

## 경영정보시스템 구축을 통한 전략적 민첩성의 달성: “H” 리조트 사례연구

정태웅\* · 김창식\*\*

### *Establishment of Strategic Agility through a Management Information Systems: A Case Study of "H" Resort*

Jeong Taewoong · Kim Chang-Sik

#### 〈Abstract〉

Strategic agility plays an important role in maintaining a competitive advantage for companies, where information systems are introduced. The purpose of this study is to analyze the impact of the introduction of the information system on the strategic agility of the company through the analysis of the "H" resort, which has recently built the information system. Research shows that the introduction of resort management information systems promotes the level of strategic sensitivity, collective commitments and resource liquidity, which are key elements of strategic agility.

This study confirmed that the establishment of resort information system has a positive effect on practitioners who want to create strategic agility. However, this study is a single case study and it is difficult to argue that the introduction of information systems is a positive for the strategic agility approach.

Key Words : Strategic Agility, Case Study, Resort Information System, Mobile, House Keeping

## I. 서론

과거와 현재의 경영환경에서 뚜렷하게 구분할 수 있는 하나의 키워드는 단연 ‘속도(Speed)’라 할 수 있으며, 사업상의 결정적인 순간을 놓치면 경영 회복이 어려운 현실에 있다. IT 기술혁신이 산업전반에 영향을 미치는 가운데, 기업은 빠른 환경변화에 대응하여 생존하기 위해서 시장 트렌드 다변화, 복잡화 내지는

이질적 산업간의 융복합 등에 신속하게 대응해야 한다. 이렇듯 환경 변화에 빠른 대응을 하기 위해, 기업은 전략적 민첩성(1.전략적 감수성, 2.집단적 몰입, 3. 자원 유동성)의 중요성이 관심을 두고 있다[1-3].

기업들은 복잡하고, 빠르게 변화하는 경영환경 속에서 신속한 대응을 하기 위해 정보시스템에 지속적인 관심을 갖고 시스템을 경영 전반에 반영하고 있다. 정보시스템은 개인 혹은 집단에게 활용 가능한 유용성 있는 정보를 제공하기 위해 전산화된 시스템을 말하는 개념으로 조직이 계획, 운영 및 통제를 위

\*남서울대학교 호텔경영학과 외래강사

\*\*배화여자대학교 글로벌관광과 조교수(교신저자)

해 정보를 수집·저장·검색·처리함으로써 의사결정자에게 적시에 정보를 제공하여 조직목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 지원하는 조직화된 통합정보시스템이라고 할 수 있다[4].

과거에는 정보시스템을 활용하는 것이 기업 경영시스템의 하위 개념으로 받아들여져, 기업의 전략적 운영과 조직관리 활동을 보조하는 시스템 인프라의 측면으로 정보시스템을 활용하였으나, 최근에는 시스템을 통해 고객, 제품, 장소, 자원, 비용, 전략 등의 정보를 토대로 기업 경영환경의 틀 안에서 의사결정을 내리는데 활용하거나, 나아가 기업경영의 중추적 역할을 수행하는 핵심요소로서 기업 활동을 가능하게 하는 필수적인 요소로 받아들여지고 있다.

이에 관광산업의 대표라 할 수 있는 호텔이나 리조트도 예외가 아니며, 빠른 환경변화에 적응하고 조직이 성장하기 위해, 기업내부와 외부자원을 체계적으로 관리할 수 있도록 정보를 수집하고, 처리하여, 불확실한 경영환경상태를 극복해 나가기 위해 정보기술기법을 수용하고, 변신하는 등 유연하게 대응해 가고 있다[5].

따라서 본 연구는 최근 경영정보시스템 구축을 한 "H"리조트 사례연구를 통해, 기업의 경영정보시스템 구축과 전략적 민첩성의 영향 정도를 살펴보고자 한다. "H"리조트는 전국 12개 사업장과 해외 2개 사업장 등을 운영하고 있는 대표적인 리조트사업체로 2005년 정보시스템 도입 후 지속적인 시스템 보강을 통해 선진화했으나, 최근 소비자의 트렌드(모바일 사용증가)나 사용자의 요구를 반영하는데 한계에 이를 따라 2018년 시스템 고도화를 단행하여, 기업의 분석력 강화, 직원의 목표지향적 직무수행, 자원배분의 효율성을 도모하였다. 이에 전략적 민첩성 관점에서 정보시스템의 역할을 살펴보고자 한다.

## II. 문헌연구

### 2.1 경영정보시스템 정의

경영정보시스템을 어떻게 정의할 것인가에 대한 문제는 포괄적 범위에 따라 학자들마다 다양한 정의를 제시하며, 일반적으로 학자들의 견해를 종합해보면 3가지의 범주로 요약 할 수 있다. 첫째, 광의의 정보시스템으로서 Davis & Olson [6]은 "조직의 운영관리 및 의사결정을 지원하기 위한 정보를 제공하는 사용자와 기계간의 통합 시스템으로 컴퓨터 하드웨어, 소프트웨어, 수작업 절차, 분석·계획·통제 및 의사결정을 위한 각종 모형과 모델을 베이스를 활용하는 시스템"이라고 정의했으며, 가장 일반적인 견해로 거래정보시스템(Transaction Processing System: TPS), 의사결정지원시스템(Decision Support System: DSS), 전략정보시스템(Strategic Information System: SIS), 중역지원시스템(Executive Support System: ESS)를 포함하는 개념이다. 둘째, 협의의 정보시스템으로는 어떤 정보가, 누구에게, 어떻게 전달되는가의 관점으로 분류할 수 있다. 정보기술로는 하드웨어, 소프트웨어, 응용 시스템, 통신 시스템, 데이터베이스 시스템으로 구성되며, 경영 기능별로는 마케팅 정보 시스템, 생산정보 시스템, 재무정보시스템, 인사 정보 시스템, 회계정보시스템 등으로 구성되며, 경영활동별로는 거래처리시스템, 경영정보시스템(Management Information System: MIS), 중역정보시스템(Executive Information System: EIS), 의사결정지원시스템 등으로 구성될 수 있다. 이러한 분류에서 협의의 정보시스템의 의미는 컴퓨터를 기반으로 자료를 수집, 분석 가공, 그리고 저장하여 중간관리자층의 현재 및 미래의 의사결정을 지원하는 시스템으로 볼 수 있을 것이다. 셋째, 기업의 정보생산목적과 관련된 개념으로 업무방식(work practice), 조직구성원(people), 정보(information), 정보기술(information

technology)이 조직 목표 달성을 위한 상호작용을 포함하여 기업과 연관된 환경변화에도 대응하는 시스템을 정보시스템으로 정의한 것이다.

다양한 관점에서 정보시스템을 정의할 수 있지만 일반적으로 정보시스템(Information System, IS)은 데이터를 입력받아 이를 정보로 변환시키는 시스템이라고 정의하고 있다[7].

정보시스템은 정보통신기술 (Information Communication Technology: ICT)이라는 광의의 개념으로도 확장될 수 있으며[8], 또한 세상에 존재하는 사물과 인터넷의 연결(Internet of Things: IoT)을 통한 새로운 서비스 도출이 중요해 지고 있다[9].

