

# 전략-환경 적합과 기업성과 : 신기술 및 전통적 기술 배경 아래에서의 상관관계

## The Fit Between Strategy and Environment and Performance in Two Technological Contexts

이 장 우\*

대니 밀러\*\*

우 성 진\*\*\*

손 증 환\*\*\*\*

最初論文 接受日 : 1993. 2. 15  
修正本 接受日 : 1993. 5. 31  
論文 揭載 確定日 : 1993. 8. 2

### 초 록

본 연구는 우리나라 섬유산업을 대상으로 전략과 환경의 불확실성간 적합 정도가 기업성과에 어떻게 영향을 미치는지를 기술적 배경에 따라 조사하였다. 그 결과, 기술변화가 심하고 외국으로부터의 기술이전이 어려운 신기술 분야의 경우 전략-환경 적합이 기업성과에 중요한 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 반면 기술이 정체되고, 기술이전이 용이한 전통적 기술 분야의 경우 전략-환경 적합과 기업성과간에 유의적인 상관관계가 관찰되지 않았다. 이와같은 연구결과는 전략적 상황이론이 우리 산업의 경우 전통적 기술 분야보다는 신기술 분야에서 잘 적용이 됨을 의미하며, 선진국에서 개발된 조직 및 전략 이론들을 무차별적으로 이용하기 보다는 분야에 따라 선별적으로 적용하여야 함을 시사한다.

\* 경북대학교 경영학과 조교수

\*\* Ecole des Hautes Commerciales, McGill University

\*\*\* 대구전문대학 전자계산과 전임강사

\*\*\*\* 한국조폐공사 주임연구원

## I. 서론

선진국에서 제시된 상황적 관점의 전략연구들은 기업전략(Business Strategies)을 처해 있는 상황에 적합시켜야 높은 성과를 얻을 수 있다고 주장하고 있다. (Hambrick, 1983-a, b ; Miles and Snow, 1978 ; Hofer and Schendel, 1978 ; Miller and Friesen, 1984 ; Porter, 1980 ; Gupta and Govindarajan, 1984). 이러한 이론적 주장은 우리나라 기업을 대상으로 한 실증연구들에 의해서도 어느 정도 뒷받침되고 있다(Kim and Lim, 1988 ; 이장우, 1989 ; 김영배, 1986). 그러나 기존의 실증적 뒷받침에도 불구하고 전략적 상황이론이 과연 우리나라 산업안에서 경우에 상관없이 항상 타당하고 유용한 것인지?, 만약 부분적인 타당성을 갖는다면 이론의 타당성을 결정하는 배경요인은 무엇인지? 등에 관한 문제는 더 연구되어야 할 과제이다. 사실 이러한 문제는 선진국에서조차도 전략적 상황이론과 대립적 위치에 있는 이론들(예 : 제도적 패러다임, 자원의존 이론)과의 관계를 규명한다는 의미에서 중요하다고 할 수 있다.

환경과 전략간 적합(Fit)은 상황적 관점의 전략연구에서 핵심적 위치를 차지하고 있다. 최근 몇몇 연구들은 (Drazin and Van de Ven, 1985 ; Miller, 1991) 적합(Fit) 개념을 직접 측정하고 기업성과와의 상관관계를 규명하려는 접근방법을 사용하였다. 본 연구는 이와같은 접근방법을 활용하여 우리나라 산업에서 환경과 전략간 적합이 실제 성과에 어떠한 영향을 미치는지 조사하고자 한다. 그러나 전략-환경 적합이 우리나라 산업안에서 조건에 상관없이 기업성과에 같은 영향을 미치기 보다는 기업이 처해 있는 배경요인에 따라 그 영향의 정도가 달라질 것으로 판단된다. 따라서 본 연구는 기업이 처해 있는 기술적 배경요인에 따라 전략-환경 적합이 기업성과에 어떻게 영향을 미치는지 조사하고자 한다.

우리나라 산업은 60, 70년대 주로 선진국에서 성숙기 또는 쇠퇴기에 있는 기술을 도입함으로써 성장하여 왔다. 그러나 산업이 중진국 수준으로 발전함에 따라 태동기 또는 성장기에 있는 기술을 내재화하는 단계에 이르고 있는 경우가 많다(Lee, Bae and Choi, 1988 ; 배종태, 1987 ; 최동규, 1989). 특히, 80년대 후반에 들어와 국내 인건비의 상승과 후발개발도상국의 추격으로 신기술 분야로의 진출이 국가적 과제가 되고 있다(김인수, 1986). 이장우(1992)는 선진국에서 성숙기에 있고 비교적 기술이전이 쉬운 전통적 기술 배경과 제품기술의 변화가

심하고 선진국으로부터 기술도입이 어려운 신기술 배경에 따라 기업들의 전략과 조직구조가 서로 다르다고 주장하였다.

본 연구는 우리나라 섬유산업을 대상으로 기술적 배경에 따라 전략-환경 적합의 중요성이 어떻게 다른지를 규명하고자 한다. 이러한 연구는 선진국에서 제기된 전략적 상황이론이 우리나라 상황에서 어떠한 유용성을 갖는지를 기술적 배경요인에 따라 평가할 수 있다는 의미를 갖는다.

우리나라 섬유산업은 전략적 수출산업으로 60년대와 70년대 고용 및 국제수지 개선 측면에서 경제전반에 중요한 역할을 수행하여 왔으며 현재도 제조업 총수출의 20%이상을 차지하는 등 중요한 위치를 차지하고 있다(이재덕, 1990). 섬유산업은 80년대 들어와 선진국의 보호무역주의와 중국등 후발개도국의 추격으로 선진국에서 유동기 또는 성장기에 있는 신기술을(예: 탄소 및 세라믹 섬유등 신소재 관련기술, 신합섬 기술) 적극적으로 유입하고 자체 기술 개발하는 등 산업구조의 고도화를 진행시키고 있다(최동규, 1989; 이재덕, 1990). 이러한 섬유산업의 특성은 본 연구의 분석목적과 내용에 적합하다고 판단된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 전략

본 연구에서 전략이란 사업부 차원(business-level)의 전략을 의미한다. 사업부 전략에 관한 연구들 속에는 전략을 몇가지 유형들로 분류하려는 경향이 있어 왔다. 특히 80년대에 들어와 Porter(1980)와 Miles 및 Snow(1978)가 개념적으로 제시한 전략유형들을 실증적으로 검증하려는 시도가 있었다(Dess and Davis, 1984; Hambrick, 1983-a, b; Miller and Friesen, 1986). 또한 최근 우리나라 산업을 대상으로 한 전략 연구들(Kim & Lim, 1988; 이장우, 1989; 김영배, 1986)이 존재하였는데, 이러한 연구들의 결과를 종합할 때 우리나라 산업간에서도 Porter의 본원적 전략과 유사한 전략 차원들이 존재한다고 할 수 있다. Porter는 모든 산업에 일반적으로 적용이 가능한 본원적 전략으로 차별화, 원가주도, 집중 전략을 제시

하였다. 차별화 전략이란 혁신적 설계나 독특한 제품이미지 등을 통해 독특한 가치를 고객에게 부여함으로써 비교우위를 추구하는 것을 의미한다. 반면 원가주도 전략은 경쟁자보다 효율적인 생산방식을 유지함으로써 낮은 제품원가에 의한 비교우위를 추구하는 것을 의미한다. 집중전략은 위의 두 전략을 특정지역 또는 특정고객 계층에 전략적 노력을 집중시킴을 의미한다. Miller(1986, 1988)는 이러한 Porter의 전략구분을 세분화하였는데, 차별화전략을 기술혁신 차별화와 마케팅 차별화로 다시 나누었다.

