

볼보건설기계코리아와 삼성SDS의 정보시스템 아웃소싱

-M&A에 의한 아웃소싱 사례-

남기찬 *
정태석 **

오늘날과 같은 환경하에서 기업들은 기업의 경쟁력 강화를 위해서 정보자원에 대한 중요성을 인식하고 이를 효율적으로 관리하는 것이 무엇보다도 중요하다. 따라서 기업내 정보시스템 부서의 기능을 조직하고 관리하는 방법에 있어 이를 감당할 수 있도록 혁신적인 변화의 필요성이 증대되고 있는 상황이다. 또한 유연한 정보시스템의 확보와 효율적인 운영이 경영자 의사결정의 중요한 요소가 된다. 특히 국내기업들은 IMF여파로 인한 심각한 경영난을 겪으면서 경쟁력 회복의 한 수단으로 구조조정을 고려하게 되었고, 그 대상으로 인력과 시설을 포함한 정보시스템부서 전체를 외부업체에 맡기는 아웃소싱을 주목하기 시작했다. 본 사례도 이러한 상황을 바탕으로 이루어진 아웃소싱 계약을 분석한 것으로서 아웃소싱을 고려하게 된 배경부터 계약협상 그리고 운영에 이르기까지 전 과정에 걸쳐 중요 관리사항을 중심으로 기술하였다.

1998년 7월 1일, 볼보건설기계코리아(Volvo Construction Equipment Korea : VCEK)는 설립과 동시에 정보시스템 부서의 모든 조직(전산직원 포함)과 업무를 이관한다는 내용의 아웃소싱 계약을 삼성SDS와 체결하였다. 계약기간은 3년이고, 만기(2001년 6월 30일) 후에 1년씩 재계약한다는 조건이었다. 이 계약 이전에도 충남방적과 IBM이 풀무원과 링크웨어 등이 IT(Information Technology)아웃소싱 계약을 체결한 사례가 있었다. 그러나 이 거래는 규모의 크기나 계약형태면에서 기존의 거래와는 상이한 점, IMF로 인한 국내 경제환경의 악화로 침체된 사회분위기 속에서 구조조정의 일환으로 이루어진 점, 그리고 외국계 기업이 국내의 정보시스템종합서비스(System Integration: SI)¹⁾ 사업자를 공급업체로 선정하였다는 점 등에서 그 당시 많은 관심을 집중시킨 아웃소싱 거래였다.

일반적으로 기업이 IT아웃소싱을 고려하는 이유는 비용절감과 위험분산, 그리고 정보시스템의 성과향상을 통해 경영의 유연성과 효율성을 극대화하여 기업의 경쟁우위를 확보하는 것이라 할 수 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 과거부터 조직의 취약한 분야(시스템의 개발이나 유지·보수 등)를 대상으로 부분적인 아웃소싱이 이루어져 왔다. 그러나 이 사례와 같이 정보시스템

* 서강대학교 경영학과 교수

** 서강대학교 경영학과 박사과정

1) 산업SI(System Integration)란 순수한 의미로 시스템통합업무를 의미하지만, 국내에서는 SI 사업자라는 용어가 정보시스템에 대한 종합서비스를 제공하는 사업자를 의미한다. 따라서 정보시스템운영서비스(System Management: SM)를 포함하며 아웃소싱사업자의 의미로 쓰이기도 한다.

부서의 거의 모든 업무와 조직구성원의 이전까지를 포함하는 IT아웃소싱이 국내에서 주목을 받기 시작한 것은 IMF의 여파로 인한 국내경제악화라는 환경하에서 기업이 경쟁력회복의 한 수단으로서 구조조정을 시작하면서부터이다. 즉 기업들이 구조조정의 일환으로 아웃소싱을 고려하기 시작하면서 IT 분야의 아웃소싱이 표면으로 부상하기 시작하였다.

외국의 경우 1989년 IBM과 코닥사간의 계약이 체결된 이후부터 IT 아웃소싱이 본격화되어 현재는 대규모 아웃소싱계약들이 전 산업분야에 걸쳐 활발하게 이루어지고 있는 상황이다. 국내의 경우, 정보시스템 부서 업무 전체를 포함하는 아웃소싱의 역사는 아직은 초기단계에 불과하다고 볼 수 있다. 그러나 1996년 풀무원과 링크웨어의 계약이 재계의 반향을 불러일으킨 이후 충남방직, 동국제강, 대한항공 등이 잇달아 IBM과 아웃소싱계약을 체결하였고, 최근에 들어서는 일반 기업들이 경쟁력을 강화하기 위해서 아웃소싱을 구조조정의 수단으로 고려하고 있다. 정부차원에서도 정책적으로 공공부문에 대한 아웃소싱을 추진하고 있으며, 은행권에서도 서서히 가시화되고 있는 실정이다. 따라서 국내에서도 정보시스템운영서비스(System Management : SM)를 포함하는 포괄적 규모의 IT 아웃소싱이 본격적으로 도입되고 크게 증가할 것이라 예상된다.

이러한 상황에서, VCEK와 삼성SDS와의 아웃소싱 계약배경과 과정, 그리고 그 과정에서 발생된 문제점과 이의 해결방법 등을 살펴보는 것은 향후 아웃소싱을 고려하고 있는 국내기업들과 아웃소싱으로 사업영역을 확장하려 하는 정보시스템종합서비스 사업자와 컨설팅 업체 들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

1. 회사의 역사

1) 볼보건설기계코리아의 설립

1998년 7월 1일, 볼보건설기계코리아(Volvo Construction Equipment Korea : VCEK)는 설립과 동시에 정보시스템 부서의 모든 조직(전산직원 포함)과 업무를 이관한다는 내용의 아웃소싱 계약을 삼성SDS와 체결하였다. 계약기간은 3년이고, 만기(2001년 6월 30일) 후에 1년씩 재계약 한다는 조건이었다. 이 계약 이전에도 충남방직과 IBM이 풀무원과 링크웨어 등이 IT(Information Technology)아웃소싱 계약을 체결한 사례가 있었다. 그러나 이 거래는 규모의 크기나 계약형태면에서 기존의 거래와는 상이한 점, IMF로 인한 국내 경제환경의 악화로 침체된 사회분위기 속에서 구조조정의 일환으로 이루어진 점, 그리고 외국계 기업이 국내의 정보시스템종합서비스(System Integration: SI) 사업자를 공급업체로 선정하였다는 점 등에서 그 당시 많은 관심을 집중시킨 아웃소싱 거래였다.

1998년 2월 19일, 삼성중공업은 굴삭기, 로더, 크레인, 콘크리트 펌프카 등 중장비부문 4개 사업을 볼보에, 지게차사업을 클라크사에 각각 매각기로 하는 상호의향서를 교환했다고 발표했다.

삼성중공업의 건설기계부문은 지난 1996년, 1997년의 매출이 각각 7,940억원과 1조원을 기록했으나 매출부진과 과중한 금융비용 부담으로 대규모 적자가 발생, 지난 1996년 삼성중공업의 전체 적자 2,946억원 중 상당부분을 차지했으며, 1997년엔 1천 2백억원의 적자를 낸 상태였다. 이처럼 IMF체제 이전부터 국내 건설경기 침체로 인한 관련돼 사업부진에 빠져 있는 건기부문에 대해 삼성중공업은 다각도의 해결책을 모색해 보던 과정에서 불보의 다국적 판매망을 이용해 수출가능성을 타진해 보려는 대안을 고려하게 되었다. 한편 매출의 85%이상이 서부유럽과 중남미에 편중되어 있던 불보는 매출구조를 개선하고자 그룹차원에서 동아시아 시장확대전략을 추진해 오던 중 어려움에 처해 있던 삼성중공업의 건기부문을 인수하여 한국을 동아시아 시장을 확장의 교두보로 삼고자 하였다. 결국 양사의 이러한 이해관계가 맞아 떨어져 합병이라는 수순을 밟게 되었다.

98년 1월초 불보가 삼성중공업 건기부문에 M&A 관심을 표명함으로써 가시화되기 시작하였다. 같은 해 2월 18일 불보사 이사회에서 삼성중공업 건기부문 인수를 결정하고, 그 다음날인 2월 19일에 기계소그룹장인 이해규 대표이사가 CATV를 통해 합병을 공식발표하게 되었다. 인수조건은 삼성중공업이 건기부문을 분리해 법인화한 후 불보가 지분을 인수하는 방식을 택했다. 이를 위해 불보는 5억~7억달러를 투자하고, 삼성중공업은 분리된 법인에 부채를 안기지 않으며 15% 안팎의 지분참여를 하였다. 이로써 삼성중공업은 매각대금(1조원 추정)을 전액 부채상환에 사용해 재무구조를 획기적으로 개선하여 사업구조를 조선과 발전부분으로 슬림화해 몸집을 가볍게 할 수 있었다. 또 삼성그룹으로서는 그 당시 김대중 대통령 당선자가 계속해서 요구해온 외자유치와 구조조정의 전형을 보였다는 점에서 주목을 받았다. 또한 불보는 창원공장 인수로 중국 등 아시아지역을 겨냥한 생산거점을 비교적 손쉽게 마련하게 되었다.

[표-1] VCEK 설립과정

일자(98년)	주요내용
1월 10일 경	불보사가 중공업 건기부문(중장비)에 대한 M&A 관심표명
1월 16일	가격조정시도(5 ~ 7억불)
2월 13일	중공업관리에 SDS자로 제출(정보기술현황)
2월 18일	불보사 이사회에서 삼성중공업 건기부문 인수 결정
2월 19일	기계소그룹장 이해규 대표이사 공식발표
2월 23일	공장총파업
3월 5일	정상조업
3월 11일	불보사 실사단과 건기 IS팀과의 정보시스템 면담
3월 14일	노사협상 완전타결(고용승계 100 % 등)
3월 18일	시스템 분리계획안 확정 : 창원지점(구미센터, 건기IS팀, 중서울 IS팀)
3월 19일	불보사 회장의 창원공장 방문
3월 25일	불보사 IT 전문가 공장방문하여 정보시스템 부문에 대해 협의
3월 23일-26일	중공업 건기부문 정보시스템 현황 review
5월 1일	불보사 경영권 정식 수행
7월 1일	불보건설 기계코리아 설립

M&A에 대한 공식적인 발표가 있는 직후, 당시만해도 국내에서 외국기업과의 합병사례가 흔치 않았고 삼성에서 외국기업으로 이전된다는 사실이 현업직원을 불안케 했다. 그러면서 민노협이 주관으로 2월 23일 공장총파업에 들어갔었으나 3월 5일부터 정상조업에 들어가면서 M&A작업이 순조롭게 진행되었다. 결국 1998년 7월 1일 삼성중공업의 건기부인과 볼보건설(Volvo Construction Equipment corporation : VCE)가 합병하여 (주)볼보건설기계코리아(Volvo Construction Equipment Korea : VCEK)가 설립되었다. <표-1>은 VCEK가 설립되는 과정을 정보시스템 중심으로 요약한 것이다.

