

Ⅲ. 아웃소싱의 새로운 적용 : 知識 아웃소싱

1. 논의 배경

- 기업 환경이 급변함에 따라 과거와 같은 자금자족식 경영으로부터 탈피하고, 아웃소싱을 통해 기업 체질을 강화하는 노력이 절실히 요구되고 있음
- 특히 지식기반경제에서 중요한 지식을 최대한 활용하기 위해서는 자사의 핵심 지식 업무까지도 아웃소싱할 수 있는 적극적인 발상의 전환이 필요함

2. 지식 아웃소싱의 필요성

- 각 참가 기업의 지적 업무(기술 연구개발 등) 담당자들이 모여 학습 네트워크를 형성함으로써 보다 다양하고 지속적인 지식 아웃소싱이 가능함
- 지식 아웃소싱을 통해 기업내 한정된 자원을 핵심역량 강화에 전략적으로 집중하고, 이업종간의 합종연횡에 효과적으로 대처하며, 하루가 다르게 변화하는 지식을 적시에 활용할 수 있음
- 단순한 정보만을 교환하는 수동적인 기존 네트워크와 달리, 구성원들이 능동적으로 상호 학습을 하면 시너지 효과가 극대화될 수 있음

3. 지식 아웃소싱을 위한 학습 네트워크 구축 방안

- 첫째, 상호 공통 목표를 정립하여 학습하라
 - 아웃소싱 업체들은 단순한 보완적인 지식개발뿐만 아니라 신제품 개발 등 공통적 지식개발 과정에 참여하여 네트워크상에서 상호 학습해야 함
- 둘째, 넥서스(Nexus)를 활용하라
 - 넥서스는 네트워크내 지식 흐름의 통로로서, 구성원들의 공통적인 이해 관계를 조정해주는 네트워크상의 지식 센터임
- 셋째, CRO(Chief Resource Officer)를 만들어라
 - 선진 기업에서 이미 활용하는 CRO를 통해 학습 네트워크를 전담하게 하여 지식 아웃소싱을 체계적으로 관리하도록 하는 것이 필요함
- 사례: Allen Bradley社
 - Allen Bradley社는 상호보완적 지식 학습을 통해 기업 프로세스의 질적 향상을 도모하고자 납품업체와의 학습 네트워크를 형성했고, 학습 네트워크는 학습 인큐베이터로 진화하여 풍부한 지식풀(pool)을 형성했고, 이를 통해 네트워크 전반은 물론, 본래 네트워크 창시자인 Allen Bradley社 전반의 운영을 향상하는 성과를 가져옴

4. 시사점

- 학습 네트워크는 기업 내의 학습을 담당하고, 네트워크 전체의 지식 공유·활용을 통해 고부가가치 이익을 창출해내는 지식발전소의 역할을 해야 함
- 국내 기업들도 창조적 지식 파괴 과정의 일환으로써 과감히 지식을 아웃소싱하는 등 지식 네트워크에 동참해야 함

1. 論議 背景

- 기업 환경이 복잡해지고 급변함에 따라 과거와 같은 자급자족식 경영의 탈피가 절실히 요구됨
 - 기존처럼 기업의 한정된 자원을 분산 투자하는 경우 시간경쟁·가치경쟁 등 디지털 시대의 경쟁 패러다임의 변화에 적절히 대응하기 어려움
 - 아웃소싱을 통해 기업 체질을 강화하고, 한정된 자원을 핵심역량에 전략적으로 집중하지 않으면 세계 시장에서 생존하기 어려움
 - 특히 지식기반경제에서 중요한 지식을 최대한으로 활용하기 위해서는 적극적인 아웃소싱을 통해 자사의 핵심역량과 관련된 지식 활동까지도 아웃소싱하는 발상의 전환이 필요한 때임
- 국내 기업들의 아웃소싱은 비용 절감을 위한 초기 단계에 그치고 있음
 - 아웃소싱은 크게 ▶비용 절감을 위해 부가가치가 낮은 부문을 외부 이양하는 단계 ▶기술이나 노하우를 이전하는 일대일 대응 단계 ▶핵심 지식까지 상호 공유하는 네트워크 단계로 발전해나가고 있음
 - 선진 기업들은 이미 지식 업무에 대해서도 네트워크형 아웃소싱을 실천하는 단계에 이르렀으나, 국내 기업들은 아직도 비용 절감을 위한 초기적 아웃소싱에 머무르고 있음
 - 지식 아웃소싱은 기존의 비용절감 차원의 아웃소싱과 달리 경쟁력 제고를 위해 핵심역량과 직결된 민감 부문을 아웃소싱한다는 점에서 그 중요도가 높음
- 이하에서는 지식 아웃소싱의 필요성과 성공적인 지식 아웃소싱을 위해 학습네트워크를 구축하는 방안에 대해 살펴봄

