

한국마케팅과학회
마케팅과학연구 제4집(1999)

企業의 構造調整과 마케팅 成果에 關한 研究

-Downscaling을 中心으로-

김경훈* · 박영근** · 강징식***

< 요약 >

본 연구의 목적은 우리나라가 경제불황으로 인하여 국내 산업전반에 걸쳐 구조조정을 실시하게 되었음에도 불구하고, 구조조정을 효율적으로 수행하기 위한 구조조정 관리모형이나 구조조정 영향변수 등 선행연구가 전무한 상태였다. 그래서 우리나라 현실에 맞는 구조조정 관리모형을 도출하는데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 구조조정관련 영향변수와 그리고 이들 변수와 마케팅성과간의 관계를 검증하고자 한다.

이론적 배경으로는 구조조정 전략 영향변수로 구조조정전 성과, 사전구조조정 경험, 외부압력, 그리고 변화에 대한 저항 정도를 탐색하고, 그리고 구조조정 전략실행강도에 영향을 주는 인적자원의존도, 관리적 강도, 그리고 마케팅 성과에 대해 탐색했다.

실증분석을 통해 얻은 구조조정 관리모형은 인력감소, 사전구조조정 경험, 변화에 대한 저항정도가 구조조정전략 실행강도에 영향을 미치며, 이는 다시 관리적 강도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 관리적 강도는 마케팅 성과에 영향을 주는 요인으로 발견되었다.

I. 서 론

1. 연구의 목적

97년 12월 3일, 우리나라가 외환유동성 부족으로 IMF 지원금융을 받은 이후 지난 1년간 경제 및 사회전반에 많은 변화가 있었다. IMF 등 국제기구의 자금 지원, 외채

* 국립창원대학교 경영학과 부교수

** 국립창원대학교 경영학과 조교수

*** 대기정밀공업(주) 대표이사

만기 연장, 경상수지 흑자 지속 등으로, 외환보유고가 크게 증가하고 단기외채비중이 크게 감소하는 등 최악의 외환위기 상황은 일단 넘긴 상태라고 판단된다.

이러한 어려움을 타개하기 위해 기업 및 산업각계에서는 IMF와의 합의에 따라 98년 4월 이후부터 구조조정을 추진하기 시작하였으며, 98년 6월부터는 산업전반에 걸쳐 본격적으로 시행하게 되었다. 산업각계의 구체적인 구조조정 사례를 보면 구조조정은 98년 6월 18일 채권은행단의 55개 퇴출기업 명단 발표, 7월 28일 6~64대 그룹을 대상으로 1차 work out 업체 선정 등 기업부채비율 개선, 상호지급보증해소 등 투명성 제고에 초점을 두고 구조조정이 활발하게 진행되었다. 금융구조조정은 부실이 심한 제2금융권에 대해 우선적으로 퇴출조치를 단행했으며 은행권에 대해서는 6월 29일 5개 부실은행을 퇴출조치하고, 97년 12월 9개 종합금융회사에 대해 영업정지를 내리는 등 현재까지 16개 종금사, 5개 증권사, 4개 보험사, 2개 투신사에 대해 퇴출조치를 단행했다. 퇴출을 당한 은행들을 5개 우량은행이 각각 자산부채이전(P&A)방식으로 인수하도록 조치했다. 그리고 정부는 9월말로 1차 금융구조조정을 마무리하고 99년 상반기까지 총 64조원의 재정자금을 지원하기로 구조조정 자금으로 지급하기로 결정했었다.

우리나라 기업들이 IMF상황을 겪을 수밖에 없었던 이유로는 우리 기업들은 주로 외형확대에 주력해 왔으며, 이러한 외형위주의 경영은 비효율적인 자본투자와 높은 금융비용 부담을 초래하였고 결과적으로 경쟁력을 약화시킨 원인으로 지적되고 있다. 이와 같이 기업의 방만한 경영으로 인하여 관리역량 및 핵심기술 수준이상으로 사업을 확대함으로써 최고경영층의 개별사업에 대한 이해도가 저하되고 제한된 자원을 분산투자하게 되어 어느 한 사업분야에서도 경쟁력 창출이 어렵게 되었다. 이로 인해 기업의 수익성 저하가 초래되었으며, 최고경영층의 현장 감각력이 더욱 낮아지고 스태프가 비대해 지게 되었다. 치열한 경쟁환경속에서 기업이 빠른 시일내에 경제난국을 극복하기 위해서는 과거 고도 성장기에 추구해왔던 사업다각화와 같은 전략은 재고되어야 하며, 향후 지속될 것으로 예상되는 고금리 환경에서 기업이 생존하고 발전하기 위해서는 빠른 시일내에 사업구조의 틀을 다시 짜야 할 필요성이 있다. 그리고 남보다 확실히 잘 할 수 있는 사업에 선별적으로 집중투자 하자 않으면 생존하기 어려운 현실이다. 이제는 기업생존을 위한 한 방편으로 기업의 구조조정이 필요하며 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 선행변

수, 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 전무한 상태이나, 구조조정의 한 기법인 리스트럭처링, 다운사이징, 벤치마킹, 그리고 리엔지니어링 등 구조조정 제기법에 대한 이론적인 접근이나 사례연구는 상당히 있는 편이다(김정호, 김용렬 1999; 조동성 1998; 김언수, 김재욱 1997; 박상운 1998; 박성진 1993; 조득제 1996; 박지수 1995; 신동면 1996).

그래서 본 연구에서는 구조조정의 한 기법인 다운스케일링(downscaling)을 중심으로 하여 기업의 마케팅성과와의 관계를 검증하는 것은 학문적 가치가 있다고 판단되며, 실무적으로는 기업의 구조조정 성공여하에 따라 얼마나 기업의 마케팅성과에 영향을 주는지를 분석하여 기업의 구조조정시 적용하는 것도 대단한 가치가 있을 것으로 사료된다.

본 연구의 목적은 기업의 구조조정이 마케팅성과에 미치는 영향을 규명하는 것이며, 구체적으로 기술하면 다음과 같다.

