

# 로켓 과학처럼 복잡하지 않은 조직 전략에 IT 연계하기

Michael Wood - June 1, 2015

Practice Areas: [IT Strategy](#)

IT 조직이 조직 전략 방향에 IT 를 연계하거나 연계를 유지하는 데 난항을 겪고 있다면, CIO 는 그 방법을 모르거나 심지어는 연계라는 것이 무엇인지도 모를 수 있습니다. 프로세스가 로켓 과학처럼 복잡한 것이 아닙니다. 그러나, 탐다운 방식의 접근법이 필요하며, CIO 는 단순한 기술적인 면보다는 비즈니스와 관련된 역할을 생각해야 합니다.

독자분들이 “이 사람은 전문적 지식이 없어!”라거나 “이 사람은 별 근거 없어!”라고 생각하면서 고심하는 것을 벌써부터 느낄 수 있습니다. 그러나 제가 뭔가를 알고 있다면? IT 를 조직 전략에 연계하기 위한, 많은 사람들이 어려운 일이라고 하는 것에 대해 여러분들이 희미하게라도 통찰력을 얻을 수 있다면 어떨까요?

먼저, 단순하고 직설적으로 연계를 정의하는 것이 필요해서, 제 의견을 여기에 적습니다.

조직적 연계는 모순과 문화적 이상 없는 방식으로 조직의 비전, 사명, 목표, 정책, 운영 프로세스와 지원 시스템들이 이해관계자들(사주, 고객, 고용인들, 동맹과 지역 사회)들에게 일관적으로 가치(바람직한 결과)를 전할 때 도달되는 상태입니다.

위에 정의된 것 중 “지원 시스템” 부분은 IT 가 도입되는 것입니다. 그 점을 고려하여, IT 연계를 이렇게 정의하여 드립니다.

직접적으로 분명하게 가치를 전하는 IT 의 능력은 조직의 현재 비즈니스 요구를 지원하는 한편 이러한 요구의 변화를 신속하게 간파하고 조직의 전략적 주도권과 지원 비즈니스 문화, 정책, 프로세스에서의 변화라는 맥락으로 전달된 가치를 재측정하는 프레임워크를 형성합니다.

이해가 잘 안 되시면, 아마 이런 위키피디아 항목을 참조하셔도 좋습니다.

“비즈니스-IT 연계(BITA)는 비즈니스 조직이 일반적으로 향상된 재무성과나 시장경쟁력 등의 비즈니스 목표를 성취하기 위하여 정보 기술(IT)를 효과적으로 사용할 수 있는 동적 상태입니다.

비즈니스 정보 기술 연계는 조직의 성배이며 정보 기술을 조직의 전략, 사명과 목표에 통합시키는 것입니다. ”

충격적인 사실은 BITA 를 성취하는 것이 너무나 많은 조직에 오늘날까지 얼마나 어렵게 남아 있느냐 하는 것입니다. 여러가지로, IT 를 조직의 전략과 목표에 연계하는 것은 척추의 자세를 교정하는 것과 동일하며, 이것은 움직임, 외부 자극 등 여러 가지 영향을 변화시켜 가며 교정될 때까지 연속적으로 조절해 보는 방식입니다. 그러나, 개인과는 다르게, 조직은 주기적인 조절을 통한 척추 지압식으로 진행할 수는 없습니다. 오히려, 필요한 것은 언제라도 변할 수 있는 환경에 극적으로 자기 조절하며 재측정하는 조직 구조와 문화의 발전입니다.

이러한 정의들을 염두해 두시고, BITA 를 성취하기 위하여 탑 다운 접근 방식을 구성하는 네 개의 기초 단계를 풀어나가보도록 하겠습니다.

**1. 조직 구조와 목표를 현실적으로 이해하십시오.** BITA 를 성취하기 위한 근원은 조직의 전략과 목표가 무엇인지 또 어떻게 기능 측정을 할 것인지를 이해하는 것입니다. 이러한 것을 이해하고 이러한 목표와 전략의 변화에 대하여 어떻게 되어 있는지 아는 것이 프로세스가 시작되는 탑다운 연계 프로세스의 최정상입니다. 그 비결은 모호하지도 너무 난해하지도 않은 운영 방법에 따라 관리를 유지하는 것입니다. 이러한 방법들은 BITA 를 성취하게 될 사람들이 이해하기 아주 쉬워야 합니다.

