

經營學碩士學位論文

기업구조조정이 경쟁우위 및 경영성과에
미치는 영향에 관한 연구
- 다운사이징(Downsizing)을 중심으로 -

2002年 6月

昌原大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

河 萬 興

經營學碩士學位論文

기업구조조정이 경쟁우위 및 경영성과에
미치는 영향에 관한 연구

- 다운사이징(Downsizing)을 중심으로 -

Effects of Restructuring on Competitive Advantage and
Management Performance

指導教授 秋 教 完

이 論文을 經營學碩士學位 論文으로 提出함.

2002年 6月

昌原大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

河 萬 興

河萬興의 碩士學位 論文을 認准함.

審査委員長 _____ ⑩

審査委員 _____ ⑩

審査委員 _____ ⑩

2002 年 6 月 日

昌原大學校 經營大學院

< 목 차 >

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구목적	1
제 2 절 연구방법 및 범위	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 기업 구조조정	6
1. 구조조정의 개념	6
2. 구조조정의 발생원인	7
3. 기업구조조정의 유형	9
4. 구조조정의 선행연구	14
제 2 절 다운사이징	19
1. 다운사이징의 개념	19
2. 다운사이징의 도입배경	20
3. 다운사이징의 유형	22
4. 다운사이징의 기대효과	24
5. 다운사이징의 양면성	26
6. 다운사이징이 계속되는 이유	30
7. 다운사이징 결정에 대한 선택	33
제 3 절 경쟁우위	35
1. 경쟁우위의 개념	35
2. 경쟁우위의 유형	37
제 4 절 경영성과	45

1. 경영성과의 개념	45
2. 경영성과의 분류	46
제 3 장 실증연구의 설계	49
제 1 절 연구의 모형과 가설설정	49
1. 연구모형	49
2. 연구가설의 설정	50
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정	52
제 3 절 조사방법	56
1. 설문지의 구성 및 내용	56
2. 표본의 추출 및 자료수집 방법	59
3. 통계처리방법	59
제 4 장 실증분석 및 결과	60
제 1 절 표본의 특성	60
1. 조사대상 기업의 일반적 특성	60
2. 조사 대상기업의 구조조정 경험에 대한 일반적 분석	61
제 2 절 측정도구의 신뢰도 측정	63
1. 신뢰성 분석	63
제 3 절 가설검증	65
1. 다운사이징과 경쟁우위간의 관계	65
2. 실시방법과 내부저항에 따른 다운사이징과 경쟁우위간의 관계	71
3. 경쟁우위와 경영성과간의 관계	84
4. 다운사이징과 경영성과간의 관계	90
제 4 절 검증결과의 요약	95

제 5 장 결 론	98
제 1 절 연구결과의 요약	98
제 2 절 연구의 시사점	100
제 3 절 연구의 한계 및 방향	103
참 고 문 헌	105
Abstract	111
설 문 지	114

< 표 목 차 >

<표 2-1> 구조조정의 선행연구	18
<표 2-2> 다운사이징의 세 가지 유형	23
<표 2-3> 다운사이징한 대기업들의 결과보고	28
<표 2-4> 비용우위와 차별화우위의 특성	38
<표 2-5> 재무성과와 사업성과의 예	47
<표 3-1> 설문지의 구성	57
<표 4-1> 조사 대상 기업의 일반적 특성	60
<표 4-2> 구조조정 경험에 대한 일반적 분석	62
<표 4-3> 측정도구의 신뢰도 분석결과	64
<표 4-4> 인력감축과 비용우위간의 회귀분석 결과	67
<표 4-5> 인력감축과 차별화우위간의 회귀분석 결과	68
<표 4-6> 업무재편성과 비용우위간의 회귀분석 결과	69
<표 4-7> 업무재편성과 차별화우위간의 회귀분석 결과	70
<표 4-8> 실시방법에 따른 인력감축과 비용우위간의 회귀분석 결과	72
<표 4-9> 실시방법에 따른 인력감축과 차별화우위간의 회귀분석 결과	73
<표 4-10> 실시방법에 따른 업무재편성과 비용우위간의 회귀분석 결과	75
<표 4-11> 실시방법에 따른 업무재편성과 차별화우위간의 회귀분석 결과 ..	76
<표 4-12> 내부저항에 따른 인력감축과 비용우위간의 회귀분석 결과	78
<표 4-13> 내부저항에 따른 인력감축과 차별화우위간의 회귀분석 결과	80
<표 4-14> 내부저항에 따른 업무재편성과 비용우위간의 회귀분석 결과	81
<표 4-15> 내부저항에 따른 업무재편성과 차별화우위간의 회귀분석 결과 ..	83
<표 4-16> 비용우위와 재무성과간의 회귀분석 결과	85
<표 4-17> 비용우위와 사업성과간의 회귀분석 결과	86

<표 4-18> 차별화우위와 재무성과간의 회귀분석 결과	88
<표 4-19> 차별화우위와 사업성과간의 회귀분석 결과	89
<표 4-20> 인력감축과 재무성과간의 회귀분석 결과	91
<표 4-21> 인력감축과 사업성과간의 회귀분석 결과	92
<표 4-22> 업무재편성과 재무성과간의 회귀분석 결과	93
<표 4-23> 업무재편성과 사업성과간의 회귀분석 결과	95
<표 4-24> 분석결과의 요약	97

< 그림목차 >

<그림 2-1> 기업구조조정 분야간의 상호관련성	10
<그림 2-2> 사업구조조정의 절차	12
<그림 2-3> 조직구조조정의 기본 방향	14
<그림 2-4> 경쟁우위의 창출	36
<그림 2-5> 경쟁우위의 유형	38
<그림 3-1> 연구의 모형	50
<그림 5-1> 전략적 관리모형	101

제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적

1960년대 이후 정부주도의 경제개발정책으로 30여년간 눈부신 성장을 해오던 한국경제가 1997년 12월 3일 극심한 외환유동성 부족으로 인한 외환위기로 IMF관리체제로 들어가게 되었다.

정부는 IMF의 요구에 의해 “경제위기 극복 및 경제체질개선”이라는 목표로 기업, 금융, 노동, 공공의 4대 부문을 중점 구조개혁 분야로 선정하여 대대적인 개혁조치를 취하였다. 국가적 위기를 모든 경제주체가 피부로 느끼기 시작하면서, 이제 기업도 오직 살아남기 위해서는 반드시 뼈를 깎는 구조조정을 할 수 밖에 없는 절박한 상황을 맞이하게 되었다.

기업구조조정이란 학자들의 견해에 따라서 다르지만 “시스템이나 조직을 새로운 방향으로 조정하는 것” 혹은 “경쟁압력에 의해 기업 스스로가 제품 및 시장을 조정하고 이에 따라 조직의 개편, 인력의 재배치 및 감축, 아웃소싱 등을 통해 경쟁력을 강화하는 노력”이라고 할 수 있다.

이에 따라 기업의 외부환경은 금융권의 대규모 퇴출과 합병, 기업들의 연이은 도산과 매각, 합병, 퇴출, 공기업의 민영화 추진이 이루어지고 있으며 기업 내부적으로는 핵심역량 위주의 경영, 재무구조개선, 조직 및 인원의 감축 등 거의 모든 기업들이 구조조정의 아픔을 겪고 있다.

그러나 이런 구조조정은 한국에서만 일어나는 것이 아니라, 1980년대에 미국에서도 일어났고, 가까운 일본에서도 활발히 진행되고 있다. 이는 기업 및 경제가 자기 스스로 지속적인 변화를 하기보다는 변화에 저항하고 현 체제를 고수하려는 속성을 갖고 있으며, 오랜 기간동안 변화가 지연되다가 구 시스템이 한계에 다달았을 때에야 비로소 일순간에 지금까지 연기되었던 변화가 이루어지는 속성을 가

지고 있기 때문이다(장세진 1999). 이것은 지난 고도 성장기를 거치면서 한국 기업 내부에 내재되어 있던 문제점 즉 취약한 수익성, 낮은 생산성, 비효율적인 자본투자, 무분별한 비관련 다각화, 과도한 차입경영, 독단적 소유경영 등이 IMF 위기를 맞아 한꺼번에 터져 나온 것으로 볼 수 있다. 즉 세계 경제환경이 급격히 변하고 이에 따라 기업경영의 패러다임도 변화하고 있음에도 불구하고 한국 기업들이 이러한 환경변화를 제대로 읽지 못함에 따라 환경변화에 적절히 대응하지 못하게 되었고 결국은 국제경쟁력을 상실하게 되어 IMF 위기를 당하게 되었다.

따라서 치열한 경쟁환경 속에서 기업이 빠른 시일 내에 경제난국을 극복하기 위해서는 과거 고도 성장기에 추구해 왔던 사업 다각화와 같은 전략은 재고되어야 한다.

그리고 향후 지속될 것으로 예상되는 격심한 경쟁환경에서 기업이 생존하고 발전하기 위해서는 확실히 잘 할 수 있는 사업에 선별적으로 집중투자 하지 않으면 생존하기 어려운 현실이다. 이제는 기업생존을 위한 한 조건으로 기업의 구조조정은 필수적이며, 선택과 집중을 통해 핵심주력사업에 경영자원을 집중시켜 경쟁우위를 확보하고 적자사업이나 한계사업은 매각 또는 정리를 해야 할 것이다.

1990년대 들어서 대기업을 중심으로 경영합리화를 위하여 첨단 경영혁신 기법인 리엔지니어링(reengineering), 리스트럭처링(restructuring), 벤치마킹(benchmarking), 다운사이징(downsizing) 등이 급격하게 확산되고 있다. 특히 1997년 노동법의 개정 에 따라 “정리해고제”가 허용되었다. 또한 IMF관리체제에 따른 기업경영위기 돌파를 위한 생존전략으로서 “대량 감원을 통한 다운사이징”이 적극 실시되었고, 이제 기업의 다운사이징 소식은 언제라도 항상 일어날 수 있는 일상사로 이해되고 있다.

다운사이징은 “의도적인 인력의 감축”으로 정의되고 있으며 우리나라에서 실시되고 있는 다운사이징도 이런 것으로 이해되고 있다. 즉 기업에 있는 과도한 조직과 인력을 과학적인 방법으로 검토, 분석하여 규모를 축소하는 경영정책으로, 단기

적인 비용절감을 위한 미봉책이 아닌 경쟁력 강화를 위한 장기 경영전략이다.

IMF 이후 우리나라 기업들이 다운사이징을 실시하게 된 이유를 살펴보면 다음과 같다. 전통적으로 우리나라 기업들은 외형확대에 주력하여 왔으며 이와같은 외형확대경영은 비효율적인 자본투자, 무분별한 비관련다각화 및 과도한 차입경영을 초래하게 되었다. 이로인해 기업내부의 생산성과 수익성은 떨어졌으며, 최고경영층의 개별기업에 대한 이해도와 현장 장악력이 더욱 낮아지게 되어 조직의 비대화라는 문제를 안게 되었다. 조직이 비대화됨에 따라 조직내 부서는 더욱 세분화되게 되었고, 지원인력 또한 늘어나게 되어 조직내 계층 또한 늘어나게 되었다. 이 결과로 조직내의 수직적 또는 수평적 의사소통이 어렵게 되고, 의사결정이 지연되어 기업환경변화에 신속히 대응할 수 없게 되었다. 또한 조직내부에서는 부서간 협조곤란 및 승진적체 등으로 종업원의 사기가 저하되고 생산성과 업무효율성이 낮아지는 등 조직의 유연성에도 문제가 나타나게 되었다.

이와같은 조직의 경직화 및 유연성 결여는 빠르게 변화하고 있는 고객의 욕구를 만족시키지 못할 뿐 아니라, 조직내에 불필요하고 비효율적인 인력과 조직을 보유케 함으로써 기업의 경쟁력을 약화시키고 나아가 기업의 생존을 어렵게 만드는 원인으로 작용하게 되었다.

따라서 IMF 위기, WTO 및 OECD 가입 이후 기업경영환경이 급속히 변화하고 정보통신 기술의 발전이 빠르게 진행되고 있는 무한경쟁시대에 살아남기 위해서는 조직의 유연성, 신속성, 효율성 등 기업경쟁력 확보가 필수적이며, 그 방법으로 기업내 불필요하고 비효율적인 부분을 제거함으로써 더욱 가볍고 날쌔 조직을 만들려고 하는 조직의 슬림화 즉 다운사이징(downsizing)이 추진되고 있는 것이다.

따라서 본 연구에서는 기업 구조조정의 한 기법인 다운사이징을 중심으로 하여 기업경영성과와의 관계를 분석하고, 이를 통해 기업의 다운사이징을 실무적으로

적용할 수 있는 유용한 근거자료를 제공하고자 한다.

이에 따라, 본 연구는 다음과 같은 목적을 가지고 수행될 것이다.

첫째, 다운사이징이 경쟁우위 확보과정에 어떤 영향을 미치는가?

둘째, 다운사이징 실시 방법 및 내부저항정도가 경쟁우위에 어떤 영향을 미치는가?

셋째, 추출된 요인들이 경영성과에 미치는 영향과 요인들간의 관련성을 살펴보기 위하여 선행연구의 결과를 바탕으로 연구의 개념적 틀을 도출한다.

넷째, 개념적 틀에 의해 설정된 가설을 실증분석을 통해 요인들 간의 관련성을 파악한다.

제 2 절 연구방법 및 범위

본 논문의 연구방법은 기업구조조정 및 다운사이징에 대한 국·내외 학술지 및 학위논문 등 선행연구를 통한 문헌적 연구방법과 이를 토대로 실증분석을 하는 실증적 연구방법의 2부분으로 구성하였다. 구조조정 및 다운사이징의 개념, 유형과 기대효과, 양면성, 경쟁우위와 경영성과에 대해서는 문헌적 연구방법을 통해 이론적 논의 과정을 거쳐 도출된 학설을 이용하였고, 측정변수의 선택 또한 기존 문헌에 의존하였다.

그리고, 다운사이징이 경영성과에 미치는 영향과 인과관계를 추론하기 위하여 인력감축, 업무재편성을 하위 변수로 설정하였으며, 경쟁우위를 매개변수로, 실시 방법과 내부저항 정도를 조절변수로, 경영성과를 종속변수로 설정하였다.

또한 매개변수의 하위변수를 비용우위와 차별화우위로, 종속변수의 하위변수로 재무성과와 사업성과를 설정하였다.

실증적 연구에서는 앞서 고찰된 문헌적 연구방법에 따라 제기된 연구목적에 달성하기 위하여 지난 3년간 구조조정 경험이 있는 제조업체를 대상으로 하여 우편 조사 및 대인면접법을 사용하여 설문조사를 실시하였다.

연구의 신뢰성과 타당성을 높이기 위하여, 2002년 1월 중에 창원, 마산 지역에서 구조조정 경험이 있는 제조업 10개 업체를 대상으로 예비조사를 실시하였으며, 본 조사는 2002년 2월부터 3월말까지 약 2개월에 걸쳐 실시하였다.

대인면접조사는 창원, 마산 지역 소재 제조업체 27개를 직접 방문하여 설문조사를 실시하였다.

설정된 연구가설을 실증적으로 검증하기 위하여 SPSS WIN(Ver 10.0)통계패키지를 이용하여 회귀분석을 실시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 기업 구조조정

1. 구조조정의 개념

“구조조정”이란 용어의 영어식 표현으로 가장 흔히 쓰이는 단어는 리스트럭처링(restructuring)이다. 영한 사전에서는 “restructuring”을 재구성, 개조, 개혁으로 표현하고 있는 반면, 영영사전에서는 “arranging a system or organization in a new way”, 즉 시스템이나 조직을 새로운 방법으로 조정하는 것으로 구조조정을 설명하고 있다. 또한 “reform”(개조, 개혁)이라는 용어가 “restructuring”과 함께 사용되기도 하고 “structural adjustment”(구조조정)이라는 용어도 널리 쓰인다. 따라서 구조조정에서 조정을 동명사로 사용하면 개혁의 결과를 칭하는 현상을 의미하고, 조정을 동사로 표현할 경우에는 개혁이나 개조로 번역할 수 있을 것이다(조동성, 1998).

한편 기업구조조정은 경쟁압력에 의해 기업 스스로가 제품 및 시장을 조정하고, 이에 따라 조직의 개편, 인력의 재배치 및 감축, 아웃소싱 등을 통해 경쟁력을 강화시키는 노력이라고 정의하기도 한다(산업연구원, 1997). 따라서 구조조정은 전세계적으로는 최근에 논의 되는바와 같이 IMF와 World Bank를 중심으로 하고, 달러를 기축통화로 하는 세계금융시스템으로 바꾸는 시도로도 이해될 수 있다.

한 국가적 차원에서 생각해보면, 국가 단위의 정책결정시스템, 즉 관료와 민간과의 역할에 대한 재정립, 금융시스템, 법과 정부 규제의 정비, 정치체제의 정비와 같은 시스템적인 변화를 의미한다. 기업차원에서는 사업 포트폴리오의 개편, 부채 비중감소와 같은 자본구조의 변화, 조직구조의 혁신, 보상과 인센

티브제도의 개혁, 기업문화의 혁신과 같은 기업경영의 제반 시스템의 변화를 의미한다(장세진, 1999).

그 외에도 구조조정은 단순한 정리해고나 몇몇 사업부문의 정리 등 소극적인 변화가 아니라 새로운 기업문화 도입과 경영활동 혁신을 통해 새로운 기업을 탄생시키는 것을 목표로 해야 한다. 그리고, 경쟁력 제고와 주주가치 극대화라는 근본적이고 중장기적인 관점에서 추진해야 한다는 견해도 있다(매일경제신문, 1998). 기업구조조정은 개별기업의 생존과 경쟁력강화, 이익추구를 목적으로 하고, 경영자의 판단과 경영전략을 주요수단으로 하기 때문에 수익성이 높은 산업분야를 장려하고 수익성이 낮은 산업을 정리함으로써 국민경제 전체의 효율을 높이는 것을 목적으로 하고 정부의 주도하에 이루어지는 산업구조조정과는 많은 차이가 있다.

2. 구조조정의 발생원인

한국경제는 WTO체제 출범과 OECD 가입에 따른 경제개방체제 등 급격한 세계환경 변화에 적절히 대응하지 못하여 국제경쟁력을 상실함에 따라 IMF의 환위기를 맞게 되었고, 기업구조조정이라는 냉혹한 시련을 겪었다는 것은 누구나 잘 알고 있는 사실이다.

만약 기업이 외부환경변화를 철저히 분석하고, 내부의 경영자원과 핵심역량, 조직구조, 기업문화, 리더쉽 등을 충분히 파악하여 이에 따라 수시로 자신의 전략을 조정하였다면, 기업 수준의 구조조정은 특별히 필요하지 않았을 것이다. 왜냐하면 지속적으로 사업 포트폴리오를 관리하여 사양산업에서 탈출하고, 유망한 신규산업에 투자하며, 기업이 수행하는 업무의 성격에 맞게 조직을 구축하고 종업원에게 적절한 인센티브를 제공해주면 특별히 구조조정이라는 것을 할 필요가 없기 때문이다. 그러나, 우리 경제와 기업은 세계 경제환경의 변

화에 저항하며 변화를 거부하는 한편, 기업 내부적인 경영혁신을 게을리 함으로써 급격한 구조조정의 아픔을 겪게 되었다.

한국경제가 구조조정을 겪게된 가장 중요한 이유는 각종 사회적, 경제적 장애물 때문이다(장세진, 1999). 첫째는 정부의 과도한 규제이다. 한국정부의 비효율성과 각종 규제는 산업과 기업에 많은 비효율성을 낳았고, 부정부패의 원인이 되기도 했다. 또한 정부의 산업정책은 자원배분의 비효율성을 낳아 많은 중복투자를 양산하였다. 반도체, 자동차, 유화, 발전설비, 이동통신 등이 그 좋은 예이다.

둘째, 금융산업의 비효율성이다. 사실 금융산업의 낙후 역시 은행보다는 정부에 더 큰 책임이 있다. 정부는 산업정책을 수행하면서 금융산업의 대출 심사 기능을 약화시켰으며, 금융산업의 부실화와 기업의 비효율적인 투자에 자금을 배분하여 결국 기업의 부실화에 직접적인 영향을 미쳤다. 따라서 한국의 많은 기업들이 자본비용조차 회수하지 못하는 비효율적인 투자를 해서 현재 많은 부실기업의 퇴출과 합병이 일어나게 된 것은 비효율적인 금융산업과 금융산업을 비효율적으로 만든 정부에 그 책임이 있다 하겠다.

셋째, 경영지식의 부재와 관료주의적 기업조직과 문화는 기업 스스로 구조조정에 앞서 미리 변화하는 것을 막았다. 한국기업은 지금까지 성과보다는 연공서열을 중시하는 보수적인 기업문화를 갖고 있었다. 또한 실무자에서 최고경영자에게 이르는 많은 단계는 신속한 의사결정을 저해하고 변화를 어렵게 만드는 근본적인 원인이 되었다. 또한 기업의 경영자들의 전략적 사고 능력의 부재는 상호모방적 전략과 투자의 우선 순위를 무시한 비효율적인 자원분배를 낳게 되었다. 이와 같은 사고 방식의 결과로서 한국기업은 어느 산업이 전망이 좋다고 하면 자신의 핵심역량에 대한 이해 없이 너나할 것 없이 누구나 뛰어들어 왔고, 그 결과 많은 산업의 과잉투자가 일어나게 된 것이다.

따라서 기업들이 순조로운 구조조정을 하기 위해서는 무엇보다 먼저 이런

장애물을 치우는 것이 필요하다. 즉 정부의 규제완화, 금융산업의 발전, 경영 지식의 배가와 기업문화의 혁신이 전제조건이 된다.

3. 기업구조조정의 유형

기업구조조정(corporate restructuring)이란 말 그대로 기업의 운영시스템의 변혁을 의미하므로 사실상 그 유형은 기업의 운영시스템을 얼마나 자세히 나누어 보는가에 따라 많은 유형이 있을 것이다.

서울대학교 조동성 교수는 '손익계산서 상의 구조조정', '조직도상의 구조조정', '제품, 시장 매트릭스 상의 구조조정', '대차대조표상의 구조조정'의 4종류로 크게 구분하였다(조동성, 1998).

손익계산서 상의 구조조정은 손익판단기준을 명확히 하고, 손익에 영향을 주는 비용요소를 통제함으로써, 장기적 이익기반을 구축하려는 '손익구조조정'과 비용절감을 통한 '비용구조조정'으로 세분화하였다.

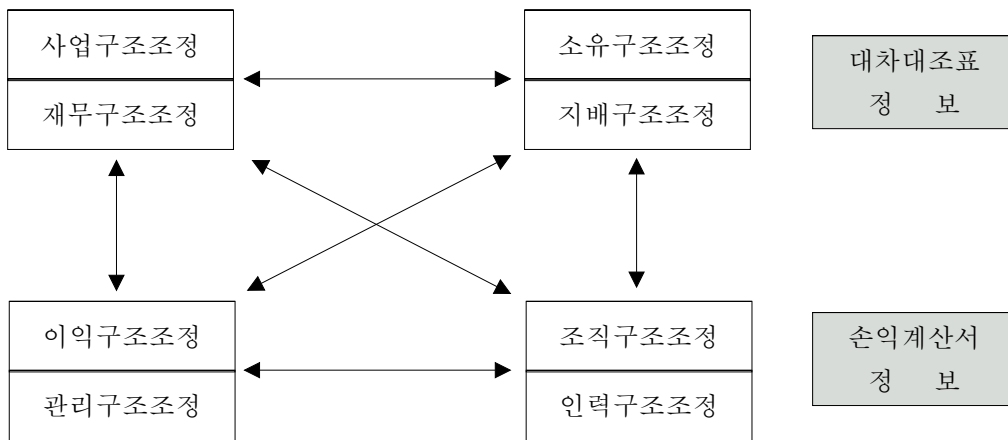
조직도상의 구조조정에는 팀제를 도입하거나 유사한 부서를 통폐합함으로써 조직의 효율성을 높이고 의사결정단계를 줄이는 '조직구조조정'과 채용규모 축소, 임금삭감, 재교육, 전환배치, 계열사 파견, 명예퇴직, 정리해고 등을 통해 이루어지는 '인력구조조정'이 있다.

제품, 시장 매트릭스 상의 구조조정은 다시 여러 제품 중에서 이익을 낼 부문과 전망이 어두운 부문을 구분해 제품 포트폴리오를 조정하는 '제품구조조정'과 시장 중에서 특화할 지역과 포기할 지역을 선택하는 '시장구조조정'으로 세분된다. '대차대조표상의 구조조정'은 집중 투자할 사업과 포기할 사업을 구별하여 집중화하는 '사업구조조정'과 미래에 다가올 위험에 대비하기 위해서 부채를 줄이고, 자기자본을 높여 부채비율을 개선하는 '재무구조조정'이 있다.

한편, 한국외국어대학교 강호석 교수 외 3인은 기업과 시장, 기업경영 의사

결정과 필요정보간의 관계를 중심으로 8가지 구조조정으로 구별하면서, 사업구조와 재무구조는 불가분의 관계에 있고, 이익구조와 관리구조는 상호연관성이 높으며, 소유구조와 지배구조, 조직구조와 인력구조도 밀접한 관련이 있다고 하였다.<그림 2-1>

<그림 2-1> 기업구조조정 분야간의 상호관련성



자료원 : 강효석 외 3인(1998), 기업구조조정론, pp. 48.

그러나, 통상적으로는 크게 3가지, 즉 사업구조조정, 재무구조조정, 조직구조조정으로 나누어 볼 수 있다(장세진, 1999).

