

최고경영자 관점에서의 IT와 기업전략에 관한 연구

유 상 진*, 이 선 영**

< 목 차 >

I. 서 론	IV. 자료 분석 및 연구결과
II. 선행연구분석	4.1 표본기업의 특성
2.1 IT 활용의 산업별 차이	4.2 분석결과
2.2 IT 활용의 시간별 차이	4.3 결과토론
2.3 IT와 기업전략, 기업성과	V. 결 론
III. 연구 방법	참고문헌
3.2 연구 프레임워크	Abstract
3.3 자료 수집 및 분석방법	

I. 서 론

기업의 최고경영자들은 정보기술(Information Technology; 이하 IT로 서술)의 활용을 통해 업무효율성 및 생산성 향상, 그리고 시장점유율 확대 등 기업의 성과목표를 달성하고 있으며 나아가 IT의 전략적 활용을 통해 기업의 핵심역량을 구축하고, 글로벌 경영을 촉진하고, 새로운 비즈니스를 창출하고 있다(Chan et al., 1997). 특히, 인터넷의 등장과 함께 E-Business의 확산으로 IT전략이 기업전략에 선행하는, 즉 IT가 기업전략의 종속변수가 아닌 독립변수가 되고 있다.

IT가 기업의 전략을 지원하는 도구로서 한 걸음 더 나아가 기업의 전략을 창조하는 도구로서 활용되기 위해서는 최고경영자가 IT의 전략적 중요성을 인식하는 것이 매우 중요하다. McFalan & McKenney(1983)는 IT와 기업전략의 관계에 영향을 미치는 중요한 요인으로서 첫째, IT에 대해 최고경영층이 내리는 전략적 의사결정, 둘째, IT의

* 계명대학교 경영정보학과 교수

** 계명대학교 경영정보학과 강사

잠재력과 기업의 운영 및 전략과의 일치 정도, 셋째, 기업의 경쟁환경의 변화를 제시했다. 즉 최고경영자의 IT에 대한 인식과 태도 즉, IT를 전략적인 지렛대(Leverage)로 인식하는가 아니면 단지 비용 발생적인 것으로만 인식하는가에 따라 IT관련 예산 배분, 인력 지원 등에서 큰 차이가 생길 수 있다. 특히 IT의 활용이 기업 전략의 필수요소가 되어감에 따라 IT 투자에 관한 최고경영자의 관점이나 인식이 기업의 성공 또는 실패와 점점 더 많은 관련을 가지게 될 것이라고 예측된다.

현재까지 수행된 대부분의 연구가 IT와 기업전략과의 관계를 이론적으로 제시(Porter, 1980; Parson, 1983; Porter, 1985; Lederer & Mendelow, 1986; Earl, 1989)하거나, IT, 기업전략, 기업성과와의 관계를 재무적인 비율로 측정(Chan & Huff, 1993; Brown et al., 1995; Teo & King, 1996; Chan et al., 1997)하였는데, 본 연구는 최고경영자의 인사말은 IT와 기업전략과의 관계를 분석하는 훌륭한 도구라고 제시한 Jarvenppa & Ives(1990)의 연구에 토대를 두고 진행된다. 즉, 최고경영자가 대외적으로 기업전략/미래상 등을 공표하는 주주인사말에서 IT가 중요하게 언급된다면 IT전략의 실행은 최고경영자의 강력한 지원을 받을 것이며 나아가 이것이 기업전략과 연계된다면 기업성과 또한 바람직하게 나타날 것이라는 기대 하에, IT에 관한 최고경영자의 인식(Perception)을 알아보고자 한다.

따라서 본 연구는 영업보고서에 나타난 최고경영자의 인사말의 내용을 분석(Content Analysis)함으로써, 업종별, 연도별로 최고경영자의 IT 인식에 차이가 있는지, 그러한 인식이 기업전략에 반영되는지, 나아가 인식의 차이가 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 것을 목적으로 한다.

II. 선행연구 분석

2.1 IT 활용의 산업별 차이

IT의 전략적 활용의 중요성은 산업간 차이가 존재할 것인데, 다음의 연구들이 이를 뒷받침한다. McFalan & McKenney(1983)은 현재와 미래의 IT 활용의 중요성을 진단하기 위해 Strategic Grid Framework - 지원(Support), 공장(Factory), 전환(Turnaround), 전략(Strategic)-를 제시하였다. 중요한 영역은 유통업과 같이 현재에는 IT활용이 큰 중요성을 갖지는 않지만 미래에는 전략적 중요성을 가질 것이라는 전환영역과 금융업과 같이 현재와 미래 모두 IT활용이 전략적 중요성을 가진다는 전략영역이다. 전환과 전략영역에서는 최고경영자가 IT의 중요성을 인식하고, CIO의 임명 또는 IT예산의 증대 등을 가져올 공산이 크다. 이는 IT가 갖는 전략적 중요성을 파악하고 현재와 미래의 IT의 역할을 규정하고 관리하며, 업종별 IT 활용으로 인한 성과의 차이 발생 원인을 규명하기 위해 유용하게 쓰일 수 있다.

Porter & Millar(1985)는 제품·서비스 및 프로세스의 정보 집약도와 IT 활용과의

관계를 규명하기 위해 Information Intensity Grid를 제시하였다. 즉, 금융, 출판업과 같이 제품·서비스 및 프로세스의 정보 집약도가 높은 산업과 시멘트업과 같이 제품·서비스 및 프로세스의 정보 집약도가 낮은 산업간에는 IT의 활용으로 인한 성과에 차이가 존재한다는 것이다. 이 또한 IT의 업종별 차이를 분석하고, IT의 전략적 활용이 갖는 중요성을 최고경영자에게 전달할 수 있다는 점에서 유용하다.

Johnson & Carrico(1988)는 업종별로 IT의 활용에 차이가 있는지를 알고자 IT임원과 인터뷰를 하였는데, 업종간 차이가 존재한다는 데 유보적인 동의를 하였다. 반면 Reich & Benbasat(1988)는 제품의 정보집약도가 낮을 때보다 높을 때 IT의 활용을 통해 경쟁우위를 창출할 수 있다는 개념에 대해 어떤 지지기반도 찾을 수 없다고 하였으나, 표본을 금융기관으로 한정하여 그러한 관점을 일반화시키는 데는 실패했다(Jarvanppa & Ives, 1990).

Jarvanppa & Ives(1990)는 649개의 연차보고서에 실린 최고경영자의 주주인사말의 내용분석을 통해 산업간 IT의 중요성에 대한 인식에는 차이가 있음을 밝혔다. 즉, 연구의 표본업종, 금융, 출판, 석유화학, 소매업에 있어서, 금융업은 정보서비스의 제공이 생존의 근간을 이루는 주요 업종이므로 IT의 활용이 광범위하게 이루어지나, 석유화학업의 경우 IT의 활용이 거의 이루어지지 않음을 알 수 있다. 이는 Porter & Miller(1985)가 정보집약도 모형에서 주장하였듯이, 정보집약적인 산업이 그렇지 않은 산업보다 IT를 더욱 전략적으로 활용할 것이라는 사실을 간접적으로 뒷받침하였다.

2.2 IT 활용의 시간별 차이

IT활용이 시간이 흐름에 따라 차이를 나타낼 것이라는 것은 다음 두 방향의 연구와 궤를 같이 한다. 첫째, IT 발전이 기업 내에서 단계적으로 변화되어 간다는 것이다. Gibson & Nolan(1974)의 전통적인 IT단계이론은 정보기술을 도입 또는 사용 중인 기업의 현 단계를 진단하고 앞으로 나아가야 할 방향을 제시하는 데 유용하다. 하지만 도입, 확산, 성숙, 통제의 각 단계가 3-5년 정도 지속된다는 S자 모형이 DP(Data Processing)시대의 산물이므로, IT시대에도 유용한지에 대한 의구심이 있었으나, 신기술에 대해서도 적용된다는 것이 검증되었다(Curley, 1981; Keen & Mills, 1984; Henderson & Treacy, 1986; Earl, 1989). Cash & Konsynski(1985)는 IT의 전략적 역할은 시간이 지남에 따라 변한다고 하였으며, Rockart(1988)는 IT는 회계, 운영, 정보시대를 거쳐 IT의 전략적 활용을 위해 일선관리자의 리더쉽을 요구하는 통신(Wired)시대로 나아간다고 하였다. Frenzel(1992)는 IT는 기업의 내적환경이나 조직구조를 변화시키며, 시간에 따라 IT의 활용 자체도 변한다고 하였다.

