

경쟁력 강화를 위한 아웃소싱 방안

I. 21C는 3C의 시대이다



김 호 영

〈알파경영혁신센터 대표컨설턴트〉

오늘날의 환경을 최대한 간추려서 말한다면, 바로 3C이다. 이른바, 고객(customer), 변화(change), 그리고 경쟁(competition)으로 거의 모든 것을 표현할 수 있다.

3C의 첫번째는 고객(customer)이다. 이제 어떤 기업이든 고객과의 관계에서 자유로운 기업은 존재하지 않는다. 그 의미는 어떤 기업이든 상품과 서비스에 있어서 고객의 가치를 창출하지 않고서는 결코 생존을 보장받기 어렵다는 것이다. 그간 우리는 고객의 가치(customer value)가 중요하다는 것에 모두 동의하고 또한 인식하고 있었으나 그것이 얼마나 필요한 것이며, 구체적으로 어떻게 현장에서 구현해야 하는가의 문제에 관해서는 심각하게 고민한 흔적이 보이지 않는다. 그러나 IMF 체제의 출범 이후 고품질의 상품과 탁월한 서비스로 무장한 외국의 우량기업들이 국내 시장에 본격적으로 진입하면서부터 문제가 달라지기 시작하였다. 이제 진정한 의미에 있어서의 고객의 가치창출을 통한 고객만족을 서둘러야 하는 시점이 되었다.

둘째는 변화(change)이다. 정보기술(information technology)의 급속한 발달이 만들어내는 변화의 속도란 가히 광속에 가깝다. 오늘날의 변화의 모습을 보면 현기증이 날 정도로 그 속도가 무섭다. 급속한 변화는 빠른 대응과 새로운

■ 目 次 ■

- I. 21C는 3C의 시대이다.
- II. 왜 아웃소싱인가?
- III. 아웃소싱이란 무엇인가?
- IV. 아웃소싱을 함으로써 기대할 수 있는 효과는 무엇인가?
- V. 아웃소싱을 위한 전략적 고려사항
- VI. 맺는말

학습을 요구한다. 그만큼 기업경영의 어려움을 상징하는 대표적인 단어가 바로 변화이다.

그런데 오늘날의 변화의 특성을 들여다보면 그 형태가 매우 불연속적이다. 과거의 것과 매우 단절적인 형태로 나타나고 있다. “지역경쟁에서 글로벌 경쟁으로, 대량마케팅에서 1:1마케팅으로, 계층 중시에서 계층 파괴” 등등 우리가 목격하는 변화의 모습은 실로 새롭고 다양한 형태를 띄고 있다. 그런데 더욱 중요한 사실은 이러한 변화에 대응하는데 예전의 패러다임이나 가치관으로는 그 효과가 없다는 것이다.

세계는 경쟁(competiton)이다. 이른바 무한경쟁이다. 국경이 없는 경쟁(boderless competition)이요, 大小의 구분이 무의미한 경쟁이며, 경쟁의 범위가 매우 광범위한 경쟁이다. 이미 오래 전에 세계는 이제 다수의 시장(multiple market)에서 하나의 시장(one market)으로 바뀌었다. 정치적인 국경만 의미가 있을 뿐 경제적 국경은 이미 존재하고 있지 않는 것과 다름이 없다. 경쟁의 상대는 어떤가? 큰 기업과 작은 기업이 싸우면 누가 이기겠는가? 예전의 상식으로는 큰 것이 무조건 이겼다. 그러나 이제는 싸워 봐야 안다. 즉, 작은 것도 큰 것을 능히 이길 수 있는 상황에서 우리는 살고 있는 것이다. 경쟁의 범위는 또 어떤가? 과거의 경쟁의 형태는 산업내 경쟁이 주류를 이루었다. 컴퓨터는 컴퓨터끼리, 팩시밀리는 팩시밀리끼리, 유선통신은 아예 경쟁이 존재하지도 않았다. 그러나 지금은 경쟁의 양상이 산업에는 물론이고, 산업간 경쟁이 보편화되고 있다. 전화사업이 인터넷 사업과, 의약품 사업이 소프트웨어 산업과, 팩시밀리 사업이 인터넷 사업과의 경쟁 등 경쟁의 상대가 매우 광범하게 분포되어 있음을 알아야 한다. 그러나 그동안 우리는 이러한 것들에 대응하기 위하여 얼마나 준비하고 학습하여 왔는가?

