

## 환경, 전략, 조직구조간의 적합성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구

정수열\* (중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정)  
추승엽 (중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정)  
서승범 (생산성본부)  
임성준\*\* (중앙대학교 경영대학 교수)

본 논문은 국내기업의 경쟁전략, 경영환경 및 조직구조간의 관계와 이들 요인 간 상호 적합성이 기업성과에 미치는 영향에 대해 실증분석하였다. 이를 위해 국내 27개 산업의 387개 기업을 대상으로 가설을 검증하였다.

실증분석결과, 국내 기업들은 대체로 상황이론의 예측과 부합되게 경영환경에 적합한 경쟁전략과 조직구조를 선택하는 것으로 나타났다. 반면, 이론의 예측과는 달리, 국내 기업들의 경쟁전략과 조직구조 사이의 적합성은 발견되지 않았다. 한편, 고성과 집단과 저성과 집단으로 표본을 구분하여 경쟁전략과 조직구조, 경쟁전략과 경영환경, 경영환경과 조직구조, 그리고 경영환경, 경쟁전략, 조직구조의 통합적 적합성을 살펴 본 결과, 고성과 집단이 저성과 집단에 비해 적합성이 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 실증연구결과는 경영환경과 경쟁전략, 경영환경과 조직구조, 경쟁전략과 조직구조, 경영환경과 경쟁전략 및 조직구조의 적합성이 성과창출에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점을 시사하고 있다.

**Key words** : 경영환경, 경쟁전략, 조직구조, 상호 적합성, 기업성과

논문투고일 : 2008. 2. 9    수정논문접수일 : 2008. 9. 8    게재확정일 : 2008. 9. 8

\* 주저자

\*\* 교신저자

## 1. 서론

본 연구의 목적은 우리나라 기업들을 대상으로 경영 환경, 경쟁전략 및 조직구조간의 관계, 그리고 이들 관계의 적합성이 기업성장에 어떠한 영향을 주고 있는가에 대해서 연구하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 국내 387개 기업들을 대상으로 가설을 검증하였다.

전략경영 연구의 주요한 목적은 기업 성과와 밀접한 관련이 있는 전략적 상황변수를 이해하는 것이다. 상황이론에 따르면 모든 조직에게 적용 가능한 최상의 전략은 존재하지 않으며, 상황변수에 따라서 전략의 선택이 달라져야 한다(Donaldson, 1996). 따라서 전략경영 연구자들은 환경과 조직구조(Miller, 1988), 기술(Dowling & McGee, 1994), 마케팅전략 선택(Claycomb, Germain & Droege, 2000) 등 다양한 상황변수를 대상으로 연구하였으며, 이들 대부분의 연구들은 상황변수와 전략변수간의 상호관계, 즉 적합성이 어떻게 성과에 영향을 미치는지에 대해서 다루고 있다.

이러한 연구들은 크게 두 가지 범주로 구분되어 있다. 첫째, 기업의 조직구조와 경쟁전략 간의 적합성에 관한 연구이다. 사례연구를 통해 미국 대기업의 성장 과정을 분석한 Chandler(1962)의 연구 이후로 기업의 경쟁전략과 조직구조와의 적합성, 그리고 이러한 적합성이 성과에 미치는 함의에 대한 연구는 전략분야 연구의 주축을 이루어왔다(Rumelt, 1974; Wrigley, 1970; Pitts, 1977; Hill & Hoskisson, 1987; Ramanujam & Varadarajan, 1989). 또한, 국내에서도 한국 대기업을 대상으로 전략과 조직구조 및 성과에 대한 연구가 여러 연구자들에 의해서 수행되었다(이학중, 1986; 정구현, 1987; Chang & Choi, 1988;

권구혁, 김범성, 김영조, 임성준, 1999).

둘째, 기업의 외부환경과 조직구조와의 적합성에 관한 연구이다. 상황이론에 의하면 조직이 높은 성과를 달성하기 위해서는 외부환경과 조직구조와의 적합성이 구축되어야 한다(Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967). 예컨대, 구조적 상황이론에 관한 연구에서는 경영환경이 불확실한 경우 조직의 분권화(Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1967), 차별화 및 전문화(Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith, 1973), 시장탐색활동(Aguilar, 1967), 그리고 신축적이고 비공식적인 의사결정(Fredrickson, 1984; Mintzberg, 1973; Miller & Friesen, 1984) 등의 정도가 높을수록 조직성과가 향상될 수 있음을 실증적으로 규명해 오고 있다.

이상의 내용에서 제시된 것과 같이 대부분의 기존 연구들은 환경과 전략, 그리고 조직구조 간의 적합성을 통합적으로 다루기보다는 개별적으로 분리하여 연구하였다. 즉, 다수의 선행연구들에서 환경변수는 전략과 조직구조간의 관계설정을 위한 매개변수로만 사용되거나(Miller, 1987b), 혹은 환경변수가 명시적으로 고려되는 경우에도 이들 세 변수간의 적합성이 성과에 주는 함의에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다(Miller, 1987a; Miller, 1988; Miller, 1992). 특히 우리나라 기업을 대상으로 한 연구는 권구혁·신진교(2003)를 제외하고는 거의 전무한 실정이다.

본 연구에서는 한국기업을 대상으로 하여 기업의 경쟁전략과 조직구조, 경영환경과 경쟁전략, 경영환경과 조직구조와의 관계뿐만 아니라 경영환경, 경쟁전략, 조직구조간의 관계와 성과에 대한 함의를 통합적으로 고찰하고자한다.

## II. 이론적 배경

본 논문의 기본적인 연구가설은 경영환경, 경쟁전략 그리고 조직구조간의 적합성이 높을수록 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(Van de Ven & Drazin, 1985; Venkatraman, 1989; Venkatraman & Camillus, 1984). 이러한 가설은 다음의 이론을 종합함으로써 쉽게 얻어질 수 있다.

적합성이라는 개념은 전략 이론 및 조직 이론 연구에서 다루어지고 있는 상황론적 관점에서부터 도출되었다(Ginsberg and Venkatraman, 1985). 이와 관련하여 Venkatraman & Camillus (1984)는 Schendel & Hofer(1979)의 주장을 인용하여 '초기 전략 패러다임을 구성하는 사업 정책 수립영역은 조직이 소유하고 있는 자원과 외부환경의 기회와 위협이 조화를 이루거나 정렬을 이루는 과정이다'라고 주장하였다. 또한, Miles & Snow(1978)는 기업 전략을 정의하는 프로세스는 시장에 기업을 적합하게 정렬시키는 적합성 소구 단계에서부터 시작된다고 주장하였다.

적합성과 관련해서는 다음 세 가지 차원에서 주로 연구가 이루어지고 있다.

첫째, 경영환경과 조직구조와의 적합성을 다룬 연구들이 있다. 이러한 연구와 관련된 이론으로는 경영환경이 불확실해질수록 유기적인 구조가 필요해진다는 구조적 상황이론이 대표적이다(Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967). 그러나 이러한 연구는 조직이론 차원에서 이루어지기 때문에 대부분 결정론적인 시각을 가지고 있다는 측면에서 전략이론과는 그 방향성을 달리하고 있다. 이들 연구에서는 기업 내 의사결정권자들의 정치적이고 자발적인 의사결정능력이 간과되고 있다. Child(1972)는 동일한 경영환경에서도 서로 다른 유형의 조직구조가 존재할 뿐 아니라 동일한 조직구조를 가지고 있는 기업이라고 할지라도

도 서로 다른 환경에 처해있는 경우가 흔히 발견되고 있음을 지적하면서, 기업의 지배연합(dominant coalition)이 가지는 전략적 선택(strategic choice)의 중요성을 언급한 바 있다. 본 연구에서는 기업의 전략적 선택이 경영환경과 조직구조에 미치는 영향을 함께 고려함으로써 기존 조직이론의 결정론적인 입장을 보완하고 있다(Bourgeois, 1980; Child, 1972; Hrebiniak & Joyce, 1985; Lenz, 1981).

둘째, 경영환경과 경쟁전략과의 적합성을 다룬 연구들이 있다. 산업조직이론 연구자들은 기업이 직면하는 환경특성과 경쟁전략과의 적합성이 기업성과에 영향을 준다는 Porter(1980)의 주장에 근거를 두고 연구를 해왔다. 다수의 연구들이 경영환경은 경쟁전략의 선택에 영향을 준다는 점에 초점을 맞추어 진행되었다(Burns & Stalker, 1961; Dess & Beard, 1984; Hambrick, 1983a, 1983b, 1985; Miller & Friesen, 1984; Porter, 1980; Zaltman, Duncan & Holbeck, 1973). 예를 들어, 환경의 불확실성이 높은 상황에서 차별화전략을 선택한 기업이 저원가전략을 선택한 기업보다 성과 면에서 더 유리하다는 연구가 대표적인 예이다.

한편, 이와는 다른 관점에서 기업의 경쟁전략이 오히려 환경에 영향을 주게 된다는 점에 초점을 맞춘 연구도 있다(Hamel & Prahalad, 1994). 기업이 차별화 전략을 취하는 경우에는 소비자에 대한 차별성을 제고하기 위해 기술개발이나 마케팅 기법의 혁신 등 다양한 방법을 강구하게 되고 이러한 과정에서 환경의 불확실성이 높아질 수 있다는 것이다. 반대로 기업이 저원가전략을 취하는 경우에도 생산공정에 관한 혁신적인 기술의 개발 등이 다른 경쟁자들과 산업 전체에 파급효과를 가져올 수 있다.

