

다국적 기업의 전략, 조직구조 및 정보 시스템의 상황적 적합성이 기업 성과에 미치는 영향

장경수 · 한경일

연세대학교 상경대학 겸사, 경영학박사
연세대학교 상경대학 겸사

요 약

21세기를 눈앞에 둔 지금, 기업의 경영자들은 예전과는 다른 새로운 차원의 다양한 도전에 직면하고 있다. 이러한 도전들 중에서 가장 중요한 것은 아마도 세계화(Globalization), 또는 국제화의 추세일 것이다. 이처럼 국경을 초월한 글로벌 시대를 맞이하여 기업은 세계 곳곳에 존재하는 인적, 물적자원, 자금 및 정보 등의 다양한 경영자원을 통합하여 기업 활동에서 새로운 부가가치를 창출해야만 생존이 가능하게 이르렀다.

정보시스템과 전략, 구조에 대한 기존의 연구를 살펴보면, 전략과 조직구조, 정보시스템과 전략, 그리고 정보시스템과 조직의 관계는 각각 단편적으로 연구되어 왔으나, 이들 세 요소를 하나로 묶는 연구는 그리 많지 않았다. 그러므로 한 걸음 더 나아가 정보시스템의 활용을 통한 세계화 전략과 이에 적합한 조직의 구현이라는 주제는 지금까지 그다지 많은 관심을 받지 못하였다.

이처럼 조직의 세계화 구현을 위한 정보시스템과 조직, 전략과의 연계라는 주제에 대해 깊이 있는 연구가 이루어지지 못한 이유는, 국제 경영학을 연구하는 학자들이 이 분야를 지나치게 기술적인 문제로 인식하고 있었기 때문이고, 다른 한편으로는 학자들의 관심이 국가 지향적으로 편중되어 있어서 글로벌 정보시스템이라는 주제를 회피하려는 경향을 가지고 있었기 때문이다.

이러한 배경으로 본 연구에서는 먼저 조직들의 다국적 기업의 전략, 조직구조 및 정보시스템의 상황적 적합성을 알아보기 위하여 글로벌 기업의 전략과 조직구조 그리고 정보시스템에 대한 문헌을 조사하였다. 그리고 기존 문헌 연구를 토대로 각각의 변수에 대한 분류 형태를 제시하고, 이들 3가지 변수들의 연계에 대한 이론적인 연구의 기초를 마련하였다. 또한 이 세 가지 변수들 간의 연계와 적합성이 과연 기업의 성과에 긍정적으로 작용하는지를 알아보기 위하여, 변수들을 해외 거점에 대한 본사의 통제 정도라는 기준으로 재분류하여 다국적 기업의 구조, 전략, 그리고 정보시스템의 상황적 적합성에 관한 연구모형을 만들고 그에 따른 가설을 설정하였다.

I. 서론

1.1 문제제기

21세기를 눈앞에 둔 지금, 기업의 경영자들은 예전과는 다른 새로운 차원의 다양한 도전에 직면하고 있다. 이러한 도전들 중에서 가장 중요한 것은 아마도 세계화(Globalization), 또는 국제화의 추세일 것이다(Porter, 1986; Scott Morton, 1991; Barlett and Ghoshal, 1992). 이처럼 국경을 초월한 글로벌 시대를 맞이하여 기업은 세계 곳곳에 존재하는 인적, 물적 자원, 자금 및 정보 등의 다양한 경영 자원을 통합하여 기업 활동에서 새로운 부가가치를 창출해야만 생존이 가능하게 이르렀다. 예를 들어 한국 본사에서 처음 기획하고, 미국에 소재한 연구소에서 개발한 기술이나 제품을 동남아시아나 중국에서 생산, 조립한 후 유럽 시장에서 판매할 수 있다. 그런가 하면 유럽의 금융시장에서 조달한 저리의 자금을 이용하여 중국에 생산 공장을 짓고 여기서 만든 제품을 다시 국내시장으로 들여올 수도 있는 시대가 된 것이다(조지 입, 국제경영연구회 옮김, 1994).

기업을 둘러싼 환경의 변화 중에서 또 한가지 두드러진 것은 정보시스템(Information System)의 발전이라 할 수 있다. 이 점과 관련하여 Boynton과 Zmud(1987)는 현대 경영 환경의 가장 큰 특징을 다음과 같은 두 가지로 이야기했다. 첫째는, 많은 기업들이 시장에서 경쟁우위를 차지하기 위한 수단으로서 정보시스템을 활용하고 있다는 점이고, 둘째는, 대부분의 기업들이 일상 경영 활동을 위해 원거리 통신(Telecom-

munication)과 분산처리기술(Distributed Processing Technology)에 의존하는 비율이 점점 더 높아지고 있다는 점이다. 이처럼 시간과 공간의 한계를 극복하게 해 주고 새로운 시장을 창출할 수 있게 해 주는 정보시스템은 현대 기업 경영에 없어서는 안될 필수 자원으로 자리 매김을 하였다. 실제로 정보시스템의 효과적인 활용을 통하여 경쟁우위를 획득하고 새로운 도약의 전기를 마련한 기업의 사례를 우리는 주변에서 많이 볼 수 있다(Wiseman, 1988).

여기서 한 걸음 더 나아가 Hax and Majluf (1991)는 점증하는 세계화의 원동력이 기술의 발전에 있다고 주장하였다. 실제로 많은 기업들이, 다가오는 21세기에 새로운 강자로 부상되기 위해 해결해야 할 가장 중요한 과제는 정보통신 혁명을 바탕으로 전개되는 정보화 시대에 대처하는 것과, 국경 없는 경제 전쟁에서 살아 남기 위해 국제화를 우리 시대의 소명으로 받아들이는 것(전용욱, 1994)이라고 인식하고 있다. 기존의 연구를 살펴보면 전략과 조직구조, 정보시스템과 전략, 그리고 정보시스템과 조직의 관계는 각각 단편적으로 연구되어 왔으나, 이들 세 요소를 하나로 묶는 연구는 그리 많지 않았다. 그러므로 한 걸음 더 나아가 정보시스템의 활용을 통한 세계화 전략과 이에 적합한 조직의 구현이라는 주제는 지금까지 그다지 많은 관심을 받지 못하였다(Neo, 1991; Ives and Jarvenpaa, 1991).

이처럼 조직의 세계화 구현을 위한 정보시스템과 조직, 전략과의 연계라는 주제에 대해 깊이 있는 연구가 이루어지지 못한 이유는, 국제경영학을 연구하는 학자들이 이 분야를 지나치게 기술적인 문제로 인식하고 있었기 때문이고, 다른 한편으로는 학자들의 관심이 국가 지향적으로 편중되어 있어서 글로벌 정보시스템이라는

주제를 회피하려는 경향을 가지고 있었기 때문이다(Cash, Mcfarlan, and Mckeneey, 1992).

