

전략, 조직구조 및 기업성과 : 사업부 수준에서의 실증적 연구

(Strategy, Structure, and Performance: An Empirical Study
at the Business Level)

이 장 우*

초 록

本 研究는 선행연구(이장우, 1989)의 결과를 토대로 서로다른 환경특성을 갖는 컴퓨터 하드웨어 제조산업의 두 기간에 대해 戰略類型에 따라 組織構造 변수들이 어떠한 차이를 나타내며 그것들과 收益性간의 관계가 어떻게 다른지를 규명하려 하였다. 원가주도 戰略의 경우 機械的 組織構造 특성을 의미하는 변수들이 유의적으로 높은 수치를 나타내었으며 이 변수들과 收益性간에는 正의 상관관계들이 존재하였다. 이와반면 기술혁신 차별화 戰略의 경우 상대적으로 有機的인 組織構造 특성을 나타내었으며 機械的 組織構造 특성을 의미하는 변수들과 收益性간에는 負의 상관관계들이 존재하였다. 또한, 산업지배 戰略의 경우 상대적으로 事業部化 정도가 유의적으로 높았으며 비록 통계적으로 유의적인 수준은 아니지만 事業部化 정도와 收益性간에는 正의 상관관계가 관찰되었다.

I. 序 論

戰略에 관한 여러 研究들은 企業이 높은 成果를 달성하기 위하여 수행하려는 戰略과 組織內部 要因들이 적절히 조화를 이루어야 한다고 주장하고 있다. 특정 產業안에서 戰略群에 따라 企業成果가 차이가 남을 實證的으로 檢證한 研究들 (Prescott, 1983 ; Cool, 1985)은 유사한 戰略을 사용하는 企業들사이에, 즉 같은 戰略群안에서도, 심각한 成果差異가 존재함을 밝히고 있는데, 이러한 사실은 戰略을 성공적으로 실천하는데 組織內部 要因들이 매우 중요한 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 우리나라 컴퓨터 산업을 대상으로 한 이장우(1989)의 연구결과에서도 戰略群에 따른 성과차이가 유의성 측면에서 다소 약하게 나

* 경북대학교 경영학교 조교수

타난 것도 바로 이러한 이유로 풀이된다.

組織內部的 여러 요인들중 특히 조직구조와 戰略간의 관계에 관하여는 Chandler (1962) 이후 그동안 많은 연구들이 수행되었다. Chandler는 企業의 성장에 의한 戰略變化는 여러 가지 심각한 관리적 문제들을 야기시키며, 이러한 문제들은 組織構造의 적절한 변화를 필요로 한다는 사실을 발견하였다. 이와 같은 Chandler의 주장은 미국을 비롯한 영국 및 유럽 등 여러나라의 研究들에 의하여 확인되었다 (Rumelt, 1974 ; Channon, 1971 ; Pavan, 1972 ; Pooley-Dyas, 1972 ; Thanheiser, 1972). 또한 Wrigley(1970)와 Rumelt(1974)등은 戰略과 組織構造形態에 관한 보다 정교한 구분을 하고 이것들과 企業成果사이의 관계를 실증적으로 研究하였다. 또한, 多國籍企業을 대상으로 戰略과 組織構造와의 상황적 관계를 조사한 研究들도 있다 (Egelhoff, 1982 ; Brooke & Remmers, 1970 ; Stopford & Wells, 1972 ; Franko, 1976 ; Hulbert & Brandt, 1980). 그러나, 이러한 研究들은 모두 企業의 成長戰略 또는 多角化 戰略과 같은 全社的 戰略(corporate strategy)과 組織構造와의 관계에 초점을 맞추어 왔으며 이에따라 사업부 수준(business level)에서의 연구는 상대적으로 빈곤한 형편이다.

사업부 수준(business level)에서 戰略과 組織構造와의 관계를 다룬 研究는 비교적 최근에 진행되기 시작하였다. 개념적 연구로는 Miles와 Snow(1978) 그리고 Porter(1980)를 들 수 있는 바, 이 연구들은 개념적으로 구분한 戰略類型들을 성공적으로 실천하기 위하여 서로 다른 組織構造의 특성을 필요로 한다는 사실을 제시함으로써 事業戰略과 組織構造사이의 상황적 관계를 주장하였다. 한편, 실증적 연구로는 White(1986) 및 Gupta(1987) 등을 들 수 있는데, 그러나 이 두 연구는 戰略사업단위(strategic business unit)의 자율성(autonomy) 그리고 사업단위 책임자와 상위자간의 관계 개방성등 母組織과 사업단위간의 구조적 관계에 초점을 맞추어 따라 사업단위 내부의 조직구조 문제를 다루지 못하였다. 사업단위 내부의 구조적 문제는 단일 사업단위만을 영위하는 기업들이 매우 많으며 여러 사업단위를 가진 기업이라도 각 사업단위가 수행하려는 戰略에 따라 독특한 내부 특성이 요구되기 때문에 (Miles & Snow, 1978 ; Porter, 1980)매우 중요하다고 판단된다.

사업단위 내부의 組織構造와 戰略간의 관계를 다룬 실증적 연구로는 극히 최근에 이루어진 Miller(1987)의 연구를 제외하고는 매우 드문 실정이다. Miller(1987)의 연구는 보다 풍부하고 정교한 개념전개를 토대로 組織構造 및 環境등 조직상황(organizational contexts) 변수들과 事業戰略 차원들간의 관계를 규명함으로써 事業戰略 연구에 커다란 기여를 하였다.

그러나 이 연구는 戰略과 조직구조와의 관계가 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지에 관하여는 설명을 못하였다.

본 연구의 주요 목적은 事業戰略 (business strategy), 사업단위 내부의 조직구조 (internal structure of strategic business units) 및 기업성과(performance) 간의 관계를 규명하는 것이다. 따라서, 본 연구는 先行研究인 이장우(1989)의 결과를 토대로, 우리나라 컴퓨터 하드웨어 산업안에서 규명된 戰略類型에 따라 조직구조 특성이 어떻게 다른지를 밝히고 이러한 戰略과 조직구조간의 관계가 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 조사하고자 한다.

II. 理論的 背景

II.1 전략유형

사업전략(business strategy)이란 학자에 따라 여러가지로 정의되고 있다. 본 연구는 사업전략을 특정 산업안에서 경쟁적 비교우의를 차지하기 위해 제품시장 영역을 선택하고 자원을 배분하는 행위와 관련된 의사결정들의 형태(pattern)라고 정의하고자 한다.

事業戰略에 관한 많은 연구들은 戰略을 여러 事業單位(business unit)들이 일반적으로 사용할 수 있는 몇가지 類型(archetype)들로 분류하려 하였다. Porter(1980), Miles와 Snow(1978), Hofer와 Schendel(1978)등은 개념적인 분류기준에 의하여 몇가지 戰略類型들을 제시하였으며, 최근 80년대 연구들은 이러한 개념적 戰略類型에 대하여 실증적인 검증을 하였다. 즉, Dess와 Davis(1984), Hambrick (1983-a), Miller와 Friesen(1986)등은 기업들이 실제로 Porter의 本源的 戰略들 (generic strategies)을 사용하고 있음을 증명하였으며, Hambrick(1983-b)은 Miles와 Snow의 戰略類型에 대하여 검증 하였다. 이와 같이 戰略類型에 관한 실증적 연구는 선진국 산업을 대상으로 활발히 진행되어 온 반면 개발도상국에서의 연구는 매우 드문 실정이다. 그러나 최근들어 우리나라 산업을 대상으로 한 몇몇 연구들이 존재하는바, 이장우(1989), Kim과 Kim(1988) 그리고 Kim과 Lim(1988)등이 그것이다. 이 연구들은 각각 컴퓨터 산업, 전자산업 및 제약산업을 대상으로 기업들이 실제로 사용하고 있는 戰略類型들을 규명하고 이 戰略類型들이 선진국 연구들에서 제시된 것들과 매우 유사하다는 사실을 보여 주고 있다. 특히, 이 연구들은 Porter(1980)와 Miller(1987)가 제시한

本源的戰略들 (“기술혁신 차별화”, “마케팅 차별화”, “원가 주도형”, “진퇴양난형”)이 우리나라 산업안에 실제 존재함을 보여 주었다.

