

전략적 6 시그마를 활용한 SLA 적용 방법론*

고 병 완** · 오 정 석***

〈目 次〉

요약	Ⅲ. 전략적 6 시그마를 활용한 SLA 방법론의 적용
I. 서 론	Ⅳ. 결 론
Ⅱ. 아웃소싱에 대한 이해	

요약

BPR은 1990년대 초에 제안되어 많은 기업의 경영 혁신 도구로 선택되어 왔다. 그러나, 대다수의 기업이 성공적인 결과를 보여주고 있지 못하고 있는 실정이며 Champy는 BPR의 실패 원인으로 '경영 패러다임의 변화 없는 경영 혁신'을 들고 있다. 본 논문에서는 BPR의 한계를 극복하고 프로세스 효율성을 극대화할 수 있는 경영 혁신 기법으로 BPO(Business Process Outsourcing)를 제안하고, BPO 품질 관리를 위해 전략적 6 시그마의 DMAIC를 활용한 SLA(Service Level Agreement) 적용 방법론을 제안하고 있다. 아웃소싱 품질을 관리하기 위한 근본적인 요인을 정의하고 이에 대한 산포 관리와 목표 수준 관리의 2단계를 반복함으로써 아웃소싱 품질을 높일 수 있을 뿐만 아니라 궁극적으로는 기업의 전체 프로세스 효율성도 극대화할 수 있을 것이다.

I. 서 론

BPR(Business Process Reengineering)은 1993년 Michael Hammer와 James Champy가 그들의 저서 'Reengineering the Cooperation'에서 제시한 개념으로 주요한 프

* 본 논문은 서울대학교 경영연구소의 연구비지원에 의해 수행되었습니다.

** Ph.D. Candidate, School of Management, University of Texas at Dallas

*** 서울대학교 경영대학 조교수

로세스를 중심으로 비효율적인 부분이나 가치 창출 활동에 기여가 적은 부분들을 과감히 제거해 나감으로써 최소한의 자원의 효율적, 효과적 활용을 통해 고객의 만족을 증대하고자 하는 경영 혁신 활동을 의미한다[10]. BPR은 비즈니스를 프로세스 측면에서 바라보는 새로운 시각을 제시했다는 점에서 큰 의의를 가진다. 그리고, ERP 등 다양한 IT의 지원을 받아 그 효과를 배가하여 지금까지 많은 성공적인 경영 혁신 활동을 지원해왔다. 그러나, 한편으로는 BPR에 대해 부정적인 의견도 지속적으로 제기되고 있다. 적용의 일시성으로 인한 반복적인 BPR의 필요성과 변경 전과 변경 후 프로세스 간의 불연속성으로 인해 야기되는 문제점들이 그것이다[1]. 이는 대부분의 경우 프로세스 재설계 뒤의 변화 관리 실패에서 기인한다. BPR의 개념을 처음 제안하였던 James Champy 역시 1995년 발표한 그의 논문에서 미국과 영국의 기업 중 70% 이상이 BPR을 시도하고 있으나 이 중 70% 이상이 성공적인 결과를 보여주고 있지 못하다고 지적하고 있으며 그 이유로 근본적인 경영 패러다임의 변화 없는 경영 혁신을 들고 있다[9]. 프로세스 혁신 뒤에 경영 패러다임을 개선할 수 있는 충분한 변화 관리가 수반되지 않음에 따라 경영 혁신의 효과가 충분히 나타나지 않음을 지적하고 있는 것이다. 그러나, 관리의 중요성이 상대적으로 강조되지 못하는 reengineering의 사전적 의미를 고려할 때 이러한 한계는 어쩌면 당연한 것으로 받아들여지기도 한다. 이를 극복하고자 프로세스 혁신 뒤의 변화 관리 활동까지를 포함하는 포괄적인 개념인 BPM(Business Process Management)이 자연스럽게 제안되었다. 그러나, 아직은 여러 기관에서 서로 다른 정의를 내리고 있을 뿐 명확한 실체가 제시되지는 못하고 있다. 또한, 일각에서 제안하는 BPMS(Business Process Management System)를 기반으로 하는 BPM의 경우 시스템 구현에 치우쳐 정작 프로세스의 정의 및 평가 등이 부족해 프로세스 관리 방법론으로는 적절하지 못하다는 한계가 지적되고 있다[6]. 본 논문에서는 경영 패러다임을 인위적인 변화 관리를 통해 개선하고자 하는 지금까지의 시각과는 달리 프로세스 개선과 동시에 경영 패러다임 역시 자연스럽게 변화하도록 유도할 수 있는 경영 혁신 기법으로 BPO(Business Process Outsourcing)을 제안하고자 한다. 기업은 개선이 필요한 프로세스를 아웃소싱함으로써 프로세스를 재설계하는 것과 동일한 효과를 가져올 수 있을 뿐만 아니라 경영 패러다임 역시 아웃소싱 서비스 제공자의 우수한 경영 패러다임에 맞춰 자연스럽게 변화하도록 유도할 수 있을 것이다. 물론 아웃소싱이 본 논문에서 새롭게 제안되는 개념은 아니다. 이미 여러 학자와 경영자들이 아웃소싱의 필요성과 중요성에 대해 이야기 한 바 있으며 PwC의 파트너인 David M. Schneider와 Grady E. Means는 그들의 저서 'MetaCapitalism'에서 발전된 기업의 모습으로 아웃소싱을 통해 브랜드 가치를 극대화하는 기업을 그린 바 있다[14]. 그러나, 많은 경우에 아웃소싱의 필요성과 중요성을 강조하는 것에서 그칠 뿐 전략적 접근

