

SLA기반 장기계약 모델 사례연구(L그룹 사례)

박병건, 임현정, 홍승연
LG CNS 아웃소싱사업부문 전략아웃소싱사업팀

A case study of SLA based long term contract (L Group Case)

Park Byeongkeon, Lim Annika HJ, Hong Seung Yeoun

LG CNS Strategic Outsourcing Team

E-mail : bknpark@lgcns.com, hyunjlj@lgcns.com, sallyhong@lgcns.com

요 약

국내에서 SLA를 도입한 지 수 년이 지났지만 SLA에 대한 의미 있는 성과를 제시하는 사례는 많지 않았다. L그룹도 SLA를 도입하였지만 SLA와 연계된 대가산정 모델의 적용에 있어 다양한 이슈가 있어 왔고, 이를 해결하고자 수 년 간 계약모델을 지속적으로 발전시켜 SLA기반 장기계약 모델(SLA V3.0)을 개발하여 적용하게 되었다. L그룹의 사례는 SLA 도입을 고려하고 있거나 현재 도입 중에 있는 조직들이 겪고 있는 다양한 이슈들에 대해 의미 있는 시사점을 제시한다.

1. 서론

1980년대 중반 이후 각 그룹사들의 전산실을 통합하면서 국내에서 아웃소싱 개념이 도입되기 시작하였고 1990년대 중반 이후에는 서비스 수준 관리(SLA)에 대한 개념도 적용되기 시작하였다. 하지만 국내에서는 SLA를 적용함에 있어서 SLA 계약 방식에 대한 명확한 이해가 부족하였고 특히, SLA의 적용과 대가 산정 방식 간의 연관성에 대한 오해가 많았다. Headcount 대가방식을 적용하며 SLA를 맺은 경우 진정한 의미의 SLA계약인가 라는 이슈가 그 대표적인 사례이다. 이러한 계약 방식도 SLA의 한 방법이라고 할 수 있다. 하지만 이 경우 서비스 품질 수준은 일부 개선될 수 있지만 서비스 사용자의 가장 큰 기대사항인 비용절감(효율적인 자원활용)에 있어서는 상대적으로 낮은 효과를 보였다(박병건,2004). 때문에 다수의 조직

에서 SLA를 초기에는 의욕적으로 도입 했지만 시범적용 수준에 머물게 되었으며 완전한 합의를 통해 성과평가(Penalty)와 실질적으로 연동되는 사례는 드물었다.

L그룹도 이와 유사한 이슈가 있었으며 이러한 이슈를 해결하고자 수 년간 다양한 시도를 통해 SLA적용 모델을 개선해 왔다. 본 논문에서는 L그룹의 SLA 기반 계약의 발전 단계에 대한 사례연구를 수행하였다.

2. 선행연구

2.1 SLA 정의 및 적용효과

SLA란 고객이 아웃소싱할 대상 서비스에 대하여 정의하고 고객이 해야 할 일과 서비스 공급업체에게 기대하는 일에 대하여 명확하게 기술하며 제공서비스를 평가할 측정 기준을 설정하는 기술

적인 계약서라 정의할 수 있다. 따라서 목표달성 여부 및 손해배상 청구 등에 대한 법적 증빙자료로서 고객과 서비스 공급 업체 사이의 이해조정을 통한 법률적 계약서의 성격을 가진다(안준모 외, 1999).

박병건(2004)은 서비스 수준 관리를 통해 기대되는 효과에 대해 기존 선행연구들을 정리하여 책임 소재의 명확화, 효율적인 자원 관리, 성과 측정 용의, 의사소통 향상, 신뢰도 향상, 서비스 수준 향상으로 요약하였다. 또한 각 변수들의 효과성에 대해 설문조사 결과 효율적인 자원 활용 변수가 타 변수들에 비해 낮은 성과로 분석되었다. 그 이유로 기업들이 SLA도입을 통해 비효율을 제거하고 자원을 재배치 하는 등의 서비스 비용 절감으로까지는 아직 이어지고 있지 않기 때문이라고 해석하였다.

