

기업의 구조조정과 마케팅성과에 관한 모형연구

김경훈* · 강징식**

< 요약 >

본 연구에서는 구조조정, 특히 다운스케일링(downscaling)이 마케팅성과에 미치는 영향을 구체적으로 설명할 수 있는 연구모형을 도출하는 것을 주요 목적으로 하였다. 이러한 연구주제는 1999년에 발표된 김경훈 등(1999)의 구조조정과 마케팅성과간의 관계에 관한 연구에서 시도되어진 단편적인 가설검정수준을 한 차원 넘어서서 구조조정관련 변수들이 마케팅성과와 어떻게 유기적으로 상호작용 하는가를 파악하는데 그 의의가 있다.

본 연구의 연구모형 및 가설검정을 위하여 LISREL분석이 사용되었다. 실증분석결과에 의하면 인력감소, 사전구조조정 경험, 변화에 대한 저항정도가 구조조정전략 실행강도에 영향을 미치며, 이는 다시 관리적 강도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 관리적 강도는 마케팅성과에 영향을 주는 요인으로 발견되었다. 그리고 연구결과를 이용한 실무적 시사점이 제안되었다.

I. 서 론

우리나라 기업들이 90년대 말 IMF상황을 겪을 수밖에 없었던 이유를 고찰해 보면 다음과 같다. 우리나라 기업들은 주로 외형확대에 주력해 왔으며, 이러한 외형위주의 경영은 비효율적인 자본투자와 높은 금융비용 부담을 초래하였고 결과적으로 경쟁력을 약화시킨 원인으로 지적되었다. 이와 같이 기업의 방만한 경영으로 인하여 관리역량 및 핵심기술의 수준이상으로 사업을 확대함으로써 최고경영층의 개별사업에 대한 이해도가 저하되었다. 그 결과로 제한된 자원을 분산투자하게 되었으며 어느 한 사업분야에서도 경쟁력 창출이 어렵게 되었던 것이다. 이로 인해 기업의 수익성 저하가 초래되었으며, 최고경영층의 현장 장악력이 더욱 낮아졌고 지원인력(staff)이 비대해지게 되었다.

21세기에 펼쳐질 치열한 국제경쟁에서 기업이 빠른 시일 내에 경제난국을 극복하기 위해서는 과거 고도 성장기에 추구해왔던 사업다각화와 같은 전략은 재고되어야 하며, 향후 지속될 것으로 예상되는 재무적으로 불확실한 환경에서 기업이 생존하고 발전하기 위해서는 빠른 시일내에 사업구조의 틀을 다시 짜야 할 필요성이 있다. 그리고 남보다 확실히 잘 할 수 있는 사업에 선별적으로 집중투자 하지 않으면 생존하기 어려운 것이 현실이다. 이제는 기업생존을 위한 조건으로 기업의 구조조정은 필수적

본 연구는 국립창원대학교 학술진흥재단 연구비로 수행되었음.

* 국립창원대학교 경영학과 부교수

** 대기정밀공업(주) 대표이사

이며 선택과 집중을 통해 핵심주력사업에 경영자원을 집중시켜 경쟁우위를 확보하고 적자사업이나 한계사업은 매각 또는 정리를 해야 할 것이다.

과거 기업의 구조조정에 관한 논문을 고찰한 결과 외국의 경우, Bowman과 Singh(1993)의 기업구조조정, Bethel과 Liebeskind(1993)의 기업구조조정의 효과, Johnson, Hoskisson과 Hitt(1993)의 구조조정에 대한 최고경영자의 관여도, Hurry(1993)의 글로벌경제에서 구조조정, Zajac과 Kraatz(1993)의 구조조정의 선행변수, Robins(1993)의 조직의 구조조정 전략, Johnson(1996)의 기업구조조정의 결과, 그리고 Legatski(1997) 등의 기업구조조정에 대한 연구가 있었고, 우리나라의 경우 기업의 구조조정에 대한 연구는 매우 열악한 상태이나, 구조조정의 한 기법인 리스트럭처링, 다운사이징, 벤치마킹, 그리고 리엔지니어링 등 구조조정 제기법에 대한 이론적인 접근이나 사례연구는 상당히 있는 편이다.

그래서 본 연구에서는 구조조정이 마케팅성과에 미치는 영향을 더욱 구체적으로 설명할 수 있는 연구모형을 도출하는 것을 주요 목적으로 하였다. 이러한 연구주제는 1999년에 발표된 김경훈 등(1999)의 구조조정과 마케팅성과간의 관계에 관한 연구에서 시도되어진 단편적인 가설검정수준을 한 차원 넘어서서 구조조정관련 변수들이 마케팅성과와 어떻게 유기적으로 상호작용 하는가를 파악하는데 그 이론적 의의가 있다고 할 수 있다.

특히 본 연구에서는 구조조정의 한 방법인 다운스케일링(downscaling)을 중심으로 하여 기업의 마케팅성과와의 관계를 고찰하는 것은 실무적으로 기업의 구조조정 성공 여하에 따라 얼마나 기업의 마케팅성과에 영향을 주는지를 분석하여 기업의 구조조정 시 적용하는 것도 대단한 가치가 있을 것으로 사료된다.

본 연구의 목적은 국내기업의 구조조정과 마케팅성과간의 관계에 관한 연구모형을 도출하는 것이다. 이러한 연구모형의 실증적 검정결과를 이용하여 기업의 마케팅성과를 최대화할 수 있는 기업의 구조조정전략을 도출 할 수 있을 것으로 기대된다.

II. 구조조정의 의의 및 영향변수

1. 구조조정의 의의

선진국에서도 구조조정에 관해서 상당한 과거연구가 실시되었음에도 불구하고 기업과 주주들에게 미치는 구조조정의 결과에 관해서 명확하게 설명되지 않고 있다. 이러한 이유는 구조조정이 매우 복잡하며 다차원적인 현상이기 때문이라고 할 수 있다. 즉, 구조조정의 의의를 한마디로 정의하기는 어려우나 포트폴리오 구조조정, 재무구조조정, 그리고 조직구조조정으로 구분하여 설명할 수 있다.

첫째, 포트폴리오 구조조정은 Bowman과 Singh(1993)의 연구에 의하면 포트폴리오 구조조정은 합병과 자산포기 거래를 통해 사업라인을 재배열하는 것이라 하고 있다. Hurry(1993)는 기업의 사업 포트폴리오에서 변화라는 관점에서 구조조정을 해석하고, 기업평가의 공식 즉, 실질적 전략을 선택할 때 투자관점에서 구조조정을 해석하였다. 그리고 기업관여의 장래 재할당의 결과를 가져오면서 미국과 일본 기업간의 전략적 결연이 실질 전략적 선택으로 해석될 수 있다고 주장하였다.

