

## 농협조직의 핵심성공요인: 고성과 지역농협과 저성과 지역농협의 비교연구

박경미<sup>1</sup>, 황재원<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>농협대학교 협동조합경영과, <sup>2</sup>한국교통대학교 경영학과

### Key Success Factors of Agricultural Cooperative Federation: A Comparative Study of High Performers and Low Performers

Kyoungmi Park<sup>1</sup>, Jaewon Hwang<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Dept. of Cooperative Management, Agricultural Cooperative University

<sup>2</sup>Dept. of Business Administration, Korea National University of Transportation

**요약** 본 연구는 농협조직의 핵심성공요인을 도출하기 위해 지역농협의 사업부들을 대상으로 상대적으로 성과가 높은 사업부와 상대적으로 성과가 낮은 사업부로 분류한 후, 이들 간에 환경의 안정성, 자원의 보유량, 자원의 유연성, 차별화 전략, 저원가 전략의 차이가 있는지를 살펴보았다. 분석결과에 따르면 고성과 사업부는 저성과 사업부에 비해 자원의 보유량, 자원의 유연성, 차별화 전략의 추구정도, 저원가 전략의 추구정도에 있어 우위를 가지는 것으로 확인되었으나, 환경의 안정성은 고성과 사업부와 저성과 사업부 간에 차이가 없는 것으로 나타났다. 이를 통해 자원속성 및 전략속성으로 대표되는 조직의 내적요인이 핵심성공요인으로서 경영성과에 중요한 영향을 미치는 반면, 환경속성으로 대표되는 조직의 외적요인은 핵심성공요인으로 작용하기에는 한계가 있다는 결론에 도달하였다. 특히 고성과 사업부와 저성과 사업부 간에 가장 큰 차이를 발생시키는 요인은 자원의 유연성으로서, 경쟁자에 비해 자원과 규모 면에서 불리한 위치에서 경쟁하는 경우에는 다양한 영역에서 활용될 수 있는 유연한 자원의 확보가 핵심적인 성공요인임을 확인할 수 있었다. 본 연구는 실증분석에 근거하여 농협조직의 핵심성공요인을 도출했다는 점에서 의의를 가진다.

**Abstract** This study was conducted to identify key success factors of the Agricultural Cooperative Federation. We classified the divisions of regional agricultural cooperatives into high performers and low performers to investigate differences in environmental stability, resource capacity, resource flexibility, differentiation strategy, and low-cost strategies between high and low performers. Empirical analyses revealed that high performers are superior to low performers in resource capacity, resource flexibility, differentiation, and low-cost, but there was no difference in environmental stability between high performers and low performers. Internal factors including resource and strategy attributes affect business performance, but external factors such as environmental attributes do not. Moreover, resource flexibility generates the broadest gap between high performers and low performers. These results indicate that resource flexibility is the key factor leading to success of organizations with greater competitors because it enables them to overcome their disadvantageous competitive position in size and resources through complete exploitation of resources across divergent business areas owing to its flexibility. Our contribution is that we draw the key success factors of the Agricultural Cooperative Federation through an empirical approach.

**Keywords** : Key Success Factors, Environmental Stability, Resource Capacity, Resource Flexibility, Differentiation Strategy, Low-Cost Strategy

\*Corresponding Author: Jaewon Hwang(Korea National University of Transportation)

email: j2kb@ut.ac.kr

Received May 31, 2019

Accepted August 2, 2019

Revised July 10, 2019

Published August 31, 2019

## 1. 서론

핵심성공요인(key success factors or critical success factors)에 대한 논의는 Daniel[1]로부터 시작되었는데, 그는 특정 산업에 속한 모든 기업에게 공통적으로 적용되는 산업수준의 성공요인이 존재한다고 주장하였다. Rockart[2]는 조직 내의 특정한 활동영역은 경쟁의 성패에 매우 중요한 영향을 미치기 때문에 이를 지속적이고 신중하게 관리해야 한다고 강조하였으며, Bruno & Leidecker[3]는 제대로 유지되고 관리될 때 산업 내 경쟁에서의 성공에 중요한 영향을 미치는 특성, 조건, 변수들이 존재한다고 주장하였다. 한편 Ellegard & Grunert[4]는 시장 내에서 경쟁자보다 더 높은 가치를 창출하거나 더 낮은 원가를 달성하도록 만들어주는 자원이나 능력을 조직성공의 주요 요인으로 인식하였으며, 나아가 Arce & Flynn[5]는 핵심성공요인이 조직 내부의 활동뿐만 아니라 조직외부의 활동도 포함한다고 설명하였다.

핵심성공요인에 대한 논의는 경영자원의 '가치(value)'에 대한 논의와 연결된다. Barney[6]는 조직이 보유한 자원과 능력의 가치는 조직으로 하여금 외부로부터의 기회와 위협에 얼마나 효과적으로 대응할수록 해주는지에 따라 결정된다고 주장하였다. 만일 보유자원이 환경에 효과적으로 대응하도록 해준다면 강점이 되고, 반대의 경우라면 약점으로 작용한다는 것이다[7]. 이와 같이 핵심성공요인은 조직의 경쟁력이나 경영성과를 높여주는 요인으로 이해될 수 있다. 따라서 핵심성공요인을 확보한 조직은 높은 성과를 달성할 것이고, 그렇지 못한 조직은 상대적으로 성과가 낮을 것이다. 이를 다시 해석하면, 성과가 높은 조직과 낮은 조직 간에 유의적인 차이가 존재하는 영역을 핵심성공요인으로 간주할 수 있다.