본 연구가 기반으로 하고 있는 이장우(1989)에 의하면, 우리나라 컴퓨터 산업안에서 “원가주도”, “마케팅 차별화”, “제품/시장 범위”, “기술혁신 차별화”등 네가지 전략차원들이 도출되었으며, 이 차원들을 대상으로 환경이 서로 다른 두 기간(1981-1983과 1984-1986)을 대상으로 集落分析을 한 결과 몇 개의 전략군들이 발견되었다. 이것들의 특성은 <표 1>의 集落分析결과에 잘 나타나 있다.

<表 1> 戰略要因에 의한 集落分析 結果 (1981-1983)

事業戰略	集 落			
	1 (n=10)	2 (n=13)	3 (n=6)	4 (n=15)
원가주도	-.137 (.339)	-.478 (.199)	2.034 (.762)	-.307 (.561)
마케팅 差別化	1.493 (.244)	-.638 (.622)	-.579 (.370)	-.211 (.428)
技術革新 差別化	-.354 (.539)	-.686 (.267)	-.328 (.302)	.963 (.779)
	마케팅 차별화 전략군	진퇴양난	원가주도 전략군	기술혁신 차별화 전략군

註：각 집단의 평균치이고, 괄호안의 수치는 표준편차임.

(1984-1986)

事業戰略	集 落				
	1 (n=14)	2 (n=13)	3 (n=6)	4 (n=15)	5 (n=6)
원가주도	-.295 (.539)	-.626 (.223)	1.883 (.801)	-.406 (.327)	1.181 (.418)
마케팅 差別化	1.374 (.741)	-.736 (.251)	-.410 (.401)	-.371 (.259)	-.272 (.551)

製品/市場 범위	-.137 (.805)	-.165 (.617)	-.763 (.428)	.351 (.875)	1.681 (.558)
技術革新 差別化	-.164 (.645)	-.729 (.408)	-.212 (.340)	.838 (733)	.081 (.612)
	마케팅 차별화 전략군	진퇴양난	원가주도 전략군	기술혁신 차별화 전략군	산업지배 전략군

註 : 각 집단의 평균치이고, 괄호안의 수치는 표준편차임.

集落1은 “마케팅 차별화”次元에 대해 가장 높은 正의 중심값을 나타내고 있는 반면 나머지 戰略次元에서는 負의 중심값을 나타내었다. 따라서 이 集落은 “마케팅차별화” 戰略에 역점을 두고 있는 기업들로 구성되었다고 할 수 있다. 集落 2는 세 戰略次元 모두에 대하여 負의 중심값을 나타내고 있는데 이것은 이 集落을 구성하고 있는 기업들이 戰略次元들중 어느 하나도 일관성있게 사용하고 있지 않음을 의미하며, 이 集落의 특성은 Porter (1980)가 제시한 “진퇴양난형”과 일치한다고 할 수 있다. 集落3은 “원가주도”次元에 대해 가장 높은 正의 중심값을 나타내고 있는 반면, 나머지 次元에서는 負의 값을 나타내었다. 이 集落은 “원가주도”전략에 역점을 두는 기업들로 구성되었다고 할 수 있다. 集落4는 “기술혁신 차별화”次元에 대해 가장 높은 正의 중심값을 나타내고 있는 반면 나머지 次元에서는 負의 값을 나타내었다. 따라서 이 集落은 “기술혁신 차별화” 戰略에 역점을 두는 기업들로 구성되었다고 할 수 있다. 集落5는 “제품 시장 범위”次元에 대해 어느 集落보다도 높은 正의 중심값을 나타내고 있으며, “원가주도”에 대하여도 集落3 다음으로 높은 값을 나타내고 있다. 또한 이 集落은 “기술혁신 차별화”에서도 “0”에 가까운 값을 나타냄으로써 이 戰略次元에서도 다른 기업들과 평균적으로 비슷하게 역점을 두고 있음을 보여주고 있다. 따라서 이 집락은 다양한 전략차원을 이용하여 폭넓은 제품/시장 영역안에서 경쟁하려는 기업들로 구성되었다고 할 수 있다. 이 集落은 분석대상이 되고 있는 두 기간중 두번째 기간에서만 발생하였으며 이는 1983년말 부터 본격적으로 진입한 대기업들이 양적 및 질적으로 팽창한 시장수요에 전략적으로 대응한 결과라고 할 수 있다. 이러한 集落5의 특성은 Miller (1986)가 제시한 “conglomerate”와 유사하다고 할 수 있으며, “산업지배” 戰略群이라고 이름지을 수 있다.

II.2 조직구조

組織構造란 일반적으로 “勞動을 별개의 課業(task)들로 분화시키고 분화된 課業들을 조정하는 방법들의 總體”(Mintzberg, 1979), “組織을 구성하는 요소들 혹은 하위체계들 사이에 지속적으로 유지되고 있는 關係들의 形態(Pattern)” (Kast & Rosenzweig, 1979)등으로 定義되고 있다.

組織構造의 특성에 관하여는 Weber가 官僚制의 기본 모형을 제시한 이래 많은 학자들이 연구하여 왔다. 예를 들자면 Pugh et al. (1986)은 組織構造의 특성에 관하여 專門化(specialization), 公式化(formalization), 集權化(centralization), 管理集中度(administrative intensity)등의 構造的 차원들을 도출하였다. 이외에도 많은 연구들(예: Child, 1974; Van de Ven, 1976)이 組織構造의 특성들을 규명하고 있으나 서로 일치된 연구결과를 보이고 있지 못하다.

이에 따라 組織構造 概念에 대한 새로운 분류가 시도되기도 하였다. Campbell et al. (1974), Dalton et al. (1980)등은 組織構造의 특성을 構造化(structuring)특성과 構造的(structural)특성으로 구분하였다. 이때, 構造化 특성이란 專門化, 公式化, 集權化와 같이 組織構成員의 행동을 규정하거나 제한하는 방침 또는 행위등을 의미하며, 構造的 특성이란 組織規模나 관리자 비율과 같은 組織의 物理的 특성을 의미한다.

本 研究은 組織構造의 여러 특성차원들을 포괄적으로 규명하기보다는 기업이 처해 있는 전략적 배경(strategic context)에 따라 조직구조 특성이 어떻게 다른지를 밝히는 데 목적이 있으므로, 지금까지 많은 연구들에 의해 다루어져 왔고 研究가 가능하다고 판단되는 아래와 같은 5가지의 構造化 및 構造的 변수들만을 고려하기로 한다.

(1) 專門化(specialization)

組織內 직무에 있어 수평적 및 수직적으로 발생하는 分業化(division of labor)를 의미한다(Pugh & Hickson, 1976; Mintzberg, 1979). 本 研究은 일반적인 경영기능에 대한 分業化 정도에 초점을 맞추므로써 수평적 측면의 專門化만을 다루고자 한다.

(2) 公式化(formalization)

組織안에서 발생하는 여러가지 作業過程(work process)들을 표준화하는 것을 의미한다(Mintzberg, 1979).

(3) 事業部化(divisionalization)

서로 다른 특성의 製品/市場들을 다루는 組織의 경우 신속하고도 기동력있는 관리를 위하여 주요 경영기능들에 대한 권한이 부여된 독립적인 事業部(division)들을 설치한다. 이때 事業部化란 組織이 독립적인 사업부를 이용하고 있는 정도로써 定義될 수 있다.

