

적대적 환경 하에서 조직변화 노력이 조직실패에 미치는 영향*

김국일(제1저자)
한국외대 경영학부 박사과정
(gikim@kscfc.com)
권석균(교신저자)
한국외대 경영학부 교수
(skk@hufs.ac.kr)
강성원
한국외대 경영학부 박사과정
(swkang1227@hotmail.com)

본 연구는 적대적 환경에 직면한 기업들이 현실에서 흔히 채택하는 조직변화 노력이 조직실패를 줄이는지, 아니면 역으로 조직실패를 촉진하는 지를 규명하는 것을 목표로 한다. 이를 위해 우리나라 전문건설업 조직군에 속하는 거의 모든 기업(39,267개사)을 대상으로 최근 6년간(2007~2012)의 조직실패 현상을 관찰하였다. 일반적으로 불확실성이 높고 희소한 자원에 대한 경쟁이 치열해지는 적대적 환경에 직면할 때, 현실의 기업들은 조직실패의 위험을 줄이기 위해 사업영역, 최고경영진, 인력, 그리고 자원 등을 재구성하고 재배치하려는 변화노력을 취한다. 그러나 이러한 변화노력의 효과성에 대해서는 상이한 이론과 실증결과들이 존재한다. 즉, 개별기업의 적응능력(adaptive capacity)과 조직변화의 내용(content)을 중요시하는 이론들은 대체적으로 이러한 변화노력의 유효성을 긍정하고 있다. 반면에 환경의 선택과정(selection process)과 조직변화의 과정(process)을 중요시하는 조직생태학 이론은 부정적인 효과를 예측한다. 본 연구는 이러한 의문을 해소하기 위해 조직수준에서 관찰 가능한 변화노력의 4가지 유형으로 사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정 및 여유자원 축적을 채택하였다. 그리고 3개의 변화노력(사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정)과 조직실패간의 관계에 대해서는 정(+)과 부(-)의 경쟁가설을, 조직 여유자원과 조직실패간의 관계에 대해서는 부(-)의 단일가설을 수립한 후 사건사분석모형 중 이산시간로짓모형을 통해 통계적 검정을 하였다.

분석결과, 사업범위 축소, CEO 교체, 고용조정은 조직실패에 정(+)의 방향으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나서 조직생태학 이론의 설명력이 높은 것으로 나타났다. 반면, 사업범위 확대는 사업범위 축소와는 달리 조직실패에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전략분야의 관련다각화 이론이 설명하는 결과와 일치한다. 한편, 조직 여유자원은 비흡수 여유자원과 흡수 여유자원으로 정의하였는데, 양자 모두 조직의 핵심을 보호하고 적응능력을 강화하여 조직실패에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결론적으로 적대적 환경 하에서는 사업범위 축소, CEO 교체, 고용조정과 같이 조직의 구조적 관성에 충격을 주는 단절적이고 급진적인 조직변화는 오히려 조직실패를 촉진하는 반면, 여유자원 축적, 사업범위 확대와 같이 조직핵심을 보호하면서 핵심역량에 기반한 다각화를 추진해 나가는 적응적이고 진화적인 조직변화는 조직실패를 줄이는 것으로 나타났다는 점에서 향후 기업경영에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

주제어: 조직변화, 조직실패, 사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정, 조직 여유자원

1. 서론

불확실성이 높고 자원이 희소한 적대적 환경에 직

면하게 될 때, 현실의 기업들은 조직실패의 위험을 줄이기 위해 흔히 사업영역, 최고경영진, 인력, 그리고 자원 등을 재구성하고 재배치하려는 변화노력을 취한다. 예를 들어, 사업범위를 변경하거나, 최고경

최초투고일: 2013. 5. 14 수정일: (1차: 2013. 10. 18) 게재확정일: 2013. 11. 19

* 본 연구는 2013년도 한국외대 교내연구비 지원을 받았음. 본 논문의 질적 제고를 위해 건설적인 제안을 해주신 익명의 심사위원께 감사드립니다.

영자(CEO)를 교체하거나, 인력을 줄이거나, 여유 자원을 축적하는 행위 등은 조직의 생존가능성을 높 이려는 조직수준의 대표적인 변화 노력에 속한다. 그러나 이러한 조직변화 노력이 조직실패에 어떤 영 향을 미치는가에 대해서는 상이한 이론과 실증결과 들이 존재한다. 먼저, 개별기업의 적응능력(adaptive capacity)과 조직변화의 내용(content)을 중요시 하는 이론들은 대체적으로 조직변화 노력이 조직실 패의 위험을 낮추는데 기여한다는 점을 인정해 왔다. 예를 들어, 사업범위 변경의 경우 비핵심사업을 축소 또는 폐지하여 획득된 가용자원을 핵심사업에 집중배치 하거나, 핵심역량에 기반한 관련 다각화를 추구함으로써 경쟁우위를 얻을 수 있다고 본다. 또 한 CEO 교체는 후속적으로 전략, 조직구조, 권력분 포 등의 변화를 초래하여 조직-환경간의 적합성을 높이고, 고용조정은 비효율적인 유희인력을 제거하여 비용절감을 가능하게 하며, 여유자원의 축적은 새로운 실험과 혁신의 중요한 수단으로 기능한다고 인식되어 왔다. 반면, 환경의 선택과정(selection process)과 조직변화의 과정(process)을 중요시하 는 조직생태학 이론은 이와는 다른 시각에서 조직변화 현상을 바라본다. 즉, 그들은 사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정과 같이 조직의 핵심(core)에 충격을 주는 조직변화 노력은 신생의 부담(liability of newness)이라는 조직의 연령시계를 제로로 돌리기 때문에 역으로 조직실패의 위험을 높인다고 주장한다. 그 이유로 조직변화의 과정에서 야기되는 각종 조직루틴의 파괴, 거래적 혹은 사회적 관계의 손상, 새로운 학습부담의 발생 등을 들고 있다. 반면, 여유 자원의 축적은 조직의 핵심을 보호하는 주변부적 완 충장치로 기능하기 때문에 조직실패의 위험을 낮춘다고 본다. 따라서 어려운 환경에 처하게 될 때, 기업들이 흔히 채택하는 조직변화 노력들이 실제로 조

직실패에 어떤 영향을 미치는 지를 규명하는 일은 이 론적으로나 실증적으로 매우 중요한 과제라고 할 수 있다.

본 연구는 조직변화 노력이 과연 조직실패의 위험 을 줄이는 것인지, 아니면 역으로 조직실패를 촉진 하는 지를 규명하는 것을 목표로 한다. 이를 위해 적 대적 환경에 직면한 우리나라 전문건설업 조직군에 속하는 거의 모든 기업(39,267개사)을 대상으로 최 근 6년간(2007~2012)의 조직실패 현상을 관찰하 였다. 적대적 환경 하에서는 일반적으로 시장성장률 이 낮고, 희소한 자원을 둘러싼 경쟁이 격화되는 경 향이 있다(Castrogiovanni, 1991). 따라서 환경 의 선택적 압력은 최고조로 증가할 뿐만 아니라, 개 별기업의 전략적 변화 또한 생존에 중요한 영향을 미친다. 즉, 적대적 환경에서 채택되는 조직변화 노 력들은 개별기업의 적응능력과 환경의 선택과정, 조 직변화의 내용효과와 과정효과 간의 경합 정도에 따 라 조직의 생사에 상이한 영향을 미칠 것이다. 따라서 적대적 환경은 조직변화에 관한 경쟁이론(competing theory)의 유효성을 검증하기에 적합한 상황적 배 경이 된다. 우리나라 건설생태계는 건설경기의 침체, 건설수요의 감소, 최저가 낙찰제 확대, 건설업 등록 규제 완화 등으로 2000년대 중반 이후부터 최근까 지 건설업체들 간의 경쟁이 심화되는 적대적인 환경 을 경험하고 있다. 따라서 전문건설업의 최근 6년간 의 조직실패 현상을 연구하는 것은 본 연구의 목적 에 부합하는 최적의 공간적·시간적 환경을 제공한 다고 할 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 점에서 선행연구 와 차별화된다.

첫째, 본 연구는 전략과 조직 분야의 다양한 연구 주제들을 하나의 연구모형 내에서 통합적으로 조 명하였다는 점에서 기존의 조직변화 연구를 확장하였

다. 본 연구에서 독립변수로 사용된 사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정, 여유자원 축적은 전략경영과 조직이론 분야에서 각각 독립적인 연구주제가 되어 왔다. 그러나 이러한 변수들은 사업영역, 최고경영진, 인력, 그리고 자원이라고 하는 조직활동의 세부 영역에서 각각 관찰가능한 대표적인 조직변화 노력 중의 하나이다. 어려운 환경에 직면할 때 기업들은 사업범위를 변경하거나, CEO를 교체하거나, 인력을 축소하거나, 여유자원을 축적하는 변화노력을 기울인다. 또한 전문건설업계 관계자들과의 인터뷰에서도 이 4가지 변수가 현실의 기업들이 취할 수 있는 가장 대표적인 조직변화 노력으로 지목되었다. 그러므로 본 연구에서는 이 4가지 조직변화 노력이 조직의 생존과 실패의 예측 변인으로 채택되었다.

둘째, 본 연구는 조직변화와 조직실패간의 관계를 규명하기 위해 기업인구학(corporate demography)적인 접근방법을 사용하였다. 기존의 연구들은 여러 산업에 걸쳐 생존해 있는 기업들 중에서 일부만을 샘플링하여 관찰하는 연구방법을 채택하여 왔다. 그러나 이러한 연구방식은 크게 2가지 문제를 야기한다. 우선, 사멸기업이 배제된 채 생존하고 있는 기업만을 대상으로 얻어진 연구결과는 원천적으로 샘플링 편향(sampling bias)을 지니게 된다. 또한 생태계 환경이 이질적인 산업들에서 활동하는 기업들을 동일표본으로 연구하게 되면 산업간 혼돈효과(confounding effect)를 배제하기 어려운 문제가 발생한다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 동일한 생태학적 환경압력 하에 있는 단일조직군 또는 단일산업 내의 모든 기업들을 대상으로 종단적인 연구를 수행하는 방식이 필요하다. 물론 이러한 연구는 빅 데이터가 있어야만 가능한 연구수행방식이다. 본 연구는 전문건설업 조직군에 속하는 거의 모든 기업들에 대한 방대한 자료로부터 생존기업과 사멸

기업의 정보를 추출하여 실증분석에 사용하였다는 점에서 기존의 조직변화 연구와 차별화된다.

마지막으로, 본 연구는 단일조직군에 속하는 기업들의 재무적 상태를 통제된 후에 조직변화와 조직실패간의 관계를 연구했다는 점에서 조직생태학 연구의 한계를 보완하였다. 재무적 상태(성과, 자원 등)는 조직실패에 영향을 미치는 중대한 변수이다. 그러나 조직생태학 분야의 선행연구들은 최근까지 조직군 전체를 대상으로 장기간 동안 신뢰할만한 재무데이터를 획득하는 것이 거의 불가능하였기 때문에 재무적 상태를 효과적으로 통제하지 못하여 왔다 (Silverman, Nickerson & Freeman, 1997). 개별기업의 재무적 상태를 통제하지 못하면 조직변화가 이전의 성공(성과) 혹은 재력(자원)의 결과일 가능성을 배제하기 어려운 문제가 발생한다. 그러나 정보통신기술의 발달로 빅 데이터의 체계적인 집적이 가능한 최근의 상황에서는 이러한 분석기회의 가능성이 점차 확대되고 있다. 본 연구에서는 방대한 양의 재무제표로부터 추출한 재무적 성과와 초기 재산(납입금) 등을 효과적으로 통제한 후 실증분석을 실시하였다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 조직변화의 중요성

조직변화(organizational change)는 조직의 생존과 실패를 결정할 수 있는 중요한 조직현상이다 (Amburgey, Kelly & Barnett, 1993; Barnett & Carroll, 1995; Singh, House & Tucker, 1986). 개별기업이 조직변화를 추구하여 환경의 압

력을 완화시키거나 적응성을 높이려는 노력은 조직의 핵심적인 의사결정 영역에 속하는 행위이다. 그러나 조직변화에는 위험이 따른다. 조직변화에 따른 불확실성의 증폭과 내부 역량의 훼손 등 그 부작용이 적지 않기 때문이다. 더 나아가 조직을 둘러싼 환경의 선택적 압력이 강한 경우에는 조직변화의 노력이 사실상 무력화되는 상황이 발생할 수도 있다.

그렇다면 조직은 왜 변화를 시도하는가? 그 주된 이유는 바로 환경 불확실성과 자원 희소성 때문이다(Lawrence & Dyer, 1983). 여기서 환경 불확실성(environmental uncertainty)이란 의사결정권자가 환경의 구성요소에 대하여 충분한 정보를 갖지 못하고, 외부의 변화를 예상하는데 어려움을 겪는 것을 의미한다(Daft, 2001). 환경 불확실성은 환경의 복잡성과 변동성에 의해 발생한다(Lawrence & Lorsch, 1967). 단순하고 안정적인 환경에서는 불확실성의 정도가 낮다. 따라서 조직이 처리해야 할 환경요소들의 수가 적고, 그 요소들도 대부분 변화하지 않는다. 반대로 복잡하고 불안정한 환경에서는 큰 불확실성에 직면한다. 많은 환경적 요소들이 조직에 영향을 미치며, 그러한 요소들 또한 빠른 속도로 변화한다. 따라서 환경의 불확실성이 클수록 조직은 변화노력을 통해 조직실패를 방지하려고 한다. 한편, 자원 희소성(resource scarcity)이란 조직 활동에 필수적인 중요자원의 풍요성 혹은 희소성의 정도를 의미한다(Castrogiovanni, 1991). 환경은 불확실성의 원천이기도 하지만, 조직생존에 필수적인 희소자원을 제공하는 원천이기도 하다. 호의적 환경(beneficial environment)에서 활동하는 조직들은 필요자원을 환경으로부터 쉽게 구할 수 있기 때문에 변화노력을 시도하려는 유인이 낮다. 반면에 적대적 환경(hostile environment)에서 활동하는 조직들은 필요자원의 확보가 조직생존에 중대한 영

향을 미치기 때문에 조직변화의 유인이 강해진다. 결국 환경의 불확실성이 클수록, 그리고 자원의 희소성이 클수록 생존을 위한 변화노력의 종류와 빈도는 증가하게 된다(Koberg, 1987).

조직변화는 환경조건의 변화에 대응하는 단계적이고 장기간 지속되는 점진적인 조치에서부터, 영향력이 크고 재정립을 유발하는 불연속적·혁명적인 행동에 이르기까지 다양한 스펙트럼을 보인다. 그러므로 변화노력의 유형을 파악하기 위해서는 조직영역(organizational domain)을 보다 하위의 개념으로 구분할 필요가 있다. 이와 관련하여 조직변화에 관한 선행연구는 조직영역을 세분화하려는 다양한 노력을 기울여 왔다. 예를 들면, Tushman & Romaneli(1985)는 조직의 생존에 미치는 영향력과 핵심역량에서 차지하는 중요도를 고려하여 조직변화 영역을 핵심가치와 신념, 전략, 권력분포, 구조, 통제시스템 등으로 구분하였다. Koberg(1987)는 조직변화를 그 범위와 소요비용에 따라 전략적, 구조적, 과정적, 인적, 절차적 변화로 분류하였다. 그리고 Hannan & Freeman(1984)은 조직변화의 영역을 핵심부(core)와 주변부(periphery)로 구분한 다음, 핵심부의 예로 진술된 목표(stated goals), 권한의 형태, 핵심기술, 마케팅 전략이라는 4가지 위계적 수준을, 주변부의 예로 하위부문의 수와 크기, 계층수준의 수, 통제범위, 의사소통 방식과 완충장치 등을 제시하였다. 이상의 선행연구에서 알 수 있는 바와 같이 조직변화는 다양한 조직영역에서 이뤄질 수 있는데, 그 중요도와 파급효과 측면에서 다르게 나타날 수 있다.

본 연구에서는 연구대상인 전문건설업체에 매우 중요한 조직영역으로 판단되는 4가지 범주, 즉 사업영역(business domain), 최고경영진(top management team), 인력(workforce), 자원(resource) 등으로

구분하여 조직변화를 고찰하였다. 그리고 전문건설 업계 관계자들과의 인터뷰를 거쳐 이 4가지 조직영역에서 발생가능한 조직수준의 변화노력으로 각각 사업범위 변경(business scope change), CEO 교체(CEO change), 고용조정(workforce reduction), 그리고 여유자원 축적(accumulation of slack resources)을 채택하였다. 먼저, 어려운 환경에 직면하게 되면 조직들은 사업범위의 변경을 통해 환경적합성을 높이려는 전략적 행동을 취한다. 사업범위는 참여하고자 하는 시장, 목표 고객, 제공하고자 하는 제품과 서비스 등을 결정하는 핵심적인 조직영역이다. 따라서 사업범위의 변경은 개별기업이 현재 및 미래에 어떤 시장에서 어떤 방식으로 경쟁할 것인가를 규정한다는 점에서 조직 전반에 영향을 미치는 중대한 조직변화이다. 둘째는 CEO를 교체하는 것이다. CEO를 포함한 최고경영진은 기업의 운명에 영향을 미치는 중요 의사결정권자이기 때문에 각국의 제도화된 사회시스템은 법인등기부등본에 그들의 변동사항을 공시하는 제도를 채택하고 있다. 그 중에서도 CEO의 교체는 개별조직의 역사에서 매우 중요하고 특별한 의미를 갖는다. CEO의 교체는 조직과 환경간의 적합성이 떨어질 경우에 이를 보정하기 위한 일종의 변화노력으로서, 후속적으로 전략, 구조, 인력, 프로세스 등의 변화를 초래하는 경향이 있다. 셋째는 보유인력을 감축하는 것이다. 어려운 환경에 직면할수록 조직은 인력감축을 통해 비용을 줄이려는 경향을 보인다. 고용조정은 비용을 절감하고 효율을 높이는 가장 즉각적인 방법이지만, 종업원들의 근로의욕을 저하시키고 인적자본에 내재된 조직루틴과 네트워크를 파괴하는 역효과를 낳기도 한다는 점에서 조직성패에 중요한 영향을 미치는 변수이다. 마지막으로 조직은 생존을 위해 여유자원을 축적하는 변화노력을 취할 수 있다. 여유자원은 그

자체로 비용을 유발하기도 하지만, 환경충격으로부터 조직의 핵심을 보호할 뿐만 아니라, 새로운 실험과 혁신의 원천으로 기능한다는 점에서 조직성패에 상당한 영향을 미친다.