## 2.2 리조트 경영정보시스템 개념과 구성

리조트는 호텔과 마찬가지로 고객에게 항상 신속·정확한 서비스를 제공하는 업무에 중점을 두고 있기 때문에 업무자료의 기록과 처리를 중요하게 여기고 있다. 리조트 정보시스템(Resort Information System)은 리조트 내의 여러 정보를 수집하여 의사결정의 효율성을 제고하기 위해 정보시스템의 운영은 필수적이다. 365일 24시간 영업이라는 운영적 특성을 지니고 있기 때문에 정보시스템에 대한 의존도 및 활용시간은 타 업종에 비하면 매우 높다. 따라서 정보시스템에 의한 서비스도 365일 24시간 제공이 되고, 리조트라는 특수성을 감안한 리조트 정보시스템은 리조트의 정보관리와 활용을 원활히 하고, 정보시스템을 이용하여 기업에서 가장 중요한 경영 및 관리를 효율적으로 하는데 있다[10]. 또한 리조트 정보시스템은 리조트 기업에서 발생하는 자료를 분석하고 측정하여, 현재의 상황을 분석하고 미래를 측정 가능하도록 하는 예측기능을 수행한다[11].

리조트에서 정보시스템은 경영과 관련된 정보를 수집·처리·분석·보관하다 의사결정이 요구되는 시점에 정보를 제공하는 정보지원기능을 포함하여, 임

직원들에게 본연의 업무를 수행함에 있어 전반적으로 지원의 역할을 하는 컴퓨터와 관련이 있는 모든 시스템을 의미한다[12].

따라서 리조트 경영정보시스템의 역할은 리조트에서 발생하는 각종의 정보를 보다 효율적으로 활용하기 위한 수단으로, 리조트 경영에서 필요한 각종 데이터처리를 단순화하고 정보관리업무를 표준화하여 정확한 자료들을 신속하게 제공하는데 있으며, 이렇듯 경영의 효율성을 증대하고자 도입되는 리조트 경영정보시스템의 주된 목적은 크게 여섯 가지로 구분할 수 있다[13]. 첫째, 시기적절하고 이해하기 쉬운 정보를 경영자에게 제공, 둘째, 불필요한 문서와 데이터의 감소 또는 제거, 셋째, 향상된 운영환경 제공과 즉각적인 가시성 제공, 넷째, 경영자 입장에서 고객 사이클 감독·조절 가능, 다섯째, 호텔업의 확장으로 세밀한 고객서비스 제공 가능, 여섯째, 비용의 절감 효과를 목적으로 도입한다. 여기서 중요한 목적중의 하나는 원자료의 수집이나 개별적인 사항들로 부터 시기적절하고 종합적인 정보를 경영진에게 빠르고 신속하게 제시하는 것이다. 따라서 적시에 경영적 판단을 하는 보조수단으로 이용될 수도 있다.

리조트 정보시스템은 업무의 특성에 따라서 크게 4종류로 구성되어 있다. 객실 상품을 대상으로 운영되는 영업을 전반적으로 담당하는 프론트오피스 시스템(Front Office System), 관리업무를 대상으로 운영되는 후방지원체제인 백오피스시스템(Back Office System),업장고객을 대상으로 운영되는 업장관리시스템(Point of Sales System), 그리고 시스템간의 연동이나 사설교환기장치(PABX)를 이용하여 고객에게 필요한 편의성을 제공해주는 인터페이스 시스템(Interface System)이 있다[14].

최근의 IT 기술의 발달, 개인정보 중요성의 인식확대 등 정보기술의 환경변화는 리조트 경영정보시스템의 발전을 가져왔으며, 시스템의 효율성을 증대하기 위해 시스템 통합이 이루어지고 있다. 시스템 통

합이란 정보기술과 관련된 모든 정보 자산이 응용 소프트웨어, 시스템 소프트웨어, 데이터, 네트워크, 하드웨어 등 각 분야의 요소 기술을 시스템 구축/개발 방법론에 의거하여, 시스템이 최고의 성능을 발휘할 수 있도록 최적의 형태로 통합하여 완성된 하나의 통합 시스템을 구축해나가는 과정으로 볼 수 있다.

기업의 경영목적을 달성하기 위해 필요한 구성요소를 일률적으로 질서 있게 배열되어 운영하는 것을 시스템이라고 하며, 대부분이 하위시스템(기간제 시스템)으로 구성되어, 하나 이상의 목적을 가지고 운영되고 있다. 리조트의 경우도 다수의 이질적인 하위시스템(Front Office, Back Office, 인터페이스 등)으로 구성되어 있음에 따라, 리조트업의 특성을 고려하여 신속성, 통합성, 유연성, 확장성, 효율성을 바탕으로 시스템통합이 이루어지고 있다[13].

### 2.3 전략적 민첩성

시장 환경의 변화, 그중에서도 고객의 다양한 욕구, 경쟁기업의 출현 등은 기업들로 하여금 변화에 적응토록 요청하고 있으며, 이러한 환경에 적응하고 대처하기 위해 전략적 민첩성의 접근이 필요하다[1-3].

민첩성은 기회의 탐색 또는 기회의 개발로 구분할 수 있는데, 기회의 탐색은 새로운 대안과 현재 알려지지 않은 경쟁 활동에 관한 기회 관련 지식의 추구와 같이 조직적인 실험이며, 기회의 개발은 기존에 존재하고 있는 역량과 지식, 기술의 확장 및 정제를 통해 알려진 내용을 사용 또는 개발하는 것이다[15].

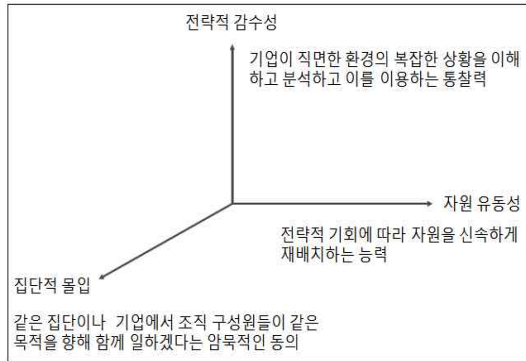
민첩성이란 혁신기회를 탐색하고 경쟁적인 시장 기회를 필수적인 자산, 지식, 속도 관계의 조합으로써 획득하는 능력이며[16, 17], 민첩성을 고객 민첩성, 파트너 민첩성, 그리고 운영 민첩성의 세 가지로 구분한다. 또한 고객과의 상호작용, 기업 내부 운영, 그리고 파트너와의 관계를 모두 포함하고 있다고 주장했

다[18].

전략적 민첩성 달성을 위해서는, 필요한 시간, 돈 및 리더십과 높은 역량을 보유한 IT 인프라 패턴이 어떠한 부분에 필요한지 이해가 요구된다. 채널관리, 보안과 위험관리, 의사소통, 데이터 관리, 애플리케이션, IT 관리 및 IT 시설관리, IT 아키텍처/표준, IT 교육과 IT R&D 등 10가지 핵심 IT 역량 클러스터를 각각의 사업 단위마다 차별화하여 적용, 고취해야 한다고 주장했다[19].

빠른 외부환경의 변화로 인해, 변화를 예측하기가 너무나 난해하므로 다른 방식으로 생각하고 행동한다. 이렇게 새로운 비즈니스 모델의 혁신을 도출하는 능력을 전략적 민첩성으로 인지하고, 이를 달성하기 위한 요소로서 세 가지를 제시했다[1-3]. 첫째, 기업이 처해진 환경의 복잡한 상황을 분석한 뒤, 이를 활용하는 통찰력은 전략적 감수성이고, 둘째, 동일 집단이나 기업에서 구성원들이 공통의 목적을 향해 더불어 일하겠다는 암묵적인 동의를 말하는 집단적 몰입이다. 집단적 몰입에 도달하면 의사결정 품질이 높아지고 내부적으로 기업의 조직구성원들 간의 유대감이 형성되어 의사결정에 있어서 진보적이며 자신감을 얻게 된다고 주장하고 있다. 셋째, 전략적 기회에 따라 자원을 신속하게 재배치하는 능력으로, 빠르고 복잡하게 변화하는 경영환경 하에, 미리 예상하고 계획을 수립하여 대안을 선택하고 의사결정을 내릴 수가 없기에 자원의 재배치와 공유를 기반으로 하여 상황에 따라 유동적으로 반응하도록 하는 자원의 유동성으로 구분하고 있다. 전략적 민첩성의 세 가지 차원은 다음 <그림 1>과 같다.