Cannela와 Hambrick(1993)은 기업합병 후에 관리자 이직이 합병된 기업에게 어떠한 영향을 끼치는지를 탐구했는데, 합병후 중역 이사의 이직은 합병된 기업의 낮은 성과와 관련이 있으며 합병 후 관리자가 합병의 성공에 중요한 결정요소임을 발견하였다.

Johnson, Hoskisson, Hitt(1993)는 구조조정에서의 기업 이사회역의 역할에 관하여 연구하였다. 이들의 구조조정 연구는 경영관리 결정과 성과에 대한 통제가 전략에 대하여 효과적으로 묶여있지 않을 때, 기업에 있는 경영관리 자산이 상대적으로 낮을 때 구조조정에서 이사회와의 관련이 더욱 높다는 것을 발견하였다.

둘째, 재무구조조정은 Bowman과 Singh(1993)은 재무구조조정은 기업의 부채에 대해 높은 이자의 압력이 관리자로 하여금 핵심사업에 초점을 두도록 하여 현금흐름을 낭비하지 않게끔 하는 것이라 하였다.

조동성(1998)에 의하면 기업이 경쟁력을 가지기 위해서는 미래의 지속적인 현금유입이 보장되어야 하며, 기업이 성장하는데 필요한 투자재원이 적기에 조달되어야 하고, 이를 위해서는 금융기관이 신뢰할 수 있는 재무구조를 가져야 하는 것이다. 기업의 경영상태가 양호하다는 것을 꾸준히 현금이 유입될 확실한 원천을 보유하고 있어야 됨을 의미한다. 그런데 기업의 경영활동 가운데, 현금이 유입되는 방법은 수없이 많이 있으며, 제품을 판매한 판매대금, 증권시장에서 자금확보, 은행으로부터 차관 등을 통해 조달할 수 있다. 즉, 어떻게든 지속적인 현금유입이 될 수 있는 방안을 마련해야 된다고 주장하였다.

셋째, 조직구조조정은 Zajac과 Kraatz(1993)는 조직구조조정은 조직의 축소 및 재배치를 의미한다고 주장하였다. Hannan과 Freeman(1984)은 일반적으로 구조조정은 분열적이기 때문에 기업실패율을 증가시킨다고 주장했다. 이 선상의 주장들이 Amburgey, Kelly, Baarnett(1990)에 의해 연구되었는데 이들은 변화는 분명히 기존의 시행들을 파괴할 것이기 때문에 위험하다고 주장하였다. 이들이 주장하는 파괴는 친숙한 '관례'를 포기하는 것이기 때문에 기업의 자질능력의 손실을 동반할 수밖에 없다는 것을 발견했다.

그리고 조동성(1998)은 조직구조조정에는 조직을 통폐합하거나 팀제를 도입하는 등의 수평적 조직구조조정, 의사결정단계를 축소하는 수직적 조직구조조정을 고려할 수

있다. 또한 조직유형을 기능별 및 사업부 조직에서 전략사업단위 조직, 문화사업단위 조직, 매트릭스 조직, 정보화 시대에 적합한 신조직으로 변환해 가는 과정까지도 포함 된다고 하였다.

2. 구조조정의 방법

구조조정은 조직의 효율성, 생산성, 그리고 경쟁력을 개선하기 위한 조직 인력의 규모, 비용구조, 업무흐름 등에 변화를 가져오는 조치들을 말할 수 있으며, 특히 기업에 불필요하게 붙어온 군살은 없는지, 과도한 기구팽창은 없었는지, 필요이상의 인력을 수용하고 있는지를 과학적으로 검토 분석하여 기구축소 및 감원을 기도하는 경영정책을 말한다. 이러한 구조조정을 효율적으로 수행하기 위해 다운스케일링과 다운스코핑 기법이 사용되고 있으며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 다운스케일링(Downscaling)

다운스케일링은 Legatski(1997)에 의하면 잉여자원의 과잉축적으로 인하여 경쟁력이 저하되었을 때 이와 관련한 문제의 시정을 의도하는 것이다라고 정의하고 있다. 다운스케일링 전략은 두 가지 차원으로 구분하여 설명할 수 있다. 첫째, 다운스케일링 전략이 광범위하게 혹은 좁게 집중되어 있는 정도의 범위, 둘째, 다운스케일링 전략에 있어서 기업활동의 재설계를 요구하는 정도로 구분된다.

그리고 다운스케일링 대상은 기업활동의 규모를 감소하고자 하는 기업은 축소하거나 다른 혼합된 서비스를 변경하게 된다(Whetton 1981). Kozloski(1993)는 다운스케일링에서 첫 번째 단계는 대상을 선택하는 것이며, 그 대상은 부서간에서 세분위치까지의 연속선에 놓고 설명된다고 주장했다. 즉 부서간에서 세분대상 쪽으로 갈수록 집중화된 다운스케일링 전략 사용함을 의미한다. 다운스케일링 전략의 두 번째 차원은 복잡성이 낮은 업무에서 중간정도의 복잡성, 그리고 높은 복잡성으로 연결되는 선상에 있다고 보고 있다. 즉, 기술 재설계는 업무 재설계보다 더 복잡한 것으로 해석된다.

2) 다운스코핑(Downscoping)

다운스코핑(downscoping)은 Legatski(1997)에 의하면 '탈다각화(de-diversification)', 재집중화, 자회사주식의 배분(spin-off), 매각(sell-off), 분할(split-ups)등을 통하여 기업의 다각화된 범위를 능률적으로 만드는 과정을 말한다. 김정호, 김용렬(1999)은 기업의 다운스코핑하는 이유를 다음과 같이 들고 있다. 첫째, 기업이 참여하고 있는 사업부문의 수가 너무 많아지면 각 사업부의 복잡성 때문에 효과적인 관리가 그만큼 어려워지기 때문이다. 둘째, 기업이 참여하고 있는 사업부문 수가 많아지면 사업부 사이에 기술이전이나 자원공유 등과 관련하여 긴밀한 협조가 필요함에도 이러한 잘 이루

어지지 않는 경우가 많기 때문이다. 셋째, 사업부문 다각화 자체가 기업의 수익률을 향상시키려는 목적에 의해 이루어지지 않기 때문이라고 주장하고 있다.

