

# 디지털 경제 시대의 조직문화 유형에 따른 경영전략 및 경영성과에 관한 연구

이상호<sup>1</sup>, 조광문<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>목포대학교 스마트비즈니스학과 교수, <sup>2</sup>목포대학교 전자상거래학과 교수

## A Study on Management Strategies and Management Performance According to Organizational Culture Types in the Digital Economy Era

Sangho Lee<sup>1</sup>, Kwangmoon Cho<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Professor, Dept. of Smart Business, Mokpo National University

<sup>2</sup>Professor, Dept. of Electronic Commerce, Mokpo National University

**요약** 본 연구 목적은 디지털 경제 시대에 요구되는 경영전략과 조직문화가 경영성과에 어떠한 영향이 있는지를 규명하였다. 디지털 선도국가로 접근하는데 필요한 경영전략과 조직문화에 대한 기초 자료를 제공하였다. 자료수집은 2022년 3월 1일부터 5월 30일까지 J도에 소재하며 디지털 경제에 관련된 산업을 하고 있는 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 온라인 비대면 조사를 진행하였고, 총 225개의 기업이 조사에 참여하였다. 통계분석은 빈도분석, 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석, 군집분석, 독립표본 t-test, 다중회귀분석을 실시하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 조직문화는 혁신지향, 관계지향, 과업지향, 위계지향에서 선호도에 따라 높은 집단과 낮은 집단으로 분류되었다. 둘째, 조직문화 4가지 유형은 선호도에 따라 공격형 전략, 분석형 전략, 방어형 전략, 차별화 전략, 원가우위 전략, 재무성과, 비재무성과에서 차이가 나타났다. 셋째, 재무성과에 미치는 경영전략은 분석형 전략, 차별화 전략, 공격형 전략, 원가우위 전략으로 나타났다. 넷째, 비재무성과에 미치는 경영전략은 차별화 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 공격형 전략, 원가우위 전략, 집중화 전략으로 나타났다. 다섯째, 재무성과에 미치는 조직문화는 과업지향으로 나타났다. 여섯째, 비재무성과에 미치는 조직문화는 혁신지향, 관계지향으로 나타났다. 이러한 연구를 통하여 국내 시장에서는 경기가 활성화 되고, 글로벌 시장에서는 새롭게 도약할 수 있는 성장 생태계가 조성되길 기대한다.

**주제어** : 디지털 경제, 조직문화, 적응전략, 경쟁전략, 경영성과

**Abstract** The purpose of this study was to investigate how the management strategies and organizational culture required in the digital economy have an effect on business performance. It provided basic data on management strategies and organizational culture necessary to approach as a digital leading country. For data collection, a survey was conducted from March 1 to May 30, 2022 for companies located in J province and engaged in industries related to the digital economy. The survey was conducted online and non-face-to-face, and a total of 225 companies participated in the survey. For statistical analysis, frequency analysis, exploratory factor analysis and reliability analysis, cluster analysis, independent sample t-test, and multiple regression analysis were performed. The research results are as follows. First, organizational culture was classified into high and low groups according to preference in innovation oriented, relationship oriented, task oriented, and hierarchical oriented. Second, the 4 types of organizational culture showed differences in prospectors strategy, analyzers strategy, defenders strategy, differentiation strategy, cost leadership strategy, financial performance, and non-financial performance according to preference. Third, management strategies affecting financial performance were found to be analyzers strategy, differentiation strategy, prospectors strategy, and cost leadership strategy. Fourth, management strategies affecting non-financial performance were found to be differentiation strategy, defenders strategy, analysis strategy, offensive strategy, cost leadership strategy, and focus strategy. Fifth, organizational culture affecting financial performance was found to be task oriented. Sixth, organizational culture affecting non-financial performance was found to be innovation oriented and relationship oriented. Through these studies, it is expected that the economy will be revitalized in the domestic market and a growth ecosystem that can take a new leap forward is created in the global market.

**Key Words** : Digital Economy, Organizational Culture, Adaptation Strategy, Competitive Strategy, Business Performance

\*교신저자 : 조광문(ckmoon@mnu.ac.kr)

접수일 2022년 7월 2일

수정일 2022년 8월 18일

심사완료일 2022년 8월 22일

## 1. 서론

우리나라는 중소벤처가 주도하는 디지털 경제 시대 선도 국가 도약을 비전으로 삼고 있다. 앞으로의 경제는 물리적 실체가 있는 상품보다 디지털과 가상세계가 더 큰 가치를 창출하는 디지털 경제 시대로 전환이 가속되고 있는 정책환경에 당면하고 있고, 2022년 1월 기준으로 글로벌 시가총액 10대 기업 중에서 디지털 관련 기업은 5개(애플, 마이크로소프트, 알파벳, 아마존, 메타)이다 [1]. 이러한 글로벌 기업들과의 디지털 경제 주도권 경쟁 속에서 우리나라가 선도국가로 서기 위해서는 디지털 역량이 뛰어난 기업의 육성과 함께 경영전략이 요구된다.

하지만, 우리나라 디지털 경제 기업들은 글로벌 시장이 아닌 좁은 내수시장에서 경쟁을 지속하고 있으며, 코로나-19의 충격이 회복되기도 전에 고물가, 고환율, 고금리로 인하여 또 다른 위기가 발생하고 있다.

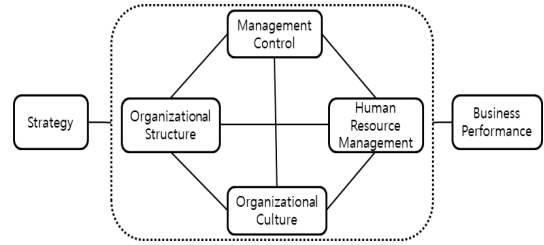
중소벤처기업부는 이러한 당면과제를 극복하고자 7월 12일 보도자료를 통하여 ‘중소벤처가 주도하는 디지털 경제 시대 선도국가 도약’을 비전으로 당면한 위기를 타개하고 새롭게 혁신·성장하기 위한 창업벤처, 소상공인, 중소기업 맞춤형 과제를 추진 전략으로 제시하였다[1].

