

경영정보학연구  
제7권 2호  
1997년 9월

## 성공적인 전략 정보시스템 계획수립을 위한 조직상황요인에 관한 연구

문 용 은\*, 이 재 범\*\*, 차 창 익\*\*\*

### The Study on Organizational Context Factors for Successful Strategic Information Systems Planning

*The recent fast change of information technology and business environments has led to increasing effort to achieve the business goals by using company resources effectively and efficiently. Strategic Information Systems Planning is the first and significant step support the objectives. However, the present situation is that the SISP works are performed only by the methodological process of some chosen consulting house without a full considerations of organizational environment and system development characteristics. So, this study's purpose is to improve SISP works by observing the organizational environment factors through planning cases. This paper is composed of investigating the organizaional characteristics and the additional problems from the analysis of three cases on the basis of 12 organization context factors founded by previous studies. And the conclusive part presents the organizational considerations according to each planning steps. This works will be used framework of SISP on the contrary previous studies only found organizational factors related to SISP works by questionnaire research methods. The more fundermental and multi- dimentioned researches is to be expected as more enterprises perform SISP works.*

---

\* 부산여자대학교 경상학부 경영정보전공 교수

\*\* 서강대학교 경영학과 교수

\*\*\* SK 컴퓨터통신 선임연구원

이 논문은 1997년 4월 15일 접수하여 1차 수정을 거쳐 1997년 11월 10일 게재 확정되었습니다.

## I. 서론

근래에 들어 경영환경과 정보기술은 엄청난 변화를 거듭하고 있다. 특히, 정보기술은 그 속도와 능력에 있어 급격한 향상을 가져온 것이 사실이다. 미국의 경우 이러한 변화요구를 알아보기 위한 세번에 걸친 정보시스템 관리이슈에 대한 조사에서 89년이후 하향조정되기는 하였으나 아직도 상위순위를 유지하고 있는 중요항목으로 전략계획 수립의 개선을 들고 있다 [Niederman, 1991].

이는 90년대들어 이루어진 우리나라의 정보시스템의 관리이슈에 대한 조사연구 결과에서도 마찬가지로 나타나고 있다 [정인근,유지선, 1991].

이처럼 전략적 정보시스템 계획은 기업이 당면하고 있는 가장 중대한 관리 기능으로 인식이 확대되고 있다.

전략적 정보시스템 계획의 개념이 20여 년전에 처음으로 대두된 이후 다양한 계획모델과 방법론들이 꾸준히 개발이 되어 왔다 [Hackathon & Karimi, 1988].

조직의 경영전략과 IS의 계획과의 연계를 강조하면서 이를 하향식(top-down) 계획과정으로 정의하는 개념들이 제시된 이후 [Zani, 1977] 계획 방법에 대한 개념적인 틀의 연구들이 지속적으로 이루어져 왔다 [McLean & Soden, 1977; King, 1978,

Rockart, 1979; Henderson & Sifonis, 1988]. 또한 그 기업에 있어서도 전략군 변환 기법 [King, 1978], 주요성공요인기법 [Bullen & Rockart, 1981], 가치흐름분석 [Porter & Millar, 1985] 등 다양한 방법들이 소개되어졌다.

현재 전략적 정보시스템 계획(Strategic Information System Planning: SISPP) 또는 전략정보계획(Information Strategic Planning : ISP)수립을 위한 많은 작업들이 이루어지고 있다. 전략적 정보시스템 계획의 작업들은 각 컨설팅업체의 특성에 맞추어 기존의 개념과 기법들을 중심으로 적정히 조정하여, 그 절차와 구성요소가 매우 다양하다.

IBM의 BSP(Business System Planning)를 비롯하여 앤더슨사의 METHOD/1, 델로이트사의 4Front, 제임스마틴사의 IE(Information Engineering)방법등 익히 알려져 있는 방법론 이외에 기존의 내용에 첨삭되고 재구성되어 그 방법론의 수는 점점 증가하고 있다.

그러나, 이런 방법론의 적용에 있어서 그 조직적 상황과 개발특성이 크게 고려되지 않고 선택된 컨설팅업체에 방법론의 절차에만 의존되어 진행되고 있는 것이 현 실정이다 [문태수의 4명, 1995].

이에 본 연구는 전략적 정보시스템 계획의 수립과정에 관계된 조직적 상황요인들을 사례를 통해 보다 더 심층적으로 분

석하여 작업 수행과정에 필요한 조직적인 고려사항이 무엇인지를 판별하고 이를 계획과정의 단계별로 구분하여 살펴보고자 한다. 전략적 정보시스템 계획에 관계되어지는 조직적 상황요인을 체계적으로 분류하여 이를 구체화하고, 분류된 내용을 계획과정에 좀 더 효율적이고 효과적인 개선된 SISP 수립과정을 도출함으로써 성공적인 전략적 정보시스템 계획수립과정이 이루어짐에 기여하고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 SISP 방법론의 문제점

기존의 SISP 방법론들은 아직도 그 작업과정에 있어 문제점들을 안고 있는 것이 사실이다.

Lederer와 Sethi[1988]는 구현에 관련된 문제점을 자원, 과정, 결과물이라는 세가지 차원에서 나누어 파악을 하였다.

Earl[1993]은 전략적 정보시스템 계획수립시 실패의 상황을 자원의 제약, 충분하지 못한 구현, 최고경영자의 수용의 부족, 참여한 시간의 부족, 사용자와 전산부서의 관계의 미흡등의 5가지로 요약하여 설명하고 이에 대비한 성공요인으로 최고경영자의 참여, 최고경영자의 지원, 경영전략의 유용성, 기술이전에 업무에 대한 연구, 뛰어난 IS관리자등의 5가지로 제시

하고 있다. 그는 이 연구에서 전략정보시스템 계획 방법에 가장 좋은 접근 방식으로 조직적 접근 방식을 제시하였다.

문태수[1995]등의 연구에서는 우리나라에 적용되는 방법론의 한계를 정보시스템 기획과 분석과정의 연계가 일관성이 없음, 한국적 조직특성을 반영하지 못함, 환경변화에 대한 적응력 부족 등 7가지의 사항으로 정리하여 제시하고 있다.

이와 같이 기존의 방법론들은 대부분 조직적 상황을 고려하지 않으며 방법론에 대한 구축도 새로운 경영환경을 제대로 수용하고 있지 못한 것으로 나타나고 있다. 조직적 요인의 고려는 전략적 정보시스템 계획뿐만이 아닌 구축·개발 전 과정에 걸쳐 주요하게 고려되어야 할 사항으로 나타나고 있다.

### 2.2 조직 상황 변수 고찰

#### 2.2.1 기존 연구

Pyburn[1983]은 8개의 기업을 대상으로 사례연구를 통해 성공적인 정보시스템에 영향을 미치는 조직 요인들을 정보시스템 관리자의 지위, 기업의 유동성, 정보시스템 환경의 복잡성, 고위 경영자의 업무처리 방식, IS 관리자의 고위 경영자에 대한 물리적인 근접 등 5가지로 제시하였다.

이 연구에서 5가지의 요인 중 특히 정

보시스템 관리자의 지위가 정보시스템 수립에 가장 많은 영향을 미치고 있다고 밝혔다. 장시영[1989]은 MIS기획활동은 조직 특성변수들과 연관성을 갖는다는 가정하에 조직적인 특성변수를 Pyburn의 연구를 바탕으로 한국기업에 적용하여 조직의 규모, 조직환경의 유동성, MIS의 성숙도, 최고관리자의 관리방식, MIS실장의 지위, MIS실장과 최고관리자와의 관계와 같은 6개의 항목을 밝혔다.

Premkumar와 King[1994]는 조직 환경과 정보시스템 계획과의 관계를 8가지의 조직 특성으로 밝히고 이들 요인들이 정보시스템 계획 수립 과정과 계획의 효과성에 미치는 영향에 대해 연구를 수행하였다. 이들은 8가지의 조직 특성요인들 중에서 조직의 규모와 산업형태, 계획시간의 적절성을 제외한 조직 계획 자원, 기업 전략 계획의 질, 미래 개발될 정보시스템의 영향, 기업전략과 정보시스템 계획의 통합을 촉진하는 기구의 질, 최종 계획안의 실행을 촉진하는 기구의 질과 같은 5가지의 요인을 실증분석을 통해 밝히고 계획의 질과 효과성에 영향을 미치는 요인으로 제시하였다.

이들의 연구는 조직적인 특성이 정보시스템 계획의 질과 효과성에 어떤 영향을 미치는가를 실증분석을 통해 밝혀낸 내용으로 기존의 연구내용을 검증했다는 의의를 지닌다. 그러나, 발생하는 계획의 내용

을 구체적으로 기술하지 못한 한계를 지닌다.