- 첫째, 기업의 구조조정과 마케팅성과에 관한 기존연구를 고찰하고,
- 둘째, 기존연구의 고찰결과를 바탕으로 연구가설을 설정하며,
- 셋째, 연구가설에 대해 가설검증을 하고,
- 넷째, 실증연구의 결과를 이용하여 기업의 마케팅성과를 최대화할 수 있는 기업의 구조조정 방안을 도출하는 것이다.

2. 연구의 방법 및 범위

본 논문의 연구방법은 기업의 구조조정에 대한 문헌고찰을 통하여 이를 이론적으로 체계화시키는 문헌연구와 이를 토대로 하여 우리나라 제조업 165개를 대상으로 실증 분석을 하는 실증연구의 두 부분으로 구성하였다. 대상기업을 제조업 중심으로 한 이유는 구조조정후 성과측정이 비영리조직이나 서비스기업보다는 용이하다는 점을 고려하였다.

문헌연구에서는 구조조정의 영향변수인 구조조정전 성과, 사전구조조정 경험, 외부 압력, 그리고 변화에 대한 저항에 대해 고찰하였고, 구조조정전략 실행강도에 영향을 미치는 인적자원의존도와 관리적 강도 그리고 마케팅성과 변수에 대해 선행연구들을 고찰하였다. 이들 선행연구들의 고찰을 토대로 하여 본 연구의 연구모형을 구축하였다.

실증연구에서는 구축된 연구모형으로부터 연구가설이 도출되며, 도출된 연구가설들은 실증적인 분석을 통하여 검증하였다. 분석방법으로는 신뢰도분석과 다중회귀분석을 이용하였다.

II. 이론적 배경

1. 구조조정 개념

구조조정은 기업전략학자, 재무학자, 조직관리 학자들에게 매우 관심있는 분야이며, 그리고 각 산업영역마다 중요한 관리기법으로 각광받고 있다. 기업의 사업 포트폴리오에서 경쟁적 관련의 변화는 기업전략 연구에 있어 중요하고 조직관리의 구조변화의 효과성은 조직관리 이론에서 중요성을 인정받고 있다. 그러나 구조조정이라는 면에서 상당한 양의 연구가 실시되었음에도 불구하고 기업과 주주들에 대한 구조조정과 결과 간의 관계는 명확하게 설명되지 않고 있다. 이러한 현상에 대해 그럴듯한 설명은 구조조정이 복잡하며 다차원적 현상이라는 것이다. 즉, 구조조정을 한마디로 정의하기는 어려우나 다음과 같은 일련의 이론들을 종합해보면 구조조정의 정의를 내릴 수 있을 것이다.

1) 포트폴리오 구조조정

Bowman과 Singh(1993)의 연구에 의하면 포트폴리오 구조조정은 합병과 자산포기 거래를 통해 사업라인을 재배열 하는 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.

Cannella와 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 이사회 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.

2) 재무구조조정

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.

3) 조직구조조정

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. 다운사이징(down sizing)의 정의 및 기법

1) 다운사이징의 정의

다운사이징은 보통 의도적인 인력의 감축으로 정의되고 있으며(Cascio 1993; McKinley et. al 1995), 우리나라 기업들이 생각하는 다운사이징 역시 인력의 감축을 위주로 한 것인 듯 하다(김언수, 김재욱 1997). 넓은 의미에서 다운사이징은 조직의 효율성, 생산성, 그리고 경쟁력을 개선하기 위한 조직 인력의 규모, 비용구조, 업무흐름 등에 변화를 가져오는 조치들을 말한다(Cameron 1994). 즉, 조직의 경우 다운사이징이란 기구축소 내지 감원에 해당되며, 이것은 원가절감을 목표로 하기는 하지만 원가절감과 다소 개념이 다르며, 기업에 불필요하게 불어온 군살은 없는지, 과도한 기구팽창은 없었는지, 필요이상의 인력을 수용하고 있는지를 과학적으로 검토 분석하여

기구축소 및 감원을 기도하는 경영정책을 말한다. 그리고 다운사이징의 특징으로는 첫째, 다운사이징은 조직에게 일어나는 일이 아니라 조직이 의도적으로 시작하는 것이다. 둘째, 다운사이징은 보통 인력의 감축을 수반하지만 그것에만 한정된 것은 아니다. 셋째, 다운사이징은 조직의 위기상황에서 방어적인 수단으로 쓰일 수 있지만 아무 문제가 없는 조직이 성과를 높이기 위한 전향적/공격적인 수단으로 쓰일 수 있다. 넷째, 다운사이징은 의도를 했든 하지 않았든 결국은 업무흐름에 영향을 미치게 된다. 그리고 다운사이징의 기대효과로는 의사소통의 원활화, 의사결정의 신속성, 원가절감, 생산성 및 효율성 향상 등의 이점이 있다.

2) 다운사이징 기법

(1) 다운스케일링(Downscaling)

다운스케일링은 Legatski(1997)에 의하면 잉여자원의 과잉축적으로 인하여 경쟁력이 저하되었을 때 이와 관련한 문제의 시정을 의도하는 것이다라고 정의하고 있다. 다운스케일링 전략은 두가지 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)는 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 이루어지지 않는 경우가 많기 때문이다. 셋째, 사업부문 다각화 자체가 기업의 수익률을 향상시키려는 목적에 의해 이루어지지 않기 때문이라고 주장하고

있다.

그리고 Hill(1983)의 연구를 보면 기업의 다각화가 위험분산의 효과적인 수단이 된 경우는 많지 않은 것으로 나타나고 있으며, Lev와 Amihud(1981)는 다각화가 주주들의 위험은 줄이지 못하고 최고경영자 Ehms 중간관리자들의 위험만 줄여주는 것으로 발견하였다.

