

국내 기업의 비즈니스 프로세스 아웃소싱 영향요인에
관한 탐색적 연구 : 프로세스의 지식강도와
정보기술지원 정도를 중심으로*

김정욱** · 박정훈*** · 남기찬****

An Exploratory Study on The Factors Affecting BPO(Business
Process Outsourcing) Performance of Domestic Firms :
Focused on Knowledge Intensity and Degree of
Informatization of Business Process*

Jeong-Wook Kim** · Chung-Hoon Park*** · Ki-Chan Nam****

■ Abstract ■

With the increase of global competition and the reduction of the lifecycle of business process, most leading companies begin to adopt BPO(Business Process Outsourcing), by outsourcing the whole or part of their business process to external service providers and focusing on their core capability, in order to enhance their core competency. In adopting BPO, it is an important decision-making issue that which part of process should be outsourced. So identifying core/non-core process among the business processes is a prerequisite for managing corporate capability and performance of outsourcing.

In this study, by focusing on knowledge intensity and degree of informatization of the business process that are important factors in adopting BPO, we have analyzed the current status of BPO adoption of domestic firms and proposed several guidelines for adopting BPO.

Keyword : Outsourcing, Core Capability, Business Process

논문접수일 : 2003년 5월 16일 논문게재확정일 : 2003년 9월 2일

* 이프로젝트는 한국학술진흥재단(KRF-2002-042-B00054)의 지원으로 수행되었음.

** 세종대학교 경영학과

*** 삼성 SDS 솔루션 컨설팅팀

**** 서강대학교 경영학과

1. 서론

경영환경의 변화 및 정보기술의 발달로 기업은 경쟁력 강화와 생존을 위해 새로운 형태의 운영방식과 조직 구조를 요구하게 되었다. 따라서 기업은 자사의 취약한 부분을 보완하거나 또는 전략적으로 핵심역량을 강화할 목적으로 기업기능이나 업무의 일부를 외부에 맡기는 아웃소싱을 하기 시작하였다. 즉, 회계부문, 인사부문, 그리고 정보시스템 부서 등 기업의 어느 한 부분을 외부의 전문업체에 맡김으로서 기업은 조직을 슬림화하고 경쟁력을 강화하여 성장할 수 있게 된다.

시기별로 정보기술과 비즈니스 프로세스의 발전 및 평균 라이프 사이클이 빨라짐에 따라 아웃소싱의 대상이 조금씩 변화되어 왔다. 1980년대에는 비즈니스 프로세스 변화주기가 5년에서 8년이고 정보기술의 변화주기가 이보다 짧은 3년에서 5년이 되었기 때문에 기업들은 정보기술 솔루션 위주의 정보기술 아웃소싱을 추구하게 되었고, 1990년대 이후 글로벌 경쟁이 심화되고 시장 환경이 급속하게 변화하는 상황에서 비즈니스 프로세스의 변화주기가 정보기술 변화주기보다 짧아지게 되었다. 따라서 선진기업들은 짧아진 비즈니스 프로세스의 변화에 안정적으로 대처하고 핵심역량 강화를 위해 단순한 정보기술 솔루션 중심의 아웃소싱에서 벗어나서 기업활동에 있어서 비핵심적이지만 결정적인 프로세스를 대상으로 BPO(Business Process Outsourcing)를 추구하게 되었다. 이러한 추세는 청소, 보안, 경비 등의 단순 외주 용역에서 설계, 생산, 마케팅, 유통 및 정보시스템 등 가치사슬의 모든 프로세스를 대상으로 확대되었다(Jennings, 1997).

최근 몇 년간 이러한 BPO 시장이 상당한 성장세를 보이고 있지만 관련된 실증적 연구가 부족하여 기존 연구들은 일부 현상에만 국한되거나 주로 이론적인 수준에 머물러 있어 일반화하기에 부족한 점이 없지 않다(Gilley, 2000). Quinn(1992)은 외부 전문조직이 특정과업에 집중하도록 맡기고 핵

심 분야에 역량을 집중함으로써 성과를 높일 수 있다고 주장했으나, Bettis, Bradley and Hamel(1992) 등은 핵심역량 아웃소싱은 조직지식을 외주업체에 유출시킴으로써 조직의 혁신성을 감소시키거나 기업의 활동에 대한 통제정도를 약화시킬 수 있기 때문에 오히려 장기적인 경쟁우위를 상쇄시킬 수 있다고 보고 있다.

따라서 기업의 경쟁력 향상을 위한 강력한 수단 중의 하나인 BPO에 대한 명확한 정의와 이론적 고찰 그리고 국내 기업의 현황과약을 통한 실증적 검증 연구와 실무적인 수행 방안에 대한 틀이 필요하다.

2. BPO의 정의 및 시장 동향

2.1 BPO의 정의

BPO(Business Process Outsourcing)의 정의와 범위에 대해서 아직 학문적인 의견일치가 없다. 그러나, 업계의 공통된 의견에 따르면, “정보기술 집약적인 비즈니스 프로세스의 운영 및 관리를 정의된 성과측정체계를 가지고 특정 프로세스를 관리하는 외부 전문업체에 위탁하는 것”(Halvey and Melby, 2000)으로 정의되거나, 정보시스템 아웃소싱을 제외한 아웃소싱으로 보기도 한다.

여기서 BPO와 기존의 정보시스템 아웃소싱과의 차이점은 프로세스 중심적이라는 점과 정보기술 집약적인 비즈니스 프로세스를 대상으로 한다는 점이다. 따라서, <표 1>에서 보는 바와 같이 정보시스템 아웃소싱은 비즈니스 프로세스 실행 책임과 비즈니스 프로세스 전문지식 도입효과가 없는 반면, BPO 계약의 경우 프로세스에 대한 실행책임과 지식획득효과가 중요한 요소가 된다. 한편, 전통적으로 진행되어 오는 비즈니스 아웃소싱은 기업의 특정 기능(function)이나 사업단위(business unit)을 대상으로 하기 때문에 범위측면에서 프로세스를 대상으로 하는 BPO를 포함하는 개념으로 볼 수 있다. 그러나, 기업의 고유활동을 포함하는

〈표 1〉 비즈니스 아웃소싱, 정보시스템 아웃소싱, BPO와의 차이점

| | 비즈니스 아웃소싱 | 정보시스템 아웃소싱 | BPO |
|------------------------|-----------|------------|-----|
| 사전에 설정된 지표에 의한 평가 | ○ | ○ | ○ |
| 다년계약 | ○ | ○ | ○ |
| 비즈니스 프로세스 실행 책임 | △ | × | ○ |
| 지속적인 자본지출 | ○ | ○ | ○ |
| 비즈니스 프로세스 전문지식 도입효과 | △ | × | ○ |
| 자산 및 인력 이관 | △ | △ | ○ |
| 일대다 비즈니스 모델을 통한 서비스 제공 | △ | ○ | × |

주) ○ : 있음, × : 없음, △ : 사례에 따라 있는 경우도 있고, 없는 경우도 있음.

비즈니스 프로세스 보다는 특정 기능(회계, 재무, 창고, 인력관리 등)을 대상으로 하기 때문에 비즈니스 프로세스 실행 책임이나 전문지식 도입효과 는 BPO 계약보다 상대적으로 적다.

비즈니스 모델 측면에서 볼 때 정보시스템 아웃소싱은 전문적인 정보시스템 개발 및 운영 서비스 제공업체들이 표준화된 서비스를 여러 기업들에게 동시에 제공하는 일대다(one-to-many)서비스가 가능하며, 비즈니스 아웃소싱 또한 기업의 공통적인 기능영역별로 전문업체들(예 : 회계법인, 물류전문 회사 등)이 일대다 서비스를 제공할 수 있다. 이에 반하여, BPO는 기업들 고유의 비즈니스 프로세스를 대상으로 하므로, 표준화된 서비스를 제공하기 어렵기 때문에 서비스 제공자와 고객사간의 일대일 파트너쉽 관계가 성립된다. 그러나, 향후, 이러한 일대일 비즈니스 모형 또한 프로세스 표준화와 정보기술의 결합으로 비즈니스 서비스 제공자(BSP : Business Service Provider) 형태로 발전될 경우에는 일대다 서비스가 가능할 것으로 본다.

IDC의 분류에 의하면 비즈니스 서비스에는 비즈니스 컨설팅, 학습 및 교육, 노동력 계약, 비즈니스 지원, 비즈니스 아웃소싱으로 나눌 수 있는데, 여기서 BPO는 비즈니스 아웃소싱의 한 부분으로 볼 수 있다. 비즈니스 아웃소싱은 효율성을 증대시키고, 성과를 개선하기 위해서 비즈니스 활동, 프로세스, 기능적 영역에 대한 지속적인 운영 및 실행에 대한 책임을 외부 서비스 제공자에 위탁하는 것이다.

아웃소싱 계약에는 고정자산과 인력을 고객사로 부터 서비스 제공자로 이관하는 것이 포함된다. 비즈니스 아웃소싱 계약은 지속적이며 계약기간은 1년에서 10년 이상의 범위로 이루어지기도 한다. 업무영역별로 비즈니스 아웃소싱의 범위는 HR, 물류, 조달 등의 전사적 기능 또는 복지 관리, 창고, 전략적 소싱 등의 세부 기능이 될 수도 있다. 비즈니스 아웃소싱과 위에서 제시된 4가지 다른 비즈니스 서비스 계약의 차이점은 다른 계약들은 1년 미만의 기간을 위주로 진행되며 주로 기업 내부에서 조직의 기능을 관리하는 직원들을 지원하는 계약이라는 점이다. 이러한 점에서 비즈니스 아웃소싱과 다른 비즈니스 서비스 계약은 “내부 생산이나 외부 구매나”의 차이로 이해할 수 있다.

비즈니스 아웃소싱은 BPO와 처리서비스(Processing Service)로 나누어질 수 있다. 처리서비스는 대용량의 자동화된 단일 프로세스나 활동들의 실행과 관리를 외부서비스 제공자에 이관하는 것이다. 처리서비스의 성과지표는 주로 정확성, 신속성, 그리고 대용량 서비스의 효율성에 초점을 맞추고 있다. 일반적으로 처리서비스는 클레임, 지급결제, 임금처리, 신용카드, 어음처리 등의 표준화되고 차별화되지 않은 프로세스를 대상으로 하고 있다. 반면, BPO는 전체 비즈니스 기능이나 하나 이상의 비즈니스 프로세스의 관리 및 수행을 외부 서비스 제공자에 이관하는 것이다. BPO 벤더는 아웃소싱된 프로세스 또는 기능영역을 둘러싼 의사결정 구

조의 한 부분으로 역할을 수행하며 성과지표는 주로 고객서비스와 전략적 비즈니스 가치에 무게를 두고 있다. 전략적 비즈니스 가치는 생산성 향상, 새로운 비즈니스 기회, 새로운 수익 창출, 비용 절감, 비즈니스 전환(transformation), 그리고 주주 가치의 향상 등이 될 수 있다.

