

IT 서비스 관리

한국IBM 이준석 · 황태진

1. 서 론

오늘날의 모든 비즈니스는 IT로부터 얻을 수 있는 가치 향상, IT를 통한 지속적인 업무 개선, 그리고 IT 사용자의 서비스 만족도 향상이라는 근본적인 이슈들에 직면해있다. 이러한 환경 하에서 IT 조직은 IT의 가치를 스스로 증명해야 하고, 비용을 절감해야 하는 지속적인 압박을 받고 있으며, 이는 기업 내부 및 외부적인 여러 가지 요인들로부터 기인한다(그림 1). 외부적인 요인들은 IT 조직의 역할 변화와 스스로의 가치를 증명할 것을 요구하고 있다. 기술은 점점 패키지화되고 표준화된 상품이 되어가고 있으며, 다양한 업계 표준 및 실질적인 표준 (de facto Standard)들은 이러한 IT 제품의 표준화에 기여하여 왔다. 이러한 IT 업계의 합리화는 기존의 수많은 IT 제품 공급자의 수가 점점 줄어들고, 소수의 주요 공급자들로 시장이 재편되는 결과를 가져오고 있다. 또한, SAP 및 PeopleSoft와 같은 패키지화된 기업용 어플리케이션들은 기존의 사내 개발 필요성을 감소시켰다. 이러한 기술의 발전은 IT 솔루션에 대한 '빌딩 블록'식 접근을 가능하게 하였으며, 이를 통해 많은 블록들에 대한 전체적인 구매가 가능하게 되었고, 이전에는 불가능하였던, 수많은 기술의 표준화가 이루어지게 되었다. 더욱이, 기술의 표준화는 다양한 전문적 기술과 제품을 보유한 수많은 서비스 공급자들의 출현을 가능하게 하였다. 이러한 패키지 솔루션과 더욱 모듈화된 소프트웨어 빌딩 블록으로의 전이는 어플리케이션 서비스 공급자와 e-소싱(e-sourcing) 모델의 출현에 기여하였다.

외부의 서비스 공급자는 언제나 내부의 IT 조직에 비해 규모의 경제라는 이익을 지니고 경쟁력 있는 가격을 제공할 수 있다. 기술과 제품을 선택하는 것이 예전에 비해 상대적으로 쉬워졌으나, IT 서비스를 직접 구현하는 것과 외부 구매하는 것 사이의 선택의 문제는 점점 복잡해졌다.

내부적인 요소들, 예를 들어, IT의 가치에 대한 내

부적인 가시성의 결여는 IT가 비즈니스에 어떠한 가치를 제공하는지, 그러한 가치는 반드시 필요한 것인지에 대한 정당화를 요구한다. 오늘날에는 개별 비즈니스의 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 더 IT 인프라 및 IT서비스 이용의 가치를 이해할 수 있게 되었다. 즉, 고객들은 더 많은 것들을 요구하게 되었고, IT의 요구 기능에 대한 이해도 증진되었다. 따라서, 개별 비즈니스 조직과 IT 조직과의 관계가 변화되고 있으며, 공유 서비스 모델 (Shared-Services Model)은 IT조직의 역할에 대한 재인식을 불러일으키고 있다. 오늘날 많은 IT 조직들은 고객 만족을 강조하고 있으며, 좀 더 고객 중심으로 변화하는 방법을 모색하고 있다.

이러한 고객 중심의 변화 노력에 의해 탄생한 것이 "IT 서비스 관리"의 개념이며, IT 관리의 새로운 접근 방법이다. 그러나 "서비스"라는 개념 자체는 전혀 새로운 것이 아니며, 통신, 물류, 금융 등의 여러 산업에서 널리 사용되어 왔다. IT에 대한 서비스 관점의 접근은, IT조직이 서두에 기술된 이슈들을 해결하고 고객에게 진정한 가치를 제공하는데 필요한 프레임워크를 제공한다. 또한 서비스 역량에 집중하는 것은 내부 IT 조직을 관리하는데 필요한 다음과 같은 질문에 대한 명확한 해답을 준다.

- IT 조직의 고객은 누구인가?
- IT 조직이 고객에 전달하는 것은 무엇이고, 고객의 핵심 업무는 무엇인가?
- IT 조직은 고객에게 어떻게 서비스를 제공하는가?
- 그러한 서비스를 제공하기 위해 IT 조직은 어떠한 역량이 필요한가?
- 서비스 제공으로부터 IT 조직이 얻게 되는 대가는 무엇인가?

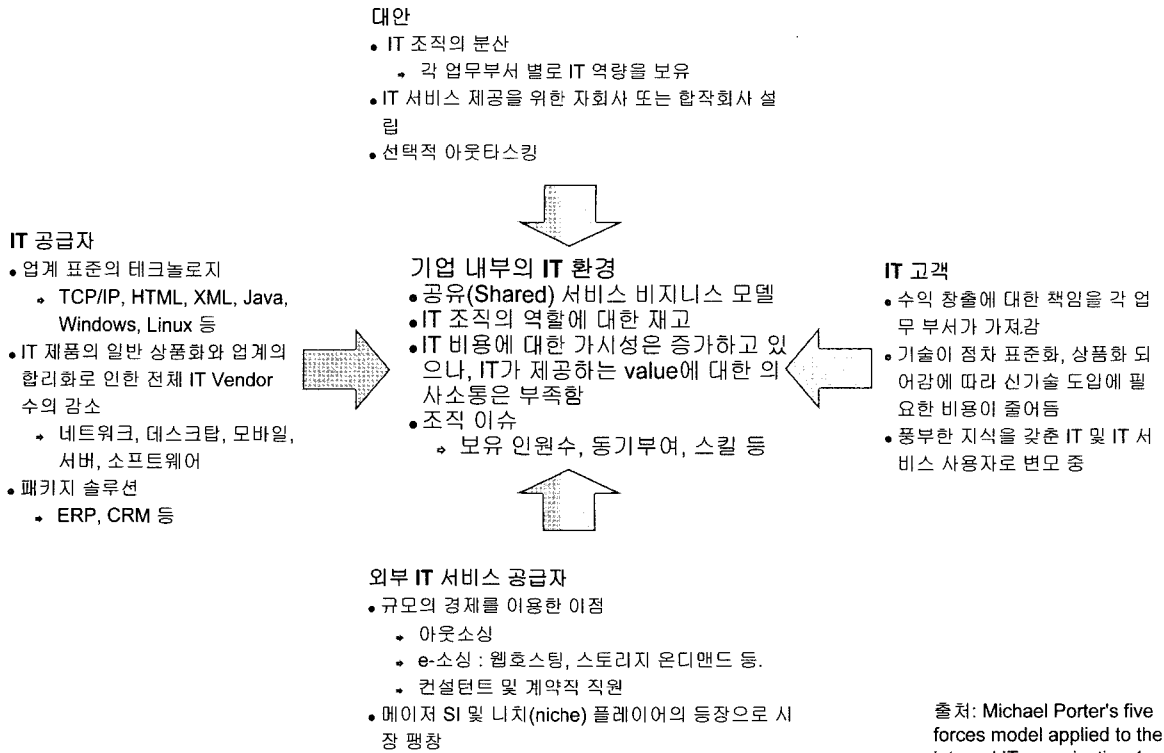


그림 1 IT 조직에 영향을 미치는 내부적, 외부적 요인

이 질문들에 대한 명확한 답을 이끌어내는 것은 긴 여정이 될 수 있으나, 그 과정에서 IT조직이 어떻게 구성되어야 하며 어떠한 일들을 수행해야 하는 지가 보다 명확하게 정의될 수 있을 것이다. 본고에서는 IBM이 서비스라는 개념을 어떻게 내부 IT조직에 적용하여 왔는지를 살펴봄으로써, IT에 대한 서비스 관점에서의 접근방법을 설명하고, 이러한 접근 방식을 통해 얻게 되는 이점에 대해 다루도록 한다. 그러한 이점을 미리 정리하자면 다음과 같이 요약할 수 있다:

- IT 조직을 단순한 기술 및 인프라의 공급자가 아닌 높은 가치의 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.
- IT 조직의 역할에 대한 통찰력을 제공하며, 비즈니스와의 연계성을 증진시킨다.
- 고객의 니즈(Needs)와 만족도를 강조한다.
- 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.

2. IT 서비스 관리 체제

2.1 서비스는 무엇이 다른가?

서비스란 무엇이고, 서비스의 특성은 어떤 것인가? 몇 가지 IT 서비스 모델을 살펴보면 서비스에 대한 정의는 다양함을 알 수 있다. 그러나, 서비스에 대한 논의를 하기 위한 기본 개념으로서 뿐만 아니라 본문에서 중점적으로 다루어질 내용이므로, 아래와 같은 전형적인 서비스의 특성에 대한 이해와 그 의미는 명확히 정의하기로 한다. 서비스는 다음과 같은 4가지 명확한 특성을 지닌다.

- ① 무형성(Intangibility)
- ② 불가분성(Inseparability)
- ③ 가변성(Variability)
- ④ 소모성(Perishability)

서비스는 무형성을 지닌다. 구매되기 전에는 볼 수도 혹은 만질 수도 없는 것이다. 당연히 서비스를 구매하는 고객들은 그들이 무엇을 얻게 될지에 대해 주의를 기울이고, 서비스의 수준에 대한 증거를 찾게 된다. 그러므로 서비스의 제공자들은 고객들의 기대 수준(expectations)과 인지 수준(perceptions)을 관리할 수 있어야 한다. 서비스의 생산과 소비는 불가분의 관계에 있다. 생산과 소비가 다른 시점에서 이루어지는

물질적인 소비품과 달리 서비스는 동시에 생산과 소비가 이루어진다. 서비스가 고객에게 전해지는 시점에 고객은 서비스의 생산에 참여하게 된다. 이러한 특성은 서비스의 제공자가 그들의 고객이 누구이며 무엇을 요구하고 있는지에 대하여 명확하게 이해하고 있어야 한다는 것을 뜻한다. 불가분성은 고객이 없는 서비스는 존재할 수 없음을 뜻한다. 서비스 수준은 서비스 제공자가 누구이며, 언제 어디에서 서비스가 공급되는지에 따라 다르다. '식스시그마 (Six-sigma)'와 같은 물리적인 제품의 생산에 사용되던 개념은 서비스에는 적용될 수 없다. 서비스 제공자는 그들이 제공하는 서비스의 속성을 이해하고, 그 일에 적합한 기술을 지닌 인력을 확실히 보유하고 있어야 한다. 예를 들어, 고급 기술을 지닌 기술자는 헬프 데스크의 업무를 수행하는데 책임자는 아닐 것이다. 많은 IT 서비스들이 사람에 의존하지만, 오류를 범하기 쉬운 이상 지속성이 보장되는 것은 힘들다. 따라서 서비스 제공자는 지속적으로 고객 만족도를 관리해야 하며, 이 고객 만족도야 말로 서비스의 수준을 측정할 수 있는 수단이 된다. 서비스는 소모성을 갖고 있으며, 비축될 수 없다. 서비스 제공자는 필요한 서비스가 적시 적소에 제공될 수 있도록 적절한 자원과 인프라에 계획을 미리 세우고 있어야 한다. 그러므로 서비스 제공자는 수요와 공급이 맞도록 서비스 수요와 서비스 공급을 관리하는데 노력해야 한다.

2.2 단순화된 서비스 모델

초기의 여러 서비스 모델들은 많은 기본적인 개념을 공유하면서 서비스가 어떻게 정의되어야 하는지에 대한 다양한 시각을 제공하고 있다. 하지만, 불행히도 이러한 모델들은 상당히 복잡하여 매우 진보된 IT 조직만이 채택할 수 있을 것처럼 생각되어왔다. 게다가 그동안 IT 조직은 이러한 서비스 모델을 구현할 수 있는 방법론과 지침을 보유하지 못했다.

서비스 모델의 핵심적인 성공 요소는 IT 조직 내부의 전 계층이 이를 이해하고 받아들여야 한다는 것이다. 이는 특히 서비스라는 개념을 이제 막 받아들이기 시작한 IT 조직에게 적용된다. 단순화는 의사전달과 이해를 촉진시킴으로써 서비스 개념의 도입을 용이하게 한다. 그러므로 단순화는 가장 중요한 요소이며, 여러 추상적 개념을 포함하는 서비스 모델의 이론적인 완결성은 단순화를 통해 얻을 수 있는 실용성과 균형을 이루어야 한다. 그러므로 이 장에서는 실제적인 구현을 위한 단순화된 서비스 모델을 다루도록 한다. 그림 2에 제시된 모델은 서비스의 여러 개념들간의 관계를 명확하게 정의하기 위해 사용된다.