그리고 Hill 등(1989)의 연구를 보면 기업의 다각화가 위험분산의 효과적인 수단이 된 경우는 많지 않은 것으로 나타나고 있으며, Lev와 Amihud(1981)는 다각화가 주주들의 위험은 줄이지 못하고 최고경영자와 중간관리자들의 위험만 줄여주는 것으로 발견하였다.

3. 구조조정전략 실행강도의 영향변수

Legatski의 1997년도 연구에 의하면 구조조정전략 실행강도의 영향변수로 인력감소, 사전구조조정 경험, 외부압력, 변화에 대한 저항 그리고 구조조정전략 변화 등을 들고 있으며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 구조조정전략 실행강도 영향변수

(1) 인력감소

해고가 인력 감소를 실행하는데 가장 많이 이용된 전략이다. 해고가 단기간의 비용 감소는 가져오지만, 장기간의 직원 복지도 감소시킨다는 것을 고려하였을 때 Greenhalgh 등(1988)은 단기간의 이익과 장기간 비용의 균형을 잡으려는 기업의 시도를 반영하는 실행전략이라 할 수 있다(McCune et al 1988; Greenhalgh 1988). Legatski(1997)에 의하면 인력감소는 성과에 부정적인 영향을 끼친다고 주장했다.

(2) 사전구조조정 경험

Hitt(1994) 등은 기업이 선택한 실행전략이 기업의 이전 다운스케일링 활동에 의해 영향을 받는다는 것을 발견했고 관리자들이 이전의 경험 때문에 더욱 성공적인 다운스케일링을 기대하고 있다는 것을 보고하였다. Schneier 등(1992)은 기업이 점차적으로 엄격한 전략을 실행하게 되는 억지스런 이유를 제안하였는데, 이들은 업무절차를 재 정의할 필요 없이 비용을 감소시키기 위해서 인원수를 줄이는 것은 다운스케일링으로 직원을 퇴직시켜 비용을 감소시키고 악순환을 만들어 낸다. 그러나 남아있는 직원은 줄어들면서 이전과 같은 양의 업무를 추진한 결과 개인에게 과잉한 부담을 지우게 된다. 이는 비용을 증가시키고 또 다른 다운스케일링을 유도한다.

(3) 외부압력

Logatski(1993)는 기업집중도가 높은 산업에 종사하는 기업일수록 구조조정에 대한 외부압력이 높다고 주장했다.

① 동종업계영향요인: Kukulis는 1988연구에서 산업내에서 집중도가 높은 기업을 산업집중도가 구조 변화간의 정(+)의 관계에 있다고 주장하였다.

② 정치적 영향요인: Erb, Harvey와 Viskanta의 1996년의 연구에 의하면 정치적 요인이 구조조정에 영향을 준다고 주장했다.

③ 사회 및 경제적 영향요인: 삼성경제연구소(1998)에 의하면 우리나라 경제 및 기업의 구조조정은 사회 및 경제적 영향요인에 의해서 크게 영향을 받는 것을 발견하였다.

(4) 변화에 대한 저항

조직의 변화에 대한 저항은 구조조정에 대한 역기능을 수행한다. 변화에 대한 저항을 증가시키는 내부기관 압력의 높은 수준은 또 다른 저항을 가져옴으로서 구조조정 전략 변화의 선택은 줄어들 것이다. 즉, 구조조정전략 변화는 변화에 대한 저항이 낮을 때 적용된다고 할 수 있다(Cameron et al 1991).

(5) 구조조정 전략변화

구조조정전략 실행강도에 영향을 미칠 것으로 판단된 구조조정 전략변화는 업무영역의 변화정도, 기술영역의 변화정도, 그리고 조직영역의 변화정도로 측정하였다.

2) 구조조정전 성과와 인적자원의존도

구조조정전략 실행강도 영향변수로는 인적자원의존도와 관리적 강도를 들 수 있다.

(1) 구조조정전 성과

Legatski(1997)은 구조조정전 성과를 수익성, 생산성, 시장점유율, 그리고 부채를 들고 있으며, 구체적으로 보면 다음과 같다.

① 수익성: 수익성있는 운영은 최고경영자의 재량을 증가시키는 과잉 현금흐름을 창출한다.

② 생산성: 경영자는 화이트칼라이든 블루칼라이든 노동자의 생산성 저하와 정체된 생산비율을 시정해야 한다.

(2) 인적자원의존도

인적자본 자원에 대한 기업의 전략적 의존성이 높으면 엄격성 높은 실행전략의 부정적 영향은 심각하게 기업의 장래 경쟁력을 손상시킨다.

3) 관리적 강도

Ferris 등의 1994년의 연구는 복잡한 인적자원관리 시스템은 인적자원의 유입과 유

출, 보유와 기술등급 향상, 변화과정을 관리할 수 있는 것이어야 한다고 주장했다. Legatski II (1997)는 관리적 강도를 기업에서의 비생산직 직원의 비율로서 측정하였다. 본 연구에서는 관리적 강도는 기업의 구조조정 실행시 최고경영자의 실천의지, 중간 관리자의 실천의지, 일반사원의 실천의지 그리고 노동조합의 실천의지로 구분하여 측정하였다.

4) 마케팅성과

마케팅 성과변수는 Raymond 등(1994)의 연구에 의하면, 기업의 구조조정으로 인해 얻을 수 있는 성과는 다음과 같다. 첫째, 시장규모증가로 신제품과 서비스의 수, 시장 점유율 증가, 고객확대, 둘째, 제품과 서비스의 품질향상으로 고객서비스 수준향상, 고객만족, 셋째, 조직의 협조와 의사소통으로 관리계급 축소, 직무충실, 관료주의 감소, 넷째, 관리비용과 생산비용의 감소로 투자수익률, 인사비용, 운영비용, 수익성, 마지막으로 생산성 증가변수이며, 단위당 생산증가, 그리고 납기 지연 감소로 측정하였다.

