

한국 IT 아웃소싱서비스산업 구조 분석을 통한 연구 주제*

안 준 모**

Research Topics Based on Korea IT Outsourcing Service Industry

Joon M. An**

■ Abstract ■

Many problems in IT outsourcing service industry of Korea are rooted in the idiosyncratic structure of the industry. This structure causes the unique characteristics of service level management, service delivery methodology, and contracts. This study looks into the status of the industry, vendors, and markets of IT outsourcing and proposes some of relevant research topics of each area respectively.

Keyword : Outsourcing, Service Level, Research

1. 연구의 출발점

문제에 대한 답은 문제에 대한 의문을 어떻게 규정하느냐에 따라서 달라질 수 있다. 이는 한 연구주제에 대한 문제제기 자체가 가장 주요한 연구 결과를 반영한다는 것으로서 연구 문제에 대한 질문의 중요성을 말해주고 있다. 국내 IT 아웃소싱의

연구를 위한 질문은 무엇인가? 최근에 국내의 아웃소싱 업계나 학계가 가장 많이 질문하는 이슈는 무엇인가? SLA? 성과측정? 방법론? 비용예측? 일 것이다. 이와 같은 이슈에 대한 질문은 각각의 이슈에 대한 연구주제를 설정하게 된다. 그러나 과연 서비스레벨, 성과측정, 방법론에 대한 연구가 국내 아웃소싱 업체의 경쟁력과 아웃소싱 서비스 업체

* 본 논문은 건국대학교 2002년 학술연구비 지원에 의해 진행되었습니다.

** 건국대학교 경영·경영정보학부 정보기술 아웃소싱 연구센터

가 원하는 서비스 품질을 확보해줄 수 있을 것이라는 점에 대하여 확신을 갖기는 어렵다. 국내 IT 아웃소싱의 연구주체의 우선순위를 고려할 때에 연구에 대한 질문이 잘못된 것이다.

한국 IT 아웃소싱에 관한 연구가 SLA, 성과측정, 방법론에 대한 연구에도 불구하고 아웃소싱 서비스 공급사(vendor)와 소비사가 왜 그 활용이 어려우며 이러한 결과를 유인하는 구조적 요인은 무엇인가? 라는 질문을 던져야 할 것이다. 1980년대에 시작된 우리의 정보기술 아웃소싱 산업은 약 20여년의 역사에도 불구하고 SLA, 성과측정, 방법론에 대한 취약성을 보이는 반면에 우리보다 역사가 일천한 인도의 경우 글로벌 수준의 아웃소싱 계약 체결과 서비스 공급에 대한 성과 측정 및 방법론이 이미 성숙되어 국제적 선도력을 유지하고 있다. 이는 인도 IT 아웃소싱 산업이 직면하고 있는 글로벌 시장의 구조와 수요사의 요구 사항이 성과측정, 방법론, 서비스레벨에 의한 계약을 강력히 요구하였기 때문이다.

한국 IT 아웃소싱에 관한 연구의 우선 순위는 먼저 국내 시장, 공급사, 수요사의 구조적 문제가 최상위에 있다고 할 수 있다. 이와 같은 구조적 문제에 대한 심각한 연구가 배제된 상태에서 운영적 이슈에 대한 연구 한국 IT 아웃소싱 산업의 활성화와 여타의 이슈에 대한 공헌에 미미할 것이다. 진단은 때로는 연구 및 정책 결정에 있어서의 전략적 방향과 단계적 수행 방안을 제시하지 못한 채 실제적 타당성과 현실성이 결여된 정책 및 연구를 양산하기도 한다. 구조나 한국적 생태를 고려함 없이 단순히 방법론차원이나 측정 차원의 문제 및 해결 방안 제시는 정보기술 아웃소싱의 성공적 수행에 크게 도움을 주지 못하는 우를 범하게 된다. 지금까지 대다수 컨설팅사와 학계가 제시한 방법론을 포함한 다양한 기법이 실행에 있어서는 영향을 주지 못하는 것은 한국적 특수성을 무시한 기법적 연구나 제안에 국한되었기 때문이다. 본 연구의 주요목적은 한국의 정보시스템 아웃소싱 공급자와 고객의 현안을 시장 중심으로 분석하고 이러한 구조적

틀 안에서 주요한 이슈를 도출하는 것이 목적이다.

