

# 중소기업의 IT 거버넌스 구조에 관한 연구: 다중상황관점으로

## A Study on IT Governance of Small and Medium sized Enterprises in Korea : With Multiple Contingencies Perspective

성기문(KiMoon Sung)\*, 안중호(JoongHo Ahn)\*\*, 양지윤(JiYoun Yang)\*\*\*

### 초 록

기존의 IT 거버넌스 연구에 따르면 비록 비슷한 환경, 규모, 산업에 속하는 기업이라도 IT 거버넌스 구조가 다양한 형태로 존재하고 있다고 밝히고 있으며, 이는 단일요인에 의한 영향이라기 보다는 다중상황요인들의 영향에 의한 것으로 나타나고 있다. 본 연구는 기업들의 IT 활동에 대한 의사결정의 권한과 책임이 누구에게 있는지를 파악하기 위해 IT 의사결정 구조에 영향을 미치는 요인들을 찾아내고, 다중상황이론을 적용하여 IT 거버넌스 연구모형 개발하고, 이를 통해 국내 중소기업의 IT 거버넌스 구조를 파악하였다. 자료분석을 통해 국내 기업의 IT 거버넌스는 주로 분권형과 하이브리드 구조이고, IT 거버넌스 구조가 본 연구에서 제시된 상황요인들로부터 동시적이고 다중적인 영향을 받는다는 사실을 확인하였다.

### ABSTRACT

As increasing IT investments in corporate decision makers' locus move from application level to organizational level. However, many companies still don't have a structured IT decision makings architecture. According to existing IT governance research, although companies are included in similar environment, size, and industry they have a variety of IT governance modes because of not single contingency factor but multiple contingencies factors. The goal of this study is to suggest key IT activities and contingency factors which affect IT decision makings architecture based on existing IT governance studies, to develop an IT governance research model with multiple contingencies theory, and to articulate IT governance architectures of small or medium sized companies in Korea. Through extracting a desirable IT governance framework, our research is going to help to increase companies' value.

키워드 : IT 거버넌스, IT 의사결정, 핵심 IT 활동, 상황요인, IT 거버넌스, 다중상황이론

---

본 연구는 정보통신부 및 정보통신연구진흥원의 대학 IT연구센터 육성·지원사업(IITA-2006-C1090-0603-0031)의 연구결과로 수행되었음.

\* 서울대학교 경영대학 박사수료

\*\* 서울대학교 경영대학 및 경영전문대학원 교수

\*\*\* 한국항공대학교 산학협력단 BK Post-Doc, 교신저자

## 1. 서 론

지난 수십 년 동안 비즈니스의 실행에 IT가 기업의 변화를 일으켜왔으며 운영, 제품 전략, 물류, 고객 서비스 등은 IT에 대한 의존도가 증가해 가고 있다. 1960년대와 70년대에는 IT가 조직의 운영 유틸리티로써 역할을 수행해 왔다면, 1990년대와 오늘날은 경쟁무기로 인식되어가고 있다.

2004년 Vodaphone/CIO Connect가 영국에 있는 100개 기업의 CIO(Chief Information Officer)를 대상으로 실시한 조사에 따르면 응답자의 80%가 IT 지출 승인이 기업내의 다른 비즈니스(예를 들면, 마케팅, 물류 등)의 프로젝트와 같은 프로세스를 통해서 이루어지고 있다고 응답했다. Earl[16]은 전략정보시스템 연구에서 IT 계획수립에 포함될 요소를 비즈니스 목표에 부합하는 정보시스템에 대한 연계된 투자, 경쟁우위를 위한 IT의 이용, IT 자원의 효율적이고 효과적 관리에 대한 방향제시, 기술정책과 구조 개발 등 4가지 영역으로 분류하였다. Van Gembergen 등[24]은 전략적 연계, IT를 통한 비즈니스 가치의 전달, 위험관리, 성과관리의 네 가지 요소들을 IT 거버넌스의 목적으로 정의하였다.

이와 같이 IT를 이용한 기업의 활동들이 상당히 전략적 수준에서 다루어져야 할 활동임에도 불구하고 종종 IT 부서 또는 현장 관리자 수준에서 수행해야 할 역할로 여기고 있다.

조직에서 IT를 전략적 목표를 달성하기 위한 핵심적인 자원으로 인식하기 시작하면서, IT와 관련된 여러 가지 활동에 대한 명확한 의사결정 기준을 찾기 위한 관심도 높

아지고 있다.

조직이 IT를 기반으로 조직을 혁신할 경우 핵심적인 IT 활동 영역이 존재한다. Sambamurthy와 Zmud[36]는 핵심 IT 활동이 IT 거버넌스의 전략적 연계를 통해 유도, 통제, 조화되어야 한다고 주장했으며, 세 가지 활동을 기준으로 현실적으로 실현 가능한 IT 거버넌스의 형식을 집중형, 분권형, 연방형의 세 가지 구조로 나누고 각각에 대한 패턴을 제시하였다.

Weill과 Ross[31]는 핵심 IT 활동을 5가지 의사결정으로 구분하고 이를 기준으로 국가 형태의 개념을 도입하여 IT 거버넌스 형태를 6가지로 분류하였다[31].

실제로 IT 거버넌스에 대한 관심은 2002년 이후에 관심이 시작되어 국내외의 IT 거버넌스에 대한 연구는 많지 않으며, 특히 IT 거버넌스 구조에 관한 연구는 거의 찾아보기 힘들다[40].

따라서 본 연구의 목적은 첫째 국내 기업의 핵심 IT 활동에 대한 의사결정자를 파악하고, 둘째 조직의 상황요인들과 다중상황이론을 사용하여 IT 거버넌스 연구모형을 제안하며, 셋째 국내 IT 거버넌스 연구에 대한 관심을 제고하는 것이다.

연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 고려할 것이다.

- 1) 조직 내에서 핵심 IT활동에 대한 의사결정의 권한과 책임은 누구에게 있는가?
- 2) IT 의사결정에 영향을 주는 상황요인들은 IT 거버넌스 구조와 어떤 관련이 있는가?
- 3) 단일상황과 비교할 경우 다중상황이론 관점에서 영향요인은 어떤 차이가 있

는가?

본 연구는 먼저 제 1장에서 연구목적, 연구배경 등을 살펴보았으며, 제 2장에서는 기업 거버넌스와 IT 거버넌스의 개념 및 관계를 파악하고 기존의 IT 거버넌스 연구 중 핵심 IT 활동, IT 거버넌스 구조, 거버넌스 구조에 영향을 주는 요인들을 정리한다. 제 3장에서는 본 연구에서 사용할 IT 거버넌스 구조 연구모형을 다중상황관점을 적용하여 제안 한다. 제 4장에서는 IT 거버넌스 구조 연구모형을 이용하여 국내 중소기업의 IT 거버넌스 구조를 파악하고, 제 5장에서는 본 연구의 시사점 및 한계를 설명하며, 제 6장에서는 연구내용을 종합적으로 정리하고, 추후 수행해야 할 IT 거버넌스 연구영역을 제안하며 글을 맺는다.

## 2. 문헌연구

### 2.1 IT 거버넌스 개념

IT 거버넌스는 1990년대 말에 기업 거버넌스 개념에서 출발하였다[39]. 기업 거버넌스, 재무 거버넌스, IT 거버넌스 이던 간에 각 거버넌스 형태는 비즈니스 경제 성과와 직접적인 관련이 있다. IT의 비즈니스 가치, 기술의 높은 비용, e비즈니스 실험 국면에서 부각된 문제들 때문에, IT는 거버넌스가 필요한 도메인의 가장 현격한 예이다[40].

기업 거버넌스는 기업의 방향과 성과를 결정하기 위한 다양한 참여자들 사이의 관계이다[38]. 기업 거버넌스의 주요 참여자는 주주, 경영층, 이사회이다. 기업 거버넌스

에 대한 정의는 다양하나 주주와 경영자, 주주와 채권자 등에서 나타날 수 있는 대리인 문제와 밀접한 관련을 가지며, 기업 거버넌스의 효율성은 기업 거버넌스가 이러한 대리인 문제를 얼마나 잘 통제할 수 있느냐에 달려 있다는 점에 공통점이 있다[40].

기업 거버넌스의 핵심은 이사회와 CEO에 대한 감시기능과 통제기능의 활성화이다. Monks와 Minow[38]의 연구에 의하면 이사회와 감시활동이 CEO의 의사결정의 질을 향상시킨다는 전제를 제시한다. 선행 연구자들이 주장한 바와 같이, 이사회 역할은 이사회 규모와 질, 다수의 사외이사 구성, 자사주식 보유의무화, CEO의 이사회 부의 안전 및 선임이사 임명 제한, CEO의 정기적 업적평가 등을 들고 있다[40].

앞서 언급한 것처럼 기업 거버넌스, 재무 거버넌스, IT 거버넌스 이던 간에 각 거버넌스 형태가 비즈니스 경제 성과와 직접적인 관련이 있기 때문에 기업 거버넌스는 기업이 존재하기 시작한 순간부터 존재를 한다[40].

IT 거버넌스는 IT를 사용하는데 바람직한 행동을 장려하는 의사결정과 책임을 위한 프레임워크를 명확히 하는 것이다[30]. IT 거버넌스는 누가 의사결정을 하는지, 누가 의사결정의 권한을 가지고 있는지, 그리고 관련자들이 어떻게 그들의 역할 및 책임지를 체계적으로 결정하는 체계이다[20].

IT 거버넌스는 IT 관리와는 다른 개념으로 IT 거버넌스가 바람직한 행동들을 몰아가는 투입 및 의사결정관에 관계한다면 IT 관리는 특정한 IT 의사결정을 내리고 시행하는 것이다[40]. IT 관리는 IT 서비스와 제

품의 효과적인 내적 공급과 현재의 IT 운영에 중점을 둔다. 반면 IT 거버넌스는 좀더 넓은 의미에서 고객과 기업의 현재 및 미래 수요를 충족시키기 위해 IT를 운영하고 발전하는데 중점을 둔다[37].