▶ 볼보와 볼보건설기계의 개요

북유럽을 대표하는 세계적인 자동차 메이커 볼보는 1927년에 스웨덴의 경제학자인 아서 가브리엘슨(Assar Gabrielsson)과 당시 최대의 볼베어링 회사인 SFK의 엔지니어였던 구스타프 라슨(Gustaf Larson)에 의하여 창업되었다. 그들은 볼보의 최초모델인 OV4(Open Vehicle 4, 일명 야곱)를 개발한 후, SFK의 지원을 받아 스웨덴의 예테보리 근처에 스웨덴 최초의 현대식 자동차 공장을 세우고 라틴어로 "나는 구른다(I Roll)"라는 의미를 지닌 볼보(Volvo)로 회사이름을 명명하였다.

현재는 스웨덴의 Gothenburg(예테보리)에 본사를 두고 전세계 20여 국가에 제조설비를 갖추고 있으며 100 여개 국가에서 마케팅 및 엔지니어링 서비스 활동을 하고 있다. 매출액은 약 39.1조원(US \$ 248억, 1997년 기준)이고 종업원 수는 약 73,000명(1997년 기준)인 세계적인 다국적 기업이다. 볼보그룹은 크게 6개 사업영역을 영위하고 있는데 그 중에서 볼보건설(VCE)은 전 세계 건설 증장비 메이커를 선도하고 있으며 굴삭기, 로더, 크레인, CPC(콘크리트펌프차), 그리고 다목적 장비 등 130여 개의 모델을 생산하고 있는 기업이다. 현재 벨기에 브뤼셀에 본부를 두고 있으며, 1989년에 유럽시장의 통합에 대비, 스웨덴에서 벨기어로 이전하였다. 연 매출액 규모는 3조원(US \$ 18.8억, 1996년 기준)이고, 종업원은 7,300여명(1996년 기준)에 이른다. 지역별 매출 비중은 서유럽(45%), 북남미(41%), 아시아(8%), 기타(17%) 등으로 미국과 서유럽에 편중되어 있다. 그래서 볼보건설기는 이러한 편중된 매출구조를 개선하고자 2000년 이후 동유럽과 아시아시장 확장에 주력해 왔다.

▶ 삼성중공업과 삼성건설기계의 개요

삼성중공업은 현재 조선/플랜트, 기전, 건설 등 3개 분야에 걸쳐 사업을 하는 종합 중공업 회사로 삼성의 기계 그룹군을 이끌어가는 주력기업이다. 1998년 7월 현재 종업원수는 9,300명이고, 총매출액이 3조 9,532억원으로 그 중 수출 비중이 절반 이상을 차지하여 우리나라의 수출 확대에도 기여하고 있다. 삼성중공업은 국내 사업장으로 거제조선소, 창원공장, 대덕중앙연구소, 당진공장 등이 있으며, 해외사업장으로는 태국에 탱크설비공장, 중국 영파 선박블록 생산공장 등을 운영

하고 있다. 또한 9개국에 3개의 현지법인과 8개의 해외지점망을 갖추고 영업에서 생산, A/S에 이르기 까지 글로벌 네트워크 체계를 구축하고 있다.

VCEK의 모태가 되는 삼성건기는 1983년에 설립되어, 창원에 공장을 두고 주로 국내의 건설업에 쓰이는 장비들을 생산하여 왔다. 1980년 후반과 1990년도 초에 건설경기의 활황에 힘입어 비약적인 발전을 해 왔으나 IMF로 인한 국내 경기의 침체로 어려움을 겪게 되어 볼보건기와 M&A를 하게 되었다. <표-2>는 삼성중공업과 삼성건기의 연혁을 정리해 한 것이다.

[표-2] 삼성중공업과 삼성건기의 연혁

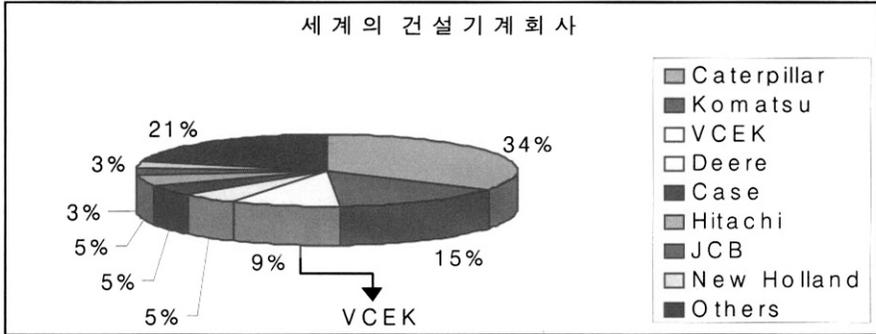
일 자	주 요 내 용
1974년 8월 5일	삼성중공업 주식회사 설립
1978년 6월 2일	창원공장 설립
1979년 9월 30일	가제조선소 제1도크 준공
1983년 1월	3사 합병(삼성조선, 삼성중공업, 대성중공업)
1983년 9월 1일	중장비 사업개시(삼성건기 설립)
1987년 3월	미국 클라크사와 지게차 OEM방식 수출 계약 체결
1990년 7월	펌프와 밸브 생산개시, 지게차 공장 준공
1993년 3월 15일	대덕 중앙연구소 준공
1995년 6월 2일	태국 탱크설비 공장 준공
1997년 3월	상용차 사업이란
1998년 7월 1일	중장비사업 스웨덴 볼보사에 양도 => VCEK 설립
1998년 7월 15일	지게차 사업 미국의 클라크사에 영업양도

2) 볼보건설기계코리아의 개요와 비전

삼성건기와 볼보건기의 M&A로 설립된 VCEK는 굴삭기를 비롯한 로더, 도자, 크레인 등 40여 종의 각종 건설중장비와 운반기계를 생산·공급하고 있다. 핵심부품의 개발과 중장비의 메커니즘을 통해 차세대제품의 개발로 국내 중장비시장을 주도하고 있으며, 해외시장에도 경쟁력을 높여 나가고 있다. 또한 특장차 사업을 본격화 하는 등 사업을 다각화 해 나가고 있다.

VCEK는 서울 한남동에 본사를 두고, 창원에 생산 공장, 군포에 서비스센터, 대전에 교육센터 등을 두고 있다. 창원공장은 전기종합 메이커로서 건설중장비와 운반기계 그리고 유압펌프, 모터, 밸브, 트랜스미션 및 액슬 등을 생산하고 있다. 군포 서비스 센터는 전국에 42개 지점과 64개의 대리점 망을 두고 부품을 배송하고 있으며, 국내 뿐만 아니라 전세계에 부품을 공급하는 중앙부품 창고인 동시에 서비스 기술을 수집, 전파하는 서비스 기술의 두뇌 창고역할을 하고 있다.

볼보건기는 삼성건기를 합병하여 VCEK로 되면서 세계시장 점유율이 5%에서 9%로 성장하면서 [그림-1]에서 볼 수 있듯이 건설기계장비사업에서 캐타팔라 34%, 고마츠 15%에 이어 세계 3위를 확보하게 되었다. 그런데 기술력에서는 삼성건기가, 마케팅과 영업력에서는 볼보가 장점을 가지고 있어 이 두 장점의 결합이 시너지 효과를 발휘하여 향후 성장이 기대되는 회사이다.



[그림-1] 세계 건기회사들의 시장점유율

현재 VCEK의 비전은 품질·안전·환경이라는 핵심가치를 추구하면서 'World Top 3 C.E.²⁾ Maker'로서 세계 3대 건설기계 제조회사로서 위치를 확고히 하자는 것이다. 이를 위해 삼성건설의 제조력과 볼보의 영업력의 조화를 통해 두가지의 전략을 수행하고 있다. 먼저 볼보화(volvoization)이다. 이는 볼보의 유통망에 진입하기 위해서 제품에 볼보의 상표를 붙일 수 있는 품질과 디자인을 갖추자는 것이다. 즉 소비자들이 꼭 사고 싶은 제품을 만들자는 것이다. 두 번째로 SOMO(Sold One Manufacturing One)이다. 이는 하나 팔면 하나를 만들자는 것으로 팔리는 대로 생산을하는 방식(Configurate to Order)이다. 이를 통해 재고없는 영업을 하고 생산을 효율화 하자는 것이다. 이러한 전략을 수행하기 위해 경영혁신(Product, Process, Personnel)을 실행하고 있는데 [그림-2]에 그 관계가 잘 나타나 있다.

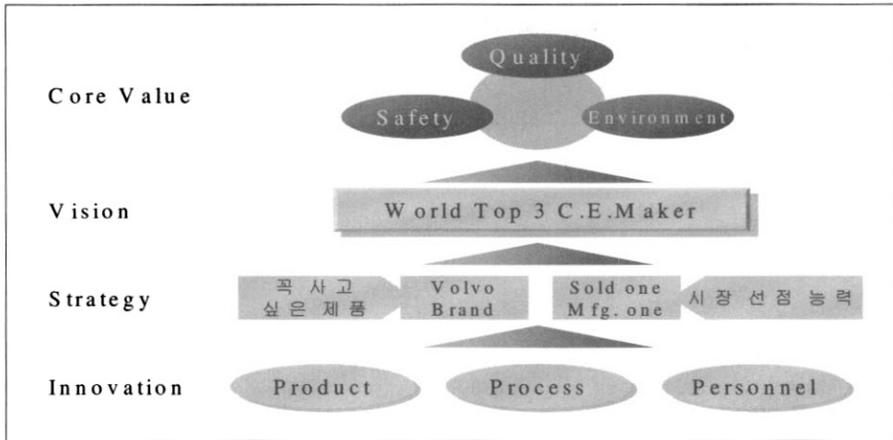
3) 삼성SDS의 개요

삼성SDS는 1985년 5월 임직원 63명, 자본금 2억원, 그리고 삼성데이터시스템이라는 상호로 출발하여 지속적인 성장을 거듭하면서 1997년 4월 삼성SDS(주)로 사명을 변경하였다. 1998년 현재 종업원 수는 약 6,200여명 수준이고, 자기자본금은 9백 60억, 매출액은 9천 7백억을 기록해, 국내 SI업체의 총매출액 중 20.2%로 매출규모 1위를 차지하였다. 국내 사업장은 서울에 본사를 비롯한 3개의 사업장이 있고, 과천과 구미 및 대전 센터외에 전국 각지에 8개의 노드와 25개의 액세스 포인트(Access Point)가 있다.

삼성SDS는 'Global Network형 세계 10대 IT서비스 기업이 되는 것'이라는 비전을 가지고 4가지 미션을 수행하고 있다. 첫째로 최고의 정보전략으로 고객의 경쟁력을 제고하고, 둘째로 정보기술을 통한 새로운 부가가치 비즈니스 창출, 셋째로 Global Standard 제품개발로 세계적 IT사업 실현하고, 그리고 마지막으로 생활속의 IT 문화서비스를 제공한다 것 등이다. 그리고 SDS가 영위하고 있는 사업영역은 SI(시스템 통합) 서비스, SM(시스템 관리) 서비스, 정보통신 서비스, 정보

2) C.E. : Construction Equipment

기술 교육 서비스, IT 아웃소싱, 컨설팅 등과 같은 컴퓨터, 통신, 그리고 정보에 걸친 종합 서비스를 제공하고 있다. 여기서 IT 아웃소싱 팀은 고객사의 정보시스템에 관한 전략계획의 수립에서부터 시스템 개발, 운영, 유지보수에 이르는 제반 정보자원 관리를 세계적 수준으로 높인다는 모토를 가지고 IT 컨설팅, 최신기술지원, 애플리케이션의 개발 및 유지보수, 시스템운영, 네트워크 운영, 정보시스템교육 등의 사업을 운영하고 있다.