2.2 대가산정 모델

가트너 연구 보고서에 따르면 아웃소싱 영역에 있어서 일반적인 Pricing Model은 Time & Material, Fixed Pricing, Cost Plus, Open-Book, Unit Based, Incentive Based, Shared Risk/Reward, Gain-sharing로 총 8가지로 구분될 수 있다(Gartner,2008). 이 중 정보시스템 아웃소싱 시장에서 주로 활용되는 모델은 Time & Material, Fixed Pricing, Unit-Based Pricing이다(TPI, 2008).

2.3 아웃소싱 Vs. 인력파견

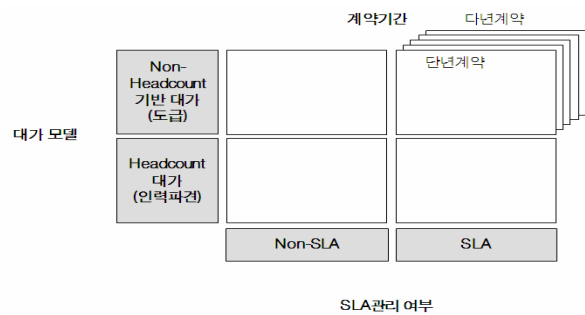
Forrester의 Stephanie Moore(2004)는 진정한 의미의 아웃소싱을 인력파견(Staff augmentation) 방식과 개념적으로 구분하였다. 진정한 의미의 아웃소싱이란 서비스 수준 관리(SLA)가 필수적이며 리소스의 투입규모와 스킬별 구성비 등의 리소스에 대한 통제권을 서비스 공급자가 가지고 서비스 사용자는 서비스 품질, 생산성, 비용 등을 보장받는 방식으로 설명하였다. 반면, 인력 파견 방식은 투입인력에 대한 통제권을 서비스 사용자가 가지며 서비스 공급자는 투입 인력의 역량에 대한 보

장하는 방식으로 설명하였다.

3. 사례 연구모델

선행 연구를 기반으로 <그림1>과 같이 SLA 기반 계약 모델 분석 모델을 수립하였다. 연구모델은 대가모델, SLA관리여부, 계약기간 세가지 축으로 구성되어 있다.

<그림 1> SLA기반 계약 유형 분석모델



첫째, 대가모델은 투입 인력이 고정되는 Headcount 계약 방식과 투입 인력에 유연성을 갖는 Non-Headcount 방식으로 구분할 수 있다. 여기서 Non-Headcount 방식은 서비스 유형에 따라 Fixed Price(고정가), Unit Based Pricing(사용량 단위당 과금)을 의미하며 투입 리소스에 통제권은 서비스 제공자가 가지는 방식을 의미한다.

둘째, 서비스 수준 관리(SLA) 적용 여부의 관점이다. 선행 연구들에서 SLA 도입은 아웃소싱 추진 시 서비스 거버넌스의 중요한 성공요소로 설명되고 있다(신영진,2006).

마지막으로 계약 기간 관점이다. 매년 전체 서비스 범위에 대해 계약 협상을 통해 재계약을 체결하는 경우와 동일 서비스 범위에 대해 장기계약을 체결하느냐의 관점으로 나눌 수 있다.

4. L그룹 사례연구

4.1 L그룹 IT아웃소싱 계약상의 이슈

L그룹의 경우 2000년대 이전까지 Headcount 기반의 대가를 산정하고 SLA를 맺지 않는 모델로 계약을 체결하였다. 이러한 계약방식 하에서는 서비스 사용자와 제공자 간 다양한 이슈가 존재하였

다.

첫째, 비용절감에 대한 이슈이다. 사용자 입장에서는 지속적인 개선을 통해 서비스 비용을 줄이기를 바라지만, 제공자 입장에서는 비용을 줄이면 줄일수록 다음 해 계약금액이 줄어들게 되기 때문에 적극적인 비용절감의 동인이 낮았다.

