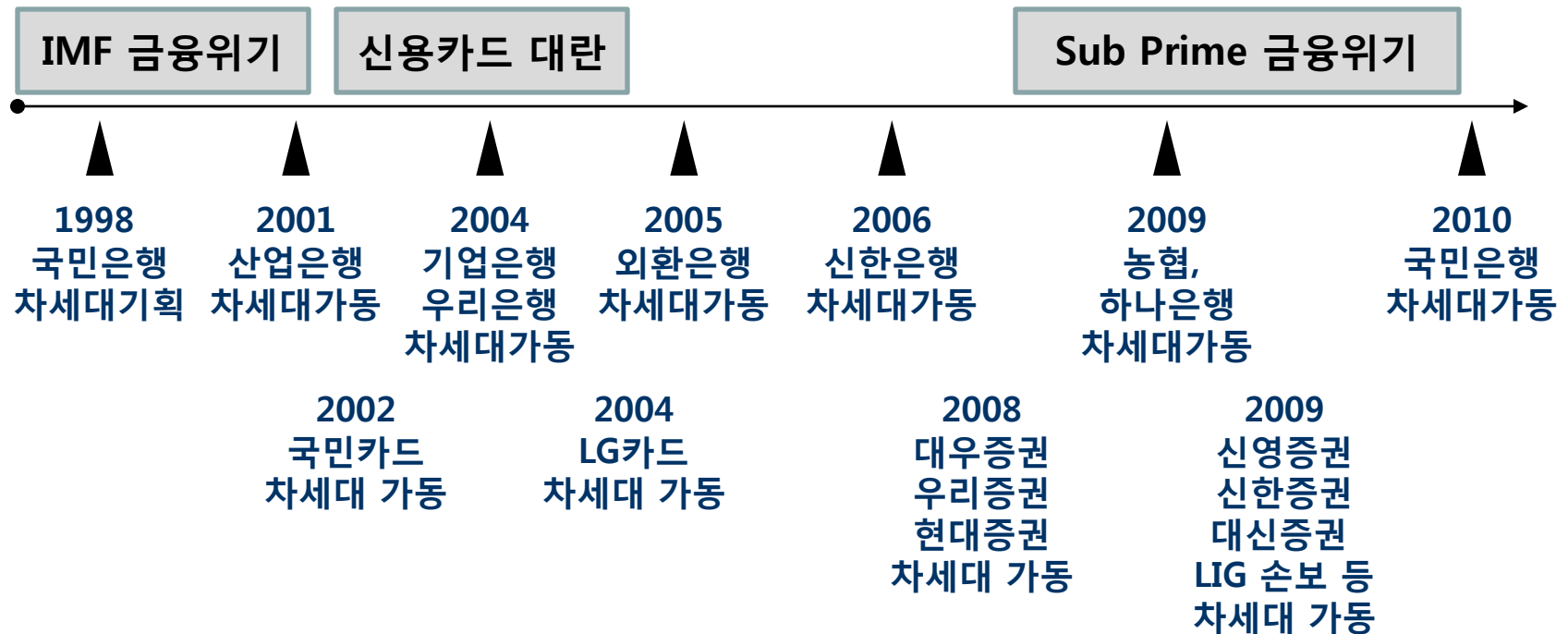


‘차세대시스템’ 이후의 IT전략

2010년 3월 25일

투이컨설팅 김인현

- ❖ 차세대시스템의 구축은 성공인가?
- ❖ 차세대시스템의 활용은 성공인가?
- ❖ 최근 환경 변화는 IT에 어떤 의미가 있는가?
- ❖ IT의 바람직한 전략은?



차세대시스템의 성공

- 구축 성공 기준
- 구축 사례
- 생각해보기 : 화면 통합

- 활용 성공 기준
- 차세대 시스템 평가
- 생각해보기 : 금융 상품

- ❖ 품질 달성 : 목표한 품질을 달성하였는가?
- ❖ 납기 준수 : 예정한 기간 내에 완료하였는가?
- ❖ 예산 준수 : 예산 범위를 초과하지 않았는가?
- ❖ 팀원 만족 : 프로젝트 팀원들은 만족하였는가?

- 기술만 달라졌다
- 용두사미다
- 복잡하고 느리고 어렵다

- 90% 이상 납기 지연
- 3회 이상 가동일 연기
- 프로젝트 중단 사태 발생

- 인력 추가 투입
- 자원 용량 부족

- "월화수목금금"
- 인명 손상 발생

프로젝트 성공기준으로 판단하면
대부분의 차세대 프로젝트는 실패

빅뱅 프로젝트의 특성으로 인하여
납기 준수를 위해 올인하는 경향

일괄 외주 방식을 채택함으로써
자체 인력 역량 향상 미흡

증권사별 차세대 시스템 가동 일정 및 연기 이유

| 증권사 | 오픈 일정 | 연기 이유 및 내용 | 사업자 |
|---|--------------------------------------|---|--|
|  대우증권 | 2007년 12월 31일 →2008년 2월 4일 | -추가개발 요구로 단계별 일정 지연 -전문 인력 수급 문제 | -PMO : 대우증권+ 티맥스소프트(일부) -SI : 티맥스소프트 |
|  우리투자증권 | 2009년 9월 16일 →11월 17일 →12월 15일 | -테스트 단계에서 장애 문제 해결에 많은 시간 투자 -전문 인력 수급 문제 -프로젝트 관리 체계 미흡 | -PMO : AT커니 -SI : LG CNS |
|  현대증권 | 2009년 1월 28일 →3월 23일 | -한국거래소(KRX)의 차세대 가동 일정 연 기에 따른 변경 | -PMO : 현대증권 +한국IBM(일부) -SI:티맥스소프트 |
|  신영증권 | 2009년 4월 20일 →5월 4일 | -KRX의 차세대 가동 일정 연기에 따른 변 경 -시스템 안정화 위해 테스트 작업 추가 | -PMO : 투이컨설팅 -SI : 삼성SDS |
|  대신증권 | 2009년 1월 28일 →3월 23일 →5월 4일 | -KRX의 차세대 가동 일정 연기에 따른 변 경 -자사와 SI 개발 인력간의 역할 정립 혼선 -J2EE 적용 등 신기술 적용에 따른 한계 | -PMO : 한국IBM -SI : SK C&C |
|  신한금융투자 | 2009년 7월 13일 →8월 24일 | -테스트 단계에서 오류율을 낮추는 데 많 은 시간 투자 -시스템 안정화를 위해 6주 기간을 더 추가 | -PMO : 액센츄어 -SI : LG CNS |
|  SK증권 | 2009년 9월 14일 →11월 9일→미정 | -현 통합테스트 단계에서 장애율 높아 오픈일 예측 불허 -프레임워크, SOA 등 신기술 도입에 따 른 어려움 | -PMO : HP -SI : SK C&C |

일정 지연 사유

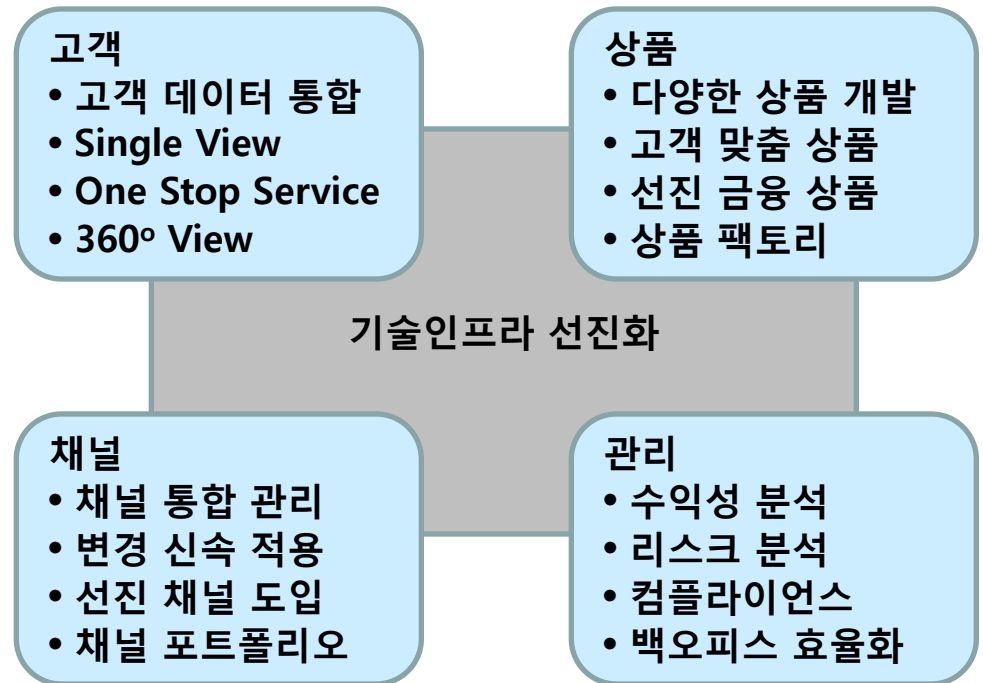
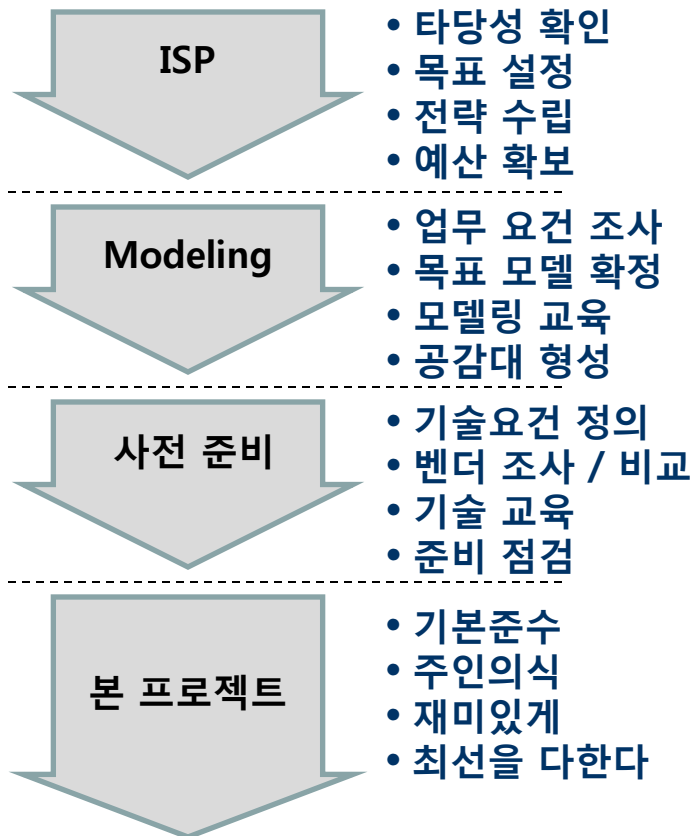
선진 기술 도입 :
도입 기술 안정화에 노력 필요
추진 인력의 기술학습 노력 필요

업무 요건 불명확 :
차세대 요건 검토 미흡으로
진행 과정에서 요건 추가 및 변경

전문 인력 부족 :
사업 주관사의 인력 확보 실패
진행 과정에서 학습 노력 필요

시스템 안정화 과소 예측 :
안정화 기간 설정 부족으로
프로젝트 진행 과정에서 추가

- ❖ 책임 전가 → 주인의식 : 우리가 알고 우리가 주도한다
- ❖ 면피 위주 → 기본충실 : 완성이 확인되면 다음 단계로 진행한다
- ❖ 경직된 관리 → 함께 하는 환경 조성 : 즐겁고 신나게 함께 일한다



❖ 보험회사의 계약 화면을 통합하는 것은 좋은 것인가?

