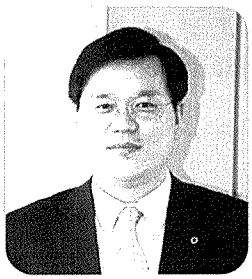
증권사 IT 조직의 변화관리

글 | 유용환 대우증권㈜ IT센터 상무 · CIO yhyoo@bestez.com



1990년대 후반 HTS의 등장은 증권사간 경쟁과열에 따른 H/W의 확충, S/W 개발 과열, CTI 및 고객지원센터 구축 등 막대한 IT관련 투자를 이끌어냈다. 이러한 영향으로 2001년 온라인 비중이 50%를 넘어서며 오프라인 중심에서 온라인 중심으로 패러다임의 전환을 가져왔으며, 영업 및 마케팅 전략에서 IT의 중요성이 강조되기 시작했다. 그러나 IMF 한파로 인해 증권업계는 인수합병을 비롯한 비용절감, 인력축소 등의 투자 감소가 지속적으로 이루어져 왔다. 이로 인해 그동안 무풍지대로만 여겨져 왔던 IT조직에도 커다란 영향을 미쳐 이제는 IT조직도 나름의 경쟁력을 지니지 못할 경우 낙오될 수 있다는 것을 깨닫게 해주었다.

증권사 IT조직의 당면과제

최근 경기 회복에 따른 증시 주변 여건이 개선되며 주가 1,400포인트 돌파 등 증권가에 호황이 찾아왔다. 이는 그동안 미뤄왔던 H/W의 Life Cycle 도래에 따른 교체 및 업그레이드, S/W의 성능 향상 등 다시 한번 증권사 IT분야에 대한 대대적인 투자 분위기를 조성하는 계기가 되고 있다. 이에 따라 대부분의 증권사에서는 작년 중반 이후부터 '차세대, Neo, 신, New' 등의 명칭을 붙여가며, 새로운 IT 세대를 열기하기 위해 매우 분주하게 움직이고 있다.

이제 IT조직이 더 이상 단순개발 및 시스템 운영을 중요업무로 생각해서는 안된다.
경영 및 마케팅 전략과의 연계를 위한 종합적인 IT 설계 및 관리가 IT조직의 미션이며,
IT 자체역량 강화를 바탕으로 전사적인 관점에서 IT Resource의 체계적인 활용이
이루어지도록 기획실 및 마케팅 주관 부서와의 지속적인 교류가 뒷받침 되어야 한다.

그러나 이제는 이전과 같이 IT조직만을 위한 개발 · 관리 위주의 시스템 확충이 아닌, 시장환경에 따라 급변하는 영업 및 마케팅 전략에 시의적절하게 뒷받침 할 수 있는 전사적인 관점에서의 IT투자가 이루어져야 한다. 이를 위해서 기획 및 영업조직과 IT 조직간의 원활한 의사소통과 유기적인 연계가 커다란 당면과제로 여겨지고 있다.

환경변화에 요구되는 IT조직의 패러다임 변화

방카슈랑스, 종합자산관리, 퇴직연금제, 랩어카운트, ELW 등 다양한 상품들의 신속한 개발 지원과 자본시장통합법으로 대표되는 국내 금융 IT환경과의 연계를 넘어 글로벌 금융사로 도약하기 위해 증권사 내에서 IT조직의 역할이 그 어느 때보다도 중요한 시점이다.

그동안 IT 조직의 역할은 영업활동의 지원을 위한 단순한 도구로 인식되어 왔다. 또한 그동안 발생해 온 IT조직과 영업조직간의 GAP 발생에 따른 IT투자대비 효과에 대한 의문과 IT 조직이 경영환경 변화에 적절하게 대비하지 못하고 있다는 지적을 받아온 것이 사실이다. IT조직이 기업 내에서 차지하는 비중이 점차 커짐에 따라 이러한 생각들이 점차 바뀌어 오고 있지만, IT 스스로가 이런 점들을 불식시키기 위해서 노력해야 한다.

