

동아일보 아웃소싱 성공사례

김춘
삼성SDS

1. 기업개요
2. 아웃소싱의 배경
3. 아웃소싱의 목표
4. 아웃소싱 계약
5. 아웃소싱의 운영
6. 아웃소싱의 효과

1. 기업개요

동아일보는 1920년 4월 1일 인천 김성수 선생께서 동아일보를 창간한 이래, 출판사업, 문화사업 등 다양한 분야로 사업을 확장하면서 정론을 펴는 언론사의 입지를 굳혀, 국내 3대 중앙일간지 발행사의 하나로 성장하였습니다.

민족자본으로 창간된 한국의 대표 신문 동아일보는 민족의 표현기관을 자임하며 창간호를 내놓은 후 민족·민주·문화주의의 창간정신을 앞세우고 외길을 걸어왔습니다. 지난 80여년동안 동아일보는 영광과 고난을 민족과 함께 해왔습니다. 일제 식민통치 시절 독립의 꿈을 키우다 창간 반 년 만에 첫 정간을 당한 것을 시작으로 4차례의 정간 처분을 받았고 판매금지 압수 삭제 구속 연행 등의 탄압은 이루 헤아릴 수 없을 정도였습니다. 1940년 8월에는 마침내 강제폐간을 당해야 했습니다.

1945년 조국광복과 함께 동아일보도 다시 살아났지만 가시밭길은 끝나지 않았습니다. 자유당 독재정권에 맞서다 5번째 정간을 당했고 유신독재와의 투쟁에서는 세계 언론사상 유례가 없는 광고탄압으로 고통받아야 했습니다. 또 1980년의 언론통폐합 때는 동아방송이 문을 닫는 아픔을 겪었습니다. 그렇기에 동아일보 80여년사는 수난의 기록이자 우리의 현대사와 맥을 같이 합니다. 일제의 질

곡, 동족상잔의 전란, 그리고 반독재 민주화 투쟁에 이르기까지 동아일보는 항상 정의와 진실의 수호자가 되고자 최선을 다해왔습니다.

21C에 들어서 동아일보는 '민족주의/민주주의/문화주의'의 경영이념을 기반으로 '인간가치를 높이고 고품격 정보를 제공하는 21세기 통합 미디어'라는 비전을 제시하고 비전 달성을 위한 축으로 인간, 정보, 미디어를 설정하고 있습니다.

21C 지식정보화 시대를 열어 갈 종합미디어 그룹, 동아일보는 21세기 개막과 함께 동아미디어 센터를 개관하고 최첨단 정보시스템을 가동함으로써 기초 준비를 마쳤습니다.

동아일보는 인터넷 미디어 전문회사인 동아닷컴을 통한 인터넷 정보 서비스는 물론 위성을 통한 인터넷 서비스도 제공합니다. 또한 휴대 전화기, 개인 정보단말기로도 동아일보의 기사를 볼 수 있도록 무선 인터넷 서비스도 실시하고 있습니다.

동아일보의 무대는 전세계입니다. 세계 어디서나 동아일보를 만날 수 있습니다. 워싱턴, 뉴욕, 시카고, 런던, 홍콩, 상파울로, 시드니 등 12개 대도시에서 동아일보 국제판을 받아보실 수 있습니다. 또한 미국의 뉴욕타임스, 영국의 더 타임스, 중국의 인민일보, 러시아의 이즈베스티야, 일본의 아사히신문 그리고 호주의 시드니모닝헤럴드 등 세계

적으로 권위를 인정받는 신문사들과 제휴해 취재 기사를 서로 교류하며 취재협조를 하고 있습니다.

동아일보는 독자와 전문가가 함께 만듭니다.
독자 여러분의 제보가 우리 사회를 뒤흔든 큰 특종 기사를 만들어냈습니다. 동아일보는 제보나 의견을 비롯해 독자 여러분의 불만이나 비판 등을 경청하기 위해 기자와 E-mail 대화, 원스톱 불만 처리, 수시 설문조사, 옴부즈맨 코너, 발언대 및 독자의 소리등을 운영하고 있습니다.

동아일보사의 사업영역은 크게 신문, 출판, 기타 사업으로 분류할 수 있다. 신문사업은 전국일간지인 동아일보와 어린이 신문인 소년동아의 발행과 관련된 사업이고, 출판사업은 주간동아, 신동아, 여성동아, 과학동아의 발간과 기타 단행본의 출판을 통한 사업이며, 기타 사업은 문화센터의 운영 및 동아 마라톤 대회등의 행사 주관과 관련된 사업이다.

