

비즈니스 측면에서의 아웃소싱의 효과: 사실 기반 분석



목차

- 2 소개
- 2 비즈니스 측면에서의 아웃소싱의 효과 평가 사례
- 3 연구 조사 결과: 아웃소싱을 도입한 고객, 주요 비즈니스 성과 지표를 초과 달성
- 3 연구 분석 및 방법론
- 5 아웃소싱 실행 사례: 성공적인 비즈니스 결과를 이끈 아웃소싱 도입 사례
- 6 똑똑한 세상 만들기를 위한 아웃소싱의 역할
- 7 결론

소개

동종 업계 대비 기업의 경쟁력과 향후 발전 잠재력을 평가할 때 IT 및 비즈니스 프로세스의 성숙도를 척도로 활용합니다. 그러나 최고 수준의 IT 인프라 유지를 위해서는 기업이 많은 비용을 부담해야 하고, 이에 상당수의 기업들은 정보 시스템을 아웃소싱하여 운영합니다. 최근 AMR의 연구에 따르면, 대기업 중 절반 이상이 “아웃소싱을 BPR (Business Process Reengineering) 수단으로 고려하고 있습니다. 많은 기업들은 불경기를 운영의 비효율성을 없애고 프로세스를 개선하는 데 주력하는 기회로 활용했습니다.”¹ 또한 기업들은 핵심적인 비즈니스 가치에 리소스를 집중하고 규모의 경제 효과를 누리며 추가 투자를 위한 현금을 확보하고 비즈니스 및 IT 리스크를 최소화하기 위하여 종종 아웃소싱을 활용하곤 합니다.

아웃소싱의 이점은 이론적으로 확립되었고 수많은 경험적 연구를 통해서도 입증되었지만, 아웃소싱이 비즈니스에 미치는 영향을 CIO와 CFO가 이해할 수 있는 재무 용어로 전달하기란 쉽지 않을 수 있습니다. 이에 IBM T. J. Watson Research

Center 연구진은 IT, 애플리케이션 및 비즈니스 프로세스 아웃소싱이 장기적으로 기업의 재무 실적에 미치는 영향에 주목하였습니다. IBM Research 팀은 철저한 통계적 접근 방법을 이용해 2001년부터 2006년까지 대규모 아웃소싱 프로그램에 착수한 244개 상장기업의 재무 실적을 분석했습니다. 분석 결과, 아웃소싱과 획기적인 비즈니스 실적 향상 사이의 상관관계가 있는 것으로 나타났습니다. IBM Research의 연구 결과, 아웃소싱 고객들이 동종업계의 다른 회사보다 판매 관리비용(SG&A), 세전 이익(EBT), 영업 수익 및 자산 수익률(ROA)을 포함한 주요 재무 지표에서 항상 앞서는 것으로 나타났습니다. 또한 아웃소싱을 시행한 기업은 아웃소싱을 도입하기 이전과 비교할 때 재무 실적이 크게 개선되었음을 이 결과를 통해 알 수 있습니다.

이 새로운 분석은 2005년에 IBM Research가 시행한 비즈니스 측면에서의 아웃소싱의 효과 연구에 확장하여 시행하였습니다.² 두 연구의 범위와 방법론의 차이로 인해 그 결과를 직접 비교하는 데 한계는 있지만, 분석 결과는 일관성을 보이고 있으며, 아웃소싱이 강력한 재무 실적과 시장에서의 주도권 확보를 위한 경영 전략의 일환이라는 사실을 통계적으로 증명합니다.

비즈니스 측면에서의 아웃소싱의 효과 평가 사례

일반적으로 아웃소싱 프로젝트의 재무적 영향은, 흔히 사용되는 성과 지표, 재무/예산 기획 활동 및 프로젝트 비용의 분석을 통해 평가합니다. 이런 유형의 경영 분석은 필요하고 유익하지만, CFO 및 경영진에게 아웃소싱 프로젝트가 기업의 재무 실적 및 수익에 어떤 영향을 미치는지 알려주지 못할 수도 있습니다. IT 및/또는 비즈니스 프로세스를 아웃소싱한 기업들의 종합 실적은 유익한 벤치마크이긴 하지만 보통 구하기 어렵습니다. 따라서 이러한 데이터와 분석을 마련한다면 최고 경영진이 해당 기업의 재무 실적을 동종업계 대비, 또한 사업 전략의 일환으로 아웃소싱을 채택한 기업 대비 직접적으로 비교할 때 도움이 될 것입니다. 더욱이 고위 경영