[그림-2] VCEK의 비전과 전략

2. 아웃소싱 추진 배경

삼성전기를 인수하기로 결정한 볼보는 건기 정보시스템실 운영방향에 대해 내부적으로 심각하게 고려하고 있었다. 새로 인수하는 회사가 볼보라는 다국적기업의 이미지에 부합되게하고, 아시아 진출의 교두보로 삼기 위해서는 정보시스템의 중요성을 간과할 수는 없기 때문이었다. 또한 현재의 시스템으로는 볼보의 전략을 보조하기는 미흡하여 리엔지니어링이 꼭 필요한 상태였고, 아직 Y2K도 해결되지 않은 상황이기 때문에 볼보이사진은 일련의 조치가 필요하다고 판단했다.

현재 VCEK의 대표이사 토니 헬삼은 다음과 같이 정보시스템 부서의 혁신을 강조하였다.

‘우리가 치열한 국제 경쟁 속에서 살아남고 또한 세계적 기업으로 도약하기 위해서 가장 먼저 해야 할 일은 빠른 시간내 대외경쟁력을 갖추는 것이며, 이를 위해서는 효율적인 경영시스템이 조기 구축되어야 합니다.’

이와같이 정보시스템의 혁신이 필요한 상태였고 최고경영층에서부터 경영정보시스템의 중요성을 인식하고 있었기 때문에, 삼성전기를 인수하기로 결정한 볼보이사회는 이에 부합하는 IS실의 운영에 대하여 다각도로 모색하기 시작하였다. 내부운영을 할 것인가 아니면 아웃소싱을 할 것인가, 또 아웃소싱을 해도 외부 전문 공급업자에게 할 것인가 아니면 자회사인 Volvo IT³⁾에 맡길

[표-3] 아웃소싱 체결과정

일 자	주 요 내 용
1998년 2월	삼성중공업의 건기부문을 불보 건기부문에 매각 결정
1998년 3월	아웃소싱 전략/방안 수립 - IT 부문 아웃소싱 추진방안 수립 - 고객사 현황조사(VCE, Volvo IT) - 정보시스템 현황정리 - 아웃소싱 대응방안 준비(계약조건 등)
1998년 3월	고객사 경영층 접촉/협의 (VCE-경영층/정보전략, Volvo IT) - 아웃소싱 범위의 결정 - SAP R/3 추진계획 협의 및 킥오프
1998년 4월	삼성중공업과 시스템 분리계획 수립 및 진행
1998년 4월	아웃소싱의 제안 - 전산조직의 운영방안 - 인력계획 및 수급계획 - 전산자원의 운영방안(H/W, S/W, N/W, Application) - 계약조건 및 서비스 수준(Service Level) 등
1998년 6월	정보전략부서와 아웃소싱 계약내용 협의 (서비스료, 계약기간, 제세공과금, 법적효력 등)
1998년 7월 1일	VCEK-삼성SDS-Volvo IT 3자간 아웃소싱 계약 체결 (공장:30명, 서울:14명, 군포:9명)

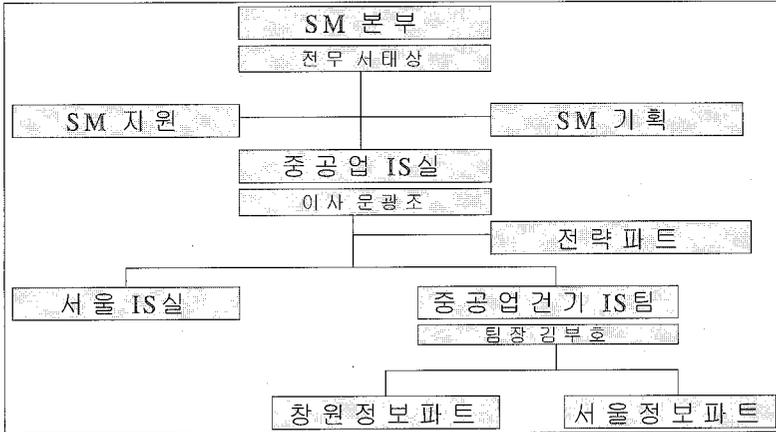
것인가 하는 등 여러 가지 방법이 고려되었다. 당시의 어수선한 상황을 중공업건기 IS실의 SAP R/3 개발팀의 합용석팀장은 다음과 같이 설명했다.

‘삼성건기와 불보의 VCE가 합병하여 VCEK가 설립되는 과정에서 합병일이 4월 1일이네 5월 1일이네, 또 실제적으로 도장을 찍네 마네 하는 루머들이 돌면서 삼성건기의 직원들은 불안해 했고, 가격협상이라든지 종업원 양수라든지 그런 여러 가지 이야기가 오고 가다가 실제로 7월 1일자로 넘어가게 되었습니다. 저는 그런 와중에 정보시스템의 가격책정이나 불보에 제공할 네트워크서비스라든지에 관여하고 있었는데, 건기 IS실의 운영을 Volvo IT가 들어와서 한다 또는 외부업체에 아웃소싱을 한다는 등 여러 가지 시나리오가 불보측에서 흘러나왔습니다.’

그런데 당시의 불보의 입장으로는 삼성건기의 지분을 그대로 인수하였기 때문에 기존의 어플리케이션과 시스템의 운영환경을 그대로 사용할 수밖에 없었고, 아무리 다국적기업이라 해도 정보시스템 부분을 자체인력으로 효율적으로 운영할 수 있는 능력을 갖추기 위해서는 많은 시간과 노력이 예상되었다. 또 불보의 기본적인 M&A전략이 철저한 현지화(Localization)이기 때문에 외국회사인 불보가 문화와 법적인 풍토가 상이한 한국에서 조기에 성장의 기틀을 다지기 위해서는 전산실의 아웃소싱이 최선의 대안이라고 생각을 하였다. ‘전산분야의 아웃소싱은 세계적인 추세이다’라고 인정하고 있었던 불보이사진과 VCEK의 임호열CIO는 VCEK의 전산실을 아웃소싱한다는 방침을 세워 추진하기 시작하였고 곧바로 사업자 선정에 들어갔다.

여러 선정과정을 거쳐 최종적으로 1998년 7월 1일 VCEK와 Volvo IT, 그리고 삼성SDS간의

3) 불보그룹의 IT자원을 통합하여 1998년 1월에 설립된 IT 전문회사이다. 정보시스템운영(System Management : SM) 사업을 주로하고 인력은 약 2,000명 정도이다.



[그림-3] 삼성건기 IS실의 조직도

Assets	Model	Qty	Description
Main Frame	GX 8314	1	Leased From SDS
Server	HP	11	C.E(3), SDS(4), SHI(4)
PC	Desk-Top	1,319	
	Note-Book	525	
Printer	Lazer	234	
	others	174	
PC Software	M/S Office	-	Amount: 306,000\$
N/W Device	-	102	Router, Hub, Teu
Others	-	7	Air-conditioner, Etc
* Remarks : Overseas Asset are excluded. Data is Communicated by Using S-Net.			

[그림-4] 삼성건기 IS실의 자산 상태

3주간 아웃소싱계약이 체결되었다. 삼성SDS로서는 고객이 들어 되는 상황이 되므로 VIT의 개입을 꺼려했지만 불보측의 적극적인 요청으로 3주간 계약이 이루어졌다. 계약이 체결될 때까지 약 4개월간의 아웃소싱 추진과정을 요약하면 <표-3>와 같다.

불보이사회에서 삼성건기를 인수하면서 정보시스템에 대한 현황분석과 미래방향을 설정하고 아웃소싱을 결정한 다음 삼성SDS를 사업자로 선정하고 협상과정을 거쳐 계약서를 작성하고 계약이 체결되기까지 약 4개월 정도 소요되었다. 보통 아웃소싱 계약이 체결되기까지의 과정(아웃소싱의 필요성인식, 결정, 공급업체의 선정, 계약내용의 합의 등)은 상당한 기간이 소요되는 것이 일반적이는데⁴⁾ 비해 이처럼 단기간에 계약이 성사된 이유는 계약규모가 외국의 경우처럼 그렇게 크지 않았고, M&A하는 과정에서 양사가 서로에 대해 비교적 잘 알게 되었기 때문이다. 즉 불보가 삼

4) 미국의 Xerox와 EDS의 사례에서 제안서(Request for Proposal : RFP)를 보내고 사업자로 EDS를 선정까지의 기간만 약 7개월이 걸렸다.

[표-4] AS-IS와 TO-BE 사이의 차이

분류	AS-IS	TO-BE
Business Process	Domestic Functionally Driven Application	Global Business Process Driven Solution
Solution Delivery	Unique Applications from Scratch	Solutions assembled & Customized from Core Modules
Data Architecture	Redundant Data, tied Application	Shared & Integrated Data
Technology Infrastructure	Proprietary, Nonintegrated, Centralized Computing	Interoperable, Network Centric Computing
HR/Organization	Centralized Management	Decentralized Business

성중공업의 건기부문을 인수하면서 건기 IS실을 다시 삼성SDS로 아웃소싱을 하기 때문에, 상당한 수준의 신뢰가 이미 조성되어 있었고 서로간의 장·단점을 잘 파악하고 있었다. 이와 같이 M&A가 동반된 아웃소싱이 이루어지면 복잡한 계약과정을 상당히 단순화시킬 수 있다는 점은 주지해야 할 사항이다.

▶ VCEK 정보시스템 부서의 현황과 미래

볼보이사와 삼성중공업은 건기부문 합병을 위한 협상을 진행하면서 삼성건기 전체의 프로세스와 IS실에 대한 현황파악을 하고, VCEK의 정보시스템부서가 나아가야 할 방향과 전략을 설정하였다.

[그림-3]는 합병되기 전의 삼성건기 IS실의 조직도를 나타내고, [그림-4]는 그 당시 IS실의 자산상태를 나타낸다.

건기전체의 프로세스와 정보시스템의 현황분석 후 전산실의 AS-IS 상태와 향후 추진 방향과의 차이를 [표-4]와 같이 분석한 VCEK와 삼성SDS는 아웃소싱 계약을 체결하였다. 계약 체결 시 이러한 차이를 극복하여 기업의 비전인 'WORLD TOP 3 C.E. MAKER'을 달성하기 위하여 전사적 차원에서 추진하고 있는 경영혁신(Process Innovation : PI)을 전산부서가 효율적으로 보조할 수 있도록 다음과 같은 전략을 세워 시행하기로 합의하였다.