산업구조를 분석함에 있어서는 거시적 산업의 구조 및 총 매출 규모 등 산업 정책적 차원에서의 산업 분석과 이를 구성하는 주요 플레이어들의 전략과 전략적 강약 점을 분석하거나 각 주요 구성원들의 일상적 주요 actions를 분석 대상으로 할 수 있다. 본 연구는 위의 분석 차원에서 특히 주요 공급사와 서비스 수요사의 주요한 issues를 분석함으로써 한국 IT 아웃소싱 산업에 관한 연구 주제를 설정하고자 한다. 이는 이론구성 차원에서는 ground theory approach로서 한국 IT 아웃소싱 산업과 같이 제한된 시장에서의 경쟁기반을 가지고 성장한 산업을 분석하고 이를 근거로 이론을 구성해나가는 데에 적절한 방법론이다.

본 연구논문은 한국 정보기술아웃소싱산업의 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해서는 먼저 한국 아웃소싱 산업의 구조적 특징을 분석해야 한다는 문제 의식과 진단(diagnosis)의식에서 출발한다. 이를 통하여 본 연구논문은 한국 정보시스템 아웃소싱 산업의 성장을 유도하기 위한 핵심적 이슈 특히 단계별 주요 전략과 주요 stakeholder의 역할을 제시하고자한다. 이와 더불어 이를 위한 학문적 연구의 방향과 단계적 우선 순위를 제시하고자한다.

연구 목적을 달성하기 위한 연구 방법으로는 분석적 방법론보다는 IT 아웃소싱에 관한 주요 전문가의 의견, 기사, 자료를 중심으로 하여 위와 같은 문제의식을 저자의 다년간 전문가적 경험에 근거한 participatory observation을 근거로 한다. 이와 같은 방법론은 분석적 연구 방법론과는 분명히 차별되며 방법론적 한계점과 공헌이 있음을 고려하였다. 특히 참고자료의 객관성과 사실성에도 불구하고 필자의 주관적 경험과 관점에 근거하여 자료의 수집과 논리의 전개라는 근본적 한계를 지적하지 않을 수 없다.

2. 시장 구조

한국 IT 아웃소싱의 시장규모는 총 2조 1000억원

의 시장으로 향후 17% 성장이 예상되나 captive 시장과 noncaptive 시장으로 분할된 형태로서 전체 시장의 약8%만이 공략 가능한 즉 자유경쟁이 허용되는 시장의 특이한 시장 구조를 가지고 있다. 정보 시스템 아웃소싱 분야는 시스템통합 산업의 주요한 분야로서 IDC는 2002년 전세계 시장 규모를 약 720억 달러(약 94조원)로 예상하고 있으며 전세계 시장을 기준으로 2003년까지 연 12%의 성장을 예측하고 있다. 아시아의 경우 연 20% 정도의 성장을 예측하고 있다. 한국의 경우 약 17%의 성장을 예상하고 있다.

컴퓨팅서비스(일괄시스템통합, 프로그램개발서비스, 시스템관리 및 유지보수, 자료처리, 기타 컴퓨팅 서비스 포함)를 IT 아웃소싱 서비스라고 정의할 경우 국내 아웃소싱 시장 규모는 정보통신산업 통계연보(2000)에 따르면 생산액 기준 81,486억원 인 것으로 나타나고 있다. 그러나 최근에 인력이관을 포함하는 아웃소싱 시장의 규모는 정확한 통계자료에 의한 시장 규모 추산은 공식적 통계가 발표되지 않고 있으며 단지 서비스 공급사 매출을 기준으로 한 현업 전문가의 추산으로는 2001년 현재 국내 주요 시스템통합업체의 captive 및 non-captive 시장을 합하여 약 21,000억원 안팎으로 추산하고 있다. 국내 정확한 아웃소싱 시장 규모는 아웃소싱시장에 대한 합의된 정의가 이루어지지 않은 상태에서 다양한 정의에 근거해서 그 시장 규모가 추측되고 있다.

