

정보시스템 전략계획 평가에 관한 연구

김동태¹⁾ · 문용은²⁾ · 이재범³⁾

ABSTRACT

Strategic Information Systems Planning(SISP) has gained considerable interest among researchers and practitioners in recent years which has instigated various related research. Nevertheless, only 24 percent of the projects recommended as a result of SISP are ultimately performed. This statistics raise the questions for the need of SISP. This study provides the framework that may enable SISP to be more effectively utilized by studying factors for consideration from the review of pertinent literature. These factors will then be validated by case studies of domestic companies and by simultaneously inducing key characteristics and solutions of SISP. The result of the study indicates some inconsistency between literal factors and the case study. The factors added through case study were considered to be actual factors of SISP. This study emphasized the role of the senior manager, the quality of the implementation of the state plan and the capability of the planning team. As key characteristics of domestic companies considered were the general lack of ability to collect and analyze data. In addition, the domestic companies have little consideration of the organizational contingency factors.

I. 서론

국내 기업들의 전산화 프로젝트들은 많은 실패를 겪어 왔다. 전산화가 현대기업의 필수 조건이라는 당위론에만 집착해 전산인들은 비용절감이 예측되는 분야에서의 전산화를 일방적으로 추천하고, 경영자들은 그 투자효과를 따져보지도 못한 채 이를 승인해온 때문이었다. 이는 기업의 전산화 목표가 불확실하고 정보기술이라는 새 문화를 조직과 업무속에 조화있게 심는 데 대한 인식부족이 빚은 결과였다. 정보기술의 급속한 발전은 오늘날 기업에게 정보기술에 대한 새로운 시각을 요구하고 있다. 이러한 필요에 의해서 정보시스템 전략계획에 대한 기업의 관심이 고조되었고, 최근들어 국내외 정보시스템 관리자들의 주요 이슈로 제기되고있다[24]. 이에따라 많은 연구와 이를 적용하는 기업들의 노력이 진행 되었지만, 아직도 기업 현장에서는 많은 문제점들이 나타나고 있는 것이 현실이다. 계획된 프로젝트를 중 약 24%만이 실제 구현과정을 거친다는 연구결과는 계획활동의 필요성에 근본적인 의문을 제기하고 있다고 할 수 있다[15].

이같은 현실에서 정보시스템 전략계획으로 부터 얻을 수 있는 실질적인 이익뿐만 아니라 계획 과정과 실제 구현과정에서 부딪히는 수많은 문제들은 많은 연구자들과 실무자들에게 있어 정보시스템 전략계획의 평가를 아주 중요한 이슈로 만들게 되었다[25]. 정보시스템 전략계획에 대한 평가작업은 계획의 효과성에 대한 측정의 의미뿐만 아니라 성공적인 계획의 구현과 기업 전략의 올바른 수행에 있어 그 의미하는 바가 크기 때문이다.

본 연구는 이같은 연구 필요성을 배경으로, 정보시스템 전략계획에 대한 종합적인 평가 틀을 구축하고, 더불어 국내기업들의 계획활동에 대한 특징을 분석하고자 한다.

II. 이론적 고찰

2.1 정보시스템 전략계획의 개념

정보시스템 전략계획의 개념은 지난 20여년간 논의되어져 왔으며[39], 이를 위한 다양한 계획기법과 방법론들도 개발되어져 왔다[9]. Zani[38]는 정보시스템 전략계획을 조직 사업전략과 정보시스템 계획의 연계에 초점을 두는 탑다운식 계획으로 정의를 내리면서 최초로 정보시스템 계획에 대한 개념적 기초를 제공하였다. 이를 기반으로 조직의 전략집단과 MIS 전략집단의 연계[13] 또는 조직 전체계획과 MIS 계획간의 관계 확립을 통한 정보시스템 전략계획 수립방안등이[3] 연구되어왔다. 최근들어서는 정보시스템 전략계획에 대한 실질적인 개념들이 등장하여, 정보를 전략적 자원으로 관리하고 정보 및 정보기술을 기업의 경쟁우위 확보 방편으로 삼겠다는 목적이 조직의 정보시스템 계획활동에 대한 관점을 확대시키고 있다[28]. 정보시스템 전략계획의 개념에 관한 주요연구를 정리하면 <표 1>과 같다.