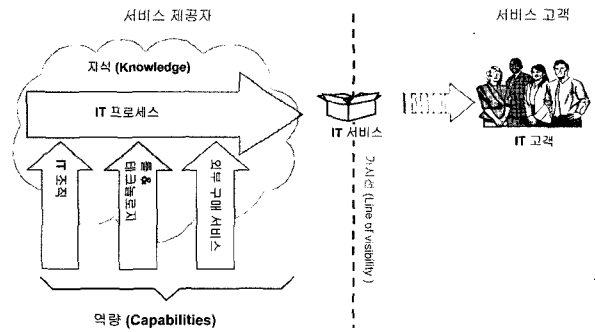


그림 2 단순화된 서비스 모델

- **Customers.** 이 모델은 고객에 대한 정의에서 시작한다. IT 조직의 고객에 대한 인식과 정의는 IT 조직이 그들에게 전달하는 서비스를 정의하는 토대가 된다. 모든 고객은 적어도 하나의 서비스를 제공 받으며, 모든 서비스는 적어도 한 명의 고객을 갖는다. 고객들은 "세그먼트"라 불리는 카테고리 그룹화될 수 있다.
- **Services.** 서비스는 IT 조직이 IT 고객에게 제공하는 대상이다. 즉, 서비스는 고객에게 가시적인 IT 조직의 유일한 산출물이다. 따라서 개념적인 가시선(LOV: Line of Visibility)이 IT 조직과 IT 고객 사이에 존재한다. 고객이 인지할 수 없는 서비스는 서비스가 아니다. (물론, 가시선의 뒤쪽에 숨겨진 내부적인 프로세스는 고객이 인지하지 못할 수 있다.) 만약 고객이 제공 받는 서비스에 대한 적절성과 가치를 받아들일 수 없다면, 이러한 서비스는 그들에게 서비스가 아닌 것이다. 따라서, 서비스의 정의는 절대적으로 고객에게 달려 있다. 이를 이해한다면, 고객의 관점에서 다음과 같은 서비스의 정의를 내릴 수 있다.

"서비스란 고객이 구매할 준비가 되어있는 무엇이다."

이 정의는 서비스에 대한 이론적인 정의보다 IT 고객에게 무엇이 더 중요한지에 초점을 맞춘 것이다. 고객이 어떠한 것에 가치를 발견하고, 그것을 위해 지불할 의향이 있으며, 또한 그것의 가치를 측정할 수 있다면 그것이 바로 서비스가 될 수 있는 것이다. 이 모델에서는 서비스의 특성들(무형성, 불가분성, 가변성, 소모성)이 내포하는 바를 서비스의 일반적인 정의보다 더 강조하고 있다. 이 모델에서 제시하는 각 구성요소의 특징은 다음과 같다.

- **Processes.** 프로세스는 가시선(Line of Visibility)의 뒤쪽에 존재하지만, 서비스를 생산하기 위해 반드시 필요하다. 프로세스는 IT 조직이 고객에게 서비스를 전달할 수 있는 방법을 의미하며, 서비

스를 생산하기 위해 무엇이 수행되어야 하는지를 설명한다. 이는 프로세스가 서비스를 생산하는 목적 이외에는 존재의 이유가 없다는 것을 의미한다.

- **Tools & Technology.** 프로세스를 자동화하기 위해서는 여러 가지 툴과 기술이 필요하다. 이는 서비스를 제공하는데 사용되는 진단 및 원격 관리 소프트웨어, 보고서 툴 등의 여러 가지 도구를 포함한다.
- **Organization.** 프로세스를 수행하기 위해서는 이를 실행할 사람이 필요하다. 이 모델에서의 조직은 프로세스를 수행함으로써 결과적으로 서비스를 제공하는 사람을 뜻한다. 여기서 조직은 사람, 조직 구성, 역할, 책임, 필요 스킬, 인센티브 등을 포함한다.
- **Procured services.** IT 조직이 더 이상 모든 것을 직접 생산하지 않고, 많은 부분에서 외부의 서비스 공급자로부터 서비스를 구매하여 최종 IT 고객에게 서비스를 제공하는 현실을 반영하여, 새로운 요소로서 구매된 서비스가 추가되었다. 구매된 서비스는 특정한 역량에 대해 직접 생산하는 것보다 외부에서 구매하는 것이 좀 더 합리적인 경우 IT 조직의 역량을 증대하는 효과를 갖는다.
- **Knowledge.** 지식은 IT 조직이 보유한 데이터, 정보 및 축적된 경험의 집합체이다. 지식은 프로세스, 툴 및 기술, 조직, 그리고 구매된 서비스에 반영되어 있다.
- **Capabilities.** 본고에서는 가시선(Line of Visibility)의 뒤쪽에 숨겨진 모든 요소들을 역량(Capability)이라 지칭한다. 역량에 대한 정의는 다른 서비스 모델들이 enablers, capabilities, functions 그리고 features라고 각각 정의하는 것들을 통칭한다. 많은 IT 조직들이 그들의 비즈니스에 제공하는 가치를 고객이 원하는 바를 제공하는지의 여부가 아니라 어떤 역량을 보유하고 있는가로 표현하고 있기 때문에, 역량과 서비스의 개념을 구분하는 것은 중요하다. 또한, 서비스에 집중하게 되면 IT의 역량을 고객들이 원하는 요건과 연계할 수 있게 된다.

IT 서비스에 대한 여러 컨설턴트의 관점이 존재하며, 이들은 IT 조직의 필요성에 강조함으로써 IT조직의 존재 이유와 그들이 고객에게 전달하는 가치에 초점을 맞춘다. 2000년 8월, 가트너 그룹은 고객들의 IT 조직을 리스트럭처링(Restructuring)하고 리엔지니어링(Re-engineering)하기 위한 도구로서 Service Decomposition Model을 발표하였다[4]. 이 모델은

6개의 주요 요소의 계층으로 구성되어 있으며, 각 구성요소는 서비스, 프로세스, 역량(Capabilities), 액티비티(Activities), 툴, 및 기술적 스킬이다. 중요한 것은, 리스트럭처링이나 리엔지니어링과 같은 노력을 기울였던 고객들이 그들의 존재하는 이유보다는 수행 역할에만 초점을 맞추어 따라, 적응성을 갖는 유연한 서비스 조직으로의 변화에 완전히 실패했다는 사실이다. 결국 가트너 그룹은 서비스와 연계 되지 않은 프로세스의 최적화 시도는 필연적으로 잘못된 조직의 구성을 가져온다는 결론을 내렸다.

2.3 서비스 고객

IT 서비스를 성공적으로 고객에게 전달하기 위해서는, 고객이 누구이며, 고객이 원하는 서비스가 무엇이며, 그리고 어떤 수준의 서비스 레벨을 요구하는지에 대한 명확한 이해가 필요하다. 이는 IT서비스의 제공자와 고객 사이의 관계에서 이해당사자가 누구인지를 인식하고, 어떤 가치가 교환되는지를 이해해야 함을 뜻한다.

• 고객과 사용자

어떤 서비스 모델은 서비스에 대하여 돈을 지불하는 당사자를 “고객”으로, 그러한 서비스를 받는 당사자를 “사용자”로 구분한다. 하지만, 이러한 정의는 사용자는 서비스를 사용하지만 돈을 지불하지 않고, 고객은 돈을 지불하지만 아무런 서비스도 받지 못한다는 것을 의미한다. 이러한 경우라면, 왜 고객은 돈을 지불해야 하며, 서비스 제공자는 사용자에게 서비스를 제공함으로써 무엇을 얻게 되는가?

우리가 ‘지불(paying)’이라는 개념을 금전적이지 않은 부분까지 확대하여 정의한다면, 사용자는 서비스 제공자에 대한 만족이라는 무형의 것을 지불하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 무형의 만족도는 ‘고객만족도지수’와 같은 형태로 가시화될 수 있으며, 고객은 이러한 점에 가치를 두고 금전적인 대가를 지불할 용의가 있는 것이다. 이러한 관계는 아래 그림 3이 나타내는 바와 같이 헬프 데스크 서비스의 간단한 예로 설명할 수 있다. 이 그림에서, 업무 부서 관리자(Business unit management)의 서비스에 대한 지불 수준은 서비스 수준 목표와 고객 만족도 수준 목표를 달성 했는지의 여부에 의하여 결정될 것이므로, 헬프 데스크는 최상의 서비스를 최종 사용자에게 제공하기 위해 노력할 것이다. 이것은 가치 사슬(value-chain)과 가치 그물(value-net) 이론을 이용한 가치 교환 분석의 단순한 예이다.

서비스 제공자와 이들 두 그룹간의 거래를 가치의

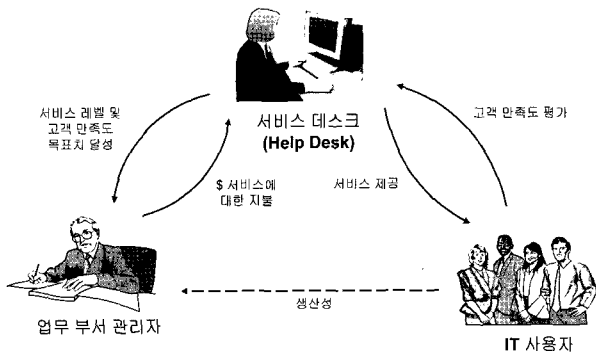


그림 3 Help Desk 서비스에 대한 가치 교환 분석

교환으로 생각한다면 그리고 서로간에 어떠한 가치가 교환되는지를 이해한다면, 고객과 사용자는 특별한 구분이 필요 없다. 즉, 사용자는 고객의 한 종류, 즉 고객의 한 “세그먼트(Segment)”라고 정의될 수 있다.

• 고객 세그먼트 분류

IT 조직과 고객과의 관계는 제공되는 서비스와 IT 조직의 행동을 결정한다. 세그먼트 분류는 서로 다른 서비스 요건을 보유한 여러 그룹의 고객들을 파악할 수 있게 한다. 이러한 분류는 IT 조직으로 하여금, 고객을 위한 가치와 만족도를 극대화하기 위해서, 각각의 고객 세그먼트에 따라 최적화된 서비스 수준과 가격으로 서비스를 제공할 수 있게 한다. 많은 기업들이 최소한 2가지의 그룹으로 고객을 분류하는 실질적인 기준을 보유하고 있는데, 이는 ‘임원 고객(executive)’ 과 ‘일반 고객(normal)’ 이다. 임원 고객 그룹은 상위 임원진과 관리자 및 그들의 비서들을 포함하며, 이들은 세그먼트 분류가 존재하지 않는다고 하더라도 대개의 경우에 우선적인 서비스를 제공받는다. 이와는 반대로 ‘일반 고객’은 대개의 경우 선착순에 따라 서비스를 제공받게 되며, 서비스를 요청할 시에 일정 시간을 기다려야 한다. 위의 단순한 예에서 살펴보았듯이, 각 고객 세그먼트에 따라 서비스의 제공 수준이 다를 수밖에 없는 현실을 고려하여, IT 조직은 고객의 세그먼트를 명확히 구분하고 각 고객 세그먼트의 특정 요구를 만족시킬 수 있는 최적화된 역량을 개발해야 한다.

그러나 서비스의 고객을 한 눈에 구분하는 것은 어려운 일이다. 예를 들어, 많은 IT 조직이 수행해야 하는 IT 전략 개발을 서비스라 한다면, 도대체 누가 고객인가? 또한, 외부의 컨설턴트로부터 IT 전략 개발을 제공 받는 경우에는 누가 고객인가? 이러한 질문에 대한 답을 찾기 위해서는, IT 전략 개발이란 작업이 기업이 IT 조직으로 하여금 수행하도록 계약한 서비스라는 점을 이해해야 한다. IT 전략을 개발하기 위해 소비하는 자원과 노력들은 명백히 확인되고 측정할 수

있으므로, 서비스의 가격 또한 결정될 수 있다. 따라서 이 경우의 고객은 개발된 IT 전략을 승인하는 CEO나 이사회이다.

IT 조직이 비교적 명백하게 분류할 수 있는 고객 세그먼트들도 존재한다. 이러한 세그먼트 분류는 다양한 방법으로 이루어질 수 있는데, 공통적으로 쓰이는 두 가지의 기준은 “통계적 자료”와 “사용 목적”이다. “통계적 자료”에 의한 분류는 물리적인 위치, 업무 부서, 또는 조직 구조 등과 같은 특성에 따라 고객을 분류하는 것이다. “사용 목적”에 의한 분류는 IT를 어떻게 사용하는지에 따라 고객을 분류하는 것으로서, 예를 들면, 고급 사용자, 참고 관리자, 영업사원 등으로 분류하는 것이다.

IT 조직이 서비스라는 개념을 적절히 받아들이고 소화하기 위해서는, 소수의 정의된 고객 세그먼트에서 출발하는 것이 중요하다. 서비스 접근 방법을 도입하는 단계의 IT 조직에게는 소수의 고객 세그먼트 분류가 매우 중요한 진전일 수 있다. 고객 세그먼트 분류와 가치 교환 분석은 IT 조직이 고객과의 관계 및 고객에게 제공하는 서비스의 가치를 이해하는데 도움을 준다. 또한, IT 조직으로 하여금 최적화된 서비스 포트폴리오를 구성하고, 고객을 위한 가치를 극대화할 수 있는 업무 수행 방식을 결정할 수 있게 한다.

2.4 서비스 세부 정의

IT 부서는 흔히 고객이 원하는 업무 요건의 관점이 아니라, 자신이 제공할 수 있는 기능의 관점에서 서비스를 정의한다. 그러나 고객의 관점에서는 다음 4가지 요소가 서비스를 구성한다.