본 연구는 전략경영 분야에서 조직의 경영성과에 중요한 영향을 미치는 요인으로서 광범위하게 받아들여지고 있는 변수들을 중심으로, 고성과 조직과 저성과 조직 간에 해당 변수들이 어떤 차이를 보이는지를 검증함으로써 농협조직의 핵심성공요인이 무엇인지를 밝히는 데에 목적을 둔다. 이를 위해 상대적으로 성과가 높은 지역농협의 사업부와 상대적으로 성과가 낮은 지역농협의 사업부 간에 환경의 안정성, 자원의 보유량, 자원의 유연성, 차별화 전략의 추구정도, 저원가 전략의 추구정도가 통계적으로 유의미하게 다른지를 실증적으로 분석하고자 한다.

## 2. 이론 및 가설

### 2.1 환경의 안정성

외부환경과 경영성과의 관계에 대한 일련의 연구들에 따르면, 환경이 불확실할수록 성과가 하락할 가능성은 높아지게 된다. 조직이론에서는 환경의 풍부성(resourcefulness), 역동성(dynamics), 복잡성(complexity)에 따라 환경이 안정적인지 불확실한지가 결정된다고 설명한다[8]. 우선 환경의 풍부성은 환경이 조직의 성장에 얼마나 도움이 줄 수 있는지와 관련이 있는 개념인데, 풍부성이 높은 환경에서는 조직의 실수를 비교적 쉽게 만회할 수 있는 반면, 풍부성이 낮은 환경에서는 매우 어렵게 된다. 예를 들어 고성장 산업은 환경의 풍부성이 높은 경우에 해당되는데, 다른 기업과의 경쟁에서 밀리더라도 신규수요가 계속적으로 창출되기 때문에 치명적인 매출저하로 이어지지는 않는다. 다음은 환경의 역동성으로서 환경변화가 얼마나 빈번하게 이루어지는지를 의미한다. 역동성이 높은 환경에서는 미래에 대한 정확한 예측이 어려울 뿐만 아니라, 신속한 대처가 이루어지지 않는 경우에는 조직이 제시한 대응방안은 현재의 환경이 아닌 과거의 환경에 대한 것이 될 수 있다. 마지막으로 환경의 복잡성이 있는데, 이는 주로 경쟁자의 수와 동질성으로 설명된다. 즉 경쟁자가 많고, 개별 경쟁자의 행동패턴이 다양할수록 하나의 대응방안으로 경쟁자 전체를 상대하기가 어려워진다는 것이다.

환경이 불확실할수록 조직의 대응이 어려워지고, 이에 따라 많은 시간과 비용, 노력을 지속적으로 들여야 하고 경우에 따라서는 비효과적인 대응이 유발될 여지가 증가하는 반면, 환경이 안정적일수록 새로운 대응방안을 제시하거나 변화를 모색할 필요성이 적기 때문에 잘못된 대응이나 실수의 여지가 줄어들게 된다. 따라서 환경의 안정성은 경영성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용할 것이므로 고성과 조직일수록 상대적으로 안정적인 외부환경에 노출되어 있는 반면, 저성과 조직일수록 불확실한 외부환경에 노출되어 있을 가능성이 높을 것이다.

가설 1. 상대적으로 성과가 높은 지역농협의 사업부는 상대적으로 성과가 낮은 지역농협의 사업부에 비해 환경의 안정성이 높을 것이다.

### 2.1 자원의 보유량

자원기반관점은 조직이 자원으로 이루어져 있다고 설

명하는데, 이러한 자원에는 모든 유형의 자산과 함께 역량, 조직프로세스, 조직속성, 정보, 지식 등이 포함된다 [6]. 또한 자원기반관점은 조직의 보유자원이 조직의 경쟁력과 경영성과의 원천이 된다고 주장한다[9,10]. Ghoshal & Nohria[11]는 다국적 기업의 본사가 많은 자원을 보유한 해외지사에게 의존성이 생기게 되는 이유가 해당 지사의 많은 자원이 다른 지사의 경쟁력을 높이는 데에 활용될 수 있기 때문이라고 설명한다. Thompson & Strickland[12]는 조직의 강점과 약점은 조직이 얼마나 자원을 풍족하게 가지고 있는지에 의해 결정된다는 점을 강조한다. 말하자면 조직의 약점은 필요한 자원이 없거나 부족하기 때문에 생긴다는 것이다. 그러므로 자원을 많이 보유할수록 약점은 줄어들고 강점은 증가할 것이다. 강점이 많을수록 경쟁우위를 확보할 가능성이 커지고, 경쟁우위가 높아질수록 경영성과 또한 향상될 여지가 많아질 것이다. 따라서 고성과 조직일수록 더 많은 자원을 보유할 가능성이 높을 것이고, 저성과 조직일수록 상대적으로 적은 자원을 보유할 가능성이 높을 것이다.

가설 2. 상대적으로 성과가 높은 지역농협의 사업부는 상대적으로 성과가 낮은 지역농협의 사업부에 비해 자원의 보유량이 많을 것이다.