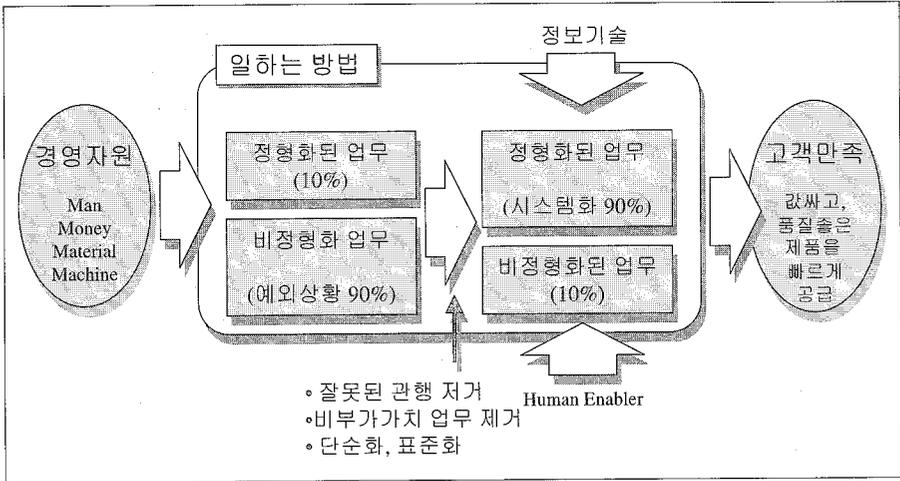
첫째, 솔루션 지향적인 전세계적 경영 프로세스를 구축한다. 둘째, 핵심모듈로부터 통합되고 고객 지향적인 솔루션을 찾아내어 제공한다.

셋째, 통합되고 공유할 수 있는 데이터 구조를 구축한다.

넷째, 호환과 네트워크 중심적인 컴퓨팅이 가능한 기술 인프라 환경을 조성한다.

마지막으로 이 모든 것을 실현할 수 있도록 아웃소싱을 성공적으로 이끈다.

그리고 PI란 고객의 입장에서 기업이 수행하는 기본적인 가치활동들을 근본적으로, 다시 생각



[그림-5] PI의 의미

하고 고객의 가치를 가장 이상적으로 반영할 수 있도록 업무 프로세스를 근본적으로 재설계하는 것이다. 이는 정보기술을 활용하여 전체 소요시간, 정확도 및 비용 측면에서 획기적인 개선을 도모하는 것을 말한다. [그림-5]는 이 개념을 잘 보여 주고 있다.

요약하면 최고경영층의 전폭적 지원이 있었고, 합병으로 인해 설립된 VCEK가 변화된 기업환경에 효율적으로 대응하고 새로운 미션을 달성하기에는 기존의 정보시스템 부서 자체로는 많은 문제점을 갖고 있었다. 또한 경영혁신을 효율적으로 수행하기에는 VCEK 자체로는 정보시스템부서를 운영하기가 힘들다고 본 볼보의 이사회는 이러한 기업 내적인 문제와 볼보의 철저한 현지화라는 M&A 기본전략 등을 종합적으로 고려, 최종적으로 아웃소싱을 결정하게 되었다.

3. 아웃소싱 실행

1) 서비스 공급업체의 선정

볼보이사회에서 아웃소싱을 하기로 결정한 이후, 어느 업체에 맡길 것인가 하는 것이 중요한 문제였다. 아웃소싱 계약은 주로 장기계약이고 계약금액 자체도 대규모로 이루어지는 것이 대부분이고, 특히 정보시스템의 아웃소싱은 기업의 정보와 관련되어 있으므로 아웃소싱의 성공여부는 그 기업의 사운을 좌우할만큼 매우 중요하다. VCEK 이사진 역시 이번 IT아웃소싱이 성공해야지만 삼성전기를 M&A한 목적을 달성할 수 있다고 믿었다. 즉 IT 아웃소싱의 성공이 PI의 성공과 볼보화의 달성, 그리고 최종적으로 기업의 미션을 이룩하여 중국에는 VCEK가 동아시아시장 확장을 위한 전초기지로서의 역할을 수행할 수 있게 된다는 것이다. 또 이사진은 아웃소싱의 성공요인에

는 여러 가지가 있지만 VCEK의 경우 외국업체로서 한국내에서의 사업을 막 시작하는 단계에서 한국의 문화와 법, 정치·경제 상황에 대해 어둡기 때문에 성실하고 완전히 신뢰할 수 있는, 또 자사와 관계가 좋은 사업자의 선정이 가장 중요한 성공요인이라 생각했다. 특히 정보시스템은 PI 추진에 있어 가장 핵심적인 부분이고, 아웃소싱했을 경우에는 회사의 거의 모든 정보를 외부 공급업체에게 공개해야 하기 때문에 완전히 신뢰할 수 있는 파트너를 선정하는데 많은 노력을 기울였다.

그런데 당시 국내의 상황은 IT 아웃소싱 시장이 아직 활성화 되지 않았었고, 아웃소싱이라는 비즈니스 자체도 생소한 분야였다. 또 풀무원과 링크웨어, 충남방직과 IBM의 사례도 있었지만 국내 대형 SI업체들은 자회사들을 중심으로 시스템통합, 어플리케이션의 개발 및 유지/보수 등의 일을 해왔고, 관련사가 아닌 외부업체와 종업원을 포함한 조직 전체의 이관을 포함하는 SM단위 규모의 아웃소싱을 경험해 본 업체도 별로 없는 실정이었다. 또한 이렇다 할 사례도 많지 않았기 때문에 벤치마킹을 할만한 여건도 조성되지 않았었다. 그 이유는 국내 SI업체들이 능력부족에 기인한 것이 아니고, 자회사를 중심으로한 경험, 인적자원, 그리고 IT 인프라 등은 충분하였지만 그동안 국내에서는 아웃소싱 비즈니스가 성숙되지 않아서 경험해볼 기회가 별로 없었기 때문이다.

이러한 상황에서 볼보이사회는 한국 IBM, HP 등의 외국업체들과 볼보의 자회사인 Volvo IT, 그리고 한국의 대형 SI 업체들을 대상으로 내부 평가회의를 하였다. 그리고 최종적으로 삼성SDS와 계약을 체결하였는데 그 선정기준과 이유는 다음과 같다.

첫째, 문화적 친밀도이다. 일반적으로 아웃소싱에서 사업자를 선정할때는 먼저 내부적으로 기존의 벤더들에 대한 평가를 하고, 임시로 선정된 후보벤더들에게 제안요구서(RFP : Request for Proposal)를 보내고, 받은 RFP를 평가하여 최종적인 벤더를 선정한다. 그런데 이 사례에서는 RFP를 보내는 등의 과정은 없었으나 가능한 후보벤더를 몇 개로 압축하여 이에 대한 평가를 하였다. 이때 회사의 규모, 평판도, 경험, 수단과 기술, 사업에 대한 열의 등 많은 요소를 고려하였는데 그 중에서 가장 중요하게 평가한 것은 문화 적응도, 즉 문화적 친밀도인데 이는 철저한 현지화라는 볼보의 M&A 전략과도 일치하는 기준이었다. 외국 공급업체들이 국내 SI업체들에 비해 능력이나 규모, 그리고 경험면에서 다소 앞서고는 있으나, VCEK도 또한 외국회사이고 IS실의 서비스를 제공하는 업체 역시 외국회사라는 것은 정서상으로나 분위기상으로 맞지 않았다. 반면 삼성SDS는 VCEK의 전신이 삼성이고 한때 종업원들이 근무했던 곳이기 때문에 종업원들이 느끼는 부담감이 적을 것이라고 판단했다.

둘째, 사업자의 기술력과 인재가용능력이다. 전사적 차원의 경영혁신(PI)을 추진해야 하는 VCEK로서는 이러한 프로젝트를 진행시키기 위해서는 ERP 전 모듈을 수행할 수 있는 전문인력과 기술이 필요한 상황이었다. 그런데 볼보이사진은 삼성SDS가 국내 SI업체 중에서 규모나 기술적 측면에서 믿을 수 있는 기업이라 평가하였고, VCEK가 추진하는 프로젝트를 ERP로 구현해 줄 수 있다는 사실이 볼보의 이사진에게 큰 매력으로 비쳐졌다. 또한 볼보의 자회사인 Volvo IT도 그 당시에는 설립되지 1년도 안되어 내부적으로 막 정립을 해나가는 과정이었기 때문에 기술적으로 삼성SDS에 미치지 못하는 상황이었다.

셋째, 사업자의 영업력이다. 국내에서는 당시만 해도 아웃소싱 비즈니스가 활성화되기 시작하는 단계였고, 국내 SI업체들 또한 경험이 부족했기 때문에 여러 업체의 능력을 비교하여 사업자를 선정하기에는 미흡하다고 판단한 불보이사회는 벤더 선정에 고민하고 있었다. 이때 삼성은 매각을 위한 가격산정을 하면서 아주 적절하게 삼성SDS에 대한 이미지를 제고시키고 불보에게 신뢰감을 주었고 비교적 저렴한 가격을 제시, 불보이사회에 관심을 끌기 시작했다. 이 순간을 함용식 팀장은 다음과 같이 설명하였다.

‘우리가 초반에 기회를 잘 잡고 들어갔습니다. SAP R/3 전문요원에 대한 설명과 SDS 본사, 파견 등을 투어하면서 저희 관계사들의 서버 등을 보면서 네트워크 규모같은 것에 신뢰를 했습니다. 그리고 그들은 현지화를 해야하니까 한국사람과 대화를 해야되고 한국만의 독특한 문화나 프로세스와 법 등을 이해할 수 있는 사람들이 필요했기 때문에 무조건 외국인들을 데려올 수는 없었습니다. 따라서 다른 SI업체를 평가하기 전에 우리의 설명을 들으면서 자연스럽게 신뢰하게 되었습니다.’

넷째, 현재 VCEK의 임호열CIO의 역할이 중요했다. 임호열이사는 삼성의 CIO양성과정을 미국의 버팔로대학에서 수료하고 사장의 보좌역으로 있다가 삼성건기의 합병과정에 관여를 하게 되었다. 그러다가 VCEK가 설립되면서 그곳의 CIO로 임명되었으며, 삼성출신으로 삼성의 장단점을 잘 파악하고 있었기 때문에 선정과정에서 중요한 역할을 하였다.

‘삼성SDS는 유지/보수를 위주로 하는 회사이기 때문에 불보의 전조직에 맞는 시스템의 구축은 힘들다고 봅니다. 그리고 마케팅 능력이나 전략적 어프로치가 다소 떨어집니다. 그러나 글로벌한 개념을 가지고 있고, 기술 지향적이고, 조직의 충성도가 높기 때문에 노력하면 가능하다고 봅니다. 그리고 삼성SDS는 효율성을 추구하고 불보는 효과성을 추구하기 때문에 이러한 갭을 해소하는 것이 제일 큰 과제이다.’ 라고 임호열 이사는 SDS의 능력에 대해 평가하였다.