1) 사업구조조정

사업구조조정이란 “기업의 다각화된 포트폴리오에 있어서의 변화(장세진, 1999)”, “기업이 경쟁력을 강화하고 비전을 달성할 수 있도록 하는 것을 목표로 전사적인 차원에서 미래의 사업구조를 근본적으로 재구축하는 혁신기법(조동성, 1998)”, “경제적 부가가치의 창출능력을 획기적으로 제고하기 위해 자원배분의 최적화를 통한 사업영역의 재구축 및 사업규모의 조정”(강효석 외 3인,

1998)을 말한다.

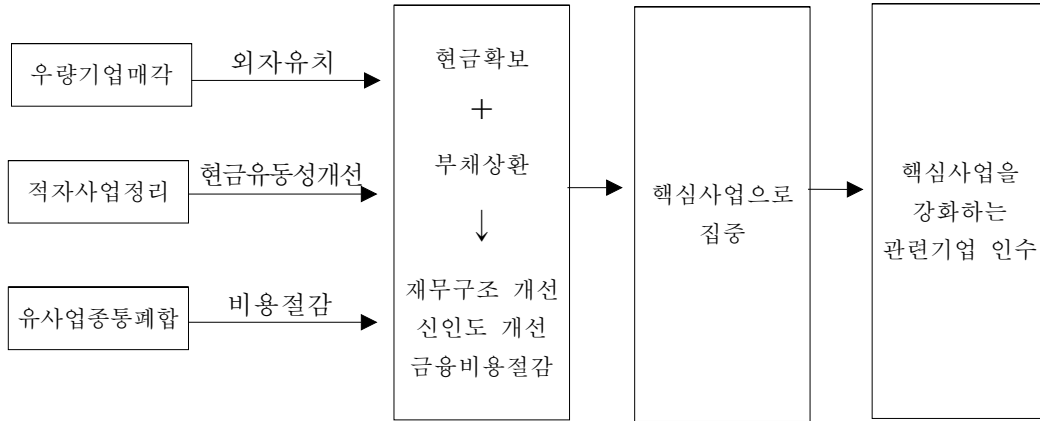
사업구조조정의 핵심은 다음과 같다(조동성, 1998).

첫째, 국제경쟁력 강화이다. 둘째, 비전달성이다. 즉 경영자가 원하는 미래를 실현해 내는데 있다. 가만히 있어도 다가오는 미래가 아니라, 모든 열정을 다해 노력할 때 비로소 달성할 수 있는 미래를 갖기 위해 과감한 구조조정을 실행에 옮겨야 한다는 것이다. 셋째, 전사적 차원의 혁신이다. 즉 기업의 본질 그 자체를 변화시키는 것까지 감수하여야 한다. 넷째, 미래사업 구조구축을 위해 일시적인 임시방편의 일환이 아니라 기업의 바람직한 미래상을 기업 구성원 스스로가 그려나가는 방향으로 구조조정을 실행에 옮겨야 한다. 다섯째, 재구축이다. 즉 먼저 분해를 해야 한다. 새롭게 경영을 책임지게 된 경영자의 입장에서 아무것도 없는 상태에서 새로 시작한다는 마음가짐으로 구조조정을 실행에 옮겨야 하는 것이다. 여섯째, 이러한 혁신기법의 적용은 체계적이고 현실적인 방법과 절차를 반드시 필요로 한다.

한편, 지금과 같이 경쟁여건이 근본적으로 변화하고 과거의 기업경쟁 방식이 더 이상 유효하지 않을 경우에는 기업 전체의 구조조정이 요구되는데, 사업영역을 재구축하는 사업구조조정이 기업구조정의 핵심이 되고 있다. <그림 2-2>는 사업구조조정의 절차를 보여준다.

이러한 사업구조조정 추진 전략으로는 기업가치를 저해하는 계열사나 사업부문을 매각하여 사업규모를 축소하는 한편 동종 또는 이종업체를 인수합병함으로써 핵심역량을 강화시키는 M&A에 의한 사업구조조정, 매각대상기업의 경영진 또는 종업원이 중심이 되어 인수하는 MBO(Management buyout), EBO(Employee buyout)에 의한 사업구조조정, 스핀오프(spin-off)와 스플릿 오프(split-off)에 의한 사업구조조정 및 아웃소싱(out-sourcing)을 통한 사업구조조정 등이 있다.

<그림 2-2> 사업구조조정의 절차



자료원 : 장세진(1999), 글로벌 경쟁시대의 경영전략, pp. 568.

2) 재무구조조정

재무구조조정은 “기업의 부채를 줄이고 자기자본에 의한 투자자금을 조달함으로써 자산의 구성비를 조정하는 것(장세진, 1999)”, “기업이 기존의 자본구조를 변화시켜 부가가치를 창출하는 일련의 방법(강효석 외 3인, 1998)”, “조직이 경쟁력을 가지기 위해 미래의 지속적인 현금유입이 보장될 수 있도록 적정한 재무구조를 유지하는 과정(조동성, 1998)”을 의미한다.

즉 대차대조표상의 대변항목인 부채와 자기자본간 또는 부채의 구성항목간의 변화를 통해 기업의 가치를 극대화하고자 하는 것이다. 이런 재무구조조정은 사업구조조정과 함께 기업구조조정의 핵심으로 수레의 두 바퀴처럼 상호 불가분의 관계에 있다. 이는 사업구조조정과 재무구조조정이 각기 대차대조표의 차변과 대변에 초점을 맞추고 있다는 점에서 당연하다 하겠다.

특히 현재와 같은 한국기업의 위기는 수익성의 뒷받침도 없이 과도하게 차입경영을 유지해온 결과이므로 위기극복을 위해서는 재무구조의 개선과 함께 핵심역량 위주의 사업구조개편이 동시에 추진되어야 한다.

재무구조조정 방법에는 사업 및 지분의 매각, 출자전환, 신종유가증권 발행,

내부유보이익의 확충 등을 통한 자본구조의 개선과 기업이 보유한 부동산, 유가증권을 비롯하여 제품, 원자재는 물론, 특허권, 상표권 등 무형자산까지도 담보로 활용하여 자금을 조달하는 자산담보부채권(Asset Backed Security; ABS)에 의한 보유자산의 유동화, 상호지급보증의 해소 및 금리변동, 환율변동, 원자재 가격변동에 대비한 위험관리 체계의 구축 등이 있다.

3) 조직구조조정

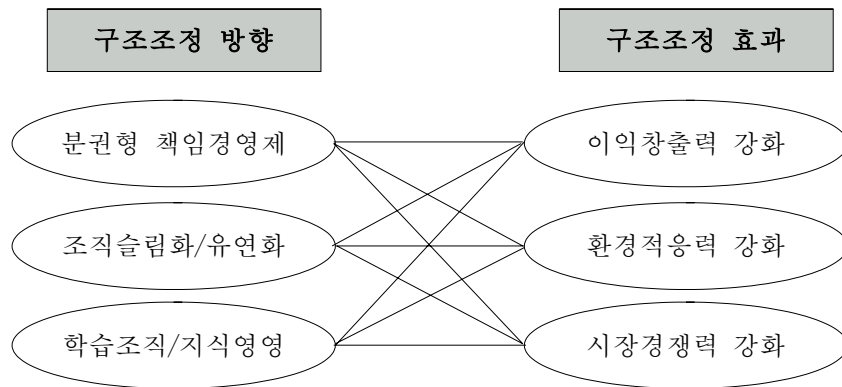
조직구조조정이란 “조직의 효율성 향상을 위해 조직의 의사결정단계를 축소하고 조직을 슬림화하는 과정(조동성, 1998)”, “기업의 조직구조를 보다 단순한 형태로 조정하거나 조직의 규모를 축소하는 변화, 기업문화의 혁신적인 개혁(장세진, 1999)”을 의미한다. 조직구조조정은 기업의 여러 사업부를 합치거나 나누고 권한 이양의 정도를 바꾸는 것을 포함하며 이에 따라 인력조정도 발생할 수 있다.

조직구조조정은 경영혁신의 중추적 역할을 담당한다. 조직구조가 어떻게 되느냐에 따라서 사업전략뿐만 아니라 경영관리 시스템의 효과성이 크게 영향을 받기 때문이다. 그간 우리기업은 소유경영체제와 가부장적 전통문화의 영향하에 매우 중앙집권적인 형태로 조직이 운영되어 왔으나, 오늘날에는 최고경영자 1인 중심의 중앙집권적 리더십과 경직적 조직운영은 기업경쟁력 강화에 오히려 걸림돌이 되는 상황에 이르렀다. 비용보다는 가치에, 내부효율성보다는 시장적응과 환경창조에, 생산능률을 통한 저 부가가치보다는 창의성 발휘를 통한 고부가가치 창조가 절실히 요구되는 경쟁시대에는 구성원의 무한한 잠재 능력과 이익동기를 고취시켜줄 수 있는 새로운 조직구조와 운영방식이 요구되는 것이다(강효석 외 3인, 1998).

조직구조조정의 기본 방향으로는 기업의 이익창출력, 환경적응력, 시장경쟁력을 강화시키는데 초점을 두고 분권형 책임경영제, 조직슬림화/유동화, 학습

조직/지식경영 등으로 나눌 수 있다.<그림 2-3>

<그림 2-3> 조직구조조정의 기본 방향



자료원 : 강효석 외 3인(1998), 기업구조조정론, pp. 252.

4. 구조조정의 선행연구

과거 기업의 구조조정에 관한 선행연구를 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 글로벌경제에서의 구조조정, Zajac과 Kraatz(1993)의 구조조정의 선행변수, Robins(1993)의 조직의 구조조정전략 변화, Johnson(1996)의 기업구조조정의 결과, 그리고 Legatski(1997) 등의 기업구조조정에 대한 연구가 있었고, 우리나라의 경우 기업의 구조조정에 대한 연구는 거의 없으며, 구조조정의 한 기법인 리스트럭처링, 다운사이징, 벤치마케팅 그리고 리엔지니어링 등 구조조정 제기법에 대한 이론적인 접근이나 사례연구는 상당히 있는 편이다(강정식, 1999; 김정호·김용렬, 1999; 조동성, 1998; 김언수·김재욱, 1997; 박상운, 1998; 박성진, 1993; 조득제, 1996; 박지수, 1995; 신동면, 1996)

Bethel과 Liebeskind(1993)는 1981년에서 87년 사이의 대기업에서의 구조조정 시작에 대한 기업의 소유권 구조의 효과를 연구하였다. 기업의 구조조정 압력은 대주주(blockholder)에서 나오는 것인데 이들의 소유권은 다운사이징과 기업 핵심사업으로의 재집중과 정의 관계가 있다고 주장했다.

Johnson, Hoskisson과 Hitt(1993)는 구조조정시 기업 이사회역의 역할에 관하여 연구하였다. 이들은 기업 이사회에서 외부 이사회역의 대표성이 기업 구조조정과는 정의 관계를 가지고 있는 것을 발견하였다.

Hurry(1993)는 기업 관여의 장래 재할당의 결과를 가져오면서 미국과 일본 기업간의 전략적 결합이 실질 전략적 선택으로 해석될 수 있다고 주장하였다. 시간경과에 따라 일본 기업은 미국과 함께 자신들의 배열을 자신들의 포트폴리오를 재조정하기 위한 선택사항을 요구하였고, 미국기업은 재무적 조정을 위한 사양들을 배치함으로써 자신들의 배열을 사용하였다.

Zajac와 Kraatzs(1993)는 고등교육 산업에서 전략적 변화와 조직상의 변화를 연구하였다. 지난 20년간의 종단적 자료를 사용하여 이들은 대학이 자신들의 학위수여 프로그램을 환경의 변화에 맞게 어떻게 조정하였는지를 보여주고 있다. 이러한 대학들의 포트폴리오 구조조정이 예측가능하며 일반적이고 성과를 상승시키는 대응책임을 주장했다. 이 연구들은 서비스 조직의 사업 포트폴리오와 구조조정의 조직차원에서의 변화간에 상호관계가 있음을 지적하고 있다.

Robins(1993)도 기업 환경 변화에 대한 대응책인 조직상의 구조조정을 기술하고 있다. 제2차 세계대전 이후 영화 산업계의 자료들을 이용하여 독립 영화사의 성과와 주요 스튜디오에서 생산되는 영화들을 비교하였다. 393개 영화의 표본을 이용하여 독립 영화사가 스튜디오 영화보다 평균적으로 더 높은 성과를 거두고 있으며, 비용이 더 드는 구조를 가지고 있음을 발견하였다.

Gibbs(1993)는 재무구조조정, 포트폴리오 구조조정을 결정하는 이유를 여유

현금흐름과 인수위험, 기업 관리지배 체제(이사회 구성과 자산 소유권의 집중도)의 상대적 중요성에 관하여 연구하였다. 위에 기술된 세 가지는 모두 재무 구조조정에 영향을 끼치고 있음을 발견하였다. Cannella와 Hambrick(1993)은 합병 후에 관리자 이직이 합병된 기업에게 어떠한 영향을 미치는지를 연구했다. 합병 후 최고 경영층의 이직은 합병된 기업의 낮은 성과와 관련이 있으며, 합병 후 관리자가 합병의 성공에 중요한 결정요소임을 암시하는 것이다.

Long과 Ravenscraft(1993)는 자본을 차입한 기업의 투자 전략을 기술하고 있는데, 이들은 과잉 차입자본이용의 대응책으로 기업에서 침체된 자원을 제거하는 것에 관해 연구했다. 연구개발의 투자는 전략적 투자의 핵심적인 분야이며 과잉 자본 차입 비용의 특징이 가장 잘 드러나는 부분이다. 그리고, 기업 매입 후 R&D의 투자에 산업평균보다 적게 돈을 사용한다는 것을 발견했다.

조직구조조정에 관한 많은 연구들은 구조조정의 비효과성을 강조하였다(Amburgey, Kelly, and Baarnett, 1990). 일반적으로 구조조정은 분열적이기 때문에 기업 실패율을 증가시킨다고 주장되고 있다. 이러한 주장들은 Amburgey, Kelly와 Baarnett(1990)에 의해 연구되었는데, 변화는 분명히 기존의 시행들을 파괴할 것이 때문에 위험하다고 주장하였다. 이들이 주장하는 파괴는 친숙한 '관례'를 포기하는 것이기 때문에 기업의 자질능력의 손실을 동반할 수 밖에 없다고 주장하였다. 이러한 주장에 대한 또 다른 입장은 재구성된 조직은 '조직이 살아남기 위해 필요한 외부 활동가와의 관계를 붕괴'시킬지 모른다는 것이다.

조직구조조정은 기업성과에 대한 부정적 영향을 미친다고 보는 학자들도 있다. Amburgey 등(1990)은 '강력한 연금술의 약처럼 조직의 변화는 치명적이지만 살아남는다면 좋은 건강을 약속할지 모른다'고 주장하였다. 그러므로 이들은 조직의 구조조정에서의 실패의 위험이 더 크지만 이러한 위험만 잘 넘기면 좋은 성과를 얻을 것이라고 주장하였다.

Tushman, Romanelli(1985)와 Amburgey(1990)은 효과성은 응집력 있는 구조조정프로그램과 관련이 있다고 주장하였다.

Brockner(1993) 등은 직원동기와 해고에 대한 두려움에 대한 영향을 기술하였다. 이들은 두 가지의 연구를 통해 해고당하지 않은 직원의 반응은 다가올 해고에 대한 위협과 자기존중에 의존하여 나온다는 것을 발견했다. 자기존중이 적은 직원들은 자신이 해고당할 것이라는 두려움이 많으며 해고를 당할 위치에 있을 때 더 열심히 일하는 것으로 나타났다. 자기존중이 강한 직원들은 해고보다 다른 요인들, 장기간의 업무기회와 같은 데 더 민감한 것으로 나타났다. 자기존중이 낮은 직원들은 해고에 대한 두려움이 직원 동기에 가장 높은 수준을 가지고 있으며 이는 과잉걱정으로 보이지 않는 비용을 쓴다는 것이다.

Reilly, Brett와 Stroh(1993)는 관리자들의 직업과 경력에 대한 태도에 기업격변의 영향을 17개 대기업에서 49개의 사업단위들에 있는 중간관리자들의 조사에 기초하여 기술하였다. 이들은 조직의 붕괴가 경력충성도(기업신뢰성과는 반대)-재무구조조정과 같은-와 정의 관계를 그리고, 성장률은 경력충성도와 작업몰입과 정의 관계에 있음을 발견하였다. 관리자들은 자신들이 목격한 기업의 격변이 계속될 것이라는 것을 깨닫는다. 그 결과 이들은 조직을 변화시키려는 준비를 하고 자신들의 경력에 더욱 초점을 두게 될 것이다. 특히 나이가 어린 관리자일수록 경력 충성도는 높고 경험이 많은 관리자보다 직업 안정성이 낮은 것으로 나타났다. 경제가 향상되었을 때 기업 관리자들이 이직하는 경우가 많은데 이들 관리자들은 새로운 기회를 찾아 떠나는 시기를 기다려왔던 것이다(강정식, 1999).

위에서 구조조정의 개념을 크게 사업구조조정, 재무구조조정, 조직구조조정으로 나누어 설명하였는데, 구조조정의 기법으로는 다운사이징을 들 수 있다. 다운사이징 기법으로는 다운스코핑(dwonscoping)과 다운스케일링(downscaling)이

있는데 본 연구에서는 다운스케일링에 초점을 두고자 한다.

<표 2-1> 구조조정의 선행연구

연구자	포트폴리오 구조조정	조직 구조조정	재무 구조조정	연구주제
Bethel/Liebeskind(1993)	○			구조조정 범위
Johnson/Hoskisson/Hitt (1993)	○	○		구조조정 범위
Gibbs(1993)	○		○	구조조정 범위
Hurry(1993)	○			누적자원
Zajac/Kraatz(1993)	○	○		운영성과
Robins(1993)	○	○		경제적 성과
Long/Ravenscraft(1993)	○		○	R&D 투자, 경제적 성과
Cannella/Hambrick(1993)	○	○		경영권 재편성, 경제적 성과
Brockner/Grover/O'Malley/Reed/Glynn(1993)		○		작업동기
Reilly/Brett/Stroh(1993)		○		종업원만족도/충성도

주) ○ : 수행한 연구분야

자료원 : 강정식(1999), “기업의 구조조정전략과 마케팅성과에 관한 연구”,
창원대학교 경영학박사학위논문, pp. 10.

제 2 절 다운사이징

1. 다운사이징의 개념

다운사이징은 원래 1980년대 초반 미국 IBM 왓슨연구소의 연구원인 헨리 다운사이징(H. Downsizing)의 이름에서 따온 말로 컴퓨터를 이용한 정보처리 기법에 대한 것으로 기업의 전산시스템에 가장 먼저 도입된 개념이다(박상운 1998). 즉 지금까지 대형컴퓨터를 중심으로 중앙집권적으로 정보가 움직이는데서 탈피하여 정보에 대한 주도권을 최종사용자들에게 분산시키는 것으로 전산망 다운사이징에서 출발하여, 현재에는 기업경영합리화, 즉 구조조정의 한 기법으로 활용되고 있다.

다운사이징은 “의도적인 인력의 감축(Cascio, 1993; Mckinley et al, 1995)”, “경제적 환경의 침체와 운영조직의 쇠퇴로 인하여 발생하게 된 기업의 인력 혹은 채용 감축(Dewitt, 1993)”, “운영조직성과의 향상을 의도로 한 인력을 감소시키고자 하는 운영조직의 신중한 결정(Kozlowski, 1993)” 등으로 정의되고 있으며, 우리나라 기업들이 생각하는 다운사이징 또한 인력의 감축을 전제로 하는 것처럼 보인다.

조직의 경우 다운사이징이란 기구축소 내지는 감원에 해당한다. 이것은 원가절감을 목표로 하기는 하지만 원가절감과 다소 개념이 다르다. 기업에 불필요하게 붙어온 군살은 없는지, 과도한 기구팽창은 없었는지, 필요이상의 인력을 수용하고 있는지를 과학적으로 검토 분석하여 기구축소 및 감원을 기도하는 경영정책이다. 특히 다운사이징은 단기적인 비용절감을 위한 미봉책이 아니라 원가절감을 통한 경쟁력 강화가 궁극적인 목적이며 장기적인 경영전략 이라는데 그 특징이 있다.

광의의 다운사이징은 조직의 효율성, 생산성, 그리고 경쟁력을 개선하기 위

해 조직인력의 규모, 비용규모, 업무흐름 등에 변화를 가져오는 일련의 조치들을 말하며(Cameron, 1994), 다음의 네 가지 특성을 내포하고 있다.

첫째, 다운사이징은 조직에게 일어나는 일이 아니라 조직이 의도적으로 시작하는 것이다. 따라서 다운사이징은 단순히 조직이 쇠퇴하면서 규모가 축소되는 경우와는 구별되는 것이다.

둘째, 다운사이징은 보통 인력의 감축을 수반하지만 그것에만 한정된 것은 아니다. 다운사이징과 동시에 조직의 특정부분에서는 새로운 제품이 추가되거나 새로운 수익의 근원이 창출되거나 하면서 인원을 증가시킬 수도 있게 되는데 결과적으로는 단위산출량 당 인력의 수가 이전 수준보다는 줄어들 때 그것도 다운사이징에 포함시키는 것으로 본다.

셋째, 다운사이징은 조직의 위기상황에서 방어적인 수단으로 쓰일 수 있지만, 아무 문제가 없는 조직이 성과를 높이기 위한 전향적/공격적인 수단으로 쓰일 수도 있다.

넷째, 다운사이징은 의도를 했든 하지 않았든 결국은 업무흐름에 영향을 미치게 된다. 다운사이징은 단순한 인력의 감축으로 나타나게 되며, 예전보다 적은 수의 사람들이 예전과 동일한 양의 업무를 수행해야 하므로 어떤 일이 수행되고 또 어떻게 수행되는지에 변화가 오게 된다.

그 외에 다운사이징은 조직구조개편, 기능부서의 제거, 조직계층의 제거, 조직부서의 통합, 업무재편성 등을 수반할 수도 있는데, 그 결과는 역시 업무 재편성이 되는 것이다.

2. 다운사이징의 도입배경

업무의 효율성을 높이기 위해 다운사이징을 도입하게 되는 이유를 미국, 일본 그리고 우리나라의 경우를 살펴보면 다음과 같다(강징식, 1999).

1) 미국기업의 다운사이징 도입배경

과거 약 50년간 지배적인 조직구조는 마케팅, 생산, 영업, 인사, 재무 등의 부서들로 구성된 전형적인 기능중심의 계층구조였다. 이러한 기능중심의 조직 형태는 구조가 비교적 단순하고 효율성이 높으며 개개인 혹은 집단의 전문성을 유지·발전시킬 수 있다는 점과 집단내의 커뮤니케이션이 용이하다는 장점이 있는 반면, 업무의 흐름과 조직단위가 일치하지 않는 점과 변화에의 대응속도가 상대적으로 느리고 부서간의 커뮤니케이션과 융합이 원활하지 못하다는 단점이 있다. 그러나 기업의 불확실한 경영환경의 급변화는 점차 기업경영에 있어서 중요한 변수로 작용함에 따라 몇몇 조직들에게 새로운 대안을 모색하게 하였다.

2) 일본기업의 다운사이징 도입배경

일본기업들은 전통적으로 사업부제를 중심으로 한 피라미드조직을 통해 의사결정의 신속화, 이익책임의 명확화, 전문성이 강한 조직으로서의 운영을 기할 수 있었으나, 1990대 들어와서 기업조직이 거대화되면서 기업의 환경이 급속하게 변화하고 정보화의 진전이 빨라지는 데에 대한 적응이 둔화되는 등 문제점이 노출되기 시작하였다. 즉 기업조직이 거대화되면서 의사결정 계층이 의사결정의 신속화라는 장점은 사라지고 의사소통의 지연에 따른 조직경직화 현상이 발생하기 시작하였다. 이에 따라 조직내부에서는 승진직체, 부문간의 협조곤란 등 조직의 유연성이 결여되었다.

또한 고객욕구의 다양화를 기업이 충족시키지 못함으로써 사업기회를 상실하게 되어 조직의 생존에 영향을 받게 되었다. 따라서 기업들은 고객의 욕구가 변화함에 따라 얼마나 빨리 변화할 수 있는가가 경쟁력 강화요소로 작용하기에 이르게 된 것이다. 그리고 정보통신 기술의 발달에 따라 기존조직의 집중화된 관리 및 기능별 전문성 발휘가 필요없게 되었다.

이상과 같은 이유가 일본의 기업조직의 다운사이징, 슬림화를 추구하도록 하였으며, 고객을 중시한 사무전략에 따른 신속한 경영, 유연한 조직 등이 경영의 요체가 되어 결국 조직의 통폐합이나 비용의 삭감 등을 추진하였으며, 기존 조직의 변화를 요구하게 되었다.

3) 한국기업의 다운사이징 도입배경

지난 과거동안 경제성장의 봄을 타고 대부분의 기업들은 성장을 계속해 왔으며, 종업원의 증가와 함께 관리해야 할 부문도 늘어났다. 뿐만 아니라 그 동안의 고도성장은 기업의 다각화를 유도하였고 신규사업 부문이 계속 추가되면서 이들 부문을 관리할 계층과 새로운 전문 스텝진도 필요하게 되었다. 해외로의 시장확대와 기술변화 역시 기업을 비대화시키는 요인이 되었다. 이러한 상황은 해외전문가와 관리자가 필요하게 되었으며 기술변화에 적응해 나가기 위한 전문가, 기술자들이 추가로 고용되었으며 새로운 기술혁신팀도 과거보다 더 많은 인력이 필요한 실정으로 바뀌게 되었다. 그리고 우리 기업들의 체질은 업무의 질보다는 양에 의해 평가를 하는 방식으로 문화가 형성이 되어 승진을 더욱더 기대하게 되었다. 이러한 이유로 인해 우리나라의 대부분의 기업들은 기업의 비대화라는 공통된 문제점을 안고 있으며 이에 따라 조직의 부서는 더욱 더 세분화되고 조직내 의사소통은 점점 더 어려워지고 시간이 많이 걸리게 되었다. 또한 오늘날 기술발전은 컴퓨터의 화상을 통한 결재가 가능하게 함으로써 과거와 같은 결재단계를 필요로 하지 않게 되어 결국 다운사이징 등 조직슬림화 기법을 도입하여 이러한 문제점들을 해결하고자 하였다.