정보기술 아웃소싱과 BPO는 서로 밀접한 연관성을 가지고 있다. 실제로 기술집약적인 애플리케이션의 경우, 사용자가 BPO 벤더들에게 정보기술 아웃소싱 역량(정보처리 용량, 정보시스템, 네트워크, 핵심 정보기술인력 및 관리역량)에 대한 서비스를 요구하기도 한다.

2.2 BPO 시장 동향

세계 BPO 시장 규모는 2001년 712억 달러에서 2006년 1조 2천억 달러로 예상된다(IDC, 2002). 특히, 아시아 지역의 시장은 가장 빨리 성장하는 지역으로 15%에 가까운 연간 성장률을 기록할 것으로 예상된다. 이 지역에서는 법률, 물류, 엔지니어링 분야의 성장 잠재력이 높을 것으로 예상되고 있다. 한편, 기업의 기능별 BPO 시장 규모는 물류 분야가 가장 큰 규모이며, 성장률면에서는 인적자원 분야가 가장 높은 성장을 할 것으로 예상된다.

한편, 전세계 BPO 시장에 대한 동향을 살펴보면, 첫째, 거래적 관계에서 전략적인 관계로 전환되어 가고 있다는 점이다. BPO 계약은 단순 관리에서 프로세스 전반에 대한 관리까지 프로세스 소유권 수준에 따라 성격이 결정된다. 임금관리 분야의 예를 들면, 기업은 임금처리만 위탁하는 “프로세스” 지원 또는 임금관리 프로세스 전체의 소유권을 위탁하는 “프로세스 전체 소유”를 선택할 수 있는데, 두 가지 방식의 차이는 서비스 제공자의 소유권 즉, 프로세스에 대한 책임 및 권한 수준에 있다. 단순 임금처리 프로세스 위탁의 경우, 벤더는 고객사로부터 직원과 지급결제 데이터만 넘겨받아서, 고객사의 임금관리부서의 통제아래 단순 임금 처리만 하게 된다. 한편, 프로세스에 대한 관리

소유권을 넘겨받은 벤더는 임금 및 직원 관련 모든 데이터를 재무 및 회계, 세금관련 처리 등의 내외부 목적으로 수집/분류/처리/저장 등의 책임을 가지고 있다. 프로세스 소유수준은 기업의 규모, 비즈니스 프로세스의 복잡성, 예산 및 통제 정도에 따라서 위탁의 정도가 달라진다.

BPO는 거래처리 수준에서 프로세스 전체 관리로 시간적으로 발전해 왔다. 위탁의 정도가 높으면 벤더의 프로세스 설계 및 관리에 대한 참여도가 높으며 파급 효과 또한 커진다. 이 경우 고객사와 벤더와의 관계를 전략적 BPO의 일종으로 “전환(transformational)” 아웃소싱이라고 한다. 1999년과 2000년 사이에 거래인 수준에서 전략적인 수준으로의 발전이 많이 진행되었음에도 불구하고 BPO 시장의 대부분은 아직 프로세스의 효율성을 높이거나 거래비용 절감, 경제적불확실성에 대비한 유연성 확보를 위한 단순 거래처리 BPO가 많이 차지하고 있다.

둘째, 아웃소싱의 경향이 거래처리 위주에서 전략적 아웃소싱으로 발전됨과 동시에 BPO 서비스의 수요 또한 하나의 프로세스를 위탁하는 것에서 포괄적이면서 여러 개의 프로세스를 아웃소싱하는 것으로 진화되고 있다. 다중 프로세스간의 상호작용함으로써 발생하는 데이터가 자연스럽게 통합 될 수 있고, 여러 개의 프로세스를 하나의 서비스 제공자에 위탁하는 것이 상승효과를 줄 수 있기 때문에 협업지원 응용프로그램과 웹 기반 기술을 BPO 서비스에 포함시키는 것이 점차 늘어가고 있다. 예전에는 기업들이 개개의 프로세스를 각기 다른 서비스 제공자에게 외주를 주었으나, 점차 몇 개의 BPO 계약을 포괄하여 하나의 서비스 제공자에 위탁하고 있다. 몇 개의 프로세스에 대한 서비스를 제공하거나 다중 BPO 벤더의 일반 계약자로 행동하는 것은 이러한 추세를 더욱 강화하고 있다.

셋째, 해외 BPO 사례가 늘고 있다. 해외 서비스에 대한 수요는 1990년대 말, 처음에는 직원관리에 초점이 맞추어져 있었으나, Y2K 문제 전문가에 대한 수요가 공급을 초과하게 되자, 응용프로그램 개

발과 아웃소싱으로 방향이 바뀌었다. 기업이 점차로 국외 모형에 익숙하게 되자, 좀 더 복잡하고 정교한 서비스 요구를 만족시키기 위한 국외 역량을 지닌 외부 서비스 제공자에 의존하게 되었다. BPO 분야에서는 해외의 외부 서비스에 대한 수요는 아직 미성숙 단계이지만, 대기업에서는 회계처리 관리, 지급결제관리, 복사(transcription) 및 접촉 센터 서비스 등 노동 집약적인 프로세스의 대부분을 내부 해외처리의 과정이 있었다. 서비스 제공자들은 숙련된 노동력이 풍부하고 임금이 비교적 싸며, 상대적으로 정교한 정보통신과 네트워크 기반이 구축되어 있는 나라의 납품(delivery) 센터에 투자함으로써 해외 BPO 서비스를 제공하기 위한 시장선점에 나서기 시작했다. 대상이 되는 나라들은 인도, 필리핀, 멕시코, 과테말라, 캐나다, 헝가리, 폴란드 등이다.

서비스 제공자들이 수요가 아직 불확실한 상황에서 해외 BPO 서비스 제공을 위해 노력하고 있다는 사실은 놀라운 일이 아니다. 많은 IT 서비스 시장은 공급자 주도의 시장으로 시작되었다. 전략적인 구매를 위해서 BPO 구매자들은 그들이 모형을 도입하기 전에 인프라, 사람, 프로세스의 관점에서 개념을 검증할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, BPO에서 BSP(Business Service Provider)로의 발전된 형태의 시장이 등장했다. BPO 제공자들은 응용 프로그램 서비스 제공자(ASP) 모형이 신속하고, 신뢰성이 있으며, 예측가능하고, 재사용 가능하다는 점에서 강점이 있다는 사실을 인지하고 있다. 완전 BPO에서 기업은 BPR 후의 유지/관리 컨설팅 계약, IT 컨설팅, 응용 프로그램 개발, 시스템통합, IT 아웃소싱, 변화관리 및 프로세스관리 등의 일련의 IT 서비스를 포함한 전반적인 솔루션을 선택한다. 많은 프로세스에 대해서, BPO 계약 협상 기간이 6개월에서 18개월 정도가 소요되며, 비즈니스 프로세스를 서비스 제공자로 이관하는데 3개월에서 12개월 정도 소요된다. BPO와 ASP 모형을 조합한 BSP 모형은 시장진입 시간을 줄이며 신속한 개발을 할 수 있도록 해 준

다. BSP 서비스는 정보 교환과 단일 비즈니스 서비스를 사용하여 거래를 수행하는 비즈니스 프로세스와 계약되어 있는 여러 파트너로 구성된 도구로 평가될 수 있다.

3. 핵심 역량과 BPO

아웃소싱의 목적은 핵심경쟁우위 또는 전략적으로 중요한 활동들을 아웃소싱이 가능한 비핵심/비전략적 활동들로부터 분리하는 것이 아니다. 오늘날의 경쟁조직에서의 모든 프로세스는 비즈니스 성과를 최대화하기 위해 최적화할 필요가 있다. 핵심/비핵심은 “중요한가? 또는 중요하지 않는가?”가 아니라, “외부 또는 내부 수단으로 최적화 될 수 있는 것”을 의미한다.

핵심 활동(Core Activities)은 기업 활동을 정의하며 본질적인 것이다. 만약 조직이 이러한 활동을 외부에 위탁하면 새로운 경쟁자를 만들거나 스스로 해체 하는 것과 같다. 비핵심/결정적인 활동(Critical but non-core activities)은, 예외없이 잘 수행되지 않으면, 조직이 위협에 빠지거나 경쟁력을 상실하게 되는 것이다. 예를 들면, 삼성전자가 물류 프로세스를 적절하게 수행하지 못했을 때 시장점유율이 떨어지거나 재고가 바닥나게 될 것이다. 이때 물류는 삼성전자에 있어 비핵심이지만 결정적인 활동이다. 비핵심/비결정적 활동(Non-core, but non-critical activities)은 경쟁우위를 제공하지 않는 활동으로 제대로 수행되지 않았을 경우에도 단기적으로 심각하게 조직에 해를 입히지 않는다.

핵심 비즈니스 운영과 경쟁우위 개발에 대한 관심이 증가됨에 따라서 유통 및 재고관리, 신용카드 처리, 제품시험 등의 비핵심적이며 전략적이지 않은 프로세스를 어떻게 관리해야 할 지가 중요한 이슈가 되고 있다. 이러한 프로세스는 기업의 일일거래처리에 있어서 핵심이지만 기업의 근본적인 비즈니스를 나타내지도 않고, 기업의 정체성에 별 영향을 미치지 못하는 일반관리 기능이다. 그러나 이러한 관점은 아웃소싱된 프로세스가 기업의 비용

을 절감하고 생산성을 높이는 데 도움이 됨에 따라 점차 변화하고 있다.

많은 기업들이 어떤 기능이나 프로세스가 사업 수행에 있어서 핵심이며 또한 비핵심인가를 판단하고 있다. 빠르게 변화하는 정보기술 환경에서의 경쟁은 기업으로 하여금 그러한 기능이나 프로세스를 해당 분야의 전문기업들에 아웃소싱 할 경우의 이익을 인식하게 하고 있다. 기업들이 핵심으로 고려하는 분야는 점차 축소되고 있는 반면, 비핵심 프로세스 이지만 중요한 프로세스는 마진이 감소함에 따라 확장되고 고객 서비스는 점차 경쟁이 치열하게 전개되고 있다.

기업들이 비즈니스 프로세스를 검사하고 최적화하려면, 모든 프로세스를 사업전개에 있어 중요하게(Mission Critical) 고려해야 한다. 비핵심 프로세스의 아웃소싱은 이러한 목적을 이루도록 한다. 오늘날 경쟁적 기업들은 최상의 사업성과를 성취하기 위해서 모든 프로세스를 최적화 해야 한다. 핵심/비핵심의 정의는 단순히 아웃소싱 주었을 때 최상의 프로세스와 내부 운영시 최상인 프로세스를 구분한다. 여기서 중요한 점은 중요한가/중요하지 않은가의 문제가 아니라, 모든 프로세스가 전반적인 성과에 영향을 준다는 점이다.