한국의 아웃소싱 시장은 삼성, LG, 현대 등의 대기업 계열사가 전체 시장의 50% 이상을 captive market으로 선점하고 있으며 최근에 이루어진 non-captive 아웃소싱 사이트 39개중 23개의 신규사이트를 주요 사업자가 분할, 확보하였다. Bain Report(2001)에서 제시한 IT 서비스산업 분석 결과 한국 IT 서비스산업이 수출을 통하여 성장하기 위해서는 계열사에 얽매인 복잡한 산업 구조의 개편, 낮은 가격과 덩핑 판매, 경영투명성과 세계적 브랜드 밸류 부족, 노동력의 유연성 결여와 언어 장벽, 경험의 부족, 원가관리와 기대치 관리가 필요함을

지적하고 있다. 특히 한국 IT 산업의 구조는 전체 시장의 8%만이 공략 가능한 시장으로 이와 같은 시장의 파이를 가지고 국제적 경쟁력을 확보한다는 것은 매우 어려운 상황이다. 아웃소싱 기업의 경쟁력 확보를 위해서는 시장의 규모와 정상적인 경쟁 시스템을 도입하는 것이 선결과제인 것이다. Bain Report(2001)에서 제시하는 IT 서비스 시장에 대한 구조적 개선 전략으로는 먼저 대기업 계열사로부터 IT 서비스 업체를 독립시켜야 한다는 진단이다. 그러나 이와 같은 구조적 모순을 해결하기는 그리 용이하지 않을 것이며 획기적 시장 확대정책이 필요하다고 생각한다. 물론 이와 같은 시장 확대정책과 더불어 공정 경쟁에 근거한 시스템을 마련하는 정책이 동시에 추진되어야 한다.

시장의 규모와 더불어 IT 아웃소싱 시장의 구성 내용도 국내 아웃소싱의 형태는 미국의 사례와는 다르게 장비메카이나 전산직원의 이적을 수반하는 사례가 거의 없으며 시스템 부분의 주요 기능은 서비스 수요 사에 남아있는 경향을 띠고 있다(한국전산원, 2000). 아웃소싱의 수행사도 기존의 전문 업체의 활용보다는 분사나 자사 계열사 설립의 형태를 띠는 경우가 많다.

2.1 한국 IT 아웃소싱 산업의 구조

- 한국 아웃소싱 시장의 공략 가능한 즉 경쟁가능한 시장의 규모는 매우 작다.
- 시장 규모의 취약으로 인하여 특화된 아웃소싱 기업의 출현이 매우 어렵다.
- 공략 가능한 시장을 점유하기 위한 경쟁의 승리가 기업 수익성 향상으로 이어지지 못한다.

2.2 연구 주제

- 한국 정보기술 아웃소싱 시장의 addressability를 확대하기 위한 정책 연구
- noncaptive market에서의 공정 경쟁을 유도하기 위한 산업조직론 연구
- 네트워크 산업으로서 IT 아웃소싱 산업의 산업별

특화를 유도하기 위해서(현재 한국의 아웃소싱 산업의 구조 즉 captive market 구조는 산업별 특화를 저해하고 있음) 아웃소싱 기업간 경쟁과 협력의 성공적 조건에 대한 연구가 필요함(권영철, 2001)

- 성공적 파트너십을 유도하기 위한 구조적 조건 (전략적 적합도, 파트너 적합도) 유인 전략에 관한 연구
- 성공적 파트너십을 유도하기 위한 운영 조건(호혜성, 공평성, 융통성 등) 연구

3. 공급사의 경쟁 양식

우리의 경우 IT 아웃소싱 산업의 특이한 시장 구조와 더불어 글로벌 경쟁력이 취약한 구조는 IT 아웃소싱 기업의 시장 지향성에 많은 영향을 주고 있는 것이 사실이다.

이는 해외의 선도 아웃소싱 업체가 산업별로 특화 하여 산업지식을 근거로한 경쟁을 하는 것과는 다른 형태의 경쟁을 유도하게 된다. 이와 같은 산업특화를 저해하는 시장 구조의 형성으로 해외 글로벌 환경에서의 경쟁력을 상실하게 될 뿐만 아니라 유사 프로젝트나 솔루션을 활용함으로써 서비스 원가 절감 전략을 불가능하게 하여 매출액 대비 수익률이 취약한 영업실적을 구조적으로 강요하게 된다. 과도한 captive 시장에 대한 의존도와 이를 기반으로 한 밀어내기식(crowding out) 경쟁 방식은 향후 약 20% 이상의 성장이 예상되는 국내 시장에서조차도 신규 기업의 경쟁력 확보와 산업특화를 가로막는 주요한 장애물로 등장하게 될 것이다. 해외에서 산업에 특화된 경험과 솔루션을 지닌 글로벌 기업이 특화 시장을 공략함으로써 국내 아웃소싱 기업의 성장 및 특화를 어렵게 만들 것이기 때문이다.

