

# 경영전략이 경영성과에 미치는 영향 -정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로-

공석진\*, 양해솔\*\*

호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과\*, 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과\*\*

## The Effects of Business strategy on Business performance -IT applicability with parameter and regulation effect-

Seok-Jin Kong\*, Hae-Sool Yang\*\*

Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University\*

Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University\*\*

**요약** 본 연구는 기업의 경영전략이 경영성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 파악하고자 한다. 또한, 본 연구는 경영전략의 전형으로 간주되고 있는 Miles & Snow의 '적응전략'과 Michael E. Porter의 '본원적 경쟁전략'을 동시에 적용해서 기존의 기업을 대상으로 적용될 수 있는 경영전략 유형을 비교하여 재무성과와 비재무성과 평가를 목적으로 하고 있다. 이상의 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 경영전략은 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설에 대하여 '적응전략'중 공격형전략과 방어형전략은 경영성과 재무성과와 비재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 둘째, 경영전략은 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설에 대하여 '본원적 경쟁전략'중에 원가우위전략과 차별화전략은 경영성과 재무성과와 비재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서, 경영전략이 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 경영전략의 특성과 경영성과 간의 관계에서 정보기술 활용도의 조절효과가 있는 것을 알 수 있었다.

**주제어** : 경영전략, 적응전략, 본원적 경쟁전략, 정보기술 활용도, 경영성과

**Abstract** In this study, To identify the member of an organization can be affected use of information technology and support of information technology how business strategy affected business performance. Also, This study is considered to be the epitome of corporate strategy in the Miles & Snow of the 'adaptation strategy' and Michael E. Porter of the 'fundamental competitive strategy' at the same time, by applying the existing business management strategy that can be applied to target compared to the type of management performance measures are presented for the purpose. the results of the study can be summarized as follows. First, Business strategies affect the financial performance for the hypothesis that Miles & Snow of the 'adaptation strategy' honor type of defensive strategy and financial performance and strategy management and positive impact on non-financial performance was found. Second, Management strategies affect the financial performance for the hypothesis that Michael E. Porter of the 'fundamental competitive strategies' overall cost leadership strategy and differentiation strategy of management and financial performance and non-financial performance was found to positively impact. Also, Business performance management strategy significantly positive affect, Business strategies with the characteristics of the relationship between management and Information technology utilization showed that the moderating effects.

**Key Words** : Business Strategy, Adaptation Strategy, Fundamental competitive strategy, Information technology utilization, Business performance

Received 7 November 2013, Revised 7 December 2013

Accepted 20 January 2014

Corresponding Author: Hae-Sool Yang(The Society of Digital Policy)

Email: sjkong77@naver.com

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

### 1.1 연구의 목적

경영전략은 기업에 있어서 생존을 보장하고 나아가 성장의 기반을 구축하는 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로 매우 중요한 역할을 한다.

또한, 전략을 성공시키기 위해서는 정보기술 활용도 중요하다. 오늘날 기업에서 정보기술을 효과적으로 채택하여 활용한다는 것은 매우 중요한 사안으로 인식되며, 최근에는 정보기술의 생명주기가 점점 짧아짐에 따라 조직 내에서 새로운 정보기술에 대한 채택과정을 이해하는 복잡한 일이 되어가고 있다.

정보기술은 기업의 직무수행 방식을 변화시킬 뿐만 아니라, 기업의 정해진 목표를 효율적으로 달성하기 위한 촉매역할을 하게 되면서 정보기술의 발전은 빠르게 진행되고 있다. 기업의 경영자는 정보기술에 대한 지속적인 관심과 효과적인 접근으로 정보기술이 생산성 증가, 서비스 확대 등 경영성과를 향상시키는 원동력으로 사용하고 있다. 그러나 기업의 조직원은 정보기술의 보급에 비해 직무성과가 미흡한 것이 현실이다. 기업의 조직원이 기업의 성과를 위해 보급된 정보기술을 활용하는 관점에서의 접근이 필요하다.

본 연구에서는 기업 조직원의 정보기술 활용도와 기업의 정보기술지원정도가 기업의 경영전략이 경영성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 파악하고자 한다.

또한, 기업의 경쟁력 제고를 위한 전략유형을 결정할 것으로 가장 대표적인 분류체계는 Miles & Snow(1978)의 '적응전략'과 Michael E. Porter,(1980, 1985)의 '본원적 경쟁전략'이다. 이 두 전략의 유사점은 양자 모두 환경에 따른 전략의 유형을 구분 하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 적응전략모형은 환경이 이미 결정된 상황에서 기업의 반응 전략을 구분한 반면, 본원적 경쟁전략의 경우 경쟁 환경 하에서 기업이 조절 가능한 변수를 기준으로 최선의 전략을 제시하였다는 두 전략의 차이점을 구분할 수 있다. 본 연구는 '적응전략'과 '본원적 경쟁전략'을 동시에 적용해서 기존의 기업을 대상으로 적용될 수 있는 경영전략 유형을 비교하여 경영성과 방안을 제시를 목적으로 하고 있다.

따라서 본 연구를 수행함으로써 정보기술을 통한 기업의 경영성과도 단기적인 재무성과에만 국한되지 않고

장기적인 성과인 비재무적 성과까지도 고려한 실질적인 성과물의 제시에 큰 의미를 부여할 수 있을 것이다.

### 1.2 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 이상의 연구 목적을 달성하기 위하여 독립변수로는 경영전략의 전형으로 간주되고 있는 Miles & Snow(1978)의 '적응전략'중 방어형전략, 공격형전략, 분석형전략과 Michael E. Porter,(1980, 1985)의 '본원적 경쟁전략' 중 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략을 추출하였다. 종속변수로는 경영성과 그리고, 조절 및 매개변수로는 정보기술(IT) 활용도에 대한 문헌적 고찰을 통해 정보기술 활용도와 정보기술 지원정도를 추출하였다. 이를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하였고, 연구가설에 대한 실증분석은 설문지를 통하여 자료를 수집하였으며, 설문대상은 서울에 거주하는 직장인 400명을 대상으로 설문조사를 하였다.

수집된 자료는 통계 프로그램 SPSS와 AMOS 프로그램을 이용하여 분석을 진행 하였다. 연구가설의 검증에 앞서 연구 개념에 대한 신뢰성과 타당성 검증을 실시하였으며, 주요변인들의 기술통계 그리고 평균차이분석을 실시하였다. 또한 연구가설 검증에 앞서 요인들의 개별항목 신뢰성, 내적일관성, 판별타당성분석을 위해 확인적 요인 분석을 실시하였으며, 연구모형의 구조적 합성을 검증하였고 설정된 가설의 경로와 전체모형을 검증하기 위해 공산구조방정식모형(Covariance Structural Modeling)과 SPSS 프로그램의 조절회귀분석을 활용하여 높은 그룹과 낮은 그룹으로 분류하여 군집들 간의 조절효과를 검증하기 위하여 경로분석을 실시하였다.

논문의 구성은 다음과 같다.

1장은 논문주제에 대한 연구의 목적과 연구방법을 위주로 한 서론 부분이다.

2장에서는 경영전략에서는 경영전략의 전형으로 간주되고 있는 '적응전략'과 '본원적 경쟁전략'을 살펴보고, 정보기술에서는 정보기술의 선행연구를 토대로 정보기술 활용도의 변수를 추출하였다. 경영성과에서는 성과에 결정요인 분석과, 재무성과와 비재무성과 살펴보고 이후 연구논문의 분석방향을 설정하였다.

3장에서는 연구모형을 바탕으로 실제 수집된 자료를 토대로 연구모형과 가설을 설정하고, 변수의 조작적 정의를 통하여 설문지를 구성하였다.

4장에서는 표본의 일반적 특성과 타당성 분석 및 신뢰도 분석 및 기술 통계량 등을 제시하였고, 가설 검증을 위하여 구조방정식분석과 회귀분석을 실시하였다.

5장에서는 위의 내용을 토대로 연구결과를 요약하고, 본 연구의 한계와 향후 연구의 방향을 제시하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 경영전략

‘전략(Stratagy)’이란 단어의 어원은 그리스어로 ‘Strategos’에서 유래되었는데 군대를 의미하는 ‘Statos’와 ‘이끌다’를 의미하는 ‘Lead’와-ag가 합쳐진 용어로서 군사적이나 정치적인 용어로 사용되어 왔다. 1950년대에 전략이란 용어는 경영학에 도입되었으며 기술의 획기적인 발전 및 기업경영 환경의 급속한 변화로 기업환경에 대해 상호 의존성이 증가하여 조직을 체계적으로 관리하고 기업 내의 상이한 기능이나 사업 등을 통합해야 할 필요성이 제기되었기 때문이다[1].

