

ITSM의 구현방법

글 | 이준석 한국(BM)서비스사업본부 과장

오

늘날의 모든 비즈니스는 IT로부터 얻을 수 있는 가치 제고, IT를 통한 지속적인 업무 혁신 그리고 IT 사용자의 고객 만족도 향상이라는 근본적인 이슈들에 직면해 있다. 이러한 비즈니스 환경 하에서 IT 조직은 IT의 가치를 스스로 증명해야 하고, 비용을 절감해야 하는 동시에 서비스 수준을 향상 시켜야 하는 지속적인 압박을 받고 있으며, 이는 기업 내부 및 외부적인 여러 가지 요인들로부터 기인한다.

ITSM의 대두 배경

내부적인 요소들, 예를 들어 IT의 가치에 대한 내부적인 가시성의 결여는 IT가 비즈니스에 어떠한 가치를 제공하는지, 그러한 가치는 반드시 필요한 것인지에 대한 정당화를 요구한다. 오늘날에는 개별 사업부의 수익성을 정량화할 수 있게 됨에 따라 내부 IT 조직의 서비스를 받는 고객들로 하여금 개별 비즈니스 단위에서의 IT의 가치와 비용을 재검토하게 하고 있다. 또한 IT가 비즈니스의 모든 영역에 영향을 미치는 주요 도구로서 활용됨에 따라, IT 서비스의 고객들은 점점 IT 인프라 및 IT서비스 이용의 가치를 이해할 수 있게 되었고, 점점 더 많은 것들을 요구하게 되었으며, IT의 요구 기능에 대한 이해도 증진되었다. 즉 개별 비즈니스 조직과 IT 조직과의 관계가 변화되고 있으며, 공유 서비스 모델 (shared-services model)의 등장은 IT조직의 역할에 대한 재인식을 불러일으키고 있다.

고객들은 이제 IT 서비스에 대한 비용 지불에 있어서, Head Count 기반의 균등 배분이나 일반적으로 산정된 공수 기준을 지양하고, 서비스 제공자와의 사이에 측정 가능한 서비스 수준 협약(service level agreement) 기반의 계약을 체결하여, 그 달성 여부에 따른 서비스 과금 체제를 원하고 있다. 더욱이 고객들은 이제 내부의 IT 조직뿐만 아니라, 외부의 아웃소싱 서비스라는 선택을 가지게 되었다. 외부의 서비스 공급자들은 언제나 내부의 IT 조직에 비해 규모의 경제라는 이익을 지니고 경쟁력 있는 가격을 제공할 수 있다. 따라서 기업 내부의 IT 조직은 고객이 외부 서비스 제공자를 구매할 때와 비슷한 수준의 비용으로 더 나은 가치를 제공해야 하는 도전에 직면하게 되었다.

기업 내외부적인 환경 속에서 오늘날의 모든 IT 조직들은 고객 만족을 중시하는 고객 중심으로의 변화하는 방법을 모색할 수밖에 없게 되었다. 이러한 변화의 방법이란 곧, IT 조직이 외부의 서비스 제공자와 같이 IT를 경쟁력 있는 하나의 비즈니스로서 운영하는 것이며,

이 과정에서 채택하게 된 것이 바로 ITSM이라는 1980년대 이후로 발전을 거듭해 온 관리 모델이다.

ITSM의 정의

ITSM의 정의를 한마디로 요약하라고 한다면, 필자는 IT 부서가 'IT 서비스'라는 상품으로 비즈니스를 운영하기 위한 관리 체제라 말할 것이다. 다시 말해서 IT 부서가 비즈니스의 주체로서 공급자 중심이 아닌 수요자 입장에서 IT 서비스라는 상품을 기획하고, IT 인프라스트럭처를 활용하여 생산하는 IT 서비스라는 상품에 대하여 보다 더 효율적인 생산, 구매, 영업, 고객관계관리 등의 관리체제를 갖추는 것을 의미한다. 이를 좀 더 IT의 입장에서 서술한다면, IT 부서가 고객인 업무 부서에 제공하는 최종 제품인 IT 서비스의 내용 및 품질을 표준화하고, 이를 효과적으로 뒷받침할 수 있는 IT 운영 프로세스 및 조직 구성원의 역할을 재정립하고, 적절한 관리 지표를 정의함으로써 가시적인 측정과 지속적인 개선이 가능한 관리 체제라 할 수 있을 것이다. (그림 참조)

ITSM의 구현 방법

ITSM의 구현은 크게 고객에 제공해야 할 상품인 IT 서비스 포트폴리오에 대한 정의와 그러한 IT 서비스를 관리하기 위한 서비스 지원 및 제공 역량을 구현하는 2단계로 구분되어 질 수 있다.

