

# An Empirical Study on the Impact of Quality Oriented Corporate Culture on Sustainability Management Performances

## 공급사슬 내에서 품질지향적 기업문화가 지속가능경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

Moo-Jin Woo(우무진)\*, Jong-Woo Park(박종우)\*\*, Byeong-Yeong Jung(정병영)\*\*\*

Received: March 21, 2013. Revised: April 15, 2014. Accepted: June 16, 2014.

### Abstract

**Purpose** - Environmental issues, climatic changes, and greenhouse gases are problems to be solved at a global level. With an increased emphasis on the environmental and social responsibility of the management of companies, the manner in which companies approach quality-oriented culture and their individual sustainability management are being discussed as truly important issues to help them secure their competitiveness and growth strategies. This study proposes strategic directions to help manufacturers not only in expanding their competitive quality-oriented company culture but also in strengthening their sustainability management abilities. This study conducts a literature review and empirical research to examine how significantly the variables of a quality-oriented company culture, customer-centered management, and process-centered and supply chain management-centered cooperation affect sustainability management performance in relation to economic profitability, environmental integrity, and social responsibility.

**Research design, data, and methodology** - To verify research models and hypotheses, the study examined 170 companies using a questionnaire survey conducted over six weeks, and involved the performance of data analysis on 146 samples. Questionnaire responses were calibrated based on a Likert scale. The study used the Smart PLS 2.0 program designed for PLS (partial least squares), an analysis instrument of SEM (structural equation modeling). The study then verified empirical research hypotheses working on reliability analysis, validity analysis, factorial analysis, and path analysis.

**Results** - Among the nine hypotheses, four are accepted and the rest are rejected. A quality-oriented company culture focusing on customer-centered management significantly influenced the maintainability management performance of environmental integrity and social responsibility, while economic profitability was dismissed. A process-focused quality-oriented company culture was significantly concerned with economic profitability but not with environmental integrity or social responsibility. A supply-chain cooperative company culture had a significant effect on economic profitability but not on environmental integrity or social responsibility.

**Conclusion** - This study proposes strategic directions to help manufacturers expand their competitive quality-oriented company culture as well as strengthen abilities with sustainability management. It conducts a literature review and empirical research to examine how significantly the variables of quality-oriented company culture, customer-centered management, and process-centered and supply chain management-centered cooperation affect sustainability management performance in relation to economic profitability, environmental integrity, and social responsibility. There are two main conclusions. First, companies should consider the need for social responsibility management and environmental transparent management-focused maintainability management as avenues to create new markets and business, thereby helping the companies secure a reputation for having a customer and process-centered quality-oriented company culture by creating shared values between supply chains and enabling win-win situations through cooperation. Second, we are marching towards a creative win-win era from a society of conflicts and ruptures. Companies should understand that social responsibility management and supply chain management (SCM)-focused cooperation are the foundations of sustainable development, as they try to improve their culture while pursuing both win-win relationships with interested parties and equity in various conflictive relations.

\* First author, Soong-Sil University, Operations Management & SCM, Adjunct Professor. Tel:+82-2-828-7251. E-mail: wooriwmj@hanmail.net.

\*\* Corresponding author, Professor, Division of Business Administration, Soongsil University, Korea. Tel:+82-2-828-7251. E-mail: jongpark7@ssu.ac.kr.

\*\*\* Co-author, the doctor's course in Business Administration, Soong-Sil University, Tel: +82-2-828-7251. E-mail: bjung@mapes.co.kr.

**Keywords:** Quality Oriented Corporate Culture, Sustain-ability Management, Customer Satisfaction Oriented, Supply Chain Collaboration, Social Responsibility.

**JEL Classifications:** C33, M11, M14.

## 1. 서 론

21세기 기업의 경영환경은 새로운 시장창출 및 신규고객 창출과 더불어 기존 고객의 생애가치를 극대화하고 품질을 높이는 경쟁이 새로운 경쟁개념으로 강조되고 있다. 이는 경영의 주요문제들에 대해 품질가치를 높이는 방향으로 접근하고, 불확실성에 대한 대응전략으로 개별기업간의 경쟁이 아닌 공급사슬간의 경쟁과 상호 유기적인 협업을 통하여 경쟁우위를 확보해 나가고 있다는 것이다. 한편, 끊임없는 과학기술 발전으로 고도의 산업화와 도시화를 추구하는 인류는 풍요와 편익을 누리지만, 자원의 고갈과 환경오염에 의한 생태계 파괴 같은 지구환경위기는 전 인류가 공동으로 대처할 시급한 과제로 대두되고 있다. '미래세대의 필요를 충족시킬 수 있는 가능성을 훼손시키지 않는 범위에서 현재세대의 필요를 충족시키는 개발'로 정의되는 지속가능한 발전(sustainable development)이 현재 UN을 비롯한 세계의 새로운 패러다임으로 등장했다. 글로벌 일류기업들도 '경제적 수익성과 더불어 환경적 건전성, 사회적 책임경영이 미래를 지배한다'는 의미를 더 깊이 실감하면서 '지속가능한 전략경영'에 집중하고 있다.

이러한 경영환경의 변화에 따라 지속가능경영성과와 품질경영 관련 혁신사례와 성공요인은 활발히 연구되고 있는 추세이다. 특히 원가중심 전략의 기업문화와 기업성과간의 관련성에 대한 관심과 연구는 활발히 진행되어 왔고, 품질지향적 기업문화의 특성과 경영성과간의 상관관계에 대한 연구도 품질, 기술의 지속적개선이나 고객중심, 프로세스 중심 기업문화에 국한하여 연구되고 있다. 하지만, 품질문화와 지속가능경영 성과간의 관계와 공급체인간의 협업에 의한 상관관계 연구는 그 연구의 수가 중요성에 비해 상당히 부족한 실정이다. 이에, 본 연구에서는 기존연구와 차별하여 중소기업과 대기업간의 전략적 공급체인 협업에 의한 품질지향의 기업문화가 지속가능경영 성과에 구체적으로 얼마나 유의한 영향을 미치는 지에 대하여 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성으로 구분하여 상관관계를 규명하고 분석하였다.

본 연구에서 독립변수로는 품질지향적 기업문화의 특성요인으로 고객중심경영, 프로세스중심, 공급체인 협업을, 종속변수로는 지속가능 경영성과의 특성요인으로 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성을 설정하여 품질지향적 기업문화의 변수인 고객중심경영, 프로세스중심, 공급체인 협업이 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성의 지속가능 경영성과에 유의한 영향을 미치는지 연구하는데 목적이 있다. 또한 문헌연구와 실증연구를 통해 제조기업의 품질지향적 기업문화 확산을 통한 지속가능경영의 역량을 강화하는 전략적 방향을 제시하고자 한다.

연구방법으로는 연구모형과 연구가설을 검증하기 위해 우리나라 제조기업의 품질경영시스템의 기업문화 형태와 투명경영, 지속가능경영 현황 중심으로 설문조사를 실시하여 Smart PLS 2.0 프로그램을 활용하여 신뢰성, 타당성, 요인분석, 경로분석에 의한 실증적 연구가설을 검증하였다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1. 품질지향성과 기업문화의 개념

경영관리 측면에서 품질계획, 품질관리, 품질보증, 품질혁신과 같은 활동으로 구성되는 품질경영을 효과적으로 추진하기 위해 기업들은 TQM, 6시그마 등의 품질경영기법을 도입, 실천하고 있다. 품질보증만을 강조했던 전통적 품질관리와는 다른 전사적 품질경영(TQM)의 주요 성공요인으로 선행연구자들은 다음과 같이 10가지를 공통적으로 제시하고 있다.

