

## 전략적 의사결정의 성과에 관한 연구

- A study on relations between strategic decision-making and its performance -

이 성 호\*  
Lee, Sung-ho

### Abstract

This paper examined whether strategic decision-making are related to its performance, using a empirical study. Variables of strategic decision-making process were procedural rationality, political behavior, and application of information technology, moderating variable was environmental unstability. The findings suggested that relations between strategic decision-making process and its performance was strongly correlated, but environmental unstability was not moderating for its performance.

### 1. 서론

기업환경이 급변함에 따라 기업경영자들은 그들의 전략적 의사결정이 기업의 성과에 커다란 영향을 미친다는 사실을 인식하고 있으나, 의사결정 상황과 의사결정자들의 이해관계에 따라 의사결정그룹에 갈등과 협력이 상존하는 상황에 처하게 된다. 일반적으로 기업의 전략적 문제에 대한 의사결정의 결과인 성과는 의사결정과정에서의 절차의 합리성, 의사결정자들의 자신의 이해추구 정도, 기업이 처한 환경의 안정성 정도, 그리고 의사결정에의 정보기술의 활용 정도에 따라 다르게 나타나고 있다. 전략적 의사결정이 그 성과에 미치는 영향에 관한 선행연구는 다음과 같이 진행되고 있다.

첫째, 전략계획에 관한 연구로서 전략계획 측면과 기업의 성과간의 관계를 밝히기 위한 실증적 연구(Robinson & Pearce, 1983), 전략계획과 조직성과간의 인과성의 방향에 관한 연구(Armstrong, 1982)로서 이들의 관점은 전략계획과 성과간의 관계 및 인과성을 찾으려 시도했다.

둘째, 성과간의 구조적 충돌의 영향에 관한 연구로서 합의에 의한 의사결정 보다도 더 좋은 의사결정을 유도할 수 있는 기법을 찾기 위한 연구이나, 이러한 연구는 전략적 의사결정의 성공에 미치는 영향을 입증하지 못했으며, 그 이유는 환경요인을 고려하지 않고 대부분이 이론연구로 진행되었기 때문이나 실증연구에서도 실질적인 의사결정성과를 평가하기 위한 시도는 진행되지 못했다.(Schweiger, Sandberg &Rechner, 1989).

셋째, 전략적 의사결정방법의 영향에 관한 연구로서 실제 의사결정과정 보다는 주어진 시나리오에 대하여 반응하는 형태로 평가된 전략적 의사결정 방법의 영향에 대한 원형을 찾으려 시도하였고, 이 원형에서는 특별한 의사결정 성과보다는 기업의 성과에 연결시키려 시도하였다. 이 결과로 전반적인 전략적 의사결정과정은 불안정한 상태에 처해 있는 산업에서는 성과와

---

\* 상지대학교 산업공학과

는 부의 상관관계에 있음을 밝혀내었고(Fredrickson & Mitchell, 1984), 안정된 상태에 처해있는 산업에서는 정의 상관관계가 있음을 밝혀 내었다(Fredrickson, 1984).

네째, 컴퓨터 분야 같은 급속하게 변하는 환경에 처해 있는 산업에서의 전략적 의사결정에 관한 연구로서 Eigenhardt & Bourgeois III(1988)가 실시한 연구는 1) 기업성과에 대한 절차적 합리성과 권한위양을 포함한 전략적 의사결정의 측면, 2) 기업성과를 약화시키는 최고경영층내에서의 정치적 행위, 3) 기업성과와 의사결정성과에 관련하여 전략적 의사결정에서의 신속성의 영향을 밝힌바 있다.

다섯째, 의사결정자들의 인구통계적 특성, 개성특성, 인지행태가 성과에 미치는 영향에 관한 연구로서 이들의 연령, 지위, 인지의 복잡성, 위험성향등이 성과에 미치는 영향을 분석한 바 있다.(Hitt & Tyler, 1991)

