

# CSF(Critical Success Factors: 主要成功因子)를 이용한 조직의 정보시스템 계획\*

安 重 鎬

(서울大 經營大 教授)

## 1. CSF의 이용

이 사례 연구는 CSF방법론의 사용과 잇점에 대하여 예증한 것이다. 이 방법은 기업의 정보 요구를 정의하고 그것에 기초하여 기업의 정보 시스템을 개발하기 위하여 사용된다. 이 연구는 FIAC(Financial Institution Assurance Corporation)라는 회사를 대상으로 수행되었다. (FIAC는 가명임) 이 연구의 첫째 목적은 중간 규모 회사의 목적에 입각하여 기업의 현존하는 데이터 처리시스템을 평가하기 위한 것이었다. 그러나 회사가 CSF 방법에 익숙해짐에 따라 회사의 특성에 대한 본질적인 사고의 변화가 있게 되었다.

## 2. 도입 소개

FIAC는 규제대상 금융기관의 예금주들을 보호해 주기 위한 보험회사였다. FIAC는 주당국이나 회계감사인들과 관계를 갖고 있다. 과거에 FIAC는 영업 현장에서 발생하는 상황들에 단순히 반응을 보이는데 그쳤다. 그러나 이 연구의 결과로서 FIAC는 보험계약을 맺고 있는 회원 금융기관들과의 관계에 있어서 더욱더 진취적이게 되었다. 최고경영자는 FIAC의 정보사용을 변화시켰고 MIS 부서를 창설하였으며 정보기술

## 3. 기업의 역사

을 전략적인 무기로 사용하기 시작했다. CSF 방법은 MIS 부서의 목표와 회사의 전략적인 계획을 개발하기 위한 도구로 채택되었다.

FIAC는 1967년에 North Carolina에서 설립된 예금 보험회사이다. 이 회사의 목적은 회원 금융기관들의 예금과 유동성을 보험해 주는 것이다. FIAC는 금융기관들이 적당한 수준의 순가치와 현금흐름을 유지하고 있는지를 감독함으로써 예금자들을 보호한다. FIAC는 FDIC(Federal Deposit Insurance Corporation)가 제공하는 것과 비슷한 서비스를 제공한다. FIAC는 금융기관들을 놓고 FDIC나 다른 개인 기업들과 경쟁한다.

1983년말에 FIAC는 65개의 금융기관과 총 \$2.8억 이상의 예금을 보험하는 계약을 체결했다. 1967년 이후의 회사의 급격한 성장은 어떻게 보면 경쟁이 없었기 때문이었다. FIAC가 설립되었을 때 Credit Union을 위한 전국적인 보험 상품이 존재하지 않았고 많은 S&LA(Savings and Loan Association)들도 FSLIC(Federal Saving and Loan Insurance Corporation)와 보험계약을 맺으려고 하지 않았다.

1970년대에 NCUA(National Credit Union Administration)가 Credit Union의 예금을 보험해 주는 연방 기구로 설립되었을 때 경쟁은 가

\* 본 사례는 MIS Quarterly Vol. 9 No. 2 (1985)에 게재된 M. Shank, A Boynton & R. Zmud의 "Critical Success Factor Analysis as a Methodology for MIS Planning"을 발췌 정리한 것이다.

속화 되었다. 그리고 예금과 대출시장이 성장함에 따라 더 많은 금융기관이 FSLIC와 보험계약을 맺을 수 있게 되었다. 이러한 모든 상황 전개는 FIAC와 같은 개인보험 회사들에게 압박을 주었다.

