

파트너십이 IT 아웃소싱의 성과에 미치는 영향

Partnership's Affect on Success of IT-Outsourcing

연경화
청주대학교 경영학부

Keyong-Hwa Yeon(yknwao@cju.ac.kr)

요약

본 연구에서는 파트너십이 IT아웃소싱의 성과에 영향을 미치는 매개변수로 작용할 것인지를 분석하고자 하였다. 분석결과 경제적 요인은 성과와 파트너십에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 아웃소싱의 도입이 비용감소라는 목적과는 달리 오히려 비용의 증가라는 문제점을 노출시켰다는 최근의 시장분석 결과가 입증된 것이라 하겠다. 그러나 전략적 요인과 기술적 요인은 아웃소싱의 성과에 직접 영향을 미친다는 것보다는 파트너십과의 작용을 통해서 성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 고객사와 서비스 제공업체간 관계에 대한 계약상의 내용을 기준으로 처리하는 트랜잭션의 형태보다 고객사와 서비스 제공업체가 서로의 위험과 이익을 공유하며 한정된 계약범위보다 필요시 상호 협력하여 지속적인 관계를 유지해 나가는 파트너십이 중요하게 작용한다는 경향이 반영된 결과라 하겠다. 따라서 성공적인 아웃소싱은 양자가 지속적인 의사소통은 물론 상호간 위험과 이익을 공유하며 필요시 서로 상생할 수 있는 파트너십 관계로의 이상적인 관계관리가 요구된다고 하겠다.

■ 중심어 : | 아웃소싱 | 파트너십 |

Abstract

In this paper the Partnership's Influence on the Success of IT-Outsourcing is studied. Especially the role of "Partnership" as Intermediate is mainly researched. As the result we can see the fact that the economic factor does not affect the Partnership and the success of IT-Outsourcing, because the IT-Outsourcing can cause sometimes the increase of the cost. On the other hand strategic factor and technical factor affect directly the Success of IT-Outsourcing. This means that the Success of IT-Outsourcing depends on the close cooperation between customer and service provider, rather than on the following the contents of the Service Level Agreement(SLA). In consequences the Partnership based on the steady and fluent communication and the feeling of sharing the risk and benefit between two parties is the key factor for the Success of IT-Outsourcing.

■ keyword : | Outsourcing | Partnership |

1. 서론

세계화와 개방화를 추구하는 오늘날의 기업경영에서는 기업의 목적을 달성하기 위해 경쟁기업에 비하여 차

별적 경쟁우위를 점하면서 불확실한 기업환경에 적응할 수 있도록 신속한 경영전략의 수립 및 결정은 물론 이를 실행하여 기업성과를 높이기 위한 혁신적 방법이

중요한 이슈로 등장하고 있다. 이러한 추세와 관련하여 경영효율의 극대화를 도모하고 경쟁우위를 제고하기 위한 전략적 혁신방안의 하나로 아웃소싱에 대한 관심은 이미 오래전부터 논의되고 또 추진되어왔지만 현재에도 아웃소싱은 여전히 폭넓고 다양하게 확산되고 있는 추세에 있다.

물론 최근에는 초기에 진행되었던 아웃소싱의 도입에 관한 중요 목적이나 요인의 탐색보다는 어떠한 요인이 아웃소싱의 성과를 향상시키는지에 관한 연구에 더 많은 관심이 집중되고 있는 경향을 보이고 있어 이제는 오히려 전략적 선택으로 아웃소싱의 도입목적이 변화되고 있다.