둘째, IT 주요관리이슈가 IT관리자, 일선관리자, 나아가 최고경영자의 관점에서 변화된다는 것이다(Ball & Harris, 1980; Dickson & Nechis, 1983; Brancheau & Wetherbe, 1987; Brancheau & Wetherbe, 1995). 특히, 2.3에서 중요하게 서술될 IT와 기업전략간의 연계, IT의 전략적 활용을 통한 경쟁우위 획득은 매우 중요하게 언급되

는 비즈니스 이슈이다. 이에 대한 연구는 경영자에 의해 인식되는 IT의 주요관리 이슈가 시간이 흐름에 따라 어떻게 변하는지를 알아보기 위하여 수행되었는데, IT의 변화에 따라 3-5년간의 시차를 갖고 항목간에 큰 변화를 나타내는 것으로 검증되어져 최고경영자와 같이 IT투자와 관련된 집단의 의사결정에 도움을 줄 수 있다.

사실 기업의 IT는 초기에는 기업 내 프로세스의 내적효율성, 생산성 증대에 초점이 맞춰지나 점차 기업간 프로세스의 효율성 제고, 나아가 고객, 공급자, 거래선과의 관계의 효율성 증진을 위한 통합 네트워크 구축으로 나아가므로, IT이슈는 운영적(Operational)이슈, 경영적(Business)이슈, 인프라(Infrastructure)이슈간의 전이 과정을 반복하며 변화할 것이다. 뿐만 아니라, IT기술의 발전속도가 급진적으로 변화하므로, 기업의 운영/전략을 지원하기 위한 IT 자체가 변화할 것이라는 부분도 간과되어져서는 안 될 것이다.

2.3 IT와 기업전략, 기업성과

IT와 기업전략간의 관계에 대한 연구는 Porter(1980)의 경쟁세력모형을 분기점으로 하여 IT의 중요성을 인식하고 활용기회를 탐색하는 프레임워크 제시와 더불어 여러 각도에서 조명되었다(Parson, 1983; Lederer & Mendelow, 1986; Earl, 1989).

IT의 전략적 활용을 위해서는 IT와 기업전략의 연계(Alignment)가 매우 중요하며, 이들의 연계가 미약한 경우에는 IT가 기업전략 실행과 가치증대에 기여하기 어려운데, 기업전략에 적합한 IT전략의 추진이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 다음의 실증연구들이 뒷받침하고 있다. Chan & Huff(1993)는 기업전략에 적합한 IT전략의 추진이 IT의 효과성과 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석하였다. Brown et al.(1995)은 IT의 전략적 활용이 기업가치에 미치는 영향을 횡단면적(Longitudinal)연구방식으로 검증하였다. 연구에서 IT 도입 초기에는 주가반응이 호의적 영향으로 나타났고, 이후 연도들에 걸쳐서는 IT가 도입된 기업들이 도입되지 않은 기업들에 비해 생산성과 수익성이 높은 것으로 나타났다. Teo & King(1996)과 Chan et al.,(1997)도 IT전략, 기업전략, 두 전략간의 연계가 기업성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

특히 기업의 최고경영자의 가장 큰 관심사는 IT와 기업전략과의 연계에 따른 기업의 성과증진일 것이므로, 최고경영자가 IT에 대한 투자에 정당성이 있다고 인식할 때 IT 도입이 기업의 성공에 영향을 미친다는 것을 많은 연구들이 검증하였다(Weill & Olson, 1989; Mitra & Chaya, 1995; Li & Ye, 1999). 단지 재무적인 접근방법에서 벗어나 Jarvenpaa & Ives(1990)는 최고경영자가 IT와 기업전략을 보는 관점은 산업에 따라 현격한 차이가 있으며 기업성과와도 관련된다고 하였다.

III. 연구방법

3.1 연구문제

본 연구에서는 현재 기업 내에서 IT의 위상, 역할, 활용되는 애플리케이션 등에 업종별, 연도별 차이가 있는지를 분석하고, 나아가 IT에 대한 인식의 차이가 기업성과와 관련이 있는지를 분석하고자 한다.

업종별 차이는 산업에 따라 IT의 전략적 중요성에 대해 최고경영자가 갖는 인식이 다를 것이라는 것인데, IT의 전략적 활용이 기업성과에 미치는 영향이 큰 산업과 그렇지 않은 산업간 IT인식의 차이를 파악해 볼 것이다. 연도별 차이는 시간이 흐름에 따라 IT의 전략적 중요성에 대해 최고경영자가 갖는 인식이 다를 것이라는 것인데, 최근 4년간에 걸쳐 IT의 전략적 활용에 대한 인식의 변화 추이를 파악해 볼 것이다. IT와 기업성과와의 관계는 IT의 전략적 중요성을 최고경영자가 인식할수록 IT의 전략적 활용, IT전략과 기업전략간의 연계를 통해 기업성과는 증진될 것이라는 것인데, IT 인식의 변화와 기업성과와의 관계를 파악해 볼 것이다.

내용분석에서 가장 중점을 두어 비교할 부분은 기업 내의 IT의 역할수행인데, 이와 관련된 세부적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, IT를 제품/서비스 개발·개선에 활용하느냐, 아니면 프로세스 개선에 활용하느냐, 둘째, IT를 업무지원 용도로 활용하느냐, 아니면 혁신 용도로 활용하느냐, 셋째, IT를 기업 및 산업/사회의 환경변화에 따라 단지 중요하게 인식하느냐, 아니면 IT를 기업 및 산업/사회의 환경변화에 따른 전략적 대응 차원에서 활용하느냐이다.

3.2 연구 프레임워크

연구 프레임워크는 Jarvenppa & Ives(1990)의 논문에서 사용된 것을, 한국 실정에 맞게 항목을 추가, 통합하여 재구성하였다. J&I의 프레임워크와 본 연구에서 사용된 프레임워크를 항목내용별로 비교하면 다음과 같다<표 1>.

첫째, J&I의 연구에는 IT임원 변화, IT 부서 재조직/통합이 따로 구분되어 있었지만, 연구수행에 앞서 파일럿연구(Pilot study)를 해 본 결과, 한국의 주주인사말에는 IT의 역할 또는 활용에 대한 개략적 언급이 주를 이루고 있었다. 후술되겠지만, IT 애플리케이션에 대한 언급도 많지 않은 실정이며, IT부서 또는 임원에 대한 변화는 극히 소수를 차지하여 이 항목들을 통합하였다. 둘째, J&I의 연구가 수행되던 1990년도에 비해 현재는 IT가 전사적 경영혁신의 도구로서 많이 활용된다는 상황을 감안하여, IT가 단지 업무지원을 통한 내부효율성 증대수단으로서만 활용되는 것과 분리하여 이들을 분석항목으로 추가하였다. 셋째, J&I의 연구에는 기업 내의 환경변화에 따른 IT의 위상제고와, 기업 외적인 산업/사회의 환경변화에 따른 IT의 위상제고를 분류하였으나, 본

연구는 기업 및 산업/사회의 환경변화에 따른 IT의 중요성을 단지 인식하는 경우와, 이에 대응하기 위해 기업이 IT를 전략적으로 활용하여 기존의 사업영역을 확장, 또는 새로운 비즈니스를 창출해 나가는 기회선점의 차원까지 나아가는지에 대해 알아보기 위해 이 항목들을 수정하였다.

