정보시스템의 전략적제휴, 아웃소싱

첨단산업은 제품의 가격을 가장 빠르게 낮출 때 성장할 수 있다. 또한 향후 기술의 가격이 거의 영인 상태에서 경쟁할 수 있어야 한다. 새로운 경영법칙은 창의력 · 기민함 · 속도 이상의 것을 요구한다.

● 자료제공 : 산업연구원

고도로 정보화된 사회에서의 기업경영 성과는 정보 시스템의 우열에 따라 크게 좌우된다. 이에 따라 경영자들에게 정보시스템의 운용은 기업의 전략 수행상 중요한 과제로서 기업 내부에서만 다루어져야 한다는 의식이 지배적이다. 그러나 신뢰할 수 있는 제 3자가 이를 대행해 줌으로써 오히려 자사에서 직접 하는 것보다 훨씬 높은 신뢰성과 효율성이 실현될 수 있다면 힘들여서 자사 컴퓨터를 운용할 필요는 없게 된다.

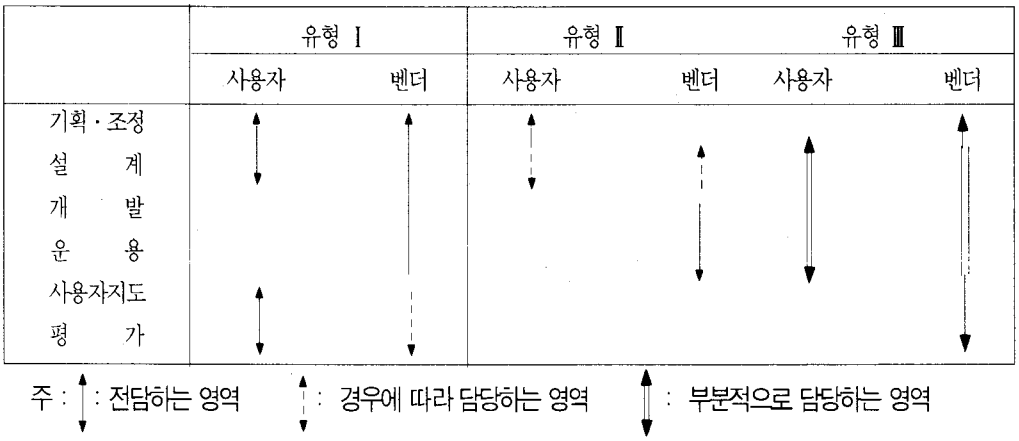
아웃소싱(outsourcing) 비지니스는 바로 이러한 현실적 필요에 의해 대두된 것으로 미국에서는 정보 서비스의 새로운 형태로서 급속한 성장을 하고 있다. 정보 시스템의 아웃소싱이란 정보처리 시스템 부문의 운영을 일부 또는 전부 제3자인 벤더(외부기관)에게 대행하도록 하는 정보 서비스를 말하며 사용자 기업은 구태여 컴퓨터 센터를 확보할 필요가 없다.

미국 · 일본에서는 아웃소싱에 대한 정의가 완전히 정립되지는 않았지만 일반적으로 메인 프레임의 컴퓨터 서비스, 네트워크 및 데스크탑 컴퓨터 관련 서비스를 총괄한 것으로 보고 있다. 통상 아웃소싱에 포함되는 서비스는 다음과 같이 구분해 볼 수 있다.

· 오퍼레이션 관련
  - 설비운영 / 보수
  - 네트워크 운영 / 보수
  - 디재스터 복구
· 애플리케이션 관련
  - 애플리케이션 운영 / 보수
  - 애플리케이션 계획 / 개발
· 엔드유저 컴퓨팅 관련
  - 데스크탑 컴퓨터 / LAN
  - 사용자 지원 / 지원창구

한편 아웃소싱은 '광의의 아웃소싱'과 '협의의 아웃소싱'으로 구분할 수도 있다. 광의의 아웃소싱은 시스템 인티그레이션, 퍼실리티 매니지먼트 및 타임 셰어링 등을 포함한 것인데 비해 협의의 아웃소싱은 Kodak/IBM의 사례에서 볼 수 있는 바와 같이 기업간의 상호 신뢰에 기초한 전략성이

아웃소싱에 있어서 사용자와 벤더의 역할



높은 아웃소싱을 말한다. 협의의 아웃소싱은 다음의 조건을 기본 전제로 한다.

① 사용자 기업의 기간업무 전부 또는 일부를 일괄하여 위탁하는 서비스이다.

② 시스템 운용의 포괄적인 책임이 벤더측에 있다.

③ 비교적 장기간(5년 이상)의 계약에 의거하는 것으로 사용자와 벤더의 상호 신뢰감을 기본으로 한다.

④ 고객 기업의 정보처리 자회사는 아니다.

그렇다면 아웃소싱은 구체적으로 어떠한 내용의 정보관련 업무를 벤더에게 위탁하는 것일까?