## 2.2.2 조직상황요인의 분류

### (1) 분권화 정도

Adriaans[1993]는 전략에 관한 연구에서 집권화된 조직일수록 계획 수립과정에서 용이하고 분권화된 조직의 경우 프로세스의 복잡성으로 인해 계획수립이 어려움을 가진다고 하였다. 그는 특히 분권화된 조직인 경우 분리된 형태의 계획수립후 이를 통합하는 형태의 계획방법이 효율적임을 제안하였다.

### (2) 계획 예산 자원

일반적으로 규모가 큰 기업일수록 풍부한 인력과 자금력을 가지고 있으며 조직구조나 기능면에서 개발이 잘 되어 있다 [Karimi, 1988]. Premkumar와 King[1994]은 정보시스템 계획에 영향을 미치는 조직요인들 중 조직 계획 예산의 크기가 가장 중요한 변수로 밝혔다.

Raymond[1990]의 연구결과에서도 컴퓨터 하드웨어와 소프트웨어에의 많은 투자는 정보시스템의 성공에 간접적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다.

### (3) 조직 경쟁 환경의 복잡성

Pyburn[1983]의 연구에서 조직환경의 유동성이 정보시스템 계획수립에 많은 영향을 미친다고 밝히고 있다. 이와 같이 조직의 환경 변화가 유동적이고 불확실할수록 기업은 전략이나 장기계획에 중점을 두고 이러한 양상은 효과적인 정보시스템 계획에 영향을 미치게 될 것이다.

#### (4) 팀장의 지위와 역할

Pyburn[1983]은 정보시스템 관리자의 지위가 높을수록 정보시스템 계획의 질에 대한 긍정적인 영향을 갖는다고 밝히고 있다. 본 연구에서는 계획 수립과정이 프로젝트팀에 의해 외부 컨설팅과 같이 작업을 하면서 이루어짐으로 팀장의 지위와 역할을 본 연구의 요인으로 채택하였다.

#### (5) 조직 문화

Karimi[1988]는 계획에 대한 조직적 저항을 효과적인 정보시스템 계획에 영향을 미치는 조직요인으로 보았으며 이는 곧 성공적인 정보시스템 계획수립이 어려움을 나타낸다. 이에 따라 SISF에 대한 참여에 대한 조직문화를 요인으로 선택하였다.

#### (6) 공식화 정도

Pyburn[1983]은 규격화·문서화된 서류 양식, 공식적인 계획 구조등 공식적인 관

리 유형을 통해 계획과정에 일어난 계획 인원간의 마찰을 줄일수 있음에 따라 명확하고 정확한 계획 수립과정을 기대할 수 있다고 하였다. Olson과 Chervany [1980]는 기업에서 문서의 공식화와 절차의 표준화의 존재 여부가 정보시스템 기능의 구조(중앙집권적, 분산적)를 결정한다는 것을 연구 결과에서 밝혔다.

#### (7) 최고경영자의 지원

최고경영자의 지원은 계획수립 뿐만 아니라 정보시스템 구축의 모든 사항에 중요한 요인으로 작용한다. Lederer와 Sethi[1988]의 연구에서 계획수립의 성공 요인으로 최고경영자의 지원을 중요한 요소로 파악했으며, Pyburn[1983]과 장시영 [1989]의 연구에서는 최고경영자의 리더쉽을 중요한 요인으로 파악하였다.

#### (8) 조직의 의사결정의 시간

조직의 의사결정 길이는 의사결정에 도달할 때까지 허용된 시간의 길이를 말한다. Ein-Dor와 Segev[1982]는 처음으로 의사결정 시간길이를 정보시스템 계획에 영향을 주는 조직 변수로 도출하였다. 또한, Karimi[1988]는 조직의 의사결정 시간의 길이를 조직요인의 하나로 선정하였다.

#### (9) 정보시스템 관리자와 경영자간의 물리적 근접

Pyburn[1983]과 장시영[1989]의 연구에서 정보관리 책임자와 최고경영자의 관계가 밀접할수록 계획 수립에 도움을 주게 된다고 밝히고 있다.

Premkumar와 King[1994]의 연구에서도 기업전략과 정보시스템 계획 통합을 촉진하는 노력이 클수록 계획수립의 질을 높아진다고 밝히고 있다.

#### (10) 조직에 있어 정보시스템 부서의 역할

조직에 있어 정보시스템 부서의 역할이 전략적일수록 계획수립과정이 전략적인 과정이 이루어지는 것으로 연구결과에서 나타나고 있다.

MaFarlan과 McKenney[1983]의 연구에서도 기존시스템의 전략적 영향과 개발 프로젝트가 조직에 미칠 수 있는 전략적 영향을 통해 정보시스템의 역할을 전략(Strategic), 공장(Factory), 전환(Turnaround), 지원(Support)의 네 가지로 분류하여 제시하였다. Premkumar와 King[1994]의 연구에서도 미래에 개발될 정보시스템의 역할에 따라 정보시스템의 계획에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### (11) 기업 전략 계획의 질과 시간

Premkumar와 King[1994]의 연구에서는 기업 전략 계획의 질이 높을수록 전략적 정보시스템 계획의 질도 높아지는 것으로

나타났다. 이러한 경영전략과 IS의 기능적인 개발에 대한 연계는 전략적 정보시스템 구축의 필수적인 요소이다. 이들의 연계에 있어 그 중의 하나의 요소인 경영전략의 질은 중요하게 작용을 한다. 기업전략이 존재하고 이들의 질이 높을수록 계획과정의 질은 높게 된다.

#### (12) 최종계획안의 실행을 촉진하는 기구의 질

Premkumar와 King[1994]의 연구에서 계획수립을 이룬 후 이를 촉진하는 기구의 질도 계획과정내용의 질을 높이는 역할을 한다. 이들은 주로 계획과정의 내용을 재검토하고 다시 피드백하는 과정을 행하게 된다. 이를 통해 계획의 내용의 완성도를 높이게 된다.

### Ⅲ. 연구 방법

연구의 진행과정은 세 개의 기업에 대한 사례를 바탕으로 기존 연구에서 추출된 12가지의 조직상황요인별로 관찰과 면담을 통해 분석한 후 정보시스템 계획수립을 위한 조직적인 고려사항을 단계별로 제시함으로써 성공적인 전략적 정보시스템 구축의 접근방식을 제시하였다. 사례 연구를 위한 조사 과정은 주로 인터뷰와 관찰방식을 채택하였으며, 이는 조직에 대한 상황적인 요인들을 효과적으로 알아 보기 위해서 설문형태의 질문보다는 계획

수립 전단계의 진행과정에 대한 관찰이 필요하다고 보았기 때문이다. 조직 전체적인 상황에 대한 판단은 ISP의 과정을 올바르게 이해하는데 절대적으로 필요하며, 향후 성공적인 정보시스템의 구현을 고려한다면 더욱 중요하리라 생각되어진다.

사례의 피면담자는 직접 ISP를 수행한 전략정보계획 추진팀원 및 팀장을 비롯하여, 해당 기업의 전체적인 이해도를 높이기 위하여 ISP와 관련된 지원팀, 최고경영층, 주요 현업관리자, 외부컨설팅 요원들도 포함되었다. 조직 상황요인에 대한 평가는 이러한 피면담자들의 판단을 종합적으로 정리하거나, 실제 자료에 의한 검토와 실질적인 작업과정에서 느낀 점등을 바탕으로 측정되었다. 이것은 연구자의 자의적인 판단으로 오해될 수 있으나, 해당 기업의 면담과 관찰의 결과를 기준으로 평가된 것이다.

사례연구의 구체적인 이유로 첫째, 사례연구는 복잡한 조직적인 현상에 대한 이해를 증진하기 위한 적절한 데이터를 끌어낼 수 있는 기회를 제공하여 준다 [Benbasat, et al, 1987]. 둘째, 설문과 같은 조사방법과는 달리 사례연구는 변수나 이슈에 대한 잘못된 초점을 가질 수 있는 위험을 배제시켜 준다 [Weick, 1979].

셋째, 조직적인 문제를 다루는 경우 다양한 조사연구의 필요성이 존재한다. 사례연구는 설문, 문헌고찰, 그리고 다른 조

사에 대한 개념적 틀을 완성하기 위한 기초적인 작업으로 인식되어진다 [Hoffer, et al, 1989]. 넷째, 전략적 정보시스템 계획을 수립한 기업의 수가 충분한 통계적 검증을 행하기에는 그 수가 부족하고 SISP 자체의 수립만을 가지고는 변수의 대한 평가가 어려움에 따라 사례연구를 행하였다.

이러한 사례의 장점을 만족시키기 위해 사례선정은 전략정보계획을 수립한 경험이 있고, 조직적인 특성이 잘 대별될 수 있으며, 전체적인 관찰이 용이하게 이루어질 수 있는 기업이 선정되었다.

W기업은 성장하는 출판기업으로 통합적인 정보시스템 구축을 추구하고, J기업은 현재의 자체보유 시스템이 미비한 기업으로 전략계획을 통해 새로운 정보시스템 구축을 꾀하고 있는 기업이다.