진은 비즈니스 실적 향상의 또 다른 수단, 특히 수익성 및 기타 주주 가치의 배후에 자리한 요인을 발굴하는 데에 지대한 관심을 가지고 있습니다. 아웃소싱의 장기적, 전략적인 이점을 더 면밀히 조명한다면, 운영 책임자보다 높은 레벨의 고위 경영진들과 아웃소싱을 논의할 수 있으며, 새로운 시각에서 아웃소싱 추진의 비즈니스 Case를 정의할 수 있습니다.

연구 조사 결과: 아웃소싱을 도입한 고객, 주요 비즈니스 성과 지표를 초과 달성

IBM Research 팀은 SG&A, EBT, 영업 수익 및 ROA에 초점을 맞춰 조사를 진행했습니다. 본 조사에서는 두 가지 분석을 실시했습니다. 첫 번째 분석에서는 아웃소싱 고객의 실적을 해당 산업 부문과 비교했고, 두 번째 분석에서는 기업별 아웃소싱 전후 실적을 비교했습니다. 그 결과는 인상적이었습니다.

분석 1: 동종업계 평균 대비 기업의 평균 재무 실적 비교

아웃소싱을 도입한 고객은 동종업계 회사들과 비교했을 때 모든 재무 지표에서 더 우수한 성과를 보이고 있습니다. 표 1은 이 결과를 요약한 것입니다.

지표	증가율의 변화	주요 실적
SG&A	-2.9 포인트	SG&A 증가율 더 낮음 계약 개시 1년 후, 아웃소싱 고객은 동종업계 기업들보다 SG&A 증가율이 2.9포인트 더 낮았습니다.
EBT	+4.3 포인트	이익 증가율 더 높음 계약 개시 2년 후, 아웃소싱 고객은 동종업계 기업들보다 이익 증가율이 4.3포인트 더 높았습니다.
영업 수익	+3.2 포인트	수익 증가율 더 높음 계약 개시 2년 후, 아웃소싱 고객은 동종업계 기업들보다 영업 수익 증가율이 3.2포인트 더 높았습니다.
ROA	+0.13 포인트	ROA 증가율 더 높음 계약 개시 2년 후, 아웃소싱 고객은 동종업계 기업들보다 ROA가 0.13포인트 더 증가했습니다.

이 결과는 95% 신뢰 구간에서 통계적 유의성을 갖습니다.

표 1. 아웃소싱 수행 고객과 동종 업계 기업들의 재무 실적 지표 비교

분석 2: 기업의 아웃소싱 전후 평균 재무 실적 비교

분석을 수행한 모든 지표에서 아웃소싱 도입 고객은 아웃소싱을 도입하기 이전에 비해 실적이 크게 향상된 것으로 나타났습니다. 네 가지 분석 지표 중 두 가지에서 통계적 유의성을 갖는 결과를 얻었습니다(표 2 참조).

지표	증가율의 변화	주요 실적
SG&A	-3.5 포인트	SG&A 증가율 더 낮음 아웃소싱을 실시한 기업은 계약 첫해에 연간 SG&A 증가율을 3.5포인트 줄일 수 있었습니다.
EBT	+4.5 포인트	이익 증가율 더 높음 아웃소싱을 실시한 기업은 계약 2년차에 연간 이익 증가율을 4.5포인트 늘릴 수 있었습니다.

이 결과는 95% 신뢰 구간에서 통계적 유의성을 갖습니다.