근 방법을 제시하지는 못하고 있으며 많은 수의 기업들은 아웃소싱의 필요성과 중요성에 대해서는 공감하더라도 막상 아웃소싱을 경영 혁신의 도구로써 사용하기에는 어려움을 느끼고 있는 것이 사실이다. 본 논문에서는 기업들이 아웃소싱을 경영 혁신의 도구로 사용하는 데에 있어 어려움이라고 느끼고 있는 문제에 대한 해법을 제시함으로써 아웃소싱이 새로운 경영 혁신 도구로 자리매김 할 수 있도록 하고자 한다.

II. 아웃소싱에 대한 이해

아웃소싱은 원래 특정 부품이나 제품을 자사에서 생산하지 않고 외부에 위탁하여 생산하기 위한 생산 관리의 도구로 제안되었다[4]. 이 때의 아웃소싱은 내부에서 생산되는 것에 비해 외부에서 생산되는 경우에 원가가 절감되거나 내부에서 필요한 기술을 가지고 있지 못해 외부에 생산을 위탁하는 것이 불가피한 경우에 선택되는 것이 일반적이었다. 이후 HR, marketing, IT 등의 더 넓은 경영 분야에 아웃소싱이 확산되면서도 아웃소싱의 선택은 원가적 또는 기술적 요인에 의해 결정되었다. 그러나, 많은 아웃소싱 실패 사례를 분석한 결과 실패의 원인이 전략의 부재에 있다는 것이 밝혀지면서 아웃소싱의 선택 역시 보다 전략적인 원인에 의한 것으로 변화하고 있으며 나아가 BPO(Business Process Outsourcing)가 제안되었다. BPO는 핵심 역량(core)을 가지는 프로세스 이외의 프로세스를 아웃소싱하고 내부에서는 핵심 역량을 가지는 프로세스에만 집중함으로써 기업 전체의 프로세스 효율성을 가져오기 위한 전략적 도구를 의미한다. BPR(Business Process Reengineering)은 개선이 필요한 프로세스를 재설계함으로써 효율성을 추구하는 반면 BPO는 우수한 사례(best practice)를 가지는 외부의 아웃소싱 서비스 제공자에게 위탁함으로써 전체적인 효율성을 추구한다는 점에서 차이가 있다.

