

勸力統制理論에 입각한 環境-戰略-構造의 相互關聯性 研究

洪 吉 杓*

〈目 次〉

- | | |
|--------------------------|---------------|
| I. 問題提起와 研究目的 | IV. 研究方法 |
| II. 勸力統制模型의 開發 | V. 分析結果 |
| III. 環境, 戰略, 構造, 成果間의 關係 | VI. 結論 및 向後課題 |

I. 問題提起와 研究目的

상황이론이나 전략경영이론과 같이 합리성을 강조하는 기존 이론들은 일반적으로 환경이나 전략을 조직구조의 중요한 상황요인으로 인식하고 있으며, 집권화나 공식화와 같은 조직구조가 이러한 상황요인에 적합하게 구조화되어야 조직의 유효성 또는 기업성과가 증대될 수 있다고 주장한다.

그러나 기존 이론의 주장과 달리 현실의 경영현실에서는 현재의 전략특성에 조직구조가 반드시 따라갈 필요가 있겠는가, 또는 현재의 환경특성에 조직구조가 반드시 따라갈 필요가 있겠는가라는 의문이 제기된다(Pennings, 1992). 또한 실무적으로도 수시로 바뀌는 전략특성에 조직구조가 따라갈 경우 과연 좋은 기업성과를 기대할 수 있겠는가라는 의문이 제기된다. 이와는 달리 전략과 구조와의 관계에 있어 오히려 조직의 구조적 관성이나 특성이 경영전략의 수립 및 실행과정에 영향을 미칠 수도 있다는 주장이 제기되고 있다(Romanelli & Tushman, 1986; Fredrickson, 1986). 또한 환경이나 전략이라는 상황요인보다는 권력이라는 제3의 요인이 조직구조에 보다 직접적인 영향을 미칠 수도 있다는 주장도 제기되고 있다(Robbins, 1990).

* 천안대학교 경영학과 전임강사 (kphong@mail.chonan.ac.kr)

이와같은 환경, 전략, 구조, 그리고 성과간의 상호관련성에 대한 가정은 실무적으로 자주 벌어지는 조직개편시 중요한 쟁점이 된다. 합리성을 강조하는 경영컨설턴트나 자문교수들은 환경변화나 전략특성에 맞는 조직구조로의 개편을 주장함에 비해, 실무 담당자들은 급격한 조직개편의 어려움과 함께 조직내 권력관계를 충분히 고려해야 한다는 점을 역설한다. 그리고 실제의 조직개편 과정에서 권력관계가 크게 작용하고 있음을 조직개편 프로젝트를 참여하면서 자주 목격하게 된다.

이상과 같이 환경, 전략, 구조, 그리고 성과간의 상호관련성은 학술적으로나 실무적으로 매우 중요한 주제임에도 불구하고 지금까지 다소 피상적으로 연구되어 온 것으로 보인다. 무엇보다도 권한의 배분문제를 포함한 권력문제가 환경, 전략, 구조, 그리고 성과간의 상호관련성에 어떤 영향력을 행사하는지를 밝히는 것이 필요할 것이다. 또한 조직개편 시 실제적으로 도움이 되는 조직설계 지침을 제시해 주기 위해서는 전체 조직수준에서의 환경, 전략, 구조, 성과간의 관련성에 대한 연구를 넘어서 사업부수준 또는 부문수준이라 는 보다 심층적인 조직내부 관점에서 이들의 상호관련성을 고찰할 필요성이 제기된다.

본 연구는 기존의 합리성 모형에 대비되는 권력통제모형에 입각해, 조직내부의 하위단위 차원에서 형성되는 환경, 전략, 구조, 그리고 성과간의 상호관련성을 연구하고자 한다. 이를 위해 이론적 고찰을 토대로 합리성 모형과 이에 대비되는 권력통제모형을 제시하고자 한다. 이어서 합리성 모형에 입각한 환경, 전략, 구조, 성과간의 관계 가설을 도출함과 아울러 권력통제모형에 입각한 경쟁가설을 도출하고자 한다. 본 연구는 도출된 연구가설들이 한국기업의 현실에 부합되는지를 검증하기 위해 실증연구를 행하였다.

II. 勸力統制模型의 開發

1. 권력통제이론의 대두배경

1) 합리성 모형의 의의

합리성 모형이란 전체로서 움직이는 조직이 공동의 목적을 추구하는 합목적적인 의사 결정과 행동을 할 것이라고 가정하는 연구모형을 지칭한다(Klein, 1990). 합리성 모형

에서는 통상 조직을 전체의 목적을 추구하는 단일의 실체로 가정하며, 환경과의 관계에서도 조직이 스스로 통제할 수 있는 전략이나 구조와 같은 변수를 적절하게 결합함으로써 조직합리성을 달성한다고 본다(Thompson, 1967). 이러한 합리성 모형을 대표하는 전통적인 이론으로 상황이론과 전략경영이론을 들 수 있다. 상황이론은 환경불확실성으로 대표되는 환경특성과 그에 따른 정보처리요구에 적합한 조직구조가 만들어지는 것이 조직유효성 제고를 위해 필요하다고 주장하고 있다. 한편 전략경영이론에서는 조직이 변화하는 환경에 능동적으로 대응하면서 목적달성을 위해 합리지향적이고 분석적인 전략적 의사결정과 전략실행을 행해야 한다고 주장하고 있다.

이러한 합리성 모형에서는 일반적으로 환경, 전략, 구조, 성과간의 관계를 인과적 관계의 틀로 설명하고 있다. 이론을 주창하는 연구자들마다 다소 차이를 보이지만 대체로 환경과 전략이 구조를 결정하는 요인으로 보고 있으며, 환경이 또한 전략에 영향을 미칠 수 있는 관계로 설명하기도 한다. 성과와 관련해서는 환경, 전략, 구조 각각이 영향을 미치기도 하지만, 이들간에 적합관계가 이루어질 때 성과가 향상된다고 보는 입장이 지배적이다(White & Hamermesh, 1981).

2) 합리성 모형에 대한 반론

합리성을 강조하는 기존 이론, 특히 상황이론에 대해 중요한 반론을 제시한 이론이 바로 전략적 선택이론이다. 이 이론에 따르면 조직의 구조적 특성이나 전략적 특성은 환경에 의해 자동적으로 결정되는 것이 아니라, 조직내의 권력관계와 상황요소를 조정하는 경영자의 역할 또는 선택에 의해 결정된다는 것이다(Child, 1972; Bourgeois III, 1984). 물론 환경이나 기술과 같은 상황요인의 영향력이 무시되는 것은 아니지만, 이것들은 경영자의 선택의 폭을 좁히는 제약요인으로서 기능하게 된다. 또한 경영자들은 최적의 성과를 추구하기보다는 자신들의 권력이나 자율성, 안정성 등을 고려하면서 만족수준의 성과를 달성할 수 있는 구조를 선택하게 된다는 것이다.¹⁾ 여기서 경영자의 선택은 자신들의 이해관계를 고려해 이루어지며, 조직내 중요 의사결정을 통제할 수 있는 권한

1) 이밖에도 전략적 선택이론은 조직은 종종 환경을 통제할 수 있는 권력을 지니고 있으며, 경영자의 인식과 평가가 환경과 조직의 행동간의 연결고리 역할을 하고 있다는 점을 주장하고 있다(Child, 1972).

이나 권력의 존재를 전제하고 있다는 점에서 전략적 선택이론은 뒤에 나올 권력통제이론으로 넘어가는 이론적 징검다리 역할을 해주고 있다.

한편 합리성 모형에 대해 보다 직접적이며 포괄적으로 반박하고 있는 것이 바로 정치적 갈등모형을 지지하는 이론들이다. 정치적 갈등모형에서는 조직을 단일의 실체로 파악하는 합리성 모형과는 달리 다양한 이해관계가 상충되는 정치적 행동의 장으로 인식한다 (Morgan, 1986; Sisaye, 1988). 이 입장에 서게되면 조직의 제반 행위나 현상을 서로 이해관계가 다른 구성원 각자들이 제한된 자원을 보다 많이 할당받기 위해, 또는 자신의 목적을 달성하기 위해 권력이나 영향력을 획득하고 행사한 결과로서 파악하게 된다. 또한 당사자간 이해의 갈등이나 부문간 목표의 갈등이 나타나는 것이 당연하며, 이 때 각 행위주체들은 자신에게 유리한 이기주의적 행동을 행한다는 가정하고 있다. 따라서 구성원들 각자가 합리적인 의사결정을 행하지 못할 뿐만아니라 조직 자체도 합리적일 수 없게 된다(Robbins, 1990).

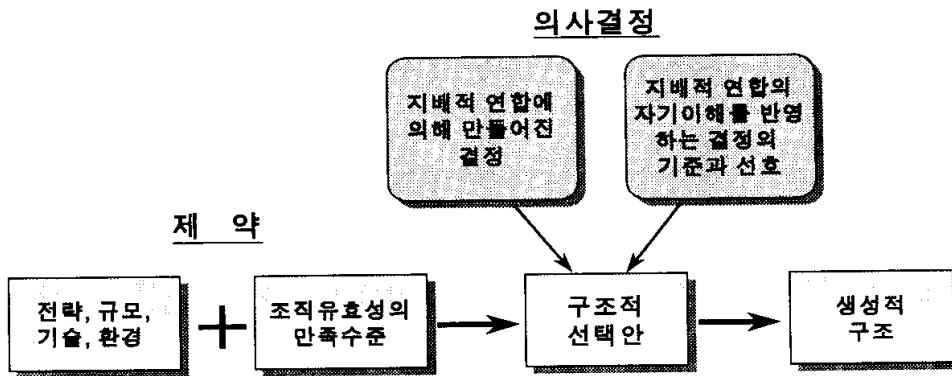
3) 초기 권력통제이론의 대두

합리성 모형과 정치적 갈등모형은 서로 대비되는 조직목표나 조직행동원리를 가정하고는 있지만, 양자 모두 이러한 극단적인 가정에 기초한 결과를 실행에 옮기기 어렵다는 한계를 지니고 있다(Mastenbroek, 1987). 오히려 우리가 연구하고자 하는 실제의 기업조직에서는 합리성 모형이나 정치적 갈등모형이 강조하는 특성이 혼재되어 나타날 뿐만아니라, 전략적 선택이론에서 제시한 의사결정자의 선택이 부분적으로 작용하고 있다. 이와같은 복잡한 현상을 연구할 수 있는 중요한 단서를 제공해주는 이론이 바로 권력통제이론이다.

초기 권력통제이론을 주창했던 연구자는 Robbins(1990)이다. 그는 상황요인과 권력통제, 조직구조와의 관계를 논의하면서, 다양한 상황요인들을 조직구조를 선택하는 권력통제의 제약요인으로 파악하였다. 즉 다음의 <그림 II-1>처럼 환경, 전략, 기술, 규모 등과 같은 상황요인은 권력통제를 소유한 개인이나 지배적 연합(dominant coalition)이 선택할 수 있는 구조선택안의 폭을 한정된 범위로 제한하는 제약요인으로 작용한다는 것이다.

이러한 권력통제의 관점에서 최만기와 유태모(1995)는 조직구조를 설계함에 있어 환

〈그림 II-1〉 Robbins(1990)의 권력통제모형 (Power Control Model)



자료출처 : S.P.Robbins(1990), *Organization Theory : Structure Designs and Applications*, 3rd ed.
(Englewood Cliffs : Prentice-Hall International, Inc.), p.265.

경이나 기술, 전략 등과 같은 상황적 특성과 함께 권력유형과 같은 조직의 권력·정치적 특성을 동시에 고려하는 것이 보다 유용함을 주장하고 있다. 한편 Sisaye(1988)는 조직내 현존하는 권력관계에 따라 조직내 자원배분 의사결정이 영향을 받는다는 점을 주장하고 있다.

2. 대안적 권력통제모형의 개발

1) 권력통제이론의 확장

Robbins(1990)가 제시한 권력통제이론은 결과적으로 정치적 갈등모형에 편중되어 있다. 예를들어 권력통제이론은 전략적 선택론과 유사하게 상황요인을 제약요인으로 간주하고 있으며, 무엇보다도 구조적 의사결정을 이해연합체간의 권력투쟁의 결과로 파악하고 있다(Robbins, 1990). 따라서 권력통제이론에 입각할 경우 합리성 모형에서 주장하는 환경-전략-구조-성과간의 상호관련성을 부정하게 되고, 종국적으로 정치적 갈등모형의 주장으로 회귀하게 된다.