정보시스템 전략계획의 주요 개념	연구자
- 조직 전략과 정보시스템 계획의 연계	[38]
- 상이한 계획단계와 계획수준을 통해 정보시스템의 성패에 영향을 주는 전략계획 구축	[23]
- 조직 전략집단과 MIS 전략집단의 연계	[13]
- 최적의 계획은 존재하지 않음 - 공식적으로 문서화된 명백함과 조직 구성원에 적합한 상황적 적합성이 필수적.	[7]
- 조직 정보요구 사항의 충족	[33]
- 조직계획과 MIS계획의 관계확립	[3]
- 사업전략구상에 따른 정보시스템 구상	[11]
- 사업목표 달성과 경쟁우위 실현을 위한 IS 어플리 - 케이션의 파악과 사용을 위한 활동	[17]
- 사업목표와 경쟁우위 실현을위한 IS자원의 효과적관리	[6]

<표 1> 정보시스템 전략계획의 개념 연구

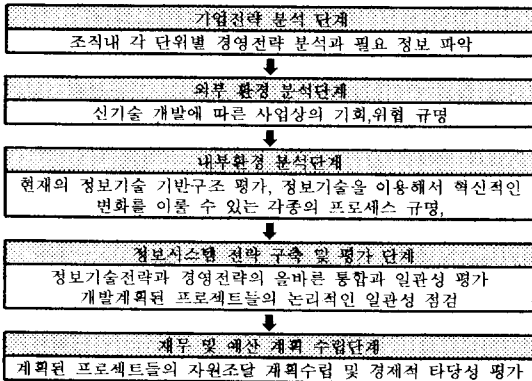
1) 한국통신 전임연구원
2) 선문대학교 경영학부
3) 서강대학교 경영학과

본 연구에서는 기업전략과 정보시스템 전략의 연계를 정보시스템 전략계획의 기본적인 개념으로 삼아, 포괄적으로 정의하고있는 Lederer와 Sethi [17]의 개념을 사용하였다.

“정보시스템 전략계획은 기업이 사업계획을 수행하고 궁극적으로 사업 목표를 달성하는데 도움을 줄 수 있는 각종 정보시스템 적용업무 프로그램 포트폴리오를 정의하는 과정임과 동시에 경쟁우위를 창출할 수 있는 능력과 영향력을 가진 각종의 정보시스템 적용업무 프로그램들을 파악하여 해당 기업이 혁신적인 방법으로 이들을 사용함으로써 궁극적인 경쟁우위에 서게끔 하는 정보시스템 계획활동이다.”

2.2 정보시스템 전략계획 수립 과정

기존 연구에서 밝혀진 공통적인 내용은 계획수립 과정과 관련하여 많은 문제들이 발생하고 있다는 점과 계획수립 과정의 품질이나 능력이 계획의 성과를 좌우한다는 것이었다[3,11,17]. 이는 정보시스템 전략계획에 있어 계획수립 과정이 가장 중요하면서도 힘든 과정보다 나은 연구 결과들이라 할 수 있다. 대표적으로 Premkumar와 King[31,32,33]의 연구가 있다. 이들 연구의 핵심은 계획과정의 품질이 계획의 효과성을 좌우함으로써 계획으로 인한 조직 성과에 지대한 영향을 미치게 된다는 것이다. 본 연구에서는 기존의 다양한 정보시스템 전략계획 과정들을 일반화시켜 여섯 단계로 나누면서, 이들에 대한 명확한 정의를 통해 계획과정을 구체적으로 개념화 시키고있는 Kovacevic과 Majluf의 모형을[15] 이용하였다. 이들의 모형을 이용함으로써 많은 국내 기업들이 적용하고 있는 정보전략계획(ISP)을 중심으로 계획과정에 따른 평가 요인들의 선정작업을 진행하였다.



