

IT 거버넌스 의사결정체계 분석에 관한 사례연구

장덕화*, 이정훈**

*연세대학교 정보대학원 정보시스템통합관리 석사과정, **연세대학교 정보대학원 교수

A Case Study Analysis of Decision-making Structure on IT Governance Activities: Focused on the Korean Service Company

Jang, Deokhwa, Lee, Junghoon

Yonsei University, Graduate School of Information

E-mail : akamai@yonsei.ac.kr, jhoonlee@yonsei.ac.kr

요 약

최근 기업들의 IT 의존도가 커지는 동시에 시스템 간과 비즈니스 프로세스와의 연계성 및 통합의 관점이 중요해짐에 따라 다양한 IT 서비스와 자산들을 효과적으로 관리하기 위한 IT 거버넌스 활동의 중요성이 대두되고 있다. 이러한 기업자원의 일원인 정보자산의 중요성이 증대되고 있는 반면에, 국내 IT 거버넌스의 활동에 대한 연구 및 사례가 부족하여, 국내 기업환경에 기반한 IT 거버넌스 연구의 필요성이 요구되고 있다. 본 연구의 목적은 IT 거버넌스와 관련된 다양한 활동들을 체계적으로 분석함으로써, 국내기업의 성공적인 IT 거버넌스의 구현 및 운영을 위한 향후 시사점과 발전방향을 제시할 수 있는 사례분석 프레임워크를 제시하여 국내 기업의 IT 거버넌스 현황 파악에 연구목적에 두었다. 본 연구를 통해 국내 기업의 IT 거버넌스 활동 의사결정 체계와 성공적인 IT 거버넌스 수행을 위한 시사점 및 활동방안을 제시하며 향후 IT 거버넌스를 파악하고 분석하기 위한 평가척도 및 Reference 역할로 활용하는데 그 의의를 두고 있다.

1. 서론

오늘날의 IT는 비즈니스 지원 도구의 범위를 넘어 기업 자원의 효율적 관리, 기업가치의 증대, 비즈니스 목표달성 등을 위한 중요한 전략적 도구로써 인식 되고 있다. 많은 선진기업들의 IT 예산도 운영비용이 아닌 수익창출을 위한 투자로 인식이 전환되어 가는 추세이며, 기업 가치를 창출하는 원동력으로 사용하여 지속적인 경쟁우위를 유지하려고 노력하고 있다[1][2][3]. 그러나 현재까지 IT를

전략적으로 도입하여 기업성과를 창출하는 실행도구로써의 성공사례와 무분별한 IT 투자로 인한 실패사례가 많은 것이 현실이다[4]. 최근 엔론 및 월드컴 등 미국의 기업들을 통해 기업구조의 스캔들이 이슈화 되면서, 이로 인해 합리적이고 투명한 기업 거버넌스를 추구해야 한다는 의견들이 제시되고 있다[5][6]. 그러나 기업자원 중 무형가치를 창출하는 원동력인 정보자산과 이를 지원하는 IT 인프라 자원의 중요성을 인식하지만, 이런 의사결

정체계에 대해서는 기업 거버넌스와 연계된 IT 영역에 특화된 IT 부서와 현업간의 거버넌스 체제의 중요성에 대한 인식은 부족한 실정이며, 여전히 IT는 변방에 존재하고 있다고 볼 수 있다[6].

이러한 기업들의 실패사례와 기업 거버넌스의 인식은 IT 영역의 의사결정 및 관리체계의 성숙도 향상을 요구하고 있으며, IT의 체계적인 투자 관리, 이해관계자들의 명확한 관계설정, IT 자원과 기업 목표의 전략적 연계, 한정된 IT 자원의 효율성 향상 및 기업가치 창출 증대 방법 등의 다각적인 연구가 필요한 시점이다. 이를 위해 IT 자원관리에 대한 이해 관계자들 간의 책임과 권한, 그리고 IT 관리 프로세스를 명확히 정의함으로써 IT 자원에 대한 기업의 지배력을 확대 할 수 있는 IT 거버넌스의 정립이 필요하다. 그러나 현재까지 이론적 고찰을 기반으로 한 국내 IT 거버넌스 연구 및 사례가 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 IT 관리 및 거버넌스 관련 의사결정체계 및 활동을 분석하는 프레임워크를 제시하여 국내 서비스 기업인 'A'사의 IT 거버넌스 활동의 현황 및 시사점을 제시하고자 하는데 연구의 목적을 두었다.

2. 문헌연구

2.1 IT 거버넌스의 정의

IT 거버넌스 정의는 IT와 비즈니스의 융합을 위해 공동으로 추진할 수 있는 조직기능 및 역량 [7], IT 의사결정 권한을 공유하고 모니터링 하기 위한 프로세스[8], 통합적 체계로 조직의 전략과 목표 달성을 뒷받침하는 조직 구조와 프로세스, 그리고 리더십[9] 등 학계 및 연구기관에서 다양하게 정의가 되어 있다. 공통적으로 IT 거버넌스는 기업 지배구조의 일부로서 기업의 전략과 목표의 달성하기 위해 이사회, 경영진, IT 관리자 모두가 참여하여 비즈니스와 IT의 전략적 연계를 통해 IT 투자, IT서비스, 어플리케이션 개발, IT 위험관리 등의 투명성, 생산성 증대와 효과적인 관리를 목표

를 위한 의사결정체계 및 활동을 의미한다고 볼 수 있다.

