

사업계획(Business Planning)과 정보시스템계획(Information Systems Planning) 통합의 저해요인 및 성공요인에 관한 탐색적 연구: 한국의 보험산업을 중심으로

An Exploratory Study on Inhibiting Factors and Enabling Factors of
the Integration of Business Planning and Information Systems Planning

김 호 근 (Hyo-Gun Kym) 이화여자대학교 경영대학 경영학과 교수
김 수 현 (Soo Hyun Kim) (주)이와끼코리아 감사
김 민 선 (Min Sun Kim) 이화여자대학교 경영대학 경영학과 박사과정

요 약

최근에 경쟁우위를 창출하고 보다 나은 재무적 성과를 확보하는데 있어서 정보시스템 계획과 사업 계획을 통합시키는 효익을 평가할 필요성이 증대되고 있다. 이러한 사업 계획과 정보시스템 계획의 통합(유지가 정보시스템 관리자들에겐 중대한 관심분야로 자주 언급되고 있지만, 조직의 사업 계획과 정보시스템 계획이 통합되지 못하고 있어 조직의 전략을 효과적으로 지원하지 못하고 있는 것이 일반적인 현실이다. 또한, BP-ISP의 연계에 관한 연구는 많이 행해졌지만, BP-ISP 통합의 필요성이 선행 연구에 의해 명확하게 제시되고 있음에도 불구하고 BP-ISP의 통합에 관한 연구, 특히 완전 통합을 이루기 위한 방안에 관한 연구는 이루어지지 않고 있는 실정이다.

이에 본 연구에서는 Teo와 King(1996; 1997)이 제시한 바와 같이 BP-ISP 통합 단계를 별개의 관리적 통합(type 1), 일방향 순차적 통합(type 2), 쌍방향 상호적 통합(type 3), 완전 통합(type 4)으로 구분하여 이를 토대로 설문조사를 통해 우리나라 보험산업이 현재 BP-ISP 통합 단계 중 위치한 단계를 살펴보고, 쌍방향 상호적 통합(type 3) 또는 완전 통합(type 4) 단계에 있는 기업을 대상으로 인터뷰를 실시하여 기존 연구들이 간과한 BP-ISP 통합의 저해 요인 및 성공 요인을 밝히는 연구를 수행하였다.

본 연구의 결과는 BP-ISP 통합을 고려하고 있는 기업들에게 통합을 성공적으로 이루기 위한 요인을 제시해 주고 있으며, 앞으로 우리나라 기업을 대상으로 BP-ISP 통합 단계를 진단해 보고, 실제로 BP-ISP 통합이 조직의 성과에 기여하는가, 또한 본 연구에서 제시한 저해요인과 성공요인이 실제로 통합에 중요한 영향을 미치는가 등에 관한 연구를 진행할 수 있을 것으로 기대된다.

키워드 : 사업계획, 정보시스템계획

I. 서 론

1980년대 초반 이래로 '정보 기술'과 '기업 전략'이

라는 용어는 정보시스템 문헌에서 주기적으로 반복되어 결합되어 나타나고 있다(Jarvenpaa and Ives, 1990). 기업의 경쟁 전략과 정보시스템 전략을 연계시키는 중

요성이 여러 학자들에 의해 입증되었으며(Das, Zahra and arkentin, 1991; 김호근, 1994), 이는 지난 10여년 간에 걸쳐 정보시스템 부분의 중요한 연구분야로서 높은 순위를 차지하고 있다(Burn, 1994). 1980년대 부터 현재까지 정보시스템 책임자 및 일반 관리자 들을 대상으로 정보시스템 관리이슈에 대한 여러 조사가 행해졌는데, 전략계획 수립의 개선, 즉 정보시스템 계획수립에 조직의 전략적인 관점을 연계시키는 작업의 중요성이 연구결과에서 지속적으로 상위를 유지하고 있다(Neiderman, Brancheau and Wetherbe, 1991; 정인근, 류지선, 1991).

한편, 1990년대에는 경쟁 우위를 창출하고, 보다는 재무적 성과를 확보하는데 있어서 정보시스템 계획(ISP: Information Systems Planning)과 사업 계획(BP: Business Planning)을 통합시키는 효익을 평가, 획득할 필요성이 증대되고 있다(Das, Zahra and Warkentin, 1991). 이러한 사업 계획과 정보시스템 계획의 통합, 유지가 정보시스템 관리자들에 중대한 관심 분야로서 자주 언급되고 있지만(Burn, 1994; Watson, Kelly, Galliers and Brancheau, 1997), 조직의 사업 계획과 정보시스템 계획이 통합되지 못하고 있어 조직의 전략을 효과적으로 지원하지 못하고 있는 것이 일반적인 현실이다.

이에 본 연구에서는 Teo와 King(1996)이 제시한 사업 계획-정보시스템 계획(BP-ISP)의 통합단계를 토대로 하여 BP-ISP 통합의 저해 요인 및 성공 요인을 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 사업 계획(Business Planning)의 개념

최근까지 ‘전략 계획’ 또는 ‘장기 계획’에 대한 상당히 많은 글들이 쓰여졌는데(Holloway and King, 1979), ‘사업 계획(BP: business planning)’은 ‘전략 계획(strategic planning)’, ‘기업계획(corporate planning)’, ‘장기 계획(long-range planning)’ 등의 용어와 동일한

의미로 활용되고 있다(King, 1982).

Anthony(1965)는 사업 계획을 ‘조직의 목표 및 목표 상의 변화, 목표를 달성하기 위하여 이용되는 자원, 이러한 자원의 취득, 사용, 처분을 좌우하는 정책 등에 대한 의사결정을 하는 프로세스’라고 정의하고 있고, Holloway와 King(1979)은 BP를 조직이 장래에 번성할 수 있도록 조직을 포지셔닝하는 프로세스로 보고 있다. 후에, King(1982)은 BP를 전략적 의사결정이 체계적이고 합리적으로 분석될 수 있는 조직적인 프로세스라고 정의하였다. 이는 BP를 통해 전략적 의사결정의 잠재적 영향을 파악할 수 있다는 측면을 강조한 것이다.

이러한 ‘사업 계획(BP)’을 구성하는 하나의 지식 체계는 없으며, 다양한 기업들에 보편적으로 적용할 수 있는 단 하나의 계획수립 방법은 없다(King, 1982). 따라서 각 기업에 따라 자신의 상황에 맞추어 업무를 정의하고, 사실을 수집, 분석하며, 분석 결과에 대해 판단을 하고, 목표를 설정하며, 요구되는 행동을 상세화하고 실행하여야 한다. 그리고 BP 진행 과정 중에는 계획에 비추어 진행 상황을 평가하고, 대안을 고려하며, 필요한 경우 목표를 변경하여 성취가능한 목표를 구체화하여야 한다(Meloy, 1998).

2.2 정보시스템 계획(Information Systems Planning)의 개념

기업의 경쟁우위 획득을 위한 정보기술의 전략적 활용의 중요성이 높아짐에 따라 정보시스템 계획(이하 ISP)의 수립이 중요하게 대두되고 있다(Henderson and Sifonis, 1988; Watson, Kelly, Galliers and Brancheau, 1997). 성공적인 ISP의 결과는 기업 성과에 긍정적인 영향을 미쳐 왔으며(Venkatraman and Grant, 1986), 효과적인 ISP는 조직이 사업 목표를 달성하기 위해 전사적인 조직 전략 및 정보시스템을 활용하도록 지원하였다(Zviran, 1990). 이러한 이유에서 기업의 실무자들이나 그 분야를 연구하는 많은 학자들 사이에서 ISP가 정보시스템 관리 분야에 있어서 가장 중요한 부분의

하나로 자리잡게 되었고, 학문적으로도 끊임없는 연구의 대상이 되고 있다.

Boynton과 Zmud(1987), McLean과 Soden(1977), Das et al.과 McLean, Soden(1977), Earl(1989), Watson et al.(1997), Lederer와 Sethi(1992) 등 여러 학자들은 ISP를 정보시스템의 목표를 설정하고, 목표를 달성하기 위한 장기적인 계획을 세우고, 이러한 계획을 실행하는 것과 관련된 활동이라고 종합적으로 정의내리고 있다. 즉, ISP는 조직의 전략과 업무를 종합적으로 분석하고 정보 흐름을 파악하여 조직에 적합한 정보 구조를 정의하고 이를 구현하기 위한 종합적이고 전사적인 계획을 수립하는 활동이라고 할 수 있다.