- ① 기능 요소(Elements)
- ② 특성(Attributes)
- ③ 산출물(Deliverables)
- ④ 가격(Price)

서비스의 “기능 요소(Elements)”는 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 특성(Attributes)으로 정의될 수 있다. 또한 “특성(Attributes)”은 서비스 레벨 측정 및 목표 수준을 정의하는 기준으로서의 역할을 제공한다. 산출물(Deliverables)은 고객이 받게 되는 서비스의 주요한 결과물이다. 산출물을 명확하게 정의할수록 서비스의 범위 역시 명확하게 정의될 수 있다. 가격(Price)은 서비스를 제공함으로써 서비스 제공자가 받게되는 댓가이다. 그림 4는 이러한 서비스의 4가지 구성 요소

| 서비스 카테고리 | | 서비스 | | 고객 세그먼트 | | | | |
|---|---|-----|--|----------------------|-----------|----------|------------|----------------------|
| | | | | Subsidiary Companies | Libraries | Branches | Councilors | Exec Management Team |
| Consultancy Services | IT strategy and planning | | | | | | | |
| | IT architecture and standards development and maintenance | | | | | | | |
| | IT governance development and maintenance | | | | | | | |
| | Project management | | | | | | | |
| | Technology and industry advice/consulting | | | | | | | |
| | IT customer relationship management | | | | | | | |
| | Business analysis | | | | | | | |
| Solution Services | Solution design / development / construction | | | | | | | |
| Support Services | End-user support / help desk / break fix | | | | | | | |
| Operational Services | Infrastructure operation and administration/maintenance | | | | | | | |
| | Business continuity | | | | | | | |
| IT Management & Administration Services | Supplier management | | | | | | | |
| | IT procurement services | | | | | | | |
| | IT asset management | | | | | | | |
| Other Services | End user training | | | | | | | |

그림 5 고객 세그먼트의 소비에 맞게 정의된 IT 서비스의 예

들이 IT 헬프 데스크 서비스를 제공하는데 어떻게 사용되는지를 예시하고 있다.

각각의 IT 고객 세그먼트에 대해서, 이러한 서비스의 기능 요소, 특성, 산출물, 및 가격이 세부 정의되어야 한다. 또한, 이러한 서비스 세부 정의는 서비스의 목표와 가치 제언을 첨부함으로써 향상될 수 있다. 아래 그림 4에서 제시하는 프레임워크는 서비스 제공자의 관점이 아니라 서비스를 제공 받는 고객의 관점에서 서비스를 정의하고, 이와 관련된 SLA를 정의 할 수 있는 기반을 제공한다. 이 프레임워크 또한 IT 서비스의 고객이 이해하기 쉬운 용어들로 서비스를 다룰 수 있게 한다.

2.4.1 서비스 수준 협약(Service level agreements)

서비스 수준 협약(이하, 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.

IT 서비스 제공자와 고객 사이의 계약을 강화하고, 문제가 발생할 경우 상호 문제를 감소시킬 수 있다는 부가적인 목적도 있지만, SLA의 가장 큰 목적은 IT 서비스 제공자와 고객 사이의 기대 수준을 정하는 것에 있다. 따라서 SLA는 IT 고객이 이해하고 판단할

수 있는 용어로 표현되어야 한다. 또한 SLA는 IT 고객에게 가시적인 부분을 서술해야 한다. 그러므로 가시선(Line of Visibility) 뒤쪽에 숨겨있는 IT 조직의 자체 역량이 아닌 서비스에 초점을 맞춰야 한다(그림 2 참조). 요컨대, SLA는 공급되는 서비스에 대한 모든 정의가 담겨있어야 하는 문서이다.

2.4.2 서비스 포트폴리오

고객의 요구사항에 맞게 정의된 IT 서비스 포트폴리오 오는 IT 조직이 기업에 제공하는 가치에 대해 효과적으로 전달할 수 있는 방법이 된다. 다시 말해 IT 조직이 기업에게 “이것이 우리가 당신에게 전하는 것입니다” 라고 말할 수 있도록 한다. 이것은 또한 고객이 IT 조직으로부터 구매하는 것의 효과적인 리스트이다. 고객 그룹에 따라 서비스 포트폴리오를 제공하는 것은 고객이 가치를 두는 것과 원하는 것을 명확히 이해하는데 도움을 줄 수 있다(그림 5). 서비스 포트폴리오는 종종 “서비스 카탈로그”로 일컬어진다.

2.5 서비스 수요 관리

일반적으로 기업 내부의 IT 조직은 해당 기업에 IT 서비스를 공급함에 있어 거의 독점적인 지위를 차지한다. 그러나 이러한 독점적인 상황 하에서도 자유 경쟁 시장에서의 서비스 수요에 영향을 미치는 몇 가지 요소가 적용 가능하며, 이들은 다음과 같이 요약할 수 있다.

- **서비스의 가격** 일반적으로 서비스의 가격이 높을 수록 고객에게 덜 매력적이다.
- **고객의 예산** 고객은 제한된 예산 때문에, 요구 사항의 우선순위를 정하게 되며, 우선순위에서 밀리는 요구 사항들은 영향을 받을 수밖에 없게 된다.
- **대안적인 방법의 가용성과 가격** 고객의 요구 조건을 충족시킬 수 있는 대안적인 방법이 존재할 경우, 해당 서비스에 대한 의존도가 저하됨으로써, 서비스 수요가 감소할 수 있다. 예를 들어, 쉽게 동료의 도움을 받을 수 있게 되면, 헬프 데스크 서비스의 수요는 감소하게 된다.
- **고객의 선호도와 미래의 기대 수준** 고객의 선호도는 서비스 수요에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 고객의 선호도에 따라 현장 지원 서비스와 원격 지원 서비스의 수요가 달라질 수 있다. 또한, 고객의 미래 필요 요건에 대한 기대치가 서비스의 수요에 영향을 미칠 수 있다. 특히, 교육 서비스와 같이 고객에게 미래에 예상되는 이익을 제공하는 서비스들이 그러한 영향을 받는다.
- **서비스 대상 고객의 수** 일반적으로 대상 고객의 수가 많을수록 더 많은 수요가 발생하게 된다.
- **서비스 수준** 서비스의 자세한 내용과 특성들은 고객이 자신들이 얻게 될 이익을 이해하는 척도이므로, 당연히 수요에 영향을 미친다. 물론, 고객이 얻게 되는 이익이 많은 수록, 수요는 증가한다.

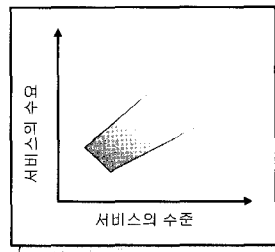
위와 같은 요소들 중에서, 내부 IT 조직은 일반적으로 서비스 가격과 서비스 수준의 두 가지 요소에만 조정 및 관리 기능을 가진다. 다른 요소들에 대해서 이해하는 것도 중요하지만, 일반적으로 IT 조직은 그런 요소들에는 거의 영향을 미치지 못한다. 따라서 이 장에서는 서비스 수요가 서비스 수준과 가격에 의해 어떻게 영향을 받게 되는지 살펴보도록 한다.

2.5.1 서비스 수준(Level of service)

일반적으로, 다른 요소가 모두 일정하다고 한다면, 높은 수준의 서비스가 제공될수록 고객이 얻게 되는 이익이 커지고, 수요도 증가하게 된다(그림 6a 참조). 예를 들어, 헬프 데스크의 응답성이 높아질수록 많은 IT 고객이 헬프 데스크 서비스를 사용하려 할 것이다. 이는 수요의 폭발적인 증가로 나타나고, 헬프 데스크 서비스를 향상시키려는 노력은 곧 증가하는 수요로 인해 그 실효성이 제한된다. 결과적으로, 비용과 자원의 제약조건으로 인하여, IT 조직은 헬프 데스크의 상담원의 수를 제한하는 것과 같은 방식으로 서비스의 수준을 적정하게 유지하려 할 것이다.

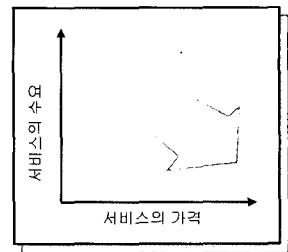
그러나 과연 적정하게 유지되어야 할 서비스의 수준은 어떤 것이며, 그 서비스 수준은 누가 결정하는가? 서비스의 수준을 제한하게 되면 고객이 원하는 요건을 충족시키지 못하는 경우가 발생하여 고객의 불만족을 초래할 수 있다. 서비스의 수요는 일정 범위 내에서 제한적으로 증가하는 것처럼 보일 수도 있으나, 가시적인 수요가 잠재적인 수요로 변모하여, 고객으로 하여금 다른 서비스 제공자와 같은 대안을 찾도록 하는 리스크가 존재한다. 불행히도, 서비스 수준을 제한하는 결정은 종종 IT 고객들로부터 그들의 입장이 고려되지 않은 일방적인 결정으로 비춰진다. 따라서 고객은 IT 조직이 그들의 업무를 제한하는 것처럼 느끼게 되고, 이는 고객 만족도 저하의 결과를 가져올 수 있다.

a) 수요 vs 서비스의 수준



보통, 서비스 수준이 향상됨에 따라 서비스의 수요 역시 증가하게 된다.
그러나, IT 조직은 종종 비용과 인원의 제약 때문에 서비스의 수준을 일정 정도까지 제한하게 된다. 이것은 고객의 모든 요구 사항을 충족하지 못함으로써, 고객 만족도를 저하시키는 부작용을 낳게 된다..

b) 수요 vs 서비스의 가격



보통, 서비스의 가격이 증가함에 따라 서비스의 수요는 감소하게 된다.
가시적인 가격 체계의 확보는 비용-이익 분석을 고객의 몫이 되도록 하며, 서비스 수요의 적절성을 향상시킨다.

그림 6 서비스 수요에 따른 서비스 수준과 가격

2.5.2 서비스 가격

서비스 가격을 논의하기에 앞서 서비스의 비용(Cost)과 가격(Price)을 구분해야 한다. '비용'과 '가격'은 서비스 제공자와 고객에게 각각 다른 의미를 갖는다. 서비스 제공자에게 있어 서비스 비용은 서비스를 제공함에 있어서 발생하는 재무적 및 비재무적인 모든 과금(Charge)과 경비(Expenses)를 모두 포함한다. 가격은 서비스 제공자가 특정 서비스에 대한 댓가로서 고객에게 부과하는 것이다. 기업의 IT 서비스 제공 정책에 따라 서비스 가격과 비용은 동일하지 않을 수 있으며, 그 차이를 '마진(Margin)'이라고 한다. 가격은 고객에게 가시적인 것이지만, 비용은 그렇지 않다. IT 서비스 제공자의 고객 입장에서는, 서비스의 가격이 그들의 비용이라고 할 수 있다.

일반적으로, 다른 모든 요소가 일정하다고 할 때, 서비스의 가격이 증가할수록 수요는 줄어든다(그림 6b).

즉, 고객이 최종적으로 해당 서비스를 구매할 것인지의 여부에 가격이 중요한 영향을 미치므로, 서비스 가격은 수요를 조절하는 수단으로 사용될 수 있다. 서비스 가격이 경쟁력 있게 제시된다면, 고객들은 해당 서비스의 사용에 따른 비용-이익 분석(Cost-Benefit Analysis)을 하게 될 것이다. 결과적으로, 서비스 가격이 높은 수준이더라도, 고객이 해당 서비스에 대한 중요한 이익을 발견하여 기꺼이 지불할 생각을 갖게 된다면, 고객의 만족도는 유지될 것이다. 서비스에 대한 가격은 경쟁력을 갖추고 제시되어야 한다. 그렇지 않으면 고객은 비합리적인 소비를 하고 있다는 생각을 하게 되며, 다른 서비스 제공자를 찾게 될 것이다. 수요를 조절하는 수단으로 서비스 가격을 사용한다는 것은, 결국 IT 조직이 제시해야 하는 서비스에 대한 비용 정당성의 확보를 의미한다.

2.5.3 서비스의 비용 정당성(Accountability of service consumption)

IT 서비스 소비의 비용적 정당성을 확보해야 하는 고객을 위해서, 서비스 제공자와 고객 사이에 교환되는 가치에 대한 적절한 평가 과정이 있어야 한다. '교환(Exchange)'이라 함은 서비스 제공자가 서비스의 제공 댓가로서 일정한 지불 형태로 가치를 돌려받는다는 상호 작용을 의미한다.

가치는 아래의 수식으로 표현되어질 수 있는 이익(benefit)과 비용(cost)의 교환이다.

$$Value = Benefit / Cost$$

여기서, *Value*: 고객에게 가치를 제공하는 무엇이다.

Benefit: 고객이 얻게되는 재무적 및 비재무적인 잇점을 모두 포함한다.

Cost: 고객이 이러한 이익(benefit)을 얻기 위해 지불해야 하는 모든 재무적 및 비재무적인 비용을 의미한다.

위 수식에서 비용(Cost)은 제공 서비스에 대하여 부과되는 가격을 포함한다. 가격은 주로 IT 서비스 제공에 소요되는 비용(cost)에 의해 좌우된다. 많은 IT 조직에 있어서, IT 서비스를 제공하는데 필요한 비용은 비교적 잘 이해되고 있지만, IT 고객이 얻게 되는 이익은 종종 잘 파악되지 않고 있다. 반면에, 많은 IT 고객들은 서비스를 통해 얻게 되는 이익은 평가할 수 있지만, 그러한 이익을 얻기 위해 필요한 비용을 가치적으로 파악하고 있지 못하다(예: 서비스의 가격).

