

윤여훈 · 한국IBM BCS Korea Dist/SMB SCM Service Line Senior Consultant

ISP 전략 및 구축방향

ISP (정보 전략 계획)을 소개하기에 앞서서

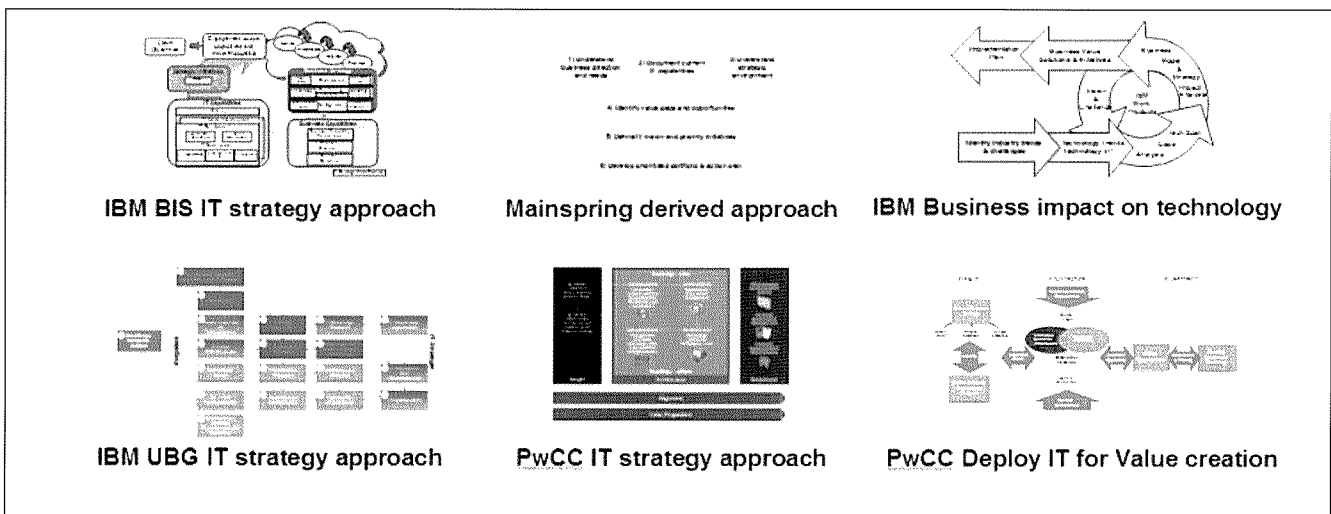
‘정보전략계획’이라는 ISP (Information Strategic Planning)는 일반인들에게는 생소한 용어이지만 말 그대로 ‘최적의 정보(Information)화를 추진해 나가기 위한 중장기 전략(Strategic)을 계획(Planning)하는 것’으로 ‘중장기 IT Master Plan (중장기 정보화 마스터 플랜)’이라 말할 수 있다.

정보전략계획 프로젝트는 프로젝트를 추진하는 특성상 제한된 시간, 제한된 자원, 해당 프로젝트 추진 방법론 및 특정 고객 상황에 의해서 많고 다양한 접근 방법으로 진행되기에 이 지면에 소개되는 ISP(정보 전략 계획) 템플릿이 모든 템플릿을 포괄적,

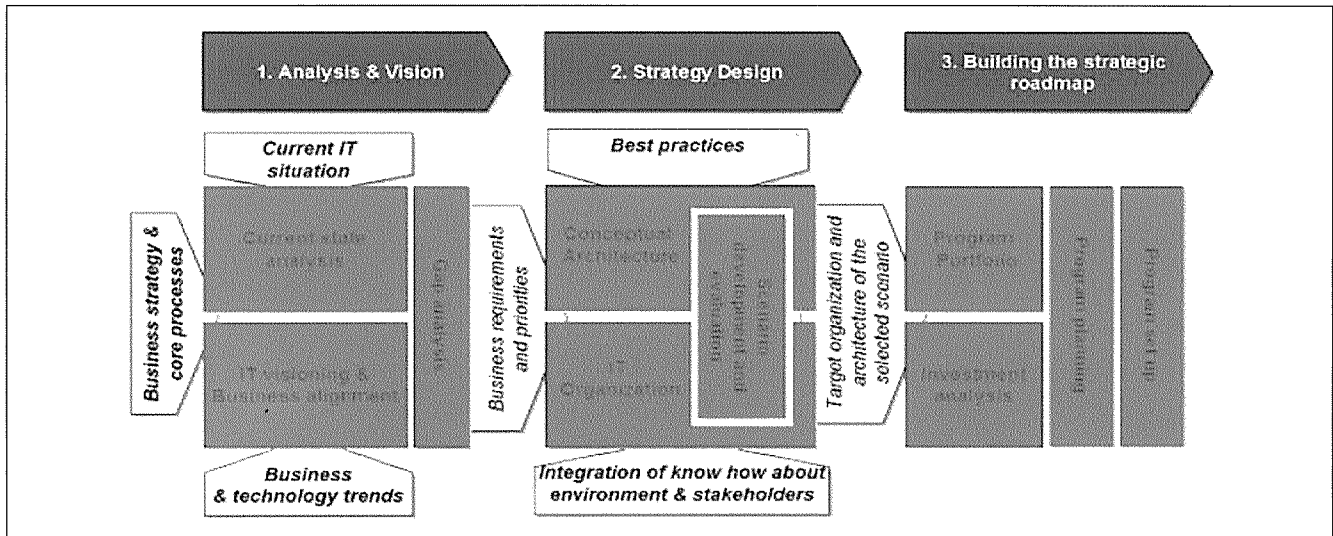
전체적으로 설명할 수 없음에 대해서 미리 양해를 구한다.