‘전략’이란 Chandler(1962), Ansofe(1965)와 Andrews(1971) 등에 의해 이론이 어느 정도 정립되어 기업경영에 있어서 환경과 조직 그리고 기업의 경영성과 간에 관계에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔으며, 우리나라의 경우 80년대 이후 경제규모의 거대화, 급격한 국내·외의 환경의 변화, 시장개방 등에 따라 경쟁전략개념이 도입되기 시작하였다[2].

Andrews에 의하면 경영전략은 첫째, 기업이 성취하고자 하는 목적, 목표, 정책, 그리고 계획들, 둘째 기업이 참여하고자 하는 제품 시장, 영역, 셋째, 결정된 제품·시장영역에서의 경쟁방식 등 이들 세 가지를 결정하는 의사결정의 유형이라는 것이다. 즉 경쟁전략이란 산업 내에서 유리한 경쟁적 지위를 확보하기 위한 기업이 추구하는 경영활동이며, 기업의 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분하는 것이다[3]

#### 2.1.1 방어형(Defenders)

방어형 전략을 추구하는 기업을 현재 잠재시장에서 세분화된 시장을 선택하여 안정된 사업영역을 운영하는 조직 환경 내에서 상당한 정도의 안정성을 자각한다.

상품 및 시장영역의 선택은 세분화된 한정시장을 목표로 하여 제한된 상품과 서비스를 제공함으로써 안정성을 추구하는 기업이다,

이 전략유형은 안정적 상품과 시장으로 품질개선 또는 유지하면서 제조 및 유통비용을 줄이는 노력을 할 수 있어, 품질과 가격 면에서 경쟁력을 확보할 수 있다. 전략의 주요 목표는 기존의 경영활동 효율성에 두며, 경쟁적인 저렴한 가격이나 고품질 생산과 같은 활동을 통해 경쟁 기업들이 자기의 영역으로 들어오지 못하도록 방어적 노력을 한다. 그러나 이들 기업들은 자기의 활동영역 밖에서 이루어지는 발전이나 추세 등의 변화를 소홀히 하는 경향이 있으며, 새로운 사업기회를 찾아 환경을 분석하는 일이 거의 없고, 비용의 절감이나 능력의 향상을 위한 집약적 계획을 수립한다.

#### 2.1.2 공격형(Prospectors)

공격형 전략을 구사하는 기업은 시장기회를 탐색하는 기업으로 규칙적인 환경추세에 대해 잠재적인 대응방향을 강구하며, 이런 과정을 통해 그들의 경쟁업체에 대응하고 변화의 불확실성에 대해 적극적으로 환경을 탐색한다. 그리고 상품과 시장혁신을 주도하며, 기술혁신을 수익성보다 중요시하여 이에 따라 발생하는 원가부담으로 수익성 측면에 있어 비효율적이다. 이 전략유형의 성패는 광범위한 시장상황, 시장추세 및 사건 등을 조사 분석할 수 있는 능력의 개발 및 유지에 달렸다.

#### 2.1.3 분석형(Analyzers)

분석형 전략을 추구하는 기업들은 상대적으로 안정적이고 환경변화에 대처하는 기업과 안정된 사업을 운영하는 기업들로서 공격적 구조와 관리과정을 통해서 일상적이고 효율적으로 기업을 운영한다. 환경이 격동하는 사업을 운영하는 최고경영자들의 새로운 아이디어를 찾기 위해 자신의 경쟁자들을 면밀히 분석하고 가장 전망 있어 보이는 환경에 재빨리 적응해가는 형태이다.

#### 2.1.4 원가우위전략(Cost Leadership Strategy)

Govindarajan & Fisher(1990)는 원가우위전략과 차별화전략은 서로 반대되는 특성을 가지고 있다고 보았다 [4]. 일반적으로 기업은 위와 같은 전략 중 어느 하나만을 수행하는 것이 아니라 여러 가지 전략을 사용하는데, 다

만 각각의 비중이 다를 뿐이다. 각 전략의 특징을 간단히 살펴보면 다음과 같다[5].

원가우위전략은 특정 산업 내에서 원가상 우위를 목표로 하는 여러 가지 정책을 이용함으로써 원가우위를 달성하려는 전략을 말한다. 원가우위전략을 수행하는 기업의 일반적인 특징은 숙련도가 높은 종업원을 고용하며, 가능한 모든 규모의 경제를 실현하려고 한다. 또한 효율적인 공장을 설계하기 위하여 필요한 기술이나 공정의 효율성을 높일 수 있는 기술을 획득하려 한다.

### 2.1.5 차별화전략(Differentiation Strategy)

차별화전략은 특정 산업내의 다른 회사의 제품이나 서비스와 구별되는 독특한 제품이나 서비스를 생산하는 전략이다. 일반적으로 그러한 제품은 수단과 결과간의 지식이 잘 알려져 있지 않고, 그 제품의 생산기술이나 마케팅 업무 등은 프로그램화 가능성이 매우 낮다. 고객의 욕구를 만족시키기 위해 신기술의 개발이 중요하며, 판매경로는 시장에서 고객의 요구가 변화함에 따라 유연하게 대응할 수 있어야 한다.

### 2.1.6 집중화전략(Focus Strategy)

집중화전략은 특정 구매자 집단이나 생산라인 부문 또는 지역시장을 집중적으로 공격 하는 경영전략이다. 원가우위전략이나 차별화전략이 산업의 전체를 대상으로 하고 있는 반면, 집중화전략은 특정 목표시장만을 겨냥하여 모든 기능전략을 전개한다. 집중화전략은 다시 원가 집중화 전략과 차별적집중화 전략으로 나뉜다.

원가집중화 전략에서는 목표산업에서 원가우위를 추구하고, 차별적집중화 전략에서는 목표산업에서 차별화를 추구 한다[6].

## 2.2 정보기술

정보기술(IT : Information Technology)의 사전적 정의는 “컴퓨터·멀티미디어의 하드웨어와 생활·경영혁신·행정쇄신 등 용도에 맞게 효용성을 불어넣는 소프트웨어, 양자를 조화롭게 묶는 시스템 등 정보화 수단의 총체적인 유형·무형기술을 말 한다”[7]. 예컨대 미국 포드사는 경쟁사를 이기려는 방안으로 개발기간 단축, 소비자 욕구의 정확한 파악, 최 적정 가격 산정 등을 신속하

게 결정하고자 세계 각국에 진출한 자사의 공장·영업·설계·개발 등 팀원이 개인 휴대단말기(PDA)·화상회의 장비로 즉각 의사소통을 하는 체제를 구축 중이다. 여기서 PC나 PDA의 성능, 소프트웨어의 품질 자체도 정보기술에 속하지만 회사 경영목표에 맞게 이들의 용도를 발굴해 하드·소프트웨어에 반영하는 노하우나 아이디어도 정보기술이다. 미국 기업이 시장기술 분야에서 빠른 일본 기업보다 경쟁력이 강한 이유는 정보기술을 활발하게 활용하는 나라이기 때문으로 보고되고 있다.

정보기술의 선행연구를 살펴보면, Leavitt & Whistler (1958)에 의해 “많은 양의 정보를 신속하게 처리할 수 있는 정보처리 기술, 의사결정 문제를 지원하기 위한 수학적, 통계적 기술, 컴퓨터 프로그램을 통한 시뮬레이션 기술”[8]로 정의 되었으며, Cash (1983)는 자료처리, 사무자동화, 원거리통신을 통합한 개념으로 정의[9]하였다. Bakopoulos(1985)는 정보의 저장, 처리, 전송을 위해 지원되는 비인적 자원화 된다고 보고 정보기술과 정보의 처리와 조작에 기여하는 처리기술의 두 가지 측면에서 보고 있다[10].

Bakos & Treacy(1986)는 자료 또는 정보의 저장, 처리 및 의사소통 기능을 지원하여 관리자의 업무적, 전략적 의사결정을 지원하는 조직의 목적을 달성하기 위하여 이용되는 것으로서 컴퓨터 하드웨어, 소프트웨어, 원거리통신 등을 포함하는 과학적, 공학적 제반 기술이라는 의미를 내포하고 있다[11]. 그 후 Clemons(1991)는 정보기술을 정보의 생산, 통제 및 유통을 원활하게 수행할 수 있도록 하는 하드웨어 기술과 소프트웨어 기술, 그리고 정보통신 기술을 포함하였다[12].