(4) 階層의 數

組織안에는 위계질서가 존재하며 이에 따라 報告 體系를 나타내는 여러 階層들이 존재한다. 이러한 階層들의 수효를 파악함은 組織의 전체적인 모습을 파악하는데 유용하다.

(5) 企劃/分析 部署(technostructure)와 支援 部署(support staff)의 비중

Mintzberg(1979)는 組織이 일반적으로 다음과 같은 5가지의 기본적 부분(basic part)들로 구성되어 있음을 주장하였다. 첫째, 製品 및 서어비스의 생산과 관련하여 기본적인 일을 수행하는 실무자들로 구성된 부분(operating core). 둘째, 최고경영층의 관리자들과 그들의 개인적인 비서들로 구성된 부분(strategic apex). 셋째, 최고경영층의 명령을 실무자들에게 전달하는 중간계층의 관리자들로 구성된 부분(middle line). 넷째, 組織內 구성원들의 일을 표준화하기 위하여 企劃 및 分析 業務를 담당하는 分析者(analysts)들로 구성된 부분(techno-structure). 다섯째, 運用 部署(operating core)의 기능을 간접적으로 지원함으로써 외부로부터의 環璫的 충격으로부터 運用 部署를 보호하는 일(boundary spanning activity)을 수행하는 부분(support staff). 이러한 기본적 부분들은 組織이 어떠한 構造的 形態를 갖는가에 따라 서로 다르게 발달한다. 특히, 가장 機械的(mechanistic)인 構造形態인 “機械-官僚的 組織構造(machinebureaucracy)”의 경우 企劃/分析 部署가 組織의 핵심부분이 되며, 반대로 有機的(organic)인 構造形態인 “adhocracy”의 경우 支援部署가 組織의 핵심부분이 된다(Mintzberg, 1979). 이러한 사실은 각 組織의 企劃/分析 部署와 支援部署의 발달 정도를 분석함으로써 組織 전체적인 組織形態에 관한 많은 정보를 얻어 낼 수 있음을 말해 주고 있다.

II.3 전략유형, 조직구조 및 기업성과 간의 관계

기업들은 일반적으로 처해 있는 환경과 가지고 있는 자원능력에 따라 서로 다른 戰略類

형을 선택한다. 앞에서 논의한 선행연구의 결과에서도 우리나라 컴퓨터 산업에서 기업들은 서로 다른 전략차원들에 역점을 두고 있음이 규명되었다. 이때 기업의 조직구조에 영향을 미치는 상황들(contingencies)은 이 전략차원에 따라 그 정도와 특성이 서로 다르다. 따라서 선행연구에서 규명된 컴퓨터 산업안의 戰略群들은 서로다른 조직구조 특성들을 필요로 하는 서로다른 전략적 상황들에 직면할 것으로 판단된다. 이에 관하여 Miller(1987)는 원가주도 전략을 사용하는 기업의 경우 어느정도 예측가능한 상황들에 직면하게 되며 이에 따라 보다 관료적인(bureaucratic) 조직구조적 수단들이 요구된다고 하였다. 이와 반면에 기술혁신 차별화 전략을 사용하는 기업의 경우 주로 예측이 곤란한 상황들에 처하게 되므로 상대적으로 有機的인(organic) 조직구조적 수단들이 요구된다고 주장하였다.

선행연구에서 규명된 4가지 本源的 戰略類型들(원가주도, 기술혁신 차별화, 마케팅 차별화, 산업지배)이 앞에서 정의한 5가지 조직구조 변수들에 대하여 갖는 관계를 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

기술혁신 차별화 전략은 제품개발, 고객욕구 관리, 유통채널과의 협조 등 상대적으로 예측이 곤란하고 불확실한 요인들을 많이 포함하기 때문에 조직에 대하여 불확실성이 높은 상황을 야기한다(White, 1986; Miller, 1987; Gupta, 1987). 이때 조직이 처한 課業環境(task environment)의 불확실성이 높으면 높을수록 조직은 보다 많은 정보처리 능력(information processing capacity)을 필요로 하기 때문에(Duncan, 1973; Galbraith, 1973; Tushman & Nadler, 1978), 이 戰略類型은 관료적 조직구조보다는 조직의 정보처리 능력에 일반적으로 유리하다고 평가되고 있는 유기적 조직구조를 필요로 한다. 따라서 노동의 분업화나 각종 절차의 公式化 및 標準化에 대한 의존도는 낮을 것으로 판단된다. 그리고 組織은 不確實性이 증가할수록 外部環境的 狀況變數로부터 組織內部的 기본적 일흐름을 보호하려는 행위(boundary spanning activity)를 증대시킴으로써 不確實性을 감소시키려 하기 때문에(Tompson, 1967), 境界 防禦 行爲(boundary spanning activity)를 담당하는 支援 部署의 역할이 증대한다. 또한, 이 전략의 경우 소비자의 욕구나 제품기술 등 외부여건의 변화에 신속히 대응하여야 하기 때문에 조직은 권한을 밑으로 위양함으로써, 즉 분권화(decentralization)를 통하여 적절히 대처하려 할 것이다. 이때 조직내부의 계층의 수를 줄이는 것도 이러한 대응방법중의 하나이기 때문에 상대적으로 계층의 수가 적을 것으로 판단된다.

이와 반면에 원가주도 전략은 技術革新을 가급적 억제하고 표준화된 제품을 효율적으로 생산하는데 역점을 두기 때문에 주로 안정적이고 예측가능한 상황들을 증대시킨다(White, 1986; Miller, 1987; Gupta, 1987). 이러한 예측가능한 상황아래서 조직은 효율성 추구에 유리한 관료제적 조직구조 수단을 동원하는 것이 유리하다. 즉, 조직은 노동의 분업화를 통해 조직안의 일들(works)을 專門化하고 公式化를 통해 업무과정들을 표준화시킴으로써 보다 높은 효율성을 추구할 수 있다는 것이다. 따라서 이 전략의 경우 專門化와 公式化 정도가 크고 계층의 수도 많은 조직형태를 필요로 할 것이며, 이와함께 조직을 공식화시키고 조직 내부의 여러 과정들을 표준화시키는 일을 담당하는 分析家(기획 분석 부서)의 역할이 증대할 것이다.

마케팅 차별화 전략은 시장세분화, 고객지원, 광고 등을 통해 제품을 차별화하는 데 역점을 둔다. 따라서 고객의 반응 및 욕구변화, 경쟁자들의 상대적 전략등에 세심한 배려를 해야 되기 때문에 조직에 많은 불확실한 상황들을 수반한다. 그러나 이 전략은 일반적으로 제품기술이나 생산기술 자체를 자주 변화시키기 보다는 주로 마케팅 측면에 역점을 두기 때문에 기술혁신 차별화 전략과 비교할 때 불확실성 정도는 상대적으로 크지않다고 할 수 있다. Miller(1987)는 이 전략의 경우 불확실한 상황과 예측가능한 상황들 모두를 증대시키기 때문에 관료적 및 유기적 조직구조 수단들이 모두 요구된다고 주장하였다. 결론적으로, 이 전략이 요구하는 조직구조 특성은 기술혁신 차별화와 원가주도 전략이 요구하는 것들의 중간형태가 될 것으로 판단된다.