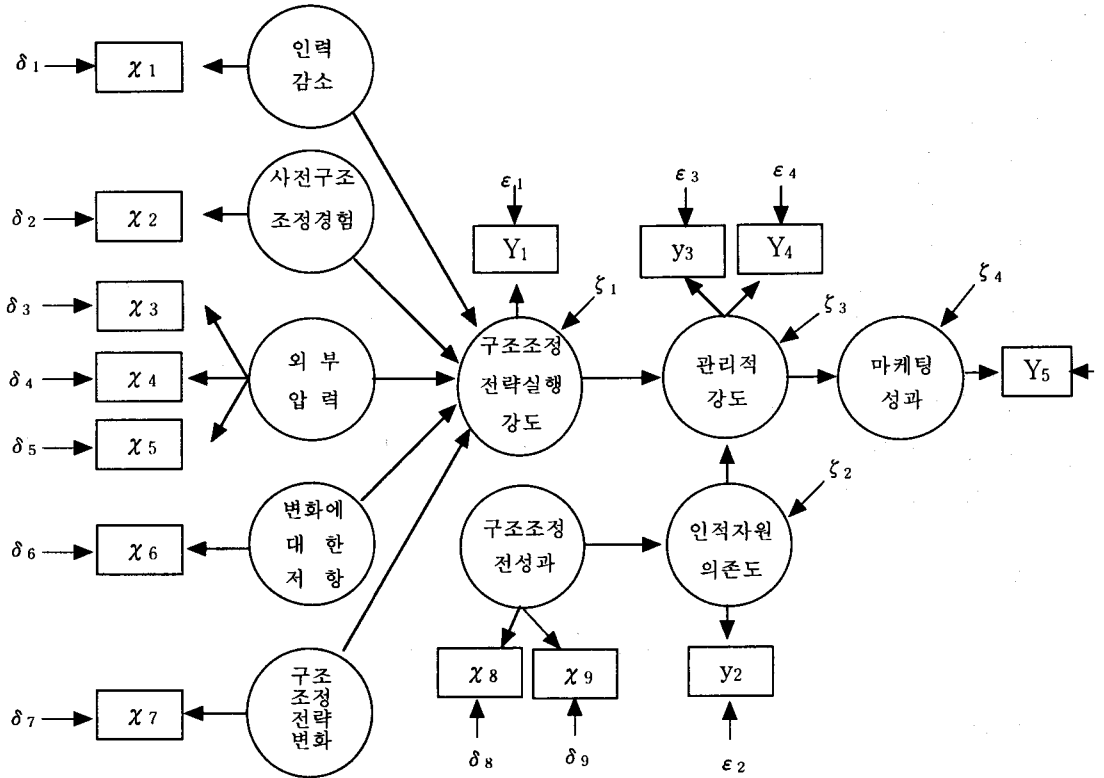
Ⅲ. 실증연구의 설계

1. 연구모형

본 연구에서 앞서 고찰한 관련된 기존연구들의 결과에 의하면 기업의 구조조정 전략실행 강도에 영향을 미치는 영향요인으로 인력감소, 사전구조조정 경험, 외부압력, 변화에 대한 저항, 구조조정전략 변화 등이 있으며, 구조조정전 성과는 인적자원 의존도에 영향을 미치고, 이는 다시 관리적 강도에 영향을 미친다. 그리고 마케팅 성과에 영향을 미치는 변수로는 관리적 강도가 있으며, 간접적으로 영향을 미치는 변수로는 구조조정 전략실행강도와 인적자원의존도가 있다는 사실을 발견하였다.

따라서 이러한 선행연구의 고찰을 통해 분석한 결과를 이용하여 본 연구에서는 <그림 1>과 같은 연구모형을 제안하였다.

<그림 1> 연구모형



- | | |
|----------------|------------------|
| χ1 : 인력감소 | χ8 : 구조조정전 수익성 |
| χ2 : 사전구조조정 경험 | χ9 : 구조조정전 생산성 |
| χ3 : 법적규제의 강도 | Y1 : 구조조정전략 실행강도 |
| χ4 : 사회적 압력 | Y2 : 인적자원의존도 |
| χ5 : 금융권의 압력 | Y3 : 최고경영자의 실천의지 |
| χ6 : 변화에 대한 저항 | Y4 : 중간관리자의 실천의지 |
| χ7 : 구조조정전략변화 | Y5 : 마케팅성과 |

본 연구모형이 설명하고 있는 바를 구체적으로 보면 다음과 같다.

첫째, 인력감소의 비율, 사전구조조정 경험, 외부압력, 변화에 대한 저항 그리고 구조조정전략 변화는 구조조정 전략실행강도에 영향을 미칠 것이다.

둘째, 구조조정전 성과는 인적자원의존도에 영향을 미칠 것이다.

셋째, 구조조정전략 실행강도와 인적자원의존도는 관리적 강도에 영향을 미칠 것이다.

넷째, 관리적 강도는 마케팅성과에 영향을 미칠 것이며, 구조조정 전략 실행강도와 인적자원의존도는 마케팅성과에 간접적으로 영향을 미칠 것이다.

2. 연구가설의 설정

<그림 1>에 제시된 연구모형에 의해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1) 구조조정전략 실행강도와 영향변수

- H₁: 인력감소의 크기는 구조조정전략 실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H₂: 사전구조조정 경험은 구조조정전략 실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H₃: 외부압력은 구조조정전략 실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H₄: 변화에 대한 저항은 구조조정전략 실행강도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H₅: 구조조정전략 변화는 구조조정전략 실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 구조조정전 성과와 인적자원의존도

- H₆: 구조조정전 성과는 인적자원의존도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 구조조정 전략실행강도, 인적자원의존도와 관리적 강도

- H₇: 구조조정전략 실행강도는 관리적 강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H₈: 인적자원의존도는 관리적 강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 관리적 강도와 마케팅성과

- H₉: 관리적 강도는 마케팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 가설을 검증하기 위해 변수의 조작적 정의를 제시하면 <표 2>와 같다.

4. 표본설계 및 분석방법

1) 표본설계

본 연구의 모집단은 구조조정 경험이 있는 제조업을 중심으로 하였으며, 기업내 구조조정팀이 있는 경우는 팀장을 대상으로, 기업내 구조조정 팀이 없는 경우 실제적으로 구조조정 업무를 주관하는 부서장을 대상으로 하여 설문조사를 수행했다. 연구의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서 1999년 6월 10일부터 7월 10일까지 1개월에 걸쳐 창원 및 마산에서 조업을 하면서, 실제 구조조정 경험이 있는 업체 30개를 대상으로 예비조사를 실시하였다. 예비조사후 신뢰성을 저해하거나 불필요한 문구삭제 및 설문지 일부 수정이 수행되었다. 그 후 본 설문지는 창원 및 마산, 울산지역, 서울·경기 지역, 그리고 한국구조조정협회에서 제공된 work out 업체에 대인면접법 및 우편설문

을 병행하여 실시하였다.