<그림 1> Kovacevic과 Majluf의 계획단계

2.3 정보시스템 전략계획 수립의 영향요인

정보시스템 전략계획에 영향을 미치는 각종 요인들은 다양하게 연구되었다. 조직 규모나 조직의 의사 결정 시간의 길이, 최고 경영진의 역할등과 같은 조직 상황적인 요인과 정보기술의 조직내 확산 정도와 성숙도등과 같은 정보시스템 관련 각종 환경들이 정보시스템 전략계획에 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 연구되었다. 기존 연구들의 분석을 통해 정보시스템 전략계획에 영향을 주는 각종 요인들을 정리하면 <표 2>와 같다.

영향요인	출처
계획이 수립되는 조직환경의 복잡성	[20]
조직 규모, 조직 구조, 조직 계획시간 길이, 조직 외부 상황, 조직 예산자원, 조직의 성숙도, 심리적 분위기	[7]
현재 운영중인 응용 시스템의 전략적 영향, 미래 계획된 응용시스템 개발 포트폴리오의 전략적 영향	[21]
정보시스템 관리자 지위, 기업 유동성, 정보시스템 환경의 복잡성, 고위 경영자들의 업무처리 방식, 정보시스템 관리자의 고위 경영자에 대한 불리적 접근도	[29]
기업 환경의 특성인 정보기술 주입, 정보기술의 확산 정도	[34]
정보시스템의 역할과 정보시스템 계획특성의 적절한 적합	[5]
계획활동에 대한 조직적 저항	[12]
계획 자원, 정보입력, 조직규모, 계획기간, 정보시스템의 역할, 구현 메카니즘의 질, 촉진 메카니즘의 질	[4,25, 26,28]
조직 규모, 조직환경의 유동성, MIS의 성숙도, 최고 경영진의 관리 방식, 정보시스템 관리자의 지위, 정보시스템 관리자와 최고경영진과의 관계	[11]
조직의 크기, 조직의 성숙도, 조직의 자원, 조직 의사결정 시간 길이	[32]
H/W요인, D/B요인, 비용 요인, 실행 요인	[18]
실행 관련 문제점, 계획방법론 관련 문제점, 계획	[6]

<표 2> 정보시스템 전략계획 영향요인

2.4 정보시스템 전략계획의 성과

정보시스템 전략계획의 성과에 관한 연구에서 Premkumar와 King은 주요 계획목표 달성 정도의 차원에서 평가하는 목표지향적 접근법[30]을 제시하였으며, Venkatraman과 Ramanujam[36]은 계획 목표에 관한 척도를 통해 계획의 성과를 유무형의 척도 사용으로 평가하고자 하였다. 또한 사용자 만족의 향상, 시스템 통합의 증진, 자원할당 능력의 향상등 세가지 항목을 Venkatraman과 Ramanujam의 성과변수에 부가한 Raghunathan과 Raghunathan의 연구[31]도 수행된 바 있다. 정보시스템 전략계획의 성과에 관한 기존 연구를 정리하면 <표 3>과 같다.

정보시스템 전략계획 성과	출처
최고 경영층과 사용자간의 의사소통 증진, 조직에 있어서 정보시스템 역할에 대한 이해도 향상, 경영계획과의 연계성 증진	[23]
정보 효율성 제고를 위한 사용자 만족도, 정보의 효과성 지표로서 시스템 자원적 관점, 정보시스템 목적 달성 정도	[37]
관리개발의 향상 측면, 미래의 경향 예측 측면, 단기간의 성과, 장기간의 성과, 관련된 정보에 기초한 각종 대안의 평가 능력, 문제 예상영역의 회피능력 증진 측면	[36]
정보시스템에 대한 이해 증가, 사용자와의 의사소통 증대, 정보시스템 제공 서비스에 대한 사용자 만족도 증진, 최고 경영진과의 의사소통 증진, 정보시스템 계획과 사업계획과의 적절한 통합, 전략적 정보시스템 기획의 폭넓은 이용, H/W 및 S/W 자원의 적절한 통제와 계획, 기술 경향에 대한 적절한 평가와 시스템 투자에 대한 의사 결정	[25]
Venkatraman & Ramanujam의 연구결과에 사용자 만족의 향상, 시스템 통합 증진, 자원할당 능력의 향상 측면 추가	[31]

