

IT 거버넌스를 위한 Val IT 기반의 IT 서비스 관리 성과지표 모델

최윤호*

*고려대학교

e-mail : yunho@korea.ac.kr

A IT Service Management Performance Model Based on Val IT for IT Governance

Yun-Ho Choi*

* Korea University

요 약

기업들은 ITIL 기반의 IT 서비스 관리체계 도입으로 IT 서비스에 대한 객관적인 가치 평가를 기대하고 도입한다. 하지만 기업들의 IT 서비스 관리체계의 성과지표들은 관리 중심적인 성과모델로써 가치 평가보다는 IT 운영 관리 중심으로 활용되고 있으며, IT 거버넌스의 전략적 의사결정을 위한 가치 연계와 책임 추적성, 성과 측정 및 위험 관리를 지원하지 못하고 있다. 가치 중심의 성과지표 모델을 통해 IT 거버넌스를 지원하고, 기업의 지속적이고 체계적인 투자관리를 통해 기업 가치 향상과 투명한 IT 투자에 기여하길 기대한다.

1. 서론

1.1 연구 동기 및 목적

IT 기업들은 2000 년대 들어 다양한 서비스와 어플리케이션 통합과 더불어 IT 서비스의 통합 관리를 위해 ITIL 기반 IT 서비스 관리 체계를 도입함으로써 서비스 관리와 업무 수행 능력을 향상시키고자 노력하였다. 세계 글로벌 기업뿐만 아니라 국내의 기업들도 IT 서비스 관리의 필요성을 느끼고 앞다투어 IT 서비스 관리 체계를 도입하여 서비스 관리 체계를 정비하고 개선하였으나 대부분의 기업들의 IT 서비스 관리 체계 도입은 성공적이지 못하였다.

기업들은 비용 효율적인 IT 투자와 투자에 대한 성과를 기대하고, 투자 성과를 구체적으로 평가하고자 하였다. 서비스 관리 중심의 성과관리 체계는 IT 투자 성과를 판단하기 어려우며, IT 거버넌스 지원에도 한계를 가지고 있었다.

IT 서비스 관리 체계는 서비스 통합 관리 및 지원에 대한 선진적 관리 체계로써 IT 거버넌스 지원을 위해서는 가치 기반의 성과지표 모델을 통해 전략적 의사 결정을 지원할 수 있는 관리 체계 수립이 필요하다.

따라서, 본 연구에서는 IT 서비스 관리 체계 도입을 검토하는 기업들이 IT 거버넌스 체계하에서 투자 가치 기반의 IT 서비스 관리 성과지표 모델을 설정하고 이를 통해 경영진의 의사결정을 지원하고 IT의 가치를 보다 객관적으로 평가할 수 있는 IT 서비스 관리 체계 수립에 기여하고자 한다.

2. 문헌연구

2.1 IT 거버넌스의 개념

IT 거버넌스는 기업 거버넌스의 통합된 한 부분으로 이사회와 최고 경영진 책임하에 조직의 정보기술이 조직의 전략 목표를 유지하고 확대하는 것을 보장하는 리더쉽, 조직구조 그리고 프로세스로 구성된 관리 체계라는 것으로 종합할 수 있으나 IT 거버넌스는 다양하게 정의하고 있다.

IT 거버넌스는 IT 를 사용하는데 바람직한 행동을 장려하는 의사결정과 책임을 위한 프레임워크를 명확히 하는 것이다.[1]

IT 거버넌스는 IT 전략의 개발 및 추진을 관리하고 이를 통해 비즈니스와 IT 를 융합시키기 위해 이사회, 경영진, IT 관리자가 추진하는 조직기능이다. [2]

IT 거버넌스는 이사회와 경영진의 책임이다. IT 거버넌스는 기업 거버넌스의 통합적 부분이며 조직의 전략과 목표 달성을 뒷받침하는 조직구조와 프로세스, 그리고 리더십으로 구성된다.(ITGI, 2001)

IT 거버넌스는 IT 투자에 대한 효율적인 관리를 목적으로 기업 비즈니스의 성공을 지원하는 것이다. IT 거버넌스는 IT 거버넌스 조직의 올바른 의사결정을 지원하는 것으로 권한 있는 사람이 IT 투자를 조직적으로 결정할 수 있도록 지원하는 의사결정 체계를 구축하는 것으로 Val IT 의 4 가지 영역(ITGI, 2006)에 대해 결정하는 것으로 IT 거버넌스의 목적을 확장할 수 있다.