먼저, 기업이 좁은 내수시장에서 갈등하는 대신 글로벌 진출을 촉진하고, 4차 산업혁명 이후 미래 글로벌 디지털 경제를 선점할 디지털·초격차 기술 스타트업을 집중 지원할 계획이다. 둘째, 3고(고물가, 고환율, 고금리) 복합위기 극복 방안을 마련하고, 기업이 정신을 갖춘 혁신적인 소상공인과 따뜻한 로컬 문화상권을 육성하려 한다. 셋째, 오랫동안 중소기업의 성장을 저해해 온 불공정 납품단가 등 고질적 불공정을 정상화하고, 미래형 스마트공장과 뿌리기업 스마트화를 통해 제조강국의 새로운 단계로 도약을 지원할 계획이다. 마지막으로, 규제자유특구 제도를 글로벌 신산업 혁신기지로 업그레이드하고, 중소·벤처기업, 소상공인 현장에서 체감하는 신산업 진입장벽, 과도한 행정비용·절차 등 규제를 집중으로 발굴하여 개선해나갈 예정이라고 하였다.

우리나라 디지털 기업에게 도래되고 있는 고물가, 고환율, 고물가의 위기를 극복하고 기업의 잠재적 부실 가능성을 해결하면서 디지털 선도국가의 주도권을 확보하기 위해서는 새로운 환경을 극복할 수 있는 경영전략 모색과 함께 조직문화 개선이 필요할 것이다.

기업의 전략을 수행할 수 있는 전략이행 메커니즘[2]은 [Fig. 1]과 같이 존재하며, 전략은 조직구조와 문화, 인적자원관리 및 관리통제를 통하여 경영성과에 영향을

미친다고 하였다[3].



[Fig. 1] Strategy Implementation Mechanism

기업은 전략 수행과정에서 각 활동으로 상호보완 및 상호효과를 창출하면서 보유하고 있는 가용자원에 적합한 목표를 설정하는 전략적 적합성(strategic fitness)이 사슬(chain)을 형성하여 경쟁기업보다 경쟁우위를 획득하고, 높은 수익성을 창출한다[4]. 이는 상호일치의 원칙(co-alignment principle)에서 제시하는 기업환경, 경영전략, 조직구조, 기업성과로 이어지는 메커니즘과도 밀접하다[5]. 더욱이 정보기술(IT)의 생명주기가 점점 짧아지고 있는 디지털 경제 시대에서는 조직 내에서 새로운 정보기술의 채택과정을 이해하는 것은 복잡한 일이다 [6]. 이처럼 디지털 경제 시대에서 변화하는 환경과 당면과제를 인식하면서 기업성과를 달성하기 위해서는 경영전략과 조직구조에 대한 활동 및 개선이 필요하다.

본 연구 목적은 디지털 경제 시대에 요구되는 경영전략과 조직문화가 경영성과에 어떠한 영향이 있는지를 규명하고자 한다. 이러한 연구를 위하여 기업 경쟁력 제고를 위한 전략유형을 Miles & Snow[7]의 적응전략(adaptation strategy)과 Porter[8]의 본원적 경쟁전략(competitive strategy)으로 모두 환경에 따른 전략인 점을 고려하여 유형을 구분하였다. 또한 조직구조는 조직문화를 혁신지향, 관계지향, 과업지향, 위계지향으로 분류하여 경영전략과 경영성과의 관계를 규명하였다.

이와 같은 연구를 통하여 디지털 경제 시대에서 우리나라가 디지털 선도국가로 접근하는데 필요한 경영전략과 조직문화에 대한 기초 자료를 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 디지털 경제 개념 및 특성

디지털 경제(digital economy)는 통일적인 정의가 있는 것은 아니지만, 좁게는 인터넷과 온라인 플랫폼을

기반으로 상품과 서비스를 공급하고, 넓게는 인터넷과 데이터 기술을 기반으로 한 디지털화(digitalization) 또는 디지털 전환(digital transformation)을 의미한다[9]. 디지털 경제의 대표적인 유형으로는 사물인터넷, 전자상거래 클라우드, 컴퓨팅, 디지털 플랫폼, 공유경제, 3D 프린팅, 인공지능, 블록체인과 암호화폐 등이 있다[10].

디지털 경제의 특성은 탈물질화, 서비스화, 연결성, 익명성, 물리적 실재의 불필요성, 새로운 가치 창출 및 이익의 재배치 등이 있다. 이로 인한 전통적인 산업과 다른 측면에서 가치를 추구하는 사업유형이 등장하였다.

## 2.2 조직문화 개념 및 유형

조직문화는 Pettigrew[11]의 연구가 확대되면서 본격화가 되었다. Ouchi[12]가 미국과 일본 기업의 차이를 문화적 관점에서 비교하였고, Peters & Waterman[13]이 미국의 초우량 기업을 연구하면서 활발히 전개되었다. 이러한 이유는 조직문화가 인적 자원과 물적 자원에 또 다른 자원으로 인식되기 때문이다[14,15].

Cameron & Quinn[16]과 이규홍[14]은 조직문화 모형을 혁신지향, 관계지향, 과업지향, 위계지향으로 구분하였다.

### 2.2.1 혁신지향문화

조직의 변화와 유연성을 강조하며, 외부환경의 적응능력에 중점을 두고 있다[17]. 또한 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 자원 획득을 중요시 하며, 구성원의 기업가정신과 창의성을 중시 가치로 두고 있다[14].

### 2.2.2 관계지향문화

조직의 유연성을 강조하는 문화로서 구성원 간의 인간관계를 중요하게 여기면서 내부의 통합을 강조한다[14]. 그러므로 조직 내 인간관계 유지를 무엇보다 최대 역점으로 두고 있다[18].

