

특 집

경영혁신의 성공을 위한 정보기술 담당 임원의 역할

김 영 달 †

❖ 목	차 ❖
1. 소 개	5. 경영혁신의 생명주기 단계별 정보 기술 담당 임원의 역할
2. 경영혁신의 생명주기 단계	
3. 경영혁신을 위한 인원진의 역할과 책임	6. 결 론
4. 정보기술 담당 임원의 중요성공요인	

1. 소 개

오늘날 기업체의 정보기술 담당 임원(CIO, Corporate Information Officer)들이 겪고 있는 어려움들은, 개발되어 사용중인 정보시스템에 대한 최종사용자들의 불만, 정보기술에 대한 좋지 않은 이미지, 정보기술의 가치에 대한 최고 경영진들의 좋지 않은 평가 및 정보기술 담당 임원들의 높은 이직율등으로 정리해 볼 수 있다. 최고 경영자, 정보기술 담당 임원 및 현업담당 임원들이 경영혁신과정에 적극적으로 참여하고 있지 않은 기업에서는 정보기술에 관련된 이러한 문제점들이 더욱 더 첨예하게 대두되고 있는 실정이다.

과거와는 현저히 다른 모습으로 급변하고 있는 새로운 경영환경에서는 기업의 성공을 위한 정보기술의 역할도 달라지지 않으면 안된다는 인식에서, 정보기술의 가치 또는 기업의 성공을 위한 정보기술의 역할에 대한 새로운 인식이 급격히 확산되고 있다. 북미와 유럽에서 행해진 최근의 조사에 의하면, 최근에 정보기술관련 임원들이 가지고 있는 최대의 관

심사는 “정보기술을 이용한 업무 프로세스의 재설계”로 나타 났으며, 이러한 관심사는 지난 5년동안 북미 지역 기업들에 있어서 최상위에 떠오르는 2개의 관심사중의 하나였다.

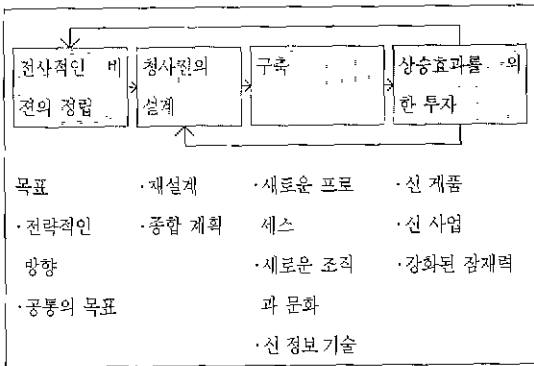
이러한 관점에서(미국 아이.비.엠에서는 유행처럼 진행되고 있는 경영혁신 활동들이 성공하기 위해서 필요로 하는 정보기술 담당임원의 역할을 연구하여 발표한 바가 있다. 경영혁신의 단계를 먼저 정의한 뒤에 각 단계별로 3가지의 중요 성공요인 즉 정보기술(Technology), 정보기술력(Competency) 및 인간 관계(Relationship) 로 정보기술 담당 임원의 역할을 정의한 연구 결과를 관련된 고객들에게 발표한 바가 있는데, 이에 경영혁신에 있어서 정보기술의 중요성이 강조되고 있으면서도, 정보기술을 담당하고 있는 임원은 어떠한 역할을 해야하는지에 대한 자료는 미흡한 상황에서 다소나마 도움이 되었으면 하는 바램으로 이 보고서의 내용을 요약하여 소개하고자 한다.]

2. 경영혁신의 생명주기 단계

성공적으로 경영혁신을 수행했던 기업들의 혁신과

† 정 회 원 한국 IBM(주) 컨설팅 사업부 전문위원

정에 공통적인 추진단계가 있었는가를 알아 보기 위해서 수십개의 고객을 대상으로 연구해 본 결과, 성공했던 기업들은 여러 단계로 구성된 공통의 생명주기가 있었으며, 또한 계획적인 추진방법을 통하여 경영혁신을 위한 비용과 위험도를 감소시킬 수 있었음을 알 수 있었다. 이 공통적인 추진과정을 경영혁신의 생명주기라고 정의하기로 한다.



(그림 1) 경영혁신의 생명 주기

이 생명주기는 그림 1.에서 보는 바와 같이 전사적인 비전의 정립 단계, 청사건의 설계 단계, 구축 단계 및 상승 효과를 위한 투자 단계로 구성되어 있다. 각 단계를 따라 다음단계로 옮겨가기 전에 앞 단계와의 사이에 조정 작업이 있을 수는 있으나, 성공했던 기업들은 다음단계의 수행을 위해 계속해서 앞으로 진행 했음을 알 수 있었다.

