

정보통신산업의 기업성과 결정요인

- 전략적 적합성 분석을 중심으로 -

유승훈

부산대학교 상과대학 무역학과 부교수

조영복

부산대학교 상과대학 경영학부 부교수

김진수

중앙대학교 사회과학대학 상경학부 부교수

본 연구는 한국 정보통신기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 제반 요인들 중에서 경영전략유형, 마케팅전략, 기업문화, 정보시스템전략의 4가지를 분석변수로 하였다. 기업의 성과에 이들 변수는 개별적으로도 영향을 미치나 이러한 기업 내적 변수들은 상호관련성을 가지고 성과에 영향을 미친다고 보아 전략적 합성의 차원에서 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석의 결과 이들 요인간의 적합성이 기업의 성과에 영향을 주고 있는 것으로 나타나고 있다. 이들 결과를 바탕으로 한국 정보통신기업의 경쟁력 강화 방안에 관한 정책적 함의를 제시하였다.

I. 서 론

정보통신산업은 전통적으로 사회간접자본으로서 생산활동에 기여해 왔다. 그러나 최근의 급격한 기술진보로 통신분야의 영역이 확대되면서 정보통신산업은 이제 단순한 사회간접자본으로서의 역할을 넘어 국가경제의 기간산업으로서의 그 중요성을 더해가고 있다. 특히 우리 나라의 정보통신산업은 급격한 환경변화를 경험하면서도 다른 산업에 비해 괄목할 만한 성장을 이룩하였으며, 국민경제에서 차지하는 비중도 꾸준히 증대되고 있다. 그러나 선진국과 비교하여 볼 때 정보서비스 측면에서는 정보화의 수준이 낮고, 정보산업의 기술이나 소재산업의 기반 등과 같은 측면에서는 생산여건을 제대로 갖추지 못한 채 외국의 기술과 중간재에 의존해

왔다. 그 결과 정보통신산업의 성장잠재력과 산업 파급효과에도 불구하고 경쟁력 측면에서 한계점을 가지고 있으며, 이러한 한계점은 대외경제여건의 변화와 더불어 더욱 심화될 것으로 보여진다(윤창변·김영곤, 1994). 최근 우리 나라의 정보통신기업은 예외 없는 범세계적 자유화와 국경 없는 세계 경쟁이라는 역동적 환경에 직면하고 있으며, 이에 따라 이제 장기적인 기업성과를 보장해 줄 수 있는 경쟁력을 강화할 필요가 있다.

기업의 경쟁력 강화에 대한 연구는 산업차원과 기업차원에서 이루어진다. 기존 연구 동향을 살펴 보면 주로 산업차원에서 이루어진 연구가 대부분을 차지하고 있다 (김영곤, 1990; 강홍렬, 최수혁, 성진영 1993; 김동주, 임재익, 1993; 김일중, 양경수, 1993; 한국전자통신연구소, 1993; 윤창변, 김영곤, 1994). 즉, 그간 우리 나라의 정보통신

산업에 관한 연구들은 주로 생산성이나 산업연관분석 등과 같은 거시적인 분석에 중점을 두며 산업자체의 현상과 문제점에 대한 대응방안을 제시하는데 치중하였다. 반면에, 개별 기업의 경쟁력 강화에 직접적인 도움을 줄 수 있는 구체적인 경쟁전략의 수립이나 조직설계나 기업문화의 설계방안, 그리고 정보기술의 활용 등에 관한 연구는 거의 이루어지지 않은 실정이다.

국내에서는 최만기(1994)가 기업의 전략유형과 기업문화 유형간의 적합성을 실증적으로 분석하며 전략유형과 기업문화를 적합하게 구축하는 것이 기업성과를 향상시킬 수 있음을 제시하였고 유승훈(1995, 1996a)은 환경과 경쟁전략의 적합이 수출성과에 미치는 영향을 분석하고 있다. 유승훈(1996b)은 경영전략과 마케팅전략의 적합이 정보통신산업의 기업성과에 미치는 영향을 실증분석하였다. 해외에서는 비교적 활발한 연구가 있었으며 대부분의 연구에서 기업의 내적인 능력과 자원, 즉 기업의 전략유형, 재무능력, 마케팅, 조직구조, 기업문화, 정보화 등을 중점적으로 다루었다.

그러나 기존 연구의 한계점은 기업 경쟁력에 핵심적인 기여를 하는 전략유형, 재무능력, 정보화, 기업문화와 같은 경영자원과 능력이 서로 상호관련성을 가지며 경쟁력에 영향을 미치고 있으나, 상기 제반요인들에 대해 개별적으로 분리되어 연구되어진 점이다. 이 같은 결과로 경쟁력에 영향을 미치는 요인들의 상대적인 중요성과 요인들간의 상호관련성이 검토되지 않아 포괄적이고 구체적인 경쟁력 강화 방안을 제시해 주지 못하고 있다. 이에 따라, 경쟁력에 관련된 요소들의 상호관련성을 통합적으로 분석할 수 있는 연구모형의 개발과 실증분석결과는 이론적으로나 실무적으로 매우 중요한 연구과제이다.

따라서 본 연구의 목적은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫째, 경쟁력과 관련된 주요 요인들의 상호

관련성을 통합적으로 분석할 수 있는 새로운 연구모형과 이론적으로 타당한 가설을 제시하고자 한다. 둘째, 연구모형과 이론적 가설에 근거하여 국내정보통신산업을 대상으로 실증분석을 실시하여 보다 현실적이고 통합적인 경쟁력 강화 방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

최근 21세기의 급변하는 경영환경을 맞이하며 기업은 경쟁력 강화에 더욱 매진하고 있는 실정이며 경쟁력에 관련된 요인들을 보다 강화하고자 애쓰고 있다. 기존 경쟁력에 관련된 연구를 살펴보면, 주로 기업의 전략유형, 재무능력, 마케팅, 조직구조, 조직문화, 정보화와 경쟁력과의 관련성을 검토하였다. 하지만, 기존 연구에서는 서론에서 지적하였듯이 각 관련요인들이 서론 상호관련성을 가지고 경쟁력에 영향을 미치나, 마케팅과 경쟁력, 정보화와 경쟁력, 전략유형과 경쟁력에 관한 연구만이 이루어졌을 뿐, 각 요인간의 상호관련성을 종합적으로 연구하지 못하였다.

따라서, 본 연구에서는 가장 중요하게 생각되는 경영전략, 마케팅전략, 기업문화 그리고 정보시스템 전략의 네 가지 주요 전략변수의 상호관련성을 중심으로 경쟁력결정에 대한 새로운 통합모형을 구성하고자 한다. 통합 연구모형을 바탕으로 우리 나라 정보통신산업에 대한 실증분석을 실시하여 이론적으로 타당하고 보다 현실적인 경쟁력 강화방안을 제시하고자 한다. 이를 위하여 각 전략변수와 기업성과의 관계에 대한 이론적 배경에 관하여 살펴보고자 한다.

2.1 정보시스템 전략

정보화의 발달은 단순히 조직의 합리화나 효율성의 증대를 떠나서 기업조직 전체의 경쟁우위를 결정짓는 중요한 요소이다. 북미와 유럽의 정보시스템 학계와 업계에서는 많은 연구들이 정보시스템을 전략적으로 이용하면 기업이 시장의 경쟁환경에서 타경쟁업체에 비하여 경쟁우위를 가질 수 있다고 주장해 왔다(Benjamin et al., 1984; Ives and Learmonth, 1984; Sager, 1988). 특히 Johnstone과 Carrico(1988)는 정보시스템을 전략적으로 사용하기 위하여 다양한 능력을 키워야 한다고 주장하고 있다. Porter(1985)는 사업단위 경쟁력 분석모형을 바탕으로, 각 경쟁력 결정요소에 정보통신이 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보면 정보기술과 기업의 경쟁력간의 관계를 살펴보았다. 최근 들어 기업환경이 복잡화되고 기업간의 경쟁이 치열해지면서 정보화가 기업경쟁력을 결정하는 주요인이 되고 있음을 지적하고 있다. 이에 따라, 기업은 기업의 내부, 외부환경을 분석하여 조직에 가장 적합한 정보시스템 역할을 파악하여 역할에 맞는 정보시스템 전략을 수립하고자 노력하고 있다.

McFarlan과 McKenny(1983)는 효과적인 정보시스템 전략수립을 위하여 조직에서의 정보시스템의 역할을 구분할 수 있는 전략격자 (strategic grid)를 개발하였다. 전략격자는 <도표 2-1>과 같이, 기업운영(business operation)에서의 현 정보시스템의 전략적 중요성(strategic impact)과 향후 구축하고자 하는 미래 정보시스템의 전략적 중요성을 양대 축으로 하여 그 중요성의 정도에 따라 전략, 전환, 공장, 지원형으로 구분하였다. 각각의 특성을 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

<도표 2-1> 전략격자 (Strategic Grid)

현재 정보시스템의 전략적 중요성	높음	공장 (Factory)	전략 (Strategic)
	낮음	지원 (Support)	전환 (Turnaround)
		낮음	높음

미래정보시스템의 전략적 중요성

- 전략형 : 경영관리활동에서 현 정보시스템에 대한 의존도가 높을 뿐만 아니라 향후 구축하고자 하는 미래 정보시스템에 대한 의존도도 높아 정보시스템이 현재의 기업운영에 있어서도 핵심적일 뿐만 아니라 조직의 미래를 좌우하는 전략적인 역할을 수행할 정도로 중요하다.
- 전환형 : 조직에서의 현재 운영중인 정보시스템의 역할이 업무지원적인 수준에 머물거나 과업수행에 있어서 전혀 중요하지 않을 수도 있다. 하지만, 개발예정인 정보시스템은 조직의 전략적 목표를 달성하는데 있어서 매우 중요한 역할을 수행하게 된다. 따라서 기존 정보시스템의 중요성은 그다지 높지 않은 반면, 현재 계획되고 개발중인 정보시스템은 미래의 조직생존이나 성장을 결정할 만큼 매우 중요한 것으로 인식된다.
- 공장형 : 조직에서 현재 운영중인 정보시스템은 매우 중요하지만 미래의 정보 시스템은 그다지 전략적으로 중요하지 않게 인식한다. 이러한 조직에서는 정보시스템을 효율적으로 지속할 수 있는 능력이 중요하다. 왜냐하면, 정보시스템의 일시적인 운영마비는 사업수행에 있어서 심각한 결과를 초래할 수 있기 때문이다. 따라서, 정보시스템 관리는 원래의 목적에서 벗어나 안되는 엄격한 통제가 요구되는 활동으로 인식되어야 한다.

- 지원형 : 조직에서는 현재 운영중인 정보시스템뿐만 아니라 개발예정인 정보 시스템의 기능과 활동에 대해서도 전략적 의존도가 상당히 낮게 된다. 즉, 기업경영에 있어서 정보에 대한 의존도 및 활용도가 매우 낮은 농업, 임업 등 1차산업이나 시멘트업종 등이 이 유형에 해당된다. 정보시스템이 조직의 현재와 미래의 경쟁우위에 기여를 하지 못한다.

정보시스템의 전략적 역할은 기업이 속한 산업의 특성, 경쟁력 정도, 정보처리예의 의존도 등에 따라 현재 정보시스템의 역할 및 수준이 적합한가를 판단할 수 있는 근거를 제시한다. 예를 들면, 정보에 대한 의존도가 낮은 농업과 같은 1차 산업에 속하는 기업인 경우 지원형(support) 역할을 하는 수준에서 정보시스템을 구축하는 것이 바람직하다. 따라서, 무리하게 전략적 역할을 수행할 정도의 수준 높은 정보시스템 구축을 위하여 무리한 투자를 할 필요가 없다. 반면에 경영활동에서의 현 정보시스템의 의존도가 높고 향후 경쟁이 점차 심화되는 은행, 보험 등과 같은 금융업에 속하는 기업들은 전환형을 거쳐 전략형 역할을 할 수 있는 정보시스템의 구축을 위하여 많은 노력을 하여야만 한다. 이와 같이 기업은 기업환경에 가장 적절한 정보시스템 구축을 통하여 생산성 향상은 물론 경쟁력에서도 우위를 점할 수가 있게 된다.

2.2 기업문화유형

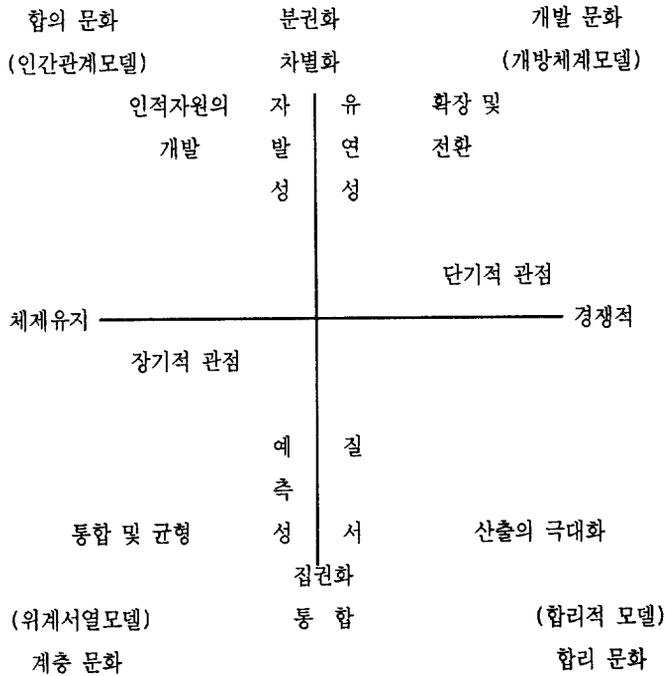
기업문화는 기업의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습 그리고 지식과 기술을 포함하는 거시적이고 종합적인 개념으로 그 구성원의 행동에 영향을 주는 요소로 기업성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Deal and Kennedy, 1982; Peters and Water-

man, 1982). 즉 기업문화는 기업체 구성원의 행동을 지배하는 요소일 뿐만 아니라 기업체의 성과와 경쟁력에 직접적인 영향을 미치는 요인이다. 연구결과에 의하면, 기업문화의 요소가 구성원에게 잘 이해되고 그들로부터 합의를 얻을수록 기업문화가 강하게 나타나고 동시에 기업체의 성과도 높게 나타난다는 것이 입증되고 있다.

경합가치모형은 Quinn(1981, 1983, 1988), Quinn and Rohrbaugh(1981, 1983)의 연구에서 제시되었는데 원래 이 모형은 조직의 유효성에 대한 모형이다. 이들은 조직의 유효성이 서로 다른 가치지향을 나타내는 두 축에 따라 구별되어질 수 있음을 보여주고 있다. 이 두 축은 유연-통제 차원과 내부-외부초점 차원이다.

