

(주)만도-아이콜스(주) IT 아웃소싱 사례

성호현

아이콜스

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

1. 기업 개요

(주)만도는 자동차 샤시 시스템 및 부품 분야에서 국제경쟁력을 확보하고 있는 한국 최대의 자동차 부품회사이다. 제동시스템, 조향시스템, 현가시스템 분야에서 독자적 기술력과 생산능력을 확보하고 있어 자동차 샤시 시스템의 통합개발이 가능하다는 강점을 가지고 있다. 이러한 시스템 통합개발을 통해서 만도는 진보된 기술과 경쟁력있는 가격, 최상의 품질수준을 고객에게 제공하고 있으며 자동차메이커의 파트너로서 명성을 확보하고 있다. 만도는 자동차의 고기능화, 전자화, 경쟁화 추세에 발맞춰 체계적 기술개발 노력을 전개하고 있으며, 이미 국내 최초로, ABS(AntiLock Brake System), TCS(Traction Control System), ECS(Electronically Controlled Suspension) 그리고 EPS(Electric Power Steering)등을 개발, 생산하고 있다.

만도는 1962년 10월 주식회사 현대양행 창립으로 시작하여 1980년 만도기계(주)로 상호를 변경하고 연평균30%의 외형성장을 지속적으로 유지하고 있

었다. 그러나 1997년 12월 한라그룹이 부도가 발생했다. 만도기계는 그 당시 탄탄한 기술력과 해외시장 공략으로 흑자를 내고 있었으나 계열사의 지급보증을 감당하지 못하고 부도를 내었다. 이후 만도기계는 법원에 화의를 신청하고 이듬해 화의인가결정을 받아 공장과 보유회사 지분을 매각하고 인원을 정리하는 등 흑독한 구조조정을 거쳤다. 1999년 12월 미국투자캐피탈사인 JP모건 투자컨소시엄이 지분참여 형식으로 경영권을 인수하면서 평택, 문막, 익산 등 3개 사업본부와 모듈공장 및 중앙연구소를 묶는 자동차부품회사로서 (주)만도 신회사가 출범하였다.

만도는 신회사 출범 이후 안정적 재무구조를 확보하고 있다. 금융채무도 모두 갚았고 97년 당시 943%에 달했던 부채비율도 2000년 290%로 대폭 줄어드는 재무구조도 개선되었다. 만도는 새 회사 출범 이후 1년 만인 2000년 매출 9,833억원, 당기 순익 500억원이라는 성장성과 수익성을 보였고, 3년동안 매년 1천억이 넘는 영업이익을 달성하고 연속적으로 흑자를 기록했으며, 현재는 매출이 1조

원이 넘어서고 있다. 또한 해외수주 활동을 강화해 2001년 매출 1조 1,200억원 중 해외수출이 4,754억원으로 전체매출액의 42.5%를 차지하고 있다

2. 아웃소싱의 배경

(주)만도는 1994년 사무생산성 향상을 위해 업무 전반에 대한 경영혁신 활동을 펼치게 되고 그 결과로 핵심적인 사업 분야를 제외한 비경쟁력 부문에 대해 과감한 아웃소싱을 단행하게 된다. (주)만도는 외부 공급업체에서 더 잘할 수 있는 업무, 기업의 핵심역량이 아닌 업무, 부가가치가 낮은 단순/반복적인 업무, 정량화/표준화된 업무, 보편화, 상품화된 업무 등을 외부아웃소싱 한다는 전략을 내놓게 된다. 이 중 IT분야 또한 남이 더 잘할 수 있는 업무로 분류하여 당시 100여명에 가까운 인력을 아웃소싱 업체(한라정보시스템(주))로 분사하게 되었다. 한라정보시스템(주)가 바로 아이콜스(주)의 전신이다.