다만, 본 지문은 어느 ISP 프로젝트에서나 프로젝트의 성공을 위해서 필연적으로 수행하는 공통된 활동 등에 간략하게 소개하는 것에 주안점을 두고 서술되었다.

또한, ISP 프로젝트가 지향하는 목적, 가치, ISP프로젝트가 과연 무엇인가, ISP 현황 및 전망, 왜 ISP 인가?, ISP의 기대효과, ISP 성공요인, ‘PI Master Plan, BPR, Six Sigma 프로젝트’ 등과 각각의 차이점 등등에 대한 자세하고 구체적인 설명도 배제되었음을 미리 알린다.



[그림 1] BM 이 보유하고 있는 6개 ISP 방법론



[그림 2] IBM의 ISP 방법론 개략적 접근법

ISP (정보 전략 계획) 프로젝트 개괄적인 방법론

템플릿을 설명하기에 앞서서 IBM은 ISP 방법론으로써 다음과 같이 다양한 방법론을 보유하고 있으며, 고객사의 환경과 요구사항에 가장 적합한 방법론을 차별적으로 선택 혹은 혼합하여 각각의 ISP 프로젝트에서 활용하고 있다. 이러한 ISP 방법론들의 전체적으로 이해할 수 있는 FRAME WORK인 IBM의 ISP 방법론의 개략적인 접근법은 [그림 2]와 같다.

[그림 2]에서 보이는 것처럼 ISP 프로젝트는 크게 3가지 단계를 가지고 진행된다.

1. Analysis & Vision

- What's the current IT context and where do we want to be in the future?

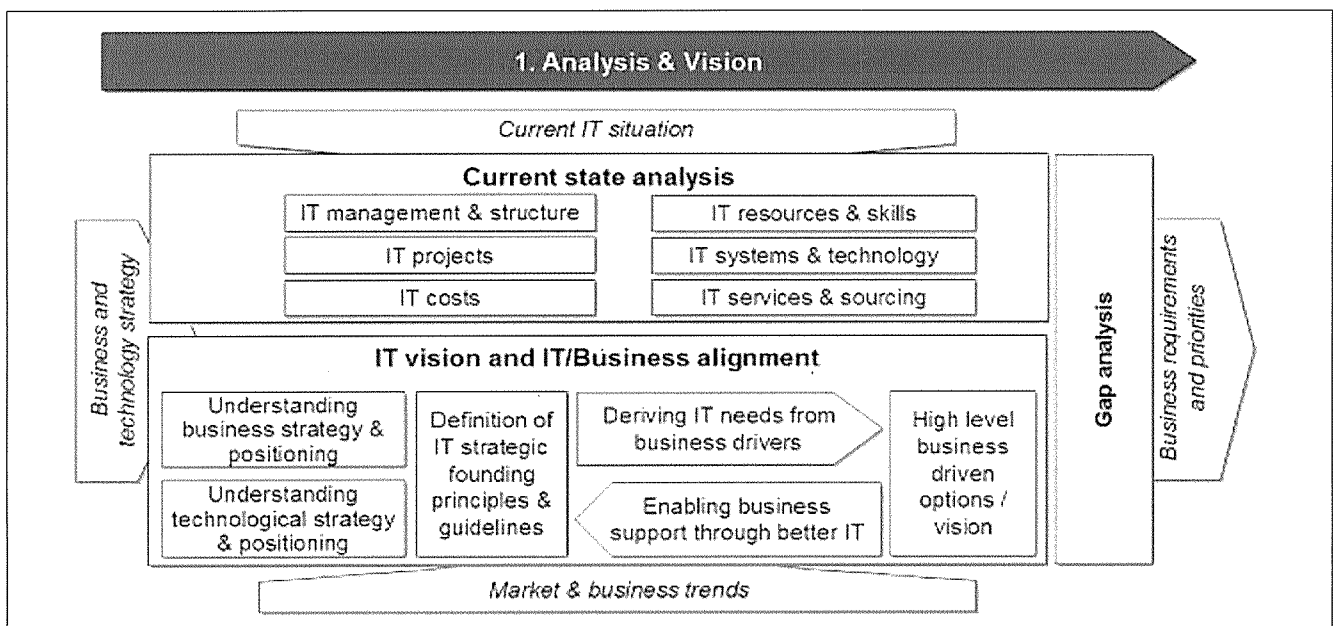
2. Strategy Design :

- Which scenarios can be defined to close the gap, and which scenario are most valuable?

