

# SI 산업의 공급자관계관리(SRM) 모델 : 전략적 파트너십 협력관계로의 발전

## Strategies for Successful Supplier Relationship Management(SRM) in the SI Industry

차경진(Kyung-Jin Cha)<sup>\*</sup>, 이준기(Zoon-Ky Lee)<sup>\*\*</sup>, 차준섭(Joon Seub Cha)<sup>\*\*\*</sup>

### 초 록

SI 산업에서 SI 프로젝트 개발 수행 작업의 80% 이상을 차지하는 외주 협력업체와의 협력 관계 향상은 생산성 향상과 원가절감을 위한 SI 업체의 핵심 과제에 위치하고 있으며, 이러한 인식을 바탕으로 대형 SI 업체들을 중심으로 우수 협력업체 육성, 협력 및 상생 관계 강화에 집중하고 있다. 그러나, 기존 SI 산업의 협력업체 관리는 협력업체 선정, 평가 반영 과정에서 객관적인 시스템 및 정보공유, 의사소통 등의 부족으로 장기적 협력관계의 단계로 나아가지 못하고 있는 실정이다.

본 연구는 SI 업체와 외주 협력업체와의 협력관계 향상을 통한 생산성 증진을 도모하기 위해 협력관계이론에 기반한 새로운 전략적 파트너십의 성공요소를 제시하고, 이를 바탕으로 협력 업체 평가 및 관리모델을 제시하였다. 또한 이 모델을 실제 대표적인 SI 업체인 A사의 평가 시스템으로 활용하여 신규 프레임워크 모델의 적용가능성을 타진하였다.

### ABSTRACT

In the system integration (SI) industry, improving relationships with outsourcing partners is one of the key challenges faced by SI companies that aim to increase productivity and reduce costs. In the SI industry, over 80% of project development work is performed by these outsourcing partners. Hence, large SI companies focus on fostering high-performing partners through improved cooperation and mutual relations. However, in the SI industry the existing process of managing outsourcing partners is unable to advance to the level of long-term partnerships due to inadequate information sharing and communication in the process of selecting and assessing a potential and existing partner.

Based on the theory of partnership, this study identifies the success factors for new strategic partnerships. Further, this study presents a model for assessing partner companies to promote increased productivity and improve the relationship between an SI company and its partner. In addition, this model is used to assess partner relationships for a well-known SI company "A". This study explores the feasibility of a new framework model.

**키워드 :** 공급관계관리, 파트너십, SI 산업, 아웃소싱

Supplier Relationship Management, Partnership, SI Industry, Outsourcing

본 연구는 2011년도 계명대학교 비자연구기금으로 이루어 졌음.

\* 주저자 및 책임저자, 계명대학교 경영정보학과 교수

\*\* 연세대학교 정보대학원 교수

\*\*\* 호남대학교 인터넷콘텐츠학과 교수

2012년 08월 21일 접수, 2012년 08월 23일 심사완료 후 2012년 08월 27일 게재확정.

## 1. 서 론

국내 SI 산업은 전략적인 협력관계 구축을 통한 사업수행에 대한 요구가 커지고 있다. SI 산업은 프로젝트 수행 시, 개발과 운영부문에 있어 상대적으로 협력회사 활용비율이 높기 때문에 협력회사의 전문화와 역할분담을 통한 효과적인 사업수행이 필요하다. 그러나 현재 대부분의 SI 업체에서 수행되고 있는 협력업체 관리는 전략적 협력업체 육성이라는 관리 목표와 접목되는 합리적인 선정기준이 미흡하고, 평가시스템의 투명성 부족으로 인해 우수 협력업체 평가 및 육성과정에 많은 난제들이 있는 실정이다. 특히, 협력업체의 인력공급 능력, 품질 및 납기 능력, 재무건전성, 파트너십 기여도 등의 기준을 중심으로 협력회사를 체계적으로 관리, 선정하지 못하고 있으며, 정성적인 평가에 있어서는 평가자의 주관적 요소가 다분히 반영될 수밖에 없는 한계점을 가지고 있다. 또한, 평가결과가 전략적 협력업체 육성을 위한 기초 자료로 사용되지 못하고 있어 협력업체 와의 장기적 협력관계 구축이 쉽지 않은 실정이다. 따라서, SI 산업의 경쟁심화에 부응하여 원가관리의 중요성이 어느 때보다 높아지는 현 시점에서 프로젝트수주 원가의 60% 이상을 차지하고 있는 외주관리의 선진화를 위해 협력회사와의 협력관계 향상이 절실히 필요한 실정이다. 또한, 일회적 원가절감이나 상생관계를 모색하는 대책들보다 체계적인 협력업체 선정 및 평가관리 시스템이 필요하다고 판단된다.

