creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:24011-200000232924

2006년 2월

박사학위 논문

볼링장 경영환경에 따른 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향

조선대학교 대학원

체 육 학 과

박 현 서

볼링장 경영환경에 따른 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향

Effects of Strategic Characteristics on Business Performance in the Business Environment of Bowling Alley

*2006*년 *2*월

조선대학교 대학원

체 육 학 과

박 현 서

볼링장 경영환경에 따른 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향

지도교수 김 철 주

이 논문을 이학 박사학위신청 논문으로 제출함

*2005*년 *12*월

조선대학교 대학원

체 육 학 과

박 현 서

박현서의 박사학위논문을 인준함

위원장	대학교 교수	인
위 원	대학교 교수	인
위 원	대학교 교수	인
위 원	대학교 교수	인
위 원	대학교 교수	인

*2005*년 *12*월 일

조선대학교 대학원

목 차

I. 서 론 ····· 1
1. 연구의 필요성 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 3
3. 연구모형 설정 ····· 4
1) 연구의 변인 ····· 4
2) 구조모형 ····· 4
4. 연구의 가설 ····· 8
5. 연구의 제한점 ····· 8
6. 용어의 정의 ····· 9
1) 경영환경 ····· 9
2) 전략적 특성 ····· 9
3) 경영성과 ····· 9

II. 이론적 배경 ····· 10
1. 경영 환경 ····· 10
1) 경영환경의 의의 ····· 10
2) 경영환경의 유형 ····· 11
3) 경영환경의 변화와 예측 ····· 17
2. 경영전략 ····· 21
1) 경영전략의 수립 ····· 21
2) 경영전략의 선택 ····· 24
3) 경영 전략적 특성의 수립 ····· 29
3. 경영성과 ····· 39
1) 경영성과의 내용 ····· 39
2) 경영성과 측정 ····· 43
3) 경영성과 측정과 성과지표 ····· 44

4. 환경 전략과 경영성과와의 관계 ····· 46
1) 외부경영환경과 경영성과의 관계 ····· 47
2) 내부환경과 경영성과의 관계 ····· 48
3) 기존전략, 수정전략 및 경영성과 ····· 49
4) 세부전략과 경영성과의 관계 ····· 50

III. 연구방법 ····· 53
1. 대상 및 표집 ····· 53
2. 연구절차 ····· 53
3. 측정도구 ····· 54
1) 설문지의 구성 ····· 54
2) 타당도와 신뢰도 ····· 55
4. 자료처리 및 통계방법 ····· 64

IV. 결 과 ····· 65
1. 구조모형의 적합도 검증 ····· 65
2. 구조모형의 경로검증 ····· 72
1) 볼링장의 경영환경이 전략적 특성에 미치는 영향 ····· 73
2) 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향 ····· 78

V. 논 의 ····· 82
1. 볼링장의 경영환경이 전략적 특성에 미치는 영향 ····· 82
2. 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향 ····· 84

VI. 결론 및 제언 ····· 86
1. 결 론 ····· 86
2. 제 언 ····· 87

표 차 례

표 1. 경영환경의 특성과 불확실성 ····· 19
표 2. 환경변화에 대한 기업의 대응유형 ····· 20
표 3. SWOT 분석을 통한 전략 ····· 25
표 4. 사업부 수준전략 유형과 특성 ····· 33
표 5. 전략과 조직유형 특성 ····· 34
표 6. 기업전략의 구분 ····· 39
표 7. 중요성과분석과 성과측정지표 ····· 41
표 8. 재무적, 비재무적 성과측정의 수단 ····· 45
표 9. 기업이 활용할 전략 ····· 51
표 10. 환경, 전략, 성과연구의 접근방법 요약 ····· 52
표 11. 설문지의 구성 ····· 55
표 12. 외부환경 요인에 대한 직각회전 요인분석 ····· 56
표 13. 내부환경 요인에 대한 직각회전 요인분석 ····· 57
표 14. 전략적 특성에 대한 직각회전 요인분석 ····· 58
표 15. 경영성과요인에 대한 직각회전요인분석 ····· 59
표 16. 구성요인의 신뢰도 검증 ····· 60
표 17. 확인요인분석 ····· 62
표 18. 잠재변수간의 상관관계 ····· 64
표 19. 볼링장의 경영환경구조모형에 대한 전반적 지수 ····· 66
표 20. 외생 측정변인의 표준치와 측정 오차 ····· 68
표 21. 내생 측정변인의 표준치와 측정오차 ····· 70
표 22. 구조모형의 γ 경로 추정치 ····· 72
표 23. 구조모형의 β 경로 추정치 ····· 73

그림 차례

그림 1. 연구의 변인 ····· 4
그림 2. 구조모형 ····· 5
그림 3. 환경표시도 ····· 12
그림 4 . 경영환경의 분류(내부환경과 외부환경) ····· 12
그림 5. 경영환경의 분류(과업환경과 일반환경) ····· 13
그림 6. 경영환경의 불확실성 ····· 18
그림 7. 스포츠 경영환경의 변화 ····· 21
그림 8. 전략의 수립절차 ····· 24
그림 9. 전략의 선택과 일반적 전략 ····· 26
그림 10. 기본전략의 선택 메트리스 ····· 28
그림 11. 포토(Porter)의 전략유형 ····· 35
그림 12. 적응모형 ····· 37
그림 13. 차일드의 전략개념화 ····· 49
그림 14. 전략을 조직구조와 포함시킨 경영성과모델 ····· 50
그림 15. 연구의 절차 ····· 54
그림 16. 외생 측정변인의 측정모형과 계수추정 ····· 69
그림 17. 외생 측정변인의 측정모형과 계수추정 ····· 71
그림 18. 경영환경과 전략적 특성간의 경로추정치 ····· 77
그림 19. 전략적 특성과 경영성과간의 경로추정치 ····· 78
그림 20. 외생변인과 내생변인간의 경로 추정치 ····· 81

ABSTRACT

Effects of Strategic Characteristics on Business Performance in the Business Environment of Bowling Alley

Park, Hyun-Seo
Adviser : Prof. Kim, Chul-Ju
Department of Physical Education.
Graduate School of Chosun University

This study is intended to examine effects of strategic characteristics on business performance in the business environment of bowling alley. To achieve this goal, this study sampled 250 managers who ran a bowling alley in 2005 using random sampling. Of 230 questionnaires returned, 24 were dropped due to omission of some items and finally a total of 206(82.4%) were used for actual analysis.

In order to achieve the goal of this study, a questionnaire survey was selected. Research factors included independence factor(internal and external environment related to business of bowling alley), parameters(strategic characteristics such as R&D, marketing, efficiency, diversified management, and cost-leadership), and dependent factor(business performance such as profitability index and qualitative growth).

In order to confirm the loading score of instrument, LISREL'

maximum likelihood method was used. Its results suggested high convergent validity. Covariance structure model was conducted and the following results were obtained.

First, the result of analysing effects of business environment on strategic characteristics suggests that in external environmental factors, growth had a positive effect on R&D, efficiency, and cost-leadership strategies; complexity factors on R&D, marketing, efficiency, and cost-leadership strategies; and dynamics factors on efficiency strategy. In internal environmental factors, program development and introduction had a positive effect on marketing, efficiency, and cost-leadership strategies; personnel and organization on efficiency, and cost-leadership strategies; and financial structure on had a positive effect on R&D, marketing, efficiency, and cost-leadership strategies.

Second, the result of analysing effects of strategic characteristics on business performance suggests that R&D strategy had a positive effect on qualitative growth; marketing on qualitative growth; efficiency on profitability and qualitative growth; and cost-leadership on qualitative growth.

Summing up, bowling alley's internal·external environment factors had partial effects on strategic characteristics, and strategic

characteristics had significant effects on business performance.

Accordingly, bowling alley managers should take flexible action in order to establish business strategy according to changes in business environment of bowling alley. Based on this, they should strive to satisfy members through developing various programs, improving service quality, promoting autonomous price competition, and strengthening tie-up between centers. In conclusion, bowling alley managers may secure proper profitability of bowling alley by establishing a cost-leadership strategy rather than focus on competitive marketing strategies such as seeking a new market or thoughtless ad or PR for collecting members.

I. 서 론

1. 연구의 필요성

우리나라의 스포츠 시장은 급속하게 변화하여 스포츠산업의 총 공급액 규모는 1985년 1조 3천 238억원에서 2000년 초에는 11조 2천 33억원으로 약 8.5배로 증가하였다. 이러한 규모는 같은 기간 우리나라 GDP의 7.4배 보다 더 크게 증가한 것으로 스포츠산업의 연평균 성장률은 15.3%로 GDP 성장률 14.3%보다 높은 것으로 나타났다(김예기, 2005).

스포츠산업의 급속한 성장은 국내 체육시설의 설치에 관한 법률의 개정과 고도성장에 의해 안정기를 맞고 있는 스포츠기업들이 늘어나고 있으며, 이러한 경영다각화 전략으로 기업들이 스포츠 소비자들에 대한 인식 변화에 대응 한 것과 더불어 국민들의 스포츠와 건강에 대한 관심증대는 스포츠 산업의 현저한 변화와 함께 스포츠관련 상업시설의 급격한 증가 경향을 나타내고 있다. 그러나 해를 거듭하면서 늘어난 스포츠센터는 IMF와 경제난을 맞으면서 소비심리위축의 현상으로 나타나, 전국적으로 영업과 경영난 때문에 수많은 업체가 부도를 맞게 되었다. 특히 볼링장은 소비자의 수요를 감안하지 않은 투자로 1990년대 중반이후 볼링장간의 과열경쟁과 고객감소로 부도가 나지 않은 볼링장이 없을 정도이다. 이러한 결과는 스포츠관련기업들의 경영측면에서 많은 원인을 찾을 수 있겠지만 늘어나는 스포츠 참여인구에 대한 정확한 정보수집과 예상되는 시장변화에 대한 정확한 예측 없이 진행된 투자와 영업 전략이 빚은, 특히 현대의 소비자가 갖고 있는 다양한 욕구의 분석에 따른 시장세분화와 이에 따른 목표시장의 선정을 통한 마케팅 믹스 효과의 극대화를 이루지 못한 결과로 여겨진다. 이에 볼링장의 경영성을 높이기 위해서 경영자는 변화하는 환경의 차원에 대한 관심과 올바른 인식이 요망된다고 하겠다.

김경일(1994)은 기업을 둘러싸고 있는 거시적 환경이 어떻게 변화해가고 있고 또한 어떻게 변화하게 될지를 예상하는 일은 경영자 차원에서는 매우 중요하기에 조직이 생존하고 목표를 달성하기 위해서는 경영환경의 변화에 적응해나가야 할

뿐만 아니라 경우에 따라서는 주어진 환경을 조직에 유리한 방향으로 변화시켜야 한다고 주장하고 있다. 이러한 환경변화에서 볼링장과 환경과의 동태적 균형을 유지하는 것은 장기적 관점에서 경영전략이 전제되어야 하고 볼링장의 성공은 이러한 상호작용적 대응력이 결정변수가 된다. 볼링장 경영환경 전략 수립은 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분하는데에 따라서 경영성과를 좌우하게 될 것이다. 전략이라는 용어(Bracker, 1980)가 경영학에 도입된 것은 1950년대 말 기술의 획기적 발전 및 기업경영 환경의 급속한 변화로 기업환경에 대해 상호의존성이 증가하여 조직을 체계적으로 관리하고 기업내의 상이한 기능이나 사업을 통합해야 할 필요성 때문이었다. Robey(1991)는 전략 수립은 기업환경과 기업의 분석과 평가에 의해서 시작된다고 지적하였고, Pearce(1981)는 기업이 처해 있는 상황분석이 끝나면 기본적인 전략을 수립할 포괄적이고 일반적인 계획이라고 하였으며, Hambrick(1980)는 전략이 경영학 분야에 도입된 것은 예측할 수 없는 환경변화에 조직이 적응하여 조직성과를 최적화하기 위한 것으로 내부의 활동을 통합해야 할 메카니즘의 필요에 따른 것이라고 할 수 있다고 하였다.

Steiner와 Miner(1982)는 전략을 기업의 내·외부환경을 고려하여 조직목표를 설정하고 이의 실행방향을 결정하는 것으로 보았으며, 이학종(1996)은 전략을 환경적응에의 방식과 지침, 목표달성을 위한 기업과 환경과의 미래지향적인 상관방식과 사람들의 의사결정의 지침이 되는 여러 방책의 조합이라고 정리하였다. 따라서 전략적 경영을 위하여 오늘날의 경영자가 해야 할 일은 환경의 전략적 요인인 기회와 위협 그리고 기업의 전략적 요인인 강점과 약점을 발견하고 평가하여 가장 바람직한 전략을 선택하는 일이 될 것이다. 이와 같은 상황에 대응하기 위하여 기업의 환경과 전략, 그리고 경영성과의 관계에 관한 연구가 현재 심도 있게 진행되어오고 있는 실정에 있으며, 급변하게 변화하는 현대사회에 있어서 스포츠산업이 차지하는 영역 또한 크다 하겠다.

이에 본 연구자는 스포츠시장에서 크게 차지하고 있는 대중성이 강한 볼링장의 환경변화에 따른 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향은 막대하다고 판단하고

있다. 그러나 볼링장에 대한 경영환경 분석이나 경영성과 분석에 대한 연구는 매우 부족한 실정이며 경영성과에 미치는 영향 요인에 대한 연구 또한 부족한 실정이다.

따라서 본 연구자는 볼링장의 경영환경 요인, 즉 외적요인과 내적요인 그리고 현재의 볼링시장이 안고 있는 강점과 약점에 따른 경영전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향을 분석 규명함으로서 위기에 처해 있는 볼링장 및 볼링산업의 활성화를 위한 기초적인 자료를 제공하는데 연구의 필요성이 절실히 요구되어지고 있다.

2. 연구의 목적

기업의 성과는 환경, 경영전략, 내부구조 등 다양한 요소들에 의해서 나타나는 결과이며 기업의 외부환경과 내부환경은 경영의 주요 요건이 되며, 환경은 기업전략의 상향적 관계성을 연구하는데 크게 작용하고 있다.

특히 마케팅적 측면에서는 그 중요성이 강조 되고 있다.

따라서 볼링장 경영전략의 수립은 볼링장이 안고 있는 환경 변화를 재정립하고 산업구조를 조정하고 경쟁전략을 수립하며, 시장 세분화를 통한 볼링시장의 성장을 위한 전략수립이 관건이라고 본다.

본 연구의 목적은 볼링장의 외·내적인 경영환경 특성과 전략적 특성에 따른 경영성과를 분석함으로써 볼링장의 경영효율성을 증진시킬 수 있는 방안을 모색함으로써 스포츠 시장에서 볼링장업 및 볼링산업 발전을 위한 경쟁적 우위를 선점할 수 있는 기초적 자료를 제공하고 이를 토대로 볼링산업이 현저하게 성장·발전할 수 있는 경영전략 수립을 통한 경영성과를 제시하고자 한다.

3. 연구모형 설정

1) 연구의 변인

본 연구는 전국에 산재해 있는 볼링장들을 대상으로 한 연구로서, 연구변인으로 독립변인은 볼링장의 경영환경을 외·내부환경으로 설정하였으며, 매개변인으로는 전략적 특성을 종속변인으로는 경영성과로 설정하였다. 이에 따른 구체적인 관계 모형은 (그림 1)과 같다.

그림 1. 연구의 변인

2) 구조모형

본 연구의 구조모형은 볼링장의 경영환경과 전략적 특성, 그리고 경영성과와의 관계를 규명하기 위하여 경영환경 중 외부환경으로 성장성, 복잡성, 동태성을 내부환경으로 프로그램개발 및 도입과 인사 및 조직 그리고 재무의 6개 독립변인으로 설정하였으며, 전략적 특성으로는 연구개발, 마케팅, 효율성 및 경영다각화, 원가우위를 4개의 매개변인으로, 경영성과로는 수익성지표와 질적성장지표를 종속변인으로 구성하였다. 이에 관한 공분산 구조모형의 관측구조에 있어서 잠재외생변수와 잠재내생변수의 정의는 다음과 같으며, 공분산 구조모형의 잠재구조와 관측구조는 (그림 2)와 같다.

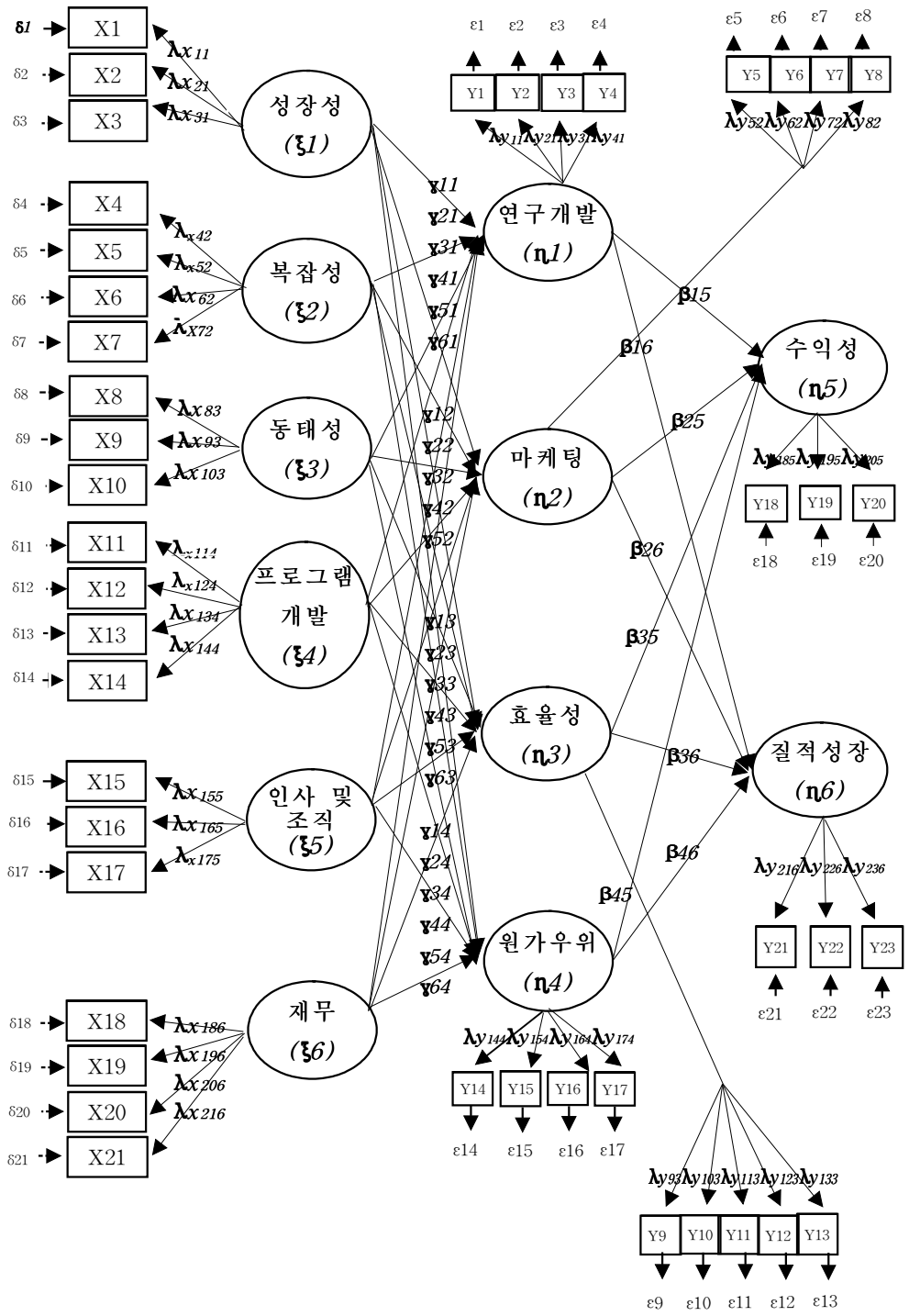
성장성 (ξ1)
복잡성 (ξ2)
동태성 (ξ3)
프로그램 개발 (ξ4)
인사 및 조직 (ξ5)
재무 (ξ6)
연구개발 (η1)
마케팅 (η2)
효율성 (η3)
원가우위 (η4)
수익성 (η5)
질적성장 (η6)
X1
X2
X3
X4
X5
X6
X7
X8
X9
X10
X11
X12
X13
X14
X15
X16
X17
X18
X19
X20
X21
Y1
Y2
Y3
Y4
Y5
Y6
Y7
Y8
Y9
Y10
Y11
Y12
Y13
Y14
Y15
Y16
Y17
Y18
Y19
Y20
Y21
Y22
Y23

그림 2. 구조모형

(1) 외생 관측변수

<성장성>
X1 = 볼링장성장속도
X2 = 부가가치창출
X3 = 지속적 이윤확보
X4 = 유능한 지도자 증가

<복잡성>
X5 = 볼링장간의 경쟁성
X6 = 시장구조의 정도
X7 = 전략특성화 과정
X8 = 정부정책시행복잡

<동태성>
X9 = 출현빈도수
X10 = 볼링장활성화
X11 = 프로그램도입

<프로그램 개발 및 도입>
X12 = 개발프로그램 차별화
X13 = 프로그램 개발 능력
X14 = 고품질 프로그램
X15 = 단체협력개발
X16 = 새로운 프로그램 도입

<인사 및 조직>
X17 = 업무처리능력
X18 = 경영 활동조직
X19 = 볼링장 애사심
X20 = 강사 관리 능력
X21 = 의사결정능력

<재무>
X22 = 재무구조 건실
X23 = 자금능력 우수
X24 = 프로그램개발 자금능력
X25 = 유능한 인력확보 자금
X26 = 기존시설 재투자 자금

(2) 내생 관측변수

<연구개발>
Y1 = 프로그램 도입 투자
Y2 = 기존프로그램 서비스품질향상
Y3 = 다양한 프로그램
Y4 = 프로그램개발 노력
Y5 = 강습생 모집 연구

<원가우위>
Y16 = 경험자나 전문가 확보
Y17 = 경쟁적 가격 자율화
Y18 = 적정한 수익성 확보 주력

<마케팅>
Y6 = 광고 및 홍보전략
Y7 = 지리적 한정 시장개척 주력
Y8 = 유능한 지도자 확보
Y9 = 고객 서비스전략

<수익성>
Y19 = 수입 성장률
Y20 = 영업 이익률
Y21 = 자본 회전율

<효율성>
Y10 = 볼링장간의 제휴강화
Y11 = 구성원 효율성
Y12 = 사무자동화 경영관리 효율화
Y13 = 강습효율성과 성과 제고
Y14 = 수강자 시설 향상 주력
Y15 = 시설 공간 효율적 활용 위한 경영다각화

<질적성장>
Y22 = 수강자서비스 향상
Y23 = 프로그램 개선
Y23 = 프로그램 개선
Y24 = 이미지 향상

(3) 외생 잠재변수
ξ1 = 성장성
ξ2 = 복잡성
ξ3 = 동태성
ξ4 = 프로그램개발 및 도입
ξ5 = 인사 및 조직
ξ6 = 재무

(4) 내생 잠재변수
η1 = 연구개발
η2 = 마케팅
η3 = 효율성
η4 = 원가우위
η5 = 수익성
η6 = 질적성장

4. 연구의 가설

본 연구는 볼링장의 경영환경과 전략적 특성, 그리고 경영성과의 관계를 규명하기 위하여 앞서 설정한 (그림 1), (그림 2)의 관련 변인과 관계구조 모형을 토대로 다음과 같은 구체적인 연구 가설을 설정하고 이를 검증하고자 한다.

가설Ⅰ. 볼링장의 경영환경은 경영전략적 특성에 영향을 미칠 것이다.
가설Ⅱ. 경영전략적 특성은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

5. 연구의 제한점

본 연구는 분석단위, 측정도구, 관계설정 등에서 나타나는 문제로 인하여 다음과 같은 연구의 제한점을 둔다.

첫째, 볼링장의 경영환경 변인으로, 외부환경요인은 성장성, 복잡성, 동태성만으로, 내부환경요인은 프로그램개발, 인사 및 조직, 재무구조만으로 제한한다.

둘째, 볼링장의 전략적 특성으로는 연구개발, 마케팅, 효율성, 원가우위만으로 제한한다.

셋째, 볼링장의 경영환경요인과 전략적 특성요인을 볼링장 경영자만을 대상으로 하였을 뿐, 소비자들에 대한 의견은 고려하지 않았다.

6. 용어의 정의

본 연구의 목적 달성을 위하여 사용된 분석단위는 볼링장으로 제한하였으며, 이와 관련된 용어는 다음과 같이 정의한다.

1) 경영환경

경영자에 의해 인지된 과업환경을 볼링장의 환경으로 정의하였으며, 볼링장의 과업환경을 분석하기 위해 외적환경으로는 동태성, 복잡성, 성장성의 세 가지 특성으로, 내적환경으로는 프로그램개발, 인사 및 조직, 재무구조의 세 가지 특성으로 측정하였다.

2) 전략적 특성

Porter(1980)의 본원적 경쟁전략(원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략)을 토대로 하여 볼링장들의 경쟁전략을 연구개발전략, 마케팅전략, 효율성전략, 원가우위전략의 4가지의 전략적인 차원으로 시장성을 세분화하여 전략특성을 측정하였다.

3) 경영성과

경영성과의 개념과 평가지표 및 측정방법에 대해서는 아직 일치된 결론을 내리지 못하고 있는 실정이다. 대부분의 실증적 연구들은 기업의 경영성과를 나타내는 지표로서 완벽하지는 않지만 객관성을 띠고 있는 재무적지표(수익성지표, 성장률지표)에 의존하는 경향이 높아 본 연구에서도 재무적지표를 사용하고자 하였으나, 실제 많은 기업에서 기업의 재무제표에 따른 자료를 거부함으로써 비재무적지표이기는 하나 경영성과를 수익성과 질적 성장이라는 두 가지 특성으로 측정하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 경영 환경

1) 경영환경의 의의

경영학에서는 경영활동을 직접 또는 간접적으로 규제하는 모든 외부 요인들을 경영환경이라고 한다. 경영환경은 기업 내부 및 외부에 있어서 기업의 경영활동에 영향을 미치는 모든 영역이라고 할 수 있다. 경영학에서 경영환경의 중요성이 처음 인식되기 시작한 때에는 경영환경의 대상으로 시장만을 고려하였다. 그러나 이후 출자자, 노동조합, 고객, 압력단체, 정부 등 그 밖의 이해자 집단을 기업의 중요한 환경요소로 인식하게 되었고 최근에는 국제환경과 정보화 환경, 그리고 자연환경 등이 새롭게 중요한 환경요인으로 부각되었다. 이와 같이 경영환경은 시대의 변천과 더불어 확대되고 있으며, 기업의 환경 적응은 더욱 중요하게 되었다.

볼링장의 경영환경이란 볼링장에 관련된 재화나 서비스를 제공하는 조직의 경영활동에 직접 또는 간접적으로 영향을 미치는 모든 요인이라 볼 수 있다. 스포츠 조직 및 볼링장에서의 조직 역시 사회의 한 하위시스템이며, 개방적 시스템으로써 환경과의 관계를 원만하게 유지하고, 유기적으로 상호작용해야만 존속과 성장이 가능할 것이다(강호정・이준엽, 2005).

Wren(1987)은 “기업경영은 그의 환경 속에서 전개되는 과정이며 산물이다.”라는 주장을 하였으며, Deu & Olsen은 기업의 성과는 환경, 경영전략, 내부구조 등 다양한 요소들이 작용하여 나타나는 결과이며 기업의 외부환경과 내부환경은 경영의 주요요건이 되고 있다. 환경은 기업전략의 상황적 관계성을 연구하는 데 주요 대상이 되어왔으며 특히 마케팅 분야에서는 그 중요성이 더욱 강조되고 있다고 하였다.

Rowe(1989)은 “환경은 기업 그 자체이다.”라고 하였다. 기업은 진공 속에서가 아니라 일정한 환경 속에서 운영되기 때문이다. 기업이 생존하고 성장・발전하기

위해서는 상위 시스템인 환경에 적응하여야 한다. 환경의 변화에 적응하지 못하는 기업은 생존할 수 없다. 기업과 환경은 본질적으로 깊은 상관성을 지니고 있다. “환경이 조직에 미치는 영향 관계에 관한 논의는 경영자 측면에서 환경은 이미 주어진 것이며 따라서 그것은 통제 불가능한 것으로 보아 조직을 환경에 적응시켜야 한다.”고 Boone과 Kurtz(1992), Marcus(1993)는 주장하였다. 따라서 경영자는 변화하는 환경의 차원에 대한 관심과 올바른 인식이 요망된다. 관점에 따라 환경을 실제적인(what is real) 것과 지각된(perceived) 것으로 구분할 수 있는데 (Robbins, 1991) 전자가 객관적인 것이라면 후자는 주관적인 것이 된다. 여기서 문제가 되고 중시되는 것은 객관적인 실제적 환경이 아니라 주관적으로 지각된 환경이 된다.

2) 경영환경의 유형

환경에 대한 여러 학자들의 관점을 중심으로 파악해 보면 몇 가지의 특징적인 사실을 알 수 있다.