〈표 1〉 다운스코핑과 다운스케일링의 비교

	다운스코핑	다운스케일링
의도	혁신성을 금지시키고 경쟁력을 감소시키는 과잉 다각화에 관련된 문제들을 시정	비효율성과 생산성저해 경쟁력을 감소시키는 잉여 자원에 관련된 문제들을 시정
초점	제품 서비스 제안이나 사업의 수를 감소시킴	과잉 수용력을 감소하거나 과잉물을 제거함
집행	기업 수준	산업과 기능적 수준

3. 구조조정 의 영향변수

Legatski의 1997년도 연구에 의하면 구조조정 전략변수의 영향변수로 인력감소, 구조조정 전 성과, 사전구조조정 경험, 외부압력, 그리고 변화에 대한 저항을 들고 있으며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 구조조정 전략 영향변수

(1) 인력감소

Legatski(1997)에 의하면 인력감소는 성과에 부정적인 영향을 끼친다고 주장했다.

(2) 구조조정 전 성과

Legatski(1997)은 구조조정 전 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 정제된 생산비율을 시정해야 한다.
- ③ 시장점유율: 시장점유율은 제품시장 압력에 성공적으로 대처하는 최고 경영자의 능력을 평가하기 위한 가치도구로 여겨지고 있다.
- ④ 부채: 높은 부채는 관리자로 하여금 유용한 잉여자금을 제한하고 자신들만의 이

익을 위한 경영활동을 한정시킨다.

(3) 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.

(4) 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.

(5) 변화에 대한 저항

조직의 변화에 대한 저항은 구조조정에 대한 역기능을 수행한다.

2) 구조조정전략 실행강도 영향변수

구조조정전략 실행강도 영향변수로는 인적자원의존도와 관리적 강도를 들 수 있다.

(1) 인적자원의존도

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

(2) 관리적 강도

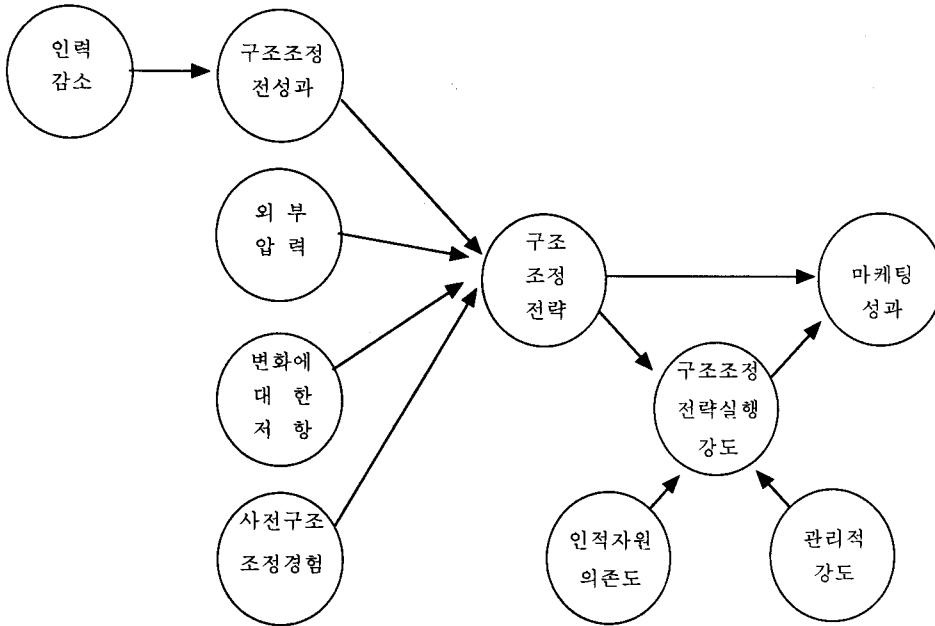
Ferris 등의 1994년의 연구는 복잡한 인적자원관리 시스템은 인적자원의 유입과 유출, 보유와 기술등급 향상, 변화과정을 관리할 수 있는 것이어야 한다고 주장했다.

Ⅲ. 실증연구의 설계

1. 개념적 틀

기업의 구조조정 전략에 영향을 미치는 영향요인으로 인력감소, 구조조정전 성과, 사전구조조정 경험, 외부압력, 변화에 대한 저항, 그리고 마케팅성과에 영향을 미치는 요인으로 구조조정 전략실행 강도, 인적자원 의존도, 관리적 강도에 관한 이론적 고찰의 결과 본 연구의 목적에 적합하며, 연구가설 검증을 위한 연구의 개념적 틀을 다음과 같이 제안하였다.

〈그림 1〉 연구의 모형



본 연구의 개념적 틀이 설명하고 있는 바를 구체적으로 보면 다음과 같다.

첫째, 인력감소의 비율은 구조조정전 성과에 영향을 미칠 것이다.

둘째, 구조조정전 성과, 사전구조조정 경험, 외부압력, 그리고 변화에 대한 저항 정도는 구조조정 전략에 영향을 미칠 것이다.

셋째, 구조조정 전략은 마케팅성과에 영향을 미칠 것이며, 그리고 구조조정전략은 구조조정 전략실행강도에 영향을 미칠 것이다.

넷째, 구조조정 전략실행강도는 인적자원의존도와 관리적 강도에 영향을 받을 것이며, 이는 다시 마케팅성과에 영향을 미칠 것이다.

2. 연구가설의 설정

<그림 1>에 제시된 연구의 개념적 틀에 의해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1) 인력감소와 구조조정전 성과

H₁: 인력감소의 크기는 구조조정전 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2) 구조조정전략 변수와 영향변수간의 관계

(1) 구조조정전 성과와 구조조정전략간의 관계

H₂: 구조조정전 성과는 구조조정전략에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 외부압력과 구조조정전략간의 관계

H₃: 외부압력은 구조조정 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 변화에 대한 저항과 구조조정전략간의 관계

H₄: 변화에 대한 저항은 구조조정 전략에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

(4) 사전구조조정 경험과 구조조정전략간의 관계

H₅: 사전구조조정 경험은 구조조정 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 구조조정전략 실행강도와 영향변수

(1) 인적자원 의존도와 구조조정전략 실행강도간의 관계

H₆: 인적자원에 대한 의존성은 기업의 구조조정전략 실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 관리적 강도와 구조조정전략 실행강도간의 관계

H₇: 관리적 강도는 기업의 구조조정전략 실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 구조조정전략과 구조조정 전략실행강도간의 관계

H₈: 구조조정 전략은 기업의 구조조정 전략실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 구조조정전략과 마케팅성과간의 관계

H₉: 구조조정전략은 마케팅성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

5) 구조조정전략 실행강도와 마케팅성과간의 관계

H₁₀: 구조조정전략 실행강도는 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.

