

풀무원과 링크웨어의 정보시스템 아웃소싱

Information Systems Outsourcing Between Pullmoone and Linkware

남기찬 (Kichan Nam)

서강대 경영대학

정원준 (Wonjun Jong)

한국지식재산거래소

목 차

I. 서론

II. 회사의 개요

III. 아웃소싱의 추진배경

IV. 아웃소싱의 의사결정

V. 아웃소싱의 절차

VI. 주요 성공요인과 개선점

VII. 결론

Keywords: IT Outsourcing, Outsourcing Contract, Service Level Agreement

I. 서론

오늘날 기업들이 급속하게 변화하는 환경에 적절히 대응하고 기업 경쟁력을 강화하기 위해서는 정보 자원에 대한 중요성을 인식하고 이를 효율적으로 관리하는 것이 무엇보다 필요하다. 이에 따라 여러 기업들의 내부 정보시스템 부서의 중요성은 크게 증가 되었으며 또한 정보기술 자체뿐만 아니라 사업 전략에 영향을 미치는 정보기술의 잠재력을 이해할 수 있는 정보담당 최고 임원(Chief Information Officer: CIO)의 역할이 크게 강조되어왔다 (Karmi, Gupta & Somers, 1996).

한편 새로운 애플리케이션을 개발하거나 기존 시스템을 유지, 보수하는 문제는 정보시스템 부서 관리 자들과 최고 경영자들이 전통적으로 안고 있는 과제로 여겨져 왔다. 그리고 최근에는 정보시스템 부서의

예산과 인력에 더 많은 제약을 받음에도 불구하고 사용자들의 증가하는 요구를 만족시키고 전체적인 기업 전략과 부합되도록 하는 것이 그 어느 때보다 절실히 요구되고 있다 (Saarinen & Vepsilinen, 1994).

이러한 요구와 함께 정보시스템 자원의 조달방법에 관한 문제가 기업의 전략적, 운영적 차원에서 활발히 논의되고 있고 더욱이 국내 경제환경의 악화로 인하여 최근 기업 구조조정이 가속화되고 있는 가운데 기업 내 정보 자원의 효율적인 재배치를 통해 이를 극복하고자 하는 기업이 늘어나고 있다.

이러한 가운데 정보산업분야의 두드러진 특징 중의 하나로 대두되고 있는 분야가 정보시스템 아웃소싱이다.

정보시스템 아웃소싱은 외부공급자와 데이터센터의 관리, 운영, 하드웨어 지원, 소프트웨어 유지, 네트워크, 애플리케이션 개발과 같은 다양한 정보시스템

기능에 관해 체결하는 계약으로 정의된다(Nam et al., 1992). 정보시스템 아웃소싱의 범위에 있어서는 정보시스템 기능의 일부분만을 아웃소싱 하는 선별적 아웃소싱에서 최근에는 전문 아웃소싱 업체로 정보시스템 기능의 대부분을 이관하는 형태로 변화하는 양상을 보여왔다(Lacity & Hirschheim, 1993). 그 목적에 있어서도 정보시스템 아웃소싱은 효율적인 자원의 재배치, 비용 절감, 위험과 불확실성의 감소 등과 같은 다양한 목적에 의해 이루어지지만 결국 기업은 크게 비용절감과 정보시스템 성과 향상이라는 2가지 이유로 인해 전략적으로 아웃소싱을 선택하게 되는 것이다(Kirk & Jones, 1994).

정보산업분야에서 아웃소싱이 주목을 받게 된 것은 1989년 IBM과 Kodak이 10년 만기, 5억불 규모의 계약을 체결하면서 비롯되었다. 이때 Kodak은 운영자금에 내부적으로 준비되었음에도 불구하고 전산실과 이에 속한 전산 인원을 IBM에 이관시키고, 네트워크는 DEC, PC부문은 비즈니스랜드에 아웃소싱 함으로써 과거의 일반적인 용역 혹은 외주 방법과는 다른 새로운 형태의 운영 방법을 제시하였다(Applegate & Montealegre, 1992).

정보시스템 아웃소싱이 기업관리의 보편적인 기법으로 어느 정도 자리를 잡고 시장의 규모도 지속적으로 성장되고 있는 외국의 경우와는 달리 국내 아웃소싱의 현황은 그 초기단계에 있다고 할 수 있다. 더구나 국내 정보시스템 산업은 시스템 통합 분야를 중심으로 급성장을 하여 왔기 때문에 아웃소싱은 그 형태 면에서도 외국과는 다소 차이가 있다. 그러나 1998년 대한항공이 IBM과 10년 만기 장기 아웃소싱 계약을 체결하기로 하는 등 국내에서도 급속하게 아웃소싱 시장이 활성화되고 있다. 더구나 기업 구조조정의 일환으로 아웃소싱을 고려하는 기업들이 늘어남에 따라 아웃소싱에 대한 관심이 크게 증가하고 있다. 국내에서 아웃소싱에 대한 인식과 관심이 아직 미미할 당시 정보시스템 부서를 완전히 외부로 이관하면서 국내 정보시스템 아웃소싱에 대한 관심을 불러 일으킨 기업은 (주)풀무원이다.

풀무원은 96년 9월 (주)링크웨어와 5년 만기의 아웃소싱 계약을 체결하고 정보시스템 부서를 컨설팅 전문 회사인 (주)링크웨어에 완전히 이관하였다. 이 과정에서 풀무원과 링크웨어는 모두 아웃소싱 사업에 대한 경험의 부족과 아웃소싱에 대한 체계적인 틀이 없었기 때문에 계약상에 야기되는 어려운 문제를 사전 지식없이 해결하여야 하는 어려움을 겪었다. 따라서 풀무원 정보시스템 아웃소싱의 사례는 국내에서는 거의 선례가 없는 정보시스템 아웃소싱 분야에서 선구적인 역할을 하였으며 아웃소싱을 진행하는 과정에서 발생한 여러 가지 문제들과 이를 해결해 나가는 과정은 이후 아웃소싱을 고려하는 다른 회사들과 서비스 업체들에게 많은 지침이 되고 있다. 이러한 취지에서 본 사례는 풀무원과 링크웨어의 아웃소싱 과정을 체계적으로 분석하여 주요성공요인과 개선점을 논의하여 향후 아웃소싱을 하고자 하는 기업들에게 지침안이 될 것이다.

II. 회사의 개요

2.1 (주)풀무원의 개요

(주)풀무원은 1981년 압구정동의 유기농산물을 파는 채소가게인 풀무원 무공해 농산물 직판장으로부터 시작하여 1984년 풀무원식품(주)이란 명칭으로 설립된 식품회사이다.

풀무원이 처음 사업을 시작할 당시인 80년대 초에는 소득수준이 향상되면서 식생활에 있어서 건강과 자연을 중시하는 쪽으로 사회분위기가 바뀌어 가고 있었다. 그러나 식품산업은 보통 저성장사업으로 알려져 있었고 특히 생지향(生指向)식품은 가공과정을 별로 거치지 않기 때문에 부가가치가 낮고 따라서 일반 기업들이 진출을 꺼리는 분야였다. 풀무원은 가정에서 가장 많이 소비되는 식품이 바로 두부, 콩나물 인데도 영세한 규모로 생산되면서 발전이 더디는 점에 착안하여 생지향(生指向)식품사업을 시작하였다.

그 당시 풀무원은 다른 기업의 참여가 없거나 미

미한 분야로 진출한 틈새시장 공략과 서울시내 특정 지역만을 대상으로 집중적으로 파고드는 전략을 구사하였다. 그리고 두부나 콩나물 같은 제품을 브랜드화 함으로써 소비자들에게 믿을 수 있는 제품이라는 인식을 심어 주게 되면서 급성장하는 계기를 마련하였다. 84년에 7천8백만원이던 매출액은 다음해인 85년에 8억 6천만원, 86년에는 80억으로 급상승하게 되었고 40여명에 불과하던 종업원도 300명으로 급속하게 늘어났다. 이러한 풀무원의 주요연혁은 다음과 같다.