학자에 따라서 환경을 구성요소(components)(Allaire & Firsirotu, 1992), 요소(factors, element)(Hunger & Wheelen, 1993), 영향력(forces)(Milliken, 1993), 수준(levels)(Certo & Peter, 1991), 변수(variables)(Hunger & Wheelen, 1993), 또는 범주(categories)라는 다양한 개념으로 논의하고 있다.

환경을 분류하는 기준은 다양하지만 환경을 두 가지 수준으로 구분할 경우 일반적으로 조직내부환경(internal)과 조직외부환경(external)으로 분류한다. 또한 환경을 세 가지 수준으로 구분할 경우에는 일반적인 환경, 과업(task)환경, 내적인 환경으로 분류할 수 있다. (그림 3)에서 보듯이 기업은 사업 속에 내포되어 있다는 관점에서 산업환경을 보다 직접적인 환경으로 중시하고 있음을 볼 수 있다(Rue & Holland, 1989).

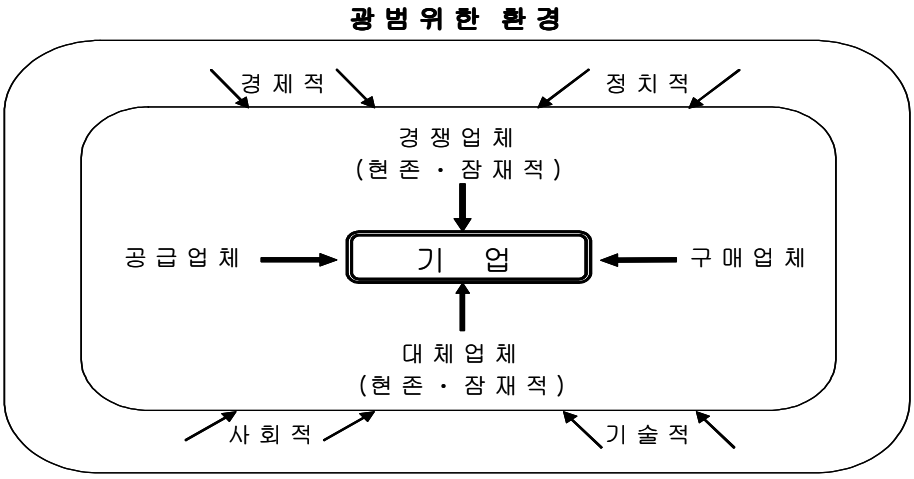

그림 3. 환경표시도

자료 : Rue, L. W., & Holland, P. G. (1989). *Strategic Management.* New York: McGraw-Hall.

(1) 내부환경과 외부환경

일반적인 경영환경의 구분으로 내부환경과 외부환경으로 분류할 수 있는데, 조직내부에서 조직활동에 영향을 미치는 요소를 내부환경이라고 하고 조직외부에서 영향을 미치는 요소를 외부환경이라고 하며 그 내용은 (그림 4)와 같다(강호정 · 이준엽, 2005).

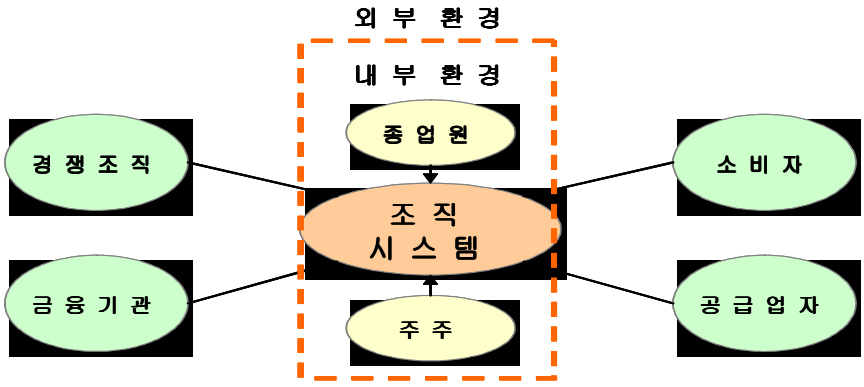

그림 4 . 경영환경의 분류(내부환경과 외부환경)

(2) 과업환경과 일반환경

과업환경에는 소비자, 공급업자, 유통업자, 경쟁자, 금융기관 등이 있으며, 일반환경은 경제적 환경, 인구통계환경, 사회·문화적 환경, 정치·법률적 환경, 기술적 환경, 자연환경 등이 있다. (그림 5)은 과업환경과 일반환경을 나타내고 있는데 조직활동에 직접적으로 영향을 미치는 환경요소를 과업환경이라고 하고 간접적으로 영향을 미치는 요소를 일반환경이라고 한다(강호정·이준엽, 2005).

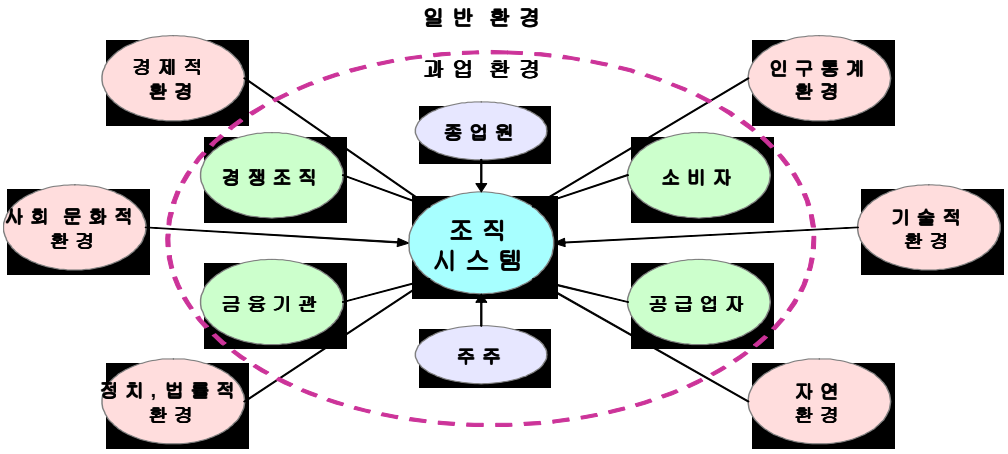

그림 5. 경영환경의 분류(과업환경과 일반환경)

'환경'이란 실질적으로 외적 환경 그 자체를 의미하므로 경영학, 특히 경영정책·전략론의 주된 연구과제는 외부 환경이다. 외부 환경은 엄밀한 의미에서 보면 환경의 한 부분이 아니다(Stoner & Freeman, 1989). 일반적으로 기업환경은 두 가지 부분, 즉 기업이 그 속에서 활동하는 산업환경과 그것에 영향을 미치는 일반적 환경으로 구성되어 있다. Pearce와 Robinson(1991)은 "환경의 영향력이란 경영자의 의사 결정과 행동에 그리고 최종적으로는 조직의 구조와 과정에 영향을 미치는 외적이고 크게 통합 가능한 요인이다."라고 하였다. Daft(1990)는 "조직 환경은 조직에 영향력을 미칠 수도 있는 잠재력을 지닌 조직의 경계밖에 존재하는 모든 요소를 포함한다."라고 조직과 환경의 관계를 설명하였다. 또한

Bower(1991)는 “조직의 환경은 다른 유기체와 마찬가지로 모든 외적인 조건과 영향력의 패턴이다.”라고 하였다. Robbins(1991)는 “환경은 조직의 밖에 있으면서 조직의 업적에 영향을 미치는 기구 또는 영향력을 의미한다.”라고 하였다. 일반적으로 환경 연구는 주로 기업 전략과 관련하여 조직론적 관점과 마케팅 분야에서 전략의 상황 요인으로 주목받아 오고 있다. 그러나 각 연구에서 도입된 환경 변수는 연구 상황마다 상이한 환경 변수를 도입하고 있어서 일반화된 환경 변수의 분류를 하기는 매우 어려운 상태이다. 환경 연구에 대한 공통적 인식은 기업의 최고경영자가 인지하는 환경의 불확실성에 따라 환경의 대응방식이 다른 것으로 보고 있으며, 기업의 외부 환경은 기업의 상위 시스템으로서 기업체와 상호작용하면서 기업체의 성과에 많은 영향을 주게 되므로 기업의 전략 형성의 매우 주요한 분석 대상이 되고 있다. 특히 전후 급격한 경제 발전과 국제 관계의 복잡성이 증가함에 따라 기업의 전략 경영과정에서 환경 분석의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 조직론적 관점에서의 환경은 조직 활동의 제약인 동시에 기업 성장의 차원, 또는 조직의 활동과 생존에 중요한 영향을 미치는 요소로서 조직의 전략과 구조를 변화시키는 결정적 변수로 도입되어 많은 실증 연구가 진행되어 왔다(김범종, 1990). 그러나 고전적 산업조직론에서는 기업 행위가 산업 성장률, 산업 집중도 등 산업 구조의 특성에 따라 좌우된다고 보고 있으며 기업의 성과도 산업 구조에 의해 결정된다고 보고 있다. 이러한 조직의 환경은 일반 환경(general environment)과 과업 환경(task environment)으로 나누어지며, 일반 환경은 기술, 법률, 정치, 경제, 인구통계, 생태, 문화 환경 등의 요소로 구성되어 있다(이학종, 1994).

일반 환경은 일정한 상황에서 모든 조직이 동일하게 처해 있는 환경으로 광범위한 영역에 걸쳐 있어 조직의 과업수행에 간접적으로 영향을 미치고, 이러한 일반 환경을 거시환경이라고도 하며 이 환경은 전사적 차원에 영향을 미친다(Duncan, 1972). 한편 과업 환경은 특정 조직이 목표의 설정과 목표 달성에 관한 의사 결정을 내릴 때 직접적으로 영향을 미치는 환경으로서 소비자, 공급자, 경쟁자, 규제집단 등의 요소로 구성되어 있다(Dill, 1958). 일반적으로 기업의 전략을 연구하기 위해서는 일반환경 연구보다는 과업환경 연구가 더욱 중요시되고 있으며, 과업환

경에 대한 연구는 연구 관점에 따라 환경요소 구성별 연구(component approach), 환경특성과 속성연구(attribute approach), 환경 인지연구(perceived of objective environment approach) 등으로 분류되고 있다(Miles, Snow, & Feffer, 1974).

환경요소 구성별 연구는 기업 활동에 영향을 미치는 시장, 공급자, 경쟁자, 정부, 기술적 요소 등을 환경의 주요변수로 삼아 이들 변수 중 기업 목표 달성에 어떤 요소가 가장 중요하게 작용하는지를 규명하는데 사용되고 있다(Duncan, 1972). 환경특성과 속성연구는 환경과 기업은 상호간에 정보의 이용 면에서 동태성(dynamics), 복잡성(complexity), 성장성(munificence) 등의 속성을 가져 환경특성의 변화정도가 조직의 전략 활동과 성과에 미치는 영향을 분석하고자 하는 견해이다. 환경차원을 최초로 구분한 Emery와 Trist(1965)는 환경의 특성을 안정성(stability), 집중성(concentration), 격변성(turbulence) 등의 차원으로 분류하였으며, Bourgeous(1985)는 환경의 변화정도에 따라 그 특성을 파악하였다. 한편 환경을 의사 결정자가 어떻게 의지하고 있는가를 규명하는 환경 의지연구에서는 객관적 환경보다는 경영자가 의식하고 있는 주관적 환경이 기업의 행위에 직접적으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 분석하고 있다(Miles et al., 1974).

조직론적 관점에서 과업 환경연구에 대한 이상의 결과를 종합해 보면 각 연구분야에 따라 개념의 차이는 있으나, 기업은 그들이 처한 환경특성과 기업내부 특성과의 상호작용을 통해 전략을 수립해야 함을 시사하고 있다.

첫째로 환경은 계속적으로 급변하고 있다. 이미 상식화되어 있듯이 환경변화의 속도는 매우 빨라 과거의 10년이 오늘날에 와서는 1년과 같다. 과학기술의 진보 등에 의한 문명의 축적은 정보량의 증대를 수반하게 되는데, 그것은 단지 직선적인 것이 아니라 기하급수적인 것이 된다. 환경의 변화가 가속화되고 있다고 함은 새로운 변화의 요소가 지속적으로 나타나고 있는 것이며, 하나의 변화요소가 미치는 영향이 매우 커지고 있음을 의미한다.

둘째로 환경은 점차 복잡해진다. 환경은 단순한 것에서부터 복잡한 것에 이르는 넓은 범위에 걸쳐 분포되어 있어 조직환경의 복잡성의 정도를 달리하고 있으며 점차 기업환경은 복잡해지고 있다. 환경변화요소의 복잡성은 더 이상 일차방정식으

로는 설명할 수 없고 고차방정식으로 설명할 수밖에 없게 되었다. 이와 같이 기업환경을 복잡하게 만드는 요인으로는 두 가지를 들 수 있다. 먼저, 상호작용이 요구되는 고객, 공급자, 경쟁자 등의 조직단위가 단순한 환경 하에서는 적었으나, 복잡한 환경 하에서는 많아지고 있다. 또한 조직이 제품이나 고객 등 많은 관련사항에 대한 고도의 지식을 요구하는 만큼 환경이 복잡하게 된 것이다. 이처럼 환경은 변화의 측면과 복잡성의 측면에서 별개로 특정되어 질 수 있지만 또한 이들 두 측면의 정도를 중심으로 한 두개의 차원에서 특징지어 볼 수도 있다. 즉, 변화의 정도에 따라 안정적인 환경과 동태적 환경으로 그리고, 복잡성의 정도에 따라 단순한 환경과 복잡한 환경으로 구분하는데 현대의 기업환경은 불확실성이 점차 짙어 가는 환경으로 변해간다.

셋째로 위의 첫째와 둘째에 관련하여 기업환경은 점차 불확실해져 가고 있다. 불확실성의 결과로 야기되는 미래의 예측가능성의 감소경향에 대해 Ansoff(1984)는 사건에 대한 이해의 친숙성과, 급변성이라는 두 가지 특성을 중심으로 연결하여 설명하면서 현대의 기업환경은 불연속적이고 신기하며 예측불가능성이 높아가고 있음을 주장하고 있다. “예측불가능성은 이미 과거의 것이 되어 버렸고 이제 예측 가능한 것은 아무것도 없다”고 까지 하는 학자도 있다.

넷째로 환경의 변화는 여러 가지 측면에서 영향을 미쳐 기업 내에 다양한 변화를 일으킨다. 기업환경이 기업조직의 원인변수로서 지대한 영향력을 행사한다는 주장은 이미 살펴보았듯이 많은 학자들에 의해 잘 설명되고 있거니와 Steiner와 Miner(1982)는 이에 대해 더욱 상세히 설명하고 있다. 그는 특히 여러 가지 측면에서 환경의 영향을 받아 기업 내에서 일어나는 다양한 변화가 과거와 미래에 있어서 양적으로는 물론 질적으로 상당히 달라질 것임을 강조하고 있다. 몇 개의 예를 들면 과거에는 경영자의 책임을 유일하게 주주의 부의 극대화에 두었으나 앞으로는 이에 못지 않게 사회적 책임의 수행에도 두게 되었고, 따라서 과거에는 업적평가의 기준을 경제적인 것에 두었으나 점차 이와 함께 사회적인 것에도 두게 된다는 것이다.

다섯째로 이상에서 논의한 두 번째와 네 번째 특성과 다소 중복되는 바는 있지

만, 결과적인 특성으로서 오늘날의 기업은 더욱 이질적이고 더욱 불확실한 상위 시스템으로서의 환경에 직면하게 됨으로써 변화가 급속하게 그리고 자주 일어나는 격동적(turbulent)인 환경의 영향을 받게 된다는 것이다.

3) 경영환경의 변화와 예측

(1) 경영환경의 변화의 불확실성

외적인 환경은 결코 정적으로 머무르고 있지 않는다. 오직 영원한 것은 변화뿐이며 유일하게 확실한 것은 변화라고 하는 사실은 오늘날 더욱 진리가 되고 있다. 현대 기업이 경영환경을 중시하는 이유는 기업경영에 영향을 미칠 수 있는 경영환경이 끊임없이 변화하기 때문이다. 환경의 변화는 기업의 개방 시스템에서 투입(input), 전환과정(transformation process), 산출(output)에 지대한 영향을 미치게 되므로 기업의 목표나 전략, 구조, 관리 등의 경영 시스템을 변화시키게 된다(Gordon, Hondy, Sharpin, & Premeaux, 1990). 그리고 대부분 환경변화로부터 야기되는 성장 기회와 생존 위험은 기업이 어떻게 대응하느냐에 상이한 결과를 초래한다. 따라서 기업 경영환경이 불리하게 변화되면 신속한 대응을 통해 위협요인을 극복하여 성장의 기회로 만들 수 있는 대응력을 키워야 한다(전효숙, 2004).

이렇듯 오늘날 어떤 형태의 조직이든 외부환경의 불확실성에 직면하고 있다. 이러한 불확실성은 환경이 어떻게 변할 것인지에 대한 정보의 부족에서 기인한다. 그리고 이로 인해 미래의 상황에 대해 예측하기 어렵게 된다.

환경의 불확실성은 (그림 6)에서와 같이 두 가지 차원에서 이해할 수 있다.

첫째, 복잡성 차원에서 환경에 서로 다른 요소들이 얼마나 많이 존재하는가에 대한 정도를 나타낸다. 둘째, 변화의 정도차원에서의 환경을 구성하는 요소들이 얼마나 많이 변하는가에 대한 정도를 나타내고 있다.

이러한 환경의 불확실성은 조직의 생존이 좌우될 수 있는 기본적 요소이기 때문에 경영자는 환경변화에 늘 주목하고 분석하며 대응전략을 찾는 데 노력을 기울여야 할 것이다.

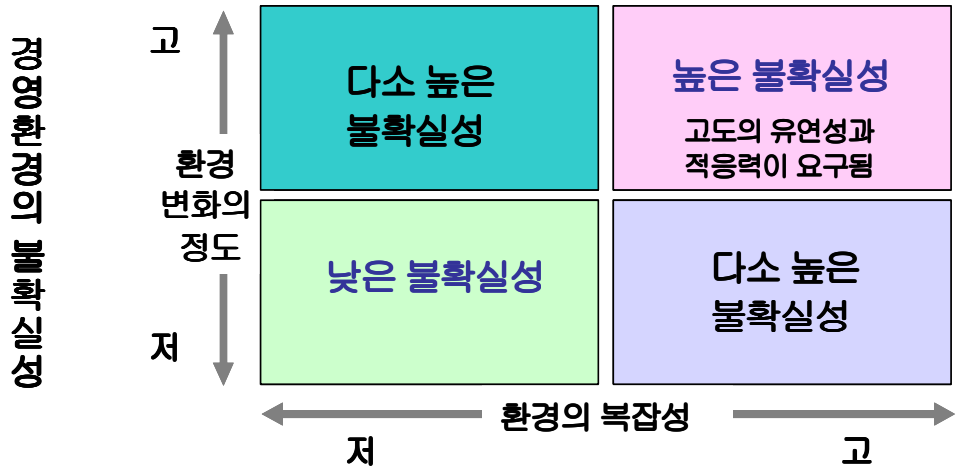

그림 6. 경영환경의 불확실성(강호정・이준엽, 2005)

기업과 사회에 대한 연구의 입장에서도 기업의 사회적 정당성을 요구하는 환경의 변화는 기업경영에 대한 성장의 기회요인과 실패의 위협요인으로 작용하기 때문에 이에 적극적이고 능동적으로 대처할 필요가 있다(Seibert, 1990). 특히 기업활동으로 인해 사회적 문제를 야기 시킨 이후에는 원상태로 회복되는 것이 매우 어렵다는 것을 감안할 때 환경변화의 추세를 미리 예측하고 대응하는 사전 예방활동이 매우 중요하다. 기업은 이를 위해서 환경의 성격, 환경변화의 방향을 미리 파악하여 이를 토대로 경영환경과의 적합관계를 유지하여야 한다. 현대와 같이 다양한 환경요인이 상호 의존성을 바탕으로 복합적으로 표출됨과 아울러 급속하게 변화하는 동태적 상황에서 증대되는 불확실성을 감소시키는 것은 쉬운 일은 아니다. 그러나 기업은 경영환경의 전체적인 양상을 보다 주의 깊게 분석하여 수많은 시행착오 속에서 나타나는 실제의 위험을 최소화시켜야 한다. 한편 환경변수 모형은 시장 진입방식의 선택에 영향을 주는 주요변수로 기업의 외부 환경변수와 내부 환경변수를 고려하고 있다(방호열, 1996). 동태성과 이에 의해 초래되는 환경의 변화를 촉진하는 요인은 다음과 같다. 첫째, 오늘날 경영환경의 범위는 지리적으로 더욱 확대되고 있으며 활동영역에 직・간접적인 관련성을 맺고 있는 대상도 더욱 광범위해져 과거의 경제적 환경변화 의존성에서 사회・정치적 환경변화 등으로 환경의 동태적 범위가 계속 확장되고 있다. 둘째, 경영환경의 범위가 확대되어 그 구

성요소가 다양해짐으로써 경영환경요인 상호간의 작용이 더욱 복잡해지고 있다. 즉, 기업의 경영환경의 범위 확장은 기업조직이 고려해야 할 환경변수를 증대시킬 뿐만 아니라 환경변수들 간의 상호작용의 복잡성을 초래하고 있다. 셋째, 기술문명의 급속한 발달은 경영환경의 변화속도를 더욱 가속화시킴으로써 기업의 이에 대한 신속한 대응과 정확한 변화예측을 통한 예방적 활동을 요구하고 있다(Robbins, 1991). 기업은 환경에 적응하고 이를 극복하지 않으면 성장은커녕 생존조차 어렵다는 것을 알 수 있다. 특히 여러 가지 측면에서 환경의 영향을 받아 기업 내에서 일어나는 다양한 변화가 미래는 양적으로는 물론 질적으로도 상당히 달라 질 것을 예견하게 한다. 이상과 같은 기업경영환경의 동태성과 불확실성은 경영환경의 범위확장, 복잡성의 증대, 변화의 가속화 등에 의해 촉진되는 복합적 현상을 띠고 있다(이동운, 2002).

표 1. 경영환경의 특성과 불확실성(임창희, 2003)

환경 특성		환경의 복잡성	
		단순 또는 동질적	복잡 또는 이질적
환경의 동태성	안정적	· 소수의 동질적 환경요소 · 환경요소가 변화하지 않거나 변화의 속도가 느림	· 다수의 이질적 환경요소 · 환경요소가 변화하지 않거나 변화의 속도가 느림
	동태적	· 소수의 동질적 환경요소 · 환경요소가 지속적으로 변화함	· 다수의 이질적 환경요소 · 환경요소가 지속적으로 변화함

(2) 경영환경변화의 미래예측

기업을 둘러싸고 있는 거시적 환경이 어떻게 변화해 가고 있고 또한 어떻게 변화하게 될지를 예상하는 일은 경영자 차원에서는 매우 중요하다고 하겠다. 현대의 기업이 환경에 적응하고 능동적으로 도전해야 한다는 사실은 기업이 성장, 발전함에 있어 절대적인 원리가 되고 있다. 따라서 조직이 생존하고 목표를 달성하기 위해서는 경영환경의 변화에 적응해나가야 할 뿐만 아니라 경우에 따라서는 주어진

환경을 조직에 유리한 방향으로 변화시켜야 한다(김경일, 1994). Frederick, Davis와 Post(1988)는 기업이 환경에 대응하는 특성에 따라 <표 2>에서 보듯이 무반응적 대응, 반응적 대응, 사전반응적 대응, 상호작용적 대응 등으로 유형화하고 있다.

표 2. 환경변화에 대한 기업의 대응유형

무반응적 대응	환경변화 → 조직의 무변화
반응적 대응	환경변화 → 외적 변화에의 조직 대응
사전반응적 대응	기업의 변화주도 → 환경의 변경
상호작용적 대응	기업 ↔ 환경 동일방향으로의 기업과 환경의 변화

자료 : Frederick, W. C., Davis, K., & Post, J. E. (1988). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics.* New York: McGraw-Hill.

무반응적 대응(inactive response)은 환경변화 압력에 대해 정책변경을 거부하며 따라서 외부로부터의 압력이 더욱 거세어질 때 기업생존기반이 흔들리는 극단적 대응유형이다. 이에 비해 반응적 대응(reactive response)은 환경의 변화가 예기치 않은 상태에서 발생하는 경우 그 변화에 뒤늦게나마 대처하기 위한 방법으로 정책변경을 의도적으로 지연시키는 성향을 보인다. 사전반응적 대응(proactive response)은 경영활동에 미칠 수 있는 환경변화를 미리 예측하고 이러한 변화가 기업경영에 유리한 방향으로 이루어질 수 있도록 영향력을 행사한다. 또한 상호작용적 대응(interactive response)유형에서의 기업은 환경변화가 예측될 때 이러한 변화가 조화될 수 있는 목표를 설정하여 기업에 대한 사회적 기대와 기업활동간의 격차를 줄여나감으로써 기업과 사회의 우호관계를 조성하는 유형이다.

환경에 대응하는 기업의 유형에서 기업과 환경과의 동태적 균형을 유지하는 일은 장기적 관점에서의 전략이 전제되어야 하고 기업의 성공은 이러한 상호작용적 대응력이 결정변수가 된다.

이러한 기업경영에서의 환경변화와 같이 스포츠에서도 경영환경변화는 전개되고

있다. 88서울 올림픽을 통해 프로스포츠 시장의 확대와 호돌이 계획을 통해 스포츠에 대한 인식의 전환이 이루어졌으며, 많은 국민들이 직접 스포츠에 참여할 기회를 갖게 되었다. 2002년 한·일 월드컵과 88서울 올림픽이라는 초대형 스포츠 이벤트를 치르는 동안 국내 기업들은 스포츠가 가지는 거대한 사업기회를 실감하게 되었을 뿐만 아니라 다국적 기업들의 활발한 스포츠 마케팅 전개를 통해 마케팅 수단으로서의 중요성을 인식하게 되었다. 여기에 소득수준의 향상과 여가시간의 확대 등으로 스포츠 비즈니스가 활기를 띠는 가운데 스포츠의 상품화를 위한 다양한 시도가 전개되고 있다. 또한 주 5일 근무제로의 변화를 통한 여가시간의 확대와 웰빙(well-being)문화는 생활체육의 확산에 영향을 미치고 있으며, 경제환경, 사회·문화환경, 정책환경 등의 급격한 변화는 스포츠 경영환경의 변화에도 크게 영향을 미치고 있다. 이러한 스포츠 경영환경의 변화는 (그림 7)과 같다(강호정·이준엽, 2005).

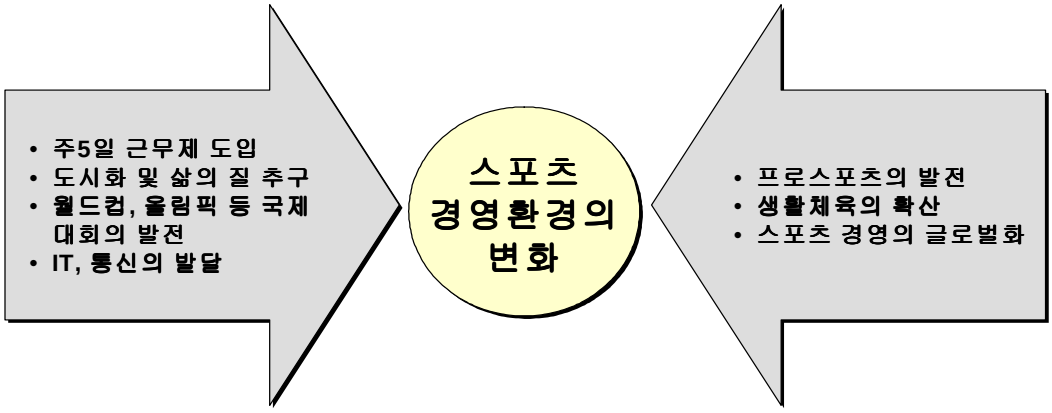

그림 7. 스포츠 경영환경의 변화(강호정·이준엽, 2005).

2. 경영전략

1) 경영전략의 수립

전략(strategy)이란 말은 stratos(군대)와 ag(이끈다, 리드한다)의 합성어인 고대

그리스어 ‘strategos'에서 유래되었다. 장군이 전쟁을 하면서 발휘하는 꾀(art of general)는 경제 전쟁에서 경쟁사를 물리치고 소비자들을 향해서 유리한 고지를 탈환하기 위해 싸우는 전술이나 다름없고 이를 경영전략이라고 표현한다(임창희, 2003).