### 2.2.3 과업지향문화

업무수행에 있어서 생산성을 강조하며, 조직의 성과목표 달성을 강조한다[14]. 그러므로 조직에게 계획, 능률성, 성과보상, 목표달성의 가치를 강조한다[17]. 외부지향적 관점에서는 경쟁을 중요시하고, 성과 통제 관점에서는 목표달성을 강조하면서 능률성과 생산성을 주요한 목표달성의 기준으로 한다. 또한 고객, 공급자 등의 외부 이해관계자와의 거래에 중점을 두며 생산성과 경쟁력이

핵심가치가 된다[14].

### 2.2.4 위계지향문화

조직의 질서와 안정을 중요시하며 내부통제와 함께 내부지향적인 조직관습이 있다[14], 명령과 규칙, 집권적 통제, 규칙과 법 준수, 보고와 정보관리, 명확한 책임소재, 안정지향성을 강조하는 관료적인 문화적 가치와 규범을 반영하며, 예측된 규범 및 절차, 계층적 감독체계, 보편적 서비스를 문화적 속성에 반영한다[19].

## 2.3 경영전략 개념 및 유형

### 2.3.1 Miles & Snow의 적응전략

Miles & Snow[7]의 적응전략은 조직구조가 전략을 통하여 결정되며, 전략구조의 상호관계를 수용하면서 전략을 환경에 적용하였다. 적응전략은 조직구조와 정책 수립과정을 합리화하고, 관리적 문제로 구분하여 어떠한 전략적 실행을 하는지에 따라 유형을 분류하였다[3,20].

방어형 전략은 시장을 세분화하여 안정된 사업영역을 운영하는 전략으로 조직 환경에서 안정된 정도를 추구한다. 공격형 전략은 시장의 기회를 탐색하고, 규칙적인 환경에 대하여 잠재적인 대응방안을 강구하면서 경쟁기업에 대응하기 위한 불확실한 변화에 적극적으로 환경을 탐색한다. 분석형 전략은 안정적이면서 환경변화에 대처하는 기업 전략으로서 공격적 구조와 함께 관리과정을 통하여 효율적으로 기업을 운영한다[3].

### 2.3.2 Porter의 본원적 경쟁전략

Porter[8]의 본원적 경쟁전략은 어떠한 사업에서 경쟁하던지 새로운 경쟁자의 진입, 소비자의 협상력, 공급자의 교섭력, 기존 경쟁자 간의 경쟁상황, 대체재의 위협 등이 나타난다[21]. 그러므로 5가지 경쟁요인에서 경쟁기업을 능가할 수 있는 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략을 제시하였다[3].

원가우위 전략은 차별화 전략과 반대되는 특성으로서 원가 상 우위를 달성하기 위해 숙련도 높은 종업원 고용, 효율적인 공장 설계를 위한 기술 및 공정의 효율성 높은 기술을 획득하는 전략이다. 차별화 전략은 다른 기업과 구별되는 제품과 서비스를 생산하는 전략으로서 고객 욕구에 따른 변화가 유연해야 하며 신기술 개발이 중요하다. 집중화 전략은 구매자 집단, 생산라인 및 지역시장을 집중적으로 공격하는 전략으로서 특정한 목표시장에 모든 기능을 전개하는 전략이다[22].

## 2.4 경영성과 개념

### 2.4.1 재무성과 개념

재무성과는 기업성과를 객관적으로 평가하는 성과지표로서 기업가치 평가에 사용되는 척도이다[14,23]. 재무성과는 계량적 측정방법과 인지적 측정방법이 있다. 계량적 측정방법은 매출액 증가율, 순이익 증가율과 같이 신뢰성을 갖는 지표이다. 인지적 측정방법은 계량적 측정방법의 단점을 극복할 수 있고, 인지된 매출액 증가율, 인지된 순이익 증가율로 평가된다[24].

### 2.4.2 비재무성과 개념

경영성과 지표가 재무적 성과로만 구성되었다는 한계를 극복하고, 품질, 고객만족 등의 경제적 여건과 성장 전망이 보다 효과적이라고 하였다[23]. 경영성과는 성과를 측정하는 지표인 BSC(균형성과표)를 통하여 고객의 관점, 혁신 및 학습의 관점, 기업 내부의 관점에서 지표를 보완할 필요성이 있고[14,25], 경영성과를 평가할 때에는 비재무성과도 균형 있게 고려할 필요성이 있다[24].

## 3. 연구 설계 및 방법

### 3.1 자료 수집 및 기업 특성

자료수집은 2022년 3월 1일부터 5월 30일까지 J도에 소재하며 디지털 경제에 관련된 산업을 하고 있는 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 구조화된 설문지를 충분히 설명한 후에 온라인 비대면 조사를 진행하였고, 총 225개 기업이 조사에 참여하였다.

연구에 참여한 기업의 특성은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Participating Company Characteristics

Category (N=225)		N	%
Type of Business	General Company	136	60.4
	Venture Company	89	39.6
Position	CEO	98	43.6
	Executive	63	28.0
	Manager	64	28.4
Gender	Male	181	80.4
	Female	44	19.6
Number of Workers	5 or Less	84	37.3
	6 or More and 10 or Less	70	31.1
	11 or More and 15 or Less	17	7.6
	16 or More and 20 or Less	18	8.0
	21 or More	36	16.0

기업유형으로는 일반기업 136개, 벤처기업 89개이고, 응답자의 직위는 대표 98명, 임원 63명, 사업담당자 64명이며, 응답자 성별로는 남성 181명, 여성 44명이 설문에 참여하였다.

### 3.2 조사 도구

경영전략은 이동기[26]와 공석진[3]이 사용한 조사도구를 연구에 맞게 재구성하였고, 적응전략에서 공격형 전략 5문항, 분석형 전략 4문항, 방어형 전략 4문항으로 구성하였으며, 경쟁전략에서 차별화 전략 5문항, 원가우위 전략 5문항, 집중화 전략 3문항으로 구성하였다.

경영성과는 공석진[3]과 이규홍[14]이 사용한 조사도구를 연구에 맞게 재구성하였고, 재무성과 5문항, 비재무성과 5문항으로 구성하였다.

