531	7.608E-02
고객지향성	고객욕구이해도	-1.468E-02	.882	7.311E-02
	고객가치창출	.305	.781	5.029E-02
	고객만족 목표치	.391	.569	.217
경쟁자지향성	정보수집시스템	.149	4.957E-02	.874
	경쟁자의 전략	7.664E-02	.161	.808
	경쟁자 정보공유	.197	5.854E-02	.769
고유치		4.312	1.630	1.062
분산율(%)		43.122	16.302	10.625
누적 분산율(%)		43.122	59.424	70.049
Kaiser-Meyer-Olkin 측도;0.828, 자유도; 45, 카이제곱; 690.310, 유의확률; 0.000				

셋째, 종합 마케팅능력 중 전략적 계획수립 역량에 대한 요인분석결과는 <표 4-20>과 같이 3개의 요인이 추출되었다. 요인의 누적분산율은 56.89%로 나타났고 고유치의 경우 모두 1.0 이상으로 나타났다.

구분된 요인 중 요인1은 경쟁우위 구축을 위한 조직, 프로세스, 리더십 및 자원배분 등의 특성을 가지고 있으므로 '조직구축요인'으로 명명하였고, 요인2는 내·외부 환경분석(SWOT 등)과 관련된 '상황분석요인', 요인3은 전략대안(idea 등)과 관련된 '포괄성요인'으로 명명하였다.

<표 4-20> 전략적 계획수립역량 요인의 타당성 검정결과

요인	측정항목	요인 분류		
		1	2	3
조직구축	팀 의사소통	.799	4.660E-02	.221
	자원의 배분	.736	.153	5.512E-02
	실행주체간 상호작용	.684	7.009E-02	6.376E-02
	기능부서간의 지원,협조	.633	.265	.312
	마케팅팀의 편성	.627	.119	.283
	마케팅팀에 대한 애정	.627	.376	.105
	목표기간 달성	.597	.302	-6.113E-02
상황분석	조직의 강점	.128	.726	5.837E-02
	조직의 약점	7.499E-02	.710	.186
	환경의 기회	.285	.675	7.299E-02
	환경의 위협	.212	.673	.198
포괄성	전략대안의 타당성	.175	3.472E-02	.810
	다양한 대안 고려여부	5.059E-02	.166	.800
	상황변화 고려도	.227	.267	.723
고유치		5.080	1.531	1.354
분산율(%)		36.283	10.933	9.672
누적 분산율(%)		36.283	47.216	56.887
Kaiser-Meyer-Olkin 측도; 0.844, 자유도; 91, 카이제곱; 814.862, 유의확률; 0.000				

넷째, 종합 마케팅능력 중 역동적 전략실행 역량에 대한 요인분석결과는 <표 4-21>과 같은 요인이 추출되었다. 요인의 누적 분산율은 54.25%로 나타났고 고유치의 경우 모두 1.0 이상으로 나타났다.

<표 4-21> 역동적 전략실행역량 요인의 타당성 검정결과

요인	측정항목	요인분류	
		1	2
마케팅 믹스	서비스 접점	.786	6.955E-02
	물리적 증거 확보	.781	9.053E-02
	서비스 상품	.703	.132
	가격정책	.698	.233
	프로세스	.593	.270
	유통망 구축	.565	.347
	판매촉진 활동	.516	.375
STP	포지셔닝	1.212E-04	.829
	목표시장	.246	.764
	시장세분화	.338	.642
고유치		4.181	1.244
분산율(%)		41.809	12.442
누적 분산율(%)		41.809	54.251
Kaiser-Meyer-Olkin 측도; 0.863, 자유도; 45, 카이제곱; 511.388, 유의확률; 0.000			

다섯째, 관리통제유형에 대한 요인분석결과는 <표 4-22>와 같은 두 가지 요인이 추출되었다. 요인의 누적 분산율은 63.53%로 나타났고 고유치의 경우 모두 1.0 이상으로 나타났다.

<표 4-22> 관리통제유형 요인의 타당성 검정결과

요인	측정항목	요인 분류	
		1	2
결과통제	정량기준 측정	.833	.201
	성과급제 시행여부	.820	.124
	결과중시 평가프로세스	.780	.216
	성과달성 중시풍토	.732	9.875E-02
행동통제	규정, 절차의 존재	-9.131E-02	.878
	업무관련 미팅	.345	.680
	과정중시 풍토	.367	.575
고유치		3.257	1.191
분산율(%)		46.522	17.011
누적 분산율(%)		46.522	63.534
Kaiser-Meyer-Olkin 측도; 0.811, 자유도; 21, 카이제곱; 365.591, 유의확률; 0.000			

여섯째, 성과평가유형에 대한 요인분석결과는 <표 4-23>과 같은 두 가지 요인이 추출되었다. 요인의 누적 분산율은 61.72%로 나타났고 고유치의 경우 모두 1.0 이상으로 나타났다.

<표 4-23> 성과평가유형 요인의 타당성 검정결과

요인	측정항목	요인 분류	
		1	2
재무중심평가	목표수익성	.850	7.714E-02
	목표매출기준	.845	-9.097E-03
	사업성공가능성	.573	.570
	개발예산달성	.523	.414
비 재무중심평가	고객요구사항 반영	-4.925E-02	.850
	개발시간 목표	.114	.772
	노하우 축적	.425	.516
고유치		3.030	1.291
분산율(%)		43.281	18.441
누적 분산율(%)		43.281	61.722
Kaiser-Meyer-Olkin 측도; 0.762, 자유도; 21, 카이제곱; 324.823, 유의확률; 0.000			

마지막으로, 신규사업 개발성과에 대한 요인분석결과는 <표 4-24>와 같은 두 가지 요인이 추출되었다. 요인의 누적 분산율은 59.57%로 나타났고 고유치의 경우 모두 1.0 이상으로 나타났다.

<표 4-24> 성과요인의 타당성 검정결과

요인	측정항목	요인 분류	
		1	2
재무적 성과	현금흐름 달성정도	.861	-3.640E-03
	매출액 달성정도	.840	-2.184E-03
	개발시간목표	.775	.306
	시장점유율 달성정도	.462	.368
비 재무적 성과	아이디어 창출능력	.107	.822
	신규고객 유치능력	-.280	.737
	사업개발역량	.384	.634
	종업원 만족도	.301	.571
고유치		3.111	1.654
분산율(%)		38.890	20.680
누적 분산율(%)		38.890	59.570
Kaiser-Meyer-Olkin 측도; 0.739, 자유도; 28, 카이제곱; 414.748, 유의확률; 0.000			

제 3 절 가설의 검정

1. 신규사업 개발전략과 개발성과간의 관계에 대한 가설 검정

이 연구는 신규사업 개발전략이 개발성과에 영향을 미치는데 있어서 종합마케팅능력이 중요한 역할을 한다는 관점에서 출발하고 있다. 그러나 기업수준의 기본전략유형과 성과간의 직접적인 관계에 대해서는 아직까지 일치된 연구견해가 존재하지는 못하고 있다.

이 연구에서는 신규사업 전략유형에 따라 개발성과에 차이가 있는지를 검정하기 위하여 분산분석을 실시하였다. <표 4-25>의 분산분석표에 의하면 재무적 성과는 유의수준 10%에서 전략 유형별로 상당한 차이를 보이고 있다. <표 4-25>를 살펴보면 해운산업의 신규사업 개발성과는 집중화 전략의 경우가 가장 높고, 다각화 전략이 그 다음이며 통합화 전략이 가장 낮게 나타나고 있다.

그러나 비재무적 성과 측면에서는 집단간의 차이를 보이지 않고 있으며, 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 신규사업 개발 전략의 유형에 따라 개발 성과가 달라질 것이라고 하는 가설1은 재무성과 부분에서만 부분적으로 채택된다고 할 수 있다.

<표 4-25> 전략유형과 신규사업 개발성과간 분산분석 결과

성과	전략 유형	빈도	평균	표준 편차	F	유의확률
재무적 성 과	1	106	3.8443	.6291	2.438	0.090
	2	23	3.5870	.7095		
	3	39	3.6282	.7091		
	합계	168	3.7589	.6650		
비재무적 성 과	1	106	3.5613	.6751	0.061	0.941
	2	23	3.5435	.6425		
	3	39	3.5962	.5053		
	합계	168	3.5670	.6319		

전략유형; 1=집중화전략, 2=통합화전략, 3=다각화전략

2. 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력간의 관계에 대한 가설검정

이 연구의 두 번째 가설인 신규사업 개발전략의 유형과 종합 마케팅능력 간의 관계를 검정하기 위하여 전략유형과 종합마케팅 능력을 나타내는 변수, 즉 자원요인, 마케팅문화요인, 계획수립역량 요인 및 전략실행역량 요인간의 분산분석을 실시하였다. 전략유형과 종합 마케팅능력간의 일원배치분산분석 결과 나타난 기술 통계량 및 분산분석표는 <표 4-26>과 같다.

<표 4-26> 전략유형과 종합 마케팅능력간 분산분석 결과

마케팅능력	전략유형	빈도	평균	표준편차	F	유의확률
경영 자원	1	106	3.3058	.4483	1.186	.308
	2	23	3.4040	.5032		
	3	39	3.4252	.4476		
	합계	168	3.3470	.4564		
마케팅 문화	1	106	3.3926	.5721	.398	.672
	2	23	3.2814	.3927		
	3	39	3.3689	.5315		
	합계	168	3.3719	.5402		
계획 수립	1	106	3.3449	.4248	.871	.420
	2	23	3.2131	.4372		
	3	39	3.3061	.4764		
	합계	168	3.3179	.4385		
전략 실행	1	106	3.3129	.4661	.112	.894
	2	23	3.3178	.6231		
	3	39	3.3553	.4343		
	합계	168	3.3234	.4806		

전략유형; 1=집중화전략, 2=통합화전략, 3=다각화전략

<표 4-26>에 의하면 신규사업 개발전략의 유형에 따라 요구되는 종합 마케팅 능력의 수준이 달라질 것이라고 하는 가설2는 전략유형별로 종합마케팅 능력을 구성하는 하위요인 간의 평균의 차이는 어느 정도 존재하고 있었으나, 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 이 가설은 기각된다.

이는 우리나라 해운기업들의 신규사업 개발 전략이 마케팅 능력 수준의 영향을 받지 않고 진행되거나 마케팅능력 수준뿐만이 아닌 여타의 다양한 경영기능의 영향하에 수립, 실행되고 있음을 시사한다고 볼 수 있다.

3. 종합 마케팅능력과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설검정

가설3은 종합 마케팅능력 수준이 높아질 수록 신규사업 개발성과는 향상될 것이라는 것이다. 이와 같은 가설3을 검정하기 위하여, 재무성과, 또는 비재무성과를 종속변수로 하고 종합 마케팅능력을 구성하는 경영자원, 마케팅 문화, 전략계획수립 및 실행요인 등 4개의 요인을 독립변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다.

다중회귀분석에 사용된 신규사업 개발전략과 개발성과에 관한 변수는 각 측정항목의 평균값이 아닌 각 변수의 요인점수를 이용하였다. 그 이유는 변수의 수가 많거나 변수들 사이의 상관관계가 높아 다중공선성(multi- colinearity)이 높은 경우에는 원 자료의 각 측정항목의 평균값을 이용하는 것보다 요인점수를 이용하여 분석을 하는 것이 더 효과적이라는 데 근거한다.¹⁰⁶⁾

가설3을 검정하기 위한 다중회귀분석 모형은 다음과 같이 설정된다.

