



특집 I

# 아웃소싱을 통한 경쟁력 제고 방안

현대경제연구원  
산업 2팀  
연구위원 류재현

## 1. 왜 아웃소싱인가?

“’80년에 이대 앞에서 잉글랜드라는 두 평짜리 의류 가게에서 출발한 이랜드는 ’83년 브랜파노·언더우드 등 중저가 자체 브랜드의 개발을 시작하면서 일거에 의류 업계의 총아로 등장하였다. 미국의 텍사스주에 두발용품 메이커인 Topsy Tail사라는 회사는 ’92년에 설립되어, 3명의 종업원으로 연간 8억달러의 매출을 기록했다. 일본의 섬유업체인 도레이사는 ’90년대초 불황이 심화되자 1,200명에 달하는 본사 인력을 절반으로 줄여 2년여 동안 계속되었던 적자에서 탈출하였다.”

어떻게 이런 일이 가능할 수 있었을까? 이것에 대한 정답은 아웃소싱이다. 이들 세 회사들이 공통적으로 활용한 것은 아웃소싱이었다. 이랜드는 자체적으로 브랜드를 개발하고 원부자재를 조달해주는 입가공 방식을 사용하여 100% 아웃소싱을 통해 공급 물량을 조달했으며, Topsy Tail사는 자체적으로는 신제품 개발과 마케팅 전략에만 전념하고 20개 이상의 기업과 제휴하여 제조에서 판매까지 모든 업무에서 아웃소싱을 행하였다. 또한 도레이사는 본사 인력을 대폭적으로 감축하는 대신, 방적 30개, 직물 27개 등을 모두 117개 외부 전문 공급업체에게 아웃소싱하였다.

이들 기업들은 외부 자원을 활용하는 아웃소싱을 통해서 신속하게 사업 영역을 확보하여, 불황기에 경영 위기를 극복하기도 하였다. 이미 미국, 일본 등에서는 여러 가지 이유로 조사 대상 기업의 80~90%가 아웃소싱을 하고 있음에 여러 설문 조사에서 나타나고 있다. 아직 우리나라에서는 초보적인 수준에 있지만<sup>1)</sup>, 선진국에서는 ’80년대와 ’90년대를 거치면서 아웃소싱이 불황 극

복은 물론 새로운 경영 환경에 적응하기 위한 유력한 수단으로서 각광 받으면서 기업 경영 전략의 새로운 추세로 자리잡아 가고 있다.

IMF 구제금융 체제하의 경제 침체에 처해 있는 우리 기업들의 경우도 그동안 확대 일변도 경제 하에서 과도하게 쪼든 군살을 빼고 근육형 체질을 만드는 것이 시급한 과제가 되고 있다. 핵심 역량을 중심으로 기업 규모를 축소 조정하는 것이 우선적으로 고려되어야 하겠지만, 이와 동시에 외부의 경쟁력 있는 전문 기능을 활용하는 아웃소싱의 필요성이 요구된다. 이런 가운데

국내 대기업들은 아웃소싱의 일환으로서 분사화를 촉진하고 있으며 <표 1>, 전산 부문을 중심으로 대규모 아웃소싱 계약이 언론에 보도되어 관심거리가 되기도 했다. 즉 SK와 대한항공은 자사의 전산 업무를 각각 10억 달러와 4억 달러를 주고 10년 동안 한국 IBM으로부터 조달받기로 했다. 그동안 외국에서 각광받고 있던 아웃소싱이 기업 구조 조정의 일환으로 도입되면서, 국내에도 체계적으로 소개되기 시작했으며,<sup>2)</sup> 이에 따라 국내 일반인 사이에서도 서서히 관심이 높아지고 있는 추세이다.

<표 1> 주요 그룹의 분사화 현황

그 룹	삼성그룹	현대그룹	LG그룹	대우그룹
분사 추진 계열사	삼성전자등 10개사	현대전자	LG산전등 3개사	대우전자
분사 회사수	31개사	7개사	7개사	2개사

자료 : 「중앙일보」(1998년 11월 6일자)에서 정리한 것임.

아웃소싱이 관심을 끌게 된 것은 기업 구조조정 일환만이 아니다. 정부를 포함한 공공 부문이 아웃소싱을 활발히 전개하게 된 것도 중요한 배경이다. 최근 미국의 일반행정청 정보기술국에서 펴낸 백서에서는 아웃소싱의 필요성이 민간부문과 공공부문에서 동시에 증가하고 있다<sup>3)</sup>고 밝

히고 있다. 우리 나라에서도 기획예산위가 추경 예산안에 정보화 사업 명목의 예산 1,350억원을 책정하는 한편, '99년부터는 아웃소싱 실적에 근거해서 예산을 책정하겠다고 밝혔으며, 정부의 업무 중에서 민간 이양 분야를 67개 선정하여 '99년부터 민간 위탁을 추진키로 했다. 아웃소싱의 필요

1) 최근('98년 11월) 본 연구원에서는 국내 기업 177개사를 대상으로 국내 최초로 '아웃소싱 실태 조사'를 실시한 바가 있다. 이 결과에 따르면, 조사대상 업체 중에서 아웃소싱을 실시하고 있는 회사는 40.1%로 나타났다. 이 수준은 선진국의 80~90%에 비해 약 절반에 불과하다. 아직은 초보적인 수준이지만, 점차 아웃소싱을 활용하는 기업들이 늘어날 것으로 전망된다.

