

경영정보학연구
제7권 3호
1997년 12월

관리혁신으로서의 정보시스템 전략계획 프로세스에 관한 탐색적 연구 : 프로세스의 각 단계별 문제점 분석 -한국 은행산업을 중심으로-

김 효 근*, 서 현 주**

An Exploratory Study on the Process of SISP as an Administrative Innovation : Managerial Problems by Stages

Recently, strategic information systems planning (SISP) has emerged as one of the necessities in IS activities and organizational operations as a whole. Although various SISP researches have been done, in few studies have attention been given to the process employed in organizations to plan and implement SISP. To address SISP problems in terms of the process-oriented view, this paper employs a dynamic viewpoint on the basis of innovation-process model. As a result of in-depth interviews with IS managers of nine Korean banks, this research found slightly different problems appear in each stage of the process. While problems cited in prior researches were observed, new ones are also appeared such as "finding out relative outsourcers," "political problems between functions which lead the process and others which alienated," the "necessity of steering committees, etc. Meanwhile, problems such as "top management concerns" or "cost," which suggested as significant problems in prior researches, appeared relatively insignificant. This study has limitations as a qualitative and exploratory one. However, in view of further studies, the linkage between SISP practices and innovation process theory will allow researches linking characteristics of both fields. Furthermore, researches which view the SISP process as a comprehensive knowledge transfer process will be possible.

* 이화여자대학교 경영학과 부교수

** 이화여자대학교 경영학과 박사과정

I. 개 요

정보기술(Information Technology : IT)이 점차 기업의 필수적인 자원의 하나로 인식되어 감에 따라, IT의 관리 문제에 많은 관심이 기울여지고 있다 [King, 1978, Nolan, 1979, Boynton, 1987, Raghunathan and Raghunathan, 1989].

이런 추세 속에서 “조직의 사업계획을 수행하고 목표를 달성하기 위한 정보시스템 관련 계획을 수립하고 이를 실행하는” 정보시스템 전략 계획(Strategic Information Systems Planning : SISP)은 정보기술 관련 분야에서 가장 널리 인용되는 주제의 하나로 자리잡고 있다 [Carter, 1990; Lederer and Sethi, 1992a; Earl, 1993].

그러나, SISP의 개념화와 방법론, 실행상의 문제점 등에 대한 다양한 측면에서의 연구가 이루어져 왔음에도 불구하고, SISP의 도입과 확산을 하나의 프로세스 측면에서 분석한 연구는 많지 않다.

SISP의 동태적 모형과 SISP 프로세스 수행상의 문제점에 관한 연구들을 살펴보면, 기존 연구들이 계획수립과 수립된 계획의 구현 프로세스상의 문제점에 국한하여 연구를 진행하고 있음을 알 수 있다.

SISP는 IT 분야의 대표적인 관리이슈이고, IT 관리 부문에서의 프로세스 모형의 중요성은 여러 학자들에 의해 강조되어 왔다 [Nolan, 1979; McFarlan et al., 1983]. 그러므로, 보다 포괄적인 SISP 프로세스, 즉 조직에서 SISP를 처음 인식하기 시작하는 순간부터 SISP가 조직의 일상(routine)이 될 때까지의 전체 프로세스의 관리 문제를 포괄적으로 분석한다면 SISP를 도입하려는 기업이나 이미 SISP 프로세스를 진행하고 있는 기업에게 관리상의 지침을 제공할 수 있을 것이다.

포괄적인 프로세스를 기술할 개념적 틀을 찾던 중, 최근 혁신 이론이 아웃소싱이나 전략적 제휴 등 점차 기업의 관리와 관련된 주제들에 관심을 기울이고 있음을 알게 되었고, 이를 바탕으로, 하나의 관리혁신으로서의 SISP를 혁신 프로세스 측면에서 바라보게 되었다. 이를 위하여, 우선 SISP를 조직에 있어서의 하나의 “새로운 아이디어”, 즉 혁신으로 정의하였고, 혁신 프로세스 모형 [Rogers, 1983; 1995] 을 응용하여 SISP 프로세스에 있어 관리상의 문제점을 정리하는 틀로서 활용하였다. 즉, 본 연구의 목적은 관리혁신으로서 SISP의 혁신 프로세스를 모형화하고, 이렇게 정리된 SISP 프로세스의 단계별로 어떤 문제점들이 나타나는지를 포괄적으로 기술하고자 하는 것이다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 개요 이후에는 본 연구와 관련된 SISP와 혁신이론에 대한 기존 연구들이 정리되고, 이를 바탕으로 연구의 개념적 틀이 수립된다. 다음으로 SISP 프로세스 관리상의 문제점을 발견하기 위하여 채택한 연구방법이 소개되고, 마지막으로 연구결과와 연구의 의의 및 한계가 정리된다.

II. 이론적 배경

2.1 SISP 연구의 전반적 동향

날로 경쟁이 심화되고 급변하는 환경하에서, 목표 달성을 위하여 과거의 점진적인 향상(gradual advancement) 대신 혁신(revolutional changes)을 추구하는 기업의 수가 증가하고 있다 [McFarlan, 1984, Cash and Konsynski, 1985, Porter and Millar, 1985, Malone et al., 1987].

이런 상황에서 반응성(responsiveness)과 적절성(customization)을 최적화하는 IT는 현재 환경하에서 살아남기 위하여, 혹은 산업의 경쟁구조 자체를 유리하게 재편성하는 데 필수불가결한

요소 중의 하나가 되었다 [Keen, 1991; Pearce, 1982; Buday, 1986; Applegate et al., 1987; Copeland, 1986; Mckee, 1988; Clemons and Row, 1992; Clemons and Weber, 1992; 기업연구회, 1992].

IT는 경쟁상의 중요한 도구이지만, IT 활용에 의해 야기되는 상황들이 조직 구성원들에게 익숙하지 않기 때문에, 관리자들도 IT를 효과적으로 활용하는 데 많은 어려움을 겪고 있다. 우선, IT가 창출하는 효과(benefit)가 다른 요인에 의한 것과 구분하여 계량화하기 어렵다는 점이 조직에서 IT를 활용하는 데 걸림돌이 된다 [Hamilton and Chervany, 1981; 이진주·김상훈, 1985; Mahmood and Mann, 1993]. 또한, 체계적인 계획수립 없이 임기응변식으로 IT를 도입

함에 따라, 일관성있는 관리가 어려운 상황에서 비용만 급속하게 상승하는 상황에 처하게 되었다.

이런 맥락에서, SISP는 IT 관련 활동과 조직 전반적인 오퍼레이션에 있어 필수불가결한 요소로 자리잡게 되었다 [Carter, 1990]. 조직의 IS 관련 활동에 전략적인 개념이 도입된 것은 1970년대 초반이었으나 [Zani, 1970], SISP의 개념이 최초로 문헌상에 나타난 것은 70년대 후반이었다 [King, 1978]. King은 MIS 전략계획수립(MIS Strategic Planning) 프로세스를 “조직의 전략군과 MIS 전략군을 연계시키는 프로세스”라고 정의하고, MIS 전략계획수립 절차를 제시하였다. <그림 1> 에서 SISP 관련 주요 연구들을 연구의 특성에 따라 정리하였다.

<그림 1> 주요 SISP 연구

	아이디어 창출 연구	이론 수립 연구
비실증적 연구	<p><i>개념화 (Conceptualization)</i></p> <p>Zani [1970]; Rockart [1977]; King [1978]; Bowman [1983]; Pyburn [1983]; McFarlan et al. [1983]; Ives and Learmonth [1984]; McFarlan [1984]; Porter and Millar [1985]; Sullivan [1985]; Boynton and Zmud [1987]; Lederer and Sethi [1988]; Earl [1993]</p>	<p><i>수학적 모델링</i></p>
실증적 연구	<p><i>사례연구 및 인터뷰</i></p> <p>Lederer and Mendelow [1987]; Lederer and Mendelow [1989]; Earl [1993]; Agarwal et al. [1994]</p>	<p><i>다변량 실증 분석</i></p> <p>Lederer and Sethi [1988]; Lederer and Sethi [1992 a, b]; Premkumar and King [1992] Raghunathan and Raghunathan [1994]</p>

* 분류의 기준은 김효근[1994] 의 예를 응용하였다.

2.2 SISP의 개념

Zani [1970] 와 King [1978] 이후 여러 학자들이 SISP의 개념을 정의하였다 <표 1>.

SISP에 대한 기존 연구들의 한계는 개념 정의에서도 드러난다. 즉, 대부분의 연구에서 조직 전략군과 이에 기반한 IT 관련 활동을 정의하는 것에 SISP의 개념을 한정시키고 있다.

<표 1> 주요 학자들의 SISP 정의

주요 연구자	SISP의 정의
King [1978]	조직의 전략군과 MIS 전략군을 연계시키는 프로세스
Pyburn [1983]	IS 부문의 역할과 자원할당을 위한 동의를 이루어가는 과정
Lederer and Sethi [1988]	조직의 비즈니스 계획과 목표를 달성하기 위한 IT 포트폴리오 선정 프로세스
Lederer and Sethi [1992 a]	조직이 목표(goal)달성을 위하여 컴퓨터 기반 어플리케이션의 장기계획(long-range plan)을 생성하는 프로세스
Earl [1993]★	기업이 정보기술을 가지고 무엇을 하여야 할 것인가를 결정하는 장기계획

★ Earl의 경우 정보시스템 계획(Information Systems Planning)이라는 용어를 사용하고 있으나 연구자들의 논의 결과 SISP와 동일한 개념으로 사용하고 있다고 판단되어 범주에 포함시켰다.

본 연구에서는 SISP 프로세스 상의 문제점을 포괄적으로 포함시키기 위하여, SISP 개념의 범위를 확장하여, “조직에서 SISP를 처음 인식한 순간부터 조직내에 SISP가 일상화되는 때까지의 전체 프로세스”로 정의하도록 한다.

2.3 SISP 상의 문제점 분석

SISP 상의 문제점에 대한 연구들은 1) 문제가 되는 한가지 변수에 초점을 맞춘 경우와 2) 전반적인 SISP 프로세스상에서 드러나는 문제점을 다룬 경우 등 크게 두가지 범주로 나눌 수 있다.

2.3.1 SISP와 특정 변수간의 관계 상에서 나타나는 문제점

Lederer와 Mendelow는 20개 중견기업과 대기업의 정보자원 관리자(Information Resource Manager : IRM)를 대상으로 심층인터뷰를 실시하여, 최고경영층의 목표를 학습하는 데 있어서의 어려움과 개선방안에 관한 연구 [Lederer and Mendelow, 1987] 와 SISP와 조직에서의 IS

의 역할간의 관계에 관한 연구 [Lederer and Mendelow, 1989] 를 수행하였다. 최고경영층과의 목표 공유상의 문제점을 조사한 결과, “전략형성 (Strategy Formulation)”과 “전략 커뮤니케이션 (Strategy Communication)”의 측면에서 문제점과 해결방법이 제시되었다.

특히, 전략형성에 참여한 IR 관리자들은 참여하지 않은 IR 관리자들과는 달리 최고경영층의 목표를 이해하는 데 전혀 문제가 없다는 결과가 드러났다.