그렇다면 이러한 조직변화 노력(사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정, 여유자원 축적)이 조직의 생존 혹은 실패에 어떤 영향을 미칠 것인가? 이에 대한 선행이론은 일관되지 않고 혼재되어 있다. 크게 보면, 조직변화와 조직실패 간에 상이한 인과적 방향을 예측하는 2가지 연구조류가 존재한다. 먼저, 개별기업의 적응능력(adaptive capacity)과 조직변화의 내용(content)을 중요시하는 연구자들은 대체적으로 조직변화의 유효성을 인정한다. 즉, 환경이 변화하면, 조직의 리더와 동맹집단들이 변화된 환경요구에 맞게 조직특성을 변화시키고 재정렬함으로써 실패를 미연에 방지하고 생존을 유지해 나갈 수 있다고 간주한다(Child, 1972; Lawrence & Lorsch, 1967; Pfeffer & Salancik 1978; Porter, 1980; Rumelt, 1986; Thompson, 1967). 전통적인 조직이론(상황이론, 자원의존이론, 제도주의, 조직학습이론 등)과 전략이론 등은 환경의 불확실성에 대처하는 조직의 변화노력이 조직실패를 줄이는데 도움이 된다고 간주한다. 반면, 환경의 선택과정(selection process)과 조직변화의 과정(process)을 강조하는 조직생태학 이론은 조직변화의 유효성을 대체적으로 부정한다. 즉, 조직은 구조적 관성(structural inertia)을 지니고 있기 때문에 조직변화는 적응보다는 선택과 교체에 의해 발생하고(Hannan & Freeman, 1977, 1989), 조직변화의 내용에 관계없이 조직변화의 과정에서 발생하는 각종 루틴과 네트워크의 파괴, 새로운 학습부담 등으로 인해 조직실패의 위험은 높아지게 되며(Barnett & Carroll, 1995), 특히 이러한 실패위험은 조직

의 주변부보다는 핵심부에서 조직변화가 발생할 때 더 크게 나타난다고 보았다(Hannan & Freeman, 1984). 요약하자면, 조직변화가 조직실패의 위험을 줄이는 지, 아니면 역으로 조직실패를 촉진하는 지는 개별기업의 적응능력과 환경의 선택과정 또는 조직변화의 내용효과와 과정효과 간의 경합 정도에 따라 달라질 것이다. 또한 조직변화가 조직의 핵심부에서 발생하는가, 아니면 주변부에서 발생하는가에 따라라도 조직실패에 미치는 영향은 상당히 달라질 것이다.

2.2 사업범위 변경과 조직실패

사업범위(business scope)는 기업이 시장에 제공하는 제품 및 서비스의 영역(domain)과 경계(boundary)를 의미한다. 사업범위 변경은 사업범위의 확장 혹은 축소를 통해 조직실패의 위험을 낮추고 생존과 성장을 추구하려는 중대한 조직변화 노력중의 하나이다. 만일 시간의 경과에 따라 조직이 사업범위를 변경한다면 조직실패에 어떤 영향을 미칠까? 이러한 질문에 대해 선행 연구자들은 다양한 연구를 통해 그 해답을 찾자 노력하여 왔다.

먼저, 사업범위 변경이 장기적으로 조직의 생존에 도움이 된다는 주장이 있다. 물론 변화의 내용이 환경적 요구에 부합해야 한다는 전제가 충족되어야 한다. 예를 들어 조직변화의 내용에서 얻을 수 있는 편익이 조직변화의 과정에서 발생하는 비용을 초과한다면, 사업범위 변경과 같은 중대한 조직변화는 조직실패의 위험을 낮출 수 있다. 이러한 주장을 뒷받침하는 실증연구로, Delacroix & Swaminathan (1991)은 1946~1984년까지 미국 캘리포니아 와인산업에 대한 연구에서 와인제품을 추가하는 것이 조직실패를 낮춘다고 보고한 바 있다. 또한 환경조

건이 격변하여 '변화 아니면 죽음'(change or die)의 양자택일을 강요당하는 상황에서는, 기존 루틴과 역량에 기반한 조직변화가 성과와 생존에 도움이 된다는 주장이 있다. 이러한 주장을 지지하는 연구로, Haveman(1992)은 드라마틱한 기술적, 경제적, 규제적 변화를 경험하고 있는 캘리포니아 저축대부조합들에 대한 연구에서 관련 다각화가 조직실패를 낮춘다고 보고하였다. 한편, 다각화된 기업이 사업철수를 통해 핵심사업에 가용자원을 집중하는 것이 기업성과를 높인다는 연구결과도 보고되고 있다. 그 예로 Haynes, Thompson & Wright(2002)는 1985~1993년까지 132개 영국 상장기업의 불균형 패널자료를 활용한 실증연구에서 사업철수(divest)는 벤더회사(vendor company)의 수익성에 정(+)의 유의한 영향을 미친다는 점을 규명하였다. 기업이 사업을 축소하거나 철수하는 것은 열악한 사업운영에 대한 반응일 수도 있지만, 다른 제품 혹은 시장에서 자원을 보다 효율적으로 사용하기 위한 전략적 의사결정일 수도 있다. 이러한 예로 Berry(2010)는 1981~2000년까지 약 20년간 190개에 달하는 미국기업의 패널자료를 활용하여 기업들의 저비용 생산(lower-cost production)과 신시장 기회(new market opportunity)의 추구가 사업철수의 결정에 유의한 영향을 미친다는 점을 규명하였다. 따라서 사업축소 혹은 철수 전략 또한 기업의 성장과 생존에 중요한 역할을 수행한다고 볼 수 있다.

본 논문의 연구대상인 전문건설업체는 환경 불확실성과 자원 희소성이 높은 상황에서 사업범위의 축소 또는 사업범위 확대라는 2가지 선택을 할 수 있다. 먼저, 기업들은 사업범위를 축소하는 전략을 채택할 수 있다. 전문건설업체의 경우 경쟁이 치열하고 이윤이 낮은 사업영역으로부터 철수하여 단기적

으로 비용을 절감하는 한편, 핵심 사업영역에 가용 자원을 집중함으로써 조직성과를 개선하고 실패위험을 낮출 수 있을 것이다. 둘째로 사업범위 확장은 기업에게 새로운 사업기회를 제공하고 범위의 경제(economy of scope) 효과를 가능하게 하기 때문에 실패위험을 낮출 수 있을 것이다. 많은 실증연구에서 이러한 사업확장과 다각화가 성과에 미치는 영향이 연구되었다. 이들 분야에서의 일반적인 결론은 조직이 자신의 핵심역량에 근거하여 관련사업 분야로 확장·진입할 때 성과를 높일 수 있다는 것이다. 보다 구체적으로 관련사업 분야로의 확장은 3가지 장점을 지닌다. 우선 조직의 최초 영역의 경쟁력을 높이는데 필요한 추가적인 자원을 생산할 수 있다. 둘째 범위의 효과, 그리고 생산 및 관리업무의 합리화를 기대할 수 있고, 기술혁신의 기회를 활용하여 장기적인 비용을 줄일 수 있다. 마지막으로 조직의 수입원을 다양화할 수 있다(Haveman, 1992). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

H1a: 사업범위 변경은 조직실패에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

그러나, 조직생태학 분야의 구조적 관성이론에 따르면, 사업범위 혹은 적소범위(niche width)와 같은 핵심영역을 변화시키는 것은 조직의 신뢰성과 책임성을 떨어뜨리고 재생산가능성에 충격을 주기 때문에 역으로 조직실패를 높이게 된다(Hannan & Freeman, 1984). 또한 조직생태학 분야의 핵심-주변에 관한 변화이론에서도 최초의 핵심부의 변화가 다른 형태의 후속적인 변화를 가져올 수 있다는 것을 가정한다. 즉, 핵심부의 변화는 후속적으로 조직의 구조 및 루틴에 상당한 변화를 유발하는 반면

(Carroll & Hannan, 2000), 주변부의 변화는 핵심부의 변화와는 달리 조직실패에 영향을 미치지 않거나 오히려 실패를 낮춘다고 간주한다(Barnett & Carroll, 1995). 사업범위는 조직의 숙련된 기술과 지식, 조직루틴, 거래적·사회적 네트워크, 조직문화 등 조직의 정체성을 형성하고 유지하는데 중요한 역할을 수행한다. 따라서 사업범위를 변경하는 것은 후속적으로 숙련된 기술과 지식을 진부하게 만들고, 조직루틴과 네트워크를 파괴하며, 조직문화와 정체성에 혼란을 초래하기 때문에 조직실패의 위험을 높이게 된다. 이러한 예로 Amburgey et al.(1993)은 193년에 걸친 1,011개의 핀란드 신문사 조직군에 대한 연구에서 신문의 내용(contents)을 변화시키는 것은 조직실패의 위험을 높인다고 보고했다. 그들은 신문의 내용(정당가입 혹은 정론지로서의 독립성)의 변화는 Hannan & Freeman(1984)이 핵심으로 지목한 진술된 목표(stated goals)의 변화에 해당하기 때문에, 이를 변화시키는 것은 뉴스의 취재원, 구독자, 신문 배급망 및 배급지역 등의 후속적인 변화를 초래하여 조직실패의 위험을 높인다고 보았다. 조직생태학 분야의 이러한 논리가 다각화 연구에서는 새로운 사업이 이전의 핵심구조와 어떤 관련성이 있는가에 대한 논의로 나타난다. 즉, 다각화 연구의 일반적 가설은 조직변화의 범위가 확대될수록, 그리고 비관련다각화일수록 조직이 실패할 확률이 높아진다는 것이다. 조직생태학 분야의 주장과 일치하는 것은 이러한 변화 또한 조직실패를 높일 것이라는 점이다(Dobrev, Kim & Hannan, 2001; Dobrev, Kim & Carroll, 2003; Dowell & Swaminathan, 2000). 결국 사업범위와 같은 핵심의 변화는 조직의 자원을 일상적인 운영에서 재조직화로 전환시키고, 조직을 신생의 부담으로 되돌려 놓는다는 생태학적 조직변화 이론을 작동시킨다

(Amburgey et al., 1993; Stinchcombe, 1965). 사업범위 변경을 조직변화의 과정과 내용으로 쪼개어 본다고 하더라도, 적어도 변화의 과정은 단기적으로 조직의 생존에 위협이 된다고 보아야 한다. 왜냐하면, 조직이 사업변화를 경험하게 되면, 다양한 정보의 흐름을 원활하게 하는 새로운 형태의 소통방법을 습득해야 하고, 공급자 및 고객과 새로운 관계를 형성해야만 하기 때문이다(Hannan & Freeman, 1984). 변화에 뒤따르는 재조직화의 기간 동안 조직은 자원을 기존 사업에서 신사업으로 전환하거나, 철수사업으로부터 자원을 회수해야 한다. 이러한 조직변화의 과정 그 자체는 조직에 상당한 실패위험을 야기한다.

본 논문의 연구대상인 전문건설업체의 경우 환경의 불확실성이 높고 자원이 희소한 적대적 환경을 경험하고 있다. 이러한 환경에서 첫째 사업범위의 축소는 조직루틴과 역량의 파괴, 거래처 관계의 손상, 새로운 학습부담 등을 야기하여 조직의 신뢰성과 책임성, 재생산가능성을 떨어뜨릴 것이다. 설사 단기적인 비용절감은 가능하다 하더라도 축소지향적인 재조직화의 과정에서 조직실패의 위험이 높아질 것이다. 둘째, 사업범위 확장은 구조적 관성을 지닌 기업에게 새로운 도전과 위기를 초래할 수 있다. 이 경우 신규업역에 대한 건설업 등록증을 획득하기 위해 기술인력, 장비, 시설 등을 보강해야 하므로 비용 증가는 피할 수 없을 것이다. 특히 전문건설업은 업종마다 독특한 시공지식과 시공경험을 요구하게 되므로, 건설업역을 확대하게 되면 해당분야의 기술인력과 시공경험을 확보하는 과정에서 상당한 시행착오를 겪게 될 가능성이 높다. 특히 신규업종에 해당하는 공사에서 발생할 수 있는 각종 리스크를 충분히 예측하지 못하고 시공하게 되면, 곧바로 공사진행 과정에서 심각한 위기상황으로 내몰리게 될 가능

성이 높다는 점에서 사업범위 확대는 전반적으로 조직의 실패위험을 촉진할 것이다. 따라서 다음과 같은 경쟁가설을 세울 수 있다.

H 1b: 사업범위 변경은 조직실패에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 CEO 교체와 조직실패

CEO 교체(CEO Change)는 조직전반의 변화를 만들어 내는 중요한 사건이다. 조직은 CEO, 경영진, 그리고 그들 사이의 집단적 의사결정의 반영물이다(Chaganti & Sambharya, 1987; Miller, Kets De Vries & Toulouse, 1982). 또한 CEO는 조직의 전략, 조직설계, 성과 그리고 환경적응의 결과에 최종적으로 책임을 지는 대리인을 의미한다(Vancil, 1987). 따라서 CEO는 조직의 최종 결정권자이자 절대적 권위를 갖는 특별한 개인을 의미하는 것으로 간주된다. 그런 이유로 종종 CEO 교체는 외부에 조직의 실패로 보이기 쉽고, CEO 개인의 성과와 실패가 조직 전체의 성과로 보이기도 한다(Beatty & Zajac, 1987). CEO 교체가 조직에 중요한 이유는 CEO 승계 이후에 나타나는 변화들이 다른 조직변화에 비해 상대적으로 큰 영향을 주기 때문이다. 예를 들어, CEO 교체는 다른 고위직의 이탈이나, 주가의 변동 혹은 회사의 전략방향에 대한 중대한 전환 등을 초래할 수 있다는 점에서 조직성패에 중요한 변수이다.

우선 CEO 교체의 긍정적인 측면에 주목하는 연구들의 주장은 다음과 같다. CEO 교체는 갈등을 감소시켜 성과를 향상시키고, 조직이 환경의 요구에 잘 적응할 수 있도록 외부정보를 조직 내로 유입시키는 전도체의 기능을 수행한다(Carroll, 1984;

Haveman, 1993). CEO 교체에 관한 연구는 주로 선행변수로 과거의 낮은 성과를 많이 사용한다 (Gamson & Scotch, 1964; Grusky, 1960). 이러한 연구에서 조직의 낮은 재무적 성과가 CEO 교체로 이어진다는 주장이 광범위한 지지를 받고 있다 (Datta & Guthrie, 1994; Huson, Parrino & Starks, 2001). 이러한 주장에 대한 대안적인 설명으로 Allgood & Farrell(2003)은 조직의 성과가 나쁘다는 것은 CEO와 조직 간의 부조화를 의미하므로 조직에 잘 부합하는 CEO로의 교체 가능성을 높인다고 하였다. Trow(1961)은 108개의 소규모 제조회사에 대한 실증연구에서 CEO 교체 후의 성과가 교체하기 전의 계획(plan)과 긍정적인 관계가 있음을 발견했다. 또한 Tushman, Virany & Romanelli(1985)는 396개 미니 컴퓨터 제조업체를 대상으로 한 연구에서 CEO 교체가 전략적 방향 수정(strategic reorientation)과 결합하면, 성과를 향상시킨다고 보고하였다. 이러한 유형의 연구결과들은 공통적으로 CEO 교체가 성과를 높이고 조직실패에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 결론을 내리고 있다. 본 논문과 관련하여 흥미로운 연구는 Haveman, Russo & Meyer(2001)의 실증연구이다. 그들은 법률적 규제의 변화와 같은 단절적인 환경격변의 상황에서는 CEO 교체율이 서서히 증가한다는 것을 발견했다. 또한 이러한 변화가 성과를 향상시킨다는 점도 보고했다. Harrison & Fiet(1999)는 CEO 교체에 따른 성과향상을 새로운 CEO의 자기이해 행동(self-interested behavior)의 결과물로 보았다. 즉 그들은 Business Week 1000에서 선택된 120개 회사를 대상으로 한 실증연구에서, 새로운 CEO는 R&D 투자, 연금펀드 등과 같은 장기투자 예산을 줄임으로써 단기성과를 높이고 자신들의 입지를 공고히 한다는 사실을 규명하

였다. 이러한 연구의 결론은 CEO 교체는 과거의 성과를 포함한 다양한 요소가 서로 복합적으로 상호작용하면서 발생할 수 있으므로 그러한 환경 및 맥락을 파악하는 것이 보다 중요하다는 것이다(Giambatista, Rowe & Riaz, 2005).

본 연구의 대상인 전문건설업체가 CEO를 교체하는 것은 결국 과거의 저성과를 개선하여 생존가능성을 높이려는 전략적 변화노력의 일환으로 볼 수 있다. 실제로 건설회사는 공사수주를 위해 발주처나 원청사 출신을 CEO로 영입하는 경우가 잦다. 따라서 적대적 환경에 직면한 전문건설업체들은 건설공사 수주 곤란 및 법규의 단절적 변화로 인한 성과하락에 대응하여 CEO 교체를 단행함으로써 조직의 생존확률을 높인다고 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

H 2a: CEO 교체는 조직실패에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

반면, CEO 교체의 부정적인 측면에 주목하는 연구결과들이 있다. CEO 교체는 기존에 형성된 권력 분포(power distribution)와 권한의 형태(type of authority)에 변화를 초래한다. 더 나아가 이러한 변화는 후속적으로 전략방향의 수정, 조직구조의 개편, 프로세스 변경 등을 초래할 개연성이 높다. 따라서 CEO 교체는 조직의 재생산가능성에 충격을 주는 절단적 변화의 신호로 볼 수 있다. 예를 들어, CEO 교체는 작업루틴을 파괴하고, 지휘체계를 교란시키며, 고용 불안정을 증가시킨다(Carroll, 1984; Grusky, 1963). 또한 CEO 교체는 조직 내 갈등을 증가시키고 종업원들의 도덕적 의식을 낮추어 조직성과에 부정적인 영향을 미친다. 그리고 낮은 성과는 다시 CEO 교체를 야기하는 악순환을 초래할

수 있다.

