

# IT 거버넌스 의사결정 구조의 차이 분석: IT 전략 그리드 프레임워크 적용

이 봉 규<sup>†</sup> · 최 동 진<sup>\*\*</sup> · 이 영 희<sup>\*\*\*</sup> · 오 익 진<sup>\*\*\*\*</sup>

## 요 약

본 연구의 목적은 IT 전략그리드의 4개 전략 모드에 대해서 IT 거버넌스 의사결정 구조를 살펴보고, 높은 성과를 내는 기업과 낮은 성과를 내는 기업 간의 IT 거버넌스 의사결정 구조의 차이를 비교 및 분석하는 것이다. 본 연구를 위해 설문방법을 이용하였고, 분석을 위한 데이터는 KOSDAQ 300, KOSPI 200의 상장 기업을 대상으로 수집한 총 209개의 데이터를 적용하였다. 그 결과, 각 모드는 서로 상이한 IT 거버넌스 의사결정 구조를 가지는 것으로 나타났고, 높은 성과를 내는 기업과 낮은 성과를 내는 기업 간의 IT 거버넌스 의사결정 구조도 각 모드별로 상이한 결과를 보였다. 본 논문의 결과는 IT 거버넌스를 실행하는 기업들의 바람직한 행위를 촉진하기 위한 의사결정구조의 틀을 각 전략 모드별로 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

키워드 : IT 거버넌스, IT 전략그리드 프레임워크, 의사결정구조

## Analyzing a Differentiation of IT Governance Decision Structure: Application of IT Strategic Grid Framework

Bong Gyou Lee<sup>†</sup> · Dong Jin Choi<sup>\*\*</sup> · Younghee Lee<sup>\*\*\*</sup> · Ik Jin Oh<sup>\*\*\*\*</sup>

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine the IT governance decision structure of the four strategic modes of IT strategy grid, and compare and analyze the differences in the IT governance decision structure of companies that produce superior results and those that produce inferior results. The survey method was used for this paper, and data from a total of 209 companies that were listed on the KOSDAQ 300 and KOSPI 200 were used for the analysis. The results show that each mode has a different IT governance decision structure from the others, and the IT governance decision structure of companies with high results and those with low results are also different for each mode. The results of this paper are significant in that, for each mode, it presents the decision structure framework for promoting desirable behavior of companies carrying out IT governance.

Key Words : IT Governance, IT Strategic Grid Framework, Decision Structure

## 1. 서 론

비즈니스에 대한 IT 영향력의 증대는 기업의 IT 신규 투자 및 유지보수 규모를 증가시키고 있다. 그리고 대부분 기업의 핵심 프로세스는 정보시스템으로 구축되고 운영되고 있다. 이는 정보기술이 기업의 경쟁 우위에 영향을 주기 때문이다(Neumann 1992). 비즈니스에 대한 IT의 역할이 디지털과 네트워크 기술의 발전으로 점점 확대되고 있지만, 반

대로 기업의 운명을 바꿀 수 있는 수준으로 위험도 증가시키고 있다. 이는 IT가 단순한 기술 관리의 차원을 넘어 거버넌스(governance) 차원으로서 논의를 집중하게 하는 근원이 되고 있다.

우월한 IT 거버넌스를 가진 기업들은 동일한 전략을 추구하지만 열등한 거버넌스를 가진 기업보다 높은 이익을 창출한다. 다시 말해서 효과적인 IT 거버넌스를 실행하는 기업은 거버넌스 성과가 높고, 거버넌스 성과가 높은 기업은 기업 성과도 높게 나타난다(Weill 2004b). 모든 기업은 IT 거버넌스를 가지고 있다. 그렇다고 모든 기업이 IT 성과를 내지는 못한다. IT 거버넌스를 얼마나 효과적으로 운영하느냐에 따라 IT가 조직 내에서 경쟁전략의 중요 요소가 되거나 IT 전략에 장애물로 전략할 수 있다. 따라서 효과적으로

\* 이 연구는 2008년도 ITRC 지원에 의하여 연구되었습니다.

† 종신회원: 연세대학교 정보대학원 교수

\*\* 정 회원: LG 텔레콤 IT솔루션팀 팀장

\*\*\* 준 회원: 연세대학교 정보대학원 박사과정

\*\*\*\* 정 회원: LG 텔레콤 정보전략팀

논문접수: 2007년 11월 5일, 심사완료: 2007년 11월 27일

〈표 1〉 IT 거버넌스 매트릭스(Weill 2004b)

원형 \ 의사결정	IT원칙	IT아키텍처	IT인프라	비즈니스 애플리케이션 요구	IT 투자
비즈니스군주형					
IT군주형					
봉건형					
연방형					
복점형					
무정부형					

\*IT원칙: 이하, ITP / IT아키텍처: 이하, ITA / IT인프라: 이하, ITI / 비즈니스애플리케이션요구: 이하, BUS / IT투자: 이하, ITV  
 \*비즈니스군주형: 이하, BMO / IT군주형: 이하, IMO / IT봉건형: 이하, FEU / 연방형: 이하, FED / 복점형: 이하, DEO / 무정부형: 이하, ANA

IT 거버넌스를 실행하고 높은 성과를 내는 기업의 IT 거버넌스 구조를 벤치마킹 하는 것은 성공적인 IT 거버넌스를 위한 시사점을 발견하는데 유용할 것이다. 이와 관련하여, 대표적으로 Weill & Ross의 연구를 예로 들 수 있다(Weill 2004a; Weill 2004b).

IT는 조직 내 위상(position)에 따라 투자 규모나 활용방법이 다르게 적용된다. 기업은 IT를 도입할 때 IT의 조직 내 위상을 신중히 고려해야 하며, 각 위상에 적절한 IT 거버넌스를 실행해야 한다. 예를 들어, IT가 전략적이고 공격적인 위상을 가진 기업이 지원 및 방어적인 위상을 가지는 기업의 IT 거버넌스를 적용하는 것은 한계가 있기 때문이다. Weill & Ross의 연구는 높은 성과를 내는 기업들의 IT 의사결정 패턴을 제시함으로써 효과적인 IT 거버넌스를 위한 틀을 제시하고 있지만, 구체적으로 IT의 위상에 따른 거버넌스 상황들은 고려하지 않고 있다. IT 규모나 관리전략은 위상에 따라 달라질 수 있고 이로 인해 CEO/CIO의 관심과 관리의 주안점 또한 달라질 수 있다. 그러므로 IT 위상에 적절한 IT 거버넌스를 규명하는 연구의 필요성이 대두된다.

