

ITA기반 전략경영 지원을 위한 방안 연구

조성남*, 정택영*, 안성수*, 박찬진*, 김한국*

*한국과학기술정보연구원

e-mail:chosn@kisti.re.kr

A Study on Supporting for Strategic Enterprise Management Based on ITA

Sung-Nam Cho*, Taik-Yeong Chung*, Sung-Soo Ahn*, Chan-Jin Park*,

Han-Kook Kim*

*Korea Institute of Science and Technology Information

요 약

공공기관 및 기업들은 성장과 생존을 위한 경쟁력을 갖추기 위해 여러 경영 혁신 방법들을 도입하고 끊임없는 변화를 시도해 가고 있으며, 경영전략과 경영활동의 전략적인 연계를 위한 방향 설정과 자원 투입에 노력을 기울이고 있는 상황이다. 이에, 본 논문은 기관의 비전과 목표 달성을 지원하는 전략경영 개념과 관련된 기술동향 및 추진 현황에 대해 이해하고, 전략경영을 추진하기 위한 큰 밑그림으로 ITA 기반의 전략경영정보화체제에 대한 정의와 역할 정립을 통해 향후 추진해야 할 목표시스템을 제시하였다.

1. 서론

최근에는 기관 및 기업들이 성장과 생존을 위한 경쟁력을 갖추기 위해 여러 경영 혁신 방법들을 도입하고 끊임없는 변화를 시도해 가고 있으며, 정확한 의사결정 뿐만 아니라 의사결정의 신속성이 매우 중요한 요소가 되고 있어, 경영전략과 경영활동의 전략적인 연계를 위한 방향 설정과 자원 투입에 노력을 기울이고 있는 상황이다. 그러나 아쉽게도 정부출연기관 및 공공기관의 분야에서는 최적화되어있는 전략적 경영을 위한 정보화체제는 아직 미흡한 상태에 있는 것이 사실이며, 타 기관에서도 전략경영시스템의 한 요소인 BSC기반의 성과관리를 위한 개별 시스템의 도입이 이루어지고 있는 실정이며, 기존 시스템들과의 연계성 확보 및 지속적인 가치 창조를 위한 전략적 활용방안에 대해서는 미흡한 실정이다.

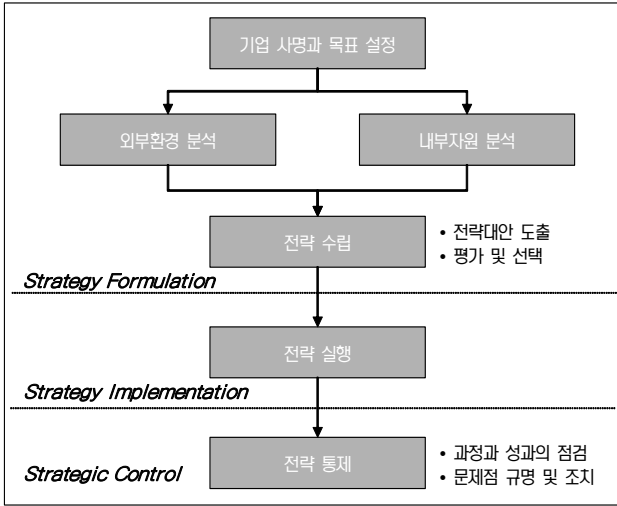
본 연구는 정부 출연연 KISTI를 중심으로 비전과 목표 달성을 지원하기 위해 급변하는 경영환경에 적극적으로 대처하여 일관된 전략과 목표 설정을 바탕으로 신속한 의사결정을 내릴 수 있도록 지원하기 위한 전략경영에 대한 개념 및 발전 동향 등을 알아보고, 또한 타 기관의 전략경영 관련 정보화 방향 및 도입 현황 등에 대한 사례 분석과 KISTI의 전략경영정보화체제 구축을 위한 현황 분석 등을 통하여 향후 KISTI의 전략경영정보화체제를 완성하기 위한 기존 정보화와의 연계방안 및 신규 정보화체제 도입을 위한 방향을 연구 및 기술하는데 그 목적이 있다.