IT 조직 관련 프로젝트에 대한 사전 · 사후 평가, TCO 측면에서의 H/W 및 S/W 운용,정기적인 아웃소싱업체 평가 등을 통해 종합적이고 전사적인 ROI 분석으로 투자대비 효용성을 극대화시켜야 한다. 또한 IT Resource의 Life Cycle 관리 및 부가가치에 따른 시스템 재배치, 생산성 향상을 위한 개발 플랫폼과 운영 · 관리 프로세스의 표준화, 현업과의 업무 Process 재정립 등을 통하여 Time to Market을 위한 기반을 마련해야 한다. 마지막으로 이러한 업무들을 수행할 내부직원들의 능력 향상이다. 항상 기존 시스템의 문제를 파악하여 개선점을 도출해내고, 신기술 도입 및 적용에 적극적인 인력을 양성해야 한다. 이러한 IT자체 역량 강화를 바탕으로 IT Resource에 대한 체계적인 관리가 이루어질 필요가 있다.

변화관리를 위한 역량강화와 커뮤니케이션 개발 방안

IT조직 자체역량 강화를 위한 노력을 대우증권 IT센터의 사례를 통해 잠시 언급하고자 한다. 대우증권 IT센터에서는 'IT Focus' 라는 모토를 내걸고, '개인역량강화', '6시그마' 활동을 통한 직무역량 향상과 '프로세스 혁신'과 '창의적 시장선도' 라는 업무혁신 프로그램을 약 1년 전부터 시행하여 큰 성과를 거두고 있다.

지난 1년간 5,000여 건의 Code/Document 리뷰를 통하여

300여 건의 개선 사례를 도출했으며, 640여 건의 직무 및 시스템 개선사례를 만들어 서비스에 적용하여 대고객 서비스의 질을 향상시켰다. 또한 약 790건의 각종 벤치마킹 자료를 통하여 대우증권의 차기 시스템 구축을 위한 중요한 참고자료를 마련할 수가 있었다. 이러한 일련의 작업에는 '도제제도'를 통해 선임직원과 후임직원간 신속한 업무 전달, 모든 업무의 Document화, 장·단기 개인목표 수립 및 달성도 체크 등을 통한 개개인의 역량 강화가 큰 힘이 되었다.

또한 이런 활동들을 대부분 계수화하여 개인과 조직의 평가에 반영하여, 진급심사와 차등상여 지급 시 반영하였으며, 역량강화 및 업무실적이 우수한 직원에 한해서는 해외연수 및 외부교육 기회를 부여하였다. 그리하여 그동안 IT직원 평가에 따른 인사 및 인센티브 정책에 대한 불만을 대부분 해소할 수가 있었다.

이러한 개인의 역량강화 프로그램과 더불어 IT Resource의 효과적인 활용을 위해 경영·마케팅 관련 부서의 결정권자들로 구성된 'IT Resource 운용위원회'의 정기적인 활동을 통해 현업과 IT사이의 갈등을 해결하고, 업무 우선순위에 따른 Resource 배분으로 영업 및 마케팅조직으로부터의 IT조직관련 불신을 해소하는 등 매우 긍정적인 반응을 얻어 IT조직의 인식과 위상에 큰 변화를 거두었다.

또한 IT의 기본 존재 이유인 영업·마케팅 지원, 본사업무지원에 중점을 두고 그동안 현업의 요구에 수동적으로 움직여 왔던 관행에서 벗어나고자 노력하고 있다. 이를 위해 VIP 고객 및 우수 영업직원 전담 지원을 위한 One-Stop 지원센터를 설치 및 운영 중에 있으며, 고객의 요구를 정확히 이해하고 반영하기 위해 현장방문 고객 맞춤 서비스 제도를 시행 중에 있다. 또한 내부고객과의 원활한 의사소통 및 신속한 업무처리를 위해 User Meeting제를 정기적으로 운영하여, 고객 및 현업으로부터 매우 긍정적인 반응을 얻고 있다.

전사적 관점에서의 IT Resource 관리를 통해 차기 시스템 구축

이와 같은 대우증권에서의 사례에서 보듯 이제 IT조직이 더 이상 단순개발 및 시스템 운영을 중요업무로 생각해서는 안된다. 경영 및 마케팅 전략과의 연계를 위한 종합적인 IT 설계 및 관리가 IT조직의 미션이며, IT 자체역량 강화를 바탕으로 전사적인 관점에서 IT Resource의 체계적인 활용이 이루어지도록 기획실 및 마케팅 주관 부서와의 지속적인 교류가 뒷받침 되어야 한다.

이러한 사항들에 대한 강한 실행의지와 IT가 경영전략 수립의 핵심도구라는 IT 스스로의 인식전환을 전제로 한 IT Infra 재구축이 차세대 증권사의 성공여부를 가름할 것이며, 지금이 그 시행을 위한 적기가 아닌가 생각된다. Users