다섯째, M&A에 의한 아웃소싱이었다. 불보건기가 삼성건기를 인수하는 상황이기 때문에 건물이나 H/W, S/W, 네트워크, 그리고 종업원들을 그대로 전부 이관되었고 VCEK설립 이전부터 이미 PI(Process Innovation) 프로젝트가 구축되고 있는 중이었다. 이러한 상황들도 삼성SDS에 유리하게 작용하였다.

이러한 여러 가지 이유 중에서도 불보이사회에게 가장 인상적인 강점으로 작용했던 것은 사업자가 제시한 가격경쟁력과 보유하고 있는 SAP R/3 전문요원들이었다. 다국적 기업인 불보로서는 전 세계적 추세인 ERP의 중요성과 SAP R/3 전문요원들의 인지도에 대해서 충분히 알고있는 상태에서 삼성이 제시한 ERP 시스템 구축 가격은 보유하고 있는 자원에 비해 상당히 매력적이었다. 현재 삼성SDS 아웃소싱 팀의 강운식 팀장은 다음과 같이 말했다.

‘저희가 아웃소싱 비즈니스를 하면서 목표로 잡고 있는 것은 고객의 수준을 높여서 저희도 이

익을 취하고 고객도 이익을 취하는 것인데, 현재 저희가 가지고 있는 고객관리 수준이 상당히 높습니다. 제도라든가 방법론이라든가 특히 SAP이라든가 자문관리 등 IT 측면에서는 과투 자라 볼 정도로 그 수준이 높은데, 실제로 세계에서 저희 같이 보유하고 있는 수준에 비해 낮은 가격에 시스템 운영서비스를 하는데가 없습니다. 아웃소싱 비즈니스에서 효과를 낼 수 있는 부분이 여러 가지가 있습니다. 그 중에서 비용적인 측면이 상당히 중요한데 불보같은 경우에도 현재 저희가 상당히 낮은 가격에 시스템 구축을 하고 있는데, 계약 당시 불보에서도 우리가 제시한 가격에 놀랐을 것입니다.’

위와 같이 국내 아웃소싱 시장상황과 VCEK의 당면한 문제와 전략, 삼성SDS의 자원과 노력, 그리고 M&A에 의한 아웃소싱이라는 특수한 상황 등이 일치하여 양사의 계약체결이라는 결과를 낳았다.

2) 아웃소싱 계약서

▶ 계약이 체결되기 전까지의 어려움

일반적으로 계약서 작성과정은 오랜 기간을 요구하며 복잡하고 민감한 부분에 해당되는데 왜냐하면 계약서는 향후 사업자와 고객사간의 관계를 정립해 나가는 데 가장 중요하기 때문이다. 즉 아웃소싱의 성공여부는 얼마나 계약서를 체계적이고 합리적으로 작성하느냐에 달렸다고 보면 될 것이다. 계약항목에는 여러 가지가 있지만 특히 계약기간, 규모, 금액 등과 서비스수준협정(SLA)은 상당히 중요하며 민감한 부분이고 장기간을 요하는 과정이다.

그런데 국내의 다른 사례에서와 마찬가지로 이 사례에서도 계약서를 작성하는데 많은 어려움을 겪었다. 비록 M&A에 의한 아웃소싱이라는 특성 때문에 그 기간은 약 4개월 정도로 단축되었지만 그 과정은 매우 험난했다. 계약과정에 깊숙히 관여했던 함용석 팀장은 그때의 어려웠던 상황을 다음과 같이 말했다.

‘그 당시에 정말로 힘들었습니다. 거의 날밤을 새우고 고생의 연속이었습니다. 저희측에서는 문광조 이사님과 저와 선임급 담당자 이렇게 3명이 전담하였고, 그 쪽에서는 VCE의 CIO, VIT의 구매 담당, 파이낸스 담당, 전산담당 등 여러 분야의 사람들이 번갈아 가면서 왔습니다. 수도 없이 회의를 했는데 우리는 아웃소싱에 대한 경험도 없는데다가 영어로 회의하고 계약서 작성하고, 또 계약서 내용의 한글 한글자가 얼마나 중요합니까? 또 외국인들이기 때문에 문화의 차이도 있고.... 그러한 미묘한 차이들을 영어로 조율하는 일도 보통 일이 아니었습니다.’

계약과정에서 나타났던 어려움은 여러 가지 이유에서 기인했는데, 그 중에서 제일 중요한 이유는 경험의 부재에 있었다. 그 당시만 해도 국내에서는 아웃소싱에 대한 사례도 거의 없었고, 설혹 있다 해도 고객사의 업종이나 서비스 범위 등이 다르기 때문에 체계적이고 정형화된 계약양식

이 존재하지 않았고, 또 민감한 사항들은 대부분 외부에 유출을 꺼려하기 때문에 참고할만한 자료나 사례가 없어서 어려웠다. 두번째로 일반적인 아웃소싱에서는 계약을 위한 전문협상팀이 구성되지만 이 사례에서도 양측 다 전문적인 협상팀이 구성되지 않았다는 점이다. 세 번째로 삼성SDS는 대안으로 국내에서 계열사와 해 오던 SM 계약서를 참조/보완하여 작업을 하였지만, 국제간의 거래이다 보니까 문화적차이를 조율해서 계약서에 포함시켜야 했고, 불보에서 요구하는 사항(지적재산권 문제, 계약기간 등)이 국내계열사하고는 차이가 많았기 때문에 참조를 해도 어려움은 많았다. 마지막으로 불보의 자회사인 Volvo IT가 개입하면서 3자계약이 됨에 따라 협의해야 할 많은 일들이 발생하였다. 3자계약이 됨으로서 생긴 번거러움에 대해 강운식팀장은 다음과 같이 말했다.

'Volvo IT가 현재 하는 일은 없습니다. 한국에 사무실도 없고 가끔 와서 네트워크의 보안점검 정도 합니다. 그러나 처음에 계약 당시에는 자기네도 SM을하는 회사다 보니까 직접하고 싶어 했고 깊이 관여하고 싶어 했으나, 그 당시 생긴지도 얼마 안되 경험도 없고 IT수준이 우리표준에 비해 상당히 떨어져 있는 상태였기 때문에 결국은 우리가 하게 되었습니다. 그러나 현재 계약서상에 Volvo IT가 끼어 있어 3자계약으로 되어 있습니다. 역할은 감리정도 하는 걸로 되어 있으나 우리에게는 고객이 돌이 되잖아요. 그러다 보니까 대금결제라든가 의사결정의 과정 등이 복잡하게 되어 있습니다. 물론 VCEK의 임호열CIO가 청구역할을 잘 해주시고 있으나 어려움은 있습니다.'

그러나 이러한 어려움들은 서로 간의 신뢰를 바탕으로 한 수많은 회의를 통해 해결되었고, 결국 1998년 7월 1일 계약이 체결되었다. 체결된 계약서는 기본계약서와 부속서로 구성되어 있고 부속서는 아웃소싱에서 언급되는 정식적인 SLA는 아니지만 그 내용이 포함되어 있는 서비스 기준서가 있고, 구매기기 명세서, 리스기기 명세서 등이 있다.

▶ 계약서의 주요내용

본 계약의 기간은 서명일 즉 98년 7월 1일부터 2000년 6월 30일(36개월)까지 하고, Volvo IT가 계약만료 2개월전까지 서면으로 계약파기에 관한 통보가 없으면 계약은 추후 1년간 연장하는 것으로 하고 있다. 계약서에 나타난 주요 내용은 [표-5]에 요약되어 있다. 기타 법적인 권리와 의무에 대한 내용, 분쟁의 처리, 지적재산권 문제, 불가항력의 경우, 그리고 보안문제 등 여러 항목이 있다. 이 중 서비스수준협약, 지적재산권문제, 비용산정, 그리고 인력이나 자산이전 문제 등은 양측 모두에게 민감한 부분이기 때문에 합리적이고 체계적인 접근방법이 필요하다. 이러한 사항에 대해서는 다음에 자세히 기술되었다.

계약서에서 가장 일반적으로 고려해야 할 사항은 유연성(flexibility)의 확보이다. 즉 양사가 아무리 많은 협상과 노력을 해도 계약서에 모든 경우와 조건을 포함시키기는 어렵고, 설령 포함시킨다 하더라도 정보기술 분야는 급속히 발전하므로 비현실적인 조항이 되어버리기 쉽기 때문에 향후 문제가 발생할 때 수정할 수 있는 여지를 계약서에 명시해 놓아야 한다. 이 사례에서 서비스기준서에 Volvo IT의 CIO와 삼성SDS의 IS실장 양 당사자의 합의에 의해 변경/승인할 수 있도록

[표-5] 주요계약내용

계약체결방법	<ul style="list-style-type: none"> ○3주간 계약 체결 방식 - Volvo Information Technology AB(Volvo IT) - Volvo Construction Equipment Korea(주)(VCEK) - 삼성SDS(주)
계약작성방법	<ul style="list-style-type: none"> ○계약서는 한글본과 영문본으로 작성/보관 (기본계약서와 부속서(SLA 등)로 구성)
계약기간	<ul style="list-style-type: none"> ○1998.7 ~ 2001.6(3년간) (계약년료 2개월전까지 파기서면통지 없으면 12개월 자동연장)
서비스의 범위	<ul style="list-style-type: none"> ○서비스기준서(Service Level Agreement) - 메인프레임 운영 서비스 - 네트워크 운영 서비스 - 유닉스시스템 운영 서비스 - 어플리케이션 시스템 유지보수 서비스 - 신규 어플리케이션 시스템 개발 서비스 - 정보시스템 조직 운영 및 관리
서비스 수준 측정	<ul style="list-style-type: none"> - 메인프레임 가용성, 온라인 가용성, 온라인 응답속도 - 시스템의 신뢰성 - 서비스 적기 처리율, 응용시스템 응답속도 - 납기 준수율 - 네트워크성능(네트워크 응답속도, Backbone의 활용도, 에러율 등)
감독권한	<ul style="list-style-type: none"> ○SDS가 권한과 책임을 갖고 있으며, 적절한 감독절차는 Volvo IT와 SDS의 합의로 이루어짐
서비스 비용산정	<ul style="list-style-type: none"> - 월정 평균인건비(제비용 포함) - 시설사용료(구매시설사용료, 리스 및 리스시설 사용료, 외주 인건비, 정비보수료, 전산소모품비, 동력비 등) - 기술사용료 등
Notices	<ul style="list-style-type: none"> - 모든 통보, 요구, 보고, 부탁, 본 계약 하에서의 의사소통은 영어로 행함. - 통보나 의사소통이 서면으로 작성되고, 배달수단(항공, 팩스, 텔렉스 등)에 의해 해당 주소지로 보내지지만 정식으로 통보된 것으로 간주함.
부속 명세서 내역	<ul style="list-style-type: none"> ○서비스기준서, 구매기기 명세서, 리스기기 명세서, 인차기기 명세서, 계약목록 현황, 직급별 평균인건비, 연간 전산화 추진계획 등

명시 되었으며, 특별한 사유가 없는 한 매년 부속서의 갱신시 수정된다. 또 양사는 언제든지 중요한 사유(부도, 계약사항의 위반 등)가 있을 때는 계약을 해지할 권리가 있다라는 조항 등이 있어 미래의 불확실성에 대해 어느정도 대비하고 있다는 것을 알 수 있다.