<표 1> 변수의 조작적 정의 및 측정

변수	측정	비고
	측정변수	
인력감소	구조조정실시전 인력감소비율	Kozlowski 외(1993) Freeman과 Cameron(1993)
사전구조조정 경험	지난3년간 구조조정 실행회수	Worrell 외(1991) Levin(1978)
외부압력	구조조정시 동업업체의 영향 구조조정시 기업외부의 영향 구조조정시 경제적 사회적 영향	DiMaggio와 Powell(1983) Legatski. II (1997)
변화에 대한 저항	구조조정에 대한 노동조합의 저항정도	Legatski. II (1997)
구조조정전략 변화	조직영역의 변화정도	Latack(1990) Kozlowski(1993)
구조조정전 성과	구조조정전 수익성 구조조정전 생산성	Hitt 외 (1994) Freeman(1994) Cameron(1994)
인적자원의존도	인적자원의존도	Legatski. II (1997)
구조조정 전략실행강도	구조조정 전략 실행 강도	한국산업단지공단(1998)
관리적 강도	최고경영자의 구조조정에 대한 실천의지 중간관리자의 구조조정에 대한 실천의지	Ferris 외(1984) Kozlowski 외 (1993)
마케팅성과	고객만족수준 마케팅관련 조직간의 의사소통의 원활성정도	Raymond, Bergeron과 Rivard(1998)

본 조사는 한국구조조정협회에서 제공된 work out 업체를 대상으로 97개사에 우편을 발송하여 우편조사를 실시한 결과 13부가 회수되었으며(회수율 13%), 설문지 400부는 현장조사 및 우편조사를 실시하였으며, 회수된 설문지중 응답이 불성실하거나 조사목적에 부적당하다고 사료되는 업체를 제거한 152개를 합쳐 총 165부가 회수되어 자료처리에 사용되었다. 그리고 설문에 성실히 답해 줄 것을 요청하면서 사은품으로 제공하였다.

IV. 실증분석

본 장에서는 이론적 배경을 근거로 제시된 연구모형 및 가설을 실증적으로 검증하고, 실증자료를 수집하기 위해 이용된 설문지의 신뢰성을 검증한 후 설정된 가설을 구체적으로 검증하고자 한다.

연구가설 검증을 위해 선정된 측정변수들의 Cronbach's α 계수는 관리적 강도를 제

외한 모든 측정변수들이 0.6이상으로 나타나 김경훈(1993)의 연구기준에 의하면 신뢰성이 비교적 높은 것으로 나타났다. 그러나 관리적 강도의 Cronbach's α 계수가 .5375로 비교적 낮게 나타나 실증분석시 주의를 요하고자 하며, 따라서 각 구성개념에 관한 조작적 정의에 의해 설정된 측정항목들은 내적 일관성이 있는 단일차원의 측정항목으로 볼 수 있다고 판단된다.

그리고 실증분석은 LISREL8을 이용한 공변량분석을 사용하였다. 그리고 Anderson과 Gerbing(1988)의 주장대로 측정모형(measurement model)을 먼저 분석한 다음 구조방정식 모형(structural equation model)을 검증하였다. LISREL8에 사용된 자료는 PRELIS를 이용하여 자료행렬을 구성하였다.

<표 2> LISREL8 분석에 사용된 상관행렬

구분	구조조정 전 수익성	구조조정 전 생산성	구조조정 전략 변화	조직개편	마케팅 성과	인력감소	구조조정 경험	법적 규제	사회적 압력	금융권 압력	변화 저항정도	인적자원 의존도	최고경영 자의지	중간관리 자의지
구조조정 전 수익성	1.00													
구조조정 전 생산성	0.50	1.00												
구조조정 전략 변화	0.03	-0.05	1.00											
조직개편	0.06	0.19	0.49	1.00										
마케팅 성과	0.01	0.17	0.00	0.18	1.00									
인력감소	-0.09	0.00	-0.11	0.08	0.09	1.00								
구조조정 경험	0.16	0.15	0.05	-0.12	-0.18	0.18	1.00							
법적 규제	0.14	0.12	0.20	0.24	0.21	0.30	0.12	1.00						
사회적 압력	-0.06	0.07	0.10	0.29	0.09	0.32	0.17	0.35	1.00					
금융권 압력	-0.05	0.02	0.08	0.18	-0.16	0.37	0.07	0.05	0.39	1.00				
변화 저항정도	0.07	0.09	0.16	0.25	-0.09	0.02	0.13	0.05	0.14	0.30	1.00			
인적자원 의존도	0.32	0.39	-0.04	0.23	0.11	0.00	0.19	-0.07	0.16	0.03	0.30	1.00		
최고경영 자의지	0.05	0.27	0.20	0.44	0.23	0.22	0.24	0.15	0.28	0.02	0.11	0.34	1.00	
중간관리 자의지	0.05	0.27	0.10	0.42	0.32	0.17	0.28	0.35	0.40	0.12	0.10	0.10	0.57	1.00

1. 연구모형 분석

앞에서 설정한 연구가설들을 검증하기 위해 Lisrel8을 이용하여 분석하였으며, 그리고 연구모형에서 정의된 이론변수들의 에러분산의 음의 값을 해결하기 위해 에러분산을 영으로 고정하여 처리하였다(Jöreskog and Sörbom 1993).

<그림 2>에서 보듯이 연구 모형의 경로계수들은 다음과 같다. 인력감소와 구조조정 전략 실행강도간의 경로계수는 .26(2.52)로 나타났으며, 사전구조조정 경험과 구조조정 전략 실행강도간의 경로계수는 .17(2.80)로 나타났으며, 외부압력과 구조조정 전략 실행

행강도간의 경로계수는 .26(0.81)로 나타났으며, 변화에 대한저항과 구조조정전략 실행 강도간의 경로계수는 .46(6.73)로 나타났으며, 구조조정전략 변화와 구조조정전략 실행 강도간의 경로계수는 -.24(-3.5)로 나타났으며, 구조조정전략실행강도와 관리적 강도간의 경로계수는 .37(5.4)로 나타났으며, 관리적 강도와 마케팅성과간의 경로계수는 .33(3.07)로 나타났으며, 구조조정전 성과와 인적자원의존도간의 경로계수는 .83(4.89)로 나타났으며, 인적자원의존도와 관리적 강도간의 경로계수는 .17(2.49)로 나타났으며, ()안은 경로계수는 t값을 표시한다.