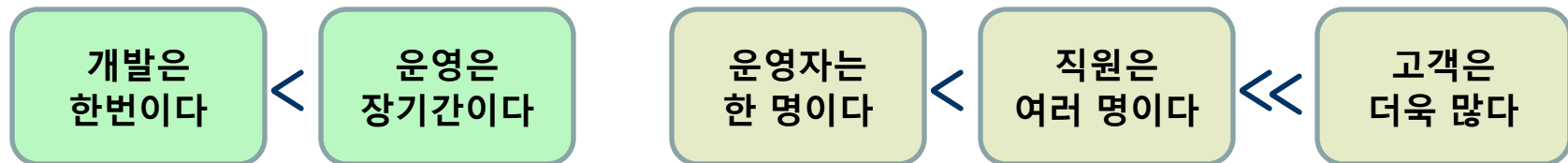
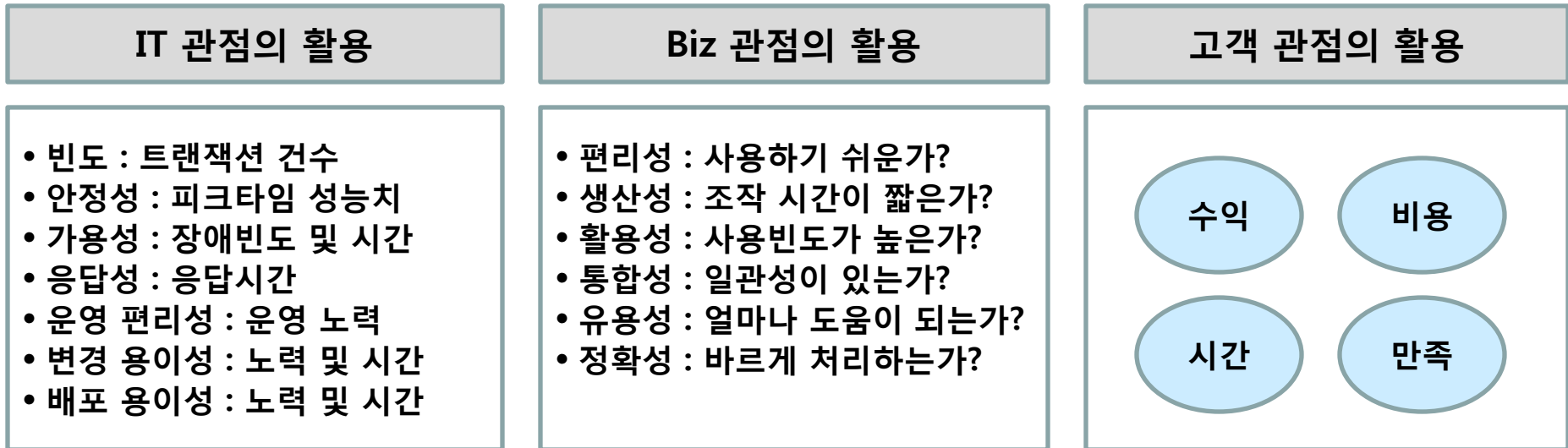
[개선과제]

일반/장기/자동차 통합 + 사용자의 정보 습득과 입력의 편의성을 고려한 청약/변경/계약상세조회 통합

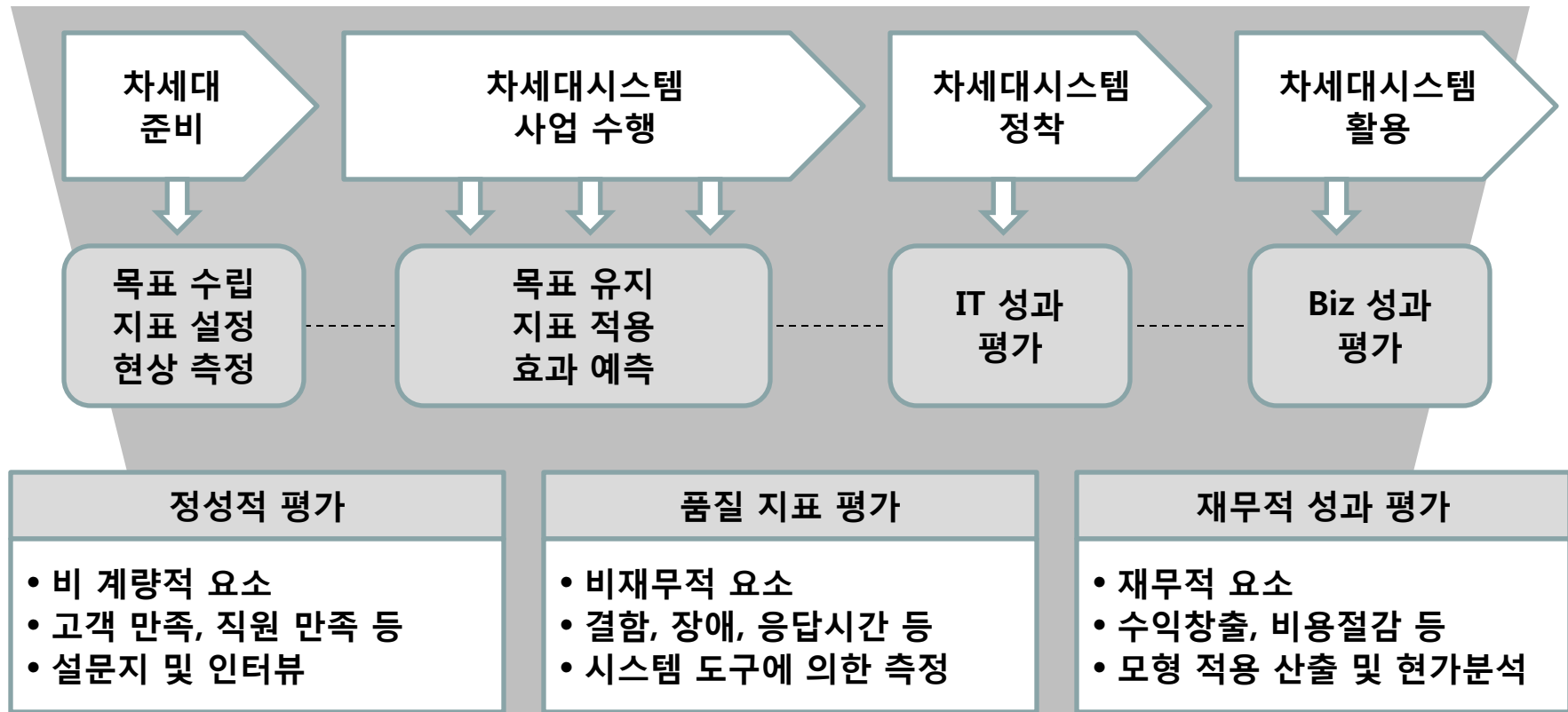
- ① 구성이 다른 청약, 변경, 계약상세조회 화면
 - 동일한 정보로 구성되어있는 청약, 변경, 계약상세조회 구성 다름
 - 계약상세조회 내용에서 계약내용을 확인할 수 없음(장기)
- ② 일.장.자 별 개별 구성
 - 업무 형태는 동일하지만 일.장.자 별 화면 구성이 다르기 때문에 사용자의 혼란을 초래

- ① 동일한 정보군으로 구성된 화면의 Layout 통일
 - 유사한 정보를 확인하는 청약, 변경, 계약 화면의 Layout을 통일하여 사용자가 정보를 파악하는 시간 단축
- ② 일.장.자의 유사한 상품의 화면 구성 통일
 - 일.장.자의 내용구성이 유사한 상품군의 화면 구성 및 Interaction을 일관되게 제공(ex.장기인vs.상해)


- ❖ 수익 창출 : 매출 제고에 기여하는가?
- ❖ 비용 절감 : 인력 절감 등 비용 절감에 기여하는가?
- ❖ 시간 단축 : 서비스 시간 등의 단축에 기여하는가?
- ❖ 고객 만족 : 고객 만족도 제고에 기여하는가?



- ❖ 평가 시기 : 착수 시점부터 가동 후 1년까지 시점별로 반복한다
- ❖ 평가 기법 : 정성적 평가, 계수 평가, 재무적 성과 평가 등을 적용한다
- ❖ 평가 결과의 객관성과 신뢰성 확보가 중요하다



- ❖ 다양한 금융상품을 개발하는 것은 좋은 일인가?
- ❖ 국민은행의 '연아 사랑' 적금 (작년 5월 출시 이후 25만좌 5천억원 수신 확보)



채움
통장

채움
드림론

채움
카드


채움
패키지

채움
정기예금

채움
공제

채움
수익증권

가입 상품의 수와 3자녀 이상 다자녀 가정, 장관 이상 표창자, 모범납세자 등 사회 공헌도에 따라 차별화된 우대서비스 제공




윙고

저축예금

체크카드

통장과 체크카드를 패키지로 가입하면 인터넷·모바일뱅킹 타행 이체 수수료, 자동화기기 수수료 등 할인 혜택 . 카드 사용금액에 따라 통합 할인 한도 내에서 응시료, 어학원, 영화 할인 등



베이지 팩

저축예금

체크카드

인터넷
뱅킹

모바일
뱅킹

한꺼번에 가입할 경우 3개월 동안 이체수수료 면제 등. 고객 형태에 따라 직장인, 대학생, 여성, 온라인 전용 등으로 구분

차세대 이후의 IT 전략

- Experience Economy
- The Collective
- Interactive Economy

- 전략 수립과 IT
- 전략 실행과 IT
- 프로세스 혁신과 IT

- IT 전략

Welcome to the EXPERIENCE ECONOMY

'차세대시스템'이후의 IT전략
2010년 3월25일

❖ 아들의 생일에 어머니가 하는 일은...

농경 사회

직접 재료를
준비해서
케이크를 굽는다

\$0

산업 사회

일부 재료를
사가지고 와서
케이크를 굽는다

\$2~3

서비스 사회

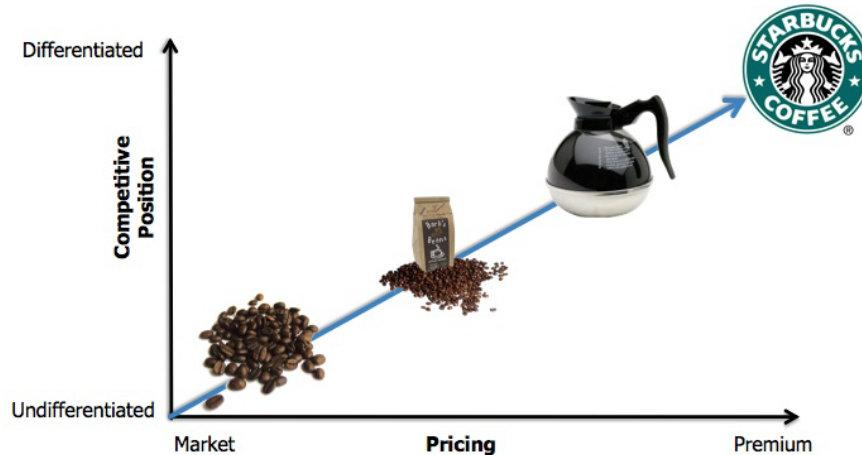
제과점에
적당한 케이크를
주문한다

\$10~20

경험 사회

생일 이벤트를
전문 회사에
위탁한다

\$100~



iPhone 3G S
The trilogy in motion.