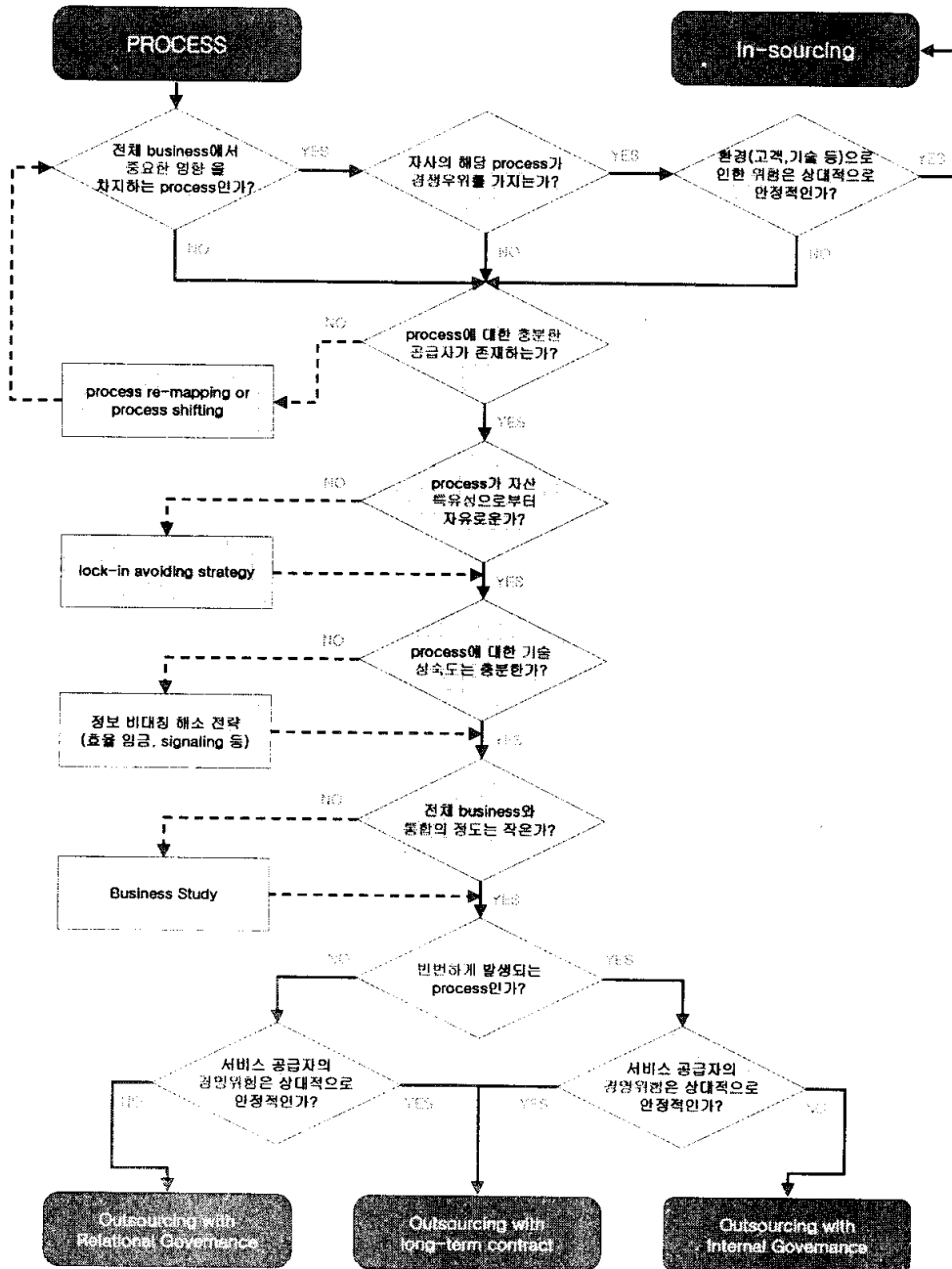
개선이 필요한 프로세스를 아웃소싱하는 경우 프로세스 효율성을 추구할 수 있을 뿐만 아니라 프로세스 별로 적합한 패러다임을 갖도록 유도함으로써 기업의 DNA를 개선하는 것이 가능하다. 이를 통해 BPR의 근본적인 실패 원인으로 지적되는 경영 패러다임의 변화 없는 경영 혁신의 문제점이 자연스럽게 보완되는 것이다. 뿐만 아니라, BPO는 BPR이 추구하는 프로세스 효율성보다 더 포괄적인 개념의 프로세스 효율성에 도달하기 위한 전략적 도구로 재해석될 수 있다. BPR의 개념을 제안한 Michael Hammer와 James Champy는 그들의 저서 'Reengineering the Cooperation'에서 BPR의 필요성을 강조하면서 1776년에 발표된 Adam Smith의 'Wealth of Nations' 중 일부를 인용하고 있다[10].