경영혁신을 시작하기 위해서는 전사적인 비전이 설정되지 않으면 안된다. 여기서 전사적이라는 의미는 최고 경영진에서 말단 직원에 이르기 까지 전 임직원이 함께 이해하고 있으며, 추진하고자 하는 의지가 있음을 의미한다. 이 단계의 목적은 전 임직원이 각자의 위치에서 명확하게 이해할 수 있는 공통의 목표와 기업의 전략적인 방향의 수립이다. 새로운 비전을 설정하기 위해서는 4가지의 기업 모델-Invention, Mass Production, Cross Functional and Mass Customization-중에서 현재의 모델과 앞으로 추구해야할 모델을 설정하는 작업에서 부터 시작하게 된다. 이 단계에서 새로운 비전에 대한 전

임직원의 이해와 구현을 위한 강한 의지가 성공적인 혁신을 위한 핵심 요인이 되고 있다.

두번째 단계에서는 혁신을 위한 청사건을 개발한다. 앞단계에서 설정된 비전과 장래의 기업 모델을 구현하기 위한 전략이 개발되고, 새로운 비전으로 영향을 받게 되는 업무 프로세스를 재설계하게 된다. 또한 혁신을 위한 광범위하면서도 상세한 종합 계획이 수립되어야 한다. 이 종합 계획을 통하여 새로운 비전과 관련된 모든 경영 요소들을 즉 경영 전략, 업무 프로세스, 조직, 문화, 정보기술 및 자산 관리 방안들과의 연관 관계가 명확해지게 된다.

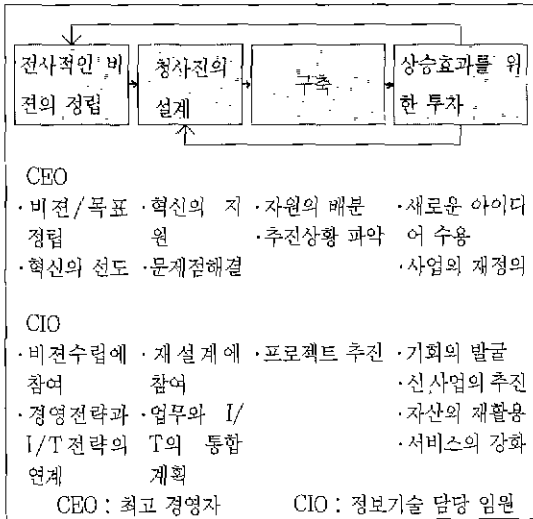
구축단계에서 기업은 새로운 업무 프로세스를 구현하고 조직을 재 편성하게 된다. 또한 기업문화의 변화를 위한 여러가지의 시도 및 경영혁신을 위해 선정된 정보기술의 신속한 확산등과 아울러 자원관리에 대한 책임소재나 관리 방법과 물질적 자원중심에서 지적자원 중심으로의 변환등을 포함하는 새로운 자산관리 방법들이 적용되게 된다. 잘 정의된 프로젝트와 프로젝트내 또는 프로젝트간에 원활한 정보와 목적물의 전달을 통해서만 혁신적인 변화를 위한 모든 작업들이 통합되어 구현될 수 있다.

구축과정이 끝난뒤 기업들은 혁신을 통하여 축적된 능력을 더 증강시키기 위한 방법을 강구하게 되며 기업을 위한 더 큰 가치의 창출및 확보에 총력을 기울이게 된다. 마지막 단계인 이 단계에 까지 도달하기 까지 기업들이 투여하는 노력과 비용은 막대하며, 이 단계에서 비로소 새로운 업무 프로세스와 축적된 기업의 능력은 그 진가를 발휘하게 되어 가시적인 효과를 보게 된다. 새로운 비전이 구현된 후의 단계로써 수행되어야 할 중요한 작업중의 하나는 새롭게 축적된 기업의 능력을 정제 및 강화하고 변화하는 고객과 기업의 요구사항에 대한 즉각적인 대응력의 확보를 위해 업무개선을 위한 프로세스가 설정되어 이행되고 관리되어야 한다는 것이다.

많은 기업들이 이 과정에 소홀함으로써 어렵게 만들어 낸 기업의 새로운 능력을 새로운 기회창출의 수단으로 이용하지 못하고 1 회성의 프로젝트로 끝나는 경우를 볼 수 있다. 경영혁신에 성공한 기업중에는 마지막 단계에서, 구축단계에서 축적된 능력과

자산을 기반으로 신제품이나 서비스의 개발, 새로운 사업분야로의 진출등을 통하여 새로운 기회의 창출 단계까지 진행되는 경우를 볼 수 있다. 아메리칸 에어라인의 SABRE 시스템은 새로운 비전의 구축을 통해 확보한 기반을 통해 새로운 사업기회를 포착한 경우로 볼 수 있다.

새로운 기회의 창출이나 기존 사업분야의 확장을 통해 최대한의 효과를 얻기 위해서는 구축단계에서 구현된 기반구조가, 기업에게 기업환경의 변화에 즉각적으로 대응할 수 있는 유연성을 제공할 수 있어야만 한다.



