환경 불확실성과 지역인프라가 기업문화, 운영성과, 마케팅성과에 미치는 영향 : 대구·경북지역 중소기업을 중심으로

주기중* · †김장호*

The Effect of Environment Uncertainty and Local Infrastructure on the Firm Culture, Operations Performance and Marketing Performance

Ki-Jung Ju* · †Jang-Ho Kim*

■ Abstract ■

This study analyzes the relationship among environment uncertainty, local infrastructure, flexible-open firm culture, operations performance and marketing performance focus on SMEs. This research has revealed that the relation among firm size, firm type, firm culture, operations performance and marketing performance as well. The findings show that firm has its culture which is preparing environment uncertainty and local infrastructure influence on forming firm culture. Change-oriented and leaning-oriented firm cultures affect operations performance and marketing performance. In conclusion, this study suggests implication and limitations for further research.

Keywords : Environment Uncertainty, Local Infrastructure, Firm Culture, Operations Performance, Marketing Performance

1. 서 론

현대 기업을 둘러싸고 있는 경영환경의 특징을 ‘환경 불확실성’으로 표현할 수 있을 것이다. 외환 위기와 금융위기 이후 시장개방으로 인한 세계화의 급속한 진전은 글로벌 경쟁으로 한층 심화되고 있으며, 빠른 기술의 변화 그리고 까다로운 고객의 기대와 요구의 변화는 불확실성을 증가시키고, 동시에 기업의 예측을 더욱 어렵게 하고 있다. 이러한 불확실한 환경 속에서 기업은 변화에만 생존과 번영을 보장 받을 수 있을 것이다. 환경의 불확실성 시대에 변화에 적응하는 기업은 성장할 수 있고, 학습을 통해 변화를 수용하고, 변화를 극복하려는 노력이 필요하다. 환경 불확실성은 기업경영의 위협요인이기도 하지만 충분히 준비하고 노력하는 기업에게는 도전과 성공의 기회를 제공한다. 외환위기를 경험하면서 현대의 기업들은 변화의 중요성을 인식하고 변화지향적인 기업문화의 정착, 프로세스 혁신, 핵심역량 강화를 통해 변화에 적응하는 능력을 확보하는데 성공할 수 있었다. 또한 지난 10여 년간 벤처기업을 비롯한 기술혁신형 기업이 괄목할만한 성장을 거둘 수 있었던 이유는 변화를 수용하고 계산된 위험을 감수하려는 진취적인 기업가정신에서 찾을 수 있다. 변화지향적이고 학습지향적인 기업문화는 불확실성과 변화에 슬기롭게 대처할 수 있는 원동력이며, 변화의 방향을 가늠할 수 없는 불확실성을 기업이 적극적으로 능동적인 자세로 변화를 수용하려는 기업문화를 통해 극복함으로써 성과를 향상시키고 지속가능한 성장이 가능할 것이다.

한편, 기업의 인프라가 본원적인 활동에 영향을 주듯이 지역인프라의 지원여건도 무시할 수 없다. 몇 년 전부터 ‘기업하기 좋은 도시’라는 문구로 지방자치단체를 알리는 광고를 브라운관은 물론 도시의 전광판, 대중교통 시설에서 어렵지 않게 찾아볼 수 있으며, 지역의 인프라가 기업의 경영활동에 얼마나 중요한 영향을 주는지 잘 보여주고 있다. 실제로 기업이 입지하고 있는 지역의 인프라가 경

영활동에 뒷받침된다면 기업이 변화에 대응하여 극복하는데 도움을 줄 수 있을 뿐 아니라 효율적인 경영을 가능하게 함으로써 높은 성과를 기대할 수 있을 것이다. 특히 인적자원, 설비, 자본구조 등 가용자원이 취약한 중소기업에게 지역인프라라는 운영과 성과에 중요한 영향을 미친다. 이러한 관점에서 본 연구는 환경 불확실성과 지역 인프라가 기업문화에 미치는 영향과 기업문화가 기업성장으로 이어지는 인과관계를 실증분석을 통해 밝히고자 한다. 본 연구는 환경 불확실성에 민감하고, 가용자원의 한계로 인해 내부 인프라가 충분하지 않기 때문에 지역인프라에 의존도가 높은 중소 제조업을 대상으로 한다. 연구의 절차는 기존의 연구를 검토하여 환경 불확실성과 지역인프라가 기업문화, 기업문화가 운영성과와 마케팅성과에, 운영성과가 마케팅성과에 미치는 영향에 대한 연구모형과 가설을 제안하고 자료를 수집하여 통계적 방법으로 검증한다. 본 연구의 결론에서는 가설검정의 결과를 요약하고 이에 따른 시사점과 한계점을 논의한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 환경 불확실성

환경이 불확실하다는 것은 환경을 분석하는데 고려해야 할 변수가 매우 많고, 환경변화의 폭과 깊이로 인해 예측이 어렵고 복잡하다는 것을 의미한다[2, 6]. 경영환경은 경영생태계 전반에 걸쳐 영향을 주는 거시적 환경과 개별기업이나 특정산업에 영향을 미치는 미시적 환경에 이르기까지 고려해야 할 다양한 요인들이 서로 복잡한 관계를 형성하고 있다. 환경의 불확실성은 기업경영의 다양성과 복잡성을 증가시키고 있어 기업이 환경에 대처한다는 것은 그리 쉬운 일이 아니며, 기업의 성패는 환경에 대처하는 능력에 좌우된다고 해도 과언이 아니다[7]. 환경 불확실성이 높을수록 기업이 직면한 환경을 잘 이해하고 유연하게 대처할 수 있는 유기적인 기업구조가 필요하다. 기업이 환경에 대