2. 아웃소싱의 배경

동아일보는 언론사 최초로 1984년에 정보화 조직을 구성하여 동아일보사의 정보시스템을 운영하고 있었다. 특히 신문제작시스템의 전산화로 신문 제작의 효율성과 스피드화로 타 경쟁지에 있어서 월등한 우위를 차지하고 있었다. 또한 신문 배달 센터의 독자관리 시스템의 구축으로 언론사 처음으로 독자와 쉽게 접촉할 수 있는 기틀을 마련하여 경쟁지들로 하여금 서둘러 시스템을 도입하도록 정보화를 선도하기도 하였다.

그러나 경영의 Rapid Paradigm Shift와 정보시스템의 IT기술이 급속하게 변화되면서 자체인력에 대한 전문성 확보의 미흡으로 시스템이 상대적으로 낙후되어 버렸고, 정보시스템 부서 역할의 중요성도 크게 대두되었다. 또한 IMF를 거치면서 과학적인 선진경영기법을 도입한 투명경영이 절실히 요구되고 있었다. 아울러 21C에 맞추어 '21C 통합 미디어'로 새롭게 도약하기 위해서 동아일보는 광화문에 신사옥 입주를 준비하고 있었고, 새롭게 정립된 동아일보사의 비전과 전략을 뒷받침하기 위한 기반으로서의 신정보시스템 구축에 대한 마스터플랜을 수립할 필요성이 대두되어 신정보시스템 구축에 대한 프로젝트를 수행하게 되었

다.

- 1984년 전산조직 구성, 동아일보사의 정보화는 그 동안 단위업무의 전산화에 치중
- 1996년 전산팀 자체적으로 정보화계획 수립하고, 1997년 T/F팀을 구성하여 업무개선 활동을 하는 등 단위 시스템별로 정립되어 있는 업무를 업무의 흐름 및 연계 관점에서 통합하려고 시도하였으나 답보상태에 있었음
- 1997년 '중장기 발전전략 수립 컨설팅'을 통해 비전 정립과 비전을 달성할 수 있는 중장기 발전계획을 수립하였음
- 1998년 조직구조의 개편과 인력의감축 및 재조정을 통한 전사 구조조정을 단행하였음
- 새롭게 정립된 비전과 목표를 달성하기 위해 전사적 관점에서 정보화 전략을 수립하고, 슬림화된 조직에 맞도록 업무 프로세스를 개선하며, 업무 프로세스와 시스템이 유기적인 연결을 필요로 하는 신정보시스템의 구축 및 운영 전략을 수립하게 됨.

아웃소싱이 처음부터 계획되었다기 보다는 처음엔 과학적이고 선진화된 정보시스템을 구축하는 것이 첫 번째 목표였으나 정보시스템의 구축이 완료되고 나서 효과적이고 효율적인 운영안을 검토하였다. 그러던 중 경영의 패러다임의 하나인 아웃소싱에 대해 적극검토하여 아웃소싱이 동아일보를 좀더 경쟁력을 갖출수 있고 효과적이고 효율적이라는 것을 판단하여 종합적인 아웃소싱을 택하게 되었다.

3. 아웃소싱의 목표

동아일보는 2000년 광화문 신사옥 시대를 대비해 차세대 전사적 자원관리 시스템을 구축하고 이를 통해 과학적이고 투명한 경영을 실현하여 통합 미디어 그룹으로서의 확고한 입지를 구축하고자 하였던 것이 근본적인 목표이다.

그 일환으로 국내 1위 업체인 삼성SDS에게 정보시스템 아웃소싱을 수행케 한 것은, 동아일보의 Resource 측면에서는 내부에 IT 핵심 전문인력을 확보하여 IT 경쟁력에서는 월등한 우위를 확보하고자 하였고, 관리측면에서는 시스템 운영의 전문화로 전문성을 높여 회사내 비 핵심 부분을 핵심

역량으로 한 차원 높이는 기화로 삼고자 하였으며 또한 경영 측면에서는 업무 프로세스의 정형화 및 시스템화로 동아일보사내에 업무 생산성을 3~5배 높이는 기반을 구축하고자 하였다. 이는 결과적으로 동아일보내 전 조직원을 정보화 수준을 높이고, 이를 근간으로 통합 미디어 그룹으로 재도약하기 위한 기초를 마련하고자 하였던 것이다.

