

아웃소싱 확대를 통한 IT 유연성 강화: 유통업체 A사 사례를 중심으로

Building up IT Flexibility with Outsourcing Expansion: A Case Study of Distribution Company "A"

조 동 환 (Dong Hwan Cho) 경남과학기술대학교 벤처경영학과 교수
최 유 정 (Yoo Jung Choi) 부산대학교 대학원 경영학과, 교신저자

요 약

오늘날 급격하게 변화하는 정보기술 시장에서, IT 아웃소싱은 지속적인 경쟁우위 달성 및 IT 유연성 확대를 위한 전략적 도구가 되고 있다. 많은 기업들이 IT 아웃소싱을 도입하길 원하지만, IT 아웃소싱 과정을 명확하게 설명한 사례는 거의 보고되지 않았다. 따라서 본 연구에서는 유통업체인 A업체를 대상으로 IT Outsourcing의 구체적 평가 방법론과 과정에 대한 심층적 사례분석을 시도하였다. 먼저 기업의 내/외부 환경을 분석하고, 조직/인력/직무 평가를 실시하며, 마지막으로 IT 아웃소싱 업무를 선정하고 인력을 재배치하게 된다. 본 연구에서 제공하는 IT outsourcing을 위한 절차 및 방법론을 통해 IT outsourcing을 준비하는 기업들에게 실무적 지침을 제시하였다.

키워드 : 아웃소싱, IT 유연성, 조직 평가를, 사례연구

I. 서 론

많은 기업들은 급속하게 변화하는 환경 속에서 다양한 정보시스템을 활용하여 기업의 핵심역량을 강화하고 경쟁우위를 달성하기 위해 많은 노력을 하고 있다(Adeleye *et al.*, 2004). 기업에서 사용되는 정보시스템은 기업이 처한 상황이나 수행하는 업무에 따라 변화가 필요하므로, 기업은 기술변화에 대한 민첩성과 유연성이 요구된다. 과거에는 기술 개발의 속도가 크게 빠르지 않았기

때문에 기업들은 정보시스템을 적절하게 변경하거나 재설계하여 경영환경의 변화에 충분히 대응할 수 있었다. 하지만 오늘날 정보기술은 발달 속도가 매우 빠르고 변화를 예측하기가 힘들기 때문에 일반 기업들이 본연의 비즈니스 업무를 수행하면서 동시에 정보기술 변화 속도에 발맞추어 정보시스템을 도입 및 수정을 하기에는 역부족이다. 따라서 이러한 IT 분야의 유연성 제고를 위해 많은 기업들에서아웃소싱 도입을 추진하는 사례가 증가하고 있다(Harris *et al.*, 2012).

IT 분야에서 이루어진 초기의 아웃소싱은 조직의 내부에서 행해지던 IT 관련 업무를 대신 수행해줄 수 있는 회사를 국내 IT 기업들에서만 찾

† 이 논문은 2012년도 경남과학기술대학교 기성회 연구비 지원에 의하여 연구되었음.

았지만, 오늘날에는 아웃소싱의 범위가 확대되면서 외국 기업 혹은 외국 지식근로자에게 업무를 이관할 수 있는 오프쇼어링(Offshoring)도 확산되고 있다(Lacity *et al.*, 2009). 이처럼 국내외에서 IT 분야의 업무를 대신해 줄 수 있는 IT 전문기업 및 IT 지원 센터가 더욱 늘어나고 있는 추세로, 기업의 정보시스템 도입 및 IT 관련 문제 해결에 도움을 받을 수 있는 방법이 증가하여 많은 기업들은 IT 분야에 대한 아웃소싱 도입을 채택하고 있다.

아웃소싱과 관련한 기존의 연구들을 살펴보면 아웃소싱을 활용함으로써 얻을 수 있는 성과에 대해 언급하면서 아웃소싱의 효익과 필요성을 강조하는 연구들이 대부분이다. 기업들은 끊임없이 변화하는 경영환경 속에서 IT 변화에 대한 압력을 받아 IT 아웃소싱의 필요성은 인지하고 있지만, 어떠한 방법으로 아웃소싱을 하는 것이 효율적인지에 대한 구체적인 방법을 기업들에게 제시해주는 연구는 거의 없는 실정이다. 결과적인 측면에서 아웃소싱의 효익을 살펴보는 것도 중요하지만, 그 효익을 극대화시킬 수 있는 아웃소싱 도입 과정과 방안을 제시해주는 것이 기업에게는 실질적인 도움을 줄 수 있다.

따라서 본 연구에서는 국내의 유통업체 A사의 업무 및 전략, 조직 구조 분석 등을 통해 유연성을 향상시킬 수 있는 아웃소싱 도입과정에 대해 설명하고자 한다. 이를 통해서 IT 아웃소싱을 위해 필요한 업무들을 파악하고, 특히 조직의 IT 유연성 향상을 위해 중요하게 고려되어야 할 업무 및 과업을 제시하여, 향후 IT 아웃소싱을 도입할 기업들에게 지침을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 아웃소싱 전략

아웃소싱 전략이란 지속가능한 경쟁우위를 달성하기 위해 설계된 범조직적이며 장기적인 전

략으로서 아웃소싱을 바라보는 비즈니스 접근법이다(Jennings, 2002). 이러한 아웃소싱 전략은 대부분 효율성 향상과 혁신 달성을 위해 이루어진다(Wu *et al.*, 2009). 우선, 효율성 향상을 주된 목적으로 진행하는 아웃소싱 전략은 일상적이고 비핵심적 활동을 외부 전문 조직에게 위탁함으로써 비용을 절감시키고 생산성을 향상시키는 결과를 가져온다. 즉, 기업들은 고정 자산에 대한 투자를 줄이고, 자기자본수익(ROE)와 전체적인 효율성 향상을 위해 아웃소싱 전략을 선택하는 것이다(Kotabe *et al.*, 2008). 반면 혁신 달성을 목적으로 하는 경우에는 혁신적인 역량을 개발하고 업그레이드시키기 위해 외부 시장으로부터 지식 자원을 활용하여 아웃소싱 전략이 이루어진다(Kang *et al.*, 2012). 급격한 변화가 이루어지는 시장 환경에서는 기업이 내부적 R&D 자원만으로는 혁신 제품을 계속적으로 연구 개발하기에는 무리가 있기 때문에 기업들은 효율적인 R&D 전략을 위해 외부에서 주요 공급자와 자원을 얻어야만 한다(Johnsen *et al.*, 2006). 특히 새로운 기술 기반 비즈니스에서는 아웃소싱의 역할이 더욱 중요해지고 있으며(Bengtsson *et al.*, 2009), 사실상 혁신적 아웃소싱을 통해 기술적으로 능숙한 노동력을 가지게 되며, 외부에서 제공되는 학습 기회를 향상시키는 결과를 가져온다(Weigelt, 2009).

2.2 아웃소싱 성과

초기의 전통적 아웃소싱은 단순히 비용 절감을 위한 압력에 의해 이루어졌다. 하지만 1990년대 이후부터 아웃소싱을 선택하는 목적이 더욱 광범위해졌으며, 오늘날에는 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위한 목적으로 이용되기도 한다(Kang *et al.*, 2012). IT 아웃소싱에 대한 의사결정을 할 때 주요하게 영향을 미치는 결정요인들은 많은 연구들에서 실증을 통해 밝혀졌다(Lacity *et al.*, 2009). 조직은 IT 아웃소싱을 통해 핵심역량에 초

점을 맞출 수 있고, 선진 기술에 빠르게 접근할 수 있는 장점도 가지게 된다(Clark *et al.*, 1997). 정보시스템에 대한 투자를 증가시킴으로써 선진 기술에 접근할 수 있지만, IS 기능 아웃소싱을 활용하면 정보시스템에 투자되는 비용에 비해 훨씬 가치있는 결과를 얻을 수 있다. 또한 비용효과적인 측면에서 아웃소싱을 활용하는 것이 아니라 순전히 IS 부서의 파워를 줄이려는 정치적 측면을 위해서도 IT 아웃소싱을 도입하며(Lacity and Rudy, 1993), 정보시스템 전문가를 몇 명만 유지함으로써 기업의 내부 능력(capability)을 줄일 수 있기 때문에 IT 아웃소싱 전략을 활용하기도 한다. IT 아웃소싱을 위한 동기들은 다음의 <표 1>에 나열하였다.

기업들은 아웃소싱 전략의 성과를 측정하기 위해 여러 성과지표를 이용한다. 먼저 혁신, 재무적 성과, 이해관계자들의 성과를 측정할 수 있고(Gilley and Rasheed, 2000), 반응성이나 유연성을 측정하기도 하며(Handley and Benton, 2009), 제품이 시장에 내놓는데 걸리는 시간, 제품 기능성,

시간 특수성 등을 측정하기도 한다(Bengtsson *et al.*, 2009). 즉, 아웃소싱의 성과를 측정하기 위해서는 비용 절감 차원과 전체적인 전략적 가치 차원을 동시에 측정해야 하므로, 거래 비용 이론(transaction cost theory)에 기반을 둔 비용 절감에서부터 자원 기반 관점(resource-based perspective)에 의한 지속적 전략에 이르기까지 많은 요인들을 검토하여야만 한다(Zhou and Li, 2010).

2.3 아웃소싱과 유연성

과거에는 대부분 비용 절감을 목적으로 IT 아웃소싱 도입이 이루어졌으며, 기업의 자원은 핵심역량에 집중시키고, 비핵심영역을 아웃소싱을 함으로써 생산성 향상의 결과를 기대하였다(Kang *et al.*, 2012). 하지만 오늘날 IT 아웃소싱은 비용적인 측면이 아닌, 빠른 경영환경의 변화로부터 비롯되는 경우가 많다. 즉, 기업이 급변하는 경영환경 및 기술에 지속적으로 적응하기 위해서는 기존의 정보시스템들을 꾸준히 유지/보수하

<표 1> IT 아웃소싱의 동기

동기	설명	참고문헌
비용 절약	조직의 IS 비용을 줄이거나 통제하기 위함	Gilley and Rasheed(2000)
핵심역량에 초점	조직의 핵심역량에 포커스를 맞추기 위함	Clark <i>et al.</i> (1997)
전문기술에 접근	아웃소싱을 제공하는 업체의 전문적 기술에 접근하기 위함	Kang <i>et al.</i> (2012)
업무/프로세스 성과 개선	조직의 비즈니스, 프로세스, 설비능력 개선에 도움을 받기 위함	Kotabe <i>et al.</i> (2008)
기술적 이유	아웃소싱을 제공하는 업체의 선진 기술에 접근하기 위함	Clark <i>et al.</i> (1997)
유연성	변화에 대응하기 위한 능력을 가지기 위함	Handley and Benton(2009)
정치적 이유	부담스러운 기능을 없애거나, 그들의 경력을 높여주거나 개인의 재무적 성과를 최대화하는 등의 개인적 안전을 향상시키기 위함	Lacity and Rudy(1993)
확장성	수요에 기반을 둔 정보시스템 서비스의 용량을 확대하기 위함	Lacity <i>et al.</i> (2009)
글로벌 시장에 접근	조직이 속한 시장에서 아웃소싱 업체를 통해 글로벌 시장에 접근하기 위함	Lacity <i>et al.</i> (2009)
정보시스템과 비즈니스 전략의 일치	회사의 비즈니스 전략과 조직의 아웃소싱 전략을 일치시키기 위함	Lacity <i>et al.</i> (2009)

거나 교체해야 하며, 이러한 정보시스템 교체 시기는 점차 단축되고 있는 실정이어서 IT 유연성을 높이는 것이 반드시 필요하다. 하지만 기업들은 조직의 자원을 핵심역량에 집중하면서 IT 환경을 늘 최신의 것으로 유지시키기에는 역부족이며, 특히 기술 집약 시장에서는 그 어려움이 더욱 두드러진다(David et al., 2009). 따라서 오늘날에는 단순한 비용 절감이 아닌 IT 유연성 향상을 목적으로 아웃소싱을 도입하는 기업이 점차 늘고 있는 추세이다.