그러나 글로벌 기업이 정보시스템의 활용 없이 세계화를 구현한다는 것은 서로 모순되는 이야기라 할 수 있다(Keen, 1991). 왜냐하면 전세계를 하나로 인식하면서 동시에 각 지역에 합당한 전략을 수립하고 실천하기 위해서는 시간적, 공간적 한계를 극복하도록 도와주는 정보시스템의 활용이 필수적이기 때문이다. 따라서 글로벌 기업의 세계화를 구현하기 위한 전략과 조직구조 그리고 여기에 적합한 정보시스템의 효율적 사용이 기업의 성과를 결정한다 할 수 있으며, 이러한 요소간의 연계에 대한 연구가 필요할 것이다.

1.2 연구 목적

본 연구의 목적은 글로벌 기업의 전략과 조직구조 그리고 정보시스템에 대한 문헌 조사를 기초로 각각의 변수에 대한 분류 형태를 제시하여 이들 3가지 변수들의 연계에 대한 이론적인 연구의 기초를 제공하고, 변수들을 해외 거점에 대한 본사의 통제 정도라는 기준으로 재분류하여 이들 간의 연계와 적합성이 과연 기업의 성과에 긍정적으로 작용하는지를 알아보기 위하여 연구모형과 가설을 설정하는데 있다.

II. 이론적 배경

2.1 다국적기업의 전략에 관한 연구

기업 전략이란 기업이 내리는 의사결정 유형

(Pattern of decision making)으로서 그 기업의 목적과 목표를 나타내며, 그러한 목표를 달성하기 위한 기본 정책과 계획을 수립하는데 기준을 제공해 준다. 전략의 개념 정의는 학자마다 다양하다. 전략 개념의 목적, 구성요소 등에서 전략은 다양하게 정의된다. 주요 학자들이 정의하는 전략은 다음과 같다.

찬들러(A. D. Chandler)에 의하면, 전략이란 기본적인 장기 목표 및 조직의 목표를 설정하고 행동의 방침 내지는 방향을 채택하여 목표를 달성하는데 필요한 여러 자원을 배분하는 것이다.¹⁾ 활동 범위의 확정, 새로운 공장 및 사무실의 설치, 새로운 사업 분야에의 진출, 사업 계열에 따른 다각화 등에 관한 결정들은 새로운 기본적 목표를 설정하는 작업에 포함된다. 그리고 이러한 새로운 목표를 달성하기 위해 자원은 배분되어야 하는 것이다. 따라서 기업 조직은 수요의 변화, 자원 공급의 변화, 진폭이 심한 경제상황, 신기술의 개발, 경쟁 업체의 행동 등에 반응하여 새로운 사업 영역으로 활동을 확장, 유지하여야 한다. 그러나 여기서 그는 전략이 미리 계획된 것인지의 여부는 언급하고 있지 않다.

전략의 계획성과 관련하여 민츠버그(Mintzberg, 1973)에 의하면, 전략은 사전에 개발된 계획 내지는 명시된 일련의 지침이라고 말한다.²⁾ 관리자가 도달하고 싶은 목표점을 확실히 하고, 그 후에 목표 도달을 위한 체계적이고도 구조화된 계획을 개발하고 수립한다는 것이다. 그는 전략

1) A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: M. I. T. Press, 1962.

2) H. Mintzberg, *Strategy Making in Three Mode*, California Management Review, 1973, Vol.16(2), pp.44-53

의 속성을 의도된 전략(Intended Strategy)과 실현된 전략(Realized Strategy)으로-중요한 결정의 흐름에 관한 유형-분류하며, 전략이란 어떤 영역에서 일련의 결정들이 시간이 지남에 따라 일관성을 나타낼 때 형성된다고 한다.

그리고 앤드류(Andrew, 1980)에 의하면, 기업 전략은 추구하는 사업 영역과, 경제적 및 인간적 조직체로서 그 기업이 현재 또는 향후에 되고자 하는 모습을 정의하며, 주주, 종업원, 고객 및 사회에 기여하려는 경제적 및 비경제적 공헌의 본질을 규정짓는다.

한편, 세계화 전략이란 "기업이 세계화라는 공동 목표를 달성하기 위해 세운 기본 정책 및 따라야 할 행동계획이며, 이를 통해 경쟁 우위를 이룸으로써 세계시장에서 그 기업의 존재를 가능토록 해 주는 것"이라 할 수 있다.(Porter, 1986; Henderson, 1989) 이러한 세계화 전략에 대한 논의는 시대와 상황의 변화에 따라 조금씩 유형을 달리하면서 진행되어 왔다. 그 중에서 다른 것들과 비교되면서 후속 연구에 많은 영향을 끼친 것을 간추리면, 스톱폴드와 웰(Stopfold and Well, 1972)의 단계 모형(Stage Model)과 포터(M. E. Porter, 1986)의 국제 전략 기본 구조(International Strategy Framework, 1986) 및 굽타와 고빈다라얀(Gupta and Govindarjan, 1991)의 분류이다. 그들은 이 분류에서 정보의 흐름과 통제의 정도에 따라 다국적 기업의 전략적 기능을 네 가지로 분류하였다.³⁾ 이 분류는 해외 거점들과 본사 사이에 주요 의사결정과 관련된 통제의 정도와 정보의 방향과 양에 따라

다음과 같이 4 가지로 나눈다.

첫째로 글로벌 개발적 역할(Global Innovator)이다. 정보와 통제의 방향이 외부 지향적이고 반대로 유입되는 양이 적을 경우를 말한다(High outflow, low Inflow). 이러한 경우 본사가 해외 거점들에 대하여 정보의 원천과 같은 역할을 하므로, 해외 거점은 본사의 지원 없이 자체적인 경영 활동을 하기 어렵다. 따라서 본사의 통제도 강화되는 경향이 있다.

둘째로는 통합적인 역할(Integrated Player)이다. 이때에는 글로벌 개발 역할과 비슷하나 본사 자체의 정보만으로는 경영 활동을 충분히 영위하지 못하므로 해외 거점으로부터의 정보 유입도 많은 편이다(High outflow, high inflow). 이러한 경우 본사는 해외 거점의 정보에 대한 의존도가 높다고 볼 수 있다.

셋째로는 수행적 역할(Implementor role)이다. 이 경우는 본사 자체 내에 필요 정보가 거의 없으므로 해외 거점에서 대부분의 정보를 유입해야 한다(Low outflow, High inflow). 이 경우 본사는 해외 거점에 최대한의 자율권을 보장해 주고, 본사는 각 해외 거점들간의 정보 소통 매개 역할만을 담당한다.

마지막으로 현지 개발적 역할(local innovator)이다. 이 경우는 본사와 해외 거점 사이에 정보의 흐름이 원할 치 않고, 본사 혹은 해외 거점 자체적으로 정보를 생성하고, 사용하는 경향이 있다(Low outflow, Low inflow)

이를 그림으로 표시하면 다음과 같다.