조직문화는 이규홍[14], 김종일[23], 이동기[26]가 사용한 조사도구를 연구에 맞게 재구성하였고, 혁신지향 4문항, 관계지향 4문항, 과업지향 4문항, 위계지향 4문항으로 구성하였다.

### 3.3 연구 가설

선행연구를 살펴보면, 기업종사자의 조직문화는 경영성과에 영향을 있다고 하였고[27], 패션기업의 조직문화는 기업성과에 영향을 있다고 하였다[28]. 또한 벤처기업의 기술혁신 경영전략은 기업성과에 영향을 있다고 하였고[29], 수출기업의 경영환경과 경영전략은 경영성과에 영향을 있다고 하였다[30].

이와 같은 선행연구와 이론적 고찰을 중심으로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

- 가설 1. 조직문화 유형별 선호도에 따라 집단은 분류될 것이다.
- 가설 2. 조직문화 유형별 선호도에 따라 분류된 집단은 경영전략 및 경영성과에 차이가 나타날 것이다.
- 가설 3. 경영전략은 재무성과에 미치는 영향이 있을 것이다.
- 가설 4. 경영전략은 비재무성과에 미치는 영향이 있을 것이다.
- 가설 5. 조직문화 유형에 따라 재무성과에 영향이 있을 것이다.
- 가설 6. 조직문화 유형에 따라 비재무성과에 영향이 있을 것이다.

### 3.4 연구 설계 및 분석 방법

통계분석은 SPSS Ver. 21.0 프로그램을 사용하였고, 통계값의 유의수준(p)는 95% 신뢰수준에서 분석하였으며, 다음과 같은 방법으로 가설을 검증하였다.

먼저, 빈도분석으로 참여기업의 특성을 분석하였다.

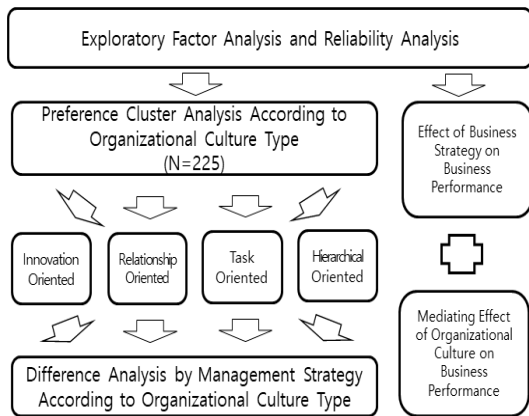
둘째, 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석으로 각 변수들의 독립성을 확보하였다.

셋째, 군집분석으로 조직문화를 4가지 유형으로 분류하였다.

넷째, 독립표본 t-test로 4가지의 조직문화 유형에 따른 경영전략 및 경영성과의 차이를 분석하였다.

다섯째, 다중회귀분석으로 조직문화와 경영전략이 재무성과 및 비재무성과에 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구의 설계 및 분석 방법은 [Fig. 2]와 같다.



[Fig. 2] Research Procedures

### 3.5 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과

#### 3.5.1 적응전략의 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과

<Table 2>와 같이 적응전략 하위요인의 분산은 공격형 전략이 29.680%, 분석형 전략이 16.355%, 방어형 전략이 14.954%로 독립적으로 분류된 것이 요인분석을 통하여 확인되었다. 신뢰도 분석결과는 Cronbach Alpha 값이 .877로 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다.

#### 3.5.2 경쟁전략의 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과

<Table 3>과 같이 경쟁전략 하위요인의 분산은 차별화 전략이 27.168%, 원가우위 전략이 19.673%, 집중화 전략이 17.574%로 독립적으로 분류된 것이 요인분석을

통하여 확인되었다. 신뢰도 분석결과는 Cronbach Alpha 값이 .851로 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다.

<Table 2> Factor Analysis and Reliability Analysis Result of Adaptation Strategy

Factor	Ingredient			Variance (%)	Cronbach Alpha
	①	②	③		
① Prospectors Strategy	a1	.687		29.680	.877
	a2	.834			
	a3	.836			
	a4	.731			
	a5	.773			
② Analyzers Strategy	a6		.529	16.355	
	a7		.787		
	a8		.807		
	a9		.471		
③ Defenders Strategy	a10			14.954	
	a11		.789		
	a12		.831		
	a13		.433		
					.403

<Table 3> Factor Analysis and Reliability Analysis Result of Competitive Strategy

Factor	Ingredient			Variance (%)	Cronbach Alpha
	④	⑤	⑥		
④ Differentiation Strategy	b1	.633		27.168	.851
	b2	.795			
	b3	.727			
	b4	.781			
	b5	.877			
⑤ Cost Leadership Strategy	b6		.577	19.673	
	b7		.845		
	b8		.797		
	b9		.699		
	b10		.408		
⑥ Focus Strategy	b11			17.574	
	b12		.744		
	b13		.910		
					.883

#### 3.5.3 경영성과의 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과

<Table 4>와 같이 경영성과 하위요인의 분산은 재무성과가 33.138%, 비재무성과가 32.280%로 분류된 것으로 확인되었다. 신뢰도 분석결과는 Cronbach Alpha 값이 .908로 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다.

〈Table 4〉 Factor Analysis and Reliability Analysis Result of Business Performance

Factor		Ingredient		Variance (%)	Cronbach Alpha
		㉗	㉘		
㉗ Financial Performance	c1	.707		33.138	.908
	c2	.827			
	c3	.693			
	c4	.829			
	c5	.636			
㉘ Non-Financial Performance	c6		.781	32.280	
	c7		.727		
	c8		.872		
	c9		.727		
	c10		.483		

3.5.4 조직문화의 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과

〈Table 5〉와 같이 조직문화 4가지 유형의 분산은 혁신지향이 21.958%, 관계지향이 20.801%, 과업지향이 17.821%, 위계지향이 15.836%로 독립적으로 분류된 것으로 확인되었다. 신뢰도 분석결과는 Cronbach Alpha 값이 .949로 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다.