또한 초기 권력통제이론은 전제 조직수준에서 행해지는 전략의 결정과 조직구조의 결정문제에만 초점을 두고 있다. 그러나 실제의 기업조직에서는 조직 전체수준

에서 결정하는 전략결정과 구조설계외에도, 조직의 규모가 커짐에 따라 사업부단위 또는 하위부문 단위에서 행해지는 전략의 결정문제와 조직구조의 설계문제 역시 중시된다. 이에 덧붙여 권력문제를 최상위의 경영권 통제문제로 한정하고 있다는 문제점을 지적할 수 있다. 물론 개인이나 지배적 연합(dominant coalition)에 의해 소유되는 경영권 통제문제가 중요한 권력현상이지만, 흔히 조직구조특성으로 논의되는 권한통제 문제도 합리성에 따라 쉽사리 결정되는 않는 중요한 권력현상이다.

초기 권력통제이론의 이러한 약점을 보완하는 대안적 모형을 구상하기 위해 본 연구는 다음의 두가지 문제를 추가적으로 고려했다. 첫째 전략적 의사결정이나 구조적 의사결정이 행해지는 수준과 행위주체의 문제를 고려한다. 둘째 조직내의 조직현상을 연구하기 위해서는 집권화-분권화라는 권한통제구조를 단순한 구조적 특성이 아닌 중요한 권력현상으로 연구한다.

(1) 의사결정의 수준과 행위주체

전략적 의사결정이나 구조적 의사결정이 행해지는 수준과 의사결정 문제와 함께 행위주체의 문제를 고려해야 할 것이다. Robbins(1990)의 권력통제이론에서는 수준에 대한 명확한 언급이 없으며, 또한 의사결정의 행위주체를 권력을 소유한 개인이나 지배적 연합체로 간주하고 있음에 따라 이론의 구체성이 결여되어 있다.

실제로 기업조직에서 전략적 의사결정이나 구조적 의사결정은 매우 다양한 수준에서 행해진다. 예를들어 전략적 의사결정만 하더라도 매우 복잡한 구조를 갖고 있다. 일반적으로 전략연구에서는 기업수준, 사업수준, 기능수준으로 대별하고(Hofer & Schendel, 1978), 통상 다각화전략과 같은 기업전략, 경쟁전략과 같은 사업전략, R&D전략이나 인적자원전략과 같은 하위 기능전략을 대응시키고 있다. 그러나 실제 기업에서의 전략의 수립 및 실행은 조직내의 위계구조와 부문화의 정도를 반영하면서 보다 다양한 수준과 부문에서 수립되고 실행되고 있다. 즉 대기업의 경우 사업본부에서 핵심제품의 경쟁전략을 구상함은 물론 제품계열내 다각화전략을 수립·실행하고 있으며, 사업본부산하 부서에서 기능전략은 물론 개별제품단위 경쟁전략을 수립하고 실행하기도 한다. 또한 일부 대기업에서는 사업본부와 거의 대등한 위치에 있는 기능본부가 전체 사업본부를 통괄하는 기능전략을 수립·실행하기도 한다. 여기에 구조적 의사결정의

수준문제를 고려할 경우 더욱 복잡한 양상을 띠게 된다. 따라서 보다 구체적인 환경-전략-구조의 관계를 연구하기 위해서는 예를들어 Galunic & Eisenhardt(1994)이 기업-SBU관계, SBU-SBU관계, SBU-구조 관계와 같은 기업내 수준(intra-corporate level)을 추가하고 있는 것처럼 조직내 수준을 보다 세분화시켜 연구할 필요가 있다.

의사결정을 행하는 수준의 문제는 결과적으로 의사결정행위의 주체문제와 밀접한 관련성을 지닌다. 우리들이 각 행위주체들이 자신의 이해관계를 고려하면서 합목적적으로 의사결정행동을 한다고 가정할 경우, 각 수준의 경영자나 관리자들은 각기 상이한 조직관과 이해관계를 갖고 있으므로 하위부서장들이 상위경영자들에 의해 선택된 전략이나 구조와는 다른 하위전략이나 운영방식을 채택할 가능성이 상존하게 된다(Montanari, Morgan & Bracker, 1990). 다만 자신의 의사결정권한의 범위안에서는 자신이 당초 세운 목표를 가능한 일관성있게 추구하려는 합리적 선택을 행하려 할 것이다(Fredrickson, 1986).

(2) 권력현상으로서의 권한통제구조

조직상의 관리적 직위에 내재되어 있으면서 명령을 내릴 수 있는 공식적 권리를 의미하는 권한은 공식적 권력을 대표하는 개념이다(Robbins, 1990; Bacharach & Lawler, 1980). 권한통제구조란 성과달성을 위해 필요한 과업수행방식이나 조직운영방식을 결정할 수 있는 이러한 의사결정권한의 구조적 배분상태를 지칭하는 것이다. 각종 의사결정권한이 실행단위의 상부로 집중되어 있는 경우를 집권적 구조, 반대로 각종 의사결정권한이 이를 필요로 하는 실행단위로 위양되어 있는 경우를 분권적 구조라 할 수 있다(McCann & Gailbraith, 1981). 이러한 권한통제구조의 핵심개념은 집권화와 분권화이다. 집권화와 분권화의 개념에 대한 논란은 다소 있지만, 일반적으로 권한의 집권-분권은 자유재량적 선택을 할 수 있는 공식적 권한이 조직내의 개인, 단위 또는 수준에 집중되어 있는 정도를 지칭하며, 통상 조직내 권한이나 권력이 상부로 집중되는 것을 집권화라고 한다(홍길표, 1997; Marsh, 1992).

이러한 권한통제구조를 하나의 권력현상으로 파악할 수 있겠는가의 문제는 이를 합리적 관점에서 이해할 것인가, 아니면 정치적 관점에서 이해할 것인가의 문제와 연관되어 있다. 즉 권력을 조직의 집합적 목적을 달성하기 위한 수단이나 기술적 도구로 볼 것인

가, 아니면 권력을 조직내 구성원간 벌어지는 정치적 지배현상으로 볼 것인가하는 두 가지의 상반된 시각과 관련되어 있다(Hickson, et. al., 1981). 합리적 도구(power as a technique)로서 권력을 파악하는 입장에서는 주로 통제의 문제에 관심을 두고 있으며, 권한의 집권화나 분권화를 기술적인 이유 또는 합리적인 이유로서 설명하고자 한다. 환경의 불확실성이나 기술적 복잡성에 대응하는 정보처리능력을 증대시키기 위해 분권화가 필요하다는 주장들이 여기에 해당된다(Ford & Slocum, Jr., 1977; Lawrence & Lorsch, 1967). 이에 비해 권력을 지배라는 정치적 현상(power as domination)으로 파악하는 입장에서는 조직을 다양한 이해와 성향을 지닌 개인이나 집단이 함께 어울려 영향력과 통제를 서로 교환하는 연합체로 간주한다(Pfeffer & Salancik, 1978). 예를 들어 집권화-분권화 여부가 전략의 수립 및 실행에 영향력을 미친다는 주장이 여기에 해당한다(Fredrickson, 1986).

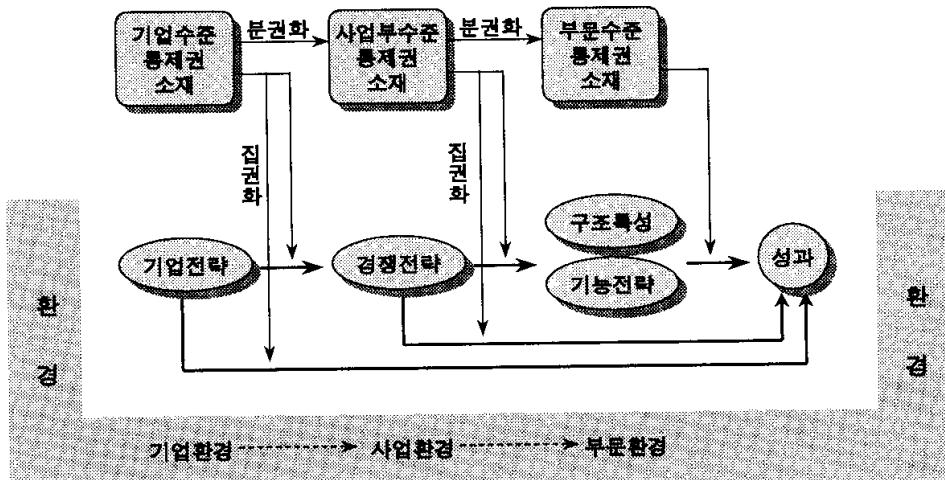
기존의 일반적인 조직이론에서는 집권화와 분권화라는 권한통제구조를 합리적 도구 관점에서 조직구조의 한 변수로 취급하고 있다. 물론 새로운 조직을 설계할 경우 기업에서는 통상적으로 분권화를 위한 권한위양 문제를 검토하고는 있지만, 실제적으로 권한의 위양과 관련된 의사결정은 상당부분 관련당사자들의 이해관계에 따라 결정된다. 더더욱 관심을 두어야 할 점은 일단 권한위양이나 집중을 통해 분권화나 집권화의 수준이 결정된 이후에는, 관련당사자들이 이것에 기초해 자신들의 이해관계를 지키려는 행동을 취한다는 점이다. 따라서 집권화와 분권화라는 권한통제구조는 조직내 권력현상을 설명해 줄 수 있는 매우 중요한 단서가 될 수 있다.

2) 대안적 권력통제모형

기존의 권력통제이론에 권력현상으로서의 권한통제구조 문제와 의사결정의 수준 및 행위주체 문제를 포함시킬 경우, 다음의 <그림 II-2>와 같은 수정된 권력통제모형을 구상할 수 있다.

위의 모형을 통해 보듯 통상 복수의 사업영역에 진출해 있거나 다제품을 생산하는 대기업에서는 주요 의사결정의 수준 및 행위주체를 크게 기업수준-사업부수준-부문수준이라는 3개의 수준으로 나눌 수 있다. 이러한 세 개의 수준에 따라 대응되는 전략 수준이 기업전략-경쟁전략-기능전략이라 할 수 있으며(Hofer & Schendel, 1978), 주요 의사

〈그림 II-2〉 대안적 권력통제모형의 구상



결정에 대한 통제권 역시 원칙적으로 수준에 따라 기업수준-사업부수준-부문수준으로 나뉘어 진다.²⁾ 한편 기업을 둘러싼 환경은 전체로서 하나이겠지만, 그것을 인식하는 주체의 위치에 따라 기업환경-사업환경-부문환경으로 나뉘어 인지된다. 이는 각자들이 놓인 위치에 따라 인지된 환경특성이 다를 수 있음을 의미한다(Weick, 1979).

이러한 모형에 입각해볼 때, 완전 집권화된 통제구조를 보이는 조직은 기업수준의 통제권을 지닌 최고경영자가 사업부수준 및 부문수준의 주요 의사결정권을 장악한 경우라 할 수 있으며, 분권화된 통제구조를 보이는 조직은 수준에 맞는 주요 의사결정권을 해당 사업부 및 부문의 장에게 위양한 경우라 할 수 있다.

완전 집권화된 통제구조를 보이는 조직에서는 최고경영자 자신이 인지한 환경특성과 목표의식에 따라 기업전략과 주요 경쟁전략 및 기능전략, 그리고 중요한 구조특성을 결정할 것이다. 이 경우 최고경영자 입장에서 합목적적인 연관성을 갖도록 기업전략과 경쟁전략간 관계, 경쟁전략과 기능전략간 관계, 환경특성과 전략특성간 관계, 전략특성과 구조특성간 관계가 형성될 것이다. 만약 최고경영자가 합목적적인 연관성이 부족하다고

2) 이 모형에 따른다면, Robbins(1990)는 주로 기업수준의 통제권을 중심으로 권력통제라는 개념과 그 기능을 논의한 것으로 해석된다. 그러나 기업수준의 통제권 외에도 경쟁전략과 사업부내 구조에 영향을 미칠 수 있는 사업부수준 통제권 문제, 해당 기능전략 및 부문내 구조와 운영에 영향을 미칠 수 있는 부문수준 통제권 문제를 고려하는 것이 필요할 것이다.

판단한다면, 자신이 지닌 집권화된 통제권을 통해 그 관계를 곧바로 개선해 나갈 것이다. 따라서 완전 집권화된 통제구조를 보이는 조직에서는 최고경영자가 의도하는 방향으로 각 수준의 전략특성과 구조특성이 결정되고 운영됨에 따라 최고경영자의 입장에서는 기업경영에 어떤 일관성을 존재하는 것처럼 느껴질 것이다. 그러나 상황이론이나 전략경영론에서도 논의하고 있듯이 기업경영의 일관성이 높다는 것 그 자체가 좋은 기업성과를 보장하지는 못한다.