그러나 FIAC는 연방기구나 주에서 운영하는 기관들보다 많은 영업상의 잇점을 가지고 있었다. FIAC는 주법에 따라 설립된 금융기관들의 영업을 제한하는 법을 고치기 위하여 주의 금융관리기관들과 주의회 의원들과 협조했다. 이러한 새로운 법과 규정들은 FIAC와 보험계약을 체결한, 주법에 따라 설립된 금융기관들이 소비자들에게 더 나은 서비스를 제공할 수 있게 해주었다. 연방기구나 보험계약을 체결한 금융기관들은 대출의 형태와 예금에 지불하는 이자의 양에 있어서 제한을 받는다. 주법에 따라 설립된 금융기관들은 다소 위험한 환경에서 영업을 하였으며 이러한 점은 1980년대 중반에 몇개의 금융기관들이 파산했을 때 명백히 드러났다. 그럼에도 불구하고 사기업과 보험계약을 맺은 주법에 따라 설립된 금융기관들의 경쟁적인 잇점들은 1980년대의 연방정부의 금융기관 규제조치의 해제를 가져오게 한 요인이었다.

FIAC의 급격한 성장으로 이러한 금융기관들을 조사할 수 있는 능력을 더 많이 요구하게 되었다. 수작업 계산지는 프로그래밍 기능이 있는 계산기로 대체되었고 마침내는 미니 컴퓨터에 의해 매달 일괄처리되는 자동 금융 분석시스템으로 대체 되었다. 안정된 환경, 경쟁기업의 컴퓨터 정보 시스템, 그리고 FIAC에 의해 조사되는 작은 규모의 영업 활동들은 기존의 컴퓨터 시스템이 몇년 동안은 그 자리를 유지할 수 있도록 해주었다.

이자율이 급격히 상승한 1980년대의 격동의 시기에 FIAC는 아무런 손해도 보지 않고 이자율의 변동에 맞설 수 있었다. FIAC나 이 회사와 보험계약을 맺은 모든 금융기관들은 예금 관련 소송에서 결코 손해를 보지 않았다. 그럼에도 불구하고 이 기간 동안에 재정적인 안전성을 유지하고자 하는 압력이 FIAC로 하여금 방어적인 자세를 취하도록 만들었다.

더우기 은행에 대한 규제 조치의 해제는 FIAC

의 대부분의 경쟁적인 잇점들을 무력하게 만들었다. 규제 조치의 철회 대상이 되는 모든 금융기관들은 시장 이자율을 지급할 수 있었다. 모든 금융기관들이 더 많은 자산과 투자력을 향유할 수 있었다.

FIAC는 마케팅 우위를 다시 확보하고 안전도에 대한 기록을 유지할 수 있는 능력을 강화할 필요를 느꼈다.

1983년에 FIAC는 위험을 분산시키고 시장 점유율을 증가시키기 위하여 지리적 다변화와 금융기관 다변화 전략을 추구하기로 결정했다. 법령의 변화는 FIAC가 FDIC, FSLIC, NCUA 등과 보험계약을 맺을 수 있는 금융기관들에게도 예금 보험 상품을 제공할 수 있도록 해주었다. 이러한 변화 이전에는 FIAC는 단지 North Carolina에 있는 Credit Union과 S&LA에게만 보험 상품을 제공할 수 있었다. 이제 FIAC는 미국 전역의 모든 형태의 금융기관들에게 보험 상품을 제공할 수 있는 유일한 개인 예금 보험회사 가 되었다.

#### 4. CSF연구 이전의 기업 문화와 환경

FIAC는 급격한 성장을 경험한 많은 소규모 회사들과 비슷했다. 경영의사 결정은 사장에 의해 결정되었고 소수의 사람들의 모임에 집중되어 있었다. 기업경영의 모든 방식이 중앙 통제식이었으며 계획과 운영이 단기간에 수립되고 진행되었다. 스태프들은 열심히 일하는 '선수'들이었고 이들은 회사의 "lean and mean"이라는 이미지를 유지하고 적극적으로 강화시켰다. 이러한 사실은 경영층에 있어서 군더더기 살이 거의 없었다는 것을 의미했다. 보험 계약을 맺은 금융기관들을 조사하는 것은 일반적으로 많은 정보를 수집해서 짧은 기간 동안에 분석해야 하는 것이었다. 기업 문화의 특징은 전문 스태프들간의 비공식적이고 상대적으로 덜 빈번한 커뮤니케이션 관행이었다. 상위층의 경영자는 모든 분야에 책임을 지고 있는 만물박사였다.