아웃소싱의 성공요인으로서 hardworking과 지속적인 변화에 대한 적응(Lacity & Willcocks, 2001)을 들고 있는것은 시장에서의 경쟁과 합리적 조정이 전제되었을 경우에 아웃소싱 공급사의 시장 지

향성을 높이게 되고 이를 통한 수요사의 utility극대화를 이룰 수 있는 것이다. 맥킨지와 한국과학기술원의 한국기업을 위한 IT 전략보고서(2002)에 의하면 한국에서 시장의 대부분을 점하고있는 계열 아웃소싱기업에 의한 아웃소싱 서비스는 결국 아웃소싱 서비스 기업의 경쟁력을 저하시키는 주요요인으로 작용할 것이며 향후 중국 기업보다도 경쟁력이 떨어지는 결과를 초래할 수 있음을 경고하고 있다. 이를 위한 처방으로서 아웃소싱 시장의 개방을 역설하고 있다. 본 보고서에서 국내 아웃소싱의 대표적 현상으로 아웃소싱 매출 규모가 하드웨어, 소프트웨어 재판매에 따른 매출액 과대 계상, 비용 구조 결정에 있어서 서비스 공급업체의 일방적 결정, 서비스 공급 역량의 부족을 들고 있다.

한국의 아웃소싱 시장의 과점적 분할 형태는 아웃소싱 서비스 구성(컨피규레이션)의 특화 및 서비스의 질적인 저하를 초래하고 있다. 공급사의 서비스 제공 컨피규레이션에 따라서 서비스 유형이 결정되어 아웃소싱 서비스의 특화된 경쟁력이 확보되기 힘들다. 서비스 컨피규레이션이 특화된 경우에도(예를 들면 금융기관의 특화된 자회사 형태의 아웃소싱 서비스 회사) 공급사와 수요사 사이의 asset specificity가 과다하게 높아서 동일 산업의 타 수요사의 서비스 공급자로서의 규모의 경제력을 확보하는 데에 공헌하지 못한다. 아웃소싱 서비스 계약을 위한 서비스레벨 계약이 시장의 경쟁과 평가에 기초하기보다는 제한적 협의에 의해서 이루어지기 때문에 아웃소싱 서비스 계약 이후의 서비스 변화에 대한 적응과 진화가 이루어지지 못한다.

최근에 이와 같은 국내 정보시스템 아웃소싱 시장의 왜곡을 시정하기 위한 방편으로 대두되고 있는 방법이 정보시스템 아웃소싱 공급자와 수요자의 공동 투자에 의한 전문 아웃소싱 업체의 설립이다. 이러한 형태의 정보시스템 아웃소싱 업체 설립 전략은 인력 및 조직의 경량화가 비교적 어려운 유럽에서 시도되어 성공적으로 추진되고 있는 것으로 가트너그룹 보고서가 발표한 바 있다. 이렇게 형성된 전문 아웃소싱 서비스 업체가 자신의 손익

분기점을 넘어서 규모의 시장을 형성할 수 있는 지는 미지수이다. 국내 아웃소싱의 시장 구조가 개선되지 않고는 경쟁력 있는 아웃소싱 전문 업체의 탄생이 불가능 할 뿐만 아니라 해외 시장에서의 경쟁에서도 많은 어려움에 직면하게 될 것이다.

3.1 한국 IT 아웃소싱 공급사 구조¹⁾

- 시장지향성이 취약한 경영전략 및 구조, 운영, 서비스 전달 프로세스를 내재한 상태에서의 경쟁 양식에 의존하고 있다.