3. 다운사이징의 유형

Cameron(1994)은 <표 2-2>와 같이 다운사이징을 3가지 유형으로 구분하고 있다.

첫 번째는 전형적인 인원감축을 통한 다운사이징이다. 가장 널리 사용되고 있는 방법이며 보통 다운사이징이라고 할 때 떠올리게 되는 유형으로 조기퇴직, 정리해고, 재취직알선, 소모 등을 통해서 이루어진다. 단기적이고 가시적인 효과 때문에 가장 많이 사용되고 있지만 부작용도 가장 큰 유형이다. 유형1의 장점은 즉각적인 인원의 감축과 조직이 심각한 상태에 처해 있다는 사실을 조직구성원에게 명확하게 알리는 효과가 있다는 것이다. 그러나 단점은 정확하게 누가 제거되고 누가 남게될 지 예측할 수 없다는 것으로 종업원이 조직을 떠나면서 어떤 중요한 지식이나 기술의 손실이 발생할 지 예측하기 어렵다.

<표 2-2> 다운사이징의 세 가지 유형

	유형1(인원감축)	유형2(업무재편성)	유형3(체계적)
-초점 -제거의 대상 -실행시간 -효과	인원수 감축 사람 단기 단기	직무, 계층, 조직단위 업무 중기 중기	문화 현상유지적인 사고 장기 장기
-예시	해고, 소모 조기퇴직 등	기능부서통합 조직단위통합 직무 재디자인 조직계층제거	

자료원: Cameron. K.(1994), "Strategies for succesful organizational downsizing," *Human Resource Management*, pp. 189-211.

두 번째 유형은 업무재편성, 즉 인원을 줄이는 것이 아니라 업무의 수를 줄이는 것으로 인원감축을 대신하거나 병행해서 이루어질 수 있다. 기능의 제거, 계층의 제거, 조직내 작업집단의 제거, 혹은 제품의 제거 등을 통해 이루어질 수 있고, 또한 작업의 재디자인, 조직단위의 통합, 작업시간의 감축 등을 통해서도 이루어질 수 있다. 단순한 인원감축과는 달리 이 접근법은 단순화된 구조로 인하여 잔여조직 구성원에게 과중한 업무를 부과하는 부작용을 피할 수 있다.

마지막으로 세 번째 유형은 체계적인 접근방법이라고 불리어질 수 있는 것으로 인원이나 업무만을 변화시키는 것이 아니라 조직문화나 조직구성원의 태도, 가치 등을 변화시키는데 초점을 맞추는 접근방법을 말한다. 즉 일회성의 프로그램이나 목표가 아니라 지속적인 개선을 가져오는 개념으로 정착시키는 것을 말한다.

이러한 세 가지 유형의 다운사이징은 개별적으로 또는 통합적으로 사용될 수 있다. 이와 같이 다운사이징은 상당히 폭넓은 개념으로 정의될 수도 있으나 현실적으로 가장 많이 사용되고 있는 방법은 유형1(인원감축) 및 유형2(업무재편성)을 통한 방법이며 우리나라에서 현재 논의되고 있는 다운사이징도 그와 다를 바 없는 개념이다. Mishra와 Mishra(1994)는 인원수를 줄이는 방법이 절대다수의 미국기업에 의해 다운사이징의 방법으로 쓰여지고 있다고 주장한다. McCune(1988) 등이 100개의 다운사이징한 기업들을 대상으로 한 조사에서 94%의 기업들이 다운사이징을 계획하고 실행하는데 2개월 미만이 소요된 것으로 나타났는데 그것은 역시 인원감축을 통한 방법을 사용하고 있음을 의미하는 것이다.

4. 다운사이징의 기대효과

다운사이징 현상은 환경변화가 심할수록 기업들이 환경에 대응하기 위한 전략적인 관점에서 이루어지고 있다. 기업의 환경대응전략은 비용절감을 통한 원가우위전략을 통해 경쟁우위를 확보하기 위한 노력과 생산성의 향상을 통한 경쟁력 확보라는 측면으로 나타난다고 볼 수 있다. 따라서 생산성과 원가절감은 비대해진 부, 과의 통합과 계층의 원활화와 의사결정의 신속성 그리고 조직구성원의 직무만족 등으로 나타난다고 볼 수 있다.(강정식, 1999)

1) 원가절감

다운사이징은 수익성이 없거나 비생산적인 지점이나 부서를 축소 내지는 제거하여 조직을 축소하여 인건비의 절약을 가능하게 한다. 인력의 축소방안으로는 자진사퇴, 조기퇴직 권고, 심지어 해고 등을 통해 이루어진다. 그 예로서 1989년 미국 AT&T사는 상여에 기반을 둔 자진사퇴 방법을 이용하여 1만 2천여명에 달하는 관리직을 없애고 의사결정을 분권화시켰다. 그 결과 1억 6천만달러의 비용이 들었으나 매년 4억 5천만달러의 인건비를 절약하게 되었으며, Mobil사도 기획, 인적자원전문가, 시스템분석가 등을 감원시켜 인건비를 줄이고 중복되는 부서를 없애 인건비 부담을 대폭적으로 줄여나갔다. 결국 이런 인건비 절감부분은 새로운 제품개발이나 사업에 투자함으로써 기업환경의 변화에 보다 적극적으로 적응하게 되었다.

2) 생산성 및 효율성 향상

다운사이징은 조직구성원으로 하여금 보다 경영에 적극적인 참여를 유도하며 권한이 하부로 위임됨으로써 동기부여, 창의성 및 자기개발을 촉진하도록 자극하게 된다. 따라서 조직분위기는 자율적인 분위기가 형성되고 구성원의 사기에 영향을 미쳐 생산성 및 효율성을 향상시키게 된다. 예를 들어 버밍햄 제철의 경우 1987년 종업원 1인당 생산량이 912톤이었으나, 1994년 1천3백35톤으로 1인당 생산량이 크게 늘었으며, Compact사의 경우 1992년이래 생산량이 3배로 늘었다(양창삼, 1994).

3) 의사소통의 원활화

조직개편을 통해 계층이 축소되고 부,과의 통합이 이루어지면 수직적 또는 수평적인 의사소통이 원활해진다. 계층의 축소는 상향적 또는 하향적 의사소통이 단순화되고 비교적 신속한 성격을 띠게 된다. 또한 분권화를 촉진시켜

자기통제에 의한 능력을 충분히 발휘하도록 하여 위계적 통제태도를 벗어나 성숙한 모습을 갖게 한다. Worthy(1950)는 Sears와 Robuck사를 대상으로 조사한 결과 조직의 유효성이 높다는 결론을 얻었다. 즉 관리계층의 단순화는 판매량, 수익, 사기, 관리능력에서 보다 높은 성과를 나타냈으며 조직구조도 보다 단순한 구조를 갖게 된다는 것이다.

4) 의사결정의 신속성

다운사이징을 통한 조직계층의 축소 및 부,과의 통합은 조직구조를 보다 단순하게 하여 기업환경변화에 신속히 대처할 수 있도록 영향을 미친다. 기업 경영의 신속성은 오늘날과 같은 시간개념 경쟁시대에서는 무엇보다도 경쟁요소로서 그 중요성이 강조된다고 볼 수 있다. 특히 시간이 생명인 제품과 서비스가 많이 등장하면서 스피드가 강조되고 있으며, 따라서 우리는 그만큼 초고속 시대를 살아가고 있는 것이다. 기업외부의 환경변화나 자원흐름, 경쟁회사의 전략, 소비자들의 욕구변화 등이 신속히 이루어지고 있기 때문에 기업은 이에 따른 신속한 의사결정을 수행해야만 한다. 신속한 의사결정은 기업의 본원적 생존전략측면과 경쟁우위전략에 있어서 중요하다. 기업의사결정의 신속성은 개발기간의 단축, 짧아지는 제품수명주기, 수주에서 납품까지 짧아진 리드타임 등 시간단축을 기반으로 한 유연한 시장대응력을 가능하게 된다. 따라서 의사결정의 신속성은 기업의 존속이 필수적인 시장에서의 경쟁력 확보나 자원의 조달 및 분배 등 기업전반에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

5. 다운사이징의 양면성

기업의 경쟁력을 제고하기 위해 기업내의 불필요하고 비효율적인 부분을 제거함으로써 더욱 가볍고 날쌔 조직으로 만드는 것이 다운사이징의 목표라고

할 때 그 의도 자체가 긍정적인 것은 확실하다. 그러나 무분별한 다운사이징은 가볍고 날쌔 조직 대신 가볍고 기운 없는(lean and frail) 조직으로 만든 부정적인 효과를 가져올 수도 있다(김언수·김재욱, 1997).

다운사이징의 긍정적인 결과로 언급되는 것으로는 간접비의 감소, 관료적인 비효율성의 감소, 신속한 의사결정, 효율적이고 효과적인 의사소통, 생산성의 증가, 품질과 대소비자 서비스의 향상, 그리고 좀 더 적극적으로 위험부담을 지고자하는 의도(risk taking)의 증가 등을 든다(Byrne, 1994b). 즉 다운사이징을 긍정적으로 보는 견해는 조직에게 있어서 성장만이 바람직한 것이 아니라 시간이 지남에 따라 자연적으로 조직내에 형성될 수 밖에 없는 낭비와 비효율을 때에 따라 제거하는 것은 자동차가 정기적인 튜업을 하거나 체내의 지방을 제거하기 위해 운동을 해 주어야 하는 것처럼 자연스럽고도 필요한 것이라는 견해이다(Cameron, 1994).

다운사이징이 반드시 기업의 장기적인 경쟁력을 높일 수 있다고는 볼 수 없지만 악화되는 수익성을 발전시키는데 때로는 효과적일 수도 있다고 본다. 예를 들어, IBM사는 1994년 4/4분기에 거의 2년 반만에 처음으로 3억 8천 2백만불의 순이익을 내었는데 1년 전만 해도 조직개편(리스트럭처링)에 들어간 엄청난 비용탓에 54억 4천 6백만불의 손손실을 낸 바가 있었다. 이것은 약 2년전부터 시작한 4만 5천명의 대량감원을 통한 조직개편의 효과가 나타나기 시작하는 것이라는 분석이 있었다(Hays, 1994). 이외에도 성공적으로 다운사이징을 한 기업의 예로서 보잉사, 크라이슬러, HP, 모토롤라, 텍사스 인스트루먼트, 그리고 GE 등을 들 수 있다(Byrne, 1994b).

그러나, 반대로 다운사이징의 부정적인 결과들을 보고하는 경우도 많다. 사실 다운사이징의 효과에 대해서는 바라던 재무적 혹은 다른 측면에서의 성과를 거두지 못했다는 결과가 더 많다(Bennett, 1991). Wyatt라는 연구회사가 1991년 1005개의 다운사이징의 경험이 있는 회사들을 상대로 한 설문조사에

따르면 대부분의 경우 바라던 결과를 어디 못했던 것으로 보고되었다(Lalli, 1992).

더 최근의 보고서로 American Management Association이 1989년과 1994년 사이에 다운사이징을 실시한 대기업들을 상대로 조사한 바에 의하면 다음의 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 다운사이징한 대기업들의 결과보고

구 분	증가했다고 보고한 기업	변화가 없다고 보고한 기업	오히려 감소했다고 보고한 기업
영업이익	50.6%	29.1%	20.4%
종업원의 생산성	34.4%	35.5%	30.1%
종업원의 사기	1.9%	12.1%	86.1%

자료원 : Wysocki, B. Jr(1995), "Lean and frail", *Wall Street Journal*, July 5, AL.

다운사이징은 기본적으로 비용절감의 방법이므로 우선 영업이익의 증가는 당연히 예상이 되어야 하겠지만, 절반밖에는 원하던 결과를 낳지 못했고 무엇보다도 오히려 감소했다고 보고한 기업이 전체의 20.4%나 되었다는 사실이 다운사이징의 실효성을 다시 한번 생각해 보게 하는 것이다. 다운사이징의 경우 더 적은 수의 인원으로 인하여 생산성이 당연히 증가해야 함에도 불구하고 표에서와 같이 증가, 무변화, 감소의 경우가 거의 균등하게 보고되고 있는 점도 다운사이징의 효과에 대해 의문을 갖게 하는 것이다.

조직구성원의 사기가 떨어지는 것은 익히 알려진 다운사이징의 부정적인 효과이다. 감원에서 살아남은 사람들은 해고당한 사람들이 수행하던 일을 포함한 과중한 업무에 직면하게 되고 실제 제대로 일을 수행하지 못하게 됨으로 일을 하는 척하기만 하는 소위 "생존자 증후군(survivor syndrome)"을 낳게 되

는 것이다. 다운사이징이나 계속되는 다운사이징의 위협은 살아남은 사람들이라도 자신감(self-efficacy), 자부심(self-esteem), 직무만족, 조직몰입도 등에 부정적인 영향을 미침으로써 태만, 결근율, 이직률 등이 증가하게 되는 역기능이 있다(Brockner, 1988; Jick and Greenhalgh, 1989). 이외에도 저하된 동기부여와 사기로 인하여 종업원 참여프로그램에 대한 냉소적인 태도의 만연과 참여도 저하 등과 관련하여 상당한 비용을 치르게 될 수도 있다(Buch, 1992).

또한 신제품개발에 대한 의지 역시 줄어들게 되는 수도 많다. 신제품 개발의 아이디어에는 위험이 따르게 마련인데 다운사이징으로 인하여 조직 내에 비용절감을 강조하는 분위기가 정착되게 되면 뭔가 새로운 것을 시도하는데 따르는 불확실성과 그에 따른 비용보다는 확실하게 비용을 절감할 수 있는 길을 찾게 되므로 자연적으로 위험부담이 따르는 발전적인 계획은 뒷전으로 밀려날 수 밖에 없게되는 것이다(Wysocki, 1995).

하부직 종업원을 대상으로 한 다운사이징의 경우에는 산재사고도 오히려 올라가는 경향도 있다. 177개의 기업을 대상으로 한 조사에서 다운사이징을 실시한 55개 기업 중에 3분의 1가량은 다운사이징 후 남은 잔여인력이 청구하는 산재사고보상청구(worker's compensation claims)가 증가한 것으로 보고하고 있다. 그 이유는 다운사이징에서 살아남은 인력이 익숙하지도 않은 더 많은 일들을 떠맡게 되고 그것을 수행해 내는 과정에서 더 많은 사고가 발생한다는 것이다.(Denton and Boyd, 1994).

또 한 가지 다운사이징의 결정적인 폐해는 앞서의 개념정의부분에서 언급한 바와 같이 감원을 통한 다운사이징을 할 때 회사가 가장 필요로 하는 능력있는 사람들의 손실을 통제할 수 없다는 것이다. 그런 사람들 가운데는 중요한 정보(crucial knowledge)나 회사 고유의 기술(firm specific skills)을 가지고 있는 사람도 있다(Cameron et al, 1991).

흔히 다운사이징으로 기울어 가는 회사에서 먼저 벗어나고자 하는 사람들은

능력 있는, 회사로서는 잡아두고 싶어할 사람들이다. 즉 다른 기업에 공헌할 수 있는 능력과 자신감을 가지고 있는, 따라서 다운사이징하는 기업에 가장 공헌할 수 있는 사람들이 가장 먼저 쇠퇴에 직면한 조직을 자발적으로 떠날 확률이 높다는 것이다. 결과적으로, 능력이 없고 자신감과 자부심이 낮은 사람들이 다운사이징 후 조직에 남게되는 것이다(Mone and Kelly, 1994). 그렇게 되면 다운사이징을 통하여 작아지는 데는 성공할지 모르지만 능력있는 인력의 손실에서 오는 창의성과 생산성의 손실로 인하여 경쟁력을 갖추는데는 실패하기 쉽다.

다운사이징의 부정적인 결과를 보고하는 조사는 그 외에도 많다. 1994년 컨설팅회사인 아서 리틀(Arthur D. Little)사가 350명의 회사중역들을 대상으로 한 조사결과에 의하면, 40%의 응답자들이 그들의 다운사이징 노력에 대하여 불만족스럽다고 대답했고, 45%가 다운사이징의 결과에 대해 아주 만족스럽지 못하다고 대답하였다. 이는 실제 다운사이징이 실효가 없다는 것이 증명된 셈이다. 또한 이 때부터 “기업다운사이징(corporate downsizing)” 대신에 “기업의 무리한 다이어트(corporate crash diet)”라는 신조어가 사용되기 시작했다. 이 때의 다운사이징은 앞서서도 강조한 바와 같이 세 가지의 다운사이징 유형 중 감원을 통한 제 1의 유형임을 미루어 짐작할 수 있다.

6. 다운사이징이 계속되는 이유

다운사이징의 효과 자체도 의심스럽거니와 명백한 부작용도 익히 알려져 있는데도 가속화되는 이유는 다운사이징의 가시성, 용이성, 결과지향의 사회적 압력, 그리고 체계적인 분석을 통한 문제해결보다는 행동을 통한 즉각적인 문제해결을 선호하는 기업들의 성급함 등으로 생각할 수 있다. 이에 대해서는 Hamel과 Prahalad(1994)와 Mckinley 등(1995)이 각각 다른 각도에서 그 원인을 제시하고 있다(강정식, 1999).

1) Hamel과 Prahalad(1994)

Hamel과 Prahalad는 다운사이징뿐만이 아니라 결국은 다운사이징을 수반하는 모든 경영기법-리스트럭처링(restructuring), 리엔지니어링(reengineering) 등을 비판적인 시각에서 평가하고 있다. 특히 미국에서는 높은 이윤에 대한 투자자들로부터의 압력 때문에 최고경영진은 그 대응책을 모색하게 되는데 어떤 척도를 사용하든 이윤은 근본적으로 두 요소로 이루어지게 되는데 분자 그리고 분모가 그것이다.

다시 말해서 ROI(Return on Investment), RONA(Return on Net Assets), ROE(Return on Equity) 등의 척도로 기업의 성과를 측정할 때 분자는 순이익이며 분모는 투자, 순자산, 자본, 그리고 서비스산업의 경우 머릿수가 되게 된다.

그런 경우에 자산이나 머릿수를 줄이는 것이 순이익을 증가시키는 것보다 용이한 것은 너무나 명백한 사실이다.

2) McKinley, et al(1995)

다운사이징이 “제도화” 혹은 “규범화”하면서 그것의 기술적 또는 경제적인 효익 여부에 관계없이 모든 조직이 따라야만 할 것 같은 “신화화” 해버린다는 것이다. 여기서 기업이 얻는 것은 다른 조직들이 다하는 것을 하게 됨으로 얻는 “정당성” 외에는 별로 없다는 것이다. 그들은 다운사이징을 제도화하게 하는 좀더 구체적이고 사회적인 압력으로 강요(constraining), 모방(cloning), 그리고 학습(learning)을 들고 있다. 이것들은 기본적으로 불확실한 상황에서는 다른 사람들이 준거점(reference point)이 된다는 조직행동론의 원칙과도 일관성이 있는 현상들이다.

첫째, 강요현상에 의하면 애초에는 부정적으로 받아들여졌던 다운사이징이 최근 조직 슬림화로 경쟁력을 제고시킨 기업경영자들이 영웅시되는 경향이 생기면서 “범과 같은 지위”를 누리게 되었다는 것이다. 따라서 기업들로서는 마

치 법을 지켜야 하듯이 다운사이징도 “공동선”으로 인식하게 되었다는 것이다.

둘째, 모방현상은 심화되는 경쟁상황의 불확실성에 대한 반작용으로 나타난다. 극심한 국제경쟁, 빠른 속도로 다가오는 기술혁신 및 격변하는 법적, 정치적인 환경에 직면한 기업들은 그 불확실성 때문에 다른 기업들의 행동을 모방함으로써 위안을 얻으려는 경향이 강해지게 되는데 다운사이징이 하나의 유행으로 정착됨에 따라 모방이 빈번해 졌다는 것이다. 그들은 TQM, Reengineering, Team System, 종업원에의 권한 이양 등이 이미 모방의 단계를 누리고 있다고 하였다. 우리나라의 경우에는 사업부제 개념이 유행하면서 대다수의 기업들이 적정성의 검증없이 앞다투어 사업부제를 채택한 예를 들 수 있겠다. 이와 같은 강요와 모방의 경우는 다운사이징이 재무적인 효과를 가져다 주느냐하는 문제와는 별개의 것으로 자신도 남들이 다하는 것을 하고 있다는 사실, 문제의 해결을 위해 뭔가를 열심히 하고 있다는 사실만으로 위로를 얻는다는 것이다.

셋째, 학습현상은 어떤 관리기법이 대중매체나 학문-연구기관, 또는 전문가들의 모임 등을 통하여 퍼지게 되는 과정을 말한다. 앞에서 언급한 우리나라의 한 컨설팅회사에서 다운사이징을 최신경영기법인양 혹은 경영전략의 하나인 것처럼 소개하는 신문기사라든지, 대학 등에서 다운사이징에 대한 긍정적인 연구발표가 난다든지, 혹은 성공적으로 다운사이징을 실시한 경영자가 각광을 받으면서 경력면에서 승승장구했다는 소문이 퍼지든지 하면서 자연스럽게 학습이 된다는 것이다.

따라서 위의 세가지 힘이 합해지게 될 때 대부분의 기업들이 체계적인 분석 없이 시류에 편승하게 된다는 것이다. 결국, 불투명한 효과에도 불구하고 아직도 직접 인력을 줄이는 것이 대부분의 다운사이징의 주요 목표로 되는 것은 그런 방법이 실행하기도 쉽고 또한 상당히 가시적이기 때문일 것이다(Kobert, 1995).

7. 다운사이징 결정에 대한 선택

Bruton 등(1996)은 다운사이징의 필요성을 더욱 명확히 하기 위하여 조직이 위기에 처해 있는지 아니면 현재까지 문제없이 성공적으로 운영되고 있지만 장래의 경쟁력을 위해 전향적인 다운사이징을 하려는 것인지를 자문해 보아야 한다고 하였다. 둘 다 해당되지 않는다면 다운사이징의 이유가 명확하지 않은 것으로 다운사이징의 실행은 재고되어야 할 것이다(김연수·김재욱, 1997)

1) 전향적인 다운사이징이 필요한 경우

별다른 문제가 없는 조직의 전향적인 다운사이징의 경우는 충분한 시간을 가지고 접근할 수 있으므로 <표 2-2>의 세 번째 유형인 체계적인 접근방법이 가장 적합할 것이다. 여기서 두 번째 유형인 직무재편성이 필요한가를 알아보아야 한다. 만약 필요하지 않다면 장기적 체계적인 접근방법 위주의 소규모 다운사이징(즉, 유형 III)으로 다운사이징 문제를 해결할 수 있다는 결론이 나온다. 만약 직무재편성이 필요하다면 다시 첫 번째 유형인 머릿수 줄이기도 필요한지를 결정해야 한다. 만약에 필요하지 않다면 이 경우 필요한 다운사이징은 유형 II와 III의 통합이 될 것이다. 그리고 감원까지도 필요하다면 유형 I, II, III을 모두 통합하는 접근방법이 필요한 것으로 결론내릴 수 있다.

이러한 전향적인 다운사이징의 경우에는 비효율이 심각한 문제가 되기 전에 파악하여 선택적으로 그리고 작은 범위의 감축으로 성공을 거둘 수 있는 것으로 보고되고 있다.

2) 조직이 위기에 처해 있는 경우

조직이 문제에 직면했기 때문에 다운사이징이 필요한 경우에는 재무적인 위기에 반응해야 하기 때문에 일반적으로 문제의 심각성 정도에 상응하는 조직

전체에 걸친 깊은 수준의 감축이 행해지게 된다. 문제는 성급하고 극단적인 다운사이징을 최소화하는 데 있다. 그렇다면, 다음에 해야 할 질문은 현재 기업이 처한 문제의 근원이 어디에 있는가하는 것이다. 현재 기업이 당면한 문제의 근원이 만성적인 비효율성, 지나친 관료적인 조직구조와 문화 등에 있다면 그리고 그 문제가 점점 심화되고 있어 기업의 계속되는 노력에도 불구하고 성과가 악화되어 가는 것이라면 다운사이징이 필요할지도 모른다는 결론에 도달할 수 있다. 그렇지 않고 현재의 문제가 계속되는 이윤저하와 기업성과 미달 등과 같은 문제라면 다운사이징이 필요한 것이 아니라 전략적인 계획이 필요한 것일 확률이 많으므로 다운사이징은 재고되어야 할 것이다.

즉 다운사이징은 당장의 비용절감을 위해 애쓰다가 필수적인 서비스나 역량을 줄이는 것보다는 정확한 분석 후 비용을 줄이는 것이 더 현명한 접근방법으로, 한 부분에서 비용을 절감함으로써 다른 영역에서의 이윤증가의 기회를 제공할 수 있는 그러한 비용분석을 통한 적절한 대안의 제시가 이루어지는 과정이어야 한다. 긍정적인 성과를 보인 조직들은 다운사이징을 미리 준비한 조직들이다. 시간과 자원을 투자하여 체계적으로 직무, 조직체계, 자원배분, 업무처리과정상의 비효율 등을 분석하여 제거할 곳과 추가적인 투자와 성장이 필요한 부분을 정확하게 파악하여 표적으로 삼을 때 다운사이징은 성공할 수 있다.