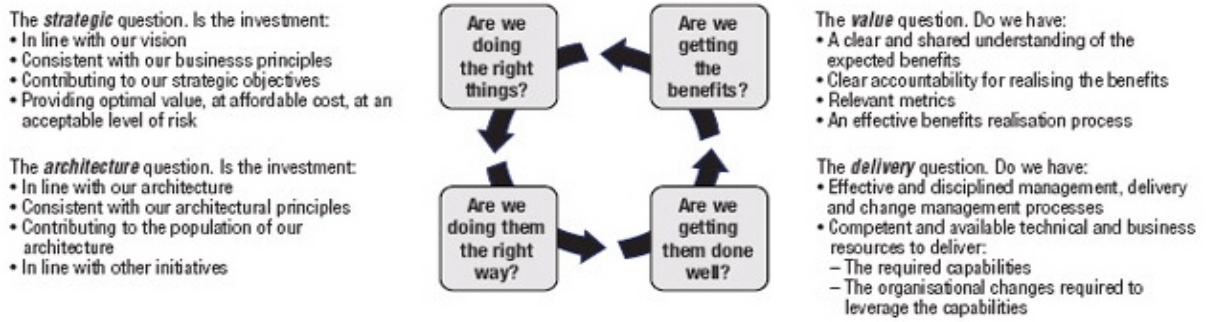


그림 1. Val IT 가 제안한 “Four Ares”model (ITGI, 2006)

IT 거버넌스는 기업 거버넌스의 핵심 요소로 기업의 IT 투자에 대해 보다 높은 비즈니스 가치를 제공하고, IT 투자에 대한 투명성을 제고하기 위한 관리체계이다.

에 대한 평가가 단순한 요소로 평가되기 어려우며, 실제적으로 모든 것을 평가하기에는 한계가 있다.

2.2 IT 거버넌스 프레임워크

IT 거버넌스를 위한 거버넌스 프레임워크는 다양하게 연구되고 발전하고 있다.

표 1. IT 투자 관리를 위한 가치 평가 기법

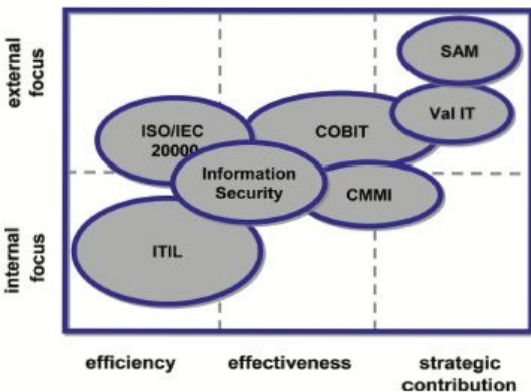


그림 2. high-level classification of frameworks(Looso & Goeken, 2011)

평가기법	주요내용	연구기관
Cost-Benefit Analysis (CBA)	NPV, IRR, ROI, DPP 등 전통적인 재무분석 기법활용	
Economic Value Added (EVA)	기업 수익의 총합에서 영업활동을 수행하기 위해 투하된 자본비용을 차감	Stern Stewart & Co
Total Cost of Ownership (TCO)	조직, 업무, 프로세스에서 비용적 낭비요소를 정량적 데이터로 제공	Gartner Group
Total Value Opportunity (TVO)	세부적인 재무성과를 통해 정보화에 대한 정량적 정성적 분석 및 다각도 분석	Gartner Group
Return On Management (ROM)	관리비용과 부가가치를 산출하여 IT 생산성을 측정	
Total Economic Impact (TEI)	IT 도입의 비용소요에 수익과 유연성을 결합하고 이들의 위험도를 반영한 기법	Forrester
Economic Value Scored (EVS)	수익증대, 생산성 제고, 사이클 타임감소, 위험감소로 한정, 각 원천에서 기업의 가치를 측정	Meta Group
Information Productivity (IP)	재무제표 지표에 운영지표를 추가하여 ROM 으로 분석	Strassman

Cobit(Control Objectives for Information and related Technology, ITGI)은 조직의 IT 프로세스를 주요 5 개 영역별로 평가하고 측정하는 도구로써 IT 거버넌스의 프레임워크이다.

ITIL(IT Infrastructure Library)은 UK OGC(Office of Government Commerce)와 ITSMF(IT Service Management Forum)과 제휴하여 개발된 프레임워크로 IT 서비스의 성공적인 운영관리를 위한 Best Practice 기반의 프레임워크이다.

Val IT(ITGI, 2006)는 크게 3 개 도메인 영역에 22 개의 투자 관리 프로세스로 구성된 비즈니스의 가치 창출을 위한 프레임워크이다.