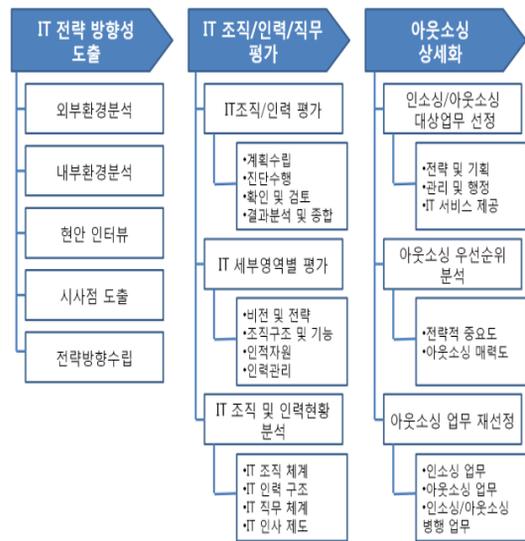
Bunmi et al.(2004)은 기업에서 일부 기능에 대해 선택적으로 아웃소싱을 하면 변화를 촉진할 수 있으며, 이로 인해 유연성이 매우 향상이 되고, 서비스의 품질 또한 크게 향상된다고 하였다. 특히 기술 집약 시장에서는 기업의 생존을 위해 지속적으로 새 제품을 개발할 때 IT 아웃소싱을 활용하여 기술적인 도움을 받거나, 또한 오프쇼어 마켓에서 IT 기술 공급자와 긴밀한 관계를 유지시킬 수 있다면 전략적 유연성 확보가 더욱 용이할 수 있다(David et al., 2009).

기술 집약 시장에는 IT 유연성이 더욱 필요하며, 여기에는 기본적인 두 가지 문제가 존재하는데, 이는 IT 아웃소싱을 통해 극복할 수 있다(Williamson, 1991). 첫 번째 문제는, 급속한 기술 발전과 치열한 경쟁이 발생하는 시장에서는 지식 및 설비능력의 진부화가 발생할 위험이 있다는 것이다(Swan and Allred, 2003). 정보시스템 개발 및 유지/보수에 많은 자원을 투자할 수 없을 경우, 기업들은 IT 아웃소싱을 활용하여 투자비용은 줄이면서 유연성과 생산성을 향상시키는 결과를 얻을 수 있다. 두 번째 문제로는 극심한 변화 속에서 기업은 다양한 비용과 위협에 당면한다는 것이다(Appleyard, 2003). 이러한 경우에도 기업은 IT 아웃소싱을 통해 현재 보유한 기술력과 새로운 환경에 대한 불일치 및 조정에 대한 어려움을 줄임으로써 유연하게 대처할 수 있으며, 기술 및 공급업자에 대한 전환비용을 감소시키는 효과도 동시에 얻을 수 있다(Stump andHeide, 1996).

III. 사례

3.1 사례 대상기업에 적용된 아웃소싱 방법론

본 연구에서는 유통업체 A사의 아웃소싱 활용 전략방안을 구체적으로 도출해내기 위해 단계별 추진과정을 설정하고, 독자적인 분석 방법론을 개발하여 적용하였다. 아웃소싱을 위한 분석 단계는 <그림 1>과 같이 IT 전략방향성 도출, IT 조직/인력/직무 평가, 아웃소싱 상세화의 3단계로 구성된다.



<그림 1> 아웃소싱 방법론 개요

첫 번째 IT 전략 방향성 도출 단계에서는 업계동향을 파악하고, IT 조직 및 관리 추세, 타사 사례를 분석하는 외부환경 분석이 이루어지고, 사업현황과 IT 운영 현황에 대한 내부 환경분석 및 다양한 계층에 대한 IT 현안인터뷰를 시행하는 단계이다. 이러한 분석 결과를 토대로 조직에서는 주요 시사점을 도출하고 적합한 IT 전략 방향을 수립하는 과정을 거친다.

두 번째 IT 조직/인력/직무 평가 단계에서는 IT 영역 중 수행 수준의 양호함의 정도를 파악하기

위해 우선 IT 조직 및 인력 평가를 실행하는데, 이는 계획수립, 진단수행, 확인 및 검토, 결과 분석 및 종합의 네 단계로 이루어진다. 또한 각 IT 세부 영역별로 평가를 하게 되는데 크게 네 영역(비전 및 전략, 조직구조 및 기능, 인적자원, 인력 관리)에 대해 평가대상의 평균값과 Best Practice 비교대상과의 격차를 비교하여 조직의 문제점을 파악해낸다. 다음으로 세부영역별 평가 항목을 기준으로 조직체계, 인력구조, 직무체계, 인사제도 분야에 대한 분석 방향을 설정하고, 이에 따라 각 분야에 대한 현황 분석 및 개선기회를 파악한다.

조직 및 IT 영역의 분석 및 평가가 이루어진 후 마지막 세 번째 단계에서는 아웃소싱 상세화가 이루어진다. 이 단계에서는 가장 먼저 인소싱/아웃소싱 대상업무를 선정하도록 하며, 이를 위해 조직을 몇 개의 영역(전략 및 기획, 관리 및 행정, IT서비스 제공 영역)으로 나누어 대상업무를 선택한 후 아웃소싱 가능성이 높고 낮음을 평가한다. 다음으로 인소싱 대상업무를 제외한 업무에 대해 전략적 중요도와 아웃소싱매력도를 평가하여 아웃소싱 우선순위를 결정한다. 전략적 중요도와 아웃소싱 매력도를 평가할 때는 조직에서 의미를 갖는 측정지표(비즈니스 영향도, 보유 기술의 경쟁력 등)를 마련하여 그 기준에 따라 평가하는 것이 바람직하다. 우선순위 평가 결과에 따라 인소싱업무, 아웃소싱 업무, 그리고 인소싱과 아웃소싱을 병행할 수 있는 업무 영역으로 아웃소싱 업무를 재선정할 수 있다. 이와 같은 단계를 거쳐 조직은 아웃소싱 전략을 보다 효과적으로 활용할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 방법론을 적용하여 유통업체 A사의 IT 아웃소싱 활용전략을 분석해보고자 한다.

3.2 유통업체 A사의 현황 및 문제점

본 연구에서는 향후유통업체 A사의 IT 조직이 추구해야 할 전략적 방향성을 도출하기 위하

여 A사의 내/외부 환경 및 내부 현안을 분석하였다. 유통업계 산업환경과 IT 조직에 대한 동향 및 타사 사례를 기반으로 외부적 요인에 대응하기 위한 A사 IT 조직의 방향성을 도출하고, A사의 내부적 사업현황 및 IT 운영현황 분석을 토대로 개선 방향을 설정하였으며, 경영진 및 실무진을 대상으로 현안 인터뷰를 실시하여 시사점을 도출하고 이를 토대로 전략방향을 수립하였다.

3.2.1 외부 환경 분석

A사의 전략적 방향성을 도출하기 위한 첫 번째 단계로 실시된 외부환경 분석은 크게 유통산업동향, IT 조직 및 관리 현황, 경쟁사 동향 분석으로 이루어졌다. 우선 유통산업의 동향을 살펴보면 최근의 소매업은 소비자의 니즈에 부합하는 IT 기술도입이 요구되고 있고, 공급자/고객/내부직원 대상의 혁신활동을 위한 커뮤니케이션 도구 및 비즈니스 운영관련 기술이 요구되고 있으며, 지속가능경영 관점에서 지속적인 변화를 추구하고 있는 것으로 나타났다. 또한 소비 성향의 변화로 유통채널의 다각화 현상을 보임과 동시에 채널간의 경계가 모호해지는 현상이 발생하여 업체들은 경쟁력 강화를 위해 채널간 제휴를 적극 추진하고, 동시에 멀티채널을 유연하게 지원하기 위한 적절한 IT 기술 활용이 필요한 것으로 보였다. 특히 점점 비중이 증가하고 있는 온라인 시장은 오프라인 시장에 비해 소비자의 취향이 까다롭고 다양하며 사업모델의 변화가 빠르기 때문에, 이에 대응하기 위하여 IT 측면에서의 유연성이 특별히 요구된다(심태호, 2009).

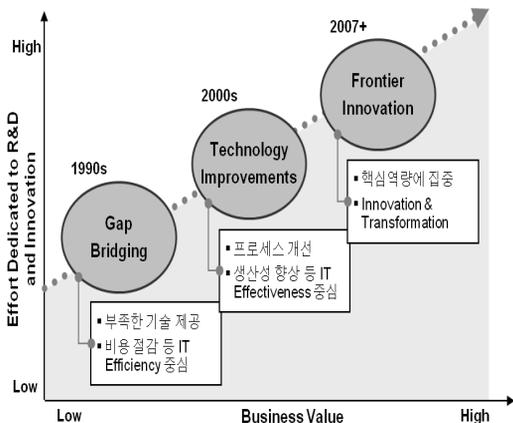
다음으로 IT 조직 및 관리 동향을 살펴보기 위해 기업에서의 IT 역할을 먼저 살펴보았는데, IT 기술 및 시스템의 복잡성이 증가하면서 가치창조와 비즈니스 효과성에 기여하기 위한 IT 유연성과 통합성을 고려한 핵심 성공요소의 관리가 필요한 것으로 판단되었다. 또한 기술 중심의 조직에서 전략적 파트너로서 IT의 역할이 변화하면서, IT와 비즈니스 전략의 일관성 확보가 필

요하였다. 이처럼 IT를 다루는 조직에서는 과거의 시스템 및 기술 관점의 조직 구성에서 오늘날 기능 및 역할(Role) 중심의 조직으로 변화하고 있으며, 향후 IT 조직의 역할은 단순 기술관리에서 벗어나 비즈니스와 프로세스를 전략적으로 이끌어갈 수 있는 역할이 중요해지고 있다. 이에 따라 IT 기술을 구현하는 직무는 최소화하여 관리될 필요가 있다. 이처럼 오늘날 기업에서 가치 창조와 업무 효율성 및 효과성 향상에 중요한 역할을 하는 IT 관련 업무를 기업내에서 해결하기에는 무리가 있기에 IT 기술 구현 직무를 최소화하기 위한 방안으로 아웃소싱을 많이 활용하고 있다. 아웃소싱은 원래 기업의 부족한 기술을 보완하기 위해 도입하였으나, 현재는 기업의 경쟁 우위 확보를 위한 핵심 역량의 집중 차원에서 활용되는 방향으로 아웃소싱의 목적 및 기능이 변화하고 있으며, 이러한 아웃소싱 추세의 변화는 아래의 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다. 국내 IT 아웃소싱은 인프라 중심의 아웃소싱 수요가 증가하고 있고, BPO(Business Process Outsourcing) 형태로서 프로세스 중심의 업무운영과 이를 위해 필요한 IT를 동시에 제공하고 있으며, 기능별로 IT 아웃소싱 서비스가 전문화되고, 전반적으로 2~3년의 단기적인 계약을 선호하고 있는 추세이다. A사가 속해있는 산업인 유

통산업을 기준으로 살펴보면 2008년 84.5%의 유통업체가 IT 아웃소싱을 도입했으며(IDC, 2008), 유통업은 주로 인프라(infrastructure) 위주의 IT 아웃소싱 서비스를 도입함으로써 서비스 이용 비율은 데스크탑 관리, 네트워크 관리, 시스템 인프라 유지운영 및 어플리케이션 관리의 순서로 나타났다.