최초로 규명한 Saraph et al.(1989)와 Flynn et al.(1994), Sila and Ebrahimpour(2002)의 연구결과를 종합하면 1)최고경영자의 몰입, 2)사회적 책임, 3)고객중심과 고객만족, 4)품질정보공유와 활용, 5)성과평가, 6)프로세스관리, 7)종업원참여, 8)공급자관리, 9)팀워크, 10)지속적 개선과 혁신을 강조하였다. 6시그마 성공요인으로서는 최초의 연구자 Elliott(2003)는 1)리더십, 2)교육/훈련, 3)프로세스 개선에 의한 고객만족, 4)프로젝트개선, 5)보상 및 인센티브 등이 중요한 것으로 연구되었다.

문화의 개념을 처음으로 시도한 인류학자는 Edward B. Taylor(1958)로 그의 저서 원시의 문화(primitive culture)에서 '문화란 지식, 신앙, 예술, 법률, 도덕, 관습, 그리고 사회 구성원으로서의 인간이 가진 모든 능력이나 관습을 포함하는 복합적 총체'라고 정의하고 '문화는 하나의 정신적 현상'이라고 하였다. Terpstra and David(1985)는 '문화란 사회구성원들의 특성을 나타내는 학습되고, 공유되며, 강제되는 상호 관련된 일련의 상징(symbol)으로서 기업의 존속과 성장에 지대한 영향을 미친다'고 문화의 특징을 설명하면서 경영학적 해석을 내리고 있다.

기업문화는 '기업의 구성원이 공유하는 가치관 행동양식, 사고방식의 전체'라고 볼 수 있다. Hofstede(1983)는 '기업문화란 특정기업의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 상징물 등을 포괄하는 종합적인 개념'이라 하였고, Deal and Kennedy(1982)는 기업문화를 기업가치, 경영이념 같은 관념문화, 구성원에 공유된 사고행위의 양식, 사풍, 리더십 스타일, 고객접객태도 등의 행동문화, 전통, 관습, 규정, 규칙 등의 제도문화, 마크, 로고타입, 색상, 디자인 등이 시청각문화로 구분하였다. 기업문화는 경영활동에서의 중요한 자원으로 작용하며, 의사소통의 원활화, 구성원의 협력과 일체감을 조성해 자원의 활용방향을 결정하게 하고 품질경영 전반에 영향을 미친다.

품질경영시스템 구축, 운영에 의한 품질지향적 기업문화는 관념문화, 행동문화, 제도문화, 시청각문화에 모두 관련된다 볼 수 있다. 기업문화는 그 하위문화로서의 품질문화에 영향을 미칠 수 있고, 품질문화도 상위문화로서의 기업문화에 영향을 줄 수 있다. Shortell et al.(1995)은 품질경영에 적합한 조직문화를 보유한 기업에서는 TQM의 이행수준이 높아져서 경영성과의 개선효과가 있다고 하였다. 즉 품질경영이 성공하기 위해서는 개별기업이 지향하는 경영철학과 경영원칙을 이해하고 그에 대한 수용태도가 높아야 한다는 것이다. Son(2007)은 품질경영의 철학과 원칙에 대한 올바른 이해가 전제되어 지속적인 품질혁신을 추구하려는 노력의 과정에서 형성되는 품질경영에 대한 공유된 가치를 '품질지향성' 또는 '품질문화'라고 하였다. Fox(1991)는 품질지향의 기업문화란 기업조직의 구성원들이 품질을 어떻게 인식하고 말하며, 해석하는가와 관련된 것이라고 정의한다. 품질문화의 진단평가 모형으로는 1987년 제정된 미국의 말콤볼드리지 국가품질상(MBNQA : Mal Com Baldrige National Quality Award)이 대표적으로 리더십, 전략

기획, 고객과 시장, 측정분석 및 지식경영, 인적자원, 프로세스, 경영성과의 품질경영활동에 대한 7가지 범주로 평가한다.

## 2.2. 고객중심 경영의 기업문화

고객은 제품이나 서비스를 사용하고 그것에 대한 대가를 지불하는 사람이나 조직을 말한다. 기업이 생산한 최종제품의 가치를 실현하는 소비자, 구매자로서 외부고객이 있고, 일과 결과를 사용하는 상사, 동료 등의 내부고객, 투자고객 등으로 구분할 수도 있다. 이러한 관점에서 보면 고객은 기업의 생존을 좌우하는 조직이나 사람이다. 고객중심 경영은 “고객에 초점을 맞추라”라는 관점에서 품질경영에서 가장 중요한 원칙이다. 이를 실천하기 위해서는 고객의 소리(VOC: voice of customer)를 찾아내어 경청하고 체계화하여 품질설계에 반영할 수 있어야 한다.

Morris et al.(1997)는 품질지향적 기업문화로 고객중심의 가치관, 제품과 시장경쟁에 대한 가치관이 크게 변화되었고, 제품/서비스 개선과 생산성향상, 매출액/이익률 성장, 투자회수율 목표들이 개선되었다고 한다. Shortell et al.(1995)은 품질경영기법의 철학과 원칙을 이해하는 기업을 TQM 원칙에 입각한 ‘지속적인 품질혁신 지향적 기업’으로 정의하고 이러한 기업의 주요 요소를 지속적 개선, 고객중심경영, 체계화된 프로세스, 전사적 참여 등으로 설명하였다. Ghobadian et al.(1998)은 기업 내·외부적으로 고객중심경영은 제품, 대고객 서비스 등을 개선하여 기업의 명성을 높일 수 있고, 이로 인하여 시장점유율이 높아지고, 보다 높은 가격도 유지할 수 있어 수익성이 증가한다고 하였다. Sila(2002)는 리더십, 고객중심경영, 프로세스관리, 공급자관리 등의 TQM 성공요인을 높은 수준으로 이행하면 조직 유효성과 고객만족도, 재무성과의 개선으로 연계된다고 하였다.

고객중심경영은 품질, 원가, 납기, 유연성 등의 마케팅 경쟁전략의 중심점을 고객 요구 충족으로 맞추어 새로운 고객, 새로운 시장 창출을 우선으로 하여 수익성 확보가 되게 하는 하나의 핵심축이다. Sanchez et al.(2007)는 ‘고객 가치’를 무엇을 주고받았는지에 대한 인식에 기초하여 고객이 제품의 효용성에 대하여 내리는 주관적이며 개인적인 평가로 규정하였다. 그러므로 고객중심경영은 개별고객 사용목적의 적합성을 보증하고 소비자의 다양한 가치관에 따른 욕구단계에 대응하여 고객만족도를 향상함과 동시에 제품과 서비스에 대한 효용가치 극대화를 목적으로 한다.