3.2 연구 주제

- 시장의 구조와 기업의 시장 지향성의 관계가 경쟁전략과 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구
- IT 아웃소싱 공급사의 시장 지향성에 관한 현황과 기업의 전략 차원에서(시장 구조적 차원에서)의 연구는 시장 구조 부분의 연구과제임) 시장 지향성 극대화 방안에 관한 연구
- IT 아웃소싱 공급사의 시장 지향성의 차원과 이를 구성하는 항목에 대한 연구
- IT 아웃소싱 공급사의 서비스 전달 프로세스에 대한 연구
- IT 아웃소싱 서비스 공급사의 원가 구조 및 수익 구조에 관한 연구

4. 서비스 수요사

정보기술 아웃소싱은 정보기술서비스의 형태에 따라서 이를 내부의 정보시스템 부서에서 처리하기보다는 이를 시장에서 구매하거나 장기적 계약에 근거한 서비스를 제공받는 형태를 말한다. 이는 경제학적 개념을 활용하여 개념화하면 asset specificity가 상대적으로 낮은 정보시스템 서비스를 시장이나 장기적 파트너십에 의해 구매하는 형태를

말한다 할 수 있다. 이와 같이 형성된 장기적 관계는 상호 신뢰와 학습에 의하여 asset specificity가 높은 분야의 서비스까지 확대할 수 있는 역량을 확보하게 된다. 국내 IT 아웃소싱 수요자의 경우 이미 정해진(captive) 서비스 공급사의 서비스를 활용하여야 하는 시장 선택의 문제에 직면해 있다. 한정된 시장 규모 하에서 아웃소싱 공급사와 이를 활용하여야 하는 아웃소싱 수요자는 여러 가지 위험과 의사결정 상황에 직면하게 된다.

1980년대 초기에 탄생한 국내 아웃소싱 산업은 주로 생성초기에 시장을 기반으로 한 산업의 탄생이 아니라 내부시장 즉 그룹사 시장을 기반으로 탄생되었다. 이렇게 형성된 시장을 기반으로 경쟁을 함으로서 약 20년의 아웃소싱 역사를 가지고 있음에도 불구하고 실제 경쟁력 배양을 위한 시장은 최근에 형성되기 시작하였다고 보아야 할 것이다. 1998년 IMF를 기점으로 각 주요 시스템통합 업체의 그룹사 매출이 50%선 이하로 낮아지고 있으나 아직도 대다수의 아웃소싱 사업자가 이를 외부 경쟁의 근간으로 활용하고 있음은 국내 시장의 열악한 구조를 말해주고 있다. 이러한 상황에서 아웃소싱 방법론의 체계화 및 고 품질의 아웃소싱 서비스 제공에 대한 인센티브는 해외 경쟁사에 비하여 작을 수밖에 없는 것이 현실이다.

이와 같은 구조는 고객의 요구에 근거한 아웃소싱 서비스 형성을 저해하는 기제로 작용하고 이는 서비스수준 측정이나 성과 측정의 필요성과 이의 실행가능성을 어렵게 하고 있다. 최근에 고객사 차원에서 서비스수준 측정치와 측정방법에 대한 관심은 많으나 이러한 공급산업의 구조적 한계 때문에 이의 실행에 있어서는 점진적 접근법을 활용하지 않고는 큰 효과를 볼 수 없을 것이다. 최근 아웃소싱에 대한 고객의 요구는 약 10년 전에 비하여 다양화되고 성숙되었으나 이러한 요구를 반영하기 위한 서비스레벨에 근거한 계약, 성과측정에 의거한 파트너십의 조정 메커니즘이 공급업체에 채화되지 못하여 많은 어려움을 겪고 있음을 보게된다.

아웃소싱 수요사가 공급사의 선택결정권이 완전

1) 한국 IT 아웃소싱 업체의 서비스 전달 및 영업형태의 병리적 현상에 대한 정리는 CIO 매거진 2002년 4월1일자를 참고할 것.

