

인트라넷기반의 전략경영을 위한 정보활용에 관한 연구 (A Study on the Practical Use of Information for Strategic Management Under the Intranet Environment)

이 원 창 (포항공과대학교 정보통신대학원)
서 의 호 (포항공과대학교 산업공학과교수)

790-784, 경북 포항시 남구 효자동 산31번지
Tel:(0562)279-5680, Fax:(0562)279-5699
E-mail : dolmen@tajan.postech.ac.kr

Abstract

경영패러다임이 변하고 있다. 경영패러다임의 변화는 여러 가지 측면에서 볼 수 있다. 시장의 세계화(Globalization), 기술 및 소비자중심 경영(Technology & Customer-driven), 정보위주의 경영(INformation-driven)이 그것이다. 이러한 경영환경 변화에 능동적으로 대처하고 정보기술의 전략적 활용을 통해 전략경영을 실현할 수 있는 정보활용 측면의 연구가 시급하다 할 것이다. 따라서 본 연구의 기본 목적은 새롭게 등장하고 있는 인터넷/인트라넷이라는 기업컴퓨팅 환경의 변화에 능동적이고 적극적인 적응을 통해 전략경영을 위한 기업내·외부의 정보에 대한 가치를 증대시킬 뿐만 아니라 정보의 통제기능을 적절하게 수행할 수 있는 정보활용의 방법론 연구에 데이터웨어하우스(DW)의 개념을 적용한 정보공유의 새로운 프레임워크를 제시하고자 한다.

I. 서론

오늘날의 기업 경영환경은 날로 복잡해지고 또한 급격한 주변환경 변화에 따른 새로운 형태의 문제에 적극적으로 대처해 나가야만 하는 위협에 직면해 있다. 날이 갈수록 경쟁이 심해지고 시장의 환경이 빠르게 변하는 상황에서 조직들은 살아남고 또 성장하기 위해 그 모양새를 바꿔가고 있다. 언제 어디서나 경쟁해야 한다는 것과 시장상황의 변화에 따라 적응해야 한다는 부담은 기업이라면 모두 안고 있는 것이다.

정보가 새로운 경영자원으로 등장하면서 “열린 체계” 구축에 나선 기업들이 속속 늘어나고 있다. 세계가 하나의 시장으로 통합되고 지역간 거리가 좁아지고 있는 21세기의 새로운 기업경영 패러다임에 선두주자가 되기 위해서는 넓고 빠른 정보습득과 효율적인 정보관리가 무엇보다 중요해졌기 때문이다. 기업 내·외부 정보의 가치는 증대되어 기업경영 활동을 이루는 기업 내 각 기능을 통제하는(control) 이른바정보지상주의를 실현하여 궁극적으로 경영전략적 도구

로서의 활용을 통한 “핵심적 경쟁력(Core Competence)”으로 나타날 수 있는 것이다. 정보는 다른 경영기능을 단순히 도와주는 역할에서 단독으로 경영기능활동을하는 과정을 거쳐 이제는 다른 경영기능들을 조절 및 통제하는 단계로 발전하고 있다[표1].

구 분	정보의 기능	기업내 정보의 역할
70년대 이전	support (help)	기업의 경영활동을 지원하는 개별 단위업무별 지원 역할
70~80년대	sub-function	정보가 경영활동의 일부분으로 포함되어 기업경영의 한 기능을 수행
90년대	control	정보가 기업의 각 부분업무를 통제하여 기업의 전략과 경쟁우위를 확보하기 위한 필수자원으로 인식(정보지상주의)

[표1] 정보의 관점 변화

정보경제사회라고도 일컫는 오늘날의 경영은 각 기업의 경영형태가 “네트워크 중심형 기업경영”으로 급속히 변환되고 있으며 앞으로의 기업경영은 인터넷과 기존의 시스템이 전략적으로 결합된 인트라넷이라는 새로운 컴퓨팅 환경에 의해 좌우될 것이 분명하다. 인트라넷은 요즘 기업들이 초미의 관심사로, 업계의 화두로 떠오르는 기술적 경영전략적 핫 이슈임에 틀림없으며 기존의 웹(WWW)을 통한 정보 취득과 기업 홍보 수단으로의 활용이란 소극적 이용 형태에서 대내외 정보의 전략적 활용을 통해 업무혁신, 경영혁신을 이루는 탄탄한 기업 정보인프라로 부상하고 있는 것이다.