한편 분권화된 통제구조를 보이는 조직에서는 수준에 따른 주요 의사결정권이 분산되어 있으므로, 최고경영자는 자신이 인지한 환경특성과 목표의식에 따라 기업전략과 주요 정책을 결정할 것이며, 사업부장과 부문장 각각은 자신이 인지한 환경특성과 상부정책, 그리고 자신의 이해관계를 고려해 해당 전략 및 주요 정책을 결정할 것이다. 따라서 분권화된 통제구조를 보이는 조직에서는 기업전략과 경쟁전략간, 경쟁전략과 기능전략간, 그리고 전략특성과 구조특성간 연관성이 미약해질 가능성이 높아지고, 기업경영상의 일관성이 부족한 것처럼 느껴질 것이다. 그러나 전략경영론이나 정보처리이론, 권력의 전략적 상황이론에서 논의하고 있듯이, 해당 사업부나 부문의 경쟁상황이나 여건에 맞는 전략 및 구조의 운영은 해당 사업부나 부문의 성과향상에 기여할 수 있다.

본 연구에서는 위와같이 수정된 대안적 권력통제모형에 입각해 다제품을 생산하는 대기업에서 나타나는 사업부수준의 권한통제구조, 인지된 환경불확실성, 경쟁전략과 기능전략, 사업부내 구조특성, 그리고 제품단위 성과(경쟁우위능력)의 상호관련성을 실증연구를 통해 집중적으로 탐색하고 있다.³⁾

III. 環境, 戰略, 構造, 成果間의 關係

1. 합리성 모형과 권력통제모형에 입각한 가설도출

여기서는 합리성 모형에 입각한 환경-전략-구조-성과간의 관계에 대한 가설을 도출함

3) 본 논문은 수정된 권력통제모형에 입각해 본다면, 전체 모형의 중간부분 이하에 해당되는 주요 변인 간의 상호관련성을 실증연구를 통해 탐색하고 있다. 따라서 기업수준의 통제구조, 기업전략, 전체 기업환경, 부문수준의 통제구조 등은 이번 실증연구에서 제외되었다.

과 아울러, 이와는 다른 가정을 지닌 권력통제이론에 기초한 대안적 가설을 함께 도출하고자 한다.

상황이론과 전략이론에 기초한 합리성 모형에서는 환경불확실성과 제품경쟁전략에 따라 생산부문에 대한 권한통제구조나 기능적 상호의존관계가 선택되어지고 생산부문의 기능전략이 결정되며, 이들 변수들간의 적합관계에 따라 경쟁우위능력이라는 기업성과가 좌우될 것이라 가정하고 있다. 그러나 대안적인 권력통제모형에서는 조직내 권한통제구조와 권력관계의 특성을 고려하지 않는한 이들간의 관계를 일률적으로 예측하기 힘들 것으로 보고 있다.

1) 환경특성과 구조특성 및 전략특성간의 관계

(1) 환경불확실성과 분권화 관계

합리성 모형을 대변하는 상황이론에서는 환경불확실성이 증대할수록 조직의 의사결정은 분권화되며, 이러한 적합관계를 지닐때 조직의 유효성이 증대한다는 관계를 가정하고 있다(Ford & Slocum, Jr., 1977). 또한 정보처리이론 관점에서는 환경의 불확실성이 증대하게 되면 조직이 필요로 하게 되는 정보처리의 양이 많아지게 되고, 이러한 정보의 수집 및 처리를 위해 조직의 분화와 분권화가 진전된다고 보고있다(Lawrence & Lorsch, 1967). 이에 따라 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1-1-R : 환경불확실성과 분권화와는 정의 유의적 상관관계를 갖는다.⁴⁾

그러나 환경불확실성 그 자체는 권한배분의 결정요소가 아니며, 오히려 환경불확실성에의 대응능력이 권한집중의 결정요인이라는 주장이 제기되고 있다(Szilagyi, Jr., & Wallace, Jr., 1990). 이에 따르면 환경불확실성에 대응하는 부문에 권력이 집중한다는 것이다(Hickson, et al., 1971; Hickson, et al., 1981). 만약 높은 불확실성에 처해 있으면서 동시에 해당부문이 불확실성에 대응하고 있다면 상부로부터 권한을 위양 받는 분권화가 효과적일 수 있지만, 해당부문이 불확실성에 직접 대응하지 못하는 상태

4) 합리성 모형에 입각한 가설은 해당 가설번호 뒤에 R(Rationality)을, 권력통제모형에 입각한 가설은 P(Power)를, 그리고 양자의 모형에 입각한 가설이 일치하는 경우에는 R/P를 붙여 구분하고 있다.

에서 상부로부터 권한만 위양받을 경우에는 형식적인 분권화를 초래해 조직유효성에의 기여도는 떨어질 수도 있다. 따라서 환경불확실성이 증대할수록 조직의 의사결정은 분권화되며, 이러한 적합관계를 지닐때 조직의 유효성이 증대한다는 상황이론의 일반적 가정이 항상 성립하지는 않을 것으로 보인다. 더욱이 분권화라는 권한통제구조의 선택이 환경의 제약속에서 권력을 소유한 개인이나 연합체의 선택에 의해 결정된다는 권력통제이론에 입각해 본다면(Robbins, 1990), 양자의 인과적 관련성은 상당히 제한된 범위에서만 확인될 것이다. 따라서 다음과 같은 대안적 가설을 제시할 수 있다.

가설 1-1-P : 환경불확실성과 분권화와는 유의적 상관관계를 갖지 않는다.⁵⁾

(2) 환경불확실성과 상호의존성 관계

상호의존성이란 어떤 한 부서의 활동이나 성과가 다른 부서에서 제공하는 자원이나 정보, 성과 등에 의존하고, 다른 부서의 활동이나 성과 역시 그 부서가 제공하는 자원이나 정보, 성과 등에 의존하는 경우를 지칭하는 조직구조의 한 개념이다(McCann & Galbraith, 1981). 정보처리이론 관점에서는 환경의 불확실성이 증대하게 되면 늘어난 정보의 수집 및 처리를 위해 조직의 분화가 촉진되고, 분화와 함께 조직내 상호의존성이 증대한다고 보고있다(Gupta, Raj, & Wilemon, 1986; Galbraith, 1973; Lawrence & Lorsch, 1967). 따라서 합리성 모형에서는 환경불확실성이 증대할수록 조직내 상호의존성이 증가한다고 가정하고 있다.

가설 1-2-R : 환경불확실성과 상호의존성과는 정의 유의적 상관관계를 갖는다.

그러나 의존-권력관계라는 교환의 동태적 결과에 대해 관심을 두고 있는 사회적 교환 이론에 따르면 상호의존성 자체를 당사자간 이해상충과 권력교환관계로 해석하고 있다 (Emerson, 1962). 또한 조직간 관계에서 나타나는 상호의존성을 연구한 Pfeffer & Salancik(1978) 역시 당면한 불확실성을 감소시키거나 회피하기 위해 이기적 행동을 한다는 가정하에 행위자들이 권력을 증대시키기 위한 비대칭적인 의존관계를 형성하려는

5) 권력통제모형에 입각한 가설은 합리성 모형에 대비되는 경쟁가설로 설정하고 있지만, 통계학적 의미에서 귀무가설(null hypothesis)의 형태를 취하는 경우가 많다.

경향이 있음을 지적하고 있다. 이러한 입장에서 상호의존성을 이해할 경우 합리성 모형에서 가정하는 환경불확실성과 상호의존성의 관계를 지지하지 않는 것이다.

가설 1-2-P : 환경불확실성과 상호의존성과는 유의적 상관관계를 갖지 않는다.

(3) 환경불확실성과 경쟁전략 관계

환경불확실성과 경쟁전략의 관계를 살펴보자. 합리성 모형에 입각해 보면 경영자가 환경의 불확실성을 낮게 인식할 경우 저원가전략을, 환경의 불확실성을 높게 인식할 경우 차별화전략을 채택하는 경향이 나타날 것으로 가정할 수 있다. 본래 Porter(1980)의 경쟁전략 유형과 Miles & Snow(1978)의 전략적 스타일 유형은 서로 개념이 다른 전략특성을 지칭하지만, 방어형 전략과 저원가전략간, 공격형 전략과 차별화전략간 유사한 특성이 나타난다(Segev, 1989). 따라서 Miles & Snow의 전략적 스타일 유형에 적용되던 환경불확실성과의 관계를 Porter의 경쟁전략 유형에도 유사하게 적용될 수 있을 것이다.

가설 1-3-R : 환경불확실성과 차별화전략간 정의 유의적 상관관계를, 환경불확실성과 차별화전략간 부의 유의적 상관관계를 갖는다.⁶⁾

그러나 환경의 영향력은 경영자의 선택의 폭을 좁히는 것인지, 전략적 의사결정이라는 선택행동 자체를 결정하는 요인은 아니라는 전략적 선택론의 주장을 환경불확실성과 경쟁전략간의 관계에 적용될 수 있을 것이다(Bourgeois III, 1984). 여기에 대안적 권력통제모형에 입각해 본다면 조직의 권한통제구조 유형에 따라 환경불확실성을 인식하는 주체와 경쟁전략을 선택하는 주체가 불일치할 수도 있다. 양자가 서로 다를 경우 전략결정에 대한 환경의 영향력은 상대적으로 적어질 수밖에 없다.

가설 1-3-P : 환경불확실성과 경쟁전략간 유의적 상관관계를 갖지 않는다.

6) 원칙적으로 두 개의 진술이 포함되어 있으므로 두 개의 가설로 분리해야 하지만, 두 가설간에 밀접한 상호관련성이 존재하므로 하나의 문장형태로 표현하였다(이하에도 적용).

2) 전략특성과 구조특성간의 관계

(1) 경쟁전략과 분권화, 상호의존성 관계

'구조는 전략을 뒤따른다'는 Chandler의 주장이후 전략과 구조와의 관계는 많은 조직 이론가의 주요 연구주제가 되어왔다(Robbins, 1990; Fredrickson, 1980). 그 동안의 연구결과를 검토해 볼 때 구조가 전략을 결정하는지 아니면 전략이 구조를 결정하는지에 대해서는 아직 공동의 합의를 이루지 못하고 있지만, 전략과 구조간에 어떤 적합관계가 존재한다는 주장은 매우 설득력있게 제기되고 있다(Galunic & Eisenhardt, 1994).

많은 전략론자들에 의해 기업이 구사하고 있는 전략적 특성은 그 수준에 따라 구분되는 뚜렷한 차이가 나타나는 것으로 알려져 있기 때문에, 전략과 구조와의 관계 역시 이러한 수준문제를 신중히 고려해야 할 것이다. 초기 전략과 구조간 관계에 대한 연구들은 주로 기업수준에서 초점을 맞추었지만, 대부분의 대기업들이 사업다각화를 행하고 있는 오늘날에 있어서는 사업수준에서의 전략과 구조간 관계에 초점을 두고 있다(Robbins, 1990). 따라서 Porter(1985)식의 경쟁전략 유형과 조직구조간의 관계나 Miles & Snow(1978)식 전략적 스타일 유형과 조직구조간의 관계가 연구의 대상이 되고 있다.

전략이론에 따르면 저원가전략의 경우 효율성을 선호하며 집권화와 공식화를 통한 엄격한 통제를 요구함에 비해, 차별화전략의 경우 개발과 유연성을 선호하며 분권화와 조정에 바탕을 둔 조직의 통합을 요구한다는 것이다(Miller, 1988). 따라서 차별화형의 경우는 분권형 통제구조가, 저원가형의 경우는 집권형 통제구조가 요구되며, 이것이 기업성과를 높힐 수 있는 적합관계라는 것이다(Galunic & Eisenhardt, 1994; Govindarajan, 1986).

가설 2-1-R : 차별화전략과 분권화와는 정의 유의적 상관관계를, 저원가 전략과 분권화와는 부의 유의적 상관관계를 갖는다.

또한 차별화전략의 경우에는 자원배분문제가 중시되기 때문에 높은 기능적 상호의존성을 요구한다는 것이다(Ruekert & Walker Jr., 1987). 예를들어 Porter(1985)는 특정 제품사업부가 차별화전략을 택할 경우 제품의 품질, 디자인, 성능 등의 제품차별화를

성공시키기 위해 R&D 및 생산, 마케팅 등 제반 기능부문이 긴밀한 협력을 해야하기 때문에, 저원가전략을 택할 때보다는 상대적으로 높은 기능부문간 상호의존성을 요구하며, 이러한 관계는 기업성과를 높힐 수 있는 적합관계라는 것이다.