"a number of specialized workers, each performing a single step in the manufacture of a pin, could make far more pins in a day than the same number of generalists."

이는 분업을 통한 프로세스 효율성을 강조하는 것으로 프로세스 개선의 기초적인 개념을 제공하는 것이다. BPR에 대한 회의적인 시각을 제시하는 일부 학자들은 BPR의 실패 원인 중 하나로 지나친 분업이 오히려 효율성 감소를 가져왔음을 지적하기도 하나 분업화된 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 우월한 프로세스 효율성을 가진다는 것은 이미 많은 학자들에 의해 입증된 사실이다. 아웃소싱은 이러한 분업의 효과를 극대화하는 또 다른 전략적 도구이다. 기존의 조직 내 프로세스 분업을 통해 효율성을 추구하던 개념에서 아웃소싱에서의 분업은 시장 내 조직간 프로세스 분업을 통한 업무 효율성을 추구하는 개념으로 확장된 것이며, 정보 통신의 발달로 국가간, 산업간, 조직간의 경계가 희미해지고 있는 오늘의 우리 시장 경제에 더욱 부합할 수 있는 분업의 개념이라 할 수 있을 것이다.

점차 많은 수의 기업들이 아웃소싱을 효율적인 프로세스를 위한 전략적 수단으로 선택하고 있으며 더욱 빠르게 확산될 전망이다. 정보통신정책연구원(KISDI)은 2004년 보고서에서 ITO(IT Outsourcing) 시장 규모를 2003년 1,768억원 규모에서 매년 7.8% 성장할 것으로 전망하고 있으며 BPO 시장 규모를 2003년 1,217억원 규모에서 매년 9.5% 성장할 것으로 전망하고 있다[5]. 그러나, 한편으로는 아직도 많은 기업들이 아웃소싱을 선택하는 데에 큰 장벽을 느끼고 있는 것 또한 사실이다. 이는 성공적인 아웃소싱이 되기 위해 보다 전략적인 접근이 필요하다는 분명한 명제에도 불구하고 이를 위한 명확한 방법론이 제안되고 있지 못하기 때문으로 해석된다. 산업연구원이 2002년 실시한 설문조사에 따르면 아웃소싱 발전에 저해가 되는 요소로 대상 업무 선정과 성과에 대한 평가 방안 부재를 꼽은 기업이 전체 응답 기업의 36%로 가장 많은 비율을 차지한 것으로 나타났다[2]. 다시 말해, 많은 기업들이 아웃소싱을 하고자 해도 무엇을 해야 하는지 그리고 아웃소싱을 어떻게 관리해야 하는지에 대한 명확한 해답을 갖고 있지 못하다는 것을 의미한다. 이 중 어떤 프로세스를 아웃소싱할 것인가에 대한 해답은 오정석, 고병완이 2005년에 발표한 'IT 아웃소싱 성공 요소 및 전략'에서 찾을 수 있다[3]. 이들은 Quinn and Hilmer[13], Aubert et al.[7], Cachon and Harker[8], Lacity et al.[12]과 같은 학자들이 아웃소싱을 결정할 때 고려하도록 제안하고 있는 많은 요소들을 핵심 역량(core), 경쟁 우위(competitive edge), 공급자 시장(supplier market), 자산 특유성(asset specificity), 거래 발생 빈도(transaction frequency), 기술 성숙도(technical maturity), 통합의 정도(degree of integration), 그리고경영 위험(business risk)의 7가지로 정리하고

각각의 요인에 대해 고려해야 할 사항과 서로 상충하는 요인이 있을 때의 전략적 접근 방법을 제안하고 있다. 이를 프로세스 관점에서 정리하면 다음의 <그림 1>과 같다.

