

효과적인 정보 기술의 아웃소싱을 위한 제언

김정윤 · 현대경제사회연구원 주임연구원

정보 기술(IT: Information Technology)은 21세기 기업 경쟁력의 가장 중요한 요소로 등장하고 있다. 그런데 지금까지 기업의 정보 기술 도입은 실질적인 기업 경쟁력 제고의 차원에서 보다는 정보 기술이라는 유행에 뒤쳐지지 않기 위해서 혹은 기업 이미지 제고 차원에서 이루어졌다. 따라서 기업은 정보 기술의 실질적인 활용보다는 정보 기술을 기업 경영에 활용하고 있다는 데서 더 많은 안도감을 느꼈다.

이러한 기업의 태도는 기업으로 하여금 정보 기술이 기업 성과를 얼마만큼 향상시킬 수 있는가 보다는 정보 기술의 도입 유무와 이를 가시적으로 보이는 데 주안점을 두게 하였다. 그러나 정보 기술을 단순히 기업의 상징적 수단으로 여기던 시대는 지나갔다. 모든 기업은 경쟁력을 획득하기 위하여 정보 기술을 기업 경영의 핵심적 요소로 생각하기 시작하고 정보 기술을 기업 경영에 적극 접목시키기 위해 노력하고 있다.

그런데 정보 기술을 경영에 접목시켰던 초기에는 기업 내에 자체 메인프레임을 설치하거나, 정보 기술을 운영할 수 있는 전문 인력을 직접 양성해왔다. 그러나 메인프레임을 유지·보수하는 데는 많은 비용이 소요되고, 특히 전문 인력을 상근시킴으로써 많은 비용이 발생하게 되었다. 따라서 많은 기업들은 비용 절감을 위하여 정보 기술과 관련된 대부분의 분야를 외부 전문 업체로 적극 대체하고 있다.

그러나 정보 기술이 기업의 핵심 요소로 등장함에 따라, 기업은 단순히 비용적인 측면에서 정보 기술의 아웃소싱(outsourcing)을 결정하지만은 않는다. 즉, 기업들은 '유연한 기업 경영', '다양한 이익 추구', '내외부 고객의 서비스 향상' 등 다양한 목적을 가지고 정보 기술을 아웃소싱하고 있다. 그러나 정보 기술의 아웃소싱을 추진하는 모든 기업이 자신이 원하는 바를 얻을 수 있는 것은 아니다. 특히, 정보 기술이 기업 경영의 핵심 요소로 등장함에 따라 기업은 보다 효과적·효율

적인 아웃소싱을 위하여 노력해야 할 것이다.

정보 기술의 아웃소싱 성과 측정을 위한 척도의 개발

기업이 정보 기술을 효과적·효율적으로 활용하기 위해서는 우선 정보 기술로 인한 기업의 성과를 올바르게 측정할 수 있는 척도의 개발이 필요하다.

정보 기술의 성과를 측정하는 척도를 개발한다는 것은 기업 내적으로는 사업의 목표를 명확히 하고 정보 기술의 활용 범위를 확정지음으로써, 정보 기술의 효과를 극대화할 수 있는 기반을 마련하게 된다. 그리고 기업 외적으로는 정보 기술 공급업자가 제공할 정보 기술의 내역을 명확히 함으로써, 공급업자와 원활한 커뮤니케이션을 할 수 있다는 것을 의미한다.

그런데 정보 기술의 아웃소싱 성과 측정 척도를 개발하는 과정에서 유의할 점은 첫째, 측정 내용이 단순히 기술적인 측면에만 국한되어서는 안된다는 것이다. 즉, 경영 활동에 접목된 정보 기술이 얼마만큼 고객 만족을 이끌어낼 수 있는지, 사용자의 편의를 최대한 반영하고 있는지, 주문의 회전 주기가 얼마만큼 빨라졌는지에 대

한 평가가 있어야 한다.

둘째, 단일 척도로 아웃소싱의 성과를 평가하는 것은 매우 비합리적이다. 즉, 정보 기술이 기업 경영에 적용되는 부분은 전자 결재에서부터 정보 처리, 제품 생산 및 유통에 이르기까지 그 범위가 매우 다양하다. 따라서 올바른 성과 척도의 개발을 위해서는 외부 컨설턴트의 객관적인 시각과 내부 사용자의 만족도 등을 반영하여 다양한 측면의 성과 측정 척도를 개발하여야 한다.

셋째, 성과 측정은 애매한 양적인 자료보다는 질적인 자료를 통한 평가가 더욱 바람직할 수 있다. 이러한 정보 기술의 성과 측정과 관련해서 노르웨이의 컨설팅 회사인 Compass Analysis社는 다양한 분야의 정보 기술 활용 사례를 통하여 정보 기술의 성과를 평가해주고 있다. 이 회사는 25 개 국가의 600 명 이상의 고객으로부터 정보를 수집하고 있다. 또한 양적인 자료에 의해 정보 기술의 성과를 평가하기 보다는 기업간의 질적인 자료 비교를 통하여 정보 기술의 성과를 측정하고 있다.