Quinn과 Kimberly(1984)는 이런 경합가치 모형이 조직문화의 심층구조와 협동, 동기, 리더십, 의사결정 유효성기준 그리고 조직의 형태에 대한 기본적인 가정을 파악하는데 사용될 수 있다고 하였다. 또 그들은 하나의 가치 시스템을 반영하고 있는 조직은 없으며, 이와는 반대로 하나의 가치가 다른 것보다는 우세하면서 여러 가치관이 조합된 것을 기대할 수 있다고 지적하고 있다. 이러한 견해는 조직을 다문화현상(multicultural phenomena)으로 묘사한 많은 연구문헌과 일치한다(e.g., Gregory, 1983; Louis, 1983; Reynolds, 1986; Tichy, 1982). 다른 말로 하면, 개별 조직은 서로 다른 많은 가치관을 받아들이고 있는 것이다. Quinn의 가치시스템은 곧 조직문화의 특징을 의미하는 것으로, 다음과 같은 조직문화 유형으로 불려지고 있다. 즉 집단가치 시스템은 합의적 문화, 개발가치 시스템은 적응적 문화, 계층가치 시스템은 계층적 문화, 합리적 가치시스템은 합리적 문화가 그것이다.

〈도표 2-2〉 퀴의 4가지 문화모델과 유형



이러한 관계는 <도표 2-2>에 나타나 있다.

- 합의문화: 이 시스템은 관계(affiliation)와 관련된 규범과 가치에 근거한 것이다. 조직에 대한 개인의 동조는 신뢰와 전통 그리고 구성원의 장기적인 공헌에 의하여 이루어진다. 이러한 가치시스템은 인적 자원의 개발을 강조하고 구성원의 의사결정에의 참여에 가치를 둔다.
- 개발문화: 이 시스템은 변화의 가정에 밀접히 연관되어 있다. 개인은 주어진 과업의 중요성이나 이념적 매력에 의하여 동기 부여된다. 성장, 외부적 합법성과 자원의 획득이 목표로서 강조된다.
- 계층문화: 이 시스템은 관료제와 관련된 가치와 규범을 반영한다. Quinn과 Kimberly(1984)는 이런 가치시스템은 안정의 가정과 관련되어 있다고 지적하고 있다. 개인이 조직과 동조하는 이유는 역할들이 공식적으로 규정되어 있고 규칙과 규정에 의하여 강화되기

때문이다.

- 합의문화: 이 가치시스템은 성취와 관련된 과정과 관련이 있으며 여기에서의 우선적인 목표는 계획과 생산성 그리고 효율성이다. 개인들은 바람직한 목표를 이상을 달성한 성과에 대해서는 보상이 주어질 것이라는 신념에 의하여 동기부여 된다.

2.3 경영전략

Miles와 Snow(1978)의 전략군은 상당한 관심의 대상이 되어왔을 뿐만 아니라 꾸준히 연구가 되어지고 있으며 상당한 지지를 받고 있다(Mcdaniel과 Kolari, 1987; Ruekert와 Walker, 1987; Zahra, 1987). Miles와 Snow의 전략군은 Child(1972)의 전략군 선택에 그 이론적 근거를 두고있다. 즉 조직은 환경에 적합한 전략을 구사하는 과정에서 특정한

유형을 보인다고 한다. 마일스와 스노우는 이러한 환경에 적응하는 과정을 세 가지 유형으로 파악하였다. 첫째가 조직의 제품시장의 정의에 초점을 둔 기업가적 문제, 둘째가 생산과 분배에 적용할 수 있는 기술에 초점을 둔 엔지니어링 문제, 셋째는 조직구조와 정책수행의 단계에서 발생하는 관리적 문제이다. 개괄하여 보면 공격형 전략군은 기업가적 문제에 중점을 두며 시장환경의 변화에 민감하며, 신제품개발에 중점을 둔다. 특히 마케팅과 연구개발에 치중을 한다. 반면에 대조적으로 방어형 전략군은 엔지니어링 문제에 중점을 두며 경영의 효율성의 제고를 중시할 뿐만 아니라 재무와 인사관리를 중시한다. 분석형 전략군은 방어형 전략군과 공격형 전략군의 중간형으로서 안정된 제품시장에서 생산을 강조하며 효율성 역시 중시한다. 격변하는 시장환경에서 경쟁자들을 예의 주시하고 잠재적 시장이 확실하다고 평가되는 시장에서만 혁신을 추구한다. 반응형은 시장환경의 변화에 일시적 대처를 할뿐만 아니라 체계적으로도 대응하지 않는다. 즉 그들의 경영은 근시안적이며 환경에 순응한다. 본 연구에서 측정되어진 경영전략유형을 요약해보면 다음과 같다.

- 방어형 전략 : 우리기업은 경쟁에 적극적인 대처를 필요로 하지 않는 비교적 안정되어있는 사업을 영위하려고 한다. 경쟁기업보다 더 제한된 범위의 제품이나 서비스를 제공하려는 경향이 있으며, 기존제품의 품질 향상 혹은 원가절감 등을 통하여 우리회사의 기존의 영역을 방어하려고 한다. 일반적으로 우리기업은 해당 산업의 발전에 선도적인 입장은 아니다. 현재 사업영역에 대해 직접적인 영향을 미치지 않는 한, 산업환경 변화를 중시하지 않으며, 대신에 제한된 사업영역에서 가능한 한 가장 좋은 사업에 집중하려는 경향이 있다.
- 공격형 전략 : 우리기업은 일반적으로 다양한 제품라인과 시장층을 갖고 있으며 이들 제품라인과 시장은 주

기적으로 재평가된다. 신제품개발과 신 시장에 먼저 진입하는 것에서 선도적인 위치를 갖는데 가치를 두며 이런 노력이 전부 수익성이 높지는 않다고 할지라도 선도적인 입장을 견지하려고 한다. 사업성이 있는 분야에 과감히 도전하며 경쟁적인 행동도 필요에 의하면 적극적으로 한다. 물론 모든 사업영역에서 시장지배력을 갖는 것은 아니다.

- 분석형 전략 : 우리기업은 기본적으로 안정적이고 제한된 영역에서 사업을 수행하려고 하지만, 신중한 시장분석을 통해 장래성이 있다고 보여지는 업계의 새로운 변화에 대해서도 신속한 대응을 함. 우리기업은 좀처럼 신제품이나 새로운 서비스의 도입을 업계의 선두에서 도입하지 않는다. 하지만 우리기업이 안정적인 제품시장의 주요한 경쟁자들의 행동을 신중하게 분석한 뒤 수익성 있는 사업영역에 선구적이지는 않지만 두 번째로는 진입하는 경우도 있다.
- 반응형 전략 : 우리기업은 일관성있는 제품이나 시장정책은 없으며 통상 경쟁기업들보다 기존제품과 시장을 유지하는데 있어 적극적이지도 않고, 또한 다른 경쟁기업 만큼 많은 위험을 감수하려고도 하지 않는다. 기업환경의 변화에 할 수 없이 수동적으로 대처해 나가는 실정이다.

2.4 마케팅전략

Kotler(1988)는 마케팅전략이란 '마케팅목표를 달성하기 위하여 환경과 경쟁상황에 입각한 마케팅비용의 할당, 마케팅믹스 요소들의 조정에 대한 일련의 의사결정'이라고 정의하였다. 경영환경의 변화에 대응하는 고객욕구 파악의 중요성과 혁신적인 수요창조라는 과제가 대두되면서 마케팅 전략의 영역이 증대되고 있다. 기업들이 제품, 가격, 유통, 촉진정책에서 차별적 우위를 달성하기 위한 노력과 기업의 성장 발전을 위한 효율적인 마케팅 믹스전략의 구축을 위한 노력이 강화되고 있다. 이에 따라 기업들이 추구하는 개별 마케팅 전략들이 기업

의 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여서는 상당히 많은 연구들이 행하여져 왔다. Cavusgil과 Zou(1994)는 마케팅전략과 수출성과의 관계를 분석하면서 제품적응화, 수출에 대한 적극적인 의지와 해외판매망의 지원은 수출성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였으며, 광고촉진의 적응정책은 수출성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 가격경쟁력은 유의하지 않았다. 제품의 차별화 정도가 높을수록, 문화적 차이가 클수록 제품과 촉진의 적응화가 크게 나타났고 산업이 기술 지향적인 산업일수록 적응마케팅전략을 구사하는 것으로 분석하고 있다.

Shaw(1994)는 영국과 독일의 기계장치산업의 마케팅전략을 비교연구 하였다. 영국기업들은 제품의 품질과 신제품개발의 중요성을 잘 인식하고 있었으며, 단기적인 이익의 극대화가 아닌 장기적인 전략적인 안목이 보완된다면 영국기업들의 미래가 밝다고 보았다. 독일기업들은 그들의 영국지사가 좀 더 장기적인 전략적 안목에서 경영을 해야 한다고 보았다.

Koh와 Robicheaux(1988)은 수출마케팅전략의 차이에 따른 수출성과에 미치는 영향을 분석하였다. 제품의 적응, 차별화된 수출가격, 수출결제통화, 수출가격결정전략, 해외유통업자와의 대면의 정도, 브랜드, 딜러지원, 수출유통전략, 수출거래조건, 거래자유형 선정 등의 10가지 수출마케팅전략 중에서 수출가격결정 전략, 해외판매망 관리, 거래자 유형이 수출성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 미국내 판매가격에 비해 수출가격이 높고 그들의 수출 부서를 통해 직접 고객에 수출하는 경우에 수출수익성이 좋게 나타났다.

III. 연구모형

기존 연구동향을 살펴보면, 기업성과에 영향을 미치는 요인으로 다양한 변수들이 고려되어져 왔다. 이 중에서, 특히 경영전략, 기업문화, 정보시스템전략, 마케팅전략 등이 주요 요인으로 인식되어 왔으며 각각의 요인이 성과에 미치는 영향에 대해 연구되어 졌다. 그러나 기업경영환경에서 이러한 요인들은 각각 독립적으로 기업경쟁력에 영향을 미친 다기보다는 상호 연계되어 기업성과와 경쟁력에 영향을 미치고 있다. 이에 따라, 본 장에서는 각각의 전략이 어떻게 상호 연계될 때 보다 높은 기업성과를 나타나는지를 실증 분석하고자 한다. 이를 위하여 첫째, 기업의 경쟁력에 영향을 미칠 수 있는 제반 요인들 중 경영전략, 기업문화, 정보시스템전략, 마케팅전략들을 채택한 배경을 설명한다. 둘째, 각각의 전략의 상호연계를 통한 바람직한 적합유형을 정의하고자 한다. 셋째, 전략간의 적합성이 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 논의하며 이를 실증적으로 규명할 수 있는 연구모형을 제시한다.

3.1 전략변수와 경쟁력

경쟁력의 개념은 대단히 광범위하고 다양하다. 먼저 경제 주체별로 보면 국가의 경쟁력이 있으며 산업의 경쟁력, 기업의 경쟁력이 있다. 본 연구에서는 정보통신산업내의 기업들의 경쟁력에 미치는 요인들의 연구에 중점을 두고자 한다. 이러한 경쟁력은 그 기업이 사업활동을 영위하고 있는 해당산업에서 다른 기업보다 낮은 원가로 생산할 수 있는 능력과 높은 기술수준과 상표인지도를 유지 할 수

있는 능력을 말하게 된다. 이는 곧 국내시장뿐만 아니라 해외시장에서도 경쟁기업과의 국제경쟁에서 우위를 차지할 수 있는 능력을 의미하게 된다.

이러한 경쟁력의 원천은 크게 기업이 통제 가능한 내부적 요인과 기업이 통제하기 어려운 외부적 요인으로 나누어진다. 내부적 요인으로는 경영력, 가격력, 제품력, 기술력 등을 들 수 있으며 외부적 요인으로는 포터(M.E. Porter)교수가 제시한 요소조건 관련지원사업, 수요조건, 경쟁관계, 정부의 역할 등이 있다. 이러한 기업외적인 경쟁력의 원천은 본 연구의 범위에서 제외시켰으며 정보통신산업의 경쟁력의 원천으로서 기업내부요인 중에서 특히 경영력에 중점을 두었다. 상기에서 언급한바와 같이 경쟁력의 내부적 요인으로서 가격력, 제품력, 기술력, 경영력등의 4가지 요소를 들 수 있는데 이들 내부적 경쟁력 요인들은 독립적이라기 보다는 상호 연계되어 경쟁력을 결정 지우며, 기업에 의해 어느 정도 통제 가능하다. 따라서 이들 네요인의 결정체가 기업의 본원적인 경쟁력이라 볼 수 있다. 나아가서 기업이 아무리 뛰어난 가격력, 제품력, 기술력을 보유하고 있더라도 효율적인 경영력의 뒷받침 없이는 유리한 경쟁적 위치를 확보하는 것은 상당히 어렵다고 하겠다. 즉 가격력, 기술력, 제품력 등은 경쟁에서 성공하기 위한 필요조건은 될 수 있으나 충분조건은 아닌 것이다.

예를 들면, 경쟁업체간에 가격력, 제품력, 기술력이 유사하더라도 경쟁의 위치에서 차등이 일어나는 것은 바로 경영력의 차이에 기인하는 것이기 때문이다. 가격력, 기술력, 제품력 등이 기업이 경쟁에서 이기기 위한 하드웨어에 해당한다면 경영력은 소프트웨어에 해당한다고 보아야 할 것이다(권영철, 1995). 전략우위란 기업으로 하여금 경쟁업체들보다 더 양호한 성과를 올릴 수 있도록 하는

능력으로 정의한다면 이러한 전략우위를 생성하는 경영력은 전략력, 조직력, 협상력, 마케팅력, 정보력 등으로 구성되어지는 바 본 연구에서는 정보시스템, 마케팅력, 경영전략, 기업문화 네가지 요인이 정보통신산업의 경쟁력에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

3.2 전략의 적합성과 기업성과

기업활동에는 조직구조, 정보시스템, 조직문화, 경영환경 등 관점이 다른 많은 요소들이 상호 유기적으로 결합되어 생산활동이 전개되어 진다. 따라서, 관련요소들이 적절하게 연계되어 그 적합도(fit)가 높을 때 생산성의 향상 또는 경쟁력 강화가 이루어 질 것이다. 경영관련 요소들의 적합(fit)에 대한 필요성은 전략경영 분야에서 많은 연구가 수행되었다. 대표적인 관련연구를 살펴보면, 주로 경영전략과 조직구조(Chandler 1962), 기술과 조직구조(Woodward 1965), 조직과 경영환경(Thompson 1967), 경영전략과 조직문화(Schwartz and Davis 1981), 등의 요소가 서로 적절하게 연계 (alignment) 되어 적합도가 높을 때 보다 높은 기업성과를 나타냄을 제시하는 등 경영관련 요소들간의 적합도가 기업성과에 미치는 영향에 관하여 많은 연구가 행하여 졌다.

이상에서 살펴본 기업의 경쟁력에 영향을 미치는 경영전략, 기업문화 그리고 정보시스템, 마케팅 전략 등은 독립적이라기 보다는 상호 밀접히 연관되어 있는 요인이다. 특히 조직이 위치한 경제적, 사회적, 기술적 환경의 변화가 심해지고 이로 인하여 경영학 분야에 개방체계이론이 도입되면서 상황에 따라 적합한 전략이 달라진다고 보는 상황이론(contingency theory)이 대두하였다. 따라서 이

러한 상황이론에 따르면 상황과 전략의 적합관계에서 얻어지는 사업성과의 분석이 중요한 테마가 된다.