표 2. 아웃소싱 전후의 재무 실적 지표 비교

연구 분석 및 방법론

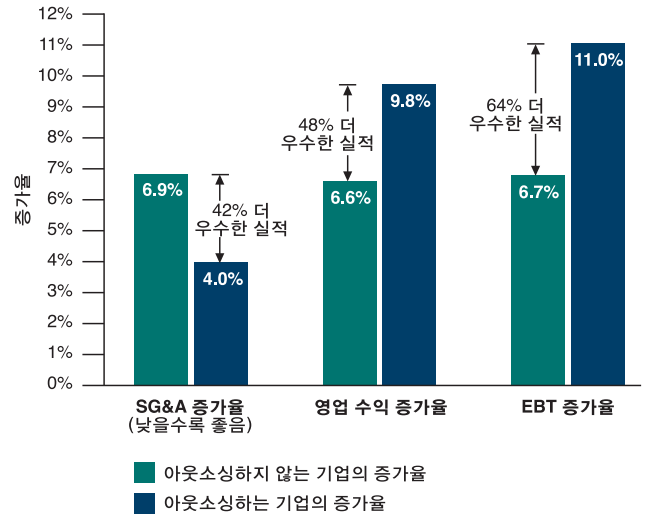
IBM T. J. Watson Research Center의 비즈니스 분석 및 수리 과학부 (Business Analytics and Mathematical Sciences Department) 소속 과학자들이 이 연구를 수행했습니다. 이들은 아웃소싱 도입 이전 5분기의 기업별 재무 실적을 분석하고, 아웃소싱 도입 후 최대 12분기까지의 결과를 평가했습니다. 아웃소싱의 이점에 대한 이론적 및 실증적인 증거를 분석한 후 SG&A, EBT, 영업 수익 및 ROA에 초점을 맞추기로 했습니다. 재무 데이터는 스탠더드앤드푸어사 계열 Capital IQ에서 얻었습니다.

IBM Research 팀에서는 Datamonitor ComputerWire 데이터 베이스의 아웃소싱 서비스 계약 기업 중에서 연구에 포함시킬 기업을 선정했습니다. 2008년 11월 11일자로 이 데이터 베

이에는 13,000여 건의 기업이 아웃소싱 서비스 계약기업으로 등록된 상태였으며, 선정의 편향성을 배제하고자 다음과 같은 일련의 기준으로 데이터베이스 검색 자동 필터가 적용되었습니다.

- 미국 증권 거래소 중 하나에 상장된 기업
- Datamonitor 자료 기준으로, 단일 아웃소싱 계약에서 단일 공급자 또는 벤더와 체결한 총 계약 금액이 2,000만 달러를 초과하는 경우
- 아웃소싱 계약의 개시일은 2001년 1월 1일에서 2006년 6월 30일까지로 했습니다. 최근의 아웃소싱 시장에 초점을 맞추기 위하여 이 기간에 아웃소싱을 도입한 기업만을 선택하였습니다. 계약 개시 후 충분한 시간을 두고 여러 재무 실적 지표를 관찰할 수 있도록 2006년 6월까지를 범위로 정했습니다. 그 결과, 분석 대상 기간은 1999년 10월부터 2008년 6월까지였습니다.
- 다음 아웃소싱 서비스 유형 중 하나 이상이 포함된 계약을 대상으로 했습니다.
 - 애플리케이션 개발, 애플리케이션 운영 및 선택적 애플리케이션 아웃소싱
 - 비즈니스 프로세스 아웃소싱(BPO), BPO 고객 관계 관리, BPO 재무 및 회계, BPO 재무 프로세스 관리, BPO 인사 및 BPO 구매
 - 프로세싱 서비스, 데이터 센터 아웃소싱, 데스크탑 운영, 헬프 데스크 운영, 인프라 운영, 서버 운영, 스토리지 운영 및 저비용 지역으로의 오프쇼링 운영
- 5년 동안 해당 기업이 첫 번째로 체결한 아웃소싱 계약을 대상으로 했습니다. 단, 그 전 5년간의 모든 아웃소싱 계약이 분석 대상 계약에 비해 그 규모가 현저히 작은 경우(1/5 미만)는 예외로 했습니다.
- 아웃소싱 계약 개시 전후 기간의 기업 재무 데이터는 Capital IQ에서 제공했습니다.

비즈니스 측면에서의 아웃소싱의 효과



출처: 2009년 비즈니스 측면에서의 아웃소싱의 효과: 사실 기반 분석, IBM

그림 1. 아웃소싱과 재무 실적의 상관 관계

IBM Research 팀은 다음 두 가지 분석을 수행했습니다.