그림은 기획·조정에서부터 평가에 이르기까지 시스템 개발·운용 단계별로 사용자 기업과 아웃소싱 벤더의 역할을 나타낸 것이다.

첫번째 유형은 벤더가 시스템에 관한 업무를 실질적으로 전담한다. 사용자가 수행하는 것은 시스템 기획부문과 사용자의 지도·평가하는 업무에 국한한다. 이 경우에 벤더는 기획이나 설계를 맡게 되므로 현장에서 나오는 사용자의 요구 파악을 면밀하게 할 필요가 있다. 업무지식이나 기업전략의 수준까지 사용자와 벤더가 공유하게 되어 상호 파트너로서의 관계를 가지는 것이 필요하다. 이러한 사례는 그리 많지 않으며, 정보처리 자회사와 모회사의 관계에서 주로 찾아볼 수 있다(단, 정보처리 자회사는 아웃소싱에 포함시키지 않는다).

두번째 유형에서는 기획과 설계의 일부를 사용자가 담당한다. 벤더의 업무는 설계 이후의 단계가 된다. 사용자가 설계에도 참여하여 꽤 높은 수준의 시스템 기술이 요구되나 세부적인 기술관련 지식은 벤더측이 제공하는 것이어서 사용자는 시스템의 개념 설계에 주력할 수 있다.

이 두가지 유형이 사용자의 기간업무 전체를 위탁하는 것에 대해 세번째 유형은 부분적으로만 맡

기는 것이다. 이는 대규모 시스템을 새로이 구축하는 경우, 노하우나 인프라를 이미 보유하고 있는 벤더에게 서비스를 의뢰하는 경우에 많이 찾아볼 수 있다. 이러한 유형의 아웃소싱에는 요즘 벤더의 업무범위가 확대되고 있어 두번째 유형과 유사한 아웃소싱이 증가하고 있다.

타사에게 정보 시스템의 운용을 위탁한다는 것은 벤더와의 충분한 신뢰관계를 전제로 하며 이런 의미에서 아웃소싱은 종래의 기술제휴, 판매제휴와 같은 기업간 전략적 제휴의 새로운 형태로서 파악될 수 있다. 전략적 아웃소싱의 대표적인 사례로 Kodak/IBM의 제휴를 들 수 있다. 세계 최대의 필름 제조업체인 코닥은 1989년에 자사의 정보처리 시스템 부문을 IBM에 매각한데 이어 코닥의 정보 시스템 부문의 스탭 300명 이상을 IBM으로 이적시켰다.

이러한 양사의 전략적 아웃소싱 결과 사용자인 코닥사는 경영자원을 생산부문에 중점 투입함으로써 정보 서비스의 효율화와 경비절감을 달성할 수 있었다. 벤더인 IBM도 종래 제공했던 기술보다 진일보한 수준의 서비스 제공, 포괄적이고 부가가치가 높은 사업기회의 확보 및 사용자와의 장기간에 걸친 신뢰관계 구축을 통해 사업의 안전성을 얻을 수 있다.

한편 아웃소싱은 미국과 일본에서 다소 차이점을 나타내며 운용되고 있다. 미국에서의 아웃소싱은 리스트럭처링의 일환으로 행해지는 경우가 많아 컴퓨터 센터의 매각, 종업원의 이적이 많으며 계약기간도 비교적 5년 이상의 장기이며, 주로 제3

▲ 아웃소싱은 기업간 전략적 제휴의 한 형태로 보다 진일보한 수준의 서비스와 기술을 제공하여 사업의 안전성을 얻을 수 있을 것이다.

자인 벤더에게 위탁한다. 반면 일본에서의 아웃소싱은 내부결속에 의한 기밀보장, 계열관계의 중시 및 종신고용제 등의 기업경영 특성으로 인해 컴퓨터 센터의 매각, 종업원의 이적이 적으며 계약기간도 5년미만으로 비교적 짧고, 외주보다는 자회사·합병회사를 통해 아웃소싱을 운용한다.

아직 우리나라 경영자들의 아웃소싱에 대한 인지도는 비교적 낮은 편이다. 어떤 기업이 모든 경영활동에 대해 팔방미인처럼 다 잘할 수 있다면 굳이 자사보다 특정 부문에서 비교우위가 있는 기업과 제휴할 필요는 없을 것이다. 그러나 기업의 능력에는 한계가 있는 것이다. 하물며 고도의 첨단 기술이 요구되는 정보 시스템 부문에서는 더욱 더 전략적 아웃소싱이 필요하다고 볼 수 있다.

정보 시스템의 아웃소싱이란 정보처리 시스템 부문의 운영을 일부 또는 전부 제3자인 벤더(외부기관)에게 대행하도록 하는 정보 서비스를 말하며 사용자 기업은 구태여 컴퓨터 센터를 확보할 필요가 없다.