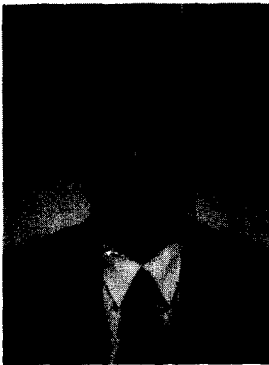


경영자의 시각에서 본 정보 : 그 가치, 위치, 평가



문 인 혁

<산업기술정보원 책임연구원>

■ 目 次 ■

1. 경영자에게 필요한 정보는 무엇인가?
2. 의사결정에 필요한 정보는 무엇인가?
3. 전략적인 의사결정을 위한 경영정보시스템은 무엇인가?

1. 경영자에게 필요한 정보는 무엇인가?

경영의 고전적인 개념을 빌리면 경영자는 기업의 유지와 성장을 도모하기 위해 중장기 경영목표를 설정하고 이것을 실현하기 위한 조직과 인력을 정비하고, 경영자원의 동원계획을 수립하고, 그 실현을 위해 기업을 지휘, 운영, 통제하는 전문가이다. 최근 정보가 제4의 경영자원으로 인식됨에 따라 “기업 경영자에게 필요한 정보는 무엇인가?”라는 질문이 늘고 있다. 일반적으로 경영에 필요한 정보는 “전략적인 의사결정 과정에 필요한 정보”와 뒤에 설명할 “구조화되지 않은 의사결정을 내리는 경영자의 판단력, 이성, 창조력을 배양하는 역할을 하는 지식베이스”라고 할 수 있다.

본고에서는 경영과 정보의 관계를 검토해 보고 기업에 필요한 정보 중에서 경영자의 입장에서 본 정보의 위치와 가치를 평가해 보고자 한다.

2. 의사결정에 필요한 정보는 무엇인가?

앞에서 경영자는 기업의 중장기에 걸친 전략의사를 형성, 결정, 실행에 옮기는 전문가라고 했다. 일반적으로 경영자가 내리는 경영 의사결정은 “구조화되어 있는 의사결정”과 “구조화되어 있지 않은 의사결정”으로 나뉜다. “구조화되어 있는 의사결정”을 지원하는 경영정보와 “구조화되어 있지 않은 의사결정”을 지원하는 경영정보는 의사결정 지원정보로서는 완전히 다른 개념이다. 본래 경영자는 구조화되어 있지 않은 의사결정을 내리는 전문가로서 이들 2가지 의사결정의 차이는 다음과 같다.

2.1 구조화되어 있는 의사결정

기업 활동은 각종 기업경영의 구성요소를 인적자

원과 조직, 설비, 고유의 정보 네트워크로 연결함으로써 이뤄진다. 경영자가 활용하는 경영자원 중에서 자본은 대부분 중요한 정보로서 취급된다. 경영에서 자본은 인력과 설비에 體化되어 이용되며 내부거래에서는 “자금”, “내부거래 가격”, “필요비용”등 부기 상의 정보로서 취급된다. 따라서 경영자원의 활용에 관한 대부분은 정보와 관계되어 있다.

또 대개의 기업은 고유의 사업 영역을 지니고 있어 생산, 판매, 유통, 구매라는 기업활동을 각각의 적합한 조직 체제에서 하고 있다. 예를 들어 사업 부장이라면 사업연도 중간에 담당 사업의 월별, 분기별로 변화하는 시장조건이나 경쟁조건을 정보로서 수집하여 판매나 생산계획 등의 의사결정을 하고 목표 달성을 위하여 가용할 수 있는 경영자원을 최적으로 조합한다. 즉, 기존 사업의 범주 안에서 운영 통제를 하기 위하여 정형화하고, 표준화된 정보의 수집, 분석, 판단을 하고 설계변경, 조정, 실행이 이루어진다.