## 2.3. 프로세스 중심 기업문화

프로세스란 ISO 9000 시스템에 의하면 ‘자원을 사용하여 입력을 출력으로 변환시키는 시스템으로 상호관련 되거나 상호작용하는 활동들의 집합’으로 정의된다. 프로세스의 중요성을 강조한 사람은 Deming박사이다. Deming은 조직 외부고객과 공급자를 포함하는 확장된 프로세스 개념을 제시함으로써, 고객 요구사항 반영, 고객만족, 공급자들과의 장기적 협력적 파트너십이 필요한 이유를 보다 체계적으로 설명하고 통계적 프로세스 통제법 실용화와 프로세스 개선에 필요한 4단계 행동절차인 PDCA(Plan-Do-Check-Action)를 강조하였다. Keen(1999)은 프로세스를 ‘조직화된 작업 활동들, 관련자들의 조정 과정’이라고 정의하고 고유자산이나 핵심역량으로서의 프로세스가 조직에게 플러스가치를 제공하면 자산, 마이너스를 가져오면 부채라고 분류한다.

프로세스는 조직의 활동 및 상호의존성을 파악하고 통제에 의하여 조정되는 경영자원을 사용하여 입력을 출력으로 변환하기 위

한 측정시스템 사용과 특성을 분석하기 위한 정보를 수집하고 네트워크를 연결하는 방식으로 전개된다. Elliott(2003)는 6시그마를 효과적으로 이행할 경우, 프로세스가 개선되어 원가절감, 고객만족, 종업원만족, 등의 측면에서 개선이 있다고 하였다.

## 2.4. 공급체인 협업의 기업문화

Heide et al.(1990)은 공급체인 협업을 ‘거래관계에 있어서 핵심 활동을 공동으로 수행하는 정도로 협업적 또는 조정된 방법에서의 공동행동을 의미한다’고 하였다. Johnston et al.(2004)은 사회·정치적 접근방식에서 거래 파트너 간의 지속적인 거래유지, 상호이익의 극대화 등을 달성하기 위한 파트너십 또는 전략적 제휴 등을 협업의 개념으로 보았다.

기업경영의 실무에서는 물류가 공급관점이라면 로지스틱스는 고객관점이고, 공급체인관리(SCM)는 정보시스템에 의한 기업 간의 전략적 협업의 관점이라는 차이가 있다. 기업현장에서는 고객충성도를 확보하기 위하여 개별기업간의 치열한 경쟁이 이루어지고 경쟁적인 프레임워크에 위치하고 있어 적극적인 협력활동이 어려웠다. 그러나 이제는 경영활동에서 위험요소를 제거하고 시너지 효과에 의한 경쟁력 차원에서 전략적 목표를 공유하고 정보공유와 협업시스템을 강화해가고 있어 협업은 품질지향적 기업문화의 핵심적인 솔루션이 되고 있다.

Sheu et al.(2006)은 공급체인의 제조기업과 유통업체간의 관계 특성 연구에서 의존성, 신뢰성, 거래지속의지를 관계특성의 하부요인으로 설정하여 이들이 협업구조에 유의한 영향이 있음을 사례분석 하였다. Mentzer et al.(2000)은 기업 간의 전략적 협업관계는 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 없는 거래관계를 구축할 수 있게 되어 각 파트너는 경쟁우위를 획득할 가능성이 높아지고, 공급체인 협업은 매출증가, 재고감소에 의한 비용절감, 납기향상, 신제품 시장 출시 속도 향상 등의 효익을 가져다준다고 하였다. Marien(2000)은 공급자, 물류서비스 제공자, 유통업체, 고객 등의 관련조직이 협력관계를 효율적으로 구축하고 운영할 수 있는 전략적 제휴가 공급사슬관리 구축과 운영의 성공요인이라고 강조하였다. Simatupang and Sridrahan(2004)도 정보공유, 의사결정의 통합적 관리, 유인의 제공 등이 공급체인 파트너들의 조직성과를 향상시킬 수 있다고 하였다.

## 2.5. 지속가능경영의 이론적 배경

1987년 환경과 개발에 관한 세계위원회(World Commissions on Environment and Development: WCED)가 발간한 ‘우리의 공동미래’라는 보고서에서 지속가능한 발전의 개념이 공식적으로 사용되었다. 그 보고서에서는 지속가능한 발전을 “미래 세대의 필요를 충족시킬 수 있는 능력을 손상시키지 않는 범위에서 현재의 필요를 충족시키는 발전을 의미한다.”고 정의했다. WCED가 제시한 지속가능한 발전과 불가분의 관계에 있는 ‘지속가능성’의 개념에는 빈곤 및 불평등 감소와 세대 간의 형평성, 미래세대에 대한 책임감, 현세대의 삶의 질 향상 의미가 함축되어 있다.

Reed(2001)는 기업의 지속가능경영이란 “주주가치를 제고시키는 동시에 외부 이해관계자들에 대한 사회 및 환경적 가치를 부가하려는 기업전략”이라 정의하고 있다. 세계 산업계의 대표기관 중 하나인 지속가능한 발전을 위한 다국적 선진기업 연합체인 WBCSD(World Business Council for Sustainable Development; 2002)의 경우 지속가능경영 개념을 ‘지속가능한 성장을 위한 경영’

이란 용어로 제시하고 있는 데, 이는 기업이 "근로자, 그들의 가족, 지역사회와 사회전반의 삶의 질을 개선시키며 이들과 더불어 지속 가능한 경제적 발전을 하기 위한 기업들의 노력"이라 정의한다.

선행연구를 종합하면 지속가능경영은 기업경영에 있어서는 인권, 노동, 소비자 권리, 지배구조, 협력업체와의 관계, 지역사회에 대한 책임을 기업경영에 고려해야 한다는 것이다. 기업의 지속가능경영(Corporate Sustainability Management: CSM)은 '환경적 비즈니스의 건전성으로 지속가능한 성장을 위해 전략적으로 다루어야 할 가치창출 대상과 범위를 결정하고 이에 따른 적절한 경영방식을 정하는 전략'이라고도 할 수 있다.

### 2.6. 환경경영과 사회적 책임의 이론적 배경, 선행연구

North(1992)는 넓은 의미에서 "기업의 경제적, 생태적 성과를 최적화하기 위해 환경보호를 기업의 전반적 경영활동에 통합하는 것"이라고 환경경영을 정의하고 있다. Jang(2009)는 "환경경영은 기업의 고유한 생산활동에 의해서 필연적으로 파생되는 환경적 훼손을 최소화하면서 환경적으로 건전하고 지속가능한 발전을 도모하는 것"이라고 정의를 내리고 있다.

환경경영의 맥락에서 품질지향의 기업문화는 원재료 공급부터 최종소비자에 이르기까지 경영활동에 따른 전 과정을 통하여 환경유해요소를 근원적으로 제거하고, 자원의 절약과 재활용 등을 통해 환경 우호적 경영활동에 기여함으로써 시장에서의 영향력을 강화시키고 지속가능한 발전을 촉진시키는 선도자, 촉매자 역할을 한다. 궁극적으로 환경경영 전략은 무역장벽 극복의 열쇠이며 공급자와 구매자의 교섭력을 높여 비즈니스 거래비용 절감과 상생경영을 이끄는 전략적 경영도구가 될 수 있다.

기업들은 환경관련 경영활동을 점차 기업의 내부적 성과 기초 자료로서 뿐만 아니라 외부 홍보자료로서 활용도를 높이고 있다. 그 결과 제조업체의 환경정책은 연구개발, 생산, 물류, 마케팅에 있어 중요한 경쟁적 강점요소로 부각되고 있고 사회적 책임경영을 하고 있다는 기업이미지의 전환을 위한 필수적인 학습과정이 되고 있다. 이는 더욱 강화되는 국제사회의 환경규제와 환경에 대한 대중적 저항 및 환경산업 자체가 기업의 새로운 수익창출의 기회를 주기 때문이다. 과거에도 이미 존재했던 힘이 새롭게 조명을 받으며 우리 모두에게 광범위한 영향을 미치고 있는 것이 기업의 사회적 책임이다.