한 철저한 이해와 그에 따른 적절한 대응이 기업의 존속과 성장에 중요한 요인이 되기 때문이다[2, 8]. 환경이 기업경영에 미치는 영향을 인식한 이후 상황이론, 산업조직론, 경영전략 분야에서는 환경과 전략, 환경과 구조의 관계 속에서 기업의 성공을 평가하는 연구가 이루어져 상당한 연구 성과를 거두고 있다[10, 18, 29]. 본 연구는 기존 선행연구를 토대로 환경 불확실성과 변화, 학습지향적인 기업문화의 관계를 통해 기업성장으로 이어지는 관계를 밝히고자 한다. 환경은 기업생태계 즉, 모든 기업에 공통적으로 영향을 주는 거시적 환경과 특정 산업 혹은 개별 기업이 당면하게 되는 미시적 환경으로 구분될 수 있는데 본 연구에서는 미시적 환경에 초점을 둔다. 모든 기업이 환경에 의해 영향을 받지만 특히 중소기업의 경우에는 소수의 제품과 서비스, 협소한 시장, 부족한 자원으로 인하여 대기업보다 상대적으로 훨씬 더 민감하게 환경변화에 대응하기 때문에 개별기업이 속한 환경특성은 중소기업의 경영성과에 유의한 영향을 미칠 수 있다[10]. 오늘날에는 산업간 기술교류가 활발하지 않던 과거와 달리 한 산업에서 개발된 기술이 다른 산업으로의 파급효과가 상당할 뿐만 아니라 지속적인 신기술의 출현으로 기술수명주기가 점점 짧아지고 있다. 또한 고객의 높아진 기대수준과 빨라진 욕구변화 그리고 새로운 경쟁자의 출현은 산업의 성장속도를 예측하기 어려우며, 나아가 이러한 변화는 신제품의 출시를 촉진시키고 있다.

2.2 지역인프라

해운·항만사업의 활성화를 위해서는 부두, 크레인, 집하장, 교통시설 등 인프라의 확충은 필수적인 것처럼 기업을 경영하는데 있어서 입지한 지역이 갖추고 있는 관련 인프라는 지역경제의 성장은 물론 기업을 유지하는데 중요한 영향을 준다. 지역경제의 성장은 지역의 물적자본, 인적자본, 연구개발 및 산업구조, 특화수준 등 다양한 인프라 요인에 의해 설명될 수 있으며, 이러한 인프라는 지역별로 차이

가 존재할 수 있다[13]. 기업입지에의 영향요인으로 동종 산업이나 관련 산업의 집적도, 풍부한 판매시장과 노동시장, 산학연의 연계, 교통과 접근성, 혁신기관 및 혁신분위기, 정보통신 수준, 지역이미지 등을 망라하는 환경적 요인[11]과 지역의 지원정책, 조세, 금융, 규제를 포함하는 정책적 요인[12]을 들 수 있으며, 이러한 요인들이 잘 조화된 지역이 기업이 입지하기에 적절하다[5]. 또한 기업은 경영활동에 유리한 입지조건을 갖춘 곳에 투자를 하려고 한다[5]. 박재곤, 이원빈[3]은 수도권 기업이 지방으로의 이전을 꺼리는 요인으로 정보부족, 부족한 노동시장, 시장과의 거리, 협력업체 부족, 생활시설미비를 지적하고 있으며, 지방이 기업투자를 위한 입지경쟁력을 강화하기 위해서는 각종 인센티브 및 기반시설의 확충, 인력과 산업용지 그리고 자금지원을 꼽고 있다. 최인혁, 오동욱[14]은 지역전략산업의 활성화를 위해서 환경적 요인으로 산업집적도, 판매시장과 노동시장, 교통여건, 혁신분위기, 정보통신, 지역이미지, 지가를, 정책적 요인으로 각종 지원정책이 필요함을 지적하고 있다. 본 연구에서는 지역 인프라를 유관 기업의 집적도를 의미하는 기업 인프라, 각종 단체나 연구기관 및 공공기관의 지원인프라, 그리고 경영지원 서비스 및 생활여건을 포함하는 서비스인프라로 측정하였다.

2.3 기업문화

기업문화는 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 기업의 총체적 원천으로 이해되며[40], 구성원에게 기업의 가치와 신념을 전달하는 상징이나 의식의 집합[27, 37, 43]으로 정의된다. 기업문화는 구성원들의 사고와 행동의 방향과 힘에 영향을 미쳐 구성원들의 결속력 강화, 직장생활에서의 의미와 목적 부여를 통해 기업 전체에 영향을 주며, 기업의 성패를 좌우하는 중요한 요인이다[1]. 또한 기업문화는 구성원의 행동과 태도에 영향을 주는데, 만족, 존속의도, 혁신의지 등과 관련이 된다[34].

기업문화의 구분에 있어서 통제와 유연성, 내부

지향과 외부지향의 차원을 기준으로 나누는 경쟁가치모형은 기업문화를 분류한 가장 일반적인 모형으로 알려져 있다[17, 30, 35, 38, 41]. 경쟁가치 모형은 거의 모든 기업에 적용될 수 있어 기업 간 비교가 가능하다는 점에서 유용하다는 평가를 받고 있다[38]. 경쟁가치 모형에서의 기업문화는 집단문화(유연성, 내부지향), 개발문화(유연성, 외부지향), 위계문화(통제, 내부지향), 합리문화(통제, 외부지향)로 구분되는데, 네 가지 유형 가운데 개발문화는 유연성을 추구하면서도 기업이 당면한 외부환경에의 적응성을 강조하기 때문에 환경이 불확실하고 변화가 빠른 경영환경에서 다른 형태의 문화를 지닌 기업보다 높은 성과를 기대할 수 있다[41]. 따라서 본 연구에서는 개발문화를 중심으로 살펴보고 있으며, 변화지향과 변화에 적응하기 위한 기업의 외부로부터의 학습하려는 정도를 의미하는 학습지향으로 측정하였다.