전략경영 분야에서 이러한 적합성의 영역(domain of fit)은 세 가지로 나누어진다(Venktranman and Camilius, 1984). 첫째 외부환경과 전략간의 적합성이며, 둘째 조직형태나 기업문화, 기업전략 등과 같은 내부환경에 속하는 전략변수간의 적합성을 의미하며, 셋째 외부환경-내부환경-전략간의 통합성이 고려되어야 한다는 통합적 시각이 있다. 본 연구에서는 적합성을 두 번째 관점인 내부환경과 전략간의 적합성을 의미한다.

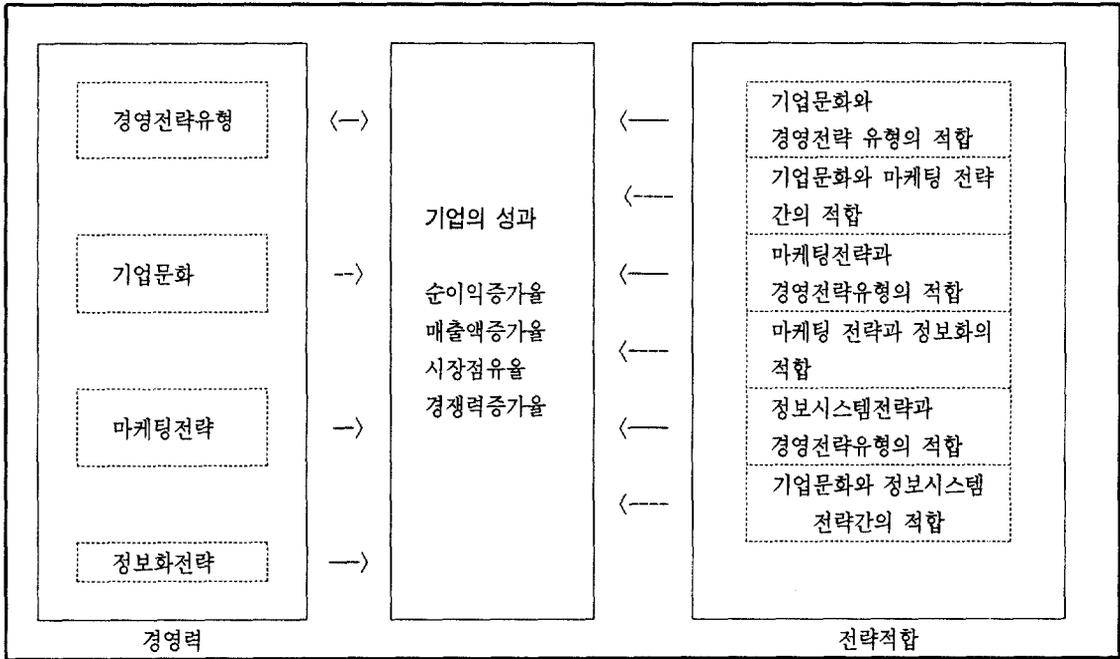
본 연구에서는 내부환경에 속하는 전략변수로서 마일스와 스노우의 경영전략 유형, 기업의 문화, 마케팅전략과 정보시스템 전략을 채택하였다. 마일스와 스노우의 경영전략 유형은 변화하는 기업의 환경조건에 대해 기업조직이 환경과 적합한 관계를 유지하기 위하여 제품과 시장 등을 적용하는 정도에 따라 구분한 유형이다. 이러한 마일스와 스노우의 경영전략은 그 정의상 어느 정도 마케팅전략의 구사정도나 기업문화스타일, 정보시스템전략에 대한 내용이 포함되어져 있다. 예컨대 방어형 전략기업이 안정성을 추구한다는 점은 위계형 기업문화와 성격을 같이한다. 공격형 전략기업이 시장에 선도적인 입장을 견지한다고 하는 것은 정보시스템 전략에서 현재 정보시스템뿐만 아니라 미래 정보시스템까지 강조하는 전략형 정보시스템 전략과 부합된다. 분석형 전략기업은 잠재적 시장기회를 분석하기 위해 활발한 마케팅 조사를 하는 정책과 부합된다는 등이다. 따라서 기업이 이러한 환경의 변화에 대응하여 선택한 경영전략유형과 기업이 수행하는 정보시스템전략, 마케팅전략, 기업의 문화 등이 상호 적절히 배합된다면 보다 높은 기업성과를 가져다 줄 것이다.

특히 1980년대 후반부터 주목받기 시작한 자원준거이론(resource based view of the firm)에 의하면 기업의 성공은 기업이 보유하고 있는 특수한 자원에 의해 결정된다고 보고 있다(Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney and Pandian, 1992). Itami(1987)는 보이지 않는 자산을 강조하면서 경영기술을 자원으로 지적하였으며 Grant(1991)는 자원을 결합하는 능력을 중시하였다. 이와 같이 자원준거관점에서 보면 기업이 보유한 자원이 어떤 특성이나 조건을 갖추어 자원을 창출하는 능력을 갖게되어 경쟁우위를 가져다줄 것을 강조하고 있는 것이다.(Dierickx and Cool, 1989; Teece, Pisano and Shuen, 1992) 이와 같이 자원을 창출하는 능력은 기업이 구사하는 각종 전략 변수를 적합하게 조합함으로써 이루어진다고 보면 전략의 적합성이 자원준거이론에서 강조하는 자원능력의 한 부분으로 볼 수 있다.

즉 경쟁력에 영향을 미치는 요인들 사이의 상호 관련성을 검토해 보면 경영전략이나 기업문화, 그리고 정보화 등이 직접적으로 영향을 미치는 한편, 상호작용을 통하여 기업의 성과와 경쟁력에 영향을 미치게 된다고 보는 것이다.

상기에서 경영전략유형, 마케팅전략, 정보시스템 전략, 기업문화가 정보통신산업의 경쟁력에 어떠한 프레임워크하에서 영향을 미치는가를 살펴보았으며 나아가서 이러한 전략유형간의 상호적합이 기업성과에 영향을 미침을 논의하였다. 이러한 논의에 근거한 본 연구의 모형은 다음과 같다.

〈도표 3-1〉 연구 모형



위의 연구모형은 정보통신기업의 경쟁력이 경영 전략과 기업문화, 마케팅전략, 그리고 정보화에 의하여 달성될 수 있으며, 이러한 요인들이 상호작용하고 있음을 나타내고 있다.

IV. 연구방법

4.1 표본선정 및 자료수집

본 연구에서는 정보통신산업에 속한 전국의 모든 기업을 대상으로 설립된지 5년 이상, 종업원 100명 이상인 기업체를 표본의 대상으로 선택하였다. 기업문화, 경영전략, 마케팅전략, 정보시스템전략 등을 제대로 형성, 정착하기에는 어느 정도의 경과

기간과 규모를 갖춘 기업만이 가능할 것으로 생각되었기 때문이다. 정보통신산업에 속하는 일정규모 이상의 업체를 표본 추출한 결과 약 200개의 업체가 선정되었다. 일정규모 이상의 업체를 대상으로 한 결과 약 90% 이상의 기업이 서울 등 수도권에 집중되었다. 우편조사에 의한 설문조사는 회수율과 설문에 응하는 응답자의 성실성 등의 문제에 따라 양질의 자료를 회수하기가 어려운 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 보다 양질의 자료와 실증분석에 충분한 설문서를 확보하기 위하여 대학원생을 포함 학생 조사원들이 해당 기업에 직접 방문하여 설문 조사를 실시하였다.

이에 따라, 1995년 1월 20일 부터 2월 10일 까지 20일간 서울 등 수도권에 소재한 120개의 정보통신기업을 대상으로 직접 방문조사를 수행하였다. 방문조사 수행과정에서 많은 기업들이 주소

가 바뀌거나 설문조사를 원치 않은 기업들도 있어서 당초 기대에는 못 미치는 80개의 설문지를 회수하였다. 하지만, 설문조사의 어려운 여건을 감안할 때 직접방문을 통하여 신뢰성 있는 자료를 80개 기업으로부터 회수한 것은 대단히 고무적이라 생각한다. 이 중, 실증분석에 부적합하다고 판단된 4부는 최종 분석에서 제외하였으며, 최종적으로 76개의 기업이 유효한 표본으로 선정되었다.

한편, 설문응답자의 대상으로는 정보시스템전략, 기업문화, 경영전략, 마케팅전략 등 기업의 주요한 전략을 이해할 수 있는 부서장 급을 선정하였다. 또한, 4개의 전략을 모두 이해할 수 있는 부서장을 찾기가 현실적으로 어렵기 때문에 보다 신뢰성 있는 응답을 받기 위하여 설문서를 기능별로 각각 분리하여 2부로 제작하였다. 첫 번째 설문서에는 정보시스템 전략과 기업문화를, 두 번째 설문서에는 경영전략, 마케팅전략, 기업문화에 관한 질문을 수록하였다. 즉, 첫 번째 설문서에는 정보시스템전략을 중심으로 정보시스템 부서의 부서장을 대상으로, 두 번째 설문서에는 경영전략에 관한 내용을 수록하여 마케팅부서 또는 영업부서 부서장을 대상으로 설문조사를 하였다. 기업문화는 업무유형에 구애받지 않고 누구나 응답할 수 있는 성격이 강하므로 두 설문서 각각에 공통으로 수록하여 1 기업당 2부의 설문서를 회수하였다. 이렇게 함으로써 해당 전략을 가장 잘 아는 사람이 응답을 할 수 있게 되었고 따라서 응답자료의 정확성과 신뢰성을 향상시킬 수 있었다.

4.2 변수의 측정

우선 정보통신산업의 기업성과는 인지적인 척도를 활용하여 매출액 증가율, 순이익증가율, 시장점

유율, 경쟁력향상의 4가지 척도를 1993년도 대비 1994년도에 관하여 7점 리커트 스케일로 측정하였으며, 한편, 정보시스템전략, 기업문화, 그리고 마케팅전략, 경영전략의 척도는 각각 다음의 방법을 사용하였다.

Neumann과 Ahituv(1992)은 실증분석을 통하여 McFarlan과 McKenney(1983)의 전략격자에 근거한 측정변수를 개발하였다. 본 연구에서는 이미 실증적으로 검증된 Neumann과 Ahituv가 제시한 측정변수를 사용하여 정보시스템의 역할을 측정하고자 한다

기업문화는 Quinn과 McGrath(1985)의 척도와 그것을 변형한 Zammuto와 O'Connor(1992)의 기업문화 척도를 활용하여 기업문화 측정된 조영복(1995)의 척도로 사용하고자 한다. Quinn(1988; Quinn and Rohrbaugh, 1981, 1983)에 의해 제시된 문화의 경쟁가치 모형에 의거한 것으로, Zammuto와 O'Connor(1992)의 연구에서 제시된 기업문화 척도를 사용하여 측정하였다. 구체적으로는 점수(100점)를 문화를 서술한 문항에 강제할당하는 방식으로 측정되었다.

마일스 스노우 전략군의 분류에서 가장 많이 사용되어지는 방법으로 자기 평가방법이 있는데, 여기에는 네 가지 전략군을 묘사한 패러그레프를 읽고 자기가 속한다고 생각하는 전략에 표시하는 방법(Snow and Hrebiniak, 1980; McDaniel and Kolari, 1987; Zahra, 1987)이 있고 多項目測定에 의한 방법(Connat, Mokwa and Varadarajan, 1990)이 있다. 본 연구에서는 패러그레프방법과 다항목 측정방법을 둘 다 사용하여 측정 결과를 비교함으로써 측정도구의 신뢰도를 확인한 뒤 다항목 측정방법을 기준으로 분류하였다.

마케팅 전략을 측정하는데 있어서 어떤 전략범주

를 선택해야 하는가를 결정해야 한다. Mintzberg (1978)는 전략의 범주를 5가지로 구분하고 추구하는 전략이 과연 실행되었는가가 중요하다고 보았으며 Venktraman(1989)은 경영전략이 추구하는 전략인지 실행되는 전략인지를 구분해야 한다고 하였다. 경영전략 유형에 따라 마케팅 전략간의 관계를 파악하기 위해서 마케팅 전략변수로서 구체적인 실행변수인 마케팅 믹스 변수를 채택하였다. 여기서 마케팅 믹스란 마케팅관리자가 목표시장에서 목적을 달성하기 위해 사용하는 통제가능한 마케팅 수단들의 집합이다 (Kotler, 1988). 본 연구에서는 기존의 문헌 연구를 기초로 하여 연구해 적합하다고 판단되어지는 14의 마케팅 믹스변수를 선정하여 정보통신기업들이 각각의 마케팅전략에 노력을 기울이는 정도를 7점척도로 측정하였다. 본 연구에서 사용되어진 마케팅 믹스 변수는 다음과 같다: 마케팅 계획, 신제품개발, 시장조사, 연구개발, 고객에 대한 지식, 광고촉진의 정도, 시장세분화의 정도, 경쟁자에 대한 지식, 제품차별화정도, 고객다변화, 제품디자인, 생산제품의 다양화, 유통업체 교육/지원.

V. 실증분석 결과

5.1 표본의 업종별 분포와 특성

본 연구에서 사용된 정보통신기업들의 업종별 분포를 보면 다음과 같다. 한 기업이 다수 업종에 걸쳐 경영하고 있는 경우가 있어 총 응답기업수 76개를 넘고 있다. 소프트웨어 산업이 35개로서 가장 많은 분포를 보이고 있으나, 전체적으로 골고루 분포하고 있음을 알 수 있다.

5.2 기업성과 결정요인에 관한 가설검정

5.2.1. 경영전략유형과 기업성과에 대한 가설

기업성과지표는 매출액증가율, 순이익증가율, 시장점유율, 경쟁력증가율의 네가지 변수의 평균값을 사용하였다. 이러한 기업성과지표의 신뢰도를 측정하기 위한 Chronbach's alpha를 계산해 본 결과, 0.8681로 나타나 신뢰도가 있다. 구성타당도

〈도표 5-1〉 표본의 업종별 분포

업	종	회사수
①	통신기기산업(유무선통신)	19
②	정보기기 산업(컴퓨터 본체, 주변기기)	29
③	소프트웨어 산업(시스템, 응용소프트웨어)	35
④	부품산업(반도체, 전자관, 저항기, 변전기, 추전기, 전기회로 접속기기, 인쇄회로, 튜너, 기구부품)	12
⑤	기본통신산업(전화, 전신, 교환, 이동통신)	7
⑥	고도통신산업(기업, 지능형, 부가, 통신서비스)	9
⑦	기타통신산업(전기통신공사, 기술용역)	14
⑧	기타	19

를 측정하기 위해 요인분석을 해본 결과, 1개의 요인으로 묶여 구성타당도를 만족하고 있다.