본 연구는 Miller의 세분화된 구분에 따라 원가주도, 기술혁신 차별화, 마케팅 차별화의 전략차원을 이용하고자 한다. 기존 연구결과를 토대로 할 때 이 전략 차원들은 우리나라 기업상황 아래서도 적용 가능하다고 할 수 있다(Kim & Lim, 1988 ; 이장우, 1989, 1992). 그리고 전략의 측정에 있어 유형구분의 방법을 택하지 않고, 기업이 각 전략차원을 상호보완적으로 동시에 사용할 수 있는 것으로 간주하였다. 즉, 기업을 전략유형에 따라 구분하지 않고, 모든 표본기업에 대하여 각 전략차원에 대한 점수를 구하였다(Miller, 1988).

## 2. 전략과 환경의 적합

환경과 전략간 적합(Fit)은 상황적 관점의 전략연구에서 핵심적 위치를 차지하고 있다. 기존의 실증연구들은 적합 개념에 대하여 서로 다른 접근방법을 사용하였다(Drazin and Van de Ven, 1985 ; Venkatraman, 1989). 과거의 전통적 연구들은 환경과 전략변수간의 단순상관관계를 규명하는 데 그친 경우가 많다. 또한 이보다 한걸음 더 나아간 연구들은 이 단순상관관계가 고성과 및 저성과 기업집단 사이에서 보이는 차이를 조사하거나 환경 및 전략변수가 성과변수에 미치는 상호작용 효과에 초점을 맞추어 접근하였다. 그러나 이러한 전통적 접근방법은 복잡한 실제현상을 지나치게 단순화함으로써 이론의 전체적 설명력에 약점을 가지고 있다(Drazin and Van de Ven, 1985).

반면에 최근의 몇몇 연구들은 (Drazin and Van de Ven, 1985 ; Miller, 1988, 1991) 가능한 많은 상황변수, 전략변수, 성과변수들을 동시에 고려하여야 환경과 전략간 적합관계를 정확하게 이해할 수 있다고 주장하였으며 다변수적 분석방법을 사용할 필요성이 있음을 보여 주었다. Drazin and Van de Ven(1985)은 고성과 집단의 조직특성을 이상적 형태로 보고 이것과 표본기업들과의 차이를 계산함으로써 적합정도를 직접 측정하고 성과변수와의 상관관계

를 조사하였다. 그러나 이러한 접근방법은 이상적 형태 자체에 관한 이론적 타당성에 문제를 제기할 수 있으며 고성능 집단을 기준으로 적합정도를 측정하였기 때문에 적합도와 성과가 강한 상관관계를 가질 수 있다는 순환론에 빠지기 쉽다.

한편, Miller(1988, 1991)는 환경과 전략간의 가설적 관계를 제시하고 이 관계에 근거하여 적합정도를 측정하였다. 그는 환경의 불확실성에 따라 적합한 전략유형이 달라진다고 보고 동태적이고 예측이 곤란한 환경아래서는 마케팅 또는 기술혁신 차별화가 적합하다고 주장하였다. 반면에 안정적인 환경 아래서는 원가주도 전략이 적합하다고 하였다. 또한 그는 이러한 적합관계를 측정하여 이것이 기업성과와 유의적 관계가 있음을 보여주었다. 본 연구는 이와 같은 Miller의 접근방법을 기초로 환경과 전략간 적합을 연구하려 하였다.

환경의 불확실성이란 외부 환경요소들이 동태적으로 변화하고 예측이 어려운 정도를 의미한다. 이러한 환경의 불확실성과 전략간의 관계에 관하여 Miller는 불확실한 환경아래서 독특한 마케팅 또는 기술혁신에 기초한 차별화 전략이 적합하다고 하였다. 즉, 고객의 기호가 자주 변화하고 경쟁이 심한 상황에서는 기술혁신에 의해 기술적 우위를 점유하고 적극적인 마케팅을 통해 자사제품의 우위를 고객에게 알리는 것이 효과적이라는 것이다. 불확실성이 높을수록 변화에 대한 대체 능력이 뛰어난 차별화 전략이 유리하다는 논의는 다른 연구들에서도 단편적으로 찾아볼 수 있다 (Miles and Snow, 1978 ; Hambrick, 1983 ; Snow and Hrebiniak, 1980 ; Venkatraman and Prescott, 1990).

반면에 원가주도 전략은 안정적인 환경에 더 적합할 것이다. 왜냐하면 변화가 심하고 불확실한 여건에서는 제품 및 제조과정상에 잦은 교체와 변화가 요구되므로 원가절감에 필요한 효율성 유지가 어렵기 때문이다(Miller, 1988 ; Hambrick, 1983).

전략-환경 적합은 원가주도 전략의 경우 환경의 불확실성이 낮은 경우 달성될 수 있으며, 반면에 마케팅 차별화와 기술혁신 차별화 전략의 경우 불확실성이 높은 경우 달성될 수 있다.

한편, 전략-환경 적합에 대해 조작적 정의를 내리고 직접 측정하기란 그리 쉬운 일이 아니다. 이에 관해 Miller(1991)는 전략적 차원과 불확실성 정도를 표준화하여 점수를 구한 후 이 양 점수의 차이를 유클리디안(Euclidian) 공간상의 거리로써 나타내고자 하였다. 이 지표는 실제로 적합도와는 역의 개념인 “부적합(Misfit)” 정도를 나타낸다. 예를 들자면 불확실성 정도가 높고 마케팅 또는 기술혁신 차별화의 정도가 낮을수록 앞의 지표는 높은 수치를 나타내게 되고 이는 결과적으로 “부적합”의 정도를 의미한다. 또한 불확실성과 원가주도 전략과

같이 부(-)의 상관관계를 갖는 경우, 전략차원의 점수를 사전에 거꾸로 환산한후 양자의 거리를 계산함으로써 앞에서와 같은 “부적합”의 정도를 측정할 수 있다.