각각의 기능이 부여된 조직의 部・課長인 중간관리층은 부하로부터 직접 살아있는 영업정보인 “매월 거래실적 데이터”와 같은 가공 정보를 받고 있고, 이 정보에 대한 판단은 과거의 경험이나 업무의 특성으로부터 설정한 표준화된 판단기준으로 평가된다. 판단기준을 넘는 정보나 판단의 중심 축으로부터 이탈한 정보는 전형적인 운영조정 과정에서 정보의 순환이 이루어지고, 또 이런 정보는 사업부에서 경영관리 부문으로 경영정보로서 전달되지만 별로 경영의사 결정에 영향을 미치지 못하는 못한다.

한편 기존의 사업을 전개하면서 현실이 계획과 이탈하는 것도 경영에서는 혼란일이다. 이 이상 실태를 감지해서 이것을 이상이라는 의미정보로서 인식하여 판단하는 일이 중간관리자에게 부여된 역할이다. 동시에 제도 변경의 필요성에 대해서 예측하거나 제도 수정을 위한 대폭적인 조정에 관한 대안을 준비하여 조정, 통제를 하는 것도 이들의 역할

이다. 이런 범위에서 중간 관리층의 의사결정과 운영통제는 구조화되어 있는 것으로 보여진다.

이런 구조화되어 있는 의사결정이나 운영통제를 최고경영자가 어느 정도 위임하는 가는 기업규모, 조직형태, 권한의 위임, 경영자원의 투입상황, 최고경영자의 경영자세에 의존한다. 그러나 이런 의사결정은 경영의 한 측면에 불과하다. 기업경영자 중에 이런 구조화되어 있는 의사결정이나 운영통제가 경영의 중심적 과제인 것으로 인식해서 이를 위해 많은 정보를 수집하고, 또 경영의 대부분 시간을 투입하는 경우도 있다. 그러나 이것은 잘못된 것이다. 왜냐하면 최고경영자가 중간관리자의 임무에 전념하게 되면 애써 전문 기능조직을 정비해도 권한을 위임하지 않는 비효율적인 경영을 하는 것이기 때문이다.

2.2 구조화되어 있지 않은 의사결정

2.2.1 경영다각화로 본 구조화되어 있지 않은 의사결정과정

한 기업이 기존의 제품·서비스분야, 시장만으로 장기간에 걸쳐 성장하고 수익을 유지하는 경우는 드물다. 기존의 시장이 성장하고 있을 때는 기존의 사업영역을 통해 수익을 올리고 경쟁력을 유지하는 것이 경영에서 중요한 과제이지만 기존의 제품 시장이 이미 성숙기를 맞으면 일반적으로 시장에서 경쟁이 치열해 지고 수익률이 떨어지게 된다. 오늘날 많은 기업이 단품의 상품이나 서비스사업으로 경영이 유지되는 경우는 드물고 여러 사업영역을 영위하고 있다. 이것만으로도 경영은 복잡한 시스템을 지니는데, 기업 경영자는 새로운 상품이나 서비스를 도입하고 새로운 시장을 개척하거나 기존의 설비를 증설, 폐기하는 등 사업구조 조정의 의사결정을 한다. 새로운 제품이나 서비스의 도입, 심지어는 새로운 기업 영역을 구축하기 위해서는 기존의 시스템을 대체하는 새로운 생산, 유통, 판매, 관

리조직이나 시스템의 형성을 필요로 한다. 경영자로서는 한정된 경영자원을 활용하여 기존 사업과의 자원조정이라는 경영과제를 지니고 있다. 즉 기업 경영자는 다음과 같은 경영전략에 관한 의사형성과 결정을 내린다.

- 기존 사업의 확대나 축소 폐지에 관한 전략의사의 형성과 결정
- 기존 시장으로의 신규 제품 서비스의 도입에 관한 전략의사의 형성과 결정
- 기존 제품·서비스의 신규시장으로의 도입에 관한 전략의사의 형성과 결정
- 사업 다각화 전략의사의 형성과 결정

여기서 구조화되지 않은 의사결정을 보다 명확히 하기 위해서는 가장 전형적인 사업 다각화 계획의 경우를 예로 들어 검토해 보자. 기업이 사업 다각화를 하기 위해서는 다음의 7가지 체크포인트를 평가하는 것으로 생각된다.

