

# 認知된 環境의 不確實性, 戰略樹立活動과 市場成果와의 關係

金 在 經\*

《目 次》

I. 序 論	IV. 實證分析結果
II. 理論的 背景 및 모델	1. 변수의 신뢰성과 타당성분석
III. 研究方法	2. 모델의 적합성분석
1. 표본 및 자료의 수집	3. 변수들간의관련성분석
2. 변수의 정의와 측정	V. 結論 및 示唆點

## I. 序 論

현대의 기업은 사회 경제적인 기관으로서 그 환경의 동태적 변화를 인지 해석하여 불확실성을 감소시킬 수 있는 전략적 관리활동이 필요하다. 이를 통해 기업들은 환경에 적합한 전략을 수립 실천함으로써 경제적 성과를 제고시킬 수 있을 것이다. 따라서 기업들이 불확실한 경영여건에 대처하여 유지할 수 있는 경쟁우위는 부분적으로 CEO들이 부단히 경영외적여건에 관심을 갖고, 시장정보를 경영내적인 활동에 반영하려는 전략적 계획 수립활동에 좌우될수 있다. 전략적 계획 수립과정(strategic planning process)은 기업이 의도한 목표를 달성하기 위하여 기업 내외적 환경을 능동적으로 탐색한 후, 효과적인 활동대안을 평가하여 사회적이고 기술적으로 바람직한 계획을 선택하는 활동으로 볼 수 있다.

전략적 계획 수립과정에 사용될 정보수집과 관련하여 전략적 관리분야에서 불확실한 경영여건에 대한 인지(perceived environmental uncertainty)와 탐색(environmental scanning)이 연구의 주요한 초점이 되고 있다(Andrews, 1980; Schendel and Hofer, 1979; Hambrick, 1982; Javiden, 1984; Rhyne, 1985; Hart, 1992; Boyd, 1991; Carter, 1990; Jennings and Lumpkin, 1992; Sawyerr, 1933).

\* 韓南大學校 經商大學 教授

최근에 이 분야의 연구는 측정과 개념적인 문제를 내포한채 활동적이지 못한 상태다. 그 주요한 이유로는 기존 연구들이 이론적인 기초가 결여되어 있고, 산만하게 모순된 연구결과들을 내놓고 있으며, 부적절한 방법론으로 심한 비판을 받고 있고 그리고 거의 또는 전혀 전략적 관리 연구와 실무에 식별할 수 있을 만큼 영향을 미치지 못하고 있는 점을 들 수 있다(Sharder et al., 1984; Pearce et al., 1987 ab; Powell, 1992). 또한 기존 연구의 공통적 특징은 미국소재의 대기업을 표본으로 하고 있으며, 개발도상국을 대상으로 한 연구는 거의 없다(Ghoshal, 1987). 서로 상이한 경제적 상황과 규모하에서 기존이론이 검증됨으로서 이론의 외적타당성이 조사되어 전략적 관리론의 발전이 기대될 수 있다는 점(Kim and Lim, 1988)에서 기존 연구에 대한 새로운 방향의 연구가 필요하다.

따라서 본 연구의 목적은 중소기업이 불확실한 경영여건 변화에 대응하여 이를 인지하고 해석하는 전략수립과정과의 적합성이 기업의 시장성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다.

## Ⅱ. 理論的 背景 및 모델

### 1. 인지된 환경의 불확실성

경영환경과 전략의 적합성에 관한 기존 연구들(Duncan, 1972; Lenz, 1980)을 보면, 기업 외적인 환경은 개별 기업들에게 기회를 창출해 주기도 하지만 위협도 되는 요인들로 볼 수 있다. 기존 연구들에는 기업의 외적 환경에 대해서 대립되는 두가지 관점이 존재한다. 그하나는 정보지향적인 관점(information perspective)으로서 경영환경의 불확실성이 경영자들의 의사결정능력에 미치는 영향을 고려하는 입장이고, 이와 대립되는 자원중심적인 관점(resource perspective)은 중요한 자원에 대해서는 기업들이 환경에 의존할 수밖에 없다는 입장이다.(Pfeffer and Salancik, 1978) 이 대립적인 관점에 대해 가교적인 역할을 하고 있는 것이 Lawrence and Dyer (1983)의 적응(adaptation) 개념이다. 그들은 적응을 "유적인 사회기관으로서 조직이 당면한 환경에 대응하여 그 사회에서 존할 수 있는 균형을 유지하는 과정"으로 정의하고 있다. 기업과 환경의 관련성을 정보와 자원의 관점에서 보게 되면, 환경의 불확실성은 ① 자원의 희소성(resource scarcity)과 ② 정보의 복잡성(information complexity)이라는 관리적 문제로 환원될 수 있다. 이와 같이 기업을 적응의 관점에서 보면, 전략적 의사결정 활동은 기업이 그 환경에 적응하고 아울러 이를 창출하기 위한 수단이라 할 수 있다. 기업이 그 생존과 지속적인 성장 능력을 유지하기

위해서는 외적환경에 능동적으로 적응해야 하고 이를 창출하려는 노력이 필요하다.