2.3 BP-ISP의 연계

조직에서 BP와 ISP를 보다 밀접하게 연계시킬 필요성이 여러 연구자들에 의해 반복적으로 강조되어 왔다(Baker, 1995; Ball and Harris, 1982; Boynton and Zmud, 1987; Bowman, Davis and Wetherbe, 1983; Brancheau and Wetherbe, 1987; Cresap, McCormick and Paget, 1983; Das, Zahra and Warkentin, 1991; Dickson et al., 1984; Earl, 1993; Hartog and Herbert, 1986; Henderson and Venkatraman, 1994; Kant, 1986; King, 1978; Lederer and Mendelow, 1989; Lederer and Seithi, 1991; 1996; Lederer and Salmela, 1996; McFarlan, 1971; McFarlan, 1983; Niederman et al., 1991; Parsons, 1984; Premkumar and King, 1991; 1992; 1994; Pyburn, 1983; Reich and Benbasat, 1996; Salmela, Lederer and Reponen, 1996; Teo and King, 1997; Watson, 1989; Zani, 1970; Zviran, 1990). 그러나 ISP를 수립하기 위한 다양한 공식적인 방법론이 있어 왔기는 했지만, 이들이 BP와 밀접하게 연관되었다기 보다는(Goldsmith, 1991), 전통적으로 ISP 기법이 사업 전략에 종속적인 것으로 여겨져 왔던 것이 사실이다(Henderson and Venkatraman, 1994). 또한, 의사결정을 지원하는 IS와 조직의 목표와 전략은 본질적으로 연계되어 있지만, IS 설계자가 조직의 사명, 목표, 전략 등에는 관여할 수 없다고 논의하는 학자들도 있

었다(King, 1978). 그러나 몇몇 연구는 IS가 이제 사업 전략과 상호의존적이 되기에 충분히 강력한 추진세력이 되었다는 것을 보여주고 있다(Scott-Morton, 1990). 많은 학자들이 수년간 BP-ISP 연계의 필요성에 대하여 인식해왔으며(McFarlan, 1971), 최근 기업내 정보 시스템 임원들 또한 점점 이러한 연계에 관심을 보이고 있다(Ball and Harris, 1982; Brancheau and Wetherbe, 1987; Dickson et al., 1984; Earl, 1993; Raghunathan and King, 1988; Hartog and Herbert, 1986; Hufnagel, 1987; Johnson, 1984; Niederman et al., 1991; Watson, 1989; 정인근, 류지선, 1991).

이렇듯 연구자나 실무자 모두에게 BP-ISP 연계의 중요성에 대한 논의가 증가되는 것에서도 볼 수 있듯이, 정보시스템의 잠재성을 경쟁 도구로 이용하기 위하여 사업 목표 및 조직 목표에 경영정보 기능을 연계시키는 것은 매우 중요하다는 사실을 알 수 있다. ISP가 BP와 연계되지 않는다면 정보시스템은 장기적인 조직의 자원을 얻을 수 없으며(Lederer and Seithi, 1991), 많은 사용자들로부터 외면당할 수 밖에 없다(Bowman, Davis and Wetherbe, 1983). 또한 시스템이 기업 전체와 동일한 맥락에 있도록 하기 위해 전략이 정보시스템 설계에 상당한 영향력을 행사해야 함을 인지한다면(Zani, 1970), 정보시스템의 전략적 연계를 평가하기 위해서는 사업전략과 정보시스템 전략을 모두 평가해야 한다는 사실의 중요성을 알 수 있다.

그러나 대부분의 조직은 여전히 ISP와 BP를 연계시키느라 고군분투하고 있으며, ISP 활동은 조직의 전략적 의사결정 프로세스에 대해 의존적이었다(Boynton and Zmud, 1987). 근본적인 문제점은 BP의 책임과 프로세스를 ISP의 책임과 프로세스로부터 분리시킨 전통적인 접근 방법에 있다고 할 수 있다.

2.4 BP-ISP의 통합

2.4.1 BP-ISP 통합의 중요성

사업 전략을 개발하는데 관련된 개인과 팀은 각 사업 기회에 미치는 IT의 영향을 알고 있어야만 한다.

ISP의 궁극적인 목표는 바로 BP 프로세스와의 통합이라 할 수 있다(Topscott and Caston, 1993).

King(1978)은 BP-ISP 통합의 중요성을 강조한 최초의 IS 연구자 중 한 사람이었다. 그는 정보시스템 전략과 사업 전략을 통합하기 위하여 이용될 수 있는 ISP 방법론을 제안했는데, 이러한 방법론은 정보시스템 전략군(시스템 목표, 시스템 제약, 시스템 설계 전략)이 조직 전략군(비즈니스의 사명, 목표, 전략, 조직의 기타 전략적 속성)으로부터 도출되어야 한다는 것을 강조하고 있다.

Wiseman(1985)은 BP-ISP 통합을 통해 기업이 시장에서 기회를 차지하고, 경쟁자에 비해 자신을 효과적으로 입지시키며, 자원을 효율적으로 활용하여야 전략적 의사결정을 위하여 적절한 정보에 접근할 수 있다고 보고 있다.

BP-ISP 통합의 영향에 관한 실증적 평가 차원에서, Das et al.(1991)은 일반적으로 BP와 ISP를 통합한 조직이 통합을 하지 않은 조직보다 우수하다는 것을 보여주는 A. T. Kearney 연구를 인용하고 있다.

또한 Teo와 King의 연구(1996)에 의하면, ROI의 증가, 제품 및 서비스의 시장 점유율 증가, 내부 운영의 효율성 증대, 연간 매출 수익의 증가, 고객 만족의 증가 등의 차원에서 측정되는 조직 성과에 대한 IS의 기여 정도는 통합의 정도가 커질수록 증대된다고 강조한다. 한편, 비용 측면을 제외한 조직, 실행, 데이터베이스, 하드웨어 등 ISP상의 문제는 일반적으로 통합의 정도가 커질수록 줄어드는 추세를 보인다. 이러한 사실은 최고경영진과 IS 관리자 사이에서 커뮤니케이션과 이해를 촉진함으로써 ISP 문제를 완화시키는데 있어 BP-ISP 통합이 유용하다는 것을 확인해 주고 있다.

이와 같이 BP-ISP 통합에 관한 연구들은 BP-ISP 통합의 정도가 커질수록 개발할 중요한 응용시스템을 인식하고 이에 적절한 자원이 할당되도록 함으로써 IS 부서가 전사적으로 조직의 목표 및 활동을 지원한다고 제시하고 있다. BP-ISP 통합은 또한 정보공유, 최고경영진과의 피드백, 전략 수립 및 실행 단계 동안

의 IS 관리 등을 촉진함으로써 IS 부서가 단순히 조직에 부속된 것이 아니라, 조직에서 필수적인 부분이 되도록 돕는다(Calhoun and Lederer, 1990). 따라서 BP-ISP 통합을 잘 관리하면 계획상의 문제가 감소하고, 조직의 영향력이 증대하여 계획시스템이 성공할 것이다(King and Teo, 1997). 즉, BP-ISP의 연계보다는 BP-ISP의 통합으로 인한 효익이 더 크다고 할 수 있다.