첫째, 서비스 포트폴리오에 대한 정의는 서비스 카탈로그의 작성으로써 구현되어질 수 있으며, 이는 각각의 서비스에 대한

정의서 및 워크플로우를 포함한다. 서비스 카탈로그를 구성함으로써 고객의 입장에서는 적절한 서비스 선택의 유연성을 확보할 수 있게 되며, IT 부서 입장에서는 서비스 카탈로그에 정의된 서비스에 핵심 역량을 집중함으로써 IT의 효율성을 증가시키고, IT 서비스의 비용 정당성을 확보할 수 있게 된다.

둘째, 서비스 지원 및 제공 역량은 서비스 제공에 필요한 프로세스, 조직, 툴, 그리고 KPI 및 SLA와 같은 관리 정보를 정의하는 것으로 구현된다

IT 서비스 정의

서비스는 IT 조직이 고객에게 제공하는 최종 제품물이며, 고객이 비용을 지불하는 대상이다. 즉, 서비스는 고객에게 IT 조직의 유일한 가시적인 산출물이다. 서비스는 무형성(intangibility), 불가분성(inseparability), 가변성(variability), 소모성(perishability)이라는 네 가지 명확한 특성을 지닌다.

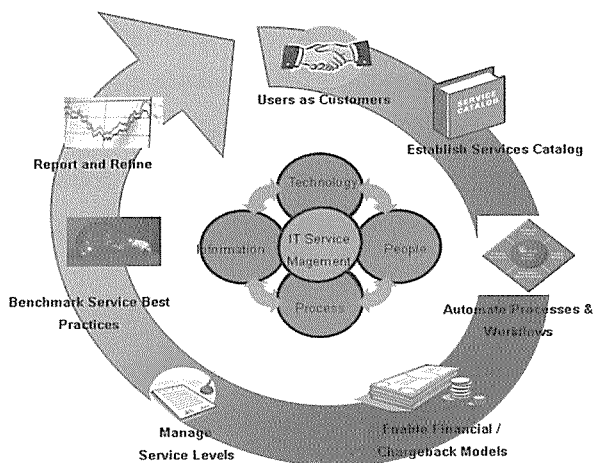
IT 조직은 흔히 고객이 원하는 업무 요건의 관점이 아니라, 자신이 제공할 수 있는 기술적인 기능의 관점에서 서비스를 정의하는 실수를 범한다. 그러나 고객의 관점에서는 기능 요소(elements), 특성(attributes), 산출물(deliverables), 가격(price) 요소가 서비스를 구성한다.

서비스의 기능 요소는 고객이 서비스의 일부로서 기대하는 기본적인 기능 또는 그 특징을 말한다. 서비스는 하나 또는 그 이상의 서비스 기능 요소를 갖는다. 모든 기능 요소들은 각각의 범위와 한계를 설명하는 특성으로 정의될 수 있다. 또한 특성은 서비스 레벨 측정 및 목표 수준을 정의하는 기준으로서의 역할을 제공한다. 산출물은 고객이 받게 되는 서비스의 주요한 결과물이다. 산출물을 명확하게 정의할수록 서비스의 범위 역시 명확하게 정의될 수 있다. 가격은 서비스를 제공함으로써 서비스 제공자가 받게되는 대가이다.

서비스수준협약(SLA) 및 서비스 포트폴리오(서비스 카탈로그)

서비스 수준 협약 (SLA)은 IT 고객에게 제공되는 서비스의 가치를 내포하는 문서로서, 서비스의 수준으로 표현되는 서비스 이익(service benefits)과 서비스의 가격으로 표현되는 서비스 비용(service costs)을 함께 서술하고 있다. 즉 IT 서비스 제공자와 IT 고객, 양자 모두를 위한 가치를 서술한 문서이다.

〈그림〉 IT 서비스 제공 모델



고객의 요구사항에 맞게 정의된 IT 서비스 포트폴리오는 IT 조직이 고객에 제공하는 가치에 대해 효과적으로 전달할 수 있는 방법이 된다. 다시 말해 IT 조직이 고객에게 “이것이 우리가 당신에게 제공하는 서비스 상품입니다” 라고 말할 수 있도록 한다. 이것은 또한 고객이 IT 조직으로부터 구매하는 서비스의 효과적인 리스트이다. 목표 고객 세그먼트에 따라 서비스 포트폴리오를 제공하는 것은 고객이 가치를 두는 것과 원하는 것을 명확히 이해하는 데 도움을 줄 수 있다.