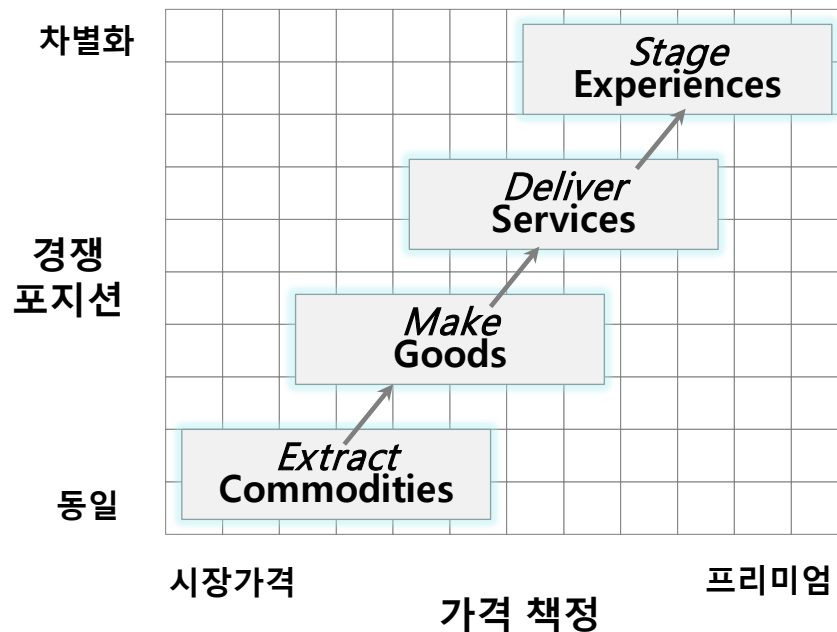
Got 3GS?
Buy from
iWorld
.com.my



Source : Pine and Gilmore(1998), Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review

- ❖ 고객은 좋은 경험을 얻기 위해서 높은 대가를 기꺼이 지불한다
- ❖ 비즈니스는 고객에게 좋은 경험을 주기 위해서 일관된 모습이 되어야만 한다
- ❖ 제품과 서비스가 편의점 상품과 비슷해질수록 고객 경험은 더욱 중요해진다

경제적 가치의 진화



경험경제

- Memorable Experiences
- to GUEST
- being PERSONAL

서비스경제

- Intangible Services
- to CLIENT
- being CUSTOMIZED

산업경제

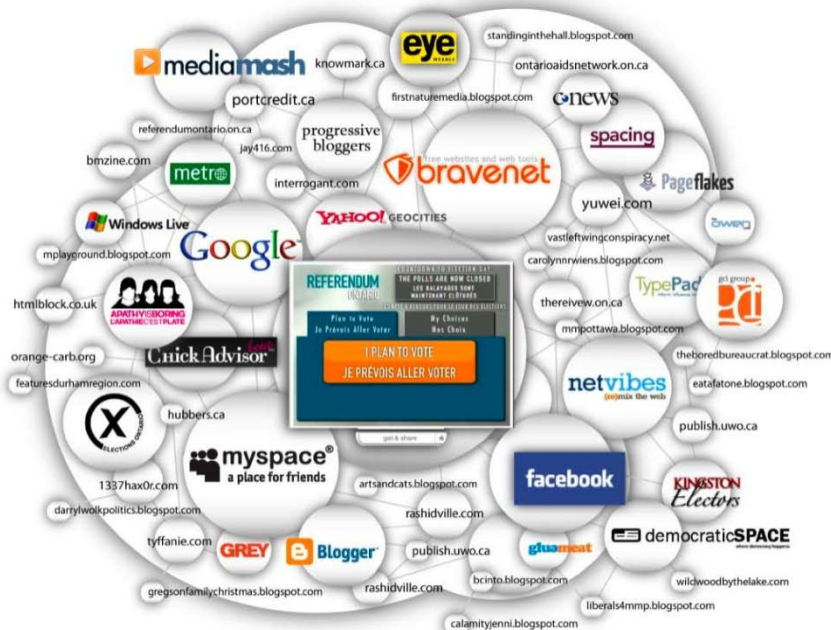
- Tangible Goods
- to USER
- by STANDARDIZED

농업경제

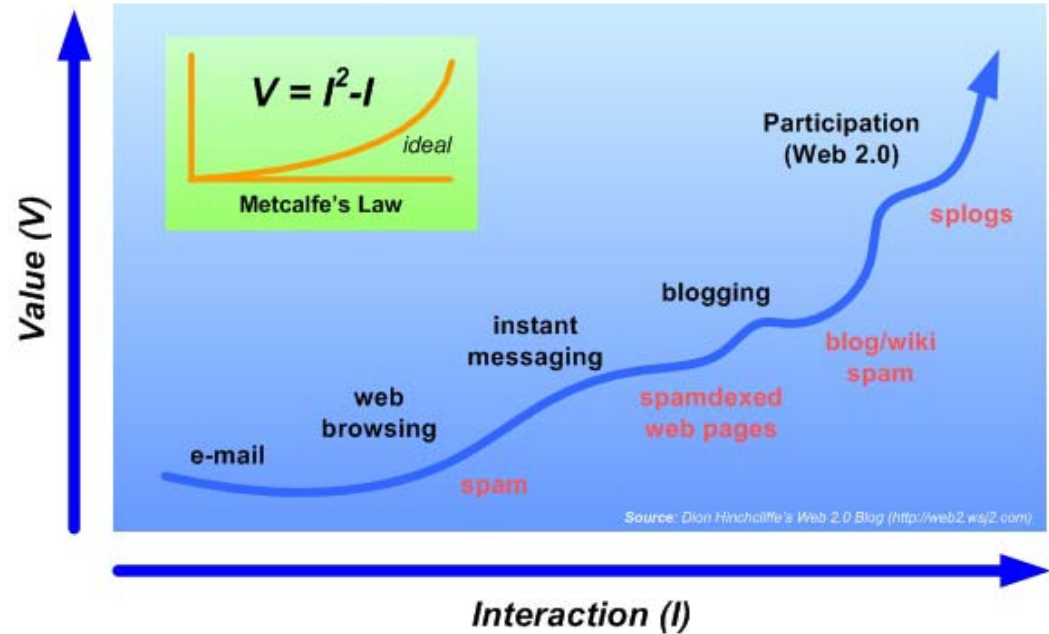
- Fungible Commodities
- to MARKET
- by NATURAL

Source : Pine and Gilmore, Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review

- ❖ '집단 (the collective)'은 개인, 그룹, 커뮤니티, 군중, 시장 또는 기업들로 구성되며 사회와 비즈니스의 방향을 결정하는 능력을 갖고 있다
- ❖ 새롭게 등장한 것은 아니며 기술이 발전함에 따라서 보다 강력하면서 또한 변화를 빠르게 진전시키는 능력을 갖게 되었다



Network Effect



❖ Open Innovation, Henry Chesbrough

- A professor and executive director at the Center for Open Innovation at Berkeley
- 2003. 'Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology', Harvard Business School Press.

❖ 배경

- 지식은 세계적으로 광범위하게 흩어져 있기 때문에 기업 내부 인원만으로 연구하는 것은 충분하지 않다.
- 기업 내부에서 성취한 혁신을 내부에서만 사용하는 것은 효과가 충분하지 않다.
- 혁신 과정을 함께 수행하고, 성과를 함께 공유함으로써 더 큰 성과를 얻을 수 있다.
- 스스로의 지적재산권을 확보하는 것이 성공의 전제조건은 아니다.
- 75~95%의 특허권이 방치되어 버려진다.
- 90%의 상품 기획은 실패한다.
- 지적재산권 관리 정책이 재할당을 금지하고 있다면, 특허권은 더 이상 자산이 아니다.
- 기술개발 원가가 급속하게 상승하고 있고, 따라서 혁신의 위험은 매우 명확하다.
- 기술의 생명주기는 과거에는 4,5년이었지만, 최근에는 6~9개월로 단축되었다.
- 연구개발에 소요되는 비용은 점점 증가하는데, 그 효과는 계속 줄어들고 있다.

- ❖ The Collective는 기업의 비즈니스 방식에 변화를 초래하고 있다
- ❖ 기업은 The Collective 개념을 도입하는 것이 아니라, The Collective에 연계되어야만 경쟁력을 높일 수 있는 세상이 되고 있다

Do you have what we Need?

| Title | Created | Description | Innovation Categories |
|--|--------------|---|-----------------------|
| Methods and Ingredients that Reduce the Caloric Density of Snack Foods without Affecting Taste | 2008. 1. 29 | Seeking to reduce the caloric density of snack products without a taste | Snacks |
| Seasoning Application Solution | 2008. 1. 29 | Seeking an application solution that applies powder that sticks to rice | Snacks |
| Extension or Reduced Severity of the Common Cold | 2008. 1. 29 | New ingredients or products that reduce the occurrence or severity of colds | Personal Health Care |
| BAKED Potato Snack Product | 2007. 10. 31 | We are looking for a BAKED potato snack (i.e., can claim snack & rice) | Snacks |
| Consumer packaging for cylindrical packaged food | 2008. 1. 29 | Overview: An acknowledged difficult need: | Snacks |

Netflix

Watch as many movies as you want! For only \$8⁹⁹ a month.