2.2 IT 거버넌스 등장배경 및 기대효과

IT 거버넌스의 등장배경은 앞서 설명한 기업지배구조의 중요성 인식과 함께 무형 자산의 가치증가 및 IT 영향력의 증대, IT 예산규모가 커짐에 따른 투자 리스크 발생, IT 서비스 활성화에 따른 관리의 복잡성 증가, 지속적이고 대규모의 IT 투자가 이뤄진 반면에 기업성과와의 관련성이 낮다는 IT 생산성 패러독스(Paradox) 등 복합적인 관리 및 성과체계에 대한 이슈들을 동시에 고려해야 한다고 볼 수 있다.[10][11] IT 거버넌스의 효과는 기업의 전반적인 IT 활동에서 발생할 수 있는 위험요소들을 사전에 포착하여 대응하는 능동적인 프로세스 및 관련 성과관리를 통해 지속적으로 모니터링, 통제 관리하는 위원회 구성 및 이를 장려하는 활동이 IT 부서와 현업을 중심으로 이루어져야 하며 이를 통해 체계적인 IT 자산관리에 대한 통제와 규제체제를 가지게 된다.[12] 기존의 IT 부서와 현업 부서만의 커뮤니케이션 채널이 이사회의 참여로 합리적이고 체계적인 IT infra 구축을 통하여 시스템 개발 및 운영관리의 투명성을 확보하며 현업의 구체화된 참여가 유도하는데 기여하게 된다. 또한 IT 자원의 선택과 집중이 전략적으로 연계되어 합리적인 투자우선 순위를 결정하고 생성하는 성과측정지표를 지속적으로 개발하고 관리함으로써 투명성과 공정성 있는 투자 의사결정을 지원하게 된다.

3. IT 거버넌스 현황분석 프레임워크

3.1 연구 프레임워크 및 사례분석절차

본 연구에서는 IT 거버넌스의 의사결정체계 및 활동을 분석하기 위한 사례 분석 프레임워크를 'IT 거버넌스 인식도 및 수행수준 분석', 'IT 의사결정 체계에 따른 조직유형 분석', '상세사례분석을 통한 IT 거버넌스 활동 현황분석' 특성 및 시사점

도출 수행방안제시' 등 세 단계로 나누어 분석을 수행하였으며, 각 단계별 수행목적 및 절차는 다음과 같다.

3.2 Phase 1: IT 거버넌스 인식도 및 수행수준 연구
본 단계에서는 사례분석 대상 기업의 CIO가 인식하는 IT 거버넌스 활동의 수행수준과 각 활동에 대한 중요도를 분석하였다. ITGI에서 정의한 CIO 역할의 5가지 세부영역 (전략적 연계, 가치전달, 위험관리, 자원관리, 성과관리)과 함께 COBIT의 IT 거버넌스 프로세스 프레임워크를 기반으로 설문지 항목을 구성하였다 [13]. 각 세부 수행 활동에 대해 CIO가 인식하고 있는 영역 중 중요도 실제 수행 수준과의 차이점을 파악하여 취약한 영역을 분석하여 효과적인 IT 수행을 위한 실천적 방안을 제시하는데 목적을 두고 있다.

3.3 Phase 2: IT 거버넌스 의사결정 체계에 따른 조직유형 분석

IT 거버넌스의 심층적 분석을 위해 각 의사결정의 활동범위를 분석하며 IT 거버넌스 의사결정체계의 조직유형을 정의하여 분석하였다.

본 단계에서는 Weill & Ross가 제시한 IT 전략목표와 원칙 (IT Principle), IT 인프라 (IT Infrastructure), IT 아키텍처 (IT Architecture), 비즈니스 어플리케이션 니즈 (Business Applications Needs) 및 IT 투자 (IT ROI) 의사결정 영역 등이다 [8]. 또한 다양한 문헌 자료와 논문에서 보안영역을 IT 거버넌스 영역에 포함하는 모습은 미비하지만, 본 연구에서는 IT 위험관리(IT Risk Management)를 거버넌스 영역에 포함하여 분석하였다. 총 6가지 주요 IT 거버넌스 영역으로 분류하여 각 영역별로 IT 의사결정 영역에서의 initiative는 어느 부서에서 추진하며 이에 따른 최종의사 결정권은 어느 부서에게 있는지를 IT 부서 및 현업 관련 부서팀장들을 대상으로 인터뷰를 수행하여 조직유형을 <표 1>를 정의

하게 된다.