2.4.2 BP-ISP 통합의 단계

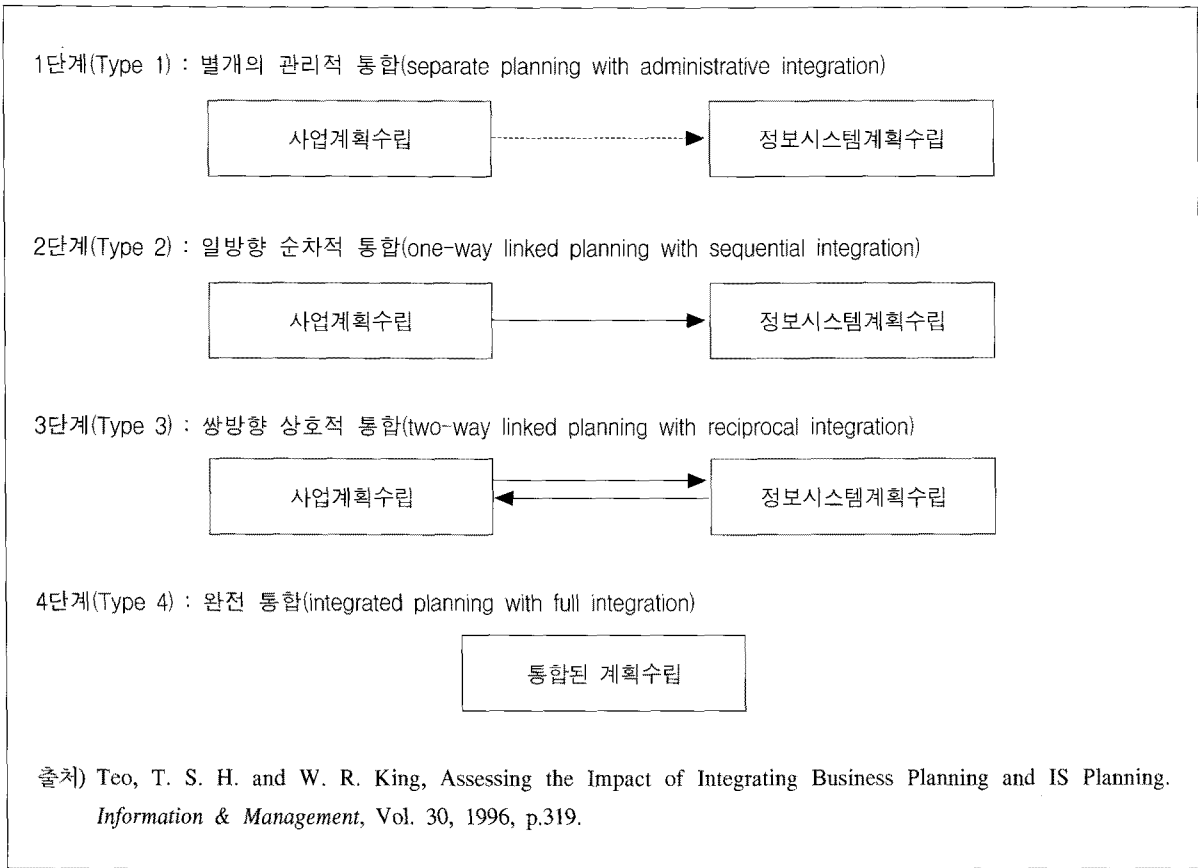
지난 30여년 간 조직에서 IT의 변화하는 역할에 대한 많은 분석이 있었는데, 그 결과 BP-ISP 통합에 관한 여러 가지 '진화(evolution)' 모형이 개발되었다(Ward and Peppard, 1996).

먼저, King(1978)의 BP로부터 ISP로의 일방향 순차적 통합(one-way sequential integration)의 개념은 후에 King과 Zmud(1981)에 의해 BP와 ISP 사이의 쌍방향 상호적 통합(two-way reciprocal integration)으로 확장되었다. 이러한 변화는 ISP가 사업전략을 지원할 뿐만 아니라, 사업 전략에 영향을 미치기 위해 이용될 수 있다는 자각에서 비롯되었다. 이러한 쌍방향 상호적 통합의 개념은 후에 King(1984)에 의해 수정되어 후속 연구의 기초를 형성하였다.

Synott(1987)은 무계획(no planning), 독립형 계획수립(stand-alone planning), 반응적 계획수립(reactive planning), 연계된 계획수립(linked planning), 통합된 계획수립(integrated planning) 등의 ISP가 있다는 것을 제안했는데, Synott와 King이 개념은 유사한 점이 있다.

이러한 문헌 고찰을 바탕으로, 본 연구에서는 <그림 1>과 같이 Teo와 King(1996)이 제시한 4가지의 BP-ISP 통합 형태를 활용하고자 한다.

<그림 1>에서 볼 수 있듯이, Type 1은 BP와 ISP 사이에서 미약한 관계만이 존재하며, 일반적으로 BP를 지원하기 위해 IT를 이용하려는 노력이 거의 없다. Type 2는 BP가 ISP의 방향을 제시하며, ISP는 주로 BP를 지원하는데 초점을 맞춘다. Type 3은 BP와 ISP



〈그림 1〉 BP-ISP의 통합 단계

사이에 상호적이고도 상호의존적 관계가 존재하며, ISP는 BP를 지원하고 영향을 미치는 역할을 한다. Type 4는 BP 프로세스와 ISP 프로세스가 명확하게 구분되지 않으며, 사업전략 및 IS 전략이 동일한 통합된 계획 프로세스로 동시에 개발된다.

2.5 선행 연구의 시사점 및 연구 동기

지난 20여년간 전략적 의사결정에 기술적 이슈를 통합시킬 필요성을 인식하게 되었으며, 점차로 기술과 전략을 분리할 수 없다는 것을 발견하여 전략 프레임워크 내에 기술적 사항을 포함시키려는 상당한 시도가 이루어졌고(Kantrow, 1980), 또한 BP-ISP의 연계(일방향 순차적 통합(type 2), 쌍방향 상호적 통합(type 3)에 해당)에 관한 연구는 많이 행해졌지만,

BP-ISP 통합의 필요성이 선행 연구에 의해 명확하게 제시되고 있음에도 불구하고, BP-ISP의 통합(완전 통합(type 4)에 해당)에 관한 연구, 특히 완전 통합(type 4)을 이루기 위한 방안에 관한 연구는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다.

이에 본 연구는 Teo와 King이 제시한 바와 같이 BP-ISP 통합 단계를 별개의 관리적 통합(type 1), 일방향 순차적 통합(type 2), 쌍방향 상호적 통합(type 3), 완전 통합(type 4)으로 구분하여, 이를 토대로 우리나라 기업을 대상으로 BP-ISP 통합 단계 중 어느 단계에 위치하고 있는지를 조사한 후에, 쌍방향 상호적 통합(type 3) 또는 완전 통합(type 4) 단계에 있는 기업을 대상으로 인터뷰를 통해 기존 연구들이 간과한 BP-ISP 통합의 저해요인 및 성공요인을 제시하고자 한다.

Ⅲ. 연구조사방법

3.1 연구방법

본 연구에서는 BP-ISP 통합의 저해 요인과 성공 요인에 대한 심층적 데이터가 부재한 상황에서 이를 축적하는 것이 반드시 필요한 작업이라 판단되어, 주로 상세하고 긴 답변이나 답변을 면밀히 관찰할 능력이 필요할 때 그에 대한 질문이나 답을 설명하고, 명확히 하며, 합리화할 수 있는 정성적 심층 인터뷰 방법을 이용하는 탐색적 연구를 진행하였다.

3.2 자료 수집 대상

3.2.1 인터뷰 대상 산업 선정

보험업은 보험계약, 손해사정, 보험료 거수 및 보험금 지급, 요율산정 등 자료의 처리량이 방대하고 대규모의 자료보관이 요구되며, 복잡한 업무를 수행하기 때문에 컴퓨터를 비롯한 정보기술이 많이 활용되는 분야이다. 우리나라의 경우, 각 보험회사별로 업무전산화를 개별적으로 추진하여 왔으며, 특히 경영정보시스템, 의사결정지원시스템, 대외 네트워크의 개발 및 이와 관련된 데이터베이스의 구축 등을 위한 노력이 진행되어 왔다(보험개발원, 1993). 보험산업에 있어서 정보시스템은 보험업무의 많은 부분을 매우 경제적이고 효과적으로 수행할 수 있게 해 주는 경영자원의 하나로 인식되고 있다.

본 연구에서는 BP와 ISP의 통합 정도 및 통합의 저해 요인과 성공 요인을 살펴보는 것이 목적이므로, 이미 BP와 ISP를 수립한 기업을 연구 대상으로 선정하였다.

3.2.2 인터뷰 대상 기업 선정

(1) 인터뷰 대상 기업 선정을 위한 설문조사

인터뷰를 수행하기에 앞서 우리나라에 있는 49개 보험회사를 대상으로 Teo와 King(1996)이 제시한 BP-ISP 통합 4단계 중 각 회사가 현재 위치하고 있

는 단계에 대하여 설문조사를 실시하였다. 그 결과는 다음과 같다.

〈표 1〉 설문 응답자수 및 구성비

응답여부	빈도	구성비(%)
응답	30	61.2
중복응답*	6	12.2
무응답	13	26.6
계	49	100

*: 하나 이상의 단계에 표시한 경우

〈표 2〉 보험회사의 BP-ISP 통합 단계

단계	빈도	구성비(%)
1	2	6.7
2	4	13.3
3	19	63.3
4	5	16.7
계	30	100

다음으로, 주관적인 판단의 오류를 피하고 응답자가 표시한 단계를 검증하기 위하여 King과 Teo(1997)가 제시한 각 단계에서의 이론적 특징을 나타내는 벤치마크 변수(benchmark variables)로써 'IS 임원의 BP에의 참여' 및 'IS 임원의 지위' 변수를 활용하여 검증하였다. King과 Teo는 'IS 임원의 BP에의 참여'에 대해 1단계에 있는 기업의 경우 IS 임원이 BP에 거의 참여하지 않고, 2단계에 있는 기업은 아주 가끔 참여하며, 3단계에 있는 기업은 빈번히 참여하고, 4단계에 있는 기업은 거의 항상 참여한다는 것을 입증한 바 있다. 본 연구에서는 BP-ISP 통합 과정에서 발생하는 저해 및 성공요인을 파악하고자 하였기 때문에, BP-ISP가 연계되지 않는 1, 2단계에 있는 기업의 경우 참석 여부만을 조사하였고, 3, 4단계에 있는 기업의 경우 '빈번히 참여하는 경우'와 '거의 항상 참여하는 경우'를 '참석' 것으로 보았으며, '아주 가끔 참여하는 경우'와 '거의 참여하지 않는 경우'를 '불참'한

것으로 보았다. 그 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 각 단계별 IS 임원의 BP에의 참여 여부

단계	참석여부	응답자수	구성비(%)
1	참석		
	불참	2	6.7
2	참석		
	불참	1	3.3
	기타*	3	10
3	참석(거의 항상 참여)	4	40
	참석(빈번히 참여)	8	
	불참(이주 가끔 참여)	4	
	불참(거의 참여 안함)	1	16.6
	기타*	2	6.7
4	참석(거의 항상 참여)	1	10
	참석(빈번히 참여)	2	
	불참(이주 가끔 참여)		
	불참(거의 참여 안함)		
	기타*	2	6.7
계		30	100

*: 단계는 밝혔지만, 참석여부는 밝히지 않은 경우를 말함.