3. Strategy Planning & Investment :

- For the chosen scenarios, what does it mean financially and how should we plan it?

각 단계의 명칭 등과 세부 내역 등은 소개된 각기 방법론에 따



[그림 3] Analysis & Vision 단계의 활동

라 다를 수 있다.

각 단계에서 이행되는 내역에 대한 이해를 돕기 위해서 Analysis & Vision 단계의 간략한 내용만을 살펴보면 다음 그림과 같은 내역들이 개략적으로 포함되어 있다.

물론, 각기 방법론에서는 구체적인 Activity, Task에 대한 설명과 Working Document, 산출물들에 대한 내역을 포함하여 원활하고 성공적인 ISP 프로젝트 수행을 뒷받침하게 된다.

[그림 3]에서 예시한 각각에 대한 자세한 설명은 본 지면에 다루어야 할 주제와의 차이에 의해 생략한다.

ISP 프로젝트 템플릿/산출물 개괄

ISP 프로젝트의 템플릿의 역할은 결국 ISP 프로젝트를 성공적으로 뒷받침할 수 있는 Working Document와 산출물을 효과적으로 담는 틀이라고 인식될 수 있기에, 과연 ISP 프로젝트의 산출물들에는 대략적으로 어떤 것들이 있는가하는 인식은 무척 중요하며 템플릿과 산출물은 불가분의 관계를 가지고 있음을 알 수 있다. 또한 템플릿이 프로젝트 결과적인 내용을 담기 전의 그릇이고, 산출물이 템플릿을 바탕으로 하여 프로젝트에서 행하여진 최종적인 결과물이라는 점에서 보면 동일 용어로 인식하여도 큰 대과가 없음을 알 수 있다.

아래 내용들은 ISP 프로젝트에서 도출될 수 있는 대략적인 산출물의 목록을 제시한 것으로써 앞서 제시된 각각의 방법론에 따라서 그리고 프로젝트의 특성에 따라서 용어와 내용에 차이를 가질 수 밖에 없다.

물론, 여기서 기술된 산출물 이외에 다른 다양한 산출물이 존재할 수 있는 개연성도 많이 있고, 실지로 다양한 내용들이 다른 템플릿과 산출물의 이름으로서 고객에게 전달되고 있지만, 아래의 산출물명들은 ISP 프로젝트의 특성을 쉽게 인식할 수 있는 개괄적인 명칭으로서 인식될 수 있고 ISP 프로젝트의 전통적인 산출물로 이해될 수 있는 내용들이다.

그러나, ISP 프로젝트가 가지는 전략적인 중요성이 전통적으로 해석될 수 있는 부분과 더불어 회사 전체에 파급되는 효과나 가치가 증대되고 있는 것이 또한 사실이다. 그러기에 요즘의 추세는 ISP 프로젝트와 더불어 가치의 확장으로서는 PI 프로젝트 등의 성격이 증대되고 있고, 깊이의 레벨에서는 정보시스템 전략, 정보기술전략과 정보관리 전략 등에 초점을 맞춰서 수행하는 ITA/EA/ITPI/ITIL 등등의 프로젝트로 파생되고 있는 것이 주지의 사실이다.

전통적인 IT 전략의 한계를 넘어서 PI 전략으로 변화를 모색하는 것이 또한 추세이며, 이러한 변화의 물결은 IT 전략은 기업

| 번호 | |
|----|--|
| 1 | 산업 및 시장 환경 분석결과서 |
| 2 | 주요고객정의서 |
| 3 | 경쟁사 동향, 경쟁구조 분석서 |
| 4 | 외부기회위험요인 |
| 5 | 사업운영현황, 조직도 |
| 6 | SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Treat) 분석결과 |
| 7 | 경영전략분석결과 |
| 8 | 정보기술동향 |
| 9 | 현 정보시스템 현황분석 |
| 10 | 정보화 수준평가결과 |
| 11 | Value Chain (가치사슬) 체계도 |
| 12 | 업무기능내역 |
| 13 | 사용양식정의서 |
| 14 | 업무현황 및 개선기회 |
| 15 | 정보시스템 개선과제 도출 |
| 16 | 정보화 요구사항 |
| 17 | IR (정보화 요구사항) / 필수성공요소-CSF (Critical Success Factor) 연관도 |
| 18 | 개선기회 정의 |
| 19 | 개선기회 종합 |
| 20 | 개선과제 정의 |
| 21 | IR(정보화 요구사항) /필수성공요소-CSF (Critical Success Factor) 결과 |
| 22 | 정보화 비전/목표/추진전략 |
| 23 | 통합시스템 구성도 |
| 24 | 개선(TO_BE)모형도 |
| 25 | 시스템정의 |
| 26 | 시스템 기대효과 |
| 27 | 개선과제별 우선순위 정의 |
| 28 | 단계별 정보화 추진계획 |
| 29 | 과제별 추진일정 |
| 30 | 실행과제별 소요예산 명세서 |
| 31 | 추진조직도 및 역할 |
| 32 | 실행과제별 기대효과 |

[표 1] 전통적인 ISP 프로젝트 산출물 리스트

의 전략 활동을 지원하기 위한 수단으로서의 전략 이라는 핵심적인 방향성을 제시하고자 하는 것이다. 결국 IT 전략과 실행의 가치는 회사에 매출과 이익을 향상을 위해서 회사가 처한 상황에서 향후의 최적 모델을 제시하는 것을 목적으로 하는 것이다.