경쟁전략과 경영환경의 관계에 관한 두 가지 관점의 연구들을 종합해 볼 때, 경쟁전략과 경영환경은 역동적인 상호관계를 형성하고 있음을 알 수 있다. 따라서

이들 두 변수간의 적합성이 전제될 때, 기업의 생존이나 성과에 긍정적인 영향을 기대할 수 있을 것이라는 논리가 가능해 진다.

셋째, 경쟁전략과 조직구조와의 적합성에 관한 연구들이 있다(Miles & Snow, 1978; Miller, 1987a; Miller, 1987b). 기업성과는 기업의 전략이 얼마나 효과적으로 또는 효율적으로 실행되었는지에 의해서 영향을 받는다(Galbraith and Kazanjian, 1986; Walker & Ruekert, 1987). 조직구조는 전략의 성공적 실행을 뒷받침하는 중요한 요소 가운데 하나이며, 차별화전략을 취하는 기업들은 저원가전략을 취하는 기업들보다 불확실한 환경에 처하는 경우가 많고 이에 따라 불확실한 환경에 적응하기 위한 조직구조가 요구된다(권구혁 외, 1999; 정동섭, 2001). 따라서 경쟁전략과 조직구조는 일정한 관계를 형성하게 된다(Miller, 1987a; Miller, 1987b). 이에 대해 Hoskisson(1987)은 62개의 기업을 대상으로 한 시계열 분석을 통해, 전략과 구조의 적합성이 높을 때 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

또한 기업이 어떠한 경쟁전략을 취하는가에 따라 기능부분의 차별화정도가 달라질 수 있을 뿐 아니라 이를 통합·조정하는 기능도 달라진다. 예를 들면, 혁신을 통해 차별화를 추구하는 기업의 경우에는 그렇지 않은 기업들보다 전문지식을 가진 구성원들에 대한 필요성이 증대되고 이들을 효과적으로 관리하기 위해 구조적인 전문화와 복잡성이 증가하게 된다(Miller, 1988; 1992). 따라서 경쟁전략과 조직구조도 역동적이고 상호의존적인 관계를 형성하고 있으며, 경쟁전략과 조직구조가 적합성을 이룰 때 성과에 긍정적인 함의를 갖는다고 할 수 있다(권구혁 외, 1999).

### III. 연구모형 및 가설

본 연구에서 경영환경은 환경의 불확실성으로 개념화하였다. 환경의 불확실성이란 외부 환경요소들이 동태적으로 변화하고 예측이 어려운 정도를 의미한다(이장우, 밀러, 우성진, 손종환, 1993). 환경의 불확실성을 증대시키는 원인으로는 동태성, 복잡성, 적대성, 변화 등이 있으나(Khandwalla, 1972; Miller & Friesen, 1983), 그 개념을 일반화하는 통합적인 이론체계는 제시되지 못하고 있다. 그러나 대표적인 선행연구들은 환경의 불확실성을 측정하는 개념으로 동태성, 복잡성, 적대성, 풍부성을 공통적으로 제시하고 있다.

이와 관련된 대표적인 선행연구로써 Miller & Friesen(1982)의 연구와 Dess & Beard(1984)의 연구가 있다. Miller & Friesen(1983)은 조직혁신에 대한 전략적 동기에 관한 연구를 통해 환경의 불확실성을 동태성(dynamism), 적대성(hostility), 이질성(heterogeneity)의 차원으로 구분하여 접근하였으며, 연구 결과 기업유형에 따라 혁신을 유발하는 환경의 불확실성 요인이 다르다는 것을 보여주었다.

Dess & Beard(1984)는 Miller & Friesen (1982)의 연구를 검증하고, 조직의 과업환경 차원을 실증적으로 규명하기 위해 기존연구에서 제시된 차원들을 토대로 환경의 기본적인 속성을 재정립하였다. 이들은 환경의 불확실성은 동태성(dynamism), 복잡성(complexity), 풍부성(munificence)으로 측정하는 것이 타당하다고 주장하였다. Miller & Friesen (1983)의 연구와 비교하여 볼 때, 이질성과 적대성이 제외되고 복잡성과 풍부성이 환경의 불확실성을 측정하는 개념으로 대체되었다. 그러나 이질성은 복잡성과 유사한 개념이며(현선해, 2002), Lumpkin & Dess (1995)의 연구에서는 경영환경의 풍요성을 설명하면서 적대성의 개념을 포함하고 있다는 측면을 고려한다면, Miller &

Friesen(1983)의 연구와 동일선상에 있다고 할 수 있다.

또한 Miller(1993)는 남미 6개국의 기업에 종사하는 500명을 대상으로 환경의 불확실성에 대한 인지적 차이가 존재하는지를 연구하였다. 이들은 Lawrence & Lorsch(1967) 및 Miles & Snow(1978)의 연구에서 제시하고 있는 불확실성 원천에 관심을 두고 35개에 달하는 불확실성의 원천을 파악하였다. 이들 연구에서 제시된 환경의 불확실성 차원은 정치적 불확실성, 거시경제의 불확실성, 기업이 공급받는 자원과 서비스에 대한 불확실성, 시장과 수요에 대한 불확실성, 경쟁에 대한 불확실성, 산업 내 기술에 대한 불확실성 등의 6개이다. Miller(1993)가 제시한 6가지 개념은 이전에 Miller & Friesen(1983)에서 제시한 개념과 그 틀이 다르지 않다. Miller & Friesen(1983)에서 제시한 개념 중 동태성은 기술적인 변화를 주로 측정하는 개념으로, 적대성은 경쟁자 관련 항목으로 구성된 개념이라는 측면에서 재차 환경의 불확실성을 측정하는 개념으로 동태성과 적대성이 강조되고 있다.

Miller(1993)의 연구와 관련하여 Werner et al(1996)은 Miller(1993)의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하고, 연구의 용이성을 위해 35개의 불확실성의 원천을 줄이는 작업을 실시하였다. 그 결과 Miller(1993)의 연구결과를 대부분 지지하였는데, 이들의 연구결과에서 주목할 점은 경쟁에 대한 원천의 부분이 변화율의 개념과 복잡성의 개념으로 다시 나뉘어졌다는 것이다. 이 두 개념은 Duncan(1972)의 연구에서 Werner et al(1996)의 연구 이전까지 계속 개념의 중심이 되었던 것으로 이는 복잡성과 동태성이 불확실성에 대한 중심개념임을 보여주고 있는 것이다.

따라서 본 연구에서는 기존 선행연구에서 공통적으로 제시하고 있는 동태성, 복잡성, 적대성을 통해 환경의 불확실성을 측정하였다.

본 연구에서 사용된 경쟁전략의 유형은 Porter(1980)의 본원적 전략을 따른다. 다차원적인 조직구조와 경영전략 간의 적합성을 연구하기 위해서는 변수 증가에 따른 많은 수의 연구표본과 이론의 복잡성이 요구되기 때문에, 경쟁전략과 조직 간의 적합성 관계를 보는 첫 단계에서는 단순명료하게 정의된 경쟁전략 개념을 선택하여 연구를 진행하는 것이 필요하다(White, 1986). 따라서 Porter(1980)의 본원적 전략은 전략유형을 명확히 구분하여 정의해놓고 있다는 측면에서 이러한 조건을 만족시킨다.

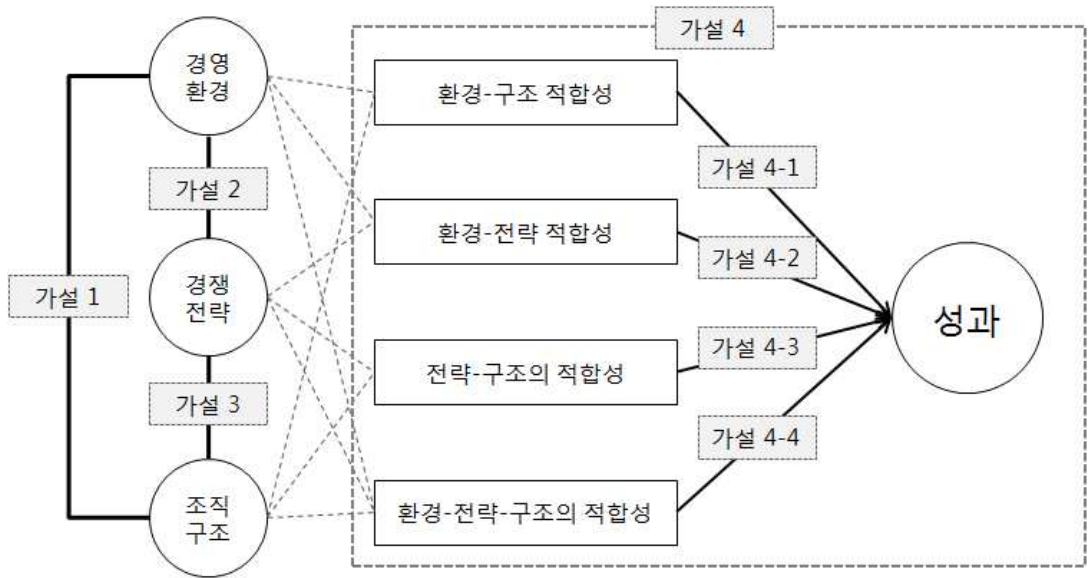
본 연구에서의 조직구조는 Burns & Stalker(1961)의 연구에 따라, 유기적 구조와 기계적 구조로 분류되었다. Burns & Stalker(1961)는 조직구조와 조직성과는 상황에 따라서 달라질 수 있다는 점을 제시하였고, 이후 상황이론에 기반한 많은 연구들이 Burns & Stalker가 제시한 조직구조 개념을 사용하였다. 따라서 본 연구에서도 기존의 선행연구들과 같이 Burns & Stalker(1961)에서 제시된 개념을 사용하여 조직구조를 개념화하였다.