보험 계약을 맺은 금융기관에 대한 실제적인 분석은 업계나 규제기관으로부터 정보를 수집하고 대상 금융기관을 찾아가고, 자료를 분석한

소수의 사람들에 의해 많은 작업이 수행되어야 가능했다. 각 분석가들은 특정한 금융기관만을 전문적으로 취급하게 되었는데 이는 그들만이 그 금융기관에 대한 데이터 베이스나 정보를 관리·유지하고 있었기 때문이었다. 때때로 이러한 친밀한 대 고객관계는 보험 계약을 맺은 금융기관들에 대한 고위관리층의 엄격한 관리에 방해 요소가 되었다.

FIAC의 원래의 미니 컴퓨터 시스템은 소프트웨어를 제 3자에게 주문하여 몇달안에 개발할 수 있을 것이라는 희망하에 \$10,000에 구입한 것이었다. 소프트웨어의 개발은 실제 18개월이나 걸렸으며 비용도 \$40,000 이상이였다. 설치하고 난 후에 이 시스템은 전문 스텐이 여분의 시간에 유지 보수하게 되었다. 이것은 금융기관들의 재무제표와 통계자료들을 입력으로 사용하여 월별로 각종의 표준적인 산출물을 만들어 내는 배취 시스템이었다. 데이터 처리를 위한 회사의 예산은 없었다.

이러한 최초의 컴퓨터의 도입으로 데이터 처리는 지루한 숫자 처리 작업을 간편하게 해주는 필요악으로 여겨졌다. 전문 스텐 분석가는 이 컴퓨터 시스템의 설치 이전이나 그 이후에도 여전히 수작업 계산기와 계산기를 빈번히 사용하였다.

FIAC 자체의 기업문화와 더불어, 전문 스텐 분석가가 대상 금융기관과의 개인적인 접촉에 근거하여 자기 자신만의 데이터 베이스를 유지하는 그러한 체제는 데이터처리 스텐의 노고를 덜어 주지 못했다. 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 전문적인 분석가에 의해 정보는 중요한 자원으로 간주되고 있었다. 이런 사람들로 하여금 시스템에 대한 정보의 통제권을 포기하게 하는 것은 쉽지 않았다. 다른 스텐들은 중앙 데이터 처리 시스템이 기업의 유연성을 약화시킨다고 주장했다.

## 5. CSF프로젝트

1983년에 FIAC는 데이터 처리 시스템을 재검토하지 않을 수 없었다. 최고 경영자는 처음에는 단순히 이것이 기업의 확장 계획에 대비하여

시스템의 수용 능력을 재검토하는 것이라고만 생각했다. 경영진은 단순히 규모를 증가시킴으로서 현 시스템의 효율을 증가시킬 수 있기를 희망했다.

현 시스템의 수용능력을 검토하고 개선점을 제안해 주도록 컨설턴트를 고용했다. 이 컨설턴트는 최고 경영자가 데이터 처리 시스템이 기업 내에서 미칠 수 있는 잠재적인 영향을 과소 평가했다고 보고했다. 그는 CSF 방법을 사용하도록 권했다. CSF 방법은 최고 경영자들에게 매력적이었고 그래서 그들의 강력한 지원을 받게 되었다.

컨설턴트는 또한 FIAC가 그 프로젝트를 도입하는데 기존의 정보 기능 접근법(information function approach) 보다는 정보 자원 접근법(information resources approach)을 적용할 것을 제안했다.

정보 자원 접근법에서는 MIS 계획과 기업에서의 정보사용에 대해 조직전체적인 관점에서 접근한다. 정보 기능 접근법은 주로 기업의 정보시스템을 구축하고 관리하는 기술적인 활동들을 다룬다. 정보 자원 접근법은 훨씬 광범위하며 기업과 MIS의 관계를 강조한다.