마지막으로 유통산업의 경쟁사 동향을 살펴보기 위해 B와 C 두 업체를 조사하였다. B사의 경우, IT서비스 개선 체계를 통한 사용자 만족도 및 운영효율 등의 핵심과제들을 선정하여 지속적인 개선활동을 수행해왔다. 정기적으로 현장에서의 애로사항, 문제점 조사 및 교육을 실시하거나 고객만족도 체계를 재구성하여 사용자 중심의 개선활동을 수행해 왔으며, 역할 중심의 조직화 및 아웃소싱 성과관리 체계를 고도화하는 등의 선진 관리체계를 도입한 것으로 조사되었다. 그리고 국내 온라인 유통 및 마케팅 업체인 C사의 경우에는 업무 프로세스를 지원하기 위한 IT 인프라를 구축하여 고객의 신뢰를 확보하고, 최신 IT 기술을 이용한 고객과의 소통채널 다각화를 통해 고객중심의 서비스를 제공하고 있었다. 소통채널 다각화를 위해 C사는 인터넷 쇼핑물과의 연계성을 통해 축적된 CRM을 기반으로 맞춤형 e-카탈로그를 제공하였으며, 통합 CTI 시스템을 활용한 콜센터를 운영하고 네이트를 통한 동영상 서비스를 제공하는 모바일 홈쇼핑 기능도 제공하였다. 또한 재구매 시기를 핸드폰으로 알려주는 ‘알리미 서비스’도 도입하여 고객중심의 서비스를 제공하는 기업으로 성장하고 있었다.

유통업체 A사의 외부 환경을 분석한 결과를 종합해보면 유통산업은 다양한 유통채널에 대한 효과적인 대응이 필요하며, 이를 위해서는 IT 프로세스 운영이 절대적으로 필요하다. IT 기술이 빠르게 발전하고 복잡성이 증가함에 따라 IT 전문업무에 대한 명확한 방안 수립은조직의 운영에 있어 필수조건이 되었다. 동종업계 경쟁사의 IT서비스 관리 사례를 살펴보다도 핵심역량에



<그림 2> IT 아웃소싱추세 변화

자원을 집중하기 위한 아웃소싱 도입 및 업체 관리 방안을 확립하고 있는 것으로 정리될 수 있다. 외부환경에 대한 종합적인 분석 결과 및 시사점은 아래의 <그림 3>에 요약하였다.

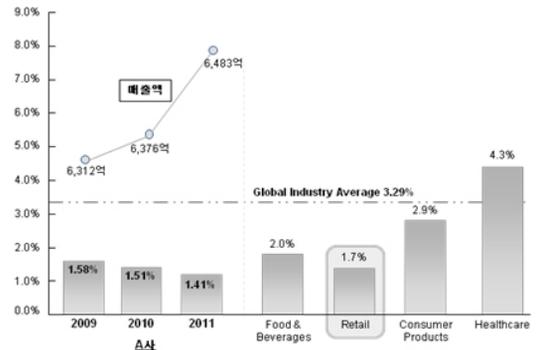
3.2.2 내부 환경 분석

A사에 대한 내부 환경 분석은 사업 현황, 고객만족도 현황, IT 과제 및 운영 현황을 중심으로 진행하였다. 첫째, 사업 현황에 대한 분석 결과 A사의 매출과 신규 개인사업자는 감소하는 추세로 나타났으나, 매출비중으로 보면 온라인 채널의 중요도가 점점 커지고 있었다. 따라서 향후 A사의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 IT 역할 및 전략적 활용에 대한 재고가 필요한 것으로 평가되었다.

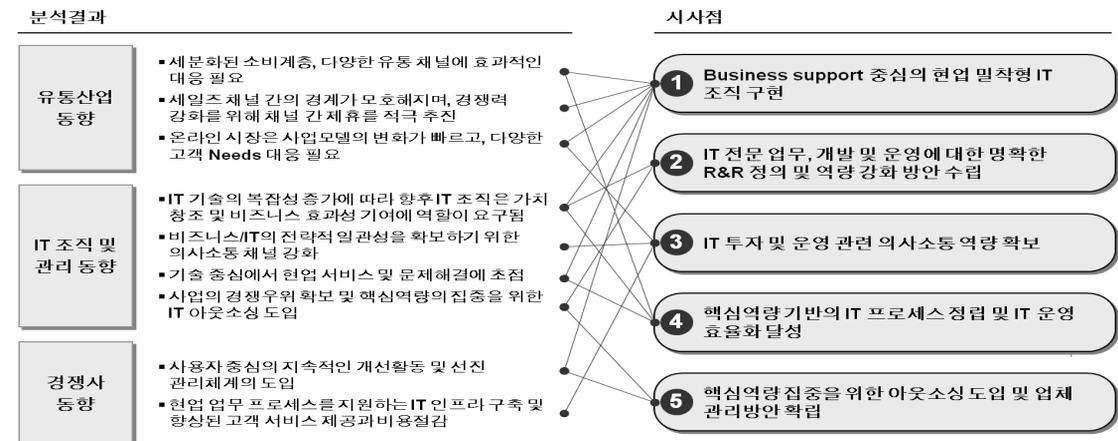
다음으로 A사의 고객 만족도를 비교 분석한 결과, 주문 프로세스에 대한 만족도가 전반적으로 저하되었고, 특히 비중이 높은 Product Focused, New 개인사업자들의 만족도가 상대적으로 낮아 관리가 절대적으로 필요한 것으로 나타났다. 또한 개인 사업자들의 real voice 평가를 살펴본 결과, 인터넷 채널을 통한 주문의 편리성 및 용이성을 필요로 하며, 신속한 신제품 정보와 교육 등의 추가적인 기능을 요구하는 것으로 나타났다.

내부 환경 분석을 위한 마지막 단계에서는 우선 주요 IT 과제 추진 현황에 대해 살펴보았다. A사의 경우 IT 운영비용 중 아웃소싱내역은 2005년부터 꾸준히 증가하는 추세였지만, 아웃소싱된 시스템의 장애 내역과 관련하여 관리체계 개선이 필요하다는 분석결과가 나왔다.

<그림 4>는 A사의 매출액 대비 IT 예산을 보여주는데, 그 내용을 보면 과거에는 글로벌 유통업체 평균인 1.7%와 비슷한 양상을 보이고 있었으나 점차 감소추세에 있다. 연간 매출액의 60% 이상이 온라인 채널을 통해 창출되는 현 상황을 감안한다면 IT에 대한 지속적인 투자가 필요하다고 볼 수 있다.

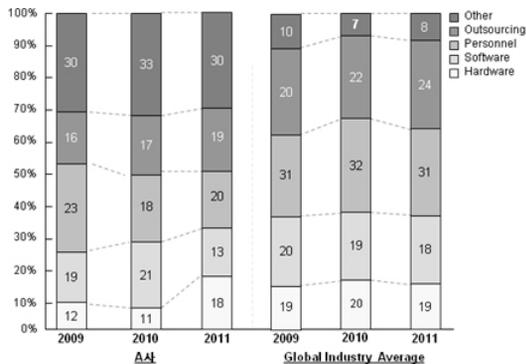


<그림 4> 업계별 매출액 대비 IT 예산 비교



<그림 3> 외부 환경 분석결과 및 시사점

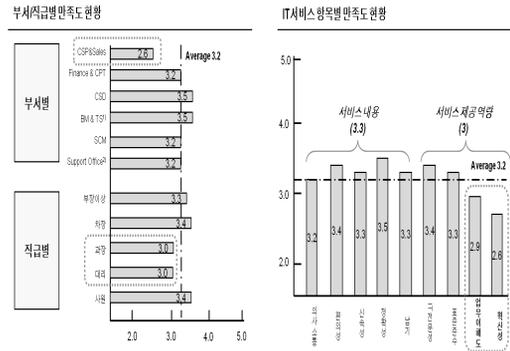
A사의 자원별 IT 예산 배분 비율을 나타낸 <그림 5>를 보면 A사의 IT 예산에서 아웃소싱의 비율이 꾸준히 높아지면서 아웃소싱 업체들의 선정과 관리가 앞으로도 중요한 이슈로 부상할 것으로 예상된다. 하지만 아웃소싱 비용이 증가하고는 있으나 글로벌 수준과 비교하면 그 비중은 다소 낮은 편이다. 글로벌 평균과 비교할 때 전체 IT 예산에서 차지하는 기타비용은 지속적으로 큰 비중을 유지하고 있다.



<그림 5> 자원별 IT 예산 배분 비율 및 글로벌 평균과의 벤치마킹

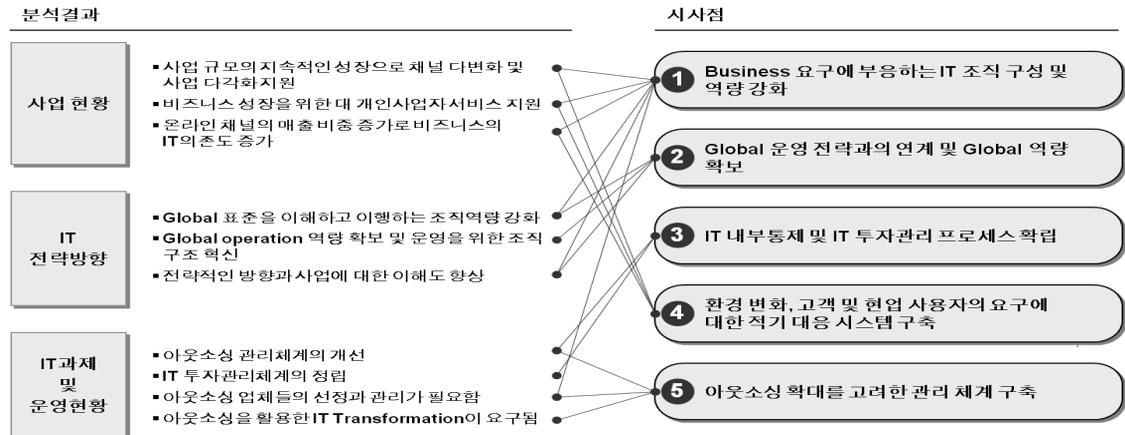
A사의 내부 사용자 IT서비스 만족도 조사 결과인 <그림 6>을 보면, 부서/직급별로 본 IT서비스

에 대한 만족도는 전체적으로 양호한 편이나 CSP/Sales 조직 및 실무자급(과장/대리 직급)에서의 만족도가 상대적으로 낮게 나타났으며, IT서비스 항목별에서는 만족도 평균은 낮지 않으나 혁신 역량과 업무 이해도 항목은 상대적으로 낮게 평가 하였다.