106) 상계서, p.574.

다중회귀분석 모형 : $Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$

단, Y_i : 신규사업 개발성과

$i=1$: 재무적 성과

$i=2$: 비 재무적 성과

X_1 : 종합 마케팅능력의 자원 요인

X_2 : 종합 마케팅능력의 전략실행 요인

X_3 : 종합 마케팅능력의 계획수립 요인

X_4 : 종합 마케팅능력의 문화 요인

β_i : 모수(회귀계수)

ε : 오차항

가설3에 대한 다중 회귀분석의 결과는 <표 4-27> 및 <표 4-28>과 같다.

먼저 종합 마케팅능력 구성요인을 독립변수로 하고 재무적 성과를 종속변수로 하여 해운기업의 종합 마케팅 능력이 신규사업 개발성과(재무적 성과)에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 Enter방식을 이용한 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-27>과 같다.

<표 4-27>에서 보는 바와 같이 우선 피어슨 계수의 유의성이 유의수준 5%에서 모든 독립변수의 계수가 유의하게 나타나고 있다. 그리고 회귀모형요약에서 보는 바와 같이, 결정계수는 0.396으로 나타나고 있어 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 39.6%임을 알 수 있다. 또한 R제곱 변화량에 대한 F변화량의 값이 6.124이며 이때 유의확률F변화량 값이 0.014이므로 유의수준 0.05에서 볼 때 R제곱의 변화량에 대한 통계적인 유의성이 존재한다고 볼 수 있다. 따라서 모형의 적합성이 존재하며, 해운기업의 종합 마케팅능력이 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 한편 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 종합 마케팅능력을 구성하는 자산, 문화, 실행, 계획 등 독립변수 모두가 확률수준 $P < 0.05$ 에서 재무적 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 즉 자산요인은 $t = 3.312$, $p = 0.001$, 문화요인은 $t = 5.061$, $p = 0.000$,

전략실행요인은 $t= 4.944$, $p= 0.000$, 계획수립요인은 $t= 2.475$, $p= 0.014$ 로 나타나고 있어 재무적 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

다음으로 종합 마케팅능력 구성요인을 독립변수로 하고 비 재무적 성과를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-28>과 같다.

<표 4-28>에서 보는 바와 같이 우선 피어슨 계수의 유의성은 유의수준 5%에서 모든 독립변수의 계수가 유의하게 나타나고 있다. 그리고 회귀모형요약에서 보는 바와 같이, 결정계수는 0.255로 나타나고 있어 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 25.5%임을 알 수 있다. 또한 R제곱 변화량에 대한 F변화량의 값이 14.893이며 이때 유의확률 F변화량 값이 0.000이므로 유의수준 0.05에서 볼 때 R제곱의 변화량에 대한 통계적인 유의성이 존재한다고 볼 수 있다. 따라서 모형의 적합성이 존재하며, 해운기업의 종합 마케팅능력이 비 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

한편 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 종합 마케팅능력을 구성하는 요인 중 자산을 제외한 문화, 실행, 계획 등 3개의 독립변수가 유의수준 $P<0.05$ 에서 비 재무적 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 즉 문화요인은 $t= 3.859$, $p= 0.000$, 계획수립요인은 $t= 4.268$, $p= 0.000$, 전략실행요인은 $t= 5.194$, $p= 0.000$ 으로 나타나고 있어 비 재무적 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 비 재무적 성과의 경우에는 경영자산 요인을 제외한 독립변수의 계수가 유의수준 1%에서 모두가 유의하게 나타나고 있다.

따라서 가설3은 양호하게 채택되어지며, 지속적 경쟁우위를 위한 자원과 역량을 중심으로 하는 사업수준전략의 성격을 갖는 종합 마케팅능력은 개발성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석된다.

<표 4-27> 종합 마케팅능력과 재무적 성과간 회귀분석결과

		재무성과	자산	실행	계획	문화
Pearson 상관	재무성과	1.000	.481	.454	.233	.333
	자산	.481	1.000	.464	.306	.108
	실행	.454	.464	1.000	.004	.001
	계획	.233	.306	.004	1.000	-.004
	문화	.333	.108	.001	-.004	1.000
유의확률 (한쪽)	재무성과	.	.000	.000	.001	.000
	자산	.000	.	.000	.000	.082
	실행	.000	.000	.	.482	.494
	계획	.001	.000	.482	.	.480
	문화	.000	.082	.494	.480	.

▶ 회귀모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량		
					R제곱 변화량	F 변화량	유의확률 F 변화량
4	.640(d)	.410	.396	.77673	.022	6.124	.014

▶ 다중회귀모형의 회귀계수

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	
	B	표준오차	베타			
4	(상수)	-4.367E-03	.060		-.073	.042
	자산	.240	.073	.242	3.312	.001
	문화	.307	.061	.307	5.061	.000
	실행	.342	.069	.341	4.944	.000
	계획	.158	.064	.159	2.475	.014

a 종속변수: 재무성과

<표 4-28> 종합 마케팅능력과 비재무적 성과간 회귀분석 결과

		비재무적성과	자산	실행	계획	문화
Pearson 상관	비재무적성과	1.000	.306	.348	.285	.257
	자산	.306	1.000	.464	.306	.108
	실행	.348	.464	1.000	.004	.001
	계획	.285	.306	.004	1.000	-.004
	문화	.257	.108	.001	-.004	1.000
유의확률 (한쪽)	비재성과	.	.000	.000	.000	.000
	자산	.000	.	.000	.000	.082
	실행	.000	.000	.	.482	.494
	계획	.000	.000	.482	.	.480
	문화	.000	.082	.494	.480	.

▶ 회귀모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량		
					R 제곱 변화량	F 변화량	유의확률 F변화량
3	.518(c)	.268	.255	.8656079	.066	14.893	.000

▶ 다중회귀모형의 회귀계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	(상수)	-2.234E-03	.067		-.033	.073
	실행	.349	.067	.347	5.194	.000
	계획	.284	.067	.285	4.268	.000
	문화	.259	.067	.258	3.859	.000

a 종속변수: 비재무적 성과

4. 관리통제 유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설검정

관리·통제의 유형 및 방식은 종합 마케팅능력의 수준에 따라 차이를 보일 것이라고 하는 가설은 마케팅능력의 수준에 따라 적합한 관리통제유형이 존재할 수 있을 것이라는 추론을 가능하게 한다. 가설4를 검정하기 위해서는 종합 마케팅능력을 수준이 높은 집단과 낮은 집단으로 분류하고, 이들 두 집단간의 관리통제유형에 대한 평균에 차이가 있는지를 살펴보아야 한다.

이를 위하여 이 연구에서는 T-test 를 사용하여 종합 마케팅능력과 관리통제유형 간의 관계를 분석하였으며 그 결과가 <표 4-29>에 나타나 있다. <표 4-29>을 살펴보면 우선 종합마케팅 능력 수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 모든 관리 통제 활동을 적극적으로 수행하고 있음을 알 수 있다. 가설4-1은 종합마케팅 능력의 수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 결과통제 방식을 더 많이 활용할 것이라는 것이다.

<표 4-29> 관리통제 유형과 종합 마케팅능력간 T-test 결과

▶집단통계량

	종합 마케팅능력	빈도	평균	표준편차
행동통제	높은집단(>= 3.34)	87	3.4943	.5230
	낮은집단 (< 3.34)	81	2.9177	.6248
결과통제	높은집단(>= 3.34)	87	3.3075	.7409
	낮은집단 (< 3.34)	81	2.5648	.7156

▶독립표본 검정

		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률(양쪽)
행동통제	등분산이 가정됨	2.387	.124	6.502	166	.000
결과통제	등분산이 가정됨	.058	.810	6.599	166	.000

<표 4-29>에서 보는 바와 같이 이 가설은 채택되어진다. 즉 종합 마케팅능력 수준이 높은 집단의 결과통제 유형의 평균값(3.3075)이 낮은 집단의 평균값(2.5648)보다 현저히 높게 나타나고 있으며, 유의수준 1%에서 통계적 유의성을 확보하고 있기 때문이다.

그러나 일반적으로 예상되고 있는 가설4-2, 즉 종합 마케팅능력 수준이 낮은 집단은 높은 집단에 비해 행동통제방식을 더 선호할 것이라는 가설은 기각된다. T-test 결과는 행동통제에도 결과통제와 마찬가지로 종합마케팅 수준이 높은 집단이 이 유형을 선호하고 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 가설4는 부분적으로 채택되어진다고 할 수 있다.

5. 성과평가 유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설검정

가설 5는 가설4와 동일한 맥락에서 설정되었으며, 가설의 검정 또한 동일한 방식으로 이루어 졌다. 이는 성과평가시스템의 구축 및 운영이 광의의 관리통제시스템의 범주에 해당되며, 기업 내부의 제반 역량, 특히 마케팅 역량과 수준을 고려하여 활용되어질 때 그 본연의 역할을 다 할 수 있음을 의미한다.

가설 5-1은 종합 마케팅능력 수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 비 재무중심 성과평가 지표를 더 많이 활용할 것이라는 것이다. 이를 검정하기 위한 T-test 결과는 <표 4-30>과 같다.

<표 4-30>에서 보는 바와 같이 이 가설은 채택되어진다. 즉 종합 마케팅능력 수준이 높은 집단의 비 재무중심 성과평가유형의 평균값(3.4866)이 낮은 집단의 평균값(3.0494)보다 현저히 높게 나타나고 있으며, 유의수준 1%에서 통계적 유의성을 확보하고 있다.

그러나 가설5-2, 즉 종합 마케팅능력 수준이 낮은 집단은 높은 집단에 비해 재무중심 성과평가 유형을 더 선호할 것이라는 가설은 기각된다. T-test 결과는 관리통제유형에서와 마찬가지로 성과평가 유형측면에서도 종합 마케팅능력 수준이 높은 집단이 이 유형을 선호하고 있는 것으로 나타내고 있다. 따라서 가설 4는 부분적으로 채택되어진다고 할 수 있다.

<표 4-30> 성과평가 유형과 종합 마케팅능력간 T-test 결과

▶집단통계량

	종합 마케팅능력	빈도	평균	표준편차
재무중심 평가	높은집단(>= 3.34)	87	3.7356	.6418
	낮은집단 (< 3.34)	81	3.3920	.5168
비재무중심 평가	높은집단(>= 3.34)	87	3.4866	.5564
	낮은집단 (< 3.34)	81	3.0494	.5429

▶ 독립표본검정

		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률(양쪽)
재무중심 평가	등분산이 가정됨	2.957	.087	3.805	166	.000
비재무 중심평가	등분산이 가정됨	.055	.816	5.149	166	.000

6. 관리통제 유형과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설검정

종합마케팅 능력과 성과간의 관계에 있어서 관리통제 시스템이 어떤 특성을 가지고 있는가에 따라 그 영향의 정도는 달라질 것이라는 가설6을 검정하기 위해서는 관리통제방법의 활용정도와 개발성과간의 관계에 대한 검토가 선행되어야 할 필요가 있다. 이와 같은 관점에서 가설6-1 및 가설6-2를 검정하기 위하여 관리통제유형과 재무적 성과 및 비재무적 성과에 대한 T-test를 실시하였다.