### 2.3 자원의 유연성

Prahalad & Hamel[13]은 1980년대 일본기업들이 자원의 열세에도 불구하고 미국기업과의 경쟁에서 승리하고 글로벌 시장을 장악할 수 있었던 중요한 이유는 하나의 자원으로 다양한 시장에 적용할 수 있는 접근성(multi-market accessibility)을 갖추었기 때문이라고 주장하였다. 예를 들어 혼다의 엔진 및 파워트레인 기술은 자동차 시장뿐만 아니라 오토바이, 잔디깎이, 발전기 등 이질적인 사업영역에 적용될 정도로 유연했다는 것이다. 보유자원이 유연하다면 사업영역 간의 관련성이 낮더라도 자원공유가 가능해지므로 자원공유의 범위를 확대할 수 있다[14]. 또한 서로 다른 사업영역 간에 비교적 수월하게 자원이 공유되면서 자원공유의 비용을 낮출 수 있으므로 자원공유의 순익은 보다 커질 것이다. 자원공유는 경영성과의 개선에 긍정적으로 작용하는 것으로 알려져 있다[15]. 유연한 자원은 자원공유를 더 많이 하도록 유도할 것이고, 더 많은 자원공유는 더 높은 경영성과를 만들어낼 것이다. 따라서 고성과 조직일수록 적은 비용으

로 더 많은 자원을 공유하도록 해주는 유연한 자원을 보유하고 있을 가능성이 높은 반면, 저성과 조직일수록 자원공유에 불리한, 유연성이 상대적으로 낮은 자원을 보유하고 있을 가능성이 높을 것이다.

가설 3. 상대적으로 성과가 높은 지역농협의 사업부는 상대적으로 성과가 낮은 지역농협의 사업부에 비해 자원의 유연성이 높을 것이다.

### 2.4 경쟁전략

경쟁전략은 경쟁우위를 달성하기 위해 조직이 선택할 수 있는 방법론으로 규정된다[16]. 경쟁전략은 Miles & Snow[17]에 의해 처음으로 진취적 전략(prospector), 방어적 전략(defender), 분석적 전략(analyzer), 반응적 전략(reactor)의 4가지의 기본적인 유형으로 분류되었다. 특히 이들은 조직이 환경상황에 대해 일관된 패턴으로 대응하면서 지속성과 안전성이 생기게 되고, 이를 토대로 일련의 반응 메커니즘(response mechanism)이 구축되는데, 이러한 반응 메커니즘은 이후 변화된 환경이 도래할 때에도 적절하게 대처할 수 있는 역량으로 작용한다고 설명하였다. 이러한 측면에서 반응적 전략은 지속성과 일관성이 결여된 상태로 그때그때의 상황에 대응하는 데에 그치기 때문에 체계적인 반응 메커니즘이 미비된 상태에서 새로운 환경에 대처하는 과정에서 부적절한 대응과 이로 인한 좋지 않은 경영성과를 촉발할 가능성을 높게 된다.

경쟁전략의 유형은 Miles & Snow[17]에 의해 처음 제시되었지만, 보다 보편적으로 사용되는 분류방법은 조직이 추구하는 경쟁우위의 속성에 따라 차별화 전략과 저원가 전략으로 구분한 Porter[18]의 방식이다. Porter는 경쟁우위를 달성하기 위해서는 경쟁자보다 낮은 원가로 생산이 가능하여 구매자에게 더 낮은 가격을 제시하거나 시장 내에서 구매자의 니즈(needs)를 충족시켜줄 수 있는 유일한 존재가 되어야 한다고 주장하였다. 특히 Porter는 차별화 전략과 저원가 전략 중 어느 한 전략을 배타적으로 구사하는 것이 두 가지 유형의 전략을 동시에 구사하는 것보다 더 높은 성과를 가져온다고 지적하였다. 차별화를 추구하던 조직이 비용적인 측면에서 타협을 하면 구매자들은 보다 철저하게 차별화를 추구하는 경쟁자에게로 등을 돌리게 되고, 저원가를 추구하던 조직이 차별화를 고려하면 비용이 증가하면서 순수하게 저원가 전략만을 추구하는 경쟁자에 대해 가격경쟁력이 상실

되기 때문이다. Miles & Snow[17], Porter[18]의 논의가 시사하는 바는, 경쟁전략을 본격적으로 구사하는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높을 가능성이 크다는 것이다. 따라서 고성과 조직일수록 경쟁전략을 보다 심도 있게 추구할 가능성이 높은 반면, 저성과 조직일수록 다소 어중간한 수준으로 경쟁전략을 추구할 가능성이 높을 것이다.

가설 4. 상대적으로 성과가 높은 지역농협의 사업부는 상대적으로 성과가 낮은 지역농협의 사업부에 비해 차별화 전략의 추구정도가 높을 것이다.

가설 5. 상대적으로 성과가 높은 지역농협의 사업부는 상대적으로 성과가 낮은 지역농협의 사업부에 비해 저원가 전략의 추구정도가 높을 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 표본 및 자료 수집

본 연구는 우리나라 지역농협을 대상으로 한 설문자료에 근거하였는데, 설문조사는 예비조사를 통해 일부 어색한 문항을 수정한 후 본 조사를 시행하였다. 본 조사는 지역농협의 교육지원사업부, 경제사업부, 금융사업부를 대상으로 하였으며, 지역농협에서 5년 이상 근무한 직원들을 설문응답자로 한정하였다. 본 조사에서는 총 200부의 설문지를 배포하여 그 중 122부가 회수됨으로써 약 61%의 회수율을 기록하는데, 이는 41개 지역농협에 속한 122개 사업부에 해당된다.