<표 1> 분석항목 비교

		J&I(1990)	현 연구(2000)	차이 설명
전체 연구 수	1단계	2단계		
	재무성과	IT비용 지출에 중립적	IT비용 지출에 중립적	내용 동일
		IT비용 지출에 호의적	IT비용 지출에 호의적	
		IT비용 지출에 비호의적	IT비용 지출에 비호의적	
	전년도의 영업현황	제품/서비스 개선을 위한 IT투자	IT를 활용한 특정 제품/서비스 개선	내용 동일
		프로세스 개선을 위한 IT투자	IT를 활용한 특정 프로세스 개선	동일
		IT 임원 변화	IT 임원, 부서의 위상변화	항목 통합
		IT 부서 재조직/통합		
			IT를 활용한 내부효율성 증대	항목
			IT를 활용한 전사적 경영혁신	추가
		기업 내 IT 위상제고	기업 및 산업/사회의 환경변화에 대한 IT 중요성 인식	내용 수정
	산업/사회의 IT 위상제고	기업 및 산업/사회의 환경변화에 대한 IT 중요성 인식과 전략적 활용		
	금년도의 경영목표	제품/서비스 개선을 위한 IT투자	IT를 활용한 특정 제품/서비스 개선	내용 동일
		프로세스 개선을 위한 IT투자	IT를 활용한 특정 프로세스 개선	동일
		IT 임원 변화	IT 임원, 부서의 위상변화	항목 통합
		IT 부서 재조직/통합		
			IT를 활용한 내부효율성 증대	항목
			IT를 활용한 전사적 경영혁신	추가
기업 내 IT 위상제고		기업 및 산업/사회의 환경변화에 대한 IT 중요성 인식	내용 수정	
산업/사회의 IT 위상제고	기업 및 산업/사회의 환경변화에 대한 IT 중요성 인식과 전략적 활용			

분석은 두 단계로 진행되는데, 먼저 기업의 재무성과, 전년도의 영업현황, 금년도의 경영목표를 설명하는 범주에 대해 각각에 서술된 전체 IT언급의 수를 조사한다. 다음 각각의 범주에 대한 내용을 분석하는데 첫째, 재무성과는 IT투자에 중립적인지, 호의적인지, 아니면 비호의적인지를 조사한다. 둘째, 전년도의 영업현황과 금년도의 경영목표를 다음의 동일한 항목별로 조사하는데 1. IT부서의 위상 또는 임원의 변화에 대한 언급, 2. IT를 제품/서비스 개선(ex.인터넷론)에 활용하는지에 대한 언급, 3. IT를 생산, 재고, 물류와 같은 프로세스개선에 활용(ex.생산공정 자동화)하는지에 대한 언급, 4. IT

를 기업의 업무지원 또는 내부의 효율성 증대 차원(ex. 통합MIS 구축을 통한 사무생산성 향상)에서 활용하는지에 대한 언급, 5. IT를 기업의 전사적 혁신차원(ex. KMS구축을 통한 지식경영기반구축)에서 활용하는지에 대한 언급, 6. 기업 내/외부 환경변화에 따른 IT의 중요성을 단지 인식(ex. 21세기는 인터넷으로의 대전환)하는지에 대한 언급, 7. IT를 환경변화에 따라 중요하게 인식하고 신규사업 진출, 또는 기존영역확장과 같은 전략적 대응 차원(ex. 인터넷 시대에 대응한 EBiz로의 사업진출)에서 활용하는지에 대한 언급으로 나눈다.

3.3 자료 수집 및 분석방법

표본은 증권거래소에 상장된 국내 기업을 대상으로 하였는데, 업종은 제조, 유통/서비스, 금융, 정보통신의 4가지 산업분야들로서 IT의 전략적 활용에 있어 현저한 차이를 보일 것으로 추정되어 선택되었다. 제조업은 생산공정의 자동화 등에 IT를 활용할 것이며, 유통업은 물류공정의 자동화, 유통채널의 확대 등 더 넓은 분야에서 IT를 활용할 것으로 짐작된다. 아울러, 금융업은 금융서비스 제공 및 향후 전자금융의 확대에 IT가 필수적인 요소가 될 것이므로 집약적으로 IT를 활용할 것이며, 정보통신업은 제품/서비스 자체가 IT 또는 애플리케이션으로 가장 집약적으로 IT를 활용할 것으로 여겨진다.

연구자료는 영업보고서의 최고경영자의 주주인사말(Letters to shareholders)을 선택하였는데, 이는 IT의 인식과 활용에 대한 최고경영자의 의지를 나타내므로, 본 연구 문제에 대한 해답을 제공할 만한 객관적 자료로 여겨졌기 때문이다. 물론 그것이 반드시 최고경영자에 의해 작성된 것이라고는 할 수 없으며, 나아가 최고경영자의 신념을 명확히 표방하고 있는지, 또는 기업의 현재상황, 미래목적을 완전히 서술하고 있는지가 불분명하므로 본 연구가 탐색적 연구의 한계가 있음을 인정한다. 그러나 Bowman(1984)은 비록 최고경영자가 직접 인사말을 작성하지는 않더라도, 초안을 검토하고, 자신의 관점에 맞도록 수정하는 데 상당한 시간을 투자한다고 하였다. 이에 본 연구는 최고경영자의 인사말이 기업 내에서의 IT의 위상, 역할 등을 분석하기 위한 효과적인 대응척도라는 인식 아래 이를 분석하였다. 주주인사말은 영업보고서의 첫 장에 인사말 또는 영업의 개황으로 소개하고 있는 것을 대상으로 하였지만, 최고경영자의 관점에서가 아닌 단지 영업의 개황만을 서술하고 있는 것은 제외하였다.

분석방법은 IT 관련어구(IT-Related Phrases), 예를 들면, 사무기술, 자동화, 신제품 개발, 고객과의 관계개선, 생산성 향상 등에서의 IT활용과 같은 일련의 어구를 대상으로 비중 및 내용을 분석하였다.

본 연구의 시간프레임인 1996년에서 1999년도 중 2개년 이상 주주인사말을 보유한 업체를 대상으로 수집하였는데, 증권, 보험업은 3월 결산이므로 1999년의 영업보고서가 발행되지 않아 1996년에서 1998년까지의 3년을 대상으로 하였다. 최종적으로 표본 기업은 148개 업체, 수집된 인사말은 493개였다.

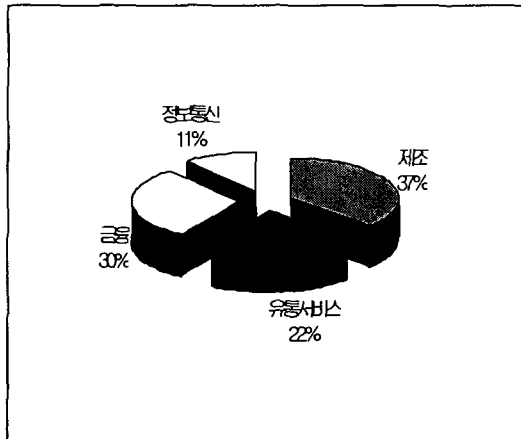
IV. 자료분석 및 연구결과

4.1 표본기업의 특성

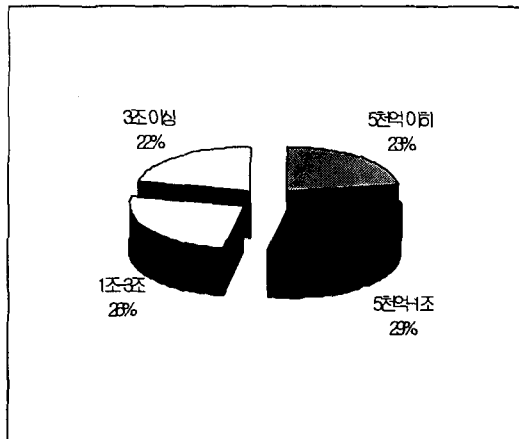
업종별 분포는 식료품 제조, 섬유, 철강, 기계, 석유화학, 전기 및 전자 등을 포함한 제조업(37%), 운송, 도·소매, 도시가스, 건설 등을 포함한 유통·서비스업(22%), 은행, 증권, 보험업 등을 포함한 금융업(30%), 정보처리, 통신서비스, 정보통신장비(인터넷 S·W, 인터넷서비스)등을 포함한 정보통신업(11%)의 순서로 나타났다<그림 1>.