〈Table 5〉 Factor Analysis and Reliability Analysis Result of Organizational Culture

Factor		Ingredient				Variance (%)	Cronbach Alpha
		㉙	㉚	㉛	㉜		
㉙ Innovation Oriented	d1	.606				21.958	.949
	d2	.755					
	d3	.806					
	d4	.665					
㉚ Relationship Oriented	d5		.812			20.801	
	d6		.773				
	d7		.689				
	d8		.686				
㉛ Task Oriented	d9			.763		17.821	
	d10			.810			
	d11			.580			
	d12			.571			
㉜ Hierarchical Oriented	d13				.795	15.836	
	d14				.796		
	d15				.466		
	d16				.583		

4. 실증 분석

4.1 조직문화 유형별 선호도에 따른 군집분석 결과

〈Table 6〉과 같이 군집분석을 통하여 가설 1의 조직문화 유형별 선호도가 높은 집단과 낮은 집단으로 분류된다는 것을 규명하였다.

혁신지향의 분산분석(F)는 377.460( $p=.000$ )로 분류되었고, 관계지향의 분산분석(F)는 430.008( $p=.000$ )로 분류되었다. 과업지향의 분산분석(F)는 462.404( $p=.000$ )로 분류되었고, 위계지향의 분산분석(F)는 452.351( $p=.000$ )로 분류되었다.

〈Table 6〉 Results of Cluster Analysis by Organizational Culture Type

Factor	Group	N	Centroid	F	p
Innovation Oriented	㉠	99	2.81	377.460	.000
	㉡	126	4.08		
Relationship Oriented	㉠	76	2.98	430.008	.000
	㉡	149	4.37		
Task Oriented	㉠	90	2.94	462.404	.000
	㉡	135	4.31		
Hierarchical Oriented	㉠	114	3.02	452.351	.000
	㉡	111	4.30		

㉠ Low Preference Group, ㉡ High Preference Group

4.2 조직문화 유형별 선호도에 따른 차이 분석 결과

4.2.1 혁신지향문화 선호도에 따른 차이 분석 결과

〈Table 7〉과 같이 가설 2를 규명하기 위하여 조직문화 유형 중에서 혁신지향문화 선호도에 따른 적응전략, 경쟁전략, 경영성과의 차이를 분석하였다

적응전략에서 혁신지향문화의 선호도에 따라 공격형 전략은 차이( $t=-8.025, p=.000$ )가 나타났고, 분석형 전략은 차이( $t=-5.879, p=.000$ )가 나타났으며, 방어형 전략은 차이( $t=-7.125, p=.000$ )가 나타났다.

경쟁전략에서 혁신지향문화의 선호도에 따라 차별화 전략은 차이( $t=-8.013, p=.000$ )가 나타났고, 원가우위 전략은 차이( $t=-5.326, p=.000$ )가 나타났다. 하지만, 집중화 전략은 차이( $t=-1.802, p=.073$ )가 나타나지 않았다.

경영성과에서 혁신지향문화의 선호도에 따라 재무성과는 차이( $t=-6.976, p=.000$ )가 나타났고, 비재무성과에서 차이( $t=-8.822, p=.000$ )가 나타났다.

혁신지향 조직문화는 선호도에 따라 공격형 전략, 분석형 전략, 방어형 전략, 차별화 전략, 원가우위 전략, 재무성과, 비재무성과에서 유의한 차이가 나타났다.



과는 차이( $t=-6.060, p=.000$ )가 나타났고, 비재무성과에서 차이( $t=-6.501, p=.000$ )가 나타났다.

과업지향 조직문화는 선호도에 따라 공격형 전략, 분석형 전략, 방어형 전략, 차별화 전략, 원가우위 전략, 재무성과, 비재무성과에서 유의한 차이가 나타났다.

4.2.4 위계지향문화 선호도에 따른 차이 분석 결과

<Table 10>과 같이 가설 2를 규명하기 위하여 조직문화 유형 중에서 위계지향문화 선호도에 따른 적응전략, 경쟁전략, 경영성과의 차이를 분석하였다.

적응전략에서 위계지향문화의 선호도에 따라 공격형 전략은 차이( $t=-3.643, p=.000$ )가 나타났고, 분석형 전략은 차이( $t=-5.883, p=.000$ )가 나타났으며, 방어형 전략은 차이( $t=-3.530, p=.001$ )가 나타났다.

경쟁전략에서 위계지향문화의 선호도에 따라 차별화 전략은 차이( $t=-4.277, p=.000$ )가 나타났고, 원가우위 전략은 차이( $t=-5.707, p=.000$ )가 나타났다. 하지만, 집중화 전략은 차이( $t=-1.581, p=.115$ )가 나타나지 않았다.

경영성과에서 위계지향문화의 선호도에 따라 재무성과는 차이( $t=-4.369, p=.000$ )가 나타났고, 비재무성과에서 차이( $t=-5.067, p=.000$ )가 나타났다.

위계지향 조직문화는 선호도에 따라 공격형 전략, 분석형 전략, 방어형 전략, 차별화 전략, 원가우위 전략, 재무성과, 비재무성과에서 유의한 차이가 나타났다.

<Table 10> Difference Analysis Result According to Hierarchical-Oriented Culture Preference

Category (N=225)			N	M	t	p	
Adaptation Strategy	Prospectors Strategy	㉑	114	3.923	-3.643	.000	
		㉒	111	4.267			
	Analyzers Strategy	㉑	114	3.704	-5.883		
		㉒	111	4.140			
	Defenders Strategy	㉑	114	4.004	-3.530		
		㉒	111	4.295			
Competitive Strategy	Differentiation Strategy	㉑	114	3.507	-4.277	.000	
		㉒	111	3.964			
	Cost Leadership Strategy	㉑	114	3.514	-5.707		
		㉒	111	4.014			
	Focus Strategy	㉑	114	3.482	-1.581		.115
		㉒	111	3.664			
Business Performance	Financial Performance	㉑	114	3.363	-4.369	.000	
		㉒	111	3.795			
	Non-Financial Performance	㉑	114	3.481	-5.067		
		㉒	111	3.941			

㉑ Low Preference Group, ㉒ High Preference Group

4.3 경영전략과 재무성과의 영향관계 분석 결과

<Table 11>과 같이 가설 3를 규명하기 위하여 경영전략과 재무성과의 영향관계를 분석하였다. 회귀식의 설명력( $R^2$ )은 52.8%로 성립되었고, 다중공선성은 없었다.