불확실한 경영여건에 직면하고 있는 중소기업들이 대기업에 비해 규모가 작다고 해서 그 운영활동이 쉽다고 볼 수 없고, 전문성이 필요치 않다고 말할 수 없다. 혼돈된 시대에 중소기업은 환경의 제약에 따라 제한된 재무 및 인적 자원을 처리해야 하기 때문에 대기업 못지않게 더 도전적일 수 있다(Patterson, 1986). 일반적으로 전략적/업무적 계획 수립활동은 불확실한 환경에 영향을 받을 수 있다고 이해 되고 있다. 예를 들면, 기업들은 원자재 공급업자, 고객, 경쟁업체, 기술 그리고 일반적인 사회의 불확실성에 직면하고 있다(Duncan, 1972). 그러나 경영여건 변화를 정확하게 예측하기란 실제로 어려운 일이다. 따라서 자원으로써 탁월한 관리자들의 기술(managerial skills)이 요구된다.

불확실한 환경을 인지하려는 노력은 합리적인 계획수립 활동을 가능하게 하고, 이를 통해서 기업들은 변화하는 환경에 적응할 수 있을 것이다. 이런 점에서 CEO의 전략적 인지와 판단은 전략적 계획수립활동 못지 않게 시장성과를 가름짓는 주요한 자원(resource)으로 볼 수 있다.

Weick(1969)에 따르면, 경영내외적 특성에 대한 인지는 전략적 수립과정에서 고려해야 할 중요한 특성이다(Downey, 1974). 불확실한 경영여건에서 모든 경영자들이 반드시 경영여건에 대한 불확실성(또는 확실성)을 동일하게 인식하는 것은 아니다. 기업들은 의사결정자가 인지하고 해석한 환경에 대응하며, 알지 못하는 경영여건들은 경영자의 의사결정에 영향을 미치지 못한다(Anderson and Paine, 1975; Miles et al., 1974; Pfeffer and Salancik, 1978). 그러므로 서로 상이한 기업들은 동일한 환경속성을 다르게 인지하므로써 다른 전략을 가지고 대응하게 된다(Starbuck, 1976). 이와 같은 CEO의 인지 차이가 정책결정과 그 성과에 영향을 미칠 수 있으므로, 다음과 같은 가설이 제시될 수 있다.

가설( $\gamma_{11}$ ) CEO들이 환경의 불확실성에 대한 인지를 강화할수록, 합리적인 전략 수립활동이 보다 증대될 것이다.

가설( $\gamma_{21}$ ) CEO들에 의해 불확실성에 대한 인지가 강조될수록, 시장성으로서 상대적인 시장점유율이 증대될 것이다.

가설( $\gamma_{31}$ ) CEO들의 환경의 불확실성에 대한 인지가 증대될수록, 궁극적으로 기업성과는 보다 증대될 것이다.

## 2. 매개적 행위로서 합리적인 전략수립과정

전략수립과정과 성과간의 관계에 대한 연구는 거의 일치를 보지 못하고 있다. 초기 연

구들에서는 공식적인 전략수립활동과 기업성과간에 단순히 밀접한 관계가 있다고 보고되고 있으며, 계획수립 기업들이 일반적으로 비계획수립 기업들에 비해 현저한 성과 차이를 거두고 있다고 결론짓고 있다(Thune and House, 1970; Herold, 1972). 이와 같은 연구들은 공식적인 계획이 비공식적인 계획보다 우수하다는 가정에 기초하고 있다. Robinson and Pearce II (1988) 연구에서도 정교한 계획수립 활동이 강조될수록 기업성과는 보다 증대되는 것으로 확인되고 있다. 그 이외에도 전략수립 활동과 성과간에는 유의한 관계가 있다는 연구들이 있다(Bracker and Pearson, 1986; Dollinger, 1984; Karger and Malik, 1975; Wood and LaForge, 1979; Robinson and Pearce II, 1984; Pearce II et al., 1987). 그러나 최근의 연구들은 초기 연구와는 다른 연구결과들을 내놓고 있다.

Armstrong(1982)은 전략적 계획활동의 본질, 목표설정 및 전략실행정도를 조사하여, 연구간의 비교는 곤란하지마는 전략적 계획수립 활동은 기업에 유익하다고 주장한다. 또한, Orprn(1985)도 중소기업들은 전략적 계획수립 활동을 통해서 매출액과 그들의 경쟁적 지위를 증대시킬수 있는 새로운 대안이 탐색될수 있기 때문에 계획수립 활동이 바람직하다고 말한다. Bracker et al., (1988)는 동태적이고 고성장 산업에서 중소기업들은 정교한 전략적 계획수립 활동을 통해서 혜택을 얻을수 있다고 주장한다.

Robinson and Pearce II (1984)는 중소기업에 있어서 전략적 계획수립 활동과 성과간의 관계에 대한 포괄적인 연구를 실시하여, 전략적 문제와 관련된 지식은 주로 대기업에 관련된 것으로 중소기업들은 전략 수립활동에 몰두할 만큼 전문인력과 시간이 없기 때문에 업무적이고 일상적인 기능영역의 관리적 문제에 관심을 기울여야 한다고 주장한다. Robinson et al., (1984)도 실증연구를 통해서 중소기업들은 전략적 계획수립 활동에 비해서 업무의 계획수립활동에 치중하고 있다고 말한다. 또한, Robinson et al., (1986)은 전략적 계획수립 활동이 중소기업의 성과와 밀접한 관련은 없지만, 업무계획 수립활동은 성과와 밀접한 관계가 있다고 보고하고 있다.