IT 분야에 대한 아웃소싱 방법은 기능은 아웃소싱하되 프로세스 권한은 (주)만도가 갖는 보완적인 아웃소싱 형태를 띄고 있다. 이는 Win-Win 전략에 근간을 두고 있으며 상생의 협력관계의 틀이 마련되는 계기가 된다. (주)만도가 아웃소싱 파트너로 아이콜스(주)를 선택한 가장 중요한 이유는 "정보시스템 아웃소싱의 목적은 최선의 거래를 이루어 내는 것이 아니라 최선의 파트너를 얻는 것이다" 라는 개념하에 뿌리를 가진 ICOLS는 최선의 파트너라고 확신했기 때문에 가능했던 일이다.

또한 아이콜스(주)가 아웃소싱 업체로 선정된 배경에는 첫째, ICOLS 에서 개발하고 또 소유권을 가지고 있는 Application을 계약을 유지하는 한 불필요한 분쟁 없이 사용할 수 있다는 점과 둘째, ICOLS의 타 고객사에 대한 Service Knowledge 나 IT 기반의 연구인력을 이용한 Free Consulting을 받을 수 있다는 점, 그리고 셋째로 자동차산업부분 특히 아이콜스는 IT service에 특화된 최고의 인력들로 구성 되어 있어 (주)만도의 Process를 가장 잘 이해하고 있고 만도의 Process에 최적화 되어 있다는 점 등이다.

또한 자동차 부품 산업 군(Automotive

Industries)을 위한 Total Solution을 보유하고 있으며 이로 인해 KM, PDM, POP등의 외부시스템과의 Interface를 용이하게 제공 받을 수 있다는 점과 비밀유지 차원에서 고객사를 가장 완벽하게 보호 해 왔고 향후로도 비밀유지를 보장 받을 수 있다는 점 등을 들 수 있다.

3. 아웃소싱의 목표

만도는 그 중에서 세계화와 정보화를 핵심전략으로 선정하였다. 특히 정보화는 만도의 비전을 달성하는데 필요한 주요과제였다. 당시 만도의 정보화 인프라는 여타 기업들과 마찬가지로 기능별 정보시스템을 구축하고 있었다. 그러나 2000년대 세계적인 기업으로서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 경영활동에 필요한 내부정보 및 외부정보를 정확하게 제공할 수 있는 통합시스템을 갖추어야 한다고 판단하였다. 만도의 IT 분야의 아웃소싱 목표는 IT 추진의 동반자와 함께 정보화 마스터플랜을 수립하고 이를 구체적으로 실행하기 위해서였다.

만도는 1995년 3월 24일 정보화 프로젝트팀을 구성하고 아이콜스(주)와 정보화 마스터플랜 수립에 들어갔다. 마스터플랜을 수립하는 목적은 경영자원의 혁신을 통하여 기업체질을 성공적으로 개혁하는 것이다. 정보화의 목표를 이루기 위해서는 단순히 새로운 정보시스템을 도입뿐 아니라 적절한 활용이 중요하다. 이를 위해서는 디지털 경영이 가능한 기업체질을 구축하는 것이 필요했다. 즉 기업체질을 개혁하여 경영자원을 혁신해야만 했다.

기업체질의 개혁이란 말은 정보기술을 통한 변화를 넘어선 기업전체의 변화를 의미한다. 만도는 진취적인 사고방식과 강력한 추진력을 갖춘 리더십을 가지고 있었고 기술제휴 및 J/V를 통하여 적극적으로 기술을 도입하였고 자체적으로 생산기술을 확보하고 있었다. 이러한 핵심능력들은 만도를 고도로 성장하게 하고 국내 자동차 부품 산업의 리더를 달성하게 하였다. 그러나 사업본부가 지역적으로 분산되어 있어 본부 간 이기주의가 발생하고 커뮤니케이션이 제대로 이루어지지 않아 정보가 단절되는 문제가 있었다. 또한 개인 및 조직능

력을 개발하고 활용하는 면이 미흡하였다. 그밖에 독자기술력이 미흡하고 협력업체와 불특정다수고객을 관리하는 능력이 취약하였다. 이처럼 기업 체질화된 도전과제들을 극복하기 위해서 기업체질을 개혁이 요구되었다.