Start Your Free Trial

FREE TRIAL

DVDs by mail

Select → Receive → Watch → Exchange

PLUS, instantly over the internet to your TV

Select → Watch Instantly → Anytime

Bestee

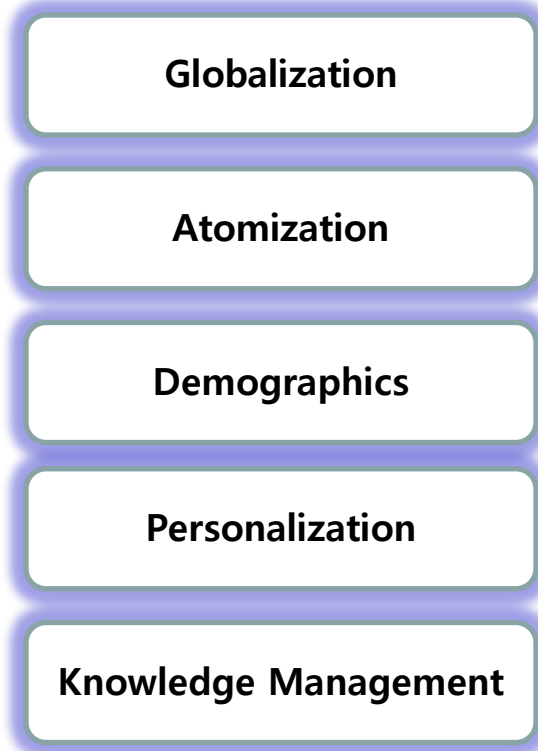
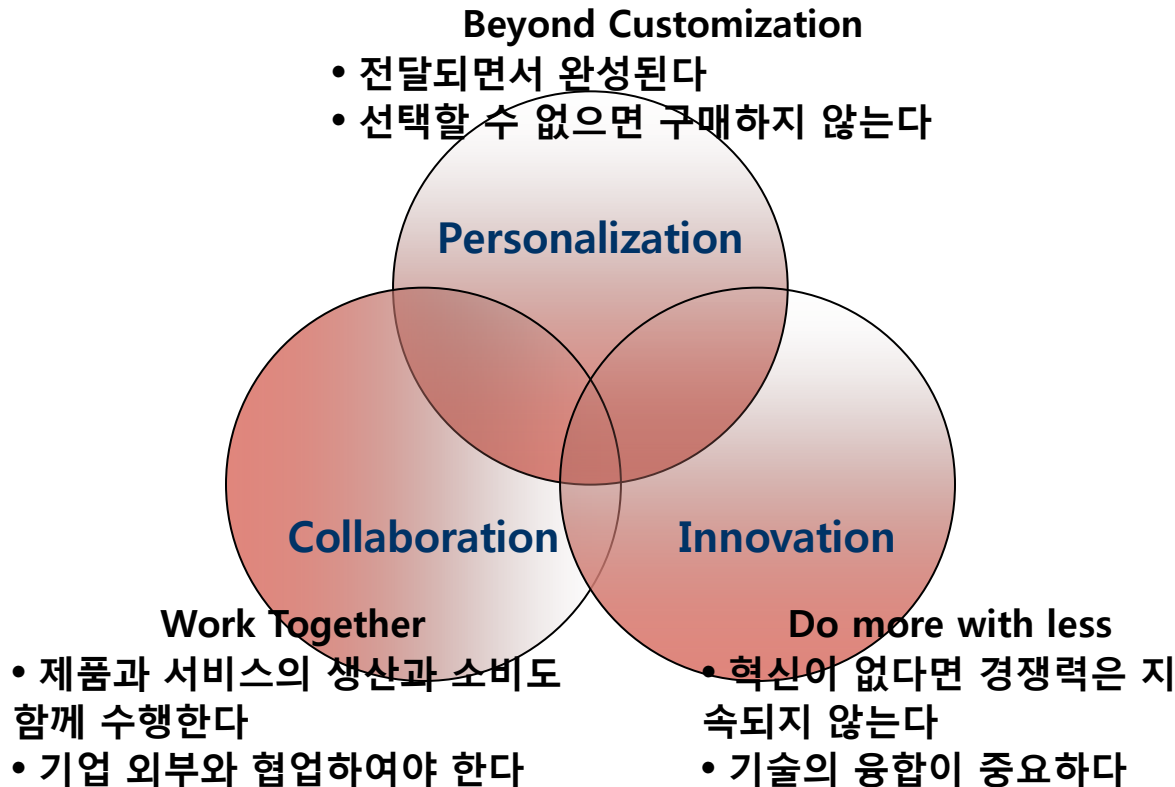
New tees for THURSDAY, FEBRUARY 18

New tees for MONDAY, FEBRUARY 15

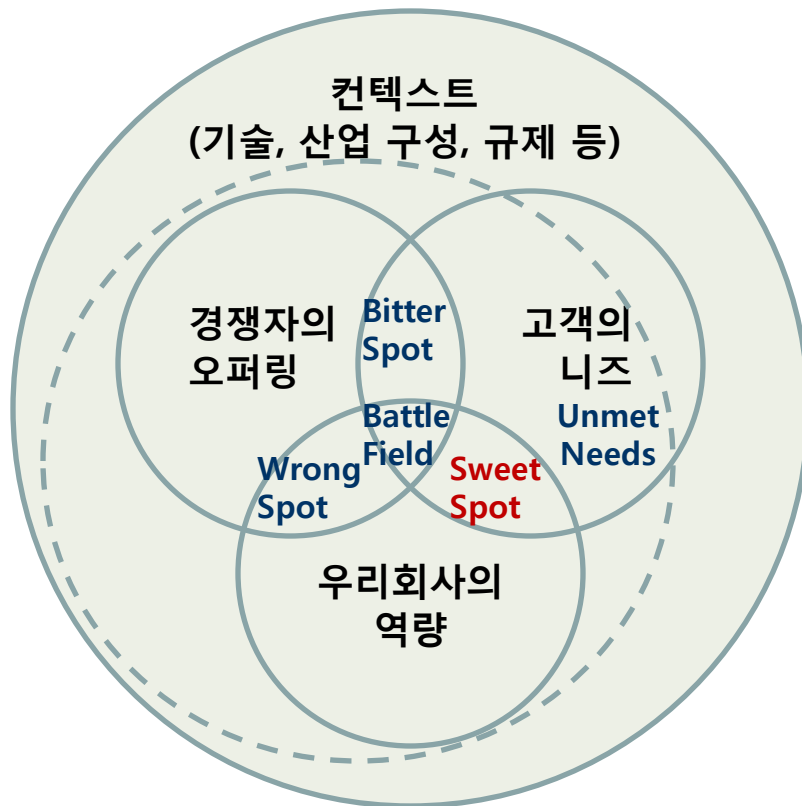
2,000 \$500 PER REPRINT

- ❖ The development of the interactions economy is likely to strengthen the links among personalization, collaboration and innovation and heighten their importance, with far-reaching implications for global business.

- Economist Intelligence Unit



- ❖ 전략의 스위트 스팟 크기에 따라서 기업의 지속가능성이 결정된다
- ❖ 전략의 스위트 스팟은 기술의 진화에 따라서 이동한다
- ❖ 따라서, 기술은 전략을 결정한다



Battle Field : 치열한 경쟁 지역

Wrong Spot : 잘못된 전쟁지역

Bitter Spot : 경쟁에서 지고 있는 지역

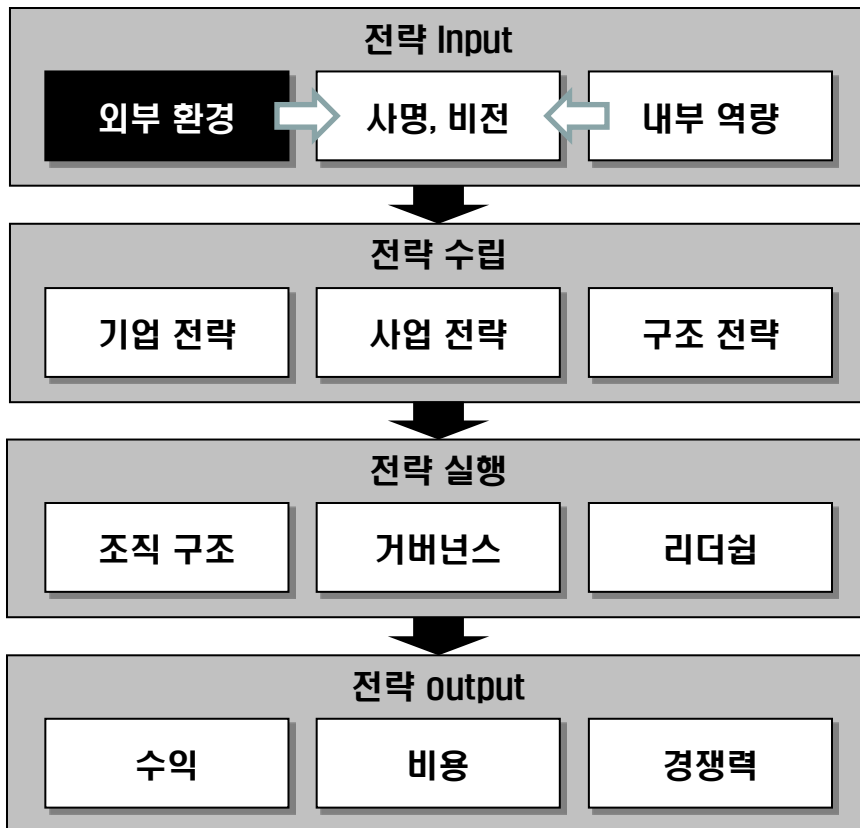
Sweet Spot : 경쟁에서 이기고 있는 지역

Unmet Needs : 충족되지 못하고 있는 고객 요구

Source: Collins 등, Can you say what your strategy is?, Harvard Business Review

- ❖ 환경을 예측할 수 있으면 전략을 수립할 수 있다
- ❖ 변화를 주도할 수 있으면 전략은 의미가 있다

전략 수립과 실행 사이클



“경제전망, 안하니만 못하네”

| | 2008년11월 | 2009년초 | 차이 |
|-------|----------|--------|------|
| 정부 | 4% | -2% | 6% |
| KDI | 3.3% | -2.3% | 6.6% |
| 한국은행 | 2% | -2.4% | 4.4% |
| 삼성경제연 | 3.2% | -2.4% | 5.6% |
| LG경제연 | 3.6% | -2.1% | 5.7% |

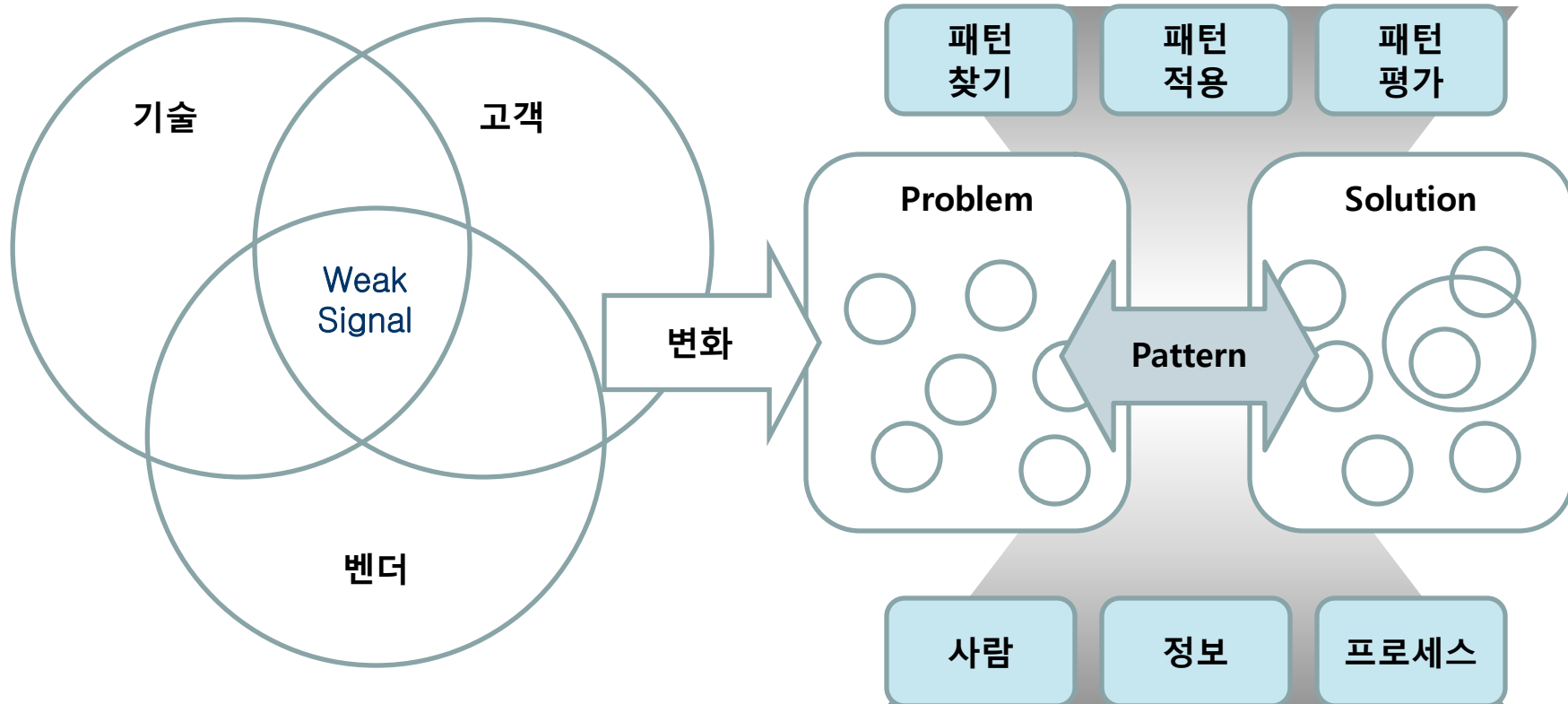
주: 매일경제, 2009년11월30일

“삼성전자는 스마트폰 돌풍을 예측하고 있었을까?”