이와 같은 연구결과의 불일치는 전략적 계획활동 개념에 대한 측정방법의 다양성, 주요 상황변수의 설명 실패, 이질적이고 소규모의 표본, 강력하지 못한 통계처리절차에 기초할수 있다(Powell, 1992).

비록 기존연구들이 이와같이 심각한 문제점을 내포하고 있지만, 자원기준 관점(the resource based view)에서 기업의 전략적 계획수립 활동과 시장성과간의 관계를 접근하게 되면 새로운 연구방향이 가능할 수 있을 것이다. 왜냐하면 지속적인 초과이익을 산출하는

경쟁우위의 원천은 기업의 분위기, 기업문화 (Barney, 1986; Foil, 1991), 관리기술 (Powell, 1990), 또는 물적능력과 관련된 기업특유의 자원에서 비롯될 수 있기 때문이다. 이와같은 자원에 기준한 관점의 기본적인 가정은 유지가능한 경쟁우위가 되려면, 기업이 보유하고 있는 자원은 경제적 가치를 제공해야하고, 희소성, 모방불가능, 비대체성, 그리고 손쉽게 확보될수 없어야 한다(Barney, 1986; Dierickx and Cool, 1989). 자원에 기준한 관점에서 볼 때, 만일 특정기업의 전략적 계획수립 활동이 이와같은 가정에 충족하지 못할 경우는 그 기업의 전략 수립활동은 시장성과 제고와 관련된 유지가능한 경쟁우위의 수단과 기법이 될 수 없을 것이다.

따라서 환경과 성과와의 매개적인 활동으로서 기업 특유의 전략적 계획수립 활동은 시장성과 제고와 밀접한 관련이 있을 것이라고 추론할 수 있을 것이다. 그러므로 다음과 같은 가설이 제시될 수 있다.

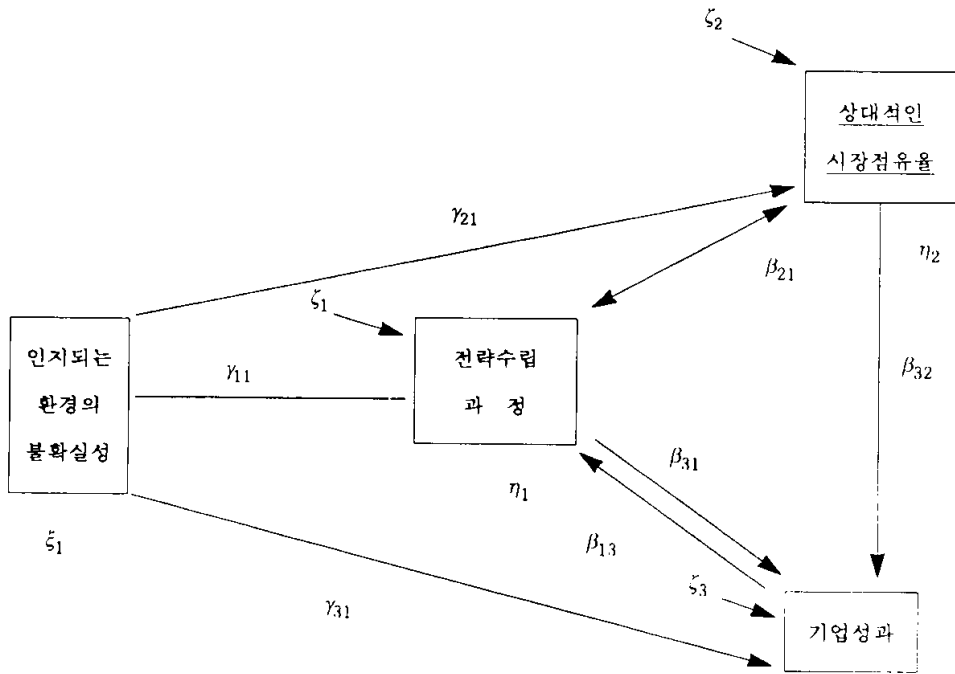
가설( $\gamma_{11}$ ) 기업특유의 합리적인 전략 수립과정이 강조되면, 상대적인 시장점유율은 증대할 것이다.

가설( $\beta_{31}$  그리고  $\beta_{13}$ ) 기업특유의 합리적인 전략 수립과정이 강조되면 될수록, 기업의 경제적 성과는 증대될 것이다. 아울러 이와 같은 관계는 역으로도 성립될 것이다.

가설( $\beta_{32}$ ) 상대적인 시장지배 정도는 기업성과 제고와 정의 관계를 가질 것이다.

이상과 같은 논의에 기초하면, 불확실한 환경은 기업의 경제적 성과를 제약하고, 또한 환경에대한 전략의 적합성이 성과를 제약한다. 이와 같은 점에서 기업 외적환경, 전략적 행위와 기업의 시장성과간에는 인과적 관계가 존재한다고 볼 수 있다. 다음 <그림 1>의 연구모델은 본 연구에서 분석하고자 하는 변수들간에 추론되는 인과관계를 나타낸다. 다시말해서, 본 연구모델은 환경, 전략적 행위 그리고 시장성과간의 관계 즉, 기업의 CEO가 불확실한 외적환경에 대응하여 이를 창출해 나가는 전략수립과정과 시장성과간의 연관성을 나타내고 있다.