만도가 처한 위기의 주된 원인은 시장의 침체나 외국경쟁사의 진입과 같은 외부환경의 변화보다는 빠른 외적 성장에 따라가지 못한 내부조직측면에 있다고 판단되었다. 만도는 미래기업의 경영자원을 People, Process, Information(PPI)라 재정의하고, 내부조직 측면에 해당하는 기업체질을 개혁하기 위하여 PPI를 혁신하고자 하였다. People측면에서는 부서의 이기주의를 최소화하기 위한 조직 및 비즈니스 프로세스 혁신과 적합한 인사제도가 필요하였고, Process측면에서는 전사적 관점의 Process 시각을 갖추고 전사적인 오너십이 확보되어야 했다. 또한 Information측면에서는 경영정보를 공유할 수 있도록 통합정보시스템을 구현해야 했고, 이를 위하여 정보화 마인드를 개혁하고 확산시켜야 했다.

그리고 기업체질을 개혁할 준비가 되어 있는가를 알아보기 위하여 아이콜스(주)와 (주)만도는 변화 수용 준비도 조사(ChangeReadinessSurvey)를 실시하였다.

이는 변화관리 프로그램 준비의 기초작업으로 리더십, 조직구조, 프로세스, Workforce의 4개 부문에 대하여 문항을 구성하여 본사와 연구소 및 전 사업본부를 대상으로 1400명을 조사 실시하였다. 만도의 변화 수용 준비도는 다소 낮게 평가되었고, 프로젝트를 성공적으로수행하기 위해서는 적극적인 변화관리를 통하여 PPI의 통합 및 균형을 유지해야 한다고 판단되었다. 이에 따라 정보화의 기초를 다지기 위한 경영자원 개혁의 운영(Operational Vision)과 To Be 모델을 수립하였다. 주로 조직의 최적화, 혁신기반을 구축 및 재무, 생산, 재고, 공장관리 등 주요 관리 체계를 재정립이 주요 목표이다.

이를 바탕으로 1996년 1월 To-Be 프로세스 상세 설계를 시작하였다. To-Be Process 상세설계의

목적은 BPR(Business Process Reengineering)을 통한 본격적인 업무 혁신에 나서며통합정보시스템 구현을 위한 준비작업을 수행했다. 이를 근간으로 (주)만도와 아이콜스(주)는 1차 디지털 경영 5개년 계획을 1997년부터 2001년까지 각고의 노력끝에 성공적으로 구현, 2001년 12월 (주)만도는 디지털경영 선포식을 통해 본격적인 디지털 경영체제를 구현하게 된다. 이 기간동안 (주)만도는 생산부문에 ERP 시스템과 MES를 구축했으며 생산연구개발 부문에 PDM 시스템을 구축, 가동하게 되었고 ERP와 MES이러한 Internal 시스템 완료 후 External 시스템인 SCP를 위시한 SCM의 초석을 다졌으며 Internal, External 시스템을 통합하는 EAI와 EIP의 도입 및 추진의 물꼬를 틀 수 있었다. 아울러 지식경영 구현을 위해 KMS와 BIS를 구축 업무에 활용하고 있다.

이를 바탕으로 만도는 2002년부터 2006년까지 제 2차 디지털경영 5개년 계획을 아이콜스(주)와 수립, 도표1)의 To-Be Model을 구체적으로 구현하기 위한 작업을 현재 진행 중에 있다. 아울러 이를 성공적으로 구현하기 위해 도표2)와 같은 Approach 방법론을 통해 추진중이다.