IT 고객의 관점에서 위 수식을 적용하여 본다면, IT 서비스의 가치를 평가하기 위해서는 비용(cost)이 명

확해야 한다는 것을 알 수 있다. 이는 서비스의 가격이 반드시 가시적이어야 함을 뜻한다. 가시적인 가격을 파악할 수 없는 상황이라면 IT 고객은 당연히 서비스 이익(benefit)을 극대화함으로써 서비스의 가치(value)를 증가시키려 할 것이다. 일반적으로, 서비스 이익을 극대화하고자 하면, 고객은 더 높은 서비스 수준을 요구하게 된다. 예를 들면, 서비스 용량과 서비스 성능의 증가를 요구하는 것이다. 그러나 가시적인 서비스 가격이 존재한다면, 고객들은 그들의 서비스 수준 요구를 재고하도록 할 것이다. 즉, 고객들로 하여금 그들이 얻게 될 가치(Value)를 결정하기 위한 비용-이익 분석(Cost-Benefit Analysis)을 스스로 하게 함으로써, 서비스를 소비함에 따르는 비용 정당성을 이해하게 될 것이다. 또한, 서비스 가격의 가시성 확보는 IT 조직이 그들이 산출하는 가격을 타 서비스 제공자들과 비교할 수 있게 함으로써, 더욱 효율적이고 경쟁력을 갖출 수 있도록 한다.

서비스 과금 대상이 되는 조직의 규모 수준 역시 가시적인 서비스 가격 책정에 영향을 미친다. 과금 대상의 규모는 IT 부서가 Cost Center로서 존재하여 전체 부서에 대한 집합적 과금을 하는 단위에서부터, 각 사용자가 서비스 사용량 기반의 가격을 지불하는 단위까지의 연속선상에서 정의될 수 있다. 이러한 서비스 과금 대상의 크기는 IT 서비스에 대한 비용 정당성을 제시할 수 있는 충분한 가시성을 보장할 수 있도록 적절하게 정의되어야 하며, IT 서비스 제공자와 고객 모두에게 있어 바람직한 업무 수행 방식을 유도할 수 있어야 한다.

IT 조직은 고객의 서비스 소비에 대한 합리적 근거를 제공하기 위하여 적절한 수준까지 세부 분류된 서비스에 대하여 과금 체제를 정의해야 한다. 결론적으로, 서비스 수요의 관리는 서비스 수준 관리 및 서비스 가격 관리의 두 가지 수단 모두를 사용해야만 하는 일이다.

2.6 서비스 공급 관리

서비스 공급 분야에 대해서는 이미 많은 지식과 방법론이 존재한다. 서비스 모델을 채택하여 IT를 운영하고 있는지의 여부와 상관없이 실제로 대부분의 IT 조직들은 서비스 제공에 필수적인 역량인 프로세스, 조직, 톨 등을 확보해야 한다는 사실은 익숙하게 알고있다. 이미 광범위한 지식들이 존재하므로, 서비스 제공에 필요한 이러한 IT 역량의 관리 및 유지에 대한 자세한 논의는 차치하고, 이러한 역량들이 어떻게 IT 서비스와 연계되는지에 초점을 맞추고자 한다.

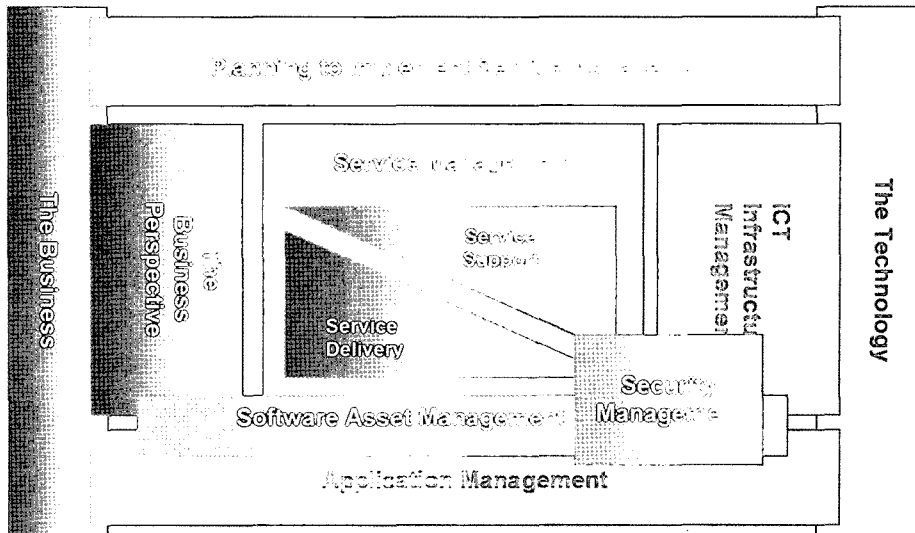


Diagram © Copyright UK Office of Government Commerce

- 80년대 후반 영국 CCTA 에서 공공기관 사용자들을 위하여 개발, 현재 OGC 의 소유로 되어 있으며 총 7개의 책으로 구성
- IT 서비스 관리의 Best Practice 모음집으로서, IT 서비스 관리 체제 구현 및 운영 전반에 걸쳐 프로세스 및 조직, 그리고 톨 부분에 대한 가이드를 제시하고 있음.

그림 8 IT Infrastructure Library

2.6.1 IT 역량을 서비스와 연계

서비스란 일련의 활동(Activity)의 결과물로서 고객에게 제공되는 가시적인 성과이며, IT 조직은 그러한 서비스를 제공하기 위해서 반드시 필요한 역량(Capability)을 갖추어야 한다. 우리는 이 문서의 앞 부분에서 IT 조직이 갖추어야 할 4가지 형태의 주요 역량을 설명한 바 있다.

① Process

프로세스는, 서비스를 생산해내는 과정이며 명확한 input과 output이 존재하는 활동(Activity)의 순차적인 수행을 정의한 것이다.

② Technology

테크놀로지는, 서비스 제공에 사용되는 톨 세트이며 하드웨어 및 소프트웨어를 포함한다.

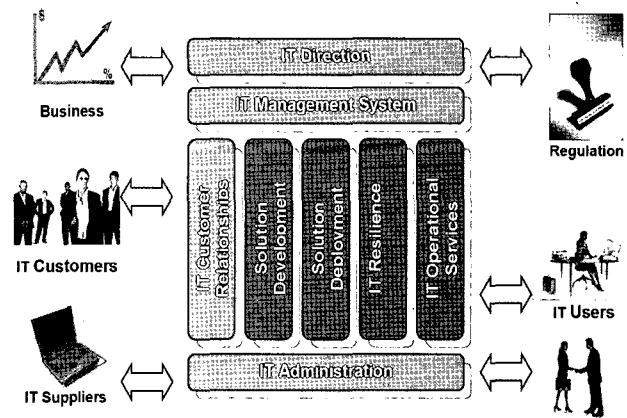
③ Organization

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



- 8 Process Categories, 40 Processes, 254 Activities가 정의되어 있음.
- 프로세스 성숙도 평가, 설계, 구축의 기반으로 활용될 수 있으며, IT 부서의 전체 활동을 고려하고 있으므로 CIO의 모든 관리 포인트를 포함하고 있음

그림 7 IBM Process Reference Model for IT

위한 가장 핵심적인 요소이다. 다행스럽게도, IT 조직이 자신의 환경에 맞는 프로세스를 정의하고 개발하는데 도움을 줄 수 있는 참조 모델이 존재하며, 아래 그림 7과 그림 8에 나타낸 IBM의 PRMIT(Process Reference Model for IT)와 ITIL(IT Infrastructure Library) 등은 그 좋은 예이다.

IT 조직은 위와 같은 참조 모델에서 제시하는 우수 실천 사례(Best Practice)와의 Gap 분석을 활용함으로써, 프로세스 개선 과제를 도출할 수 있다. 이러한

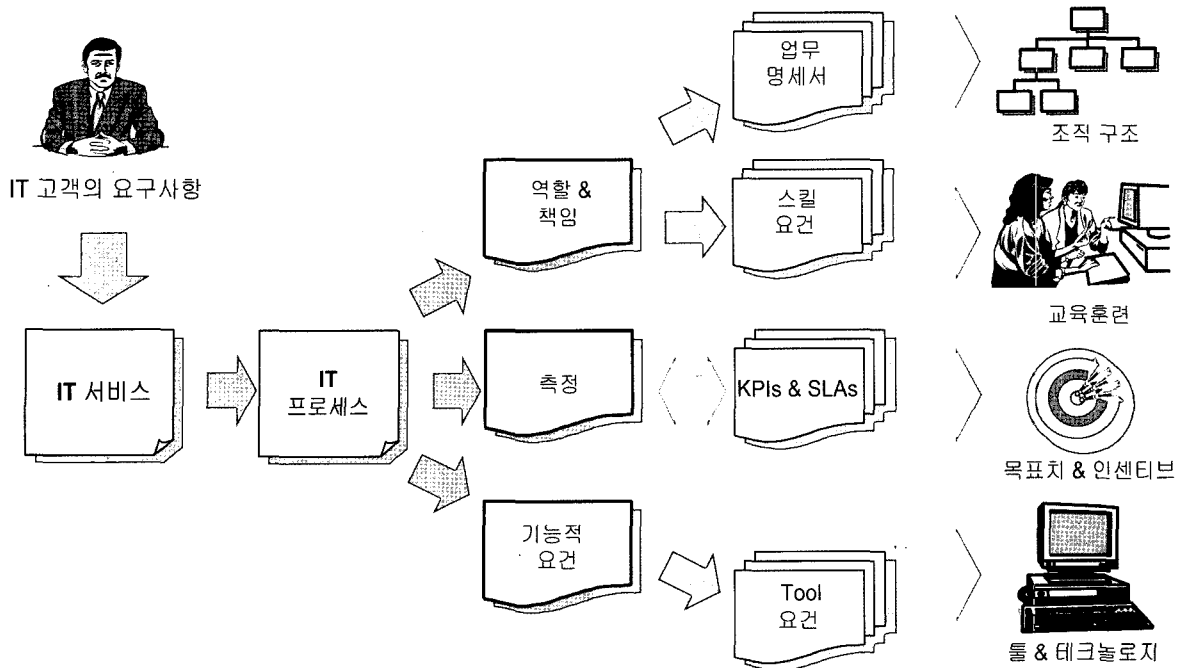


그림 9 프로세스를 통한 IT 서비스 역량들의 연계

프로세스 개선 과제의 가장 핵심적인 요소는 IT 프로세스와 IT 서비스의 연계이다. 그러나, 불행하게도 ITIL과 같은 de facto 표준은 이러한 부분에 대한 구체적인 지침을 거의 제공하고 있지 못하다. 대다수 IT 조직들은 그들의 고객 요구 사항에 따라 매우 다른 서비스 포트폴리오를 구성하게 될 것이다. 따라서, 서비스 관리 모델을 구축하고자 하는 IT 조직은 정의된 서비스와 프로세스의 연계 부분을 대체로 초기 서비스 모델 구축 단계에서부터 정의하고, 전문가의 도움을 받아 정립하는 것이 권장된다.

테크놀로지는 서비스 제공자에 의해 사용되어지는 툴 세트이다. 선택된 툴은 서비스 제공에 필요한 프로세스를 용이하게 하거나 자동화 하는데 사용되며, 이는 툴의 선택은 프로세스의 요구 기능에 의해서 선택되어야 한다는 것을 의미한다. 그러나 실질적으로 툴의 선택은 전략, IT 아키텍처, 비용, 벤더와의 이해관계, 및 과거 툴 사용 이력 등의 여러 가지 요소에 의해서 영향을 받는다. 특별한 예로서, SAP 또는 Peoplesoft와 같은 패키지화된 어플리케이션을 사용하는 경우에는, 툴의 기능에 프로세스를 맞추는 상황도 발생한다. 그러나 이러한 경우에도 툴의 기능에 맞춘 프로세스의 변경이 서비스 제공에 미치는 영향은 사전에 반드시 파악되고 검증되어야 한다.

일부 프로세스의 단계가 자동화 되어 있다고 하더라도, 일반적으로 프로세스는 수행 조직을 필요로 한다. 조직의 문제는 IT 서비스 개선에 있어서 가장 중요하

지만, 불행히도 종종 간과되는 역량이다. 적지 않은 서비스들이 표준화된 수행 절차가 없더라도, 툴에 의한 자동화 기능이 없더라도 비효율적으로나마 제공되어질 수 있다. 그러나 수행 조직이 없이 제공될 수 있는 IT 서비스는 거의 존재하지 않는다. 그러므로 IT 인력이 어떻게 조직화 되어지는가, 어떠한 스킬 레벨을 가지는가, 어떠한 인센티브가 주어지는가의 문제는 서비스 제공에 있어서 매우 중요한 요소이다.

오늘날 테크놀로지는 비즈니스 전략의 수행을 가능하게 하는 핵심적인 역할을 수행하고 있다. 그러나, 최근의 닷컴 기업의 붕괴에서 알 수 있듯이, 견고한 비즈니스 모델과 충분한 타당성 없이 테크놀로지 자체를 위한 테크놀로지의 사용은 오래가지 못한다. IT 조직은 잠재적인 비즈니스 요구 사항을 구체화하는 필수적인 역할을 수행할 수 있다. 그러나 이러한 비즈니스 요구 사항은 IT 서비스와 연계되어야 하고, IT 서비스를 지원하는 프로세스와 연계되어야 하며, IT 인력에 의해서 수행되어야 하며, 테크놀로지에 의해서 자동화 되어야 한다. 결국 서비스는 그림 9에 나타난 바와 같이, 프로세스, 테크놀로지, 및 조직을 연계시키는 중요한 메커니즘을 제공한다.