치 못한 상황에서 이를 보완하기 위한 여러 가지 방법적 접근이 이루어지고 있으나 아웃소싱 공급사나 고객사 모두 아웃소싱을 추진하기 위해서 자신이 수행하여야 할 역할에 대한 학습이 미진하다는 것이다. 공급사는 고객사의 아웃소싱 수행을 위한 준비 정도를 측정할 수 있는 방법론을 준비하지 못한 상태에서 해외에서 도입한 방법론을 무작위적으로 적용하는 우를 범하게되어 이는 결과적으로 서비스 사용자 즉 고객의 불만족과 아웃소싱 사업에 대한 불신을 초래하였다. 고객의 경우는 자신의 요구사항의 정확한 파악과 아웃소싱을 수행, 유지하기 위한 관리시스템에 대한 인식 부족으로 인하여 아웃소싱 추진이 결과적으로 사업의 가치 증진이 없는 정보시스템 비용의 상승으로 귀결되는 경우를 초래하는 것이 일반적 현상이다. 아웃소싱 전문 업체가 아직도 매출액 대비 수익률이 5%에도 못 미치고 그 매출의 상당 부분이 내부 관련 기업 매출로 구성되어 있음이 한국 정보시스템 아웃소싱 시장의 결산서라 할 수 있다.

아웃소싱 거래의 가치 증진을 위해서는 고객사의 가치분석에 대한 준비도가 매우 중요한 역할을 할 것이다. 특히 표준화된 IT 아웃소싱서비스(데이터센터, 헬프데스크 등) 보다는 응용시스템 운영을 포함하는 사업가치에 영향을 미치는 아웃소싱 서비스의 경우 가치분석 및 고객의 내부 가치체인에 대한 분석의 중요도가 높다. 2001 아웃소싱 썬밋(outsourcing summit)에서 소개된 GM이 추진하고 있는 아웃소싱 전략이었다. 이제 세계최고의 정보시스템 아웃소싱을 수행하기 위해서는 best practices에 기반한 벤치마킹 전략을 버리고 next practices를 창출해 나가는 창의적 벤치마킹을 전략으로 삼고 있다는 점이였다. 고객의 사업가치를 획기적으로 전환하기 위한 정보시스템 아웃소싱 방법론이나 전략이 요구되고 있는 상황이다.

기준에 해외 업체에서 개발된 방법론의 무분별한 전용은 사업가치의 창출에 전혀 기여할 수 없다. 우리의 경우 먼저 지금까지의 가장 관심의 대상이었던 아웃소싱 방법론에 대한 철저한 검증이 필요하

다. 필자의 경험을 예로 들자면 대부분의 한국고객은 정보시스템 아웃소싱 수행을 위한 사전 정보화나 정보화 운영 특히 내부 전산비용 부가(charge-back)시스템에 대한 경험이 미약하다. 이러한 경우 아웃소싱 수행방법론에 사전조사 활동이나 원가개념에 대한 도입 등이 포함되어 준비도를 높여 주어야 한다. 미국의 시장 메커니즘을 근거로 한 아웃소싱 방법론은 이와 같은 고객의 사전 준비 활동이 거의 생략되어있는 것이 보통이다.

우리의 경우 많은 고객사가 아웃소싱의 개념마저 이해 안된 상태에서 아웃소싱을 추진하는 경우 발견되고 있다. 정보시스템 아웃소싱 계획이나 추진의지가 비교적 분명한 미국의 경우는 계약의 협상이나 실행이 비교적 신속하게 진행될 수 있으나 우리는 성공적 아웃소싱을 위해서 정보시스템 계획을 포함하는 전략적 계획에 대한 부분이 강조되어야 할 경우도 비밀비재하다. 전략적 계획이나 비전이 불확실한 상황에서 아웃소싱을 추진하게되어 대부분 가치에 근거한 아웃소싱보다는 위험을 최소화하기 위한 전산 운영 수준에서 아웃소싱을 수행하게 된다. 최근에 이루어진 아웃소싱 대부분이 이러한 형태를 띠는 것은 고객 차원에서의 위험회피와 공급사가 제시한 방법론 자체의 한계성의 복합적 결과라 할 수 있다.

정보시스템 아웃소싱 서비스는 공급사와 고객사 사이의 파트너십이라는 경제적 활동의 형태로 이루어지는 것이 보통이다. 특히 최근에 이루어지고 있는 대규모 장기 형태의 아웃소싱은 공급자와 수요자 사이의 조정기능을 근간으로 한 파트너십의 형태를 띠고 있다²⁾. 파트너십 형태의 경제시스템의 특징은 각자의 핵심역량에 근거해서 파트너십이

2) 1960년대 초기에 이루어진 설비관리(facility management)형태의 아웃소싱은 파트너십의 형태보다는 시장에서의 표준화된 거래 형태의 아웃소싱에 더 가까운 형태라 할 수 있다. 이와 같은 형태의 아웃소싱보다는 1990년대 이후에 이루어지고 있는 핵심역량 활용을 기준으로 한 파트너십 형태의 아웃소싱을 주요 아웃소싱의 대상으로 하는 포괄적 아웃소싱을 논의의 초점으로 한다.