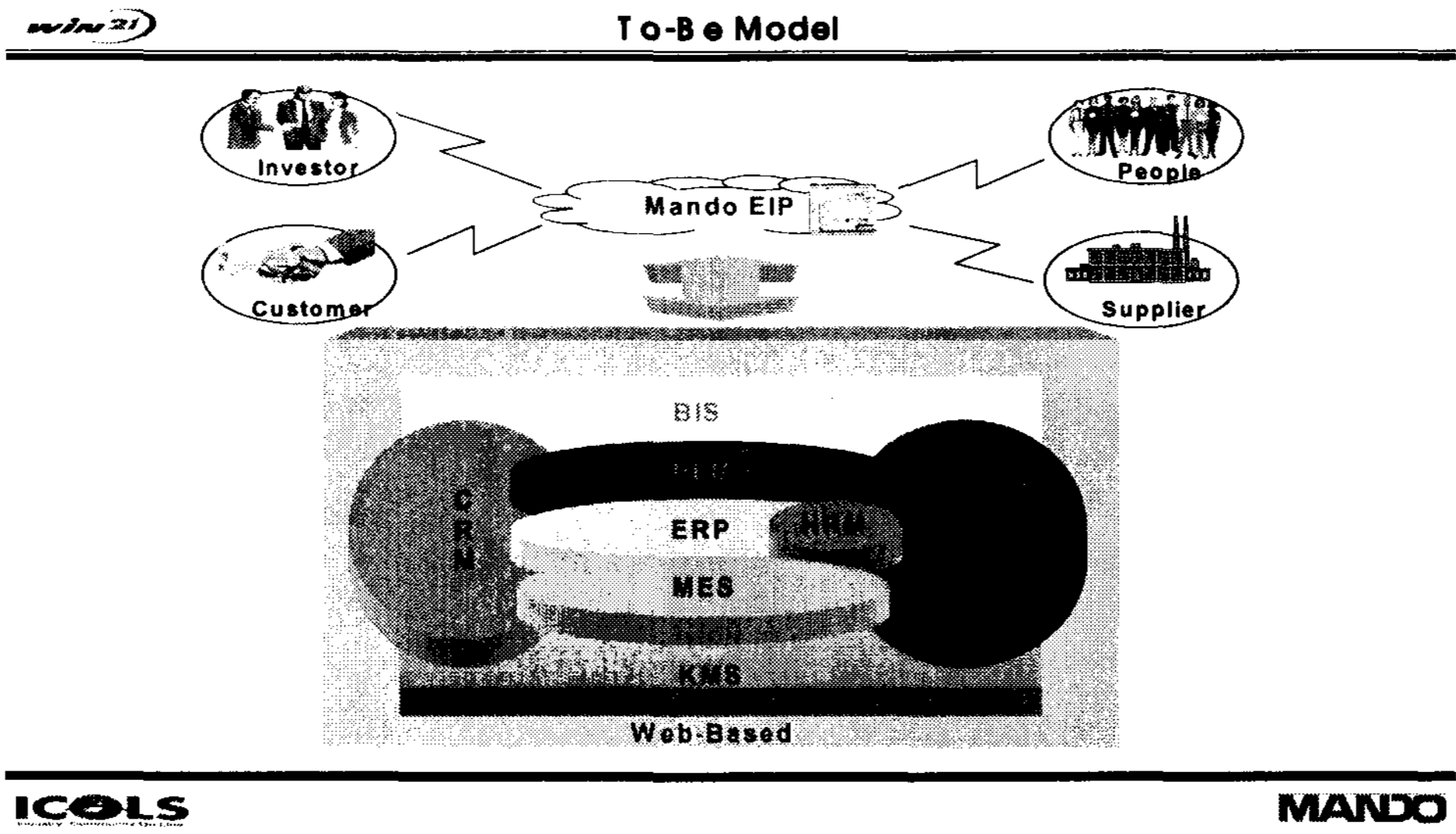


도표1) 아이콜스(주)의 도움을 받아 설계한 (주)만도의 디지털경영의To-Be Model

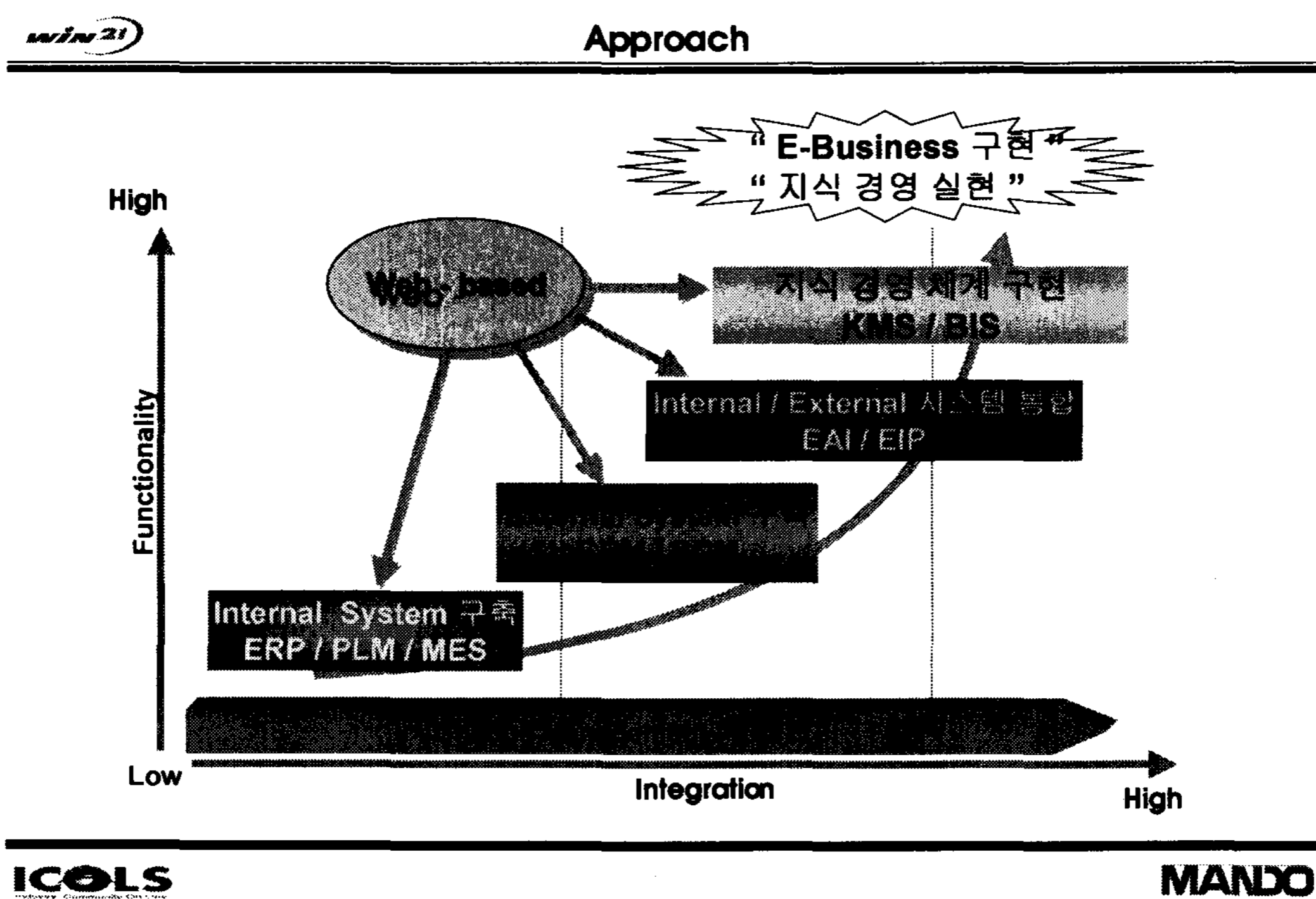


도표2)아이콜스(주)가 추진하고 있는 (주)만도 디지털 경영의 프로젝트 추진 Approach 방법론

4. 아웃소싱 계약

(주)만도의 아웃소싱 계약은 크게 정기적으로 인적용역료(SM 부문)와 프로젝트 용역료 계약, 그리고 IT Infra 측면의 유지보수 계약(H/W, S/W)과