<그림 6> 내부 사용자 IT서비스 만족도

유통업체 A사의 내부 환경을 분석한 결과를 종합해보면 사업 규모 성장 및 온라인 채널의 매출 비중 증가로 인해 IT 의존도가 증가하고, 글로벌 표준을 이행하기 위한 역량 강화를 목표를 하고 있기 때문에 IT 조직 구성 및 역량 강화가 필요한 것으로 나타났다. 특히 IT 과제의 운



<그림 7> 내부 환경 분석결과 및 시사점

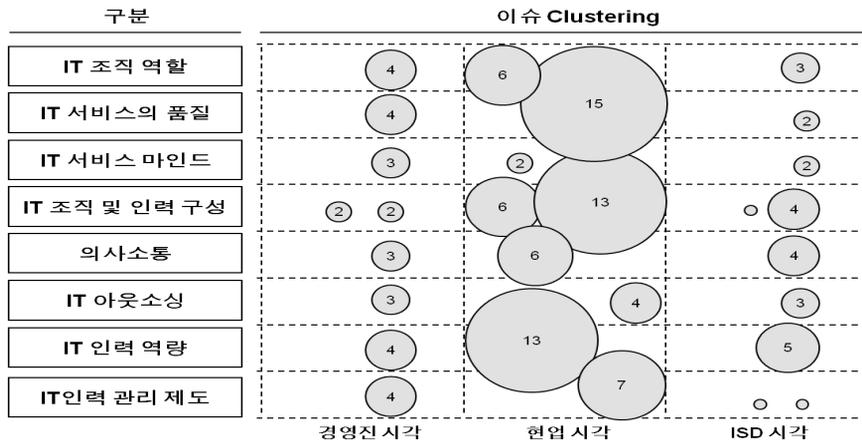
영 현황을 살펴 본 결과 아웃소싱 관리체계의 개선이 필요하고, 아웃소싱 업체들의 선정과 관리가 이슈가 될 수 있으며, 아웃소싱을 활용한 IT 전환이 필요함으로써 IT 통제 및 투자관리 프로세스 확립, 사용자의 요구에 대한 적기 대응 시스템 구축, 아웃소싱의 적극적 활용이 요구된다고 판단되었다. 내부환경에 대한 종합적인 분석 결과 및 시사점은 <그림 7>에 요약하였다.

3.2.3 주요 IT 현안 인터뷰

본 연구에서는 주요 IT 현안을 파악하기 위해 경영진(4명), 현업(16명), IT 전문가(5명)을 대상으로 IT 역할과 방향, 비즈니스와의 연계, IT 조

직 및 인력, IT서비스 만족도에 대한 인터뷰를 실시하였으며, 인터뷰 결과는 아래의 <그림 8>과 같다. 경영진과 현업은 IT서비스의 품질과 IT 인력의 역량에 대해 이슈를 제기하고 있고, IT는 스스로 업무분장과 의사소통 및 인력의 역량에 이슈가 있다고 생각하고 있었다.

인터뷰 그룹에 따라 견해 차이를 보이는데 그 결과는 <그림 9>에 나타내었다. 경영진들은 IT에 대해 고객 중심의 IT서비스 제공과 구성원의 문화 및 서비스 마인드 혁신, 전문성 강화, 계획에 기반한 개선 및 혁신, 그리고 안정적인 운영 및 역량의 강화를 주문하고 있었다. 그리고 현업의 시각에서는 고객 중심의 IT서비스, 현업에 대한



<그림 8> IT 현안 인터뷰 결과 이슈 클러스터링



<그림 9> real voice 결과-인터뷰 그룹별 비교

이해와 협업의 강화, IT 구성원의 역량 강화, 안정적인 서비스 제공, 그리고 IT 구성원의 R&R 명확화 및 Contact Point의 통합을 요구하고 있는 반면에 정보시스템 개발부서에서는 비즈니스에 대한 이해 부족, IT 역량의 강화, 효과적인 프로젝트 관리, 프로세스 및 규정에 기반한 업무 수행, 그리고 비정규직의 잦은 Turnover로 인한 업무 연속성이 주요한 IT 현안 문제라는데 의견을 모으고 있었다.

A사의 외부환경분석, 내부환경분석, IT 관련 현안 인터뷰 실시 결과에 대한 시사점 및 전략적 방향성을 도식화한 그림은 아래의 <그림 10>에 나타내었다. 조직, 프로세스, 핵심역량 측면으로 구분해서 살펴보면, 첫째 조직 측면에서는 Business support 중심의 현업 밀착형 IT 조직을 구현하고, Business 요구에 부응하는 IT 조직 구성 및 역량을 강화해야 한다. 둘째, 프로세스 측면에서는 핵심역량 기반의 IT 프로세스를 정립하고, IT 운영효율화를 달성하며, 핵심역량 집중을 위한 아웃소싱 도입하고 업체 관리 방안을 마련해야 한다. 또한 IT 투자관리 프로세스를 확립하고 아웃소싱 확대를 고려한 관리체계 구축도 요구된다. 마지막으로 핵심역량 측면에서는 IT 전문업무 개발 및 운영에 대한 명확한 체계를

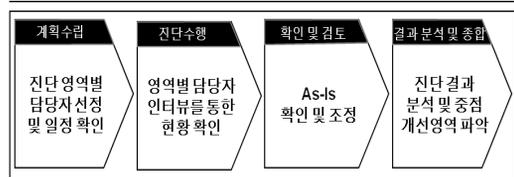
정립해야 한다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 향후 A사의 IT 조직의 방향은 고객중심으로 현업을 밀착지원하고 유연성 강화와 핵심역량 집중을 위한 체계 구현으로 정의할 수 있다.

3.3 IT 조직/인력/직무 재설계 방법론

3.3.1 IT 조직 및 인력 평가

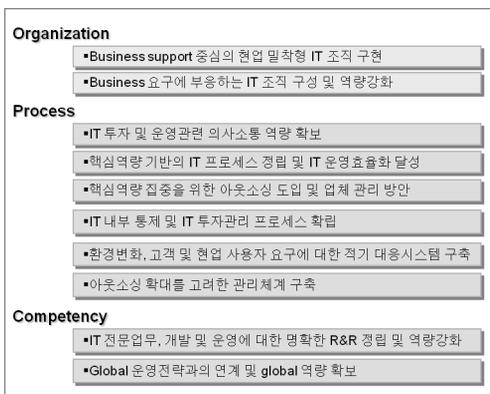
IT 조직 및 인력의 현황을 정리하고 이슈를 파악하기 위해 IT 부서 업무 수행자 19명을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 진단 절차는 <그림 11>과 같이 계획 수립, 진단수행, 확인 및 검토, 결과 분석 및 종합의 네 단계로 이루어졌으며, 진단범위는 비전 및 전략, 조직구조 및 기능, 인적자원, 인력관리 4개의 도메인으로 설정되었다. 이러한 진단을 통해 현행 조직 및 인력 분야의

진단절차

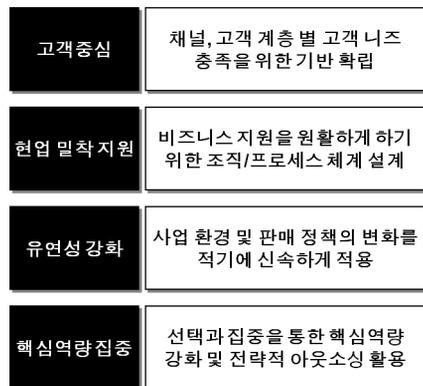


<그림 11> IT 조직/인력 분석 위한 진단 절차

시사점 종합



전략적 방향성



<그림 10> A사의 IT 조직 전략적 방향성 IT조직/인력/직무 재설계 방법론

수행 수준을 분석함으로써 A사의 IT 영역 중 수행 수준이 양호한 항목과 미흡한 항목을 도출할 수 있었으며, 세부영역별 수준 진단 결과 및 중요도를 기반으로 하여 보다 중점적으로 개선해야 하는 영역을 정의할 수 있었다. 또한 진단을 통해 파악된 이슈 사항을 바탕으로 향후 개선 방향을 도출해 낼 수 있었다.

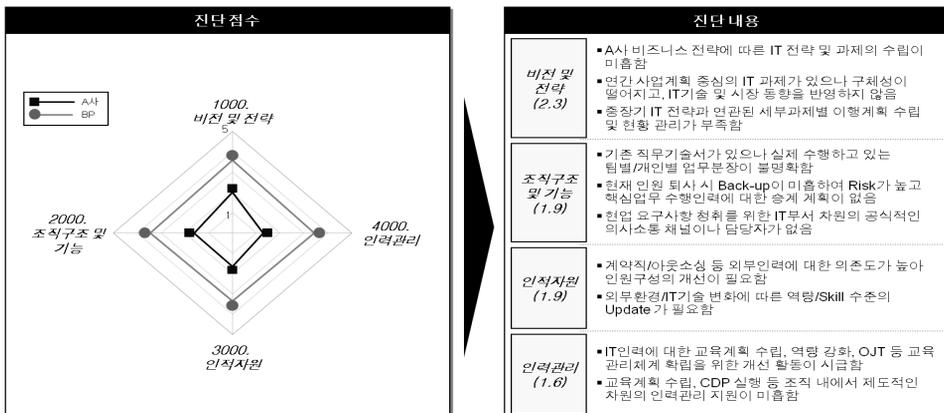
<그림 12>에 나타난 4개의 영역에 대한 A사 IT 조직 수준진단 결과를 살펴보면 평균값은 1.9로 Best Practice 비교대상(3.7)에 대비하여 격차가 나타났으며, 특히 인력관리는 조직적 지원 체계가 미흡하여 최저점(1.6)을 기록하였고, 조직구조 및 기능, 인력관리는 Best Practice 비교대상(3.8)에 비해 A사(1.9)는 매우 낮은 수준을 보였음을 알 수 있다.

3.3.2 IT 세부 영역별 평가 결과

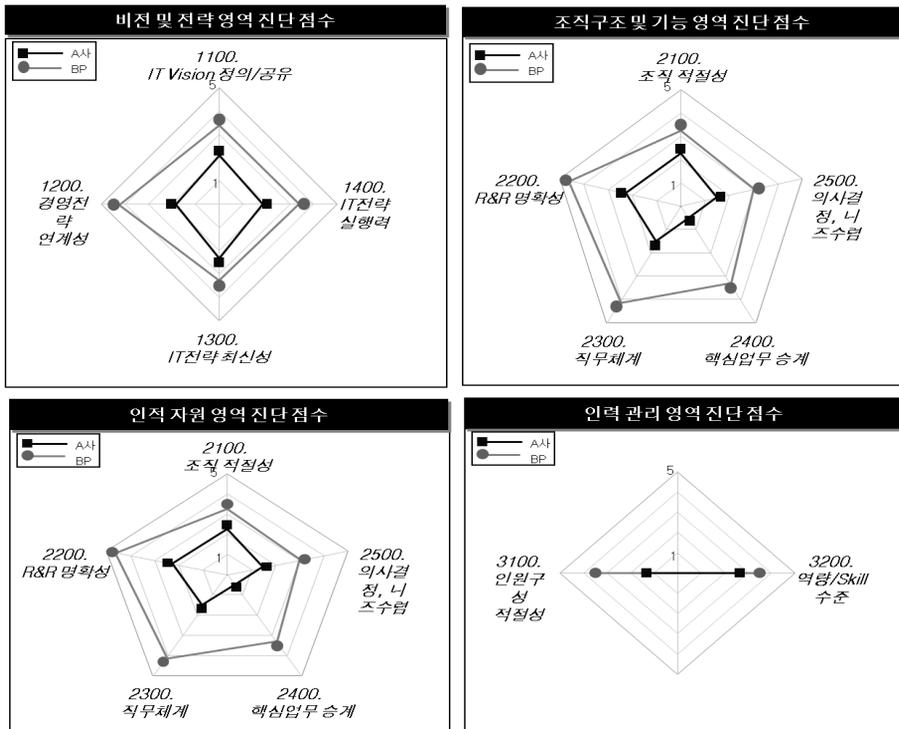
세부적인 영역별 평가 결과는 <그림 13>에 나타내었으며 그 내용을 살펴보면, 첫째, 비전 및 전략 영역에서는 비전 및 전략 영역의 평균값은 2.3으로 Best Practice 비교대상(3.8)에 대비 격차가 나타났으며, IT Vision이 모호하고, 전략의 실행 관리가 미흡하여 IT Vision의 정의 및 공유, 경영전략의 연계성, IT 전략 실행력이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 둘째, 조직구조 및 기능

영역의 평균값은 1.9로 Best Practice 비교대상(3.8)과 대비 격차가 나타났으며, 업무 영역의 혼재, 핵심인력 Back-up 미흡, 의사소통 기구 부족 등으로 인해 직무체계 및 핵심업무 승계, 의사결정/니즈수렴 영역의 수준이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 셋째, 인적자원 영역의 평균값은 1.9로 Best Practice 비교대상(3.6)에 대비하여 격차가 나타나며, 외부인력 비중 및 업무 의존도가 높아 인력구성의 적절성은 A사(1.4)가 낮은 수준을 보였다. 마지막으로 인력관리 영역의 평균값은 1.6으로 진단 수준이 가장 낮은 영역으로 나타나 우선적인 개선이 필요하며, 특히 조직 차원의 역량관리가 미흡하여 교육 계획 수립, 역량강화 등 교육 관리체계 확립을 위한 개선 활동이 시급한 실정인 것으로 나타났다.