IT 거버넌스는 IT의 사용에 있어서 바람직한 행위를 촉진하기 위해 의사결정 권한과 책임소재(이하, 거버넌스 의사결정 구조)의 틀을 규정하는 것이다(Weill 2004b). 본 연구의 목적은 이러한 IT 거버넌스, 즉 의사결정 구조를 IT 위상 별로 조사하고, 각 위상 별 높은 성과기업의 IT 의사결정 구조를 밝히는 것이다.

본 연구를 위한 주요 연구절차는 3 가지이다. 첫째, IT 의사결정 분석을 위한 프레임을 선정하였다. 이를 위해 Weill & Ross의 연구에서 제시하고 있는 IT 의사결정 매트릭스를 사용하였다. 둘째, IT의 위상을 구분하기 위한 프레임워크를 선정하였다. 이를 위해 McFarlan et al.(1983) 연구의 IT 전략 그리드(strategic grid)를 사용하였다. 셋째, IT 위상별 IT 거버넌스 의사결정 구조를 분석하였고, 또한 높은 성과기업과 낮은 성과기업들의 IT 거버넌스 의사결정 구조도 함께 조사하였다. 분석을 위한 데이터는 국내 증시인 KOSPI, KOSDAQ에 상장된 209개 기업을 대상으로 설문문을 통해 수집하였고, 분석을 위한 도구는 SPSS를 이용하였다. 본 연구는 서론에 이어 2장에서는 IT 거버넌스 의사결정 매트릭스를, 3장에서는 IT 전략을 설명하고 분석하였다. 4장은

연구방법 및 분석결과를, 5장에서는 본 연구의 결론 및 시사점을 토론한 후 연구의 한계와 향후 연구방안을 제시하였다.

## 2. IT 거버넌스 의사결정 매트릭스

IT 거버넌스는 IT로부터 기업 가치를 창출하는데 매우 중요하다(Weill 2004a). IT는 기업에게 경쟁적 우위를 가져다주기 때문에 IT를 어떻게 관리하느냐에 따라 기업의 경쟁력이 좌우된다(Bharadwaj 2000). 따라서 기업의 IT에 대해 누가, 무엇을, 어떻게 관리해야 하는지를 잘 아는 기업은 기업 성과의 개선뿐만 아니라 지속적 경쟁우위도 확보할 수 있다. Weill & Ross는 1999년-2000년 동안 23개국 256개 기업 대상의 IT 거버넌스 사례 연구를 통해 높은 성과 기업의 IT 의사결정 구조를 밝히고 있다(Weill 2004b). 그의 연구에서 사용하고 있는 IT 거버넌스 매트릭스는 IT 의사결정 형태를 밝히는 데 유용한 프레임이다.

IT 거버넌스 매트릭스는 5개의 주요 IT 의사결정 영역과 6개의 IT 의사결정 원형(archetype)을 가진다. 이 매트릭스는 <표 1>과 같다. 5개의 주요 IT 의사결정 영역은 IT 원칙(IT principles), IT 아키텍처(IT architecture), IT 인프라스트럭처(IT infrastructure), 비즈니스 애플리케이션 요구(business application needs), IT 투자 및 우선순위(IT investment and prioritization)로 구성된다. 효과적인 거버넌스를 위해 이 5개의 주요 IT 의사결정 영역은 서로 의미가 연결된다. 이 연결은 주로 표의 왼쪽에서 오른쪽으로 흐르는 것이 일반적이다. 예를 들어, IT 원칙은 아키텍처의 동력이 되며 아키텍처는 인프라스트럭처 환경을 이끌어 낸다. 인프라 스트럭처 역량은 애플리케이션들을 가능하게 하며 애플리케이션은 주로 비즈니스 프로세스 오너(owner)가 제안하는 비즈니스 요구에 기초해 구축된다. 마지막으로 IT 투자는 IT 원칙, 아키텍처, 인프라스트럭처, 그리고 애플리케이션 요구에 의해 이루어져야 한다(Weill 2004a). 각각의 의미에 대해서는 <표 2>에서 제시되고 있다. IT 원형은 비즈니스 군주형(business monarchy), IT 군주형(IT monarchy), 봉건형(feudal), 연방형(federal), 복점형(duopoly), 무정부형(anarchy)로 구성된다. 이들 각각의 의미는 <표 3>에서 제시하였다.

〈표 2〉 5개의 주요 IT 거버넌스 의사결정 영역(Weill 2004a)

영역	의미
IT 원칙	· 사업에서의 IT역할을 명확히 함
IT 아키텍처	· IT 원칙을 어떻게 지원할 것인지 명확히 함으로써 통합 및 표준화와 관계된 요구들을 정의함 · IT 아키텍처는 데이터, 애플리케이션, 그리고 인프라를 구성하는 논리를 의미하며 그것이 정책, 관계 및 기술 선택에 반영되어 업무와 기술에서 구현하려는 표준화와 통합을 달성하게 됨
IT 인프라스트럭처 전략	· 공유 서비스들과 가능인자(enabler)서비스들을 결정함
비즈니스 애플리케이션 요구	· 구매 또는 자체 개발 IT 애플리케이션에 대한 비즈니스 요구들을 규정함
IT 투자와 우선순위	· 자금을 투입할 이니셔티브들과 지출규모를 선택함

〈표 3〉 IT 거버넌스 원형(Weill 2004a)

유형	의미
비즈니스 군주형	현업 임원들 그룹 또는 현업 임원 개인, 현업 고위 경영자들(CIO도 포함될 수 있음)로 구성된 위원회를 포함함. 독립적인 IT 임원은 제외됨
IT 군주형	IT 임원 개인들 또는 IT 임원 그룹들
봉건형	사업단위 리더들, 핵심 프로세스 오너들 또는 그들의 대리인
연방형	최고위급 임원들과 사업 그룹들(예: 사업 단위들 또는 프로세스들). IT 임원들을 추가로 참가시킬 수 있음. 중앙 정부와 주 정부의 협력체제와 같음
IT 복잡형	IT 임원과 다른 한 그룹(예: 최고위급 임원 또는 사업단위 또는 프로세스 리더들)
무정부형	각각의 개별 사용자

### 3. IT 전략

높은 재무성과를 가지는 기업들은 높은 거버넌스 성과를 보인다. 따라서 이들의 거버넌스 배치 틀을 비교하면 높은 재무성과를 낼 수 있는 거버넌스 방법을 알 수 있다(Weill 2004b). Weill & Ross는 높은 재무적 성과를 내는 기업과 그렇지 못한 기업간의 IT 거버넌스 의사결정 유형을 비교함으로써 거버넌스에 관심을 가지는 연구자들과 현장 실무자에게 유용한 시사점을 제시하고 있다.