조직유형	정의
Business Monarchy	의사결정의 주체가 개별 또는 그룹의 경영 간부(CxOs). CIO 포함 가능. IT 간부들의 독립적 활동배제.
IT Monarchy	개별 또는 그룹의 IT 간부들이 기획 및 최종 승인 주체
Feudal	비즈니스 부서 리더나 주요 프로세스 책임자 또는 대리인이 주체
Federal	C레벨의 간부, 비즈니스 그룹 사람들과 IT간부들을 포함하는 유형 조직과 분권 조직이 함께 활동
IT Duopoly	IT 간부들과 다른 그룹들이(비즈니스 부서의 RM 또는 프로세스 책임자) 함께 활동을 하는 유형
Anarchy	개개인의 사용자들이 기획 및 승인을 맡는 유형

<표 1> Weill & Ross의 의사결정 조직유형

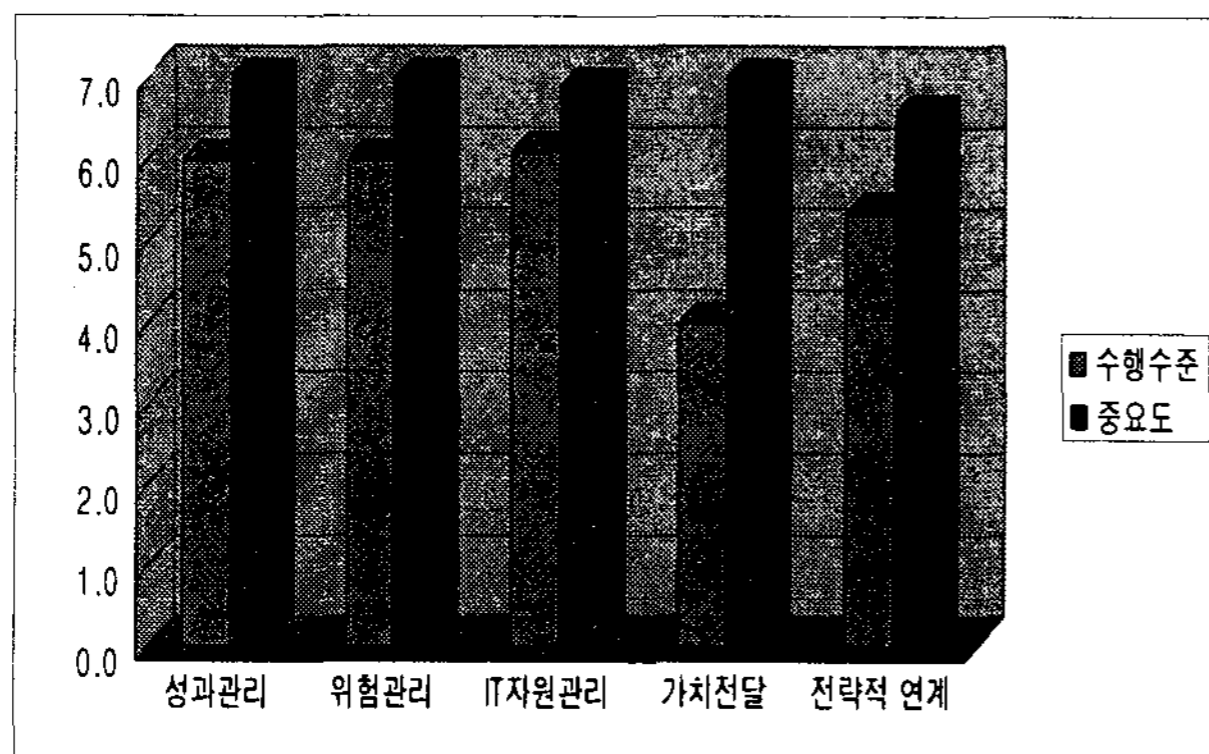
3.4 Phase 3: 상세사례분석을 통한 IT 거버넌스 활동 현황분석

Phase 1과 Phase 2 단계에서 수행한 분석결과에 따라 본 단계에서는 정의된 각 IT 거버넌스의 영역에 수평적, 수직적 레벨의 의사결정 및 관리 프로세스를 구성하는 세부적 활동 등을 관련 IT 부서 실무자와 현업 담당자의 인터뷰를 통해 수행하게 된다. Phase 2에서 정의된 IT 거버넌스의 의사결정 영역에 대한 현황 및 시사점을 분석하기 위해 각 영역별 의사결정을 지원하는 체계적 방법론 및 성과측정방법 (e.g. ISP, BSC, SLA), 의사결정 프로세스, (e.g. IT 투자관리 프로세스), 이에 따른 프로세스 관련 참여조직 및 이를 통제하는 거버넌스 활동 및 메커니즘(e.g. IT 위원회/협의회) 등 4가지 관점으로 분류하여 분석하였다. 끝으로, IT 거버넌스 의사결정체계의 조직유형에 대한 검증과 함께, 통합적 관점에서 분석대상 기업의 현 IT 관리 및 거버넌스 활동 및 운영에 대한 특징과 개선방안을 도출하였다.