외부의 서비스 제공자는 자체적으로 IT 역량을 개발해온 IT 조직에게 새로운 대안을 제공할 수 있다. 구매팀 서비스는 IT 조직 내부의 프로세스, 조직, 및 테크놀로지의 조합을 외부 서비스 제공자의 동일한 조합으로 대체할 수 있을 것이다. 외부 서비스 제공자의 IT

역량은 구매한 서비스 내에 포함되어지며, 이는 IT 조직의 역량이 자신들의 고객에게 제공하는 IT 서비스에 포함되어지는 것과 마찬가지로이다. 외부 구매 서비스는 역시 IT 조직에 의해서 제공되는 최종 IT 서비스에 연계되어야 한다.

요약하면, IT 서비스 공급의 관리는 내부 IT 조직의 프로세스, 조직, 테크놀로지 및 구매 서비스에 대한 관리를 포함하며, 이러한 역량들의 관리는 제공되는 서비스와 명백하게 연계되어야 한다.

2.6.2 서비스 수준 관리

이미 많은 IT 조직에 있어서 서비스 수준 관리는 새로운 주제가 아니다. 서비스 수준의 관리는 주로 SLA에 명시되어 있는 협약 및 조건을 준수하기 위한 활동들을 포함한다. SLA는 지난 수년간 많은 IT 조직들에 의해서 채택되었고, IBM의 PRMIT와 ITIL 모두 서비스 레벨 관리 프로세스에 대한 지침을 제공하고 있다. 이러한 프로세스들은 SLA의 개발 및 협상, 서비스 레벨 모니터링, 및 서비스 레벨 달성의 보고를 위한 활동들을 정의하고 있다. 그러나, 오늘날의 IT 조직들이 관리하고 있는 SLA를 조금 더 면밀히 살펴보면, 대부분의 경우 고객의 기준으로 이해할 수 있고, 구매 가능한 서비스의 관점에서 기술된 것이 아니라 IT 조직이 제공할 수 있는 기능 위주의 설명으로 서비스가 기술되어 있음을 알 수 있다(예: CICS의 가용성 99.9%).

서비스 레벨 관리의 궁극적인 목표는 IT 서비스에 대한 고객 만족을 보증하는 것이다. 그러므로 서비스와 서비스 수준에 대한 정의가 고객이 원하고 이해할 수 있는 용어와 수준으로 정의되는 것이 최우선적으로 강조되어야 한다. IT 조직은 자신이 제공하는 서비스를 통하여 고객이 어떠한 이익을 얻을 수 있고, 고객의 만족을 보증할 수 있는 요소가 무엇인지를 명확히 정의해야 한다. 이러한 서비스의 이익을 이해하고 제시하지 못한다면, IT의 고객 만족도 관리는 수동적이라는 비판을 받을 수밖에 없다.

오늘날 일반적으로 가용한 프로세스 모델들은 수년간의 축적된 경험을 반영하고 있으므로, IT 조직이 서비스 레벨을 관리하기 위한 방법을 도출하는 데에 큰 도움을 줄 수 있을 것이다. 그러나 이러한 프로세스 모델에서 구체화한 테크닉 및 방법론들은 고객 입장에서의 서비스에 대한 정의와 고객이 제공받는 서비스로부터 얻을 수 있는 가치에 대한 명확한 이해가 더해져야만 의미가 있다. 그렇게 함으로써 IT 조직은 서비스 레벨을 유지 또는 개선하기 위한 업무 노력을 핵심적인 사항에 집중하고 우선순위를 정할 수 있으며, 고객

만족도 향상을 확신할 수 있게 된다.

2.7 서비스 중심의 조직 문화

서비스 모델을 구현하는데 있어서 서비스 중심의 조직 문화를 개발하는 것은 매우 중요한 요소이다. 조직의 문화는 지식, 표준, 역할, 및 상징물 등에 의해서 영향을 받는다. 그러므로 서비스 중심의 조직 문화를 개발하기 위해서는 적지 않은 사고의 전환이 필요하다. 기업의 IT 조직 내에서 서비스 중심의 조직 문화를 확립하고자 하는 목표는 IT 조직이 고객을 응대함에 있어서 적절한 행위와 태도를 보여주는 것이다. 오로지 IT 조직의 역량인 프로세스, 테크놀로지, 및 조직에만 집중하는 것은 고객에게 적절한 행위와 태도를 보장하지 못한다.

프로세스는 서비스 제공 활동이 수행되는 방식에 있어서, 일관성 및 가이드라인을 제공할 수 있다. 그러나 어떻게 그러한 활동이 높은 수준의 품질로서 수행되고 있는지 보증할 수 있는지의 문제는 여전히 남는다. 일정 수준 이상의 QA(품질 보증)를 제공하기 위해서 서비스 품질에 대한 점검을 실시할 수 있다. 그러나 프로세스 설계시에 삽입되어야 하는 품질 점검의 형태와 횟수는 프로세스의 효율성을 저하시키지 않는 범위로 제한되어야 한다. 많은 경우에, 서비스 품질의 책임을 품질 점검을 수행하는 인력들에게만 넘기는 경향이 있는데, 그 인력들이 훌륭한 점검 업무를 수행해야만 하는 동인은 무엇인가? 우수한 프로세스를 정립하는 것은 확실히 서비스 제공의 토대를 제공하지만, 프로세스 단독으로는 품질을 담보하지 못한다. 프로세스를 수행할 인력이 필요할 수 있는데, 어떻게 그 인력들에게 동기 부여를 할 것인가? 조직을 재구성하고 교육 훈련을 수행하는 것은 IT 조직원들의 업무 수행을 좀 더 용이하게 할 수는 있으나, 그러한 조치가 항상 IT 조직원들의 동기 부여를 향상시키지는 않는다. 측정 항목과 인센티브를 설정하는 것이 조직원들의 동기 부여를 향상시킬 수 있으나, 인센티브 자체가 대부분의 조직원들에게 동기 부여를 제공하는 수단일 수는 없다.

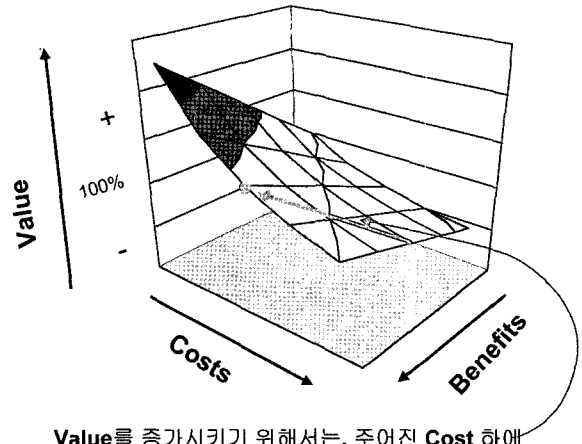
자신의 업무에 대한 만족도가 대부분의 조직원들에게 가장 강력한 동기 부여 요인으로 작용한다. 업무 만족도는 무엇보다도 자신이 수행하고 있는 세부 업무들이 어떠한 가치와 의미를 갖게 되는지를 인지하는 것에서 시작된다. 다시 말하면, 왜 자신의 업무가 중요하며, 그것이 어떻게 조직의 전체적인 수행 목표와 연계되어 있는지를 파악하는 것이 가장 중요하다.

다음에 소개하는 개념들은 IT 조직원들의 업무 수행 방식과 태도에 중대한 영향을 미칠 수 있으며, IT 조

$$\text{Value} = \frac{\text{Benefits}}{\text{Costs}}$$

where,

- **Value** : 고객이 궁극적으로 체험하는 가치
- **Benefits** : 고객이 얻게 되는 금전적, 비금전적 이점
- **Costs** : 고객이 Benefit을 얻기 위해 사용하는 금전적, 비금전적 지출



Value를 증가시키기 위해서는, 주어진 **Cost** 하에서 고객이 얻게 되는 **Benefit**의 수준을 증가시켜야 한다. **Cost** 절감 하나만으로는 **Value**의 증가를 확신할 수 없다. 반드시 **Benefit / Cost**의 비율을 향상 시켜야 한다.

그림 10 서비스 비용(Cost),이익(Benefit) 및 가치(Value)에 대한 이해

직내의 모든 구성원들이 숙지할 필요가 있다.

2.7.1 서비스 제공자 vs. 제품 공급자

기업 내부의 IT 조직은 순수하게 서비스 제공자일까 아니면 소프트웨어 어플리케이션이나 물리적인 인프라와 같은 유형의 제품을 생산하는 제품 공급자일까? 먼저 왜 이러한 것이 문제가 되는지 살펴보자.

IT 고객들은 서비스와 제품 두 가지 모두로부터 원하는 가치를 획득할 수 있다. 그러나 서비스는 불가분의 특성(Inseparability)을 가지고 있기 때문에 서비스 제공자가 주로 집중하는 영역은 가시선(Line of Visibility) 상에 존재한다. 반면에 제품 생산자의 집중 분야는 가시선 (Line of Visibility)의 훨씬 뒤쪽에 있는 유형의 제품이 생산되는 영역이다. 제품 생산자의 가치 첨가는 제품에 포함되어진다. 그러나 서비스 제공자의 가치는 서비스의 제공 시점에 첨가되어 진다. 이러한 미세한 차이 때문에 서비스 제공자와 제품 공급자의 집중해야 하는 역량 분야가 달라질 수 있다. 예를 들면, 제품 공급자는 품질 관리(Quality Control)에 더욱 집중하고 서비스 제공자는 IT 고객 관계 관리(IT customer relationship management)에 더욱 집중하게 되는 차이가 있을 수 있다.

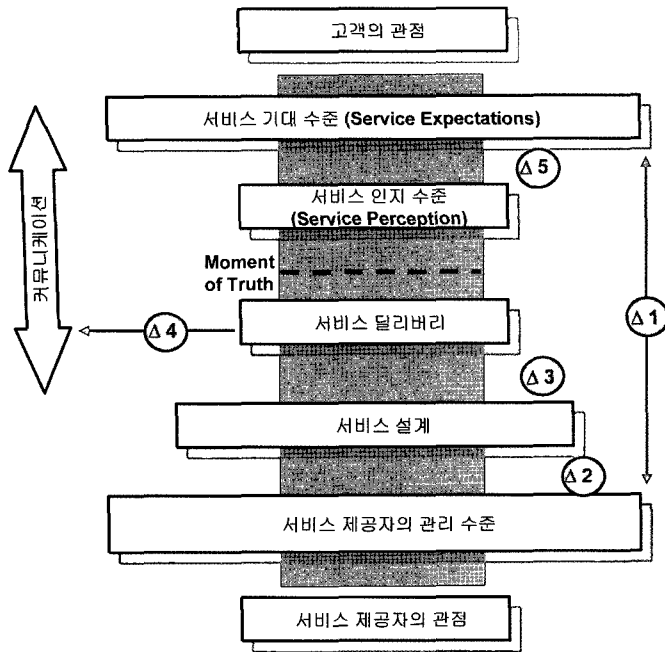
많은 IT 조직들은 자신들이 유형의 제품을 제공한다고 믿고 있다. 그러나 IBM이 수많은 고객들과 경험한 바에 의하면 IT 조직이 생산하는 대부분의 유형의 결과물들은 아래의 예에서와 같이 단지 서비스의 산출물임을 알 수 있다.

- IT 조직은 보통 업무를 위해 자신들이 개발한 소프트웨어 어플리케이션을 Microsoft 나 SAP 등

의 소프트웨어 회사와 같은 방식으로 소유하지 않는다. 즉, 소스 코드에 대한 저작권을 가지지도 않고, 어플리케이션의 라이선스를 판매하지도 않는다. 어플리케이션의 소스 코드의 소유권은 개별 업무 부서에게 있다. 만약 IT 부서가 자체 개발 어플리케이션에 대한 지원 및 개발 서비스를 제공하지 않는다면, 업무 부서는 그들 자신들의 리소스를 확보하거나 외부 서비스 제공자를 찾으려 할 수도 있을 것이다. 이것은 IT 조직이 어플리케이션을 제품으로서 생산하는 것이 아니라, 그 어플리케이션들에 대한 지원 및 개발을 서비스로서 제공하고 있음을 의미한다.

- IT 조직은 네트워크, 서버 등과 같은 공유 인프라(shared infrastructure)에 대한 책임이 있을 수 있다. 또한, 이러한 자산에 대한 IT 조직의 소유권은 기업의 자산 관리 대장에도 나타날 수 있다. 그러나, IT 인프라는 IT 서비스를 제공하는데 있어서 필수적인 것이기는 하지만 IT 고객들에게는 가시적인 것이 아니며, 따라서 고객의 관심 대상이 아닌 경우가 대부분이다. 예를 들면, 항공기가 항공회사의 생산 제품이 아닌 것과 마찬가지로, WAN (Wide Area Network)은 IT 조직의 생산 제품이 아닌 것이다.

IT 조직이 비즈니스를 위해서 무엇을 제공하는가에 대한 질문의 해답은 IT 조직이 자체적으로 반드시 결정해야 할 문제이지만, IT 조직이 제공하는 주된 산출물은 거의 대부분 IT 서비스라 할 수 있으며, 이러한 사실이 IT 아웃소싱이 본질적으로 가능하게 하는 것이



'서비스 품질 모델' 분석은 서비스 제공에 대한 고객 만족도 달성을 저해하는 잠재적인 간극을 제시한다. (Δ5).