H기업은 공식화 특성이 큰 은행으로 그 규모와 구조면에서도 두 기업과 대별적인 형태를 지니고 있다. 세 기업은 기본적으로 정보공학방법론을 적용하였으며, W사와 J사의 경우 직접 작업에 참여하였고, H사는 간접적인 참여로 지속적인 관찰을 행하였다.

## IV. 사 례 연 구

### 4.1. W사의 사례

#### 4.1.1. W사의 개요와 추진 배경

W사는 82년 도서출판 형식의 자그마한 출판사로 출발하여 83년 주식회사형태로 전환한 후 지금까지 주로 도서출판과 아동학습지와 같은 교육출판에 주력하며 꾸준한 성장을 지속해 온 기업이다. 90년대에 들어 그룹으로서 면모를 갖춘 W그룹의 주력회사로서의 94년 말 출판업계에서는 최초로 기업공개를 통해 제2의 도약을 꾀하고 있다. 95년 현재 640명의 인원과 총자산 1,563억, 매출액은 1,950억원에 이르는 출판 분야의 대표적인 기업이다.

기존 시장의 잠재력은 아직도 풍부한 상태이나 시장의 가능성을 파악한 여러 경쟁기업이 등장을 하고 시장개방등 다양한 환경적 변화가 급격하게 이루어짐에 따라 W사는 새로운 경영전략의 필요성을 느끼고 있다. 이에 새로운 성장의 기회를 위한 다각적인 경영혁신을 모색하게 되었다.

경영혁신 활동은 주로 제안제도 시행을 비롯하여 기업사명과 비전, 중장기 경영전략을 새롭게 수립하는 작업으로 진행되었다.

이 작업을 통해 W기업은 21C세기에 세계적인 출판사로 도약하고자 하는 목표를 설정하고 이를 구체화하고 뒷받침하기 위한 정보시스템의 재구성을 위해 정보전략계획이 시작되었다.

SISP는 기존에 이미 행하고 있던 업무 재설계(BPR)과 함께 회사의 중요한 실천적 작업 내용으로 인식되어졌다.

#### 4.1.2 경영전략수립 과정

21세기를 향한 기업의 사회적 존재가치와 미래상을 명확히 하고 이를 달성하기 위한 기업내의 적극적인 실현동기를 부여하기 위해 기업의 사명과 비전을 설정하는 작업이 약 3개월에 걸쳐 이루어졌다.

작업의 과정은 고객의 요구변화, 시장동향, 업계동향과 같은 경영환경을 파악하는 과정과 경영철학/이념, 기업문화, 현사업구조/내부능력등과 같은 기업현황 분석 과정을 통하여 기업의 현황을 파악하는 과정을 먼저 수행하였다. 이후 경영환경 변화에 대응하여 수립된 비전과 현재와의 차이를 줄이기 위해 구체적인 전략내용을 수립하기 중장기 계획수립과정이 진행되었다. 그 결과로 21세기에 경영목표 달성을 위한 방안을 제시하고 이를 뒷받침할 수 있는 구체적인 전산화 추진방안이 제시되었다. 작업과정은 사명/비전 작업이 완료된 직후 바로 뒤이어 5개월간에 걸쳐 이루어졌다.

#### 4.1.3 전략적 정보시스템 계획 수립 과정

##### (1) 계획 준비 단계

프로젝트 준비 단계에서는 프로젝트의 범위설정, 프로젝트 조직구성, 프로젝트 계획 작성과 검토과정의 단계에 따라 작업이 진행되었다. 프로젝트에 관한 본격



적인 활동이 확정된 후 추진 인원으로는 내부요원 5명과 컨설턴트 3명으로 구성되었다. 조직의 구성은 팀장은 현업부장이 선출되고 이를 지원할 팀원들은 각 부서의 중견요원들이 고루 배치되었다.

이중 전산부서요원은 1명이 배속되었다. 전략정보계획 수립 과정은 총 3개월 과정으로 결정되었다. 프로젝트를 시작하기에 앞서 전략적 정보시스템을 구축하기 위한 목표로는 경영전략에 기초한 정보시스템 전략 수립, 정보체계의 구현을 지원하는 유연한 업무시스템 모델 정의, 호환성 있는 데이터공유를 실현할 수 있는 정보체계 정의 등이 수립되었다.

## (2) 작업 진행 과정

### 기업 (Enterprise) 모델링 단계

본 작업에서는 하부단계로 조직 모델링, 전략 모델링, 프로세스 모델링, 데이터 모델링을 수행하였다. W사는 전략정보계획을 수립하기 이전에 전략수립과정을 통해 경영전략을 확정해 놓은 상태이므로 전략모델링을 위한 별도의 작업을 진행하지는 않았다. 그러나, 주요성공요인(CSF)에 대한 기존의 분석이 부족한 관계로 이를 위한 한 차례의 워크숍(Workshop)을 실행하였다. 조직모델링의 경우 사업장이 전국에 걸쳐 광범위하게 존재하고

있고 본사의 전체적인 조직구조도 아직까지 그 형태가 공식화되어 있지 않음에 따라 지속적인 수정작업이 이루어졌다.

프로세스모델링은 크게 7개의 프로세스로 분류되어 하위 프로세스를 정의하는 형태로 이루어졌다. 데이터모델링은 기업에서 꼭 필요한 정보들을 바탕으로 이들을 해당 주제영역(Subject Area)으로 분류하고 세부적인 데이터를 정의, 기술하는 과정으로 최상위 주제영역이 5개, 그 하부의 실체들이 53개로 분류되어 나타났다.

개개의 모델링이 끝난 후 각 모델에 대한 상관 분석을 수행하였다.

### 현 시스템 평가

현 시스템에 있어 적절한 데이터관리가 이루어지고 있는지도 파악하고 시스템의 문제점과 개선사항과 필요한 정보요구를 파악하는 작업으로 이루어졌다. 먼저, 현 업무시스템을 파악한 후 현재의 업무를 지원하는 시스템의 영역별 구분과 그 성격을 규명하는 작업을 행하였다. 이후 현재의 시스템에 각각의 데이터 저장어 어떻게 이루어져 있는지를 파악하게 되었다.

또한, 전사적으로 필요한 정보요구와 현시스템의 문제점, 만족도를 파악함으로써 새로운 시스템에 대한 기초자료로 활용하였다.

## 시스템 구조 파악

이 단계에서는 기업 모델에서 정의된 프로세스와 데이터를 바탕으로 업무영역을 정의하고 이들의 상호관계를 밝히는 관계를 포함한다. 상호관계는 CRUD 매트릭스를 통한 클러스터링(Clustering) 방법을 사용하여 이루어진다. 이 과정은 새로운 시스템의 구성을 위한 필수적인 작업으로 시스템의 효율성을 높이며, 현재의 데이터의 관리를 적절한 위치에 배치 시킴으로서 데이터의 중복성을 배제하는 작업을 포함한다. 시스템구조와 현시스템의 평가는 정보시스템 부서에 대한 지속적인 면담과 인터뷰를 통해 이루어졌다.

이 과정에서 전산부서요원들은 전략정보계획에 대한 참여도가 낮은 편이었다.

그 이유로는 전략정보계획의 유효성에 대한 실질적인 인지도가 낮고 전산부서내에 시스템계획이 전사적으로 이루어진 경우가 없었기 때문이다.

## 기술 구조 파악

이 과정에서는 현행의 기술동향을 파악함으로써 기업의 정보시스템 구축에 반영하기 위한 과정과 시스템의 새로운 배치구조를 결정하는 과정을 말한다. 본 작업에서는 현재 크게 확산되고 있는 클라이언트/서버 시스템과 CASE 툴의 활용, 4세대 언어등에 대한 기업의 적용에 대한

분석이 이루어졌다. 주로 컨설팅팀이 제시한 여러가지 기술적 요건을 바탕으로 이들을 기업내에 적용하는 방안에 대한 토론을 통해 진행되었다. 주로 현재 이슈가 되고 있는 기술적 사항에 관한 토론으로 기업이 이를 어느 정도 수용할 수 있는가에 중점이 두어졌다.

### (3) 실행 계획 수립 과정

전략정보계획 수립 과정은 주로 업무영역의 우선순위 결정, 차기 계획수립, 경영층 보고, 발표로 진행되었다. 전략계획수립과정이 끝난 후에는 후속작업을 진행하기 위한 SIS팀을 발족시켰다.

SIS팀을 통해 전략정보계획 수립내용에 대한 검토가 지속적으로 이루어졌다.

그 팀에는 계획수립의 팀장과는 다른 새로운 팀장이 배속되었으며 이들에 대한 지원도 대폭 강화되었다. 계획과정에 대한 인지도가 낮고 전체적으로 작업내용에 대해 재검토를 행할 수 있는 기간이 짧았기 때문에 작업내용에 대한 만족도는 낮은 편으로 나타났다.