특히 대량감원을 통한 일방적인 다운사이징은 전략적이지는 못한 경영기술이지만 적용방법에 따라 효과적일 수도 있는 기법이기에 계속 사용될 것은 분명한 일이다. 특히 요즘 유연성과 스피드를 중점으로 하는 새로운 형태의 조직구조의 성행, 팀제 도입, 종업원에게 권한부여 등의 추세에 밀려 중간관리자의 중요성이 약화되면서 다운사이징의 대상으로 중간관리자가 지적되곤 하는데, 이는 하부조직에 대한 권한이양만이 강조되고 중간관리자가 전략실행의 성과를 좌우할 수 있는 중요한 인적자원임을 간과한 것이 아닌가 싶다. 따라서 중

간관리자층의 다운사이징이 행해지는 과정에서 중간관리자들의 회사에 대한 기여도와 기업의 성과 사이의 관계를 연구하는 것도 의의가 있을 것이다.

다운사이징은 무조건 긍정적인 것도 무조건 부정적인 것도 아니다. 다운사이징이 필요하다는 것은 환경과 조직사이에 부조화가 있다는 것을 반증하는 것이지만, 다운사이징은 또한 그러한 문제를 해결하기 위하여 이용될 수도 있는 것이다(Freeman, 1994).

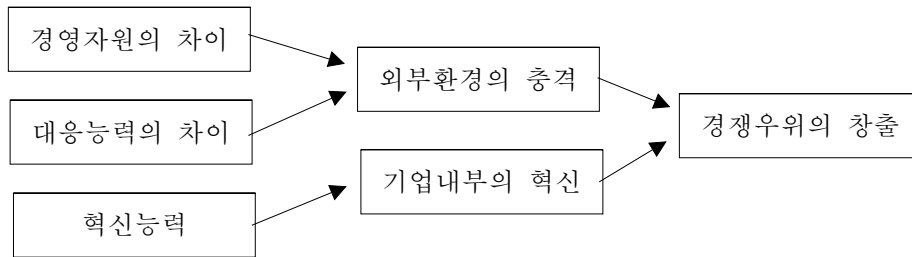
제 3 절 경쟁우위

1. 경쟁우위의 개념

기업경쟁전략의 목표는 경쟁하고 있는 사업영역에서 지속적인 경쟁우위를 유지하고 더 나아가서 경쟁기업이 독자적으로 개발한 경쟁우위를 우회하거나 중화시키는 것이다. 경쟁전략이란 지속적으로 경쟁우위를 확보할 수 있는 영역을 찾아내는 일련의 과정인 것이다(이광현, 1998). 그러나 경쟁우위를 발견하고 평가하려면 경쟁자에 비하여 기업이 갖고 있는 경영자원의 강점과 약점을 분석하는 것이 선행되어야 한다.

기업이 갖고 있는 경영자원, 즉 기술력이나 경영관리능력이 경쟁자에 비해서 우위를 가지려면, 첫째, 그 기업이 가진 경영자원은 다른 기업이 가지지 못한 희소한 자원이어야 하고, 둘째, 그 경영자원과 핵심역량이 현재 그 산업에 적합한 것이어야 한다. 이와 같은 경쟁우위는 <그림 2-4>에서와 같이 크게 2가지 방향에서 발생된다. 즉 정부규제의 완화, 환율의 변동과 같은 기업 외부환경의 변화로부터 발생하기도 하고, 기업내부에서 새로운 혁신을 통해 발생하기도 한다.

<그림 2-4> 경쟁우위의 창출



자료원 : 장세진(1999), 글로벌경쟁시대의 경영전략, pp. 237.

또한 경쟁우위는 단순히 외부환경의 변화에서 나오는 것이 아니라, 변화하는 환경에 기업이 대응하는 방식에 따라서도 달라진다. 왜냐하면 외부환경의 변화는 기업들에게 이윤창출의 기회도 제공해 주기 때문이다.

특히 이런 외부환경의 변화와 이윤창출의 기회를 빨리 포착하고 이에 대응하는 능력은 기업마다 상이하다. 일반적으로 시장이 훨씬 불규칙하게 변화할 때 이러한 외부환경에 더 민첩하게 대응할 수 있는 능력은 기업이 경쟁우위를 창출하는데 아주 중요한 요인이 되기도 한다. 또한 경쟁우위는 기업내부로부터 발생할 수도 있다. 기업이 기술혁신을 통해서 신제품을 만들어 내거나, 혁신적으로 원가를 줄일 수 있는 방법을 개발하고, 새로운 유통망의 개척이나 새로운 판매지역의 개척과 같은 혁신을 할 때, 그러한 혁신적인 기업에게는 상당한 경쟁우위가 발생한다. Schumpeter는 이러한 혁신과정을 “창조적 파괴의 과정(creative destruction)”이라고 보았다.

한편 기업이 경쟁으로부터 높은 수익률을 얻을 수 있는 가능성은 단순히 경쟁우위를 창출할 수 있는 능력에만 좌우되는 것이 아니라, 얼마동안 경쟁우위를 유지할 수 있는가에 달려있다.

이와 같은 경쟁우위의 유지 여부는 첫째, 경영자원의 차별의 지속성, 둘째, 경쟁우위를 창출하는 경영자원의 시장획득가능성, 셋째, 경쟁기업의 모방능력

에 달려있다고 할 수 있다.

이와 같은 지속성, 획득가능성, 모방가능성의 3가지 기준을 통하여 볼 때, 경쟁기업의 입장에서 선두기업이 가진 경쟁우위를 효과적으로 모방하거나 선두기업이 자신의 경쟁우위를 방어하기 위하여는 다음의 4가지 조건을 살펴보아야 한다. (장세진, 1999)

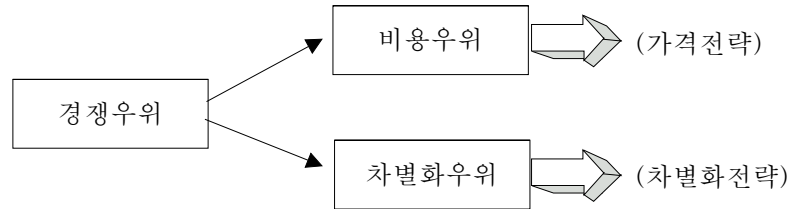
- ① 경쟁자가 어떤 경쟁우위를 갖고있는가를 파악할 수 있어야 한다.
- ② 경쟁우위를 모방하는데 필요한 비용이 크지 않아야 한다.
- ③ 경쟁자의 전략을 분석하여 경쟁우위를 창출하는 방법을 이해하여야 한다.
- ④ 경쟁자가 보유한 경쟁우위를 창출하는 경영자원을 획득하는 것이다.

기업이 창출할 수 있는 경쟁우위는 그 자신이 위치한 산업구조와 경쟁사에 대비한 상대적 경쟁지위에 따라 무수히 많을 수 있다.

2. 경쟁우위의 유형

기업이 가지고 있는 경쟁우위는 크게 비용우위와 차별화우위로 나눌 수 있다. 비용우위는 “지속적인 원가절감, 효율적인 생산을 통한 생산성향상, 규모의 경제 등을 통하여 경쟁사보다 비용을 적게 투입하여 제품을 싸게 파는 것”을 말하며, 차별화우위는 “경쟁기업과는 차별화 된 제품 즉 기업의 이미지, 서비스, 특허권 등을 통하여 소비자들에게 경쟁사보다 차별화 된 제품을 제공함으로써 소비자로 하여금 차별화를 하는데 소요된 비용이상의 가격프리미엄을 받는 것”을 말한다. 이런 2가지 전략을 추구하는 기업들은 시장에서의 포지셔닝 또는 그들이 가진 경영자원과 핵심능력 그리고 조직상의 특성에서 다른 기업과 상당한 차이가 난다. <그림 2-5>는 이 2가지 경쟁우위의 유형을 보여주고, <표 2-4>는 비용우위와 차별화 우위의 특성을 요약하고 있다.

<그림 2-5> 경쟁우위의 유형



자료원 : 장세진(1999), 글로벌 시대의 경영전략, pp. 245.

Porter는 위의 2가지 경쟁우위의 전략, 즉 비용우위와 차별화우위 전략의 선택과 그리고 그 기업의 제품의 폭이 얼마나 넓은가에 따라서 기업의 전략을 비용우위, 차별화, 집중화로 나누었다. Porter의 이론에 따르면 비용우위전략과 차별화전략은 서로 상반되는 전략이다. 집중화는 비용우위에 기초한 저가시장에서도 가능하고 차별화 우위에 기초한 고가특수시장에서도 가능하다. 그러나 실제기업의 사례에서는 비용우위와 차별화우위를 동시에 추구할 수도 있다.

비용우위와 차별화우위를 동시에 추구할 수 있는 경우는 대부분 시장 점유율이 높은 기업이다.

<표 2-4> 비용우위와 차별화우위의 특성

본원적 전략	주요 전략요소	경영자원과 조직적 특성
비용우위	효율적인 규모의 설비투자, 제작이 용이한 제품의 디자인, 간접비와 R&D 비용의 통제	자본력, 공정엔지니어링 기술, 잦은 보고와 통제, 엄격한 비용통제, 구조화된 조직과 책임이양, 양적인 관리시스템
차별화 우위	브랜드, 디자인, 광고 서비스와 품질의 강조	마케팅 능력, 강한 내부조정기능, 제품엔지니어링 기술, 창조성, 기초연구능력, 질적인 관리시스템

자료원 : 장세진(1999), 글로벌 시대의 경영전략, pp. 246.

시장점유율이 높은 기업은 광고와 판촉을 증대함으로써 여러 세분시장에서의 시장점유율을 높일 수 있고, 시장점유율이 증가되면 규모의 경제를 활용할 수 있기 때문에 생산원가가 더욱 낮아질 수 있다. 그러나, 대부분의 기업들은 비용우위와 차별화우위 중 하나를 선택하여야 할 필요가 있다.

비용우위와 차별화우위 역시 궁극적으로는 기업의 경영자원과 핵심역량에서 비롯한다. 결국 유망한 산업에 위치하여 경쟁기업에 비하여 높은 경쟁우위를 갖는 근본적인 원천은 기업이 갖고 있는 경영자원과 핵심역량으로 귀결된다.

1) 비용우위

비용우위란 “동일한 제품을 훨씬 낮은 비용에 만들어 싸게 파는 것”을 말한다. 비용우위를 추구함에 있어서 기업의 목적은 산업전체에 있어서 비용선도자가 되는 것이다. 비용우위를 가지려면 그 기업은 비용우위를 만들어 낼 수 있는 요소들을 발견하여 이를 이용하여야 한다.

기업의 비용을 결정하는 중요한 요소로는 먼저 규모의 경제, 경험효과, 생산프로세스의 혁신, 제품설계의 개선 등이 있다. 그리고 경쟁자에 대한 상대적인 비용구조에 영향을 미치는 요소로써, 투입요소의 비용, 생산시설의 활용도, 운영상의 효율성과 같은 것들을 들 수 있다. 이러한 요소들은 기업의 생산비에 영향을 미치는 요인으로서 비용결정요인이라고 한다. 각 산업마다, 그리고 개별 기업이 수행하는 활동영역마다 비용을 결정하는 주요 결정요인은 서로 다르다(장세진, 1999)

따라서 경영자들이 명심해야 할 점은 비용우위가 한 두가지 특정요인에 의해 창출되는 것이 아니라 다음과 같은 여러 요인들의 상호작용에 의해서 결정된다는 것이다.

① 규모의 경제

규모의 경제는 투입량을 증가시킬 때 산출량이 투입량 증가비율 이상으로 증가하는 것을 말한다. 즉 산출량이 증가할수록 단위당 투입비용이 비례이상 감소하는 것을 말한다. 규모의 경제는 생산설비의 규모에 따라 발생하기도 하지만, 구매, R&D, 유통, 광고와 같은 기업활동에서도 뚜렷하게 나타난다. 규모의 경제는 기술적 특성, 투입요소의 비분활성, 전문화의 이익의 3가지 주요원천에서 발생한다.

② 경험효과(학습효과)

경험효과는 생산공정에 있는 작업자들이 생산과정을 반복하면서 작업효율성을 높이는 방법을 고안하고, 낭비와 비효율을 없앴으로써, 생산성을 높이기 때문에 발생한다. 또한 축적된 경험은 공정을 개선하거나 제품설계를 통해 생산비용을 절감할 수 있게 해 준다. 이와 같은 경험효과는 생산공정 및 제품의 개선에서 발생하므로 경험곡선의 기울기는 생산공정이 복잡할수록, 또는 부품수가 많을수록 큰 경향이 있다.

③ 투입요소비용

투입요소비용은 공장의 입지, 국가 간의 임금격차, 구매량의 차이, 부품공급업자와의 안정적인 관계유지 여부 및 노동조합과의 원만한 관계유지여부에 따라 상당한 투입요소비용의 차이를 가져올 수 있다.

④ 생산시설의 활용도

미시경제학에서는 기업이 장기적으로 생산시설규모를 줄일 수 있으나 단기적으로는 고정되어 있다고 본다. 자본집약적이고 고정비용이 높은 기업은 생산시설의 활용도가 낮을 경우 원가가 급상승하기 때문에 기업이 보유한 유휴설비를 신축적으로 줄일 수 있는 능력이 비용우위를 가져다 주는 주요한 요인이다.

⑤ 생산기술

기업은 생산공정의 개선을 통해 생산성을 최대로 높일 수 있다. TV 산업에서 노동집약적인 부품삽입단계의 자동화는 생산비용을 낮추는데 큰 공헌을 하였다. 그러나, 이러한 비용상의 우위는 경쟁기업들이 그 기술을 쉽게 모방할 수 있다면, 금세 사라질 것이므로 기업이 생산프로세스 기술에서 경쟁우위를 유지하려면 지속적인 개선 노력이 필요하다.

⑥ 제품설계

상당히 소프트웨어적인 제품설계는 품질의 향상뿐만 아니라 비용을 혁신적으로 낮추는데 큰 도움을 줄 수 있다. 또한 제품을 근본적으로 다시 디자인함으로써, 소비자가 원하지 않은 기능을 생략함으로써, 공유부품수를 늘림으로써 생산비용을 절감할 수 있다.

⑦ 관리 및 조직효율성

경영상의 효율성을 높임으로서 비용을 낮출 수 있다. X-비효율(X-inefficiency)은 대기업에서 조직이 비대해지고, 이에 따라 정보순환력이 떨어지므로 조직상에 상당히 큰 비효율성이 발생하게 되는 것을 말하는데, 이러한 비효율성은 곧바로 비용상승으로 나타나게 된다. 따라서 조직의 효율성을 높이는 여러 가지 활동, 즉 리엔지니어링, 리스트럭처링, 다운사이징과 같은 활동은 비용을 줄이는 중요한 방법이 된다.

2) 차별화우위

차별화우위란 “소비자에게 독특한 가치를 제공하여 줌으로써, 차별화에 소요된 비용이상으로 높은 가격프리미엄을 얻는 것”을 말한다. 전통적으로 경영전략은 기업의 경쟁우위의 원천으로써 비용우위를 강조하여왔는데, 국제경쟁이 심화되고 있는 현실에서 내수산업에서의 비용우위로는 지속적인 경쟁우위를

확보하기 어렵게 되었다.

한국의 기업들이 그동안 국제경쟁에서 성공해왔던 것은 낮은 임금에 비해 상대적으로 높은 생산성에 기초한 비용우위에 그 기반을 두고 미국이나 유럽의 선진 기업들과 경쟁하였다. 이같이 비용에 근거한 경쟁우위는 중국이나 인도네시아 같은 저임금국가가 과거 우리나라가 취했던 낮은 임금을 바탕으로 도전에 올 때 유지하기가 힘들어진다. 비용우위는 또한 외부환경의 변화에 급격하게 영향을 받는다. 많은 기업들이 비용우위보다 차별화우위에 더 매력을 느끼는 이유가 바로 차별화에 기초한 경쟁우위가 외부환경의 변화에 민감하지 않으며, 경쟁자가 모방하기 쉽지 않기 때문이다.

즉 높은 수익을 보이는 기업 또는 산업은 비용우위에 기초하여 경쟁하기 보다는 품질, 소비자의 브랜드충성도, 기술혁신과 같이 차별화된 경쟁우위를 갖고 있는 경우가 많다.

차별화의 기회를 분석하는데 있어서 유형의 차별화와 무형의 차별화 두 가지가 있는데, 유형의 차별화란 크기, 모양, 중량, 색상, 디자인 등 기술적인 면에서 소비자의 선호에 따라서 눈으로 관찰할 수 있는 제품이나 서비스의 특성을 말한다. 이러한 유형의 차별화는 성능, 일치성, 속도, 안전도와 같은 것으로 측정할 수 있다. 무형의 차별화는 소비자가 제품이나 서비스에 대하여 느끼는 사회적이고 감정적이며 심리적인 차이를 말한다.

사회적 지위를 과시하고 싶은 욕망, 자신의 개성을 나타내고 싶은 욕구 등이 개인별로 차이가 있기 때문에, 무형의 차별화는 구체적인 제품의 특성보다는 전반적으로 그 제품을 공급하는 기업이 갖는 이미지에 의해서 생겨난다고 할 수 있다. 따라서 성공적인 차별화 전략은 궁극적으로 소비자들이 가지고 있는 차별화에 대한 욕구를 기업들이 충족시켜주는 방법을 의미한다.

차별화를 추구하는 기업이라도 원가를 무시해서는 안 된다. 경쟁사의 원가 경쟁력이 자사의 높은 가격을 상쇄시킬 수 있기 때문이다. 그러므로 차별화를 추구하는 기업은 차별화에 영향을 주지 않는 모든 영역에서 원가를 절감시킴

으로써 경쟁자와 원가를 같게 하거나 비슷하게 해야 한다.

차별화는 일단 성취되기만 하면 산업평균 이상의 수익을 얻을 수 있다. 고객의 충성도와 가격의 비탄력성으로 인하여 경쟁에 시달리지 않아도 되며, 진입장벽이 높다고 할 수 있다. 구매자는 비교할 만한 대체품이 없기 때문에 가격에 대하여 비탄력적이 되고 협상력을 발휘하지 못한다. 차별화전략을 채택하여 고객의 충성도를 높인 기업은 경쟁기업이나 대체품에 비해 보다 높은 지위에 있게 된다.

기업의 어떠한 활동도 차별화의 잠재적 원천이 될 수 있다. 원자재와 같은 투입물을 구입하는 활동도 최종제품의 성과에 영향을 미치기 때문에 차별화에 영향을 미친다. 또한 총원가에서 아주 작은 비중을 차지하는 활동이라 하더라도 차별화에는 지대한 영향을 미칠 수 있다.

원가우위가 몇 가지 구조적 요인에 의해서 결정되듯이, 각 기업이 가질 수 있는 차별화우위도 다음과 같은 기본적 요인들의 상호작용에 의해 결정된다. 기업의 차별화정책외에 기업활동의 관련성, 입지, 사업부 간의 상호관련성, 수직적 통합의 정도 등을 들 수 있다.

① 일반적인 차별화 정책

기업은 어떤 활동을 수행할 것이며, 어떻게 그 활동을 수행할 지에 대한 전략적 의사결정을 해야하는데, 이러한 정책의 선택이 가장 일반적인 차별화의 원천이 될 수 있다. 얼마나 많은 제품을 만들어야 하며, 각각의 제품을 서로 얼마나 다르게 만들어야 할 것인가 하는 제품기획면의 차별화와, 컴퓨터/화장품/식품회사 등에서 흔히 보듯이 산업 내에서 평균적으로 행해져 오던 수준보다 훨씬 높은 강도로 광고를 하며, 소비자들에게 샘플을 무료로 제공하는 등의 광고전략의 차별화, 제조업체가 유통업체를 직접 또는 간접으로 지원하며, 재판매 가격유지행위와 같은 방법을 통해 소매단계에서의 가격을 자신이 결정하고, 제조업체의 힘이 막강하여 유통시장에 지배적인 영향력을 행사하고, 유

통신업까지 수직적으로 통합하여 통제하는 등 유통전략의 차별화를 통해 경쟁 우위를 달성할 수 있다.

② 가치활동 간의 관련성

만약 한 가지 활동이 다른 활동의 성과에 영향을 준다면 이러한 관련성을 통해 차별화우위를 창출할 수 있다. 구매자의 욕구에 부합되는 차별화 우위는 공급자와 효율적으로 협조함으로써 이루어질 수 있다. 예컨대 새로운 모델을 제작하기 위한 장비를 설계함과 동시에 공급자들이 새로운 부품을 납품할 수 있다면, 이러한 공급자와의 밀접한 협조는 새로운 모델의 개발시간을 절감시켜 줄 수 있다. 마찬가지로 공급자들이 판매촉진을 위한 홍보 활동을 도와준다면 기업의 제품이 차별화 되는데 보탬이 될 수 있다.

③ 입지

기업이 선점한 입지로부터 차별화우위가 창출되기도 한다. 예컨대 은행들은 고객의 입장에서 가장 편리한 장소에 지점이나 현금자동출납기를 설치하여야 할 것이다.

④ 사업부 간의 상호관련성

차별화우위는 사업단위 간에 활동을 서로 공유함으로써 창출될 수도 있다. 예컨대 금융업의 경우 보험과 다른 금융상품판매를 동일한 판매조직에서 담당함으로써, 판매원들은 구매자들에게 보다 나은 서비스를 제공할 수 있다.

⑤ 수직적 통합

기업의 수직적 통합정도 또한 차별화 우위의 원천이 될 수 있다. 기업이 통합을 시도할 때에는 공급자나 유통경로상의 활동뿐만 아니라 구매자들에 의해 수행되고 있는 활동도 통합의 대상에 포함시킬 수 있다. 예컨대 미국의

‘American Hospital Supply’사는 병원들을 그들의 컴퓨터시스템에 연결시켜 온라인망을 통해 필요한 물건을 주문시킬 수 있도록 하였다. 즉 기존의 병원이 수행해 오던 구매활동까지 통합함으로써 고객인 병원의 재고부담, 인건비 등을 대폭 절감시켰다. 이로써 타사보다 차별적 우위를 갖출 수 있었다.

이러한 차별화의 원천들은 각 활동별로 상이하기 마련이며, 동일한 활동이라도 산업에 따라 차별화의 원천이 달라진다. 따라서 기업은 그들의 사업영역 내에서 어떤 요인들이 차별화를 이루는가를 면밀히 살펴보아야 한다. 경쟁사가 미처 생각하지 못했던 분야에서 차별화의 원천을 발견할 수 있기 때문이다.

제 4 절 경영성과

1. 경영성과의 개념

우리나라 기업은 1980년대 후반까지 주로 대량생산시스템에 기초한 원가우위확보가 경쟁의 원천이었으며, 기업의 모든 경영활동이 원가향상 및 생산성제고에 치중되었다. 그러나 1980년대 후반 이후 기업의 환경변화는 기존의 경쟁구조에 상당한 변화를 초래하였다. 즉 산업민주화 과정에서 임금이 인상되어 원가부담으로 작용하였다. 또한 중국 등 후발개도국이 저렴한 생산원가를 무기로 우리나라 기업의 경쟁시장에서 시장점유율을 높여가고 있으므로 저가격에 기초한 가격경쟁력에는 한계를 지니게 되었다.

따라서 기업이 경쟁력을 확보함에 있어서 대량생산에 의한 규모의 경제를 실현하는 효율위주의 접근은 근본적으로 제고되어야 하는 시점에 이르렀다. 즉 내부운영의 효율성보다는 고객의 욕구를 파악하고 충족시킬 수 있는 고객

지향적 접근이 요구되었다. 기업의 경쟁력 평가도 원가에 의한 재무적 측면만이 아닌 유연성, 납기, 품질 등 비재무적 성과에 대한 평가도 동시에 전략적으로 중요성을 지니게 되었다.

기업경쟁력의 원천이 결국 경영성과에 기인함을 생각할 때, 경영성과의 분석 및 현상파악이 곧 기업경쟁력을 평가하는 척도가 되는 것이다. 지난날 우리나라 기업은 원가우위에 기초한 경쟁을 추구하여 왔으며, 이에 따라 기업 경영성과의 평가도 주로 재무적인 측면에서 이루어졌다. 그러나 오늘날과 같은 무한경쟁환경 하에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 재무적 성과와 비재무적 성과가 동시에 실현되어야 한다(김형순, 2001).

2. 경영성과의 분류

경영성과는 재무성과와 사업성과로 나눌 수 있다. 재무성과는 기업의 수익성과 관련된 성과를 의미하며, 사업성과는 기업의 전반적 사업지위를 강화하는 것과 관련된 성과를 의미한다. <표 2-5>에서 알 수 있듯이 재무성과는 이익증가율, 투자수익률, 현금흐름 등과 같은 회계적 지표로 정의되는데 이들은 기업의 수익성을 대변하는 성과척도가 된다. 사업성과는 시장점유율의 증대, 기업이미지제고, 품질과 서비스 면의 우월성, 기술면의 선두기업이 되는 것 등과 같은 지표로 정의되는데, 크게 다음의 2가지로 구분할 수 있다. 하나는 성장성이나 점유율(예, 매출액성장율, 시장점유율)과 관련이 있고, 다른 하나는 기업의 미래위상이나 시장에서의 지위(예, 업계의 명성)와 관련이 있다.

사업성과와 재무성과 중에서 어떤 것이 보다 중요한가? 일반적으로 미국기업은 재무성과를 중요시하고, 한국기업이나 일본기업은 사업성과 특히 시장점유율의 증대를 중요시하고 있다. 사업성과와 재무성과가 모두 중요함에도 불구하고 이들 간에는 서로 상충되는 면이 있다. 예컨대 단기적 재무성과를 높이기 위한

행동이 지속될 경우 기업의 장기적 사업지위를 약화시키는 결과를 초래할 수도 있다.

흔히 미국기업들이 재무성과, 즉 수익성에 치중하여 장기적 투자(대규모의 시설투자나 연구개발투자)을 소홀히 함으로써 기업의 경쟁력이 약화되었다는 지적은 이러한 성과간의 상충성을 반영한 결과이다.