기업들은 서로 비즈니스 목표와 환경에 따라 상이한 IT 위상을 가지기 때문에, 서로 다른 IT 거버넌스를 가질 수밖에 없다. IT 거버넌스에 대한 Weill & Ross의 정의는 IT 거버넌스가 지니는 단순한 측면- 의사결정 권한과 책임소재-과 복잡한 측면-기업마다 서로 상이한 바람직한 행위-을 동시에 포착하고자 하는 의도에서 만들어졌다(Weill 2004b). 상이한 IT 위상을 가진 기업은 그 전략에 맞는 의사결정 권한과 책임소재와 전략에 적합한 바람직한 행위를 이해하는 것이 IT 거버넌스 성과를 내는데 중요한 영향력을 가진다고 볼 수 있다. 그러기 위해서는 상이한 기업들의 IT 목표 수준에 적절한 IT 거버넌스를 실행해야 할 것이다.

Weill & Ross는 이상과 같이 기업들의 IT 거버넌스 구조를 밝혔다는 면에서 상당한 의의가 있으나, 상이할 수 있는 IT 위상별로 IT 거버넌스를 제시하지는 않았다. 본 연구의

미래 애플리케이션 개발의 전략적 영향력



(그림 1) 전략 그리드 모델(Raghubathan et al 1999)

의도에 맞게 다양한 기업들이 가질 수 있는 IT 전략을 구분하기 위해서 우리는 McFalan의 'IT 전략 그리드'를 기본 프레임워크로 적용하였다. 이 프레임워크는 두 개의 차원- 미래 애플리케이션 개발 포트폴리오에 대한 전략적 영향력과 기존 시스템에 대한 전략적 영향력-으로 IS의 미션과 IS의 실제적 영향력 양자를 포괄하고(Premkumar 1992), 정보 기술 관리와 관련된 조직 역학을 분석하는데 유용한 프레임워크로 알려져 있기 때문이다(Applegate 1999). (그림 1)에서 보여주고 있듯이, 조직은 전략형 모드(strategic mode), 전환형 모드(turnaround mode), 공장형 모드(factory mode), 지원형 모드(support mode)와 같이 4개의 그룹으로 분류된다.

3.1 전략형 모드

‘전략형’ 위상에 있는 IT는 현재 조직에서 핵심적인 역할을 할 뿐만 아니라 조직의 미래에도 핵심적인 역할을 하는 경우가 해당된다. 기본적인 업무활동부터 새로운 제품/서비스의 개발까지 IT의 지원 없이는 불가능하다. 이 위상을 추구하는 기업들의 IT는 기업 자본예산의 대부분을 차지하고, IT의 효과적 관리를 위한 상당한 수준의 정보기술계획을 가지고 있으며, IT 경영자와 최고 경영자간의 관계도 친밀한 형태를 보인다(Raghunathan et al. 1999).

3.2 공장형 모드

‘공장형’ 위상의 IT는 효율성과 안정성 확보가 주 역할이다. 소요자원 예측이 향후 계획의 핵심이며, 통제는 예산을 통해 이루어진다. 기술정책이 보수적이며 기술적 모험을 하지 않아 전략적 기회를 놓칠 수 있다. 정보기술이 현재 기업조직의 운영 및 관리에는 필수이지만 미래의 기업 전략에서 성장과 생존에 미치는 영향도가 덜하다. 또한 미래 IT의 유지보수에 집중되어 있다면 이때도 ‘공장형’ 그룹에 속한다고 간주한다. 장치 및 설비산업 등이 이 분야에 속하게 되는데 이러한 기업들에서는 정보기술이 단 한 시간 동안만 작동되지 않아도 기업의 성과에는 치명적인 영향을 미친다. 따라서 단기적인 정보기술계획과 운영 중심적이면서 비용과 효율성을 강조하는 IT관리가 이루어진다. 또한 정보기술 담당 책임자는 주로 실무 경영자가 임명된다(Raghunathan et al. 1999).

3.3 전환형 모드

‘전환형’ 위상에 있는 IT의 경우, 현재의 중요성은 그리 크지 않지만 현재 계획되고 개발 중인 시스템은 앞으로 조직의 생존이나 성장을 결정할 만큼 중요하다. 조직의 급속한 성장이나 시장 환경 변화에 의해 대규모의 시스템의 개선이 필요할 경우 전략 격자 상의 ‘지원형’에서 ‘전환형’으로 전환될 수 있다. ‘전환형’ 위상에서는 정보기술 예산이 급격히 증가하며 주로 최고 경영층의 임원이 정보기술 담당 책임자가 된다(Raghunathan et al. 1999).

3.4 지원형 모드

‘지원형’ 위상의 IT는 현재의 일상적 운영이나 전략적 목

표를 달성하는데 중요한 역할을 하지 않는 경우에 해당된다. 정보기술에 대한 투자수준이 높지 않으며 경영층의 관심도 높지 않다. 내부 효율성 증진을 위해 몇 개의 관리 시스템이 설치되어 있고 최신 소프트웨어를 사용하고는 있지만 정보기술전략의 개발과 유지에 대한 관심도 저조하다. 따라서 이러한 전략 격자 상의 ‘지원형’은 회사에서 정보기술이 차지하는 조직 구조상의 위상은 다른 기업보다 낮고 특히 정보기술과 경영계획 간의 연계는 거의 고려되지 않는다(Raghunathan et al. 1999).

이와 같이 각 위상에 따라 IT의 역할과 조직의 관심, 투자 정도가 상이하게 나타나고 있기 때문에 IT 의사결정구조도 각 위상에 따라 다르게 나타날 것이다. 따라서 이에 기반 하여 본 연구의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1: IT 의사결정 구조는 IT 위상에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 2: 각 IT 위상의 의사결정구조는 높은 성과를 내는 기업과 낮은 성과를 내는 기업 간에 차이가 존재할 것이다.

4. 연구방법 및 분석결과

4.1 연구방법

본 연구를 위해서 설문방법을 사용하였다. 데이터 분석을 위한 도구는 SPSS를 사용하였다. 설문에 사용된 항목은 전략 그리드 측정 연구를 수행한 선행연구를 참고하여 개발하였다(Premkumar 1992; Raghunathan 1990; Raghunathan 1999). 측정 항목은 ‘기존시스템에 대한 전략적 영향력’과 ‘미래 애플리케이션 개발 포트폴리에 대한 전략적 영향력’이며, 선행 연구에서 제시하고 있는 측정항목을 적용하였다. 각 측정항목들은 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하여, 응답자들의 동의수준으로 측정하였다.

그리고 IT 의사결정 구조를 분석하기 위해 적용된 설문 항목은 Weill & Ross의 문항목들을 적용하였다. IT 의사결정 유형들은 IT 거버넌스 영역의 각 구성항목별 해당되는 원형을 선택하는 방법으로 측정하였고, 다중 선택을 허용하였다.