본 연구에서는 신뢰를 바탕으로 한 장기적인 협력관계를 위해 SI 업체와 외주 협력업체간의 미래지향적 파트너십 관계 형성을 위

한 성공요소의 틀을 제시하고자 한다. 이를 위하여 선행연구를 통해 전략적 파트너십을 위한 성공 요소를 도출하고, 이를 국내 SI 산업의 현실을 반영하여 새로운 전략적 파트너십 관계의 방향을 제안하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 SI 산업에서의 SRM

SRM(Supplier relationship management)에 대한 정의는 연구자의 연구관점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 박영기 외[3]는 SRM을 공급사별 차별적 관계운용을 통해 공급사의 역량 및 역할을 극대화하여 궁극적으로 기업의 경쟁력을 높이는 활동이라고 정의하고 있다. 노진원[2]은 “SRM은 공급망 관리 활동 과정 중 하나이며, 고객관계관리와 더불어 외부파트너인 공급자와의 관계를 개선하고 공급망을 확장 및 통합하여 공급망의 전체 효율을 높이는 활동이다”라고 한다. 실질적으로, SRM은 기업이 가지고 있는 공급사 관리 전략 부족, 자의적 평가, 부분적 공급사 관리와 같은 이슈들을 체계적이고 실질적으로 해결할 수 있는 대안으로 제시되고 있다. SRM을 통해 전체 SCM(Supply chain management) 중에서 소싱부터 조달에 이르는 프로세스를 자동화하고 외부 파트너인 공급사와의 전략적인 관계 운영에 중점을 두어 전체 공급망의 성과를 높일 수 있기 때문이다[5]. 이를 바탕으로 본 연구에서는 SI 산업에서의 SRM을 “협력업체와의 관계개선을 통해 기업경쟁력을 극대화하고자 하는 활동이며, 객관적 평가에 의해

협력업체를 차별적으로 관리할 수 있는 시스템”이라고 정의한다.

김낙현[1]의 연구에서는 SRM을 통한 구매자와 공급자 간 정보공유와 전략적 파트너십의 중요성을 파악하고, 공급자 관계관리를 추진하기 위해 협력회사 관리를 위한 프로세스, 선정기준 및 평가체계 등과 같은 관리체계, 협력회사 관리를 위한 KPI를 제시하고 있다. 또한 국가 공공조달을 위한 SRM 시스템에 관한 이익훈[5]의 연구에서는 협력회사 관리를 위해 계약이행능력 평가 모델을 제시하였는데, 특히, 소싱그룹의 정의과정과 공공성이 반영된 평가 지표 선정, 공급사 평가 정책, 협력회사 등급화 방안과 평가 결과 활용 분석 및 구매의사결정 지원 방안 등을 제시하였다.

## 2.2 공급사슬관리와 협력관계

공급사슬관리(SCM)는 공급사슬 전반에 걸쳐서 중복작업과 비효율을 제거하여 조직을 재구축하고, 상품과 서비스가 경쟁력을 갖도록 전략적 제휴를 통해 기업의 업무 효율성을 강화시켜주는 전략으로 경영성과를 창출해주는 혁신기법이다[6]. 그러나 공급사슬의 파트너간의 상호 협력 및 조정을 수행하지 못하게 되면 갈수록 다양해지는 고객의 요구 사항에 민감하게 반응하지 못하게 되며, 공급사슬 전반에 걸쳐있는 각 기업의 경쟁력이 저하되게 된다. 따라서 공급사슬에 참여하는 기업 간의 경쟁적이며 대립하는 수직적 관계가 신뢰와 협조의 수평적 관계로 변화되어 가고 있으며, 이를 뒷받침하기 위한 학문적 연구도 활발하다[9, 21]. 최근 들어 SCM 연구의 흐름은 기업간 협력관계에 관한 기존연구를 공

급사슬상의 파트너 관계에 적용하고자 하는 노력이 두드러진다. 이는 공급사슬 파트너간의 관계를 설명하는 기존의 연구들이 공급사슬에서의 파트너 관계 생성, 발전, 소멸 및 파트너 관계의 특성, 성공적 파트너 관계의 결정요인 등 다양한 SCM 관련 주제에 설명력을 가지기 때문이다[8]. 특히, 기존의 많은 선행연구에서 파트너십 협력관계를 구성하는 성공요소로 신뢰를 들고 있는 것을 볼 수 있다 (예 : [10, 12, 13, 14, 20, 23]). 소순후, 유일[4]은 공급사슬 파트너 간에 신뢰도가 높을수록 장기 지향적이고 보다 협력적인 공급사슬 파트너십 관계가 형성되고 유지될 수 있음을 설문조사를 통해 입증하였는데, 특히 의사소통을 바탕으로 한 신뢰가 협력관계의 운영단계에서 강조되는 요인임을 강조하였다. 또한 Grover et al.[15]과 Lee[17]는 IS 아웃소싱 성공요소로 신뢰와 의사소통 협력관계로 제시하였다. 따라서 이를 기초로 본 연구에서는 신뢰와 의사소통을 바탕으로 한 협력(Partnership) 관계에 관한 기존의 이론을 SI 산업에 적용하여 협력업체 관계관리 연구를 위한 이론적 토대로 삼고자 한다.