#### 4.1.4 사례의 분석

##### (1) 조직 상황 요인의 고찰

W기업의 경우 의사결정의 과정이 여러 군데에서 분산적으로 이루어짐에 따라 전

체적으로 분권화되어 있었다. 분산되어 있는 의사결정과정으로 인하여 작업의 중복적인 내용이 많음에 따라 전사적인 프로세스를 분류하는 작업의 어려움을 가져왔다. 데이터의 관리 또한 여러 군데에서 중복적으로 이루어짐에 따라 이를 분류하는 작업도 많은 시간이 소요되었다.

계획 예산 자원은 크게 SISP작업에 영향을 미치지 않는 편이었다. 투입 자원이 큰 편은 아니었으나 PC등의 지속적인 가격 하락으로 작업을 수행하기 위한 자원의 문제점은 크게 작용하지 않는 것으로 나타났다. 그러나, 후속 작업에는 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀장의 지위는 계획작업에 전반적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계획작업에 있어 현업측의 지원이 중요하게 작용함에 따라 지원을 좀 더 효과적으로 얻기 위해 팀장의 지위는 높을수록 좋은 것으로 나타났다.

그러나, 팀장이 현업에의 업무를 중복적으로 수행함에 따라 경영진과 현업의 적극적인 참여를 얻기는 쉽지 않았다.

조직문화적인 특성은 구성원들이 전산 시스템에 대한 필요성을 절감함에 따라 참여적인 형태로 나타났다. 그러나, 구성원이 정보시스템의 계획과정에 긍정적인 반응을 보인 것이 자발적인 참여로 유도되지는 않았다. 이는 조직문화적인 특성이 직접적으로 참여에 대한 유도를 하지 못하는 것으로 한국적인 특성이 반영되는

현상이기도 하다.

공식화 정도는 자료에 대한 준비의 미약과 공식적인 절차의 미비로 낮은 편으로 나타났다. 공식화가 낮음에 따라 자료의 수집과 작업내용의 검토가 미약하게 나타났다.

최고경영자의 지원은 비교적 높은 편이었다. 최고경영자 또한 새롭게 정보시스템을 개편할 필요성을 절감하고 있는 상황이었으므로 이에 대한 지원은 계획수립에 대한 긍정적인 영향으로 나타났다.

특히, 실행계획을 추진하기 위한 최고경영자의 지원의지로 인해 계획 수립을 통해 나타난 결과를 가시화할 수 있는 작업이 지속적으로 이루어지게 되었다.

조직의 의사결정 시간은 직접적인 영향을 미치지 않는 편이었다. W사의 경우 자유로운 문화 특성에 의해 의사결정의 시간은 충분하게 주어지는 편이었다. 그러나, 조직의 의사결정기간이 충분할수록 이를 반영하는 정도는 높을 수 있으나 전체적인 일정에 영향을 미칠 수 있음에 따라 오히려 프로젝트의 후반부에 부실한 계획 내용을 얻게 될 수도 있다. 정보시스템 관리자의 경영자의 근접성은 본 사례의 경우 직접적으로 드러나지는 않았다. 그러나, 매주 있는 회의를 통해 이를 보고할 수 있는 기회를 가짐으로써 최고 경영자의 관심을 지속적으로 유지시킬 수 있었다.

정보시스템 부서의 역할은 본 작업에

있어 중요한 영향요인으로 작용하였다.

현재의 시스템이 현 영업활동에 대한 지원의 성격이 짙으며 차후에도 이를 개선하여 통합적인 데이터를 얻기위한 시스템을 지원하는 정도의 역할로 인식되었다.

새로운 시스템에 대한 의지는 높았으나 전산부서요원이 이를 결정하는 과정에 대해 기본적인 생각이 고착되는 특성을 보였다. 기업 전략의 질은 경영전략에 대한 충분한 고찰로 높은 편으로 나타났다.

이는 계획수립에 경영전략을 반영하기는 용이하나 그 내용이 전사적으로 특히, 팀원들에게까지 확실히 전파되어 있지 않음에 따라 이를 재해석하는 과정이 필요하게 되었다. 최종계획안의 실행을 촉진하는 기구의 질은 높은 것으로 나타났다.

이는 차후의 수행계획을 수행할 수 있는 기반을 조성하여 계획의 성과를 높이는 작업을 행하였다. 또한, 작업을 진행한 사람들이 이 기구에 모두 참여함에 따라 계획의 성공에 대한 강한의지를 보이기도 했다.

## (2) 시사점

작업 후 인터뷰에서 이루어진 계획 수립시의 문제점으로는 다음과 같은 사항이 지적되었다.

첫째로, 사전준비 단계에서의 충분한 교육과 준비과정을 갖지 못한 점이다.

이는 팀을 구성하고 있는 팀원들이 전체적으로 작업일정을 이해하지 못한 상태에서 현업이나 전산부서와의 작업을 진행함에 따라 충분한 요구사항과 응답을 얻어 내기 힘들었기 때문이다. 또한 기존의 경영전략 자체의 내용도 충분히 수용하지 못한 채 작업이 진행됨에 따라 혼란이 가중되었다 둘째로, 팀장이 현업을 겸무하게 됨에 따라 강력한 리더쉽 및 경영진의 지원을 얻기가 힘들었다. 이는 팀장을 통한 원활한 의사소통 채널을 얻기가 힘들었음을 의미한다. 또한 전체적으로 일정을 관리하는 인원이 부재하게 됨에 따라 결과물의 중간 검토나 분석과정이 미약하게 이루어졌다. 셋째로, W사의 경우 새로운 업무 재설계를 통해 전체적인 조직구조 개편과 프로세스 재설계를 수행하고 있는 기업이나 이에 대한 내용이 계획수립에 충분히 반영되지 못하였다. 이는 조직변화관리에의 전략적 고려 및 연계 기반이 부족함을 나타낸 것이라 할 것이다.

이와 같이 W사는 조직의 전면적인 개편이 동시에 이루어지고 있는 경우로 공식화가 상대적으로 아직 미흡한 사례에 속한다. 이 경우, 계획 수립 과정이 현재의 업무와 정보요구뿐만이 아닌 미래의 요구사항에 좀 더 초점이 맞추어져야 할 것이다.

## 4.2 J사의 사례

#### 4.2.1 J사의 개요 및 전산화 추진 배경

J사는 1954년 제일교포가 중심이 되어 설립된 T증권을 모체로 하여 1991년 국내 굴지의 은행인 J은행에서 전격 인수 후 내부체제 정비를 통하여 양적, 질적인 도약을 꾀하고 있는 증권회사이다.

1995년 현재 자본금 531억원, 총자산 4,000억원, 당기 순이익이 160억원에 이르며 종업원수는 500여명을 상회하고 있으며 인간존중, 봉사정신, 합리추구경영이라는 경영철학을 바탕으로 바람직한 기업 문화와 질경영을 위한 노력을 경주하고 있다.

창업기(1954-1973), 태동기(1973-1980), 성장기(1980-1994)를 거쳐 현재 21세기 초 우량 증권회사라는 사명을 바탕으로 1995년부터 BESCO21이라는 장기적인 기업 전략을 통해 양적 도약과 질적인 우위확보를 위한 새로운 도약을 준비하고 있다.

전산화 추진배경으로는 최근의 금융산업 개편과 금융수요의 복잡화로 경쟁의 강도는 점차 심화되고 이러한 환경변화에 따라 업무 내외적으로 다각적인 노력이 절실하게 되었다. 또한, 상위 증권사로의 진입을 목표로 이에 대한 영업규모의 확대와 업무다각화등의 추진이 시급한 문제로 대두되었다. 기업 내부적으로 현재 소형시스템만을 보유하고 자체의 정보시스템이 없이 관련 증권사의 정보망을 사용

함에 따라 자체 현업의 요구 정보를 만족시키지 못하고 있으며, 신기술을 수용하는 능력도 미약했다. 이에 따라 장기적인 정보전략을 바탕으로 고객과 현업부서에 필요한 시스템의 구축이 절실하고, 단계적으로는 전략적인 기술구조를 정립하고 정보인력의 양성이 시급한 문제로 떠올랐다.

#### 4.2.2 경영전략 수립 과정

J기업의 경영혁신 초기 작업으로 선정된 비전과 중장기 경영전략 수립과정은 21세기를 향한 기업이념을 구체화하고 급격한 환경변화에 대응하기 위한 경영혁신의 방향을 수립하여 미래의 가치창조형 사업기회를 포착하기 위해 이루어졌다.

또한, 기업내의 다양한 가치관을 과감한 의식개혁으로 포괄하여 비전과 그 실천과정에 창조적으로 참여, 실현하는 동기를 부여하기 위해 이루어졌다. 경영전략의 수립은 전담팀을 중심으로 전임직원들을 대상으로 인터뷰, Workshop, 그룹토의등을 통해 구체화하였다. 수립 과정은 현황분석, 기업문제점 및 체질과약, 기업비전 구체화, 중장기 경영전략 수립 순으로 이루어졌다. 전체적인 일정은 비전에 1.5개월, 중장기 경영전략 수립에 3.5개월로 총 5개월의 기간이 소요되었다.