설문조사에서 이용된 King과 Teo(1997)의 벤치마크 변수(benchmark variables)인 'IS 임원의 BP에의 참여' 변수 뿐만 아니라 'IS 임원의 지위' 즉, 'IS 임원의 CEO 아래 직위 수'에 따르면, 인터뷰 대상 기업이 실제로 3단계에 있는지가 검증된다. King과 Teo는 'IS 임원의 지위' 변수에 대해 일반적으로 1단계에 있는 기업의 경우 IS 임원과 CEO 사이의 직위 수는 넷 이상이고, 2단계에 있는 기업은 셋, 3단계에 있는 기업은 둘, 그리고 4단계에 있는 기업은 하나라는 것을 입증한 바 있다. 본 연구의 인터뷰 대상 기업은 IS 임원과 CEO 사이의 직위 수가 하나 또는 두 단계로 켜, 통합의 3단계에 위치해 있다고 할 수 있다.

(2) 인터뷰 대상기업 선정

Teo와 King(1997)의 진화론적 관점에 따르면, 각 기업마다 상이한 BP-ISP 통합이 있을 뿐만 아니라,

계획수립이 성숙하고 조직에 보다 중요해짐에 따라 기업들이 통합의 한 수준에서 다른 수준으로(일반적으로 낮은 수준의 통합에서 높은 수준의 통합으로) 진화할 수 있으며, 어느 한 단계를 뛰어 넘어 다음 단계로 이동하는 경우나 단계를 역행하여 진화하는 경우는 드물었다. 따라서 본 연구에서는 BP-ISP 통합의 진화론적 관점에 따라 설문조사를 바탕으로 3, 4단계에 위치한 기업만을 인터뷰 대상으로 포함시켰는데, 이는 1, 2단계에 있는 기업을 인터뷰 대상에 포함시킬 경우 통합의 저해요인에 대한 질문을 했을 때, 다음 단계 즉, 1단계에 있는 기업의 경우에는 2단계로 진행해 나가는데 있어서의 저해요인을, 2단계에 있는 기업의 경우에는 3단계로 진행해 나가는데 있어서의 저해요인만이 언급되기 때문이다.

이와 같이 현재 3, 4단계에 위치해 있으면서 IS 임원이 BP에 참여하고 있는 기업을 대상으로 각 기업의 정보시스템 부문 관리자나 IS 계획수립 담당자에게 전화로 인터뷰 의사를 타진한 후, 인터뷰를 수락한 4개 회사에 대하여 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상 기업의 개략적인 특징을 살펴보면 <표 4>와 같다.

<표 4> 인터뷰 대상 기업의 프로필

	당기순이익*	종업원
A 사	25,287	7,945명
B 사	-71,221	1,971명
C 사	1,018	3,036명
D 사	-75,973	1,400명

*: 단위; 백만원

3.2.3 자료 수집 과정

인터뷰 수락 이후 전화로 인터뷰 시간과 장소를 확정하였으며, 인터뷰는 피면접자의 사무실에서 수행되었다. 인터뷰를 수락한 당사자와 세 번의 인터뷰가 시행되었으며, 관련 하위 책임자와 한 번의 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상자의 직위 및 소속 부서명 등을 정리하면 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 인터뷰 대상자 프로필

	직 위	상급직위	부서(팀)명
A 회사	부 장	이 사	신경영팀
B 회사	팀장(부장)	기획임원	전산기획팀
C 회사	주 임	대 리	전산지원팀
D 회사	부 장	상 무	정보시스템부

*: 기업에 따라 직위체계가 상이하여 상급직위를 질문함으로써 정보시스템 부문의 직위를 측정하였다.

반구조화된(semi-structured) 인터뷰를 위해 사전에 인터뷰용 질문항목을 제작하였고, 실제 인터뷰에서는 ISP에 관한 일반적인 질문으로부터 BP-ISP 통합 단계, 연계에 있어서의 어려움, 해결 방안, 연계를 강화시키

는 조직관행, 그리고 ISP 수행에 있어서의 성공 및 실패 요인, 일반적 관행 등에 관한 질문으로 진행하면서 BP-ISP 통합의 저해 및 성공 요인을 파악하였다 (Broadbent and Weill, 1993; Byrd, Sambamurthy and Zmud, 1995; Earl, 1993; King and Teo, 1997; Lederer and Mendelow, 1989; Pavri and Ang, 1995; Reich and Benbasat, 1996).

인터뷰 소요시간은 피면접자의 응답 특성과 인터뷰 중의 방해 요소 등으로 인하여 30분 내지 1시간 정도였으며, 평균 40분 가량 소요되었다. 모든 인터뷰 내용은 녹음되었고, 인터뷰 이후 이틀 이내에 연구자 본인에 의해 문서화되었다. 문서화된 인터뷰 내용을 바탕으로 피면접자가 지적한 BP-ISP 통합의 저해 요인

〈표 6〉 인터뷰 대상 기업의 전반적인 BP, ISP 상황

	A 회사	B 회사	C 회사	D 회사
BP-ISP 통합 단계	3단계	3단계	3단계	3단계
IS 부서의 BP에의 참여	거의 항상 참여	빈번히 참여	빈번히 참여	거의 항상 참여
IS 담당 임원의 지위 및 CEO 아래 직위수	CIO / 2단계	CIO / 1단계	상무(결재권만 행사) / 1단계	상무(실제 부장이 담당) / 2단계
ISP 수립 시기, 단위	1997.7 (매년 3년치 중기전략 수립)	1994.2	1996.2	1996.2 (매년 한 번씩, 2~3년마다 중장기계획수립)
IS 부서원의 사업전략과 목표에 대한 공유여부	공유	공유	공유	공유
최고경영진의 ISP에의 참여여부, 참여형태	의사결정에만 참여	중간 과정 보고, 의사결정에만 참여	의사결정에만 참여	의사결정에만 참여
비즈니스 부서의 ISP에의 참여여부, 참여형태	참여 / 회의	참여 / 간단한 업무협의, 프로젝트별로	참여 / 회의, 요구사항 전달	참여 / 요구사항 전달, 회의
ISP의 성공요인 및 실패이유*		성공요인(적극적 후원, 권한 부여, 강한 마인드, 업무에 대한 이해)	실패이유(뚜렷한 목적의식 부재, 사업전략 측면 부재)	실패이유 (투자적 제약)
BP 담당임원과 ISP 담당임원의 지위 차이 및 실질적 파위	동일	비슷(ISP 기간 중 IS 부서에 많은 권한 부여)	동일	
IS 및 비즈니스 부서 사이에서 coordination하는 조직, 관행의 유무	有(조정하는 팀 설치)	無(상급 임원이 조정)	無(당사자 간에 해결)	無(두 부문 간에 자체 해결)

*: 각 기업의 ISP 성공, 실패와는 무관함.

및 성공 요인을 정리하였다.

IV. 연구결과 및 분석

BP-ISP 통합의 저해 요인 및 성공 요인을 살펴보기에 앞서 현재 각 인터뷰 대상 기업의 BP 및 ISP의 현상을 파악하기 위해 인터뷰 대상 기업이 현재 위치한 BP-ISP 통합 단계, IS 부서원의 사업전략과 목표에 대한 공유여부 등 피면접자들이 언급한 BP, ISP 상황을 정리하였다. 인터뷰를 통해 파악된 각 인터뷰 대상 기업의 전반적인 BP, ISP 상황은 <표 6>과 같다.