조직 내에서 IT 거버넌스는 오직 높은 수준의 관여가 있을 때에만 만들어질 수 있다. 경영과 거버넌스는 서로 다른 활동이며, 거버넌스는 지시, 리더십, 통제보다 더 높은 수준이다[31].

## 2.2 핵심 IT 활동

IT에 대한 의사결정 권한 및 책임 소재를 파악하기 위해 연구자들은 기업내의 다양한 핵심 IT 활동을 제안하고 있다. 가장 일반적으로 사용되는 기준은 핵심 IT 활동을 IT 인프라 관리, IT 사용관리, 프로젝트 관리 등 3가지로 분류하는 것이다[5, 14, 32, 36].

IT 인프라 관리는 소프트웨어와 하드웨어 플랫폼의 본성, 이러한 플랫폼에 대한 정기적인 개선, IT 자산의 조달과 배치를 위한 기업 표준 등에 대해 의사결정하는 것이다[1, 7, 29, 32]. IT 사용관리는 응용프로그램 사용 우선순위 결정, 장단기적 계획, 예산배정, 일상적인 시스템 운영 등에 대해 의사결정 하는 것이다[1, 9, 29]. 프로젝트 관리는 시스템 응용프로그램의 개념화, 획득, 개발 및 배치에 관한 지식을 갖고 있는 IT 하부 구조 능력에 대한 복합지식과 관련된다[13].

Weill과 Ross[31]는 IT 원칙, IT 아키텍처, IT 인프라 전략, 비즈니스 애플리케이션 니즈, IT 투자와 우선 순위화 등 다섯 가지 활동으로 분류하였다. IT 원칙이란 IT의 비즈

니스 역할 규명과 비즈니스에 IT가 어떻게 사용되어야 하는가에 대한 높은 수준의 의사결정을 말하고, IT 아키텍처는 IT의 통합과 표준화에 대한 요구사항을 정의하는 것이다. IT 인프라 전략은 공유할 수 있거나 사용 가능한 서비스를 파악하는 것이고, 비즈니스 애플리케이션 니즈는 구매하였거나 내부적으로 개발된 IT 애플리케이션에 대한 비즈니스 니즈를 명시하는 것이며, IT 투자와 우선순위화는 어떤 IT에 대한 투자를 먼저 수행하고 얼마나 투자해야 하는지를 결정 하는 것이다. 이러한 IT 활동들은 앞서 소개 한 세가지 핵심 IT 활동과 내용적으로 크게 다르지 않음을 알 수 있다.

## 2.3 IT 거버넌스 구조

Olson과 Chervany[24]의 IT 거버넌스 연구 이후 IT에 대한 의사결정의 권한 및 책임에 따라 IT 거버넌스 구조를 파악하려는 노력이 지속되고 있다[8, 23, 31].

전통적으로 기업에서는 CEO 또는 최고 경영층, 사업단위수준 경영층 또는 기업 IT 담당자, 현장 관리층 등 세 개의 의사결정 그룹이 존재한다[7, 31]. 어떤 그룹이 IT 활동에 대한 의사결정권한을 갖고 있느냐에 따라 Sambamurthy와 Zmud[36]는 집권형, 분권형, 연방형으로 구분하였다.

집권형은 의사결정권한이 기업수준 경영층에게 부여된 형태이고, 분권형은 부서수준 경영층 또는 현장 관리층에게 의사결정 권한이 있는 경우를 말하며, 연방형은 핵심 IT 활동에 대한 의사결정 권한이 기업수준 경영층과 부서수준 경영층(또는 현장관리 층)

에 분산되어 있는 구조를 말한다[1, 2, 11, 16].

한편 Weill과 Ross[31]는 국가형태의 개념을 활용하여 의사결정 핵심 계층에 따라 IT 거버넌스 구조를 제시하였다[31].

비즈니스 군주제는 이사회나 C레벨 최고경영층(또는 CEO)이 의사결정자이며, 기업의 IT 최고책임자가 의사결정자인 경우는 IT 군주제로 정의하였다. 매우 드물지만 비즈니스 단위 리더나 핵심 프로세스 책임자(또는 그들의 대리인)이 의사결정자인 봉건제(Feudal)도 존재하며, 연방제의 의사결정권자는 C레벨 최고경영층, 기업 IT 담당자, 프로세스 책임자 이고, IT 복점제(Duopoly)는 연방제와 매우 유사하지만 IT 최고책임자가 의사결정에 반드시 참여하는 형태를 일컫는다. 끝으로 의사결정권자가 존재하지 않는 방식은 무정부(Anarchy)형으로 분류하였다(표 1).

기존의 IT 거버넌스 구조 연구에서 가장 흔하게 볼 수 있는 형태는 집권형 및 분권형의 두 가지 형에 이 둘의 특성을 동시에

포함하고 있는 중간단계 유형(중간형, 결합형, 분포형, 이산형, 협력형, 하이브리드형, 연방형 등) 등 총 3가지 형태로 거버넌스 구조를 분류하는 것이다[8, 15, 21, 22, 25, 27, 35, 36].

### 2.4 IT 의사결정에 영향을 주는 요인들

많은 연구자들이 IT 의사결정에 영향을 주는 요인들에 대해 연구해 오고 있다: 지금까지 산업[31], 기업규모[7, 12, 25], 기업전략[7, 12], 기업구조[7, 12, 18, 25], 비즈니스 프로세스와 IT 프로세스 통합 수준, IT 실행 성공[4], 현장관리자의 IT 지식, 기업 거버넌스 범위의 경제[36], 전략목표, 조직구조, 거버넌스 경험, 규모와 다양성, 산업 및 지역차이[31]등이 상황요인으로 사용되었다. <표 2>는 기존 IT 거버넌스 연구를 상황요인, 거버넌스 구조, IT 활동, 연구자 등으로 정리한 것이다.

Brown[8]은 의사소통구조, 부서 자율권, 경쟁전략, 산업안정성, 작업그룹상호 의존성, 정보 강도, IT 능력, 변화에 대한 태도를 상황요인으로 제시하고 대기업내의 개별 비즈니스 부서에 대해 IT 거버넌스 구조를 파악하였다. 그는 비록 비슷한 환경, 규모, 산업에 속하는 기업이라도 IT 거버넌스 구조가 다양한 형태로 존재하고 있다는 것을 실증하였다.

Sambamurthy와 Zmud[36]는 회사의 IT 의사결정에 영향을 미치는 요인으로 포괄적 기업 거버넌스 구조와 회사의 규모를 반영한 기업 거버넌스 변수, 다각화 방식, 다각화의 폭, 그리고 범위의 경제를 위한 전략의

<표 1> IT 거버넌스 및 의사결정권자

의사결정자 IT거버넌스	CEO	기업 IT 담당자	프로세스 책임자
비즈니스군주제	√		
IT 군주제		√	√
봉건제	√	√	√
연방제	√		
	√		
복점제	√	√	
		√	√
무정부			

(출처) Weill & Ross[31]

〈표 2〉 기존의 IT 거버넌스 연구

영향변수(상황요인)	거버넌스 구조	핵심 IT 활동	연구방법	연구자
조직규모 (종업원수) 권한의 집권화 표준화 형식화 작업흐름현상제어 기능적 전문화 IS의 인식력	높은 집권형 높은 분권형 중간점	시스템 운영 시스템 개발 시스템 관리	43개 기업(500인) IS관리자 인터뷰 및 설문	Olson, Chervany[21]
조직규모 (매출) 조직구조 IS에 대한 분위기 계획/기술변화율	집권적 분권적 결합적	시스템 개발 및 실행 하드웨어배치	53개 기업 인터뷰	Ein-Dor, Segev[27]
효율성, 효과성 예산/자원의 의사결정동계	광범위한 집권화 중간적 정렬 광범위한 분권화	통제, 위치, 기능	문헌조사	King[15]
조직규모 (종업원수) 산업분야 조직구조 의사결정프로세스	집권적 분포적 분권적	하드웨어분포	303개 기업 IS경영자/사장 설문조사	Ahituv et al.[25]
경쟁전략	집권화 정도(1~5)	IT개발, IT운영, IT관리	52개 기업(500인) 설문조사	Tavakolian[11]
조직구조 경영통제시스템 조직문화 IT 유산	집권적 비즈니스 단위 비즈니스 엔치 분권적 연방적		13개 대기업 설문조사	Eari[22]
산업 조직규모	집권적, 이산적, 분권적		30개 회사 최고IS경영자 인터뷰	Eari[22]
리더십 협조(Coordination) 자원	연방제(2가지) - 전략적 리더십IT관리 - 전략적 인도IT관리		28개 기업(영국) 상위경영층 및 IT책임자 설문조사	Hodgkinson[34]
컴퓨터자료처리 집권화 정도 의사소통 지원능력 자원공유능력	집권적, 분권적 집권 협력적, 분권 협력적		313개 기업 (북미지역) IS관리자 인터뷰 및 CIO 설문조사	Fiodler et al.[19]
의사소통구조, IT 능력 비즈니스 부서 자율권 경쟁전략, 변화에 대한 태도 산업안정성 작업그룹상호의존 제품/서비스의 정보 강도	집권적 분권적 하이브리드		대기업 사업부서 CIO 인터뷰 및 설문조사	Brown[8]
기업 거버넌스 조직규모 (매출액) 다각화 구조 다각화폭 범위경제 이용전략 현장IT지식	집권형 분권형 연방형	IT인프라관리 IT사용관리 프로젝트관리	8개 기업 인터뷰	Sambamurthy, Zmud[35]
전략 및 성과목표 조직의 구조 거버넌스 경험 규모 및 다양성 산업 및 지역차	비즈니스 군주제 IT 군주제 분권제 연방제 IT 양원제	IT원칙 IT아키텍처 IT인프라 애플리케이션 니즈 IT 투자	256개 기업 설문조사	Weill, Ross[31]

(출처) Brown[8] 일부 참조

이용 등을 포함하는 범위의 경제 변수, 현장 관리자의 IT에 대한 지식이나 외부의 가치 정보를 습득하는 능력 등을 반영하는 수용 능력(Absorptive Capacities) 변수를 사용하여 IT 거버넌스 구조를 연구하였다.