### 2.2.1 정보기술 활용정도

빠르게 변화하는 환경 속에서 직무에 필요한 지식과 정보를 체계적으로 수집, 처리할 수 있는 정보기술이 필요하다. 정보기술은 조직의 다양한 부분에 중요한 영향을 미치고 있지만, 정보기술 도입 후 활용이 모든 조직에 동일한 효과를 나타내지 않는 것은 분명하다[13]. 이는 다양한 조직이 지니고 있는 직무특성과 환경이 정보기술에 많은 영향을 미치고 있기 때문이다. 그러므로 조직의 생산성 및 효율성 향상을 높일 수 있는 정보기술 도입 후 활용을 위한 다양한 사용자의 노력이 뒷받침 되어야 한다.

최홍석(1994)은 미국 중앙행정기관의 93명을 대상으

로 한 연구에서 행정정보화 활용을 정보기술 직원의 관심, 정보기술 활용정도, 정보화 교육훈련으로 나누어 연구 하였으며, 임복(2003)의 대전광역시 공무원 76명을 대상으로 정보화 마인드, 직무효율성, 정보시스템 활용정도, 정보시스템의 적절성, 정보화 교육에 대한 연구에서 행정직무와 활용정도가 긍정적인 영향을 미치며, 직무의 부담과 타 부서에 대한 직무의존도가 감소한다는 것을 실증분석을 통해 밝혔으며, 또한 정보화 교육이 보다 내실 있게 이루어져야 한다고 주장[14]하였다. 이처럼 다양한 직무에서 정보기술은 사용자의 활용정도에 따라 직무의 능력과 성과를 높이고 있다.

### 2.2.2 정보기술 지원정도

계속적으로 진보하고 있는 정보기술은 조직에 있어 직무능력과 경쟁력을 향상 시켜줄 수 있는 중요한 변수로 작용하고 있기 때문에 조직구성원의 원활한 직무처리를 위한 정보기술의 지원이 뒷받침 되어야 한다.

오강탁(2000)의 중앙행정기관 122명을 대상으로 한 연구에서 사용자 전산능력, 정보시스템(IS) 서비스 질, 정보기술(IT) 지원정도, 정보기술(IT) 자원분배 형평성이 정보기술 효과성에 정의 영향을 미친다는 것을 실증분석하였다[15]. 이처럼 다양한 직무에 있어 정보기술의 지원은 조직의 정해진 목표를 효율적으로 달성할 수 있는 촉매역할을 하고 있다.

### 2.2.3 정보기술 활용도의 영향요인

정보기술의 활용은 사용자들에게 익숙했던 기존의 업무체제를 변화시키는 과정이며, 업무변화에 대한 학습과 노력은 심리적으로 부담으로 작용하기 때문에 각 개인의 태도와 관점이 정보기술 활용에 어떻게 착근되는지 그리고 이러한 착근이 조직 또는 개인의 생산성과 직무개선의 향상에 도움을 주는지에 대한 노력이 경주되고 있다. 이처럼 조직 내에 도입된 정보기술은 조직 구성원이 활용하는 문제는 새로운 직무가치를 창출하거나 정보기술을 통한 직무성과, 조직혁신의 연계, 직무의 개선이 중요한 문제로 대두되는 단계에서 활발하게 논의 되고 있다[16].

Ranganathan et al.(2004)은 조직의 공식성과 권한집중성 정도, 정보기술에 대한 관리 및 자원으로 나누어 연구 하였으며, 조소형(2003)의 중앙행정기관 82명을 대상으로 상급자 관리지원과 정보기술 의사결정 참여도, 직무성과

를 종속변수로 한 연구에서 정보기술 의사결정 참여도, 사용자 만족도를 영향변수로 사용하였으며, 이종열의(2001)의 지방자치단체 98명을 대상으로 행정업무 효율성과 공무원 만족도에 관한 연구에서 정보화수준과 정보기술 활용도, 정보관련 지원협조의 변수를 사용했다. 또한 강인순(2000)의 지방자치단체 236명을 대상으로 정보화에 대한 공무원의 인식과 직무스트레스에 관한 연구에서 근무처, 성별, 연령, 학력, 근무연수, 직급, 행정정보화 시설, 정보기술 활용정도를 변수로 사용하였으며, 이밖에도 선행연구에서 사용한 정보기술 변수는 [Table 1]과 같다.

(Table 1) Variable of IT(Information Technology) in advanced research

Variable	researcher
Organization fomulus and level of authority-concentrativeness, Management resources regarding information technology	Ranganathan et al.(2004)
Participation degree of IT decision-making, Satisfaction degree of customer	Sohyeong Cho(2003)
Level of informatization and level IT utilization, Support and co-operation regarding information	Jongyeol Lee et al.(2001)
Facility of administration informatization, Level of utilization in IT	Kang Insun(2000)
Dessemination of IT	Yoo Pyeongjun (1990), Park Subok(1998), Lee Yunsik (1998), Lee Yunsik · Oh Cheolho(1999, 2000), Jongyeol Lee(2001), Lee Seunghyeon (2001), Duhyeon Kim(2002), Jung Heonyul(2003).
Investment in IT	Lee Yunsik(1998), Jung Myeongju(1998), Lee Yunsik · Oh Cheolho (2000), Duhyeon Kim (2002), Jung Heon(2003)
IT Manpower	Yoo Pyeongjun et al.(1994), Lee Yunsik(1998), Lee Yunsik · Oh Cheolho(2000), Duhyeon Kim(2002)
Adaptation degree of members in IT	Lee Yunsik · Oh Cheolho (1999, 2000)
Psychological pressure degree of public servant regarding IT	Jung Dueon(2003), Jung Heonyul(2003),
Informationization education in IT	Park Subok(1998), Lim Muk(2003)
Utilization degree of IT	Lee Seunghyeon(2001)

2.2.4 정보기술과 경영전략에 관한 선행연구

Alvin Toffler는 그의 저서 『제3물결』에서 ‘정보’의 중요성을 언급하고, 정보를 활용한 산업분야가 중요하게 된 시점에서 정보기술이 세계경제를 주도하고 있다고 언급하였다. 정보기술의 개념은 정보화 시스템 구축에 필요한 유·무형의 기술과 수단을 아우르는 것으로 컴퓨터, 소프트웨어, 인터넷, 멀티미디어, 경영혁신, 행정쇄신 등 정보화 수단에 필요한 유형가치를 창출하는데 중점을 두었다면, IT는 간접적인 가치 창출에 무게를 두는 새로운 개념의 ‘기술’이다. 따라서 업무용 데이터, 음성화데이터, 사진, 동영상, 멀티미디어는 물론, 아직 출현하지 않은 형태의 매체는 물론, 정보를 개발, 저장, 교환, 하는데 필요한 모든 형태의 매체는 물론, 정보를 개발, 저장, 교환 하는데 필요한 모든 형태의 기술까지도 포함하고 있다[17].

Mckeen & Smith(1993)의 연구에서 정보기술은 CRM, SCM, EDI 등과 같은 발전된 정보시스템 응용을 일컫는다. 정보기술에 대한 대규모 투자는 기업에게 조직에 대한 정보기술의 기여를 추정할 수 있다[18]. 이것은 이 분야 연구자들에게 정보기술에서 광범위한 투자가 가장 효과적일 수 있다는 상황을 연구하도록 한다. 한가지 중요한 상황적 특징은 시업의 전략이다[19]. Porter가 지적한 바와 같이, 정보기술은 전략을 위한 강력한 수단이 된다. 정보기술 선택은 그들이 기업이 사업전략을 지원하거나 지원가능 하도록 한다던 어느 정도 전략적이다[20]. 정보기술은 하나의 활동과 다른 활동을 연결시키고, 실시간 자료를 CRM, ERP, EDI 또는 인터넷을 통하여 광범위하게 이용가능하게 한다. 전략과 정보기술의 연계성의 존재는 여러 연구에서 제시되었다[21]. 전략적 경영 틀 내에서 정보기술과 기업성과간의 관련성에 관한 많은 연구가 진행되어 왔다[22]. Rai et al.(1997)은 그들의 분석에서 정보기술-전략 연계와 같은 다른 요인에 의존할 수도 있다고 제시했다[23]. 그러나 아직까지 이들의 주장을 지지할 수 있는 실증적 증거는 많지 않다. Chan et al.(1997)은 미국의 금융기업과 제조 기업에 대하여 연구한 결과, 이들 사이에는 사업 전략적 지향, 정보시스템과 정보시스템 유효성간의 전략적 조정이 사업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다[24].