<표 2> 변수의 조작적 정의 및 측정

변수	측정	비고
	측정변수	
인력감소	구조조정실시전 인력감소비율	Kozlowski 외(1993) Freeman과 Cameron(1993)
구조조정 전 성과	수익성, 생산성, 시장점유율, 지장점유율 증가율, 이자비용, 자산대비 부채비율, 매출액대비 운전자본 비율	Hitt 외 (1994) Freeman(1994) Cameron(1994)
사전구조 조정 경험	지난3년간 구조조정 실행회수 지난3년간 실시된 구조조정에 걸린 평균기간	Worrell 외(1991) Levin(1978)
외부압력	구조조정시 동업업계의 영향 구조조정시 기업외부의 영향 구조조정시 경제적 사회적 영향	DiMaggio와 Powell(1983) Legatski. II (1997)
변화에 대한 저항	구조조정에 대한 중간관리자의 저항정도 구조조정에 대한 일반사원의 저항정도 구조조정에 대한 노동조합의 저항정도	Legatski. II (1997)
구조조정 전략	업무영역의 변화정도 기술영역의 변화정도 조직영역의 변화정도	Latack(1990) Sonnenfeld와 Peiperl(1988) Kozlowski 외(1993)
구조조정 전략실행 강도	인력감원, 조직개편, 조업단축, 투자축소, 생산품목조정, 보유자산 매각, 경비절감, 지급보증 축소	한국산업단지공단(1998)
인적자원의 의존도	인력이 기업목표달성에 기여하는 정도 동종기업과 비교한 1인당 매출액	Legatski. II (1997)
관리의 강도	최고경영자의 구조조정에 대한 실천의지 중간관리자의 구조조정에 대한 실천의지 일반사원의 구조조정에 대한 실천의지 노동조합의 구조조정에 대한 실천의지	Ferris 외(1984) Kozlowski 외 (1993)
마케팅 성과	신제품의 수, 시장점유율, 고객의수, 제공되는 서비스수준, 고객만족수준 조직상하간의 의사소통의 원활성정도 직원의 직무충실성 정도, 일반관리비 수익성, 매출액, 제품단위당 생산원가, 납기지연	Raymond, Bergeron과 Rivard(1998)

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, 서울지역, 그리고 한국구조조정협회에서 제공된 work out 업체에 대인면접법 및 우편설문을 병행하여 실시하였다.

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 명함케이스를 사은품으로 제공하였다.

2) 분석방법

본 연구에서는 변수들간의 각각의 관계를 분석하기 위해 SPSS/WIN(7.5)을 이용하여 신뢰도분석 및 회귀분석을 실시하였다.

IV. 가설검증

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

연구가설 검증을 위해 선정된 측정변수들의 Cornbach's α 계수는 관리적 강도를 제외한 모든 측정변수들이 0.6이상으로 나타나 김경훈(1993)의 연구기준에 의하면 신뢰성이 비교적 높은 것으로 나타났다. 그러나 관리적 강도의 Cornbach's α 계수가 .5375로 비교적 낮게 나타나 실증분석시 주의를 요하고자 하며, 따라서 각 구성개념에 관

한 조작적 정의에 의해 설정된 측정항목들은 내적 일관성이 있는 단일차원의 측정항목으로 볼 수 있다고 판단된다.

그리고 설정된 연구가설을 검증하기 위해 1차 자료를 바탕으로 가설의 형태에 따라 회귀분석을 실시하였다.

1. 인력감소와 구조조정전 성과간의 관계

H₁: 인력감소의 크기는 구조조정전 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

〈표 3〉 인력감소와 구조조정전 성과간의 회귀분석 결과표

종속변수 : 구조조정전 성과			
Multiple R .004			
R Square .000 F .003 Signif F .960			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		28.692	.000
인력감소	-.004	-.050	.960

인력감소와 구조조정전 성과간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 0.003으로 나타났으나 통계적 유의성은 없는 것으로 나타났다.

결국 인력감소의 크기는 구조조정전 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다라는 가설은 기각되었다.

2. 구조조정 전략변수와 영향변수간의 관계

1) 구조조정전 성과와 구조조정 전략

H₂: 구조조정전 성과는 구조조정전략에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

구조조정전 성과와 구조조정 전략간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 2.559이며, .05 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .109로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 8개의 독립변수는 구조조정 전략 변동량의 10.9%를 설명할 수 있다. 그리고 생산성변수와 시장점유율 증가율 변수의 표준화 회귀계수는 2.130과 1.794로 이 변수에 관한 t값의 유의수준 .05 및 .1에서 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 이자비용의 표준화 회귀계수는 -2.490으로 .05수준에서 통계적 유의성을 보이고 있다.

〈표 4〉 구조조정전 성과와 구조조정 전략간의 회귀분석 결과표

종속변수 : 구조조정전략 Multiple R .331 R Square .109 F 2.559 Signif F .016			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		10.907	.000
수익성	.009	.084	.933
생산성	.235	2.130	.035
시장점유율	-.133	-1.388	.167
시장점유율 증가율	.170	1.794	.075
이자비용	-.278	-2.490	.014
자산대비 부채비율	-.046	-.425	.672
매출액대비 운전자본 비율	-.051	-.620	.536

결국 구조조정전 성과는 구조조정전략에 부(-)의 영향을 미칠 것이다라는 가설2는 기각되었다.