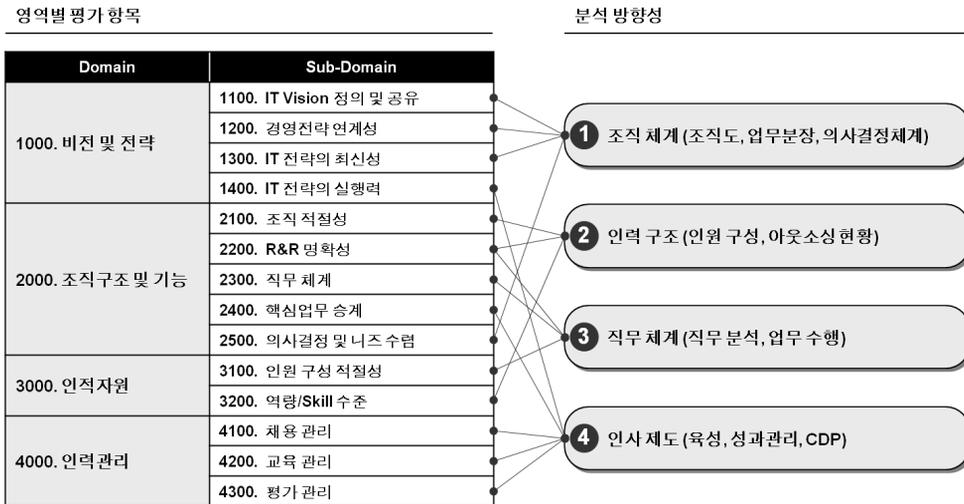
IT 조직 및 인력 분석을 위한 인터뷰 진단에 대한 영역별 평가 항목들을 종합하여 분석 방향을 크게 4 분야로 분류하였다. 분류된 분야는 첫째, 조직도, 업무 분장, 의사결정체계와 관련된 조직 체계, 둘째 IT 인력 구성 및 아웃소싱 현황을 포함하는 인력 구조, 셋째 직무분석과 업무수행현황을 포함하는 직무체계, 마지막으로 IT 인력 운용체계 및 성과관리를 포함하는 인사 제도를 중심으로 정의하였다. 각 영역에 대한 세부 영역 및 분석 방향은 <그림 14>에 나타내었다.



<그림 12> IT 조직/인력 진단 점수 및 진단 내용



〈그림 13〉 IT 조직/인력의 영역별 평가 결과



〈그림 14〉 IT 조직의 분석 방향

3.3.3 IT 조직 및 인력 현황 분석

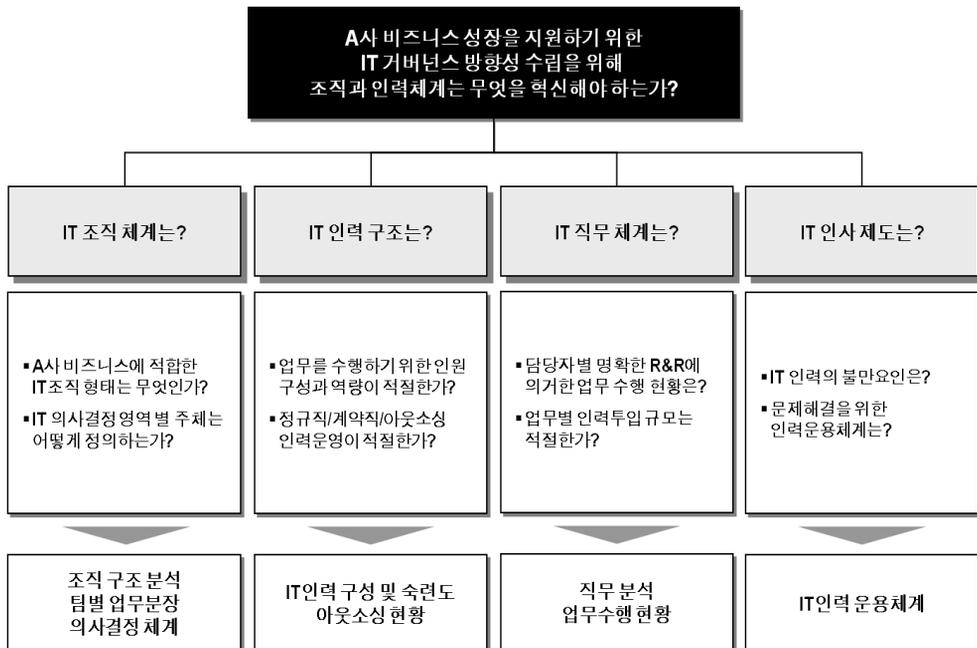
IT 조직 및 인력 분석을 위해 네 개 영역에 대

한 평가 결과를 바탕으로 분석 방향을 4가지로 설정하였으며, 유통업체 A사의 비즈니스 성장

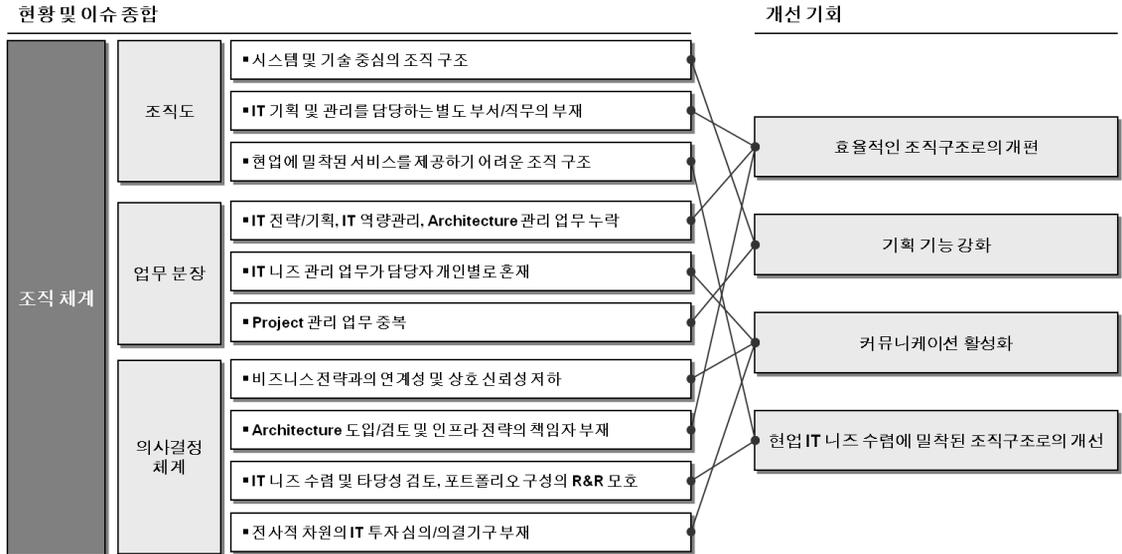
지원을 위한 IT 조직 방향성 수립을 위해 조직 및 인력체계는 무엇을 혁신해야 하는지를 살펴 보았다. 첫째, IT 조직 체계에서는 조직 구조 분석, 팀별 업무분장, 의사결정 체계 분석을 통해 A사 비즈니스에 적합한 IT 조직 형태는 무엇이며, IT 의사결정 영역별 주체는 어떻게 정의하는지를 확인하여야 한다. 둘째, IT 인력 구조는 IT 인력 구성 및 아웃소싱 현황 분석을 통해 업무를 수행하기 위한 인원 구성과 역량이 적절한지, 정규직/계약직/아웃소싱 인력운영이 적절한지를 확인하여야 한다. 셋째, IT 직무 체계는 직무 분석 및 업무수행 현황을 분석함으로써 담당자별 업무 수행 현황은 명확하게 R&R에 의거하고 있는지, 업무별 인력투입 규모는 적절한지를 확인해야 한다. 마지막으로, IT 인사제도는 IT 인력 운용체계 분석을 통해 IT 인력의 불만요인은 무엇이며, 그러한 문제해결을 위한 인력운용체계가 이루어지는지에 대해 확인하여야 한다.

각 단계에 대한 분석결과를 구체적으로 살펴

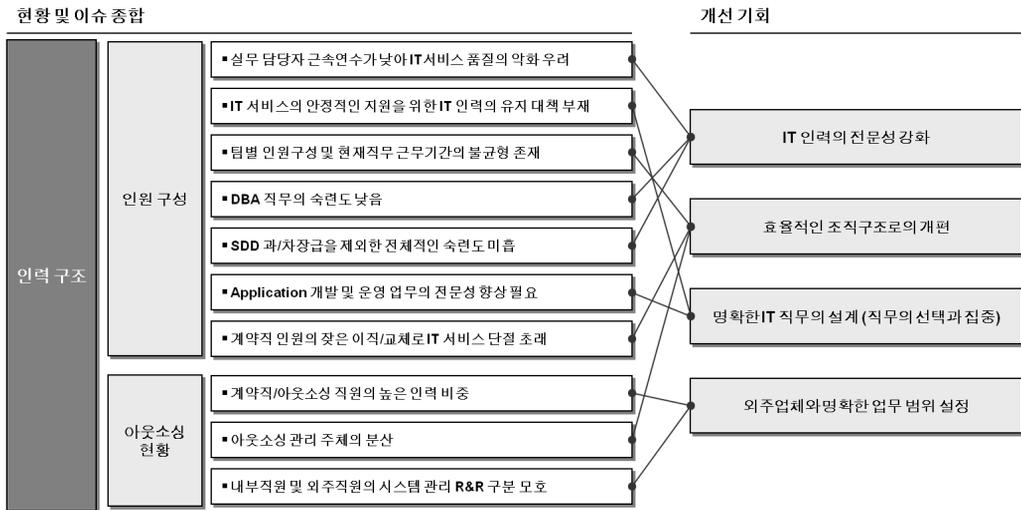
보면 첫 단계인 IT 조직체계 분석을 위해 조직도 분석을 한 결과, A사는 시스템/기술 중심의 조직 구조로서 현업 요구사항을 처리하는 인력이 없어 이를 위해 외주 인력을 충당해야 할 것으로 평가되었다. 그리고 IT 기획 및 관리를 담당하는 별도 부서 및 직무의 부재로 인해 차후 글로벌 프로젝트 관리 및 아웃소싱을 위한 정규직 고용이 필요한 상황이었다. 업무 분장 분석 결과 조직 별 업무 중복이 이루어지고 있었으며, 업무 전담자 없이 혼재되고 누락된 영역이 있어 각 조직 별 역할 재정립 및 수행역량의 강화가 필요하였다. 5가지 의사결정대상(IT 원리, IT 아키텍처, IT 인프라 전략, 비즈니스 어플리케이션 요구, IT 투자)을 기준으로 하여 의사결정체계 분석 결과 전사적 니즈에 연계된 IT 원칙 수립을 위한 현업참여의 적극적 유도와 아키텍처 및 인프라 전략의 의사결정 주체를 명확화 함으로써 실행력 향상을 위한 IT 조직의 역할 재정립이 요구되는 상황이었다. IT 조직체계 현황분석과 개



〈그림 15〉 IT 조직 방향성 수립을 위한 혁신 방안



<그림 16> IT 조직체계의 현황분석 및 개선기회



<그림 17> IT 인력구조의 현황 분석과 개선기회

선기회는 <그림 16>에 요약하였다.