- ① 진출할 것인가 여부를 결정하는 단계
- ② 진출분야의 탐색
- ③ 신규 진출장벽의 검토
- ④ 신규 진출을 위한 해결책
- ⑤ 신규 진출계획의 수립
- ⑥ 신규 참여 결정
- ⑦ 운영상의 체크와 실시

우선 제1단계인 사업을 다각화할지 여부의 평가 단계에서 경영이 직면하는 것은 기존 사업영역의 평가에서부터 시작된다. 기존의 상품서비스 등이 성장성, 수익성, 시장경쟁력 등이 유망 영역일 때는 이 사업영역을 확대하는 것이 좋다. 그러나 경영의 기본전략으로서 장기적인 관점에서 사업의 안정적 발전을 위해 경영다각화를 검토할 필요가 있다. 이 1단계는 기존 사업구조의 재평가기기 때문에 일상의 기업활동을 통해서 비교적 쉽게 분석할 수 있다. 경영자는 항상 사업 현황과 장래를 전망하는 정보를 확보함으로써 현재 사업의 위치를 충분히 파악할 수 있다. 여기서 장기적인 기업목표와

의 차이 등을 고려해서 “언제, 어떤 형태로 사업 다각화를 전개할 것인가?”를 평가한다. 이런 분석과 평가는 구조화되어 있는 의사결정정보에 의해서 이뤄진다.

제2단계인 사업 다각화 진출분야의 검토에는 “이런 분야가 기존의 제품·서비스와 관련이 있는가?” “기존의 시장과 관련은 있는가?” 등에 따라 어느 정도 정보축적이나 진출에 대한 문제점이 분명해지는 경우도 있지만 조사·기획부문 등에서 진출분야의 새로운 탐색이 시작된다. 진출분야를 검토할 때 다각화 후보사업의 시장, 필요한 경영자원, 노하우, 최저진출 규모 등이 상세히 다뤄진다. 다각화 후보사업의 성장성, 수익성, 안정성 등을 고려하고 각각의 후보 사업이 필요로 하는 경영자원과 자사가 보유하는 경영자원상의 핵심 능력, 문제점 등을 평가하는 동시에 이런 분야의 경쟁사와 현재와 앞으로의 경쟁 관계에 대한 평가를 하지 않으면 안된다. 이 검토 과정을 통해서 제3단계, 제4단계의 진입장벽과 진입장벽의 해결대안이 수립된다. 예를 들면 해결책으로서 자사의 경영자원을 투입해서 신규로 참여하던가 또는 이미 그 분야에서 활동하고 있는 기업의 인수를 통해서 참여하던가 선택을 위한 검토를 한다.

다음 단계가 제5단계로서 구체적으로 결정한 다각화 사업으로서의 진출계획을 수립한다. 대상으로 하는 사업의 ① 입지계획 ② 설비계획 ③ 마케팅 계획 ④ 관리계획 ⑤ 인사계획 ⑥ 자금계획 ⑦ 운영계획 ⑧ 유통계획 ⑨ 가격, 요금방식 등을 상세히 종합적으로 수립한다. 이 단계에서는 프로젝트 관리자가 임명되어 항상 전체 계획을 파악하여 서로 조정을 도모함으로써 경영자를 보좌한다.

제6단계에서 신규 참여를 결정하여 사업 다각화 프로젝트를 실시하게 된다. 이 제5, 제6단계가 대단히 중요함에도 불구하고 실제로는 경영계획상 많은 경우에 간과하는 계획단계이다.