한편 보편적 경영논리의 적용을 위해 농협조직에 특화된 설문이 아닌 다양한 형태의 조직을 대상으로 하는 일반화되고 보편화된 설문으로 구성하였다. 또한 동일방법편의(common methods biases)를 최소화하기 위해 독립변수와 종속변수 각각에 해당되는 문항들을 2개의 설문지로 분리한 후, 서로 다른 2명의 응답자가 응답하도록 하였다[19,20].

#### 3.2 변수의 정의 및 측정

설문지는 환경의 안정성, 자원의 보유량, 자원의 유연성, 차별화 전략, 저원가 전략, 성과에 대한 문항으로 이루어졌으며, 각각의 문항들은 7점 척도로 측정하였다.

환경의 안정성(environmental stability): Miller[21], Miller & Droge[22]의 설문내용에 근거하여 제시

된 8개 문항에 대해 각각 평가하도록 한 후 도출된 평균값을 사용하였다(Cronbach's  $\alpha=0.80$ ).

자원의 보유량(resource capacity): Miller & Friesen[23]의 설문내용에 근거하여 제시된 12개 자원항목에 대해 각각의 보유수준을 평가하도록 한 후 도출된 평균값을 사용하였다(Cronbach's  $\alpha=0.91$ ).

자원의 유연성(resource flexibility): Prahalad & Hamel[13]이 제시한 '다양한 시장에서의 접근성'의 개념에 근거하여 설문내용이 만들어졌으며, 자원의 보유량을 측정할 때 사용되었던 12개 자원항목에 대해 각각 얼마나 다양한 사업영역에서 활용될 수 있는지를 평가하도록 한 후 도출된 평균값을 사용하였다(Cronbach's  $\alpha=0.95$ ).

차별화 전략(differentiation strategy): Porter[18]의 본원적 전략(generic strategy)을 측정하는 Nayyar[24]의 설문내용에 근거하여 4개 문항에 대해 각각 평가하도록 하였으며, 이후 도출된 평균값을 사용하였다(Cronbach's  $\alpha=0.81$ ).

저원가 전략(low-cost strategy): 차별화 전략과 마찬가지로 Nayyar[24]의 설문내용에 근거하여 3개 항목에 대해 각각 평가하도록 한 후 이를 토대로 도출된 평균값을 사용하였다(Cronbach's  $\alpha=0.64$ ). 일반적으로 Cronbach's  $\alpha \geq 0.6$ 이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단한다[25].

경영성과(business performance): Govindarajan & Fisher[26]가 제시한 주관적 성과지표를 사용하였으며, 총 12개 항목을 대상으로 사업부의 성과를 각각 평가하도록 한 후 도출된 평균값을 사용하였다(Chronbach's  $\alpha=0.91$ ). 재무적 성과지표가 아닌 주관적 성과지표를 사용하였는데, 그 이유는 농협조직의 특성과 관련이 있다. 우선 지역농협의 사업부는 교육지원사업부, 경제사업부, 금융사업부로 구성되어 있는데, 각각의 사업부가 추구하는 미션과 목표가 상이할 수 있고, 이로 인해 모든 사업부에 동일한 평가기준을 적용하는 데에는 어려움이 따르기 때문이다. 또한 지역농협의 사업들은 영리적 속성과 비영리적 속성이 혼재되어 있어서 재무적 성과만으로 사업부의 성과를 제대로 평가하는 데에는 한계가 있기 때문이다.

### 4. 분석결과

본 연구에서 사용된 변수들의 기본적인 통계량과 상관관계는 다음 Table 1에 제시되어 있다. 독립변수와 종속

변수간의 관계를 살펴보면, 환경의 안정성은 경영성과와 유의적인 관계를 보이지 않고 있으나, 자원의 보유량, 자원의 유연성, 차별화 전략, 그리고 저원가 전략은 경영성과와 유의적인 관계를 가지는 것으로 확인되었다.

Table 1. Descriptive Statistics & Correlations

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5
1.Environment	3.25	0.65					
2.Capacity	4.06	0.88	0.14				
3.Flexibility	4.03	0.10	0.03	0.72***			
4.Differentiation	3.54	1.04	-0.05	0.24**	0.25		
5.Low-cost	3.78	1.01	-0.10	0.27**	0.34***	0.44***	
6.Performance	3.97	0.92	0.01	0.37***	0.45***	0.23**	0.28**

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

#### 4.1 가설 1의 검증결과: 환경의 안정성과 성과

가설 1의 검증을 위해 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부와 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부 간에 환경의 안정성에 있어 차이가 있는지를 살펴보기 위해 t-test를 실시하였다. 분석결과는 Table 2에 제시되어 있다. 집단 간 차이에 대한 통계적 유의수준을 보여주는 유의도는 p<0.05에서 비유의적인 것으로 확인되었다. 이는 고성과 사업부와 저성과 사업부 간에 환경의 안정성이 다르지 않다는 것을 의미한다. 따라서 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부와 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부에 비해 환경이 더 안정적일 것이라는 가설1은 기각되었다.