<표 3> 정보시스템 전략계획 성과

2.5 정보시스템 전략계획의 평가 요인

이상의 연구를 통해서 정보시스템 전략계획에 대한 평가는 계획자원의 입력부터 계획과정, 최종계획안, 조직성과에 이르기까지 일련의 과정과 계획영향 요인들을 유기적으로 파악 할 필요가 있음을 알 수 있다. 특히 계획과정 자체에 대한 문제점들이 심각하

제기되고 있다는 점에서 무엇보다도 정보시스템 전략 계획 수립과정 자체에 대한 체계적인 접근과 평가의 필요성이 있음을 알 수 있다. 이에 따라 본 연구에서 는 평가 요인의 선정 기준을 정보시스템 전략계획 수립과정에 두고 전문한 바와 같은 Kovacevic과 Majluf 의 계획수립 단계에 따라 문헌연구를 통해 평가요인 을 <표4>와 같이 분석, 정리하였다.

전략계획 단계	평가 측면	평가 요인	출처
기업전략 분석단계	기업전략분석	- 조직 강약점 분석의 구체성 - 주요 경쟁사 분석의 구체성 - 조직환경의 기회, 위협 분석의 구체성	[16,17, 18]
	정보요구사항 분석	- 경영층 수준별 요구사항 분석 정도 - 최고경영자 목표/기대량 분석 정도 - 현업 사용자의 참여도 - 요구 사항분석의 구체성	[6,14,17, 19,28]
외부환경 분석단계	정보기술환경과 산업구조에 대한 영향력 분석	- 기술환경 정보의 정확성 - 기술환경 변화의 영향력에 대한 분석의 신뢰성 - 주요 경쟁사 사용 IT 분석의 구체성 - 신기술이 산업구조에 미칠 영향 분석의 구체성	[15,16, 17,22, 28]
	정보기술의 내부적용 측면 분석	- 신기술 도입에 따른 위험분석 구체성 - 전략적 이용기회 파악의 정확도 - 전략적 적용업무 프로그램 파악의 명확성 - 신기술 도입에 따른 조직 변화 예측 및 분석의 구체성	[4,10,15, 16,35]
내부 환경 분석 단계	정보시스템 부서 및 적용업무 프로그램 분석	- IS 부서의 목표, 계획 분석 구체성 - IS 부서의 기술력 분석 구체성 - IS 부서의 강약점 분석 구체성 - 현재 IS 적용업무 프로그램 - 모트폴리오 분석의 구체성	[16,17, 18,39]
	조직문화 및 권력분포 분석	- 조직내 주요 집단의 상대적 영향력 분석 정도 - 정보기술 관련 조직문화 분석 구체성	[4,15]
정보시스템 전략 구축 및 평가 단계	기업전략과 정보시스템 전략의 연계	- 구체적인 경영전략과 직결되는 프로젝트의 정도 - 경영전략 변화에 따른 정보시스템 전략의 변화정도 - 정보시스템 개발프로젝트와 경영 전략과의 일치정도	[14,15, 16,35]
	신규 프로젝트 분석	- 신규 프로젝트가 조직 목표에 부합 하는 정도 - 신규 프로젝트 정의의 구체성 정도 - 우선 순위 결정기준의 일관성 정도 - 우선 순위 결정기준의 명확성 정도	[2,8, 16,19]
대 무 및 예산 계획 수립 단계	기술 구조 분석	- 계획된 H/W, S/W에 대한 규명의 명확성 - 계획된 DB, 통신망에 대한 규명의 명확성	[18,35]
	전략 통제 메가니즘	- 전략 추진구조에 대한 규명의 정확성 - 수정된 전략의 조직내 전파 신속성 - 계획내용의 점검 및 통제틀위한 통제구조의 명확성	[17,35]
구현 자원 및 예산 계획	구현 자원 예산 계획	- 투자 정당성의 신뢰도 - 투자 회수 확실성의 신뢰도 - 조직 예산계획과 자원 소요 계획의 연계 정도 - 고차원의 기술개발 자원의 충분성 - 우선 순위에 기초한 자원할당 수준	[15,16, 18,22, 35]
	환경변화에의 대응 정도	- 각종 환경변화시 계획내용 수정의 용이성 - 지속적인 추가분석 계획의 구체성	[16,17, 19,35]

<표 4> 문헌에 근거한 정보시스템 전략계획의 평가틀

III. 연구 방법

본 연구에서는 정보시스템 전략계획의 경험이 있는 국내 기업이 소수인 관계로 도출된 평가요인들의 객관성을 확보하기 위하여 경험이 있는 3개 기업을 대상으로 하는 사례 연구를 실시하였다.