<표 4-31> 관리통제 유형과 재무적 성과간 T-test 결과

▶ 집단통계량

	재무적 성과	빈도	평균	표준편차
행동통제	높은집단(>= 3.75)	95	3.1509	.6645
	낮은 집단(< 3.75)	73	3.3014	.6039
결과통제	높은집단(>= 3.75)	95	2.7289	.8385
	낮은 집단(< 3.75)	73	3.2363	.6933

▶ 독립표본검정

		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률(양쪽)
행동통제	등분산이 가정됨	.198	.657	-1.513	166	.132
결과통제	등분산이 가정되지 않음			-4.290	165.074	.000

<표 4-31>에서 나타난 바와 같이 행동통제 방식의 활용정도가 높을수록 신규사업 개발성장에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설6-1은 통계적 유의성을 확보하지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 결과통제 방식의 활용정도가 높으면 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설은 가설과는 정반대의 결과로 나타났다.

<표 4-32> 관리통제 유형과 비재무적 성과간 T-test 결과

▶ 집단통계량

	비 재무적 성과	빈도	평균	표준편차
행동통제	높은 집단(>= 3.56)	83	3.3092	.5768
	낮은 집단(< 3.56)	85	3.1255	.6900
결과통제	높은 집단(>= 3.56)	83	2.9849	.8014
	낮은 집단(< 3.56)	85	2.9147	.8341

▶ 독립표본검정

		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률(양쪽)
행동통제	등분산이 가정됨	2.803	.096	1.870	166	.063
결과통제	등분산이 가정됨	.018	.895	.556	166	.579

즉 재무적 성과가 낮은 집단의 관리 통제 방식이 결과통제 유형을 선호하는 것으로 나타난 것이다. 이는 유의수준 1%에서 통계적 유의성을 보이는 바, 종합 마케팅능력과는 반대로 결과통제가 강화되면 오히려 재무적 성과가 낮아진다는 것을 시사하고 있다.

이와 같은 현상과는 대조적으로 비 재무적 성과가 높은 집단의 관리통제 방식은 행동통제 유형을 선호하는 것으로 나타나고 있다. 결론적으로 가설6-2는 기각된다. <표 4-32>는 비록 유의수준 10%에서 유의성을 보이고는 있지만, 행동통제가 강화되면 성과가 향상되는 것으로 나타나고 있다는 점이다. 이와 같은 분석결과는 해운산업 고유의 산업 특성이 장비 집약적이고, 신규사업 개발방향 및 통로가 제한적이라는 점을 잘 나타내

주고 있다고 볼 수 있다.

가설6-3은 해운산업에 있어서 관리통제유형의 조절효과 여부를 검토하기 위하여 설정된 것이다. 즉 종합 마케팅능력이 신규사업 개발성과에 미치는 영향이 관리통제유형에 따라 어떤 차이가 나타나는가를 이원배치 분산분석을 이용하여 그 상호작용효과를 검증하고자 하는 것이다.

이 연구에서는 가설6-3을 검증하기 위하여 종합 마케팅능력과 관리통제유형을 독립변수로, 신규사업 개발성과를 종속변수로 사용하였다. 그리고 각 독립변수들을 두 집단, 즉 종합 마케팅능력 수준이 높은 집단과 낮은 집단, 그리고 관리통제유형을 결과통제 집단과 행동통제 집단으로 구분하기 위하여 각 독립변수들의 평균값을 기준으로 집단을 구분하였다. 따라서 각 집단의 표본의 크기가 차이가 나지 않으며, 또한 표본의 크기가 충분히 크므로 분산분석을 적용하는 데에는 문제가 없는 것으로 판단하였다.

이 분석에 사용된 분석모델은 다음과 같고, 분석결과는 <표 4-33>과 같다.

신규사업 개발성과 = f (종합 마케팅능력, 관리통제유형, 종합 마케팅능력 \times 관리통제유형)

여기서 종합 마케팅능력 수준 ; 낮은집단=1, 높은집단=2

관리통제유형 ; 결과통제 및 행동통제 각각 낮은집단=1, 높은집단=2

<표 4-33>은 전체성과를 종속변수로 하여 종합 마케팅능력과 관리통제유형의 상호작용효과를 분석한 것이다. <표 4-33>의 a.(결과통제유형의 조절효과)에 따르면 독립변수의 주요효과는 종합 마케팅능력의 F값이 5.923, 유의수준이 .016이며, 결과통제방식의 F값은 9.999, 유의수준 .002로 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나 마케팅능력과 결과통제의 상호작용효과는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 그러나 <표 4-33>의 b.(행동통제유형의 조절효과)의 경우에는 독립변수들의 주요효과는 물론 상호작용효과도 신규사업 개발성과에 유의한 영향을 보여주지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설6-3은 기각된다. <그림 4-1>은 종합 마케팅능력과 관리통제유형의 신규사업 개발성과에 대한 상호작용효과를 그림으로 나타낸 것이다.

<표 4-33> 이원배치 분산분석 결과(관리통제 유형의 조절효과 검증)

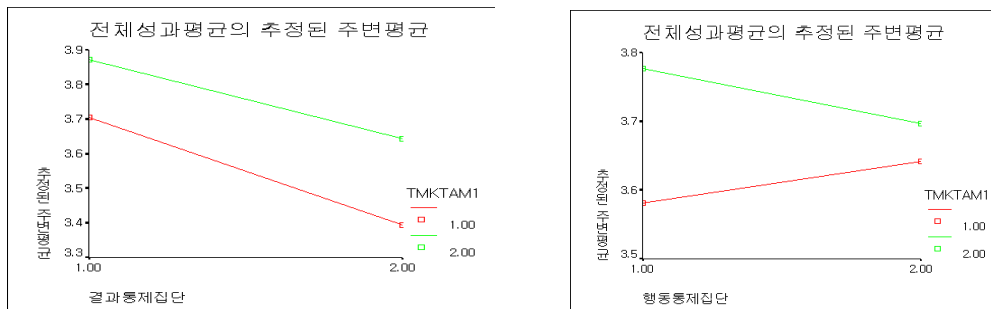
a. 결과통제유형의 조절효과

변수		제 III 유형 제공합	평균제공	F	유의확률
종속변수	독립변수				
신규사업	종합 마케팅능력	1.594	1.594	5.923	.016
	결과통제	2.692	2.692	9.999	.002
개발성과	종합마케팅능력 ×결과통제	5.902E-02	5.902E-02	.219	.640

b. 행동통제유형의 조절효과

변수		제 III 유형 제공합	평균제공	F	유의확률
종속변수	독립변수				
신규사업	종합 마케팅능력	.525	.525	1.846	.176
	행동통제	3.326E-03	3.326E-03	.012	.914
개발성과	종합마케팅능력 ×행동통제	.166	.166	.584	.446

<그림 4-1> 종합마케팅능력×관리통제유형간 상호작용효과



7. 성과평가 유형과 신규사업 개발성과간의 관계에 대한 가설검정

전술한 바와 같이 관리통제 유형의 활용정도와 성과평가유형의 반영정도는 광의의 통제시스템의 범주에 해당되지만 그 강조점에서는 개념적 차이가 존재한다. 가설7의 검정은 가설6의 경우와 동일한 맥락에서 이루어졌다.

<표 4-34>에서 보는 바와 같이 재무중심 성과평가 유형의 반영정도가 높을 수록 성과에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가설7-1은 기각되고, 가설과는 반대로 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-34> 성과평가 유형과 재무적 성과간 T-test 결과

▶ 집단통계량

	재무적 성과	빈도	평균	표준편차
재무중심 평가	높은집단(>= 3.75)	95	3.7132	.5494
	낮은 집단(< 3.75)	73	3.3836	.6334
비 재무중심 평가	높은집단(>= 3.75)	95	3.3228	.5511
	낮은 집단(< 3.75)	73	3.2146	.6368

▶ 독립표본검정

		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률(양쪽)
재무중심 평가	등분산이 가정됨	1.776	.184	3.606	166	.000
비 재무 중심평가	등분산이 가정되지 않음			1.157	142.555	.249

비재무적 성과 측면에서도 일반적으로 비 재무중심 성과평가 유형이 더 많이 적용될 수록 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설7-2는 유의수준 1%에서 채택되어진다(<표4-35>참조).

이와 같은 분석결과는 비 재무적 성과 수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 성과평가 관련 활동을 적극적으로 수행하고 있다는 것을 잘 나타내 주고 있다.

<표 4-35> 성과평가 유형과 비재무적 성과간 T-test 결과

▶ 집단통계량

	비 재무적 성과	빈도	평균	표준편차
재무중심 평가	높은집단(>= 3.56)	83	3.6958	.5818
	낮은 집단(< 3.56)	85	3.4471	.6113
비 재무중심 평가	높은집단(>= 3.56)	83	3.4378	.5307
	낮은 집단(< 3.56)	85	3.1176	.6058

▶ 독립표본검정

		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률(양쪽)
재무중심 평가	등분산이 가정됨	.135	.714	2.700	166	.008
비재무 중심평가	등분산이 가정됨	.020	.887	3.640	166	.000

한편 가설 7-3은 신규사업의 개발에 있어서 개발주체에 대한 성과평가유형의 조절효과 여부를 검토하기 위하여 설정된 것이다. 즉 종합 마케팅능력이 신규사업 개발성과에 미치는 영향이 성과평가유형에 따라 어떤 차이가 나타나는가를 이원배치 분산분석을 이용하여 그 상호작용효과를 검정하고자 하는 것이다.

이 연구에서는 가설7-3을 검정하기 위하여 종합 마케팅능력과 성과평가유형을 독립변수로, 신규사업 개발성과를 종속변수로 사용하였다. 그리고 각 독립변수들을 두 집단, 즉 종합 마케팅능력 수준이 높은 집단과 낮은 집단, 그리고 성과평가유형을 재무중심 성과평가 집단과 비 재무중심 성과평가 집단으로 구분하기 위하여 각 독립변수들의 평균값을 기준으로 집단을 구분하였다. 따라서 각 집단의 표본의 크기가 차이가 나지 않으며, 또한

표본의 크기가 충분히 크므로 분산분석을 적용하는 데에는 문제가 없는 것으로 판단하였다.

이 분석에 사용된 분석모델은 다음과 같으며, 분석결과는 <표 4-36>과 같다.

신규사업 개발성과 = f (종합 마케팅능력, 성과평가유형, 종합 마케팅능력×성과평가유형)

여기서 종합 마케팅능력 수준 ; 낮은집단=1, 높은집단=2

성과평가유형 ; 재무중심 평가 및 비재무중심 평가 각각 낮은집단=1, 높은집단=2

<표 4-36>은 전체성과를 종속변수로 하여 종합 마케팅능력과 성과평가유형의 상호작용효과를 분석한 것이다. <표 4-36>의 a. (재무중심 평가유형의 조절효과)에 따르면 독립변수의 주요효과는 종합 마케팅능력은 통계적 유의성이 없고, 재무중심 성과평가 유형의 F값은 32.821, 유의수준 .000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나, 마케팅능력과 성과평가유형의 상호작용효과는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 그리고 <표 4-36>의 b. (비재무중심 평가유형의 조절효과)의 경우, 비 재무중심 성과평가 유형의 F값은 8.869, 유의수준 .003으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나, 상호작용효과는 신규사업 개발성과에 유의한 영향을 보여주지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설6-3은 기각된다. <그림 4-2>는 종합 마케팅능력과 관리통제유형의 신규사업 개발성과에 대한 상호작용효과를 그림으로 나타낸 것이다.