(그림 2· 경영 혁신 생명주기 단계에서의 임원진의 역할)

이 경영혁신의 생명주기 모델은, 실제의 경우 반복적으로 진행됨을 알 수 있었다. 마지막 단계에서 극적인 기회 창출을 기대하는 기업들은 비전 정립단계로 다시 돌아와서 그들의 업무 모델과 전략 및 관련 핵심 경영 요소를 재 정의한다. 새로운 기회의 창출보다는 지속적인 업무 개선에 중점을 두는 기업의 경우 청사진의 설계 단계로 돌아가서 종합 계획대의 중요 경영요소들을 재 정의하거나 개선시키게 된다.

다시 말해서, 경영혁신에 성공한 대부분의 기업들이 따랐던 경영혁신 과정에는 공통적인 생명주기가 있었음을 알 수 있었으며, 각 단계별로 독특한 작업 내용과 어려움이 있기 때문에 핵심이 되는 경영진들

에게는 각각의 단계별로 독특한 역할과 책임이 있을 도 알 수 있었다.

3. 경영혁신을 위한 임원진의 역할과 책임

경영혁신이 성공적으로 진행되기 위해서는 최고 경영진의 적극적인 참여와 헌신적인 노력이 필요하다. 경영혁신 생명주기 모델의 각 단계마다 각각의 단계가 성공하기 위해서 필요한 임원진들의 역할이 있다. 각각의 역할은 한사람에 의해서 수행될 필요는 없으며, 필요한 모든 역할들이 어느 하나라도 수행되지 않는다면 혁신을 위한 노력은 중단되거나 실패할 가능성이 있다. 연구에 의해서 알아낸 또 다른 사실은 혁신의 결실을 최대한 거두기 위해서는 경영진을 포함한 모든 관리자들이 팀으로 함께 노력하지 않으면 안된다는 것이다.

역할을 정의하기 위한 목적으로 임원진의 역할을 3가지로 구분하기로 한다. 최고 경영자(CEO, Chief Executive Officer)의 역할은 경영진을 총괄하는 것으로서 최고 경영자가 아닌 다른 고급 경영진에 의해서 수행되기도 한다. 정보기술 담당 임원(Chief Information Officer)은 조직내의 모든 정보기술에 대한 책임을 지는 임원을 의미한다.

현업부서 임원(Business Executive)은 혁신과 관련된 업무 분야를 책임지고 있는 임원을 의미한다. 이들 외에 두가지의 중요한 역할이 더 필요하며, 이 역할들은 상기한 임원들에 의해서 수행되는 경우가 대부분이다. 그 중 하나는 업무 프로세스의 책임자(Process Owner)로써 특정 업무 프로세스의 처음부터 끝까지 책임을 지고 있는 임원이다. 대부분의 경우 프로세스는 여러 업무부서에 걸쳐서 있게 된다. 또 다른 하나는 혁신의 챔피언(Transformation Champion)으로써 전반적인 혁신과정의 관리 책임을 지는 임원을 말한다.

모든 관리자들의 역할이 중요하나, 그 중에서도 정보기술 담당 임원은 전사적인 입장에서 프로세스 중심으로 업무와 정보기술, 그리고 조직을 이해하게 됨으로써 경영진들에게 중요한 조언을 할 수 있다는 점에서 그 역할이 매우 중요하다.

전사적인 비전의 정립단계

이 단계에서는 최고 경영자가 가장 중요한 역할을 해야 한다. 최고 경영자는, 기업의 생존을 위해 설정한 기업의 비전을 달성하기 위해서 기업의 전 조직이 전력 투구할 수 있도록 독려해야 한다. 이 경우 혁신의 촉진제로써 작용할 수 있는 것은 부실한 경영 성과, 급변하는 고객의 요구 사항, 정부나 관련 조직의 규제 사항의 추가 및 변동 또는 경쟁업체의 등장등이 될 것이다. 효과적인 비전이 되기 위해서는 비전 자체가 명확해야 하며, 새로운 경영 목표의 달성을 위해서는 외부의 위협이나 새로운 기회의 창출을 적극적으로 이용해야 한다. 어느 경우든 최고 경영자는 비전에 대한 책임의식을 갖고, 임직원들을 이해 시켜야 하며 변화에 대한 강한 의지를 전사적으로 보여 주지 않으면 안된다.

정보 기술담당 임원은 경영진들이 새로운 비전을 정립하는 과정에서 신뢰할 수 있는 컨설턴트의 역할을 수행해야 한다. 정보기술에 기반을 둔 비전을 개발할 수 있도록 함으로써 정보기술 담당 임원은 기업의 경쟁력 강화에 기여할 수 있게 된다. 또 정보기술의 발전 동향을 파악하여 경영진과 함께 새로운 기회에 대한 가능성이나 위협 조건들을 정의한 뒤에, 기업의 혁신을 추진하기 위한 비전을 정립하는데 참여해야 한다. 비전이 정립된 뒤에는 이 비전과 그에 따른 경영전략을 지원하기 위한 효과적인 정보기술 전략을, 현업업무를 담당하는 임원진들과 함께 정립해야 한다.