2) "아웃소싱"이라는 단일 주제로 책자가 나온 것도 1998년도에 들어오면서 부터이다. 대표적인 서적은 김병철, 「전략적 아웃소싱」(도서출판 H.net, 1998), 이광현, 「아웃소싱」(한국능률협회, 1998) 등이다. 참고로 최근 일본에서 아웃소싱 관련 책은, 牧野 昇의 「아웃소싱」(1997, 經濟界), 日本能率協會의 「아웃소싱을 이해하는 책」(日本能率協會 매니지먼트센터, 1997), 戸村聖一, 「[[圖解]驚異의 아웃소싱 비즈니스」(東洋經濟新聞社, 1998) 등이 나와 있다.

3) GSA, White paper : Outsourcing Information Technology, 1998.2

성은 민간 기업의 구조조정 수단으로만이 아니라 정부의 개혁 수단으로도 활용되고 있는 것이다.

## 2. 아웃소싱이란 무엇이고 어떻게 이해해야 할 것인가?

그럼 도대체 아웃소싱은 무엇이며, 이것을 어떻게 이해해야 할 것인가? 아웃소싱(outsourcing)이란 문자 그대로는 외부(out) 자원(source)의 활용이다. 이것을 좀더 구체적으로 보면, 모든 업무를 자사 내에서 행하고 정보를 내부에 축적하는 종래의 경영 방식에서 벗어나, 외부의 수준 높은 전문성·시스템·노하우를 유효하게 활용하여 업무의 효율화를 도모하는 것이다.<sup>4)</sup> 일본 통산성이

아웃소싱 실태 조사시에 사용한 정의는 “업무의 외주화, 어떤 특정 업무를 자회사 이외의 외부 전문업자에게 장기적으로 위탁하는 것”이다. 좀더 진지하고 학문적인 개념은 일본 게이오 대학의 하나다(花田光世) 교수에 의해서였다. 그는 아웃소싱의 개념을, 아웃소싱 업체가 자체적으로 업무의 기획·설계만이 아니라 운영까지 행하는 것이라는 매우 엄밀한 의미(협회의 정의)로 정의하면서 컨설팅, 인재파견, 대행과 구분하고 있다. 그러나 현실적으로는 이들을 모두 포함하는 광의의 아웃소싱이 수용되고 있다. 다만, 하나다의 정의는 현실 속에서 아웃소싱에 대한 올바른 이해를 돕는데 기초가 되고 있다.

Yes 업무의 기획·설계	컨설팅	아웃소싱
	인재파견	대행
No	No	Yes
	업무의 운영	

(그림 1) 아웃소싱에 대한 「하나다」 모델

그런데 현실 속에서 아웃소싱의 개념은 좀더 폭넓게 이해되고 있으며, 아웃소싱을 활용하는 기업의 목적에 따라 그 의미가 진화하기도 한다. 가령 '80년대말 이스트만 코닥 등이 아웃소싱을 도입할 때만 하더라도 단순히 비용 절감의 목적(비용추구

형 아웃소싱)이 컸다. 그러다가 1990년대에 들어오면서 사업 역량을 강화하는 이른바, 부가가치 추구형 아웃소싱이 등장하면서 아웃소싱의 의미도 전환되고 있다. 이에 따라 최근에 들어와서는 아웃소싱은 ‘전략적’ 아웃소싱이라는 용어로도 일반

4) 가장 고전적인 기업 이론은 E. Penrose(The Theory of Firm, 1959)에 의해서였다. 기업은 “여러 생산적인 경영자원의 집합체”로 정의되고, 기업의 성장은 경영 자원의 적극적 활용 결과이다. 아웃소싱은 내부 경영 자원만이 아니라 외부 경영 자원까지 포함하기 때문에 양자를 구분하는 기업의 경계는 무의미해진다. 아웃소싱의 활용에 따라 기업 경계는 확장되고 이에 따라 기업의 성격도 변화하게 된다.