기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)은 '기업이 사회의 목적과 가치를 위한 정책 결정행위를 추구하는 것'으로 Bowen(1953)에 의해 처음으로 언급 되었다. Carroll(1979)은 기업의 사회적 책임을 고용보장과 기술혁신의 경제적 책임, 기부 활동, 지역공헌 등의 자선적 책임, 투명거래, 환경보호, 인권 등의 윤리적 책임, 공정거래, 상법상의 책임, 각종 규제법규 준수 등의 법적 책임으로 구분하였다. Piechocki(2004)는 사회적 책임에 의한 회계정보의 투명성과 공개성은 '경제주체간의 정보의 비대칭성을 감소시키고 경영자, 정부, NGO, 고객, 주주, 투자자가 이해관계자들에게 기업의 전망에 대한 신뢰를 증진시킬 수 있는 중요한 평가 지표가 된다'고 주장한다.

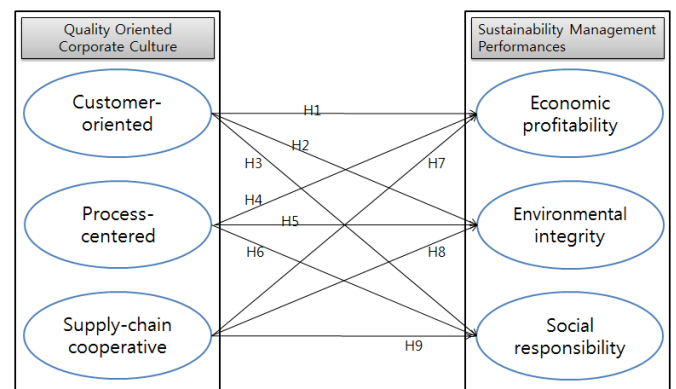
## 3. 연구모형 설계 및 가설 설정

### 3.1. 연구모형 및 변수의 선정

본 연구는 선행연구들을 토대로 품질지향적 기업문화가 지속가능경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 설계, 분석하고자 한다. 품질지향의 기업문화는 기업조직의 구성원들이 품질을 어떻게 인식하고 말하며, 해석하는가와 관련된 것으로 품질경영에 대한 기업구성원의 가치와 신념, 행동양식, 규범체계 및 외부로 표출되는 기업의 상징체계의 총합이다. 선행연구에 의하면 품질문화에 의한 품질경영의 성공요인으로는 사회적 책임, 고객중심과 고객만족, 품질정보공유와 활용, 성과평가, 프로세스관리, 종업원참여, 공급자 관리, 지속적개선과 혁신으로 연구되었다(Hofstede, 1983; Saraph et al., 1989; Fox, 1991; Bowen, 1996; Harry, 1998; Sila & Ebrahimpour, 2002; Elliott, 2003).

지속가능경영은 기업이 자사의 가치, 문화, 의사결정, 전략, 운영에 투명하고 책임 있는 경영방식으로 통합하여 기업의 경제적 성장을 추구함과 동시에 사회적, 환경적 가치를 창출하는 것이며, '주주가치를 제고시키는 동시에 외부 이해관계자들에 대한 사회 및 환경적 가치를 부가하려는 기업전략'이라고 정의하고 있다. 경제적 수익성 측면에서는 영업이익과 매출액의 지속적 성장에 의한 재무성과 향상을 추구하고, 환경적 건전성 측면에서는 환경관련 국제적 규제에 대한 대응과 환경경영시스템인 ISO14000, 에너지 경영시스템인 ISO50001 등의 환경관련시스템 실현과 관리지표측정을 기본으로 한다. 사회적 책임경영 활동으로는 고용평등노력, 윤리경영, 회계의 투명성 제고, 이해관계자만족을 위한 투명경영 등이 있다(Reed, 2001; WBCSD, 2002; Jang, 2009).

본 연구에서는 지속가능경영 성과에 영향을 미치는 독립변수인 '품질지향적 기업문화'로는 고객중심경영, 프로세스 중심, 공급체인 협업의 기업문화로 구분하였다. 종속변수인 '지속가능경영 성과' 측면에서는 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성을 변수로 선정하였다. 본 연구모형은 논의된 선행연구의 이론적 배경과 변수를 토대로 6개의 요인들로 구성된 연구모형의 구성개념을 설정하였고 6개 변수들에 대한 17개 주요인 측정변수를 설정하여 연구모형을 설계하였다.



(Figure 1) Research model

### 3.2. 연구가설의 설정

품질지향의 기업문화에서 적용되고 다루어야 할 내용에 대해서

는 다양한 의견이 존재한다. 선행연구에서 품질문화로 연구되고, 품질경영의 평가지수에서도 공통적으로 적용되는 변수는 리더십, 고객중심과 고객만족, 인적자원, 프로세스관리, 공급자와의 파트너십, 팀워크, 교육훈련, 보상제도 등이다. 리더십, 고객중심경영, 프로세스관리, 공급자관리 등의 품질문화와 TQM 성공요인을 높은 수준으로 이행하면 조직 유효성과 고객만족도, 환경개선, 재무성과의 개선으로 연계되는 것으로 연구되었다(Shortell et al., 1995; Abraham, Fisher & Crawford, 1997; Ghobadian et al., 1998; Sila, 2002; Sanchez et al., 2007).

고객중심경영은 고객만족이 최우선이고, 고객과 가까이 있는 직원을 우대하는 관리체계와 고객만족도를 정기적으로 측정하여 이를 개선하기 위한 활동에 주력하는 경영활동이다. 마케팅 컨셉트가 '고객욕구충족'이라고 할 수 있기 때문에 고객중심경영의 뿌리는 마케팅에 있다. 문제는 고객만족도 극대화를 위한 슬로건이나 외침이 아니라, 고객 중심적 브랜드 포트폴리오 전략을 실행하고, 고객만족도에 대한 질적 데이터를 계속 추적·조사하는 일도 필수적이다. 일과성이 아닌 지속적 개선으로 고객의 소리가 기업 내부에 메아리쳐서 고객초점 원칙에 충실한 프로세스와 시스템을 구축·운영함과 동시에 조직구성원의 생활화된 고객마인드 형성과 핵심성과지표의 가치평가가 매출액 중심에서 고객중심의 품질지향적 기업문화로 체화되고 확립되어야 한다.

선행연구에 의하면 6시그마를 효과적으로 이행할 경우, 프로세스가 개선되어 원가절감, 고객만족, 종업원만족, 등의 측면에서 개선이 되었고, 프로세스 중심의 품질시스템 구축이 업무 수행능력의 질 향상, 이해관계자와 고객만족도 증가, 효과적인 직원교육, 업무 수행시간 단축으로 생산성향상과 불량률 개선, 품질비용절감의 경영성과가 나타나는 것으로 연구되었다(Hammer, 2001; Elliott, 2003; Lee, 2005).