#### 4.2.3 전략적 정보시스템 계획 수립 과정

## (1) 계획 준비 과정

ISP작업은 기존에 구축된 경영전략을 지원하는 정보시스템을 구축하고 원장이 관에 따른 업무변경, 투신업무, 선물거래 등 새로운 업무를 수용하기 위해 이루어졌다. 계획 준비과정은 컨설팅 업체의 선정, 조직 구성, 프로젝트 범위와 일정 확정으로 이루어지었다. 컨설팅 업체는 지원능력, 방법론, 교육, 기술이전, 금융에 관한 컨설팅 경험등을 바탕으로 3개월에 걸쳐 선정작업을 행하였다. 추진 조직의 형태는 전담임원으로 상무이사, 팀장과 1명의 전산요원 및 4명의 현업요원으로 구성된 ISP수립 전략팀, 경영전략팀과 전산실 및 BESCO팀으로 구성된 지원조직 등으로 구축되었다. 외부 컨설팅 요원과 자문위원회가 결정되고 이를 바탕으로 조직구성이 이루어졌다. 계획 수립을 위한 전체적인 작업 일정은 3개월정도 소요되었다.

## (2) 작업 진행 과정

### 기업 모델 구축

전략모델의 작성은 기존의 전략이 존재하고 조직구조도 그 특성상 명확하게 구분됨에 따라 쉽게 이루어졌다. 단위조직은 기존의 조직구조도를 바탕으로 분류하고, 이를 사업장과 연관하여 분류하였다.

프로세스 모델은 전사적으로 크게 5가지의 프로세스로 분류하고 이를 다시 세분하여 총 18개의 하부 프로세스로 분류하였다. 기업의 활동이 공식화되어 있어 프로세스의 분류작업은 큰 어려움은 따르지 않았다. 데이터 모델은 회사가 지속적인 관심을 가지고 생성, 가공, 이용하는 정보를 구분하고 구체화하는 작업을 통해 이루어졌다. 그러나, 기업특성상 정보의 요구가 명확히 분류되어 있지 않음에 따라 프로세스와 거의 비슷한 형태로 실체가 구분되었다. 이에 따라 1단계로 5개의 주제영역이 구분되고 총 50개의 실체가 분류되었다.

### 현 시스템의 평가 및 시스템 구조 결정

현 시스템의 평가에서는 현재 적용하고 있는 시스템과 그 데이터 저장을 분석하였다. 그러나, 현재 사용되는 시스템이 주로 영업활동에만 초점을 둔 부분적인 시스템임으로 만족도 평가나 내용면에서 부족한 점이 나타났다. 이를 해결하기 위해 새롭게 구성될 신 시스템의 구조는 고객정책, 고객관리, 부문영업등의 16개의 업무영역으로 구분되어 각 시스템의 세부적인 내용이 정의되었다. 또한 실체를 통해 앞으로 구성될 데이터를 분류하여 이를 저장하는 단위를 결정한 후 업무시스템과 연결하여 파악하였다. 사업장 유형에 따라 신 시스템과 데이터의 위치등을 결정

하는 작업도 이루어졌다.

### 기술 구조 분석

J사의 경우 기술구조의 분석은 가장 큰 비중을 차지하는 부분이었다. 이는 현재의 자사 시스템의 보유 현황이 미약하고 이를 새롭게 재구성하려는 최고경영자의 의지가 높음에 따라 앞으로 구성될 시스템의 기술적인 구조를 결정하는 과정은 많은 시간을 요하였다. 기술구조를 분석함에 있어 먼저 동종산업의 시스템 구조에 대한 벤치마킹(Benchmarking)작업이 우선적으로 이루어졌다.

이를 바탕으로 클라이언트/서버 개념을 도입한 전체적인 정보시스템 구조가 결정이 되었다. 기술구조의 선정은 주로 전산부서와 전담팀, 그리고 컨설팅팀의 토론에 의해 검토되었다. 그러나, 기술구조가 끝난 후 이루어진 2차 Workshop을 통해 그 구조가 결정되었다.

### (3) 실행 계획 수립 과정

실행 계획은 프로젝트를 정의하고 이들에 대한 일정을 작성하는 과정으로 진행되었다. 프로젝트의 선별은 정보요구의 우선순위를 바탕으로 현재 먼저 수행되어야 할 분야를 대상으로 점진적인 구축을 해나가는 방식을 채택하는 것이 아닌 전체적으로 여러 개의 시스템을 개발하는

과정으로 이루어졌다. 작업의 진행은 현재 지원되는 시스템은 지속적으로 유지시켜 나가면서, 신정보개발팀을 발족하여 외주팀과 함께 새로운 시스템의 구축작업을 진행하고 있다. 신정보개발팀은 당시 ISP를 수행했던 팀장이 개발팀장을 맡아 지속적인 작업의 연계성을 이루고 있다.

현재의 팀장은 경영전략부에서 정보시스템의 개발까지 지속적으로 참여하여 오고 있다.

### 4.2.4 사례의 분석

#### (1) 조직 상황 요인의 고찰

분권화 정도는 의사결정이 수직적으로 이루어짐에 따라 집권화된 구조를 갖는다. 이러한 집권화된 구조는 현행 프로세스의 파악과 조직구조를 파악하기가 쉽게 나타났다. 계획 예산 자원은 계획 수립 과정에 있어서의 어려움은 크게 존재하지 않았다. 계획 수립을 위한 투자에 대한 기본적인 생각은 기업의 전략적 정보시스템의 중요성이 인식된 상태에서 이루어짐에 따라 자원의 내용은 풍부한 편이었다.

특히, 상무이사를 전담임원으로 하여 각부서의 자문위원회와 지원조직 등 계획 수립을 위한 자원의 구성은 풍부하였다.

경쟁환경의 복잡성은 금융환경의 변화에 따라 새로운 전략의 필요성을 절감하고 기업유동성이 증가함에 따라 정보시스

템의 전략적 활용에 대한 관심을 증가시키고 이로 인해 계획 수립에 대한 참여와 관심을 높이는 역할을 하였다.

팀장의 지위와 역할은 본 프로젝트의 팀장의 경우 경영전략부터 이루어진 일괄적인 과정을 주도해온 인물로 전산부서와 경영진들과의 긴밀한 관계를 유지하고 이를 계획에 반영하고자 하는 노력을 행하였다. 또한, 컨설팅팀과 팀원들간의 적절한 관리와 관계를 유지하는 노력을 지속적으로 행하여 성공의 주요 요소로 나타났다. 조직문화는 정보시스템의 중요성은 인식하면서 상호간의 협조체제는 잘 이루어지지 않고 있는 편이었다. 이는 경영진과 전직원의 참여를 얻기가 힘들다는 측면을 나옴에 따라 전 임직원의 참여를 위한 다각적인 방안이 제시되었다.

예로 자문위원회를 통해 프로젝트 전과정에 임직원이 참여할 수 있는 기회를 늘린다거나, 전자우편(E-MAIL)등을 통해 격주로 진척사항과 계획사항등을 공람함으로써 전직원이 공감대를 형성할 수 있는 계기를 마련하여 주었다. 공식화 정도는 비교적 높게 나타났다. 이에 따라 작업의 진행은 공식적인 내용을 반영하는 과정이 많이 포함되었다.

또한, 경영진에 대한 주단위의 보고형식을 취함에 따라 경영진의 참여와 관심을 높이는 기회를 갖게 되었다.

최고경영자의 지원은 경영혁신 활동을

통해 지속적으로 이루어져 온 전략적 정보시스템의 중요성을 인식하고 있음에 따라 그 수준은 높은 편이었다. 이에 따라 경영진의 참여를 유도할 수 있는 기회는 마련이 되었으나, 여타 기업과 마찬가지로 최고경영자의 강력한 리더십을 바탕으로 한 적극적인 참여는 이루어지지 않았다.

조직의 의사결정 시간은 정보시스템의 구축과정에 있어 큰 영향을 미치지 않았다. 충분한 의사결정 시간은 계획수립의 질을 높일 수는 있으나 한정된 기간안에 작업을 수행해야 하는 경우, 이에 대한 충분한 시간을 가지기는 힘들었다.

정보시스템관리자와 경영자간의 물리적인 근접은 우리나라의 일반적인 경우와 마찬가지로 아직도 많은 거리감이 존재했다.

본 사례의 경우는 이러한 계획수립과정이 프로젝트 형태로 이루어짐에 따라 이는 큰 요소로 작용하지 않았다.

최종계획안의 실행 기구의 질은 현재 신정보개발팀을 통해 ISP를 수행한 팀장이 이를 지속적으로 수행함에 따라 높은 것으로 나타났다. 그러나, 구체적인 작업과정을 결정함에 있어 아직도 어려움이 존재하고 있는 것이 사실이었다.