적응전략에서 공격형 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .153( $t=2.077, t=.039$ )로 유의하게 나타났고, 분석형 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .250( $t=3.968, t=.000$ )로 유의하게 나타났으며, 방어형 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .095( $t=1.407, t=.161$ )로 유의하지 않게 나타났다.

경쟁전략에서 차별화 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .230( $t=3.022, t=.003$ )로 유의하게 나타났고, 원가우위 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .129( $t=1.979, t=.049$ )로 유의하게 나타났으며, 집중화 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .088( $t=1.792, t=.075$ )로 유의하지 않게 나타났다.

이처럼 재무성과에 미치는 경영전략의 영향력이 높은 것을 표준화 계수( $\beta$ )의 절대값으로 살펴보면, 분석형 전략이 제일 영향이 높은 것으로 나타났고, 차별화 전략, 공격형 전략, 원가우위 전략의 순으로 통계적으로 나타났다.

<Table 11> Results of Analysis on the Relationship between Business Strategy and Financial Performance

Factor		Std. Estimate ( $\beta$ )	t	p	Tolerance Limit
Adaptation Strategy	Prospectors Strategy	.153	2.077	.039	.397
	Analyzers Strategy	.250	3.968	.000	.545
	Defenders Strategy	.095	1.407	.161	.478
Competitive Strategy	Differentiation Strategy	.230	3.022	.003	.373
	Cost Leadership Strategy	.129	1.979	.049	.509
	Focus Strategy	.088	1.792	.075	.893
	$R^2$ (adj. $R^2$ )		.528(.515)		
Durbin-Watson		1.898			

4.4 경영전략과 비재무성과의 영향관계 분석 결과

<Table 12>와 같이 가설 4를 규명하기 위하여 경영전략과 비재무성과의 영향관계를 분석하였다. 회귀식의 설명력( $R^2$ )은 66.0%로 성립되었고, 다중공선성은 없었다.

적응전략에서 공격형 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .203( $t=3.236, t=.001$ )로 유의하게 나타났고, 분석형 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .217( $t=4.062, t=.000$ )로 유의하게 나타났으며, 방어형 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .235( $t=4.117, t=.000$ )로 유의하게 나타났다.

경쟁전략에서 차별화 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .368( $t=5.682, t=.000$ )로 유의하게 나타났고, 원가우위 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 -.141( $t=-2.542, t=.012$ )로 유의하게 나타났으며, 집중화 전략이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .140( $t=3.340, t=.001$ )로 유의하게 나타났다.

이처럼 재무성과에 미치는 경영전략의 영향력이 높은 것을 표준화 계수( $\beta$ )의 절대값으로 살펴보면, 차별화 전략이 제일 영향이 높은 것으로 나타났고, 방어형 전략, 분석형 전략, 공격형 전략, 원가우위 전략, 집중화 전략의 순으로 통계적으로 나타났다.

<Table 12> Results of Relationship Analysis between Business Strategy and Non-Financial Performance

Factor		Std. Estimate ( $\beta$ )	t	$\rho$	Tolerance Limit
Adaptation Strategy	Prospectors Strategy	.203	3.236	.001	.397
	Analyzers Strategy	.217	4.062	.000	.545
	Defenders Strategy	.235	4.117	.000	.478
Competitive Strategy	Differentiation Strategy	.368	5.682	.000	.373
	Cost Leadership Strategy	-.141	-2.542	.012	.509
	Focus Strategy	.140	3.340	.001	.893
$R^2$ (adj. $R^2$ )		.660(.650)			
Durbin-Watson		1.966			

4.5 조직문화와 재무성과의 영향관계 분석 결과

<Table 13>과 같이 가설 5를 규명하기 위하여 조직문화와 재무성과의 영향관계를 분석하였다. 회귀식의 설명력( $R^2$ )은 28.6%로 성립되었고, 다중공선성은 없었다.

조직문화에서 혁신지향이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .170( $t=1.868, t=.063$ )으로 유의하지 않게 나타났고, 관계지향이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .128( $t=1.378, t=.170$ )로 유의하지 않게 나타났다. 과업지향이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .295( $t=2.939, t=.004$ )로 유의하게 나타났고, 위계지향이 재무성과에 미치는 영향력

( $\beta$ )은 -.006( $t=-.068, t=.946$ )로 유의하지 않게 나타났다.

이처럼 재무성과에 미치는 조직문화의 영향력이 높은 것을 표준화 계수( $\beta$ )의 절대값으로 살펴보면, 과업지향이 제일 높은 것으로 나타났다.

<Table 13> Results of Analysis on the Relationship between Organizational Culture and Financial Performance

Factor		Std. Estimate ( $\beta$ )	t	$\rho$	Tolerance Limit
Organizational Culture	Innovation Oriented	.170	1.868	.063	.393
	Relationship Oriented	.128	1.378	.170	.377
	Task Oriented	.295	2.939	.004	.322
	Hierarchical Oriented	-.006	-.068	.946	.402
$R^2$ (adj. $R^2$ )		.286(.273)			
Durbin-Watson		1.752			

4.6 조직문화와 재무성과의 영향관계 분석 결과

<Table 14>와 같이 가설 6을 규명하기 위하여 조직문화와 재무성과의 영향관계를 분석하였다. 회귀식의 설명력( $R^2$ )은 46.1%로 성립되었고, 다중공선성은 없었다.