4. IT 거버넌스 사례분석 결과

4.1 IT 거버넌스 활동 인식도 및 수행수준 결과

‘A’사의 CIO를 대상으로 IT 거버넌스 영역별 중요도 및 수행수준을 분석한 결과는 <그림 1>와 같다. 진단 영역 중 ‘IT 자원관리’, ‘성과관리’, 그리고 ‘위험관리’ 영역에서는 그 중요도를 높게 인지하고 있으며 수행수준 또한 높은 수준을 보였다. 반면, IT와 비즈니스 간에 전략적 연계 수준은 낮게 평가되었으며, 또한 ‘가치전달’영역에도 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 따라서 ‘A’사는 성과관리 영역에서는 IT KPI는 관리체계의 수준이 높은 반면, 가치전달의 성과지표가 될 수 있는 비즈니스 KPI와의 연계성 관계에서는 미약한 것으로 분석되었다.



< 그림 1> ‘A’사 IT 거버넌스 활동 인식도 및 수행수준설문 결과

[13]에서 분석한 타기업들과의 설문결과에서는 ‘A’사는 ‘가치전달’과 ‘전략적 연계’가 낮은 수준으로 평가 되었지만, 다른 영역에서는 비교적 높은 수준을 유지하고 있었다. 이는 ‘A’사의 IT 거버넌스 활동은 특정 영역에는 부분적 최적화된 수준을 갖고 있지만, 통합적인 관점에서의 IT 거버넌스 활동에 대한 수행능력은 낮다고 볼 수 있다.

4.2 영역별 의사결정 사례분석

4.2.1 IT Principle

‘A’사는 비즈니스와 IT 사이의 전략적 연계의 중요성을 인식하고 있어 상호간에 협력관계를 구축하고 발전시킬 수 있는 IT 원칙과 비전을 정기적

으로 ISP(정보전략계획) 수행을 통해 수립하고 있다. 또한 체계적인 IT 성과지표를 통해 전사 IT 조직의 전략실행력을 지속적으로 검증하고 모니터링 하고 있지만 아직까지는 초기단계에 머물러 있는 것으로 분석되었으며, 이 결과는 4.1에서 언급한 시사점과 동일하다. 기업 성과지표와 IT 성과지표간 연계부분에 있어 현재 ‘A’사는 IT 평가지표, 비즈니스 평가지표, SLA 성과지표 등 특정 해당영역에만 치중되어, 이를 통합하는 원칙과 관리체계가 활성화될 수 있는 체계적인 프로세스는 부재되어 있다.

‘A’사는 IT Principle의 전사적 활성화를 위해 기술적 표준화 및 IT 자산의 효율적인 관리를 위한 실행 도구로서 EA(Enterprise Architecture)를 구축하여 IT 부서 중심의 관리체계를 탈피, 현업의 적극적인 참여를 유도하고 있으며, IT 기획팀 중 일부 인원을 전담팀으로 구성하여 EA 체계의 지속적인 유지 및 관리 활동을 담당하고 있다. 다양한 형태의 워크샵을 통해 IT와 현업 간에 전략적 연계와 전략 및 비전의 상호 공유를 높이는 활동을 추진하고 있지만, 아직까지는 미진한 것으로 나타났다. EA가 활성화되고 활용도가 높아지면 조직 내부의 연계를 위한 학습, 위원회 활동, 지식공유 등의 활동이 보다 활발해져서 IT Principle 영역이 강화될 것으로 기대된다.

현업과 IT 부서의 상호연계성을 강화하기 위해 ‘A’사는 RM(Relational Manager)이 마케팅과 세일즈 부서에서 매개자의 역할을 담당하고 있고, 기획과 관련된 업무를 담당하는 부서(비즈니스 전략팀, 데이터 인터페이스, IT 프로젝트 참여)에서는 IT 부서가 따로 존재하고 있다. 이런 조직의 구조와 활동을 통해 기업의 비즈니스 및 IT 전략기획과 제안은 ‘IT Duopoly’ 유형이며, 최종의사결정유형은 IT 조직이 중심이 되는 ‘IT Monarchy’ 이다. 이를 통해 ‘A’사는 비전 및 전략수립수준에 따른 IT

Principle은 현업과의 협의를 통해 추진되지만, IT 조직에 통합적 성과지표구조가 부재된 IT 중심적 의사결정을 하고 있어 현업과의 공유가 활성화 되어 있지 않다고 볼 수 있다.