- 1981. 5. 12. "풀무원 무공해 농산물 직판장" 개설
- 1984. 5. 31. "풀무원식품(주)"로 상호변경
- 1984. 6. 16. "풀무원샘물(주)"설립
- 1988. 11. 7. "명가식품(주)"설립
- 1991. 1. 4. 풀무원식품 미국 현지법인 설립
- 1993. 2. 1. "찬마루식품(주)"설립
- 1993. 10. 18. 한중합작회사 "일송식품 유한공사" 개업
- 1995. 5. 12. "(주)풀무원"으로 상호변경
- 1995. 7. 15. "풀무원LA두부공장"준공
- 1995. 9. 15. "이썬린화장품" 판매(화장품사업 개시)
- 1995. 10. 5. "(주)풀무원"주식상장
- 1996. 3. 5. "풀무원샘물(찬마루샘물(주))", 먹는샘물 업계 최초 ISO 9002" 인증획득

풀무원은 생지향식품, 건강보조식품 먹는 샘물, 건강지향음료, 피부 자연화 화장품, 회원제 소개 판매사업, 도매물류사업 등을 주요 사업영역으로 하고 있고 현재 자본금 500억원, 종업원 수 1,000여명에 이르는 중견식품회사로 성장하였다. 그리고 1997년 현재 매출액 1,292억원, 당기순이익 19억원으로 풀무원은 중견식품회사로서의 새로운 비전을 제시하기 위해 새로운 경영이념을 포함한 CI(Corporate Identity)를 발표했다. 풀무원은 '인간과 자연을 함께 사랑하는 고객기쁨 경영'을 경영이념으로 하고 '모든 사람이 자연과 조화된 건강한 생활문화를 누리도록 최고의 제품과 서비스를 제공하는 자연건강 생활기업'이라는 21세기 비전을 제시하고 있다.

2.2 링크웨어(Linkware)의 개요

링크웨어는 정보기술을 바탕으로 한 국내 컨설팅 업체인 CSG(Consulting Software Group)와 (주)풀무원간의 합작으로 1994년 한용유통정보기술이라는 회사명으로 설립된 합작 법인이다.

링크웨어는 정보통신 기술을 바탕으로 기업의 정보시스템에 대한 기획, 구축, 운영을 전문으로 수행하여 왔으며, 특히 기업의 유통, 물류 부분의 시스템 개발과 컨설팅 및 정보자원의 효율적, 효과적 운영을 중점적으로 추진하고, 이에 대한 선진기술을 지속적으로 확보, 유지하며 핵심요소 기술의 축적과 전문서비스를 제공하고 있는 회사이다. 이러한 링크웨어의 주요 연혁은 다음과 같다.

- 1994년 합작법인 설립 (회사명:한용유통정보기술)
(주)풀무원 SIS프로젝트(1차) 수행
- 1995년 (주)풀무원 SIS프로젝트(2차) 수행
- 1996년 (주)링크웨어로 상호변경
- 1997년 기술연구소 설립(인가)

링크웨어가 제공하는 서비스로는 컨설팅 서비스, SI(System Integration) 서비스, SM(System Management) 서비스 등이 있으며 기타 정보처리 지원, ERP, Internet 응용 서비스 등을 사업영역으로 하고 있다.

Ⅲ. 아웃소싱의 추진배경

아웃소싱 이전에 풀무원은 20여명의 직원으로 구성되어 있는 정보시스템 부서를 운영하고 있었다. 90년대에 들어서면서 풀무원은 매출액 면이나 외형적으로 크게 성장을 하게 되면서 정보시스템 부서의 역할이 크게 강조되었다. 특히 생식품을 주로 생산하고 공급하는 회사의 특성상 상품의 신속하고 효율적인 배송과 공급은 필수적이었다. 따라서 유통, 물류시스템의 중요성이 상대적으로 큰 비중을 차지하고 있었다.

그러나 풀무원 정보시스템 부서는 기업 내의 전산

실이 전형적으로 가지고 있는 여러 가지 문제점들을 나타내고 있었다. 그 중 가장 큰 문제점으로 지적된 것이 현업 사용자와 정보시스템 부서의 괴리였다. 일반적으로 정보시스템 부서의 인력들은 대부분 전산 관련 출신자들이었다. 따라서 이들은 대부분 업무 프로세스에 대한 경험과 지식이 부족한 경우가 많았다. 그러나 그보다 더 큰 문제점으로 지적된 것은 이들이 업무 프로세스에 대한 이해의 필요성을 절실하게 느끼지 못하는 것이었다. 이러한 문제는 시스템을 이용하는 현업 사용자들에게도 마찬가지로 나타났다. 정보시스템에 대한 이해를 하고 이것이 자신의 시스템이라는 인식이 우선되어야 했지만 당연히 정보시스템 부서에서 알아서 해 주는 것으로만 생각하는 경향이 강했다. 따라서 정보시스템 부서에 무리한 요구를 하거나 그들의 서비스에 대해 잦은 불만을 토로했다. 따라서 두 분야간의 괴리를 줄이는 것이 무엇보다 시급한 과제였다.

또 다른 문제점은 정보시스템 부서의 폐쇄성으로 인하여 정보시스템 부서 인력들과 현업의 지식 공유가 부족했다는 것이다. 정보시스템 부서의 직원들은 대부분 현업의 요구나 문의가 있을 경우 그들의 전문 지식을 자세하게 가르쳐 주기보다는 이런 것들은 너무 전문적이기 때문에 가르쳐 주어도 이해를 못한다거나 몰라도 된다는 식의 반응을 보이는 경우가 많았다.

마지막으로 전산실 인력이 정보기술의 변화를 따라가지 못한다는 것이었다. 최근 정보기술의 변화속도가 급속하게 빨라지면서 새롭게 등장하는 기술을 적절히 평가하고 빨리 받아들일 필요가 있었다. 그러나 기존 정보시스템 부서 인력들은 이러한 변화속도를 따라가는 데는 한계가 있었다.

이상 같이 정보시스템 부서 자체가 가지고 있던 문제와 함께 풀무원의 경영진은 기업환경 변화에 따른 요구를 기존의 정보시스템 부서와 정보기술이 충족시켜 주기에는 한계가 있다고 생각했다. 그리고 정보시스템은 업무 프로세스의 이해와 전문성의 확보가 필수적이라는 것을 절실하게 느끼고 있었다. 따라서

풀무원은 자신의 정보시스템 부서의 혁신적인 변화를 모색하기에 이르렀고 이러한 가운데 정보시스템 아웃소싱을 대안 중의 하나로 고려하게 되었다.

IV. 아웃소싱의 의사결정

풀무원은 고품질 제품 시장이 확대됨에 따라 경쟁사들이 증가하고 풀무원이 주로 지향해 왔던 고급 제품에 있어서의 경쟁력의 약화와 제품 수와 물량증가에 따른 업무 복잡성으로 효율성이 저하되는 가운데 고객서비스의 향상과 최고 수준의 운영효율을 통한 새로운 경쟁력의 필요성을 절실히 느끼고 있었다. 따라서 효율적인 정보시스템의 이용과 정보시스템 부서의 혁신을 통해 이러한 목적을 달성하고자 하였다.

풀무원은 아웃소싱 뿐 아니라 기존의 정보시스템 부서의 틀 안에서 새로운 개발 프로젝트를 추진하거나 리엔지니어링을 수행하는 것도 고려하였다. 하지만 기업 내에 정보시스템 부서가 존재하는 한 위에서 언급한 문제들은 해결되기 어렵다고 판단했고 타 기업에 비해 상대적으로 낙후되었던 정보시스템 인프라, 운영조직, 사용자 수준 등을 빠른 시간 내에 어느 정도의 수준에 올리기 위해서는 정보시스템 부서의 혁신만으로는 부족하다고 생각했다. 그리고 정보시스템 부서를 아웃소싱 함으로써 이 분야에 대한 전문성을 확보하는 동시에 다른 핵심 부문으로 자원을 집중함으로써 비용절감 뿐 아니라 전사적인 차원에서 효율적으로 기업 운영을 해 나갈 수 있다고 확신했다.