통합네트워크 계약 및 비정기적인 계약 등으로 분류된다. 이 중 인적용역료와 IT 유지보수료 측면의 계약은 일괄 계약 형태로 준 SLA 형태를 띄고 있다. 연간 계약을 통해 1회 계약으로 진행되는데 매월 계획대비 실적을 분석하여 비용이 정산되고

있다. 인적용역료의 경우 당해 년도 정통부 단가를 기준으로 아이콜스(주)에서 투입되는 인력을 세분하여 등급별 산정, 비용이 정산된다, 계약 기간은 1년으로 돼 있으나 별 다른 의사가 없을 시 3년 자동 계약 연장을 추진하고 있다. 계약서는 아이콜스의 기준 양식을 통해 기본 계약서, 프로젝트 계약서 등으로 나누어져 맺는다.

1999년까지는 인적용역료의 경우 만도 인당인건비 대비 몇%를 곱하여 계산이 되었으나 만도의 인건비 상승에 따라 매년 용역료 재산정 등의 불합리한 경우가 많아 정통부 고시 단가를 준용하고 있으며 유지보수 계약의 경우도 만도가 해당 IT 제조업체에 지급하였으나 업무 Load는 물론 개별 계약에 따른 문제점이 도출되어 아웃소싱 업체인 아이콜스에 일괄 계약하게 되었다. 아울러 만도는 내부 IT 인력의 고부가가치 업무 창출을 위해 IT 분야에 대한 아웃소싱 범위를 확대해 나간다는 전략이다. 이는 아이콜스(주)가 IT 동반자로서의 신뢰성을 쌓고 있음을 입증해 주는 좋은 사례다.

5. 아웃소싱의 운영

(주)만도와 아이콜스(주)는 상호 신뢰와 상생을 실천하기 위해 아래와 같이 e-Strategy와 정보화 프로젝트, IT Infra에 대한 업무 분장을 통해 아웃소싱을 운영하고 있다.

(1) IT 서비스 평가 방향

- 1) 업무 업적 평가 : 시스템 안정화 공헌도 및 업무 개선 방안 제안에 따라 평가
(평가 비율: 20%)
- 2) 정보화 인원 평가: 정보화 업무 담당자들의 아웃소싱 인원 평가
(평가 비율: 40%)
- 3) 현업 사용자 설문 평가: 당사 임직원 대상 업무 관련자 설문을 통하여 본부별 인원 평가
(평가 비율 : 20%)
- 4) 아이콜스 자체 평가 : 아이콜스 자체 평가를 통하여 등급 선정
(평가 비율 : 20%)

(2) 평가 주기

1) 반기별 평가

(3) 평가 주관(만도)

- 1) 정보기획팀: EIP, KMS Application 담당, Infra 담당
- 2) 정보운영팀: EIP, KMS를 제외한 Application 담당
- 3) 경영지원팀: 사업본부 IS 인원

※ 정보기획팀: 전체 평가 내용 집계 후 차기용역 계약 시 반영

(4) IT 서비스 평가 결과에 따라 A~C 등급으로 분류

- 1) A등급: 상위 5%내 인원을 우수 인원
→ 포상 혹은 차기 용역 계약 시 반영
- 2) B등급: 현 업무 수행 및 향후 업무 수행에 지장이 없는 인원
→ 향후 용역계약 시 재 계약
- 3) C등급: 하위 5%내 인원으로 향후 업무 수행에 지장이 예상 되는 인원
→ 향후 용역계약 시 인원 교체 혹은 재 검토