제조업체 관점의 프로세스는 제품이나 서비스를 생산하기 위해서 필요한 원자재 투입에서 그 제품을 완성하기까지 수행되는 모든 활동들의 유기적인 집합체이다. 품질경영시스템은 투입, 변환, 산출, 피드백이라는 기본적 프로세스를 바탕으로 각각의 구성요소들이 효율적 운영을 통해 고객만족 및 이해관계자들의 만족을 달성할 수 있도록 해주는 것이다. 핵심 프로세스는 전략적 의지 및 핵심역량과 연결되어 해당 조직에게 매우 중요한 의미를 주는 프로세스로 전략경영의 우선순위가 되며, 정체성 프로세스는 조직이 비추어온 핵심역량, 투자, 지속적 개선의 노력으로 차별화된 자산이기 때문에 지속적 개선으로 방어해야 한다.

공급체인 협업은 상호의존관계에 있는 둘 이상의 개체가 경쟁과 협력을 통해 상승발전을 이루는 과정인 공진화(co-evolution)를 이루어 나가는 것이라고 할 수 있다. 개체 간의 상호의존성을 특징으로 하는 비즈니스 생태계에서는 공급체인 간의 협업을 통해 공급체인 전체를 최적화하고 강인하게 만드는 것이 기업경쟁력에 도움이 될 것이다. 공급체인 협업은 매출증가, 재고감소에 의한 비용절감, 납기향상, 환경규제에 대한 대응력향상과 공동으로 사업계획, 생산·판매계획 수립, 파트너간의 지속적인 거래유지, 공동 품질보증, 재고정보 공유, 신제품 시장출시 속도 향상 등의 효익을 가져다주는 것으로 연구되었다(Heide et al., 1990; Morgan & Hunt, 1994; Marien, 2000; Mentzer et al., 2000; Johnston et al., 2004; Simatupang & Sridrahan, 2004; Kim, 2009; Choi & Ha, 2011).

이상의 논의된 선행변수의 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- [H1] 고객중심경영의 기업문화는 경제적 수익성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [H2] 고객중심경영의 기업문화는 환경적 건전성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [H3] 고객중심경영의 기업문화는 사회적 책임성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [H4] 프로세스중심의 기업문화는 경제적 수익성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [H5] 프로세스중심의 기업문화는 환경적 건전성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [H6] 프로세스중심의 기업문화는 사회적 책임성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [H7] 공급체인 협업의 기업문화는 경제적 수익성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [H8] 공급체인 협업의 기업문화는 환경적 건전성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- [H9] 공급체인 협업의 기업문화는 사회적 책임성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3.3. 연구변수의 조작적 정의

조작적 정의(Operational Definition)는 추상적 개념이나 변수를 측정하는데 있어서 필요한 활동이나 현상을 객관적이고 경험적으로 기술하기 위하여 정의하는 것이다. 즉, 조작적 정의는 측정변수 및 변수측정방법을 제시함으로써 개념에 대한 경험적 해석을 제공해 주는 역할을 한다. 본 연구에서는 독립변수(Independent Variable)인 고객중심경영, 프로세스중심, 공급체인 협업의 품질지향적 기업문화가 종속변수(Dependent Variable)인 지속가능경영성과에 어떻게 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

조작적으로 정의된 개념들을 측정하기 위해 고객중심경영에서는 제조물책임법 실행여부와 고객욕구와 만족도를 정기적으로 측정하여 그 결과에서 문제점을 찾아내고 이를 개선하기 위한 경영활동여부를 측정하였고, 프로세스 관점에서는 프로세스 중심의 책임여부와 상호관련 되거나 상호작용하는 자원을 업무추진방식과 절차에 따라 기능 및 부문간 협력하는 정도를, 공급체인 협업에서는 공동으로 생산, 개발, 납기일정 조정여부, 거래 파트너 간의 지속적인 거래유지, 전략적 제휴, 환경규제 공동대응, 공동책임 정도를 측정하였다. 지속가능경영 성과측면에서는 경제성에서는 3년간 지속적 매출성장과 영업이익, 환경성으로는 ISO14000시스템 운영, 에너지절감과 폐기물감소 환경정보 측정과 지표관리, 사회적 책임분야로 재무정보공개, 이해관계자 만족도, 윤리경영 실천여부 등을 회사단위로 측정, 분석하였다.

## 4. 가설검정, 실증분석 결과

### 4.1. 기초자료 분석

본 연구는 제조업체 당 종업원 한 명을 대상으로 방문 및 이메일을 통하여 조사되었다. 설문은 약 6주 동안 170개 기업의 참여로 이루어졌으며, 170개의 설문지 중 146부를 회수하여 불성실한 응답, 신뢰성이 떨어지는 응답 등 데이터분석에 적합하지 않은 설문지 36개를 제외시켜 최종 110개 유효응답 기업을 대상으로 분석하였다. 본 논문의 표본기업은 지속가능경영보고서를 작성하

면서 글로벌 공급사슬구조를 갖고 있는 국내 대기업과 그 자회사 및 중소기업이다.

변수에 대한 설문응답은 5점 척도로 이루어졌고, 응답 업체의 특성을 살펴보면, 지속가능경영이 크게 요구되는 석유·화학, 전기·전자·통신, 자동차·운송장비 업체가 전체 110개 업체 중 72.8%이고, 300인 이상의 대기업군이 71.8%를 차지한다. 2012년 기준 총 매출액 1,000억 원 이상 기업이 85.4%이고 TQM 품질경영시스템을 이미 구축 운영중인 기업체가 80.9%이다. 직급별로는 80.0%가 5년 근속이상의 대리급 이상 관리자로 구성되어 있어 기업의 품질문화와 지속가능경영 시스템의 운영적인 측면을 잘 아는 직원들이 답한 것으로 판단된다.

응답기업의 지속가능경영 관심도를 보면 <Table 1> 과 같이 관심도가 조금 높거나, 매우 높다고 응답 한 비율이 일반사원은 45.5%, 대리에서 부장까지의 관리자는 62.8%이다. 임원, 경영자의 지속가능경영의 관심도는 74.6%의 높은 관심도로 나타나 직급이 높을수록 지속가능경영에 대한 관심도가 높은 것으로 분석되었다. 전체 평균비중은 조금/매우 높은 관심도의 비중은 60.9%로 나타났다.

<Table 1> degree of interest in Sustainability Management

	General employee		Middle manager		Executive		Total average (%)
	frequency	percentage (%)	frequency	percentage (%)	frequency	percentage (%)	
very high	16	14.6	27	24.6	54	49.1	29.4
high	34	30.9	42	38.2	28	25.5	31.5
average	45	40.9	34	30.9	14	12.7	28.2
low	11	10.0	5	4.5	9	8.2	7.6
very low	4	3.6	2	1.8	5	4.5	3.3
total	110	100.0	110	100.0	110	100.0	100.0

4.2. 설문 신뢰성, 타당성 분석

본 연구에서는 컴포넌트 기반의 구조방정식모형(Structural Equation Modeling: SEM)을 분석하기 위하여 Smart PLS 2.0 프로그램을 활용하여 신뢰성, 타당성, 요인분석, 경로분석에 의한 실증적 연구가설을 검증하였다. PLS는 변수를 측정하는 요인분석과 변수의 관계를 설명하는 경로분석이 동시에 가능하고 측정항목과 구성개념 간의 관계가 인과관계일 경우 적절하여 주로 탐색적 연구에 유용한 분석방법이다(Fornell et al., 1995). PLS는 LISREL, EQS, AMOS 등의 분석방법에 비해 상대적으로 적은 샘플 수에서도 복잡한 인과모형의 설명력을 나타낼 수 있으며, 변수의 타당성을 측정하는 측정모형과 변수 경로와 설명력을 나타내는 구조모형을 측정할 수 있어 표본의 크기와 분산에 관한 요구사항에 제약이 적은 것으로 알려져 있다.(Chin, 1998). PLS가 복잡하고 예측 가능한 모형을 잘 설명하기 때문에 조직 및 사회현상을 연구하는데 적합한 도구라고 설명하였다(Barclay et al., 1995). 이러한 PLS 특성을 종합하여 본 연구에서는 AMOS보다 PLS로 분석하는 것이 효과적이라고 판단하였다.