아웃소싱을 결정하게 된 또 하나의 중요한 요인은 아웃소싱에 대한 최고 경영자의 확신과 의지였다. 풀무원의 최고 경영자는 이전부터 정보화에 남다른 관심을 가지고 있었고 정보시스템 부서의 역할과 중요성을 강조해 왔다. 과거 몇 차례의 시스템 개발 과정에서 그는 시스템에 대해 부정적인 시각을 가지고 있던 임원들과 직원들을 이해시키고 시스템 개발 과정에서 어려움을 겪는 담당자들에게 힘을 북돋아 주기도 하였다. 국내에서는 아직 아웃소싱이 잘 알려지지 않았던 당시에 최고 경영자의 확고한 의지는 아

아웃소싱을 결정하게 하는 결정적인 요인이 되었다.

V. 아웃소싱의 절차

5.1 파트너 선정

(가) 국내 아웃소싱 업계의 상황

아웃소싱이 결정된 이후의 주된 과제는 과연 누구에게 아웃소싱을 맡길 것인가 하는 문제였다. 아웃소싱은 주로 장기적인 계약에 의해 이루어지며 계약금액 자체도 대규모인 경우가 대부분이다. 특히 정보시스템부서의 아웃소싱은 회사의 거의 모든 정보를 파트너 업체에 공개해야 하기 때문에 신뢰할 수 있는 파트너쉽이 절실히 요구된다. 이러한 상황은 풀무원에게 있어서도 마찬가지였다. 그런데 그 당시 국내에는 아웃소싱 시장이 아직 활성화되지 않은 상황이었다. 즉 국내 아웃소싱 비즈니스 자체가 생소한 분야였을 뿐 아니라 전문적으로 아웃소싱을 수행하는 업체도 없었다. 또한 이렇다 할 아웃소싱 사례가 없었기 때문에 기존의 경험과 사례를 분석할 만한 여건도 되지 못했다.

(나) 파트너 선정

이와 같은 상황에서 풀무원은 다음과 같은 과정으로 파트너 선정을 고려하였다. 먼저 국내 정보시스템 부문과 SI업계에서 활발하게 활동하고 있는 대형SI사업자들이었다. 그러나 이들 대형 SI사업자들은 주로 대형SI프로젝트 부문에 집중화되어 있어서 비교적 작은 규모의 전산실을 가지고 있는 풀무원으로서는 아웃소싱의 파트너로 고려하기가 어려운 형편이었다. 또한 이들 업체들은 정보시스템 아웃소싱을 기존의 SI프로젝트 관점에 비추어 파악할 수밖에 없었기 때문에 비용산정, 계약, 그리고 요구조건 등에서 풀무원측과 이들 업체들 간에는 큰 차이를 보였다.

이러한 난관에 부딪히게 된 풀무원은 파트너 선정에 있어 다른 시각을 가지고 접근하게 된다. 즉 기존의 대형SI업체에서 파트너를 찾기보다는 이전부터 풀

무원과 정보시스템에 관한 거래가 있었거나 서비스를 받아오던 거래업체를 주목하게 된 것이다. 풀무원이 이들 업체들에게 관심을 보이게 된 주된 이유중의 하나는 바로 보안에 관한 문제였다. 따라서 풀무원은 이전의 거래를 통해 긴밀한 관계가 있거나 신뢰할만한 업체를 선정하여 이를 통해 보안문제를 해결하고 그 이외에도 위기상황에 대한 대응 또는 안정적인 서비스 제공 등과 같은 아웃소싱의 제반문제를 해결하고자 하였다.

이러한 과정을 거쳐 1994년 중순부터 SI프로젝트를 통해 풀무원과 관계를 유지해 오던 컨설팅 업체인 CSG(Consulting Software Group)와 아웃소싱에 대한 협의를 시작하게 되었다. 그러나 CSG 역시 아웃소싱은 생소한 사업분야에 속했고 풀무원 입장에서도 CSG와의 확고한 신뢰유지의 필요성을 느끼고 있었다. 이러한 문제의 해결책으로 제시된 것이 전문적이고 독립적인 아웃소싱 업체를 설립하는 것이었다. 즉 CSG의 유통사업부의 일부를 분리시키고 이에 풀무원이 지분참여를 함으로써 독립된 아웃소싱 업체인 ㈜링크웨어가 설립되었다. 이렇게 함으로써 전문적인 아웃소싱 업체가 탄생되었으며 풀무원도 안정성과 신뢰성의 문제를 해결하게 되었고 정보시스템 아웃소싱을 담당할 파트너 업체를 선정하게 되었다.

5.2 아웃소싱의 계약

일반적으로 아웃소싱 계약과정은 상당히 복잡하고 민감한 부분에 해당된다. 계약기간을 비롯하여 계약조건 특히 서비스 수준에 관련된 협의, 그리고 계약금액에 이르기까지 상당히 중요하고 많은 부분을 포함하기 때문에 고객회사측이나 공급자 양쪽 모두에게 매우 신중하고 장기간이 요구되는 과정이다. 특히 아웃소싱 계약은 수년에 걸친 장기 계약이 대부분이기 때문에 계약 자체가 명확히 정의되어야 한다 [Williams, 1998].

풀무원의 경우 링크웨어와 아웃소싱 협의가 이루어지기 시작한 96년 3월부터 조직 인수인계가 완료된

96년 9월까지를 계약과정의 시기라고 볼 수 있다. 주로 계약을 성사시키기 위해서는 고객회사와 공급자 간의 장기간에 걸친 협상이 이루어지는 것이 보통이다. 따라서 대개의 경우 아웃소싱 계약을 위한 협상팀이 구성되지만 풀무원의 경우는 아웃소싱 계약을 위한 협상팀이 따로 구성되지 않았다. 단지 풀무원측에서 아웃소싱을 주관하고 있는 담당자와 링크웨어 측이 협의하는 방식으로 이루어졌다.

계약은 기본계약과 서비스 종류별 부분계약으로 크게 나누었으며, 계약의 가장 중요한 기간, 비용, 서비스 종류, 서비스 수준 등에 대하여는 계약 당사자인 풀무원과 링크웨어 양자 모두에게 불확실성에 대한 리스크 보전을 위하여 일방적이 아닌 상호 보완적으로 하기 위하여 6개월 단위로 실적에 의하여 조정이 가능하도록 하였다.

계약의 유형면에서 살펴보면 아웃소싱 계약을 모든 가능한 상황을 정의하고 각 항목에 대한 구체적인 규정을 정하는 완전 계약과 재협상의 여지를 남겨 두는 불완전한 계약으로 구분할 때 [Richmond, Seidmann & Whinston, 1992] 풀무원과 링크웨어의 아웃소싱 계약은 불완전한 형태의 계약에 해당된다고 볼 수 있다. 또한 계약 내용의 정의정도와 계약 환경의 불확실성에 의해 아웃소싱 계약의 형태를 구분할 때[Fitzgerald & Willcocks, 1994] 철저한 계약 중심보다는 공급자와 고객사와의 관계 중심의 아웃소싱 계약이라고 할 수 있다. 이러한 아웃소싱 계약의 형태는 외국과는 다른 국내 아웃소싱의 특징을 잘 반영하고 있다.

계약과정을 주요 내용별로 살펴보면 다음과 같다.

(가) 서비스 범위결정의 어려움

풀무원과 링크웨어는 처음에 아웃소싱 서비스 범위를 결정하는데 있어 어려움을 겪었다. 즉, 무엇을 아웃소싱 할 것인가, 서비스 대상은 무엇으로 할 것인가, 서비스 레벨은 어떻게 정할 것인가와 같은 문제였다. 특히 이러한 내용을 협의하는 과정에서 풀무원은 이와 관련된 모든 문제에 대한 결정을 링크웨어

에게 전적으로 맡기고 따라가겠다는 입장을 보였다.