3. IT 거버넌스를 위한 Val IT 기반의 성과지표 모델

2.3. IT 투자 가치 측정기법

IT 투자에 대한 가치평가 기법은 다양하게 연구되고, 기업들 또한 이러한 기법들을 다양하고 복합적으로 활용하여 IT 가치평가에 적용하고 있다. 그러나 IT

3.1 성과지표 모델

ITIL 기반의 IT 서비스 관리 체계는 단순히 IT 서비스 관리에 대한 운영관리에 대한 평가와 측정을 위해 활용되었으며, IT 거버넌스 의 전략적 의사결정을 위한 방향을 제시하지 못하였다. 성과지표 모델은 ITIL 기반의 IT 서비스 관리 시스템에서 IT 거버넌스를 지원하기 위해서 별도의 의사결정을 지원하는 경영지표를 포함하여 가치 중심의 지표들을 제시하고 IT 거버넌스 체계 하에서 전략적 의사결정을 지원하는 성과지표 모델이다.

본 연구에서는 가치 기반의 성과지표 모델을 위해 비즈니스 가치 창출 프레임워크인 Val IT 기반의 성과지표 모델을 통해 지속적이고 연속적인 가치 창출을 위한 성과지표 모델을 제안하였다.

Val IT 기반의 IT 서비스 관리 성과지표 모델은 가치 중심의 지표모델로써 Val IT(ITGI, 2006)의 Value Governance(VG), Portfolio Management(PM), Investment Management(IM) 3 개 영역을 성과지표 모델에 적용하였다.

운영지표는 기업의 IT 투자에 대한 가치를 조직에 내재화하는 VG 의 프로세스를 ITIL Service Delivery 영역과 결합하여 모니터링, 통제 프레임워크 수립, 투자를 위한 전략방향 제공, 투자 포트폴리오 정의와 관련된 지표들로 구성되었다.

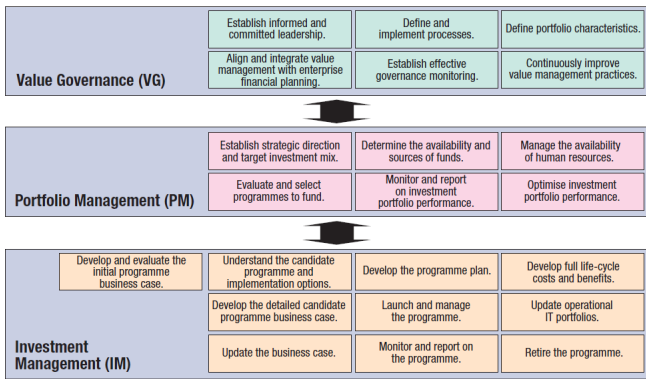


그림 3. Val IT domains and Processes(ITGI, 2006)

관리지표는 IT 투자에 대해 기업의 전략 목표와의 전략적 연계와 함께 최선의 가치 제공을 보증하는 PM 프로세스들을 ITIL Service Design, Service Transition 와 결합하여 프로파일 및 투자 한계를 확립하고 평가하며, 우선순위 선정 및 선택과 집중, 포트폴리오 관리 및 성과 모니터링을 중심으로 지표들로 구성되었다.

마지막 경영지표는 개별적인 IT 투자에 대해 수용할 만한 수준의 리스크 관리를 통해 최소한의 비용으로 최대한의 가치 전달을 보장하기 위한 IM 의 프로세스들을 ITIL Service Strategy, Continual Service Improvement 를 평가하기 위한 지표 기준으로 활용하였다.

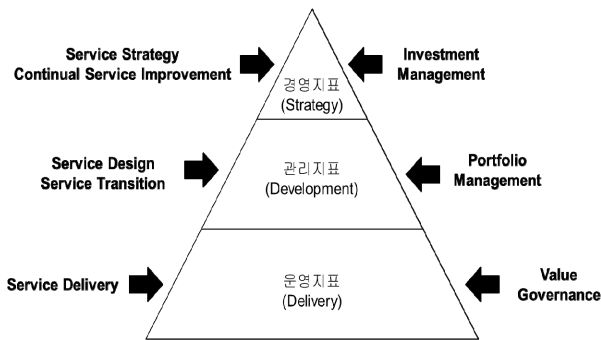


그림 4. 성과지표 모델

성과지표 모델은 IT 거버넌스의 5 가지 주요 활동을 중심으로 ITIL 프로세스와 Val IT 프로세스와의 연계를 통해 ITIL 프로세스 내에서 측정 가능한 IT 거버넌스 활동을 중심으로 Val IT 프레임워크에 적용하였다.

3.2 성과지표 모델의 적용

ITIL 기반의 IT 서비스 관리 체계 도입 기업의 대부분은 성과관리를 위한 지표를 수립하여 IT 서비스를 평가하고 측정한다. 이러한 IT 서비스 지표는 Development 일부 영역을 포함하여 Delivery 영역 중심으로 평가하고 관리되고 있다. 이러한 평가는 IT 서비스 운영과 관리 중심으로 작성되어 기업이나 조직의 의사결정을 지원하기에는 아직까진 부족하다. IT 서비스가 비즈니스 중심이 아닌 IT 서비스 중심으로 관리가 됨으로 비즈니스의 가치를 정확하게 파악하기 어렵게 하는 원인 중에 하나이다. IT 서비스가 보다 명확한 가치 평가와 비즈니스 기여도를 평가 받기 위해서는 IT 거버넌스중심으로 관리 비중을 높이고, 전략적 의사결정에 적극적으로 반영됨으로 IT 가 비즈니스의 한 요소로 기업에 기여하고 그 범위를 확대할 수 있다.