현업업무를 담당하는 임원들의 역할은 정보기술 담당 임원과 유사하나, 경영전략에 중점을 둔다는 점이 다르다. 이 들은 비전의 정립에 참여해야 하며 담당하는 사업분야별 경영전략이 정립된 비전과 연계되도록 해야 한다. 또한 담당하고 있는 조직내에서, 기업이 나아가 할 새로운 방향에 대해서 적극적인 지원과 노력 및 홍보 활동을 해야 한다.

담당 업무별 비전은 기업 전체의 비전과 연계되어야 하며, 회사 전체의 경영 성과를 향상시키기 위해서 부서간 장벽을 없애는데 노력해야 한다. 정립된 비전은 혁신을 위한 여러 프로젝트의 시작이 되며,

전략적인 방향 정립의 기반과 혁신이 필요한 기본이유로써 작용하게 된다.

청사진의 설계 단계

이 단계에서 최고 경영자는 혁신을 위한 노력이 계속적으로 진행될 수 있도록 하기 위한 지원과 독려에 대한 책임을 진다. 최고 경영자는 앞에서 정의한 역할중의 하나인 경영 혁신 챔피언과, 새롭게 설계되어야 할 현업업무 프로세스의 책임자를 지명하게 되며, 아울러 그들이 작업을 진행하는데 필요한 모든 자원도 할당하게 된다. 혁신과정에서 돌출되는 모든 문제점을 해결하는데에 최고 경영자는 선도적인 역할을 해야 하며 혁신의 중요성과 시급함을 전사적으로 홍보하는데 중단이 있어서는 안된다.

현업업무 담당 임원이나 경영혁신의 챔피언 역할을 담당하는 임원은 혁신을 위한 청사진을 만들어 가는데 선도적인 역할을 수행해야 한다. 경영혁신은 업무 프로세스에 있어서 대폭적인 변화가 수반되기 때문에 이 임원들이 적극적으로 참여하지 않을 경우, 기업이 극적인 효과를 얻기는 어렵다. 이 들은 경영전략이 비전과 연계되어 수립될 수 있도록 해야 하며 경영전략의 달성을 위해 필요로 하는 혁신의 정도, 재설계의 범위등을 정의해야 한다. 부서내에서 이루어지는 단편적인 업무개선이 아닌, 부서간 장벽을 허무는 혁신이 될 수 있도록하기 위해서 전사적인 안목으로 모든 혁신 관련 사항을 고려하는 것이 필요하다.

정보기술 담당 임원은 기업의 정보기술 전략과 계획이 경영 전략과 연계되도록 해야 한다. 이 연계관계는 기업의 업무적인 요소와 기술적인 요소를 함께 포함하는 하나의 통합된 전략과 종합계획을 수립함으로써 이 연계 관계는 가장 견고해질 수 있다. 이것을 위해서 프로세스를 분석/재설계하거나 종합적인 계획을 수립하는데 정보기술 부서에서 반드시 참여하지 않으면 안된다. 이 종합계획에서 기술관련 분야는 기업의 기술 기반 구조와 적용업무의 요건, 필요로 하는 기술력 및 혁신을 지원하기 위한 정보기술 자산등이 기술되어야 한다.

청사진 구축 단계의 결과는 정보기술 전략과 경영

전략의 통합화와 혁신을 위한 상세 계획서가 된다. 정보기술 담당 임원과 현업 업무 담당 임원 및 프로세스의 책임자는 프로세스를 재설계하고 종합계획의 기본자료를 제공하거나 구축단계에서 해야 할 일들을 예측하는데에 하나의 팀으로써 노력해야 한다.

구축 단계

이 단계에서도 최고 경영자의 역할은 혁신에 대한 홍보, 변신에 대한 강력한 의지 및 혁신 작업과정에서 돌출되는 문제점의 해결에 중점을 두어야 한다. 혁신 관련 프로젝트의 진행과정과 결과에 대한 점검 및 독려하는 중요한 책임중의 하나이다.

많은 경우에 경영혁신 챔피언이나 업무 프로세스의 책임자가 여러 부서의 직원들로 구성된 구축팀을 이끌게 된다. 이 단계에서의 중요 활동은, 새로운 업무 프로세스의 구현, 조직의 재 구성, 자원의 활용도를 증가시키기 위한 자원의 재 배치, 혁신의 결과를 지속적으로 유지하기 위해서 필요로 하는 현업 업무 담당 임원이나 정보기술 담당 임원은 매일 매일의 관리 업무를 구축팀에 일임할 수는 있겠으나 관련 프로젝트에 대한 전반적인 책임은 가지고 있어야 한다. 이러한 목적을 위해 경영혁신 관리 위원회 또는 이와 유사한 기구를 구성하여 효과적인 프로젝트 관리가 이루어 지도록 하며, 자원의 분배가 단기적인 목적의 프로젝트보다는 혁신을 위한 업무에 중점적으로 분배될 수 있도록 하는 기업도 많이 있다.