2) 외부압력과 구조조정 전략

H₃: 외부압력은 구조조정 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈표 5〉 외부압력과 구조조정 전략간의 회귀분석 결과표

종속변수 : 구조조정전략 Multiple R .452 R Square .204 F 2.636 Signif F .002			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		5.318	.000
선두주자 구조조정 실행강도	-.018	-.189	.851
구조조정률 실시하는 기업수	.101	1.056	.293
기업간 시장점유율 경쟁강도	.250	2.953	.004
정부정책의 기대와 현실간의 차이	.111	1.382	.169
정부계획의 성공정도	.024	.219	.827
정치적 지도력	.152	1.404	.162
정부의 부패정도	-.088	-1.016	.311
법적규제의 강도	.080	.931	.353
물가상승률 심각성	.277	3.247	.001
정부의환보유고의 심각성	-.122	-1.231	.220
환율변동폭의 심각성	.086	.883	.379
정부부채비율의 심각성	-.052	-.564	.574
구조조정에 대한 사회적 압력	-.023	-.256	.798
구조조정에 대한 금융권의 압력	-.036	-.409	.683

외부압력과 구조조정 전략간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 2.559이며, .01 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .204로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 14개의 독립변수는 구조조정 전략의 변동량의 20.4%를 설명할 수 있다. 그리고 기업간 시장점유율 경쟁강도와 물가상승률의 심각성 변수의 표준화 회귀계수는 .250과 .277 였으며, 이 변수에 관한 t값의 유의수준 .001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(표6참조).

결국 외부압력은 구조조정 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설3은 지지되었다.

3) 변화에 대한 저항과 구조조정 전략

H₄: 변화에 대한 저항은 구조조정 전략에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

변화에 대한 저항과 구조조정 전략간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 2.999이며, .05 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .083으로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 3개의 독립변수는 사회적 책임의 변동량의 5.3%를 설명할 수 있다.

그리고 구조조정에 대한 중간관리자의 저항정도의 표준화 회귀계수는 .250였으며, 이 변수에 관한 t값의 유의수준 .05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

결국 변화에 대한 저항은 구조조정 전략에 부(-)의 영향을 미칠 것이다라는 가설 4는 기각되었다(표 7참조).

<표 6> 변화에 대한 저항과 구조조정 전략간의 회귀분석 결과표

종속변수 : 구조조정전략			
Multiple R .289			
R Square .083 F 2.999 Signif F .034			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		8.056	.000
구조조정에 대한 중간관리자의 저항정도	.250	2.426	.017
구조조정에 대한 일반사원의 저항정도	.076	.654	.515
구조조정에 대한 노동조합의 저항정도	.010	.088	.930

4) 사전구조조정 경험과 구조조정 전략

H₅: 사전구조조정 경험은 구조조정 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈표 7〉 사전구조조정 경험과 구조조정 전략간의 회귀분석 결과표

종속변수 : 구조조정전략 Multiple R .217 R Square .047 F 3.794 Signif F .025			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		30.658	.000
지난 3년간 구조조정 실행회수	.198	2.503	.013
지난3년간 구조조정 평균실행기간	.072	.907	.366

사전구조조정 경험과 구조조정 전략간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 3.794이며, .05 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .047로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 2개의 독립변수는 사회적 책임의 변동량의 4.7%를 설명할 수 있다. 그리고 지난 3년간 구조조정 실행회수의 표준화 회귀계수는 .198였으며, 이 변수에 관한 t값의 유의수준 .05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

결국 사전구조조정 경험은 구조조정 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 지지되었다.

3. 구조조정전략 실행강도와 영향변수

1) 인적자원의존도와 구조조정전략 실행강도

H₆: 인적자원에 대한 의존성은 기업의 구조조정전략 실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈표 8〉 인적자원의존도와 구조조정전략 실행강도간의 회귀분석 결과표

종속변수 : 구조조정전략 실행강도 Multiple R .103 R Square .011 F .835 Signif F .436			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		13.430	.000
인력이 기업목표에 달성하는 정도	-.031	-.355	.723
동종기업과 비교한 1인당 매출액	.111	1.284	.201

인적자원 의존도와 구조조정전략 실행강도간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 .835이

며, 통계적 유의성은 없는 것으로 나타났다.

결국 인적자원에 대한 의존성은 기업의 구조조정전략 실행강도에 정(+)⁶의 영향을 미칠 것이라는 가설6은 기각되었다.

2) 관리적 강도와 구조조정전략 실행강도

H₇: 관리적 강도는 기업의 구조조정전략 실행강도에 정(+)⁷의 영향을 미칠 것이다.

〈표 9〉 관리적 강도와 구조조정전략 실행강도간의 회귀분석 결과표

종속변수 : 구조조정전략 실행강도 Multiple R .341 R Square .116 F 3.153 Signif F .018			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		6.549	.000
최고경영자의 구조조정 실천의지	.053	.474	.637
중간관리자의 구조조정 실천의지	.171	1.507	.135
일반사원의 구조조정 실천의지	.164	1.484	.141
노동조합의 구조조정 실천의지	.109	1.000	.320

관리적 강도와 구조조정전략 실행강도간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 3.153이며, .05 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .116으로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 4개의 독립변수는 사회적 책임의 변동량의 11.6%를 설명할 수 있다. 그러나 구조조정전략 실행강도에 영향을 미칠 것이라고 판단된 4개의 독립변수중 통계적 유의성이 있는 것은 없는 것으로 나타났다.

결국 관리적 강도는 기업의 구조조정전략 실행강도에 정(+)⁷의 영향을 미칠 것이라는 가설7은 기각되었다.

4. 구조조정전략과 구조조정전략 실행강도

H₈: 구조조정 전략은 기업의 구조조정 전략실행강도에 정(+)⁸의 영향을 미칠 것이다.