2. 전략경영정보화체제

가. 전략경영의 개요

기업을 위한 경영전략으로서의 현대 경영학의 중요한 일부분이 된 것은 1950년대와 1960년대를 통해 미국의 다각화 기업들이 거대해진 기업을 어떻게 효율적으로 운영할 것인가 하는 현실적인 문제를 직면하면서부터이다. 1948년 Von Neumann과 Morgenstern에 의해 경영학에서 처음 사용되기 시작하였으며, Chandler(1962)는 전략을 “기업의 장기 목표와 목적을 결정하고 이 목표들을 실현하기 위해 필요한 행동 경로를 채택하고 자원을 할당하는 것”으로 정의하였고, Quinn(1980)도 “기업 조직의 주요 목표, 정책, 행위를 하나의 응집체로 통합시키려는 계획”이라고 정의하였다.[1]

이렇게 전략의 개념에 대한 다양한 정의가 광범위하게 논의되어 왔지만 일반적으로 전략이란 “시장에서 경쟁자와 어떻게 싸울 것인가?”라는 문제뿐만 아니라 집단적인 인식체계이자 행위체계인 기업조직을 보다 근원적으로 이해하기 위한 문제들을 다루는 개념이라고 할 수 있다. 전략경영은 하버드 비즈니스 스쿨의 교수진에 의해 발달된 기업전략(Corporate Strategy)의 개념[1]에 그 기원을 두고 있으며, 현재 기업환경을 고려하여 기업 전체 차원, 사업부서 차원, 그리고 기능별 차원에서 각각 일관성 있는 전략을 수립 및 실행함으로써 경쟁우위를 확보하려고 하는 방향으로 나아가고 있다. 전략경영의 전개과정에 대한 구체적 내용은 다음 (그림-1)과 같이 나타낼 수 있다.



(그림 1) 전략경영의 전개과정

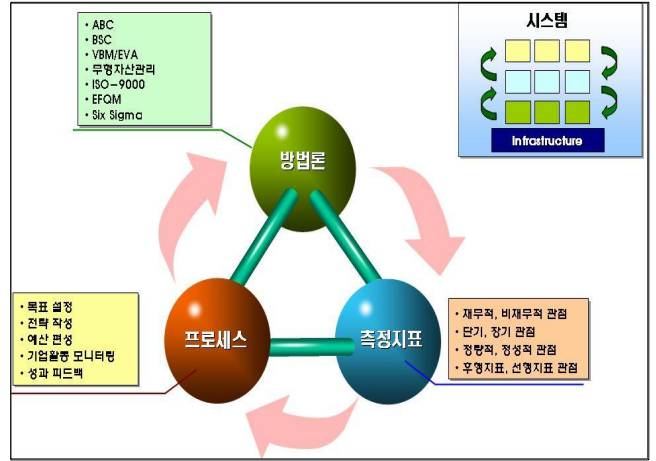
나. 전략경영정보화체제 개념

전략경영정보화체제는 기관의 전략과 운영업무의 통합 기반을 제공하며 기관의 전략적 의사결정에 필요한 정보를 경영층에 제공할 뿐만 아니라 이를 통해 기관의 업무를 추진하는 구성원들에게 일관된 방향으로 업무를 추진할 수 있게끔 도와줌으로써 전략 집중형 조직(Strategic Focused Organization)을 달성할 수 있도록 한다.

그리고, 경영층은 제공된 정보를 바탕으로 기업의 가치를 제고할 수 있는 가치동인(Value driver)들을 명확히 하고, 이를 효과적으로 관리, 최대가치를 창출하는 방향으로 인적, 물적 자원을 재배분하여 궁극적으로 기업가치 극대화를 이룰 수 있게 하는 것이다. 나아가 전략적 의사결정에 필요한 정보를 생성하기 위하여 데이터 활용을 극대화하므로 이에 필요한 정보시스템 도입 등 기관의 IT투자효과를 극대화시킨다고 볼 수 있다.[3]

전략경영정보화체제는 IT전문 리서치기관이나 서비스 업체에 따라, 기업성과관리(CPM: Corporate Performance Management), 비즈니스성과관리(BPM: Business Performance Management), 전략적기업관리(SEM: Strategic Enterprise Management), 전사성과관리(EPM: Enterprise Performance Management) 등 다양한 용어로 표현되고 있지만, 그 의미는 모두 동일하다고 할 수 있으며, 본 연구에서는 세계적인 IT 전문 리서치 기관인 가트너에서 사용되는 CPM을 전략경영정보체제와 동일한 의미로 사용하고자 한다.

가트너의 CPM 구성요소에 대한 정의에 따르면 'CPM은 기업의 비즈니스 성과를 측정하고 관리하기 위한 방법론(methodology), 측정지표(metrics), 프로세스(process) 및 시스템(system)을 의미하는 포괄적인 용어이다'라고 정의하고 있다.