産業支配 戰略은 매우 넓은 製品/市場 영역을 대상으로 경쟁함을 그 특징으로 하기 때문에 상대하는 고객의 종류와 다루는 기술의 특성이 매우 다양하다. 이러한 製品 및 顧客의 多樣性은 組織에 있어 시장 다양성(market diversity)을 발생시키며 이로 말미암아 組織의 事業部化(divisionalization)에 영향을 미친다(Mintzberg, 1979). 다시 말하면, 産業支配 戰略은 다양한 製品/市場 部門들 안에서 효과적으로 활동하기 위하여 서로 다른 제품 또는 시장에 초점을 맞추는 독립적인 事業部들을 필요로 한다는 것이다. 또한, 이 戰略은 여러 개의 事業部들을 효과적으로 統制하기 위하여 각 事業部の 업적을 標準化하려 할 것이며 이러한 業績管理 體系(performance control system)는 각 事業部에 있어 權力集中과 公式化를 초래함으로써 組織 전반적으로 官僚制的 組織構造를 갖게 한다(Mintzberg, 1979). 특히, 이 戰略은 비교우위 획득을 위하여 여러 경쟁전략들을 병행하여 사용하지만 특히 컴퓨터 산업의

경우 원가주도 戰略에 더 큰 역점을 두며, 이에 따라 組織 전반적인 構造特性은 더욱 官僚制的 성향을 갖는다.

지금까지의 논의를 종합할 때 기업들은 사용하고 있는 戰略類型에 따라 서로다른 전략적 상황에 처하게 되며 이에따라 전략의 성공적 실천을 위해 서로다른 조직구조 특성이 요구된다고 할 수 있다. 따라서 각 기업의 조직구조 특성은 戰略類型에 따라 서로 다를 것으로 판단된다. 예를 들자면, 원가주도 전략은 專門化 및 公式化 정도와 企劃/分析 部署의 비중이 높고 階層의 수가 많은 조직구조 형태, 다시말하면 機械的(mechanistic)조직구조 혹은 Mintzberg(1979)의 “機械-官僚的 구조형태”(machine-bureaucracy)와 유사하리라 하는 것이다. 이와 반면에 기술혁신 차별화는 專門化 및 公式化 정도 그리고 企劃/分析 部署의 비중이 낮고 階層의 수가 적은 대신 支援部署의 비중이 높은 조직구조 형태를 가질 것으로 판단된다. 다시말하면, 有機的(organic)조직구조 혹은 Mintzberg(1979)의 “Adhocracy”와 유사하리라 하는 것이다. 또한, 마케팅 차별화는 앞의 두 조직구조 형태의 중간적 특성을 나타낼 것이며, 산업지배 전략은 事業部制 조직구조를 나타낼 것으로 판단된다. 戰略類型은 5 그것의 성공적 실천을 위해 요구되어 지는 조직구조와 적합한 관계를 이룰 때 보다 높은 효과를 나타낸다고 할 수 있다. 따라서 각 戰略類型은 조직이 위에 언급한 조직구조 특성에 가까우면 가까울수록 높은 성과를 달성할 수 있을 것이다.

假說1

사업단위들은 사용하고 있는 戰略類型에 따라 內部 組織構造 特性이 서로 다르다.

(假說 1-1) 원가주도 戰略을 사용하는 기업은 상대적으로 專門化 정도, 公式化 정도, 企劃/分析 部署의 비중이 높고 階層의 數가 많으며 支援部署 비중이 낮다.

(假說 1-2) 技術革新 差別化 戰略을 사용하는 기업은 專門化 정도, 公式化 정도, 企劃/分析 部署의 비중이 낮고 階層의 數가 적으며 支援部署의 비중이 높다.

(假說 1-3) 마케팅 차별화 戰略을 사용하는 기업은 원가주도와 기술혁신 차별화 전략을 사용하는 기업들의 중간적인 조직구조 특성을 갖는다.

(假說 1-4) 産業支配 戰略을 사용하는 기업은 事業部化 정도가 상대적으로 높다. 그리고 專門化 및 公式化 정도, 企劃/分析 部署의 비중이 높고 階層의 數가 많다.

假說2

사업단위들은 사용하고 있는 戰略類型에 따라 組織構造와 企業成果 간의 관계가 서로 다르다.

(假說 2-1) 원가주도 戰略을 사용하는 경우 기업성과는 專門化 정도, 公式化 정도, 企劃/分析 部署의 비중과 正의 상관관계를 갖는 반면, 支援部署의 비중과는 負의 상관관계를 갖는다.

(假說 2-2) 기술혁신 차별화 戰略을 사용하는 경우 기업성과는 專門化 정도, 公式化 정도, 企劃/分析 部署의 비중과 負의 상관관계를 갖는 반면, 支援部署의 비중과는 正의 상관관계를 갖는다.

(假說 2-3) 산업지배 戰略을 사용하는 경우 기업성과는 事業部化 정도와 正의 상관관계를 갖는다. 그리고 專門化 정도, 公式化 정도, 企劃/分析 部署의 비중과 正의 상관관계를 갖는 반면, 支援部署의 비중과는 負의 상관관계를 갖는다.

(假說 2-4) 마케팅 차별화 戰略을 사용하는 경우 위에 언급한 조직구조 변수들과 기업성과간의 상관관계가 상대적으로 약하다.

Ⅲ. 研究方法

Ⅲ.1 標本抽出

韓國電子工業振興會의 회원명부(1986), 한국컴퓨터가이드북(韓國電子工業振興會, 1986, 1987), 그리고 韓國電子工業振興會의 생산통계 등을 통해 볼 때 우리나라에서 컴퓨터 하드웨어 관련제품을 실제로 제조하고 있는 기업들은 대략 82개가 존재하였다. 본 연구는 연구의 목적상 이 기업들중 국내시장에서는 거의 경쟁을 하지않고 생산제품의 거의 모두를 모기업에 다시 수출하는 5개의 외국인 자회사를 제외한 77개 기업을 研究의 母集團(Population)으로 하였다. 본 연구는 모집단의 모든 기업들에 대하여 접촉을 시도하였으며, 그 결과 이미 도산하였거나 주소를 파악할 수 없는 기업들과 조사를 거부한 기업들을 제외한 54개 기업들을 최종적인 標本으로 추출하였다. 따라서 본 연구의 분석단위는 컴퓨

터 하드웨어 관련제품을 다루는 조직들이며, 이에따라 컴퓨터 관련제품만을 제조하는 경우 그 기업전체가 하나의 분석단위이지만 그렇지 않은 경우 관련부분만을 연구대상으로 하였다.

Ⅲ.2 變數의 측정

事業戰略에 관한 변수의 측정은 이미 선행연구(이장우, 1988)에서 수행되었는바, 이 변수들은 製品/市場 영역의 선택과 연구개발, 마케팅 및 생산 측면에서의 자원배분과 관련된 의사결정을 포함한다. 그리고 이 변수들은 Porter(1980)가 제시한 주요 전략변수들에 기초하여 개도국 산업에서 전략유형을 규명하려 했던 Kim과 Lim(1988)의 연구와 비교할 때 전체 13개중 9개 변수가 Kim과 Lim의 전략내용을 반영하고 있으며 그의 컴퓨터 산업에서 경쟁적 비교우위 획득에 중요한 영향을 미친다고 판단되는 것들이 더 포함된다.