한편, SISP와 비즈니스 계획간의 조정 문제를 다룬 연구 [Lederer and Mendelow, 1989] 에서는 사명이나 목표의 불명확성과 커뮤니케이션 부족, 계획수립시 IS관리자 배제, 사용자부서 관리자들의 비현실적인 기대 등이 조정시 문제사항으로 제시되었고, 이를 해결하기 위한 방안으로서 정보시스템 계획을 수립하고, 비즈니스 관리자를 정보시스템 계획에 참여시키는 동시에 IS 관리자를 비즈니스 계획수립에 참여시키는 등의 해결방안을 제시하고 있다.

2.3.2 전반적 SISP 프로세스 상에서 나타나는 문제점

두번째 범주는 전반적인 SISP 프로세스 상에서 일어나는 문제점과 관련된 것으로서, Lederer와 Sethi, Earl 등의 연구를 예로 들 수 있다.

Lederer와 Sethi는 1988년에서 1992년에 걸쳐 SISP 수행상의 문제점에 관한 연구를 지속적으로 진행하였다. 첫번째 연구에서는, 널리 이용되고 있는 SISP 방법론들(BSP, SSP, IE, Method/1, CSF, CRLC, Value Chain Analysis)의 특성 및 장단점 등을 정리하고, 80개 기업의 IS관리자를 대상으로 SISP 방법론을 구현(implementation)하는 과정에서 만나게 되는 문제점에 대한 설문조사를 실시하였다 [Lederer and Sethi, 1988]. 문제점 항목을 자원(Resources), 계획 프로세스(Planning Process), 계획 결과(Output)의 세가지 범주로 나누어 분석한 결과, 계획을 실행하는데 필요한 최고경영자의 지원(commitment)을 확보하는데 어려움이 있고, 계획을 완수하기 위하여 근본적으로 더 많은 분석이 필요하다는 것이 가장 큰 문제점으로 나타났고, SISP 방법론들에 관한 전반적인 만족도를 조사한 결과, 계획 구현시 느끼는 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

한편, 1991년에는 SISP 수행상의 문제점을 다룬 기존 연구들의 문제점 항목들을 바탕으로 163개 기업의 IS 계획수립담당자(IS Planner)에 대하여 설문조사를 실시하였다 [Lederer and Sethi, 1991]. 요인분석 결과 SISP 수행상의 문제점을 조직, 구현, 데이터베이스, 하드웨어, 비용(cost)의 다섯가지 요인으로 정리하였고, 1992년의 연구에서는 경로분석을 통하여 요인들간의 인과관계를 설정하였다 [Lederer and Sethi, 1992a]. 한편, 동일한 설문조사에서 얻은 문제점 항목들을 리더십과 구현(implementation), 자원(Resource) 등의 세가지 범주에서 설명하고 있기도 하다 [Lederer and Sethi, 1992b].

Lederer와 Sethi의 일련의 논문에서는, SISP

수행상의 문제점에 대한 기존 연구들을 정리하고, 문제점의 근본원인이나 문제점들 간의 인과관계를 주로 연구하고 있다. 또한, 문제점들을 범주화하고 조직에 대한 IS의 영향력에 따른 각 문제점 범주의 비중의 차이 등에 대해서도 집중적으로 논의되고 있다.

그러나, 이상의 모든 연구에 있어 IS관리자나 계획수립가를 대상으로 설문지법을 이용하여 조사를 하고 있기 때문에, 심도있는 문제 분석이나 실제로 현재 조직이 안고 있는 문제를 진단하는 데에는 한계가 있다. 이에 반해 Earl의 경우에는 심층인터뷰법을 이용하여 SISP 수행상의 문제점을 분석하였다 [Earl, 1993].

Earl은 영국내 6개 기업 대상의 사례연구를 기반으로 21개 기업의 IS 관리자와 CEO 및 일반관리자, 사용자부서의 관리자 등 63명의 관리자를 대상으로 SISP 수행경험에 대한 인터뷰를 실시하였다.

SISP에 관련된 기존의 연구가 조직의 비즈니스 목표와 IS의 목표간의 일치 및 경쟁우위 확보에 집중되어 온 반면, Earl은 보다 통합적인 관점에서 SISP를 파악하고 있다. 즉, 계획 프로세스와 방법론, 실행의 세가지 관점에서 성공적인 SISP를 위하여 필요한 조건을 통합적으로 살펴보았다.

Earl의 연구는, SISP 관련 연구들이 대부분 IS 관리자를 대상으로 설문조사를 했던 반면, IS관리자 뿐 아니라 일반관리자와 사용자부서 관리자를 대상으로 심층 인터뷰를 수행함으로써 SISP 연구의 폭을 넓혔다. 또한, 기존의 SISP 연구에서 SISP 수행시 이용하는 방법론을 모두 적절하다고 가정하고 있는 데 반해, 조직의 SISP유형을 특성별로 분류하였고, 조직적 접근법을 가장 우수한 접근법으로 봄으로써 조직의 SISP현상을 진단하는 동태적인 도구를 제공하였다. 이상에서 살펴본 연구들을 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> SISP 수행상의 문제점에 관한 주요 연구

연구자	연구목적	실증방법	문제점 범주
Lederer and Mendelow [1987]	IR 관리자가 경영층의 목표 공유시 문제점 분석	인터뷰법	·전략형성 ·커뮤니케이션
Lederer and Sethi [1988]	SISP 방법론 구현과정에서의 문제점 분석	설문지법	·자원 ·계획 프로세스 ·계획 결과
Lederer and Mendelow [1989]	ISP와 비즈니스 계획간의 조정시 문제점 분석	인터뷰법	·비즈니스 사명 불명확 ·커뮤니케이션 ·계획수립 프로세스 에서 IS관리자 배제 ·사용자의 막연한 기대
Lederer and Sethi [1991]	SISP 수행상 문제점에 대한 요인분석	설문지법	·조직 ·이행 ·데이터베이스 ·하드웨어 ·비용
Lederer and Sethi [1992a]	SISP 수행상 문제점간 인과모형 구축	설문지법	·조직 ·이행 ·데이터베이스 ·하드웨어 ·비용
Lederer and Sethi [1992b]	SISP 수행상 문제점 항목의 범주화	설문지법	·리더십 ·이행 ·자원
Earl [1993]	통합적 (S)ISP 모형 구축	사례연구 인터뷰법	·방법론 ·프로세스 ·구현

2.4 SISP와 혁신이론

2.4.1 혁신이론과 혁신 프로세스

1) 혁신의 개념

새로운 아이디어가 조직에서 채택되고 확산 되는 데에는 많은 시간과 노력이 필요하다. “한 개인이나 다른수용주체에 의해 새롭다고 받아들여지는 아이디어와 행동 패턴, 신념, 가치, 가정(assumptions)”을 혁신이라 한다 [Rogers, 1995; Schein, 1994], 조직의 측면에서는 “조직의 모든 기능”이 범위가 되고, 내용 혁신(content innovation)과 역할 혁신(role innova-

tion) 등으로 분류할 수 있다 [Schein, 1994].

2) 조직의 혁신 프로세스 모형

조직은 위계와 분업을 통하여 공동의 목표를 달성하기 위하여 함께 일하는 개인들로 이루어진 안정적인 시스템이다. 조직구조는 미리 설정된 목표와 역할, 위계구조, 규칙과 규제, 비공식적 의사소통의 행태 등에 의해 설정되므로, 조직 내에서의 개인의 행위는 상대적으로 안정적이고 예측가능하다. 조직 내에서 혁신이 발생하는 경우에는 혁신의 특성과 조직의 특성에 의해 양자가 어느정도 변화하게 된다 [Rogers, 1995].

1973년의 Gerald Zaltman 등의 연구에서 비롯된 조직 차원의 혁신 프로세스 연구는, 조직의 혁신성에 관한 연구에서 시작되어 1970년대 초반 이후에는 MIS나 컴퓨터에 기반한 기술혁신 등 하나의 조직이나 여러 조직에서 확산되는 하나의 혁신을 조사하는 데 중점이 두어졌다.

1950년대에 들어서면서 새로운 커뮤니케이션 기술이 등장함에 따라 조직의 혁신 분야는 다시 활성화되기 시작하였다. 1980년대에서 1990년대에 걸쳐 조직의 혁신 프로세스에 관한 연구가 어느때보다도 활발하게 진행되기 시작했는데, 이는 경영학자들이 혁신 프로세스에 대하여 많은 관심을 가지기 시작하였고, 컴퓨터 관련 기술이 조직에 널리 확산되면서, 기술혁신의 실패 사례가 빈번하게 나타나게 되어

효과적인 혁신 프로세스에 관한 관심을 증가시켰기 때문이다 [Rogers, 1995].

70년대부터 조직의 혁신 프로세스 연구의 주종을 이루었던 데이터 분석을 통한 조직의 혁신성에 관한 연구는, 조직내의 혁신 프로세스에 관한 연구로 대체되었다. Rogers는 조직에 혁신이 처음 알려지기 시작한 단계부터 혁신이 조직에 자연스럽게 침투하는 단계까지를 다섯단계로 나누어 각 단계의 특성을 정리하였다.

우선, 혁신을 채택하기까지 자료수집 등을 수행하는 단계 ("initiation")와, 혁신을 실제로 이용하고 조직의 일상활동이 될 때까지의 단계 ("implementation") 를 구분하고, 세부적으로 다시 다섯단계로 나누었다. 각 단계에서 이루어지는 구체적인 활동은 <표 3>과 같다 [Rogers, 1983].

<표 3> 조직의 혁신 프로세스 단계

단계	주요 활동
<i>I. Initiation</i>	
	채택의사결정으로 이끌어 가는 혁신의 채택에 대한 정보수집, 개념화, 그리고 계획 전체
1. Agenda-Setting	혁신을 필요로 하는 조직 문제정의 : 조직에 잠재적으로 가치가 있는 혁신에 대한 환경 탐색
2. Matching	조직의 의제를 결정하는 문제들이 혁신과 함께 고려되어지고, 그들간의 적합여부가 계획되고 디자인됨
----- 의사결정 -----	
<i>II. Implementation</i>	
	혁신을 실제로 이용하기 위한 사건과 활동들에 대한 의사결정
3. Redefining / Restructuring	(1) 특정조직의 상황과 문제에 적합하게 혁신이 변경되고, 새롭게 발명됨 (2) 혁신에 직접적으로 관련된 조직 구조가 혁신을 조정하기 위하여 변경됨
4. Clarifying	혁신을 일상적으로 사용함에 따라 혁신과 조직사이의 관계가 보다 명확하게 정의됨
5. Routinizing	혁신이 결국 독자적인 실체를 잃고 조직의 일상적인 활동의 한 요소가 됨

자료원 : Rogers[1983], p.363.

2.4.2 관리혁신 분야의 발전

조직에서 혁신 프로세스에 대한 연구는 “혁신”과 “기술”이 혼용되어 쓰일 정도로 주로 기술혁신에 초점을 맞추고 있는데 [Swanson, 1994], 점차 그 적용범위가 관리혁신 부문으로 확대되고 있다 [Venkatraman, Loh and Koh, 1994].