2.2 다국적 기업의 조직 구조에 관한 연구

조직 구조는 환경 적응 전략의 탐색이라는 관점에서 볼 때, 크게 한정적 개념과 포괄적 개념

3) Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, "Knowledge Flows and The Structure of Control Within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, 1991, Vol.16, No.4, pp.768-792

으로 나누어 고찰할 수 있다. 한정적 개념의 조직 구조가 조직 내의 권력 행사, 의사결정, 조직 활동의 수행을 위한 기능에 중점을 두는 것과 달리 포괄적 개념에서는 협의의 개념에만 국한되지 않는 넓은 의미의 조직 특성 모두를 포함한다. 이에 대한 몇 가지의 연구 결과는 다음과 같다.

스티어스(Steers)에 의하면 조직 구조란 목표 지향적 활동을 위하여 인적자원을 조직화하는 방법 즉 상호작용, 조정, 과업 관련적 행동 패턴 등의 고정적 관계에서 인적 요소를 조직화 하는 방법이다. 이러한 관점은 조직 구조의 내용을 규모, 의사결정과 권한의 배분, 형태 특성의 공식화, 전문화, 조직 부문 및 과업간의 상호작용

Outflow of Knowledge	High	Global Innovator	Integrated Player
	Low	Local Innovator	Implementor
		Low	High
		Inflow of Knowledge	

[그림 1] 정보의 흐름에 따른 전략의 틀

홀(Hall, 1977)에 의하면, 웨버의 관료제론의 흐름에 따르는 구조론자들은 주로 분업과 권한 관계에 중점을 두면서 이들의 특성을 세부적으로 차원화하고 조작화 하여 측정하고 있다. 예를 들면, 우디(Udy)는 7개의 차원으로 보았고, 홀은 초기에 6개의 차원을 제시하였으나 후에 3개의 차원으로 조직 구조를 집약하고 있다. 이들 연구에서 공통적인 요소들은 권한 구조, 분업, 전문화된 관리 스텝, 규칙 세계, 제한적 참여와 차별적 보수 등이다.⁴⁾

으로 규정하고 초기 관료제에서의 조직 구조 내용과는 달리 인적 요소에 더욱 관심을 두고 있었다는 것이다.⁵⁾ 이러한 관점은 집단이나 개인을 분석 단위로 하기 때문에 그보다 상위 수준의 조직 특성을 모두 구조로 받아들이는 결과가 된다.

조직 구조를 정보처리시스템의 특성이라는 관점에서 파악해 볼 때 독자적인 차원을 형성하는

4) R. H. Hall, *Organizations : Structure and Process*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J.:

Prentice Hall, Inc., 1977, pp.76-126
5) R. M. Steers, *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*, John Willey & Sons, 1977, pp.134-152

경우가 많다. 갈브레이드(J. Galbraith)는 조직 설계의 전략이라는 관점에서 4개의 차원으로 인식하고 있는데 그 중에서 정보처리 단위의 설치, 수직적 정보처리에 대한 투자·수평적 정보 채널의 창출이라는 세 개의 요소를 주장한다. 이것은 조직에 있어서 정보부하의 경감을 예측하고 정보처리 능력을 확대하는 전략의 중요성을 강조한 것이다. 특히 그의 이러한 관점은 조직과 환경의 관계에서 더운 두드러진다. 즉, 조직과 환경 양자간의 관계를 분석함에 있어 그 논리적 기초를 불확실성의 개념에 두고 이를 과업을 수행하는데 필요한 정보의 양과 조직이 이미 보유하고 있는 정보량의 차이라고 규정한다. 불확실성의 정도가 과업 환경 그 자체만으로 결정되는 것은 아니고, 과업 환경이나 조직이 보유하는 정보나 지식과의 관계에서 상대적으로 결정된다는 것이다.⁶⁾

이렇듯 조직 구조에 대한 연구에서의 다차원성은 홀(Hall)의 연구뿐만 아니라 여러 학자들에게서 나타나고 있다. 이러한 조직 구조적 특성의 예, 조직의 환경 및 전략과의 관계를 고려하여 볼 때 조직 능력(Organizational Capacity)을 논의해 볼 수 있다. 왜냐하면 어떤 환경 내에서의 조직은 다른 조직과 구별되는 독특한 능력(distinctive competence) 또는 전략적 능력(Strategic capacity)을 가지고 있고⁷⁾, 기업 조직의 주 생산품에 대한 자본의 조달 능력, 경영수단, 기술의 정도, 노동력의 확보 정도, 이를 기반으로 하는 시장 영향력 및 경쟁력 등은 그 조

직의 특성을 나타내기 때문이다.

한편 세계화 전략에 관한 조직 구조에 대한 연구는 바렛과 고샬(Barlett and Ghoshal, 1989)의 조직 모델을 들 수 있다. 이들의 조직 모델은 기업이 세계화를 추진할 때 직면하게 되는 세 가지 주요 문제가 세계적 효율성(Global Efficiency), 지역적 대응성(National Responsiveness), 및 범 세계적 학습임을 밝히고 이러한 문제에 대처하는 각 기업의 방식에 따라 세계화 전략의 실현을 위한 조직 구조를 멀티내셔널(Multinational)조직, 글로벌(Global)조직, 인터내셔널(International)조직, 그리고 트랜스내셔널(Transnational)조직이라는 네 가지로 나눈다.⁸⁾ 각각의 조직 형태의 특성은 다음과 같다.

첫째로, 멀티내셔널 조직은 극도로 분권화(Highly decentralized)된 조직이다. 따라서 나라별 특성이나 차이점을 인지하고 이를 바탕으로 특정 산업, 특정한 경에 적합한 생산 단위를 구축하는 것이 중요 과제로 떠오른다. 따라서 극도의 자율권이 보장이 되고, 경영성과는 그 나라 시장을 얼마나 공략했느냐(시장점유율)에 따라 평가된다. 즉 본사에서의 통제력이 가장 적은 형태라 볼 수 있다.

둘째로 글로벌 형태의 조직이다. 이 조직은 극도로 집중화 된(Highly centralized)조직이다. 이러한 형태의 조직은 특정한 국가의 니즈(Needs)를 무시하고 경영에 대한 모든 사항 즉, 주요 의사결정 사항 및 인력 관리를 본사에서 한다. 즉, 해외 거점의 자율권이 극도로 제한되고 본사의 통제를 많이 받는다.

셋째로 인터내셔널 조직이다. 이 조직은 멀티

6) J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*. Addison Wesley Publishing Company, 1973, pp.4-21

7) R.T.Lenz, Strategic Capacity: A Concept and Framework for Analysis. *AMR*, 1980, Vol.5(2), pp.225-234

8) C.A.Barlett & S.Ghoshal, "Managing across Borders: The Transnational Solution". Boston, Harvard Business School Press, 1989.