본 연구의 연구모형을 도식화하면 <그림 1>과 같다.

### 3.1 경영환경과 조직구조

조직이 환경에 적응하기 위해서 환경변화를 탐색하고 해석하는 과정은 조직의 경영성과와 성장에 매우 중요하다(Elenkov, 1997). 즉, Miles & Snow(1978)의 주장처럼 경영자들은 복잡하고 다양한 차원들로 이루어져 있는 환경을 탐색하고 해석할 수 있어야 하며 조직의 성장과 생존은 경영자가 조직의 주요 변수 간에 달성하는 적합성 정도의 질 즉, 환경의 적응의 수준에 따라 달라진다.

또한, 조직구조를 조직의 전략을 실행하는 도구로써 생각한다면, 경영환경은 조직구조에 영향을 미치게 된



<그림 1> 연구모형

다. Aldrich(1979)는 경영활동에 필요한 투입물의 원천이자 경영활동으로부터 창출되는 산출물의 지향점이 된다는 점에서 경영환경은 불확실성을 통해 기업이 수행하는 전반적인 관리 및 사업 활동에 영향을 미친다고 주장하였다.

경영환경과 조직구조와의 직접적인 관계를 검증한 대표적인 연구로써 Burns & Stalker(1961)는 동태적인 환경일수록 유기적인(organic)조직구조를 선호하고, 안정적인 환경일수록 기계적인(mechanistic) 조직구조를 선호한다는 환경과 조직구조의 관계를 검증하였다. Lawrence & Lorsch(1969)는 특정 기업이 상대적으로 범위가 넓은 시장에서 활동하고 있는 경우에 해당 기업의 주요 조직 부문과 구성원들이 더욱 높은 수준의 불확실성에 노출되기 때문에 이러한 불확실성에 대응하기 위하여 유연성과 적용 가능성이 큰 조직 운영 메커니즘을 채택하게 된다고 주장하였다. 반면, 범위가 좁은 세분된 시장에서 활동하고 있는 기업의 경우에 주요 조직 부문과 구성원들이 상대적으로 낮은

수준의 불확실성에 노출되기 때문에 해당 불확실성에 대응하기 위하여 가능한 명확하고 운용 측면의 융통성이 그다지 요구되지 않는 조직운영 메커니즘을 채택하게 된다고 주장하였다.

산업조직이론에서도 이와 유사한 주장을 하고 있다. 즉, 산업조직론 연구자들은 해당 기업이 직면하고 있는 경쟁이나 협력의 양상이 기업의 조직구조에 영향을 미친다고 주장한다(Porter, 1985; Snow, Miles, & Coleman, 1992). 특정 기업이 치열한 경쟁 상황에서 다수의 기업과 제휴 관계를 맺고 있는 경우, 주요 조직 부문과 구성원들이 상대적으로 과도한 수준의 복잡성에 노출되기 때문에 이러한 복잡성의 문제를 해결하기 위하여 유연성과 적용 가능성이 큰 조직구조를 채택하게 된다는 것이다.

정보처리이론 관점도 Lawrence & Lorsch (1969)의 연구를 지지하고 있다. 정보처리이론에 따르면, 환경이 불확실할수록 조직은 환경을 이해하고 대처하기가 더욱더 어려워지고(Kwandwalla, 1977), 이와 관

련하여 처리해야 할 정보의 양이 증가하게 된다 (Galbraith, 1973; Tushman & Nadler, 1978). 따라서 제한된 합리성을 가진 경영자들은 조직관리에 대한 부담을 줄이기 위해 더 많은 권한을 이양하게 될 것임을 추론할 수 있다.

한편, 기업은 불확실하고 역동적인 경영환경에 적응하기 위해 유연하고 신속하게 변화에 대응할 수 있는 능력이 요구된다. 이를 위해서는 현장에 대한 전문지식을 가장 많이 보유하고 있어서 발생하는 문제에 대해 의사결정을 매우 신속하고 정확하게 할 수 있는 종업원들이 창의성과 주도성을 발휘해야 한다. 따라서 종업원들의 창의성과 주도성을 이끌어내려면 조직은 현장에 근무하는 개인들을 의사결정의 주체로 만들어야 하며 공식적인 통제 정도를 낮추어야 할 것이다 (Peters & Waterman, 1982).

*가설1-1: 환경의 불확실성은 분권화 정도와 정의 관계를 가질 것이다.*

*가설1-2: 환경의 불확실성은 공식적 통제 정도와 부의 관계를 가질 것이다.*

### 3.2 경영환경과 경쟁전략

Porter(1980)는 본원적 전략유형을 기본적으로 차별화전략(differentiation)과 저원가전략(cost leadership)으로 구분하고 있다. 차별화전략은 기업이 판매하는 제품이나 서비스를 차별화 시키는 것, 즉 활동하고 있는 산업전체에서 다른 경쟁자의 모든 제품이나 서비스와 구별되는 독특한 것으로서 인식시키기 위한 전략이다(Porter, 1980). 일반적으로 차별화전략을 추구하는 기업이 저원가전략을 취하는 기업보다 불확실한 과업환경에 처할 가능성이 더 높을 뿐 아니라 불확실성으로부터의 영향도 더 많이 받는 것으로 보고되고

있다(Dess & Davis, 1984; Hambrick, 1983a; Porter, 1980). Govindarjan(1986)은 차별화전략을 취하는 기업들은 환경에 대한 고려를 많이 할 뿐만 아니라 의사결정에 있어서 환경요인을 많이 반영하기 때문에 저원가전략을 취하는 기업들보다 환경에 더 민감하게 반응하려는 성향을 가진다고 주장하였다.

또한 저원가전략을 추구하는 기업들은 원가절감에 초점을 맞추기 때문에 안정적인 제품라인을 구축하는 반면, 차별화 전략을 추구하는 기업들은 제품의 특이성이나 소비자들의 제품에 대한 인식에 관심을 가지기 때문에 상대적으로 제품라인이 자주 바뀌게 된다 (Govindarajan, 1988). 따라서 차별화 전략을 취하는 기업들은 성공여부가 확실하지 않은 제품에 의존하는 경우가 많고, 제품혁신과 변화를 수반하는 경영활동을 빈번히 수행하기 때문에 불확실한 환경상황에 처할 가능성이 높다(Dess & Davis, 1984; Biggadike, 1979; 권구혁 외, 1999).

*가설2-1: 차별화전략과 환경의 불확실성은 정의 관계를 가질 것이다.*

저원가전략이란 경험곡선 개념을 토대로 일반화된 전략으로 특정기업에서 원가를 낮추기 위한 기능적 개선을 통하여 원가상의 우위를 달성하는 것이다(Porter, 1980). 예를 들면 원가와 총비용에 대한 엄격한 통제, 적정규모의 설비의 건설 등을 통하여 제품이나 서비스를 경쟁기업보다 더 저렴하게 생산하여 특정산업에서의 비용우위를 달성하고자 하는 전략이다(정동섭, 2001).

Miller(1988)의 연구에 의하면, Miles and Snow(1978)가 제시한 방어자(defenders)에 해당하는 집단들이 저원가전략을 추구한다. Miles and Snow(1978)의 본원적 전략유형 중 방어적 전략에 속

하는 기업들은 경쟁에 적극적인 대처를 요하지 않는 비교적 안정되어 있는 사업을 영위하려고 한다. 따라서 제품 및 시장영역은 좁고 안정적이다. 이러한 전략을 구사하는 기업은 경쟁사보다 제한된 범위의 제품이나 서비스를 제공하며, 제한된 범위에서 전문적인 위치를 차지하고 있는 특징을 가지고 있다. 따라서 저원가전략을 사용하는 기업들은 상대적으로 환경의 비예측성과 변화에 덜 직면하게 된다(Miller, 1988). 즉, 저원가전략을 선택하는 기업들은 안정성을 추구하게 되며, 차별화전략을 선택한 기업과 비교하여 환경의 불확실성에 덜 직면하게 될 것(Chandler, 1962; Gupta, 1987; Govindarajan, 1986)이다.

*가설2-2: 저원가전략과 환경의 불확실성은 부의 관계를 가질 것이다.*

### 3.3 경쟁전략과 조직구조

Miller(1987a; 1987b)의 연구에 의하면, 경쟁전략과 조직구조는 일정한 관계를 유지하는데, 차별화전략을 취하는 기업들은 저원가전략을 취하는 기업에 비해 불확실한 환경에 처하는 경우가 많고, 이에 따라 불확실한 환경에 적응하기 위한 조직구조가 요구된다. Miller의 연구는 정보처리관점으로 설명될 수 있다. 정보처리관점에 따르면, 환경의 불확실성이 높아짐에 따라 처리해야 할 정보의 양은 증가한다(Galbraith, 1973; Tushman & Nadler, 1978). 차별화전략을 선택한 기업들은 저원가전략을 선택한 기업에 비해 외부환경과 관련된 요인을 더 많이 다루게 된다(White, 1986). 즉, 제품과 제품관련 서비스는 각각에 수반되는 고객 요구를 만족시킬 수 있도록 설계되어야 하고, 그 밖에 유통과 배송 시스템 등도 시장 변화에 따라서 유연하게 대응해야 하는 요인들이 늘어나게 된다. 따라서 저원가

전략보다 제품라인이 더 많은 경향이 있는 차별화전략은 상대적으로 처리해야 할 정보의 양이 많아진다. 처리해야 할 정보의 양이 많아지면, 제한된 합리성을 가진 경영진의 입장에서는 정보를 처리할 수 있는 능력에 한계가 있기 때문에 정보처리능력에 과부하가 걸리게 되고 이에 따라 의사결정이 지연될 수 있다.