이것은 풀무원이 그만큼 링크웨어를 신뢰했기 때문이기도 하지만 그보다도 풀무원이 이러한 문제에 대해 자신에게 필요한 요구조건을 제시하거나 협상을 진행시킬 만한 수준이 되지 못했기 때문이었다. 이러한 풀무원의 태도에 대해 링크웨어는 까다로운 협상과정도 피할 수 있고 계약을 주도 할 수 있는 유리한 면도 있었으나 다른 한편으로는 상호간의 신뢰와 노력을 바탕으로 충분한 의견교환과 협상을 통해 계약이 이루어지는 것이 더 바람직하다고 생각했다.

이러한 문제를 해결하는데 큰 역할을 한 것이 바로 헬프데스크의 적절한 운영이었다. 링크웨어는 헬프데스크를 통해 풀무원이 요구하고 제공 받는 모든 서비스에 대해 정확한 시간과 비용을 산정해 풀무원에 정기적으로 제시하였다. 따라서 풀무원은 지나친 서비스의 요구는 자신들이 부담해야 하는 비용을 증가 시킨다는 사실을 스스로 인식하게 되었다. 동시에 이전에는 정보시스템 부서에 무조건 요청하던 서비스에 관하여 다시 한번 자체적으로 검토를 하고 요청을 함으로써 풀무원 자체의 수준도 향상되는 효과를 가져왔다.

(나) 서비스 수준

서비스 수준 협약은 서비스 비용의 산정 근거가 되고 서비스 수준을 판단하는 기초자료가 되며 서비스 수준에 대한 합의를 위반하였을 경우 제재에 대한 기준이 되기 때문에 대단히 중요한 부분의 하나이다.

그러나 과거의 경험이나 이용 가능한 자료가 부족한 풀무원과 링크웨어에게는 이러한 서비스 수준을 결정하고 새로운 기준을 만들어 낸다는 것이 상당히 어려운 문제였다.

외국의 경우 대상업종이나 기업 상황별로 수없이 다양하고 개별적인 서비스 수준 협약이 체결되었고, 특히 이것은 원가나 비용 산정의 기초자료가 되기 때문에 철저하게 보안을 유지하는 경우가 많다. 이와 같은 문제점으로 인하여 적용 가능한 구체적인 선례와 정보를 얻고 이용하는 것은 거의 불가능했다. 따

라서 풀무원과 링크웨어는 포함되어야 할 서비스 수준에 대한 항목을 우선 선정하고 각 항목에 대한 서비스 수준에 대한 것은 실제 서비스를 수행하면서 6개월 정도의 실적을 바탕으로 점차 구체화시켜 나가기로 하였다.

(다) 비용산정

국내 일부 대기업들이 보유하고 있는 SI업체들은 계열사의 전산실 업무를 주로 담당하고 그룹내의 정보관련업무를 외관상으로는 아웃소싱하는 형태를 취하고 있다. 그러나 이러한 업체들의 비용산정과정은 아웃소싱 비즈니스 관점에서 합리적으로 이루어지기 보다는 실질적으로 내부 배분의 형태를 취하고 있는 경우가 많았다. 따라서 그러한 비용산정방식은 풀무원의 비용산정에 참고 자료로써 활용하기 어려웠기 때문에 나름대로의 비용산정 방법을 개발해야만 했다.

초기에는 링크웨어가 인원 가동률에 대해 매달 풀무원에 자료를 제공하고 비용산정도 월별로 이루어졌다. 비용산정의 틀이 전혀 없었으므로 실제 투입인원을 바탕으로 단가와 공수를 곱해 비용을 산정하는 동시에 실제적인 데이터를 확보해 나갔다. 그러나 시간이 지남에 따라 이러한 방식을 통해 데이터가 축적되어 비용산정이 어느 정도 표준화 됨에 따라 월별로 산정하던 비용을 6개월 후에 일괄적으로 정산하는 방식으로 전환하였다. 그러나 6개월 후에 정산하는 절차의 필요성도 느끼지 못하게 되자 인원에 관계없이 서비스의 수준이 유지되는 한 비용을 일정한 금액으로 고정시키는 방법을 택하게 되었다. 따라서 현재는 서비스 수준에 근거해 비용을 정산하는 방식으로 진행하고 있다.

이러한 방식으로 인해 링크웨어는 몇 가지 긍정적인 효과를 얻을 수 있었다. 링크웨어는 서비스 수준을 일정하게 유지하는 한 정해진 금액을 받을 수 있으므로 가능한 한 투입인력을 최소화하려고 노력했다. 최소한의 인력으로 이전의 서비스 수준을 유지하기 위해서는 효율적으로 운영을 할 수 밖에 없었고

결과적으로 이는 전체적인 인원감소의 효과를 가져왔다. 이러한 효과는 바로 링크웨어의 비용감소로 이어져 결국 20% 정도의 비용감소 효과를 가져올 수 있었다.

이 과정에서 문제가 된 것은 링크웨어 인력들간 업무분담의 균형을 유지하는 것이었다. 이전보다 적은 인력으로 같은 수준의 서비스를 제공하기 위해서는 업무량이 늘어날 수 밖에 없었다. 또한 모든 직원들의 업무가 다양하고 풀무원 이외의 다른 프로젝트나 사업에 참여하는 직원들도 있었기 때문에 업무량에 있어 직원들마다 상당한 차이를 보였다. 이 같은 상황은 직원들간의 관계에 좋지 않은 영향을 미칠 뿐 아니라 사기를 저하시킬 우려가 있었기 때문에 업무량의 불균형에 대한 적절한 조정이 필요했다. 이 문제를 해결하기 위해 링크웨어는 인력들의 업무순환제도를 도입하여 정기적으로 직원들을 다른 프로젝트나 사업부문으로 이동시켜 업무량의 불균형을 해소하고자 하였다.

(라) 자산 인수

자산이전 문제에 있어서 링크웨어는 아직까지 아웃소싱이 초기 단계이고 따라서 자산인수방식은 위험이 너무 크다고 판단 했다. 링크웨어는 센터보유의 위험을 두 가지 측면에서 인식하고 있었다. 첫번째는 투자자금의 문제였다. 자산인수나 센터를 보유하기 위해서는 일시적으로 대규모 자금이 소요되기 때문이다. 두 번째는 정보기술의 변화 속도였다. 최근 정보기술의 발전 속도가 급속히 빨라지면서 실제적인 내용연수가 이전에 비해 훨씬 짧아지고 있으며 따라서 새로운 자산의 보유나 하드웨어의 신규투자는 상당히 신중한 의사결정 과정을 요하게 된다.

이러한 이유로 인해 결국 자산은 고객인 풀무원이 소유하고 링크웨어는 이들에 대한 운영만 담당하기로 결정했다. 그리고 운영과정에서 링크웨어가 풀무원의 자산에 대한 투자에 대한 조언이나 중복투자를 방지하도록 유도하는 역할을 계속해 나가기로 하였다.

(마) 제3자 계약

링크웨어는 시스템 개발과 운영, 컨설팅과 같은 서비스는 제공할 수 있지만 정보시스템 부서에서 필요한 하드웨어 공급과 이들에 대한 서비스는 링크웨어에서 직접 제공할 수 없었기 때문에 제3자 계약을 통해 외부의 다른 외주업체에 위탁하였다. 따라서 데스크탑 서비스 (Desktop service), 네트워크 관리(Network management)와 같은 하드웨어 관련 서비스는 적절한 공급업체를 선정하여 제3자 계약을 체결했다.