## 3. SI 공급사슬에서의 협력업체 관리 특성 및 문제점 : OLD Partnership

최근 대형 SI업체에서는 우수한 협력업체와의 협력관계 더 나아가 상생관계 설정이 경쟁력 향상에 도움이 된다는 인식이 확산되고 있고, 우수한 협력업체를 확보하고 관리하

기 위한 다각적인 노력이 행해지고는 있다. 그러나 현재까지 국내 대형 SI 업체와 협력 회사들은 확고한 신뢰관계를 형성하고 있지 못하고 있는 실정이다. 또한 협력업체의 선정 기준 및 평가방식 등 실체적인 차원에서도 많은 문제점이 노출되고 있다. 특히, 기존의 SI 산업의 협력업체 관리는 등록, 평가, 수행, 결과 반영의 과정에서 체계적인 관리시스템의 부족으로 평가결과가 관리과정에 적절히 반영되고 있지 않다.

기존 연구결과와 SI 업체 프로젝트 실무자들과 협력업체담당직원들과의 인터뷰조사를 바탕으로 협력업체 관리과정에서의 문제점을 제시하면 다음과 같다.

- 1) 현재 대형 SI 업체의 협력업체 관리는 전략적 BP(Business Partner)를 추구하는 소수정예주의를 표방하면서도 일반적인 평가방법에만 의지하고 있으며, 경영 관리목표와 연계하여 추구하는 노력이 부족하다. 특히 협력업체관리에 있어 협력회사에 대한 일반적인 이슈해결에만 치중하고 있을 뿐 관리 및 육성방안 제시가 불충분하며 이를 통한 협력업체 관리의 성취 목표가 불분명하다.
- 2) 협력업체의 관리의 최종목적인 원가경쟁력을 확보하고 진행되는 프로젝트의 품질 확보를 위해 적정한 평가를 통해 부적격 업체를 배제하고 우수한 협력업체를 평가하는 과정에는 객관성, 투명성, 공정성이 전제되어야 한다. 그러나, 현재 대부분의 SI 업체들이 활용하는 평가기준이나 평가방식은 협력업체와 충분한 이해와 공유가 없는 실정이다. 이로 인해 협력업체들은 본인이 받는 평

가에 대해 합리적으로 느끼지 못하고, 이를 개선하기 위한 방안에 대해 제시 받지 못하고 있다.

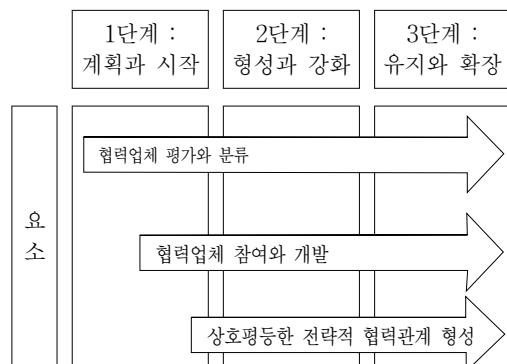
- 3) 협력업체 선정 및 평가자가 실제적으로 가장 많이 접촉하고 그들의 능력이나 성실성 등을 잘 알 수 있는 프로젝트 관리자들의 의견이 종합적으로 반영될 수 있는 장치가 미흡하다. 또한, 평가결과는 업체별 강점과 약점을 파악할 수 있는 기초데이터임에도 불구하고, 이를 실제 협력업체 관리과정에 반영하여 우수 협력업체를 육성할 수 있는 방안은 강구되지 못한 실정이다. 따라서, 협력업체 평가기준 설정 시 앞으로 나갈 방향성을 고려하여 협력업체의 장기적 발전과 상호 신뢰에 기반한 협력관계를 고려, 서로 원원(win-win)할 수 있는 시스템이 필요하다.

본 연구에서는 기존의 일반적인 사업상 파트너십(old partnership)과 대별되는 개념의 새로운 전략적 파트너십(new strategic partnership)을 제시하여 상호간 신뢰를 확보할 수 있는 새로운 전략 및 실행체계에 필요한 핵심요소들을 제시하고자 한다.