내셔널과 글로벌의 중간 형태로서 신제품이나 주요 기술의 노우하우(Know-how)는 본사의 지시에 따르나, 제품의 변형이라든가 혹은 적용 여부에 대한 결정은 해외 거점이 자유로이 할 수 있다.

마지막으로 트랜스내셔널 조직은 본사와 각 지역간 쌍방 통행식 의사결정이 이루어 지는 것은 물론이고 각 지역간에도 유기적인 네트워크가 구축되어 있다. 즉 지역적 요구 사항과 글로벌 요구 사항을 동시에 만족시키려 한다. 이러한 조직의 핵심경영목표는 본사와 각 지역의 역할 조정을 통해 세계적 차원의 효율과 유연성 학습 기회를 획득하는 데 있다.

본 연구에서는 다국적 기업의 조직 형태로서 위에서 언급한 발렛 과 고샬의 분류 모델을 사용하기로 한다.

2.3 다국적기업의 정보시스템에 관한 연구

일반적으로 정보기술은 정보의 저장(Storage), 처리(Process) 및 교환(Communication)과 관련된 기술로 발전되어 왔다(Bakos, 1985). 하지만 이와 같은 정의로는 현대정보기술의 급속한 발전과 그것이 기업 경영에 미치는 광범위한 영향의 실체를 분석하기에 부족한 면이 있다. 이러한 이유로 정보기술의 정의에 대해 저마다 다양한 견해를 제시하여 왔다.

이러한 상황에서 그 동안 별다른 관심이 주어지지 않았거나 과소평가 되어 온 글로벌 정보시스템의 정의에 이르러서는 일반화된 정의를 찾기가 더욱 어려워진다. 이에 대한 몇몇 학자들의 연구를 살펴보면 다음과 같다.

가리미와 콘신스키(Karimi and Konsinski, 1991)는 글로벌 정보 시스템 모형을 네트워크,

데이터, 응용 시스템, 기술요소로 구성된다고 보고 있으며, 김슨(Gibson,1994)은 시스템 계획과 통제 요소를 위에서 언급한 네 가지 모형에 포함시켜 미국 글로벌 기업의 정보시스템 모형을 다섯 가지로 구분하였다.

한편 스테인바트와 나드(Steinbart and Nath, 1992)는 통신 네트워크를 통한 국가간 자료 교환상 문제점을 조사하였으며 현지 해외 거점의 통신 기술 및 서비스의 취약점, 최고 경영자의 미흡한 지원, 국가간 표준의 부재, 정치적 이해관계 등을 글로벌 네트워크의 운영을 저해하는 요인으로 지적하였다. 그리고 커밍스와 긴쓰(Cummings and Guynes, 1994)는 미국의 해외 거점과 미국 외 해외 거점의 정보시스템 관리상 정책적, 문화적, 경제적 차이점을 보여 주고 있다. 예를 들면 통신을 위한 표준화가 비교적 잘 이루어진 미국은 본사가 해외 거점을 통한 통신 하드웨어 및 소프트웨어의 구입을 결정하며 상대적으로 대부분의 미국 외 국가들의 해외 거점은 정부 지원의 통신 회사에 그러한 결정에 의존하는 경향을 보여 주며, 이에 따라 미국의 해외 거점들의 통신비용이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

이러한 상황에서 글로벌 정보기술이라는 일반된 정의를 내리기는 매우 어려우나, 그래도 널리 알려진 아이비스(Ives)의 정의에 의하면 "국제 기업이 자국과 해외 지사에서 공통의 정보기술 및 통신기술을 개발하고 활용하는것"이라 하였다. 그는 나중에 자벤파(Jarvenpaa)와 함께 위의 정의를 보다 구체화 하였는데 이에 따르면 "기업의 세계화 전략을 달성하기 위해 문화적 환경을 뛰어 넘고 자료의 저장, 전송, 조작을 하는데 활용되는 정보기술 기반이다" 라 정의 하며 아래와 같은 네 가지의 형태의 정보시스템 형태

를 제시하고, 글로벌 형태의 경영전략에 따라 글로벌 정보 기술의 관리 형태를 선택해야 한다고 주장 하였다.⁹⁾ 그 네 가지 형태는 다음과 같다.

첫째는 독립적인 정보시스템의 운영(Independent IT Operation)이다. 이 형태의 시스템은 본사와 해외 거점간의 정보시스템 활동이 서로 독립적으로 행하여 진다. 그리고 해외 거점이 시스템의 운영에 대한 책임도 진다. 이와 같은 환경하에서는 본사와 같이 사용하는 어플리케이션이 없고 서로 독자적인 응용 시스템을 사용한다. 이때 본사의 통제는 거의 없는 편이다.

둘째는 본사 중심적인 구조(Headquarter Driven Configuration)이다. 이 환경하에서는 IT구조와 데이터, 그리고 솔루션의 표준화를 통하여 전 세계적으로 규모의 경제를 실현하려 한다. 즉 효율성을 극대화 시키기 위한 노력이 경주된다. 당연히 본사의 통제는 가장 강력할 수 밖에 없다.

셋째는 시너지 효과를 내는 구조(Intellectual Synergy Configuration)이다. 이러한 환경에서는 각 지점의 자율성을 줄이지 않는 범위 내에서 전 세계적으로 시스템에 대한 학습 경험과 개혁 정신을 공유한다. 따라서 공용의 시스템은 존재하지만, 지역 사정에 맞게 고쳐져 사용된다.

마지막으로 글로벌 통합 시스템 구조(Global Integrated IT Configuration)이다. 이런 환경하에서는 주요 경영 활동과 관련된 부분은 본사와 지사가 시스템을 공유하고, 그렇지 않은 부분은 지점이 자율적으로 시스템을 운영한다.

2.4 정보시스템, 경영전략, 조직 구조의 연계에 관한 연구

2.4.1 정보시스템과 경영전략

정보시스템이 달성하고자 하는 궁극적인 목적은 조직의 목표와 일치되어야 하고, 구체화된 정보시스템의 계획도 조직의 경영전략과 일정한 함수관계가 설정되어야 한다. 따라서 경영전략과 정보시스템간의 일치성과 타당성의 문제는 매우 중요하다. 그리고 정보시스템 계획 과정은 기업 행동의 추상적 개념으로부터 예상되는 과정에서 개인 행동에 영향을 미치는 산출물과 특정한 시스템을 실현하는 수단이 되는 과정이기 때문에 경영전략과 정보시스템 전략이 일치됨으로써 목표 성취를 위한 정책이 강화되는 것이다.¹⁰⁾ 이와 같은 점 때문에 많은 연구자들이 정보시스템을 구현할 때 경영전략과의 일체성을 유지할 것을 주장하고 있으며, 실제로 조직 목표와 정보시스템 목표간의 연계의 증거가 있다는 실증적 연구 결과도 많이 나타나고 있다.