### 1) 방 법

컨설턴트는 CSF 개념에 대하여 회사 스텐들을 훈련시켰다. 각 스텐들에게 자신과 만나기 전에 개인적인 CSF의 목록과 회사의 목록을 만들도록 했다. 컨설턴트와 함께 프로젝트를 진행하는 최고 경영자는 조직의 모든 수준에 있는 전 스텐들을 면접했다. 그는 피면접자에게 그들의 개인적인 CSF와 회사의 CSF를 이야기해 보라고 요구했다. CSF프로젝트(정보 자원 계획)의 궁극적인 목적은 피면접자에게 알려지지 않았다. 피면접자들이 자신들의 모든 CSF와 그와 관련된 생각들을 이야기하기 전까지는 정보의 원천에 대하여 토의하지 못하도록 하였다. 컨설턴트와 최고 경영자는 토론을 특정 방향으로 이끌거나 편견을 갖지 않도록 하기 위하여 신중을 기했다. 스텐들은 마음을 열고 단순히 경영자의 의견을 반복하는 것이 아닌 그들 자신들의 의견을 발표하도록 격려받았다.

계속된 면접을 통하여 컨설턴트는 CSF에 관

한 도표를 작성하였다. 기업 전체에 대한 집약적인 목록이 이 도표로부터 도출되었다. 이 목록은 추계들을 그룹화하고 중복되는 것을 제거하고 부서안의 유사점과 차이점을 강조했다. 회사의 CSF의 목록이 이 집약적인 목록으로부터 만들어졌다.

회사의 CSF를 개발한 후에 회사의 CSF, 부서의 CSF, 그리고 개인의 CSF를 조사하고 토의하기 위하여 스태프들의 피정기간을 가졌다. 이 피정기간 동안 스태프와 경영자는 내적 성장과 외적 환경의 변화가 요구하게 될 조직의 변화에 초점을 맞추었다. CSF라는 초점을 통하여 정보자원 계획과 조직 설계, 전략계획을 연결시킴으로써 정보 기술은 조직변화의 토론을 위한 촉매가 되었다.

FIAC는 정보기술을 통하여 스태프를 향상시키기를 원했다. 피정기간 동안에 효율적인 정보처리를 위한 정보시스템이 FIAC 정보 요구를 모두 충족시킬 수 없음이 분명해졌다.

### 2) 예상하지 않았던 효과

앞에서 이야기했던 CSF 과정은 매우 참가적이었다. 최고 경영자와 스태프들간에 나타난 견해차이는 이 참가적 방법을 이용함으로써 어느 정도 극복되었다. 이러한 과정은 또한 명백히 진술된 목표가 최고 경영자와 스태프들에게 공유될 수 있도록 해 주었고 조직의 각 수준의 갈등을 줄이고 협동을 증가시키도록 해주었다. 스태프들은 교차방식으로 최종적인 CSF 목록을 재검토하고 비평했다. 이전의 CSF 조사 목록은 새로운 조직 구조를 설계하는데 지침으로 사용되었다.

### 3) CSF 목록

최종적인 CSF 목록은 다음 사항들을 포함하였다.

1. 위험 관리를 통하여 손실을 방지하라.
2. 고객의 분산도를 증가시켜라.
3. 전문 스태프의 생산성을 증가시켜라.
4. 기업의 시장과 공중에 대한 기업 이미지를 향상시켜라.

이러한 기업의 목표와 목적을 염두해 두고 스태프들은 조직의 특정한 정보 요구를 개발하기 위하여 모임을 가졌다. 그리고 나서 이러한 요구들을 회사의 새로운 컴퓨터 정보 시스템의 설계

시에 입력자료로 사용하였다. <그림 1>은 이 연구과정에서 사용된 절차들을 요약해 준다. 1에서 9까지의 각 단계들은 실제의 사건들이고 그 옆에 해설을 첨가하여 강조하고 있다.