이러한 전체적인 ISP 프로젝트 변화의 방향성도 ISP 프로젝트 템플릿/산출물에 반영되어 앞서 소개한 전통적인 템플릿/산출

| | 시장 환경변화 요소 | A사예 시사점 | 전략적 대응 방안 |
|----------|--------------|--------------------------|---|
| 시장환경 변화 | 대안 발굴 실행 | 실제-시추 관리에 이르는 통합 수월 능력 | 인 사업 구조 혁신 • 영수 프로세스 혁신을 통한 비용 절감 • 전략적 상품 중심 사업구조 지원 • 주요 고객 집중도 높이기 • CRM 도입 강화 전 전략적 제휴 강화 • 고객 만족(30%)의 전략적 제휴 추진 • 최신 기술의 도입 및 활용 • 협력업체와의 유기적 협업 체계 강화 |
| | 민감 부문 확대 | 차별화된 원가관리 기술 경쟁력 확보 | |
| | 시장 경쟁 무도교변화 | 승합 관리 능력에 대한 수요 증대 | |
| 제도환경 변화 | 개발 확대 및 공유문화 | 현장 중심인원 관리, 설계관리 등 협업 필요 | 전 시스템 지원 기능의 강화 • 생산-운영/인사-시스템 제고를 통한 원가절감 • 판매-매출 및 고객관계 관리(CRM, Relationship Management) 기 기술 경쟁력의 확보 • 신기술에 대한 맞춤형 기술력의 강화 • 전문기술 자진 인력 확보 • 기술의 속성 공유 및 활용 인 협력업체 관리 강화 |
| | 회차 박탈적 확대 | 평가 관리 중요성 인식 | |
| | 직역 기준 변화 | 전문기술 인력 보유 및 기술능력 확보 | |
| 정보기술의 도입 | 업무 지원 강화 | 대형(신선) 공사 수월 통합적 기능 요구 | 전 통합적 정보관리 체계 • 현장 공사관리 강화 • 업무(기술) 표준화 확산 인 정보 공유 및 활용 • 1:1인 커뮤니케이션 강화 • 외부 협력업체와의 정보 공유 및 시스템 지원 |
| | 정보 공개 지원 | 수요 감소 경영 증가 → 평가 수주거래 확대 | |
| | 분리된 업무거래 확대 | 영업 현장 지원 업무 정보 전사적인 통합 | |
| | | 조직 내 외부 커뮤니케이션 지원 | |

[그림 4] 환경분석결과

물 들도 변형되어 PI(Process Innovation)가 강조된 내용으로 고객들에게 전달될 수 있다.

ISP 프로젝트 템플릿/산출물 예시

템플릿에서는 산출물들이 주목적으로 담겨 있어야 하지만 산출물을 고객과 같이 프로젝트 작업 방향과 실제 수행하여야 할 내용에 대한 이해와 공감대를 형성하기 위해서는 가이드 라인 등도 같이 포함될 수 있다. 앞에서 살펴본 이러한 사전 지식을 바탕으로 템플릿/산출물을 살펴보면 다음과 같은 여러 내용 등이 포함될 수 있다.

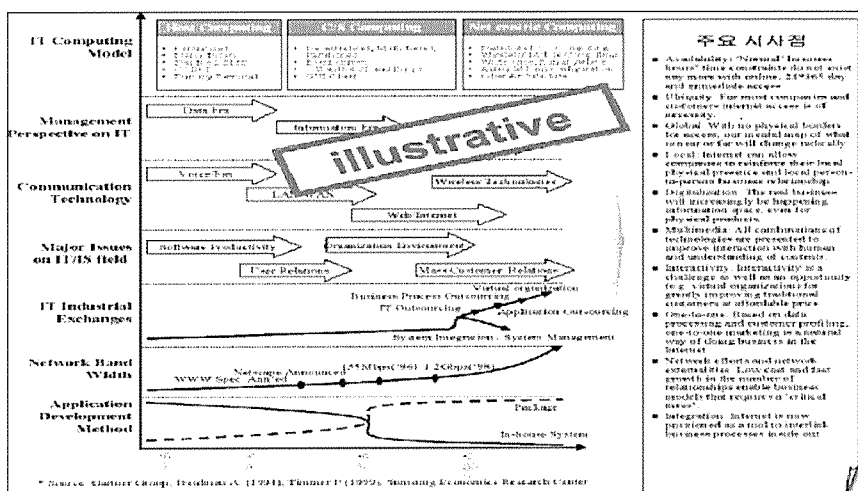
ISP 프로젝트를 착수한 초기에는 정보 전략계획을 명확하게 고객에게 이해시키고, 기업 내부의 정보요소 제공 및 현업과의 업무 조율 등 커뮤니케이션을 도와 프로젝트의 통제 권한 및 책임을 가질 수 있는 프로젝트 전담조직을 구성하여 추진배경, 추진조직, 프로젝트 목적 및 범위, 프로젝트 진행 접근법과 주요 추진 활동 내용, 수행 일정 등을 정리하여 명확하게 제시하는 Kick-Off 미팅을 통해 ISP 프로젝트가 공식적으로 개시되게 된다.