이와 같이 IT 거버넌스 구조의 변화가 다양한 요인들의 동시적인 영향에 의해 발전하는 것으로 파악되고 있지만, 지금까지 수행된 대다수의 IT 거버넌스 구조에 관한 연구가 상황변수들의 개별적 영향만을 고려하고 있고 동시적이고 다중적인 영향에 대한 측면을 고려한 IT 거버넌스 연구는 매우 드물다. 이러한 측면에서 보면 Sambamurthy와 Zmud[36]의 연구는 매우 의미가 있다. 그들은 여러 가지 요인들이 기업의 IT 거버넌스 구조를 결정하는데 동시적으로 영향을 미치고 있다는 것을 증명하기 위해 다중상황이론을 적용하였다.

Tavakolian[12], Sambarmurthy와 Zmud[36], Weill과 Ross[31] 등의 연구가 비록 많은 시간의 차이를 갖고 있지만 IT 거버넌스 연구에 대해 여러 가지 공통점을 갖고 있다. 첫째 의사결정과 관련한 핵심 IT 활동을 제시하였고, 둘째 의사결정에 영향을 주는 상황 요인을 파악하였으며, 셋째 기업들이 갖고 있는 공통적인 IT 거버넌스 구조를 제시하였다.

본 연구도 위와 같은 연구 접근방식을 적용하여 다양한 영향요인 중에서 Brown[8]에 의해 파악된 상황요인을 다중상황이론을 사용하여 기업의 IT 거버넌스 구조를 규명할 것이다. 이를 통해 IT 거버넌스 구조는 여러 요인들의 상호작용 패턴들의 결과에 의해 형성된다는 것을 실증할 것이다.

### 3. IT 거버넌스 연구모형

#### 3.1 상황요인

Brown[8]은 대기업내에 존재하는 서로 다른 사업단위(Business Unit)들이 상황요인들에 의해 IT 거버넌스의 의사결정자가 어떻게 영향 받는지를 조사하였다. 그의 연구에 따르면 같은 기업 내에서도 사업단위 별로 서로 다른 IT 의사결정 체계를 보여주고, 이러한 원인이 여러 상황요인들이 사업단위들에 대한 개별적인 영향의 차이로 발생한다는 것을 보여주고 있다.

Brown[8]의 연구에서 파악된 상황요인들 중 유의한 결과를 얻은 의사소통구조, 부서 자율권, 경쟁전략, 산업안정성 등 4가지 요인을 상황요인으로 선정하였다.

의사소통구조가 유기적인 조직은 IT 거버넌스 구조가 분권적일 가능성이 높고 기계적 조직인 경우는 집권적일 가능성이 높다.

의사결정 측면에서 부서자율권이 높은 조직은 거버넌스 구조가 분권적이며, 자율권이 낮은 조직은 집권적이 되기 쉽다.

Porter[21]는 기업이 경쟁우위를 확보하기 위한 전략유형으로 최소비용 전략과 제품/서비스차별화 전략을 비즈니스 전략의 양끝단으로 분류하고 있는데, 차별화 전략을 추구하는 조직은 IT 거버넌스 구조가 분권적이고, 최소비용 전략을 가진 조직은 집권적 구조를 갖는다[1, 9].

환경적 불확실성도 IT 거버넌스 구조를 결정하는데 영향을 발휘하는데, 매우 불안정한 산업 환경에서 경쟁하는 조직은 분권적 거버넌스 구조를 가지지만 산업이 안정적인

환경에 있는 조직은 집권적이다[8].

### 3.2 다중상황이론

다중상황이론은 IT 의사결정의 수준에 대한 몇몇 요인들의 영향을 동시에 확인하는데 있어서 이론적 관점을 제공한다.

다중상황이론은 조직설계이론에서 주로 사용되고 있으며 Gresov[6]는 조직설계 시 고려할 상황을 통해 다중상황 프레임워크를 제시하였다. 그의 연구에 따르면 조직설계는 서로 다른 요인들간의 상호작용의 진화하는 결과이며, 개념적으로 개개의 상황 요인들은 특정한 조직 설계의 선택에 영향을 준다.

Gresov[6]는 <그림 1>와 같이 수평적 의존성과 업무 불확실성의 두 가지 요인을 가지고 조직설계 시에 발견할 수 있는 4가지의 상황들을 파악하여 다중상황모형을 제안하였다.

		업무 불확실성	
		낮음	높음
수 평 적 의 존 속 성	낮음	유형1 충돌상황 없음 양쪽의 적합성이 가능함 높은 성과	유형3 충돌상황 더 큰 설계 변화 비 적합 가능성 더 낮은 성과
	높음	유형2 충돌상황 비적합성 필수불가결 더 낮은 성과	유형4 충돌상황 없음 양쪽은 적합가능 높은 성과

<그림 1> Gresov[6]의 다중상황 프레임워크

<그림 1>을 살펴보면, 유형 1은 업무의 불확실성이 낮은 단순한 업무를 처리하며, 업무 처리시 타 부서에 대한 수평적 의존성이 낮아 신속한 업무처리가 가능하여 업무성과가 높은 조직이다[6].

유형 2는 비록 업무가 단순하고 일상적인 수준이지만, 타 부서와의 공조 업무가 많은 즉, 수평적 의존성이 높은 조직으로 충돌상황이 발생하여 상대적으로 업무 성과가 낮은 경우이다[6].

유형 2와 반대로 유형 3은 업무 불확실성이 높지만 타 부서에 대한 의존성이 낮아서 충돌상황이 발생하는 경우이다[6].

유형 4는 업무 불확실성이 높고 수평적 의존성도 높은 상태로 유형 3에 비해 타 부서의 도움을 받아 더 높은 성과를 얻을 수 있다[6].

위의 상황을 종합해보면, 비록 주어진 상황이 같아 하더라도, 개개의 상황 요인들은 조직에 따라 영향력이 서로 다르다. 어떤 조직에서는 어떤 상황요인이 매우 영향력을 발휘하지만 다른 조직에서는 상대적으로 영향력이 매우 낮을 수 있어 의사결정시 상황 요인들간에 강화, 충돌, 지배라는 세 개의 상호 다른 시나리오가 존재한다[6, 8, 36].

### 3.3 연구가설

다중상황관점[6, 36]에서 보면, 결국 기업들은 세가지 상황에 직면하게 되는 것을 알 수 있으며 국내기업의 IT 거버넌스 구조에 대한 실증을 위해 세 가지 상황을 기준으로 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

### 3.3.1 강화상황

첫 번째로 기업들이 직면할 수 있는 상황은 강화상황이다. 강화상황은 Gresov[6]의 다중상황 프레임워크 유형 1 및 유형4와 같은 경우이다. 여러 요인들이 IT 거버넌스 구조를 형성하는데 서로 상충되지 않으면서 동시적인 영향을 준다. 의사소통 구조, 부서 자율권, 경쟁전략, 산업 안정성 등 요인들이 IT 의사결정 구조를 집(분)권적으로 만드는데 영향을 준다[8]. 예를 들면, 의사소통 구조가 기계적(유기적)이고 부서자율권이 낮(높)으면 IT 의사결정 구조가 집권화(분권화)하기 쉽다.

결국 가장 영향력 있는 요인들 끼리 서로 IT 거버넌스가 집권화(또는 분권화) 하는데 대해 강한 영향을 주기 때문에 다음과 같이 두 개의 가설을 만들었다.

가설 1 : 의사소통 구조가 유기적이고 부서 자율권이 높으며, 차별화 전략을 추구하고, 산업환경이 불안정한 강화상황에 직면하고 있는 조직은 IT 거버넌스 구조가 분권화되는 경향이 있다.

가설 2 : 의사소통 구조가 기계적이고, 부서 자율권이 낮으며, 최소비용 전략을 추구하고, 산업환경이 안정된 강화상황에 직면하고 있는 조직은 IT 거버넌스 구조가 집권화되는 경향이 있다.

### 3.3.2 충돌상황

충돌상황은 Gresov[6]의 다중상황 프레임워크 유형 2 및 유형 3과 같은 경우이다. 여

러 요인들이 동시에 IT 의사결정 구조에 영향을 주지만 영향요인간 서로 상충된 경향을 보인다. 의사소통 구조, 부서자율권, 경쟁전략, 산업 안정성 등 요인들이 IT 의사결정 구조의 집권화에 영향을 주는 동시에 분권화에도 영향을 주는 경우이다. 예를 들면 부서자율권은 낮(높)지만 산업환경이 불안정(안정)적인 경우는 상황요인간에 서로 충돌상황이 발생한다. 연구에 따르면 부서자율권이 낮(높)은 조직은 거버넌스 구조가 집(분)권적 이지만, 매우 불안정(안정)한 산업환경에서 경쟁하는 조직은 분(집)권적 거버넌스 구조를 갖기 쉽다[8]. 앞서 설명한 것처럼, 이러한 IT 거버넌스 구조 유형을 연구자들에 따라 다양한 용어로 표현하여 사용하였다[8, 15, 21, 22, 25, 27, 35, 36].

본 연구에서는 의사결정 구조가 분권형과 집권형이 혼합되어 있는 구조를 Brown[8]이 사용한 하이브리드로 정하고 다음과 같이 연구가설을 정의하였다.

가설 3 : 의사소통 구조, 부서 자율권, 경쟁전략, 산업 안정성 등 상황요인들의 영향이 서로 상충되는 충돌상황에 직면하고 있는 조직의 IT 거버넌스 구조는 하이브리드 형이 되는 경향이 있다.