〈도표 5-2〉 성과지표의 구성타당성 검증

성과지표	Factor loading	Communality
전체적인 경쟁력	90	0.560584
시장점유율	81	0.451482
매출액증가율	75	0.602191
당기순이익	67	0.815806

Snow와 Hrebiniak(1980)은 전략에 따라 자원의 구성형태가 상이하며, 전략에 따라 기업성과가 상이함을 보여주고 있다. Miles와 Snow 전략군과 성과에 관한 한, 공격자, 분석자, 방어자들은 환경에 대한 적절한 대응을 한다는 점에서 차이가 없을 것으로 보이나, 반응자들은 환경에 적절히 대응하지 못함으로 인해 성과가 낮게 나타날 것이라고 Miles와 Snow(1978, 1993)은 보았다. 기존의 실증연구에 의하면, 이들의 가설이 실증적으로 지지되고 있는 것으로 나타나고 있다(Snow and Hrebiniak,

1980; Smith, 1986; Conant, Mikwa, Varadarajan, 1990). Bourgeois(1978)와 Snow, Hrebiniak(1980)은 성과와 환경에 대한 적응의 정도 사이의 관련에 관한 논의에서 증가하다 감소하는 관계를 제시하였다. 즉 환경에 적응하는 정도를 Miles와 Snow의 전략군으로 나누어 보면 반응형, 방어형, 분석형, 공격형의 순으로 환경에 적극적으로 적응하는 것으로 볼 수 있는데, 분석형이 이익율이 가장 높게 나타나고 방어형과 공격형은 서로 비슷한 수준에서 분석형 보다 낮게 나타나고 반응형이 가장 낮게 나타난다고 보았다. 이상의 논의를 토대로 아래의 가설을 제기하였다.

가설 1: 경영전략유형에 따라 성과는 다르게 나타난다.

아래의 분산분석의 결과, 경영전략유형에 따라 기업성과는 차이가 없게 나타나고 있다. 특히 반응형 전략유형은 환경에 적절히 대응하지 못함으로써 기업성과가 가장 낮게 나타난다고 본 예상과는 달

〈도표 5-3〉 분산분석결과 : 경영전략유형과 기업성과

기업성과	경영전략 유형				F value
	공격 (prospector)	분석 (analyser)	방어 (defender)	반응 (reactor)	
기업성과지표	5.6364	5.1875	5.2167	5.5417	0.94
매출액증가율	6.1739	5.8696	5.7333	6.0833	0.57
순이익증가율	5.3913	5.1905	5.7333	5.5833	0.49
시장점유율	5.3182	5.0476	4.6667	5.3333	1.07
경쟁력증가율	5.3043	4.8636	4.7333	5.1667	0.96

리, 통계적 유의성을 보면 아래의 다섯가지 기업성과 중 어느 지표도 평균의 차이를 보이고 있지 않다. 한편 공격형 경영전략의 경우 기업성과지표 뿐만 아니라 매출액 증가율 시장 점유율 증가율에서 가장 큰 평균치를 보이고 있으나 통계적 유의성은 없다. 이러한 분석의 결과에 의하면 국내 정보통신기업에서는 경영전략유형에 따라 기업의 성과는 차이가 없음을 알수 있다.

5.2.2. 마케팅전략과 기업성과에 대한 가설

본 연구에서 사용되어진 13개의 변수들이 기업의 마케팅력을 측정하는데 신뢰도가 있는지를 확인하기 위해 Chronbach Alpha값을 계산하였다. 값은 0.895로서 본 연구에서 13개의 변수의 평균에

<도표 5-4> 마케팅전략 변수의 구성타당성 검증

마케팅변수	Factor loading	Communality
마케팅계획	79	0.43770
신제품개발	76	0.36735
시장조사	73	0.62756
연구개발	71	0.42446
고객에대한 지식	66	0.350691
광고촉진의 정도	66	0.580819
시장세분화 정도	65	0.330148
경쟁자에대한 지식	61	0.292752
제품차별화 정도	59	0.292667
고객 다변화	57	0.506430
제품디자인	56	0.437207
생산제품의 다양화	54	0.537789
유통업체교육/지원	54	0.314427

의해 측정한 마케팅변수는 상당히 신뢰도가 있는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 구성타당성(construct validity)을 검증하기 위하여 요인분석을 하여본 결과 하나의 요인만 추출되어 본 연구에서 사용한 마케팅 변수는 구성타당성이 있다고 하겠다.

가설 2 : 마케팅전략은 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

분석결과 : 마케팅력과 기업성과의 상관관계는 0.24029이고 유의도는 0.026으로 5%수준에서 유의하게 나타나 기업들의 마케팅력이 높을수록 기업성과는 높게 나타나고 있다. 이상에서 우리나라 정보통신산업에 속하는 기업들에게 경쟁력을 배양하기 위해서는 마케팅전략의 활성화가 중요을 시사하고 있다. 특히 한국의 기업들은 기존에 OEM생산지로서 저원가에 비롯한 제조생산기술의 상대적 우위를 갖고 세계무대에 진출하여 마케팅력이 선진기업에 비해 상대적으로 취약함을 감안할때, 우리기업들은 마케팅 전략의 활성화로 인한 경쟁력의 제고를 달성하여야 할 것이다.

5.2.3. 기업문화와 기업성과에 대한 가설

기업문화와 기업의 성과와의 관계는 단순하기보다는 복잡하다. 즉 초기의 기업문화에 대한 연구들은 강한 문화(구성원의 문화에 대한 일치성의 정도가 높음)가 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치며 (Deal and Kennedy, 1982), 성공적인 초우량 기업에는 보편적인 문화적인 특성이 있다는 관점을 가지고 있었다(Peters and Waterman, 1982).

그러나 이러한 관점은 우수한 문화적인 특성을 가진 기업이 성과가 열악한 기업으로 전략하는 실

증연구결과가 제시되면서 이론적인 논리추론과정이나 실증적 증거에 대한 의문이 제기되고 있다(Hitt and Ireland 1987). 즉 조직문화가 강하거나 (strong culture) 어떤 특성(traits)을 가져야 성과가 높아진다는 논제는 문화와 성과와의 관계를 너무 단순화한 것이라는 것이다. 따라서 문화와 성과와의 관계를 정밀하게 분석하기 위해서는 문화의 영향에 대한 보다 적절한 척도가 필요하며, 문화와 성과가 구체적으로 어떠한 조직과정을 거쳐서 이루어지는지에 대한 이해와 다변량적인 분석이 필요하다는 것이다.(Saffold, III, 1988) 그리고 Weick (1985)은 산업의 특성이나 조직규모, 그리고 환경에 따라 강한 문화가 성과에 미치는 영향이 달라진다는 견해를 제시하고 있다.

따라서 본 연구의 연구대상이 된 정보통신산업에 속한 기업에 대하여 기업의 성과는 기업문화가 유연성이 있을수록, 그리고 외부 지향적일수록 높을 것이다. 본 연구에서도 이러한 가설을 설정하였다. 이러한 가설을 설정한 것은 정보통신산업은 다른 산업과는 달리, 기술과 환경이 급변하고 경쟁이 치열한 특성을 가지고 있으며 따라서 보다 적응적인 조직적 특성을 가지는 것이 바람직할 것이기 때문이다.

가설 3: 기업문화의 유연성이 높을수록 성과가 높다.

가설 4: 기업문화가 외부 지향적일수록 성과가 높다.

이러한 가설을 검증하기 위하여 기업문화를 합의문화, 개발문화, 위계문화, 그리고 합리문화로 유형화하였으며, 각 문화척도의 신뢰도는 <도표 5-5>과 같

으며 대체적으로 만족스러운 수준(0.6 이상)이다.

<도표 5-5> 문화유형변수의 신뢰성 검증

변수		신뢰도(alpha)
기업문화	합의문화(HUM2) 3항목	0.750386
	개발문화(ADP2) 3항목	0.800967
	위계문화(HIR2) 3항목	0.598062
	합리문화(RAT2) 3항목	0.776216

본 연구에서 설정한 기업문화와 성과와의 관계에 대한 가설을 검증하기 위하여 기업문화 정도와 성과와의 관련성을 검토하였다. 성과와 문화척도와의 상관관계는 <도표 5-6>에서 보는 바와 같다.

<도표 5-6> 기업문화와 성과의 상관관계

	합의적 (HUM2)	개발적 (ADP2)	위계문화 (HIR2)	합리문화 (RAT2)
	유연지향적		통제지향적	
	내부지향	외부지향	내부지향	외부지향
PMF	-0.10245	0.3622**	-0.2810**	0.0722
매출액증가율	-0.03040	0.3048**	-0.2312**	-0.0508
순이익증가율	0.04349	0.2244*	-0.1789	-0.0461
시장점유율	-0.13625	0.3460**	-0.3032	0.1680
경쟁력증가율	-0.04026	0.4059**	-0.2202*	-0.0774

*10% 유의도 **5% 유의도 *** 1% 유의도

여기에서 보면, 개발문화의 정도가 높아져 감에 따라 성과지표가 높아짐을 알 수 있으며, 위계문화의 정도가 높아져 감에 따라 성과지표가 낮아짐을 알 수 있다. 따라서 유연지향적 문화와 외부 지향

적인 문화를 가지게 될수록 기업의 성과가 높아지며, 통제 지향적이고 내부지향적인 문화를 가지게 될수록 기업의 성과가 낮아진다.

이러한 연구결과를 바탕으로 성과가 높은 집단과 낮은 집단간에 문화적인 차이가 있는지를 검증하였다. 즉, 기업을 성과가 높은 집단과 성과가 낮은 집단으로 기업을 분류한 후, 기업문화가 차이가 나는지를 검증하였다. 그 결과는 <도표 5-7>에서 보는 바와 같다.

<도표 5-7>에서 보면, 성과가 높은 집단은 개발적이고 비위계적인 문화를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과로 미루어 볼 때, 기업의 문화와 기업의 성과에 대한 본 연구의 가설은 채택된다고 볼 수 있다.

5.2.4. 정보시스템의 역할과 성과

미래 정보시스템의 전략적 중요성의 평균이 4.21을 나타낸 것은 정보통신 기업들이 다가오는 경영환경에서 정보시스템의 역할이 매우 중요하다

고 인식하고 있음을 나타낸다. 유형별 분포를 살펴보면, 전략형에 속하는 기업이 25개로서 가장 많았으며, 다음으로 지원형에 속하는 기업이 22개를 차지하였다. 공장형과 전환형에 속하는 기업은 각각 13개와 15개의 업체가 해당되었다.

정보시스템은 기업의 경영활동을 다양하게 지원하며, 기업성과를 향상시키는데 많은 기여를 하고 있다. 그 역할도 내부의 경영자원을 보다 효율적으로 활용하는 수준에서 전략적인 사용수준으로 그 역할이 확대되며, 기업의 경쟁력 강화에도 크게 도움을 주고 있다(Porter & Millar 1985; Ives & Learmonth 1984; Benjamin et al., 1984; Sager, 1988). 하지만, 정보시스템의 구축 및 활용이 항상 기업성과를 극대화시키는 것은 아니며, 정보시스템의 역할에 따라 적절한 정보시스템을 구축할 때 기업성과를 보다 향상시킬 수가 있다(Sullivan 1985). 경영활동에서 현 정보시스템이 차지하는 중요성 및 전략적 역할이 매우 중요하다. 즉, 경영활동에서 현 정보시스템에 대한 의존도 및 역할이 중요할 수록 정보시스템의 일시적 마비 현상은 기업에 치명적인 상처를 안겨줄 수 있다. 항

<도표 5-7> 성과집단별 기업문화차이 검증

		저성과집단	고성과집단	t-value
기업문화	합의문화 (HUM2)	26.7571	26.1640	0.2380
	개발문화 (ADP2)	16.9309	23.9244	-3.4753***
	위계문화 (HIR2)	27.3379	22.1875	2.5119**
	합리문화 (RAT2)	25.4309	27.6849	-0.8602

* 10%, ** 5% *** 1%

공사에서 좌석예약시스템이 마비되거나 은행에서 전산망이 마비되어 업무일시중단에 따른 경영손실과 고객불편에 따른 기업이미지 손상은 기업에 엄청난 손실을 안겨줄 수 있다. 따라서, 경영활동의 정보시스템에 대한 의존도가 높은 기업일수록 보다 완벽한 수준의 정보시스템을 구축하기 위하여 많은 투자를 할 것이며, 현 정보시스템이 보다 성숙된 수준에 있을수록 정보시스템의 기업성과에 대한 기여도도 높아질 것이다. Premkumar와 King (1992)은 이같은 현상을 미국기업을 대상으로 실증적으로 분석하여 경영활동에서 현 정보시스템의 역할이 중요할 수록 정보시스템의 기업성과에 대한 기여도가 높음을 제시하였다.

가설 5: 전략형/공장형에 속하는 조직이 지원형/전환형에 속하는 조직에 비하여 정보시스템의 기업성과에 대한 기여도가 높을 것이다.

〈도표 5-8〉 정보시스템 전략적 역할과 성과에 관한 가설검정 결과

변수	정보시스템 역할 유형	평균값	표준편차	t-value	p-value
기업성과	전략형/공장형	6.135	1.11	1.265	0.100
	지원형/전환형	5.805	1.12		

〈도표 5-8〉의 t-test결과에 따르면, 전략형/공장형에 속하는 기업이 지원형/전환형에 속하는 기업에 비하여 기업성과가 높게 나타남을 볼 수 있다. 경영활동의 효과적 지원을 위하여 적극적인 투자를 통한 수준 높은 정보시스템을 구축하고자 노력하는

기업일 수록 기업성과가 높게 나타남을 알 수 있다. 국내의 많은 기업이 정보시스템 구축에 소요되는 자금을 투자보다는 비용으로 인식하는 경향이 강한 상황에서 정보시스템이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과는 정보시스템 구축에 적극 노력할 필요성을 제시하고 있다.

5.3 경영전략, 마케팅전략, 정보화전략, 기업문화의 관계와 적합

5.3.1. 경영전략유형과 마케팅전략

기존의 마케팅 믹스가 성과에 미치는 연구는 개별적인 연구들로서 경영의 다른 기능과의 관련성에 입각하지 못하였다는 제약이 있다. 즉 '기업의 성과는 둘 혹은 그 이상의 요인들간의 적합성으로 나타나는 결과다'라고 본 Ven과 Drazin(1985)의 상황적합이론에 따른 마케팅 전략에 대한 연구가 강조되고 있다. Biggadike(1981)는 마케팅 분야에서는 개별 전략 요소별로는 많은 연구가 행하여져 왔으나 통합적인 시각에서 연구가 부족하여 마케팅이 경영전략에서 차지하는 중요성에 비하여 전략연구에 공헌도가 떨어져 있다고 한다. Zeithaml와 Zeithaml(1984)은 마케팅 분야에서도 전략과 환경의 적합성 관계를 다루는 통합적 연구가 필요하다 주장하고 있으며 Day와 Wensley (1983)도 마케팅 믹스가 갖는 정태성으로 인해 개별마케팅 전략들이 환경에 잘 적응하지 못함을 지적하고 있다. 이와 같이 마케팅분야에서는 경영전략이나 조직론에서 깊숙이 진전되고 있는 상황적합론적인 시각의 체계적인 연구가 부족하며 최근에 마케팅 분야에서의 상황접근적인 연구들이 시도된바 있다.(Rukert et al, 1985, Walker et al, 1987,

Mckee et al, 1989) 따라서 기업이 외부환경에 대응하여 반응하는 여러 가지 형태의 전략유형과 마케팅 전략간의 상호관계를 분석하고자 한다.