2.4 기업성과

기업의 성과는 계량화되거나 실현된 가치를 표현하는 객관적 지표와 측정하는 자의 판단에 의존하는 주관적 지표로 구분할 수 있다. 객관적 지표는 일반적으로 재무제표나 경영비율분석에 의해 판단하는 재무적 지표와 시장점유율이나 매출성장률 등 시장에서의 성과수준으로 판단하는 비재무적 지표로 나뉜다. 재무적 지표에 의한 기업성과의 측정은 무엇보다 객관성이 인정된다는 점에서 바람직한 것으로 여겨지고 있으나 회계자료가 지닌 역사적 왜곡이라는 한계로 인해 미래 지향적인 성과를 나타내지 못한다는 단점을 지닌다. 또한 기업의 성과는 재무적 지표에 의한 성과뿐만 아니라 직원의 만족도, 생산효율성, 마케팅 등의 경영활동의 결과로부터 실현되기 때문에 다차원적 성격을 갖는다. 기업성과의 측정에 주로 인용되는 균형성과표는 재무적 지표의 한계점을 극복할 뿐 아니라 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무와 같은 네 가지 관점에서 성과를 측정하기 때문에 미래 지향적인 성과를

동시에 나타낼 수 있다는 점에서 바람직하다는 인정을 받고 있다[31, 32]. 본 연구에서는 기업성과를 운영성과와 마케팅성으로 측정한다. 운영성과는 균형성과표의 내부 프로세스 관점의 성과로 기업이나 사업단위에서 의도되거나 실현된 경쟁적 성과 혹은 운영강점으로 개념화되며, 다차원 척도에 의해 평가되는데 주로 원가, 품질, 유연성, 납기로 측정한다[19, 20, 24, 39]. 마케팅성과는 균형성과표의 고객관점의 성과와 밀접한 관계를 가지는데 객관적 지표인 시장점유율, 매출성장률 그리고 주관적 지표로 고객만족, 반복구매의도, 충성도, 긍정적 구전으로 측정되며[31, 32], 기업 내부적으로 마케팅 역량의 강화 수준을 마케팅 4P활동에 대한 주관적인 성과의 판단으로 측정된다[25, 26, 33].

2.5 연구모형과 가설

불확실한 환경은 기업경영에 위협적인 요인인 것은 분명하지만 준비된 기업에게는 오히려 기회로 작용할 수 있다. 따라서 환경 불확실성은 변화에 개방적이고 유연한 문화를 보유한 기업에게는 긍정적으로 작용할 가능성이 크다. Hammer[22]는 초효율기업에서 기업들은 글로벌 경영, 생산기술, 고객 차원의 불확실성을 경험하면서 가능한 한 빨리 이러한 환경에 적응할 수 있는 변화지향적인 기업 문화로 전환해야 함을 강조하고 있다. 또한 Sandberg and Hofer[42], Baum and Wally[17]는 경영환경과 기업성과의 관계에서 기업문화의 매개효과를 고려해야 한다는 것을 강조하였는데 경영환경의 불확실성이 높을수록 이러한 환경에 잘 적응할 수 있는 기업문화를 구축함으로써 기업성과를 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 이들의 주장은 환경 불확실성이 기업문화를 통해 성과로 이어진다는 이론적 틀을 제시하고 있다. 따라서 본 연구는 환경 불확실성이 기업문화, 운영성과, 마케팅성장에 미치는 영향에 관한 다음의 가설을 제안한다.

가설 1 : 환경 불확실성은 기업문화에 긍정적인 영

향을 줄 것이다.

가설 2 : 환경 불확실성은 운영성파에 영향을 긍정적인 줄 것이다.

가설 3 : 환경 불확실성은 마케팅성파에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

한편, 여러 가지 측면에서 가용자원의 한계를 느끼는 중소기업에게 지역 인프라의 지원은 개방적이고 유연한 기업문화에 힘을 더할 수 있으며 기업성과 향상에 영향을 준다. 지방자치 제도가 실시된 이후 지역마다 기업을 유치하기 위해 노력하고 있으며, 기업유치가 지역경제 활성화에 큰 영향을 미치기 때문에 기업유치를 자치단체장의 역량과 업적으로 평가되기도 한다. 기업의 입장에서 입지의사결정은 동종 혹은 관련산업의 집적도, 풍부한 판매시장과 노동시장, 산학연의 연계, 교통망과 접근성, 지역이미지와 혁신분위기, 지가 등을 포함하는 환경적 기반과 조세, 금융, 규제 등의 지원정책을 포함하는 정책적 기반으로 분류되며, 이러한 기반이 잘 조성된 지역이 기업의 입지로 적절한 곳이 된다[9, 11, 12]. 지금까지 주로 지역 인프라에 관한 연구는 지방자치단체의 입장에서 기업을 유치하기 위해 어떤 노력을 기울여야 하는가에 관심을 가지고 있었으며[5], 기업의 입장에서 지역 인프라가 기업문화나 성과에 미치는 영향을 다룬 연구는 거의 없다. 지방자치단체에서 기업의 투자유치를 위해 노력하는 만큼 기업의 입장에서도 입지하고자 하는 지역의 인프라를 고려하지 않을 수 없다. 유관산업이 분포하고 있는지, 산업 전후방 기업들로부터 지원을 받을 수 있는지, 조세정책을 포함한 각종 지원제도 그리고 기술개발, 연구, 법률, 회계, 컨설팅을 포함한 지역의 비즈니스 여건은 기업의 경쟁력에 직접적인 영향을 줄 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구는 지역 인프라가 기업문화와 성과에 미치는 영향을 가설로 제안한다.

가설 4 : 지역인프라는 기업문화에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 5 : 지역인프라는 운영성파에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 6 : 지역인프라는 마케팅성파에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

불확실한 환경을 이해하고 이에 대비한 유연하고 변화에 개방적인 문화의 기업은 운영과 마케팅 측면에서 경쟁력을 가질 수 있을 것이다. McDermott and Stock[35], Prajogo and McDermott[38] 등은 변화하는 환경에 개방적이고 학습지향적인 기업문화는 성과에 긍정적인 영향을 준다고 강조하였다. 또한 기업가치사슬의 본원적 활동의 과정으로 볼 때 우수한 내부적 운영성과의 향상은 시장에서의 마케팅성과 향상을 기대할 수 있을 것이다. 내부 프로세스의 개선을 통해 달성한 신속한 제품개발, 품질향상, 제품믹스, 원가개선과 같은 운영성과는 시장에서 구매우위요건을 충족시킬 수 있다[39]. Heskett et al.[26]은 고객으로부터 창출되는 성과를 개선하기 위해서는 내부 프로세스의 향상이 우선되어야 함을 강조하고 있다. 이에 본 연구는 기업문화, 운영성과, 마케팅성과의 관계에 관한 가설을 다음과 같이 제안한다.