### 3.3.3 지배상황

세 번째로 기업이 직면할 수 있는 상황은 지배상황이다. 지배상황은 앞의 두 상황과는 달리 여러 요인들이 동시에 IT 거버넌스 구조형성에 영향을 주는 대신에 오직 특정한 한가지 요인이 IT 의사결정 구조에 매우 높은 영향을 주는 경우이다. 이 경우는 한 가

지 영향요인이 매우 커 다른 영향요인은 무시되는 경향이 있다. 예를 들면 의사소통 구조, 부서자율권, 경쟁전략, 산업 안정성 등 4가지 요인 중 오직 의사소통 구조만이 IT 거버넌스 구조에 영향을 주고 다른 요인은 무시되는 상황으로, 이 경우 의사소통 구조가 유기적(기계적)이면 IT 거버넌스 구조가 분권화(집권화)하기 쉽다[8]. 다음과 같이 두 개의 가설을 설정하였다.

가설4 : 의사소통 구조, 부서 자율권, 경쟁 전략, 산업 안정성 등 요인 중 오직 한가지 요인이 분권화하는 지배상황에 직면하고 있는 조직은 IT 거버넌스 구조가 분권화되는 경향이 있다.

가설5 : 의사소통 구조, 부서 자율권, 경쟁 전략, 산업 안정성 등 요인 중 오직 한가지 요인이 집권화하는 지배상황이 되면 조직의 IT 거버넌스 구조가 집권화되는 경향이 있다.

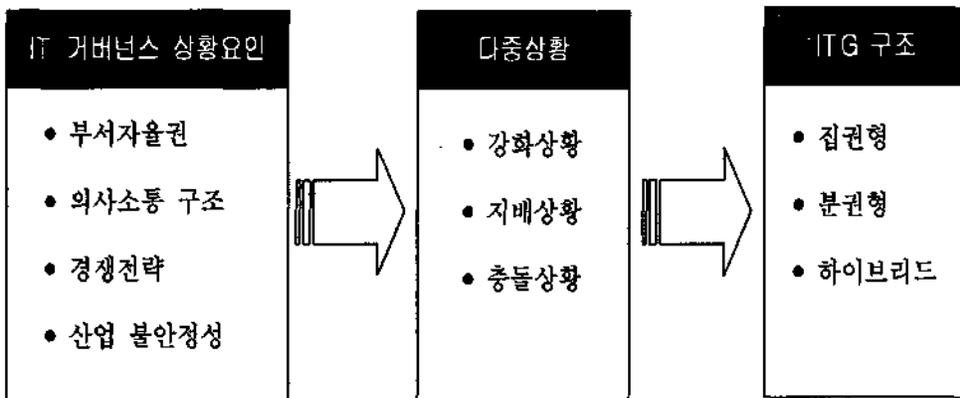
### 3.4 IT 거버넌스 연구모형

〈그림 2〉는 3.3절에서 정의한 연구가설에 대한 이해를 돕기 위해 나타낸 그림이다. IT 거버넌스 연구모형은 비록 비슷한 환경, 규모, 산업에 속하는 기업이라도 다양한 요인들의 동시적인 영향 때문에 거버넌스 구조가 서로 다를 수 있다는 것을 가정하고 있다 [8]. 이러한 요인들의 동시적인 영향으로 기업들은 세 가지의 상황에 직면하게 된다. 결국 IT 거버넌스 구조는 조직이 직면한 상황에 따라 집권형, 분권형, 하이브리드형의 세 가지 형태로 나타날 것이다.

## 4. 연구 방법

### 4.1 측정도구 작성

설문지는 기업의 핵심 IT 활동에 대한 조직내의 의사결정자를 조사하기 위한 영역



〈그림 2〉 IT 거버넌스 연구모형

조직의 다중상황 파악을 위한 상황요인 설문 등 2개 영역으로 구성하였다. 조직에서 IT에 대한 의사결정의 권한 및 책임이 누구에게 있는지를 파악하기 위해 IT 의사결정 활동을 IT 인프라 관리, IT 사용관리, 프로젝트 관리 등 3가지로 구분하였으며[5, 14, 32, 36], 이를 토대로 IT 인프라 관리에 관한 의사결정으로 IT 플랫폼 결정(인프라 1), 플랫폼 성능개선(인프라 2), 아키텍처 선정(인프라 3), IT자산의 기업기준 제정(인프라 4)을 항목으로 정하였다.

IT 사용에 대한 우선순위 결정(사용 1), 중/장기적인 계획수립(사용 2), IT 사용에 관한 예산배정(사용 3), 일상적인 시스템 운영(사용 4)을 IT 사용관리에 대한 의사결정 항목으로 결정 하였으며, 프로젝트 관리는 IT 최종사용자 요구사항(프로젝트 1), IT 구매 및 개발에 대한 실행계획 수립(프로젝트 2), IT 배치계획 수립(프로젝트 3), IT 인프라 용량 결정(프로젝트 4)을 의사결정항목으로 정하였다.

그 다음에 IT 거버넌스 구조에 영향을 주는 조직의 상황변수를 측정하기 위해 앞서 정한 네 가지 상황변수(조직의 의사소통 구조, 부서 자율권, 시장에서의 경쟁전략, 산업 안정성)에 대한 측정치를 개발하였다. 측정치는 모두 리커트 7점 척도를 사용하였다[8, 18, 23, 36].

Daft[33]의 연구에 따르면, 조직의 의사소통 구조 형태를 양쪽 극단으로 구분할 수 있으며 이는 기계적(체계적) 조직과 유기적 조직으로 구분할 수 있다. 따라서 본 연구에서도 조직의 의사소통구조를 측정하기 위해 유기적 조직을 7점으로 기계적(체계적) 조

직을 1점으로 간주하였다.

Brown[8]은 부서자율권은 최고 경영층에 의해 자율적인 권한 위임이 얼마나 고무되는가에 따라 최고 7점에서, 전혀 고무시키지 않는 조직을 1점으로 정의하였다.

기업이 시장에서 경쟁우위를 유지하면서 생존하기 위해 취하는 전략에는 여러 가지가 있을 수 있지만, Porter[21]에 따르면 크게 두 가지로 구분하고 있다. 두 가지 전략은 최소비용 전략과 차별화 전략이며, 최소비용전략은 생산비용을 최소화 함으로써 시장에서 생존하는 방식이고, 차별화 전략은 기업의 제품이나 서비스를 경쟁자의 제품이나 서비스와 차별화를 통해 기업의 경쟁력을 제고하는 것으로 본 연구는 두 가지 전략을 7점 척도의 양 끝점으로 정하였다.

Bourgeois[17]는 산업의 안정성을 측정하기 위해 과거 5년 동안 기업이 속한 산업내의 실질 판매량의 변화 정도를 기준으로 하여 실질판매량의 변화가 적어서 산업안정성이 매우 높은 경우를 1점, 실질판매량의 변화가 심해서 산업 안정성이 매우 낮은 경우를 7점으로 하였다.

Brown[8]의 연구와 같이 4개의 상황요인 각각은 단일 측정치를 통해 측정되도록 각 요인당 단일 설문문항을 만들었다.

본 설문에 들어가기 전에 설문항목은 2단계 검증절차를 거쳤다. 첫 번째 단계는 4명의 박사과정생들과 기업의 CIO 2명에 의해 설문문항을 검토 받아 모호하거나 이해하기 힘든 항목의 내용을 수정했다. 설문문항 검증의 주요기준으로 IT 활동에 대한 설문문항은 3가지 활동들이 같은 수준의 질문인지, 용어는 적절하게 표현하고 있고 이해할만한

수준인지, 상황요인을 측정하기 위한 질문은 적절한지, 사용된 용어는 이해할 수 있는지를 검토하였다.

두 번째 단계는 설문자의 오류를 최소화하기 위해 설문조사 실시 전까지 중소기업 5곳에 전화로 사전 양해를 구해 협조를 받아 사전조사를 실시하였으며 그 결과를 토대로 설문지를 수정하여 최종 설문지를 완성하였다(〈부록〉 참조).

## 4.2 연구대상 선정 및 설문조사

중소기업을 본 연구의 대상으로 삼은 이유는 첫째, 중소기업은 의사결정체계가 명확하다. 대기업들은 계열사간의 상호출자에 의해 의사결정체계가 불명확한 경우도 있고 IT를 다른 계열사에 위임하는 경우도 많기 때문이다. 둘째, 본 연구에서 선정한 네 가지의 상황요인은 비슷한 규모를 가진 기업을 대상으로 한 연구에 적절한 요인이다. 본 연구는 Brown[8]이 사용한 상황요인을 인용했으며 이는 비슷한 규모의 기업이라도 IT 거버넌스 구조가 상황요인의 영향의 차이로 다양한 형태로 존재한다는 것을 다중상황관점을 통해 분석하고자 한다.

대상기업은 〈중소기업기본법시행령 제3조〉에 명시된 기준을 참고하여 상시 근로자수 350인 미만인 중소기업 중 678개 기업을 선정하여 기업의 대표 또는 CIO(해당자가 없는 경우 IT 담당 최고 책임자)를 대상으로 2006년 10월 16일부터 12월 17일까지 조사를 실시하였다. 총 회수된 설문지는 72부였으면 유효한 설문지는 70부로 파악되었다.

## 4.3 신뢰도 및 타당도 측정

설문결과를 분석하기 전에 신뢰도를 측정하기 위해 내적 일관성을 측정했다[26].

단일 측정항목으로 이루어진 상황요인항목은 내적 일관성에 대한 검증이 필요하지 않기 때문에 내적 일관성 신뢰도 분석은 IT 활동 요인에 대해서만 실시하였다. 〈표 3〉과 같이 3개 IT 활동에 대해 모두 Cronbach's alpha 값이 0.7이상으로 나와서 적합한 것으로 나타났다[13].