그런데 이 계약서는 그 당시 국내에서는 참고할 만한 사례가 없었고, 외국의 경우에는 사례를 찾아 볼 수 있으나 계약서의 성격상 철저히 보안을 유지하는 경우가 많기 때문에 이와 관련된 구체적인 선례와 정보를 얻을 수 없는 어려운 상황에서 산출된 양사 협상담당자들의 노력의 결과물이라 할 수 있다

3) 서비스수준협약(SLA : Service Level Agreement)

아웃소싱이란 본질적으로 고객사와 외부 공급업체사이에 이루어지는 계약관계라 정의될 수 있다. 따라서 계약서는 '아웃소싱의 거의 모든 것이다' 할 정도로 중요하다. 그 중에서도 서비스수준협약은 아웃소싱 대상서비스를 정의하고 그것의 측정기준을 설정한 것으로 비용산정의 근거가

되고 서비스 수준을 판단하는 기초자료가 되므로 가장 중요하다. 서비스 수준을 결정하기 전에 먼저 서비스 범위(Service scope)를 결정해야 하는데, 이 문제는 서비스 수요자가 공급자에게 요구하는 서비스 유형이다. 불보의 입장에서는 협상과정에서 삼성SDS에게 특정 서비스가 필요하고 특정 서비스는 필요하지 않다라고 요구조건을 제시할 수 있는 형편이 아니었다. 왜냐하면 협상할 당시만 해도 불보보다는 삼성SDS가 삼성건기 IS실에 대해 정확한 파악을 하고 있었으며 강점과 약점을 확실히 알고 있었기 때문에, 협상과정에서 별다른 협의 없이 삼성SDS가 제시한 서비스 범위가 거의 그대로 적용되었다.

서비스 범위는 [표-5]에 나와 있는데, 이는 삼성SDS가 SM 영업을 할 때 적용하는 표준을 보완해서 결정한 것이다. 이러한 서비스 범위를 바탕으로 SLA를 작성하려 할 때 과거의 경험이나 이용 가능한 자료가 부족하고 삼성SDS 자체내에도 SLA 표준이 존재하지 않았기 때문에 어려움을 겪었다. 또 새로운 기준을 만들어 내는 것도 어려웠기 때문에 이것 역시 관계사와 해오던 기존 SM 계약서를 참조하여 작성하였다. 그래서 대외용으로 사용하기에는 전반적으로 부족한 형태였지만, 그 당시 불보의 입장에서라도 서비스 항목 하나 하나에 신경 쓰면서 협상할 상황도 아니었다. 계약과정에 협상팀의 일원이었던 옥계준선임은 다음과 같이 말했다.

‘불보와 계약하기 위해서 특별히 만든 건 아니고 미약한 형태였지만 기존에 관계사와 하던 SM계약서를 보강하고 정리해서 그대로 가져왔습니다. 계약자체가 기본적으로 as-is의 형태였기 때문에 수치나 항목이 비슷하게 합의되어 SLA가 그다지 정교하지는 않습니다. 그러나 불보 측은 너무 측정치에만 민감하게 반응하면 정작 중요한 전략 등을 간과할 수도 있다고 느꼈고, 또 그 때 불보는 SAP R/3가 전 영역에 걸쳐 성공할 수가 있느냐에 더 관심을 가졌기 때문에 SLA에 크게 신경을 쓰지 않았습니다. 그러나 3년뒤에 재계약을 하게 되면 좀 더 세세하게 요구할 수도 있을 것입니다.’

보통 아웃소싱에서 서비스수준 측정치는 가용성(availability), 성과(performance), 그리고 신뢰성(reliability) 등으로 평가한다. 이 사례에서도 각 서비스대상 영역별로 이러한 측정치를 사용하였는데 <표-5>에 요약되어 있다. 예를 들면 메인프레임 운영 서비스의 경우 측정항목이 메인프레임 가용성, 온라인 가용성, 온라인 응답속도, 그리고 사용자 만족도 조사 등으로 구성되어 있다. SLA는 기존의 SM 용역 계약서를 기본으로 as-is의 형태로 하자라는 원칙이었기에, 각 서비스 영역별로 사용한 항목들에 대한 측정치들은 그것을 기준으로 약간씩 조정하여 결정하였다. 이러한 측정수치들도 역시 나중에 재계약을 할 때 그 동안의 실적을 바탕으로 좀더 구체화시켜 나가기로 하였다.

이러한 사업자 주도의 서비스 범위와 수준의 결정은 까다롭고 복잡한 협상과정을 피할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 그러나 충분한 의견교환과 협상을 통한 결정이 아니기 때문에 양사의 의견이 충분히 반영될 수 없을뿐더러 계약이 체결되고 서비스 개시 이후에 불보 측에서 만족할 수 있는 수준이 되지 않았을 때에는 지나친 요구사항의 제시와 빈번한 계약 변경 등으로 인한 운

영상의 혼란을 초래할 수도 있었다. 양사는 이에 대한 대비책으로 원칙적으로는 계약서 상에 어느 정도의 유연성을 확보해 놓았고, 실무적으로는 매월 서비스 수준을 측정하여 서로 합의된 그래프 형식의 보고서를 웹(web)에 올려놓으면 VCEK에서 확인하는 과정을 거치고 있다. 이 보고서에는 [표-5]에 나와 있는 측정치들과 Y2K에 관련된 항목들이 포함되어 있다. 이렇게 함으로서 VCEK 측은 제공받는 서비스에 대한 자체적 검토를 할 수 있게 되었고, 삼성SDS로서도 볼보 측에 어떤 불만표시에 대한 빌미를 제공하지 않게 되어 결과적으로 상호 원활한 의사소통이 이루어짐으로서 서비스 수준이 향상되는 효과를 가져왔다.

4) 비용산정문제

국내의 대부분의 SI업체들은 같은 그룹계열사들의 전산실 업무를 담당하고 그 대가로 비용을 청구하는 외관상 아웃소싱의 형태를 취하고 있는 형편이다. 그렇기 때문에 일반 아웃소싱에서와 같이 비즈니스 관점에서 비용산정이 합리적으로 이루어지기보다는 전사적인 차원에서 상호 이해 관계가 상충되지 않는 범위내에서 내부배분의 형태를 취하고 있는 경우가 많다. 삼성SDS도 삼성 전기 IS실을 1991년에 합병하여 정보시스템 업무를 관장하면서 비용부과(charge back) 시스템을 사용해 왔었기 때문에 이와 별 다를 바가 없는 상황이었다.

삼성SDS와 볼보는 볼보에 제공하는 서비스에 대해 기존에 건기에서 사용해 오던 비용부과시스템을 바탕으로 삼성의 계약형식에 따라 다른 그룹사와 유사하게 협의의 하였다. 즉 인건비, 시설사용료, 기술사용료, 그리고 제비용 등으로 구분하여 월별로 합산한 다음 매월 청구하는 방식을 취했다. 시설사용료는 구매시설, 리스 및 임차시설, 외부 협력업체에 대한 인건비와 관리비 등으로 나누어 계산하였고, 기술사용료는 SDS가 서비스 업무를 효율적으로 제공하기 위하여 소요되는 기술연구비로 시설사용료의 일정비율로 산정하였다. 이러한 사항들은 서로 별 이견없이 수월하게 타협이 되었는데, 그 이유는 비용산정 방법론보다는 기본적으로 볼보가 삼성SDS를 신뢰하고 있었고, 또 원래 계열사와 하던 방법을 거의 그대로 인용하다 보니 계약가격이 볼보가 계획했던 것보다 훨씬 저렴했다는 것이었다.

그런데 인건비의 경우는 매월 투입인원에 대해서 약간의 논쟁이 있었다. 기본적으로 인건비 산정은 투입인원을 기준으로 하기 때문에 일단 매월 투입인원이 확정이 되면 직급별 평균인건비로 계산을 할 수 있다. 그러나 투입인원은 업무의 양에 따라 매달 바뀔 수 있고, 어떤 업무에 몇 명이 적당한지를 객관적으로 정하기 어렵기 때문에 적정인원에 대해 상호의견차이가 있었다. 여기에 대해 볼보 측은 적정인원에 대해서 서전에 상호합의과정을 거쳐 결정하기를 제안했고, 이 제안은 받아들여져 현재도 그대로 시행되고 있다. 그러나 이 사안 역시 계약 당시 전산실 투입인원을 몇 명을 더 추가시킬 정도로 삼성SDS의 전산인력에 대해 볼보가 전문능력이나 상대적으로 저렴한 인건비 등을 인정하고 있었기 때문에 의견차이를 조정하는데 큰 어려움은 없었다.

참고로 지게차 부문을 인수한 클라크 경우 시설사용료와 기술료는 같은 방법을 사용하였고, 인건비의 경우는 인원수를 고정한 상태에서 매 월 지불하는 금액을 고정비의 형식으로 정하는 고

정가격결정제도를 적용하여 계약했다. 볼보사는 이 방법이 쉽고 관리하기가 편하지만 향후 환경변화에 민감하게 대응하기가 어려워 양사 모두에게 불리하게 될 수가 있다라고 판단하여 위와 같은 비율기준 가격결정방법을 채택하였다.

5) 인적자원과 자산의 이전문제

정보시스템 아웃소싱이 SM단위로 이루어질 때 고객사 전산부서 직원들의 이전과 고용문제에 관련된 여러 사항들이 중요한 쟁점사항으로 대두되게 되는 것이 일반적이나, 볼보와 삼성SDS는 이 문제로 심각한 난항을 겪지 않았다. 볼보에서 인수한 삼성전기의 IS실 직원들은 원래 삼성SDS 소속이었으므로 이들은 신분상의 큰 변화없이 계속해서 근무하게 되는 상황이었다. 단지 과견된 회사가 삼성전기에서 Volvo IT로 바뀌었을 뿐이다. VCEK와 Volvo IT로서는 기존시스템에 익숙하고 믿을 수 있는 전산요원들이 자사의 프로세스를 관리해 준다는 이점을 얻을 수 있었고, 삼성 ADS로서도 고용조건(임금, 직급 등)이나 해고 등 인적자원 이전과 관련된 복잡한 계약사항을 어렵지 않게 체결할 수 있었다.

인적자원뿐 아니라 고객사의 자산(전산시설)도 공급사에 이전할 것인가? 또 이전한다면 그 가격책정은 어떻게 하고, 이전하지 않는다면 사용료는 어떻게 정할 것인가 등 여러 가지 복잡한 상황이 발생하는 것이 일반적이는데, 이 사례의 경우는 비교적 간단하였다. VCEK의 자산이 원래 삼성전기의 자산을 인수한 것이었기 때문에 삼성SDS는 고객사의 H/W, S/W에 대해 이미 잘 알고 있는 상태였고, 합병시 자산을 인수인계할 때 H/W와 S/W로 나누어 협상하였는데 H/W는 비교적 간단하게 삼성중공업과 볼보로 양분하여 해결하였으나, S/W의 경우는 삼성그룹의 시스템은 볼보에서 구입하고, 삼성전기의 시스템은 그대로 이관하고, 마지막으로 삼성중공업 공통의 시스템은 일정비율로 배분하여 가격책정 협상을 하였는데, 이 과정에서 Y2K 문제 때문에 볼보는 비교적 저렴하게 양수 받을 수 있었다.