Palmer & Markus(2000)는 정보기술과 사업전략 간의 적합성은 지지하나 사업전략과 도직성과간의 연계성은 지지하지 않고 있다[25].

Davis et al(2002)은 미국의 제조업과 서비스업을 조사한 결과 시장 차별화와 전략적 정보기술 간에는 유의적인 양의 상관관계가 있음을 제시하였다[26]. Li & Ye(1999)는 그들의 연구에서 기업이 보다 동태적인 환경에 처해 있다고 보다 외부지향 전략을 추구한다면, 정보기술에 보다 커다란 투자를 할 필요성이 있다고 제시하였다. 또한 기업의 전반적인 전략에 대한 기업의 외부환경, 그의 전략적 지향, 그리고 그들의 정보기술에 대한 통합은 정보기술투자에 대한 기업의 가치에 영향을 미칠 것이라고 주장했다[27]. Tan(1996)이 주장한 바와 같이 어떤 정보기술들은 다른 경쟁우위 원천에 대하여 어느 정도 영향을 갖는다고 인식되고 있다[28]. Tavakolian (1989)는 다른 전략유형을 갖는 정보기술을 조사한 결과 보수적 경쟁전략을 갖는 조직은 공격적 경쟁우위를 갖는 조직보다도 보다 중앙 집중화 된 정보시스템 기능을 갖고 있었다[29].

2.2.5 정보기술과 기업성과에 관한 선행연구

정보기술이 단순한 경비절감이나 업무지원의 차원을 넘어 전략적 활용의 차원으로 확대됨에 따라 투자효과를 측정하는 문제는 경영진뿐만 아니라 정보관리 책임자에게도 매우 어려운 과제가 되고 있다[30].

정보기술 성과를 보다 효과적으로 측정하기 위해서는 먼저 정보기술 성과에 대한 정의를 명확히 할 필요가 있다. 정보기술 성과에 대한 정의는 접근 방법에 따라 다양하게 제시될 수 있으나 다수의 연구에서 다루었던 기업 성과와는 명확히 다른 개념으로 정립되어야한다. 그 이유는 기업성과가 기업이 수행하는 모든 경영활동에 의해 나타나는 총괄적인 경영성과를 의미 한다면, 정보기술 성과는 정보기술에 의해 직접적으로 나타나는 경영성과에 대한 영향력을 의미하는 것이기 때문이다[31].

<Table 2> Classification and measuring method of information-technology performance

researcher	result of classify	measurement method
Berger (1998)	Internal / Operation performance	Cost, time reduction, Accuracy, Quality
	Strategical / Performance of competitive advantage	Market Share, Advance of New markets, Competitiveness of product cost
	Product / Service performance	ROI, ROA

researcher	result of classify	measurement method
Sethi & King (1994)	Efficiency	Cost cutting of Business Activity, Efficiency of relative predominance , Productivity between inner part and organization, Effectiveness of comparative advantage, Productivity
	Functionality	Differentiation, customer service, customer value creation , New Products - Services, Product creativity Etc.
	Threat	Bargaining power regarding buyer and supplier, Alternative-Search cost, Customer-supplier of replacement cost Etc.
	Leadership	Originality of information system operation, Ability of imitation and defense, Suggestion of industry standard, Originality of industrial standard , Superiority of market position Etc.
	Synergy	Connection of Business Strategy , Market Policy-activitychain, Advantage of technical expertise, Strengthening of system-innovation ability Etc.
Grover et al. (1995)	-	Cost cutting, Reduction in circulation time, Increase of customer Satisfaction , Productivity improvement, Rreduction of Failure rate
Tallon, Kraemer & Gurbaxani (200)	Process planning and support	Adjustment and improvement in internal communication, Establishment of strategical planning, New group structure , Decision making of management, Improvement of business process
	Supplier relationship	Reinforcement in supplier bargaing power, Reduction in supplier lead-time, Close relationship with supplier, Ease of quality inspection in providing product-service, Possibility with supplier through electronic transaction
	Production and Operations	Increase of product amount, Increase of operational flexibility, Improvement of productivity, Increase of equipment operation ratio, Prime cost reduction in product-service
	Enhanced products and services	Value increase in product-service, Cost reduction in product-service, Releasing time reduction of new product, Improvement of product-service, Support of product-service innovation
	Sales and Marketing	Ease of market trend analysis, ability of customer desire prediction, Increase of customer sales, Accuracy of sales-prediction, Monitoring of market reaction regarding price strategy
	Management of customer	After-service support, Reinforcement of correspondence in customer demand, Distribution improvement of product-service, Reinforcement of customer capturing ability, Ease of sales

[Table 2]는 프로세스 관점에서 정보기술성과의 평가방법을 제시하였던 선행연구의 측정방법을 정리한 것이다.

## 2.3 경영성과

사전적 의미로는 성과는 일의 결과로 해석하며 어떠한 계획이나 목표를 정했을 때, 그 결과에 대하여 잘하였는지 또는 잘못하였는지에 대하여 분석하고 확인하는 것을 성과관리라고 한다.

경영성과는 조직의 목표 달성도, 조직의 필요로 하는 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직 능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의 되고 있다[32].

기업은 조직의 목표를 달성하기 위해 자원을 조달하고 활용하면서 요구되는 과업을 수행 해가는 조직체이다. 따라서 기업조직에서 과업수행의 결과인 성과를 강조한다는 것은 당연한 일이다.

개념상 경영성과는 효과성과 효율성(능률성)이라는 두 가지 측면에서 파악할 수 있다. 효과성은 조직목표의 달성 정도를 의미하며, 효율성이란 ‘산출’을 ‘투입’으로 나눈 값을 의미한다. 모든 경영자는 효과적이고 능률적으로 관리기능을 수행해야 하며 이러한 합리적 경영의 결과로 얻어진 경영성과는 성과창출의 과정에 참가한 주주, 경영자, 종업원 등 모든 이해집단들에게 공정하게 배분되어야한다[33].

기업의 조직은 조직 내외의 다양한 환경적 이해집단들과 끊임없이 상호작용을 하며 경영성과를 창출해 나간다. 이들 이해집단은 전형적으로 소비자, 종업원, 관리자, 투자자(주주), 공급업체, 거래업체, 금융기관, 정부기관, 지역사회 및 그 밖의 특별한 이해당사자를 의미 한다 [34]. 그런데 이들 이해 집단들은 해당조직에 대하여 각기 다른 이해관계를 가지고 있기 때문에 조직의 경영성과를 판단하는 기준은 각기 다르다. 다중의 이해관계자들과 그들이 갖고 있는 다중의 경영성과 판단기준으로 인해 경영자들은 이해 관계자에 따라 각기 다른 경영성과의 판단기준을 강조하는 것이다.

### 2.3.1 재무적인 성과측정

재무성과는 기업 활동에 대한 종합적이고 포괄적인 결과물로서 조직의 경영활동이 얼마만큼 효과성과 효율성을 이루어냈는지 측정하고 평가하는 수단이라 할 수 있다. 재무성과는 기업의 생산성 또는 수익성, 조직의 목표달성도, 기업 내·외부의 조직능력 등 다양한 측면에

서 접근할 수 있다[35].

기업성과는 ‘생산성’이라는 개념을 내포하고 있다. 경영과정에서 투입된 각 요소들이 얼마나 효율적으로 결합하여 성과로 산출되었는가를 나타내주고 있기 때문이다. 지금까지의 기존 연구들을 종합해 보면 시장 지향성과 관련한 연구에서 기업성과는 크게 조직성과, 고객성과, 혁신성과, 직원성과 등 네 가지 요인들로 구성되고 있는 것으로 나타나고 있다. 조직성과는 수익성과 같은 비용 중심 성과 측정과 판매액 및 시장 점유율과 같은 매출액 중심 성과측정으로 이루어진다[36]. 또한 기업의 목표와 경쟁사의 성과와 비교한 조직성과를 통해서 대부분의 관리자들은 기업의 전체적 성과에 대한 인식으로 비교한 조직성과를 통해서 대부분의 관리자들은 기업의 전체적 성과에 대한 인식으로 총량적 지표도 사용하고 있다.

