

## CIO가 되는 방법 : 경영진이 되기 위해 기술 전문가들이 갖춰야하는 3가지 스킬

저자 - Karen Armon

### 핵심 스킬 #1:

#### 진보적인 기술 경험 확보

하드웨어, 소프트웨어 및 온라인 툴 등 기술에 대한 확고한 토대는 필수적인 첫 단계다. 하지만, 경력 개발을 위해서는 단일 기술 유형에 대한 최고의 엔지니어링 전문가가 되는 것 이상의 노력이 필요하다. 여러분이 해당 기술 분야에만 집중한다면, 경영진으로 승진하기 위한 대비를 할 수 없을 뿐만 아니라, 최고의 지위에 오를 재목으로 인정받을 수도 없을 것이다.

다음 단계로 발전하기 위해 진취적인 관리자들은 경영 목표를 달성하기 위해 효과적으로 기술을 활용한 경험을 입증해야 한다. 또한, 여러분은 최종 사용자가 기술을 사용하는 방법을 이해하고 기술의 발전 추이에 대해서도 숙지해야 한다.

기업 내부의 기술 활용 프로세스에 참가하는 것은 진보적인 교육을 위한 좋은 기회다. 기술이 그 활용 측면에서 보다 평등해지고 있기 때문에 내부 및 외부 고객 모두 업무적인 용도와 매출 증대를 위해 이를 활용하는 방법에 초점을 맞추고 있다. 가장 대표적인 사례 중 하나는 초창기 셀룰러 폰은 고객들을 움직여 구매하도록 만드는 추가 기능을 가진 모바일 전화의 용도로 개발되었다. 이제 셀룰러 폰은 단순한 전화기가 아니라 게임에서 재무 관리에 이르는 일상적인 요구를 지원하는 데 그 목적을 두고 있는 개인 컴퓨팅 플랫폼으로 인식되고 있다. 진보적인 기술 경험을 얻으려면 기술의 혁신적인 활용을 모색하고 있는 Georgia Tech의 Research Institute 또

는 Accenture의 Technology Labs 등과 같은 주요 연구 센터의 자료를 읽어 보고, 고객 혁신에 대한 정보를 설계 팀으로 전송해 기술에 대한 매출 가능성을 발견하는 Fast Company, Enterprise Innovation, Profit Online 등과 같은 온라인 기술 매체에 가입하며, 기술에 대한 새로운 아이디어를 제시한 업계 내 사상의 리더들의 트위터를 팔로잉하라.

### 핵심 스킬 #2:

#### 폭 넓은 비즈니스 측면이 시각 확보

PreCare, Inc.의 CEO인 Stephen Brown은 향후 마케팅, 회계 또는 소비재 등 비 기술 분야 경력을 가진 사람들이 CIO가 될 것이라고 확신하고 있다. 그는 "임원들이 점차 기술에 친숙해짐에 따라 미래의 CIO는 기술 자체보다는 기술이 어떻게 전략적 차별화 요소가 되어 있는지에 대해 더 큰 비중을 두게 될 것이다."라고 전망했다. 이제 더 이상 기업 내 최고의 기술자가 중간 관리자에게서 경영진 레벨로 승진하지는 못할 것이다. CIO.com은 2010년 8월 20일 "새로운 CIO의 역할: 엄청난 변화에 직면 (The New New CIO Role: Big Changes Ahead)"이라는 제목의 기사에서 "단지 지시에 따르기만 하고 경영 용어에 대해 알지 못하여 일명 백 오피스에서 나와 고객 서비스, 소셜 미디어 또는 공급망 관리 등과 같은 일선 현업에 뛰어 들지 못하는 CIO들은 시대에 뒤떨어진 구시대의 기술 인력으로 전략하게 될 것이다. 때로 그리운 존재로 기억되기도 하겠지만, 미래를 함께 하지

진취적인 관리자들은 경영 목표를 달성하기 위해 효과적으로 기술을 활용한 경험을 입증해야 한다.