경영전략(management strategy)이란 무엇인가? 우선 경영을 전략적으로 한다는 뜻은 기업을 운영할 때 무조건 시작하는 것이 아니라 먼저 장기적인 목표를 세우고 그것을 달성하기 위해 각종 정책들을 수립하고 이를 통해 자원을 효율적으로 배분하고 추진해 나감으로써 경쟁에서 앞서 가려는 경영활동을 말한다. 이때 세우는 전반적인 계획이 경영전략인데 단순한 계획과 다른 점이 있다면 전략은 기업의 번영과 생존을 위해 조직, 자원, 관리 등의 모든 경영시스템을 통합·조정하는 상위개념이라는 것이다. 물론 경영전략을 계획, 실천, 통제의 관리사이클 중의 하나인 계획과정으로 보는 견해도 있다. 그러나 적어도 전략은 회사의 모든 자원을 통합하되 경쟁사나 시장을 주도하려는 구체적인 목표를 겨냥하는 일종의 책략이라는 점에서 어떤 목표를 단순히 완성하기 위한 일정계획과는 구분된다(임창희, 2003).

전략의 수립은 환경과 기업의 분석·평가에 의해서 시작된다(Robey, 1991). 기업이 처해 있는 상황분석이 끝나면 기본적인 전략을 수립할 포괄적이고 일반적인 계획이다(Pearce, 1981). 군사적 용어로 쓰이던 전략이라는 용어(Bracker, 1980)가 경영학에 도입된 것은 1950년대말 기술의 획기적 발전 및 기업경영 환경의 급속한 변화로 기업환경에 대해 상호의존성이 증가하여 조직을 체계적으로 관리하고 기업내의 상이한 기능이나 사업을 통합해야 할 필요성 때문이었다. 즉 전략이 경영학 분야에 도입된 것은 예측할 수 없는 환경변화에 조직이 적응하여 조직성과를 최적화하기 위한 것으로 내부의 활동을 통합해야 할 메카니즘의 필요에 따른 것이라고 할 수 있다(Hambrick, 1980). 이러한 전략의 필요성은 미국의 하버드 대학과 G. E 사, 보스턴 컨설팅 등에서 검증되지 않은 가설을 실증적으로 분석하려는 일련의 연구에 의해 학문적으로 체계화되었다(Schorffler et al., 1974). 그 후 Chandler(1962), Ansoff(1979), Andrews(1980)와 같은 학자들에 의해 이론이 어느 정도 정립되어 기업경영에 있어 환경과 조직, 성과관계에 대한 지침으로 활용

되고 있으며, 우리나라의 경우에 정부주도형 경영정책이 기업경영에 크게 영향을 미친 60년대와 70년대에는 자유경쟁개념이 확립되지 않았으나, 1980년대 이후 경제규모의 거대화, 급격한 국내·외 환경의 변화, 시장개방 등에 따라 경쟁이 격화되어 기업경영에 전략개념이 도입되기 시작하였다.

전략의 개념은 연구자의 관점에 따라 다소간 서로 차이를 보이고 있다. 여러 학자들의 전략에 대한 개념을 정리하면 Chandler(1962)는 전략을 "기업의 장기적인 목표와 목적을 수행하기 위하여 활동방향을 설정하고 자원의 합리적 배분이다."라고 하였다. Ansoff(1979)는 "기업의 활동 범위 및 성장 방향을 결정하는 지침과 기준"이 전략이라고 했다. Hambrick(1980)는 전략을 "환경과 조직의 관계에 대한 지침으로서 조직의 구조와 과정에 영향을 주어 성과에 영향을 미치는 요인"이라고 하였다.

Drucker(1986)는 전략을 "현 상황을 분석하여 필요시 이를 변화시킬 수 있는 것으로 현재의 상태와 미래의 효율적 상태를 판단하는 기준"이라고 보았다. 또한 Andrews(1980)는 "기업 목표달성을 위한 정책과 계획으로 사업내용이나 유형, 성격을 결정하는 방향성이다."라고 보았다. Bartol과 Martin(1994)은 전략이란 "조직이 환경과 상호작용 하면서 장기적인 목적을 달성하기 위한 광범위한 행동계획이다"라고 하였다. Steiner와 Miner(1982)는 전략을 "기업의 내부·외부환경을 고려하여 조직목표를 설정하고 이것의 실행방향을 결정하는 것"으로 보았다. 이학종(1996)은 전략을 "환경적응에의 방식과 지침, 목표달성을 위한 기업과 환경과의 미래지향적인 상관방식과 사람들의 의사결정의 지침이 되는 여러 방책의 조합"이라고 정리하였다. 이와 같이 전략개념에 대해 연구자들의 견해가 일치하지 않는 것은 전략에 대한 분석수준차이, 연구목적상의 차이 등과 같은 전략에 대한 접근방식의 차이에서 비롯된다는 주장이 일반적인 견해이다. 따라서 전략개념에 대한 획일적 견해는 존재하지 않지만, 전략이 조직의 성과를 달성하기 위해 환경적응력을 높여 대응해 가는 의사결정 또는 상호작용이라는 견해에 대체로 동의하고 있다.

기업의 성패는 전략을 어떻게 수립하느냐에 따라 달라질 수 있다. 그 이유는 여

러 가지 중요한 의사결정들이 수립된 전략에 맞추어 행해지기 때문이다. 즉, 전략을 세운 대로 실행하는 것이 바로 하나의 경영활동이 되는 것이다. 따라서 판매부서에서 판매전략을 세우건 중역들이 모여 회사 수준의 전략을 세우건 합리적이고 유용한 전략을 수립하기 위해서는 무조건 전략수립 작업에 들어갈 것이 아니라 그 이전에 다음과 같은 고려해야 할 요소를 점검하고 실행해 나아가야 할 것이다. 전략수립의 절차는 (그림 8)과 같다(임창희, 2003).

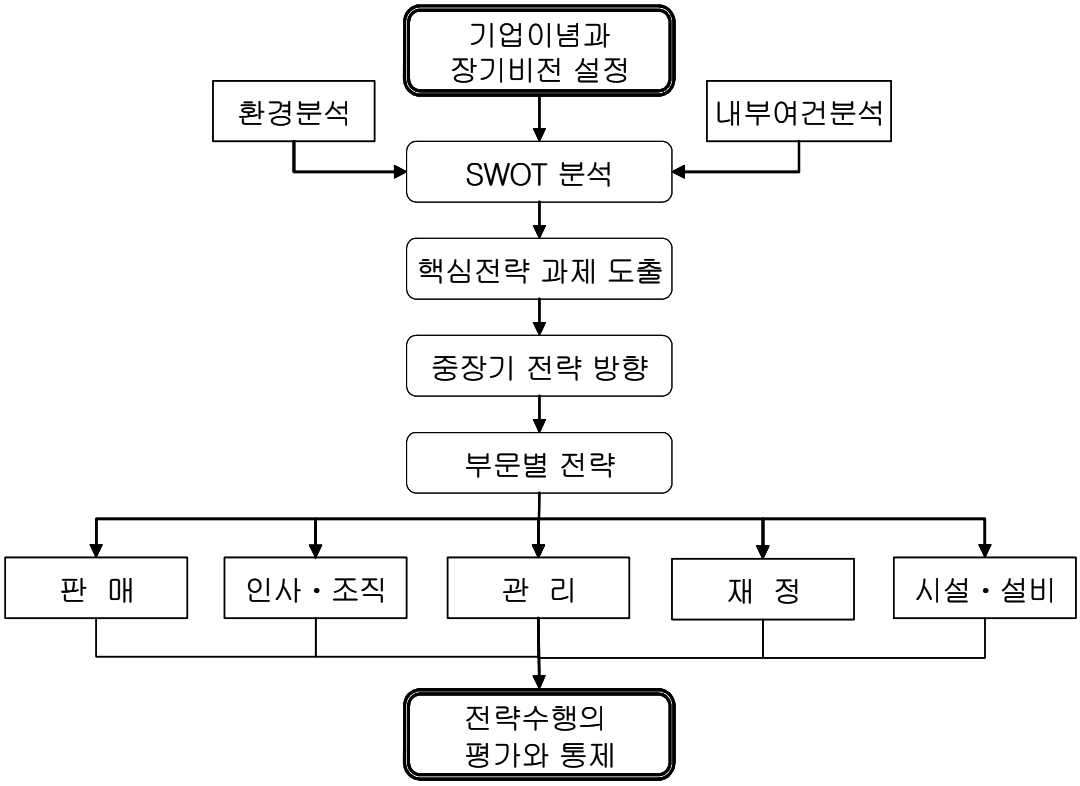

그림 8. 전략의 수립절차

2) 경영전략의 선택

기업수준에서 전략은 기업의 기본적인 전략의 선택을 목적으로 한다. 이 때의 기본적인 전략에는 성장전략, 안정전략, 축소전략 및 복합전략 등이 있다. 성공적인 경영자는 상황을 고려하여 있을 수 있는 대체적 전략 가운데서 기업의 능력에

가장 잘 맞는 전략을 선택해야 한다. 이 같은 전략이 그 당시 그 기업에 효과적이고 바람직한 최선의 전략이 될 것이다. 이는 그 자체가 다음과 같은 특성을 지니고 있다는 주장과 같은 것이다. 즉, “전략은 복잡한 외적 환경에 기업을 적합시키기 위한 주문품이다(Mintzberg, 1978).”라는 주장이나, “전략은 미래의 불확실성을 처리하기 위한 수단이다.”, 또는 “전략은 상황의 변화에 따라 바뀐다.”, “그 어떤 전략도 모든 상황에 적합하지는 않다(Stahl & Grigsby, 1992).”는 주장도 맥락을 같이 하고 있다. 결국 전략적 경영을 해야 하는 오늘날의 경영자가 해야 할 일은 환경의 전략적 요인인 기회와 위협 그리고 기업의 전략적 요인인 강점과 약점의 발견이라 할 수 있다. 즉, SWOT 분석을 통해 몇 개의 대체안을 평가하는 바람직한 전략을 선택하는 일이다. SWOT 분석을 통한 전략은 <표 3>과 같다.

표 3. SWOT 분석을 통한 전략

구 분	강 점	약 점
기 회	***강점-기회전략*** 기회를 활용하기 위해 강점을 사용하는 마케팅 전략을 창출 (공격전략)	***약점-기회전략*** 약점을 극복함으로써 기회를 활용하는 마케팅 전략을 창출 (안정전략)
위 협	***강점-위협전략*** 위협을 회피하기 위해 강점을 사용하는 마케팅 전략을 창출 (다각화전략)	***약점-위협전략*** 위협을 회피하고 약점을 최소화하는 마케팅 전략을 창출 (방어전략)

Rowe(1994)는 환경 또는 산업의 강점과 안정성과 기업의 경쟁우위와 재무상의 강점을 축으로 한 매트릭스를 만들어 (그림 9)와 같이 각 일반적인 전략에 대응하는 바람직한 전략을 제안하고 있다.

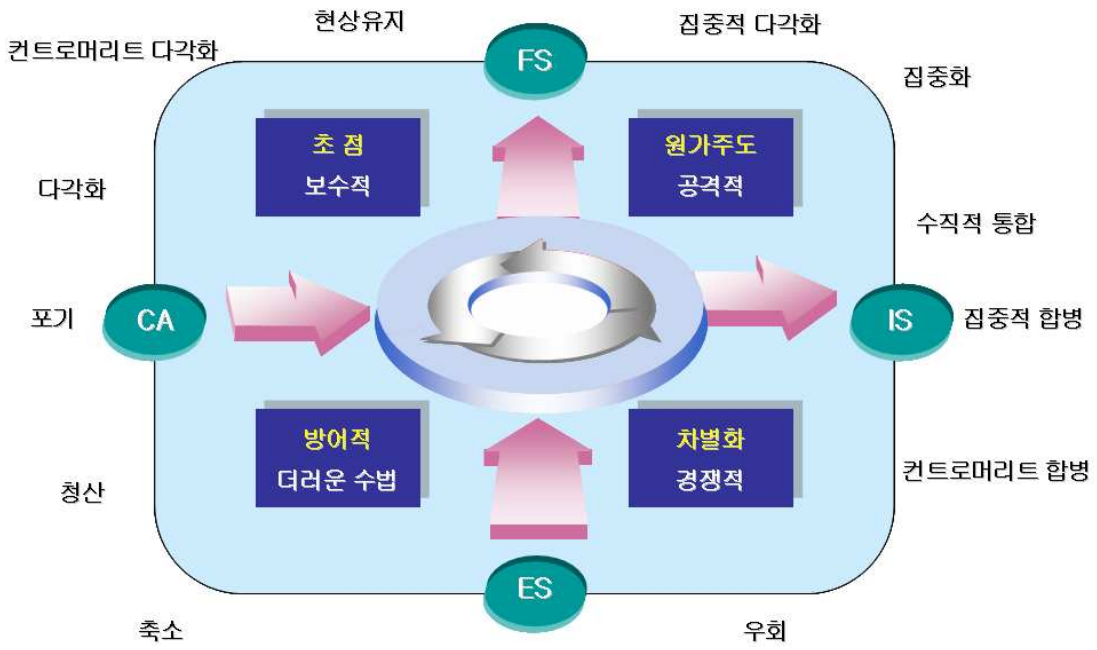

그림 9. 전략의 선택과 일반적 전략

자료 : Rowe, A. J. (1994). *Strategic Management.* Massachusetts: Addison-Wesley. 270.

경영에 관한 연구는 규범적 접근방법과 서술적 접근방법으로 구분할 수 있다. 규범적 접근방법은 기업의 능력에 부합할 수 있는 기회를 포착하기 위해 환경을 탐지함으로써 전략을 수립하는 방법을 경영자에게 제시하는 접근방법으로 전략의 수립, 조직설계 및 경쟁적 방법의 선택과 자원의 분배에 관한 방안이 제시된다. 반면에 서술적 접근방법은 전략형성과정을 규명하기 위해 사례연구를 분석하는 방법이다. 그러나 규범적 접근방법에 의한 연구나 서술적 접근방법에 의한 연구는 다같이 관심은 전략의 형성과정에 있었고 관리구조나 자원분배 등에 관한 연구는 미흡하였다. 규범적 접근방식 연구자인 Andrews(1980)는 전략을 기업전략, 사업전략, 기능전략 등의 단계로 유형화하여 각 단계는 상호 내적 일관성을 유지하여야 한다고 강조하였다. 그는 전략형성과 실천과정을 관리의 대상으로 놓고 전략경영의 관리과정을 전략이념에 포함하였다.

Pearce와 Robinsons(1991)는 환경을 기회와 위협으로, 기업의 내적인 능력을

강점과 약점으로 구분하여 설명하였고, Thompson과 Strickland(1990)는 시장의 성장속도(market growth)와 기업의 경쟁지위(competitive position) 등의 두 가지를 축으로 구체적인 전략을 제시했다. 기업의 경쟁적 지위가 강하고 그것이 속한 시장의 성장속도가 빠른 경우는 단일사업으로의 집중화, 수직적 통합, 유관다각화를 그리고 반대인 경우는 단일사업집중전략의 재편성(reformulation), 경쟁기업과의 합병, 수직적 통합, 다각화, 수확, 청산의 순위로 전략을 취할 것을 권고하고 있다. 매트릭스로 설명하면서도 Hunger와 Wheelen(1993)은 9개의 범주로 설명하였는데 기업의 강점과 그 기업이 속하고 있는 산업의 매력도를 가지고 각각을 그 정도에 따라 세 가지씩으로 구분한 매트릭스를 만들어 바람직한 전략을 구체적으로 제시하고 있다. 즉, 기업의 강점이 강하고 산업의 매력도가 높은 경우에는 성장전략이, 그것도 구체적으로 수직적 통합을 통한 집중화가 바람직하고 그 반대의 경우에는 축소전략이, 그것도 파산 또는 청산이 바람직한 것이다.

- ·전방통합(forward integration)전략
- ·후방통합(backward integration)전략
- ·수평적통합(horizontal integration)전략
- ·시장침투(market penetration)전략
- ·시장개발(market development)전략
- ·제품개발(product development)전략
- ·합작투자(joint venture)전략
- ·축소(retrenchment)전략
- ·포기(divesture)전략
- ·청산(liquidation)전략
- ·수평적 다각화(horizontal diversification)전략
- ·집중적 다각화(concentric diversification)전략
- ·컨클로머리트 다각화(conglomerate diversification)전략

이상에서 주로 구체적인 전략이 바람직한 것일 수 있는 상황을 거시적으로 거론하는 학자들의 관점에 대해서 살펴보았다. David(1991)는 기업의 경쟁지위와 기업이 활동하는 무대인 시장의 성장도를 두 개의 축으로 한 매트릭스 (그림 10)과 같이 만들어 설명하면서 다음과 같이 보다 구체적인 전략에 관해 거론하고 있다.

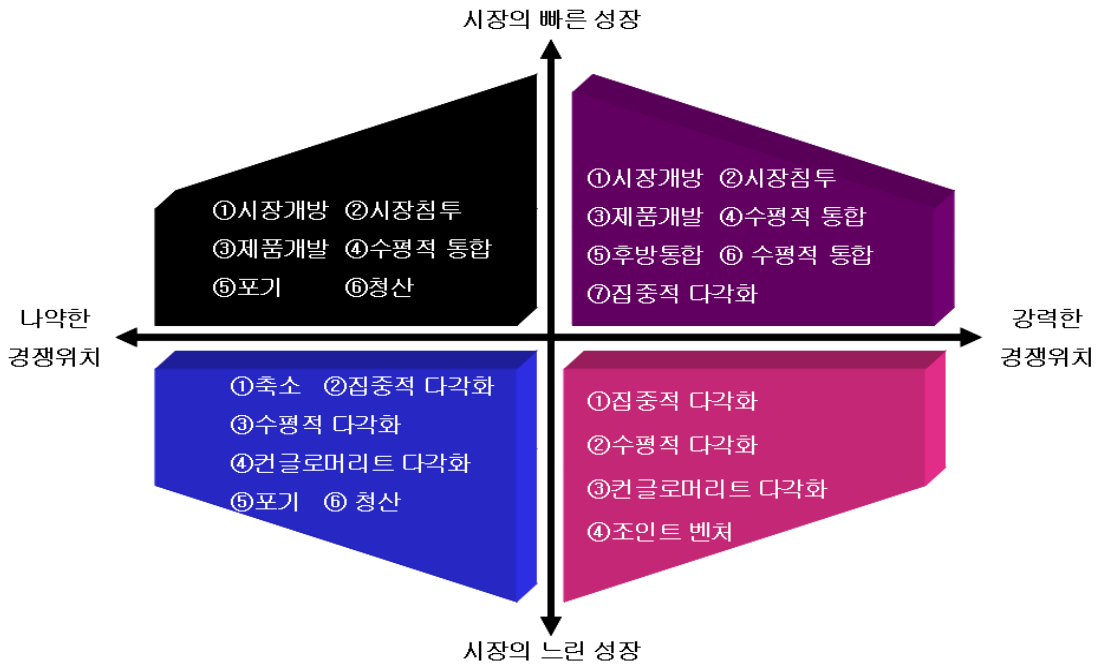

그림 *10.* 기본전략의 선택 메트리스

자료 : David, F. R. (1991). *Strategic Management.* London: Macmillan. 227.

기업이 현저하게 성장하고 경쟁업체의 수가 많은 경우, 필요한 자본과 인적자원이 확보되었을 경우, 고객이용률이 현저하게 증가되었을 경우, 경영이 성공적인 경우, 연구개발에 각별히 강한 능력을 갖고 있는 경우, 현존시장이 포화상태인 경우, 축소전략을 동원했으나 실패한 경우, 산업 내에서 취약한 위치에 있는 경우, 유일한 대체 안이 파산된 경우에 상기의 전략들이 경영자에 의해 채택되게 된다. 다각화 전략을 통한 기업의 성장을 추구하는 방법에는 여러 가지가 있을 수 있다. 기업이 취급하는 기존의 상품을 개량하거나 시장점유율을 확대하는 방법이나 새로운 시장을 개척해 나가는 것도 한 방법이다(이장호, 1996). 또한 수직적 통합을 통하여 기존의 사업라인에 재료를 공급하거나 기존의 사업라인의 다음 단계의 생산이나 유통으로 사업을 확장하는 것도 한 방법이다.

3) 경영 전략적 특성의 수립

경영전략적 특성의 수립은 경영에 있어서 기업이 자신이 직면하는 환경 변화를 분석하여 환경의 변화에 맞춰 기업문화를 재정립하고 사업구조를 조정하고 경쟁전략을 수립하며 시장세분화를 통해 자신이 경쟁할 시장을 선정하고 시장 진입방식을 수립하는 전략적 선택을 의미한다. 기업이 경영전략 수립방법은 크게 보아 기업가적 전략수립방법, 적응적 전략수립방법 그리고 계획적 전략수립방법의 세 가지로 분류할 수 있다. 기업가적 경영전략수립방법은 한 사람의 강력한 리더가 조직을 대신해서 대담하고 모험적인 행동을 취하는 것이다. 기업가적 전략수립의 특징은 첫째, 새로운 시장이나 사업기회를 적극적으로 탐색하는 전략방법이다. 둘째로, 조직의 권력이 경영자의 수중에 집중되어 있을 때 사용하는 방법이다. 셋째로, 불확실성에 직면하면 극적인 대약진으로 이를 뛰어넘는 특징을 지닌다. 넷째로, 기업가적 전략수립의 중요한 목표는 성장이다. 적응적 전략수립은 조직이 환경에 조금씩 적응해 나가는 방법으로 전략을 수립하는 것이다. 적응적 전략수립의 특징은 첫째로, 분명한 목표가 없다는 것이다. 여러 가지 목표들 간에도 일관성이 없다. 둘째로, 새로운 기회를 전향적으로 추구한다기 보다는 기존의 여러 가지 문제에 반사적으로 해결책을 제시하는 형식을 취한다. 셋째로, 적응적 조직은 점진적인 방법으로 의사결정을 한다. 넷째로, 적응적 전략수립에서는 의사결정간에 관련성이 부족하다는 것이다. 끝으로 계획적 전략수립방법은 미래를 통합된 전략을 수립하기 위하여 체계적이고 정형화된 분석방법을 사용하는 것이다.

전략의 수준은 조직의 의사결정의 중요성과 범위에 따라 여러 단계로 구분할 수 있는데 이는 기업의 전략을 정의하는 데 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 각기 수준에 맞는 경영책임을 가진다. 경영자가 당면하는 의사결정의 수준과 범위에 따라 전략은 기업전략(corporate strategy), 사업부전략(business strategy), 기능별전략(functional strategy)으로 나누어진다(강호정・이준엽, 2005).

(1) 기업 전략

기업 전략이란 기업 전체 주준에서 주로 기업의 상명을 정의하고, 사업수준과

기능수준에서 나오는 제안을 검토하며, 관련된 사업단위들 사이의 연계성을 발견하고 전략적 우선순위에 의한 자원할당과 관련된 이슈들을 다룬다.

기업전략은 사업단위들을 독립기업으로 운영하는 것보다는 다각회된 사업들을 통합하여 운영하면 사업단위별 성과를 합한 것 이상의 효과, 즉 시너지효과(synergy effect)를 얻을 수 있다는 것을 전제로 한다(강호정・이준엽, 2005). 즉, 어느 사업에 진출 또는 퇴거할 것이냐를 결정하는 것과 관련된 전략으로서 전체 회사를 구상하는 여러 사업부들 간의 연결 유형에 의해 파악할 수 있다. 기업 전략은 상이한 경쟁환경특성을 갖는 산업간의 전략적 배합에 대한 연구에 초점을 두며 전술적 차원에서 기업의 성장과 밀접한 관련성이 있는 다각화와 관련된 연구가 주를 이루게 된다. 기업 전체적으로 참여할 사업영역을 결정하는 기업전략이 존재하고 개별 사업부 내에서 경쟁전략을 다루는 사업부전략이 있는데 기업이 성과를 높이기 위해서는 첫째, 구체적으로 어떤 사업분야에 들어가서 경쟁을 할 것인가를 정한다. 둘째, 그 사업분야에서 구체적으로 어떻게 경쟁을 해서 수익률을 높일 것인가를 결정한다.

(2) 사업부수준 전략

사업부수준 전략은 상대적인 관점에서 기업전력에 존속된 하위전략으로서 그룹기업내의 계열회사나 단일기업내의 전략적 사업단위 전체의 조직경영을 지배하는 전략을 말한다(이학종, 1992). 즉 특정산업이나 시장에서 어떻게 경쟁해 나갈 것인가에 초점을 둔 것으로서 독특한 경쟁력과 경쟁적 우위가 가장 중요한 전략요소가 된다. 사업부수준 전략은 경쟁전략과 병행하여 사용되고 있으며 전략사업단위를 기본으로 하여 경쟁하는 방법에 관한 것이 중심과제이다. 이때 전략사업단위는 기업 내에서 타부서와 구분되는 하나의 사업체이고 기업이익에 영향을 줄 수 있는 요인들을 관리하거나 경쟁계획과 성과에 책임을 지는 관리자가 존재하게 된다. 따라서 사업부수준 전략에서는 사업단위를 주체로 하여 특정 산업 내에서 경쟁적 비교우위를 차지하기 위해 제품과 시장을 선택하고 자원을 배합하는 행위와 관련된 의사결정 형태로 기업은 오직 하나의 기업전략을 가지고 있어야 하지만 하나의 기

업전략에는 여러 개의 경쟁전략을 포함하고 있다. 이러한 사업단위수준의 전략은 통상 동일한 산업 내에서도 사업단위마다 이질적 환경이 존재한다는 가정하에 연구가 행해지나 제품수준에서의 환경과 전략의 차이는 고려하지 않는다. 그러나 이 전략을 대립할 때에는 기업의 가장 핵심적인 특성을 기준으로 기업이 환경에 대한 인식과 조직의 특성을 고려하여 전략을 대립하여야 한다는데 주의하여야 한다.

(3) 기능수준 전략

기능수준 전략은 경쟁우위를 유지하는데 필요한 재무·관리적 하부구조, 인적자원, 기술, 물류, 제조, 유통, 마케팅, 영업, 서비스 등에 있어서 필요한 기능을 개발하는 핵심적인 작업을 다루게 된다. 따라서 기능수준 전략은 기업전략과 사업전략을 전개하는 과정에서 자금과 인력 등 내부자원의 배분과 기능분야의 경영활동을 조정함으로써 기업의 전략적 목적달성에 중요한 역할을 담당한다. 기능전략은 흔히 기능분야에서의 정책 또는 방침과 같은 의미로 사용되고 있다.

기능수준 접근방법은 다각화에 대한 지침역할을 한다. 기업의 핵심역량을 파악하는 것은 현재 참여하고 있는 사업의 경쟁력을 유지하는 역할을 한다. 기능수준 접근방법은 전략적 제휴를 효과적으로 운용할 수 있게 한다. 또한 기업의 세계화를 촉진시켜 주는 역할을 하며 조직의 활성화를 주도한다. 개별사업부 수준에서의 전략이라기보다는 기업수준에서의 전략인 것이다.

상기에서 언급한 3가지 수준의 전략은 각기 상위수준 전략에 의해 제약을 받으며 상위수준 전략은 하위수준 전략의 목표를 제시해 주므로 상호 밀접한 관련성을 맺고 있다. 즉, 기업 전략과 사업부 전략은 서로 독립적이라기 보다 통합적 성격을 띠고 있다. 사업분야가 다각화되면 기업전략의 수립과 집행에 대한 분권화가 요구되지만 그와 동시에 분권적으로 수립된 기업전략 상호간의 통합화가 필요하게 된다. 이를 위해 개발된 시스템이 SBU(Strategic Business Units : 전략사업단위)이며 기업은 높은 성과를 획득하기 위해서는 전략사업단위를 기준으로 하는 기업전략과 조직내부 요인들의 적절한 조화가 필요하다. 그러나 전략연구에 있어 전사적 수준은 기업외부 환경영향에 대한 대응범위가 너무 포괄적이며 기능수준전략은 전

략경영론이 전반적인 경영관점에서 이루어지므로 그 중요성을 인정받지 못하고 있다. 따라서 전략을 시장영역 내에서 목표달성 수단으로 파악하는 관점에서 본다면 사업부수준이 가장 적합한 분석수준이라 할 수 있다.

(4) 전략의 분류

전략유형에 대한 개념적 분류는 그 이론적 기준의 명확성 및 간결성과 일반화 가능성으로 인해 많은 연구자들이 이론적으로 전략유형을 개발하였다. Miles 등(1974)은 기업의 조직이 환경에 적응해 나가는 과정을 전략적 선택의 관점에서 파악하고 그 과정에서 부딪치게 될 문제로서 창업가적 문제, 공학적 문제, 관리적 문제 등을 제시하고, 한 산업 내에서 이러한 문제는 구성형태에 따라 공격형(prospector), 분석형(analyzer), 방어형(defender), 반응형(reactor) 등으로 분류된다고 주장하고 있다. 사업부수준 전략의 유형과 특성에 관한 여러 학자들의 연구에 의하면, <표 4>에서 보는 바와 같이 공격형 전략은 계속적으로 변화되고 있는 환경 속에서 끊임없이 새로운 시장을 간파하고자 하며, 경쟁기업조직을 이로 인한 변화와 불확실성에 대응토록 유도함으로써 시장에서의 선도적 역할을 수행하는 전략으로 규정하고 있다. 이러한 공격형 전략은 제품혁신 또는 마케팅혁신을 과다하게 강조하게 되므로 기업성과의 효율성을 달성하는데는 한계성을 보이게 된다(Olsen, 1992). 이에 비해 방어형 전략은 한정된 시장영역 내에서 경쟁우위를 선점한 경우에 구사하게 되며, 조직구조 및 운영에서는 큰 변화를 추구하지 않고 운영의 효율성 증대에 노력을 기울이게 된다. 또한 분석형 전략은 비교적 안정된 영역을 확보한 후 변화가 심한 영역에 대해서는 계속적으로 경영자를 관찰하며 신시장 진입의 성공기회를 탐구하므로 공무적인 구조와 과정을 통해 일상적인 효율성을 추구하게 된다. 반응형 전략은 환경변화에 대한 인지능력은 있으나 조직구조와 최고경영자의 이에 대한 대응력이 약해 전략의 일관성을 유지하기가 곤란하다.