따라서 본 연구모델은 과정지향성을 고려하므로써 즉, 무엇이 발생하고 이것이 어떻게 발산되는지를 연구의 초점으로 하므로써 적응개념을 상술하고 있다. 위 연구모델에서 인지되는 환경의 불확실성은 내생변수(endogenous variables)들인 합리적인 전략수립활동과 시장성과의 변동을 야기시킨다고 가정되는 외생변수(exogenous variables)다. 나아가서  $\zeta_1$ ,  $\zeta_2$  그리고  $\zeta_3$ 는 세 내생변수와 관련이 있는 오차항들을 나타낸다. 따라서 이 오차항



<그림 1> 기업의 전략적 행위와 기업성과 간의 인과관계 모델

들은 본 연구모델에 명시되지 않은 변수들에 기인하는 종속변수들의 변동을 의미한다. 이런 점에서, 위 <그림 1>에 제시된 모델은 이론변수들이 상호 관계(reciprocal relationship)를 갖는 선형관계구조모델(structural equations)이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구과제는 모델에 명시된 이론변수간의 인과관계를 기술하는 경로계수(path coefficient)를 밝히는 것이라고 할 수 있다.

### Ⅲ. 研究方法

#### 1. 표본 및 자료의 수집

본 연구모델을 실증분석하기 위한 자료는 상장기업년감(한국상장회사협의회, 1991)과 1991-1992 기업체총람(대전상공회의소)에 표기된 기업들 중 경인지역과 충남 대전지역 소재의 중소기업들을 대상으로 현장조사를 통해 확보되었다. 이 기업들의 선정기준은 다음과 같았다. 첫째, 종업원수 300명 이상되는 기업들은 분석에서 제외시켰다. 왜냐하면 지나치게 기업규모가 크면 산업전체에 미치는 영향력이 크고 신뢰성 있는 자료의 확보

가 어렵다고 보기 때문이다. 둘째, 연구대상 산업은 국제경쟁력이 있다고 판단되는 세분된 기계 금속 전자 신발 섬유 의류 산업에 종사하는 중소기업들이었다.

자료는 체계적으로 작성된 설문지를 통해 주로 CEO와 대면적인 면접을 통해 수집되었으며, 면접이 불가능한 경우에는 우편조사를 통해 자료가 회수되었다. 이와 같이 회수된 234개의 설문지 중 성실성이 결여된 15개는 제외하고 총 219개의 조사자료가 최종분석에 사용되었다. 표본의 특성을 요약하면 다음의〈표 2〉와 같다.

## 2. 변수의 정의와 측정

### 1) 인지된 환경의 불확실성

본 연구에서 인지된 환경의 불확실성은 “기업의 CEO가 기업외적인 환경요인들의 불확실성을 예측하는 정도”로 정의된다. 기업외적인 환경요인으로서 CEO가 인지해야 할 차원으로는 실재 고객의 파악, 원자재 공급업체의 동향, 주요 경쟁사의 전략동향, 정부의 규제 및 지원활동, 소비자들의 태도와 이해 그리고 여러 이해단체의 관심사항 등을 들 수 있고(Duncan, 1972; Bourgegeois, 1985). 이에 대해 CEO가 인지하고 있는 예측정도를 측정변수화하여 환경의 불확실성에 대한 지표로 삼았다. 이와 같은 측정도구는 기존의 연구들에서 사용된 것들을 수정하여 5점 척도로 작성되었다.

### 2) 전략수립과정

본 연구에서 전략수립과정 개념은 “기업의 CEO가 경영여건을 합리적으로 분석하여 바람직한 기업활동방향을 선택하는 행위”로 정의한다. 기업의 합리적인 전략수립과정에 대한 측정지표는 기존 문헌(Anderson & Paine, 1975; Jemison, 1987; Segev, 1987; Powell, 1992)과 전문가의 의견을 고려하여 선택 설계되었다. 본 연구에서 전략수립과정의 실행정도에 대해서는 CEO가 자기 기업의 전략수립활동 특성을 상대적으로 평가하도록 하였다. 합리적인 전략수립활동에 대한 측정지표는 ① 경영성과를 내부적으로 평가하는 공식적인 제도의 운영정도, ② 장기적인 전략을 수립하기 위해 기업의 여건과 관련하여 그 동향을 합리적으로 분석하는 노력정도, ③ 최고경영층 및 각 부서의 전략 담당 관리자들이 기꺼이 많은 자원과 기술이 소요되는 위험이 높은 프로젝트를 기획하는 활동여부, ④ 환경의 적극적인 창출정도 그리고 ⑤ 목표에 의한 관리활동의 수행 정도가 5점 척도로 평가되도록 하였다.

### 3) 시장성과

본 연구에서 시장성과는 “기업이 경영외적인 여건에 적합한 전략적 행위 결과 성취하게

〈표 2〉 표본의 구성

표본특성	기업체수	구성비
(업종별)		
기계 금속	62	28.4
전자	44	20.4
신발	13	5.9
의류	52	23.9
섬유	48	21.9
(종업원수)		
10명미만	—	—
10-19	17	7.8
20-49	63	28.8
50-99	65	29.7
100-199	32	14.5
200-299	42	19.2

이와같이 수집된 자료를 기초로 가설을 검증하기 앞서서 본 연구에서 구성된 변수들에 대해서 타당성과 신뢰성이 검토되었다.

되는 경제적 성과로 상대적인 시장점유율과 경제적인 기업성과"를 의미한다. PIMS와 기존 전략 연구문헌을 통해서 보면 기업성과는 시장점유율, ROI, 매출액 이익율 등의 측정 변수를 선택하는 것이 일반적이다.