위에서 언급한 선행연구들은 전략적 의사결정과 의사결정 성과 간에는 어느 정도 관련성이 있음을 제시하고 있으나, 일반적으로 의사결정 성과 자체에 중점을 두기보다는 기업 전체의 성과에 중점을 두고 있다. 이것은 기업성과는 다양한 요인에 함수이기 때문에 문제가 있으며 이로 인하여 의사결정 효과가 가리워질 수도 있다. 그리고 기업성과는 의사결정과정에 의해 영향을 받기도 하지만 반대로 영향을 미칠 수도 있는 것이다. 매우 중요한 것으로서 선행연구들에서 검증된 전략적 의사결정의 성과 모델은 환경의 영향을 고려하지 않고 있다. 그러나 환경은 기업의 성과를 결정함에 있어 전략적 의사결정이 작용하는 상황에서 중요한 역할을 할 수도 있는 것이다. 그러나 이러한 현상만으로는 의사결정과 성과 간에 명확하게 관련성이 있다고 단언하기에는 약간의 문제점을 내포하고 있다. 문헌연구는 의사결정과정과 환경요인이 전략적 의사결정 성과를 결정한다는 점을 제시하고 있으며, 실증연구는 환경이 작용하는 상황에서의 의사결정과정의 영향에 대한 검증을 시도하고 있다.

전략적 의사결정은 전략적 경영에서 가장 흥미로운 주제이며, 많은 연구에서 전략적 의사결정을 기술하고 설명하고 있지만 전략적 의사결정과정이 의사결정의 성과, 즉 전략적 의사결정이 바람직한 결과를 가져오는 정도에 대해서는 확실한 검증이 미흡한 실정이다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 전략적 의사결정과정과 성과간의 관계를 밝혀내기 위하여 상이한 전략적 의사결정과정이 처한 환경에 따라 그에 따른 성과도 다를 것이라는 가정하에 의사결정 성과에 영향을 미치는 요인들을 기술하고, 이들 요인과 성과 간의 미치는 영향에 대하여 실증분석을 실시코자한다.

## 2. 전략적 의사결정의 성과모델

전략적 의사결정의 성과모델을 기업의 전체 성과측면에서 보다는 전략적 의사결정수준에서 고려하는 것이 좋을 것으로 사료된다. 이는 기업성과에 미치는 요인들간의 인과순서를 파악할 수 있고, 의사결정과 그의 결과를 밀접하게 연계시킬 수 있으므로 기업성과에 관한 다양한 측면을 고려할 수 있을 것이다. 중요한 점은 전략적 의사결정 성과로서 전략적 의사결정이 이루어진 후에 경영자에 의하여 설정된 목표를 달성하는 정도를 의미한다. 전략적 의사결정의 성과 모델을 설명하는데 있어서 중요한 문제는 전략적 의사결정을 나타내기 위하여 이용되어진 개념의 정립에 있다. 여기에서는 선행연구를 토대로 전략적 의사결정의 성과모델에 포함된 개념 구조를 정립키로 한다.

1) 절차 합리성 : 절차적 합리성은 조직의사결정에서 중심적인 개념으로 의사결정과정이 전략적 의사결정의 결과에 실질적으로 영향을 미치므로 절차적 합리성은 기업성과에 영향을 미칠 것이다. Dean과 Sharfman(1996)은 절차적 합리성이 전략적 의사결정의 성과에 미치는 영향을 입증한 바 있다. 의사결정과정은 대체로 적절한 조직목적을 달성하도록 지향하며, 의사결정

자들은 다양한 대안들을 연계시키는 정확한 정보에 근거하여 환경제약을 평가하고 이해하려 하기 때문에 절차적 합리성을 의사결정의 개념도구에 포함시키는 것이 좋을 것이다[3].

절차적 합리성은 의사결정 과정이 의사결정에 적절한 정보의 수집과 선택을 함에 있어서 이 정보의 분석에 대한 신뢰도를 포함하는 정도를 의미한다. 절차적이란 용어는 의사결정과정에서 초점을 맞추기 위하여, 그리고 의사결정자의 능력을 강조하고 합리성의 보다 광범위한 개념으로 부터 이 개념을 구별짓기 위하여 이용되어진다[4]. 절차적 합리성은 전략적 의사결정 성과를 촉진시킬 것으로 기대되며, 절차적으로 합리적인 의사결정은 조직목적을 지향하게 될 것이다. 이를 위하여 의사결정자들은 절차적으로 합리적인 의사결정을 보다 효과적으로 만들기 위하여 많은 정보와 지식을 필요로 할 것이다. 의사결정에서 광범위한 정보를 수집하는 경영자는 보다 정확하게 환경조건을 인식할 것이고, 그 결과는 기업성과에 반영될 것이다. 그들의 필요에 따라 분석을 행하고 의존하는 관리자는 그들의 조직과 환경 현실을 조화시키기 위한 효과적인 방법을 개발할 것이다. 합리적인 의사결정모델의 기술적 타당성에 관한 많은 연구에서도 합리성과 의사결정 성과간의 관련성에 관한 증거는 매우 제한적이며[4], Eisenhardt와 Bourgeois III(1988)는 성공기업이 비성공기업 보다도 합리적인 방법을 이용하고 있음을 밝혀 낸바 있다.

