

아웃소싱 성공사례(Huvis)

김봉오

SK C&C

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

1. 기업 개요

휴비스는 지난 30 여년간 한국 폴리에스터 산업을 선도해온 삼양사와 SK 케미칼의 Polyester Fillament Yarn 부문과 단섬유 (Polyester Staple Fiber) 사업부문을 분리 통합 하여 2001년 11월 설립되었으며, 전주, 수원, 울산에 대단위 폴리에스터 생산공장을 갖추고 원사, 원면 및 Chip 등 3개 사업분야를 중심으로 하는 폴리에스터 전문기업이다.

출범이후 '기술/고객 중심'의 경영을 위해 최적의 생산을 위한 TOP(Total Operational Performance) 활동, 고객에게 total solution을 제공하는 customer partnership 구축 활동, 혁신적인 품질개선 및 제품 개발을 위한 TCS 활동 등의 다양한 경영정책을 실행해 오고 있다. 그 결과 2001년 매출 9,490억원 경상이익 206억의 성과를 올릴 만큼 성장하였다.

휴비스는 이러한 성과를 더욱 발전시켜 글로벌 리더로 성장하기 위하여 “ 산업변화의 리더”, “ 글로벌화”, “ 무형자산의 사업화” 라는 비전을 내걸고 성숙산업의 한계를 극복하기 위

하여 박차를 가하고 있다.

나아가 휴비스는 고객의 입장에서 생각하는 기업, 고객과 함께 발전하는 기업이 되고자, 연구/ 생산/마케팅 등 전 부문에서 고객이 무엇을 원하는지, 앞으로 무엇을 원할 것인지를 찾아내어 보다 나은 제품 및 서비스를 신속, 정확하게 제공하는 고객지향의 경영을 전개해 나가고 있다.

2. 아웃소싱의 배경

휴비스 설립 전 SK 케미칼은 SK C&C 와 정보시스템 아웃소싱 계약을 체결하여 정보시스템 분야의 아웃소싱 서비스를 받고 있었다. 아울러 삼양사도 삼양 데이터 시스템으로부터 SM 형식의 IT 서비스를 받고 있는 상태였다.

따라서 통합에 따른 운영시스템의 조기구축 과 시스템 통합 후 사용자 혼란을 최소화 할 수 있는 지원체계 구축 및 시스템의 독립적 운영의 한 방안으로써 아웃소싱이 중요한 해결과제로 대두되었다.

전략	• IT 조기정착으로 Process 주도	시기	• 우선순위별 시스템 조기 구축
방법	• 양사 통합전략 및 시스템 Quality 평가	운영	• 선택된 시스템으로 구축 후 일괄적용

3. 아웃소싱의 목표

휴비스는 IT 아웃소싱을 통하여 전산부문 통합에 따른 Risk를 최소화하고, 나아가 정보 시스템 분야의 효율적 운영을 통한 비용절감의 목적을 달성하고자 하였다.

그러나 국내의 IT Outsourcing은 실제 조직의 Process 나 Biz. 환경보다는 System 통합 위주로 진행되면서 급변하는 IT 환경에 탄력적으로 적용하는데는 많은 문제점이 제기되기도 했다. 이를 위하여 관련 시스템의 통합 뿐만 아니라 Process/서비스의 통합을 통한 작업이 선행되어야 한다는 결론을 도출하였다. 즉, 아웃소싱을 통한 조직 및 Process, 인력, IT 등을 전반적으로 Global 환경에 적합한 구조로 전환하는데 초점을 맞추었다.