기업성과 개념은 다차원적인 속성을 가지고 있기 때문에 이에 대한 정의와 측정방법에 대해서 많은 논란이 계속되고 있다(Lenz, 1981; Chakravarthy, 1986; Lubatkin & Shrieffer, 1986). 본 연구에서 각 기업의 시장성과에 대한 정보는 두가지 방법에 의해 수집되었다. 우선 CEO에게 지난 4년간(1987-1990)의 상대적인 시장지배정도를 5점 척도로 평가하도록 하여 상대적 시장 점유율개념을 구성하였고, 동시에 총자본이익율, 매출액 이익율, 전반적인 생산성 그리고 단기채무이행능력에 관한 정보를 기준으로 하여 기업의 전반적인 성과를 산업의 전반 수준과 비교하여 주관적으로 5점척도로 평가하도록 하여 기업성과개념을 구성하였다.



#### IV. 實證分析結果

##### 1. 변수의 신뢰성과 타당성분석

본 연구의 개념들은 다차원적으로 측정되었기 때문에 자료의 분석시 측정변수들간에 한 변수가 다른 변수들의 직선적 결합(linear combination)이거나 그에 가까울 경우 변수들간에 속성이 중복(redundancy)되므로서 LISREL 프로그램을 사용할 때 "적극적인 양(positive definite)이 아니라는 이유로 자료가 처리되지 않는 경우가 있을 수 있다. 이 경우 변수간의 높은 상관관계로 인해 필요없는 변수를 제거시킬 필요가 있다(이 순목, 1990)

구체적인 예를 들면, 기업성과 차원들을 주관적으로 측정하는 기법의 타당성과 신뢰성이 이미 입증되었지만(Venkatraman and Ramanujan, 1986, 1987; Robinson & Pearce II, 1988), 본 연구에서 사용된 성과항목들간에 스피어만 상관관계분석을 실시한 결과에 따르면, 각 성과측정 항목들이 .4581-.6743에 이르는 범위를 보임으로써 모두 .001수준에서 통계적으로 유의한 관계를 가지고 있다.

척도구성자체가 목적이 아니고 이 척도를 통해 다른 변수와의 관계를 분석하고자 한다면 다소 축소된 척도가 유용한 때가 있다(홍 두승, 1992). 따라서 각 이론개념의 개별점수를 더하여 구성된 척도를 종속변수로하고, 개별문항을 독립변수로 단계별 회귀분석을 실시하여(Booth et al., 1983), <표 3>와 같이 인지된 환경의 불확실성은 한 항목으로, 전략수립활동은 세 항목 그리고 기업성과개념은 두 항목으로 최종적으로 이론개념이 구성되었다.

이와같은 개념들은 PIMS연구와 기존 전략연구들간에 개념적인 차이를 보이고 있기 때문에 이론적 개념에 대한 개념적 타당성(construct validity)이 검토되어야 한다(임종원, 1985). 따라서 조사 대상기업들의 CEO가 인지하는 다항목으로 측정된 개념들에 대한 차원들간의 단일차원성을 확인하고, 각 개념들의 독립성 확보를 위해 요인분석이 실시되었다. 개념적 타당도를 평가하는 방법 중 요인분석을 실시한 것은 표본수가 요인분석을 하기 위한 조건 즉, 요인분석 대상 항목수에 대해 4배 정도의 표본이 확보되어 있어서(Hair et al., 1979), 측정항목들에 대해서 다음의 <표 2>와 같이 공통요인추출방법에 의해 요인분석을 실시하여 개념의 타당성 검증이 실시 되었다. 그 결과 각 이론개념을 측정하기 위해 사용한 설문문항들의 요인 부하치(factor loading)가 모두 요인별로 높게 나타나서 각각 개별적인 차원으로 해석될 수 있을만큼 요인구조가 안정성을 보여주고 있다.

〈표 2〉 이론변수의 개념타당성 검증결과

이론개념 항목	요인 1 (전략수립활동)	요인 2 (기업성과)
목표에의한 관리	.80576	.13574
적극적 환경탐색활동	.78038	.02525
합리적 분석기법활용	.74746	.10117
단기부채지급능력	-.02750	.88765
ROS	.23732	.81957
Eigenvalue	2.10282	1.26011
분산비율(%)	42.1	25.2
누적분산비율(%)	42.1	51.9

〈표 3〉 이론변수의 신뢰성검증 결과

변 수	최종항목수	Cronbach's $\alpha$ 값
인지된 환경의 불확실성	1	—
전략수립과정	3	.68
상대적인 시장점유율	1	—
기업성과	2	.65

아울러 이론개념을 구성하는 측정값의 동질성(homogeneity)을 나타내는 추정값으로 설문지에 포함된 질문항목들의 내적 일관성(internal consistency of items)을 평가하는 데 사용되는(Peter, 1979) 신뢰성계수를 산출해 본 바, 〈표 3〉에 제시된 바 처럼 Cronbach's  $\alpha$ 값이 .65이상의 값을 나타내므로써 이론개념을 구성하는 측정지표들은 높은 신뢰성이 있는 것으로 볼 수 있다.