2) 정치적 행위 : 정치적 행위는 조직적 의사결정의 한 측면으로서 오랫동안 인식되어졌다. 직능적, 계층적, 전문적, 그리고 인적 요인으로부터 유래된 이해의 차이와 그들 자신의 이해가 추구하는 의사결정의 결과에 영향을 미치기 위하여 다양한 정치적 수법을 이용기 때문에 의사결정자들의 정치적 행위가 의사결정의 과정에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

정치란 개인들 또는 집단들이 자신의 이해를 증진시키거나 보호하기 위한 영항의 의도적 행위, 불확실성 또는 의견 불일치시 자신의 유리한 결과를 얻기 위하여 권력과 다른 자원을 이용하기 위하여 취해진 행동, 또는 조직에서 그들의 지위에 영항을 주는 의사결정에 영항을 미치기 위한 이해자집단들의 노력을 의미한다[4]. 의사결정자들의 정치적 행위가 전략적 의사결정의 성과를 감소시킬 수도 있으므로 전략적 의사결정에 이들의 정치적 행위를 고려해야 한다. 따라서 정치적 의사결정과정은 조직목적을 지향하기 보다는 의사결정자들의 이해와 목적에 집착하기 때문에 완전하고 정확한 정보를 산출하기가 쉽지 않으며 환경제약을 해결하기 위한 시도도 미약할 것이다. 이러한 이유에서 관리자들은 의사결정의 성과를 감소시킬 수 있는 의사결정에 관여할 수도 있는 것이다. Nutt(1993)도 정치와 비성공적 의사결정간의 관계를 제시한 바 있다.

3) 환경 불안정성 : 의사결정과정에서 환경요인은 환경제약을 효과적으로 다루기 위하여 의사결정에서의 그 필요성이 제기되고 있다. 의사결정의 성과를 결정하는 환경의 또 다른 측면은 환경 불안정성이며, 이것은 시장수요와 기술이 일정한 산업계내에서 급속하게 변화하는 정도를 나타낸다[3]. 어느 산업이 불안정성이 높을 때 수요는 급격하게 변동하며, 신기술은 빠른 속도로 도입되나, 불안정성이 낮을 때는 수요와 기술은 자주 변하지 않는다. 이에 따라서 환경 불안정성은 전략적 의사결정과정의 합리성과 의사결정의 성과간의 관계에 영항을 미칠 것으로 기대된다.

환경변화에 관한 정보처리 수단으로 인하여 절차적 합리성은 불안정 환경에서 가장 중요한 요인이 되고 있다[4]. 불안정 환경에서 환경의 동향과 제약에 관하여 체계적으로 정보를 수집, 분석하지 못하는 관리자들은 어려운 상황에서 그들 조직을 이끌게 되나, 안정적 환경의 관리자는 그들의 환경을 이미 이해 내지 경험을 하기 때문에 효과적인 선택을 하기 위한 정보수집과 분석이 덜 요구되어질 것이다. 이것은 고도로 빠르게 변하는 환경에 있는 성공한 기업은 합리적 방법을 이용하며[5], 성공한 기업들은 성공하지 못한 기업 보다 환경이 불확실할 때 추가적인 정보수집을 더 많이 요구하고[2], 환경이 역동적일 때 환경에 대하여 보다 많은 분석을 행한다[13]는 사실을 뒷받침해준다. 매우 혼란스런 환경에서 합리적 절차와 성과간에는 강한 상

관관계가 있으나, 덜 혼란스런 환경에서는 그렇지 않다고 알려져 있다.

