

중소 제조기업의 전략 유형에 따른 조직문화, 전략적 활동, 수출성과의 관계 비교

A Comparative Study on the Relationship between Organizational Culture, Strategic Activities
and Export Performance of Manufacturing SMEs based on the Type of Strategies

조연성(Cho, Yeon Sung)

덕성여자대학교 국제통상학과

목 차

I. 서론	V. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 가설 설정과 연구방법	ABSTRACT
IV. 실증분석	

국문초록

본 연구는 한국 중소기업을 대상으로 조직문화, 전략유형, 전략적 활동 그리고 수출성과의 관계를 실증 분석하였다. 주요 개념 사이에 경로모형을 설정하였으며, 전략유형의 조절효과 검증은 목적으로 집단 간 비교분석을 실행하였다. 기존 연구를 기반으로 잠재변인과 20개의 측정문항을 설정하였다. 조직문화는 혁신형과 시장형으로 나누었으며, 전략유형은 공격형과 방어형으로 구분하였다. 200개 기업을 대상으로 구조방정식 모형으로 실증분석을 진행하였다. 분석결과 조직문화, 고객관계구축, 제품 품질활동, 수출성과 사이에 모두 긍정적 영향이 나타났다. 집단 간 비교분석 결과, 공격형 전략 집단에서 혁신형 문화가 고객관계 구축 활동과 제품 품질확보에 더 큰 영향을 주었다. 또한, 공격형 전략의 경우 고객관계 구축과 수출성과의 관계에서도 혁신형이 시장형보다 더 큰 영향을 주었다. 분석결과는 해외시장 진출 중소기업이 공격형 전략을 선택할 때 고객관계구축의 중요성을 시사한다.

주제어 : 전략유형, 조직문화, 수출성과, 전략적 활동, 중소기업

I. 서론

글로벌 환경 변화는 수출활동을 포함한 해외시장 진출 활동에 어려움을 더하고 있다. 최근 통상환경의 변화는 다자간 지역통합 추세로 변화하고 있다. 다자간 지역통합은 시장 확대라는 긍정적 측면도 있지만 신규 경쟁자 출현, 새로운 기술표준 적용 등 기업 입장에서 대응해야 할 새로운 환경의 복잡성 증가를 동반한다. 환경 복잡성이 증가하면 자원과 규모에 제약이 있는 중소기업의 수출활동이 어려워 질 수 있다. 환경 변화에 대응하는데 필요한 충분한 자원과 인력을 보유하지 못한 경우가 많기 때문이다(Deshpandé and Farley, 2004; 김종영·방호열, 2014). 중소기업 중에서도 제조업에 속한 기업의 경쟁은 더욱 치열하다. 신흥국 중심의 경제 성장이 제조업 기반 제품 수요 증가를 요구하고 있다.

중소 제조기업의 수출활동에 영향을 주는 요인을 탐구한 연구(Slater et al., 2011; 박복재·장선미, 2014; Love and Roper, 2015; Behyan et al., 2015)는 다수 있다. 해당 연구는 초기에 기업이 보유한 유형자원에 주목하였다(Ibrahim, 2015). 이후 생산기술 등 유형자원에 기반한 제품 차별성이 축소하는 환경이 출현하면서 무형자원 중심의 접근 연구(Ryals and Knox, 2001; Liyun et al., 2008)가 등장하였다. 중소기업의 무형자원으로 주목한 것은 조직문화였다. 조직문화는 기업 전반의 활동에 배태하여 공동의 지향점을 향한 활동을 조직화 하는 성향이 있다(Quinn and Rohrbaugh, 1983). 어떠한 조직문화를 형성했는지가 중소기업 활동에 영향을 준다. 조직문화로는 크게 혁신형 문화(Deshpandé and Farley, 2004)와 시장형 문화(Slater et al., 2011)를 들 수 있다. 조직문화 연구는 동 요인이 전략적 활동으로 고객관계 구축(Reimann et al., 2010)과 제품 품질확보 활동(Jiménez-Jiménez et al., 2015)에 영향을 준다고 보았다.

조직문화 이외에도 중소기업이 선택한 전략유형이 성과 창출 활동에 일정 역할을 할 것이라는 연구도 있었다. 전략유형은 Miles and Snow(1978)와 Porter(1980)의 논의로부터 발전하였다. 시장기회, 경쟁우위 창출과 관련한 전략 유형을 공격형, 방어형 등으로 설정하여 해당 전략이 성과에 미치는 영향을 탐구하였다(Christensen and Bower, 1996).

이상의 연구는 모두 중소기업의 해외시장 진출 성과에 영향을 주는 요인을 다각도에서 분석한 점에서 의미가 있다. 그러나 전략유형의 역할을 제한적으로 탐구한 점 그리고 조직문화에서 수출성과에 이를 경로를 통합적으로 분석하지 못한 점에서 한계가 있다.

본 연구는 이러한 기존 연구의 논의를 확대하려 조직문화, 전략유형을 통합한 모형을 구축한다. 이에 본 연구의 목적은 첫째, 조직문화에서 수출성과에 이르는 경로를 통합적으로 구축하여 분석한다. 둘째, 전략유형에 따라 조직문화, 전략적 활동, 수출성과의 관계에 나타날

차이를 집단 간 비교분석 한다. 셋째, 한국 중소기업을 대상으로 한 분석으로 실무적 시사점을 제시하려 한다.

이러한 접근으로 중소기업 성과 관련 주요 요인을 통합한 분석이 가능할 것으로 기대한다. 또한, 전략유형의 역할을 선행요인이 집단 간 비교 측면의 조절효과 요인으로 접근하여 기존 연구의 이론적 논의를 확대한다. 이로써 중소제조기업의 성과에 영향을 주는 선행요인 관계에서 조직문화와 전략유형의 이론적 논의를 확대한 시사점 제시를 기대한다. 또한, 분석 결과를 한국 중소 제조 기업에 적용하여 실무적 시사점을 도출하려 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직문화

조직문화는 경영전략의 성공적 이행에 영향을 준다(박기석, 2014). 예컨대, Slater et al.(2011)은 경영전략의 성과 부재는 전략이 잘 실행되지 못함에 있다고 밝힌다. 이들은 기업 전략의 원활한 수행이 구성원 참여를 기반으로 하는 점에서 기업 문화와 관련성이 높다고 지적한다. 조직문화가 구성원 행위의 규범으로 역할하기 때문이다(Deshpande et al., 1993; Deshpandé and Farley, 2004; Brettel et al., 2015).

무형자원으로 조직문화를 탐구하던 연구는 경쟁우위 원천으로 조직문화 특성을 정형화하려는 연구를 진행하였다. 대표적으로 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 연구가 있으며, 조직문화 유형화 틀(framework)로 두 가지 기준을 제시한다. 첫째, 외부지향성과 내부지향성의 긴장이다. 둘째, 유연성 요구와 통제 요구이다.