## (2) 시사점

첫째, 팀장의 역할의 중요성을 들 수 있다. 팀장의 경우 실질적인 작업과정의



책임을 지는 중추적인 역할을 담당함에 따라 지속적으로 팀원들에게 동기를 부여하고, 경영진과 전산부서요원들의 참여와 수용을 이끌어내야 하는 책임이 있다.

이는 컨설팅팀도 같은 입장에 서게 되나 실질적인 책임의 한계는 팀장에게 주어지게 된다.

둘째, 조직문화가 저항성이 높을수록 공식화된 절차를 통해 전체적인 참여를 유도하는 것이 중요한 문제로 대두된다.

J사의 경우 조직구성원의 참여도가 일반적으로 떨어짐에 따라 제안제도, 전자우편과 같은 전체적으로 공유할 수 있는 과정들을 지속적으로 진행하였다. 또한 경영진에 대해서도 주단위로 경과를 보고함에 따라 참여를 유도하는 방식을 꾀하였다. 셋째, 전체적인 새로운 시스템을 구축하기 위해서 가장 중요하게 이루어진 작업과정이 새로운 시스템에 대한 기술구조 분석이었다. 새로운 시스템에 대한 작업을 진행함에 있어 기존 전산부서요원들의 반발은 거의 없었다. 이는 전산요원들 자체도 새로운 시스템의 구축의 필요성을 절감하고 있었기 때문이었다.

## 4.3 H사의 사례

### 4.3.1 H사의 개요 및 전산화 추진 배경

H사는 1983년 정식으로 은행으로 인가

를 취득한 후 꾸준한 성장을 지속해오고 있는 외국합작은행이다. 국내외에 63개 지점과 3개의 국외사무소를 두고 있으며 전체 종업원수는 1,900명을 상회하고 있다.

94년 현재 자본금 1,710억원, 총수신 5조 827억, 당기순이익 136억원의 견실한 중견은행으로 자리잡았다. 고객의 풍요로운 삶을 위해 최상의 금융정보서비스를 제공하고 21세기의 초일류은행으로 사회에 공헌하고자 하는 경영이념을 바탕으로 하고 있다. 1993년부터 시작된 ACE 2000이라는 이름의 경영혁신 활동을 통해 새롭게 재출발의 기회를 다지고 있다.

전산화 추진 배경으로는 94년 이후 각 은행들이 경쟁적으로 정보시스템의 선진화를 추구하기 시작하였고 부가가치를 창출할 수 있는 효율적인 정보시스템의 구축을 위한 대규모 투자를 시도함에 따라, 당행도 이를 추진하고자 하는 움직임이 현안으로 대두되었다. 비전의 선포와 중장기 경영계획 수립에 따른 시스템적인 지원이 필요하고 95년 초에 완성된 신종합 온라인시스템의 구축과 발맞추어 경영 및 관리를 지원하기 위해 본 작업의 필요성이 대두되었다. 또한, 기존의 여러번의 반복적인 중복투자의 결과가 미비하게 나타남에 따라 좀 더 체계적인 구축을 통해 시행착오를 방지하고자하는 목적에서도 작업이 이루어졌다.

경영전략을 수립한 후 이와 연계된 정

보전략계획을 수립하고 정보시스템의 효율성을 극대화시킬 수 있는 정보체계를 구축하여 종합금융정보서비스를 제공하는 정보화은행을 실현하는 데 그 목적을 두고 있다.

#### 4.3.2 경영전략 수립 과정

경영전략을 통해, 투철한 고객제일주의에 입각 고객의 욕구에 맞는 상품/서비스를 제공함으로써 누구나 거래하고 싶고 상호신뢰와 협동을 바탕으로 한 도전과 창조 의 정신으로 꿈을 실현하며 건전경영을 기반으로한 경영성과 최고의 은행으로서 주주에게 높은 수익을 제공하는 주주만족의 알차고 강인한 경쟁력있는 21세기 초일류은행으로 사회에 공헌하는 것을 경영이념으로 설정하였다.

#### 4.3.3 전략적 정보시스템 계획 과정

##### (1) 계획 준비 과정

프로젝트 준비 단계에서는 ISP 전반적인 과정에 대한 교육, 프로젝트 추진일정의 조정, 프로젝트 수행 목표 및 범위 설정, 프로젝트 관리를 위한 미팅 규칙과 양식 결정 등이 이루어졌다. 프로젝트는 4개월(1995.2- 1995.6)을 목표로 진행되었다.

작업은 단위작업별로 구분하여 일정계획을 수립한 후 계획에 따라 수행하게 되

었다. 프로젝트의 추진 인원으로는 내부요원 7명과 컨설턴트 3명이 주축이 되었다.

조직의 구성은 현업차장이 팀장을 맡고, 이를 지원할 팀원들은 계획수립범위가 은행의 전체적인 업무에 맞추어짐에 따라 현업중심으로 이루어졌고, 팀원들의 업무에 대한 부족한 부분을 보완할 목적으로 현업부서의 대리급을 중심으로 현업 Review팀을 구성하였다.

##### (2) 작업 진행 과정

#### 경영전략과 정보요구의 파악

경영전략에 대한 작업은 본사의 사명, 목표, 경영전략, 중점관리사항에 대한 것으로 이루어졌다.

이는 기존에 진행되었던 비전과 중장기 전략을 바탕으로 확인 정리하는 작업을 행하였으며, 중점관리사항에 대하여는 경영진과의 면담을 통해 경영전략의 우선순위를 파악하는 작업과 부서별 중점관리사항이 설문에 의해 조사되었다. H사의 경우 현업의 정보요구도 임원 면담과 부서별 면담 및 설문에 의해 이루어졌다.

이 작업에서 임원의 정보요구는 외부적인 요구사항까지 조사되었으며, 부서별 요구사항의 경우 부서별로 필요여부와 우선순위를 측정하는 작업이 이루어졌다.

#### 정보구조의 결정

정보구조란 조직에서 수행하는 업무기능과 조직에서 관리해야 할 데이터를 파악하여 이들간의 상관관계를 정의한 모형이다. ISP팀원들간의 토의를 통하여 H사에서 관심을 갖는 주제영역의 구분, 사명달성을 위해 반드시 수행해야 할 업무들을 기능중심적으로 파악, 파악된 주제영역에 대해 포함되어야 할 대상으로 실체(entity)를 파악, 파악된 업무기능을 세분화하여 모든 업무를 정리, 파악된 실체에 대해 매트릭스 작업을 통해 누락된 실체 파악, 파악된 업무기능에 대하여 조직에서 수행하는 업무분장과 비교, 누락된 업무기능 파악, 실체유형과 업무기능간의 상호 관련성을 정리 등의 순서로 진행되었다.

#### 업무 시스템 구조의 정의

본 작업에서는 정보구조에 기반을 두고 파악된 업무기능들을 상호연관성이 높은 업무기능끼리 묶어 시스템단위로 정의하고, 파악된 실체유형을 상호연관성이 높은 실체유형끼리 묶어 자료저장소단위로 저장한 후 향후 신시스템 설계의 기초자료로 사용하는 것을 말한다.

이러한 방법을 수행하기 위해 여기서도 마찬가지로 클러스터링 방법을 사용하였으며, 효율성을 높이기 위해 CASE도구인 IEF를 사용하였다.

#### 현 기술구조 분석

현재의 기술구조는 정보기술의 최근동향과 H사의 기술환경을 중심으로 이루어졌다. 또한 이를 바탕으로 기술구조의 기본 전략을 구축하였다.

정보기술의 최근동향은 개방형 시스템 중심으로 분산처리방식과 관계형 데이터베이스에 관한 내용을 주로 다루었고, 기술환경은 현재의 업무시스템을 중심으로 향후 업무의 변동추이를 관찰하고 기술적인 요구사항을 파악하여 이들에 대한 사업장별, 업무별 기술요소를 분석하는 과정을 행하였다. 이를 바탕으로 각 부문별 기술구조 전략을 확립하였다. 또한 은행의 특성상 네트워크의 중요성을 감안하여 전체적인 정보관리를 행할 수 있는 분산적인 정보시스템 구축안을 제시하였다.

#### 정보 관리 구조의 결정

새롭게 구성될 신시스템에 대한 관리 구조를 결정하는 것으로, 최종사용자들이 효과적으로 시스템을 활용할 수 있도록 하기 위해 정보관리조직의 역할을 규명하는 작업을 행하였다. 이는 앞으로 기업내에 정보시스템 부서의 인력이 줄어들며 정보시스템 부서에서 수행하지 못하는 많은 역할들을 외주용역업체나 소프트웨어업체에서 수행관리할 수 있도록 효율적인 조

직구조를 개편하는 것을 말한다. 이를 위해 본작업에서는 정보관리조직의 역할분석과 전반적인 문제점, 애로사항등을 설문과 면담을 통해 파악하였다. 이를 통해 현재 관리되는 정보체계를 현재의 정보시스템뿐만이 아닌 전체적인 관리차원에 이루어지도록 결정하였다.