매출액별 분포는 200대 기업을 위주로 하고 일부 기업을 추가하였으므로 5천억 이하(23%), 5천억-1조(29%), 1조-3조(26%), 3조 이상(22%)으로 비교적 높게 나타났다<그림 2>.

<그림 1> 업종별 분포



<그림 2> 매출액별 분포

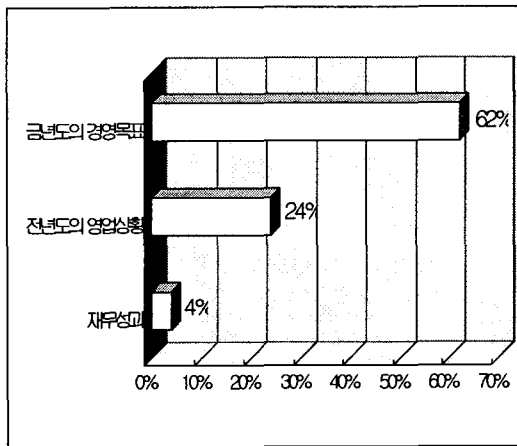


4.2 분석결과

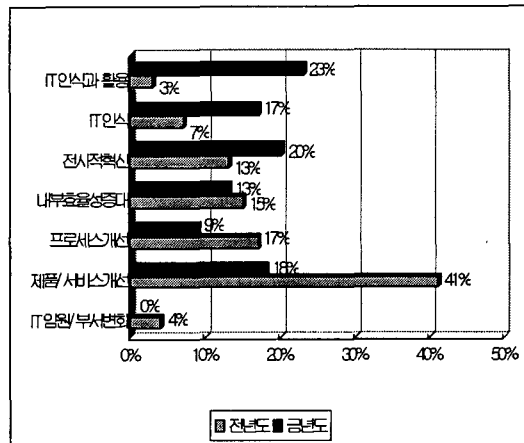
4.2.1 IT인식의 전체 내용분석

앞서 서술되었듯이, 전체 내용분석은 재무성과, 전년도의 영업상황, 금년도의 경영목표의 3가지 범주에 대해 IT와 관련된 언급의 수를 먼저 조사한다. <그림 3>에서 보듯이, IT 활용으로 인한 재무성과와 관련된 언급은 극히 미약하게 나타났는데, 재무성과는 IT투자와 연계되어 설명되기보다는 경기쇠퇴로 인한 매출액 감소, 또는 구조조정을 통한 당기순이익 증가 등으로 설명된 경우가 대부분이었다.

<그림 3> IT어구가 언급된 범주



<그림 4> IT어구 언급의 년도별 비교



다음 전년도의 영업상황에 대한 IT언급과 금년도의 경영목표에 대한 IT언급은 전체 비중과 함께 내용면에서도 상당한 차이를 보여 이를 개략적으로 살펴보았다<그림 4>. 전년도의 영업상황에 대한 IT언급은 IT활용을 통해 실제로 향상된 제품 또는 프로세스, 즉 가시적인 결과에 대해 언급하는 편이나, 금년도의 경영목표에 대한 IT언급은 상당히 미래지향적, 포괄적으로 IT를 통한 비전 제시에 중점을 둔다는 것을 알 수 있다. 일례로 전년도는 IT와 관련된 기업 내/외부의 상황변화, 예를 들어 “21세기는 디지털 정보기술로 대변되는 전환의 시대”라는 것을 인식하는 차원이나, 금년도는 이런 상황변화를 인식하는 차원을 넘어 IT를 활용하여 새로운 비즈니스로 나아가고자 하는데, 예를 들어 “인터넷 이용자의 기하급수적인 증가와 함께 본사는 인터넷쇼핑몰 사업을 전개하고자 하며” 등과 같은 언급을 많이 볼 수 있었다. 항목별 설명은 아래의 <표 2>와 함께 자세히 설명된다.

IT를 통한 재무성과 증진에 대한 언급을 살펴보면, IT의 활용으로 매출액 등이 증가하여 IT투자에 호의적인 기업이 대다수인 반면, IT, 설비자동화 등에 대한 과도한 투자로 기업의 영업수익률이 악화되었다는 비호의적인 언급도 일부 있었다.

전년도의 영업상황에 대한 IT 언급을 살펴보면, IT인원, 부서의 위상변화에 대한 언급은 극히 적었다. IT를 활용해 특정 프로세스 개선보다는 제품/서비스를 개선하고자 하는 언급이 압도적으로 많았으며, MIS 등을 활용해 내부효율성을 향상시킨 경우가, IT를 전사적인 경영혁신의 도구로 활용한 것보다 많았으며, 기업 내/외부의 환경변화를 인식하고, IT주도로 비즈니스 영역을 확장하고자 하는 언급은 그리 많지 않았다.

금년도의 경영목표에 대한 IT 언급을 살펴보면, IT인원, 부서의 위상변화에 대한 언급은 전혀 없었다. IT를 활용해 특정 프로세스 개선보다는 제품/서비스를 개선하고자 하는 언급이 많았으며, 주목할만한 것은, IT를 활용하여 기업의 내부효율성 증대보다는 TQM, BPR, 지식경영 등의 전사적 경영혁신을 하고자 한다는 것이다. 즉, IT의 역할이

도입 초기의 내부 생산성, 효율성 증대에서 점차 기업혁신과 연계되는 방향으로 발전하고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 산업의 환경변화를 인식하고, IT 주도로 새로운 비즈니스로 확장하고자 하는 언급이 눈에 띄었는데, 이는 절대다수가 E-Business로의 언급이었다.

<표 2> IT어구의 언급범주별 내용분석

전체 어구 수 (669)	재무성과 (4%)	IT 비용지출에 중립적	8%
		IT 비용지출에 호의적	77%
		IT 비용지출에 비호의적	15%
	전년도의 영업상황 (35%)	IT 임원, 부서의 위상변화	4%
		IT를 활용해 특정 제품/서비스 개선	41%
		IT를 활용해 특정 프로세스 개선	17%
		IT를 활용한 내부효율성 증대	15%
		IT를 활용한 전사적 경영혁신	13%
		산업/사회의 환경변화에 대한 IT중요성 인식	7%
	산업/사회의 환경변화에 대한 IT 중요성 인식과 전략적 활용	3%	
	금년도의 경영목표 (61%)	IT 임원,부서의 위상변화	0%
		IT를 활용해 특정 제품/서비스 개선	18%
		IT를 활용해 특정 프로세스 개선	9%
		IT를 활용한 내부효율성 증대	13%
		IT를 활용한 전사적 경영혁신	20%
산업/사회의 환경변화에 대한 IT중요성 인식		17%	
산업/사회의 환경변화에 대한 IT 중요성 인식과 전략적 활용	23%		

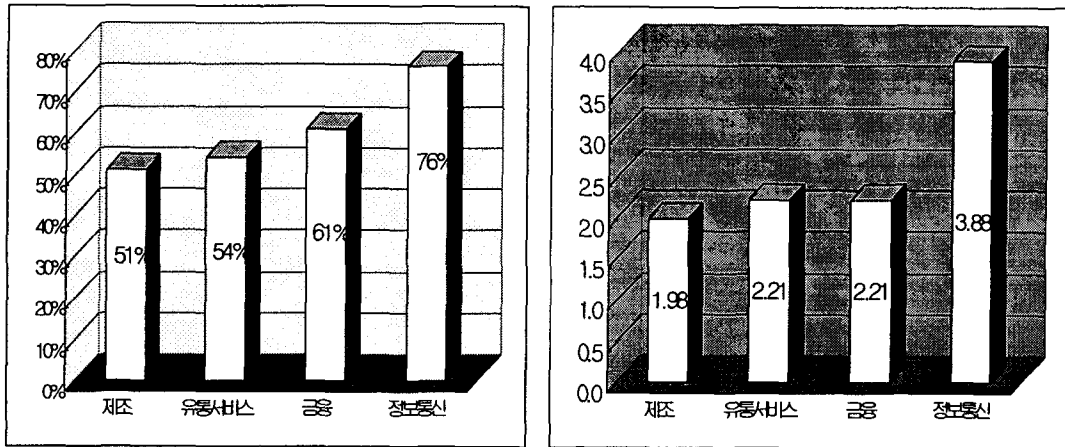
4.2.2 IT인식의 업종별 차이 분석

IT 어구를 가진 인사말의 비중을 업종별로 살펴보면, 정보통신, 금융, 유통/서비스, 제조업의 순서로 내재된 IT 집약도에 따라 IT인식과 활용에 있어 차이를 나타낼 것이라는 연구초기의 예측을 뒷받침한다. IT어구를 가진 인사말에서 IT어구가 나타나는 빈도를 업종별로 살펴보면, 정보통신업의 평균값이 다른 업종에 비해 2배 정도 높게 나타나, IT에 관한 인식이 매우 높다는 것을 알 수 있으며, 다음 금융업, 유통/서비스업, 제조업의 순서로 그리 큰 차이 없이 나타났다<그림 5, 6>.