Quinn and Rohrbaugh(1983)는 두 가지 기준에 따라 조직 문화를 혁신형, 시장지향형, 관계형, 위계형으로 나눈다. 혁신형은 유연성의 요구와 외부지향성의 특성을 갖는다. 이러한 문화는 기업가정신과 창조적 활동을 강조한다. 시장지향형 문화는 외부지향성과 통제 필요성의 결합으로 나타난다. 시장지향형 문화는 조직 통제, 외부지향성 그리고 경쟁적 행위로 나타난다. 관계문화는 유연성의 필요와 내부지향성의 조합이며, 관계형성 행위라는 특징을 갖는다. 위계적 문화는 내부지향성과 유연성 요구의 조합이며, 예측 가능한 조직 활동과 원활한(smooth) 운영을 특징으로 한다.

조직문화 유형의 탐구 이후 연구자들은 해당 문화와 혁신성과의 관계를 실증분석 하였다.

예컨대, Deshpande et al.(1993)은 일본기업을 대상으로 한 혁신성과 연구에서 시장지향형, 혁신형, 관계형, 위계형 순으로 영향을 준다고 밝혔다. 이후 Deshpandé and Farley(2004) 연구에서는 일본이 아닌 다른 국가 상황에 따른 기존 연구를 종합하여 혁신적이고 시장지향성 문화가 해외진출 기업 성과에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다.

본 연구 역시 이러한 기존 연구에 따라 조직문화를 나누려 한다. 이 중 중소기업과 기술 중심의 제조기업 특성을 고려할 때 해외시장 진출에 긍정적 영향을 주는 혁신문화(Slater et al., 2011)와 시장형 문화(Sugita and Takahashi, 2015)를 주요 요인을 설정하려 한다.

2. 전략유형

전략유형 연구는 Miles and Snow(1978)와 Porter(1980) 연구에서 출발하여 해외시장 진출 기업의 전략, 실행, 성과의 관계를 설명하는데 기반을 제공하였다. 전략유형은 경영전략 논의에서 전개한 자원배분과 경쟁자 행동에 대한 반응이라는 두 가지 측면을 모두 포함하였다. 자원은 유한하다는 점에서 보유자원의 효율적 배분 문제는 중요하다. 경쟁이 격화하는 환경에서 경쟁자 활동에 대한 대응 역시 그러하다. 전략유형 연구는 이처럼 경영전략 연구의 주요 개념을 활용하여 기업이 택할 수 있는 전략을 유형화 하였다(이창대, 2011).

Miles and Snow(1978)의 전략유형 분석 틀/framework 연구는 ‘제품-시장 영역’과 ‘구조수립-운영절차’라는 요인을 제시하였다. 전자는 새로운 시장과 기회를 찾고 여기에 진입하는 기업가 특성에 영향을 받는다. 후자는 구조수립 과정의 관리적 측면과 이후 비즈니스를 진행 또는 운영하는 과정의 기술적 문제를 주제로 한다.

이들은 신규 시장 진입에서 공격형(prospector), 방어형(defender), 분석형(analyzer), 반응형(reactor)의 4가지로 전략유형을 나누었다(Deshpandé and Farley, 2004). 공격형은 지속적으로 새로운 시장 기회를 탐색하는 전략이다. 방어형은 현재 제품과 소비자들 대상으로 안정적 시장 점유율을 유지하려 한다. 분석형은 시장의 성공제품을 분석하고 이를 추적하는 후발주자 전략이다. 반응형은 새로운 기회를 탐색하지 않으며, 변화에도 수동적 태도를 보인다.

이후 전략유형 연구는 다양한 전략 층위에 따른 실질적 경영성과 차이를 검증하는 방향으로 나아갔다(Vorhies and Morgan, 2003; Olson et al., 2005). 일부 연구에서는 차별화, 원가우위 전략 사이에 성과차이가 있다고 분석하였다(Christensen and Bower, 1996). 반면, 동일결과성(equifinality) 개념으로 접근하면 결과적으로 성과에 별다른 차이가 없다는 주장도 있다(Slater et al., 2011). 이 경우 외부환경 요인을 동시에 고려한 분석이 필요하다고 말한다.

3. 수출성과 선행요인

본 연구에서는 수출성과 선행요인으로 고객관리활동과 품질확보 활동을 설정하였다. 수출 성과에 영향을 주는 연구는 다양한 층위에서 진행되었다(Slater et al., 2011). 주로 경쟁우위를 지속할 수 있는 요인을 성과의 선행요인으로 보았다(Love and Roper, 2015). 기존 연구는 가격, 기술, 마케팅, 혁신 등을 선행요인으로 보았다. 본 연구에서 설정한 고객관리활동과 품질확보 활동 역시 다수 연구(Ryals and Knox, 2001; Liyun et al., 2008; Slater et al., 2011; Ibrahim, 2015)에서 수출성과 선행요인으로 다루어졌다.

기존 연구의 여러 수출성과 선행요인 중 고객관리와 품질확보 활동을 본 연구에서 설정한 이유는 다음에 있다. 첫째, 본 연구가 조직문화 유형으로 설정한 혁신형 문화와 관련이 있기 때문이다. 혁신형 문화는 내외부 자원의 지속적 융합으로 새로운 기술과 제품을 개발하는데 집중한다(Akgün et al., 2014). 혁신형 문화가 강한 조직은 정보 원천으로 고객관계를 활용하려 하며, 이로써 제품 품질을 지속적으로 개선한다(Brettel et al., 2015).

둘째, 시장형 문화 역시 고객관계와 품질관리를 중요시하기 때문이다. 시장형 문화는 기업이 보유한 자원을 시장에 활용하며, 경쟁자에 신속히 대응하려는 경향이 강하다. 경쟁자 대응은 고객의 반응을 관찰하고 이에 대응하는 수순으로 진행한다(Übuis and Alas, 2015). 이 과정에서 고객관계 구축은 해외시장 고객의 욕구와 미래 수요를 알려주는 역할을 한다. 또한, 고객의 욕구를 충족하는 출발점이 품질 우위에 있으므로 동 활동을 강조하여 수출성과를 높이려 한다(Sugita and Takahashi, 2015).

이처럼 고객관리활동과 제품품질 확보 활동은 혁신형, 시장형 문화와 관련이 있다. 조직문화를 분석한 연구에서도 이러한 관계를 중심으로 문화적 특성과 활동 특성의 관계를 살펴본 것이다(Slater et al., 2011). 이에 본 연구에서도 기존 연구의 논의에 따라 조직문화 유형과 관련성이 높은 고객관계구축, 품질관리 활동을 수출성과의 주요 선행요인으로 설정하였다.

Ⅲ. 가설설정과 연구방법

1. 가설설정

1) 조직문화와 전략적 활동

조직문화는 무형자원으로 기업 활동에 영향을 미친다(Quinn and Rohrbaugh, 1983). 조직문화 연구는 자원기반관점에서 제시한 특유자원 성격에 부합하는 점을 탐구한 측면에서 출발하였다. 특유자원 성격 중 하나가 모방 불가능(In-imitable)인데, 무형자원으로 조직문화는 경쟁기업이 쉽게 모방하기 어렵다(Slater et al., 2011). 무형자원으로 조직문화가 전략적 활동과 적합할 때 효율성과 효과성이 높아진다(Deshpande et al., 1993).