사례연구에서 심층면담의 대상은 정보시스템 전략계획의 프로젝트 관리자들을 중심으로 정보시스템 총괄 담당 이사, 계획 팀의 팀장급등으로 구성되었으며, 더불어 최종 계획수립 보고서, 각종 작업문서와 자료들의 종합적인 분석으로 본 연구의 평가 틀을 검증하는 사례분석을 실시하였다.

IV. 사례 연구

3개 기업에 대한 사례연구 결과를 최종 정리하면 <표 5>와 같다.

단 계	평 가 측 면	평가 대상으로 고려하는 정도		
		S 기업	J 기업	K 기업
기업전략 분석단계	기업 전략 분석	높 음	높 음	보 통
	정보 요구사항 분석	높 음	높 음	높 음
외부환경 분석단계	정보기술환경과 산업 구조 분석	높 음	높 음	보 통
	정보기술의 내부 적용측면 분석	보 통	보 통	보 통
내부환경 분석단계	정보시스템 부서 및 적용업무프로그램 분석	높 음	높 음	높 음
	조직문화 및 권력분포	보 통	낮 음	낮 음
정보시스템 전략 구축 및 평가 단계	기업전략과 정보시스템 전략의 연계 분석	높 음	높 음	높 음
	신규 프로젝트 분석	높 음	높 음	높 음
	기술 구조 분석	높 음	높 음	높 음
	전략통제 메가니즘	높 음	보 통	높 음
재무 및 예산 계획 수립 단계	구현 자원 및 예산계획 분석	높 음	높 음	보 통
	환경변화에의 대응정도 분석	낮 음	낮 음	낮 음

<표 5> 사례분석 종합

4.1 사례연구에서 검증되지 못한 정보시스템 전략 계획 평가 요인

문헌상에서 도출되었던 평가 요인중 사례분석에서 검증되지 못한 요인들은 대부분 조직 상황적인 요인이었다. 정보기술 관련 조직문화에 대한 분석과 조직 권력분포에 대한 분석, 신기술 도입에 따른 조직 변화 예측, 조직 환경변화에 따른 계획내용 수정의 용이성 등 계획활동과 관련된 조직 상황적인 요인들이 대부분이었다. 이같은 결과는 정보시스템 전략계획과 조직상황 요인과의 관계에 대한 많은 연구들이 진행되었음에도 불구하고, 아직까지 국내 기업들은 이에 대한 특별한 인식을 하고 있지 않음을 나타내는 것이다. 또한 다른 평가 요인들과는 달리 이들 요인에 대한 평가가 용이하지 않고 현실적인 내용이 아니라는 점도 본 사례 연구에서 검증되지 못한 이유인 것으로 분석되었다.

4.2 사례연구에서 추가된 정보시스템 전략계획 평가 요인

1) 최고 경영진

무엇보다도 최고 경영진의 역할을 계획활동에서 가장 중요한 요인으로 지적 하면서, 최고 경영진과 관련된 각종 계획활동을 강조하고 있음을 알 수 있었다. 어느 조직에서나 정보시스템 전략계획은 조직의 투자 의사결정과 직접 관련된 사항으로 많은 자본과 시간들이 소요되는 장기간의 계획과정과 구현과정으로 이루어 진다. 따라서 이러한 계획 내용들은 많은 위험을 내포하고 있기 때문에 무엇보다도 최고 경영진과 해당 부서 최고 경영층으로부터 승인을 얻어내는 것이 가장 중요하다는 것이다. 즉 정보시스템 전략계획의 성패에 관한 명확한 기준이 없는 현실과 계획에 대한 평가라는 한계점때문에 정보시스템 전략계획에 대한 최고 경영진의 적극 동의와 실행에 대한 승인은 무엇보다도 중요한 평가 요소가 될 수 있는 것으로 분석된다.