<표 2-5> 재무성과와 사업성과의 예

재무성과	<ul style="list-style-type: none"> • 이익성장률의 증대 • 높은 배당금 • 이익마진의 확대 • 투자수익률 증대 	<ul style="list-style-type: none"> • 신용도 제고 • 현금흐름의 증대 • 주가 상승 • 이익기반의 다각화 • 불경기때 안정적 이익확보
사업성과	<ul style="list-style-type: none"> • 시장점유율 증대 • 품질의 제고 • 제품 라인의 확대 • 뛰어난 기업이미지 • 업계 선도 	<ul style="list-style-type: none"> • 탁월한 고객서비스 • 기술과 제품혁신의 선두기업 • 국제시장에서의 경쟁력 증대 • 성장기회 확대

자료원 : 이광현(1998), 21세기 기업생존전략, 석정, pp. 122.

장기적 시장지위를 강화하는데 치중할 경우에도 단기적으로 재무적 위기에 처할 수 있다. 저가격과 저마진정책을 지속적으로 수행하여 업계에서 선두적인 시장점유율을 달성하였다고 하더라도 그러한 시장지위가 수익성 증대로 연결되지 않는다면, 기업의 장기적 성장성과 동태성을 유지하는데 도움이 되지 않는다. 기업을 역동적으로 움직이게 하고, 전략적 목표를 지속적으로 추구할 수 있게 하는 원동력이 바로 기업의 재무적 능력, 즉 자금력이기 때문이다.

따라서 단기적인 재무성과에 치중함으로써 지속적 경쟁우위를 약화시키는

결과를 초래해서도 안 될 것이며, 장기적인 사업성과를 추구하더라도 궁극적으로 기업의 수익성을 높이는 문제를 염두에 두어야 할 것이다. 기업의 성장이 수익성에 의하여 뒷받침되지 않을 경우 성장의 원동력이 약해진다고 볼 수 있다. 이익이 누적적으로 증대될 때 새로운 사업이나 신기술 개발에 투자할 수 있는 여력이 생기고 주주에 대한 배당을 실시할 수 있으며 보다 장기적 관점의 투자를 수행할 수 있을 것이다.

제 3 장 실증연구의 설계

제 1 절 연구의 모형과 가설설정

본 장에서는 선행연구의 결과를 기초로 실증분석을 위한 연구모형을 먼저 설정하고, 연구모형을 구성하고 있는 변수들간의 관련성을 파악하기 위한 가설을 설정하였으며, 설정된 가설들의 주요 이론적 개념을 측정도구인 설문지를 통하여 측정하기 위해 구성변수들에 대한 조작적 정의를 내리고, 조작적 정의를 바탕으로 관련 변수들에 대한 측정도구인 설문지의 구성에 대하여 살펴보고자 한다.

1. 연구모형

기업구조조정이란 “시스템이나 조직을 새로운 방향으로 조정하는 것” 혹은 “경쟁압력에 의해 기업 스스로가 제품 및 시장을 조정하고 이에 따라 조직의 개편, 인력의 재배치 및 감축, 아웃소싱 등을 통해 경쟁력을 강화하는 노력”이라고 할 수 있는데, 구조조정활동은 필연적으로 해당 기업의 경쟁우위와 경영성과에 영향을 미칠 수 밖에 없다.

따라서 본 연구에서는 기업 구조조정의 한 기법인 다운사이징을 중심으로 그것이 해당 기업의 경쟁우위와 경영성과에 미치는 영향을 검증하고, 이를 통해 기업의 구조조정 시 적용할 수 있는 유용한 근거자료를 제공하고자 한다.

<그림 3-1>에서 제시하고 있는 연구모형에서 분석하고자 하는 바를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 다운사이징 영향요인 변수인 인력감축, 업무재편성이 경쟁우위에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

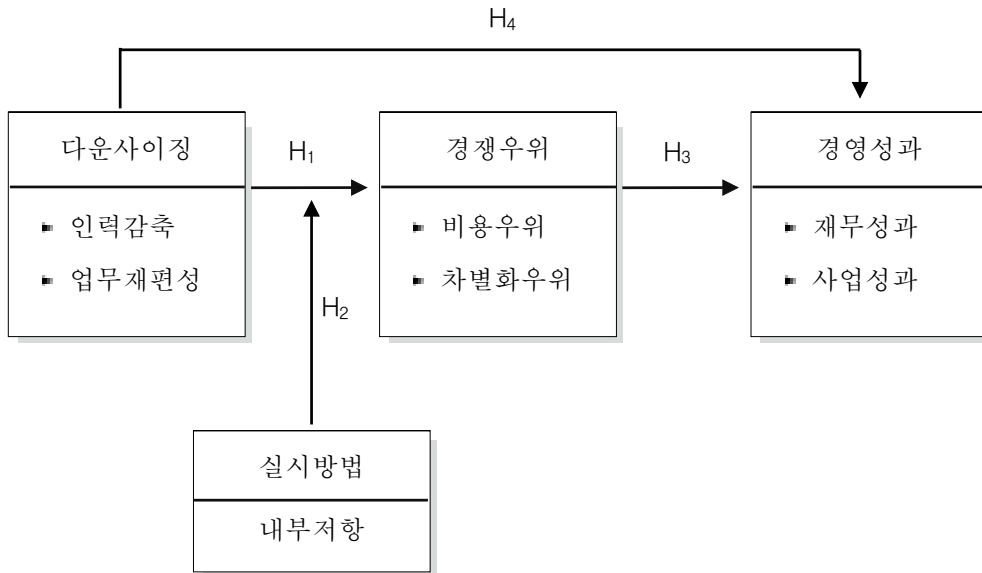
둘째, 실시방법과 내부저항정도에 따라 다운사이징이 경쟁우위에 어떤 영향

을 미치는지를 분석하고자 한다.

셋째, 경쟁우위가 경영성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

넷째, 다운사이징 영향변수인 인력감축, 업무재편성이 경영성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

<그림 3-1> 연구의 모형



2. 연구가설의 설정

본 연구를 위해 앞에서 설정한 연구모형을 구성하고 있는 변수들간의 관련성을 규명하기 위해서 선행연구의 결과를 기초로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다

H₁ : 다운사이징은 경쟁우위에 영향을 미칠 것이다.

H₁₋₁ : 인력감축은 비용우위에 영향을 미칠 것이다.

- H₁₋₂ : 인력감축은 차별화우위에 영향을 미칠 것이다.
- H₁₋₃ : 업무재편성은 비용우위에 영향을 미칠 것이다.
- H₁₋₄ : 업무재편성은 차별화우위에 영향을 미칠 것이다.

H₂ : 다운사이징이 경쟁우위에 미치는 영향은 실시방법, 내부저항정도에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

- H₂₋₁ : 인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.
- H₂₋₂ : 인력감축이 차별화우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.
- H₂₋₃ : 업무재편성이 비용우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.
- H₂₋₄ : 업무재편성이 차별화우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.
- H₂₋₅ : 인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.
- H₂₋₆ : 인력감축이 차별화우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.
- H₂₋₇ : 업무재편성이 비용우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.
- H₂₋₈ : 업무재편성이 차별화우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.

H₃ : 경쟁우위는 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

- H₃₋₁ : 비용우위는 재무성과에 영향을 미칠 것이다.
- H₃₋₂ : 비용우위는 사업성과에 영향을 미칠 것이다.
- H₃₋₃ : 차별화우위는 재무성과에 영향을 미칠 것이다.
- H₃₋₄ : 차별화우위는 사업성과에 영향을 미칠 것이다.

H₄ : 다운사이징은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

H₄₋₁ : 인력감축은 재무성과에 영향을 미칠 것이다.

H₄₋₂ : 인력감축은 사업성과에 영향을 미칠 것이다.

H₄₋₃ : 업무재편성은 재무성과에 영향을 미칠 것이다.

H₄₋₄ : 업무재편성은 사업성과에 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구를 수행하기 위하여 앞에서 제시한 각 변수들에 대한 개념정의 뿐만 아니라 측정 가능한 조작적 정의를 설정하여 요약하면 <표 3-1>과 같다.

개념적 정의는 측정대상이 되는 어떤 개념의 의미를 사전적 정의를 내린 것이고 조작적 정의는 어떤 개념에 대해 응답자가 구체적인 수치를 부여할 수 있는 상태로 상세한 정의를 내린 것을 말한다. 즉 개념적 정의를 보다 관찰 가능한 형태로 표현해 놓은 것으로서 하나의 변수를 측정하거나 조작을 하는데 있어서 연구자의 행동 명시를 뜻한다. 다시 말하면, 어떤 변수를 측정하기 위하여 연구자는 무엇을 어떻게 해야 한다는 행위와 방법을 구체적으로 제시함으로써 그 변수에 의미를 부여하는 것을 말한다.

본 연구의 연구모형을 검증하기 위하여 4가지의 가설을 설정하였다. 4가지의 가설은 다운사이징 영향요인과 경쟁우위의 관계, 실시방법, 내부저항에 따른 다운사이징과 경쟁우위간의 관계, 경쟁우위와 경영성과간의 관계, 다운사이징 영향요인과 경영성과간의 영향관계를 검증하기 위하여 설정되었으며, 이들 변수들의 조작적 정의를 정리하면 다음과 같다.

1. 다운사이징 영향요인

다운사이징은 보통 “의도적인 인력의 감축(Cascio, 1993; Mckinley et al, 1995)”, “운영조직성과의 향상을 의도로 한 인력을 감소시키고자 하는 운영조직의 신중한 결정(Kozlowski, 1993)” 등으로 정의되고 있으며, 그 목표는 기업의 경쟁력을 제고하기 위해 기업내의 불필요하고 비효율적인 부분을 제거함으로써 더욱 가볍고 날쌔 조직을 만드는 것이다.

따라서 광의의 다운사이징은 조직의 효율성, 생산성, 그리고 경쟁력을 개선하기 위해 조직인력의 규모, 비용규모, 업무흐름 등에 변화를 가져오는 일련의 조치들을 말한다(Cameron, 1994).

1) 인력감축

전형적인 다운사이징 방법으로 우리나라 기업 대부분이 이 방법을 활용하고 있다. 단기적이고 가시적인 효과 때문에 가장 많이 사용되고 있지만 부작용도 많다.

본 연구에서는 Cameron(1994)이 정의한 다운사이징 유형 I (표 2-2참조)에 해당하는 자연감소인원 미충원, 조기/ 명예퇴직 실시, 정리해고 실시, 퇴직자 지원제도로 구분하여 측정하였다.

2) 업무재편성

다운사이징 유형 II로서 인원을 줄이는 것이 아니라 업무의 수를 줄이는 것으로 인원감축을 대신하거나 인력감축과 병행해서 이루어진다.

본 연구에서는 조직통폐합/팀제도입, 의사결정 단계축소, 정보화시대에 맞는 조직개편, 의사결정권한 하부위양 정도로 측정하였다.

2. 경쟁우위

경쟁우위란 기업이 갖고 있는 경영자원, 즉 기술력이나 경영관리능력이 경쟁자에 비하여 우위를 가지는 것을 말하는데, 기업경영전략의 목표는 경쟁하고 있는 사업에서 지속적인 경쟁우위를 유지하고 더 나아가서 경쟁기업이 독자적으로 개발한 경쟁우위를 우회하거나 중화시키는 것이다(이광현, 1998).

Porter(1980)는 기업이 창출할 수 있는 본원적 경쟁우위에는 원가우위와 차별화우위가 있으며, 기업이 취할 수 있는 경쟁전략으로 비용우위 전략, 차별화우위 전략, 집중화 전략 3가지로 구분하였다.

1) 비용우위

비용우위는 동일한 제품을 훨씬 낮은 비용에 만들어 싸게 파는 것을 의미하며, 인건비 비율, 간접비, 생산성, 수익성, 1인당 매출액, 단위당 생산원가, 원가 절감활동, 부가가치, 재고비용, 가격경쟁력, 직원업무숙련도, 업무의 처리속도를 측정변수로 하여 구조조정전과 비교했을 때 성과변화 정도를 측정하였다.

2) 차별화우위

차별화우위란 소비자에게 독특한 가치를 제공하여 줌으로써, 차별화에 소요된 비용이상으로 높은 프리미엄을 얻는 것을 의미하며, 고객만족도, 납기준수율, 브랜드 인지도, 고객욕구에 맞는 제품 및 서비스 제공능력, 직원만족도, 리스크 Taking, 전문인력 보유, 업무의 유연성을 측정변수로 하여 구조조정전과 비교했을 때 성과변화 정도를 측정하였다.

3. 경영성과

경영성과란 기업경영활동이 얼마나 잘 수행되고 있는지를 평가하기 위한 효과적인 척도를 의미한다. 지난날 우리나라기업은 원가우위위주전략에 따라 경영

성과의 평가가 주로 재무적인 측면에서 이루어져 왔으나 지금과 같은 무한경쟁 시대에는 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과도 동시에 평가되어야 할 것이다. 본 연구에서는 경영성과를 재무성과와 사업성과로 나누었다.(이광현, 1998)

1) 재무성과

재무성과는 기업의 수익성과 관련된 성과를 의미하며, 측정변수로는 이익성장율, 이익마진, 투자수익률, 신용도, 현금흐름, 이익기반의 다각화, 안정적인 이익확보가능성의 7가지를 사용하였고 이들 성과측정변수들은 구조조정전과 구조조정후를 비교하여 측정하였다.

2) 사업성과

사업성과는 기업의 전반적 진위를 강화시키는 것과 관련된 성과로서, 측정변수로는 시장점유율, 품질수준, 신제품수, 고객수, 기업이미지, 고객서비스수준, 국제경쟁력, 업계지위, 성장기회, 기술과 제품혁신수준의 10가지를 사용하였고, 이들 성과 측정변수들을 구조조정전과 구조조정후를 비교하여 측정하였다.

4. 조절변수

인력감축을 통한 다운사이징이 회사를 살리기 위해서 가장 최후로 선택되어야 할 방법이라는데에는 많은 사람들이 공감하고 있다. 그러나 다운사이징의 효과에 대해서는 개별적인 사례들의 경우를 제외하고는 일반적으로 부정적인 결과가 더 많이 보고되고 있다.

다운사이징이 효과를 거두지 못하는 이유로 첫째, 다운사이징자체가 효과적으로 수행되지 못함으로써 의도했던 비용의 감축이나 효율성의 제고가 달성되지 못했거나 둘째, 다운사이징이 조직내에서 반감과 저항을 야기시킴으로써

조직의 경쟁력개발에 도움이 되지 못했다는 점들은 들수 있다(Cameron, 1994).

1) 실시방법

경쟁우위에 영향을 미칠 것으로 판단되는 실시방법은 구조조정 회피 노력, 구성원의 폭넓은 의견 수렴, 인원선정시 객관적이고 합리적인 기준의 3문항으로 측정하였다.

2) 내부저항

Legatski(1997)는 구조조정 전략 실행 강도에 영향을 주는 변수로 인력감소, 사전구조조정 경험, 변화에 대한 내부저항 등을 들고 있다. 내부저항정도는 CEO를 제외한 경영진, 중간관리자, 일반사원 그리고 노동조합으로 구분하여 측정하였다.

제 3 절 조사방법

1. 설문지의 구성 및 내용

본 연구의 목적을 달성하기 위한 조사방법으로는 기술조사 중 횡단조사에 의한 표본조사를 실시하였다. 본 연구는 이러한 방법에 의해 설문지의 구성 및 내용은 크게 4부분으로 이루어져 있다.

첫째, 다운사이징 영향요인 변수 중에서 인력감축 4항목, 업무재편성 4항목 등 총 8항목 둘째, 경쟁우위 변수 중에서 비용우위 12항목, 차별화우위 8항목 등 총 20항목 셋째, 경영성과 변수 재무성과 7항목, 사업성과 10항목 등 총 17항목, 넷

째, 조절변수로 실시방법 3항목, 내부저항 4항목 다섯째, 회사 전반에 관한 구조조정 항목 6항목 등 총 58항목으로 구성되어 있다.

이와 같이 구성된 설문지는 경남지역에 위치하면서 지난 3년간 구조조정을 실시한 제조업체를 임의 선정하여 2002년 1월 8일부터 17일까지 10일간에 걸쳐 예비조사를 실시하여 부족한 설문지 구성을 보완, 수정한 후 설문지 구성과 내용을 설계하였으며, 본 설문에서 응답자의 일반적 특성을 제외한 모든 문항에 대한 평가척도로 Likert의 5점 척도를 사용하였다. 본 연구의 기초자료 수집을 위해 사용되었던 설문지는 부록에 첨부하였다. 설문지의 구성은 <표 3-1>와 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

변수	하위변수	설문항목	설문번호	비고
다운사이징	인력 감축	자연감소인원 미충원	I-1-1	Cameron (1994) 조동성(1998) 강효석 외 3인 (1998)
		조기/명예퇴직 실시	I-1-2	
		정리해고 실시	I-1-3	
		퇴직자 지원	I-1-4	
	업무 재편성	조직통폐합, 팀제도입	I-2-1	김언수, 김재욱(1997)
		의사결정단계 축소	I-2-2	
		정보화시대에 맞는 조직개편	I-2-3	
		의사결정권한 하부 이양	I-2-4	
경쟁우위	비용우위	인건비 비율	II-1-1	Porter(1980) 장세진(1999) 이광현(1998)
		간접비	II-1-2	
		생산성	II-1-3	
		수익성	II-1-4	
		1인당 매출액	II-1-5	
		단위당 생산원가	II-1-6	
		원가절감활동	II-1-7	
		부가가치	II-1-8	
		재고비용	II-1-9	
		가격경쟁력	II-1-10	
		직원 업무숙련도	II-1-11	
		업무의 처리속도	II-1-12	

변수	하위변수	설문항목	설문번호	비고			
경쟁우위	차별화우위	고객만족도	Ⅱ-2-1	Porter(1980) 장세진(1999) 이광현(1998)			
		납기준수율	Ⅱ-2-2				
		브랜드 인지도	Ⅱ-2-3				
		고객욕구에 맞는 제품 및 서비스 제공능력	Ⅱ-2-4				
		직원만족도	Ⅱ-2-5				
		리스크 Taking	Ⅱ-2-6				
		전문인력 보유	Ⅱ-2-7				
		업무의 유연성	Ⅱ-2-8				
경영성과	재무성과	이익 성장율	Ⅲ-1-1	이광현(1998)			
		이익 마진	Ⅲ-1-2				
		투자 수익율	Ⅲ-1-3				
		신용도	Ⅲ-1-4				
		현금 흐름	Ⅲ-1-5				
		이익 기반의 다각화	Ⅲ-1-6				
		불경기 때에도 안정적인 이익 확보 가능성	Ⅲ-1-7				
	사업성과	시장 점유율	Ⅲ-2-1				
		품질 수준	Ⅲ-2-2				
		신제품 수	Ⅲ-2-3				
		고객 수	Ⅲ-2-4				
		기업이미지	Ⅲ-2-5				
		고객 서비스수준	Ⅲ-2-6				
		국제 경쟁력	Ⅲ-2-7				
		업계지위	Ⅲ-2-8				
		성장 기회	Ⅲ-2-9				
		기술과 제품혁신수준	Ⅲ-2-10				
		조절변수	실시방법		구조조정 회피노력	Ⅳ-1-1	강정식(1999) Legatski II (1997)
					조직구성원의 폭넓은 의견수렴	Ⅳ-1-2	
					감원인원 선정시 객관적이고 합리적인 기준	Ⅳ-1-3	
내부저항정도	구조조정에 대한 경영진의 저항정도		Ⅳ-2-1				
	구조조정에 대한 중간관리자의 저항정도		Ⅳ-2-2				
	구조조정에 대한 일반 사원의 저항정도		Ⅳ-2-3				
	구조조정에 대한 노동조합의 저항정도		Ⅳ-2-4				

2. 표본의 추출 및 자료수집 방법

본 연구의 대상이 되는 모집단은 경남지역에 위치하면서 지난 3년간 구조조정을 실시한 30개 제조업체를 대상으로 하였다.

기초자료는 연구자와 사전에 설문조사 방법에 대하여 소정의 교육을 받은 연구보조자가 제조업체 담당자들을 직접 만나서 조사목적과 취지를 설명하고 설문응답을 의뢰를 하고 설문지를 회수하는 방법을 통해 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 2월 1일~3월 24일까지 8주간 실시했으며 30개 업체에 각 5부씩 150부를 배포하여 최종적으로 145로 부가 회수되었으나, 이 중 응답이 불성실하거나 일관성이 없다고 판단되는 설문지 19부는 분석대상에서 제외하고 27개 업체 135개의 유효 설문지를 대상으로 통계분석을 사용하였다.

3. 통계처리방법

설문지를 통해 수집한 기초자료를 바탕으로 설문 응답자의 일반적 특성과 각 설문 문항별 통계량을 파악하기 위하여 빈도분석을 이용하였으며, 본 가설의 검증을 위하여 SPSS WIN(Ver 10.0)통계패키지를 이용하여 설문항목에 따라 다중회귀분석을 적용하여 검증하였다.

한편 측정도구로서 이용된 설문지의 신뢰성을 측정하기 위한 목적으로 연구모형에 선정된 변수들 중 다운사이징, 경쟁우위, 경영성과, 조절변수로 실시방법, 내부정향 변수들간의 신뢰도를 측정하기 위하여 Cronbach의 α 계수를 사용하였다.

제 4 장 실증분석 및 결과

본 장에서는 제3장에서 구축한 연구모형과 가설을 검증하기 위하여 실증자료를 바탕으로 연구의 개념적 흐름에 따라 설정된 가설 및 연구문제를 분석하고자 한다. 이를 위해 먼저 표본의 특성과 설문응답자의 일반적 특성을 살펴보고, 측정도구인 설문지의 신뢰도를 분석한 후 가설검증을 실시하고, 마지막으로 검증결과를 요약하고자 한다.

제 1 절 표본의 특성

1. 조사대상 기업의 일반적 특성

설문에 응답한 기업들의 일반적인 특성을 분류한 결과는 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 조사 대상 기업의 일반적 특성

	구 분	빈 도	비 율(%)
종업원수	1 명 - 300 명 이하	10	7.4
	301 명 - 500 명 이하	20	14.8
	501 명 - 1,000 명 이하	40	29.7
	1,001 명 - 2,000 명 이하	30	22.2
	2,001 명 - 3,000 명 이하	15	11.1
	3,001 명 - 5,000 명 이하	15	11.1
	5,001 명 이상	5	3.7
연간매출액	5백억 이하	5	3.7
	5백억 초과 - 1천억 이하	10	7.4
	1천억 초과 - 2천억 이하	25	18.5
	2천억 초과 - 5천억 이하	30	22.2
	5천억 초과 - 1조원 이하	30	22.2
	1조원 이상	35	26.0
업 종	제조업	135	100.0

첫째, 조사대상 기업들 중에서 종업원 수가 501명에서 1,000명이 전체 구성의 29.7%를 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 1001명에서 2,000명이 22.2%를 차지하고 있다.

둘째, 연간매출액은 6단계로 구분하여 표본을 설정하였다. 표본의 구성비를 보면 1조원을 넘는 기업이 26.0%으로 가장 많은 것으로 나타났으며, 2천억에서 5천억의 매출액과 5천억에서 1조원 이하의 매출액을 내는 기업이 각각 22.2%로 나타났다.

2. 조사 대상기업의 구조조정 경험에 대한 일반적 분석

설문에 응답한 기업들의 구조조정 경험에 대한 일반적인 특성을 분류한 결과는 <표 4-2>과 같다.

1) 지난 3년간 구조조정의 횟수

3년간 구조조정 실행 횟수는 2회가 전체 구성비 중 37.0%로 가장 많으며, 다음으로는 1회가 25.9%로 나타났고, 3회가 22.3%로 대부분의 기업이 구조조정을 실시한 것으로 나타났다.

2) 지난 3년간 구조조정에 걸린 1회 평균 소요기간

구조조정 소요기간은 3개월 이하가 전체 구성비 중 81.5%로 대부분의 기업이 시간을 끌기 보다는 단기간에 구조조정을 실시하는 것으로 나타났다.

3) 인력감축의 대상

인력감축 대상은 전직원이 66.7%로 나타났으며, 비노조원 전원은 22.3%, 과장급 이상은 11.0%로 나타났다.

<표 4-2> 구조조정 경험에 대한 일반적 분석

구 분		빈도	비율(%)
지난 3년간의 구조조정 경험	실행횟수	1회	25.9
		2회	37.0
		3회	22.3
		4회	7.4
		5회	3.7
		6회	3.7
	평균 소요기간	1 개월 이하	29.7
		2 개월 이하	25.9
		3 개월 이하	25.9
		6 개월 이하	7.4
		7 개월 이하	3.7
		1년 미만	7.4
	인력감축 대상	전직원	66.7
		과장급 이상	11.0
		비노조원 전원	22.3
	사전설명 및 사전협의 여부	모두 다 실시	59.2
		사전 설명만 실시	22.3
		노동조합과만 협의 실시	18.5
	구조조정 사유	경영실적악화로 적자발생	70.3
		현재는 흑자이나 향후 경쟁력 강화를 위해	29.7
	결정 판단자	자체 판단	55.6
본사 방침		33.4	
외부 지시		11.0	

4) 구조조정에 대한 사전협의 여부

구조조정시 사전설명 및 사전협의 여부에 대해서는 모두 다 실시가 59.2%로 가장 많았으며, 다음으로 사전설명만 실시하는 업체가 22.3%, 노동조합과만 협의 실시하는 업체가 18.5%로 나타나 기업이 구조조정을 실시하기 전에 사전설명 및 사전협의를 하는 것으로 나타났다.

5) 구조조정 사유

구조조정 사유는 경영악화가 70.3%, 경쟁력 강화가 29.7%로 나타나 IMF이후

경영악화가 주된 원인으로 해석된다.