일반적으로 신뢰성계수값이 어느정도 이상이어야 한다고 단정적으로 가름할 수는 없지만 탐색적인 연구에서는 .50-.60 이상이면 충분하며(Nully, 1978), 분석단위가 개인이 아닌 조직을 대상으로한 탐색적인 수준의 연구에서는 신뢰성계수의 값이 .60이상이면 측정지표의 신뢰성에 별 문제가 없다고 본다(Ven de Ven & Ferry, 1980).

## 2. 모델의 적합성분석

다음의 〈표 4〉에 나타난 공변량자료(covariance data)가 연구모델 분석을 위한 입력 자료로 사용되었으며, 하반부에는 공변량이 제시되어 있고 그리고 상반부에는 상관관계정도가 제시되어 있다.

〈표 4〉 이론변수간의 공분산 매트릭스

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1)	.6548	.2459**	.1640*	.1948*
(2)	.1449	.5265	.1507	.2256**
(3)	.1277	.1053	.9271	.5999**
(4)	.1234	.1281	.4520	.6123

\* :  $p < .01$ , \*\* :  $p < .001$ 

(1) 인지된 환경의 불확실성 (2) 전략수립활동  
 (3) 상대적인 시장점유율 (4) 기업성과

연구모델이 수집된 자료에 잘맞는지 안맞는지를 평가하기 위해서 최종적으로 수정되어 산출된 전반적인 부합지수는  $\chi^2 = .94$ ,  $P\text{-value} = .332$ ,  $GFI = .998$ ,  $AGFI = .979$  그리고  $RMSR = .014$ 로서 모델이 전반적으로 자료에 잘 맞는 것으로 밝혀졌다. 아울러 세부적인 부합지수 중 표준차이분석(normalized residuals)을 통해서 자료의 정규분포 가정을 검토할 수 있는 Q-Plot을 작성하여 본 결과에 따르면, 직선의 기울기가 1보다 크므로 연구모델을 검증하기 위한 경험적인 자료가 다변량 정규분포의 가정을 충족시키고 있음도 알 수 있었다. 이를 기초로 다음의 〈표 5〉에는 최대가능법(maximum likelihood)에 의한 모수추정치가 산출 제시되어 있다.

### 3. 변수들간의 관련성분석

기업의 CEO가 인지하는 환경에대한 불확실성의 수준과 이에 적극적으로 적응 또는 이를 창출하려는 합리적인 전략수립과정간의 관계( $\gamma_{11} = .260$ ,  $t = 3.511$ )는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 아울러 최고경영자가 기업 외적 환경의 불확실성을 적극적으로 파악하려는 노력은 기업의 상대적인 시장점유율증대과도 밀접한 관계( $\gamma_{21} = .195$ ,  $t = 2.447$ )가 있지만, 기업성과 증대와는 직접적인 관계가 없는 것( $\gamma_{31} = .079$ ,  $t = 1.493$ )으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 기존 연구와 일치하지 않고 있음을 알 수 있다.

한편, 〈표 4〉에서와 같이 기업의 합리적인 전략수립활동이 강화되면, 상대적인 시장지배 정도도 증가되는 것으로 나타났다( $r_{11} = .5999$ ,  $p < 0.001$ ). 아울러 기업의 CEO들이 기업 외적 환경을 적극적으로 탐색하고 합리적인 분석방법과 공식적인 내부통제제도를 통해 경영여건을 능동적으로 개척하려는 과정과 기업성과와의 관계( $\beta_{31} = .084$ ,  $t = 2.625$ )는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 이와 같은 분석결과도 기존 연구와 일치한다. 따라서 합리적인 전략수립활동이 기업성과제고에 직접적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

〈표 5〉 인과모델에 대한 모수추정치

모수	최종적 ML추정값	T-value	판정
$\gamma_{11}$	.260	3.511	채택
$\gamma_{21}$	.195	2.447	채택
$\gamma_{31}$	.079	1.493	기각
$\gamma_{31}$	.084	2.625	채택
$\gamma_{32}$	.467	10.627	채택
$\gamma_{13}$	.084	2.625	채택

전반적 부합지수: Chi-square(D.F = 1) = .94 P-value = .332 GFI = .998 AGFI = .979  
RMSR = .014

마찬가지로, 기업성과가 증대될수록, 기업의 CEO들이 불확실한 경영여건을 합리적으로 분석하여 전략을 수립하려는 노력도 강화되는 관계( $\beta_{13} = .084, t = 2.625$ )가 있는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로, 업계에서의 상대적인 시장지배정도가 강화될수록 기업의 성과가 제고되는 것으로 판명되었다( $\beta_{32} = .467, t = 10.627$ ). 이러한 결과는 기존 PIMS연구 결과와 일치하고 있음을 알수있다.

## V. 結論 및 示唆點

본 연구의 목적은 인지되는 경영환경의 불확실성에 대응하여 기업의 CEO가 적극적으로 경영여건을 창출하는 합리적인 전략수립과정이 기업의 시장성과에 미치는 영향을 평가 설명하는 데 있다. 본 연구결과에 따르면, 인지된 경영환경의 불확실성이 증대할수록 기업의 전략적 관리 활동이 보다 강화되는 것으로 나타났다. 좀더 구체적으로 말하면, 기업환경의 불확실성이 증대하면 할수록 경영자들은 적극적으로 경영활동과 관련한 정보를 수집 해석하는 공식적인 기획활동을 중시하고, 이와같이 고객지향적이고 정보지향적인 전사적인 계획활동이 증대되면 될수록 기업의 시장성과는 증대되는 것으로 입증되었다.