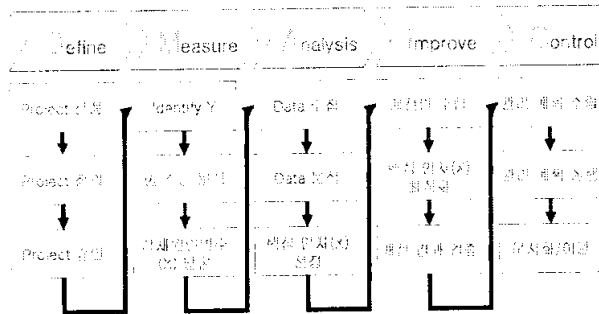


<그림 1> 아웃소싱 대상 프로세스 결정 방법론

어떻게 아웃소싱을 관리할 것인가에 대한 해답으로 많은 학자들이 SLA(Service Level Agreement)를 제안해왔다. 그러나, 명확한 실행 방안이 제안되지 못함에 따라 많은 기업들이 기본적인 방향에는 동의하면서도 적용하기는 쉽지 않았으며 SLA를 둘러싼 아웃소싱 공급자와 기업간의 논쟁도 끊이지 않았다. 제 3장에서는 전략적 6 시그마의 DMAIC를 활용하여 SLA를 가시화함으로써 아웃소싱 품질을 관리하기 위한 방법론을 명확히 하고자 한다.

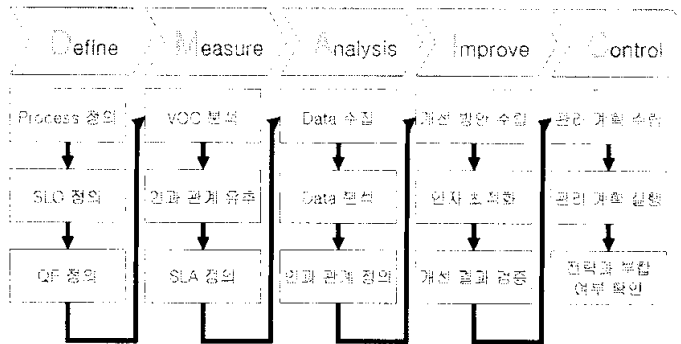
Ⅲ. 전략적 6 시그마를 활용한 SLA 방법론의 적용

6 시그마는 80년대 후반 Motorola가 생산에서의 불량률을 줄이기 위해 창안한 개념으로 이후 GE가 보다 전략적인 개념으로 확대하면서 넓은 의미의 경영 혁신 도구로 사용되게 되었다. 6 시그마에 의한 품질 관리는 통계 데이터에 근거하므로 명확하고 객관적일 뿐만 아니라 이해하기 쉬운 언어로써 품질을 관리할 수 있다는 장점이 있으며 고객 만족에 초점을 두고 있으므로 궁극적인 품질 관리 방법론으로 적절하다고 평가되고 있다. 그러나, Motorola 사례에서 볼 수 있는 것과 같이 개별 프로젝트로 경영 혁신 활동이 이루어지므로 자칫 개별 프로젝트의 성과가 기업의 전체 전략과 일치하지 않는 방향으로 관리될 수 있다는 단점이 있다. 이를 극복하고자 최근의 6 시그마는 BSC(Balanced Score Card)와 같은 경영 혁신 방법론과 결합함으로써 보다 발전적인 방향을 모색하고 있으나 여전히 한계를 완전히 극복하지는 못하고 있다. 반면, 본 논문에서 제안하고 있는 아웃소싱 품질 관리 방법론으로써의 전략적 6시그마를 활용한 SLA는 BPO(Business Process Outsourcing)라는 큰 경영 혁신 도구 아래 아웃소싱되는 개별 프로세스의 품질을 관리하는 방법론에 해당하므로 이와 같은 한계로부터 자유로울 수 있으면서도 전략적 6 시그마 방법론이 가지는 기존의 장점은 모두 가질 수 있는 품질 관리 방법론이라고 하겠다. 전략적 6 시그마는 크게 DMAIC의 5단계를 걸쳐 추진되는데 이는 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 6 시그마 DMAIC 추진 절차

아웃소싱 품질을 관리하기 위한 SLA의 절차 역시 세부적인 내용에서는 그 차이가 있으나 다음의 <그림 3>과 같이 DMAIC의 5단계의 절차를 거친다는 것에는 차이가 없다. 특정 프로세스가 아웃소싱된다고 하더라도 프로세스의 성격 자체가 변하는 것은 아니므로 이와 같이 유사한 절차를 가지는 것은 어쩌면 당연한 것이라 하겠다.