1. 아웃소싱 도입 기업의 실적을 해당 업종 평균과 비교했습니다. 산업 분류에는 Capital IQ 정의를 사용했습니다. 95% 신뢰 구간에서 통계적 가설 테스트를 통해 분석을 수행했으며, 업종에 따른 데이터 조정이 이루어졌습니다. 즉 데이터 분석 단계 후 기업의 증가율 수치에서 해당 업종 평균 증가율 수치를 제하여 업종 조정된 증가율을 산정했습니다. IBM 연구진은 Capital IQ에서 제시한 10개 부문, 즉 임의의 소비재, 필수 소비재, 에너지, 금융, 의료, 공업, 정보 기술, 소재, 통신 서비스 및 공공 설비 부문을 평가했습니다. 이 10개 업종은 스탠더드앤드푸어사의 국제 표준 업종 분류(GICS)를 바탕으로 한 것입니다.
2. 아웃소싱 도입 기업의 계약 시작 전후 실적을 비교했습니다. 95% 신뢰 구간에서 통계적 가설 테스트를 통해 분석을 수행했습니다.

그림 1과 같이, 두 가지 분석 모두 아웃소싱 도입 기업의 아웃소싱 추진 의사 결정과 재무 실적 사이에 강력한 상관관계가 있음을 보여줍니다. 하지만 이러한 분석 결과가 어떤 인과성을 입증하거나 아웃소싱이 기업의 발전을 달성한 유일한 원인이라는 의미는 아닙니다. 결과에 대한 신뢰도를 높이고자 IBM Research 팀은 무작위로 선정된 기업군을 대상으로 같은 결과를 얻을 확률을 계산하는 몬테카를로 (Monte Carlo) 시뮬레이션을 실행했습니다. 분석 팀에서는 분석을 1백만 회 실시했으며, 매번 업종 분포를 동일하게 유지하되 244개의 기업을 무작위로 선정했습니다. 표본의 5% 이내에서 이번 연구 결과와 일치하는 재무 실적 향상 효과를 확인했습니다. 즉 결과의 신뢰 수준이 95%임이 입증되었습니다.

아웃소싱 실행 사례: 성공적인 비즈니스 결과를 이끈 아웃소싱 도입 사례

아웃소싱은 일종의 고유한 경험이므로 그 영향의 형태 및 규모가 기업마다 달라집니다. 아래 내용은 아웃소싱이 대표적인 다국적 보험사와 글로벌 건설회사의 비즈니스에 미친 영향을 분석한 사례입니다.

아웃소싱이 글로벌 주요 보험사 Manulife 비즈니스에 미치는 영향

“전 세계에서 가장 전문적인 생명보험사”³가 되겠다는 비전을 지닌 다국적 보험사인 Manulife는 22개국, 수백만 명의 고객들을 위해 고객의 요구에 신속하게 응대하며, 서비스 지향적이고 고객 중심적인 서비스를 제공하고자 합니다. 과거 10년간 Manulife는 관리 자금 규모가 4배나 늘어 4,210억 캐나다 달러 (3,620억 미국 달러)에 이르렀고 (2009년 9월 30일 현재), 직원 수는 동 기간에 2배 증가하여 59,000명에 달했습니다. Manulife는 1999년 상장 이래 가파른 성장률을 기록했습니다.⁴

아웃소싱은 Manulife가 성장, 사업 및 운영 전략을 실천하기 위해 구사하는 여러 수단 중 하나입니다. 이 기업 최초의 대규모 아웃소싱 프로그램은 약 7년 전에 시작되었으며 점차 규모가 커지면서 전체 IT 인프라의 약 80%가 아웃소싱 대상 범위가 되었습니다. 대부분의 프로그램처럼 아웃소싱 역시 시간이 지날수록 인프라와 애플리케이션 모두에서 성숙되는 과정을 거치면서 그 사용량, 효율성과 가치가 늘어났습니다.