아웃소싱의 대상이 되는 비핵심 또는 핵심 프로세스 중 가트너 그룹의 분류(2002)에 의하면 BPO 시장은 크게 4가지 기능적 영역으로 분류될 수 있다.

- 공급사슬관리(창고/재고관리, 직접조달, 운송/물류)
- 운영(연구개발, 계약 생산, 품질관리)
- 비즈니스 관리(일반관리, 재무, 간접조달, 과금/지급결제, 인적자원관리)
- 영업 및 마케팅(고객 선정, 획득, 유지, 확장)

3.1 핵심역량과 BPO

BPO 대상 프로세스를 선정하는 데 있어서 기업이 가진 능력 혹은 핵심역량을 명확히 하는 것이 중요하다. 즉 차별적이고 유일한 기업의 가치를 산

출하는 핵심 역량에 자원을 집중시키고 상대적으로 덜 중요한 기업활동은 아웃소싱을 함으로써 업무효율과 자원활용의 극대화를 추구할 수 있을 뿐 아니라 미래에 보유해야 할 핵심역량을 기업 내부에서 확보하기 힘들 경우 아웃소싱을 통해 가능하기도 한다.

일반적으로 핵심역량의 정의는 “경쟁기업에 대해 절대적인 경쟁우위 창출을 가능하게 하는 기업의 독특한 자원과 능력의 조합”을 의미하는 것으로 시장에서 구입 가능하거나 재생산, 복제, 대체가 불가능한 유무형의 자산이다. 좀 더 구체적으로 표현한다면 경쟁사를 압도하는 고유의 기술력, 고객의 니즈를 만족시키는 상품 기획력, 조직내에 축적된 관리기술 등을 의미한다.

BPO를 수행하는 진정한 출발점은 기업의 핵심역량을 정확히 파악하는 것으로 기존의 핵심역량이 제대로 파악될 때 생산적이고 효율적인 아웃소싱이 이루어질 수 있다. 좀 더 구체적으로는 아웃소싱에서 제기될 수 있는 다음의 몇 가지 중요한 이슈에 대한 해답을 핵심역량의 파악으로 해결할 수 있다. 첫째, BPO를 수행하는데 있어 왜 어떤 기능은 외부로부터 조달되어야 하고, 나머지 기능들은 기업 내부에서 필수적으로 개발 혹은 보유되어야 하는지에 대한 구체적인 논리와 명확한 이유는 핵심역량의 파악을 통해 가능하다. 핵심역량을 파악하지 않고서는 BPO를 수행하는데 있어 조직 전체의 공감대 형성을 이룰 수 없으며, 동시에 아웃소싱을 통해 얻어지는 결과물을 장기적으로 어떻게 활용해야 하는지에 대한 방향설정이 어렵다.

둘째, 핵심역량 파악은 BPO를 위한 파트너 선정이나 계약 조건체결을 위한 중요한 기준을 마련할 수 있다는 것이다. 핵심역량에 근거한 BPO가 추진될 때 어떤 기능이나 역량이 외부로부터 보충, 보완되어야 하는지, 또한 이에 맞는 파트너의 기준은 무엇인지를 쉽게 파악할 수 있으며, 구체적인 가이드라인 작성이 가능한 것이다.

셋째, 핵심역량의 파악은 BPO 진행과정에서도 관리할 항목과 수준을 정할 수 있다. 아웃소싱의

진행과정상에서 발생할 수 있는 문제들을 해결하는데 있어 상대업체에게 자사가 가장 중요하게 다루고 있는 이슈가 무엇인지를 분명히 할 수 있다. 뿐만 아니라 그런 핵심이슈에 관해서는 타협의 여지가 없음을 전달하는 간접적 효과도 누릴 수 있다.

마지막으로 핵심역량은 미래 아웃소싱의 방향을 제시하는 것이다. 핵심역량을 분명히 하는 것은 자사에게는 향후 아웃소싱의 모습을 고려해 가면서 업무수행이 가능하도록 해 주고, 파트너에게는 자사와 장기적 사업관계를 유지하기 위해 어떤 준비를 해야 하는지 제시해 줌으로써 장기적 동반자관계를 유지하게 한다. BPO는 격변하는 경영환경에서 생존, 성장하기 위한 우리 기업들이 필수적으로 고려해야 할 경영전략 기법이며, 이를 효율적으로 활용하기 위해서는 핵심역량에 근거해야 한다.

3.2 상황모형 : 프로세스의 지식강도와 정보기술지원정도

프로세스에 대한 핵심역량 분석에서, BPO 도입 시 중요한 의사결정변수로 프로세스의 지식강도와 정보기술지원정도가 고려된다. 우선, 프로세스의 지식강도는 “경쟁우위의 원천으로서 기업의 활동이나 산출물에 내재되어 있는 지식에 의존하는 정도”(Autio, Sapienza and Almeida, 2000)로 정의된다. 조직이 경쟁우위의 원천으로서 프로세스의 지식 창출이나 개발에 집중함으로써, 유형자산에 의존하는 기업보다 새로운 환경에 대한 적응에 필요한 학습능력을 배양하거나 성공적인 성장을 이루기 쉽게 한다. 독특한 지식자원을 개발하는데 있어서, 이러한 조직들은 지식관련 아이디어를 창출하는데 많은 노력을 기울일 수 있고, 이러한 지식들을 좀 더 효과적으로 활용할 수 있게 된다(Cohen and Levinthal, 1990 ; Grant, 1996).

BPO 도입을 위한 핵심역량 분석단계에서 핵심 프로세스를 관별할 때 프로세스의 지식강도를 파악하는 것이 중요한 일이다. 지식강도가 높은 프로세스를 아웃소싱 하였을때 내부지식의 외부 유출

로 인한 경쟁우위상실 등의 부작용이 야기될 수 있다(Gilly and Rasheed, 2000). 이와 반대로 지식강도가 낮은 프로세스를 외부 전문업체에 아웃소싱함으로써 전문업체의 신기술 및 지식을 수용할 수 있으며 지식강도가 높은 핵심 프로세스에 자원을 집중 투입할 수 있으며, 적은 비용으로 전문적인 서비스 제공자에 프로세스 운영을 맡김으로써 비용절감과 더불어 프로세스 운영의 품질을 향상시킬 수 있다(Dess *et al.*, 1995) 따라서, 조직 내 비즈니스 프로세스의 지식강도를 파악하는 일은 조직의 핵심역량을 파악하고 아웃소싱을 도입하고 활용하는데 있어서 반드시 필요한 일이다.

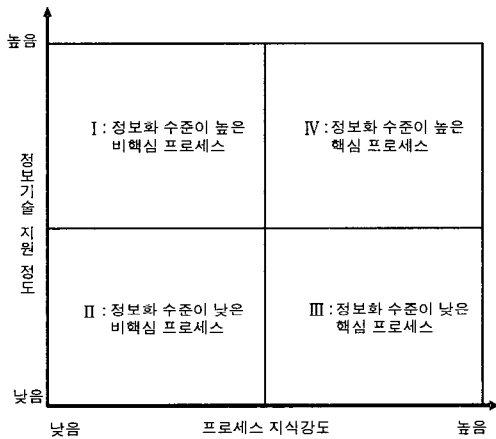
BPO의 정의에 의하면 아웃소싱 대상이 되는 비즈니스 프로세스를 정보집약적인 프로세스라 하였다. 정보집약적인 프로세스는 핵심프로세스가 될 수도 있고 비핵심 프로세스이지만 기업활동에 있어 결정적인 프로세스일 수도 있다. 고객 서비스 및 영업 등의 대용량의 거래처리 프로세스에서부터 마케팅, 연구개발 및 제품 설계 등의 복잡한 정보 처리를 필요로 하는 프로세스에 이르기까지 프로세스의 정보집약도는 기업환경에 따라 다양하게 전개된다. 이러한 정보집약적인 프로세스를 아웃소싱하기 전에 고려해야 할 점이 바로 프로세스의 정보기술지원정도 즉, 정보화수준이다.

정보화 수준이 높지 않은 비즈니스 프로세스의 경우 정보기술지원능력을 갖춘 외부 서비스 제공자를 활용함으로써 해당 프로세스의 정보화수준을 높여 생산성과 효율성을 증대시키는 성과를 얻을 수 있으며, 프로세스를 정보화하는데 필요한 정보시스템 개발 및 구축 비용을 절감할 수 있다. 이때 서비스 제공자에게 중점적으로 요구되는 전문성에는 해당 프로세스에 적합한 정보기술 개발 및 운영의 노하우 또는 적합한 정보기술 솔루션이 포함된다. 이에 비하여 정보화 수준이 높은 프로세스의 경우, 기 구축된 정보기술환경의 유지·보수 등의 운영 및 관리를 전문 업체에 아웃소싱함으로써 비용절감을 가져올 수 있다. 그러므로, 이 경우 서비스 제공자 선정시, 정보기술 관련 전문성 보다는

프로세스 운영 및 관리 능력을 '중점적으로 고려해야 한다. 최근, 인터넷 기반 정보기술 환경이 발전함에 따라서 이러한 정보기술과 비즈니스 프로세스 운영 및 관리의 전문성을 갖춘 서비스를 제공하는 비즈니스 서비스 제공자(Business Service Provider) 들이 등장하여 네트워크를 통한 아웃소싱 서비스를 제공하고 있다. 따라서, BPO 도입을 고려할 때 대상이 되는 비즈니스 프로세스의 정보기술지원정도는 아웃소싱 목표와 성과를 명시하는데 있어서 중요한 고려사항이 되며, 서비스 제공자 선정에 있어서도 핵심적인 일이 된다.

동시에 업무효율을 증대시킬 수 있으며, 그렇지 않은 경우 프로세스 운영능력에 초점을 맞추어 서비스 제공자를 선정한다. 상황 III의 경우 정보화 수준을 높임으로써 핵심 프로세스의 경쟁력을 강화할 수 있는 여지가 높으면 정보기술 구축 및 운영 능력이 있는 서비스 제공자를 선정해야 할 것이며, 그렇지 않을 경우 프로세스 운영에 관하여 내부 지식의 외부 노출 및 우려가 있으므로 신중한 고려가 필요하다.

상황 IV에서는 정보화 수준이 높으며 지식강도가 높은 프로세스 이므로 단순한 아웃소싱을 통한 비용절감이 아닌 전략적 차원에서의 검토가 필요하다.