주지하는 바와 같이 전략적 상황이론은 전략-환경 적합이 궁극적으로 높은 기업성과를 창출한다고 주장하고 있다. 이 이론의 논리는 한마디로 말해 소비자들의 욕구를 경쟁자보다 더 만족시켜 주는 제품을 공급하는 기업에게 더 높은 재무적, 비재무적 보상이 주어진다(Miller, 1991 ; Drazin and Van de Ven, 1985 ; Venkatraman, 1989). 이러한 전략적 상황이론의 주장에 따라 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1 : 앞에서 정의한 전략과 환경간의 적합은 기업성과와 정(+)의 상관관계를 갖는다.

### 3. 신기술 및 전통적 기술 배경아래서의 전략적 적합

가설 (1)과 같은 전략적 상황이론의 주장은 모든 경영상황에서 타당성이 있다고 보기에 문제가 있다. 상황적합 이론과 반대되는 입장에 있는 제도론적 (Institutional)관점의 조직이론가들은 기업간 경쟁을 방해하고 환경적응의 필요성을 감소시키는 제도적 요인들이 실제 기업경영에 중요한 영향을 미친다고 주장하고 있다(DiMaggio and Powell, 1983 ; Meyer and Rowan, 1977 ; Zucker, 1987).

본 연구는 우리나라 기업경영에 있어 기술적 배경요인에 따라 전략적 상황이론의 타당성이 달라짐을 주장하고자 한다.

잘 알려진 바와 같이 우리 기업들은 60년대 이래로 선진국에서 전략적 가치가 적고 기술이전이 비교적 쉬운 성숙기 또는 쇠퇴기 기술(이하, 전통적 기술이라 부름)을 사용하여 왔다. 그러나 80년대에 들어와 많은 산업들이 자체적 R&D 활동이 활발하게 진행되는 내재화 단계에 접어들어 따라, 선진국에서 전략적 가치가 아직 높고 기술이전이 어려운 성장기 또는 신규 기술(이하, 신기술이라 부름)을 사용하는 예가 증가하고 있다(배종태, 1987 ; 최동규, 1989).

우리나라 섬유산업의 경우 과거 60년대 나일론, 비스코스사, 폴리에스터 생산기술의 도입으로 부터 80년대에는 고분자 공학 분야의 신소재 기술 및 산업용 특수섬유 등 신기술 개발이 활발히 증대하고 있다. 이에 따라 섬유산업안에는 전통적 기술분야와 신기술 분야가 동시에 존재한다고 할 수 있다. 본 연구는 이러한 기술분야에 따라 전략-환경 적합이 기업성과에 미치는 영향이 달라진다고 주장하고자 한다.

좀 더 자세히 말하여, 기업간 경쟁이 활성화되는 신기술 분야의 경우 전략-환경 적합이 기업성과에 중요한 영향을 미치는 반면, 정부의 시장보호 및 재정적 지원 등 제도적 요인이 강하게 작용하는 전통적 기술분야의 경우 그 영향의 정도가 미미하다는 것이다. 이러한 주장의 논리적 근거를 보다 자세하게 제시하면 다음과 같다.

첫째, 지금까지 전통적 기술분야에서 기업들은 정부의 강력한 정책적 지원을 받아 왔다(김인수, 1986; 신유근, 1984; Steers 등, 1989). 즉, 수입대책 전략에 입각한 관세장벽, 내수시장 보호, 각종 재정적 지원 등을 기업에 제공하였다. 이러한 정책적 지원은 기업으로 하여금 소비자의 욕구나 기타 환경변화에 민감하게 대응하지 않아도 효과적인 기업경영을 할 수 있는 여유자원(Slack Resources)을 제공하였다. 실제로 몇몇 연구결과를 보면 정부규제가 강한 상황아래서 전략이 기업성과에 미치는 영향은 매우 미미함을 알 수 있다(이장우, 1989; Fruhan, 1972; Lenz, 1980). 반면, 기술변화가 심하고 선진국의 전략적 견제가 심한 신기술 분야의 경우 앞서와 같은 정책적 지원이 곤란하며 오히려 자유시장 원리를 적극 도입하여 기업간 경쟁을 유발함으로써 기술혁신을 촉진해야 되는 상황이 된다(김인수, 1986). 따라서 이러한 경쟁유발적 상황 아래서는 전략-환경 적합이 기업성과에 강한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

둘째, 신기술과 같이 아직 유동적인 기술분야에서는 경영상에 세심한 조심과 경계가 필요하다(Clark and Fujimoto, 1991). 즉, 제품 및 공정기술이 아직 변화하는 경우 기업은 경쟁자들의 기술적 노력에 항상 유의해야 하며 기술적으로 뒤떨어지지 않도록 조심해야 한다. 이러한 경쟁적 상황은 기업간 민감한 상호반응을 발생시키며, 결과적으로 환경변화에 적절히 적응하는 것이 기업 성공에 매우 중요하게 된다.

셋째, 전통적 기술은 선진국 기업들에게 전략적 가치가 적기 때문에 기술이전이 쉬운 편이다. 외국으로부터 공식적으로 이전된 기술을 사용하는 경우 국내 고객의 욕구에 민감한 대응보다는 선진국의 유명기업이 개발한 제품설계 방식, 제조방법, 마케팅 방법 등을 그대로 채용하려는 경향이 있다. 따라서 외국으로부터의 기술 이전에 의존하기 쉬운 전통적 기술의 경우 국내 환경에 대한 적절한 대응에 둔감하기 쉽다. 반면에 신기술은 선진국에 전략적 가치가 아직 남아 있기 때문에 기술이전이 어렵다. 이에 따라 국내 기업들은 자체 기술개발에 역점을 두게 되며, 이 경우 국내 실정과 고객에 적합한 제품과 생산방식을 만들려는 경향이 발생하게 된다. 이러한 경향은 국내기업들이 기술개발 경쟁을 함에 따라 하나의 시장압력으로 강하게

작용하게 된다. 따라서 환경요구에 적합한 전략적 대응이 기업성과에 중요한 영향을 미친다.

결론적으로, 위의 세가지 이유를 종합하면 신기술 분야는 시장특성상 정부의 정책적 지원이나 개입보다는 자유시장경쟁의 논리에 의해 더 큰 영향을 받으며, 기술적 특성상 기업간 기술개발 경쟁이 더욱 치열하게 된다고 할 수 있다. 즉, 신기술 분야는 전통적 기술 분야보다 시장으로 부터의 압력과 기술적 경쟁정도가 상대적으로 훨씬 더 강하다는 것이다. 그러므로, 환경특성에 적합한 전략의 수행여부는 전통적 기술 분야보다는 신기술 분야에서 기업성과에 더 큰 영향을 미친다고 할 수 있다.

지금까지의 논의에 기초하여 두번째 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설 2 : 전략-환경과 기업성과간 정(+)의 관계는 전통적 기술 분야보다는 신기술 분야에서 더욱 강하게 나타난다.

