

IT거버넌스: IT 투자를 통한 가치창출의 최적화

FKII 조사연구팀

IT 거버넌스는 최근 정보기술 분야의 중요한 이슈로 각광받고 있다. 일부 기업 및 국가 기관에서는 경영과 IT를 통합하기 위해 IT거버넌스를 도입하기 시작했고 고위경영자를 IT분야로 끌어들이었다. 최근 미국의 가트너가 조사한 ‘최고 10위 CIO 경영 우선순위 2003’에 따르면 미국 기업 내 CIO도 역시 IT거버넌스를 우선순위로 보고 있는 것으로 나타났다. 기업의 시스템이 IT거버넌스로 발전해야 한다는 의견이 3위를 차지했고 IT거버넌스를 통해 IT투자 및 성과평가 자료를 이사회와 실무 경영진에게 제공해야 한다는 의견이 1위로 나타났다. 이것은 IT에 지출하는 비용 규모와 투자에 따른 전략적 기회와 위험 그리고 비즈니스와 IT 상호 의존성을 고려한다면 경영층은 물론 이사회까지 관심을 가져야 한다는 의식이 IT부서를 담당하는 CIO를 중심으로 점차 확대되고 있다는 것을 의미한다.

IT거버넌스는 오늘날 IT의 의존도가 높아져가는 정보화 지식기반사회에서 기업의 영속성에 영향을 미칠만큼 중요하다. IT를 통하여 지속적으로 구현하고 비즈니스 가치를 구현하기 위해서는 IT담당 임원뿐만 아니라 사업담당 임원을 포함한 최고경영층까지 전사적 차원에서 IT거버넌스의 IT가치 제고의 책임을 공유하고 참여해야 한다.

기본적으로 IT거버넌스는 IT가 비즈니스에 가치를 부여하고 IT 리스크를 통제하는 두 가지와 가장 관련이 있다. IT를 통해 비즈니스에 가치를 부여하는 일은 IT와 비즈니스를 전략적으로 연결하여 추진하고, IT 리스크에 대비하고 완화하는 일은 기업의 조직 내에 책임을 지워 추진한다. 두 가지 사항 모두 균형성과표(Balance ScoreCard)와 같은 것으로 측정

할 수 있으며 IT 투자에 대한 성과(Return)를 극대화하기 위해 경영사례분석 및 최저 목표수익율(Hurdle rate), 포트폴리오 경영, 내부수익률(Internal Rate of Return), 순현재 가치(Net Present Value), 손익분기점(Payback Period) 같은 경제적 타당성 분석을 이용할 수 있다. IT 투자로 얻어진 가치의 측정은 IT거버넌스의 핵심요소로 올바른 투자를 선택하고 주기에 맞춰 관리하는 일까지 포함한다. IT 가치를 측정하여 비즈니스 성과에 IT가 얼마나 기여하는가를 효과적으로 알 수 있다.

미국IT거버넌스협회(ITGI)는 IT거버넌스를 <그림 1>과 같이 5가지 도메인, 즉, 비즈니스 가치전달(Value Delivery), IT자원의 위험관리(Risk Management), IT자원관리(Resource Management), 성과측정(Performance Measurement), IT와 비즈니스의 전략적 연계(Strategic Alignment)로 분류했다. IT거버넌스의 핵심요소는 다음과 같다.

- IT거버넌스는 대체로 비즈니스에 가치를 높이는 것이며 IT 위험관리(Risk Management)를 하는 것이다.
- 위험관련성과(Risk Related Returns)의 개념을 구현한 비즈니스 가치전달(Value Delivery)이 가장 중요하다.

그림1_ IT거버넌스의 5개 도메인



- 가치전달은 전략적 연계(Strategic Alignment)와 자원관리(Resource Management) 없이는 불가능하다.
- 성과측정(Performance Measurement)을 하지 않고 성공이나 실패를 명확히 파악할 수 없다.

Strategic Alignment

IT와 비즈니스 간의 전략적 연계는 IT 프로젝트가 비즈니스를 위한 우선 과제와 직접적인 관련이 있는지를 확인하는 핵심요소이며 비즈니스 전략, 유저 요구 사항, 비즈니스 동인, 재무모델 관점에서 IT를 검증한다. 비즈니스 연계전략 영역은 영역의 각 관점에서 IT에 초점을 맞춘다. Balance ScoreCard는 상황분석과 비즈니스 과제에 따라 만들거나 검증할 수 있다.