또한 차별화전략은 상대적으로 저원가전략보다 혁신, 고객선호도 등의 예측하기 어려운 요인들을 더 많이 다루게 된다. 이러한 비예측성은 환경의 불확실성을 높이는 요인이 된다. 비예측성으로 야기되는 문제들을 해결하기 위해서는 다양하고 창조적인 아이디어가 요구된다. 이와 관련하여 Porter(1980)는 차별화된 제품을 만들기 위해서는 구성원들의 창조적인 아이디어를 이끌어 낼 수 있는 조직이 필요하다고 주장하였으며, 따라서 의사결정을 집권화하기보다는 구성원들에게 자율성을 부여함으로써 자유롭게 창의적인 아이디어를 개발할 수 있도록 유도하는 것이 요구된다고 하였다.

Galbraith(1973)는 다음과 같은 전제를 제시하면서 불확실성이 높은 환경에서 요구되는 정보량의 증가는 의사결정의 분권화로 해결될 수 있다고 주장하였다. 즉, 전략이 불확실할 때, 조직은 반드시 환경을 감시하고, 그에 대한 반응을 계획하는 것이 필요하며, 이를 위하여 단위조직이 가지는 의사결정의 자율성 증대가 요구된다는 것이다.

이상의 이론들을 정리하면 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

*가설3-1: 차별화전략은 조직의 분권화 정도와 정의 관계를 가질 것이다.*

*가설3-2: 차별화전략은 조직의 공식적 통제의 정도와 부의 관계를 가질 것이다.*



저원가전략은 일반적으로 환경의 불확실성이 낮은 기업들이 선택하는 경향이 있다(Bower, 1970). 저원가전략을 선택한 기업들의 주요 관심사는 조직 및 조직 구성원에게 친근한 조직 프로세스를 구축하고 유지하는데 있다(White, 1986). 저원가전략을 취하는 기업들은 대부분 제품라인이 안정적이고 혁신이 있다고 하더라도, 혁신의 범위는 업무 및 생산 프로세스 등 한정된 분야에서 일어난다(Porter, 1980).

더욱이 생산과정의 변화는 저원가전략의 핵심인 효율성을 저해할 가능성이 있기 때문에 그마저도 흔치 않은 것으로 알려지고 있다(Miller, 1986). 따라서 정보처리관점에서 볼 때 혁신 및 변화를 추구하는 차별화전략에 비해 상대적으로 문제해결을 위해 요구되는 정보량이 적어지며, 이에 따라 분권화의 필요성이 낮아진다.

한편, 환경의 불확실성이 낮다는 것은 환경상황이 예측가능하고 변화가 많지 않다는 것을 의미하므로, 저원가전략을 선택한 기업들은 공식적인 통제메커니즘을 통해서도 효과적으로 환경상황을 탐색할 수 있다(Miller, 1992). 따라서 저원가전략은 분권화와 부의 관계를 갖는 반면 공식적 통제와는 정의 관계를 가질 것이다.

*가설3-3: 저원가전략은 조직의 분권화 정도와 부의 관계를 가질 것이다.*

*가설3-4: 저원가전략은 조직의 공식적 통제 정도와 정의 관계를 가질 것이다.*

### 3.4 적합성과 성과

이상에서 다루어진 가설1~3은 경쟁전략, 조직구조, 환경간의 적합성과 상호보완성에 관한 규범적인 논리

에 기초하고 있는데, 이들 간의 적합성은 성과에 대한 함의를 가지고 있다. 즉, 경영환경과 경쟁전략 및 조직구조의 적합성이 높은 기업이 그렇지 않은 기업에 비해서 성과창출력이 높게 나타날 것으로 예측할 수 있다.

*가설 4-1: 성과가 높은 기업들이 그렇지 않은 기업보다 경영환경-조직구조간의 적합성이 높을 것이다.*

*가설4-2: 성과가 높은 기업들이 그렇지 않은 기업보다 경영환경-경쟁전략간의 적합성이 높을 것이다.*

*가설 4-3: 성과가 높은 기업들이 그렇지 않은 기업보다 경쟁전략-조직구조간의 적합성이 높을 것이다.*

*가설 4-4: 성과가 높은 기업들이 그렇지 않은 기업보다 경영환경-경쟁전략-조직구조간의 적합성이 높을 것이다.*

## IV. 연구방법

### 4.1 연구표본

본 연구에서는 경영환경, 경쟁전략 및 조직구조간의 적합관계가 기업의 재무성과 및 인지성파에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석하기 위해 1003개 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문결과 설문문항에 충실히 응답하지 못한 기업들과 본 연구에서 사용되는 성과변수 정의를 충족하지 못하는 기업들을 제외한 387개 기업을 대상으로 가설을 검증하였다. 387개 기업의 현황을 살펴보면 다음의 <표 1>과 <표 2>와 같다.

<표 1> 연구표본의 산업별 분포

산업유형	관측 수	비율(%)
음식료품 제조업	18	4.7
섬유제품 제조업(봉제의복 제외)	8	2.1
봉제의복 및 모피제품 제조업	13	3.4
가죽, 가방 및 신발 제조	6	1.6
목재 및 나무제품 제조업 가구제외	1	0.3
펄프, 종이 및 종이제품 제조업	5	1.3
출판, 인쇄 및 기록매체 복제업	12	3.1
코크스, 석유정제품 및 핵연료제조업	4	1.0
화합물 및 화학제품 제조업	26	6.7
고무 및 플라스틱제품 제조업	7	1.8
비금속광물제품 제조업	10	2.6
제1차 금속산업	17	4.4
조립금속제품;기계 및 가구 제외	17	4.4
기타 기계 및 장비 제조업	28	7.2
컴퓨터 및 사무용기기 제조업	7	1.8
기타 전기기계 및 전기변환장치	12	3.1
전자부품, 영상, 음향, 통신장비	48	12.4
의료, 정밀, 광학기기 및 시계	5	1.3
자동차 및 트레일러 제조업	45	11.6
기타 운송장비 제조업	5	1.3
가구 및 기타제품 제조업	4	1.0
전기 가스 및 수도사업	4	1.0
건설업	29	7.5
도매 및 소매업	26	6.7
통신업	5	1.3
사업 서비스업	22	5.7
오락, 문화 및 운동관련 서비스업	3	0.8
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

<표 2> 연구표본의 종업원 수 기준 분포

	100명 이하	101명 이상 ~ 300명 이하	301명 이상
기업 수	110	141	136
비율	28.43%	36.43%	35.14%

<표 1>은 연구표본의 산업별 분포를 보여주고 있는데, 총 27개 산업으로 구성되어 있다. 그러나 표본기업의 산업별 분포정도가 균등하지 않고 특정한 산업에 집중되어 있는 경향을 보이고 있어, 본 연구표본이 국내 27개 산업을 대표한다는 해석에는 조심스러운 접근이 요구된다. 본 연구표본의 기업 규모별 구분은 301명 이상이 35.14%, 101명 이상 300명 이하 기업이 36.4%, 100명 이하 기업이 28.4%로 고르게 분포해 있다. 이러한 연구표본의 분포는 기존에 국내에서 연구되었던 논문들의 표본이 대기업 계열사(권구혁 외, 1999; 박경미, 황재원, 권구혁, 2005), 중소기업(권구혁, 신진교, 2003) 등 기업 규모에 제한을 둔 것과 차별성을 지닌다. 즉, 기존의 연구에서는 표본이 특정 그룹(기업 규모 기준)에 집중되어 있어 연구결과의 일반화에 대한 한계가 있었으나, 본 연구에서 다루어지고 있는 연구표본은 분포범위가 넓다는 점에서 기존 연구의 한계점을 극복해 줄 것이라 기대된다.

#### 4.2 자료수집

본 논문에서 검증하고자 하는 가설과 관련된 변수들은 기존에 출판된 자료나 데이터베이스를 통해 얻을 수 없는 기업 내부적인 조직 관리에 관련된 내용 및 인지적 측면의 측정이 요구되기 때문에 변수측정을 위해서 설문조사방법을 이용하였다. 설문서의 배포와 회수는 공신력있는 설문조사기관이 수행하였으며, 전화설문의 형태로 설문절차가 진행되었다. 전화설문 결과, 응답되지 않은 항목들은 기존 자료나 데이터베이스를 검색하여 해당되는 내용을 보충함으로써, 설문자료의 완성도를 높일 수 있도록 하였다. 이중 재무정보를 보충하기 위해 활용된 데이터베이스는 한국신용평가의 KIS VALUE이다.

처음 설문조사가 실시된 1003개의 대상기업은 우리

나라 산업 대부분을 포함할 수 있도록 29개 산업에서 추출하였다. 각 산업의 대표값을 획득하기 위하여 중업원 수 기준으로 기업크기를 범주화하였으며, 형평성을 확보하기 위하여 각 범주에 할당되는 기업의 수를 동등한 수준에 맞추도록 하였다.