Teece [1980]는 기존의 혁신연구들이 대부분 기술혁신을 대상으로 이루어져 왔음을 지적하고, 기술혁신과 관리혁신이 동일한 형태로 이루어지는지 여부를 연구하였다 [Teece, 1980]. “M-형태 구조 (M-form structure)” 혁신이 일어난 기업을 대상으로 기술혁신 프로세스를 설명하는 모형과 비교연구를 수행한 결과, M-형태 구

조가 혁신 프로세스를 따르고 있고, 기술혁신을 설명하는 모형과 유사한 함수를 따라 혁신 프로세스가 진행되고 있음이 드러났다.

Teece의 연구는 기술혁신에 관한 연구에서 검증된 사실들이 관리혁신을 설명하는 변수로서 이용될 수 있다는 시사점을 던져주고 있다.

한편, Loh 와 Venkatraman은 새로운 관리방식(governance mode)의 하나인 IT 아웃소싱의 확산을 가장 정확하게 설명할 수 있는 원천(source of influence)에 대한 연구를 수행하였다 [Loh and Venkatraman, 1992 a; b]. 이들은 IT 아웃소싱을 관리혁신의 하나로 보고, 그 이유를 관리혁신의 특성을 중심으로 정리하였는데, 구체적인 내용은 <표 4>에 정리되어 있다.

<표 4> 관리혁신으로서의 합작투자와 M-형태 구조

관리혁신의 주요요소	IT 아웃소싱에의 적용	합작투자(Joint Venture)에의 적용	M-형태 조직구조에의 적용
변화의 중요성 (통제형태 변화)	전통적 형태에서 복합형태로의 이행	정립된 조직 모형으로부터의 이탈	책임과 권한에 있어 기능관점에서 제품 시장관점으로 변화가 일어남
내부조정 루틴의 변화	내부 비즈니스 프로세스의 주요한 변화와 IT시장에서 선정된 파트너와의 연계를 강조하는 형태로의 변화	새로운 비즈니스 프로세스와 조직간 협력관계 (cooperative relationship) 구성 루틴의 설계와 전개 ; 연계 역할(liason roles), 합작의사결정 (joint decision-making) 등	상이한 부문간을 연계시키는 중앙부서 형성 : 이 부서에서는 transfer pricing을 포함한 새로운 절차에 의해 내부시장을 형성하고, 이익센터나 비용센터 등의 개념을 채택한다.
외부연계 루틴의 변화	IT 시장의 회사와의 관계형태에 있어 arms-length 접근법에서, 상호신뢰와 공동 의사결정에 근거를 둔 파트너관계로의 변화	시장에서 다른 기업을 다루는데 있어 지금까지 이용했던 경쟁적이고 공격적 형태에서 협력적이고 파트너십에 기반한 관계로 접근방식이 달라짐에 따른 재정비	외부기업을 다루는 책임과 권한, 자원획득 및 시장기회에 대한 대응, 제품시장 관점채택 등에 있어 기본적인 변화가 일어남

자료원 : Loh and Venkatraman [1992], p. 38; Venkatraman, Loh and Koh [1994], p. 498 편집

Loh와 Venkatraman의 연구는 연구결과 이외에도 새로운 IT 관리방식으로서 아웃소싱을 하나의 연구주제로 부각시켰고, IT/IS 부문에 있어 기술혁신의 범주를 벗어나 관리혁신의 확산 문제를 다루었다는 의의를 가진다.

한편, 1994년 Venkatraman 등은 외부관리 메카니즘의 하나인 합작투자와 내부 관리 메카니즘의 하나인 M형 조직구조를 연구대상으로 삼아, 혁신이론에 기반하여 내부-영향(internal-influence)모형과 외부-영향(external-influence)모형의 설명력(explanatory power)을 비교 연구하였다.

이 연구에서는, 왜 M형 구조와 합작투자를 관리혁신으로 볼 수 있는지를 확인하는 작업을 하였다.

이를 위하여 Loh 와 Venkatraman의 연구에서와 마찬가지로 관리혁신의 세가지 특성에 두가지 관리형태의 특성을 대응시키는 작업이 선행되었다. 구체적인 내용을 살펴보면 <표 4> 와 같다.

이상에서 관리혁신 현상을 다루고 있는 세편의 논문을 살펴보았다. 혁신이론의 역사에 비해 상대적으로 관리혁신 분야에서는 적은 양의 연구가 진행되어 왔다. 급속하게 변화하는 환경하에서 조직의 관리 원리 또한 새로운 환경에 적합하게 대응하여야 하는 현실을 감안할 때, 조직의 다양한 관리활동을 혁신의 측면에서 바라보고, 혁신의 특성을 적용시키는 연구가 향후 활발하게 이루어질 것으로 판단된다.

III. 연구의 틀

3.1 SISP는 혁신인가 ? :

SISP가 관리혁신이 될 가능성

이 연구는 조직의 관리혁신으로서 SISP가 어

떻게 수행되고 있고, 수행상에 어떤 문제점이 있는지, 그리고, 그런 문제점들의 근본원인은 무엇인지를 알아보려고 하는 것이다. 그러므로, 연구 모형을 수립하기 위하여 우선 SISP가 관리혁신인지 여부를 확인하는 작업이 필요하다.

Venkatraman 등에 의하면 관리혁신은, “조직이 내부 상황(arrangement)과 외부를 연계하기 위하여 수행하는 루틴상의 상당한 변화(significant changes)와 관련이 있다.” 이 정의는 관리혁신이 1) 조직단위에 의해 처음으로 채택된 변화라는 것과, 2) 조직과 관리 루틴 및 절차상의 변화이며, 3) 관리의 의미를 조직과 외부환경의 연계 차원을 감안한 광범위한 시각에서 본다는 것 등의 의미를 포함하고 있다 [Venkatraman, Loh and Koh, 1994].

조직에서 SISP를 도입하게 되면, 기능별로 개별적인 접근방식으로 이루어졌던 시스템 구축 작업이 조직의 전략을 감안하고 조직 전체적으로 사용자들의 요구사항을 통합하는 등의 근본적인 변화가 일어난다 [King, 1978]. 또한, SISP를 위하여 상설 팀이나 태스크 포스를 조직하게 되고, SISP 활동을 감시하고 지원하는 운영위원회 등의 조직도 구성되는 등 내부적으로 많은 구조적 변화가 일어나게 된다. 때로는 SISP 수립에 앞서 전반적인 조직구조의 효율성을 점검하고 이를 개선하는 작업이 이루어진다.

한편, SISP를 수립하고 구현함으로써 고객이나 공급업자 등 외부와의 관계에 있어서도 많은 변화가 일어난다. SISP를 구축하기 위해서는 외부 조직환경 및 IS 환경을 분석 및 평가하여야 하기 때문이다. 본 연구에서는 이상의 논의를 바탕으로 SISP를 관리혁신 형태의 하나로 간주하고자 한다<표 5>.

<표 5> 관리혁신으로서의 SISP의 가능성

관리혁신의 주요요소	SISP에의 적용가능성
변화의 중요성 (통제형태 변화)	IS에 대한 기능적인 관점에서 전략적인 관점에서의 변화
내부조정 루틴의 변화	IS 관리가 단순한 지원부문에서 IS 부문과 조직내 다른 기능간의 조정기능으로 변화 SISP 팀이나 위원회 등 SISP를 수행하기 위한 새로운 조직들이 등장
외부연계 루틴의 변화	IT를 전략적으로 이용함으로써 고객이나 공급업자, 경쟁업체 등 관련 조직과의 관계에 있어 상당한 변화가 이루어짐

3.2 SISP 프로세스 단계 모형의 가능성

SISP를 관리혁신의 하나로 간주한다면, 기술 혁신을 대상으로 한 다양한 연구들의 결과가 SISP에도 적용될 수 있는 가능성이 존재하게 된다 [Teece, 1980]. 이를 근거로 본 연구에서는 SISP 수행상에서 발생하는 문제점들을 단계별로 정리하기 위하여 조직의 혁신 프로세스 모형 [Rogers, 1995] 을 이용하기로 한다.

조직의 혁신 프로세스 모형의 각 단계를 SISP의 일반적인 절차에 부합되도록 일부 명칭을 조정하였다. 그러나, 단계별로 일어나는 활동의 내용은 혁신 프로세스 모형과 거의 일치한다. 조정된 명칭과 SISP 과정상에서 일어나는 구체적인 활동을 살펴보면 다음과 같다.

3.2.1 SISP 인식 단계

조직에서 SISP를 필요로 하는 문제들이 발생하거나, SISP의 존재를 알게 되고 이를 조직 활동에 효과적으로 이용할 수 있을지 여부를 생각하기 시작하는 단계이다. 이 단계는 장시간에 걸쳐 일어나게 되며, SISP의 경우, 주로 최고경영층이나 전산부문 관리자의 의지에 따라 다음 단계로 진행하게 되는 경우가 많다.

3.2.2 SISP 도입의 타당성 검토 단계

조직이 안고 있는 문제를 해결하기 위하여 SISP가 적절한지 여부를 분석작업을 통하여 평가하고 도입의 가부를 결정하는 단계로서, SISP와 관련하여 일어나는 구체적 활동의 예로서

계획수립에 드는 대략적인 시간이나 비용, 인력 등을 산정하고, 계획수립의 효과성을 예측하는 등 SISP 도입여부를 판단하기 위한 작업이 수행되며, 필요한 경우 외부 컨설팅 업체의 선정도 중요한 의사결정의 하나이다.

3.2.3 SISP 계획수립 단계

SISP를 실제로 수립하는 단계이다. SISP를 수행하기 위한 조직 및 인원을 정비하는 등 SISP 수행의 준비작업이 포함되며, 방법론을 조직의 상황에 맞게 적용시키고, 필요한 경우 SISP 수행을 위하여 팀이나 위원회 등 조직의 구조를 변경하기도 한다. SISP를 실제 수행하는 단계는 방법론이나 조직의 특성 등에 따라 여러가지 형태와 절차로 나타날 수 있다. 본 연구에서는 SISP의 계획수립 단계를 SISP 결과 보고서가 작성되는 시점까지로 본다.

3.2.4 SISP 구현 단계

수립된 SISP를 실제로 구현하는 단계로 일반적으로 3년 - 5년의 기간에 이루어진다. SISP에 관한 기존의 많은 연구에서 구현단계의 중요성을 강조하고 있고 [Lederer and Sethi, 1988], 수립된 계획이 실제 조직에 적용되는 과정이므로, 가장 중요하면서도 어려운 단계의 하나로 여겨진다. 본 연구에서는 일단 SISP 결과보고서에서 명시한 계획대상기간을 SISP 구현기간으로 보고, 구현기간 중 계획대상기간이 다소 변경되었을 경우 이를 포함하기로 한다.