형성되어야 하고 상호간 분명한 경제적 시그널 즉 성과관리에 의해서 유연하게 조정되는 계약시스템이라는 것이다. 성과관리가 가능하기 위해서는 먼저 서비스레벨 협약이 분명히 이루어져야 하며 이를 근거로 한 파트너 협력시스템 인프라가 필요하다. 아직까지 한국의 경우 업무범위(scope of work)에 근거하여 대부분의 아웃소싱 계약이 이루어지고 있다. 이러한 업무 범위에 의한 측정시스템을 가지고 기업 업무 효율성을 증진을 위한 서비스 수준을 측정하기는 힘들뿐만 아니라 기업의 가치증진에 대한 기여도를 측정하는 성과관리는 더욱 힘들 것이다.

4.1 한국 IT 아웃소싱 서비스 수요자 구조

- 한국의 시장구조는 서비스레벨 및 성과측정에 근거한 장기적 계약, 조정 및 학습을 유인하지 못함으로써 공급사 및 수요사의 효율성의 극대화를 어렵게 한다.

4.2 연구주제

- IT 아웃소싱 서비스 수요사의 아웃소싱 서비스 유형과 유형별 현황 분석
- 수요사의 아웃소싱 서비스의 성공적 활용을 위한 readiness와 skill set의 구성 및 수준 평가 연구
- 고객의 서비스 가치 체계 및 비용/효익 분석
- 아웃소싱 서비스 pricing에 대한 costing 구조 및 민감도 분석
- 아웃소싱 서비스 chargeback
- 아웃소싱 수행 방법론, 계약, Service Level Agreement, 성과 평가 연구
- 아웃소싱 서비스 파트너십 및 조정 과정에 관한 연구

5. 국내 정보시스템 아웃소싱 활성화를 위한 전략

미국의 캘리포니아 대학 정보기술 연구센터의 아

시아 정보통신 산업보고서는 한국이 장기적으로 정보통신 산업분야에서 경쟁력을 확보할 수 있는 분야가 그래도 아웃소싱 서비스 분야임을 제시하고 있다. 이는 아웃소싱 분야에 대한 전략적 접근이 필요함을 명확히 제시하고 있다.

그러면 정보시스템 아웃소싱 산업의 경쟁력을 확보하기 위한 정책적 대안은 무엇인가? 먼저 국내 시장 규모의 확대 정책을 실행하여야 할 것이다. 지금까지 국내시장 확대에 기여한 부분이 정부의 공공정보화 정책이라 할 수 있다. 그러나 현재까지 공공부분 정보시스템 아웃소싱 사업의 대부분은 정보시스템 구축에 집중되어 있었다. 공공부분의 핵심역량 배양과 아웃소싱 산업의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 개발, 운영, 인력 자산을 포괄하는 형태의 포괄적 아웃소싱 프로젝트를 정부가 주도적으로 발주하고 이를 투명하게 관리하는 리더십을 발휘해야 한다. 최근에 공기업 구조조정 과정에서 실시된 아웃소싱의 대부분은 개발 및 운영 차원의 아웃소싱을 발주, 시행함으로써 진정한 의미의 아웃소싱 시장 형성에는 크게 기여하지 못하였다. 또한 아웃소싱 고객사 즉 공공기관 차원에서 단기적 운영 아웃소싱을 통하여 자신의 핵심역량을 배양하는 방향으로 정보기술 아웃소싱을 활용하지 못하고 있다.