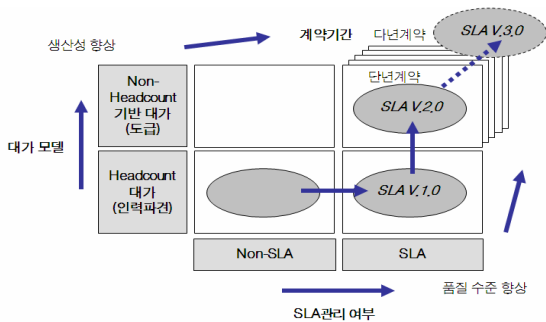
둘째, 서비스 품질의 이슈이다. 정량적으로 서비스 품질 수준을 합의하지 않았기 때문에 서비스 제공자가 달성해야 하는 품질 수준과 이를 미달할 경우, 책임소재가 명확하지 않았다.

셋째, 계약 기간상의 이슈이다. 매년 전체 서비스 범위에 대해 투입인력 리스트와 적용 단가에 대해 협상하기 때문에 계약 협상에 불필요한 협상공수가 반복적으로 발생했다.

4.2 L그룹 SLA기반 계약 추진 단계

L그룹은 이러한 아웃소싱 계약의 근본적인 문제점을 해결하고자 2000년 초반부터 SLA 도입을 시도 하여 <그림2>와 같이 SLA 기반 계약모델을 진화, 발전시켜 왔다.

<그림 2> L그룹 SLA 기반 계약모델 발전 단계



4.2.1 SLA V1.0 : Head count 기반 SLA 체계

SLA V1.0은 대가산정방식은 Headcount 방식을 적용하고 SLA를 통해 서비스 품질을 보장하는 방식이었다. SLA V1.0의 적용결과 서비스 품질은 일정 부분 개선 되었다. 하지만 서비스성과 평가 (Penalty연동)에 있어서도 한계가 있었다. 인력에 대한 통제권을 사용자가 갖고 그 결과에 대한 책임도 사용자가 지게 될 수 밖에 없는 현실적인 문제가 존재 하였다. 또한 실 투입 인력 단위로 대가를 산정하고 고정된 인력이 운영되기 때문에 서

비스 제공자 입장에서는 여전히 비용 절감에 대한 동인이 낮았다.

4.2.2 SLA V2.0 : Non-HC 기반의 SLA 체계

L그룹은 2005년부터 SLA V1.0의 이슈를 해결하기 위해 대가산정 방식에 대한 개선을 수행하였다. 대가 산정 단위를 기존 투입 인력 자연인 수에서 FP(Function Point)를 기반으로 변경하였다. 대가 산정 모델도 Time & Material 방식에서 순수 운영 업무는 고정가(Fixed Pricing) 방식으로, 기능개선 업무는 변동가(Unit-based Pricing) 방식으로 개선하였다.

SLA V2.0의 효과는 변동가 적용을 통해 사용자는 사용량을 통제하여 일정 부분 서비스 비용을 절감할 수 있다는 점과 공급자는 인력 운영에 대한 자율성을 바탕으로 서비스 제공 방식을 개선하기 위한 기반을 갖출 수 있었다..

하지만 SLA V2.0에 있어서도 여전히 몇몇 이슈가 존재하였다. 첫째, FP규모와 운영대가 연동에는 한계점이 있었다. 전체 시스템의 약 40%(Package 등)는 FP 산정이 어려웠다. 둘째, 운영 업무의 경우 FP규모와 서비스 대가와의 상관성이 낮아 견적가와 실 투입 자원간 오차가 컸다. 셋째, 고정가의 경우 매년 서비스 Volume(운영 FP)의 증가와 FP당 운영단가의 증가로 인해 지속적으로 총 서비스 대가는 증가 하였다.

4.2.3 SLA V3.0 : SLA 기반 장기 계약 체계

L그룹은 SLA V2.0의 이슈를 해결하기 위해 아웃소싱 전문 글로벌 컨설팅사와 협업을 통해 다양한 선진 해외 사례를 분석하여 SLA V3.0을 개발하였고 그 특징은 다음과 같다.

a. 서비스 대가 산정

대가 산정에 있어 크게 두 가지 관점에서 개선하였다. 첫째, 대가 산정 단위를 서비스 제공 유형에 따라 합리적인 단위로 변경하였다. 순수 운영 업무는 실 투입 Effort를 기반으로 한 FTE(Full Time Equivalent)방식을 적용하고, 기능 개선 업무는 있어서는 기존 FP방식을 적용하였다. 둘째,