### Ⅲ. 연구조사방법

#### 1. 표본 및 자료의 수집

본 연구의 모집단은 기업총람(한국생산성본부, 1990)에 표기된 섬유산업 기업들 중 235개 기업을 대상으로 하였다. 이 기업들은 다음과 같은 선정기준에 의하여 선별하였다. 첫째, 종업원수 200명 미만의 영세기업들을 제외시켰다. 왜냐하면 지나치게 작거나 영세한 기업들의 경우 상대적으로 산업전체에 미치는 영향력이 적고 신뢰성있는 자료의 확보가 곤란하다고 판단되었기 때문이다. 둘째, 국내기업과는 다른 기업목표를 가지고 있는 외국인 기업과 지나치게 다각화가 심한 기업은 제외하였다. 이때 다각화 기업이란 가장 큰 단일 사업단위가 전체 매출액의 70% 미만을 차지하고 사업단위 상호간 관련성이 없는 기업들을 말한다(Rumelt, 1974).

위의 모집단에 해당하는 모든 기업들에 우편으로 설문서를 송부하였고 조사자가 방문이 용이한 대구, 구미 지역의 기업들에 대하여는 직접 방문하여 자료를 채집하였다. 설문서에는 답변의 신뢰성을 체크하기 위해 몇개의 함정 문항을 만들어 놓았다. 답변내용을

개략적으로 검토하여 의심나는 문항이나 빠진 부분에 대하여는 전화 인터뷰나 회사의 재무제표 등의 자료를 토대로 수정, 보완하였다. 설문서는 회사의 전략적 상황을 잘 아는 최고경영자나 이사급 임원이 작성하도록 하였다. 결과적으로 47부가 회수되었으며, 그중 회사의 전반적 사정을 잘 모르기 쉬운 하위실무자가 답변하였거나 답변의 신빙성이 없다고 판단되는 3부를 제외시킨 결과 최종 표본수는 44개였다. 표본의 특성을 요약하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 특성

표본특성	기업체수
<u>종업원수</u>	
200-499	26(59.1%)
500-999	6(13.6%)
1,000-1,999	7(15.9%)
2,000 이상	5(11.4%)
<u>창립연도</u>	
80년 이후	8(18.2%)
70년 이후	22(50.0%)
69년 이전	14(31.8%)
<u>제품종류</u>	
제사 및 방적	10(22.7%)
직 조	18(40.9%)
편 조	7(15.9%)
표백 및 염색	5(11.4%)
산업용 섬유	4( 9.1%)
계	44(100.0%)

## 2. 변수의 측정

### 3.2.1 기술적 배경의 분류

앞의 표본기업들은 주력제품의 기술특성에 따라 신기술 및 전통적 기술 집단으로 분류되었다. 분류기준은 다음과 같이 제품기술의 성숙도를 나타내는 5단계 척도를 사용하였다.

- (1) 해당제품 또는 기술이 세계 최초로 개발되어 상업화된지 3년 미만의 상태
- (2) 해당제품 또는 기술이 개도국에서 아직 널리 생산되고 있지 않으나 선진국에서는 대체적으로 생산, 설계, 활용되고 있는 상태
- (3) 해당제품 또는 기술이 개도국으로 확산되기 시작한 상태(개도국의 일부 선두기업에 의해서만 생산되는 상태)
- (4) 해당제품 또는 기술이 이미 개도국에서 보편적으로 생산, 설계, 활용되고 있는 상태
- (5) 해당제품 기술이 후진국에 까지 확산된 상태

이 척도는 선진국 또는 개도국 어느 일방만의 입장을 고려하지 않고 세계적 수준에서의 기술발전 단계를 나타낸다고 할 수 있다(배종태, 1987)·최동규(1989)와 배종태(1987)의 연구는 이 척도가 우리나라 기계, 제약, 합성섬유 산업등에서 기술발전 단계를 실제로 잘 반영해주고 있음을 보여주고 있다. 본 연구는 이 5단계 중 앞서 1, 2단계를 신기술 집단으로, 나머지 3, 4, 5단계를 전통적 기술 집단으로 분류하였다. 그 결과 44개 기업중 13개 기업이 신기술 집단으로 분류되었다. 이러한 기술집단의 분류는 경영자의 자체판단외에 조사자의 재확인 절차를 거쳐 이루어 졌으며, 신기술의 경우 기술의 신규성(Newness)이 높다고 판단되었다. 이렇게 분류된 제품기술들을 살펴보면 다음과 같다.

- 신기술 : 고강도 섬유의 에폭시 수지, 광섬유, 카멜레온 섬유, 중공(실 가운데 구멍이 있는) 섬유, 생리활성 신기능섬유, 고강력 고무돌러스 섬유, 고전도성 고풍통과성 섬유, 방화복, 컴퓨터 칼러매칭, 고급색산 발현지, 오일코팅가공지
- 전통적 기술 : 폴리에스터, 나일론, 이직사, 저수축 모섬유, 고흡수성 면섬유, 스판텍스, 포장소재, 방풍/방조 농업자재, 아크릴, 중량견 섬유, 와시엔드웨어 견섬유

### 3.2.2 환경의 불확실성

불확실성(Uncertainty)은 기업이 전략적으로 적응해 나가는데 있어 고려해야 할 매우 중요한 환경특성으로 강조되어 왔다(Duncan, 1972 ; Burns and Stalker, 1961 ; Miles and Snow, 1978 ; Miller, 1988). 본 연구는 불확실성을 주로 동태성(Dynamism) 측면에서 파악하고자 하였으며 과업환경 요소들의 변화율로 측정하였다. 즉, 제품 진부화 속도, 기술변화의 속도, 공급자 가격의 변화, 제품 수명주기 등을 의미하는 네가지 문항을 7점 척도로 평가하여 평균한 값을 사용하였다. 이때 구체적 질문 항목 내용은 Miller(1988)와 Khandwalla(1977)

의 연구를 수정하여 만들었다. 이 불확실성 변수의 신뢰도 계수값(Cronbach alpha)은 <표 2>에서 보는 바와 같이 0.59이었다.

### 3.2.3 전략

최근 우리나라에 수행된 전략연구들(이장우, 1989 ; 김영배, 1986 ; Kim and Lim, 1988)을 종합할 때 Porter의 본원적 전략유형이나 이를 정교화한 Miller의 전략유형들이 우리나라 산업에서 존재함을 알 수 있다. 본 연구는 이러한 연구결과를 토대로 마케팅 차별화, 기술혁신 차별화, 원가주도 전략 차원에 초점을 맞추었다. Porter가 제시한 집중(Focus) 전략차원을 고려하지 않은 이유는 국내 시장이 좁은 우리나라의 경우 이 차원이 특징적으로 잘 나타나지 않는 경향이 있기 때문이다(이장우, 1989).