본 연구에서는 Doz and Kosonen [1-3]이 제안한 전략적 민첩성의 세 가지 요소의 관점에서 "H"리조트 정보시스템 구축사례를 살펴보고, 특히 Front Office와 영업관리 시스템을 분석하여, 빠르게 변화하는 시장 환경에 적용하기 위해 접목된 IT트렌드(모바일), 기존시스템 운영 중 발생했던 시스템적 불안요소



<그림 1> 전략적 민첩성의 세 가지 차원

(속도, 정확성, 통합성), 사용자의 낭비적 요소의(요청 사항의 Feed-back, 시스템 개선) 해소정도와 이질적인 시스템의 통합(Front Office와 Back Office 연계)을 파악하고자 한다.

### III. 연구모델 및 연구방법

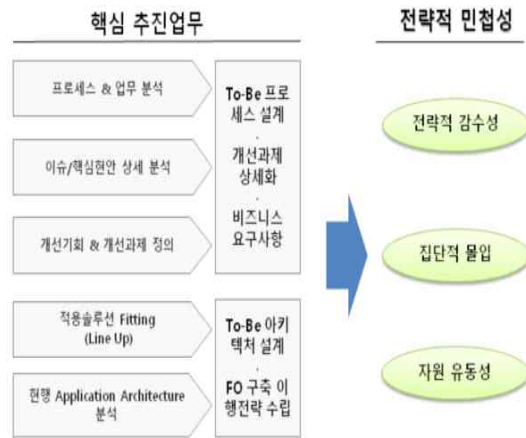
#### 3.1 연구방법

사례연구는 연구자가 연구하고자 하는 상황과 유사한 사례를 찾아내어 깊이 있게 분석을 하는 조사방법으로[20], 문제의 규명과 관련된 변수들의 관계를 명확하게 하고자 할 경우 효과적이다. 사례연구 유형은 두 가지로 구분 할 수 있는데, 첫째, 한 개의 사례를 측정하는 단일사례연구방법과 둘째, 두 가지 이상의 사례를 다루는 다중사례 연구방법이 있다[21].

본 연구는 단일사례연구방법을 채택하여 "H"리조트의 정보시스템 구축 사례분석을 통해 전략적 민첩성의 달성을 위한 시스템의 기여정도를 파악하고자 했다.

#### 3.2 연구모형

본 연구는 Doz and Kosonen [1-3]의 전략적 민첩성 개념을 하여 "H"리조트의 사례를 통하여 리조트 경영정보 정보시스템의 구축이 전략적 민첩성이라는 세 가지 차원에 어떻게 접근하고 시스템 구축이 반영되었는지를 파악하기 위해 단일사례연구방법을 통하여 알아보고자 한다. 본 연구에서 사례연구를 토대로 한 연구모형은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 사례 연구모형

### IV. 경영정보시스템 구축 사례 분석

#### 4.1 경영정보시스템 추진배경 및 절차

"H"기업은 1979년 설립된 회사이다. 2019년 기준으로, 리조트 부문, 호텔 부문, 그리고 FC 부문의 3개 사업부문으로 구분하고, 이중 리조트부문은 콘도사업, 골프사업, 관람(문화)사업을 영위하고 있다. 회사 규모는 리조트부문 2018년 기준, 자산 22,161억, 매출액 4,663억, 영업이익 392억, 종업원은 1,899명이다 [22].

경영정보시스템을 구축하는 방법에는 기존의 패키지(Package; PKG)를 도입하거나 자체개발하는 방법으로 나눌 수 있으며, OPERA, WINGS, BENIKIA가 운영되고 있으며[13], "H"리조트는 2005년 자체개발을 통해 정보시스템을 운영해 왔다.

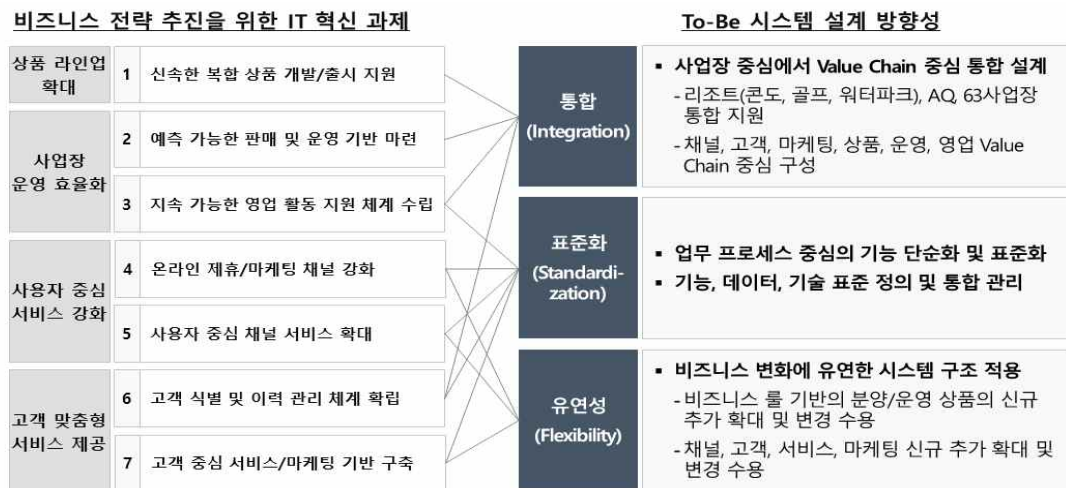
"H"리조트의 IT시스템은 비즈니스 전략 실행의 도구로써, 비즈니스 전략 변화, 업무정책 및 프로세스의 변화, IT 기술 환경 변화, 시스템 복잡도 및 노후화로 인해 다양한 욕구를 충족하기 어려움에 따라 시스템 개편의 필요성이 대두되었다. 기존의 시스템이 2004년 영업관리 시스템으로 오픈한 이후 시장 환경의 변화나 시스템 경쟁력 강화, 개인용 PC나 서버 등의 도입 비용뿐만 아니라 시스템 Upgrade나 유지보수, 교육 연수 등과 같이 도입 후에 드는 여러 가지 비용을 포함한 컴퓨터 시스템의 총 소유 비용(Total Cost of Ownership; TCO) 관점에서, 시스템의 전면 개발보다는 현재 운영시스템의 전략과제 실현, 시스템 경쟁력 강화를 위한 IT 혁신과제 수용이 가능하도록 통합성, 표준화, 유연성을 지향한 To-Be 시스템의 설계라는 방향성을 가지고 현재 운영 중인 시스템의 고도화로 방향을 설정하였다[23, 24]. "H" 리조트는 이를 토대

로 2017년 3월부터 2018년 9월까지 총 18개월 동안 총 880여명이 투입되어 부서별 고객, 상품, 영업/마케팅, 영업지원, 운영 등 5대 핵심 프로세스를 분석·설계·혁신계획을 수립하고 고도화를 추진했다.