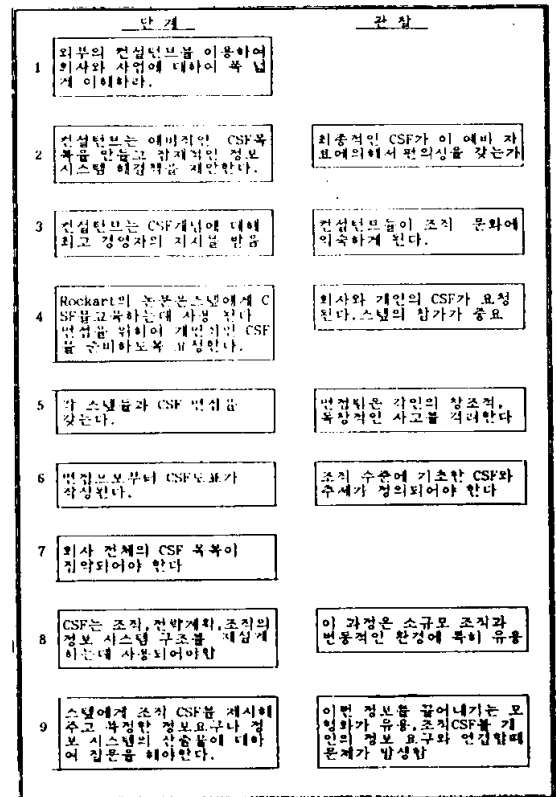
## 6. 기업에 미치는 영향

CSF 연구는 FIAC와 이 조직이 정보를 사용하는 방법에 많은 영향을 미쳤다. 이제 4가지 영역의 영향을 설명하겠다. 그 4가지는 다음과 같다.

- \* 새로운 정보 계획
- \* 데이터 처리에 대한 기업의 변화하는 태도
- \* 스태프 생산성의 향상
- \* CSF 방법을 경영기법으로 채택

### 1) 정보 시스템 계획

CSF의 주요한 계획된 결과는 영업 중심 예금 보험업자에서 정보 중심 위험 관리자로 기업의 위상을 재정립하게 한 것이었다. 회사의 정보시



<그림 1> CSF의 개발 과정

시스템을 재설계하는 3가지 단계의 접근법은 이런 새로운 방향을 반영한다.

### 1단계 : 정보 처리

먼저, 회사의 배워 처리 중심의 소형 컴퓨터는 PC work station에 연결되어 주 컴퓨터로 기능할 수 있도록 슈퍼미니 컴퓨터로 대체될 것이다. 이 슈퍼미니 컴퓨터는 off-line으로 최근의 정보를 저장해 두고 분석가와 경영자들은 이용할 수 없는 이 정보를 스템은 접근할 수 있도록 해주는 새로운 데이터 베이스를 유지할 것이다.

새로운 시스템은 또한 hard-data와 soft-data를 모두 수집하고 정정할 수 있도록 해 줄 것이다. 분석가들에 의하여 수집된 정보들은 이제 on-line으로 집중적으로 저장된다. 슈퍼미니 주컴퓨터는 스템들이 원하는 좀더 체계적인 외부 데이터 베이스에 접근할 수 있도록 해 준다. 분석가들은 hard data와 soft data를 주 컴퓨터로부터 PC로 옮겨서 자신이 개발한 계산지, 질의 패키지, 문서처리패키지 등을 이용하여 이들 데이터를 처리할 수 있는 능력을 갖게 될 것이다.

이전에 전자 계산기나 계산지를 사용하여 복잡한 숫자를 처리하기 위하여 사용했던 시간들을 이제는 정보분석, 문제해결, 그리고 보험계약을 맺은 금융기관들과 직접적인 접촉을 하는데 사용할 것이다.