3.2.5 SISP 일상화 단계

SISP가 조직활동의 일환으로 자연스럽게 받아들여지는 단계로서 본 연구에서는 계획 대상 기간이 끝나는 시점에서 부터 이 단계가 시작 되는 것으로 본다. 그런데 SISP 구현기간이 진행되면서 SISP의 결과들이 부분적으로 드러나게 되므로, 이 단계는 SISP 구현단계와 부분적으로 겹쳐진다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 SISP 관련 문제점들을 이상의 각 단계를 바탕으로 살펴봄으로써 조직이 SISP를 수행하는 과정에서 만나게 되는 문제를 단계별로 진단하고, 그 근본원인을 살펴보았다.

IV. 연구 방법

4.1 연구방법 : 심층인터뷰를 이용한 탐색적 연구

앞서 <그림 1>에서 정리한 바와 같이 SISP 분야의 연구는 비실증적 개념화 단계를 거쳐 사례연구나 인터뷰, 설문지법을 이용한 실증연구 단계로 진행되어 왔다. 같은 맥락에서, SISP 프로세스 상의 문제점을 다룬 대부분의 연구들이 자료수집시 선행연구를 바탕으로 한 설문조사를 실시하고 있다. 설문지법을 이용하는 경우에는 기존의 연구들에서 변수를 추출하고 이를 측정하게 되므로, 결과의 비교가능성을 높일 수 있고, 빠른 시간에 핵심적인 정보만을 선별하여 비교적 객관적이고 정확한 정보를 입수할 수 있다 [채서일, 1992]. 반면 각각의 조직에서 문화적인 측면이 어떻게 인간의 행위를 조정하는 지에 대한 정성적인 이해없이 단순히 통계수치가 말하는 것만을 알 수 있는 한계를 가진다 [McCracken, 1988].

본 연구는, 수행상의 문제점과 근본원인을 밝

히고자 하는 이번 연구에서는 아직은 SISP 연구의 바탕이 미흡한 한국기업의 상황을 감안하여, 정성적 방법(qualitative method)을 이용한 탐색적 연구(exploratory study)를 수행하였다.

해당분야의 연구들이 이미 실증연구 단계로 진행된 시점에서 정성적 방법을 이용한 탐색적 연구를 수행하는 것이 다소 뒤늦은 감이 없지 않으나, SISP 수행상의 문제와 근본원인에 대한 심층적인 데이터가 부재한 상황에서 주로 해외에서 수행된 연구의 결과를 바탕으로 진행되어 온 것이 국내 SISP 연구의 한계라면, 국내 상황이 고려된 심층적인 데이터를 축적하는 것이 반드시 필요한 작업이고, 본 연구에서 제시한 SISP 프로세스 단계모형의 적용가능성을 타진하는 측면에서 탐색적 연구가 필요하다는 판단하에 심층 인터뷰를 통한 연구를 실시하게 되었다.

McCracken[1988]에 의하면 심층인터뷰를 수행할 때에는 연구자 자신의 배경과 데이터 수집과정, 응답자와의 관계 등에 따라 오류가 발생할 수 있다. 즉, 특정한 문화에 익숙한 연구자는 인터뷰를 통해 접하게 되는 상이한 문화의 맥락을 이해하지 못하거나 잘못 이해할 수 있고, 데이터 수집 과정에서는 인터뷰 결과로 얻은 데이터 중에서, 연구자의 인위적인 개입이나 조작없이 어떻게 의미있는 데이터를 충분히 확보할 것인가가 문제가 된다. 마지막으로, 인터뷰는 면접자나 피면접자 모두에게 “비일상적인 사회적 관계 형성” 이므로, 프라이버시나 윤리적인 문제 등에 유의해야 하며, 면접자의 기술과 피면접자의 성격 등이 인터뷰 성과에 영향을 미칠 수 있다.

본 연구에서는 심층적 인터뷰 수행시 발생할 수 있는 이와 같은 잠재적 문제점들을 극복하기 위하여, McCracken[1988]이 제시한 심층인터뷰 단계의 세부 절차에 의거하여 연구를 진행하였다 <표 6>.

<표 6> 정성적 인터뷰법 : 4단계 방법론

단 계	활 동
1단계	분석범주 리뷰 - 문헌연구
2단계	(연구자의) 문화적 범주 리뷰 - 연구모형 수립
3단계	(응답자의) 문화적 범주 발견 - 인터뷰 디자인 및 수행
4단계	분석적 범주 발견 - 인터뷰 결과분석

자료원 : McCracken [1988], pp. 29-48 요약

4.2 자료 수집 대상

4.2.1 국내 은행산업의 경쟁력과 전산화 현황

WTO 등 국제사회의 압력과 국내 시장의 성숙 등으로 인해 시장의 세계화가 급속히 진전되고 있다 [전성빈·이정진, 1995]. 특히, 1980년대 들어 금융산업에 대한 세계적인 규제완화 및 기술혁신 등 금융환경이 구조적으로 변화하고 있으며, 이로 인해 금융산업의 경쟁이 격화됨으로써 금융산업의 경쟁력 문제가 크게 부각되고 있다 [박용이·강병호, 1994].

과거 한국의 금융산업은 정부의 규제와 함께 상당한 보호를 받아왔으며, 그 중에서도 특히 은행산업이 대표적인 경우이므로, 한국 은행들이 자율화와 개방화에 맞설 체질개선이 이루어지지 않은 채 앞으로 다가올 급격한 환경변화에 대처할 능력이 있는지에 대한 우려가 확산

되고 있다 [전성빈·이정진, 1995]. 급격한 변화에 대처하고 은행의 국제경쟁력을 강화하기 위하여 필수적인 부문인 정보화 및 기술혁신 부문에 있어서도 한국의 은행산업은 선진국에 비해 상당히 뒤떨어져 있는 것으로 평가된다 [박용이·강병호, 1994].

금융시장에서 우위를 점하기 위해서는 많은 정보를 신속하게 수집하고 정확한 의사결정을 내릴 수 있어야 하고, 이러한 특성은 급속하게 변화하는 환경속에서 더욱 중요한 기능으로 인식되고 있다. 국내은행의 정보화는 1960년대 후반, 사무자동화를 기점으로 시작되었다. 1970년대 후반에서 1980년대 중반에 걸쳐 선도은행들에 의해 계정계 시스템이 구축되었고, 곧이어 온라인 시스템과 은행간 계좌이체 시스템이 범은행별로 가동되었다. 1990년대에 들어서면서부터는 전기한 바와 같이 외부 환경이 변화하고 고객의 욕구가 다양해 짐에 따라 정보계 및 국제계 시스템을 구축하고, 다양한 금융상품을 개발하기 위하여 통신망 등을 이용한 타업종과의 연계도 활발하게 일어나고 있다<표 7>.

정보관리능력을 제고하기 위하여, 향후 은행 IS의 근간인 계정계시스템을 축으로 정보계, 국제계, 증권계, 대외통신계 시스템 등을 정비, 통합하여 경영전략 수행을 효과적으로 지원하는 통합금융정보시스템의 구축이 이루어져야 할 것이다 [박용이·강병호, 1994].

<표 7> 국내 은행산업의 전산화 추이

전산화단계	시기	주요내용
사무자동화	1960 후반 - 1975	사무자동화의 일환으로 급여계산업무 등을 일괄처리
계정과목별 온라인화	1976 - 85	계정과목별로 영업점간 온라인 실시
종합온라인화 및 은행 공동이용망 구축	1986 - 90	종합온라인 시스템 구축 CD/ATM, 타행환, ARS 등 은행공동이용시스템 구축
대고객전산망 등의 구축 및 외부전산망과의 접속	1991 - 현재	종합온라인시스템 및 은행공동이용시스템 확충 기정은행간, 기업은행간 전산망EFT/POS 등의 금융 서비스 제공 경찰전산망, 종합무역자동화망, SWIFT 등 외부 전산망과의 접속

자료원 : 한국전산원, 국가정보화백서 [1994], pp. 249-254 정리.

자료수집을 위해 본 연구에서는 SISP의 범위를 정보계 및 국제계 시스템을 대상으로 하는 계획에 한정시켰다. 은행산업의 특성상 계정계 시스템의 경우 전략적인 고려에 의해 계획성있게 구축되었다기 보다는 일반업무의 자동화 측면이 강하므로 SISP의 정의에 합당하지 않기 때문이다.

4.2.2 인터뷰 대상 은행 선정

조직의 규모 등 외생변수의 효과를 최소화하기 위하여 시중은행과 대규모 은행을 중심으로, 정보시스템 부문 관리자나 은행의 정보시스템 관련 자회사의 기획부문 관리자에게 전화로 인터뷰 의사를 타진하였다. 인터뷰를 수락한 9개 은행에 대하여 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상 은행의 개략적인 특성을 살펴보면 <표 8> 과 같다.

<표 8> 인터뷰 대상 은행 프로필
(당기순이익 단위 : 백만원)

	당기순이익*	종업원**	분류
은행1	83,456	8,142명	시중은행
은행2	132,914	4,007명	시중은행
은행3	97,466	9,475명	시중은행
은행4	26,836	2,700명	일반법인
은행5	8,671	8,346명	시중은행
은행6	70,436	14,584명	등록법인
은행7	32,275	12,305명	일반법인
은행8	119,523	9,313명	시중은행
은행9	72,316	892명	시중은행

*, **: 1993년 12월말 기준
자료원 : 매일경제신문사, 회사연감 [1994] 중 발췌.

4.2.3 자료 수집 과정

일단 인터뷰를 수락하면, 전화로 인터뷰 시간과 장소를 확정하였다. 인터뷰 하루나 이틀전에 팩시밀리를 이용하여 미리 한장 분량의 서한을 보내, 인터뷰 일정을 확인하고 인터뷰의 취지와 대략적인 내용, 필요한 자료를 미리 알렸다. 또

한, 피면접자가 원하는 경우에는 서한과 함께 대략적인 인터뷰 질문 내용을 미리 전달하였다.

모든 인터뷰는 1995년 4월과 5월에 걸쳐 연구자들 본인에 의해 피면접자의 사무실이나 회의실에서 수행되었다. 네번의 인터뷰는 수락한 당사자를 직접 인터뷰하였고, 세번의 인터뷰는 관련 하위 책임자가 합석한 자리에서 인터뷰를 수행하였다. 나머지 세번의 인터뷰는 수락 당사자가 인터뷰에 보다 적합한 사람을 소개하였으므로, 소개받은 관리자와 인터뷰를 수행하였다. 인터뷰 대상자의 직위 및 소속부서명, 경력 등을 정리하면 <표 9> 와 같다.

<표 9> 인터뷰 대상자 프로필

	직위	상급직위 *	부서(팀)명	전산/은행업무 경력(%)
은행1	부장	담당임원	정보시스템부	50/50
은행2	부장	상무이사	전산정보부	50/50
은행3	부부장 과장	팀장(부장급)	정보시스템팀	100/0 100/0
은행4	부장 과장	부총재보	전산부	50/50 100/0
은행5	과장	부장	사무전산부	100/0
은행6	과장	부장	정보시스템부	100/0
은행7	부장 팀장	담당임원	전산부	75/25 100/0
은행8	차장	부장	전산부	100/0
은행9	팀장	전무이사	정보혁신팀	30/70

* : 은행에 따라 직위체계가 상이하여 상급직위를 질문함으로써 정보시스템 부문의 지위를 측정하였다.
자료원 : 인터뷰 내용 중에서 편집.