전략이란 기업이 주어진 시간 내에서 달성하고자 하는 목표를 설정하고 그 목표를 향해 나아가기 위해 자금, 인력 등의 자원을 배분하는 의사결정활동을 말한다. 따라서 기업이 활동하고 있는 시장에서 자신의 경쟁적 위치를 유리하게 만들기 위해 환경으로부터의 위협과 기회를 고려하여 가용자원을 효과적으로 배분하는 의사결정을 의미한다. 그러므로 마케팅 전략 역시 기업의 환경적응노력의 일환으로 본다면 기업이 환경에 적극적으로 적응하는 정도에 따라 분류한 마일스와 스노우의 경영전략유형에 따라 마케팅노력이 상이하게 나타날 것이다.

미국의 은행산업을 대상으로 한 Mcdaniel와 Kolari(1987)의 연구에서는 경영전략유형에 따라 16개의 마케팅전략 변수 중에서 14개의 마케팅 전략이 공격전략유형과 분석전략유형이 방어전략유형보다 더 많은 노력을 기울이고 있음을 보여주고 있다. Snow와 Hambrick(1980), Hambrick(1981,1983)은 공격전략유형에 속하는 기업이 마케팅 노력이 가장 활발하다고 보고하고 있다. Myer(1982)의 연구에서는 공격자, 분석자, 방어자 순으로 마케팅노력의 중요성의 정도가 감소되고 있다

고 한다. Conant, Mokwa and Varadarajan (1990)의 연구에서는 미국의 건강유지 산업에 속하는 49개 기업을 대상으로 20개의 마케팅전략 변수가 경영전략에 따라 얼마나 상이한지를 조사하였는데 20개의 마케팅 변수 중에서 15개의 변수가 상이함을 보여주고 있다. 이상의 논의에서 본 연구는 다음의 가설을 제시한다.

가설 6: 공격전략유형, 분석전략유형, 방어전략유형, 반응전략유형의 순으로 마케팅노력의 수준이 높게 나타난다.

마케팅전략은 공격형 전략기업이 방어형 전략기업군보다 강하게 구사할 것이라는 가설은 통계적 유의성을 갖고 받아들여지고 있다.

본 연구에서 사용되어진 정보통신기업의 성과에 직접적으로 영향을 미친 경영전략, 정보시스템전략, 마케팅전략, 기업문화전략간의 적합성이 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 2가지 방법을 채택하였다. 먼저 경영전략-마케팅전략, 정보시스템전략-마케팅전략, 기업문화-마케팅전략의 적합성을 분석하기 위해 중재회귀분석을 해보았으나 경영전략, 정보시스템 전략은 상용변수임이 밝혀졌고 기

〈도표 5-9〉 분산분석결과 : 경영전략유형과 마케팅전략의 관계

마케팅전략	경영전략 유형				F value	처리간 분산	처리내 분산	Tukey's studentized rate test
	공격 (prospector)	분석 (analyser)	방어 (defender)	반응 (reactor)				
마케팅 전략	3.6667	3.4423	2.9580	2.9505	6.08***	2.072	0.341	공격>방어, 공격>반응 분석>방어, 분석>반응

업문화는 마케팅 전략과 기업성과사이의 중재변수가 아닌 독립변수로 나타났다. 이에 따라 분할그룹 분석을 하였다.¹⁾ 경영전략-정보시스템전략, 경영전략-기업문화, 정보시스템전략-기업문화의 적합을 분석하기 위해 적합그룹과 비적합그룹간의 성과의 차이를 T검증을 한다.

분할그룹분석의 경우 두 분할그룹간의 상관계수가 같다는 가정을 검증하기 위해 다음과 같은 Fisher의 Z통계량(Knoke and Bohrnstedt, 1988)을 사용한다. 여기서 Z_{r1} Z_{r2} 는 각각 각각의 상관계수의 Z변환 수치이다. 그리고 N_1 과 N_2 는 각각 분할그룹의 관찰치의 갯수를 나타낸다.

$$Z = \frac{Z_{r_1} - Z_{r_2}}{\sqrt{\frac{1}{N_1 - 3} + \frac{1}{N_2 - 3}}}$$

Z 통계량 ($H_0: CORR_1 = CORR_2$)

$$Z_{r_1} = \frac{1}{2} \log_e \frac{1+r_1}{1-r_1} \text{로 계산한 값이다.}$$

가설 7: 경영전략과 마케팅 전략의 적합은 성과에 정(+)의 영향을 미친다

앞서 연구자들은 경영전략에 따라 마케팅전략이 상이하게 나타남을 확인하였다. 특히 마케팅 전략은 기업이 환경에 대응하여 적극적으로 취하는 전략으로 볼 때, 기업이 취하는 경영전략에 적합한 마케팅 전략을 구사하는 기업은 성과가 높게 나타난다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 경영전략 유형에 적합한 마케팅 전략은 공격형 전략을 추구하는 기업에게 가장 적합한 전략임을 알 수 있다. 따라서 이러한 경영전략과 마케팅 전략의 적합이 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 연구자는 분할그룹분석을 아래와 같이 하였다.

여기서 연구자는 공격형 전략과 방어형 전략을 중심으로 대비하고자 하는데 그 이유는 분석형 전략기업은 기본적으로 공격형 전략기업과 방어형 전략기업의 중간자적인 성격을 띄고 있어 대비가 분명하지 않고, 반응형 전략기업의 경우 환경에 대한 적응능력이 취약하여 전략방침이 부재한다는 점 때문에 대부분의 연구에서 제외되고 있다는 점을 감안하였기 때문이다.

〈도표5-10〉 경영전략유형과 마케팅전략의 적합분석

마케팅전략과 기업성과의 상관관계	
공격형전략집단	0.233318 (21)
방어형전략집단	0.12565 (14)
Fisher's Z	0.295 ()는 기업수

1) 부록의 중재회귀모형 참조

공격형 전략기업이 강한 마케팅 전략을 구사하는 것이 바람직하다면 공격형 전략집단에서의 마케팅 전략과 기업성과의 상관관계가 방어형 전략집단에서의 마케팅 전략과 기업성과의 상관관계보다 높게 나타나야 한다. 분석의 결과 마케팅 전략과 기업성과와의 상관관계는 공격형 전략집단이 방어형 전략집단에 비해 상관관계가 높은 것으로 나타나고 있으나 통계적 유의성은 떨어진다.

5.3.2. 경영전략유형과 기업문화

기업문화와 경영전략과의 관계는 우수기업의 문화적인 특성이 전략의 형성 보다는 전략의 실행에서 분명히 나타나고 있다는 측면에서 전략수행과 기업문화의 관계는 상호관련적이라고 볼 수 있다. 전략과 조직구조와의 적합성은 기업의 성과와 경쟁력을 결정하는 요인이며(Chandler, 1962; Rumelt, 1974), 이러한 적합성 이론은 조직구조 뿐만 아니라 리더쉽과 의사결정, 보상제도과 인력개발 등 조직내부의 경영과정과 경영행동에도 연장되어 전략과 조직구조 및 행동전면에 걸친 상호관계로 확장되었다. Quinn과 McGrath(1985)는 Miles와 Snow(1978)의 방어형, 공격형 및 분석형 전략이 위계적, 개발적 및 합리적 문화유형과 부합됨을 명시하고 있다. 최만기(1994)는 기업의 전략유형과 문화유형이 적합한 기업이 그렇지 못한 기업에 비하여 재무성과가 높게 나타남을 실증적으로 제시함으로써 기업전략과 조직문화가 부합될 필요성을 강조하였다. 전략과 문화와의 관계는 Zammuto와 Krakower(1991)의 연구에서 실증적으로 연구되었는데 그 결과는 Zammuto와 O'Connor(1992)의 연구에 제시되어 있다. 즉 반응적 전략과 기업문화의 관련성을 보면, 반응적일수록(reactive orientation) 집단

적이며, 비개발적이고, 계층적 문화를 가지고 있으며, 공격적일수록(proactive orientation) 비집단적이며, 개발적이고, 비계층적인 문화를 가지고 있다. 특히 기술적 문제점의 해결에 있어 유연성과 혁신성이 있으며 변화에 능동적인 시각을 갖고 있고 시장과 환경에 적극적인 대응을 하는 공격형 경영전략기업군은 외부지향적이고 적응성이 뛰어나며 기업의 목표가 적극적인 성장에 있으며 리더쉽이 탐험적인 성격을 띄는 개발문화와 합치한다고 보고 있다. 변화에 대한 분석적인 적응을 하고 기업가적인 문제 해결방법으로서 신중한 적응을 취하는 분석형 경영전략기업의 경우 일반적인 생산성과 능력의 추구에 중점을 두고 있으며 목표지향적인 리더쉽 스타일을 갖는 합리문화가 적합할 것이다. 경쟁에 적극적인 대처를 하지 않고 비교적 안정적인 사업을 영위하려고 하는 방어형 경영전략기업의 경우 리더쉽 스타일이 보수적이며 현실에 대한 즉각적인 반응이 소극적인 위계문화가 적합하고 일관성 있는 경영전략이 없으며 환경의 변화에 수동적으로 대응하는 반응형 기업의 경우 안정과 통제기업적의 기준인 합의문화가 일치된다.

가설 8: 개발-공격, 합리-분석, 위계-방어, 합의-반응의 적합관계가 있다.

〈도표 5-11〉 경영전략과 기업문화의 적합관계

경영전략 기업문화	공격형	분석형	방어형	반응형
개발형	○	×	×	×
합리형	×	○	×	×
위계형	×	×	○	×
합의형	×	×	×	○

이상의 관련성을 검증하기 위해 일원분산분석을 하였다. 개발문화의 경우 역시 예상한 대로 공격전략을 취하는 기업에서 평균값이 가장 크게 나타나고 있고, 위계문화 역시 방어전략 기업군에서 가장 크게 나타나고 있다. 합의문화 역시 가설에서 제시한 대로 반응형 전략기업군에서 가장 큰 평균치를 보이고 있다. 합리문화의 경우 분석전략 기업군에서 가장 크게 나타날 것으로 예상하였으나, 방어전략 기업군에서 가장 크게 나타났다. 그러나 이 경우 두 기업군에서 평균값의 차이가 거의 없고 분석전략 기업군이 두번째로 크게 나타나고 있다. 이상의 관계에서 5%내의 유의수준을 보이고 있는 위계문화외에는 다른 세 문화의 차이는 유의성은 떨어지나 우리가 가설에서 제시한 바와 같은 각 전략 유형에서 최대 기업문화유형의 평균치를 보이고 있어, 기업문화와 경영전략유형은 연구자가 제시한 방향으로 관련성이 있다고 볼 수 있다.

가설 9: 경영전략과 문화의 적합은 성과에 정(+)의 영향을 미친다

경영전략과 기업문화의 적합성이 성과에 영향을 미치게 될 것이다. 본 연구에서 제기한 적합성이란 공격적 전략을 추구하는 기업은 개발문화를 갖는 것이 적합하고 분석적 전략을 취하는 기업은 합리문화를, 방어적 전략을 택하는 기업은 위계문화를 취하고 마지막으로 반응적전략집단은 합의문화를 띄면 적합한 경영전략과 기업문화의 적합성이 있다고 본다. 이러한 적합관계를 분석하기 위해 T검증을 해본 결과 적합기업의 성과의 평균값이 부적합기업의 성과의 평균값보다 통계적 유의성을 갖고 크게 나타나 기업문화와 경영전략의 적합은 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알수있다.

<도표 5-12> 분산분석결과 : 경영전략유형과 기업문화

기업문화	경영전략 유형				F value
	공격 (prospector)	분석 (analyser)	방어 (defender)	반응 (reactor)	
개발문화	22.640	19.333	21.833	16.647	1.45
합리문화	26.754	26.970	27.1923	23.833	0.26
위계문화	21.721	25.947	29.679	23.792	2.63**
합의문화	26.286	25.222	26.288	30.000	0.45

** 5% 유의도

〈도표 5-13〉 적합도에 관한 가설검증 결과

변수	적합도 유형	성과평균값	표준 편차	t-value	p-value
기업성과	적합	5.72	0.90	1.61	0.062
	부적합	5.25	1.06		

〈도표 5-14〉 기업문화와 경영전략과의 연계유형 결과

	공격형	분석형	방어형	반응형
개발형	4	2	0	1
합리형	8	6	4	5
위계형	4	4	6	3
합의형	7	6	3	1

5.3.3 경영전략유형과 정보시스템 전략간의 가설

경영전략유형 정보화와 상호관련성을 가진다. 즉 경영전략의 상이에 따라 기업정보화를 추구하는 정도가 달라지며 이러한 상호작용을 통하여 기업의 경쟁력이 영향을 받게 된다. 이에 따라, Venkatramman과 Camillus(1984)는 기업전략과 정보기술의 연계에 관한 이론적 틀을 제시하였다. Ginsberg와 Venkatramman(1992)는 신기술에의 투자는 주로 전략적 문제진단에 의해 이루어지는데 기업의 경쟁전략 유형이 직간접적으로 경영자들의 전략적 이슈의 해석에 영향을 미치고 이는 신기술의 투자에 영향을 미친다고 보았다.

Miles와 Snow의 경영전략(1978)과 McFarlan과 Mckenney의 전략격자(1983)의 특성을 살펴보면, 공격형 기업들은 혁신과 성장에 초점을 두고 환경변화에 신속적으로 대처하며, 새로운 제품개발

과 시장개척 및 기회포착에 많은 노력을 기울인다. 이 같은 경영활동을 효과적으로 지원하기 위해서는 현 정보시스템의 역할은 물론 향후 구축하고자 하는 미래정보시스템의 역할은 매우 중요하다. 현재 사업 영역에 직접적인 영향을 미치지 않는 환경의 변화에 소극적인 적응을 하고 안정적인 사업을 영위하고자 하는 방어전략 기업은 정보시스템의 역할 역시 미래지향적이기 보다 현재를 강조하는 공장형 정보시스템기업과 어울린다고 본다. 신중한 시장분석을 통해서 장래성이 있다고 보여지는 업계의 새로운 변화에 대해 비교적 신속한 적응을 하는 분석형 기업군의 경우 현재보다 미래정보시스템의 역할의 중요성을 강조하는 전환형 정보시스템이 적합하다. 마지막으로 일관성 있는 경영전략이 부재 인채 수동적으로 시장의 환경의 변화에 끌려가는 반응형 기업군의 경우 현재정보시스템과 미래정보시스템의 역할을 모두 중요시 하지 않는 지원형 정

보시시스템을 취하게 될 것이다.

가설 10: 공격형과 전략형, 방어형과 공장형, 분석형과 전환형, 반응형과 지원형의 전략을 구사하는 기업이 정보시스템 전략과 경영전략의 적합도가 높다.