2) 실행 계획

계획의 궁극적 목적을 실행에 두고 실행계획의 수립작업에 무엇보다 많은 노력이 집중되어야 하는 것으로 분석되었다. 실행되지 않는 계획은 막대한 조직의 자원만을 낭비하게 되고, 특히 기업전략을 그릇된 방향으로 이끌어 갈 수 있다는 점에서 실행계획에 대한 평가의 중요성이 나타나고 있다. 또한 후속 프로젝트들에 대한 공식적인 규명이 없을 때 후속 작업과정이 정보시스템 전략계획과 연계되지 못하고 일관성없는 작업이 될 수 있는 것으로 분석되었다.

3) 계획 팀원

계획 실무자들은 팀원들의 조직 업무에 대한 포괄적인 이해와 문제점 파악 능력이 부족함으로 인해서 조직전략 및 현행업무와 정보 요구사항들의 체계적인 파악이 어려웠다고 밝혔다. 따라서 계획 참가 인원들의 선정시에 우선적으로 회사 전반에 관한 업무 지식이 있는 사람을 선정하고, 전적으로 계획활동에 투입될 수 있는 여건의 확보, 회사의 전반적인 업무현황과 정보시스템 전략계획 활동 목적 및 일정 등에 관한 사전 교육이 반드시 필요한 것으로 분석되었다.

4) 변화관리 계획

계획담당자들은 많은 혁신 운동의 실패 사례들을 인지하고 있으면서 조직변화에 수반되는 각종 문제들을 아주 중요하게 인식하고 있었다. 그러나 정보시스템 전략계획 과정에서 발생하는 많은 갈등과 마찰 그리고 조직 성원들의 저항에 대해서는 최고 경영진의 전폭적인 지원에만 의존하는 경향을 나타내면서, 보다 공식적이고 체계적인 관리 방안이 시급하게 필요함을 지적하였다. 더불어 계획수행에 따른 단계별 산출물과 진행 방향에 대해서 각종의 공식적인 발표회를 자주 개최하는 것과 지속적인 교육활동등이 중요한 변화관리 방안인 것으로 분석되었다.

V. 결론

5.1 사례연구 결과 분석

이상과 같이 정보시스템 전략계획에 대한 평가 요인들이 국내기업 현장과 문헌에서 다소 차이가 나는 이유는 국내외간 기업환경 자체가 상이하기 때문인 것으로 분석된다. 특히 최고 경영진의 역할에 관한 요인들은 경영과 소유가 분리되지 못한 대부분의 국내 기업들과 전문 경영인 체제가 제대로 갖추어진 선진 외국기업들과의 차이에서 나타나는 요인으로 분석된다. 또한 정보기술의 수준에도 상당한 차이가 있을 수 있기 때문에 정보 수집 활동을 비롯하여 신기술 적용에 대한 확신과 투자 가능성 같은 근본적인 계획 환경이 상이하게 되고, 결과적으로 도출된 평가 요인들에 차이가 나타나는 것으로 분석되었다.

5.2 국내 기업의 정보시스템 전략계획 특징

본 연구과정에서 추가적으로 분석할 수 있었던 국내 기업들의 정보시스템 전략계획 활동의 특징과 해결 방안을 정리하면 <표 6>과 같다.

국내 기업의 특징	원 인	해 결 방안
정보시스템 전략계획에 대한 평가작업 미비	- 계획기간의 부족 - 제반 조직 여건의 미비	- 계획 활동 평가작업을 공식적인 계획 활동으로 규정하고, 계획기간에 포함하여 소요기간 산정
컨설팅과 방법론에 대한 불신과 불만	- 방법론에 대한 이해 부족 - 컨설팅트와의 의사소통 부족	- 방법론에 대한 심층적 교육 실시 - 컨설팅트와의 지속적인 의사 소통 진행
전산투자에 대한 인식전환	- 경영활동과 정보기술간의관계에 대한 인식 전환	- 전산투자의 정당성, 투자회수의 확실성 규명으로 실질적인 투자 의사결정 유도
수집정보에 대한 불신과 이로인한 계획활동의 비효율	- 정보수집 활동의 미비 - 계획활동 목적에 대한 인식 부족	- 계획활동 목적에 대한 조직내공감대 형성 - 신뢰성있는 정보원천에 근거한 정보수집 활동 - 지속적인 정보수집 활동
정치,조직 상황요인에 대한 고려 부족	- 계획활동 목적에 대한 교육 및 인식 부족 - 정보자원에 대한 정치적,조직적 관리관점 부족	- 계획활동 목적에 대한 조직내공감대 형성 - 최고 경영진의 리더쉽 - 정보자원에 대한 관리관점 확보