組織構造 변수의 경우 먼저 專門化 정도는 본 연구에서 조직업무가 기능적으로 분화된 정도를 의미한다. 이것의 측정에 대해 Aston연구(Pugh & Hickson, 1976; Inson et al., 1970)에서는 조직내에서 발생하는 행위들을 16개의 기능으로 구분하고 각 기능에 대해 전문가가 존재하는지의 여부로서 평가하였다. 본 연구는 이러한 연구를 토대로 우리나라 기업들안에 일반적으로 존재할 수 있는 18개의 기능들을 먼저 분류하고 각 기능에 대해 그 기능만을 점담하는 인력이 존재하는지의 여부를 평가한 후 전문인력이 존재하는 기능의 수로써 專門化 정도를 측정하였다. 公式化 정도란 본 연구에서 조직구성원의 역할이 공식적으로 정의된 정도를 의미한다. 이것은 Aston 연구에서와 마찬가지로, 역할정의를 위해 조직안에 존재하는 문서의 수와 그것의 이용정도로써 측정하였다. 구체적인 측정 방법은 아래와 같다.

a. 공식적으로 존재하는 규정들 수	(평점)
(예: 인사규정, 문서관리규정)	없음 0
	1-5 1
	6-10 2
	11-15 3

	16이상	4
b. 조직도의 활용정도	없음	0
	최고경영자만	1
	중역들만	2
	모든 부서장들	3
c. 실무자용 직무명세서		1
d. 감독자용 직무명세서		1
e. 지원부서용 직무명세서		1
f. 최고경영층용 직무명세서		1
g. 작업지침서		1
h. 경영방침 및 정책 전달용 문서		1
i. 생산 및 작업 계획서		1
j. 연구개발 계획서 및 개발결과 보고서		1
k. 부서별 업무내용 소개서		1

그리고 事業部化 정도는 조직이 事業部制를 활용하고 있는 정도를 의미한다. 이것은 최고 경영자 바로 다음 단계에 위치한 부서들중에서 독립적인 전략결정이 어느정도 허용되고 있고 2개 이상의 경영기능들을 내부에 관할하고 있는 사업부서들의 수가 차지하는 비중으로 측정하였다. 階層의 數는 최종 실무자가 최고경영자들에게 보고하기 위하여 공식적으로 밟아야 할 직무의 단계중 가장 긴 경우의 단계수로써 측정하였다. 企劃/分析 部署의 비중은 기획조정, 전략계획, 심사통제, 생산 및 인사 관리부서와 같이 조직내의 일과 일흐름을 분석하고 표준화하는 업무를 담당하고 있는 부서의 인원이 전체 종업원들에 대해 차지하는 비중으로 측정하였다. 끝으로, 支援部署 비중은 경리, 총무, 연구소, 식당 등 조직내에서 타부서의 업무를 지원하고 있는 부서의 인원이 전체 종업원에 대해 차지하는 비중으로 측정하였다.

企業成果란 다차원적 개념이기 때문에 보다 정확한 평가를 위하여는 여러 차원의 성과지표들을 복합적으로 활용할 필요가 있다. 그러나 본 연구의 경우 종단적 자료를 수집해야 하

는 제약요인으로 말마암아 여러 개념적 차원들을 반영하는 성과변수들을 충분히 고려하지 못하였다. 이러한 연구 설계상의 제약으로 말마암아 본 연구는 기존 연구에서 많이 다루어 온 두 가지 수익성 지표, 즉 賣出利益率(세전순이익/매출액)과 總資產利益率(세전순이익/총자산)으로써 기업성과를 측정하였다.

Ⅲ.3 分析節次

본 연구는 선행연구 결과에서 나타난 바와 같이 우리나라 컴퓨터 산업에서 환경의 동태성이 유의적으로 달랐던 1981-1983 및 1984-1986년이라는 두 기간을 분석대상으로 하였다. 따라서 통계적 분석은 두 기간 각각에 대하여 수행되었다. 통계적 분석에 있어서는 먼저 선행연구에서 규명된 戰略群에 따라 組織構造 변수들이 어떻게 다른지를 조사하기 위해(가설 1의 검증)分散分析(ANOVA)을 이용하였으며, 각 組織構造 변수들과 기업성과 변수간의 관계가 戰略群에 따라 어떻게 다른지를 조사하기 위해(가설 2의 검증)각 戰略群별로 양 변수간의 관계를 Spearman 상관계수를 구함으로써 평가하였다. 이때 Spearman 상관계수를 구한 이유는 각 戰略群별로 충분한 표본수를 확보하기 어려워 부득이 非母數 통계치에 의존하여야 했기 때문이다.

Ⅳ. 研究結果

〈表 2〉는 組織構造 變數들이 戰略群에 따라 어떠한 차이를 보이는데 관하여 分散分析한 결과이다. 먼저 각 조직구조 변수별로 분석결과를 살펴보면, 두기간 모두에서 專門化 정도, 公式化 정도, 階層의 數가 戰略群간에 유의적인 차이($p < .01$)를 나타내고 있으며, 支援部署 比重과 事業部化 정도가 각각 첫번째와 두번째 기간에서 유의적인 차이를 나타내고 있다. 이러한 사실은 戰略群에 따라 조직구조 특성이 유의적으로 다르다는 것을 의미한다. 그러나, 이론적으로 조직규모와 조직구조간에는 강한 상관관계가 존재하며 본 연구의 전략 유형도 역시 조직규모와 상관관계가 존재하므로, 전략유형과 조직구조 특성간의 보다 정확한 상관관계를 알아보기 위해서는 조직규모의 효과를 통제할 필요가 있다. ANCOVA 분석에 의해 조직규모의 효과를 제거한 이후의 F-값을 표에서 보면 전반적으로 제거이전보다

감소하였음을 관찰할 수 있었으나(특히 첫번째 기간에서의 전문화와 공식화의 경우 심한 감소를 보였음), 대체로 높은 유의수준을 계속 유지하였다.

한편 각 戰略群 별로 분석결과를 살펴보면, 첫째, 원가주도 戰略을 사용하는 戰略群 3의 경우 專門化 및 公式化 정도와 階層의 數가 산업지배 戰略을 사용하는 戰略群 5를 제외하고는 가장 높은 편이었다. 그리고 비록 통계적 유의성은 약하나 企劃/分析 部署의 比重이 가장 높은 편인 반면, 支援部署 比重에 있어서는 가장 낮은 수치를 나타내었다. 이러한 특성들은 戰略群 3이 有機的 組織構造 보다는 機械的 組織構造를 갖고 있음을 의미한다고 할 수 있다. 둘째, 技術革新 差別化 戰略을 사용하는 戰略群 4의 경우 진퇴양난형인 戰略群 2를 제외하고는 專門化 및 公式化 정도와 階層의 數에 있어 다른 戰略群들 보다 유의적으로 낮은 편이었다. 그리고 통계적 유의성은 약하지만 가장 높은 支援部署 比重을 나타낸 반면 企劃/分析 部署의 비중은 상대적으로 낮은 편이었다. 이러한 특성들은 戰略群 4가 상대적으로 有機的 組織構造를 갖고 있음을 의미한다고 있다. 셋째, 마아케팅 差別化 戰略을 사용하는 戰略群 1은 專門化 및 公式化 정도, 階層의 數, 支援部署 比重들에 있어 전체적으로 戰略群 3과 4의 중간수준을 나타내었다. 넷째, 두번째 期間에서 産業支配 戰略을 사용하는 戰略群 5의 경우 事業部化에 있어 최고경영자 바로 다음 단계의 부서들중 35%가 독립적인 사업부의 형태를 하고 있는데 이 수치는 다른 戰略群에 비하여 유의적으로 높은 것이었다. 또한, 專門化 및 公式化 정도와 階層의 數에 있어 가장 높은 수치를 나타내었다. 이러한 사실은 戰略群 5의 경우 事業部制에 가까운 組織構造 形態를 갖고 있음을 보여 준다고 할 수 있다. 끝으로 진퇴양난 기업들로 구성된 전략군 2의 경우 두 期間 모두에서 專門化 및 公式化 정도, 階層의 數에 있어 가장 낮은 수치를 나타내었으며, 支援部署 比重이 戰略群 4보다 크게 낮은 편이었다. 이러한 사실은 규모가 매우 작은 중소기업들이 대부분인 戰略群 2의 경우 單純 組織構造(simple structure)를 갖고 있음을 의미한다고 할 수 있다. 결론적으로, 지금까지 논의한 <表 2>의 결과는 앞에서 주장한 가설 1과 그 보조가설들을 전체적으로 잘 뒷받침한다고 할 수 있다.