4. 아웃소싱 계약

동아일보는 아웃소싱 계약이 이루어지기까지의 단계를 보면 먼저 삼성SDS로부터 ISP컨설팅을 받았고, 이를 근거로 IBM 플랫폼의 HOST환경의 정보시스템을 IBM 플랫폼의 클라이언트/서버 환경의 정보시스템으로 재구축하였으며 그리고 시범운동을 거쳐 운영서비스의 이관에 이르기까지 크게 4단계로 진행되었다. 즉 컨설팅에서부터 구축, 운영에 이르기까지 모든 업무를 일관되게 처리하는 One-stop 서비스의 형태로 계약이 진행되었다. 좀더 세부적으로 아웃소싱의 추진 절차를 보면 가장 먼저 아웃소싱 업무 범위 설정 및 H/W 투자계획 수립을 위한 실사를 가장 먼저 실시하였고, 차세대 신문 제작 시스템을 중심으로 신정보시스템 구축에 대한 제안을 하였으며, 다음으로 환경 및 현황 분석을 기반으로 업무 프로세스 미래모형 도출한 컨설팅 단계를 거쳤다. 그리고 컨설팅을 근간으로 신문제작시스템, 경영정보시스템, KMS의 기본을 구축하고 시범운동을 거쳐 아웃소싱 계약을 하였고 현재는 구축시스템 전체를 운영하고 있다.

역시 계약과정에 있어서 가장 큰 문제점은 인력과 관련된 문제였으나 삼성SDS의 SM경험을 토대로 동아일보사와 신의성실의 원칙에 의해 협상이 진행되었고 동아일보사의 직원들도 그런 삼성SDS의 전략에 큰 믿음을 갖고 서로 합의하였다. 이 역시 SM경험을 많이 갖고 있는 삼성SDS의 장점을 최대한 활용한 것이 어려운 문제를 용이하게 풀어간 사례이다.

계약 내용은 계약기간, 용역 비용, 서비스 범위, 역할등도 기존의 사례를 중심으로 투명하게 오픈함으로써 쉽게 계약이 이루어졌다. 계약기간은 안정적인 운영을 유지하기위해 7년으로 합의 되었고, 용역 비용은 물가인상을등을 감안하여 매년 인원수 대비 재 산정하여 정산하기로 합의하였다.

(1) 서비스 범위

1999년 삼성SDS가 개발한 범위인 신문제작시스템(CTS)와 경영정보시스템(MIS), 기타 EIS등 개발하여 납품된 업무범위로 결정하였다. 반면 기존의 인력이 운영한 네트워크, 통신, 동아일보사의 자산에 대한 유지보수등은 동아일보사가 운영하기로 하였다.

운영의 기준은 삼성SDS에서 운영중인 INNOVATOR란 품질관리 방법론에 의해 운영하고 정기적으로 운영결과를 Reporting 하여 보고하기로 하였다. 또한 개발범위와 운영범위를 산정하여 개발범위의 것은 별도의 개발비를 청구하도록 하는등 내용을 좀더 구체화 하였다. 아울러 효율적인 운영을 위하여 동아일보사에 정보전략기능을 수행할 수 있도록 정보기획팀을 유지하고 정보시스템에 대한 투자, 자산에 대한 유지보수 계약, 업무의 우선순위 결정등 종합적인 정보전략 기능을 수행토록 하였다.

(2) 비용산정

초년도 비용산정의 기준은 업무별 운영인력을 산정하여 그에 따른 비용으로 합의하였다. 물론 이는 초년도 운영비용이 동아일보사로서는 약간 초과하는 경영구조가 되었지만 차년도 부터의 운영인력을 효율화 하여 청구하겠다는 년도별 운영인력 추이를 제공함으로써 결과적으로 용역비용이 절감되어 동아일보사에게 이득이 되는 것을 제시하였다. 즉 연도별 운영인력의 효율화를 제시하고 이의 근거에 따라 매년 과거 처 단가를 기준으로 용역비를 청구하도록 하였다. 이와 같이 매년 단위의 용역비 재산정은 미래의 인건비 상승률을 고정화 하여 산정하는 것 보다 년 단위의 인건비 상승률, 물가상승을 등을 감안하여 재산정 하는 것이 동아일보로서는 리스크를 줄이는 가장 합리적인 방안이었다.

(3) 자산 인수

동아일보는 정보시스템 업무를 삼성SDS에게 이관하는 아웃소싱 계약을 체결하면서 중요하게 고

려된 것 중의 하나가 동아일보가 소유하고 있는 자산도 함께 이전할 것인가 하는 문제였다. 동아일보는 자산을 삼성SDS에 넘겨 운영하는 방식에서는 위험이 너무 크다고 판단하였다. 동아일보는 자산의 이관에 대하여 두 가지 측면에서 위험을 인식하고 있었다. 첫째는 보안과 관련된 신뢰의 부족이었다. 동아일보가 취한 취재 기사나 중요정보에 대한 보안 및 유지가 가장 큰 보안에 대한 우려의 사안이었다. 두 번째는 신문을 제작하는 컴퓨터가 제작의 공정이 있는 장소에 있어야 비상시 대처능력이 빠르다는 인식이었다. 예를 들면 제조 공장의 라인에 있는 컴퓨터를 별도의 원격지에 놓는다는 것지 쉽지 않듯 신문제작시스템 또한 다르지 않기 때문이다. 결국 동아일보는 시스템의 환경상, 업무의 중요성에 비취 자산이관은 하지 않게되는 결론을 냈다.