Manulife가 아웃소싱으로부터 얻은 가치는 다양한 형태로 나타났습니다. 아마도 가장 큰 이점은 아웃소싱으로 기업 성장을 위한 재원을 확보할 수 있었다는 점일 것입니다. Manulife는 매년 회사의 성장을 지원하기 위하여 필요한 재원을 인프라 및 운영의 효율성을 약 5%씩 향상시켜 재투자 하는 방식으로 조달할 수 있게 되었습니다. 지난 몇 년간 거의 세 자릿수의 증가율을 기록한 스토리지 요구와 같은 대규모 인프라 요구사항 증대도 지원할 수 있었습니다.

Manulife는 아웃소싱을 통해 인프라를 최신식으로 개선하면서 회사의 성장을 문제 없이 수용하고, 큰 자본 지출 없이 새로운 기능을 구현하고 있습니다. 이를 통해 Manulife는 위험을 최소화하면서 경영 혁신을 꾀할 수 있습니다. 이러한 개선은 고객중심주의 사명을 실천하는 데 있어 높은 서비스 수준의 중요함을 잘 알고 있고 다른 사업이나 기업 인수에 필요한 자원 확보를 중시하는 최고 경영진의 주요 추진 과제입니다.

Manulife는 아웃소싱이 아니었다면 만나기 어려운 전략적 파트너와의 제휴로, 앞선 사고, 아이디어, 혁신적인 기술 및 모범 사례를 활용할 수 있습니다. 또한 Manulife는 지속적으로 기술력을 향상하고 전문 인력을 양성하는 파트너에 기술 및 능력 개발의 과제를 위임할 수 있습니다.

Manulife의 최고 기술 책임자 Harry Pickett은 아웃소싱 프로그램의 주 성공 요인으로, 성과를 보장하는 실행 가능한 SLA (Service Level Agreement) 적용과 강력한 거버넌스를 꼽습니다. Pickett은 “기업에서 아웃소싱을 하더라도 고품질 서비스를 제공하고 훌륭한 성과를 거둘 책임은 여전히 IT 부서에 있으며, 성과를 올리지 못한다면 정말 그냥 버리는 돈이 되는 것”이라고 말합니다. “우리는 SLA를 통해 실적을 관리할 수 있습니다. 그리고 아웃소싱 거버넌스는 고객 만족도 향상을 위한 올바른 조치를 취하는 데 도움이 됩니다. 프로그램 관리는 사람이 하는 것이며, 그들이 아웃소싱 프로그램을 올바르게 관리할 준비가 될수록 더 많은 가치가 실현될 수 있습니다.” 라고 그는 밝힙니다.

아웃소싱이 글로벌 건설사 Fluor의 비즈니스에 미치는 영향

직원 수 4만 명 이상, 연수익 200억 달러 이상을 자랑하는 Fluor는 세계 도처의 여러 까다로운 현장에서 고난도 건설 사업을 성공적으로 수행하고 있는 세계적인 기업입니다. Fluor가 거둔 성공의 배후에는 궁극적으로는 복잡하고 다양한 요인이 있지만, 가장 중요한 점은 적절한 일정, 가격에 적절한 거래를 성사시키고 시간과 예산에 맞춰 건설 프로젝트를 시행하며 정부 및 기업 고객에게 능동적으로 대응하고 융통성을 발휘한다는 점입니다.

아웃소싱은 이러한 목표 달성에 기여한 종합적인 전략에 포함된 하나의 전술이었습니다. 아웃소싱 자체가 매출 또는 수익성에 직접적인 영향을 주는 것으로 간주되지는 않지만, 그 덕분에 Fluor는 비즈니스 모델을 최적화하고 경영진이 이 회사의 핵심 역량에 기술력과 인재를 집중 투입할 수 있었습니다.

2003년, Fluor는 비용 구조를 혁신하고 프로젝트 현장에서의 IT 서비스 공급 능력을 개선하기 위해 IT 아웃소싱 프로그램을 시작했습니다. 첫 몇 해 동안 몇 가지 예상치 못한 문제가 발생했지만, 발빠른 조치를 취하여 즉각적인 비용 절감 효과를 거뒀습니다. 또한 Fluor는 기존의 IT 부서 환경에 제약 받지 않으면서 현재의 우선 순위에 부합하도록 IT 기능을 재설계했습니다.