〈표 3〉 설문 신뢰도

IT 활동	문항 수	Cronbach's Alpha
IT 인프라 관리	4	.800
IT 사용 관리	4	.745
IT 인프라 관리	4	.784

또한 IT활동에 대한 타당도를 검증하기 위해 주성분 분석 및 베리맥스(Varimax) 회전을 이용한 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 통해 초기 고유값(eigenvalue)이 1.0이상인 3개의 요인이 추출되었으며, 이 요인들은 3개의 IT 활동과 일치하는 결과이다. 베리맥스 결과에 대해 변수와 요인간에 요인적재량을 기준으로 타당성을 판단하게 되는데, 요인적재량이 0.45에서 0.54는 적당한(fair) 수준이며, 0.55에서 0.62는 좋은(good) 수준, 0.63에서 0.70이면 매우 좋은(very good)수준이고 0.71이상이면 매우 훌륭한(excellent) 수준이다[3]. 〈표 4〉는 3개의 IT활동의 설문항목들에 대한 베리맥스 회전 결과이다.

일반적인 연구가 여러 항목을 통해 1개 요

〈표 4〉 IT 활동 설문문항 타당도

문항 \ 요인	1	2	3
IT 인프라관리1	.716	.267	.338
IT 인프라관리2	.817	.138	.102
IT 인프라관리3	.774	.158	.282
IT 인프라관리4	.660	.186	.047
프로젝트관리1	.319	.700	.004
프로젝트관리2	.251	.833	.182
프로젝트관리3	.009	.797	.342
프로젝트관리4	.246	.568	.182
IT 사용관리1	.152	.135	.779
IT 사용관리2	.130	.100	.901
IT 사용관리3	.033	.435	.645
IT 사용관리4	.357	.178	.456

인을 측정하는데 비해 상황요인에 대한 설문은 41에서 설명한 것처럼 1개 요인당 1개의 설문항목을 사용하였고, 각 설문항목들은 별개의 단일 설문으로 구성되어 있어서 통계적 방법을 통해 타당성을 측정하기 어렵다.

따라서 상황요인 설문의 신뢰성 및 타당성을 향상시키기 위해 기존의 연구에서 사용된 대표성이 매우 높은 설문문항을 기반으로 작성하였으며[8, 18, 23, 36], 상황요인에 대한 설문이 본 연구에서 필요로 하는 내용을 측정하는지를 검증하기 위해 2개 기업의 대표에 대한 방문인터뷰와 2개 기업의 IT 최고 책임자를 대상으로 전화인터뷰를 통해 상황요인의 타당성을 확인하였다.

#### 4.4 자료분석 전략

수집된 자료는 응답기업의 상황요인의 수준을 파악하고, IT에 대한 의사결정 그룹을

조사한 내용이다. 먼저 상황요인의 수준을 파악한 자료를 통해 기업이 현재 어떤 상황에 놓여져 있는지를 파악한다. 이와는 별개로 IT에 대한 의사결정 그룹 자료를 이용해 기업의 IT 거버넌스 구조를 분석한다. 다중상황과 IT 거버넌스 구조와의 관계에 대한 분석은 Sambamurthy와 Zmud[36]의 연구에서 사용된 방법을 따랐다.

### 5. 결과분석

#### 5.1 상황요인에 따른 다중상황분류

기업들이 강화, 충돌, 지배상황 중 어떤 상황에 놓여있는지를 파악하기 위해 앞서 제시한 네 가지 상황요인들에 대한 영향을 리커트 7점 척도를 사용하여 조사하였다. 설문 응답에 대해 구체적으로 개별 기업의 다중상황을 파악하기 위해 〈표 5〉와 같이 7등급으로 되어있는 척도를 세 그룹으로 재 분류하였다.

우선 〈표 5〉의 설문응답 재 분류방법을 사용하여 각 기업의 네 가지 상황요인에 대한 개별적 수준을 파악하였고, 다중상황관

〈표 5〉 설문응답 재 분류

응답 \ 요인	1	2	3	4	5	6	7
의사소통 구조	기계적		중립		유기적		
부서 권한	낮음		중간		높음		
경쟁 전략	최소비용전략		혼합		차별화 전략		
산업 경쟁성	안정		중간		불안정		

점을 적용하여 개별 상황요인의 영향 정도에 따라 기업들을 강화, 충돌, 지배의 3가지 상황 중 한가지로 분류하였다.

예를 들면 대상기업이 의사소통구조를 4, 부서자율권을 2, 경쟁전략을 6, 산업안정성을 4라고 응답했다면 <표 5>의 재 분류 기준에 따라 의사소통구조와 산업안정성은 영향력이 없고, 부서자율권이 낮은 편이며, 제품 및 서비스에 대해 차별화 전략을 채택하는 경향이다. 따라서 이 기업의 응답결과를 Brown[8]의 연구결과를 기준으로 분석하면 부서자율권은 IT 거버넌스 구조의 집권화에 영향을 주고 있는 반면에, 경쟁전략은 IT 거버넌스 구조의 분권화에 영향을 줌으로써 개별 상황요인의 동시적 영향을 설명할 수 없다.

하지만 다중상황관점을 적용함으로써 대상 기업은 부서자율권과 경쟁전략이 상충되는 충돌상황으로 분류할 수 있다[6, 36]. 충돌 상황은 2개 이상의 상황요인이 IT 거버넌스 구조에 현저하고 동시적인 영향을 주지만 서로 상충되는 상황을 초래하여 IT 거버넌스 가 하이브리드형이 되는 것을 의미한다[8].

강화상황은 상황요인 중 IT 거버넌스 구조의 분권화 또는 집권화에 2개 이상의 요인이 동시에 현저하게 영향을 주는 상황을 의미한다[8]. 예를 들면 기업의 의사소통 구조가 유기적이고 부서자율권이 높은 경우 강화 상황으로 분류할 수 있다[6, 36].

지배상황은 상황요인 중 단지 한 가지의 요인이 현저하게 조직에 영향을 주어 IT의 사결정 구조에 영향을 주는 경우를 말한다[8, 15, 25, 27, 35, 36]. 의사소통구조가 기계적

<표 6> 다중상황 분포

구분		기업 수	비율
강화	분권적	30	42.9
	집권적	5	7.1
충돌		31	44.3
지배	분권적	4	5.7
	집권적	0	0
계		70	100.0

이거나, 부서자율권이 낮거나, 저 비용전략을 추구하거나, 산업이 안정적인 경우 집권적 강화상황으로 분류하며 IT 거버넌스 구조를 집권화 하는 경향이 있다[8]. 반면에 유기적 의사소통구조, 높은 자율권, 차별화 전략, 산업의 불안정성은 분권적 지배상황을 만들어 IT 거버넌스 구조를 분권화하는 경향이 있다[8].

<표 6>은 대상기업들의 응답결과를 다중상황 관점을 적용하여 기업들을 강화, 충돌, 지배 상황으로 분류한 결과이다.

## 5.2 IT 거버넌스 구조분석

IT 거버넌스 구조를 파악하기 위해 연구자들이 일반적으로 사용하는 방법은 핵심 IT 활동을 IT 인프라 관리, IT 사용관리, 프로젝트 관리 등 3가지로 분류하고 IT에 대한 의사결정 권한 및 책임 소재를 파악하는 것이다[5, 14, 32, 36]. 본 연구에서도 핵심 IT 활동에 대한 의사결정자를 조사하여 대상기업들의 IT 거버넌스 구조를 파악하였다[36].

IT 의사결정자를 CEO(최고 경영층), CIO(IT 책임자), 현장관리자 세 그룹으로 구분하

〈표 7〉 핵심 IT 활동 의사결정 그룹

구분		CEO	IT 책임자	현장관리자
인프라 관 리	1	35.7(25)	47.1(33)	17.2(12)
	2	30.0(21)	34.3(24)	35.7(25)
	3	30.0(21)	52.9(37)	17.1(12)
	4	41.4(29)	44.3(31)	14.3(10)
사 용 관 리	1	22.9(16)	42.9(30)	34.3(24)
	2	34.3(24)	55.7(39)	10.0(7)
	3	61.4(43)	34.3(24)	4.3(3)
	4	71.1(12)	34.3(24)	48.6(34)
프 로 젝 트 관 리	1	11.4(8)	38.6(27)	50.0(35)
	2	12.9(9)	59.6(41)	28.6(20)
	3	7.1(5)	60.0(42)	32.9(23)
	4	12.9(9)	61.4(43)	25.7(18)

였고 IT 활동 각각에 대한 의사결정 권한 및 책임 이 누구에게 있는가에 대해 조사하였다 [36]. 〈표 7〉는 기업내의 핵심 IT 활동 각각에 대한 의사결정 그룹을 분석한 결과이다.

또한 본 연구는 Sambamurthy와 Zmud[36]의 분류 기준에 따라 IT 거버넌스 구조를 CEO가 모든 IT 활동에 대한 의사결정권한을 갖는 집권형, CEO와 CIO 또는 현장관리자 에게 의사결정 권한과 책임 이 분산되어 있는 하이브리드형, IT에 대한 의사결정이 CEO를 제외한 CIO와 현장관리자에 의해 수행되는 분권형으로 구분하였다.

〈표 8〉은 응답기업을 대상으로 IT 거버넌스 구조 유형을 분석한 결과이다. 집권형 1개, 분권형 및 하이브리드형이 각각 5개로 총 11개의 거버넌스 유형이 파악되었다. 특이한 사실은 하이브리드형 중 주로 CEO나 CIO가 담당하는 IT 인프라 관리 의사결정

〈표 8〉 IT 거버넌스 구조 유형

구분	핵심 IT 활동		
	IT 인프라관리	IT 사용관리	프로젝트관리
집권형	CEO	CEO	CEO
	CIO	CIO	CIO
분권형	CIO	CIO	현장관리자
	CIO	현장관리자	CIO
	CIO	현장관리자	현장관리자
	현장관리자	현장관리자	CIO
하이브 리드형	CEO	CIO	CEO
	CEO	CIO	CIO
	CIO	CEO	CIO
	CIO	CIO	CEO
	현장관리자	CEO	CIO

[36]을 CEO나 IT 책임자가 아닌 현장관리자가 직접 수행하는 기업도 존재하고 있는 경우를 발견하였다.

〈표 8〉의 유형을 토대로 IT 거버넌스 구조를 분류한 결과 응답기업의 IT 거버넌스 방식은 주로 하이브리드형과 분권형인 것으로 분석되었다. 응답기업 중 IT 거버넌스 구조가 분권형과 하이브리드형인 기업의 비율이 약 94%였다(〈표 9〉 참조).