#### 4. 협력업체 관리 선진화 방안

SI 산업에서의 SRM의 개념은 전통적인 구매와 조달 이상의 의미를 지닌다. 협력업체 관계 관리(SRM)는 전체 프로젝트 사업성과에 기여하는 협력업체들과의 긴밀한 관계를 기초로 하여 고객에게 비용적, 품질적 경쟁우

위를 얻을 수 있는 기회를 효과적으로 제공한다. 이는 프로젝트 중에 생길 수 있는 문제에 대해서 협력업체들과 긴밀하게 일하면서, 상당한 비용감소와 서비스 품질 개선에 이르게 된다. 이러한 협력업체 협력은 전통적인 관계에서 기업을 넘나드는 협력으로의 변화와 협력업체로부터 최상의 보완적 지식, 경험, 기술을 모으기 위한 팀워크가 필요하다. Chadwick et al.[11]에 의하면, 이러한 변화의 움직임은 낮은 수준의 협력단계에서 높은 수준의 협력단계와 관계가 있다. 이러한 높은 수준의 협력관계의 실행은 상호신뢰, 완전한 통합, 목표의식공유, 효율적 의사소통, 명확한 이해, 자원공유 등의 필수 성공요소들을 통해서 발전하게 되는데, <그림 1>과 같이 협력업체 평가와 선정, 협력업체 참여와 발전, 양자 간 협력관계 구축이라는 세 가지 단계를 가지게 된다[22].



<그림 1> 협력관계의 실행단계

#### 4.1 협력관계의 실행 1단계-계획과 시작

첫 번째 단계는 협력업체 평가와 선정으로 협력업체 수를 감소시키는 목표와 직접적 관련

이 있다. 이는 기업의 통제능력을 늘리고, 각 협력업체에 대한 최후 이익 분배량을 늘리게 된다. 협력업체 평가는 협력관계의 전체기간동안 이루어져야 한다. 이러한 평가는 협력관계가 발전됨에 따라 보다 전략적인 문제를 다루어야 하며, 전략적인 평가가 가능한 평가시스템이 개발되어야 한다. 평가시스템을 이용해 협력업체를 기준의 한 차원의 4단계구분이 아닌, 다차원 접근을 통한 체계적이고 차별적인 협력업체 관리를 모색해야 할 것이다.

#### 4.2 협력관계의 실행 2단계-참여와 발전

두 번째 단계는 1단계구분에서 다차원분류를 통해 각 군에 배치된 협력업체들을 프로젝트에 참여시킨다. 협력관계는 각 군에 따라서 프로젝트 품질과 비용의 효율화 등을 포함한 운영적인 활동을 포함하는 단계에서 절차의 혁신, 기술의 협력적 발전, R&D 공동투자, 지속적 정보 교환 등의 전략적 특성을 지니는 발전단계로 진화하게 된다.

#### 4.3 협력관계의 실행 3단계-양자 간 협력관계

세 번째 단계(양자 간 협력관계 구축)는 보다 더 급진적인 변화(transformation)를 동반한 협력관계의 형성과 유지에 관한 단계이다. 조직은 전략적 협력관계로 이동에 관여하고, 원하는 상황의 “궁극적 협력관계”에 도달하기 위해 급진적인 변화과정이 필요하다고 하였다. 기존의 계급적 공급구조들을 벗어나 완전한 과정의 관리 메커니즘으로 변형될 필요가 있다. 이 변화의 과정은 조직의 구조와 조

직문화 안에서 발생하여야 하고 협력관계 모델로 변형되어야 한다.

## 5. 새로운 전략적 파트너십(New Strategic Partnership) 개념의 도출

SI 산업의 생산성 향상의 핵심인 SI 업체-외주협력업체간 관계 개선을 위해, 본 논문에서는 기존의 외주협력업체 관리의 평가 및 관리과정의 문제점을 해결하고 미래지향적인 장기적 파트너십 관계로 나아가기 위한 새로운 협력관계의 개념을 제시하고자 한다.

기존 연구를 통하여 신뢰를 바탕으로 한 장기적 협력관계 실행을 위해서 필요한 여섯 가지의 성공요소들이 도출되었으며, 실제로 어떻게 적용하고 발전시킬 수 있는지가 신뢰를 바탕으로 한 전략적 파트너십 실현의 핵심이라고 판단된다. 이는 기존의 협력관계 성공요소 관련 연구[4, 6, 19]에서 제시된 항목들의 재검토와 동시에 Balanced Scorecard 방법론[16]에서 제시하고 있는 성과평가의 방향을 검토하여 전략적 파트너십을 위한 항목들로 재구성되었다.

### 5.1 기업의 경영목표를 반영한 협력업체 관리전략 - 공동의 목표

협력업체 관리 프로세스에서 외주 협력업체 관리 전략은 협력업체 관리수준을 결정하게 되며, 장기적 파트너십을 통한 협력업체와의 원활 전략을 목표로 하게 된다. 이는 상호

간의 목표가 상충되게 되면 위험요소에 대한 계층구조에서 아래(협력업체)로의 전가가 심화되게 되고, 결과적으로 상생체제를 구축하지 못해 전략적 파트너십을 이루하기가 어렵게 되기 때문이다. 또한, 전략적 협력업체의 차별화된 비전을 세우고, 외주 협력업체로서의 역할 정의를 명확히 할 필요가 있다.