2. 知識 아웃소싱의 必要性

- 국내 기업들은 방어적인 경영 태도로 인해 지식 아웃소싱을 꺼려함
 - 대부분의 기업들은 지식을 아웃소싱을 할 경우 연구개발 능력이 사내에 축적되지 않아 향후 자체 개발을 할 때 타격을 입을 거라고 예상함
 - 특히 대기업은 지식 아웃소싱을 할 경우 자체 종사원의 지식개발 능력부족이라는 부정적 인상을 줄 것으로 우려함
 - 그러나 이는 비용 절감 등 일차적 이유로 기존 인력을 활용하는 태도로, 최고의

인재를 통한 경쟁력 확보라는 더 큰 이익을 놓칠 수 있는 발상임

- 급변하는 지식기반경제에서는 지식 아웃소싱이 생존을 위한 방안임

- 각 기업은 한정된 자원만을 보유하고 있기 때문에 단독 개발보다는 아웃소싱을 통해 지식 발주업체와 아웃소싱 업체간에 협력하여 핵심 지식을 공유하고, 투자와 리스크를 공동 부담하는 것이 바람직함
- 더구나 선진기업에서 널리 활용되는 네트워크 커뮤니티를 형성할 경우 구성원들의 끊임없는 의사 소통과 상호 점검(cross-check)을 통해 지식 유출 등이 투명하고 신속하게 드러나기 때문에 위험은 현저히 낮아지게 됨
- 기술 발전과 이업종간의 합종연횡이 성행하면서 상호 의존적인 네트워크 형성이 증가하였고, 지식 공유에 의한 시너지 효과가 높아지게 되면서 일방적인 지식의 전달보다는 상호 학습할 수 있는 네트워크의 필요성이 증대됨

- 학습 네트워크는 지식의 상호 교환·축적의 목적을 지닌 기업들간의 네트워크임

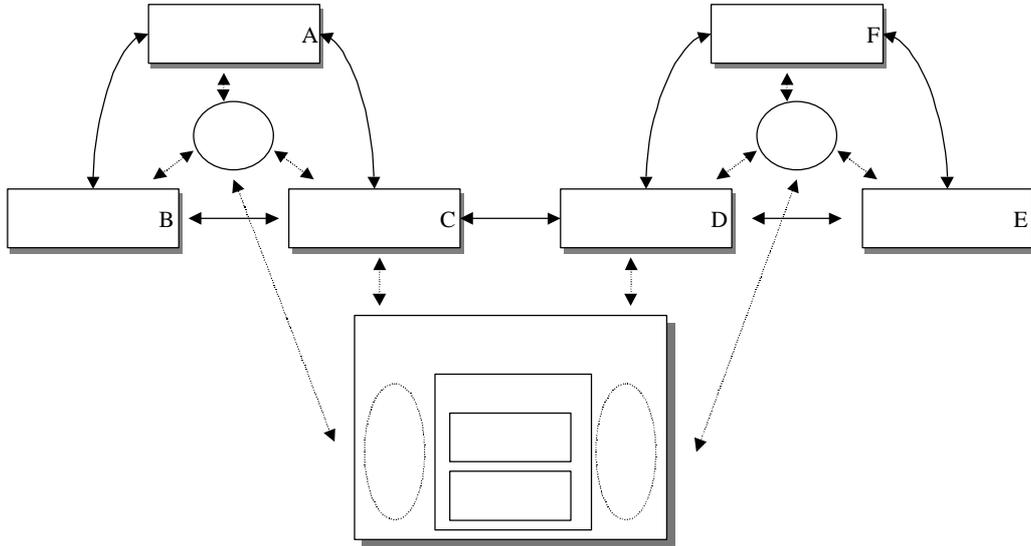
- 학습 네트워크의 기능은 전 참가자들이 동일한 지식, 특히 암묵적 지식을 축적하도록 하여 지식 소유 정도의 괴리를 좁히고, 비슷한 교육 수준을 가진 사원들이 공동체 의식을 가져 상호협력 관계가 공고하게 되도록 하는 데 있음
- 학습 네트워크는 시공간에 구애받지 않는 네트워크 상의 의사소통을 통해 각자 습득한 지식을 공유하여 지식 이용의 시너지 효과를 극대화하는 인적 네트워크임
- 학습 네트워크를 통한 지식 아웃소싱은 유연성으로 변화 대처가 용이하고 다양한 전문지식을 활용할 수 있어서 급변하는 지식기반경제 환경에 부합되는 전략임