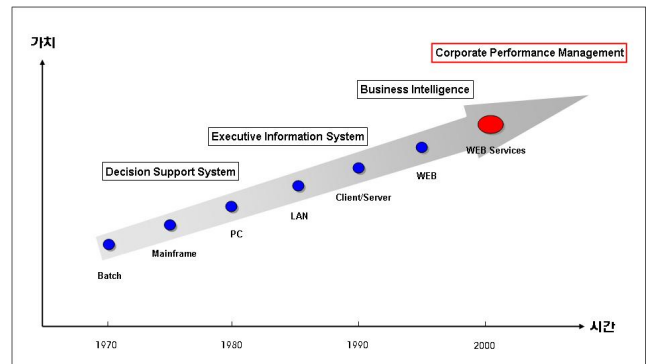


(그림 2) CPM 구성요소

이러한 구성요소에서 방법론은 균형성과관리(BSC), 식스시그마, 가치창조경영(VBM), 활동기준원가(ABC), 무형자산관리, 품질관리 등을 포함하며, CPM을 실행하기 위해서는 조직의 특성을 반영하여 이 중 여러 방법론을 도입하여 구성할 수 있는 것이다. 또한, 프로세스 측면에서는 목표설정, 전략수립, 예산편성과 예측, 성과 피드백, 비즈니스 활동관리 등을 포함한다고 정의하였으며[5], 측정지표는 재무 및 비재무적 지표의 통합관리, 단기 및 중장기적 지표의 균형관리, 선행 및 후행지표 연계성의 강화 등의 관점이 중요하다고 보았다. 그리고, 시스템은 방법론과 프로세스, 측정지표를 지원하기 위한 인프라로 경영계획(BPS : Business Planning & Simulation), 균형성과관리(BSC: Balanced Scorecard), 비즈니스 인텔리전스(BI : Business Intelligence)로 구성된다고 볼 수 있다.[2]

가트너 그룹은 위와 같은 CPM에 대하여 다음과 같은 총체적인 접근법을 강조하고 있다.

- 사용될 적합한 방법론과 측정지표를 명확하게 인지할 것
- 이러한 방법론과 측정지표가 기업 내/외부에 어떻게 Communicate될 것인지를 고려할 것
- CPM을 지원하는 내부 프로세스나 시스템을 수행할 것
- 기업 관리자·종업원 모두에게 인지시키고 수행할 것



(그림 3) CPM 발전단계

CPM의 발전 단계를 주요 연도별로 살펴보면 (그림 3)과 같이 나타낼 수 있다. 최근 2000년대에 들어서는 기술적인 측면에 앞서 비즈니스 이슈를 효과적으로 해결하고 기업의 성과 향상을 위한 다양한 모델들이 등장하였으며, 구체적으로 현실에 적용되기에 이르렀다. 이러한 상황에서 CPM은 기업의 전략적 문제를 효과적으로 해결할 수 있는 대안으로 등장하게 되었으며, 나아가 가치창조경영(VBM: Value Based Management), 균형성과관리(BSC: Balanced Score Card), 활동기준원가(ABC: Activity Based Costing) 등의 모델이 시스템으로 구체화 되었고, 최근에는 이러한 CPM의 기능을 확장하면서 좀 더 통합성을 강화하는 방향으로 진화해 나아가고 있는 상황이다.[2]

3. KISTI 전략경영정보화체제 구축 방안

가. KISTI 전략경영정보화체제 목표시스템

전략경영은 조직의 비전과 목표를 설정하고, 조직의 성과를 높여 목표를 달성하기 위한 효과적인 전략을 수립하여 실행하는 일련의 의사결정과정이라고 했을 때, 기업의 목표를 달성하기 위해서는 효과적인 전략 수립뿐만 아니라 전략이 제대로 실행될 수 있도록 실행력을 높이는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 또한 Plan-Do-See 경영관리체제를 효율적으로 지원하기 위한 전략경영정보화체제를 구축함으로써, 전체적인 경영 사이클 순환구조의 실행을 가속화하고, 목표 미달시 새로운 전략 채택 및 실행으로 기업의 성과를 높여야 한다. 전략경영정보화체제는 일반적으로 ‘전략계획수립 - 전략성과평가 - 전략정보분석’ 3단계를 지원하기 위한 시스템[4]을 구축하는 것을 목표로 하지만, 국가연구기관인 KISTI의 특성을 고려할 때 ‘전략성과평가 및 모니터링’에 중점을 둔 목표시스템이 더욱 타당할 것으로 판단된다. (그림 4)는 KISTI의 전략경영 목표시스템 구성도이다.

