

# 정보기술활동과 조직전략이 성과에 미치는 영향

## The Effects of the IT Activity and the Organizational Strategy on the System Performance

한경일\* 조재완\*\*

---

### 목 차

---

- |              |                        |
|--------------|------------------------|
| I. 서론        | IV. 정보기술활동과 조직전략의 가설검증 |
| II. 이론적 배경   | IV. 결론                 |
| III. 설문서의 수집 |                        |
- 

Key Words : IT activity, Organization Strategy, System performance

---

### Abstract

---

The purpose of this study is to confirm whether the IT activity and organizational strategy makes a significant influence on the system performance. IT activity is defined as a system development, system operation and system management. Costleadership and Differentiation were used as a strategic type. Field research was employed to empirically investigate the relationship among the variables. The finding of the study can be summarized as follows. IT activity and strategic type are not enough to explain the system performance.

---

---

\* 안양대학교 경영학과 교수 [kihan@aycc.anyang.ac.kr](mailto:kihan@aycc.anyang.ac.kr) (031) 467-0820

\*\* 경동대학교 사회복지경영학부 교수 [jwcho@k1.ac.kr](mailto:jwcho@k1.ac.kr) (033) 639-0346

## I. 서론

정보기술 활동의 집중화는 정보기술 관련 비용을 상당히 감축하는데 기여할 수 있다. 정보기술 활동의 집중화는 하드웨어 및 소프트웨어 도입과 유지보수에 발생하는 비용을 감소시켜 주고, 통신 기술이 뒷받침되면 경쟁력도 증대 시켜 준다. 그러나 정보기술 활동의 집중화가 높으면 현장의 사용자가 원하는 다양한 요구를 제대로 충족시켜 주지 못해 사용자만족도에 부정적 영향을 미치게 될 것이다. 또한, 정보기술과 관련된 비용은 절감될 수 있지만 유연성과 고객 대응 능력이 부족하고, 고객과의 밀접한 관계 유지가 어렵다는 점에서 경쟁우위에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 반면에, 정보기술 활동의 분산화는 고객 및 사용자가 원하는 서비스를 제공함으로써 경쟁력을 제고시키는 역할을 할 수 있다. 그러나 정보기술 활동의 분산화는 경쟁력을 제고 시켜 주지만, 비용이 많이 발생할 수 있다.

정보기술의 집중화 정도가 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구는 주로 비용 절감 효과에 초점이 맞추어져 왔다. 지금까지 연구에서 정보기술의 집중화는 비용 절감에 큰 효과가 있었으며, 거래처리 속도를 향상시켜 주는 업무 차원의 개선도 있었다. 한 연구에 의하면, 집중화로 인해 컴퓨터 운영 예산이 20%까지 절감될 수 있었다. 중앙에 데이터 센터를 둔 회사는 규모의 할인, 특별 가격, 추가 지원 그리고 기술 공급자로부터의 추가적 서비스 등의 기회 이익을 누릴 수 있었다.<sup>1</sup> 또한, 정보기술이 분산되어 있을 경우 사용자 1인당 연 6,000 달러가 소요되는 반면 메인프레임 환경에서는 사용자 1인당 연 700달러만 소요되었음을 밝히는 연구도 있다.<sup>2</sup> 이 연구는 또한 PC 체제가 메인프레임 체제보다 사용자 1인당 비용이 2.8배나 소요되었다는 조사 결과를 소개하고 있다. 마이크로 컴퓨터로 구성된 정보시스템을 클라이언트-서버 환경으로

변경해 집중도를 높인 결과 정보기술과 관련된 비용이 절반으로 감소했다는 사례 보고도 있다.<sup>3</sup> 비용을 절감할 수 있었던 주요 요소는 개인용 컴퓨터와 네트워크 유지를 담당하던 전문가의 감소와 하드웨어 유지비 감소를 들 수 있다. 이처럼 정보기술의 집중화가 분산화에 비해 유리한지 여부에 관한 연구에서 대부분 비용 측정에 초점이 모아져 왔다.