4.2.2 IT Architecture

최근 'A'사는 기존의 EA 체계를 재정립하고, 비즈니스와 연계한 IT 전략기획 강화, 내부조직에 의한 지속적인 관리, To-Be Blueprint 수립 등에 중점 추진하고 있다. 먼저 정형화된 EA 프레임워크를 정의한 후, AS-IS와 To-Be 분석을 통해 전환계획을 수립한 프로세스를 가지고 있으며, EA 체계 구축에 있어 구체적이고 'A'사 환경에 적합한 Architecture 프레임워크를 설계하였다. 또한 To-Be 아키텍처 Blue Print를 2차원 매트릭스를 통해 한 눈에 보여지도록 설계하였으며 함께 자크만의 프레임워크를 활용하여 'Planner', 'Owner', 'Designer' 그리고 'Builder' 등 4가지 계층의 각 모델들을 개발하였다.

그러나 현재까지는 'A'사의 EA 체계의 활동은 초기 상태로 구축 프로세스 및 아키텍처 관련 위원회가 활발히 운용되기 보다는 주로 기존의 투자사 전검토위원회를 위한 지원적인 레벨에서 활용되고 있다. IT 기획팀의 주도로 전사 IT Architecture 관점에서 시스템 도입 및 구축을 동시에 접목시키고 있으며, 향후 EA 체계의 프로세스가 활성화 되면 기존의 IT 부서 위주의 협의에서 현업이 활발하게 참여하는 형태로 나아갈 것이다. IT 기획팀의 전담 인원으로 구성되는 EA 전담그룹, IT 조직 내 팀장으로 구성되는 EA 검토위원회(ARB), 기술적인 업무를 주로 담당하는 Architecture Working Group, 각 현업 부서의 RM 등과의 워크샵을 통해 공유하는 체계를 구성하고 있다.

Architecture 의사결정영역의 제안 및 기획의 형태를 살펴보면 IT 중앙부서가 주도적인 역할을 하는

'IT Monarchy' 이다. 장차 현업 부서에서 Architecture의 지식과 이해 정도가 높아지면, 협업이 적극적으로 의사결정체계에 참여하는 'IT Duopoly' 의 형태로 점진적으로 옮겨갈 것으로 예상된다. 최종의사결정권도 'IT Monarchy' 형태를 갖고 있으며, 이는 현업의 기술기반의 내용을 다루게 되므로, 비즈니스 부서와 비 IT 부서의 CxO 레벨의 참여가 부족한 상태인 것을 보여준다.

4.2.3 IT Infrastructure

'A'사가 도입한 SLA(Service Level Agreement), SLM(Service Level Management), ITIL(IT Infra Library)등 제시된 IT 서비스 성과측정 방법론들은 아웃소싱 제공업체 및 IT Infra 관리 비용을 절감하고 비즈니스에 최적화된 상태를 유지할 수 있도록 제공하고 있다. 'A'사의 IT 운영관리 프레임워크는 크게 운영전략/기획, 이행 및 변경, 서비스 운영, 사용자 지원, 운영지원 등 5개 영역으로 분류하여 총 20~30개의 관리기능을 보유하고 있어 견고한 IT Infra 및 운영 전략을 가지고 있다. 또한 통합 IT 운영 DB를 구축함으로써 부서간 정보 교류 촉진 및 통합인프라 운영성과를 제공하는 인프라 체제 및 서비스를 확충해 나가고 있다.

'A'사의 인프라 관리 및 운용에는 IT 조직 전체가 관여하고 있다. 특히 IT 기획팀의 자원파트는 전반적인 운영관리 프레임워크를 다루며 장애 관리 및 용량관리 등과 같은 문제 발생시 신속한 조치를 취할 수 있는 프로세스를 갖고 있다. 또한 대부분 핵심운영 의사결정권은 'A'사가 가지고 있어 아웃소싱 제공업체와의 업무영역이 명확히 SLA를 통해 정의되어 업무의 중복 및 복잡성을 최소화시키고 있다. 최종 승인의 역할을 맡는 위원회로 IT 투자사전검토위원회가 있으며, 용량, 중복, 업체선정 기준, 가격 결정 등에 대한 지원하고 있다. 그 외에 인프라 관리에 특화된 위원회는 별도로 없는 것으로 파악되었다.

본 영역의 의사결정유형을 살펴보면 기획 및 제안 및 최종의사결정은 모두 'IT Monarchy' 로 수립 주체인 중앙 IT 조직에서 IT Infra와 관련해서 Needs 를 제기하면 IT 투자사전검토위원회에서 승인 및 최종결정을 주도하는 거버넌스 체제를 가지고 있다. 그러나, 제안한다는 관점에서는 현업부서의 정확한 의견을 정확하게 반영하지 못하는 한계점이 있으므로 현업의 참여를 유도하는 조직유형을 고려해 볼 수 있을 것이다.