적으로 사용하게 되었다. 전략적 아웃소싱이란, 기업 등의 조직이 종래 內製하고 있던 또는 새롭게 시작한 기능과 업무에 관해서, ① 핵심 업무에의

경영 자원 집중, ② 전문성의 확보, ③ 비용 삭감 등의 명확한 전략적 목적을 가지고 업무의 설계에서 운영까지의 일체를 외부화하는 것이다.

〈표 2〉 아웃소싱 대상 분야의 확대

과거의 아웃소싱(제한된 분야)	⇒	최근의 아웃소싱(모든 분야)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주변·부대 분야                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 시설 관리(건물 유지, 청소, 보안)</li> <li>· 물류(운송, 보관)</li> </ul> </li> <li>• 전문적 분야                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 전문 서비스(법무, 회계, 세무, 광고, 시장조사)</li> <li>· 정보시스템(시스템 개발·운영)</li> </ul> </li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리 업무                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 경리, 총무, 민사, 급여 계산</li> <li>· 복지 후생</li> <li>· 교육, 연수</li> </ul> </li> <li>• 정보시스템</li> <li>• 연구개발</li> <li>• 상품 기획, 디자인</li> <li>• 사업 전략 입안</li> <li>• 생산, 설계, 구매</li> <li>• 영업, A/S, 마케팅, 구매, 물류</li> </ul>

자료 : 이광현(1998), 「아웃소싱」

아웃소싱의 대상 영역이 확대되는 것도 주목되는 점이다. 사실 아웃소싱은 우리에게 새삼스러운 것이 아니다. 우리 나라에서도 전통적으로 외부 기능을 이용하였던 분야(물류, 시설 관리 등)와 사내에서 하기 어려웠던 분야(소프트웨어 개발, 법무, 광고 등) 그리고 주변 업무 중에서 외부 기능을 이용하기 쉬운 분야(청소, 문서 정리, 기기 보수, 경비 등)에서 아웃소싱이 활용되고 있었다. 그런데 최근 기업 구조 조정을 위한 아웃소싱 수요가 확대됨에 따라서 아웃소싱은 전통적으로 기

업 고유 업무인 관리 업무를 비롯하여, 정보시스템, 연구개발, 상품 기획 등 기업의 거의 모든 분야가 아웃소싱의 대상이 되고 있다. 결국 아웃소싱은 선진국을 중심으로 활발히 활용되면서 그 개념과 의미는 꾸준히 진화를 거듭하고 있다고 평가할 수 있다. 그럼 이런 상황에서 아웃소싱에 대해 어떻게 이해하는 것이 바람직할 것인가? 필자는 아웃소싱을 올바르게 이해하는 구조로서 다음과 같은 방식으로 모형화<sup>5)</sup>해 보았다.

아웃소싱 활용 구조는 크게 아웃소싱의 수요와

5) 모형화의 기본 아이디어는 아웃소싱은 현상을 아웃소싱을 기업 전략의 의미로 국한시키는 경영학적 관점에서 벗어나야 한다는 데에 초점을 두었다. 현재 국내외에서 관심이 높아지는 아웃소싱 현상을 제대로 이해하기 위해서는 아웃소싱 수요측만이 아니라 아웃소싱의 공급 구조, 그리고 산업 구조의 틀을 형성하고 변화시키는 정책 환경을 포괄해서 바라보아야 한다.

공급으로 나누어 파악할 수 있다. 경영 환경 변화에 따라 아웃소싱을 활용하려는 기업과 정부가 있으며, 이런 수요를 충족시켜줄, 즉 전문적으로 아웃소싱 수요에 대응할 수 있는 아웃소싱 공급 업체가 있다. 이들 업체들이 아웃소싱 산업의 중추가 된다. 하지만 최근의 아웃소싱 산업은 서비스 영역에서 활발하게 전개되고 있기 때문에 그동안 제조업 중심의 산업 정책을 펴온 일본과 한국 등에서는 규제 분야였고, 최소한 정책의 혜택이 거의 없는 영역이기도 했다.

시장 형성 · 확대

경비절감 · 경쟁력 제고

기업 경색의 변동      공공서비스의 효율화

변화

규제 완화 및 육성

촉진

(그림 2) 아웃소싱 활용의 구조

현재 아웃소싱의 관심 고조는 기본적으로 아웃소싱의 수요가 구조조정 국면과 맞물리면서 크게 확대(즉, 아웃소싱 시장의 확대)된 데 따른 것이다. 먼저 심각한 불황기에 빠져있는 국내 기업들은 비대해진 고정자본의 부담을 경감하고, 과잉된 관리직 인원을 절감할 필요성이 커짐에 따라 아웃소싱을 적극적으로 활용해야 할 처지가 되었다. 둘째로 아웃소싱 수요는 신규 창업 기업과 벤처 기업들이 초기 고정자본 비용을 줄이는 방안으로서 아웃소싱을 적극적으로 활용하게 됨으로써 나타났다. 셋째로 정부도 작고 효율적인 정부가 되

지 않을 수 없게 되었다. 그래서 앞서 지적했듯이 정부 업무의 민간 이양, 즉 아웃소싱의 필요성이 점차 커지고 있다.