그러나 경쟁우위 유지에 정보기술의 집중화가 더 우수하다는 연구는 많지 않다. 정보시스템의 성과 측정으로 비용 절감, 기업의 수익성 향상, 사용자의 만족도 향상 등 다양한 측정치가 사용되고 있다. 정보시스템을 전략적으로 이용하려면 비용의 절감보다는 전략적 이득이 중요하다고 보아야 한다. 그렇다면 정보기술의 전략적 이득을 측정하려면 비용의 절감 대신 경쟁우위의 제고를 기준으로 선택하는 것이 더 바람직하다.<sup>4</sup> 그럼에도 불구하고, 비용 절감을 기준으로 집중화가 분산화 보다 경쟁우위 확보에 더 낫다는 연구 결과가 제시되기도 하였다. 한편, 정보기술의 전략적 이용에 관한 실증 연구에서는 정보기술의 집중화가 경쟁우위에 별 다른 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.<sup>5</sup> 따라서 본 연구의 목적은 정보기술활동과 조직전략간의 대응이 성과에 영향을 미치는지를 알아보고자 하는 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 정보기술활동

정보기술 활동의 집중화는 그 활동에 대해 책임지는 당사자가 조직의 어느 위치에 있는지에 따라 측정된다. 정보기술 전략 실행에 가장 중요한 요인 중 하나인 정보기술의 집중화는 활동 차원에서 시스템의 개발, 운영 그리고 관리의 세 가지로 구분될 수

있다.<sup>6</sup> 첫째, 시스템 개발 활동은 새로운 시스템의 개발과 기존 시스템의 유지에 필요하며, 타당성 검사, 시스템의 분석과 설계, 프로그래밍, 사용자를 위한 훈련, 검사 및 시스템 평가 등을 포함한다. 시스템 개발 기능이 분산되면 사용자가 개발 과정에 많이 참여하게 되고, 사용자 부문에 적합한 주문형 응용 프로그램의 개발이 용이해진다. 반면 시스템 개발 과정의 집중화는 표준화된 응용 프로그램의 설계를 용이하게 하는 장점을 가지고 있다.

둘째, 시스템 운영은 데이터의 입력, 작업 일정계획의 수립, 출력 생산, 출력물의 배분, 데이터베이스 운영과 같은 시스템의 운영과 관련된 활동이다. 시스템 운영의 분산화는 사용자들이 운영에 대해 전적으로 책임을 지기때문에 데이터 입력 오류가 감소한다. 반면, 운영의 집중화는 규모의 경제에 의한 효율성의 제고가 장점이다. 소형 컴퓨터와 분산 컴퓨팅이 1980년대에 보급되면서 고속, 고용량의 분산시스템 구축이 상대적으로 저렴한 비용으로 가능해졌다. 그러나 분산화로부터 유지보수 비용이 점차 증가하면서 규모의 경제로부터 생겨나는 이익을 얻기 위해 운영의 집중화 필요성이 점차 높아지고 있다.

셋째, 시스템 관리활동은 계획, 개발, 통제, 관리적 측면을 의미하며, 개발 프로젝트의 선택, 정보서비스료 부과, 개발 비용의 통제, 시스템 감사, 전반적인 계획과 정책 개발 등을 포함한다. 시스템 관리 활동이 분산되면 각 사업부 또는 부문에서 정보 기술을 통제하는 권한이 강화되는 반면, 집중화는 전사적 시각의 유지라는 장점을 가진다.

정보기술의 세 가지 활동을 조직하는 기준은 활동에 따라 서로 다르며, 나아가서 각 의사결정은 서로 독립적으로 이루어진다. 예를 들어, 개발과 운영 활동은 사용자

부문에 분산시키고, 관리 활동은 중앙에 집중시킴으로써 고도의 통제력이 발휘될 수 있다. 그러므로, 각 기업은 정보시스템이 기대하는 목표에 가장 잘 부합되도록 각 활동들을 집중화 또는 분산화 시킬 수 있다.