이러한 관점에서 보면, CEO 교체는 Hannan & Freeman(1984)이 말한 4가지 조직의 핵심특성에 충격을 주는 중요한 사건이라 할 수 있다. CEO 교체는 진술된 목표, 권위의 형태, 핵심기술, 그리고 마케팅 전략의 수정을 촉발시킬 가능성이 높기 때문이다. 실제로 많은 실증연구들이 이러한 주장을 뒷받침하고 있다. Carroll(1984)은 신문사를 대상으로 한 연구에서 발행인의 교체가 조직실패를 증가시킨다는 점을 발견했다. 또한 Haveman(1993)은 243개의 소규모 전화회사를 대상으로 한 연구에서 CEO 교체는 단기적으로 조직의 실패를 높인다는 점을 보고했다. 조직생태학 연구들은 CEO 교체는 과정상의 부정적 측면, 즉 조직루틴의 파괴, 관계의 단절, 새로운 학습부담 등으로 인해 조직실패에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고하였다(Amburgey et al., 1993; Carroll, 1984; Dobrev, 1999; Haveman, 1993).

본 논문에서 연구대상으로 선택한 전문건설업체는 대부분 중소기업으로 CEO 교체가 다른 무엇보다도 조직 내·외부에 주는 상징적인 의미와 영향이 지대하다. 생태학적 관점에서 보면, 전문건설업체들의 CEO 교체는 조직의 핵심에 충격을 유발하여 조직의 신뢰성과 책임성을 떨어뜨리고 구조적 관성을 취약하게 만드는 중대한 조직변화를 의미할 수 있다. 전문건설업체의 CEO는 대부분 건설업에서 자수성가한 사람들이 많다. 전문건설업체의 수주능력과 자금조달능력, 기술인력 네트워크 역량은 대부분 조직역량이나 관리시스템보다는 CEO 개인의 역량에 의존하는 경우가 많다. 따라서 전문건설업체의 CEO 교체는 조직핵심에 충격을 주는 중대한 사건으로서 조직의 구조적 관성을 취약하게 만들어 조직실패를 높일 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은

경쟁가설을 세울 수 있다.

H 2b: CEO 교체는 조직실패에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 고용조정과 조직실패

고용조정(workforce reduction)은 선별적인 인력감원을 통해 비용을 축소하고 성과를 향상하고자 하는 전략적 변화노력의 하나이다. 고용조정은 미국에서 1980년대 초 이래로 중요하고 논쟁적인 조직현상이 되어 왔다. 국내에서도 IMF를 거치면서 다수의 기업들이 종종 외부적인 충격과 열악한 조직역량에 대한 대응책으로 고용조정 전략을 사용하여 왔다. 고용조정은 다운사이징의 일환으로 단기적인 성과향상을 기대하며 채택하는 방법이다. Freeman & Cameron(1993)은 다운사이징을 기업의 효율성 또는 효과성을 향상시킬 목적으로 시행하는 의도된 인력감축(intentional reduction in personnel)으로 정의하였다. 이와 유사하게 여러 학자들은 다운사이징의 핵심을 인력에 대한 계획적인 감원, 즉 고용조정으로 보았다(권석균 & 이영면, 1999; Allen, Freeman, Reizenstein & Rentz, 1995; Cascio, 1993; Cascio, Young & Morris, 1997). 그렇다면 고용조정은 조직실패에 어떤 영향을 미칠 것인가? 고용조정이 조직실패에 미치는 영향을 직접 다룬 실증연구는 매우 드물다. 반면, 고용조정이 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구는 상대적으로 풍부하며, 그 인과적 방향은 일관되지 않고 혼재된 결과를 보이고 있다(Cameron, Freeman, & Mishra, 1993; Cascio, Young, & Morris, 1997; Chadwick, Hunter, & Walston, 2004; Worrell, Davidson, & Sharma, 1991).

먼저, 다운사이징의 경제적 측면을 중시하는 연구들은 고용조정이 성과에 도움이 된다고 주장한다(Mckinley, Zhao & Rust, 2000). 즉, 현재의 조직운영에 직접적으로 활용되지 않는 잉여인력을 제거하는 것은 즉각적인 비용절감 효과를 가져 오고, 단기적인 수익을 개선할 수 있다는 것이다(Love & Noria, 2005). 이런 부류의 연구들은 고용조정이 1) 운영비용을 절감하고, 2) 불필요한 경영층을 제거하며, 3) 운영을 효율화하고, 4) 쓸모없는 고목을 제거하고(prune deadwood), 5) 전반적인 효과성을 향상시키며, 6) 궁극적으로 회사를 더욱 경쟁력 있는 기업으로 만들 수 있게 한다고 본다(De Meuse, Bergmann, Vanderheiden & Roraff, 2004). 고용조정의 긍정적인 측면을 강조하는 연구들은 대체적으로 고용조정을 경영진이 즉각 활용할 수 있는 효과적인 도구라고 간주한다. 더 나아가 경영진이 능숙하게 잉여인력을 축소하여 성과를 개선하고 생존확률을 높여 나갈 능력을 보유하고 있다고 가정한다. 예를 들어 Voss, Sirdeshmukh & Voss(2008)는 인적자원의 잉여는 불필요한 비용을 의미하므로 이러한 잉여를 줄이는 것은 성과향상을 위해 바람직한 일이라 하였다.

본 연구대상인 전문건설업체에서의 고용조정은 재무적 곤경으로 인해 사후적으로 발생할 수도 있고, 어려운 시기에 대비한 선제적 조치의 결과로 나타날 수도 있다. 수주가 어려운 상황에서 잉여인력을 감축하면 단기비용이 감소하여 성과개선에 도움이 될 것이다. 또 건설업은 수주산업이므로 수주가 안되면 고용조정이 수시로 일어나고, 건설기술자들도 회사 중심보다는 현장중심으로 조직화되는 경향이 강하기 때문에 고용조정의 부작용은 최소화될 것이다. 이것은 조직실패를 낮추는데 기여한다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

H 3a: 고용조정은 조직실패에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

그러나 고용조정은 이익감소, 배당성장을 및 추가 하락과 같은 부정적인 결과를 초래할 수 있다. 조직생태학 관점에서 조직변화를 연구하는 학자들은 조직변화의 과정효과(process effect)에 주목한다. 그들은 조직의 핵심영역에서의 변화는 기존의 루틴을 파괴하고, 관계를 손상시키며, 변화에 대한 조직적 저항을 야기하고, 변화 후의 상태에 요구되는 학습에 상당한 시간과 비용을 필요로 하기 때문에 재생산가능성(reproducibility)이 낮아진다고 보았다. 그리고 조직변화의 부작용은 변화의 기간 동안 혹은 변화 직후에 가장 높아지며, 이후 시간의 경과에 따라 점차적으로 낮아진다고 주장했다(Barnett & Carroll, 1995). 이러한 조직생태학적 시각은 고용조정의 부정적 효과를 보고하는 실증연구의 결과들과 정확히 일치한다. 즉, 고용조정에 관한 실증연구들은 일반적으로 고용조정이 1) 생존한 종업원의 도덕성과 만족감을 저하시키고, 2) 태만, 결석, 이직을 증가시키며, 3) 종업원의 업무량, 스트레스, 건강보험비용 등을 증가시킨다고 보고했다(De Meuse et al., 2004). 또 다른 연구는 고용조정이 비공식 커뮤니케이션 네트워크의 장애를 유발하여 조직의 학습능력과 환경적응능력을 파괴하거나 손상을 입힌다고 보고하였다(Fisher & White, 2000).

생각컨대, 고용조정의 부정적 효과들은 조직운영 과정에 내재된 조직역량(organizational capability)을 손상시켜 조직실패의 위험을 높일 수 있다. 왜냐하면, 대부분의 인적자원의 가치는 재무적 자원의 가치에 비해 상황에 의존적이며, 현행 조직루틴과 비공식 소통채널에 밀접하게 연결되어 있기 때문이다. 이는 인적자원의 지식과 기술이 조직 특유의 과

업 및 조직적 상황에 내재되어 있어서(Nonaka, 1994), 고용조정을 통해 인적자본을 손상시키면 조직운영에 심각한 부작용을 초래할 수 있다는 것을 의미한다. 생태학적 관점에서 이것은 조직의 핵심에 영향을 미치는 중요한 사건이다. 고용조정은 조직의 신뢰성과 책임성, 구조적 재생산가능성을 취약하게 만들고, 신생의 부담이라는 연령시계를 제로로 돌려놓는 결과를 초래할 것이기 때문이다. 고용조정을 지지하는 연구자들은 경영자들이 효과적으로 잉여인력을 제거할 수 있다고 간주한다. 그러나 현실의 경영자들은 고용조정을 추진하는 과정에서 많은 장애와 저항에 직면하게 된다. Shah(2007)은 인적자본은 조직의 운영과정에 강하게 결속되어 있기 때문에 잉여를 인식하는 것도 어렵거니와 이를 제거하는 것은 더욱 어렵다고 하였다. 인적자본의 감축은 예상하지 못한 비용을 초래할 수 있으며, 이러한 초과비용은 인력감축으로 기대할 수 있는 단기적 비용절약보다 더 많은 손실을 초래할 수 있다는 것이다.

본 연구대상인 전문건설업은 고도의 기술집약적인 산업이며, 과거의 시공실적과 시공경험이 완성품의 품질에 중요한 영향을 미치는 산업이다. 그리고 그러한 지식의 상당부분은 기술자격증과 시공경험을 지닌 엔지니어들의 개인적 지식과 그들 간의 협업적 능력 속에 축적되어 있다. 따라서 고용조정은 기술자 개인 속에 체화된 지식뿐만 아니라 조직역량을 해치게 되어 해당기업의 경쟁우위 기반을 취약하게 만들 가능성이 높다. 이것은 건설시공에 주력하는 전문건설업체의 기술적 핵심에 충격을 초래하여 구조적 관성을 취약하게 함으로써 조직실패를 높이는데 기여한다. 따라서 다음과 같은 경쟁가설을 세울 수 있다.

H 3b: 고용조정은 조직실패에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 조직 여유자원과 조직실패

조직 여유자원(organizational slack)은 변화하는 환경에 적응할 수 있는 재량권을 부여해 준다(Sharfman, Wolf, Chase & Tansik, 1988). 여유자원은 “기업이 보유하고 있는 총자원과 기업운영에 필수적인 총지출액 간의 차이(Cyert & March, 1963)”를 의미하며, “조직이 외부환경에 대응하여 전략변화를 시도하고, 조정에 대한 내부적 압력, 혹은 정책변화에 대한 외부적 압력에 적응할 수 있도록 해주는 실제적 혹은 잠재적 자원의 완충(Bourgeois, 1981)”으로 기능한다. 따라서 조직이 여유자원을 어떻게 관리하는가에 따라 개별기업이 조직군 내에서 지속적으로 생존하기도 하고 조직실패로 귀결되기도 한다.

여유자원은 과거의 성과가 누적된 결과이기도 하지만, 외부의 기회와 위협으로부터 기업의 생존과 성장을 확보하려는 변화노력의 산물이기도 하다. 그러나 조직 여유자원을 보유하는 것은 비용을 유발한다. 그리고 그 비용은 어떤 유형의 여유자원을 보유하는가? 여유자원을 얼마나 오랫동안 보유하는가에 따라 달라지기 때문에 경영자는 늘 어려운 자원배분의 최적화 의사결정에 직면하게 된다(Sharfman et al., 1988). 예를 들어 경영활동의 결과로 획득한 자원을 배당이나 상여, 채무상환 등을 통해 사외로 유출할 것인가, 아니면 사내에 여유자원의 형태로 축적할 것인가, 또는 만일 사내에 축적하기로 하였다면 현금 및 현금등가물과 같이 언제든지 활용가능한 비흡수 여유자원의 형태로 보유할 것인가, 아니면 초과 기술인력 · 장비 · 자재 · 시설 등과 같은 흡수 여유자원의 형태로 보유할 것인가 하는 문제는 상당부분 경영진의 전략적 의사결정에 달려 있다. 그리고 여유자원의 배분(allocation)은 늘 내부저항

과 조직정치를 야기하는 중요한 원인이 되기도 한다. 환경과 조직의 특성에 대한 경영진의 인지수준, 그리고 그들 간에 합의된 경영원칙(예: 효율성 vs 적응성)에 따라 조직이 보유하는 여유자원의 종류와 축적수준, 보유기간 등이 상당한 영향을 받게 된다.

그렇다면 여유자원의 축적수준은 조직의 생존 혹은 실패에 어떤 영향을 미칠 것인가?

여유자원과 생존 혹은 실패 간의 관계에 관한 실증연구는 드물다. 반면에 여유자원과 혁신(Nohria & Gulati, 1996; Geiger & Cashen, 2002) 또는 성과(Tan & Peng, 2003; George, 2005) 간의 관계에 관한 연구는 상대적으로 풍부하다. 여유자원은 혁신과 성과향상에 매우 중요한 수단인 동시에 비효율과 낭비의 원천이라는 점에서 양날의 검(double-edge sword)과도 같은 모순적인 속성을 지닌다. 우리는 선행연구를 바탕으로 여유자원과 조직실패간의 관계를 추론할 수 있다.

먼저, 조직은 여유자원의 관리를 통해 환경에 대한 조직의 적응력을 높이고 조직실패의 위험을 낮출 수 있다. 보다 구체적으로 여유자원은 다음과 같은 3가지 기능을 수행한다. 첫째, 조직은 여유자원의 관리를 통해 환경의 불확실성으로부터 조직을 보호할 수 있다. 기업행동이론(behavioral theory of the firm)에 따르면, 조직은 환경과 타협하거나, 성과 변동성을 흡수하기 위해 여유자원을 사용함으로써 환경의 불확실성을 제거하려고 한다. 이런 점에서 기업행동이론의 불확실성 감소전략은 산업협회의 결성, 제휴, 그리고 이사회 구성원 교환 등을 통해 환경을 통제하려는 자원의존이론과 유사한 측면을 지닌다. 둘째, 여유자원은 자원배분을 둘러싼 조직 내 동맹세력간의 목표에 대한 갈등을 경감시킨다(Cyert & March, 1963). 갈등은 다양한 원천에서 발생한다. 즉 갈등은 기업 외부의 불확실한 환경

조건, 내부 경영진 간의 개인적 목표의 차이, 경영진과 다양한 이해관계자들 간의 목표의 차이로 인해 발생한다. 여유자원은 이러한 갈등을 해소하는데 있어서 중요한 역할을 수행한다. 셋째, 여유자원은 실험과 혁신에 필요한 자원의 원천이 된다(Bourgeois, 1981; Nohria & Gulati, 1996). 여유자원을 가진 조직은 실험과 혁신에 더 많은 자원을 투자할 여력이 있는 반면에, 보다 느슨하게 성과모니터링을 하기 때문에 혁신에 필요한 최적의 조건을 제공한다. 이러한 3가지 기능이 바로 강한 적응적 관점을 가지고 있는 기업행동이론에서 조직 여유자원이 매우 특별한 위치를 차지하고 있는 이유이기도 하다.

물론 여유자원의 순기능에 대한 반론도 있다. 조직경제학자와 대리인 이론가들은 여유자원을 낭비와 비효율성의 표시로 간주하여 이를 제거함으로써 조직의 적응능력을 높일 수 있다고 보았다. 예를 들어 Williamson(1963)은 여유자원이 경영자의 자기이해, 무능, 나태의 반영물이라고 보았다. 또한, Jensen & Meckling(1976)은 여유자원이 주인(principal)의 목표와는 다른 다각화, 제국건설(empire-building), 직무태만(on the job-shirking) 등에 활용되기 때문에 기업 자체보다는 대리인(agency)인 경영자에게 이롭게 작용한다고 보았다. 그러나 이러한 주장들도 여유자원의 합리화를 통해 조직실패를 줄이고 생존기회를 확대해 나갈 수 있다고 본다는 점에서 적응적 세계관을 공유하고 있다. 본 연구대상인 전문건설업체들은 대부분 중소기업들이며, 소유와 경영이 일치된 기업들이 대부분이므로 대리인 문제는 사실상 문제가 되지 않는다. 설령 여유자원이 비효율성을 유발한다 하더라도 여유자원을 많이 보유하고 있는 업체들은 그렇지 않은 기업에 비해 적대적 환경 하에서 경영합리화를 통해 생존기회를 더 오래 연장해 나갈 수 있다. 따라서 적대적 환경에 직면한

업체들은 축적된 여유자원이 많을수록 조직실패의 위험은 낮아진다고 할 수 있다.

한편, 조직생태학 이론은 여유자원이 조직실패에 어떤 영향을 미칠 것인지에 대해서는 직접 언급한 바는 없으나, 다음과 같은 2가지 점을 통해 유추할 수 있다. 첫째, 조직생태학은 환경의 변동성(variability)이 크고, 변동주기가 긴(coarse-grained) 환경일수록 여유자원이 조직실패에 부(-)의 영향을 미친다고 본다. Freeman & Hannan(1983)은 적소범위 이론에서 종합주의자(generalist)와 전문주의자(specialist)를 구분하는 기준으로 여유자원 혹은 초과능력의 보유수준을 언급했다. 그들은 종합주의자들은 넓은 적소를 무대로 다양한 제품과 서비스를 제공해야 하므로 자신의 모든 자원을 사용하지 않고 일정부분 여유자원을 보유해야만 하는 군살(fat) 조직이라고 본 반면, 전문주의자는 좁은 적소를 대상으로 몇 가지 제품과 서비스에 자신이 보유한 자원의 대부분을 투입하므로 종합주의자보다 더 야윈(leaner) 조직이라고 보았다. 그들은 변동성이 작거나 변동주기가 짧은(fine-grained) 환경에서는 날렵하고 효율적인 전문주의자들이 생존에 더 유리한 반면, 변동성이 크고 변동주기가 긴 환경에서는 효율성은 떨어지더라도 군살을 보유한 종합주의자들이 생존에 더 유리하다고 보았다. 이러한 Freeman & Hannan(1983)의 주장은 적대적 환경 하에서는 여유자원을 더 많이 보유한 조직이 조직실패의 위험이 낮을 것이라는 것을 의미한다. 둘째, 조직생태학 관점에서는 여유자원과 같은 주변부적 완충장치들은 외부충격을 흡수하고 환경의 선택적 압력을 완화하여 조직실패의 위험을 낮춘다고 본다. Hannan & Freeman(1984)은 어떤 조직변화가 조직의 핵심에 미치는 영향이 작으면 작을수록, 관성적 힘이 이러한 변화를 방해할 가능성은 줄어든다고 보았다.