4. 결론

IT 거버넌스의 궁극적 목적은 비즈니스 가치향상에 있으며, 비즈니스와 IT 의 전략적 연계를 통해 효율적인 IT 투자 관리와 투자 성과 판단을 위한 객관적이고 합리적인 가치기준의 적용과 성과 관리를 통한 지속적인 개선 및 향상에 있다. 하지만 ITIL 기반의 IT 서비스 관리 체계는 실천적 프로세스 혁신 모델로써 많은 기업이 도입하여 IT 거버넌스의 기틀로 삼았으나 IT 거버넌스 체계 확립보다는 IT 서비스 운영관리 차원에서 활용되고, 서비스 운영 관리 중심의 관리체제로 인해 IT 거버넌스 를 지원하기에는 부족함이 많았다.

본 논문에서는 이러한 부족한 부분들에 대해 지속적인 관리가 가능하고, 경영진의 지속적 관심과 투자를 이끌어낼 수 있는 성과지표 모델을 제시하였다.

기존 ITIL 기반의 프로세스 평가지표와는 달리 ITIL 프로세스 내에서 관리 가능한 가치 기반의 지표들을 정립하고, 가치 중심의 IT 투자 및 관리를 통하여, IT 거버넌스 체계의 정립과 투명한 IT 투자를 통해 비즈니스와 IT 가 함께 성장할 수 있는 성과지표 모델을 제안하였다.

하지만 기업들의 비즈니스 특성에 따라 IT 서비스도 다양하게 구성되고 IT 서비스의 가치기준 및 평가 기준도 다양하다. 그러므로 IT 서비스와 관련된 프로세스(Process), 정책(Policy), 조직(People) 3 가지가 명확하게 정립되고, 이를 종합적으로 측정, 평가할 수 있는 기준 수립이 선행되어야 한다.

참고문헌

- [1] Weill, P. and Ross, J.W. (2004). "IT Governance – How top performers Manage IT Decision Rights for Superior Results". Boston:Harvard Business School Press.
- [2] Steven De Haes and Wim Van Grembergen. (2005). "IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms: Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group".
- [3] Andrew Dowse and Edward Lewis (2009). "Applying Organizational Theories to Realize Adaptive IT Governance and Service Management".
- [4] Stephane Cortina and Michel Picard. (2011). "Process Assessment as a Means to Improve Quality in IT Services".
- [5] Claus-Peter Praeg. (2011). "Framework for IT Service Value Engineering : Managing Value and IT Service Quality".
- [6] Chee Ing Tiong and Aileen Cater-Steel and Wui-Gee Tan. (2009) "Measuring Return on Investment from Implementing ITIL : A Review of the Literature".
- [7] Muralidharan Ramakrishnam. (2009). "IT Portfolio Management : A Pragmatic Approach to Implement IT Governance".
- [8] JeeHae Lim and Vernon J. Richardson and Tom L. Rovers. (2004). "Information Technology Investment and Firm Performance : A Meta-Analysis".
- [9] Ellen D. Hoadley. (2008). "IT Value Sustainability : Searching For Explanatory Causal Mechanisms".
- [10] Rajiv Kohli and Ellen Hoadley. (2006). "Towards Developing a Framework for measuring Organizational Impact of IT-Enabled BPR : Case Studies of Three Firms"
- [11] Marten Simonsson and Pontus Johnson and Mathias Ekstedt. (2010). "The Effect of IT Governance Maturity on IT Governance Performance".
- [12] Peter B. Seddon and Valerie Graeser and Leslie P. Willcocks. (2002). "Measuring Organizational IS Effectiveness : An Overview and Update of Senior Management Perspectives".
- [13] S. Looso and M. Goeken and W. Johannsen. (2011). "Comparison and Integration of IT Governance Frameworks to Support IT Management".
- [14] Mario Spremic. (2009). "IT Governance Mechanisms in Managing IT Business Value".
- [15] Pedro Oliveira and Nuno Furtado da Silva and Miguel Mira da Silva. (2009). "A Process for Estimating the Value of ITIL Implementations".
- [16] Kimfong Lei and Phillip T. Rawles. (2003). "Strategic Decisions On Technology Selections for Facilitating A Network/Systems Laboratory Using Real Options & Total Cost of Ownership Theories".
- [17] Ward, J. and Daniel, E. (2005). "Benefits Management Delivering Value from IS & IT investment". Wiley Series.