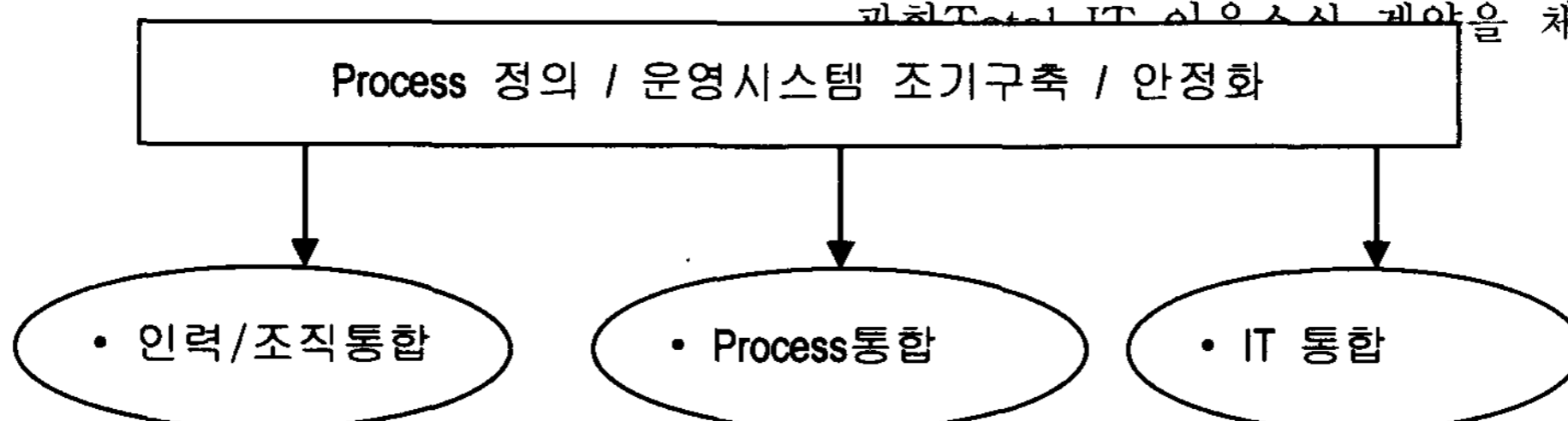
4. 아웃소싱의 계약

휴비스 설립 전인 2000년 7월부터 SK C&C는 휴비스 실무그룹과 아웃소싱을 위한 본격적인 협의를 시작하였다. 이미 SK C&C는 경영정보 시스템 (MIS), 생산관리 시스템, 그룹웨어 등 각종 정보 인프라를 구축하는데 참여하는 등 아웃소싱을 위한 준비작업을 진행해 왔었다.

휴비스의 Biz. 성격을 감안하여 SK C&C는 에너지/ 화학 분야 조직 및 아웃소싱 사업팀을 중심으로 프로젝트 팀을 구성하고 본격적인 계약작업에 착수하였다.

아웃소싱 계약을 체결하기 위하여 접근한 방법은 크게 IT System 분야와 Service 관리의 이분화된 접근이었다. SK C&C는 그 동안 에너지 / 화학 분야의 아웃소싱을 통하여 축적된 노하우와 Process 를 활용하여 휴비스의 Biz. 특성 및 미래 환경을 고려하여 서비스별 계약 Pack 을 작성한 후 휴비스 관계자들과 협의를 하였다.