<표 4-36 > 이원배치 분산분석 결과(성과평가유형의 조절효과 검정)

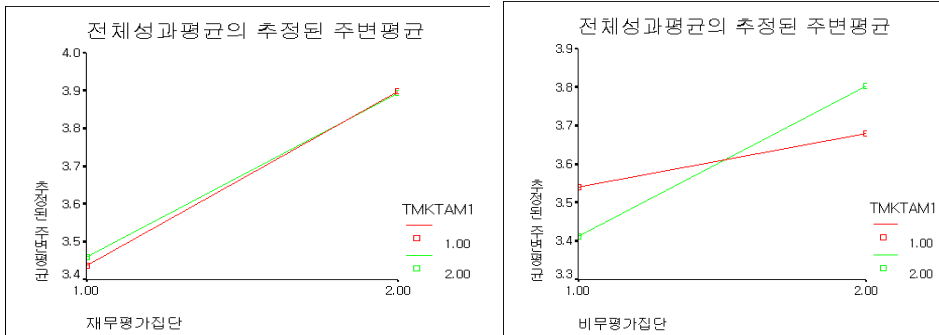
a. 재무중심 평가유형의 조절효과

변수		제 III 유형 제공합	평균제공	F	유의확률
종속변수	독립변수				
신규사업 개발성과	종합 마케팅능력	2.928E-03	2.928E-03	.012	.912
	재무중심 평가유형	7.803	7.803	32.821	.000
	종합 마케팅능력 ×재무중심 평가유형	6.892E-03	6.892E-03	.029	.865

b. 비 재무중심 평가유형의 조절효과

변 수		제 III 유형 제공합	평균제공	F	유의확률
종속변수	독립변수				
신규사업 개발성과	종합 마케팅능력	5.278E-05	5.278E-05	.000	.989
	비재무중심 평가유형	2.386	2.386	8.869	.003
	종합 마케팅능력 ×비재무중심 평가유형	.542	.542	2.017	.157

<그림 4-2> 종합마케팅능력×성과평가유형간 상호작용효과



8. 업종별 특성차이에 대한 가설검정

가설8은 보다 미시적인 수준에서 해운산업 내 업종별로 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력 및 관리통제유형과 성과평가유형에 차이가 있을 것이라는 업종별 특성차이를 살펴보기 위한 것이다. 이 연구에서는 우선 업종별로 채택하는 신규사업 개발전략 유형 간에는 차이가 있을 것이라는 가설8-1을 검정하기 위하여 업종과 전략유형간의 교차분석 방법을 통하여 검정하였다.

업종별로 채택하는 신규사업 개발전략 유형 간에 차이가 있을 것이라는 가설8-1을 검정한 결과는 <표 4-37>과 같이 요약된다. <표 4-37>을 살펴보면 전체적

으로 기대빈도가 일반적 기준치인 5 이상으로 나타나고 있으며,¹⁰⁷⁾ X^2 (카이스퀘어) = 13.704, 자유도 4, $p = 0.008$ 로 통계적으로 유의한 차이가 있음이 검정되었다. 따라서 가설8-1은 채택되어진다.

<표 4-37> 업종과 전략유형의 차이검정

구 분			전략유형			합계
			집중화	계열화	다각화	
업종	외항화물운송업	빈도	45	2	14	61
		기대빈도	38.5	8.4	14.2	61.0
	해운대리점업	빈도	41	10	12	63
		기대빈도	39.8	8.6	14.6	63.0
	복합운송주선업	빈도	20	11	13	44
		기대빈도	27.8	6.0	10.2	44.0
합계		빈도	106	23	39	168
		전체 (%)	63.1%	13.7%	23.2%	100.0%
$X^2 = 13.704, df = 4, p=0.008$						

한편 해운기업이 주로 채택하고 있는 신규사업 전략유형은 업종 모두 집중화전략, 다각화전략, 계열화전략의 순으로 나타나고 있으며, 이는 우리나라 해운기업의 대부분이 전문화율(주력사업의 매출액/총매출액) 95%이상인 단일 업종의 “전업형” 기업이라는 산업특성(<표 4-13>참조)과 더불어 신규사업 개발방향과 전략에 대한 인식의 특성을 보여주고 있는 것으로 분석된다.

둘째, 업종에 따라 종합 마케팅능력 수준에 차이가 있을 것이라는 가설8-2는 분산분석을 통하여 검정하였으며, 분석결과는 <표 4-38>과 같다.

<표 4-38>에 의하면 Levene 통계량 = .964이며, 이때 유의확률 $p = .384$ 로 분산의 동질성이 검정되고 있다. 또한 외항화물운송업과 해운대리점업 간의 종합마케팅능력은 유의확률 $p = .001$ 수준에서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났으며, 해운대리점업과 복합운송주선업 간의 종합마케팅능력은 유의확률 $p = .037$ 수준에서 차

107) 기대빈도 문제에 대하여 Snedecor and Cochran은 교차분리분석에서는 총 셀(cell)에서 5보다 작은 빈도가 나타나는 셀이 전체 셀의 20% 이상이 되어서는 안된다(rule of 5)라고 주장하고 있다. 그러나 임종원(1996)은 rule of 5는 너무나 보수적인 방법이라고 지적하였으며, B. S. Everitt(1977)는 각 셀의 기대빈도가 5 보다 작아도 된다고 주장하고 있다.

이를 보이고 있는 것으로 나타나 가설이 채택되고 있다. 그러나 외항화물운송업과 복합운송주선업 간에는 통계적 유의성이 발견되지 않고 있어 가설8-2는 부분적으로 채택되는 것으로 분석된다.

한편 업종별 종합 마케팅능력은 외항화물운송업의 평균이 3.4592로 가장 높고, 복합운송주선업 3.3835, 해운대리점업 3.1943 순으로 나타나고 있다.

<표 4-38> 업종별 종합 마케팅능력의 차이검정

▶분산의 동질성에 대한 검정

	Levene 통계량	자유도1	자유도2	유의확률
종합 마케팅능력	.964	2	165	.384

▶분산분석

		제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
종합 마케팅 능력	집단-간	2.287	2	1.144	8.276	.000
	집단-내	22.802	165	.138		
	합계	25.089	167			

▶기술통계

업종별		N	평균	표준편차	표준오차
종합 마케팅 능력	1	61	3.4592	.4025	5.153E-02
	2	63	3.1943	.3847	4.847E-02
	3	44	3.3835	.3015	4.545E-02
	합계	168	3.3400	.3876	2.990E-02

▶ 집단간 차이

종속변수	(I)주력업종	(J)주력업종	평균차 (I-J)	표준오차	유의확률
종합 마케팅 능력	1	2	.2649(*)	6.678E-02	.001
		3	7.576E-02	7.353E-02	.589
	2	1	-.2649(*)	6.678E-02	.001
		3	-.1892(*)	7.304E-02	.037
	3	1	-7.5756E-02	7.353E-02	.589
		2	.1892(*)	7.304E-02	.037

주력업종; 1=외항화물운송업, 2=해운대리점업, 3=복합운송주선업

셋째, 가설8-3은 업종에 따라 관리통제유형에 차이가 있을 것이라는 것이다. 가설8-3의 검정도 가설8-2와 같이 분산분석을 통하여 검정하였으며, 분석 결과는 <표 4-39>와 같다.

<표 4-38>에 의하면 Levene 통계량 및 유의확률 측면에서 분산의 동질성이 검정되고 있다. 또한 외항화물운송업과 해운대리점업 간의 관리통제유형은 행동통제 및 결과통제 모두에서 유의확률 $p = .000$ 수준에서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 해운대리점업과 복합운송주선업 간의 관리통제유형 또한 행동통제 및 결과통제 모두에서 유의확률 $p = .000$ 수준에서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

그러나 외항화물운송업과 복합운송주선업 간에는 통계적 유의성이 발견되지 않고 있어 가설8-3 역시 가설8-2와 동일한 형태로 부분적으로 채택되는 것으로 나타났다.

한편 업종별 결과통제방식의 활용정도는 외항화물운송업의 평균이 3.3361로 가장 높고, 복합운송주선업 3.3125, 해운대리점업 2.3214 순으로 나타나고 있으며, 행동통제방식의 활용정도는 복합운송주선업이 3.5076으로 가장 높고, 외항화물운송업 3.3661, 해운대리점업 2.8677 순으로 나타나고 있다.

<표 4-39> 업종별 관리통제유형의 차이검정

▶ 분산의 동질성에 대한 검정

	Levene 통계량	자유도1	자유도2	유의확률
행동통제	2.130	2	165	.122
결과통제	.058	2	165	.943

▶ 기술통계

		N	평균	표준편차	표준오차
행동통제	1	61	3.3661	.6769	8.667E-02
	2	63	2.8677	.4920	6.199E-02
	3	44	3.5076	.5591	8.429E-02
	합계	168	3.2163	.6414	4.948E-02
결과통제	1	61	3.3361	.6501	8.324E-02
	2	63	2.3214	.6513	8.206E-02
	3	44	3.3125	.6801	.1025
	합계	168	2.9494	.8164	6.299E-02

▶ 분산분석

		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
행동통제	집단-간	12.757	2	6.379	18.814	.000
	집단-내	55.941	165	.339		
	합계	68.698	167			
결과통제	집단-간	39.765	2	19.883	45.848	.000
	집단-내	71.555	165	.434		
	합계	111.320	167			

▶ 집단간차이분석

종속변수	(I)주력업종	(J)주력업종	평균차(I-J)	표준오차	유의확률
행동통제	1	2	.4984(*)	.1046	.000
		3	-.1415	.1152	.472
	2	1	-.4984(*)	.1046	.000
		3	-.6399(*)	.1144	.000
	3	1	.1415	.1152	.472
		2	.6399(*)	.1144	.000
결과통제	1	2	1.0146(*)	.1183	.000
		3	2.357E-02	.1303	.984
		2	-1.0146(*)	.1183	.000
	2	3	-.9911(*)	.1294	.000
		3	-2.3566E-02	.1303	.984
	3	2	.9911(*)	.1294	.000

주력업종; 1=의향화물운송업, 2=해운대리점업, 3=복합운송주선업

마지막으로, 업종에 따라 성과평가유형에 차이가 있을 것이라는 가설8-4의 검정 또한 분산분석을 통하여 검정하였으며, 분석결과는 <표 4-40>과 같다.

<표 4-40>에 의하면 재무중심평가 및 비재무중심평가 유형 모두가 Levene 통계량 및 유의확률 측면에서 분산의 동질성을 확보하지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 성과평가 유형의 반영정도는 업종별 차이를 보이지 못하는 것으로 검정되며 가설8-4는 기각된다.