따라서 아홉개의 연구가설중에서 가설3과 가설5를 제외한 나머지 가설들은 모두 지지되는 것으로 발견되었다.

<표 3> 연구모형의 모수 추정식 및 결과

외생변수	$x_1 = 1.00 \times$ 인력감소		$R^2 = 1.00$
	$x_2 = 1.00 \times$ 사전구조조정경험		$R^2 = 1.00$
	$x_3 = 1.00 \times$ 법적규제의 강도	0.81 (0.100)* 8.13**	$R^2 = 0.19$
	$x_4 = 1.40 \times$ 사회적 압력 (0.34) 4.14	0.63 (0.096) 6.52	$R^2 = 0.37$
	$x_5 = 1.26 \times$ 금융권의압력 (0.32) 4.00	0.70 (0.096) 7.26	$R^2 = 0.30$
	$x_6 = 1.00 \times$ 변화에 대한 저항		$R^2 = 1.00$
	$x_7 = 1.00 \times$ 구조조정전략 변화		$R^2 = 1.00$
	$x_8 = 1.00 \times$ 구조조정전 수익성	0.57 (0.10) 5.69	$R^2 = 0.43$
	$x_9 = 1.10 \times$ 구조조정전 생산성 (0.22) 5.02	0.48 (0.11) 4.47	$R^2 = 0.52$
내생변수	$y_1 = 1.00 \times$ 구조조정전략실행강도		$R^2 = 1.00$
	$y_2 = 1.00 \times$ 인적자원의존도		$R^2 = 1.00$
	$y_3 = 1.00 \times$ 최고경영자의 실천의지	0.24 (0.12) 1.96	$R^2 = 0.75$
	$y_4 = 0.75 \times$ 중간관리자의 실천의지 (0.14) 5.33	0.57 (0.093) 6.12	$R^2 = 0.42$
	$y_5 = 1.00 \times$ 마케팅성과		$R^2 = 1.00$

*: 표준오차, **: t값

그리고 연구모형의 부합도를 나타내는 GFI는 0.85, RMR은 0.098로 나타났다. 일반적으로 분석자료가 상관자료일 경우 0.05이하의 RMR을 보일 때 부합도가 높은 모형으로 간주되는데, 본 연구에서는 약간 상회하지만 대체로 부합된다고 할 수 있다. 최

적모형의 χ^2 는 220.87로서 p값이 0.0으로 나타났다. 따라서 본 연구모형에서는 9개 경로 중에서 7개가 유의한 경로계수를 나타내고 있어 연구모형을 선택하였다.

<표 4> 연구모형의 구조방정식

구조조정전략=	$0.26 \times \text{인력감소비율} + 0.17 \times \text{사전경험} + 0.26 \times \text{외부압력} + 0.46 \times \text{저항정도} - 0.24 \times \text{구조조정전략변화} + 0.54$					
실행강도	(0.10)	(0.060)	(0.32)	(0.068)	(0.068)	(0.061)
	2.52	2.80	0.81	6.73	-3.50	8.89
인적자원의존도=	$0.83 \times \text{구조조정전략성과} + 0.71$					
	(0.17)	(0.096)				
	4.89	7.35				
관리적 강도=	$0.37 \times \text{구조조정전략실행강도} + 0.17 \times \text{인적자원의존도} + 0.55$					
	(0.069)	(0.068)	(0.14)			
	5.40	2.49	4.03			
마케팅성과=	$0.33 \times \text{관리적 강도} + 0.92$					
	(0.11)	(0.10)				
	3.07	8.85				

<표 5> 연구모형의 전반적 부합도 지수

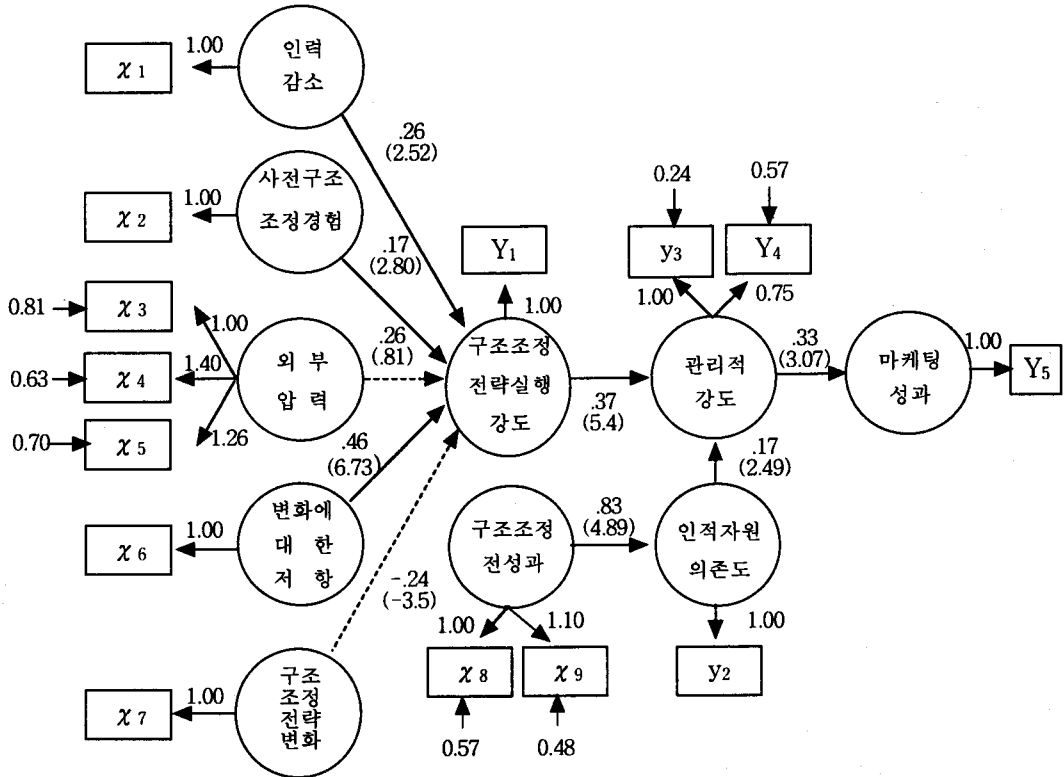
Chi-square with 60 degrees of freedom	220.87(P=0.0)
Root Mean Square Residual (RMR)	0.098
Goodness of Fit Index (GFI)	0.85
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.74
Normed Fit Index (NFI)	0.65
Non-normed Fit Index (NNFI)	0.55
Comparative Fit Index (CFI)	0.70
Incremental Fit Index (IFI)	0.72