반구조화된 인터뷰(semi-structured interview)를 위해 사전에 설문항목을 제작하였고, 실제 인터뷰에서는 이를 바탕으로 일반적이고 광범위한 질문에서 시작하여 점차 세부적인 질문으로 범위를 좁혀가며 SISP의 전체 프로세스의 전반적인 상황과 문제점을 파악하였다.

SISP 프로세스의 다섯단계 중 “SISP의 인식”에서는 실제로 SISP를 시작하기 전 단계이므로, SISP 자체에 관련된 문제보다는 SISP를 인식하게 된 계기가 된 문제점에 해당하는 논의가 이루어졌고, “SISP의 일상화”는 일반적으로 “SISP 구현”과 시간적으로 거의 동시에 진행되므로,

“SISP 일상화” 단계에서는 “SISP 구현” 단계가 부분적으로 일상화되면서 나타나는 문제점에 대하여 질문하였다.

한편, 대부분의 은행의 경우, SISP를 구현하는 단계였고, 보고서 내용은 대외비 사항으로서 외부인의 열람이 불가능하였기 때문에, 계획결과에 대한 질문에 대해서는 별도의 체크리스트를 작성하여 인터뷰 중이나 이후에 답변을 요청하였다.

인터뷰 소요시간은, 피면접자의 응답특성과 인터뷰 중의 방해 요소 등으로 인하여 40분 - 2시간으로 다양하였고, 평균적으로 1시간 가량이 소요되었다. 첫번째 인터뷰를 제외한 모든 인터뷰 내용은 녹음되었고, 인터뷰 후 이를 이내에 연구자 본인에 의해 문서화되었다. 문서화된 인터뷰 내용을 바탕으로 피면접자가 지적한 SISP상의 문제점과 근본원인, 해결방안 등을 정리하였다.

V. 연구결과 및 분석

5.1 연구대상은행의 SISP 단계 파악

인터뷰 결과, 대상은행 9개 중 1개 은행이 IS 부문의 문제를 발견하고 이를 SISP를 통하여 해결하고자 하는 인식을 가지고 있는 단계였고, 1개 은행이 SISP 도입의 타당성을 검토하고 계획을 수립하기 직전의 상황에 있었으며, 6개 은행이 SISP 계획을 수립하고 이를 구현하는 단계에 있는 것으로 파악되었다.

5.2 SISP 프로세스 단계별 관리상의 문제점

이하에서는 인터뷰 과정에서 피면접자들이 언급한 SISP 수행상의 문제점을 수립한 SISP 확산과정 모형의 각 단계별로 정리하였다. 우선, 발견된 문제점들을 속한 단계별로 일괄적으로 정리하였고, 다음에는 각 단계별로 속한 문제점들을 별도로 정리하였다.

5.2.1 전반적인 SISP 프로세스상의 문제점

우선, 인터뷰 내용을 기초로 국내 은행산업의 SISP 프로세스상의 문제점을 정리한 결과 대체로 35가지의 문제점이 발견되었다. 문제점은 가급적 피면접자가 언급한 그대로 정리하였고, 두 단계에 걸쳐 발생하는 것으로 드러난 문제점은 해당 단계들의 막대를 연결시켜 표현하였다. 구체적인 내용은 <표 10> 과 같다.

5.2.2 SISP 확산단계별 문제점

한편, 문제가 발생하는 단계에서 언급된 횟수를 중심으로 앞에서 제시된 문제점들을 단계별로 재정리하면 다음과 같다. 단계별 문제점들은 선행 연구의 결과와 비교분석되는데, 연구방법이나 대상산업 등이 상이하므로 직접 비교는 어렵지만 파악된 문제점을 비교하는 것은 무리가 없을 것으로 판단된다.

1) SISP 인식단계

SISP 프로세스의 첫 단계에서는 전기한 바와 같이 SISP 프로세스상의 문제점이라기 보다, SISP를 수행하게 된 계기가 되는 문제들이 드러났다. 주로 사용자의 요구사항이 다양해진 관점과 IS 진부화의 두가지 측면이 인터뷰 대상은행들이 SISP를 염두에 두게 되는 원인으로 나타났다.

또한, 업무환경이나 고객구성이 일반 은행과 상이한 한 은행의 경우에는, 애매한 전략적 위치를 IS가 효과적으로 지원하지 못하였기 때문에, 조직전체 업무를 시스템적으로 재정리하기 위하여 SISP를 도입하고자 하였다.

한편, 직접적인 계기로는 언급되지 않았으나, 상대적으로 SISP를 늦게 도입한 은행들에게서는 선발 은행들의 사례를 보고 “이미 한 발 늦었고, 더이상 늦어서는 안된다는 생각으로” 일정을 추진하는 것으로 드러났다. 인식단계에서 드러난 문제점들은 SISP의 필요성을 다룬 기존문

<표 11> SISP 확산단계별 문제점 - SISP 인식단계

SISP 확산단계	문제점
I. SISP의 인식	1. 정보시스템의 생명주기가 끝남 : 유지보수문제 2. 사용자들의 다양한 욕구를 기존 개발방법으로 만족시키기 어려움 3. 다운사이징에 대한 검토 및 대처 4. 시스템 아키텍처 부재 5. 은행의 전략적 포지셔닝이 여러 곳에 걸쳐있어 정보시스템이 최소한의 공통된 것만을 지원하는 형태 6. 시스템 개발에 있어 개별 접근법을 이용 7. 기술적 낙후성에 대한 진단필요

* 각 단계별 문제점은 인터뷰 중 제기된 횟수의 순으로 나열하였다.

서 외부 컨설팅 업체의 다운사이징 등 신기술을 이용한 안을 지나치게 맹신한 나머지 은행 내 기존 전산부문 인력들의 의견을 반영되지 않는 문제가 나타났다.

기존 전산부문 인력들의 소외현상은 SISP 연구에서는 거의 언급되지 않았는데, IT와 관련 분석기법 등이 급속하게 발달하고 있고, 전산부문의 기획 및 연구활동이 아직 활발하게 이루어지지 못하고 있는 국내 현실에서 등장하는 문제라고 볼 수 있다. 또한, SISP 도입의 타당성 분석 책임을 맡고 있는 담당자가 결과 보고 직전에 인사이동이 이루어짐으로써 타당성 분석과 계획 수립 단계간의 연계가 어려워 지는 경우도 있었는데, 이는 타당성 분석 단계가 전체 SISP 프로세스의 일부라는 자각이 없기 때문에 발생한 것이라 할 수 있다.

한편, 외부업체 선정시에는 해당 업체의 계획 수립 방법론과 실무경험 등 몇가지 변수를 기준으로 하고 있었지만 충분한 비교자료가 제공되지 않아 선정에 어려움을 겪고 있었고, 부분적인 프로세스에 대해서만 서비스를 제공하는 경우에는 구현상의 문제가 발생하는 경우가 많아, 신중한 선택이 필요한 것으로 나타났다.

특히, 외부업체 선정 문제는 기존의 SISP 프로세스상의 문제점 연구에서 거의 언급되지 않고 있는 문제이므로, SISP의 성과 관점에서의 외부업체 선정 문제에 대한 후속연구가 필요하다고 판단된다.

<표 12> SISP 확산단계별 문제점 - SISP 도입의 타당성 분석단계

SISP 확산단계	문제점
II. SISP 도입의 타당성 검토	8. 타당성 검토 프로세스 8.1. 프로젝트 개시 결정 신속성 부족 8.2. 기획 단계에서 기존전산인력의 소외 8.3. 신기술에 대한 책임자(부장)의 맹신 8.4. 내부 인사이동에 따른 책임자 변경 9. 외부업체 선정 기준설정 문제

3) SISP 계획수립 단계

계획수립 단계에서 나타난 문제점은 크게 SISP를 수행하기 위한 팀 조직과, 계획 프로세스, 계획의 결과, 교육·훈련문제 등으로 나타났다.

우선, 팀 조직 차원에서는 전산인력만으로 구성된 팀이 조직된 경우와 기존의 전산부문과 별도로 팀이 조직된 경우에 있어 각기 상이한 문제가 발생하고 있다. 즉, 전산부문 내부에서 팀이 구성된 경우에는 책임권한이 전산부문 내부에 제한됨으로써 다른 업무부서나 기획부문의 연계가 어려운 것으로 드러났고, 반면, 전산부문과 별도로 SISP에 관한 전권을 가지는 팀이 조직되는 경우에는 전산부문과의 업무할당 등 연계에 있어 문제가 드러났다. 조직간의 마찰에 대해서는 기존의 여러 연구에서 언급하고 있다 [Earl 1993].

한편, SISP를 수행하기 위해서는 많은 지원인

원이 필요한데, 일반적으로 “SISP를 위해 인원을 할당할 경우, 프로세스가 끝나고 나면 인력의 특성상 다른 업무에 배치하기 어렵다¹⁾” 라는 인식이 지배적이어서 인력할당에 소극적인 태도를 보이는 것으로 나타났다. 이는 전산인력에 대한 인식이 아직 “기술자(technician)”로 국한되어 있음을 의미하는 것으로 기존연구의 결과와 일치한다 [Lederer and Mendelow, 1987].

둘째, 계획수립 프로세스 진행시의 문제는 다음과 같다. 우선 업무분석 등 작업연계를 위하여 업무부서의 핵심인력이 파견되어야 하는데, 현업부서에서 본연의 업무에 차질을 빚게 된다. 아울러, 대부분의 은행 전산센터가 본점과 물리적으로 먼 위치에 있기 때문에, 업무 연계가 잦은 SISP 업무를 진행함에 있어 애로사항이 많다는 것 또한 문제점으로 드러났다.

최근 많은 공간을 차지하는 전산센터가 본점 이외의 장소로 이전되고 있는 추세이다. 경우에 따라서는 “전산부문이 조직내의 파워게임에서 졌기 때문²⁾” 이라는 인식으로 인하여 전산부문의 사기 저하에도 큰 원인을 제공하므로 이 문제에 관하여 심도있게 고려하는 작업이 선행되어야 할 것으로 판단된다.

또한, 업무분석시 현업 직원들이 현재 업무 프로세스만을 염두에 두고 수행하게 되고, 새로운 기법에 대한 지식이 미비하기 때문에, 미래 지향적인 분석이 어렵고, 분석결과가 장기간에 걸쳐 이용될 수 없는 한계가 드러났다 [Earl, 1993].

계획수립과정이 대체로 많은 인터뷰와 분석 작업 등을 수반하기 때문에 조직원들에게 참여가 지루하게 느껴지고, 시행착오적인 면이 강하기 때문에 적극적인 참여를 담보하기가 어렵다는 것 또한 문제로 드러났다.

계획의 내용에 대해서는, 과거 IS 부문의 성과나 IS 요원의 강약점 등에 대한 평가가 이루어지지 않는 경우가 대부분인 것으로 드러났는데, 이는 선행연구에서도 지적된 것이다 [Lederer and Sethi, 1992]. 한편, 기존 연구의 결과와는 달리 SISP 프로젝트의 위험성 여부에 대한 분석 역시 부족한 것으로 나타났다. 계획프로세스에서 중요한 문제로 드러난 것이 교육문제이다.