설문조사는 핵심응답자(key informant)를 대상으로 실시하였는데, 이 경우 최고경영자나 최고경영진을 대상으로 하는 것이 가장 이상적이다(Ginsberg, 1984; Snow & Hambrick, 1980) 최고경영진을 대상으로 설문협조를 받는다는 것은 현실적으로 매우 어려운 일이다. 따라서 본 설문을 진행하는데 있어서 최우선 설문 답변자를 최고경영진으로 설정하되, 최고경영진에 의해서 설문이 진행되지 못할 경우에는 차선책으로 각 회사의 기획조정실이나 경영기획실, 그 외에 회사 전체의 운영과 전략내용에 대해 실무를 담당하고 있는 부서의 간부들로 하여금 설문을 응답하도록 하였다.

구체적으로 전략부서 및 기획부서를 우선 대상으로 선정하여 설문조사를 실시하였고, 기업 내부에 전략부서 및 기획부서가 존재하지 않을 경우, 설문대상 기업에게 기업 내부의 경영상황과 전략을 이해할 수 있는 부서에 대해 문의한 후, 해당되는 부서를 대상으로 설문조사를 실행하였다. 또한 설문서에는 실제 분석에 사용될 변수 이외에도 이들 측정치의 타당도를 검토하기 위한 설문항목이 다수 포함되어 있다. 이러한 설문조사는 기존 선행연구인 권구혁 외(1999)에서 제시된 절차를 따랐다.

기업수준 및 사업부 수준의 전략적 오리엔테이션에 대하여 기능부서 책임자들을 통한 자료수집이 만족할 만한 신뢰도와 타당도가 있다는 연구결과(Shortell & Zajac, 1990)는 본 논문에서 차선책으로 택한 응답자들도 신뢰성 있는 정보를 제공할 능력이 있을 것이라는 추측을 가능케 하고 있다.

4.3 변수의 측정

경영환경: 기업들은 특정한 시장 및 고객들을 선택하여 사업활동을 영위한다(Miller, 1988). 따라서 본 연구에서는 전반적인 산업변수 및 요인들로 환경을 측정하기 보다는 좁은 범위의 환경 요인들로 측정하였다. 후자의 방법은 실제 표적시장에 대한 경영자들의 인지를 평가함으로써 측정된다(Dess & Beard, 1984). 경영자들의 인지에 대한 측정치는 경쟁전략과 매우 밀접한 관련이 있을 것으로 예측할 수 있는데, 전략가들은 자신의 인지에 근거하여 행동하기 때문이다(Bourgeois, 1980; Miller & Friesen, 1984).

본 연구에서 경영환경은 환경의 불확실성으로 개념화하여 측정하였다(Miller, 1988; Miller & Droge, 1986). 환경의 불확실성은 동태성, 복잡성, 적대성의 3가지 변수로 세분화하여 측정하였다. 불확실성이란 불확실성의 원천이 조직의 외부환경에서 발생한 명확하지 않은 현상을 의미한다.

동태성이란 조직이 속해 있는 산업 내에서의 고객의 취향, 신제품, 기술 등 과업환경 요소들의 변화율과 예

측가능성을 의미한다. 이를 측정하기 위한 항목으로는 ① 마케팅 영업활동의 변화주기, ② 제품의 진부화속도, ③ 경쟁업체의 행동 예측가능성, ④ 고객의 수요 예측, ⑤ 생산기술의 변화정도를 사용하였다.

복잡성이란 조직이 직면하고 있는 과업환경의 수와 다양성의 정도를 의미한다. 이를 측정하기 위한 항목으로는 ⑥ 정부규제의 정도, ⑦ 원자재 공급선 다양화 정도, ⑧ 산업 내 제품라인의 다양성, ⑨ 산업 내 생산기술의 다양성, ⑩ 유통망과 판매망의 다양성을 사용하였다.

적대성이란 경쟁의 강도, 경쟁의 불확실성 등의 조직이 직면한 위협을 의미한다. 적대적인 환경에서는 가격, 제품, 유통 부문 및 기술경쟁이 심화되고 규제가 많아진다. 적대적인 환경에서의 빠른 변화는 조직으로 하여금 정확하고, 제때에 맞는 정보를 확보하는 것을 어렵게 만든다. 이를 측정하기 위한 항목으로는 ⑪ 변화요인의 조직생존 위협가능성, ⑫ 금리경쟁, ⑬ 신상품 품질 및 개발경쟁, ⑭ 제품시장의 위축, ⑮ 제품재원 및 노동력 부족을 사용하였다.

본 자료의 신뢰도 분석을 위한 Cronbach 알파값은 위에 제시된 <표 3>과 같다.

<표 3> 환경의 불확실성 요인에 대한 신뢰성 분석

	질문내용	Cronbach알파
동태성	제품의 진부화 속도	0.630
	경쟁업체의 행동 예측 가능성	
	고객의 수요예측	
	생산기술의 변화정도	
복잡성	원자재 공급선 다양화 정도	0.724
	산업 내 제품라인 다양화 정도	
	산업 내 생산기술의 다양성	
	유통망과 판매망의 다양성	
적대성	조직생존 위협가능성	0.672
	금리경쟁	
	신상품 품질 및 개발경쟁	
	제품시장의 위축	
	제품 재원 및 노동력의 부족	

**경쟁전략:** 본 연구에서는 Porter(1980)의 본원적 전략에 기초하여 전략유형을 차별화전략과 저원가전략으로 분류하고 있는데, 동일한 기업이 차별화전략과 저원가전략의 특성을 동시에 가질 수 있다는 전제하에 경쟁전략의 측정치를 조작화하였다. 즉, 본원적 전략은 특정 산업 내에서 경쟁적 우위를 차지하기 위한 제품/시장 영역의 선택과 자원배분과 관련하여 조직이 수행하는 의사결정의 유형으로 정의될 수 있으므로 경쟁전략은 제품/시장 영역과 자원배분이라는 두 차원에 의해 도출이 가능하다(Porter, 1985; Miles & Snow, 1978; Miller, 1987).

본 연구에서는 이를 바탕으로 본원적 경쟁전략을 원가우위와 차별화의 차원으로 구분하였으며, 구체적인 설문항목은 2가지의 구성요소에 대해 설문 대상자가 어떻게 인지하는가의 정도로 구성하였다. 즉, 설문응답 기업 경쟁전략의 원가우위전략적 경향은 응답자가 ① 원가통제를 위한 표준원가의 산정, ② 가격인하, ③ 광고비용의 최소화 등 3 항목들을 어떻게 인지하는가로 파악하였으며, 이런 다항목의 평균치가 높을수록 원가우위전략적 경향이 높은 것을 의미한다. 설문응답기업 경쟁전략의 차별화전략적 경향은 응답자가 ① 신제품/서비스의 개발, ② 광고의 활용, ③ 시장세분화를 통한 마케팅, ④ 프리미엄 가격설정, ⑤ 경쟁자에 대한 태도, ⑥ 혁신적 경향에 대한 조직성향, ⑦ 공격성에 대한 조직성향 등 7항목들을 어떻게 인지하는가로 파악하였으며, 이런 다항목의 평균치가 높을수록 차별화전략적 경향이 높은 것을 의미한다.

자료의 신뢰도 분석을 위한 Cronbach 알파 값은 <표 4>와 같다. 차별화전략의 신뢰성 분석은 0.760으로 7가지 문항이 모두 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 조사되었다. 저원가전략의 구성항목 중 광고비용의 최

소화 항목은 신뢰성 계수의 문제로 인하여 누락시켰다. 저원가전략의 Cronbach 알파 값은 0.432로서, 산업 및 조직단위의 실험에 있어서 차용할 수 없는 수준은 아니지만 해석에 있어 조심스러운 접근이 필요하다).

<표 4> 경쟁전략요인에 대한 신뢰성 분석

	질문내용	Cronbach 알파
저원가 전략	원가통제를 위한 표준원가의 산정	0.432
	가격인하	
차별화 전략	신제품/서비스의 개발	0.760
	광고의 활용	
	시장세분화를 통한 마케팅	
	프리미엄 가격설정	
	경쟁자에 대한 태도	
	혁신적 경향에 대한 조직성향	
	공격성에 대한 조직성향	

**조직구조:** 조직구조를 구성하는 변수로는 분권화와 공식적 통제의 정도라는 2가지 측정치를 활용하였다. 조직구조에 대한 측정치는 Miller(1987b), Kwandalla (1977), Burns & Stalker(1961)의 연구에서 사용되었던 문항을 복합적으로 차용하였다. 구체적으로 ① 의사결정시 부하직원의 정보 참고 정도, ② 최고경영자의 의사결정사항 실천에 대한 통제 정도, ③ 하위부서의 예산 편성에 대한 자유재량권 정도, ④ 하위부서의 업적평가 방법 결정에 대한 자유재량권 정도, ⑤ 예외적인 일에 대한 처리권한 하부이양 정도, ⑥ 부서단위에 직원 채용 및 해고 재량권 정도, ⑦ 의견조정을 위한 부서간 위원회 혹은 회합 정도, ⑧ 마스터 플랜 활용 정도, ⑨ 공식적인 절차 이행 강제 정도, ⑩ 분담된 업무의 전문화 정도, ⑪ 사전계획과 준비된 절차에 따른 업무수행 정도, ⑫ 직무규정의 세분화 정도, ⑬ 중

1) Van de Ven & Ferry(1979)는 거시적인 변수를 다루는 조직연구에서 받아들여질 수 있는 신뢰도(Cronbach's α)범위를 0.35에서 0.90까지 추천하고 있다.