혁신 문화는 새로운 것에 능동적인 조직 활동을 독려한다. 제한적 자원에도 시장 변화에 능동적으로 대응하는 것이 경쟁우위 원천일 수 있기 때문이다. 혁신 문화는 새로운 것을 찾는 점에서 시장 변화에 민감한 반응을 강조한다. 시장변화의 주요 흐름이 고객으로부터 온다는 점에서 혁신 문화는 고객관계에 주목하는 이유가 여기에 있다(Slater et al., 2011).

혁신 문화는 또한 시장에 공급하는 제품의 지속적 변화와 개선을 요구한다(Ibrahim, 2015). 이에 조직 문화가 혁신적이면 경쟁자와 비교해 평균 이상의 품질을 확보하는 활동을 강조한다. 제품 품질확보는 중소 제조기업 특성 상 기본적 경쟁우위 요건이기 때문이다(장선미, 2013; Akgün et al., 2014). 또한, 혁신 문화를 보유한 기업은 제한적 자원으로 취할 수 있는 유형자원의 비교우위 창출을 목적으로 제품 품질 확보 활동을 강조한다(Brettel et al., 2015). 이상의 논의로 아래 가설을 설정한다.

H1 : 혁신 문화는 고객관계 구축 활동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

H2 : 혁신 문화는 제품 품질확보 활동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

시장형 문화는 조직이 보유한 자원의 활용 범위를 시장 중심 활동에 두려는 성향이 강한 조직에서 나타난다. 시장 중심 활동에 집중하는 경향은 새로운 기회를 제공하며, 경쟁자 활동에 빠른 대응 가능성을 높여준다(Quinn and Rohrbaugh, 1983). 조직문화는 무형자원 성격을 갖지만 이를 활용하려는 기업의 전략적 활동의 유·무형 성격에 무관하게 영향을 준다.

시장을 중심으로 전략적 활동을 전개하는 기업은 새로운 기회를 제공하거나 경쟁자 동향

을 파악하는데 민감하다. 중소기업 특성을 고려할 때 부족한 자원을 보완하는 것 역시 시장형 문화에서 나타나는 특징이다(Deshpande et al., 1993; 강대경, 2010). 이러한 문화는 주로 고객관계 구축을 통해 시장 정보를 습득하고 새로운 기회와 자원 보완 가능성을 모색한다. 또한, 높은 고객관계를 기반으로 시장 점유율을 유지하고 경쟁자와 비교한 진입장벽을 높이려 한다(Deshpandé and Farley, 2004; Übius and Alas, 2015).

시장형 문화는 경쟁우위 창출과 유지 가능성을 시장 반응에서 확인한다(Sugita and Takahashi, 2015). 여러 요소 중 제조기업 특성을 생각하면 제품 품질 확보 활동의 중요성을 제시할 수 있다(Slater et al., 2011). 제조 산업의 중소기업의 경우 제한적 자원을 효율적으로 분배하는 과정에 우선적으로 제품 품질 확보에 집중할 가능성이 높다(Jiménez-Jiménez et al., 2015). 규모의 경제나 추가 자원 투입을 요구하는 마케팅 활동에 집중하기 어렵기 때문이다. 이에 시장형 문화가 높은 중소기업은 시장에 공급하는 제품 품질을 확보하여 시장 친화적 활동을 전개한다(Ozkaya et al., 2015). 이상의 논의로 아래 가설을 설정한다.

H3 : 시장형 문화는 고객관계 구축 활동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

H4 : 시장형 문화는 제품 품질확보 활동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

2) 전략적 활동과 수출성과

기업의 전략적 활동은 보유 자원의 투입 영역을 결정하는데 영향을 준다(Shetty, 1987). 중소기업은 자원과 규모의 제한으로 자원의 투입 영역 결정에 민감하다. 다수 중소기업은 우선 신제품, 서비스 개발에 자원을 투입한다(Ryals and Knox, 2001). 최근에는 글로벌 환경의 변화로 경쟁자 간 제품, 서비스 수준에 큰 차이가 없어 시장 중심의 전략적 활동을 전개하는 경우도 많다(Ibrahim, 2015). 고객관계 구축 활동이 여기에 해당한다. 고객지향적 활동으로 얻은 관계는 일종의 사회적 자본으로 역할을 한다. 사회적 자본으로 형성한 고객과의 네트워크는 현지에서 제품 인지도를 높이는데 도움을 준다(Slater et al., 2011).

고객관계 구축 활동은 시장지향 활동으로 고객 중심 접근 전략에 해당한다. 자원이 부족한 중소기업에서 고객관계로 구축한 네트워크는 시장접근 기회를 높여준다(Liyun et al., 2008). 고객관계 구축은 마케팅 활동 등 제품 개발 이외의 부가적 활동에 투입할 자원이 부족한 중소기업에 유용한 접근 방법이다(Reimann et al., 2010). 강한 고객관계를 구축하면 안정적 거래 가능성이 높아(Love and Roper, 2015) 결과적으로 수출성과에도 긍정적 영향을 미친다.

제품 품질확보 활동은 제조기업의 경쟁우위와 관련이 있다. 중소 제조 기업은 특히 기본

품질을 확보해야 해외시장 진출이 가능하다(Jiménez-Jiménez et al., 2015). 유사제품을 생산하는 다수 기업과의 경쟁에서 고객이 만족할 수 있는 안정적 제품 품질확보는 성과에 직접적 영향을 미친다(Ozkaya et al., 2015). 높은 제품 품질확보가 가능하다면 현지 시장에서 제품 신뢰가 높아져 수출성과에도 긍정적 영향을 미친다. 이에 아래 가설을 설정한다.

H5 : 고객관계 구축 활동은 수출성과에 긍정적 영향을 줄 것이다.

H6 : 제품 품질확보 활동은 수출성과에 긍정적 영향을 줄 것이다.

3) 전략유형별 집단비교 분석

전략유형은 해외시장 진입 기업이 어느 활동을 전략적으로 전개할지에 영향을 준다(Miles and Snow, 1978). 기업, 제품, 시장, 고객 특성 등 다양한 요인에 따라 기업은 현지시장 진출 전략을 설정한다. 어떠한 전략을 설정하는지는 바로 기업이 주요하게 전개할 전략적 활동과 성과의 관계에 영향을 미친다(Christensen and Bower, 1996). 본 연구에서 설정한 전략유형은 공격형과 방어형이다(Porter, 1980). 전자는 제품 차별화, 공격적 시장 활동을 주요 내용을 한다(Vorhies and Morgan, 2003). 후자는 시장 후발주자 진입 방식 선호, 원가우위를 통한 시장 점유율 확대를 목표로 한다(Rumelt, 1991).