이와 같이 모든 자산이 볼보로 이전된 상황에서 삼성SDS의 입장으로는 그 자산을 다시 보유할 필요성을 느끼지 못했고, 만약의 경우 그 자산을 사용할 곳도 적당하지 않았다. 그리고 기존의 SM용역에서도 주로 사용자 자산은 구매하지 않고 그대로 이용만 하여왔기 때문에 이번 거래에서도 이러한 형태를 그대로 주장하였다. 결국 삼성SDS는 VIT의 전산시설을 구매하지 않고 별도의 수수료 없이 사용할 수 있게 되었다. 단 VIT의 목적을 위해서만 이용하여야 하고, 새로운 전산시설을 구매하는 경우나 업무의 효율화를 위해 시설변경을 할 경우에 VCEK의 CIO에게 승인을 받고 나서 VIT에게 그 사실을 알린 다음 구매하거나 시설변경하면 제비용은 VCEK가 부담하는 과정을 거쳐야 한다. 그리고 정보도움방이라는 헬프데스크를 운영하면서 개인용 컴퓨터나 네트워크 등의 유지보수를 담당하기로 하였다.

6) 계약 협상시의 쟁점사항

아웃소싱을 실행하는 과정에서 공급자를 선정하고 난 이후의 모든 상황과 과정에 대한 효율

적인 관리는 계약서를 얼마나 체계적이고 합리적으로 작성했느냐에 달려있고, '계약서 조항 하나 하나가 고객사나 공급사의 이익에 미치는 영향이 막대하기 때문에 양사는 계약서 협상시 많은 갈등과 논쟁이 있기 마련이다. 불보와 삼성SDS간의 계약서 협상도 순탄치 않았는데 그 중에서도 제일 격렬했던 쟁점사항은 지적재산권 문제였다.

양사는 지적재산권을 업무수행의 결과물(계산, 도면, 발명, 저작권, 문서, 프로그램, 사용자 매뉴얼, 시스템 구성도 등)과 특허권 등으로 정의하고, 이러한 것들이 발생했을 때 어디에 귀속시키느냐로 많은 논쟁과 협의를 하였다. 특히 양사가 국적이 다르다보니 관점도 다르고, Volvo IT가 개입되어 3차 협상이 되면서 협상과정이 복잡해졌다. 또 불보 측으로서는 이번 아웃소싱의 산출물을 동남아시장 확대 적용시키고 싶어했고 삼성SDS 역시 국내시장에 활용하고 싶어했다. 이러한 이유들 때문에 양사의 논쟁은 더욱 심화되었다. 그 당시의 복잡했던 상황을 함용석팀장은 다음과 같이 설명했다.

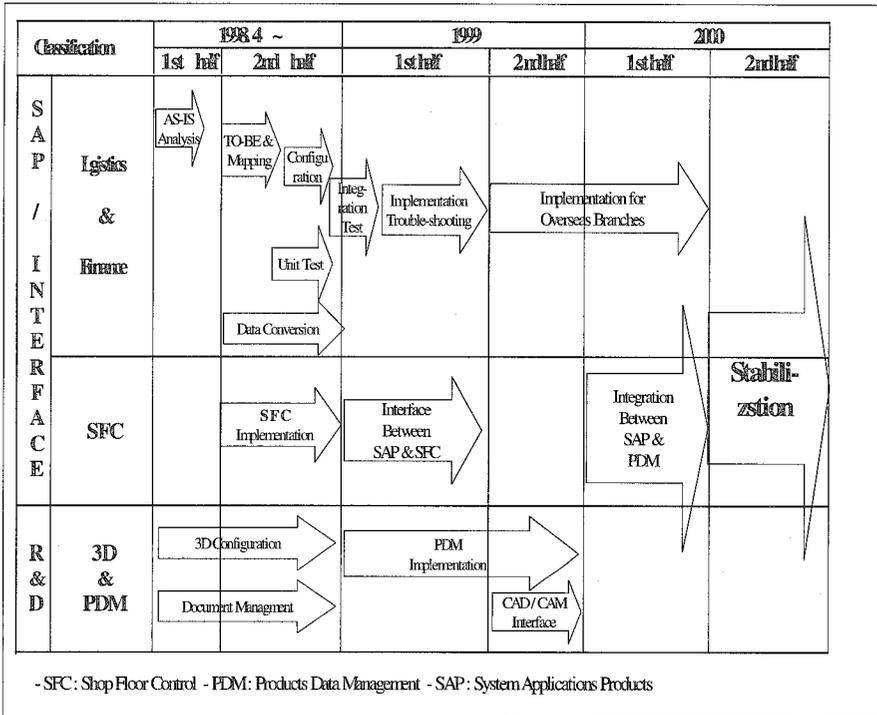
'협상팀에 VIT가 개입되다 보니까 지적재산권 소유문제가 논쟁이 되었습니다. 불보 측에서는 VIT가 소유권을 가져야겠다고 주장했는데 그 이유는 SAP R/3 프로젝트가 완료되면 중국공장이나 태국공장에 돌아오시켜야 한다는 것이었습니다. 삼성SDS측에서도 그 코드나 산출물을 국내 다른 기업에 사용하고 싶어했고, 국내 관행상 SI업체와 일반고객하고 계약을 맺게 되면 그 산출물들은 SI업체가 가지면서 가격을 다운해주는 것이 일반적입니다. 만약 그렇지 않다면 가격이 올라가게 됩니다. 그래서 삼성SDS로서는 당연히 소유권을 주장하게 되었습니다. 이렇게 서로의 주장이 팽팽히 맞서다가 삼성SDS에서 VCEK의 SAP 프로젝트를 할 때 컨설팅비용을 아끼기 위해서 전자/전판에서 프로젝트를 한 것을 가져다 쓰면 불보 측에서 구입해야 한다는 것을 제시하니까 불보 쪽에서 망설이면서 협상은 서로를 인정하지는 분위기로 진행되었습니다.'

결국 양사는 서로의 아웃소싱 목적을 수용하면서, 지적재산권의 소유권은 VIT에 귀속되나 업무수행의 결과물(사용자 매뉴얼, 시스템 구성도, 프로그램 내용 등)은 VIT에 서면통지한 후 사용할 수 있다라는 합의를 도출하게 되었다. 불보로서는 소유권을 획득하게 되었고, 삼성SDS는 원래부터 소유권보다는 SAP R/3를 프로젝트를 하면서 매뉴얼이나 프로그램의 내용을 얻는 것이 목적이었기 때문에 양사 모두 이 결과에 대해 만족하였다.

지적재산권의 소유권 다음으로 논쟁의 대상이 되었던 것은 계약의 해지와 관련된 사항이었다. 이 문제 역시 사업자는 국내 SI업체이고 고객사는 외국업체라는 사실에서 기인하는데, 국내의 문화와 법적인 환경에 익숙하지 못한 불보와 외국업체와 거래경험이 부족한 삼성SDS간의 계약과정에서 서로의 상황을 충분히 이해하지 못해 논쟁이 되었던 것이다. 즉 국내 계열사간의 거래에서는 계약해지라는 상황이 거의 일어나지 않았던 것이 사실이다. 양사는 여러 번의 회의를 거친 다음 계약 해지의 사항(부도, 계약의무사항의 위반 등)이 발생했을 때 VIT와 삼성SDS는 언제든지 본 계약을 해지할 권리를 가지며, 만약 본 계약이 종료되거나 해지되는 경우 삼성SDS는 프로젝트와 관련된 산출물과 설비를 이관하는데 최대한 협조하기로 협의하였고 미진한 부분은 차차 보완하기로 하였다.

4. 아웃소싱의 운영

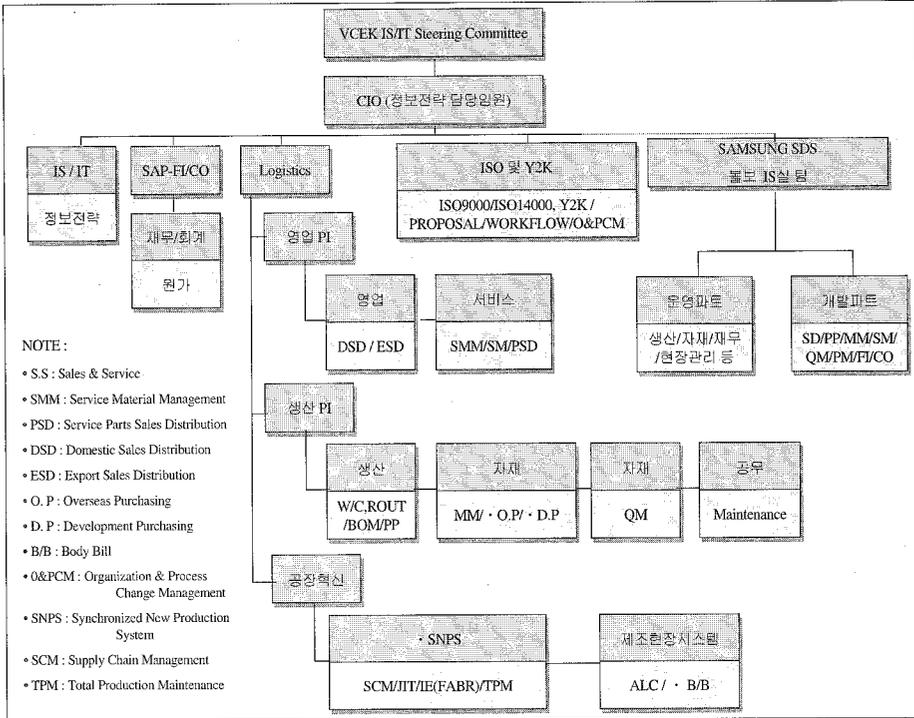
아웃소싱 사업자의 선정, 서비스 범위와 수준의 결정, 그리고 비용산정 등 제반사항들을 협의



[그림-6] PI 추진계획

하고 계약을 완료시킨 양사는 어떻게 하면 이를 효과적으로 운영할 수 있는가에 관심을 갖게 되었다. 그러나 이들 양사는 기존 시스템의 운영보다는 경영혁신(PI) 차원에서 추진하고 있는 새로운 시스템 개발프로젝트에 그들의 관심을 집중시켰다. 그 프로젝트는 아웃소싱이 결정되기 전인 '98년 4월부터 경영혁신이 SAP R/3로 개발한다는 계획이 추진되어 오다가, 아웃소싱 계약을 체결하고 난 후 본격적으로 추진되었다. 1999년 상반기에 국내구축을 완료하고 문제해결까지 끝낸 다음, 2000년 말에 해외지사로 범위를 확장하고 모든 안정화작업까지 끝낸다는 목표하에 3년동안 총 1억 5천만 불을 투자한다는 계획이다. 구체적인 추진계획은 [그림-6]과 같고, 현재 1차 완료는 1999년 8월 2일까지 하기로 되어 있다.

