

정보시스템 아웃소싱 서비스 성과 측정 방법

노 영훈

세종대학교 정보통신 대학원

Performance Measurement of ITO Service

Rho young-hoon

Dept. of Information & Communication, Sejong University

요 약 <ABSTRACT>

어떤 아웃소싱에서건 성과 측정을 못하면 관리할 수 없다. 기존의 ITO 서비스 측정 기준이 IT중심의 SLA이었다면, 본 논문에서 말하려는 ITO 서비스 측정 방법은 ITO 서비스에 대한 비즈니스측면의 가치 평가를 시도한 것이다. 기업의 성과평가를 위해 적용되는 BSC 개념을 ITO서비스에 도입하여 IT BSC체계를 확립하고, 이를 조직내 의사결정 레벨로 관리함으로써 ITO서비스 측정 지표값이 조직의 비즈니스 성과에 영향을 준다는 근거를 마련하고자 하는 것이다. 이로인해 사업목표와 연계된 ITO서비스 측정 기준을 마련함으로써, IT예산 산정의 합리적 근거를 확보할 수 있다.

I. 서 론

ITO, 즉 정보시스템 아웃소싱은 컴퓨터의 등장과 그 역할을 같이 한다고 할수 있으며, 정보시스템 아웃소싱의 정의는 정보시스템 사용조직(user)이 핵심역량에 집중 하기위해서 기존 또는 신규정보시스템 관련 자원(H/W,S/W, N/W,인력 등) 및 관리 전부를 외부 공급사에 위탁 하여 관리 하는 계약이라 할 수 있다. 이러한 정보시스템 아웃소싱 서비스를 받는 기업의 경우 서비스 수준(service level)평가를 포함하는 광의의 서비스수준, 즉 서비스가 사업에 공헌하는 가치(Value)를 측정하는 것이 필요하다. 정보시스템 아웃소싱 서비스가 사업수행 시 중요한 핵심 이슈인 매출증대, 비용절감, 프로세스 단축과 같은 비즈니스 측면을 적절히 지원하고 있는지 파악할 필요가 있다. 특히 비즈니스와 연계된 정보시스템 서비스 성과의 측정은 정보시스템 투자 및 운영비용에 대한 경영진과 현업에 설득력 있는 정보를 제공하게 될 것이다.

본 논문에서는 구성은 다음과 같다. 2장의 관련연구에서 ITO 서비스 성과 측정 방법의 필요성 및 출현 배경, 방법론의 개념과 주요 특징, 기대효과에 대해 소개한다. 3장에서는 ITO 서비스성과 측정 방법론의 Framework과 각 Stage 별 세부 Step 및 Task 그와 관련된 산출물 내역을 제안하였다. 4장에서는 마지막으로 향후 과제 및 결론을 기술한다.

II. 관련 연구

1. 출현 배경

SM 및 아웃소싱 성과 관리에 대한 고객의 요구는 SI(시스템 통합)에 대한 투자 분석에서 SM(시스템관리) 및 아웃소싱에 대한 성과 관리분석 으로 고객의요구가 확장되고 있으며, 시스템 운영 측면의 효율성을 분석하기 위한 분석 기법, 즉 시스템 개발 뿐만이 아니라 운영측면의 효율성을 관리 하는 분석기법이 점차 요구되고 있는 것이 현실이다.

또한, 기업에 있어서 IT부서의 역할이 단순 지원부서로서의 역할이 아닌, 조직의 경영목표 달성을 위해 ITO 서비스가 제공하는 궁극적인 가치를 평가하여, 경영목표와 연계한 ITO서비스의 가치를 평가하고자 하는 노력이 시도 되고 있으며, Business Performance와 IT의 구체적인 산출식을 찾고자 시도 하고 있다.

즉, IT가 고객의 증가와 매출의 증가에 정량적, 정성적으로 어느 정도 도움을 주는지에 대한 분석이 필요하게 된다.

2. 방법론 개념

ITO 서비스 성과측정 방법론은 ITO서비스에 대한 비즈니스 측면의 가치 평가를 시도한 것으로, 비즈니스의 목표와 전략을 중심으로 하여, BSC(Balanced Scorecard)개념을 IT에 도입한 것으로 볼수 있다.

즉, 전략 달성을 위한 BSC 의 4가지관점(재무, 고객, 내부

프로세스, 학습 및 성장)에 영향을 주는 활동을 평가 할 수 있도록 고안된 접근 방식을 IT관점에서 해석하여, IT전략적 관점, IT고객관점, IT내부프로세스관점, IT혁신과 학습관점 4가지로 ITO 서비스 평가를 시도한 것이다.