이와 같은 변화에 직면한 부분이 IT아웃소싱이라 하겠다. IT는 너무 전문화되고 변화의 속도가 지나칠 정도로 빠르기 때문에 이에 관한 전문적 지식과 변화를 수용할 준비가 되어있지 않은 기업은 비용과 성과측면에서 외부 IT전문기업과 전혀 경쟁력이 없기 때문에 아웃소싱이 절대로 필요한 수단임이 이미 많은 연구/조사의 결과로 제시되었다. 물론 지난 몇 년간 IT아웃소싱의 실패와 철회의 사례도 빈번히 보고되고 있어 IT아웃소싱의 시장은 큰 변화를 맞는 것처럼 보이나, 앞으로의 IT아웃소싱은 지금까지와는 다른 양상으로 변모하여 오히려 더 확대될 것으로 전망되고 있다.

특히 최근에는 IT아웃소싱이 제품차별화, 전문역량 보완 등을 위한 전략적, 협력관계를 지향하는 추세를 보이게 됨에 따라 서비스 제공업체를 단순한 단위업무 위탁이 아니라 동반자적인 파트너로 그 인식이 바뀌어 가고 있다는 것이다. 따라서 아웃소싱의 성공에는 파트너와의 동반성장, 즉 파트너십이 중요한 작용을 한다는 것이다. 본 연구는 이와 같은 관점에서 아웃소싱의 중요요인이 성과에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 파트너십은 어떠한 작용을 하는지를 분석해 보고자 한다.

II. 이론적 고찰 및 실증설계

1. 아웃소싱의 개념

지금까지 다양하게 진행되었던 많은 연구들로부터

아웃소싱의 개념들은 대부분 유사하게 정의되고 있어 다음과 같이 요약할 수 있다.

Chase 등은 아웃소싱을 기업 내부활동의 일부와 특정부분의 의사결정 책임을 외부에 이전하는 활동으로 부분적 활동뿐만 아니라 인적 자원, 시설, 설비, 기술 등을 포함한 자원의 이전을 포함하는 구매나 컨설팅 이상의 계약인 것으로 정의하고 있다[1].

남기찬은 아웃소싱이란 기업의 핵심역량을 강화하기 위하여 비핵심분야를 외부의 전문 사업자에게 위탁하여 운영 및 관리하도록 하는 경영기법이라 정의하고 있다[2]. 따라서 Chase 등의 견해와는 달리 아웃소싱을 하기 위해서는 첫째, 기업내부의 핵심역량이 무엇인지를 파악하고, 둘째 그 업무에 대하여 더 많이 알고 행하는 전문화된 사업자를 찾아야 하며, 셋째 단계보다는 장기적인 측면에서 접근하여 기업의 경쟁력을 높이는 것이라 주장하고 있어 최근 변화되고 있는 아웃소싱의 개념을 보다 적절하게 반영한 것으로 정의하고 있다.

2. 파트너십과 경영성과

최근의 보고에 의하면 지속적으로 고객과 서비스 제공자간의 관계를 유지하고 있는 비율은 31% 정도밖에 되지 않는 것으로 나타나고 있다[3]. 이를테면 고객과 서비스 제공자간에 이익에 관한 투명성, 즉 이익분배에 관한 정직성과 투명성, 상호 공동의 이익 및 관심사에 관한 의사결정 문제, 효과적인 공동의 통제구조, 그리고 이익과 보상의 분담에 관한 충분한 노력이 가해지는 경우 지속적인 관계가 가능하다는 것이다. 따라서 핵심적인 제품 및 서비스에 대한 아웃소싱을 필요로 하는 고객과 이에 상응하는 숙련과 능력을 제공할 서비스 제공자간에는 제휴라는 새로운 유형의 아웃소싱이 필요로 하게 된다는 것이다. 즉, 경험을 지닌 각각의 당사자들이 새로운 파트너십을 공동의 목적으로 피함으로써 성공적인 아웃소싱을 확신할 수 있게 된다는 것을 의미하는 것이라 할 수 있다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 I : 파트너십의 정도가 높을수록 아웃소싱성과는 높을 것이다.

