

IS는 주어진 기업 및 IT 환경에서 보다 개선된 사업지원을 하는 것이다



클 김 영 진 yjkim@garter.co.kr
KIST졸업 (System Design, Appl Development)
대신증권 IT부서, 한국HP 근무
현재 : 가트너코리아 전무

CIO는 회사의 성장과 효율적인 경영을 위하여 IT업무의 변화를 주도하고 있습니다. 이러한 IS(Information System)업무는 기업에서 양질의 IT 서비스와 안정적인 운영을 근간으로 하고 있습니다. 즉 CIO는 회사의 목표달성을 위한 IT전략을 수립하고 수행해야 합니다. 본 지에서는 New CIO Leder를 4회에 걸쳐 연재합니다. 지속적인 관심을 부탁드립니다.

1. CIO는 변화의 리더로서 IT를 이끌어야 한다.
2. IS는 주어진 기업 및 IT 환경에서 보다 개선된 사업지원을 하는 것이다.
3. 비즈니스 프로세서와 인텔리전스는 중요한 성공요소이다.
4. CIO는 회사의 목표와 잘 융합된 새로운 전략을 수립해야 한다.

기업의 효율성과 IT의 효율성은 상호 완벽하게 관련성을 지니고 있다. CIO는 회사의 요구를 충족하기 위한 사항을 잘 알고 있어야 한다. 이러한 요구사항을 달성하기 위해 CEO와 업무적으로 긴밀한 관계를 유지해야 한다.

회사와 IT의 효율성은 잘 융합 되어야 한다

효율적인 기업에서 IT의 효율성이 가장 잘 발휘된다. 기업의 효율과 IT의 효율성간에 어떤 관련성을 가지고 있는가? 효율적인 기업이 비효율적인 IT를 가질 수 있는가? IT가 효율적인 기업을 만들 수 있는가?

CIO 조사에서 명확한 해답을 유추할 수 있다. 즉 앞에서 서술한 바와 같이 기업과 IT의 효율성은 합리적인 연관관계를 가지고 있다. 가트너 애널리스트 Simon Mingay는 효율적인 기업에서 IT가 가장 효율적이라고 주장하고 있다.

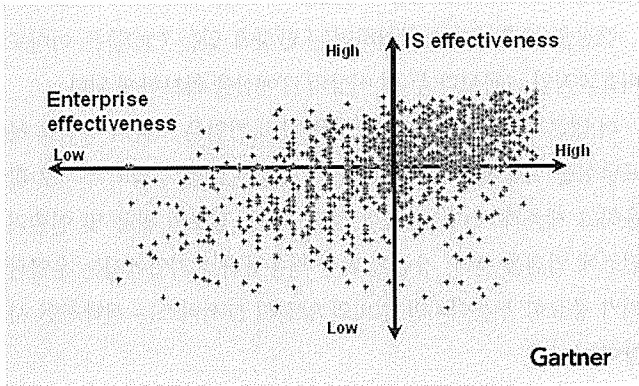
기업과 IT 효율성 간의 연관관계는 CIO 업무가 비즈니스에 어느정도 현실적인 공헌을 했는가에 달려 있다.

기업과 IT의 효율증 어느 것이 먼저인가? 다음 네 가지 환경은 기업과 IT의 효율성에 대한 명확한 관계를 설명한다.

- **강점 확장 추구형** : 선구적이고 성과를 자주 얻고자 하는 기업으로서 기존의 시장보다 빨리 성장을 추구하는 기업형태이다.
- **강점 구축 추구형** : 경쟁력이 있고 시장의 요구를 충족시키는 기업 형태이다.
- **경쟁력 구축 추구형** : 경쟁력 구축 추구형 기업의 경우 효과적인 IT서비스 체계를 가지고 있으나 IT서비스와 투자에 대한 충분한 이점을 느끼지 못한다.
- **IT 신뢰성 구축 추구형** : 신뢰구축 환경추구형은 기업과 IT의 효과가 시장의 기대치보다 낮은 경우의 기업을 대상으로 수행하는 데 적합하다. 이러한 기업은 기업과 업무의 성과를 향상하여 기업존립을 위해 전념을 다해야 한다. 조사결과 불과 10% 미만의 기업이 이러한 환경에 속해있다고 볼 수 있다.

CIO의 주요 임무는 안정적이고 양질의 IT서비스를 개발하고 관리하는 데 있다.

CIO 조사결과 58%의 CIO들은 복잡하고 불완전한 IT 인프라구조와 운영체계가 회사 임원들로부터 IT에 대한 부정적인 평가를 초래한다고 보고 있다.