그러나 이것은 초기에 풀무원의 많은 최종 사용자들에게 불만을 불러일으켰다. 풀무원에서는 링크웨어가 모든 것을 해결해 주기를 바랐고 문제가 발생할 때마다 일일이 관련 업체에 문의해서 해결을 요청하는 것이 아무래도 번거로운 작업이었기 때문이다. 또한 그러한 요구에 대한 그들의 서비스 품질에 대해서도 그리 만족할 만한 수준이 아니었다. 링크웨어는 이에 대한 해결방안으로 헬프데스크와 외주업체를 온라인으로 연결하도록 하였다. 외주업체와 계약을 체결할 때 그들과 헬프데스크를 전용회선(54Kbps)으로 연결하고 요구사항이 접수된 순간부터 무조건 4시간 이내에 문제를 해결하도록 명시하는 조항을 포함시켰다. 따라서 헬프데스크는 풀무원에서 발생한 문제를 즉각적으로 처리해 주는 원래의 기능 이외에 다른 외주업체와 풀무원의 최종 사용자들을 연결시켜주는 역할까지 하는 독특한 기능을 수행하게 되었다.

(바) 조직 이관과 조직구조의 변화

풀무원은 1996년 9월에 22명의 정보시스템 인력을 포함하여 정보시스템 부서를 완전히 링크웨어 측에 이관하였다. 이로써 20명에 불과하던 링크웨어의 직원 수는 42명으로 대폭 늘어나게 되었다. 그리고 그 이후에 여러 차례의 인원변동이 있었지만 지금은 대체로 40여명의 인력으로 구성되어 있다.

서로 다른 문화를 가진 두 조직을 하나로 합친다는 것이 쉬운 일은 아니었다. 특히 풀무원의 정보시스템 부서와 같이 아웃소싱을 통해 기존의 직원이 외부로 완전히 이관되는 경우 그 부서에 속한 직원들

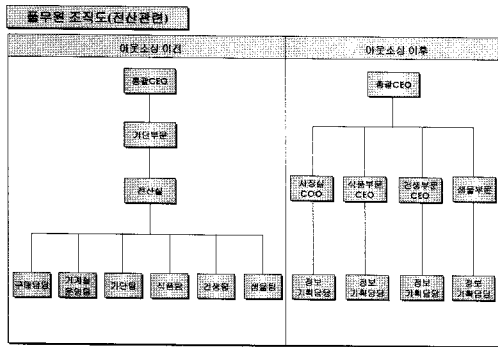
의 불만과 불안감은 상당히 크게 마련이다.

따라서 이들에 대한 신분 보장과 처우에 관한 문제는 명확히 할 필요가 있었다. 풀무원의 경우 정보시스템 아웃소싱에 대한 결정이 알려졌을 때 대부분의 직원들은 이를 받아들이지 않으려는 입장이었다. 상장회사의 직원으로서 어느 정도 안정적인 신분이 보장되는 상태였고 자신의 의지와 관계없이 갑자기 새로운 조직으로 옮기는데 따른 불확실성과 두려움을 대부분의 정보시스템 부서 직원들이 느끼고 있었다.

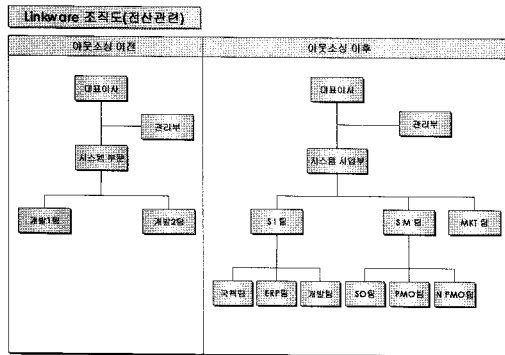
풀무원 정보시스템 부서의 직원들은 정보시스템 부서의 임무가 기업의 활동을 후선에서 지원하기만 하면 된다는 인식을 갖고 있었기 때문에 능동적이고 적극적인 직무태도 보다는 수동적인 성향을 가지기 쉬웠다. 또한 조직원들은 스스로에 대해 전문인보다는 일반 직장인이라는 의식을 더욱 강하게 느끼고 있었기 때문에 자기개발에 대한 노력이나 전문성이 다소 결여된 것이 사실이었다. 이러한 분위기에 익숙해져 있는 그들에게 성과위주로 직원이 관리되는 전문업체로 옮긴다는 것은 큰 부담이 아닐 수 없었다. 더 이상 그들은 자신의 현 상태에 안주할 수 없었으며 자신의 가치를 인정 받기 위해서는 부단한 노력을 기울여야 했다.

이러한 불안과 함께 조직을 이관할 당시 풀무원 정보시스템 부서 직원들에게 가장 필요한 것은 안정적인 신분보장과 현재보다 나은 처우개선 등이었다. 그러나 그 이전에 풀무원과 링크웨어는 정보시스템 부서의 직원들이 스스로를 전문가로서 인식하고 어떠한 조직이 그러한 개인의 전문적인 역량을 키워주는데 적합한지 깨닫게 하기 위한 노력을 계속했다. 이와 동시에 링크웨어가 이를 위해 지속적인 투자와 노력을 할 것이라는 확신을 가지도록 설득을 해 나갔다. 직원들의 처우에 대해서는 조직원들의 출신에 따른 차별을 전혀 두지 않는다는 원칙을 세우고 이를 임금수준의 결정에도 그대로 반영하였다. 따라서 기존의 월급제를 연봉제로 전환하여 풀무원 직원들을 링크웨어 직원들의 수준과 동등한 기준으로 비교, 평가하게 되었다. 결과적으로 그들의 임금수준이 풀무

원에서 근무할 당시에 비해 다소 인상되는 효과를 가져왔다.



〈그림 1〉 (주)풀무원의 조직도



〈그림 2〉 (주)링크웨어의 조직도

(사) 계약서 작성

계약과정에 있어서도 역시 문제가 된 것은 역시 이전의 경험과 선례가 없다는 것이었다. 서로간에 무엇을 주고 무엇을 받아야 하는지 명확하게 인식하지 못하고 있는 상황이었고 기본적인 계약서의 형태조차 어떻게 가져가야 할 지 모르는 상태였다. 따라서 계약서의 작성에 있어 원문은 일반적인 계약서의 형태를 원용하고 일반 행정적인 절차를 비롯하여 비용, 서비스 종류, 역할, 계약금액 등과 같은 세부적인 사항은 계속적으로 협의해 나가는 방식으로 이루어졌다. 그리고 계약기간은 5년으로 하였으며 만기조건에 대해 다른 특별한 요구가 없으면 자동 연장하기로 하였다.

5.3 아웃소싱의 운영

풀무원의 조직은 아웃소싱으로 정보시스템 부서가 없어지는 결과를 가져왔고 나머지 조직구조는 이전에 비해 크게 달라진 것이 없었다. 그러나 풀무원 내부의 정보시스템 부서가 없어졌다고 해서 정보시스템에 관한 의사결정을 완전히 링크웨어에게 맡겨 놓을 수만은 없었다. 만일 그렇게 한다면 시간이 지날수록 풀무원 자체의 판단능력이 떨어질 것은 당연한 일이고 링크웨어의 결정에 이끌려 갈 수밖에 없을 것이었다. 이러한 상황은 링크웨어 입장에서도 바람직하게 생각하지 않았다. 고객회사가 스스로 판단하고 요구할 수 있는 능력을 가지도록 하는 것이 장기적인 관점에서 무엇보다 중요했다.

풀무원의 정보기획 팀은 바로 이러한 조직 내 정보화 수준의 저하를 방지하는데 중요한 역할을 하였다. 정보기획 팀은 최종사용자와 현업의 다양한 요구사항을 접수하고 분석해서 필요하다면 링크웨어에 요청하기도 하고 스스로 해결할 수 있는 문제는 자체 해결을 유도하는 역할을 수행했다. 주로 대리나 과장급으로 구성되며 풀무원과 링크웨어를 연결하는 창구 역할을 하고 있으며 내부의 불만이나 요구사항을 해결하기도 하고 비용정산에 관한 업무를 담당하였다.