II. 전략경영의 이론적 고찰

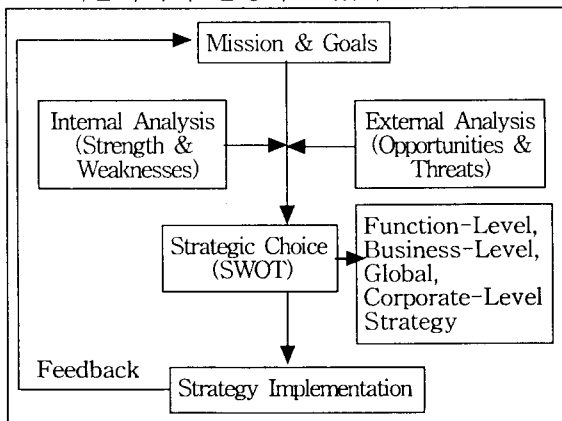
2.1 전략경영의 개념과 필요성

전략(strategy)이란 용어는 본래는 군사학에서 “대단위의 전투운용을 지휘하고 전반적인 실행계획을 지원하기 위한 군 명령체통의 전술학”으로 정의하고 있고, 경영학에서는 1948년 Von Neumann과 Morgenstern에 의해 처음 사용되

기 시작하였으며 그 이후 근래 들어 기업의 경영환경이 더욱 더 치열해지면서 전략의 개념이 기업경영에 있어 그 중요성이 더해감에 따라 전략에 관한 논의가 광범위하게 전개되어 왔다. 그러나 전략의 개념은 명확하게 통일되지 않고 학자마다 학문영역에 따라 제각기 다른 내용과 영역을 포함하고 있는 현실이다.

채들러(chandler)는 전략의 전통적인 접근방식으로 전략이란 “기업의 장기목표와 목적을 결정하고 이 목표들을 수행하기 위해 필요한 행동경로를 채택하고 자원을 할당하는 것”이라고 정의하고 있으며, 퀴인(Quinn)은 “조직전체의 결속을 위한 조직의 주요 목표, 정책, 그리고 행동양식을 결합하는 계획 또는 실천양식”으로 정의하고 있다. 전략이란 변화하는 외부환경으로부터 기회와 위협을 포착하여 기업의 자원(resources)능력을 최대한 이용, 주어진 제약과 환경 속에서 기업을 만족스러운 성과로 이끄는 방향을 창출하기 위한 요소들의 결합을 말한다고 할 수 있다. 따라서 여기에서는 경영목적의 결정, 목표의 설정, 사업활동범위의 선정, 기업간의 경쟁을 유리하게 전개하기 위한 자원배분, 전략구상과 합치되는 조직의 추진을 포함한 경영시스템의 운용이라는 사항이 모두 포함된다고 볼 수 있다.