<표 6> 국내기업의 계획활동 특징과 해결방안

5.3 연구의 한계 및 추후 연구방향

본 연구에서 도출하고, 추가로 파악할 수 있었던 평가 요인들은 체계적인 샘플링과 객관적인 통계기법을 사용한 신뢰성과 타당성 검증이 이루어 지지 않았다. 연구대상들이 극소수였던 한계가 있음에도 불구하고, 평가 틀이 보다 완벽한 평가의 역할을 하기 위해서는 평가 틀의 통계적 신뢰성과 타당성을 확보할 수 있어야 한다는 점이 연구의 한계로 남는다. 또한 사례 분석의 대상이 적었던 관계로 국내 기업의 정보시스템 전략계획 특징에 대한 일반화에도 한계가 나타나고 있다. 추후의 연구에서는 본 연구에서 제시한 평가틀을 근거로해서 보다 개방적인 관점을 가지고 구체적인 평가항목과 정형화된 설문내용을 구축, 이에 대한 통계적 신뢰성과 타당성 검증 작업이 요구되어 진다. 뿐만아니라 보다 많은 사례를 대상으로 한 연구를 통해 국내 기업의 보다 일반적인 계획활동의 특징 파악작업이 요구된다.

참고 문헌

- [1] 장시영, "기업조직의 특성 변수와 MIS 기획활동," 한국경영정보학회 춘계학술대회 논문집, 1989.
- [2] Anderson, P. F., "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm," Journal of Marketing, Vol. 46, spring, 1982, pp.15-26.
- [3] Bowman, et. al., "Three Stage Model of MIS Planning," Information & Management, Vol. 6, 1983, pp.11-25.
- [4] Boynton, A. C. & Zmud, R. W., "Information Technology Planning in the 1990's," MIS Quarterly, March, 1987, pp.59-71.
- [5] Cash, J. I., et. al., [Corporate Information Management System: Text and Cases], Irwin, Homewood, IL, 1988.
- [6] Earl, M. J., "Experience in Strategic Information Systems Planning," MIS Quarterly, March, 1993, pp.1-21.
- [7] Ein Dor, P. & Segev, E., "Organizational Context and MIS Structure: Some Empirical Evidence," MIS Quarterly, Vol. 6, No. 3, Sep, 1982, pp.55-68.
- [8] Ginzberg, M. J., "Key Recurrent Issues in the MIS Implementation Process," MIS Quarterly, June, 1981, pp.47-59.
- [9] Hackathorn, R. D. & Karimi, J., "A Framework for Comparing Information Engineering Methods," MIS Quarterly, Vol. 12, No. 2, June, 1988, pp.203-220.
- [10] Hartog, C. & Herbert, M., "1985 Opinion Survey of