**2. 배열 차이 기준선을 만들어 유효화시키십시오.** 조직의 목표와 목적을 정량화 하기 위해서는 조직의 현주소라는 맥락으로 이해할 필요가 있습니다. 현재의 목표와 목적 측정치 사이에 존재하는 델타 엔트리는 이 목표와 목적이 얼마나 진취적인가를 이해하기 위한 맥락을 제공하는 것입니다. 이러한 델타 엔트리는 또한 성공적 진행을 위해 꼭 필요한 진정한 성취값 개선과 변화량에 대한 견해를 제공합니다.

이들 모두는 IT 에 직면하는 연계적 도전과제에 직접적으로 영향을 주며, 이 도전과제를 평가할 필요가 있는 요소는 다음의 문맥으로 정의 가능합니다.

- 조직 구조
- 인재
- 조직 전체에 부합하는 IT 의 과거 역할 및 문화의 대내외적 인식
- CIO 동료와 업무 관련된 리더들이나 사용자들과의 관계
- 적용되어진 아키텍처, 인프라, 소프트웨어 및 기타 기술들
- 프로젝트 관리 기능
- 어플리케이션 개발 성숙도 등

IT 가 평가되어지는 전체 범위에 대하여 그 자체 그대로를 바라보는 것이 절대적으로 중요합니다. CIO 는 IT 대내외적인 이러한 요소들로 IT 가 어떻게 비추어지는지 평가하는 것을 돕기 위하여 IT 조직의 공식적인 360 도 다면 평가를 실행하는 것을 고려해 보고 싶을 수도 있습니다. 이것은 언제나 제 3 자

전문가들에 의해 행하여지며, 베이스라인 서베이를 필요로 하고, 그룹 능력을 주요 성능 및 관계 분야에서의 베이스라인 스코어 점수를 따내는데 초점을 맞춥니다.

다음으로, 개선 목표가 (수용 가능한 스코어 레벨로) 정해지고 이러한 목표에 IT 를 맞추도록 프로그램이 정해집니다. 마지막으로, 3~6 개월 후, 2 차의 설문조사 및 포커스 그룹이 진행되어지고 새로운 스코어가 기록되어집니다. 성취된 개선량은 성취된 목표와 비교됩니다. 결과가 발표되고 훨씬 더 많은 개선 요구가 리뷰됩니다. 이러한 프로세스는 저렴하지는 않으며 엔터프라이즈 급의 크기일 때 완성하는 데 10 만달러 중반에서 100 만달러 초반 정도에서 운영될 수 있습니다.

ITIL 은 CIO 가 강력하고 성숙한 IT 운영을 하기 위해서 필요한 IT 조직의 구조와 서비스를 더 잘 형상화하기 위하여 도움이 됩니다. 아래는 위키피디아에 설명되어진 것으로 조직에 일반적으로 제공되어야 할 IT 서비스의 목록입니다.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT 서비스용 재정 관리</li> <li>• 서비스 카탈로그 관리</li> <li>• 서비스 레벨 관리</li> <li>• 가용성 관리</li> <li>• 용량 관리</li> <li>• IT 서비스 연속성 관리</li> <li>• 정보 보안 관리 시스템</li> <li>• 공급자 관리</li> <li>• 변경 관리</li> <li>• 서비스 자산 및 구성 관리</li> <li>• 릴리즈 및 반영 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스 데스크</li> <li>• 응용 프로그램 관리</li> <li>• IT 운영 관리</li> <li>• 기술 관리</li> <li>• 이벤트 관리</li> <li>• 사건 관리</li> <li>• 요구사항 충족</li> <li>• 장애 관리</li> <li>• 근본원인 분석</li> <li>• 계정 관리</li> </ul>
---	---

기본적으로, 조직 구조는 보다 더 완벽성을 갖추기 위해 프로젝트 관리와 응용 프로그램 개발 뿐만 아니라 위에 있는 서비스들을 반영해야 합니다. 또한, 이러한 영역들은 이 서비스들과 예상 기능들을 제공하는 맥락에서 IT 의 재능 레벨을 평가하기 위한 커다란 출발점을 제공합니다.

베이스라인이 일단 정해지고 현재의 IT 와 계획하는 IT 서로의 갭이 초기 연계를 성취하면, 연계를 성취하기 위한 프로그램은 개발 가능합니다.

**3. 3~5 년의 BITA 성취 프로그램 계획을 완벽하게 세우세요.** 첫째는 현재 상태에서 연계 상태로 IT 를 변화시키는 초기 프로젝트입니다. 두번째는 IT 를 연계되게 유지하는 연속적 교정 프로세스입니다. 프로그램 중 이 두번째 부분은 계속되어질 것이며 다음과 같은 특성이 포함되어져야 합니다.