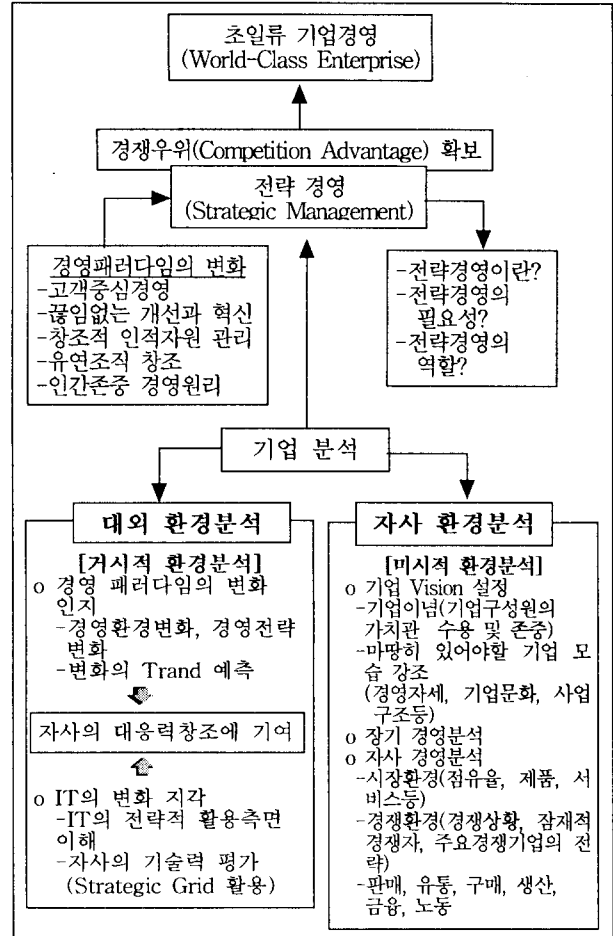
이상과 같이 전략의 정의와 전략적 의미에서 보듯이 “전략적 경영”이란 “조직 환경 속에서 조직이 직면하고 있는 기회와 위협에 조직능력(Organizations Capability)을 대응시켜 어떻게 자원을 이용할 것이며, 어떻게 경쟁을 할 것인가를 제시해주는 의사결정”이라 정의할 수 있는데, 경영문제에 있어 기업과 외부환경을 연결하는 동시에 내부적 능력을 재배치하고 또한 전략설정을 포함한 실행 및 통제문제를 포괄하여 기업내외에 존재하는 모든 변수와 환경요인 등을 고려하는 것을 의미한다. [그림1]는 전략경영의 프로세스를 다섯 가지의 서로 다른 요소로 세분화시켜 설명하고 있다.



[그림1] 전략경영 프로세스의 요소

이러한 일련의 전략경영 프로세스 과정들이 서로 유기적인 관계를 형성하며 적절한 조화를

이룰 때 오늘날과 같이 경쟁이 극심한 상황에서 지속적인 성장을 달성할 수 있으며 경쟁우위의 안정적 기반을 이루는 중요한 전략경영의 무기인 동시에 경영혁신을 위한 가장 중요한 기업자원의 보이지 않는 힘의 원천으로 작용할 것이다.



[그림2] 전략경영 Framework

III. 인트라넷기반의 전략적 정보활용 연구

3.1 인트라넷기반의 정보전략 개념

오늘날과 같은 치열한 생산성 경쟁 속에서 성공하기 위해서는 정확한 정보를 시기 적절하게 접할 수 있는 환경을 갖추는 것이 필수적이다. 사실 이 문제는 새로운 이슈라기보다 컴퓨터 기술의 발전과 더불어 부단히 그 해결 방법을 모색해온 분야로 정도의 차이는 있지만 나름대로의 진전을 보인 것도 사실이다. 지난 1~2년 동안 세계 기업정보 환경에는 커다란 변화가 일어났다. 현재 각 기업의 경영형태가 “네트워크 중심형(Network-Centric) 기업경영”으로 급속히 전환되고 있는 것이다. 인터넷과 그룹웨어가 결합하면서 이들은 각 기업에 최신정보를 제공하고, 기업의 모든 프로세스를 동시 병행화(Concurrent)하면서 경쟁력을 높이고 있기 때문

이다. 비즈니스의 방법과 기술은 지난 몇 년 동안 함께 발전해 왔다. 비즈니스 환경이 그 어느 때보다 빠르게 변하고 있는 가운데 이를 가장 효과적으로 지원할 수 있는 컴퓨팅 모델에 대한 요구가 높아지고 있다. 최근 들어 기업들의 인터넷에 대한 열기는 인터넷의 상업적 가능성이 점차 확대되면서 기업들의 정보시스템도 인터넷 솔루션으로 전환되고 있다. 따라서 이제 기업들은 무한한 정보와 활동무대를 제공하고 있는 인터넷과 동일한 정보 인프라에 접속할 수 있는 시스템을 구축하려는 움직임을 보이고 있는 것이다. 인터넷의 어플리케이션과 기업정보를 관리하는 웹(Web)기술 및 협동작업기술 등이 개발되고 있으며, 가상공간(Cyberspace)의 기술들이 지금 기업 정보시스템의 구축으로 나타나고 있다. 이 새로운 기업정보시스템을 인트라넷이라 부르는데 이는 새로운 기업 전산 컴퓨팅 패러다임으로 표현된다. [표2]는 비즈니스 혁신을 위한 기존의 전략연구와 인트라넷 정보 전략에 대한 비교를 나타내 보았다.