[그림 1] 상황모형 : 프로세스의 지식강도와 정보기술지원정도

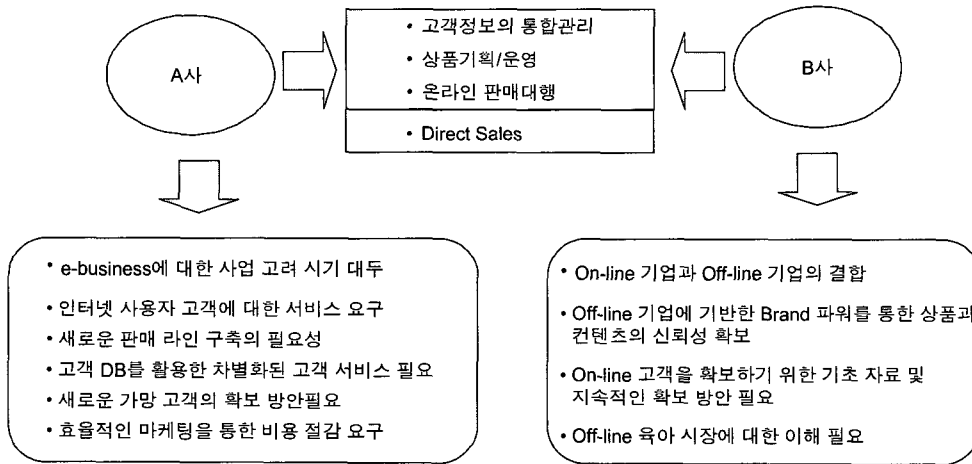
이러한 근거로 프로세스의 지식강도와 정보기술 지원정도를 요인으로 하는 상황모형을 설정하면 [그림 1]과 같다. 상황 I에서는 조직의 대상 프로세스가 지식강도가 낮고 정보기술 지원정도가 높은 경우, 업무 효율성과 생산성을 높이고, 비용절감을 위해서는 해당 프로세스에 대한 정보기술 구현과 운영능력을 갖춘 서비스 제공자를 선정하여, 비용절감을 성과의 주요 지표로 관리하는 전략이 필요하다. 상황 II에서는 정보화 수준이 낮은 비핵심 프로세스의 경우 정보화를 통하여 효율성 및 생산성을 증대할 수 있는 경우 정보기술 구축 및 운영의 능력을 갖춘 서비스 제공자를 선정하여 적은 비용으로 프로세스의 정보기술 지원수준을 높임과

4. A사의 아웃소싱 사례

4.1 회사 배경 및 아웃소싱 개요

A사는 1969년에 설립된 유가공 업체로 200여종의 유제품을 생산하고 있으며 2002년 기준 매출액이 약 6800억원에 이른다. 상품은 크게 분유제품군과 액상 유제품 군으로 나뉘며 이 중 액상 유제품이 전체 매출액의 60%를 차지한다. 현재 4개의 가공 공장과 대리점 및 특판점을 포함하여 전국에 약 1000여 개의 유통망을 확보하고 있다. A사의 고객은 유제품을 취급하는 전국 1000여 대리점과 직거래 최종 소비자들이다. 이 중 최종 소비자와의 관계 관리는 제품군에 따라 크게 두 가지 형태를 가지며 여러 가지 고객 서비스를 포함한다.

외국기업의 국내 시장 진출과 국내 시장의 유제품 소비증가율 둔화 등의 경쟁환경변화에 신속히 대응하고, 새로운 유통채널인 인터넷을 적절하게 활용하기 위해 A사의 경영진은 비즈니스 프로세스 아웃소싱을 대안으로 선택하였다. 대상 프로세스는 소비자에 대한 직접판매프로세스인 전화를 이용한 통신판매 프로세스, 전자상거래 프로세스, 직접우편 프로세스(Direct Mail)를 중점적으로 하며, 구체적 활동으로는 고객정보 통합관리, 온라인 상품 기획 및 운영, 온라인 쇼핑몰 운영대행, A사 e-business



[그림 2] A사와 B사의 협력배경

기획 대행이다.

아웃소싱의 목표는 직접판매 프로세스를 외부 전문업체에 맡김으로써 비용절감을 도모하고 e-business로의 신규 사업 기회 창출함으로써 고객관계관리를 강화하는 전략적 측면이 강조되었다. 이러한 목표에 적합한 외부 전문서비스 제공자를 찾았으나, A사가 요구하는 유제품 소비자 관리에 대한 노하우와 직접판매 프로세스 운영능력, 그리고 정보시스템 운영능력을 갖춘 전문업체가 없었다. 따라서, A사는 e-business 전문기업인 B사와 전략적 제휴를 하여, A사가 가지고 있던 직접판매 프로세스 관련 운영 및 관리 부문을 B사에 이관하기로 하고, 2000년 3월부터 1년 단위 아웃소싱 계약을 체결하였다.

4.2 아웃소싱 대상 프로세스의 지식강도와 정보기술 지원정도

유제품의 직접판매 프로세스는 기본적으로 일반 소비제품의 직접판매 프로세스와 같지만, 유제품 자체에 대하여 요구되는 지식 수준이 높다. 특히, 대상이 되는 분유제품의 경우 제품 특성에 민감한 임산부 및 어머니 들을 대상으로 하기 때문에 육아에 관한 전문적인 지식을 요한다. A사는 이러한 제품에 대한 전문적인 지식을 축적하고 있으나, 기

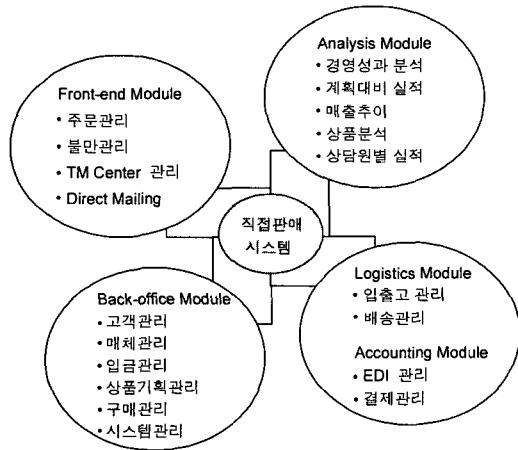
존의 대리점 및 대형 유통채널을 바탕으로 한 판매 방식에 중점을 두고 있어, 통신판매 또는 인터넷을 통한 직접판매 프로세스에 대한 전문적인 역량 및 노하우 축적이 쉽지 않았다.

정보기술 지원수준은 전화를 통한 통신판매 프로세스는 클라이언트-서버 방식의 시스템을 운영 중이나 인터넷 기반의 전자상거래 프로세스에 대한 정보시스템은 전무하였다. 또한 기존 오프라인의 다양한 채널로부터 소비자 정보 DB를 관리하고 있으나, 단순히 우편물발송 등의 목적으로만 활용되고 있을 뿐 직접판매 DB와 통합관리 되지 않고 있었다.

따라서, A사가 아웃소싱을 고려하는 직접판매 프로세스는 지식강도가 높고 정보기술지원정도가 낮은 업무 프로세스로서 [그림 1] 상황모형의 상황 III에 해당한다고 할 수 있다. 이 경우, 직접판매 프로세스에 대한 운영 경험이 많거나 유제품 관련 전문지식이 축적되어 있고, 전자상거래 관련 정보기술 구현 및 운영 능력이 많은 전문업체를 선정하여야 한다. 그러나, 이러한 조건을 갖춘 업체를 선정하지 못하고, 전자상거래 관련 정보기술 구현 능력에 중점을 두고, 내부 직접판매 프로세스 관련 시스템 및 인력 이관을 전제로 서비스 제공업체를 선정하였다.

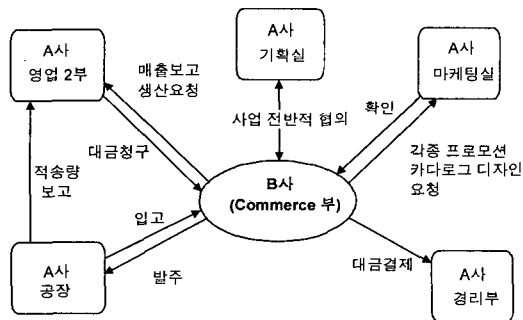
4.3 직접판매 시스템 및 업무협조 절차

B사는 A사의 직접판매 프로세스를 반영하여 [그림 3]과 같은 전자상거래 및 통신판매 지원 시스템을 구축 운영하고 있다.



[그림 3] 직접판매 시스템 기능 구성도

위와 같은 시스템을 효과적으로 운영하기 위해서는 A사와 B사의 관련 부서간의 업무협조 절차를 명시하여 상호 통제하는 방식으로 진행하였다. A사의 관련 부서는 제품판매를 관리하는 영업 2부, 사업 전반적 상황보고 및 협의를 담당하는 기획실, 프로모션 및 마케팅 기획을 담당하는 마케팅실, 대금결제를 위한 경리부, 제품 생산 및 배송을 담당하는 공장이며, B사는 커머스부(Commerce부)에서 직접판매 프로세스 운영 책임을 맡고 있다.



[그림 4] A사와 B사간의 업무절차

4.4 문제점 및 개선

A사의 직접판매 프로세스 및 e-business 관련 업무 프로세스 아웃소싱을 시작한지 4년째 접어들고 있다. 초기에 목표하였던 프로세스의 비용절감 및 e-business로의 신규 사업 기회 창출이라는 목표는 어느 정도 달성하였으나, 성과측정 및 개선, 고객 DB의 사용권 및 활용, 그리고, 두 회사간 관계 및 위상 설정 측면에서 문제점이 발생하고 있다. 첫 번째로, 아웃소싱 계약 체결 당시 소비자 직접 판매에 대한 영업권 양도 계약, e-business 프로모션 용역계약, 제품 판매 계약 등의 계약서 위주의 관계설정을 하였으나, 서비스 수준 합의(SLA : Service Level Agreement) 또는 성과측정 지표에 대한 명확한 합의가 없었다. 따라서, 지속적인 성과측정 및 개선을 통한 프로세스 효율성 및 생산성 향상 정도를 명확하게 파악하기 어렵게 되자 상호간의 불신이 생겨나기 시작하였다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 최근 B사의 기획팀과 A사의 기획실은 상호간의 성과관리 및 통제 구조 재조정을 위한 성과측정지표를 설정하는 작업을 진행하고 있다.

두 번째는 A사가 소유하고 있던 고객 DB의 소유권과 다른 고객 서비스 프로세스 DB와의 통합 문제이다. 계약 당시 A사는 기존의 고객 DB의 소유권을 가지고 B사는 사용권을 가지기로 하였으나, 기존 DB가 직접판매 프로세스와 전자상거래 프로세스와 연동하기에는 정확성 및 유효성이 낮아서 거의 쓸 수가 없었기 때문에 기존의 DB의 일부만 활용하고 신규 DB를 생성하여 통합하는 방식으로 운영하였다. 그러나, A사에서 고객 접점 DB를 개선하면서, 고객 관련 DB를 통합하면서 B사에서 운영 중인 신규 고객 DB와의 연동 및 소유권/사용권 문제가 발생하였다. 이 문제는 업체 선정 당시 e-business 관련 정보기술 구현 능력에 초점을 맞추었기 때문에 내부 MIS 및 DB 연동과 관련한 기술적 구현 능력 및 이에 대한 운영 정책 등에 대한 고려가 미흡하였기 때문에 발생했다고 볼 수 있

다. 이 문제 또한 양사간의 입장을 반영하여 SLA에 명시함으로써 해결될 것이다.