6) 구조조정 실시 판단자

구조조정 실시 판단는 자체 판단이 55.6%로 가장 많았으며, 본사방침이 33.4%, 외부 지시 11.0% 순으로 구조조정 실시여부는 대체로 기업 내부에서 판단하는 것으로 나타났다.

제 2 절 측정도구의 신뢰도 측정

1. 신뢰성 분석

신뢰성이란 동일한 대상, 특성 또는 구성을 비교가능하고 독자적인 측정으로 나타난 결과들이 어느 정도 유사한가를 나타내는 것으로 의존가능성, 안전성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등과 동의어로 사용된다. 즉 신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다.

신뢰성의 측정방법은 동일한 측정도구를 동일한 대상에 시간을 달리하여 적용한 결과를 비교하는 검증-재검증법, 항목분할 측정치의 상관도 측정법, 내적 일관성 측정법 등이 있다.

본 연구에서는 내적 일관성을 중심으로 신뢰성을 측정하였다. 내적 일관성이란 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 가지 항목을 이용하는 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 제거시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach의 Alpha(α)계수를 이용하였으며, 일반적으로 Cronbach의 α 계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 할 수 있다(김경훈 1993).

구조조정을 실시한 제조업체 27개를 대상으로 설문 분석한 본 논문에서 다운사

이징 영향요인과 관련하여 인력감축 4문항, 업무재편성 4문항 등 총 8문항, 경쟁우위요인 관련하여 비용우위 12문항, 차별화우위 8문항 등 총 20문항, 경영성과요인과 관련하여 재무성과 7문항, 사업성과 10문항 등 총 17문항과 조절변수인 실시방법 3문항, 내부저항 4문항으로부터 신뢰성을 검증한 결과는 <표 4-3>와 같이 나타났다.

첫째, 다운사이징 영향요인을 측정하기 위하여 사용된 인력감축, 업무재편성의 신뢰도 계수는 .8485, .8038로 나타났다.

둘째 경쟁우위 요인을 측정하기 위하여 사용된 비용우위, 차별화우위의 신뢰도 계수는 .7467, .8721로 나타났다.

셋째, 경영성과를 측정하기 위하여 사용된 재무성과, 사업성과의 신뢰도 계수는 .7174, .9375로 나타났다.

넷째, 조절변수인 실시방법과 내부저항의 신뢰도 계수는 .6523, .8006으로 나타났다. 이상에서 살펴본 바와 같이 본 연구에 사용된 측정도구의 신뢰성은 김경훈(1993)과 Nunnally(1967)의 연구결과에 의하면 모두 만족스러운 것으로 분석되었다.

<표 4-3> 측정도구의 신뢰도 분석결과

변 수 명		항목 수	Cronbach's α
다운사이징	인력감축	4	0.8485
	업무재편성	4	0.8038
경쟁우위	비용우위	12	0.7467
	차별화우위	8	0.8721
경영성과	재무성과	9	0.7174
	사업성과	10	0.9375
조절변수	실시방법	3	0.6523
	내부저항	4	0.8006

제 3 절 가설검증

본 연구에서는 연구모형을 중심으로 가설을 설정하고 실증자료를 수집하여 통계적 검증을 수행하였다. 가설은 크게 4가지 유형으로 구분할 수 있다. 먼저 다운사이징과 경쟁우위 간의 관계를 분석하고, 경쟁우위가 경영성과에 미치는 영향을 검증하였다. 또한 다운사이징이 경영성과에 직접적으로 미치는 영향도 함께 검증하였다. 아울러, 다운사이징과 경쟁우위 간의 관계에 있어 실시방법과 내부저항의 조절적 역할을 검증하였다.

가설검증을 위해 회귀분석을 사용하였는데, 회귀분석은 종속변수를 설명하기 위하여 투입된 독립변수의 수에 따라 단순회귀분석과 다중회귀분석으로 구분한다. 독립변수가 하나인 경우에는 단순회귀분석을 두 개 이상인 경우에는 다중회귀분석을 실시한다. 이는 일련의 관찰치로부터 하나의 회귀식을 찾는 방법으로 하나의 종속변수 변화량을 독립변수들의 선형조합으로 설명하고자 하는 다변량 분석기법이다. 가설검정에 직접적으로 사용되는 통계추정치는 회귀식의 회귀계수인 비표준화된 베타(B)와 표준화된 베타(Beta), 유의수준을 판별할 수 있는 t값, 회귀식의 적합도를 식별할 수 있는 F검증, 회귀식에서 독립변수들의 설명력을 나타내는 R^2 값이다. 여기에서 비표준화된 베타(B)는 독립변수의 절대적 크기를 설명할 때 사용되며, 표준화된 베타(Beta)는 독립변수들 간의 상대적 크기를 설명할 때 이용하게 된다.

1. 다운사이징과 경쟁우위간의 관계

H_1 : 다운사이징은 경쟁우위에 영향을 미칠 것이다.

다운사이징과 경쟁우위간의 관계를 검증하기 위하여, 다운사이징의 하위차원으로

인력감축과 업무재편성을 설정하였고, 경쟁우위의 하위차원으로 비용우위와 차별화우위를 설정하였다. 이에 따라, 4가지의 하위 가설이 도출되었으며 그것은 다음과 같다.

H₁₋₁ : 인력감축은 비용우위에 영향을 미칠 것이다.

H₁₋₂ : 인력감축은 차별화우위에 영향을 미칠 것이다.

H₁₋₃ : 업무재편성은 비용우위에 영향을 미칠 것이다.

H₁₋₄ : 업무재편성은 차별화우위에 영향을 미칠 것이다.

1) 인력감축과 비용우위간의 관계

가설 (H₁₋₁)은 인력감축과 비용우위간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 비용우위를 측정하는 12개의 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 인력감축을 측정하는 4개 하위변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-4>에서 보는 바와 같이 비용우위의 총 변동량을 인력감축이 설명하고 있는 정도는 15.2%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 5.854이고, F값에 대한 p값이 .000으로 1%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

즉 유의수준 .01에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 비용우위에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 ‘퇴직자 지원($\beta = .102, p = .002$)’, ‘조기/명예퇴직 실시($\beta = .8525E-02, p = .005$)’, 변수가 비용우위에 영향을 미치는 것으로 발견되었다. 한편 일반적으로 비용우위에 영향을 미칠 것으로 예상하였던 정리해고나 자연감소인원 미충원은 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 인력감축과 차별화우위간의 회귀분석 결과

종속변수 : 차별화우위* Multiple R = .480 R ² = .230 F = 9.808 Significant F = .000 Adjusted R Square = .207				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	1.162	.489	2.376	.019
자연감소인원 미충원	.256	.095	2.700	.008
조기/명예퇴직 실시	.239	.054	4.398	.000
정리해고 실시	-.117	.044	-2.675	.008
퇴직자 지원	.146	.058	2.495	.010

* 산술평균

즉 유의수준 .01에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 차별화우위에 영향을 미치는 개별 독립변수 중 ‘자연감소인원 미충원($\beta = .256, p = .008$)’, ‘조기/명예퇴직 실시($\beta = .239, p = .000$)’, ‘퇴직자 지원($\beta = .146, p = .010$)’, ‘정리해고 실시($\beta = -.117, p = .008$)’의 순으로 차별화우위에 영향을 미치는 것으로 발견되었다. 이것은 어떤 형태로든지 인원감축이 실시되면, 차별화에는 영향을 미치는 것을 의미한다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘인력감축은 차별화우위에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H_{1-2})은 채택되었다.

3) 업무재편성과 비용우위간의 관계

가설 (H_{1-3})은 업무재편성과 비용우위간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 비용우위를 측정하는 12개의 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 업무재편성을 측정하는 4개 하위

변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-6>에서 보는 바와 같이 비용우위의 총 변동량을 업무재편성이 설명하고 있는 정도는 22.8%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 9.690이고, F값에 대한 p값이 .000으로 1%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-6> 업무재편성과 비용우위간의 회귀분석 결과

종속변수 : 비용우위* Multiple R = .478 R ² = .228 Adjusted R Square = .205 F = 9.690 Significant F = .000				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	2.718	.197	13.786	.000
조직통폐합 / 팀제 도입	9.249E-02	.056	1.653	.101
의사결정단계 축소	1.556E-02	.055	.285	.776
정보화시대에 맞는 조직개편	2.437E-02	.051	.479	.632
의사결정권한 하부 위양	.161	.045	3.546	.001

* 산술평균

즉 유의수준 .01에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 비용우위에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 ‘의사결정권한 하부 위양($\beta = .161, p = .001$)’ 변수가 비용우위에 영향을 미치는 것으로 발견되었다. 이는 조직을 통폐합하고 팀제를 도입하며, 의사결정단계를 축소하더라도 의사결정권한이 하부로 과감하게 위양되지 않으면 비용우위를 달성할 수 없다는 것을 의미한다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘업무재편성은 비용우위에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H_{1-3})은 채택되었다.

4) 업무재편성과 차별화우위간의 관계

가설 (H₁₋₄)는 업무재편성과 차별화우위간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 차별화우위를 측정하는 8개의 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 업무재편성을 측정하는 4개 하위변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-7>에서 보는 바와 같이 차별화우위의 총 변동량을 업무재편성이 설명하고 있는 정도는 28.6%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 13.133이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-7> 업무재편성과 차별화우위간의 회귀분석 결과

종속변수 : 차별화우위* Multiple R = .535 R ² = .286 F = 13.133 Significant F = .000 Adjusted R Square = .264				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	.689	.362	1.902	.059
조직통폐합 / 팀제 도입	.111	.103	1.083	.281
의사결정단계 축소	3.061E-02	.100	.306	.760
정보화시대에 맞는 조직개편	.191	.093	2.045	.043
의사결정권한 하부 위양	.288	.083	3.451	.001

* 산술평균

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 차별화우위에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 ‘의사결정권한 하부 위양(β = .288, p = .001)’, ‘정보화시대에 맞는 조직개편(β = .191, p = .043)’ 순으로 차별화우위에 영향을 미치는 것으로 발견되

었으며 조직 통폐합/팀제도입 및 의사결정 단계축소는 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘업무재편성은 차별화우위에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H_{1-4})은 채택되었다.

2. 실시방법과 내부저항에 따른 다운사이징과 경쟁우위간의 관계

H_2 : 다운사이징이 경쟁우위에 미치는 영향은 실시방법, 내부저항정도에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

1) 실시방법에 따른 인력감축과 비용우위간의 관계

H_{2-1} : 인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 (H_{2-1})을 검증하기 위해 표본 집단을 실시방법이 높은 경우와 낮은 경우로 구분하고, 종속변수는 비용우위를 측정하는 12개의 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 인력감축을 측정하는 4개의 하위변수를 모두 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다<표 4-8>.

첫째, 실시방법의 정도가 낮을 경우, 인력감축과 비용우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .013으로 인력감축의 4개의 하위변수로 비용우위에 전체 변동량 1.3%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값이 .269이며, F값의 p값이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 실시방법의 정도가 높을 경우, <표 4-8>에서 보는 바와 같이 비용우위의 총 변동량을 인력감축 4개의 하위변수가 설명하고 있는 정도는 32.8%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 5.612이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다.

<표 4-8> 실시방법에 따른 인력감축과 비용우위간의 회귀분석 결과

	실시방법			
	낮을 때		높을 때	
	RSquare .013 F = 269		RSquare .328 F = 5.612**	
Model	베타계수	t값	베타계수	t값
(Constant)	3.982	11.331	2.993	5.435
자연감소인원 미충원	7.445E-04	.014	9.397E-02	2.355*
조기/명예퇴직 실시	-5.2E-0.2	-.779	.195	2.084*
정리해고 실시	1.660E-04	.006	4.512E-02	1.049
퇴직자 지원	-1.2E-02	-.316	-.128	-1.998

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

위의 결과를 통하여 실시방법의 정도에 따라 인력감축과 비용우위간에는 다소 차이가 있다는 것을 알 수가 있다. 실시방법의 정도가 낮을 경우 독립변수들 중 유의한 변수가 존재하지 않는 반면, 실시방법의 정도가 높은 경우 ‘자연감소인원 미충원($\beta = .9.397E-02$, $p = .023$)’, ‘조기/명예퇴직 실시($\beta = .195$, $p = .043$)’ 변수가 비용우위에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉 구조조정 회피노력, 조직구성원의 폭넓은 의견수렴과 감원인원을 합리적이고 객관적인 기준에 따라 선정하여야만 인력감축이 비용우위에 영향을 미친다고 할 수 있다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 가설 (H_{2-1})은 채택되었다.

2) 실시방법에 따른 인력감축과 차별화우위간의 관계

H₂₋₂ : 인력감축이 차별화우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 (H₂₋₂)을 검증하기 위해 표본 집단을 실시방법이 높은 경우와 낮은 경우로 구분하고, 종속변수는 차별화우위를 측정하는 8개의 하위변수의 평균값으로 측정하였다. 독립변수는 인력감축을 측정하는 4개의 하위변수를 모두 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다<표 4-9>.

<표 4-9> 실시방법에 따른 인력감축과 차별화우위간의 회귀분석 결과

	실시방법			
	낮을 때		높을 때	
	RSquare .069 F = 1.484		RSquare .519 F = 12.392**	
Model	베타계수	t값	베타계수	t값
(Constant)	2.637	3.844	.752	.867
자연감소인원 미충원	1.308E-02	.127	.258	4.100**
조기/명예퇴직 실시	-9.1E-02	-.03	.477	3.236**
정리해고 실시	.123	2.284*	.104	1.535
퇴직자 지원	4.476E-02	.597	-.257	-2.542*

* p≤0.05, ** p≤0.01

첫째, 실시방법의 정도가 낮을 경우, 인력감축과 차별화우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .069로 인력감축의 4개의 하위변수로 차별화우위에 전체 변동량 6.9%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값이 1.484이며, F값의 p값이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 실시방법의 정도가 높을 경우, 인력감축과 차별화우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .519로써, 인력감축 4개의 하위변수가 차별화우위의 전체 변동량 51.9%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 12.392이며, F값의 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다.

위의 결과를 통하여 실시방법의 정도에 따라 인력감축과 차별화우위간에는 다소 차이가 있다는 것을 알 수가 있다. 실시방법의 정도가 낮을 경우 독립변수들 중 ‘정리해고 실시($\beta = .123, p = .025$)’ 변수만이 .05 유의수준에서 유의한 반면, 실시방법의 정도가 높은 경우 ‘조기/명예퇴직 실시($\beta = .477, p = .000$)’, ‘자연감소인원 미충원($\beta = .258, p = .000$)’, ‘퇴직자 지원($\beta = -.257, p = .014$)’ 변수가 차별화우위에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 실시방법이 높다하더라도 정리해고 실시는 차별화에 영향을 미치지 못한다는 것을 뜻한다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘인력감축이 차별화우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 가설 (H_{2-2})은 채택되었다.

3) 실시방법에 따른 업무재편성과 비용우위간의 관계

H_{2-3} : 업무재편성이 비용우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 (H_{2-3})을 검증하기 위해 표본 집단을 실시방법이 높은 경우와 낮은 경우로 구분하고, 종속변수는 비용우위를 측정하는 12개의 하위변수의 평균값으로 측정하였다. 독립변수는 업무재편성을 측정하는 4개의 하위변수를 모두 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다<표 4-10>.

<표 4-10> 실시방법에 따른 업무재편성과 비용우위간의 회귀분석 결과

	실시방법			
	낮을 때		높을 때	
	RSquare .108 F = 2.430		RSquare .310 F = 5.179**	
Model	베타계수	t	베타계수	t값
(Constant)	3.084	13.075	2.433	6.324
조직통폐합/팀제 도입	5.399E-02	.913	.177	1.484
의사결정단계 축소	1.318E-02	.221	-7.4E-02	-.644
정보화시대에 맞는 조직개편	1.928E-02	.356	4.320E-02	.401
의사결정권한 하부 위양	9.443E-02	1.786	.238	2.867**

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

첫째, 실시방법의 정도가 낮을 경우, 업무재편성과 비용우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .108로 업무재편성의 4개의 하위변수로 비용우위의 전체 변동량 10.8%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값이 2.430이며, F값의 p값이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 실시방법의 정도가 높을 경우, 업무재편성과 비용우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .310으로써, 인력감축 4개의 하위변수가 비용우위의 전체 변동량 31.0%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 5.179이며, F값의 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다.

위의 결과를 통하여 실시방법의 정도에 따라 업무재편성과 비용우위간에는 다소 차이가 있다는 것을 알 수가 있다. 실시방법의 정도가 낮을 경우 독립변수들 중 유의한 변수가 발견되지 않은 반면, 실시방법의 정도가 높은 경우 ‘의사결정권한 하부 위양($\beta = .238, p = .006$)’ 변수가 비용우위에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 실시방법의 정도가 낮을 경우에는 아무리 조직통폐합/팀제

도입, 의사결정 단계 축소, 정보화 시대에 맞는 조직개편 및 의사결정 권한 하부 위양을 하더라도 별 영향을 미치지 못한다는 의미이다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘업무재편성이 비용우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 가설 (H₂₋₃)은 채택되었다.

4) 실시방법에 따른 업무재편성과 차별화우위간의 관계

H₂₋₄ : 업무재편성이 차별화우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 (H₂₋₄)을 검증하기 위해 표본 집단을 실시방법이 높은 경우와 낮은 경우로 구분하고, 종속변수는 차별화우위를 측정하는 8개의 하위변수의 평균값으로 측정하였다. 독립변수는 업무재편성을 측정하는 4개의 하위변수를 모두 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다<표 4-11>.

<표 4-11> 실시방법에 따른 업무재편성과 차별화우위간의 회귀분석 결과

	실시방법			
	낮을 때		높을 때	
	RSquare	F	RSquare	F
	.158	3.764**	.419	8.306**
Model	베타계수	t	베타계수	t값
(Constant)	1.515	.461	-.350	-.532
조직통합/팀제 도입	2.884E-02	.115	.293	1.435
의사결정단계 축소	-4.5E-03	.117	-8.2E-02	-.418
정보화시대에 맞는 조직개편	.123	.106	.369	2.006*
의사결정권한 하부 위양	.243	.103*	.309	2.179*

* p≤0.05, ** p≤0.01

첫째, 실시방법의 정도가 낮을 경우, 업무재편성과 차별화우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .158로 업무재편성의 4개의 하위 변수로 차별화우위에 전체 변동량 15.8%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 3.764이며, F값의 p값이 .007로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

둘째, 실시방법의 정도가 높을 경우, 업무재편성과 차별화우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .419로써, 업무재편성 4개의 하위 변수가 차별화우위의 전체 변동량 41.9%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 8.306이며, F값의 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다..

위의 결과를 통하여 실시방법의 정도에 따라 업무재편성과 차별화우위간에는 다소 차이가 있다는 것을 알 수가 있다. 실시방법의 정도가 낮을 경우 독립변수들 중 ‘의사결정권한 하부 위양($\beta = .243, p = .021$)’ 변수만이 .05 유의수준에서 유의한 반면, 실시방법의 정도가 높은 경우 ‘정보화시대에 맞는 조직개편($\beta = .369, p = .050$)’, ‘의사결정권한 하부 위양($\beta = .309, p = .034$)’ 변수가 차별화우위에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 실시방법의 정도가 높던지 낮던지를 불문하고 의사결정 권한하부위양은 차별화 우위에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘업무재편성이 차별화우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 가설 (H_{2-4})은 채택되었다.

5) 내부저항정도에 따른 인력감축과 비용우위간의 관계

H_{2-5} : 인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 (H₂₋₅)을 검증하기 위해 표본 집단을 내부저항정도가 높은 경우와 낮은 경우로 구분하고, 종속변수는 비용우위를 측정하는 12개의 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 인력감축을 측정하는 4개의 하위변수를 모두 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다<표 4-12>.

<표 4-12> 내부저항에 따른 인력감축과 비용우위간의 회귀분석 결과

	내부저항			
	낮을 때		높을 때	
	RSquare .245 F = 3.738**		RSquare .052 F = 1.083	
Model	베타계수	t	베타계수	t값
(Constant)	3.677	4.862	3.569	12.475
자연감소인원 미충원	.120	2.052*	3.898E-02	1.130
조기/명예퇴직 실시	9.975E-02	.781	5.924E-02	1.094
정리해고 실시	-3.0E-02	-.500	1.250E-02	.514
퇴직자 지원	-.168	-2.194*	-6.4E-02	-1.779

* p≤0.05, ** p≤0.01

첫째, 내부저항정도의 정도가 낮을 경우, 인력감축과 비용우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .245으로 인력감축의 4개의 하위변수로 비용우위에 전체 변동량 24.5%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값이 .3.738이며, F값의 p값이 .010으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

둘째, 내부저항정도의 정도가 높을 경우, 인력감축과 비용우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .052로써, 인력감축 4개의 하위변수가 비용우위의 전체 변동량 5.2%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 1.083이며, F값의 p값이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

위의 결과를 통하여 내부저항정도의 정도에 따라 인력감축과 비용우위간에는 다소 차이가 있다는 것을 알 수가 있다. 내부저항정도의 정도가 낮을 경우 독립변수들 중 ‘퇴직자 지원($\beta = -.168, p = .033$)’, ‘자연감소인원 미충원($\beta = .120, p = .046$)’ 변수가 비용우위에 유의한 영향을 미치는 반면, 내부저항정도의 정도가 높은 경우 독립변수 중 유의한 변수가 발견되지 않았다. 따라서 조직구성원의 내부저항이 클 경우에는 가능한 한 인력 감축을 자제하고 내부저항을 줄이는 방안을 강구하여야 할 것이며, 내부저항이 낮다고 하더라도 조기/명예퇴직 실시나 정리해고 실시에는 각별히 신중을 기하여야 할 것이다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 가설 (H_{2-5})은 채택되었다.

6) 내부저항정도에 따른 인력감축과 차별화우위간의 관계

H_{2-6} : 인력감축이 차별화우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 (H_{2-6})을 검증하기 위해 표본 집단을 내부저항정도가 높은 경우와 낮은 경우로 구분하고, 종속변수는 차별화우위를 측정하는 8개의 하위변수의 평균값으로 측정하였다. 독립변수는 인력감축을 측정하는 4개의 하위변수를 모두 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다<표 4-13>.

첫째, 내부저항정도의 정도가 낮을 경우, 인력감축과 차별화우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .419로 인력감축의 4개의 하위변수로 차별화우위에 전체 변동량 41.9%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 8.285이며, F값의 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-13> 내부저항에 따른 인력감축과 차별화우위간의 회귀분석 결과

	내부저항			
	낮을 때		높을 때	
	RSquare .419 F = 8.285**		RSquare .119 F = 2.658*	
Model	베타계수	t값	베타계수	t값
(Constant)	3.815	3.019	1.277	2.469
자연감소인원 미충원	.268	2.743**	.134	2.146
조기/명예퇴직 실시	-3.5E-02	-.166	.244	2.480*
정리해고 실시	-2.1E-02	-.207	9.135E-02	2.075*
퇴직자 지원	-.458	-3.573**	5.425E-03	.083

* p≤0.05, ** p≤0.01

둘째, 내부저항정도의 정도가 높을 경우, 인력감축과 차별화우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .119로써, 인력감축 4개의 하위 변수가 차별화우위의 전체 변동량 11.9%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 2.658이며, F값의 p값이 .039로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다.

위의 결과를 통하여 내부저항정도의 정도에 따라 인력감축과 차별화우위간에는 다소 차이가 있다는 것을 알 수가 있다. 내부저항정도의 정도가 낮을 경우 독립변수들 중 ‘퇴직자 지원($\beta = -.458, p = .001$)’, ‘자연감소인원 미충원($\beta = .268, p = .009$)’ 변수가 0.01 유의수준에서 유의한 반면, 내부저항정도의 정도가 높은 경우 ‘조기/명예퇴직 실시($\beta = .244, p = .015$)’, ‘정리해고 실시($\beta = 9.135E-02, p = .041$)’ 변수가 차별화우위에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 내부저항 정도가 낮다고 하더라도 조기/명예퇴직 실시 및 정리 해고실시는 차별화 우위에는 영향을 주지 못한다는 것을 뜻한다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘인력감축이 차별화
우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 가설 (H₂₋₆)
은 채택되었다.

7) 내부저항정도에 따른 업무재편성과 비용우위간의 관계

H₂₋₇ : 업무재편성이 비용우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가
있을 것이다.

가설 (H₂₋₇)을 검증하기 위해 표본 집단을 내부저항정도가 높은 경우와 낮은 경
우로 구분하고, 종속변수는 비용우위를 측정하는 12개의 하위변수의 평균값으로
측정하였다. 독립변수는 업무재편성을 측정하는 4개의 하위변수를 모두 사용하여
다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다<표 4-14>.

<표 4-14> 내부저항에 따른 업무재편성과 비용우위간의 회귀분석 결과

	내부저항			
	낮을 때		높을 때	
	RSquare .336 F = 5.811**		RSquare .139 F = 3.186*	
Model	베타계수	t값	베타계수	t값
(Constant)	2.443	6.884	3.008	12.966
조직통폐합/팀제 도입	.195	1.814	5.285E-02	.855
의사결정단계 축소	-.111	-.873	3.127E-02	.563
정보화시대에 맞는 조직개편	3.957E-04	.004	4.167E-02	.807
의사결정권한 하부 위양	.296	3.180**	8.310E-02	1.711

* p≤0.05, ** p≤0.01

첫째, 내부저항정도의 정도가 낮을 경우, 업무재편성과 비용우위간의 관계를 분

석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .336으로 업무재편성의 4개의 하위변수로 비용우위의 전체 변동량 33.6%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값이 5.811이며, F값의 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

둘째, 내부저항정도의 정도가 높을 경우, 업무재편성과 비용우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .139로써, 업무재편성 4개의 하위변수가 비용우위의 전체 변동량 13.9%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 3.186이며, F값의 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

위의 결과를 통하여 내부저항정도의 정도에 따라 업무재편성과 비용우위간에는 다소 차이가 있다는 것을 알 수가 있다. 내부저항정도의 정도가 낮을 경우 독립변수들 중 ‘의사결정권한 하부 위양($\beta = .296, p = .003$)’ 변수가 유의한 반면, 내부저항정도의 정도가 높은 경우에는 유의한 변수가 발견되지 않았다. 즉 내부저항이 높으면 어떤 형태로의 업무재편성도 비용우위에는 영향을 주지 못한다는 것을 의미한다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘업무재편성이 비용우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 가설 (H₂₋₇)은 채택되었다.