일반적으로 정보시스템 전략은 조직의 경영전략으로부터 도출하지만, 정보시스템이 경영전략을 수립할 때 기회를 제공하거나 제약으로 작용하는 경우도 중요하게 고려되어야 한다. 경영전략의 핵심은 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하는데 있다. 포터(Porter, 1980)는 그의 경쟁세력모형을 토대로 하여 기업이 취할 수 있는 세 가지의 본원적 전략 즉, 원가전략, 차별화전략, 시장세분화전략을 들고 있는데¹¹⁾, 현대의 기업 경영

9) S.L.Jarvenpaa and B.Ives. "Organizing for Global Competition: The Fit of Information Technology". *Decision Science*, Vol.24, No.3, 1991, pp.768-792

10) J. C. Wetherbe and G. B. Davis. "Developing A Long Range Information Architecture". *National Computer Conference*, L.A. May 1983

11) M. E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. Free Press, New York, 1980

에 있어서 이들 세 가지의 전략은 정보기술의 지원이 없이는 달성하기 불가능하다. 또한 조직이 보유한 정보기술 또는 정보시스템을 바탕으로 새로운 사업에 진출하거나 파생 사업을 영위할 수 있게 해 주며, 정보시스템 자체가 진입장벽의 역할을 하는 조직에 전략적 기회를 제공해 준다. 그러나 새로운 정보시스템의 도입으로 인하여 이와 같은 전략적 이점을 얻을 수 있는 반면에 기존의 정보시스템이 기술적 진부화, 경쟁우위 획득의 실패, 사고, 도난 및 불법행위 등의 노출 등으로 인하여 조직의 전략적 선택을 크게 제한할 수도 있다.

이와 같은 점을 고려할 때, 정보시스템이 경영전략으로부터 일방적인 영향만을 받는 것이 아니라 경영전략도 정보시스템의 영향을 크게 받는 등 정보시스템 계획과 경영전략은 상호 영향력을 주고 받는 관계에 있으면서도 그 본질에 있어서는 일체성이 확보되어야 하는 관계라고 할 수 있다.

2.4.2 정보시스템과 조직 요인

정보시스템의 구현은 조직적 상황에서 행해지기 때문에 다양한 조직적 요인들이 정보시스템에 영향을 미칠 것이라는 전제하에 많은 연구가 수행되어 왔다. 정보시스템 구현이라는 중요한 조직적 활동을 수행하는데 유일한 최선의 방법은 없기 때문에 다양한 조직 요인과 정보시스템 사이의 관계에 대한 연구는 매우 긴요하다고 볼 수 있다. 그 동안의 연구를 살펴보면, 사업 계획의 질, 조직적 지원 메카니즘, 최고경영자 및 사용자 관여, 계획 수립에 투입된 자원, 조직 규모, 관리 스타일 등이 정보시스템 구현에 중요한 영향을 미치는 조직 요인으로 요약된다. 조직 요인과 정보시스템과의 관계에 대한 연구 결과는

다음과 같이 요약된다.

파이번(Pyburn, 1983)은 정보시스템 관리자의 지위가 정보시스템의 효과적인 구현에 가장 많은 영향을 주며, 중간관리층과 정보시스템 관리자 사이에 지위 차이가 없을 수록 정보시스템 관리자가 전략적 활동을 수행한다고 하였다.¹²⁾

카리미(Karimi, 1989)는 기존의 논문들을 분석한 결과, 성공적인 정보시스템에 영향을 미치는 조직 요인들로서 정보시스템의 성숙 단계, 정보시스템 계획의 기간, 정보시스템 임원의 지위나 서열, 계획에 대한 조직의 저항, 경제적 환경, 계획 예산, 환경의 유동성, 기업의 전반적인 복잡성, 조직의 위험 인내성, 조정위원회의 존재 등을 제시하였다.¹³⁾

장시영(1989)은 파이번이 제시한 조직 특성 변수들을 한국 기업에 적용하여 조직 규모, 조직 환경의 유동성, 정보시스템의 성숙도, 최고 관리자의 관리 방식, 정보시스템 관리자의 지위, 정보시스템 관리자와 최고 경영자와의 관계 등이 효과적인 정보시스템의 구현에 영향을 미친다고 하였다.¹⁴⁾

아인도르와 세게프(Ein-Dor & Segev, 1982)는 정보시스템 구조와 조직 구조는 매우 밀접한 상관 관계가 있으며, 특히 조직 규모가 정보시스템 구조에 크게 영향을 미친다고 하였다.¹⁵⁾

- 12) P. J. Pyburn, "Linking the MIS Plan with Corporate Strategy: An Exploratory Strategy", *MIS Quarterly*, Vol.7, No.2, 1983, pp.1-14
- 13) J. J. Karimi, "Strategic Planning for IS: Requirements and Information Engineering Methods", *Journal of MIS*, Vol.4, No.4, 1988, pp.5-24
- 14) 장시영, "기업 조직의 특성 변수와 MIS기획 활동", 한국경영정보학회 1989년도 춘계학술 발표회 논문집, 1989.6
- 15) P. Ein-dor and E. Segev, "Organizational Context and MIS Structure: Some Empirical Evidence", *MIS Quarterly*, Vol.6, No.3, 1982.

레이몬드(Raymond, 1990)는 정보시스템 성과에 관련된 조직 요인들로서 조직 규모, 조직 성숙도, 조직의 자원, 조직 의사결정 시간의 길이 등을 들고 있다. 이러한 요인들이 정보시스템 관리의 정교함이라는 조절 변수의 영향에 따라 정보시스템 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 수행한 결과, 조직 의사결정 시간의 길이와 정보시스템 관리의 정교함의 정도는 정보시스템 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으나, 조직 규모, 조직 성숙도, 조직 자원 등이 미치는 영향은 정보시스템 관리의 정교함이라는 변수에 의하여 조절되고 있음이 확인 되었다.¹⁶⁾ 위와 같은 연구 결과에서 우리는 조직 요인과 정보시스템이 서로 많은 영향을 주고받는 관계임을 알 수 있다.

2.4.3 경영전략과 조직 구조

첸들러(Chandler, 1962)에 의하면, 조직 구조는 전략에 의해 결정된다고 했다(Structure follows strategy). 그는 미국 100대 산업 조직의 역사적 사례를 중심으로 조직의 발전 패턴을 연구한 뒤에 조직 전략의 변화가 선행하고 뒤이어 조직 구조의 변화가 뒤 따른다는 결론을 내린다¹⁷⁾. 그의 조직 구조의 변화 과정을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 제 1단계 조직 구조는 1단계 전략의 문제점을 해결하기 위하여 만들어지고, 제 2단계 조직 구조는 제 1단계 조직 구조가 2단계 전략을 관리할 수 없을 때 형성된다. 따라서 각 단계의 전략과 구조가 적합성을 가질 때에 비로서

조직의 성과를 높일 수 있다는 것이다.