KISTI의 MIS, RAS(성과관리), 그룹웨어 등 내부시스템은 기간계 시스템으로써 인사/급여, 예산, 지적재산권, 과제정보, 통계정보, 연구활동 등 주요한 기초자료를 저장·보관하고 있다. 이러한 기간계 시스템은 일상적이고 본원적 업무를 처리하기 위한 시스템으로, 정보 분석 및 활용과 의사결정 지원을 위한 정보 제공에 한계를 갖고 있다. KISTI의 목표시스템에 데이터마트(DM: Data Mart) 혹은 데이터웨어하우스(DW: Data Warehouse)를 구축해야 하는 당위성이 여기에 있다고 할 수 있다. 기간계 시스템의 기초 데이터를 요약, 가공하여 분석이 용이한 데이터 저장소를 구축하면, 사용자가 비즈니스인텔리전스(BI: Business Intelligence) 도구를 활용하여 다양한 분석을 수행하거나 원하는 보고서를 손쉽게 만들 수 있다.

‘전략성과평가 및 모니터링’을 위해서 2007년 말에 도입된 KISTI-BSC를 단계적으로 더욱 발전시키고, 경영자 정보시스템(EIS)을 구축하여 전략성과에 대한 모니터링이 가능하게 하며, 관리회계를 도입하여 책임경영체제를 지원할 수 있어야 한다. 또한, 단계적으로 ITA를 도입함으로써 아키텍처 기반의 중장기 정보화 전략계획을 수립하고, 정보자원 관리체계(ITG)를 구축해야 한다.

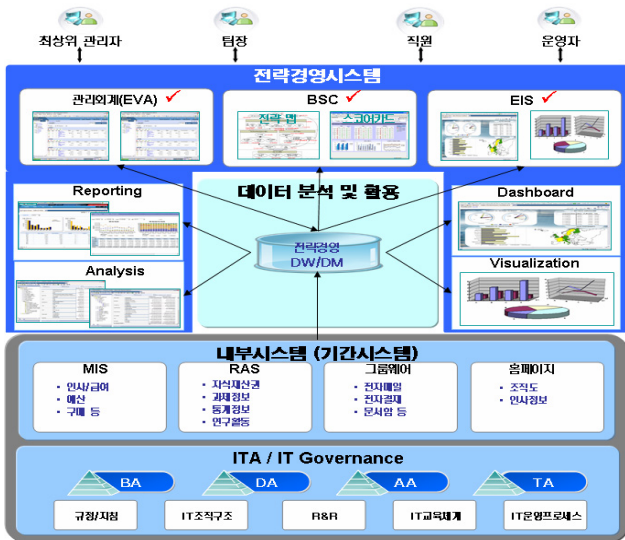
<표 1> 목표 서브시스템 기능 및 역할

목표 서브시스템	기능 및 역할
ITA	중장기 정보화 전략 계획 수립
BSC, 관리회계, EIS	전략성과평가(성과모니터링)
BI	전략정보분석
DW/DM	분석정보용 데이터 저장소

나. 단계별 추진내역

KISTI 목표 전략경영정보화체제를 구현하기 위한 향후 단계별 추진내역을 제시하면 다음과 같다.

2008년 1단계 사업에서는 전략경영정보화체제 기반을 마련하기 위해, ITA 기반의 정보화전략개발을 위한 ISP를 수행하고, 2007년 1차 구축된 BSC를 시범운영하면서 조직(팀) 성과관리 체제를 보완하며, 2단계 사업에서 개인성과관리로 확대하기 위한 개인 KPI 도출 및 관리방안을 개발한다. 또한 DW/DM을 구축하고, BI를 도입함으로써 정보분석 고도화 기반을 마련한다. 2009년 2단계 사업에서는 KISTI 전략경영정보화체제의 본격적인 구축 및 활용단계로 ITA를 구축하고 BSC를 확대하며, BI를 확산한다. ITA 구축시 KISTI의 ITA 방향성 및 프레임워크 구축과 각 아키텍처 영역별 도메인(업무, 응용, 데이터, 기술)에 대한 현행 및 목표 아키텍처를 구축하고, 현행에서 목표로 도달하기 위한 이행계획을 수립한다. BSC를 확대하여 KPI 기반의 개인 성과관리를 실시하고 개인 성과평가와 연계한다. 또한 1단계에서 구축된 DW/DM을 기반으로