IT 역량을 서비스와 연계

서비스란 일련의 활동의 결과물로서 고객에게 제공되는 가치적인 성과이며, IT 조직은 그러한 서비스를 제공하기 위해서 반드시 필요한 역량을 갖추어야 한다. IT 조직이 갖추어야 할 네 가지 형태의 주요 역량은 다음과 같다.

- ① Process : 프로세스는 서비스를 생산해내는 과정이며 명확한 투입과 산출이 존재하는 활동의 순차적인 수행을 정의한 것이다.
- ② Technology : 테크놀로지는 서비스 제공에 사용되는 툴 세트이며 하드웨어 및 소프트웨어를 포함한다.
- ③ Organization : 조직은 정의된 프로세스를 수행하는 인적 자원을 의미하며, 사람, 조직 구조, 역할, 책임, 필요 스킬 및 인센티브 등을 포함한다.
- ④ Procured services : 외부로부터 구매한 서비스란 IT 조직이 고객에게 제공해야 할 IT 서비스를 생산하기 위하여 외부의 서비스 제공자로부터 구매한 일부 서비스 구성 요소를 말한다.

프로세스는 서비스 제공의 완수를 위하여 수행해야 할 작업 과정을 정의한 것이기 때문에, 서비스 제공을 위한 가장 핵심적인 요소이다. 다행스럽게도, IT 조직이 자신의 환경에 맞는 프로세스를 정의하고 개발하는 데 도움을 줄 수 있는 참조 모델이 존재하며, 최근 화두가 되고 있는 ITIL (IT Infrastructure Library)은 그 좋은 예이다.

ITSM의 구축 효과 및 핵심 성공 요소

- IT 조직을 단순한 기술 및 인프라의 공급자가 아닌 높은 가

치의 서비스 제공자로 변화시킨다.

- 비즈니스에 제공하는 IT의 가치를 명확하게 정의하고, 그 기대수준을 정의할 수 있게 한다.
- IT에 대한 비즈니스의 요구 사항을 얼마나 잘 충족시키고 있는지를 평가할 수 있는 기준을 제시한다.
- 고객의 니즈(needs)와 만족도를 더욱 정확하게 파악하게 된다.
- IT 조직에 필요한 역량을 명확하게 정의한다.
- 서비스 품질을 등급화하고, 고객의 다양한 요구를 충족시키는 기준을 제공한다.
- 외부 IT 서비스 제공자와의 가치 비교의 기준을 제공하며, IT 서비스를 구매할 경우의 참조 역할을 수행할 수 있다.
- IT 운영의 효율성이 증대되고, 결과적으로 서비스 수준의 향상을 가져온다.

ITSM 구축의 핵심적인 성공 요소는 IT 서비스 체제로의 전환을 위한 변화관리라 할 수 있다. 즉 새로운 프로세스를 만드는 것보다는 그것을 실제로 어떻게 내재화하고 운영하느냐가 관건이 되는 것이다.

ITSM은 과거 IT부서의 운용과 관련된 좁은 의미의 관리 업무와 달리 사용자에 의해 요구되는 서비스 수명주기상의 모든 활동(IT서비스 기획 · 운용 · 제공)을 지원하고 최종적으로 서비스 품질 보증을 위한 서비스 수준 관리까지 수행해야 한다. 이러한 서비스 관리 체제를 보다 효과적으로 확립하고 구현해 나가는데 있어서, ITIL과 같은 참조 모델이 시작을 가능하게 하는 수단으로서 활용될 수는 있지만, ITIL에서 제시하는 Best Practice에 대한 학문적 지식이나 일회성 구축 경험만으로는 기대했던 효과를 달성하는 것이 불가능한 것이 현실이며, 최근의 실제 사례들이 이를 증명하고 있다. 또한, 불행하게도 Best Practice란 모두에게 모범답안일 수는 없으며, 지속적으로 변화하며 발전하고 있다. 따라서 ITSM의 성공적인 구축을 위해서는 특정 기업의 IT 환경에 최적화된 IT 관리 프로세스의 전사적인 프레임워크에 대한 재설계와 이를 바탕으로 한 IT 서비스 제공과 운영 경험을 통하여 단계적인 발전을 시도하여야 하며, 실제 이러한 경험을 보유한 전문가 집단의 도움을 통하여 과정을 가속화 할 수 있을 것이다. **USERS**