환경은 신뢰성과 책임성이 높은 조직을 선호하기 때문에 어떤 조직변화가 조직의 핵심에 충격을 가하면, 신생의 부담이라는 연령시계를 제로상태로 되돌려 조직실패의 위험을 높이게 된다(Amburgey et al., 1993). 따라서 조직은 변동성을 흡수하고 기술적 핵심(technical core)을 보호하기 위해 여유자원과 같은 완충장치를 형성하고 유지할 필요가 있다(Thompson, 1967). Hannan & Freeman(1984)은 완충장치와 같은 주변부적 특성은 충격을 흡수하고 조직-환경 간의 연결고리를 확장하여 불확실성으로부터 조직의 핵심을 보호하는 기능을 수행한다고 하였다. 여유자원이 이러한 완충장치로서의 기능을 수행한다면, 조직은 구조적 관성을 유지할 수 있게 되어 조직실패의 위험을 낮출 수 있게 된다. 이상의 논의로 볼 때 조직생태학은 변동성이 크고 변동주기가 긴 환경일수록, 그리고 크고 중대한 조직변화를 요구하는 환경일수록 여유자원이 조직실패의 위험을 낮추는 완충기능을 수행한다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 본 논문의 연구대상인 전문건설업체들은 자원을 둘러싼 경쟁이 매우 치열한 적대적 환경을 경험하고 있다. 또한 수주산업과 규제산업의 특성상 변동성이 크고 변동주기가 긴 환경에서 활동한다. 이러한 환경에서 전문건설업체는 대부분 노무, 자재, 장비를 선투입하여 작업을 한 후, 공사의 진행 단계별로 기성금을 후수취하기 때문에 여유자원이 많을수록 조직실패의 위험은 줄어들 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

H4: 조직 여유자원은 조직실패에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법 및 분석

3.1 산업적 배경

본 연구는 우리나라 전문건설업 조직군에 속하는 거의 모든 기업을 대상으로 최근 6년간(2007~2012)의 조직실패 현상을 관찰하였다. 이 시기는 외부의 경제적·제도적 충격으로 인해 건설업체, 특히 건설현장에서 실제 시공을 담당하는 전문건설업체를 둘러싼 생태계가 급속히 적대적 환경으로 전환되고 있는 국면이라 할 수 있다. 여기서 외부의 경제적 충격(economic shock)이란 2008년 글로벌 금융위기와 그 이후의 유럽 재정위기 여파로 여타 산업에 비해 상대적으로 국내 건설업이 겪고 있는 극심한 경제적 불황을 말하며, 제도적 충격(institutional shock)이란 건설규제의 완화, 즉 종합-전문 건설업체 겸업제한 폐지와 최저가낙찰제의 확대 실시가 건설업 전반에 미친 파급효과를 말한다.

먼저, 최근의 건설업이 겪고 있는 경제적 충격(economic shock)의 구체적인 내용은 다음과 같다. 건설업은 글로벌 금융위기 이전인 2000년대 중반부터 건설시장규모가 감소추세를 보이고 있다. 우리나라 건설투자증가율(실질, 계절조정)은 2006년 0.5%, 2007년 1.4%의 낮은 수치를 보이다가 2008년 글로벌 금융위기를 겪으면서 -2.8%를 기록하였다. 기술적 반등으로 2009년에 3.4%를 기록하였을 뿐, 2010년부터 2012년까지 3년 연속 -3.7%, -4.7%, -2.2%의 마이너스 성장을 기록하였다. GDP 성장률이 2009년 0.3%를 기록한 경우를 제외하고는 동기간 동안 최저 2.3% ~ 최고 6.3%의 건조한 성장세를 보였다는 점을 감안하면 건설경기 침체의 체감지수가 상대적으로 매우 높았음을 알 수

있다. 시장수요를 나타내는 건설수주액(경상가격) 또한 2006년 107.3조원, 2007년 127.9조원을 기록한 후 지속적인 하락추세를 보이고 있다. 2012년 건설수주액은 101.5조원으로 2006년의 건설수주액을 하회하는 저조한 실적을 보였다. 반면, 건설업체수는 2006년 53,844개사에서 계속 증가하여 2010년 57,492개사로 정점에 도달한 후, 2011년 57,058개사, 2012년 56,613개사로 감소하고 있다. 여기서 주목할 점은 건설공사에서 종합적인 계획·관리·조정 등의 업무를 수행하는 종합건설업체수는 2006년 13,020개사에서 2012년 11,303개사로 지속적인 감소를 보인 반면, 건설현장의 실제 시공을 전담하는 전문건설업체수는 2006년 40,824개사에서 2010년 45,490개사로 최고조에 달한 후, 2011년 45,459개사, 2012년 45,310개사로 소폭 감소하고 있다는 점이다. 이는 본 연구의 대상인 전문건설업 조직군이 환경 수용능력(carrying capacity)의 임계점에 도달하여 치열한 경쟁구조로 전환되었음을 의미한다. <표 1>은 우리나라 건설업의 최근현황을 알 수 있는 주요지표를 정리한 것이다.

다음으로 제도적 충격(institutional shock)의 구체적인 내용은 다음과 같다. 첫째는 종합-전문 건설업체간 겸업제한의 폐지이다. 우리나라 건설업은 크게 종합공사업과 전문공사업으로 구분된다. 종합공사업은 종합적인 계획·관리 및 조정 하에 시설물을 시공하는 건설업으로서 토목공사업, 건축공사업, 토목건축공사업, 산업설비공사업, 조경공사업 등 5개로 나뉜다. 반면 전문공사업은 시설물의 일부 또는 전문분야에 관한 공사를 시공하는 건설업으로서 실내건축공사업, 토공사업, 미장·방수·조적공사업, 철근·콘크리트공사업, 석공사업, 도장공사업, 비계·구조물해체공사업, 금속구조물·창호공사업, 도장공사업 등 25개로 구분된다. 그동안 건설공사는

〈표 1〉 최근 건설업 주요지표

구분	단위	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	평균
GDP 성장율(A)	%	5.2	5.1	2.3	0.3	6.3	3.7	2.0	3.6
건설투자증감율(B)	%	0.5	1.4	-2.8	3.4	-3.7	-4.7	-2.2	-1.2
성장율 격차(A-B)	%p	4.7	3.7	5.1	-3.1	10.0	8.4	4.2	4.7
건설수주(경상가격)	조원	107.3	127.9	120.1	118.7	103.2	110.7	101.5	112.8
건설업체수	개사	53,844	55,301	56,066	57,000	57,492	57,058	56,613	56,196
종합건설업체수	개사	13,020	12,942	12,711	12,402	12,002	11,599	11,303	12,283
전문건설업체수	개사	40,824	42,359	43,355	44,598	45,490	45,459	45,310	43,914

* 출처 : 한국은행 100대 통계지표, 대한건설협회 건설경제동향, 국토교통부 국토교통통계를 참조하여 재구성함.

건설산업기본법의 규제에 따라 종합공사업과 전문공사업 간의 분업과 협업을 근간으로 하는 수직적 원·하도급 생산체계를 유지해 왔으며, 특히 종합건설업과 전문건설업의 겸업제한은 사회적 약자인 전문공사업체를 보호하는 제도적 장치로 기능해 왔다. 그러나 규제완화 차원에서 2007년 건설산업기본법을 개정하여 종합-전문 겸업제한이 폐지되었다. 이로 인해 종합건설업체와 전문건설업체가 서로의 시장으로 교차 진출하는 상황이 점차 확대되고 있으며, 특히 사회적 약자인 전문건설업체의 경우 수주 경쟁에서 이전보다 훨씬 어려운 환경으로 빠져들고 있다. 이러한 규제완화로 건설시공 분야의 생태계가 더욱 경쟁구조로 바뀌어 감에 따라, 시장의 복잡성과 다양성을 관리할 수 있는 전문건설업체의 적응능력이 생존에 중요한 요소로 떠오르고 있다. 둘째는 최저가 낙찰제도의 확대이다. 동 제도는 예산절감을 목적으로 2001년 1월 정부가 발주하는 1,000억 이상 입찰참가자격사전심사(PQ) 대상공사에 도입되었다. 2003년 12월에는 500억 이상, 2006년 5월 이후부터는 300억 이상 모든 PQ 대상공사에 적용되고 있으며, 2014년부터는 100억 이상 공사로 확대될 계획이다. 최저가 낙찰제는 과당경쟁 및 덩핑

수주로 인한 수익성 악화, 하도급자인 전문건설업체에 대한 손실 전가 등으로 전문건설업의 생태계를 적대적 환경으로 탈바꿈시키고 있다.

결론적으로 2007년 이후 건설업은 글로벌 금융위기에 따른 경제적 충격과 종합-전문간 겸업제한 폐지, 최저가낙찰제 실시와 같은 제도적 충격으로 인해 매우 어려운 국면을 맞이하고 있다. 이로 인해 건설생태계 환경의 개별기업에 대한 선택적 압력이 지속적으로 강화되고 있으며, 조직군 내의 건설업체 간에 자원을 둘러싼 쟁탈전이 심화되고 있다. 생태학적 관점에서 보면, 이 시기는 환경수용능력을 넘어서는 조직군 밀도의 증가로 인해 건설업체간 경쟁이 심화됨에 따라 신생조직의 생성이 줄어들고 기존 기업들의 실패확률이 높아지는 이른바 적대적 환경을 구성한다. 적대적 환경에서는 자원이용 가능성이 낮기 때문에 시장성장률이 낮고, 제한된 자원을 둘러싼 경쟁이 격화되며(Castrogiovanni, 1991), 기업의 전략적 플래닝과 유연성이 제한되고(Koberg, 1987; Pfeffer & Salancik, 1978), 환경의 선택적 압력은 증가한다. 적대적 환경은 역으로 개별조직의 변화노력과 적응행동을 강화한다. 2007년 이후 적대적 환경에 적응하고 생존하기 위해 전문건설

업체들은 사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정과 같은 중요한 조직변화와 더불어 여유자원의 축적 또는 합리화 같은 적응적 변화를 추구하고 있다. 그리고 이러한 변화노력은 조직의 생존과 실패에 중요한 영향을 미치고 있다. 따라서 본 연구의 대상인 적대적 환경 하에서의 전문건설업은 조직변화 노력과 조직실패 간의 관계를 검증하기에 시간적·공간적으로 가장 적합한 환경을 구성하고 있다.

3.2 자료수집

본 연구의 수행에 활용된 자료의 출처는 전문건설공제조합 내부자료 및 한국은행 통계자료이다. 자료의 주원천인 전문건설공제조합은 전문건설업을 영위하는 조합원을 대상으로 보증과 자금융자, 공제사업 등의 업무서비스를 제공하기 위해 1988년 3월에 "전문건설공제조합법"이라는 특별법에 의해 설립된 법인이다. 1988년 설립 당시 조합원은 4,350개사에 불과하였으나, 2012년 말 현재 45,890개사에 달하

고 있다. 따라서 전문건설공제조합이 보유한 자료는 특정조직이 하나의 산업 혹은 조직군에 대해 체계적으로 기록·관리하고 있다는 점에서 본 연구의 목적과 연구설계에 가장 적합한 자료라고 할 수 있다.

한편, 자료추출 및 정제는 <표 2>에서 볼 수 있는 바와 같이 4단계로 진행하였다. 먼저, 1단계로, 2006년부터 2011년까지 약 6년간 재무제표가 단 1회라도 있는 전문건설업체 42,365개사의 일반 및 재무정보를 추출하였다. 일반정보에는 암호화된 식별번호, 임직원수, 회사설립일, 보유 등록업종수 등이 포함되었으며, 재무정보에는 대차대조표, 손익계산서상의 변수생성 연관항목들이 포함되었다. 총 42,365개사에 대하여 기업마다 6년간의 정보를 생성·정렬함으로써 총 254,190건(42,365개사×6년)의 기업-연도(firm-year) 관측치를 확보하였다. 다음 2단계로 분석대상에서 재무정보가 없거나 이상치를 보이는 61,042건을 제거하였다. 재무정보가 없는 관측치(60,791건)가 발생한 이유는 주로 기존 업체가 재무자료를 미제출하였거나, 신설업체로써

<표 2> 자료의 추출 및 정제

단계	자료추출 및 정제 과정	건수
1단계	2006~2011년까지 6년간 총 42,365개사에 대한 Firm-Year 관측치 추출	254,190건
2단계	1. 총자산이 없는 관측치 제거	△60,791건
	2. 유동자산 및 현금및현금등가물이 음수인 관측치 제거	△234건
	3. 부채 및 유동부채가 음수인 관측치 제거	△4건
	4. 매출액이 음수인 관측치 제거	△9건
	5. 판매관리비가 음수인 관측치 제거	△2건
	6. 총직원수가 음수 또는 이상과대인 관측치 제거	△2건
	소 계	△61,042건
3단계	2007~2012까지 6년간 42,365개사의 연도별 실패관련 상태정보를 추출하여 2단계 정보와 결합한 후, 실패인식 이후 연도의 정보는 모두 제거	△1,862건
4단계	측정변수 중 결측값이 1개라도 있는 Firm-Year 관측치 제외	△22,613건
합 계	최종 분석대상 Firm-Year 관측치 (업체수 39,267개사)	168,673건

이전 연도 재무자료가 존재하지 않는 경우에 해당하기 때문이다. 또한 항목의 성격상 음수가 나올 수 없는 값을 지닌 251건을 추가로 제거하였다. 이러한 과정을 거쳐 총 193,148건의 기업-연도 관측치를 확보하였다. 3단계로 2007년부터 2012년까지 6년간 조직실패(당좌거래 정지, 도산, 회생신청, 금융불량 적색거래처) 정보를 추출한 후, 2단계의 193,148건과 결합하였다. 실패사건은 실패현상이 발생한 연도 말에만 1회 인식하고, 실패사건 발생 이후의 연도별 실패정보는 모두 제거하여 분석자료에 포함되지 않도록 정제과정을 거쳤다. 이 과정에서 1,862건이 추가로 삭제되고 191,286건이 남았다. 마지막으로, 분석결과의 일관성을 유지하기 위해 기업-연도 관측치별로 1개 이상의 변수에 결측값이 있는 22,613건을 제거한 후, 최종적으로 168,673건을 분석에 사용하였다. <표 2>는 본 연구의 분석에 활용된 자료의 추출 및 정제과정을 요약한 것이다.

3.3 연구모델

본 연구의 목적은 조직변화 노력이 조직실패의 위험을 낮추는 것인지, 아니면 역으로 촉진하는지를 규명하는데 있다. 여기서 종속변수인 조직실패는 생존과 실패라는 2개의 상태공간(state space)을 지니며, 생존상태에서 실패상태로 이행할 위험을(hazard ratio)로 측정한다. 생존에서 실패로의 전환은 불가역적인 사건이므로, 특정기업이 실패를 경험하게 되면 이 기업은 더 이상 사건을 경험하지 않고 그 이후의 위험집단에서 영구적으로 제거하는 방식을 취하여야 한다. 종속변수와 설명변수에 관한 원천자료는 개별기업마다 매년 1개씩의 기업-연도 관측치를 갖는 이산시간자료(discrete time data)로 구성되어 있다. 이러한 구조를 갖는 자료는 사건

사 분석방법 중 이산시간 사건사분석이 적합하다(Allison, 1982).

주지하다시피, 조직생태학 연구는 주로 사건사 분석 방법론을 사용한다(Tuma, Hannan, and Groeneveld, 1979). 사건사란 어떤 조직의 설립과 실패, 조직변화의 시기에 관한 정보를 포함하고 있는 자료의 기록을 말한다. 사건사 분석은 특정 사건이 발생할 때까지 생존한 기간에 대한 연구를 말하며, 생존기간은 개별조직이 그 사건을 경험하게 될 위험(risk)에 노출하게 되는 시간으로 측정한다. 사건사 분석은 기존의 회귀분석에 비해 중도절단된(censoring) 자료와 시간가변(time-varying) 변수를 모형에 사용할 수 있기 때문에 양적 혹은 질적인 자료를 활용한 종단연구에 적합하다(Allison, 1982). 사건사 분석의 가장 기본적인 접근방법인 이산시간 사건사분석은 사건발생 위험이 이전에 발생한 사건에 의해서 영향을 받지 않는다고 가정하므로, 이산시간으로 측정된 개별기업들의 사건정보들을 시간단위에 따라 독립적인 관측치로 취급하는 것이 가능하다(Allison, 1982). 따라서 이산시간 사건사분석 모형은 기업-연도 관측치를 모두 집합화(pooling)하여 각 시간단위에서의 사건발생을 회귀모형으로 추정하는 방식을 취한다(Allison, 1982). 한편, 이산시간 사건사분석은 이산시간변수로 측정된 자료를 이용하여 모형을 구성하고자 할 때 주로 로짓모형(logit model)을 사용한다. 전통적으로 기업실패에 관한 연구는 판별분석, 프로빗 분석, 로짓분석 등의 이분류모형(dichotomous classification model)을 사용해 왔다. 그중에서도 로짓분석은 연속형 변수 외에도 서열척도나 명목척도를 더미변수화하여 사용할 수 있다는 점에서 사회과학 연구에서 많이 활용되고 있다. 본 연구에 사용된 종속변수는 생존과 실패라는 이분형의 값을 취하고, 설명변수에는

시간가변형의 연속형 또는 명목형 변수들이 다수 포함되어 있으므로 사건사분석 모형 중 이산시간로짓 모형이 가장 적합한 분석방법이라 할 수 있다.