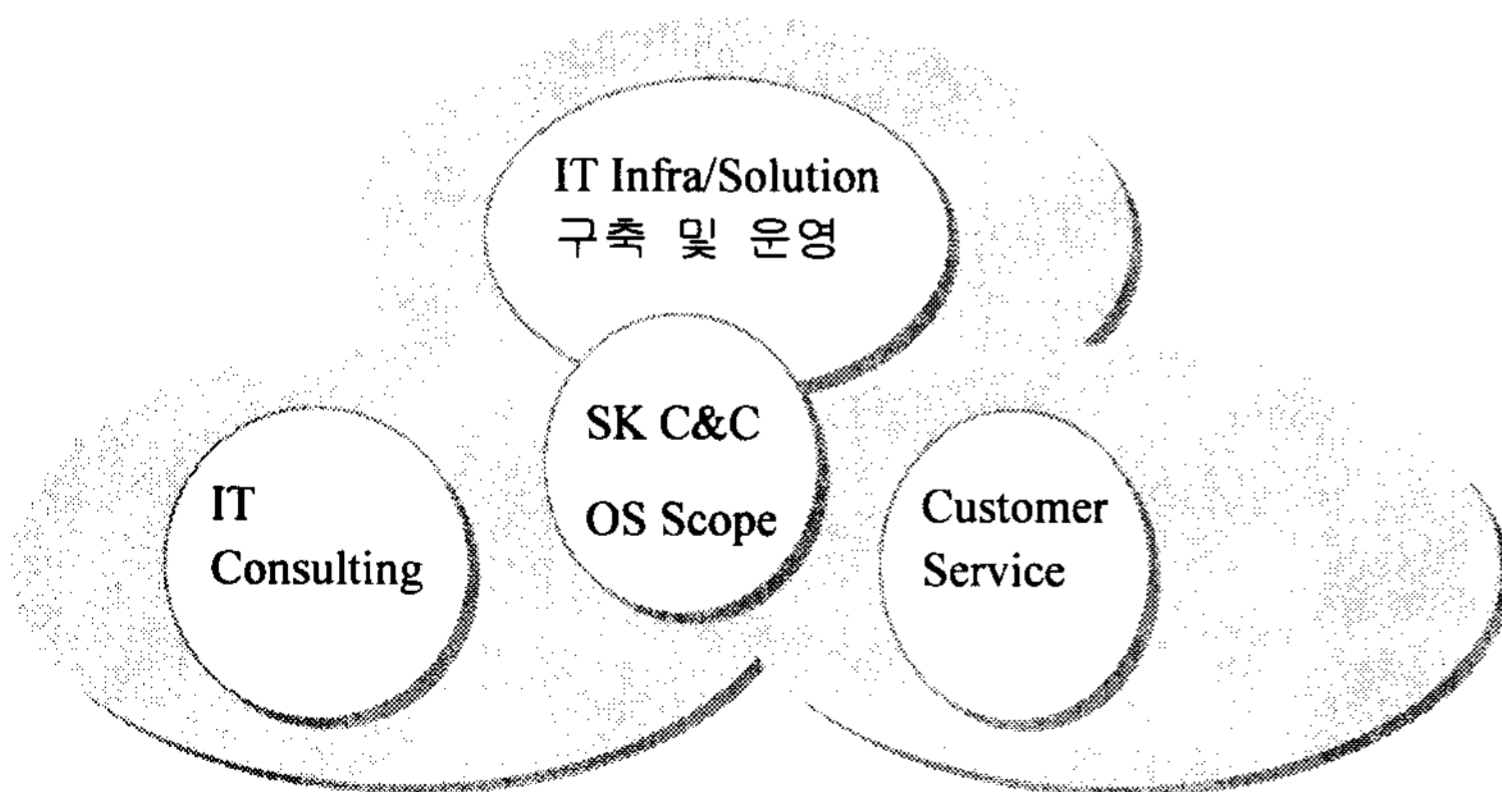
계약과정 중 논란이 되었던 분야는 서비스 비용과 기간, 서비스 Scope 등의 문제였다. 그 외 케미칼과 삼양사의 전산 시스템이 상이한 점이 많아 과연 두 시스템을 어떻게 통합하고, 향후 어떻게 효율적인 운영을 할 것인가에 대한 중요한 과제가 제기되었다. 따라서 SK C&C와 휴비스는 계약의 큰 흐름부터 우선 합의를 한 후 세부적인 요소는 합의된 Frame 내에서 재협의를 통해서 점차적으로 결정한다는데 동의하고 계약작업을 진행해 나갔다. 결국 2001년 5월, SK C&C와 휴비스는 계약기간 10년, 아웃소싱 비용을 포함한, Scope, 자산인수 등에 관한 Total IT 아웃소싱 계약을 체결할 수 있었다.



(1) 서비스 범위

최초 서비스 영역을 합의할 때 SK C&C 는 Total 아웃소싱 체계에 맞는 IT 전반에 걸친 서비스 영역을 제시하였다. IT 영역은 워낙 다양한 기술영역으로 세분화되어 있고 요소기술과 응용기술, 제품 등이 사슬처럼 얽혀 있어서 이들 전반에 걸친 서비스를 제공하지 못한다면 고객만족을 위한 가치창출이 어려워진다는 점을 강조하였다. 휴비스도 SK C&C 의 이러한 제안에 대해서는 대체적으로 동의했다.

문제는 두 회사가 통합하는데 있어서 IT 자산의 분리와 범위의 정확성이었다. 이를 위하여 현재 운영되고 있는 시스템 및 조직을 세밀히 분석한 후 아웃소싱 서비스의 범위를 명확히 하였다. 또한 향후 통합 관련한 시스템의 개발 범위 및 운영 범위를 정의하는데도 SK C&C 와 휴비스 실무자들이 많은 논의를 거쳐 Scope 을 확정하였다. SK C&C 는 Total 아웃소싱 서비스의 계약과 운영을 통하여 축적된 지식을 바탕으로 휴비스의 Biz. 환경에 적합한 서비스 Scope 을 서비스 특성에 맞게 재구성하여 휴비스에 제시하였고, 휴비스도 SK C&C 의 제안에 동의하였다.



(2) 비용산정

아웃소싱 서비스 비용을 산정하기 위해서 SK C&C 와 휴비스는 각 서비스 항목별 자산 평가와 운영비 평가를 통한 자료를 토대로 비용에 합의하는 과정을 선택했다. 아웃소싱 서비스 비용에 있어서 중요한 점은 실제 서비스 영역 뿐만 아니라 각각의 서비스 영역에 해당하는 서비스 수준이다. 이미 SK C&C 는 Industry 별 / Biz.별 아웃소싱 비용 산정 Frame 을 구축하고 있었다.