이후 고객사의 환경분석을 하게 되는데 외부환경분석, 내부환경분석, 정보화 환경분석 등을 수행하게 된다.

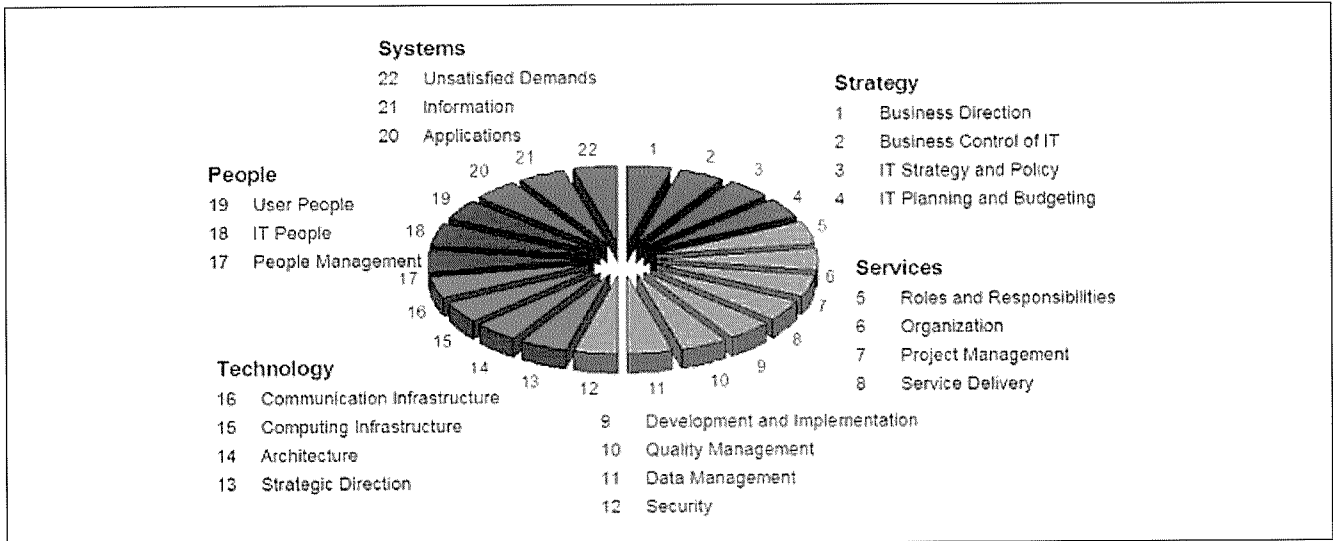
이와 같은 환경분석, 선진회사/경쟁사의 벤치마크, 임직원 인터뷰, 현존하는 경영전략의 재확인, 회사에 존재하는 기존 문서들을 리뷰 등의 접근법 등을 실제 프로젝트에 투입된 컨설턴트와 프로젝트 Task Force 팀들과 같이 수행하여 고객사가 처해있는 상황과 특성 등을 High Level 한 관점에서 분석하게 된다. 즉, 이 단계에서는 Top-Down Approach가

| 내부환경 | 외부환경 | |
|--|--|--|
| | 기회 (Opportunity) | 위협 (Threat) |
| 강점 (Strength) • 뛰어난 기술 역량 • 우수한 인력 자원 • 철저한 품질 관리 • 고객 중심 서비스 | 기회 (Opportunity) • 정부의 IT 지원 정책 • 대기업과의 협력 기회 • 해외 시장 진출 가능성 | 약점 (Weakness) • 자금 부족 • 인력 부족 • 기술력 부족 • 마케팅 부족 |
| 기회 (Opportunity) • 신규 사업의 확대 • 해외 시장 진출 • 정부 지원금 확보 | 강점 (Strength) • 뛰어난 기술 역량 • 우수한 인력 자원 • 철저한 품질 관리 • 고객 중심 서비스 | 위협 (Threat) • 경쟁사들의 공격 • 원재료 가격 상승 • 인건비 상승 |
| 위협 (Threat) • 경쟁사들의 공격 • 원재료 가격 상승 • 인건비 상승 | 기회 (Opportunity) • 정부의 IT 지원 정책 • 대기업과의 협력 기회 • 해외 시장 진출 가능성 | 약점 (Weakness) • 자금 부족 • 인력 부족 • 기술력 부족 • 마케팅 부족 |