## 2. 조직전략

포터의 경쟁 전략은 1) 원가 우위 2) 차별화, 그리고 3) 집중화의 세 가지 전략으로 나누어진다. 원가 우위(Cost Leadership) 전략이란 경쟁 기업에 대한 원가 우위가 경쟁 전략의 초점이 된다. 이 전략을 추구하는 조직은 원가 우위를 유지하기 위해 규모의 경제 논리에 따라 설비를 적극적으로 도입하고, 경험 축적을 통해 원가 절감을 모색한다. 또한 원가와 총경비를 철저히 통제하고, 수지를 맞추기 어려운 거래를 회피하며, 연구 개발이나 서비스, 판매 요원, 광고 등의 분야에서 비용을 최소화 시키는데 주력한다. 차별화(Differentiation) 전략이란 제품이나 서비스를 차별화 시키는 것이다. 차별화의 대상으로는 디자인, 상표, 기술, 고객 서비스, 상품의 특성, 판매망 등이 있다. 집중화(Focus) 전략이란 특정한 구매 집단이나 생산 라인별 부문, 또는 지역적으로 한정된 시장을 집중적인 목표로 삼는 것이다. 이 전략을 추구하는 조직은 특정한 대상의 요구를 보다 더 잘 충족시킴으로써 차별화를 이룩하거나, 이런 대상에 제품이나 용역을 공급하는데 원가 우위를 달성할 수 있다. 위에서 설명한 원가 우위 전략과 차별화 전략은 서로 상반되는 전략이고, 집중화란 아주 작은 틈새 시장(Niche Market)에 집중하는 전략이다. 집중화 전략은 원가 우위를 기반으로 한 저가의 시장에서도 가능하고, 차별화를 기반으로 한 고가의 시장에서도 가능하다.

### 3. 정보기술활동과 경영전략의 관계에 대한 연구

정보기술의집중화와 경영 전략의 관계는 크게 다음과 같은 세 가지 방향으로 연구되어 왔다. 첫째, 조직의 경영 전략이 먼저 결정되면 정보시스템의 기능이나 구조 등이 전략을 지원하는 방향으로 설정된다. 둘째, 정보시스템의 구조나 사용 전략에 맞추어 경영 전략이 결정된다. 셋째, 경영 전략을 수립할 때 정보시스템 부문이 제공할 수 있는 잠재적 능력을 충분히 고려해 전략을 세우고, 이를 뒷받침할 수 있는 시스템이 설계되어야 한다는 양방향적 고려이다. 과거에는 전략과 정보기술의 관계가 한 쪽이 다른 쪽에 일방적으로 영향을 미친다는 관점에서 연구가 이루어졌으나 최근에는 양방향적 접근 방법이 더 바람직한 연구 방법으로 인식되고 있다[Cash, et al., 1988].

정보기술과 경영 전략의 대응에 관한 연구들이 1980년대 이후 점차 증가했는데, 정보기술이 새로운 형태의 고객 서비스와 유통채널, 새로운 정보에 바탕을 두고 제품을 제공할 수 있고 산업의 경계를 재조정할 수 있다는 연구가 많았다. 베이코스와 트리시는 많은 사업 부문에서 정보기술의 사용과 밀접하게 연계된 전략의 중요성이 점차 커지고 있다는 점을 지적하고, 정보기술이 경영 전략에 미치는 영향의 중요성을 강조하였다[Bakos and Treacy, 1986]. 이런 연구 이후 정보기술과 경영 전략의 관계는 정보시스템 분야에서 주요 연구과제의 하나로 부상했다. 예를 들어, 최고 경영자가 주주를 위한 보고서에 정보기술과 관련해 언급한 문장의 수는 기업 성과와 관련이 있다는 연구가 있다[Jarvenpaa and Ives, 1990]. 또한, 컴퓨터 부품 산업에 관한 연구에서 정보시스템 구조와 조직의 전략 간에 강한 관계가 있음을 밝힌 연구도 있다[Tavakolian, 1989]. 경영 전략, 정보기술 그리고 재무적 성과의 관계를 경로 분석 기

법을 이용해 분석한 연구도 나타났다[Floyd and Wooldridge, 1990]. 이 연구에서 경영 전략과 정보기술은 상호간에 상당한 영향을 주고 받는다는 연구 결과가 밝혀졌다. 이처럼 많은 연구에서 조직의 경영 전략과 정보 기술 간에 관계가 있음이 밝혀졌다.

정보기술과 경영 전략 간에 관계가 있다는 것은 서로 최적의 대응 관계가 존재할 수 있음을 의미하는 것이다. 정보기술과 전략 간의 대응의 적합 관계를 파악하는 것과, 적합에 따른 성과의 차이는 정보시스템 분야의 중요한 연구 주제이다.