다각화 후보 사업과 관련한 모든 정보는 거의 미

지이다. 보통은 관련하는 공개정보의 수집과 함께 미공개 정보의 수집도 추구한다. 더 나아가 상황에 맞는 현장조사, 전문가의 자문 등 목적에 필요한 조사를 체계적으로 진행해서 경영레벨의 검토에 맞는 내용까지 이루도록 한다. 많은 작업은 경영스텝에 의해서 이루어지지만 방향설정이나 기본 틀에 대한 지시는 경영자가 내린다. 그래서 각각의 단계에서 경영자는 사업 다각화 전략을 위한 의사결정을 한다.

2.2.2 구조화되지 않은 의사결정정보의 특성

경영 다각화 계획과 같이 기업의 장래를 규정하는 경영전략사항에 대해서 이것을 구성하는 구조화되지 않은 의사결정정보의 특성을 정리해 보면 다음과 같다.

- ① 익숙하지 않은 정보
- ② 사내에 축적되지 않은 정보
- ③ 평가기준이 불명확한 정보
- ④ 리스크를 지닌 정보

이런 정보는 불안정하고 애매한 정보라고 할 수 있다.

기업에서 경영 다각화를 연중하는 것은 아니다. 최고경영자라도 예를 들면 소니가 콜롬비아社를 매수하고 마쓰시타가 MCA社를 매수하는 의사결정은 사장 재임 중에 수회나 1회로 충분하게 된다. 그러나 “이 매수에 얼마만큼의 자금을 투입할 것인가?”, “미국기업의 매수에 어떤 장벽이 가로막혀 있는가?”, “이런 장벽을 해결하기 위하여 어떤 방법이 있는가?” 등의 의사결정은 쉬운 일이 아니다. 앞의 다각화 검토과정에 준해서 생각해 봐도 검토 평가하고 결정하지 않으면 안되는 과정은 일상적인 경영과제의 평가나 의사결정과는 기본적으로 차이가 있다는 것을 쉽게 이해할 수가 있다. 경영자는 이와 같이 전혀 익숙하지 않는 영역의 검토를 지시하고, 익숙하지 않은 경영정보를 취득해서 자신의 재직 중에 불과 수회 결정적인 전략 의사결정을 내

리는 것이다.

기업에 축적되어 있는 정보는 기존의 비즈니스 정보 정도이다. 이것은 수중에 지닌 경영자원을 어느 정도 이용할 수 있는가 등을 판단하는 데에는 유용하지만 사업 다각화 분야를 평가하는 데에는 전혀 유용하지 않다. 기존 사업에만 전념하여 내부 관리만 철저히 하는 기업경영자가 축적되지 않고, 익숙하지 않은 정보를 토대로 유용한 의사결정을 하기란 쉬운 일이 아니다. 이 때문에 기업은 항상 경영의 관점에서 기존 사업과 직접적으로 관련 없는 정보를 축적해 가는 것이 중요하다.

세번째 특징으로서의 이런 경영정보는 평가기준이 불명확하다는 점이다. 신규 분야의 참여는 시장이 완전히 존재하지 않는 사업에 참여하여 새로운 시장을 창출하는 것이다. 과거 삼우나 화학 제조업체가 합성섬유나 합성수지 필름 등을 시장에 도입한 경우가 전형적인 예이다. 사업 다각화를 하고자 할 때 이미 진출하고자 하는 분야가 확립되어 있을 때에는 진출기업으로서의 신규 분야이어도 그 분야의 경영정보가 이미 알려진 사항이다. 즉, 구조화된 의사결정정보가 대부분이다. 그러나 일반적으로 신규 분야로 다각화하고자 하는 경우 모든 정보는 유사사례나 기껏해야 간접적인 유사기능을 토대로 한 가설정보가 된다. 따라서 경영 다각화 계획은 가설로 채워져 있다. 이 경우 경영에서 판단해야 할 사항은 명확하지만 계획정보 자체의 질이 평가에 만족하는가의 여부와 어느 정도 평가에 만족한 정보라도 각각의 계획정보의 평가기준이 동질화할 수 없는 것이 정보 질의 수준을 다르게 한다. 경영자는 이런 특성을 배려하면서 다각화의 경영의사결정을 내리지 않으면 안된다. 이를 위해 경영자는 자신이 의사결정을 내릴 때에 합리성, 이성, 기초한 판단력을 동원할 뿐만 아니라 아니라 창조성, 감성을 토대로 직감력(Rule of thumb)을 움직이지 않으면 안된다. 기업의 관료적 조직 중에서 학력이나 연공서열과 감점주의의 평가를 강조하는 내