<표 6> 연구모형의 경로계수 및 가설검증결과표

구조적 관계	모형	경로계수	가설검증결과 (방향성)
인력감소 → 구조조정전략 실행강도		.26(2.52*)	가설1 지지(+)
사전구조조정 경험 → 구조조정전략 실행강도		.17(2.80)	가설2 지지(+)
외부압력 → 구조조정전략 실행강도		.26(0.81)	가설3 기각
변화에 대한 저항 → 구조조정전략 실행강도		.26(6.73)	가설4 지지(+)
구조조정전략 변화 → 구조조정전략 실행강도		-.24(-3.5)	가설5 기각
구조조정전 성과 → 인적자원의존도		.83(4.89)	가설6 지지(+)
구조조정전략실행강도 → 관리적 강도		.37(5.4)	가설7 지지(+)
인적자원의존도 → 관리적 강도		.17(2.49)	가설8 지지(+)
관리적 강도 → 마케팅성과		.33(3.07)	가설9 지지(+)

*: () t값

<그림 2> 연구모형의 LISREL 분석 결과



- X1 : 인력감소비율
- X2 : 사전구조조정 경험
- X3 : 법적규제의 강도
- X4 : 사회적 압력
- X5 : 금융권의 압력
- X6 : 노동조합의 저항정도
- X7 : 조직영역의 변화

- X8 : 구조조정 전 수익성
- X9 : 구조조정 전 생산성
- Y1 : 구조조정 전 전략 실행강도
- Y2 : 인적자원의 의존도
- Y3 : 최고경영자의 실천의지
- Y4 : 중간관리자의 실천의지
- Y5 : 마케팅 성과

*: () : t-값

유의한 경로 →

유의하지 않는 경로 - - - - -

최종적으로 선택된 연구모형의 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 구조조정전략 실행강도에 영향을 미치는 변수로는 인력감소, 사전구조조정 경험, 변화에 대한 저항만이 영향을 미치는 것으로 나타났고, 외부압력과 구조조정전략 변화는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 구조조정전략 실행강도 변수는 관리적 강도에 직접적인 영향을 미치고 있으며, 간접적으로 마케팅성과에까지 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 구조조정전 성과와 인적자원의존도는 직접적인 영향효과가 있고, 인적자원의존도와 관리적 강도 또한 직접효과 있는 것으로 나타났다. 그리고 이들은 다시 마케팅성과에까지 간접적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

V. 결 론

본 연구에서는 기업의 구조조정 전략에 영향을 미칠 수 있는 선행변수, 구조조정전략 실행강도, 마케팅성과 등 제반변수들에 대해 이론적 고찰을 통하여 구조조정 전략 모형을 도출하고, 도출한 연구모형을 토대로 연구가설을 설정하고 검증하였다. 그리고 연구결과를 바탕으로 기업의 마케팅성과를 향상시킬 수 있는 구조조정 전략에 대해 학문적 지식의 축적과 실무적 관리방안을 제시하였다.

본 연구의 연구모형에서 도출된 연구가설들을 LISREL을 이용하여 검증한 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 구조조정 전략실행강도에는 인력감소, 사전구조조정 경험 그리고 변화에 대한 저항이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 발견되었다. 외부압력과 구조조정전략 변화는 구조조정 전략 실행강도에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 발견되었다.

둘째, 관리적강도에는 구조조정 전략 실행 강도와 인적자원 의존도가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 발견되었다.

셋째, 인적자원 의존도에는 구조조정전 성과가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 발견되었다.

넷째, 마케팅성과에는 관리적강도가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 발견되었다.

이러한 실증분석의 결과를 기초로 하여 시사점을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 구조조정전략 실행강도에 유의한 영향을 미치는 변수들은 인력감소, 사전구조조정경험, 변화에 대한 저항으로 나타났다. 즉 효율적으로 구조조정을 실행하기 위해서는 조직의 업무수행에 방해되지 않을 정도의 인원감원, 시기적절한 구조조정 실행 등이 필요하다 할 수 있겠다.

둘째, 구조조정전략 실행강도는 관리적 강도에 직접적인 영향을 미치며 그리고 간

접적으로 마케팅성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직의 성과를 높이기 위해서는 치밀한 계획하에서 구조조정을 실행해야 함은 물론 구조조정 후에도 효율적인 관리방안이 필요함을 의미한다고 할 수 있다.

셋째, 구조조정전 성과는 인적자원 의존도에 직접적인 영향을 미치며 관리적 강도에는 간접적인 영향을 미치며, 다시 마케팅성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 기업의 구조조정전에 성과가 높았다는 것은 노동집약적 산업에 많이 치중하고 있었다는 것을 추측할 수 있으며, 그리고 기업의 효율적인 관리방안을 도출하기 위해서는 노동집약적 산업에서 지식집약적 또는 기술집약적 산업으로 전향해야 함을 의미하고 있다.

본 연구는 구조조정전략과 마케팅성과의 관계검증은 우리나라에서 최초로 시도되었기에 개념적 접근과 모형을 더 구체화하고 일반화하는데 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며 다음과 같다.

첫째, 설문지의 연구대상을 우리나라 기업구조조정위원회에서 발표한 97개 업체와 서울, 경남, 울산에서 조업을 하는 업체를 대상으로 했기 때문에 표본의 대표성 문제가 제시되고 있다.

둘째, 본 연구가 횡단면적으로 진행되었다는 점이다. 우리나라의 경우 구조조정을 97말 또는 98년 초부터 실시한 경우가 대부분인데, 본 연구가 실시된 시점에서는 구조조정을 갖 종료했거나, 진행중인 업체들이 많이 산재해 있었으므로 정확한 구조조정 영향요인과 그리고 이들 변수와 마케팅성과의 관계를 규명하는데 약간의 문제점이 발생하였다.

셋째, 변수들의 측정에 있어서 주관적 지표만을 사용하였다는 점이다. 특히 구조조정 영향변수 및 마케팅성과 변수들을 평가할 때 객관적인 자료가 아닌 최고경영자 혹은 구조조정팀장들의 개인적 인식된 정도로 측정되어 객관적 타당성이 검증되지 못하였다는 점이다.