〈表 2〉 戰略類型에 따른 組織構造의 差異(1 元的 分散分析)

1) (1981-1983) 期間에서의 平均값

組織構造 變數	戰 略 群				F-값(a)	F-값(b)
	1 마케팅 差別化 (n=10)	2 進 退 兩難型 (n=13)	3 원가주도 (n=6)	4 技術革新 差別化 (n=15)		
專 門 化 정 도	6.76 (3.13)	4.43 (2.11)	9.94 (4.47)	5.66 (3.03)	4.739***	.661
公 式 化 정 도	8.53 (2.36)	3.60 (4.64)	12.08 (2.83)	7.95 (5.56)	5.727***	2.214
事 業 部 化 정 도	.00 (.11)	.00 (.00)	.05 (.13)	.05 (.21)	.571	2.668*
階 層 의 數	7.04 (1.35)	4.70 (1.57)	7.27 (1.34)	5.84 (2.14)	5.727***	3.523**
企劃/分析部署의比重	.02 (.02)	.02 (.03)	.04 (.40)	.02 (.03)	.696	.424
支援部署의比重	.14 (.04)	.15 (.07)	.12 (.06)	.23 (.14)	2.664*	2.454*

1) 괄호안의 수치는 표준편차임.

2) F-값(a)는 1元的 ANOVA 결과이며, F-값(b)는 ANCOVA에 의해 조직규모 효과를 제거한 결과임.

*** p<.01; ** p<.05; * p<.1

2) (1984-1986) 期間에서의 平均값

組織構造 變數	戰 略 群					F-값(a)	F-값(b)
	1 마케팅 差別化 (n=14)	2 進 退 兩難型 (n=13)	3 원가주도 (n=6)	4 技術革新 差別化 (n=15)	5 産業支配 (n=6)		
專 門 化 정 도	8.71 (4.67)	3.89 (1.28)	10.33 (4.97)	6.38 (2.77)	13.66 (1.42)	10.836***	2.425*
公 式 化 정 도	9.44 (3.50)	2.89 (3.01)	11.11 (3.69)	9.53 (4.22)	14.16 (1.47)	13.717***	7.462**
事 業 部 化 정 도	.04 (.13)	.00 (.00)	.00 (.00)	.01 (.05)	.35 (.43)	6.162***	2.101*
階 層 의 數	7.09 (1.34)	4.51 (1.06)	7.83 (1.31)	5.91 (2.09)	8.50 (1.87)	9.376***	4.114**
企劃/分析部署의比重	.02 (.02)	.01 (.02)	.03 (.01)	.02 (.02)	.03 (.02)	.938	.361
支援部署의比重	.18 (.06)	.15 (.05)	.13 (.08)	.23 (.14)	.16 (.04)	1.776	1.554

*** p < .01; ** p < .05

〈表 3〉은 각 戰略群에서 企業成果와 組織構造와의 非母數 相關關係를 분석한 결과이다. 非母數 相關分析이란 標本數가 작거나 變數가 序列 尺度(ordinal scale)인 경우 사용되며 (Siegel, 1956), 구체적인 방법으로는 Spearman 相關係數에 의한 방법과 Kendal 相關係數에 의한 방법이 있다. 本研究의 경우 이 두 방법에 의한 분석결과들은 서로 매우 비슷하였다. 〈表 3〉은 Spearman 相關係數에 의한 결과를 제시하였다.

먼저, 원가주도 戰略을 사용하는 戰略群 3과 技術革新 差別化 戰略을 사용하는 戰略群 4를 비교하여 보면 매우 대조적인 相關關係들을 나타내고 있음을 알 수 있다. 즉, 戰略群 3의 경우 첫번째 期間에서 公式化와 事業部化는 2개의 收益性 指標 모두에 대하여 통계적으로 유의한($p < .1$) 正의 相關關係를 나타내었으며, 支援部署 比重은 통계적으로 유의하지는 않으나 높은 負의 相關關係를 나타내었다. 또한, 두번째 期間에서도 公式化는 2개 指標 모두에 대하여 유의한($p < .05$) 正의 相關關係를 나타내었으며, 階層의 數도 비록 유의적인 수준은 아니지만 높은 正의 相關關係를 나타내었다. 이와는 대조적으로 戰略群 4의 경우 첫번째 期間에서 公式化와 階層의 數는 2개의 收益性 指標 모두에 대하여 통계적으로 유의적인 ($p < .1$) 負의 相關關係를 나타내었으며, 支援部署 比重은 다소 낮은 수준이지만 正의 相關關係를 나타내었다. 또한, 두번째 期間에서도 公式化, 事業部化, 企劃/分析 部署 比重들이 賣出 利益率과 모두 유의한 ($p < .1$) 負의 相關關係를 나타내었다. 이와 같은 분석결과는 戰略群 3의 기업은 組織構造가 機械的일수록 收益성이 높은 반면 戰略群 4의 기업은 組織構造가 有機的일수록 收益성이 높다는 사실을 시사한다. 한편, 다른 戰略群들의 경우를 보면, 마케팅 差別化 戰略을 사용하는 戰略群 1은 두번째 期間에서의 事業部化와 總資產 利益率과의 관계를 제외하고는 유의적인 相關關係들이 발견되지 않았다. 産業支配 戰略群을 사용하는 戰略群 5의 경우, 企劃/分析 部署 比重과 總資產 利益率간에 유의한 ($p < .1$) 負의 相關關係가 존재하였다. 그리고 비록 통계적으로 유의한 수준은 아니지만 事業部化와 專門化 정도에 대해 2개의 收益率 指標들과 비교적 높은 正의 相關關係를 나타내고 있다. 끝으로, 進退兩難型인 戰略群 2의 경우 첫번째 期間에서 專門化, 公式化, 階層의 數들이 두 收益性 指標들과 유의한 ($p < .1$) 負의 相關關係를 나타내고 있으며, 支援部署 比重도 賣出 利益率과 역시 유의한 ($p < .1$) 負의 相關關係를 나타내었다. 이러한 사실은 첫번째 期間에서 支援部署 比重이 적은 有機的 組織構造일수록, 즉 單純組織構造 (simple structure)에 가까울수록 높은 收益성을 보인다는 것을 의미한다. 그러나, 여기서 흥미로운

것은 이러한 관계들이 두번째 期間에서는 거의 발견되지 않았다는 사실이다. 이러한 사실은 進退兩難型 기업의 경우 이 戰略형태가 어느정도 경쟁력을 갖는 환경아래서 일시적으로 戰略과 조직구조간의 적합성이 존재할 수 있으나 장기적 관점에서 보았을 때 보다 높은 收益性의 창출을 위해 필요한 일관성 있는 組織構造 形態가 존재하지 않기 때문으로 추측된다.