### 5.2 프로세스의 혁신

현재 대형 SI 업체의 외주 협력업체 관리는 구체적인 외주 협력업체 관리전략 수립에서 평가 및 결과 반영과정까지 연계되는 일련의 프로세스를 구축하는 노력이 부족한 설정이며, 주로 정기적이기 보다 일회적인 실태조사와 문제해결에 치중하고 있을 뿐 실질적인 파트너십 강화를 위한 관리 육성 전략 수립이 불분명하다.

다양한 선행 연구들과 선진사례들을 살펴보면, 협력회사 관리를 위한 평가기준과 협력업체의 중요도 및 등급화 등의 체계 마련과 동시에 이를 피드백 평가로 연결하는 프로세스의 혁신이 공통적으로 나타났다. 따라서 전략적 파트너십을 위한 관계 관리 전략에서 프로세스의 혁신은 필수불가결한 요소라 판단된다. 예를 들어, 김낙현[1]의 SRM 관련 연구에서는 협력회사 선정기준과 정기평가와 핵심평가지표(KPI) 등의 협력회사 관리 프로세스를 정립함으로써 외주 협력업체 관리 프로세스를 선진화 하는 방안을 제시하였다.

### 5.3 정보공유 및 의사소통

대부분의 협력관계(partnership) 관련문헌

[17, 18, 19]에서 열린 의사소통(open communication)의 중요성을 강조하고 있다. 정보의 공유 및 전달은 공급사를 참여자들의 활동에 큰 영향을 미치며 핵심기능으로 작용한다. Grover et al.[15]은 협업의 실패는 의사소통의 부족으로 생기는 정보의 왜곡에 기인하며, 결국 원가 상승이라는 비효율성을 가져온다고 하였다. 보다 오픈되고 정확한 정보의 교환은 전략적 파트너십의 필수조건이다.

#### 5.4 공동 작업 시의 협력

높은 수준의 전략적 파트너십을 위해 공식적인 평가체계를 갖추고 프로젝트 입찰/수주 초기단계에서 협력업체를 참여시키는 것이 중요하다.

#### 5.5 평가체계의 표준화

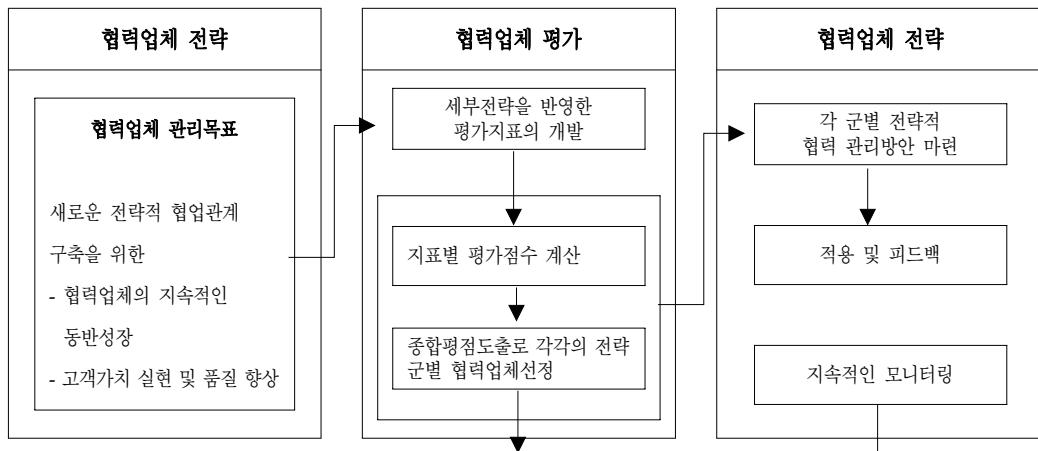
협력 업체관리의 최종 목적인 원가경쟁력 및 적정 품질 확보를 위해 적정한 평가체계를 통해 부실 업체를 배제하고 우수한 외주 협력업체를 확보하는 과정에는 평가의 객관성, 투명성, 공정성이 전제되어야 한다. 그러나 현재 대부분의 SI 업체에서 수행되고 있는 외주협력업체 선정방식은 우수 전략 비즈니스 파트너의 육성이라는 관리 목표와 접목되는 합리적인 선정기준이 미흡하다. 또한 평가시스템의 투명성 부족은 전략적 파트너십의 형성에 애로사항이 많은 실정이다. 따라서 협력회사의 구체적인 평가 지표와 평가 기준, 협력회사의 등급화 및 중요도 평가 등을 시스템화하여 관리함으로서 신뢰를 바탕으로 한 전략적 파트너십 구축이 가능할 것이다.