이렇듯 수요는 커질 것이며, 또 기업과 정부의 효율화를 위해서 커져야 할 것이다. 그러나 수요는 공급 여건에 의해서 제약될 수가 있다. 아무리 수요가 크고 많아도 이를 충족시켜줄 경쟁력이 있는 공급업체가 없다면, 아웃소싱의 활용도는 크게 낮아질 수밖에 없을 것이다. 수요가 있으면 공급이 있기 마련이지만, 공급 여건이 취약하면, 수요의 확대는 불가피하게 억제될 것이다. 결국 아웃소싱 수요업체들이 아웃소싱 전략을 수립할 때 반드시 고려해야 하는 점이 바로 공급 여건을 충분히 고려해야 하는 이유가 바로 여기에 있다. 그리고 정부가 아웃소싱 공급업체의 성장을 위해 적극적인 역할을 해야 하는 이유이기도 하다. 정부는 아웃소싱에 관한 한, 수요자이자 공급자적 위치에 있다.

### 3. 경쟁력 강화를 위해 아웃소싱을 어떻게 활용해야 하는가?

현상적으로 아웃소싱은 외부 경영 자원을 전략적으로 활용하는 것이지만, 이것이 자연스럽게 바람직한 경영성과(비용 삭감, 품질 향상, 고객 만족)로 이어지는 것이 아니다. 아웃소싱의 도입과 경영 성과는 별개일 수가 있다. 성공적으로 아웃소싱을 도입하려면, 아웃소싱을 전략적 차원에서 활용하지 않으면 안된다. 즉 아웃소싱은 전략적 수단으로서의 아웃소싱이지 않으면 안된다.

아웃소싱을 전략으로 활용하려는 기업들은 도입 과정에서 다음과 같은 몇 가지 핵심적 요소들을 반드시 고려해야 한다. ① 전략의 수립과 대상 분

야의 선정, ② 방식의 결정, ③ 서비스 공급 업체의 선정, ④ 관리 등이다.

가. 아웃소싱 전략의 수립과 대상 분야의 선정

먼저 아웃소싱을 하려면, 자사의 강·약점 분석을 통해서 아웃소싱의 목적과 범위를 명확히 해서 아웃소싱 대상 분야를 선정해야 할 것이다. 장기적인 비전과 전략적 관점의 사업수행 목표를 바탕으로 아웃소싱의 당초 목표를 실현하는 비즈니스 프로세스상의 강점과 약점을 분석하고 약점을 보완하기 위해서 외부 자원의 활용 분야를 선택해야 한다. 결국 아웃소싱의 목적은 무엇이며, 자사에서 하는 역할과 외부 업자에게 맡기는 업무의 범위는 어디까지 할 것인지를 명확히 해야 한다.

전략적 목표란 단기적인 재무적인 목표(가령, 비용 절감, 인력 감축)만이 아니라 장기적인 非재무적 목표(핵심 역량 또는 경쟁력 강화)까지 고려해야 할 것이다. 왜냐하면 당장의 단기적인 재무효과만을 위해 일부 업무(특히 버려서는 안되는 핵심 역량\*요소)를 외부 조달로 전환시키는 것이 장기적인 관점에서는 바람직하지 않을 것이기 때

문이다. 문제는 자신의 핵심 역량을 분명하게 재인식하는 것이 선결 요건이다. 이를 알기 위해서는 조직을 프로세스 관점에서 재검토해 보아야 할 것이다. 이를 토대로 각각의 업무를 전략적인 중요도, 자사의 수행 능력, 그리고 전략적 위험도를 평가해서 아웃소싱 영역을 결정해야 할 것이다. (그림 3) 전략적 중요도는 특정 활동을 내부적으로 수행했을 때 얻을 수 있는 경쟁 우위의 크기를 의미한다. 아웃소싱 영역은 자사 수행 능력은 높지만 전략적인 중요도가 낮은 부분이다. 대상 영역 결정의 또 다른 기준은 전략적 위험도를 고려하는 것이다. 전략적 위험도란 아웃소싱이 실패했을 때 발생할 수 있는 위험의 크기를 의미한다. 이는 공급자의 수나, 시장의 성숙도, 공급자의 능력 등에 의해 평가될 수 있다. 해당 업무에 대한 공급자의 수가 많고 공급자의 능력에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있을 때 아웃소싱의 위험도는 낮아진다고 할 수 있다. 아웃소싱 분야는 전략적 중요도와 전략적 위험도가 낮은 영역이다.