기업부분의 아웃소싱 활성화 유인 정책이 필요하다. 미국의 경우 아웃소싱 시장 규모 형성에 크게 기여한 산업을 들자면 은행 및 금융 산업 부분을 들 수 있다. 미국 은행 경우 1990년대 초기에 부실을 처리하는 과정에서 과감한 정보시스템 부분의 자산 및 인력을 이관함으로써 은행 자체의 핵심역량을 확보했을 뿐만 아니라 관련 금융 전문 인력이 아웃소싱 전문업체에 합류함으로써 아웃소싱 전문 업체의 금융 부분에서의 경쟁력 향상에 크게 기여하였다. 즉 아웃소싱을 활용하여 양자가 경제시스템 발전에 공헌을 함과 동시에 자신의 핵심역량 강화를 위한 인프라를 구성하는 윈-윈의 결과를 초래하게 된 것이다. 우리의 경우 금융 부분에서의 아웃소싱이 자회사 설립이라는 방법을 활용

함으로서 금융아웃소싱의 확대보다는 시장 분할에 기여한 것이 사실이며 궁극적 목표인 구조조정에도 기여하지 못한 것으로 평가받고 있다. 미국의 경우 금융 산업의 위기가 대규모 정보시스템 아웃소싱 시장을 형성하는 촉발제가 되었을 뿐만 아니라 금융산업의 정보인력의 전문업체로의 이직을 통하여 금융 분야에서의 핵심 노하우를 배양하는 기반을 마련하였다.

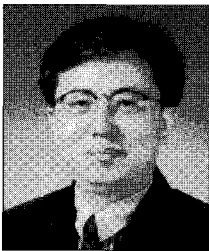
방법론 차원에서 한국 고객사의 문제와 공급사의 문제가 도출되었다. 한국의 경우 단기간에 공급사 위주로 아웃소싱 시장이 형성되어 고객의 준비도가 낮다는 점을 강조하고 싶다. 아웃소싱 수행 방법론에 고객의 준비도 체크와 준비 활동이 포함되어 수행되어야 할 것이다. 시장에 근거한 아웃소싱 서비스가 거래되지 못한 관계로 아웃소싱 서비스에 대한 가격결정, 서비스 수준 합의 등이 매우 어려운 상황이다. 이에 대한 다양한 방법과 구체적인 도출이 아웃소싱 성공을 위한 주요 과제이다. 마지막으로 고객사의 경우 사업가치 증진이 주요 목표로 설정되어야 하나 정보시스템 아웃소싱에 대한 경험 부족과 인센티브 시스템의 부재로 인하여 위험회피형 아웃소싱이 이루어지고 있다. 이는 결국 사업성과 관리에 관한 계약과 사업 수행을 어렵게

하고 있다. 이를 해결하기 위해서는 성과관리의 시스템의 체계화와 고객에 맞는 도입 전략이 필요하다. 1980년대 이후에 이루어진 정보시스템 아웃소싱 사업의 한국적 상황이 매우 특이하기에 향후의 발전적 도약을 위해서는 한국적 특성을 고려한 발전 전략을 세워야 한다는 것이 주요 결론이었다.

참 고 문 헌

- [1] 권영철, "기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범", 『경영학 연구』, 제30권, 제3호(2001), pp.695-718.
- [2] 매일경제신문사, 『Brain Report 지식수출강국』, 2001.
- [3] 한국과학기술원, 매킨지 공동보고서, 『한국기업을 위한 IT 투자전략보고서』, 2002.
- [4] 한국전산원, 『정보시스템 아웃소싱 국내 현황』, 2000.
- [5] 한국정보통신산업협회, 『정보통신산업 통계연보』, 2000.
- [6] Lacity, Mary and Willcocks, Leslie, "Global Information Technology Outsourcing : In Search of Business Advantage," Wiley, 2001.

◆ 저 자 소 개 ◆



안 준 모 (joonan@konkuk.ac.kr)

현재 건국대학 경영대학 경영정보전공 교수로 재직 중이다. 뉴욕 주립대학에서 경영정보학으로 박사학위를 받은 후 미국 EDS컨설턴트 과정이수, Motorola University의 정보시스템 관리자 과정 전문 교수를 역임하였으며 LG CNS의 책임 컨설턴트로 IT 전략, 정보자원 관리, 아웃소싱 관리에 관한 현장의 문제를 고민할 수 있는 경험을 하였다. 현재 Center for IT Outsourcing의 연구소장으로서 현장의 문제와 이에 기반한 타당성 있는 연구시도를 위하여 국내외 전문가와의 협력을 진행하고 있다. 최근에는 Global IT Outsourcing Forum을 구성하여 국제적 규모의 아웃소싱 네트워크를 운영하고 있다.