Jared Gauthier는 기술에 매료되어 있다. 대학에서 그는 밤늦게까지 소프트웨어 코드와 씨름하곤 했다. 15년 전 그가 처음 선택한 직업은 소프트웨어 엔지니어였다. 시간이 지나면서 Jared는 팀 리더, 프로젝트 매니저 그리고 그룹 매니저로서 그 책임이 점차 높아졌다. Jared는 이제 CIO를 목표로 두고 있다. 최근 회의에서 Jared는 나에게 "현재의 시장 상황으로 인해 CIO의 역할이 빠르게 변화하고 있다는 사실을 알고 있다. 3-5년 후 CIO 역할을 맡으려면 어떤 스킬을 갖추도록 준비해야 할까?"라고 물었다.

Jared는 현재 조직 내에서 승진하기를 원하는 관리자들의 대표적인 사례다. Jared와 같이 자신의 경력을 위해 한 발 앞서 준비하려는 사람들을 위해 CIO가 되기 위해 갖춰야 하는 3가지 핵심 스킬을 소개한다.

는 못할 것이다."라고 지적했다.

현재 대부분의 CIO들은 여타 직무를 담당하는 사람들 중에서 임명되지는 않았지만, 해당 직무에서 승진하기를 원하는 관리자들은 기업 내에서는 물론, 주요 고객 환경에서 기술이 어떻게 발전하는지에 대해 이해하고 있어야 한다. 이와 같은 기술의 발전을 이해하기 위해서는 고객 불만 또는 요청에 대응하고 있는 고객 관리 담당자에게 연락하여 고객들이 어떻게 기술을 사용하고 있는지 파악해야 한다.

또한, 세일즈 팀과 함께 현장에서 고객들이 제출한 피드백의 내용을 검토해야 한다. Context Advisory Group의 파트너인 Matt Wald는 IT 담당자들은 반드시 경영 목표를 달성하는 기술 전략을 규명, 개선 및 개발하는 방법을 배워야 한다고 강조하며, "이들은 엔지니어로서보다는 일선 현업 부서 담당자에 더 가까운 모습으로 바뀌어야 한다."라고 밝혔다.

보다 폭 넓은 비즈니스 측면이 시각을 확보하기 위해 미래의 CIO는 고객들이 어떻게 상호 작용하고 신뢰를 구축하는지를 이해해야 한다. 이들은 고객의 요구를 신속하게 채택하고 유동적인 공급 모델을 개발하는 방법을 파악해야 한다. Wald는 "IT 담당자들은 이제 더 이상 필요한 사양대로 결과물을 산출하는 밀실의 엔지니어가 아니라는 사실을 받아 들여야 한다. 이제 더 이상 기술 활용의 위험을 일선 현업에 떠넘기는 사치를 누릴 수 없다."라고 경고했다.

### 핵심 스킬 #3:

#### 한 발 앞선 경력 관리 노력

"과거가 아닌 가능성을 마케팅하라(Market Your Potential, Not Your Past)"를 집필한 필자이자 임원급 경력 개발 코치로 활동하고 있는 Karen Armon은 "CIO의 역량을 높이는 데 가장 중요한 것은 자신이 직접 경력을 개발하도록 해야 한다는 것이다. 누군가가 조직 내 깊은 곳에 있는 여러분을 발견해 주기를 기다리고 있다면, 이는 결코 이루어질 수 없는 꿈이라는 사실을 깨달아야 한다."라고 말했다.

경영진은 가장 먼저 CEO/사장 등의 협력자로서 자신이 달성하기 위해 노력한 업무에 대한 책임을 진다. CEO는 기업의 수장으로서, 시장 점유율 증가, 매출 유지 및 성장, 고객 수요, 주주의 수익, 기업 규제 준수 등 5대 주요 이슈에 집중한다. 경영진은 이들 각각에 대해 협력하며 이들 5대 주요 이슈를 특정 부서 내에서 수립한 전략적 방향으로 전환될 수 있도록 해야 한다.