이 단계의 최종 결과는 새롭게 구현된 업무 프로세스, 이를 지원하는 정보기술, 새로운 조직구조와 기업문화 및 새로운 자산 관리 체제등으로 나타난다.

상승 효과를 위한 투자 단계

투자 단계에서 발생하는 문제점이나 수행되어야 할 업무는 전사적인 비전 정립 단계와 매우 유사하나 기본적인 차이점으로는, 경영혁신의 초기 단계 활동들이 위급한 위기 상황에 대응하기 위한 수동적인 대응 태세인 반면에 여기에서는 실현 가능성이 있는 기회의 실현이 그 목적이기 때문에 능동적이다.

최고 경영자는 새로운 기회와 창조적인 발상등을 찾아내고, 구현 가능한 것에 대해서는 적극적인 지

원을 해야 할 책임을 가진다. 이 단계에서 최고 경영자는 새로운 개선 목표를 설정하며, 새로운 기회를 추구하든 또는 장래의 새로운 기업 모델을 정의하든 새로운 비전을 정립함으로써 혁신 과정을 다시 시작하는 것을 고려하게 된다.

현업 업무 담당 임원과 정보기술 담당 임원은 경쟁 우위를 확보하는 데에 기여할 수 있는 기업의 잠재력이나 타 기업과의 동반자 관계를 찾아내는데 서로 협력해야 한다.

정보기술 담당 임원은 새로운 기회를 지원할 수 있는 정보기술의 기반 구조와 자산이 무엇인지 선정해야 할 책임을 진다. 정보기술 담당 임원과 현업 업무 임원은 기업의 잠재력을 강화하기 위해 현재의 자산을 재 사용하거나 확대해야 하며, 서비스 수준의 향상이나 혁신을 위한 업무 목표의 달성에 초점을 맞춰야 한다.

결론적으로 정보기술 담당 임원은 경영혁신의 모든 단계에서 매우 중요한 역할을 수행해야 한다. 비전을 정립하는 과정에서 적극적인 팀원이 되어야 하며, 경영전략과 정보기술을 연계시킨 경영 혁신의 종합 계획을 수립하는데에도 핵심적인 역할이 필요하다.

혁신의 결과가 신속하게 나타 날 수 있도록 하기 위해 필요한 정보기술의 구현과 아울러 기존 사업 분야의 확산이나 새로운 사업 분야의 개발에도 참여해야 한다. 또 새로운 사업이나 시장에 효과적으로 진출할 수 있도록 해주는 정보기술 기반구조의 확보, 적용 업무의 개발 및 만족스러운 서비스 수준이 유지될 수 있도록 하는 것도 정보기술 담당 임원의 책임 사항이다.

4. 정보기술담당 임원의 중요 성공요인 (Critical Success Factor)

경영혁신 생명주기동안에 정보기술 담당 임원에게는 3가지의 중요 성공 요인이 있다. 올바른 관계의 정립(인간 관계, 타 조직과의 관계 및 외부 기관과의 관계), 필요한 기술력의 제공 및 혁신과정을 지원하기 위한 적절한 기술의 제공등이 그 3가지이다.

올바른 관계의 정립(Relationship)

여기서 의미하는 관계는 정보기술 담당 임원의 개인적인 인간 관계는 물론 정보기술 담당 부서가 그 임무를 수행하기 위해서 필요로하는 기업내외 모든 조직과의 관계를 포함한다.

정보기술 담당 임원의 개인적인 인간 관계는 최고 경영자의 관계, 현업 업무를 담당하는 임원진 및 기타 모든 경영진과의 개인적인 관계를 의미한다. 아울러 정보기술 담당 부서내의 다른 임원이나 관리자들과의 관계도 매우 중요하다. 경영혁신 과정은 지금까지의 틀을 깨고 새로운 틀을 만들어 가는 과정이기 때문에 개인적인 인간관계가 없는 공식적인 절차만으로는 필요로 하는 자원의 확보와 적극적인 지원을 얻어내기가 쉽지 않으며, 결과적으로 경영혁신 추진체로서의 정보기술의 가치를 최대한 발휘하기가 어려워지게 된다. 아울러 정보기술 담당 임원은 외부의 공급자, 학교나 연구기관, 다른 기업의 정보기술 담당 임원들, 또는 정보기술 전문가들과의 관계를 정립함으로써 효과적이며 창의적인 정보기술의 이용을 위한 새로운 아이디어를 발굴해내야 한다. 타부서와의 관계를 정립함으로써 현업부서에서의 정보기술의 가치에 대한 만족도를 향상시키는 것도 중요한 성공요인중의 하나이다.