또한 각 부문별로 사장과 관련 임원을 포함한 실무자와 링크웨어의 담당자가 참석하여 매주 주간 정보전략 회의를 개최하는데 이 회의에서는 아웃소싱의 운영과정을 점검하거나 새로운 요구사항을 전달하기도 하고 때로는 참석자들을 대상으로 필요한 교육을 실시하며 그 자리에서 바로 어떤 문제에 대한 의사결정을 내리기도 했다. 따라서 이 회의는 풀무원과 링크웨어에게 상당히 중요한 역할을 하게 되었다.

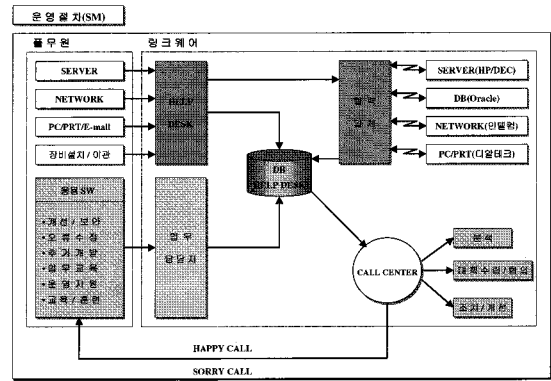
풀무원과 링크웨어는 정보시스템 아웃소싱 대상을 선정할 후 서비스별로 프로세스를 시험적용 해 보았다. 그 결과 서비스 기능에서는 응용소프트웨어의 운영이 가장 문제가 많았으며, 프로세스에서는 헬프데스크의 기능과 역할이 가장 중요하다는 것을 인식하게 되었다. 헬프데스크의 기능은 앞에서 설명한 대로 문제발생시 즉각적인 처리와 해당 외주업체와의 연결

을 통해 문제해결을 하는 중요한 기능을 수행하는 것이다. 또한 이를 통해 사용자가 외부로부터 제공받는 서비스는 비용을 수반한다는 사실을 깨닫게 해 자체 해결능력을 가지게 하고 제3자 계약 공급자들의 철저한 서비스를 보장하는 등 풀무원 아웃소싱 과정이나 운영에서 큰 역할을 담당하고 있다. 헬프데스크 초기에 사용자와 서비스 제공자 모두에게 다소 혼란스러웠던 과정을 거쳐 97년 3월부터 안정적인 헬프데스크 운영을 통하여 모든 아웃소싱의 데이터가 계량화되어 관리되기 시작하였다. 현재는 이러한 헬프데스크 시스템을 웹버전으로 개량하는 작업을 진행중이다. 풀무원에서는 헬프데스크에서 제공되는 각종 분석 자료를 통하여 기간별, 조직별, 장애유형별로 분석, 관리하고 있으며 각종 비용정산이나 소요인력산출의 기본 자료로써 활용하고 있다.

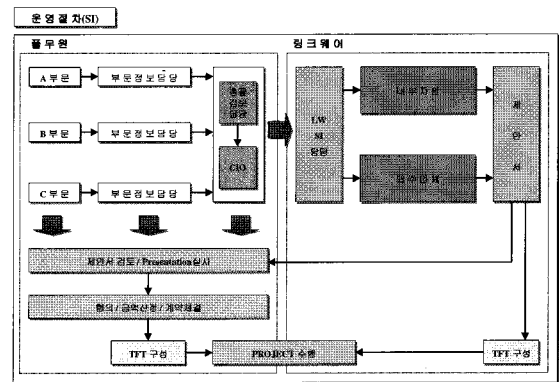
5.4 아웃소싱 효과

풀무원은 아웃소싱을 통하여 기술력의 향상과 전문성이 확보되는 결과를 가져왔다. 그리고 시스템 기획면에서 이전에 직접 수행하던 시장조사를 전문인력들이 대행함으로써 시간과 비용을 대폭 줄일 수 있었다. 또한 시스템 개발과정에서 이전에는 현업의 이해가 부족한 경우가 많았지만 아웃소싱으로 인하여 현업의 책임이 강화되고 적극적으로 그들이 참여함으로써 그들의 요구사항과 불만을 충분히 반영하는 효과적인 시스템을 개발할 수 있게 되었다. 내부적으로 시행되었던 직원교육도 외부서비스로 전환하였고 아웃소싱의 결과에 대해 대부분의 직원들이 만족스러움을 나타내었다. 또한 풀무원의 전반적인 위기대처나 관리능력이 향상되는 결과를 가져왔다. 그러나 무엇보다도 아웃소싱의 가장 큰 효과는 비용절감에서 나타난다. 풀무원은 아웃소싱 이후 급격한 매출액의 증가는 보이고 있지 않지만 꾸준한 성장세를 지속하고 있는 반면 인원수는 아웃소싱 이전보다 절반으로 감소시킬 수 있었다. 국내 경제사정의 악화로 대부분의 기업들이 어려움을 겪고 있는 상황을 고려할 때 이 같은 결과는 풀무원의 정보시스템 아웃소싱이 만족할

만한 수준이라는 것을 뒷받침한다.



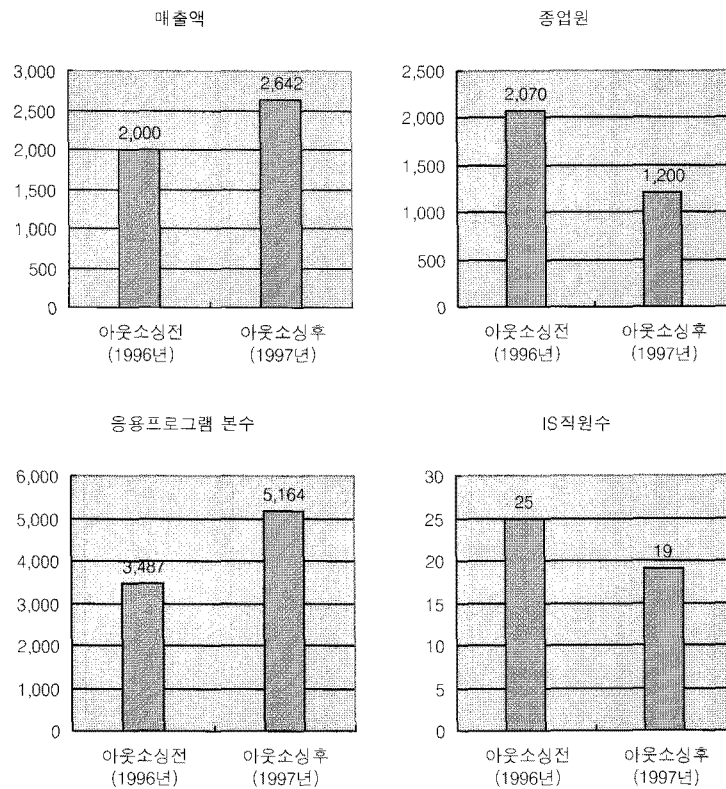
〈그림 3〉 아웃소싱 운영절차(SM)



〈그림 4〉 아웃소싱 운영절차(SI)

VI. 주요 성공요인과 개선점

풀무원과 링크웨어의 아웃소싱 사례는 국내 아웃소싱이 미미한 수준에 불과했던 당시에 과감하게 정보시스템 부서를 외부로 이관함으로써 국내 아웃소싱 시장의 선구적 역할을 했다는 데 중요한 의의가 있다. 그리고 풀무원 아웃소싱 사례에서 보여준 여러 가지 문제와 해결 방법들은 아웃소싱을 고려하는 다른 많은 기업들과 서비스 공급업체에게 지침으로 활용될 수 있다. 풀무원 사례를 통해 나타난 정보시스템 아웃소싱의 주요성공요인과 개선점을 살펴보면 다음과 같다.



〈그림 5〉 아웃소싱 효과

5.1 주요성공요인

(가) 최고경영자의 확신과 의지

아웃소싱은 최고 경영층의 주도에 의해 하향식 (Top-down)으로 이루어지는 경우가 대부분이다. 따라서 그 과정에서 확신과 의지를 가진 최고경영자의 역할은 무엇보다 중요하다. 풀무원의 경우 최고 경영자인 남승우 사장은 아웃소싱에 대한 결정에서부터 운영에 이르기까지 지속적인 관심과 열정을 가지고 적극적으로 추진해 나갔다.