- Δ1: 서비스 기대 수준 vs. 서비스 제공자의 관리 수준
고객의 요구 사항이 제대로 이해되지 못했거나 고려되지 않았음
- Δ2: 서비스 제공자의 관리 수준 vs. 서비스 설계
서비스 아키텍처 및 인프라스트럭처가 부정확하게 또는 불완전하게 지정되었음.
- Δ3: 서비스 설계 vs. 서비스 딜리버리
서비스 딜리버리 프로세스가 지정된 품질을 제공하지 못함. (서비스 액티비티/프로세스가 제대로 연계되지 않았거나 적절한 자원이 투입되지 않았음.)
- Δ4: 서비스 딜리버리 vs. 대 고객 커뮤니케이션
제공된 서비스가 고객에게 전달된 서비스의 내용과 일치하지 않음.

출처 : Delivering Quality Service, V. Zeithaml, et al. 1990

그림 11 서비스 품질 모델은 서비스 제공자와 고객 사이의 잠재적인 간극을 나타냄

다. 만약 서비스를 IT 조직이 제공하는 추상적인 제품이라고 생각한다면, 서비스와 제품 두가지 관점의 차이가 분명하지 않을 수 있다. 그러나, 제품의 품질은 그것이 잘 만들어져 있는지의 관점이며, 이러한 관점은 고객 만족도와는 직접적인 연관이 없을 수 있다. 반면에, 서비스의 불가분 특성(Inseparability)은 고객이 서비스의 생산에 밀접하게 관련되어 있으며, 고객 만족도가 서비스 품질의 궁극적인 척도가 된다.

2.7.2 서비스 중심 vs 프로세스 중심

프로세스는 기본적으로 서비스 공급자의 내부적인 문제이다. 따라서, 대부분의 경우 가시선(line of visibility)의 뒤쪽에 존재하며 IT 고객의 관심 대상이 아닐 수 있다. 앞서 말한 것처럼, 프로세스 단독으로는 품질과 고객 만족을 보증할 수 없다. 프로세스의 개선은 내부적인 효율성을 증가시키지만, 일정 시점 이후에는 그 효과가 감소할 수밖에 없다. 그러므로 IT 조직은 항상 "어떻게 제공하는지"의 문제뿐만 아니라, "IT 조직이 왜 존재하는지", "무엇을 제공하는지"의 문제를 항상 고려해야 한다.

서비스 중심의 접근 방식은 IT 조직이 고객에게 무엇을, 왜 제공하는지에 대한 관점을 유지하는데 도움을 준다. 특정 서비스를 제공하기 위한 모든 활동을 항상 체계적으로 정리하는 것은 불가능하다. 결과적으로, 프로세스에만 초점을 맞추는 것은, 서비스 품질 조건을 만족할 수 없는 경우에도, IT 조직의 활동을 정의된 프로세스 활동에만 국한시키는 결과를 초래할 수 있다.

그러나 서비스 중심의 접근 방법은 프로세스에 정의되어 있는 활동이 아니라 할지라도 서비스 품질 조건을 만족시킬 수 있도록 하는 행위를 유도한다. 당연히 후자의 경우에 고객을 만족 시킬 확률이 높아진다. 프로세스 중심은 IT 조직의 효과성과 효율성을 강조하며, 서비스 중심은 IT 조직의 산출물을 중시한다. 따라서, 서비스 중심과 프로세스 중심의 적절한 조합은 서비스의 품질 뿐만 아니라 서비스의 효율적인 제공을 보증할 수 있다.

2.7.3 가치(Value) 중심 vs. 비용(Cost) 중심

많은 IT 조직들이 비용 절감과 관련된 평가에 얽매어 왔다. 일반적으로 IT 서비스의 비용(Cost)을 감소시키고자 하는 목적은 고객에게 제공하는 서비스의 가격을 인하하기 위한 것이며, 종종 IT 비용을 감소시키기 위한 비즈니스의 압박에 의해서 시작된다. 서비스에 대한 가격의 인하가 초기에는 고객에게 매력적일 수 있지만, 만약 서비스로부터 고객이 얻을 수 있는 이익(Benefit)도 함께 감소한다면, 고객에게 제공되는 결과적인 가치(Value)는 향상되지 않는다(그림 10). 다시 말하면, 비용 절감이 자동적으로 IT 고객에게 더 뛰어난 가치를 제공하는 것은 아니라는 것이다. 고객에게 제공하는 가치에 초점을 맞추려면, 서비스의 비용 측면뿐만 아니라 고객이 서비스로부터 얻을 수 있는 이익 역시 충분히 고려해야 한다.

만약 고객 입장에서 다른 대안과 비교할 때, 더 좋은 가치를 얻고 있다고 판단된다면, 비용에 대한 이슈

는 점점 감소될 것이다. 그러므로 고객 만족도를 향상시키기 위해서 비용 절감보다는 결과적으로 제공하는 가치에 중점을 두는 것이 더욱 효과적이다. 더욱이, 비용 절감에만 중점을 두게 되면 필연적으로 서비스 제공자 내부에서 표준화되지 못한 임시방편적인 방법들이 생겨나게 된다. 그러나 제공 가치에 중점을 두게 되면 고객 만족을 강조하는 더욱 고객 지향적인 관점을 유지할 수 있게 된다.

2.7.4 비즈니스 요건 vs. 비즈니스 목적

IT 조직은 기업이 비즈니스를 수행함에 있어 자신의 역할 및 책임 범위에 대한 명확한 이해를 가져야 한다. 그러나 IT 부서가 업무 부서 보다 비즈니스 운영의 방법에 대해서 더 많이 알 수는 없다. 이것은 IT 조직이 업무 부서에서 요구하는 것만을 충실히 수행하면 된다는 것을 뜻하지는 않는다. IT 조직은 비즈니스의 수행에 있어 새로운 기술의 적용에 대한 전문가적 의견 개진과 조언 서비스를 제공함으로써, 비즈니스 계획 및 의사 결정에 중요한 도움을 줄 수 있다. IT 조직은 비즈니스 목표 달성을 위한 중추적인 역할을 수행할 수 있으나, 비즈니스 계획 및 목표의 달성 책임은 업무 부서에 맡기는 것이 타당하다.

IT 조직은 많은 경우에 비즈니스가 요구하는 실제적인 요건 보다는 자신들이 이해한 내용을 바탕으로 서비스를 제공하려는 경향이 있다. 그러나 IT 조직이 고객의 요구 사항을 실질적으로 충족시키기 위해서는 IT 서비스를 적절하게 설계하는 것이 필수적이다. 이를 위해서는 IT가 이해한 고객의 요건과 고객 입장에서 실질적인 요구 사항이 일치하는가를 확인하는 과정이 반드시 필요하다. 이 부분에 대해서는 다음 장에서 더욱 자세히 논의하기로 한다.

IT 조직이 자신의 역할과 책임의 한계를 이해하는 것도 매우 중요하다. “서비스”는 서비스 제공자와 고객 사이에 서로의 책임 구분을 용이하게 하는 메커니즘을 제공한다. 서비스 제공자와 고객 사이에 존재하는 가시선(line-of-visibility)은 거의 예외 없이 서비스 제공자의 책임의 완료점과 고객 책임의 시작점을 나타내게 된다.

2.7.5 기대 수준(Expectations) 및 인지 수준(Perceptions) 관리

서비스의 무형성(Intangibility) 때문에 높은 수준의 고객 만족도 보증을 위해서는, 서비스 제공자는 지속적으로 서비스 품질에 대한 고객의 기대 수준 및 인지 수준을 관리할 필요가 있다. 아래 제시하는 서비스 품질 모델은 서비스 제공자가 고객의 기대 수준 및 인

지 수준에 영향을 주는 요소들을 파악하는데 도움을 줄 수 있다.

2.7.6 서비스 품질 모델

서비스의 만족도는 서비스에 대한 고객의 기대 수준과 인지 수준의 간극에 의해서 결정된다(그림 11 참조). 만약 서비스에 대한 인지 수준이 기대 수준에 부합하거나 초과한다면 고객은 만족할 것이고, 그렇지 못하다면 불만족스러울 것이다. 아래 제시하는 서비스 품질 모델은 고객의 서비스 기대 수준과 인지 수준 사이의 전체 간극이 결정되는 데에 있어 4가지 상세 간극이 어떻게 구성되어지는지 도식화하여 나타낸다.

- ① 고객의 기대 수준과 서비스 제공자의 인지 수준 관리 사이의 간극: 서비스 제공자가 고객의 실질적인 요건이 무엇인지를 잘못 이해한 경우
- ② 고객 요건 인지 수준과 서비스 설계 사이의 간극: 서비스의 설계가 서비스 제공자의 고객 요건 인지 수준을 제대로 반영하지 못한 경우
- ③ 서비스 설계와 서비스 딜리버리의 간극 : 설계된 내용과 일치하는 서비스 제공에 실패할 경우
- ④ 서비스 딜리버리와 고객과의 커뮤니케이션 사이의 간극: 서비스의 딜리버리가 고객과 커뮤니케이션 되어진 내용과 일치하지 않을 경우

간극1 부터 4까지는 결국 간극 5를 유발한다. 즉, 서비스에 대한 기대 수준과 실제 인지 수준과의 차이를 유발하는 것이다. 이러한 간극을 제거하고 고객 만족도를 유지하기 위해서는 그 발생 원인을 철저히 파악해야 한다.

서비스 품질 모델은 또한 고객과 상호 작용하는 세 가지 접점을 보여준다:

- ① 고객의 서비스 요건을 파악할 때(Gap 1)
- ② 실질적인 서비스 딜리버리 기간
- ③ 서비스의 상세 내역을 커뮤니케이션 할 때(Gap 4)

이러한 세 가지 접점은 서비스 공급자에게 있어 “Moments of Truth”가 발생하는 시점이다. “Moments of Truth”라는 표현은 1980년대 초에 심각한 적자 회사였던 스칸디나비아 항공(Scandinavian Airlines System)을 고객 만족도가 우수한 지속적인 흑자 회사로 전환시킨 Jan Carlzon에 의해서 대중화되었다. Moments of Truth란, 고객이 서비스 공급자의 제품, 서비스, 또는 사람들에게서 어떠한 인상을 받게되는 모든 사건 또는 에피소드를 일컫는 말이며, 중립적인 사건은 없다고 정의한다. 즉, 모든 Moments of Truth는 고객을 만족시키거나 불만족시키는 경우의

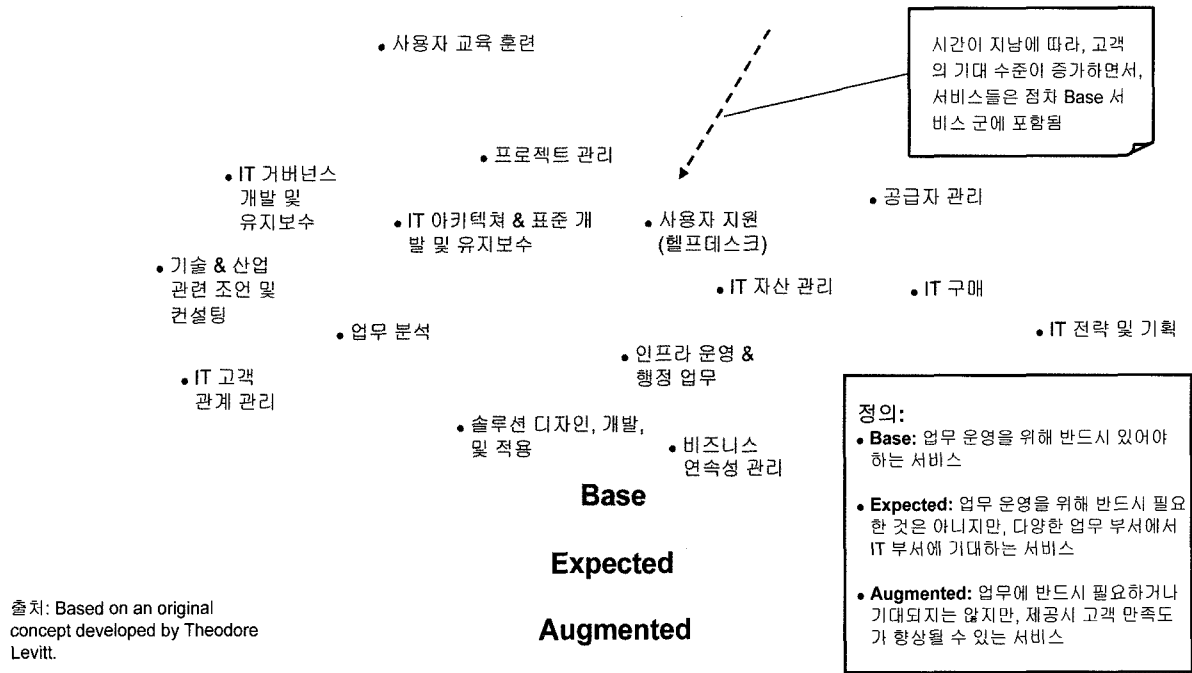


그림 12 고객의 기대 수준에 의한 서비스 우선순위 분류의 예시

둘 중 하나가 된다는 것이다. 즉, 고객 입장에서는 Moments of Truth의 축적된 경험이 곧 전체 서비스 제공의 품질 및 만족도를 결정짓는 것이다.