(表 3) 각 戰略群에서 組織構造와 收益性과의 非母數 相關關係 (Spearman 相關係數)

組織構造變數	戰略群1 (마케팅 差別化)		戰略群2 (進退兩難型)		戰略群3 (원가주도)		戰略群4 (技術革新 差別化)		戰略群5 (産業支配)	
	ROS ¹⁾	ROA ²⁾	ROS	ROA	ROS	ROA	ROS	ROA	ROS	ROA
(1981-1983)	(n=10)	(n=6)	(n=13)	(n=10)	(n=6)	(n=6)	(n=14)	(n=8)		
專門化 정도	-.121 ³⁾	.028	-.503 (**)	-.425	.142	.142	-.182	.215	-	-
公式化 정도	-.407	.231	-.637 (***)	-.541 (*)	.828 (**)	.828 (**)	-.608 (**)	-.783 (**)	-	-
事業部化 정도	-.174	-.392	-	-	.654 (*)	.654 (*)	.103	-.247	-	-
階層의 數	.043	.212	-.433 (*)	-.590 (**)	-.087	-.087	-.452 (*)	-.778 (**)	-	-
企劃/分析部署의 比重	-.411	.053	-.364	.045	.142	-.142	-.241	-.469	-	-
支援部署의 比重	.030	-.542	-.381 (*)	-.187	-.428	-.428	.261	.381	-	-
(1984-1986)	(n=14)	(n=11)	(n=13)	(n=11)	(n=6)	(n=6)	(n=15)	(n=7)	(n=6)	(n=6)
專門化 정도	.066	.073	.344	.059	.085	.085	-.001	-.468	.492	.289
公式化 정도	-.297	.214	-.044	-.159	.840 (**)	.753 (**)	-.528 (**)	-.428	-.058	-.116
事業部化 정도	-.284	-.431 (*)	-	-	-	-	-.371 (*)	-	.394	.212
階層의 數	.188	.211	.075	-.183	.600	.542	-.148	-.071	-.314	-.142
企劃/分析部署의 比重	-.317	-.156	-.011	.152	.028	.371	-.473 (**)	-.306	-.600	-.657 (*)
支援部署의 比重	-.134	.418	.390 (*)	.209	.085	-.085	.085	.500	-.200	-.085

1) Ros(Return On Sales) : 賣出利益率(稅前純利益/賣出額)

2) Ros(Return On Total Assets) : 總資產利益率(稅前純利益/總資產)

3) Spearman 相關係數

*** p < .01; ** p < .05; * p < .1

〈表 4〉는 앞에서 주장한 가설2의 내용과 〈表 3〉의 결과를 비교하여 요약한 것이다. 이 表의 결과를 전체적으로 평가하였을때, 주장하였던 방향의 유의적인 관계들이 충분히 관찰되지 못하고 있는 편이다. 이는 유의수준과 표본수와는 강한 상관관계가 있음을 상기할 때 각 戰略群別로 확보한 표본수가 작았기 때문으로 해석할 수 있다. 그러나 비록 통계적 유의수준은 약한 편이나 대부분의 결과가 가설에서 주장한 방향의 상관관계들을 나타내었다. 예를 들자면, 원가주도 戰略의 경우 기계적 조직구조 특성을 나타내는 변수들과 正의 상관관계를 나타낸 반면 기술혁신 차별화 戰略의 경우는 이러한 변수들과 負의 상관관계를 나타내었으며, 산업지배 戰略은 事業部化 정도와 正의 상관관계를 나타내었다. 끝으로 한가지 지적할 것은 산업지배 戰略의 경우 가설에서 주장한 방향과 상반된 방향의 연구결과가 관찰되었다는 것이다. 즉, 企劃/分析 部署 비중과의 관계가 가설 2-3의 주장과는 역으로 負의 방향이라는 것이다. 이는 기업외적으로 시장 확대가 계속 이루어지고 있는 초기상황이고 기업내적으로도 組織의 分化가 왕성하게 이루어지고 있기는 하나 아직 고도로 분화된 상태는 아니므로 사업부에 더 많은 재량권과 자율권이 요구되며, 따라서 사업부들에 대한 집권화된 통제에 필요한 企劃/分析 部署의 스태프들의 역할이 오히려 방해가 되기 때문에 풀이된다. 이러한 해석은 Greiner(1972)의 조직성장 모형의 3, 4 단계에서 제시된 事業部

〈表 4〉 假說2의 검증결과 요약

	戰略類型											
	원가주도			기술혁신 차별화			마케팅 차별화			산업지배		
	가설	결1	결2	가설	결1	결2	가설	결1	결2	가설	결2	
專門化	+	?	?	-	?	?	0	0	0	+	?	
公式化	+	+	+	-	-	-	0	0	0	+	0	
事業部化							0	0	-	+	?	
階層 數	+	0	?	-	-	?	0	0	0	+	0	
企劃/分析 部署	+	0	0	-	?	-	0	0	0	+	-	
支援部署	-	0	0	+	?	?	0	0	0	-	?	

결1, 결2, 각각 1981-1983과 1984-1986 기간에 대한 검증 결과임.

+, -; 유의수준 10%미만에서 상관관계가 존재함.

? : 가설의방향과는 일치하나 유의적이지는 못함(유의수준 10%)

0 ; 뚜렷한 관계를 찾아볼 수 없음.

제조조직구조 특성들과 비교할 때, 연구대상이 되고 있는 컴퓨터 사업단위들의 상황이 고도로 분화된 事業部 組織을 통합하기 위한 단계라기 보다는 사업부에 보다 많은 책임을 부여하여 시장확대를 도모하는 단계에 가까우며(즉, Greiner 모형의 3단계), 따라서 企劃/分析部署의 통제가 성과달성에 도움이 되지 않기 때문으로도 볼 수 있다.

V. 要約 및 結論

본 연구는 서로다른 환경특성을 갖는 컴퓨터 산업의 두 기간에 대해 戰略群에 따라 組織構造 변수들이 어떠한 차이를 나타내고 있으며 그것들과 收益性과의 관계가 어떻게 다른지를 분석하였다. 이 분석결과의 내용을 요약하고 그것이 이론적 및 실천적으로 갖는 의미를 정리하면 아래와 같다.

첫째, 본 연구는 기업이 사용하고 있는 戰略類型에 따라 組織構造 특성이 서로 다르고 組織構造 변수와 收益性과의 관계도 서로 다름을 실증적으로 보여 주었다. 원가주도 戰略에 역점을 두는 기업들의 경우 다른 기업에 비해 機械的 組織構造 특성을 나타내는 변수들에서 유의적으로 높은 수치를 나타내었으며 이 변수들과 收益性간에는 正의 상관관계들이 관찰되었다. 이에 반하여 기술혁신 차별화 戰略에 역점을 두는 기업들의 경우 상대적으로 有機的 組織構造의 특성을 나타내었으며 機械的 組織構造 특성을 나타내는 변수들과 收益性간에는 負의 상관관계들이 관찰되었다. 또한, 산업지배 戰略에 역점을 두는 기업들의 경우 다른 기업에 비하여 事業部化 정도가 유의적으로 높았으며, 비록 통계적으로 유의적인 수준은 아니지만 事業部化 정도와 收益性간에는 正의 상관관계가 관찰되었다. 이러한 연구결과는 실천적인 측면에서 볼 때 기업이 보다 높은 성과달성을 위해 처해 있는 戰略的 상황에 따라 적합한 組織構造 형태를 가져야 함을 시사한다. 또한, 이론적 측면에서 볼 때 본 연구의 결과는 사업부 수준에서 戰略과 組織構造와의 상황적 관계를 규명하였으며 특히 사업단위 내부의 組織構造 특성과 企業成果간의 관계를 다루었다는데 그 의의가 있다고 할 수 있다.

둘째, Prescott(1983)과 Cool(1985)의 연구에서 지적되었듯이 기업들은 같은 戰略群안에서 상당한 성과차이를 보이고 있기 때문에, 본 연구에서 규명된 事業戰略과 事業單位 內部 특성간의 상황적 관계는 기업들간 성과차이를 보다 명확하게 설명하는데 기여할 수 있을

것이다. 그러나 기업들간 성과차이를 정확하게 설명하기 위하여는 組織構造 변수외에 戰略實踐과 관련된 다른 조직내부요인들, 예를 들자면 최고경영자 특성(Hambrick & Mason, 1984 ; Gupta & Govindarazan, 1984), 경영시스템(King, 1978 ; Lorange & Vancil, 1977), 조직문화(Schwarz & Davis, 1981 ; Stonich, 1982)등이 앞으로 더 고려되어야 할 것이다.