"H"리조트의 IT시스템 혁신방향은 <그림 3>과 같다.

시스템 혁신방향은 단순기능을 벗어나 미래 트렌드/변화 방향성을 반영하고, 편의성을 고려한 사용자 중심 시스템, 운영과 관련된 관리정책 및 가이드라인 제시 등 광범위한 고객층 확보 및 기존 이용고객을 면밀히 분석하여 맞춤형 상품 구성이 가능하도록 시스템을 구성하고, 상품의 다양성 반영, 이용 확대를 위한 채널 확대가 가능한 기술구조의 반영, 핸드폰 사용자의 증가에 따른 모바일 기반 서비스의 확대 및 품질의 제고, 실제 운영함에 있어 업무간소화를 통한 고객요구에 적합한 상품의 구성, 다양한 결제수단 접목 등으로 핵심경쟁력을 확보하는데 주안점을 두었다[23, 24].

상기의 이슈 사항을 바탕으로 H사 Front Office(이하 FO) 차세대 시스템은 비즈니스 가치제고(고객정보 통합 및 표준화/복합상품/신채널 확대, 다양한 고



<그림 3> IT시스템 혁신방향



<그림 4> FO 차세대 시스템 구축범위

객유입채널 확보, 다양한 브라우저/디바이스 접근성 확보), 운영효율화(예/투숙 운영관리 기능 고도화, 시스템기능 재정립 및 기준정보 표준화), IT기반 최적화(최신 마케팅 트렌드 및 신규 IT 기술접목, 온라인 마케팅 기반 마련, 모바일 기반 서비스 플랫폼 구축)를 통해 고객가치 극대화를 위한 IT 환경을 제공하고자 했다.

“H”리조트는 다양한 사업을 여위하면서 특별한 유형의 회원(리조트 회원/골프회원: 리조트나 골프장 회원권을 직접 구매하여 보유하고 있는 고객)을 보유하고 있으며, 홈페이지나 모바일 등 회원권을 보유하고 있지는 않지만 리조트나 골프장을 이용하는 고객 및 홈페이지/모바일에서 유입되는 비회원을 보유하고 있어 마케팅적 활용을 높이는데 주력했다. 더불어 최근의 이용객들이 젊은 층으로 확대되면서 젊은 고객을 유도하기 위한 모바일 플랫폼을 강화하고, 예약 취소나 No-show를 줄이기 위한 모바일결제를 적용하는 등 비즈니스 가치제고를 목표로 효율성과 생산

성을 개선하고자 했다. 이를 토대로 한 리조트 FO 차세대시스템 구축범위[25]는 <그림 4>와 같다.

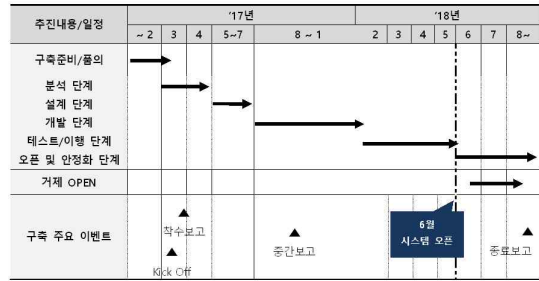
#### 4.2 리조트 정보시스템 구축

고객, 상품, 영업/마케팅, 운영 등 5대 핵심 프로세스 이슈분석 및 개선과제 도출을 통해 시스템 고도화를 목표로 한 프로젝트는 마스터 플랜기간 2개월, 프로젝트 참석인원에 대해 요건정의의 명확화, 실행방안의 도출을 목적으로 컨설팅 5개월 등 시스템 구축 18개월을 포함하여 총 25개월, 총 비용 99억을 투자했다. 시스템 추진범위 상세내용은 <표 1>과 같다.

이에 대한 주요 추진방안으로 ① 비회원/온라인 고객층확보 및 경험분석기반 맞춤형 고객 타케팅, ② 채널 범위(Coverage) 확대 및 무제한 상품/채널 수용 가능한 기술구조, ③ 시공간을 초월한 모바일기반 고객서비스 확대 및 서비스 품질 제고, ④ 업무간소화로 사업장 고유 업무 및 핵심 경쟁력 확보 집중을 두

<표 1> 시스템 구축 상세범위

구축 영역		세부 내용
고객	고객 프로세스	- 회원등록/변경/계약서관리/수납 - 기준정보관리/분석, 개인정보보호
상품	상품관리	- 운영상품, 패키지, 쿠폰, 부가서비스, 계약사 관리 등
영업	영업지원	- 영업목표(계획)수립, 영업실행 및 실적관리, 마케팅 등
	영업 회계관리	- 세금계산서, 선수금, 외상매출금, 신용카드, 상품권 등
운영	콘도운영	- 예약(설정, ARS/CTI, 예약/추첨 관리), 투숙(C/I, C/O, 객실관리)
	부대업장	- 운영기획, POS운영, 마감



<그림 5> 시스템 구축 추진일정

었다. 시스템구축을 위한 추진일정은 <그림 5>와 같다.

본 프로젝트 단순한 인프라 구축을 넘어서 고객과 파트너, IT와 현업과의 협업이 원활하도록 통합설계하고, 데이터/기술구조 표준화 및 유연하고 확장 가능한 시스템 구축을 사용자의 편의성을 증대하고자 했다. FO시스템 구성도는 <그림 6> 과 같다.

과거 시스템이 노후화되고, 오랜 기간 산발적으로

쌓여온 화면복잡도의 증가, 일부 사용빈도가 낮은 기능의 탑재로 인해 활용도가 현저하게 떨어져 있는 시스템을 고도화하여 사용자 별 맞춤형 메뉴를 제공했다는 데 의의가 있다. 화면의 간소화, 중요정보 메인화면 노출, 불필요한 기능 최소화, 카테고리의 체계화, 용어(메뉴명) 표준화, 직관적 화면 구성을 통해 실사용 기능 위주의 구성을 통해 시스템 활용도를 높이고, 신규 업무 배정자도 단시간 내 시스템을 이해하도록 구성했다.