〈도표 5-15〉 경영전략과 정보시스템 전략적 역할과의 적합관계

경영전략 IS 역할	공격형	분석형	방어형	반응형
전략형	○	×	×	×
전환형	×	○	×	×
공장형	×	×	○	×
지원형	×	×	×	○

상기의 표와 같은 관계를 분석하기 위해서는 카이스퀘어 분할검정이 적당하나 해당셀에 속하는 기업이 5개이하인 셀이 많아 카이스퀘어 검정을 사용하지 않고 경영전략유형에 따라 현재정보시스템과 미래정보시스템의 중요도가 차이가 나는지를 분산 분석을 해보았다. 상기의 표와 같은 관계가 있다면 현재정보시스템은 전략형기업과 공장형기업에서 중요한 정보시스템전략이므로 공격형기업과 방어형기업이 높게 나타나야 하며 미래정보시스템은 전략정보시스템전략과 전환정보시스템 전략에서 높게 나와 공격형기업과 분석형기업이 높게 나와야 한다. 분산 분석의 결과를 보면 현재정보시스템은 방어형 전략기업과 공격형 전략기업에서 평균값이 높게 나타나고 미래정보시스템은 공격형기업과 분석형 기업에서 평균값이 높게 나타나고 있어 예상한대로의 결과를 보이고 있다. 단 이러한 평균값의 차이는 통계적 유의성은 낮게 나타나고 있다. 따라서

적어도 기술적으로는 본 연구자들이 제기한 정보시스템 전략과 경영전략의 적합관계가 있다고 볼수 있다.

〈도표 5-16〉 경영전략과 정보시스템전략의 분산분석

	공격	분석	방어	반응	F값
현재정보시스템	3.0870	3.0774	3.2750	3.0385	0.27
미래정보시스템	4.4043	4.2788	4.2024	4.0375	0.78

가설 11: 정보시스템 역할과 경영전략과의 전략적 적합도가 높은 기업이 적합도가 낮은 기업에 비하여 기업성고가 높을 것이다.

정보시스템 전략과 경영전략은 서로 연계되어 적합도가 높을 때 보다 높은 기업성고를 제공할 것이다. 이같은 중요성에 따라 정보시스템 전략과 경영전략과의 전략적 연계 (strategic alignment)를 향상시키고자 많은 프레임워크 및 방법론이 개발되었다 (Goldsmith 1991; Brodbent & Well 1993; Henderson & Venkatraman 1993; Luftman, Lewis, & Oldach; 1993). 하지만, 정보시스템과 경영전략의 전략적 연계를 통한 적합도의 향상이 기업성고의 향상에 어떻게 기여하는 지에 관한 실증연구는 매우 부족한 실정이다. 이같은 필요성에 따라, Premkumar와 King (1992)은 Miles와 Snow의 경영전략과 정보시스템의 역할과의 적합도에 관한 추가연구의 필요성을 강조하여 연구의 중요성을 지적하였다. Chan과 Huff(1993)는 정보시스템 전략과 경영전략의 전략적 연계가 기업성고와 정보시스템 성과에 영향을 미침을 실증분석을 통하여 제시하였다. 하지만, Venka-

traman(1989)과 Van de Ven & Drazin (1985)는 적합도 측정을 위한 프레임워크를 통합하여 적합도를 측정함으로써 실무자들이 보다 용이하게 적합도를 판단하기가 어려운 단점이 있다. 따라서, 일반적으로 널리 알려져 있고 이해하기가 쉬운 Miles와 Snow의 경영전략(1978)과 McFarlan와 Mckenney(1983)의 전략격자를 사용하여 정보시스템 전략적 역할과 경영전략과의 적합도가 정보시스템성과 및 기업성파에 미치는 영향을 분석하는 것은 매우 중요한 연구과제이다.

정보시스템 전략 또한 경영전략을 무시한 채 수립되어서는 많은 자원과 노력의 투입에도 불구하고 그 효용성이 크게 떨어지고 만다. 따라서, 정보시스템 전략은 기업전략을 효과적으로 지원할 때 그 효용성이 인정되며 정보시스템 활용을 통한 기업성파도 향상된다(Goldsmith 1992). Brodbent와 Well(1993)은 호주 은행산업을 중심으로 사례연구를 통하여 기업 전반적 프로세스, 기술적 전략, 정보시스템 의무와 정책, 조직구조와 책임의 네가지 관점에서 전략적 연계모형을 제시하였다.

먼저, 정보시스템의 역할과 경영전략이 적합한 기업과 적합치 못한 기업의 분포를 살펴 보면 <도표 5-17>와 같다. 총 75개 기업중에서 적합도가 높은 기업이 22개 기업, 적합도가 낮은 기업이 53개에 이르러 국내 정보통신 업체들이 정보시스템 역할과 경영전략을 적합하게 연계시키지 못함을 나타내고 있다. 특히, 공격형 경영전략을 구사하면서도 정보시스템의 역할이 지원형 및 공장형에 머물고 있는 기업이 9개 기업에 이르고 있어, 경쟁력 강화를 위해서는 기업의 경영전략과 정보시스템의 역할 수준을 파악하여 보다 적합도가 높은 방향으로 나아가갈 필요가 있음을 나타내고 있다.

<도표 5-17> 정보시스템 역할과 경영전략과의 연계유형 결과

IS 역할	경영전략			
	공격형	분석형	방어형	반응형
전략형	11	7	4	3
전환형	3	6	4	2
공장형	3	4	2	4
지원형	6	8	5	3

한편, 적합도에 관한 가설검증결과를 나타내면 <도표 5-18>와 같다. 가설검정결과 정보시스템 역할과 경영전략의 적합도가 높은 기업이 정보시스템 성과 및 기업성파가 높게 나타나 가설 11이 채택되었다. 따라서, 기업은 정보시스템 역할과 경영전략을 파악하여 보다 적절한 연계를 통해 적합도를 높임으로써 보다 효과적으로 기업성파를 향상시킬 수 있으며, 결과적으로 경쟁력 강화에도 많은 효과를 기대할 수 있다.

<도표 5-18> 적합도에 관한 가설검증 결과

변수	적합도유형	평균값	표준편차	t-value	p-value
기업성파	적합	6.33	1.06	1.78	0.039
	부적합	5.82	1.11		

5.4.4 기업문화와 정보시스템 전략간의 관계

정보화와 기업문화의 관계는 상호관련성을 가지는 것으로 밝혀지고 있다. 즉 정보기술의 성공에 대한 최근의 연구들은 조직의 미시적인 요인과 거시적인 요인 뿐만아니라 기업문화(corporate culture)

(Coombs, Knights, and Willmott, 1992)가 기업의 정보기술의 활성화나 성공에 영향을 미칠 것으로 제안하고 있다. Clemons과 Row(1991)은 정보기술을 이용한 경쟁우위를 유지하는 원천으로서 기업의 구조적 차이를 강조하고 있다. 이와 같은 정보기술과 기업문화의 구체적인 관계를 검토한 대표적인 연구는 Zammuto와 O'Connor(1992)에 의해서 이루어졌다. 그들은 정보기술을 적용한 AMTs (advanced manufacturing technologies)를 사용하고 있는 기업 가운데 어떤 기업은 성공하고 또 어떤 기업은 실패하는 이유를 조직설계와 기업문화의 문제로 파악하고 있다. 그리고 조직구조와 정보화된 제조기술의 관계에 대한 동의가 이루어졌음에도 많은 조직이 실패를 거듭하는 이유를 그들은 궁극적으로 기업문화 요소를 소홀히 취급하고 있기 때문이라고 지적하고 있다. 이에 따라 그들은 기업문화에 대한 경합가치 모델에 의거하여 기업문화, 조직구조, 그리고 정보화된 제조기술의 수행결과 사이에 대한 관계를 밝히고 있다. 조직문화는 새로운 기술이 정보기술의 도입과정과 성공에 긍정적인 영향을 미치는 요인이 될 뿐만 아니라 조직적인 저항과 갈등의 원인이 되기도 한다. 즉 정보기술은 그것이 조직의 문화나 스타일에 적합한 지에 따라 달라지며(Leifer, 1988), 조직의 문화나 그 스타일이 보완적일 수 있을 때, 조직으로부터 조화와 균형을 얻을 수 있는 것이다(Burch, 1985 ; Leifer 1988). 이에 따라 조직문화는 정보기술의 성공에 영향을 미칠 것으로 제안되고 있다(Coombs, Knights, and Willmott 1992).

정보시스템의 역할을 수립할 때, 최고경영자의 참여와 지원, 사용자의 적극적 참여, 정보시스템의 필요성 및 중요성에 대한 인식도, 창의성과 모험심 등 기업문화의 유형이 많은 영향을 미친다. 따라

서, 정보시스템의 역할과 기업문화가 적합할 때 보다 효과적인 정보시스템 전략이 수행될 것이다.

한편, 정보시스템의 역할이 전략형/전환형인 조직에서는 미래 정보시스템의 전략기능이 강조되고 경영활동 전반에 걸쳐 정보시스템을 적극적으로 활용하며 외적성장을 지향한다. 이와 같은 조직에서는 통찰력, 발명 및 혁신 등을 통한 성장을 중시하며 창의적, 모험지향적인 개발문화 (development culture) 유형을 가질때 보다 효과적으로 정보시스템 전략이 추진될 수 있을 것이다. 반면에, 공장형/지원형인 조직에서는 현 정보시스템의 효율적 운용에 중점을 두며, 주로 정보시스템의 안정 및 엄격한 통제가 강조된다. 이와 같은 조직에서는 환경적 특성이 안정적이고 규정과 집행을 목적으로 하며, 안정과 통제를 중시하며 규칙에 의하여 의사결정이 이루어지는 위계형 (hierarchical culture) 문화가 적합할 것이다.

가설 12: 전략-개발, 전환-합리, 공장-위계, 지원-합의의 적합관계가 있다.

〈도표 5-19〉 기업문화와 정보시스템 전략적 역할과의 적합관계

기업문화 IS 역할	개발형	합리형	위계형	합의형
전략형	○	×	×	×
전환형	×	○	×	×
공장형	×	×	○	×
지원형	×	×	×	○

〈도표 5-20〉 분산분석결과 : 정보화전략과 기업문화

기업문화	정보 전략 유형				F value
	전략 (strategic)	전환 (turnaround)	공장 (factory)	지원 (support)	
개발문화	21.815	20.417	17.929	19.912	0.53
합리문화	27.909	27.222	23.250	26.469	0.61
위계문화	24.115	24.514	25.481	25.789	0.15
합의문화	25.385	28.409	29.558	24.737	0.72

정보시스템 역할과 기업문화에 관한 가설검정 결과는 〈도표 5-20〉와 같다. 정보시스템의 역할이 전략형/전환형인 조직에서는 통찰력, 발명 및 혁신 등을 통한 성장을 중시하며 창의적, 모험 지향적인 개발문화 (development culture) 유형이 나타남을 알 수 있다. 정보시스템의 역할이 공장형/지원형에 속하는 기업에서 위계형 기업문화가 높게 나타나고 있다. 이같은 결과는 외부 지향적, 성장주의적인 기업에서는 적합한 기업문화의 중요성을 인식하고 적합한 기업문화를 형성하기 위하여 노력하는 있고 위계문화기업의 의 효과적인 정보시스템 구축을 위해서는 기업문화 역시 정보시스템 역할에 적합한 기업문화를 가지는 것이 바람직함을 지적하고 있다.

가설 13: 기업문화와 정보시스템전략의 적합은 성과에 정의 영향을 미친다

정보시스템의 성공적 구축 및 활용에 결정적으로 영향을 미치는 요인 중에 하나는 사용자들의 적극적인 참여와 조직의 저항이 최소화되어야만 한다. 따라서 정보시스템의 역할에 따라 조직문화가 적절히

부합될 때, 정보시스템의 성과와 기업성고가 보다 향상될 것이다.

즉 정보시스템의 역할을 살펴보면, 전략형과 전환형은 주로 외부지향적이면서 환경변화에 대비하여 미래의 정보시스템의 역할을 매우 중요하게 생각하는 유형이다. 따라서 이 유형에 속하는 기업의 조직문화는 외부의 지지, 성장, 자원획득, 발명과 혁신을 강조하며 성장과 성취동기가 강하여 전체시스템의 경쟁을 지향하는 개발문화 및 합리문화가 적합한 유형이다. 반면에, 정보시스템의 역할이 지원형/공장형에 속하는 기업은 내부지향적, 엄격한 통제의 필요성 등이 강조되므로 내적인 집중을 강조하며 공식적 정보처리와 집합적 정보처리 등 안 공식화, 안정성 및 통제를 중요시하는 합의문화/위계문화가 적합한 유형이다.

분석의 결과 아래의 표에서 보듯이 개발-전략, 합리-전환, 위계-공장, 합의-지원의 적합기업군은 모두 13개 기업으로 나타났다.

〈도표 5-21〉 기업문화와 정보시스템과의 연계유형 결과

IS 역할 기업문화	전략형	전환형	공장형	지원형
개발형	2	1	1	3
합리형	8	4	6	5
위계형	7	2	4	8
합의형	7	5	5	3

이들 적합기업군과 부적합기업군간에 성과의 차이가 있는지를 T검증을 한 아래의 표에서 보면 적합기업군이 부적합기업군에 비해 성과의 평균값이 높으나 그 통계적 유의성은 없게 나타나고 있다.

〈도표 5-22〉 적합도에 관한 가설검증 결과

변수	적합도 유형	성과평균값	표준편차	t-value	p-value
기업성과	적합	5.63	0.91	1.02	0.16
	부적합	5.32	1.06		

5.4.5 정보화전략과 마케팅 전략의 가설

가설 14: 마케팅 전략은 전략형 정보시스템유형기업에서 가장 강하게 구사되고 지원형 정보시스템기업이 가장 취약할 것이다.

전략형 정보시스템기업은 경영관리활동에서 현 정보시스템에 대한 의존도가 높을 뿐만 아니라 향후 구축하고자 하는 미래 정보시스템에 대한 의존

도도 높은 전략적인 역할을 강조하는 기업이기 때문에 기업에 있어 전략적인 역할을 수행하는 각종 마케팅 전략 역시 강하게 구사할 것으로 보았다. 한편 전환형 정보시스템기업은 개발예정인 정보시스템이 미래의 조직의 전략적 목표를 달성하는데 중요한 미래 지향적인 기업이므로 각종 활동이 상당히 미래지향적인 성격을 띄고 있는 마케팅 전략들 역시 강하게 구사할 것이다. 한편 공장형이나 지원형 정보시스템 기업군의 경우 미래정보시스템의 중요성에 대해 인지하지 않고 있는 다소 현실안주적인 기업들이므로 이들 기업 군들은 상당히 전략적이고 미래지향적인 성격을 띄고 있는 마케팅 전략을 강하게 수행하지 않을 것으로 보았다. 따라서 이들 정보시스템유형에 따라 마케팅 전략이 차이가 나는지를 일원 분산분석해본 결과 전략/전환형 기업들이 공장/지원형 정보시스템 기업군에 비해서 마케팅 전략을 강하게 구사하는 것으로 나타나고 있으나 통계적 유의성은 없었다.