구조조정 전략과 구조조정전략실행강도간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 4.197이며, .01 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .076으로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 3개의 독립변수는 사회적 책임의 변동량의 7.6%를 설명할 수 있다. 그리고 업무영역의 변화정도의 표준화 회귀계수는 .194였으며, 이 변수에 관한 t값의 유의수준 .1에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

결국 구조조정 전략은 기업의 구조조정 전략실행강도에 정(+)⁸의 영향을 미칠 것이 다라는 가설8은 지지되었다.

〈표 10〉 구조조정전략과 구조조정전략 실행 강도간의 회귀분석 결과표

종속변수 : 구조조정전략 실행강도			
Multiple R .275			
R Square .076 F 4.197 Signif F .007			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		9.988	.000
업무영역변화 정도	.194	1.963	.051
기술영역변화 정도	.041	.484	.629
조직영역변화 정도	.092	.998	.320

5. 구조조정전략과 마케팅성과

H₉: 구조조정전략은 마케팅성과에 정(+)⁹의 영향을 미칠 것이다.

〈표 11〉 구조조정전략과 마케팅성과간의 회귀분석 결과표

	경 영 성 과								
	고객만족			수익성			제품성과		
	R ²	F	표준화 베타계수	R ²	F	표준화 베타계수	R ²	F	표준화 베타계수
업무영역변화 정도			-.008			-.130			-.188*
기술영역변화 정도	.080	4.578**	.292**	.041	2.293*	-.063	.079	4.491**	.120
조직영역변화 정도			.074			.229**			.313**

* : P≤0.05, ** : P≤0.01

첫째, 구조조정전략과 고객만족간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 4.578이며, .01수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .080으로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 3개의 독립변수는 사회적 책임의 변동량의 8%를 설명할 수 있다. 그리고 기술영역변화 정도의 표준화 회귀계수는 .292였으며, 이 변수에 관한 t값의 유의수준 .01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

둘째, 구조조정전략과 수익성간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 2.293이며, .05수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .041로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 3개의 독립변수는 사회적 책임의 변동량의 4.1%를 설명할 수 있다. 그리고 조직영역변화 정도의 표준화 회귀계수는 .229였으며, 이 변수에 관한 t값

의 유의수준 .01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

셋째, 구조조정전략과 제품성과간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 4.491이며, .01수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .079로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 3개의 독립변수는 사회적 책임의 변동량의 7.9%를 설명할 수 있다. 그리고 업무영역변화 정도와 조직영역변화 정도의 표준화 회귀계수는 -.188과 .313였으며, 이 변수에 관한 t값의 유의수준은 각각 .05와 .01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

결국 구조조정전략은 마케팅성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다라는 가설9는 지지되었다.

6. 구조조정전략 실행강도와 마케팅성과

H₁₀: 구조조정전략 실행강도는 마케팅성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

〈표 12〉 구조조정전략 실행강도와 마케팅성과간의 회귀분석 결과표

	경 영 성 과								
	고객만족			수익성			제품성과		
	R ²	F	표준화 베타계수	R ²	F	표준화 베타계수	R ²	F	표준화 베타계수
인력감원	.073	1.462	-.127	.115	2.422*	-.062	.139	2.968*	-.196*
조직개편			.117			.088			.187*
조업단축			.050			-.077			-.160
투자축소			.048			-.104			-.049
생산품목조정			-.057			.025			-.005
보유자산 매각			.103			.189*			.014
경비절감			.154			.234*			.210*
지급보증축소			-.047			-.155			-.098

* : P≤0.05, ** : P≤0.01

첫째, 구조조정전략 실행강도와 고객만족간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 1.462로 나타났으나 통계적 유의성은 없었다.

둘째, 구조조정전략 실행강도와 수익성간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 2.422이며, .05수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .115로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 8개의 독립변수는 사회적 책임의 변동량의 11.5%를 설명할 수 있다. 그리고 보유자산매각과 경비절감 변수의 표준화 회귀계수는 .189와 .234였으며, 이 변수에 관한 t값의 유의수준 .05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

셋째, 구조조정전략 실행강도와 제품성과간의 관계에 대한 회귀식의 F값은 2.968이

며, .01수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 회귀식의 결정계수는 .139로 나타났다. 즉, 회귀식에 사용된 8개의 독립변수는 사회적 책임의 변동량의 13.9%를 설명할 수 있다. 그리고 인력감원, 조직개편, 경비절감 변수의 표준화 회귀계수는 -.196, .187, .210였으며, 이 변수에 관한 t값의 유의수준은 .05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

결국 구조조정전략 실행강도는 마케팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설10은 지지되었다.

7. 가설검증 결과에 대한 논의

〈표 13〉 가설검증 결과 요약

구분	가설내용	비고
가설1	인력감소의 크기는 구조조정전 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2	구조조정전 성과는 구조조정전략에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설3	외부압력은 구조조정 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	지지
가설4	변화에 대한 저항은 구조조정 전략에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설5	사전구조조정 경험은 구조조정 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설6	인적자원에 대한 의존성은 기업의 구조조정전략 실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설7	관리적 강도는 기업의 구조조정전략 실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설8	구조조정 전략은 기업의 구조조정 전략실행강도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	지지
가설9	구조조정전략은 마케팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설10	구조조정전략 실행강도는 마케팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지

V. 결 론

1. 연구의 요약

국가간의 경쟁이 없어지고 각종 규제가 철폐되면서 세계시장을 상대로 한 글로벌 경쟁이 일상화되고, 제조업뿐만 아니라 통신, 금융 등 서비스 분야에서도 국제경쟁 본격화, 그리고 국내 산업으로만 여겨져 왔던 방송서비스 분야 등 위성을 이용한 글로벌 방송사업자의 등장으로 본격적인 국제경쟁이 시작되는 등 경쟁규모의 거대화로 인

한 기업의 구조조정이 불가피하게 되었고, 그리고 우리나라의 IMF 금융지원체제하에 있으면서 생존차원의 의미로 기업의 구조조정이 필요하게 되었다.