두 번째 단계인 IT 인력 구조 분석을 위해 직급별 인원 및 근속연수를 분석한 결과 A사 IT 부서는 실무를 담당하는 사원/대리급 인력 비율은 높으나, 근속연수가 매우 낮아 향후 신속한 IT 역량 개발 및 동기부여를 통한 인력 유지가 필요

한 것으로 나타났다. 그리고 E-Biz 팀의 현재 직무 근무기간이 가장 낮았으며, 팀별 근속연수/근무기간의 불균형으로 향후 인력운영 및 역량 강화의 문제가 예상되었다. 또한 팀별 인력 현황을 살펴보니 현재 A사 IT 부서의 인력현황은 총 53 명으로서 팀별, 근무형태로 보았을 때 상당히 많

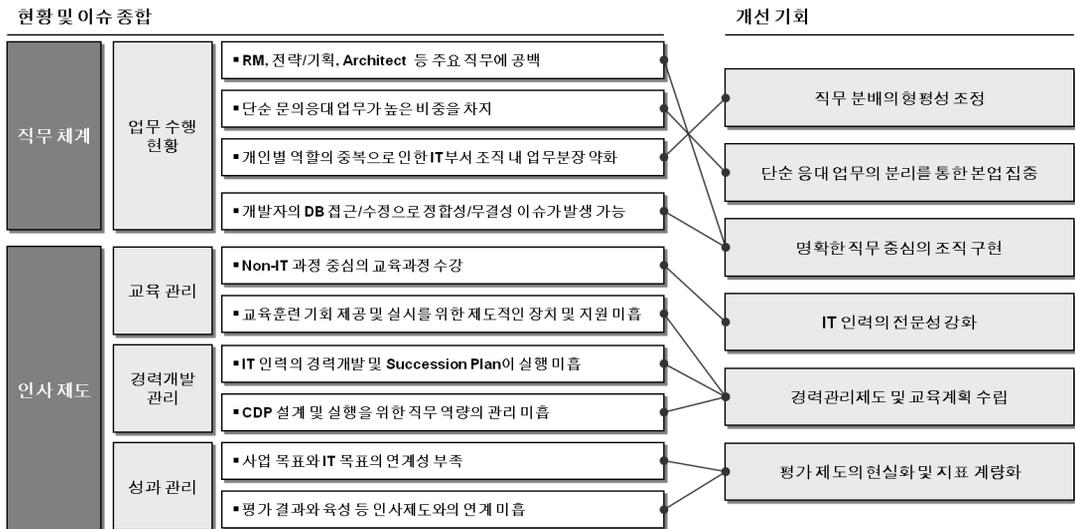
은 계약직과 아웃소싱 인력이 근무하고 있었다. 현재 A사 IT 부서의 인력 중 60%는 외부 인력이며, 높은 계약직 이직률로 인해 업무 연속성 단절 및 IT서비스 품질 저하의 악순환이 반복되고 있었다. 특히 아웃소싱의 경우 관리 주체가 팀별/개인별로 분산되어 있으며, 일부 계약직 직원에 의한 아웃소싱 관리업무 수행으로 효율적 아웃소싱 활용이 어려운 실정이었다. IT 인력 구조분석과 개선기회는 <그림 17>에 요약하였다.

세 번째 단계인 IT 직무체계 분석을 위해 직무조사, 초기 분석, 직무조사 리뷰, 최종 분석 과정을 거쳐 As-Is 현황을 살펴보기 위한 직무서베이와 To-Be 방향성을 설정하기 위한 직무 분석을 진행하였다. 특히 IT 관리 및 행정 측면에서는 IT 부서 조직 내부의 역량 관리가 미흡하고, 아웃소싱 관리가 분산되어 아웃소싱 서비스의 질적인 측면이 보장되지 않아 전략적 인력관리가 시급한 실정이었다. 또한 계약직에 의한 기밀유지 및 아웃소싱 관리 업무 수행, 아웃소싱에 의존한 IT서비스 제공 등 고용 형태에 따라 업무를 부여하는 가이드라인이 없어 계약직 및 아웃소싱의 IT 주요 업무 수행으로 인한 리스크가 발

생되고 있었다.

마지막 단계인 IT 인사제도를 살펴보면 IT 부서 차원의 체계적인 교육계획 수립 및 관리가 미흡하며 교육훈련 기회 제공에 대한 제도적인 장치와 지원이 필요한 것으로 판단되었다. 또한 문서화된 경력개발계획은 있으나, 그에 선행하는 직무역량의 관리가 미흡하고 CDP 실행 부족으로 핵심업무 인력에 대한 Back-Up이 없다는 것이 큰 문제로 지적되었다. IT 직무체계 및 인사제도 현황 분석과 개선 기회는 <그림 18>에 요약하였다.

IT 조직/인력 분석을 위해 비전 및 전략, 조직구조 및 기능, 인적자원, 인력관리 4개의 영역에서 진단을 하고, 각 영역을 평가한 후, 조직체계, 인력 구조, 직무 체계, 인사제도의 방향으로 분석을 진행하였다. 그 결과, 조직체계 분석을 통해 IT 관리 부서가 존재하지 않고, 직무의 부재로 인해 아웃소싱을 위한 직원 고용이 필요한 것을 밝혀내었고, 인력구조분석을 통해 IT 부서 실무자들은 사원 및 대리급의 인력 비율만 높고 근속연수가 매우 낮아 향후 IT 역량 개발에 문제가 생길 것으로 판단하였다. 또한 직무체계 분석을 통해 IT 부서 조직 역량 관리가 제대로 되지 않고



<그림 18> IT 직무체계와 인사제도 현황 분석과 개선기회

있으며, 계약직이나 아웃소싱 업무와 관련한 가이드라인 부재를 감지하여 IT 아웃소싱 영역에서의 위험성을 인지하게 되었다. IT 조직/인력/직무를 재설계하는 과정을 거치면서 IT 아웃소싱의 도입 필요성을 확실히 인식하게 되었으며, 이러한 분석 결과를 토대로 구체적인 아웃소싱 프로젝트 진행 절차를 다음 절에서 제시하고자 한다.

3.4 IT 아웃소싱 프로젝트 진행

3.4.1 인소싱/아웃소싱 대상 업무 선정

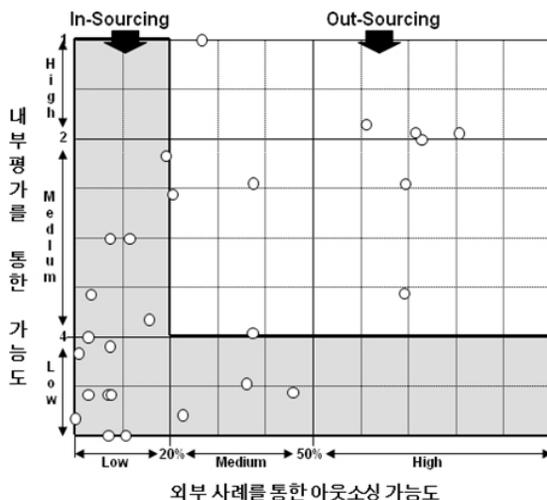
유통업체 A사의 IT 아웃소싱 대상 업무를 선정하기 위해 총 3단계의 작업을 진행하였다. 첫 단계에서는 IT 업무 영역을 검토함으로써 대상 업무를 구분하며, 두 번째 단계에서는 구분된 IT 업무영역을 기준으로 아웃소싱 평가대상 제외 업무, 즉 인소싱 대상업무를 선택한다. 이 단계에서는 외부사례 및 A사 필수 역량 여부를 고려해 아웃소싱 가능성이 낮은(L) 것으로 판정되는 영역을 우선적으로 인소싱 대상 업무로 선정한다. 마지막 세 번째 단계에서는 인소싱 대상 업무를 제외한 범위에서 아웃소싱 매력도와 전략적 중요도를 고려하여 아웃소싱 대상업무를 선

정한다. A사의 사례에서는 전략 및 기획, 관리 및 행정, IT서비스 제공의 세 영역에서 총 26개의 IT 업무를 평가한 결과, 인소싱 업무는 전략 수립, 아웃소싱 관리, 인프라 기획을 비롯해 16개의 업무, 아웃소싱 가능 업무는 OA 관리, 시스템 관리 업무를 비롯한 7개 업무였으며, IT 보안 관리, 비상계획, HRD 3개 업무는 인소싱 업무와 아웃소싱업무 모두 가능한 업무로 구분되었다. A사의 IT 아웃소싱 가능 업무 평가의 결과는 다음의 <그림 19>와 같다.

3.4.2 아웃소싱 우선순위 분석

아웃소싱 가능 여부에 대한 평가는 비즈니스 영향도, 업무지식 필요도, 보안유지 필요성으로 구성되는 전략적 중요도와 보유기술수준 경쟁력, 대체가능성, IT 전문 기술 필요도로 구성되는 아웃소싱 매력도 영역에 대해 세부 측정지표를 기준으로 평가할 수 있다. 각 측정 지표에 대해 측정적도는 5점 척도로서, 매우 낮음-매우 높음으로 평가할 수 있다. A사의 아웃소싱 대상 업무 선정에 적용된 평가지 표템플릿(Template)은 <그림 20>과 같다.