피트(Pittts, 1979)에 의하면, 전략과 조직 구조 두 변수들이 서로 관계가 있는 것은 사실이지만 어느것이 어느 것이 독립변수이고, 어느 것이 종속변수인지를 밝히기가 상당히 어렵다고 했다.¹⁸⁾ 그는 포춘지 500대기업의 상위 250개 기업 중에서 54개 기업을 대상으로 한 연구에서 전략이 구조에 영향을 미친다기 보다는 조직 구조가 전략에 영향을 미치고 또 제약을 가하기도 한다는 사실을 밝히고 있다.

그 외에도 많은 학자들에게 주요 관심거리인 조직 구조와 전략의 관계에 대한 연구로는, 조직의 통제와 전략과의 관계에 관한 연구(Burns and Stalker, Bonoma and Zaltman, 등), 조직구조와 복잡성에 관한 연구(Hage and Aiken, Bonoma and Zaltman, 등), 조직의 집권화와 조직의 전략형성에 관한 연구(Hage and Aiken, Bonoma and Zaltman, Thompson, 등), 조직의 분화 및 통합과 조직의 전략형성에 관한 연구(Lawrence and Lorsch, J.V.Singh, 등) 등이 계속 있어 왔고, 앞으로도 진행될 것이다.

결론적으로 말하면 두 변수들이 서로 영향을 주고 받지만, 인과관계는 아직까지 정확한 정설이 없으므로 학자들이 풀어야 할 숙제로 남아 있다.

pp.55-68

16) L. Raymond, "Organizational Context and Information System Success: A Contingency Approach", *Journal of MIS*, Vol.6, 1990, pp.4-20

17) A. D. Chandler. *op. cit.*

18) R. A. Pitts, *Strategy-Structure Relationship: An Exploration into Causality*, Working Paper, Pennsylvania State Univ., 1979

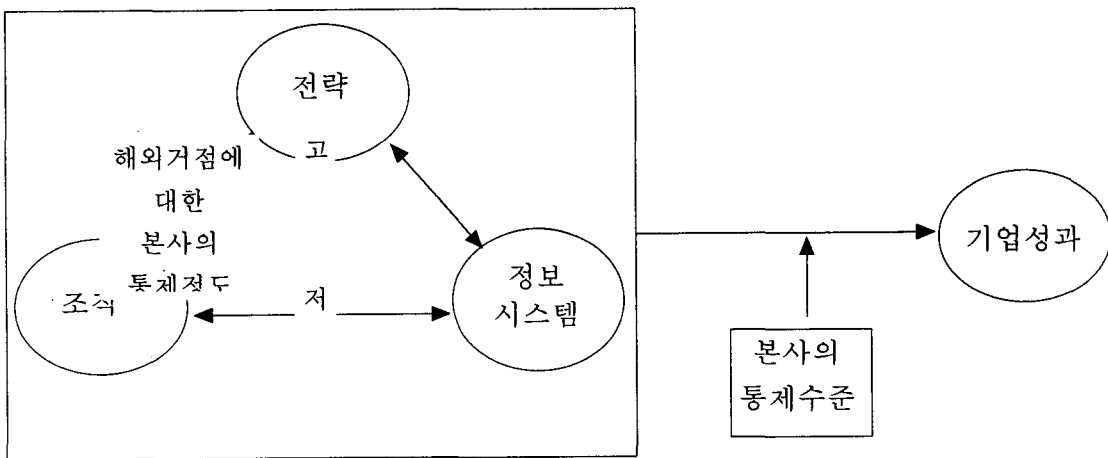
III. 연구조사방법

[표 1] 해외거점에 대한 통제정도에 따른 분류

전략 분류	조직구조	정보시스템
-글로벌 개발적	-글로벌 조직	-본사중심적 구조
-통합적 역할	-인터내셔널 조직	-시너지 구조
-수행적 역할	-트랜스내셔널조직	-글로벌 통합구조
-현지 개발적	-멀티내셔널 조직	-독립적 운영구조

3.1 연구모형

본 연구에서의 모형은 다음과 같다.



3.2 가설설정

가설을 설정하기 위해 본 연구에서는 다국적 기업의 전략 형태 분류를 위해 굽타와 고빈다란의 4 가지 모형을, 조직 구조의 분류를 위해 발렛과 고샬의 모형을, 그리고 정보시스템의 분류를 위해서는 아이비스와 자벤파의 모형을 사용하고자 한다. 그리고 이 세 변수의 분류를 다시 본사의 해외 거점에 대한 통제 수준의 정도로 정리하면 다음과 같다.

그래서, 기존의 연구의 종합적인 내용과 위외 토의에 의거하여 전략과 조직구조, 그리고 정보 시스템이 서로 밀접한 관계를 가지고 있을 것이

고, 통제 수준에 따라 그 요소의 적합이 달라질 것이다. 그러나, 통제 수준이 중간 정도인 두 가지의 경우는 통제 수준에 따르는 구분이 모호하고 그 결과가 극명히 드러나지 않을 것으로 예상되어 본 연구에서는 이를 제외하기로 한다. 따라서, 본 연구의 범위는 본사와 해외 거점 간의 통제 수준의 고저의 이분법에 따라 전략, 조직구조, 정보 시스템의 적합한 요소가 존재할 것이며 이들의 적합과 적절한 연계가 기업의 성과를 높일 수 있다는 기반하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 다국적 기업에서 해외 거점이 같은

정도의 본사 통제를 받는 전략과 조직구조, 그리고 정보시스템을 가질 때 기업 성과는 높아질 것이다.

가설 1a. 글로벌 개발 전략과 글로벌 조직 그리고 본사 중심적인 정보시스템을 갖고 있는 다국적기업의 성과는 높을 것이다.

가설 1b. 현지 개발적 전략과 멀티내셔널 조직 그리고 독립적인 정보시스템을 갖고 있는 다국적기업의 성과는 높을 것이다.

3.3 변수의 정의

3.3.1 독립변수

가. 전략의 조작적 정의

본 연구에서는 세계화를 지향하는 다국적 기업의 전략 형태에 관하여 굽타와 고빈다라얀의 분류 방법을 사용하기로 한다. 이 분류는 해외 거점들과 본사 사이에 주요 의사결정과 관련된 통제의 정도와 정보의 방향과 양에 따라 다음과 같이 4 가지로 정의한다.

첫째로 글로벌 개발적 역할(Global Innovator)이다. 정보와 통제의 방향이 외부 지향적이고 반대로 유입되는 양이 적을 경우를 말한다(High outflow, low Inflow). 이러한 경우 본사가 해외 거점들에 대하여 정보의 원천과 같은 역할을 하므로, 해외 거점은 본사의 지원 없이 주체적인 경영 활동을 하기 어렵다. 따라서 본사의 통제도 강화되는 경향을 가질 것이다.

둘째로는 통합적인 역할(Integrated Player)이다. 이때에는 글로벌 개발 역할과 비슷하나 본사 자체의 정보만으로는 경영 활동을 충분히 영위하지 못하므로 해외 거점으로 부터의 정보 유입도 많은 편이다(High outflow, high inflow).