- MIS Managers : Key Issues," MIS Quarterly, December, 1986, pp.350-361.
- [11] Henderson, J.C. & Sifonis, J. G., "The Value of Strategic IS Planning : Understanding Consistency Validity and IS Market," MIS Quarterly, Vol. 12, No. 2, 1988, pp.187-200.
- [12] Karimi, J., "Strategic Planning for IS : Requirements and Information Engineering Methods," Journal of MIS, Vol. 4, No. 4, 1988, pp.5-24.
- [13] King, W. R., "Strategic Planning for Management Information Systems," MIS Quarterly, Vol. 2, No. 1, March, 1978, pp.27-37.
- [14] King, W. R., & Teo, S. H., "Facilitators and inhibitors for the Strategic Use of Information Technology," Information & Management, Vol. 27, 1994, pp.71-87.
- [15] Kovacevic, A. & Majluf, N. "Six Stages of IT Strategic Management," Sloan Management Review, Summer, 1993, pp.77-87.
- [16] Lederer. A. L. & Mendelow. A. L., "Issues in Information systems Planning," Information & Management, May, 1986, pp.245-253.
- [17] Lederer. A. L. & Vijay Sethi, "The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies," MIS Quarterly, September, 1988, pp.445-461.
- [18] Lederer A. L. & Vijay Sethi, "Root Causes of Strategic Information Systems Planning Implementation Problems," Journal of MIS, Summer, 1992, No. 1, pp.25-45.
- [19] Lederer, A. L. & Mendelow, A. L., "Information Systems Planning and The Challenge of Shifting Priorities," Information & Management, Vol. 24, 1993, pp.319-328.
- [20] Lindsay, W. M. & Rue, L. W., "Impact of the Organization Environment on the Long Range Planning Process : A Contingency View," Academy of Management Journal, Vol. 23, 1980, pp.385-404.
- [21] McFarlan, F. W., McKenny, J. L. & Pyburn, P., "Information Archipelago plotting a Course," Harvard Business Review, Vol. 61, No. 1, Jan-Feb, 1983, pp.145-156.
- [22] McFarlan, F. W., "Problems in Planning the Information Systems," Harvard Business Review, March-April, 1971, pp.75-89.
- [23] Mclean, E. R. & Soden, J. V., [Strategic Planning for MIS] John Wiley, 1977.
- [24] Nidermann, F., Brancheau, J. C. & Wetherbe, J. C., "Information Systems Management Issues for the 1990s," MIS Quarterly, December, 1991, pp.480.
- [25] Premkumar, G. & King. W. R., "The Evaluation of Strategic Information System Planning," Information & management, Vol. 26, 1994, pp.327-340.
- [26] Pemkumar, G. & King, W. R., "How Effective is Your Information Systems Planning?," Long Range Planning, Vol. 21, No. 5, August, 1988, pp.103-112.
- [27] Premkumar, G. & King., W. R., "Assessing Strategic Information Systems Planning," Long Range Planning, Vol. 24, No. 5, 1991, pp.41-58.
- [28] Premkumar, G. & King., W. R. "An Empirical Assessment of ISP and the Role of IS in Organization," Journal of MIS, Fall, Vol. 2, 1992, pp.99-125.
- [29] Pyburn, P. J., "Linking the MIS Plan with Corporate Strategy : An Exploratory Study," MIS Quarterly, June, 1983, pp.1-14.
- [30] Raghunathan, B. and T.S. Raghunathan, "Information Systems Planning and effectiveness," Omega, Vol. 19, No. 2, 1991.
- [31] Raghunathan, B. & Raghunathan, T. S., "Adaptation of a Planning System Success Model to Information Systems Planning," Information Systems Research, Vol. 5, No. 3, 1994.
- [32] Raymond, L., "Organizational Context and Information Technology and Organizational Structure Revisited: Implications for Performance," ICIS, Dec, 1993, pp.129-144.
- [33] Rockart, J. F., "Chief Executives Define their Own Data Needs," Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, March-April, 1979, pp.81-93.
- [34] Sullivan, C. H., "System Planning in the Information Age," Sloan Management Review, Winter Vol. 26, No. 2, 1985, pp 3-12.
- [35] Tony Gunton, [Information Systems Practices: The complete guide] 1993, Ncc Black well. pp.5-39.
- [36] Venkatraman, N. & Ramanujam, V., "Planning System Success : a Conceptualization and An Operation Model," Management Science, Vol. 33, No. 6, June, 1987, pp.687-705.
- [37] Venkatraman, N., "Research on MIS Planning: Some Guidelines from Strategic Planning Research," Journal of MIS, (2:3) winter, 1985-86, pp.65-77.
- [38] Zani, W. M., "Blueprint for MIS," Harvard Business Review, Vol. 48, No. 6, 1970, pp.95-100.
- [39] Zviran, M., "Relationships between Organizational and Information Systems Objectives :Some Empirical Evidence," Journal of MIS, Vol. 7, No. 1, Summer, 1990, pp.65-84.