필요한 기술력의 제공(Competencies)

기술력(Competency)은 기술(Skill), 기술을 관리하기 위한 프로세스, 기술에 대한 경험 및 관련된 지원 도구등을 망라하는 것으로써 조직차원의 개념이기 때문에, 단순한 개인의 기술과는 구별되어야 한다. 조직내에 기술은 있으나 기술력을 구성하는 다른 요소들이 없을 경우, 그 기술은 계속적으로 유지하거나 이용하기가 어려워지게 된다. 여기서의 기술은 정보기술뿐만 아니라 업무에 관련된 기술도 함께 포함한다. 기술의 발전속도는 점점 더 가속화되고 있고, 필요로 하는 기술이 다양화되고 있는 상황에서 기업이 가지고 있는 기술력은 무엇이며, 경영혁신을 위해서 필요로 하는 기술력을 적시에 제공하기 위해서 어떻게 발굴하고 유지해 나갈 것인가에

대한 기업차원의 관리 체제는 혁신의 성공 여부에 중요한 요소로 작용하게 된다. 경영 혁신에 성공했던 기업의 경우, 새로운 비전의 구현을 위해서 필요로 하는 기술력이 무엇인지 파악한 뒤에, 그 것들중 현재 보유하고 있는 기술력과 그렇지 않은 것을 구별하여 새로운 기술력을 확보하기 위한 전략을 경영혁신의 초기 단계에서 부터 함께 수립하고 있다. 이러한 모든 것이 가능하기 위해서는 정보기술기술에 관련된 기획, 개발 및 운용에 대한 프로세스의 정립이 필요하며, 그렇지 못할 경우 기업의 기술력은 개인의 기술에 의존하게 되어 기업차원의 기술 축적과 공유는 어려워지게 된다.

적절한 기술의 제공(Technology)

정보기술 담당 임원은 기업 환경과 기술의 변화에 유연하게 대응할 수 있는 기업차원의 기술 기반구조를 정의하여 구축해야 한다. 그렇지 못할 경우 각각의 현업부서별로 구축된 시스템들은 신속한 정보의 유통이 경영혁신의 중요한 요소라는 면에서 장애물이 되기 때문이다. 기술을 이용한 해결책의 제공은 과거로부터 지금까지 중요한 성공 요인이 되어 왔으나, 기술 기반 구조의 구축이나 적용업무의 개발을 위한 용역의 확보, 또 새로운 기술의 적용 방안등은 정보기술 담당 임원이 중점을 두어야 할 새로운 분야가 되고 있다.

5. 경영혁신의 생명주기 단계별 정보기술 담당 임원의 역할

지금까지 경영혁신 생명주기의 4가지 단계와 경영혁신과정에서 정보기술담당 임원의 3가지 중요 성공요인을 정의 하였다. 정보기술 담당 임원의 중요 성공요인을 성취하기 위한 작업 내용들은 경영혁신의 단계별로 달라진다. 앞에서 정의한 정보기술 담당 임원의 역할은 한 사람이 수행한다기 보다는 담당 임원 밑에 별도의 조직을 두고 중요 관리자들에게 대부분의 업무를 일임하되 업무의 추진 현황과 결과는 직접 점검하는 방법에 의해서 수행되고 있다.

전사적인 비전의 정립 단계

이 단계에서 정보기술 담당 임원의 역할은 중요 성공 요인별로 다음과 같이 정의할 수 있다.

올바른 관계의 정립

- 경영혁신의 촉진제로써의 정보기술의 역할에 대한 전사적인 공통 이해를 확보해야 한다.
- 최고 경영자 및 경영진들과 협력 관계를 정립한다.
- 변화를 주도할 경영 혁신 챔피언을 개발하고 지원해야 한다.

필요한 기술력의 제공

- 장래에는 어떠한 정보 기술력이 중요한지 이해한다.
- 새로운 비전을 지원하기 위해서 필요한 핵심 기술력을 선정한다.
- 전반적인 기술 자원의 확보 방안을 개발한다.

적절한 기술의 제공

- 현재 기업이 당면한 과제를 해결하기 위해서

정보기술이 적용되었던 최선의 사례를 수집 및 이해한다.