표 4. 사업부 수준전략 유형과 특성

연구자	전 략 유 형	특 성
Suzzell 등(1975)	시장확장 시장유지 시장축소	시장확대를 위한 대규모 투자 현 시장 유지에 적절한 투자 시장축소를 위한 저투자
Utternack & Albernathy (1975)	성과 극대화 판매 극대화 비용 최소화	상품, 서비스, 연구개발 강조 판매증대를 위한 마케팅 활동 강조 기술 연구개발 등의 비용감소
Hofer & Schendler (1978)	시장점유율 성장률 이익률 시장집중/자본축소 우회 회수	시장점유율 확대를 위한 투자증대 시장확장과 사업기준 확대 사업기준 확대, 비용통제 집중시장에 대한 자원 재분배 우회전략 시장철수
Miles & Snow (1978)	방어형 공격형 분석형 반응형	안정된 시장고수, 원가절감, 효율성추구 시장확보를 위한 적극적 시장침투, 환경대응전략 경쟁자분석, 안정성추구, 선별된 상품과 서비스강조 일관된 제품, 시장정책이 없음, 변화에 수동적 대응
Vesper (1979)	다각화 독점화 전문화 회수	다각화에 의한 시장확장 경쟁배제, 시장진입구축, 자원통제 상품과 생산과정의 전문성 추구 시장철수
Wissema 등 (1980)	급증 확장 지속성장 철수 합병 축소	단기간의 경쟁력 향상 장기간의 경쟁력 향상 기존시장 영역유지 시장철수 안정된 시장에서의 합병 자진 축소 및 긴축
Porter (1980)	원가우위 차별화 집중화	전반적 비용통제, 경험축적, 집중적 노동관리 디자인, 상표, 이미지강조, 대고객서비스강화, 시장조사 한정된 시장영역, 경쟁사의 취약점공격, 목표의 효과성
Miles(1982)	시장영역 고수 시장영역 침투	기존시장, 제품영역 고수 기술혁신, 시장세분화를 통한 신시장 개척

자료 : Olsen, M. D. (1992). *Strategic Management in the Hospitality Industry.* New York: Van Nostrand Reinhold, 159.

Teare와 Boer(1991)는 전략과 조직의 유형을 그 특성에 따라 분류하여 설명하였다. <표 5>에서 보듯이 방어형은 목표가 현시장의 고수이고 축소전략이나 비용의 효율성 전략을 취하고 기존 고객을 유지하려는 전략을 취한다는 것이다. 위험요소로는 환경변화에 대응력이 부족한 것이 약점이다. 분석형은 현시장 고수와 신시장 진출을 탐색하는 형이고 공격형은 신상품 개척과 신시장 개척을 꾀하는 형이다.

표 5. 전략과 조직유형 특성

조직유형	목표	전략	집권화	위험요소
방어형	현시장 고수	축소전략 수직적통합전략 비용의 효율성전략 기존고객유지 전략	집권화	환경변화 대응력 부족
분석형	현시장 고수와 신시장 진출탐색	시장침투 전략 지속성장 전략	현시장활동에 대해 조직극대화 신시장활동에 대해 탄력적	균형이 깨지면 비능률, 비효과 초래
공격형	신상품 개척 신시장 개척	상품, 시장성장전략 기술개발전략 끊임없는 환경연구	분권화 조직탄력성	수익성 감소 자원의 과대팽창

자료 : Tear, R., & Boer, A. (1991). *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990's.* New York: Cassell Educational Limited. 178.

Miles 등(1974)의 이러한 전략유형 분류는 전략에 대한 포괄성을 인정받고 있으나 각 개념의 구성타당성과 예측타당성 측면에서 많은 논란이 제기되고 있다. 즉, Miles 등(1974)의 전략유형은 환경 결정론적 경향을 주요 상황변수에만 의존하게

함으로서 조직경영자층의 활동을 경시한다는 지적을 받고 있다. 한편, Porter(1990)는 차별화(differentiation)전략과 비용우위(cost leadership)전략, 집중화(focus)전략으로 전략의 유형을 분류하고, 이 분류에 해당되지 않는 비성공적 전략유형을 진퇴양난형(stuck in the middle)이라 규정하고 있다.

(그림 11)에서 보여 주듯이 Porter(1990)는 제품 차별화 전략은 자사가 판매하는 제품의 특성이나 같은 산업내의 다른 기업들이 생산하는 제품의 그것보다 독특하도록 디자인, 상표, 이미지, 기술, 제품의 특성, 대고객 서비스, 판매장 등을 형성함으로써 경쟁시장에서의 우위를 지키고자 하는 창조하는 전략이라고 규정하고 있다. 다시말해, 산업 전체에서 다른 제품이나 서비스와 구별되는 그 기업 고유의 제품특성을 고객에게 인식시키는 전략을 말한다.

기업은 차별화에 따라 발생되는 추가비용을 능가하는 높은 가격을 받을 수 있고, 차별화를 통해서 평균 이상의 성과를 얻을 수 있으므로 차별화전략을 추구하는 기업은 차별화하는 데 필요한 비용보다 그 폭이 크고 높은 가격을 유도하는 차별화방법을 항상 탐색해야 한다. 하지만 차별화를 추구하는 기업이라 해도 비용을 무시해서는 안된다. 차별화를 추구하는 기업은 차별화에 영향을 주지 않는 모든 영역에서 비용을 절감시킴으로서 경쟁자와 비용을 같데 하거나 비슷하게 해야 한다.

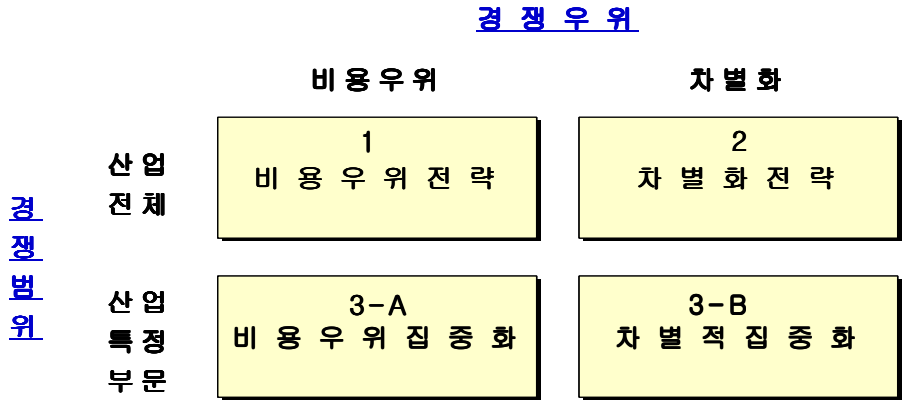

그림 11. 포토(Porter)의 전략유형

자료 : Porter, M. E. (1990). *Competitive Strategy.* New York: The Free Press. 39.

비용우위형 전략은 특정기업이 자기가 경쟁하는 산업에서 낮은 비용이라는 경쟁상의 이점을 이용하여 다른 기업들과 경쟁하는 전략이다. 기업의 효율성을 높이기 위해서 간접비를 통제하고 경험의 축적을 통한 원가절감을 모색함은 물론 연구개발, 서비스, 판매업, 광고 등의 원가를 최소화하여 전반적인 비용상의 우위를 확보하려는 전략이라고 설명하였다. 또한 집중화 전략은 전체시장 중에서 특정구매집단이나 세분시장을 목표로 하여 이를 위해 집중적인 전략을 구사하게 된다. 따라서 집중화 전략은 전체시장에서는 경쟁상의 우위를 차지하고 있지는 못하나 목표시장에서 저비용으로 경쟁하는 저비용 집중전략과 목표시장에서 제품차별화로 경쟁하는 차별화 집중전략을 취할 수 있다. 집중화 전략을 택한 기업이 목표시장에서 지속적인 비용상의 우위를 확보하거나 제품차별화에 성공하고 동시에 목표시장 구조가 경쟁에 유리하다면 그 기업은 그 산업에서 평균 이상의 영업성과를 올릴 수 있을 것이다. 한편 경영자의 전략적 선택을 강조하는 점에서는 Anderson과 Paine(1978)의 전략유형이 주목받고 있다. 그들은 전략의 유효성이 경영자가 지각하는 환경 불확실성과 경영자가 필요하다고 느끼는 변화의 정도에 의존한다고 주장하고 전략적 선택의 분석 없이는 기업외부 환경과 내부특성을 파악하는 것이 부적절 하다고 주장하고 있다. Miles 등(1974)이 유형화한 방어형은 Anderson과 Paine(1978)의 전략유형 중 Ⅰ의 영역에 해당되며 이 영역에서의 최고경영자는 제한된 전문성을 가지고 있으나 기존업무에서 효율성을 추구하게 된다. 공격형 전략은 Ⅱ의 영역에 해당되며 이때는 신시장 진출 기회를 끊임없이 탐색하고 효율성 극대화보다는 혁신에 관심을 가지고 있다. 또한 분석형 전략은 Ⅲ영역에 해당되며 이때는 안정된 제품・시장과 변동적인 제품・시장을 공유하여 안정된 제품・시장에서는 효율성을, 변동적인 제품・시장에서는 경쟁기업을 관찰하는 특성을 가진다. 반응형 전략은 Ⅳ의 영역에 속하며 일관된 반응패턴을 보이지 않는다 .

Griffin(1993)은 조직구조의 미치는 영향을 분명히 하기 위하여 '전략-조직구조'에 관한 네 가지 범주를 (그림 12)와 같이 제시하고 있다.

그림 12. 적응모형

자료 : Griffin, R. W. (1993). *Management.* Boston: Houghton Mifflin. 185.

활동영역의 방어형 전략은 최고경영자가 환경변화가 없다든지 불확실성도 없다고 인지하여 조직구조에 거의 조정을 가하지 않는 경향을 보인다. 열정적인 탐색형 전략에서는 최고경영자가 변화의 불확실성을 계속적으로 인지하고 새로운 환경에 반응한다. 이를 '공격형' 또는 '선취형'이라 한다. 조심스러운 분석형 전략은 최고경영자가 얼마만큼의 변화와 불확실성을 인지하면서도 경쟁기업이 활동적인 반응을 개시하고 난 이후에 급속히 대처한다. 마지못해 하는 수동형 전략은 최고경영자가 약간의 변화와 불확실성을 인지하나 환경이 그렇게 하도록 압력을 가하기까지는 어떤 조정도 하지 않으려 한다.

앞에서 살펴본 바와 같이 일반적으로 Miles 등(1974)의 전략은 포괄적인 측면 추가적인 면이 강하여 예측 타당성의 측면에서 논란이 제기되고 있으며, Porter(1990)의 전략유형은 개념적 명확성으로 인해 실증적 연구자들에 의해 많은 지지를 받고 있다. 따라서 실업수준의 전략연구에서 Porter(1990)의 전략유형

과 분권화의 관계가 Miles 등(1974)의 전략유형에 의한 분권화의 관계와 유사한 점이 여러 연구에서 입증되었고 이 두 전략유형은 다음과 같이 전략요소의 내적 일관성과 전략구사의 적극성 차원에서 통합이 가능한 것으로 나타나고 있다. 한편 Robbins(1994)는 Miles 등(1974)의 전략유형의 한계를 극복하기 위해 Porter(1990)의 전략유형과 혼합한 개념들을 안정 및 능률을 목적으로 방어형(defender), 강력성을 목적으로 하는 탐색형(prospector), 안정과 탄력성을 목적으로 하는 분석형(analyzer) 등으로 분류하고 있다. 이상의 전략유형 연구에서 나타난 바와 같이 이들의 연구가 전략유형 분류측면에서의 연구가 미약하고, 전략 패턴간의 관련성이 명확하지 않은 단점을 보이고 있으나 대부분의 후속연구가 이들의 분류방식을 채택하여 진행되고 있음을 감안하여, 본 연구에서도 Miles 등(1974)의 전략유형의 한계를 극복하기 위해 Porter(1980)의 전략유형과 혼합한 개념을 채택하였다. 이들에 의한 전략유형 연구 외에도 <표 6>에서 보듯이 전략을 조직의 환경변화에 대한 반응패턴으로 보고 연구한 학자는 Hambrick(1980), Bovee(1993) 등이 있다. 이들의 전략유형연구는 사전적 분류연구와 사후적 분류연구로 나눌 수 있으며 Miles와 Snow(1974), Porter(1980)의 연구는 사전적 분류형태의 접근법을, Hambrick(1980), Robbins(1994), Pearce(1981) 등의 연구는 사후적 분류형태의 접근법을 사용하고 있다. 그러나 Harrigan(1985)은 이러한 두 가지 전략유형의 장단점을 보완하기 위해 연역적 연구와 귀납적 연구의 병행연구가 바람직하다고 주장하고 있다.

표 6. 기업전략의 구분

학 자	전 략 구 분
Mintzgerg(1973)	기업가형전략, 적응전략, 계획형전략
Anderson과 Paine(1975)	방어형전략, 공격형전략, 분석형전략, 반응형전략
Miles와 Snow(1975)	방어형전략, 공격형전략, 분석형전략, 반응형전략
Hofer와 Schendel(1978)	시장점유율 확대전략, 시장집중화전략, 전화전략
Porter(1980)	원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략
Miles(1982)	방어형전략, 공격형전략
Hambrick(1980)	원가주도전략
Walker와 Ruekert(1987)	공격형전략, 차별화추구방어형전략, 저원가추구방어형전략
Rue와 Holland(1989)	성장전략, 안전전략, 방어전략, 복합전략
Greenly(1989)	성장전략, 안전전략, 방어전략, 복합전략
Boseman과 Phatak(1989)	성장전략, 안전전략, 축소전략, 복합전략
Certo와 Peter(1991)	성장전략, 안전전략, 축소전략, 복합전략, 집중화전략
Daft(1991)	성장전략, 안전전략, 축소전략
Byars(1991)	성장전략, 안정적성장전략, 축소전략, 복합전략
Hodge와 Anthony(1991)	성장전략, 안전전략, 방어전략, 복합전략
Rue와 Byars(1992)	성장전략, 안정전략, 방어전략, 복합전략
Griffin(1993)	성장전략, 안정전략, 축소전략
Hunger와 Wheelen(1993)	성장전략, 안정전략, 축소전략
Holt(1993)	성장전략, 축소전략, 통합, 다각화전략
Fisher 등(1993)	성장전략, 안정전략, 축소전략
Mindy와 Premeaux(1993)	축소전략, 통합, 다각화전략
Bovee 등(1993)	성장전략, 안정전략, 축소전략
Schemerhorn(1993)	성장전략, 안정전략, 축소전략, 복합전략
Barton과 Martin(1994)	성장전략, 안정전략, 방어전략, 복합전략
Robbins(1994)	성장전략, 안정전략, 축소전략, 복합전략

3. 경영성과

1) 경영성과의 내용

기업의 목표는 소정기간이 경과된 후에 조직이 달성해야 할 업적 목표로서 몇 개의 항목으로 구성될 수 있다. 대부분의 기업들은 중요도가 다른 다양한 목표를 가지며 이 목표체계는 시간의 흐름에 따라 변하기도 하고 목표사이에 상충되는 관계를 가지기도 한다. 또 조직목표의 달성여부는 기본적으로 성과로 나타난다. 노력

과 성과와의 관점에서 볼 때 단기목표를 강조하는 것이 장기목표 수행에는 좋지 않은 영향을 미치는 경우도 있다. 일반적으로 평가절차가 쉬운 목표가 어려운 절차의 목표보다 경영자의 관심을 더 많이 끌고 있는 것도 사실이므로 계량화될 수 있는 목표가 계량화될 수 없는 목표보다 더 높은 비중이 부여될 가능성이 있다. 그러나 조직의 어떤 목표가 계량화하기 힘들다고 하여 비중을 낮게 취급해서는 안된다. 따라서 전략연구에 있어 환경변화에 대응하는 조직특성과 형태의 적합성 여부를 검증하기 위한 실증적 연구에서의 성과지표는 조직성과를 포함하고 있다(류진국, 1992). 그러나 조직성과 수준을 결정하는 측정지표와 방법은 학자마다 견해를 달리하고 있다. 즉, 전략연구에서 조직구조와 행동과정을 포함시킨 조직이론 학자(Venkatraman & Camillus, 1984)들은 환경과 조직구조 사이의 적합성을 중시하고 있으며 이들은 연구의 관점에 따라서 전략과 조직관계 환경과 전략관계 등으로 세분하고 있다. 또한 기업의 성과는 제품, 시장영역 등에 의해서도 영향을 받는다. 즉, 시장구조가 기업행위에 영향을 미치고 기업의 행위가 기업성과에 영향을 미친다는 것은 산업조직론자들이 주장해 왔던 것이다. Porter(1990)는 한 사업 내에서 구조적 특성이 존재하기 때문에 특정기업의 성과는 제품·시장영역에 따라 차이가 있다고 주장하였으며, Hambrick와 David(1985)는 제품수명주기에 따라 기업성과가 달라진다고 주장하고 있다. 이들의 주장에도 불구하고 기업성과의 개념이나 측정대상의 지표선정 및 측정방법에 대해서는 많은 논란이 제기되고 있는데(Connolly et al., 1980), 그것은 성과지표 및 기준, 평가주체자, 성과연구에 적합한 조직의 특성 등이 일치하지 않기 때문이다.

성과기준은 경영목표가 어느 정도 달성되었는가를 알기 위한 척도이며 경영목표의 달성도를 표시하는 것이라고 말할 수 있다. 성과기준의 설정은 경영평가과정의 출발점이라고 할 수 있다. 기준설정에 고려하여야 할 주된 요소로는 통제 가능한 성과기준, 재무적 지표뿐만 아닌 다양한 분야를 포괄하는 성과기준, 기준설정과정에서 평가대상자의 참여도, 평가대상자의 특성과 숙련도의 차이에 의한 달성 난이도 등이다. 성과기준은 효율성과 효과성이 고려되는 것이 이상적이며 효율과 효과간의 관계에 대한 이해를 가지는 것이 경영과정에 있어서 매우 중요하다. 효과는

투입을 고려하지 않고 산출만을 고려한 목표추구가 어느 정도로 이루어졌는가를 측정하는 개념이며, 효율은 투입과 산출의 비율에만 관심을 두는 수단으로 목적의 개념이 아니다. 기업은 여러 목표를 추구할 수밖에 없기 때문에 효율과 효과간의 갈등이 문제가 되지만 효율(efficiency)이 제기 되었을 때 효과(effectiveness)는 상충될 수 있다는 점을 주의하여 성과기준을 설정해야 한다. Bourgeous(1985), White와 Hamermesh(1981) 등은 기업의 성과를 이론적 구조체계보다는 현실적 문제에 초점을 두고 가설검증 보다는 변수사이의 관계를 주로 파악하고 있다. 그러나 지금까지 실증적 전략연구에서는 <표 7>에서 보듯이 대부분 기업의 수익성이나 성장성 같은 기업의 경제적 지표를 성과예측변수로 이용하였다(이학종, 1992).

표 7. 중요성과분석과 성과측정지표

중 요 결 과 분 야	성 과 측 정 지 표
수익성	이익, 투자이익률, 판매이익률
시장에서의 경쟁적 위치	시장점유율, 소비자 설문조사(제품, 서비스)
기술개발	기술개발비용, 신기술 개발, 신제품개발, 특허
생산성	제품원가, 제품당 노동시간(인건비)
인력확보와 개발	교육훈련시간(비용), 승진자, 승진후보수, 전직자수
사기와 태도	이직률, 결근율, 사고율, 경영참여도, 사기조사, 고충률
사회적 책임	사회봉사,・공헌도(사회문화사업, 인력, 시간수)
장・단기계획의 통합	결과분야별 지표에 반영

자료 : 이학종 (1992). **전략경영론.** 서울 : 박영사. 298.

경제지표를 이용한 성과측정시에는 Dress와 Beard(1984)의 지적처럼 단일지표를 사용하기보다는 복합지표의 사용이 더욱 바람직하다. 경제지표를 활용한 성과변수는 대체로 투자이익률 분석, 시장점유율 분석, 현금 유동성 분석, 자본이익률

분석, 시장점유율 변화분석, 매출액 증가율 분석 등이 대표적으로 사용되고 있으며 이러한 지표는 대개 기업의 이익성과 성장성을 나타내고 있다(오세진, 1989).

Venkatraman과 Ramanujam(1986)은 전략경영에 관한 연구에서 이론적 관점에서의 성과와 실증적 관점에서의 성과, 관리적 관점에서의 성과 등으로 구분하고 이를 다시 재무적 성과영역, 운영적 성과영역, 조직유효성 영역으로 구성된 사업성과 차원을 설명하였다. 그는 전반적으로 성과 측정차원을 크게 나누어 재무적 성과와 비재무적 경영성과로 나누고 비재무적 경영성과가 중요하다고 지적하였다. 그러나 비재무적 성과지표는 성과측정 지표시스템의 곤란성, 측정지표 상호의 미숙, 성과측정 지표의 비객관성, 측정시스템의 변화가능성 등의 이유로 인해 보편적으로 활용되지 못하고 있다. 일반적으로 재무적 경영성과지표인 매출액 증가율, 비용통제, 운영이익, 공헌이익, 현금흐름, 투자이익률 등은 단기성과 측정과 관련된 개념으로 사용되고 있으며, 비재무적 경영성과지표인 시장점유율, 신제품개발, 시장개척, 연구개발, 인력개발 등은 장기적 성과측정과 관련된 개념으로 사용되고 있다(Govindarajan, 1984). 경영성과에 있어서 당기(當期)의 경영성과는 전기(前期)의 노력에 의한 성과로 구성되며, 당기의 노력 중에서 장래를 위한 투자에 대한 성과는 미래의 어느 기간 중에 실현될 것이다. 따라서 당기성과의 평가는 당기의 노력에 의한 당기의 성과와 미래의 성과를 위한 당기의 노력이 평가대상으로 되어야 하며, 전기의 노력이 당기의 성과로 나타나는 부분은 당기의 성과를 평가하는 데에는 제외되어야 한다. 따라서 평가대상이 되는 경영노력은 당기의 노력이며, 평가대상인 경영성과는 단기의 성과(단기성과)와 장래의 성과(장기성과)로 구분된다. 경영평가의 대상을 결과에만 국한시키는 것은 경영자원의 질적 수준이 동일할 경우에만 효과적이다. 모든 경영자가 합리적이고 이상적이며 최선 수단의 평가결과를 추구하기 위하여 의사결정을 내린다면 결과가 경영평가의 대상이 되는 것이 타당하다. 이 때 장래의 불확실한 성과를 기대하며 투입한 당기의 노력이나 희생을 경영성과인 결과를 볼 수 있느냐하는 문제가 남는다. 또한 경영자원의 질적 수준 차이가 예상될 때에는 경영의 방향이나 책임을 평가에만 의존할 수도 없을 것이다. 결과에 의한 경영과 경영평가에만 의존할 경우에 초래될 수 있는 경영 위기를

예방할 수 있는 신호를 얻기 위해서는 경영평가의 대상을 성과의 질적인 부문과 경영과정의 질적 요소까지 확대하는 것이 필요하다. 그러나 실제적으로 평가대상이 되는 결과는 주로 계량화가 가능한 부문이다. 계량화가 불가능한 성과는 소비자 반응조사와 같이 직접 측정이 가능한 경우에는 성과를 대상으로 평가할 수 있으나 대부분의 경우에는 투입이나 과정의 질적 요소를 주로 하여 평가할 수밖에 없다. 또한 비계량 성과(결과)의 평가는 기준의 불확실성과 이에 따른 객관성이 충분히 보장되지 못하는 문제점을 가지고 있다. 평가의 질적 측면에서 계량성과는 효율성과 효과성의 각 측면을 모두 고려하여 평가되어야 한다. 효과성은 궁극적인 목표의 달성도에 관한 것이며 효율성은 효과성을 달성하기 위한 수단으로 이해된다. 그러나 효과성을 장기적으로 확보하기 위해서는 효율성은 필수적이다.

평가결과는 보상이나 통제를 위한 근거 자료로서 활용하지만 그 외에도 경영개선을 위한 경영 사이클의 한 단계로 활용되어져야 한다. 경영평가결과가 각 단계로 피드백 되었을 때 경영평가의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

2) 경영성과 측정

기업의 단기성과측정으로 사용되고 있는 재무적 성과지표는 수익성(profitability)으로 표시되며 수익성은 기업체의 최종적인 성과를 평가하는 가장 중요한 기준이 된다. 수익성은 이익, 판매이익률, 투자이익률 등 여러 가지 지표에 의해 측정될 수 있지만 그 중에서도 투자이익률이 널리 사용되고 있다.

평가절차단계에서는 계량적 성과지표와 비계량적 성과지표가 설정되며 지표는 다음과 같이 단일성과지표, 복수성과지표, 종합성과지표의 세 가지 방법이 있다. 각 지표들은 경영평가에 유용하기는 하나 부정적인 효과가 나타나기도 한다. 즉 단일성과지표는 조직 전체적인 성공에 영향을 미치는 또 다른 중요한 요소들을 고려하지 못하는 단점이 있다. 이러한 이유를 보완하기 위하여 복수 성과지표를 많이 사용하게 되는데 이는 또한 성과의 다양한 측면에 초점을 맞출 수는 있으나 비평가자가 각기 자가의 판단에 따라 노력의 방향을 결정하게 되는 문제점이 있다. 종합성과지표는 각 지표의 상대적인 중요성을 감안하여 가중치가 부여되므로 전체

의 실적을 가늠하는 종합척도가 될 수 있으나 한가지 목표에 대해 강조를 할 경우에는 타 목표의 달성에 부정적인 영향을 미치게 되어 전체적인 집중노력이 투입될 수 없다는 단점이 있다. 특히 수익은 기업의 성장전략을 추구하거나 마케팅 리스크를 흡수하는 등 여러 분야에서 필요한 자금을 내적·외적으로 공급하는데 있어 불가피한 자원이 된다(David, 1988). 일반적으로 수익성 측정지표는 자산수익률(ROA: return on assets)을 말하며, 자산수익률=매출액×매출액/자산, 또는 자산수익률=이익/자산 등으로 표시되고 있다. 또한 전략사업단위인 수익성에 기여하는 요인이나 경영활동에의 투자 또는 예산지원의 우선순위를 설정하려는 목적에서 즉, 내부 자원배분 전략으로서 PIMS(profit impact of market strategy)를 사용하기도 한다. PIMS는 여러 개의 전략사업단위(SBU)에 대한 투자수익률, 시장점유율, 투자집중도, 연구개발, 판매관리비, 품질 등의 정보를 활용하여 사업성과를 측정하고 있다. Hambrick와 Day(1982)는 전략연구에 있어서 투자수익률을 성과지표로 제시하고 있다.

3) 경영성과 측정과 성과지표

경영성과를 평가하는 지표를 설계할 때에는 목표와의 일치성, 측정상의 오류, 적시성과 비용의 비교 그리고 평가대상자의 행동에 미치는 영향 등이 고려되어야 한다. 특히 경영자의 행동모형 즉 자기지향성 성향 또는 조직지향성 등에 대한 고려없이는 적정한 경영성과 평가 제도를 설계하거나 기존 제도에 대한 평가가 불가능하다. 경영자들의 행동모형에는 소득, 위험, 노력, 시간대, 문화적 영향 등의 요소를 포함한다(Robert. 1986). 성과평가는 생산수준, 생산품배합, 판매활동에 대한 자원배분, 위험감소활동의 수준, 중앙지원부서의 활용정도, 수익성 있는 투자기회의 추구수준, 예산상 예측치의 정확도, 원가관리에 대한 관심도와 조직목표에 대한 노력수준 등을 분명히 고려하여야 한다.