프로그램이 성숙 단계에 이르면서 Fluor는 아웃소싱 덕분에 변화가 심한 시장에서 유연성 있게 기업을 운영할 수 있게 되었음을 깨달았습니다. 건설 산업은 주기성이 있으며, 건설 수요가 급증하거나 줄어들 때 IT 서비스 필요성도 그에 따라 증감합니다. Fluor는 아웃소싱을 통해 불황 시에는 IT 서비스의 범위를 축소하고 호황 시에는 빠르게 확대할 수 있었습니다. 2006~2007년에 Fluor의 수익이 3배 증가했으며, 의사 결정자들은 IT 아웃소싱을 통해 신규 수요에 맞춰 빠르게 IT 서비스 공급을 늘릴 수 있었습니다.

Fluor의 Robert Taylor 정보기술 부사장은 이렇게 말합니다. “IT 운영을 유연하게 확장하고 축소할 수 없었다면, 급증하는 공사 현장에 일관된 고품질 IT 를 운영하기 어려웠을 것입니다.” “프로젝트 건설 공사는 탄력적인 사업이므로, 성공을 거두려면 우리 역시 탄력성을 갖춰야 합니다.”

똑똑한 세상 만들기에서 아웃소싱의 역할

세계 경제 환경에서 재무 실적은 기업이 글로벌 통합 및 협업 기회를 활용하는 능력에 좌우될 수 있습니다. 임직원들은 경영 효율성을 제고하고 잠재적 인재와 역량을 심분 활용하며 정보로부터 새로운 가치를 창출할 기회를 발굴해야 합니다.

이는 궁극적으로 경쟁사보다 더 나은 성과를 거두는 데 목적이 있습니다. 그러한 활동은 재정적 수익에 기여할 뿐 아니라 지역 공동체, 도시, 사회, 더 나아가 세상 전체를 똑똑하게 만드는 데 필요한 다양한 진보의 원동력입니다. 이때 아웃소싱은 기업의 발전적 변화에 필수적 요소가 됩니다.

성공한 기업들은 변화에 적응하고 이를 잘 활용하는 것이 지속적인 번영에 필수적임을 이미 입증했습니다. 즉 더 이상 성장하지 않는 시장에서 벗어나 새롭게 부상하는 시장에 진출하여 민첩하게 대응할 필요가 있습니다. 전문적인 파트너와의 아웃소싱 수행은 기업 운영의 민첩성을 제공하며, 시장에서 차별화할 영역에 주력하는 새로운 모델을 구현하는 한편 고비용이 소요되던 저가치의 프로세스를 더 효율적이고 경제적으로 관리할 수 있게 됩니다.

아웃소싱은 업무 효율성 제고 또는 비용 절감 수단 이상의 가치를 지닙니다. 기업은 아웃소싱을 통해 스스로의 벽을 넘어 새로운 아이디어, 능력 및 전문성에 눈을 수 있습니다. 무엇보다 중요한 점은 아웃소싱이 혁신의 토대 그리고 업무 수행 방식을 근본적으로 바꿀 통찰력을 제공한다는 것입니다. 가장 새로운 형태의 아웃소싱 운영 기법으로 간주되는 클라우드 컴퓨팅의 영향을 생각해 보십시오. 예를 들어, 클라우드 컴퓨팅은 새로운 애플리케이션을 만들고 테스트하는 방식을 바꿔 놓고 있습니다. 즉 개발자들은 클라우드를 통해 며칠이나 몇 주가 아니라 단 몇 분이나 몇 시간 만에 컴퓨팅 리소스를 스스로 할당 받을 수 있습니다. 기업에서는 가상화된 풀에서 IT 및 비즈니스 서비스를 탄력적으로 요청하고 사용한 만큼만 비용을 지불하면 됩니다. 클라우드는 서비스 공급에 대한 기대 사항뿐 아니라 용량 계획 방식 자체를 완전히 바꿔놓고 있습니다.