가설 7 : 기업문화는 운영성파에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 8 : 기업문화는 마케팅성파에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 9 : 운영성파는 마케팅성파에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

끝으로 기업의 규모나 형태에 따라 기업문화와 성과가 달라질 수 있다. 벤처기업이나 이노비즈기업과 같은 기술혁신형 기업은 일반기업에 비해 유연하고, 변화와 외부지향적인 기업문화를 통해 환경 불확실성에 대한 적응이 비교적 용이할 수 있다[10]. 반재인, 김성홍[4]에 의하면 기업의 규모를 포함한 기업특성에 따라 성과에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 주장하고 있다. 따라서 본 연구는 기

업규모 및 기업형태의 영향을 가설로 제안한다.

가설 10 : 기업형태에 따라 기업문화에 미치는 영향은 다를 것이다.

가설 11 : 기업규모에 따라 기업문화에 미치는 영향은 다를 것이다.

가설 12 : 기업형태에 따라 운영성과에 미치는 영향은 다를 것이다.

가설 13 : 기업규모에 따라 운영성과에 미치는 영향은 다를 것이다.

가설 14 : 기업형태에 따라 마케팅성과에 미치는 영향은 다를 것이다.

가설 15 : 기업규모에 따라 마케팅성과에 미치는 영향은 다를 것이다.

이상으로 제안한 가설은 다음의 <그림 1>과 같은 연구모형으로 나타낼 수 있다.

3. 연구방법

3.1 변수의 측정 및 분석방법

연구모형에서 지역인프라는 2차 요인으로 지역기업이 사업에 도움이 되는 정도를 측정하는 기업

인프라와 지역의 단체나 조합, 대학 및 연구기관, 공공기관의 지원을 측정하는 지원인프라, 기업서비스 지원과 비즈니스 여건 및 생활여건을 측정하는 서비스 인프라와 같은 1차 요인으로 구성하였다. 그리고 기업문화도 2차 요인으로 시장의 환경변화에 적응하기 위한 노력을 측정하는 변화지향과 고객, 공급자, 경쟁사로부터 학습의지를 측정하는 학습지향과 같은 1차 요인으로 구성하였다. 기업형태는 가상변수로 기술혁신형 기업(벤처기업과 이노비즈기업)은 1, 일반기업은 0으로 구분하였으며, 기업규모는 직원 수에 자연로그를 취하여 분석에 적용하였다. 본 연구는 연구모형과 가설의 검정을 위해 설문지법을 이용하여 자료를 수집하고 이를 통계적 방법에 의해 실증분석하였다. 연구대상은 연구모형에 포함된 변수를 측정하는데 적합한 중소 제조업을 대상으로 하였으며, 설문지는 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 인정된 구조화된 측정도구를 중소 제조업에서 쉽게 이해하고 응답할 수 있도록 수정의 과정을 거쳐 작성되었다. 설문지에서 변수의 측정은 5점 등간척도(설문내용에 동의하는 정도가 높은 경우 5점에 가깝게 응답하도록 구성)로 설계하였으며, 각 변수별 구체적 측정항목은 <표 1>에 제시된 바와 같다. 본 연구의 통계적 분석에는 구조방정식모형의 분석에 적합하도록 개발된 AMOS

<그림 1> 연구모형

〈표 1〉 변수의 측정항목

1·2차 요인		번호	측정항목	관련연구
환경 불확실성		IG1	제품의 기술혁신 속도	[18, 29]
		IG2	산업의 시장 성장속도	
		IG3	신제품 출현빈도*	
지역 인프라	기업 인프라	IS1	지역기업이 기술, 제품, 사업개발 도움	[12, 13]
		IS2	지역 공급업체의 품질수준	
		IS3	지역기업으로 부터의 정보수집*	
	지원 인프라	IS4	지역 단체나 조합으로 부터의 지원	
		IS5	지역 대학, 연구기관으로 부터의 지원	
		IS6	지역 공공단체 및 기관으로 부터의 지원	
	서비스 인프라	IS7	지역 회계, 법률, 컨설팅, 광고 서비스 지원	
		IS8	지역의 비즈니스 조건	
		IS9	지역의 교육, 문화, 의료여건	
기업 문화	변화 지향	OC1	직원의 도전정신 장려*	[35, 38, 41]
		OC2	변화에 개방적 문화	
		OC3	시장의 흐름과 변화에 대한 적응노력	
	학습 지향	OC4	공급자로부터 벤치마킹	
		OC5	경쟁사로부터 벤치마킹	
		OC6	고객으로부터 아이디어 창출	
운영 성과		CA1	신제품 개발 속도	[39]
		CA2	품질개선	
		CA3	제품믹스	
		CA4	원가절감*	
마케팅 성과		MK1	제품 브랜드 경쟁력*	[25, 26, 33]
		MK2	유통구조 개선	
		MK3	촉진성과	
		MK4	판매역량	

주) * 신뢰성과 타당성 검토과정에서 제거된 항목.

4.0을 활용하였으며, 기술통계에 의해 자료의 특성을 살펴보고, 자료의 신뢰성과 타당성 검토의 과정을 거쳐 구조방정식모형에 의해 연구모형의 타당성과 가설을 검정하였다.