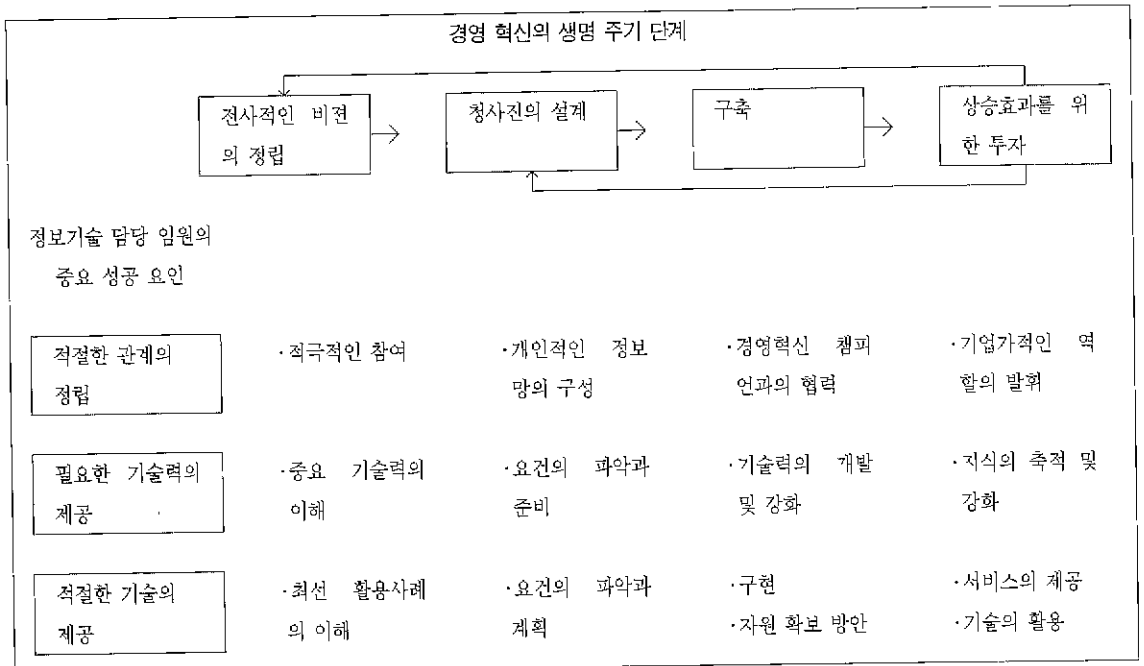
- 기술의 발전 동향과 활용성에 대해 이해한다.
- 정보기술 전략을 새로운 비전과 연계시킨다.

청사진의 설계 단계

새로운 비전이 정립된 뒤에 정보기술 담당 임원은 현업 업무 담당 임원들과 협력하여, 전략적인 결정을 하거나 업무의 혁신을 추진하는 과정에서 정보기술의 잠재적인 가능성을 항상 고려하도록 해야만 한다. 이렇게 함으로써 경영전략에 정보기술 전략을 연계시킬 수 있으며, 기업내 전부서가 참여한 혁신을 위한 종합계획의 수립이 가능하게 된다. 중요 성공 요인별 역할은 다음과 같이 정의할 수 있다.

올바른 관계의 정립

- 현업부서 및 경영혁신 챔피언과 컨설턴트로써의 관계를 정립한다.
- 외부의 정보기술 공급자, 컨설턴트, 학교, 연구기관 및 타 기업의 정보기술 담당 임원등과의 정보교환을 위한 관계를 적극 이용한다.



(그림 3) 정보기술 담당 임원의 역할 개요

필요한 기술력의 제공

- 필요한 기술력에 대한 요건을 정의한다.
- 현재 보유하고 있는 기술력과 차이점을 분석하여 그 확보 방안을 강구한다.
- 새로운 기술력을 이용하기 위한 조직을 준비한다.

적절한 기술의 제공

- 현업 업무 프로세스의 분석과 설계에 참여한다.
- 정보기술의 이용과 관리 분야에서 선진 사례를 분석한다.
- 혁신을 위한 종합 계획에서 정보기술 부분을 작성한다.
- 혁신 작업을 가속화하기 위한 방안을 강구한다.

구축 단계

구축 단계에서 이루어 지는 모든 작업들은 현업업무 담당 임원이나 경영 혁신 챔피언에 의해서 진행되기 때문에 정보기술 담당 임원은 이들과 최상의 협력관계를 유지해야 하며, 혁신 프로젝트들이 성공적으로 진행될 수 있도록 적절한 인력 자원과 프로젝트 관리 기술등을 제공해야 한다. 많은 기업들은 현업부서와 정보기술 부서의 관리자들로 구성된 협의체를 구성하여 프로젝트 진행중에 발생하는 문제점의 해결과 의사 교환의 창구로 활용하고 있다.

올바른 관계의 정립

- 경영혁신 챔피언과 한 팀으로써 협력관계를 정립한다.
- 현업 업무 프로세스의 책임자와 긴밀한 관계를 유지한다.
- 외부 정보기술 제공자들과의 관계를 적극 이용한다.

필요한 기술력의 제공

- 필요한 기술력을 확보하여 확산 시킨다.
- 여러 부서의 임직원으로 구성된 프로젝트팀을 구성하여 활성화시킨다.

- 적절한 프로젝트 관리 방법을 통하여 효과를 극대화한다.