### (3) 실행 계획 수립 과정

전략정보 실행계획 수립 과정은 주로 후속 프로젝트를 정의하고 일정계획을 수립하며, 이에 따른 투자계획을 세우는 과정으로 진행되었다.

실행계획 수립은 내부적으로 전략적 정보시스템 계획을 통해 분석된 내용을 바탕으로 업무영역별로 나누어 분석하고, 이를 시스템 설계(Business System Design), 개발(Construction), 이행(Transition)으로 나누어 각각의 정의와 예상 소요시간, 예상 인원을 확정지었다. 이 내용은 차후에 업무영역분석을 통해 좀 더 구체화되어지게 된다. 현재 H사는 업무영역 중 그 우선 순위가 가장 높은 마케팅 정보시스템에 대한 업무분석을 진행중에 있다.

#### 4.4.4 사례의 분석

분권화 정도는 은행의 특성상 집중화된 조직구조를 가지고 있다. 그러나, 조직적으로 팀단위의 조직개편과 더불어 부분별

의 전문지식을 강조하는 형태의 기업특성을 가짐에 따라 프로젝트내의 인원으로서는 전사적인 시각을 갖고 있는 사람이 존재하기는 힘들었다. 이에 따라 프로세스와 데이터의 분류작업에 어려움이 따랐다.

H사의 경우 계획예산자원은 자원의 투자비율이 높은 편이었다. 이에 따라 예산과 인적자원의 배치에 있어 풍부한 편이었다. 경쟁환경의 복잡성은 J사의 경우와 마찬가지로 금융환경의 변화에 의해 경쟁적 환경이 지배적이었다. 그러나, 은행의 경우는 다른 기업과는 달리 실질적인 경쟁의 강도는 약한 편이다. 팀장의 지위와 역할의 경우는 계획 수립 작업을 통해 전체적으로 전략정보팀의 차장이 맡게 됨에 따라 경영전략과 정보시스템의 전략을 담당하는 요원으로 결정적인 역할을 수행하였다. 전략정보팀 운영을 통해 ISP작업을 수행한 다른 은행들에 대한 벤치마킹을 실행하기로 하였다.

조직 문화의 경우는 전체적으로 비참여적이었다. 이에 따라 계획 수립에 대한 내용이 주로 활발한 서로간의 의견개진이 아닌 설문조사 방식을 통해 이루어졌다.

공식화 정도는 높은 편이었다. 이에 따라 작업 진행과정이 전체적으로 공식적인 절차를 따라 진행되었다. 이는 각각의 결과물에 대한 최종적인 인증을 얻는데 도움을 주었다. 최고경영자의 지원의 경우 전산화의 필요성의 인식에 대한 정도는

약한 편이었다. 이에 따라, 전체적인 구축 내용이 정보시스템의 전략적인 활용보다는 현재 시스템의 개선에 대한 성격이 짙었다. 정보시스템 관리자와 경영자간의 물리적인 근접성은 큰 편이었다.

이는 시스템 부서가 120명 정도의 독립적인 형태를 띠며 따라 독자적인 행보를 걷는 경우가 많았다. 그러나, 계획 수립에 직접적인 영향을 미치지 않는 않았다.

최종계획안의 실행 기구의 질은 현재 시스템을 개선하기 위한, 프로젝트 팀을 위주로 이루어짐에 따라 보통으로 나타났다.

이는 계획수립과정을 전사적으로 확대하여 이를 수행하는 내용보다는 부분적으로 문제점을 개선하고 전체적인 통합을 추구하는 형태로 이루어지지 않았음을 나타낸다.

## V. 결 론

### 5.1 연구 결과의 요약

본 사례를 통해 파악된 조직 요인들과 고려사항에 대한 내용은 <표 5-1>과 같다.

조직상황요인	W사	J사	H사	요인이 미치는 영향	해결방안
분권화정도	높음	낮음	낮음	분권화는 프로세스와 데이터의 복잡성으로 인해 계획수립에 어려움	분권화된 기업의 경우 분리된 형태의 계획 수립후 이를 통합하는 방식 채택
계획예산자원	미흡	보통	충분	계획자원이 풍부할수록 계획수립의 질이 높음	한정적인 자원을 가진 경우 이를 확보의 범위 확인 필요
경쟁환경의 복잡성	경쟁적	경쟁적	경쟁적	경쟁적인 환경일수록 계획 수립의 의지와 경영자의 관심 고조	계획 수립에 대한 충분한 목표 설정 노력 필요
팀장의 지위와 역할	미흡	충분	보통	팀원의 사기진작과 헌업, 전산부서요원의 참여 유도	팀장의 역할 강화와 중재노력에 적절한 인물 필요
공식화 정도	낮음	보통	높음	비공식화된 기업의 경우 많은 계획수립기간 필요	비공식화된 기업은 충분한 시간과 공식적인 절차를 통해 계획 수립을 통한 효율극대화 노력 필요
물리적인 근접	낮음	보통	보통	프로젝트 단위로 이루어지는 계획수립의 경우 내부적인 계획수립과는 달리 큰 영향을 미치지 않음	프로젝트 팀장의 역할이 더욱 중요
기업 전략계획의 질과 시간	높음	높음	높음	경영전략수립의 경우 해당 전략의 파악과 연계가 용이	경영전략수립이 부재한 경우 최고경영자와 경영진에 대한 전략적인 방향의 제시과정이 필요
정보시스템 부서의 역할	지원	전환	전략	미래의 정보시스템 부서의 역할이 전략적 일수록 계획수립의 질이 높음	현재의 운영이 비전략적이고 미래에 대해서도 비전략적인 경우 미래의 전략적 활용에 대한 고려과정 필요
조직 문화	부분 참여	보통	보통	조직문화가 참여적일수록 계획수립에 대한 질이 높음	저항을 감소시키기 위해 사전 홍보와 지속적인 참여유도과정 포함
최고경영자의 지원과 참여	높음	보통	낮음	최고경영자의 지원과 참여가 클수록 경영 전략과의 연계가 크고 질이 높아짐	한국적상황에서는 최고경영자의 지원이 미치는 영향이 크므로 지속적인 지원과 참여 유도
조직의 의사결정 시간	높음	보통	보통	의사결정시간이 길수록 질은 높아지나 전체적인 일정의 고려 필요	적절한 통제를 통한 의사결정시간 조정 필요
최종계획안의 실행을 촉진하는 기구의 질	높음	높음	보통	최종계획안의 피드백과 검토작업, 그리고 실행을 위한 노력이 클수록 계획수립내용의 완성도가 높음	실행을 촉진하는 기구를 설립하고 그 역할을 강화함으로써 계획 내용의 성공을 유도

<표 5-1> 계획수립에 대한 조직상황요인의 특성과 제안사항

사례연구에서 나타난 연구의 결과를 정리하면, 공식화와 집중화가 높은 기업, 그리고 팀장의 역할이 뛰어난 기업이 전략적 정보시스템 계획에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나, 경영자와 시스템관리자의 근접성이나 조직의 의사결정시간은 계획수립의 성공에 별 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 사례에서 살펴본 조직상황요인을 바탕으로 계획수립에 있어 고려할 수 있는 사항들을 3단계(계획준비단계, 계획수립단계, 실행계획준비단계)로 나누어 살펴보면 다음과 같다. 계획수립을 위한 사전 준비 과정에서는 방법론의 선택, 조직구조·경쟁환경·공식화정도·경영전략의 유무등을 파악하여 일정과 범위 확정, 최고경영자의 지원, 조직구성원의 참여와 인식 유도, 팀장의 권한 위임과 강화, 컨설팅업체의 교류로 방법론의 이해등이 중요한 사항으로 나타났다. 계획 수립 과정에서는 팀원의 사기진작, 현업·전산부서·경영진의 참여유도, 전산부서 요원의 관심 유도, 공식적 절차와 일정의 준수 강조, 조직구조에 맞는 계획수립 과정 수행, 팀원과 컨설팅팀의 작업수행의 이견 조정 등이 중요한 사항으로 실제 작업에 있어 적절한 조직적 활동을 행하여야 한다. 실행 준비 과정에서는 최종계획안의 실행을 촉진하는 기구의 확립과 역할 강조, 계획자원의 확보문제 고려, 실행계획안에 대한 조직적

인 확산 고려가 중요한 조직적 활동사항으로 나타났다. 전체적으로 정리된 내용은 <표 5-2>에 나타난 바와 같다.