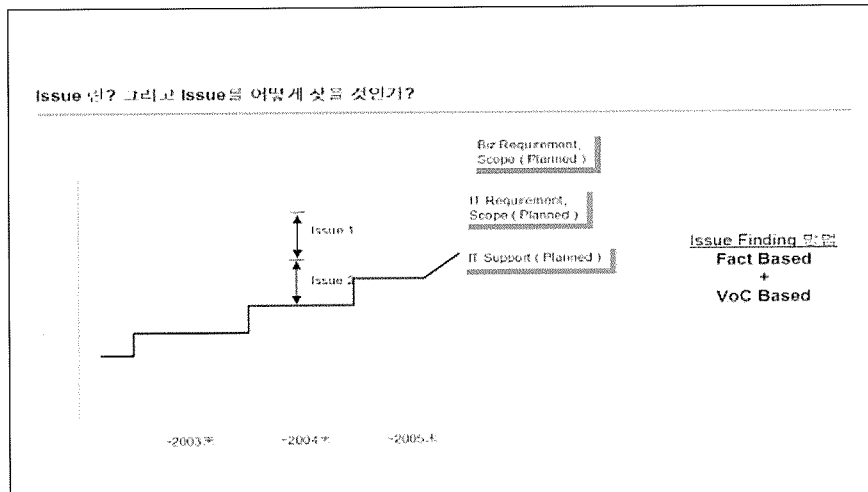
[그림5] SWOT 분석결과



[그림 6] 정보기술동향분석결과



[그림 10] IBM이 고객의 IT 분야의 As-Is 파악 및 To-Be가이드영역



[그림 11] 이슈를 파악하는 방법

리(Voice of Customer)등에 기반하여 핵심 문제점들을 파악하게 된다.

파악된 이슈들은 [그림 12]와 같은 4사분면에 자세하게 도출되어 다음 활동의 기본 입력 자료로서 활용되게 된다. 물론, 이슈 기술서는 개개인의 작성으로 그치지 않고 작성된 이슈 기술서를 바탕으로 많은 내부 협의, 사실 검증, 뒷받침되는 문서 작성을 동반하여 Fact를 뒷받침하게 된다

도출된 이슈들을 기반으로 하여 개선 기회를 도출하고, 선택과 집중으로 회사의 향후 자원과 투자를 집대성하여 집중력 있게 진행할 바를 명확하게 하는 과제를 뽑아낸다. 이와 더불어 IT에서는 개선 모형이 제시되어 이를 뒷받침할 수 있는 정보구조설계 구성의 여러 안들을 검토하게 된다.

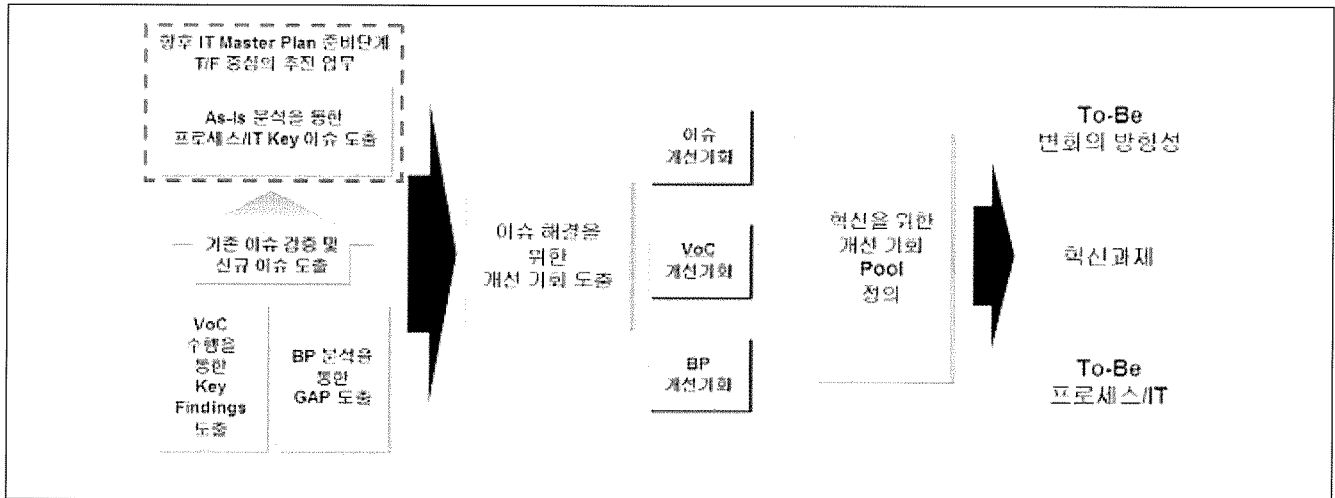
물론, 이러한 작업을 위해서는 분석단계에서 진행된 정보화 요구사항, 주요 성공요소와 주요 정보기술 들에 대한 통찰을 바탕으로 진행되어야 한다.