하지만, 고위 임원들은 대부분의 기술 담당자들이 경영에 대해 이해하지 못하고 있거나, 리더십 역량이 부족하다고 인식하고 있다. ING의 전(前) CIO(Chief Information Officer) 겸 CTO(Chief Technology Officer)인 Randy M. Knutson은 중간 관리자들은 한발 앞선 스킬 세트와 지식 개발을 관리해야 한다고 지적했다. 그는 "기술 교육에 깊은 관심을 가져야 하며, 조직 내에서 보다 주목 받고 앞서가야 한다. 향후의 경영 전략에 대해 인식하고 논의 또는 파일럿 프로그램의 초기 단계에서부터 자발적으로 참여해야 한다."라고 강조했다.

현업 부서와 효과적으로 커뮤니케이션할 수 있는 능력을 갖추는 것도 미래의 CIO에게 매우 중요한 스킬이다. Brown은 CIO가 기술, 예산 및 프로젝트를 관리할 수 있을 것이라고 기대되고 있으며, 미래의 CIO들은 기술이 재무적인 측면에서 어떤 영향을 미치는지 설명하며, 전략이 채택되도록 하기 위해 다른 사람들에게 깊은 인상을 남기고 동기를 부여할 수 있어야 한다고 지적했다. 이와 같은 스킬을 습득하기 위해 Brown은 IT 전문가들이 IT 부서 이외에서 시간을 보내고 여타 부서에서 순환 근무할 수 있도록 요구해야 한다고 권고했다. Wald는 가장 중요한 비즈니스 이슈에 대해 이해할 수 있도록 전문 기술 분야 이외의 비즈니스 강의를 듣거나 상장 기업 투자자 콜을 들어 볼 것을 권했다.

#### 경영진이 되는 방법

이제 한 영역 또는 분야에서 축적된 지식을 가지고 있어서는 경영진으로 승진할 수 없다. 또한, 자신의 경력에 대해 소극적인 자세를 취하는 사람들은 결코 자신의 목적을 달성할 수 없다. 진취적인 사람들은 퇴근 후 직무 준비를 위해 노력하고 한 발 앞서 나가고 있다. 미래에 최고의 자리에 오르기를 원하는 사람들은 다음과 같은 단계를 거쳐야 한다.

- 기업의 핵심 기반에 대한 이해.

업무 및 특히 기업의 핵심 기반에 대해 이해하고, 조직 내부 및 외부 모두와 강력하고 지속적인 관계를 구축하며, 기술 분야 이외의 영역으로 역량을 확장해야 한다.

- 기업에 대한 기술의 가치 이해.

기업 내 IT 성숙도에 대해 이해하고, 기술 솔루션의 가치를 개발 및 입증할 수 있는 현실적인 계획을 수립하며, 내부 관계 당사자의 요구를 이해함으로써 신뢰를 구축한다.

- 성장을 위해 부서 전반에 걸쳐 협력.

다른 부서와 협력하고 이와 같은 상호 작용을 통해 스킬과 지식을 확대할 수 있는 방법을 모색한다. 리더십 역량을 시험하고 여러분의 가치를 발휘할 수 있는 전략적

과제에 대해 들을 수 있는 방법을 배운다.

- 고객들과 접촉할 수 있는 기회 개발.

고객과 연락할 수 있는 기회를 모색해 여러분 스스로의 역할을 확대해야 한다. 마케팅, 세일즈 및 고객 관리 프로젝트에 자발적으로 참여하고, 고객들이 무엇을 원하고 제품/서비스 관점에서 회사를 어떻게 인식하고 있는지를 파악한다.

저자: Karen Armon ([www.MarketOneExecutive.com](http://www.MarketOneExecutive.com))은 임원급 경력 개발 코치이자 "과거가 아닌 가능성을 마케팅하라(Market Your Potential, Not Your Past)"의 저자다. 무료 eBook, "Ten Micro-Trends that Impact an Executive's Career Today"는 <http://www.marketoneexecutive.com/ebook.asp>에서 다운로드할 수 있다.