8) 내부저항정도에 따른 업무재편성과 차별화우위간의 관계

H₂₋₈ : 업무재편성이 차별화우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 (H₂₋₈)을 검증하기 위해 표본 집단을 내부저항정도가 높은 경우와 낮은 경우로 구분하고, 종속변수는 차별화우위를 측정하는 8개의 하위변수의 평균값으로

측정하였다. 독립변수는 업무재편성을 측정하는 4개의 하위변수를 모두 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다<표 4-15>.

<표 4-15> 내부저항에 따른 업무재편성과 차별화우위간의 회귀분석 결과

	내부저항			
	낮을 때		높을 때	
	RSquare .495 F = 11.293**		RSquare .141 F = 3.251*	
Model	베타계수	t값	베타계수	t값
(Constant)	-.310	-.526	1.820	4.189
조직통합, 팀제 도입	.467	2.620*	-9.4E-02	-.809
의사결정단계 축소	-.252	-1.192	5.400E-02	.519
정보화시대에 맞는 조직개편	.118	.654	.236	2.437*
의사결정권한 하부 위양	.579	3.752**	.110	1.210

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

첫째, 내부저항정도의 정도가 낮을 경우, 업무재편성과 차별화우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .495로 업무재편성의 4개의 하위변수로 차별화우위에 전체 변동량 49.5%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 11.293이며, F값의 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

둘째, 내부저항정도의 정도가 높을 경우, 업무재편성과 차별화우위간의 관계를 분석하기 위해서 사용된 다중회귀모형의 결정계수는 .141로써, 업무재편성 4개의 하위변수가 차별화우위의 전체 변동량 14.1%를 설명하는 것으로 발견되었다. 이 다중회귀모형의 F값은 3.251이며, F값의 p값이 .016으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

위의 결과를 통하여 내부저항정도의 정도에 따라 업무재편성과 차별화우위간에는 다소 차이가 있다는 것을 알 수가 있다. 내부저항정도의 정도가 낮을 경우 독

립변수들 중 ‘의사결정권한 하부 위양($\beta = .579, p = .000$)’, ‘조직통폐합, 팀제 도입($\beta = .467, p = .012$)’ 변수가 차별화우위에 유의한 영향을 미치는 반면, 내부 저항정도의 정도가 높은 경우 ‘정보화시대에 맞는 조직개편($\beta = .236, p = .017$)’ 변수가 차별화우위에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘업무재편성이 차별화우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 가설 (H_{2-8})은 채택되었다.

3. 경쟁우위와 경영성과간의 관계

H_3 : 경쟁우위는 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

경쟁우위와 경영성과간의 관계를 검증하기 위하여, 경쟁우위의 하위차원으로 비용우위와 차별화우위를 설정하였고, 경영성과의 하위차원으로 재무성과와 사업성과를 설정하였다. 이에 따라, 4가지의 하위 가설이 도출되었으며 그것은 다음과 같다.

H_{3-1} : 비용우위는 재무성과에 영향을 미칠 것이다.

H_{3-2} : 비용우위는 사업성과에 영향을 미칠 것이다.

H_{3-3} : 차별화우위는 재무성과에 영향을 미칠 것이다.

H_{3-4} : 차별화우위는 사업성과에 영향을 미칠 것이다.

1) 비용우위와 재무성과간의 관계

가설 (H_{3-1})은 비용우위와 재무성과간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 재무성과를 측정하는 7개 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 비용우위를 측정하는 12개 하위변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-16> 비용우위와 재무성과간의 회귀분석 결과

종속변수 : 재무성과* Multiple R = .728 R ² = .530 F = 11.539 Significant F = .000 Adjusted R Square = .484				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	.421	.368	1.145	.255
인건비 비율	-8.015E-02	.067	-1.193	.235
간접비	6.704E-02	.081	.823	.412
생산성	-3.818E-02	.057	-.675	.501
수익성	.120	.069	1.754	.082
1인당 매출액	.251	.077	3.265	.001
단위당 생산 원가	-4.389E-02	.046	-.956	.341
원가절감활동	-1.291E-03	.046	-.028	.978
부가가치	.107	.055	1.938	.055
재고비용	.109	.048	2.279	.024
가격 경쟁력	.200	.062	3.218	.002
직원 업무숙련도	2.790E-02	.058	.481	.631
업무의 처리속도	.176	.059	3.009	.003

* 산술평균

<표 4-16>에서 보는 바와 같이 재무성과의 총 변동량을 비용우위가 설명하고 있는 정도는 53.0%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 11.539이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 재무성과에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 ‘1인당 매출액($\beta = .251, p = .001$)’, ‘가격 경쟁력($\beta = .200, p = .002$)’, ‘업무의 처리속도($\beta = .176, p = .003$)’, ‘재고비용($\beta = .109, p = .024$)’ 등의 순으로 재무성과에 영향을 미치는 것으로 발견되었다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘비용우위는 재무 성과에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H₃₋₁)은 채택되었다.

2) 비용우위와 사업성과간의 관계

가설 (H₃₋₂)은 비용우위와 사업성과간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 사업성과를 측정하는 10개 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 비용우위를 측정하는 12개 하위변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-17> 비용우위와 사업성과간의 회귀분석 결과

종속변수 : 사업성과*				
Multiple R = .687				
R ² = .471 F = 9.140 Significant F = .000				
Adjusted R Square = .420				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	.226	.540	.418	.676
인건비 비율	-.166	.099	-1.679	.096
간접비	-6.442E-02	.120	-.539	.591
생산성	6.158E-02	.083	.741	.460
수익성	.213	.101	2.114	.037
1인당 매출액	.267	.113	2.371	.019
단위당 생산 원가	-2.201E-02	.067	-.327	.744
원가절감활동	2.457E-02	.068	.361	.719
부가가치	.265	.081	3.256	.001
재고비용	.172	.070	2.458	.015
가격 경쟁력	-5.751E-02	.091	-.630	.530
직원 업무숙련도	4.040E-02	.085	.475	.636
업무의 처리속도	.167	.086	1.947	.054

* 산술평균

<표 4-17>에서 보는 바와 같이 사업성과의 총 변동량을 인력감축이 설명하고 있는 정도는 47.1%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 9.140이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 사업성과에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 '1인당 매출액($\beta = .267, p = .019$)', '부가가치($\beta = .265, p = .001$)', '수익성($\beta = .213, p = .037$)', '재고비용($\beta = .172, p = .015$)' 등의 순으로 사업성과에 영향을 미치는 것으로 발견되었다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 '비용우위는 사업성과에 정의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설 (H_{3-2})은 채택되었다.

3) 차별화우위와 재무성과간의 관계

가설 (H_{3-3})는 차별화우위와 재무성과간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 재무성과를 측정하는 7개 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 차별화우위를 측정하는 8개 하위변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-18>에서 보는 바와 같이 재무성과의 총 변동량을 차별화우위가 설명하고 있는 정도는 42.9%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 11.941이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 재무성과에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 '브랜드 인지도($\beta = .122, p = .033$)', '납기준수율($\beta = .115, p = .025$)', '전문인력 보유($\beta = .9.715E-02, p = .048$)'의 순으로 재무성과에 영향을 미치는

것으로 발견되었다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘차별화우위는 재무성과에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H₃₋₃)은 채택되었다.

<표 4-18> 차별화우위와 재무성과간의 회귀분석 결과

종속변수 : 재무성과* Multiple R = .655 R ² = .429 F = 11.941 Significant F = .000 Adjusted R Square = .393				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	2.334	.170	13.728	.000
고객만족도	8.379E-03	.064	.130	.897
납기준수율	.115	.051	2.269	.025
브랜드 인지도	.122	.057	2.153	.033
고객요구에 맞는 제품 및 서비스 제공능력	-6.199E-02	.056	-1.099	.274
직원만족도	8.678E-02	.048	1.795	.075
리스크 Taking	4.103E-02	.038	1.081	.282
전문인력 보유	9.715E-02	.049	1.994	.048
업무의 유연성	7.570E-02	.046	1.647	.102

* 산술평균

4) 차별화우위와 사업성과간의 관계

가설 (H₃₋₄)는 차별화우위와 사업성과간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 사업성과를 측정하는 10개 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 차별화우위를 측정하는 8개 하위변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-19>에서 보는 바와 같이 사업성과의 총 변동량을 비용우위가 설명하고

있는 정도는 36.1%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 8.962이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-19> 차별화우위와 사업성과간의 회귀분석 결과

종속변수 : 사업성과* Multiple R = .601 R ² = .361 F = 8.962 Significant F = .000 Adjusted R Square = .321				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	2.202	.249	8.835	.000
고객만족도	-9.208E-02	.094	-.975	.331
납기준수율	1.640E-02	.075	.220	.826
브랜드 인지도	.136	.083	1.633	.105
고객요구에 맞는 제품 및 서비스 제공능력	1.081E-02	.083	.131	.896
직원만족도	.268	.071	3.786	.000
리스크 Taking	-5.498E-02	.056	-.988	.325
전문인력 보유	.145	.071	2.035	.044
업무의 유연성	6.154E-02	.067	.913	.363

* 산술평균

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 사업성과에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 ‘직원만족도($\beta = .268, p = .000$)’, ‘전문인력 보유($\beta = .145, p = .044$)’의 순으로 사업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 발견되었다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘차별화우위는 사업성과에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H_{3-4})은 채택되었다.

4. 다운사이징과 경영성과간의 관계

H₄ : 다운사이징은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

다운사이징과 경영성과간의 관계를 검증하기 위하여, 다운사이징의 하위차원으로 인력감축과 업무재편성을 설정하였고, 경영성과의 하위차원으로 재무성과와 사업성과를 설정하였다. 이에 따라, 4가지의 하위 가설이 도출되었으며 그것은 다음과 같다.

H₄₋₁ : 인력감축은 재무성과에 영향을 미칠 것이다.

H₄₋₂ : 인력감축은 사업성과에 영향을 미칠 것이다.

H₄₋₃ : 업무재편성은 재무성과에 영향을 미칠 것이다.

H₄₋₄ : 업무재편성은 사업성과에 영향을 미칠 것이다.

1) 인력감축과 재무성과간의 관계

가설 (H₄₋₁)은 인력감축과 재무성과간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 재무성과를 측정하는 7개의 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 인력감축을 측정하는 4개 하위변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-20>에서 보는 바와 같이 재무성과의 총 변동량을 인력감축이 설명하고 있는 정도는 16.1%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 9.269이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-20> 인력감축과 재무성과간의 회귀분석 결과

종속변수 : 재무성과* Multiple R = .401 R ² = .161 F = 6.269 Significant F = .000 Adjusted R Square = .135				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	2.793	.374	7.468	.000
자연감소인원 미충원	.154	.072	2.126	.035
조기/명예퇴직 실시	.125	.042	3.014	.003
정리해고 실시	-9.659E-02	.033	-2.891	.004
퇴직자 지원	7.806E-02	.045	1.744	.083

* 산술평균

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 재무성과에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 ‘자연감소인원 미충원($\beta = .154, p = .035$)’, ‘조기/명예퇴직 실시($\beta = .125, p = .003$)’, ‘정리해고 실시($\beta = -9.659E-02, p = .004$)’의 순으로 재무성과에 영향을 미치는 것으로 발견되었다. 그러나 정리해고는 재무성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 정리해고 실시 시 각별한 주의와 사전에 면밀한 계획수립이 필요하다고 하겠다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘인력감축은 재무성과에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H_{4-1})은 채택되었다.

2) 인력감축과 사업성과간의 관계

가설 (H_{4-2})는 인력감축과 사업성과간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 사업성과를 측정하는 10개의

하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 인력감축을 측정하는 4개 하위변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-21>에서 보는 바와 같이 사업성과의 총 변동량을 인력감축이 설명하고 있는 정도는 21.9%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 9.202이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-21> 인력감축과 사업성과간의 회귀분석 결과

종속변수 : 사업성과*				
Multiple R = .468				
R ² = .219		F = 9.202		Significant F = .000
Adjusted R Square = .196				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	1.776	.500	3.555	.001
자연감소인원 미충원	.215	.097	2.223	.028
조기/명예퇴직 실시	.255	.056	4.586	.000
정리해고 실시	-9.932E-02	.045	-2.226	.028
퇴직자 지원	.149	.060	2.495	.014

* 산술평균

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 사업성과에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 ‘조기/명예퇴직 실시($\beta = .255, p = .000$)’, ‘자연감소인원 미충원($\beta = .215, p = .028$)’, ‘퇴직자 지원($\beta = .149, p = .014$)’, ‘정리해고 실시($\beta = -9.932E-02, p = .028$)’의 순으로 사업성과에 영향을 미치는 것으로 발견되었다. 이것은 인력감축은 어떤 형태든지 사업성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘인력감축은 사업 성과에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H₄₋₂)은 채택되었다.

3) 업무재편성과 재무성과간의 관계

가설 (H₄₋₃)은 업무재편성과 재무성과간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 재무성과를 측정하는 7개의 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 업무재편성을 측정하는 4개 하위 변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-22>에서 보는 바와 같이 재무성과의 총 변동량을 업무재편성이 설명하고 있는 정도는 30.5%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 14.364이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-22> 업무재편성과 재무성과간의 회귀분석 결과

종속변수 : 재무성과* Multiple R = .552 R ² = .305 F = 14.364 Significant F = .000 Adjusted R Square = .284				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	1.178	.339	3.476	.001
조직통합/팀제 도입	.248	.096	2.583	.011
의사결정단계 축소	-6.673E-02	.094	-.712	.478
정보화시대에 맞는 조직개편	.160	.087	1.833	.069
의사결정권한 하부 위양	.267	.078	3.415	.001

* 산술평균

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 재무성과에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 ‘의사결정권한 하부 위양($\beta = .267, p = .001$)’, ‘조직통폐합, 팀제 도입($\beta = .248, p = .011$)’의 순으로 재무성과에 영향을 미치는 나타났다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘업무재편성은 재무성과에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H_{4-3})은 채택되었다.

4) 업무재편성과 사업성과간의 관계

가설 (H_{4-4})는 업무재편성과 사업성과간의 관계에 관한 것으로 이것을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이 때 종속변수는 사업성과를 측정하는 10개의 하위변수의 평균값으로 측정되었다. 독립변수는 업무재편성을 측정하는 4개 하위변수들이 모두 투입되었다.

<표 4-23>에서 보는 바와 같이 사업성과의 총 변동량을 업무재편성이 설명하고 있는 정도는 20.4%인 것으로 나타났다. 추정된 회귀모형의 적합도를 검증하기 위한 검정통계량인 F값이 8.377이고, F값에 대한 p값이 .000으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

즉 유의수준 .05에서 회귀식에 사용된 독립변수들 중에서 통계적으로 중요한 변수가 하나이상 존재하는 것으로 발견되었다. 사업성과에 영향을 미치는 개별 독립변수 중에서 ‘정보화시대에 맞는 조직개편($\beta = .274, p = .007$)’, ‘의사결정권한 하부 위양($\beta = .265, p = .004$)’의 순으로 사업성과에 영향을 미치는 것으로 발견되었다. 이것은 업무재편성시 조직통폐합/팀제도입, 의사결정과정 축소보다는 정보화 시대에 맞는 조직개편 및 의사결정 권한하부 위양이 더 중요하다는 것을 의미한다 하겠다.

따라서 이러한 분석결과를 근거로 할 때 본 연구에서 설정한 ‘업무재편성은 사업성과에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 (H_{4-4})은 채택되었다.

<표 4-23> 업무재편성과 사업성과간의 회귀분석 결과

종속변수 : 사업성과* Multiple R = .451 R ² = .204 F = 8.377 Significant F = .000 Adjusted R Square = .179				
Model	베타계수	표준오차	t값	p
Constant	2.005	.388	5.165	.000
조직통폐합/팀제 도입	4.008E-02	.110	.364	.717
의사결정단계 축소	-.154	.107	-1.433	.154
정보화시대에 맞는 조직개편	.274	.100	2.736	.007
의사결정권한 하부 위양	.265	.089	2.967	.004

* 산술평균

제 4 절 검증결과의 요약

본 연구에서 가설을 설정하고 이를 통계적으로 검증하여 얻은 분석결과를 요약하면 아래와 같다.

첫째, 가설 I 인 “다운사이징은 경쟁우위에 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다. 다운사이징을 인력감축과 업무재편성으로 구분하고 경쟁우위를 비용우위와 차별화우위를 구분하여 분석한 결과 비용우위에 영향을 미치는 항목은 조기/명예퇴직실시, 퇴직자지원, 의사결정권한 하부위양으로 나타났으며, 차별화우위에는 자연감소인원 미충원, 조기/명예퇴직실시, 퇴직자지원, 정리해고 실시, 정보화 시대에 맞는 조직개편, 의사결정권한 하부위양이 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 가설Ⅱ인 “다운사이징이 경쟁우위에 미치는 영향은 실시방법, 내부저항 정도에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다”는 채택되었다. 실시방법의 경우, 실시방법이 낮을 경우 즉 구조 조정회피노력과 구조 조정 실시전 조직구성원의 폭넓은 의견수렴이 부족하였고, 감원 인원 선정 시 객관적이고 합리적인 기준적용이 미흡하였을 때, 비용우위에 영향을 미치는 요소는 없는 것으로 나타났다. 실시방법이 높을 경우에는 자연감소 인원 미충원, 조기/명예퇴직 실시, 의사결정권한 하부위양이 비용우위에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 차별화우위에는 실시방법이 낮을 경우에는 정리해고, 의사결정권한 하부위양이, 실시방법이 높을 경우에는 자연감소인원 미충원, 조기/명예퇴직 실시, 퇴직자 지원, 정보화시대에 맞는 조직개편, 의사결정권한 하부위양이 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

한편 내부저항의 경우, 내부저항이 낮을 경우에는 자연감소인원 미충원, 퇴직자 지원, 의사결정권한 하부위양이 비용우위에 영향을 미치고 차별화우위에도 자연감소 인원 미충원, 퇴직자 지원, 조직 통폐합/팀제 도입, 의사결정권한 하부위양이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 내부저항이 높을 경우에는 비용우위에 영향을 미치는 요소는 없는 것으로 나타났으며 차별화우위에는 조기/명예퇴직 실시, 정리해고 실시, 정보화시대에 맞는 조직개편이 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 가설Ⅲ인 “경쟁우위는 경영성과에 영향을 미칠 것이다.”는 채택되었다. 경영성과를 재무성과와 사업성과를 구분하여 분석한 결과 재무성과에는 1인당 매출액, 가격경쟁력, 업무의 처리속도, 재고비용, 납기준수율, 브랜드인지도, 전문인력보유가, 사업성과에는 1인당매출액, 부가가치, 수익성, 재고비용, 직원만족도, 전문인력보유가 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 가설Ⅳ인 “다운사이징은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.”는 채택되었다. 재무성과에는 자연감소 인원 미충원, 조기/명예퇴직 실시, 정리해고 실시, 조직 통폐합/팀제 도입, 의사결정권한 하부위양이, 사업성과에는 조기/명예퇴직

실시, 자연감소인원 미충원, 퇴직자 지원, 정리해고 실시, 정보화시대에 맞는 조직 개편, 의사결정권한 하부위양이 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-24> 분석결과의 요약

가 설	채택 여부
H ₁ : 다운사이징은 경쟁우위에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₁₋₁ : 인력감축은 비용우위에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₁₋₂ : 인력감축은 차별화우위에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₁₋₃ : 업무재편성은 비용우위에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₁₋₄ : 업무재편성은 차별화우위에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₂ : 다운사이징이 경쟁우위에 미치는 영향은 실시방법, 내부저항정도에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.	채택
H ₂₋₁ : 인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
H ₂₋₂ : 인력감축이 차별화우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
H ₂₋₃ : 업무재편성이 비용우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
H ₂₋₄ : 업무재편성이 차별화우위에 미치는 영향은 실시방법에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
H ₂₋₅ : 인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
H ₂₋₆ : 인력감축이 차별화우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
H ₂₋₇ : 업무재편성이 비용우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
H ₂₋₈ : 업무재편성이 차별화우위에 미치는 영향은 내부저항정도에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
H ₃ : 경쟁우위는 경영성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₃₋₁ : 비용우위는 재무성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₃₋₂ : 비용우위는 사업성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₃₋₃ : 차별화우위는 재무성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₃₋₄ : 차별화우위는 사업성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₄ : 다운사이징은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₄₋₁ : 인력감축은 재무성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₄₋₂ : 인력감축은 사업성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₄₋₃ : 업무재편성은 재무성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
H ₄₋₄ : 업무재편성은 사업성과에 영향을 미칠 것이다.	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 최근 경영합리화를 위한 최신키법으로 각 기업에서 널리 활용되고 있는 다운사이징이 경쟁우위와 경영성과에 미치는 영향에 대하여 실증분석을 통해 규명하고, 이를 바탕으로 기업의 경영성과를 향상시킬 수 있도록 다운사이징의 학문적 지식과 효율적인 실시방안을 제시하기 위하여 수행되었다.

본 연구에서 나타난 중요 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 다운사이징이 경쟁우위에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비용우위에는 인력감축 항목 중 조기/명예퇴직실시, 퇴직자지원이 업무재편성 항목 중 의사결정권한 하부위양이 영향을 미치고 차별화우위에는 인력감축 항목 4개 모두가 업무재편성 항목 중에는 정보화시대에 맞는 조직개편, 의사결정권한 하부위양이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 $R^2 < 0.2$ 이기 때문에 낮은 것으로 나타났다. 그 이유는 제품의 원가에서 인건비가 차지하는 비율이 업종에 따라서 다소 차이가 나지만 대체로 12~15%정도인데, 인력감축에 의한 구성원의 사기저하, 생산성 저하 등으로 인건비 절감 효과가 상쇄되기 때문이라고 생각된다.

둘째, 다운사이징 실시방법이나 내부저항 정도에 따라 다운사이징이 경쟁우위에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 실시방법 경우, 다운사이징 실시방법이 개방적이고 합리적인 경우에는 비용우위와 차별화우위 모두에 영향을 미치는 반면, 그렇지 못할 경우에는 비용우위에는 영향을 미치지 못하고 차별화우위에는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

실시방법이 개방적이고 합리적인 경우, 자연감소 인원 미충원, 조기/명예퇴직 실시, 의사결정 하부위양이 비용우위에 영향을 미치고, 차별화우위에는 자

연감소 인원 미충원, 조기/명예퇴직 실시, 퇴직자 지원, 정보화시대에 맞는 조직개편, 의사결정권한 하부위양이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그렇지 못할 경우에는 비용우위에 영향을 미치는 항목은 없으며, 정리해고, 의사결정권한 하부위양만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업에서 다운사이징을 실시할 경우, 구조조정 회피노력 및 구성원의 폭넓은 의견수렴과 객관적이고 합리적인 업무처리가 전제되어야만 다운사이징이 성공할 수 있다는 것을 의미한다.

내부저항의 경우, 내부저항이 클 경우에는 비용우위에 영향을 미치는 요인이 없으며 차별화우위에는 일부 영향을 미치고, 내부저항이 적을 경우에는 비용우위 차별화 우위 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

비용우위에는 내부저항이 적을 경우, 자연감소 인원 미충원, 퇴직자 지원, 의사결정권한 하부위양이, 내부저항이 클 경우에는 영향을 미치는 요소가 없으며, 차별화우위에는 내부저항이 낮을 경우 자연 감소 인원 미충원, 퇴직자 지원, 조직통합/팀제도입, 의사결정권한 하부위양이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원과의 충분한 대화, 사전설명, 설득 노력없이 회사 일방적으로 다운사이징을 실시할 경우에는 다운사이징이 성공할 수 없다는 것을 의미한다.

셋째, 경쟁우위는 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재무성과에는 1인당 매출액, 가격경쟁력, 업무처리 속도, 재고비용, 납기 준수율, 브랜드인지도, 전문인력 보유가, 사업성과에는 1인당매출액 부가가치, 수익성, 재고비용, 직원만족도, 전문인력 보유가 영향을 미치는 것으로 나타났다.