이처럼 추진되고 있는 PI는 사운을 걸고 전사적 차원에서 기업의 프로세스를 전면 재설계하는 경영핵심전략이다. 따라서 어느 한 부서의 노력만으로는 불가능하고 전 조직이 오너십을 가지고 자발적으로 참여할 때만이 성공할 수 있다라고 판단한 토니 헬삼사장은 PI를 추진하기 위한



[그림-7] PI 추진조직

전담부서의 필요성을 인식하게 되었다. 그는 아웃소싱 계약이 체결될 즉시 현업업무에 밝은 과장급 실무자들을 모아 임호열 CIO 산하에 [그림-7]와 같은 조직(아웃소싱된 후의 조직도)을 편성하여, VCEK의 전산실을 담당하면서 프로젝트를 개발하고 있는 삼성SDS와 효율적인 연대와 협조를 통해 아웃소싱이 효과적으로 운영될 수 있도록 하였다. 즉 VCEK는 아웃소싱으로 인해 내부에 정보시스템부서가 없다고 해서 이에 관한 모든 의사결정을 삼성SDS에 맡길 수만은 없다라고 판단하였다. 만일 그렇게 되면 VCEK는 스스로의 판단능력이 떨어지고 돌발상황에 대처할 수 있는 유연성이 결여된 조직이 되어버려 그들이 M&A를 한 목적이나 회사의 미션을 달성할 수 없다라는 생각을 하였고, 삼성SDS도 역시 고객사의 전폭적 지지없는 혼자만의 결정으로는 프로젝트를 성공적으로 이끌 수 없고 장기적으로는 고객사가 스스로 판단하고 요구할 수 있는 능력을 갖는 것이 중요하다고 생각했다. 따라서 PI라는 조직은 양사의 이러한 입장을 잘 조화시켜 아웃소싱이 성공적으로 운영될 수 있도록 하는 중요한 역할을 하였다. 즉 PI조직으로 인해 양사는 아웃소싱에서 가장 기본적인 Win-Win 전략을 구사할 수 있게 되었다.

양사는 아웃소싱 프로젝트가 [그림-8]과 같이 계획대로 진행되는 가를 확인하기 위해 삼성SDS 개발팀이 PI 추진조직과 지속적인 의사소통을 통해 프로젝트를 진행시키면서 그 결과를 자체 개발한 보고시스템을 이용해 주간과 월간 단위로 웹(web)상에 올려놓아 VIT나 볼보 이사회 측에서 확인할 수 있도록 하였다. 또 정규적이지 않았지만 필요할 때는 임호열 CIO, 김부호 볼보 IS실

팀장, 그리고 함용석 개발팀장을 주축으로 한 정보전략회의를 열어 상황을 점검하고 진행해 나갔다. 그러나 모든 운영과정이 그리 순탄했던 것만은 아니었고 어려운 점도 있었다.

아웃소싱을 운영하면서 기술적인 측면도 쉽지만은 않았지만, 가장 어려웠던 점은 문화적 차이를 극복하는 것이었다. 외국기업인 VCEK와 국내기업인 삼성SDS간의 문화적 차이를 극복하고, 또 기존에 삼성직원이었다가 VCEK 직원이 된 종업원들의 느낌이나 갈등에서 오는 심리적 부담감을 해소시키면서 자연스럽게 프로젝트에 융화되도록 하는 것이 효율적인 아웃소싱 운영의 관건이었다. 이에 대해 강운식팀장은 다음과 같이 말했다.

‘제일 어려웠던 점은 스웨덴과 한국과의 문화차를 해소시키는 것이었습니다. 승진제도나 퇴직 제도라든가 의사결정 패턴이 우리는 상명하복식인데 그쪽은 수평적이라든가 이러한 제도와 관습이 다른데서 발생하는 운영상의 어려움이 많았습니다. VCEK는 그 동안 우리의 문화에 익숙해 있다가 볼보로 합병이 되면서 볼보의 제도와 문화에 적응해나가는 과정에 있기 때문에 공급사인 우리로서는 그런 것들을 고려해야만 했습니다. 별다른 대안은 없었고 삼성SDS가 볼보의 문화에 근접하도록 노력하는 방법뿐이 없습니다.’

이러한 문화적 차이를 다소나마 해결하는데 큰 역할을 했던 사람은 임호열CIO였다. 원래 삼성맨이었던 그는 계약 당시부터 양측의 원활한 의사소통과 감정조율에 결정적 역할을 해왔으며, 계약이 체결된 후에도 양사의 창구역할을 수행하면서 양측의 불만이나 요구사항을 중간에서 해결해 주며 원활한 아웃소싱 운영에 많은 역할을 하고 있다.

5. 아웃소싱효과

아웃소싱 계약이 체결되고 1년이 채 지나지 않은 현 시점에서, 양사는 아웃소싱으로 인해 나타날 수 있는 비용감소, 매출액의 증가와 같은 직접적인 효과는 현재 진행 중인 프로젝트가 완료되고 난 후에야 서서히 나타날 것이라고 생각하고 있다. 즉 아웃소싱의 성공여부는 몇 년 뒤에 판단해야 한다는 것이다. 그러나 볼보로서는 경영혁신 프로젝트를 비교적 우수한 인력과 저렴한 가격으로 수행할 수 있었고, 삼성SDS도 이번 계약을 계기로 국내 아웃소싱시장에서 중요한 위치를 선점하였다는 간접적인 효과를 얻을 수 있었다라고 양사는 평가를 하고 있다.

볼보와 삼성SDS는 아웃소싱계약을 체결하면서 각자가 기대하고 있는 아웃소싱 효과가 있었는데, 볼보가 전반적으로 기대하였던 효과는 다음과 같다.

첫째, 경영측면이다. 전략적사업에 기업의 핵심역량을 집중하고, 기술적 비호환성의 문제를 해결하여 매각/인수/합병시 유용성을 제공한다.

둘째, 재정측면이다. 외부전문회사에 정보시스템을 위탁하여 비용을 절감하고, 필요한 자원을

외부조달하여 투자위험을 최소화한다. 그리고 자산매각, 인력효율화, IT 서비스향상 등을 통하여 경영구조개선을 도모한다.

셋째, 기술측면이다. 수준 높은 전문기술(신기술, 신시스템, SAP 전문인력)을 활용하여 정보 시스템의 수준의 상향평준화 및 기술 변화에 쉽게 적응한다.

넷째, 정책측면이다. 향후 동남아 지역에 사업진출 시 환경적응 능력을 용이하게 하고, 위기관리(N/W, Back-Up 서비스 등)의 사전 대응 가능하게 한다.

마지막으로 조직, 인력 측면이다. 시스템의 안정적 운영과 인사조직 관리 및 기술인력 교육 등의 효율화를 꾀한다.

이러한 기대효과 중에서 볼보에서 가장 기대하고 있었던 아웃소싱 효과는 프로젝트 결과물을 동남아시아에 확대 적용시키려는 것이었는데 이를 함용석 팀장은 다음과 같이 설명하였다.

'개발하고 있는 SAP R/3가 구축되면 서울의 판매/유통관리, 군포의 서비스 매니지먼트, 자재 관리, 그리고 창원의 사플로 컨트롤, 품질관리 등 굉장히 많은 모듈을 우리가 하고 있는데 이렇게 크게 하는 데가 거의 없습니다. 볼보에서도 기껏해본 것이 FI/CO 모듈정도인데 현재도 사용하고 있는데 이렇게 많은 모듈을 한꺼번에 한다는 것은 상당히 위험하지만 이게 잘되면 볼보 차, 트랙터, 버스 부문들과 태국이나 중국 등 다른 동남아 시장에도 롤아웃시킬 수 있다는 것과 EIS(Executive Information System)을 구축하여 본사와 연결시킬 수 있다는 효과를 가장 기대하고 있었던 것 같습니다.'

사업자인 삼성SDS도 이번 아웃소싱의 효과를 금전적인 이익보다는 이 프로젝트를 수행하면서 나타날 수 있는 반사적인 효과에 더 관심을 두었다. 즉 외국 고객사와 아웃소싱 경험을 한다는 점과 이로 인한 국내 아웃소싱시장의 선점, 그리고 프로젝트 산출물들을 다른 데에도 사용할 수 있다는 것 등을 기대했었다.

6. 결론

이 사례는 M&A를 하면서 필요에 의해 이루어진 아웃소싱이고 특히 사업자가 합병되는 기업과 같은 계열사라는 사실 때문에 일반 아웃소싱과는 상이한 사항들이 많았다. 계약단계이전의 과정(RFP의 발송과 평가 등)이 생략된 부분이 많아 계약체결까지의 기간이 비교적 단기간이라는 점, 사업자선정이 비교적 용이했다는 점, 종업원의 이관 등과 같은 주요쟁점사항의 협상이 비교적 원활하게 이루어졌다는 점, 그리고 계약이 체결된 후 전산실과 타부서간의 협조가 잘 이루어지는 점등과 같은 이점들을 들 수 있다. 반면에 SLA상에서 손실에 대한 배상문제 등에 대한 논의가 자세하게 이루어지지 않아 서비스가 진행되면서 분쟁발생의 소지가 있고, 상호간에 친숙한 점 때문에 인간적인 면을 너무 강조하다 보면 오히려 기업의 목표에 역효과를 야기할 수도 있다는 단

점들도 있지만, 전반적으로 이러한 형태의 아웃소싱이 사업자의 능력이 뒷받침된다면 성공적인 사례가 될 수 있다는 사실을 보여준다.

이 사례에서 주목할 점은 아웃소싱이 성공하기 위해서는 여러 가지 요인이 있지만, 그 중에서도 가장 중요한 것은 신뢰를 바탕으로 한 거래여야 한다는 것이다. 볼보와 삼성SDS의 경우 아웃소싱전에 M&A를 하기 위해서 협상하는 과정 중에서 쌓여진 신뢰감 때문에 계약협상이 비교적 수월하였고, 성공적인 아웃소싱을 이끌었다. 따라서 아웃소싱을 하려는 고객사와 사업자는 상호간 먼저 신뢰를 구축하는 것이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다.

마지막으로 이 아웃소싱 계약은 IT아웃소싱 비즈니스가 척박한 국내시장에서 IT아웃소싱이 본격적으로 시작될 수 있는 발판이 되었고, 이 거래에서 실행된 아웃소싱 거래형태나 관리방식 등은 선례가 별로 없는 국내에서 하나의 방법론으로 사용될 수도 있다. 그리고 외국계기업이 국내 순수 정보시스템종합서비스 업체와 아웃소싱계약을 체결했다는 사실과 정보시스템 전 영역을 포괄하는 아웃소싱에 대한 경험이 별로 없는 국내 정보시스템종합서비스 업체가 계약을 성사시키고 이를 진행해나가면서 발생한 여러 문제점과 이를 해결해 나가는 과정을 살펴보는 것은 향후 아웃소싱을 고려하고 있는 국내기업들과 아웃소싱으로 사업영역을 확장하려고 하는 정보시스템종합서비스 업체와 일부 컨설팅 업체들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.