#### 5.6 성과평가의 피드백

공급망 관리를 위한 정보통합은 전체 공급망 성과에 영향을 미칠 만큼 중요하다는 사실은 이미 많은 연구를 통해 입증되었다. 제 2장의 관련연구를 통해 언급한 바와 같이 양자 간의 다양한 유형의 정보 교환은 성공적인 파트너십을 유지해주는 역할을 한다. 즉, 피드백 프로세스와 같은 파트너들 사이의 양방향으로 이루어지는 정보공유는 협력적 관계의 지속성을 강화할 수 있게 된다. 따라서, 협력업체 세부평가내용을 공개하여 스스로 부족한 부분을 파악하고 이를 반영하여 자발적 성장을 유도해야 한다.

#### 6. 새로운 전략적 협력관계 시스템 : 사례 적용

본 연구에서는 위의 성공요소들을 기반으로 다양한 기관들의 협력회사 평가지표, 평가 모델과 선진 기업사례를 참고하고, 국내 IT 대기업인 A사와의 실무자 면담을 통해 협력업체 평가 및 관리모델 프로세스를 <그림 2>와 같이 제시한다. 이 평가모델은 협력업체 전략체계, 협력업체 평가체계, 협력업체 관리체계 3가지 단계로 구성되는데, 첫 번째 전략단계에서는 “전략적 파트너십” 구축을 위한 지속적인 동반성장과 이와 함께 고객 가치 실현 및 품질향상이라는 목표에 근거한 세부전략을 수립한다. 그 다음단계에서 수립된 세부전략인 “전략적 파트너십 구축”이라는 방향성을 근거로 회사 인력조달능력, 서비스품질, 경영능력, 파트너십 영역의 평가요소



〈그림 2〉 협력업체 평가 및 관리 모델 프로세스

를 정의하였고, 사업운영본부와의 협의를 통해 <표 1>과 같은 평가지표를 기준화하여 정기평가에 활용하였다.

이 평가 기준을 바탕으로 종합평점을 도출한 뒤, 총 4가지 전략군 별 협력업체를 분류

〈표 1〉 협력업체 평가기준

평가영역	평가지표
인력조달능력	인력 소싱 적극성
	인력 양성 노력
	인력 정직원 보유현황
	프로젝트 투입인력유지
서비스품질	인력구성현황, 우수인력 보유율, 기술등급대비 적정인력
	프로젝트 제안서 이행도
	소속직원 만족도
	프로젝트 참여적극성
경영능력	프로젝트 수행협력성
	비전 공유
파트너십	재무건정성
	전체 프로젝트 기여도
	상생프로그램 제안 및 실행

하게 되는데, 1) 전략적 협력업체군(인력조달 능력과 관리능력 모두 평점이 높은 경우), 2) 잠재적 전략 협력업체 A군(인력조달능력은 뛰어나지만 서비스품질 평점이 낮은 경우), 3) 잠재적 전략 협력업체 B군(인력조달능력은 낮지만 서비스 품질 평점이 매우 높은 경우), 마지막으로, 4) 잠재적 전략 협력업체군 C군(인력공급능력과 서비스 품질 능력 모두 평점이 낮은 경우)으로 나뉜다. 그 다음 단계인 관리단계에서 앞서 분류된 각 전략군별 협력업체 관리 방안을 마련하여 업무 영향도와 업체별 특성을 고려해 단계별 관리계획을 수립한다. 이때, 관리계획을 수립 적용함과 동시에, 협력업체와 성과평가를 공유/피드백을 위한 시스템을 마련하여 지속적인 모니터링을 하는 것이 중요하게 여겨졌다. 이와 더불어, 제 5장에 제시된 전략적 파트너십을 위한 성공요소가 실제 어떻게 적용될 수 있는지 A사의 사례를 통해 <표 2>와 같이 그 타당성을 검증하였다.