마지막으로 아웃소싱 업무 분담 설정 당시 A사의 관련 부서를 영업 2부, 기획실, 마케팅실, 공장, 경리부 등으로 설정하고, 상호 업무협조 및 통제가 이루어지도록 하였으나, A사의 모든 시장정보를 분석하고 있는 마케팅실 및 통제 권한을 가지고 있는 기획실과 B사와의 원활한 정보공유가 이루어지지 않아서 신속한 의사결정이 이루어 지지 않는다는 점이였다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 해당 부서별로 각각의 관련업무위주로 B사와 업무협조가 이루어지던 방식을 보완하여 각 부서담당자들과 B사 담당자로 이루어진 협의회를 구성하여 상호간의 의사소통을 원활히 함으로써, 주요 의사결정 및 성과개선에 대한 문제를 해결하였다.

4.5 A사의 아웃소싱 사례 결론

비즈니스 프로세스 아웃소싱이 목표했던 성과를 이루기 위해서는 도입 초기에 대상 프로세스에 대한 철저한 분석이 요구된다. 대상 프로세스의 지식강도가 어느 수준이며, 현재 프로세스의 정보기술 지원정도는 어느 정도 인지를 파악하고, 향후 목표수준은 어느 수준인지를 명확히 한 후 이러한 요구사항에 적합한 서비스 공급자를 선정하여야 한다. 또한 아웃소싱 계약의 유지 관리에서도 이러한 요구사항을 충분히 반영한 SLA를 기준으로 지속적인 성과관리가 이루어져야 한다. A사의 경우, 계약 초기에 이러한 절차가 충분히 고려되지 않고 진행되었기 때문에 아웃소싱 업체와의 관계설정에서 적지않은 문제가 발생하였으며, 정확한 아웃소싱 성과를 측정하지 못하였다.

A사의 아웃소싱 대상 프로세스는 상황모형의 III상 상황 즉, 정보화수준이 낮고 핵심 프로세스에 해당한다. 이 경우, 프로세스의 정보화에 대한 요구수준이 높기 때문에 내부 지식을 이관하면서 정보기술 역량이 높은 서비스 공급자를 선정하는 전략을 취하였다. 다만, 요구되는 정보기술역량을 e-busi-

ness 관련 기술에 치중하여 기존의 정보시스템과의 연동 및 운영에 대한 부분을 간과하였기 때문에 전체적인 프로세스의 생산성 향상을 이루기 위해 추가적인 자원을 투입하였다.

5. B사의 정보시스템 아웃소싱 사례

5.1 회사 배경 및 아웃소싱 배경

1981년 5월 창업이래 연 매출 2700억원의 종합자연식품 회사로 성장한 B사는 생식품을 전문으로 생산, 유통하는 전형적인 OFF-Line 기업이라 할 수 있다. B사는 급변하는 환경에 대응하고, 기업의 생산성 향상을 위해 일찍이 IT 기반 구축을 추진하여 왔으며, 이로 인해 e-Biz 환경에 쉽게 적응할 수 있는 e-Biz화 기반을 마련하였는데, 첫째로 내부조직원의 원활한 의사소통을 위해 KMS(Knowledge Management System)도입하여 기업 내외부의 정보를 실시간으로 전달함으로 지식경영의 기반을 구축, 조직원의 다양한 의견수렴을 통한 업무효율 향상을 추구하였다. 둘째로는, 1차 고객인 가맹점 및 OEM 업체와의 유기적인 협조를 위해 Web-SIS를 구축, 가맹점이 주문량 입력 및 출고량 확인 등 거래현황을 실시간 확인할 수 있는 시스템을 통하여 생식품의 제품특성을 감안한 365일 24시간 무정지 시스템으로 사용자의 니즈를 최대한 수용하게 되었고 OEM 업체는 웹을 통한 수발주로 계획적인 제품 수급과 안정적인 체계가 가능하게 되었다. 셋째로, B사의 주 거래선인 유통업체와는 ECR(Efficient Consumer Response)을 통하여 전략적 제휴를 추진하고 있다.

이러한 노력으로 기존의 업무 프로세스를 언제 어디서나 해당 업무를 처리할 수 있도록 웹 기반의 프로세스로 재구축을 추진하고 있으며, 또한 영업부문의 현장 영업을 강화하기 위하여 완벽한 Mobile Office 환경을 구축하고 있다

B사의 중장기 사업전략의 바탕이 되는 핵심역량 으로서는 첫 번째 원칙을 준수하는 B사 정신, 두

번째 생식품을 전국적으로 당일 생산/공급할 수 있는 냉장 배송능력, 세 번째 직접판매(Direct Marketing)역량이라 정의하고 있다. B사로서는 이러한 핵심역량을 바탕으로 한 증장기 전략 수립에 있어서 가장 고심하였던 부분이 '경쟁력있는 강력하고도 안정적인 전략정보시스템을 어떻게 구축/운영할 것인가'라는 것이었다. 선진적인 타 기업에 비해 상대적으로 낙후되었던 정보시스템 인프라, 운영조직, 사용자 수준 등을 빠른 시간내에 궤도에 올리고 정보 후발주자로서의 어려움을 극복하기 위해, 정보 기술이나 업무절차(Business Process)를 혁신적으로 전환하는데 필요한 비용과 시간, 그리고 외주 용역에 따른 리스크와 무엇보다도 그러한 과업을 수행/관리할 내부역량의 결핍이 가장 큰 문제로 경영자에게 인식되었던 것이다.

프로젝트명에 '전략정보 시스템'이라는 용어를 사용하였듯이 후발업체의 단점을 극복하기 위한 경영자의 의지를 엿볼 수 있는 것이다. 그때까지 정보시스템을 관리해온 내부 전산실(In-house)은 나름대로의 역할은 수행하였으나, 위와 같은 요구사항에 부응하는데는 무엇보다도 독립적이고도 강력하며 효율적 조직구조와 기술적으로 우수한 역량의 필요성이 대두되었다. 결론적으로 B사로서는 '아웃소싱'이라는 개념조차 국내에 도입되지 않았던 시절에 많은 어려움에도 불구하고 경영층의 강력한 의지를 바탕으로 과감하게 정보시스템 아웃소싱을 검토하게 되었던 것이다.

5.2 아웃소싱 추진 과정 및 진행 내역

B사에서는 정보시스템의 아웃소싱을 준비하기 위하여 우선 무엇을 아웃소싱할 것인가, 그리고 어떤 사업자에게 할 것인가, 마지막으로 어떻게 사업자를 관리할 것인가라는 과제를 중점적으로 검토하기 시작했다. 국내 외 사례수집과 아웃소싱의 효과에 대한 검토작업은 별도의 과제로 하여 동시에 진행하였고, 이러한 검토 작업은 기존 조직과의 마찰을 고려하여 가능한 공개적으로 진행하였으며,

신속하고도 계획적이고 그리고 광범위하게 추진하였다.

B사는 아웃소싱 검토 작업에 대한 준비단계로서 국내의 사례를 조사하는 한편 내부(In-house) 정보시스템에 대한 전반적인 현황을 조사하였다. 이는 아웃소싱 여부를 결정하기 위한 것보다는 아웃소싱을 성공적으로 이행하기 위한 준비 차원에서 진행되었으며, 이러한 탐-다운의 시도는 최고 경영자의 소신이 없었으면 불가능했을 것이라고 말하고 있다. 사례조사는 크게 두 분야로 나누었으며, 첫 번째는 정보시스템 아웃소싱에 관한 조사기관의 평가/분석자료의 수집이었으며, 두 번째는 국내의 아웃소싱 계약/운영사례의 수집이었다. 우선 아웃소싱의 평가/분석에 관한 자료는 국내에서 구할 수가 없어서 주로 인터넷을 통하거나 도서/잡지-미국-등의 구입을 통하여 정리하였으며, 아웃소싱 사례에 대하여는 역시 비슷한 방법을 기본으로 하여 추가로 홍콩/싱가포르에서 개최되는 아웃소싱 세미나를 통하여 취득할 수가 있었으며, 그러한 조사 결과는 다음과 같이 정리되었다.

정보시스템 아웃소싱에 관한 평가/분석으로는 ① 계약보다는 관리가 더욱 중요(1995, CIO) ② 외부위탁의 47%는 성공, 12%는 완전실패(1995, 가트너, 221명의 CIO 대상 조사) ③ 외부 아웃소싱 계약 관리 인력은 반드시 필요(1995, CIO) ④ 아웃소싱으로 인한 비용절감효과는 31%의 경우만 인정, 나머지 69%는 실망(1995, 가트너, 1500 CIO 대상 조사)으로 제시되었다.

사례조사에 따른 검토의견 아웃소싱 추진팀에서는 위와 같은 사례조사에 따른 검토의견을 다음과 같이 정리하여 CEO에게 보고를 하였다.

첫째, 아웃소싱은 B사의 증장기 전략을 수행하는데 필수 불가결하다.

둘째, 증장기적으로 3년 이후로는 비용절감의 효과가 클 것으로 예상되나, 단기적으로는 전략 정보시스템의 구축비용을 감안하였을 때 총 비용 절감의 효과는 크게 기대하기 어렵다.

셋째, 아웃소싱의 리스크를 고려한 대책이 필요

〈표 2〉 B사의 정보환경 분석결과

| 구 분 | 주요 사항 |
|--------------|---|
| 현재의 주된 수행 업무 | <ul style="list-style-type: none"> • 애플리케이션 유지보수 • 기계실운영 • 정보기획 |
| 현재의 문제점 | <ul style="list-style-type: none"> • 신입사원 위주의 편성(경력자 이직으로 인해) • 경력사원의 이직률 높음(경력관리 불가능) • 업무의 순환 근무가 안되고 있음(전산실 직원 불만사유) • 업무에 대한 전문성 부족 및 서비스 부재로 인한 불만(현업직원) • 가용 기술력이 낮음(평점 62점 : ISP결과/기획, 개발의 외주관리 어려움) • 설계/개발 능력 부족(외주 의존도 심화) • 전략적 기능 부재 • 경영층의 신뢰 부족 |
| A사의 정보기술 수준 | <ul style="list-style-type: none"> • 미국 루빈시스템 설문 항목을 기준으로 하여 자체 평가한 결과 업무 규모를 제외한 전 항목이 매우 낮은 평가였으며, 특히 Application Program의 생산성, 품질관리, 기술구조 등에서는 최하위인 것으로 판단되었음. |

하다(기업기밀유지, 핵심역량유출, 업체변경 등).