경영성과의 측정은 다음과 같은 비교에 따라 행해진다. 즉, 기초 자료의 신뢰성 검토를 하고 계량지표의 평가, 비례량지표의 평가, 종합평가지표의 평가, 평점과정의 적정성 검토, 지표별 원인분석, 평점종합 및 평가, 경영평가 보고서 작성, 평가

결과 전달 등이다. 성과측정에는 회계제도가 주된 원천이 되나 회계제도에는 추정자료가 포함되고 유용한 질적 정보가 생략되며 다양한 회계처리방법이 인정되고 비용의 배분과 이윤의 임의성이 있으며 원가의 측정기준이 상이하고 수익인식수준이 다양하며 통제가 가능한지의 여부 등이 문제점으로 나타난다. 회계정보를 사용하지 않을 경우에는 경영자의 행위를 직접 관찰하거나 주가를 평가하는 등 대응방안이 있으나 모두 정보비용이 과다하고 자율적 경영상의 문제와 통제능력의 결여라는 결점이 나타난다. 그러므로 재무적 성과지표나 비재무적 성과지표는 모두 의미가 있고 중요성이 인정된다. 재무적 성과지표는 단기성과 측정에 주로 사용되고 비재무적 성과지표는 장기적 성과를 측정하는데 주로 이용되기 때문이다. 그러나 기업의 장기적 성과를 나타내는 비재무적 지표는 <표 8>에서와 같이 조직을 중심으로 관련된 모든 이해집단의 여러 기준에 의해 성과를 측정하므로 종합적이고 포괄적이며 조직성과의 많은 분야를 설명할 수 있는 장점이 있다(Horngren & Foster, 1991).

표 8. 재무적, 비재무적 성과측정의 수단

영역차원	재무적 측정수단	비재무적 측정수단
고객 및 시장	경쟁회사 제품가격	시장 점유율 산업 내 모든 제품에 대한 품질
회사 전체 수준	투자수익률, 매출액 수익률	신제품의 수
개별 시설 수준	투자수익률, 변동예산차이	제품 처리기간, 주문일자 준수율
개별 활동 수준	직접재료비 차이, 직접노무비 차이 제조 간접비 차이	제품 생산 가동 준비시간 시간당 외상매출금

자료 : Horngren, C. T., & Foster, G. (1991). *Cost Accounting: A Management Emphasis.* NJ: Prentice hall. 248.

비재무적 성과지표로서 가장 널리 연구되고 있는 것이 시장의 경제적 위치를 나타내고 있는 시장점유율분석이다. 시장점유율은 기업의 경쟁력뿐만 아니라 기업의 성장을 평가하는 기준으로 사용되며, 이것이 기업의 경쟁지위를 나타내게 되는 지표로 활용되는 이유는 시장점유율이 높은 기업은 규모의 경제, 상표인식도, 유통경로 지배, 고객 및 공급자와의 유리한 거래조건의 확보, 경험축적을 통한 경험곡선 개발에 유리한 위치를 확보함은 물론, 시장점유율과 수익성은 밀접한 상관관계를 형성한다는 사실이 많은 선행연구에서 밝혀졌기 때문이다(Beard & Dress, 1981). 한편 전략차원에서 볼 때 어떻게 하면 장래에 고객의 요구에 맞게 상품을 생산하고 신제품을 개발하여 경쟁사와 비교할 때 경쟁적 우위를 확보할 것이냐에 대한 즉, 장기적 수익성 측정요소는, 시장위치(market standing), 제품의 가치(product value), 관련원가(relative cost), 신제품 개발 활동(new product activity), 관리자 개발과 성과(manager development and performance), 종업원 생산성과 태도(employee productivity and attitude) 등이 포함된다.

성과는 다차원적 개념이며 전략과 성과간에는 다양한 관계가 있다는 점을 감안할 때 성과차이를 도출하는데 있어서 성과를 단지 하나의 지표에 의해 파악한다는 것은 불완전하다. 따라서 최근의 연구에서는 대부분 성과를 복수지표에 의해 파악하고 있으며 이를 크게 나누면 효과성과 효율성으로 구분할 수 있다. 즉, 효과성이란 일정한 시장의 경쟁과 관계를 고려한 성공도를 의미하며, 효율성은 투입된 자원에 대한 산출물의 비율을 말한다(Ford & Schellevberg, 1982).

4. 환경 전략과 경영성과와의 관계

Thompson과 Strickland(1990)는 “전략수립의 관점에서 볼 때 상황분석은 기업의 내적 환경과 외적 환경의 모습을 결정하는데 목적이 있다.”라고 주장하였다. 또한 Kreitner(1992)는 환경과 기업의 상황분석은 기업의 강점 및 약점과 환경의 기회 및 위협간의 연결(matching)을 통해 적지(right niche)를 발견하려는 기법이라고 하였다. 강점과 약점 그리고 기회와 위협을 식별하기 위해 기업의 내적 요소와 외적 요소를 검토하고 진단하여야 한다. 따라서 본 연구에서는 종합체육 시설업의

경영성과에 직접적인 영향을 미치는 각 변수별 흐름을 파악하기 위한 연구영역을, 외부환경과 경영전략적 특성, 내부환경과 경영전략적 특성, 경영전략적 특성과 경영성과 등으로 구분하여 고찰하기로 한다.

1) 외부경영환경과 경영성과의 관계

환경분석의 기능과 목적에 관한 이론과 학자들의 관점을 중심으로 최소한 다음과 같은 두 가지 사실을 알 수 있다.

첫째로 환경분석은 경영전략의 과정 가운데서 기업의 사명과 목적이 정해진 후 다루어지는 두 번째 단계이다(David, 1991). 둘째로 환경분석의 목적은 적극적인 의미에서 보면 환경 속의 위협을 찾아 사전에 대비하고 극소화하는 일이다. 산업조직론 연구에서는 환경을 각 기업이 경쟁하고 있는 시장으로 간주하여 외부환경과 경영성과관계를 규명하고 있지만 시장의 구조적 특성만으로 경영성과를 설명한다는 것은 무리이다(Lenz, 1981). 왜냐하면 산업에 따라 시장구조는 제각기 다르며 한 산업 내에서도 기업의 위치가 서로 다르기 때문에 시장구조가 성과에 미치는 영향은 각 산업의 특성별로 달라지기 때문이다.

Porter(1990)는 산업의 특성은 구매자와 판매자, 산업성장, 대체품의 존재, 원가구조, 관련기업의 경영성과 등으로 구성되어 있으며 기업행위와 성과간의 관계는 위와 같은 산업특성에 의해 조절된다고 보았다. 따라서 외부환경과 경영성과간의 관계는 직접적이지 않고 일방적이지도 않으며, 기업이 속한 산업의 특성과 그 산업 내에서의 기업의 상대적 경쟁도에 의해 조절되고 있음을 알 수 있다. 한편, 최근 Porter(1990)의 산업내의 경쟁정도는 신규진입기업의 위협, 대체적인 제품 또는 서비스, 공합업자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 기존 경쟁 업체들간의 경쟁에 의해 결정된다고 주장하고 있다. 따라서 우리나라 종합체육 시설업의 경우와 같이 경쟁적 환경이 심화되고 있는 상황에서는 위와 같은 외부환경요인들이 종합체육 시설업의 성과에 크게 영향을 미치는 것으로 판단된다.

외적인 환경은 기업의 외부에 있고 전형적으로 최고경영자의 단기적인 통제범위 내에 있지 않은 변수(기회와 위협)들로 구성되나 전략을 담당하는 최고경영자는 기업의

성장과 발전을 위해 이들 변수의 탐색을 통해 바람직한 전략을 수립하여야 한다.

종합체육시설이 고려해야 할 정치적·사회적·경제적 동향은 어떠한가를 검토하고 종합체육시설의 상품과 서비스를 위한 시장동향은 어떤지, 예상되는 변화는 어떤 것이 있으며 경쟁기업은 어떠한지를 판단해야 한다.

2) 내부환경과 경영성과의 관계

기업이 수립한 전략이 성공하려면 기업이 직면하는 모든 환경을 분석할 필요가 있지만 그 중에서도 특히 고객과 경쟁자 그리고 기술을 철저히 분석할 필요가 있다. 고객은 기업존립의 기초이며 경쟁자는 전략수립의 상대이며 기술은 지식으로서 정보화 사회에 있어서 가장 중요한 요소이기 때문이다. 일반적으로 조직의 형태는 환경변화에 따라 분권화 정도가 결정되고 의사전달 체계도 변화되지만 안정된 환경에 처해있는 기업은 중앙집권적 조직을 채택하여 정적인 조직형태를 취한다고 볼 수 있다(Venkatraman & Ramanujam, 1986). 상황이론(contingency theory)에서는 환경과 조직구조간의 적합성 정도에 따라 성과가 다르다고 말하고 있으나 이는 타당성에 의문이 제기되고 있다. 왜냐하면 환경과 조직구조의 적합성은 성과와는 관련이 없고 조직구조가 성과와 밀접한 관계에 있다는 것이 증명되고 있기 때문이다. 또한 Miner(1979)는 기업조직의 통합성 정도가 환경에 관계없이 성과에 직접적으로 관련이 있다고 결론을 내리고 있다. 그러나 이러한 연구들은 동일한 환경에서도 기업들이 서로 다른 전략을 사용할 수 있으며 각 기업들은 나름대로 전략을 실행하는데 합당한 조직구조를 가진다는 환경과 조직구조관계를 조절하는 전략의 영향을 전혀 고려하지 않고 있다는데 문제가 있다. 따라서 환경과 조직구조가 밀접한 연관성을 가진다고 단정할 수 없으며, 조직구조와 성과에 영향을 주는 요인은 조직 외·내부의 복합적 요소에 의한다고 말할 수 있다.

기업의 내부환경은 기업의 주된 강점과 약점을 결정하기 위해 주어진 기업의 내적 요소들이다. 기업이 경쟁자에 비해 우위를 점하게 되는 것은 기업이 지닌 특수한 속성, 즉 독특한 능력을 말한다.

3) 기존전략, 수정전략 및 경영성과

Thompson과 Strickland(1990)는 기업의 강점 영역을 중요한 영역에서의 독특한 핵심적 능력, 적절한 재무자원, 구매자로부터의 좋은 평판, 인정받는 시장지배자, 잘 고려한 기능별 영역의 전략, 규모의 경제로 접근, 강력한 경쟁력, 소유권을 지닌 기술, 원가상의 이점, 제품혁신기능, 우수한 기술능력 등을 제시하고 있다. 약점의 영역으로는 분명한 전략이 없음, 노후한 시설, 경영자의 능력부족, 핵심적인 기능과 능력이 없음, 내적인 운영상의 문제점, 연구개발의 낙후성, 제품의 내용부족, 시장 이미지 빈곤, 유통구조의 빈약, 자본조달의 애로, 단위당 원가의 상승 등을 제시하고 있다. Child(1972)는 유이한 환경조건과 유이한 규모의 상이한 조직을 가진 두 개의 기업은 높은 성과를 보이는 반면 조직구조의 특성이 애매한 형태의 기업은 성과가 낮다는 사실을 관찰하여 조직구조의 내적 일관성이 기업의 성과와 밀접한 관계에 있음을 증명하고 있다. 그에 따르면 조직의 내적 일관성이 결여되면 조직의 갈등요인이 유발되고 역할 모호성이 발생되어 이의 조정력이 필요하게 되므로 결과적으로 인력에 대한 지나친 비용이 증가되어 비능률을 초래한다고 주장하고 있다. 또한 조직의 규모가 방대하면 자본시장이용이나 자본집약적 기술을 통해 원가를 절감시킬 수 있으나 규모가 크다고 해서 반드시 성과가 높은 것은 아니라고 할 수 있다. Child(1972)는 (그림 13)에서 보듯이 기존전략의 특성에 따라 조직의 규모, 기술, 구조, 인적자원의 영향을 주어 전체조직에 효과를 미친다고 주장하였다.

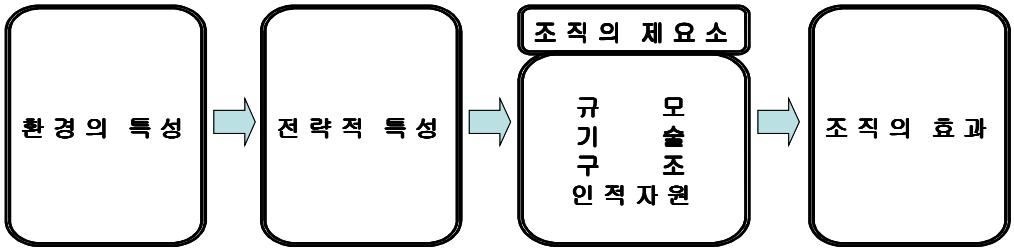

그림 13. 차일드의 전략개념화

자료 : Child, J. (1972). Organization Structure Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology, 6,* 61.

따라서 대체로 소매기업형태를 유지하고 있는 우리나라의 중소규모 체육 시설업은 내적 일관성을 유지할 수 있는 조직구조를 형성하여 지나친 비용증가를 억제하고 조직의 규모성장보다는 효율성을 추구할 필요가 있다.

4) 세부전략과 경영성과의 관계

Chandler(1962)는 기업이 성장전략을 추구하는 과정에서 성장역할에 따라 전략이 제시되고 이에 부합한 조직구조를 설계하는 경향이 있다고 주장하면서 전략과 조직간의 적합성을 강조하고 있다. 한편, Rumelt(1972)는 전략의 변화는 관리적 문제를 야기하게 되고 이러한 문제는 조직구조의 변화에 의해 해소될 수 있다고 주장하고 있다. 그는 또한 기업의 성과는 다각화에 의해서라기보다는 효율적인 관리구조에 의존한다고 밝혀냄으로써 전략, 조직구조 및 성과 관계에 대한 이해의 폭을 넓히고 있다. 따라서 전략경영의 관점에서 전략은 조직설계의 원인 요소로서 조직은 의사결정과정에서 조직구조를 통해 전략수립, 전략수행에 영향을 미치게 된다.

Miles와 Snow(1980)는 전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 각 전략유형에 따른 조직구조적 특성이 필요하다고 주장하였으며, Fredrickson과 Mitchell(1980)은 전략의 결정은 조직구조를 통해 이루어지므로 조직구조의 형태에 따라 전략의 형태가 달라진다는 견해를 밝히고 있다. White와 Hamermesh(1981)는 (그림 14)의 경영성과모델에서 전략의 조직구조와 포함하여 설명하였다.

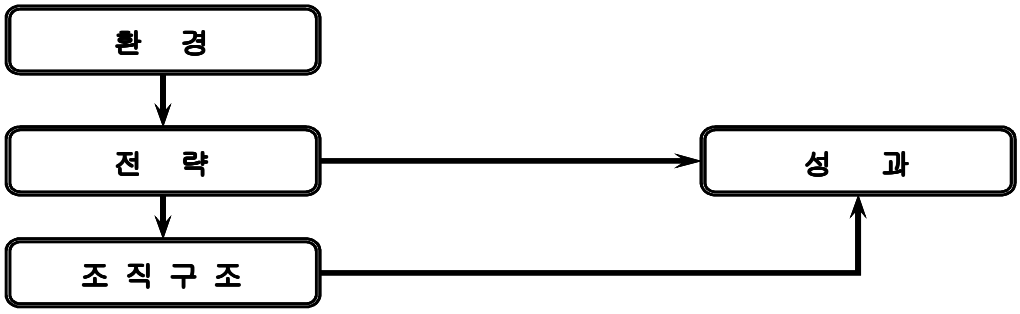

그림 14. 전략을 조직구조와 포함시킨 경영성과모델

자료 : Roderick, W. W., & Richard, G. H. (1981). Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach. *Academy of Management, 6*(2), 214.

이러한 전략과 조직구조와의 관계를 성과와 관련시켜 볼 때 단기적으로는 전략과 구조적 차원들간의 부분별 일치가 높은 성과를 달성하는데 중요한 것으로 보이지만, 장기적으로는 전략과 그에 따라 변하는 조직구조의 총체적 형태가 성과에 더 큰 영향을 미칠 것으로 보인다(최후남, 1992).

기업경영은 기업의 행동을 환경에 적합시키는 일이며 그 환경에 가장 적합한 경영 전략을 수립할 때 기업의 성과는 향상된다. 캐나다의 제조기업과 서비스업에 대한 환경변수, 전략변수 및 성과 변수들 간의 관계에 관한 연구에서는 기업 환경이 동태적이고 불확실할 때의 전략과 기업 환경이 안정적이며 예측 가능할 때의 전략이 서로 상이하다고 주장하고 있다. 그의 연구결과에 의하면 외부환경이 격동적일수록 시장조사, 수요예측, 광고, 수직적 통합 등과 같은 불확실성을 흡수 또는 회피할 수 있는 전략을 강구하게 되며, 환경이 안정적일 때는 제품의 질에 의한 경쟁전략을 강화하는 것이 효과적이라 말하고 있다(김경일, 1994). 이러한 견해와 유사한 주장을 한 Miller와 Friesen(1977)은 환경의 불확실성이 높을 때는 시장조사, 다각화, 혁신과 위험의 수용, 분권화, 제품디자인과 품질 등에 관련된 대응방안에 중점을 두게 된다고 말하고 있다. 한편 조직구조론 연구자들은 기업의 의사결정자에 의해 인지된 환경의 불확실성에 따라 기업의 전략은 <표 9>에서와 같이 달라지기도 하며, 환경 적응적 전략의 사용여부에 따라 성과가 다르다는 견해를 보이고 있다(Byars, 1991).

표 9. 기업이 활용할 전략

구분		사 업 단 위 의 강 점		
		고	중	저
산업의 매력	고	성장	성장	선택적 투자
	중	성장	선택적 투자	수확 또는 포기
	저	선택적 투자	수확 또는 포기	수확, 포기 또는 청산

자료 : Byars, L. L. (1991). *Strategic Management: Formulation and Implementation.* Cambridge: Haper Collins. 130.

환경과 전략, 성과에 대한 이상의 연구를 종합해 보면, Miller와 Friesen(1980)이 지적하고 있듯이 대부분의 연구가 부분적인 변수들의 관계분석에 의존해 총체적으로 조직의 환경특성과 이에 대응하는 전략 및 조직내적 특성을 구성하는 형태를 분명히 밝히지 못하고 있다. 따라서 기존의 이러한 연구의 한계를 극복하기 위해서는 상황관계에 대한 통합적 연구의 필요성이 제기되고 있다. 한편 전략, 성과 연구에 대한 접근흐름을 연구자별 내용과 특성으로 요약하면 다음 <표 10>과 같다(홍현표, 1991).

표 10. 환경, 전략, 성과연구의 접근방법 요약

이론적틀	연구자	내용 및 특성
환경과 성과관계	Masson(1939), Caves(1977) Weiss(1971)	환경은 내부적 기업행동과 성과에 영향을 줌
	Porter(1977), Hunt(1972) Newman(1973)	시장에서의 경쟁적 지위는 기업성과와 전략 선택에 영향을 줌
	Phillips(1970), Mckie(1970) Elzinga(1973), Hirsch(1975)	기업행동이 시장구조(환경)를 변화시킴
환경, 조직, 성과관계	Burns & Stalker Lawrence & Lorsch(1967) Child(1975), Snow(1976)	조직구조는 환경변화에 따른다.
전략, 조직, 성과관계	Scott(1970), Channon(1971) Wrigky(1970), Rumelt(1972) Chandler(1962)	전략변화는 조직구조에 영향을 미치고 기업 성과에 영향을 준다.
환경, 전략, 성과관계	Schoeffler et al.(1974) Schendle & Cooper(1978)	환경요인들이 전략을 변화시키며 이에 따라 성과가 달라짐

자료 : 홍현표 (1991). **기업집단의 구조, 전략 및 성과에 관한 연구.** 미간행 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.

Ⅲ. 연구방법

1. 대상 및 표집

본 연구는 볼링장을 모집단으로 설정하고, 전국 250개의 볼링장 경영자를 표집 대상으로 하였다. 설문조사는 대상 볼링장을 연구자가 직접 방문하여 연구의 취지를 설명하고 경영자가 직접 작성하여 회수하였다. 총 250부를 무작위 표본추출방법으로 표집한 결과 회수된 230(92.0%)부의 설문지 중 응답이 불성실하거나 조사내용의 일부가 누락된 자료 24매를 제외한 총 206(82.4%)부를 유효표본으로 하여 실제분석에 사용하였다.

2. 연구절차

본 연구는 볼링장의 경영환경에 따른 전략적 특성이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 분석하였다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구를 토대로 조사를 설정하였고, 전문연구자들의 의견을 집결하여 예비조사를 실시하였으며, 타당도와 신뢰성 검증을 거쳐 최종 설문지를 작성하였다. 설문지는 연구자가 볼링장을 직접 방문하여 경영자에게 직접 배부하고, 회수된 설문지는 자료처리 및 통계분석 작업을 거쳐 연구의 가설을 검증하였다. 본 연구의 구체적인 연구절차는 (그림 15)과 같다.

그림 15. 연구의 절차

3. 측정도구

1) 설문지의 구성

본 연구에 사용된 측정도구는 Bourgeous(1985), Harrigan(1985), 이동운(2001), 전효숙(2004) 등이 사용한 설문지를 연구목적에 적합하도록 수정 보완하여 재구성하였다. 설문의 구성은 일반적 특성 5문항, 경영환경과 관련하여 외부환

경요인 21문항, 내부환경요인 15문항과 전략적 특성과 관련 23문항 그리고 경영성과 관련 9문항으로 총 73문항으로 구성하였다. 설문지의 구체적인 구성 내용은 <표 11>과 같다.

표 11. 설문지의 구성

구성지표	구성내용		문항수
일반적 특성	상호, 설립년도, 상근 종업원수 자본금 및 자산 총액, 초기투자자금 총액		5
경영환경	외부환경	동태성, 복잡성, 성장성	21
	내부환경	프로그램개발 및 도입 인사 및 조직, 재무	15
경영전략적 특성	효율성 및 경영다각화, 마케팅, 연구개발, 원가우위		23
경영성과	수익성, 질적성장		9
계			**73**

2) 타당도와 신뢰도

본 설문지에서 설문내용의 타당성을 제고하기 위하여 적용한 것은 미국심리학회(APA)에서 발간된 지침서에 제시된 내용 타당도(content validity), 기준관련타당도(criterion related validity), 구성타당도(construct validity) 등 세 종류의 타당도이다. 따라서 본 연구에서는 내용 타당도는 설문자가 갖추어야할 기본적이며 최소한의 타당도로써 본 연구자는 관련전문가들과의 협의를 통해 그 타당성을 확보하였다. 또한 구성타당도는 측정하고자 하는 속성에 관심을 두고 논리적인 분석과 이론적 체제하에서 문제들의 개념들을 평가할 수 있는 적합성에 의해 결정된다. 이러한 구성타당도를 검증하기 위하여 탐색요인분석을 통하여 검증한 후 LISREL을 이용하여 확인요인분석(factor analysis)으로 설문지의 타당도를 확인하였으며, 신뢰도는 각 요인별 문항간 내적일관성을 측정하는 Cronbach's α 계수를 산출하여 검증하였다.

(1) 탐색요인분석에 의한 타당도 검증

다음에 나타난 <표 12>에서 <표 15>는 본 연구에서 사용될 경영환경(외・내부 환경요인), 전략적 특성, 경영성과에 대한 요인을 탐색요인분석으로 타당도 검증을 하기 위해서 직각회전요인분석을 실시한 결과이다. <표 12>는 외부환경요인에 대한 구성타당도 검증을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하여 총 11개의 변수들을 같은 개념군끼리 뚜렷하게 분류함과 동시에 변수의 수를 줄이기 위하여 요인분석기법 중 요인간 상호독립성을 강조하는 varimax 직각회전방식을 이용하였다.

고유치(eigen value) 1.0을 기준으로 하여 요인을 재구성 해 본 결과 성장성, 복잡성, 동태성으로 3개의 요인이 구성되었으며, 각 요인의 고유치는 최고 4.277부터 1.129까지 나타났고, 3개의 요인이 전체변수를 설명하는 비율은 70.331%로 나타났다. 이러한 결과를 비추어 볼 때 측정도구에 있어서의 구성 타당도를 확보하였다.

표 12. 외부환경 요인에 대한 직각회전 요인분석

문 항		외성장요인	외복잡요인	외동태요인
성장성	s6	**.884**	.139	-.006
	s5	**.670**	.136	.403
	s1	**.621**	.037	.492
복잡성	b4	-.020	**.853**	.309
	b5	.162	**.837**	-.025
	b6	.261	**.800**	.210
	b7	.368	**.636**	.103
동태성	d7	-.042	.026	**.927**
	d8	.185	.122	**.867**
	d3	.225	.314	**.556**
Eigen value(고유치)		**4.277**	1.627	**1.129**
Pct of var		42.772	16.273	**11.287**
Cum pct(누적%)		42.772	59.045	**70.331**

<표 13>은 내부환경요인에 대한 구성타당도 검증을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하여 총 15개의 변수들을 같은 개념군끼리 뚜렷하게 분류함과 동시에 변수의 수를 줄이기 위하여 요인분석기법 중 요인간 상호독립성을 강조하는 varimax 직각회전방식을 이용하였다.

고유치(eigen value) 1.0을 기준으로 하여 요인을 재구성 해 본 결과 재무, 프로그램 개발 및 도입, 인사 및 조직으로 3개의 요인이 구성되었으며, 각 요인의 고유치는 최고 4.192부터 1.565까지 나타났고, 3개의 요인이 전체변수를 설명하는 비율은 73.137%로 나타났다. 이러한 요인분석 결과로 비추어 볼 때, 내부환경요인에 대한 측정 문항의 구성 타당도는 검증되었다.

표 13. 내부환경 요인에 대한 직각회전 요인분석

문 항		재무요인	프로그램개발요인	인사요인
재무	j3	**.939**	.096	.075
	j4	**.934**	.132	.048
	j1	**.683**	-.127	.496
	j5	**.675**	.367	.384
프로그램 개발 및 도입	p4	.236	**.843**	-.165
	p3	.110	**.827**	-.077
	p5	-.097	**.751**	.307
	p2	.114	**.732**	.296
인사 및 조직	i3	.197	-.145	**.860**
	i4	.259	.118	**.736**
	i5	-.011	.321	**683**
Eigen value(고유치)		**4.192**	2.289	**1.565**
Pct of var		38.106	20.806	**14.226**
Cum pct(누적%)		38.106	58.912	**73.137**

<표 14>는 전략적 특성요인에 대한 타당도 검증을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하여 총 18개의 변수들을 같은 개념군끼리 뚜렷하게 분류함과 동시에 변수의 수를 줄이기 위하여 요인분석기법 중 요인간 상호독립성을 강조하는 varimax 직각회전방식을 이용하였다.

고유치(eigen value) 1.0을 기준으로 하여 요인을 재구성 해 본 결과, 연구개발, 효율성, 원가우위, 마케팅으로 4개의 요인이 구성되었으며, 각 요인의 고유치는 최고 9.228부터 .929까지 나타났고, 4개의 요인이 전체변수를 설명하는 비율은 80.139%로 나타났다. 이러한 요인분석 결과로 비추어 볼 때, 전략적 특성에 대한 측정 문항의 구성 타당도는 검증되었다.

표 14. 전략적 특성에 대한 직각회전 요인분석

문 항		연구개발요인	마케팅요인	효율성요인	원가우위요인
연구개발	y2	**.823**	.376	.056	-.187
	y3	**.778**	.182	.292	.128
	y5	**.772**	.288	.412	.324
	y4	**.702**	.225	.395	.294
마케팅	m1	.112	**.812**	.252	.170
	m2	.333	**.783**	.257	.176
	m5	.327	**.747**	.101	.181
	m4	.286	**.745**	.199	.387
효율성	h4	.166	.241	**.874**	.256
	h2	.328	.015	**.798**	.286
	h6	.030	.200	**.747**	.479
	h3	.311	.295	**.718**	.039
	h5	.366	.346	**.709**	.246
원가우위	w6	-.102	.310	.293	**.787**
	w4	.318	-.010	.381	**.775**
	w5	.050	.424	.163	**.758**
	w1	.473	.269	.204	**.609**
Eigen value(고유치)		**9.228**	1.913	1.554	**.929**
Pct of var		54.282	11.251	9.139	**5.466**
Cum pct(누적%)		54.282	65.533	74.672	**80.139**

<표 15>는 경영성과요인에 대한 구성타당도 검증을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하여 총 6개의 변수들을 같은 개념군끼리 뚜렷하게 분류함과 동시에 변수의 수를 줄이기 위하여 요인분석기법 중 요인간 상호독립성을 강조하는 Varimax 직각회전방식을 이용하였다.

고유치(eigen value) 1.0을 기준으로 하여 요인을 재구성 해 본 결과, 수익성, 질적성장으로 2개의 요인이 구성되었으며, 각 요인의 고유치는 최고 4.398부터 .698까지 나타났고, 2개의 요인이 전체변수를 설명하는 비율은 84.938%로 나타났다.

이상의 요인분석 결과로 비추어 볼 때, 측정도구에 있어서의 타당도를 확보하였다.