Resource Management

관리해야 할 IT자원에는 데이터, 응용, 인프라, 시설 및 설비, 인력 등 여러 가지가 있다. 최근 들어 이러한 IT 자원 외에 프로젝트를 관리해야 하는 IT자원의 하나로 인식하고 조직에서 수행되는 모든 프로젝트의 적합성과 성과를 평가하기 위한 프로젝트 포트폴리오 관리의 개념과 이의 수행을 지원하는 솔루션이 사용되고 있다.

Risk Management

IT에는 여러 가지의 위험이 따른다. 이러한 위험을 식별하여 위험을 감소시키거나 전가하거나, 수용하기 위한 위험관리가 필요하다

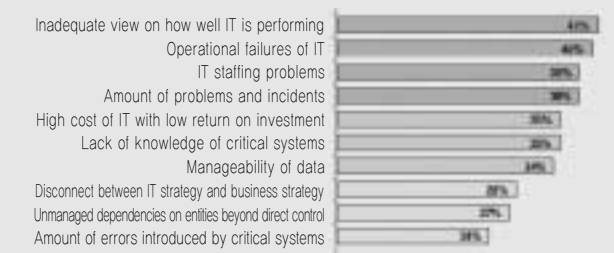
Performance Management

IT분야의 성과를 KPI(Key Performance Indicator) 등으로 측정하여 IT프로세스 그 자체의 성과와 경영성과를 측정하고 BSC 등의 기법으로 전반적인 IT부문의 성과를 모니터링할 필요가 있다.

Value Delivery

ITGI는 가치전달을 “가치전달은 원가의 최적화, IT 본연의 기술적 성능을 제공할뿐만 아니라 IT를 전략과 연결하여 경

그림2_ 지난 12개월 동안 IT가 직면한 문제점



영적 가치를 극대화하여 진정으로 조직에 기여할 수 있는 가치를 제공하는 것이다”라고 정의했다.

IT에의 투자가 큰 성과를 창출할 수 있는 잠재력이 있는 것이 확실한데도 역사는 잠재적 가치의 실제 획득은 정의하기 어렵고, 결과가 실망스러울 수도 있으므로 어느 한쪽으로 치우치지 않도록 경계하며 IT거버넌스의 5가지 도메인에 모두 똑같이 우선 순위와 관심을 부여해야 한다는 것을 말해주고 있다.

ITGI의 ‘IT governance global Status Report 2004’에 따르면 IT와 관련하여 지난 12개월 간 생긴 문제점을 조사해 본 결과 대부분의 문제점은 IT를 어떻게 잘 운영해야 하는지에 대한 올바른 인식부족 41%, IT 운영의 실패 40%, IT인력문제 38%, 높은 IT비용에 낮은 성과 35%, 지식 및 시스템 기술부족 35%, IT전략과 경영전략과의 불일치 28% 등으로 나타났는데 이는 대부분 IT를 비즈니스 전략과 전략적으로 연계(Strategic Alignment)하지 못하고 데이터, 시설 및 설비, 인력 등 자원관리(Resource Management) 능력 부족, IT 운영 실패의 위험관리 부족(Risk Management) 등의 문제로 분류되는 것을 알 수 있다.

인지했든 인지하지 못했든 모든 조직에서 IT거버넌스를 일부 도입하고 있다. IT 거버넌스는 기존에 있었던 BSC, BPM, PPO, ITO, IT 프로세스 통제, IT 포트폴리오관리, EA/ITA 등을 모두 아우르는 개념으로 IT 부분의 ERP라고도 할 수 있다. 점차 기업과 사회의 IT의존도와 중요성은 강조되고 IT 투자규모가 확대되고 있는데 IT투자의 최적화 및 경쟁 우위를 위해 IT 전략과 기업의 전략을 연계하고 IT 자원 및 위험관리, 성과관리를 통해 IT 거버넌스를 성공적으로 도입, 실현하고 기업이 나아갈 방향을 전사적으로 수립해야 할 것이다. (FKII)