부지향적인 경영자가 오늘날 구조화되지 않은 의사 결정인 경우에는 살아남기 힘든 것은 당연하다고 할 수 있다.

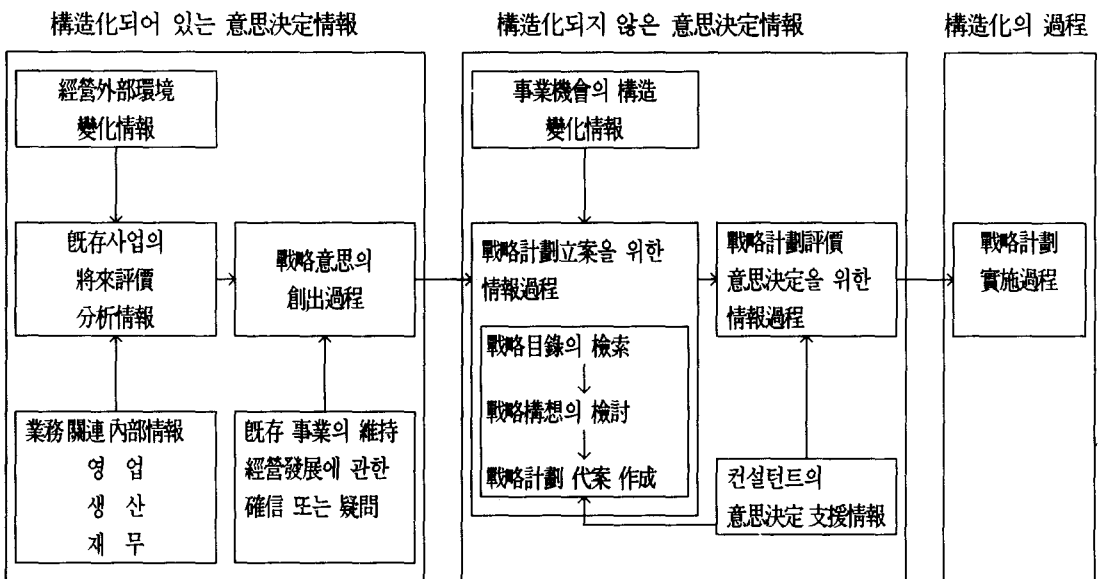
네번째 특징은 리스크를 지닌 정보라는 점이다. 즉, 전략적인 의사결정을 위한 정보의 특성이 불안정하고 애매하기 때문에 그 자체 리스크를 지니고 있고, 의사결정 자체가 전략계획이라는 정보에 의해 결정되므로 계획을 실시할 때에 경영의 도대로 행해지는지 여부의 차이에 관한 리스크이다. 전자는 경영자 자신의 판단착오에 수반하는 리스크를 일단 모두 고려함으로써 경영스텝의 정보 수집, 분석, 편집, 보고 등의 전문력에 크게 의존한다. 이점은 경영스텝의 기량을 토대로 한 정보 리스크라고 할 수 있다. 이 리스크 보다는 후자의 리스크가 더 중요하다. 경영전략의 실행은 不可逆 반응이다. 결정된 실시계획이라도 대부분이 개략적인 방향을 크게 벗어나지 않을 뿐만 아니라, 경영행동의 초기조건을 설정하고 있는 것을 넘지 않는다. 계획시 진출장벽의 파악과 그 해결책은 의사결정을 위한 판단을 하기 위한 것이다. 즉, 이런 해결책의 판단에