- 비즈니스 계획 프로세스에서의 IT 포용력

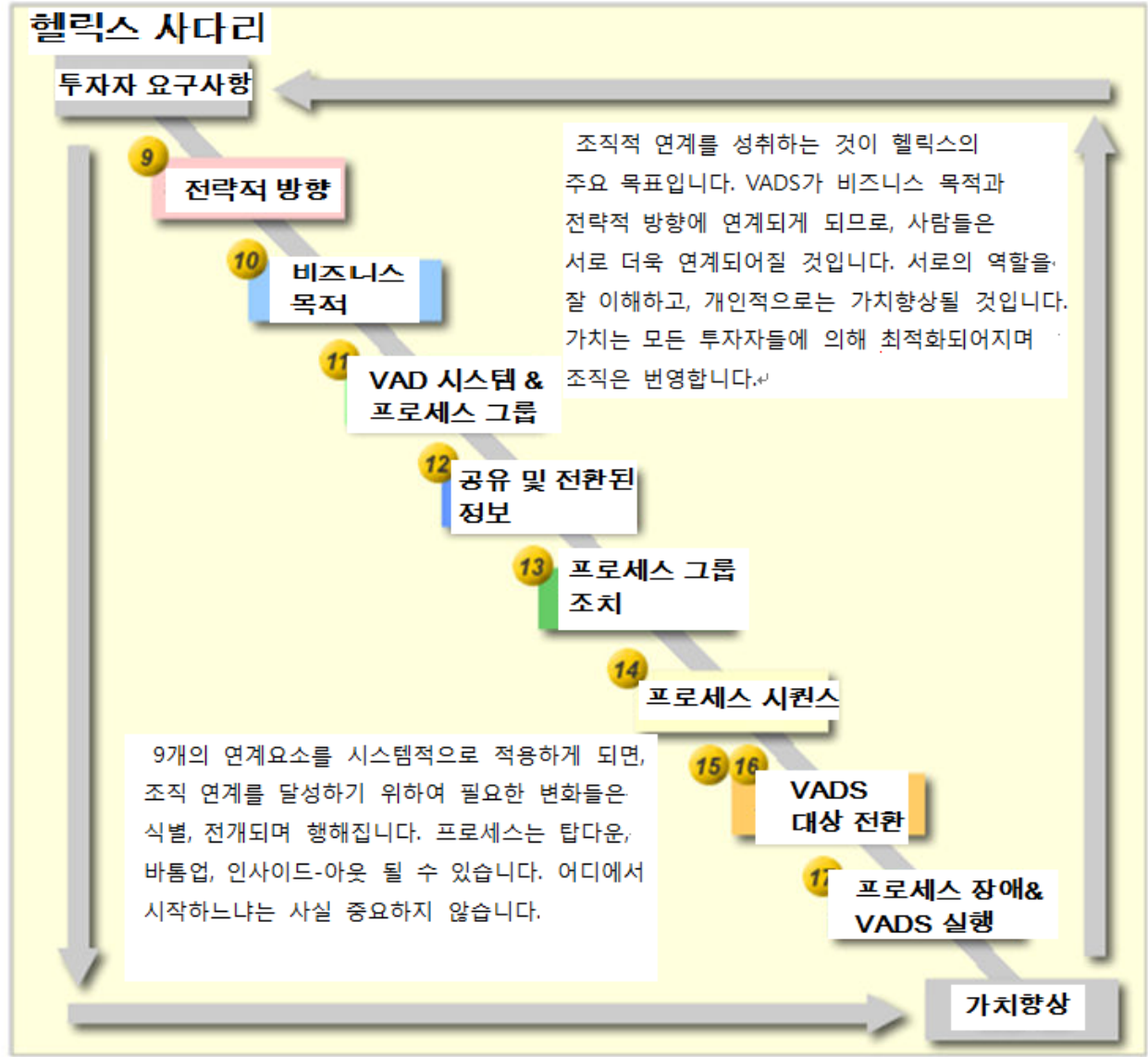
- 공식적 동료 관계 관리 프로세스와 (3 년에 한번 정도의) 360 도 평가
- IT 연계 준수 상태의 규칙적 게시
- 사업의 베스트 프랙티스, 경쟁성, 혁신성 등의 주기적 업데이트
- (신제품 개발을 따라잡기 위한) 주요 벤더의 향후 제품 전략과 계획
- 최소 2 년에 한번의 공식적 구조 기능 검토
- 경쟁, 번영, 성장할 수 있도록 조직의 능력에 실질적 영향을 줄 수 있는 혁신과 돌파구를 실시간으로 유지하기 위한 공식적 R&D 기능

**4. 계획을 실천하고 진전 상황을 공개하세요.** 마지막 단계는 아주 단순합니다. 본인이 세우신 계획이니 그대로 실천하세요.

위의 네단계가 너무 간단해 보이면, 가이드 및 아이디어를 찾아볼 수 있는 모델들이 있습니다. 유용하게 찾아보셔도 좋은 몇가지가 있습니다.