조직의 경영 전략 유형은 포터가 제시한 원가우위, 차별화 그리고 시장세분화 전략으로 구분되었는데, 시장세분화 전략은 시장 환경에 따라 원가우위 또는 차별화 전략의 혼합적 특성을 띠므로 분석 대상에서 제외하였다. 앞서 이미 설명한 바 있지만 전략 유형별 특성은 다음과 같다. 첫째, 원가우위 전략은 원가절감을 통한 경쟁우위 확보를 목표로 하는 경영 전략이다. 원가우위 전략을 추구하는 조직은 한정된 품목으로 안정적인 산업 부문에서 사업 활동을 하므로 엄격한 내부통제를 통해서 원가 절감과 효율성을 극대화 시키고자 한다. 효율성과 낮은 원가가 중시되는 사업 환경 하에서는 원가우위 전략을 취한 조직이 우수한 성과를 달성할 수 있다.<sup>7</sup> 이를 위해 중앙에 집중된 의사결정을 지원하고, 엄격한 내부통제를 수행해 효율성을 높일 수 있도록 정보 기술 활동을 집중시키는 경향이 있다.<sup>8</sup>

둘째, 차별화 전략은 제품이나 서비스를 다른 경쟁 회사와 달리 차별화 시킴으로써 경쟁우위를 확보하는 전략이다. 차별화 전략을 추구하는 조직은 광범위한 사업 영역에서 활동하며, 급변하는 환경에 적응하기 위해 유연한 내부통제를 통해 효과성을 극대화 시키고자 한다. 따라서 분산화가 가능한 소형 컴퓨터를 구축해 조직의 성장을 지속시킬 수 있는 정보기반과 분위기를 형성하며, 거래처리 보다는 의사결정 지원에 중

점을 둔다(Camillus & Lederer, 1985). 신제품의 개발, 신규 시장 개척 등을 통해 기회를 탐색하며, 유연한 기술과 통제시스템을 이용해 경쟁적 위치를 유지한다. 이런 유연성은 불확실한 미래 환경을 극복하게 해주므로 높은 수준의 수익성을 유지할 수 있게 해 준다. 이를 위해 분권화된 의사결정과 조직 구조에 적합하도록 정보기술 활동을 분산시키게 된다. 이를 토대로 아래와 같은 가설이 설정되었다.

가설 1: 정보기술활동의 집중화와 경영전략간의 대응은 일정한 패턴을 유지한다.

가설 2: 조직의 경영전략과 정보기술 활동의 집중화 정도가 적합할 때 정보시스템 성과는 높다.

### III. 설문서의 수집

연구 목적을 달성하기 위해 설문서를 작성하였는데, 관련 변수가 많았기 때문에 설문서의 문항도 대단히 많은 양이었다. 연구 목적을 달성하기 위하여 대기업을 중심으로 총 42개 시스템에 관해 자료를 수집하였다. 연구에 참여했던 회사에서는 설문서 응답에 가장 적절한 부서와 직급을 고려해 자체적으로 설문서를 배포하였다. 각 회사별로 정보시스템 성과에 영향을 미치는 변수들에 대해 높은 관심을 가지고 있었기 때문에 나름대로 설문서 작성에 매우 협조적이었다. 설문서는 기획 부문, 정보시스템 부문 그리고 시스템 사용자 부문을 위해 별도로 작성되었다.

우편을 통한 설문서 방식의 약점은 연구자가 의도하지 않았던 사람이 설문서를 형식상 작성할 경우 연구 변수의 측정이 왜곡된다는 점과, 미응답자가 상당 수에 이를 경우 그들의 성향을 모른다는 점이다. 이런 문제점을 방지하기 위해 연구에 참여하기로

동의한 그룹사와 사전에 긴밀히 연락하여 대상 시스템과 회사를 물색하였다. 회사와 대상 시스템이 결정된 후 시스템 부문 관리자에게 방문 일정과 목적 등을 사전에 충분히 설명하였다. 따라서 각 설문서에 적합한 임원이나 관리자가 응답할 수 있었으며, 연구자가 해당 회사를 실제로 방문해 설문서를 배포하고 그 회사의 시스템 부문에서 모든 설문서를 수거해 연구자에게 반송하였기 때문에 회수되지 않은 설문서는 거의 없었다.