IT 아웃소싱 가능 업무에 대한 평가 결과는



<그림 19> IT 아웃소싱 가능 업무 평가 결과

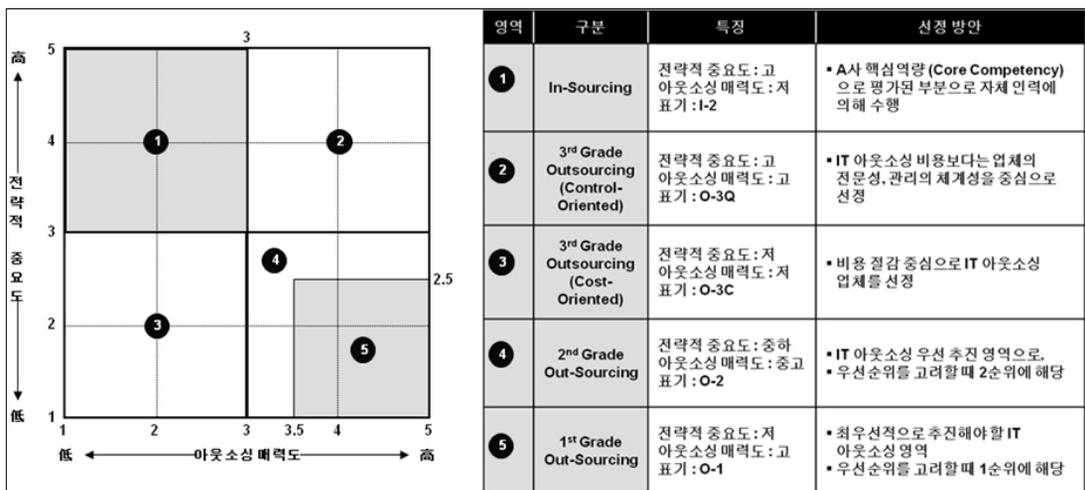
업무		소싱	업무		소싱
A. 전략 및 기획	A-1. 전략수립	I	C. IT 서비스 제공	C-1. Infra 기획	I
	A-2. 성과관리	I		C-2. 시스템 관리	O
	A-3. 기술/표준지원	I		C-3. NW 관리	O
	A-4. 연구/조사	I		C-4. IT 장비 관리	O
	A-5. 품질관리	I		C-5. App. 개발	O
	A-6. IT 감사	I		C-6. App. 유지보수	O
	A-7. IT 보안관리	I-O		C-7. 프로젝트관리	I
	A-8. 비상계획	I-O		C-8. Biz. Relation 관리	I
B. 관리 및 행정	B-1. Leader Role	I		C-9. 요구사항 관리	I
	B-2. HRM	I		C-10. 문의응대	O
	B-3. HRD	I-O	I : 세부 업무가 모두 인소싱으로 평가된 업무 O : 세부 업무가 모두 아웃소싱 평가 대상인 업무 I-O : 세부 업무가 인소싱업무와 아웃소싱평가대상인 업무		
	B-4. 아웃소싱 관리	I			
	B-5. 지원업무	I			
	B-6. 보고/보고서	I			
	B-7. IT 자산 관리	I			
	B-8. OA 관리	O			

전략적 중요도와 아웃소싱 매력도의 두 가지 측정 영역별 6개의 측정지표의 평가값에 따라 <그림 21>과같이 5개의 영역으로 구분할 수 있다. 전략적 중요도가 높고, 아웃소싱 매력도는 낮은 경우에는 인소싱 영역으로 구분되며, 이 경우에는 A사의 핵심역량으로 평가된 부분으로 자체 인력에 의해 수행된다. 전략적 중요도와 아웃소싱 매력도 모두 높은 경우는 통제 지향적인 3등

급 아웃소싱 영역으로 구분되며, 이 경우에는 아웃소싱 비용보다는 업체의 전문성, 관리의 체계성을 중심으로 선정하게 된다. 전략적 중요도와 아웃소싱 매력도가 모두 낮은 경우에는 비용 지향적인 3등급 아웃소싱 영역으로 구분되며, 이 경우에는 비용 절감을 중심으로 IT 아웃소싱 업체를 선정하게 된다. 그리고 전략적 중요도가 중하고 아웃소싱 매력도가 중고이면 2등급 아웃

측정 영역	측정 지표	지표 설명	측정 척도
전략적 중요도 (0.5)	비즈니스 영향도 (66%)	<ul style="list-style-type: none"> 해당 업무가 A사 전사 비즈니스에 미치는 영향이 높은가? 해당 업무의 처짐에 따른 A사 전사 비즈니스 리스크 발생 정도 또는 해당 업무에 의한 전사 비즈니스의 강화 정도를 고려함 	1 2 3 4 5 매우 낮음 낮음 보통 높음 매우 높음
	업무 지식 필요도 (24%)	<ul style="list-style-type: none"> 해당 업무를 수행하기 위해서는 A사에 특화된 업무 지식이 어느 정도 필요한가? 아웃소싱 업체의 전문 지식으로 수행할 수 없는 업무 성격을 고려함 	1 2 3 4 5 매우 낮음 낮음 보통 높음 매우 높음
	보안 유지 필요성 (10%)	<ul style="list-style-type: none"> 해당 업무에서도 출되는 결과물의 보안 수준은 어느 정도인가? A사의 기밀 사항에 대한 외부 유출 시 파급 효과를 고려함 	1 2 3 4 5 매우 낮음 낮음 보통 높음 매우 높음
아웃소싱 매력 (0.5)	보유 기술 수준 경쟁력 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> 해당 업무를 수행하는 데에 아웃소싱 업체의 역량이 A사보다 높은가? 아웃소싱 시 A사보다 높은 수준의 서비스를 제공받을 수 있는 지에 대한 효과를 고려함 	1 2 3 4 5 매우 낮음 낮음 보통 높음 매우 높음
	대체 가능성(중속성) (62%)	<ul style="list-style-type: none"> 아웃소싱 시장에서 해당 업무를 전문적으로 수행할 수 있는 업체가 많이 존재하는가? 단일 업체 아웃소싱에 의해 발생할 수 있는 기술 중속성을 고려함 	1 2 3 4 5 매우 적음 적음 보통 많음 매우 많음
	IT 전문 기술 필요도 (18%)	<ul style="list-style-type: none"> 해당 업무를 수행하는 데에 필요한 IT 전문 기술 수준이 높은가? 아웃소싱 업체의 IT 전문성에 대한 효과성을 고려함 	1 2 3 4 5 매우 낮음 낮음 보통 높음 매우 높음

<그림 20> 아웃소싱 대상 업무 선정 지표



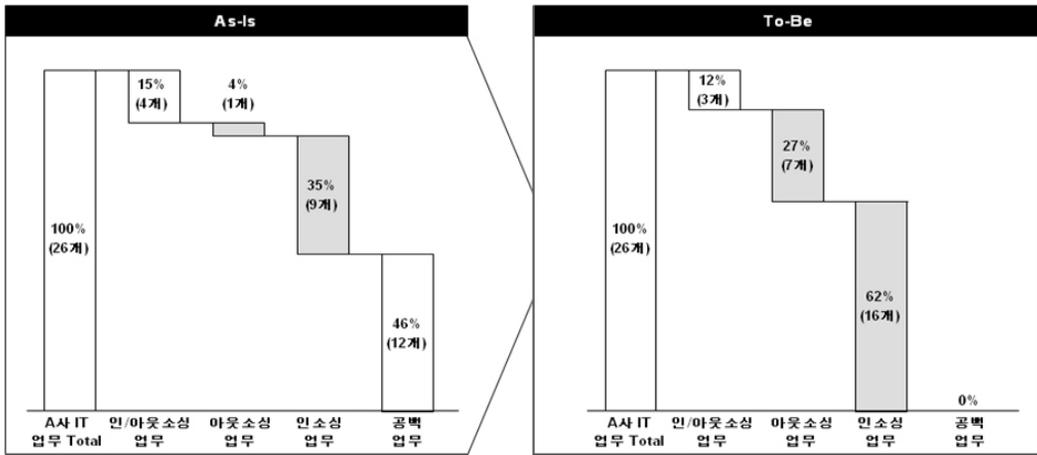
<그림 21> 평가결과 판정 매트릭스

소싱으로 분류되며, IT 아웃소싱 우선 추진영역으로 여겨진다. 반면에 전략적 중요도가 낮고 아웃소싱 매력도가 높은 경우에는 1등급 아웃소싱 영역으로 구분되며, 이 경우에는 최우선적으로 추진해야 할 IT 아웃소싱 영역이다.

3.4.3 아웃소싱 업무 재선정

인소싱/아웃소싱 대상 업무를 선정하고, 아웃

소싱 대상 업무 중에서 우선순위를 평가한 결과에 따라 A사의 IT 업무를 인소싱과 아웃소싱(1~3등급)으로 판정하였다. 그 결과, 기존의 인소싱 업무가 35%에서 62%로 약 2배 증가하고, 아웃소싱 업무는 4%이던 것이 27%로 약 7배로 대폭 증가하였다. 그리고 미수행 되던 공백업무 46%는 인소싱 및 아웃소싱 업무로 모두 재선정하였다. 전반적으로 아웃소싱 업무가 증가한 결



〈그림 22〉 A사의 IT 업무 인소싱/아웃소싱 비중 변화

소싱 형태 \ 업무	A. 전략 및 기획 (아웃소싱 비율 : 13%)				B. 관리 및 행정 (아웃소싱 비율 : 19%)				C. IT 서비스 제공 (아웃소싱 비율 : 60%)			
	Planning & Policy	Research & Innovation	Quality Assurance	Security	HR Mgt.	아웃소싱 Mgt.	General Admin.	IT Asset Mgt.	IT Infra Mgt.	Application Mgt.	Project Mgt.	Biz Relation Mgt.
인소싱	2	2	2		2	1	2	1	1		1	2
인소싱/아웃소싱 병행				2	1							
아웃소싱								1	3	2		1

주) 원 안의 숫자는 업무영역 수.

〈그림 23〉 A사 IT부서 인/아웃소싱 업무 구분 프로젝트 결과

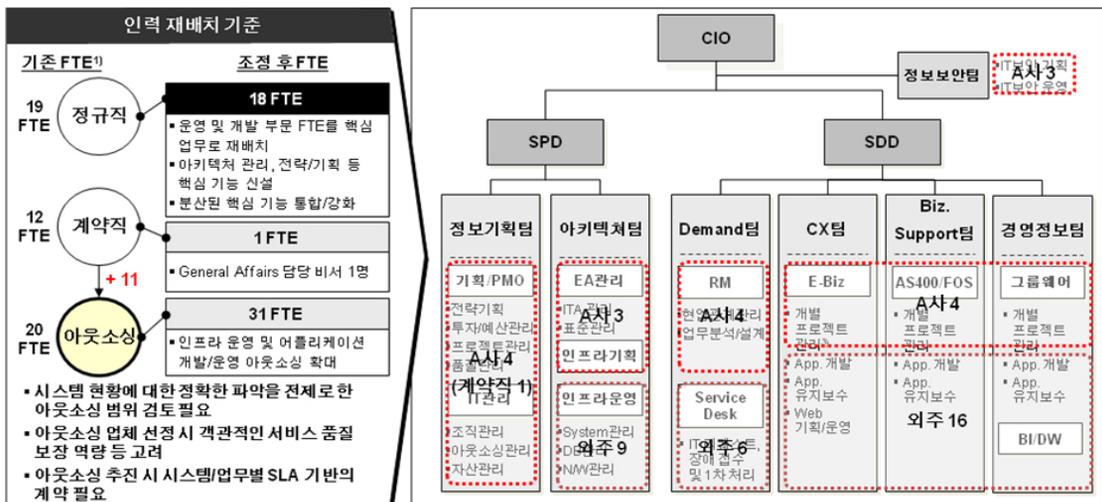
과는 <그림 22>에 나타내었다.

3.5 프로젝트 결과

본 연구에서는 아웃소싱을 확대하기 위해 첫 번째 단계에서는, A사의 사례를 분석하여 IT 분야의 아웃소싱 할 업무를 선정하였다. 두 번째 단계에서는 IT 업무영역에 대해 전략적 중요도와 아웃소싱매력도를 기준으로 평가한 결과, A사의 IT 업무영역 26개 중, 인/아웃소싱 병행업무(3개)를 포함하여 약 39%인 10개 업무가 <그림 23>과 같이 아웃소싱 대상 업무로 최종 결정되었다. 마지막 세 번째 단계에서는 공백 업무를 식별하여 인소싱/아웃소싱 업무를 재배치하여 A사의 인프라 관리 업무 3개, 어플리케이션 관리 업무 2개, 비즈니스 관계관리 업무 1개, IT 자산 관리 업무 1개, 총 7개의 업무가 아웃소싱 업무로 선정되었고, 나머지 3개 업무, 즉 보안 관련 업무 2개와 인적자원관리 업무 1개는 인소싱과 아웃소싱을 병행해야 하는 업무로 선정되었다. 최종적으로 A사는 재배치된 업무에 대해 기존의 인력을 적절한 과업 및 부서에 효과적으로 재배치할 수

있었다. A사는 기존의 19명의 정규직원은 18명으로 한 명을 줄이고, 12명의 계약직원은 정보기획팀 비서 1명을 제외하고는 모두 아웃소싱으로 전환하였다. A사의 제안된 인력 재배치 방안은 <그림 24>와 같이 나타내었다.