#### 4.2 가설 2의 검증결과: 자원의 보유량과 성과

가설 2의 검증을 위해 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부와 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부 간에 자원의 보유량이 상이한지를 살펴보기 위해 t-test를 실시하였다. 분석결과는 Table 2에 제시되어 있다. 집단 간 차이에 대한 통계적 유의수준을 보여주는 유의도는 p<0.001에서 유의적인 것으로 확인되었다. 집단 간 평균차이를 살펴보면 고성과 사업부의 자원보유량의 평균값은 4.3148이고, 저성과 사업부의 자원보유량의 평균값은 3.7839로 나타났다. 이는 고성과 사업부가 저성과 사업부에 비해 더 많은 자원을 보유하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부가 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부에 비해 자원의 보유량이 더 높을 것이라는 가설2는 채택되었다.

#### 4.3 가설 3의 검증결과: 자원의 유연성과 성과

가설 3의 검증을 위해 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부와 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부 간에 자원의 유연성이 서로 다른지를 살펴보기 위해 t-test를 실시하였다. 분석결과는 Table 2에 제시되어 있다. 집단 간 차이에 대한 통계적 유의수준을 보여주는 유의도는 p<0.001에서 유의적인 것으로 확인되었다. 집단 간 평균차이를 살펴보면 고성과 사업부의 자원유연성의 평균값은 4.4167이고, 저성과 사업부의 자원유연성의 평균값은 3.6130으로 나타났다. 이는 고성과 사업부가 저성과 사업부에 비해 더 유연한 자원을 보유하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부가 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부에 비해 자원의 유연성이 높을 것이라는 가설 3은 채택되었다.

#### 4.4 가설 4의 검증결과: 차별화 전략과 성과

가설 4의 검증을 위해 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부와 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부 간에 차별화 전략의 추구정도에 있어 차이가 있는지를 살펴보기 위해 t-test를 실시하였다. 분석결과는 Table 2에 제시되어 있다. 집단 간 차이에 대한 통계적 유의수준을 보여주는 유의도는 p<0.05에서 유의적인 것으로 확인되었다. 집단 간 평균차이를 살펴보면 고성과 사업부의 차별화 전략 추구정도의 평균값은 3.7421이고, 저성과 사업부의 차별화 전략 추구정도의 평균값은 3.3305로 나타났다. 이는 고성과 사업부가 저성과 사업부에 비해 보다 많이 차별화를 지향한다는 것을 의미한다. 따라서 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부가 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부에 비해 차별화 전략의 추구정도가 높을 것이라는 가설4는 채택되었다.

#### 4.5 가설 5의 검증결과: 저원가 전략과 성과

가설 5의 검증을 위해 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부와 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부 간에 저원가 전략의 추구정도에 있어 차이가 있는지를 살펴보기 위해 t-test를 실시하였다. 분석결과는 Table 2에 제시되어 있다. 집단 간 차이에 대한 통계적 유의수준을 보여주는 유의도는 p<0.01에서 유의적인 것으로 확인되었다. 집단 간 평균차이를 살펴보면 고성과 사업부의 저원가 전략 추구정도의 평균값은 4.0053이고, 저성과 사업부의 저원가 전략 추구정도의 평균값은 3.5345

로 나타났다. 이는 고성과 사업부가 저성과 사업부에 비해 보다 많이 저원가를 지향한다는 것을 의미한다. 따라서 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부가 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부에 비해 저원가 전략의 추구정도가 높을 것이라는 가설5는 채택되었다.

Table 2. t-test Results

Variable	Group	Mean	t
Environment	High Performers	3.1978	-0.99
	Low Performers	3.3155	
Capacity	High Performers	4.3148	3.48***
	Low Performers	3.7839	
Flexibility	High Performers	4.4167	4.85***
	Low Performers	3.6130	
Differentiation	High Performers	3.7421	2.21*
	Low Performers	3.3305	
Low-cost	High Performers	4.0053	2.62**
	Low Performers	3.5345	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

#### 4.6 검증결과의 정리

본 연구는 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부와 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부 간에 환경의 안정성, 자원의 보유량, 자원의 유연성, 차별화 전략의 추구정도, 저원가 전략의 추구정도에 있어 차이가 있을 것이라는 총 5개의 가설을 제시하였으며, t-test를 통해 검증하였다. 검증결과는 Table 3에 제시되어 있다. 검증결과에 따르면 가설 1은 기각되었고, 가설 2~5는 채택되었다. 즉 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부는 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부에 비해 더 많은 자원을 보유하고, 더 유연한 자원을 보유하며, 보다 차별화를 지향하고, 보다 저원가를 지향하는 것으로 나타났다. 하지만 상대적으로 성과가 높은 지역농협 사업부가 상대적으로 성과가 낮은 지역농협 사업부보다 외부환경이 더 안정적이지는 않은 것으로 확인되었다.