<그림 6> FO 시스템 구성도



### 4.3 리조트 정보시스템의 전략적 민첩성 관점의 사례 분석 결과

#### 4.3.1 전략적 감수성 달성

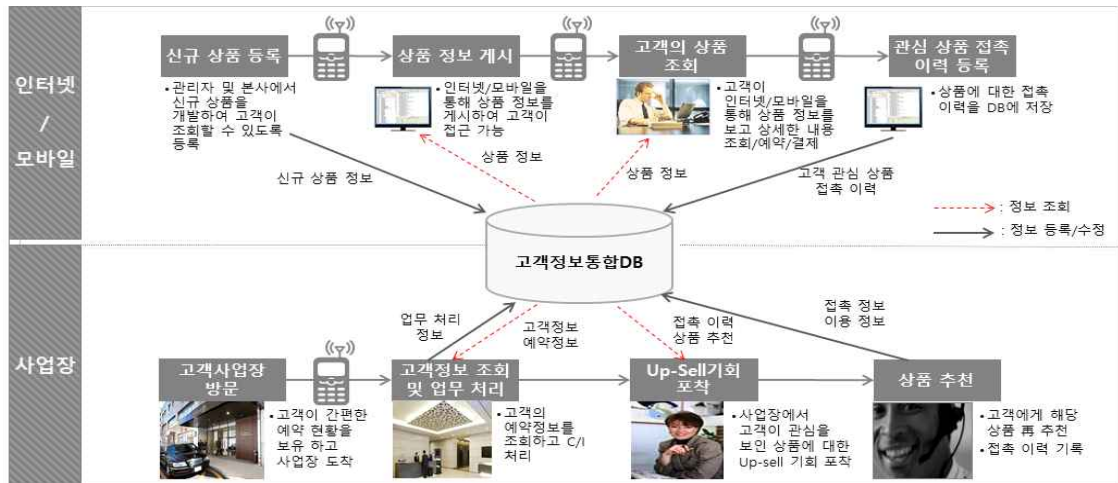
"H"리조트는 다양한 고객을 확보하고 있다. 리조트로써 회원을 포함하여 비회원 및 해당 기업이 영위하고 있는 골프, 관람업장고객 등 광범위한 고객 데이터베이스를 구축하고 있으나, 통합된 시각의 고객 정보를 활용하지 못하는 실정으로, 사업장별, 단위사업별 고객정보 공유가 미흡하고, 고객의 행동패턴의 변화를 인지하는데 한계가 있었다. 이러한 한계를 극복하고 현장에서 즉시적으로 활용하기 위한 전략적 감수성을 달성하기 위해 전사 통합고객 데이터베이스를 구축하여, 해당고객의 이용정보, VOC 상황, 고객이력을 체계적으로 관리함으로써 고객서비스 향상을 도모했다. 전략적 감수성을 달성하기 위해 고객정보 통합 및 표준화라는 과제를 설정하고 인터넷/모바일 및 각 단위사업장에서 취득한 고객정보를 데이터베이스에 축적하고 상호간 공유를 통해 고객에게 일관된 서비스를 제공하고자 했다. 일원화된 고객정

보의 수집체계는 <그림 7>과 같다.

이 가운데 특히 눈여겨 볼만한 것은 모바일의 확대이다. 기존의 시스템은 홈페이지와 제한된 모바일 서비스(예약서비스에 국한함)를 제공하고 있어 해당 고객을 1회성으로 이용의 편의성을 도모하였으나, 모바일 멤버십 서비스를 제공함으로써 개별고객에게 개인화된 맞춤형 서비스를 제공하고 이용의 편의성을 확보했다.

모바일 멤버십의 설계는 기존 회원고객에게는 실물로 제공되던 회원카드를 모바일로 전환하여 고객중심의 편리한 서비스 제공을 가능하게 할 뿐만 아니라, 최근 디지털 기술기반 고객중심의 서비스 플랫폼을 구축함으로써 다양한 채널로 유입되는 비회원도 수용하여 고객과의 커뮤니케이션을 강화하고 정확한 고객 분석을 통해 맞춤형 고객서비스를 제공하여, 궁극적으로 기업의 매출향상을 도모하고자 했다. 모바일 멤버십의 설계는 <그림 8>과 같다.

모바일 멤버십 강화를 위해 보상 제도를 도입해 등급별 혜택, 제휴혜택, 쉬운 예약결제, 모바일 쿠폰의 활용 등으로 고객서비스를 강화하고 현업의 업무수행에 정확한 고객 데이터 분석을 통해 마케팅적 활용



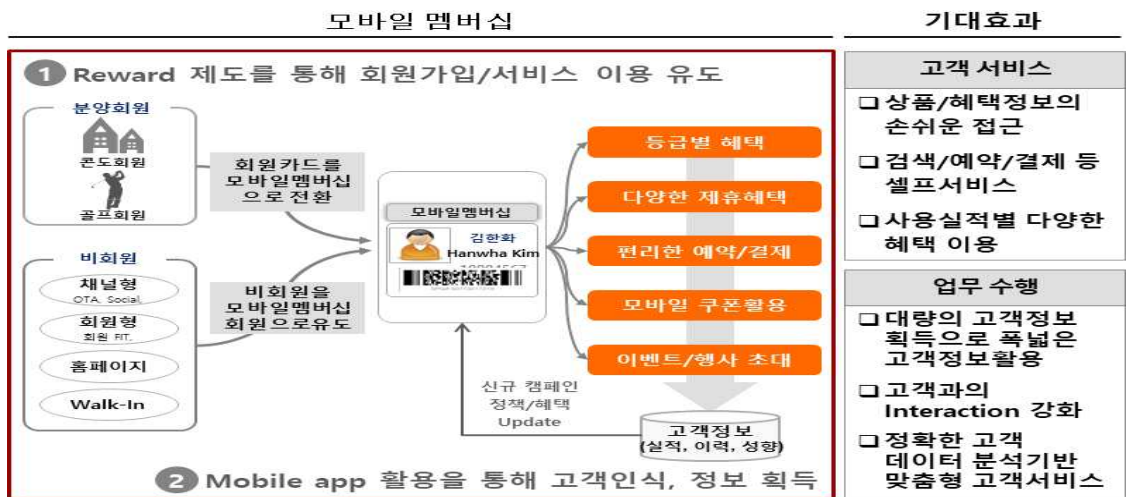
<그림 7> 고객정보 흐름도



<그림 8> 모바일 멤버십 설계

수단을 강화했다. 이러한 모바일 멤버십을 강화하기 위해 이용횟수나 결제금액의 정도를 구분하여 혜택을 제공함으로써 서비스 가입을 유도했을 뿐만 아니라 처음 이용하는 고객에게도 보상 제공을 통해 지속 고객으로 남도록 유도했다. 모바일 멤버십의 개념 및 기대효과는 <그림 9>와 같다.

"H"리조트는 2005년 자체개발을 통해 정보시스템을 운영해 왔으나, 최근 IT 환경의 발전과 모바일을 활용한 시스템 개발환경의 발전을 따라가기에는 한계가 있어, 고객서비스 환경뿐만 아니라 조직원의 업무몰입에도 과도한 에너지를 소비했다. 이를 극복하기 위해 모바일 환경을 시스템 구축을 통해 예약채널



<그림 9> 모바일 멤버십 개념



<그림 10> 예약채널 서비스의 강화

서비스를 강화하여 맞춤형 예약시스템을 제공하고자 했다. 예약채널 서비스 강화에 대한 시스템 개선내용과 효과는 <그림 10>과 같다.