### 2단계 : 사무 자동화

2번째 단계에서 데이터처리 기능은 문서 처리, 그래픽, 전자 사서함, 전자적 화일링, 달력 관리, 그리고 프로젝트 중심 소프트웨어 등을 포함하는 사무자동화 시스템으로 통합될 것이다. 이러한 통합은 스템 분석가들의 효율성과 효과성을 향상시켜 줄 것이다. 그러한 통합된 시스템은 휴대용 PC를 사용하여 현장 분석가들도 이용할 수 있을 것이다. 이것은 사무실 밖에서의 생산성을 향상시켜주고 커뮤니케이션을 증가시켜 줄 것이다. 사람들은 그들이 본사 사무실에서 얼마나 떨어져 있느냐에 상관없이 정보에 접근할 수 있을 것이다.

### 3단계 : 미래의 자동화

정보 시스템 계획의 3번째 단계는 보험 계약을 맺은 금융기관들의 자체 컴퓨터나 시분할(time-sharing) 컴퓨터에 의해 유지되는 정보에 직접

접근할 수 있도록 하는 것을 포함한다. 이것은 FIAC와 고객 사이에 커뮤니케이션 통로(bridge)를 만드는 것을 포함한다. 경영자는 이러한 친밀한 고객 관계가 현재 기업이 다른 경쟁기업에 비해 가지고 있는 기술적 우위를 향상 시켜줄 것이라고 기대한다.

### 2) 데이터 처리에 대한 기업의 태도

최고 경영자는 데이터 처리가 환경의 변화를 좀처럼 따라 갈 수 없는 제한적이며 비용이 많이 들고 역기능적인 활동이라고 생각하곤 했다. 그러나 이제 경영자와 스템은 정보 기술을 기업에 적극적인 경쟁우위를 제공해 주는 추진력으로 보게 되었다. 한 최고 경영자는 자신의 태도 변화를 다음과 같이 표현했다.

- \* 우리는 컴퓨터를 필요치 않는다.
- \* 우리가 갖고 있는 시스템이 무엇이 잘못되었는가?
- \* 나는 언제 PC를 구입할 것인가?
- \* 새로운 데이터 베이스가 언제 작동될 것인가?

이처럼 두려움과 불신에서 능동적인 협동과 이해로의 경영자의 태도 변화는 CSF 과정의 영향이다. FIAC는 처음으로 금융의 전문가가 아닌 MIS 관리자를 고용했다. 그의 지위는 FIAC의 계획 과정과 밀접하게 관련되어 있다. 그리고 그는 회사의 전략에 영향을 미칠 것으로 기대된다. 기업 운영 예산의 10%가 MIS 관리자의 통제하에 운영된다. 기업 확장과 고객 서비스와 관련된 새로운 정보 그리고 더 나은 위험 관리를 통하여 생기는 수익이 이러한 지출을 초과하게 될 것이다.

정보 기술에 대한 회사의 변화하는 태도는 사장이 주의회에서 최근에 행한 발표회에서 볼 수 있었다. 그는 새로운 정보기술의 필요성에 대하여 회의적이었으나 발표를 하면서 FIAC의 계산지와 그래프 그리고 분석결과를 설명하기 위하여 휴대용 컴퓨터와 wide-screen 텔레비전을 사용했다. 컴퓨터의 사용은 이와 같은 설명회의 효율을 크게 증가 시켰으며 그 산업내에서의 기술적 선도자로서 FIAC의 시장 지위에 대한 인식을 변화시켰다.

### 3) 스텔의 생산성

데이터 베이스와 의사결정지원시스템이 FIAC에서 정보의 이용을 증가시켰다는 데에 대하여는 의심의 여지가 없다. 이것은 스텔 구성원들의 생산성을 증가시켰고 새로운 스텔 구성원들이 훨씬 더 빨리 생산적이 되도록 해 주었으며 회사의 모든 조직 수준에서 새로운 아이디어를 만들어 내는데 기여했다. 주요한 의사결정은 이제 조직 위계 체계상의 하위로 더욱 위양되게 되었다.