Table 3. Summary of Hypotheses Testing

No	Hypotheses	Conclusion
1	High performers confront more stable environment than low performers	Reject
2	High performers have more capacity of resources than low performers	Accept
3	High performers have more flexible resources than low performers	Accept
4	High performers are more differentiated than lower performers	Accept
5	High performers have lower cost than lower performers	Accept

## 5. 추가분석 및 토론

### 5.1 환경의 안정성과 분권화

실증분석 결과에 따르면 고성과 사업부와 저성과 사업부 간에 환경의 안정성이 다르지 않은 것으로 나타났는데, 이와 관련하여 추가적인 논의와 분석을 실시하였다. 조직은 환경의 불확실성이 높은 경우 외부로부터의 영향을 수동적으로 받기만 하기 보다는 부정적인 효과를 줄이기 위해 능동적으로 경영활동을 수행할 수 있으며, 이로 인해 외부환경이 경영성과에 미치는 영향은 감쇄되거나 중화될 수 있다.

정보처리모형(information processing model)[27]에 따르면 환경의 불확실성이 높을수록 더 많은 정보를 처리해야 할 필요성이 증가하고, 이로 인해 변화된 상황에 대한 보고와 대응방안 제시 등 의사결정사안에 대한 처리요청이 조직의 상층부에 쇄도하면서 최고경영진이 정보처리과정에서 과부하(information processing overload)를 겪도록 만든다. 이때 조직은 정보처리부담을 줄이기 위해 의사결정사안 별로 해당 업무를 담당하는 일선부서나 실무진에게 의사결정권한을 위임함으로써 의사결정업무를 분산시켜 처리하는 분권화(decentralization)를 도입하여 문제를 해결하게 된다 [16]. 따라서 환경이 안정적이지 않더라도 분권화를 통해 외부요인의 영향을 최소화시킨다면 환경은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않을 수 있다는 추론이 가능하다.

이러한 논의에 근거하여 환경의 안정성에 따라 분권화의 정도가 달라지는지를 알아보기 위해 t-test를 실시하였다. 변수측정과 관련해서는 Khandwalla[28]와 Vancil[29]의 설문내용에 근거하여 14개 항목에 대해 각각 평가하도록 한 후 이를 토대로 도출된 평균값을 사용하였다 (Cronbach's  $\alpha=0.93$ ). 분석결과는 Table 4에 제시되어

있다. 집단 간 차이에 대한 통계적 유의수준을 보여주는 유의도는  $p < 0.10$ 에서 유의적인 것으로 확인되었다. 이는 상대적으로 불확실한 환경의 사업부는 상대적으로 안정적인 환경의 사업부에 비해 더 많이 분권화되어 있음을 의미한다. 즉 불확실한 환경에 처한 조직은 분권화의 정도를 높여 의사결정권한을 해당부서나 담당인력에게 위임함으로써 외부환경의 부정적인 영향을 최소화시키고자 한다는 것이다.

Table 4. t-tests for Environmental Stability

Variable	Group	Mean	t
Decentralization	Stable Environment	2.3220	-1.72+
	Uncertain Environment	1.9804	

+p<0.10 \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 5.2 내적요인 및 외적요인의 영향

환경의 안정성, 자원의 보유량, 자원의 유연성, 차별화 전략, 원가우위 전략은 지역농협의 고성과 사업부와 저성과 사업부 간의 차이를 발생시키는 5가지 요인으로 고려되었다. 이 중에서 환경의 안정성은 외적요인에 해당되고, 나머지 자원 및 전략에 관련된 속성들은 내적요인에 포함된다. 실증분석에 의하면 내적요인들은 고성과 사업부와 저성과 사업부 간에 유의미한 차이가 있었던 반면, 외적요인은 그러한 차이가 존재하지 않았다. 또한 추가분석을 통해 환경의 안정성이 낮은 경우에는 조직이 분권화의 정도를 높임으로써 외적요인의 영향을 최소화하려는 시도가 이루어진다는 사실을 확인할 수 있었다. 따라서 외적요인은 핵심성공요인으로 온전히 작용하기에는 제한적이라는 해석이 가능하다.

이는 산업조직론(industrial organization)과 자원기반관점(resource-based view) 간의 논쟁에도 연결된다. 산업조직론은 조직의 경영성과가 조직 외부로부터의 기회와 위협에 기인한다고 주장한 반면, 자원기반관점은 조직 내부의 강점과 약점의 결과로 인식함으로써 조직의 성공요인에 대해 상반된 시각을 제시하였다[30]. 이와 관련하여 실증분석 결과는 산업조직론보다는 자원기반관점의 논리가 실증적인 측면에서 보다 타당성을 가질 여지가 있음을 시사하였다. 실제사례에 적용하면, 나이키와 아디다스는 이익을 내기 어려운 신발산업에 속해 있음에도 불구하고 우수한 경영능력으로 인해 성공적인 기업이 될 수 있었던 것과 맥락을 같이 한다.

## 6. 결론

### 6.1 연구결과의 요약

본 연구는 지역농협의 고성과 사업부와 저성과 사업부를 비교하여 어떤 요인에 있어 차이가 있는지를 통계적으로 분석함으로써 지역농협의 핵심성공요인이 무엇인지를 실증적으로 도출하고자 하였다. 이를 위해 전략경영 분야에서 경영성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 있는 환경의 안정성, 자원의 보유량, 자원의 유연성, 차별화 전략, 저원가 전략을 잠재적 성공요인으로 상정하였다. 실증분석 결과에 따르면 고성과 사업부는 저성과 사업부에 비해 더 많은 자원과 더 유연한 자원을 보유하고 있으며, 보다 차별화되고, 보다 저원가를 추구하는 것으로 확인되었다. 하지만 환경의 안정성에 있어서는 고성과 사업부와 저성과 사업부 간에 차이가 없는 것으로 나타났다. 특히 환경속성은 외적요인이라는 점에서 조직의 성공에 외적요인보다는 내적요인이 보다 중요하게 작용한다는 사실을 확인시켜 주었다.