<그림 3> 전략적 6 시그마를 활용한 SLA 적용 방법론

3.1 Define

이 단계에서의 목표는 기업이 아웃소싱 서비스 공급자로부터 공급받는 아웃소싱을 명확히 정의하고자 하는 것이다. 과거 많은 기업이 원가 절감의 목적 또는 기술 격차 극복의 목적으로 아웃소싱을 선택할 때에는 아웃소싱 서비스 공급자로부터 공급받는 서비스의 내용을 잘 알지 못하였으며 이로 인해 아웃소싱을 제대로 관리할 수 없었다. 그러나, 본 논문에서 제안하는 BPO 방법론을 경영 혁신의 도구로 사용하는 기업은 아웃소싱 결정에 앞서 기업 전체의 프로세스에 대한 이해를 가지고 있다고 가정한다. 이는 제 2장에서 제안하고 있는 아웃소싱 대상 프로세스를 결정하기 위한 방법론을 적용하기 위해서는 기업의 전체 프로세스에 대한 이해가 선행되어야 하기 때문에 그러하다. 이를 기반으로 기업은 우선 아웃소싱 서비스 공급자와 함께 아웃소싱 대상 프로세스에 개선의 기회가 있는 지를 확인하고 개선의 기회가 존재한다면 이를 반영한 아웃소싱 대상 세부 프로세스를 정의한다. 이는 아웃소싱 공급자로부터 공급받는 서비스의 내용을 명확하게 해줄 뿐만 아니라 아웃소싱 계약 금액을 산정하는 데에 객관적인 근거 자료로도 사용될 것이다. 이제 기업과 아웃소싱 서비스 공급자는 정의된 아웃소싱 대상 세부 프로세스마다 서비스 품질을 결정하는 요인(QF: Quality Factors)을 정의한다. QF는 전체 아웃소싱 품질을 높이기 위해 관리되어야 하는 요인의 후보 집단으로 QF를 정의할 때에는 반드시 측정 가능성이 고려되어야 한다. 측정 가능한 것만이 관리될 수 있기 때문이다.

3.2 Measure

이 단계에서의 목표는 이전 단계에서 정의된 QF중 아웃소싱 서비스의 전체 품질을 관리하기 위해 관리되어야 하는 궁극적인 요인을 결정하고자 하는 것이다. 많은 컨설팅 회사의 보고서에 따르면 적절하지 못한 요인을 관리함으로써 품질 관리에 실패하는 사례가 적지 않다고 한다. 이 중 일부는 소비자의 needs와 직접적으로 연계되지 못하는 요인을 관리함으로써 실패하는 것이며 나머지는 잘못된 인과 관계 분석으로 인해 궁극적인 품질 개선과는 관련이 적은 요인을 관리함으로써 실패하는 것이다. 따라서, 품질이 개선되기 위해 관리되어야 하는 요인을 분명히 하고 이를 관리하는 것은 품질 관리가 실패하지 않기 위한 기본적인 단계라 할 수 있을 것이다. 근본적으로 아웃소싱 품질에 영향을 주는 요인을 찾기 위해서는 VOC(Voice of Customer) 및 QF간의 인과관계 map 등을 참고하고 이를 통해 정의된 품질에 직접적으로 영향을 주는 요인들을 SLA로 정의하고 SLA에 영향을 주는 요인들을 원인변수(CF : Cause Factors)로 정의한다. 이를 식으로 정리하면 다음과 같이 표현될 수 있다.

3.3 Analysis

이 단계에서는 Measure 단계에서 정의된 SLA가 소비자 needs에 영향을 주는 요인으로 적절한가와 QF간의 인과관계가 적절한 가를 확인하고 명확히 하는 것을 목표로 한다. 이를 위해, 각 QF의 data를 수집하고 이를 회귀분석, 요인분석과 같은 통계적 기법을 통해 인과 관계를 확인한다. 이 때, QF의 data가 궁극적으로는 측정이 가능하나 일시적으로 data를 수집할 수 없는 경우에는 우선 대안으로 사용될 수 있는 QF를 정의해 인과 관계를 확인하고 필요한 data를 수집할 수 있는 장치를 마련한 뒤 추후에 반드시 다시 확인하는 것이 필요하다. 많은 경영학자들이 경고하는 것과 같이 'garbage in garbage out'의 결과를 초래할 수 있으므로 정확한 인과관계 분석을 통해 궁극적으로 품질을 관리할 수 있는 요인을 선별하는 작업은 무엇보다 중요하다 할 수 있을 것이다.