그는 정보화에 대한 남다른 의지와 관심을 가지고 있었으며 아웃소싱 과정에서 직원들이 겪는 어려움과 불안감을 해소하고 그들에게 확신과 믿음을 심어주기 위해 노력을 기울임으로써 아웃소싱을 성공적으로 이끄는 데 결정적 역할을 하였다.

(나) 정보 기획 팀의 효율적 운영

풀무원은 각 부문별로 정보 기획 팀을 두고 풀무원과 링크웨어를 연결하는 창구로서 활용하고 있다. 현업의 요구사항을 접수하고 자체적으로 해결할 수 있는 문제는 해결하고 필요한 부분은 링크웨어에 요구하기도 한다. 또 링크웨어가 제시하는 계획들에 대해 타당성을 평가하고 만일 불필요하다고 판단되면 협의를 통해 이를 철회 시키기도 한다. 그리고 매주 개최되는 정보전략회의를 주관하여 풀무원의 임원들과 링크웨어가 운영과정에 대해 서로의 의견을 교환할 수 있게 한다.

(다) 파트너 선정 방법과 양사 간의 신뢰

풀무원은 파트너 선정에 있어서 과거 프로젝트를 통해 관계를 맺은 회사로 그 대상을 한정함으로써 좀

더 효과적으로 파트너를 선정할 수 있었다. 아웃소싱에 있어 공급자와의 신뢰는 무엇보다 중요하다. 이러한 점에서 풀무원은 과거부터 지속적으로 신뢰관계를 유지하고 있는 업체들을 대상을 선정함으로써 공개 입찰을 통한 방법에 비해 파트너 선정에 있어 신뢰성을 높이고 비용과 시간을 줄일 수 있었다.

(라) 지분교환에 의한 상호 신뢰 증진

풀무원은 링크웨어의 지분을 소유함으로써 신뢰관계를 확실히 하고자 하였다. 외부 공급업체와 신뢰관계를 보장하기 위해 지분을 공유하는 것도 많이 이용되는 방법 중의 하나이다. 특히 보안 문제를 고려할 때 이러한 방법은 상당히 효과적이다. 외국에서도 이러한 방식이 사용되는 경우를 종종 볼 수 있다.

(마) 효과적인 제3자 계약과 이의 효율적 관리

링크웨어는 자신들이 제공하지 않는 하드웨어 공급은 외부전문공급업체를 선정해 제3자 계약을 체결하는 방식을 취했다. 이렇게 함으로써 계약관계의 복잡성과 관리의 어려움이 따르기도 하지만 링크웨어는 이를 효과적으로 관리 함으로써 자신의 전문성을 충분히 발휘함과 동시에 풀무원에는 더 나은 서비스를 제공할 수 있었다. 제3자 계약을 하는 경우 외부 업체들이 스스로 최상의 서비스를 제공하기 위한 노력을 하도록 만드는 링크웨어의 관리적인 역량이 무엇보다 중요했다.

(바) 헬프데스크(Help-desk)의 효과적 운영

서비스 범위와 수준의 결정에 어려움을 겪었던 링크웨어는 이들에 대한 기초 자료를 확보하는데 헬프데스크를 적극적으로 활용했다. 그리고 외부로부터 제공 받는 서비스는 필수적으로 비용을 수반한다는 사실을 풀무원 스스로 인식하게 만들었으므로 풀무원 자신의 수준을 향상시킬 필요성을 인식하게 하였으며 전통적인 헬프데스크의 역할에서 벗어나 재아웃소싱 업체들과의 직접적인 연결을 통해 서비스 수준을 향상시키고 외부 업체들에 대한 관리를 효율적으로 할

수 있었다.

(사) 고객회사의 역량과 수준향상에 대한 링크웨어의 노력

링크웨어는 아웃소싱의 성과는 고객회사의 수준에 좌우된다는 것을 인식했다. 따라서 고객회사의 수준을 저하시키고 그들의 의도대로 고객회사를 이끌어가기 보다는 그들의 수준을 향상시키고 그들이 필요한 것을 스스로 찾아내고 해결하기도 하며 궁극적으로 링크웨어 존재의 필요성을 느끼도록 하는 것이 필요했다. 만일 그렇지 않다면 그들의 과다하고 무리한 요구사항을 해결하기 위해 운영에 차질을 가져와 적절한 서비스를 제공할 수 없게 되고 그들의 불만도 동시에 증가시켜 결국 파트너쉽의 결렬 또는 아웃소싱의 실패로 이어질 수 있었기 때문이다.

(아) 정기적인 회의를 통한 의견교환

고객회사와 공급 업체간의 원활한 의사소통 경로의 확보는 필수적이다. 고객회사의 요구사항을 전달하고 공급업체로부터 제공 받는 서비스에 대한 평가가 이루어져야 하며 이를 위해 양측의 담당자들이 참여하는 정기적인 모임이 반드시 필요하다. 풀무원과 링크웨어는 매주 정보전략회의를 통해 서로의 의견을 교환하고 때로는 함께 의사결정을 내리는 자리를 마련하고 있으며 이를 통해 임원들의 정보화에 대한 교육을 실시하기도 한다.

(자) 조직원들에 대한 적절한 변화관리

정보시스템 부서를 아웃소싱 할 때 그 부서에 속해 있던 직원들이 느끼는 불만과 불안을 해소하고 원활하게 조직을 이관하는 작업이 이루어져야 한다.

풀무원의 경우 직원들을 설득하려는 최고 경영자의 노력, 그리고 링크웨어가 직원들의 신분제에 대한 보장과 객관적인 급여체계를 제공함으로써 원활한 조직이관을 이룰 수 있었다. 또한 이관된 후에도 지속적인 교육과정을 통해 링크웨어 직원들과 함께 변화의 혼란을 극복할 수 있도록 적극적으로 노력하였다.

이와 같은 요인들로 인하여 경험이 없는 풀무원과 링크웨어의 아웃소싱은 상당히 성공적인 것으로 평가를 받지만 앞으로 아웃소싱을 수행함에 있어 개선되어야 할 부분도 함께 가지고 있었다.

5.2 풀무원 아웃소싱의 개선점

(가) 체계적인 방법론 부재

아웃소싱은 시작부터 계약이 만기가 되는 단계에 이르기까지를 하나의 생명 주기로 간주하는 총체적으로 접근법이 필요하다. 왜냐하면 만일 아웃소싱을 접근하는데 각 단계별로 조화를 이루지 못하거나, 혹은 특정 단계만 중요성이 강조되어 다른 단계가 무시될 경우에 아웃소싱은 성공적으로 이루어 질 수 없기 때문이다 (John, 1995). 일반적으로 아웃소싱은 크게 네 단계 혹은 이상의 단계로 나누기도 한다. 이러한 단계별 접근법에서는 단계별로 필요한 작업과 산출물을 명확히 제시함으로써 계약과정에서 누락될 수 있는 요인들이 체계적으로 관리되어야 한다.

이러한 관점에서 볼 때 풀무원과 링크웨어는 처음부터 아웃소싱에 대한 틀을 가지고 출발한 것은 아니었다. 아웃소싱을 수행하면서 부딪히는 문제들을 고민하고 해결해 나가면서 나뉠대로의 시각을 가지게 되었다. 따라서 초기에 이들은 많은 어려움을 겪었다.

아웃소싱에 대해서 체계적으로 접근하지 않는다면 결정적인 오류를 범할 가능성을 항상 내포하게 되고 미래의 불확실성에 대한 예측을 할 수 없기 때문에 돌발적인 위기 상황에 적절히 대처할 수 없게 될 가능성이 있다.