분명히, 기업의 외적 경영여건-실질고객의 반응, 원자재를 공급하는 업체들의 동향, 업계 주요 경쟁사의 동향, 현 산업에 대한 정부의 규제와 지원, 소비자들의 견해와 태도 그리고 주요 이해단체와의 관련성 등-이 불확실해지면 기업들은 그 경영활동과 관련하여 불확실한 환경차원을 평가하는 제도를 공식화 할 것이고, 장기적인 전략을 수립하기 위해

기업환경에 내재하는 기회와 위협을 체계적으로 분석하려고 할 것이다. 그 결과, 경쟁사들에 비해 먼저 신제품을 도입하거나, 기존 제품의 특성과 디자인을 변경하고, 새로운 용도를 찾는 등의 신고객을 찾는다는 것 그리고 대정부 로비활동을 적극적으로 전개하므로써 보다 유리하게 경영여건에 적응해 갈 수 있을 것이다. 이와 같이 경영여건이 불확실해질 수록 기업들은 안정적인 환경에서 보다 훨씬 혁신적이고 진취적(proactive)이고 일반적으로 위협지향적인 행위를 보일 수 있다.

이와같이 합리적인 전략수립활동이 증대되게 되면, 적절한 시장정보를 통해 고객지향적인 마케팅전략 -고객의 욕구와 요구에 적합한 혜택제공 경쟁품에 대한 우위의 특성, 포장, 품질, 디자인 면에서의 우수성, 고급기술과 인간공학 그리고 고객의 긴급한 요구에 따른 서어비스 등 -이 수립 실행될 수 있고, 그 결과 시장성과가 증대될 것이다. 마찬가지로, 기업성과가 증대될수록 기업의 합리적인 전략수립과정도 보다 강화되는 것으로 판명되었다. 이와같이 합리적인 전략수립활동과 기업성과의 관계는 상호적인 관계가 있는 것으로 나타났다.

아울러, 공식적으로 전략을 수립하려는 활동은 기업의 상대적인 시장지배와도 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 이와같이 상대적인 시장지위가 증대하면 할수록 기업의 경영성과는 크게 증대되는 것으로 나타났다.

이상과 같은 분석결과를 통해서, 우리는 기업환경은 기업성과와 밀접한 관련이 있지만, 직접적인 관계가 있는 것이 아니라 기업의 합리적인 계획수립활동을 통해서 간접적으로 영향을 미치고, 동시에 전략수립활동과 기업성과는 상호적인 관계가 있음이 밝혀졌다. 즉, 기업환경에 대한 전략적 관리 활동의 적합성 여부가 기업의 마케팅성과와 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다. 그러므로, 그동안 진행되어 온 환경과 성과간의 관계, 전략수립과정과 성과간의 관계, 그리고 상대적인 시장점유율과 성과간의 관계는 독립적인 관계가 아니라 유기적인 관계로 설명되어야 한다는 점이다.

앞으로의 연구에서는 마케팅전략내용이 도입되어 환경-전략수립과정-성과간의 관계에 대한 확장된 모델이 새로운 연구과제가 될 것이다.

## 참 고 문 헌

이순복, 공변량구조분석, 성원사, 1990.

- 임종원, 마케팅조사론, 무역경영사, 1985.
- 홍두승, 사회조사방법론, 다산출판사, 1992.
- 한국상장회사협의회, 상장기업년감, 1991.
- 대전상공회의소, 1991-1992 기업체총람, 1992.
- Anderson, C.R., and F.T. Paine (1975). Managerial Perceptions and Strategic Behavior, *Academy of Management Journal*, 18: 4, pp.811-823
- Andrews, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Armstrong, J.S. (1982). The Value of Formal Planning for Strategic Decisions, *Strategic Management Journal*, 3, PP.197-211
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Journal*, 11(3), pp.656-665
- Booth, A. et al., (1983). Measuring Marital Instability, *Journal of Marriage and Family*, 45, pp.387-393
- Bourgeois, L.J. (1985). Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, *Academy of Management Journal*, 28, pp.348-573
- Boyd, B.K. (1991). Strategic Planning and Financial Performance : A Meta-Analytic Review, *Journal of Management Studies*, 28: 4, PP.353-374
- Bracker, J.S., and J.N. Pearson (1986). Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms, *Strategic Management Journal*, 7, pp.503-522
- Bracker, J.S. et al., (1988). Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry, *Strategic Management Journal*, 9, pp.591-603
- Carter, N.M. (1990). Small Firm Adaptation: Responses of Physicians Organizations to Regulatory and Competitive Uncertainty, *Academy of Management Journal* 33, No.2, pp.307-333
- Chakravarthy, B.S. (1986). Measuring Strategic Performance *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, 7, pp.437-458
- Dierickx, I. and K. Cool (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35(12), pp.1504-1513