4) 정보기술 : 정보기술은 기업조직에게 매우 중요한 역할을 하게 되며, 이의 전략적 이용은 기업조직에게 새로운 기회를 제공해 주고 있다. 또한 정보기술은 조직확장, 조직의 재구축화의 도구로서 작용하여 의사결정모델 구조에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[14]. 정보기술은 사업 포트폴리오 전략, 경쟁전략, 내적 전략과 같은 분야에서 기업의 전략적 의사결정에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[17]. 그리고 정보기술이 최고경영층에 미치는 효과에 대해서 Leavitt와 Whisler(1985)는 이들의 업무를 본질적으로 변화시킬 것으로 예견하고 있다. 그 변화 내용은 ① 기술혁신과 급변하는 환경에 대응하기 위한 전략에 중점을 두게 되며, ② 업무의 전과정에 대한 시뮬레이션이 가능하게 되고, ③ 불확실한 상황에 대하여 더욱 능동적인 자세를 견지하게 될 것이고, ④ 복잡한 의사결정 문제와 창조적인 활동에 노력을 경주하게 된다는 것이다.

정보기술은 기업의 의사결정과 생산방식을 바꾸어 놓을 뿐 아니라 산업사회의 전반에 걸쳐 커다란 영향을 미치고 있다. 정보기술의 전략적 활용은 1980년부터 활발하게 논의되고 있으며, 특히 정보기술을 기업의 전략적 사업에 대한 의사결정에의 활용과 정보기술 자체의 전략적 활용을 연계시키는 문제에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다. 이의 배경에는 정보기술의 발달로 정보에 대한 비전문가들도 용이하게 정보기술을 활용할 수 있게 되었으며, 경영여건의 변화로 인하여 정보기술의 필요성에 대한 요구가 점증하고 있기 때문이다. 일반적으로 정보기술 자원 전략에 관해서는 많은 관심을 기울이고 있으나, 전략과 의사결정, 의사결정과 정보기술의 제휴에 관해서는 그 중요성을 인식하지 못하는 경우가 많다. 정보기술을 이용한 의사결정의 결과가 반드시 기업에 긍정적인 영향을 미치는 것은 아니나, 정보기술의 지속적인 발전으로 인하여 변화하는 환경에 적응할 수 있도록 의사결정과정에서 시간과 비용의 제약조건을 완화시킬 수 있도록 도와줄 수 있을 것이다.

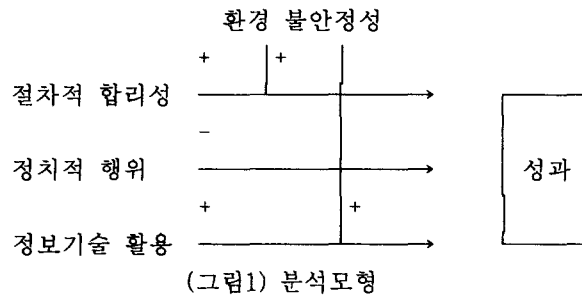
정보기술의 전략적 활용 문제는 정보기술이 경쟁에 미치는 영향을 산업구조의 변화, 경쟁우위의 실현, 신사업의 창출에 까지 영향을 미치고 있으며[18], 경쟁우위를 위하여 정보기술을 활용기회로 개발하기 위한 도구로서 고객자원 수명주기(customer resource lifecycle)모델도 제시되고 있다[10]. 또한 정보기술에 의하여 고객에게 제공되는 제품이나 서비스에 가치를 부가하여 경쟁우위를 얻기 위한 기회를 파악하기 위하여 전략대안 매트릭스도 제시되고 있다[21].

5) 전략적 의사결정의 성과 : 기업이 중요한 문제에 대한 전략적 의사결정의 결과인 성과는 다양하게 측정할 수 있으나, Wiseman과 MacMillan(1984)은 차별화, 원가, 혁신, 성장, 제휴우위로 Porter와 Miller(1985)의 성과를 수정하여 제시하고 있다. 차별화는 기업의 제품이나 서비스가 경쟁자와 현저히 구별되거나 경쟁자의 차별화된 우위를 감소시킨 정도를 나타내며, 원가는 기업의 원가, 공급자의 원가, 구매자의 구매비용 등의 절감, 또는 경쟁자의 원가상승의 정도를 의미한다. 혁신은 동종산업내에서 근본적인 변화를 야기할 수 있는 제품 또는 공정의 도입 정도를 의미하고, 성장은 양적, 지역적 확장, 통합, 제품계열 또는 진입 다양화 등을 의미한다. 그리고 제휴는 마케팅 협정강화, 합작체결 또는 취득 등을 의미하고 있다.