<표 6>에서 제시된 바와 같이, 본 연구의 인터뷰 대상 기업은 IS 임원과 CEO 사이의 직위 수가 하나 또는 둘이므로 3단계에 위치해 있다고 함이 증명된다. 또한 IS 부서원이 사업전략과 목표를 모두 공유한 상태에서 BP에 참여했고, 최고경영진이 ISP의 의사결정에만 참여하며, 비즈니스 부서는 요구사항을 전달하거나 회의를 통해 ISP에 참여한다는 것을 알 수 있다.

4.1 BP-ISP 통합의 저해 요인

본 절에서는 인터뷰를 통해 각 대상 기업이 밝힌 저해요인을 토대로 <표 7>의 우측열에 제시된 바와 같이 BP-ISP 통합의 저해요인을 도출하였다.

4.1.1 비즈니스 부문의 정보시스템 부문에 대한 이해 부족

B 회사의 경우, 비즈니스 부문이 ISP에 참여하더라도 회의에 참석하는 빈도가 적거나 단순히 요구사항을 전달하는 정도이고, 서로의 업무에 대한 이해의 부족으로 각 영역에서 변화가 필요하다더라도 상대방이 이를 이해하지 못하였다. C 회사의 경우에는 타 부문의 목표나 전략을 고려하지 않고 자신의 목표와 전략에만 충실하며, 비즈니스 부문이 정보시스템 부문에 대해 잘 모르기 때문에 정보시스템 관련 비용 및 시간을 고려하지 않고 비현실적인 요구를 하는 경우가 많았다.

이와 같은 경우 충돌이 발생하며 전사적으로 일관성 있는 계획이 수립될 수 없다.

<표 7> 인터뷰 대상 기업별 BP-ISP 통합의 저해요인

A 회사	B 회사	C 회사	D 회사	저해 요인
	비즈니스 부문이 간단한 업무협이나 회의를 통해 참여할 뿐 IS 부문에 대한 전반적 이해도가 낮다.	비즈니스 부문이 IS 부문에 대한 이해 없이 너무 세밀한 요구를 한다.		비즈니스 부문의 IS 부문에 대한 이해 부족
생존이 위협받는 환경 하에서 IS 부문에 대한 투자에 반대	제안된 혁신이 비용이 많이 들거나 변화가 많이 요구되는 경우 회피		새로운 시도를 수용하기보다는 회피하며, 결과에 대해 문책	책임 및 위험 회피
각 부문이 연계되어 있지 않은 문화를 가지고 있을 때 충돌 발생			조직원의 창의적인 아이디어를 수용하는 기업문화 미확산	전사적으로 공유할 수 있는 문화의 결여
	비즈니스 부문의 임원이 IS 부문에 대해 잘 모르기 때문에 담당자에게 위임	CIO의 역할을 맡은 사람이 실제적이라기보다는 결재권만을 가지고 있다.		CIO의 부족 및 자질
자원의 제약으로 타부문의 투자의사결정이 우선시됨.	비즈니스 부문이 투자의사결정 담당, IS 부문에 대한 투자 도외시		조직 내에서 IS 부문이 지원 역할을 수행하는 것으로 여겨짐	조직내 정보시스템 부문의 낮은 위상

4.1.2 책임 및 위험 회피

A 회사의 경우, 비즈니스 부서와 정보시스템 부서 모두 업적에 대해서는 서로 자기 부서에 귀속시키려 하고, 서로 책임을 미루는 경향이 있었다. 이 같은 경우, 부서 이기주의에 빠져 조직 전체의 일관성을 상실한 전략이 수립될 가능성이 있다.

한편, B 회사의 경영자의 입장에서는 환경의 불확실성으로 인해 결과가 불확실한 혁신에 대해 제동을 걸며, 조직의 각 부문에서는 경쟁우위를 위해 창의적인 아이디어를 제시하려 할 때 마찰이 생기게 된다고 지적하였다.

이와 같이 많은 비용이 들거나 많은 변화를 필요로 하는 혁신의 경우 경영자들은 위험을 회피하는 경향이 있다. 경쟁사보다 높은 시장 점유율을 차지하고, 보다 많은 수익을 얻기 위하여 새로운 시도를 하려고 하는 경우, 경영자는 그러한 시도 자체를 배격하고 안전을 추구하며, 결과에 대해 책임을 회피하는 경향이 있다.

4.1.3 전사적으로 공유할 수 있는 문화의 결여

A 회사는 각 부서가 현재 추구하고 있는 부분과 미래에 대한 대비 부분이 연계되어 있는 문화가 활성화되어 있지 않으며, 과거지향적인 관행과 보수적인 성향으로 변화를 받아들이지 않는 문화를 가지고 있을 때 충돌이 발생할 수 있다고 지적하고 있다.

D 회사의 경우에는 위에서부터 일방적으로 강조하는 기업문화는 조직 전반에 걸쳐 잘 확산되지 않고, 이에 대해 조직원들은 거부감을 느끼기 마련이며, 이러한 문화에 대해 조직 구성원이 공감하지 못하게 되면 유명무실하게 된다고 언급하였다.

이와 같이 전사적으로 문화가 확산, 공유되지 않으면 BP-ISP 통합의 필요성, 추진 방향 등에 대한 공감대가 형성되지 않아 통합이 이루어지기 어려울 것이다.

4.1.4 CIO의 부족 및 자질

정보시스템 부서의 관리자는 정보시스템 부문에 대

해서만 잘 알고 있고, 비즈니스 부문의 관리자와 대화를 나눌 때에도 시스템 관련 전문용어를 사용하기 때문에 비즈니스 부문의 관리자 입장에서는 정보시스템 부문의 업무를 이해하려고 해도 너무 어렵다는 생각을 갖게 되며, 정보시스템 부서의 업무를 잘 이해하지 못해 회피하게 되고, 결국 담당자에게 위임해 버리는 경우가 많았다.

B 회사는 BP-ISP 통합이 이루어지려면 비즈니스 부문과 정보시스템 부문을 모두 잘 알고 있어 함께 고려하여 계획을 수립할 수 있는 관리자가 필요하다고 지적하며, C 회사의 경우 CIO가 있다고 하더라도 실질적이라기보다는 명목상 존재하는 경우가 많기 때문에 보다 실제적인 역할을 수행하는 관리자가 필요하다고 언급하고 있다.

이러한 역할을 하는 관리자가 바로 CIO인데, 아직은 CIO 역할을 하는 인력이 부족하고, CIO가 있다고 하더라도 실질적이라기보다는 명목상 존재하는 경우가 많으며, IS와 비즈니스를 모두 통제할 수 있는 능력이 부족하고, 경영층에서 CIO의 중요성을 인식하지 못하고 있다고 할 수 있다.

4.1.5 조직 내 정보시스템 부문의 낮은 위상

조직 전반에 걸쳐 정보시스템의 중요성을 잘 알고 있음에도 불구하고, 정보시스템 부문의 구성원들을 자신과 다르다고 여기고, 이들의 제안이 처음부터 제외되는 경향이 있으며(Lederer and Nath, 1990), 정보시스템 부서는 조직의 타 부문들과 조화로운 관계를 가지고 있지 못하였다. 이러한 문제가 나타나는 이유는 타 부문들이 이미 자체의 가치와 행동 양식을 가지고 있는 상태에서 정보기술 및 정보기술 전문가들이 조직에 늦게 등장했기 때문일 수 있다. 따라서 서로 상호 조정해 나가기 보다는 정보시스템 부문이 기존 부문들에 맞춰 나가야 한다고 여긴다(Ward and Peppard, 1996). 본 연구의 인터뷰 대상 기업도 정보시스템 부문을 조직 내에서 지원 역할을 수행하는 것으로 여기고 있었으며, 정보시스템 부서에서 정보시스템에 대한 투자를 아무리 강조하더라도 정보화 부

분은 당장 가시적인 성과를 측정하는데 한계가 있기 때문에 비즈니스 부서의 투자 우선순위가 더 높을 수 있다고 지적했다.

이와 같이 조직 내에서 정보시스템 부문이 차지하는 위상이 타 부문에 비해 낮을 경우 비즈니스 부문이 계획수립을 이끌어 가게 되고, 정보시스템 부문의 의견이 받아들여지지 않아 경쟁력 있는 전략이 수립될 수 없으며, 문제가 생길 경우에는 비즈니스 부문보다는 정보시스템 부문에 보다 많은 책임이 부과된다.

4.2 BP-ISP 통합의 성공 요인

본 절에서는 <표 8>에서 제시된 바와 같이, 이상에서 도출된 BP-ISP 통합에 대한 여러 가지 저해요인을 토대로 각 인터뷰 대상 기업이 밝힌 완전 통합(type 4)을 성취하기 위한 성공요인을 도출한 후 각 성공요인에 대해 살펴보았다.