전략차원들의 측정에 있어 마케팅 차별화는 브랜드 이미지, 광고집약도, 유통망의 상대적 우월성을 평가하는 세 문항으로 측정하였다. 기술혁신 차별화는 연구개발 투자와 신제품 개발의 성공도를 평가하는 두 문항을 사용하였으며, 원가주도는 원가절감 노력과 가격경쟁 능력을 평가하는 두 문항을 사용하였다. 이러한 문항들은 시장을 선도하고 있는 경쟁자와 비교하여 경영자가 직접 7점 척도로 평가하도록 하였다. 이들에 대한 신뢰성 계수는 <표 2>에 나타난 바와 같이 양호한 편이다. 이와같이 측정된 세 전략차원들은 각 기업에서 상호 배타적으로 사용되는 것이 아니라, 경우에 따라서 한 기업이 모든 차원들에서 높은 수치를 보일 수 있는 것으로 가정하였다.

### 3.2.4 기업성과

기업성과의 측정에 대해 기존 연구들은 매출 성장율, 매출 이익율, 총자산 이익율 등 비교적 측정이 쉬운 경제적 성과지표를 이용하려는 경향이 있다. 그러나 기업성과라는 개념 자체가 다차원적인 것이기 때문에 이러한 협의의 지표들만으로 기업성과를 측정하는 것은 많은 문제가 따른다. 더욱이 경제지표들은 우리나라의 경우 기업상호간 회계기준 차이 등으로 말미암아 신뢰성 문제가 심각한 실정이다. 따라서 본 연구는 최근의 몇몇 연구들을 참고하여 (Govindarajan, 1988 ; Ramanujam et al., 1986 ; 加護野忠男 등, 1983) 최고경영자의 주관적 판단에 의한 성과지표를 이용하고자 한다. 이것의 구체적 평가과정은 다음과 같다.

먼저, 우리나라 기업들에게 중요하다고 판단되는 7가지 성과기준(매출액 증가율, 단기 순

이익 증가율, 시장 점유율 증가율, 투자 이익율, 신제품 개발, 종업원 사기증진, 복지증진)을 추출하여 각 성과기준이 해당기업에서 얼마나 중요시되고 있는지를 5점 정도로 측정하였다. 각 기준에 대해 지난 3년간을 평균적으로 볼 때 경쟁업체에 비해 상대적으로 어느 정도 목표 달성했는지를 역시 5점 척도로 측정하였다. 그리고 이 두 측정치를 활용하여 7개의 성과기준에 대한 업적달성도를 중요도에 따라 가중평균하여 하나의 종합성과 지표를 구하였다.

### 3.2.5 전략-환경 적합 지표

본 연구는 다음과 같은 Miller(1991)의 적합지표를 사용하였다.

$$\text{적합} = - \sum_{(i, j) \in A} (X_i - Y_j)^2$$

이때  $X_i$ 와  $Y_j$ 는 각각 환경적 불확실성과 세 전략변수들을 표준화한 값이다. 따라서 이들은 평균이 0이고 표준편차가 1이다.  $A$ 는 가설1에서 제시한 환경과 전략 변수간의 세가지 관계들(즉 불확실성과 원가주도, 마케팅 차별화, 기술혁신 차별화 각각의 관계)의 집합을 의미한다.

한편, 위 수식에서 표준화된 두 변수의 차이를 제곱한 값은 “부적합(Misfit)”의 정도를 의미한다. 왜냐하면 환경이 불확실할수록 차별화 전략을 많이 구사하는 것이 환경에 적합한 것이므로 두 변수간 차이의 제곱이 크면 클수록 부적합성을 나타낸다는 것이다. 그러나 원가주도 전략은 불확실성과 부(-)의 관계가 가정되었으므로 계산의 일관성을 위해 원가주도 전략 변수의 값을 거꾸로 하여 계산하였다. 즉, 7점 척도이므로 변수의 표준화 이전에 원가주도 변수값이 7이면 1로 6이면 2로…… 바꾸었다.

이 적합지표는 다음과 같은 몇가지 장점을 갖는다. 첫째, 전략과 환경간의 개별적 적합관계를 종합함으로써 보다 요약되고 간편한 측정치를 얻을 수 있다는 것이다. 이에 관해 Drazin과 Van de Ven(1985)은 이러한 복합적 측정치가 단순항목에 의존한 것보다 우월하다는 주장을 하였다. 둘째, 전체 평균값이나 우수기업의 특성과 견주어 적합정도를 측정하는 방법과 비교할 때 이러한 측정방법은 가설1과 같은 이론적 주장을 적합정도에 직접 반영할 수 있다는 장점이 있다. 특히, 우수기업의 특성과 견주어 적합정도를 파악하는 방법은 본 연구에서 제시한 가설들을 검증할 수 없으며 순환론적 모순에 빠지기 쉽다.

### 3. 조사방법상의 문제 및 보완조사

앞에서 설명한 연구설계는 조사방법론적 측면에서 몇가지 문제점을 내포하고 있다. 본 연구는 이러한 문제점을 완화하기 위해 보완 조사를 병행하였다.

첫째, 변수측정에 있어 표본기업당 한 사람의 답변에만 의존함에 따라 과연 그 답변이 기업 전체의 의견을 얼마나 정확하게 반영할 수 있는가에 의문을 제기시킨다. 본 연구의 경우 자료 수집 과정에서 기업전체 사정을 잘 아는 경영자의 답변을 유도하고 함정 문항을 만들어 성의 없이 작성된 설문을 배제시키는 등의 노력을 기울였다. 그러나 이러한 배려만으로는 수집된 자료가 적절한 신뢰성과 타당성을 가지고 있다고 주장할 수 없다. 따라서 본 연구는 별도의 보완적 조사를 실시한 바, 앞에서 설명한 44개의 최종 표본기업들중 무작위로 20개 기업을 선정하여 또다른 답변자로부터 자료를 수집하였다. 이러한 2차 답변과 앞의 답변을 상관분석한 결과 환경, 전략, 기업성과와 관련된 모든 변수들에서 높은 정(+)의 상관계수가 도출되었다. 이 계수들의 유의수준은 모두 5% 미만의 낮은 값을 보였다. 이와같은 분석결과는 본 연구에서 사용한 자료가 적절한 신뢰성을 확보하고 있음을 보여 준다고 할 수 있다.

둘째, 전체 모집단에 대해 본 연구가 표본으로 확보한 응답율은 19% 내외로 낮은 수준이다. 이에 따라 응답 기업과 비응답 기업간 구조적인 차이가 존재할지 모른다는 소위 “비응답 편기(Nonresponse Bias)”의 문제점이 있다. 본 연구는 비응답 기업들중 무작위로 24개 기업을 선정하여 표본기업들과 과연 차이가 존재하는지를 별도로 조사하였다. 자료수집은 앞의 표본기업 경우와 동일한 방법을 사용하였다. 즉 설문서를 무작위로 선정된 기업에 우편으로 송부하고 개별적인 전화와 방문을 통해 회사의 전략적 사정을 잘 아는 임원급의 경영자가 직접 작성하도록 부탁하였다. 연구에 사용되는 환경, 원가주도, 마케팅차별화, 기술혁신차별화 전략, 기업성과 변수 모두에 대해 두 집단간 평균차이를 t-검정한 결과 어떠한 유의적 차이도 관찰되지 않았다. t값은 각각 -.45, 1.34, .30, .62, 1.29로서 모두 유의수준이 모두 10%를 상회하였다.