여기서 유념 하여야 하는 개념은 조직의 비즈니스 목표와 IT목표의 연관관계, 조직의 비즈니스전략과 IT전략의 연관 관계를 명확히 정의 하는 것 이라 할 수 있다.

3. 방법론 특징

3.1 IT BSC

IT관련 단기적 재무성과에만 치중하는 것이 아니라, 균형적인 여러 관점의 성과 측정을 추구하며, 기업의 성과평가를 위해 적용하는 BSC 개념을 ITO서비스에 도입하여 IT BSC 체계를 확립하는 것이라 할 수 있다.

1. IT전략적 관점 : IT가 조직전략 달성을 위해 어느 정도 지원되는가?
2. IT고객관점 : IT가 개별적인 고객요구를 어느 정도 만족시키는가?
3. IT내부 비즈니스관점 : IT조직(서비스)자체가 어느 정도 효율적, 효과적으로 운영되고 있는가?
4. IT혁신과 학습관점 : IT조직이 기술수준 및 일정품질 달성을 어느 정도 갖고 있는가?

위에서 언급된 IT BSC의 4가지 관점은 ITO 서비스에 대한 균형 잡힌 성과 평가를 위하여, 이를 조직 내 의사결정 레벨별로 관리하는 방법을 제시 할 수 있다.

즉, 경영층을 위한 전략계층(Strategic)과 관리계층(Managerial), 운영계층(Operational) 3가지 의사결정 단계로 나누어, 4X3 매트릭스 구조로 핵심 측정지표를 분류 할 수 있다.

3.2 IT Result Chain

IT Result Chain이란, ITO 서비스 성과가 비즈니스측면의 조직 목표와 논리적으로 연계될 수 있도록 하는 상호 인과관계를 의미 한다고 할 수 있다. 이로 인해 ITO서비스 측정지표 값의 변동은 곧 조직의 비즈니스 성과에 영향을 줄 수 있다는 근거를 확보 하게 된다.

즉, 비즈니스 측면의 조직의 비전과 조직의 목표와 조직의 전략은 상호 유기적인 관계를 맺고 있으며, 조직의 비전은 IT의 비전과, 조직의 목표는 IT의 목표와, 조직의 전략은 IT의 전략과 상호 인과관계를 이룬다는 점이다.

IT측면의 비전, 목표, 전략은 모두 ITO서비스의 핵심 측정 지표로 나타나게 될 것이다.

이때 주의할 점은 IT의 성과 지표 달성시 조직의 목표도 함께 충족 되는지 검토가 반드시 필요하다.

한 예로 Help Desk를 아웃소싱 하는 경우 성과 측정지표를 문제 해결율로 작성 하였다면, 동일문제가 지속적으로 발생하는 경우, 현업에서는 만족하지 못하지만 문제 해결율은 향상 될 것이다.

3.3 중간가치지표 [IOI*]

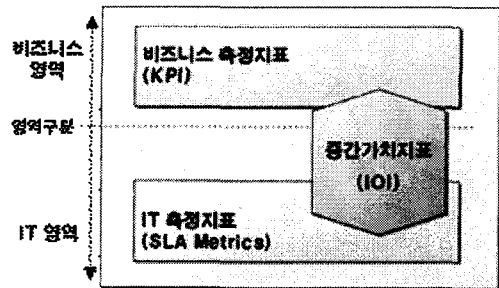
ITO서비스에 대한 비즈니스 가치평가가 힘든 이유는 상호 간 수익거리(Revenue Distance)가 존재하기 때문이며, 이를 극복하기 위해서 중간가치지표(IOI)를 도입하게 된다.

IT측면의 입력(Input)이 일어나고, ITO 서비스를 통하여 직접적인 관계로 출력(Output)이 발생하게 되며, 최종가치로서 비즈니스 측면의 최종가치(Outcome)가 발생 하게 되는데, IT측면의 Output과 비즈니스측면의 Outcome의 상관 관계를 설명하기에는 거리가 너무 먼 관계로, 상관관계를 설명할 수 있도록 논리를 만드는 것이 중간가치(Intermediate Outcome)을 도입한다는 것이다.