서비스 제공 범위의 차별화에 따른 가격 옵션을 다양화 하였다. 이로써 사용자는 비즈니스 상황에 따라 적합한 서비스 옵션을 선택할 수 있게 되었다. 서비스 옵션은 전체 서비스 범위의 총 고정가, 기능개선 영역을 변동가화 한 고정가+변동가, 최소한의 운영서비스만 제공하는 슬립형 고정가 등으로 구성 하였다.

b. 장기 계약 적용

SLA V3.0에서는 장기계약의 개념을 도입하여 장기 계약 체결 시 생산성 향상을 계약적으로 보장하였다. 이로 인해 서비스 사용자는 비용절감과 불필요한 계약협상의 업무로드를 줄일 수 있다. 서비스 제공자는 장기적으로 안정적인 서비스 물량을 확보하여 적극적으로 원가절감과 생산성 향상을 위한 선제적인 혁신활동을 체계적인 계획하에 추진할 수 있게 되었다.

c. 엄격한 서비스 수준 관리

서비스 수준 관리에서는 크게 세가지 관점에서 개선 하였다. 첫째, 서비스수준 관리 성과 영역을 다양화하였다. 기존에 주로 관리하던 서비스 품질, 고객만족도 관련 성과영역 외에 예산(비용), 생산성, 인력관리 관점도 추가로 관리해 균형된 관점의 관리 체계를 가지게 되었다. 둘째, 서비스 제공자에게 Penalty가 충분한 모티베이션이 되게 하였다. Penalty 규모는 각 지표 별로 최대 한도비용의 X 배수를 할당해 한 두 개의 Critical한 지표가 서비스 수준을 미달해도 최대 Penalty 규모가 발생할 수 있도록 성과평가 방식을 강화 하였다. 마지막으로 서비스 수준은 매년 일정부분 목표수준을 상향하는 방법론을 적용하여 서비스 수준 개선을 보장하도록 하였다.

5. 결론

본 사례 연구에서와 같이 L그룹은 SLA기반 계약모델을 단계적으로 발전시켜 Input중심(투입인력)이 아닌 결과중심(서비스 수준, 비용절감)방식으로 전환하였다. 이를 계기로 사용자와 공급자는

상호 신뢰를 기반으로 장기적으로 Win-Win할 수 있는 성숙된 파트너십을 가지게 되었다.

본 연구의 기여점으로는 첫째, 서비스 대가모델, 서비스 수준관리 및 계약기간을 축으로한 한 SLA 기반 계약 분석모델을 제시하였다. 둘째, L그룹 사례연구를 통해 분석모델 상에서 국내에서 SLA 기반 계약 모델이 어떠한 단계로 발전 되어 왔는지에 대한 실 사례와 각 단계별 이슈 및 해결점을 제시하였다. 셋째, 국내의 아웃소싱 계약 모델의 발전 방향성에 대한 의미 있는 시사점을 제시하였다는 점이다.

본 연구의 한계점으로는 연구 모델에 근간한 사례가 L그룹에 한정되었기 때문에 SLA 기반 계약 모델 발전 단계를 일반화하기에는 한계가 있다.

추가적인 연구 사항으로는 다양한 업종의 기업들로 사례 연구를 확대해 SLA 기반 계약 모델 발전 단계 모델을 일반화하는 것이 필요하다. 또한 분석 모델에서 제시한 각 단계별 아웃소싱 성과에 있어서도 유의미한 차이가 있다는 실증적 분석이 필요하다.

[참고문헌]

- [1]SLA도입 효과 제고방안, 박병건, 2004
- [2]기업 핵심역량 강화를 위한 정보시스템 아웃소싱, 안준모 외, 1999
- [3]IT아웃소싱 거버넌스 체계에 관한 연구, 신영진(행정자치부),2004
- [4]Outsourcing SLAs Don't Apply To Offshore Staff Augmentation Relationships, Stephanie Moore(Forrester), 2004
- [5]Choosing Between a Capacity-Based or SLA-Based Offshore Outsourcing Relationship, Willam Martorelli(GIGA Group), 2003
- [6]Common pricing models and best-use case for IT services and outsourcing contracts, Gartner, 2005
- [7]AMO Research Report, TPI, 2007