〈표 4〉 IT 거버넌스 원형(Weill 2004a)

유형	의미
비즈니스 군주형	· CxO경영진이 참석하는 회의체 또는 CEO 지시 혹은 결정
IT 군주형	· IT 전문가 그룹 혹은 CIO 지시 혹은 결정
봉건형	· 각 사업단위에서 독립적인 의사결정
연방형	· 본부 staff와 사업단위 책임자 회의
IT 복점형	· IT 그룹과 사업부문 리더 그룹
무정부형	· 실무 담당 개인, 기타



〈표 5〉 IT 위상 측정을 위한 각 요소들의 조작적 정의

구분	정의
기존 IS의 전략적 영향	기존 정보시스템에 대해 현재 조직이 의존하고 있는 수준
미래 애플리케이션 시스템의 전략적 영향	향후 추진이 고려되고 있는 미래 애플리케이션 시스템에 대한 전략적 중요도 수준

〈표 6〉 표본 특성

구분		빈도(%)	구분		빈도(%)	구분		빈도(%)
산업 구분	소매/유통/금융	11(5.3)	응답 부서 구분	전략기획	59(28.3)	응답자 직급 구분	사원/대리	11(5.3)
	건설/조선	11(5.3)		고객서비스	4(1.9)		과장	47(22.4)
	통신/IT	25(12.0)		IT/전산	96(45.9)		차장	46(22.1)
	전자/제조	64(30.6)		마케팅/영업	17(8.1)		부장	62(29.7)
	공공	2(1.0)		재무	8(3.8)		임원	22(10.5)
	화학/중공업	72(34.4)		인사/총무	21(10.1)		CEO	21(10)
	기타	24(11.4)		기타	4(1.9)		기타	0(0)
	총계: 209(100%)			총계: 209(100%)			총계: 209(100%)	

〈표 7〉 규모별 표본 특성

구분		빈도(%)	구분		빈도(%)	구분		빈도(%)
1000명 이상 (36.4%)	소매/유통/금융	4(5.3)	300 초과- 1000명 미만 (27.2%)	소매/유통/금융	0(0)	300명 미만 (36.4%)	소매/유통/금융	7(9.2)
	건설/조선	7(9.2)		건설/조선	3(5.3)		건설/조선	1(1.3)
	통신/IT	4(5.3)		통신/IT	4(7.0)		통신/IT	17(22.4)
	전자/제조	11(14.5)		전자/제조	26(45.6)		전자/제조	27(35.5)
	공공	1(1.3)		공공	0(0)		공공	1(1.3)
	화학/중공업	32(42.1)		화학/중공업	22(38.6)		화학/중공업	18(23.7)
	기타	17(22.3)		기타	2(3.5)		기타	5(6.6)
	총계: 76			총계: 57			총계: 76	

4.1.1 데이터 수집

본 연구의 수행을 위해서 설문조사를 하였으며, 조사기간은 2007년 9월6일부터 9월13일까지 수행되었다. 설문은 KOSDAQ 300, KOSPI 200의 상장 기업을 대상으로 이루어졌다. 설문조사 대행업체인 국제통계연구소를 통해서 데이터 수집을 하였고, 총 209개의 설문지를 회수하였다. 또한 209개 설문 데이터 모두를 분석에 사용하였다.

4.1.2 변수의 조작적 정의

IT 의사결정구조의 측정을 위해 IT 의사결정에 대한 질문은 Weill & Ross가 사용했던 질문 항목을 그대로 이용하였고, 각 의사결정에 대한 의사결정 유형을 측정하는 항목들은 Weill & Ross가 제안하는 내용을 우리나라 기업 환경에서 적절한 답변이 될 수 있도록 일부 수정, 적용하였다. 이는 <표 4>에서 제시하였다.

IT 위상 측정을 위한 IT 전략 그리드의 2개 차원의 조작적 정의는 <표 5>와 같다.

4.1.3 표본 특성

수거된 총 209개의 응답 기업들은 다양한 산업을 포함하고 있으나 주로, 화학/중공업, 전자/제조, 통신/IT 업종의 빈도가 높게 조사되었다. 응답부서 별 분포는 IT/전산부서가 45.9%로 가장 높았고, 전략기획 부서가 28.2%, 인사/총무 부서 10% 등으로 분포되고 있으며, 각 기업별 응답자의 직급은 차장급 이상이 70% 이상을 차지하는 것으로 조사되었다. 설문응답대상들의 기업규모는 1000명 이상이 전체 76개 기업으로 36.4%를 차지하고, 300명~1000명 미만의 설문응답 기업이 57개로 전체 응답자의 27.2%, 마지막으로 300명 미만의 기업이 총 76개로 전체 응답자의 36.4%를 차지하는 것으로 나타났다. 산업, 응답부서, 응답자 직급, 기업 규모 등의 분포가 적절하게 조사된 것으로 판단된다.

4.2 IT 전략을 구분하기 위한 IT 위상 규명

McFarlan의 전략 그리드의 두 차원을 측정하기 위한 시도가 있었다. Raghunathan (1999), Premkumar(1992)의 연구

가 있으며, 각 그리드가 '전략형,' '공장형,' '전환형,' '지원형'으로 유의하게 묶인다고 실증하고 있다. Raghunathan(1999)은 전략 격자 모델이 개념적으로는 유용한 틀임에도 불구하고 측정에 대해서는 실증적으로 검증되지 않았음을 지적하고 측정항목들의 검증을 시도하고 있으나 지속적인 측정항목의 개발을 제안하고 있다. 이러한 상황을 미루어보아, 선행연구에서 제시하고 있는 측정항목들은 충분히 검증되지 않았고 또한 적용도메인이 다르기 때문에 각 차원을 측정하는 항목들의 신뢰성과 타당성의 검증이 필요하였다.

4.2.1 타당성 분석

일반적으로 타당성 분석에는 내용타당성(content validity)과 개념타당성(construct validity)이 검토된다. 내용타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 개념을 효과적으로 측정하는가를 평가하는 것이다. 본 연구에서는 측정항목들의 구성에 대한 사전 문헌조사를 통해 내용 타당성을 확보하였다. 개념타당성을 검증하기 위해 SPSS로 요인분석을 수행하였다. 이는 각 전략그리드의 각 차원에 대한 측정항목들이 단일차원성을 갖고 있는지를 검증하기 위해서이다. 그 결과, '기존 정보시스템에 대한 전략적 영향력'에 대한 측정항목은 본 논문에서 설계한 측정항목 5개가 모두 유의하게 묶였고

<표 8> 군집분석 결과

항목	기존 IS에 대한 전략적 영향력	미래 애플리케이션 시스템에 대한 전략적 영향력
A1	.807	.075
A5	.711	.264
A6	.700	.107
A7	.871	.063
A8	.796	.143
A12	.395	.465
A16	.450	.350
A17	.051	.695
A18	.106	.780
A19	.123	.700

'미래 애플리케이션 시스템에 대한 전략적 영향력'의 측정항목은 본 논문에서 설계한 5개의 항목 중에서 3개의 항목으로 추려졌다.