한 예로 Groupware를 사용하는 기업이 Groupware를 통하여 물리적으로 떨어진 사무실과 정보공유를 할 수 있고, 이를 통하여 신제품의 개발과 서비스의 소요시간이 감소되어, 최종적으로 기업매출 증대에 공헌 하였다면, 중간가치는 신제품개발 필요시간의 감소가 되는 것이다.

현재 기업에서 적용되는 SLA계약 내용을 살펴보면, IT 시스템에 다가가 있는 지표가 대부분이며(response time, H/W,N/W의 가용성 등) 이는 현업입장에서 일부도움을 줄 수 있으나, 경영층에는 무관심한 내용일 수밖에 없다.

ITO서비스 측정지표로서의 중간가치 지표는 IT영역을 기반으로 비즈니스 영역을 지향하는 Bridge 역할을 수행한다고 할 수 있다.



* IOI : Intermediate Outcome Indicator

4. 기대효과

본 IT 서비스 성과측정 방법론은 고객에게 다음과 같은 benefit을 제공한다.

- IT서비스가 주는 Biz 측면의 영향을 논리적으로 이해함
 - IT 예산 산정의 합리적 근거를 확보함
 - 사업목표 달성을 위한 IT 서비스 역할에 대해 이정표를 확보함.
 - IT 서비스의 중요성에 대해 사내 공감대 형성이 가능.
- 본 IT 서비스 성과측정 방법론은 아웃소싱 벤더에게 다음과 같은 benefit을 제공한다.
- IT 서비스와 사업성과 간의 연계성을 분석하는 기본 틀을 마련.
 - 체계적인 방법론 제시를 통해 고객 신뢰성을 확보.
 - 아웃소싱 사업수주 또는 계약 갱신시 유리한 위치의 선점이 가능.

- SM 사업에 대한 본격적인 아웃소싱 사업전환으로의 발판을 구축

III. 구성요소

ITO 서비스 성과 측정 방법론은 7개 Stage, 16개 Step, 27개 Task 및 20개 산출물로 이루어진다.

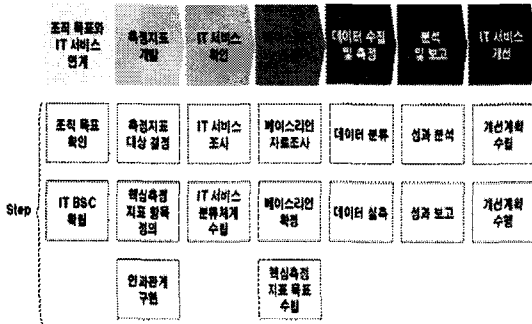
1. 방법론 Framework

<7개 STAGE>

- 1) 비즈니스와 IT전략 연계
- 2) 측정지표 개발
- 3) ITO 서비스 확인
- 4) 베이스라인(기준값)설정
- 5) 데이터 수집 및 측정
- 6) 성과분석 및 보고
- 7) ITO 서비스개선

<16개 STEP>

비즈니스 및 IT전략확인→상호 연관 관계설정→측정지표대상설정→핵심 측정지표 항목정의→인과관계구현→ITO서비스조사→ITO서비스 분류체계 수립→베이스라인 자료조사→베이스라인 확정→핵심 측정지표 목표수립→데이터 분류→데이터 실측→성과 분석→성과 보고→개선 계획 수립→개선 계획 수행



2. 세부 구성요소

2.1 Stage 100 : 비즈니스와 IT전략연계

조직목표 및 전략을 검토하여 IT비전을 수립하고 이를 바탕으로 IT BSC 분석기준을 활용하여 IT주요 목표 및 전략을 도출함

STEP	TASK
비즈니스 및 IT 전략확인	조직비전파악→조직목표 및 전략파악
상호 연관관계 설정	IT비전파악→IT BSC프레임워크구성→IT목표 및 전략 정의
산출물	. IT비전/목표 정의서 . IT목표별 전략 정의서

2.2 Stage 200 : 측정지표 개발

IT전략별로 핵심측정지표 및 세부항목을 정의하고, 핵심측정지표간 상호 인과관계를 설정함

STEP	TASK
측정지표 대상결정	측정지표 도출→핵심측정지표 선정
핵심측정지표 항목 정의	핵심 측정지표 계층적 분류→핵심 측정지표 세부항목 정의→핵심 측정지표 산출 방식 개발
인과관계 구현	IT BSC 관점간 인과관계 설정→핵심측정지표간 인과관계설정
산출물	. IT전략별 측정지표 목록 . 핵심측정지표 선정표 . IT전략별 핵심측정지표 목록 . 조직계층별 핵심측정지표 목록 . 핵심측정지표 정의서 . 인과관계 정의서