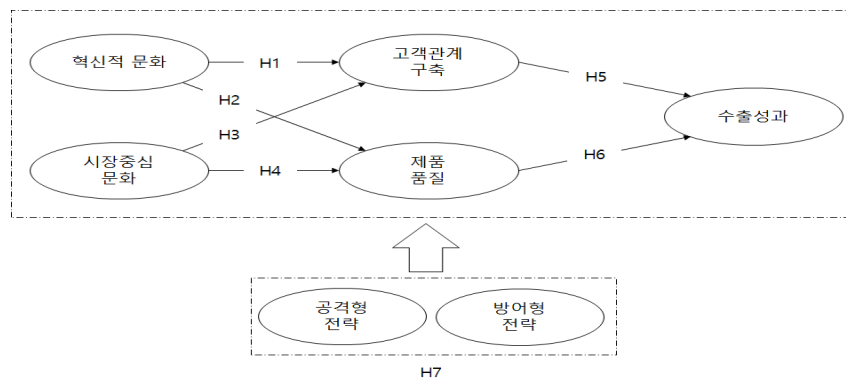
공격형 전략을 추구하는 조직이라면 시장에 선제적 대응을 우선시 하는 혁신형 문화의 확장을 강조할 가능성이 높다(Slater et al., 2011). 이에 혁신형 문화의 구체적 발현 양태로 볼 수 있는 고객관계 구축 활동 등에 더 집중하는 경향을 보일 수 있다. 한편, 방어형 전략이라면 기존의 시장 점유율과 지배력을 유지하면서 점진적으로 제품 품질을 개선하는데 집중(Olson et al., 2005)한다고 추정할 수 있다. 이로써 고객 욕구를 파악하려는 시장형 문화와 고객관계 구축 활동의 관계에 영향을 줄 수 있다. 이처럼 기존 연구(Vorhies and Morgan, 2003; Deshpandé and Farley, 2004)를 기반으로 볼 때 전략유형 선택에 따라 특정 조직이 강조하는 문화적 성향과 전략적 활동 사이에 차이가 있다는 점을 추정할 수 있다.

고객관계 구축에 집중한다는 것은 시장 중심의 전략적 접근을 선호하며, 장기적 성과를 고려한 공격적 활동을 전개한다는 것을 의미한다(Reimann et al., 2010). 방어형 전략은 이와 달리 선제적 전략을 전개하는 기업을 통해 간접 학습을 하는 경향이 있다(Vorhies and Morgan, 2003). 공격형 전략을 선택한 기업이 방어형 기업보다 고객관계 구축에 적극적임을 추정할 수 있다. 공격형 전략의 성격이 시장의 선제적 대응을 중요시하기 때문이다.

생산 효율성에 집중한다는 점에서 방어형 전략은 제품 품질 확보 활동을 강조할 가능성이

높다(Shetty, 1987). 제품 품질 확보 활동은 수출성과에 직접적 영향을 미치는데(Behyan et al., 2015), 제조기업의 경우 더욱 그러하다. 공격형 전략을 선택한 기업이 기술적 차별을 특별하게 드러내기 어려운 제품 품질보다 고객관계 구축 등에 집중하는 것과 반대이다. 즉, 선제적 대응이 아닌 안정적 접근을 중시하는 방어형 전략의 성격이 나타난 결과다(Ibrahim, 2015). 이에 아래 가설을 설정하며, 해당 논의에 따른 연구모형을 도식화하면 아래 [그림 1]과 같다.

H7 : 전략유형에 따라 조직문화, 전략적 활동, 수출성과 관계에 집단 간 차이가 있을 것이다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구방법

1) 표본수집

본 연구에서 사용한 표본은 중소기업 중 제조업 분야에서 수출활동을 전개하는 기업이다. 해당 기업의 모집단으로는 대한무역투자진흥공사(KOTRA), 대한상공회의소의 기업 자료를 활용하였다. 제조기업 여부는 한국산업분류기준표(Korean standard industrial classification)에 따랐다. 또한, 중소기업 정의에 따라 종업원 300인 이하의 기업을 선별 하였다. 조사대상 기업 수는 1,093개였으며, 조사는 다음 과정으로 진행하였다.

첫째, 조사문항의 타당성 검증은 사전에 진행하였다. 학계와 산업계 전문가 각 1인을 대상으로 조사문항의 내용타당성을 확인하여 필요한 부분을 수정하였다. 둘째, 조사방법의 효율성 확보를 목적으로 조사문항을 구글 독스(google docs)로 구축하였다. 인터넷 기반 조사는 응답자 편의성을 높일 수 있으며, 조사결과를 옮겨 기록하는 과정에서 나타날 수 있는 오류

를 줄인다는 점에서 의미가 있다. 셋째, 조사대상 기업에 2015년 1월부터 2015년 4월까지 전자우편을 이용한 설문 의뢰를 실시하였다. 응답 대상은 수출관련 업무를 담당하는 부서의 중간 관리자급 이상으로 하였다. 조사 기간 후 확보한 응답은 218개(19.95%)였다. 넷째, 응답 기업 중 무응답과 불성실 응답이 많은 설문 18부를 제외하였다. 이후 남은 최종 표본은 200개(18.30%)였다. 다섯째, 높지 않은 응답률을 고려하여 조사 1개월째와 4개월째 기업 중 15%를 선별하여 무응답 편의를 검증하였다. 본 연구에서 사용한 20개 문항을 대상으로 독립표본 t-검정을 실시하여(Armstrong and Overton, 1977) 통계적으로 유의한 차이가 없음을 확인하였다. 조사 대상 기업의 표본특성은 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본특성

진출시기	빈도	%	매출	빈도	%	제조분야	빈도	%
3년 이내	22	11%	~30억	33	17%	자동차부품	41	21%
3~5년	48	24%	30~50억	58	29%	의료기기	22	11%
6~10년	53	27%	50~70억	42	21%	정밀부품	53	27%
11~15년	21	11%	70~100억	31	16%	반도체	25	13%
16~20년	31	16%	100~200억	21	11%	전기전자	41	21%
20년 초과	25	13%	200억~	15	8%	기타	18	9%
합	200	100%	합	200	100%	합	200	100%

2) 변수 측정

본 연구에서 사용한 잠재변인은 조직문화를 포함해서 모두 5개 이다. 분석모형의 잠재변인은 아니지만 전략유형은 본 연구의 주요 변수이다. 전략유형은 기업이 해외시장에 진출할 때 기본적으로 추구하는 조직의 방향성을 의미한다(Porter, 1980). 전략유형은 크게 공격형과 방어형이 있다(Christensen and Bower, 1996). 전자는 혁신과 신제품의 공격적 공급을 선호하며, 후자는 품질수준 유지와 가격 우위를 통한 시장점유율의 점진 확대를 추구한다. 본 연구는 기존 연구(Slater et al., 2011; Olson et al., 2005)에 따라 아래 4문항을 대상으로 선택하도록 하였다. 4개 문항 중 2개는 공격형이며, 2개는 방어형이다.