참고문헌

- 김경훈(1993). "마케팅 연구에 있어서 신뢰도 측정방법의 문제점", 마케팅 연구 제8권 제2호, 200-202.
- 김경훈외 (1999), "기업의 구조조정과 성과에 관한 연구", 1999년도 한국경영학회발표논문집.
- 김언구, 김재욱(1997), "다운사이징: 경영전략 관점에서의 해석", 경영학연구, 26(3),

723-749.

김정호, 김용렬(1999), *구조조정과 다운스코핑*, 서울경제경영.

박상운(1998), "다운사이징이 조직성과에 미치는 영향에 관한 사례연구", 전남대석사학위논문.

신동면(1996), "한국의 산업구조조정과 국가-기업관계에 관한 비교연구", 연세대박사학위논문.

조동성(1998), *구조조정 이렇게 하라*, 서울경제경영.

조득제(1996), "우리나라 염산업의 효율적인 구조조정 방안에 관한 연구", 숭실대석사학위논문.

Amburgey, T. L., D. Kelly And W. P. Barnett(1990), "Resetting The Clock: The Dynamics Of Organizational Change And Failure", *Academy Of Management Best Paper Proceedings*, 160-164.

Amihud, Y. And B. Lev(1981), "Risk Reduction As A Managerial Motive For Conglomerate Mergers," *Bell Journal Of Economics*, 12, 605-617.

Anderson, J. C. And D. W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling In Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Bethel, J.E. and Liebeskind, J.(1993), "The Effects Of Ownership Structure On Corporate Restructuring", *Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue): 15-32.

Bowman E. H. And H. Singh(1993), "Corporate Restructuring: Reconfiguring The Firm", *Strategic Management Journal*, 14, 5-14.

Cameron, K. (1994A), "Investigating Organizational Downsizing: Fundamental Issues", *Human Resource Management* 33(2):183-188.

Cannella, A. A. And D. C. Hambrick(1993), "Effects Of Executive E\Departures On The Performance Of Acquired Firms," *Strategic Management Journal*, 14, 137-152.

Claude B. Erb, Campbell R. Harvey, and Tadsa E. Viskanta(1996), "Political Risk, Economic Risk, and Financial Risk," *Financial Analysts Journal*, November/December, 29-46.

Dimaggio, P. And W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality", *American Sociology Review*, 48, 147-160.

- Ferris, G. Schellenberg, D. and Zammuto, R. (1984), "Human Resource Management Strategies In Declining Industries", *Human Resource Management* 23: 381- 394.
- Ferris, G. Schellenberg, D. and Zammuto, R. (1984), "Human Resource Management Strategies In Declining Industries," *Human Resource Management* 23: 381- 394.
- Freeman, S. and Cameron, K. (1993), "Organizational Downsizing: A Convergence And Reorientation Framework", *Organization Science* 4(1): 10-29.
- Greenhalgh, L. Lawrence, A. and Sutton, R. (1988), "Determinants Of Work Force Reduction Strategies In Declining Organizations," *Academy Of Management Review* 13: 241-254.
- Hannan, M. T. And J. Freeman (1984), "Structural Inertia And Organizational Change," *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Harrison, J. Torres, D. and Kukalis, S. (1988), "The Changing Of The Guard: Turnover And Structural Change In The Top-Management Position," *Administrative Science Quarterly* 33: 211-232.
- Hill, C. and Snell, S. (1989), "Effects Of Ownership And Control On Corporate Productivity," *Academy Of Management Journal* 32: 25-46.
- Hitt, M. and Hoskisson, R. (1991), "Strategic Competitiveness. In L. Foster(Ed)", *Advanced In Applied Business Strategy, Vol. 2:* 1-35. Greenwich, Ct: Jai Press.
- Hitt, M. Keats, B. Harback, H. and Nixon, R. (1994), "Rightsizing: Building And Maintaining Strategic Leadership And Long-Term Competitiveness," *Organizational Dynamics* 23(Autumn 1994): 18-32.
- Hurry, D.(1993), "Restructuring In The Global Economy: The Consequences Of Strategic Linkages Between Japanss And U.S. Firms", *Strategic Management Journal*, 14, 69-82.
- Johnson, R. A., R. E. Hoskisson And M. A. Hitt(1993), "Board Of Director Involvement In Restructuring: The Effects Of Board Versus Managerial Controls And Characteristics," *Strategic Management Journal*, 14, 33-50.
- Kozlowski, S. Chao, G. Smith, E. and Hedlund, J. (1993), "Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, And Research Implications", *In International Review Of Industrial And Organizational Psychology:* 1993(8): 263-332. New York: Wiley.

- Latack, J. (1990), "Organizational Restructuring And Career Management: From Out-Placement And Survival To In-Placement", In G. Ferris and K. Rowland(Eds), *Research In Personnel And Human Resources Management*, Vol, 8: 109-139. Greenwich, Ct: Jai Press.
- Levine, C. (1978), "Organizational Decline And Cutback Management", *Public Administration Review* 38(2): 316-325.
- Mccune, J. Beatty, R. and Montagni, R. (1988), "Downsizing: Practices In Manufacturing Firms," *Human Resource Management Journal* 27: 145-161.
- Raymond, L.F, Bergeron,L, and Gingras and Rivard. S(1990), "Problematique de I'Informatisation des PME", *Technologies de I'Informatisation et Societe*, 3(1), 131-148.
- Raymond, Louis, Francois Bergeron, and Suzanne Rivard(1998), "Determinents of Business Process Reengineering Sucess in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context," *Journal Small Business Management*, January, 36(1), 72-86.
- Robins, J.A. (1993), "Organization As Strategy: Restructuring Production In The Film Industry," *Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue): 103-118.
- Schneier, C. Shaq, D. and Betty, R. (1992), "Companies' Attempts To Improve Performance While Containing Costs: Quick Fix Versus Lasting Change," *Human Resource Planning* 15(3): 1-24.
- Theodore William Legatski.II(1997), "The selection and Long-term Performance Implications of Alternative Corporate Downscaling Stratiefies," Dissertation, Texas A&M University.
- Whetton, D. (1981), "Sources Reponses, And Effects Of Organizational Decline", In J. Kimberly & R, Miles(Eds), *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Worrell, D. Davison,W. and Sharma, V. (1991), "Layoff Announcements And Stockholder Wealth", *Academy Of Management Journal* 34: 662-678.
- Zajac E. J. And M. S Kraatza(1993) "Diametric Forces Model Of Strategic Change: Assessing The Antecedents And Consequences Of Restructuring In The Higher Education Industry", *Strategic Management Journal*, 14, 83-102.