<표 3>을 중심으로 IT어구의 내용분석결과로서 먼저 IT로 인한 재무성과에 대한 언급을 업종별로 살펴보면, 첫째, 금융업과 정보통신업은 IT투자에 관한 호의적인 언급, 예를 들어 폰뱅킹 서비스의 개발로 고객센터 증대를 통한 수신고 증대 등을 언급하였으나, 제조업, 유통업은 중립적, 또는 비호의적, 예를 들어 자동화 설비에 관한 과도한 투자로 인해 재무성과가 그리 좋지 않았다는 등의 언급을 다소 볼 수 있었다. 하지만, 워낙 빈도 자체가 낮아, 큰 의미는 부여하기가 힘들 것 같다.

전년도의 영업상황에 대한 언급을 업종별로 살펴보면, 제조업은 예측대로 프로세스 개선과 전사적 경영혁신의 도구로서 IT를 많이 활용하였으며, 유통/서비스업은 IT를 통한 내부효율성 증대에 집중했다. 금융업은 IT를 통한 제품/서비스 개선, 예를 들면,

<그림 5> 업종별-IT어구가 내재된 인사말 비중 <그림 6> 업종별-인사말에서 IT어구 언급빈도



인터넷론, 홈뱅킹 서비스 제공 등에 관심을 많이 기울였으며, 정보통신업 또한 초고속 통신망, 인터넷서비스와 같은 제품/서비스 자체를 개선시키고자 하였다.

금년도의 경영목표에 대한 언급을 업종별로 살펴보면, 제조업과 유통/서비스업은 IT를 활용한 TQM, BPR 등의 전사적 경영혁신과 또한 환경변화에 대응하기 위해 IT를 전략적으로 활용하여 비즈니스를 창출 또는 확장해 나가하고자 한다. 반면 생산품 자체가 정보기술 집약적인 금융업과 정보통신업은 제품/서비스를 향상시키는 데 보다 주력하고 있으나, 기업혁신 또는 환경변화에 대한 IT의 중요성 인식과 전략적 활용에 대한 관심도 비교적 높았다.

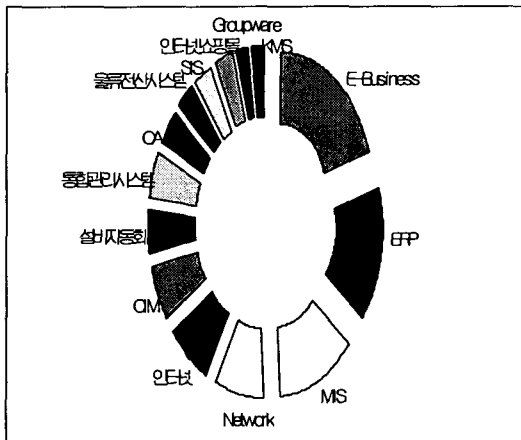
업종별로 최고경영자가 중요하게 인식하는 IT/애플리케이션을 분석하여, 현재 각 산업에서 많이 활용되며, 관심을 갖고 추진하는 IT분야가 무엇인지를 알고자 하였다. 전체적인 언급에 비해 IT/애플리케이션에 대해 언급한 경우는 그리 많지 않았는데, 적어도 2개 이상의 기업에서 언급된 IT/애플리케이션을 대상으로 조사하였다. 유사한 내용임에도 불구하고, 기업마다 용어가 달리 표현한 것은 같은 범주로 통합하였다<그림 7, 8, 9, 10>.

첫째, 제조업의 경우, E-Business에 대한 언급이 가장 많으며, E-Business의 가치 기본(Backbone)으로 인식되는 전사적자원관리(ERP)에 대한 인기가 높음을 알 수 있다. MIS와 생산, 판매, 유통까지 연결한 통합 네트워크, 원가절감과 품질향상을 위해 CAD(Computer Aided Design), CAM(Computer Aided Manufacturing), FMS(Flexible Manufacturing System:유연생산시스템)까지 결합한 CIM(Computer Integrated Manufacturing; 컴퓨터통합생산), 설비자동화 등도 높게 나타났다.

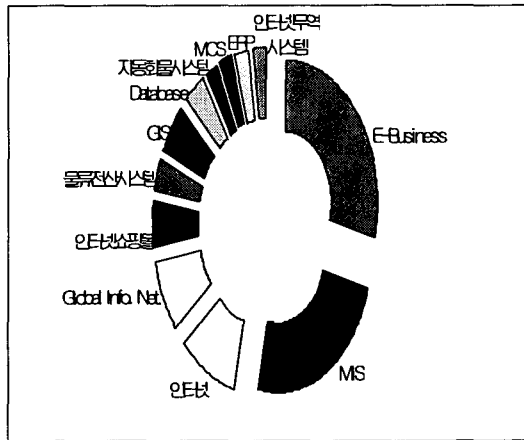
<표 3> 업종별 IT어구의 언급범주별 내용분석

	제조	유통/서비스	금융	정보통신
재무성과	7	2	11	6
IT 비용지출에 중립적	1(14%)	1(50%)	0(0%)	0(0%)
IT 비용지출에 호의적	5(57%)	1(50%)	10(91%)	5(83%)
IT 비용지출에 비호의적	2(29%)	0(0%)	1(9%)	1(17%)
전년도의 영업상황	61	29	74	68
IT 인원, 부서의 위상변화	1(2%)	2(7%)	3(4%)	4(6%)
IT를 활용해 특정 제품/서비스 개선	9(15%)	6(21%)	40(54%)	39(58%)
IT를 활용해 특정 프로세스 개선	15(25%)	5(17%)	15(20%)	5(7%)
IT를 활용한 내부효율성 증대	13(21%)	8(28%)	6(8%)	7(10%)
IT를 활용한 전사적 경영혁신	15(24%)	5(17%)	3(4%)	6(9%)
산업/사회의 환경변화에 대한 IT 중요성 인식	1(2%)	3(10%)	2(3%)	2(3%)
산업/사회의 환경변화에 대한 IT중요성 인식과 전략적 활용	7(11%)	0(0%)	5(7%)	5(7%)
금년도의 경영목표	128	106	92	85
IT 인원, 부서의 위상변화	0(0%)	1(1%)	1(1%)	0(0%)
IT를 활용해 특정 제품/서비스 개선	5(4%)	5(5%)	27(29%)	38(45%)
IT를 활용해 특정 프로세스 개선	13(10%)	12(11%)	13(14%)	0(0%)
IT를 활용한 내부효율성 증대	11(9%)	20(19%)	16(18%)	4(5%)
IT를 활용한 전사적 경영혁신	32(25%)	16(15%)	14(15%)	20(24%)
산업/사회의 환경변화에 대한 IT 중요성 인식	37(29%)	34(32%)	11(12%)	13(16%)
산업/사회의 환경변화에 대한 IT중요성 인식과 전략적 활용	30(23%)	18(17%)	10(11%)	10(12%)