① 우리는 신제품이나 서비스를 구비한 선두주자 진입 방식을 선호한다. 새로운 기회를 제공할 수 있는 시장으로 진입을 주저하지 않으며, 혁신 제품 공급에 집중한다.(공격형)

② 우리는 신제품, 신흥시장에 진입하는데 선두주자 진입방식을 잘 사용하지 않는다. 반면 앞서 진입한 기업들의 전략을 관찰한다. 이로써 고객 만족이나 저원가 우위를 구비한 더 좋은 전략을 수립하려 한다.(방어형)

③ 우리는 제품-시장 포지셔닝에 따라 안정적 사업 영역을 방어하는데 노력한다. 신제품과 서비스 개발보다 기존 제품과 서비스를 가능한 효율적으로 생산하는데 집중한다. 가격 우위를 통해 기존 시장에서의 점유율을 확대하는데 초점을 둔다.(방어형)

④ 우리는 제품-시장에 전략에 따라 일관적으로 제품을 공급하지 않는다. 경쟁자나 시장 압력에 빠르게 대응하여 단기적으로 시장에 반응하는데 집중한다.(공격형)

조사결과 전체 기업의 105개 기업이 공격형, 95개 기업이 방어형이라고 응답하였다. 전략 유형과 더불어 본 연구에서 사용한 4개의 잠재변인과 구체적 측정문항은 아래 <표 2>와 같다. 선행연구의 주요 개념을 따라 측정문항을 설정하였다.

<표 2> 변수 측정문항

잠재변인	측정문항	선행연구
혁신 문화 (Adhocracy culture)	AC1 우리는 신제품 기능 개발에 지속적 혁신을 추구한다.	Akgün et al., 2014; Brettel et al., 2015 Deshpandé and Farley, 2004
	AC2 우리는 생산 공정 발전과 혁신 경향이 강하다.	
	AC3 최고경영자는 연구개발, 기술혁신 등을 강조한다.	
	AC4 지난 3년, 시장에 판매한 제품, 서비스에 큰 혁신이 있었다.	
시장형 문화 (Market Culture)	MC1 최고경영자는 제품(서비스) 마케팅을 강조한다.	Deshpandé and Farley, 2004; Slater et al., 2011; Sugita and Takahashi, 2015
	MC2 우리는 시장에서 먼저 행동을 하고 경쟁사가 이에 반응한다.	
	MC3 우리는 수출시장 경쟁자의 위협에 빠르게 대응한다.	
	MC4 우리 마케팅부서는 고객욕구를 타부서와 토론한다.	
고객관계 구축 (Customer relationship building)	CR1 우리는 수출시장 고객의 제품선호도 변화를 빨리 잡아낸다.	Ryals and Knox, 2001; Liyun et al., 2008; Slater et al., 2011
	CR2 우리는 경쟁사가 주요고객에 집중 공세를 펼치는 것에 즉각 대응한다.	
	CR3 우리는 제품개발 노력이 고객 욕구와 부합하는지 정기적으로 점검한다.	
	CR4 우리는 현지 커뮤니티와의 관계를 강화하려 한다.	
제품 품질 (Product quality)	PQ1 해외시장에서 경쟁자와 비교한 제품 품질에 우위가 있다.	Slater et al., 2011; Ibrahim, 2015; Jiménez-Jiménez et al., 2015
	PQ2 우리는 제품 개발과 현지적용 능력이 뛰어나다.	
	PQ3 지난 3년간 시장에 다수의 제품(서비스)를 공급했다.	
	PQ4 우리의 제품개발 기술수준은 전반적으로 뛰어나다.	
수출성과 (Export performance)	EP1 지난 3년간 수출성과에 기대치보다 만족한다.	Slater et al., 2011; Love and Roper, 2015; Behyan et al., 2015
	EP2 경쟁자와 비교한 수출 성장 규모에 만족한다.	
	EP3 수출(납품)의 매출액이 증가하였다.	
	EP4 수출(납품)의 수익률이 증가하였다.	
	EP5 수출(납품)시장에서 점유율이 증가하였다.	

3) 분석방법

본 연구의 분석방법은 구조방정식 모형을 사용하며, 분석도구로 LISREL을 이용하였다. 구조방정식 모형은 이론모형과 분석모형의 적합성을 알려준다. LISREL은 다양한 모형적합성 지수를 제시하여 모형의 타당성을 확인할 수 있다. LISREL 모형은 공분산구조를 사용하여 분석을 진행하므로 요인 간 인과관계를 엄밀하게 추정하는 특성이 있다(Jöreskog and Sörbom, 1996). 또한, 구조방정식 모형은 동시 추정 결과 단순 추정과 달리 발생 가능한 오차를 더욱 폭 넓게 확인할 수 있다는 장점이 있다(Fornell and Larcker, 1991).

IV. 실증분석

1. 신뢰성, 타당성 분석

복수 문항을 사용한 자료의 경우 조사문항의 신뢰성과 타당성을 검증해야 한다. 신뢰성은 내적 일관성 계수(Cronbach's α)로 확인한다. 타당성은 확인적요인분석(confirmatory factor analysis)을 사용한다. 동 분석 결과는 분산추출지수(average variance extract)와 개념신뢰도(composite reliability)값은 집중 타당성을 보여준다. 표준화 계수 값이 '0.5'이상으로 유의하고 분산추출지수가 '0.5' 이상, 개념신뢰도 값이 '0.7'이상이면 문제가 없다고 판단한다(Hair et al., 1995). 아래 <표 3>은 이러한 분석 결과를 보여준다.

<표 3> 확인적요인분석 결과

경로명	경로 계수	표준 오차	t-값	표준화계수	분산추출지수	개념 신뢰도	Cronbachs α
AC1 -> AC	1.054	0.067	15.725***	0.905	0.656	0.882	0.811
AC2 -> AC	1.009	0.064	15.766***	0.906			
AC3 -> AC	0.785	0.071	11.103***	0.711			
AC4 -> AC	0.753	0.070	10.780***	0.692			
MC1 -> MC	0.955	0.099	9.691***	0.656	0.604	0.857	0.785
MC2 -> MC	1.105	0.099	11.131***	0.727			
MC3 -> MC	1.512	0.110	13.762***	0.852			
MC4 -> MC	0.915	0.105	8.690***	0.598			
CR1 -> CR	1.465	0.101	14.562***	0.852	0.576	0.844	0.873
CR2 -> CR	1.130	0.095	11.924***	0.745			