4.2.1 전사적인 목표 및 전략의 공유

C 회사는 BP-ISP 통합의 성공을 위해서는 비즈니스 부문과 정보시스템 부문의 각 구성원들이 경영실무 감각과 정보시스템 관련 지식을 충분히 보유하고 있어야 실현 가능한 요구를 할 수 있고, 커뮤니케이션상의 혼선이 생기지 않으며, 전사적으로 통합된 계획을 수립할 수 있다고 지적하고 있다. 또한 정보시스템 부문의 경우, 구축해 놓은 시스템에 사용자가 맞추기를 바라기 보다는 사용자의 입장에서 시스템을 운영한다는 생각을 가져야 하며, 비즈니스 부문의 경우, 정보시스템 부문에 무리한 요구를 하기보다는 정보시스템 부문의 업무를 이해하여 실현 가능한 요구를 해야 한다고 언급하고 있다.

따라서 조직 구성원들이 상대 부서의 업무를 이해하려고 노력하는 자세가 중요하다. 정보시스템만으로는 기업의 생존을 보장할 수 없고, 기술을 고려하지 않는 사업계획은 기업의 성공을 방해할 것이기 때문

<표 8> 인터뷰 대상기업별 BP-ISP 통합의 성공요인

A 회사	B 회사	C 회사	D 회사	성공 요인
	비즈니스 부문과 IS 부문이 서로의 목표와 전략을 잘 알고 있어야 한다.	서로의 업무를 이해하여 비즈니스 부문은 실현가능한 요구를 하고, IS 부문은 사용자 지원 측면의 마인드를 가지고 시스템 운영		전사적인 목표 및 전략의 공유
	ISP가 필수적이라는 CEO의 마인드	통합의 중요성에 대해 경영층이 잘 알고 있어야 한다.	IS 부문에 대한 최고경영자의 이해 및 참여	최고경영자의 참여 및 지원
미래 환경에 대해 전사적으로 공유할 수 있는 풍토 조성			조직원의 창의적 아이디어나 도전을 수용하는 기업문화 형성	전사적인 문화의 공유
	비즈니스 부문과 IS 부문을 모두 고려할 수 있는 CIO 필요	양 분야를 잘 알고 있으며, 경력, 자질이 있는 관리자 필요	CIO에게 보다 많은 권한 부여, CIO가 CEO로 진출할 수 있는 기회 마련	CIO의 역할
IS 부문에 대한 투자에 대해 성과를 극명하게 보여주어 IS 부문의 위상을 높인다.			경쟁에 앞서가기 위해 IS 부문에 투자해야 한다는 의식을 활성화 해야 한다.	정보시스템 부문의 조직내 위상

이다(Sass and Keefe, 1988). 이와 같이 각 부문의 목표 및 전략에만 충실한 경우 조직 전체의 일관성이 결여될 수 있고, 여러 부서의 결정들이 상충될 가능성이 있다. 예를 들어, ISP를 수립하는데 있어서 BP에 적절한 관심을 기울이지 않는다면, ISP 담당자는 잘못된 비즈니스 문제에 대해 기술적 해결 방안을 개발하게 된다(Byrd, Sambamurthy and Zmud, 1995). 따라서 부문만을 보지 말고 전체를 볼 수 있어야 하며, 비즈니스 부문이나 정보시스템 부문 각각의 목표 및 전략이 각 부문 내에서 공유됨은 물론, 상대 부문에 대한 목표 및 전략을 잘 알고 있어야 한다.

지금까지는 BP와 ISP가 각각의 부서에 의해 수립되어 비효율성, 부서 이기주의, 책임회피 현상 등이 발생했는데, 전사적인 관점에서 보면 두 가지가 분리된 것이 아니라 결국 '하나'이며, 계획 수립이라는 것이 이러한 의식을 바탕으로 조직의 성과를 높이고, 기업 전체의 역량을 상승시켜 우위를 얻기 위한 것이라는 점을 구성원들에게 인식시키는 것이 중요하다.

4.2.2 최고경영자의 참여 및 지원

B 회사는 지금까지는 비즈니스 업무를 많이 강조해 왔는데, 통합을 이루기 위해서는 정보시스템 부문에 대한 최고경영진의 이해가 중요하며, 정보시스템 부문이 조직의 필수적인 부분이라는 것을 인식하여 비즈니스 부문과 동일한 비중으로 다루어져야만 한다고 언급하고 있다. D 회사는 이를 위해 최고경영진을 교육시키고(Byrd, Sambamurthy and Zmud, 1995), 정보 제공, 브리핑 등을 통해 정보시스템 부문에 대한 최고경영진의 지원이 중요하다는 것을 인식시킬 수 있는 프로그램이 마련되어야 한다고 지적한다.

지금까지는 사업 전략이나 정보시스템 전략이 수립되면 그 내용을 최고경영자에게 보고한 후 의사결정이 이루어지는 소극적인 형태였지만, 과거의 연구에 의하면 최고 경영자의 영향력과 지원이 정보 자원의 전략적 활용(King, Grover and Hufnagel, 1989) 및 IT 계획의 질(Byrd, Sambamurthy and Zmud, 1995)에도 상당한 영향을 미치기 때문에, 통합을 위해서는 최고

경영자가 보다 많은 관심을 가지고 계획 수립에 적극적으로 참여하는 것이 중요하다.

4.2.3 전사적인 문화의 공유

A 회사는 앞으로 다가오는 미래에 대한 환경에 대해 BP, ISP 수립과정에 참석한 모두가 공감할 수 있는 풍토가 조성되어야 한다고 지적했으며, D 회사는 조직원의 창의적인 아이디어나 도전을 수용하는 기업 문화를 형성해야 한다고 언급했다. 이를 위해 다음과 같은 활동을 활성화시키는 것이 필요하다. 첫째, 구성원들에 대한 교육을 통해 문화를 확산시킨다. 이는 위에서부터 일방적으로 추진하기보다는 계획수립에 참여하는 모든 구성원에게 통합의 중요성을 인식시켜 거부감이 생기지 않도록 하는 것이 중요하다. 둘째, 전사적인 차원에서 제안제도와 같은 관행을 마련한다. 조직 구성원 개개인의 의견이나 제안이 매우 중요한 역할을 차지한다는 점을 인식시켜 보다 많은 창의적인 아이디어를 제시하도록 유도하며, 구성원들로부터 나온 아이디어를 존중해야 한다.

4.2.4 CIO의 역할

B 회사와 C 회사는 BP-ISP의 통합을 위해서는 보다 전사적인 관점에서 비즈니스와 정보시스템 두 분야를 포괄적으로 관리할 수 있는 관리자가 필요한데, 비즈니스나 정보시스템 부문 중 어느 한 부문의 전문가가 아니라, 양 분야를 모두 잘 알고 있으며 두 부문 사이에 문제가 생겼을 경우 이를 조정(coordination)해 주는 역할을 해야 한다고 언급했다. 이러한 관리자는 커뮤니케이션 기술이 능숙하고, 계획수립에 참여할 충분한 시간을 가지고 있어야만 하는데, 이러한 역할을 하는 관리자가 바로 CIO이다. CIO는 조직의 목표를 달성하기 위하여 정보기술의 활용을 지휘한다. 가령, 조직 내의 정보기술에 대한 비전과 계획을 제시하고, 이에 관한 사업과 시스템 개발을 담당하는 등 정보기술 및 시스템의 모든 측면에 관해 책임을 진다. 또한 BP와 ISP에 대한 지식을 갖추고 양자를 결합해 기업의 사업전략과 정보시스템 전략을 통합, 조정하

는 역할을 한다(안중호, 1998).

한편, D 회사의 경우에는 변화에 앞장서 나가기 위해 CIO에게 보다 많은 권한을 부여하고, CIO가 CEO로 진출할 수 있는 기회가 마련되어야 한다고 제시했다. 현재에는 CIO가 존재하더라도 명목상으로 존재할 뿐이다. 따라서 경영층에서 CIO의 중요성을 인식하여 이들에게 실질적인 권한을 부여하고 정보시스템 부문의 총 책임자로서의 역할을 수행할 수 있게 하는 등 CIO 제도를 활성화하여야 한다. 즉, CIO는 정보기술의 역할에 대한 비전을 최고경영진과 공유하고, 이러한 혁신을 수행하기 위해 자질과 능력을 지니고 있어야 하며, 또한 그에 상응하는 권한이 부여되어 있어야 한다. 그러기 위해서는 CIO가 기업의 최고이사결정기구에 참여해야 하고, 보고채널도 CEO에게 직접 하도록 하는 것이 바람직할 것이다. 한편, 이러한 관리자가 드물기 때문에, 경영진은 신중하게 CIO를 선발하여야 하며(Lederer and Sethi, 1992), 관리자를 양성하기 위한 교육 및 훈련 제도를 마련하여야 한다.