<표> 기존 네트워크와 학습 네트워크의 차이점

기존 네트워크	차이점	학습 네트워크
기술·제도적 요소	중요 요소	인적 요소
업무과정 관련 단순 정보 전달	목적	지식개발·공유를 통한 상호 학습
일방향 의사 소통으로 성과 반영에 대한 만족도가 낮음	동기 부여	지식 공유를 통한 시너지 효과로 만족도가 높음
수동적	구성원 태도	능동적

3. 지식 아웃소싱을 위한 학습 네트워크 구축 방안

<그림> 학습 네트워크를 통한 지식 아웃소싱



① 첫째, 상호 공통 목표를 정립하여 학습하라

- 아웃소싱 네트워크들과의 연결을 통해 집단적 학습망을 형성하는 것이 바람직함
 - 지식이 고도화되고 다양해질수록 하나의 기업이 자체 개발로 모든 공정을 완결하는 것은 불가능함
 - 기업간의 일대일 관계에서 탈피하여 관심분야가 동일·유사한 업체들간에 소네트워크를 형성하고, 각 소네트워크를 하나로 연결하여 각 참가기업과 전체 네트워크가 유기적 학습을 할 수 있는 컨소시엄을 구성해야 함
 - 컨소시엄의 강점은 각 구성원이 지식풀(pool)인 지식베이스는 물론, 다른 소네트워크와 연결 등을 통해 자사에 필요한 지식을 탐색할 수 있고, 상호 공통 목표가 있어서 네트워크 구성원의 공동체 의식이 증진된다는 데 있음
- 지식 발주기업은 지식 원천으로서의 역할을 수행해야 함
 - 지식 발주기업은 각 네트워크에 필요한 지식이 원활하게 소통되도록 지식베이스 구축과 지식 확산 등 지식 원천으로서의 역할을 담당해야 함
 - 지식 베이스는 정보 탐색과 여과로 만들어지는 지식 채굴(mining), 분석과 통합으로 지식을 새롭게 만들어내는 지식 창조(creating)를 통해 구축함

- 지식 확산은 정보 스크린(screening)을 통해 지식화할 수 있는 정보만을 걸러내고, 전체 구성원에게 전달되도록 하는 등 아웃소싱 기업들간의 관계를 공고히 함
- 네트워크 구성원들에게 **확연한 학습 목적을 가지도록 해야 함**
 - 구성원들이 네트워크에서 자신의 역할이 실제 의사 결정 단계에 반영되고, 네트워크에 공헌하고 있음을 확신하면 지식생산성이 높아지고, 학습 네트워크가 제 기능을 발휘할 수 있음
 - 구성원들이 지식 학습·개발 과정에서 자신의 성과가 반영되고 의사 결정에 참여할 빈도수가 높아지면 자연스럽게 지식 발굴 및 학습에 대한 책임감과 만족도가 향상되어 더 적극적으로 참여하게 됨
 - 아웃소싱 업체들은 단순한 보완적인 지식 개발뿐만 아니라 신제품 개발 등 적극적·주도적 지식개발 과정에 참여하면서 팀워크 정신이 고양되어 네트워크 전체에 기여할 수 있어야 함

◆ **네트워크화 사례: 이리둠**

- 이리둠은 기술 개발, 마케팅, 고객서비스 등 분야별로 핵심역량을 가진 전세계 20여 개 기업이 참여하여 기업 창업에서부터 서비스 준비까지 일을 분담한 뒤 전과정을 통합하여 세계 일류의 서비스를 제공한다는 원칙하에 성공적으로 다국의 기업을 네트워크화 함. 이리둠의 참여 기업들은 통합 정보 네트워크를 구축하여 전세계 어느 곳이나 동일한 고객서비스와 품질 유지가 가능하도록 본사와 파트너간의 정보 공유·공동 작업·기술이전 교육훈련 등 지식을 아웃소싱함

② 둘째, 넥서스(Nexus)를 활용하라

- 아웃소싱 기업간의 의사소통 활성화를 위해 넥서스를 구축함
 - 넥서스는 네트워크내 지식 흐름의 통로로서, 지식 게시판 등과 같이 구성원들의 공통적인 이해 관계를 조정해주는 네트워크상의 지식센터임
 - 넥서스를 통해 현장에서 필요한 지식을 생생하게 얻을 수 있고, 여러 전문가를 통해 자사의 문제점 등을 곧바로 해결할 수 있는 장점이 있음
 - 기존의 학습그룹과 유사점이 있는 개념이나, 학습그룹처럼 시공간의 제한을 받지 않고 더 적은 비용으로 신속한 지식 공유가 가능함
- 넥서스는 네트워크내의 응집력 강화에도 도움이 됨
 - 지식 발주기업과의 관계 유지 못지 않게 아웃소싱 기업들간의 관계도 중요하므