3.2 자료수집 및 자료특성

본 연구에 사용된 자료는 대구·경북지역에 소재한 중소 제조업을 대상으로 수집하였으며, 연구

의 분석단위는 기업수준에서 이루어졌다. 자료의 수집은 직접 방문, 우편과 전자우편 그리고 온라인 조사를 병행하여 수집하였으며, 2011년 9월부터 3개월간 수집되었다. 조사에는 1,983개 기업이 참여하였는데 온라인 조사를 통해 수집된 기업 중 한국표준산업분류 상 제조업이 아닌 기업이 참여한 경우, 제조업 중에서도 설문을 중단한 자료, 하나의 번호에만 집중적으로 응답한 자료 등 불성실한 자료를 제외한 1,330개 자료가 실증분석에 사용되었

으며, 자료의 특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 자료의 특성

구 분		빈도(n)*	비율(%)
기업 형태	기술혁신기업	453	34.06
	일반기업	877	65.94
기업 규모	10인 <	304	22.86
	10인 ≤ < 30인	547	41.13
	30인 ≤	479	36.02
산업 구분**	식품	19	1.43
	섬유/의복	256	19.25
	목재/종이/인쇄	21	1.58
	화학/의약품	41	3.08
	고무/플라스틱	42	3.16
	비금속	22	1.65
	1차 금속	39	2.93
	금속가공	93	6.99
	전자/통신	50	3.76
	의료기기	50	3.76
	전기장비	57	4.29
	기계장비	228	17.14
	자동차	175	13.16
	기타제조	70	5.26
	건설/공사	47	3.53
	출판	57	4.29
	기타	63	4.74

주) * n = 1,330.

** 표준산업분류표 3자리 기준.

4. 연구 결과

4.1 자료의 신뢰성과 타당성

신뢰성과 타당성 검토는 확인요인분석에 의해 제시된 결과에서 요인의 부하량 및 부하량의 통계적 유의성, 복합신뢰성(CR), 평균분산추출계수(AVE)에 의해 신뢰성과 타당성을 확인할 수 있다. 요인의 부하량은 0.60 이상이면서 통계적으로 유의해야 하고, 복합신뢰성은 최소 0.60 이상이면 신뢰성이 있고, 0.70 이상이면 CR은 계수가 0.60 이상이면 최소

신뢰수준을 만족하고, 0.70 이상이면 양호한 것으로 판정하며, AVE가 0.50 이상일 때 신뢰성이 있다고 판단한다[21, 23]. 이상의 기준에 의해 평가한 결과 환경 불확실성의 신제품 출현빈도(IG3), 기업 인프라의 지역기업으로 부타의 정보수집(IS3), 변화지향의 직원의 도전정신 장려(OC1), 운영성과의 원가 절감(CA4), 마케팅성과의 제품 브랜드 경쟁력(MK1)이 요인 부하량 기준을 충족시키지 못함에 따라 신뢰성과 타당성을 저해하는 문항으로 판단되어 삭제되었다. 이들 문항을 제외한 결과가 측정도구의 신뢰성과 타당성 검토결과를 <표 3>에 나타내었다. 본 연구에 사용된 변수의 신뢰성 범위는 최소 0.61(서비스 인프라)에서 최고 0.70(지원 인프라 및 변화지향) 사이에 분포하기 때문에 신뢰성의 기준을 충족한다고 판단할 수 있다. 또한 타당성분석의 요인 부하량 범위는 최소 0.64(2차 요인의 기업인프라)에서 최고 0.88(변화지향의 OC3)로 기준인 0.60보다 높고 모든 측정도구가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 AVE의 값도 최저치가 1차 요인의 서비스인프라로 0.53이며, 집중타당도로 인정되는 기준 0.50보다 높게 나타났다. 판별타당성 검토는 AVE의 제곱근과 상관계수를 비교하는 방법으로 검토하였는데 <표 4>에서 보는 바와 같이 상관계수가 AVE의 제곱근보다 큰 값이 없어 변수의 판별타당성이 확보된 것으로 나타났다. 신뢰성과 타당성을 확인한 확인요인분석 결과에 의한 자료의 적합도는 $\chi^2(d.f.)$ 440.55(174), $\chi^2/d.f.$ 2.53, RMR 0.02, GFI 0.97, AGFI 0.96, NFI 0.96, CFI 0.97, RMSEA 0.03이다.

4.2 연구모형의 평가 및 가설검정

연구모형의 타당성과 가설을 구조방정식 모형을 이용하여 검정하였으며, 그 결과를 <표 5>에 연구모형의 적합도를 제시하고 <표 6>에 가설의 추정 경로계수 및 통계적 유의성을 표시하였다. 구조방정식모형에서 적합도를 평가하는 절대적 기준은 존재하지 않기 때문에 단일의 지수에 의한 평가보다는 여러 지수들을 함께 검토해 볼 것을 권하고

〈표 3〉 집중타당성과 내적일관성 검토결과

1·2차 요인		측정도구	부하량	t 값	CR	AVE
1차 요인	불확실성	IG1	0.76	-	0.67	0.61
		IG2	0.80	14.76		
	기업인프라	IS1	0.76	15.64	0.63	0.56
		IS2	0.74	-		
	지원인프라	IS4	0.75	29.06	0.70	0.66
		IS5	0.84	32.40		
		IS6	0.84	-		
	서비스인프라	IS7	0.69	21.45	0.61	0.53
		IS8	0.76	22.61		
		IS9	0.74	-		
	변화지향	OC2	0.73	20.32	0.70	0.65
		OC3	0.88	-		
	학습지향	OC4	0.76	24.64	0.66	0.60
		OC5	0.83	25.93		
		OC6	0.73	-		
	운영성과	CA1	0.66	-	0.63	0.56
		CA2	0.84	21.23		
		CA3	0.73	20.93		
	마케팅성과	MK2	0.71	-	0.61	0.54
		MK3	0.75	20.70		
		MK4	0.74	20.65		
2차 요인	지역인프라	기업인프라	0.65	-	0.62	0.55
		지원인프라	0.81	13.05		
		서비스인프라	0.75	12.65		
	기업문화	변화지향	0.76	-	0.67	0.61
		학습지향	0.80	14.03		

〈표 4〉 판별타당성 검토를 위한 상관계수와 AVE 제곱근 비교

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 불확실성	0.78							
2. 기업인프라	0.35	0.74						
3. 지원인프라	0.31	0.51	0.81					
4. 서비스인프라	0.26	0.47	0.63	0.73				
5. 변화지향	0.32	0.29	0.26	0.20	0.81			
6. 학습지향	0.40	0.33	0.29	0.21	0.61	0.77		
7. 운영성과	0.26	0.18	0.14	0.12	0.37	0.35	0.75	
8. 마케팅성과	0.13	0.21	0.14	0.17	0.27	0.24	0.25	0.73

주) 대각선에 굵게 표시된 이텔릭체는 AVE의 제곱근.