4.2.5 정보시스템 부문의 조직 내 위상

A 회사와 D 회사는 정보시스템 부문의 위상이 타 부문과 비슷한 수준으로 고려될 때 투자 의사결정에 있어서도 지금까지와는 달리 타 부문과 유사한 우선순위를 차지할 수 있을 것이라고 언급했다.

이와 같이 조직 내에서 정보시스템 부문이 지원 역할을 하는 부서라기보다는 전사적 기업전략 계획을 담당하고 있는 부문이라는 인식이 확산되어야만 기업 목표를 전략적으로 달성하는 핵심 도구의 역할을 수행해 나갈 수 있을 것이다.

V. 결 론

각 기업들은 앞으로 완전 통합(type 4)으로 지향해 나아가야 한다는데 동의하고 있음에도 불구하고, 현재 BP-ISP 통합 단계 중 쌍방향 상호적 통합(type 3) 단계에 머물러 있을 뿐 완전 통합(type 4)으로 나아가기 위한 어떠한 특별한 노력도 하고 있지 않은 실정

이다. 이에 본 연구에서는 각 기업이 완전 통합으로 나아갈 수 있는 방향을 제시하고자 완전 통합으로의 지향 과정에서 야기되는 저해 및 성공요인에 대해 살펴보고 있다. 이와 같은 BP-ISP 통합에 대한 인적, 문화적, 조직구조적 저해 요인을 해결하여 BP-ISP의 성공적인 통합을 위해서는 조직 내 모든 구성원의 노력과 전사적인 관점으로 조직을 바라보는 시각이 요구되며, 조직 전체의 변화 노력이 공식적으로 진행되어야 할 것이다.

본 연구는 한국 기업을 대상으로 하는 BP-ISP 통합에 관한 탐색적 연구라는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 지금까지 BP-ISP 연계에 관한 연구는 많이 행해졌지만, BP-ISP 통합에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구는 BP-ISP 통합의 연구에 관한 길을 열었으며, 앞으로 우리나라 기업을 대상으로 BP-ISP 통합 단계를 진단해 보고, 실제로 BP-ISP 통합이 조직의 성과에 기여하는가, 또한 본 연구에서 제시한 여러 가지 저해 및 성공 요인이 실제로 통합에 중요한 영향을 미치는가 등에 관한 연구를 진행할 수 있을 것으로 기대된다.

한 편, 본 연구는 인터뷰를 통한 탐색적 연구가 가질 수 있는 제한점으로서, 연구 결과에 연구자나 인터뷰 응답자의 주관적 판단이 개입될 여지가 있다는 점을 한계로 갖는다. 즉, 인터뷰 대상 기업이 현재 쌍방향 상호적 통합(type 3) 단계에 있기 때문에 완전 통합(type 4)에 이르지 않은 상태에서 저해요인을 밝히는 데 있어서 인터뷰 대상 기업의 규모나 인터뷰 대상자의 조직 내 위치 등의 요인과 응답자의 주관적 판단이 개입될 수 있다. 또한 자료수집 단계에서 인터뷰를 수락한 기업들만을 대상으로 자료를 수집하여 현재 완전 통합(type 4)을 이룬 기업을 인터뷰 대상에 포함시키지 못했기 때문에, 실제로 4단계에 있는 기업들이 완전 통합을 이루는데 있어서의 저해요인이 어떤 것이었는지의 상황을 적절히 반영하지 못했으며, 인터뷰 대상을 정보시스템 부문 관리자나 정보시스템 계획수립 담당자로 제한하여 비즈니스 관점이 결여되었다는 한계가 있다.

향후 연구에서 BP 담당자와 ISP 담당자를 자료 수집 대상에 포함시킨다면 보다 전사적인 관점에서 BP-ISP 통합의 저해요인과 성공요인에 관한 두 집단 간의 상대적 중요성을 확인할 수 있을 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

- 문태수, 조문제, 문진한, 박동규, 한재민, “새로운 정보 시스템 계획수립 방법론의 개발 및 응용”, 한국경영정보학회 춘계 학술대회 발표논문집, 1995, pp. 238-253.
- 보험개발원, “보험전산”, 제3호, 서울, 1993.
- 안중호, “경영을 위한 정보시스템”, 서울: 홍문사, 1998.
- 정인근, 류지선, “정보시스템의 주요관리대상에 관한 연구”, 경영정보학 연구, 제1권, 2호, pp.37-56.
- 주석진, 성태경, 김중환, 김재경, “정보화사회와 MIS”, 서울: 무역경영사, 1997.
- 채서일, “사회과학조사방법론”, 제2판, 서울: 학현사, 1997.
- Anthony, R. N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston: Harvard University Press, 1965.
- Atkinson, R. A. and J. Montgomery, “Reshaping IS strategic planning,” *Journal of Information Systems Management*, 1990, pp.9-17.
- Baker, B., “The Role of Feedback in Assessing Information Systems Planning Effectiveness,” *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 4, No. 1, 1995, pp.61-80.
- Bakos, J. Y. and M. E. Treacy, “Information technology and corporate strategy: A research perspective,” *MIS Quarterly*, Vol. 10, No. 2, 1986, pp. 107-119.
- Ball, L. and R. Harris, “SMIS Members: A membership analysis,” *MIS Quarterly*, Vol. 6, No. 1, 1982, pp.19-38.
- Bowman, B., G. Davis, and J. C. Wetherbe, “Three stage model of MIS planning,” *Information and Management*, Vol. 6, 1983, pp.11-25.
- Boynton, A. C. and R. W. Zmud, “Information technology planning in the 1990’s: Directions for practice and research,” *MIS Quarterly*, Vol. 11, No. 1, 1987, pp.59-71.
- Brancheau, J. C. and J. C. Wetherbe, “Key issues in information systems management,” *MIS Quarterly*, Vol. 11, No. 1, 1987, pp.23-45.
- Broadbent, M. and P. Weill, “Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry,” *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No. 1, 1993, pp.162-179.
- Brown, C. V. and S. L. Magill, “Alignment of the IS functions with the enterprise: Toward a model of antecedents,” *MIS Quarterly*, Vol. 18, No. 4, 1994, pp.371-403.
- Burn, J. M., “A ‘r’evolutionary staged growth model of information systems planning,” *Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems*, Vancouver, British Columbia, Canada, 1994, pp.395-406.
- _____, “IS innovation and organizational alignment: A professional juggling act,” *Journal of Information Technology*, Vol. 11, 1996, pp.3-12.
- Byrd, T. A., V. Sambamurthy and R. W. Zmud, “An examination of IT planning in a large, diversified public organization,” *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 1, 1995, pp.49-73.
- Camillus, J. C. and A. L. Lederer, “Corporate strategy and the design of computerized information systems,” *Sloan Management Review*, Vol. 26, No. 3, 1985, pp.35-42.
- Das, S. R., S. A. Zahra and M. E. Warkentin, “Integrating the content and process of strategic MIS planning with competitive strategy,” *Decision Sciences*, Vol. 22, 1991, pp.953-984.

- Earl, M. J., "Experiences in strategic information systems planning," *MIS Quarterly*, Vol. 17, No. 1, 1993, pp.1-24.
- Goldsmith, N., "Linking IT planning to business strategy," *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 6, 1991, pp.67-77.
- Hartog, C. and M. Herbert, "1985 opinion survey of MIS manager: Key issue," *MIS Quarterly*, Vol. 10, No. 4, 1986, pp.351-361.
- Henderson, J. C. and J. G. Sifonis, "The value of strategic IS planning: Understanding consistency, validity, and IS markets," *MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 2, 1998, pp.187-200.
- Henderson, J. C. and N. Venkatraman, "Strategic alignment: A model for organizational transformation via information technology," *Oxford University Press*, 1994, pp.202-220.
- Holloway, C. and W. R. King, "Evaluating alternative approaches to strategic planning," *Long Range Planning*, Vol. 12, 1979, pp.74-78.
- Hufnagel, E. M., "Information Systems Planning: Lessons From Strategic Planning," *Information & Management*, Vol. 12, 1987, pp.263-270.
- Jang, S. Y., *Influence of Organizational Factors on Information Systems Planning*. Ph. D. Dissertation, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, PA, 1989.
- Jarvenpaa, S. L. and B. Ives, "Information technology and corporate strategy: A view from the top," *Information Systems Research*, Vol. 1, No. 4, 1990, pp.351-375.
- Johanson, J. R., "Aenterprose Analysis," *Datamation*, Vol. 15, December 1984, pp.97-103.
- Johnston, H. R. and S. R. Carrico, "Developing capabilities to use information strategically," *MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 1, 1988, pp.37-48.
- Kantrow, A. M., "The strategy-technology connection," *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 4, 1980, pp.6-21.
- King, W. R., "Strategic planning for management information systems," *MIS Quarterly*, Vol. 2, No. 1, 1978, pp.27-37.
- _____, "Strategic planning for public service institutions: What can be learned from business?," *The Haworth Press, Inc.*, 1982, pp.43-65.
- _____, "How effective is your information systems planning," *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, 1988, pp.103-112.
- King, W. R. and T. S. H. Teo, "Integration between business planning and information systems planning: Validating a stage hypothesis," *Decision Sciences*, Vol. 28, No. 2, 1997, pp.279-308.
- King, W. R. and R. W. Zmud, "Managing information systems: Policy planning, strategic planning, and operational planning," *Proceedings of the 2nd ICIS*, Boston, 1981, pp.299-308.
- Kottemann, J. E. and B. R. Konsynski, "Information systems planning and development: Strategic postures and methodologies," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 1, No. 2, 1984, pp. 45-63.
- Lederer, A. L. and A. L. Mendelow, "Information resource planning: Overcoming difficulties in identifying top management's objectives," *MIS Quarterly*, Vol. 11, No. 3, 1987, pp.389-399.
- _____, "Coordination of information systems plans with business plans," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 6, No. 2, 1989, pp.5-19.
- Lederer, A. L. and R. Nath, "Making strategic information systems happen," *The Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 3, 1990, pp.76-83.
- Lederer, A. L. and H. Salmela, "Toward a Theory of Strategic Information Systems Planning," *Journal of Strategic Information System*, Vol. 5, 1996,