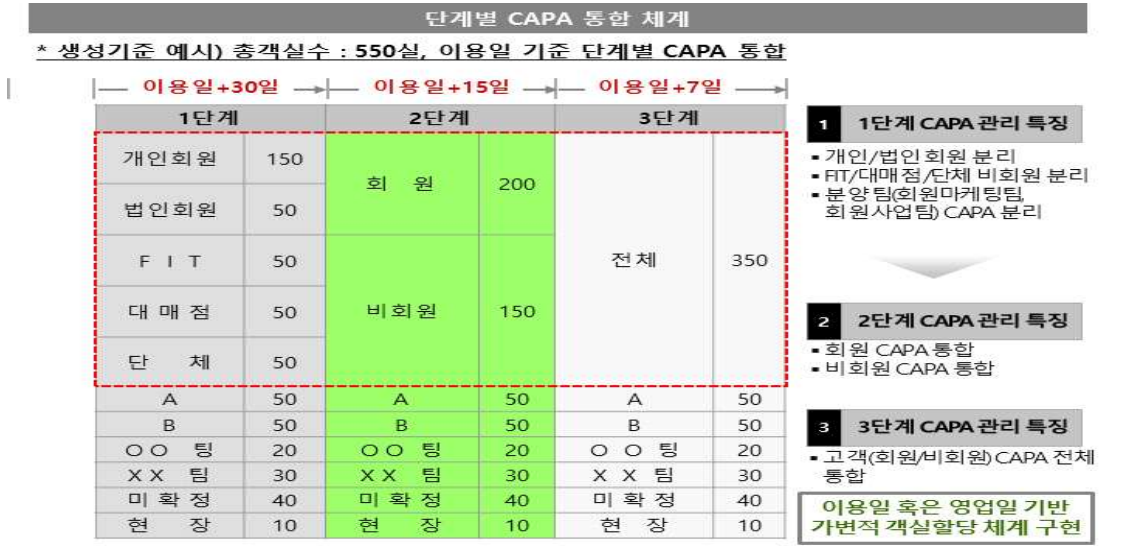
#### 4.3.2 집단적 몰입 달성

정보시스템의 집단적 몰입은 동일한 목적을 향해 구성원들이 다 같이 일하겠다는 동의와 이에 맞춘 직무의 몰입이라고 정의하였다. 상기에서 언급했다시피, 정보시스템은 이미 개발된 패키지 도입, 자체개발로 크게 나눌 수 있는데, "H"리조트는 지난 10여년간 사용했던 과거 시스템을 사용함으로써 현업의 요구 사항 중 예약과 관련하여 객실할당관리에 어려움을 겪고 있었으며, 유연한 대처가 부족하여, 수기작업에 의한 많은 업무시간이 필요했다. 예약관리에 있어 객실할당은 매출과 직결되는 중요한 사안으로 많은 호텔/리조트들이 신중하게 다루는 일이기도 하다. "H"리조트는 예약과 관련된 업무에 다수의 인원이 투입되어 있으며, 선착순 예약 제도를 도입하였다 하더라

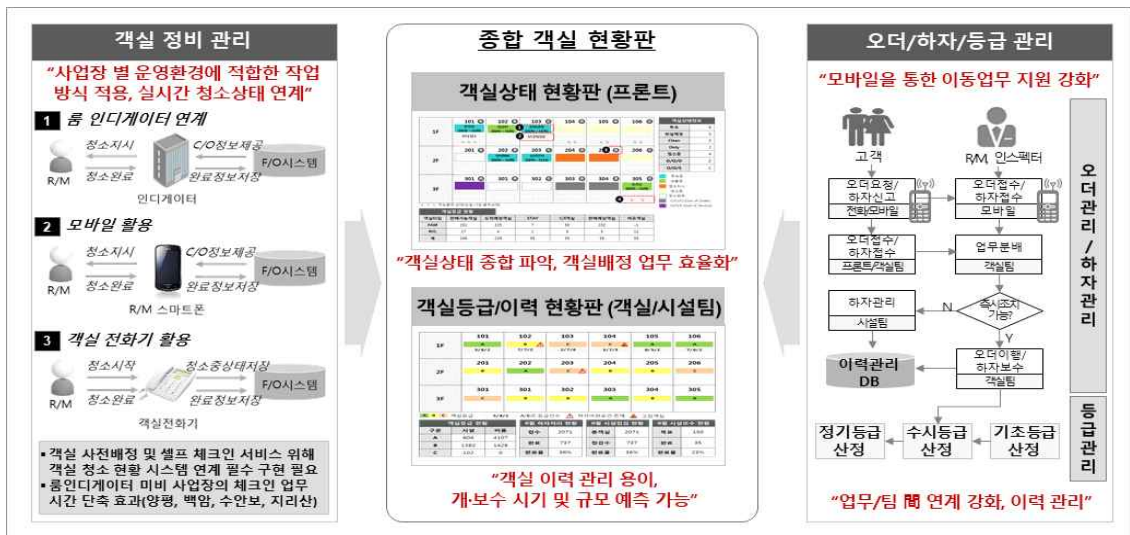
도, 성수기나 연휴에 객실할당을 위한 작업으로 인해 직원들의 피로도는 높다고 할 수 있었다. 이를 극복하기 위해 FO 고도화의 초점에 객실할당관리에 기준을 수립하여 수작업을 최소화하고자 했다. 객실할당관리를 위한 IT 기반 프로세스는 <그림 11>과 같다.

더불어 "H"리조트는 객실관리 시스템을 수작업으로 관리하고 있었다. 노후화된 객실관리 시스템으로 객실에 대한 정비나 시설의 이력관리과 일부 문서상 존재하고, 객실상태 정보나 청소현황 등이 공유되지 못해 고객 불만을 야기했을 뿐만 아니라, 사업장별 관리수준의 차이가 심해 표준화된 서비스를 제공할 수 없었다. 따라서 본 프로젝트에서는 객실상태(하자 정비/시설현황)의 실시간 모니터링을 위한 종합 객실관리 시스템을 구축하였다. 종합 객실관리시스템 구축 개념은 <그림 12>와 같다.

종합 객실관리 시스템 구현을 통해 현장의 FO, 객실팀, 시설팀의 업무 효율화 및 관리의 활성화를 도모하고, 종합객실현황판에서 유관부서간 확인할 수 있도록 함으로써 직원의 업무 몰입을 강화할 수 있게



〈그림 11〉 단계별 객실할당 CAPA 관리



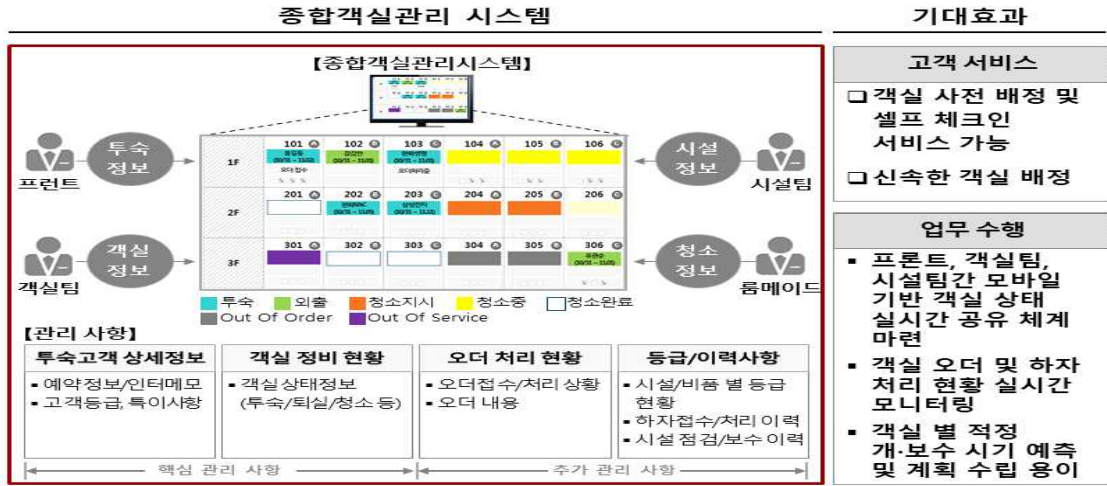
〈그림 12〉 종합 객실관리시스템

되었다. 종합객실현황판은 <그림 13>과 같다.