급속하게 변화하는 기술때문이기도 하지만, 많은 조직에서 계획수립시 교육훈련에 대한 별다른 계획없이 구현단계에 들어서고 있었다 [Lederer and Sethi, 1992; Earl, 1993].

1) 인터뷰 내용에서 직접 인용.
2) 인터뷰 내용에서 직접 인용.

<표 13> SISP 확산단계별 문제점 - SISP 계획수립단계

SISP 확산단계	문제점
III. SISP 계획수립	10. 팀 조직차원
	10.1. 전산요원으로만 팀을 구성하고 책임을 전산부문에서 맡게 됨으로써 기획부문과의 연계가 어려움
	10.2. 새로운 조직과 기존의 전산조직간의 마찰
	10.3. 인원할당시 인사부와의 마찰
	11. 계획 프로세스
	11.1. 핵심인력이 파견되어야 하므로 현업부서의 불만
	11.2. 전산센터와 본점과의 물리적 거리문제로 연계가 어려움
	11.3. 현업부문에서 새로운 기법에 대한 지식이 미비하여 시스템 분석에 있어 한계
	11.4. 사용자들의 요구사항을 전산부문에서 이해하기 어려움
	11.5. 계획수립과정이 지루하고 시행착오적인 성격이 강함
	11.6. 애로사항을 부서장 수준에서 비공식적으로 해결
	11.7. 재교육의 어려움
	12. 계획의 내용 - 결과물
	12.1. 과거 IS 부문의 성과, IS 요원의 강약점 등에 대한 평가 부재
	12.2. 프로젝트의 위험에 대한 분석 부족
	12.3. 교육훈련계획 : 별다른 계획이 사전에 이루어지지 않음
	12.4. 미래상황에 대한 고려가 이루어지지 않음
	12.5. 비용에 대한 세부계획이 이루어지지 않음
	12.6. 현재 시스템의 유지보수 계획 부재

4) SISP 구현단계

수립된 SISP 결과를 구현하는 단계에서 발생하는 문제로는, 우선 계획수립 단계에서와 마찬가지로 현업부서와의 연계문제가 대두되었다. 특히, 업무부서들이 계획수립시 SISP의 원칙에는 합의하고 긍정하는 반응을 보였으나 실제 계획을 구현하는 단계에서는 부서간의 이해관계 등으로 인하여 적극적인 협력을 꺼리게 되는 경우가 많다.

하위 시스템의 예정된 납기를 맞추지 못하는 경우 계획을 유연하게 구현할 수 없는 점 또한 문제로 지적되었고 [Lederer and Sethi, 1992], 운영위원회 성격의 조직이 구성되지 않거나 계획수립단계에서 조직된 운영위원회가 구현단계에는 제약할을 하지 못하기 때문에, 계획대로 SISP가 구현되고 있는지를 점검하는 조직이 부

재하는 경우가 문제가 되었다 [Lederer and Sethi, 1992]. 이로 인하여 수립된 계획을 인정하지 않고 현업부서별 계획에 기반한 시스템을 요구하는 상황도 벌어지게 된다. 또한, SISP 구현시 가시적인 효과가 적기 때문에, 경영층이나 조직원들에게 프로세스에 참여하도록 하는 동기부여 측면에서 어려운 점이 많다는 문제점도 지적되었다.

계획수립단계와 마찬가지로 구현단계에서도 전산인력의 교육문제가 지적되었다. 두가지 관점에서 문제가 제기되었는데, 첫째, 근무시간 이외의 시간에 별도로 전산인력에 대한 교육을 실시하고 있는 경우에는 조직원들이 과중한 업무부담에 교육부담까지를 안고 있는 문제가 있었고, 기존 전산부문 이외의 별도 부문에서 SISP를 관장하는 경우, 업무 분장이나 두 부문간의

이해관계 등에 의해 기존 전산인력들에 대한 신기술과 신기법에 대한 교육이 효과적으로 이루어지기 어려운 문제가 지적되었다.

<표 14> SISP 확산단계별 문제점 - SISP 구현단계

SISP 확산단계	문제점
	13. 구현 프로세스
	13.1. 핵심인력이 파견되어야 하는 업무부서에서 불만이 일어남
	13.2. 전산부문과 업무부문간의 물리적 거리로 인한 연계의 어려움
	13.3. 유연성 문제
IV. SISP 구현	13.4. SISP을 운영하는 조직과 기존 전산 조직간의 마찰
	13.5. SISP 팀에 인원할당시 인사부문과의 마찰
	13.6. 운영위원회 성격의 조직이 부재
	13.7. 구현시 가시적인 효과가 적음
	13.8. 수립된 계획의 권위 부족
	14. 전산인력의 교육훈련

5) SISP의 일상화 단계

전기한 바와 같이, 본 연구에서 설정한 SISP 프로세스의 마지막 단계는 구현단계와 겹쳐서 진행된다. 즉 SISP 구현단계에서 하위 시스템이 구축되고, 실제 업무에서 일상적으로 이용하게 되면서 발생하는 문제점을 살펴본다.

이 단계에서는 SISP 프로세스를 통하여 수립되고 진행된 계획의 수명 문제가 거론되었다. 이와 같은 문제가 발생하는 이유는 우선, IT와 관련 분석 기술이 급속하게 발달하고 있기 때문에 SISP 프로세스를 거쳐 수립된 계획이 미처 구현되기도 전에 분석이나 시스템 구축 등을 위한 새로운 기술이 등장한다는 것이다. 이는 몇몇 은행에서 IS와 관련하여 중장기계획을 수립하지 않고 단기 연차계획만을 수립하여 구현하는 원인이 되기도 한다.

또한, SISP 계획수립 단계에서도 지적된 바와 같이 업무 분석이 지나치게 현상중심적으로 이루어지는 경우가 많기 때문에, 업무의 내용이

다소 변경된다거나 인사이동이 있을 때마다 새로운 시스템을 분석 및 설계해야 하는 비효율이 발생하게 된다.

<표 15> SISP 확산단계별 문제점 - SISP 일상화 단계

SISP 확산단계	문제점
	15. 계획의 수명 문제
V. SISP의 일상화	15.1. 기술발달로 인한 계획의 진부화
	15.2. 현상적 업무분석에 따른 거듭되는 재계획수립

5.3 문제점의 근본원인 및 연구 대상은행들의 자구책

인터뷰를 수행하면서 SISP 수행상의 문제에 대한 질문과 함께, IS 부문의 관리자로서 이와 같은 문제의 근본원인이 어디에 있다고 생각하는지에 대하여 질문하였다. 그 결과 나타난 근본원인들은 다시 조직 전반적인 문제와 전산부문 내부의 문제로 정리되었다.

5.3.1 조직 전반적인 문제

SISP의 문제를 발생시키는 전체 조직차원에서의 주요 근본원인으로는 경영층의 SISP에 대한 이해가 부족하다는 것과 하위부문간의 커뮤니케이션이 잘 이루어지지 않는 것, 그리고 전산부서의 위상 문제 등을 들 수 있다.

1) SISP에 대한 경영층의 이해 부족

인터뷰 결과, SISP에 대한 경영층의 이해 부족으로 인해 크게 세가지 현상이 나타났다.

첫째, SISP에 대하여 지나친 기대를 갖는다. 기술적인 한계나 조직의 제반 환경을 고려하지 않은 채, 선진국의 사례나 고객구조나 기타 환경 면에서 상이한 환경하에 있는 다른 조직의 성공사례를 여과없이 수용하고자 하는 경우이다.

둘째, 첫번째 경우와는 반대의 상황으로,

SISP의 필요성에 대한 기본적인 마인드가 형성되지 않은 경우가 있다. SISP를 수행하기 위해서는 조직 전반적으로 전략적 측면에서의 분석이 이루어져야 하기 때문에, SISP의 필요성에 대한 경영층의 자각이 없는 경우에는 진행하기가 어렵다.

마지막으로, 경영층에서 SISP가 중요하다는 인식은 하지만 구체적인 지원방법에 대한 아이디어가 없는 경우가 있다. 이런 경우, SISP 프로젝트 개시, SISP 수행을 위한 필요한 인원이나 비용 등 의사결정이 필요한 순간에 정확한 예측과 신속한 판단을 할 수 없게 된다.

그 밖에도 경영층의 이해 부족에 의해 나타나는 문제로 지적된 것으로서 전체 SISP 프로세스의 SISP 도입을 위한 타당성 검토 단계나 구현 단계에서의 SISP 인력의 인사이동 문제를 들 수 있다. 이는 두 단계가 포괄적인 SISP 프로세스에 포함되므로 책임을 맡고 있는 인력을 이동시키는 경우, 이후 단계들과 원활하게 연결되지 못할 가능성이 크다.

한편, SISP에 대한 경영층의 이해를 돕기 위하여 각 은행에서 활용하고 있는 방법을 살펴보면, 한 은행의 경우 SISP 프로세스를 진행하는 과정에서, 오전의 티타임을 활용하여, 한달에 한두번씩 외부 전문가와 함께 강의와 워크숍 형식으로 경영층에 대한 비공식적 교육을 실시하는 등의 방법을 활용하고 있었다.

2) 조직 하위부문간 커뮤니케이션 문제

조직 커뮤니케이션의 두번째 측면은 SISP와 관련된 조직내 각 부문간의 커뮤니케이션과 관련된 문제이다. 이는 주로 SISP 계획수립과 구현단계에서 나타나는데, 조직 구성원들의 능동적인 참여가 반드시 필요한 SISP 수행시 필연적으로 만나게 되는 문제라 할 수 있다.

이를 원활하게 해결하기 위해서는, 상대 부서를 “단순 지원 부서3)”나 “문제가 발생하는 원

천4)”이 아니라 동등한 입장에서의 협력부서로 인식하는 것이 선행되어야 한다. 은행에 따라서는, SISP를 위하여 본부부서 직원 및 기획담당 인력들과 브레인스토밍을 겸한 합숙을 함으로써 활발한 커뮤니케이션을 이끌어내고, SISP에 대한 공감대를 형성하는 방안을 이용하여 좋은 결과를 거둔 경우도 있었다.

3) 전산부서의 위상문제

전산부문의 위상은 주로 전산부문 관리자들의 직위 문제로 대변된다. 은행에 따라서는 전산부문의 최고직위가 부장급이어서 중역회의 등 주요 의사결정에 참여하지 못하는 직접적인 문제가 있거나, 전산부문이 하위부서로서 직원들의 경력에 도움이 안되는 부서라는 인식이 팽배한 경우가 존재하였다.

반면, 몇몇 조직에서는 “전산만 15년 하신 분이 상무이사5)”가 되기도 하고, SISP 담당팀의 보고체계가 바로 은행의 정보담당중역(Chief Information Officer : CIO)이기도 한 전무이사로 연결되는 등 전산부문의 위상을 정립하고자 하는 움직임들이 나타나고 있었다. 이는 모두 전산전문인력의 동기부여에 영향을 미치는 중요한 요인이 되고, 결국 SISP 등 IS 부문의 성과에 영향을 미치게 된다.