모든 형태의 아웃소싱은 비즈니스 지속성에 기여할 변화를 가져옵니다. 아웃소싱은 문제를 해결하고 업무 운영을 개선하도록 관련 조직을 연결함으로써 혁신과 비즈니스 모델 변화를 위한 자연스러운 도약 발판을 마련합니다. 아웃소싱을 통해 서비스 공급 방식을 발전시키고 기업 경영 방식을 개선하며 비즈니스 프로세스 개발 및 지식 전달 방식을 최적화할 수 있습니다. 그러한 맥락에서 아웃소싱은 똑똑한 세상 만들기에 크게 기여할 수 있습니다.

결론

비용을 절감하고 수익을 최적화할 방법을 모색하는 기업들이 진지하게 탐구해야 할 대표적인 전략적 비즈니스 결정 사항 중 하나는 IT 인프라, 애플리케이션 및 비즈니스 프로세스 측면에서 아웃소싱의 역할입니다. 궁극적으로 재무 실적을 개선할 전략과 프로그램으로 최적의 조합을 구성하고자, 종종 아웃소싱 결정이 다른 경영 활동과 연계하여 이루어지곤 합니다. IBM Research 팀에서 입증한 것처럼, 재무 실적과 아웃소싱의 상관관계를 새롭게 고찰함으로써 의사 결정자들은 더 유익한 기초를 토대로 판단할 수 있습니다.

새로운 정보로 새로운 확신을 가질 수 있습니다. 새로운 사실을 바탕으로, 아웃소싱 결정 과정을 발전시켜 더 광범위한 리더들을 참여시킬 수 있습니다. 다루는 주제 역시 비용 또는 인프라 관리에 국한되지 않고 기업에서 어떻게 다시 핵심 역량에 리소스를 집중 투입할 것인가, 어떻게 아웃소싱이 성장의 결정적 요소가 될 수 있는가, 기업이 탁월한 성과를 올리고 차별화된 경쟁력을 확보하기 위한 유연성을 어떻게 아웃소싱으로 얻을 수 있는가를 포함하도록 확장할 수 있습니다. 이런 이점들 그리고 본 연구에서 살펴본 기업들의 재무 실적은 아웃소싱이 비즈니스에 미치는 실질적 영향을 입증하며, 아웃소싱 전략을 고려 중인 기업에게 중요한 지표가 될 것입니다.

추가 정보

IT, 애플리케이션 및 비즈니스 프로세스 아웃소싱을 통해 어떻게 기업의 수익성을 극적으로 개선할 수 있을지 자세히 알아보려면 IBM 마케팅 담당자 또는 IBM 비즈니스 파트너에게 문의하거나 다음 웹 사이트를 방문하십시오.

ibm.com/services/outsourcing



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
U.S.A.

미국에서 제작
2010년 1월
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation의 상표 또는 등록상표입니다. 이와 함께 기타 IBM 상표가 기재된 용어가 상표 기호 (® 또는 ™)와 함께 이 정보에 처음 표시된 경우, 해당 기호는 이 정보를 발행할 때 미국에서 IBM이 소유한 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 해당 상표는 등록되었을 수 있으며, 다른 국가에서 일반 법적 상표일 수도 있습니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 “저작권 및 상표 정보” (ibm.com/legal/copytrade.shtml)에 있습니다.

기타 제품, 기업 또는 서비스 이름은 타사의 상표 또는 서비스표입니다.

본 자료에서의 IBM 상품 및 서비스에 대한 언급이 IBM이 운영하는 모든 국가에서 해당 상품이나 서비스가 구매 가능하다는 것을 의미하지는 않습니다.

¹ Phil Fersht 및 Dana Stiffler, “2009년 중반 아웃소싱 산업 현황: 더욱 신중하고 글로벌한 시각으로 재개하기 위한 활동,” AMR Research, 2009년 7월 23일

² “비즈니스 측면에서의 아웃소싱의 효과 - 사실 기반 분석.” IBM 백서. http://www-935.ibm.com/services/it/gbs/pdf/business_impact_of_outsourcing.pdf.

³ Manulife 홈 페이지, <http://www.manulife.com/public/about/index/0,,lang=en&navId=610000,00.html>.

⁴ Manulife 재무 보고서, “Manulife Financial, 주식 공개 10주년을 맞아 밝은 미래 전망,” 2009년 9월 25일.



재활용하십시오