최근까지의 추세에 보면, 기업의 모든 기능(문서관리, 마케팅, 생산/설계, 연구개발 등)이 아웃소싱의 대상이 될 수 있다. 그러나 기업마다 전략

높음 전략적 중요도	아웃소싱 (전략적 제휴)	사내에서 수행	높음 전략적 중요도	전략적 통제 요구 영역 (내부 수행)	통제 불필요 영역 (외주화)
	포기	아웃소싱 (외주화)		높음 전략적 중요도	
낮음	포기	아웃소싱 (외주화)	낮음	낮음 전략적 중요도	낮음
	낮음	자사의 수행능력	높음	높음	전략적 위험도
					낮음

(그림 3) 아웃소싱 여부의 전략적 결정과 영역 선정

적 중요도에 대한 평가나 자사 수행 능력, 그리고 전략적 위험 등이 다르기 때문에 아웃소싱 가능한 영역은 어떤 기업이나 동일한 것일 수 없다. 다만, 일반적으로 아웃소싱의 대상 업무는 정형화되고 표준화되는 직무가 가장 우선적으로 선정되는 경향이 높다.

결국 아웃소싱이 되는 업무는 경쟁 우위의 원천이 되는 사업의 핵심 업무나 프로세스가 아닌 것이어야 하며, 아웃소싱을 통해 얻게 되는 자원의 잉여분은 경쟁사가 복제할 수 없는 핵심 역량 구축에 투자해야 한다. 현실적으로 외부에서 조달하는 것이 비용 측면에서 유리하다 할지라도 장기적인 사업 수행에 핵심이 되는 프로세스나 업무는 반드시 자체적으로 수행해야 한다는 것이다. 이것이 이루어질 때, 아웃소싱은 단순한 비용 절감의 수단이 아니라 내부 핵심 역량 강화를 통한 성장 전략으로서의 의미를 갖는다.

#### 나. 방식의 결정

아웃소싱 영역이 결정된 다음에 해야 할 일은 어떤 방식으로 아웃소싱을 할 것인지를 생각해 보아야 한다. 아웃소싱 방식은 서비스 공급업체와의 계약 형태에 따라 크게 세 가지로 생각해볼 수 있다. 즉 ① 제3자 위탁 방식, ② 자회사 방식, ③ 매각 방식 등으로서 각각 장단점을 지니고 있기 때문에 해당 기업 여건에 따라 선택할 수 있을 것이다.

첫째로 제3자 위탁 방식이다. 동일 그룹 외의 제3자 기업인 전문 업자에게 위탁하는 방식이다. 이는 본업인 핵심 업무에 전념하거나 신규 사업 진출 등으로 인적 자원을 사업 전략 실현에 집중시킬 필요가 있을 경우에 많이 채택하는 방법이

다. 외부 업자의 경쟁 입찰에 의한 비용 절감과 전문성의 확보가 용이하다는 장점이 있으나, 사내 기밀의 외부 유출에 대한 위험성이 있다.

둘째로 자회사 방식이다. 자사의 해당 부문을 분리 독립시켜 업무를 위탁하는 방식이다. 본사 조직의 슬림화, 사업 다각화, 신규 사업 진출 등을 목적으로 이루어지며, 최근 삼성그룹 등 우리나라 대기업들이 활발하게 활용하고 있는 방식이고, 이미 일본의 요코가와 전기그룹, 미쓰비시상사 등이 이 방식으로 아웃소싱을 실시한 바가 있다. 계열 자회사라는 점에서 사내 기밀의 유출을 염려할 필요가 없으며, 아웃소싱 전문 서비스 제공업이라는 유망 신규 사업에 진출한다는 장점이 있다. 그러나 모 회사의 비용이 자회사의 매출과 직접적으로 연관된다는 점에서 비용 절감 효과에는 한계가 있으며, 전문성 활용이라는 측면에서도 이전과 변화가 없다. 해당 부문이 모회사의 업무뿐만 아니라 독립된 법인으로서 사업을 수행할 수 있는 경쟁력을 갖춘 경우 가능한 방식이다.

셋째로 매각 방식이다. 자사의 해당 부문 일부 또는 전부를 제3자에게 매각하고 그 제3자에게 해당 부문의 기능, 운영을 위탁하는 방식이다. 미국 기업의 경우에서 등장하는 방식으로 주로 정보 시스템 부문을 통채로 매각하고 그 매각 상대에게 업무를 위탁하는 방식이다. 매각으로 생기는 현금 수입에 의한 재무 구조 개선과 본업에의 전념 등을 주요 목적으로 한다. 인원 감축에 의한 비용 절감과 외부 전문성 활용의 장점이 있으나, 사내 기밀의 유출 위험이 있다.