기업이 구조조정을 통하여 업계에서 경쟁우위를 가질 수 있는 분야에 집중, 특화를 통해 경쟁력을 확보함은 물론, 경쟁력이 없는 사업을 포기하고 경쟁우위를 가진 사업에 대해서만 집중투자를 해야 될 것이다.

이와 같이 모든 산업을 경쟁우위를 가질 수 있도록 하는 것은 거의 불가능하며, 각 산업별 특성과 자사의 능력을 감안하여, 향후 국내 및 국제시장에서의 지위를 상징하고 각 지위에 적합한 전략을 구사할 수 있도록 해야 할 것이다.

이와 같이 국내 기업들은 생존차원의 의미로 기업의 구조조정이 필요하지만 학계 및 업계에서는 구조조정에 대한 연구는 거의 없는 상황이며, 우리나라의 구조조정 정부주도하에 이루어지는 능동적인 구조조정이 아닌 수동적인 구조조정으로 일관되어 왔다.

따라서 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.

먼저, 구조조정전략에 영향을 줄 것이라고 판단된 선행변수들에 대한 이론적 고찰의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 구조조정 전략에 영향을 줄 것이라고 판단되는 선행변수들은 구조조정전 성과, 사전구조조정 경험, 외부압력, 변화에 대한 저항으로 밝혀져 본 연구에서는 이들을 분석에 이용하였다.

둘째, 기업의 구조조정 전략 변수들은 여러 가지 선행연구들이 있었으나, 본 연구에서는 업무영역, 기술영역, 그리고 조직영역의 변화정도로 전략을 측정하여 이용하였다.

셋째, 기업의 구조조정후 나타나는 마케팅성과는 신제품 성과, 고객만족, 그리고 기업의 수익성을 측정하여 분석에 이용하였다.

넷째, 구조조정 전략실행강도는 기업구조조정 활동으로 나타날 수 있는 인력감원, 조직개편, 조업단축, 투자축소, 생산품목조정, 보유자산 매각, 경비절감, 지급보증축소 등을 측정하여 이용하였다.

다섯째, 그리고 구조조정전략 실행강도에 영향을 줄 것으로 판단된 인적자원의존도와 관리적 강도를 선택, 측정하여 분석에 이용하였다.

이러한 연구모형에 따른 연구가설을 검증·분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 구조조정전략에 영향을 줄 것이라고 선택된 선행변수들간의 관계를 보면, 구조조정전 성과, 변화에 대한 저항, 외부압력은 최초 연구가설에서 부(-)의 영향을 미

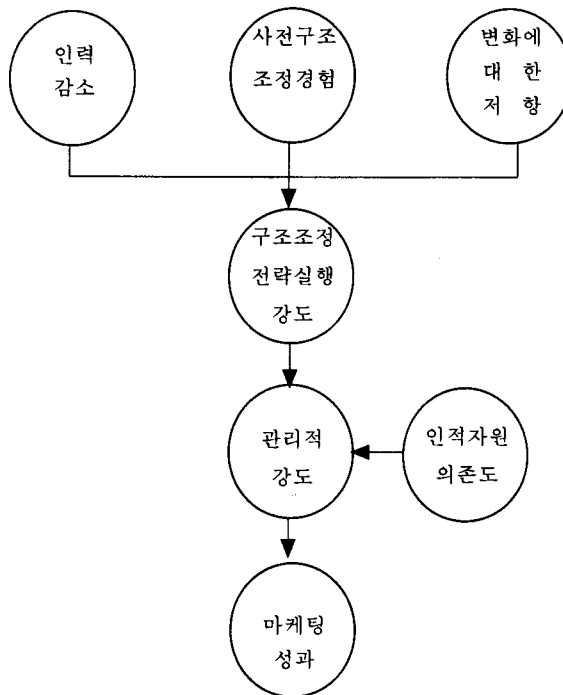
철 것이라고 판단하였으나, 회귀분석 결과는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 외부의 간섭이 심하거나 변화정도가 심할 경우 조직을 변화시키기 보다는 그대로 유지하려는 경향으로 인해 구조조정을 덜 할 것으로 판단되었으나, 우리나라의 경우 구조조정이 기업 주도가 아닌 정부주도하에 이루어 지기 때문으로 판단된다.

그리고 사전구조조정 경험과 구조조정전략간의 관계는 정(+)의 관계를 보여 주고 있어 가설은 지지되었다.

둘째, 구조조정전략 실행강도에 영향을 미칠 것으로 판단되었던 선행변수들인 구조조정전략, 인적자원의존도, 관리적 강도 등과 회귀분석을 실시한 결과 연구가설에 위배되었거나 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 그래서 구조조정전략 실행강도와 관련된 가설들은 모두 기각되었다.

셋째, 기업의 마케팅성과와 구조조정 전략, 구조조정전략 실행강도간의 관계를 회귀 분석한 결과 모두 지지되었다. 즉, 구조조정전략을 공격적으로 하면 할수록, 그리고 구조조정전략 실행강도를 높이면 높일수록 마케팅성과가 높아짐을 발견하였다.

〈그림 2〉 구조조정 관리모형



2. 연구결과의 시사점

본 연구에서는 개별 연구가설의 결과로 얻어진 결과에 의한 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 구조조정전략과 구조조정전 성과간의 관계를 분석하여 본 결과, 생산성증가와 시장점유율 증가변수는 정의 영향을 그리고 이자비용 변수는 부(-)의 영향을 미침을 알 수 있다. 즉, 기업의 구조조정은 부정적인 개념의 전략이 아닌, 평소에 경영을 잘 하는 기업들이 경영합리성을 위해 구조조정을 실시함을 알 수 있다. 구조조정을 회사 정리 차원이 아닌 경영합리화로 사용하여야 할 것이다.

그리고 외부영향요인 중에서 기업간 시장점유율 경쟁강도와 물가상승률이 구조조정 전략에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 시장점유율 탈환 경쟁이 심할수록 경쟁우위를 가지기 위한 구조조정이 심하다 할 수 있으므로, 시장선도자 전략이나 그렇지 못할 경우는 니치시장을 점령하는 둘 중의 하나의 전략을 선택해야 할 것이다.