## IV. 연구결과

〈표 2〉는 전체표본과 두 기술적 배경요인에 따라 중요 변수들의 평균과 표준편차를 나타내고 있다. 또한 이 표는 다항목 척도를 사용한 변수들의 신뢰성 계수(Cronbach alpha)를 보여주고 있다.

〈표 2〉 주요 변수의 통계치(평균 및 표준편차)

주요변수	전체표본 (n=44)	신기술 (n=13)	전통적기술 (n=31)	신뢰성계수 <sup>2)</sup>	t 값 <sup>3)</sup>
환경적 불확실성	3.53(.86) <sup>1)</sup>	3.88(.78)	3.38(.86)	.59	1.84*
원가주도 전략	4.14(.79)	4.27(.70)	4.08(.83)	.71	.72
마케팅 차별화	3.71(1.03)	4.10(.83)	3.53(1.08)	.73	1.69*
기술혁신 차별화	3.49(1.50)	4.62(1.18)	3.02(1.38)	.89	3.66***
전략-환경 적합성	-5.48(4.04)	-5.14(2.48)	-5.63(4.58)	n.a	.45
성 과	13.12(3.16)	12.88(3.58)	13.22(3.01)	.74	.32

1) 평균값, 괄호안은 표준편차

2) Cronbach alpha 값

3) 신기술 및 전통적 기술 집단간의 평균차이 양측검증 :

\*\*\*P<.01, \*\*P<.05, \*P<.10

〈표 2〉에 의하면 환경적 불확실성과 두 차별화 변수들이 기술적 배경요인에 따라 유의적인 차이를 보이고 있다(P<0.01). 즉 신기술을 다루는 기업들이 전통적 기술 집단보다 환경적 불확실성을 다소 더 높게 인식하고 있고 마케팅 및 기술혁신 차별화 전략을 더 많이 사용하였다. 환경 불확실성에 대한 기업들의 인지도가 다소 높은 신기술 부문에서 차별화 전략들을 더 많이 사용한 이유는 앞의 이론적 배경에서 주장한 바와 같이 불확실한 환경일수록 차별화 전략이 더 유용하기 때문으로 해석할 수 있다. 그러나 나머지 변수인 원가주도 전략, 전략-환경적합, 기업성과 등에 있어서는 기술적 배경요인에 따라 유의적인 차이를 보이지 않았다.

〈표 3〉은 연구에서 사용된 변수들간 상관관계를 나타내고 있다. 이 표에서 흥미로운 사실을 전략변수들 사이에 정(+의 상관관계가 존재한다는 것이다. 이러한 사실은 Miller(1988)

<표 3> 변수간 상관관계

	1	2	3	4	5
1. 환경불확실성	-	-	-	-	-
2. 원가주도전략	.085	-	-	-	-
3. 마케팅차별화	.058	.451	-	-	-
4. 기술혁신차별화	.270	.159	.559	-	-
5. 전략-환경 적합	-.375	.008	.214	.065	-
6. 기업성과	-.060	.240	.049	.049	.171

피어슨 상관계수 : 270이상 부터 5% 이내의 유의수준 가짐.

의 연구결과에서 알 수 있듯이 전략차원들은 상호배타적인 관계에 있지 아니하고 서로 보완적으로 사용될 수 있다는 주장과 일치한다. 예를 들자면, 기술혁신 차별화 전략의 경우 신제품의 잠재고객들로부터 신뢰를 얻기 위해 마케팅 차별화 전략을 동시에 보완적으로 활용할 수 있다는 것이다.

<표 4>는 전략-환경 적합과 기업성과의 상관관계를 분석한 결과이다. 성과와 적합간의 피어슨 상관계수값은 0.17로 정(+)의 수치를 나타내고 있으나 통계적 유의성이 없었다. 즉, 전략-환경 적합이 기업성과와 정(+)의 관계를 가질 것으로 주장한 가설(1)은 자료분석의 결과 뒷받침되지 못하였다.

그러나 표본을 기술적 배경요인에 따라 나누어 분석한 결과를 보면, 신기술 집단의 경우 0.48( $P < 0.05$ )이라는 유의적인 상관계수를 보였다. 반면에, 전통적 기술집단의 경우 상관계수값이 0.11로 통계적으로 유의적인 상관관계를 나타내고 있지 못하다. 이러한 결과는 적합과 기업성간의 관계가 전통적 기술을 사용하는 기업들보다는 신기술을 사용하는 기업들에서 더 강하게 나타날 것이라고 주장한 가설(2)을 뒷받침한다고 할 수 있다. 그렇지만 두 기술배경에서의 상관계수 차이를 Fisher Z-변환에 의해 비교해 본 결과, Z-통계치가 1.13으로 유의적인 결과를 보이지는 못하였다.

따라서 가설(2)에 대한 보다 체계적인 검증과정이 필요하며, 본 연구는 기업성과를 종속변수로 한 다중회귀분석을 하였다. 이때 전략-환경 적합, 가변인(Dummy Variable)으로서 기술적 배경(신기술=0, 전통적 기술=1), 적합과 기술적 배경간의 상호작용을 나타내는 변수를 독립변수로 사용하였으며, 아울러 환경적 불확실성을 통제변인으로 회귀식에 포함시켰다.

가설(2)는 전략-환경 적합의 기업성과에 대한 궁극적인 영향이 기술적 배경변수가 낮은 값을 가질수록 강하게 나타날 것이라는 주장이므로 이러한 회귀식에 의해 적절하게 검증될 수 있다(Govindarajan, 1989 ; Southwood, 1978 ; Schoonhoven, 1981).

〈표 4〉 전략-환경 적합과 기업성과간의 상관관계(피어슨 상관계수)

전체 표본	신기술	전통적 기술	Z-통계치
.171	.478**	.105	1.127

\*\*P<.05

〈표 5〉에서 전체표본을 대상으로 한 회귀분석의 결과를 살펴보면 기술적 배경과 전략-환경 적합의 상호작용을 나타내는 변수가 부(-)의 유의적 베타값을 나타내고 있다. 이는 전략-환경 적합의 영향이 신기술 상황에서 더 높다는 것을 의미하므로 가설(2)를 뒷받침한다고 할 수 있다. 한편, 이 회귀식의 설명력을 나타내는  $R^2$  값을 보면 전체표본에서 매우 낮은 수치를 보이고 있다. 그러나 이러한 수치가 전략-환경 적합 자체가 기업성과에 무의미한 설명력을 의미한다고 볼 수 없다. 왜냐하면 기술배경에 따라 회귀분석을 한 결과를 보면 신기술 집단의 경우 전략-환경 적합의 베타계수가 유의적으로 높은 수치를 보이고 있으며 회귀식 전체의 설명력이 유의적으로 높기 때문이다( $R^2=0.56$ ). 반면 전통적 기술집단의 경우 전략-환경 적합의 성과에 대한 영향력이 매우 약하며 회귀식 전체에 대한 설명력이 매우 낮은 것으로 나타났다( $R^2=0.05$ ). 따라서 〈표 5〉의 결과는 전략과 환경간의 적절한 적합이 전통적 기술 배경 아래서는 기업성과에 영향을 미치지 못한 반면 신기술을 다루는 기업들에게는 기업성과를 결정하는 중요한 요인이 된다는 사실을 나타낸다고 할 수 있다.