### 2.3.2 비재무적인 성과측정

1980년대 중반부터 학자들은 비재무적 지표를 또 다른 한 축으로 제시하였다[37]. 비재무성과 연구에 대한 당위성은 측정결과를 조작할 수 있는 가능성이 적고, 정보의 빠른 생산과 시기적절한 의사표현이 가능하며, 성과의 원인이 적고, 정보의 빠른 생산과 시기적절한 의사표현이 가능하며, 성과의 원인을 쉽게 찾을 수 있기 때문이다.

비재무성과는 기업의 주요성공원인(CSF, Critical Success Factor)에서 산출되어 전략목표와 통상적인 업무활동 간의 연결고리의 역할을 하게 되며[38], 개별 기업의 특성이 반영되므로 기업에 따라 항목이 상이하게 된다. 비재무적 성과지표에 대한 대표적인 연구자인 Kaplan & Norton(1992)은 전통적인 재무성과 이외에 신제품출시 소요시간, 자체브랜드 판매비중, 시장점유율, 현금흐름 등의 경영과정을 중요시하는 종합적이고 균형적인 성과지표를 제안하였다[39].

Zahra(1996)는 기업성장시점별로 재무성과지표와 더불어 여러 비재무성과 측정지표를 제시하였다. 연구개발 시점에서는 개발과정에 대한 경영층의 만족도와 개발 중인 신제품의 개발 상황정도를, 상업화시점에서는 신제품의 상표와 제품명이 알려진 정도와 신제품의 생산 요구정도를, 성장시점에서는 신제품에 의한 매출액의 성장률을 그리고, 마지막 안정화시점에서는 시장점유율, 수익성 및 생산성 등을 제안하였다[40].

2000년대에도 비재무성과를 측정하는 방법에 대한 여러 가지 연구가 있었는데, 안연식(2009)은 소프트웨어 기업의 기술혁신성과로 고객창출, 경쟁우위확보, 품질개선을 측정하였고, 김형철(2011)은 내부역량과 경쟁전략간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 비재무지표로서 시장점유율, 신제품개발능력, 브랜드인지도를 사용하였다.

재무적 성과와 비재무적 성과의 각각의 한계점을 극복하기 위하여, 기업의 성과를 종합적으로 측정하고 진단하고 혁신할 수 있는 경영평가모형이 사용되고 있는데, 대표적인 모델로는 고객만족도, 종업원만족도, 재무성과, 품질향상, 업무프로세스, 조직체계의 측정항목을 갖는 말콤 볼드지리상(Malcom Baldrige National Quality Award)과 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장 등 4가지 관점에서 지표를 종합적이고 균형적으로 관리하는 균형성과표(BSC, Balanced Score Card)가 있다[41].

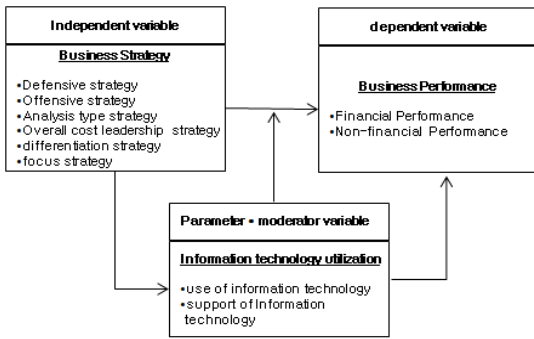
재무성과의 측정치는 과거의 성과에 대해서 잘 나타내 주고 있으나 미래가치를 창출해야하는 정보화시대 필수조건인 무형자산의 기업능력을 잘 나타내지 못한다. Alaa(1966)의 연구에서는 전통적 기업성과 측정방법은 주로 재무적 관점에 의거하여 재무적 지표만 활용하였으나 최근 성과측정방법에는 기업전략에 의거하여 환경성과와 다양한 비재무적 성과지표들을 활용하고 있다는 것이다[42].

## 3. 연구모형설정 및 가설설정

### 3.1 연구 모형

본 연구는 앞선 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 경영전략이 기업 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 한다. 연구의 목적을 위하여 경영전략을 독립변수로 설정하고 하위개념으로는 Miles & Snow의 적응전략 중 방어형전략, 공격형전략, 분석형전략의 변수와 Poter의 전략 중 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략을 설정하고, 종속변수는 경영성과를 설정하고 하위변수로 사용자만족과, 기업성과의 변수를 설정하였다. 또한, 독립변수와 종속변수 간에 역할을 검증하기 위하여 매개·조절변수로 정보기술(IT) 설정하였다.





[Fig. 1] Research Model

### 3.2 연구가설

[그림-1] 같은 연구 모형을 기반으로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 경영전략(방어형전략, 공격형전략, 분석형전략, 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략)은 경영성과(재무적성과, 비재무적성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 정보기술 활용도(활용정도, 지원정도)는 경영전략(방어형전략, 공격형전략, 분석형전략, 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략)이 경영성과(재무적성과, 비재무적성과)에 조절적인 영향을 미칠 것이다.

[가설 3] 정보기술 활용정도(활용정도, 지원정도)는 경영전략과 경영성과(재무적성과, 비재무적성과)에 있어서 매개효과가 있을 것이다.

### 3.3 자료수집

본 연구의 조사는 사전 조사와 본조사로 나누어 실시되었다. 먼저 측정의 타당도와 신뢰도를 평가하고 조사의 실시에 필요한 사항들을 점검하기 위해 사전조사를 실시하였다. 사전조사는 관련한 학과에 학자 5명에게, 척도의 타당도와 신뢰도를 평가한 결과, 두드러진 오류는 발견되지 않았으며, 다만 대처를 평가하는 척도에서 동일차원을 측정하는 문항수가 너무 많은 것이 지적되었으므로 문항수를 줄여서 다시 설문지를 구성하였다.

사전조사를 통해 평가되고 구성된 설문지로 본 조사를 실시하였다. 본 조사는 2013년 9월 23일부터 10월 13일 (21일간) 실시되었으며 서울시에서 배포되었다. 자료수집의 절차는 먼저 조사의 목적과 방법을 설명하고 설문지를 배포하였다. 설문지는 400부가 배포되었는데 이중 325부가 회수되어 회수율은 약 81.2%였다. 부적절한

설문지를 제외한 306부를 분석에 사용되었다.

### 3.4 설문지의 구성

본 연구에서 사용된 설문지는 경영전략을 측정하기 위한 문항과 경영성과 측정문항, 정보기술 활용도를 측정하기 위한 문항, 인구통계학적 특성에 관한 문항 등 총 4개 부문으로 구성되었다. 먼저 선행변수에 해당되는 경영전략 측정문항은 여섯 가지 요인으로 구성하여 30개의 문항이며, 경영성과 측정문항은 두 가지 요인으로 구성하여 10개의 문항으로 구성하였으며, 정보기술 활용도 측정문항은 두 가지 요인으로 구분하여 6개 문항으로 구성하였다. 또한 인구통계학적 측정문항은 6개 문항으로 구성되어 총 52개의 문항으로 구성하였다.

<Table 3> Configuration of the questionnaire

Division	Variables	Number of Questions	Survey number	Total Number of Questions
Business Strategy	Defensive strategy	5	1~5	30
	Offensive strategy	5	6~10	
	Analysis type strategy	5	11~15	
	cost leadership strategy	5	16~20	
	differentiation strategy	5	21~25	
	focused strategy	5	26~30	
management result	financial performance	5	31~35	5
	Non-financial performance	5	36~40	5
information technology utilization	use of utilization	3	41~43	6
	level of support	3	44~46	
general status	Demographic characteristics	6	47~52	6
Total				52

## 4. 연구결과 논의

### 4.1 연구대상의 일반적 특성

응답자의 일반적인 특성에 대한 분석결과는 [Table 4]와 같다.