원문: <http://www.oracle.com/us/corporate/profit/opinion/111210-armon-186776.html?msgid=3-3988610266>

# \* TREND<sup>05</sup>

## MDM (Master Data Management)을 위한 5가지 핵심 전략

저자 - Trevor Naidoo

M&A가 이루어지거나, 업무 또는 부서 요구 사항을 지원하는 분산형(Decentralized) 시스템을 구축하는 등 다양한 요인으로 인해 전체 산업 및 전 세계 전역에서 IT 조직의 복잡성이 심화되고 있다. 일회성 처리 요구를 지원하기 위해 개발된 단일 용도의 시스템들은 시간이 지나면서 유지 보수 비용을 더욱 증가시키고 있으며, 인터넷은 이와 같은 복잡성 문제를 더욱 가중시키고 있다. 데이터 단편화는 유연하고 사용자 친화적인 시스템을 제공하는 것을 가로막는 대표적인 장애 요인이 되고 있다.

Oracle Insight 팀은 지난 2년 간 고객의 MDM(Master Data Management) 역량을 평가하는 서베이를 실시해 그 역량의 관점에서 어느 단계에 있는지 파악했다. 4개 산업 분야 27명의 응답자가 제공한 응답을 통해 고객들이 재정적 성과를 향상시키기 위해 데이터 관리를 향상시켜야 하는 5개 핵심 영역이 규명되었다.

1. 조사 대상 기업 중 15% 미만의 기업이 자사 마스터 데이터의 소스와 품질에 대해 파악하고 있으며 유실된 데이터 도메인을 처리하는 로드맵을 가지고 있다고 응답했다. 마스터 데이터 도메인 유형의 예로 고객(Customer), 공급업체(Supplier), 제품(Product), 재무(Financial) 및 사이트(Site) 등을 들 수 있다. 많은 기업들이 여러 마스터 데이터 소스를 보유하고 있으며 각 소스의 데이터 품질 수준은 매우 다양하다. 예를 들어, CRM(Customer Relationship Management) 시스템에

저장된 고객 데이터가 주문 관리 시스템에 저장된 고객 데이터와 일치하지 않는 것이다.

고객 정보를 얼마나 많은 장소에 저장하고 있는지, 각 소스의 고객 주소가 최신 데이터인지 여부를 알 수 없다면 어떻게 될 지 생각해 보라. 실제로 조사 응답자의 55% 이상이 임기응변식으로 데이터 품질을 관리하고 있다. 기업들이 자체 데이터 소스 인벤토리를 문서화한 다음, 이들 소스의 프로파일을 생성하여 조직 전반에 걸쳐 일관된 주요 데이터 개체 정의가 적용되도록 하는 것이 중요하다. 이번 조사의 주요 질문으로는 고객을 어떻게 정의하고 있는가? 제품은 무엇인가? 사이트를 어떻게 정의하고 있는가? 등이 있다. 그 목표는 여타 모든 소스에 대한 교차 참조의 역할을 수행하고 조직 전반에서 일관된 고품질 마스터 데이터를 보장하는 마스터 데이터를 위한 하나의 공통 리포지토리를 구현하기 위해 노력한다는 것이다.

2. 단 18%의 응답자만이 기업의 자산으로서 데이터를 다루는 엔터프라이즈 데이터 관리 전략을 보유하고 있다. 대부분의 응답자들은 데이터를 개별 부서 또는 업무 단위로 다루고 있으며 마스터 데이터에 대한 전사적인 뷰를 보유하고 있지 않다. 영업 부서는 영업 주기 전반을 거치는 동안 이루어진 고객과의 상호 작용을 모두 추적하며 서비스 부서는 동일한 고객과의 상호 작용을 별도로 추적한다. 또한 회계 부서도 동일한 고객에 대한 다른 관점을 가지게 된다. 영업 사원은 판매를 위해