- pp.237-253.
- Lederer, A. L. and V. Sethi, "The implementation of strategic information systems planning methodologies," *MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 3, 1988, pp.445-461.
- _____, "Critical dimensions of strategic information systems planning," *Decision Sciences*, Vol. 22, 1991, pp.104-119.
- _____, "Meeting the challenges of information systems planning," *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 2, 1992a, pp.69-83.
- _____, "Root causes of strategic information systems planning implementation problems," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 1, 1992b, pp.25-45.
- _____, "Key Prescriptions for Strategic Information Systems Planning," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No.1, 1996, pp.35-62.
- Luftman, J. N., P. R. Lewis and S. H. Oldach, "Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies," *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No. 1, 1993, pp.198-221.
- McCracken, G., "The Long Interview," *Sage Publications*, 1998.
- McFarlan, F. W., "Problems in planning the information system," *Harvard Business Review*, Vol. 49, No. 2, 1971, pp.75-89.
- Meloy, R. G., "Business planning," *The CPA Journal*, 1998, pp.74-75.
- Metz, P. D., "Integrating technology planning with business planning," *Research-Technology Management*, Vol. 39, No. 3, 1996, pp.19-22.
- Niederman, F., J. C. Brancheau and J. C. Wetherbe, "Information systems management issues for the 1990s," *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 4, 1991, pp.475-500.
- Pavri, F. and J. Ang, "A study of the strategic planning practices in Singapore," *Information and Management*, Vol. 28, No. 1, 1995, pp.33-47.
- Premkumar, G. and W. R. King, "Assessing strategic information systems planning," *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 5, 1991, pp.41-58.
- _____, "An empirical assessment of information systems planning and the role of information systems in organizations," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 2, 1992, pp. 99-125.
- _____, "Organizational Characteristics and Information Systems Planning: An Empirical Study," *Information Systems Research*, Vol. 5, No. 2, 1994, pp.75-109.
- Pyburn, P. J., "Linking the MIS plan with corporate strategy: An exploratory study," *MIS Quarterly*, Vol. 7, No. 2, 1983, pp.1-14.
- Raghunathan, T. S. and King, W. R., "The Impact of Information Systems Planning on the Organization," *OMEGA*, Vol. 16, No. 2, 1988, pp.85-93.
- Reich, B. H. and I. Benbasat, "Measuring the linkage between business and information technology objectives," *MIS Quarterly*, Vol. 20, No. 1, 1996, pp.55-81.
- Revell, D., "Aligning information resources with business strategy part I," *CMA Magazine*, Vol. 17, No. 2, 1997, p. 6.
- Salmela, H, A. L. Lederer and T. Reponen, "Prescription for Information Systems Planning in a Turbulent Environment," *PROCEEDINGS of International Conference on Information Systems*, December 1996, pp.356-368.
- Sass, C. J. and T. A. Keefe, "MIS for strategic planning and a competitive edge," *Journal of Systems Management*, Vol. 39, No. 6, 1988, pp.14-17.

- Sharplin, A., *Strategic Management*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1985.
- Tapscott, D. and A. Caston, *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1993.
- Tavakolian, H., "Linking the information technology structure with organizational competitive strategy: A survey," *MIS Quarterly*, Vol. 13, No. 3, 1989, pp.309-317.
- Teo, T. S. H. and W. R. King, "Assessing the impact of integrating business planning and IS planning," *Information & Management*, Vol. 30, 1996, pp. 309-321.
- _____, "Integration between business planning and information systems planning: An evolutionary-contingency perspective," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, No. 1, 1997, pp. 185-214.
- Venkatraman, N., "Research on MIS planning: Some guidelines from strategic planning Research," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 2, No. 3, 1985, pp.65-77.
- Ward, J., P. Griffiths and P. Whitmore, *Strategic Planning for Information Systems*, John Wiley & Sons, 1990.
- Ward, J. and J. Peppard, "Reconciling the IT/business relationship: A troubled marriage in need of guidance," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 5, 1996, pp.37-65.
- Watson, R. T., Kelly, G. G., Galliers, R. D. and Brancheau, J. C., "Key Issues in Information Systems Management: An International Perspective," *Journal of Management Information Systems*, Vol.13, No.4, Spring 1997, pp.91-115.
- Zani, W. M., *Blueprint for MIS*. *Harvard Business Review*, Vol. 48, No. 6, 1970, pp.95-100.
- Zviran, M., "Relationships between organizational and information systems objectives: Some empirical evidence," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 7, No. 1, 1990, pp.65-84.

An Exploratory Study on Inhibiting Factors and Enabling Factors of the Integration of Business Planning and Information Systems Planning

Hyo-Gun Kym* · Soo Hyun Kim** · Min Sun Kim*

Abstract

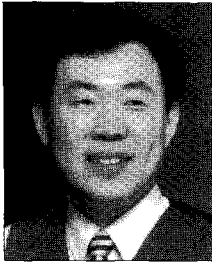
It is necessary to assess and reap the benefits of integrating BP(Business Planning) and ISP(Information Systems Planning) in creating competitive advantage and ensuring superior financial performance. Securing and maintaining of integration between BP and ISP is frequently cited as a critical concern of IS managers. In general, however, BP and ISP are not integrated, and organization's strategy isn't supported effectively. Therefore, this paper identifies the current stage of BP-ISP integration of Korean insurance industry based on the survey and then reveals inhibiting factors and enabling factors for BP-ISP integration through the interview with IS managers of type 3 and type 4 companies. The results of this paper suggest factors to accomplish BP-ISP integration successfully for companies which are considering BP-ISP integration.

Keywords: *BP(Business Planning), ISP(Information Systems Planning), BP-ISP integration*

* College of Business Administration, Ewha Womans University

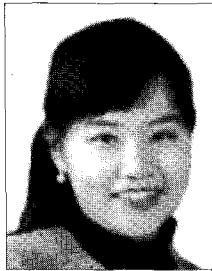
** Iwaki Korea

◎ 저자 소개 ◎



김 호 근 (kym@ewha.ac.kr)

서울대학교에서 경제학 학사, 동 대학교에서 경영학 석사를 받았으며, 미국 University of Pittsburgh에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 미국 International Center for Information Technologies 연구원, 캐나다 University of Alberta 경영대학 조교수, U.C. Berkeley 경영대학 객원교수를 역임하였으며, 현재 이화여자대학교 경영학과 교수로 재임하고 있다.



김 수 현 (soowoo13@iwakikorea.co.kr)

이화여자대학교 상경대학 비서학과에서 학사학위를 받고, 동 대학교에서 경영학 석사학위를 취득하였다. 현재 ㈜이와끼코리아에서 감사로 재직 중이다.



김 민 선 (sunnyminkim@hotmail.com)

이화여자대학교 경영대학 경영학과에서 학사학위를 받고, 동 대학에서 경영학 석사학위를 취득하였다. ㈜한국IBM과 ㈜현대경제사회연구원에서 근무하였으며, Yale University에서 수학하였다. 현재 이화여자대학교 경영대학 경영학과 박사과정 중이다. 주요 연구 관심분야는 e-Business 전략, 지식경영, e-Commerce 등이다.