4.2.2 신뢰도 분석

본 연구에서는 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)계수를 측정하여 내적 일관성에 의한 신뢰성을 검증하였다. 다수 항목으로 측정된 변수들의 신뢰성 검증에는 내적 일관성을 많이 사용한다. 크론바흐 알파 계수는 동일한 개념을 측정하기 위해 여러개의 항목을 이용하는 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정 도구에서 제외시킴으로 측정도구의 신뢰성을 높이기 위해 사용되는 계수이다. 각 변수별 신뢰도는 <표 9>와 <표 10>에서와 같이 모든 변수들이 적정 수준인 0.7이상인 것으로 나타나 측정도구의 신뢰도는 높은 것으로 판단하였다.

<표 9> 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	항목 수
.769	.763	8

4.2.3 결과

각 위상을 구분하는 중앙값은 각 차원의 평균값을 적용하였다. 그 결과 '기존 정보시스템에 대한 전략적 영향력'과 '미래 애플리케이션 시스템에 대한 전략적 영향력' 각각의 평균은 3.73, 3.63 으로 나타났으며, 이 기준을 적용하여 전략형 모드, 전환형 모드, 공장형 모드, 지원형 모드로 각 그룹들을 최종 분류하였다.

4.3 IT 위상에 따른 IT 의사결정 구조

4.3.1 분석 절차

본 논문의 가설을 검증하기 위해 먼저, Weill & Ross의 결과와 우리나라의 케이스를 적용한 본 연구의 결과와 비교를 하였다. 그리고 나서 4.2장에서 분류한 각 위상별 IT 거버넌스 의사결정구조의 차이를 살펴보았다. 셋째, 각 위상별로 높은 성과 기업과 낮은 성과 기업 간의 IT 거버넌스의 의

<표 10> 항목 총 통계량

	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	제곱 다중 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
A1	25.70	8.979	.576	.435	.725
A5	25.95	9.021	.567	.371	.727
A6	25.79	9.078	.493	.317	.741
A7	25.82	9.002	.624	.607	.717
A8	25.77	9.228	.604	.540	.722
A17	25.83	10.884	.243	.128	.777
A18	25.89	10.368	.322	.177	.768
A19	26.00	10.394	.315	.161	.769

사결정 구조의 차이를 비교, 분석하였다. 높은 성과 기업은 각 그룹의 ROA(Return on Assets) 상위 5위권 기업을 택하였고, 낮은 성과 기업은 각 그룹의 ROA 하위 5위권 기업을 택하였다. 기업들의 의사결정 패턴을 분석하기 의사결정 매트릭스 내의 값들은 각 의사결정 영역들을 기준으로 백분율로 환산하여 적용하였다. 의사결정 패턴을 파악하기 위해서 가장 공통적인 의사결정 패턴의 셀은 회색으로 표시하였다.

4.3.2 분석 결과 및 토론

4.3.2.1 Weill & Ross의 결과와 우리나라 케이스 간의 비교

Weill & Ross 연구에서 제시한 일반적인 IT 거버넌스 구조와 본 연구에서 조사한 우리나라 기업의 IT 거버넌스 구조는 다소 다른 패턴을 가지고 있었다. 'IT 원칙'의 경우 Weill & Ross의 연구에서는 복잡형을 보이는 반면, 우리나라의 경우는 대부분의 기업들이 IT 군주형을 가지는 것으로 나타났다. 'IT 인프라 아키텍처'의 의사결정 형태는 두 연구에서 공통적으로 IT 군주형이 높게 나타났다. 'IT 인프라 스트럭처'의 경우, Weill & Ross의 연구에서는 IT 군주형 거

버넌스 모델이 가장 많이 나타난 반면, 본 연구의 결과에서는 IT 군주형, 봉건형에서 약 50% 집중되어 있고 무정부형을 제외한 그 외 의사결정에서 대부분 고르게 분산되어 나타나는 모습을 보였다. 즉, 어떤 특정한 의사결정에 집중된 형태를 보이는 것은 아니었다. 비즈니스 애플리케이션 요구의 경우 Weill & Ross는 연방형과 복잡형이 약 57%를 차지하였으며, 우리나라의 경우 무정부형을 제외한 나머지 유형에서 고른 분포를 가지는 것으로 나타났다. 'IT 투자 및 우선순위'의 경우, Weill & Ross의 의사결정 유형은 주로 비즈니스 군주형과 복잡형, 그리고 연방형에서 고른 분포를 보이며, 전체의 87%를 차지하는 것으로 나타났다. 반면, 본 연구에서는 비즈니스 군주형에서 높은 빈도를 보였으나 약 27%를 차지하였다.

본 연구에서 조사한 IT 거버넌스 의사결정 패턴은 IT 원칙을 제외한 나머지 의사결정 사항들에 대한 의사결정 패턴이 Weill & Ross의 결과와 상이하였다. Weill & Ross가 분석한 표본이 23개 국가에 대표적 일수 있는 256개의 기업들을 대상으로 분석한 것이고, 본 연구의 표본은 우리나라의 KOSDAQ 300과 KOSPI 200의 기업을 대상으로 한 소규모 기업까지 포함한 특성을 가지기 때문에 이와 같이 상이한 패턴을 보일 수 있을 것으로 판단하였다. 이에 본 논문에서는 300인 이상의 규모를 가지는 기업을 대상으로 IT 거버넌스 의사결정 구조를 다시 조사하였는데, 그 결과는 다음과 같다.

종업원 300명 이상의 기업을 대상으로 분석한 결과 흥미로운 결과가 나타났다. 'IT 원칙'은 비즈니스 군주형과 IT 군주형이 전체 69%를 보인 반면, 'IT 아키텍처, IT 인프라 스트럭처, 비즈니스 애플리케이션 요구, IT 투자 및 우선순위'는 공통적으로 IT 군주형 거버넌스 모델이 주로 채택되고 있었다. Weill & Ross의 결과와 비교했을 때 'IT 아키텍처'와 'IT 인프라 스트럭처'를 제외한 나머지는 상이한 패턴을 보이고 있었다. 그러나 공통적인 패턴을 포함한 다른 패턴들에 대해서 살펴보면 Weill & Ross의 결과와 유사한 패턴을 가지고 있음을 알 수 있었다. 즉, IT 원칙은 비즈니스 군주형, IT 군주형, 복잡형에서 유사한 분포로 높은 빈도를 보였고, IT 인프라 스트럭처에서는 IT 군주형에 밀집된 거버넌스 유형을 보였다. IT 인프라 스트럭처는 IT 군주형이 대표적인 패턴으로 보이면서 복잡형도 둘다 높은 패턴을 보이고 있었다. 비즈니스 애플리케이션 요구의 경우 Weill & Ross는 IT 군주형이 낮게 나타나고, 본 연구에서는 높게 나타났지만, 그 외의 패턴에서는 둘 다 유사한 패턴을 보였다. IT 투자 및 우선순위 결정의 경우 Weill & Ross는 비즈니스 군주형과 복잡형, 그리고 연방형의 거버넌스 패턴이 주로 나타났고, 본 연구에서는 비즈니스 군주형, 복잡형, 그리고 IT 군주형의 거버넌스 패턴이 주로 나타났다.