〈Table 4〉 The general characteristics of the sample

Division	Category	frequency	Percentage (%)
Sex	Male	227	74.2%
	Female	79	25.8%
Age	below 20	1	0.3%
	21 ~ 29	43	14.1%
	30 ~ 39	127	41.5%
	40 ~ 49	102	33.3%
	50 ~ 59	33	10.8%
academic background	College graduation	57	18.6%
	University graduate	197	64.4%
	finish graduate school	39	12.7%
	etc	13	4.2%
position	employee	47	15.4%
	assistant manager	71	23.2%
	section chief	121	39.5%
	deputy department head, department head	47	15.4%
	high executive, CEO	20	6.5%
	employee	47	15.4%
	assistant manager	71	23.2%
	section chief	121	39.5%
	deputy department head, department head	47	15.4%
	high executive, CEO	20	6.5%
number of service years	below 1	26	8.5%
	1 ~ 3	35	11.4%
	3 ~ 5	38	12.4%
	5 ~ 10	70	22.9%
	over 10	96	31.4%
industry group	over 20	41	13.4%
	government agency/public corporation	20	6.5%
	restaurant business	2	0.7%
	research laboratory	3	1%
	IT industry	135	44.1%
	finance	16	5.2%
	publication/printing	11	3.6%
	educational institution	8	2.6%
	transport/distribution	6	2%
	distribution industry	5	1.6%
	cultural industry	3	1%
	advertisement/publicity/exhibition	13	4.2%
	sports/entertainment/leisure	1	0.3%
	hospital/sanitarium	9	2.9%
	manufacturing industry	26	8.5%
	management/consulting	35	11.4%
	telecommunications industry	9	2.9%
etc	4	1.3%	

#### 4.2 측정도구의 타당성 검증

[Table 5]은 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 계수를 나타낸 것이다. 변수의 신뢰도 계수는 일차적으로 각 변수를 구성하고 있는 항목들을 대상으로 Cronbach's  $\alpha$  값을 계산하여 신뢰도 계수를 산출하였다.

〈Table 5〉 Exploratory factor analysis and reliability analysis

Construct		Rotation Items	Factors explain the amount	Eigenvalues	Cronbach's $\alpha$	
Independence Variables	Business Strategy	Defensive	5	22.693	9.206	.789
		Offensive	5	11.129	2.730	.877
		Analysis Type	5	9.249	2.051	.696
		predominance of cost	5	7.998	1.853	.651
		Differentiation	5	4.494	1.188	.808
		Centralization	5	4.239	1.087	.759
		dependent variable	Business Performance	5	18.213	1.831
Mediated structural variables	information technology utilization	Non-Finance Performance	5	17.014	1.146	.802
		Degree of utilization	3	25.674	6.768	.872
		level of support	3			.892

#### 4.3 상관관계 분석

본 연구의 독립변수와 종속변수에 대한 영향관계 분석에 앞서 변수들의 상관구조를 먼저 살펴보면 [Table 8]과 같이 상관크기가 나타나 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 약한 상관관계가 있다고 해석할 수 있다.

〈Table 8〉 Discriminant validity

	Defensive	Offensive	Analysis Type	predominance of cost	differentiation	centralization	financial performance	Non-financial performance	Degree of utilization	level of support
Defensive	1									
Offensive	.628 (**)	1								

	Defensive	Offensive	Analysis Type	predominance of cost	differentiation	centralization	financial performance	Non-financial performance	Degree of utilization	level of support
Analysis Type	.578 (**)	.611 (**)	1							
predominance of cost	.443 (**)	.294 (**)	.445 (**)	1						
differentiation	.523 (**)	.744 (**)	.531 (**)	.440 (**)	1					
centralization	.242 (**)	.181 (**)	.315 (**)	.287 (**)	.216 (**)	1				
financial performance	.406 (**)	.433 (**)	.374 (**)	.322 (**)	.494 (**)	.224 (**)	1			
Non-financial performance	.416 (**)	.549 (**)	.474 (**)	.348 (**)	.651 (**)	.159 (**)	.586 (**)	1		
Degree of utilization	.397 (**)	.365 (**)	.329 (**)	.366 (**)	.462 (**)	.179 (**)	.413 (**)	.476 (**)	1	
level of support	.221 (**)	.277 (**)	.219 (**)	.285 (**)	.407 (**)	.121 (*)	.460 (**)	.548 (**)	.675 (**)	1

주) \*\*:Correlation is significant at  $p < 0.01$ , \*:Correlation is significant at  $p < 0.05$ .

#### 4.4 가설검증

본 연구의 가설검증과 경로분석 결과는 [Table 10], [Table 11], [Table 12] 기술하였다.

<Table 10> [Hypothesis1] The result of the Business Strategy and Business Performance path analysis

Hypothesis	Path	Path coefficient	T-Value	Verification results	Adoption
<b>[Hypothesis1-1] Management Strategy → Business Performance</b>					
H1a	Defensive strategy → Financial Performance	2.935	2.061	0.039*	<b>Adopted</b>
H1b	Offensive strategy → Financial Performance	-6.24	-2.321	0.02*	<b>Adopted</b>

Hypothesis	Path	Path coefficient	T-Value	Verification results	Adoption
<b>[Hypothesis1-1] Management Strategy → Business Performance</b>					
H1c	Analysis type strategy → Financial Performance	1.074	1.019	0.308	Dismissed
H1d	Cost Leadership Strategy → Financial Performance	-3.083	-1.978	0.048*	<b>Adopted</b>
H1e	Differentiation strategy → Financial Performance	5.905	2.638	0.008**	<b>Adopted</b>
H1f	Centralization strategy → Financial Performance	0.207	0.628	0.53	Dismissed
H1g	Defensive strategy → Non-Financial Performance	4.235	2.096	0.036*	<b>Adopted</b>
H1h	Offensive strategy → Non-Financial Performance	-9.423	-2.502	0.012*	<b>Adopted</b>
H1i	Analysis type strategy → Non-Financial Performance	1.834	1.172	0.241	Dismissed
H1j	Cost Leadership Strategy → Non-Financial Performance	-4.721	-2.118	0.034*	<b>Adopted</b>
H1k	Differentiation strategy → Non-Financial Performance	8.982	2.903	0.004**	<b>Adopted</b>
H1l	Centralization strategy → Non-Financial Performance	0.087	0.178	0.859	Dismissed

<Table 11> [Hypothesis2] The result of the Business Strategy and Information Technology(IT) utilization path analysis

Hypothesis	Path	Path coefficient	T-Value	Verification results	Adoption
<b>[Hypothesis2] Management Strategy and Information Technology(IT) Utilization</b>					
H2a	Defensive strategy → IT of utilization	2.438	2.342	0.019*	<b>Adopted</b>
H2b	Offensive strategy → IT of utilization	-5.093	-2.546	0.011*	<b>Adopted</b>
H2c	Analysis type strategy → IT of utilization	0.852	1.019	0.308	Dismissed
H2d	Cost Leadership Strategy → IT of utilization	-2.477	-2.056	0.04*	<b>Adopted</b>

Hypothesis	Path	Path coefficient	T-Value	Verification results	Adoption
<b>[Hypothesis2] Management Strategy and Information Technology(IT) Utilization</b>					
H2e	Differentiation strategy → IT of utilization	4.598	2.832	0.005**	<b>Adopted</b>
H2f	Centralization strategy → IT of utilization	0.084	0.322	0.747	Dismissed
H2g	Defensive strategy → level of support	2.208	2.154	0.031*	<b>Adopted</b>
H2h	Analysis type strategy → level of support	-5.141	-2.468	0.014*	<b>Adopted</b>
H2i	Analysis type strategy → level of support	0.827	0.957	0.338	Dismissed
H2j	Cost Leadership Strategy → level of support	-2.528	-2.026	0.043*	<b>Adopted</b>
H2k	Differentiation strategy → level of support	4.791	2.78	0.005**	<b>Adopted</b>
H2l	Centralization strategy → Non-Financial Performance	0.086	0.326	0.745	Dismissed

〈Table 12〉 [Hypothesis3] Information Technology (IT) utilization and financial performance path analysis

Hypothesis	Path	Path coefficient	T-Value	Verification results	Adoption
<b>[Hypothesis3] Information Technology(IT) Utilization and management performance</b>					
H3a	IT of utilization → Financial Performance	-0.641	-1.068	0.285	Dismissed
H3b	level of support → Financial Performance	-0.005	-0.01	0.048*	<b>Adopted</b>
H3c	IT of utilization → Non-Financial Performance	-0.977	-1.1	0.271	Dismissed
H3d	level of support → Non-Financial Performance	-0.177	-0.273	0.785	Dismissed

## 5. 결론 및 제언

### 5.1 연구결과

본 연구는 첫째, 경영전략이 경영성과에 미치는 영향,

경영전략이 경영성과와 관계에서 정보기술 활용도가 조절 효과와 매개효과를 분석하여, 경영성과에 대한 시사점을 제시하는데 목적을 두었다. 둘째, 경영전략의 전형으로 간주되고 있는 Miles & Snow(1978)의 ‘적응전략’과 Michael E. Porter,(1980, 1985)의 ‘본원적 경쟁전략’을 동시에 적용해서 기존의 기업을 대상으로 적용될 수 있는 경영전략 유형을 비교하여 경영성과 방안을 제시 한다는 점에서 그 의의를 살펴볼 수 있다.