| | 삼성전자 | 애플 | 비고 |
|-------|----------|---------|---------|
| 판매대수 | 2억2천7백만대 | 2천5백만대 | 9배 |
| 매출액 | 42조1천억원 | 17조9천억원 | |
| 영업이익 | 4조1천억원 | 5조원 | |
| 영업이익률 | 9.8% | 28.8% | 1/3배 |
| 존경등위 | 42위 | 1위 | 포춘 2010 |

주: 세계일보 등, 2009년 기준 / 환율 1,141원

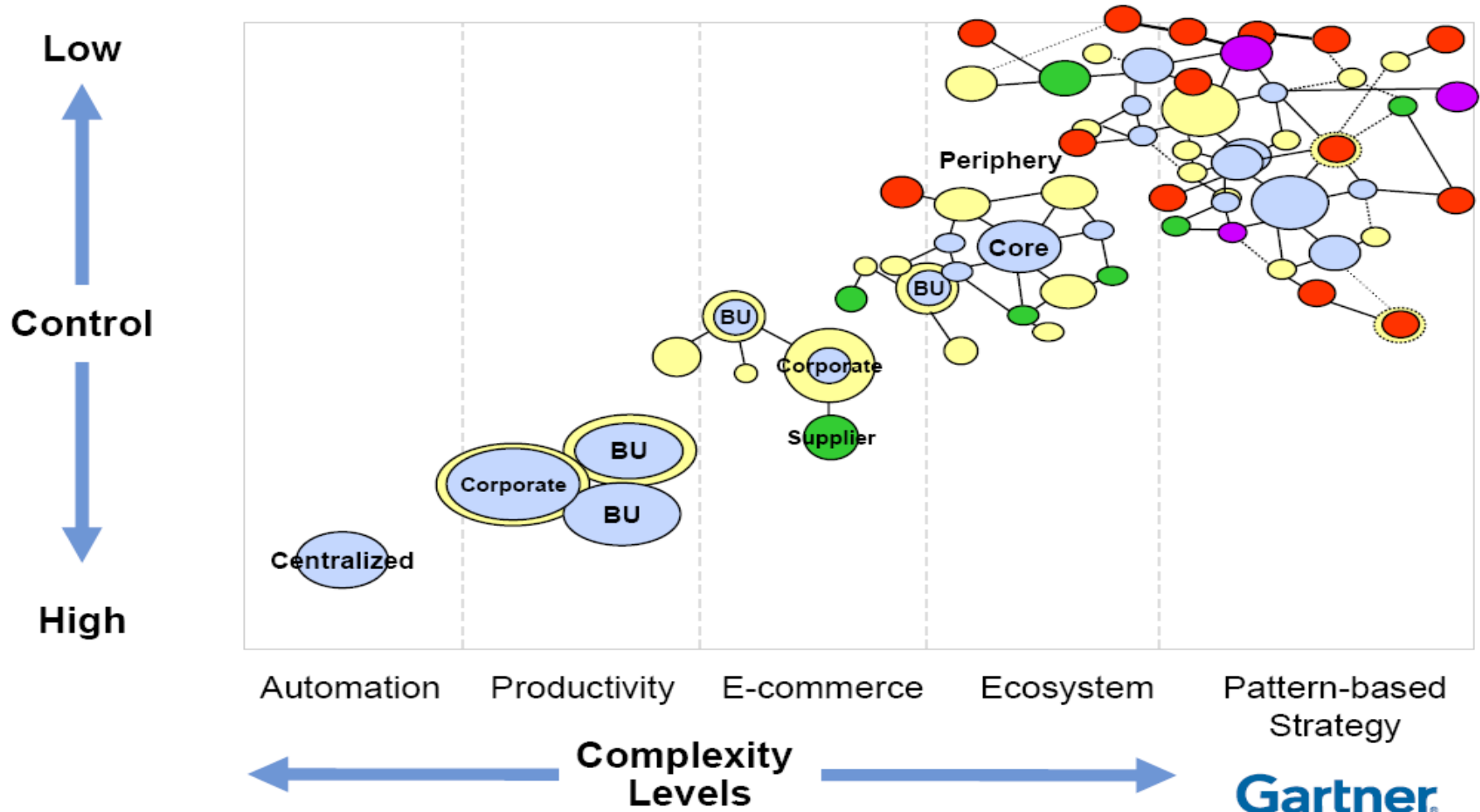
- ❖ 기술의 변화, 고객의 변화, 벤더의 변화가 만나면 신호가 발생한다
- ❖ 신호는 문제를 발생시키며, 문제는 패턴 분석으로 해결할 수 있다
- ❖ 문제의 해결은 사람, 정보, 프로세스 등의 세 가지 영역에 대한 것이다



Pattern-Based Strategy

'차세대시스템'이후의 IT전략
2010년 3월25일

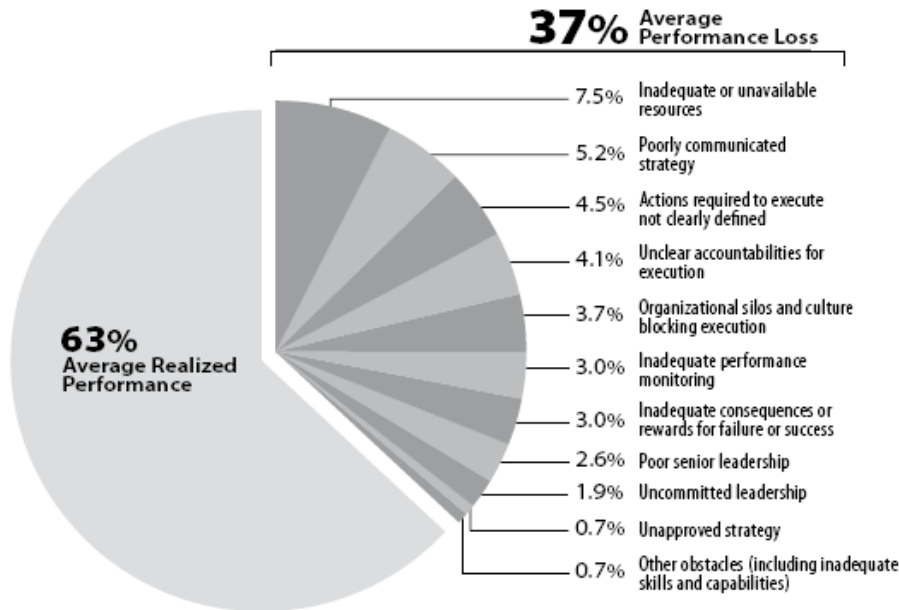
- ❖ IT는 전략 수립을 지원한다
- ❖ 또한, 전략 수립은 IT를 정의하는 것이다



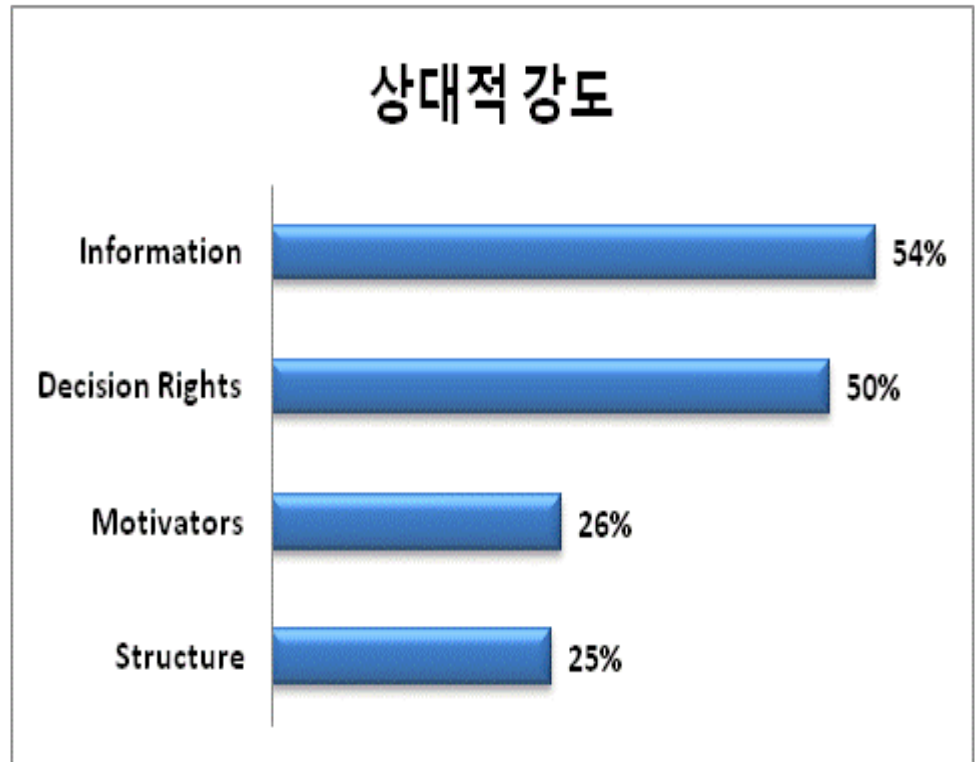
- ❖ 제대로 수립된 전략도 37%는 효과를 내지 못한다
- ❖ 그동안 전략 실행은 조직구조의 변경과 동기부여 등이 중요하게 생각되었다
- ❖ 실제로는 정보 제공과 결정 권한의 배분이 보다 중요하였다

Where the Performance Goes

This chart shows the average performance loss implied by the importance ratings that managers in our survey gave to specific breakdowns in the planning and execution process.