경로명	경로 계수	표준 오차	t-값	표준화계수	분산추출지수	개념 신뢰도	Cronbachs α
CR3 -> CR	1.392	0.107	13.042***	0.797	0.790	0.937	0.792
CR4 -> CR	1.505	0.101	14.843***	0.864			
PQ1 -> PQ	1.072	0.083	12.873***	0.808			
PQ2 -> PQ	1.258	0.079	15.827***	0.925			
PQ3 -> PQ	1.300	0.081	16.057***	0.933			
PQ4 -> PQ	1.271	0.091	13.963***	0.883	0.781	0.947	0.885
EP1 -> EP	1.549	0.098	15.866***	0.888			
EP2 -> EP	1.552	0.103	15.003***	0.859			
EP3 -> EP	1.601	0.098	16.315***	0.902			
EP4 -> EP	1.543	0.098	15.704***	0.883			
EP5 -> EP	1.510	0.096	15.758***	0.885			

모형적합도: $\chi^2=270.242$, $df=170$, $RMSEA=0.054$, $NFI=0.974$, $NNFI=0.988$, $CFI=0.990$, $SRMR=0.037$, $GFI=0.885$, $AGFI=0.844$, $AC=혁신문화$, $MC=시장형 문화$, $CR=고객관계구축$, $PQ=제품품질$, $EP=수출성과$, * = $p<0.05$ ** = $p<0.01$, *** = $p<0.001$

확인적요인분석 결과 모든 지수가 권고 기준치를 만족하고 있어 설문문항의 신뢰성과 집중 타당성을 확인하였다. 모형적합도 지수(Jöreskog and Sörbom, 1996)에서도 근사제곱근평균 제공오차(RMSEA), 표준부합지수(NFI), 비표분부합지수(NNFI), 비교적합지수(CFI), 표준화된 원소간평균차이(SRMR), 모형적합지수(GFI), 조정적합지수(AGFI) 모두 기준치를 만족하는 결과를 보여주고 있다.

다음으로 각 잠재변인 간의 구분 정도를 보여주는 판별타당성 분석을 진행하였다. 판별타당성 분석은 각 잠재변인의 분산추출지수 값과 모든 잠재변인 간 나타난 상관계수의 제곱인 결정계수를 비교하여 살펴본다(Fornell and Larcker, 1991). 분산추출지수 값이 하위에 나타난 결정계수 값보다 크면 문제가 없다고 판단한다. 아래 <표 4>는 이러한 결과를 보여준다.

<표 4> 판별타당성분석 결과

잠재변인	AC	MC	CR	PQ	EP
AC	0.656				
MC	0.304	0.604			
CR	0.389	0.590	0.576		
PQ	0.120	0.177	0.268	0.790	
EP	0.399	0.378	0.348	0.394	0.781

AC=혁신문화, MC=시장형 문화, CR=고객관계구축, PQ=제품품질, EP=수출성과, ** = $p<0.05$, *** = $p<0.01$

2. 동일방법편의 분석

동일방법편의는 설문조사의 현실 여건을 고려할 때 전면 통제가 쉽지 않아 연구자들은 사후검증 방법을 택한다(Podsakoff and Organ, 1986). 본 연구에서는 Lindell and Whitney(2001)의 마커변수(marker variable) 투입 방법을 사용하였다. 동 방법은 임의의 마커변수를 투입하여 기존 변수와 상관관계 분석을 진행한다. 마커변수와 다른 변수 간의 상관계수 값이 ‘0.75’ 미만이면 동일방법편의 문제가 없다고 판단한다. 아래 <표 5>는 이러한 결과를 보여준다.

<표 5> 동일방법편의분석 결과

잠재변인	AC	MC	CR	PQ	EP	MV
AC	1.000					
CR	0.625	1.000				
PQ	0.342	0.518	1.000			
MC	0.547	0.768	0.421	1.000		
EP	0.632	0.889	0.629	0.815	1.000	
MV	0.334	0.271	0.269	0.227	0.245	1.000

AC=혁신문화, MC=시장형 문화, CR=고객관계구축, PQ=제품품질, EP=수출성과, M·V=마커변수

3. 가설검정

구조방정식모형의 가설검정은 경로분석으로 진행한다. 아래 <표 6>은 본 연구에서 설정한 가설의 경로분석 결과를 보여주며, 앞서 언급한 모형적합도 기준으로 볼 때 문제가 없는 것으로 판단하였다.

<표 6> 경로분석 결과

가설	경로명	경로계수	표준오차	t-값	표준화 계수	채택 여부
H1	AC -> CR	0.260	0.070	3.695***	0.253	채택
H2	AC -> PQ	0.189	0.100	1.886*	0.158	채택
H3	MC -> CR	0.713	0.084	8.509***	0.692	채택
H4	MC -> PQ	0.415	0.109	3.826***	0.347	채택
H5	CR -> EP	0.759	0.062	12.302***	0.802	채택
H6	PQ -> EP	0.196	0.042	4.658***	0.240	채택

모형적합도: $\chi^2=330.417$, $df=175$, $RMSEA=0.066$, $NFI=0.969$, $NNFI=0.983$, $CFI=0.986$, $SRMR=0.045$, $GFI=0.863$, $AGFI=0.820$, AC=혁신문화, MC=시장형 문화, CR=고객관계구축, PQ=제품품질, EP=수출성과, * = $p<0.05$ ** = $p<0.01$, *** = $p<0.001$

본 연구의 가설은 기존 연구를 기반으로 하였지만, 통합모형을 구축한 점에서 작업가설 (working hypotheses)로 볼 수 있어 단측검정(one-tail testing)을 실시하였다. 분석결과 혁신문화가 고객관계구축 활동에 미치는 영향은 $0.260(t=3.695, p<0.001)$, 제품품질 확보 활동의 경우 $0.189(t=1.886, p<0.05)$ 로 유의하게 나타났다. 시장형 문화의 경로계수도 $0.713(t=8.509, p<0.001)$ 과 $0.415(t=3.826, p<0.01)$ 로 모두 유의하게 나타났다. 이에 가설 1, 2, 3, 4를 채택하였다. 고객관계 구축 활동과 수출성과의 관계는 $0.759(t=12.302, p<0.001)$ 의 경로계수 값을 그리고 제품품질 확보 활동의 경우는 $0.196(t=4.658, p<0.001)$ 값을 보였다. 이에 가설 5, 6을 채택하였다.

본 연구의 집단 간 비교 가설 검정에는 다중집단 분석을 사용하였다. 구조방정식 모형에서 다중집단 분석은 자유모형과 제약모형의 χ^2 값 차이로 확인한다. 두 집단의 경로계수를 동일하게 분석하도록 제약한 모형과 특정 모수를 자유롭게 추정하도록 설정한 모형 간의 χ^2 값이 자유도 '1'의 유의 값인 '3.84'보다 크면 두 집단 간 계수 차이가 유의하다고 판단한다. 분석결과는 아래 <표 7>과 같다.