2.3 Stage 300 : ITO 서비스 확인

조직에서 활용되고 있는 ITO서비스에 대한 조사를 수행하여 조직의 ITO 서비스 체계를 정의함

STEP	TASK
ITO서비스 조사	자회사, 계열사등의 경우 ITO서비스시 일관성, 관련성이 있어야함
ITO서비스 분류 체계 수립	없음
산출물	. ITO서비스 영역 정의서

2.4 Stage 400 : 베이스라인 설정

관련 자료조사 및 이해관계자와의 협의를 거쳐 베이스라인을 최종 확정하고 이를 기초로 해서 향후 일정기간 동안 달성할 핵심측정 지표 목표값을 수립함

STEP	TASK
베이스라인 자료 조사	자료조사 범위결정→베이스라인 설정근거 도출
베이스라인 확정	핵심측정지표 기본값확정→베이스라인확정
핵심측정지표 목표 수립	핵심측정지표 목표값 설정→성과관리 범위 확정
산출물	. 조직현황 분석표 . 베이스라인근거자료 . IT전략별 핵심측정지표 목록 . 핵심 측정지표 목표설정 목록 . 핵심측정지표 목표설정서

2.5 Stage 500 : 데이터 수집 및 측정

핵심 측정지표 산출방식을 분석하여 수집할 모든 데이터를 결정하고, 실측과정을 거쳐서 핵심 측정지표의 현재값을 획득함

STEP	TASK
데이터 분류	TASK 없음
데이터실측	데이터 측정방법 설정→ 데이터 측정 실행
산출물	. 핵심측정지표별 데이터 분류표 . IT전략별 핵심측정지표 목록

2.6 Stage 600 : 성과분석 및 보고

핵심 측정지표에 대한 성과를 파악하여 증점 개선영역을 확인하고, 그에 대한 성과 갭 발생원인을 분석, 규명함

STEP	TASK
성과 분석	지표 타당성 분석→ 성과 갭 파악(실측값:기준값)→ 성과 평가
성과 보고	핵심원인 분석→ 성과보고서 작성
산출물	. 핵심 측정지표 타당성 검토서 . ITO서비스 성과 보고서 . 성과 갭 보고서 . 핵심측정지표 성과관리 범위 평가서

2.7 Stage 700 : ITO 서비스개선

ITO 서비스 성과 갭 발생원인에 대한 개선방향을 도출하고 구체적인 개선계획을 수립, 실행함으로써 향후 ITO서비스 운영수준을 향상시킴

STEP	TASK
개선계획수립	개선방향제시→기존 ITO서비스 보완→ 신규 ITO서비스 제안→가치분석
개선계획수행	관련 TASK없음
산출물	. 성과 갭 보고서(핵심측정지표별 개선사항) . ITO 서비스 개선사항 목록 . ITO 서비스 개선사항 일정표

IV. 결론

본 논문에서는 ITO 서비스 성과측정을 위한 방법 및 절차를 제안하였다. 그 동안의 ITO 서비스에 대한 평가는 정보시스템 측면이 강조된 IT중심의 SLA개념을 벗어나지 못한 것이 현실이라 할수 있다. 그러나, ITO서비스 성과측정 방법론에 따라 비즈니스 측면과 IT측면의 상호 연관관계를 통하여 경영자 측면에서의 성과 측정이 이루어진다면, 경영층에게 ITO 서비스의 중요성과 회사의 비전과 목표를 위해 IT가 결코 비용조각이 아님을 논리적으로 설명 할수 있는 중요한 도구가 될 것이다.

향후, ITO 서비스성과측정 방법론은 IT성과측정에 대한 전사적 이해와 대화채널을 강화 할 것이다.

참고 자료

- [1] 안준모,최정호,이영택 “IT아웃소싱관리” 대청.
- [2] LG CNS Entrue Consulting, “Information Planing Reengineering”
- [3] GAO, 미 의회 산하 회계 감사원
- [4] <http://www.cito.re.kr/> - 아웃소싱연구소
- [5] 정보시스템 성과평가 방법론에 대한 연구:BSC를 중심으로/정태석 -서강대
- [6] IT아웃소싱 구현 방법 및 사례연구 세미나 2003.03
- [7] 2003 Outsourcing World Summit