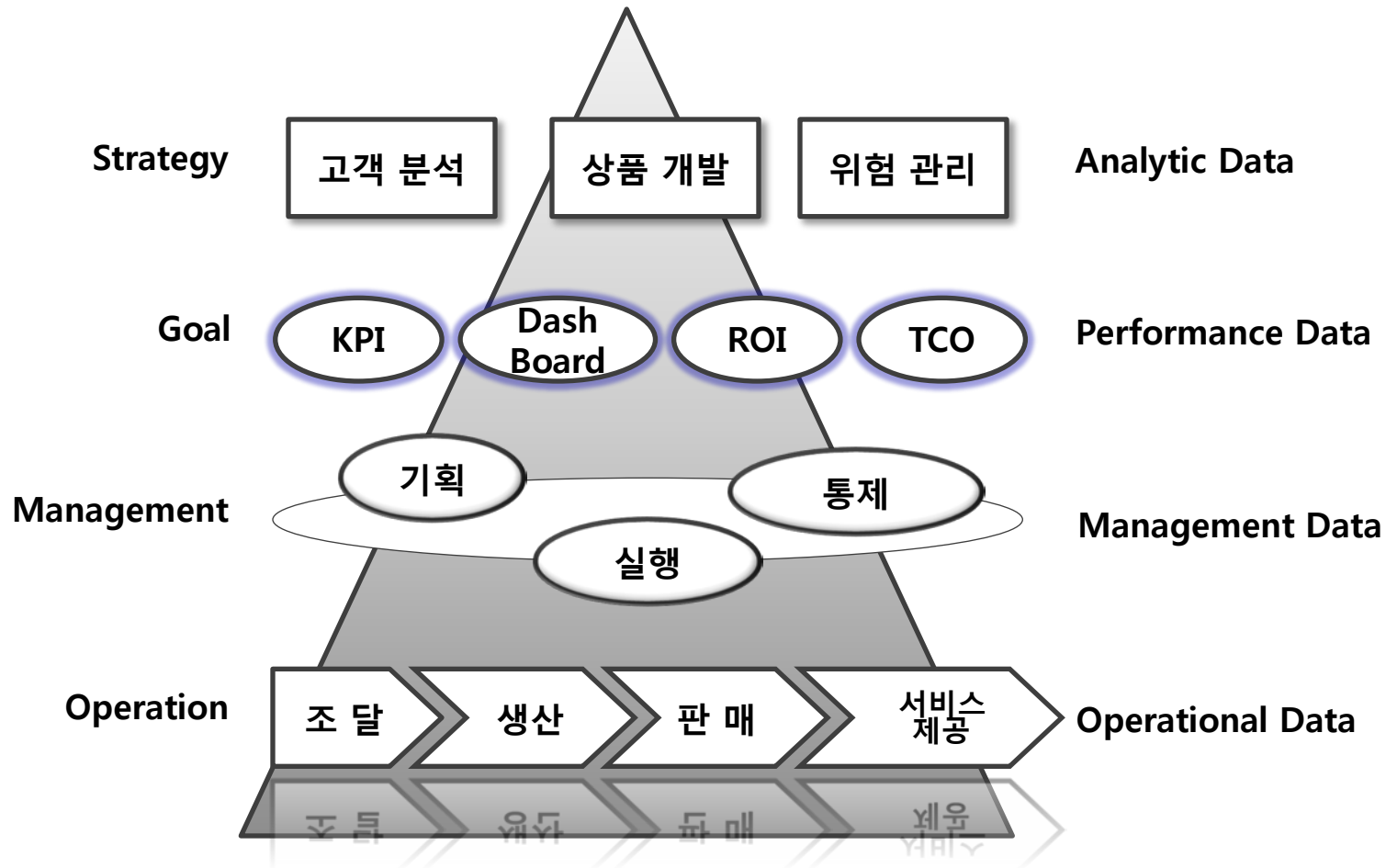


Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.



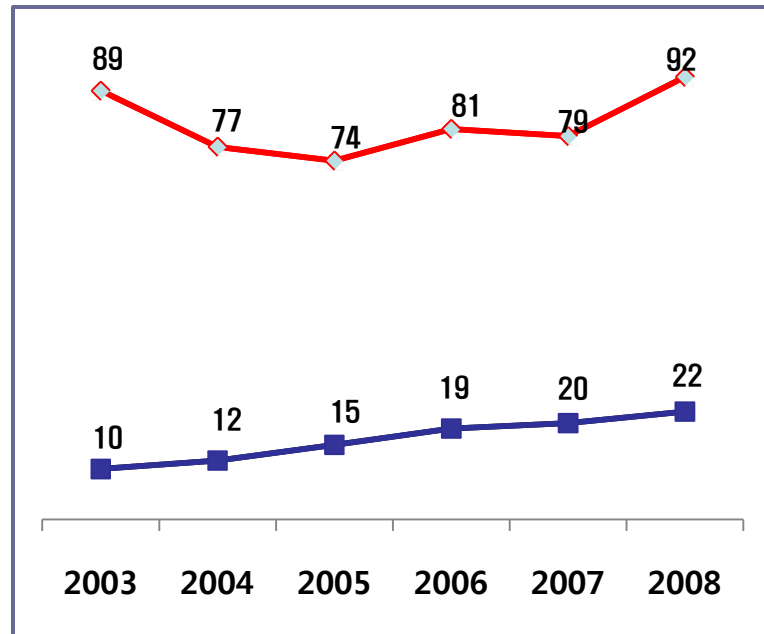
자료원 : Neilson 등, The Secrets to successful Strategy Execution, Harvard Business Review

- ❖ 균형성과표(Balanced Score Card)는 전략 관리 수단이다
- ❖ IT 지원, 즉 데이터품질이 확보되지 않으면 전략은 관리할 수 없다

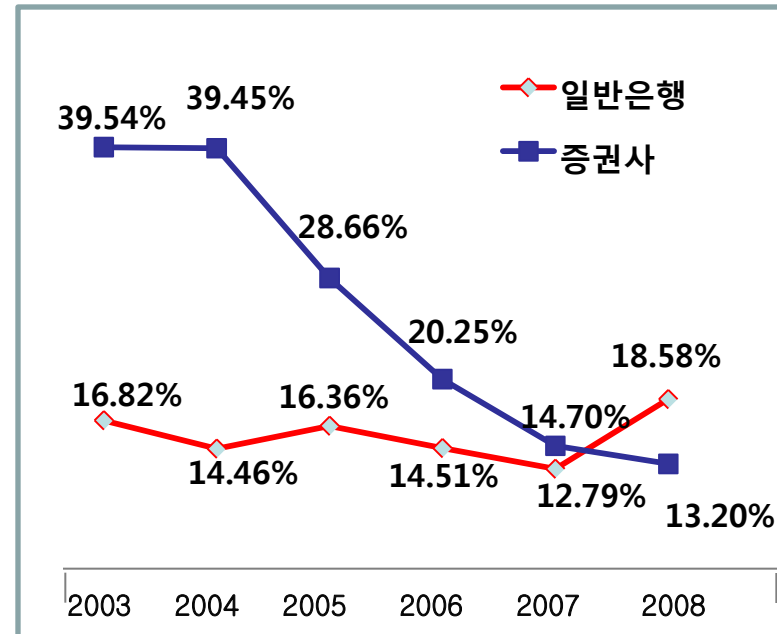


- ❖ 과거 : 프로젝트의 경제적 타당성(Economic Feasibility)을 확보한다
- ❖ 미래 : 회사의 운영 탁월성(Operational Excellence)을 책임진다

자산/일반관리비 (단위:원)



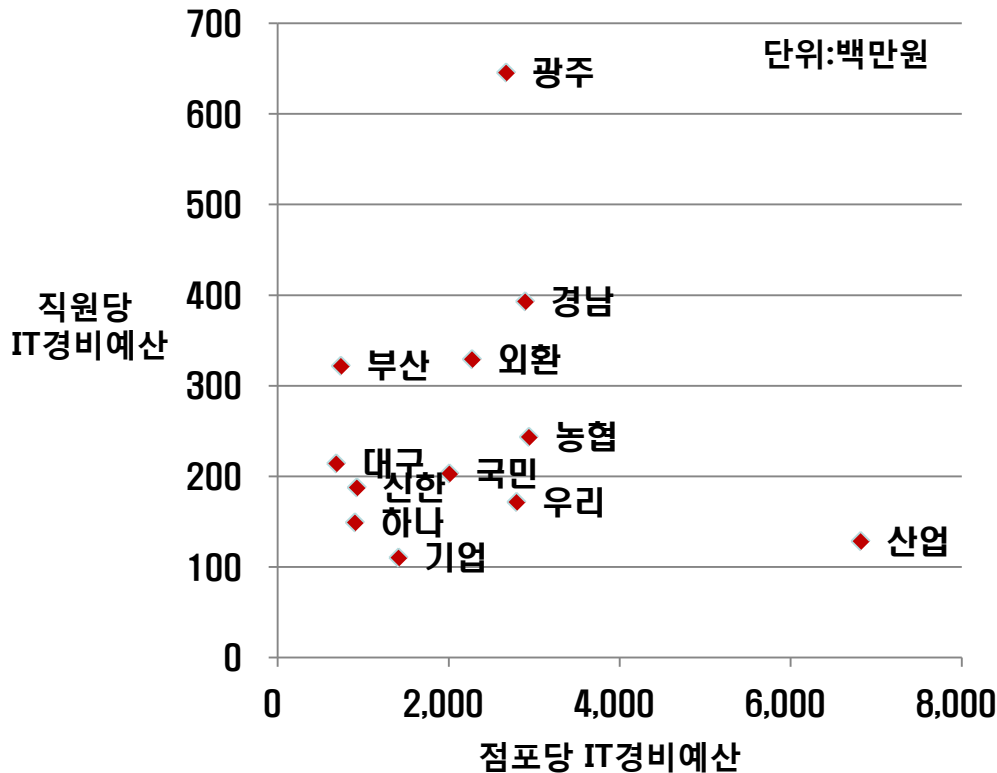
일반관리비/영업수익



※ 자료 : 금융감독원, 금융투자협회

- ❖ IT 비용은 사업 규모와 직접 관련이 있는가?
- ❖ IT 비용의 적정 수준은 어떻게 설명할 것인가?