가설 2-2-R : 차별화전략과 상호의존성과는 정의 유의적 상관관계를, 저원가전략과 상호의존성과는 부의 유의적 상관관계를 갖는다.

그러나 경쟁전략의 유형에 따라 분권화나 상호의존성과 같은 조직의 구조적 특성이 달라진다는 합리적 전략이론의 명제는 다른 이론들에 의해 도전을 받고 있다. 예를들어 경영자의 역할을 강조하는 일부 연구자들은 경영자들이 전략적 요구 이외에도 다른 기술적 요구 등을 고려해 조직의 구조적 특성을 결정하는 자율재량권을 갖고 있다고 주장하고 있으며, 또한 조직의 구조적 변화는 관성 때문에 전략적 변화보다 통상 뒤늦게 일어남에 따라 양자사이에 격차가 발생할 수밖에 없다고 주장한다(Robbins, 1990). 더나아가 전략이 구조를 결정하는 것이 아니라 구조가 전략의 수립 및 실행에 어떤 영향력이나 제약을 가할 수도 있다는 주장도 제기되고 있다(Fredrickson, 1986). 이상의 제반 주장들은 결과적으로 전략이론에서 논의하는 경쟁전략과 조직구조와의 관련성을 지지하지 않는 것들이다.

가설 2-1-P : 차별화전략과 분권화간, 저원가전략과 분권화간 유의적 상관관계를 갖지 않는다.

가설 2-2-P : 차별화전략과 상호의존성간, 저원가전략과 상호의존성간 유의적 상관관계를 갖지 않는다.

(2) 기능전략과 분권화, 상호의존성 관계

한편 기술개발정책과 인력개발정책과 같은 기능전략은 권한통제구조와는 직접적 관련성이 적지만, 상호의존성과는 긴밀한 상호관련성이 있을 것으로 판단된다. 합리성 모형에 입각해 본다면 앞서의 차별화전략과의 관계에 적용되었던 논리와 유사하게 부문내 인적자원이나 기술을 개발해 나가기 위해서는 타 부문의 협조가 필요해 지는데, 이는 기능적 상호의존성에 반영되어 나타난다. 또한 인력개발이나 기술개발은 기능부문 관리자들

의 이해공통 사항이므로 대안적 권력통제모형의 관점에서 보더라도 상호의존성과 정의 관계를 지닐 것이라 가정할 수 있다.

가설 2-3-R/P : 기술개발정책과 상호의존성간 정의 유의적 상관관계를 갖는다.

가설 2-4-R/P : 인력개발정책과 상호의존성간 정의 유의적 상관관계를 갖는다.

(3) 경쟁전략과 기능전략 관계

합리성 모형에 따른다면 차별화전략은 원가우위전략보다는 인적자원개발이나 기술시스템개발을 하위 기능정책으로 강조할 것이다. 왜냐하면 차별화전략은 공격형과 유사하게 새로운 성장기회의 탐색을 위한 개발과 유연성을 선호하기 때문에 하위전략인 기능전략 측면에서 기업특유의 기술개발이나 기능인력의 개발을 강조하게 된다(Kinnunen, 1976).

가설 2-5-R : 차별화전략과 기술개발정책간, 차별화전략과 인력개발정책간 정의 유의적 상관관계를 갖는다.

그러나 이러한 합리성 모형의 설명과 달리 권력통제모형에서 제시하듯 각각의 전략적 의사결정에 직접적인 영향력을 미칠 수 있는 주체가 서로 다를 경우, 각자가 가지는 이해관계의 차이로 양자가 반드시 일치하지 않을 수도 있다. 예를들어 사업부 경영자는 합목적적인 동기에서 차별화전략과 개발지향 기능전략을 강조하지만, 실제로 기능전략에 영향력을 미칠 수 있는 생산부문 관리자는 자신의 업적관리를 위해 단기간에 효과를 낼 수 있는 원가절감이나 생산성 향상에 치중할 수도 있는 것이다.

가설 2-5-P : 차별화전략과 기술개발정책간, 차별화전략과 인력개발정책간 정의 유의적 상관관계를 갖지 않는다.

3) 환경특성, 전략특성, 구조특성과 기업성과간의 관계

본 연구에서는 경쟁우위능력을 기업성과의 대리변수로 삼고 있다. 전략연구에서는 통상 객관적으로 측정이 가능하며 신뢰성을 지니는 매출액, 생산량, 생산성과 같은 2차 자

료를 기업성과의 지표로 많이 이용하고 있다. 그러나 이와같은 현재의 성과는 과거의 조직이나 전략의 특성을 반영하고 있으며, 현재 나타나고 있는 조직특성이나 전략특성의 결과는 일정시간이 지난 후에나 기업의 성과에 반영되어 나타나게 된다. 이러한 이유로 조직이론 분야에서는 생산량 증가율과 같은 경제적 성과지표를 잘 사용하지 않으려 하며, 사용한다고 하더라도 그 결과가 대부분 유의적이지 못했다는 점이 지적되고 있다 (Dalton, Todor, et al., 1980). 본 연구에서는 일정시점에서 조사된 자료를 이용하는 비교횡단연구의 특성상 이미 실현되어 나타난 단기적 성과지표보다는, 경쟁우위능력이라는 장기적 성과지표를 이용하고자 한다.

경쟁우위능력은 기업이 경영활동을 수행하거나 시장에서 경쟁을 할 경우에 있어서 기업의 강점이 될 수 있는 능력을 지칭한다. 예를 들어 경쟁우위능력은 기술개발능력, 생산능력, 자금조달능력, 인적자원의 양과 질, 정보의 수집 및 응용력, 제품의 가격 및 품질 등에서 갖는 경쟁적 잇점을 말한다(Kotler, 1984; Porter, 1985). 경쟁우위능력은 성과향상의 과정적 측면을 반영하며 동시에 성과향상의 잠재적 가능성 보여주는 것이므로, 결과로서 나타난 실현된 성과와의 관련성이 반드시 높다고 기대하기 힘들다. 왜냐하면 현실적으로 경쟁우위능력이 성과향상에 이바지하기 까지는 다소의 시간격차가 발생하기 때문이다(Roth & Miller, 1992). 그럼에도 불구하고 조직의 전략적 특성이나 구조적 특성에 보다 민감하게 반응할 수 있고, 성과향상의 잠재력을 보여줄 수 있다는 측면에서 연구모형의 성과지표로 활용하고 있다. 이러한 경쟁우위능력은 개발이나 혁신 측면의 경쟁우위능력과 생산성이나 생산량 측면의 경쟁우위로 나누어 볼 수 있다.

(1) 환경불확실성과 경쟁우위능력 관계

먼저 환경과 성과와의 관계를 살펴보자. 산업조직론에서는 환경 자체가 기업의 성과에 직접적인 영향력을 미친다고 주장하고 있다(White & Hamermesh, 1981). 그러나 산업조직론에서 관심을 갖고 있는 환경과 성과는 주로 산업구조와 같은 객관적 환경과 수익률이나 매출액 증가율과 같은 경제적 성과이다. 따라서 이들의 주장을 본 연구의 입장에서 그대로 수용하기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 환경의 불확실성은 다양한 경로를 통해 조직의 개발우위능력에 영향을 미칠 것으로 보여진다. 그 이유는 환경불확실성을 인지하는 의사결정의 주체가 누구이든 자신의 이해관계나 권력관계를 유지하기 위해 자신의 입장에서 취할 수 있는 대응수단을 통해 개발능력을 강화하려는 동기를 갖게되기 때문이다.

가설 3-1-R/P : 환경불확실성과 개발우위능력간 정의 유의적 상관관계를 갖는다.

(2) 분권화와 경쟁우위능력 관계

다음으로 분권화라는 권한통제구조와 기업성과와의 관계를 살펴보자. Dalton, Todor, et al.(1980)은 기존의 연구성과들을 종합하면서, 분권화와 성과간 긍정적 관계와 함께 양자의 관련성이 없다는 결과도 동시에 보고되고 있음을 밝히고 있다. 특히 생산량이나 매출액과 같은 경제적 성과지표를 이용해 그 관계를 입증한 연구는 극히 적다는 것이다. 그러나 일부에서는 조직의 하위부문에 자율성을 부여하는 분권화가 혁신능력과 같은 기업의 장기적인 경쟁우위능력을 증대시킬 것이라 주장하고 있다. 예를 들어 Kanter(1983)는 대기업에서 혁신을 촉진하기 위해서 기업내 기업가정신을 부활시킨다는 차원에서 하위부문이나 개인에게 실험하고 창조하고, 개발하고, 테스트할 수 있는 자율적인 권한을 부여해야 한다고 주장하고 있다. 이는 분권화가 혁신이나 개발 측면의 경쟁우위 능력을 증대시킬 수 있다는 가능성을 보여주는 것이다. 반면에 기업이 제품원가나 가격, 생산성 등의 측면에서 경쟁우위를 갖기 위해서는 분권화보다는 집권화를 통해 경영관리의 효율성을 높여야 한다는 주장도 제기되고 있다. 즉 집권화를 통해 하위부문에 대한 통제를 강화함으로써 관리효율성을 증대시키고, 이를 토대로 원가우위 측면의 경쟁우위 능력을 제고시킨다는 것이다.

가설 3-2-R : 분권화와 개발우위능력간 정의 유의적 상관관계를, 분권화와 생산우위 능력간 부의 유의적 상관관계를 갖는다.

그러나 이러한 주장들은 분권화를 합리적 도구로서의 구조적 특성으로 간주하는 경우에 해당되는 논리이다. 본 연구에서처럼 분권화와 집권화를 권력현상으로 이해할 경우에는 이러한 관련성이 그대로 수용하기 어렵다. 때문에 따라서는 집권적 통제구조하에서 권한소유자가 혁신이나 개발에 보다 관심을 두고 전략적 의사결정을 행할 경우, 권한이 분산되어 있는 분권적 구조보다 빠른 시간내에 개발우위능력을 증대시킬 수도 있다. 한국의 대기업들이 첨단산업분야에서 단기간내에 혁신이나 개발에 성공할 수 있었던 배경에는 서구식의 분권적 통제의 논리보다는 집권적 통제의 논리가 작용했기 때문일 것이다. 따라서 분권-집권이라는 권한통제구조와 경쟁우위능력의 관계를 일률적으로 단언하기 어려운 것으로 보인다.

가설 3-2-P : 분권화와 경쟁우위능력(개발우위능력과 생산우위능력)간 유의적 상관관계를 갖지 않는다.

(3) 상호의존성과 경쟁우위능력 관계

다음으로 상호의존성과 기업성과와의 관계를 살펴보자. 부문간 상호의존성과 생산성이나 매출액 증대와 같은 경제적 성과와의 관계와 관련해 일부 연구들은 양자간에 유의적인 정(+)의 관계가 존재함을 밝히고 있다(Mesch, et al., 1988). 그러나 상호의존성은 적응에 필요한 반응시간을 느리게 하며, 조정비용을 증대시키고, 부문간 비생산적 갈등을 유발하는 역기능도 갖고 있다. 따라서 관리가 잘된 상호의존성은 보다 큰 이득을 제공해주지만, 자칫 관리가 안된 상호의존성은 역기능을 초래할 수 있다(Porter, 1985).

그러나 상호의존성과 개발우위능력과 관련해서는 양자간 정(+)의 관계가 존재할 것이라는 주장이 주로 많이 제기되고 있다. 통상 혁신이나 개발이 성공하기 위해서는 항상 새로운 자원의 지원이 필요하데 이는 타부문과의 상호의존성을 통해 제공되기 때문에, 상호의존성은 혁신능력과 정의 관계를 지니고 있다는 것이다(Aiken & Hage, 1968). 또한 높은 상호의존성이 학습이나 성취, 인지복잡성에 긍정적 영향을 미침으로써 조직의 개발 능력향상에 기여할 수 있다는 주장도 제기되고 있다(Johnson & Johnson, 1989).

가설 3-3-R/P : 기능적 상호의존성과 개발우위능력간 정의 유의적 상관관계를 갖는다.

(4) 경쟁전략과 경쟁우위능력 관계

마지막으로 전략과 성과와의 관계를 살펴보자. 앞서도 이미 살펴본 바 있듯이 원가주도전략은 주로 경영활동의 효율성, 규모의 경제, 기술개선, 저임노동력, 원재료 확보 등을 통해 시장에서의 경쟁우위를 달성하려는 전략을 지칭하며, 이에 비해 차별화전략은 고품질, 독특한 서비스, 혁신적 디자인, 기술적 역량, 상표이미지 등을 통해 시장에서의 경쟁우위를 달성하려는 전략을 지칭한다(Porter, 1980). 따라서 합리성 모형에 입각할 경우 차별화전략은 개발우위능력과, 원가주도 전략은 생산우위능력과 밀접한 관련성을 지니게 된다.