휴비스 비용산정을 위해서 계약체결 프로젝트 팀에서는 휴비스에서 운영하고 있는 시스템 및 향후 운영할 시스템의 개발 범위 및 운영 범위등을 종합적으로 평가하여 상호 신뢰할 수 있는 Pricing Matrix 를 도출하였다. 또한 아웃소싱 비용절감 효과를 Simulation 을 통하여 산출한 후 최적의 비용을 도출하기 위하여 다양한 방법론을 활용하였다. 기존에 휴비스가 소유하고 있는 자산과 향후 추가로 공급되는 자산의 비용 처리방식, 서비스 항목별 측정가능한 지수 산출 여부, 향후 운영비 증가여부, 현재 개발되고 있는 시스템 완료시기 등을 다각적으로 검토하는 과정에서 휴비스는 Biz. 환경 변화에 맞출 수 있는 비용산정 틀을 요구하였다.

결국 SK C&C 는 휴비스의 요구를 최대한 반영한다는 취지아래, 각 서비스 영역 내에서도 휴비스 업무 특성에 맞는 비용 산정 Frame을 재구축하였다. 그 결과 아웃소싱 비용 산정의 전체적인 Frame 을 유지하면서도 휴비스 환경에 맞는 아웃소싱 서비스 비용을 도출하였으며, 서비스 비용에 대하여 휴비스와 상호 합의할 수 있었다.

아웃소싱 비용에 대한 전반적인 논의 끝

에 SK C&C와 휴비스는 계약기간 동안의 전체적인 서비스 비용에 대한 일정 틀을 상호 합의하였으며, 연간 서비스 비용은 전년도 실적과 향후 투자예산, Biz. 환경을 고려하여 매년초 재산정하기로 합의하였다.

(3) 시스템 통합

휴비스 아웃소싱을 진행하면서 가장 큰 문제로 대두되었던 점은 서로 다른 환경에서 운영되고 있는 케미칼과 삼양사의 시스템을 어떻게 통합하느냐는 것이었다. 프로젝트 팀에서는 각 시스템 전문가로 구성된 통합 프로젝트를 구성한 후 휴비스와 삼양사의 시스템을 요소별 특성을 고려하여 분류하였다.

2단계에 걸쳐 통합을 하되 1차적으로 적용할 시스템을 Customizing 한 후, 2차적으로 통합완성 한다는 전략의 바탕위에 작업을 진행하였다. 이러한 시스템 통합 과정에서 가장 어려웠던 점은 통합에 따른 양사의 요구사항이 다른 점이었다. SK C&C는 양사의 실무자들과 회의를 통하여 각 시스템 별 Process 와 운영환경 등을 일일이 체크하였다. 그리고 향후에 운영할 기준 및 요구사항을 정리하여 양사의 요구사항을 최대한으로 반영할 수 있는 통합방안을 수립하였다. 또한 유사한 시스템의 통합을 위하여 Interface Module 을 개발하는 등 Resource 운영의 효율화를 감안한 전략을 수립하였다. 휴비스의 Biz. 특성을 고려하여 지방에 위치한 공장 자동화 관련 시스템도 전면적으로 재정비 하였다.

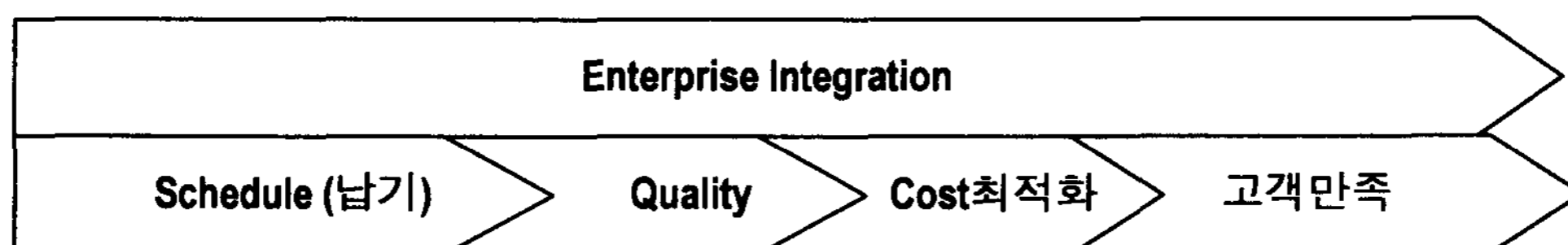
이 과정에서 SK C&C는 통합과정에서 발생할 수 있는 장애 가능성을 사전에 검토하여 Risk를 최소화 할 수 있었을 뿐만 아니라 기존 인프라와 축적된 Industry Solution 을 최대한 활용하여, 최적의 시스템을 구현할 수 있었다. 나아가 향후 통합된 시스템의 안정적 구현을 위해서 사용자 교육, Solution 조직 지원을 통하여 고객 만족을 이끌어 낼 수 있었다.