### IV. 정보기술활동과 조직전략의 가설검증

가설 1의 검증을 위해, T-검증(<표 1>)과 비모수 통계 기법인 맨휘트니(Mann-Whitney) 검증 방법(<표 2>)으로 원가우위 전략과 차별화 전략을 택한 집단들간의 정보기술 활동의 집중 정도에 차이가 있는지를 확인하였다. 전략 유형에 따라 정보기술 활동의 집중 정도에 유의적 차이가 존재한다면, 이는 경영전략 유형에 따라 정보기술 활동의 집중 정도에 일정한 패턴이 존재한다는 것을 의미한다. 그러나 T-검증과 맨휘트니 검증 결과, 경영전략과 정보기술 활동의 집중화 간의 대응에 유의적 차이가 존재하지 않는 것으로 밝혀졌다. 즉, 가설 1의 타당성은 입증되지 않았다.

가설 2의 검증을 위해 크루스칼-왈리스(Kruskal-Wallis) 검증 방법이 사용되었다(<표 3>). 세로 축은 집단 분류를 위해 경영전략과 정보기술 활동의 집중화 정도로 대응시켜 네 개의 집단으로 분류하였고, 가로 축은 정보시스템의 성과로 사용자만족도, 개인영향도, 및 조직성과를 측정하였다. 그리고 이 네 개의 집단이 정보시스템 성과에서 유의적 차이를 보이는지 검증하였다. 그런데 가설 1의 타당성은 존재하지 않는 것

으로 이미 밝혀졌으므로 네 집단의 성과 간에 유의적 차이가 존재하는 것으로 기대하기는 어려운 상태이다. 집중화의 고/저는 표본들의 집중화의 5점 척도 상의 중앙값을 기준으로 분류하였다. 이 표에서 평균 순위

란 해당 집단의 정보시스템 성과에 5 점 척도의 값을 오름차순으로 순위를 매겨 그 순위의 평균을 구한 값이다. 따라서 평균 값이 클수록 5점에 가까운 것을 뜻하므로 성과가 상대적으로 높다고 해석할 수 있다.

<표 1> 전략유형에 따른 정보기술 활동 집중화의 T 검증 결과

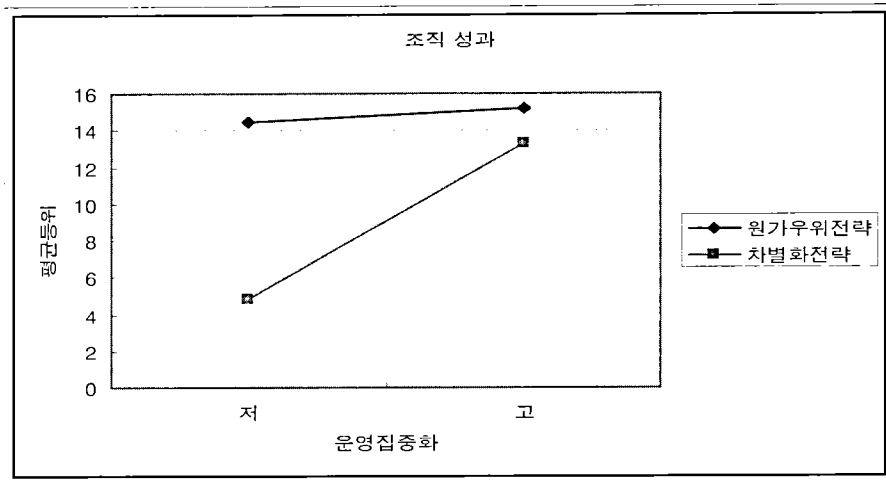
구 분	개발활동(A) 집중화 평균값		운영활동(B) 집중화 평균값		관리활동(C) 집중화 평균값		(A+B+C) 평균값	
	표본수	평균	표본수	평균	표본수	평균	표본수	평균
원가우위 전략	9	4.04	9	3.96	9	3.96	9	3.96
차별화 전략	14	3.71	14	3.77	14	4.06	14	3.85
유의도	T=0.915, df=21, Sig.=0.37		T=0.621, df=21, Sig.=0.55		T=-0.465, df=21, Sig.=0.65		T=0.515, df=21, Sig.=0.62	

크루스칼-왈리스 검증 결과(<표 3a, 3b, 3c, 3d>)를 보면, 경영전략과 운영활동 집중화 간의 대응이 조직성과에 매우 유의적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다( $p < 0.03$ ). 경영전략 유형별로 시스템 운영활동의 집중화의 고/저에 따라 나타나는 시스템 성과를 그려 보면 <그림 1>와 같다. 여기서 원가우위 전략을 취하고 시스템 운영 활동을 보다 더 집중시킨 집단이 더 높은 조직성과를 보