가설 3-4-R : 저원가전략과 생산우위능력간 정의 유의적 상관관계를, 차별화전략과 개발우위능력간 정의 유의적 상관관계를 갖는다.

그러나 경쟁전략과 기능전략의 관계에서 논의했듯이 의사결정 주체의 이해관계를 고려해 볼 경우, 양자간의 전략적 일관성이 항상 유지되는 것은 아니다. 이는 경쟁전략과 경쟁우위능력간에 강한 긍정적 관계가 형성될 것이라는 기대를 반감시키는 예측의 근거가 될 것이다.

가설 3-4-P : 저원가전략과 생산우위능력간, 차별화전략과 개발우위능력간 유의적 상관관계를 갖지 않는다.

사업부수준의 경쟁전략과 달리 경영성과 향상의 현장에 보다 근접해 있는 기술개발정책이나 인력개발정책과 같은 기능전략은 경쟁우위능력의 향상과 직접적인 관련성을 지닐 것으로 예상할 수 있다. 이때 인력개발정책의 실천강도는 개발우위능력의 향상으로 나타날 것이다. 이에 비해 기술개발정책의 실천강도는 생산능력을 강화하는 방향 또는 개발능력을 강화하는 방향에서 모두에서 이루어질 수 있기 때문에, 생산우위능력 및 개발우위능력 모두의 향상을 가져올 수 있을 것이다.

가설 3-5-R/P : 인력개발정책과 개발우위능력간 정의 유의적 상관관계를 갖는다.

가설 3-6-R/P : 기술개발정책과 생산우위능력간, 기술개발정책과 개발우위 능력간 정의 유의적 상관관계를 갖는다.

2. 집권형-분권형 권한통제구조에 따른 연구과제

앞서 대안적 권력통제모형을 개괄적으로 설명하면서 제시한바 있듯이 특정 의사결정자에게 권한이 집중되어 있는 집권형 통제구조에서는 의사결정자의 합목적적 행동성향과 이해관계를 반영해 합리성 모형에서 가정하듯 환경-전략-구조-성과간 관계가 긴밀한 연관성을 가질 것이다. 이에 반해 의사결정의 권한이 조직내 위계수준에 따라 분산된 분권적 통제구조에서는 결정과정에 참여하는 서로 다른 행위주체들의 복잡한 이해관계가

반영되어 합리성 모형에서 가정하는 제반 변인간 관계가 통계적으로 유의성을 갖을 정도로 강하게 나타나지 않을 것이다.

본 연구의 실증연구의 범위와 관련하여 해당 의사결정 수준에서 형성된 통제구조의 유형에 따라 전략과 하위전략의 관계, 전략과 구조(권한통제구조 제외)와의 관계, 그리고 전략-구조-성과와의 관계는 서로 다른 관계의 양상을 보이게 될 것이다. 즉 사업부수준과 부문수준 각각에 해당하는 의사결정권이 사업부 경영자에게 집중되어 있는 집권형 통제구조하에서는 합리성 모형에서 가정하는 경쟁전략과 기능전략간, 경쟁전략과 상호의존성과 같은 구조특성간 긴밀한 적합관계가 나타나며, 그 적합관계의 여부에 따라 기업성과가 설명될 수 있다. 이는 집권화가 될수록 전략적 의사결정과정이 몇몇 지배적인 사람들에 의해 주도될 수 있으며, 달성방법 측면에서의 중대한 변화에도 불구하고 당초 세운 목표를 추구하려고 하며, 의사결정자의 의도적인 합리적 선택에 따라 전략적 행동이 취해진다는 Fredrickson(1986)의 주장과도 일맥상통하는 것이다. 한편 사업부수준과 부문수준으로 의사결정권이 분산되어 있는 분권형 통제구조하에서는 의사결정자간의 이해관계의 상이성으로 인해 합리성 모형에서 가정하는 경쟁전략과 기능전략간, 경쟁전략과 구조특성간 적합관계가 안나타날 수 있으며, 그에 따라 기업성과에 대한 설명력도 떨어지게 된다. 이상의 논리와 설명에 따라 다음과 같은 연구가설을 추가할 수 있다.

가설 4 : 합리성 모형을 통해 예측된 변인간 유의적 상관관계의 수가 분권형 표본보다는 집권형 표본에서 보다 많이 나타날 것이다.

연구가설 4가 검증된 이후 추가적으로 탐색해야 할 연구과제는 집권형 표본을 대상으로 합리성 모형에서 종국적으로 가정하고 있는 환경-전략-구조-성과의 인과적 상호관련성이 실증연구의 결과를 통해 검증될 것인가의 문제이다. 본래 상황이론이나 전략적 경영이론과 같은 전통적 이론에서는 변인간의 단순상관관계보다는 변인간의 어떤 선후관계나 인과관계를 강조하고 있다(Schreyögg, 1980). 따라서 합리성 모형에서 가정하는 환경-전략-구조-성과 변인간 선후관계 또는 인과관계를 추가적인 경로 분석을 통해 검증할 필요가 있으며, 그 결과를 토대로 대안적 권력통제모형의 경험적 타당성을 확인할 수 있을 것이다.

IV. 研究方法

1. 자료수집 및 표본

본 연구에서 제시한 연구가설 및 연구과제를 검증하기에 적합한 조사대상과 및 분석단위를 설정해야 한다. 본 연구에서는 다제품을 생산하고 있는 대기업의 생산부문을 자료수집대상으로 선정하였으며, 제품단위를 분석수준으로 삼았다.

다제품을 생산하고 있는 대기업의 생산부문을 자료수집대상으로 선택한 이유는 생산부서가 타부서에 비해 경쟁전략과 그것에 따라 수행되는 기능전략의 특성, 실제로 운영되고 있는 조직구조 특성, 그리고 해당 조직이 처한 환경특성을 잘 인지할 수 있는 위치에 놓여있기 때문이다. 특히 계획된 전략보다는 제품의 설계 및 생산과정에서 실제로 반영되고 있는 경쟁전략 및 기능전략의 특성을 생산부서가 보다 정확하게 응답할 것으로 판단하였다. 자료를 수집하기 위해 화학 7개사, 기계·장비 2개사, 전기·전자 1개사 등 총 10개 대기업의 생산부서를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사에 앞서 구성 항목의 내용타당성 및 응답가능성을 체크하기 위한 예비조사를 실시하여 응답하기 어렵거나 불명확한 일부 설문항목을 삭제·조정하여 최종설문지를 작성했다. 설문지조사는 회사의 협조를 얻어 1995년에 실시하였고, 설문지의 회수율은 78.5%였다.

한편 본 연구는 제품단위를 분석수준으로 삼고 있다. 왜냐하면 본 논문의 연구가설 및 과제는 최소한 단일제품을 생산하는 부문을 분석단위로 한 비교횡단 분석을 통해 밝혀질 수 있기 때문이다. 이에 생산부서를 대상으로 수집된 자료를 분석수준인 제품단위로 전환하기 위해 동일제품을 만드는 생산부서의 응답을 집계하였다.⁷⁾ 통상 경쟁전략에 초점을 두는 연구들에서는 전략적 사업단위(SBU)를 분석단위로 삼는 경우가 많다. 하지만 다제품을 생산하면서도 조직의 기본형태가 사업부제가 아닌 경우 전략적 사업단위를 인위적으로 구분하기 어렵다. 본 연구대상이 된 기업들중 사업부제를 택하고 있는 기업은 3개사에 불과하다. 비록 나머지 6개 기업이 기능식 조직형태를 취하고는 있지만 실질적으로 정책결정이나 조직운영은 제품단위를 기준으로 운영되고 있으며, 특히 기업간 경쟁

7) 수집된 자료의 측정수준(level of measurement)을 가설검증에 적용되는 분석수준(level of analysis)에 맞추지 않을 경우 Misspecification의 오류가 발생한다(Rousseau, 1985; 이지우, 1995). 이를 예방하기 위해 동일제품을 생산하는 부서들의 집계치를 분석에 사용하였다.

이 격화되면서 제품단위가 경쟁전략과 기능전략이 수립되고 집행되는 사업단위로 운영되는 추세가 강해지고 있다. 이에 본 연구에서는 제품단위를 분석단위로 설정하였다. 208개 부서단위 응답을 동일제품을 기준으로 한 분석단위로 집계해 얻은 연구의 최종 표본수는 총 94개였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 환경불확실성

환경불확실성이란 과업환경으로서의 기술, 시장, 경쟁기업, 관계기업의 행동이나 변화를 얼마나 쉽게 예측할 수 있는가하는 정도를 지칭한다. 통상 환경불확실성은 사실로서의 객관적 불확실성과 지각으로서의 주관적 불확실성으로 구분되고 그 측정방식도 서로 상이하다(Downey & Ireland, 1979). 본 연구는 예측불가능성에 초점을 둔 인지된 주관적 불확실성(Milliken, 1987)을 채택하고 있으며, Hirota(1990)와 신유근(1991)이 제시한 환경의 불확실성의 측정항목들중 8개 항목을 이용해 5단계 척도로 측정하였다. 이들 측정항목에 대한 신뢰성검증 결과 신뢰도계수가 .8061로 높게 나타나 복합지표화하였다.

2) 제품경쟁전략

제품경쟁전략이란 제품시장에서의 경쟁우위를 차지하기 위해 생산과정상에서 강조하는 비교우위 원천에 근거한 전략유형을 지칭한다. Porter(1980), Miller(1988) 등의 전략론자들은 사업부수준의 경쟁전략을 측정하기 위해 경쟁우위요소별 강조정도를 측정하고 있다. 본 연구에서는 제품생산단위별 경쟁전략을 측정하기 위해 마케팅전략 측면의 경쟁우위요소를 제외한 해당제품의 생산전략상의 경쟁우위요소(저렴한 가격, 설계 신축성, 신제품개발, 생산량의 신축성, 제품의 다양화, 품질의 신뢰성, 고성능제품, 신속한 공급)별 강조정도를 측정했다.

통상 경쟁전략에 기초한 전략군 연구에서는 경쟁우위요소별 강조정도를 조사한 이후 요인분석을 통해 몇개의 전략차원으로 구분하고, 다시 전략차원을 활용한 군집분석(cluster analysis)를 통해 특징적인 전략군을 분류하고 있다(Porter, 1980; 이상우, 1989). 그러나 본 연구에서는 경쟁전략에 입각한 전략군의 분류보다는 경쟁전략 변인과 타 변인과의 관계에 초점을 두고 있다. 따라서 요인분석을 통해 통계적으로 차별성을 지

닌 전략차원을 별개의 경쟁전략 변인으로 이용하고자 한다. 조사된 항목들에 대한 요인 분석 결과 3개의 차원으로 구분되었지만,⁸⁾ 앞서 제시된 연구가설과 과제 검증에 적합한 두 개의 차원을 선택하였다. 선택된 두 개의 경쟁전략 변인은 차별화전략(제품의 다양화, 신제품개발, 생산량의 신축성, 설계 신축성, 신속한 공급: 신뢰도 계수 .8491)과 저원가전략이다.

3) 생산부문 기능전략

생산부문 기능전략을 그 관리영역에 따라 인력개발정책과 기술개발정책으로 나누었다. 인력개발정책(3개 항목)은 작업자의 숙련개발, 작업자들의 참여유도, 작업자의 문제해결 능력개발의 강조정도를 5단계 척도로 측정하고 있다. 기술개발정책(3개 항목)은 생산기술과 운영방식의 점진적 개발, 제품기술과 공정기술의 동시개발, 생산 및 관리시스템 개발의 강조정도를 5단계 척도로 측정하였다. 강성(1991)이 생산의 전략적 역할정도를 측정하기 위해 사용했던 항목을 일부 수정해 사용했다. 이를 측정항목에 대한 신뢰성검증 결과 인력개발정책의 경우 신뢰도계수가 .7672로, 기술개발정책의 경우 .7966으로 나타나 복합지표화하였다.