적절한 기술의 제공

- 혁신을 가능케 하는 정보기술 기반구조를 구축한다.
- 공통적으로 이용이 가능한 자원의 확보, 개발기간의 단축, 정보의 원활한 흐름등에 중점을 두고 관리한다.
- 교육, 프로토타입 및 사용자의 지원등을 통하여 정보기술의 이용을 확산 시킨다.

상승효과를 위한 투자 단계

이 단계에서 정보기술 담당 임원은 기업가 정신을 발휘하여 기업 내외에 존재하는 새로운 사업의 기회를 찾아서 이용할 수 있도록 해야한다. 이것은 새로운 정보기술 기반구조에 대한 추가적인 투자나 원래의 비전을 다시 정립하지 않으면 안되는 경우까지도 진행될 수 있다.

올바른 관계의 정립

- 새로운 사업 기회를 발굴하기 위한 기업가적인 협력자가 된다.
- 현재의 업무 프로세스를 개선시키기 위해서 현업부서와의 관계를 더욱 더 강화한다.
- 고객 만족도에 관리의 중점을 둔다.

필요한 기술력의 제공

- 기술력 개발 체제를 강화한다.
- 지식의 축적과 공유에 관리의 중점을 둔다.
- 정보의 공유와 확산을 통해 현업 업무부서의 개선을 유도한다.

적절한 기술의 제공

- 새로운 사업의 기회를 창출하거나 이용하기 위해서 기술 기반구조를 적극 이용한다.
- 정보기술 기반 구조를 고객, 공급자 및 제휴업체까지 확산시킨다.
- 활용도 및 만족도 조사를 통해서 지속적인 개선을 수행한다.

앞에서 살펴본 바와 같이 정보기술 담당 임원은 경영 혁신의 각 단계별로 다양한 역할을 수행해야 한다. 한 기업내에서 서로 다른 단계의 경영 혁신 프로젝트가 진행되고 있는 경우 그 역할은 더욱 더 복잡해진다.

가장 중요한 것은 혁신과정의 단계에 따라 언제 그 역할을 다음 단계로 전환 할 것인가, 서로 다른 단계에 있는 혁신 프로젝트의 요건들을 만족시키면서 동시에 중요 성공 요인들간에 어떻게 균형을 유지하느냐이다. 3가지의 중요 성공 요인에 관련된 최선의 성공 사례를 이해하여 기업에 적용하는 것은 혁신과정에서 정보기술 담당 임원이 계속해서 관심을 뒤야할 분야이다.

6. 결 론

경영혁신이 기업에 도입되면서 정보기술의 역할은 물론 정보기술 담당 임원의 역할도 변했다. 전통적으로 정보기술 담당 임원의 역할은 경영혁신 생명주기 단계중에서 청사진의 설계 단계와 구축 단계에 관련된 정보기술 서비스의 제공으로 제한되어왔다. 그러나 경영혁신이 진행되면서 그 역할은 혁신의 모든 단계로 확산되어 초기 단계에서는 전략적인 과제와 의사 결정과정에서 컨설턴트의 역할을 해야 하며, 후속 단계에서는 현업부서 임원이나 프로세스 책임자와 협력하여, 정보기술을 이용하여 구축된 새로운 프로세스의 확산과 새로운 사업기회의 발굴에 핵심 역할을 해야한다. 기술력분야에 있어서는 정보기술에 대한 통찰력을 통하여 기업의 비전이 성취될 수 있도록 해야 하며, 후반에는 새로이 설계된 프로

세스와 조직이 성공적으로 정착될 수 있도록 앞서가는 혁신 추진세력이 되어야 한다. 장래의 확장성과 유연성을 고려한 정보기술 전략을 수립하고, 적용업무의 개발이나 정보기술 자원의 확보를 위한 혁신적인 방안을 도입함으로써 정보기술의 설계사로서의 역할을 수행해야 하며, 후반에는 기업내외의 양호한 자원을 확보하여 제공함으로써 경영혁신을 촉진하는 최선의 해결책이 신속하게 확산될 수 있도록 해야 한다.

아울러 고 품질의 서비스를 제공하기 위한 적절한 관리 체계를 구축해야 한다.

참 고 문 헌

1. A.C. Boynton, B. Victor, B.J. Pine, "New competitive strategies: Challenges to organizations and information technology", IBM Systems Journal, VOL 32, NO 1, 1993
2. IBM, "The Role of the CIO in a Transforming World", USA, Fall 1994



김 영 달

1969년~77년 서울대학교 자연대학
계산통계학과(이학사)
1989년~91년 서강대학교 공공 정책
대학원 정보처리학과(이학석사)
1992년~현재 한국 정보처리전문가
협회 회원
1994년~현재 한국정보처리학회 학

회지 편집위원

1976년~현재 한국 아이.비.엠(주) 컨설팅 사업부 전문 위원