〈표 9〉 IT 거버넌스 방식

방식	기업수	비율(%)
집권형	4	5.7
하이브리드형	32	45.7
분권형	34	48.6

### 5.3 다중상황과 IT 거버넌스 관계 분석

본 연구는 Sambamurthy와 Zmud[36]의 연

구 분석방법을 따른다. 각 기업이 처해있는 상황에 따라 해당 기업의 IT 거버넌스 구조가 어떻게 영향을 받고 있는지를 분석하기 위해 세가지 상황을 각각 분리하고 각 상황에 해당하는 2개 기업의 사례를 분석하고 각 상황과 IT 거버넌스 관계 규명을 통해 가설지지의 근거를 제시한다.

5.3.1 강화상황

분권적 강화상황에서 개별 상황요인의 영향 수준을 분석하면 분권적 강화상황의 효과가 더 명확히 설명된다[36]. <표 10>에서 볼 수 있듯이 UNI사는 의사소통구조, 부서자율권, 산업안정성 세가지 요인 수준이 동시에 거버넌스의 분권화에 영향을 주고 있다. 또 핵심 IT 활동의 의사결정 권한을 갖고 있는 그룹을 통해 UNI사의 IT 거버넌스 구조를 파악한 결과 거버넌스 구조가 분권형으로 서로 일치함을 알 수 있다. LGC사의 경우는 산업안정성을 제외한 세 가지 상황요인의 개별적인 수준이 거버넌스 구조의 분권화에 상당한 영향력을 발휘하고 있으며, LGC사의 실제 의사결정 방식도 분권형으로 파악되어 상호간에 거버넌스 구조가 일치함을 알 수

<표 10> 분권적 강화상황의 효과

상황요인	기업 UNI		기업 LGC	
	수준	영향	수준	영향
의사소통구조	유기적	분권화	유기적	분권화
부서자율권	높음	분권화	높음	분권화
경쟁전략			차별화	분권화
산업안정성	불안정	분권화	불안정	분권화
IT 거버넌스	분권형		분권형	

<표 11> 집권적 강화상황의 효과

상황요인	기업 BRC		기업 JIN	
	수준	영향	수준	영향
의사소통구조	기계적	집권화	기계적	집권화
부서자율권	낮음	집권화	낮음	집권화
경쟁전략			최소비용	집권화
산업안정성	안정	집권화	불안정	분권화
IT 거버넌스	집권화		집권화	

있다. 이 결과는 Sambamurthy와 Zmud[36]의 연구에서 주장하고 있는 다중상황관점의 강화상황에 속하는 경우와 동일한 결론으로 본 연구에서 분류된 분권적 강화상황으로 볼 수 있으므로 가설 1을 지지한다.

BRC사와 JIN사는 개별 상황요인의 수준 때문에 IT 거버넌스 구조의 집권화에 영향을 받는 기업의 사례이다(<표 11> 참조). BRC사는 부서자율권과 산업안정성이 IT 거버넌스 구조의 집권화에 강한 영향을 미치고 있다. IT 활동의 의사결정 그룹 파악을 통해 IT 거버넌스의 구조도 집권형임을 알 수 있다.

JIN사는 의사소통구조, 부서자율권, 경쟁전략 요인이 개별적으로 기업에게 강한 영향력을 발휘하고 있다. 세 가지 요인 모두 거버넌스를 집권화하는데 영향을 주는 수준이며, 핵심 IT 활동에 대한 의사결정 그룹 분석을 통해 얻은 거버넌스 구조와 동일함을 알 수 있다.

이 결과는 Sambamurthy와 Zmud[36]가 주장한 강화상황에 속하며 본 연구에서 분류한 집권적 강화상황으로 이는 가설 2를 지지하는 결과이다.

대상기업 중 강화상황으로 분류된 기업

은 35개사이다. 이중 IT 거버넌스 구조를 분권화 하는데 영향을 주는 분권적 강화상황에 속하는 기업은 30개이다. 반면에 IT 거버넌스 구조를 집권화하는데 영향을 주는 집권적 강화상황에 속하는 기업은 5개사이며 <표 12>은 강화상황과 IT 거버넌스 구조 관계를 설명한 것이다. 분권적 강화상황에 속하는 30개 기업 중 거버넌스 구조가 분권형 인 기업은 26개사이다. 이에 비해 집권적 강화상황에 있는 기업은 5개 기업 중 3개 기업이 집권형 구조를 갖고 있다.

<표 12>의 결과 역시 본 연구에서 정한 가설1과 가설 2를 지지하는 증거이다.

<표 12> 강화상황과 IT 거버넌스 관계

다중상황		IT 거버넌스			계
		집권형	하이브리드	분권형	
강화	분권적	1	3	26	30
	집권적	3	1	1	

### 5.3.2 충돌상황

본 연구의 자료를 통해 오늘날 상당히 많은 기업이 하이브리드형 거버넌스 구조를 추구 하고 있는 것으로 예상된다. <표 13>은 충돌상황 기업의 대표적인 사례를 보여준다.

BAI사는 네 가지 상황요인 전부에 대해 영향을 받고 있지만 의사소통구조와 산업안정성 두 가지 요인으로부터 강한 영향을 받고 있다. 따라서 이 기업은 충돌상황에 속하는 기업으로 분류되며, IT 거버넌스 구조를 분석한 결과 하이브리드형 이다.

HAI사는 네 가지 요인 중 의사소통구조,

<표 13> 충돌상황의 효과

상황요인	기업 BAI		기업 HAI	
	수준	영향	수준	영향
의사소통구조	유기적	분권화	유기적	분권화
부차원권력	높음	분권화	높음	분권화
경쟁전략	차별화	분권화	최소비용	집권화
산업안정성	안정	집권화	안정	집권화
IT 거버넌스	하이브리드형		하이브리드형	

경쟁전략, 산업안정성 세 가지 요인으로부터 강한 영향을 받고 있다. 따라서 의사소통구조 개별 요인의 영향을 고려할 경우 IT 거버넌스 구조는 분권화할 것으로 예상 되지만 경쟁전략과 산업안정성 각각의 개별 요인은 반대로 IT 거버넌스 집권화에 영향을 줄 것으로 예상된다. 이와 같이 개별적인 상황요인의 수준이 서로 상충되는 상황에서 다중상황관점을 적용하여 보면 충돌 현상에 대한 설명이 용이하다. HAI사의 IT 거버넌스 구조를 조사한 결과 하이브리드형이다.

두 기업의 사례를 볼 때 2개 이상의 개별 요인의 영향력이 상충되는 상황에 있는 기업들 즉, 충돌상황에 직면한 기업들의 IT 거버넌스 구조는 하이브리드형이 되기 쉽다.

조사기업 중 2개 이상의 개별 상황요인이 조직에 상당한 영향력을 발휘하지만 거버넌스 구조 형성에 서로 상충되는 특성을 갖고 있는 충돌상황에 직면한 기업은 31개사이다.

충돌상황에 속하는 기업들의 IT 거버넌스 구조는 때로는 분권적이고 때로는 집권적이다. 이러한 상황을 본 연구에서는 Brown[8]의 연구에서 사용된 용어인 하이브리드형으로 설명한다. 비록 Brown[8]이 거버넌스 구

조를 설명하기 위해 다중상황 관점을 도입하여 하이브리드형 거버넌스 구조를 설명하고 있지 않지만, 직관적으로 하이브리드형 거버넌스 구조는 다중적 상황에 놓여있는 조직에서 새롭게 등장하는 의사 결정체제로 설명하고 있다. 본 연구에서는 상충되는 2개 이상의 요인이 존재하는 상황을 가장 잘 설명할 수 있는 관점은 다중상황관점이기 때문에 Sambamurthy와 Zmud[36]의 연구에서 사용한 다중상황관점을 적용한다.

〈표 14〉은 충돌상황에 속하는 기업의 IT 거버넌스 구조를 설명하며, 31개 충돌상황 기업 중 28개사의 IT 거버넌스 구조가 하이브리드형임을 알 수 있다.

2개 기업에 대한 사례 및 충돌상황과 IT 거버넌스 관계 분석결과는 Sambamurthy와 Zmud[36] 연구의 연방형과 Brown[8] 연구의 하이브리드형 IT 거버넌스 구조 연구결과와 일치하며 따라서 가설 3을 지지한다.

〈표 14〉 충돌상황과 IT 거버넌스 관계

다중상황	IT 거버넌스			계
	집권형	하이브리드	분권형	
충돌	-	28	3	31

### 5.3.3 지배상황

수집된 연구자료에서 응답기업 중 지배상황에 속하는 기업은 단지 4개사이다. 이는 대다수의 기업들이 상황요인 한가지에 의해 영향을 받는다기 보다는 여러 요인들의 동시적이고 다중적인 영향을 받는다는 것을 보여주는 증거이다. 또한 집권적 지배상황에

〈표 15〉 분권적 지배상황의 효과

상황요인	기업 MIR		기업 SAM	
	수준	영향	수준	영향
의사소통 구조	유기적	분권화	기계화	집권화
부서자율권	높음	분권화		
경쟁전략			차별화	분권화
산업안정성			불안정	분권화
IT 거버넌스	분권형		분권형	

직면한 기업을 찾을 수 없었다. 따라서 사례를 통한 분석은 분권적 지배상황에 대해서만 실시한다.

〈표 15〉는 분권적 지배상황에 속하는 2개 기업에 대한 상황요인의 영향 정도와 IT 거버넌스 구조와의 관계를 설명한 표이다. MIR사는 의사소통구조와 부서자율권이 조직에 영향을 주고 있지만, 부서자율권이 기타 요인에 비해 매우 강한 영향을 주고 있어 다른 요인들의 영향을 상쇄하는 지배상황에 직면하게 된다. MIR사의 IT 거버넌스 구조는 분권형으로 이것은 조직의 부서자율권이 매우 높은 것에서 기인하는 것으로 생각된다.