전략적 정보시스템 계획 단계	조직적 고려사항
계획 준비 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 적절한 방법론의 선택</li> <li>- 조직구조, 경쟁환경, 공식화정도, 경영전략유무 파악을 통해 범위와 일정 확정</li> <li>- 최고 경영자의 지원 확보</li> <li>- 조직구성원의 참여와 인식 유도</li> <li>- 팀장의 권한 위임과 강화</li> <li>- 컨설팅 업체와의 교류증진으로 방법론의 이해 획득</li> </ul>
계획 수립 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀원의 사기진작 방안 마련</li> <li>- 현업, 전산부서, 경영진의 참여 유도</li> <li>- 전산부서 요원의 지속적인 관심 유도</li> <li>- 조직구조에 맞는 계획수립 과정 수행</li> <li>- 팀원과 컨설팅업체간의 이견 조정</li> </ul>
실행계획 준비 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최종계획안의 실행을 촉진하는 기구의 확립</li> <li>- 실행계획자원의 확보문제 고려</li> <li>- 실행계획안에 대한 조직적인 확산 고려</li> </ul>

<표 5-2> SISP 단계별 조직적 고려사항

## 5.2 연구의 한계점 및 앞으로의 제언

본 연구에 있어 연구의 한계와 앞으로의 연구의 방향은 다음과 같다. 첫째, 앞으로도 지속적인 전략적 정보시스템 계획수립과정이 이루어짐에 따라 보다 많은 기업에 대한 분석과정이 이루어져야 할 것이다. 본 사례연구는 업종이 상이한 3사에 불과하지만, 심층적인 조직상황요인의 분석을 위해서는 직·간접으로 참여한

기업으로 선정할 수 밖에 없었다. 그러나, 본 연구과 같은 사례연구를 바탕으로 외국기업에서와 같이 우리나라 기업에 있어서도 일반화될 수 있는 조직상황의 연구가 이루어질 수 있을 것이다. 둘째, 계획 수립과정에 있어 조직상황요인에 따른 성공의 여부에 대한 검증이 따라야 할 것이다. 현 사례기업의 경우 구축에까지 이르지 못함에 따라 실제적인 성공여부를 파악하기는 어려웠으나, 이에 대한 실제적인 평가를 행하는 작업을 행하여야 한다.

정보전략계획 수립의 평가에 관한 것은 관련연구로 실시하고 있다.

셋째, 조직상황요인의 상호작용에 대한 좀 더 구체화된 분석이 이루어져야 할 것이다. 예를 들어 공식화와 분권화정도의 상호관계나 팀장의 역할과 조직문화와 같은 상호연관성이 깊은 요인에 대한 보다 객관적인 분석이 필요하다. 이러한 한계에도 불구하고 성공적인 전략적 정보시스템 구축을 위한 조직 상황적인 고려사항과 해결방안들을 살펴봄으로써 좀 더 개선된 방법론 적용을 행할 수 있을 것이다.

또한, 이러한 탐험적 연구를 바탕으로 많은 기업들에 대한 통계적 방법이나 실증적인 연구의 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

## 〈참 고 문 헌〉

문태수의 4명, "새로운 정보시스템 계획 수립 방법론의 개발 및 응용", 한국경영정보학회 춘계학술대회 발표논문집, 1995, p 243.

이재범, 오해영 공역, *전략정보기획방법론*, 코리스, 1993.

장시영, "기업조직의 특성변수와 MIS기획활동", 1989년도 춘계 MIS학술발표회 초록집, 1989.

정인근, 류지선, "정보시스템의 주요관

리대상에 관한 연구", *경영정보학 연구*, 1권 2호, 1991, pp. 46-65.

Adriaans, W., "Winning Support for Your Information Strategy," *Long Range Planning*, Vol.26, No.1, 1993, pp. 45-53.

Benbasat I., et. al, "The Case Research Strategy In Studies of Information Systems," *MIS Quarterly*, September 1987, pp. 369-388.

Bullen, C.V. and J.F. Rockart., "A Prime

on Critical Success Factors," CISR No.69, *Sloan School of Management*, MIT, June 1981, pp. 19-63.

Earl, M.J., "Experiences in Strategic Information Systems Planning," *MIS Quarterly*, March 1993, pp. 1-24.

Ein\_Dor, P. and E. Segev., "Organizational Context and the MIS Structure : Some Empirical Evidence," *MIS Quarterly*, September 1982, pp. 55-68.

Hackathon, R.D. and J. Karimi, "A Framework for Comparing Information Engineering Methods," *MIS Quarterly*, June 1988, pp. 203-220.

Handerson, J.C. and J.G. Sifonis, "The Value of Strategic IS Planning : Understanding Consistency, Validity, and IS Markets," *MIS Quarterly*, June 1988, pp. 187-199.

Hoffer, J.A., et al, "The Pitfalls of Strategic Data & Systems Planning : A Research Agenda," Proceedings of the Twenty-Second Annual Hawaii International Conference on Systems

Sciences, Kona, HA, January 1989.

Jang, S.Y., Influence of Organizational Factors on Information Systems Strategic Planning, Unpublished Ph.D dissertation, University of Pittsburgh, 1989.

Karimi, J., "Strategic Planning for IS: Requirements & Information Engineering Methods," *Journal of Management Information System*, Vol.4, No.4, 1988, pp. 5-24.

King, W.R., "Strategic Planning for Management Information Systems," *MIS Quarterly*, March 1978, pp. 27-37.

Lederer, A.L. and V. Sethi, "The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies," *MIS Quarterly*, September 1988, pp. 445-461.

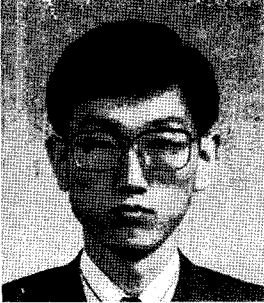
Martin, J., *Strategic Information Planning Methodologies*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1988.

McFarlan, F.W., J.E. McKenne and P. Pyburn, "Information Archipelago - Plotting a Course," *Harvard Business*



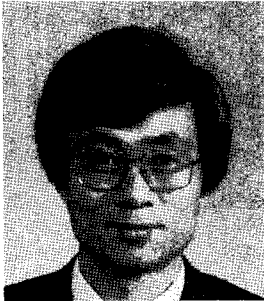
- Review*, Vol.61, No.1, 1983, pp. 145-156.
- McLean, E.R. and J.V. Soden, *Strategic Planning for MIS*, New York, John Wiley, 1977.
- Niederman, F., J. C. Brancheau and J. C. Wetherbe, "Information Systems Management Issues for the 1990s," *MIS Quarterly*, December 1991, pp. 475-500.
- Olson, M.H. and N.L. Chervany, "The Relationship between Organizational Characteristics and the Structure of the Information Service Function," *MIS Quarterly*, June 1980, pp. 57-68.
- Porter, M.E. and V.E. Millar, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, July/August 1985.
- Premkumar, G. and W.R. King, "The evaluation of strategic information system planning," *Information & Management*, Vol. 26, 1994, pp. 327-340.
- Premkumar, G. and W.R. King, "Organizational Characteristics and Information Systems Planning: An Empirical Study," *Information System Research*, Vol.5, No.1, 1994, pp. 75-109.
- Pyburn, P.J., "Linking the MIS plan with Corporate Strategy: An Exploratory Study," *MIS Quarterly*, June 1983, pp. 1-14.
- Raymond, L., "Organizational Context and Information System Success; A contingency approach," *Journal of Management Information System*, Vol.6, No.1, 1990, pp. 4-20.
- Rockart, J.F., "Chief Executives Define their Own Data Needs," *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, 1979, pp. 81-93.
- Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edition, Random House, Inc., New York, NY, 1979.
- Zani, W.M., "Blueprint for MIS," *Harvard Business Review*, Vol.48, No.6, 1970, pp. 95-100.

## ◆ 저자소개 ◆



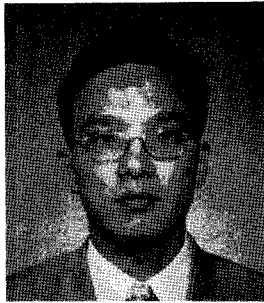
문 용 은 (Moon, Yong Eun)

부산여자대학교 경영정보학과에 재직 중이며, 선문대학교 경영학부 교수를 역임하였다. 서강대학교 정치외교학과를 졸업하고 동대학에서 MIS전공으로 경영학석사, 경영학박사를 취득하였다. 주요관심분야는 프로젝트 관리, 정보시스템 전략적 계획, 최종사용자전산(EUC) 등이다.



이 재 범 (Lee, Jae Beom)

서강대학교 경영학과에 재직 중이며, 서강대학교 경영학사, Indiana University에서 M.B.A를 취득하고 New York University에서 MIS Ph.D.를 취득하였다. 주요관심분야는 정보기술을 활용한 경영혁신, 전산조직의 혁신, 전략정보계획, 정보공학 방법론, CASE 등이다.



차 창 익 (Cha, Chang Ik)

SK 컴퓨터통신에 재직 중이며, 제일금융연구원 부연구위원을 역임하였다. 서강대학교 전산학과를 졸업하고 동대학에서 MIS전공으로 경영학석사를 취득하였다. 주요관심분야는 전략정보계획, 정보공학방법론 등이다.