

## 지식 경영 과제

### ■ 지식 능력을 높이는 전략적 아웃소싱

#### - 지식 경영을 위한 전략적 아웃소싱의 중요성

- 전략적 아웃소싱은 세계 최고의 경쟁력을 확보할 수 있는 특정 분야에만 기업의 역량을 집중하고 나머지는 아웃소싱하는 것을 의미함
- 단기적 차원의 비용 절감 수단으로 인식되던 아웃소싱은 장기적 관점에서 지식 경영 시스템을 구축하는 전략적 수단으로도 부각되고 있음

#### - 기업의 지식 능력을 높이는 전략적 아웃소싱과 그 효과

- 지식 경영을 위한 전략적 아웃소싱은 첫째, 업무량은 많고 부가가치는 낮은 전통적인 기능이나 서비스 활동, 둘째, 회계, 급여관리, 종업원 복지와 같이 사업 부별이나 기능별 또는 지역적으로 업무가 중복되어 조정 또는 통합이 요구되는 활동, 셋째, 自社보다 아웃소싱 전문업체가 다양한 고객과 직접적으로 접촉할 기회가 많은 활동 등에서 이루어질 수 있음
- 이를 통해 기업은 비용 절감, 조직의 유연성 제고, 고객 만족도 제고, 지속적인 혁신 등을 실현할 수 있으며, 아웃소싱 업체의 전문 지식과 연계시킴으로 기업의 지식 능력을 높일 수 있음

## 지식 능력을 높이는 전략적 아웃소싱

이 글은 James Brian Quinn의 “Strategic outsourcing : Leveraging knowledge capabilities” (Sloan Management Review, Summer, 1999)를 요약·재구성한 것으로, 전략적 아웃소싱을 활용함으로써 기업의 지식 능력을 높일 수 있는 분야와 그 효과에 대해 기술한 것임

### □ 개요

- 전략적 아웃소싱은 세계 최고의 경쟁력을 확보할 수 있는 특정 분야에만 기업의 역량을 집중하고 나머지는 외부로 아웃소싱하는 것을 의미함
  - 이러한 전략적 아웃소싱을 통해 기업은 비용 절감, 조직의 유연성 제고, 고객 만족도 향상, 지속적인 혁신 등을 기할 수 있음
- 한정된 자원으로 모든 경영 활동을 직접 수행하는 것은 비효율적이고 비효과적이기 때문에 아웃소싱의 전략적 활용에 대한 관심이 증대되고 있음
  - 그 동안 단기적 차원의 비용 절감 수단으로 인식되던 아웃소싱은 경제 패러다임이 지식 및 서비스 경제로 전환되면서 장기적 관점에서 지식 기반 경영 시스템을 구축하기 위한 전략적 수단으로 부각되고 있음

### □ 기업의 지식 능력을 높이는 전략적 아웃소싱

- 전략적 아웃소싱은 인소싱과 아웃소싱 부문을 결정하는 것에서부터 시작됨
  - 기업 내부의 자원을 확대하는 인소싱(insourcing)의 대상을 결정하기 위해서는 기업의 능력과 함께 고객의 관점을 동시에 고려해야 함
  - 즉, 해당 분야에서 세계 최고의 경쟁력을 확보하고 이를 지속적으로 유지할 수 있는지, 그리고 고객이 진정 그 분야를 중요하게 여기고 있는지를 고려해야 함
  - 한편, 아웃소싱(outsourcing)은 기업 내부적으로 최고를 지향할 수 없거나 그럴 필요가 없는 분야, 내부적으로 수행할 경우 비용이 더 드는 분야, 외부의 전문 지식 활용이 더 효과적인 분야 등을 대상으로 함
  - 기업의 지식 능력은 인소싱과 아웃소싱이 긴밀하게 연계되었을 때 높아지므로 내외부의 지식을 공유하고 활용할 수 있는 피드백 시스템이 갖추어져야 함