4.2.1. 신뢰성 분석

PLS 분석에서 신뢰성과 타당성을 분석하는 방법은 측정항목의 신뢰성(item reliability), 수렴타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity)에 대한 확인으로 구성된다. 측정항목의 신뢰성은 측정항목의 적재값으로 확인할 수 있다. 내적 일관성을 측정하기 위한 기준은 합성신뢰도(CR)가 모두 0.7이상이고, 평균분산추출(AVE)값이 모두 0.5이상이면 신뢰도가 있는 것으로 판단할 수 있다 (Nunnally, 1978).

신뢰성(Reliability)은 연구 대상에 대해 반복 측정 하였을 때, 측정오차 없이 정확히 측정하였는가와 결과가 얼마나 일관성 있게 나타나느냐를 판단하는 개념이다. 신뢰도에는 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 개념이 포함되어 있다. 사회과학에 있어서 일반적으로 신뢰도 측정의 평균치를 산출한 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.7~1.0의 경우는 매우 강한 신뢰성, 0.4~0.7의 경우는 상당한 신뢰성, 0.2~0.4 의 경우는 약간의 신뢰성, 0.2이하 경우는 신뢰성이 없다고 해석한다. 연구변수 분석 결과에서 주요 항목수 Cronbach's Alpha 값을 살펴보면 모든 값들이 일반적 기준치인 0.7이상이고, 내적일관성을 측정하기 위한 합성신뢰도(CR)가 모두 0.7이상이며, 평균분산추출(AVE)값이 모두 0.5이상으로 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

<Table 2> The result of the reliability analysis

Construct	Item number	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Customer-oriented	2	0.71	0.76	0.61
Process-centered	4	0.77	0.81	0.51
Supply chain cooperative	3	0.73	0.77	0.53
Economic profitability	2	0.76	0.74	0.59
Environmental integrity	2	0.81	0.82	0.69
Social responsibility	4	0.78	0.82	0.54

4.2.2. 타당성 분석

본 연구에서는 개념타당성(Construct Validity)을 확보하기 위해 주요인 분석(PCA: Principal

Component Factor Analysis)을 이용한 베리맥스 방법에 따른 직각회전법을 이용하여 측정하였다. 판별타당성(Discriminant Validity)을 확보하기 위해 개념들 간의 상관관계 계수와 평균분산추출(AVE)의 제곱근값(Square Root of Average Variance Extracted)을 비교하여 평가하였다.

판별타당성 분석은 서로 다른 두 개념을 측정했을 때 얻어진 측정값들 간에는 상관관계가 낮아야만 한다. 판별타당성 검증은 평균분산 추출값의 제곱근이 개념들 간에 상관계수보다 크게 나타나면 판별타당성이 있는 것으로 평가한다.(Fornell and Larcker, 1981). 집중타당성은 일반적으로 각 측정변수와 구성개념 간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재값(Factor Loading)이 0.5 이상이면 집중타당성이 있는 것으로 평가한다. 본 연구에서는 모든 구성개념들의 요인적재값이 0.5 이상으로 나타나 집중타당성이 있는 것으로 평가할 수 있다. 분석결과를 보면 각 구성개념들의 평균분산 추출값의 제곱근이 다른 구성개념들 간의 상관계수보다 모두 크게 나타나 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

<Table 3> The result of the discriminant validity analysis

Construct	Customer-oriented	Process-centered	Supply chain cooperative	Economic profitability	Environmental integrity	Social responsibility
Customer-oriented	0.78*					
Process-centered	0.37	0.71*				
Supply chain	0.33	0.41	0.73*			
Economic profitability	0.31	0.49	0.42	0.77*		
Environmental integrity	0.49	0.31	0.33	0.36	0.83*	
Social responsibility	0.34	0.25	0.23	0.07	0.50	0.74*

<Table 4> The result of the principal component analysis

	Customer-oriented	Process-centered	Supply chain cooperative	Economic profitability	Environmental integrity	Social responsibility
Customer-oriented1	0.75	0.30	0.11	0.23	0.6	0.24
Customer-oriented2	0.82	0.28	0.38	0.25	0.41	0.29
Process-centered1	0.14	0.68	0.21	0.31	0.20	0.34
Process-centered2	0.34	0.83	0.44	0.43	0.25	0.15
Process-centered3	0.38	0.72	0.25	0.37	0.26	0.12
Process-centered4	0.18	0.62	0.26	0.29	0.14	0.09
SCM cooperative1	0.14	0.29	0.70	0.20	0.27	0.18
SCM cooperative2	0.32	0.33	0.78	0.32	0.31	0.21
SCM cooperative3	0.23	0.27	0.71	0.40	0.14	0.12
Economic profitability1	0.23	0.32	0.23	0.67	0.22	0.07
Economic profitability2	0.24	0.43	0.40	0.88	0.33	0.04
Environmental1	0.41	0.24	0.21	0.38	0.81	0.41
Environmental2	0.42	0.27	0.33	0.24	0.85	0.43
Social responsibility1	0.36	0.23	0.28	0.21	0.44	0.84
Social responsibility2	0.22	0.16	0.12	-0.10	0.31	0.75
Social responsibility3	0.10	0.15	0.03	-0.08	0.20	0.54
Social responsibility4	0.23	0.20	0.15	0.02	0.46	0.79

주) 1. Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 2. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

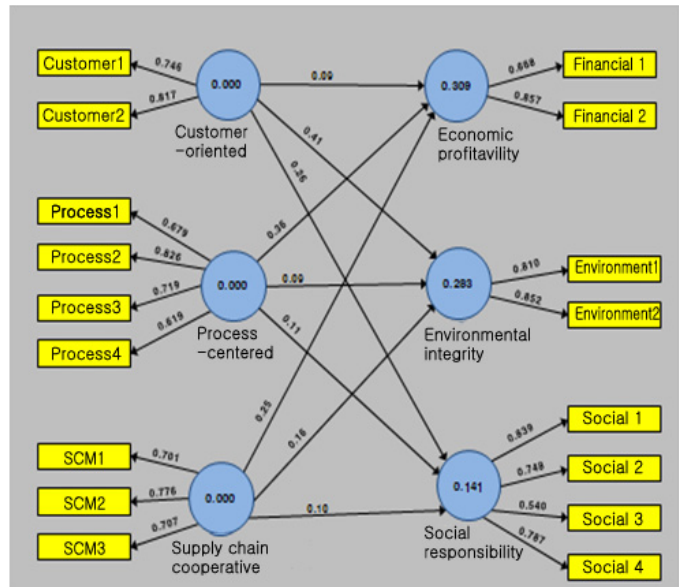
4.2.3. 구조모형 분석

본 연구에서는 컴포넌트 기반 구조방정식(Components-based SEM)인 부분 최소자승법(PLS)에 대한 적합도를 검증하였다. 일반적으로 공분산기반 구조방정식(Covariance-based SEM)은 모델의 적합성을 중요시하기 때문에 다양한 적합도 지수가 개발되었다(Tenenhau, 2008). 그러나 PLS의 경우 내생변수(endogenous variables)의 설명 분산(explained variance)을 극대화하는 것을 목

표로 하기 때문에 이와 관련된 적합도는 거의 부재한 실정이다.