이러한 일련의 결과로서 개선과제에 정의를 진행하는데 이 작업이 포함하는 내역은 과제 설명, 이미지, 과제 구현효과, 세부 추진 항목, 효과 금액, 투자금액에 대해서 명확화하는 등이 포함된다.

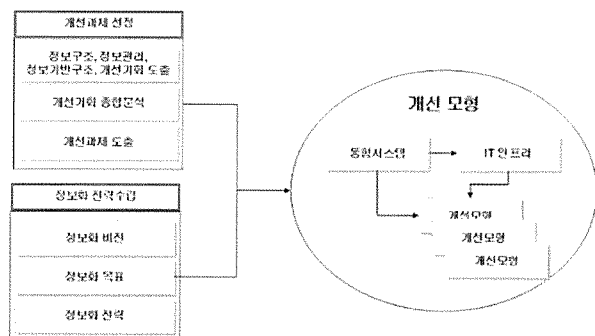
이러한 개선과제에 대한 정의를 하면서

| 이슈명 | 고객 도착시점까지의 연구 Visibility 확보 내용 | | | 중요도 | M |
|---|--------------------------------|--|----------|------|-----|
| 관련 프로세스 | 종류/영역 | 이슈 구분 | 프로세스 시스템 | 지점/군 | All |
| 이슈 내림 • 높은 Visibility 확보 전략적 대응 - 불용 Tracking 시스템의 불용 구간별로 관리 시스템이 산재되어 있어 일련의 정확성도 떨어짐 - 정보 정확성 미흡으로 인한 Tracking System 활용도 부족 • 고객 도착까지 전체 Coverage 확보 관하고 있음 - 현재 시스템이 경우 일부 구간만 Event 발생 후 1일 후에 확인 가능 - 출고 이후 고객 도착까지 Tracking 관리 체계 • 파악되지 않은 영역의 Visibility 확인 방안 모색 - Visibility의 안전 구간(비계약업체 미입력 해결)을 위한 업무 추진방안 모색 | | Root Cause • 불용 Tracking에 대한 Needs 확인 부족 • Tracking 정보 수집을 위한 장비 관리 체계 부족 • Tracking 시스템 부재 • 고객 도착 정보 입력에 대한 Control 정책 부족 | | | |
| Business Impact • 고객의 Tracking 정보 제공 미흡 • 도착 이전 이상상황 발생시 파악 미흡으로 사후 대처 Speed 저하 → 고객 만족도 저하를 통한 매출 기회 손실 가능 | | 개선 기회 • Tracking 시스템 구축 • Tracking 시스템 중 불용 Tracking Coverage 확대 및 관리 방안 모색 • SCQM(Supply Chain Event Management) 적용 강화 • 고객 도착 정보 입력 후속 방안 수립/추진 | | | |

[그림 12] As-Is 이슈 기술서



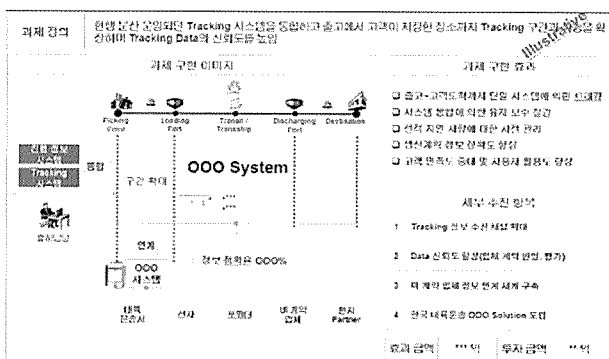
[그림 13] 개선 과제 도출 방안



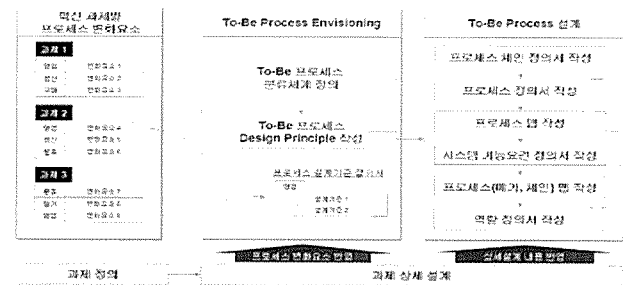
[그림 14] 정보구조설계 구성도

| 주요 성공요소 (CSF) | 목표와 요구사항 (KPI) | 주요 성과지표 (KPI) |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 비즈니스 목표와 관련된 업무 프로세스와 직결된 운영 업무 처리 프로세스의 간결성 일체화 및 일관성 비용 효율성, 낭비 최소화 운영의 견고성과 유연성 생산성/품질 향상을 위한 CAD 시스템 도입 제조업 특성에 맞는 시스템의 구축 | <ul style="list-style-type: none"> 지급의 재고 현황 향상 물류망의 효율적인 시스템 개선 (자동화) 제품의 향상된 유연성 | <ul style="list-style-type: none"> 업무개선 물류시스템 CAI OP |
| <ul style="list-style-type: none"> 인사관리 시스템의 활용 품질관리, 인력관리, 사보관리 간섭 생산공정의 시스템 활용 물류의 생산계획, 차량 관리 프로그램 활용 인사, 생산, 품질, 인력관리, 차량 관리의 통합 인사관리와 생산공간의 실시간 개입을 통한 파이프라인 시스템 정확한 시스템의 활용 | <ul style="list-style-type: none"> 고정 장비의 진상화도 고정 장비 개선 | <ul style="list-style-type: none"> COA ERP CRM |