따라 실시계획이 보다 현실성을 지니게 할 수 있다. 그러나 경영 행동으로 이행한 경우 각각의 국면에서 서로 차이가 나지 않는 경우에 직면한다. 이는 계획정보와 행동 국면의 차이에 수반하는 리스크이다. 이 때 필요한 것은 우선 순위가 높은 전략목표의 설정과 그 전제하에서의 행동우선이다. 행동 우선의 과정이 실시 단계에서 경영정보의 질을 향상시켜 판단기준을 명확히 하여 경영 노하우를 생기게 한다. 이 과정을 통해 다각화 분야는 기존의 사업분야로서 기업경영 안에 체화(Built-in)된다. 경영의사 결정의 좋고 나쁨은 기회손실에 대해서도 묻기 때문에 경영자는 자신의 의사결정 행방에 책임을 질 필요가 있다. 경영자는 사업기회와 기회손실의 사이에 이런 정보의 특성에 관련된 구조화되지 않은 의사결정을 하는 전문가이다.

2.2.3 경영의사결정 과정에서의 정보

경영의 의사결정에는 두 가지 종류가 있는데 이를 지원하는 정보에서 세가지 단계가 있다. [그림]은 이 관계를 정리한 것이다.

[그림] 경영의사 결정과정에서의 정보



- ① 구조화된 의사결정에 관계 있는 정보
- ② 구조화되지 않은 의사결정에 관계 있는 정보
- ③ 전략계획 실시과정과 구조화 과정에 관한 정보

제1단계의 구조화되어 있는 의사결정에 관계 있는 정보는 ① 기존사업의 현상 및 장래 평가에 관한 분석정보와 ② 경영을 둘러싸고 있는 환경변화 정보 ③ 사업의 내부관리정보에 의해 기존 업무의 운영 통제가 이루어진다. 동시에 이 단계에서는 ④ 기존 사업의 경영발전 목표에 부합하고 장기적인 경영입안의 필요성이나 사업 다각화 계획의 검토 필요성에 대한 검토가 추가된다(전략의사의 창출 과정). 여기까지가 제1단계이다.

제2단계인 구조화되지 않은 의사결정에 관계 있는 정보는 ① 전략계획입안에 관한 정보이고, 이 과정은 전략목표의 탐색, 전략구상의 검토, 전략계획 대안의 작성에 관한 정보가 필요하다. 이를 위하여 ② 광범위한 사업기회의 탐색이나 경영자의 충분한 전략의사의 결정에 대비하기 위하여 외부 구조변화의 관찰이 필요하다. 그래서 ③ 전략계획 평가와 의사결정을 위한 정보가 필요하다. 이 단계에서 오늘날 많은 경영자가 ④ 외부 컨설턴트에 의사결정지원을 받는 경우가 늘어나고 있다. 경영자의 의사결정의 핵심적인 본질이 이 단계로서 사내에 경영의사결정의 전략지원 스텝이 충분하지 않거나 적절한 전략정보가 부족하기 때문이다.

제3단계는 의사결정 후의 계획실시 단계에 들어선 정보의 구축이다. 이것은 구조화되지 않은 의사결정의 단계로부터 구조화 되는 의사결정 단계로의 이행기에 발생하는 정보이다.

이상과 같이 경영정보는 3가지 과정을 거치면서 경영의사결정에 기여하는 것이다. 이 중에서 경영자에게 가장 중요하다고 중심을 이루는 것이 제2 단계이다.

이런 측면에서 경영자에게 필요한 정보시스템이라는 기존의 경영정보시스템이나 이제까지 구축한

정보관리시스템이 유용한 것인가는 다른 시각에서 재검토해야 할 것이다. 많은 경영정보시스템이나 정보관리시스템은 구조화된 의사결정의 효율을 높이거나 구조화된 의사결정을 지원하기 위해 구축되어 있다. 이에 반해 경영이 가장 필요로 하는 의사결정인 구조화되지 않은 의사결정을 위한 경영정보시스템은 거의 그대로 방치되고 있는 실태이다.