〈표1〉 IS is most effective when it is part of an effective enterpris

많은 부분의 CIO와 IS조직이 수행하는 업무와 향후계획 업무는 회사임원 및 책임자들과의 굳건한 신뢰구축에 의해서 원만하게 추진되고 있다. IT서비스에 있어서 가장 중요한 부분은 안정적으로 신뢰성을 쌓고 유지하는 것이다. 업무관점에서 보면 IT시스템은 안정적으로 운영되어야 하고 프로젝트 서비스는 적기에 확정 예산범위 안에서 제공되어야 한다. 낮은 수준의 IT 효과를 개선하기 위해서는 IT서비스의 중요한 부분을 안정적으로 개발, 운영해야 한다.

이러한 부분을 성공적으로 수행하기 위해서는 현업 관리자들과

Environment	% of Total	CIO objectives	CIO actions
Extending their advantage	10%	Seeking to use technology to deliver business results and future growth	Building agility through accelerating cycle times without compromising quality
Building advantage	45%	Seeking to extend competitive advantage and gain greater growth using IT	Expanding contribution from IT services into business process and business intelligence
Building competitiveness	38%	Seeking opportunities to increase IS contribution to the business	Contributing through delivering high-quality IT services with cost expectations
Building IT credibility	7%	Seeking stability of through improving the management and reliability of IT services	Contributing by increasing the quality of services, reducing IT risk, and managing costs

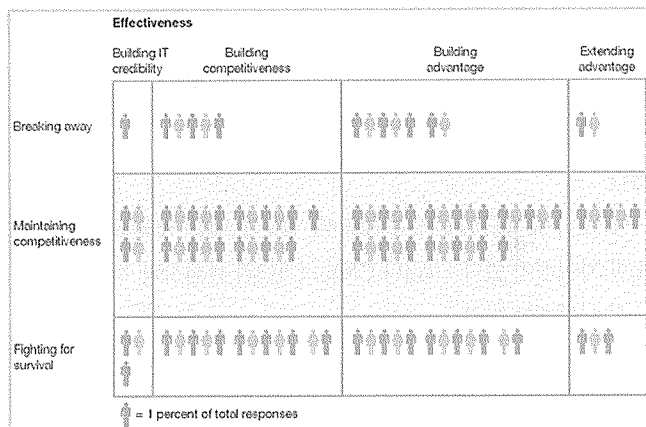
Gartner

〈표2〉 Enterise and IS effectiveness define for environments

함께 긴밀한 관계를 가지고 업무를 수행하여 그들로부터 IT에 대한 현실적인 요구 사항을 파악하고 현업의 목표달성을 위해 IT를 잘 사용할 수 있도록 지원해야 한다. 이러한 것은 IT서비스 제공에 있어서 발생하는 문제점을 파악하고, 개선하기 위한 모든 사항을 포함해야 한다. 안정적이고 효율적인 IT 서비스 제공을 위해 ITIL(IT Infrastructure Library)와 같은 관리 방법을 적용하는 방안도 고려해야 한다.

기업에서 IT가 주요기간 업무로서 지속적으로 수행되기 위해서는 IT 서비스의 핵심분야를 개발하는 것은 매우 중요한 과제이다. 일부 업무의 아웃소싱, 신규업무 수행이나 위험에 대한 관리의 개선방안 및 새로운 기술의 적용 등 개선을 위한 노력이 항상 필요로 한다.

〈표3〉 Effectiveness influences enterprise strategies and demands



기업과 IT의 효율성은 전략에 의해 결과가 달라질 수 있다

지나친 효율을 추구하는 기업은 시장에서 빠른 성장 기회를 놓칠 수도 있다. 효율적인 결과는 앞에서 서술한 네가지 환경에 따라 다르다. IT의 효율성은 기업성장에 많은 공헌을 하게 된다. 효율성은 하나의 산업에만 적용되는 것이 아니고 전략적인 기회를 창조하는 모든 산업에 유효하다. 고도의 효율적인 IT를 가진 효율적인 기업은 회사의 강점을 확산시키는 경우 부작용이 발생할 수 있다. 많은 회사들이 시장 점유율과 기업성장을 도모하기 위

해서 기업과 IT업무의 강점을 잘 활용하지 못하고 있다. 이러한 경우 효율성은 상호 이점을 잘 활용하지 못하는 대표적인 사례를 남기게 된다.