이산시간로짓모형의 기본구조는 다음과 같다. 조직실패에 관한 이산시간모형에서 실패의 위험을 $h(t)$ 는 개별기업 i 가 t 시점 이전까지 생존하였다는 조건 하에 t 시점에서 순간적으로 실패할 위험 (instantaneous failure risk)을 확률로 나타낸 값이다(Allison, 1982; Box-Steffensmeier & Jones, 2004). 따라서 이산시간모형에서의 실패 발생 위험을 $h(t)$ 는 다음과 같은 조건부 확률로 표현할 수 있다.

$$h(t) = P(T=t_i | T \geq t_i) \dots\dots\dots (1)$$

여기서 임의변수 T 는 개별기업이 조직실패를 경험하는 시간을 의미하며, P 는 조직실패가 발생할 확률을 말한다. (1)식에 연구모형에 포함하고자 하는 설명변수들을 추가하면 위험률을 다음과 같은 선형 함수로 나타낼 수 있다.

$$P(T= | T \geq t_i) = \alpha(t) + \sum_{j=1}^m \beta_j X_j + \sum_{k=1}^n \beta_k X_k(t) \dots\dots\dots (2)$$

여기서 α 는 이산시간의 변화에 따라 다른 값을 갖는 상수를, X_j 은 이산시간의 변화에 따라 값이 변하지 않는 시간-독립 변수를, X_k 는 이산시간에 따라 값이 변하는 시간-가변 변수를 의미한다. 그리고 β_j, β_k 는 회귀계수이다. 함수식 (2)는 모순적이다. 식 (2)에서 좌변은 확률이므로 이론적으로 0에서 1까지의 값을 갖는다. 그러나 우변은 이론적으로 $-\infty$ 에서 ∞ 까지의 값을 가질 수 있다. 이러한 모순을 피

할 수 있는 방법은 좌변의 조직실패 발생확률 P 를 조직실패가 일어나지 않을 확률 $(1-P)$ 로 나눈 승산비(odds ratio) $P/(1-P)$ 에 로그를 취한 로그-오즈(log-odds), 즉 로짓(logit)함수 형태로 전환하는 것이다. 이렇게 하면 좌변도 우변과 같이 이론적으로 $-\infty$ 에서 ∞ 까지의 값을 가질 수 있다. 따라서 통상 사건사 연구에 활용되는 이산시간로짓모형은 다음과 같은 수정된 형태를 취한다.

$$\ln\left(\frac{P(t)}{1-P(t)}\right) = \alpha(t) + \sum_{j=1}^m \beta_j X_j + \sum_{k=1}^n \beta_k X_k(t) \quad (3)$$

여기서 주의할 점은 이산시간로짓모형에서의 회귀계수 β_j, β_k 는 일반적인 선형회귀모형에서의 회귀계수가 아니라, 로짓의 변화량을 의미한다는 점이다. 설명변수 1단위 변화에 따른 로짓 변화량은 로짓회귀계수 β 를 지수전환한 \exp^β 에서 1을 뺀 후 백분율로 환산하여 계산한 값, $100(\exp^\beta - 1)$ 이다. 즉, 이는 설명변수가 1단위 변화함에 따라 종속변수인 조직실패가 얼마나 변화하는지를 백분율로 나타낸 값을 의미한다.

식 (3)은 조직실패의 시기를 이산변수로 측정하고, 시간-독립변수들과 시간-가변변수들이 조직실패에 어떤 영향을 미치는지를 로짓함수 형태로 나타낸 것이다. 그러나 본 연구에 사용된 설명변수들은 모두 이산적 시간에 따라 변화하는 가변변수(time-varying covariates)의 형태를 띠고 있다. 따라서 본 연구모형에서 식 (3)은 다음과 같이 수정된다.

$$\ln\left(\frac{P(t)}{1-P(t)}\right) = \alpha(t) + \sum_{k=1}^n \beta_k X_k(t) \dots\dots\dots (4)$$

한편, 본 연구의 목적은 조직실패의 결정요인을

찾는데 있다. 변수간의 인과적 방향과 관계의 강도를 분명히 하기 위해서는 시간(time)을 고려하는 것이 필요하다(Mitchell & James, 2001; Ancona, Goodman, Lawrence & Tushman, 2001). 본 연구에서는 인과적 선후관계를 명확히 하기 위해 모든 설명변수와 종속변수 간에 1년의 시차(1-year time lag)를 설정하였다. 특히 이러한 연구방식은 조직변화의 과정(process)에서 야기되는 부정적 효과는 사건이 진행 중이거나 진행 직후에 즉시 현실화되고, 이후 시간이 경과됨에 따라 점차 완화된다는 조직생태학적 주장(Amburgey et al., 1993)을 반영하기에 적합하다. 따라서 본 연구에서는 식 (5)와 같은 수정모형을 최종적으로 분석에 사용하였다.

$$\ln\left(\frac{P(t)}{1-P(t)}\right) = \alpha(t) + \sum_{k=1}^n \beta_k X_k(t-1) \dots\dots (5)$$

3.4 변수측정

3.4.1 종속변수

1) 조직실패

조직생존(organizational survival) 혹은 조직실패(organizational failure)는 조직과 전략 분야의 연구자들이 오랫동안 관심을 가져온 매우 중요한 조직현상 중의 하나이다. 그러나 조직과 전략 분야 내에서 조직실패에 대한 합의된 정의는 아직 부재하다. 그동안 조직실패는 조직사멸(organizational mortality), 조직죽음(organizational death), 조직퇴출(organizational exit), 도산(default), 파산(bankruptcy), 조직쇠퇴(organizational decline) 등 다양한 이름으로 명명되어 왔다(Greenhalgh, Lawrence & Sutton, 1988; Mckinley et al.,

2000; Mellahi & Wilkinson, 2004). 본 연구에서 우리는 조직실패를 '경영활동의 실패로 인해 어느 한 조직군 혹은 산업 내에서 정상적인 거래활동을 할 수 없는 상태'를 의미하는 것으로 정의한다. 이와 같은 정의는 경영활동의 실패에 따른 성과하락의 결과로 나타나는 도산, 파산 혹은 조직쇠퇴에 더 가까운 개념이다. 경영활동의 실패에 기인하지 않는 자발적 정리까지도 포괄하는 개념인 조직의 사멸·소멸·해체·이탈은 본 연구의 범위를 벗어난 것으로 하였다.

이러한 기준에 따라 직전년도 결산기준일(t-1기)로부터 향후 1년간의 관찰기간(t기) 이내에 전문건설업체가 부도, 도산, 회생신청하거나 금융불량정보 적색거래처로 지정되는 경우를 조직실패로 간주하여 1값을 부여하고, 그렇지 않은 경우에는 정상적으로 생존하고 있는 업체로 보아 0값을 부여하였다. 그리고 위 4개의 사건이 중복될 경우 가장 먼저 도래한 사건을 조직실패로 인식하고 그 이후의 정보는 삭제하는 방식으로 자료를 구성하였다. 여기서 부도란 기업이 경제활동을 위하여 발행한 수표·어음이 예금잔액 부족 등을 사유로 은행으로부터 지급거절이 된 경우를 의미한다. 또한 도산이란 당좌거래를 이용하지 않는 업체 중에서 사고가 발생하여 전문건설 공제조합이 조사과정을 거쳐 휴폐업 사실을 확인한 기업을 말한다. 그리고 회생신청이란 채무자회생및 파산에관한법률에 의거 법원에 기업회생을 신청한 업체로 하였다. 마지막으로 은행연합회가 제공하는 금융불량정보 중 적색거래처에 해당하는 업체는 사실상 금융거래는 물론 경제적 거래가 거의 불가능하다는 점에서 부도업체와 동일한 기업으로 인식하였다. 앞서 우리는 조직실패를 '경영활동의 실패로 인해 어느 한 조직군 혹은 산업 내에서 정상적인 거래활동을 할 수 없는 상태'로 정의하였다. 부도·도산,

회생신청 사실의 발생 또는 금융불량정보 적색거래 처 지정이 곧 기업의 해체나 소멸을 의미하는 것은 아니나, 정상적인 경제활동을 할 수 없는 사망선고를 받은 것과 동일한 효과를 지닌다고 볼 수 있다. 또 건설공사 표준(하)도급계약서에는 당좌거래 정지, 도산, 회생신청, 금융불량 적색거래 처 지정시 계약상대방이 건설공사 계약을 해지할 수 있도록 그 사유를 적시하고 있으며, 실제 이러한 사유가 발생한 경우 정상적으로 공사를 수행하는 것은 거의 불가능하기 때문에 조직실패를 측정하는 지표로 활용하기에 충분하다고 할 수 있다.

3.4.2 독립변수

1) 사업범위 변경

사업범위 변경은 2년 연속 전문건설업 등록증을 1개 이상 보유한 업체를 대상으로 전기대비 당기 말에 등록업종수 변동여부로 측정하였다. 그리고 사업범위 변경을 사업범위 확대(enlargement)와 사업범위 축소(contraction)로 구분하였다. 사업범위 확대는 등록업종이 1개 이상 증가한 경우에는 1값을, 그렇지 않은 경우에는 0값을 부여하는 방식으로 측정하였다. 반면에 사업범위 축소는 등록업종이 1개 이상 감소한 경우에는 1값을, 그렇지 않은 경우에는 0값을 부여하는 방식으로 측정하였다. 참고로 본 연구에 사용된 대상업체 보유등록업종의 수는 건설산업기본법에 의해 관할 시도지사 또는 시군구청장이 발급하는 건설업등록증을 확인하여 측정한 값이다.

우리나라에서 건설업을 영위하기 위해서는 건설산업기본법령이 정하고 있는 등록요건, 즉 기술능력과 자본금 규모(개인인 경우 자산평가액), 시설 및 장비와 기타 필요한 사항을 충족하여야 한다. 건설업

은 법률이 정한 일정한 자격을 갖춘 자만이 해당 건설공사를 수행하도록 일종의 업역제도로 운영되고 있으므로 사실상 법률의 규정에 의해 시장참여가 제한되는 구조를 지니고 있다. 일반적으로 업역은 특정 산업 또는 업종 전체에 대해 설정되는 반면에, 건설업의 업역은 산업 내부에서 업종별로 배타적인 사업영역이 광범위하게 형성되는 특성을 보인다. 따라서 건설업 등록업종수의 변동은 기업의 사업범위 변경을 나타내는 중요한 기준이 된다.

2) CEO 교체

CEO 교체는 전기 대비 당기에 대표자 변동이 있는 경우에는 1값을, 변동이 없는 경우에는 0값을 부여하였다. 대표자가 복수대표인 경우에는 적어도 1인 이상 변동이 있는 경우 CEO 교체가 있는 것으로 인식하였다. CEO 교체 사건의 인식은 법인등기부등본 혹은 개인사업자등록증의 대표자 변동사항을 확인한 것이다.

전문건설업체는 수주산업의 특성상 타 산업에 비해 CEO 교체 사건이 잦다. 전문건설업체의 CEO는 건설공사 수주, 그리고 시공에 필요한 기술인력 및 자원의 동원 등에 있어 핵심적인 역할을 수행한다. 특히 중규모 이상의 전문건설업체는 발주자 및 원청사와의 협력관계가 기업의 성패에 중요한 역할을 차지하므로, 발주자 및 원청사 출신의 전문인력을 CEO나 임원으로 영입하는 것이 일종의 관행으로 자리 잡고 있다. 반면에 소규모 전문건설업체의 경우에는 회사보유 시공실적과 기술인력이 공사수주에 매우 중요한 영향을 미치므로, 지분 양수도를 통해 소유구조와 지배구조를 재편하는 CEO 교체현상이 빈번히 발생한다.

3) 고용조정

고용조정에 관한 선행연구는 통상 인력규모가 전 기대비 최소 4~5% 이상 감축된 경우에만 고용조정 사건이 발생한 것으로 인식하였으며(Cascio et al., 1997; Love & Nohria, 2005; Mellah & Wilkinson, 2010), 특히 대형 기업들에 대한 일부 연구에서는 해당기업이 고용조정을 언론에 공표한 사실을 추가적인 인식요건으로 활용하기도 하였다(Love & Nohria, 2005). 선행연구는 인력변동비율, 즉 전기대비 당기 조직인력의 변동 정도가 일정 기준에 도달하는지 여부를 기준으로 고용조정 사건을 인식한다. 그러나 이러한 측정방식은 해당기업의 고용규모에 따라 상당한 편의(bias)를 야기할 수 있다. 예를 들어 인력이 적은 소기업에서는 통상적인 이직이 발생하였는데도 인력감축비율이 높게 측정되어 고용조정 사건으로 인식될 수 있는 반면, 인력이 많은 대기업에서는 인력감축비율이 매우 낮아도 통상의 인력변동 수준을 넘어서 실제상의 고용조정사건이 발생할 수 있다. 따라서 고용조정사건을 인력변동비율로 인식하기 위해서는 고용규모를 추가적으로 고려해야만 한다. 본 연구의 대상인 전문건설업체는 중소기업이 대부분을 차지하고 있기 때문에 고용조정 유무를 외부 이해관계자가 인식하기란 사실상 불가능하다. 따라서 전기대비 당기의 인력변동비율로 고용조정 유무를 인식하되, 해당기업의 고용규모에 따라 그 적용기준을 달리하였다.

본 연구에서는 대상기업을 당기의 임직원수에 따라 3개의 그룹(300인 이상 대규모, 30인 이상 300인 미만 중규모, 30인 미만 소규모)으로 나눈 후, 인력감축비율이 각각 10%, 20%, 30% 이상인 경우에만 고용조정 사건이 있는 것으로 인식하여 1값을 부여하고, 그렇지 않은 경우에는 0값을 부여하였다. 선행연구에 비해 인력감축비율을 상대적으로 높

게 설정한 이유는 바로 건설업에 내재된 고용관계의 특성 때문이다. 특히, 전문건설업은 전형적인 수주산업이므로 수주실적에 따라 고용규모의 변동성이 타 산업에 비해 상대적으로 크며, 건설기술자들도 표준화된 기술자격과 시공참여 실적에 의해 언제든 더 좋은 고용기회를 찾아 이직을 시도하는 경향이 있다. 이러한 산업적 특성은 고용조정 사건의 임계점(threshold)을 위로 밀어 올리는 역할을 수행한다. 참고로 본 연구에 활용된 인력변동비율은 매년 정기적인 신용평가 신청자료에 기재된 임직원수를 기준으로 산정하였으며, 임원 및 사무직원을 제외한 건설기술자 보유인력은 한국건설기술인협회에서 발급하는 건설기술자 보유증명서 등을 통해 확인한 것이다.

4) 조직 여유자원

조직 내부에 축적된 여유자원의 절대적 수준은 과거의 조직변화 노력이 누적적으로 영향을 미친 결과물이다. 그러나 여유자원은 조직 내부에 다양한 형태로 존재하므로 이를 포착하기 위한 하위차원의 개념이 필요하다. 선행연구에서 가장 널리 알려진 여유자원의 하위개념은 Bourgeois & Singh(1983)의 이용가능/회복가능/잠재적 여유자원, Singh(1986)의 흡수/비흡수 여유자원, 그리고 Sharfman et al.(1988)의 고재량/저재량 여유자원이다. 본 연구에서는 자원이 조직 운영과정에 흡수된 정도에 따라 비흡수 여유자원(unabsorbed slack)과 흡수 여유자원(absorbed slack)으로 구분하여 사용하였다(Singh, 1986; Tan & Peng, 2003). 비흡수 여유자원은 조직의 운영체계 내에 활용되지 않은 초과 유동성 자원으로서 이용가능 여유자원(available slack), 고재량 여유자원(high discretion slack)과 비슷한 개념이다. 반면, 흡수 여유자원은 초과비용(예, 초과

간접비용)으로서 운영체계 내에 이미 흡수된 자원을 말하며, 회복가능 여유자원(recoverable slack), 저재량 여유자원(low discretion slack)과 비슷한 개념이다.

그렇다면, 조직 여유자원을 어떻게 측정할 것인가? 일부는 여유자원을 설문조사를 통해 측정하기도 하였으나(Greenley & Oktemgil, 1998; Nohria & Gulati, 1996), 대부분은 연간 보고서(annual report)상의 재무자료를 활용하여 측정하는 방식을 취해왔다(Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983; Bromiley, 1991; Cheng & Kesner, 1997; George, 2005; Tan & Peng, 2003). 본 연구에서도 다수의 선행연구에 따라 재무자료를 통해 측정하는 방식을 취하였다. 본 연구의 목적상 여유자원의 절대적 측정수준이 관심의 대상이다. 먼저, 비흡수 여유자원은 특정연도에 즉시 활용가능한 자원규모를 포착하기 위해 총자산대비현금및현금등가물로 측정하였다. 현금및현금등가물은 운영과정에 아직 투입되지 않은 자산으로서, 경영진이 원할 경우 언제든지 쉽게 다른 용도로 활용가능한 재량적 자원이므로 선행연구에서 주로 비흡수 여유자원의 대용치로 활용되었다(George, 2005; Singh, 1986). 이를 총자산으로 나눈 이유는 자산규모에 따른 현금및현금등가물의 보유수준을 보정하기 위한 것이다. 둘째, 흡수 여유자원은 매출액대비판매관리비로 측정하였다(Bergh, 1997; Bergh & Lawless, 1998; Bromiley, 1991; Cheng & Kesner, 1997; Singh, 1986). 판매비는 급여, 일반경비 및 다양한 관리비용 등으로 조직 내부에 흡수된 자원으로서의 성격을 포착하며, 이를 매출액으로 나누어 규모의 차이를 보정하였다.

3.4.3 통제변수

1) 재무적 성과

재무적 성과는 조직실패에 영향을 미치는 중대한 변수이다. 일반적으로 재무적 성과의 악화는 조직실패를 높인다(Carroll & Harrison, 1994; Levinthal, 1991). 이전의 연구들은 열악한 경제적 성과를 보이는 기업들이 성과가 좋은 회사들보다 더 쉽게 파산한다는 것을 보여준 반면(Hambrick & D'Aveni, 1988), 기업 성과측정치의 부족으로 인해 거의 대부분의 조직생태학 연구는 이러한 중요한 성과변수를 연구에 포함시키지 못하여 왔다(Silverman, Nickerson & Freeman, 1997). 왜냐하면, 조직군 전체를 대상으로 한 실증연구에서는 조직군 태동기부터 연구시점까지 장기간 동안 방대한 양의 재무적 정보를 입수한다는 것은 거의 불가능에 가깝기 때문이다. 그러나 재무적 성과를 효과적으로 통제하지 못하면 조직실패가 높아지는 이유가 조직변화 때문인지, 아니면 성과 때문인지를 명확히 구분하기 어렵게 된다. 따라서 본 연구에서는 적대적 환경에 해당하는 기간 동안 조직변화 변수가 조직실패에 미치는 순수한 효과를 측정하기 위해 선행연구에서 효과적으로 통제하지 못했던 재무적 성과를 통제변수로 활용하였다. 재무적 성과는 매 결산년도 말 현재의 총자산 순이익률, 즉 당기순이익을 당기총자산으로 나눈 값을 백분율로 환산하여 사용하였다.

2) 이전의 재무성과

이전의 재무적 성과는 기업의 고용조정, CEO 교체, 사업범위 변경은 물론 여유자원의 측정수준에 영향을 줄 수 있기 때문에 이를 통제할 필요가 있다. 본 연구에서는 모든 설명변수와 종속변수 간에 1년간의 시간간격(1-year time lag)을 설정하였으며

로 이전의 재무성과를 전전기(t-2기)의 총자산순이익률로 측정하였다.

3) 조직규모

조직규모는 전문건설업체의 매년도 결산 손익계산서상의 매출액에 자연로그를 취하여 산정하였다. 우리는 극단치(extreme values)가 결과에 미치는 편倚(bias)를 줄이기 위해 매출액에 자연로그를 취하여 활용하였다.