기존의 전략 연구 (분기식(divergent)접근)	인트라넷 정보전략 (집중식(convergent)접근)
<p>■ 대외적 기업활동의 경쟁우위 확보를 위한 정보기술의 역할 강조</p> <ul style="list-style-type: none"> - 혁신을 추진하는데 있어서 혼란을 초래 - 변화에 저항하는 조직환경 조성 - 비즈니스 혁신체제와 혁신구현을 위한 시스템의 지원설계가 서로 다른 시각의 차이점을 초래 - 서로 구상하고 있는 의미와 뉘앙스를 알기 위한 의사소통의 비용 (communication cost)은 새로운 업무를 수행하는 조직의 적응성을 약화시킴 → 시각의 차이, 의사소통의 차이는 혁신이 요구하는 변화에 저항하는 환경을 조성 	<p>■ 정보공유를 통한 기업내부의 경영사이클을 자동화하여 미래 지향의 전략적 정보 기술(IT) 인프라 구축에 초점</p> <ul style="list-style-type: none"> - 정보공유의 실현으로 분기식 접근의 폐단을 없애고 비즈니스 혁신추진의 위험도를 제거 - 비즈니스 혁신체제의 구상과 소프트웨어 시스템 설계를 유기적인 관계를 형성하며 동시에 실시 → 의사소통의 차이를 없애 버릴수 있음 - 혁신에 대한 시각의 (perspective) 일치 가능

[표2] 비즈니스 혁신을 위한 접근 비교

요즘 같은 정보혁명시대에 정보관리의 중요성을 무시하는 기업은 아마 한 곳도 없을 것이다. 그러나 앞으로는 정보관리로만은 부족하다. 기업자체가 “정보기업”이 되어야 하고 모든 경영자는 “정보경영자”가 되어야 한다[1996, Michael Earl]. 정보전략 없는 기업전략은 허상에 불과하다. 급변하는 환경 하에서 올바른 정보를 적시에 이용하는 것이야말로 기업 경쟁력 제고의 핵심이다. 그렇지 않으면 경쟁의 대열에서 도태될 수밖에 없다. 기업들이 기회가 있을 때마다 정보화를 강조하는 것도 모두 새로운 사업기회를 창출하고 경쟁력을 높이기 위해 서다. 정보가 새로운 상품과 서비스 개발을 가능하게 하기 때문이다.