강점을 구축 추구하는 환경의 경우는 그들의 상대적인 강점을 추구하기 위해서 동일한 기회를 가지고 있다. 그들은 비효율적인 조직으로부터 시장점유율을 향상하여 비즈니스의 성장을 추구하기 위해 이러한 강점을 잘 사용한다.

경쟁력을 구축 추구하는 경우는 효율적인 기업으로 성공할 수 있는 경쟁력을 유지하여 경쟁우위의 기업이 된다. IT 신뢰성 구축 환경의 경우는 기업이 존립하기 위해서 각고의 노력을 필요로 한다. 불과 소수의 기업만이 적극적인 시장성장 전략을 가져간다.

기업과 IT 효율성은 CIO 과제를 제시한다

강점을 구축하거나 확산하려는 환경에 있는 CIO들은 아마도 비효과적인 그룹보다 두 배 이상의 IT예산을 확보하게 된다.

더 많은 비즈니스와 IT효율성을 가진 기업은 그들의 강점을 목표달성을 위해 활용한다. 이러한 기업들은 IT를 경쟁의 무기로 활용하고 제품과 서비스면에서 성장, 혁신, 정보의 활용 및 인텔리전스에 역점을 둔다. 강점을 확산 적용하려는 기업에서는 운영관리가 중요한 부분이지만 경비와 양질의 IT서비스는 전략적인 사항이 아니다.

강점과 경쟁력을 추구하는 기업은 일관된 업무수행을 위한 동일한 업무성격을 가지고 있다. 이러한 그룹의 크기와 동질성은 대부분 동일한 CIO의 업무를 가지고 있다.

특히 예산과 경비측면에서 강점구축형은 비즈니스의 효율성을 추구하는 반면 경쟁력구축형은 IT효율성을 추구하려고 노력한다. 이 두 그룹은 비즈니스 프로세스 개선과 보완 그리고 기업 경쟁우위 확보를 위해 지원하는 데 목적과 가치를 두고 있다. 경쟁력 추구 기업의 경우 IS조직은 비즈니스의 지식과 실행의 향상이 중요한 과제이다.

IT 신뢰추구형은 다른 그룹과 많은 업무를 함께 수행한다. 다른 점은 보완이나 예산 및 경비 그리고 비즈니스 프로세스에 중점을 둔 것 보다 IT서비스의 수준과 경비 그리고 문제점과 미흡한 부분을 향상시키는 데 중점을 두고 있다. 이 그룹을 위한 주요 필수사항인 IT서비스는 일관되고 향상된 업무수행으로 IT서비스에 신뢰와 경쟁력을 구축한다.

CIO들은 CEO와 업무적으로 밀접한 관계 유지해야 한다

CIO들의 2/3는 CEO가 IS조직을 평가할 때 위기의식을 가지고 있다고 조사결과 나타났다.

CIO는 다른 임원들과 마찬가지로 그들 각자가 수행한 업무의 결과에 따라 CEO와의 관계를 평가하게 된다. CIO 설문조사에 따르면 많은 CIO들이 CEO와의 불안한 관계를 유지하고 있다고 답했다.

이 조사에 따르면 CIO와 CEO의 업무에 대한 중요도가 다르며 또한 차이점이 있다. 그러나 CIO는 CEO의 관심사와 기대치를 반드시 이해해야 한다.

MIT의 CISR(Sloan School's Center for Information Systems Research) 에 따르면 CEO들은 다른 중역들과 마찬가지로

〈표4〉 CIOs at highly effective enterprise have a different business agenda

To what extent will each of the following business, societal or government trends impact your enterprise in 2005?	Extending advantage	Building advantage	Building competitiveness	Building IT credibility	Overall rank
Improving business processes	1	1	1	3	1
Supporting competitive advantage	2	4	4	6	4
Need for revenue growth	3	7	6	7	6
Using intelligence in products and services	4	6	9	9	7
Faster innovation (shorter product/service cycles)	5	8	13	14	10
Responding rapidly to market changes	6	10	16	18	13
Single view of the customer	7	12	14	10	11
Security breaches and disruptions to the business	8	2	3	2	2
Enterprisewide operating costs/budgets	9	3	2	1	3
Data protection and privacy	10	5	5	4	5
Focus on internal controls	12	11	8	5	8
Shortage of business skills/competencies in IS	17	14	7	8	9
Focus on enterprise risk management	16	9	11	19	12

〈표5〉 CEO/CXO expect effective CIOs to concentrate first on delivering IT services