3.4 Improve

본 단계의 목표는 SLA를 개선하고 관리하기 위한 세부 행동 지침(action plan)을 수립하는데 있다. Analysis 단계의 결과를 토대로 SLA에 영향을 주는 SLA이외의 QF에 어떤 자극을 주었을 때 이것이 전체 품질에 어떤 영향을 미치는 지를 확인하고 SLA에 긍정적 영향을 주기 위한 자극을 확인한다. 이를 통해 기업에게는 어떤 행동을 관리함으로써 궁극적으로는 SLA를 관리할 수 있는 지에 대한 지침을 줄 수 있으며 아웃소싱 공급자에게는 아웃소싱 목표 품질

을 달성하기 위한 전략 수립의 방향을 제시할 수 있을 것이다.

3.5 Control

이 단계는 본격적으로 SLA를 목표한 수준으로 관리하기 위한 단계로써 기준을 명확히 하는 것이 중요하다. 국내 아웃소싱 서비스 공급자 중에 비교적 SLA를 성공적으로 도입했다고 평가를 받고 있는 한 회사의 매니저들과 인터뷰를 진행하는 과정에서 SLA를 도입하고자 할 때에 목표품질(base line)을 결정하는 데에 가장 많은 어려움이 따른다는 이야기를 들을 수 있었다. 목표 품질을 결정하는 데에 명확한 기준이 정해지지 않아 대부분의 경우 기업이 임의로 정한 목표 수준으로 결정된다고 한다. 더욱이, 목표 품질을 초과 달성했을 경우에 보상 조항은 있더라도 이것이 실제 집행되는 경우는 드물며 달성하지 못했을 경우에는 엄격한 페널티 조항이 적용되고 있기 때문에 아웃소싱 공급자는 이데 대해 많은 불만을 가지고 있는 것을 알 수 있었으며 페널티를 부과 당하지 않기 위해 발생하는 각종 부작용도 확인할 수 있었다. 이러한 문제점을 해결하고자 전략적 6 시그마를 활용한 SLA 방법론에서는 단계적 접근방법을 제안하고자 한다. 우선 목표 품질을 정의하지 않고 SLA의 산포가 6 시그마 내의 범위에 위치하도록 관리한 뒤 이를 기준으로 목표 품질을 정하고 이를 달성하도록 관리하는 것이다. 목표 품질을 임의로 결정하지 않고 산포를 우선 관리함에 따라 객관적일 수 있으며 두 단계를 반복함으로써 최종 소비자와 기업 모두가 만족할 수 있도록 산포와 절대적인 품질을 모두 관리하는 것이 가능할 것이다. 또한, 객관적인 기준에 의하므로 페널티뿐만 아니라 보상에 대한 기준도 명확히 할 수 있을 것이다. 6 시그마를 연구하는 학자들은 소비자들이 느끼는 품질이 서비스 품질의 수준뿐만 아니라 서비스 품질의 산포에도 영향을 받으므로 서비스 품질의 산포를 관리하는 것이 중요하다고 강조하고 있다. 뿐만 아니라, 서비스 품질 수준이 목표 품질 이상에 도달하도록 관리하는 것에 비해 산포를 줄이기 위한 노력이 더욱 어려운 목표임을 강조하고 있다. 따라서, 산포를 줄이고 목표 품질을 달성하고자 하는 노력을 지속적으로 반복하는 것은 품질 개선의 효과가 가시화되는 것은 조금 늦어지더라도 궁극적인 품질 관리 방법으로는 적절하다고 할 수 있을 것이다. 더불어 이 단계에서는 최종적으로 이와 같은 품질 관리의 노력이 BPO framework 하에서 기업 전체의 전략에 부합하는 지를 확인하는 것이 필요하다. 이는 과거 일부 6 시그마 실패 사례를 답습하지 않고 품질 관리가 궁극적인 기업 전체의 프로세스 효율성 개선의 효과로 나타나도록 하기 위해 반드시 필요한 절차이다.