- [헨더슨과 벤카트라만의 전략적 연계 모델](#)
- [EA 프레임워크](#)
- [아키텍처 개발 방법\(ADM\)](#)

거기에 물론 제가 1990 년대 후반기에 개발한 헬릭스 연계 사다리가 있습니다. 피터 센지의 거장의 숨결이 느껴지는 책 [다섯번째 규율]에서 깊은 영향을 받았습니다. 책은 학습 조직 구성에 초점이 맞추어져 있었지만, 내 마음에 감명을 준 것은 연계 분야였습니다.



1979 년 이후로 내 직업은 기관이 투자자들에게 가치를 전달하는 방법을 향상하는 것을 돕기 위한 방법론 개발에 포커스를 맞추어 매진해 왔습니다. 센지의 연계에 대한 생각을 잃게 되자 잃어버렸던 연결고리를 다시 찾은 듯한 기분이었습니다. 내 책 [헬릭스 팩터(나선형 요소)]에서는 연계 사다리 모델이 자세히 설명되어져 있습니다. (그 책의 PDF 버전은 요청하면 무료로 드립니다. 복사본을 보내드릴 이메일 주소만 필요합니다.)

분명히 , 연계는 한번에 이루어져 하나의 프로젝트로 영원히 진행되어지는 것은 아닙니다. BITA 를 유지하는 것은 연계가 끊어진 것을 발견하기 위한 요소를 필요로 하는 연속체입니다. 대부분의 IT 거버넌스 모델과 프레임 워크에서 놓치는 것이 이러한 요소들입니다.

결과적으로, IT 는 연계가 끊어지는 현상이 발생되면 목표로 두고 해결할 능력이 부족할 뿐입니다. 결과를

항상 시장 점유율과 이익에 대한 손실로 본다면, 그 고통의 한계점이 분명해지고 확실해질 때까지 연계 상태가 서서히 퇴화되어지는 것입니다. 일반적으로, 이것은 무릎 반사에 의한 발의가 따르며, IT가 지나치게 세부적으로 관섭받거나 CIO가 일자리를 상실할런지도 모릅니다. 필요한 것은 매일 매일의 일상적인 조직 운영에서 발생되어져서 가능한 실시간에 가깝게 영향을 주는 요소들에 피드백되어지는 일련의 주요 연계 지표(KAI)입니다.

그리하여, CIO가 KAI로 얻어진 지식에 의존하여 융통성 있고 연속적인 재시도를 애자일로 처리하는 문화를 만드는 것이 필수불가피합니다. 본질적으로는, 조직은 연계 바이오 피드 백 루프를 통합하게 될 것인데, 그것은 IT가 모든 것을 연계하려면 필요한 조치 및 주도권을 가지기 위하여 필요한 정보와 이벤트를 제공합니다. 연계를 알고 자아 실현하는 IT 조직은 최정상의 조직적 성숙도를 나타낼 것입니다. 어쩌면 절대로 현실적으로는 성취될 수 없지만, 여전히 추구할 만한 가치가 있습니다.

좋아요, 이제 여러분의 차례입니다. 저는 이 논설이 여러분들이 생각하시고 돌아보시게 되는 양식으로 제공되어졌다고 믿고 있습니다. 이러한 생각들을 나누시는 것은 여러분들의 PMP 동료분들의 경험을 향상시키는데 도움이 될 것입니다. 언제라도 피드백으로 코멘트나 의견을 주신다면 더욱 감사하겠습니다.

### **References**

1. [The Fifth Discipline](#)
2. [Organizational Alignment](#)
3. [Business/IT Alignment \(BITA\) \(ITILv2\)](#)
4. [Wikipedia – Business-IT Alignment](#)
5. [The Strategic Alignment Model of Henderson and Venkatraman](#)
6. [Enterprise Architecture Framework](#)
7. [Architecture Development Method \(ADM\)](#)