[그림 15] 정보화 요구사항과 주요성공요소의 연관성



[그림 16] 개선과제 정의서 예



[그림 17] To-Be 프로세스 설계 방안

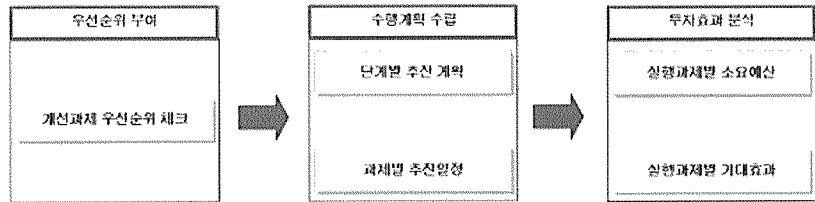
향후 과제들에 대한 프로세스 변화 모습을 상세화하는 작업이 To-Be 프로세스 설계로서 작업 진행을 하게 되어 As-Is와 차이가 나면서 회사가 향후 변화의 주안점으로 삼고 따라야 할 상위레벨의 업무 지침의 골격을 만들어가게 된다.

개선과제가 나오면 여러 개선과제의 경중을 다양한 시각에 살펴

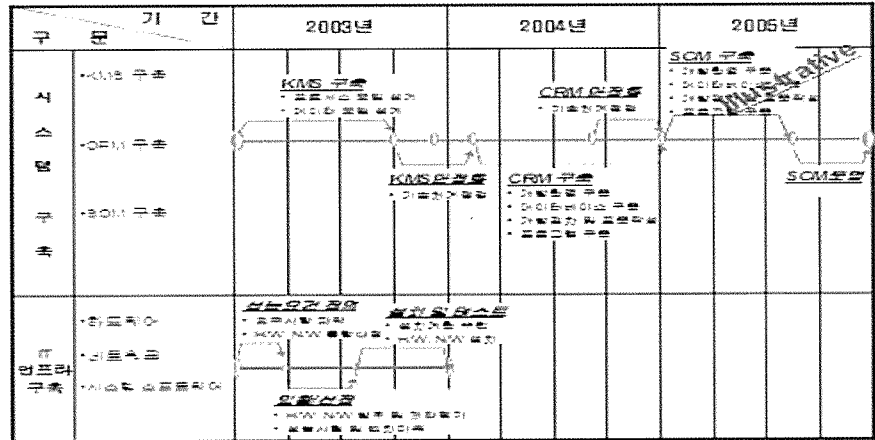
보고, 이러한 결과물을 임직원들과의 워크숍 등의 활동을 통하여 우선순위 등에 대한 거시적인 스케줄들을 합의 도출하게 한다.

결국, ISP 프로젝트 모든 일련의 활동들은 IT Road Map 이라는 결과물로 집약될 수 있고, 이것이 어느 회사가 IT Master Plan의 최종적인 완성물이다.

[그림 18] 실행계획 수립 진행 절차도



[그림 19] IT Road Map의 예시



성공적인 ISP 프로젝트를 위해서는

| Business | IT |
|---|--|
| "Our IT spend is too high" | "We have no budget for new investment" |
| "Our IT solutions are not flexible" | "Our infrastructure is decaying" |
| "It does not seem that difficult to deploy" | "The business is oversimplifying the issues" |
| "I don't see the value of our IT investments" | "Business objectives were not established" |
| "The project failed because of technology" | "The project failed because of lack of commitment" |
| "We should be able to just plug and play" | "Nothing is plug and play" |
| "They don't understand the business" | "They don't understand IT" |
| "We can't do this without IT" | "They can't do this without us" |

요즘과 같이 급변화하는 경영환경에 대해서 IT에 요구되는 가

치와 비중은 점점 확장되고 있으나, 회사 내부에서 현업과 IT 사이에 회자되는 말들을 살펴보면 위와 같은 말들로 정리될 수 있다.

그러나, 현업의 비즈니스와 IT는 분리하여 생각할 수 없는 밀접한 관계로서 서로 상부 상조하여 가치를 창출하는 불가분의 관계이다. 이러한 상호 입장과 현실을 고려할 때에 ISP 프로젝트는 점점 IT 만을 살피는 입장에서 벗어나서 전체 비즈니스 전 초 부대의 역할과 조력자의 역할을 같이 병행하여야 하는 책임과 역할을 수행하여야 하고, 전통적인 ISP의 개념과 한계를 뛰어넘어 PI을 선도하는 전략적인 개념과 실제적인 실행력이 ISP 프로젝트가 단순한 IT 만의 계획이 아닌 성공적인 ISP 프로젝트로 거듭날 수 있다고 본다. [1]