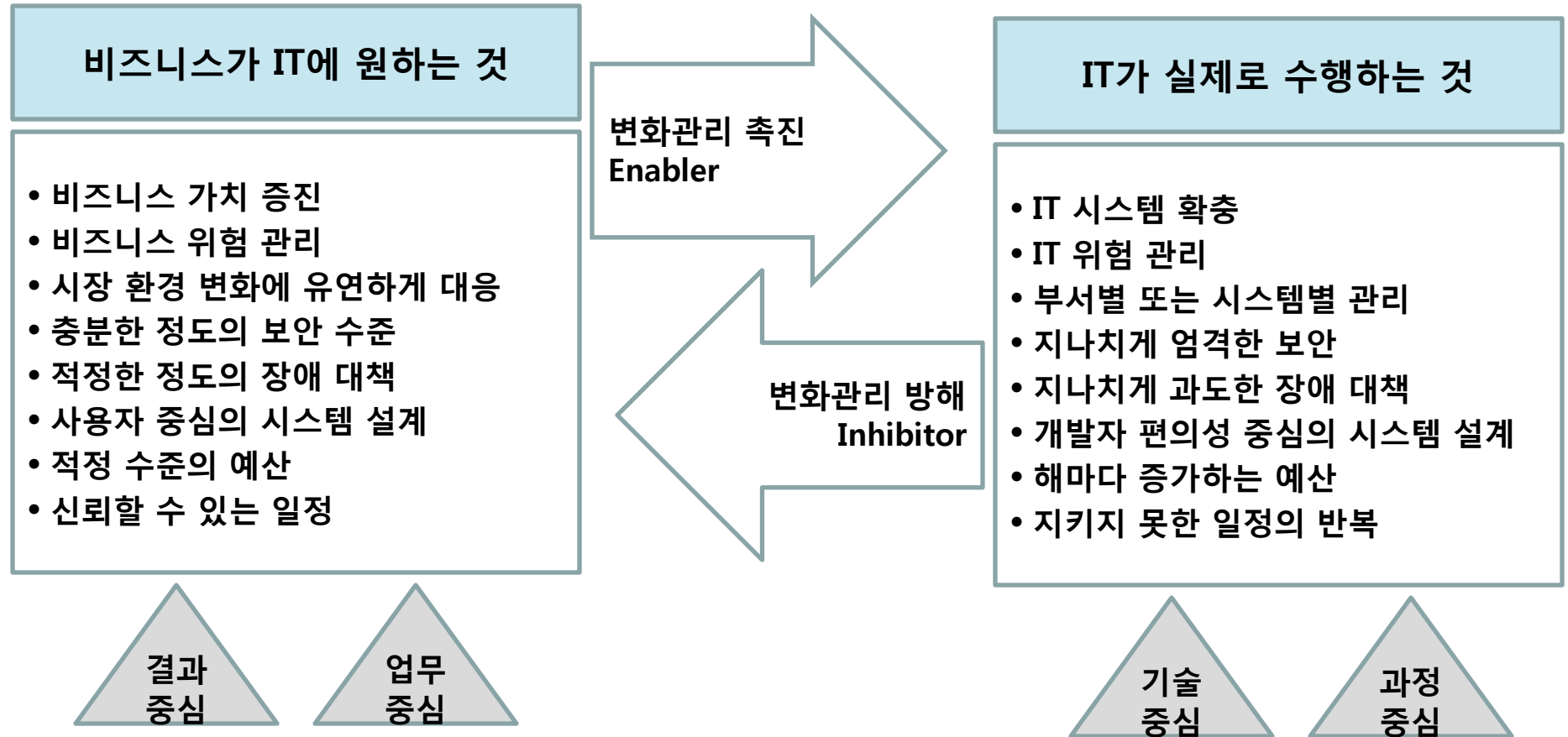
은행의 사업 규모와 IT예산 비교



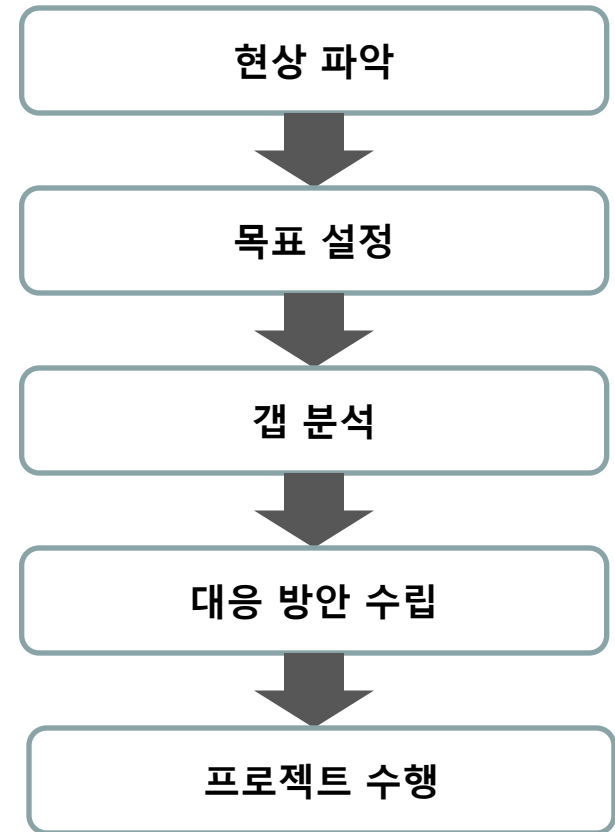
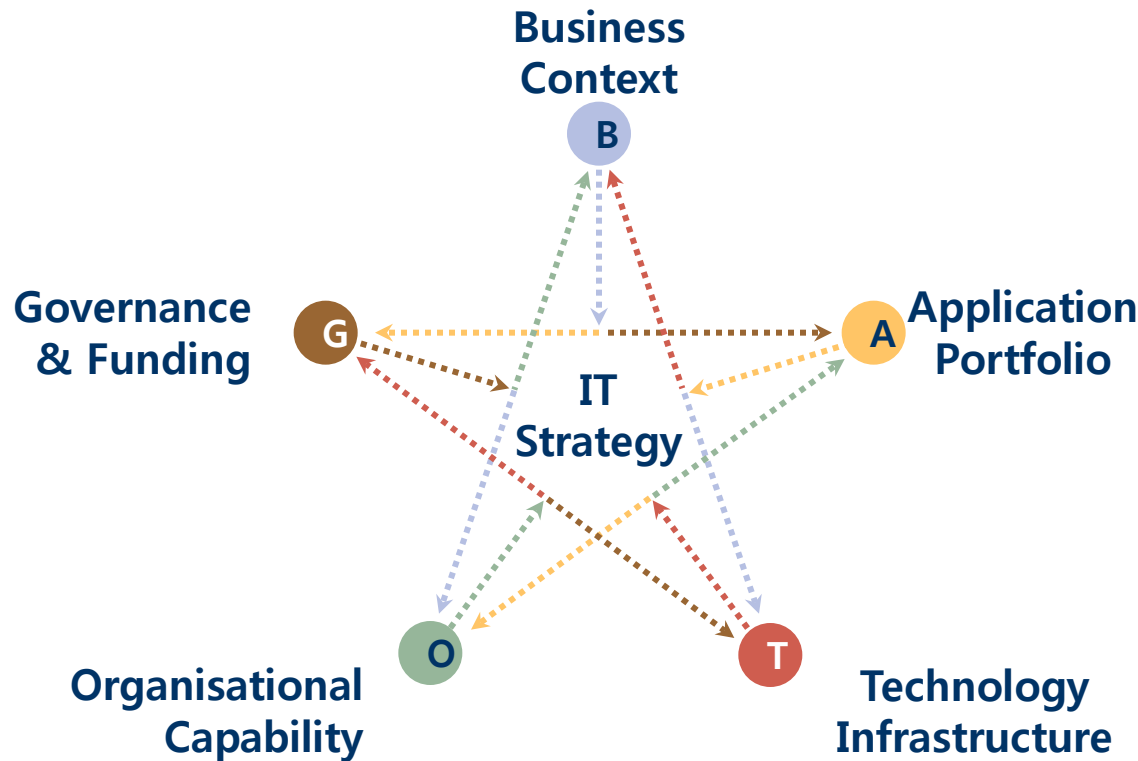
| 은행 | 총자산 | 직원 | 점포 | 자본예산 | 경비예산 |
|----|-----------|--------|-------|-------|-------|
| 단위 | 억원 | 명 | 개 | 억원 | 억원 |
| 광주 | 170,297 | 1,086 | 131 | 150 | 350 |
| 경남 | 237,513 | 1,119 | 152 | 280 | 400 |
| 국민 | 2,743,669 | 17,928 | 1,245 | 1,500 | 2,500 |
| 기업 | 1,475,861 | 7,249 | 568 | 1,700 | 800 |
| 농협 | 1,909,769 | 13,548 | 1,123 | 1,000 | 3,300 |
| 대구 | 283,332 | 2,561 | 219 | 500 | 150 |
| 부산 | 292,640 | 2,722 | 230 | 450 | 170 |
| 산업 | 1,636,916 | 2,334 | 44 | 600 | 300 |
| 신한 | 2,495,131 | 10,998 | 1,026 | 1,300 | 950 |
| 우리 | 2,492,992 | 14,558 | 895 | 500 | 2,500 |
| 외환 | 1,143,519 | 5,880 | 352 | 800 | 800 |
| 하나 | 1,624,018 | 8,550 | 684 | 1,400 | 600 |

출처 : 점포 수와 인원은 2008년 기준 금융감독원 자료, IT 예산은 2010년 기준 CIO BIZ+ 자료

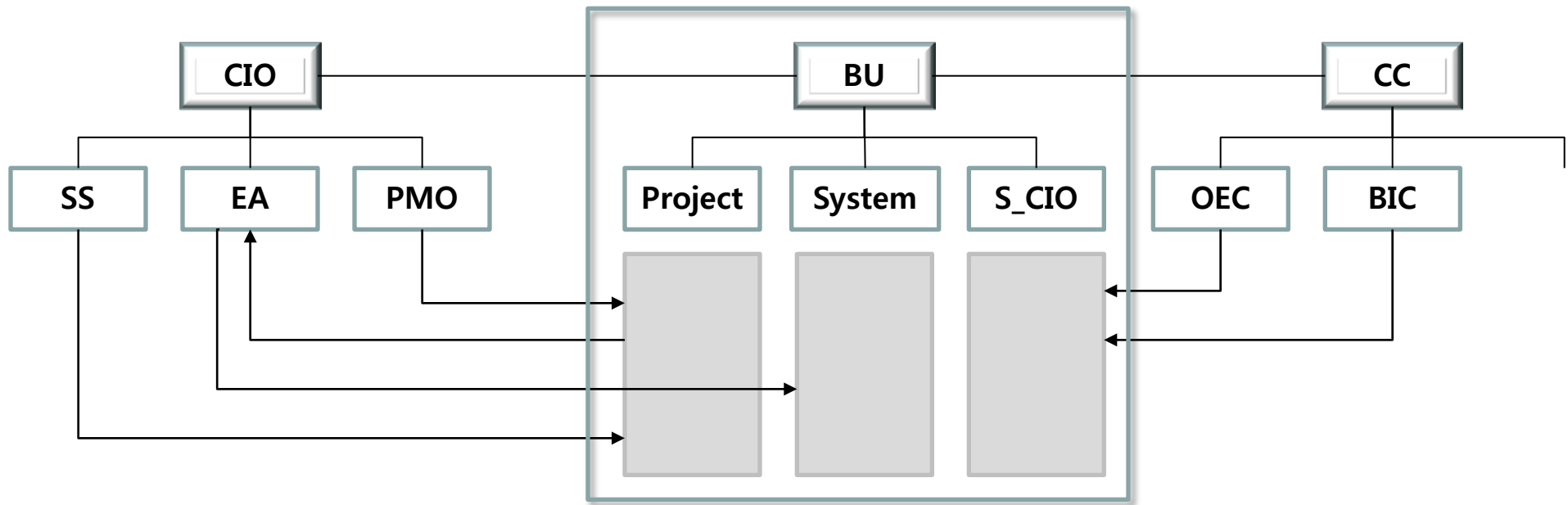
- ❖ IT부서는 비즈니스가 요구하는 것을 실제로 수행하지 못하고 있다
- ❖ IT부서는 '그들만의 제국'을 구축하고 있다



- ❖ 과거의 IT 전략 : 목표를 달성하기 위하여 갭을 어떻게 조절할 것인가?
- ❖ 차세대 이후 IT 전략 : 비즈니스를 창출하고 실행시키기 위해 어떻게 할 것인가?