합적인 경영통제 및 경영정보시스템 보유 정도, ⑭ 수익센터 활용도의 14개 설문을 활용하여 측정하였다. 자료의 신뢰도 분석을 위한 Cronbach 알파 값은 <표 5>와 같다.

<표 5> 조직구조요인에 대한 신뢰성 분석

	질 문	Cronbach 알파
분권화	하위부서의 예산 편성에 대한 자유 재량권 정도	0.733
	하위부서의 업적평가 방법 결정에 대한 자유재량권 정도	
	예외적인 일에 대한 처리권한 하부 이양정도	
	부서단위에 직원 채용 및 해고 재량권 정도	
	의견조정을 위한 부서간 위원회 혹은 회합 정도	
	마스터 플랜 활용정도	
공식적 통제	공식적인 절차 이행 강제정도	0.834
	분담된 업무의 전문화	
	사전계획과 준비된 절차에 따른 업무수행정도	
	직무규정의 세분화	
	종합적인 경영통제 및 경영정보시스템 보유	
	수익센터 활용도	

**기업성과:** 본 연구에서는 기업성과를 경영자들을 대상으로 실시한 설문조사에 따른 주관적인 인지성과와 설문조사 및 재무데이터베이스를 활용한 재무적 성과를 모두 이용하여 측정하였다. 본 논문에서 사용된 주관적인 성과는 Gupta와 동료연구자들이 사용한 성과 지표(Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1984)를 다소 변형한 것으로서 경쟁자와 비교한 경쟁우위를 측정하였으며 (Gupta & Govindarajan, 1986; Govindarajan,

1988; 권구혁·김범성·김영조·임성준, 1999), 이에 추가하여 산업 내에서의 기업 성과수준을 묻는 설문을 추가하였다. 구체적으로, 매출액 달성수준, ROA 달성수준, ROI 달성 수준, ROS 달성 수준, 시장점유율 달성 수준에 대해서 경쟁기업 대비, 산업영역 내에서의 위치로 각각 나누어서 측정하였다. 재무성과는 ROI를 사용하여 측정하였다. ROI 지표는 Miller(1988)의 연구에서 활용된 바 있는 지표로써 대체적으로 제품·솔루션을 도입하거나 어떠한 프로젝트를 실행할 때 투입한 비용 및 노력에 비해 어느 정도의 효과가 나는지를 측정하는 지표로서 기업의 경쟁력을 알아보는 지표이다.

본 연구에서는 성과측정의 불명확성을 해소하기 위하여 Miller(1988)의 연구에서 사용된 방법을 활용하여 주관적인 성과지표와 재무성과지표인 ROI를 결합한 복합성과지표를 성과변수로 사용하였다. 본 연구에서는 복합성과지표를 기준으로 연구표본을 고성과집단과 저성과집단으로 구분하였는데, 고성과집단은 주관적인 성과와 ROI가 중위수 이상에 해당되는 집단이며, 저성과집단은 주관적인 성과와 ROI가 중위수 미만에 해당되는 집단이다.

**적합성:** 표본기업의 경영환경, 경쟁전략, 조직구조간의 적합성 정도를 측정하기 위해 사용된 적합성 측정치는 Miller(1992)의 연구를 인용하여 측정하였다. Miller(1992)의 연구에서 사용된 적합성 측정치는 권구혁 외(1999), 권구혁·신진교(2003) 등 국내에서도 적합성 정도를 측정하기 위해 여러 논문에서 사용되었다. 선행연구들은 표본을 적합성이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하기 위해 적합성의 요약측정치(summary measure)를 활용하였다(Drazin & Van de Ven, 1985). 본 연구에서는 권구혁 등(1999)의 연구와 같이 환경의 불확실성, 경쟁전략 및 조직구조간의 적합성에 관련된 측정치 지표 이외에도, 환경의 불확실성과 조

<표 6> 적합성 요약측정치 도출방식

적합성유형	도출방식
환경-전략의 적합성	$FIT_{(ES)} = - \sum_{(i) \in A} [(X) - (Y_i)]^2$
환경-구조의 적합성	$FIT_{(ES')} = - \sum_{(j) \in A} [(X) - (Z_j)]^2$
전략-구조의 적합성	$FIT_{(SS')} = - \sum_{(i,j) \in A} [(Y_i) - (Z_j)]^2$
환경-전략-구조의 적합성	$FIT_{(ESS')} = - \sum_{(i,j) \in A} [(X) - (Y_j)]^2 + [(Y_i) - (Z_j)]^2 + [(X) - (Z_j)]^2$

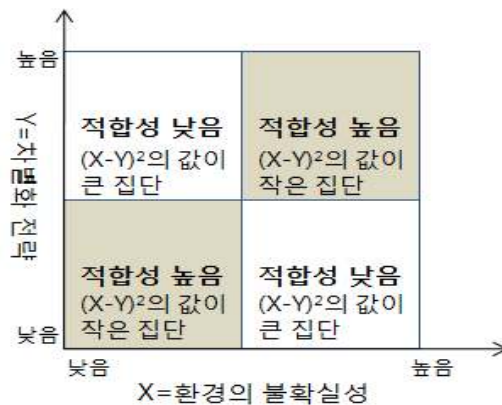
직구조의 적합성, 환경 불확실성과 경쟁전략의 적합성, 경쟁전략과 조직구조간의 적합성 측정치도 별도로 계산하여 각 적합성과 성과간의 관계를 살펴보았다. 환경의 불확실성, 경쟁전략 및 조직구조간의 적합성 요약측정치는 <표 6>과 같이 도출하였다.

여기에서 X는 환경의 불확실성,  $Y_i$ 는 경쟁전략 ( $i = 1, 2$ 는 차별화 및 저원가전략), 는 조직구조(은 각각 분권화, 공식적 통제)를 의미하며 이들 모든 변수는 표준화되었다. 따라서 이들은 평균이 0이고 표준편차가 1이다. 예를 들어 환경의 불확실성에 대한 수치를 환경의 동태성, 복잡성, 적대성 항목의 수치를 평균하여 구한 다음, 불확실성의 평균값을 표준화시키는 작업을 하였다. A는 환경의 불확실성, 경쟁전략 및 조직구조간의 두변수적 관계에 대한 가설들 중 유의적인 관계를 예측한 모든 가설들의 조합을 의미한다.  $[(X) - (Y_j)]^2$ 는 환경의 불확실성과 경쟁전략간의 관계를,  $[(Y_i) - (Z_j)]^2$ 는 경쟁전략과 조직구조간의 관계를,  $[(X) - (Z_j)]^2$ 는 환경의 불확실성과 조직구조간의 관계를 나타낸다.

예를 들어, 경영환경과 경쟁전략의 적합성 요약측정치의 경우 환경의 불확실성이 최대일 때에 차별화전략 정도가 높을수록 적합성이 높다고 해석하게 된다.

즉, 환경의 불확실성과 차별화전략 간의 점수 차가

적을수록 적합성이 높은 것이다. 위의 식에 따르면, 두 변수간 적합성이 높을수록 계산되는 값은 작아질 것이다. 따라서 식에 마이너스 부호를 추가함으로써 수치가 클수록 적합성이 높음을 나타낼 수 있도록 하였다. 또한, 두 변수간 부의 관계를 설정한 가설인 경우에는 변수를 표준화하기 이전 단계에서 설문 응답결과의 수치를 역코딩함으로써 변수간의 거리를 적절하게 측정할 수 있도록 하였다. 이와 유사한 방법으로 환경과 조직구조, 환경과 전략, 그리고 전략과 조직구조 간의 적합성도 계산되었다.



<그림 2> 적합성 요약측정치 예제: 환경의 불확실성과 차별화 전략의 적합성 요약측정치

### V. 분석결과

다음의 <표 7>은 환경의 불확실성 및 전략과 구조 간의 상관관계분석결과를 정리한 것이며, <표 8>은 전략유형과 조직구조의 회귀분석결과를 정리한 것이다.

가전략의 상관계수는 로 나타나 환경의 불확실성과 저원가전략간에 부의 상관관계가 있음을 보여주고 있다.

**가설3의 검증:** Porter의 본원적 전략유형과 조직구조와의 상관관계를 다루고 있는 가설 3은 대부분이 지

<표 7> 환경 및 전략과 구조의 상관관계

	환경의 불확실성	차별화전략	저원가전략	공식적통제	분권화
환경의 불확실성	1	.222(**)	-.100(*)	.097	.123(*)
차별화전략	.222(**)	1	-.167(**)	.426(**)	.417(**)
저원가전략	-.100(*)	-.167(**)	1	-.190(**)	-.134(**)
공식적 통제	.097	.426(**)	-.190(**)	1	.540(**)
분권화	.123(*)	.417(**)	-.134(**)	.540(**)	1

\*\* p<0.01, \* p<0.05

**가설1의 검증:** <표 7>의 결과를 통해 환경과 구조와의 관계는 부분적으로 지지되었음을 알 수 있다. 가설 1-1의 내용인 환경의 불확실성과 분권화 정도와의 상관관계는 0.05 유의수준에서 정의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 반면, 환경의 불확실성과 공식적 통제 정도간의 관계를 예측한 가설 1-2는 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 따라서 환경의 불확실성과 조직구조와의 관계는 부분적으로만 지지되었다.