<표 7> 집단 간 비교분석 결과

가설	전략 유형	경로명	경로계수	표준 오차	t-값	$\chi^2/df=411$	$\chi^2/df=412$	$\Delta\chi^2$	차이 여부
H7	공격형	AC → CR	0.722 (0.693)	0.189	3.819***	1083.580	1075.918	7.662	있음
	방어형	AC → CR	0.621 (0.587)	0.178	3.478**				
	공격형	AC → PQ	0.802 (0.772)	0.143	5.599***		1077.357	6.223	있음
	방어형	AC → PQ	0.712 (0.646)	0.136	5.231***				
	공격형	MC → CR	0.275 (0.202)	0.127	2.162**		1080.778	2.802	없음
	방어형	MC → CR	0.322 (0.298)	0.158	2.031**				
	공격형	MC → PQ	0.412 (0.398)	0.198	2.078**		1079.970	3.61	없음
	방어형	MC → PQ	0.375 (0.311)	0.182	2.059**				
	공격형	CR → EP	1.342 (0.841)	0.163	8.237***		1068.012	15.569	있음
	방어형	CR → EP	0.799 (0.699)	0.122	6.567***				
	공격형	PQ → EP	0.317 (0.179)	0.119	2.656**		1081.949	1.631	없음
	방어형	PQ → EP	0.429 (0.236)	0.128	3.350***				

AC=혁신문화, MC=시MC장형 문화, CR=고객관계구축, PQ=제품품질, EP=수출성과, * = $p<0.05$ ** = $p<0.01$, *** = $p<0.001$, 괄호는 표준화 계수

분석 결과 집단 간 차이는 혁신형 문화와 전략적 활동 그리고 고객관계 구축과 수출성과 사이에서 나타났다. 혁신형 문화는 공격형 집단에서 고객관계 구축에 $0.722(t=3.820, p<0.001, \Delta x^2=7.662)$, 제품품질관리 활동에 $0.802(t=3.489, p<0.001, \Delta x^2=6.223)$ 로 유의하며 모두 방어형 집단보다 크게 나타났다. 혁신형 문화에서만 집단 간 차이가 나타난 결과를 보였는데, 이는 혁신 활동이 고객관계구축과 품질관리에 공격적 문화를 통해 영향을 준다는 것을 의미한다.

고객관계구축 활동과 수출성과 관계에서 공격형 전략 집단은 $1.342(t=8.237, p<0.001)$, 방어형 집단은 $0.799(t=6.567, p<0.001)$ 로 공격형 집단이 더 크게($\Delta x^2=15.569$) 나타났다. 공격형 전략이 고객관계 구축으로 시장 흐름에 대한 정보를 선제적으로 파악하고 대처하는데 도움을 주기 때문이라고 볼 수 있다.

V. 결론

1. 분석결과 논의와 시사점

이 연구는 중소 제조 기업을 대상으로 조직문화에서 수출성과에 이르는 경로를 분석하였다. 조직문화에 따라 기업의 주요 활동에 차이가 있을 것이며, 이러한 차이는 또한 전략 유형에 영향을 받아 수출성과에 다른 영향을 줄 것이라고 보았다. 집단 간 비교를 포함한 8개 가설을 실증분석 하였으며, 분석결과에 따른 이론적, 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 조직문화를 두 개로 나누어 고객관계구축, 제품품질 확보(Jiménez-Jiménez et al., 2015)라는 실제 활동과의 관계를 분석하였다. 조직문화와 전략적 활동의 관계를 세밀하게 나누어 실증분석한 점에서 본 연구의 이론적 시사점이 있다.

기존 연구는 조직문화를 기업 전반에 영향을 주는 요인으로 보았지만, 구체적 활동에 연결하고 또한 문화 특성을 나누어 분석한 경우가 많지 않다. 본 연구는 조직문화 특성과 전략적 활동의 관계를 기존 이론에서 발전하여 실증분석한 점에서 이론적 논의를 확대하였다.

둘째, 본 연구는 전략유형의 조절효과 검증을 진행한 점에서 기존 연구(Porter, 1980; Slater et al., 2011)의 논의를 확대한 이론적 시사점이 있다. 전략유형 분야는 다양한 연구가 있었지만 이를 기업의 내적 활동과 조절효과 관계로 설정한 실증분석은 부족하였다. 본 연구로 공격형, 방어형 전략에 따라 조직문화와 고객관계구축과 제품품질 확보의 관계 그리고 이러한 활동이 수출성과에 다르게 영향을 미친다는 점이 드러났다. 이로써 전략유형이 실제로 중소

제조기업의 주요 활동과 성과 사이에 영향을 미치고 있음을 규명하였다.

셋째, 실무적으로 볼 때 중소기업의 수출성과 선행요인을 조직문화에 따른 전략적 활동으로 분석한 점에서 해외시장 진출 기업에 시사점을 제시할 수 있다. 전체적으로 조직문화, 주요 활동 그리고 수출성과 간에 모두 유의한 관계를 보였다. 분석결과는 기존 연구(Ozkaya et al., 2015; Übius and Alas, 2015)에서 주장한 내용과 일치하는 점을 보였다.

이러한 결과는 혁신적이고 시장지향적 조직문화가 전략적 활동으로 고객관계 구축과 품질 확보 활동을 독려하여 수출성과를 높인다는 점을 시사한다. 한국 중소기업도 이러한 결과로 볼 때 혁신적이고 시장 중심적 조직문화를 강조하고 이의 구현에 필요한 자원투입과 인력교육 등에 노력해야 함을 실무적으로 시사한다.

넷째, 집단 간 비교분석 결과 조직문화와 전략적 활동 관계에서는 혁신형 문화에서만 전략 유형별 차이가 나타났다. 공격형 전략을 선택한 경우 혁신형 문화가 고객관계 구축과 제품 품질확보에서 모두 방어형 집단보다 큰 영향을 보였다. 이러한 결과는 공격형 전략을 택한 기업의 경우 혁신형 문화를 통해 수출성과 선행요인을 강화할 수 있음을 보여준다. 또한, 공격형 전략을 택한 경우 고객관계 구축이 수출성과에도 더 큰 영향을 미치고 있었다.

공격형 전략은 시장에서 가격우위보다 차별화와 선도적 시장 활동에 중점을 둔다(Miles and Snow, 1978; Christensen and Bower, 1996). 혁신형 문화는 고객관계로부터 새로운 정보를 학습하여 이를 활용하려는 적극성을 의미한다(Slater et al., 2011; Akgün et al., 2014). 분석결과는 공격형 전략 하에서 혁신형 문화를 구축한다면 고객관계 구축으로 얻은 정보를 품질개선에 활용할 가능성도 있음을 간접적으로 보여준다. 또한, 한국 중소기업이 고객관계 구축으로 공격형 시장 전략을 전개하는 것이 효율적일 수 있음을 시사한다.

2. 연구한계와 앞으로 연구방향

본 연구는 중소기업 특성에 따른 전략유형의 역할을 세밀하게 분석한 결과에도 다음의 한계와 앞으로 연구 방향을 논할 수 있다. 첫째, 본 연구는 중소기업의 전략적 활동으로 고객관계 구축과 제품품질 확보 활동을 제시하였다. 두 요인 모두 기존 이론에 따라 설정하였지만 급변하는 글로벌 환경 특성을 충분히 반영했다고 보기 어렵다. 앞으로 연구는 중소기업 특성을 반영하고 변화하는 외부 환경 요인을 고려한 활동 요인 설정이 필요하다.