### 6.2 연구결과의 해석 및 의의

실증분석을 통해 성공적인 지역농협이 되기 위해서는 어떤 요인이 보다 중요하게 작용되어야 하고 우선적인 투자가 이루어져야 하는지에 대한 판단기준을 제시했다는 점에서 실무적인 의의를 찾을 수 있다. 특히 고성과 사업부와 저성과 사업부 간에 가장 큰 차이를 보인 요인은 자원의 유연성으로서 평균값의 차이가 0.8037로 나타났다. 이는 자원의 보유량이 0.5309, 차별화 전략이 0.4116, 저원가 전략이 0.4708의 차이를 보인 것에 비해 거의 두 배 가까운 편차이다. 말하자면 조직의 성공과 실패를 가장 극명하게 가르는 요인은 얼마나 유연한 자원을 보유하는지에 달려 있다는 것이다.

Prahalad & Hamel[13]은 과거 일본기업이 미국기업과의 경쟁에서 조직규모와 보유자원의 불리함을 유연한 자원의 활용을 통해 극복할 수 있었다고 주장하였는데, 지역농협 역시 일본기업의 경우와 유사한 상황에 놓여 있다고 할 수 있다. 농협은행은 대형 시중은행과 경쟁하고 있으며, 하나로마트는 대기업 계열의 대형마트와 경쟁하고 있다. 따라서 경쟁조직에 비해 작은 규모의 불리함을 극복하기 위해서는 일본기업의 성공사례가 시사했던 바와 같이 유연한 자원의 확대가 선결과제인 것으로 보인다. 또한 유연한 자원은 금융과 유통이라는 이질적인 산업 간에도 자원공유가 보다 원활하게 이루어지도록 만들 것이다. 자원공유에는 비용이 수반되는데[31], 유연한

자원은 공유비용을 낮추어 자원공유가 용이하게 이루어 질 수 있는 여건을 제공할 뿐만 아니라, 자원공유의 효과가 보다 커질 수 있는 기반을 조성하기 때문이다[32].

한편 조직의 성공에 보다 중요한 영향을 미치는 요인이 내적요인인지 아니면 외적요인인지에 대한 논쟁이 산업조직론과 자원기반관점 간에 있었으나[33,34], 이와 관련된 일관성있는 연구결과가 제시되지는 못했다. 본 연구는 조직의 성공이 조직내부에서 기인할 가능성이 있음을 보여줌으로써 자원기반관점의 주장에 힘을 실어 주었다는 데에서 학문적인 의의를 찾을 수 있다.

### 6.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

실증분석은 고성과 사업부과 저성과 사업부 간에 환경의 안정성이 다르지 않다는 결과를 보여주었으며, 이를 토대로 내적요인과 외적요인 중에서 내적요인이 조직성공에 보다 비중있는 영향을 미친다는 결론에 도달하였다. 내적요인을 대표하는 변수로는 자원의 보유량, 자원의 유연성, 차별화 전략, 저원가 전략 등 4개의 변수가 선정된 반면, 외적요인을 대표하는 변수로는 환경의 안정성만이 반영되었다. 따라서 1개 변수의 결과만으로 외적요인의 영향을 단정적으로 판단할 수 있는지에 대해서는 논쟁의 여지가 있을 수 있다. 환경의 안정성은 연구분야 내에서 가장 대표적으로 사용되는 외적요인 변수이기는 하지만, 양적측면의 개선을 위해 추가적인 변수선정과 투입에 대한 고민이 필요해 보인다. 예를 들어 산업조직론 분야에서는 시장규모, 시장성장률, 산업집중도 등 다양한 외적요인 변수들이 고려된다.

하지만 이들 변수들은 환경의 안정성이라는 포괄적인 개념 내에 포함되는 하위요인으로 해석될 가능성이 높기 때문에 기존변수인 환경의 안정성과의 관계에서 독립성을 가지는지에 대해 의문이 제기될 수 있다. 전략분야 내에서 내적요인 변수는 양적으로나 질적으로 다양하게 제시되어 왔던 데에 비해 외적요인 변수는 제한적으로 사용되었는데, 그 이유는 산업의 전반적인 특성에 관심을 가지는 산업조직론의 논리를 조직 간 차이와 개별 조직의 성과를 설명하는 전략분야에 적용하기에는 한계가 있었기 때문이다[35].

향후 연구에서는 조직의 외적요인 변수를 추가적으로 도입함으로써 외적요인이 조직성과의 차이를 발생시키지 않는 것인지 아니면 환경의 안정성이라는 특정 요인의 영향이 제한적인지에 대한 결론을 내려야 할 것이다. 또한 외적요인 변수의 확장을 통해 전략분야의 연구가 그동안 내적요인에 대한 논의에 치중되었던 한계에서 벗어날 계기를 마련할 수 있을 것으로 기대된다.