### 3. 연구의 설계

#### 1) 분석모형

전략적 의사결정의 성과를 분석하기 위한 분석모형은 선행연구의 Dean과 Sharfman(1996)의 분석모형을 수정하여 다음과 같은 모형을 설정한다.



전략적 의사결정에 있어서 의사결정 절차의 합리성은 전략적 의사결정의 결과인 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 그러나 의사결정과정에서 의사결정자들의 정치적 행위는 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 또한 환경 불안정성은 절차적 합리성이 성과를 미치게 될 때 어떠한 형태로든 이들간의 영향을 조절하게 될 것이다. 그리고 산업상황에 따라 전략적 의사결정 과정과 그 성과에는 차이가 있을 것이다. 이러한 내용을 검증하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

가설 1 : 절차적 합리성은 전략적 의사결정의 성과와 정의 상관관계에 있을 것이다.

가설 2 : 정치적 행위는 전략적 의사결정의 성과와 부의 상관관계에 있을 것이다.

가설 3 : 환경 불안정성은 절차적 합리성 또는 정보기술 활용과 전략적 의사결정의 성과간의 관계를 조절할 것이다.

가설 4 : 산업상황에 따라 전략적 의사결정 과정과 성과에는 차이가 있을 것이다.

## 2) 변수와 척도

1. 절차적 합리성 : 의사결정자들이 의사결정과정에서 합리적인 방법으로 의사결정에 필요한 정보를 수집, 분석하여 신뢰성이 높은 정보에 의하여 의사결정을 하기 위한 준비과정을 의미하는 것으로 절차적 합리성을 Dean과 Sharfman(1996)이 이용한 5개의 문항(① 의사결정을 위한 광범위한 정보추구, ② 의사결정전에 정보의 분석, ③ 의사결정에서 계량적 분석기법의 중요도, ④ 의사결정에 가장 중요한 영향을 주는 과정에 대한 명세화, ⑤ 중요정보에 대한 주의와 부적절한 정보의 무시)에 대하여 리커트형 7점척도로 측정한다.

2. 정치적 행위 : 조직의 의사결정에 있어서 의사결정자 개인들 또는 집단들이 자신의 이해를 증진시키거나 보호하기 위하여 의도적으로 의사결정과정에 영향을 미치는 것으로 의사결정에서의 정치적인 행위를 Dean과 Sharfman(1996)이 이용한 4개의 문항(① 의사결정자 자신의 목적에의 관심, ② 의사결정에서 각자의 이해와 선호에 대한 개방, ③ 의사결정자간의 권한과 영향력에 의한 의사결정 정도, ④ 의사결정이 의사결정자간의 협상에 영향을 받는 정도)에 대하여 리커트형 7점척도로 측정한다.

3. 환경 불안정성 : 의사결정자들은 환경 불안정성이 높을수록 의사결정에 필요한 정보를 더 많이 수집하고, 분석하게 되며 이러한 환경 불안정성 정도는 전략적 의사결정의 성과에 영향을 미치게 될 것이다. 환경의 불안정성을 경쟁의 다면성, 경쟁의 격화 그리고 산업의 위축에 의해 제기되는 위협의 정도란 측면에서 King과 Sabherwal(1992)이 이용한 5개의 문항(① 심한 가격 경쟁체제에 의해 제기된 위협, ② 제품품질 또는 신제품면에서 제기된 위협, ③ 제품시장의 위축, ④ 노동력 및 자재공급부족 측면에서 제기된 위협, ⑤ 정부간섭에서 제기된 위협의 심각성 정도)에 대하여 리커트형 7점척도로 측정한다.

4. 정보기술 활용 : 기업환경이 급변하는 상황에서는 의사결정자들이 전략적 의사결정의 성과를 높이기 위한 수단으로 필요한 정보기술을 이용하게 되며, 정보기술은 이미 언급한 바와 같이 의사결정모델 구조에도 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 정보기술 활용은 기업전략수준에서 Parsons(1983)이 이용한 5개 문항(① 산업동향 파악, ② 경쟁업체 분석, ③ 고객기호변

화 파악, ④ 투입요소 획득, ⑤ 제품기술의 개발)에 대하여 리커트형 7점척도로 측정한다.