3.5.2 전산부문의 문제 - 전산부문의 연구와 기획 기능 낙후 및 재교육 문제

전산부문에 있어서는 부서의 연구 및 기획 측면이 부족하다는 점과 지속적인 재교육이 원활하게 이루어지지 못하는 문제 등이 지적되었다.

전산부문의 조사나 연구, 기획 기능이 개발 기능에 비해 활성화되지 못하기 때문에 여러가지 문제점이 발생하게 되는데, 이는 전산부문의 인력구성상의 문제와 전산부문을 하위지원부서

3) 인터뷰 내용에서 직접 인용.

4) 인터뷰 내용에서 직접 인용.

5) 인터뷰 내용에서 직접 인용.

로 여기는 문제가 여전히 존재하기 때문이라고 할 수 있다. SISP의 기획과 추진에 있어 대부분 전산부문의 인력이 주축이 되고, 전산부문이 조직의 전략을 반영하여 조직의 경쟁위치에 중요한 위치를 차지하게 된 점을 감안한다면 이는 현재 국내 은행산업의 상황에서 반드시 개선하여야 하는 부분이다. 조사대상 은행들의 경우, SISP 기획업무를 기존의 전산인력들이 수행하거나 별도의 결재라인을 가진 부문이 담당하고 있었는데, 전기한 바와 같이 두가지 경우 모두 장단점이 있는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로, 전산부문의 조직내 위상이나 역할 등에 대해서는 SISP의 성과와 연관된 보다 심층적인 연구가 필요한 것으로 판단된다.

아울러, IT 및 통신기술의 급속한 발달과 산업의 성장패턴 변화에 따라 필요한 인력의 특성과 역할이 끊임없이 변화한다는 것을 고려

할때, 기존 인력을 대상으로 폭넓은 재교육을 실시하는 동시에 이들의 학습능력을 향상시킬 수 있는 전략을 마련하는 것 또한 필수적이다. 이상에서 제시한 문제점과 근본원인, 그리고 은행들의 자구책 등을 연계하여 정리하면 <표 16>과 같다.

이상에서 정리된 근본원인 이외에도, 조직 외 부적으로 SISP 프로세스를 지원하는 신뢰성있는 컨설팅업체와 시스템 업체를 찾기 어렵다는 점이 외부업체를 선정하는 데 있어 어려움을 겪게 되는 원인이 될 수 있는 것으로 나타났다. 은행에 따라서는 컨설팅업체를 선정하기 전에 내부적으로 치밀한 검토작업을 수행하는 경우도 있었으나 대부분의 경우, 뚜렷한 기준없이 방법론이나 업체의 인지도에 따라 업체를 선정하거나 하드웨어 제공업체의 컨설팅 사업부에 의존하는 경향이 강하게 나타났다.

<표 16> SISP 문제점의 근본원인 및 각 은행의 자구책

	근 본 원 인	자 구 책	관련 문제점 항목번호
조직 전반적 차원	경영층의 SISP에 대한 이해부족	경영층에 대한 비공식적 교육 운영위원회 구성	8.1 8.2 8.4 11.1 13.6
	하위부문간 커뮤니케이션 문제	관련조직원 대상 브레인스토밍 겸한 합숙통한 공감대 형성	10.1 10.2 10.3 11.1 11.3 11.4 11.6 12.4 12.5 13.1 13.2 13.4 13.6 15.2
	전산부문의 위상	전산인력들의 경력경로 확정 SISP 관련 보고체계 간소화 최고경영층을 SISP 프로젝트 책임자로 임명	10.2 10.3 11.2 13.2 13.5 13.8
전산부문 차원	전산부문의 SISP와 관련한 연구 및 기획 기능 부족	전산부문의 인력구성 개선 전산부문과 별도로 SISP 전담팀 구성	8.3 9 11.3 11.5 12.1 12.2 12.3 12.4 12.5 12.6 13.3 13.7 15.1 15.2
	전산부문의 재교육	특별한 자구책 없음	11.7 12.3 14

VI. 결론 및 연구의 의의

6.1 결 론

본 연구는 SISP 수행상의 문제점을 정리함에 있어, 기존의 정태적인 시각에서 벗어나 SISP 프로세스의 각 단계별로 어떤 문제들이 나타나 는지를 분석하였다. 단계 모형을 구축하기 위하여 우선 선행 연구들을 근거로 SISP를 관리 혁신으로 정의하였고, 이를 바탕으로 Rogers [1983] 의 혁신 프로세스 모형을 SISP 프로세스에 적용하였다.

SISP 문제점 진단 결과, SISP 계획 프로세스나 계획결과 등의 범주에서는 기존의 국내외 연구에서와 마찬가지로, 경영층을 포함한 다른 부문과의 커뮤니케이션 및 연계 문제와 업무분석이 현상분석에 그치는 문제, IS 부문의 성과나 강약점에 대한 분석이 미비한 문제 등이 지적되었고, 교육훈련 프로세스의 부재 문제도 마찬가지로 지적되었다.

반면, SISP 프로세스를 인식단계로 부터 일상화단계까지 확장함으로써 기존의 연구 결과에서 나타나지 않은 문제점들이 등장하였다. 외부 컨설팅 업체 선정시의 문제나 SISP의 기획단계에서 특정 부문이 진행을 주도함에 따라 다른 부문이 소외되는 등의 문제를 발견할 수 있었고, 계획의 구현을 지속적으로 감독하는 운영위원회 성격의 조직에 대한 필요성도 감지할 수 있었다. 또한 기존 연구에서 상당한 비중의 문제점으로 지적되었던 최고경영층의 지원이나 소요비용 문제 등은 상대적으로 비중이 낮게 나타났는데, 이는 은행산업에서 느끼는 정보화의 긴급성 때문인 것으로 판단된다.

마지막으로 본 연구에서는, 궁극적으로는 SISP를 효과적으로 수행하기 위해서는 경영층을 포함한 조직전반적으로 원활한 커뮤니케이션이 이루어져야 하고, 전산부문의 위상이나 역할이 정립되어야 함을 발견하게 되었고, 이로서 혁신 이론의 중요 변수인 커뮤니케이션 채널과 변화

담당자(change agent)의 관점에서 SISP 프로세스를 바라볼 수 있는 가능성을 발견하였다. 동시에, 이와같은 결과는 정책적인 고려 이전에 전사적인 차원에서 SISP와 전산부서에 대한 공통된 마인드를 형성하는 것이 중요하다는 기존 연구결과들을 지지하고 있다.

6.2 연구의 의의

6.2.1 후속연구에 대한 기여

후속연구에 본 연구가 기여할 수 있는 점은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, SISP를 관리 혁신의 한 형태로 봄으로써 SISP와 혁신의 특성을 관련짓는 연구가 가능하다. 즉, 변화담당자나 커뮤니케이션 경로 [Rogers, 1995] 등 혁신확산이론의 구성요소들을 SISP에 적용시키는 연구가 가능하고, 내부-영향 모형이나 외부-영향 모형 [Loh and Venkatraman, 1992] 등 혁신확산 이론에서 전개되어온 많은 이론과 SISP를 접목시킴으로서 SISP 연구분야를 확대시키는 계기가 될 수 있다.

둘째, 자료수집을 위해 심층 인터뷰를 실시함으로써 외국 문헌에서 검증된 변수만을 대상으로 서베이를 실시하는 경우보다는 국내 은행산업 고유의 SISP 프로세스 전개 상황을 정리할 수 있었다. 국내 은행 산업은 선진국이나 금융선진국 등 범세계적 은행산업 입장에서 볼 때에는 SISP의 후발 도입자이지만, 다른 산업에 속한 국내 기업이나 다른 개발도상국 기업들의 입장에서는 선발 도입자이다. 이러한 상황에서, 본 연구는 국내 은행들에게는 SISP 프로세스 상의 문제점을 선진국의 경우와 비교할 수 있는 기회를 제공하는 동시에, 국내 혹은 다른 개발도상국의 기타 산업의 경우에 대한 정량적인 연구의 바탕이 된다.

마지막으로, 지식기반관점(knowledge-based view)에서 볼 때[Kogut and Zander, 1992; Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996] SISP는

조직의 각 부문에서 생성되는 지식을 편집(editing)하고 통합하여 자산 특화성(asset specificity)이 높은 암묵적 지식(tacit knowledge)을 형성함으로써 경쟁우위를 형성하고 지속시킬 수 있는 기반을 마련하는 도구이다. 본 논문에서는 “혁신”으로 논의의 범주를 한정하고 있으나, 이를 기반으로 지식 관리 측면에서 SISP를 재조명하는 작업이 가능할 것이다. 지식 관리의 개념과 사례를 다룬 문헌들과 지식전달 프로세스 상에서의 문제점에 대한 연구들 [Lippman and Rumelt, 1982; Grant, 1996; Szulanski, 1996] 을 바탕으로 SISP와 기타 IS부문의 현상을 분석하고자 하는 시도가 현재 저자들에 의해 진행되고 있다.

6.2.2 실무에 대한 기여

본 연구는 SISP의 범위를 인식단계에서 일상화단계까지 확장함으로써, SISP를 수행하고 관리함에 있어 포괄적이고 장기적인 관점을 수립하는 데 도움이 될 수 있다. 우선, SISP를 도입하고자 하는 기업이나 이미 SISP 프로세스를 수행하고 있는 조직의 경우, 다음 단계에 어떤 문제점들이 나타나게 되는지를 미리 파악하는데 활용할 수 있으며, 단계별로 나타나는 문제점들을 예방하기 위해서는 경영층을 포함한 조직 내부의 커뮤니케이션을 활발하게 하고, IS부문의 기능을 조정해야 할 것이다. 아울러, SISP 수행과 관련하여 외부기관의 도움을 받고자 하는 경우에는 계획수립이나 시스템 구현뿐 아니라 구현된 계획이 전사적인 성과향상에 기여할 것인지, 그리고 조직에 효과적으로 이식될 수 있을 것인지 등을 고려하여 프로젝트 범위나 추진조직 및 인력 구성 등을 결정하여야 할 것이다.

연구 대상 은행들의 경우, SISP를 수행하기

위하여 기업의 IS 부문 인력을 그대로 활용하면서 외부 조직의 지원을 받거나 IS 부문과는 별도로 담당 부서를 신설하는 방법을 활용하고 있었다. 기업이 처한 상황에 따라 두가지 방법 모두 신축적으로 활용할 수 있는데, 우선, 현재의 IS 부서를 충분히 활용하고자 한다면, 기술적인 측면에 편중된 현재의 인력 구성에서 벗어나 기획적인 성격을 가미하여야 할 것이며, 별도의 담당 부서를 신설하는 방안을 선택한 경우에는 기존 IS 부서와의 관계를 조직 차원에서 명확하게 정의함으로써 갈등을 최소화하여야 할 것이다.