## References

- [1] D. R. Daniel, "Management information crisis," *Harvard Business Review*, Vol.39, No.5, pp. 111-116, 1961.
- [2] J. Rockart, "Chief executives define their own data needs," *Harvard Business Review*, March, pp.81-92, 1979.
- [3] A. Bruno, J. Leidecker, "Identifying and using critical success factors," *Long Range Planning*, Vol.17, No.1, pp. 23-32, 1984.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)
- [4] C. Ellegard, K. Grunert, "The concept of key success factors: theory and method," In: Baker, M. (Ed.), *Perspectives on Marketing Management*, Chichester: Wiley, pp.245-274, 1993.
- [5] E. Arce, D. Flynn, "A case tool to support critical success factors analysis in IT planning and requirements determination," *Information and Software Technology*, 39, pp.311-321, 1997.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(96\)01150-0](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(96)01150-0)
- [6] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.7, No.1, pp. 99-120, 1991.  
DOI: <https://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [7] J. B. Barney, W. S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [8] G. G. Dess, D. W. Beard, "Dimensions of organizational task environment," *Administrative Science Quarterly*, March, pp.52-73, 1984.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2393080>
- [9] E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, NY: Wiley, 1959.
- [10] B. Wernerfelt, "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp. 171-180, 1984.
- [11] S. Ghoshal, N. Nohria, "Internal differentiation within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.4, pp.323-337, 1989.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250100403>
- [12] A. A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management*, New York, NY: McGraw-Hill, 2003.
- [13] C. K. Prahalad, G. Hamel, "The core competence of the organization," *Harvard Business Review*, May-Jun, pp.79-93, 1990.
- [14] J. Hwang, K. Park, "The determinants of resource sharing between subsidiaries: an integrated approach to corporate-level and business-level researches," *Journal of Strategic Management*, Vol.11, No.3, pp.1-25, 2008.  
DOI: <https://doi.org/10.17786/jism.2008.11.3.001>
- [15] H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- [16] V. Govindarajan, "Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness



- organizations," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.844-856, 1986.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4284099>
- [17] R. E. Miles, C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, NY: McGraw-Hill, 1978.
- [18] M. E. Porter, *Competitive Strategy*, New York, NY: Free Press, 1980.
- [19] B. J. Avolio, F. J. Yammarino, B. M. Bass, "Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue," *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp. 571-587, 1991.  
DOI: <https://dx.doi.org/10.1177/014920639101700303>
- [20] P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. Y. Lee, "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, pp.879-903, 2003.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- [21] D. Miller, "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications," *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.2, pp.280-308, 1988.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256549>
- [22] D. Miller, C. Droge, "Psychological and traditional dimensions of structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.4, pp.539-560, 1986.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392963>
- [23] D. Miller, P. H. Friesen, "Innovation in conservative and entrepreneurial firms," *Strategic Management Journal*, Vol.3, No.1, pp.3-27, 1982.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- [24] P. R. Nayyar, "On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct U.S. firm," *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.6, pp.1652-1669, 1993.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/256825>
- [25] S. I. Chae, Kim, J. Y., *Research Methodology in Social Science*, Seoul, KR: B&M Books, 2016.
- [26] V. Govindarajan, J. Fisher, "Strategy, control systems, and resource sharing: Effect on business-unit performance," *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.2, pp.259-285, 1990.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256325>
- [27] J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1973.
- [28] P. N. Khandwalla, *The Design of Organizations*, New York, NY: Harcourt, Brace, & Jovanovich., 1977.
- [29] R. F. Vanci, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, New York, NY: Financial Executives Research Foundation, 1980.
- [30] K. H. Kwon, K. W. Jung, "Historical Background of Strategic Management and Academic Development," In: Lee, H.-C. et al. (Eds.), *Paradigm Shift in the 21st Century Management Theories*, Seoul, KR: Wisdom House, pp.520-581, 2008.
- [31] J. W. Hwang, "Synergy implementation costs: impediments to inter-SBU collaboration," *Korean Journal of Business Administration*, Vol.23, No.6, pp.2763-2773, 2010.
- [32] J. W. Hwang, K. M Park, "Impacts of Resource Attributes on Resource Sharing: An Approach from Resource-based View," *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, Vol.15, No.10, pp.6004-6013, 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2014.15.10.6004>
- [33] C. A. Montgomery, "Product-market diversification and market Power," *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.4, pp.789-798, 1985.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/256237>
- [34] B. Wernerfelt, C. A. Montgomery, "What is an attractive industry?," *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1223-1230, 1986.
- [35] M. E. Porter, "The contribution of industrial organization to strategic management," *Academy of Management Review*, 6(4), pp.609-620, 1981.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/257639>

박 경 미(Kyoungmi Park)

[중신회원]



- 1998년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2007년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 농협대학교 협동조합경영과 부교수

<관심분야>

사업전략, 자원공유

황 재 원(Jaewon Hwang)

[정회원]



- 1995년 2월 : 연세대학교 경영학과(경영학사)
- 1997년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2006년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학박사)

• 2008년 3월 ~ 2012년 2월 : 송의여자대학교 경영과 조교수

• 2012년 3월 ~ 현재 : 한국교통대학교 경영학과 교수

<관심분야>

전략실행, 시너지