프로세스는 서비스 딜리버리를 지원하는 핵심적인 수단이지만, 주로 가시선 뒤쪽에 숨겨져 있다. 그러나 프로세스가 고객과 접촉하게 되는 곳에서는 Moments of Truth로서 확실하게 작용하게 된다. 고객의 기대 수준과 인지 수준에 대한 지속적인 관리라는 것은 서비스 제공 직원들이 모든 Moments of Truth에서 적절한 행위와 태도를 보여주는 것을 말한다. 결국 서비스 문화를 지탱하는 것은 이러한 직원들의 적절한 업무 수행의 연속성이다.

2.7.7 IT 서비스 체제로의 전환을 위한 변화관리

IT 서비스 관리 체제로의 변화 관리는 실질적으로는 주로 조직적인 변화에 대한 관리이며, 일반적인 조직 변화 관리에 활용되는 방법론과 기법 등이 활용되어 질 수 있다. IT 서비스 관리 체제의 구축에 있어서 특별히 강조되는 영역은 아래와 같다:

- **변화의 케이스 확립.** IT 조직이 새로운 서비스 중심의 관리 체제로 전환해야 하는지에 대한 명확한 이유를 정립하는 것이 가장 중요한 일차적인 단계이다. 또한, 미래의 목표 상태에 대한 명확한 비전을 수립해야 한다. 변화를 위한 비용은 현상 유지를 위한 비용에 대비하여 평가되어야 하며, 변화

의 케이스는 IT 조직 및 고객 양자 모두의 관점에서 고려되어야 한다. 변화의 필요성을 확신할 수 있게 해주는 사건의 발생은 필수적은 아니지만, 변화 케이스의 설득력을 강화시키는데 도움을 줄 수 있다.

- **경영진의 스폰서십 확보.** IT 서비스 체제로의 전환이 성공하기 위해서는, 변화의 수행이 IT 조직 내부 및 고객과 함께 이루어져야 한다. 어떠한 변화들은 매우 근원적인 변화일 수 있다. 예를 들면, IT 비용 지출에 있어서 중앙집중적인 cost-center 모델에서 가시적인 서비스 과금체제로의 변화가 그러하다. 이러한 변화는 IT 서비스의 고객과 IT 조직의 직접적인 관리 대상이 아닌 외부의 결정권자와의 협력을 필요로 하며, 최상위 관리자의 스폰서십이 필수적이다.
- **변화 대상 직원의 선별 및 교육 훈련.** IT 서비스 체제로의 성공적인 전환은 IT 조직의 모든 구성원들 사이에서 이루어져야 한다. 즉, IT 조직의 전 구성원들이 변화의 내용을 숙지하고, 변화와 관련된 모든 정보의 소스가 되어야 한다. 변화 대상 직원들은 자신들의 업무에 있어서 변화의 내용을 실제 수행할 수 있도록 훈련되어야 한다.
- **커뮤니케이션 및 기대 수준 관리.** IT 조직의 요원들과 고객사이의 기대 수준을 관리하기 위해서는 커뮤니케이션 계획이 반드시 정립되어야 한다. 총

분한 커뮤니케이션이 중요한 이유는, 불필요한 혼란과 우려를 감소시킴으로써 변화에 대한 저항을 경감시킬 수 있으며, 직원들이 새로운 변화의 완성을 위하여 어떠한 임무를 수행해야 하는지를 명확하게 하기 때문이다. 커뮤니케이션은 다양한 채널들을 포함하며 포괄적인 전략과 계획 수립을 통하여, 전달 메시지, 커뮤니케이션 대상, 사용 미디어, 적절한 시점등을 결정해야 한다.

- **프로젝트 기간 동안의 모멘텀 유지 관리.** 모든 장기 프로젝트와 마찬가지로 실질적인 진전이 수행되고 있다는 확신을 주기 위해서 신속한 성과물을 확보하는 것이 매우 중요하다. 서비스 관리 체제의 구축에 있어서 신속한 성과물이란, 서비스 포트폴리오의 정의와 이에 대한 합의, 서비스의 측정 가능한 개선, 측정항목 보고서 확립 등이다.

IBM의 다수의 경험에 의하면, IT 서비스 관리 체제를 구축함에 있어서 다음과 같은 함정과 주의 사항들이 존재한다:

- **조직원들의 이해 부족 및 업무 혼란.** 서비스 체제로의 변환은 필연적으로 IT 조직원들의 현재 업무 수행 방식을 근본적으로 재고하게 만든다. 따라서 변화의 이행은 조직의 수용 가능한 보조를 맞추어 가며 이루어져야 한다. 또한 변화의 내용에 대한 개념, 수행과제, 메시지 등은 가능한 한 단순화하

여 관리되어야 한다.

- **누구를 위한 가치(Value)인가?** 가치의 제공 및 요청에 대한 상호 분석은 IT 서비스 관리체제의 중요한 일부분이다. 가치를 정의함에 있어서는, 그러한 가치가 어느 대상을 위한 것인지 명확히 정의되어야 한다. 예를 들어, 특정 서비스를 고부가가치 서비스라 정의할 경우에는, IT 서비스의 고객이 그러한 서비스로부터 중대한 이익을 얻을 수 있는 서비스와, 내부 IT 조직이 외부 서비스 제공자가 그러한 서비스를 제공할 때 보다 훨씬 더 많은 가치를 부가한 서비스라는 두 가지 모두의 해석이 가능하다. 전자는 주로 고객의 관심 대상이고, 후자는 IT 조직의 관심 대상인 해석이다.
- **외부 IT 서비스 제공자 관리.** 기업 내부의 IT 조직이 통합되고 필요 역량을 정비하면서, 내부 역량을 보충하기 위하여 외부 서비스 제공자의 서비스를 이용할 필요성이 발생할 수 있다. 고객에게 제공되는 몇몇 서비스의 경우에는 외부 서비스 제공자로부터 구매한 서비스에 대한 의존도가 매우 높을 수 있다. 따라서 외부 IT 서비스 제공자에 대한 관리는 IT 조직이 초기에 개발해야 할 중요한 역량 중의 하나이다.
- **측정 지표의 부재.** 다양성과 무형성이라는 서비스의 특성 때문에, 서비스의 품질을 모니터링 하고

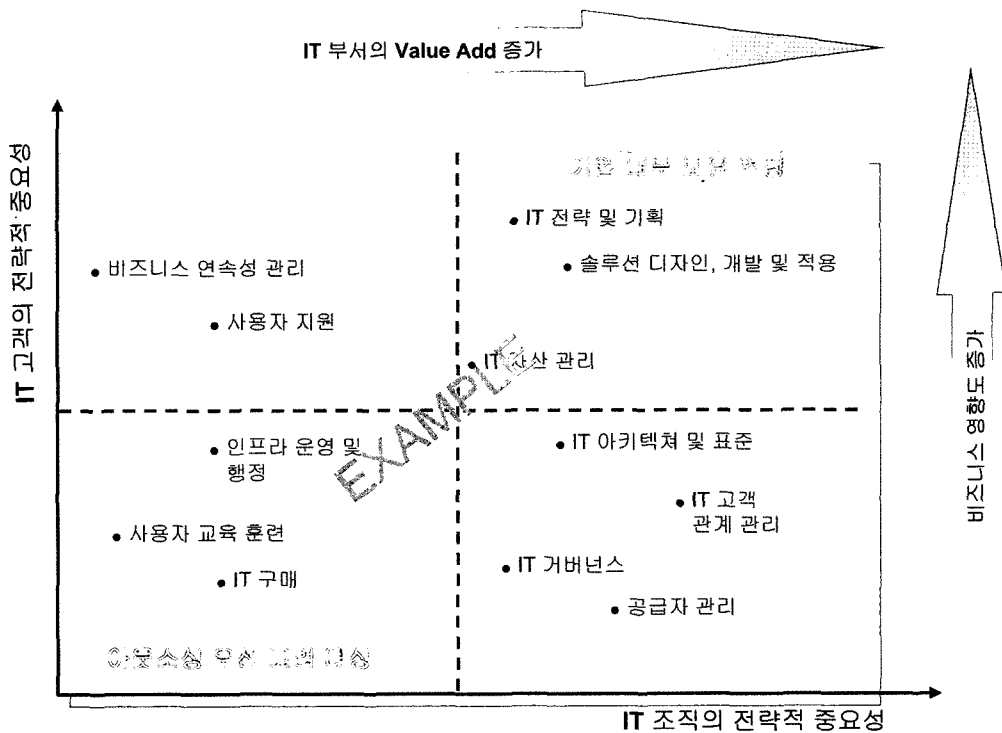


그림 13 고객 및 서비스 제공자 관점에서의 서비스 우선순위 분류

서비스 성능에 대한 고객과의 의사소통 및 기대 수준 관리를 위해서 측정 지표를 정립하는 일은 반드시 필요하다. 측정 지표가 없다면, 서비스의 품질 측정이 불가능할 뿐만 아니라, 서비스 성능 수준에 대하여 고객과 의사소통할 수 있는 방법이 없어지게 된다.

- **과도한 문서량.** 종종 모든 세부 사항을 문서화하는 것을 바람직하게 여김으로써, 과도한 문서가 생겨나는 경우가 있다. 문서화는 커뮤니케이션과 조직 내부의 학습을 위해서 상당히 유용할 수 있다. 그러나 바람직한 문서화는, 그러한 문서의 제작, 유지 관리, 분배에 대한 모든 비용을 고려해야 한다. IT 조직은 문서화를 통하여 얻을 수 있는 이익과 그러한 문서 관련 비용의 적절한 균형을 유지해야 한다.

2.8 IT서비스의 우선순위

IT 조직이 제공하는 IT 서비스들이 모두 동일한 중요성을 가지는 것은 아니기 때문에, 서비스들의 우선순위를 정의할 필요가 있다. 보통 IT 조직은 다음과 같은 이유로 제공 서비스의 우선순위를 결정한다.

- 자원 및 예산의 분배 우선순위 결정
- 서비스 중단에 리스크 분석
- 외부 서비스 제공자를 사용할 수 있는 분야 및 방법 결정

서비스의 우선순위를 결정하는 첫 번째 단계로서, 먼저 모든 서비스들을 넓은 범위의 카테고리 안에 분류한다. 이러한 분류의 한 가지 방법은 고객의 기대 수준을 바탕으로 서비스를 분류하는 것이다. 그림 12는 3개의 카테고리로 분류한 예를 보여준다(Base, Expected, 및 Augmented). 이 그림에서 제시된 단순한 모형은 고객의 기대 수준과 연계된 서비스의 우선순위 분류를 나타낸다. 즉, 각각 IT 조직이 기본적으로 반드시 제공해야 하는 서비스(Base), 제공 필요성이 있는 서비스(Expected), 제공하면 좋은 서비스(Augmented)로 분류한 것이다. 이러한 예와 같은 1차원적인 분류는 고객의 기대 수준에 부응하고 만족도를 높이기 위해서 IT 조직의 노력을 집중해야 할 서비스에 대한 지침을 제공할 수 있지만, 외부 서비스 제공자를 활용할 수 있는 방법은 거의 제공하지 않는다. 주의할 점은, 항상 Augmented 서비스로 분류되는 것은 외부 서비스 제공자를 활용하고, Base로 분류되는 서비스는 내부적으로 해결해야 하는 것은 아니다.

서비스의 중요성을 정의할 때, 누구의 관점에서 정의해야 할까? 상기 예시에서는 각각의 서비스에 대한

중요성을 고객의 기대 수준을 바탕으로 결정하였다. 즉, 고객의 관점에서 정의된 것이다. 그러나 고객의 관점에서 중요한 서비스가 서비스 제공자의 관점에서도 항상 동일한 중요성으로 해석되는 것은 아니다. 예를 들어, 특정 서비스는 고객의 관점에서 매우 중요한 것이지만, 서비스 제공자의 입장에서는 조만간 업무 영역에서 철회할 계획에 있는 서비스일 수도 있다. 서비스의 분류를 서비스 제공자의 관점을 포함하여 확장시킨다면, 그림 13과 같은 2차원적인 형식을 도출할 수 있다. 이 그림에서는, 해당 서비스가 고객 및 IT 서비스 제공자의 관점에서 각각 얼마나 전략적인 중요성을 가지고 있는지에 의해서 정의되었다. 이러한 사분면에 의한 분류는 서비스의 전략적 중요도를 비교할 수 있는 방법을 제공한다. 여기서 중요한 점은, 우선순위를 분류할 때, 고객 및 서비스 제공자 모두의 필요 요건이 고려되어야 한다는 것이다.

그림 13과 같은 서비스 공급자-고객의 중요도 매트릭스는 IT 조직의 아웃소싱 의사 결정에 대한 도움을 주기도 한다. 이러한 매트릭스의 개발은 간단한 작업이 아니며, 잠재적으로는 “리스크” 및 “서비스 성숙도”와 같은 추가적인 분석의 차원을 필요로 하기도 한다. 또한 이러한 매트릭스는 IT 조직이 핵심 역량을 개발하기 위한 타당성 검토 자료로서 활용되어질 수 있다.

2.8.1 핵심 역량에 집중

오늘날, 기업 내부의 IT 조직들은 적은 자원으로 더 많은 일을 할 것을 요구 받고 있다. 제한적인 자원과 비용을 고려할 때, IT 조직은 자신이 비즈니스에 가장 많은 가치를 제공할 수 있는 분야에 집중해야 한다. 이것은 고객에게 제공되는 IT 서비스의 종류를 합리적으로 재편하고, 비핵심 서비스는 대안적인 소싱 전략을 택해야 함을 의미할 수도 있다. IT 조직은 직접 비용 뿐만 아니라, 각 서비스를 제공하는데 있어 기회비용 역시 고려해야 하는 것이다. 예를 들면, A라는 서비스를 제공하기 위한 비용이 동일한 품질의 서비스를 제공할 수 있는 외부 서비스 제공자의 구매 비용과 다르지 않다면, 외부 서비스 제공자를 활용할 때보다 IT 조직은 과연 어떠한 가치를 더할 수 있는가? A라는 서비스 제공을 위한 자원들은 더욱 높은 가치의 서비스 제공을 위하여 더욱 효율적으로 재배치될 수 있지 않은가?