5. 전략 성과 : 전략적 의사결정에 따른 성과는 기업의 전반적인 성과와 맞물려 있기 때문에 전략적 의사결정의 성과만을 분리하여 측정하기가 용이하지 못하다. 본 연구에서는 전략 성과를 Wiseman과 Macmillian(1984)이 제시한 차별화, 원가, 혁신, 성장, 제휴우위 중에서 차별화와 제휴성과는 측정하기가 어렵기 때문에 원가, 혁신, 성장의 세문항을 전략적 성과로 간주하여 리커트형 7점척도로 측정한다.

3) 조사방법 및 자료의 처리

본 연구의 표본기업은 제조업중에서 중견기업과 대기업이며, 기본적인 자료의 수집은 설문지를 이용하여 기업의 전략적 의사결정에 참여할 위치에 있는 응답자에 대하여 우편회수법에 의하여 조사가 이루어졌다. 총521매의 설문지 배포되었으나 194매가 회수되었고, 응답에 문제가 있는 10매를 제외한 184매가 실제분석에 이용되었다.

실증분석은 설문문항에 대하여 신뢰성을 검토한 후, 자료를 분석에 적합하게 변형시켜 가설의 검증에 이용한다. 측정변수에 대한 신뢰성분석의 결과는 <표 1>에서와 같이 절차적 합리성 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 .4199로 이들 5개 문항을 그대로 분석에 이용하는 것은 적절치 않기 때문에 Dean과 Sharfman이 제시한 5개 문항 중에서 '중요정보에 대한 주의와 부적절한 정보의 무시'의 문항을 제거시키면 Cronbach's  $\alpha$ 값이 .6664로 개선되므로 나머지 4개문항만을 분석에 이용하였다. 또한 정치적 행위변수의

<표 1> 신뢰성 분석결과

변 수	Cronbach' $\alpha$	문항제거 후 Cronbach' $\alpha$
절차적 합리성	.4199	.6664
정치적 행위	.4985	.7145
환경 불안정성	.8233	
정보기술 활용	.8570	
효과성	.7865	

Cronbach's  $\alpha$ 값이 .4985로 이들 4개 문항을 그대로 분석에 이용하는 것은 적절치 않기 때문에 Dean과 Sharfman이 제시한 4개 문항 중에서 '의사결정자 자신의 목적에의 관심'의 문항을 제거시키면 Cronbach's  $\alpha$ 값이 .7145로 개선되므로 나머지 3개 문항만을 분석에 이용하였다. 그러나 환경불안정성, 정보기술 활용, 전략 성과에 대한 Cronbach'  $\alpha$ 값이 각각 .8233, .8570, .7865로 분석에 이용할 수 있는 적절한 수준이므로 이들 변수들의 문항은 그대로 실증분석에 이용기로 한다. 그리고 이들 5개변수에 대한 자료의 변환은 각각 변수의 총합을 변수의 문항수로 나눈 값을 상관분석과 회귀분석, 그리고 분산분석에 이용한다.

4. 실증분석 결과

1) 가설 1, 2 : 전략적 의사결정 과정의 절차적 합리성과 전략적 의사결정의 성과 간의 상관관계는 <표 2>에서와 같이 상관계수 .4075로 유의 수준 .001에서 약한 정의 상관관계에 있었으며, 이는 선행연구에서와 같은 결과를 나타냈다. 또한 의사결정자들의 정치적 행위와 성과간의 상관계수는 .5005로 유의수준 .001에서 강한 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, 선행 연구에서는 부의 상관관계가 있는 것으로 알려져 있다.

<표 2> 성과와의 상관관계

변 수	절차적 합리성	정치적 행위	환경 불안정성	정보기술 활용
성 과	.4075**	.5005**	.1444	.6804**

\*\* p < .001

<표 3> 전략적 의사결정의 성과에 대한 다중회귀분석 결과

단 계	독 립 변 수	b	s.e(b)	β	t	sign. of t
1	정보기술 활용	.655	.077	.674	8.477	.0000
	절차적 합리성	-.020	.092	-.219	-.219	.826
	정치적 행위	.035	.102	.033	.351	.726
Adj. R <sup>2</sup> = .461 Regression F(df 3,177) = 52.491, sign. F = .000						
* 절차적 합리성-성과간의 관계에 관한 환경 불안정성의 조절효과						
2	환경 불안정성	.141	.064	.122	2.217	.027
3	절차적 합리성 × 환경 불안정성	.017	.067	.091	.266	.790
	Adj. R <sup>2</sup> = .463 Regression F(df 5,173) = 31.752, sign. F = .000					
* 정보기술 활용-성과간의 관계에 관한 환경 불안정성의 조절효과						
3	정보기술 활용 × 환경 불안정성	.020	.058	.111	.345	.730
Adj. R <sup>2</sup> = .463 Regression F(df 5,173) = 31.770, sign. F = .000						