3.2 인트라넷기반의 정보공유 전략

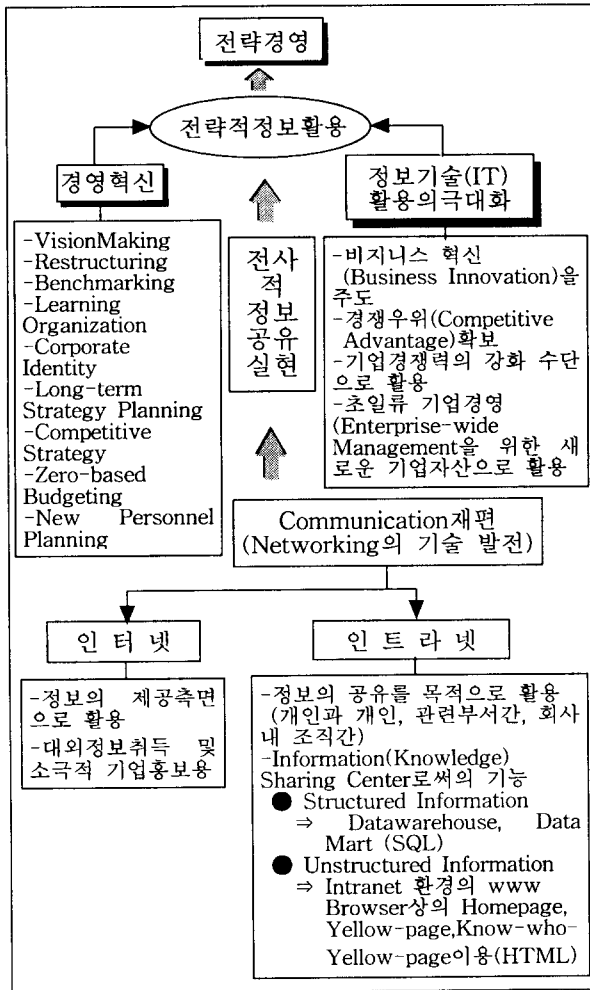
인터넷이 정보의 제공측면에 초점을 맞춰진

다면 인트라넷은 정보의 공유를 목적으로 한다. 기업내의 정보를 효과적으로 공유하겠다는 기본 개념에서 인트라넷은 출발하고 있는 것이며 어떻게 해야 정보의 공유와 활용도를 높일 수 있느냐에 중점을 두고 있다. 열쇠는 정보의 가치와 정보에 대한 접근 용이성이다. 정보의 접근 용이성이란 네트워크 대역폭, 데이터베이스의 인터페이스, 멀티미디어의 수용성 등 기술적 분야에 속하며, 정보의 가치는 체계적 정보관리, 수요자 요구에 맞는 정보제공 등 콘텐츠 분야에 속한다. 이를 적절히 조화시킬 때 비로소 균형 잡힌 인트라넷이 구축되는 것이다. 인트라넷의 정보공유 전략은 “정보를 가진 자(Haves)”와 “정보를 못가진자(Have-nots)”간의 격차를 해소하여, 조직구성원 모두 정보를 공유하여 차별 없이 활용하는 것과 지식(Knowledge) 공유체제 구축 및 활용을 통해 정보접근의 기회균등을 보장하고, 이로 인한 생산성 향상 및 경쟁력 제고에 그 목표를 두고 있다 하겠다. [그림3]은 전략경영을 위한 인트라넷기반의 전략Framework을 나타낸 것이며, [표3]은 인트라넷을 통한 정보의 효과적인 공유를 실현했을 때 기대할 수 있는 주된 효과를 비즈니스 측면과 기술적 측면으로 정리해 본 것이다.

3.3 인트라넷기반의 정보전략 Architecture (데이터웨어하우스를 적용한 정보공유)

최근 기업간의 경쟁이 치열해 지고 있다. 경쟁이 치열해 지면서 기업의 전략적 우위와 이윤의 극대화를 위해서 기업 내, 외부 고객의 욕구(Needs)를 충족시키고 나아가서는 창출하기까지 하는 적극적인 행동이 절실하게 요구되는 것이다. 기업들은 그 동안 정보시스템 구축에 많은 비용을 투자해왔고 또 방대한 양의 데이터를 데이터베이스 서버에 저장해 왔다. 그러나 이미 축적된 데이터를 기업의 중요한 사업방향을 논의하거나 의사결정을 하는 데 이용하는 경우는 거의 드물다. 대부분 직관에 의해 또는 기존 데이터를 이용하는 수준은 표본 몇 개를 추출해 일반화하는 정도에 그치고 있다. 그러나 과학적인 의사결정과 사업방향 수립 시도가 없었던 것은 아니다. MIS, EIS, DSS 등은 모두 정보시스템을 기업 활동에 활용하자는 노력의 산물이다. 하지만 기업 데이터를 한데 묶고, 유의미한 데이터를 걸러내고, 이를 다시 입맛에 맞는 정보 데이터로 가공하여 정보를 원하는 사람들과의 공유를 실현하는 작업이 뒷받침되지 않은 상태에서 이런 노력은 한계에 부딪힐 수밖에 없다.