이상의 결과를 미루어 볼 때, Weill & Ross의 결과와 본 논문의 결과가 상이한 패턴을 보인 것은 조사대상 기업의 규모가 적지 않은 영향을 미친 것으로 보여 진다. 따라서 본 논문에서는 각 위상별 IT 거버넌스 의사결정 구조를 본 연구의 전체 조사대상 기업뿐만 아니라 종업원 300명 이상

〈표 11〉 기업들의 일반적인 IT거버넌스 의사결정 구조 (Weill&Ross)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	27	6	7	12	30
IMO	18	73	59	8	9
FEU	3	0	2	18	3
FED	14	4	6	30	27
DEO	36	15	23	27	30
ANA	0	1	1	3	1

〈표 12〉 기업들의 일반적인 IT거버넌스 의사결정 구조 (본 연구의 결과)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	46	17	19	23	27
IMO	25	37	25	20	17
FEU	9	19	25	18	15
FED	5	10	14	16	12
DEO	13	14	13	20	18
ANA	2	3	4	3	11

〈표 13〉 기업들의 일반적인 IT 거버넌스 의사결정 구조 (종업원 300명이상 기업)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	36	7	10	18	22
IMO	33	42	35	28	26
FEU	5	18	19	17	11
FED	4	7	10	12	13
DEO	20	21	20	21	22
ANA	2	4	5	3	6

의 기업군을 대상으로 추가적으로 분석하기로 하였다.

4.3.2.2 IT 전략 별 IT 거버넌스 의사결정 구조

본 장에서는 IT 전략별 IT 거버넌스 의사결정 구조에 차이가 나타나는지를 살펴보았다.

그 결과, 4개의 전략들은 5개의 의사결정 사항에 대해서 서로 상이한 의사결정 패턴을 가지는 것으로 나타났다. 이는 <표 14>, <표 15>, <표 16>, <표 17>에서 제시하였다. 전략형 모드는 'IT 원칙, 비즈니스 애플리케이션 요구, IT 투자 및 우선순위' 결정에 있어서 비즈니스 군주형 거버넌스 패턴을 보였고, 'IT 아키텍처, IT 인프라 스트럭처'는 IT 군주형 거버넌스 패턴을 보였다. 전환형 모드는 'IT 원칙과 IT아키텍처, IT 인프라 스트럭처'에서 전략형 모드와 유사한 결과를 보였고, '비즈니스 애플리케이션 요구'의 경우 봉건형을, 'IT 투자 및 우선순위'의 경우 IT 복잡형 또는 무정부형 거버넌스 패턴을 보이는 것으로 나타났다. 공장형 모드는 매우 흥미로운 패턴을 보이는데, 5개의 의사결정 유형 모두에서 높은 비즈니스 군주형 거버넌스 패턴을 보이는 것으로 나타났다. 마지막으로 지원형 모드의 경우 'IT 원칙'은 비즈니스 군주형, 'IT 아키텍처'는 IT 군주형, 'IT 인프라스트럭처'는 연방형, '비즈니스 애플리케이션 요구'는 IT 복잡형, 그리고 'IT 투자 및 우선순위'는 비즈니스 군주형, 또는 봉건형, 복잡형의 거버넌스 패턴을 보이고 있었다. 따라서 본 논문에서 살펴보고자 했던 가설 1이 지지되었다.

4.3.2.3 높은 성과기업과 낮은 성과기업간의 IT 거버넌스 의사결정구조 비교: 전체

본 장에서는 4개 IT 전략에 대해서 높은 성과기업과 낮은 성과기업간의 IT 거버넌스 의사결정 구조에 차이가 나타

나는지를 살펴보았다.

첫째, 전략형 모드이다. 전략형 모드에서는 높은 성과기업과 낮은 성과기업간의 IT 거버넌스 의사결정 구조에 차이가 존재하였다. 높은 성과기업의 5개 IT 의사결정 유형은 대부분 비즈니스 군주형과 IT군주형이 고르게 높은 패턴을 보였으며, 'IT 원칙, IT 아키텍처, IT 인프라스트럭처'는 봉건형에서도 높은 패턴을 보이고 있었다. 그러나 낮은 성과기업의 경우 5개 의사결정유형에 있어서 비즈니스 군주형의 패턴은 낮게 나타났고, 오히려 IT 군주형과 IT 복잡형 패턴에서 높은 분포를 보였다.

둘째, 공장형 모드이다. 공장형 모드에서는 높은 성과기업과 낮은 성과기업간의 IT 거버넌스 의사결정 구조에 큰 차이가 나타나지는 않았다. 두 집단 모두 5개의 의사결정 사항에 대해서 대부분의 거버넌스 패턴이 비즈니스 군주형에 집중되어 나타났다. 상세한 차이점으로는 높은 성과기업의 일부에서는 비즈니스 군주형과 함께 IT 군주형의 거버넌스 패턴을 보이는 반면, 낮은 성과 그룹에서는 IT 군주형의 거버넌스 패턴이 거의 나타나지 않았다는 점이다.

셋째, 전환형 모드이다. 전환형 모드의 경우 높은 성과기업과 낮은 성과기업간의 IT 거버넌스 의사결정 구조의 차이는 존재하였다. 'IT 원칙'과 'IT 아키텍처', 'IT 인프라 스트럭처'는 유사한 패턴을 보이지만, '비즈니스 애플리케이션 요구, IT 투자 및 우선순위'는 상이한 패턴을 보였다.

넷째, 지원형 모드이다. 지원형 모드의 경우, 높은 성과기업과 낮은 성과기업간에 IT 거버넌스 의사결정 구조의 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 'IT 원칙'에 대한 의사결정 패턴은 두 그룹 모두 비즈니스 군주형이 높게 나타났고 다른 IT 의사결정 사항에 대해서는 상이한 패턴을 보였다. 따라서 본 논문에서 제시한 가설 2가 지지되었다.