〈표 5〉 다중회귀분석 (종속변수=기업성과)

독립변수	전체표본	신기술	전통적 기술
환경적 불확실성	-0.52 <sup>1)</sup>	-.575**	.194
기술적 배경 (A)	-.495*	n.a.	n.a.
전략-환경 적합 (B)	.977**	.507**	.131
(A)×(B)	-1.036**	n.a.	n.a.
R <sup>2</sup>	.112	.558	.048
F	1.139	6.315**	.629

1) 표준화된 베타계수

2) \*\*P<.05 ; \*P<.10

위와 같은 연구결과의 신뢰성을 재점검하기 위해 본 연구는 다음의 〈표 6〉 및 〈표 7〉에서 보는 바와 같이, 24개의 비응답 기업에 대하여 똑같은 분석을 추가적으로 실시하였다. 비록 이 비응답 표본은 ‘비응답 편기’의 정도를 파악하기 위해 별도의 부수적 목적으로 수집된 것이지만, 이 표본에 대하여도 반복분석을 실시함으로써 연구결과의 신뢰성을 조금 더 높일 수 있을 것으로 판단된다.

〈표 6〉 두 기술배경아래서의 전략-환경 적합과 기업성과 (피어슨 상관계수 : 추가분석)

신기술	전통적 기술	Z-통계치
.674*	-.455*	2.734**

\*\*P<.05 ; \*P<.10

위의 〈표 6〉은 전략-환경 적합과 기업성과와의 상관관계를 두 기술배경에 따라 비교한 것이다. 신기술 분야에서의 상관계수는 .674로 정(+)의 값을 보인 반면 전통적 분야의 경우 오히려 부(-)의 값을 보이고 있다. 이 두 분야의 상관계수값은 Fisher의 Z값에서 보는 바와 같이 유의적인 차이를 나타내었다. 한마디로, 이 표는 신기술 분야에서 전략-환경 적합이 기업 성과와 더 높은 긍정적 상관관계를 가짐을 보임으로써 앞에서의 가설을 뒷받침한다고 할 수 있다.

〈표 7〉

다중회귀분석 (추가분석)

독립변수	전체표본	신기술	전통적 기술
환경적 불확실성	-.103 <sup>1)</sup>	-.316	-.087
기술적 배경 (A)	-.168	n.a.	n.a.
전략-환경 적합 (B)	.686	.817*	-.403
(A)×(B)	-1.168	n.a.	n.a.
R <sup>2</sup>	.237	.534	.212
F	1.166	1.716	1.476

1) 표준화된 베타계수

2) \*P&lt;.10

위의 〈표 7〉에서 먼저 전체표본을 대상으로 실시한 회귀분석의 결과를 보면, 상호작용 효과를 나타내는 항목의 베타계수와 R<sup>2</sup>가 각각 -1.168과 .237로 앞의 〈표 4〉에서의 수치와 비슷한 값을 나타내었다. 그러나 앞의 표와는 달리 베타계수가 통계적으로 유의하지는 못하였다. 그렇지만 각 기술분야에서 실시한 회귀분석의 결과를 보면, 신기술 분야의 경우 전략-환경 적합의 베타계수값이 .817로서 기업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 보이고 있다 (이것의 통계적 유의수준은 10%이내임). 반면에 전통적 기술 분야의 경우 전략-환경 적합의 베타계수가 비록 통계적으로 유의한 값은 아니지만 부(-)의 값을 나타내고 있다. 이러한 분석결과는 통계적 유의수준이 낮다는 문제는 있으나 앞의 〈표 4〉의 결과와 대체로 유사하다고 할 수 있다.

결론적으로, 〈표 6〉과 〈표 7〉을 통하여 제시한 추가분석의 결과는 부분적으로 통계적 유의수준이 다소 떨어진다는 문제가 있으나, 전반적으로 앞의 분석결과와 유사하다. 따라서 비응답 기업들을 대상으로 한 추가분석의 결과도 본 연구의 주장을 뒷받침한다고 할 수 있다.

## V. 결 론

본 연구는 신기술과 전통적 기술이 혼재하여 있는 섬유산업을 대상으로 기술적 배경에 따

라 전략-환경 적합과 기업성과가 어떤 관계를 갖는지를 조사하였다. 전체 표본을 대상으로 한 분석결과에서 전략-환경 적합과 성과간에 유의적인 상관관계가 관찰되지 않았기 때문에 전략적 상황이론의 타당성이 뒷받침되지 못하였다. 이러한 연구결과는 우리나라 섬유산업의 경우 전략-환경 적합이 기업성과에 전체적으로 중요한 영향을 미치고 있지 못함을 시사한다고도 볼 수 있다. 그러나 기술적 배경에 따라 나누어 보았을 때 신기술 분야의 경우 전략-환경 적합은 기업성과에 중요한 결정요인이 되고 있다. 반면에 전통적 기술 분야의 경우 전략-환경 적합은 기업성과에 대해 매우 낮은 상관관계와 설명력을 보이고 있다. 이와같은 연구결과는 선진국에서 제시된 전략적 상황이론이 우리 기업에 적용될 수 있는 정도가 기술적 배경에 따라 달라짐을 시사하고 있다.

우리나라 섬유산업의 경우 전통적 기술을 사용해 온 기업들은 그동안 국내시장 보호와 수출금융 등 정부로부터 정책적 지원을 받아 왔다고 할 수 있다. 또한, 기술이 대부분 성숙기 또는 쇠퇴기에 있기 때문에 기술적 변화가 적고 선진국으로부터 기술이전이 비교적 쉬운 편이다. 이러한 배경아래서 기업들은 국내 고객이나 기술변화에 대한 적절한 전략적 대응보다는 정부정책에 유리하게 편승하거나 외국의 우수한 기술선을 정략적으로 확보함으로써 더 높은 성과를 얻을 수 있었다. 따라서 제도적 요인들이 강하게 작용하는 전통적 기술 배경아래서는 전략적 상황이론보다는 자원의존이론(Pfeffer and Salancik, 1978)이나 제도론적 패러다임(DiMaggio and Powell, 1983 ; Meyer and Rowan, 1977 ; Zucker, 1987)이 더 잘 적용된다고 할 수 있다.