4) 초기 납입금

조직 설립시의 초기 납입금(initial endowments)은 조직실패에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 조직생태학에서 주장하는 초기 납입금이란 신생조직에게 일종의 면역력을 부여하는 출자금, 신용 및 다른 원천으로부터의 유입, 정치적 후원 등을 의미한다(Hannan, Pólos, & Carroll, 2007). 초기 납입금은 설령 초기성과가 나쁘다고 하더라도 '신혼기간(honeymoon period)' 동안 사멸의 위협으로부터 조직을 보호하는 기능을 수행한다(Fichman & Levinthal, 1991). 초기 납입금이 많을수록 신생의 부담(liability of newness)을 극복할 수 있기 때문에 조직실패의 위험을 낮출 수 있다. 본 연구에서 초기 납입금은 출자금에 해당하는 자본금과 자본준비금의 합계에 자연로그를 취하여 산정하였다. 자료는 해당업체의 연도별 재무제표로부터 입수하였다.

5) 조직군 밀도

조직군 밀도는 조직실패에 중요한 영향을 미치는 조직군 수준의 변수이다(Delacroix, Swaminathan & Solt, 1989; Hannan, Barron & Carroll, 1991; Hannan & Freeman, 1988; Peterson

& Koput, 1991). 조직군 밀도란, 특정 시기에 특정 조직군 내에 속해 있는 조직의 총수를 의미한다(Hannan & Carroll 1992; Hannan & Freeman 1988, 1989). 조직군 밀도는 매년도 말 현재 전문건설공제조합에 가입되어 있는 조합원총수를 1,000으로 나누어 측정하였다. 어떤 조직군 또는 산업의 정당성과 경쟁의 수준은 그 조직군 또는 산업에 참여하고 있는 업체들의 밀도를 통해 파악할 수 있기 때문이다(Hannan & Carrol, 1992).

6) 건설투자증감율

건설투자는 수주산업인 건설업에 종사하는 기업들의 생존에 중요한 영향을 미치는 산업변수이다. 건설투자는 전년대비 증감율(실질기준, 계절조정)로 측정하였으며, 자료출처는 한국은행 국민계정 통계 자료이다.

7) 대출이자율

수주산업인 건설업은 목적물을 완성하여 수요자에게 인도하는 대가로 공사대금을 수령하는 선공사 후수취의 특성을 갖는 산업이다. 따라서 공사수행에 필요한 자금의 조달비용은 건설업체의 생존과 실패에 중요한 영향을 미치므로 이를 통제하였다. 대출이자율은 한국은행이 공시하는 시중은행 가중평균 대출금리(신규여신 기준)를 사용하였다.

〈표 3〉은 본 연구에 활용된 변수명과 측정산식을 일괄 요약한 것이다.

3.5 분석결과

3.5.1 기초통계, 단변량 및 상관관계 분석

먼저, 본 기초통계 및 단변량 분석결과 중 주요사

〈표 3〉 주요 변수명 및 측정방법

변수 유형	변수명	측정 시점	측정방법
종속 변수	조직 실패	t기	부도(당좌거래 정지), 도산, 회생신청, 금융거래 적색거래처인 경우 1, 그렇지 않은 경우 0값으로 인식
독립 변수	사업범위 확대	t-1기	전기와 당기를 비교하여 건설업 등록업종수가 1개 이상 증가한 경우 1값을, 그렇지 않은 경우 0값을 부여
	사업범위 축소	t-1기	전기와 당기를 비교하여 건설업 등록업종수가 1개 이상 감소한 경우 1값을, 그렇지 않은 경우 0값을 부여
	CEO 교체	t-1기	전기와 당기를 비교하여 CEO 1인 이상 교체시 1값을, 변동이 없을 경우 0값을 부여
	고용조정	t-1기	전기대비 당기의 총임직원수 증감율을 산정하여 계산하되, 고용조정 사건의 인식기준을 고용규모에 따라 다음과 같이 차등 적용 1) 대규모(300인 이상) : 더미 1 = -10% 미만, 0 = -10% 이상 2) 중규모(30~ 300인 미만) : 더미 1 = -20% 미만, 0 = -20% 이상 3) 소규모(30인 미만) : 더미 1 = -30% 미만, 0 = -30% 이상
	비흡수 여유자원	t-1기	(현금및 현금등가물/총자산)*100
	흡수 여유자원	t-1기	(판매관리비/매출액)*100
통제 변수	재무적 성과	t-1기	당기 총자산순이익률 = [당기 당기순이익÷당기 총자산]*100
	이전의 재무성과	t-2기	전기 총자산순이익률 = [전기 당기순이익÷전기 총자산]*100
	조직규모	t-1기	매출액에 자연로그를 취함
	초기 납입금	t-1기	자본금과 자본준비금 합계액에 자연로그를 취함
	조직군밀도	t-1기	전문건설공제조합에 가입되어 있는 조합원 총수/1,000
	건설투자증감율	t-1기	한국은행이 공시하는 전기대비 건설투자증감율(실질, 계절조정)
	대출금리	t-1기	한국은행이 공시하는 시중은행 가중평균 대출금리(신규여신 기준)

항을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업-연도 관측치 총수와 조직실패 건수의 연도별 분포에 관한 기초통계이다. 분석에 사용된 기업-연도 관측치 168,673개의 최근 6년간 연도별 구성비율은 각각 16%, 16.7%, 17.5%, 17.3%, 17.0%, 15.5%를 차지하였다. 이는 연도별로 샘플 수가 편중되지 않고 균형적으로 분포되었음을 의미한다. 한편, 조직실패 사건 2,079건의 연도별 구성비율은 각각 9.0%, 19.4%, 17.5%, 18.5%, 17.5%, 18.1%를 보였다. 글로벌 금융위기 직전인 2007년

을 제외하고는 조직실패 사건의 분포가 연도별로 비슷함을 알 수 있다.

둘째, 범주형 설명변수인 사업범위 변경, 고용조정, CEO 교체에 관한 기초통계이다. 먼저, 사업범위 변경은 10,151건(6%)이 인식되었다. 이중 사업범위 확장은 7,175건(4.3%), 사업범위 축소는 2,976건(1.8%)으로 나타났다. 사업범위 변경(등록업종수 변동)은 ± 4개에 걸쳐 있으며, 변경건수의 약 92%(9,344건/10,151건)는 ± 1에 분포하고 있다. 등록업종수는 업체별로 최소 1개에서 최대 9개

까지 보유하고 있으며, 관찰건수 기준으로 1개 보유는 53%, 2개 보유는 30.4%, 3개 보유는 11%, 4개 보유는 3.7%, 5개 이상 보유는 1.9%를 차지하고 있다. CEO 교체는 19,018건(11.3%)이 인식되었다. CEO 형태를 살펴보면, 1인 대표는 전체 관측치의 96.4%, 2인 이상의 복수대표는 3.6%를 차지하였다. CEO는 기업별로 최저 1명에서 최대 5명까지 재임하는 것으로 관측되었다. 고용조정 사건은 11,924건(7.1%)이 관측되었다. 전체 관측치에서 종업원 규모별로 구성비율을 살펴보면, 대규모(300인 이상)는 0.3%, 중규모(30~300인 미만)는 3.9%, 소규모(30인 미만)는 95.8%를 보였다. 고용조정 발생비율은 대규모 6.8%(31건/454건), 중규모 5.7%(374건/6,562건), 소규모 7.1% (11,519건/161,657건)로 나타났다. <표 4>는 범주형 설명변수인 사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정의 유무에 따라 조직실패의 발생유무에 차이가 있는지를 검증한 결과이다. 카이제곱 검정(chi-square test) 결과, 이들 범주형 변수에 따라 조직실패 발생여부에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(사업범위 확대

$P < .01$, 나머지 변수는 모두 $P < .001$).

마지막으로 연속형 변수들에 대한 기초통계이다. 먼저, 독립변수 중 비흡수 여유자원과 흡수 여유자원은 생존기업과 실패기업의 평균에 유의한 차이가 있었다. 즉, 비흡수 여유자원의 경우 생존기업은 평균적으로 18.61%를 보인 반면, 실패기업은 7.0%에 불과했다. 흡수 여유자원의 경우에도 생존기업은 22.4%인 반면, 실패기업은 17.56%에 불과하였다. 통제변수 중 재무적 성과 및 전기의 성과는 생존기업이 높은 반면, 조직규모와 초기납입금은 실패기업이 약간 높은 것으로 나타났다. 본 연구에서는 환경변수로 조직군 밀도, 건설투자증감율, 그리고 대출금리를 포함하였다. 조직군 밀도는 전문건설공제조합에 소속되어 있는 총조합원수를 1,000으로 나누어 측정하였으며, 2006~2011년까지 6년간 각각 39,996개사, 42,346개사, 44,070개사, 45,599개사, 45,527개사, 45,692개사를 기록하였다. 건설투자증감율은 2006~2011년까지 6년간 각각 0.5%, 1.4%, -2.8%, 3.4%, -3.7%, -4.7%를 기록하였다. 마지막으로 대출금리는 2006~2011

<표4> 범주형 변수 * 조직실패 간의 교차분석

범주형 변수		기업-연도 관측치(168,673건)		조직실패(2,079건)		Pearson 카이제곱 통계량
		빈도	비중	발생건수	발생율	
사업범위 확대	무(0)	161,498	95.7%	2,015	1.2%	7.140**
	유(1)	7,175	4.3%	64	0.9%	
사업범위 축소	무(0)	165,697	98.2%	1,989	1.2%	79.880***
	유(1)	2,976	1.8%	90	3.0%	
CEO 교체	무(0)	149,655	88.7%	1,726	1.2%	68.466***
	유(1)	19,018	11.3%	353	1.9%	
고용조정	무(0)	156,749	92.9%	1,836	1.2%	68.360***
	유(1)	11,924	7.1%	243	2.0%	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

년까지 6년간 각각 5.99%, 6.55%, 7.17%, 5.65%, 5.51%, 5.76%를 기록하였다. <표 5>는 연속형 변수에 대하여 생존집단과 실패집단 간의 평균을 비교한 결과, 그리고 연속형변수와 조직실패간의 관계에 관한 단변량 로짓분석(상수항 포함) 결과를 정리한 것이다.

<표 6>은 본 연구에 사용된 모든 변수들의 평균, 표준편차와 변수간 상관관계를 정리한 것이다. 상관관계 분석결과 중 주요사항을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 종속변수인 조직실패는 독립변수 중 사업범위 축소, CEO 교체, 고용조정과는 정(+)의 상관관계를 보인 반면, 사업범위 확대, 비흡수/흡수 여유자원은 부(-)의 상관관계를 보였다. 다만, 비흡수 여유자원의 경우 유의한 상관관계를 보이지는 못했다.

둘째, 조직실패와 조직규모($r = .051^{**}$), 조직실패와 초기 납입금($r = .025^{**}$)간에 정(+)의 상관관계를 보이는 것은 그동안 조직생태학 이론에서 주장한 왜소함의 부담(liability of smallness) 또는

청년기의 부담(liability of adolescence) 이론과는 다소 상치된다. 생각컨대, 이러한 결과는 본 연구에서 종속변수인 조직실패를 측정된 방식과 연관되어 있을 수 있다. 본 연구에서 조직실패는 당좌거래 정지, 도산, 회생신청, 금융불량거래 적색거래처 지정 여부로 인식하였다. 따라서 매출실적이 경미하거나 초기자본 규모가 작아 금융거래를 거의 하지 않는 소규모 업체보다는, 초기 납입금과 매출실적이 일정 수준 이상이고 금융거래를 활발히 하는 업체들에서 조직실패 위험이 더 높게 관측된 것으로 풀이된다. 이러한 상관관계 분석결과는 역으로 조직실패 현상을 관찰할 경우 연구모형에 조직규모와 초기 납입금을 통제변수로 사용해야 할 정당성을 확인해 준다.

셋째, 조직규모와 비흡수 여유자원 간에 부(-)의 상관관계($r = -.160^{**}$)를 보이고 있는데, 이는 조직규모가 큰 기업이 일반적으로 여유자원을 많이 보유하고 있을 것이라는 통념과 배치된다. 그러나 본 연구에서는 비흡수 여유자원을 총자산대비현금및현금등가물로 측정하였기 때문에 자산규모가 큰 기업일수록 분모가 커져서 그 비율이 낮아질 수 있다.

<표 5> 연속형 변수 * 조직실패 간의 평균비교 및 단변량 분석

연속형 변수	측정단위	평균비교			단변량 로짓 회귀계수
		생존기업	실패기업	전체	
비흡수 여유자원	%	18.61	7.00	18.46	-.049***
흡수 여유자원	%	22.40	17.56	22.34	-.003**
재무적 성과	%	4.28	2.79	4.26	-.005***
전기의 성과	%	4.45	4.26	4.45	-.001
조직규모	자연로그값	20.50	21.20	20.51	.290***
초기 납입금	자연로그값	19.77	19.93	19.78	.274***
조직군 밀도	업체수/1,000	43.89	44.20	43.89	.077***
대출금리	%	6.11	6.12	6.11	.007
건설투자증감율	%	-0.94	-1.04	-.94	-.012

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$ N = 168,673개 기업-연도 관측치.

〈표 6〉 기초통계 및 상관관계 분석표

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 조직 실패	.01	.11	1													
2. 재무적 성과	4.26	10.23	-.016** (.000)	1												
3. 전기의 성과	4.45	27.30	-.001 (.757)	.056** (.000)	1											
4. 조직규모	20.51	1.51	.051** (.000)	.133** (.000)	.105** (.000)	1										
5. 초기 납입금	19.78	.66	.025** (.000)	-.037** (.000)	-.010** (.000)	.470** (.000)	1									
6. 조직군 밀도/1,000	43.89	2.07	.016** (.000)	.012** (.000)	.010** (.000)	.034** (.000)	-.006** (.008)	1								
7. 대출금리	6.11	.59	.000 (.860)	-.007** (.006)	-.004 (.075)	-.043** (.000)	.003 (.251)	-.332** (.000)	1							
8. 건설투자증감율	-.94	2.93	-.004 (.118)	.030** (.000)	-.009** (.000)	-.026** (.000)	.013** (.000)	-.344** (.000)	-.036** (.000)	1						
9. 사업범위 확대	.04	.20	-.007** (.008)	.023** (.000)	.009** (.000)	.048** (.000)	.159** (.000)	-.008** (.002)	.001 (.707)	.007** (.005)	1					
10. 사업범위 축소	.02	.13	.022** (.000)	-.028** (.000)	-.009** (.000)	.029** (.000)	.095** (.000)	.008** (.001)	-.018** (.000)	-.017** (.000)	-.028** (.000)	1				
11. CEO 교체	.11	.32	.020** (.000)	-.035** (.000)	-.017** (.000)	-.082** (.000)	.028** (.000)	-.013** (.000)	.008** (.001)	.017** (.000)	.023** (.000)	.022** (.000)	1			
12. 고용조정	.07	.26	.020** (.000)	-.044** (.000)	-.006* (.015)	-.005 (.062)	-.018** (.000)	-.055** (.000)	.001 (.680)	.002 (.411)	-.021** (.000)	.050** (.000)	.014** (.000)	1		
13. 비흡수 여유자원	18.46	21.12	-.061** (.000)	.033** (.000)	-.003 (.250)	-.160** (.000)	-.089** (.000)	-.013** (.000)	-.019** (.000)	.003 (.178)	.013** (.000)	-.030** (.000)	-.010** (.000)	-.022** (.000)	1	
14. 흡수 여유자원	22.34	196.36	-.003 (.264)	-.068** (.000)	-.007** (.003)	-.044** (.000)	-.007** (.004)	.003 (.209)	-.005 (.055)	-.004 (.106)	-.008** (.002)	.009** (.000)	.005 (.051)	.005 (.053)	-.007** (.006)	1

주1) ** P < .01, * P < .05. 주2) 괄호 안은 유의확률(양측검정)임. 주3) N = 168,673개 기업-연도 관측치임.

마지막으로 주요 변수간 상관계수는 모두 0.4 이하로 변수간 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다. 추가적으로 본 모형에 투입된 모든 독립변수들의 공선성통계량을 확인한 결과에서도 분산확대인자(VIF) > 10, 혹은 공차한계(Tolerance) < 0.1에 해당하는 특이값이 없이 모두 안정적인 것으로 나타났다.

3.5.2 가설검증

〈표 7〉은 본 연구에서 채택한 가설에 대해 이산시칸로지트모형을 이용하여 분석한 결과를 보여준다. 모형 1은 통제변수만을 포함한 기본모형이며, 모형 2~5는 기본모형에 독립변수를 추가하여 나타나는 효과를 보여주고 있다. 그리고 모형 6은 본 연구에서 사용된 모든 변수를 투입하였을 경우의 관계를 보여주고 있다.

모형 1에서 보는 바와 같이 통제변수와 조직실패 간에는 모두 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 전기와 당기의 재무적 성과, 초기 납입금 변수는 조직실패에 부(-)의 방향으로 유의하게 영향을 미친 반면(각각 $p < .001$, $p < .001$, $p < .05$), 조직규모, 조직군 밀도, 대출금리 및 건설투자증감율은 조직실패에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(각각 $p < .001$, $p < .001$, $p < .001$, $p < .10$)

본 연구에서 우리는 3개의 경쟁가설과 1개의 단일가설을 수립하였다. 적대적 환경에 직면한 기업들은 통상 4가지 형태의 조직변화 노력을 통해 조직실패의 위험을 낮추려고 한다. 첫째는 사업범위를 변경하는 것이고, 둘째는 최고경영자(CEO)를 교체하는 것이며, 셋째는 조직인력을 감축하는 것이며, 마지막으로 조직 여유자원을 축적하는 것이다. 그런데,

이러한 조직변화 노력들이 주주와 경영자의 의도대로 생존확률을 높이고 조직실패의 위험을 낮출 수 있을 것인가? 이에 대해 조직생태학자들은 기존이론과는 달리 사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정과 같은 조직변화는 조직의 핵심에 충격을 가하고, 재조직화의 과정에서 재생산가능성을 취약하게 만들기 때문에 오히려 조직실패를 촉진할 것이라고 주장한다. 그러므로 우리는 각각에 대하여 경쟁가설을 수립하였다. 반면, 조직 여유자원에 대해서는 조직생태학자들도 조직의 핵심을 보호하고 재생산가능성을 유지해주는 주변부적 완충시스템이라고 주장하므로 기존이론과 마찬가지로 조직실패의 위험을 낮춘다는 단일가설을 채택하였다.