### 4.3.3 자원 유동성 달성

기업의 자원은 인적 및 재무적 자원, 시장 전략, 기

술력 및 정보자원 등 여러 가지가 있다. 본 연구에서는 영업정보의 자산화, 상품팩토리 구축, 모바일 쿠폰 활용, 영업회계시스템 고도화에 초점을 맞추고자 한다. 먼저, 영업정보의 자산화는 고객접촉 정보가 이력으로 관리되어야 하나, 해당직원의 개별관리에 치우

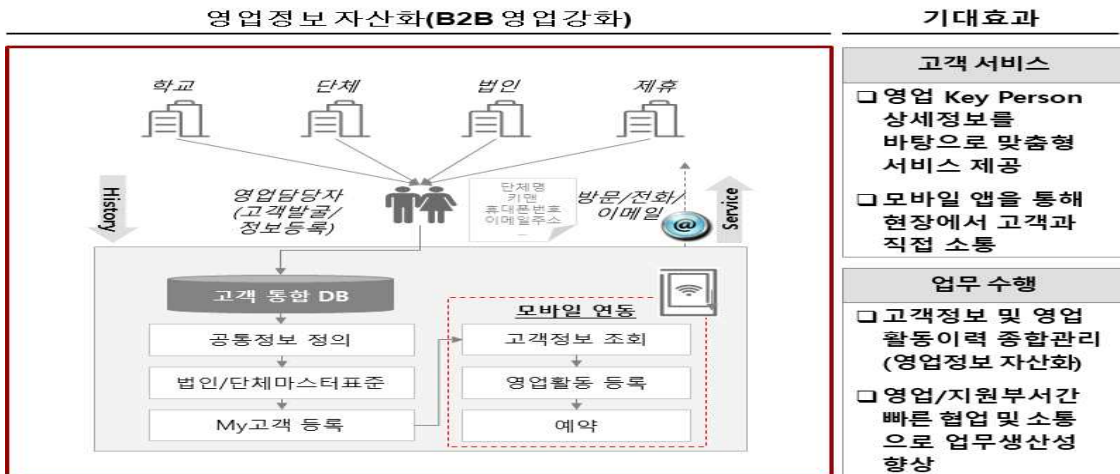


〈그림 13〉 종합객실관리 시스템 세부

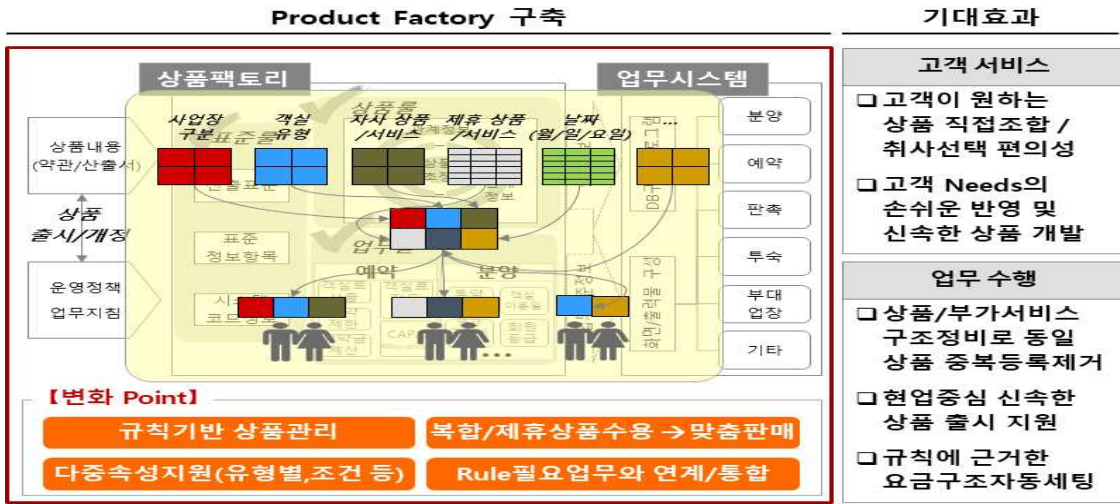
처 있고, 행사관련 예약, 견적 요청 시 신속한 답변에 어려움이 있었다. 이를 극복하기 위해 고객 통합 데이터베이스와 모바일을 연동하여 영업활동을 등록하고 견적 및 예약확정까지 빠르게 대응함으로써 업무의 생산성을 높였다. 영업정보 자산화의 체계는 <그림 14>와 같다.

"H"리조트의 경우 회사에서 제공하는 단일 상품

판매만 이루어져 연박의 패키지 상품이나 제휴된 복합상품을 판매하는데 수기작업에 의존해 왔다. 따라서 고객이 원하는 상품을 적시에 출시하는데 많은 시간이 필요했다. 이에 따라서 상품팩토리를 구성하여 고객이 원하는 상품을 취사선택 및 조합이 가능하도록 시스템을 구성하고, 신속한 상품출시, 프로세스의 관리를 통해 상품개발 경쟁력을 확보하였다. 상품팩



〈그림 14〉 영업정보 자산화 체계



<그림 15> 상품팩토리 구축



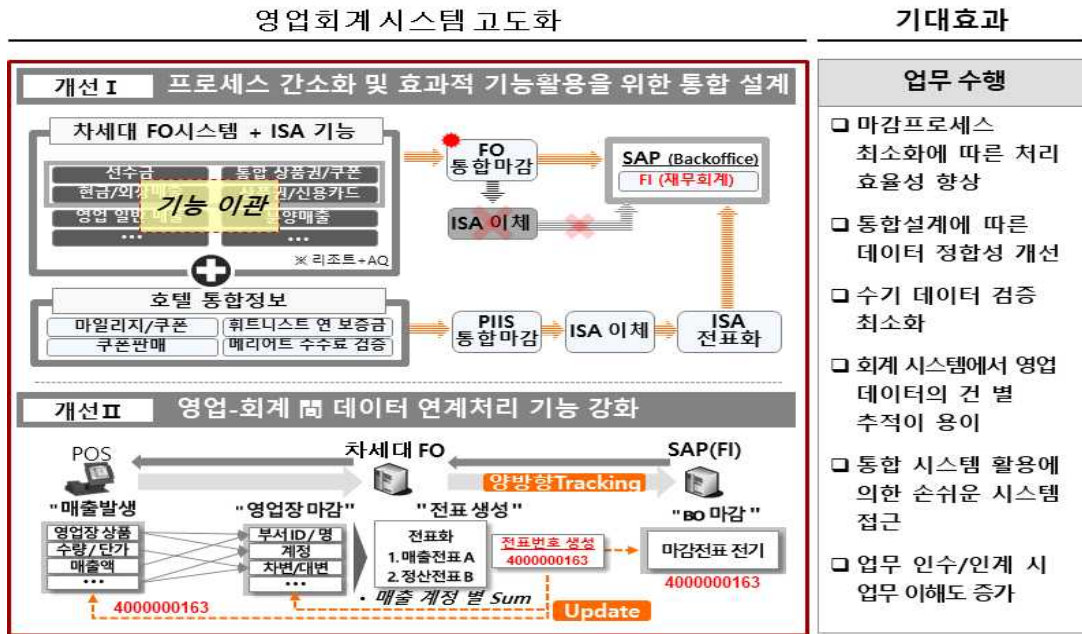
<그림 16> 통합쿠폰 관리

토리의 구성은 <그림 15>와 같다.

"H"리조트의 시스템 개발에 있어 모바일의 적용은 업무의 효율성과 사용자의 편의성, 회사 내 자원 낭비 요소를 제거했다고 할 수 있다. 기존의 종이에 의한 지류쿠폰은 보관이나 분실의 위험이 있었으며, 쿠폰의 발생이나 폐기 등 관리적인 요소가 많았으나, 모바일 쿠폰을 도입함으로써 고객에게는 이용의 편

의성을 주었고, 회사입장에서는 업무효율성의 증가와 비용절감의 효과를 가져왔다. 통합쿠폰관리 시스템은 <그림 16>과 같다.