<표 4-40> 업종별 성과평가유형의 차이검정

▶ 분산의 동질성에 대한 검정

	Levene 통계량	자유도1	자유도2	유의확률
재무중심평가	3.308	2	165	.039
비재무중심평가	4.035	2	165	.019

▶ 기술통계

		N	평균	표준편차	표준오차
재무중심평가	1	61	3.5738	.6806	8.714E-02
	2	63	3.7103	.5064	6.380E-02
	3	44	3.3636	.5893	8.884E-02
	합계	168	3.5699	.6080	4.691E-02
비재무중심평가	1	61	3.3005	.6316	8.087E-02
	2	63	3.3175	.4457	5.616E-02
	3	44	3.1818	.7060	.1064
	합계	168	3.2758	.5905	4.555E-02

▶ 분산분석

		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
재무중심평가	집단-간	3.115	2	1.558	4.384	.014
	집단-내	58.626	165	.355		
	합계	61.741	167			
비재무중심평가	집단-간	.535	2	.268	.766	.467
	집단-내	57.686	165	.350		
	합계	58.222	167			

▶ 집단간 차이

종속변수	(I)주력업종	(J)주력업종	평균차(I-J)	표준오차	유의확률
재무중심 평가	1	2	-.1365	.1071	.445
		3	.2101	.1179	.207
	2	1	.1365	.1071	.445
		3	.3467	.1171	.014
	3	1	-.2101	.1179	.207
		2	-.3467	.1171	.014
비재무중심 평가	1	2	-1.6914E-02	.1062	.987
		3	.1187	.1169	.598
	2	1	1.691E-02	.1062	.987
		3	.1356	.1162	.507
	3	1	-.1187	.1169	.598
		2	-.1356	.1162	.507

주력업종; 1=외항화물운송업, 2=해운대리점업, 3=복합운송주선업

9. 가설검정결과의 요약

실증분석을 통하여 실시한 가설검정의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 신규사업 개발전략 유형과 개발성과간의 관계에 대한 가설1은 채택되었다. 그러나 재무적 성과 측면에서는 전략유형 간에 유의한 차이를 보이고 있으나 비재무적 측면에서는 차이가 없는 것으로 나타나고 있어, 가설1은 부분적으로 지지된다고 볼 수 있다. 둘째, 신규사업 개발전략 유형과 종합 마케팅능력간의 관계에 대한 가설2는 실증적으로 지지되지 못하고 기각되었다. 신규사업 개발전략 유형별로 종합마케팅을 구성하는 하위요인 간에 평균의 차이는 어느 정도 존재하고 있었으나 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다.

셋째, 종합 마케팅능력과 신규사업 개발성과 간의 관계에 대한 가설3은 채택되었다. 지속적 경쟁우위를 위한 자원과 역량을 중심으로 하는 사업수준 전략의 성격을 갖는 종합 마케팅 능력은 개발성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

넷째, 관리통제유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설4는 부분적으로 지지되고 있다. 일반적으로 예상되고 있는 고 마케팅수준-결과통제, 저 마케팅수준-행동통제의 구조는 저 수준에서는 나타나지 않았다.

다섯째, 성과평가유형과 종합 마케팅능력의 관계에 대한 가설5는 부분적으로 지지되고 있다. 이 가설은 가설4와 동일한 맥락에서 검정되고 있다.

여섯째, 관리통제유형과 신규사업 개발성과 간의 관계에 대한 가설6은 기각되었다. 하위가설이 성과에 영향을 미치는 것은 확인되고 있으나 그 방향이 일치하지 못하고 있다. 그리고 성과에 대한 마케팅 능력과 관리통제유형의 상호작용효과 역시 통계적 유의성을 나타내지 못하고 있어 관리통제유형의 조절효과는 발휘되지 못하고 있는 것으로 분석된다.

일곱째, 성과평가유형과 신규사업 개발성과 간의 관계에 대한 가설7은 부분적으로 지지되었다. 이 가설은 비 재무적 성과 측면에서는 채택되고, 재무적 성과 측면에서는 기각되고 있어 전체적으로는 부분적으로 지지된다고 볼 수 있다. 한편 종합 마케팅능력이 신규사업 개발성과에 미치는 영향이 기업이 채택하는 성과평가유형에 따라 차이가 있을 것

이라고 하는 가설7-3은 이원배치 분산분석 결과 상호작용효과가 통계적 유의성을 나타내지 못하고 있어 일반적인 기대수준과는 달리 조절효과를 발휘하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

여덟째, 보다 미시적인 수준에서 해운산업 내 업종별로 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력 및 관리통제유형과 성과평가유형에 차이가 있을 것이라는 업종별 특성차이를 살펴보기 위한 가설8은 성과평가유형을 제외한 대부분의 하위가설이 채택되고 있는 것으로 나타났다. 이상의 내용을 요약하면 <표 4-41>과 같다.

<표 4-41> 가설검정의 결과 요약

가설	가설 내용	판단
가설1	신규사업 개발전략의 유형에 따라 신규사업 개발성과는 달라질 것이다.	부분채택
가설2	신규사업 개발전략의 유형에 따라 요구되는 마케팅 능력의 수준이 달라질 것이다.	기각
가설3	종합 마케팅능력의 수준이 높아질 수록 신규사업 개발성과는 향상될 것이다.	채택
	3-1; 경영자원 보유정도는 개발성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	3-2; 마케팅문화는 개발성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	3-3; 마케팅 전략계획은 개발성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	3-4; 마케팅 실행역량은 개발성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	종합 마케팅능력수준에 따라 관리통제유형은 차이를 보일 것이다.	부분채택
	4-1; 종합 마케팅능력수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 결과통제를 더 많이 활용할 것이다.	채택
	4-2; 종합 마케팅능력수준이 낮은 집단은 높은 집단에 비해 행동통제를 더 많이 활용할 것이다.	기각

가설	가설 내용	판단
가설5	종합 마케팅능력수준에 따라 성과평가유형은 차이를 보일 것이다.	부분채택
	5-1; 종합 마케팅능력수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 비재무 중심 성과평가지표를 더 많이 활용할 것이다.	채택
	5-2; 종합 마케팅능력수준이 낮은 집단은 높은 집단에 비해 재무중심 성과평가지표를 더 많이 활용할 것이다.	기각
가설6	관리통제유형에 따라 신규사업 개발성과에 미치는 영향이 달라질 것이다.	기각
	6-1; 행동통제방식의 활용정도가 높을 수록 성과에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	6-2; 결과통제방식의 활용정도가 높을 수록 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	6-3; 종합 마케팅능력이 성과에 미치는 영향은 기업이 채택하는 관리통제 유형에 따라 차이가 있을 것이다(조절역할 검정).	기각
가설7	성과평가유형에 따라 신규사업 개발성과에 미치는 영향이 달라질 것이다	부분채택
	7-1; 재무중심 성과평가지표의 반영정도가 높을 수록 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	7-2; 비 재무중심 성과평가지표의 반영정도가 높을 수록 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	7-3; 종합 마케팅능력이 성과에 미치는 영향은 기업이 채택하는 성과평가 유형에 따라 차이가 있을 것이다(조절역할 검정).	기각

가설	가설 내용	판단
	해운산업내의 업종에 따라 특성별 차이를 보일것이다.	부분채택
	8-1; 업종별로 채택하는 신규사업 개발전략 유형 간에는 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설8	8-2 ; 업종에 따라 종합 마케팅능력 수준에 차이가 있을 것이다.	부분채택
	8-3 ; 업종에 따라 관리통제유형에 차이가 있을 것이다.	부분채택
	8-4 ; 업종에 따라 성과평가유형에 차이가 있을 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

신규사업은 기업의 유지와 발전은 물론 미래의 비전달성을 위하여 추진하는 것이기 때문에 기업의 근간을 이루는 중요한 활동이 된다. 이 연구의 주된 목적은 전략적 경영의 통합체계 내에서 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력 및 성과 간의 관계를 살펴보는 데 있다.

신규사업 개발전략은 기본적으로 “우리는 어떤 사업에 참여하고자 하는가?”를 의미하는 기업수준의 전략이며, 경쟁우위의 원천으로서의 핵심자원과 역량 및 문화로서의 마케팅은 “어떻게 경쟁할 것인가?”와 관련되는 사업수준의 전략이라고 할 수 있다.

그러나 이 연구는 해운산업에 있어서 신규사업 개발전략과 성과간의 관계를 다룬 연구가 아주 미흡하다는 인식하에 신규사업 개발 전략과 성과간의 과정을 ‘종합마케팅 능력’ 변수로 설명하려는 새로운 시도이다. 따라서 이 연구의 가설설정 및 검정은 기본적으로 탐색적인 성격을 띠 수밖에 없다. 왜냐하면 해운산업을 대상으로 신규사업 개발전략을 다룬 선행연구를 찾아보기가 어려울 뿐만 아니라 통합적 성장전략의 관점에서 신규사업을 도입·설명하고자하는 시도가 거의 전무하기 때문이다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 전략경영과 마케팅 분야의 선행연구를 토대로 연구모형과 가설을 설정하고 이에 대한 실증연구를 통하여 가설을 검정하였다.

이 연구의 모형은 신규사업 개발전략, 종합 마케팅능력, 관리통제 유형, 성과평가 유형, 신규사업 개발성과 등 5가지 변수들로 구성되어 있으며 중요변수들의 관계에 대한 가설은 모두 8가지로 구성되어 있고, 하위 가설을 포함하여 총 20개의 가설을 설정하고 있다. 가설검정 결과 전체 8개의 가설 중에서 완전채택 1개, 부분채택 5개, 기각된 가설은 2개로 나타나고 있다. 구체적인 가설검정 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 신규사업 개발전략의 유형에 따라 재무적 성과 측면에서는 집단간에 현저한 차이를 보이고 있었으며 그 순위는 집중화 전략의 성과가 가장 높았고 그 다음으로 다각화

전략, 통합화 전략의 순으로 나타나고 있다 그러나 비 재무적 성과 측면에서는 집단간에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

둘째, 신규사업 개발전략 유형에 따라 요구되는 마케팅능력의 수준간에는 유의한 차이가 발견되지 않았다. 그러나 전략유형별로 종합 마케팅능력을 구성하는 경영자원, 문화, 계획역량, 실행역량 등의 하위 요인 간에 평균의 차이가 어느 정도 존재하고 있음이 확인되었다. 이는 우리나라 해운기업들의 신규사업 개발 전략이 마케팅 능력 수준의 영향을 받지 않고 진행되거나 마케팅능력 수준뿐만이 아닌 여타의 다양한 경영기능의 영향 하에 수립, 실행되고 있음을 시사한다고 볼 수 있다.

셋째, 종합마케팅 수준이 높아질 수록 신규사업 개발성과는 향상될 것이라는 가설을 검증하기 위하여, 재무성과 또는 비재무성과를 종속변수로 하고 종합 마케팅능력을 구성하는 경영자원, 마케팅 문화, 전략계획수립 및 실행요인 등 4개의 요인을 독립변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 가설은 양호하게 채택되었으며 지속적 경쟁우위를 위한 자원과 역량을 중심으로 하는 사업수준전략의 성격을 갖는 종합 마케팅능력은 개발성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

넷째, 우리나라 해운기업들은 행동통제, 결과통제를 막론하고 모든 관리통제 방식을 적극적으로 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 해운기업의 마케팅능력 수준에 따라 적합한 관리통제유형이 존재할 수 있을 것이라는 추론을 가능하게 한다. 그러나 일반적으로 예상되고 있는 고 마케팅수준-결과통제, 저 마케팅수준-행동통제의 구조는 저 수준에서는 나타나지 않았다.

다섯째, 종합 마케팅능력수준에 따라 성과평가유형은 차이를 보일 것이라는 연구가설은 마케팅능력수준이 높은 집단은 비 재무중심 성과평가유형을 더 많이 활용한다는 가설은 지지하고 있으나 낮은 집단에서는 기각되었다.

여섯째, 관리통제유형과 신규사업 개발성과 간의 관계는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 그러나 해운기업들이 관리통제방식을 적극적으로 활용하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

일곱째, 신규사업 개발성과 중 비재무적 성과수준이 높은 집단이 성과평가 유형 반영 정도가 높게 나타났으며, 전체적으로 성과수준이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 보다 적

극적인 성과평가 관련활동을 수행하고 있는 것으로 분석되었다.