- Dollinger, M.J. (1984). Environmental Boundery Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance, *Academy of Management Journal* *Academy of Management Journal* , 27, pp.351-368
- Downey, H.K. (1974). Perceived Uncertainty: Conceptual Frameworks and Research Instruments, Paper presented at the National Academy of Management Meeting.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.313-327
- Fiol, M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource : an Identity - based View of Competitive Advantages, *Management Science*, 35(12), pp.1504-1513
- Ghoshal, D.C. (1987). Environmental Scanning in Korean Firms: Organizational Isomorphism in Action, *Journal of International Business Studies*, 18, pp.69-86
- Hambrick, D.C. (1982). Environmental Scanning and Organizational Strategy, *Strategic Management Journal*, 3, pp.159-174
- Herold, D.M. (1972). Long Range Planning and Organizational Performance : A Cross - Validation Study, *Academy of Management Journal*, 14, pp.91-102
- Javiden, M. (1984). The Impact of Environmental Uncertainty on Long-Range Planning Practices of U.S. Savings and Loan Industry, *Strategic Management Journal*, 5, pp.381-392
- Jemison, D.B. (1987). Risk and The Relationship among Strategy, Organizational Process, and Performance, *Management Science*, Vol.33, 9, pp.1083-1101
- Jennings, D.F., and J.R. Lumpkin (1992). Insights Between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Anaiysis, *Journal of Management*, 18, No.4, pp.791-803
- Karger, D.W. and Z.A. Malik (1975). Long Range Planning and Organizational Performance, *Long Range Planning*, 8, pp.60-64
- Keats, B. and M. Hitt (1988). A Causal Model of Limkages among Environment Dimensions, Macro-Organizational Characteristics, and Performance, *Academy of Management Journal*, 31, pp.570-598
- Keeley, R.H., and J.B. Roure (1990). Management, Strategy, and Industry Structure as Influences on the Successes of New Firms: A Structural Model, *Management Science*

- Kim, L., and Y. Lim (1988). Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal*, 31, pp.502-827
- Lenz, R.T. (1980). Environment, Strategy, Organization Structure and Performance : Patters in One Industry, *Strategic Management Journal*, pp.209-226
- Lenz, R.T. (1981). Determinents of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review, *Strategic Monagement Journal*, 2, PP.131-154
- Lutbakin, M. and R.E. Shriver (1986). Towards Reconsiliation of Market Performance Measures to Strategic Management Research, *Academy of Management Review*, 11, pp. 497-512
- Miles, R.E. et al., (1974). Organization - Environment: Concepts and Issues, *Industrial Relations*, 13, pp.244-264
- Najjar, M.A. (1966). Planning in Small Manufacturing Companies: An Empirical Study, Unpublished Doctoral Disseration OSU, Columbus.
- Nually, J.C. (1987). *Psychometric Theory*, McGraw - Hill, NY.
- Orpen, C. (1985). The Effects of Long - Range Planning on Small Business Performance : A Further Explanation, *Journal of Small Business Management*, pp.16-23
- Patterson, R.A. (1986). *Strategic Planning for Small Businesses in Handbook of Strategic Planning*, ed. J.R. Coardner, R. Rachlin, and A. Sveeny, NY. John-Wiley, pp.242
- Pearce, J. || et al., (1987). The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 8, pp.125-134
- Pearce, J. || et al., (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance, *Academy of Management Review*, 12, pp.658-675
- Peter, J.P. (1979). Reliability : A Review and Marketing Practices *J. Marketing Research*., pp.6-17
- Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Happer and Row, Publishers, NY.
- Powell, T.C. (1992). Strategic Planning as Competitive Advantege, *Strategic Management Journal*, 13, pp.551-558
- Rhyne, L.C. (1985). The Relationship of Information Usage Characteristics to Planning



- System Sophistication : An Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, 6, pp.319-337
- Robinson, R.B. and J.A. Pearce II (1984) Research Thrust in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Review*, 9, pp.128-137
- Robinson, R.B. and J.A. Pearce II (1988). Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business Unit Performance, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 43-60
- Robinson, R.B. et al., (1986). The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance, *Journal of Small Business Management*, 22, pp.45-52
- Robinson, R.B. et al., (1986). Strategic Versus Operational Planning in Small Firms, *American Journal of Small Business*, 10, pp.7-16
- Sawyer, O.O. (1993). Environmental Uncertainty and Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives: A Comparative Analysis, *Strategic Management Journal*, 14, pp.287-299
- Schendel, D.E. and C.W. Hofer (1979). *Strategic Management*
- Segev, E. (1987). Strategy, Strategy-Making, and Performance-an Empirical Investigation, *Management Science*, pp.258-268
- Shrader, C.L. et al., (1984). Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal, *Journal of Management*, 10(2), pp.149-171
- Starbuck, W. (1985). Acting First and Thinking Later: Theory versus Reality in Strategic Change, In J. Pennings (ed), *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass, Sanfransisco, CA, pp.336-372
- Thune, S.S., and R.J. House (1970). Where Long - Range Planning Pays Off - Findings of a Survey of Formal and Informal Planners, *Bussinss Horizons*, 13, pp.81-87
- Unni, V.K. (1981). The Role of Strategic Planning in Small Business, *Long Range Planning*, 14, pp.54-58
- Van de Ven A.H. and D.L. Ferry (1980). *Measuring and assessing Organizations*, Wiley Interscience, NY.
- Venkatraman, N. and A. Ramanujan (1987). Measurement of Business Economic Performance, *Journal of Management*, pp.109-122

- Venkatraman, N. and J.E. Prescott (1990). Environment - Strategy Coalignment ;An Empirical Test of its Performance Implications, *Strategic Management Journal*, 11.
- Wick, K.E. (1969). *The Social Phychology of Organizing*, Reading, Mass Addition Wesley
- Wood, D.R. and R.L. Laforge (1979). The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance, *A cademy of Management Journal* 22, pp.516-526.