( df : 177, 173은 무응답 때문임 )

2) 가설 3 : 절차적 합리성이 전략적 의사결정의 성과에 영향을 미칠 때, 환경 불안정성은 이들 영향간을 조절할 것이고, 정보기술 활용도 이들 영향간을 조절할 것이다. 이를 검증하기 위하여 체계적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시한 결과는 <표 3>과 같다. 이를 위한 체계적 회귀분석은 먼저 절차적 합리성, 정치적 행위, 정보기술 활용을 투입시켜 회귀분석을 실시한 후, 2단계로서 독립변수에 환경 불안정성을 투입시켜 회귀분석을 실시하고, 3단계에는 환경 불안정성과 절차적 합리성의 곱을 추가적으로 투입하여 환경 불안정성이 절차적 합리성과 성과간에 영향을 미치는가를 확인하며, 또한 환경 불안정성과 정보기술 활용의 곱을 투입시켜 정보기술 활용과 성과간에 미치는 영향을 확인한다.

첫째, 환경 불안정성이 전략적 성과에 미치는 직접효과(t= 2.217, p< .05)는 있었으나, 절차적 합리성과 환경 불안정성의 상호작용에 의한 효과(t= .266, p= .790)는 없는 것으로 나타났다.

둘째, 정보기술활용과 환경 불안정성의 상호작용에 의한 효과( $t = .345, p = .730$ )도 없는 것으로 나타났다.

가설 4 : 산업상황에 따라 전략적 의사결정과정과 성과는 차이가 있을 것이다. 본 연구에서는 산업상황을 신생산업, 성장산업, 성숙산업, 쇠퇴산업으로 분류하여 이에 따른 차이를 살펴보고자 한다. 먼저 응답기업의 산업상황은 <표 4>와 같다.

<표 4> 산업상황

산업상황	업체(수)	비율(%)
신 생	72	39.1
성 장	48	26.1
성 숙	60	32.6
쇠 퇴	0	2.2

( 무응답 : 4 )

산업상황에 따른 차이분석은 응답기업 중 쇠퇴산업이라고 응답한 기업이 없었기 때문에 산업상황을 신생산업, 성장산업, 성숙산업으로 분류하여 전략적 의사결정과정과 성과에 대한 차이를 분산분석을 이용하여 실시한 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 산업상황에 따른 분산분석 결과

분 야	산업상황	평 균	F	F prob.	Scheffe 사후검증
절차적 합리성	신 생	4.276	9.230	.000	(2,3) (1,3)
	성 장	4.291			
	성 숙	4.872			
정치적 행위	신 생	4.413	11.956	.000	(1,3) (2,3)
	성 장	4.444			
	성 숙	5.111			
정보기술 활용	신 생	3.940	9.472	.000	(1,3)
	성 장	4.091			
	성 숙	4.673			
환경 불안정성	신 생		.164	.848	
	성 장				
	성 숙				
성과	신 생	4.027	5.484	.004	(1,3)
	성 장	4.243			
	성 숙	4.600			

산업상황에 따라서 절차적 합리성, 정치적 행위, 정보기술 활용, 성과에는 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났으며, 신생, 성장, 성숙산업 순으로 높게 반응하고 있었으나, 환경 불안정성은 산업상황에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

### 5. 결론

본 연구는 전략적 의사결정이 성과에 영향을 미칠 때 절차적 합리성, 정치적 행위, 정보기술의 활용이 어떠한 영향을 미치며, 이러한 상황에서 기업이 처한 환경의 불안정성이 절차적 합리성, 정보기술 활용과 성과 간의 관계에 어떠한 영향을 미치며, 산업이 처한 위치 즉, 신생, 성장, 성숙산업에 따라 의사결정과정과 성과에 차이가 있는가를 분석하였으며, 그 결과를 요약하면 다음과 같다.