구 분	(주)만도	아이콜스(주)
e-strategy	<ul style="list-style-type: none"> - 정보화 기획 및 전략 수립 - 투자계획 및 효과분석 - 계약검토 및 시행관련 - 정보화 조직 및 인적자원 관리 - 신기술도입 타당성 검토 및 결정 - 정보화 교육 기획 및 주관 	<ul style="list-style-type: none"> - 정보화 제안 및 Plan 수립 지원 - IT투자계획 및 효과분석 지원 - 정보화 구현 방법론 제시 - 기술표준 지침 제안 및 작성 - 신기술 검토 및 적용제안 - 정보화 교육방안 제시 및 지원
정보화 Project	<ul style="list-style-type: none"> - 전사 정보화 위원회 주관 - Project Plan 및 범위 결정 - 정보화 마인드 조성 및 변화관리 - Project 예산편성 및 집행 - Project 진행관리 - 부문간 의견 수렴 및 조율 - 시스템 평가 및 Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> - 프로젝트 Technical Consulting - 시스템 분석 및 설계 - 시스템 개발 및 튜닝 - Project 진행현황 및 결과보고 - Data Migration Program 개발 및 Migration - Database 운영관리 / Back Up 및 Recovery
IT Infra	<ul style="list-style-type: none"> - 운영 교육 계획 수립 - 전사 표준 IT Architecture 수립 - Internet 환경 구축 - IT 자산 투자 및 현황관리 (S/W, Server, OA, N/W, 보안) - IT 자산 매착 및 이관관리 - IT 경비예산 및 실적관리 - 시스템 및 SM부문 업무 감사 - 시스템 운영 실적 분석 	<ul style="list-style-type: none"> - 시스템 Process Control - IT Architecture 검토 및 제안 - 인터넷 환경 구축 지원 - IT 자산 유지보수/현황 유지관리 (S/W, Server, OA, N/W, 보안) - IT 자산매각 및 이관작업 집행 - 경비성 전산 수선비/소모품 관리 - 운영실적 보고 및 감사작업 지원 - 시스템 운영 및 품질관리

6. 아웃소싱의 효과

- (1) 한정된 자원을 핵심역량(전략적 활동)에 집중적으로 투입 할 수 있음
- (2) IT관련 투자의 중복을 최소화 하고 정보기술의 유연성을 확보 할 수 있음
- (3) 위험(RISK)을 아웃소싱 서비스 제공자와 공유 할 수 있음
- (4) 정보기술관련 비용의 변동비(VARIABLE COST)화가 가능하고 자산 이관 시에는 현금유입으로 현금흐름이 개선됨
- (5) 일관성 있는 IT전략을 수립하고 새로운 IT 환경에 신속하게 대처 할 수 있음
- (6) HIGH LEVEL의 IT SERVICE를 보장 받을 수 있음
- (7) 동반자적인 관계 및 현업과의 긴밀한 유대관계로 인해 다수의 Application을 추가 서비스로 없이 개발 및 유지보수를 행하고 있음
- (8) 당사의 현업에서 가장 쉽고, 빠르고, 정확하게 Communication 할 수 있는 인원들로 구성되어 실질적으로 최적의 IT환경구축 방안에 대해 추가비용 없이 컨설팅을 제공 받는 효과가 있음
- (9) H/W, S/W 공급 및 운영,유지보수의 Total Solution을 제공 받음으로써 총 소유비용(TCO; Total Cost of Ownership)을 줄일 수 있고 효율적인 관리가 이루어 질 수 있음
- (10) H/W, S/W 구매 시 ICOLS가 벤더와 계약한 Volume D/C를 이용해 계약을 해서 경쟁적이고 안정적인 가격을 보장 받을 수 있음