#### 다. 아웃소싱 공급 업체의 선정 및 계약

체계적인 외주 업체 선정 및 계약은 아웃소싱의

성패를 좌우할 수도 있다. 먼저 아웃소싱이 필요한 기업은 합당한 외주업체들을 찾기 위한 적극적인 노력(업체 목록의 작성)이 요구되며, 선정 기준도 마련해야 한다. 대상업체의 내부 역량을 평가할 기준은 유형적 기준과 무형적 기준으로 구분할 수 있다. 유형적 요인들을 통해 양측이 위험과

이익을 공유하여 상호 이익의 관계를 형성할 수 있는가를 평가하고, 무형적 요인들을 통해 양측이 신뢰할 수 있고, 편안하게 함께 일할 수 있는 파트너인가를 확인할 수 있다.<sup>6)</sup>

평가가 완료되고 업체가 선정되고 나면, 구체적인 계약을 맺어야 하는데, 이때 고려해야 할 사항

〈표 3〉 아웃소싱 공급 업체의 선정 기준

	요 인	평가 내용
유형적 기준	기술 능력, 환경, 재무상태, 전략적 사항, 실행 계획	위험과 이익의 공유 가능성 파악
무형적 기준	기업 문화, 경영 철학	비전 공유와 신뢰성 유지 여부

이 몇 가지 있다. 숨겨진 비용 검토, 계약의 목적 명시, 제공되는 서비스의 범위, 계약 파기에 대한 조항, 성과 평가 기준 등이다.

유의할 점은 이와 같은 업체 선정과 계약 과정에서 서비스를 공급하는 외부 업체와 보다 깊이 있고 원만한 관계를 형성함으로써 자기 보호를 하지 않으면 안된다는 사실이다. 즉 단지 서비스를 주고받는 일이 아니라 두 당사자간에 장기적인 관계가 다져지도록 하는 것이 중요하다. 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 공급자의 선정과 계약을 세심하게 계획하여 실시할 필요가 있다. 철저한 검토를 통한 공급자의 선정과 계약은 공급자간의 경쟁을 유발하여 제공되는 서비스의 질을 제고시킬 수 있다. 이를 통해 공급자들에 대한 유연한

통제가 가능해지는 것이다.

라. 성공적인 관리 : 조직간 학습을 통한 코스싱(cosourcing)<sup>7)</sup>의 실현

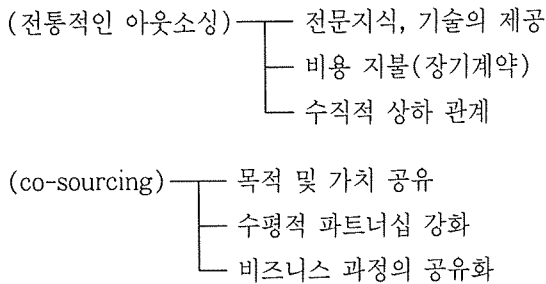
아웃소싱 업무를 지속적으로 성공적으로 관리해 내려면, 아웃소싱의 대상이 되는 업무의 성격, 즉 범위의 확대, 다양화, 서비스 지향에 대처할 수 있도록 관리 방법을 조정할 필요가 있다. 아웃소싱 관리는 과거 범용 부품의 구매 관리 방식과 달리, 더욱 전문적이고 고도로 훈련된 구매와 계약 관리 그룹을 필요로 하고, 공급자와 고객에 이르는 서비스와 물자의 동향을 관리하기 위해서 상당히 강화된 물류 정보 시스템이 필요하다. 가령 애플의

6) 다소 현실적인 기준은 미국 가트너 그룹이 매년 시스템 통합 업체의 업무 수행 능력을 평가하는 다음과 같은 기준에서 잘 보여질 수 있다. 기밀 유지 능력 ▶ 제공 서비스 이 품질과 폭 ▶ 전문 기술 능력 ▶ 고객과의 문화에 잘 융합할 수 있는가 ▶ 기존 다른 고객들의 해당 업체 대한 만족 여부 ▶ 적절한 제안 가격 등임.

7) cosourcing이란 서비스를 외부에 발주하는 측면이 아니라 이를 제공하는 측에서 바라보는 것으로서, 수직적 관계보다는 참여파트너로서 협동, 공생(winwin)한다는 수평적 파트너십을 의미한다. 가상기업에서 이런 사고가 완전하게 실현될 것으로 전망하고 있다.



컨설팅과 광고 그룹이 실시하고 있듯이, 서비스 제공자와 그 기능의 최고 관리자간에 컴퓨터로 직접 연결하고 있는 기업이 많다. 설계, 재무, 선전, 광고, R&D, 부동산, 인사, 그리고 제조 분야에서 컴퓨터상으로 계속 모니터하여 경영자가 관여할 수 있는 소프트웨어의 이용이 급속히 추진되고 있다.