이상의 연구에서 설정한 가설에 대한 구조방정식 모형분석의 결과는 다음과 같이 해석된다.

첫째, 경영전략은 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설에 대하여 Miles & Snow(1978)의 ‘적응전략’중 공격형전략과 방어형전략은 경영성과 재무성과와 비재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 경영전략이 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 경영전략의 특성과 경영성과 간의 관계에서 정보기술 활용도의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 분석형전략은 기각되고, 조절적인 효과가 없는 것으로 나타났다.

이는 우리나라 기업이 현재 경영전략 수립에 있어서 환경변화에 소극적이며 현상유지를 선호하며 새로운 사업기회보다 기존 제품의 개량이나 차별화를 통해 안정성을 추구하고 싶어 하며, 안정적인 시장점유율 유지와 비용절감, 효율성을 높이기 위한 통제체제, 기능적인 조직구조를 활용하며, 의사소통은 공식적인 계층경로를 이용하려고 한다. 또한 신제품 개발, 혁신추구, 환경변화에 신속한 대응을 통한 새로운 포착 등을 추구하고 있다는 것으로 해석된다.

둘째, 경영전략은 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설에 대하여 Michael E. Porter,(1980, 1985)의 ‘본원적 경쟁전략’중 원가우위전략과 차별화전략은 경영성과 재무성과와 비재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 경영전략이 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 경영전략의 특성과 경영성과 간의 관계에서 정보기술 활용도의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 집중화전략은 기각되고, 조절적인 효과가 없는 것으로 나타났다.

이는 우리나라 기업의 경영전략 수립에 있어서 동일한 상품을 훨씬 낮은 원가로 만들어 고객에게 판매하는 것을 의미한다. 동일한 산업 내에서의 경쟁자에 비해 원

가동제를 통하여 보다 낮은 가격으로 경쟁우위를 확보 유지하기 위한 전략이다. 이를 위해서는 경제, 경험축적, 원가 및 간접비의 엄격한 통제를 통한 원가절감의 가능성을 검토하여 적극적으로 활용하려고 한다. 또한, 고객에게 독특한 가치를 제공함으로써 높은 프리미엄 가격을 얻으려 하며, 기업은 우수한 상품이나 고객서비스, 제품 이미지 등을 통해 고객들이 동일한 산업 내에서 다른 상품·서비스보다 탁월하다고 인식하도록 만드는 전략이다 이를 위해서는 고객의 욕구를 신속히 발견하여 대응함으로써 경쟁 우위를 확보·유지하는 것을 중요하다고 생각하고 있다는 것으로 해석된다.

셋째, 경영전략은 정보기술 지원정도에 영향을 미치고 경영전략과 재무성과는 정보기술 지원정도를 매개로 하여 재무성과에 부분적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 정보기술 지원정도는 경영성과에 어떠한 영향도 주지 않는 것으로 조사되었다.

넷째, 전략유형을 결정한 것으로 가장 대표적인 분류 체계는 '적응전략'과 '본원적 경쟁전략'이다. 이 두 전략의 유사점은 양자 모두 환경에 따른 전략의 유형을 구분하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 적응전략모형은 환경이 이미 결정된 상황에서 기업의 반응 전략을 구분한 반면, 본원적 경쟁전략의 경우 경쟁 환경 하에서 기업이 조절 가능한 변수를 기준으로 최선의 전략을 제시하였다는 두 전략의 차이점을 구분할 수 있다. 그러나 본 연구에서 분석결과 두 이론은 유사한 것으로 조사 되었다.

다섯째, 정보기술 활용도 군집은, 전체 306명 중 낮은 그룹 176명(57.5%), 높은 그룹 130명(42.5%)으로 나타났다. 이는 우리나라 기업의 조직원은 직무에 정보기술을 자주사용하지 않고 있으며, 효율적으로 사용하고 있지 않으며, 기업은 정보기술을 사용하는데 있어서 원활한 지원과 협조가 효과적으로 이루어지지 않고 있다고 조사 되었다.

## 5.2 시사점

이상의 분석결과를 종합하면 다음과 같은 시사점을 추론해 볼 수 있다.

첫째, 기업은 경영전략 중 방어형과 공격형을 동시에 추구하는 전략으로 한편으로는 기회와 이익을 최대화하며 다른 한편으로는 위험을 최소화하여야 할 것이다.

둘째, 기업은 경영전략 중 산업 내에서 세분시장을 목

표로 경쟁 범위를 좁게 선택하는 전략을 이용하여 산업 내의 특정 시장에서 다른 경쟁 기업보다 더 능률적으로 전략을 수행함으로써 경쟁기업을 배제시키는 것을 목적으로 해야 한다. 또한, 집중한 목표 시장에서 비용우위 전략 또는 차별화 전략에 바탕으로 비용집중화 전략은 세분산업의 요인에 중점을 두는 한편 차별화 집중화 전략은 고객의 독특한 욕구에 중점을 두어서 경영성과를 높여야 할 것이다.

셋째, 기업은 경영성과를 높이기 위해서 적극적인 정보기술을 활용해야 한다. 빠르게 변화하는 환경 속에서 직무에 필요한 지식과 정보를 체계적으로 수집, 처리할 수 있는 정보기술이 필요하다. 정보기술은 조직의 다양한 부분에 중요한 영향을 미치고 있지만, 정보기술 도입 후 활용이 모든 조직에 동일한 효과를 나타내지 않는 것은 분명하다. 이는 다양한 조직이 지니고 있는 직무특성과 환경이 정보기술에 많은 영향을 미치고 있기 때문이다. 그러므로 조직의 생산성 및 효율성 향상을 높일 수 있는 정보기술 도입 후 활용을 위한 다양한 사용자의 노력이 뒷받침 되어야 한다.

## 5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 기업의 성과를 제고시키기 위하여 경영전략과 정보기술의 활용도의 연계의 당위성의 근거를 파악하고자 문헌연구와 실증분석을 수행하였다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있으며, 연구결과와 해석과 일반화를 고려해야한다.

첫째, 본 연구는 단기적인 연구의 한계를 가지고 있다. 연구의 구성개념이 장기적인 속성을 띠고 있는데 반해 이를 단기적인 성과에 연계, 분석하는 것은 성급한 판단일 수가 있다. 따라서 향후에는 보다 장기적인 관점에서 진화론적 접근방법에 의한 연구가 필요하다. 특히 비재무적인 성과를 활용한 장기적인 분석은 의미 있는 과제이기도 하다.

둘째, 전국에 분포하고 있는 전 업종과 전 기업을 대상으로 실시하지 않고 서울에서 거주하는 직장인에 대하여 제한된 표본 대상으로 조사가 진행되었고, 설문내용에 대한 개념적 인식의 차이가 있을 수 있어서 통계처리상의 편의가 발생할 수 있다. 또한 설문 측정 척도가 5점 수준으로 구성되어 있어서 측정 자료의 정확성이 낮을 가능성을 배제할 수 없을 것이다.

셋째, 정보기술 활용도가 보편화되어 있어서 정보기술 사용자 스스로가 정보기술의 사용 유무를 측정할 수 있는 척도개발의 연구가 필요할 것이다.

그 밖에 기업의 분류·규모가 경영전략에 따른 성과 분석, 기업의 장기적인 성과를 종합적이고 정교한 연구 방법의 개발 등의 과제는 향후 많은 연구가 진행되면서 개선될 것으로 기대한다.

향후 이상과 같은 연구의 한계가 극복됨으로써 경영 전략이 경영성과 간의 명확하고 포괄적으로 이해·설명 하는 연구가 이루어져야 할 것이다. 이것이 곧 경영학의 학문적 발전에 기여하는 일이라고 생각된다.