이외에도 영업회계시스템을 고도화하여 리조트의 마감업무를 간소화해 업무의 효율성을 높이고, 영업 시스템과 회계시스템 간의 데이터 연계처리 기능을 강화해 영업시스템(FO)과 회계시스템의 통합을 구축



<그림 17> 영업회계 시스템 고도화

했다. 이질적인 시스템의 연계처리 기능을 강화하여 영업장 마감과 도시 전표를 생성함으로써 회계시스템에서 상이한 데이터의 추적을 용이하도록 했다. 영업회계 시스템의 고도화 내용은 <그림 17>과 같다.

## V. 결론

IT환경의 발달로 인해 기업경영에 정보시스템 도입은 고객, 제품, 장소, 자원, 비용 전략 등의 정보를 토대로 경영환경 내에 의사결정을 내리는 수단내지는 불확실한 경영환경을 극복하기 위해 정보기술을 활용하고 있다. 정보시스템의 도입은 많은 인력과 시간과 비용이 투입됨에 따라 적절성의 평가 또한 달라질 수 있다. 그럼에도 불구하고 기업은 심화된 경쟁 환경 속에서 전략적 민첩성의 달성을 위해 정보시스템에 투자를 결정하고 있다. 본 연구에서는 전략적

민첩성과 리조트의 경영정보시스템에 대한 선행연구를 살펴보았다. "H"리조트의 사례연구 결과, 경영정보시스템은 전략적 민첩성을 달성하는데 기여함을 확인할 수 있었다. 첫째, 정보시스템 도입을 통해 전략적 민첩성을 달성할 수 있었다. 정보시스템 도입으로 기업은 고객요구에 민첩하게 대응하는 전략적 감수성, 집단적 몰입, 자원 유동성에 긍정적 효과를 가져왔다. 둘째, 시스템 고도화를 통해 사용자 편의성을 증대하는 등 효과적인 정보시스템을 구축할 수 있었다.

상기와 같은 성과에도 불구하고 본 연구에서는 다음과 같은 한계점 및 향후 연구 문제를 갖는다. 첫째, "H" 리조트 경영정보시스템 전체를 다루지 못하고 제한된 시스템(FO 시스템 중심/모바일 시스템 도입 등)의 구축과정을 분석하였다. 둘째, 경영정보시스템의 구축성과 전략적 민첩성 사이의 영향정도를 수치화하지 못하고 정성적인 기대효과를 제시했다. 셋째,

단일사례의 연구로 정보시스템의 도입이 전략적 민첩성 달성에 긍정적인 효과를 준다는 인과관계를 설명하기에는 부족하다는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 시스템 실제 사용자들에게 설문 및 통계적 접근 방법을 통하여 전략적 감수성, 집단적 몰입, 자원의 유용성에 영향을 수치화된 정량적 연구가 필요하며, 새롭게 도입된 정보시스템이 경영활동에 미치는 영향을 파악할 필요가 있다. 정보시스템의 도입에는 많은 비용과 자원이 필요하며, 도입의 목적에 경영환경 개선(매출액 증가, 생산성향상, 직무몰입 강화, 경비절감 등)등이 있으므로, 경영활동 개선에 정량적 측정이 요구된다.

## 참고문헌

- [1] Doz, Y., and Kosonen M., *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*, Pearson Education Limited, 2008.
- [2] Doz, Y., and Kosonen M., *Strategic Agility as an Intangible Asset: Intellectual Capital for Communities Conference*, World Bank in Paris, 2009.
- [3] 김창식 · 이정민 · 광기영, “물류정보시스템 구현을 통한 전략적 민첩성의 달성: "H"기업 사례연구,” *정보시스템연구*, 제19권, 제1호, 2010, pp.63-77
- [4] 이근창, *최신경영정보시스템*, 무역경영사, 2005, p.29.
- [5] Rindova, V. P., & Kotha, S., “Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function,” *Academy of management journal*, Vol.44, No.6, 2001, pp.1263-1280.
- [6] Davis, G. B., & Olson, M. H., *Management information systems: conceptual foundations, structure, and development*, McGraw-Hill, Inc., 1984.
- [7] 이경환 · 김경규, *정보시스템*, 21세기한국연구재단, 1996, pp.42-44.
- [8] 정병호, “정보조직의 신규 ICT 투자와 정책 일관성에 따른 ICT 운영 성과,” (사)디지털산업정보학회 논문지, 제15권, 제2호, 2019, pp.87-99.
- [9] 이주화 · 이명숙, “IoT 기반의 효율적인 스마트도서관 자원 관리 시스템 개발,” (사)디지털산업정보학회 논문지, 제15권, 제2호, 2019, pp.1-9.
- [10] 주장건, *호텔정보시스템*. 일신사. 1998, pp. 192-199.
- [11] 이선이, *한국 호텔경영정보시스템에 관한 연구-평가모델의 활용도 측정을 중심으로*, 세종대학교 석사. 1992.
- [12] 박희석, “호텔정보시스템의 서비스품질 측정적도 개발에 관한 연구,” *관광연구*, 2003, pp. 131-153.
- [13] 고석면 · 임상현 · 인성호, *호텔경영정보론-이론과 실무*, 백산출판사, 2019, p.100.
- [14] 허정봉, *호텔정보시스템의 서비스 품질 측정에 관한 연구: 서울지역 특급호텔을 중심으로*, 경기대학교 박사, 2001.
- [15] March, J. G., "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization science*, Vol.2, No.1, 1991. pp.71-87.
- [16] D'Aveni, R. A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, 1994.
- [17] Goldman, S. L., Nagel, R. N., and Preiss, K., *Agile Competitors and Virtual Organization: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1995.
- [18] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A, and Grover, V., "Shaping Agility through Digital Options:



Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms," MIS Quarterly, Vol.27, No.2, 2003, pp.237-263.

[19] Weill, P., Subramani, M., and Broadbent M., "Building IT Infrastructure for Strategic Agility," MIT Sloan Management Review, Vol.44, No.1, 2002, pp.57-65.

[20] 채서일, 사회과학조사방법론, 비엔엠박스, 2005, p.58.

[21] Yin, R. K., Case Study Research: Design and Methods, Third Edition, Sage Publication, 2003.

[22] H사, 사업보고서-공시자료, 2019.04.

[23] H사, 리조트 부문 IT 시스템 혁신 방안 보고, 2016.06.

[24] H사, 리조트 FO 고도화 PI 최종보고서, 2016.12.

[25] H사, 리조트 FO차세대시스템 구축 설명회, 2017.02.



김 창 식  
Kim Chang-Sik

2018년 3월~현재  
배화여자대학교 글로벌관광과 교수

2015년 3월~ 2018년 2월  
국민대 BIT전문대학원 BK21 플러스 사업팀 계약교수

2013년 8월  
국민대 BIT전문대학원 비즈니스IT전공(경영정보학박사)

2002년 2월  
경희대학교 산업정보대학원 경영정보학과(경영학석사)

관심분야 : 호텔/외식/관광/MICE 경영, 데이터 애널리틱스, 텍스트 마이닝, 소셜네트워크 분석 및 응용

E-mail : solo21solo@naver.com

논문접수일 : 2020년 2월 12일
수 정 일 : 2020년 3월 7일
게재확정일 : 2020년 3월 9일

■ 저자소개 ■



정 태 응  
Jeong aewoong

2019년 9월~현재  
남서울대학교 호텔경영학과 외래강사,  
속초라미다호텔 경영지원팀장

2006년 2월 경기대학교 대학원  
관광경영학박사

1995년 8월 경기대학교 대학원  
관광경영학석사

관심분야 : 정보시스템, 리조트/호텔경영  
E-mail : nadia68@hanmail.net