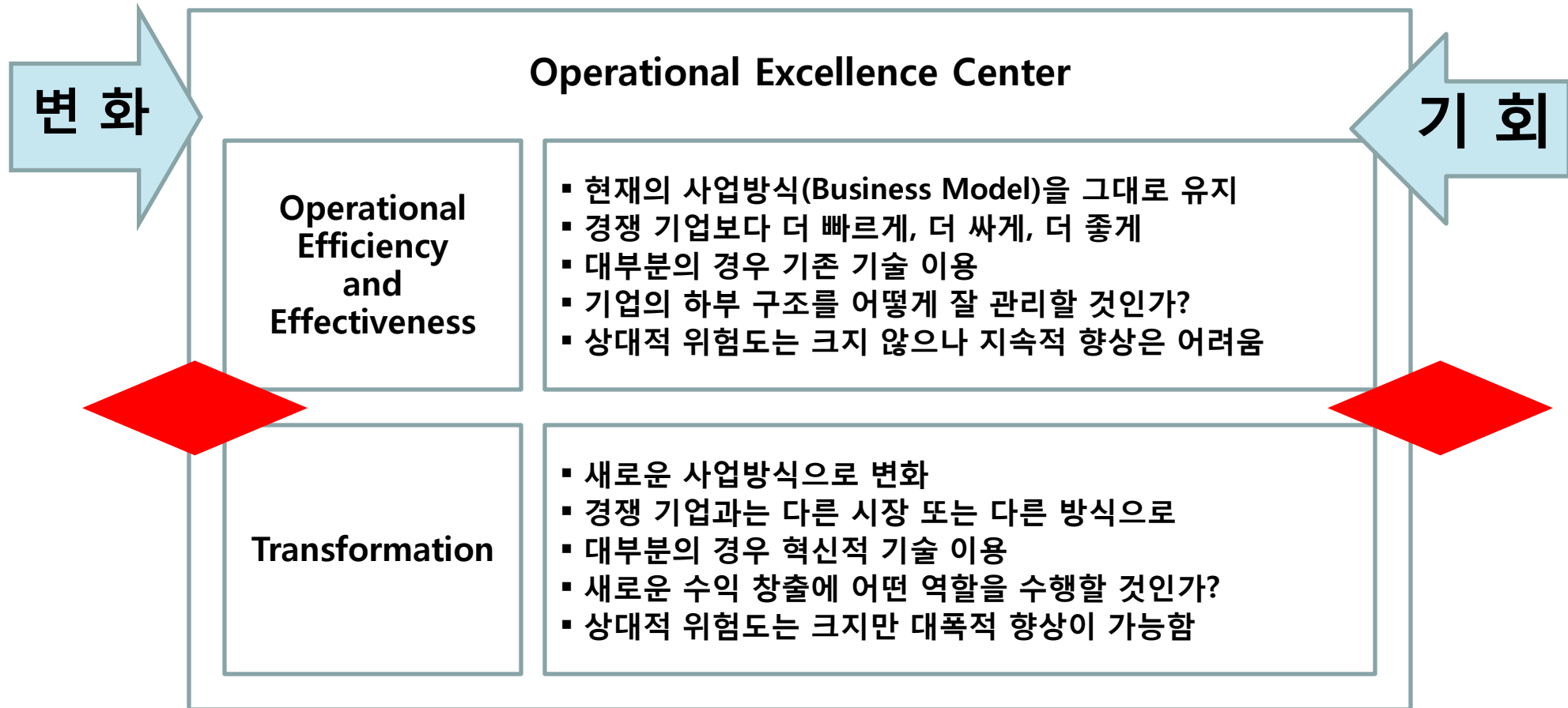
- ❖ 정렬(alignment)에서 통합(integration)으로
- ❖ 통합은 강력하게 유지
- ❖ 수행은 부서별 오너쉽에 의하여 분산



SS : Shared Service Center
EA : Enterprise Architect
PMO : Program Management Office

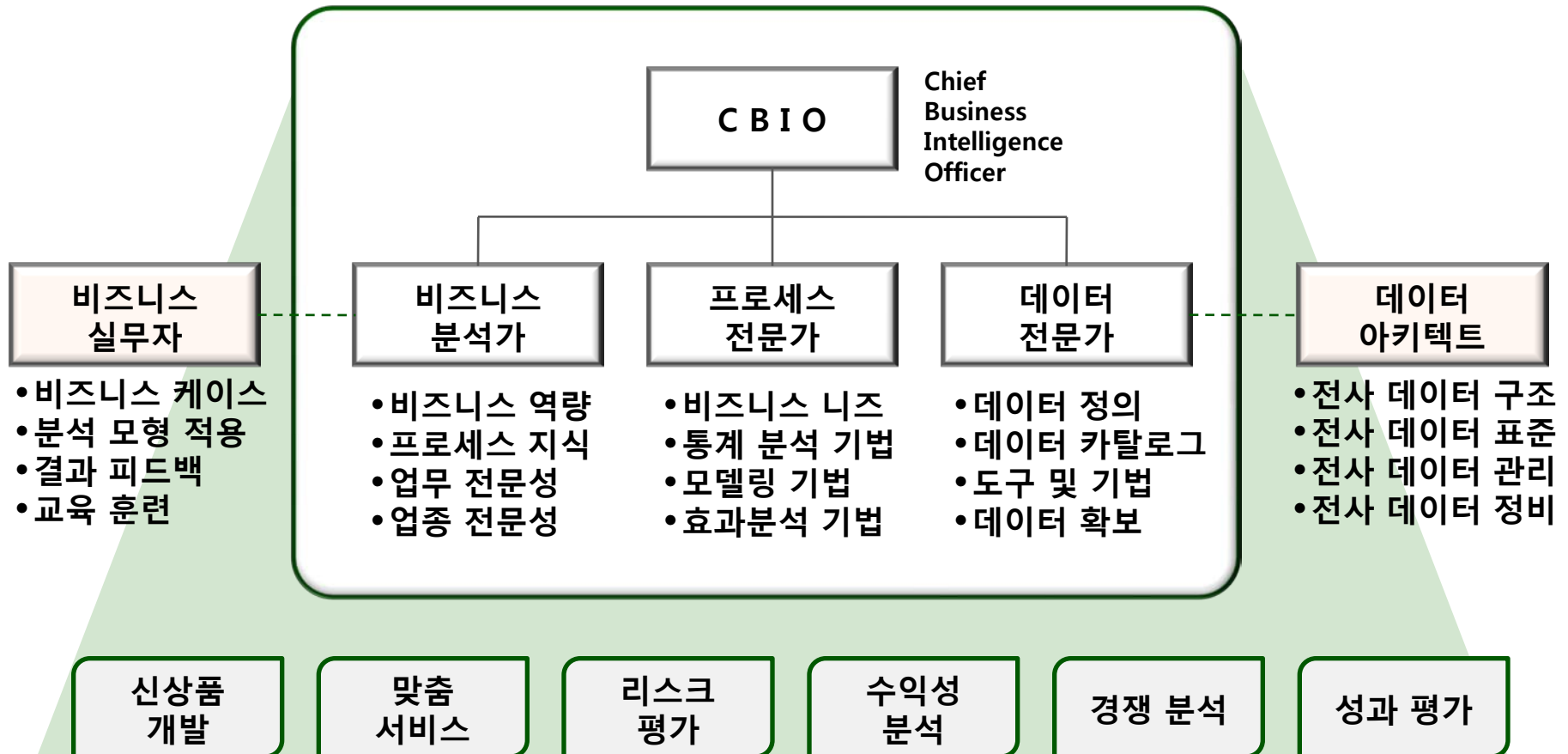
CC : Competency Center
OEC : Operational Excellence Center
BIC : Business Intelligence Center

- ❖ 사업 수행 방식을 혁신하거나, 최적화하는 역할
- ❖ 기존 비즈니스 모델 개선 및 신규 비즈니스 모델 도입

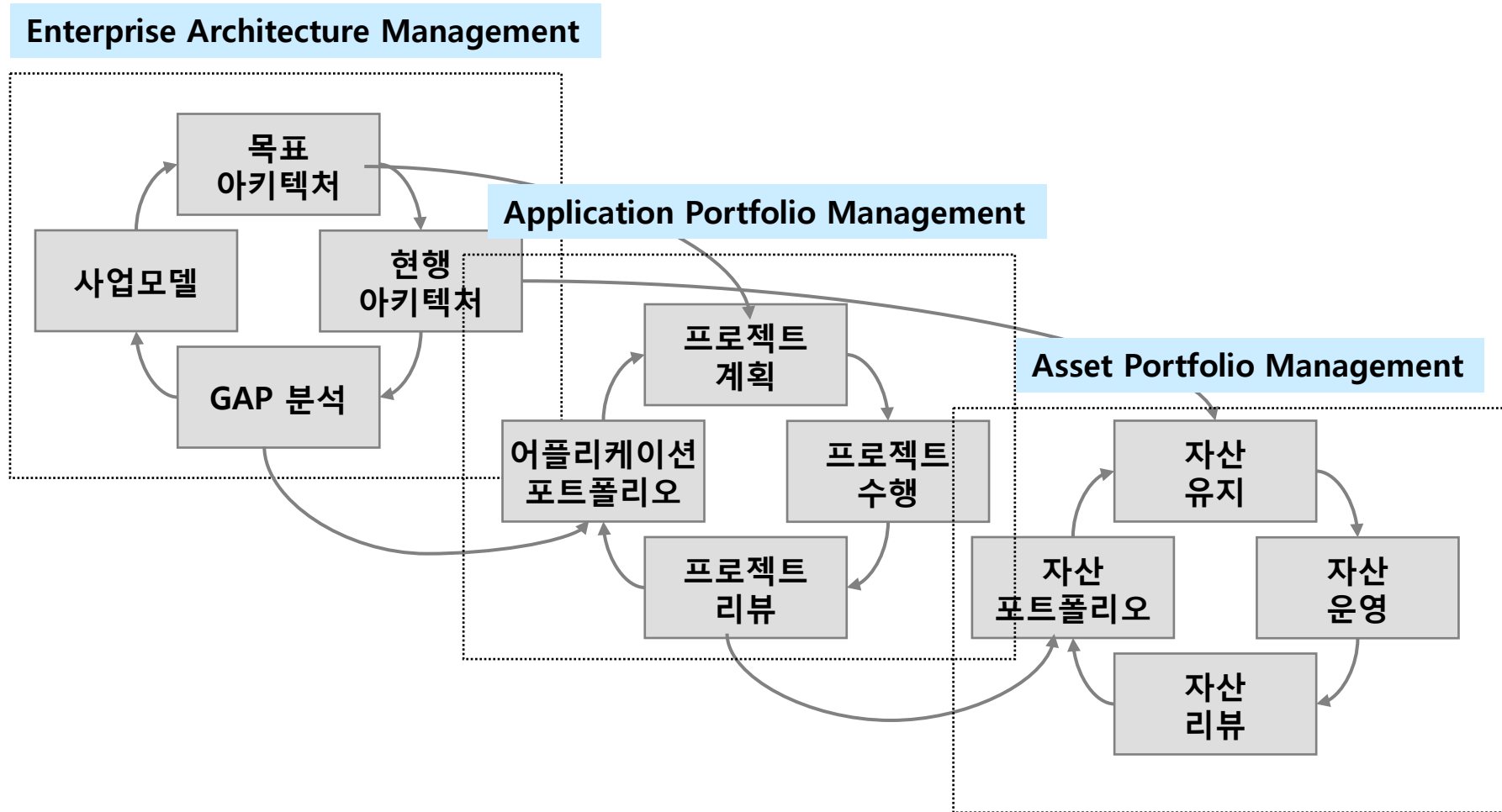


- ❖ 비즈니스 과제와 IT 기회를 탐색하고 기회를 찾아서 적용하는 역할
- ❖ 기존 IT자원을 비즈니스에 활용할 수 있도록 모델 개발 및 지원 역할

BICC : Business Intelligence Center



- ❖ Architecture : 비즈니스 모델과 IT 모델의 정합성, 통합성 정의
- ❖ Governance : 아키텍처 정보의 획득, 운영, 활용, 개선 등의 제도와 절차



- ❖ IT 조직을 키워서 인력을 집중하는 것은 피해야 한다.
 - IT 업무 전담 조직을 제거한다.
 - IT 인원은 각 부서로 분산시킨다.

- ❖ Biz 조직은 프로젝트와 시스템을, CIO는 공유와 통합을 책임진다.
 - Enterprise Architect
 - Program Management Office
 - Shared Service Center

- ❖ IT와 비즈니스의 시너지 창출 조직을 운영한다.
 - Operational Excellence Center
 - Business Intelligence Center

감사합니다.

ihkim@2e.co.kr