4) 권한통제구조

본 연구에서는 분권화를 상부의 권한통제에 대비한 해당부문의 의사결정권에 대한 참여의 정도 또는 자율성의 정도라고 조작적으로 정의하고자 하며, 이를 이용해 집권형과 분권형이라는 권한통제구조의 유형을 구분하였다. 분권화의 측정방식은 통상 의사결정권의 소재로 측정하는 방식과 의사결정권에의 참여정도나 영향력의 정도로 측정하는 방식으로 나뉘지만,⁹⁾ 본 연구에서는 이를 보완적으로 결합해 사용하였다. 분권화를 측정하기 위해 생산관련 중요 의사결정사항이라 할 수 있는 ① 생산계획 수립, ② 생산분야 예산편성, ③ 핵심설비 도입, ④ 품질계획 수립, ⑤ 년간생산량 결정, ⑥ 월별 조업수준결정이라는 6개 항목에 대한 상부의 권한통제 대비 해당부문의 자율적 의사결정의 정도를

8) 품질신뢰성과 고성능제품 항목이 별도의 요인으로 분리되었지만, 당초 의도한 연구방향과 맞지않아 이후 분석과정에서 제외하였다.

9) 전자는 주로 조직 전체적인 집권화와 분권화의 정도를 측정하는 방식으로, 후자는 조직내의 부문이나 개인에 대한 집권화와 분권화 정도를 측정하는 방식으로 이용되며, 연구목적에 따라 적합한 측정 방식이 선택되어 진다(Walton, 1981).

조사하였다(오세진·김기영, 1991 참조). 이때 각 항목에 대해 상부의 지시에 의하거나 반드시 상부와의 협의를 거쳐 결정하는가, 아니면 동일 수준의 타부서와 공동협의를 거치거나 자체로 결정하는지를 체크하는 4단계 척도를 설정하였다. 이러한 4단계 척도는 Vroom & Yetton(1973)이 제기했던 의사결정 연속선(continua)의 아이디어를 활용한 것이다. 그들은 권한위양의 관점에서 분권화를 연구하면서 의사결정의 방식이 상사독재형→협의형→공동결정형→위양형으로 변화하면서, 의사결정의 권한이 상사와 부하간에 이동하는 것을 강조하고 있다. 이들 6개 측정항목에 대한 신뢰성검증 결과 신뢰도계수가 .8080으로 높게 나타나고 있어 복합지표화할 수 있는 근거를 마련해 주고 있다. 최종적인 권한통제구조의 유형구분은 복합지표화한 지표를 4단계 척도의 중간값인 2.5를 이용해 이분화하여 사용하고 있다.

5) 기능적 상호의존성

생산부문의 기능적 상호의존성(functional interdependence)은 성과달성을 위해 생산부문과 다른 기능부문간 자원 및 정보 측면에서 서로에게 쌍방적으로 의존하는 정도라고 조작적으로 정의하고자 한다. 그러나 상호의존성의 구성개념 및 측정방식에 대한 다양한 연구자들의 합의가 부족하기 때문에 이를 측정하는 문제는 그리 간단하지 않다 (Victor & Blackburn, 1987).¹⁰⁾ 본 연구에서는 네트워크의 밀도개념을 이용해 위의 조작적 정의에 가장 부합하는 측정방식을 개발하였다. 이를 위해 해당 생산부서와 다른 기능부서(관련마케팅부서, 관련R&D부서, 타생산부서)간의 상호의존의 정도를 묻는 총 12개의 항목을 설정해 5단계 척도로 측정했다. 원칙적으로 네트워크 분석시 이용되는 밀도(density)는 네트워크의 가능한 최대의 연결가능성에 대비한 실제의 연결의 정도를 지칭한다(Scott, 1991). 생산부서를 중심으로 다른 기능부서와의 상호의존의 정도를 측정한 본 연구에서 기능적 상호의존성은 다음과 같은 공식을 통해 계산할 수 있다(여기서 a_{1j} 는 해당 생산부서가 다른 기능부서 각각에 의존하는 정도, a_{i1} 는 다른 기능부서 각각이 해당 생산부서에 의존하는 정도를 지칭하며, Max_{1j} 와 Max_{i1} 는 각각 최대의 의존정도를 지칭한다. 본 연구에서는 이 공식의 분모가 75의 값으로 고정되어 있다).

10) 상호의존성의 구성개념 및 측정방식에 대해서는 홍길표(1995) 논문에서 자세히 논의하고 있다.

$$\text{기능적 상호의존성 지수} = \frac{(a_{12} \times a_{21}) + (a_{13} \times a_{31}) + (a_{14} \times a_{41})}{3 (\text{Max}_{ij} \times \text{Max}_{ii})}$$

이러한 공식을 통해 상호의존성 네트워크의 가능한 최대의 연결가능성에 대비한 생산 부서 중심의 실제의 연결의 정도, 즉 기능적 상호의존성의 정도를 측정할 수 있다. 이 지수는 0값(최소의 상호의존성)에서 1값(최대의 상호의존성)을 갖는다.

6) 경쟁우위능력

경쟁우위능력이란 주요 경쟁사와 대비한 자사의 상대적인 능력을 지칭한다. 이는 생산 과정상의 전략적 강조점을 조사한 제품경쟁전략상의 요소와는 개념적으로 구분된다. 경쟁전략이 사전에 계획한 의도(intention)이라면, 경쟁우위능력은 실현된 결과(outcome)이다. 경쟁우위능력을 조사하기 위해 13개 항목면에서의 주요 경쟁사와 대비한 자사의 상대적인 능력을 5단계 척도로 측정하고 있다(오세진·김기영, 1991; 윤재홍, 1992 참조). 본 연구에서는 이를 14개의 항목을 요인분석을 통해 차별성을 지니는 경쟁우위능력의 차원으로 구분하였다. 그 결과 생산우위능력(적기공급능력, 생산량공급능력, 품질유지능력, 저원가생산능력, 기본기능생산능력, 기존공정개선능력, 다양한제품생산능력) 차원과 개발우위능력(신제품개발능력, 기업이미지경쟁능력, 미적특성제고능력, 공정설계변경능력, 신공정기술개발능력, 고객서비스능력) 차원으로 구분되었다. 신뢰성분석 결과 전자가 .8880로, 후자가 .8832로 나타나 복합지표화를 했다.

V. 分析結果

1. 전체 표본에 대한 상관관계 분석

합리성 모형과 권력통제모형 각각에 입각한 연구가설을 검증하기 위한 전체 표본을 대상으로 한 상관관계 분석결과가 다음의 [표 V-1]에 제시되고 있다.

상관관계 분석결과, 차별화전략과 상호의존성, 기술개발정책과 상호의존성, 인력개발정책과 상호의존성, 상호의존성과 개발우위능력, 기술개발정책과 양 경쟁우위능력, 인력개

〈표 V-1〉 변인간 상관관계 분석결과(전체 표본)

| | 변인간 관계 | 합리성 모형에 기초한 가설 | 권력통제모형에 기초한 가설 | 변인간 상관관계 |
|----------------------------|---------------|-------------------|-------------------|----------|
| 환경 전략 구조 관련 가설 | 환경불확실성-분권화 | (+) | N.S. | -.1636 |
| | 차별화전략-분권화 | (+) | N.S. | .0054 |
| | 저원가전략-분권화 | (-) | N.S. | -.0361 |
| | 환경불확실성-차별화전략 | (+) | N.S. | .2795 |
| | 환경불확실성-상호의존성 | (+) | N.S. | .1770 |
| | 차별화전략-상호의존성 | (+) | N.S. | .2993* |
| | 차별화전략-인력개발정책 | (+) | N.S. | .1853 |
| | 차별화전략-기술개발정책 | (+) | N.S. | .1853 |
| | 상호의존성-인력개발정책 | (+) | (+) | .3474** |
| | 상호의존성-기술개발정책 | (+) | (+) | .3588** |
| 성과 관련 가설 | 환경불확실성-개발우위능력 | (+) | (+) | .2754 |
| | 차별화전략-개발우위능력 | (+) | N.S. | .2327 |
| | 저원가전략-생산우위능력 | (+) | N.S. | .2675 |
| | 분권화-개발우위능력 | (+) | N.S. | .0480 |
| | 분권화-생산우위능력 | (-) | N.S. | .1394 |
| | 상호의존성-개발우위능력 | (+) | (+) | .3852** |
| | 인력개발정책-개발우위능력 | (+) | (+) | .4482** |
| | 기술개발정책-개발우위능력 | (+) | (+) | .3587** |
| | 기술개발정책-생산우위능력 | (+) | (+) | .3446** |

* $p < .01$, ** $P < .001$

발정책과 개발우위능력간 관계가 $p < .01$ 이상의 수준에서 통계적으로 유의적인 것으로 나타나고 있다. 이를 각 모형에 기초한 가설과 비교해 보면, 합리성 모형에 입각한 전체 19개 가설 중 7개의 가설만이 지지되고 있음에 비해, 권력통제모형에 입각한 총 19개의 연구가설 중 18개의 가설이 예측대로 나타났다. 따라서 전체표본을 대상으로 한 분석결과를 통해 지지된 가설의 수를 단순비교해 본다면, 합리성 모형보다는 권력통제모형이 현실의 경영현상을 보다 잘 대변하고 있다고 평가할 수 있을 것이다.

물론 이중에는 환경불확실성과 차별화전략, 환경불확실성과 개발우위능력, 차별화전략과 개발우위능력, 저원가전략과 생산우위능력의 관계에서 보듯, 통계적 유의성은 다소 미약하나 합리성 모형에 입각한 가설의 관계방향과 일치하는 분석결과가 포함된다. 그러나 보다 주목해야 할 것은 첫째, 분권화라는 권한통제구조와 관련된 관계의 분석결과는

〈표 V-2〉 집권형-분권형 표본별 변인간 상관관계분석과 차이분석 결과

| | 변인간 관계 | 합리적 모형에 기초한 가설 | 변인간 상관관계 | |
|-------------------------------|--|-------------------|--------------------|--------------------|
| | | | 집권형 표본 (n=37) | 분권형 표본 (n=45) |
| 환경- 전략- 구조- 관련 가설 | 환경불확실성-차별화전략 | (+) | .1645 | .3708* |
| | 환경불확실성-상호의존성 | (+) | .4451* | .0480 |
| | 차별화전략-상호의존성 | (+) | .5270** | .1053 |
| | 차별화전략-인적자원개발정책 | (+) | .3121 | .0995 |
| | 차별화전략-기술개발정책 | (+) | .4845* | -.0228 |
| | 상호의존성-인적자원개발정책 | (+) | .3760 ^T | .3131 ^T |
| | 상호의존성-기술개발정책 | (+) | .4702* | .2475 |
| 성과 관련 가설 | 환경불확실성-개발우위능력 | (+) | .2665 | .3024 ^T |
| | 차별화전략-개발우위능력 | (+) | .3611 ^T | .0739 |
| | 저원가전략-생산우위능력 | (+) | .5449** | -.0316 |
| | 상호의존성-개발우위능력 | (+) | .4151 ^T | .3637 ^T |
| | 인적자원개발-개발우위능력 | (+) | .6565** | .2226 |
| | 기술개발정책-개발우위능력 | (+) | .4805* | .2326 |
| | 기술개발정책-생산우위능력 | (+) | .3835 ^T | .2911 ^T |
| 차이 분석 | 권한통제구조 유형별 경쟁우위능력의 차이분석 (T-test) | 생산우위능력 | 3.41 | 3.42 |
| | | | 0.14 (p=.891) | |
| | | 개발우위능력 | 3.14 | 3.07 |
| | | | 0.54 (p=.588) | |

† p<.05, * p<.01, ** P<.001

합리성 모형에 입각한 가설에 전혀 부합하지 않는다는 점이다. 둘째, 통계적 유의성을 지닌 관계가 상호의존성, 기술개발정책, 인력개발정책 등 주로 부문수준의 통제범위안에 있는 변인들과 관련해 집중적으로 나타나고 있다는 점이다. 따라서 권력통제모형에서 제시하고 있는 권한통제구조 문제와 함께 의사결정수준 및 행위주체 문제를 보다 심층적으로 탐색할 필요성이 제기된다.

2. 집권형-분권형 표본별 상관관계 분석

본 연구에서 제안한 대안적 권력통제모형이 경험적 타당성을 갖고 있음을 입증하기 위

해 전체 표본을 집권형 표본과 분권형 표본으로 나누고, 각각에서 변인간 상관관계를 분석하였다. 즉 사업부 수준의 의사결정자에게 권한이 집중되어 있는 집권형 통제구조에서 의사결정자의 합목적적 행동성향과 이해관계를 반영해 합리성 모형에서 가정하는 환경-전략-구조-성과간 관계가 보다 명확하게 나타날 것이다라는 주장을 분석결과를 통해 확인할 수 있어야 한다. 이것은 각 표본을 대상으로 한 상관관계 분석결과, 합리성 모형에서 예측한 연구가설이 집권형 표본에서 보다 많이 나타날 것이라는 가설 4를 검증하는 것이다.