기업이 구조조정을 실행할 경우 조직계층 중에서 중간관리자의 저항이 가장 심한 것으로 나타났다. 이는 우리나라의 기업구조상 과장·부장정도의 직책으로 기업을 위해 헌신했다고 생각하는 반면 기업이 인력감원을 실시할 경우 이들을 주 타겟으로 하기 때문으로 판단되며, 만약 인원감을 통한 구조조정을 실시할 경우 중간관리자의 처우개선이나 새로운 직장 알선 등 이들을 위한 재취업프로그램 등을 개발하여야 할 것이다.

기업의 구조조정 경험이 풍부할수록 구조조정 전략을 강하게 하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 많은 경험으로 인해 미래 경제상황 등을 미리 분석하여 부작용을 줄일 수 있는 범위에서 구조조정을 실시한다고 볼 수 있다. 즉, 기업이 위기에 처해 있을 때 구조조정을 실시하기 보다는 항상 기업의 불필요한 부서나 인력은 없는지 주기적 감시체제가 필요하다고 볼 수 있다.

둘째, 구조조정전략 실행강도 변수와 구조조정전략 변수간의 관계를 회귀분석한 결과 구조조정전략 변수중 업무영역변화 정도가 기타 변수가 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 우리나라의 구조조정 경험이 부족할 뿐만아니라 구조조정을 실시할 경우 인력감원이나 투자축소 등으로 인해 소수의 인원이 방대한 업무를 수행한다고 이야기 할 수 있다. 즉, 무리한 구조조정으로 인해 조직내 남아있는 사람들에게도 피해를 줄 수 있는 구조조정이라 할 수 있다. 그렇게 하지 않기 위해서는 평소에 조직내 업무의 전산화, 자동화 등으로 통해 정비되어야 할 것이다.

셋째, 기업의 마케팅성과를 향상시킬 수 있는 변수들로는 구조조정전략 변수 모두가 통계적 유의성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 기업의 구조조정 전략은 특정

변수가 마케팅성과에 영향을 미치지 않으므로 어느 하나도 소홀히 관리해서는 안 된다고 할 수 있다.

그리고 마케팅성과에 영향을 주는 구조조정전략 실행강도 변수 중에서 인력감원은 마케팅성과에 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 무리한 인력감원은 당장의 기업에 이득이 될 수 있으나 결국 고객만족을 시키지 못함으로 인해 구조조정 전 보다 못한 결과를 초래할 수 있다. 즉, 구조조정을 실행하더라도 무리한 인력감원이 아닌 다른 요인들에서 찾아야 할 것이다. 그리고 조직개편, 경비절감, 보유자산 매각 등 변수들이 마케팅성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 우리나라가 수출호황으로 경제가 발전하던 시절 무분별한 투자나 사소한 경비에서 절약하지 않았던 것이 IMF구제금융 이후 그 악영향이 나타난다고 볼 수 있으므로, 조직내 불필요한 경비 부분이 없는지 그리고 지금 당장 사용되지 않는 부동산이나 고정자산은 없는지 내부적으로 평가하여 고정비용을 많이 삭감하여야 할 것이다.

3. 연구의 한계점

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

첫째, 설문 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 마케팅성과간의 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 주관적 타당성이 검증되지 못하였다는 점이다.

참 고 문 헌

- 김경훈(1993). "마케팅 연구에 있어서 신뢰도 측정방법의 문제점", 마케팅 연구 제8권 제2호, 200-202.
- 김연구, 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", 전남대석사 학위논문.
- 신동면(1996). "한국의 산업구조조정과 국가-기업관계에 관한 비교연구", 연세대박사 학위논문.
- 조동성(1998). *구조조정 이렇게 하라*, 서울경제경영.
- 조득제(1996). "우리나라 열산업의 효율적인 구조조정 방안에 관한 연구", 송실대석사학 위논문.
- 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.
- 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.
- Cameron, K. Whetton, D. and Kim, M. (1987B), "Organizational Dysfunctions Of Decline", *Academy Of Management Journal* 30: 126-138.
- Cannella, A. and Kochhar, R. (1993), "Strategic Change: The Effects Of Ceo Succession, Ownership Structure, Firm Size", *Working Paper*, Texas A&M University.
- Cascio, W. F(1993), "Downsizing: What do We Know?, What have We Learned?", *Academy of Management Executive*, 7, 95-104.

- 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.
- DeWitt. R. (1993), "The Structural Consequences Of Downsizing", *Organization Science* 4(1): 30-40.
- 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.
- Freeman, S. and Cameron, K. (1993), "Organizational Downsizing: A Convergence And Reorientation Framework", *Organization Science* 4(1): 10-29.
- 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.
- Hoskisson, R. And R. Johnson (1991), "Corporate Restructuring And Strategic Change: The Effect On Diversification Strategic Change: The Effect On Diversification Strategy And R&D Intensity", *Working Paper*, College Of Business. Texas A&M University.
- Hurry, D.(1993), "Restructuring In The Global Economy: The Consequences Of Strategic Linkages Between Japaness And U.S. Firms", *Strategic Management Journal*, 14, 69-82.
- 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.
- Raymond, L.F, Bergeron,L. and Gingras and Rivard. S(1990), "Problematique de l'Informatisation des PME", *Technologies de l'Informatisation et Sciете*, 3(1), 131-148.

- Robin L. Diamonte, John M. Liew, and Ross L. Stevens(1996), "Political Risk in Emerging and Developed Markets", *Financial Analysts Journal*, May/June, 71-80.
- Sharfman, M. Wolf, G. Chase, R. and Tansik. D. (1988), "Antecedents Of Organizational Slack", *Academy Of Management Review* 13: 601-614.
- Theodore William Legatski. II (1997), "The selection and Long-term Performance Implications of Alternative Corporate Downscaling Stratiefies", Dissertation, Texas A&M University.
- Thomson, J(1967), *Organization in Action*, New York: McGraw Hill.
- 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.