이므로 기존의 이론과 일치되는 면이 있다. 그러나 차별화 전략의 경우 시스템 운영 활동의 집중화가 낮을 때 더 높은 성과를 보인다는 주장과 달리 가장 낮은 조직성과를 보였다. 즉, 전략 유형과 시스템 운영 활동의 집중화 간의 대응은 시스템 성과에 통계적으로 유의적 차이를 가져 오는 것으로 나타났지만, 실제 내용은 기존 이론을 뒷받침해 주지 못하는 결과를 보였다.

<표 2> 전략유형에 따른 정보기술 활동 집중화의 맨휘트니 검증 결과

구 분	개발활동집중화(A)		운영활동집중화(B)		관리활동집중화(C)		(A+B+C) 평균	
	표본수	평균 순위	표본수	평균 순위	표본수	평균 순위	표본수	평균 순위
원가우위 전략	9	13.39	9	12.67	9	12.89	9	13.39
차별화 전략	14	11.11	14	11.57	14	11.43	14	11.11
유의도	0.36		0.66		0.56		0.36	



<그림 1> 운영집중화와 경영전략의 대응에 대한 조직성과

<표 3a> 개발 활동의 집중화와 경영전략 간의 대응이 정보시스템 성과에 미치는 효과 (크루스칼-왈리스 검사)

구 분		사용자만족도		개인영향도		조직성과	
경영전략	개발집중화	표본수	평균순위	표본수	평균순위	표본수	평균순위
원가우위	높음	5	11.80	5	11.40	5	13.60
원가우위	낮음	4	11.88	4	13.50	4	15.75
차별화	높음	5	10.00	5	11.40	5	10.00
차별화	낮음	8	12.06	9	12.00	9	10.56
유의도		0.95		0.96		0.50	

<표 3b> 운영 활동의 집중화와 경영전략 간의 대응이 정보시스템 성과에 미치는 효과 (크루스칼-왈리스 검사)

구 분		사용자만족도		개인영향도		조직성과	
경영전략	운영집중화	표본수	평균순위	표본수	평균순위	표본수	평균순위
원가우위	높음	6	12.50	6	12.83	6	15.17
원가우위	낮음	3	10.50	3	11.33	3	13.33
차별화	높음	8	10.94	8	11.25	8	14.50
차별화	낮음	5	11.80	6	12.50	6	4.83
유의도		0.96		0.97		0.03	

<표 3c> 관리 활동의 집중화와 경영전략 간의 대응이  
정보시스템 성과에 미치는 효과 (크루스칼-왈리스 검사)

구 분		사용자만족도		개인영향도		조직성과	
경영전략	관리집중화	표본수	평균 순위	표본수	평균 순위	표본수	평균 순위
원가우위	높음	5	12.40	5	13.00	5	15.00
원가우위	낮음	4	11.13	4	11.50	4	14.00
차별화	높음	6	12.00	6	12.00	6	9.50
차별화	낮음	7	10.64	8	11.63	8	11.00
유의도		0.97		0.98		0.51	

<표 3d> 정보기술 활동의 집중화(3a + 3b+ 3c)와 경영전략 간의 대응이  
정보시스템 성과에 미치는 효과 (크루스칼-왈리스 검사)

구 분		사용자만족도		개인영향도		조직성과	
경영전략	정보기술 집중화	표본수	평균 순위	표본수	평균 순위	표본수	평균 순위
원가우위	높음	5	12.40	5	13.00	5	15.00
원가우위	낮음	4	11.13	4	11.50	4	14.00
차별화	높음	5	10.00	5	11.40	5	10.00
차별화	낮음	8	12.06	9	12.00	9	10.56
유의도		0.93		0.98		0.54	

결론적으로, 조직의 경영 전략과 정보기술 활동의 집중화 정도가 적합할 때 정보시스템 성과가 높다는 가설2는 타당한 것으로 입증되지 못하였다. 물론 경영전략과 정보기술 운영 활동의 집중화 간에 통계적으로 유의적인 대응이 존재하는 것으로 나타났지만, 이는 기존 이론과 일치하는 결과는 아니었다. 한편, 가설 2의 검증 결과는 앞서 고찰한 가설 1의 결과와 대체로 일관성을 유지한다고 볼 수 있다. 즉, 가설 1과 가설 2의 타당성은 검증되지 않았다. 이는 정보기술 활동의 집중화와 경영전략만으로는 집

단간 성과 차이를 설명할 수 없음을 보여주는 것이다.