있다[15]. 본 연구에서는 일반적으로 사회과학 분야에서 주로 언급되고 있는 적합도 지수들을 기준으로 하였다. <표 5>에 제시된 바와 같이 연구모형의 적합도는 관련 근거에 의한 권고지수를 모두 충족하고 있어 연구모형의 타당성이 인정되며, 따라서 가설을 검정하는데 무리가 없다고 판단하였다.

〈표 5〉 연구모형의 적합도 결과

적합도 지수	권고지수	측정결과	관련근거
$\chi^2(d.f.)$	-	556.19(204)	[16, 21, 23, 28]
$\chi^2/d.f.$	< 2 혹은 < 3	2.70	
RMR	0.05 < 혹은 0.1 <	0.02	
GFI	0.8 < 혹은 0.9 <	0.96	
AGFI	0.8 < 혹은 0.9 <	0.95	
NFI	0.9 <	0.95	
CFI	0.9 < 혹은 0.95 <	0.97	
RMSEA	< 0.05, < 0.08 혹은 < 0.1	0.04	

가설검정 결과는 <표 6>의 추정경로계수 및 통계적 유의성에서 보는 바와 같이 첫째, 불확실성과 기업문화의 관계(경로계수 0.35, t 값 8.04, $p < 0.01$), 지역인프라와 기업문화의 관계(경로계수 0.30, t 값 6.55, $p < 0.01$)가 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 환경불확실성과 지역인프라가 기업문화에 중요한 영향을 주는 변수임을 확인할 수 있다. 둘째, 환경불확실성, 기업문화, 기업형태, 기업규모는 운영성과에 모두 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 환경불확실성이 운영성과에 미치는 영향력은 0.07(t 값 1.71, $p < 0.10$), 기업문화가 운영성과에 미치는 영향력은 0.44(t 값 10.61, $p < 0.01$), 기업형태가 운영성과에 미치는 영향력은 0.10(t 값 3.41, $p < 0.01$), 기업규모가 운영성과에 미치는 영향력은 0.10(t 값 3.33, $p < 0.01$)으로 나타났다. 따라서 환경불확실성과 변화지향적이고 학습지향적인 기업문화가 운영성과에 중요한 영향을 미치며, 동시에 기업규모가 크고, 기술혁신형 기업이 운영성과에 미치

는 영향이 통계적으로 유의하다는 것을 말해주고 있다. 그러나 지역인프라가 운영성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 셋째, 지역인프라, 기업문화, 운영성과, 기업규모는 마케팅성과에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마케팅성과에 미치는 지역인프라의 영향력은 0.10(t 값 2.21, $p < 0.05$), 기업문화의 영향력은 0.27(t 값 6.01, $p < 0.01$), 운영성과의 영향력은 0.12(t 값 2.87, $p < 0.01$), 기업규모의 영향력은 0.07(t 값 2.33, $p < 0.05$)로 나타났다. 그러나 기업형태는 마케팅성과에 통계적으로 유의한 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이상의 가설검정결과를 요약하여 <그림 2>에 나타내었다.

〈표 6〉 추정경로계수 및 통계적 유의성

경로			경로계수	t 값	p 값
불확실성	→	기업문화	0.33	7.57	0.00
지역인프라			0.29	6.25	0.00
기업형태			0.05	1.69	0.09
기업규모			0.02	0.66	0.51
불확실성	→	운영성과	0.07	1.71	0.09
지역인프라			-0.05	-1.13	0.26
기업문화			0.43	8.26	0.00
기업형태			0.09	2.90	0.00
기업규모			0.10	3.37	0.00
불확실성	→	마케팅성과	-0.05	-1.16	0.25
지역인프라			0.10	2.21	0.03
기업문화			0.24	4.37	0.00
운영성과			0.13	3.10	0.00
기업형태			0.00	-0.09	0.93
기업규모			0.06	1.82	0.07

주) 기업형태 : 기술혁신형 1, 일반 0으로 지정.

기업규모 : 직원 수에 자연로그를 취한 값.

5. 결 론

환경 불확실성은 기업의 예측 신뢰성을 감소시키기 때문에 경영활동에서의 의사결정을 어렵게 할 뿐만 아니라 시행착오를 경험하게 하는 등 여러 측면

〈그림 2〉 가설검정결과

에서 위협적인 요인인 것은 분명하다. 그러나 외환 위기를 경험한 국내 기업들은 내부적으로 효율성을 추구하고 개방화에 대비한 세계 경제의 동향에 주의를 기울이며 변화에 대비하고 적응하는 노력을 기울여 왔다. 대기업보다 중소기업이 여러 가지 측면에서 환경 변화에 유연하게 대처할 수 있는 것으로 알려져 있다. 또한 가용자원이 대기업에 비해 풍족하지 못한 중소기업은 입지한 지역의 인프라가 경영활동에 중요한 영향을 준다. 본 연구는 환경 불확실성과 지역인프라가 변화에 유연하며 개방적이고 학습지향의 기업문화와 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였다. 실증분석 결과와 시사점은 다음과 같이 해석될 수 있다. 첫째, 환경불확실성, 지역인프라, 기업형태는 기업문화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 환경 불확실성이 기업경영에 부정적인 영향을 주는 요인임에도 불구하고 외환위기를 슬기롭게 극복하면서 환경 불확실성에 충분히 대비해 온 기업들은 이에 적응할 수 있는 유연하고 외부지향적인 기업문화를 형성할 수 있었기 때문으로 해석된다. 또한 지역인프라가 이러한 기업문화를 형성하는데 중요한