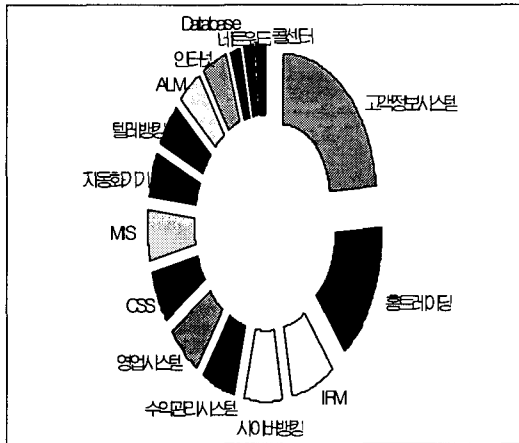
<그림 7> 제조업의 주요 IT/애플리케이션



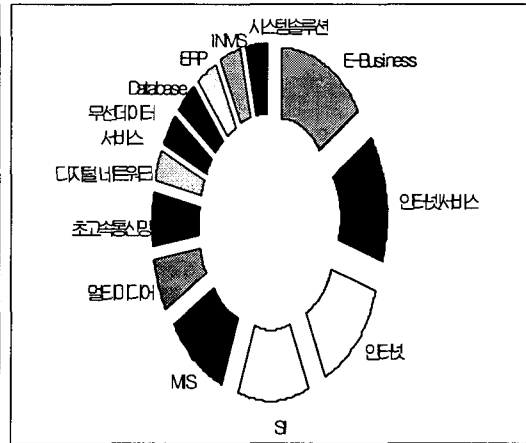
<그림 8> 유통·서비스업의 주요 IT/애플리케이션



<그림 9> 금융업의 주요 IT/애플리케이션



<그림 10> 정보통신업의 주요 IT/애플리케이션



둘째, 유통/서비스업의 경우, E-Business에 대한 언급이 가장 많을 뿐만 아니라 4개의 업종 중 가장 차지하는 비중이 높아, 전자상거래를 통한 유통채널의 확대를 적극적으로 도모한다는 것을 알 수 있다. 업무지원을 위한 MIS의 비중이 다른 업종에 비해 많이 높아, 4.2에 있듯이 유통/서비스업에서는 IT가 내부효율성 증대차원에서 가장 많이 활용된다는 분석과 일치하였다. E-Business 구현도구로서의 인터넷쇼핑몰, 글로벌 정보통신망과 물류효율화를 위한 물류전산화 등도 관심분야로 나타났다.

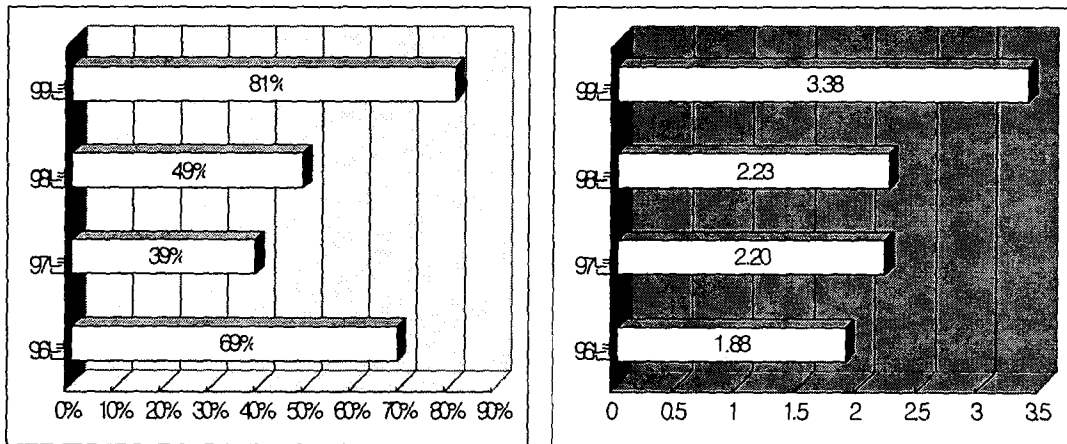
셋째, 금융업의 경우, 여타 업종처럼 E-Business로 지칭되기보다는 E-Business의 금융 애플리케이션으로 일컬어지는 증권사의 홈레이딩, 은행의 사이버뱅킹 등이 많이 언급되었다. 또한 금융업은 사내 정보시스템에 비해 소위 온라인시스템, 증권정보시스템, 신투자정보시스템, 통합정보시스템, 고객정보시스템과 같은 대고객접점 정보시스템의 비중이 높았다. 여수신 과정에서의 수익과 위험을 관리하는 IRM(Integrated Risk Management; 통합위험관리시스템), CSS(Credit Scoring System; 개인신용평가시스템), ALM(Assets-Liabilities Management; 자산부채종합관리시스템)등도 금융업의 특징을 반영하며 높게 나타난 반면 전자금융에 포함되는 홈뱅킹, 펌뱅킹 등은 보급이 보편화되어서인지 거의 언급되지 않았다.

넷째, 정보통신업의 경우, 현재 정보통신업에서 제공되는 서비스 또는 관심을 두는 IT의 최첨단 애플리케이션을 가장 잘 표출하는데, E-Business에 대한 관심은 다른 업종들처럼 높았고, 인터넷의 관문인 포털서비스(Portal Service)를 포함하는 인터넷서비스, 인터넷이 상당히 높게 나타났고, 시스템통합도 하나의 이슈임을 알 수 있다. 이외에도 멀티미디어, 초고속통신망과 같은 애플리케이션이 다소 언급되었다.

4.2.3 IT인식의 연도별 차이 분석

IT어구를 가진 인사말의 비중을 연도별로 살펴보면, 99년, 96년, 97년, 98년의 순서로 나타나 IMF를 기점으로 97년에는 급격히 떨어졌으나, 98년, 특히 99년을 지나며 큰 폭으로 상승한 것을 알 수 있다. 그러나 IT어구를 가진 인사말에서 IT어구가 나타나는 빈도를 연도별로 살펴보면, 99년이 매우 높게 나타났으며, 다음 98년, 97년, 96년의 순서로 나타났다. 이는 급속한 경기하강에도 불구하고 IT를 인사말에 언급할 정도로 IT의 중요성을 확신하는 기업들은, 시간의 경과와 함께 IT에 대한 인식을 더욱 심도있게 하고 있는 것으로 추측된다<그림 11, 12>.

<그림 11> 연도별-IT어구가 내재된 인사말 비중 <그림 12> 연도별-인사말에서 IT어구 언급빈도



4.2.4 IT인식과 기업성과간 관계분석

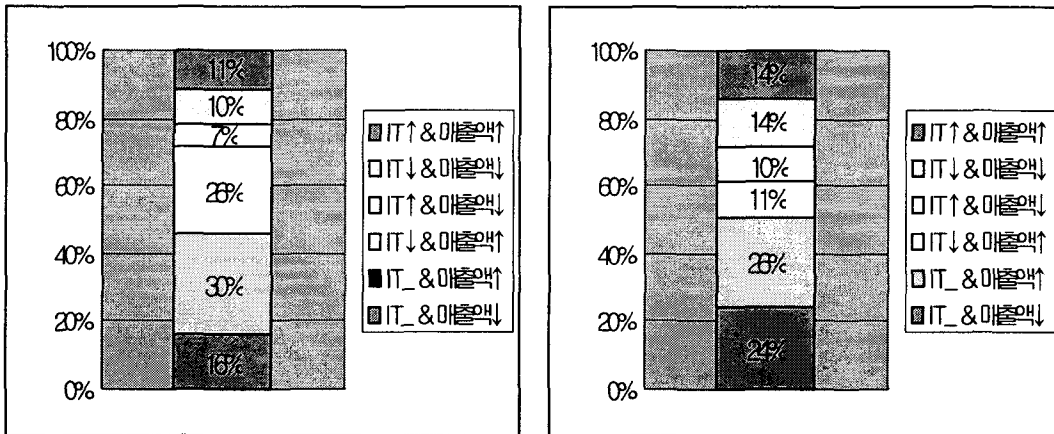
IT에 대한 인식과 기업성과간 관련성이 있는지를 알아보기 위해, 다음의 두 가지 방법으로 조사하였다. 기업성과를 나타내는 지표로는 기업의 장기성장률을 가장 잘 대변한다고 생각되는 매출액을 선택하여, 첫째, IT언급횟수와 매출액간 상관관계(Correlation)가 있는지를 조사하였다. 1996년-99년까지의 IT언급횟수와 매출액간 상관관계는 0.032, -0.005, 0.010, 0.264로 1999년만 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

상관관계 분석결과 통계적으로 그리 유의한 결과를 도출하지 못하여 둘째, 특정 2개년도의 IT언급횟수와 이후의 2개년에 걸친 매출액을 각 업체별로 비교하였는데, 즉 1996-1997년도의 IT언급횟수의 증감과 1997-1998년도의 매출액 증감, 1997-1998년도의 IT언급횟수의 증감과 1998-1999년도의 매출액 증감과의 추세를 분석하였다. 달리 말하면 1. IT언급횟수와 매출액이 정(+)의 관계를 갖는 경우, 2. IT언급횟수와 매출액이 부

(-)의 관계를 갖는 경우, 3. IT언급횟수와 매출액이 관계를 나타내지 않는 경우로 나누어 비중을 분석하였다<그림 13, 14>.