## V. 결론

정보기술활동의 집중화와 경영전략간의 대응성과 이 변수들의 적합과 성과와의 관계에 관한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 경영전략과 정보기술 활동의 집중화 간의 대응은 T-검증과 맨휘트니 검증 결과 유의적 차이가 존재하지 않는 것으로 밝혀졌다.



즉, 가설 1의 타당성은 입증되지 않았다. 둘째, 직성과에 대한 경영전략과 운영활동 집중화의 대응( $p < 0.03$ )만이 유의적 성과차이를 보였지만, 이는 기존 이론과 일치하는 결과는 아니었다. 따라서 조직의 경영 전략과 정보기술 활동의 집중화 정도가 적합할 때 정보시스템 성과가 높다는 가설 2는 타당한 것으로 입증되지 못하였다. 가설 2의 검증 결과는 앞서 고찰한 가설 1의 결과와 대체로 일관성을 유지한다고 볼 수 있다. 결론적으로, 가설 1과 가설 2의 타당성은 검증되지 않았다. 이는 정보기술 활동의 집중화와 경영전략만으로는 집단간 성과 차이를 설명할 수 없음을 보여 주는 것이다.

정보기술 활동의 집중화 정도와 경영전략의 대응은 일정한 패턴을 유지하지 않았다. 유의적 성과 차이를 보인 운영활동 집중화의 경우, 원가우위 전략을 취하고 집중화가 많이 된 집단이 가장 높은 조직성과를 보이므로 기존의 이론과 일치되는 면이 있으나, 차별화 전략의 경우 집중화가 낮을 때 가장 낮은 성과를 보임으로 기존 이론과 상반되는 결과를 보이기도 하였다. 또한 운영 집중화와 경쟁 전략의 대응을 보면, 운영 집중화가 높을 때는 경영전략의 선택이 조직 성과에 큰 차이를 보이지 않으나 운영 집중화가 낮을 경우에는 원가우위 전략을 채택했을 때 상대적으로 월등한 조직성과를 보였다. 이는 운영활동의 집중정도가 낮을 때는 전략의 선택이 조직 성과에 큰 영향을 미친다는 것을 의미한다.

## 참 고 문 헌

1. E. M. Von Simson, "The Centrally Decentralized IS Organization," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, July-August, 1990, pp.158-162.
2. J. Bird, "The mainframe attraction," *The mainframe attraction*, *The Management Today*, April, 1995, pp.72-76.
3. S. Marsh and S. Swanson, "Client/server system cuts I/S costs in half," *Health Management Technology*, September 1996, pp.52-69.
4. N. Venkatraman, "IT-Induced Business Reconfiguration," in *The Corporation of the 1990's: Information Technology and Organizational Transformation*, edited by M. S. Scott Morton, New York: Oxford University Press, 1991.
5. L. Chung, "Strategic Use of Information System Technology by Savings Institutions: An Empirical Investigation", Ph.D. Dissertation, Lincoln, NE: University of Nebraska, 1991.
6. D. P. Norton, "Information System Centralization: The Issues," in *Information Systems Administration* (edited by F. W. McFarlan, R. Nolan, and D. Norton), Holt, Rinehart, and Winston, New York, New York, 1973, Ch., 12.
7. M. E. Porter and V. E. Millar, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, July-August 1985, pp.149-160.
8. G. L. Parsons, "Information Technology: A New Competitive Advantage," *Sloan Management Review*, Fall, 1983, pp.3-14.
9. S. R. Das, S. A. Zahra and M. E. Warkentin, "Integrating the Content and Process of Strategic MIS Planning with Competitive Strategy," *Decision Science*, Vol.22, 1991, pp.953-984.
10. J. C. Camillus and A. L. Lederer, "Corporate Strategy and the Design of Computerized and Information Systems," *Sloan Management Review*, Spring 1985, pp.35-42.
11. P. V. Jenster, "Firm Performance and Monitoring of Critical Success Factors in Different Strategic Contexts," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 3, No. 3, Winter 1986-1987.