4.2.4 Business Application Needs

'A'사의 시스템 개발 방법론은 시스템 유형에 따라 두 가지 방법론을 사용하고 있다. 일반적인 시스템개발 방법론과 ERP 구축에 사용되는 ASAP(Accelerated SAP) 방법론이 활용하고 있다. 'A'사의 시스템 개발방법론은 프로젝트 영역의 특징에 따라 기법 및 예제를 제공하고 있으며 동시에 표준 프로세스를 준수하여 시스템 품질보증을 높일 수 있다. 의사결정 프로세스를 살펴보면 현업 또는 IT 부서에서 신규시스템이 요구될 시, 현업 부서의 RM 또는 각 IT 부서에서 제안하고 각 관련 IT 부서와 현업 부서가 협의를 한다. IT 투자사전검토위원회에서는 IT 투자관리와 연동하여 검토하며 투자가 적합하면 시스템 필요를 승인한다. 그러나 경우에 따라서는 예산조절작업을 통해 시스템 개발을 진행, 축소 또는 폐기 하도록 한다.

'A'사의 IT 기획팀은 Business Application의 도입 및 개발의 가격상정이나 외부 업체의 심사 등의 중요업무를 담당한다. IT 서비스 관리팀에서는 ERP, 보안관련 솔루션 등을 제외한 대부분의 인프라를 관리하며 아웃소싱 업체와 긴밀한 관계를 유지하여 개발 관리에 주도적인 역할을 수행하게 된다. 'A'사의 신규시스템 개발관련 의사결정영역은 크게 IT 투자사전검토위원회와 프로젝트 Steering Committee로 나누어져 운영되며 Steering Committee

는 프로젝트가 최종 승인을 받아서 집행될 때 즉각적으로 구성되어 IT 부서와 관련 부서의 관리자, 임원급이 참여하며 형성된다. 스폰서십의 확보와 변화관리의 지원 차원에서 구성된다.

본 영역에서의 제안 및 기획 유형을 살펴보면 'IT Duopoly' 형태로 나타나고 있다. 이런 결과는 비즈니스 부서에서 사용되는 어플리케이션 등의 도입에 있어 사용부서와의 활발한 의견교류가 일어난다는 것이다. 최종 의사결정 유형으로 'IT Monarchy' 가 나타났으며, 이렇게 CIO와 중앙 IT 조직위주의 결정을 내린다면 높은 성과 창출에 더 많은 기여를 할 수 있을 것으로 기대된다.

4.2.5 IT Risk Management

'A'사는 ISMS(Information Security Management System)을 보안표준에 대한 기준 모델로 선정하고 있으며, 정보통신부 정보보호 관리체계로서 ISO 17799의 ISMS 체계를 적용하고 있다. 보안에 관련된 방법론 10여 개의 특허를 받아 매우 높은 보안 거버넌스 수준을 유지하고 있다. 또한 보안에 관련된 프로세스 맵을 구축하여, 위험과 위기 상황에 유연하게 적응할 수 있도록 관리하고 있다. 위기관리 서비스에 따른 성과지표 및 관리체계가 수립되어 IT 위험이 관리 모니터링에 효과적으로 측정되고 있는 것으로 나타났다.

보안팀은 크게 CERT(Computer Emergency Response Team) 파트와 고객 관리팀으로 나눈다. CERT 파트는 보안에 관련된 기획 기능, 감사 등의 업무 담당과 인터넷 침해 사고 대응을 위한 네트워크를 기획하고 있다. 고객관리파트는 정책, 법제도, 개인 정보 등을 다루며 개인 정보 보안 관리를 하고 있다. 보안팀은 보안에 대해서 전사적 인식도를 높이기 위해 적극적인 보안 캠페인 및 홍보활동을 하고 있다. 금융권의 보안 시스템과 비교하여 뒤떨어지지 않을 만큼 높은 수준의 보안 시스템을

유지하고 있다. IT 보안 관련 위원회 종류와 내용을 살펴보면 CSO, 인력관리 실장, 네트워크 본부장들이 참여하는 전사 IT 보안협의회가 분기 별로 시행하고 있으며, 실무자들이 주로 참여하는 보안 실무 협의회가 매월 열리고 있다.

의사결정 체계를 분석한 결과 IT Risk Management 영역에서는 제안 및 기획과 최종의사결정 유형 모두 'IT Monarchy'로 나타났으며, 인프라와 아키텍처와 영역과 동일하게 기술적인 관점을 주로 논의하므로 현업의 참여가 어려운 실정이다.

4.2.6 IT ROI

'A'사의 IT 투자평가체계는 사전 사후로 나누어 수행되고 있으며 사전평가 방법론에서는 전략적 적합성, 아키텍처의 적합성, 용량산정, 가격 등의 평가지표로 사용되고 있다. 사후평가 방법론에서는 전략적 가치(Strategic Value), IT 운용의 사용도와 시스템의 품질을 분석하여 물리적 활용도(Utilization Value) 및 IT 투자를 통해 발생하는 효익(Operational Value)과 이에 소요된 원가를 분석한 비용대비 효익에 대한 평가지표로 설정되어 평가하고 있다. 투자관리프로세스를 보면 IT 거버넌스 의사결정영역인 Business Application Needs와 IT Infra에 연동되어 관리되고 있지만 단순한 IT ROI 평가에서는 투자, 수행, 평가라는 순환구조를 고려한 통합프로세스로 구성되어 있다. 사전검토단계 프로세스에서는 현업 또는 IT 중앙부서에서 제안된 투자예정 시스템에 대한 제안서를 작성하여 IT 사전검토위원회를 통해 검토의견을 작성하여 투자 결정에 대한 결과 통보와 함께 품의서를 작성하게 된다. 사후평가의 경우, 시스템 구축 후 6개월 이상 된 시스템을 대상으로 평가하여 활용되지 않거나 전략적 가치 기여도가 없는 시스템인 경우 폐기하도록 현업 통보하는 체계적인 프로세스를 보유하고 있다.