분석결과는 첫 번째 시간 프레임에는 IT언급의 증감이 없는 경우 매출액이 증가 또는 감소한, 즉 IT언급과 매출액간 아무 관계가 없는 경우가 가장 많았으며, IT언급이 증가/감소하면 매출액은 반대로 감소/증가하는 부(-)의 관계의 비율이 IT언급이 증가/감소하면 매출액도 증가/감소하는 정(+)의 관계의 비율보다 높아 예측과는 상반되는 결과를 나타냈다. 다음 두 번째 기간 프레임에도 IT언급의 증감이 없는 경우 매출액이 증가 또는 감소한, 즉 IT언급과 매출액간 아무 관계가 없는 경우가 가장 많았으나, IT언급이 증가/감소하면 매출액도 증가/감소하는 정(+)의 관계의 비율이 IT언급이 증가/감소하면 매출액은 반대로 감소/증가하는 부(-)의 관계의 비율보다 높아 IT언급과 매출액간의 관련성에 대해 다소 의미있는 양상을 띠었다.

<그림 13> IT언급(96-97년)&기업성과(97-98년) <그림 14> IT언급(97-98년)&기업성과(98-99년)



4.3 결과토론

업종간에는 IT의 전략적 활용이 기업성과에 미치는 영향이 큰 산업과 아닌 산업간 IT 인식에는 차이가 있다는 선행연구를 완전히 뒷받침한다기보다는 업종간 특성을 반영하며 차이를 나타냈다. IT언급횟수를 볼 때, 자사에서 생산하는 산출물, 제품/서비스 자체가 정보기술과 관련된 정보통신업은 IT에 대한 언급이 매우 많았으며, 정보통신업이 하나의 산업으로 자리잡기 전의 연구에서 가장 정보집약적으로 판단된 업종인 금융업 또한 IT에 대한 인식이 높았으며, 제조, 유통/서비스업은 그에 조금 못 미치는 것으로 나타났다.

IT 언급 내용분석에서 특기할만한 부분은 Jarvenppa & Ives(1990)와는 달리, 한국에서는 IT임원, CIO의 임명, 또는 IT부서의 위상변화, 조정, 예를 들면 분산된 IT조직

을 중앙부서로 통합한다든가와 같은 언급은 거의 없었으며, E-Business 전담부서를 만들고자 하는 시도가 극히 일부 기업에서 일어나고 있었다. 기업 내의 IT역할에 대해서는 제조업을 제외하고는 IT를 활용해 프로세스보다는 제품/서비스를 개선하고자 하였으며, 유통업을 제외하고는 내부효율성 향상보다는 전사적 경영혁신의 도구로 IT를 활용하고자 하였다. 가장 눈에 띄는 것은 산업 전체적인 E-Business의 추진인데, 98년까지의 인사말에는 간간이 눈에 띄었으나, 99년에는 대다수 기업이 이를 언급함으로써 E-Business로의 패러다임 대전환을 확연히 감지할 수 있었다.

IT/애플리케이션에 대한 언급에서도 금융업을 제외한 3개의 업종 모두 공히 E-Business가 1순위이며 금융업 또한 홈트레이딩, 사이버뱅킹의 비중을 합하면 1순위인 고객정보시스템에 필적하는 수준으로 나타났으며, 이와 같은 맥락에서 인터넷 활용, 인터넷쇼핑몰, 인터넷무역시스템, 디지털네트워크 등의 비중도 높아 산업 전체가 E-Business를 경쟁우위 구축수단으로 활용한다는 것을 알 수 있다. 기업의 업무지원의 전통적 수단인 MIS도 일정비중을 차지하였으며, 제조업의 설비자동화, 유통/서비스업의 물류전산시스템, 금융업의 통합위험관리시스템, 정보통신업의 시스템통합 등은 업종 자체의 특성을 반영하고 있었다. 다른 업종에 비해 제조업은 IT활용보다는 전사적 경영혁신에 관한 언급이 매우 많았는데, 즉 제조업은 정보화를 주된 목표로 삼기보다는 총체적 경영혁신운동을 통한 도약을 위해 IT를 활용하고자 하는 입장으로 추측된다.

연도별 차이는 IT의 발전단계, 또는 IT 주요관리이슈의 변화와 연관되기보다는 대외상황의 변화에 민감하게 영향받는 것으로 추측된다. 이를 IT언급 횟수의 변화와 연관시켜 보면, 1996년에는 기업들이 느끼는 체감경기는 나빠지고 있었으나 OECD 가입과 같은 대외적 흐름은 비교적 좋은 상황이었어서 IT에 대한 언급은 다소 많이 나타났다. 하지만 1997년에는 미중유의 IMF 구제금융과 함께 대다수 기업이 비상경영체제에 돌입하여, 즉 고비용-저효율 구조를 타파하고 저비용-고효율 구조로의 전환을 강조하고, 이와 같은 맥락에서 내실경영, 투명경영, 현금흐름중시경영, 수출충력, 구조조정과 같은 언급이 대부분을 차지하여 생존전략으로 전환되는 명확한 흐름을 느낄 수 있었다. 다시 말하면, 전략부재라고까지는 말할 수 없으나 대외확장전략보다는 기업의 자구전략을 중시하는 분위기가 팽배하였다. 또한 이에 맞추어 기업문화도 구성원 개개인에게 책임을 부여하는 책임경영 및 능력주의로 전환되며 IT언급 횟수는 현저히 줄어들었다.

1998년에 들어서서는 일부에서의 조심스러운 확장전략 또는 IMF 이전으로의 회귀전략과 더불어 IT 언급 또한 비교적 증가하였으며, 1999년에는 기업 외적으로 나아진 경기흐름을 반영하고, 내적으로 구조조정을 통한 기업의 체질강화로 인한 성과향상으로 인해 IT활용에 대한 인식이 매우 향상되었다. 1999년도의 IT언급내용을 보면, 이전년도의 암울한 분위기에서 벗어나 인터넷, E-Business로의 대외환경변화를 인식하고 이에 맞추어 기업의 총체적인 전략을 설정하는 분위기로 반전되었는데, 특히 EBiz를 통한 신규사업진출, 또는 사업확장 등에 대한 언급이 많이 늘어나 이전 년도들의 내용과 확연한 차이를 보였다. 전체적인 관점에서 볼 때, 재무성과가 향상된 기업은 IMF를 극복하였다는 자신감과 더불어 21세기를 맞이하여 상당히 미래지향적으로 바뀌었으나, 아직

워크아웃(Workout)상태, 또는 경영실적이 나쁜 기업은 미래 비전보다는 과거사실에 대한 언급이 많아 차이를 나타냈다.