다음의 <표 V-2>는 그 분석결과를 보여주고 있다. 먼저 분권형 표본에서는 $p < .01$ 이상의 수준에서 통계적으로 유의성을 보이는 가설의 수가 총 14개(분권화 관련 5개가설 제외) 중 단지 1개로 나타났다. 유의성 수준을 $p < .05$ 로 낮추어도 5개로 나타난다. 이에 비해 집권형 표본에서는 $p < .01$ 이상의 수준에서 통계적으로 유의성을 보이는 가설의 수가 총 14개 중 7개로 나타났으며, 유의성 수준을 $p < .05$ 로 낮출 경우 11개로 늘어나고 있다. 지지된 가설의 수 측면에서는 물론 상관관계의 강도면에서 보더라도 집권형 표본에서 .4이상의 높은 상관계수를 보여주는 관계가 많이 나타나고 있다.

이에 덧붙여 연구결과를 해석함에 있어 유의를 기하기 위해 성과로서의 경쟁우위능력의 차이분석을 행하였다. 분석결과 집권형 표본과 분권형 표본간 경쟁우위능력의 유의적인 차이는 거의 나타나지 않았다. 이는 집권형 표본내 관련 변인간 긴밀한 상호관련성이 나타나고는 있지만, 이러한 현상이 경쟁우위능력이라는 기업성과의 차이를 설명하지는 못한다는 점을 보여준다.

3. 집권형-분권형 표본별 경로분석 결과

마지막으로 집권형 통제구조 표본을 분석대상으로 할 경우 합리성 모형에서 제시한 환경-전략-구조-성과의 인과적 상호관련성이 실증연구의 결과를 통해 검증될 수 있을 것인 가라는 추가적 연구과제를 검토한다. 이러한 인과적 관련성을 검증하는 대표적인 분석방법의 하나가 경로분석이다. 특히 최근 개발된 LISREL 프로그램을 이용할 경우 경로모형의 적합도도 함께 평가해 볼 수 있기 때문에 이를 사용하였다(Jöreskog & Sörbom, 1989).

본 연구에서는 우선 연구가설을 통해 제시했던 변인간 관계를 중심으로 초기 경로분석

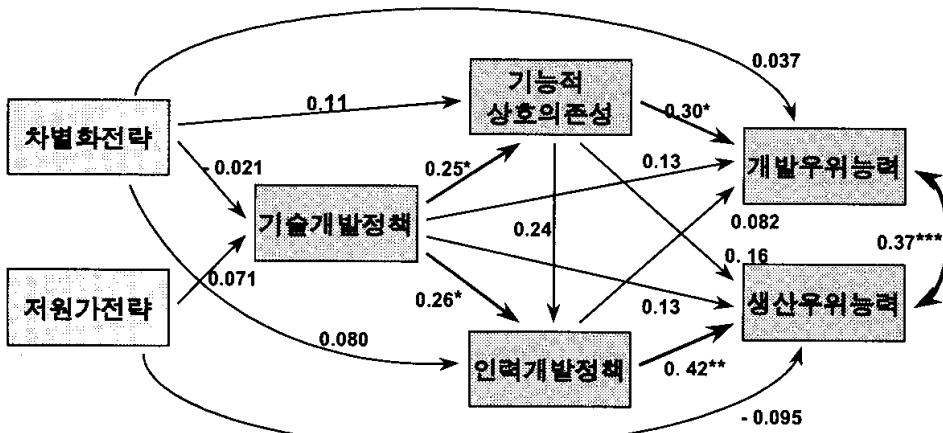
모형을 개발해 분석하였다. 그러나 초기 경로모형의 적합도가 떨어져 관련이론이 허락하는 범위내에서 일부 경로를 수정하였다(김두섭, 1992). 즉 분석모형의 복잡성을 줄이기 위해 환경불확실성을 제외했고, 주로 기술개발정책 및 인력개발정책과 관련된 일부 관계를 수정·추가했다. 이와 같이 일부 수정된 경로모형을 대상으로 분석한 결과가 다음의 <표 V-3>과 <그림 V-1>, <그림 V-2>를 통해 제시되고 있다.¹¹⁾

<표 V-3> 전체표본, 집권형 표본, 분권형 표본의 경로분석 결과

| 구 분 | | 집권형 표본 | 분권형 표본 | 전체 표본 |
|------------------------|----------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| 모형의 적합도 지수 | χ^2 | 2.33 ($p=0.68$) | 3.23 ($p=0.52$) | 37.78 ($p=0.00$) |
| | GFI | 0.98 | 0.98 | 0.91 |
| | AGFI | 0.87 | 0.86 | 0.34 |
| | RMR | 0.04 | 0.039 | 0.32 |
| 분석 통계량 (R^2) | 기술개발정책 | 0.27 | 0.005 | -† |
| | 상호의존성 | 0.31 | 0.074 | - |
| | 인적자원개발정책 | 0.29 | 0.17 | - |
| | 생산우위능력 | 0.52 | 0.30 | - |
| | 개발우위능력 | 0.46 | 0.16 | - |

†: 전체표본의 경우 경로분석모형의 적합도가 크게 떨어져 R^2 를 보고하지 않았음.

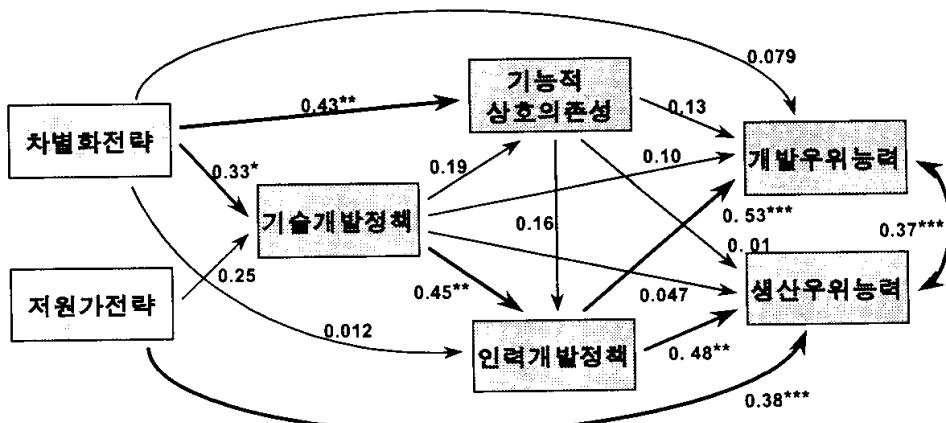
<그림 V-1> 집권형 표본에서의 경로분석모형과 경로계수



* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

11) 경로분석에 활용된 각 표본의 변인간 상관관계표는 논문의 말미에 부표로 첨부했다.

〈그림 V-2〉 분권형 표본에서의 경로분석모형과 경로계수



* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

분석결과를 통해 보듯 집권형 표본의 경우 경로모형의 적합도도 높았으며, 통계적으로 유의한 경로계수도 상대적으로 많이 나타났고, 결과적으로 각 변인에 대한 설명력도 높았다. 이에 비해 전체표본을 대상으로 한 경로분석의 결과, 모형의 적합도가 크게 떨어지는 것으로 나타났다. 또한 분권형 표본을 대상으로 한 경로분석에서는 모형의 적합도 자체는 유의했으나, 통계적으로 유의한 경로계수도 매우 미약하게 나타났고 각 변인에 대한 설명력도 낮았다.

집권형 표본을 대상으로 한 분석모형의 경로계수를 보다 자세히 살펴본다면, 차별화전략-기술개발정책 ($p < .05$), 차별화전략-상호의존성 ($p < .01$), 기술개발정책-인력개발정책 ($p < .01$), 인력개발정책과 개발우위능력 ($p < .001$), 인력개발정책과 생산우위능력 ($p < .01$), 그리고 저원가전략과 생산우위능력 ($p < .001$) 등의 경로가 유의적인 것으로 나타나고 있다. 즉 집권화 통제를 하는 사업부 수준에서 강조하는 차별화전략은 주로 기술개발정책과 인력개발정책을 통해 개발우위능력의 향상을 기하는 것으로, 이에 비해 저원가전략은 보다 직접적으로 생산우위능력의 향상을 기하는 것으로 나타났다.

VI. 結論 및 向後課題

본 연구는 대기업내 생산부문을 대상으로 수집한 자료를 토대로 환경불확실성, 제품경쟁전략, 생산부문 기능전략, 집권-분권이라는 권한통제구조, 상호의존성이라는 조직구조, 그리고 경쟁우위능력이라는 성과간의 상호관련성을 권력통제모형에 입각해 실증적으로 밝혀보자 하였다.

이 연구를 통해 첫째, 합리성 모형에 기초한 환경-전략-구조-성과간의 상호관련성에 대해 이론적 논란이 많으며 실무적 적절성(relevance)도 부족하므로, 보다 현실세계에 적합한 연구모형 및 이론의 개발이 필요함을 지적했다. 그 일환으로 본 연구는 Robbins (1990)의 권력통제이론에 기초하면서 의사결정 수준 및 행위주체 문제와 권한통제구조를 추가적으로 고려한 대안적 권력통제모형을 제시하였다.

둘째, 환경-전략-구조-성과간의 상호관련성을 규명하기 위해 합리성 모형과 권력통제 모형 각각에 입각한 연구가설을 도출했고, 이를 상관관계 분석을 통해 검증하였다. 분석 결과, 대안적 권력통제모형에 입각한 연구가설의 적합도가 높은 것으로 나타났다.

셋째, 권력현상으로서의 권한통제구조를 고려할 경우, 합리성 모형에서 제시한 환경-전략-구조-성과의 인과적 상호관련성을 검증할 수 있을지를 탐색하였다. 분석결과, 합리성 모형에서 제시한 전략-구조-성과의 상호관련성이 집권형 통제구조 표본에서 보다 명확하게 부각되었다. 이를 통해 권력현상으로서의 권한통제구조가 환경-전략-구조-성과의 상호관련성을 조절하고 있음을 확인할 수 있었다.

결과적으로 이 연구를 통해 기존의 상황이론이나 전략적 경영이론과 같은 합리성 모형에만 의존해 환경-전략-구조-성과간의 인과적 상호관련성을 밝히려는 연구들이 불가피하게 조직내 권력현상이라는 문제에 부딪쳐 현실의 경영현상을 적확하게 설명해내지 못할 수 있다는 점을 발견할 수 있었다. 따라서 본 연구의 권력통제모형과 같이 수준별 의사결정자의 이해관계나 조직내 권력구조 특성을 고려하는 대안적 연구모형의 개발이 필요할 것이며, 더 나아가 기존의 합리성 모형과 다른 관점에서 있는 전략적 선택론, 권력통제이론, 사회적 교환이론, 정치적 갈등이론 등과 이론적 연계를 모색하는 것이 필요할 것이다.

위와 같은 발견점에도 불구하고 본 연구는 이론구축상·연구방법론상 많은 한계를 지니고 있다. 이러한 한계를 극복하고 연구결과의 타당성을 높히기 위해 다음과 같은 추후 연구과제를 해결해야 할 것이다.

첫째, 환경불확실성과 관련해 측정수준이나 측정방법, 그리고 응답자의 선정문제를 신중히 고려해야 한다. 본 연구에서 환경불확실성과 관련된 타 변인과의 관계가 미약하게 나타난 것은 위와 같은 측정상의 문제와 결부된 것으로 보인다. 즉 생산부문 관리자들이 인식하는 환경불확실성은 사업환경 차원의 불확실성이라기 보다는 부문환경 또는 특정제품과 관련된 과업환경 차원의 불확실성이었을 가능성이 높다. 따라서 향후에 있어서는 연구모형에 맞추어 환경특성의 측정수준과 응답자를 선정하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 분권적 통제구조하의 환경-전략-구조-성과의 상호관련성에 초점을 맞춘 연구가 필요하다. 본 연구에서는 주로 집권형 통제구조에 초점을 맞추었지만, 추후 경쟁우위능력면에서 집권형에 비해 결코 뒤지지 않는 분권형 조직의 운영메카니즘을 밝힐 필요가 있다. 특히 오늘날과 같이 환경과 기술이 급속도로 변화하고 조직구성원들의 자율성향이 높아지는 시점에서는 분권형 조직의 성공적인 운영메카니즘을 밝히는 연구가 더욱 중요해지고 있다(홍길표, 1997). 본 연구에서 포함시키지 못했던 갈등과 조정, 커뮤니케이션, 팀제 운영과 같은 조직운영상의 특성을 추후 분권적 통제구조와 연관시켜 심층적으로 연구해볼 필요가 있다.