이 연구에서는 인트라넷 환경에서의 정보전략 구현의 시발점을 정보의 공유에서 시작한다. 전술해온 바와 같이 전략경영은 시대적인 추세이며 이를 현실화하지 못할 경우 기업은 치명



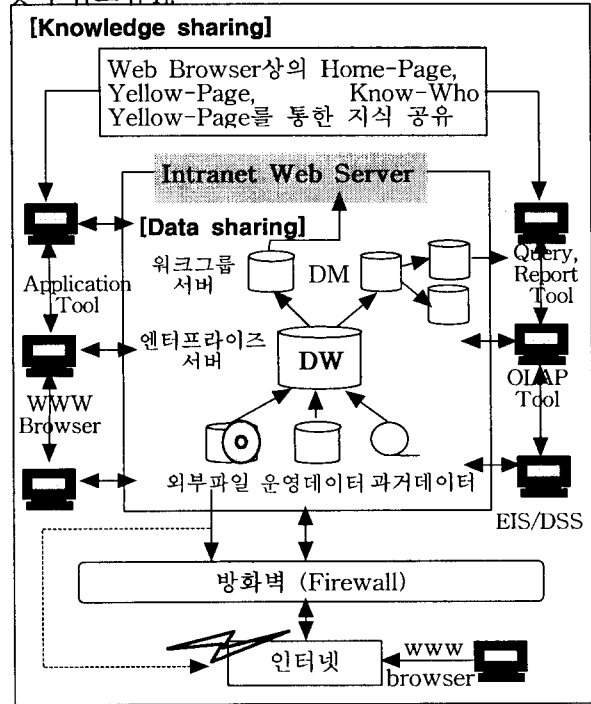
[그림3] 인트라넷기반의 전략Framework

비즈니스 측면	기술적 측면
<ul style="list-style-type: none"> - 제공된 표준을 이용하여 손쉬운 기업 정보시스템 구축 - 강력한 OLAP(On-Line Analytical Processing) 기능을 통한 계획/실적에 대한 분석으로 정확한 의사결정 지원 - 업무의 표준화, 자료의 표준화에 의한 시스템통합으로 정보의 일관성 유지 및 관리의 중복 배제, 업무능률 향상 - 통계적 수치 및 자료의 공유로 기업환경의 변화에 사전 대처 	<ul style="list-style-type: none"> - 광범위한 자료구축(Data Warehouse)을 이용하여 End-user측면에서 유연한 자료활용이 가능하게 함 - Open Application S/W의 공유로 외부 시스템과의 확장성 증대 - 기존의 네트워크의 활용을 극대화하여 불필요한 투자 요인을 감소

[표3] 인트라넷을 통한 정보공유의 기대효과

적인 타격을 입게 될 것이다. IT의 발전은 기업 전산환경을 인터넷이라는 세계적인 네트워크를 이용하는 인트라넷환경의 새로운 개념으로 변화 시켰으며, 경영 패러다임의 변화와 불확실한 기업 환경은 정보를 보는 관점을 다변화시키고 있는 것도 사실이다. 따라서 정보처리의 새로운 패러다임으로 등장하고 있는 데이터웨어하우스와 개방형 컴퓨팅 환경인 인트라넷의 결합을

통해 정보혁명의 새로운 장을 개척할 수 있을 것이다[그림4].



[그림4] 인트라넷기반의 정보전략 아키텍처

IV. 결론

국내 정보통신시장 개방과 맞물려 인트라넷 기반기술 개발이 시급한 과제로 등장하고 있다. 세계가 PC를 통해 전세계의 정보를 손쉽게 검색할 수 있는 인터넷을 주축으로 급변하고 있다면 인트라넷은 이같은 변화에 대응하는 기업들의 생존전략으로 와 닿기 때문이다. 인트라넷은 기업의 경쟁력 강화를 위한 하나의 전술이지 기업의 전략은 될 수 없지만 그러나 기업경영에 큰 효과를 거둘 수 있을 것으로 판단된다. 본 연구는 변혁의 모습이 급속도로 진화하는 기업 환경변화에 대응하기 위한 전략경영의 성공적인 전략도구로써 인트라넷과 데이터웨어하우스의 결합 가능성과 모형을 제시하여 새로운 변신을 모색하는 많은 기업에게 도움을 줄 수 있는 연구로써 의미가 있다고 하겠다.

[참고문헌]

1. *The American Heritage Dictionary of the English Language* 3rd ed. (Boston: Houghton-Mifflin, 1992).
2. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, "Strategic Management: An Integrated Approach", 3rd ed. (Boston: Houghton-Mifflin, 1996).
3. James B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, Ill.:Irwin, 1980).