6.3 연구의 한계

본 연구의 한계로는 우선 인터뷰 기법 자체의 한계를 들 수 있다. 즉, 이미 SISP 구현 단계에 있는 기업의 경우, 이전 단계를 수행한 시점과 응답시점간에 시간적 간격이 있으므로, 현재 느끼는 문제들이 당시와 동일하지 확인할 수 없다. 향후, 연구를 계량화하고 동일한 산업을 대상으로 시계열 분석을 수행한다면 의미있는 패널 데이터로 활용하는 것이 가능할 것이다.

또한, 자료수집 단계에서, 인터뷰를 수락한 은행들만을 대상으로 자료를 수집하였고, 피면접자인 SISP 책임자가 대부분 서비스 제공자였기 때문에, 조직전반적 관리의 관점이나 사용자의 관점이 배제되었다는 것 또한 연구의 한계로 지적될 수 있다. 일반경영층이나 사용자들이 SISP를 대하는 태도나 경험이 IS 관리자의 경우와 상이하다는 연구결과를 볼 때 [Earl, 1993], 향후 연구에서 이들을 데이터 수집 대상으로 포함시킨다면 SISP 프로세스상의 문제점에 대한 보다 포괄적인 분석이 가능할 것이다.

〈참 고 문 헌〉

- 기업연구회, 마케팅 지원정보시스템, 1992.
- 매일경제신문사, 회사연감, 1994.
- 박용이·강병호, "은행산업의 국가경쟁력," 한국 국제경영학회 심포지움 - 서비스산업의 국제경쟁력, 1994년 11월 17일-18일.
- 이진주·김상훈, MIS 성과에 대한 평가모형, 경영과학의 응용, 제 2 권. 8, 10-25, 1985.
- 전성빈·이정진, CEO와의 대담 - 조흥은행 이종연 전행장, 서강 하버드비즈니스리뷰, Vol.61. 3-4, 87-95, 1995.
- 채서일, 사회과학 조사방법론, 2 판, 서울:학현사, 1992.
- 한국전산원, 국가정보화백서, 1994.
- Agarwal, Rithu, Roberge Linda and Mohan R. Tanniru, "MIS Planning : Methodology for Systems Prioritization," *Information & Management*, 27, 1994, pp. 261-274.
- Applegate, L. M., H. J. Smith and D. Stoddard, Manufacturing Hanover Corporation : The New Information Technology Organization (A), Harvard Business School Case 9-188-037, 1987.
- Bowman, Brent, "Three Stage Model of MIS Planning" *Information & Management*, 6, 1983, pp. 11-25.
- Boynton, Andrew C. and Robert W. Zmud, "Information Technology Planning in the 1990s," *MIS Quarterly*, March, 1987.
- Buday, R., "The Strategic Use of Information : Seizing The Competitive Edge," *Information Week*, May 26, 1986, pp. 26-62.
- Carter, Richard B., Sree Nilakanta and Daniel Norris, "Information Systems Planning : A Case Study," *Journal of System Management*, July 1990, pp. 10-15.
- Cash, James I. and Benn R. Konsynski, "IS Redraws Competitive Boudaries," *Harvard Business Review*, March-April 1985, pp. 134-142.
- Clemons, E. K. and M. A. Row, "Strategic Information System : McKesson Drug Company's ECONOMOST," *Planning Review*, September-October 1988, pp. 14-19.
- Clemons E. K. and Bruce W. Weber, "National Westminster's Strategic IT Infrastructure : Redefining Branch Banking with 500 Million, Making the Investment Decision, Managing the Risk," *Proceedings of 25th HICSS*, 1992, pp. 697-705.
- Conner, Kathleen R. and C. K. Prahalad, "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science*, Vol.7, No.5, September- October 1996, pp. 477-501.
- Copeland, D. G. and J. L. McKenny, "Airline Reservation Systems : Lessons from History,"

- MIS Quarterly*, Vol.12, No.3, 1988, pp. 353-327.
- Earl, Michael J., "Experiences in Strategic Information Systems Planning," *MIS Quarterly*, March 1993, pp. 1-24.
- Grant, Robert M., "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, Vol.7, No.4, July-August 1996, pp. 375-387.
- Hamilton, S. and Chervany, "Evaluating IS Effectiveness- Part I : Comparing Evaluation Approaches," *MIS Quarterly*, September 1981, pp. 55-69.
- Ives B. and G. P. Learmonth, "The Information Systems as a Competitive Weapons," *Communications of the ACM*, Vol.27, No.12, December 1984, pp. 1193-1201.
- Keen, Peter G. W., *Shaping the Future : Business Design through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1991.
- King, W. R., "Strategic planning for Management Information Systems," *MIS Quarterly*, Vol.2, No.1, 1978, pp. 27-33.
- Kogut, Bruce and Udo Zander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol.3, 1992, pp. 383-397.
- Lederer, Albert L. and Aubrey L. Mendelow, "Information Resource Planning : Overcoming Difficulties in Identifying Top Management's Objectives," *MIS Quarterly*, September 1987, pp. 389-399.
- _____, "Coordination of Information Systems Plan with Business Plan," *Journal of MIS*, Vol.6, No.2, Fall 1989, pp. 2-19.
- Lederer, Albert L. and Vijay Sethi, "The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies," *MIS Quarterly*, September 1988, pp. 445-461.
- _____, "Critical Dimensions of Strategic Information Systems Planning," *Decision Sciences*, Vol.22, No.1, Winter 1991, pp. 104-119.
- _____, "Root Causes of Strategic Information Systems Planning Implementation Problems," *Journal of Management Information Systems*, Summer 1992(a), pp. 25-45.
- _____, "Meeting the Challenges of Information Systems Planning," *Long Range Planning*, Vol.25, No.2, pp. 69-80.
- Lippman, S. A. and R. P. Rumelt, "Uncertain Imitability : An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics*, Vol.13, 1982, pp. 418-438.
- Loh, Lawrence and N. Venkatraman, "Determinants of Information Technology Outsourcing : A Cross-Sectional Analysis," *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, No.1, Summer, 1992(a), pp. 7-24.

_____, "Diffusion of Information Technology Outsourcing : Influence Sources and the Kodak Effect," *Information Systems Research*, Vol.3, No.4, December 1992(b), pp. 334-358.

Mahmood, Mo Adam and Gary J. Mann, "Measuring the Organizational Impact of Information Technology Investment : An Exploratory Study," *Journal of Management Information Systems*, Vol.10, No.1, Summer 1993, pp. 97-122.

McCracken, Grant, *The Long Interview*, Sage Publications, 1988.

McFarlan, F. Warren, James L. McKenney and Pyburn, "The Information Archipelago - Plotting a Course," *Harvard Business Review*, Vol.61, No.1, January-February 1983, pp. 145-156.

McFarlan, F. W., "Information Technology Changes the Way You Compete," *Harvard Business Review*, Vol.62, No.3, 1984, pp. 98-103.

McKee, J., TRANSNET, Harvard Business School Case 9-188-098, 1988.

Nolan, R. L., "Managing the Crises in Data Processing," *Harvard Business Review*, March-April 1979, pp. 115-126.

Pearce II, J. A., Merrill Lynch and Company (A) : The Movement toward Full Financial Services, The University of South Carolina Teaching Note, 1982.

Porter M. E. and V. E. Millar, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, July-August 1985, pp. 149-160.

Premkumar, G. and William R. King, "An Empirical Assessment of Information Systems Planning and the Role of Information Systems in Organizations," *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, No.2, 1992, pp. 99-125.

Pyburn, Philip J., "Linking the MIS Plan with Corporate Strategy : An Exploratory Study," *MIS Quarterly*, June 1993, pp. 1-14.

Raghunathan, Bhanu and T. S. Raghunathan, "Relationship of the Rank of Information Systems Executives to the Organizational Role and Planning Dimensions of Information Systems," *Journal of Management Information Systems*, Vol.6, No.1, Summer 1989, pp. 111-124.

_____, "Adaptation of a Planning System Success Model to Information Systems Planning," *Information Systems Research*, Vol.5, No.3, 1994, pp. 326-340.

Rockart, J. F., "Chief Executives Define Their Own Data Needs," *Harvard Business Review*, Vol.57 No.2, March-April 1979, pp. 81-93.

Rogers, Everett M., *Diffusion of Innovations 3th ed*, The Free Press, 1983.

_____, *Diffusion of Innovations 4th ed*, The Free Press, 1995.

Schein, E. H., *Innovative Cultures and Organizations, Information Technology and the Corporation of the 1990s*, New York : Oxford University Press, 1994, pp. 125-146.

Sullivan, Cornelius H. Jr., "Systems Planning in the Information Age," *Sloan Management Review*, Winter 1985, pp. 3-11.

Swanson, E. Burton, "Information Systems Innovation Among Organizations," *Management Science*, Vol.40, No.9, September 1994, pp. 1069-1092.

Szulanski, Gabriel, "Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Edition), 1996, pp. 27-43.

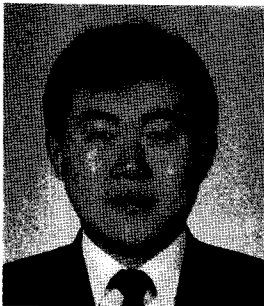
Teece, D., "The Diffusion of an Administrative Innovation," *Management Science*, Vol.26, 1980, pp. 464-470.

Venkatraman, N., Lawrence Loh and Jeongsuk Koh, "The Adoption of Corporate Governance Mechanism : A Test of Competing Diffusion Models," *Management Science*, Vol.40, No.4, April 1994, pp. 496-507.

Wildemuth, Barbara M., "An Empirical Grounded Model of the Adoption of Intellectual Technologies," *Journal of the American Society for Information Science*, Vol.43, No.3, 1992, pp. 210-212. Rogers (1995), p. 293 에서 재인용.

Zani, William M., "Blueprint for MIS," *Harvard Business Review*, November- December 1970, pp. 95-100.

◆ 저자소개 ◆



김효근(Kim, Hyogun)

공동저자 김효근은 서울대학교 경제학과를 졸업하고 동대학원 경영학과에서 경영정책/국제경영으로 석사학위를, 미국 Univ. of Pittsburgh에서 MIS로 경영학 박사학위를 취득하였다. 캐나다 Univ. of Alberta 경영대학 조교수를 역임하고 현재 이화여자대학교 경영학과 부교수로서 이화정보화전략연구소(ECIS)에서 경영학과 석박사과정 연구원들과 함께 경영전략과 정보전략계획, 경영혁신과 차세대형 조직이론 및 Cyber Business 전략에 특화하여 기업, 산업, 국가차원의 정보화전략과 관련한 연구, 교육, 출간 및 컨설팅 활동을 하고 있다.



서현주(Suh, Hyunju)

공동저자 서현주는 이화여자대학교 대학원 경영학과 박사과정을 수료하고, 현재 학위논문을 준비중이다. 이화여자대학교 경영학과와 동 대학원에서 학사와 석사학위를 취득하였으며, 석박사과정중 이화정보화전략연구소(ECIS)에서 기획한 다수의 정보시스템 전략 수립 프로젝트와 경영혁신 프로젝트에 참여하였다. 최근의 주요 관심분야는 정보기술/지식 중심의 기업론(theory of the firm)과 전자상거래 등의 정보기술을 매개로 하는 새로운 거래 및 조직형태 등이다.