표 15. 경영성과요인에 대한 직각회전요인분석

문 항		수익성요인	질적성장요인
수익성	수입 성장률	**.857**	.455
	영업 이익률	**.861**	.467
	자본 회전률	**.915**	.259
질적성장	서비스향상	.409	**.790**
	프로그램개선	.342	**.787**
	이미지향상	.271	**.832**
Eigen value(고유치)		4.398	**.698**
Pct of var		73.301	**11.638**
Cum pct(누적%)		73.301	**84.938**

(2) 신뢰도 검증

설문지를 이용한 연구조사는 비체계적이고 오차가 나타날 가능성이 많다는 점에서 조사대상자의 인지적 경험에 의존하여 정보를 얻는 연구에서는 설문지의 신뢰도를 검사하는 것이 무엇보다도 중요하기에 본 연구에서는 Cronbach's α 방법을 이용하여 설문지의 신뢰도를 검증하였다. Cronbach's α는 문항 하나하나를 독립된 별개의 검사로 간주하여 검사 문항간의 동질성 정도에 의한 신뢰도 추정치인 문항내적 합치도를 구하는 신뢰도 검사방법 중의 하나이다(채서일, 1994). 즉 설문지

는 측정도구의 안정성(stability) 및 일관성(consistency)과 관계있으며, 조작된 정의나 지표가 측정의 대상을 일관성 있고 믿을 만하게 측정되었는가의 문제이기도 하다. 이에 따라 <표 16>은 각 변인의 문항 간 신뢰도로서, 성장성 요인 α=.716, 복잡성 요인 α=.844, 동태성 요인 α=.757, 프로그램 개발 및 도입 요인 α=.815, 인사 및 조직 요인 α=.712, 재무 요인 α=.872, 연구개발 요인 α=.895, 마케팅 요인 α=.839, 효율성 요인 α=.924, 원가우위 요인 α=.856, 수익성 요인 α=.960, 질적 성장 요인 α=.841로 모든 부분의 요인들이 강한 응집력을 갖고 있어 높은 신뢰도를 보여주고 있음으로 본 연구에서 측정도구의 신뢰도는 만족스러운 수준이라 할 수 있다.

표 16. 구성요인의 신뢰도 검증

Item		Corrected Item Total correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha If Item Deleted
성장성	s1	.537	.289	.627
	s5	.532	.284	.631
	s6	.539	.291	.632
	α= .716	Standardized item alpha= .717		
복잡성	b4	.741	.571	.776
	b5	.678	.551	.804
	b6	.758	.577	.767
	b7	.551	.373	.854
	α= .844	Standardized item alpha= .844		
동태성	d3	.422	.178	.836
	d7	.695	.540	.544
	d8	.692	.534	.547
	α= .757	Standardized item alpha= .751		
프로그램개발 및 도입	p2	.614	.422	.777
	p3	.697	.526	.744
	p4	.664	.517	.753
	p5	.582	.407	.797
	α= .815	Standardized item alpha= .819		
인사 및 조직	i3	.631	.424	.487
	i4	.529	.338	.649
	i5	.473	.238	.714
	α= .712	Standardized item alpha= .724		
재 무	j1	.647	.451	.868
	j3	.821	.829	.803
	j4	.802	.819	.814
	j5	.688	.485	.864
	α= .872	Standardized item alpha= .882		

Item		Corrected Item Total correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha If Item Deleted
연구개발	y2	.685	.475	.894
	y3	.767	.606	.866
	y4	.804	.667	.852
	y5	.832	.715	.839
	α= .895	Standardized item alpha= .896		
마케팅	k1	.766	.626	.868
	k2	.840	.731	.837
	k4	.777	.637	.865
	k5	.720	.520	.880
	α= .839	Standardized item alpha= .900		
효율성	h2	.798	.641	.907
	h3	.706	.596	.962
	h4	.924	.869	.880
	h5	.830	.751	.902
	h6	.770	.682	.912
	α= .924	Standardized item alpha= .925		
원가우위	w1	.649	.491	.837
	w4	.737	.575	.801
	w5	.732	.623	.814
	w6	.732	.606	.814
	α= .856	Standardized item alpha= .864		
수익성	수입성장률	.937	.931	.925
	영업이익률	.951	.939	.914
	자본회전률	.859	.743	.981
	α= .960	Standardized item alpha= .960		
질적성장	서비스 향상	.738	.548	.749
	프로그램개선	.703	.505	.784
	이미지 향상	.685	.472	.807
	α= .841	Standardized item alpha= .844		

(3) LISREL을 이용한 확인요인분석

<표 17>은 구성타당도가 검증된 척도의 정제(scale refinement)를 위하여 LISREL의 최우추정법(maximum likelihood estimation)에 의한 확인요인분석을 실시하였다. 각 측정치의 적재치가 0.4이상이므로 각 측정치는 집중타당성(convergent validity)을 갖는 것으로 나타났다.

표 17. 확인요인분석

		성장성	복잡성	동태성	프로그램 개발	인사 및 조직	재무
성장성	s1	1.000					
	s5	0.910(8.840)					
	s6	0.845(8.110)					
복잡성	b4		0.915(14.189)				
	b5		0.968(13.041)				
	b6		1.000				
	b7		0.729(10.363)				
동태성	d3			0.403(7.243)			
	d7			1.000			
	d8			0.874(14.003)			
프로그램 개발 및 도입	p2				0.806(10.530)		
	p3				0.803(11.366)		
	p4				1.000		
	p6				0.892(10.169)		
인사 및 조직	i3					1.000	
	i4					0.871(11.109)	
	i5					0.746(6.879)	
재무	j1						0.719(11.531)
	j3						1.000
	j4						0.906(25.660)
	j5						0.898(12.649)

		연구개발	마케팅	효율성	원가우위	수익성	질적성장
연구개발	y2	0.607(12.818)					
	y3	0.862(16.606)					
	y4	0.797(19.592)					
	y5	1.000					
마케팅	m1		0.695(14.819)				
	m2		0.855(17.627)				
	m4		1.000				
	m5		0.817(13.733)				
효율성	h2			0.734(18.670)			
	h3			0.762(15.517)			
	h4			1.000			
	h5			0.768(24.092)			
	h6			0.739(19.239)			
원가우위	w1				0.774(12.247)		
	w4				0.852(13.560)		
	w5				1.000		
	w6				0.663(12.466)		
수익성	수입성장률					0.940(51.745)	
	영업이익률					1.000	
	자본회전률					0.845(24.902)	
질적성장	서비스향상						0.957(13.446)
	프로그램개선						0.918(13.225)
	이미지향상						1.000

(4) 잠재변수간의 상관관계분석

<표 18>은 LISREL에서 분석한 잠재변수간의 상관관계 분석 결과이다. 본 연구에서 검토하고자 한 모든 구성개념들의 관계가 모두 정(+)의 상관관계로 나타남에 따라 연구모형과 연구가설에서 제시한 잠재변수들 간의 관계의 방향은 일치하였다.

표 18. 잠재변수간의 상관관계

	평균	표준편차	성장성	복잡성	동태성	프로그램개발	인사조직	재무	연구개발	마케팅	효율성	원가우위	수익성	질적성장
성장성	10.30	2.94	1.000											
복잡성	12.64	2.65	-.104	1.000										
동태성	10.04	2.08	.235**	.276**	1.000									
프로그램개발	15.70	3.75	.351**	.124	.229**	1.000								
인사 및 조직	14.49	3.73	.328**	.029	-.034	.530**	1.000							
재무	14.07	4.66	.436**	-.088	.090	.380**	.432**	1.000						
연구개발	17.35	3.83	.163*	.181**	.296**	.285**	.263**	.230**	1.000					
마케팅	13.44	2.44	.222**	.019	.084	.123	.341**	.327**	.549**	1.000				
효율성	21.07	4.36	.134	.259**	.117	.327**	.383**	.259**	.710**	.544**	1.000			
원가우위	11.25	2.34	-.165*	.090	.123	.060	-.023	.085	.451**	.448**	.520**	1.000		
수익성	8.77	2.28	.422**	.031	.103	.479**	.348**	.476**	.293**	.125	.290**	.140*	1.000	
질적성장	9.95	1.82	.458**	-.077	.351**	.546**	.369**	.244**	.318**	.089	.251**	.088	.346**	1.000

4. 자료처리 및 통계방법

본 연구는 볼링장의 경영환경에 따른 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위한 것으로, 연구 목적을 달성하기 위한 구체적인 자료처리 및 통계방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 타당성 검증은 볼링장의 경영환경에 따른 전략적 특성 변인에 대하여 구성타당도를 알아보기 위해 탐색요인분석을 실시한 후 척도의 정제(scale refinement)를 위하여 LISREL의 최후추정법(maximum likelihood estimation)에 의한 확인요인분석을 실시하였다.

둘째, 본 연구의 신뢰도 검증을 위하여 볼링장에 따른 경영환경과 전략적 특성 변인의 각 요인별 문항간 내적일관성을 측정하는 Cronbach's α 계수를 산출하였다.

셋째, 볼링장의 경영환경이 전략적 특성에, 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 공분산구조분석을 실시하였다.

IV. 결 과

본 연구는 국내 볼링장의 경영환경과 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향을 규명하기 위하여 잠재외생변인인 볼링장의 경영환경(외・내부환경)이 잠재내생변인인 볼링장의 전략적 특성에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 볼링장의의 전략적 특성이 경영성과 즉, 수익성과 질적성장에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하기 위한 관계구조모형이다. 이러한 잠재변수(latent variables)들 간의 인과관계를 규명하기 위하여 공분산구조분석(covariance structure model)을 실시하여 다음과 같은 결과가 나타났다.

1. 구조모형의 적합도 검증

잠재외생변인인 볼링장의 경영환경(외・내부환경)요인이 잠재내생변인인 볼링장의 전략적 특성에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 전략적 특성이 경영성과 즉, 수익성과 질적성장에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하기 위한 관계구조모형을 설정하였다. 각 이론 경로간의 추정계수를 살펴보기에 앞서 본 연구에서 설정한 구조모형이 얼마나 예측력을 갖고 있는지 규명하기 위하여 전체 구성 모형의 적합도를 검증하였다.

LISREL에 있어서 적합도 평가는 본 연구의 표본자료의 특성과 이론적 특성이 어느 정도 일치하느냐에 대한 적합도를 판단하는 과정으로, 구조 모형의 전체적인 적합도가 높게 나타나면 예측력 또한 높은 것으로 해석할 수 있다. 일반적으로 모델의 전반적 적합도를 평가하는 지표로는 χ^2 검증법, 기초 적합지수(GFI: goodness of fit index), 조정 적합지수(AGFI: adjusted goodness of fit index), 표준 적합지수(NFI: normd fit index)분석 등이 있다(Schumacker & Lomax, 1996). 본 연구에서는 위의 네 가지 방법을 모두 사용하여 검증하였다.

전반적 지수로서 χ^2 검증은 모형이 현실 자료에 잘 맞지 않을 때 그 유의함을 강하게 보여 주는 지수로서 영가설을 긍정했을 경우 주어진 모형은 자료에 잘 맞

으며, 자료에 의하여 확실하게 뒷받침된다고 볼 수 있다. 즉 재산출 상관계수와 경험적 상관계수의 차이를 무시해도 좋은 정도라고 볼 수 있다. 또한 반대가설이 채택되었을 경우 주어진 모형은 자료에 잘 맞지 않는다고 볼 수 있다. 즉 재산출 상관계수와 경험적 상관계수의 차이가 무시할 수 없을 정도로 크다는 것을 의미한다. 대체로 χ^2에 의한 모형 적합도는 P값이 0.05이상일 때 만족스러운 것으로 판단하고 있다.

표 19. 볼링장의 경영환경구조모형에 대한 전반적 지수

전반적 지수	χ^2	df	P	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI
구조모형	123.497	25	.000	4.94	.909	.715	0.863

<표 19>의 결과에 의하면 χ^2=123.497, 확률치는 .000으로서 영가설(구조모형과 관측치간의 차이가 존재하지 않는다)이 기각되었음을 보여 주고 있다. 그러나 이와 같이 낮은 χ^2의 확률치는 χ^2의 특성상 표집수가 크면 클수록 받아 들여야 할 영가설(null hypothesis)을 부정하는 오류를 범할 가능성이 있음을 유념하여야 한다. 즉, 모형과 관측 자료의 공분산계수가 큰 차이가 없이 잘 부합됨에도 불구하고 조사대상자의 표집수가 크면 조그만 차이에도 민감하게 작용하여 χ^2값이 커지며 확률치가 높아짐으로써 영가설을 기각하는 통계적 결정을 내리게 되는 단점이 있음으로 χ^2검증 이외의 또 다른 전반적 지수를 살펴볼 필요가 있다. χ^2/df는 χ^2를 자유도로 나눈 것으로서 검증이 지니고 있는 단점을 보완하기 위한 적합도 검증 방법의 하나이다. 이창현(1993)에 의하면 χ^2/df의 값이 5 이하이면 모형의 적합도가 높다고 보고하고 있다. 따라서 본 연구에서는 χ^2/df의 값이 4.94로서 모형의 적합도가 높은 것으로 나타났다.

기초 적합지수(GFI)는 이론모델을 표본자료가 설명해주는 상대적인 공분산의 크기로서 회귀분석에서의 결정계수(R^2) 값과 유사하다. 조현철(1999)은 여러 외국학

자들의 주장을 예를 들면서 기초 적합지수의 값이 .90이상이면 모형에 큰 문제가 없으며, .95이상이면 좋은 모형으로 인정할 수 있다고 제시하고 있다. 본 연구 결과 기초 적합지수는 .909로서 모형의 적합도에 문제가 없는 것으로 나타났다.

조정 적합지수(AGFI)는 회귀분석의 수정 결정계수(adjusted R^2)와 유사하게 해석된다. 따라서 본 연구의 조정 적합지수는 .715로서 비교적 양호하다고 할 수 있다. 또한 표준 적합지수(NFI)의 값도 0.9이상이면 적합도가 높은 모델로 평가할 수 있는데, 본 연구에서 표준 적합지수는 0.863으로 모형의 적합도에 문제가 없는 것으로 나타났다. 구조모형에 대한 전반적 지수를 종합하여 분석해 본 결과 볼링장의 환경요인과 전략적 특성, 그리고 전략적 특성이 경영성과의 관계에 관한 구조모형의 적합도는 비교적 양호하다고 할 수 있다. 그리고 구조모형의 각 측정 척도가 전체 모형의 부합과정에서 얼마나 신뢰할 수 있는지를 검증하기 위하여 구조 모형에서 사용된 외생변인과 내생변인의 추정치를 살펴보았다.

<표 20>은 구조모형에서 사용된 외생 측정 변인의 표준치와 측정오차로써, 모든 척도가 유의한 것으로 나타났다. 이는 측정치가 전체 구조모형에 잘 부합됨을 알 수 있다. 외생 측정 변인의 추정치 중 '부가가치 창출'과 '전략 특성화 과정', '볼링장 활성화', '다양한 프로그램 개발 능력', '의사결정능력', '자금능력 우수'는 포화모형을 만들기 위하여 표준치를 1로 고정하였기 때문에 통계적 유의성을 검증하지 않았다. 이상의 외생측정 변인간의 추정치를 그림으로 나타내면 (그림 16)과 같다.

표 20. 외생 측정변인의 표준치와 측정 오차

구성개념/측정척도			표준치(λ)	측정오차(δ)
외부환경 요인	성장성	s1	1.000	
		s5	0.910	0.103
		s6	0.845	0.104
	복잡성	b4	0.915	0.065
		b5	0.968	0.074
		b6	1.000	
		b7	0.729	0.070
	동태성	d3	0.403	0.056
		d7	0.803	0.071
		d8	1.000	
내부환경 요인	프로그램 개발 및 도입	p2	0.806	0.076
		p3	0.803	0.071
		p4	1.000	
		p5	0.892	0.088
	인사 및 조직	i3	1.000	
		i4	0.871	0.078
		i5	0.746	0.109
	재무	j1	0.719	0.062
		j3	1.000	
		j4	0.906	0.035
		j5	0.898	0.071

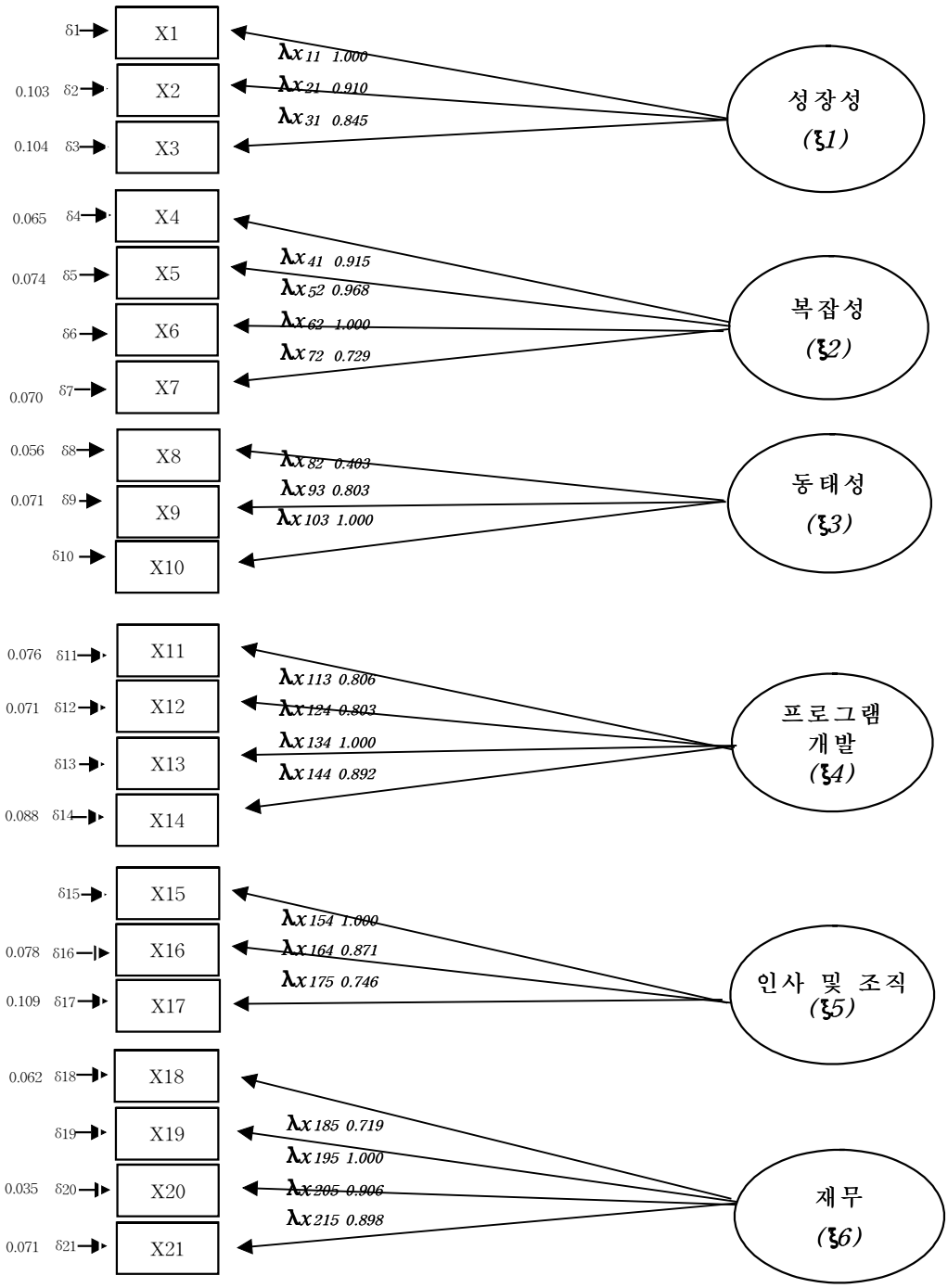

그림 16. 외생 측정변인의 측정모형과 계수추정

<표 21>은 구조모형에서 사용된 내생 측정변인의 표준치와 측정오차로써, 모든 척도가 유의한 것으로 나타났다. 이는 측정치가 전체 구조모형에 잘 부합됨을 알 수 있다. 내생 측정변인의 추정치 중 '프로그램 개발노력', '유능한 지도자 확보', '구성원의 효율성', '경쟁적 가격 자율화', 그리고 '영업 이익률', '이미지 향상'은 포화모형을 만들기 위하여 표준치를 1로 고정하였기 때문에 통계적 유의성을 검증하지 않았다. 이상의 내생 측정 변인간의 추정치를 그림으로 나타내면 (그림 17)과 같다.

표 21. 내생 측정변인의 표준치와 측정오차

구성개념/측정척도			표준치(λ)	측정오차(ε)
경영 전략적 특성	연구개발	y2	0.607	0.047
		y3	0.862	0.052
		y4	0.797	0.041
		y5	1.000	
	마케팅	m1	0.695	0.047
		m2	0.855	0.048
		m4	1.000	
		m5	0.817	0.060
	효율성 및 경영다각화	h2	0.743	0.039
		h3	0.762	0.049
		h4	1.000	
		h5	0.768	0.032
		h6	0.739	0.038
	원가우위	w1	0.774	0.063
		w4	0.852	0.063
		w5	1.000	
		w6	0.663	0.053
경영성과	수익성	수입 성장률	0.940	0.018
		영업 이익률	1.000	
		자본 회전률	0.845	0.034
	질적성장	서비스 향상	0.957	0.071
		프로그램 개선	0.918	0.069
		이미지 향상	1.000	

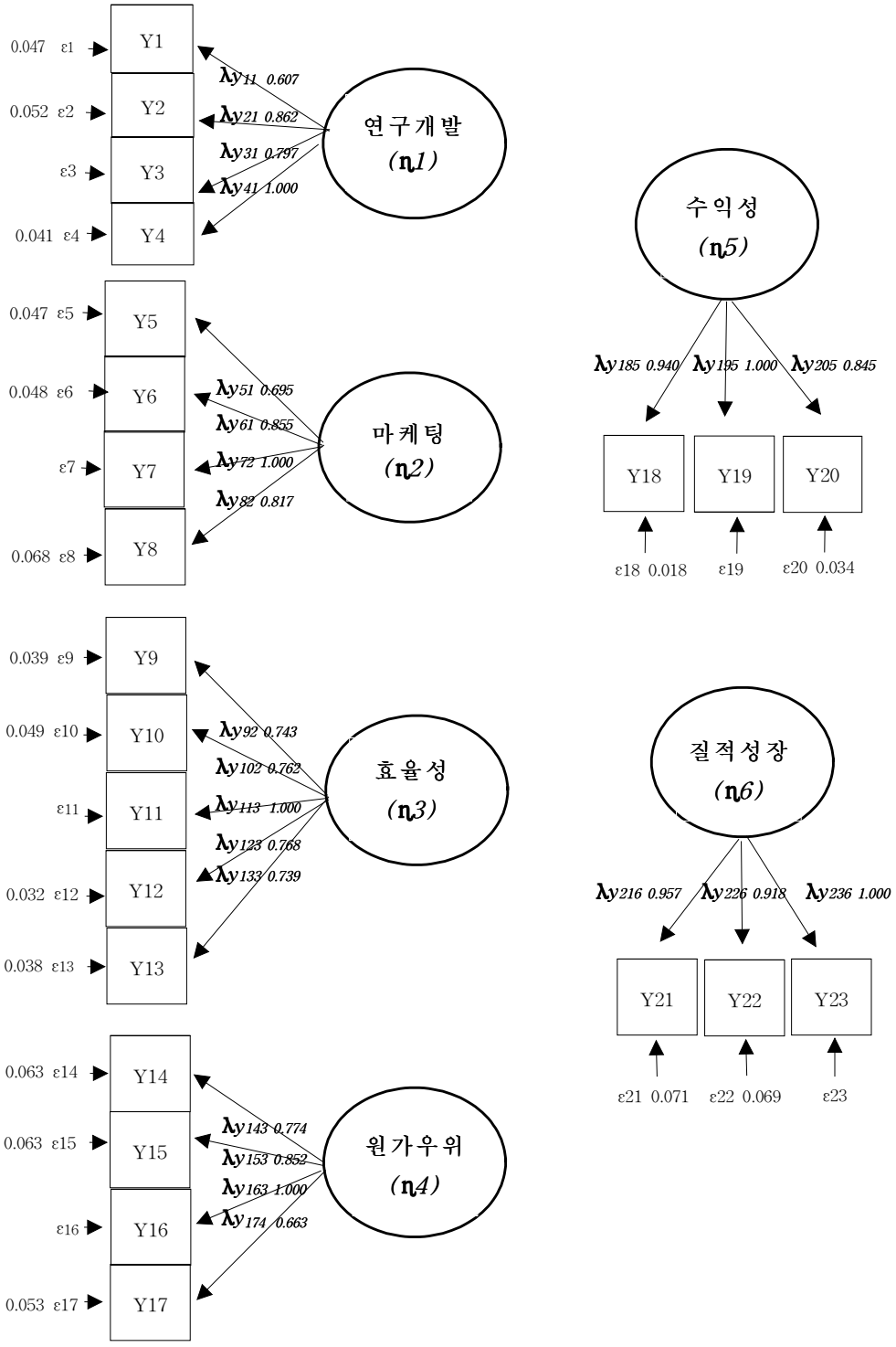

그림 17. 외생 측정변인의 측정모형과 계수추정

2. 구조모형의 경로검증

<표 22-23>은 본 연구에서 설정한 구조 모형으로 외생변인(성장성, 복잡성, 동태성, 프로그램 개발 및 도입, 인사 및 조직, 재무구조)에서 내생변인(연구개발, 마케팅, 효율성, 원가우위)으로 가는 경로(γ matrix) 24개와 내생변인간 경로(β matrix) 8개(수익성, 질적성장)로 총 32개의 이론 경로로 구성되어 있다. 여기에서는 구조모형에서 제시한 각 구성 개념들간의 관계에 대한 가설을 중심으로 구조모형의 경로를 검증하고자 한다. 이에 따라 볼링장의 경영환경(외·내부환경)요인이 볼링장의 전략적 특성, 그리고 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하기 위하여 이론 모형에서 설정한 외생변인 → 내생변인의 경로계수(γ)와 내생변인 → 내생변인의 경로계수(β)를 분석한 결과는 다음과 같다.

표 22. 구조모형의 γ 경로 추정치

	경 로	경로계수	표준오차	t 값
H1	성 장 성 → 연구개발(γ11)	0.125	0.061	2.064
H2	성 장 성 → 마케팅(γ12)	-0.079	0.100	-0.788
H3	성 장 성 → 효율성(γ13)	0.356	0.058	6.121
H4	성 장 성 → 원가우위(γ14)	-0.179	0.075	-2.371
H5	복 잡 성 → 연구개발(γ21)	-0.307	0.071	-4.338
H6	복 잡 성 → 마케팅(γ22)	-0.496	0.117	-4.232
H7	복 잡 성 → 효율성(γ23)	-0.297	0.068	-4.356
H8	복 잡 성 → 원가우위(γ24)	0.334	0.088	3.784
H9	동 태 성 → 연구개발(γ31)	0.007	0.050	0.138
H10	동 태 성 → 마케팅(γ32)	-0.040	0.083	-0.488
H11	동 태 성 → 효율성(γ33)	-0.130	0.048	-2.702
H12	동 태 성 → 원가우위(γ34)	0.082	0.062	1.316
H13	프로그램개발 → 연구개발(γ41)	-0.013	0.058	-0.231
H14	프로그램개발 → 마케팅(γ42)	0.590	0.096	6.154
H15	프로그램개발 → 효율성(γ43)	0.185	0.056	3.320
H16	프로그램개발 → 원가우위(γ44)	-0.259	0.072	-3.584
H17	인사 및 조직 → 연구개발(γ51)	0.078	0.081	0.954
H18	인사 및 조직 → 마케팅(γ52)	0.027	0.135	0.202
H19	인사 및 조직 → 효율성(γ53)	0.679	0.078	8.687
H20	인사 및 조직 → 원가우위(γ54)	0.464	0.101	4.575
H21	재 무 구 조 → 연구개발(γ61)	0.189	0.094	2.012
H22	재 무 구 조 → 마케팅(γ62)	0.532	0.155	3.425
H23	재 무 구 조 → 효율성(γ63)	-0.257	0.090	-2.847
H24	재 무 구 조 → 원가우위(γ64)	0.234	0.117	1.996

H: hypothesis(가설)

표 23. 구조모형의 β 경로 추정치

	경 로	경로계수	표준오차	t값
H1	연 구 개 발 → 수익성(β15)	-0.064	0.073	-0.876
H2	연 구 개 발 → 질적성장(β16)	0.169	0.076	2.238
H3	마 케 팅 → 수익성(β25)	0.015	0.038	0.393
H4	마 케 팅 → 질적성장(β26)	-0.112	0.040	-2.817
H5	효 율 성 → 수익성(β35)	0.426	0.061	7.016
H6	효 율 성 → 질적성장(β36)	0.590	0.063	9.311
H7	원가우위 → 수익성(β45)	0.085	0.049	1.748
H8	원가우위 → 질적성장(β46)	0.152	0.051	2.986

H: hypothesis(가설)

1) 볼링장의 경영환경이 전략적 특성에 미치는 영향

(1) 볼링장의 외부환경(성장성(ξ1), 복잡성(ξ2), 동태성(ξ3))이 전략적 특성에 미치는 영향

성장성(ξ1), 복잡성(ξ2), 동태성(ξ3) 3개의 요인으로 구성된 외부환경이 연구개발전략(η1), 마케팅전략(η2), 효율성전략(η3), 원가우위전략(η4)으로 구성된 전략적 특성에 미치는 영향을 알아본 결과는 다음과 같다.