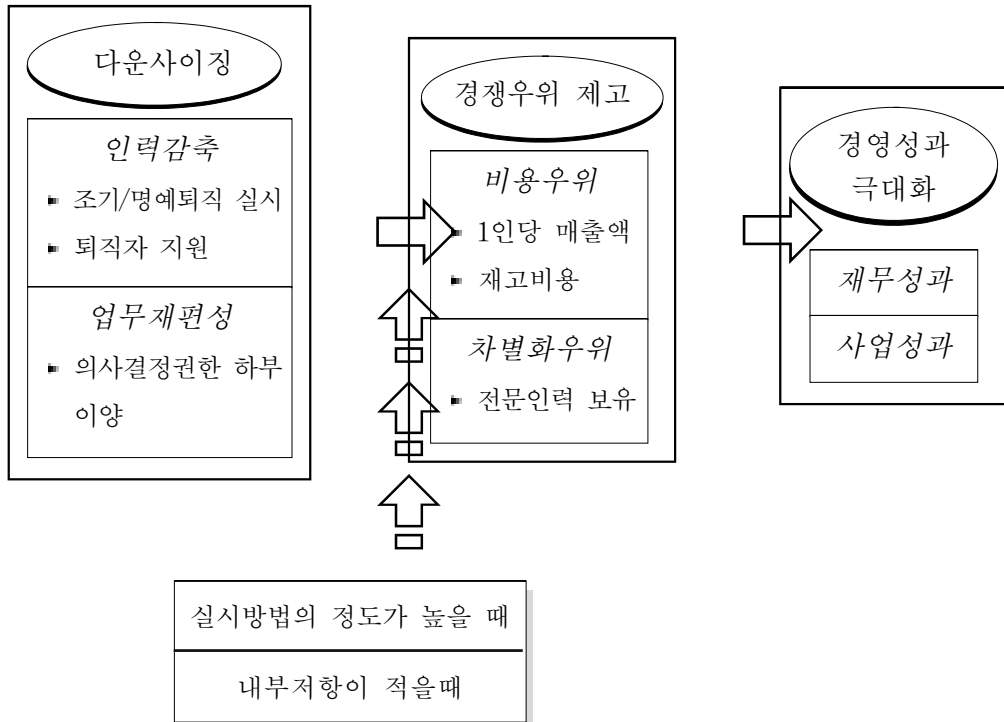
넷째, 다운사이징이 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인력감축은 재무성과, 사업성과 모두에 영향을 미치고 업무재편성 또한 재무성과, 사업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재무성과에는 자연감소 인원 미충원, 조기/명예퇴직 실시, 정리해고 실시, 조직통합/팀제도입, 의사결정권한 하부위

양이, 사업성과에는 조기/명예퇴직 실시, 자연감소인원 미충원, 퇴직자 지원, 정리해고 실시가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인력감축이 재무성과에 미치는 영향은 $R^2 < 0.2$ 이므로 낮은 것으로 나타났는데 이는 인력감축이 단기적으로 인건비 절감으로 나타날 수 있으나, 장기적으로는 능력있는 인력의 퇴사 및 남아 있는 사람들의 사기저하를 유발하여 창의성, 생산성, 애사심을 저하시키고 해당기업의 재무성과를 떨어뜨릴 수 있기 때문이라고 생각된다. 또한 정리해고 실시는 재무성과 및 사업성과를 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구의 시사점

IMF이후 기업의 대·내외 경영환경이 급속하게 변화하게 되자, 각 기업들은 무한경쟁에서 살아남기 위한 생존전략으로 경영합리화 정책을 적극 추진하게 되었고, 그 한 방법으로 “대량감원을 통한 다운사이징”이 활발하게 실시되고 있다. 이와 같은 “대량감원을 통한 다운사이징”의 결과는, 필연적으로 해당기업의 경쟁우위와 경영성과에 영향을 미치게 되고 이는 해당기업의 경쟁력에도 커다란 영향을 줄 수 밖에 없다. 그러나 기업내의 불필요하고 비효율적인 부분을 제거함으로써 더욱 가볍고 날 쏘는 조직을 만들어 기업의 경쟁력을 제고하는 것을 목적으로 하는 다운사이징의 효과에 대해서는 긍정적 결과 및 부정적 결과 모두 보고되고 있다. 따라서 본 연구는 다운사이징이 경쟁우위와 경영성과에 미치는 영향과 다운사이징의 실시방법 및 내부저항정도에 따라 경쟁우위에 미치는 영향을 규명하는데 초점을 두었다. 이러한 연구결과를 학문적 측면과 실무적 측면에서 볼 때, 설정된 가설의 결과가 보여주는 시사점은 다음과 같다.

<그림 5-1> 전략적 관리모형



첫째, 다운사이징이 기업의 경쟁우위확보를 위한 방법으로 활용될 수 있다는 점이다.

즉 경쟁력 저하로 위기에 처한 기업뿐만 아니라 지금 현재는 문제가 없지만 향후 경쟁력을 강화시킬 필요가 있는 기업에게도 유용한 방법이 될 수 있다는 것이다. 그러나 인력감축이 비용우위에 미치는 영향은 낮으므로 다운사이징이 빠른시간 내에 급진적으로 이루어지는 인력 감축보다는, 점진적으로 시간을 가지고 업무재편성을 한 후에 꼭 필요시 인력감축을 병행 실시함으로써 장기적인 경쟁우위확보를 꾀하여야 할 것이다. 또한 인력감축시 기업의 핵심역량과 지속적인 경쟁우위가 유지될 수 있도록 주요한 기능 및 우수한 인력이 손실되지 않도록 각별히 조심하여야 할 것이다.

둘째, 다운사이징이 경쟁우위에 미치는 영향은 다운사이징 실시방법에 따라 차이가 있다는 점이다.

따라서 다운사이징이 성공하기 위해서는 다운사이징 실시 시 (1) 사전에 임금 축소, 조업단축, 무급휴가, 직무분담, 부서이동, 재훈련 등 구조조정회피 노력을 하여야 하며 (2) 구성원들과의 개방된 의사소통과 충분한 정보제공을 통해 구성원들의 폭넓은 의견을 수렴하여야 하며 (3) 감축인원 선정시에는 객관적이고 합리적인 기준을 적용하여야 할 것이다.

셋째, 다운사이징이 경쟁우위에 미치는 영향은 해당기업의 내부저항정도에 따라 차이가 있다는 점이다.

구성원들의 내부저항을 줄이기 위해서는 (1) 다운사이징의 필요성, 실시 규모, 시기, 실시 방법 등을 사전에 구성원들에게 충분한 시간을 가지고 합리적인 절차에 따라 설명, 설득하여야 하며 (2) 구성원들과의 협력을 통해 조직의 비효율적인 부분을 같이 찾아냄으로서 구성원들의 참여의식을 높여야 하며 (3) 특히 노동조합은 기본적으로 다운사이징에 거부 반응을 하게 되므로 노동조합과의 긴밀한 유대 관계형성에 많은 노력을 하여야 할 것이다.

넷째, 경쟁우위가 경영성과에 큰 영향을 미친다는 점이다.

재무성과를 높이기 위해서는 (1) 1인당 매출액 및 가격 경쟁력을 높이는 한편 재고비용을 줄여 비용우위를 추구하여야 할 것이며 (2) 납기 준수율, 브랜드인지도, 업무처리 속도 등을 높이고 우수한 인재를 많이 보유함으로써 차별화우위를 확보토록 노력하여야 할 것이다.

사업성과를 제고하기 위해서는 (1) 비용우위중 1인당 매출액, 부가가치, 수익성을 높이고 재고비용을 낮출 수 있는 방안을 강구하여야 할 것이며 (2) 차별화우위중 직원만족도를 높이고 전문인력 확보에 각별히 노력하여야 할 것이다.

다섯째, 인력감축이 재무성과에 미치는 영향은 낮은 것으로 나타났지만 기

업의 경영성과를 재고하기 위한 방안으로 다운사이징이 유용하다는 점이다.

그러나 다운사이징 실시 시 우수한 인재가 회사를 떠나거나, 남아있는 구성원들의 사기가 저하로 생산성이 떨어지지 않도록 하여야 할 것이다. 인력감축 중 정리해고 실시는 재무성과 및 사업성과 모두에 부(-)의 영향을 미치므로, 우선 자연감소 인원 미충원 및 조기/명예퇴직 제도를 먼저 실시한 후 꼭 불가피한 경우에만 정리해고 실시를 검토하여야 할 것이다.

여섯째, 다운사이징의 성과를 높이기 위해서는 치밀한 계획과 합리적인 방법에 따라 다운사이징을 실행하여야 함은 물론, 다운사이징 후에도 지속적이고 효율적인 사후관리를 하여야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 방향

본 연구의 한계점과 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 창원, 마산 인근지역 소재 제조업체중에서 지난 3년간 구조조정 실시 경험이 있는 업체를 대상으로 하였기 때문에, 표본의 대표성에 문제가 있을 수 있어 우리나라 전체기업을 대표한다고 볼 수 없는 한계점을 가지고 있다. 또한 개별기업들의 상황적 요인들을 나타내는 항목들에 대하여, 설문지의 한계로 인해 많은 문항을 제시하지 못하였으므로 개별기업의 성향을 전반적으로 나타내기에는 미흡하였다. 향후 연구에서는 표본의 대표성이 나타날 수 있도록 표본선정시 업종별 및 규모별로 범위를 확대할 필요가 있을 것이다.

둘째, 변수들의 측정에 있어서 응답자의 주관적 지표만을 사용하였다는 점이다. 즉 측정변수를 평가할 때 객관적인 자료가 아닌 구조조정책임자들의 개인적 인식 정도로 측정되었기 때문에 응답자들의 주관적 평가에 대한 타당성

이 검증되지 않았다는 것이다. 따라서 앞으로는 객관적 측정지표를 개발하여 변수들의 구조적 상관관계를 살펴보는 것이 중요할 것이다.

셋째, 다운사이징의 범위를 인력감축과 업무재편성으로 한정하였다는 점이다. 다운사이징의 목표가 기업의 불필요하고 비효율적인 부분을 제거하여 경쟁력을 강화하는 것이라고 한다면 인력감축이나 업무재편성에 의한 규모의 축소도 중요하지만 핵심역량강화를 위해 중요한 기능들을 보강하는 것 역시 중요하다 하겠다. 따라서 앞으로는 규모의 축소뿐만 아니라 경쟁력 제고를 위한 핵심역량 강화방안까지 연구 범위를 넓이는 것이 필요하다 하겠다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강정식(1999), “기업구조조정전략과 마케팅 성과에 관한 연구”, 창원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김효석·권석균·이원흠·조장연(1998), 「기업구조조정론」, 흥문사.
- 김경훈·강정식(2000), “기업의 구조조정과 마케팅성과에 관한 연구모형”, 마케팅과학연구, 제5집, pp. 125~140.
- 김언수·김재욱(1997), “다운사이징: 경영전략관점에서의 해석”, 경영학연구, 26(3), pp. 723~749.
- 김용중(1998), “IMF하 기업구조조정전략”, 공정경쟁.
- 김정호·김용열(1999), 「구조조정과 다운스코핑」, 서울경제경영.
- 김형순(2001), “경쟁전략 및 제조전략이 기업혁신과 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대 경영대학원 석사학위논문.
- 매일경제신문 (1998. 9. 21/ 9. 28/ 10. 19/ 10. 26), “이것이 구조조정이다: 매일·부즈앨런 공동기획”
- 박상운(1998), “다운사이징이 조직성과에 미치는 영향에 관한 사례연구”, 전남대학교 경영대학원 석사학위논문
- 박정진(1993), “다운사이징추진기업에 미치는 효과/영향에 관한 연구”, 한국외국어대학교 경영정보대학원 석사학위논문
- 산업연구원(1997), “기업구조조정 및 파산관련제도에 관한 정책방향”, KIET 정책자료 10호
- 산업연구원(1998), “기업구조조정 촉진방안”, KIET 정책자료 24호
- 성기전(1999), “기업구조조정의 효율적추진방안”,성균관대학교 무역대학원 석

사학위논문

양창삼(1994), 「조직이론」, 박영사

유용주의 33인(2000), “IMF체제 3년간의 한국경제변화”, 삼성경제연구소

이광현(1998), 「21세기 기업생존전략」, 석정

이원철(1998), “기업구조조정에 대한 전략적방안 연구”, 영남대학교 경영대학원 석사학위논문

장세진(1999), 「글로벌경쟁시대의 경영전략(2판)」, 박영사

조동성(1998), 「경제위기에서 벗어나는 길」, 서울경제경영

2. 국외 문헌

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.

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

Bennet, A. (1991), “Downsizing Doesn’t Necessarily Bring an Upswing Corporate Profitabilty,” *The Wall Street Journal*, June 6, B1.

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

Brockner, J., Grover, S., O’Malley, M. N., Reed, T. F. and Glynn, M.A.(1993), “Threat Of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors Reactions : Evidence From The Laboratory and The Field,” *Strategic Managemant Journal*, 14 (Special Issue) : 153-166.

- Bruton, G. D., K. Keels, and C. L. Shook (1996), "Downsizing the Firm : Answering the Strategic Questions," *Academy of Management Executive*, 10, 2, 38-45
- Buch, K. (1992), "How Does Downsizing Affect Employee Involvement?" *Journal for Quality and Participation*, 15, 1, 74-77
- Byrne, J. A.(1994b), "There is An Upside to Downsizing," *Business Week*, May 9, 69
- Cameron, K. (1994), "Strategies for Successful Organization Downsizing," *Human Resource Management*, 33(2), 189-211
- Cameron, K. S., S. J. Freeman, and A. K. Mishra(1991), "Best Practices in White-Collar downsizing : Managing Contradictions," *Academy of Management Executive*, 5, 57-73.
- Canella, A. A. And D. C. Hambrick(1993), "Effects of Executive E/Departures on the Performance of Acquired Firm", *Strategic Management Journal*, 14, 137-152.
- Cascio, W. F. (1993) "Downsizing : What do We Know? What have We Learned?" *Academy of Management Executive*, 7, 95-104.
- DeWitt. R. (1993), "The Structural Consequences Of Downsizing," *Organization Science* 4(1) : 30-40.
- Downsizing in America (1996), *The Economist*, October 26, 93-94.
- Freeman, S. J. (1994), "Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation : Implication for Human Resource Management," *Human Resource Management*, 33, 2, 213-238.
- Gibbs, P. A., (1993), "Determinants Of Corporate Restructuring : The Relative Importance Of Corporate Governance, Takeover Threat, and

- Free Cash Flow," *Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue) : 51-68.
- Hamel, G and C.K. Prahalad (1994), *Competiting for the Future*, Boston Harvard Business School Press.
- Hays, L. (1994), "IBM Posts net of 382 million for 4th Quarter," *The Wall street Journal*, January 26, A3.
- Hurry, D.(1993), "Restructuring In The Global Economy : The Consequences Of Strategic Linkages Between Japanese and U.S. Firms," *Strategic Management Journal*, 14, 69-82.
- James. C. Worthy (1950), "Organization Structure and Employee Morale," *American Sociological Review* (April. 1950), 169-179
- Jick, T. D. and L. Greenhalgh (1989), "Survivor Sense Making and Reactions to Organizational Decline : Effects of Individual Differences," *Management Communication Quarterly*, 2, 305-327.
- 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.
- Johnson, Richard, A(1996), "Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing," *Journal of Management*, 22(3), 439-483.
- Kobert, N. (1995), *Cut the Fat, Not the Muscle*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- 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.
- Lail, F.(1992), "Learn Form My Mistake," *Money*, Febuary, 5.
- Long, W. F. And D. J. Ravenscraft(1993), "Lbos, Debt And R&D Intensity," *Strategic Management Journal*, 14, 119-136.
- Mccune, J. Beatty, R. and Montagni, R.(1988), "Downsizing : Practices In Manufacturing Firms," *Human Resource Management Journal* 27: 145-161.
- McKinley, W, C. M. Sanchez, and A.G. Schick (1995), "Organizational Downsizing : Constraining, Cloning, Learning," *Academy of management Executive*, 9, 3, 32-42
- Mishra, A. K. and K. E. Mishra (1994), "The Role or Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies," *Human Resource Management*, 33, 2, 261-279
- Mone, M. A., and D. Kelly (1994), "Self-efficacy, Self-esteem, and Behavior in Organizations," in Kilmann, I. & Associates (Eds), *Managing Ego Energy, The Transformation of Personal Meaning into Organizational Success*, San Francisco, Jossey-Bass
- Robins, J.A. (1993), "Organization As Strategy : Restructuring Production In The Film Industry," *Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue) : 103-118.
- Theodore William Legatski. II(1997), "The Selection and Long-term Performance Implications of Alternative Corporate Downscaling Stratifies," Dissertation, Texas A&M University
- Tushman, M. and Romanelli, E.(1985), "Organizational Evolution : A Model of Convergence and Reorientation," In L. Cummings & B. Staw(Eds),

Research In Organizational Behavior, Vol 7: 171-222. Greenwich, Ct: Jai Press.

Wysocki. B. Jr. (1995). "Lean and Frail : Some Companies Cut Costs Too Far , Suffer Corporate Anorexia" *Wall Street Journal*, July 5, A1.

Zajac E. J. and M. S, Kraatz(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.

Abstract

Effects of Restructuring on Competitive Advantage and Management Performance

by Ha, Man Heung

*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Changwon National University
Changwon, Kyongnam, Korea*

Purposes of this study were :

First, to review the effect of downsizing on the acquiring the competitive advantage.

Second, to review the effect of method of downsizing and level of internal resistance on the competitive advantage.

Third, to elicit the conceptual frame based on past researches in order to find the relationship among factors having an effect on the management performance.

Fourth, to find the relevance among factors through analyzing the hypotheses.

Results of this study :

First, downsizing had a effect on the competitive advantage.

Second, the effect of downsizing on the competitive advantage was different according to method of downsizing and level of internal resistance.

Third, the competitive advantage had an effect on the management performance.

Fourth, downsizing had a effect on the management performance.

implications of this study are following.

First, downsizing is the way to obtain the competitive advantage of firm. That is, it is good for firms in crisis of decreasing competitive advantage.

Second, when using the downsizing, efforts to reduce wage and work and enhance the unpaid vacation, job sharing, job rotation, retraining etc are needed. Also, open-communication system and sufficient information are needed in order to get a wide opinion from employees. To reduce the internal resistance, we have to get more time to explain the need, size, time and way of downsizing to all of employees, enhance the spirit of participation through finding the inefficient part of organization and make effort to form the close relationship with labor union.

Third, we should find ways to get a sale performance per one employee, added value, high brand recognition, employee satisfaction, acquisition of superior man power and price competitiveness.

Fourth, when doing downsizing, there are some possibilities of superior employees' leave from firm or reduction of employee' morale. So efforts to

keep the productivity is important.

Fifth, high performance of downsizing requires well organized plans and implementation. Also, sound and continuous management plan for post downsizing stage will enhance performance of downsizing activities.

Limitations of this study are following :

First, there are some problems in selecting and collecting samples because we chose firms having a downsizing experience in past 3 years, in Changwon, Masan and Jinhae.

Second, we used the subjective indicator of respondents when evaluating variables.

Third, we limited the scope of downsizing into the personnel reduction and work redesign. So we have to expand the research scope into the core competence as well as reduction of size in order to enhance the competitiveness.

설문지

비) 본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

저는 국립창원대학교 경영대학원 석사과정에서 경영학을 전공하고 있는 하만홍입니다. 바쁘신 시간 중에도 불구하고 귀중한 시간을 할애해 설문에 응해 주심에 대하여 대단히 감사드립니다.

본 설문지는 창원대학교 경영대학원 석사학위논문 작성을 위한 것으로서 “기업구조조정이 경쟁우위 및 경영성과에 미치는 영향”에 관한 연구를 위한 것입니다.

본 설문지는 익명으로 처리되어지며, 학문적 연구목적 이외에는 절대사용하지 않을 것임을 약속드리며 보내주신 설문내용은 소중히 다루겠습니다.

귀하와 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 기원합니다. 본 설문에 응해 주신 데 대해 다시 한번 감사드립니다.

2002 년 9 월

국립창원대학교 경영대학원 경영학과

연구자 : 하만홍 (011-852-5722)

지도교수 : 추교완 (011-852-7946)

본 연구에서 정의하는 “구조조정”은 조직의 효율성 생산성 및 경쟁력을 강화시키고자 기업이 의도적으로 “인원감축 및 조직축소”등을 실시하는 “다운사이징”을 의미합니다.

I. 귀사의 구조조정에 대한 질문입니다.

평소 자신이 느끼고 생각하는 바와 일치하는 곳에 “V”를 해 주십시오

1. 인력감축에 대한 질문입니다.

질문사항	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리회사는 자연감소인원을 충원하지 않았다	①	②	③	④	⑤
2) 우리회사는 조기퇴직/명예퇴직을 실시하였다	①	②	③	④	⑤
3) 우리회사는 정리해고를 실시하였다	①	②	③	④	⑤
4) 우리회사는 퇴직자를 지원하기 위하여 협력업체 취업, 분사제도, 아웃소싱, 창업지원등의 제도를 실시하였다	①	②	③	④	⑤

2. 업무재편성과 관련한 질문입니다

질문사항	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 회사는 조직을 통폐합하거나 팀제등을 적극 도입하였다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 회사는 빠른 업무진행을 위해 의사결정단계를 축소하였다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리 회사는 지식 정보화 시대에 맞도록 사업부제, 매트릭스 조직등 조직개편을 실시하였다.	①	②	③	④	⑤
4) 우리 회사는 책임경영체제 구축을 위해 의사결정 권한을 대폭 하부로 위양하였다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 구조조정 실시방법 및 내부저항에 관한 질문입니다.

평소 자신이 느끼고 생각하는 바와 일치하는 곳에 “ V” 표를 해 주십시오

1. 구조조정 실시방법에 대한 질문입니다.

질 문 사 항	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리회사는 구조조정을 실시하기 전에 임금 축소, 조업단축, 무급휴가, 직무분담 등 구조조정 회피 노력을 하였다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리회사는 구조조정 실시 전에 조직구성원의 폭넓은 의견수렴을 하였다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리회사는 감원인원 선정시 객관적이고 합리적인 기준에 따랐다.	①	②	③	④	⑤

2. 내부저항에 대한 질문입니다.

질 문 사 항	매우 낮다	낮다	보통 이다	높다	매우 높다
1) 구조조정에 대한 경영진(CEO제외)의 저항정도	①	②	③	④	⑤
2) 구조조정에 대한 중간 관리자의 저항정도	①	②	③	④	⑤
3) 구조조정에 대한 일반 사원의 저항 정도	①	②	③	④	⑤
4) 구조조정에 대한 노동 조합의 저항정도	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 구조조정 실시 후의 경쟁 우위에 관한 질문입니다.

평소 자신이 느끼고 생각하는 바와 일치하는 곳에 “V”표를 해주십시오.

1. 구조조정 실시후의 귀사 비용우위에 대한 질문입니다.

질문사항	매우 감소	약간 감소	차이 없음	약간 증가	매우 증가
1) 인건비 비율	①	②	③	④	⑤
2) 간접비	①	②	③	④	⑤
3) 생산성	①	②	③	④	⑤
4) 수익성	①	②	③	④	⑤
5) 1인당 매출액	①	②	③	④	⑤
6) 단위당 생산 원가	①	②	③	④	⑤
7) 원가절감활동	①	②	③	④	⑤
8) 부가가치	①	②	③	④	⑤
9) 재고비용	①	②	③	④	⑤
10) 가격 경쟁력	①	②	③	④	⑤
11) 직원업무숙련도	①	②	③	④	⑤
12) 조직의 유연성	①	②	③	④	⑤

2. 구조조정 실시 후의 귀사 차별화 우위에 대한 질문입니다.

질문사항	매우 감소	약간 감소	차이 없음	약간 증가	매우 증가
1) 고객 만족도	①	②	③	④	⑤
2) 납기 준수율	①	②	③	④	⑤
3) 브랜드 인지도	①	②	③	④	⑤
4) 고객 요구에 맞는 제품 및 서비스 제공능력	①	②	③	④	⑤
5) 직원 만족도	①	②	③	④	⑤
6) 리스크 Taking	①	②	③	④	⑤
7) 전문인력 보유	①	②	③	④	⑤
8) 업무 처리 속도	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 구조조정 실시 후의 경영 성과에 관한 질문입니다.

평소 자신이 느끼고 생각하는 바와 일치하는 곳에 “V”표를 해주십시오.

1. 구조조정 실시 후의 귀사 재무성과에 대한 질문입니다.

질 문 사 항	매우 감소	약간 감소	차이 없음	약간 증가	매우 증가
1) 이익 성장율	①	②	③	④	⑤
2) 이익 마진	①	②	③	④	⑤
3) 투자 수익율	①	②	③	④	⑤
4) 신용도	①	②	③	④	⑤
5) 현금 흐름	①	②	③	④	⑤
6) 이익 기반의 다각화	①	②	③	④	⑤
7) 불경기 때에도 안정적인 이익 확보가능성	①	②	③	④	⑤
8) 주가 (상장기업에 한함)	①	②	③	④	⑤
9) 주식 배당금 (상장기업에 한함)	①	②	③	④	⑤

2. 구조조정 실시 후의 귀사 사업성과에 대한 질문입니다.

질 문 사 항	매우 감소	약간 감소	차이 없음	약간 증가	매우 증가
1) 시장 점유율	①	②	③	④	⑤
2) 품질 수준	①	②	③	④	⑤
3) 신제품 수	①	②	③	④	⑤
4) 고객수	①	②	③	④	⑤
5) 기업 이미지	①	②	③	④	⑤
6) 고객 서비스 수준	①	②	③	④	⑤
7) 국제 경쟁력	①	②	③	④	⑤
8) 업계지위	①	②	③	④	⑤
9) 성장기회	①	②	③	④	⑤
10) 기술과 제품혁신수준	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 **회사 전반**에 관한 질문입니다.

1. 회 사 명 : _____

2. 종업원 수 : _____ 명

3. 연간매출액 : _____ 억원

4. 업종은 ?

- ① 제조업 ② 금융업 ③ 서비스업 ④ 기 타

5. 다음은 **구조조정경험**에 관한 질문입니다.

1) 지난 3 년간 실시된 구조조정의 실행횟수는 ? () 회

2) 지난 3 년간 실시된 구조조정에 걸린 1회 평균소요기간은 ? () 개월

3) 지난 3 년간 실시된 구조조정 인력감축의 대상은 ?

- ① 전직원 ② 임원 ③ 과장급 이상 ④ 대리 이상 ⑤ 비노조원전원

4) 지난 3 년간 실시된 구조조정시 직원들에 대하여 사전홍보 및 노동조합과의 사전 협의여부는 ?

- ① 모두 다 실시 ② 사전 홍보만 실시 ③ 노동조합과만 협의 실시

5) 구조조정사유는 ?

- ① 경영실적악화로 적자발생 ② 현재는 흑자이나 향후 경쟁력강화를 위해

6) 구조조정실시 결정판단은 ?

- ① 자체판단 ② 본사방침 ② 외부지시

7) 작성부서 : 부

▣ 끝까지 설문에 대답해 주셔서 대단히 감사합니다.