SAM사의 경우는 산업안정성 한 가지 요인의 개별적 영향이 매우 강하다. 비록 의사소통구조, 경쟁전략 요인이 어느 정도 영향을 주고 있지만 산업안정성 요인의 매우 강한 영향으로 기타요인의 영향이 상쇄된다. MIR사와 마찬가지로 SAM사의 IT 거버넌스 구조도 분권형이다.

이러한 결과는 Sambamurthy와 Zmud[36]의 지배상황에서의 분권형 거버넌스 구조 연구결과와 동일하다. 따라서 다른 요인의 영향

〈표 16〉 지배상황과 IT 거버넌스 관계

다중상황		IT 거버넌스			계
		집권형	하이브리드	분권형	
강화	분권적	-	-	4	4
	집권적	-	-	-	-

이 상쇄되고 한 가지 요인의 지배적 영향으로 IT 거버넌스 구조가 형성된다는 가설 4를 지지한다.

앞서 언급한 바와 같이 지배상황으로 분석된 기업은 단지 4개이며, 모두 분권적 지배상황에 직면해 있고, 집권적 지배상황에 속하는 기업은 한 기업도 파악되지 않았다(〈표 16〉 참조). 분권적 지배상황에 속하는 4개사 모두 IT 거버넌스 구조가 분권형이라는 것은 가설4를 지지하는 증거라고 볼 수 있다. 하지만 집권적 지배상황에 직면한 기업은 한 개 기업도 발견할 수 없기 때문에 가설 5에 대한 지지여부를 증명할 수 없다.

결론적으로 본 연구의 분석결과는 제 3장에서 제안한 대부분의 가설을 지지하는 결과를 얻고 있으나, 집권적 지배상황에 속하는 기업을 응답기업에서 발견할 수 없었기 때문에 가설 5의 경우 지지여부를 판단할 수 없다.

그러나 다중상황의 동시적인 영향에 따라 조직의 IT 거버넌스 구조가 변화한다는 것을 분명히 확인할 수 있었으며[8, 15, 25, 36], 본 연구의 결과를 통해 국내 중소기업 중 IT 거버넌스가 집권형 기업이 매우 적은 것으로 보아 IT에 대한 의사결정 수준이 최고경영층이 포함되는 전사적 수준이 아닌 사업단위 또는 부서수준임을 예측할 수 있다.

## 6. 연구의 한계 및 의의

본 연구는 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째, 조사의 특성상 표본수가 작다. IT 거버넌스 연구는 일반적인 연구와 달리 설문조사 대상이 제한되어있으며, 모집단의 규모도 작고 데이터 회수율도 낮은 편이다. 앞서 밝힌 것처럼 설문대상을 기업대표 또는 CIO(IT 책임자)를 대상으로 했기 때문에 응답률이 매우 낮은 것으로 보인다. 더불어 상당수의 기업은 IT 담당자가 없거나 불분명한 경우도 많아서 낮은 설문 응답률이 발생한 것으로 추가 전화인터뷰를 통해 파악되었다.

둘째 몇몇 기업은 연구를 통해 설명되지 않고 있다. 몇 가지 이유를 추론할 수 있는데, 기업 대표 등이 IT 의사결정에 대한 지식이 부족한 경우이다. 앞서 언급한 설문대상자와 일맥상통하는 것으로 기업대표 또는 IT 책임자가 IT 및 IT 거버넌스에 대한 지식이 부족하여 질문에 대해 충분히 이해하지 못하고 응답했을 가능성이 높아 이와 같은 결과를 얻었다고 추측할 수 있다. 또 다른 이유는 IT 거버넌스에 영향을 주는 기업의 조직문화가 존재할 수 있다. 비록 본 연구에서 사용한 상황변수들이 조직의 IT 거버넌스 구조를 형성하는데 상당한 영향을 주지만 몇몇 기업에서는 기업내부의 독특한 문화가 IT 거버넌스에 지대한 영향을 줄 수 있다. 예를 들면 최고경영층의 의사결정 스타일, 조직 구성원의 IT에 대한 지식 등이 더 많은 영향을 줄 수도 있다. 하지만 〈표 13〉에서 볼 수 있듯이 설명되지 않는 기업 대부분이 하이브리드 또는 분권형 기업으로

두 가지 구조가 서로 밀접하게 관련 있는 구조라는 것을 알 수 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 의의를 갖고 있다. 첫째, 국내 기업의 IT 의사결정자 및 IT 거버넌스 구조를 파악할 수 있었다. IT에 대한 투자증가로 인해 IT에 대한 조직내의 인식이 상당히 향상됐지만 국내 중소기업의 IT에 대한 의사결정 수준이 IT의 중요성만큼 향상되었다고 말할 수 없는 상황임을 짐작할 수 있다. 또한 국내 기업에 대한 IT 거버넌스 연구가 제한적이었기 때문에 이번 연구를 통해 국내 중소기업의 IT 거버넌스 구조를 파악하고 다양한 유형의 IT 거버넌스를 제시한 것이 가장 큰 연구성과라고 할 수 있다.

둘째, 개별기업의 IT 거버넌스와 상황요인간 관계를 파악하기 위해 다중상황이론을 적용했다. 지금까지 연구가 IT 거버넌스에 대한 상황요인의 개별적 영향에 대해서 주로 연구되었고 다중상황의 동시적 영향에 대한 연구가 매우 드물다. 그러므로 IT 거버넌스의 형성을 다차원적 관점에서 분석함으로써 IT 거버넌스 형성에 대한 보다 깊은 이해를 제공할 수 있을 것이다.

셋째, 국내 IT 거버넌스 연구에 대한 관심을 제고할 수 있을 것이다. 앞서 언급했던 것처럼 국내 IT 거버넌스 연구가 매우 제한적이었기 때문에 이번 연구를 통해서 보다 많은 연구자들이 IT 거버넌스 연구에 대해 관심을 가질 수 있으며, 기업 측면에서도 개별기업들에게 여러 형태의 거버넌스 구조가 존재할 수 있으며 보다 더 효과적인 개별기업 IT 거버넌스 구조가 무엇인지를 생각하게 하는 계기가 될 수 있을 것이다.

## 7. 결론 및 향후 연구과제

본 연구는 국내 중소기업에서 핵심 IT 활동에 대한 의사결정의 권한과 책임이 누구에게 있는지, 이러한 의사결정 구조는 다중상황의 영향에 따라 어떻게 달라지는지 파악하기 위해 IT 거버넌스 연구를 수행하였다. 따라서 이를 위해 다중상황이론을 적용하여 연구모형을 개발하고, 국내 기업의 IT 거버넌스 구조를 파악하였다.

자료분석을 통해 국내 중소기업에서 핵심 IT 활동의 의사결정자를 파악했다. IT 인프라 관리에 대한 의사결정은 평균 31개(약 46%) 응답 기업에서 IT 책임자가 수행하는 경우가 가장 많았다. IT 사용관리에 대한 의사결정은 의사결정사항에 따라 CEO, CIO, 현장관리자가 지배적인 의사결정권자가 된다는 것을 알 수 있었다. 프로젝트 관리는 IT 책임자와 현장관리자 수준에서 대부분(85%이상)의 의사결정이 수행되고 있다. 한편 IT 의사결정자 파악을 통해 11개의 서로 다른 IT 거버넌스 유형을 발견하였다. 70개 조사기업 중 34개(48.6%) 기업의 IT 거버넌스 구조가 분권형이며, 32개사는 하이브리드형, 4개사는 집권형이다.

네 가지 상황요인에 대한 분석을 통해서 기업의 다중상황을 파악하였다. 강화상황인 기업 35개사(50%), 충돌상황 31개사(44.3%), 지배상황기업은 단지 4개사(5.7%)에 불과했다.

IT 거버넌스와 다중상황간의 관계를 분석한 결과 분권적 강화상황에 속하는 기업과 분권적 지배상황에 속하는 기업은 IT 거버넌스 구조가 분권형이 되기 쉽다는 것을 확인했으며, 집권적 강화상황에 속하는 기업의 경우 비

록 표본 수는 적지만 집권형 기업이 가장 많았다. 충돌상황에 직면하는 기업의 IT 거버넌스 구조는 하이브리드형으로 상황에 따라 의사결정 그룹의 수준이 달라지는 구조를 채택하고 있다는 것을 알 수 있다. 하지만 집권적 지배상황에 직면한 기업사례를 발견할 수 없어 가설 5에 대한 지지여부를 설명할 수 없다.

결론적으로, 국내 중소기업의 IT 거버넌스 구조는 조직의 의사소통 구조, 부서자율권, 경쟁전략, 산업안정성 네 가지 상황요인의 동시적이며 다중적 영향을 받고 있다. 또한 응답기업의 IT 거버넌스 구조는 주로 분권형 또는 하이브리드 형태이고, 핵심 IT 활동에 대한 의사결정 그룹은 최고경영층 보다는 CIO(또는 기업의 IT 담당 최고 책임자)와 현장관리자에 의해 이루어지고 있다는 것을 알 수 있다.

향후 연구과제로 조직 특성과 관련된 상황요인 파악을 위해 측정도구를 정교화 하는 것과 다양한 산업별로 구분을 시켜 동일산업에 속하는 기업을 대상으로 한 연구가 수행되어야 할 것이다.