3. 전략적인 의사결정을 위한 경영정보시스템은 무엇인가?

3.1 경영정보시스템과 그 특성

전형적인 경영정보시스템의 구성요소로서 다음의 5가지를 들 수 있다.

- ① 거래처리 시스템(Transaction processing system)
- ② 경영자 지원시스템(Executive support system)
- ③ 경영보고시스템(Management reporting system)
- ④ 의사결정지원시스템(Decision support system)
- ⑤ 커뮤니케이션 지원시스템(Communication support system)

이제까지 경영자로서는 전략경영계획과 의사결정 지원시스템이 대단히 중요하다는 것을 강조하였다. 여기서 “구조화된 문제” 및 “구조화된 문제와 구조화되지 않은 문제의 중간영역”의 지원을 경영보고시스템이 담당하고 있고, “구조화되지 않은 문제”는 의사결정지원시스템이 담당하고 있다. 그러나 이것은 대부분이 운영통제와 경영통제를 하기 위한 시스템으로 위치가 부여되어 있다. “구조화된 문제”에 대해서는 전략계획을 위한 지원시스템으로서 경영자 지원시스템이 기능하고 있지만 앞에서 설명한 것과 같이 “구조화되지 않은 전략경영계획”의 영역은 의사결정지원시스템의 일부가 이용

되는 데에 불과한 것으로 생각된다.

경영자는 자신이 구할 수 있는 사내의 정보를 전략의사의 형성과 결정을 할 때 다음과 같이 나눠 판단한다.

- ① 필요한 정보
- ② 필요하지, 불필요한지를 판단할 수 없는 정보
- ③ 불필요한 정보

그러나 경영자가 입수할 수 있는 정보가 우선 정확한가가 문제이다. 경영자는 경영판단을 하는데 충족한 정보에 접하지 않으면 안된다. 이를 위하여 가능하면 사내외의 정확한 1차정보에 접하는 것이 중요하다.

경영자가 의사결정을 하는 경우 정보 중에서 “이것이 유용한가 또는 불필요한가?” 명확하지 않은 관건(Key factor)이 되는 정보가 상당수 있다. 이런 판단은 의사결정의 리스크로서 위험을 감수해야 할 성질의 것이다. 경영자의 의사결정에 문제가 없는 것은 아니다. 이것을 덮어서 숨기고자 하는 경영자가 있으면 이 경영자는 기업을 私物化하는 것이다. 경영자는 조직 운영에 강력한 리더십을 발휘하지 않으면 안되지만 의사결정과 그 결과에 대해서 자만해서는 안된다.

경영정보시스템 가운데 전략정보시스템에 관한 정보는 일반적으로 경제성과 데이터로서의 특성을 지니고 있다.

첫번째 경제성의 시점에서 보면 다음과 같은 특징을 열거할 수 있다.

- ① 전략입안, 전략의사 결정 시에 결정적으로 필요도가 높은 정보
- ② 이용빈도가 적은 정보
- ③ 시스템화하기 어려운 정보
- ④ 투자 비용이 높은 정보

두번째 데이터 특성의 시점에서 보면 다음과 같은 특징이 있다.

- ① 데이터화, 표준화하기 부적절한 데이터
- ② 신선함이 필수적인 데이터

③ 다양한 종류의 데이터

이와 같은 특성을 살리면서 광의로 전략정보시스템이 구축되어 경영자의 의사 결정을 적절하게 지원하는 단계를 맞기 시작하는 것이다.