(그림 4) 아웃소싱의 진화

결국 아웃소싱은 단순히 외부 자원을 활용하여 자사의 업무를 대행시키는 것이 아니라 서로 협력하여 새로운 가치를 창출해내는 과정이다. 이는 이전까지 자사에서 행하던 것과는 다른 지식 창조 및 학습 프로세스를 창출해 내는 것을 말한다. 아웃소싱 전략은 위탁자와 수탁자의 경영 자원의 교환을 수반하는 조직적 지식의 교류, 즉 조직간 학습을 통하여 상대방의 강점을 흡수, 자사의 강점과 통합함으로써 고부가 가치를 창출하는 것이어야 한다. 따라서 장기적인 관점에서 아웃소싱은 다음 (그림 4) 같이 점차적으로 cosourcing으로 진화해 나가야 할 것이며, 결국은 그런 기업은 네트워크 회사인 가상 기업(virtual company)이 될

것이다.

#### 4. 아웃소싱은 과연 만병통치약인가?

아웃소싱을 통해서 기업들은 비용 절감 효과, 전문성의 획득, 핵심 역량의 특화, 효율화 등의 효과를 획득할 수 있다. 어떤 기업이든 전략으로서 아웃소싱을 도입할 수 있다.<sup>8)</sup> 실제로 국내의 여러 기업들이 아웃소싱을 적극적으로 도입함으로써, 경영 효율을 높이고 나아가 경쟁력을 획기적으로 높일 수 있었다.〈표 4〉 또한 일부 기업들은 아웃소싱을 경영 위기에서 벗어나는 최대 전략 수단으로 삼았다. 그리고 현재에도 공개되지 않고 있고 성공 여부도 불분명하지만, 여러 기업들이 구체적인 분야에서 아웃소싱을 실시하고 있다.

한편 아웃소싱은 초기 고정비용이 부담스러운 벤처 기업에도 유용한 수단이며, 신사업을 찾는 중소기업에게는 아웃소싱은 유망 사업 분야이기도 하다. 정부에게는 아웃소싱의 활성화는 공공부문의 개혁과 경제의 고용 확대에 크게 기여할 수 있게 한다.

그러나 아웃소싱은 오로지 긍정적 요소 또는 장점만 있는 것이 아니다. 아웃소싱을 실현하는데 있어 많은 문제점을 가지고 있다는 사실도 아울러 유념할 필요가 있다.

첫째로 아웃소싱 실행시 구성원들의 고용 불안감을 야기시켜 내부적인 장벽에 부딪칠 수가 있다. 특정 분야를 아웃소싱할 경우, 조직 축소와 인력 감축은 불가피하다. 감원이 아니더라도 재배치

8) 물론 경쟁력 강화, 기업 구조조정 수단으로서 아웃소싱만이 유일하다는 것은 아니다. 핵심 역량의 확보와 동시에 핵심 역량의 보호 등에 더욱 효과적인 전략 수단으로는 아웃소싱 말고도 전략적 제휴, 인수 합병 등도 있다. 따라서 기업은 아웃소싱, 전략적 제휴, 인수 합병 중에서 가장 적절한 방법을 선택하든지, 아니면 복합적으로 적용할 수 있다.

나 전환 조치가 불가피해지면서 고용 불안은 심화될 수밖에 없다. 이 문제는 곧바로 노사 갈등으로 이어지고 노사간의 첨예한 대립을 야기시켜 경쟁력 약화라는 역효과를 가져올 수 있다. 이런 경우, 기업은 아웃소싱의 목적이 단순한 비용절감보다는 업무의 고부가가치화에 있다는 점을 종업원들에게

〈표 4〉 대표적인 아웃소싱 성공 사례

국 가	기 업 (분 야)
미 국	이스트만 코닥(정보시스템), IBM(관리부문), 컴팩(생산부문), AT&T(정보시스템), 시카고시(EDS 위법주차단속 대행), 콘티넨탈은행(정보시스템), 벨사우스사(정보시스템), 텍스트로닉스(정보시스템)
일 본	미쓰비시상사(인사), 도레이사(제조), 세이코엡슨(생산관리, 인사관리, 정보시스템), 아키야(생산), 미스미(총무, 인사)
한 국	풀무원(전산시스템), 태평양(생산), 충남방직(정보시스템), 잼뱅이(생산), 세인전자(연구개발외 모두), 카인드웨어서울(생산), 이랜드(생산)

설득하여야 할 것이다.

둘째로 아웃소싱의 효과가 기대에 못 미칠수도 있다. 통상 컨설턴트들은 20~40%의 비용 절감을 약속하지만, 조사 결과에 따르면 비용의 평균 절감 수준은 9%에 그치는 것으로 나타나고 있다.