투자관리프로세스에 참여하는 조직은 IT 기획팀이

며, 투자에 대해 요구되는 시스템에 대한 제안은 현업의 사업부장과 IT 중앙부서에서 독자적으로 또는 공동으로 제안하는 유동적 'Federal' 형태의 조직유형을 갖고 있다. 프로젝트를 발주한 현업 또는 IT 부서가 IT 투자사전검토위원회를 주관하며 사전 사후평가를 수행하는 IT 기획팀, 평가에 대한 예산조정 및 승인을 담당하는 경영기획실을 통해 C 레벨에서 투자의사결정을 하는 'Business Monarchy' 조직형태로 가져가고 있다.

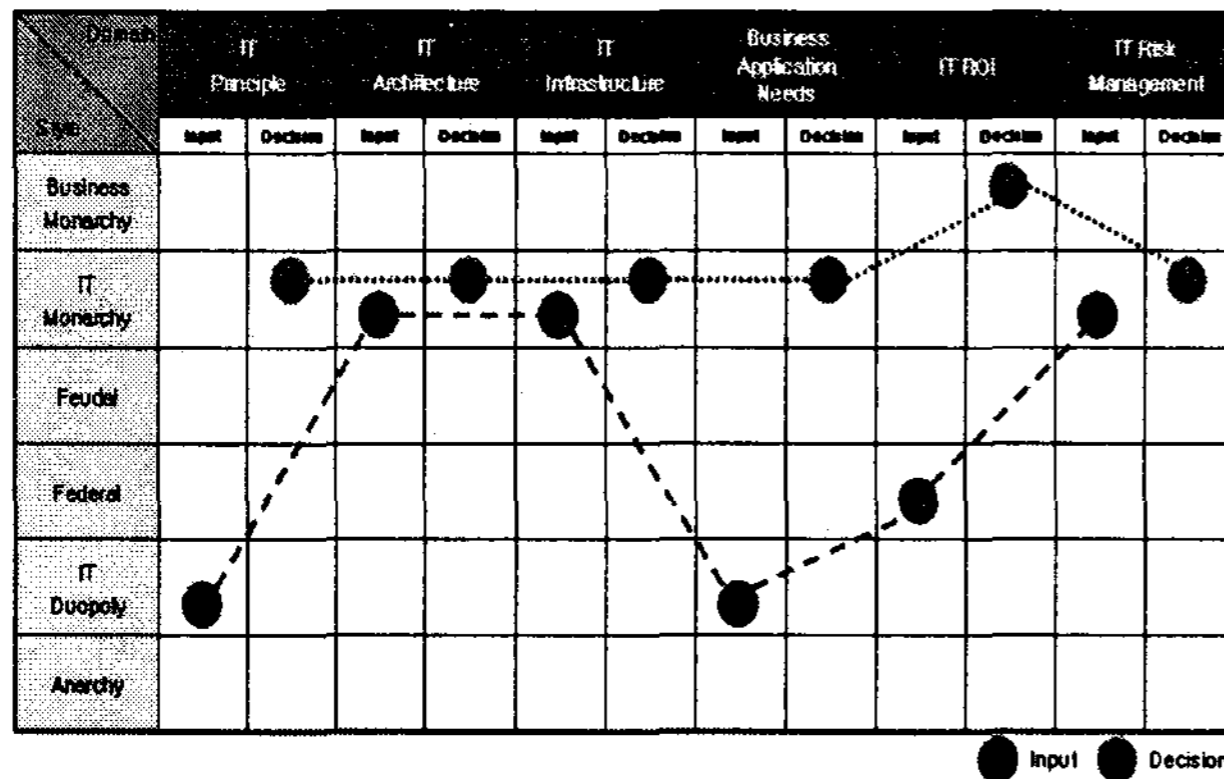
투자의 타당성을 검증하기 위해 IT 기획팀 주관으로 IT 투자사전검토위원회를 구성하며 IT 전략적 연계, IT 기술환경 (IT 보안 포함), 비용타당성 분석을 기반으로 한 검토의견서를 IT 조직으로 구성된 평가위원들을 통해 작성하게 된다. 반면 사후평가는 위원회 구성이 되어 있지 않고, 프로세스만 구축되어 현업의 팀장 급에게 수집된 사후평가 분석결과를 통보하는 의사결정체계를 갖고 있다.