IT와 기업성과와의 관계는 그리 의미있는 분석결과를 도출하지 못하였다. 이유는 두 가지 정도로 볼 수 있는데, 첫째, 기업의 재무성과가 IT보다는 기업의 내/외부상황에 의해 민감하게 영향받았을 가능성이 크며, 비록 IT투자가 최고경영자에 의해 언급되었더라도 기업의 상황변화에 따라 추진이 되지 않는 경우도 있다는 것이다. 전체 내용분석에서도 IT투자로 인한 재무성과를 언급하는 비중이 전년도 영업현황, 금년도의 경영목표에 비해 상당히 적은 것(4%)을 볼 때, 이는 당연한 귀결이라 생각된다. 둘째, 1997년의 IT 언급횟수의 급감과 경기퇴행을 고려할 때, IMF로 인해 아마 정보화관련 예산이 매우 큰 폭으로 삭감되고, 추진되어 온 IT계획이 거의 전면적으로 중단되었리라고 추측할 수 있으므로, 1998년-1999년의 기업성과의 변화를 1997년-1998년의 IT 인식의 변화와 관련된다고 단언하기에는 힘들 것 같다. 하지만 1998년-1999년의 기간에는 1997년-1998년의 IT의 언급이 증가하면 매출액이 증가하고, IT의 언급이 감소하면 매출액도 감소하는 현상이 늘어나 경기상승과 함께 IT의 인식 자체도 제고되고 그에 따른 성과증진도 일어나는 비교적 정상적인 상황으로 회귀되었다고 추측할 수 있다.

V. 결론

본 연구는 IT와 기업전략에 관한 최고경영자의 인식을 알기 위해 영업보고서에 나타난 최고경영자의 인사말의 내용을 분석함으로써, 업종별, 연도별로 IT의 인식에 차이가 있는지, 그러한 인식이 기업전략에 반영되는지, 나아가 인식의 차이가 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다.

연구결과를 요약하면 첫째, IT에 대한 인식은 제조, 유통·서비스, 금융, 정보통신 각 산업별로 IT의 역할, 중요성, 애플리케이션의 인식에 있어 차이를 나타냈다. 둘째, IT에 대한 인식은 기업의 내/외부상황에 의해 영향을 받지만 시간이 지남에 따라 중요성이 증대되며 관심이슈 또한 시간이 지남에 따라 변한다는 것을 확인하였다. 셋째, IT 언급횟수와 기업성과는 약간의 관련성을 가지나 IT에 대한 인식이 기업성과를 반드시 향상시키는 정(+)의 관계를 가진다는 결론은 끌어내지 못하였다.

본 연구의 한계점과 연구방향으로서 첫째, 내용분석 연구에서 흔히 지적되는 것으로 소수의 저자가 각 항목별로 차별화하여 비교하기는 쉽지 않으므로 변별력에 어느 정도 한계가 있었을 것이라는 점이다. 둘째, 각 기업마다 어구의 내용, 형식 등이 상이하여 각 유형으로 분류함에 있어 자의적 해석이 개입되었다는 점이다. 셋째, 기업에서 IT에 관한 인식과 전략에의 반영으로 인한 성과가 가시화되기에는 시간이 상당히 소요되므로, 본 연구에서 수행된 4년간의 시간 프레임이 충분하지 않은 것으로 인식된다. 넷째, 연구기간 프레임 중 IMF라는 매우 비정상적인 상황으로 인해 분석결과를 일반화시키기는 무리가 있으므로, 향후 시간 프레임을 늘려 분석하면 훨씬 개연성 있는 결과

를 얻을 수 있을 것으로 생각된다. 다섯째, 대다수 제조업의 경우 업종간 주가양분화로 인한 주가폭락으로 인해 매출액을 성과변수로 채택하였지만, 장부상가치가 아닌 기업의 내재가치를 총체적으로 가장 잘 반영한다고 인식되는 주가를 선택하여 IT인식과의 관계를 분석하는 것도 바람직하다고 생각된다.

하지만 본 연구결과는 IT의 도입과 활용이 기업에서 실제로 이루어지기 위해 가장 중요한 촉진요소라고 여겨지는 최고경영자의 IT에 대한 인식을 조사함으로써 앞으로 IT를 활용한 기업전략의 구체화, 경쟁우위의 증진, 비즈니스 확장을 위한 IT의 전략적 활용을 고려하는 최고경영자의 의사결정에 도움이 될 수 있다는 측면에서 나름대로 기여하였다고 본다.

참 고 문 헌

- [1] Bowman, E. H. (1984), "Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk," *Interfaces*, 14, 61-71.
- [2] Brancheau, J. C., B. D. Janz and J. C. Wetherbe (1995), "Key Issues in Information Systems Management: 1994-95 SIM Delphi Results," *MIS Quarterly*, 18, 23-45.
- [3] Brown, R. M., W. G. Amy and O. H. James (1995), "Strategic Information Systems and Financial Performance," *Journal of Management Information Systems*, 11, 215-248.
- [4] Cash, J. I. Jr and B. R. Konsynski (1985), "IS Redraws Competitive Boundaries," *Harvard Business Review*, 134-142.
- [5] Chan, Y. E., S. L. Huff (1993), "Investigating Information Systems Strategic Alignment", *Proceedings of International Conference on Information Systems*, 345-363.
- [6] Chan, Y. E., S. L. Huff, D. W. Barclay, and D. C. Copeland (1997), "Business Strategy Orientation, Information Systems Strategic, Orientation, and Strategic Alignment," *Information Systems Research*, 8, 125-150.
- [7] Curley K. (1981), "Word processing: first step to the office of the future?," *Harvard Business Review*, 52-68.
- [8] Earl M. J. (1989), *Management Strategies for Information Technology*, Prentice Hall International(UK) Ltd.
- [9] Gibson, C.F. and R. L. Nolan (1974), "Managing the Four Stages of EDP Growth", *Harvard Business Review*, 76-88.
- [10] Jarvenpaa, S. L. and B. Ives (1990), "Information Technology and Corporate Strategy," *Information Systems Research*, 1, 351-376.

- [11] Henderson, J. C. and M. E. Treacy (1986), "Managing end user computing for competitive advantage," *Sloan Management Review*, 98-108.
- [12] Lederer A. and A. Mendelow (1986), "Information Resource Planning: Information Systems Manager's Difficulties in Determining Top Management's objectives," *MIS Quarterly*, 11, 388-399.
- [13] Li, M. and L. Ye (1999), "Information Technology and Firm Performance: Linking with Environmental, Strategic, and Managerial Contexts," *Information & Management*, 35, 43-51.
- [14] McFarlan, F. W. and J. I. McKenney (1983), "The Information Archipelago-Plotting a Course," *Harvard Business Review*, 38-49.
- [15] Mitra, S. and A. K. Chaya (1995), "Analyzing Cost-Effectiveness of Organizations: The Impact of Information Technology Spending," *Journal of Management Information Systems*, 13, 29-58.
- [16] Parson, G. L. (1983), "Information Technology: a New Competitive Weapon," *Sloan Management Review*, 3-14.
- [17] Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- [18] Porter, M. E. and V. E. Millar (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 149-160.
- [19] Rockart, J. F. (1988), "The Line Takes the Leadership-IS Management in a Wired Society," *Sloan Management Review*, 57-64.
- [20] Teo, Thompson S. H. and R. K. William (1996), "Assessing the Impact of Integrating Business Planning and IS Planning," *Information & Management*, 30, 309-321.
- [21] Weill, P. and M. H. Olson (1989), "Managing Investment in Information Technology: Minicase Examples and Implications," *MIS Quarterly*, 13, 3-18.

<Abstract>

**A Research on Information Technology and Corporate
Strategy
- From the Perspective of CEO**

Yoo Sang Jin · Lee Seon Yeong

The research investigated CEO's perception about information technology(IT) and corporate strategy by analyzing CEO's letters appeared in annual reports. Particularly, this paper examined whether there are differences in CEO's perceptions about IT among industries, and time frame. The target industries are manufacturing, distribution/services, banking, and telecommunication; the target time frames are 1996 through 1999. Also, this research examined whether CEO's perceptions about IT have positive effects on organizational performance.

Major findings are: First, there are distinctive differences among industries in the number of times IT was mentioned, the types of applications discussed, and the content of the discussion. Second, the number of times IT was mentioned increased over time. Third, there is a slightly positive relationship between the number of times IT was mentioned and organizational performance; but, the finding is hard to generalize.

key words : Information Technology, Corporate Strategy