〈도표 5-23〉 분산분석결과 : 정보화전략과 마케팅전략의 관계

마케팅전략	정보 전략 유형				F value
	전략 (strategic)	전환 (turn around)	공장 (factory)	지원 (support)	
마케팅 전략	3.3397	3.4051	3.1329	3.1885	0.45

가설 15: 정보화전략과 마케팅전략의 적합은 성과에 정(+)의 영향을 미친다

〈도표 5-24〉 정보화 전략유형과 마케팅전략의 적합분석

마케팅전략과 기업성과의 상관관계	
전략형집단	0.458258 (24)
공장형집단	0.08787 (11)
Fisher's Z	1.32*

마케팅전략과 기업성과의 상관관계는 전략형집단이 공장형 집단보다 크게 나타나 전략형집단이 마케팅전략이 강하게 구사하는 것은 성과에 정의 영향을 미친다는 적합성을 지지하고 있다.

5.4.6 기업문화와 마케팅전략의 관계

가설 16: 마케팅 전략은 개발문화기업에서 가장 강하게 구사되고 합의문화기업이 가장 취약할 것이다.

기업문화유형에 따라 마케팅전략의 추구정도가 다르게 나타나고 특히 개발문화기업이 마케팅전략을 가장 강하게 구사하고 위계문화나 합의문화기업

은 상대적으로 마케팅 전략을 약하게 추구할 것으로 보았다. 이는 개발문화의 경우 리더쉽 스타일이 창의적이고 모험지향적일 뿐만 아니라 외부의 지지와 성장을 중요시하는 업적기준을 갖기 때문에 마케팅 전략을 강하게 구사한다고 보았으며 위계문화의 경우 리더쉽 스타일은 목표지향적이고 생산성과 능률을 중요시하므로 개발 문화 다음으로 마케팅 전략을 강하게 구사할 것으로 보았다. 한편 조직의 목적이 내부지향적인 집단유지이며 보수적 리더쉽 스타일을 갖는 합의 문화 기업이나 안정과 통제의 기업목적에 갖고 있으며 신중한 리더쉽 스타일 갖고 있는 위계문화의 경우 상대적으로 마케팅 전략을 강하게 구사하지 않을 것으로 보았다. 분석의 결과 예상대로 개발 문화기업이 마케팅

〈도표 5-25〉 기업문화와 마케팅전략의 관계

마케팅전략	기업문화 유형				F value	처리간 분산	처리내 분산	Tukey's studentized rate test
	개발	합리	위계	합의				
마케팅 전략	3.7033	3.4154	3.2564	3.1282	1.62	0.61	0.43	개발 > 합의

가설 17: 기업문화유형과 마케팅전략의 적합은 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

〈도표 5-26〉 기업문화유형과 마케팅전략의 적합분석

마케팅전략과 기업성과의 상관관계	
개발형집단	0.4207 (7)
위계형집단	0.0947 (20)
Fisher's Z	0.64

전략을 가장 강하게 구사하고 합의문화기업이 가장 마케팅 전략을 약하게 구사하는 것으로 나타났다.

예상대로 마케팅 전략과 기업성과의 상관관계는 개발형 집단 위계형 집단보다 높게 나타나고 있어 기업문화와 마케팅전략의 적합이 성과에 긍정적인 영향을 미칠수 있는 가능성을 보여주고 있으나 위계형집단의 상관계수와 통계적 유의성을 지닌채 차이를 보여주고 있지 못하다.

요인들이 상호간에 적합하게 구사될 때 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 분석하였다. 분석결과, 정보시스템 전략, 기업문화, 경영 전략유형, 마케팅전략 등이 각각 개별적으로 또는 서로 연관되어 기업성과에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, 본 연구의 결과를 중심으로 요약과 정보통신산업의 경쟁력 강화방안에 대한 정책적 함의를 제시하고자 한다.

6.1 정보시스템 전략 방안

정보통신산업의 정보시스템 전략적 역할 분포를 살펴보면 총 75개 기업 중에서 전략형이 25 (33.3%), 전환형 15 (20.0%), 공장형 13 (17.4%), 지원형이 22개업체 (29.3%)에 해당

VI. 결 론

본 연구에서는 정보통신산업을 대상으로 기업성과에 영향을 미치는 4개의 주요 영향요인과 이들

되는 것으로 나타났다. 정보시스템의 역할이 강조되는 전략형과 전환형에 속하는 기업이 약 53.3%, 내적 관리를 중시하는 기업이 46.7%를 나타내고 있다. 이같은 분포는 국내 정보통신산업체들의 주 경쟁기업들이 주로 미국, 일본 등 선진 외국의 초일류기업들이고 이들의 정보시스템이 대부분 전략형 수준에 있다는 점을 감안하면 국내기업들의 정보시스템 수준이 보다 강화될 필요가 있음을 나타내고 있다.

물론, 기업규모가 작은 기업들까지 전략형 또는 전환형 수준까지 향상할 필요는 없다. 하지만, 정보통신산업이 다른 산업과 달리 정보에 대한 의존도가 높고 정보서비스의 수준이 곧 경쟁력을 좌우하는 등, 정보시스템에 대한 의존도가 높은 산업의 특성을 감안하면 경쟁력강화를 위해서는 정보시스템의 수준향상을 통한 정보시스템 역할 수준이 보다 향상되어야만 한다.

정보시스템 역할과 경영전략 유형간의 가설검정 결과 정보시스템 역할과 경영전략 유형이 적합할 때 적합치 않은 경우에 비하여 기업성고가 높게 나타났다. 따라서, 정보시스템 역할과 경영전략유형과의 적합성을 높이도록 노력하여야 하겠다. 국내 정보통신기업 중 정보시스템 역할과 경영전략 유형이 적합한 경우가 전체 설문업체 중에서 22개 기업(29.3%)에 지나지 않아 향후 많은 노력이 필요한 실정이다. 정보시스템 역할과 기업문화와의 적합성에서는 통계적으로는 유의하지 않지만, 평균값이 대체로 가설과 일치하는 방향으로 나와, 정보시스템 역할과 기업문화도 가능한 적합도를 높이는 방향으로 나아가야 할 것이다. 즉, 정보시스템의 역할이 전략형/전환형인 조직에서는 통찰력, 발명 및 혁신등을 통한 성장을 중시하며 창의적, 모험지향적인 개발문화 (development culture)를,

정보시스템 역할이 공장형/지원형에 속하는 기업에서는 위계형 기업문화가 바람직하다.

한편, 현 정보시스템의 전략적 중요성의 평균은 5점 만점에 3.06인 반면, 향후 구축하고자 하는 미래 정보시스템의 역할의 중요성은 평균 4.21점을 나타내어 미래 정보시스템에 대한 중요성과 기대가 현 정보시스템의 역할보다 더욱 크게 나타나고 있다. 이와 같은 결과는 향후 급변하는 경쟁환경에서 정보시스템의 중요성을 보다 깊이 인식하고 있어서 매우 고무적이라 생각된다. 따라서 이와 같은 인식을 바탕으로 정보시스템에 대한 보다 적극적인 투자와 정보시스템의 수준을 향상시키도록 노력하여야 하겠다.

6.2 기업문화 전략방안

기업문화와 기업의 성과와의 관계에 대한 가설과 경영전략 유형과 기업문화와의 관계에 대한 가설, 그리고 문화와 관련한 적합성과 성과와의 관계에 대한 가설을 검증한 결과 기업문화가 유연성이 있고 외부지향적일수록 성과가 높은 것으로 나타났으며, 경영전략에 있어서도 기업문화가 관련되어 있는 것으로 밝혀졌다. 그리고 기업문화와 경영전략 유형의 적합성도 기업의 성과에 영향을 미치고 있음이 밝혀졌다.

이러한 연구의 결과로 정보통신 기업의 기업문화는 통제지향적인 문화에서 보다 유연성이 있는 문화로 문화를 변화시키며, 동시에 내부지향적인 문화에서 외부지향적인 문화를 개발시켜야 할 필요성이 있다. 아울러 기업문화는 경영전략유형에 따라 차별적으로 개발되어야 할 필요가 있다. 즉, 공격 전략을 취하는 기업인 경우에는 개발문화를, 그리고 방어형 전략을 추구하는 기업은 위계문화를 개발

시킬 필요가 있다. 그리고 탐험적이기 하지만 정보시스템 역할과 기업문화도 전략/전환형의 경우에 있어서는 개발문화가 높은 것으로 나타나 정보시스템의 역할에 따라 기업문화가 차별화되어야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

그리고 기업문화와 경영전략이나 정보시스템의 역할과의 적합성이 기업의 성과와 관련되어 있는 볼 때, 기업의 문화는 경영전략과 정보시스템의 역할 등을 고려하여 개발되어야 한다.

6.3 경영전략유형과 마케팅 전략방안

경영전략의 유형에 따라 기업의 성과는 다르게 나타나리라는 가설은 분석의 결과 채택이 되지 않았다. 그러나 일원분산분석의 결과를 보면 공격형 전략기업군이 기업의 성과의 평균치가 통계적으로 유의하지는 않지만 가장 크게 나타남을 알 수 있다. 이가 시사하는 바는 우리나라 정보통신 산업이 기업가적인 정신이 뛰어나고 시장환경의 변화에 적극적으로 대처하는 공격형 경영전략유형을 채택하여 나가는 것이 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있음을 보여주고 있다고 하겠다.

마케팅 전략이 기업성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설은 강한 통계적 유의성을 갖고 채택이 되었다. 우리나라는 그동안 OEM 중심의 생산기지로서 적극적인 마케팅 활동을 하지 않았으나 최근 들어 상당수들의 기업들이 수출마케팅의 중요성을 인식하고 적극적인 노력을 경주하고 있다. 특히 우리나라는 국내 임금의 상승 등 입지우위요인의 상실로 인해 가격경쟁력을 잃어가고 있고 이에 따라 개도국들의 추격을 받고 있다. 따라서 한국의 정보통신기업들이 국제무대에서 생존과 성장을 지속하기 위해서는 소극적인 가격전략을 벗어나 보다 적

극적인 경영전략인 비가격중심의 수출마케팅 전략을 활성화 시켜야 할 것이다.

한편 기업은 자신의 통제력밖에 있는 상위시스템으로서 주어진 환경 속에서 활동하기 때문에 환경적응이 승패의 관건이 되는 환경적응업이라고 볼 수 있다. 실제로 전략이란 기업에 직접적인 영향을 미치는 환경에의 적응을 의미하게 된다(Rue, 1989). 상황적 관점의 전략연구에 의하면 기업전략을 상황에 적합시키는 것은 경영성과의 제고에 대단히 중요하다고 주장한다(Hambrick, 1983 ; Miles and Snow, 1978). 따라서 환경의 불확실성에 대한 적절한 대응은 효율적인 기업경영을 위해서는 필수적이라고 볼 수 있다. 경영자들이 기업이 직면하는 환경요인에 대해 어떠한 의미를 부여하고 기회와 위협요인을 인지하는가에 따라 기업의 전략형태는 달라질 수 있다(Hambrick, 1982 ; Daft & Parks, 1988). 이렇게 조직이 위치한 경제적, 사회적, 기술적 등의 환경의 변화가 심해지고 이로 인하여 경영학에 개방체계이론이 도입되면서 외부환경의 특성이나 상황에 따라 적합한 조직관리 방법이 달라진다는 상황이론(Contingency theory)이 활발히 전개되어온 바, 본 연구에서는 즉 경영자들의 인지된 환경에 따라 기업의 전략적 대응이 일어나게 된다는 전략적 상황이론(Miller and Friesen, 1984)에 따라 마케팅 전략 역시 기업의 환경적응노력의 일환으로 본다면 기업이 환경에 적극적으로 적응하는 정도에 따라 분류한 마일스와 스노우의 경영전략유형에 따라 마케팅노력이 상이하게 나타난다고 가설을 제시하고 분석한 결과 경영전략유형에 따라 마케팅 노력은 상이하게 나타나고 있다.

따라서 경영전략 유형과 마케팅 전략의 적합은 성과에 정의 영향을 미칠 것으로 본 가설은 분석의

결과 채택되었다. 공격형 전략기업군의 경우 경쟁자에 대한 지식이 강할수록, 고객다변화 전략을 취할수록, 제품디자인 개발을 위한 노력을 강화할수록 기업의 성과는 크게 나타나고 있음을 볼 때 우리나라 정보통신 산업의 경쟁력 강화를 위한 바람직한 경영전략유형과 마케팅전략의 조합을 보여 주고 있다. 뿐만 아니라 원가우위 전략과 시장세분화 마케팅 전략은 공격형 전략기업보다는 방어형 전략을 취하는 기업이 경쟁력제고에 도움이 됨을 보여 주고 있다. 정보화전략과 마케팅전략의 적합은 성과에 정의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 특히 전략형 정보시스템을 추구하는 기업이 마케팅 전략을 강하게 구사하면 성과가 좋게 나타났다. 기업문화유형과 마케팅 전략간의 관계는 개발형 기업문화를 갖는 기업이 강하게 마케팅 전략을 구사하고 있으나 이러한 사실이 통계적 유의 성을 가지고 성과에 반영되고 있지는 않다.

6.4 정보시스템 전략과 경영전략, 기업문화, 마케팅 전략간의 적합성 향상

실증분석 결과 정보시스템 전략, 경영전략, 기업문화, 마케팅 전략 등이 서로 상호 관련되어 적합성이 높을 때 경영성과가 적합성이 낮은 기업에 비하여 높게 나타남을 파악하였다. 따라서, 국내 정보통신산업체들도 기술력, 자본력, 기업전략, 관리능력, 정보력 등에서 해외 선진외국기업에 비하여 열세인 점을 감안할 때, 경쟁력강화를 위해서는 주어진 자원을 보다 효과적으로 활용할 필요가 있다. 즉 기업성과에 관련된 영향요인의 적합성을 향상시켜 보다 효과적인 경영활동을 수행하여야 될 것으로 생각된다.

이러한 관점에서 국내기업들의 적합성을 살펴보

면 많은 기업들이 관련 요인들의 적합성이 매우 부족함을 나타내고 있어 기업환경을 체계적으로 분석하여 관련요인들의 적합성을 향상시키도록 노력하여야만 한다.

정보시스템 전략과 기업전략유형과의 적합성을 살펴보면 <도표 5-23>에서 보듯이 정보시스템 전략과 기업전략 유형이 적합한 기업이 22개 (29.3%), 부적합한 기업이 53개 (70.7%)에 달하고 있어 많은 기업이 정보시스템 전략과 기업전략을 적절히 연계하지 못하고 있음을 나타내고 있다. 특히, 공격형, 분석형 기업전략에 속하면서도 정보시스템 전략은 지원형에 해당하는 기업이 6개, 8개업체에 해당되는 등 기업의 전략유형에 비하여 정보시스템 수준과 역할이 수준에 미치지 못하는 기업이 많은 실정이다. 따라서 경쟁력강화를 위해서는 기업경영전략 유형과 정보시스템의 전략의 적합성을 향상시키도록 노력함과 동시에 보다 적합한 역할을 할 수 있는 정보시스템을 구축하도록 노력하여야 하겠다.

6.5 향후과제 및 연구의 한계

본 연구는 정보통신산업의 경쟁력에 미칠 수 있는 제반 요인들 중에서 경영전략유형, 마케팅전략, 기업문화, 정보화 전략의 4가지 경영변수를 중심으로 개별차원과 전략적합의 차원에서 연구하였다. 경영전략유형과의 적합, 마케팅 전략과 기업문화의 적합, 정보화 전략과 마케팅 전략의 적합, 기업문화와 정보화 전략의 적합에 대하여 분석하였다.