3.2 전략정보시스템과 전략계획

일반적으로 전략정보시스템(Strategic information system)은 전략적 경영실시의 수단으로서 정보시스템을 유효하게 이용할 수 있도록 한 것이다. 이 시스템의 범위는 하위의 의사결정 지원이나 경영통제지원, 운영통제지원을 위한 것이다. 또 기업 경영을 둘러싸고 있는 환경 가운데 경영전략과 정보시스템 전략은 여러 국면에서 일체화함으로써 전략적인 목적을 효과적으로 달성하는 기반을 새로 만들기 시작하고 있다. 그래서 이 흐름에 주목하면 경영자의 의사결정지원시스템으로서 전략정보시스템은 앞으로 하나의 유력한 방향을 시사한 것이라 할 수 있다.

경영정보시스템 기술의 발달을 전략정보시스템 구축의 필요조건이라 하면 충분 조건은 이것을 유력한 수단으로서 이해하고, 익숙하게 사용할 수 있는 이용자 층의 숙련과 보급이다. 특히 우리나라의 많은 기업 경영자는 자사의 정보투자가 막대해지고 비용 구성상 또는, 투자 결정상 중요 사항이 되는 현실임에도 이 영역에 대한 인식이나 판단력이 부족한 경우도 많다.

전략계획을 수립하거나 의사결정평가에 유용한 전략정보시스템의 구축을 위해서는 “전략정보미디어”와 “전략정보 데이터베이스”의 구축이 중요하다. 전략정보 데이터베이스의 구축은 정보 및 미디어 특성, 데이터의 특성으로부터 어려운 점이 많지만 이 장애를 극복하기 못하면 경영자에게 유용한 지원시스템의 구축은 실현될 수 없는 것이다.

현재 데이터베이스는 분산화 경향에 있다. 각각의 전문기관이나 각각의 부서에서 자기 목적에 맞는 데이터베이스를 구축하여 이것을 네트워크로 연

결함으로써 정보가 유통되고 있다. 이것은 전략정보 데이터베이스 구축의 유력한 해결책의 하나이다. 정보의 교류는 정보의 입수 여하에 따라 사업 기회로서의 전환이 가능하다. 저작권이나 특허권 같은 상품으로 유사하게 취급하고 있는 정보 이외의 정보는 공공재로서의 성격을 지니고 있어 본질적으로 시장형성을 통한 가격형성이 곤란하다. 그러나 직접적인 경제적 교환이 이루어지지 않아도 정보네트워크의 형성이 참가자 서로간에 가치를 발생하기 시작하는 것도 사실이다. 이와 같은 사항에 대한 인식이 기업이나 경영자에 침투해서 자기 목적을 위해 구축한 데이터베이스를 네트워크에 오픈하여 제공하고, 분산된 데이터베이스 간에 네트워크를 만들면 이것이 경영자를 위한 전략정보시스템으로서 기능하는 것이다.

3.3 경영자의 전략의사결정에 필요한 지적 창조력

경영자는 취득한 전략정보를 사용해서 의사결정을 하지만 이 행위는 지식의 창조과정과 같다. 경영전략 판단과 의사결정은 경영자의 인격, 개성, 경험, 지식, 사고과정, 사내외 전문가와의 커뮤니케이션 등을 동원하게 된다. 이런 작업은 지식 창조력의 과정과 같다. 경영자의 전략적 의사결정은 전략정보, 경영정보시스템, 전략정보시스템 등이 아무리 잘 구축되어 있어도 최종적으로 경영자의 내면에서 행하는 판단과 의사결정작업과정에 의존하는 것이다. 따라서 경영자가 직접 실행하는 전략적 의사결정을 지원하기 위한 정보는 경영자의 지적 창조력을 배양하는데 필요해야 하며, 이런 측면에서 경영자에게 필요한 정보의 위치와 가치가 부여되어야 한다.

橫逆因窮，是煅煉豪傑的一副鑪錘。能受其煅煉，則身心交益。不受其煅煉，則身心交損。

역경(逆境)과 곤궁(因窮)은 호걸(豪傑)을 단련하는 한 개의 도가니와 망치이다. 능히 그 단련을 받으면 몸과 마음이 유익함을 받고, 그 단련을 받지 않으면 몸과 마음이 손해를 받는다.

—菜根譚중에서—