1	Operations	Keeping systems and networks running, including disaster recovery and security
2	Application development	Acquiring, developing and maintaining application systems
3	IT strategy	Envisioning and planning the role of IS in the business
4	Infrastructure & architecture planning	Planning, implementing and refreshing infrastructure
5	Prioritization	Determining which tasks are the most important
6	IT organization management	Leading the IS organization
7	Personnel management	Managing and developing the IT staff
8	Financial management	Budgeting and managing IT spending
9	Business process and change management	Implementing change in enterprise business processes
10	Relationship management	Building trust, understanding and smoothing interactions between the business and IT

Reporting relationship	CEO-CIO relationship type			
	At-risk	Transitional	Partnering	Trusted-ally
CEO	31%	34%	53%	55%
CFO	27%	26%	15%	16%
COO	12%	17%	11%	11%
Other	30%	23%	21%	18%
	100%	100%	100%	100%
	Percentage of responses			

〈표6-1〉 The CEO-CIO relationship influences the CIO's reporting relationships

Reporting relationship	Effectiveness			
	Building IT credibility	Building competitiveness	Building advantage	Extending advantage
CEO	20%	32%	37%	47%
CFO	29%	26%	26%	16%
COO	10%	14%	13%	10%
Other	41%	28%	24%	25%
	100%	100%	100%	100%
	Percentage of responses			

〈표6-2〉 Business and IT effectiveness strongly influences the CIO's reporting relationship

지로 CIO도 업무에 대한 책임을 지고 모든 일을 수행할 것을 요구한다. CIO에 대한 CEO의 기대는 매우 중요하다. 그러나 CIO는 CEO의 기대와 관련하여 비즈니스에 있어서 꼭 일치할 필요는 없다고 보고 있다.

비록 CIO들은 CEO가 IS시스템이 비즈니스의 요구를 충족하고 있다고 믿더라도 CIO 스스로 CEO와 관계에 대한 위기의식을 갖고 있기 때문에 이러한 것을 해결하기 위해 다음의 항목에 중점을 두어야 한다.

- CEO와 현업중역들이 이해할 수 있는 비즈니스 관점에서의 IT서비스의 명백한 평가를 제공해야 한다.
- 비전과 목표수행을 위하여 필요한 IT능력을 개발하여 CEO로부터 양질의 IT서비스를 제공하고 전략을 성취하기 위한 능력을 보유하고 있음을 보여줘야 한다.
- 비즈니스와 전략에 대한 IT의 공헌에 대한 많은 커뮤니케이션을 하여 CEO로 하여금 IT의 중요한 역할과 공헌을 인지하게 해야 한다.
- IT는 비즈니스의 요구에 맞는 프로젝트를 수행하여 IT가 회사의 비즈니스와 같은 방향으로 운영되고 있음을 CEO에게 보여줘야 한다.

이 네 가지 사항은 IT의 공헌에 대한 내용을 CEO로 하여금 이해하게 되고 또한 시각적인 서비스를 보여줌으로써 CIO와 CEO 간의 업무에 대한 더욱 긴밀한 유대관계를 가져갈 수 있게 한다.

적극적으로 비즈니스에 관심을 가지고 지원하는 CIO는 CEO와 좋은 관계를 구축할 수 있다

설문에 응한 CIO들은 CIO로서의 근무기간이 평균 4년이며 향후 2~3년을 더 일하고 싶다고 답했다.

설문조사 결과 1/3의 CIO만이 CEO에게 직접 보고를 하는 것으로 나타났다. 비즈니스에 대한 현업컨설팅이 가능한 그룹(trusted-ally)과 현업과 같은 수준의 그룹(partnering) CIO들만 CEO에게 보고를 하는 것으로 파악되었다.

CIO는 CEO와 긴밀한 관계유지를 위해 반드시 보고를 직접해야 하는 것은 아니다. 중요한 것은 CIO가 CEO나 현업 중역들과 어떻게 시간을 유용하게 활용하는가가 중요하며 단지 조직상에서 위치가 중요한 것은 아니다.

CIO는 안정적이고 양질의 IT서비스를 현재의 현업요구에 부응하여 제공함으로써 Trust-ally와 Partnering의 관계를 가져갈 수 있다. 그리하여 회사의 성장과 성과를 위해 현업 중역들의 참여에 의해 기대하는 서비스를 제공할 수 있다.

가끔 잘못된 결과를 CEO에게 보고할 때가 있다. 대부분의 CIO들은 잘못된 결과에 대하여 연관관계를 설명하려고 한다. 이런 경우 운영의 우수성과 IT의 공헌도를 잘 관리해야 한다. 비록 문제가 발생하였더라도 이러한 부분이 CEO로부터 IT와 지속적인 관계를 유지할 수 있다. **Users**