(나) 계약협상과정의 단순성

일반적으로 아웃소싱 계약이 이루어지기 위해서는 당사자간의 장기간의 협상이 이루어지게 된다. 이러한 협상과정을 통해 서로의 법적인 권리와 의무를 명확히 할 뿐만 아니라 세부적인 요구사항을 충분히 반영하게 된다. 따라서 이러한 협상을 위한 전문적인 협상팀이 따로 구성되는 것이 대부분이다. 그러나 풀

무원의 경우 이렇다 할 협상팀이 따로 구성되지 않았다. 단지 링크웨어의 담당자가 계약서의 구성내용이나 형태를 주도적으로 작성하고 풀무원 측에서 이를 검토하여 필요한 부분이 있으면 추가 할 것을 요구하는 형식으로 이루어 졌다. 따라서 기본적인 계약서의 내용은 풀무원의 인정 하에 링크웨어에서 작성하였다고 볼 수 있다.

계약협상과정이 단순했던 가장 큰 이유 중의 하나는 아웃소싱에 대한 경험과 전문지식의 부족이었다.

이러한 문제를 해결하기 위해 아웃소싱 수행 시 아웃소싱 전문가의 확보는 필수적이다. 아웃소싱 전문가는 계약서 작성에서도 중요한 역할을 수행할 수 있어야 하며, 전문 IT인력은 해당 분야의 전문 지식을 갖고 전문사업자의 담당자들과 관련 분야에 관한 평가를 할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 한다 (Wilcocks, Fitzgerald & Lacity, 1996; McFarlan & Nolan, 1995).

(다) 세부계약항목에 대한 고려

아웃소싱은 철저하게 계약에 의해 법적인 권리와 의무를 명확히 하여야 한다. 왜냐하면 계약서의 내용은 향후 분쟁 발생시 해결의 근거로 쓰이기 때문이다.

VII. 결 론

정보시스템 분야의 아웃소싱은 국내에서는 아직 새로운 관리 기법이다. 시스템 개발 위주의 용역이 주류를 이루어온 국내의 상황에서 시스템 관리를 중심으로 아웃소싱의 범위가 바뀔에 따라 이에 필요한 부수적인 관리기법이 주요한 문제로 대두되고 있는 실정이다. 이러한 부수적인 관리기법을 총체적으로 '방법론'이라고 칭할 수 있으며, '방법론'이란 아웃소싱 계약을 체결하는데 필요한 업무를 체계적으로 정리한 지침안이라고도 할 수 있다.

그러나 국내에서는 이러한 아웃소싱의 방법론이

체계적으로 자리잡지 못한 상황이며, 이러한 여건에서 링크웨어와 풀무원이 아웃소싱을 시도하였다는 것은 그 자체만으로도 의의가 있다고 할 수 있다. 풀무원 아웃소싱 사례는 아웃소싱에 대한 체계적인 선택이 없는 상황에서 시행착오를 겪어가며 이루어 낸 것이다.

비록 풀무원과 링크웨어의 아웃소싱이 체계적인 방법론에 따라 모든 것을 밝아나간 것은 아니지만 상호간의 이해와 관계정립을 중심으로 상호간에 만족스러운 관계를 지속적으로 유지하고 있다. 그러나 만일 계약의 규모와 범위, 그리고 기간이 장기화된다면 보다 체계적인 방법론의 정립이 필요하며, 계약 당사자들의 교섭 능력과 자질도 중요한 문제로 대두되게 된다. 특히 계약서 작성, 비용산정, 서비스 수준의 협의 등의 문제는 과거 국내 상황에서는 시도되지 않은 사항이므로 이러한 문제들을 미리 파악하고 해결할 수 있도록 처음부터 체계적이고 총체적인 시각을 가지고 접근할 필요가 있다. 성공적인 아웃소싱을 위하여는 아웃소싱의 목적에 대해 다각적인 시각을 가지고 분석하는 것은 물론이고 아웃소싱 전과정에 걸쳐 세심한 주의를 기울여야 한다.

† 본 연구의 초안은 1998년 추계 한국경영정보학술대회에서 최우수사례상을 수상하였음.

REFERENCES

Applegate, L., and Montealegre, R., "Eastman Kodak Co.: Managing Information Systems Through Strategic Alliances," *Case in Corporate Information Systems Management: Text and Cases by Cash, J. I. Jr., McFarlan, F. W., McKenney, J. L., and Applegate, L. M. IRWIN, Boston, 1992.*, pp.515-537.

Fitzgerald, G. and Willcocks, L., Contract and Partnerships in the Outsourcing of IT, *International*

Conference on Information Systems, 1994.

John, C., IT Outsourcing British Petroleum's Competitive Approach, *Harvard Business Review*, May-June, 1995, pp.94-102.

Karmi, J., Gupta, Y. P. and Somers, T. M., The Congruence Between A Firm's Competitive Strategy and IT Leader's Rank and Role, *Journal of Management Information Systems*, Summer 1996, Vol.13, No.1, pp.63-88.

Kirk, P. A. and Jones, M. C., Firms that choose Outsourcing : A Profile, *Information & Management*, Vol.26, 1994, p.187.

Lacity, M. and Hirschheim, R., Implementing Information Systems Outsourcing: Key Issues and Experiences of an Early Adopter, *Journal of General Management*, 19(1), Autumn 1993, pp.17-31.

Lawrence, Loh. & N. Venkatraman, Diffusion of IT Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect, *Information System Research*, December, 1992, p.334.

McFarlan, F. W. and Nolan, R. N., How to Manage an Information Technology Outsourcing Alliances, *Sloan Management Reviews*, Winter, 1995, pp.12-13.

Nam, K., Chaudhury, A. and Rao, R., Information Systems Outsourcing: A Mixed Integer Programming Analysis, *In Proceedings of the 13th International Conference on Information Systems*, Dallas, Texas, 1992, p.263.

Nam, K., Chudhury, A., and Rao, H. R., Management of Outsourcing: A Bidding Perspective, *Journal of Management Information Systems*, Vol.12, No.2, Fall 1995.

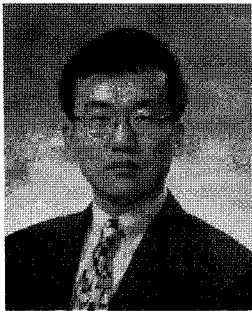
Richmond, W. B., Seidmann, A. and Whinston, A. B., Incomplete contracting issues in information systems development outsourcing, *Decision Support*

Systems, 1992, 8, pp.456-477.
Saarinen, T. and Vepsilinen, A. J., Procurement Strategies for Information Systems, *Journal of Management Information Systems*, Fall 1994, Vol.11, No.2, pp.187-208.
Wilcocks, L., Fitzgerald, G., and Lacity, M., To

Outsource IT or not?: Recent Research on Economics and Evaluation Practice, *European Journal of Information Systems*, 1996, No.5, pp.143-160.

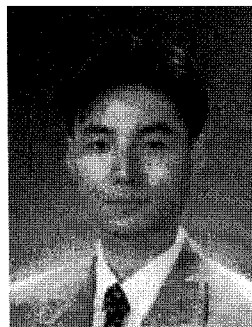
Williams, O. *Outsourcing: A CIO's Perspective*, St. Luice Press, 1998.

● 저 자 소 개 ●



남 기 찬 (knam@ccs.sogang.ac.kr)

남기찬은 서강대학교를 졸업하고 미시시피주립대학에서 경영학 석사를, State Univesity of New York at Buffalo에서 MIS로 경영학 박사학위를 취득하였으며 현재 서강대학교 경영학과에 재직중이다. 주요연구 분야는 IT Outsourcing이며 이외에 시스템 개발방법론과 전자상거래 분야를 중심으로 연구를 하고 있다. 그의 연구 논문은 *Information Systems Research*, *Communications of the ACM*, *Journal of MIS*, *European Journal of Operational Research*, *경영정보학연구*, *Information Systems Review*등에 출간되었다.



정 원 준

정원준은 한양대학교 상경대학 회계학과에서 학사, 서강대학교 경영대학원에서 MIS 석사학위를 취득하였다. 현재 한국지식재산거래소에 근무중이다.