FIAC는 PC를 사용함으로써 보험 계약을 맺은 금융기관에 많은 중요한 자료를 제공할 수 있는 능력을 갖게 되었다. 이것은 새로운 고객 서비스이다. 이것은 1980년대 초반 이전에 존재하고 있던 친숙한 고객 관계를 재구축하도록 도와 주었다. 더우기 FIAC가 정보를 더 빨리 분석할 수 있는 능력은 보험 계약을 맺은 금융기관들에 대한 통제를 더욱 강화시켜 주었다. 스텔 분석가는 이제 더 많은 자신감을 갖게 되었고 더 많은 존경을 받고 있다.

과거에는 불확실성과 급격한 변화가 FIAC에게는 위협으로 느껴졌다. 이제 FIAC는 CSF 방법을 사용할 수 있는 능력과 불확실한 환경에 대처하는 향상된 정보기술에 새로운 자신감을 갖게 되었다. 이제 불확실이 FIAC로서는 정보자원을 사용하여 개척할 수 있는 기회로 간주된다.

## 7. CSF방법의 계속적인 사용

FIAC는 이제 많은 영역에서 CSF방법을 사용한다. 즉 정보 자원 계획, 전략 계획, 그리고 개인 목표 설정 등에 사용된다. 결과적으로 스텔들은 기업의 목표와 활동에 대하여 더 좋은 아이디어를 갖게 되었다. 이제는 하나의 공통된 초점이 조직전체를 통하여 존재하며 이것이 개인과 부서의 목적이 회사의 목적과 양립할 수 있도록 해 준다.

### 8. 왜 CSF 프로젝트가 성공했는가?

FIAC에서 CSF 방법이 성공하도록 기여한 많

은 요인들이 있다. 첫째, CSF 방법은 기술 중심의 방법이 아닌 business 중심 방법이었다. FIAC는 결코 기술집약적인 회사가 아니었고 컴퓨터 시스템에도 익숙하지 못했다. 회사의 지도자와 경영자는 사업 전략가요 전문가들이었다.

둘째 CSF 프로젝트를 통하여 만들어 낸 사업 전략과 전술은 하향식 설계과정을 따라서 만들어졌다. 일단 모든 스텔들이 회사의 CSF를 이해하고 받아들이고 나자 회사의 CSF와 일치하는 부서와 개인의 CSF가 개발될 수 있었다. 이것은 누구나 이해할 수 있는 일반적인 조직 도표를 만들어 주었다.

세번째 요인은 CSF 방법에 대한 최고 경영자의 강력한 성원이었다. CSF 방법에 대한 이러한 강력한 개인적인 지지가 없었다면 이 방법은 성공하지 못했을 것이다.

다른 MIS 기법들도 비슷한 결과를 만들어 냈을지도 모른다. 중요한 것은 특정의 계획 기법이 아니라 그러한 계획 기법이 가져오는 계획행위이다.

CSF 방법을 적용하는 데 나타나는 문제 중의 한가지는 회사의 모든 수준의 경영자들이 정보 요구를 정의하는 것이 유용하다는 것을 발견하지는 못했다는 것이다. 회사의 최고 경영자들만이 이러한 방법이 자신들의 리포팅과 정보 요구를 정의하는데 정말로 유용하다는 것을 발견했을 뿐이다. 이렇게 되는 한가지 이유는 CSF의 개념적인 특성 때문이었다. 하급 경영자들은 광범위한 회사의 CSF를 자신들의 정보 요구와 연결시키는데 어려움을 느꼈다.

## 9. 다른 조직에서 CSF 방법을 사용할 때의 지침과 주의점

어쨌든 FIAC는 CSF방법을 성공적으로 사용할 수 있는 최적의 특유한 기업 환경을 포착할 수 있었다. 우리에게 이 사례를 통하여 다른 조직에서도 유용하도록 개발한 많은 지침들이 있다.