하지만 시스템을 재 구축하는 과정에서 프로젝트 비용의 조달을 위해 구형 자산에 대해서는 삼성SDS의 파이낸싱 프로세스를 적용하여 동아일보의 구형 자산을 매입하였고, 이를 근거로 프로젝트 비용을 창출하는등 동아일보의 자금마련을 용이하게 하여 프로젝트를 성공적으로 수행하였다.

(4) 직원 이관

동아일보는 2000년 3월에 2명의 정보시스템 인력을 포함하여 정보시스템 업무를 삼성SDS에 이관하였다. 물론 동아일보는 전산실 인력의 희망에 따라 인력을 재배치 하였다.그 중 SDS 희망 인력은 고용을 보장하였다. 단 대상인력중 인터뷰를 거쳐 대상자를 확정하였고, 확정된 인력에 대해서는 삼성SDS로의 이관을 실시하였다.

초기에 이관인력은 삼성SDS 적용 훈련을 위해서 기술교육등 집중적으로 훈련을 하였으며 그 결과 현재는 이관인력 모두 업무에 배치되어 역할을 충실히 수행하고 있다.

5. 아웃소싱의 운영

동아일보는 새로이 구축된 시스템을 중심으로 아웃소싱이 이루어졌다. 따라서 동아일보는 기존 인력을 중심으로 정보기획팀이라는 정보전략기능을 수행하는 조직을 만들어 삼성SDS의 운영인력

과 Co-Work을 수행하고 있다. 즉 정보시스템에 관한 의사결정을 완전히 삼성SDS에 맡겨 놓지 않고 전략적이고 기획적인 업무를 수행하게 하여 동아일보사의 전략과 삼성SDS의 업무지식과 IT기술을 접목하여 최상의 운영 매커니즘을 구성하였다. 정보전략부서는 현업의 다양한 요구사항을 접수하고 분석해서 업무의 우선순위를 결정하기도 하고, 전략적기능을 부여하여 정보화 수준을 제고하였으며 고객의 정보화 전략의 근본 기틀을 마련하는 역할을 수행하게 되었다.

또한 삼성SDS는 매월 운영결과를 정리하여 “월간 정보전략 회의”를 개최하여 운영결과를 보고하고 향후 방향에 대해 계획하고 준비하는 과정은 고객의 신뢰를 받고 있다. 또 매년 마스터 플랜을 수립하여 년 단위의 워크숍을 개최하여 년 단위 운영계획을 발표하게 하여 계획적인 시스템운영을 하도록 하였다.

6. 아웃소싱의 효과

동아일보는 아웃소싱을 통하여 기술력의 향상과 전문성이 확보되는 결과를 가져왔다. 그리고 시스템 기획 측면에서 전문인력들이 대행함으로써 기획의 질을 제고할 수 있었다. 삼성SDS는 IT정보 및 노하우를 정보기획팀에 제공함으로써 정보전략에 신속하게 반영하는등 신기술 대응 속도가 향상되었다. 또한 삼성SDS의 IT 전문기술 및 IDEA와 동아일보사의 업무 노하우를 접목함으로써 정보화 수준을 향상시켰다. 또한 기존의 수작업으로 하던일을 시스템화고 자동화 함으로써 업무처리 생산성이 5-7배의 효과가 있게 되었다. 그 예로서 기존 시스템의 프로세스는 180여개 였으나 구축한 시스템의 프로세스는 1400여개에 이르고, 기존에 근무가 월 20일 이상 잔업을 할 정도 였으나 현재는 5-6일 정도의 평균잔업을 하고 있는 것은 생산성의 증가가 5-7배에 이르고 있음을 보여주고 있다.

또한 상대적 운영인력의 운영비 또한 절약되고 있다. 비교로서 기존의 180여개의 프로세스는 1400여개의 프로세스로 증가 되었고 기존의 프로그램은 960개에서 13000여본의 프로그램으로 증가된 것을 기존의 10명에서 16명이 운영하고 있음은 상대적으로 운영비용이 절감되고 있음을 보여준다. (인당 운영본수 96본/인 -> 210본/인)

무엇보다도 아웃소싱의 가장 큰 효과는 위의 예에

서 보듯이 비용절감에서 나타난다. 이와 같은 결과는 동아일보사의 정보시스템 아웃소싱이 만족할 만한 수준이라는 것을 뒷받침한다.