**가설2의 검증:** 경영환경과 Porter의 본원적 전략간의 관계를 다루고 있는 가설 2는 지지되었다. <표 7>에서 환경의 불확실성과 차별화전략의 상관관계가 0.222\*로 나타나 환경의 불확실성과 차별화전략간 정의 관계를 예측한 가설 2-1은 지지되었다. 환경의 불확실성과 저원가전략과의 관계를 다루고 있는 가설 2-2도 지지되었다. <표 7>에서 환경의 불확실성과 저원

가 전략의 상관계수는 로 나타나 환경의 불확실성과 저원가전략간에 부의 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 다만, 차별화전략과 분권화 정도간 정의 관계를 설정한 가설 3-1은 <표 7>의 결과를 통해 지지되었다. 상관계수는 0.417\*\*이며, 회귀계수도 0.263\*으로 나타나, 차별화전략과 분권화 정도는 정의 관계를 가지고 있는 것으로 해석할 수 있다.

그러나 차별화전략과 공식적 통제간 부의 관계를 예측한 가설 3-2는 지지되지 않았다. 차별화전략과 공식적 통제 정도간의 상관계수는 0.426\*\*으로 오히려 정의 관계를 보여주고 있고, 회귀계수도 0.284\*\*로 유의한 정의 값을 가지고 있어, 차별화전략과 공식적 통제는 예측과는 반대로 정의 관계를 가진다고 할 수 있다. 따라서 가설 3-2는 지지되지 않았다.

저원가전략과 분권화 정도사이의 부의 관계를 예측한 가설 3-3도 지지되지 않았다. 저원가전략과 분권화 정도간 상관관계는 <표 7>에 제시된 것과 같이 -0.134\*\*로 가설의 예측과 일치하고 있으나, 회귀계



수는 유의하지 않아 가설 3-3은 지지되지 않았다.

저원가전략과 공식적 통제의 정도간 정의 관계를 예측한 가설 3-4는 지지되지 않았다. <표 7>에 제시된 상관계수는 오히려 부의 값을 보여주고 있어 가설 3-4는 기각되었다.

**가설 4의 검증:** 성과가 높은 기업이 경영환경, 경쟁전략 그리고 조직구조의 적합성이 모두 높을 것이라는 가설 4는 지지되었다. 가설 4를 검증하기 위해서 본 연구에서는 T분석을 실시하였다. T분석을 실행하기 위해 표본을 고성과 집단과 저성과 집단으로 분류하고, 집단별 적합성의 차이가 존재하는지를 살펴보았으며, 이에 대한 결과는 아래의 <표 8>와 같다.

#### IV. 결론

본 연구의 결과, 경영환경과 경쟁전략, 경영환경과 조직구조와의 관계에 대한 가설은 지지되었으나, 경쟁전략과 조직구조와의 관계에 대한 세부가설은 대부분 기각되었다. 이는 한국의 기업들은 평균적으로 경영환경에 적합한 경쟁전략과 조직구조는 선택하고 있으나, 경쟁전략에 적합한 조직구조는 선택하고 있지 못하다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 한국의 기업들은 대체로 경영환경에 적응하기 위하여 경쟁전략과 조직구조를 적절히 변화시키고 개선하고 있는 것으로 보인다. 이는 한국의 기업들이 위

<표 8> 성과 집단 유형과 환경, 경쟁전략, 조직구조간 적합성과의 관계(t-test)

		적합성 유형							
		환경-전략-조직구조		환경-조직구조		환경-전략		전략-조직구조	
적합성		고성과	저성과	고성과	저성과	고성과	저성과	고성과	저성과
고성과	저성과	-13.53	-18.21	-3.3	-4.67	-2.90	-3.95	-7.33	-9.58
t값		-2.573**		-2.763**		-1.983**		-1.919**	

\*\* p<0.01

<표 8>는 고성과 집단의 경우 저성과 집단에 비하여 환경-전략-조직구조의 적합성이 높은 것을 보여주고 있다. 또한 환경과 조직구조의 적합성, 환경과 전략의 적합성, 전략과 조직구조의 적합성도 고성과 집단에서 저성과 집단에 비해 높게 나타났다. 이러한 결과는 기업이 높은 성과를 내기 위해서는 경영환경, 경쟁전략, 조직구조 사이의 적합성이 높아야 한다는 것으로 해석할 수 있다.

부경영환경에 대해 중요한 의미를 두고 경영과 관련된 의사결정에 있어 판단근거로 삼고 있다는 해석을 가능케 한다.

둘째, 한국의 기업들은 경영의사결정 판단기준으로서 경쟁전략보다는 경영환경을 우선순위에 두고 있는 것으로 보인다. 실증분석결과, 한국 기업들에서는 전략 문헌이 제시하고 있는 경쟁전략과 조직구조간의 이론적으로 적합한 관계가 관찰되지 않았다. 하지만 이러

한 현상은 한국 기업들이 경쟁전략을 중요시 여기지 않고 있기 때문에 전략실행에 유리한 기업구조를 선택하지 않는다는 것을 의미하는 것이라 보기는 어렵다. 앞서 경영환경과 경쟁전략, 경영환경과 조직구조와의 이론적으로 적합한 관계가 관찰된 것을 고려해 볼 때, 한국 기업들은 경쟁전략보다는 경영환경에 우선순위를 두고 조직구조와 관련된 경영의사결정을 내리는 것으로 유추할 수 있다.

이러한 해석에 따르면, 한국 기업들에 있어서는 조직구조와 관련된 경영의사결정 판단의 우선순위에 있어 환경요인이 전략요인보다 앞서 있기 때문에 만약 기업들이 경영환경에 따라서 기업의 조직구조를 설계할 경우, 기존의 경쟁전략과는 적합하지 않은 선택이 될 가능성이 있다. 가설 3의 실증분석결과에서, 가설의 예측과는 반대로 저원가전략과 공식적 통제의 정도가 부의 관계를 보이고 있고, 차별화전략과 공식적 통제의 정도가 정의 관계를 보이고 있는 것은 기업이 경쟁 전략보다는 경영환경에 적합한 조직구조를 우선적으로 선택하였기 때문일 수 있다.

혹은 기업들이 경영환경변화에 따라 경쟁전략은 변경하였지만 관성(inertia)이 큰 조직구조를 적절히 변경하지 못해 변경된 전략유형과 기존의 조직구조간 적합도가 저하된 결과로도 해석할 수 있을 것이다. 이는 Chandler(1962)의 '구조가 전략을 따른다'라는 명제에 따라서 기업들이 환경에 적응할 수 있는 전략을 먼저 구상한 이후, 조직의 구조를 정렬하는 순서를 밟기

때문에 나타나는 현상으로 해석이 가능하다.

경영환경, 경쟁전략, 조직구조간의 적합성이 성과에 갖는 함의를 검증한 가설 4의 실증분석결과를 고성과 집단이 저성과 집단에 비해 상대적으로 환경과 전략, 환경과 구조, 전략과 구조, 환경-전략-구조 간의 적합성이 높다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과는 기존의 선행연구들과는 다소 차이가 있다. Miller(1988)와 권구혁 외(1992)의 연구를 비롯한 선행연구들에서는 모든 차원의 적합성이 성과에 함의를 갖지 않았다. 이들은 이러한 원인을 외적 적합성과 내적 적합성이 갈등을 일으키고 있기 때문이라고 설명하고 있으며, 따라서 경영환경과 경쟁전략 그리고 조직구조간의 통합적 적합성만이 성과창출에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하고 있다.

본 연구에서는 환경과 전략, 환경과 구조, 전략과 구조, 환경-전략-구조 간의 적합성이 모두 성과에 대한 함의를 갖고 있는 것으로 나타났다. 그러나 각 적합성 유형간의 성과에 미치는 영향력 정도의 차이는 검증하지 못하였다. 환경-전략-구조 간의 적합성을 확보한 기업이 부분적인 적합성만을 이룬 기업보다 성과가 높을 것으로 예측되나, 본 연구에서는 연구표본 및 변수측정의 한계로 인하여 이러한 결과를 검증하지는 못하였다. 향후의 연구에서는 각 적합성 유형간의 성과에 미치는 영향력의 차이를 측정하여, 적합성과 성과간의 함의에 대한 관계를 보다 정밀하게 밝힐 것이 요구된다.

■ References

권구혁, 김범성, 김영조, 임성준(1999), “우리나라 기업의 경영환경, 경쟁전략 및 조직구조의 관계 : 성과에 대한 합의 분석,” 전략경영연구, 2(2): 41-73.

권구혁, 신진교(2003), “전략적 환경적응력과 조직내 부적 적합성이 중소기업의 성과에 미치는 영향,” 중소기업연구, 25(2): 127-153.

박경미, 황재원, 권구혁(2005), “경쟁전략, 조직구조, 정보기술 활용도간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 전략경영연구, 27(2), 113-135.

이장우, 밀러, 우성진, 손종환(1993), “전략-환경 적합과 기업성과: 신기술 및 전통적 기술 배경 아래에서의 상관관계,” 경영학연구, 23(3), 149-172.

이학중 외(편저)(1986), 한국기업의 구조와 전략, 범문사

정구현(1987), 한국기업의 성장전략과 기업구조, 대한상공회의소.

정동섭(2001), “경쟁전략과 조직구조의 관계가 성과에 미치는 영향,” 경성대학교 상경연구, 17(2), 321-340.