1. CSF는 유연하며 그리고 쉽게 사용될 수 있는데 이 때문에 어떤 사용자는 이것을 너무 빈번히 응용하려고 하는 경우가 있다. CSF의 의

미를 철저히 파악하지 않고 일상적으로 응용하는 것은 잘못된 결과를 가져올 수도 있다.

2. CSF 연구에 대한 개인적인 관리는 회사의 특성에 대한 완전한 이해를 필요로 한다. 만약 MIS 관리자와 최고 경영자 사이에 의사소통이 되지 않으면 이 프로젝트는 실패할 것이다.

3. 최고 경영자가 CSF 프로젝트에 지지를 보이는 것은 아주 중요하다. 한 사람이상의 최고 경영자가 다른 최고 경영자들이 이 프로젝트를 지지하도록 적극적으로 나서야 한다.

4. 다른 기업 구성원들은 면접을 하기 전에 CSF 개념에 대하여 교육을 받아야 한다. 그렇지 않으면 면접에서 얻은 정보는 쓸모가 없을 것이다.

5. 최초의 면접 기간동안에는 CSF가 정보 요구나 컴퓨터 응용프로그램 혹은 다른 요인들과 명백하게 연결되어서는 안된다. CSF는 먼저 광범위한 기업의 혹은 개인의 차원에서 정의되어야 하고 그리고 나서 그것들로부터 정보 요구가 도출되어져야만 한다.

## 10. 결 론

CSF 방법은 FIAC에서 회사 차원의 MIS계획을 제정하는 중요한 동인이 되었다. 이것은 두 가지 영역에서 중요한 문제들에 초점을 맞추도록 해주었다. CSF 방법은 최고 경영자나 MIS 스태프 모두가 동일하게 이해할 수 있는 실제적이고 직관적인 방법이었다. 이 방법은 중요한 정보 요구가 정보자원을, 회사가 성공하기 위해서는 잘 수행되어져야 하는 FIAC의 활동 영역과

연결시키므로서 계획 과정에서 분명하게 언급되었다는 확신을 제공해 주었다. 아마 가장 중요한 것은 CSF 방법이 공감대를 형성하고 조직 전체의 정보 기술구성요소들의 핵심을 만들어 주었다는 것이다. 이것은 최고 경영자가 MIS를 더 잘 이해할 수 있도록 해주었다. FIAC는 CSF 방법을 전략적 MIS 계획과 최고 경영층의 전략을 일치시키기 위하여 계속 사용할 것이다.

## 사례 연구 문제

1. 이 사례에서 사용된 CSF 방법이 BSP(Business System Planning)<sup>1)</sup>과는 어떻게 다른가? 위의 두 방법과 시스템 분석에서 설명되고 있는 방법들과 대조해 보라.

2. FIAC에서 개발한 시스템과 이전에 설명한 다른 접근법들과는 무엇이 다른가?

3. FIAC에서 CSF 방법이 성공적이게 된 독특한 조건들을 나열하라.

4. 저자에 따르면 CSF 방법은 최고 경영자에게 가장 적합한 것 같다. 왜 그런가? 왜 하급 경영자들은 회사의 CSF와 개인적인 정보 요구를 결합하는 것이 힘든가?

5. 이와 같은 사례 연구에서 회사의 CSF와 상충하는 개인의 CSF가 어떻게 나타나겠는가?

6. 이 사례에서 서로 다른 CSF의 집약이 순조롭게 진행되었다. 당신은 어떤 사례에서나 그럴 것이라고 생각되는가? 그렇지 않다면 그 이유는 무엇인가? 조직내의 어떤 잠재적인 갈등요소가 CSF 방법에 영향을 미치겠는가?

<sup>1)</sup> IBM에서 개발되어 사용되고 있는 정보시스템 계획방법.