넷째, 아웃소싱 관리를 위한 내부 역량이 부족하다(공급업체의 서비스 수준 측정방법이나 평가에 대한 대책이 없음).

다섯째, 사용자의 B사 직원의 요구작성능력 부족에 따른 업체와의 불협화음 및 그에 따른 비효율 및 단기적 비용증가에 대한 대책수립이 필요하다.

B사에서는 이러한 검토의견을 기초로 하여 파트너 선정부터 계약까지 철저한 진행관리를 하였으며, 아웃소싱을 활발하게 운영하고 있는 지금까지도 항상 위와 같은 사항을 유념하면서 아웃소싱을 하고 있는 것이다.

5.3 아웃소싱 정도 검토

5.3.1 파트너 선정

아웃소싱의 파트너를 선정하는 과정은 처음부터 B사로서는 풀기 어려운 문제일 수밖에 없었다. 그 당시 국내에는 아웃소싱 비즈니스 자체가 생소한 분야였고, 전문적인 아웃소싱 업체가 없는 실정에서 일부 대형 SI 업체들과도 접촉을 하였으나 서로 간의 기대수준, 비용, 요구조건 등에서 큰 차이가 있었으며, 무엇보다도 가장 큰 문제점으로는 '무엇을, 어떻게 할 것인가'에 대한 시나리오가 없었다는 것이었다.

더욱이 기업기밀의 보호, 아웃소싱의 안정성, 위기대처에 대한 대응방안 등을 고려해 보면 아웃소싱의 당위성에 못지 않게 불안한 요소가 많았던 것이다. B사에서는 그에 대한 대처방안을 고심하던 가운데 기존의 정보시스템 관련 거래업체를 주목하고, 이러한 아웃소싱에 대한 협의를 시작하였다. 이러한 과정에서 상호의 역할이나 신뢰에 대한 인정을 바탕으로 한 독립적 아웃소싱 업체를 설립하기로 합의를 보았으며, 현재의 아웃소싱 업체인 L사를 탄생시키는 계기가 되었다.

그러나, B사는 새로운 아웃소싱 업체와의 관계를 시작 단계부터 명확히 하고자 서비스의 대상(종류), 수준, 금액, help-desk 등을 구체적 단계에 이르기까지 합의하여 결정하였다. 이에 따라 아웃소싱 업체는 전문적인 외주서비스 제공자로서 독자적 운영과 책임을 갖고 오늘에 이르고 있다.

5.3.2 대상 업무 선정

B사는 무엇을 아웃소싱할 것인가에 대한 검토 이전에 보유자산에 대한 처리는 어떻게 할 것인가에 대하여 별도로 검토하였으나, 이는 대상업체와의 협의에 따른 변수가 있으므로 업체 선정시 별도로 협의하기로 했다. 준비단계에서는 우선적으로 대상 업무에 대한 선정과 수준 등에 대한 개략적 요구사항(RFI : Request For Information)을 정하기로

하였고, 이에 따라 외국의 아웃소싱 비즈니스에 대한 사례분석과 위탁 서비스를 종합한 후 B사의 현상과 비교/재정리하여 아웃소싱 업체에게 이에 대한 구체적 수행방안을 제안토록 하였다.

5.3.3 서비스 레벨

각 서비스 항목별로 레벨을 정한다는 것은 그러한 레벨을 측정할 수 있는 장치/제도 및 수준에 대한 합의를 위반하였을 경우의 제재에 대한 것을 전제로 하는 것이므로 가장 풀기 어려운 숙제로 남아 있다. 왜냐하면 외국의 사례로 보아도 업무범위는 물론이고 정보의 인프라, 대상업종, 기업의 상황별로 이루 해야 할 수 없을 정도의 개별적이고도 다양한 계약에 의해 SLA(Service Level Agreement)를 체결하였고, 그에 따른 비용산정을 포함하여 철저한 배일에 가려 있으므로 그러한 정보를 취득하기도 거의 불가능하기 때문이었다.

또, 아웃소싱의 선진사례를 보더라도 큰 원칙은 있지만 그보다는 계약건 별로 개별적이고 구체적이며 또한 표면에 드러나지 않는 이면협약조건 즉, 전략적 결정/제휴로 인한 경우가 거의 대부분이라는 것이 B사가 아웃소싱을 준비하는 과정에서 내린 결론이었다. 따라서 B사에서는 서비스 레벨에 대한 항목선정을 우선으로 하여 레벨에 대한 것은 반기정도의 실적을 보면서 구체화하기로 하였다.

5.4 아웃소싱 업무 진행

5.4.1 비용 산정

우리나라의 30대 대기업(재벌)가운데 99%의 기업이 계열사의 전산실을 통합하여 그룹내의 정보 관련 업무를 아웃소싱하는 정보시스템 관련회사를 보유하고 있다. 유사기능의 통합에 따른 시너지와 그에 따른 생산성 향상 효과, 그리고 최첨단 유망 업종인 정보산업분야의 진출을 목표로 하여 유행처럼 급속하게 설립되었던 것이다. 전문성을 지향하는 선진국에서는 좀처럼 보기 힘든 무조건적인 업종확산인 것이다. 철저한 준비작업 없이 하고 보자는 식의 이러한 확산은 출발부터 이미 비효율과

한계를 갖고 출발한 것이었으며, 그나마 성공적이라 평가받는 일부 대형 SI 업체를 제외하고는 사업 자체가 어려워진 것이 현실이다.

그러한 배경 하에서 탄생한 정보서비스업체는 외형적으로는 아웃소싱의 형태라고 볼 수도 있겠으나 아웃소싱의 기본 개념과는 동떨어진 것이며, 따라서 아웃소싱 사업에서 가장 중요한 요소의 하나인 '비용산정' 작업이 비즈니스 관점이 아닌 내부 배분형식을 띤 것은 당연한 귀착이었으며, 그러한 산정방식이 B사의 아웃소싱 비용산정에 아무런 참조가 될 수 없었던 것은 물론이었다. 따라서 새로운 틀을 만들어야 하는 어려움에 봉착하였던 것이다. 그리하여, 처음 6개월은 적정이윤을 보장한 사후정산 방식으로 하면서, 실질적 데이터를 구축하여 비용산정에 관한 데이터베이스를 만들기로 아웃소싱업체와 합의를 하였으며, 그후에는 그러한 공정하고 객관적인 자료에 기초한 원가를 산출하여 비용을 산정 하였으며, 현재는 그보다 한 단계 발전한 서비스 수준에 근거한 비용정산방식을 채택하여 오늘에 이르고 있는 것이다.

5.4.2 아웃소싱 계약 및 서비스 내용

B사는 정보시스템 아웃소싱의 장점을 잘 알고 추진하였지만 그에 못지 않게 우려되는 문제점 역시 잘 파악하고 있었던 것으로 보인다. 계약 추진 과정을 보면 자연스럽게 그러한 생각이 들기 때문이다. 계약은 기본계약과 서비스 종류별 부분계약으로 크게 나누었으며, 계약의 가장 중요한 계약기간, 비용, 서비스 종류, 서비스 수준 등에 대하여는 계약당사자인 B사와 L사 양자 모두에게 불확실성에 대한 리스크 보전을 위하여 일방적이 아닌 상호 보완적으로 하기 위하여 반기별로 실적(비용, 종류, 수준)에 기초한 조정이 가능하도록 하였으며 실적 아웃소싱의 안정적 운영을 위한 최소한의 계약기간을 B사에서는 L사에 보장하였던 것이다.

5.4.3 아웃소싱 지원 조직 구성 및 이관

사회적으로 아웃소싱이라는 개념조차 일반화되지 않은 상황에서 효율과 비용절감이라는 명분으

로 이질적인 두 조직을 하나로 한다는 것에 대한 어려움을 철저한 사전준비와 공개적 진행, 그리고 조직원에 대한 새로운 비전의 제시 등으로 최소화할 수 있을 것으로 생각하고 추진하였으나, 실제적 상황에서는 대상인원 전체와 개인별 입장이 연계되어 진행이 어려웠다. 조직이관에 따른 조직원들의 요구사항을 크게 나누어 보면 첫째 안정적인 신분보장, 둘째 현재보다 나은 처우개선 등이 주된 것이었다. 이에 대하여 우선 안정적인 신분보장은 “조직의 전략, 서비스 대상, 조직문화 등이 너무나 상이한 만큼 내부조직과 외부조직의 전문가의 커리어관리 측면에서 이해를 해야 하며, 회사가 그러한 개인의 역량을 가치로 인식하여 지속적인 투자와 발전을 시켜줄 수 있느냐 없느냐의 관점에서 이해를 해야한다”라고 설득했다.

처우개선 부분은 기존의 월급제에서 연봉제로 전환하면서, 그 동안의 연간 수입보다 약간의 우호적 연봉을 제안함으로써 협조를 얻을 수 있었다고 한다. 결국 조직이관에 따른 어려움을 극복하는 첩경은 전문적인 조직 관리와 개인별 비전을 제시함으로써 스스로의 판단을 유도하고, 전체적인 조직이관의 과정을 공개적으로 진행하여 투명성을 확보하는 것이 순간적인 어려움은 있다 하더라도 결과적으로는 많은 도움을 준다는 것이 조직이관작업에 참여한 사람들의 공통된 의견인 것이다.

5.5 아웃소싱 성과

5.5.1 아웃소싱 운영

B사에서는 정보시스템의 아웃소싱 대상을 선정한 후 서비스별로 프로세스를 아웃소싱 업체와 협의하여 시험적용해 보았다. 그 결과 서비스 기능에서는 응용소프트웨어의 운영이 가장 문제가 많았으며, 프로세스에서는 헬프데스크의 기능과 역할이 가장 중요하다는 것을 알았으며, 그에 대한 보다 치밀한 준비를 하여 실제 운영에 들어갔던 것이다.

그 결과 사용자들의 불편/불만은 결국 사용자 수준과 반비례한다는 너무도 당연하지만 미처 실감하지 못했던 사실들이 아웃소싱 과정에서 가장

먼저 깨달은 사항이라고 실무자들은 말하고 있다. 그리고 무슨 종류이든 타인으로부터 제공되는 서비스는 코스트를 수반한다는 사실과 정보시스템에 대한 이해와 활용수준 향상이 궁극적으로 비용을 절감한다는 사실도 알게 되었으며, 정보시스템을 활용한다는 것이 결코 어렵다거나 전문적 집단-전산실-의 전유물이 아니라는 것 역시 아웃소싱을 하면서 새롭게 인식된 사항이라는 것이다.