세째, 마케팅 차별화와 진퇴양난형의 경우 戰略的 상황과 적합한 관계를 이루는 일관성있는 組織構造 형태가 발견되지 않았다. 後者의 경우 뚜렷한 戰略的 방향을 갖지 않는다는 본질적인 특성에 근거하여 어느정도 납득할 수 있다. 그러나 前者의 경우 과연 그것이 수반하는 戰略的 상황에 적합한 조직구조 형태가 확실히 존재하지 않는다고 해석하기에는 의문이 있다. 이에 관해 Miller(1986 ; 1987)의 연구는 마케팅 차별화와 적합한 관계를 이루는 조직구조 형태들이 존재함을 시사하고 있다. 따라서 이러한 문제는 본 연구의 조직구조 변수들이 연구설계 당시의 여러 제약요인으로 말미암아 너무 단편적으로 선택되었기 때문에 발생한 것으로 판단된다. 이 문제의 해결을 위하여는 조직구조 개념을 충실히 반영하는 보다 다양한 차원의 변수들이 고려되어야 할 것이다.

네째, 본 연구는 환경특성이 서로 다른 두 기간에 대해 반복적으로 연구를 수행하였다. 이러한 연구방법은 시간대에 있어 서로 다른 資料群들을 병행하여 사용하였다는 의미에서 연구결과를 一般化하는데 매우 유리하다고 할 수 있다. 특히 이러한 방법은 기존 연구들이 대부분 횡단적(cross-sectional)자료에 근거함에 따라 연구 결과들이 과연 일시적인 것인지 아니면 어느정도 지속적인 것인지를 증명할 수 없다는 문제점을 내포하고 있음을 상기할 때 앞으로의 연구에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 그러나, 본 연구는 이와 같은 연구 방법론상의 장점에도 불구하고 많은 한계점을 역시 내포하고 있다. 특히, 기업성과가 다차원적인 개념임에도 불구하고 收益性을 의미하는 두지표에만 의존하였다는 문제가 있으며, 컴퓨터 하드웨어 제조산업만을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 다른 산업에 일반적으로 적용시키는데는 무리가 따르리라고 판단된다. 따라서 보다 일반적인 연구결과를 도출하기 위하여는 복합적인 성과지표의 사용과 함께 다른 산업에서의 반복적 연구들이 필요하다.

참 고 문 헌

- 이장우, “환경변화, 전략유형 및 기업성과 : 비교-정태적 분석”, 경영학연구 제18권 2호, 1989, 245-273.
- 한국전자공업진흥회, 회원명부, 1986.
- 한국전자공업진흥회, 정보산업연감, 1985, 1986.
- 한국전자공업진흥회, 한국 컴퓨터 가이드북, 1986, 1987.
- Brooke, Michael Z., and H. Lee Remmers, *The Strategy of Multinational Enterprise*, New York: Elsevier, 1970.
- Campbell, J. P., D. A. Bownas, N. G. Peterson, and M. D. Dunnette *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of the Relevant Research and Opinion*, Report Tr-71-1 (Final Technical Report), Navy Personnel R&D Center, San Diego, 1974.
- Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Structure*, Doubleday, Garden City, New York, 1962.
- Channon, Derek F., *The Strategy and Structure of British Enterprise*, Boston ; Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University, 1973.
- Child, John, “Managerial and Organizational Factor Associated with Company Performance-Part I,” *Journal of Management Studies*, Vol. 11, 1974, 175-189.
- Cool, Karel O., *Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts: A Longitudinal Analysis of the U. S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982*, Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, 1985.
- Dalton, Dan R., William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lyman W. Porter, “Organization Structure and Performance: A Critical Review,” *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, 1980, 49-64.
- Dess, Gregory G., and Peter S. Davis, “Porter’s(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 1984, 467-488.
- Duncan, R. B., “Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: the Impact on Organizational Effectiveness,” *Human Relations*, Vol. 26, 1973,

273-291.

- Eglehoff, William G., "Strategy and Structure in Multinational Corporation: An Information Processing Approach," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, Sep., 1982, 435-458.
- Franko, Lawrence G., *The European Multinationals: A Renewed Challenge to American and British Big Business*, Stamford, CT: Greylock, 1976.
- Galbraith, Jay R., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Mass., 1973.
- Greiner, L. E., "Evolution and Revolution as Organization Grow," *Harvard Business Review*, July-August, 1972, 37-46.
- Gupta, Anil K., "SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 3, 1987, 477-500.
- Gupta, Anil K., and V. Govindarjan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, 1984, 25-41.
- Hambrick, Donald C., "High-Profit Strategies for Mature Capital-Goods Business: A Contingency Approach," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, 1983-a, 687-707.
- Hambrick, Donald C., "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, 1983-b, 5-26.
- Hambrick, Donald C., and P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, 193-206.
- Hofer, Charles W., and Dan E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, New York, 1978.
- Hulbert, James M., and William K. Brandt, *Managing the Multinational Subsidiary*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.
- Inkson, J. H. K., D. S. Pugh, and D. J. Hickson "Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 1970, 318-329.
- Kast, Fremont E., and James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Con-*

- tendency Approach*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, 1979.
- Kim, Linsu, and Youngbae Kim, "Generic Strategies and Strategic Groups," Working Paper, 1988.
- Kim, Linsu, and Yooncheol Lim, "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, 1988, 802-827.
- King Willam R., "Strategic Planning for Management Information Systems," *MIS Quarterly*, Vol. 2, No. 1, 1978, 27-37.
- Lawley, D. N., and A. E. Maxwell, *Factor Analysis As a Statistical Method*, Butterworth, London, 1971.
- Lorange Peter, and Richard F. Vancil, *Strategic Planning Systnes*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1977.
- Miles, Raymond E., and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, 1978.
- Miller, Danny, "Configurations of Strategy and Structure:Toward a Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, 233-249.
- Miller, Danny, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 1987, 55-76.
- Miller, Danny, and Peter H., Friesen, "Porter's(1980) Generic Strategies and Performance:An Empirical Examination with American Data(part 1)" *Organization Studies*, Vol. 7, 1986, 35-55.
- Mintzberg, Henry, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs:N. J., 1979.
- Pavan, Robert, *Strategy and Structure in Italian Enterprise*. Unpulished doctoral dissertation, Harvard Business School, 1972.
- Pooley-Dias, Gareth, *Strategy and Structure of French Enterorise*, Unpulished doctoral dissertation, Harvard Business School, 1972.
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Prescott, John E., *Competitive Environments, Strategic Types, and Business Performance:An Empiical Analysis*,

- Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania State University, 1983.
- Pugh, Derek S., and D. J. Hickson, *Organizational Structure in its Context*, England, Saxon House, 1976.
- Pugh, Derek S., and D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner, "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, June, 1986, 65-105.
- Rumelt, Richard P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press. Cambridge, 1974.
- Schwartz H., and S. M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, Vol. 10, No. 1. 1981, 30-48.
- Siegel, Sidney, *Nonparametric Statistics for the Behavior Science*, McGraw-Hill, New York, 1956.
- Stonich, P. J., *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*, Cambridge, Mass.:Ballinger, 1982.
- Stopford, John M., and Louis T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise*, New York:Basic Books, 1972.
- Thanheiser, Heinz, *Strategy and Structure of German Firms*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, 1972.
- Tompson, James D., *Organizations in Action*, McGraw Hill, 1967.
- Tushman, M. L., and D. A. Nadler, "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design," *Academy of Management Review*, Vol. 3, 1978, 613-624.
- Van de Ven, Andrew H., "A Framework for Organization Assessment," *Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 1, 1976, 64-178.
- White, Roderick E., "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, 217-231.
- Wrigley, Leonard, *Divisional Autonomy and Diversification*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1970.