5. 시사점

'A'사는 IT 거버넌스의 인식도 및 수행수준에 대한 진단 영역 중 대부분 높은 수준이지만, 가치전달 및 전략적 연계부문에서 비교적 낮게 평가되었다. 이는 IT 조직과 현업의 전략적 연계의 문제점으로 인해 상호간 가치전달이 원활이 이루어지지 않는 것으로 파악되었으며, IT 조직에 국한된 성과관리체제로 구성되어 있다고 볼 수 있다.

IT 거버넌스의 의사결정체계를 지배하는 조직유형의 특징 및 현황분석을 통해 각 영역별로 정의한 결과, 대부분 제안 및 기획 최종의사결정 유형 대부분이 IT 중심의 의사결정체계인 'IT Monarchy'로 파악되었다. IT ROI, IT Infra, IT Risk Management 영역에서는 타 영역에 비해 높은 수준의 IT 거버넌스 활동을 수행하고 있는 것으로 분석되었으나, 'A'사는 통합적이며 연동된 IT 거버넌스 체계는 초기적 단계에 있으며, 향후 현업의 의사결정을

IT 조직이 능동적으로 이끌어 갈 수 있는 각 의사 결정영역이 순환적이며 연동된 관리체제가 구성될 수 있는 방안을 모색해야 한다. 특히 'A'사는 IT ROI 및 IT Risk Management 영역에서의 거버넌스 활동은 활발히 이루어지고 있지만, IT Infra와 IT Architecture 영역에서는 부분적으로 현업과의 거버넌스 활동이 추진되고 있으며, 최근 EA가 구축되어 초기단계라고 볼 수 있다.



<그림 2> 'A'사의 IT 거버넌스 의사결정 체계

6. 결론

본 연구에서는 국내 서비스 기업인 'A'사의 IT 거버넌스 현황을 살펴보고 문제점을 분석하여 성공적인 IT 거버넌스 수행을 위한 시사점 및 개선 방향을 제시하는 프레임워크를 제시하였다. IT 거버넌스 인식도 및 수행수준분석을 통해 CIO에게 미흡한 영역 및 개선점을 제시하며, 각 IT 거버넌스 의사결정영역에 따른 조직유형을 정의하여 이에 따른 현황 및 시사점을 체계적인 사례분석절차를 통해 도출하였다. Phase 2,3의 연구 수행을 통해 IT 부서 중심의 부분적인 거버넌스 활동은 수행되고 있지만 전체적인 활동은 미흡하다고 파악되었다. 이러한 결과는 CIO 인식도 및 수행수준분석에서 가치전달 및 전략적 연계 부문에서 낮은 수준으로 평가된 결과와 연계하여 살펴 볼 수 있다. 향후 연구과제로는 국내의 IT 의존도가 높은 기업들을 대상으로 IT 거버넌스의 필요성 인식 및 현황, 실제 사례연구, 이론적 검증을 통해 국내 실정에 맞

는 IT 거버넌스 가이드라인을 제시하고자 한다. 또한 IT 거버넌스의 의사결정 패턴을 분석함으로써 지배구조에 영향을 주는 요소들과 기업성과와의 연계성을 파악하여 효과적인 IT 거버넌스 체계를 갖추기 위한 성공요인을 도출해 내고자 한다.

7. 참고문헌

- [1] IT Governance Institute, "IT Governance Global Status Report", 2004
- [2] Patel, N.V., "An emerging strategy for e-business IT Governance", In W. Van Grembergen (Ed), Strategies for Information Technology, Hershey, PA, Idea Group Publishing, 2003
- [3] ACADYDA, European Survey on the Economy Value of IT Edition, 2002-2003
- [4] Suh, H-J, Lee, J-h Oh, B.(2005) An empirical study on IT ROI methodology development and application, Entrue Journal of Information Technology, Vol.4(1), 2005, pp. 39-50
- [5] Shleifer, A. & Vishny, W. A survey on corporate Governance, The Journal of Finance, Vol.52(2), 1997, pp.737-783
- [6] Shaun Posthumusa and Rossouw von Solms, "IT oversight: an important function of Corporate Governance", Nelson Mandela Metropolitan University, 2005, pp.11-14
- [7] Van Grembergen, W., Introduction to the Minitrack : IT Governance and its mechanisms, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences(HICSS), IEEE, 2003
- [8] P. Weill and Ross, IT Governance, HBS Press, 2003
- [9] IT Governance Institute, IT Governance Executive Summary, 2001
- [10] Strassman, P., "The Business value of computers" London : Business Intelligence, 1990
- [11] Brynjolfsson, E., "The productivity paradox of Information Technology", Communications of the ACM,

Vol. 36(12), 1993, pp. 67-77

[12] IT Governance Institute, COBIT : Governance, Control and Audit for Information and related Technology, 2000

[13] 나지윤, 이정훈, 이정우 임금순 (2005) 국내 기업들의 IT 거버넌스 인식 및 수행수준에 관한 연구, 2005년 한국경영정보학회 춘계학술대회, pp.703-714