가설 1a, 1b는 사업범위 변경과 조직실패 간의 관계에 대한 경쟁가설이다. 모형 2의 분석결과에서 알 수 있는 바와 같이, 사업범위 확대는 조직실패에 부(-)의 방향으로 유의하게 영향을 주고 있는데 반해($P < .05$), 사업범위 축소는 조직실패에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미쳤다($P < .001$). 따라서 사업범위 확장은 1a가, 사업범위 축소는 1b가 채택되었다. 가설 2a, 2b는 CEO 교체와 조직실패와의 관계에 대한 경쟁가설이다. 모형 3에서 알 수 있는 바와 같이 CEO 교체는 조직실패에 정(+)의 방향으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다($P < .001$). 따라서 2a가 기각되고, 2b가 채택되었다. 가설 3a, 3b는 고용조정과 조직실패 간의 관계를 각각 부(-) 또는 정(+)의 방향으로 설정한 경쟁가설이다. 모형 4에서 변수간의 관계를 분석한 결과, 고용조정은 조직실패에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($P < .001$). 따라서 3a가 기각되고, 3b가 채택되었다. 마지막으로 가설 4는 조직 여유자원과 조직실패간의 관계를 부(-)의 방향으로 설정한 단일가설이다. 모형 5에서 볼 수

〈표 7〉 이산시간로짓모형 - 조직실패에 미치는 영향

구 분	모 형					
	1	2	3	4	5	6
상 수	-14.423*** (.904)	-14.408*** (.911)	-14.205*** (.904)	-14.771*** (.904)	-12.113*** (.910)	-12.186*** (.916)
재무적 성과	-.006*** (.001)	-.006*** (.001)	-.006*** (.001)	-.006*** (.001)	-.005*** (.001)	-.005*** (.001)
전기의 성과	-.008*** (.001)	-.008*** (.001)	-.008*** (.001)	-.008*** (.001)	-.006*** (.001)	-.006*** (.001)
조직규모	.336*** (.017)	.337*** (.017)	.349*** (.017)	.333*** (.017)	.277*** (.017)	.289*** (.017)
초기 납입금	-.101** (.032)	-.106** (.033)	-.132*** (.032)	-.098** (.032)	-.111** (.032)	-.140*** (.033)
조직군 밀도	.095*** (.014)	.096*** (.014)	.096*** (.014)	.101*** (.014)	.091*** (.014)	.097*** (.034)
대출금리	.153*** (.040)	.158*** (.040)	.152*** (.040)	.159*** (.040)	.121** (.040)	.129** (.050)
건설투자증감율	.014 ⁺ (.008)	.015 [*] (.008)	.013 ⁺ (.008)	.016 [*] (.008)	.012 (.008)	.013 ⁺ (.008)
사업범위 확대		-.387** (.129)				-.324* (.130)
사업범위 축소		.843*** (.111)				.706*** (.112)
CEO 교체			.582*** (.060)			.538*** (.060)
고용조정				.572*** (.070)		.474*** (.070)
비흡수 여유자원					-.047*** (.002)	-.046*** (.002)
흡수 여유자원					-.001 ⁺ (.001)	-.002* (.001)
카이제곱	550.4***	608.9***	633.9***	609.3***	1290.8***	1453.0***
자유도(df)	7	9	8	8	9	13
-2Log우도	21860.8	21802.3	21777.2	21801.9	21120.3	20958.2
기업-연도 관측치	168,673	168,673	168,673	168,673	168,673	168,673

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, + p < .10. 괄호()안은 표준오차임.

있는 바와 같이, 가설에서 설정한 인과적 방향대로 비흡수 여유자원과 흡수 여유자원 양자 모두 조직실패에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(각각 $P < .001$, $P < .10$). 따라서 가설 4는 지지되었다. 모형 6은 본 연구에 사용된 모든 변수를 투입하였을 경우의 분석결과이다. 완전모형에서도 가설의 인과적 방향은 변동이 없음을 확인할 수 있다.

IV. 토론 및 결론

본 연구는 적대적 환경에 직면한 조직들이 흔히 채택하는 4가지 변화노력으로 사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정, 여유자원 축적 등을 채택하였다. 그리고 이러한 변화노력이 조직생존에 유리한 지, 아니면 역으로 조직실패를 촉진하는지를 규명하기 위해 3개의 경쟁가설과 1개의 단일가설을 구체화하였다. 가설검증을 위해 2007~2012년까지 우리나라 전문건설업 조직군의 조직실패 현상을 관찰한 결과, 사업범위 축소, CEO 교체, 고용조정은 조직실패에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미친 반면, 사업범위 확대와 비흡수 및 흡수 여유자원의 축적수준은 조직실패에 부(-)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 이론적·방법론적·현실경영적인 측면에서 몇 가지 중요한 의의를 지닌다.

첫째, 본 연구는 사업범위 축소, CEO 교체, 고용조정과 같이 조직의 구조적 관성에 충격을 주는 단절적이고 급진적인 조직변화는 그 의도와는 달리 역으로 조직실패를 촉진한다는 사실을 규명하였다. 이러한 결과는 적대적 환경 하에서는 조직생태학 이론이 조직변화와 조직실패 간의 관계에 대한 설명력이

더 높다는 것을 의미한다. 기업이 어려운 환경에 처할 때, 사업범위 축소, CEO 교체, 고용조정 등의 변화노력을 기울이는 것은 예상이 가능하지만, 본 연구의 관심사항은 여기서 한 단계 더 나아가 이러한 조직변화 노력이 과연 조직생존에 도움이 되겠는가에 대한 현실적인 의문을 해소하는데 있다. 이론적으로 조직변화의 내용(content)과 과정(process), 혹은 기업의 적응능력(adaptation capacity)과 환경의 선택과정(selection process) 중 어느 시각에 방점을 두고 바라보느냐에 따라, 조직변화와 조직실패 간에 상이한 인과적 방향을 예측한다. 실증연구에서도 사업범위 변경, CEO 교체, 고용조정이 성과 혹은 사멸에 미치는 영향에 대해서는 정(+) 또는 부(-)의 결과들이 혼재되어 나타났다. 예를 들어, 전통적인 전략·조직분야의 연구들은 사업범위 축소는 비핵심사업의 철수와 핵심사업에의 가용자원 집중을 가능하게 하고, CEO 교체는 후속적인 변화를 통해 조직-환경 적합성을 높이며, 고용조정은 비효율적인 잉여인력을 제거하여 비용을 절감하게 하기 때문에 성과를 높이고 실패위험을 줄일 수 있다는 점을 주장해 왔다. 그러나 단절적이고 급진적인 조직변화에는 위험이 따른다. 조직생태학 분야의 이론은 조직핵심의 중대한 변화는 조직의 신뢰성과 책임성을 떨어뜨려 재생산가능성을 취약하게 만들기 때문에 조직실패의 위험을 높인다고 주장해 왔다. 또한 조직변화의 내용(content)과는 무관하게 조직변화의 과정(process) 그 자체가 조직실패의 위험을 높인다고 보았다. 생각컨대, 적대적 환경 하에서 비용절감 목적의 사업범위 축소와 고용조정, 소유 및 지배 구조의 변화를 야기하는 CEO 교체는 그 변화의 진행과정에서 1) 기존의 조직루틴과 조직역량의 파괴, 2) 기존에 형성된 각종 거래적 혹은 사회적 관계의 단절, 3) 의도되지 않은 후속적인 변화의 유

발 등을 초래하여 조직실패 위험을 촉진하는 것이라 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 사업범위 축소와 달리 사업범위 확대는 조직실패의 위험을 낮춘다는 사실을 확인하였다. 사업범위 축소와 확대는 양자 모두 조직의 정체성(identity)에 중대한 변화를 초래한다. 그러나 실증분석 결과 이들 2가지 변화노력이 조직의 생존과 실패에 미치는 영향은 서로 상반되게 나타났다. 이는 사업범위 확대의 경우 조직생태학 이론이 주장하는 조직변화의 과정(process) 상의 위험에도 불구하고 조직변화의 내용(content)이 갖는 효과가 더 크다는 사실을 반증한다. 이러한 결과는 핵심역량에 기반한 관련다각화가 조직성과에 도움이 된다는 전략분야의 연구결과와 일치한다. 생각컨대, 사업범위 축소는 비용절감 효과에도 불구하고 경영진, 조직구조, 프로세스, 인력 등의 후속적인 변화를 유발하여 조직의 구조적 관성을 취약하게 만들 개연성이 높기 때문에 조직실패의 위험을 높이는 것으로 판단된다. 반면에, 사업범위 확대는 새로운 분야에서의 조직역량 확보를 위한 추가적인 부담에도 불구하고, 관련분야로의 사업다각화를 통해 범위의 경제 효과를 얻고, 수익원을 다변화하여 특정 사업영역의 부진으로 발생할 수 있는 사업리스크를 분산시킬 수 있기 때문에 조직실패의 위험을 낮추는 것으로 해석된다.

셋째, 본 연구는 조직 여유자원의 축적이 조직실패의 위험을 떨어뜨린다는 점을 규명하였다. 그동안 실증연구에서 여유자원과 성과 간의 관계를 정(+) 또는 부(-)의 관계로 보거나, 역U자형(inverted U-shape)의 비선형 관계에 있다는 상이한 주장들이 제기되었지만, 여유자원이 생존 혹은 실패에 어떤 영향을 미치는 지에 대해서는 실증연구가 거의 이루어지지 않았다. 본 연구에서 우리는 축적된 여

유자원이 많은 조직일수록 조직실패의 위험이 낮아진다는 사실을 규명하였다는 점에서 기존의 여유자원 연구에 추가적인 기여를 하였다. 적응이론의 관점에서 보자면, 조직은 풍요한 환경에서는 여유자원을 축적하고, 적대적 환경조건 하에서는 축적된 여유자원을 합리화하는 적응행동을 통해 성과 변동성을 줄이고 조직실패의 위험을 낮출 수 있다. 생태학적인 관점에서 볼 때에도, 여유자원은 환경의 충격으로부터 조직의 핵심을 보호하고 구조적 관성의 유지를 가능하게 하는 주변부적 완충장치로서의 역할을 수행하기 때문에 조직실패의 위험을 낮출 수 있다. 따라서 적응이론과 선택이론 양자 모두에서 여유자원이 조직실패의 위험을 낮추는 변수로 지지되었다는 점을 고려할 때, 여유자원과 조직실패에 관한 추가적인 연구는 향후 적응이론과 선택이론을 상호배타적이 아닌, 양립가능하고 보완적인 관점으로 발전시키는 연결고리가 될 수 있을 것이다.

넷째, 방법론적인 측면에서 본 연구는 실제 환경에서 발생하는 경영요소들을 거의 모집단에 가까운 기업데이터를 바탕으로 가설검증을 하였다는 점에서 기존 연구에 추가적인 공헌을 하였다. 예를 들어, 사업범위 축소 혹은 확장을 정의하기는 쉽지만, 조직군 전체 기업을 대상으로 한 종단연구에서 이를 측정하는 것은 거의 불가능에 가깝다. 따라서 생태학분야의 선행연구에서는 출판사의 출판물 범위 확장, 혹은 포도주 생산업체의 생산종류 확장, 자동차 제조업체의 제조모델 변화, 일일의료보호기관의 목표 고객 연령층 변화 등을 사업범위 변화로 측정하여 연구에 활용한 바 있다. 그러나 본 연구에서는 전문건설업 등록업종이라는, 명백히 사업범위를 의미하는 객관적 자료를 토대로 변수를 측정하였다는 점에서 기존연구와 차별화된다. 또한 고용조정은 중요한 조직변화 현상임에도 불구하고 조직군 수준의 실증

연구에서는 처음 시도되는 변수이다. 기존 연구들이 조직군 수준에서 기업들의 종단적인 고용변화 자료를 구하기 어려웠기 때문에 이를 조직변화 변수로 활용하기 어려웠을 것이다. 본 연구는 객관적인 기업데이터에 기반하여 고용조정 변수를 측정하였다. 한편, 종속변수인 조직실패(사멸)의 측정도 과거 연구에서는 기업연감명부에서 특정연도 이후 기업명이 삭제된 경우에 해당연도에 사멸을 인식하는 방식을 채택하였다. 그러나 본 연구에서는 당좌거래정지, 도산, 회생신청, 적색거래처 지정일자 등을 객관적으로 확인한 후 조직실패를 인식하였다는 점에서 신뢰성이 매우 높다고 할 수 있다. 원천자료의 측정이 정확하지 않으면 연구결과의 신뢰성은 저하될 수밖에 없다. 본 연구와 같이 향후 빅 데이터에 기반한 기업인구학적 실증연구들이 활성화된다면 전략과 조직분야의 이론적 설명력은 한층 견고해질 것이다.

마지막으로, 본 연구가 가지는 현실경영에 대한 시사점을 생각해 볼 수 있다. 적대적 환경에 직면한 기업들은 사업범위 축소, CEO 교체, 고용조정과 같은 단절적이고 충격적인 조직변화 노력만으로는 조직실패의 위험을 낮출 수 없다. 왜냐하면, 적대적 환경 하에서는 개별조직의 변화노력은 끊임없이 동일 조직군 내의 다른 기업들로부터 야기되는 경쟁압력에 의해 시험대에 오르게 되기 때문이다. 어떤 조직군의 환경수용능력을 넘어선, 조직들 간의 과당경쟁이 야기하는 선택적 압력은 개별조직의 변화노력에도 불구하고 오히려 실패를 부추기는 '보이지 않는 손(invisible hand)'으로 작용한다. 그러나 환경의 압력으로부터 충격을 흡수하고 조직의 핵심을 보호할 수 있는 여유자원의 축적은 역으로 조직실패의 위험을 줄일 수 있다. 또한 핵심역량에 기반하여 관련분야로의 사업다각화를 추진하는 진화적 조직변화는 범위의 경제효과와 위험분산 효과로 인해 조직실

패의 위험을 줄일 수 있다. 본 연구는 적대적 환경 하에서 조직들에게 고용조정, CEO 교체, 사업범위 축소와 같은 단절적이고 충격적인 변화노력보다는, 여유자원의 축적, 사업범위 확대와 같이 조직핵심을 보호하면서 핵심역량에 기반한 다각화를 추진해 나가는 적응적이고 진화적인 조직변화 노력이 조직실패의 위험을 줄이는데 매우 중요하다는 점을 시사해 준다.

한편, 본 연구의 한계 및 미래 연구방향은 다음과 같다.

먼저, 본 연구의 결과와 관련하여 독립변수와 종속변수 간에 인과적 역방향의 가능성을 완전히 배제하기는 어렵다. 왜냐하면, 조직실패의 결과로 사업범위 축소, CEO 교체, 고용조정, 여유자원의 감소 현상이 발생하였을 수도 있기 때문이다. 이러한 문제는 특히 조직변화에 관한 선행연구에서 흔하게 지적되어 온 문제이다(Barnett & Carrol, 1995). 대표적인 예로 Delacroix & Swaminathan(1991)의 와인업체 사멸연구를 들 수 있다. 이들이 조직변화로 사용한 토지구입(land acquisitions)과 신제품 출시(new product offering)는 이전의 성공 혹은 재력의 결과일 수 있다. 따라서 재무상태가 통제되지 않은 이 연구에서는 조직변화가 다시 사멸률에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났을 가능성이 높다. 이러한 유형의 인과적 오류가능성을 최소화하기 위해 본 연구는 1) 종속변수와 독립변수를 전혀 다른 원천의 객관적 자료에 의거 측정하였고, 2) 방대한 재무정보를 활용하여 이전의 성공 및 재력을 나타내는 재무성과와 초기 납입금을 철저히 통제하였고, 3) 전문건설업체의 조직실패에 영향을 주는 대표적인 환경요인(조직군 밀도, 건설투자증감, 대출금리)을 추가로 통제하였으며, 4) 인과적 시간을 고려하여 독립변수와 종속변수를 1년간의 시차

(1-year time lag) 두고 측정하였다. 추후 연구에서 조직실패에 영향을 주는 다양한 변수들이 추가되고, 인과적 오류를 통제할 수 있는 진전된 방법론이 활용된다면 보다 신뢰할만한 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 결과가 좀 더 풍부해지기 위해서는 여러 가지 조절변수를 추가적으로 고려할 필요가 있다. 예를 들어 CEO가 어떤 조직생애주기(성장 혹은 쇠퇴)에서 어떤 특성(산업경험, 리더십 등)의 소유자로 교체되었는가, 사업범위 변경이 어떤 특성의 시장(블루오션 혹은 레드오션)에서 일어난 사건인가, 고용조정이 어떤 성과특성(고성과/저성과) 또는 자원특성(여유자원의 과잉/과부족)을 지닌 조직에서 발생하였는가에 따라 조직실패에 미치는 결과에 유의한 차이가 있을 수 있다. 기업인구학적인 수준에서 이러한 조절변수를 발굴하여 측정할 수 있다면, 조직 및 전략 분야의 이론적 설명력은 보다 풍부해질 것이다.