IV. 결 론

많은 학자들의 연구와 사례를 통해 밝혀지고 있는 것과 같이 기업 혁신을 위한 노력이 실질적인 성과로 나타나기 위해서는 프로세스 개선에 반드시 경영 패러다임의 변화가 수반되어야 하며 이를 위한 여러 경영 혁신 기법들이 제안되고 있다. 그러나, 많은 경우에 프로세스 개선 노력에 비해 경영 패러다임을 관리하고자 하는 노력이 강조되지 못하거나 인위적으로 경영 패러다임을 관리하고자 함에 따라 부작용이 유발되고 있다. 반면, BPO(Business Process Outsourcing)는 프로세스 개선의 효과와 함께 아웃소싱 서비스 공급자에 따라 자연스러운 경영 패러다임의 변화를 유도할 수 있으므로 궁극적인 프로세스 효율성을 창출할 수 있는 새로운 경영 혁신의 도구로써 적합하다고 할 수 있을 것이다. 그러나, 많은 기업이 BPO의 중요성과 필요성에 대해서는 공감하면서도 '무엇을 아웃소싱 해야 하는 가'와 '아웃소싱을 어떻게 관리해야 하는가'에 대해 명확한 해답을 갖고 있지 못해 BPO를 경영 혁신의 도구로 도입하지 못하고 있다. 본 논문에서는 이 두 가지 이슈에 해답을 줄 수 있는 framework을 제시하고 있으며 이를 통해 기업들이 BPO를 경영 혁신의 도구로 사용할 수 있는 초석을 제공하고 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

ITO(IT Outsourcing) 시장의 급격한 성장은 BPO 시장에 많은 시사점을 주고 있다. ITO 시장 초기에는 아웃소싱 서비스 공급자가 부족해 아웃소싱을 하고자 하는 기업들이 많은 위험을 부담해야 했으며 잘못된 아웃소싱 서비스 공급자의 선택으로 실패한 사례도 어렵지 않게 찾아볼 수 있었다. 그러나 지금의 ITO 시장은 다양하고 충분한 공급자가 존재함에 따라 기업이 자신의 목적에 맞는 공급자를 쉽게 찾을 수 있으며 따라서 아웃소싱이 성공적인 전략이 될 수 있는 가능성이 점차 높아지고 있다. 현재의 BPO 시장은 경우 아직 성숙하지 못해 기업들이 특정 프로세스를 아웃소싱을 하고자 해도 공급자를 찾는 것이 쉽지 않을 수 있다. 그러나, ITO 시장의 빠른 성장에서 볼 수 있었던 것과 같이 기업들의 요구가 시장에 알려지고 객관적이고 명확한 framework이 갖춰진다면 ITO 시장의 성장에 뒤지지 않는 BPO 시장의 성장을 기대할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 김주엽, 강주엽, BPM 구축과 프로세스 혁신 활동과의 연계성 확보 방안, EJIT, 2005
2. 박진수, 국내 아웃소싱 시장 및 정책 동향, 산업연구원, 2002

3. 오정석, 고병완, IT 아웃소싱 성공 요소 및 전략, EJIT, 2005
4. 이재규, 금융 IT 아웃소싱 현황과 전략, 21세기 금융비전포럼, 2005
5. 정부연, 전세계 IT 아웃소싱 시장 현황, 정보통신부정책동향, 2004
6. 최진호, 이진미, 최희주, BPM 대상 프로세스 선정 및 적용 방법에 대한 연구: 이동통신 사례를 중심으로, EJIT, 1995
7. Aubert, B. A., Rivard, S. and Patry, M., A transaction cost approach to outsourcing behavior: empirical evidence, Information & Management, Vol30, 1996
8. Cachon, G. P., Harker P. T., Competition and Outsourcing with Scale Economics, Management Science, Vol48(10), 2002
9. Champy, J., Reengineering Management, Harper Business, New York, 1995
10. Hammer, M. and Champy, J., Reengineering the Corporation, New York: HarperCollins, 1993
11. Howard, S. and Peter, F. Business Process Management: The Third Wave, Meghan Kiffer, Florida, USA, 2003
12. Lacity, M. C., Willcocks, L. P. and Feeny D. F., The Value of Selective IT Outsourcing, Sloan Management Review, Vol37(3), 1996
13. Quinn, J. B., Hillmer, F. G., Strategic Outsourcing, Sloan Management Review, Vol35(4), 1994
14. Schneider, D., Means, G., MetaCapitalism, John Wiley & Sons, 2000