여덟째, 동일한 해운산업 내에서도 업종별로 신규사업 개발전략과 종합 마케팅능력 및 관리통제유형 등에 차이가 있으므로, 신규사업 개발전략의 수립과 집행에는 미시적인 수준에서 업종별 특성차이를 고려할 필요가 있는 것으로 분석되고 있다.

제 2 절 연구결과의 시사점

이 연구는 기존연구에서 상대적으로 연구관심과 실적이 미흡했던 신규사업 개발전략과 마케팅능력 및 평가/통제 시스템이 성과와 어떠한 관계를 가지고 있으며, 어떻게 영향을 미치는가를 실증적으로 살펴보고자 하는 것이었다.

이와 같은 관점에서 이 연구는 다음과 같은 이론적 측면의 시사점을 가지고 있다.

첫째, 신규사업 개발은 기업의 근간을 형성하는 중요한 요인이 되기 때문에 과학적이고 체계적인 전략의 개발과 실행이 요구된다. 이 연구는 이 같은 전략경영의 관점에서 이론적 체계를 갖춘 신규사업 개발전략의 유형을 분류하고 제시하였다.

둘째, 이 연구는 신규사업 개발전략, 종합 마케팅 능력, 개발성과 및 평가/통제시스템 간의 관계를 개념적으로 통합된 체계 내에서 구체적으로 검토하였다. 따라서 신규사업 개발과 관련된 전략 및 마케팅부문 연구에 대한 개념적 틀을 제시하고 있다.

한편 우리나라 해운산업에 있어서 신규사업 개발전략과 마케팅능력에 대한 연구가 기존에 거의 다루어지지 않았던 점을 고려할 때, 이 연구는 실무적 측면에서도 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있다.

첫째, 지속적 경쟁우위의 원천으로서의 종합 마케팅의 개념을 기업수준 기본전략을 실행하는 사업수준의 핵심전략 요인으로 도출함으로써 종합 마케팅 능력이 개발성과에 미치는 영향의 분석은 물론, 해운산업에 있어서의 보다 적극적인 마케팅 개념의 도입 유도 및 마케팅 능력구조의 규명 등의 측면에서 그 의의와 기여도가 있을 수 있다.

둘째, 내부 환경으로서의 핵심자원과 역량이 강조되고 있는 현시점에서 신규사업 개발의 주체가 되는 개발담당자 및 책임자들에 대한 평가/통제유형을 제시하였다는 점을 들 수 있다. 이 연구는 관리통제방식을 투입 관련 요인으로 파악하고 계획과 실행을 위한 동

기부여 측면을 강조하였고, 성과평가유형은 산출 관련 요인으로서 행동의 측정 및 수정 조치 측면을 강조하는 것으로 인식하였다. 이와 같은 점은 실무적 측면에서 시사하는 바가 클 수 있다. 이는 해운기업의 마케팅 능력수준에 적합한 관리통제 방식 및 성과평가 지표를 설계하는데 도움을 줄 수 있기 때문이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

이 연구는 전략경영, 마케팅 역량, 평가/통제유형, 성과측정시스템 등에 대한 선행연구들의 다양한 연구결과들을 토대로 연구모형을 설정하고 실증분석을 통한 가설검정을 통하여 이론적 실무적 측면에서 다소의 시사점을 발견할 수 있었다. 그러나 연구를 수행하는 과정에서 다음과 같은 한계점을 안고 있었다.

첫째, 연구의 목적과 표본수집 과정상의 한계로 인하여 연구대상을 해운산업(해운선사, 대리점, 복합운송업체)으로 제한함으로써 다양한 산업의 특성을 반영하는 연구가 되지 못하였다. 이에 따라 이 연구의 결과를 전 산업에 대하여 일반화하는 데는 한계가 존재한다.

둘째, 신규사업 개발전략에 대한 인식의 한계를 들 수 있다. 해운산업에 있어서 신규사업 개발전략 및 유형과 전략적 마케팅관리과정 등은 아직도 학습이 많이 되지 않은 개념으로 인식되고 있다. 따라서 이를 경영현장에 충분히 응용할 수 있을 만큼의 역량이 구축되지 못한 경우가 대부분이기 때문에 설문 응답자와 회사 또는 사업부의 의견 사이에 많은 차이가 있을 수 있다. 이는 설문조사 과정에서 응답자를 과장급 이상의 중간관리자로 제한하는 등 엄격하게 하였으나 설문조사의 근본적인 한계점을 극복하지는 못한 것으로 보인다.

셋째, 신규사업 개발성과의 측정상의 문제이다. 이 연구에서 사용된 측정치들은 측정상의 한계로 인하여 모두 인지적 성과로 되어 있다는 점이다. 신규사업 개발성과를 측정하는데 있어서 실제의 재무적 측정치를 개발하고 측정하여 사용할 수 있었다면 보다 풍부한 연구 성과를 얻을 수 있었을 것이다. 이 연구에서도 실제 재무적 성과를 측정하고자 하였으나 응답비율이 떨어지고, 일부 기업들에 대한 공표된 재무제표를 입수할 수 있었

으나 분석자료로 활용할 수 없는 한계가 있었다.

이와 같은 한계점을 극복한다는 측면에서 향후의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구의 일반화를 위해 연구의 대상을 넓고 다양한 산업으로 확장해 볼 필요성도 존재한다. 다양한 산업으로부터 충분한 표본을 수집할 수 있다면 신규사업 전략에 대한 보다 일반화된 이론을 도출할 수 있을 것이다. 특히 해운산업 내에서도 세부 업종에 따라 경영규모, 보유자원, 문화, 마케팅역량 수준 등의 업종별 특성과 더불어 경영규모에 따라 상당한 차이가 있으므로 충분한 표본수집을 통하여 업종간 특성과 경영규모를 고려한 심도있는 연구를 시도해 볼 가치가 있다고 본다.

둘째, 우리나라 기업의 경영현장에 있어서 경영관리 계층구조의 특성상 경영전략의 문제, 특히 신규사업 개발전략에 대한 개념은 최고경영층의 역할로 한정되는 경향이 강하다는 점이다. 따라서 경영진만을 대상으로 한 심층조사 연구도 필요한 분야가 될 수 있을 것이다.

셋째, 이 연구에서는 시도하지 못한 것으로서, 이 연구모형에 신규사업 개발주체에 대한 성과보상 측면의 변수를 추가하는 문제이다. 기존의 연구모형에 성과보상체계를 통합하여 신규사업 개발성과와 연계시키는 접근방법도 향후 의미있는 연구과제가 될 수 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

국내문헌

- 김봉기(2002), “신제품개발전략과 성과평가유형이 신제품개발성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 서강대학교 박사학위논문.
- 김상욱(2001), “마케팅능력과 성과와의 관계에 관한 연구,” 고려대학교 박사학위논문.
- 김언수(2004), 「Top을 위한 전략경영 2.2」, 박영사.
- 김원배(2001), “BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치와의 관계에 관한 실증적 연구,” 단국대학교 박사학위논문.
- 김원수(1993), 「마케팅관리론」, 경문사.
- 김원수(1998), 「인간욕구와 신상품 개발」, 경문사.
- 김형준(1999), “신제품 개발조직의 지식역량이 신제품 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 연구,” 서울대학교 박사학위논문.
- 김훈철·장영열(1993), 「신제품 개발을 위한 전략적 사고법」, 김영사.
- 김희경·성은숙(2001), 「BSC실천매뉴얼」, 시그마인사이트컴.
- 박춘엽·김성희(1992), 신규사업의 전략과 실무, 도서출판 아오.
- 백풍열(1999), “한국기업의 다각화 전략유형과 다각화 방식에 관한 연구,” 연세대학교 석사학위논문.
- 서비스경영연구회(2003), 「서비스경영」, 한경사.
- 서정민(1999), 「창업과 경영을 위한 사업계획서」, 한국세정신문사.
- 신한원·이재율·최영로(2000), “국제물류서비스서비스 산업의 시장지향성, 매개변수, 경영성과간의 관련성에 관한 실증연구,” 「한국해운학회지」, 제24권 제4호, 한국해운학회.
- 안광호·김동훈·김영찬(2002), 「시장지향적 마케팅전략」, 학현사.
- 옥선종(1993), 「해운론」, 법문사.

- 이준우(2001), “다각화전략 경쟁전략 및 자원보유수준이 분권화에 미치는 영향,” 연세대학교 석사학위논문.
- 이한검(1993), 「경영정책·전략론」, 형설출판사.
- 정승화(1990), 벤처창업론」, 박영사.
- 조동성(1997), 「21C를 위한 전략경영」, 아이비에스.
- 조서환(2000), “신제품 개발의 성공요인에 관한 연구,” 경희대학교 박사학위논문.
- 주호식(2002), “한국기업 자회사의 전략적 통제의 결정요인에 영향관한 연구,” 부산대학교 박사학위논문.
- 채서일(1994), 「사회과학조사방법론」, 학현사.
- 최원일(1997), “신제품 개발전략, 과정 및 구조와 성과의 관계에 관한 연구,” 부산대학교 박사학위논문.
- 최장석(1999), “신규사업을 위한 진입전략이 성과에 미치는 영향분석,” 한국과학기술원 석사학위논문.
- 코리아쉬핑가제트(2004), 「2004 해사물류연감」.
- 코리아쉬핑가제트(2004), 「2004 해사물류통계자료집」.
- 한국국제해운대리점협회(2005), 「2004사업 실적 및 결산 보고서」.
- 한국복합운송협회(2005), 「회원명단」.
- 한상만·하영원·장대련(2004), 「마케팅전략」, 박영사.
- 홍미경(2000), “BSC가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 숭실대학교 박사학위논문.
- 홍재범(1996), “한국기업의 다각화 결정요인과 경제적 성과에 대한 연구,” 고려대학교 박사학위논문.

외국문헌

- Aaker, D. A.(1995), *Strategic Market Management 4th ed.*, John Wiley & Sons. Inc..
- Abell, D. F.(1980), *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall.
- Ansoff, H. I.(1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I.(1979), *Strategic Management*, John Wiley.
- Barney, J. B. & R. W. Griffin(1992), *The Management of Organizations*, Houghton-Mifflin.
- Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, vol.17.
- Booz, Allen & Hamilton(1982), *New Products Management for the 1980s*, NY : Booz, Allen & Hamilton Inc,
- Brownell, P.(1982), "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organization Effectiveness," *Journal of Accounting Research*, vol.20, no.1.
- Camillus, J. C.(1986), *Strategic Planning and Management Control*, MA : Lexington Books.
- Certo, S. C. & J. P. Peters(1990), *Strategic Management*, McGraw-Hill.
- Christopher Lovelock(2002), *Principles of Service Marketing*, Prentice - Hall.
- Clark, K. B. & T. Fujimoto(1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, MA : Harvard Business School Press.
- Cooper, R. G.(1993), *Winning at New Products 2nd ed.*, MA : Addison - Wesley Publishing Company.
- Crawford, C. M.(1991), *New Products Management 3rd ed.*, IL : Homewood.
- Curtis, C. C. & L. W. Ellis(1997), "Balanced Scorecards for New Product

- Development,” *Journal of Cost Management*, May-June.
- Daniel, S. J., W. D. Reitsperger, & T. Gregson(1995), “Quality Consciousness in Japanese and U. S. Electronics Manufacturers,” *Management Accounting Research*, vol.6, no.4.
- Davila, A.(2000), “An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems’ Design in New product Development,” *Accounting, Organizations and Society*, vol.25, no.4.
- Day G. S. & D. Reibstein(1997), *Wharton on Dynamic Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc.
- Day, G. S. & R. Wensley(1988), “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority,” *Journal of Marketing*, vol.52(April), pp.1-20.
- Day, G. S.(1994), “The capabilities of market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, vol.58.
- Emmanuel, C., D. Otley & K. Merchant(1990), *Accounting for Management Control*, 2nd eds., London : Chapman & Hall.
- Fitzgerald, L., R. Johnston, S. Brignall, R. Silvestro, and C. Voss(1991), *Performance Measurement in Service Business*, London : CIMA .
- Gorry, G. A. and M. S. Morton(1971), “A Framework for Management Information Systems,” *Sloan Management Review*, Fall.
- Govindarajan, V. & J. Fisher(1990), “Strategy, Control system, and Resource sharing ; Effects on Business-unit Performance,” *Academy of Management Journal*, vol.33, no.2.
- Greenley, G. E.(1989), “Does Strategic Planning Improve Company Performance?,” *Long Range Planning*, no.2.
- Gupta, A. K. & V. Govindarajan(1986), “Resource Sharing among SBUs : Strategic Antecedents and Administrative Implications” *Academy of Management Journal*, vol.29.