조직문화에서 혁신지향이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .463( $t=5.863, t=.000$ )으로 유의하게 나타났고, 관계지향이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .180( $t=2.238, t=.026$ )으로 유의하게 나타났다. 과업지향이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 .146( $t=1.673, t=.096$ )으로 유의하지 않게 나타났고, 위계지향이 재무성과에 미치는 영향력( $\beta$ )은 -.062( $t=-.801, t=.424$ )로 유의하지 않게 나타났다.

<Table 14> Results of Relationship Analysis between Organizational Culture and Non-Financial Performance

Factor		Std. Estimate ( $\beta$ )	t	$\rho$	Tolerance Limit
Organizational Culture	Innovation Oriented	.463	5.863	.000	.393
	Relationship Oriented	.180	2.238	.026	.377
	Task Oriented	.146	1.673	.096	.322
	Hierarchical Oriented	-.062	-.801	.424	.402
$R^2$ (adj. $R^2$ )		.461(.451)			
Durbin-Watson		1.935			

이처럼 비재무성과에 미치는 조직문화의 영향력이 높은 것을 표준화 계수(β)의 절대값으로 살펴보면, 혁신지향이 제일 높은 것으로 나타났고, 다음으로 관계지향의 순으로 나타났다.

## 5. 결론

실증 분석을 중심으로 다음의 결론을 제시하였다.

첫째, 조직문화는 혁신지향, 관계지향, 과업지향, 위계지향에서 선호도에 따라 높은 집단과 낮은 집단으로 분류되었다.

둘째, 조직문화 4가지(혁신지향, 관계지향, 과업지향, 위계지향) 유형은 선호도에 따라 공격형 전략, 분석형 전략, 방어형 전략, 차별화 전략, 원가우위 전략, 재무성과, 비재무성과에서 차이가 나타났다. 하지만, 집중화 전략은 조직문화 4가지 유형 모두에서 선호도에 따른 차이가 없는 것으로 나타났다.

셋째, 재무성과에 미치는 경영전략은 분석형 전략이 제일 영향이 높은 것으로 나타났고, 다음으로 차별화 전략, 공격형 전략, 원가우위 전략의 순으로 나타났다.

넷째, 비재무성과에 미치는 경영전략은 차별화 전략이 제일 영향이 높은 것으로 나타났고, 다음으로 방어형 전략, 분석형 전략, 공격형 전략, 원가우위 전략, 집중화 전략의 순으로 나타났다.

다섯째, 재무성과에 미치는 조직문화는 과업지향이 제일 높은 것으로 나타났다.

여섯째, 비재무성과에 미치는 조직문화는 혁신지향이 제일 높은 것으로 나타났고, 다음으로 관계지향으로 나타났다.

본 연구는 미래의 큰 가치를 창출하는 디지털 경제 시대로 전환되는 시점에서 경영전략을 분석하고, 이에 적합한 조직문화를 통하여 경영성과를 제고하고자 하였다. 이를 위하여 조직문화 유형화, 조직문화와 성과, 경영전략과 성과를 체계적으로 분석하였다는 것에 의의가 있다. 디지털 경제를 주도하기 위해 다음과 같이 제안한다.

첫째, 기업이 글로벌 시장에서 생존하기 위해서는 분석형 전략이 요구된다고 사료된다. 이를 위해 기술적 성숙도와 우수성이 확보된 기업이 성장할 수 있는 규제를 완화하여 지속적인 성과가 유지될 수 있도록 지원을 해야 할 것이다. 또한 기업은 사물인터넷, 반도체, 바이오, 인공지능, 디지털 플랫폼 등 디지털화 분야에서 디지털 선도를 위한 집중적인 지원도 요구되지만, 고급리, 고환

율, 고물가 등의 변화하는 금융 시장에서 선제적으로 대응할 수 있도록 지속적인 리스크 관리가 필요할 것이다.

둘째, 비재무성과에서도 차별화 전략이 제일 필요한 것으로 확인되었다. 디지털 기업은 생산시스템, 직원역량 개발, 효율성 추구, 기술력 확보를 통하여 저원가를 확보할 수 있는 차별화 전략을 모색할 필요가 있다. 더욱이 인적자원과 기술자원이 부족한 국내 기업이 글로벌 기업과 차별화 할 수 있는 것은 감성가치추구, 기존 상품의 문제 해결을 통한 고객 만족과 같은 고객 중심의 경영이 필요하다고 사료된다.

셋째, 기업이 재무성과를 달성하기 위해서는 통제와 안정성을 지향하면서 외부지향적인 조직문화를 확립해야 할 필요성이 있다고 사료된다. 기업의 생산성과 능률성을 향상시키기 위하여 목표를 설정하고, 리더는 관리적 목표를 지향하면서 경쟁으로 동기를 부여해야 한다. 기업은 비재무성과도 중요하기 때문에 재무성과를 달성하기 위한 과업지향에만 의존해서는 안 될 것이다.

넷째, 기업이 비재무성과를 달성하기 위해서는 먼저 시대의 환경 변화에 유연성을 가진 조직문화가 요구된다. 외부적으로는 성장과 자원 획득을 목적으로 유연한 준비로 대응하면서 위험을 감수할 수 있는 혁신지향적 창의성이 강조되어야 할 것이다. 내적으로는 인적자원을 개발하고, 구성원에게 감동으로 동기를 부여하고, 관계지향적인 배려와 지원이 유지되어야 할 것이다.

마지막으로 연구의 한계점을 극복하기 위한 후속연구가 필요할 것이다. 연구에 참여한 기업이 J도에 제한되어 연구가 진행되었고, 참여한 기업의 수가 많지 않았다. 참여한 디지털 관련 기업의 업종 간 차이점과 특성을 고려하지 못한 점도 한계이다. 향후 연구에는 참여 지역을 확대하여 기업 간의 특성을 반영하고, 기업 내부의 구성원이 희망하는 조직문화가 무엇인지를 함께 연구할 수 있는 후속연구가 필요할 것이다.