둘째, 본 연구는 전략유형으로 Porter(1980), Miles and Snow(1978)의 논의에 따라 공격형과 방어형을 설정하였다. 기존 논의에 기반 한 결과이지만 더욱 다양한 유형의 전략을 고려하지

못한 점에서 한계를 갖는다. 앞으로 연구는 기존 논의에서 검토한 다양한 유형의 전략이 어떻게 중소기업 활동에 영향을 미치는지를 세밀하게 분석할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 기업규모, 수출경험 등 기존 연구에서 밝힌 성과 영향 변수를 통제하지 못한 점에서 한계가 있다. 다양한 변수를 고려하지 못하였기 때문이다. 앞으로 연구는 기업 규모 등 기존 연구에서 규명한 요인을 통제변수로 고려할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 강대경, “중국진출 한국기업의 시장지향성, 현지화, 성과의 관계에 관한 연구”, 「통상정보연구」, 제12권 제2호, 2010, pp. 161-182.
- 김종영·방호열, “환경 불확실성이 한·미 제조업체의 의존성, 결속과 전략적 성과에 미치는 효과”, 「통상정보연구」, 제16권 제1호, 2014, pp. 163-183.
- 박기석, “중소기업전략유형과 조직문화, 경영성과간의 관련성”, 「경영교육연구」, 제29권 제5호, 2014, pp. 320-339.
- 박복재·장선미, “국내 중견기업의 글로벌 경쟁력 강화 방안에 관한 연구”, 「통상정보연구」, 제16권 제3호, 2014, pp. 53-71.
- 이창대, “경영전략, 조직문화, 경영혁신유형간의 관련성과 인과관계연구”, 「대한경영학회지」, 제24권 제6호, 2011, pp. 3441-3460.
- 장선미, “기업의 혁신성과 개방도가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「통상정보연구」, 제15권 제3호, 2013, pp. 225-243.
- Akgün, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H. and Kocoglu, İ., “The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance”, *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 3, 2014, pp. 888-901.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S., “Estimating Nonresponse Bias in Mailing Surveys”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, 1977, pp. 396-402.
- Behyan, M., Mohamad, O. and Omar, A., “Influence of internationalization orientation on export performance: in the perspective of Malaysian manufacturing firms”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, No. 1, 2015, pp. 83-95.

- Brettel, M., Chomik, C. and Flatten, T. C., "How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, No. 4, 2015, pp. 868-885.
- Christensen, C. M. and Bower, J. L., "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, 1996, pp. 197-218.
- Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster Jr, F. E., "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *The journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, No 1, pp. 23-37.
- Deshpandé, R. and Farley, J. U., "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 1, 2004, pp. 3-22.
- Fornell, C. and Larcker D. F., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1991, pp. 39-50.
- Hair, J. F., Rolph. E. and Anderson, R. L., *Tatham, and William C. Black (1995) Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- Ibrahim, A. B., "Strategy Types and Small Firms' Performance An Empirical Investigation", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 4, No. 1, 2015, pp. 13-22.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R. and Rabeah, H. A. D., "Total quality management performance in multinational companies: A learning perspective", *The TQM Journal*, Vol. 27, No. 3, 2015, pp. 328-340.
- Jöreskog, K. G. and Sörbom, D., *LISREL 8: Structural Equation Modeling*, Chicago: Scientific Software International, 1996.
- Lindell, M. K. and Whitney, D. J., "Accounting for Common Method Variance in Cross-sectional Research Designs", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, 2001, pp. 114-121.
- Love, J. H. and Roper, S., "SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence", *International Small Business Journal*, Vol. 33, No. 1, 2015, pp. 28-48.
- Liyun, Q., Keyi, W., Xiaoshu, W. and Fangfang, Z., "Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance", *Management Science and Engineering*, Vol. 2, No. 1, 2008, pp. 31.
- Miles, R. and Snow, C., *Organizational strategy, structure, and process*, New York: McGraw-Hill, 1978.

- Olson, E., Slater, S. and Hult, G. T. M., "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, 2005, pp. 49-65.
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R. and Ozkaya, E., "Market orientation, knowledge competence, and innovation", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 32, No. 3, 2015, pp. 309-318.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W., "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, 1986, pp. 531-544.
- Porter, M., *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J., "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, Vol. 29, No. 3, 1983, pp. 363-377.
- Reimann, M., Schilke, O. and Thomas, J. S., "Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 3, 2010, pp. 326-346.
- Rumelt, R. P., "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3, 1991, pp. 167-185.
- Ryals, L. and Knox, S., "Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, 2001, pp. 534-542.
- Shetty, Y. K., "Product quality and competitive strategy", *Business Horizons*, Vol. 30, No. 3, 1987, pp. 46-52.
- Slater, S. F., Olson, E. M. and Finnegan, C., "Business strategy, marketing organization culture, and performance", *Marketing letters*, Vol. 22, No. 3, 2011, pp. 227-242.
- Sugita, M. and Takahashi, T., "Influence of corporate culture on environmental management performance: an empirical study of Japanese firms", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 22, No. 3, 2015, pp. 182-192.
- Übuis, Ü. and Alas, R., "Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility", *Engineering Economics*, Vol. 61, No. 1, 2015, pp. 90-99.
- Vorhies, D. W. and Morgan, N. A., "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance", *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, 2003, pp. 100-115.

ABSTRACT**A Comparative Study on the Relationship between Organizational Culture, Strategic Activities and Export Performance of Manufacturing SMEs based on the Type of Strategies**

Cho, Yeon Sung*

This study was conducted to investigate the role of the type of strategies on the relationship organizational culture, strategic activities and the export performance of manufacturing SMEs. This study analyzed the moderated effects of type of strategies between the organizational culture, strategic activities and the export performance of SMEs. This study suggested 20 questions latent variables based on existing research. Organizational culture were divided into adhocracy culture and market culture and strategy types were divided into prospectors and defenders. The sample SMEs be analyzed were 200 firms. The 7 hypotheses including moderated effects were analyzed by using LISREL as structural equation modeling. In the result of empirical analysis, the adhocracy culture indicates a positive effect on customer relationship building activities but product quality assurance activities was not significant. Market culture showed a positive impact on both customer relationship building and quality assurance activities. This study conducted multi-group analysis for the purpose of the moderated effects of type of strategies. Multi-group analysis results showed that there are difference effects between the relationship of adhocracy culture, customer relationship building activities and product quality assurance activities. In addition, the group choice adhocracy culture based on the prospectors strategy had a greater impact than the market culture group on the relationship building activities and export performance.

Key Words : Strategy type, Organizational culture, Export performance, Strategic Activities, SME

* Assistant Professor, Department of International Trade, Duksung Women's University, Korea.