- Hambrick, D. C.(1984), "Taxonomical Approach to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Approach," *Journal of Management*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K.(1994), *Competing for the Future*, MA : Harvard Business School Press.
- Heany, Donald F.(1983), "Degrees of product Innovation," *The Journal of Business Strategy*, vol.3, no.4.
- HILL, C. W. /G. R. Jones(1992), *Strategic Management : An Integrative Approach*, Houghton-Mifflin.
- Hill, C. W. and R. E. Hoskisson(1975), "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm," *Academy of Management Review*, vol.12.
- Hisrich R. D. & M. P. Peters(1984), *Marketing Decisions for New and Mature Products: Planning, Development, and Control*, A Bell & Howell Company.
- Holt, D. H. (1993), *Management*, Prentice-Hall.
- Homburg & Pflesser(2000), "A Multiple-Layer of Market-Oriented Organizational Culture : Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, vol.37(November).
- Hooley, G. J., T. C. Fahy, J. Beracs, K. Fonfara and B. Snoj(1999), "Marketing Capabilities and Firm Performance: Hierarchical Model," *Journal of Market Focused Management*, vol.4.
- Hopwood, A. G.(1972), "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation," *Journal of Accounting Research*, vol.10.
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- Keegan, D. P., R. G. Eiler, C. R. Jones(1989), "Are your performance measures obsolete?," *Management Accounting*, June.
- Kohli, A. K. & B. J. Jaworski(1990), "Market Orientation : The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, vol.54, (3).

- Kotler, P.(1977), "From sales obsession to marketing effectiveness," *Harvard Business Review*, November-December.
- Levitt, T.(1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, vol.38, no.4.
- Menon, A. et al. (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test," *Journal of Marketing*, vol.63(April).
- Merchant, K. A.(1998), *Modern Management Control System ; Text and Cases*, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy," *California Management Review*, Fall.
- Mondy, R. W. & S. R. Premeaux(1993), *Management 6th eds.*, Allyn & Bacon,
- Narver, J. C. & S. F. Slater(1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, vol.54, October.
- Narver, J. C. & S. F. Slater(1998), "Additional Thought on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley", *Journal of Market Focused Management*, vol.2.
- Neely, A., M. Gregory, K. Platts(1995), "Performance Measurement System Design - A literature review and research agenda," *International Journal of Operations and Production Management*, vol.15, no.4.
- Otley, D. T.(1978), "Budget Use and Managerial Performance," *Journal of Accounting Research*, vol.16, no.1.
- Ouchi, W. G.(1975), "Organizational Control; Two Functions," *Administrative Science Quarterly*, vol.20.
- Ouchi, W. G.(1975), *op. cit.*, pp.559-569.; K. M. Eisenhardt(1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, vol.31.
- Phillips, L. W.(1981), "Assessing Measurement Error in Key Informant Report: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing," *Journal of Marketing Research*, vol.18.

- Pitts, R. A. & H. D. Hopkins(1982), "Firm Diversity: Conceptualization and Measurement," *Academy of Management Review*, vol.7.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Reed, R. & G. A. Luffman(1986), "Diversification: the growing confusion," *Strategic Management Journal*, vol.7.
- Riddle, D. I.(1986), *Service-Led Growth*, NY : Praeger.
- Roberts, E. B. and C. A. Berry(1985), "Entering New Business: Selecting Strategies for Success," *Sloan Management Review*, Spring.
- Rumelt, R. P., D. Schendel & D. J. Teece(1994), *Fundamental Issues in Strategy*, MA : Harvard Business School Press.
- Rumelt, R. P.(1974), *Strategy Structure and Economic Performance*, MA : Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration.
- Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, London : Jossey-Bass.
- Scheuing, Eberhard E.(1989), *New Product Management*, OH : Merrill Publishing Company.
- Sharplin, A.(1985), *Strategic Management*, McGraw-Hill.
- Sink, D. S.(1985), *Productivity Management*, John Wiley & Sons Inc.
- Snell, S. A.(1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management; The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, vol.35.
- Webster, J. E.(1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol.56(October).
- Wernerfelt, B.(1984), "A Resource Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, vol.5.

부 록 [설 문 지]



주 소 ; (우)606-791, 부산광역시 영도구 동삼동 1번지

한국해양대학교 해운경영학부 신 한 원 교수 연구실

전화/fax ; 051-410-4388(연구실)



신규사업 개발전략과 마케팅 능력이 성과에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

귀사의 발전과 귀하의 건승하심을 기원합니다.

이 설문지는 해운기업의 “신규사업 개발전략과 종합 마케팅 능력이 성과에 미치는 영향”에 대한 학위논문을 준비하기 위하여 구성된 것 입니다. 이 설문에는 정답이나 바람직한 응답이 존재하지 않으므로, 평소에 생각하고 계시던 대로 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

이 설문지는 익명으로 처리될 것이며, 오직 연구를 위한 목적으로만 사용될 것임을 약속드립니다. 설문 응답내용은 소중한 자료가 되어 본 연구는 물론 해운산업의 발전에 밑거름이 될 것으로 믿습니다.

시기적으로 매우 바쁘실 때에 이러한 번거로운 부탁을 드려 대단히 죄송합니다. 아무쪼록 적극적인 협조와 아량을 바랄뿐입니다. 부탁드립니다.

2005년 월 일

한국해양대학교 대학원

경영학과 박사과정 서정민 배상

HP : 011-231-5451, FAX : 02-2226-1484, E-MAIL : creinno4@yahoo.co.kr

※ 설문지 작성 안내 (설문작성 시 부탁 말씀)

1. 설문대상 ; 귀사 또는 귀 사업부에서 최근 5년(2000년 ~ 2004년)
이내의 기간동안에 개발(진출)한 신규사업을 대상으로 합니다.
2. 응답기준 ; 새로이 개발(진출)한 신규사업이 여러 가지인 경우에는
그 중에서 가장 대표적인(연간 매출액이 제일 큰) 사업을
기준으로 하여 응답하여 주십시오.
3. 설문 응답자 : 이 설문은 신규사업 개발과정에 참여 하셨던 분이나
신규사업 개발 관련사항을 가장 잘 파악하고 있는
과장급 이상의 직급에 계신 분께서 응답하여 주시면
감사하겠습니다.
4. 회송방법 ; 설문지와 함께 동봉한 회송용 봉투에 작성된 설문지를
넣어 회송해 주시기 바라오며, FAX 나 E-MAIL로도
응답 가능하오니 많은 이용 바랍니다.
5. 연 락 처 ; **HP:**011-231-5451, **FAX:**02-2226-1484,
E-MAIL: creinno4@yahoo.co.kr

※ 향후 연구결과를 받아 보기를 원하시는 분은 아래에 적어 주십시오.

우편번호: _____ 주소: _____

성 명: _____

I. 일반사항

※ 다음 문항은 귀사(사업부)의 일반적인 사항에 대한 내용입니다.
해당 번호에 체크(√) 하시거나 내용을 기재하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하께서 설문에 응답해 주시는 “기준 사업단위”는 무엇입니까?

- ① 회사 전체 수준() ② 사업부(SBU) 수준()

2. 귀사(사업부)의 2004년 12월말 현재 주력업종(최대 매출액 기준)은 무엇입니까? 다음
중 하나만 선택하여 주십시오.

- ① 외항화물운송업 ② 해운대리점업 ③ 복합운송주선업
④ 기타()

3. 위 [문항 I -2] 에서 체크하신 주력업종이 회사 전체 매출액에서 차지하는 비중은
어느 정도입니까?

- ① 95% 이상 ② 70% 이상 ③ 50% 이상 ④ 50% 미만

4. 귀사(사업부)의 2000년 1월 1일 이전 주력업종은 무엇이었습니까?

위 [문항 I -2] 에서 하나만 선택하여 그 번호를 적어 주십시오. 회사 설립연수가 5년
미만인 업체는 ③2000년~2003년 주력업종 내에 기재하여 주십시오.

- ① 1995년 1월 1일 이전 주력업종 ()
② 2000년 1월 1일 이전 주력업종 ()
③ 2000년 ~ 2003년 주력업종 ()

5. 다음 중 2004년 12월말 현재 귀사(사업부)에서 자체적으로 또는 자회사(계열회사)를 통하여 참여하고 있는 업종을 모두 체크하여 주십시오.

- ① 외항화물운송업 ② 해운대리점업 ③ 복합운송주선업 ④ 해운중개업
⑤ 선박관리업 ⑥ 선박대여업 ⑦ 외항여객운송업 ⑧ 내항화물운송업
⑨ 내항여객운송업 ⑩ 육상화물운송업 ⑪항공화물운송업
⑫ 항만운송업(하역,검수,검정,검량) ⑬항만운송부대업(용역,물품,급유,컨수리)
⑭ 조선업 ⑮ 조선기자재업 (16) 컨테이너임대업 (17) 컨테이너야드업
(18) 무역업 (19) 유통업 (20) 창고업 (21) 컨테이너제조업
(22) 기타()

6. 귀사(사업부)의 2004년 12월말 현재 상근 종업원 수는?

() 명)

7. 귀사(사업부)의 2004년도 연간 총매출액은 얼마입니까?

() 백만 원)

8. 설문에 응답해 주신분의 직급은?

()

II. 신규사업 개발전략유형

※ 다음 문항은 귀사(사업부)에서 최근 5년 이내(2000년~2004년)의 기간에 개발(진출)한 신규사업 개발전략 유형에 대한 내용입니다. 가장 부합되는 유형을 하나만 선택하여 주시기 바랍니다.

3. [문항Ⅱ-1] 에서 체크하신 해당 신규사업의 주요 추진목적은 무엇이었습니까?
 다음 중 2개만 선택하여 주십시오.

- ① 사업방향의 전환 ② 잉여자원의 활용 ③ 기업의 성장·발전
 ④ 소비자욕구의 충족 ⑤ 경영위험 회피 ⑥ 시너지효과 증대
 ⑦ 안정성 추구 ⑧ 기타()

Ⅲ. 종합마케팅 능력(보유자원, 마케팅 문화, 핵심 마케팅 역량)

※ 다음은 귀사(사업부)가 보유하고 있는 “경영자원”에 대한 내용입니다. 각 문항별로 가장 부합되는 항목번호에 체크하여 주시기 바랍니다.