<표 14> 전략형 모드

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	35	13	16	27	28
IMO	29	37	33	25	20
FEU	11	18	20	19	18
FED	7	14	12	12	14
DEO	17	13	14	15	14
ANA	1	5	4	2	6

<표 15> 공장형 모드

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	55	41	39	45	44
IMO	18	25	22	20	24
FEU	3	7	8	6	5
FED	5	7	8	6	5
DEO	16	20	19	22	19
ANA	3	0	4	1	4

<표 16> 전환형 모드

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	55	5	7	5	14
IMO	27	49	48	17	10
FEU	8	27	26	26	16
FED	2	5	5	24	14
DEO	6	10	10	24	23
ANA	2	4	4	4	23

<표 17> 지원형 모드

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	49	10	14	14	20
IMO	25	38	21	17	14
FEU	10	27	34	23	20
FED	3	11	24	24	14
DEO	12	13	20	20	19
ANA	1	1	2	2	13

주) <표 14>~<표 17>은 4.3.2.2 장에서 제시하고 있는 IT 전략별 거버넌스 의사결정 구조의 차이를 보여주고 있음.



〈표 18〉 전략형 모드(high performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	25	20	24	25	40
IMO	20	24	20	40	20
FEU	25	24	36	15	20
FED	20	20	8	5	0
DEO	10	12	12	15	7
ANA	0	0	0	0	13

〈표 19〉 전략형 모드(low performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	6	6	3	16	18
IMO	26	40	36	28	18
FEU	4	11	6	9	5
FED	19	17	22	9	23
DEO	22	23	28	31	18
ANA	4	3	6	6	18

〈표 20〉 공장형 모드(high performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	71	54	52	52	56
IMO	10	25	7	13	19
FEU	0	0	10	0	0
FED	0	4	10	4	0
DEO	10	18	17	30	6
ANA	10	0	3	0	19

〈표 21〉 공장형 모드(low performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	90	72	64	75	73
IMO	0	12	0	0	0
FEU	10	8	20	5	7
FED	0	8	16	5	0
DEO	0	0	0	15	0
ANA	0	0	0	0	20

〈표 22〉 전환형 모드(high performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	46	0	3	0	0
IMO	29	43	17	9	6
FEU	8	30	47	43	44
FED	8	0	13	13	22
DEO	4	13	7	7	6
ANA	4	13	13	13	22

〈표 23〉 전환형 모드(low performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	50	17	0	0	0
IMO	25	52	30	9	0
FEU	8	10	30	30	18
FED	4	10	27	22	18
DEO	8	10	10	35	24
ANA	4	0	3	4	41

〈표 24〉 지원형 모드(high performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	60	4	8	5	0
IMO	40	40	32	20	27
FEU	0	48	28	30	20
FED	0	8	32	30	20
DEO	0	0	0	15	13
ANA	0	0	0	0	20

〈표 25〉 지원형 모드(low performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	90	20	20	20	20
IMO	10	52	8	0	0
FEU	0	24	48	20	7
FED	0	4	24	40	20
DEO	0	0	0	20	20
ANA	0	0	0	0	33

주) <표 18>~<표 25>은 4.3.2.3 장에서 제시하고 있는 분석대상 전체그룹의 전략별 high performer와 low performer을 보여주고 있음.

4.3.2.4 높은 성과기업과 낮은 성과기업간의 IT 거버넌스 의사결정 구조 비교: 종업원 300명 이상기업

본 장에서는 종업원 300인 이상 규모 기업들을 대상으로 4개의 전략에 대해서 높은 성과기업과 낮은 성과기업간의 IT 거버넌스 의사결정 구조의 차이를 살펴보았다. 종업원 300인 이상 규모의 높은 성과를 내는 기업들은 4개 전략에서 대부분 IT 군주형의 거버넌스 의사결정 패턴을 보이는 것으로 나타났다. 즉, 높은 성과를 내는 기업들은 IT 거버넌스 의사결정 시 IT 임원들에게 의사결정을 위임하는 구조를 가진

다고 볼 수 있다. 여기서도, 높은 성과 기업과 낮은 성과 기업 간의 IT 거버넌스 의사결정 유형에서 차이는 존재하였다.

6. 결론 및 시사점

본 연구의 목적은 IT 거버넌스 의사결정 구조를 IT 위상별로 조사하고, 각 위상별로 IT 거버넌스 의사결정 구조의 차이를 분석하고, 또한 높은 성과기업과 낮은 성과기업간의 IT 의사결정 구조 차이를 비교, 분석하는 것이다. 이를 토대

〈표 26〉 전략형 모드(high performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	10	4	12	10	20
IMO	50	60	48	70	60
FEU	20	12	20	0	0
FED	10	12	8	5	0
DEO	10	12	12	15	7
ANA	0	0	0	0	13

〈표 27〉 전략형 모드(low performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	30	0	0	14	17
IMO	30	45	48	23	17
FEU	0	18	13	26	13
FED	9	5	5	9	25
DEO	27	25	28	26	25
ANA	3	8	8	3	4

〈표 28〉 공장형 모드(high performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	14	0	7	13	19
IMO	38	32	34	30	44
FEU	10	25	14	17	0
FED	14	18	17	13	6
DEO	14	25	24	26	31
ANA	10	0	3	0	0

〈표 29〉 공장형 모드(low performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	45	21	22	34	26
IMO	25	44	34	31	41
FEU	0	0	4	0	0
FED	0	0	0	3	0
DEO	28	35	26	25	33
ANA	3	0	14	6	0

〈표 30〉 전환형 모드(high performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	43	3	3	7	13
IMO	37	47	23	21	17
FEU	3	22	28	24	21
FED	7	0	13	17	17
DEO	10	25	18	24	17
ANA	0	3	15	7	17

〈표 31〉 전환형 모드(low performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	63	0	0	0	0
IMO	21	55	20	22	12
FEU	0	31	40	22	24
FED	4	3	27	13	18
DEO	8	10	10	39	12
ANA	4	0	3	4	35

〈표 32〉 지원형 모드(high performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	40	16	16	5	20
IMO	60	36	44	40	27
FEU	0	40	20	30	20
FED	0	8	20	25	20
DEO	0	0	0	0	13
ANA	0	0	0	0	0

〈표 33〉 지원형 모드(low performer)

	ITP	ITA	ITI	BUS	ITV
BMO	38	0	8	10	24
IMO	34	30	49	23	28
FEU	3	35	13	23	12
FED	0	3	3	17	12
DEO	25	27	26	23	24
ANA	0	5	3	3	0

주) <표 26>~<표 33>은 4.3.2.4에서 제시하고 있는 종업원 300명 이상인 기업들의 전략별 high performer와 low performer를 보여주고 있음.