B사로서는 이러한 핵심역량을 바탕으로 한 중장기 전략 수립에 있어서 가장 고심하였던 부분이 ‘경쟁력있는 강력하고도 안정적인 전략정보시스템을 어떻게 구축/운영할 것인가’라는 것이었다. 선진적인 타 기업에 비해 상대적으로 낙후되었던 정보시스템 인프라, 운영조직, 사용자 수준 등을 빠른 시간내에 궤도에 올리고 정보 후발주자로서의 어려움을 극복하기 위해, 정보기술이나 업무절차(Business Process)를 혁신적으로 전환하는데 필요한 비용과 시간, 그리고 외주용역에 따른 리스크와 무엇보다도 그러한 과업을 수행/관리할 내부역량의 결핍이 가장 큰 문제로 경영자에게 인식되었던 것이다.

5.5.2 Help-Desk

준비된 과정이라 하더라도 도상훈련과 실제상황은 언제나 그렇듯이 많은 시행착오를 유발했다. 특히 Help-Desk가 대표적 사례로 거론될 정도로 사용자와 서비스 제공자 모두가 초기에는 시련의 연속이었다. 많은 교육에도 불구하고 대부분 종전과 마찬가지로 적당한 절차에 의해 의뢰하였으며, 서비스 제공자 역시 적당히 처리하여 실적관리에 충실하지 못하였던 것이다.

말로는 편하고 쉬운 것이 문서화 혹은 계량화하면 종전의 처리방식이나 새로이 도입하려는 방식이나 모두에게 문제가 있었던 것이다. 그 결과 당연히 종전대로 할 수밖에 없는 것이다. 그리하여 아웃소싱 초기에 Help-Desk 시스템의 안정화를 위하여 전력을 기울였으며 무엇보다 사용이 편한 시스템으로 서둘러 개선을 하였던 것이다. 안정적

인 Help-Desk 운영을 통하여 모든 아웃소싱의 데이터가 계량화되어 관리하기 시작한 것은 아웃소싱을 개시한지 6개월이 지난 후부터이다.

현재는 이러한 Help-Desk 시스템을 웹 버전으로 개량하여 활용하고 있다. B사에서는 Help-Desk에서 제공되는 각종 분석 자료를 통하여 기간별/조직별/장애유형별로 분석/관리하고 있으며, 각종 비용정산이나 소요인력 산출의 기본 자료로서 활용하고 있다.

5.5.3 비용정산

비용산출은 상황에 따라 단계적으로 변화를 가져왔는데, 아웃소싱 초기에는 첫 단계로서 기본 자료가 축적될 때까지 실 투입 정산 방식으로 했다. 두번째 단계에서는 실 투입과 상관없이 서비스 수준을 기준으로 한 정액정산 방식을 채택하였으며, 이는 지금도 사용하고 있는 비용정산 방식이다.

향후에는 서비스 수준과 실 투입을 연계한 변동정산 방식으로 발전시켜나갈 계획이며, 이러한 방식으로 이행하기 위해서는 성과 측정에 관한 객관적 계량화와 Help-Desk 시스템의 보완이 수반되므로, 다소 시간이 소요될 것으로 보고 있다. B사는 비용절감과 효율증대라는 목표를 동시에 달성하기 위해서는 어느 일방의 노력이나 역할로는 가능하지 않다는 것을 깨닫고 위탁자나 수탁자 모두가 일치된 목표와 전략하에 윈-윈을 할 수 있는 비용정산 방식을 운영하고 있는 것이다. 그러한 원칙하에서 아웃소싱의 범위를 정보만이 아니고 생산, 운송, 물류 등 여러 분야로 적극 확대해 가고 있다.

5.5.4 아웃소싱 효과

정보시스템의 아웃소싱 효과를 분석하기 위해서는 아웃소싱 이전상태에 대한 자료를 계량적으로 정리했어야 하나 여건상 부족한 부분이 많았다. 더욱이 아웃소싱 이후에 질적으로나 양적으로 정보시스템의 많은 변화가 있었으며, 경영환경은 IMF 시대에 들어서면서 엄청난 변화가 있었기에 수평적으로 효과를 비교하기에는 무리가 있으나, 아웃소싱을 통한 효율적이고, 능동적인 정보시스템의 지

원이 어려운 환경을 극복하는데 중요한 일조를 하였고 그것이 아웃소싱의 주된 효과의 하나라는 판단이다.

5.6 향후 추진 방향 및 과제

B사로서는 향후에도 기존의 정보시스템 아웃소싱을 전략적 차원에서 계속 유지/발전시킬 계획으로 있다. 현재보다도 한층 더 발전시키기 위한 과제로서 다음과 같은 것을 계획하고 있다. 첫째로는 아웃소싱을 위탁하는 입장에서의 역량과 역할의 강화를 들고 있다. B사는 중견기업으로서 매출규모에 비해서 많은 외부 컨설팅과 정보시스템 프로젝트를 수행한 것으로 평가받고 있다.

그만큼 경영진의 관심과 직원들의 역량이 높아져 있다는 반증이기도 하지만, 그 과정에서 적지 않은 시행착오를 거치면서 절실하게 깨달은 것은 누구도 나 자신을 대신해 주지는 않는다는 사실과 프로젝트의 성과는 결국 자신의 능력과 비례한다는 지극히 평범한 사실이었다. 따라서 B사는 조직원의 역량증대를 최우선 과제로 하여 단기간에 육성하고, 그에 맞는 정보환경(그룹웨어)을 기본 인프라로 구축하여, 아웃소싱의 효과를 최대한으로 거두려 하고 있는 것이다.

두 번째로는 ISP(Information System Planning)에 근거한 정보기술 구조전략의 이행을 들 수 있다. TCO(Total Cost of Ownership)관련해 네트워크 컴퓨팅 환경에 대한 대응과 ERP(Enterprise Resource Planning) 시스템의 적극적 도입을 통한 프로세스의 개선과 유지보수 비용의 절감을 도모하고, B사 핵심역량의 하나인 콜드 체인 시스템에 대한 지속적 성능 개선 등을 통한 경쟁력 우위 유지 등을 의미하고 있다.

6. 국내 기업 현황 분석 연구

본 연구에서는 BPO 도입 의사결정의 주요 영향요인인 프로세스 지식강도와 정보기술 지원정도를

중심으로 국내 기업의 조직 내 프로세스의 외주 비율 현황과 이에 따른 아웃소싱 성과와의 관계를 검증하기 위한 현황 분석을 하였다.

6.1 사례분석 기업 현황

비즈니스 프로세스 아웃소싱을 시행하고 있는 국내 600개 기업에 설문지를 우편으로 발송하여 50개 기업이 응답하였으며, 이중 27개 기업이 분석에 사용되었다.

기업별 분석 대상 업무 프로세스는 14개의 업무 프로세스를 선정하여 설문한 결과 <표 4>와 같이 조사되었다.

6.2 분석결과

표본 수가 작은 관계로 비모수 통계기법을 사용하여 프로세스의 정보기술 지원정도와 지식강도에 따른 프로세스 아웃소싱 정도와 프로세스 아웃소싱 비율과 조직 성과간의 관계에 대한 검증을 수행하였다.

우선, 프로세스의 정보기술 지원정도와 지식강

도에 따른 프로세스 아웃소싱 정도의 차이를 검증하기 위해서, 프로세스의 정보기술 지원정도와 지식 강도를 기준으로 두 집단으로 나누고 집단간의 프로세스 아웃소싱 비율에 차이가 있는지를 Mann-Whitney U 검정 통계량을 이용하여 검증하였다. Mann-Whitney U 기법은 서열척도의 자료가 얻어졌을 때 두 개의 독립된 집단이 동일한 모집단에서 추출되었는지 검정하는 방법으로 표본이 t-test의 가정을 만족시키지 못하였을 때 집단간의 차이분석을 실시하기에 가장 효율적인 방법으로 알려졌다(채서일, 1997).

프로세스의 정보기술 지원 정도와 지식강도로 표본집단을 구분한 결과 정보기술 지원정도와 지식강도가 모두 높은(5점 척도에서 4이상) 집단과 모두 낮은(5점 척도에서 3이하)로 나뉘어 졌다. 각각의 사례 수는 16개와 11개로 나타났다.

<표 5>에서 보는 바와 같이 업무 프로세스의 정보기술 지원정도와 지식강도가 높은 집단과 그렇지 않은 집단간의 아웃소싱 도입 비율에는 유의한 차이가 나타나지 않는 것으로 나타났다. 이는 본 연구에서 조사한 27개 국내 기업의 경우 아웃소싱

<표 3> 사례분석기업 현황(총 표본수 27개)

| 업 종 | 빈도수 | 기업규모(종업원수) | 빈도수 | 기업규모(연매출) | 빈도수 |
|-----------|-----|------------|-----|------------|-----|
| 금융업 | 4 | 100명 미만 | 7 | 200억 미만 | 6 |
| 제조업 | 13 | 100명~1000명 | 11 | 200억~5000억 | 13 |
| 건설업 | 3 | 1000명 이상 | 9 | 5000억 이상 | 8 |
| 유통 및 서비스업 | 7 | | | | |

<표 4> 표본 기업별 분석 대상 업무 프로세스 현황

| 업무 프로세스 | 빈도수 | 업무 프로세스 | 빈도수 |
|------------------|-----|--------------|-----|
| 회계/재무 업무 프로세스 | 1 | 정보시스템 업무프로세스 | 2 |
| 광고 및 마케팅 업무 프로세스 | 5 | 생산 업무프로세스 | 1 |
| 조립 업무 프로세스 | 2 | 금융 업무프로세스 | 1 |
| 고객서비스 업무 프로세스 | 2 | 제품 수리 업무프로세스 | 2 |
| 교육업무 프로세스 | 2 | 창고관리 업무 프로세스 | 2 |
| 구매 업무 프로세스 | 1 | R&D 업무 프로세스 | 1 |
| 배송 업무 프로세스 | 4 | 영업 업무 프로세스 | 1 |

〈표 5〉 프로세스의 정보기술 지원정도와 지식강도 차이 집단간 아웃소싱 비율에 관한 검정결과

| 집 단 | 표본수 | 평균순위 | 순위합 | Mann-Whitney U 통계량 | Wilcoxon W 통계량 | Z값 | 근사 유의확률 (양측) |
|------------------|-----|-------|--------|-----------------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1집단 ^a | 11 | 11.41 | 125.50 | 59.500 | 125.500 | -1.442 | 0.149 |
| 2집단 ^b | 16 | 15.78 | 252.50 | | | | |

주) 1. ^a 1 집단 : 업무 프로세스의 정보기술 지원정도와 지식강도가 높은 기업 집단.
 2. ^b 2 집단 : 업무 프로세스의 정보기술 지원정도와 지식강도가 낮은 기업 집단.