영향을 미치며, 기술혁신형 기업이 일반기업보다 더 유연한 기업문화를 갖추고 있다고 판단할 수 있다. 둘째, 환경불확실성, 기업문화, 기업형태, 기업규모는 운영성과에 긍정적인 영향을 미치며, 지역인프라는 기업문화를 통해 운영성과에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타나 기업문화가 지역 인프라와 운영성과 사이에 부분매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 이는 환경불확실성에 대비한 기업, 유연하고 개방적인 기업문화, 기술혁신형 기업, 기업의 규모가 클수록 운영성과를 향상시키는데 영향을 준다는 해석이 가능하다. 특히 운영성과에는 기업문화가 큰 영향을 주고 있었다. 셋째, 지역인프라, 기업문화, 운영성과, 기업규모는 마케팅성과에 긍정적인 영향을 주며, 환경불확실성은 기업문화와 운영성과를 통해 마케팅성과에 영향을 주지만 직접적인 영향은 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 기업문화와 운영성과는 환경 불확실성과 마케팅성과 사이에 부분매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 마케팅성과에도 운영성과와 마찬가지로 기업문화가 가장 큰 영향을 미치며 다음으로 운영성과의 영향력이 큰 것으로 나타났다. 본 연

구의 결과는 국내 중소기업들이 환경의 불확실성을 이해하고 있으며, 이에 적응할 수 있는 기업문화를 형성함으로써 운영과 마케팅 부분의 성과를 개선시키고 있음을 확인할 수 있었으며, 기업이 입지하고 있는 지역인프라는 환경불확실성에 적응할 수 있는 기업문화를 형성하는데 중요한 영향요인을 밝히고 있다. 또한 불확실한 환경에서 운영성과와 마케팅성과를 개선하기 위해서는 변화지향적이고 학습지향적인 기업문화를 구축하는 것이 중요하다는 것을 설명하고 있다.

본 연구는 중소기업의 입장에서 환경불확실성, 지역인프라, 기업문화, 운영성과와 마케팅성과의 관계를 대구와 경북지역의 중소기업을 대상으로 실증적으로 분석하여 결과를 도출하였다. 지금까지 논의한 결과 외 지역인프라와 운영성과의 관계, 환경불확실성과 마케팅성과의 관계는 통계적으로 유의하지는 않지만 음의 결과로 나타났다. 특히 지역인프라가 운영성과에는 음의 영향력을 가지지만 마케팅성과에는 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 몇 가지 관점에서 해석된다. 첫째, 조사대상 지역의 기업은 지역인프라가 내부적 운영프로세스를 개선하는데 별 영향을 주지 못하지만 유통, 촉진, 판매역량과 같은 마케팅성과를 개선하는데 상당한 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 둘째, 지역인프라가 모든 산업을 대상으로 우수한 조건을 갖추기란 매우 어렵다. 따라서 특정 산업에서 지역인프라가 강점을 가질 수도 있고 또 어떤 산업에서는 부정적인 영향을 미칠 수도 있음을 간과해서는 안 될 것이다. 본 연구의 조사대상 범위가 대구와 경북지역으로 두 지자체를 포함하고 있으며, 대구지역에 소재 하는 산업단지도 단지별로 특성을 달리하고 있다. 뿐만 아니라 경북지역은 북부내륙, 남부내륙, 동해안 등 몇 개의 단위지역으로 구분될 수 있으며, 각 지역마다 갖추고 있는 인프라가 다를 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다. 셋째, 환경불확실성은 영향력이 미미하지만 마케팅성과에 부정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 기업은 불확실성의 정도와 방향을 관심있게 살펴

보아야 한다. 본 연구의 결과는 중소기업의 입장에서 기업들은 환경불확실성을 염두에 둔 기업문화를 갖추고 있으며, 지역인프라가 기업의 문화를 형성하는데 중요한 영향을 준다는 것을 확인할 수 있다. 지방자치단체의 입장에서 지역인프라가 마케팅 성과 뿐 아니라 내부 운영프로세스의 개선도 영향을 줄 수 있도록 관련 인프라를 확보해야 하며, 좀 더 노력을 기울인다면 기업유치에 앞서 지역별 인프라의 특성을 잘 홍보하고 이미 형성된 인프라를 적극적으로 활용할 수 있는 기업을 유치하기 위해 노력하는 것이 지방자치단체와 기업이 상생할 수 있다는 점에서 바람직할 것으로 판단된다.

끝으로 본 연구를 수행하고 결과를 통해 해석하는 과정에서 몇 가지 한계점이 발견되며, 향후 연구에서 고려해야 할 점으로 제안한다. 첫째, 본 연구의 대상은 중소 제조업을 대상으로 하였기 때문에 대기업과의 비교가 이루어지지 못했다. 비록 기업규모의 영향력을 확인하기는 하였으나 일반적으로 대기업 보다는 중소기업이 불확실한 환경에 대한 적응력이 뛰어나다고 알려져 있는데 그 영향력의 크기를 비교하지 못했다. 둘째, 환경불확실성 요인을 거시적 환경과 미시적 환경으로 구분할 필요성을 느꼈다. 기업생태계에 영향을 주는 요인 즉, 모든 기업에 공통적으로 적용되는 부분과 개별기업이나 산업 내에 영향을 주는 요인으로 구분하여 이루어졌다면 보다 구체적인 결과가 도출될 수 있었을 것으로 판단하며, 산업군별로 환경에 어떤 영향을 받는지에 대한 분석도 가능했을 것이다. 셋째, 기업수준에서 이루어진 연구임에도 불구하고 표본크기가 매우 크다는 점이 갖는 의미도 있겠으나 대구와 경북지역의 제한된 자료가 활용되었다는 점도 아쉬움으로 남는다. 지역별로 인프라의 구조가 다르며, 경우에 따라서는 특정 산업을 위해서 인프라를 구축한 지역도 있을 것이기 때문이다. 향후 연구에서는 이러한 점들에 대한 고려가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김인수, 『거시조직론』, 무역경영사, 1991.