재배치된 인력을 중심으로 그 인력의 역할과 조직 측면에서의 효과를 살펴보면, 18명의 정규직원은 운영 및 개발 부분, 아키텍처 관리 및 전략/기획 등의 핵심 기능 신설에 대한 업무를 수행하도록 하였다. 계약직원 10명 분량의 업무와 기존의 아웃소싱 20명 분량의 업무는 모두 아웃소싱으로 전환하여, 결과적으로 인프라 운영 및 어플리케이션 개발과 운영에 대한 아웃소싱을 대폭 확대함으로써 조직 입장에서는 IT서비스를 향상시키고, IT 유연성을 개선시킬 수 있는 결과를 가져왔다. 오늘날처럼 기술 발전 및 경쟁이 치열한 환경에서는 제품 및 기술에 대한 지식의 진부화가 발생할 수도 있고, 기술을 교체해야 할 경우 기술이나 공급업자에 대한 전환비용이 장애요인이 될 수도 있다. 이러한 환경에서 아웃소싱을 확대함으로써 조직이 제공받는 IT서비스의 품질이 우수해지고, IT 유연성이 강화될 수 있



1) Full Time Equivalent 2) 기존의 계약직 수행 업무 분석 및 IT 주요업무 매분에 대한 Global Guideline을 참고하여 FTE를 배분 3) 개별 프로젝트 발생 시 각 팀별 Ownership을 가지고 수행함

<그림 24> 인력 재배치 및 계약직 업무 재배치

다. 단, 이러한 결과를 위해 무분별하게 아웃소싱을 확대시키는 것은 주의해야 하며, IT 아웃소싱 범위를 선택할 때는 시스템 현황에 대한 정확한 파악을 전제로 한 아웃소싱 범위 검토가 필요하다. 또한 아웃소싱 업체를 선정할 때는 객관적인 서비스 품질 보장 역량 등 고려하고, 아웃소싱 추진 시에는 시스템/업무별 SLA 기반의 계약이 반드시 필요하기 때문에 이에 유의하여 아웃소싱 도입을 결정해야 한다.

IV. 결 론

본 연구에서는 유통업체 A사 사례를 중심으로 IT 유연성 강화를 위한 아웃소싱 확대 방안에 대해 살펴보았다. 분석이 이루어진 세 단계를 차례대로 간략히 살펴보면, 첫 단계에서는 A사의 내/외부 환경을 분석하고 인터뷰를 실시하였다.

그 결과 오늘날 유통산업은 관련된 IT 기술이 빠르게 발전하고 있었으며, A사 내부적으로는 IT 아웃소싱 관리체계 개선이 필요한 것으로 나타났다. 두 번째 단계의 조직/인력/직무 평가 단계에서는 IT 조직 수준은 Best Practice 비교 대상에 비해 많이 미흡했으며, 세부적으로는 IT 비전 및 전략 영역, 조직구조 및 기능 영역, 인적자원 영역 모두 상당한 문제점이 발견되었으며, 특히 인력관리 영역이 가장 낮은 수준을 보여 우선적 개선이 필요한 것으로 나타났다. 이러한 내/외부 환경 분석과 조직/인력/직무 평가를 통해 IT 아웃소싱의 진행이 결정되었다. 마지막 세 번째 단계인 IT 아웃소싱 진행 프로세스를 요약해보면, 우선 인소싱 업무와 아웃소싱 업무를 선정하고, 선정된 아웃소싱 업무를 대상으로 전략적 중요도와 아웃소싱 매력도 영역에 대해 세부 측정지표를 기준으로 아웃소싱 가능 여부를 평가하여 우선순위를 결정하였으며, 최종적으로 아웃소싱 업무가 재선정되었다. 아웃소싱 프로젝트를 진행한 결과로 기업의 인소싱/아웃소싱 업무가 효율적으로 조정되고, 인력들은 각 업무에 재배치됨으로써 기업은 비용 절감을 비롯해 IT 유연성을 통한

효율적인 경영 성과를 기대할 수 있게 되었다.

본 연구의 시사점은 크게 두 가지로 제시되는데 첫째, 기업에서 IT 아웃소싱을 진행하는 구체적인 과정을 제시하였다는데 의의가 있다. 관련된 많은 연구들에서는 주로 IT 아웃소싱의 필요성과 효익을 주장하지만(Lacity *et al.*, 2009), 정작 기업들은 어떻게 IT 아웃소싱을 진행해야 할지 방향을 잡지 못하는 경우가 많다. 따라서 본 연구에서는 주요 세 단계 즉, 내/외부 환경 분석, 조직/인력/직무 평가, IT 아웃소싱 진행의 단계를 제시함으로써 기업들이 체계적으로 아웃소싱을 진행할 수 있도록 가이드라인을 제공해준다. 둘째, 본 연구에서는 실제 IT 조직이 사용할 수 있는 조직의 구조/인력/직무 등에 대한 평가틀을 제시하였다. 단순한 IT 아웃소싱 절차만을 제시하는 것에 그치는 것이 아니라 구체적으로 IT 조직/인력/직무를 재설계하는 방법론을 제시하였으며, 그 결과를 통해 아웃소싱 업무를 선정하는 입력 자료로 활용할 수 있었다. 많은 조직에서 IT 아웃소싱의 필요성을 느끼며, IT 아웃소싱을 도입하고자 하지만 실제적으로 구체적인 과정을 설명한 연구는 없었다. 따라서 본 연구에서는 유통업체 A사의 사례를 통해 여러 기업 및 조직에서 유용하게 사용될 수 있는 IT 아웃소싱 확대를 위한 과정 및 방법을 제공함으로써 기업들에 실무적인 도움을 줄 수 있을 것으로 보인다.

본 연구가 갖는 한계점으로는 유통업체 A사의 사례만을 토대로 IT 아웃소싱 진행 과정과 그 과정에서 사용될 수 있는 방법론을 제시했다는 것이다. 산업이나 조직의 특성에 따라 IT 아웃소싱을 진행하는 방법 및 절차가 달라질 수도 있기 때문에 일반화에 대한 한계를 보강하여 향후 동종 업계의 다른 조직들의 사례를 연구하거나, 다른 산업과 비교 연구를 진행할 수도 있을 것이다.

참 고 문 헌

심태호, “온라인 채널 선점 기회, 더 늦기 전에 잡아라”, Retail Magazine, 2009.

- Appleyard, M. M., "The influence of knowledge accumulation on buyer-supplier codevelopment projects", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.20, No.5, 2003, pp. 356-373.
- Bengtsson L., R. Von Haartman, M. Dabhilkar, "Low-cost versus innovation: contrasting outsourcing and integration strategies in manufacturing", *Creativity and Innovation Management*, Vol.18, No.1, 2009, pp. 35-47.
- Bunmi, C. A., F. A., Miguel, and B. Nunes, "Risk management practices in IS outsourcing: an investigation into commercial banks in Nigeria", *International Journal of Information Management*, Vol.24, No.2, 2004, pp. 167-180.
- David, A. G., N. Harmancioglu, and C. Droge, "Governance decisions for the offshore outsourcing of new product development in technology intensive markets Original Research Article", *Journal of World Business*, Vol.44, No.3, 2009, pp. 217-224.
- Gilley, K. M. and A. Rasheed, "Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance", *Journal of Management*, Vol.26, No.4, 2006, pp. 763-790.
- Handley, S. M. and W. C. Benton, "Unlocking the business outsourcing process model", *Journal of operations management*, Vol.27, No.5, 2009, pp. 344-361.
- IDC, "Korea IS Outsourcing 2008~2012 Forecast", 2008.
- Jennings, D., "Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model", *Manage Decision*, Vol.40, No.1, 2002, pp. 26-34.
- Johnsen, T., W. Phillips, N. Caldwell, and M. Lewis, "Centrality of customer and supplier interaction in innovation", *Journal of Business Research*, Vol.59, No.6, 2006, pp. 671-678.
- Kang, M., X. Wu, P. Hong, and Y. Park, "Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance", *Journal of Business Research*, Vol.65, 2012, pp. 1195-1201.
- Kotabe, M., M. J. Mol, J. Y. Murray, "Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: a dynamic perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.1, 2008, pp. 37-45.
- Lacity, M. C., S. A. Khan, and L. P. Willcocks, "A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol.18, No.3, 2009, pp. 130-146.
- Stump, R. L. and J. B. Heide, "Controlling supplier opportunism in industrial relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.33, No.4, 1996, pp. 431-441.
- Swan, K. A. and B. B. Allred, "A product and process model of the technology-sourcing decision", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.20, No.6, 2003, pp. 485-496.
- Weigelt, C., "The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance", *Strategic Management Journal*, Vol.30, No.6, 2009, pp. 595-616.
- Williamson, O. E., "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, No.2, 1991, pp. 269-296.
- Wu, B., J. Chen, Z. Wu, "The research of R&D outsourcing mode, measurement and impact on firm innovative performance", *Studies in Science of Science*, Vol.27, No.2, 2009, pp. 302-308.
- Zhou, K. Z. and C. B. Li, "How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies", *Journal of Business Research*, Vol.63, No.3, 2010, pp. 224-231.

Building up IT Flexibility with Outsourcing Expansion: A Case Study of Distribution Company “A”*

Dong Hwan Cho* · Yoo Jung Choi**

Abstract

In rapidly changing circumstances of IT market, IT outsourcing has increasingly become an important strategic tool to achieve sustainable competitive advantages and to expand IT flexibility. Despite of the fact that many firms have tried to adopt IT outsourcing, comprehensive cases studies on IT outsourcing process have so far rarely been reported. Therefore, this study attempts to analyze a case for the specific evaluation methodology and process of IT outsourcing in one distribution company A. Proposed stages are first, to analyze inside and outside environment of the company second, to evaluate organization/human resource/job and last, to select IT outsourcing tasks and to reassign human resource. Therefore, some guidelines for the process and the methodology for IT outsourcing in this study suggest some practical implications to the company preparing IT outsourcing.

Keywords: IT Flexibility, Outsourcing, Case Study

* This work was supported by Gyeongnam National University of Science and Technology Grant, 2012

** Professor, Department of Venture and Business, Gyeongnam National University of Science and Technology (GnTech)

*** Ph. D. Candidate, School of Business Administration, Pusan National University

◎ 저 자 소 개 ◎



조 동 환 (dhcho@gntech.ac.kr)

현재 경남과학기술대학교 벤처경영학과 조교수로 재직중이다. 연세대학교 경영학과에서 MIS 전공으로 박사학위를 취득하였고, 삼성SDS 선임컨설턴트, LG전자 혁신기획그룹 과장, 한화경제연구원 책임연구원으로 근무한 바 있다. IT 아웃소싱, 시스템 개발, 전자상거래 분야에 주된 관심을 갖고 있다.



최 유 정 (yjchoimis@pusan.ac.kr)

부산대학교 경영학과에서 경영정보 및 생산관리 전공으로 석사학위를 취득하고 박사과정 수료를 하였다. 주요 관심분야는 아웃소싱, ERP, 모바일 등이다.

논문접수일 : 2012년 08월 30일

게재확정일 : 2012년 12월 17일

1차 수정일 : 2012년 11월 12일