II. 왜 아웃소싱인가?

과거 YS정권 중반에 우리 기업들의 대외 경쟁력이 떨어지는 현상을 우려한 나머지 “10% 경쟁력 올리기” 캠페인에 잠시 열을 올린 적이 있었다. 매사 그랬듯이 정부주도의 이 캠페인 역시 전시적이며 1회적인 행사로 막을 내렸다. 목표로 했던 경쟁력이 향상되기는 커녕 1997년 말부터 우리는 IMF의 지원체제에 들어기 시작했다.

그러면서 불가피하게 등장하게 된 것이 바로 기업의 구조조정을 통하여 핵심역량(core competence) 강화이다.

그동안 우리는 고도성장기를 거치면서 “큰 것이 미덕”이라는 패러다임에 집착한 나머지 덩치불리기에 에너지를 많이 쏟아 온 것이 사실이다.

이른 바 선단식 경영이 그 대표이다. 그 결과 기업의 가치를 판단하는 척도 역시 외형적 크기(매출, 직원수 등)에 의해 좌우되었다. 외적인 크기가 중요한 가치기준이 되면서 회사의 모든 기능도 자연히 내부에서 끌어 안을 수 밖에 없었다. 이러한 형태의 자기완결형 혹은 자족주의 경영은 변화의 구도가 선형적(lineal)이며 고도 성장기에는 큰 흠이 될 수 없었다. 그러나 90년대 이후 앞에서 언급한 3C가 보편화되는 추세가 가속화되면서 스피드와 고객의 가치창출이 생존의 중요한 변수로 자리를 잡기 시작하였다. 따라서 이제는 큰 것이 중요한 것이 아니라, 작지만 강한 것이 소중한 패러다임으로 수용되어야 한다. 우리가 이미 경험했듯이 큰 것에서는 이 시대의 중요한 경영변수인 스피드와 유연성이 떨어질 수 밖에 없다. 그러기 위해서는 비대해진 관리기능 뿐만 아니라 기업의 핵심역량을 강화해 나가는 데 불필요한 기능들을 과감하게 외부에서 조달하는, 이른 바 아웃소싱(outsourcing)

경영의 기틀을 마련해 나갈 필요가 있다. 지금까지 어쩔 수 없이 안고 갈 수 밖에 없었던 고정비 부분을 변동비화함으로써 코스트를 절감해야 하는 문제도 아웃소싱을 해야 하는 중요한 이유 중 하나이다.

모든 기능을 기업내에서 수행해야 한다는 기존의 패러다임을 깬으로 새로운 시대에 경쟁력을 확보할 수 있는 수단으로써 아웃소싱을 택해야 하는 이유가 바로 이것이다.

III. 아웃소싱이란 무엇인가?

얼마 전 삼성물산에서 사내 직원들이 중심이 되어 “편리한 세상”이라는 상호를 가지고 회사의 총무 및 복리후생에 관련된 업무를 총괄한다는 보도가 있었다. 효율적인 업무관리를 위하여 총무 및 복리후생에 관한 제반 사항을 전담하도록 분사화를 단행한 것이다. 이 회사는 여권, 비자발급 업무, 문서작성은 물론 각종 증명서를 발급하는 업무와 회사가 소유하고 있는 휴양시설을 운영하는 일을 담당하게 된다는 것이었다.

이러한 형태는 아웃소싱의 극히 일부에 속하지만 아웃소싱이라는 단어는 이미 1970년대 후반부터 생겨나기 시작했다. 즉, 당시 로스페로가 설립한 EDS(Electric Data System)사가 기존에 기업 내부에서 처리하던 정보시스템 업무를 외부의 전문기관에 위탁하면서 아웃소싱이란 단어가 사용된 것으로 전해지고 있다.