현선해(2002), “전략적 의사결정과정의 합리성과 조직환경, 조직구조, 그리고 조직성과간의 관계에 대한 연구: 금융산업과 섬유산업의 연구”, 한국인사관리학회, 인사관리연구, 26(1), 209-242.

Aguilar, F. J.(1967), *Scanning the Business Environment*. New York, NY: Macmillan Co.

Aldrich, H. E.(1979), *Organization and Environment*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Biggadike, R.(1979), "The risky business of diversification," *Harvard Business Review*, 57(3), 103-111.

Bourgeois, L. J.(1980), "Strategy and environment: A conceptual integration," *Academy of Management Review*, 5: 25-39.

Bower J. L.(1970), *Managing the Resource Allocation Process*. Irwin: Homewood, IL.

Burns T. & G. M. Stalker(1961), *The Management of innovation*, Tavistock, London.

Chandler, A. D.(1962), *Strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.

Chang, S. J. & U. Choi(1988), "Strategy, structure and performance of Korean business group," *The Journal of Industrial Economics*, 37, 141-158.

Child, J.(1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice," *Sociology*, 6, 2-22.

Claycomb, C., R.. Germain, and C. Droege(2000), "The effects of of formal strategic marketing planning on the industrial firm's configuraion, structure, exchange patterns, and performance," *Industrial Marketing Management*: 29, 219-234.

Dess, G. G. & D. Beard(1984), "Dimensions of organizational task environments," *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.

- Dess, G. G. & P. S. Davis(1984), "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance," *Academy of Management Review*, 27, 467-498.
- Donaldson, L.(1996), *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*, Sage, London.
- Dowling, M. & J. McGee(1994), "Business and technology strategies and new venture performance: a study of the telecommunications equipment industry," *Management Science*, 40(12), 1663-1677.
- Drazin, R. & Van de Ven, A.H.(1985), "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, 30(40), 514-539.
- Duncan, R. B.(1972), "Characteristic of Organizational Environments and Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Elenkov, D. S.(1997), "Differences and similarities in managerial values between US and Russian managers", *International Studies of Management and Organization*, 27(1), 85-106.
- Fredrickson J. W.(1984), "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions," *The Academy of Management Journal*, 27(3), 445-466
- Galbraith, J. R..(1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Reading MA.
- Galbraith J. R. & R. K. Kazanjian(1986) *Strategy Implementation Structure, Systems, and Process*. West Publishing : St Paul, MN.
- Ginsberg, A.(1984), "Operationalizing organizational strategy: toward an integrative framework," *Academy of Management Review*, 9(3), 548-57
- Ginsberg, A. & N. Venkatraman(1985), "Contingency Perspectives of organizational Strategy: A Critical Review of Empirical Research," *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.
- Govindarajan, V.(1986a), "Decentralization, strategy, and effectiveness for strategic business units in multibusiness organizations," *Academy of Management Review*, 11, 844-856.
- Govindarajan, V.(1986b), "The impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspectives," *Decision Science*, 17, 496-516.
- Govindarajan, V.(1988), "A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanism with strategy," *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.

- Govindarajan, V. & J. Fisher(1990), "Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance," *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Gupta, A. K.(1987), "SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation," *Academy of Management Journal*, 30, 477-500.
- Gupta, A. K. & V. Govindarajan(1984), "Business unit strategy, managerial characteristics at strategy implementation," *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- Gupta, A. K. & V. Govindarajan(1986), "Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications," *Academy of Management Journal*, 29, 695-714.
- Hambrick, D. C.(1983a), "High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach," *Academy of Management Journal*, 26, 687-707.
- Hambrick, D. C.(1983b), "Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types." *Academy of Management Journal*, 26, 5-26.
- Hambrick, D. C.(1985), Strategies for mature industrial product business in J. H. Grant(ed.), *Strategic Management Frontiers*, 320-356, JAI Press, New York.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad(1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Hill, C. W. L. & R. E. Hoskisson(1987), "Strategy and structure in the multiproduct firm," *Academy of Management Review*, 12, 331-341.
- Hoskisson R. E.(1987) "Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy," *The Academy of Management Journal*, 30(4), 625-644
- Hrebiniak, L. G. & W. F. Joyce(1985), "Organizational adaption: strategic choice and environmental determinism," *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.
- Khandwalla, P. N.(1972), "Environment and its impact on the organization," *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313
- Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch(1967), *Organization and environment*, Harvard University Press, Boston.
- Lenz, R. T.(1981), "Determinants of organizational performance: An interdisciplinary view," *Strategic Management Journal*, 2, 131-154.
- Lumpkin, G. T. & G. G. Dess(1995), "Simplicity as a Strategy-Making Process: The Effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance," *Academy of Management Journal*, 38, 1386 - 1407.
- Miles, R. & C. Snow(1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, D.(1986), "Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis," *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.

- Miller, D.(1987a), "The structural and environmental correlates of business strategy," *Strategic Management Journal*, 8, 55-76.
- Miller, D.(1987b), "Strategy making and structure : Analysis and implications to performance," *Academy of Management Journal*, 30, 7-32.
- Miller, D.(1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and Performance implications," *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D.(1992), "External fit versus internal fit," *Organizational Science*, 3(2), 159-178.
- Miller, D. & C. Droge(1986), "Psychological and traditional determinants of structure," *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Miller, D. & P. H. Friesen(1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum," *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D. & P. H. Friesen(1983), "Strategy making and environment: The third link." *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Miler, D. & P. H. Friesen(1984), *Organizations: a quantum view*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Miller, D.(1993), "Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties", *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693-714.
- Mintzberg, H.(1973), "Strategy-making in three modes," *California Management Review*, 16, 44-53.
- Peters, T. J. & R. H. Waterman(1982), *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, New York, Harper & Row.
- Pitts, R. A.(1977), "Strategies and structures for diversification," *Academy of Management Journal*, 20, 197-208.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Ramanujam, V. & P. Varadarajan(1989), "Research on corporate diversification: a synthesis," *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Rumelt, R. P.(1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Boston: Division of Research, Harvard Graduate School Business Administration.
- Schendel, D.E. & C.W. Hofer(1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston. Little, Brown and Company.
- Shortell, S. M. & E. T. Zajac(1990), "Perceptual and archival measures of Miles and Snow strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity," *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
- Snow C. C. and D. C. Hambrick(1980), "Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems," *Academy of Management Review*, 5, 527 - 538.

- Snow, C. C., R. E. Miles, & H. I. Coleman(1992), "Managing 21st century network organization", *Organizational Dynamics*, Winter: 5-19.
- Thompson, J. D.(1967), *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.
- Tushman, M. L. & D. A. Nadler(1978), "Information processing as an integrating concept in organizational design," *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Van de Ven, A. & D. Ferry(1979). *Measuring and Assessing Organization*, New York: Wiley.
- Van de Ven, A. H. & R. Drazin(1985), "The concept of fit in contingency theory", *Research Organizational Behaviour*, 7, 333-365.
- Venkatraman, N. & J. C. Camillus(1984), "Exploring the concept of fit in strategic management," *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.
- Venkatraman, N.(1989), "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence," *Academy of Management Review*, 14, 423-444.
- Walker O. & R. Ruekert(1987), "Marketing's role in the implementation of business strategies a critical review and conceptual framework," *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33.
- Werner, S., Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., Brouthers(1996), "International risk and perceived environmental uncertainty: the dimensionality and internal consistency of Miller's measure," *Journal of International Business Studies*, 27(3), 571-87.
- White, R. E.(1986), "Generic business strategies, Organizational context and performance: An empirical investigation," *Strategic Management Journal*, 7, 217-231.
- Wrigley, L.(1970), *Divisional autonomy and diversification*, doctoral dissertation, Harvard Business School.
- Zaltman, G., R. Duncan & J. Holbek(1973), *Innovations and organizations*, Willey, New York.

## - 부록 -

&lt;표 9&gt; 전략유형과 조직구조의 회귀분석결과

독립변수	전략유형	
	차별화전략	저원가전략
공식적 통제	0.284**	-0.166*
분권화	0.263**	-0.045

\*\* p&lt;0.01, \* p&lt;0.05



# A Study on the Effects of the Fit Among Environment, Strategy, and Organizational Structure on Firm Performance

Sooyoul Chung\*  
Seungyoup Choo\*\*  
Seungbum Suh\*\*\*  
Seong-Joon Limb\*\*\*\*

## Abstract

This study analyzed relationships among competitive strategy, business environment, and organizational structure and the effects of their fit on firm performance. Hypotheses were tested over a sample of 387 domestic companies in 27 different industries.

Empirical results of hypotheses without performance implications showed that most companies in our sample, in accordance to the contingency theory, adopted competitive strategy and organizational structure to fit business environment. On the other hand, in contrast to the contingency theory, the fit between the competitive strategy and organizational structure was not observed in our sample.

In order to test hypotheses involving performance implications, we divided firms in our sample into high-performance and low-performance groups, and investigated the differences in various fit scores between groups. Empirical results showed that high-performance group had better fit scores between competitive strategy and organizational structure; competitive strategy and business environment; business environment and organizational structure; business environment, competitive strategy, and organizational structure; than low-performance group. Such empirical results seemed to confirm predictions of the contingency theory.

**Key words** : environment, competitive strategy, organizational structure, fit, firm performance

\* (First Author), Ph.D. Candidate, Graduate School, Chung-Ang University

\*\* Ph.D. Candidate, Graduate School, Chung-Ang University

\*\*\* Korea Productivity Center

\*\*\*\* (Corresponding Author), Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University