A. 경쟁우위 확보를 위한 경영자원 보유 정도	매우 부족 ①	부족 ②	보통 ③	풍부 ④	매우 풍부 ⑤
1. 인적 자산(인원수, 지적재산권 등)	①	②	③	④	⑤
2. 물적 자산(토지, 건물, 시설, 기타 유형자산 등)	①	②	③	④	⑤
3. 재무 자산(보유자금, 자금조달 및 증자능력 등)	①	②	③	④	⑤
4. 투입관련자원(구매노하우, 공급자 충성도 등)	①	②	③	④	⑤
5. 고객관련자원(기업인지도, 고객D/B, 충성도 등)	①	②	③	④	⑤
6. 브랜드관련자원(브랜드인지도, 경쟁력 등)	①	②	③	④	⑤
7.유통·촉진관련자원(판매망, 광고 및 판촉능력 등)	①	②	③	④	⑤
8. 시장정보관련자원(경쟁자, 경기 및 시장정보 등)	①	②	③	④	⑤
9. 조직·프로세스자원(경영기법, 효율성, 보고체계등)	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀사(사업부)의 마케팅 문화로서의 “시장지향성”에 대한 내용입니다. 각 문항별로 가장 부합되는 항목번호에 체크하여 주시기 바랍니다.

B. 마케팅 문화(시장 지향성)	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
B-1. 고객 지향성 ----우리 회사(사업부)는					
1) 고객의 욕구를 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 고객만족을 위한 목표를 설정해 놓고 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 고객가치(고객의 이익) 창출을 우선시 한다.	①	②	③	④	⑤

B. 마케팅 문화(시장 지향성)	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다 ②	보통 ③	그렇 다 ④	매우 그렇다 ⑤
B-2. 경쟁자 지향성 ----우리 회사(사업부)는					
4) 경쟁회사들의 마케팅전략을 항상 논의한다.	①	②	③	④	⑤
5) 경쟁자 정보수집 시스템을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
6) 경쟁회사에 대한 정보를 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
B-2. 시장지향적 가치관 --우리회사 (사업부)는					
7) 직원들의 성과 추구성향을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
8) 주기적으로 마케팅 성과를 측정한다.	①	②	③	④	⑤
9) 창의성(새로운 아이디어)을 특히 중시한다.	①	②	③	④	⑤
10) 직원들의 혁신성을 높이 평가한다.	①	②	③	④	⑤
11) 직원들에 대한 존중을 매우 강조한다.	①	②	③	④	⑤
12) 높은 수준의 종업원 만족도를 추구한다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀사(사업부)의 핵심 마케팅 역량으로서의 “마케팅 전략수립 및 실행 역량”에 대한 내용입니다. 각 문항별로 가장 부합되는 항목번호에 체크하여 주시기 바랍니다.

C. 전략적 계획수립 역량	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다 ②	보통 ③	그렇 다 ④	매우 그렇다 ⑤
C-1. 상황분석(SWOT) ----우리회 사(사업부)는					
1) 조직의 강점 을 체계적으로 고려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 조직의 약점 을 체계적으로 고려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 외부 경영환경(일반 거시환경, 산업환경)의 기회요소 를 체계적으로 고려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 외부 경영환경(일반 거시환경, 산업환경)의 위협요소 를 체계적으로 고려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
C-2. 포괄성(아이디어 및 컨셉 창출) ----- 우리 회사(사업부)는					
5) 마케팅 전략을 선택하기에 앞서 다양한 대안(아이디어)들을 고려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6) 선택된 마케팅 전략은 유연하게 다양한 상황의 변화를 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7) 최종 전략의 결정에 앞서 각 대안(아이디어)들에 대한 타당성분석이 수행된다.	①	②	③	④	⑤

C-3. 조직 구축--우리회사(사업부)는					
8) 마케팅 전략 실행 팀이 잘 조직되어 있다.	①	②	③	④	⑤
9) 마케팅 전략 실행과 관련된 기능부서간의 팀워크와 상호협조가 잘 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
10) 마케팅 전략의 목적과 목표는 관련 당사자들 사이에 명확하게 의사소통 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
11) 마케팅 전략의 실행주체들 간에는 꾸준한 상호작용이 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
12) 마케팅 전략을 실행할 때는 명확한 합의도출이 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
13) 모든 직원들이 마케팅 전략의 실행에 적극적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14) 마케팅 전략 실행조직(팀)에 대한 관심과 애정이 매우 크다.	①	②	③	④	⑤
15) 실행 목표기간을 맞추기 위해 최선을 다했다.	①	②	③	④	⑤
16) 전략 실행에 할당된 자원은 적절하였다.	①	②	③	④	⑤

D. 역동적 전략 실행 역량	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
D-1. 핵심 전략(STP) --우리 회사(사업부)는					
17) 전체시장을 비슷한 욕구를 가진 세분시장으로 분류하여 파악하기 위해 최선을 다하고 있다.	①	②	③	④	⑤
18) 목표시장의 선택을 위해 각 세분시장을 장기적인 성장과 이익의 관점에서 평가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
19) 우리 브랜드가 목표시장에서 경쟁사의 브랜드보다 더 독특한 지위를 찾기 위해 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
D-2. 실행수단(8P' Mix) --우리 회사(사업부)는					
20) 판매할 서비스 상품의 결정시 내부의 역학관계보다는 진정한 시장의 욕구에 입각한다.	①	②	③	④	⑤
21) 가격정책은 목표시장의 반응에 대한 과학적인 분석에 기초하고 있다.	①	②	③	④	⑤

D. 역동적 전략실행 역량	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다 ②	보통 ③	그렇 다 ④	매 우 그렇다 ⑤
22) 유통망 담당자는 고객의 관점에서 전문화 되고, 전략적 유통망정책을 실행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
23) 판매촉진부서는 목표시장의 요구에 기초한 판촉활동을 전개하고 있다.	①	②	③	④	⑤
24) 서비스 산출과정에 고객이 참여하는 프로세스로서의 서비스 개념을 고려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
25) 서비스접점 관리자로서의 일선종업원들에 대한 고객의 선호를 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
26) 서비스 상품의 생산성과 품질향상을 위해 적극적으로 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
27) 서비스 상품의 무형적 제약성을 극복(유형적 요소로 변환) 하기 위한 물리적 증거확보에 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 관리통제 유형

※ 다음은 귀사(사업부)의 신규사업과 관련된 “관리 통제 유형”에 대한 내용입니다. 각 문항별로 가장 부합되는 항목번호에 체크하여 주시기 바랍니다.

관리 통제 유형	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다 ②	보통 ③	그렇 다 ④	매 우 그렇다 ⑤
1. 행동통제 -----우리 회사(사업부)는					
1) 직원들이 업무에 관한 규정을 잘 준수하고 있는가를 수시로 평가한다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 회사의 관리자들은 업무수행의 결과 보다는 과정을 더 중요시 한다.	①	②	③	④	⑤
3) 업무를 효율적으로 수행하기 위한 매뉴얼이 자세하게 작성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 업무를 수행하는 과정에서 자주 모임을 갖고 업무수행방식 등을 논의한다.	①	②	③	④	⑤

관리 통제 유형	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다②	보통③	그렇다④	매우 그렇다⑤
2. 결과통제 -----우리 회사(사업부)는					
5) 업무수행실적에 의한 인센티브 또는 보너스(상여금) 차등지급 등을 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6) 성과목표(표준)와 달성실적(실제)과의 차이 분석을 실시하는 범위가 넓다.	①	②	③	④	⑤
7) 예산편성 후 제대로 집행되었는가에 대한 회의를 자주 개최한다.	①	②	③	④	⑤
8) 계획과 결과 사이에 차이가 발생하면 그 차이에 관한 설명을 의무화하고 있다.	①	②	③	④	⑤

V. 성과평가 유형

※ 다음은 귀사(사업부)의 신규사업과 관련된“성과평가 유형”에 대한 내용입니다. 각 문항별로 가장 부합되는 항목번호에 체크하여 주시기 바랍니다.

성과평가 유형	반영되지 않음①	조금 반영됨②	보통 반영됨③	많이 반영됨④	매우 반영됨⑤
1. 재무중심 평가					
1) 목표 매출액 달성 여부	①	②	③	④	⑤
2) 신규사업 개발 예산목표의 달성여부	①	②	③	④	⑤
3) 목표 수익성의 달성 여부	①	②	③	④	⑤
4) 신규사업의 성공가능성	①	②	③	④	⑤

2. 비 재무중심 평가	반영되지 않음①	조금 반영됨②	보통 반영됨③	많이 반영됨④	매우 반영됨⑤
5) 신규사업 개발 시간목표 달성여부	①	②	③	④	⑤
6) 고객 요구사항의 반영정도	①	②	③	④	⑤
7) 높은 시장점유율 확보여부	①	②	③	④	⑤
8) 개발기법에 대한 노하우(지식) 축적	①	②	③	④	⑤

VI. 신규사업 개발성과

※ 다음은 귀사(사업부)의 “신규사업 개발성과”에 대한 내용입니다. 각 문항별로 가장 부합되는 항목번호에 체크하여 주시기 바랍니다.

신규사업 개발성과	목표 대비 성과					성과평가 지표로서의 중요도				
	매우 낮음 ①	낮음 ②	비슷 ③	높음 ④	매우 높음 ⑤	전혀 중요 않음 ①	중요 않음 ②	보통 ③	중요 ④	매우 중요 ⑤
1) 매출액 달성정도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2) 수익성(이익율) 달성정도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3) 현금흐름 달성정도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4) 시장 점유율 달성정도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5) 매출액 성장률 달성정도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6) 신규고객 유치율 달성정도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7) 사업개발 시간목표달성정도.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8) 전체 매출액 대비 구성비율	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9) 마케팅 활동에 대한 시너지	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10) 사업 개발역량 향상	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11) 종업원 만족도(동기부여)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12) 아이디어 창출능력 향상	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

♥ 공사다망하심에도 불구하고 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 ♥

감사의 글

보람있는 대학원 생활은 물론 이 논문이 완성되기까지 열(熱)과 성(誠)을 다하여 지도, 격려하여 주신 신한원 교수님께 충심으로 감사드립니다. 또한 논문의 심사를 맡아주시고 올바른 논문이 될 수 있도록 지도하여 주신 박상갑 교수님, 이종인 교수님, 안기명 교수님, 이기환 교수님에게도 감사드립니다.

공사다망함에도 불구하고 설문조사를 위해 자기 일처럼 애써준 우리 학우님들(고승우, 김경연, 유병룡, 이재혁, 주영진님)과 설문에 응해주신 여러분들께 감사드리며, 본인 역시 논문작성 중임에도 통계처리와 교정에 힘써준 최영로 강사님에게 감사드리고 아울러 황두건님과 김강혁님께도 고마움을 전합니다.

사십 여 년을 한결같이 변함없는 믿음과 우정을 나누어 주고 있는 아성회(我成會) 벗님들(김상수, 박창하, 서보인, 이시영, 정중철님)에게 마음 깊이 존경과 감사의 말씀을 드리고.....

무언의 격려로 성원해 주시는 가족 및 일가 친지 여러분 감사합니다.

짧지 않은 고난의 인생여정을 헌신적으로 동반해준 사랑하는 아내 장연옥, 몸과 마음 모두 건강해서 고맙고 대견한 은미와 병기, 그리고 항상 배움의 길을 잊지 않도록 가르쳐 주신 저 세상에 계시는 부모님에게 이 논문을 바칩니다.

진정으로 고맙고 감사한 지금 이 마음, 결코 변함없이 살아가고자 다짐하고 또 다짐합니다.

2005 년 6 월

서 정 민 배상