---

## 참 고 문 헌

---

- [1] A. Labelle and H. Nyce, "Whither the IT Organization?" Sloan Management Review, pp. 75-85, 1987.
- [2] A. Laplante, "Here Come the Hybrids", Computerworld, pp. 57-61, June 1991.
- [3] A. L. Comrey, A first Course in Factor Analysis, Academic Press, New York, 1973.
- [4] B. H. Reich and I. Benbasat, "Factors that Influence the Social Dimension of Alignment Between Business and Information Technology Objectives", MIS Quarterly, pp. 81-113, 2000.
- [5] C. E. Clark, N. C. Cavanaugh, C. V. Brown, and V. Sambamurthy, "Building Change-Readiness Capabilities in the IS Organization: Insights from the Bell Atlantic Experience", MIS Quarterly, pp. 425-455, 1997.
- [6] C. Gresov, "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies", Administrative Science Quarterly, pp. 431-453, 1989.
- [7] C. V. Brown and S. L. Magill, "Alignment of the IS Function with the Enterprise: Toward a Model of Antecedents", MIS Quarterly, pp. 371-403, December 1994.
- [8] C. V. Brown, "Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence from a Single Case Site", Information Systems Research, pp. 69-94, March 1997.
- [9] C. Wilder, "Bend Me, Shape Me: What's the Best Shape for IS in the 1990s?" Computerworld, p. 14, December 1990.
- [10] D. Walz, J. J. Elam, and B. Curtis, "Inside a Software Design Team: Knowledge Acquisition, Sharing, and Integration", Communications of the

- ACM, pp. 63-76, 1993.
- [11] E. von Simson, "The 'Centrally' Decentralized IS Organization", *Harvard Business Review*, pp. 158-162, July-August 1990.
- [12] H. Tavakolian, "Linking the Information Technology Structure with Organizational Competitive Strategy: A Survey", *MIS Quarterly*, pp. 309-317, September 1989.
- [13] J. C. Nunnally, *Psychometric Theory* (2nd edition.), New York: McGraw-Hill, 1978.
- [14] J. Cross, M. Earl, and J. Sampler, "Transformation of the IT function at British Petroleum", *MIS Quarterly*, pp. 401-424, 1997.
- [15] J. L. King, "Centralized versus Decentralized Computing: Organizational Considerations and Management Options", *Computing Surveys*, Vol. 15, pp. 320-349, 1983.
- [16] J. F. Rockart, "The Line Takes the Leadership-IS Management in a Wired Society", *Sloan Management Review*, pp. 57-64, Summer 1998.
- [17] L. J. Bourgeois III, "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", *Academy Management Journal*, pp. 548-573, 1985.
- [18] L. M. Applegate, F. W. McFarlan, and J. L. McKenney, *Corporate Information Systems Management: Text and Cases*, 4th ed., Richard D. Irwin, 1996.
- [19] K. Fiedler, T. Grovere, and J. Teng, "An Empirically Derived Taxonomy of Information Technology Structure and Its Relationship to Organizational Structure", *Journal of Management Information System*, Vol. 13, pp. 9-34, 1996.
- [20] M. Broadbent and E.S. Kitzis, *The New CIO Leader: Setting the Agenda and Delivering Results*, Harvard Business School Press, 2004.
- [21] M. E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1980.
- [22] M. J. Earl, *Management Strategies for Information Technology*, Prentice-Hall, Englewood cliffs, NJ, 1989.
- [23] M. J. Earl, "Experiences in Strategic Information Systems Planning", *MIS Quarterly*, pp. 1-24, 1993.
- [24] M. H. Olson and N. L. Chervany, "The Relationship Between Organizational Characteristics and the Structure of the Information Services Function", *MIS Quarterly*, Vol. 2, pp. 57-68, 1980.
- [25] N. Ahituv, S. Neumann, and M. Zviran, "Factors Affecting the Policy for Distributing Computing Resources", *MIS Quarterly*, pp. 389-401, December 1989.
- [26] P. E. Spector, *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*, Newbury Park London New Delhi: SAGE PUBLICATIONS, 1992.

- [27] P. Ein-Dor and E. Segev, "Organizational Context and MIS Structure: Some Empirical Evidence", *MIS Quarterly*, Vol. 6, pp. 55-68, 1982.
- [28] P. J. Dixon and D. A. John, "Technology Issues Facing Corporate Management in the 1990s", *MIS Quarterly*, September, pp. 247-255, 1989.
- [29] P. Simmonds, "The Combined Diversification Breadth and Mode Dimensions and the Performance of Large Diversified Firms", *Strategic Management Journal*, pp. 399-410, 1990.
- [30] P. Weill, "Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT", *MIS Quarterly Executive*, pp. 1-17, March 2004.
- [31] P. Weill and J. W. Ross, *IT Governance*, Harvard Business School Press, 2004.
- [32] P. Weill and M. Broadbent, *Leveraging the New Infrastructure*, Harvard Business School Press, 1998.
- [33] R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 4th edition, West Publishing Co., St. Paul, MN, 1992.
- [34] S. K. Hodgkinson, "IT Structures for the 1990s: Organization of IT Functions in Large Companies", *Information and Management*, Vol. 22, pp. 161-175, 1992.
- [35] T. D. Clark Jr., "Corporate Systems Management: An Overview and Research Perspective", *Communication of ACM*, Vol. 35, pp. 61-75, 1992.
- [36] V. Sambamurthy and R. W. Zmud, "Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies", *MIS Quarterly*, pp. 261-290, June 1999.
- [37] W. Van Grembergen, S. De Haes, and E. Guldentops, "Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance, in *Strategies for Information Technology Governance*", Idea Group, pp. 1-36, 2004.
- [38] R. A. G. Monks and N. Minow, *Corporate Governance*, 2nd edition., Blackwell Publishing, Malden, MA, 2001.
- [39] P. Webb, C. Pollard, and G. Ridely, "Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly", *The 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, 2006.
- [40] 양지윤, *이사회의 전략적 IT 의사결정 참여가 조직의 성과에 미치는 영향: IT 거버넌스의 관점에서*, 서울대학교 경영학 박사학위 논문, 2007.

## 〈부 록〉

□ 각 설문문의 해당되는 숫자에 표기(V, O, 또는 음영)해 주십시오.

I. 기업내의 IT에 대한 의사결정 권한 및 책임이 누구에게 있는지를 파악하기 위한 설문입니다.  
(\* IT는 정보시스템을 구성하는 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크 데이터, 사람 등을 포함).

설문 문항	CEO	IT 책임자 또는 CIO	팀장 등 현장관리자
1. 하드웨어/소프트웨어 등 IT 플랫폼 결정	①	②	③
2. 하드웨어/소프트웨어 등 IT 플랫폼의 성능개선 또는 교체	①	②	③
3. 네트워크/데이터 아키텍처 선정	①	②	③
4. IT자산의 조달 및 배포를 위한 회사기준 제정	①	②	③
5. 하드웨어/소프트웨어 등 IT 사용에 대한 우선순위 결정	①	②	③
6. 하드웨어/소프트웨어 등 IT 사용에 대한 중/장기적 계획수립	①	②	③
7. 하드웨어/소프트웨어 등 IT 사용과 관련된 예산배정	①	②	③
8. 일상적인 정보시스템 운영 및 서비스에 대한 결정	①	②	③
9. 하드웨어/소프트웨어 등 IT 최종사용자 요구사항 명세화	①	②	③
10. 하드웨어/소프트웨어 등 IT 구매 또는 개발에 대한 실행계획 수립	①	②	③
11. 하드웨어/소프트웨어 등 IT 배치 계획 수립	①	②	③
12. 회사 하드웨어/소프트웨어 등 IT 인프라 용량 결정	①	②	③

\* 핵심 IT 활동에 대한 설문은 Sambamurthy와 Zmud[36]의 연구에서 사용된 내용을 변경/수정 사용함.

II. IT 의사결정에 기업의 상황요인들이 미치는 영향 정도를 파악하기 위한 설문입니다.

(\* 상황요인: 의사소통구조, 부서 자율권, 경쟁전략, 산업 안정성)

1. 조직의 의사소통구조

우리 회사의 의사소통 구조는 수평적(또는 계층적)이며, 업무가 부서간 또는 종업원간에 유기적(또는 체계적)으로 조절된다.

1	2	3	4	5	6	7
계층적/체계적			수평적/유기적			

2. 부서 자율권

우리회사는 많은 의사결정권한을 부서(팀)에 위임하고 있으며 회사는 이를 적극 장려하고 있다.

1	2	3	4	5	6	7
낮음			높음			

3. 시장에서의 경쟁전략

우리회사의 핵심 경쟁전략은 경쟁사와 비교하여 제품이나 서비스를 다르게 하려는 차별화 전략(또는 원가절감, 유통마진 최소화 등을 통한 최소비용전략)이다.

1	2	3	4	5	6	7
최소비용전략			차별화 전략			

4. 산업 안정성

우리회사가 속한 산업의 시장상황이 최근 5년 동안 크게 변했다 (또는 변하지 않았다).

1	2	3	4	5	6	7
매우 안정			매우 불안정			

\* 상황요인 설문은 Brown[8]의 연구에서 사용된 항목을 일부 변경하여 사용함.

저 자 소개



성기문

(E-mail : maksung@snu.ac.kr)

1994.

공군사관학교 전산학과 (학사)

2001.

고려대학교 경영학과 (석사)

2006 ~ 현재

서울대학교 경영학과 (박사과정)

1994 ~ 현재

공군 (소령)

관심분야

IT Governance, IT Interactivity, Information Security Policy



안중호

(E-mail : jahn@snu.ac.kr)

1975.

서울대학교 문리과대학 외교학과 (정치학사)

1980.

서울대학교 행정대학원 (행정학 석사)

1987.

New York University (Stem School, 경영학 석사, 박사)

1986 ~ 1988.

미국 Fordham 대학, Baltimore 대학, 동국대학 조교수 역임

1994.

서울대 연구부처장

1999.

한국경영정보학회장

2000.

한국퍼실리티매니지먼트학회장

1989 ~ 현재

서울대학교 경영대학 및 경영전문대학원 교수

관심분야

IT 거버넌스, BPM, e-비즈니스, 정보 기술 전략, PR, ERP 등



양지윤

(E-mail : robinhood@dreamwiz.com)

1997.

전남대학교 경영학과 (학사)

1998.

(주)LG-CNS 기술연구부문

2001.

서울대학교 경영학과 (석사)

2007.

서울대학교 경영학과 (박사)

현재

한국항공대학교 경영학과 BK Post-Doc

현재

서울대학교 경영대학 강사

관심분야

IT 거버넌스, IT 가치평가, 웹서비스