이러한 경우 본사는 해외 거점의 정보에 대한 의존도가 높다고 볼 수 있다.

셋째로는 수행적 역할(Implementor role)이다. 이 경우는 본사 자체 내에 필요 정보가 거의 없으므로 해외 거점에서 대부분의 정보를 유입해야 한다(Low outflow, High inflow). 이 경우 본사는 해외 거점에 최대한의 자율권을 보장해 주고, 본사는 각 해외 거점들간의 정보 소통 매개 역할만을 담당한다.

마지막으로 현지 개발적 역할(local innovator)이다. 이 경우는 본사와 해외 거점 사이에 정보의 흐름이 원할 치 않고, 본사 혹은 해외 거점 자체적으로 정보를 생성하고, 사용하는 경향이 있다(Low outflow, Low inflow)

나. 조직구조의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 조직 구조의 정의는 바렛과 고샬(Barlett and Ghoshal, 1989)의 조직 모델을 사용한다. 이들의 조직 모델은 기업이 세계화를 추진할 때 직면하게 되는 세 가지 주요 문제가 세계적 효율성(Global Efficiency), 지역적 대응성(National Responsiveness), 및 범세계적 학습임을 밝히고 이러한 문제에 대처하는 각 기업의 방식에 따라 세계화 전략의 실현을 위한 조직 구조를 멀티내셔널(Multinational) 조직, 글로벌(Global)조직, 인터내셔널(International)조직, 그리고 트랜스내셔널(Transnational) 조직이라는 네 가지로 나눈다.¹⁹⁾ 각각의 조직 구조에 대한 정의는 다음과 같다.

첫째로, 멀티내셔널 조직은 극도로 분권화(Highly decentralized)된 조직이다. 따라서 나라

19) C.A.Barlett & S.Ghoshal, "Managing across Borders: The Transnational Solution". Boston, Harvard Business School Press, 1989.

별 특성이나 차이점을 인지하고 이를 바탕으로 특정 산업, 특정한 경제에 적합한 생산 단위를 구축하는 것이 중요 과제로 떠오른다. 따라서 극도의 자율권이 보장이 되고, 경영성과는 그 나라 시장을 얼마나 공략했느냐(시장점유율)에 따라 평가된다. 즉 본사에서 통제력이 가장 적은 형태라 볼 수 있다.

둘째로 글로벌 형태의 조직이다. 이 조직은 극도로 집중화 된(Highly centralized)조직이다. 이러한 형태의 조직은 특정한 국가의 니즈(Needs)를 무시하고 경영에 대한 모든 사항 즉, 주요 의사결정 사항 및 인력 관리를 본사에서 한다. 즉, 해외 거점의 자율권이 극도로 제한되고 본사의 통제를 많이 받는다.

셋째로 인터내셔널 조직이다. 이 조직은 멀티내셔널과 글로벌의 중간 형태로서 신제품이나 주요 기술의 노하우(Know-how)는 본사의 지시에 따르나, 제품의 변형이라든가 혹은 적용 여부에 대한 결정은 해외 거점이 자유로이 할 수 있다.

마지막으로 트랜스내셔널 조직은 본사와 각 지역간 쌍방 통행식 의사결정이 이루어지는 것은 물론이고 각 지역간에도 유기적인 네트워크가 구축되어 있다. 즉 지역적 요구 사항과 글로벌 요구 사항을 동시에 만족시키려 한다. 이러한 조직의 핵심경영목표는 본사와 각 지역의 역할 조정을 통해 세계적 차원의 효율과 유연성 학습 기회를 획득하는 데 있다.

다. 정보시스템의 조작적 정의

본 연구에서는 아이비스와 자벤파(Ives & Jarvenpaa)가 함께 연구한 정보시스템의 정의를 사용하기로 한다. 그들은 정보시스템을 "기업의 세계화 전략을 달성하기 위해 문화적 환경을 뛰

어 넘고 자료의 저장, 전송, 조작을 하는데 활용되는 정보기술 기반이다"라 정의하며 아래와 같은 네 가지의 형태의 정보시스템 형태를 제시하고, 글로벌 형태의 경영전략에 따라 글로벌 정보 기술의 관리 형태를 아래와 같이 네 가지 형태로 정의하였다.

첫째는 독립적인 정보시스템의 운영(Independent IT Operation)이다. 이 형태의 시스템은 본사와 해외 거점간의 정보시스템 활동이 서로 독립적으로 행하여진다. 그리고 해외 거점이 시스템의 운영에 대한 책임도 진다. 이와 같은 환경하에서는 본사와 같이 사용하는 어플리케이션이 없고 서로 독자적인 응용 시스템을 사용한다. 이때 본사의 통제는 거의 없는 편이다.

둘째는 본사 중심적인 구조(Headquarters Driven Configuration)이다. 이 환경하에서는 IT 구조와 데이터, 그리고 솔루션의 표준화를 통하여 전 세계적으로 규모의 경제를 실현하려 한다. 즉 효율성을 극대화 시키기 위한 노력이 경주된다. 당연히 본사의 통제는 가장 강력할 수밖에 없다.

셋째는 시너지 효과를 내는 구조(Intellectual Synergy Configuration)이다. 이러한 환경에서는 각 지점의 자율성을 줄이지 않는 범위 내에서 전 세계적으로 시스템에 대한 학습 경험과 개혁 정신을 공유한다. 따라서 공용의 시스템은 존재하지만, 지역 사정에 맞게 고쳐져 사용된다.

마지막으로 글로벌 통합 시스템 구조(Global Integrated IT Configuration)이다. 이런 환경하에서는 주요 경영 활동과 관련된 부분은 본사와 지사가 시스템을 공유하고, 그렇지 않은 부분은 지점이 자율적으로 시스템을 운영한다.