이와 같이 체계적인 협력관리 평가 관리

〈표 2〉 전략적 파트너십을 위한 성공요소와 적용방안

협력관계 요소	기존 SI 업체와 협력업체 간의 관계 (Old Partnership)	새로운 전략적 파트너십 관계(New Strategic Partnership)	A사 적용방안
협력업체 관리전략	단순한 우수협력업체 양성전략으로 일회적 협력관계에 주력	전략적인 파트너십 강화를 통 한 원원 전략으로 공동의 목표 추구	중장기 경영목표와 함께 매년 수립하는 단기 경영목표 달성을 위해 전략실행기 반의 협력업체 관리전략을 수립. 이를 기 반으로 협력업체 평가지표 및 지표별 가 중치 설정
프로세스 혁신	SI 업체 편의 위주의 업무프로세스, 협력 업체에 비용 전가	전자구매시스템 등을 이용하 여 협력업체의 업무 부담을 간 소화	외주 구매 전 과정 전자조달 온라인화 및 지속적 사용을 통한 불필요한 업무 프로 세스 개선을 통한 업무 부담 경감
정보공유 및 의사소통	부정확하고 시기적절 하지 않은 정보제공 및 의사소통의 부족	협업시스템과 잊은 소통의 기 회를 통한 정보의 공유	세부 평가결과 및 PM 및 프로젝트 책임 자들의 의견을 공개하고, 협력사의 의견 을 취합하여, 협력사 제안 및 정보 공유 가 가능한 커뮤니케이션 체계를 구축
공동작업 시의 협력	공동작업의 부족	프로젝트 입찰, 개발 프로젝트 검토 등 공동업무 중대 및 상호 협력적 지원을 통한 공동작업	프로젝트 입찰지원, 제안제도 참여시 가 산점부여, 참여도에 대한 평가점수 평가 시스템에 반영
협력업체 선정 및 평가 의 표준화	SI 업체 중심의 주관 적인 평가	객관적, 투명적, 공정한 평가 및 표준화된 평가체계	협력관계향상을 위한 미래지향적인 평 가지표의 개발
성과평가의 피드백	평가 및 모니터링 결 과의 일회적 사용	지속적 평가 및 모니터링 및 평 가 결과를 전략적 파트너십 관 리에 반영	구성원들이 협력업체 평가결과를 지속 적으로 모니터링, 정기적 평가시행결과 분석을 통해 협력업체 부족한 부분 집중 양성 및 공개를 통해 자발적 성장 유도

모델의 도입으로 인해 A사가 이끌어 낼 수 있었던 효과는 첫 번째가 외주구매업무의 투명성 확보였다. 협력업체 소싱과 등록, 평가가 객관적인 데이터에 의해 이루어지기 때문에 구매업무 처리에 대한 객관성과 공정성을 보장할 수 있었다. 두 번째는 우수한 전략적 협력회사의 발굴, 유지관리를 통해 협력회사 전체의 경쟁력 강화였다. 그밖에도 불필요한 업무 프로세스의 개선, 지속적인 모니터링을 통한 구매 의사결정의 개선 등의 긍정적인 효과를 나타내었다.

## 7. 결론 및 시사점

본 연구에서는 SI 업체와 외주 협력업체와의 협력관계 향상을 통한 생산성 증진을 도모하기 위해 새로운 전략적 파트너십의 성공 요소를 제시하고, 이를 통해 협력업체 평가 및 관리 모델을 제시하였다. 본 연구에서는 기존 연구들에 대한 고찰과 실제 SI 업체 실무자들과의 면담을 토대로 협력업체 관계 관리(SRM)를 생성시키고 강화시키는 요인으로서 공동의 목표, 프로세스의 혁신, 정보공유

및 의사소통, 공동작업 시의 협력, 평가체계의 표준화, 성과평가의 피드백의 여섯 가지 핵심요소를 선정하였다. 특히 실제 대표적인 SI 업체인 A사의 협력업체 관계 관리시스템을 대상으로 신규 프레임워크 모델의 적용가능성을 타진하였다. 이 모델로 인해 SI 업체와 외주협력업체간의 협력관계 증진을 가져옴으로서 궁극적으로 전반적인 SI 공급사슬의 생산성 향상에 기여함을 볼 수 있었다.

본 연구는 국내 SI 산업 환경을 반영하여 협력관계이론에 기반한 전략적 파트너십의 성공 요인을 파악하고 새로운 방향을 제시한 점에서 기존 선행연구와의 차별점이 존재한다. 특히, 협력회사 활용비율이 높은 SI 산업에서 성공적인 사업수행을 위한 협력업체와의 전략적 파트너십의 중요성을 인식시키는 계기를 마련하였다. 즉, SI 산업에서의 SRM은 단순히 협력업체를 평가 관리하는 것이 아니며, 협력업체들과의 신뢰와 의사소통을 기반으로 한 장기적인 전략적 파트너십 관계 형성이 필수적이라는 것을 본 연구를 통해 제시하고 있다.