셋째로 아웃소싱으로 인한 품질 불량과 납기 지연 문제이다. 핵심 제조 업무를 아웃소싱했던 GE의 가전 부문은 '95년에 아웃소싱 업체의 공정상의 문제로 인해 신형 세탁기를 제때 출시하지 못해 애간장을 태운 경험이 있다. '93년 IBM에 네트워크 관리 업무를 아웃소싱했던 서던퍼시픽 레일사도 잦은 컴퓨터의 고장과 업무 지연으로 인해 금액으로 환산할 수 없는 손해를 입은 바 있다.

넷째로 서비스의 질이 떨어지는 업체와의 장기 계약에 발이 묶이는 경우도 많다. 이러한 오류를 방지하기 위해 업체를 정확히 평가하는 데만 엄청난 비용이 소요되는 경우도 많다. 실제로 수백만 달러 규모의 기술 용역 계약은 내용이 전문적이고

복잡하기 때문에 그 평가를 위해서만 수십만 달러를 들여 외부 컨설턴트를 고용해야 하는 경우도 허다하다.

다섯째로 부문, 기능간의 조정 통합 능력을 상실할 위험이 있다. 효율적으로 기업 경영을 위해서는 생산, 마케팅, 디자인, 연구개발, 인사 등 여러 기능간의 긴밀한 상호 협조 관계가 필요하다. 신제품을 출시하기 위해서는 적절한 디자인 개발과 적합한 제조 공정, 광고 활용, 판매원 교육 등 여러 기능간의 협력과 조화가 필요하다. 그러나 모든 기능이 내부화되었을 때, 여러 기능별 조직과의 밀접한 협력 관계가 일부 기능을 아웃소싱함으로써, 상실될 수도 있다는 점에 유의해야 한다.

여섯째로 사내 기밀 및 노하우가 공급업체로 누설될 염려가 있다. 이 문제 때문에 충남방직이 전 산업무 전체를 IBM에 아웃소싱했을 때, 계약 조건에 미국 보완 규정(ITC2000)을 적용키로 했다.

일곱째로 아웃소싱이 기업 문화 및 직업 문화를

와해시켜 업무에 대한 의욕이나 열정을 식게 만들 수도 있다. 즉 사내에 파견된 아웃소싱 공급업체 직원들이 사내 직원들과의 갈등, 소외감 등으로 인해 오히려 경쟁력 강화에 역작용을 할 수 있기 때문이다.

따라서 성공적인 아웃소싱을 위해서는 아웃소싱을 결정할 때, 아웃소싱 업체를 선정하여 계약할 때, 그리고 아웃소싱을 관리하고 평가할 때, 반드시 아웃소싱 실행 상에서 나타날 여러 문제점을 사전에 검토하여 부작용을 미리 예방할 필요가 있다.<sup>9)</sup> 특히 우리 나라와 같이 아웃소싱 산업 발전

의 역사가 일천한 경우에, 아웃소싱의 부작용은 의외로 크게 부각될 수도 있다. 아웃소싱의 수요는 커지고 있는데 신뢰성 있게 기업 업무를 일부를 제공해 줄 다양하고 경쟁력 있는 아웃소싱 공급업체의 등장<sup>10)</sup>이 시급히 요구되는 시점이다. 그리고 장기적으로 아웃소싱이 활발해지려면, 기업간의 높은 신뢰감과 다각적인 교류가 있을때에 가능해질 것이다. 미래는 폐쇄적인 고립적인 기업 경영으로는 더 이상 생존할 수 없게 될 것이기 때문이다.

9) 이런 맥락에서 아웃소싱의 실패 가능성을 방지할 다음과 같은 조건(7가지)도 경청할 만하다. ① 핵심 인소싱 분야를 강화하라, ② 경제성 있는 아웃소싱 파트너를 확보하라, ③ 제공받는 제품 또는 서비스의 지적 수준을 유지하라, ④ 조직의 유연성을 확보하라, ⑤ 전략적 리스크를 고려하라, ⑥ 아웃소싱에 의한 비즈니스 프로세스의 단절을 최소화하라, ⑦ 아웃소싱 전략에 대한 전사적 공감대를 형성하라(김준범, “아웃소싱의 7가지 성공 조건”, 「LG주간경제」, 1998.10.7)

10) 우리나라에서 아웃소싱 공급업체들이 최근 많이 생겨나고 있다. 그러나 아직 소규모 영세 업체인 경우가 대부분이다. 그런데 이 중 상장 회사는 최근에 상장된 삼성그룹의 에스원에 불과하다. 반면, 일본의 경우, 상장된 아웃소싱 공급업체는 21개 분야에 76개사에 달하고, 이 중 '95년 이후에 상장된 회사만도 31개사에 달한다.(“아웃소싱 시장의 전망과 경영 전략에 활용하기 위한 포인트”, 「한일경협」, 통권 164호, 1998.3)