- [2] 김창수, 이유경, “경영환경 변화에 따른 전략, 조직구조, 조직문화간 적합성에 관한 연구 : 포스코 사례”, 『경영과학』, 제28권, 제3호(2011), pp.47-60.
- [3] 박재곤, 이원빈, 『기업의 지방투자 실태와 활성화 방안』, 산업연구원, 2005.
- [4] 반재인, 김성홍, “기업특성에 따른 SCM 전략이 기업성과에 미치는 영향”, 『한국생산관리학회지』, 제22권, 제2호(2011), pp.197-213.
- [5] 변용환, 이문호, 김중화, 천세학, 전태영, “기업 투자 유치를 위한 자원의 효율적 배분에 대한 연구”, 『경영교육연구』, 제13권, 제2호(2009), pp.157-181.
- [6] 유규창, “글로벌 경제의 불확실성에 따른 위기관리 인력운영 방향”, 『월간 경영계』, 제2호(2012), pp.12-17.
- [7] 유세준, “기업 환경 변화에 따른 중소기업의 적응전략”, 『중소기업연구』, 제26권, 제3호(2004), pp.149-178.
- [8] 윤동섭, 조대우, “한국 벤처기업의 해외 진출결정요인에 대한 연구”, 『국제경영연구』, 제18권, 제1호(2007), pp.28-57.
- [9] 윤재홍, 김기영, “생산전략과 성과측정간의 적합성에 관한 연구”, 『생산관리연구』, 제2권, 제1호(1991), pp.109-144.
- [10] 윤종록, 김형철, 장재식, “환경불확실성, 차별화 전략, 조직구조가 벤처기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국경영학회 통합학술대회』, (2010), pp.1-23.
- [11] 이덕희, 박재곤, 『과학기술집적지 발전방안』, 산업연구원, 1999.
- [12] 이만우, 노상환, “중소기업조세지원제도의 실효성에 관한 연구”, 『중소기업연구』, 제24권, 제3호(2002), pp.227-245.
- [13] 임채홍, 함요상, 김정렬, “과학기술인프라와 산업별 특화수준이 지역경제성장에 미치는 효과 분석”, 『한국사회와 행정연구』, 제21권, 제4호(2011), pp.309-342.
- [14] 최인혁, 오동욱, “기업체 입지환경요인 수준과 업종, 입지유형, 생산체제 및 기업규모간 관계 분석”, 『중소기업연구』, 제27권, 제4호(2005), pp.225-268.
- [15] 홍세희, “구조방정식모형의 적합도지수 선정 기준과 그 근거”, 『한국심리학회지 : 임상』, 제19권, 제1호(2000), pp.161-177.
- [16] Anderson, J.C. and E.W. Gerbing, "Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3(1988), pp.411-423.
- [17] Baum, J.R. and S. Wally, "Strategic Decision Speed and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.11(2003), pp.1128-1129.
- [18] Cadongan, J.W., C.C. Cui, and E.K. Li, "Export Market-Orientated Behavior and Export Performance," *International Marketing Review*, Vol.20, No.5(2003), pp.493-513.
- [19] Ferdows, K. and A. De Meyer, "Lasting Improvements in Manufacturing Performance : In Search of a New Theory," *Journal of Operations Management*, Vol.9, No.2(1990), pp.168-184.
- [20] Flynn, B.B. and E.J. Flynn, "An Exploratory Study of the Nature of Cumulative Capabilities," *Journal of Operations Management*, Vol.22, No.5(2004), pp.439-457.
- [21] Hair, Jr. J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson and R.L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, NJ : Pearson Prentice Hall, 2006.
- [22] Hammer, H., "The Superefficient Company," *Harvard Business Review*, Vol.79, No.8(2001), pp.82-91.
- [23] Hatcher, L., *A Step by Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, NC : SAS Publishing, 2003.

- [24] Hayes, R.H. and S.C. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge : Competing through Manufacturing*, NY : Wiley, 1984.
- [25] Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W. E. Sasser and L.A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2(1994), pp.164-174.
- [26] Heskett, J.L., W.E. Sasser and L.A. Schlesinger, *The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, NY : Free Press, 1997.
- [27] Hofstede, G., *Culture's Consequences*, CA : Sage, 1980.
- [28] Hu, L. and P.M. Bentler, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis : Onventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, Vol.6, No.1(1999), pp.1-55.
- [29] Jaworski, B.J. and A.K. Kohli, "Market Orientation : Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3(1993), pp. 1-18.
- [30] Jayaram, J., C. Droge, and S.K. Vickery, "The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance," *Journal of Operations Management*, Vol.18(1999), pp.1-20.
- [31] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "Balanced Scorecard-Measure that Drive Performance," *Harvard Business Review*, (1992), pp.71-79.
- [32] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management system," *Harvard Business Review*, (1996), pp.75-85.
- [33] Kotler, P., *Kotler on Marketing*, NY : The Free Press, 1999.
- [34] Kotter, J.P. and J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, NY : The Free Press, 1992.
- [35] McDermott, C.M. and G.N. Stock, "Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology Implementation," *Journal of Operations Management*, Vol.17(1999), pp.521-533.
- [36] Narasimhan, R. and A. Das, "The Impact of Purchasing Integration and Practices on Manufacturing Performance," *Journal of Operations Management*, Vol.19(2001), pp.593-609.
- [37] Ouchi, W.G., *Theory Z : New american business can meet the Japanese challenge*, NY : Aveon, 1981.
- [38] Parjogo, D.I. and C.M. McDermott, "The Relationship between Multidimensional Organizational Culture and Performance," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.31, No.7(2011), pp.712-735.
- [39] Peng, D.X., R.G. Schroeder, and R. Shah, "Linking Routines to Operations Capabilities : A New Perspective," *Journal of Operations Management*, Vol.26(2008), pp.730-748.
- [40] Pettigrew, A.M., "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24(1979), pp.570-581.
- [41] Quinn, R.E. and G.M. Spreitzer, "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life," *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5(1991), pp.115-142.
- [42] Sandberg, W.R. and C.W. Hofer, "Improving New Venture Performance : The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur," *Journal of Business Venturing*, Vol.2(1987), pp.5-28.
- [43] Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, CA : Jossey-Bass, 1985.