그렇다면 아웃소싱(outsourcing)을 어떻게 정의해야 하는가? 세계적인 컨설팅기관으로 각광을 받고 있는 앤더슨 컨설팅(Anderson consulting)사의 정의를 빌려 말한다면, 아웃소싱이란, 자사의 전략적인 지위를 차지할 목적으로 기존에 기업내에서 수행했던 업무프로세스를 외부자원을 이용하여 처리하는 것이다.

그런데 아웃소싱이 본격적으로 기업에 도입되기 시작한 것은 1980년대 말부터 시작된 미국의 경제적 불황이 장기화되면서부터였다.

1990년대 이후 미국의 선진 우량기업을 중심으로 급격히 확산되면서 이제는 보편적인 기업의 구조조정 방법으로 자리를 잡고 있다. 큰 규모의 조직은 무엇보다도 고정비가 항상 부담스러운 존재일 수 밖에 없다. 따라서 조직을 가볍게 가지고 가면서 경쟁력을 강화하는 방법이 절실하게 필요한 시기에 대두한 것이 아웃소싱 전략이라 할 수 있을 것이다.

아웃소싱을 기업의 전략적인 관점에서 다루어지게 될 때는 단순히 아웃소싱을 한다는 의미와는 좀 다른 차원에서 정의를 내려야 할 필요가 있다. 즉, 아웃소싱 전략이란, “기업이 수행하는 여러가지 기능들 중 전략적으로 중요하면서도 자사 입장에서 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심역량에 자사의 모든 자원을 집중시키되 나머지 기능들의 기획에서 운영까지 일체를 해당분야에서 세계적으로 가장 우수한 전문업체가 맡도록 함으로써 기업의 경쟁력을 높여 나가는 것”(이광현, 1998)이다. 이 정의에 비추어 본다면, 기업의 성패는 결국 한정된 자원을 중요한 부분에 집중화시켜 일에 얼마나 충실하느냐에 달려 있다고 할 수 있을 것이다.

아웃소싱이 “이미 가지고 있거나 새로 가지게 될 기능을 외부에서 조달하는 것”이라는 정의에만 의존할 때는 자칫 하청, 업무대행, 분사화, 외주 등과 유사한 개념으로 이해하기 쉽겠지만 이들과 아웃소싱은 근본적으로 그 목적상 다른 개념이다.

아웃소싱과 이들 기능들의 차이를 구분하는 데에는 두가지 기준이 사용된다.

첫째는 해당 업무나 기능을 아웃소싱 공급업체(아웃소서)가 직접 운영하느냐 아니냐 하는 부분이고, 둘째는 해당업무나 기능에 대한 설계나 기획을 누가 맡느냐 하는 것이다. 아웃

소싱의 경우 다른 유사한 개념들과 달리 해당 업무나 기능을 아웃소싱 공급업체(아웃소서)가 설계 기획은 물론 직접 운영하는 형태라는 데서 크게 구분된다고 보면 될 것이다.

그리고 결정적으로는 아웃소싱은 보다 전략적이며 전사적인 차원에서 이루어지는 데 반하여 다른 유사개념의 것들은 개선적, 부분적 차원에서만 이루어진다고 볼 수 있다.

IV. 아웃소싱을 함으로써 기대할 수 있는 효과는 무엇인가

변화의 속도와 그 정도가 점점 심해지고 그에 따라 고객들의 행태도 다양한 형태로 나타나고 있을 뿐만 아니라, 기업간 경쟁이 산업간(상품간) 경쟁으로 변모되는 시점에서는 무엇보다 스피드와 유연성이 기업의 경쟁력을 좌우하는 주요 요소가 된다는 것은 이미 언급하였다. 그 대안으로 아웃소싱 전략이 유효한 하나의 수단으로 고려되고 있는 데, 과연 아웃소싱을 함으로써 어떤 효과들을 기대할 수 있는지에 대해서 일별(一瞥)해 보는 것도 선택을 위한 의사 결정에 도움이 되리라 생각한다.

1. 핵심역량에 에너지를 집중함으로써 경쟁력을 강화할 수 있다.