로 2개의 가설을 수립하였는데, 첫째, 'IT 의사결정 구조는 IT 위상에 따라 다르게 나타날 것이다'와 둘째, '각 IT 위상의 의사결정구조는 높은 성과를 내는 기업과 낮은 성과를 내는 기업 간에 차이가 존재할 것이다'이다. 분석 결과, 본 연구에서 수행하고자 했던 2개의 가설 모두 지지되는 것으로 나타났다.

본 연구의 IT 거버넌스 의사결정 패턴은 종업원 300명 이상의 그룹에서 Weill & Ross의 연구와 유사한 결과를 보

였으며, 이에 본 연구에서 진행한 우리나라 사례의 IT 거버넌스 의사결정 구조에 대한 조사가 유의하게 진행되었다고 볼 수 있을 것이다.

본 연구에서는 Weill & Ross가 제시하는 IT 거버넌스 의사결정 구조를 McFalan의 전략 그리드에서 제시하고 있는 각 전략 그룹별, 그리고 규모별 IT 거버넌스 의사결정 구조의 차이를 제시하고 또한 높은 성과그룹과 낮은 성과그룹간의 차이를 비교, 분석하였다. 이에 본 논문의 결과는 IT 거

버넌스에 관심을 가지고 있거나 진행 중인 기업들과 연구자들에게 유용한 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

## 7. 연구의 한계 및 향후 연구 방안

주요 IT 거버넌스 활동들을 기준으로 의사결정 형태를 조사하여 높은 성과기업과 낮은 성과기업간의 의사결정 구조의 차이를 비교하였고, 이 두 집단을 분류하는 기준은 ROA를 적용하여 정의하였다. 그러나 본 연구에서는 IT 거버넌스의 성과자체에 대한 측정은 시도하지 못하였다. IT 거버넌스를 잘 하고 있으면서 ROA도 높은 그룹을 대상으로 분석하였을 때 더욱 정교한 IT 거버넌스 의사결정 구조를 분석할 수 있을 것이라 판단된다.

전략그리드의 두 차원을 측정하기 위해 선행연구들의 측정변수들을 이용하였다. 측정항목의 개념타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였는데, 이 과정에서 '미래 애플리케이션 개발 포트폴리오의 전략적 영향력'의 측정 항목 중에서 본 논문에서 중요하다고 판단되는 항목들이 분석에 적용되지 않았다. 요인분석과정에서 통계적 유의수준이 확보되지 않았기 때문이다. 이로 인해 각 전략그룹들의 속성들이 처음 의도했던 방향과 일치하지 않을 수 있다는 점에서 본 논문의 한계점이 있다. 이러한 문제는 근본적으로 전략그리드의 차원을 측정하는 측정항목의 연구가 거의 이루어지지 않았다는 점에서 원인을 찾을 수 있다. 이 문제는 전략그리드의 측정항목을 연구한 Raghunathan(1999)의 연구에서도 쉽게 확인될 수 있다. 측정항목 개발의 추가적인 연구는 향후 연구에서 이루어져야 할 것이다.

전략 그리드의 각 축을 자르는 기준으로, 본 논문에서는 선행연구들(Premkumar 1992; Raghunathan 1990; Weill 2004a)들이 사용하였던 각 차원의 평균값을 적용하였다. 평균값으로 각 축을 나누는 것이 적절한지에 대해 검토하였으나, 본 논문에서는 각 차원을 측정하는 질문들이 인지도(perception)를 묻는 질문들이기 때문에 어떤 절대값을 부여하여 기준을 나누는데 있어서 큰 의미를 찾지 못하였다. 그러나 전략그리드는 응용연구에서 하나의 분석 프레임워크로 빈번히 사용될 수 있기 때문에 객관화된 기준이 없이 지속적으로 사용된다면, 본 프레임워크는 개념적인 프레임워크로써는 적절하겠지만 분석 프레임워크로는 부적절성을 계속 유지할 수밖에 없을 것이다. 향후 연구에서는 전략그리드가 연구에 적용할 때 나타나는 문제들을 극복할 수 있는 방안에 대한 검토가 이루어져야 할 것이다.

## 참고 문헌

- [1] L.M. Applegate, F.W. McFarlan, J.L. McKenney, Corporate Information System: Text and Cases, (5 ed.) Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1999.
- [2] A. Bharadwaj, "A Resource-based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance:

An Empirical Investigation," MIS Quarterly, 24(1), pp.169-196, 2000.

- [3] S. Neumann, N. Ahituv, M. Zviran, "A Measure for Determining the Strategic Relevance of IS to the Organization," Information and Management, 22(1), pp. 281-299, 1992.
- [4] G. Premkumar, W.R. King, "An Empirical Assessment of Information Systems Planning and Role of Information Systems in Organizations," Journal of Management Information Systems, 19(2), pp.99-125, 1992.
- [5] B. Raghunathan, T.S. Raghunathan, "Planning Implication of the Information System Strategic Grid: An Empirical Investigation," Decision Science, 21, pp.287-300, 1990.
- [6] B. Raghunathan, T.S. Raghunathan, T. Qiang, "Dimensionality of the Strategic Grid Framework: The Construct and its Measurement," Information Systems Research, 10, pp.343-355, 1999.
- [7] P. Weill, Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firm Govern IT Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Massachusetts, 2004a.
- [8] P. Weill, J.W. Ross, IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results, Harvard Business School Press, 2004b.



### 이 봉 규

e-mail : bglee@yonsei.ac.kr

1988년 연세대학교(학사)

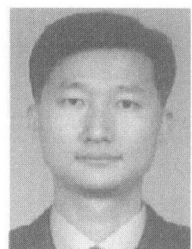
1992년 Cornell Univ.(석사)

1994년 Cornell Univ.(박사)

1997년~2004년 한성대학교 정보공학부 교수

2005년~현 재 연세대학교 정보대학원 교수

관심분야 : u-Business Strategy, Telematics, ITS, 방송통신융합



### 최 동 진

e-mail : djchoi@lgtel.co.kr

1992년 동국대학교(학사)

2008년 연세대학교(석사)

1991년~1997년 삼성 SDS

1997년~2000년 LG인터넷 빌링팀 팀장

2000년~현 재 LG 텔레콤 IT솔루션팀 팀장

관심분야 : IT 전략, IT 거버넌스, 데이터서비스



### 이영희

e-mail : rarayes@yonsei.ac.kr

2000년 부산대학교 (석사)

2003년~현 재 연세대학교 정보대학원

박사과정

관심분야: IT competence, IT 거버넌스,  
u-Business Strategy, 방송통신융합



### 오익진

e-mail : ijoh@lgtel.co.kr

2002년 고려대학교(학사)

2006년 연세대학교(석사)

2002년~2004년 대우정보시스템

2006년~현 재 LG 텔레콤 정보전략팀

관심분야: SEM, IT 거버넌스, e 비즈니스  
전략, u-City