(그림 4) KISTI 전략경영 목표시스템 구성도

EIS와 관리회계시스템을 구축하고 전부서로 BI를 확산하여 EBI (Enterprise Business Intelligence)를 구현한다. 2010~2011년 3,4단계에서는 KISTI 전략경영정보화체제 고도화 및 완성 목표를 달성하기 위해 ITA를 확산하며 BSC를 더욱 발전시킨다. ITA 아키텍처를 확대 구축하고, IT 투자성과 및 평가체계를 도입 후 IT 투자성과관리시스템을 구축하여 궁극적으로 IT 거버넌스 체계를 완료한다. 또한 팀·개인 성과관리체계를 안정화하고 지속적인 KPI 보완·개선을 통하여 BSC를 심화 발전시킨다. 따라서 이 단계에서는 BSC, EIS, 관리회계의 안정화를 통하여 전략성과평가(성과모니터링)체제가 고도화되고, 전략정보분석체제도 더욱 성숙되어 Plan-Do-See 경영관리체제 및 전략경영을 지원하기 위한 일련의 전략경영 정보화체제가 완성된다고 할 수 있다.

4. 결론

최근에 모든 공공기관 및 민간 기업은 경영환경의 변화에 유연하고 신속하게 대응할 수 있는 방안과 자사의 경쟁력 확보를 위해 여러 경영 혁신 방법들을 도입하고 지속적인 변화를 시도해 가고 있는 실정이며, 그 하나의 대안으로 기관의 비전과 목적을 달성하기 위한 전략과 경영지원 활동을 접목하는 전략경영체제 구축을 통해 경영 혁신을 이루고자 하고 있다. 무한 경쟁시대를 맞이하여 급변하는 환경에 유연한 대처와 신속한 대응, 비즈니스 혁신을 위해 국내 공공기관은 물론 민간 기업에서는 전사 차원의 경영혁신을 목적으로 전략경영체제 구축을 추진하고 있으며, 전략적기업관리(SEM), 기업성과관리(CPM), 전사 성과관리(EPM) 등의 개념 등을 도입하고 활용하고 있다.

본 논문에서는 정부출연연 KISTI를 모델로 적용 가능한 전략경영정보화체제 구축을 예로 들었으나 공공기관에서 일반적으로 전략경영을 지원할 수 있는 정보화체제 방안을 제시하였다. 여기서 제시한 전략경영정보화체제 목표 시스템의 핵심은 기존의 기관계 시스템인 MIS, 성과관리, 그룹웨어, 행정 및 회계 지원 시스템 등의 데이터를 정보 분석 및 의사결정 지원이 가능한 데이터 마트 형태로 변형하고, 전략성과평가 및 모니터링을 위해서 BSC와 경영자정보시스템(EIS)을 구축하고, 해당 시스템들이 체계적으로 관리되기 위해 정보기술아키텍처(ITA)와 정책, 조직, 프로세스가 통합적으로 관리되기 위해 거버넌스를 도입하는 것이다.

이에 앞서 수반되어야 할 것은 KISTI의 전략경영 정보화체제를 효율적으로 지원하기 위해 필요한 것이 무엇인지, 어떻게 점차적으로 확대해 나갈 것 인지에 대한 명확한 청사진과 함께 이를 구현하기 위한 단계적이고 체계적인 발전계획을 수립하여 전략경영 지원 체제가 구축이 되어야 한다는 점이다. 이를 위해 기 구축되었던 ITA 범위를 확대하여, 업무뿐 만이 아닌 ITA의 구성요소인 응

용, 데이터, 기술 아키텍처 및 관련 지원 체제를 단계적으로 확대하고, ITA를 기반으로 기존 BSC 전략경영시스템을 중심으로 하는 경영정보 제반 시스템의 통합·연계를 추진하여 일관성 있고 체계적·통합적인 정보기술 및 정보자원에 대한 관리체제 구축이 마련되어야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 김왕성, 전략적 기업 경영시스템의 이해, 삼성 SDS IT Review, 2002. 8
- [2] 넥스젠엔씨(주) BI팀, BI/CPM의 이해, 넥스젠엔씨(주), 2007
- [3] 미야 에이지, 변명식 편역, 경영전략사전, 한국산업훈련연구소, 1996
- [4] 송연홍, 전략경영을 위한 기업핵심인프라 구축방안, 동국대 사회과학대학원, 2001
- [5] 백동현, BSC를 활용한 제조업체의 경영성과관리, 한국산업경영시스템학회 춘계학술대회 논문집, 2004