의 대상이 되는 비즈니스 프로세스의 정보화 수준과 업무 프로세스 수행에 필요한 지식강도에 상관 없이 조직의 목적이나 전략에 따라 아웃소싱을 도입하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

다음으로 업무 프로세스의 아웃소싱 비율이 높은 (5점 등간척도로 4이상 ; 프로세스의 외주 비율 61% 이상) 기업과 아웃소싱 비율이 낮은 집단으로 나누고 집단간에 조직 성과간의 차이가 있는지 같은 방법으로 검정하였다. 조직성과 항목은 재무적 성과 3개 항목, 비재무적 성과 4개 항목으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

〈표 6〉에서 보는 바와 같이 유의 수준 0.05 수준에서 비용절감 부분과 수익성개선의 성과가 아웃소싱 비율이 높은 집단과 낮은 집단간의 차이가 유의한 것으로 나타났으며, 0.1 수준에서 업무개선 속도향상의 성과가 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 검정결과를 토대로 유의하게 나타난 3가지 성과 항목에 대하여 집단간 평균 값을 비교하여 보면, 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 비용절감, 수익성개선, 업무개선 속도 향상의 성과면에서 업무프로세스의 외주 비율이 높은 기업 집단의 성과에 대한 항목 평균 값이 높다. 따라서, 본 연구에서 조사

〈표 6〉 업무 프로세스의 외주비율 차이 집단간 조직성과에 관한 검정결과

| 조직성과 항목 | 집 단 | 표본수 | 평균순위 | 순위합 | Mann-Whitney U 통계량 | Wilcoxon W 통계량 | Z값 | 근사 유의확률 (양측검정) |
|--------------|------------------|-----|-------|--------|-----------------------|-------------------|--------|-------------------|
| 비용절감 | 1집단 ^a | 16 | 11.38 | 182.00 | 46.000 | 182.000 | -2.240 | 0.025 |
| | 2집단 ^b | 11 | 17.82 | 196.00 | | | | |
| 수익개선 | 1집단 ^a | 16 | 11.44 | 183.00 | 47.000 | 183.000 | -2.234 | 0.026 |
| | 2집단 ^b | 11 | 17.73 | 195.00 | | | | |
| 매출증대 | 1집단 ^a | 16 | 14.13 | 226.00 | 86.000 | 152.000 | -0.106 | 0.915 |
| | 2집단 ^b | 11 | 13.82 | 152.00 | | | | |
| 업무생산성 향상 | 1집단 ^a | 16 | 12.41 | 198.50 | 62.500 | 198.500 | -0.398 | 0.162 |
| | 2집단 ^b | 11 | 16.32 | 179.50 | | | | |
| 업무개선 속도향상 | 1집단 ^a | 16 | 11.84 | 189.50 | 53.500 | 189.500 | -0.901 | 0.057 |
| | 2집단 ^b | 11 | 17.14 | 188.50 | | | | |
| 신속한 의사결정 | 1집단 ^a | 16 | 12.41 | 198.50 | 62.500 | 198.500 | -1.407 | 0.160 |
| | 2집단 ^b | 11 | 16.32 | 179.50 | | | | |
| 직원만족도 향상 | 1집단 ^a | 16 | 13.97 | 223.50 | 87.500 | 223.500 | -0.028 | 0.978 |
| | 2집단 ^b | 11 | 14.05 | 154.50 | | | | |

주) 1. ^a 1집단 : 업무 프로세스의 아웃소싱 비율이 낮은 기업 집단(60% 이하).
 2. ^b 2집단 : 업무 프로세스의 아웃소싱 비율이 높은 기업 집단(61% 이상).

한 27개 국내 기업의 경우 외주비율이 높은 기업일 수록 조직 성과면에서 비용절감, 수익성 개선, 업무개선 속도의 향상 등의 조직성과를 얻은 것으로 해석된다. 반면, 신속한 의사결정과 업무생산성 향상의 측면에서는 아웃소싱 비율과 성과간에는 유의한 차이를 보이지 않고 있어서, 조사 대상 서비스 제공자와 고객사 간의 의사소통과 협력을 통한 서비스 효율성 증대가 원활히 이루어지고 있는지에 대해서는 심층적인 연구가 필요하다.

〈표 7〉 조직 성과에 대한 아웃소싱 비율이 높은 집단과 낮은 집단간 평균값 비교

| 조직성과 항목 | 집 단 | 표본수 | 평균값 (5점 척도) | 표준편차 |
|-----------|------------------|-----|-------------|------|
| 비용절감 | 1집단 ^a | 16 | 3.00 | 0.73 |
| | 2집단 ^b | 11 | 3.64 | 0.67 |
| 수익개선 | 1집단 ^a | 16 | 3.13 | 0.72 |
| | 2집단 ^b | 11 | 3.73 | 0.47 |
| 업무개선 속도향상 | 1집단 ^a | 16 | 3.31 | 0.70 |
| | 2집단 ^b | 11 | 3.82 | 0.75 |

- 주) 1. ^a 1집단 : 업무 프로세스의 아웃소싱 비율이 낮은 기업 집단(60% 이하).
 2. ^b 2집단 : 업무 프로세스의 아웃소싱 비율이 높은 기업 집단(61% 이상).

7. 결론 및 토론

본 연구에서는 국내 식음료관련 기업을 선정하여 아웃소싱 대상 프로세스의 지식강도와 정보기술 지원정도를 중심으로한 심층사례연구를 통하여 조직내 비즈니스 프로세스 아웃소싱 활용현황을 파악하였다. 사례 기업은 본 연구에서 제시한 아웃소싱 상황모형 III에 해당하는 프로세스인 최종소비자를 대상으로 하는 직접판매 프로세스 및 전자상거래 프로세스를 일괄 아웃소싱 하였으나, 서비스 제공업체의 전문성 결여, 기존 정보시스템과의 연동에 대한 정보기술지원 미흡, 성과측정 및 관리부재, 서비스 제공업체의 위상 부문에서 문제점을 드러내었으며, 이를 개선하지 않을 경우 아웃소싱

전 보다 오히려 비용을 초과 지출하는 결과를 낳고 있다. 이는 아웃소싱 도입초기에 대상 프로세스에 대한 지식강도와 정보기술 지원정도에 대한 현황과 약과 향후 요구되는 수준에 맞추어 아웃소싱 전략 및 성과목표를 도출하고, 이에 적합한 서비스 제공업체를 선정한 후 지속적인 성과측정 및 관리가 이루어져야 목표했던 아웃소싱 도입의 성과를 얻을 수 있음을 나타낸다.

심층사례연구의 결과를 확장하여 국내 27개 기업들의 비즈니스 프로세스를 대상으로 프로세스의 지식강도와 정보기술 지원정도를 중심으로 외주비율 현황을 살펴보았다. 선진 사례 및 연구에서 나타난 결과와는 달리 업무 프로세스의 정보화 수준과 요구되는 지식강도는 프로세스의 아웃소싱 비율에 큰 차이를 보이지 않고 있다. 또한 아웃소싱 비율과 조직성과와의 관계는 아웃소싱 비율이 높은 기업일수록 비용절감, 수익성 개선, 업무개선 속도 향상 등의 성과를 얻고 있음을 알 수 있었다. 이러한 분석결과를 놓고 볼 때, 국내 기업의 경우 BPO를 도입하는데 있어서 전략적인 차원이 아닌 비용절감 및 업무개선 등의 차원에 초점이 맞추어져 있음을 알 수 있다. 이는 전략적이고, 대규모의 프로세스를 아웃소싱하는 세계시장의 흐름에 비추어 볼 때 아직 국내 시장은 초기 단계라고 볼 수 있다.

한편, 연구 수행에 있어 국내 기업들의 비즈니스 프로세스 아웃소싱 사례를 찾아보기 어려웠고, 설문에 참여한 기업 또한 많지 않아서 엄격한 통계적인 방법을 적용하여 검증하지 못하였기 때문에 본 연구결과를 일반화 시키기에는 많은 한계점이 있다. 그러나, 향후 국내 기업의 BPO 도입 수준에 미치는 영향 요인에 관한 연구나 BPO 도입의 성과 등에 관한 실증적 연구를 하는데 있어 기본적인 방향을 제시하였다고 할 수 있다.

추후 실증연구시에는 비즈니스 프로세스 아웃소싱 도입의 결정요인으로 사례연구에서 나타났듯이 외부 요인인 서비스 제공업체의 정보기술전문성 및 프로세스 운영의 전문성, 내부 요인인 최고 경영자의 지원 및 관심정도 등에 대한 이론적/실무적 고

찰이 요구된다. 더불어, 기업 규모, 업종, 해당 프로세스에 대한 통제를 통하여 각 집단간 차이 검증 또한 비즈니스 프로세스 아웃소싱 성과에 미치는 영향요인을 밝혀내는데 중요한 일이 될 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김영수 외, “핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱 하라”, 『삼성경제연구소』, 2000.
- [2] 신현암 외, “전통기업의 e-transformation 전략”, 『삼성경제연구소』, 2000.
- [3] 송영덕, 김억기 공역, 『아웃소싱 방법론』, 아이티웍스, 1998.
- [4] 이광현, 『아웃소싱』, 한국능률협회, 2000.
- [5] Bettis, J.B., Bradlely, S., Hamel, G., “Outsourcing and industrial decline,” *Academy of Management Executive*, Vol.6, No.1 (1992), pp.7-22.
- [6] Dess, G.G., Rasheed, A., McLaughlin, K. and Priem, R., “The new corporate architecture,” *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3(1995), pp.7-20.
- [7] Dole, Richard D. and Swistser, Jim G., *A case-study guide to business process outsourcing*, Financial Executive Research Foundation, Inc., 1998.
- [8] Gilly, K. Matthew and Rasheed, “Making More by Doing Less : An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance,” *Journal of Management*, Vol.26, No.4(2000), pp.763-790.
- [9] Hafeez, Khalid, Zhang, YanBing and Malak, Naila, “Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process,” *International Journal of Production Economics*, Vol.76(2002), pp.39-51.
- [10] Halvey, John K. and Melby, Barbara Murphy, *Business Process Outsourcing : Process, Strategies, and Contracts*, John Wiley & Sons, INC., 2000.
- [11] IDC, *World Wide Business Outsourcing Forecast and Analysis 2002~2006*, 2002.
- [12] Jennings, D., “Strategic guidelines for outsourcing decisions,” *The Journal of Strategic Change*, Vol.6(April 1997), pp.85-96.
- [13] Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- [14] Maromonte, K.R., *Corporate Business Sourcing*, Quorum Books, 1998.
- [15] McLvor, Roman, “A practical framework for understanding the outsourcing process,” *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol.5, No.1(2000), pp.22-36.
- [16] Nellore, Rajesh and Soderquist, Klas, “Strategic outsourcing through specifications,” *OMEGA*, Vol.28(2000), pp.525-540.
- [17] Scholl, R. and Brown, R., *BPO Market Trends in 2002*, Gartner Group Report, 2002.