정보 기술 공급자와의 효과적인 계약

정보 기술의 아웃소싱의 경우, 그 성과

를 가능하게 하는 가장 중요한 요소 가운데 하나는 정보 기술 공급자와 어떠한 계약(contract)을 체결하였는가이다. 그런데 계약은 원래 정적인 환경에서는 매우 유용한 수단이나, 정보 기술의 환경에서처럼 급변하는 환경에서는 많은 부작용이 발생할 수 있다. 예컨대, 과거 5년 전만 하더라도 인트라넷(intranet)에 대한 관심은 거의 없었으나, 최근 인트라넷은 정보 기술의 중요한 요소로 등장하고 있다. 따라서 1년 앞도 내다보기 힘든 정보 기술 환경에서 정적인 아웃소싱 계약은 매우 위험스러운 일일 수 있다. 또한 아웃소싱 계약의 초점을 어디에 두느냐에 따라 아웃소싱의 성과는 크게 달라질 것이다. 따라서 정보 기술의 아웃소싱 계약시 다음과 같은 사항을 고려하여야 할 것이다.

첫째, 정보 기술의 아웃소싱 계약은 '서비스 차원의 협정'보다는 '점수제(a score card)'에 의한 방법이 더 적합하다. 즉, '서비스 차원의 협정'은 사용자와 공급자 간의 서비스 내역(예: 7~9시까지 사용 가능한 메인프레임, 일주일 6일 사용, 그리고 전송 및 처리 속도 등)을 중심으로 계약을 하였다. 그러나 점수제 방식의 경우, 기업은 "자신이 받는 서비스가 과연 기업의 필요를 얼마만큼 충족시켰는가"에 주안점

을 두게 된다. 따라서 점수제에 근거한 계약 평가의 경우, 기업은 우선 아웃소싱의 목표를 명확히 해야 하고, 이를 기초로 정보 기술 제공자가 정보 기술을 제공·유지하도록 한다.

둘째, 계약 조건에 자신의 시스템과 타 기업의 시스템을 비교해볼 수 있는 벤치마킹의 기회를 포함시키는 것은 매우 중요하다. 예컨대, 기업은 컴퓨터 프로그램의 에러로 인하여 일주일에 두 번 이상의 재부팅을 해야 할 경우, 이 기업은 재부팅의 빈도가 많은 것인지 적은 것이지에 대해 평가하기가 어렵다. 그런데 동일한 프로그램을 사용하는 타 기업은 한 달에 한 번의 에러가 발생할 경우, 그 기업은 현 컴퓨터시스템의 문제점을 쉽게 인식할 수 있다. 따라서 이 경우 그 기업은 에러 발생 빈도의 수준을 한 달에 1회 정도로 감축시킬 명확한 목표점을 가지게 되고, 타 회사와의 경험을 토대로 문제점을 보다 쉽게 해결할 수 있다.

셋째, 정보 기술 공급업자와 보다 세밀한 협정은 경영 상의 계약을 발생시킬 수도 있다. 즉, 기업은 정보 기술 공급업자와의 보다 유연한 계약을 위해서 정보 기술로 인한 성과를 바탕으로 비용을 지불하는 계약을 체결하기를 원하는 경우가 있

다. 그러나 이와 같은 경우 정보 기술 공급자는 기업의 경영과 사업 분야에 관여하기를 원한다. 그런데 이러한 공급자의 관여는 궁극적으로 기업의 자율적인 경영권에 손상을 입힐 수도 있음을 고려해야 한다.

넷째, 정보 기술 분야의 경우 시간의 흐름에 따라 그 기술적 환경이 지속적으로 변화하므로 이를 감안한 아웃소싱의 계약이 필요하다. 특히, 일단 아웃소싱 계약이 이루어질 경우, 비교적 정보 기술 공급자와 장기적인 관계를 유지하는 것이 바람직하다. 그리고 기업은 정보 기술 공급자와 긴밀한 관계를 유지해야 하며, 이들과의 공동된 문화를 형성하는 것이 바람직하다. 따라서 기업은 정보 기술의 아웃소싱을 평가할 경우, 공급자와의 거래 관계를 파악할 수 있는 평가 척도를 개발하는 것이 바람직하다.

과거 기업은 비용 절감을 위하여 정보 기술을 아웃소싱해왔다. 그러나 단순히 비용적인 측면에서 정보 기술의 아웃소싱을 고려하는 것은 바람직하지 못하다. 일반적으로 정보 기술 제공자들은 처음에는 자신이 저가로 공급할 수 있는 표준적인 제품을 판매한 후 점차 고객의 욕구에 맞춰 제품을 공급함으로써 이윤을 확대해나가고 있다. 따라서 초기에 낮은 비용으로 체결

된 계약이 나중에는 보다 많은 비용을 초래할 수 있다.

따라서 기업은 효과적·효율적인 정보 기술 아웃소싱을 위해서는 우선 기업의 사업 목표에 따라 정보 기술의 활용 범위를 확정하고 이에 기초하여 아웃소싱을 추진해야 한다. 그리고 아웃소싱의 계약시 정보 기술의 급격한 환경 변화를 반영할 수 있도록 해야 하며, 아웃소싱의 성과를 측정할 수 있는 척도를 개발하여 지속적으로 아웃소싱에 대한 평가 및 피드백이 이루어지도록 해야 할 것이다. ■

(Source: *Financial Times*, November 5, 1997)