5. 아웃소싱의 운영

(1) 운영

SK C&C가 휴비스에 아웃소싱 서비스를 제공하면서 가장 중점을 두었던 사항은 IT 통합에 따른 운영 효율화 및 완벽한 지원체계를 구축하는 것이었다. 기존의 에너지 / 화학 산업의 경험을 바탕으로 아웃소싱 운영 체계를 갖추고 있었던 SK C&C는 휴비스 환경에 적합한 서비스 지원체계를 구축하기 위하여 에너지/ 화학 분야의 경험이 있는 직원들을 중심으로 휴비스 아웃소싱을 담당하는 창구를 별도로 만들었으며, 휴비스의 Needs를 수용하여 SK C&C에 전달할 수 있는 서비스 매니저 그룹을 운영하였다. 또한 헬프데스크 운영을 통하여 장애 및 이슈를 One-Stop 을 처리할 수 있는 내부 체계를 운영하였다.

현재 SK C&C는 Total 아웃소싱 서비스를 제공하기 위하여 단순한 IT Infra 서비스를 이외에도 Consulting, IT Planning 기능까지



지도 제공하고 있으며, 휴비스의 핵심역량강화를 통한 기업가치 극대화를 위해서 최상의 아웃소싱 서비스를 제공하는데 총력을 기울이고 있다.

(2) SLA

SK C&C는 국내 최초로 선진 아웃소싱 기법인 IT Outsourcing 의 SLA(Service Level Agreement) 체계를 구축하였다. SLA는 고객에게 제공하는 서비스의 정의부터 설정, 측정, 보고, 유지되는 모든 과정을 관리하는 체계이다. SK C&C는 휴비스와 아웃소싱 계약 당시 SLA에 대한 협의를 진행하였다.

그러나 휴비스는 아웃소싱 계약에서 SLA 분야는 향후 적용할 것을 요구하였다. 현재로서는 IT 통합에 따른 Process 정의 및 적용/안정화라는 과제가 최우선이라는 것이었다. 결국 SK C&C 와 휴비스는 SLA 계약은 2003년부터 적용한다는데 잠정 합의하였다. 현재 SK C&C 는 휴비스 SLA 계약체결을 위하여 측정항목, 가용성, 네트워크 및 애플리케이션 응답속도, 장애처리 등 휴비스 Biz. 환경에 적합한 SLA 계약을 준비 중이다.

향후 SK C&C 는 SLA를 통하여 휴비스에게 보다 수준높은 서비스를 제공할 뿐만 아니라, 매월 SLA 성과치를 SK C&C 의 특화된 자동화 솔루션에 의하여 리포팅할 예정이다.

6. 아웃소싱의 효과

휴비스는 아웃소싱을 통하여 양사 통합에 따른 IT 운영의 Risk 를 최소화 할 수 있었으

며, 미래 화학섬유 산업의 Global Leader로 성장하기 위한 토대를 구축할 수 있었다. 또한 공장 자동화를 포함하여 물류 기반의 Process 자동화를 확대할 수 있었으며, 그에 따른 비용 및 시간을 절감할 수 있었다.

아웃소싱을 통하여 휴비스는 연구개발/생산/판매 등이 유기적으로 협조하여 고객의 needs에 맞는 제품의 특성을 설계하고 핵심 품질요소와 수준을 반영하기 위한 시스템을 구축할 수 있었으며, 이를 바탕으로 고객품질 monitoring 시스템을 운영제품의 품질관리 및 용도 설계시 고객의 요구와 정보가 최대한 반영될 수 있도록 하는 노력을 기울일 수 있었다.

특히, 시시각각 변하는 IT 신기술을 활용하여 기존의 화학섬유 시장의 한계를 뛰어넘어 e-마켓플레이스 등 신규시장 확장에도 꾸준한 성과를 낼 수 있었다.