셋째, 관찰의 좌측절단 문제로 인해 생존자 편(survivor bias)을 효과적으로 통제하지 못하였다. 본 연구에서는 종속변수는 2007~2012년까지, 독립변수 및 통제변수는 2006~2011년까지 각각 6년간을 관찰하였다. 관찰기간 이전에 실패한 업체들에 대한 정보는 본 연구에 포함되지 않았기 때문에 기존의 생태학 연구에서 주장해 온 연구표본의 좌측절단으로 인한 생존자 편의를 부인하기는 어렵다. 그러나 본 연구의 목적상 시간적 범위를 생태학적 선택압력과 조직변화 노력의 중요성이 고조되는 적대적 환경으로 제한하였고, Hannan & Freeman (1989)도 사멸이 높은 상황에서는 짧은 기간 동안에도 의미 있는 생존분석이 가능하다고 하였다는 점에서 연구결과의 해석에는 문제가 없는 것으로 판단된다. 향후에 관찰기간을 최대한 확대할 수 있다면

생존자 편의를 문제를 보다 효과적으로 통제할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 분석기간의 한계로 인해 적대적 기간, 호의적 기간 등 시기구분에 따른 효과 혹은 조직군 발전과정에 따른 차이 등을 규명하기는 어려웠다. 호의적 환경에서는 보다 많은 자원을 이용할 수 있기 때문에 성장률이 증가하고, 평균 이상의 경제적 수익을 창출할 수 있는 복잡한 자원을 개발할 가능성이 높아지며(Sharfman et al., 1988), 환경의 선택적 압력은 약화되고, 조직의 목표, 전략, 조직구조의 다양성은 증가하는 경향이 있다(Brittan & Freeman, 1980). 따라서 호의적 환경 하에서의 조직변화 노력과 조직실패간의 관계는 적대적 환경과는 다른 결과를 보일 가능성이 높다. 예를 들어 비관련 사업다각화를 추진하는 기업들 중에서 일부 기업들은 자원이 풍요하고 경쟁이 약한 시장으로 진출하고, 다른 기업들은 자원이 희소하고 경쟁이 강한 시장으로 진출한다고 가정해 보자. 조직생태학 이론에서는 양자 모두 비관련 시장으로 진출하는 과정에서 부(-)의 효과를 얻게 될 것이라고 예측한다(과정효과). 반면, 대부분의 기업들이 전자의 시장(호의적 환경)으로 진출한다면 내용효과가 과정효과를 압도할 것이므로, 적대적 환경에서와는 다른 연구결과를 얻게 될 것이다. 만일 후속연구에서 적대적 환경 이전 시점에 대한 자료를 보완하여 기간 더미변수를 조절변수로 추가할 수만 있다면, 건설관련 경기변동과 규제적 변화에 따라 조직의 변화노력이 조직실패에 어떤 영향을 미치게 되는 지를 보다 역동적으로 포착할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 전문건설업체로 연구대상을 한정하였으나, 향후 건설생태계의 상부를 차지하고 있는 종합건설업체로 연구대상을 확대한다면 보다 흥미로운 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

Scott(1987)는 조직생태학 이론은 조직의 핵심적 특성(core feature), 상대적으로 작은 조직들의 생존, 장기간의 변화를 설명하는데 유용하고, 적응 관점의 이론은 조직의 주변부적 특성(peripheral features), 보다 크고 강한 조직들의 생존, 단기간의 변화를 설명하는데 유용하다고 주장하였다. 따라서 후속연구에서 규모가 크고 사회적 지위가 높은 종합건설업체들을 대상으로 한 연구결과를 본 연구의 결과와 비교하면 보다 일반화된 논의가 가능할 것이다.

참고문헌

- 권석균, 이영면(1999), *감량경영 & 고용조정*, 한연.
- Allen, T. D., D. M. Freeman, R. C. Reizenstein, and J. O. Rentz (1995), "Just another transition? Examining survivor's attitudes over time," *Academy of Management Proceedings*: 78-82.
- Allgood, S., and K. A. Farrell (2003), "The match between the CEO and the firm," *Journal of Business Research*, 76: 317-341.
- Allison, P. D.(1982), "Discrete-time methods for the analysis of event histories," *Sociological methodology*, 13: 61-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Amburgey, T., D. Kelly, and W. Barnett (1993), "Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure," *Administrative Science Quarterly*, 38: 51-73.
- Ancona, D. G., P. S. Goodman, B. S. Lawrence, and M. L. Tushman(2001), "Time: A new research lens," *Academy of Management Review*, 26: 645-663.
- Barnett, W. P., and G. R. Carroll (1995), "Modeling internal organizational change," *Annual Review of Sociology*, 21: 217-36.
- Beatty, R. P., and E. J. Zajac, (1987), "CEO change and firm performance in large corporations: Succession effects and manager effects," *Strategic Management Journal*, 8(4): 305-317.
- Bergh, D.(1997), "Predicting divestiture of unrelated acquisitions: An integrative model of ex ante conditions," *Strategic Management Journal*, 18: 715-731.
- Bergh, D., and M. Lawless (1998), "Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy," *Organization Science*, 9: 87-102.
- Berry, H.(2010), "Why do firms divest?," *Organization Science*, 21(2): 380-396.
- Bourgeois, L. J.(1981), "On the measurement of organizational slack," *Academy of Management Review*, 6: 29-39.
- Bourgeois, L. J., and J. V. Singh (1983), "Organizational slack and political behavior among top management teams," *Academy of Management Proceedings* (August): 43-49.
- Box-Steffensmeier, J. M., and B. S. Jones. (2004), *Event History Modeling: A Guide for Social Scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Brittain, J. W., and J. H. Freeman (1980), "Organizational proliferation and density dependent selection," In J. Kimberly and R. Miles (Eds.), *The Organizational Life Cycle*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp. 291-338.

- Bromiley, P.(1991), "Testing a causal model of corporate risk taking and performance," *Academy of Management Journal*, 34: 37-59.
- Cameron, K. S., S. J. Freeman, and A. K. Mishra, (1993), "Downsizing and redesigning organizations," In G. P. Huber and W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Carroll, G. R.(1984), "Dynamics of publisher succession in newspaper organizations," *Administrative Science Quarterly*, 29: 93-113.
- Carroll, G. R., and M. T. Hannan (2000), *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Carroll, G. R., and J. R. Harrison (1994), "On the historical efficiency of competition between organizational populations," *American Journal of Sociology*, 100: 720-749.
- Cascio, W. F.(1993), "Downsizing: What do we know? What have we learned?," *Academy of Management Executive*, 7(1): 95-104.
- Cascio, W., C. Young, and J. Morris (1997), "Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations," *Academy of Management Journal*, 40(5): 1175-1190.
- Castrogiovanni, G. J.(1991), "Environmental munificence: A theoretical assessment," *Academy of Management Review*, 16: 542-565.
- Chadwick, C., L. W. Hunter, and S. L. Walston (2004), "Effects of downsizing practices on the performance of hospitals," *Strategic Management Journal*, 25(5): 405-427.
- Chaganti, R., and R. Sambharya, (1987), "Strategic orientation and characteristics of upper management," *Strategic Management Journal*, 8: 393-401.
- Cheng, J. and I. Kesner (1997), "Organizational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation patterns," *Journal of Management*, 23: 1-18.
- Child, J.(1972), "Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice," *Sociology*, 6: 1-22.
- Cyert, R. M., and J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, RL.(2001), *Organizational Theory and Design* (7th edn). Southwestern: Cincinnati, OH.
- Datta, D. K. and J. Guthrie (1994), "Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics," *Strategic Management Journal*, 15: 569-577.
- Delacroix, J., and A. Swaminathan, (1991), "Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: A longitudinal study," *Administrative Science Quarterly*, 36: 631-661.
- Delacroix, J., A. Swaminathan, and M. E. Solt (1989), "Density dependence versus population dynamics: An ecological study of failings in the california wine industry," *American Sociological Review*, 54: 245-262.
- De Meuse, K. P., T. J. Bergmann, P. A. Vanderheiden, and C. E. Roraff (2004), "New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: a long-term analysis," *Journal of Managerial Issues*, 16: 155-177.
- Dobrev, S. D.(1999), "The dynamics of the Bulgarian newspaper industry in a period of transition: Organizational adaptation, structural inertia and political change," *Industrial and Cor-*

- porate Change*, 8: 573-605.
- Dobrev, D. S., T.-Y. Kim, and M. T. Hannan (2001), "Dynamics of niche width and resource partitioning," *American Journal of Sociology*, 106: 1299-1337.
- Dobrev, S., T.-Y. Kim, and G. Carroll (2003), "Shifting gears, shifting niches: Organizational inertia and change in the evolution of the U.S. automobile industry, 1885-1981," *Organization Science*, 14: 264-282.
- Dowell, G., and A. Swaminathan (2000), "Racing and back-peddaling into the future: New product introduction and organizational morality in the US bicycle industry, 1880-1918," *Organization Studies*, 21: 405-431.
- Fichman, M., and D. A. Levinthal (1991), "Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships," *Academy of Management Review*, 16(2): 442-468
- Fisher, S. R., and M. A. White (2000), "Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs?," *Academy of Management Review*, 25(1): 244-251.
- Freeman, S. J., and K. S. Cameron (1993), "Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework," *Organization Science*, 4: 10-29.
- Freeman, J. H., and Hannan, M. T. (1983), "Niche width and the dynamics of organizational populations," *American Journal of Sociology*, 88: 1116-1145.
- Gamson, W. and N. Scotch (1964), "Scapegoating in baseball," *American Journal of Sociology*, 70: 69-72.
- Geiger, S. W., and L. H. Cashen (2002), "A multi-dimensional examination of slack and its impact on innovation," *Journal of Managerial Issues*, 14(1): 68-84.
- George, G. (2005), "Slack resources and the performance of privately held firms," *Academy of Management Journal*, 48(4): 661-676.
- Giambatista, R. C., W. G. Rowe, and S. Riaz (2005), "Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994," *Leadership Quarterly*, 16: 963-991.
- Grusky, O. (1960), "Administrative succession in formal organizations," *Social Forces*, 39: 105-115.
- Grusky, O. (1963), "Managerial succession and organizational effectiveness," *American Journal of Sociology*, 69: 21-31.
- Greenhalgh, L., A. T. Lawrence, and R. I. Sutton (1988), "Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations," *Academy of Management Review*, 13, 241-254.
- Greenley, G., and M. Oktemgil (1998), "A comparison of slack resources in high and low performing British companies," *Journal of Management Studies*, 35: 377-398.
- Hambrick, D. C., and R. A. D'Aveni (1988), "Large corporate failures as downward spirals," *Administrative Science Quarterly*, 33: 1-23.
- Hannan, M. T., D. Barron, and G. R. Carroll (1991), "On the interpretation of density dependence in rates of organizational mortality: A reply to Peterson and Koput," *American Sociological Review*, 56: 410-415.
- Hannan, M. T., and G. R. Carroll (1992), *Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition, and Legitimation*. New York: Oxford University Press.
- Hannan, M. T., and J. H. Freeman (1977), "The

- population ecology of organizations," *American Journal of Sociology*, 83: 929-984.
- Hannan, M. T., and J. H. Freeman (1984), "Structural inertia and organizational change," *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hannan, M. T. and J. H. Freeman (1988), "The ecology of organizational mortality: American labor unions, 1836-1985," *American Journal of Sociology*, 94: 25-52.
- Hannan, M. T. and J. H. Freeman (1989), *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hannan, M. T., L. Pólos, and G. R. Carroll (2007), *Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Harrison, J. and J. Fiet, (1999). "New CEOs pursue their own self-interests by sacrificing stakeholder value," *Journal of Business Ethics*, 19: 301-308.
- Haveman, H. A. (1992), "Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation," *Administrative Science Quarterly*, 37: 48-75.
- Haveman, H. A. (1993), "Ghosts of managers' past: Managerial succession and organizational mortality," *Academy of Management Journal*, 36: 864 - 881.
- Haveman, H. A., M. V. Russo, and A. D. Meyer (2001), "Organizational environments in flux: The impact of regulatory punctuations on organizational domains. CEO succession, and performance," *Organization Science*, 12 (3): 253-273.
- Haynes, M., S. Thompson and M. Wright (2002), "The impact of divestment on firm performance: Empirical evidence from a panel of UK companies," *Journal of Industrial Economics*, 50: 173-196.
- Huson, M. R., R. Parrino, and L. T. Starks (2001), "Internal monitoring mechanisms and CEO turnover: A long-term perspective," *The Journal of Finance*, 56(6): 2265-2297.
- Jensen, M., and W. Meckling (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior agency cost and ownership structure," *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Koberg, C. W. (1987), "Resource scarcity, environmental uncertainty, and adaptive organizational behavior," *Academy of Management Journal*, 30: 798-807.
- Lawrence, P. R., and D. Dyer (1983), *Renewing American industry: Organizing for efficiency and innovation*. New York: Free Press.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch (1967), *Organizations and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Levinthal, D. A. (1991), "Random walks and organizational mortality," *Administrative Science Quarterly*, 36: 397-420.
- Love, G. E., and N. Nohria (2005), "Reducing slack: The performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93," *Strategic Management Journal*, 26: 1087-1108.
- McKinley, W., J. Zhao, and K. G. Rust (2000), "A sociocognitive interpretation of organizational downsizing," *Academy of Management Review*, 25: 227-243.
- Mellahi, K., and A. Wilkinson (2004), "Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework," *International Journal of Management Reviews*,

- 5/6(Issue 1): 21-41.
- Mellahi, K., and A. Wilkinson (2010), "A study of the association between level of slack reduction following downsizing and innovation output," *Journal of Management Studies*, 47(Issue 3): 483-508.
- Miller, D., M. R. Kets de Vries, and J. M. Toulouse (1982), "Top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure, and environment," *Academy of Management Journal*, 25: 237-253.
- Mitchell, T. R., and L. James (2001), "Building better theory: Time and the specification of when things happen," *Academy of Management Review*, 26: 530-547.
- Nohria, N., and R. Gulati (1996), "Is slack good or bad for innovation?," *Academy of Management Journal*, 39(5): 1245-1264.
- Nonaka, I.(1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science*, 5: 14-37.
- Petersen, T., and K. W. Koput (1991), "Density dependence in organizational mortality: Legitimacy or unobserved heterogeneity," *American Sociological Review*, 56: 399-409.
- Pfeffer, J., and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Rumelt, R. P.(1986), *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Scott, W. R.(1987), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shah, S. Z. A.(2007), "Discussion of employee layoffs, shareholder wealth and firm performance: Evidence from the UK," *Journal of Business Finance & Accounting*, 34: 495-504.
- Sharfman, M., Wolf, G., Chase, R., and Tansik, D. (1988), "Antecedents of organizational slack," *Academy of Management Review*, 13: 601-614.
- Silverman, B. S., J. A. Nickerson, and J. Freeman (1997), "Profitability, transactional alignment, and organizational mortality in the U.S. trucking industry," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 31-52.
- Singh J. V.(1986), "Performance, slack and risk-taking in organizational decision making," *Academy of Management Journal* 29: 562-585.
- Singh, J. V., R. J. House, and D. J. Tucker (1986), "Organizational change and organizational mortality," *Administrative Science Quarterly*, 31: 587-611.
- Stinchcombe, A. L.(1965), "Social structures and organizations," In J. G. March(Eds.), *Handbook of Organizations*. Chicago, IL: Rand-McNally. 142-193.
- Tan, J. and M. W. Peng (2003), "Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy," *Strategic Management Journal*, 24: 1249-1263.
- Thompson, J. D.(1967), *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Trow, D. B.(1961), "Executive succession in small companies," *Administrative Science Quarterly*, 6: 228-239.
- Tuma, N. B., M. T. Hannan, and L. D. Groeneveld (1979), "Dynamic analysis of event histories,"

- American Journal of Sociology*, 84: 820-854.
- Tushman, M. L., and E. Romanelli (1985), "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation," In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7: 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tushman, M. L., B. Virany, and E. Romanelli (1985), "Executive succession, strategic reorientations, and organizational evolution: The minicomputer industry as case in point," *Technology in Society*, 7: 297-313.
- Vancil, R.(1987), *Passing the Baton*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Voss, G. B., D. Sirdeshmukh, and Z. G. Voss (2008), "The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation," *Academy of Management Journal*, 51: 147-164.
- Williamson, O. E.(1963), "A model of rational managerial behavior," In R. M. Cyert and J. G. March(Eds.), *A Behavioral Theory of the Firm*: 237-252. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Worrell, D. L., W. N. Davidson, and V. M. Sharma (1991), "Layoff announcements and stockholder wealth," *Academy of Management Journal*, 34: 662-678.

The Impacts of Organizational Change Efforts on Organizational Failure under Hostile Environment

Guk-Il Kim* · Seog-Kyeun Kwun** · Sung-Won Kang***

Abstract

This study examined whether organizational change efforts under hostile environment could prevent organizational failure or not. Organizations are making efforts to avoid the failure, but whether these efforts are effective or not remains yet controversial. Previous studies have proposed inconsistent arguments about the effectiveness of the change efforts. Studies emphasizing organizational adaptive capacity and the contents of organizational change have expected positive results of the change efforts, while others emphasizing natural selection and organizational change processes have predicted negative outcomes.

Organizational change efforts and their effectiveness has drawn much attention to strategic management scholars and organizational adaptation and contingency theorists as well. They proposed the needs for organizational change to survive and prosper, given the changing nature of organizational environments. But organizational ecologists argue that organizations can not overcome the great difficulties in adapting to uncertain and fast changing environments, albeit various kinds of organizational changes are attempted in reality. In this view, organizational change efforts have a limited influence and organization can be still exposed to failure risk, because organizational cores are damaged and thus it would face the "liability of newness".

In examining whether organizational change increase or decrease organizational failure, we adopted four independent variables which are considered as major organizational changes: business scope change, CEO change, workforce reduction, and accumulated organizational slack. We drew and utilized extensive database of Korea Specialty Contractor Financial Cooperative (KSCFC). A population of 42,365 firms were extracted during the 6 years from 2007 to 2012. During this period, Korean construction firms had experienced not only economic shocks initiated by global economic downturn but also institutional shocks caused by deregulation and unlimited

* Doctoral Candidate, College of Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies.

** Professor, Corresponding author, College of Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies.

*** Doctoral Candidate, College of Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies.

bidding competition. These shocks led to hostile business environments, especially for Specialty Contractor companies, so they faced fierce competition for limited resources available in the market. Drawing on rich and objective database from KSCFC, we formed solid objective variables for our study, such as business scope change defined as actual change of business licenses and organizational failure including actual operational discontinuance and bankruptcy. We also obtained and used actual financial data including financial performance of current and previous years, and initial endowments.

A total of 168,673 pooled data for 6 years under the hostile environment were analyzed by using the discrete-time logit regression model. Tested are the three competing hypotheses about the relationships between the three change variables(business scope change, CEO Cchange and workforce reduction) and organizational failure. One hypothesis was proposed about the relationship between organizational slack and organizational failure.

H1a : Business scope change will decrease organizational failure.

H1b : Business scope change will increase organizational failure.

H2a : CEO change will decrease organizational failure.

H2b : CEO change will increase organizational failure.

H3a : Workforce reduction will decrease organizational failure.

H3b : Workforce reduction will increase organizational failure.

H4 : Organizational slack will decrease organizational failure.

The findings of this study are very intriguing. Net effects of the antecedents were examined with important financial variables controlled, while previous studies had not controlled financial variables effectively. The results showed that business scope enlargement decreased organizational failure while business scope contraction, CEO change and workforce reduction increased the failure. Organizational slack always showed negative relationships with organizational failure. These findings suggest that the two different, competing views work complementarily to account for the relationship between organizational changes and failures.

Based on the findings, the paper explores relevant theoretical and practical implications, methodological implications, and future research directions.

Key words: Organizational Change, Organizational Failure, Business Scope Change, CEO Change, Workforce Reduction, Organizational Slack