성장성(ξ1)과 연구개발전략(η1)과의 관계를 나타내는 γ11의 t값이 2.064, 효율성전략(η3)간의 관계를 나타내는 γ13의 t값은 6.121, 원가우위전략(η4)간의 관계를 나타내는 γ14의 t값이 -2.371로서 95%의 신뢰수준에서 유의하게 나타났으나, 성장성(ξ1)과 마케팅전략(η2)과의 관계를 나타내는 γ12의 t값이 -0.788로 유의하지 않게 나타났다. 즉, 볼링장의 성장속도, 지속적 부가가치 창출정도, 지속적인 안정적 이윤추구, 유능한 지도자 증가 등으로 측정된 성장성(ξ1)은 신규종목도입을 위한 투자, 기존 프로그램과 서비스품질향상, 다양한 프로그램개발, 볼링장에 맞는 프로그램과 서비스개발, 새로운 시장의 개척이나 판매확대, 시설의 확장으로 측정된 연구개발전략(η1)과 볼링장간의 제휴강화, 구성원의 효율성 향상, 사무자동화

및 경영관리의 효율화, 강습효율성과 강습성과의 제고, 볼링강습생 시설 이용률 향상 주력, 시설 공간 효율적 활용을 위한 경영다각화 등으로 측정된 효율성전략(η3), 원가절감을 위한 노력, 유능한 경험자나 전문가의 확보, 경쟁적 가격정책, 표준화를 통한 고정비용의 감소주력, 외부자본의 최소화, 볼링센터 규모에 적정한 수익성 확보로 측정된 원가우위전략(η4)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 마케팅전략(η2)에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

복잡성(ξ2)과 연구개발전략(η1)간의 관계를 나타내는 γ21의 t값이 -4.338, 마케팅전략(η2)과의 관계를 나타내는 γ22의 t값은 -4.232, 효율성전략(η3)과의 관계를 나타내는 γ23의 t값이 -4.356, 원가우위전략(η4)과의 관계를 나타내는 γ24의 t값이 3.784로서 95%의 신뢰수준에서 유의하게 나타났다. 따라서, 볼링장간의 경쟁성, 시장구조의 정도, 전략특성화 과정, 정부정책 시행정도 등으로 측정된 복잡성(ξ2)은 신규 프로그램 도입투자, 기존프로그램과 서비스품질 향상, 다양한 지도 프로그램의 개발 노력, 볼링장에 맞는 적절한 프로그램과 서비스개발 노력, 신규 강습생 모집을 위한 연구 등으로 측정된 연구개발전략(η1)과 광고 및 홍보전략, 지역적으로 한정된 시장개척에 주력, 유능한 지도자의 확보, 강습생에 대한 서비스 전략 등으로 측정된 마케팅전략(η2), 볼링장간의 제휴강화, 구성원의 효율성 향상, 사무자동화 및 경영관리의 효율화, 강습효율성과 강습성과의 제고, 볼링강습생 시설 이용률 향상 주력, 시설 공간 효율적 활용을 위한 경영다각화 등으로 측정된 효율성전략(η3), 원가절감을 위한 노력, 유능한 경험자나 전문가의 확보, 경쟁적 가격정책, 표준화를 통한 고정비용의 감소주력, 외부자본의 최소화, 볼링센터 규모에 적정한 수익성 확보로 측정된 원가우위전략(η4)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

동태성(ξ3)과 효율성전략(η3)과의 관계를 나타내는 γ33의 t값이 -2.702로서 95%의 신뢰수준에서 유의하게 나타났으나, 연구개발전략(η1)과의 관계를 나타내는 γ31의 t값이 0.138, 마케팅전략(η2)간의 관계를 나타내는 γ32의 t값이 -0.488, 원가우위전략(η4)과의 관계를 나타내는 γ34의 t값이 1.316으로서 유의하지 않게 나타났다. 따라서, 신규 볼링장의 출현 빈도수, 볼링장내의 프로그램 다양

화, 새로운 프로그램 도입의 가속화 등으로 측정된 동태성(ξ3)은 볼링장간의 제휴강화, 구성원의 효율성, 사무자동화 및 경영관리의 효율화, 강습효율성과 강습성과의 제고, 볼링장 수강자 시설 이용률 향상 주력, 시설 공간 효율적 활용을 위한 경영다각화 등으로 측정된 효율성전략(η3)에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으나, 연구개발전략(η1), 마케팅전략(η2), 원가우위전략(η4)에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

(2) 볼링장의 내부환경(프로그램 도입 및 개발(ξ4), 인사 및 조직(ξ5), 재무환경(ξ6))이 전략적 특성에 미치는 영향

프로그램 도입 및 개발(ξ4), 인사 및 조직(ξ5), 재무환경(ξ6) 3개의 요인으로 구성된 내부환경이 연구개발전략(η1), 마케팅전략(η2), 효율성전략(η3), 원가우위전략(η4)으로 구성된 전략적 특성에 미치는 영향을 알아본 결과는 다음과 같다.

프로그램 도입 및 개발(ξ4)과 마케팅전략(η2)과의 관계를 나타내는 γ42의 t값이 6.154, 효율성전략(η3)과의 관계를 나타내는 γ43의 t값이 3.320, 원가우위전략(η4)과의 관계를 나타내는 γ44의 t값이 -3.584로서 95%의 신뢰수준에서 유의하게 나타났으나, 연구개발전략(η1)간의 관계를 나타내는 γ41의 t값은 -0.231로서 유의하지 않게 나타났다. 즉, 광고 및 홍보전략, 지역적으로 한정된 시장개척에 주력, 유능한 지도자의 확보, 강습생에 대한 서비스 전략 등으로 측정된 마케팅전략(η2), 볼링장간의 제휴강화, 구성원의 효율성 향상, 사무자동화 및 경영관리의 효율화, 강습효율성과 강습성과의 제고, 볼링강습생 시설 이용률 향상 주력, 시설 공간 효율적 활용을 위한 경영다각화 등으로 측정된 효율성전략(η3), 원가절감을 위한 노력, 유능한 경험자나 전문가의 확보, 경쟁적 가격정책, 표준화를 통한 고정비용의 감소주력, 외부자본의 최소화, 볼링센터 규모에 적정한 수익성 확보로 측정된 원가우위전략(η4)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 연구개발전략(η1)에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

인사 및 조직(ξ5)과 효율성전략(η3)과의 관계를 나타내는 γ53의 t값이 8.687, 원가우위전략(η4)과의 관계를 나타내는 γ54의 t값이 4.575로서 95%의 신뢰수준

에서 유의하게 나타났으나, 연구개발전략(η1)간의 관계를 나타내는 γ51의 t값이 0.954, 마케팅전략(η2)과의 관계를 나타내는 γ52의 t값이 0.202로서 유의하지 않게 나타났다. 따라서, 업무 처리 능력이 있는 인력, 경영활동에 적절한 조직, 지도자의 볼링장에 대한 애사심, 강사 관리능력, 볼링장의 의사결정 능력 등으로 측정된 인사 및 조직(ξ5)은 볼링장간의 제휴강화, 구성원의 효율성 향상, 사무자동화 및 경영관리의 효율화, 강습효율성과 강습성과의 제고, 볼링강습생 시설 이용률 향상 주력, 시설 공간 효율적 활용을 위한 경영다각화 등으로 측정된 효율성전략(η3), 원가절감을 위한 노력, 유능한 경험자나 전문가의 확보, 경쟁적 가격정책, 표준화를 통한 고정비용의 감소주력, 외부자본의 최소화, 볼링센터 규모에 적정한 수익성 확보로 측정된 원가우위전략(η4)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 연구개발전략(η1), 마케팅전략(η2)에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

재무환경(ξ6)과 연구개발전략(η1)간의 관계를 나타내는 γ61의 t값이 2.012, 마케팅전략(η2)과의 관계를 나타내는 γ62의 t값은 3.425, 효율성전략(η3)과의 관계를 나타내는 γ63의 t값이 -2.847, 원가우위전략(η4)과의 관계를 나타내는 γ64의 t값이 1.996으로서 95%의 신뢰수준에서 유의하게 나타났다. 즉, 재무구조 건실, 자금능력 우수, 신규 프로그램 도입 및 개발 투자자금 능력우수, 신규 프로그램 도입 및 개발에 필요한 유능한 인력확보 자금능력 우수, 기존 시설 재투자 자금능력 우수 등으로 측정된 재무환경(ξ6)은 신규 프로그램 도입투자, 기존프로그램과 서비스품질 향상, 다양한 프로그램의 개발 노력, 볼링장에 맞는 적절한 프로그램과 서비스개발 노력, 신규 강습생 모집을 위한 연구 등으로 측정된 연구개발전략(η1), 광고 및 홍보전략, 지역적으로 한정된 시장개척에 주력, 유능한 지도자의 확보, 강습생에 대한 서비스 전략 등으로 측정된 마케팅전략(η2), 볼링장간의 제휴강화, 구성원의 효율성, 사무자동화 및 경영관리의 효율화, 강습효율성과 강습성과의 제고, 볼링장 이용자의 시설 이용률 향상 주력, 시설 공간 효율적 활용을 위한 경영다각화 등으로 측정된 효율성전략(η3), 유능한 지도자나 전문가 확보, 볼링장간의 경쟁적 가격 자율화, 볼링장 규모에 적정한 수익성 확보 주력 등으로 측정된 원가우위

전략(η4)에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이상의 볼링장의 경영환경이 전략적 특성에 미치는 영향을 알아본 결과를 경로모형으로 표현하면 다음과 같다.

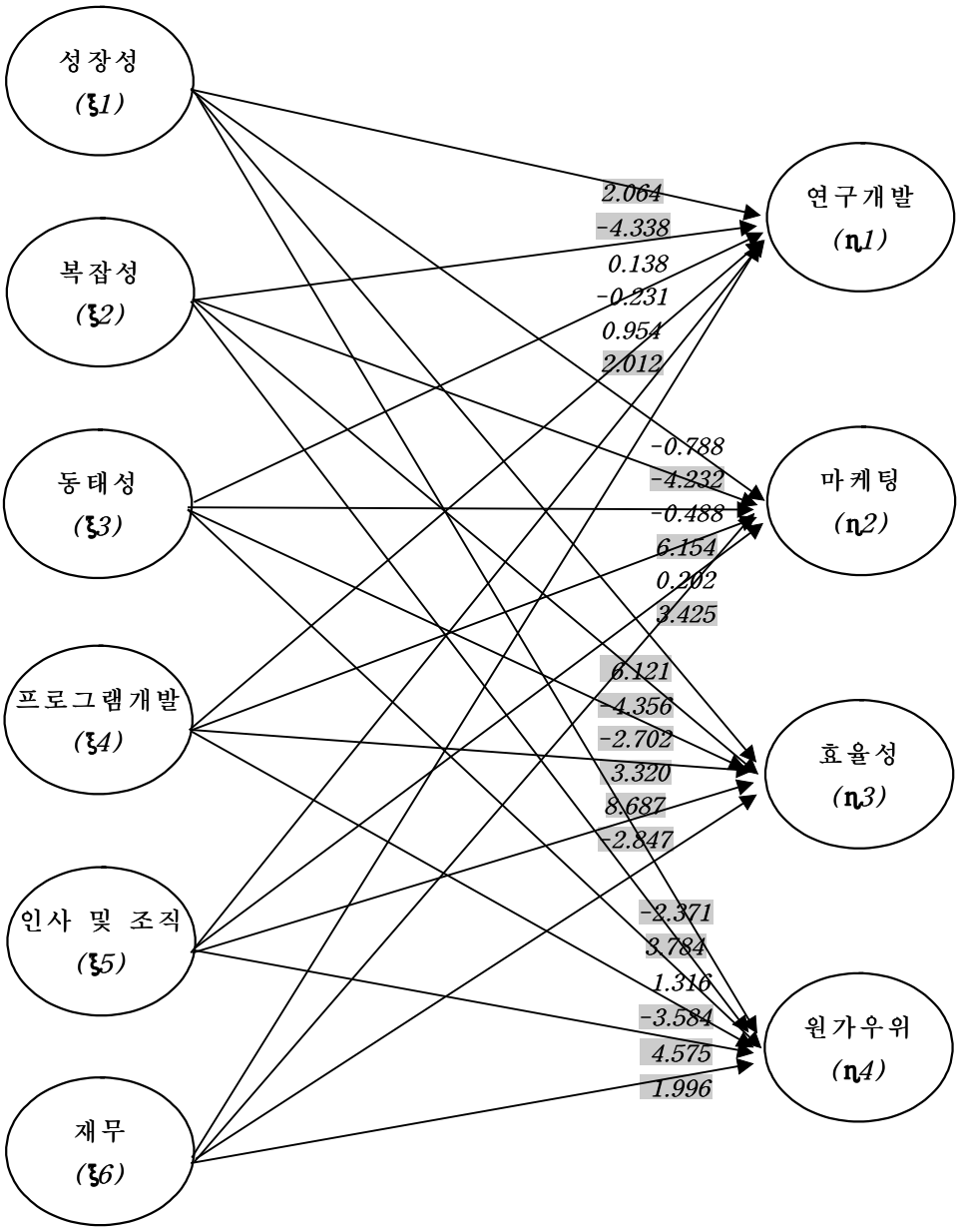

그림 18. 경영환경과 전략적 특성간의 경로추정치

2) 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향

본 연구에서 설정한 연구개발전략(η1), 마케팅전략(η2), 효율성전략(η3), 원가우위전략(η4)으로 구성된 전략적 특성이 수익성(η5), 질적성장(η6)에 미치는 영향을 알아보았다. 이에 볼링장의 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향을 알아본 결과를 경로모형으로 표현하면 다음과 같다.

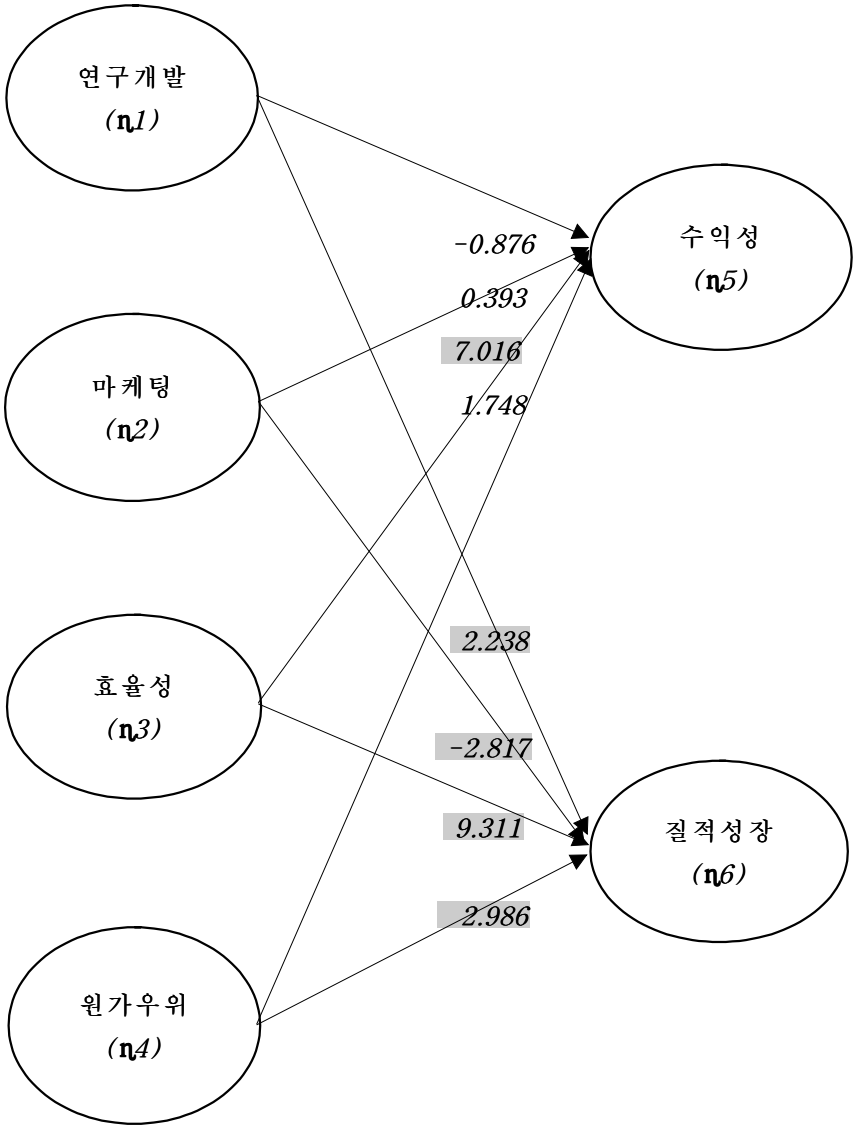

그림 19. 전략적 특성과 경영성과간의 경로추정치

(1) 연구개발전략(η1), 마케팅전략(η2)이 경영성과에 미치는 영향

연구개발전략(η1)이 질적성장(η6)에 미치는 영향을 나타내는 β16의 t값이 2.238로서, 95%의 신뢰수준에서 유의하게 나타났으나, 수익성(η5)에 미치는 영향을 나타내는 β15의 t값이 -0.816으로서 유의하지 않게 나타났다. 따라서 신규 프로그램 도입투자, 기존프로그램과 서비스품질 향상, 다양한 프로그램의 개발 노력, 볼링장에 맞는 적절한 프로그램과 서비스개발 노력, 신규 회원 모집을 위한 연구 등으로 측정된 연구개발전략(η1)이 고객서비스 향상, 볼링장 지도자능력 향상, 볼링장 프로그램 개선, 볼링장 이미지 향상 등으로 측정된 질적성장(η6)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 수입 성장률, 영업 이익률, 자본 회전률 등으로 측정된 수익성(η5)에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

마케팅전략(η2)이 질적성장(η6)에 미치는 영향을 나타내는 β26의 t값은 -2.817로서 95%의 신뢰수준에서 유의하게 나타났으나, 수익성(η5)에 미치는 영향을 나타내는 β25의 t값은 0.393으로서 유의하지 않게 나타났다. 따라서 광고 및 홍보전략, 지역적으로 한정된 시장개척에 주력, 유능한 지도자의 확보, 강습생을 위한 서비스 전략 강화 등으로 측정된 마케팅전략(η2)은 고객서비스 향상, 볼링장 지도자능력 향상, 볼링장 프로그램 개선, 볼링장 이미지 향상 등으로 측정된 질적성장(η6)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 수입 성장률, 영업 이익률, 자본 회전률 등으로 측정된 수익성(η5)에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

(2) 효율성전략(η3), 원가우위전략(η4)이 경영성과에 미치는 영향

효율성전략(η3)이 수익성(η5)에 미치는 영향을 나타내는 β35의 t값은 7.016, 질적성장(η6)에 미치는 영향을 나타내는 β36의 t값은 9.311로서 95%의 신뢰수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 볼링장간의 제휴강화, 구성원의 효율성, 사무자동화 및 경영관리의 효율화, 강습효율성과 강습성과의 제고, 볼링장 수강자 시설 이용률 향상 주력, 시설 공간 효율적 활용을 위한 경영다각화 등으로 측정된 효율성전략(η3)은 고객서비스 향상, 볼링장 지도자능력 향상, 볼링장 프로그램 개선, 볼링장

이미지 향상 등으로 측정된 질적성장(η6)과 수입 성장률, 영업 이익률, 자본 회전률 등으로 측정된 수익성(η5)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

원가우위전략(η4)이 질적성장(η6)에 미치는 영향을 나타내는 β46의 t값은 2.986으로서, 95%의 신뢰수준에서 유의하게 나타났으나, 수익성(η5)에 미치는 영향을 나타내는 β45의 t값은 1.748로서 유의하지 않게 나타났다, 따라서 유능한 지도자나 전문가 확보, 볼링장간의 경쟁적 가격 자율화, 볼링장 규모에 적정한 수익성 확보 주력 등으로 측정된 원가우위전략(η4)이 고객서비스 향상, 볼링장 지도자능력 향상, 볼링장 프로그램 개선, 볼링장 이미지 향상 등으로 측정된 질적성장(η6)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 수입 성장률, 영업 이익률, 자본 회전률 등으로 측정된 수익성(η5)에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 따라 볼링장의 경영환경이 전략적 특성에, 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향을 알아본 분석결과를 구조모형으로 표시하면 (그림 20)과 같다.

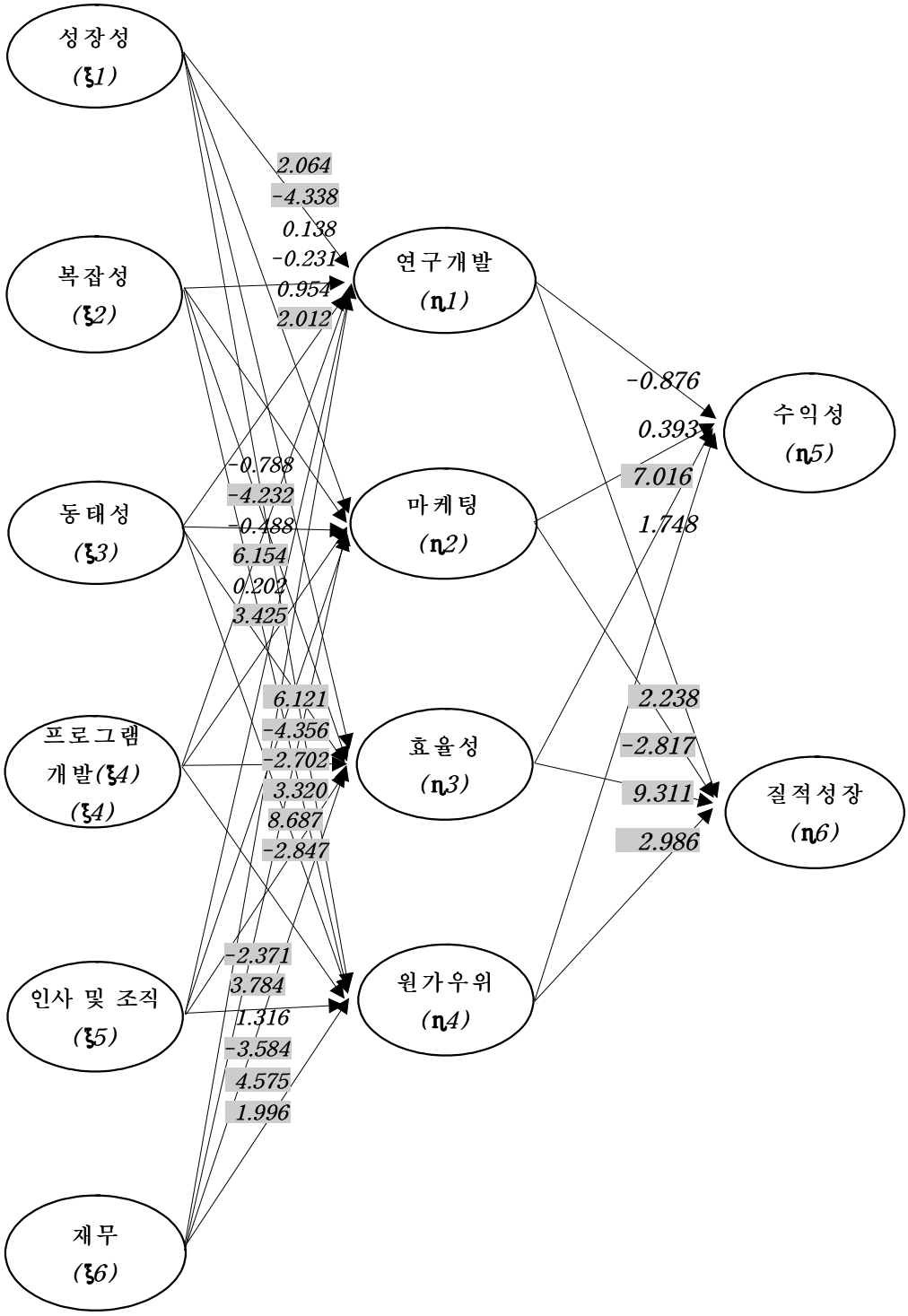

그림 20. 외생변인과 내생변인간의 경로 추정치

V. 논 의

본 연구는 급변하게 변화되어가는 시대적 현상에서 볼링장의 미래지향적인 발전을 위하여 전국의 볼링장을 중심으로 심도 깊은 설문내용을 수정 보완하여 경영환경에 따른 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 분석하는데 주된 목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 연구결과에서 제시하고 있는 가설검증의 결과를 토대로 다음과 같이 논의하고자 한다.

1. 볼링장의 경영환경이 전략적 특성에 미치는 영향.

<가설Ⅰ>의 “경영환경이 전략적 특성에 영향을 미칠 것이다.” 의 검증결과 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 하위가설을 살펴보면 다음과 같다. 성장성, 복잡성, 동태성요인의 외부환경이 연구개발전략, 마케팅전략, 효율성전략, 원가우위전략이라는 전략적 특성에 미치는 영향을 알아보기 위해서 추정된 구조 방정식 모형에서 성장성이 연구개발전략, 효율성전략, 원가우위전략에, 복잡성이 연구개발전략과 마케팅전략, 효율성전략, 원가우위전략에, 동태성이 효율성전략에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 볼링장의 외부환경요인 중, 앞으로의 성장가능성의 인지정도에 따라서 볼링장의 전략적 특성 수립시 조직구조의 효율성 향상에 주력한다는 것을 알 수 있다. 볼링장뿐만 아니라 타 스포츠관련업 경영자 들은 실제 부가가치를 창출하기 위해서 타 센터간의 제휴강화와 경영다각화와 강습의 효율성, 수강자 시설향상 등의 효율을 극대화하는 것이 볼링장의 경영성과를 높이는데 중요한 역할을 하기에 이러한 연구결과가 나타난 것으로 사료된다. 또한 볼링장의 외부환경으로 새로운 볼링장의 출현 빈도가 높아지고, 시장구조 등이 복잡해져 볼링장은 이를 극복하기 위하여 다양한 프로그램을 개설하고 프로그램개발을 위한 투자를 아끼지 않거나, 서비스의 품질을 높이며 신규회원 모집을 위한 다양한 노력을 기울이는 등의 연구개발전략을 세우는 것으로 판단된다. 그리고 새로운 프로그램 도입의 가속화 경향이 두드러지는 환경의 동태

적인 측면은 이러한 변화에 적응하기 위하여 볼링장은 새로운 회원 모집을 확대하기 위한 광고 및 홍보를 강화하는 등의 마케팅 전략을 세우고, 볼링장 간의 경쟁적인 가격 자율화 등을 세움으로써, 경영관리의 효율성 및 볼링장의 경영다각화를 가져오는 것으로 여겨진다. 한편, 복잡성이 마케팅전략에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정부가 볼링장에 대한 규제조치 및 정부시책이 복잡하게 되면 볼링장은 회원확보를 위한 새로운 시장을 개척하거나 시설 확장, 볼링장 홍보를 위한 마케팅전략 수립에 어려움이 있는 것으로 여겨진다. 또한, 동태성이 효율성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 오늘날 다양한 여가생활과 취미활동 등을 즐기기 위한 사람들을 위하여 사회체육 프로그램들이 다양하게 활성화 되어감에 따라 경영자는 볼링장의 광고 및 홍보전략과 시장개척의 주력으로 인하여 강습 효율성, 수강자 시설향상, 경영 다각화 등의 경영관리 효율성은 떨어지는 것으로 사료된다. 따라서 외부환경변화에 따라 적절한 대응을 할 수 있는 경영전략수립에 필요한 볼링장의 탄력적인 대응이 요구되어지며, 이러한 외부환경요인은 볼링장의 경영전략수립에 직접적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 프로그램 개발 및 도입, 인사 및 조직, 재무구조의 내부환경이 연구개발전략, 마케팅전략, 효율성전략, 원가우위전략이라는 전략적 특성에 미치는 영향을 알아보기 위해서 추정된 구조 방정식 모형에서 프로그램 개발 및 도입이 연구개발전략에, 인사 및 조직이 연구개발전략과 원가우위전략에, 재무구조가 연구개발전략과 마케팅전략, 효율성전략 그리고 원가우위전략에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 볼링장의 내부환경요인 중, 프로그램에 대한 차별화 전략을 가지고 있으며, 고품질의 프로그램을 개발할 능력, 볼링장에 대하여 지도자의 애사심이 높고, 볼링장의 강사관리 관리능력이 뛰어나며, 재무구조가 건실한 볼링장일 경우 다양한 프로그램의 개발과 도입 투자하고 서비스 품질을 향상시켜 새로운 회원 모집을 위한 연구개발전략을 수립하기에 적절한 것으로 판단된다. 따라서 볼링장은 보다 향상된 서비스품질을 위한 연구개발에 노력을 기하게 되는 것으로 여겨진다. 또한 회원 확보를 위하여 볼링장간의 경쟁적인 가격 자율화를 이용함으로써 외부로부터의 자본비율을 최소화하며, 볼링장의 적정한 수익성 확보에 주력하여 원가

우위전략을 성공적으로 수립하기 위하여 노력하는 것으로 여겨진다.