디지털 경제 시대에 이러한 연구를 통하여 위축된 기업이 다시 활력을 회복할 수 있는 계기가 마련되어 국내 시장에서는 경기가 활성화되고, 글로벌 시장에서는 새롭게 도약할 수 있는 성장 생태계가 조성되길 기대한다.

## REFERENCES

- [1] Ministry of SMEs and Startups, [www.mss.go.kr](http://www.mss.go.kr), 2022.
- [2] N.A.Robet and G.Vijay, Management Control Systems, McGraw-Hill, Twelfth Edition, 2007.

- [3] S.J.Kong, "The Effects of Business Strategy on Business Performance: IT Applicability with Parameter and Regulation Effect," Graduate School of Hoseo University, Doctoral Dissertation, 2014.
- [4] I.S.Kang, "Study on the Structural Relationship Analysis of Management Environment, Strategy, Firm Structure and Performance in Hotel Industry," Graduate School of Kyonggi University, Doctoral Dissertation, 2003.
- [5] M.D.Olsen, E.C.Tse and J.J.West, *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold, 1998.
- [6] F.Sultan and L.Chan, "The Adoption of New Technology: The Case of Object-Oriented Computing in Software Companies," *IEEE Transaction on Engineering Management*, Vol.47, No.1, pp.106-126, 2000.
- [7] R.E.Miles and C.C.Snow, *Organizational Strategy Structure and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- [8] M.Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.
- [9] J.H.Kang, "A Study on the Reform of the Domestic Tax System in Accordance with the International Discussion of the Taxation of the Digital Economy," Graduate School of Korea University, Doctoral Dissertation, 2021.
- [10] B.P.Kim and J.H.Jun, "A Critical Analysis on Application of Blockchain Technology," *Journal of Korea Information Law*, Vol.23, No.1, pp.154-180, 2019.
- [11] A.M.Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.4, pp.570-581, 1979.
- [12] W.G.Ouchi, "Markets, Bureaucracies and Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.1, pp.129-141, 1980.
- [13] T.J.Peters and R.H.Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publishers, London, 1982.
- [14] K.H.Lee, "The Effect of Business Environments, Organizational Culture and Management Strategy on Management Control System and Business Performance," Graduate School of Korea National University of Transportation, Doctoral Dissertation, 2017.
- [15] Y.H.Kim, "A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Efficiency: A Focus on Moderating Effects of Shared Leadership," Graduate School of Kyunghee University, Doctoral Dissertation, 2014.
- [16] K.S.Cameron and R.E.Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, 1999.
- [17] R.F.Zammuto and J.Y.Krakerow, "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture," *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, pp.83-114, 1991.
- [18] P.Parker and L.Bradley, "Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations," *International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.2, pp.125-141, 2000.
- [19] H.I.Park, "The Impacts of Motivating by Management Control System on Organizational Performance," Graduate School of Kyungpook University, Doctoral Dissertation, 2013.
- [20] Y.T.Kim, "Determinants of Business Strategy Formulation," Graduate School of Chongju University, Doctoral Dissertation, 2003.
- [21] S.T.Kwon, "Study on the Effects of Strategy, Competencies, Organizational Structure and their Interactions on the Performance of Hospitals," Graduate School of Yonsei University, Doctoral Dissertation, 2003.
- [22] K.W.Park, "Business strategy, performance measurement systems, and organizational performance," Graduate School of Sogang University, Doctoral Dissertation, 2006.
- [23] J.I.Kim, "Impact of Management Strategy for Vocational Rehabilitation Facilities on Management Performance," Graduate School of Woosuk University, Master's Thesis, 2014.
- [24] H.J.Eun, "Effects of Management Control Systems through Behavior Traits of Personnels on Managerial Performances in Hospital Organizations," Graduate School of Konyang University, Doctoral Dissertation, 2009.
- [25] R.S.Kaplan and D.P.Norton, "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, January, pp.71-79, 1992.
- [26] D.G.Lee, "An Empirical Study on the Effects of Organizational Culture and Business Strategy on the Organizational Effectiveness," Graduate School of Yongin University, Doctoral Dissertation, 2012.
- [27] J.N.Jeong, "The Research on Corelation between Employment Brand's Organizational Culture and Strategic Orientation and Organizational Effectiveness and Business Performance," *The Journal of Professional Management*, Vol.19, No.4, pp.75-95, 2016.
- [28] J.A.Son, "The Relationship between Human Capital and Organizational Performance within the Organizational Culture in the Fashion Apparel Company," *Journal of Korean Traditional Costume*, Vol.23, No.2, pp.117-129, 2020.
- [29] W.H.Jung, D.H.Roh, S.L.Min and S.B.Lee, "The Effects of Technological Innovation Strategies on Management Performance in Venture Firms: Focused on the Mediating Effects of Technology Commercialization," *Management Consulting Research*, Vol.16, No.1,

pp.61-77, 2016.

- [30] Y.H.Cho, "An Empirical Study on the Environment, Business Strategy and Business Performance of Export Firms," The Journal of Professional Management, Vol.21, No.2, pp.363-381, 2018.

이 상 호(Sangho Lee)

[정회원]



- 2015년 2월 : 목포대학교 금융보협학과 금융전공(경영학박사)
- 2015년 4월 ~ 2018년 3월 : 송원대학교 인재개발원 산학협력중점교수
- 현재 : 목포대학교 스마트비즈니스학과 산학협력중점교수

<관심분야>

사물인터넷, 금융상품, 부동산금융, 국제금융, 금융제도, 서비스마케팅

조 광 문(Kwangmoon Cho)

[중신회원]



- 1995년 8월 : 고려대학교 전산과 학과(이학박사)
- 1995년 9월 ~ 2000년 2월 : 삼성전자 통신연구소 선임연구원
- 2000년 3월 ~ 2005년 2월 : 백석대학교 정보통신학부 교수
- 2005년 3월 ~ 현재 : 목포대학교 전자상거래학과 교수

<관심분야>

사물인터넷, 통신 소프트웨어, 전자상거래, 콘텐츠 유통, 모바일 콘텐츠, 웹 서비스