구조모형에 대한 적합도 분석은 R2, Redundancy, 전체 적합도(Goodness of Fit)로 평가할 수 있다. Redundancy 값은 구조모형의 통계추정량을 나타내는 지표로 양수일 때 적합도가 있는 것으로 평가한다(Chin, 1998). 연구모형의 종속변수 분석결과 경제적 수익성의 Redundancy(중복성) 값이 0.03, 환경적 건전성 0.16, 사회적 책임성 0.05으로 나타나, 양수의 값을 가지므로 적합성이 있는 것으로 평가된다. 내생(종속)변수들의 R2 값으로도 적합도를 평가할 수 있는데, R2값이 0.26 이상이면 '상', 0.13-0.26 미만이면 '중', 0.02-0.13 미만이면 '하'로 분류한다(Cohen, 1988). 분석결과, 내생변수인 경제적 수익성(0.309), 환경적 건전성(0.283)은 높게 나타났으며, 사회적 책임성(0.141)은 다소 낮게 나타났지만 구조모형의 적합성이 존재하는 것으로 나타났다.

본 연구에서 설정한 연구모형에 대한 구조방정식을 통한 경로 분석 결과는 다음과 같다.



<Figure 2> Path Analysis and Structural Equation Modeling

4.2.4. 가설 검증

구조모형의 경로분석은 Smart PLS의 부트스트래핑(Bootstrapping) 방식에서 제공하는 t-값을 통해 통계적 유의성을 검증할 수 있다. 양측검정일 경우 t-값의 절대치가 2.58보다 크면 99% 신뢰수준으로 0.01에서 통계적으로 유의하며, 2.33보다 크면 98% 신뢰수준으로 0.02에서 통계적으로 유의하고, 1.96보다 크면 95% 신뢰수준으로 0.05에서 통계적으로 유의하다고 평가한다.

본 연구에서는 제안모형을 사용하여 샘플링(Sampling) 수행 횟수를 300으로 설정하여 분석하였으며 4개의 가설이 채택되었다. 구조모형의 적합성을 토대로 각 경로계수에 대한 유의성을 조사하여 분석한 연구가설의 검증결과는 다음과 같다.

첫째, 고객중심경영의 기업문화는 환경적 건전성에 99% 신뢰수준, 사회적 책임성의 지속가능경영성과에는 98% 신뢰수준의 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으나 경제적 수익성은 기각되었다. 고객중심경영은 제품, 대고객 서비스 등을 개선하여 기업의 명성을 높일 수 있고, 이로 인하여 시장점유율이 높아질 수는 있으나, 고객중심의 기업문화와 매출액, 수익중심의 경영목표와 상충되어 인과관계가 낮다는 것이다. 고객중심경영이 일반적으로 경제적

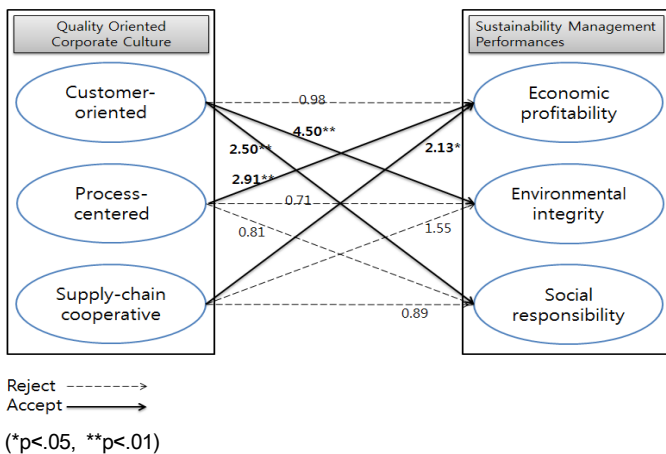
수익성으로 나타나고 직접 연계되기는 어렵다는 한계점이다. 친환경 정책은 연구개발, 생산, 물류, 마케팅에 있어 중요한 경쟁적 강점요소로 부각되어 환경경영활동으로 고객만족도를 높이고 있다.

둘째, 프로세스 중심의 기업문화는 경제적 수익성에 99% 신뢰 수준으로 유의한 영향을 미치고, 환경적 건전성, 사회적 책임성은 기각되었다는 점이 큰 특징이다. 프로세스 혁신성이 높을수록 시장가치를 높여 경제적 수익성에 기여한다는 선행연구와 일치한다. 프로세스 중심의 개방형기업의 직원들은 회사에 대한 높은 신뢰도를 보인 결과로 원가절감, 품질향상, 기술혁신 정도가 높다.

이는 프로세스중심의 의사결정이 녹색구매, 청정생산기술 도입, 환경평가나 측정, 관리 등의 환경성과와 인과관계가 없고 구체적인 연구변수의 적합도가 낮기 때문이라고 판단된다. 환경경영이 생산성향상과 원가절감 측면에 진입장벽으로 작용하여 온실가스, 유해물질 감소의 환경성과 향상에는 한계점이 있다는 것이 연구결과이다. 윤리경영, 투명경영과 이해관계자들의 만족도를 높이는 사회적 책임성의 상관관계도 낮은 것은, 전략적 의지 및 핵심역량과 연결되는 핵심프로세스가 전략경영의 우선순위가 되지 않고 지속적 프로세스 개선활동으로 실현되지 못하기 때문이다.

셋째, 공급체인 협업의 기업문화는 경제적 수익성에만 유의한 영향을 미치고, 환경적 건전성, 사회적 책임성은 기각되었다는 점이 큰 특징이다. 실제로 기업에서는 구매업체와 공급업체 간의 장기적이고 연속적인 협력관계에 의한 효율성으로 거래비용 절감과 고객서비스를 개선시키고 있다는 점이다. 이는 상호 안정된 시장을 확보하고 파트너가 갖고 있는 특수한 자산이나 기술을 활용할 수 있고 위험분산과 불확실성을 감소시킨다는 선행연구의 기업 간의 협업관계 구축목적과 일치한다. 그러나 환경규제에 대한 대응력향상과 에너지 절감, 폐기물감소 등의 환경성과는 개별기업에서는 이루어지나 공급체인 협업의 결과로 환경적 건전성을 가져온다고 설명하지 못하였다. 연구결과 아직 우리나라의 대기업은 사회적 책임을 다하고자 노력하지만 중소기업은 협업의 기업문화가 확립되지 못하고 사회적 책임경영의 어려운 점과 한계점이 있다는 것이다. 이는 공급체인 간의 협업이 제품의 특성이나 기술적 제약조건으로 활성화되지 않고, 구매단계에서의 '갑-을 관계'의 미흡한 상생관계가 큰 원인으로 분석되었다. 결론적으로 고객, 프로세스, 협업의 품질 지향적 기업문화는 지속가능한 사회적 가치창출로 발전되어야 한다.