이와 같이 건실한 재무구조를 가진 볼링장은 우수한 자금능력을 기초로 하여 새로운 프로그램 도입이나 볼링장간의 제휴강화, 유능한 지도자나 전문가의 확보를 통한 연구개발에 쉽게 접근할 수 있으며, 특히 자금능력이 뛰어날 경우 외부자본의 비율을 최소화할 수 있어 이를 토대로 볼링장은 적정한 수익성 확보에 주력할 수 있다는 것을 알 수 있다. 반면에 재무구조가 마케팅에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 볼링장이 자금능력이 우수하고, 재무구조가 건실하더라도 볼링장 서비스혁신 강화와 회원모집을 위한 무분별한 광고 및 홍보전략은 재무에 부정적인 영향이 있음을 알 수 있다. 한편, 프로그램개발 및 도입과 관련된 내부환경요인은 연구개발전략에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 새로운 프로그램 도입에 용이하기에 기존의 프로그램의 품질을 향상시키는 연구개발전략에는 소홀한 것을 알 수 있다. 이를 종합해 볼 때, 내부환경에 따라서 볼링장은 적절한 경영전략을 수립하는 것을 알 수 있으며, 특히 현재 볼링장의 인사조직이나 재무구조에 따라서 볼링장간의 경영전략 수립에 차이가 있음을 알 수 있다. 이러한 경영환경(외・내부환경)요인과 전략적 특성과의 관계에 관한 연구결과를 볼 때 Mintzberg(1978)의 전략은 복잡한 외적 환경에 기업을 적합 시키기 위한 주문품이라는 지적과 Stahl과 Grigsby(1992)의 전략은 상황의 변화에 따라 바뀌며, 그 어떤 전략도 모든 상황에 적합하지는 않다는 주장을 잘 내포하고 있으며, 이학종(1997)은 기업의 규모가 크든 작든 철저한 내부적 평가를 통한 성공적인 전략을 개발하는 것이 중요하며, 환경에서 유용한 기회를 최대화시키기 위해서 기업은 생산과 기술면, 마케팅면, 재무 및 회계면, 그리고 인사 및 조직면 등에서 강점과 약점에 대해 철저하게 파악하는데 그 전략을 기초를 두어야 한다는 주장을 잘 뒷받침해주는 결과라고 할 수 있다.

2. 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향

<가설Ⅱ>의 “전략적 특성은 경영성과에 영향을 미칠 것이다” 의 검증결과 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 하위가설을 살펴보면

다음과 같다. 연구개발전략, 마케팅전략, 효율성전략, 원가우위전략의 적략적 특성이 수익성이나 질적성장이라는 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위해서 추정된 구조 방정식 모형에서 연구개발전략과 원가우위전략은 수익성과 질적성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 마케팅전략은 수익성과 질적성장에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 효율성은 수익성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 적략적 특성 중 볼링장에서 가장 비중을 두고 있는 회원확보를 위한 볼링장의 광고 및 홍보전략 등의 새로운 시장 개척을 위한 마케팅전략이 수익성과 질적성장이라고 하는 경영성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는 다는 것을 나타내는 것으로 일선 볼링장에서 경영전략수립에 참여하고 있는 실무자들에게 많은 시사점을 주는 연구결과로 여겨진다. 실제 많은 볼링장에서 이루어지고 있는 새로운 시장 개척을 위한 광고와 홍보 활동이 실제 볼링장의 수익성과 질적성장에는 영향을 주지 않는다는 것을 나타내고 있는 것이다. 기존의 프로그램의 서비스품질 향상이나 다양한 프로그램 개발 노력과 회원 모집을 위한 연구 등의 연구개발전략은 회원들의 만족을 충족시킴으로 궁극적으로 수익성이나 볼링장의 서비스 향상과 이미지 향상 등의 질적성장에 영향을 미치는 것으로 여겨진다. 또한 적정한 수익성 확보에 주력하고 볼링장간의 경쟁적인 가격자율화를 이용하여 외부자본의 비율을 최소화하는 등의 원가우위전략은 볼링장의 수익성과 질적성장이라는 경영성과에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 볼링장의 실무자들은 이와 같은 연구결과를 토대로 하여 회원들의 만족을 이끌 수 있는 다양한 프로그램의 개발이나 전문가 확보 등의 서비스품질향상에 노력해야하며, 볼링장간 경쟁적인 마케팅전략 수립보다는 원가우위전략의 수립으로 볼링장의 적정한 수익성을 확보할 수 있겠다는 결과를 얻었다. 이러한 연구결과 Chandler(1962), Miller와 Friesen(1980), 최후남(1992)등의 전략변화는 조직구조에 영향을 미치고 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 보고와 일치하고 있으며, 특히 Rumelt(1972)의 기업의 성과는 다각화 보다는 효율적인 관리구조에 의존한다는 연구결과를 잘 뒷받침 해 주는 것으로 나타났다.

VI. 결론 및 제언

1. 결 론

볼링장의 경영환경에 따른 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향을 규명하기 위하여 2005년 현재 볼링장을 경영하고 있는 경영자 250명을 무작위 표본추출 방법으로 표집한 결과 230부를 회수하여 응답 내용이 불성실하거나 조상내용의 일부가 누락된 자료24부를 제외한 총 206(82.4%)를 실제 분석에 사용 하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지법을 택하였으며, 그에 따른 연구변인으로는 볼링장의 경영에 관련된 내·외적 환경을 독립변인으로 하고, 전략적특성인 연구개발, 마케팅, 효율성 및 경영다각화, 원가우위를 매개변인으로 하였으며, 수익성지표와 질적성장을 경영성과로 하여 종속변인으로 설정하였다.

측정도구의 적재치를 확인하기 위하여 LISREL의 최후추정법에 의한 확인 요인분석결과 각 측정치의 적재치가 0.4이상으로 각 측정치는 집중타당성(convergent validity)이 높은 것으로 나타났으며, 공분산구조분석(covariance structure model)을 실시하여 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 경영환경이 전략적 특성에 미치는 영향을 분석한 결과, 외부환경요인으로 성장성은 연구개발전략, 효율성전략, 원가우위전략에, 복잡성요인은 연구개발전략, 마케팅전략, 효율성전략, 원가우위전략에, 동태성요인은 효율성전략에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 내부환경요인으로 프로그램 개발 및 도입은 마케팅전략, 효율성전략, 원가우위전략에, 인사 및 조직은 효율성전략과 원가우위전략에, 재무구조는 연구개발전략과 마케팅전략, 효율성전략 그리고 원가우위전략에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 전략적특성이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 연구개발전략은 질적성장에, 마케팅은 질적성장에, 효율성은 수익성과 질적성장에, 원가우위전략은

질적성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이를 종합해 볼 때, 볼링장의 외·내부 환경요인은 전략적 특성에 부분적으로 영향을 미치고 있으며, 또한 전략적 특성은 볼링장의 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

따라서 볼링장의 경영환경 변화에 따라 볼링장의 경영전략수립을 위한 볼링장 실무자들의 탄력적인 대응이 요구되어지며, 이를 토대로 다양한 프로그램 개발 및 서비스품질 향상, 볼링장간 경쟁적인 가격자율화, 센터간의 제휴강화 등을 통한 노력으로 회원들의 만족을 이끌어내고, 시장개척의 주력과 회원모집을 위한 무분별한 광고 및 홍보 등의 볼링장간 경쟁적인 마케팅전략 수립보다는 원가우위전략의 수립으로 볼링장의 적정한 수익성을 확보할 수 있겠다는 결론을 얻었다.

2. 제 언

이상과 같은 연구의 절차 및 과정을 통하여 얻어진 결과는 실제 볼링장의 경영성과를 극대화하는데 필요한 기초 자료를 제공할 수 있을 것으로 여겨진다. 그러나 연구의 절차와 과정에서 발견된 문제점을 기초로 하여 후속연구를 위해 다음과 같은 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 볼링장의 경영환경에 대한 선행연구가 부족한 관계로 일반기업이나 서비스업에서 설정한 경영환경 변인을 본 연구주제에 적합하도록 설정하였으나 후속연구에서는 보다 더 볼링장의 경영환경을 잘 나타낼 수 있는 변인의 설정이 요구되어 진다.

둘째, 본 연구에서는 볼링장의 경영성과를 측정하는 변수를 수익성과 질적성장으로 하였으나 후속연구에서는 볼링장의 일정시점 재무상태를 나타내는 정태적 재무보고서와 같은 구체적인 경영성과 변수를 통한 연구가 요구되어 진다.

참 고 문 헌

강상묵. (2005). 호텔기업의 지적자본이 경영성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 경기대학교 대학원.

강호정, 이준엽. (2005). 현대 스포츠 경영학. 서울: 학현사.

구본장, 강준희. (1999). 미용기업이 경영관리특성과 경영성과. 대전대학교 사회과학연구논문집, 18(2), 79-95.

권성탁. (2003). 종합병원의 전략, 역량, 조직구조 및 그 상호관계가 경영성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 연세대학교 대학원.

김경일. (1994). 회계정보시스템의 수준이 기업성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 명지대학교 대학원.

김광휘, 김영수, 이동운. (1997). 스포츠센터 경영 관리 실무. 대구: 중외출판사.

김민환. (2003). 재무관리. 서울: 도서출판 홍.

김범종. (1990). 동태적 시장변화에 대한 전략적 대응이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 고려대학교 대학원.

김병식, 임창수.(1997). 스포츠센터의 직원 직무교육 모형 개발(Ⅰ). 한국스포츠 행정・경영 학회지, 2(2), pp25-46.

김연선. (2005). 호텔의 고성과작업조직과 경영성과의 관계에 관한 연구. 박사학위논문, 경기대학교 대학원.

김예기. (2005). 스포츠산업을 통한 경제발전 방안. 스포츠산업전문가 초청 세미나 및 포럼, pp31-59.

류진국. (1992). 우리나라 기업의 경쟁요인 및 경쟁전략이 사업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 박사학위 논문, 홍익대학교 대학원.

류충완. (1999). 전남지역 태권도장의 경영실태에 관한 비교 연구. 석사학위논문. 조선대학교 교육대학원.

문상주. (1993). 구가발전과 사회교육. 서울: 청조사. pp150-151.

박경연. (2003). 레스토랑 경영환경과 성과의 인과관계에 관한 연구 : 매개변수 Snow의 경영전략을 중심으로. 석사학위논문, 경기대학교 대학원.

박호근. (1998). 중급 회계. 서울: 한성문화.

방호열. (1996). 해외시장진입의 전략적 모형. 국제경영연구, 7(8), p82.

송래헌. (2004). 여행사 경영전략이 경제침체기의 경영성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 세종대학교 대학원.

오세진. (1989). 생산전략군의 유형분석에 관한 연구. 박사학위논문, 연세대학교 대학원.

윤준호. (2004). 익스트림 스포츠 용품업체의 환경변화에 따른 경영전략. 박사학위논문, 국민대학교 대학원.

윤한상(2003). 병원조직의 전략유형과 경영성과간의 관계. 박사학위논문, 계명대학교 대학원.

이관표. (2004). 호텔기업의 경영형태와 환경불확실성에 따른 학습지향성 및 조직성과에 관한 연구. 박사학위논문, 세종대학교 대학원.

이동운(2002). 종합체육시설의 환경과 전략이 경영성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 계명대학교 대학원.

이동운, 이정섭, 조연철. (2000). 스포츠 센터 수영장의 경영관리(Ⅰ). 계명대학교 생활과학 연구소 과학논집, 26, pp163-168.

이상식, 김복구(2003). 경쟁전략 및 경영혁신과 경영성과와의 관련성에 관한 연구. 대한경영학회지, 35, pp321-343.

이용순. (2004). 환경요인이 환경성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 창원대학교 경영대학원.

이장호. (1996). 국제경영전략. 서울: 박영사.

이정학, 김용규. (2003). SWOT 환경분석을 통한 경정사업의 경영전략 방향. 한국체육학회지, 42(4), pp519-527.

이창현. (1993). 이용과 충족에서의 '기대-가치 충족' 구성 개념에 대한 타당성 검증 연구: 텔레비전 뉴스 시청에 관련된 충족 개념을 중심으로. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.

이학종. (1992). 전략경영론-이론, 기법, 사례연구. 서울: 박영사.

이학종. (1994). 전략경영론. 서울: 박영사.

이학종. (1996). 전략경영론-이론, 기법, 사례연구. 서울 : 박영사.

이학종. (1997). 무한시대의 전략경영. 서울: 박영사.

전효숙. (2004). 무용학원의 환경특성과 경영전략이 경영성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 계명대학교 대학원.

조현철. (1999). 구조방정식모델. 서울: 석정.

지진호. (1994). 관광환경변화에 대응한 여행업의 전략경영에 관한 연구. 박사학위논문, 경기대학교 대학원.

지진호. (2002). 여행업의 경영환경과 전략, 성과의 상관성 연구. 문화관광연구, 4(3), pp83-100.

채서일. (1994). 마케팅 조사론. 서울 : 학현사.

최동규, 박상규, 원구현. (2003). 중소 인터넷 비즈니스 기업의 경영전략과 기업성과에 관한 실증적 연구. 중소기업연구, 25(3), pp77-104

최후남. (1992). 우리나라 중소기업의 전략실행과 성과와의 관계. 박사학위논문, 고려대학교 대학원.

하지원. (2002). 공공체육시설의 효율적 경영 전략. 한국여성학회지, 16(1), pp99-111.

허향진, 박종원, 조문수. (2003). 한국 호텔기업의 경영성과 결정요인에 관한 연구.

관광레저연구, 15(1), pp167-182.

홍현표. (1991). 기업집단의 구조, 전략 및 성과에 관한 연구. 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.

Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1992). Coping with strategic uncertainly. *Sloan Management Review, Spring,* p144.

Anderson, C. R., &. Paine, F. T. (1978). PIMS(profit impact of market strategy): A reexamination. *Academy of Management Review, 3*(3), *pp*602-611.

Anderson, C. R., & Zeithaml, C. P. (1984). Stages of product life cycle, business strategy and business performance. *Academy of Management Journal, 27*(1), pp5-24.

Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy.* Chicago: Irwin.

Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management.* London: Macmillan Press.

Ansoff, H. I. (1984). *The changing shape of strategic problems.* NJ: Prentice Hall,

Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management.* NY: McGraw-Hill.

Beard, D. W., & Dress, G. G. (1981). Corporate-level strategy, business level strategy and firm performance. *Academy of Management Journal, 24*(4), p671.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Signifiance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structure. *Psychological Bulletin, 88,* pp588-606.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1992). *Management.* NJ: McGraw-Hill.

Bourgeous, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and

economic performance in volatile environment. *Academy of Management Journal, 28*(3), pp548-578.

Bovee, C. L. (1993). *Management.* NJ: McGraw-Hill.

Bower, J. L. (1991). *Business policy: Text and cases.* Boston: Irwin.

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review, 1*(2), p219.

Byars, L. L (1991). *Strategic management: Formulation and implementation.* Cambridge: Harper Collins.

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concepts and applications.* New York: McGraw-hill.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge: MIT Press.

Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology, 6,* p61.

Connolly, T. W., Conlon, J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple contingency approach. *Academy of Management Review*, *5*(2), pp211-217.

Daft, R. L. (1990). *Management.* NJ: Dryden Press.

David, A. A. (1988). *Strategic market management.* New York: John Wiley & Son.

David, F. R. (1991). *Strategic management.* London: Macmillan.

Dill, W. R. (1958). Environmental as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly, 2,* pp409-443.

Dress, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimension of organizational task

environments. *Administrative Science Quarterly, 29*(1), pp52-73.

Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entrepreneurship.* New York: Harper & Read.

Deu, C., & Olsen, M. D. (1989). Operating Environment and Strategy the Profitable Connection. *The cornell Quarterly, 30*(2), pp9-14.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly, 17*(3), pp313-327.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environment. *Human Relations, 18*, pp21-22.

Ford, J. D., & Schellevberg, D. A. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of management Review, 7*(1), pp49-58.

Frederick, W. C., Davis, K., & Post, J. E. (1988). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics.* New York: McGraw-Hill.

Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1980). Strategic decision processes: Comprehensive and performance in an industry with and unstable environment. *Academy of Management Journal, 27,* p411.

Gordon, J. R., Hondy, R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1990). *Management and organizational behavior.* Boston: Allyn and Bacon.

Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of environment uncertainty as an intervening variable. *Accounting Organization and Society, 9*(2), pp125-135.

Griffin, R. W. (1993). *Management.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business level strategy in research. *Academy of Management Review, 5*(4), pp567-575.

Hambrick, D. C., & Day, D. L. (1982). Strategic attributes and performance in the BCG Matrix-A PIMS-based analysis of industrial product business. *Academy of Management Journal, 23*(3), pp510-531.

Hambrick, D. C., & David, L. (1985). Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy. *Academy of Management Journal, 28*(4), pp315-320.

Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal, 28*(2), pp397-425.

Horngren, C. T., & Foster, G. (1991). *Cost accounting: A management Emphasis.* NJ: Prentice hall.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1993). *Strategic management.* MA: Addison-Wesley.

Kreitner, R. (1992). *Organizational behavior.* Homewood: Irwin.

Lenz, R. T. (1981), Determinants of organization performance: An interdisciplinary review. *Strategic Management Journal, 2,* pp132-133.

Marcus, A. A. (1993). *Business and society.* Homewood: Irwin.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process.* New York: McGraw-Hill.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1980). *Organizational strategy, structure and performance.* New York: McGraw-Hill.

Miles, R. E., Snow, C. C., & Feffer, J. P. (1974). Organization environment: Concepts and issues. *Industrial Relations, 13,* pp224-264.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1977). Strategy making in context: The empirical archetypes. *Journal of Management Studies, 14,* pp253-280.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1980). Archetypes of Organizational transition. *Administrative Science Quarterly, 25,* pp268-299.

Milliken, F. (1993). *There types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty*. New York: AMJ.

Miner, J. (1979). *Commentary in schendel, charles: Strategic management.* Boston: Little Brown Co.

Mintzberg, H. (1978). Pattern in strategy formulation. *Management Science. 24*(9), pp934-948.

Olsen, M. D. (1992). *Strategic management in the hospitality industry.* New York: Van Nostrand Reinhold.

Roderick, W. W., & Richard, G. H. (1981). Toward a model of business unit performance: An integrative approach. *Academy of Management, 6*(2), p214.

Pearce, J. A. (1981). An executive-level perspective on the strategic management. *California Management Review, Fall,* pp39-48.

Pearce, J. A., & Robinson, R. S. (1991). *Cases in strategic management.* Homewood: Irwin.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations.* New York: The Free Press.

Robbins, S. P. (1991). *Management.* New York: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1994). *Management.* New York: Prentice-Hall.

Robert, P. M. (1986). *Advanced managerial accounting.* New York: Harer & Row.

Robey, D. (1991). *Designing organizations.* Homewood: Irwin.

Rowe, A. J. (1989). *Strategic management and business policy.* Massachusetts: Addison-Wesley.

Rowe, A. J. (1994). *Strategic management.* Massachusetts: Addison-Wesley

Rue, L. W., & Holland, P. G. (1989). *Strategic management.* New York: McGraw-Hall.

Rumelt, R. P. (1972). *Strategy: structure and financial performance of the fortune 500.* Boston: Harvard University Press.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A Beginner's guide to structural equation modeling.* NY: Lawrence Erlbaum Assiciates.

Schorffler, S., Buzzel, R., & Heany, D. F. (1974). Impact of strategic planning of profit performance. *Harvard Business Review, 52,* pp137-145.

Seibert, R. (1990). *Environment and business in the 1990: Threats, opportunity, and prospects for cooperation.* Westport: Quorun Books.

Stahl, M. J., & Grigsby, D. W. (1992). *Strategic management.* Cambridge: PWS-KENT.

Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1982). *Management policy and strategy.*

Cambridge: Macmillan.

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). *Management.* NJ: Addison-Wesley.

Teare, R., & Boer, A. (1991). *Strategic hospitality management: Theory and practice for the 1990's.* New York: Cassell Educational Limited.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1990). *Strategic management.* Illinois: Irwin.

Venkatraman, N. V., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of 'Fit' in strategic management. *Academy of Management Review, 9*(3), pp513-525.

Venkatraman, N. V., & Ramanujam, V. (1986). Management of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review, 11*(4), p806.

White, R. E., & Hamermesh, R. G. (1981). Toward a model of business unit performance: An integrative approach. *Academy of Management Review, 6*(2), pp213-223.

Wren, D. A. (1987). *The evolution of management thought.* New York: John Wiley & Son.

<부록>

볼링장 경영환경에 따른 전략적 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 설문지

안녕하십니까?

먼저 본 연구에 협조하여 주심에 감사 드립니다.

이 설문지는 볼링센터를 경영하시면서 느끼시는 기업의 경영환경변화에 따른 전략적 특성이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관해 연구하고자 볼링장의 최고경영자에게 직접 설문을 받고자 합니다.

실제 기업경영과 사회활동으로 바쁘실 것으로 여겨집니다만 볼링장 경영성과를 향상 할 수 있는 귀중한 자료를 얻기 위한 것이기에 소중한 경험을 토대로 설문을 작성해 주시면 감사하겠습니다.

특히 귀하께서 작성해 주시는 이 설문지는 학문적 연구 이외에는 어떠한 목적에도 사용하지 않을 뿐 아니라, 통계적인 자료처리에만 이용될 것입니다. 가능한 설문내용에 자세하고 사실적으로 답해 주시면 연구에 큰 도움이 될 것으로 사료됩니다.

다시 한번 이 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드리며 귀사의 무궁한 발전을 기원 드립니다.

지도교수 : 조선대학교 체육대학 이학박사 김 철 주

연 구 자 : 대학원 체육학과 박사과정 박 현 서

◎ 다음은 귀사에 대한 기본적 사항을 알고자 합니다.

1. 볼링장 상호 :

2. 설립년도 :　　년　　월　　일

3. 귀사의 상근 종업원 수는 몇 명입니까?　　명

4. 귀사의 자본금 및 자산 총액은 얼마입니까? 자본금　　원, 자산총액　　원

5. 귀사의 초기 투자자금(대지, 건축, 전기, 설비, 비용 포함) 총액은 얼마입니까?　　원

◎ 다음은 귀사가 지난 3년간 직면했던 기업의 외부환경의 특성에 대한 질문입니다. 해당하는 사항에 "V" 표 하여 주십시요.

환경의 성장성	1 대단히 낮음	2 낮음	3 보통	4 높음	5 대단히 높음
1. 볼링장 시설업 시장의 지속적 성장정도	1	2	3	4	5
2. 지속적인 부가가치 창출정도	1	2	3	4	5
3. 지속적인 이윤을 안정적으로 확보하는 정도	1	2	3	4	5
4. 신규 볼링센터 진출 가능 기업 수	1	2	3	4	5
5. 유능한 종사원의 증가	1	2	3	4	5
6. 볼링센터의 전산화 정도	1	2	3	4	5

환경의 복잡성	1 아주 단순	2 단순	3 보통	4 복잡	5 대단히 복잡
1. 볼링센터간의 경쟁구조가 복잡해지고 있다.	1	2	3	4	5
2. 볼링센터의 시장구조가 복잡해지고 있다.	1	2	3	4	5
3. 볼링센터의 전략특성화 과정이 복잡하다.	1	2	3	4	5
4. 볼링센터에 대한 각종 규제조치 정도	1	2	3	4	5
5. 정부정책 시행의 복잡성 정도	1	2	3	4	5
6. 국내기업에서 외국기업으로의 경쟁대상 변화	1	2	3	4	5
7. 볼링센터 원가관리의 복잡성	1	2	3	4	5

환경의 동태적 변화	1 전혀 변하지 않음	2 변하지 않음	3 보통	4 변함	5 대단히 급변
1. 신규 볼링센터의 출현 빈도수	1	2	3	4	5
2. 새로운 종목 도입의 가속화	1	2	3	4	5
3. 지도자 수급상황의 변화	1	2	3	4	5
4. 스포츠상품(종목)의 수명주기가 짧아지고 있다	1	2	3	4	5
5. 볼링센터 소비자 선호도의 변화	1	2	3	4	5
6. 볼링센터 수요가 감소하고 있다.	1	2	3	4	5
7. 볼링센터의 부대사업 강화 등의 경영다각화 경향 증가	1	2	3	4	5
8. 광고를 통한 판매촉진의 강화	1	2	3	4	5

◎ 지난 3년 동안 귀 볼링센터가 직면했던 볼링센터의 내부환경의 강점과 약점에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 "V" 표시를 하여 주십시오.

내부환경	1 전혀 그렇지 않다	2 그렇지 않다	3 보통	4 그렇다	5 매우 그렇다
상품(프로그램)개발 및 도입					
1. 새로운 프로그램에 대한 차별화 전략이 확립되어 있다.	1	2	3	4	5
2. 다양한 프로그램을 개발할 능력이 있다.	1	2	3	4	5
3. 고품질·고가격 스포츠상품을 개발할 능력이 있다.	1	2	3	4	5
4. 여러 관련단체와 협력하여 이벤트상품을 개발할 능력이 있다.	1	2	3	4	5
5. 언제든지 새로운 종목을 도입할 능력이 있다.	1	2	3	4	5
인사 및 조직					
6. 업무 처리 능력이 있는 인력이 풍부하다.	1	2	3	4	5
7. 마케팅 활동에 적절한 조직을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
8. 종업원의 볼링센터에 대한 충성도가 높다.	1	2	3	4	5
9. 중간 관리층의 관리능력이 높다.	1	2	3	4	5
10. 최고경영층의 의사결정 능력이 높다.	1	2	3	4	5
재무					
11. 기업의 재무구조가 튼튼하다.	1	2	3	4	5
12. 기업의 자금조달 능력이 좋다.	1	2	3	4	5
13. 신규 상품(종목) 도입 및 개발투자에 대한 자금 능력이 높다.	1	2	3	4	5
14. 신규 상품(종목) 도입 및 개발에 필요한 유능한 인력확보를 위한 자금능력이 높다.	1	2	3	4	5
15. 기존 시설의 재투자에 대한 자금 능력이 높다.	1	2	3	4	5

◎ 다음은 귀사의 전략적 특성(지난 3년 동안)에 대한 질문입니다. 해당하는 사항에 "V" 표 하여 주십시요.

전략적 특성	1 전혀 중요하지않음	2 중요하지않음	3 보통	4 중요시함	5 매우 중요시함
연구개발					
1. 신규 종목 도입을 위한 투자(연구개발)	1	2	3	4	5
2. 기존의 프로그램과 서비스품질 향상(연구개발)	1	2	3	4	5
3. 다양한 스포츠 프로그램의 개발 노력(연구개발)	1	2	3	4	5
4. 기업에 맞는 프로그램과 서비스개발 노력(연구개발)	1	2	3	4	5
5. 새로운 시장의 개척이나 판매 확대(연구개발)	1	2	3	4	5
6. 시설의 확장(연구개발)	1	2	3	4	5
마케팅					
7. 광고 및 선전 강화(마케팅)	1	2	3	4	5
8. 지리적으로 한정된 시장개척에 주력(마케팅)	1	2	3	4	5
9. 강습촉진 및 우수한 지도자의 확보(마케팅)	1	2	3	4	5
10. 소비자에 대한 서비스의 혁신적 강화(마케팅)	1	2	3	4	5
11. 지속적인 새로운 고객 확보에 주력(마케팅)	1	2	3	4	5
효율성 및 경영다각화					
12. 관련업체로 부터의 프로그램도입 및 제휴강화 (효율성)	1	2	3	4	5
13. 조직구조의 효율성 향상(효율성)	1	2	3	4	5
14. 사무자동화 및 경영관리의 효율화(효율성)	1	2	3	4	5
15. 강습효율성이나 강습성과의 제고(효율성)	1	2	3	4	5
16. 볼링센터 고객의 시설 이용률 향상에 주력(효율성)	1	2	3	4	5
17. 시설 공간 효율적 활용을 위한 경영다각화 주력	1	2	3	4	5
원가우위					
18. 원가절감을 위한 노력(원가우위)	1	2	3	4	5
19. 유능한 경험자나 전문가의 확보(원가우위)	1	2	3	4	5
20. 경쟁적 가격정책(원가우위)	1	2	3	4	5
21. 표준화를 통한 고정비용의 감소주력	1	2	3	4	5
22. 외부자본(부채 등)의 최소화에 주력한다.	1	2	3	4	5
23. 볼링센터 규모에 적정한 수익성 확보에 주력	1	2	3	4	5

◈ 다음은 지난 3년 동안 귀 볼링센터의 경영성과에 관한 주관적 평가 질문입니다. 해당되는 곳에 "V" 표시를 하여 주십시오.	1 전혀 향상 되지 않음	2 향상 되지 않았다	3 보통	4 향상 되었다	5 매우 향상 되었다
1. 매출액 성장률(수익성)	1	2	3	4	5
2. 영업 이익률(수익성)	1	2	3	4	5
3. 자본 회전율(수익성)	1	2	3	4	5
4. 고객서비스 향상(질적향상)	1	2	3	4	5
5. 볼링센터 지도자능력 향상(질적향상)	1	2	3	4	5
6. 볼링센터 프로그램 개선(질적향상)	1	2	3	4	5
7. 광고선전비 지출(질적향상)	1	2	3	4	5
8. 볼링센터 이미지 향상(질적향상)	1	2	3	4	5
9. 전반적 경영성과(전반적성과)	1	2	3	4	5