첫째, 전략적 의사결정과정과 성과간의 상관관계는 정보기술 활용, 정치적 행위, 절차적 합리성 순으로 높게나고 있어서 전략적 의사결정과정에서의 정보기술 활용의 중요성이 강조되고 있으며, 의사결정자들의 이해가 정치적 행위로서 의사결정과정에 반영되고 있는 것으로 사료된다.

둘째, 환경 불안정성은 전략적 의사결정의 성과에 직접적으로 영향을 미치고 있으나, 절차적 합리성과의 상호작용에 의한 효과와 정보기술 활용과의 상호작용에 의한 효과는 없는 것으로 나타나고 있어서 환경 불안정성 정도는 의사결정자들이 의사결정과정에 고려하나, 이를 해결하기 위하여 절차적 합리성을 개선하거나 정보기술을 보다 더 많이 활용하는 방안을 강구하지는 않는 것으로 사료된다.

셋째, 산업상황에 따라 절차적 합리성과, 정치적 행위, 정보기술 활용에 차이가 있었으며, 성과에도 차이가 있는 것으로 나타나고 있었고, 신생, 성장, 성숙산업 순으로 높게 반응하여 산업수명주기에 따른 경험의 결과가 의사결정과정과 성과에 반영되고 있는 것으로 사료된다.

본 연구의 결과의 일반화와 해석에는 조사대상업체에 대한 심층면접 보다는 주로 우편에 의한 설문조사방법에 의해 조사가 이루어진 관계로 응답자들의 설문내용에 관한 인식의 차이, 임의적인 기존의 분석모델과 변수의 변경, 그리고 다년간의 횡단적 연구가 요구되나 일정시점에서의 정적 자료에 의존하였다는 문제점을 가지고 있으며, 향후의 연구에서는 이들을 고려해야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

1. Armstrong, J. S., "The value of formal planning for strategic decisions", *Strategic Management Journal*, Vol.3, 1982, pp.197-211.
2. Daft, R. A., & Sormunen, J., & Parks, D., "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, pp.129-139.
3. Dean, J. W., & Sharfman, M. P., "The relationship of procedural rationality and political behavior in strategic decision-making", *Decision Science*, Vol.24, 1993, pp.1069-1083.
4. Dean, J. W., & Sharfman, M. P., "Does Decision Process matter? : A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, 1996, pp.368-396.
5. Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J., "Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Towards a midrange theory", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988, pp.737-770.
6. Eisenhardt, K. M., "Strategic decision making", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp.17-37.
7. Fredrickson, J. W., "The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observation, future decisions", *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.3, 1984, pp.445-542.
8. Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R., "Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.2, 1984, pp.399-423.

9. Hitt, M. A & Tyler, B. B., "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, pp.327-351.
10. Ives, B., & Learmonth, G. P., "The Information System as a Competitive Weapon", *Communications of the ACM*, Vol.25, No.12, Dec. 1984, pp.1193-1201.
11. King, W. R., & Sabherwal, R., "The factors affecting strategic information systems applications : An empirical assessment", *Information & Management*, Vol.23 ,1992, pp.213-222.
12. Leavitt, H. J., & Whisler, T. L., " Management in the 1980's", *Harvard Business Review* , Vol.36, No.6, Nov./Dec., 1985, pp.21-32.
13. Miller, D., & Friesen, P. H., "Strategic-making and environment: The third link", *Strategic Management Journal*, Vol.4, 1983, pp.221-235.
14. Morecroft, J. D. W., "Strategic Support Models", *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, pp.3-10.
15. Nutt, P. C., "The formulation processes and tactics used in organizational decision making", *Organization Science*, Vol.4, 1993, pp.226-251.
16. Robinson, R. B., & Pearce, J. A., " The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations", *Strategic Management Journal*, Vol.4, 1984, pp.197-207.
17. Parsons, G. L., "Information Technology: A new competitive weapon", *Sloan Management Review*, Fall 1983, pp.3-14.
18. Porter, M. E., & Miller, V. E., "Technology and Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, July/Aug. 1985.
19. Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L., "Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making", *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.4. 1989, pp.745-772.
20. Wiseman, C., *Strategic Information System*, Irwin, 1988.
21. Wiseman, C., & Macmillan, I. C., "Creating Competitive Weapons from Information System", *The Journal of Business Strategy*, Vol.5, No.2, 1984, pp.42-49.