3.3.2 통제변수

위에서 사용한 독립변수들의 정의를 살펴볼 때, 본사에서 해외 거점에 행하는 통제의 수준 정도에 따라 분류가 가능하다. 즉 본사의 통제 수준이 높은 조직은 글로벌 개발적 전략과 글로벌 조직 그리고 본사 중심적 정보시스템을 구현하고 있으며, 반대로 본사의 통제 수준이 낮은 조직은 현지 개발적 전략과 멀티내셔널 조직구조, 그리고 독립적인 정보시스템 구조를 가졌다고 볼 수 있다. 그래서, 통제 수준의 높고 낮음을 정량적으로 측정하여 전략, 조직 구조, 정보시스템간의 적절한 연계가 성과에 긍정적으로 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

3.3.3 종속변수의 조작적 정의

종속변수인 기업성과는 기업 성장을 대변할 수 있는 여러 지표를 통하여 종합인 성과로 측정되어야 한다. 기업의 성과라는 개념은 다차원적인 것이기 때문에 어떤 단순한 측정만으로는 성과를 표시할 수는 없다. 그래서 본 연구는 최근의 연구를 참고하여(Govindarajan, 1988; Ramanujan et. al., 1986; 加護野忠男 등, 1983) 최고 경영자 주관적 판단에 의한 성과 지표를 이용하고자 한다. 먼저, 기업들에게 중요하다고 판단되는 7가지의 성과 기준(매출 증가율, 단기 순이익 증가율, 시장 점유율 증가율, 투자 이익율, 신제품 개발, 종업원 사기 증진, 복지 증진)을 추출하여 각 성과 기준이 해당 기업에서 얼마나 중요시되고 있는지를 리카르트 척도로 측정한다. 각 기준에 대해 지난 3년간을 평균적으로 봉 때 경쟁 업체에 비해 상대적으로 어느 정도 목표를 달성했는지를 역시 리카르트 척도로 측정한 후 이 두 측정치를 활용하여 7개의 성과 기준에 대한 업적 달성도를 중요도에 따라 가중 평균하여

하나의 종합 성과 지표를 구하여 분석한다.

IV. 결론 및 미래 연구방향

최근에 많은 MIS 관련 학자들이 정보시스템과 환경변수, 특히 조직과 전략과의 적합성에 관하여 많은 관심을 가지고 연구를 해 왔다. 그러나 대부분 연구의 가정이 글로벌화 되지 않은 국내 기업들을 대상으로 하였기 때문에 그러한 연구결과는 오늘날 글로벌화 된 또는 글로벌화를 추진하는 많은 다국적 기업에는 많은 제약이 따르게 된다. 왜냐하면 다국적 기업은 본사와 지사간의 지리적 거리외에 국적의 변화에 따른 많은 기업 외적 환경이 변화하므로 국내의 여러 지역에 위치한 분산조직과는 여러 면에서 전혀 기업 외적 환경을 갖고 있기 때문이다. 그러므로 이러한 다국적 기업들의 전략, 구조, 정보시스템의 연계에 대한 연구는 하나의 국적을 가진 기업들을 대상으로한 전략, 구조, 정보시스템의 연계에 관한 연구와는 다른 차원에서 이루어져야 한다.

이러한 배경으로 본 연구에서는 먼저 조직들의 다국적 기업의 전략, 조직구조 및 정보시스템의 상황적 적합성을 알아보기 위하여 글로벌 기업의 전략과 조직구조 그리고 정보시스템에 대한 문헌을 조사하였다. 그리고 기존 문헌 연구를 토대로 각각의 변수에 대한 분류 형태를 제시하고, 이들 3가지 변수들의 연계에 대한 이론적인 연구의 기초를 마련하였다. 또한 이 세 가지 변수들 간의 연계와 적합성이 과연 기업의 성과에 긍정적으로 작용하는지를 알아 보기위하

여, 변수들을 해외 거점에 대한 본사의 통제 정도라는 기준으로 재 분류하여 다국적 기업의 구조, 전략, 그리고 정보시스템의 상황적 적합성에 관한 연구모형을 만들고 그에 따른 가설을 설정하였다.

본 연구가 다국적 기업의 전략, 조직구조 및 정보시스템의 상황적 적합성을 알아보기 위한 연구모형과 가설의 설정으로 끝나고 실제 검증을 못한 점에 대해 많은 아쉬움이 남는다. 현재 우리나라 기업의 정보시스템의 환경을 보면, 이러한 다국적 기업을 위한 정보시스템의 개발이 현재 진행중이거나 혹은 사용이 아주 미미한 실정이므로 가설의 검증을 위한 자료의 수집에 어려움이 있다. 그러나 이러한 다국적 기업을 위한 정보시스템의 중요성은 더욱 커질 것이고 따라서 다국적 기업을 위한 시스템의 사용이 확산될 것이므로 이러한 연구는 앞으로도 더욱 발전되어야 할 것이다.

참고 문헌

- 장시영, "기업 조직의 특성 변수와 MIS기획 활동", 한국경영정보학회 1989년도 춘계학술 발표회 논문집, 1989.6
- A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.A. D. Chandler, *op. cit.*
- Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, "Knowledge Flows and The Structure of Control Within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, Vol.16, No.4, 1991.
- C.A.Barlett & S.Ghoshal, "Managing across Borders: The Transnational Solution", Boston, *Harvard Business School Press*, 1989.
- H. Mintzberg, *Strategy Making in Three Mode*, California Management Review, 1973, Vol.16(2).
- J. C. Wetherbe and G. B. Davis, "Developing A Long Range Information Architecture", *National Computer Conference*, L.A, May 1983.
- J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley Publishing Company, 1973.
- J. J. Karimi, "Strategic Planning for IS: Requirements and Information Engineering Methods", *Journal of MIS*, Vol.4, No.4, 1988.
- L. Raymond, "Organizational Context and Information System Success: A Contingency Approach", *Journal of MIS*, Vol.6, 1990.
- M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*, Free Press, New York, 1980
- P. Ein-dor and E. Segev, "Organizational Context and MIS Structure: Some Empirical Evidence", *MIS Quarterly*, Vol.6, No.3, 1982.
- P. J. Pyburn, "Linking the MIS Plan with

- Corporate Strategy: An Exploratory Strategy", *MIS Quarterly*, Vol.7, No.2, 1983.
- R. A. Pitts, *Strategy-Structure Relationship: An Exploration into Causality*, Working Paper, Pennsylvania State Univ., 1979.
- R. H. Hall, *Organizations : Structure and Process*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc., 1977.
- R. M. Steers, *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*, John Wiley & Sons, 1977.
- R.T.Lenz, Strategic Capacity: A Concept and Framework for Analysis, *AMR*, Vol.5(2), 1980.
- S.L.Jarvenpaa and B.Ives, "Organizing for Global Competition: The Fit of Information Technology", *Decision Science*, Vol.24, No.3, 1991.

The effect of fitness among Strategy, Structure and Information System in Multinational Corporations on business performance.

Kyungsoo Chang*, Kyungil Han**

Abstract

Information system, organization structure, and business strategy have been major variables in MIS research. Most of research about these variables interested in the relationship of two variables. There were very few efforts to connect three variables. But relationship or fitness of these factors plays an important role to improve performance.

Nowadays managers face new challenge. That is 'globalization'. To cope with this turbulent environment, they have to know how to fit these important factors(information system, organization structure, business strategy). It is the main purpose of this article to find out the fitness of these variables under global business environment. Based on literature review, I made research model which tells whether fitness of three variables affects performance under the control of headquarter. And I propose hypothesis. I define strategy as global innovator, integrated player, implementers role, local innovator and organization structure as multinational, global, international, trans-national and information system as independent IT operation, headquarter driven configuration, intellectual synergy configuration, global integrated IT configuration.

* Dept. of Business Administration, Yonsei University

** Dept. of Business Administration, Yonsei University