연구가설의 검정결과를 종합하면 <Figure 3>와 같다.



<Figure 3> The result of path analysis

### 5. 결론

최근의 기업의 존재가치는 경제적 차원에서 환경적, 사회적 차원으로 이동하고 있다. 기업 경영방식은 돈을 '얼마나 버느냐'에서 '어떻게 버느냐'로 방향이 전환되고 있다. 지속가능성의 기본사고는 '현재 존재하는 주체와 미래의 주체들 중에서 누구도 희생시키지 않는다는 것'을 원칙으로 지속가능경영의 주요 이슈는 온실가스 배출문제에 의한 기후변화 대응과 신재생에너지 문제, 부패방지과 투명성 제고, 인권경영이라고 할 수 있다. 지속가능경영은 글로벌 일류기업으로 가는 길이며 주도권이 걸려있는 문제이다. 자 연자원을 차세대 유산으로 물려주기 위해서는 경제·기술 중심적 지속가능성 보다는 생태 중심적 강한 지속가능성이 있어야 한다는 것이다.

글로벌 기업들은 '환경적 건전성에 대한 사회적 요구'를 새로운 사업기회로 생각하고 '사회에 대한 기여도'를 전략적 품질경영의 가치로 인식한다. 사회적 책임은 투명성과 건전성, 책임감을 핵심으로 사회전체의 이익을 추구하는 행위규범이며, 이해관계자 우선의 건전한 비즈니스로 기업에 대해 가지는 믿음이며 기업의 평판에 필연적으로 연결되어 장기기업의 성장 DNA이다.

본 연구는 품질지향의 기업문화가 지속가능경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구로 본 연구에서 독립변수로는 품질지향적 기업문화의 특성요인인 고객중심경영, 프로세스중심, 공급체인협업으로 구분하고, 종속변수로는 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성의 지속가능 경영성과를 설정하였다. 본 연구의 목적은 품질지향적 기업문화의 변수인 고객중심경영, 프로세스중심, 공급체인 협업이 지속가능경영성과의 변수인 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성에 유의한 영향을 미치는지 문헌연구 및 실증연구를 통해 조사하여 제조기업에 품질지향적 기업문화를 확산하고 지속가능경영의 역량을 강화할 수 있는 전략적 방향을 제시하는데 있다.

구조모형의 적합성을 토대로 각 경로계수에 대한 유의성을 조사하여 분석한 연구가설의 검정결과는 9개 가설 중 4개가 채택되어 아직까지 우리나라 제조업체의 현실은 지속가능경영에 대한 이해와 실행이 상당히 어렵다는 실태를 보여주고 있다.

본 연구는 경영품질, SCM 관점에서 다음과 같은 학문적, 실무적 시사점을 가진다. 첫째, 기업은 환경경영, 투명경영 등의 사회적 책임경영에 의한 지속가능경영의 요구를 새로운 시장창조와 사업기회로 인식하여 고객, 프로세스 중심의 품질지향적 기업문화 특성을 확립하고, 공급체인 간의 공유가치를 창출함과 동시에 협업의 상생게임을 만들어야 한다는 시사점을 제공한다. 둘째, 대립과 균열의 사회에서 창조적 공존의 시대로 가야하는 오늘날은 SCM 관점의 공급체인 협업은 투명경영 이행수준을 높이고 지속가능한 발전을 위한 기반이 된다는 점이다. 셋째, 지속가능경영은 이해관계자와의 다양한 상호작용을 시장이 해결하지 못하는 경우에 외부성(externality)을 관리하는 것으로 상생관계와 환경성과 경제성의 충돌 등, 다양한 상충관계에서 균형적 해결책을 구현하는 경영전략과 기업문화를 확립하고 실천해야 한다는 점이다.

본 연구의 한계점은 첫째, 대기업을 제외하고는 중소기업은 아직 지속가능경영이 초기단계에 있거나 도입준비 중이고 설문 대상업체가 제조업체에 국한되었다는 점이다. 둘째, 설문변수의 일관성을 위해 공공기업이나 기관, 물류, 유통 서비스업체를 제외하여 본 연구결과를 사회 전반의 지속가능경영성과와 품질지향의 기업문화를 일반화 시키는데 한계가 있다는 점이다.



## References

- Baimukhamedova, Gulzada S., Nurlanova, Nailya K., & Akhmetova, S. (2012). Estimation of the level of sustainable development in Kazakhstan regions and recommendation for its increase. *Journal of Distribution Science*, 10(7), 23-31.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Bowen, P. W. (1996). The need for quality cultures. *Training for Quality*, 4(2), 14-18.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Academy of Management Review*, 4(4), 497.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Choi, S. K., & Ha, M. S. (2011). The impact of relational characteristics in logistics firm on collaboration and performance. *Journal of Korea Port Economic Association*, 27(3), 13-39.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Harmondsworth, UK: Penguin Books.
- Elliott, G. (2003). The race to six sigma. *Industrial Engineer*, 35(10), 30-34.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., and Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument, *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-336.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1981). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Fox, R. (1991). *Making quality happen: six steps to total quality management*. Sydney: McGraw-Hill.
- Ghobadian, A., & Chartered Institute of Management Accountants (1998). *Total quality management: Impact, introduction and integration strategies*. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering The Corporation*. London: N. Brealey.
- Harry, M. J. (1998). Six sigma: A break through strategy for profitability. *Quality Progress*, 31(5), 60-64.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *JMR, Journal of Marketing Research*, 27(1), 24.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies (Pre-1986)*, 14(2), 75.
- Jang, K. Y. (2009). An empirical study on relationship between environmental management strategy and sustainable development. *Journal of environmental policy*, 8(3), 81-113.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23-38.
- Marien, E. J. (2000). The four supply chain enablers. *Supply Chain Management Review*, 2(3), 60-68.
- Mentzer, J. T., Min, S., & Zacharia, Z. G. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, 76(4), 549-568.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Morris, A., Fisher, T., & Crawford, J. (1997). Quality culture and the management of organization change. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(6), 616-636.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Piechocki, R. (2004). Transparency of annual sustainability reports. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 107-123.
- Reed, D. J. (2001). *Stalking the Elusive Business Case for Corporate Sustainability*, Washington, D.C.: World Resources Institute.
- Sanchez-Fernandez, R., & Angeles Iniesta-Bonillo, M. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829.
- Sheu, C., Yen, H. R., & Chae, B. (2006). Determinants of supplier retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(1), 24-29.
- Shortell, S. M., O'Brien, J. L., Carman, J.M., Foster, R. W., Hughes, E. F. X., Boerstler, H., and O'Connor, E. J. (1995). Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: Concept versus implementation. *Health Services Research*, 30(2), 377-401.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6-7), 902-970.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2004). Benchmarking supply chain collaboration: An empirical study. *Benchmarking Bradford*, 11(5), 484-503.
- Son, S. J. & Lee, N. J. (2007). The effects of quality orientation and corporate culture on quality management and business performances. *Korean Accounting Journal*, 18(2), 33-77.
- Terpstra, V., & David, K. (1985). *The cultural Environment of International Business*. West Chicago: South-Western Publishing Co.
- Won, Y. Y., Park, J. W., Song, G. S., & Shin, H. C. (2013). A study on the effects of the manufacturer's market orientation on quality management activity and business performance. *Journal of Distribution Science*, 11(6), 81-89.