- 전략적 아웃소싱을 통해 기업의 지식 능력을 높일 수 있는 분야는 다음과 같음
  - 첫째, 회계, IT, 급여 관리, 종업원 복지 등과 같이 업무량은 많고 부가가치는 낮은 전통적인 기능이나 서비스 활동을 아웃소싱할 수 있음
  - 외부의 전문 지식을 활용한 아웃소싱은 업무의 처리 시간을 단축하고 고품질의 서비스 제공을 가능하게 할 뿐만 아니라 종업원들이 보다 창의적이면서 부가가치를 높이는 업무에 몰두하게 함으로써 새로운 지식 창출의 기회를 제공함
  - 둘째, 사업부간, 기능간, 지역간 분리로 인해 각각마다 소수의 비전문가들이 담당하고 있는 중복 업무는 전문 아웃소싱업체를 활용할 수 있음
  - 이러한 경우 아웃소싱업체는 自社의 범세계적인 네트워크 망을 통해 구매자에게 전문 지식, 각종 성공 사례 등 통합 서비스를 제공하며, 구매자는 이러한 지식과 사례를 사내에 공유·활용시킴으로써 조직의 지식을 확대할 수 있음
  - 셋째, 구매자보다 아웃소싱업체가 다양한 고객과 직접적으로 접촉할 기회가 많은 경우 아웃소싱을 고려할 수 있음
  - 이 경우 구매자는 다양한 계층의 고객의 요구 사항에 신속하게 대응할 수 있는 지식을 아웃소싱업체로부터 학습함으로써 고객 대응과 관련된 새로운 지식을 얻을 수 있음

< 전략적 아웃소싱 전문업체의 사례 >

분야	아웃소싱 전문업체	아웃소싱 내용
저부가가치의 전통적 기능	Arthur Anderson	Knowledge Space를 통한 위험의 통합 관리 지식 제공
사업부·기능·지역별로 중복되는 업무나 활동	Price Waterhouse Coopers	범세계적인 네트워크를 통해 세금, 회계, 재무 등의 지식 제공
	EDS	정보 처리 시스템 지식 제공
	Enron Energy Service	개별 고객마다 전력 소비, 자본 투자, 변동비 등에 대한 최적의 관리 시스템 지식 제공
고객과 직접적인 접촉이 부족한 경우	Arthur Anderson	글로벌 성공 사례, 위험 모델, 감사 방법론, 위험 관리 등의 지식 제공
	Enron Energy Service	통합 에너지 시스템 지식 제공

### □ 전략적 아웃소싱의 효과와 장애 요인

- 전략적 아웃소싱을 통해 얻을 수 있는 효과는 크게 4가지로 요약될 수 있음
  - 첫째, 세계 최고의 경쟁력을 확보할 수 있는 분야에 한정된 자원을 집중함으로써 기업의 역량을 효과적으로 관리하고, 조직을 축소할 수 있음
  - 둘째, 아웃소싱업체의 기술, 공급망, 설비 등을 활용함으로써 관료주의, 간접비 등과 같은 비유동성 요인을 제거하고 조직을 간소화하여 유연성을 확보할 수 있음
  - 셋째, 아웃소싱업체가 제공하는 통합 서비스를 활용하여 고객의 요구 사항에 대해 신속하게 대응할 수 있음
  - 넷째, 외부 아웃소싱업체의 전문 지식과 연계시켜 시너지 효과를 창출함으로써 내부 혁신 능력을 높일 수 있음
- 지식 능력을 높이는 전략적 아웃소싱이 원활하게 이루어지기 위해서는 기존의 아웃소싱이 가지고 있는 장애 요인을 극복하는 것이 필요함
  - 첫째, 기존의 경영 활동과 일관성을 유지하고 自社의 독특함을 강조하기 위해 구매자가 많은 '예외 사항'을 요구할 경우에 아웃소싱의 걸림돌로 작용할 수 있음
  - 둘째, 구매자가 시간 대비 노동 비용과 같이 비유동적이고 전통적인 방법으로만 성과 측정을 고집할 경우 혁신을 막는 장애가 될 수 있음
  - 셋째, 구매자가 아웃소싱의 대상(what)이 아니라 방법(how)을 간섭하려고 할 경우 원활한 아웃소싱이 이루어질 수 없음

### □ 시사점

- 전략적 아웃소싱은 지식 경영의 도입에서부터 도입 목적, 방향, 범위, 내용, 투자 대상 등의 우선 순위를 결정하는 데 중요한 영향을 미칠 것임
  - 즉, 자사가 세계 최고의 경쟁력을 확보·유지할 수 있는 분야에 우선적으로 지식 경영이 도입·적용될 수 있도록 기준 역할을 해 줄 것임
  - 전략적 아웃소싱을 기업 경영에 성공적으로 접목시키기 위해서는 특정 기능의 성과만을 제고한다는 시각에서 탈피하여 경영 활동의 전체 프로세스를 재구축한다는 관점에서 보아야 함

■ 윤운락 주임연구원 wryoon@hri.co.kr ☎724-4106