셋째, 기업수준의 통제구조, 또는 부문수준의 통제구조를 고려하는 연구로 확장할 필요성이 있다. 이 점에서 Robbins(1990)의 권력통제이론은 기업수준의 통제구조 또는 권력구조를 연구할 때 많은 시사점을 제시해 줄 것이다. 본 연구모형에 준해 기업수준에서 연구할 경우에는 전략적 의사결정권으로 불리우는 기업 및 사업수준 의사결정권의 소재, 다양화를 포함한 기업전략 특성, 사업별 경쟁전략 특성, 사업부간 상호의존성, 사업부의 구조 및 운영 특성, 사업성과 등을 포함시키는 것이 바람직할 것이다. 또한 성공적인 팀제의 운영방안을 탐구하기 위해 부문수준의 통제구조를 고려하는 연구도 향후에 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- 강 성(1991), “공장자동화의 전략적 가능성에 관한 실증적 연구”, 한국경영학회, 「경영학연구」, 제20권, 2호, pp.157-194.
- 김두섭(1992), 「회귀분석」, 서울: 법문사.
- 신유근(1991) “한국기업의 경영조직·경영전략·인사관리에 관한 현상분석”, 서울대학교 경영대학, 「노사관계연구」, pp.251-322.
- 오세진, 김기영(1991), “생산전략의 유형구분과 경쟁적 특성에 관한 연구”, 한국경영학회, 「경영학연구」, 제20권, 2호, pp.39-69.
- 윤재홍(1992), “생산전략, 환경 및 기술이 성과측정에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국경영학회, 「경영학연구」, 제22권, 1호, pp.141-172.
- 이장우(1990), “전략, 조직구조 및 기업성과: 사업부수준에서의 실증적 연구”, 「경영학연구」, 제20권, 1호, pp.147-171.
- 이지우(1995), “기술적 상호의존성, 작업관계, 그리고 집단의 과업효과성”, 「인사조직연구」, 제3권, 제1호, pp.1-53.
- 최만기, 유태모(1995), “권력-통제 조직설계이론의 실증적 검증”, 「경영학연구」, 한국경영학회 1995년도 추계학회 논문발표집, pp.45-81.
- 홍길표(1995), “상호의존성의 구성개념 및 측정방식에 관한 연구”, 서울대학교 경영대학, 「노사관계연구」, 제6권, pp.371-406.
- 홍길표(1997), “기업의 혁신능력 강화를 위한 분권적 조직의 설계”, 민남식 외 「한국노사관계의 발전방향과 과제」, 서울: 다산출판사, pp.371-406.
- Aiken, M., & Hage, J.(1968), "Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure", *American Sociological Review*, Vol.33, No.6, pp.912-930.
- Bacharach, S.B., & Lawler, E. J.(1980), *Power and Politics in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Bourgeois, III, L. J.(1984), "Strategic Management and Determinism", *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, pp.586-596.
- Child, J.(1972), "Organization Structure and Strategy of Control : A

- Replication of the Aston Study", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, pp.163-177.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., et al.(1980), "Organization Structure and Performance: a Critical Review", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, pp.117-132.
- Downey, H. K., & Ireland, R. D.(1979), "Quantitative versus Qualitative : Environment in Organizational Studies", *Administrative Scaence Quarterly*, Vol.24, No.4, pp.630-637.
- Emerson, R. M.(1962), "Power-dependence Relations", *Ameriacn Sociological Review*, Vol.27, pp.31-40.
- Ford, J. D., & Slocum, Jr., J. W.(1977), "Size, Technology, Enviroment and the Structure of Organizations", *Academy of Management Review*, Vol.2, pp.561-575.
- Fredrickson, J. W.(1986), "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2, pp.280-297.
- Galbraith, J.(1973), *Designing Complex Organizations*, Readings : Addison-Wesley.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M.(1994), "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm", in Cummings, L. L., & Staw, R. M.(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.16, Greenwich : JAI Press, Inc., pp.215-255.
- Govindarajan, V.(1986), "Decentralization, Strategy and Effectiveness of Strategic Business Unit in Multibusiness Organization", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.844-856.
- Gupta, A. K., Raj, S. P., & Wilemon, D.(1985), "The R&D-Marketing Interface in High-Technology Firms", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.2, No.1, pp.12-24.

- Hickson, D. J., Astley, W. G., Butler, R. J., & Wilson, D. C.(1981). "Organization as Power", in Cummings, L. L., & Staw, R. M.(eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich : JAI Press, Inc., pp.151-196.
- Hickson, D. J., Hinnings, C. B., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M.(1971), "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.2, pp.216- 229.
- Hirota, T.(1990), "Evolving Strategy and Organization-Corporate Skills Perspective", *Review of Economics and Business*, Mar, pp.89-127.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. E.(1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. St. Paul : West Publishing Co.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T.(1989), *Cooperation and Competition : Theory and Research*. Edina : Interaction Book, Co..
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D.(1989), *LISREL 7: A Guide to the Program and Applications*. 2nd ed. Chicago: SPSS Inc.
- Kanter, R. M.(1983), *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Kinnunen, R. M.(1976), "Hypothesis Related to Strategy Formation in Large Divisionalized Companies", *Academy of Management Review*, Oct., pp.7-14.
- Klein, J. I.(1990), "Rational Integration: Restoring Rationality to Organizational Analysis", *Human Relations*, Vol.43, No.6, pp.527-550.
- Kotler, P.(1984), *Marketing Management*, 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W.(1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Press.
- Marsh, R. M.(1992), "A Research Note: Centralization of Decision making in Japanese Factories", *Organization Studies*, Vol.13, No.2, pp.261 -274.

- Mastenbroek, W. F. G.(1987), *Conflict Management and Organization Development*, Chichester: John Wiley & Sons.
- McCann, J., & Galbraith, J. R.(1981), "Interdepartmental Relations", in Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H.(eds), *Handbook of Organizational Design*, Vol.2, London: Oxford University Press, pp.60-84.
- Mesch, D., Lew, M., Johnson, D. W., & Johnson, R. T.(1988), "Impact of Positive Interdependence and Academic Group Contingencies on Achievement", *Journal of Social Psychology*, Vol.128, pp.345-352.
- Miles, R. E., & Snow, C. O., et al.(1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", *Academy of Management Review*, July, pp.546-562.
- Miller, D.(1988), "Relating Porter's Business Strategy to Environment and Structure", *Academy of Management Journal*, June, pp.280-308.
- Milliken, F. R.(1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment", *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.133-143.
- Montanari, J. R., Morgan, C. P., & Bracker, J. S.(1990), *Strategic Management: A Choice Approach*, Chicago: The Dryden Press.
- Morgan, G.(1986), *Images of Organizations*, Beverly Hills: Sage.
- Pennings, J. M.(1992), "Structural Contingency Theory: A Reappraisal", *Research in Organizational Behavior*, Vol.14, pp.267-309.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R.(1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row, Publishers.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Robbins, S. P.(1990), *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 3rd. ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Romanelli, E., & Thshman, M. L.(1986), "Inertia, Environments and Strategic Choice", *Management Science*, Vol.32, pp.608-621.

- Roth, A. V., & Miller, J. G.(1992), "Success Factors in Manufacturing", *Business Horizon*, Jul-Aug., pp.73-81.
- Rousseau, D. M.(1985), "Issues of level in Organizational Research: Multi-level and Cross-level Perspectives", *Research in Organizational Behavior*, Vol.7., Greenwich: JAI press, pp.1-37.
- Ruekert, R. W., & Walker, Jr., O. C.(1987), "Marketing's Interaction with Other Functional Units", *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.1-19.
- Schreyögg, G.(1980), "Contingency and Choice in Organization Theory", *Organization Studies*. Vol.1, No.4, pp.305-326.
- Scott, W. R.(1987). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. 2nd ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Segev, E.(1989), "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Business -Level Strategic Typology", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.487-505.
- Sisaye, S.(1988), Resource Allocation Processes in Divisionalized Business Organizations: A Power Control Model of Organizations, Ph. D. Dissertation Paper, University of Pittsburgh.
- Szilagyi, Jr., A. D., & Wallace, Jr., M. J.(1990), *Organizational Behavior and Performance*, New York: Harper Collins Publishers.
- Thompson, J. D.(1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Victor, B., & Blackburn, R. S.(1987), "Interdependence: An Alternative Conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, pp.486-498.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W.(1973), *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walton, E. J.(1981), "The Comparison of Measures of Organization Structure", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.1, pp.155- 160.
- Weick, K.(1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd. ed., Readings: Addison-Wesley.

White, R. E., & Hamermesh, R. G.(1981), "Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrated Approach", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.2, pp.213-223.

〈부표 1〉 변수별 기초통계량과 상관관계(Pearson correlation) (n=84)

| 변수명 | 평균(S.D.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------|-------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| 1.환경불확실성 | 1.51(.503) | 1.0000 | | | | | | | | |
| 2.저원가 전략 | 1.66(.476) | -.0296 | 1.0000 | | | | | | | |
| 3.차별화 전략 | 1.58(.497) | .2795* | .2510 | 1.0000 | | | | | | |
| 4.품질강조 전략 | 1.68(.469) | -.0311 | .3269* | .3417** | 1.0000 | | | | | |
| 5.인력개발정책 | 1.54(.501) | .0409 | .1966 | .1853 | .2417 | 1.0000 | | | | |
| 6.기술개발정책 | 1.53(.502) | .0626 | .2259 | .1853 | .2267 | .4225** | 1.0000 | | | |
| 7.분권화 | 2.62(.553) | -.1636 | -.0361 | .0054 | -.0323 | .1562 | .1486 | 1.0000 | | |
| 8.상호의존성 | 0.482(.130) | .1770 | .2524 | .2993* | .2569 | .3474** | .3588** | .1347 | 1.0000 | |
| 9.생산우위능력 | 3.41(.526) | .0482 | .2675 | .1731 | .3642** | .5505** | .3446** | .1394 | .3129* | 1.0000 |
| 10.개발우위능력 | 3.10(.611) | .2754 | .1616 | .2327 | .3456* | .4482** | .3589** | .0480 | .3852** | .7117** |

〈부표 2〉 집권형 표본의 상관관계(Pearson correlation) (n=37)

| 변수명 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| 1.환경불확실성 | 1.0000 | | | | | | |
| 2.저원가 전략 | -.0494 | 1.0000 | | | | | |
| 3.차별화 전략 | .1645 | .6096** | 1.0000 | | | | |
| 4.인력개발정책 | -.0690 | .3760 | .3121 | 1.0000 | | | |
| 5.기술개발정책 | .2182 | .4529* | .4845* | .5270** | 1.0000 | | |
| 6.상호의존성 | .4451 | .3518 | .5270** | .3760 | .4702* | 1.0000 | |
| 7.생산우위능력 | .0419 | .5449** | .3143 | .6025** | .3835 | .3022 | 1.0000 |
| 8.개발우위능력 | .2665 | .3916 | .3611 | .6565** | .4805* | .4151 | .8119** |

* p < .01 ** p < .001

〈부표 3〉 분권형 표본의 상관관계(Pearson correlation) (n=45)

| 변수명 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|
| 1.환경불확실성 | 1.0000 | | | | | | |
| 2.저원가 전략 | -.0205 | 1.0000 | | | | | |
| 3.차별화 전략 | .3708* | -.0325 | 1.0000 | | | | |
| 4.인력개발정책 | .1807 | .0712 | .0995 | 1.0000 | | | |
| 5.기술개발정책 | .0282 | .0712 | -.0228 | .3184 | 1.0000 | | |
| 6.상호의존성 | .0480 | .1542 | .1053 | .3131 | .2475 | 1.0000 | |
| 7.생산우위능력 | .1029 | -.0316 | -.0076 | .5003** | .2911 | .3048 | 1.0000 |
| 8.개발우위능력 | .3024 | -.1040 | .0739 | .2226 | .2326 | .3637 | .5564** |

* p < .01 ** p < .001

Environment, Strategy, and Structure: Toward a Power Control Model of Organizations

Kil-Pyo Hong*

ABSTRACT

This study develops the power control model of organizations as contrasted with the rationality model of organizations, and explores the interrelationship among environmental uncertainty, competitive strategy, functional strategy, organizational structure, and competitive advantage. Research indicates that the control structure of authority moderates the interrelationships of these organizational variables(strategy, structure, and performance). Empirical results implies that the power control model of organizations has practical relevance in Korean business organizations.

* Chonan University