### 참 고 문 헌

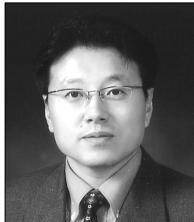
- [1] 김낙현, 이영해, “공급자관계관리(SRM)의 SI 산업 적용에 관한 연구”, 한국SCM학회, 제4권, 제1호, pp. 93-101, 2004.
- [2] 노진원, “공급자 관계관리를 위한 동적 구매정책 수립”, 이화여자대학원, 석사학위논문, 2005.
- [3] 박영기, 양광모, 서장훈, “실용적인 SRM (supplier relationship management) 시스템을 위한 중점구축 방안에 관한 연구”, 대한안전경영과학학회지, 제6권, 제3호, pp. 175-186, 2004.
- [4] 소순후, 유 일, “SCM에서 파트너십의 성공결정요인에 관한 연구”, 한국전자거래학회, 제9권, 제3호, pp. 1-16, 2004.
- [5] 이익훈, “국가 공공조달을 위한 조달업체 평가관리 시스템에 대한 연구”, 한국전자거래학회, 제16권, 제1호, pp. 101-116, 2011.
- [6] 이재식, “공급사슬관리(SCM)의 핵심성공요인과 추진유형이 기업의 경영성과에 미치는 영향-균형성과표(BSC)를 활용한 성과측정”, 대한경영정보학회, 제28권, 제1호, 2009, pp. 45-69.
- [7] 장준호, 이재원, 이익훈, 이상구, “SRM 솔루션을 통한 국가 공공조달 시스템 혁신방안”, 정보과학학회논문지 : 컴퓨팅의 실제 및 레터, 제14권, 제9호, pp. 823-834, 2008.
- [8] Alvarado, U. Y. and Kotzab, H., “Supply Chain Management : The integration of logistics in Marketing,” Industrial Marketing Management, Vol. 30, No. 2, pp. 183-198, 2001.
- [9] Barringer, B. R. and Harrison, J. S., “Walking a tightrope : Creating value through interorganizational relationships,” Journal of Management, Vol. 26, No. 3, pp. 367-403, 2000.
- [10] Barney, J. B. and Hansen, M. H., “Trustworthiness as a source of competitive advantage,” Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 175-190, 1994.
- [11] Chadwick, T. and Rajagopal, S., “Strategic supply management : An implementation

- toolkit," Oxford, UK : Butterwork-Heinemann Ltd, 1995.
- [12] Chiles, T. H. and McMackin, J. F., "Integrating variable risk preferences trust, and transaction cost economies," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 73-99, 1996.
- [13] Das, T. K. and Teng, B., "Between trust and control : Developing confidence in partner cooperation in alliances," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 491-512, 1998.
- [14] Doney, P. M. and Cannon, J. P., "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51, 1997.
- [15] Grover, V., Cheon M. J., and Teng J. T. C., "The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 4, pp. 89-116, 1996.
- [16] Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "Using the balanced scorecard as strategic management system," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85, 1996.
- [17] Lee, J. N., "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success," *Information and Management*, Vol. 38, No. 5, pp. 323-335, 2001.
- [18] Mohr, J. J., Fisher, R. J., and Nevin, J. R., "Collaborative communication in interfirm relationships : Moderating effects of integration and control," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, pp. 103-115, 1996.
- [19] Mohr, J. J. and Spekman, R. E., "Characteristics of partnership success : Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution technique," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 135-152, 1994.
- [20] Monczka, R. M., Peterson, K. J., and Handfield, R. B., "Success factors in strategic supplier alliances : The buying company perspective," *Decision Sciences*, Vol. 29, No. 3, pp. 553-573, 1998.
- [21] Ring, P. S. and Van de Ven, A. H., "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships," *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 90-118, 1994.
- [22] Van Eck, A., "The relation with supplier," *Tijdschrift voor inkoop en logistiek*, Vol. 1, No. 3, pp. 5-13, 1985.
- [23] Vlaar, P. W., Van den Bosch, F. A. J., and Volberda, H. W., "On the evolution of trust, Distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships-toward an integrative framework," *Group Organization Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 407-428, 2007.

## 저자 소개



차경진 (E-mail : kjcha7@kmu.ac.kr)  
2006년 타스마니아대학(UTAS), 정보시스템학과 (학사)  
2007년 타스마니아대학(UTAS), 정보시스템학과 (명예학사)  
2011년 호주국립대학(ANU) 경영정보학과 (박사)  
2011년~현재 계명대학교 경영정보학과 교수  
관심분야 IT value measure, SmartWork, Service science, SCM, Big Data



이준기 (E-mail : zlee@yonsei.ac.kr)  
1985년 서울대학교 계산통계학과 (학사)  
1991년 카네기메론대학 사회심리학과 (석사)  
1999년 남가주 대학교 경영정보학과 (박사)  
2004년~현재 연세대학교 정보대학원 교수  
관심분야 개방형 협업 비즈니스 모델, Service science, Dynamic pricing, Big Data (Marketing/Sales Data)



차준섭 (E-mail : jscha@honam.ac.kr)  
1972년 전남대학교 공과대학 (학사)  
1982년 동국대학교 전자정보처리학과 (석사)  
1995년 원광대학교 경영정보학과 (박사)  
1984년~ 전산소장, 공대학장, 정보기술원장, 정보산업 대학원장 등 역임  
관심분야 현) 호남대학교 인터넷콘텐츠학과 교수, 평생교육원장 시스템분석설계, 스마트미디어, 스마트밸리, 빅데이터 등.