전쟁의 원칙을 단 한마디로 줄일 수 있다. 집중(focus)! IMF체제 이후 우리의 고질적인 문제로 지적된 것은 고비용·저효율이다. 그동안 대규모화된 조직 속에 내재되어 있던 활동과 기능들을 외부화함으로써, 자사의 자원과 에너지를 자사의 사업분야에 필요한 핵심역량에 집중하여 사용할 수 있게 된다. 앞으로의 경쟁의 양상은 핵심역량의 유무에 의해 그 성패가 좌우될 것이기에 이제부터라도 자원을 집중적으로 활용하는 능력을 터득해야

할 것이다.

2. 위험을 감소시킬 수 있다.

아웃소싱을 하는 커다란 이유 중의 하나는 바로 기존의 고정비를 변동비로 전환할 수 있다는 것이다. 예를 들어, 한국CA(Computer Associate)사의 경우 신제품 소개와 기술교육, 고객센터, 영업지원 등 머리(head) 부분만 남기고 나머지(홍보, 법률자문, 이벤트, 출판, 전시 등) 부분은 모두 외부에 맡기고 있다. 이 결과 조직의 규모를 최소화할 수 있으며 시장 및 경쟁상황의 변화에 따른 외부의 충격을 자동적으로 흡수할 수 있게 되었다.(고정비→변동비화) 따라서 기업의 위험을 최소화할 수 있게 되는 것이다.

3. 고객에 대한 신속한 대응 및 유연성이 확보된다.

큰 규모의 조직에 비하여 슬림화된 조직의 장점은 시장의 변화에 민감하게 대응할 수 있는 것이다. 오늘날의 고객은 다양성과 개성화된 존재로서 상품과 서비스의 가치에 대해서 매우 민감하다. 아웃소싱을 할 경우 속도와 의사결정의 유연성이 확보되므로 시장변화에 즉각 반응할 수 있을 것이다. 시간기준경쟁(Time-based competition)이 요구되고 있는 오늘날의 시장상황에 적절하게 대처할 수 있다.

4. 신규시장 진출이 용이하다.

아웃소싱 공급업체(아웃소서)를 통하여 자사가 보유하고 있지 못한 기술이나 연구개발(RAD) 능력을 확보함으로써 시장성이 있다고 판단되는 신규시장 진출의 시간을 단축시킬 수 있음은 물론, 진출자체를 쉽게 하는 데도

움을 얻을 수 있다.

삼성정밀화학이 1999년부터 항바이러스성의 약품을 국내 생산하여 국내 및 해외 시장에 판매할 목적으로 미국의 트리머스사와 공동으로 신약개발을 추진하기로 한 것이 좋은 사례에 속한다.

5. 기업의 혁신을 가속화시킬 수 있다.

아웃소싱을 통하여, 비대화되고 비효율적인 관리부문을 외부화함으로써 프로세스를 재설계하는 속도를 가속화시킬 수 있게 된다.

V. 아웃소싱을 위한 전략적 고려사항

1. 아웃소싱 당위성에 대한 바른 인식이 필요하다.

그 동안 여러가지 경영혁신 기법들이 국내의 기업들에게 소개되었음에도 불구하고 제대로 정착하지 못한 이유 중의 하나를 들라고 한다면, 도입동기가 전략적 차원에서 보다 “밴드웨건(band wagon)” 즉, 남 따라하기가 큰 몫을 차지한 것으로 판단된다. “바보는 남따라한다.”는 속담이 있다. 남이 시장에 가니까 나도 시장에 가고, 남이 닭을 사니까 나도 덩달아 닭을 산다.

왜 시장을 가야 하며, 닭을 왜 사야 하는지에 대한 구체적인 생각이 없다. 그러니 시간과 돈만 낭비한다. 경영혁신 운동을 벌일 때마다 직원들은 지치고 짜증스럽기만 하다. 그러니 혁신의 성공을 확신하기 어렵다.

아웃소싱의 경우도 예외일 수 없다. 먼저 왜 아웃소싱을 해야 하는가에 대한 당위성에서 출발해야 한다. 그러려면 지금까지 수행해 왔던 경영방식의 한계에 대한 바른 인식이 필요할 것이다.