로 이를 확고히 할 수 있는 방안으로 넥서스는 효과적인 역할을 수행함

- 아웃소싱 기업간 협력 경쟁(co-opetition)을 통해 개발에 대한 공정하고 건설적인 경쟁을 유도하는 동시에, 연구개발에 대한 상호 점검을 할 수 있어 지식 흐름에 대한 투명성도 제고할 수 있음

◆ 넥서스 활용 사례: Allen Bradley社

- Rockwell International社의 계열사였던 Allen Bradley社는 전자장비 업체로, 상호보완적 지식 학습을 통해 기업 프로세스의 질적 향상을 도모하고자 1980년도 말에 납품업체들과의 네트워크를 형성함. 시간의 경과에 따라 네트워크 안에서 관심분야가 세분화되었고, 결국 참가 업체들이 특수 분야 중심의 소그룹인 넥서스를 형성함. 넥서스는 네트워크 전반은 물론 본래 네트워크 구축자인 Allen Bradley社의 경영 성과도 향상시킴

③ 셋째, CRO를 만들어라

- 학습 네트워크를 총괄하는 CRO가 필요함

- 선진 기업에서는 이미 기업의 자원을 핵심 자원과 주변자원으로 분석하여, 주변 자원에 대해서는 과감히 아웃소싱을 할 수 있도록 도와주는 CRO(Chief Resource Officer : 최고 자원담당 임원)가 존재함
- CRO를 통해 전사적 아웃소싱 담당과 아울러 효율적인 지식 아웃소싱을 위해 학습 네트워크를 관리하게 하여 보다 체계적으로 지식 아웃소싱을 관리하도록 하는 것이 필요함
- 학습 네트워크 관리상 CRO의 역할은 일차적으로 지식발주업체와 아웃소싱업체, 네트워크 내 넥서스간의 상호 관계 등을 지속적으로 모니터링하여 문제 발생시 중재·해결하는 등 네트워크의 인적 측면을 관리하고, 부차적으로는 네트워크의 효율적인 관리를 위한 기술적 측면의 동태를 파악, 개선하는 것임

◆ CRO 활용 사례: 미국 CBS 방송국

- CRO는 기업의 아웃소싱 의사결정자로서 전사적 자원 평가·아웃소싱 분야 결정을 책임지고 아웃소싱의 전과정을 총괄하는 신생직임. CBS 부사장 Donald Janson은 1996년 웨스팅하우스社가 CBS를 매수했을 때 핵심역량인 미디어 부문 강화를 위해 비경쟁분야의 아웃소싱을 총지휘함. 데이터 센터, 인사·경리, 지불 계정의 세 분야를 아웃소싱하면서 아웃소싱되는 인력까지도 아웃소싱의 중요성을 인지시켜 적극적인 참여를 유도하는 성과를 얻음

4. 國內 企業의 示唆點

- 학습 네트워크는 궁극적으로 가상의 지식 기업 역할을 통해 고부가가치 이익을 창출할 수 있어야 함
 - 급속한 기술의 글로벌 표준화 진행으로 네트워크 구성원들은 유연하게 새로운 파트너를 선택할 수 있게 됨으로써, 지식의 독점보다는 공유에 따른 시너지 효과가 훨씬 높게 됨
 - 또한 21세기는 IT의 발전에 따른 네트워크 인프라가 디지털 경제의 축을 이루기 때문에 지식 네트워크 인프라 구축이 필수적임

- 국내 기업들도 창조적 파괴 과정의 일환으로서 과감히 지식을 아웃소싱하는 등 지식 네트워크에 동참해야 함
 - 국내 기업들은 정보가 곧 돈이라는 과거 패러다임에 얽매어 지식을 독점하려는 경향이 강한데, 향후 지식사회에서는 지식이 확산될 때 좀더 강력한 힘을 발휘한다는 것을 인식해야 함
 - 지식 네트워크에 대한 편견을 버리고 새로운 지식을 개발하는 끊임없는 과정인 창조적 파괴 과정에 동참하여 지식 아웃소싱을 활성화하는 자세가 필요함

(이고운 : audreyk1@hri.co.kr ☎ 724-4067)

(장후석 : chahus@hri.co.kr ☎ 724-4092)