본 연구에서는 4가지 경영 변수가 기업성과에 미치는 영향과 이들 변수가 경영 전략과의 적합이 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였으나 실제로 이들 4가지 경영변수들은 기업들이 환경에 대한

적응의 결과로 나타난 결과로 볼 수 있다. 따라서 기업들이 외부환경을 어떻게 인지하느냐에 따라서 경영 전략, 마케팅 전략, 기업문화, 정보화 전략이 달라질 수 있는 것이다. 따라서 이러한 외부환경을 고려한 환경-전략-성과(SCP paradigm: structure-conduct-performance)의 상황적합적 연구가 추후에는 행해 져야 한다고 본다. 또한 추후의 연구에는 기업의 성과에 영향을 미치는 여타변수들을 통제된 상황에서 분석을 하는 것도 바람직하다.

본 연구에서는 기업들의 성과를 측정함에 있어 객관적인 지표를 사용하기보다는 응답자들의 주관적인 인지에 의존함으로써 측정의 주관성이 내포되었다는 문제점이 있을 수 있다. 한편 연구에서 사용된 총기업수가 76개 기업으로 표본의 확보가 상대적으로 적어 연구결과의 외적 타당성(external validity)이 취약하다는 한계도 내포하고 있다. 따라서 추후의 연구에서는 객관적 성과지표의 측정과 더불어 충분한 관측치가 확보된 연구가 필요할 것이다.

〈부록〉 중재회귀분석

마케팅전략과 성과와의 관계에서 경영전략, 정보시스템 역할, 기업문화등의 변수들이 중재변수(modertor variable)의 역할을 하는지 실증 검증하기 위해 중재회귀모형(moderated regression)을 사용한다(Sharma,Durand,and Gur-Arie, 1981). 예컨대 경영전략의 경우, 공격형 전략기업일 수록 기업일수록 마케팅전략이 성과에 더욱 긍정적인 영향을 미친다고 한다면 공격형전략은 마케팅전략과 성과의 중재변수가 된다. 중재된 회귀모형에서는 다음과 같은 3가지 회귀식을 이용한다

$$\begin{aligned} \text{회귀식(1) 기업성과} &= a + b_1 * \text{마케팅전략} \\ \text{회귀식(2) 기업성과} &= a + b_1 * \text{마케팅전략} + b_2 * \text{경영전략} \\ \text{회귀식(3) 기업성과} &= a + b_1 * \text{마케팅전략} + b_2 * \text{경영전략} \\ &+ b_3 * \text{마케팅전략} * \text{경영전략} \end{aligned}$$

회귀식 (2)와 (3)이 다르지 않다면 즉 $b_3 = 0$ 이고 $b_2 = 0$ 이 아니면 경영 전략은 중재변수가 아니고 단순히 기업성과에 영향을 주는 독립변수가 된다. 경영전략이 순수한 중재변수가 되기 위해서는 회귀식 (1)과 (2)가 같아야 하며 회귀식 (3)과는 달라야 한다 즉 $b_2 = 0$ 이고 $b_3 = 0$ 이 아니어야 한다. 만약 회귀식 (1),(2),(3)이 서로 다르면 즉 $b_2 = 0$ 이 아니고 $b_3 = 0$ 이 아니면 경영전략은 준중재 변수(quasi moderator variable)라 할 수 있다. 한편 $b_3 = 0$ 이고 $b_2 = 0$ 이면 경영전략을 공격형 전략군과 방어형 전략기업군으로 나누어 위의 두그룹에서 기업성과와 마케팅 전략사이의 상관관계가 같으면 경영전략은 중재변수가 아니고 각그룹 내의 마케팅전략과 경영전략의 상관관계가 다르면 상응변수(homologizer variable)가 된다.

중재회귀분석(Moderated Regression Analysis)

종속변수 = 기업성과	계수식	상수	마케팅전략	경영전략	상호작용
	(1)	4.327	0.345*		
	(2)	4.309	0.324	0.053	
	(3)	4.919	0.125	0.321	0.1183
	계수식	상수	마케팅전략	정보시스템	상호작용
	(1)	4.466	0.318		
	(2)	4.786	0.335	-0.223	
	(3)	2.834	0.946	1.054	0.3964
	계수식	상수	마케팅전략	기업문화	상호작용
(1)	3.628	0.484			
(2)	3.033	0.221	1.1807**		
(3)	5.302	0.409	0.825	0.551	

경영전략변수는 공격형기업은 2 방어형기업은 1로 코딩하였다
 정보시스템변수는 전략형기업은 2 공장형기업은 1로 코딩하였다
 기업문화변수는 개발형문화기업은 2 위계형문화기업은 1로 코딩하였다.

* 는 10% 유의도 **는 5% 유의도

참 고 문 헌

- 강홍렬, 최수혁, 성진영 (1993), 정보통신산업 지원육성방안(I), 통신개발연구원.
- 권영철 (1995), 세계경쟁시대의 수출마케팅, 규장각.
- 김영곤 (1990), 정보통신산업의 현황과 구조분석, 통신개발연구원 연구보고서.
- 김동주, 임재익 (1993), 정보통신과 국가경쟁력 (I, II), 통신개발연구원.
- 김일중, 양경수 (1993), "한국정보통신산업의 국제경쟁력 분석에 관한 연구," 등국대 경영논총.
- 유승훈 (1995), "전략경영과 수출성가에 관한 연구-한국 신발산업을 중심으로," 국제경영연구, 7.
- 유승훈 외 (1996a), "한국신발산업의 수출성과 결정요인의 분류접근분석," 중소기업연구, 18, 1.
- 유승훈 외 (1996b), "경영전략과 마케팅전략이 정보통신산업의 기업성과에 미치는 영향," 마케팅관리연구, 2, 1.
- 윤창번, 김영곤 (1994), 정보통신의 국제화를 위한 전략연구, 통신개발연구원.
- 조영복 (1995), 중소기업정보화를 위한 기업문화전략과 정보화지원정책 개선방안, 통신학술연구과제.
- 최만기 (1994), "기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성가에 관한 실증연구," 경영학연구, 24, 특별호.
- 한국전자통신연구소 (1993), 정보통신산업의 동향분석 및 시장전망, 기술정책연구자료 93-06.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Benjamin, R. et al. (1984), "Information Technology: A Strategic Opportunity," *Sloan Management Review*, Spring, 3-10.
- Biggadike, E. Ralph. (1981), "The Contributions of Marketing to Strategic Management," *AMR*, 6, 621-631.
- Bourgeois, L. J., III. (1978), "Economic Performance and Dominant Coalition Agreement on Means Versus Ends in Second-order Strategy Making," in *Academy of Management Proceedings*, J. Susbauer et al., San Francisco, Academy of Management
- Burch, J. (1985), "Network Tautologies: The Ties that Bind Information Systems," *Data Management*, 20, 12, 34-37.
- Broadent, M. and P. Well (1993), "Improving Business and Information Strategy Alignment : Learning from the banking industry," *IBM Systems Journal*, 162-179.
- Cavusgil, S. Tamer and Shaoming Zou (1994), "Marketing Strategy-performance Relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing Research*, 58, 1-21.
- Chan, Y. E., and S. L. Huff (1993), "Investigating Information Systems Strategic Alignment," *Proceedings of International Conference on Information Systems*, 345-362.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass, MIT Press.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance - The Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6, 1, 1-22.
- Conant, J. S., P. Michael, Mokwa, and P. Rajan Varadarajan (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance : A Multiple Measures-based Study," *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- Coombs Rod, David Knights and C. Hugh, Willmott (1992), "Culture, Control and Competition: Towards a Conceptual Framework for the Study of Information Technology in Organizations," *Organization Science*, 51-72.
- Daft, R.L., J. Sormuen, and D. Parks (1988), "the Impact of Export Strategy on Export Sales

- Performance," *Journal of International Business Studies*, 16, 1, 37-55.
- Day, S. George and Robin Wansley (1983), "Marketing Theory with a Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, 47, Fall, 79-89.
- Deal, Torrence, and Allen A. Kennedy (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Substantiality of Competitive Advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Goldsmith, N (1991), "Linking IT Planning to Business Strategy," *Long Range Planning*, 24, 6, 67-77.
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation," *California Management Review*, 119-135.
- Gregory, K. L. (1983), "Native-view paradigms: Multiple Culture conflicts in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 359-376.
- Hambrick, D. C. (1981), "Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams," *Administrative Science Quarterly*, 26, 2, 253-276.
- Hambrick, D. C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic type," *Academy of management Journal*, 26, 1, 5-26.
- Henderson, J. C., and N. Venkatraman (1993), "Strategic Alignment Leveraging Information Technology for Transforming Organizations," *IBM Systems Journal*, 32, 1, 4-16.
- Itami, H. (1987), "Firms as an Informational 'BA'(Interactive Field)," *Working Paper*, Hitotsubashi University.
- Jonston, H. R. and S. R. Carrico (1988), "Developing Capabilities to Use Information Strategically," *MIS Quarterly*, 12, 1, 37-48.
- Knoke, David and Bohrbstedt George W. (1994) *Statistics for Social Data Analysis*, 3rd ed., F. E. Peacock Publishers, Inc., 214-215
- Koh, C. Anthony, and Robert A. Robincheaux (1988), "Variations in Export Performance due to Differences in Export Marketing Strategy : Implications for Industrial Marketers," *Journal of Business Research*, 17, 249-258.
- Kotler, P. (1988), *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6ed ed, Prentice-Hall International Editions.
- Leifer, and Richard (1988), "Matching Computer-Based Information Systems with Organizational Structures," *MIS Quarterly*, March, 63-73.
- Louis, M. R. (1983), "Organizations as Culture-Bearing Milieux," in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridges (Eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, CT, JAI Press, 39-54.
- Luffman, Lewis and Oldach, "Transforming the Enterprise : The Alignment of Business an Information Technology Strategies," *IBM Systems Journal*, 32, 1, 198-221.
- Mahoney, J., and J.R. Pandian. (1992), "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 13, 363-380
- McDaniel, S.W. and J.W. Kolari (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology," *Journal of marketing*, 51, 4, 19-30.
- McFarlan, W. F., and J. L. Mckenney (1983), *Corporate Information Systems Management : the issues facing senior executives*, Dow Jones, Irwin.

- McKee, D. O., P. 'Rajan' Varadarajan, and W. M. Pride (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance : A Market-Contingent Perspective," *JM*, 53, July, 21-35
- Miles, R. E. and C. C. Snow, (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process," *AMR*, 3, 546-562
- Mintzberg, H. D. (1978), "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science*, 24, 9, 935
- Meyer, D. Alan (1982) "Adapting to Environment Jolts," *Administration Science Quarterly*, 27, December, 515-37.
- Peters, J. Thomas. and H. Robert. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence*, New York, Haper and Row, Publisher.
- Porter, M. E. and V. E. Millar (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 63, 4, 149-161.
- Premkumar, G. and King, R. William (1992), "An Empirical Assessment of Information Systems Planning and the Role of Information Systems in Organizations", *Journal of MIS*, Fall, 9, 2, 99-125.
- Premkumar, G. and King, R. William (1991), "Assessing Strategic Information Systems Planning," *Long Range Planning*, 24, 5, 41-58.
- Quinn, R. E. and J. R. Kimberly (1984), "Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice," in J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*, Homewood, IL., Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1981), "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness," *Public Productivity Review*, 1, 122-140.
- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, 23, 333-345.
- Quinn, R. E. (1988), *Beyond Rational Management*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. E. and M. R. McGrath (1985), "The Transformation of Organizational Culture: A Competing Value Perspective," in Frost, P. J., et al., *Organizational Culture*(Sage; London), 315-334.
- Reynolds, P. D. (1986), "Organization's Culture as Related to Industry, Position, and Performance: A Preliminary Report," *Journal of Management Studies*, 333-345.
- Ruekert. R.W. and O. C. Walker, Jr. and K. J. Roering (1985), "The Organization of Marketing Activities : A Contingency Theory of Structure and Performance," *JM*, 49, Winter, 13-25
- Ruekert. R.W. and O. C. Walker, Jr. (1987), "Interactions between marketing and R&D departments inimplementing different business Strategies," *Strategic Management Journal*, 8(3), May-June, 233-248.
- Saffold, III, and S. Guy (1988), "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong", Culture.," *Academy of Management Review*, 546-558.
- Sager, M. T. (1988), "Competitive Information Systems: Strategic Theory and Industry Practice," *Information Management*, 15, 1, 59-67.
- Schwartz, H. and S. M. Davis (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, 30-48.
- Shaw and Vivienne (1994), "The Marketing Strategies of British and German Companies," *European Journal of Marketing*, 28, 7, 30-43
- Snow, C. C. and D. C. Hambrick (1980), "Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems," *Academy of Management Review*, 5, 4, 527-538.

- Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak. (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 25, 2, June, 317-336.
- Sullivan, C. H. (1985), "Systems Planning in the Information Age," *Sloan Management Review*, 3-12.
- Teece, D. J., Pisano, and A. Shuen. (1992), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *CCC Working Paper*, Center for Research on Management, University of California, Berkeley.
- Thompson, J. D. (1967), *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Tichy, N. M. (1982), "Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural keys," *Organizational Dynamics*, 59-80.
- Ven de Ven A. H. and R. Drazin (1985), "The Concept of Fit in Contingency Theory," *Research in Organization Behavior*, 7, 333-365.
- Venkatraman, N. (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises : The Construct , Dimensionality and Measurement," *Management Science*, 35, 8, 942-962.
- Venkatraman, N. and J. C. Camillus (1984), "Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management," *Academy of Management Review*, 9, 513-525.
- Walker, Orville C., Jr. and R. W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework," *JM*, 51, July, 15-33
- Weick, K., "The significance of corporate culture," in P. Frost et. al., *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA., Sage, 381-398.
- Woodward, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, London, Oxford University Press.
- Zahra, S. "Corporate Strategic Types, Environmental Perceptions, Managerial Philosophies, and Goals : An Empirical Study," *Akron Business and Economic Review*, 18, 2, Summer, 77.
- Zammuto, F., Raymond, and J. Edward, O'Connor (1992), "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture," *Academy of Management Review*, 701-728.
- Zeithaml, C. P. and Valerie A. Zeithaml (1984), "Environmental Management : Revising the Marketing Perspective," *JM*, 48, Spring, 46-53

The Determinant of Corporate Performance in the Korean Information and Communication Firms -with focused upon analysis of strategic fitness

Seung Hun Yu*, Young Bok Cho**, Jin Soo Kim***

Abstract

The purpose of this study is to find the determinant of corporate performance in the Korean information and communication firms. In order to meet this purpose, researchers present a synthesized model that emphasized strategic fitness among strategy variables. This study utilized 4 strategic variables which are information system, corporate culture, business strategy, and marketing strategy. This study finds that strategic fitness among selective variables are important determinants of corporate performances. Based upon this results, policy implications for competitiveness enforcement are suggested.

* Associate Professor, Department of International Trade Pusan National University

** Associate Professor, Department of Business Administration Pusan National University

*** Associate Professor, Department of Business Administration Jung-Ang University