## REFERENCES

- [1] Schendel, D.E. & Hofer, C.W. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Boston: Little, Brown & Company. 1979.
- [2] Eun Ho Son, "Effects of the Alignment between Core Competence and Competitive Strategy on the Business Performance in the Hotel Industry " Kyonggi University graduate, Ph.D. dissertation, 2006..
- [3] HangSu Jang, "An empirical study on the correlation between design core competence and business performance" Central University graduate, Ph.D. dissertation, 2008.
- [4] Yoongu Kwon, "The role of core competency in firm of Korea pharmaceutical industry", Seoul National University, Ph.D. dissertation, p.17, 2002.
- [5] Sejin Jang, 『Management strategy of the era of global competition』, Bakyoung bookcompany, Seoul, p.237, 1999.
- [6] Miles, R. E., & C. C. Snow, Organizational Strategy Structure and Process, NeW York: McGraw-Hill, p.145, 1978.
- [7] Small and Medium Business Administration, 『Terminology』, The Government of the Republic of Korea, 2010.
- [8] Leavitt, H. & Whisler, T L. Management in the 1980's. *Harvard Business Review*, 36(6), pp.4-148, 1958.
- [9] Cash, J. I., Mafarlan, F. W. & Makinny, J. I. Corporate Information Ysystem Management: Textand Case, IL., Homewood Ltd, 1983.
- [10] Bakopoulos, J. Y. Toward a More Precise Concert of Information Technology, Proceedings of International, Conference on Information System, June.1985.
- [11] Bakos, J. Y., & Treacy, M. E. "Information Technology and Corporate Strategy A Research Perspective", *MIS Quarterly*,10(2), p107-119, 1986.
- [12] Clemons Clemons, E K .Corporate strategies for internationa ltechnology. *A Resource Based Approach Computer*, 24(11), p.23, 1991.
- [13]SangO Yoon, "Officials take advantage of information technology impact on the local administrative organization structure", *Local Government Studies*,7(1), pp.199-219, 2003.
- [14] mook Im, "Study on the Improvement of Administrative Informatization of Local Governments : using the case of Daejeon Metropolitan city", Chungnam National University, Ph.D. dissertation, 2003.
- [15] Kangtak Oh, "Information and Communication Technology and subjective factors, the effectiveness measure", Korea University of Foreign Studies graduate, Ph.D. dissertation, 2000.
- [16] Cheol Joo Lee, "Verification research regarding information technology use and influence factor of public servant", *Korean Association for Public Administration*, 44(2), pp.221-260, 2010.
- [17] Joong ok Cheon, "Research regarding strategy and accounting system which influence to management performance", Sangji University graduate, Ph.D. dissertation p.21, 2011.
- [18] McKeen, J. D. & Smith H. A., "The relationship between information technology use and organizational performance. In: Banker R,Kauffman R & Mahmood MA (ed) Strategic Information Technology Management: Perspectives on Organizational Growth and Competitive

- Advantage", Idea Group Publishing, Harrisburg, PA, pp. 405-444, 1993.
- [19] Prahalad, C. K. & Krishnan M. S., "The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology", MIT Sloan Management Review 43, pp. 24-33, 2002.
- [20] Poter, M. E. and Millar, V. E., "How Information Gives You Competitive Advantage", Harvard Business Review, July-August, 1985.
- [21] Palmer & Markus (2000); Davis et al., (2002).
- [22] Kathuria, R., Anandarajan M. & Igbaria M., "Selecting IT applications in manufacturing: a KBS approach", Omega 27 .pp. 605-616, 1999.
- [23] Rai A., Patnayakuni, R., & Seth, N. "Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities", *MIS Quarterly*, 30(2), pp.225-246, 2006.
- [24] Chan, Y. E., & Huff, S. L., Barclay, D. W. & Copeland, D. G., "Business Strategy Orientation, Information Systems Orientation and Strategic Alignment," Information Systems Research, Vol.8, No.2, June.,pp.125-150, 1997.
- [25] Palmer, J. W. & Markus M. L., "The Performance Impacts of Quick Response and Strategic Alignment in Specialty Retailing", Information Systems Research, 11, pp. 241-259, 2000.
- [26] Davis, P. Dibrell C. & Janz B., "The impact on the strategy-performance relationship - Implication for managers", Industrial Marketing Management 31: pp.339-347, 2002.
- [27] Li, M. & Ye L., "Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts", Inform Manage 35, pp. 43-51, 1999.
- [28] Tan, R. R., "Information technology and perceived competitive advantage: an empirical study of engineering consulting firms in Taiwan", Constraints Management Economy 14, pp.227-240, 1996.
- [29] Tavakolian, H., "Linking Information Technology Structure With Organizational Competitive Strategy: A Survey", MIS Quarterly, 13, pp. 309-317, 1986.
- [30] Weill. P. & Olson, M. H., "Managing Investment in Information Technology; Mini Case Example and Implications", MIS Quarterly, March, 1989.
- [31] Bok su Kim, "Research regarding information technology strategy of patent-holding company which influence to management performance", Konkuk University graduate, Ph.D. dissertation, p.57. 2009,
- [32] Doohyun Kim, "Information about local government performance evaluation studies", Korea University of Foreign Studies graduate, doctoral dissertation, 2002.
- [33] Beomjong Kim, "Teh influence of strategic adaptability to market dynamism on performance in Korean consumer packaged goods markets",Korea University, Ph.D. dissertation, 1990.
- [34] Namhyun Kim, 『Understanding of Business Administration』, Gyeongmun book company , p.48, 2004.
- [35] Byeobseok Seo, "Hotel chain market orientation, organizational learning, gaengjaeng advantage, market sensing capability, marketing and supplier relationships and the impact on business performance", Ensure Service Management Research, 9 (4):, pp.1-34, 2010.
- [36] Myeongsik Lee, "In the industrial market, the impact on business performance of market orientation and CEO leadership,", Productivity Journal, Article 25 No. 1.,pp.225-256, 2011.
- [37] Donghyun Kim, "An empirical study on the effect of marketing environment, marketing capacity on the marketing performance in SMEs : Focused on small and medium enterprises in Seoul and capital area", Kyung Hee University graduate, doctoral dissertation, 2011.
- [38] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. The Balanced Scorecard=Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January-February, 1992.

- [39] Zahra, S.A. "Technology Strategy and New Venture Performance: A Study of Corporate-Sponsored and Independent Biotechnology Venture", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp.289-321, 1996.
- [40] Soonsik Choi, "The Effects of Market Orientation, Marketing Capability on Competitive Advantage and Performance in SMEs", Graduate School of Soongsil University, Ph.D. Dissertation, 2011.
- [41] M. G. Alaa & J. S. Noble, "The change basis of Performance Measurement", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol.16, No.8, pp.63-86, 1996.

**공 석 진(Seok-Jin Kong)**



- 2004년 8월 : 한국방송통신대학교 컴퓨터과학과 졸업(학사)
- 2009년 8월 : 한성대학교 디지털중소기업대학원 경영학과 졸업(석사)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 (박사 수료)
- 1986년 1월 ~ 2002년 4월 : (주)NKC 이사
- 2002년 5월 ~ 2013년 3월 : LG히다찌(주) 부장(팀장)
- 2013년 4월 ~ 현재 : KCC정보통신(주) 수석 컨설턴트
- 2012년 1월 ~ 현재 : 한국벤처창업학회 이사
- 2009년 1월 ~ 현재 : 한국RFID/USN융합협회 전문위원
- 2010년 1월 ~ 현재 : 한국IT비즈니스진흥협회 전문위원
- 관심분야 : 정보기술(IT) 컨설팅, ITO 컨설팅, HRD, 경영관리, 조직관리
- E-Mail : sjkong77@naver.com

**양 해 술(Hae-Sool Yang)**



- 1975년 2월 : 홍익대학교 전기공학과 졸업(학사)
- 1978년 8월 : 성균관대학교 정보처리학과 졸업(석사)
- 1991년 3월 : 日本 오사카대학 정보공학과 SW공학(공학박사)
- 2006년 2월 : Kazakhstan 유러시안 경제대학(명예경영학박사)
- 1980년 3월 ~ 1995년 5월 : 강원대학교 전자계산학과 교수
- 1986년 12월 ~ 1987년 12월 : 日本 오사카대학 객원연구원
- 1995년 6월 ~ 2002년 12월 : 한국소프트웨어품질연구소 소장
- 2010년 3월 ~ 2012년 2월 : 호서대학교 창업대학원 원장
- 2012년 11월 : 대통령표창(SW산업발전유공) 수상
- 1999년 11월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수
- 관심분야 : SW공학 (SW품질보증과 품질평가, 품질감리 및 컨설팅, SI), SW프로젝트관리, 품질경영.
- E-Mail : hsyang@hoseo.edu