기업 내부의 IT 조직이 비즈니스에 가장 많은 가치를 더할 수 있는 분야를 파악하는 것은 IT 조직이 집중해야 할 핵심 역량을 결정하는 데 있어서 가장 중요한 요소이다. 핵심 역량은 현재 IT 조직이 가장 잘 하고 있는 분야가 아니라, 비즈니스에 가장 많은 가치를 제공

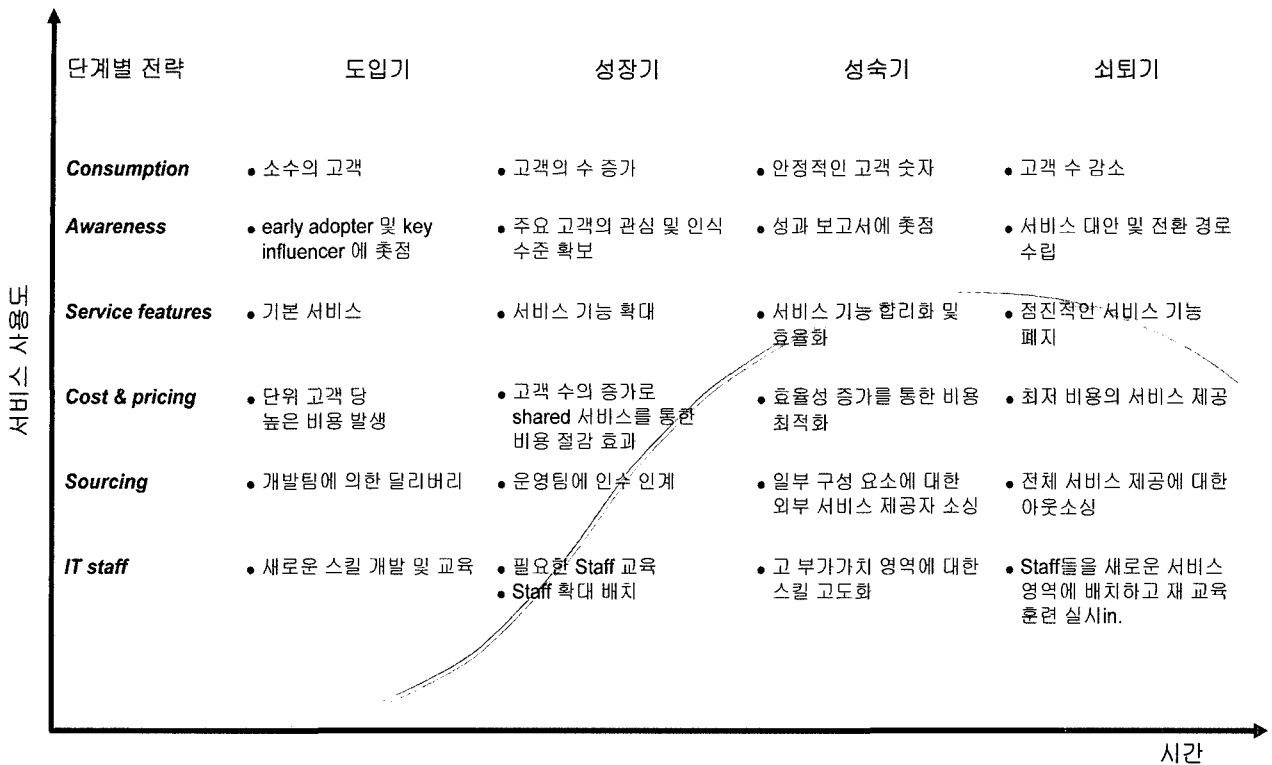


그림 14 서비스 수명 주기의 개념 및 수명 주기 단계 별 전략

하고 있는 분야를 바탕으로 정의되어야 하기 때문이다.

기업의 전략적 가치와 같은 분석에 의해 우선순위가 정의된 "IT 서비스 포트폴리오"는 IT 투자는 어떠한 역량의 개발을 위해서 진행되어야 하며, 어떠한 형태의 소싱 전략을 활용할 것인지에 대한 지침을 제공할 수 있다. 이러한 서비스 포트폴리오를 정의하게 되면, IT 조직은 비로소 그러한 서비스를 제공하기 위한 핵심 역량과 기능을 개발하고 유지하는 데에 초점을 맞추게 되며, 비즈니스에 제공하는 가치를 극대화할 수 있는 방향으로 자원의 재배치가 이루어지게 된다.

2.9 IT 서비스 포트폴리오 관리

IT 조직이 서비스 관리 체제를 채택하고 서비스 포트폴리오를 정립하게 되면, 그러한 포트폴리오의 지속성을 위해 새로운 역량이 반드시 개발되어야 한다. 많은 기업들의 상품 관리 수행 방식이, IT 조직의 IT 서비스 포트폴리오 관리에 필요한 역량을 파악하고 개발하는 참조 모델을 제공할 수 있다. 상품관리의 핵심적인 부분은 상품 수명 주기(Product Life-cycle)의 개념이다. 이 개념은 IT 서비스에도 쉽게 적용될 수 있다.

서비스 수명 주기는 도입(Introduction), 성장(Growth), 성숙(Maturity), 및 쇠퇴(Decline)의 4 단계로 정의될 수 있다. 이러한 단계들은 서비스 제공자에 의한 서비스의 최초 제공시점 부터 서비스 중단

시점 까지의 특정 서비스에 대한 요구 사항의 변화를 나타낸다. IT 조직의 전략은 서비스가 수명 주기 상의 어떠한 단계에 머물고 있는지에 따라 변화하게 될 것이다. 그림 14는 서비스 수명 주기상의 각 단계별로 변화하는 전략에 대한 예시이다. 이러한 수명 주기의 개념이 IT 서비스에 적용되면 IT 조직의 계획(planning), 예측(forecasting), 및 관리(Control) 업무에 큰 도움을 줄 수 있게 된다.

이러한 수명 주기는 상품 관리 분야에서 차용하여 적용 가능한 개념의 한 가지 예시이다. 상품 관리는 또한, 상품 리서치, 개발, 및 시장 테스트 등도 포함한다. 이러한 개념들 역시 IT 서비스에 적용될 수 있다. 서비스에 대한 리서치 및 개발은 외부 서비스 공급자로부터 구매 가능한 서비스 시장을 모니터링 하는 활동을 포함한다.

본 고에서 우리는 고객의 관점이 IT 서비스를 정의한다는 사실을 확인하였다. 새로운 IT 서비스 포트폴리오를 개발하거나 이미 존재하는 포트폴리오를 개선하고자 할 때, IT 조직은 반드시 고객과 함께 자신이 이해하고 있는 고객의 비즈니스 요구사항과 이를 제공하기 위한 서비스 정의에 대한 재확인 과정을 거쳐야 한다. IT 고객들이 자신들의 요구사항을 IT의 용어로 표현하는데 익숙지 않기 때문에, 그들의 요구 사항이 명확하지 않다고 단정하는 것은 큰 오산이 될 가능성이

높다. 따라서, IT 조직이 종종 직면하게 되는 도전은 고객의 비즈니스 요구 사항을 자신들이 이해하고 있는 IT 용어로 해석해야 하는 것이다. 이러한 해석의 과정은 상당히 반복적인 과정이 될 수 있지만, 서비스의 적용 및 배치에 있어서 잠재적인 고객과의 재확인 과정은 매우 중요하다. 보통 비즈니스 부서, 특히 상품 및 브랜드 매니저가 존재하는 마케팅 부서에는 서비스 관리에 대한 기술, 방법론, 및 프로세스 등이 이미 존재할 가능성이 많다. IT 조직은 그러한 마케팅 부서에서 채택하는 복잡한 수준을 필요로 하지는 않지만, 그러한 부서에 이미 존재하는 지식들을 적절하게 활용할 필요가 있다.

3. 결 론

IT 서비스 관리 체제로의 전환을 고려하는 IT 조직은 본 고에서 소개된 개념들을 구체화하여 다음과 같은 단계를 수행함으로써 소기의 목적을 달성할 수 있을 것이다:

- ① 먼저 고객의 요건을 이해한다: 고객이 누구이며, 고객이 원하는 것은 무엇이고, 고객이 IT 서비스로부터 얻을 수 있는 가치를 파악한다. 즉, 고객의 업무 구분을 이해하여, 각 업무마다 서비스 요건이 어떻게 상이하며, 각각의 업무에 어떠한 가치를 제공할 수 있는지를 파악해야 한다.
- ② 서비스 포트폴리오 개발: 고객의 요건과 원하는 바에 따라 서비스 카탈로그를 개발하고, 고객의 업무에 맞게 배치한다.
- ③ 서비스 포트폴리오에 정의된 서비스들의 우선순위를 정의하고, 소싱 대안을 검토한다.
- ④ 높은 우선순위의 서비스들을 제공하기 위해서 반드시 개발되거나 구매해야 할 핵심 역량을 파악한다. IT 조직 내부적으로 핵심 역량을 개발한다면, 그러한 역량(capability)을 지원하는 수단(enabler)을 파악한다. 그리고 점진적으로 그러한 역량과 수단을 상호 연계하여 개발할 수 있는 수행 과제들을 정의한다.
- ⑤ 고객 중심의 서비스 수준 협약(SLA)를 개발한다. 이는 서비스 구성 요소, 서비스 산출물, 서비스 특성, 서비스 성능, 비용 및 측정항목 등에 대한 정의를 포함하고 있어야 한다.
- ⑥ 서비스 수요 관리를 위해서는, 서비스 소비에 대한 비용 정당성을 명확하게 할 수 있도록, 정확한 서비스 과금을 수행한다. 서비스 과금 및 그 정확성의 수준은 서비스 공급자가 기대하는 고객의 서

비스 소비 및 구매 행태를 결정할 것이다.

- ⑦ 서비스 마케팅 전략 및 피드백 메커니즘을 개발하여, 지속적으로 고객의 인지 수준(Perception)과 기대 수준(expectations)을 관리한다.
- ⑧ 조직의 변화 관리를 수행한다.
- ⑨ 서비스의 활용도 및 생명력을 유지하기 위해 서비스 카탈로그를 적극적으로 관리한다. 각 서비스의 생명주기(Life Cycle) 단계마다 적절한 전략이 채택되어야 한다.

IT 서비스 관리 체제의 채택은 오늘날 IT 조직이 직면한 많은 도전 상황을 해결하기 위한 기반을 제공할 수 있다. IT 조직은 서비스 관리 체제를 구축하는 과정에서 현재 어떤 업무들을 수행하고 있으며, 왜 그러한 업무들을 수행해야 하는지, 어떻게 그러한 업무들을 수행하고 있으며, 그러한 업무를 수행함으로써 어떠한 가치를 생산해내고 있는지 고민하게 될 것이다. 많은 IT 조직에게 있어서, 서비스 관리 체제의 구축은 필연적으로 많은 조직적 변화를 필요로 한다. 그러나 성공적인 IT 서비스의 구축은 IT 부서가 고객에게 IT의 진정한 가치와 높은 만족도를 제공하는 데 있어서 지속적인 이점을 제공할 것이다.

참고문헌

- [1] Michael E. Porter, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980.
- [2] Philip Kotler, Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control (Eighth edition), Prentice Hall, 1994, pp.464-468.
- [3] IBM Systems Management Consulting and Design, IBM Systems Management Solution Lifecycle, 2000, <http://www.ibm.com/services/ism/consulting>.
- [4] Gartner Group, The Core Elements of IT Service Design, 8 August 2000.
- [5] Joshua Gans, Stephen King & Gregory Mankiw, Principles of Microeconomics, Harcourt Brace & Co., 1999, pp. 63-64.
- [6] Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman & Leonard L. Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, Free Press, 1990.
- [7] IBM IT Process Model White Paper,

Managing information technology in a new age, IBM, 2000, <http://www.ibm.com/services/whitepapers>.

- [8] Glen Urban & Steven Star, Advanced Marketing Strategy, Prentice Hall, 1991, pp.102-105.
- [9] Chris Finden-Browne, John O Long, Introducing the IBM Process Reference Model for IT, 2005.

이 준 석



1997. 2 고려대학교 기계공학과(학사)
1999. 8~2000. 8 CJ 그룹 해외사업부
B2B Task Force
2000. 8~2003. 12 한국 IBM System
Management Consultant
2004. 1~현재 한국 IBM IT Service
Management Consultant
관심분야 : ITIL, IT Governance,
Utility Computing, Service
Oriented Architecture
E-mail : ljoons@kr.ibm.com

황 태 진



2001. 9 서울대학교 기계항공공학부(학사)
2002. 10 Stanford University Visit-
ing Student
2004. 2 서울대학교 기계항공공학부(석사)
2004. 2 Stanford University Visit-
ing Researcher
2005. 1~현재 한국 IBM, IT Service
Management Consultant
관심분야 : ITIL, Computer Aided Design,
On Demand Provisioning &
Orchestration