그러나 위와 같은 주장은 신기술을 사용한 기업들에게 그대로 적용하기 곤란하다. 신기술 분야에서는 국내기업 보호를 위한 정책적 지원보다는 자유시장 원리의 도입이 보다 효과적이고 기술이 아직 유동적이기 때문에 기업들간 상호 민감한 반응을 하게 된다. 따라서 이렇게 구조적으로 경쟁이 치열한 분야에서는 시장욕구에 민감히 대응하여 적합한 전략을 사용하여야 기업이 성공할 수 있다. 다시 말하여 상황적합 이론은 신기술 분야의 기업들에게 잘 적용될 수 있다는 것이다.

지금까지의 논의를 토대로 할 때 본 연구의 결과는 주로 선진국에서 개발된 조직이론들을 국내 기업에 무차별적으로 적용하기 보다는 적용상 타당성이 있는 분야에서 선별적으로 활용하여야 함을 시사하고 있다. 따라서 앞으로 선진국 학자들이 제시한 여러 조직이론 패러다임들이 우리 기업 실정에 어떻게 차별적으로 적용되는가에 관한 실증적 연구들이 더 수행될 필

요가 있다. 이를 위해 기술적 배경요인외에 보다 다양한 요인들이 고려되어야 할 것으로 사료된다. 이러한 연구는 선진이론의 효과적 도입이라는 장점이 있으며, 선진국 학계에도 그들의 이론이 갖는 한계점을 수정 보완하고 이론의 외적 타당성을 높일 수 있는 기회를 준다는 의미가 있다고 판단된다. 그러나 본 연구는 섬유산업의 소표본을 대상으로 하였기 때문에 연구결과의 일반화에 한계점이 있으며, 따라서 다른 여러 산업들을 대상으로 반복적 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 김영배, 전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신형태 : 통합적 상황모형, 한국과학기술원 박사학위논문, 1986.
- 김인수, “한국기업의 기술발전유형과 과제”, 이학중외, 「한국기업의 구조와 전략」, 1986, 법문사.
- 배종태, 개발도상국의 기술내재화과정 : 기술선택요인 및 학습성과분석, 한국과학기술원, 박사학위논문, 1987.
- 신유근, 한국기업의 특성과 과제, 서울대학교 출판부, 1984.
- 이장우, “환경변화, 전략유형 및 기업성과 : 비교-정태적 분석”, 경영학연구, 제18권 2호, 1989. p.245-273.
- 이장우, “한국기업의 조직적응 특성”, 대구경북경영학회 경영연구, 제3권, 1992. 8월. p. 1-23.
- 이재덕, 섬유산업의 구조고도화, 산업연구원, 1990.
- 최동규, 개도국에서 산업기술발전의 동태적 모형 : 제약 및 합성섬유산업의 실증분석, 한국과학기술원 박사학위논문, 1989.

## 2. 외국문헌

- Burns, T., and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London : Tavistock Publication, 1961.
- Clark, K., and T. Fujimoto, *Product Development Performance*, Boston : Harvard Business School, 1991.
- Dess, G. G., and P. S. Davis, "Porter's(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.27, 1984, p.467-488.
- DiMaggio, P., and W. W. Powell, "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 1983, p.147-160.
- Drazin, R., and A. H. Van de Ven, "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", *Administrative Science Quarterly*, 1985, Vol.30, p.514-539.
- Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environments and Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972, p.313-327.
- Fruhan, W., *The Fight for Competitive Advantage*, Boston : Division of Research, Harvard Business School, 1972.
- Govindarajan, V., "The Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level : Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988. p.828-853.
- Gupta, A. K., and V. Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, 27, 1984, p.25-41.
- Hambrick, D. C., "High-Profit Strategies for Mature Capital Goods Business : A Contingency Approach", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4, 1983-a, p. 687-707.
- Hambrick, D. 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, p.5-26.
- Hofer, C. W., and D. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West, New York, 1978.
- Khandwalla, P. K., and *Design of Organizations*, NY : Harcourt, Brace, Jovanovich, 1977.
- Kim, Linsu, and Y. Lim, "Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988, p.802-827.
- Lee, Jinjoo, J. Bae, and D. Choi, "Technology Development Process : A Model for a Developing Country with a Global Perspective", *R&D Management*, Vol.18, No. 3, 1988, p.235-250.
- Lenz, R., "Environment, Strategy, Organization Structure and Performance", *Strategic Management Journal*, 1, 1980, p.209-226.
- Meyer, J. W., and B. Rowan, "Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 82, 1977, p.340-363.
- Miles, R. E., and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, 1978.
- Miller, D., "Stale in the Saddle : CEO Tenure and the Match between Organization and Environment", *Management Science*, 37, 1991, p.34-52.
- Miller, D., "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure : Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, Vol.,31, 1988, p.280-308.
- Miller, D., and C. Dröge, "Psychological and Traditional Determinants of Structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, 1986, p.539-560.
- Miller, D., and P.H. Friesen, *Organizations : A Quantum View*, Englewood Cliffs N.J. : Prentice-Hall, 1984.
- Miller, D., and P. H. Friesen, "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms:

- Two Models of Strategic Momentum”, *Strategic Management Journal*, Vol.3, 1982, p.1-25.
- Miller, D., and P. H. Friesen, “Porter’s(1980) Generic Strategies and Performance : An Empirical Examination with American Data(part 1)”, *Organization Studies*, Vol.7, 1986, p.35-55.
- Pfeffer, J., and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence View*, New York : Harper & Row, 1978.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Ramanujam, V., N. Venkatraman, and J. C. Camillus, “Multi-Objective Assessment of Strategic Planning : A Discriminant Analysis Approach”, *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, 1986, p.347-342.
- Rumelt, R., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge MA : Harvard, 1974.
- Schoonhoven, C. B., “Problems with Contingency Theory : Testing Assumption Hidden within the Language of Contingency Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 1981, p.349-377.
- Snow, C., and L. Hrebiniak, “Strategy, Distintive Competence, and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, p.317-336.
- Southwood, K. E., “Substantive Theory and Statistical Interaction : Five Models”, *American Journal of Sociology*, Vol.84, 1978, p.1154-1203.
- Steers, R. M., Y. K. Shin, and G. Ungson, *the Chaebol*, NY : Harper Business, 1989.
- Venkatraman, N., “The Concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal and Statistical Correspondence”, *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14, No.3, 423-444.
- Venkatraman, N., and R. Prescott, “Environment-strategy Coalignment : An Empirical Test of Its Performace Implications”, *Strategic Management Journal*, 11, 1990, p.1-24.
- Zucker, L., “Institutional Theories of Organization”, *Annual Review of Sociology*, 13,

1987, p.443-464.

加護野忠男等, 日本企業の經營比較: 戰略的 環境適應の理論, 日本經濟新聞社, 1983.