먼저, 우리 기업들도 이제는 규모의 싸움이나 약점만을 보완하는 관리적 차원의 경영에서 탈피해야 한다. 예컨대, 예외없이 큰 규모를 자랑하는 기업들은 첨단산업이란 산업은 모두 손대고 있다. 정보통신, 신소재, 패션, 유통(물류)산업에 이르기까지 광범위하게 걸쳐 있다. 이런 경우 어느 곳 하나 세계 일류라고 내놓을만한 산업이 존재하기가 쉽지 않다는 것은 너무나 뻔한 이치이다. 가용 자원과 에너지가 무한하지 않는 한 이러한 경쟁은 이제 거들 때가 되지 않았겠는가?

2. 비즈니스 컨셉을 재설정하라.

비즈니스 컨셉이란 무엇인가? 사업의 아이디어를 소비자들이 중요하게 생각하는 주요 편익을 구체적으로 의미있게 표현한 것이다. 이는 시대에 따라서 달리 정할 수가 있다.

시계산업은 원래 정밀기계 산업의 개념에서 출발하였다. 그렇지만 이제는 어느 누구도 시계산업을 정밀기계 산업이라고 개념을 정하는 사람은 없다. 그걸 고집하다가 스위스는 시계산업을 일본에 내어 주고 말았다. 시계산업은 이제 엄연히 패션산업이다. 소비자들이 시계를 선택하는 기준이 시간을 정확하게 알려 주는 것이 아니라, 얼마나 자신의 개성과 취향과 분위기에 맞느냐 하는 것이다. 따라서 시계산업의 경쟁력의 척도는 얼마나 패션을 창출하느냐에 좌우된다. 이럴 경우 요인에는 아웃소싱 제공업체(아웃소서)의 수, 시장의 성숙정도, 아웃소서의 능력 등이 있다. 예를 들어, 특정 업무나 활동에 대해 공급자(아웃소서)의 수가 많고 공급자의 능력에 대한 정확한 정보를 얻을 수 있을 때 아웃소싱의 위험도는 낮게 된다고 볼 수 있을 것이다.

두번째로 아웃소싱의 대상을 선택하는데 적용되는 기준도, 아웃소싱과 인소싱의 비용을

비교하는 것이다. 아웃소싱을 하기만 하면 20~40%의 원가를 줄일 수 있다는 얘기도 있지만, 실제로는 9% 내외라는 사실을 고려할 때, 이 부분은 매우 심각하게 생각해 봐야 할 대목인 것 같다. 그러므로 각각의 활동들에 대해서 아웃소싱을 할 때와 인소싱을 할 경우를 파악하여 비용의 높낮이를 비교할 필요가 있다. 이때 코스트 절감의 효과가 높은 활동이나 부분을 아웃소싱 대상으로 삼아야 할 것이다.

VI. 맺는 말

지금까지는 주로 아웃소싱을 해야 한다는 당위적인 차원에서 내용을 전개하여 왔지만

어떤 경영방법이든 그 이면에는 반드시 부정적인 차원의 문제들이 있을 수 밖에 없다. 그 점은 아웃소싱도 예외가 될 수 없을 것이다. 직원들의 고용에 대한 불안, 아웃소셔와의 지속적인 협력관계 유지, 중요한 핵심기술 상실에 대한 우려, 아웃소싱에 실패했을 때의 문제, 아웃소싱 효과에 대한 지나친 기대 등 따지고 보면 이루 해야될 수 없을 정도로 많다. 그럼에도 불구하고 오늘날 아웃소싱을 통한 구조조정이 강화되는 이유는 바로 핵심역량을 강화해 나가지 않으면 21C의 경쟁대열에서 탈락할 수 밖에 없다는 절박감 때문이다. 그 해결의 대안으로 떠오른 것이 바로 아웃소싱 전략이다.

The man who makes no mistakes dose not usually make anything.

과오를 저지르지 않는 사람은 통상 아무것도 이루지 못한다.

- Edward john Phelps -