3. 아웃소싱요인과 파트너십

현재 기업이 직면하고 있는 경쟁의 심화, 제품 수명 주기의 단축 등과 같은 외적 환경에 대한 미래의 불확실성이 증대됨에 따라 아웃소싱을 고려하는 기업들은 규모의 경제를 통한 비용절감효과를 의도하게 된다. 아웃소싱은 고정비 성격의 IT설비 및 인력 등을 변동비의 개념으로 변화시켜 주기 때문에 기술발전에 따른 유희화의 위험과 수요변동에 따른 재무적 위험을 피할 수 있는 것으로 인식하고 있음을 의미하는 것이라 하겠다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설Ⅱ : 경제적 요인에 대한 지각이 높을수록 파트너십은 높을 것이다.

2007년 PWC의 CEO 조사에 의하면 CEO들은 아웃소싱으로부터 전략적 차원의 중요부문, 즉 물적 유통, 제조, 고객지원 및 서비스, 연구개발, 인적자원 관리 등에 대한 경쟁우위의 획득을 목표로 인지하는 것으로 보고하였다[3]. 그리고 복잡성의 완화, 처리비용의 감소, 경쟁우위의 획득을 위한 방안으로 공급자 및 서비스 제공자와의 제휴에 관한 인식의 정도가 점차 높아져가는 것으로 밝히고 있다[4].

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설Ⅲ : 전략적 요인에 대한 지각이 높을수록 파트너십은 높을 것이다.

IT아웃소싱은 빠르게 발전하는 정보기술의 변화에 대하여 적시에 적응하게 함으로써 기술적 퇴보로부터 보호가 될 수 있는 것으로 인식되고 있다. 이는 정보기술의 급격한 변화로 인한 새로운 기술도입의 위험성을 줄일 수 있고, 최신의 정보기술에 대한 접근이 용이해져 정보기술 기반 구조의 낙후 위험을 회피할 수 있으며 IT 관련 요원들의 전문적 능력을 향상시킬 수 있다는 견해를 반영한 것이라 하겠다[5].

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설

정하였다.

가설Ⅳ : 기술적 요인에 대한 지각이 높을수록 파트너십은 높을 것이다.

4. 아웃소싱요인, 파트너십, 경영성과

PWC의 보고에 의하면 업무가 점점 더 복잡해질수록 이에 관한 경험이나 전문지식이 부족한 기업에 의해서 추진되는 단순한 업무위탁의 아웃소싱은 실패할 수밖에 없고, 따라서 전략적 제휴라는 동반자적 파트너십이 절대적으로 필요한 것임은 이미 앞에서 언급한 바 있다 [3]. 그리고 또 다른 연구에 있어서도 협력관계의 구성과 전략적 협력이 고객사의 이익에 영향을 미치게 되기 때문에 파트너십의 구성과 전략적 제휴는 주요 매개변수로 포함되어야 할 것이라는 결과를 제시하고 있다[6].

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 V : 아웃소싱요인이 아웃소싱성과에 미치는 영향에 있어 파트너십이 매개역할을 할 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 표본의 선정 및 조사의 방법

본 연구는 가설을 검증하기 위하여 설문조사 방법으로 자료를 수집하였다. 대상기업은 건설업, 유통업, 제조업, 전산업, 금융업의 구성원들에게 2006년 8월 2일부터 8월 23일까지 3주 동안 총 300부를 배포하고 252부를 회수하였다. 응답률은 84.0%이었으나 응답이 불성실한 설문지 7부를 제외한 245부를 분석에 이용하였다.

회수된 설문지의 분석은 SPSS를 이용한 기초분석, 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's α 계수, 타당성 분석을 위한 요인분석을 실시하였으며, LISREL 8.50을 이용하여 확인요인분석과 가설검증을 실시하였다.

표본의 특성을 보면 성별은 남자가 88.2%, 여자

11.8%, 연령은 20대 17.6%, 30대 34.3%, 40대 34.7%, 50대 이상 13.4%였다. 직책은 실무자 37.1%, 과장·차장 14.3%, 부장 17.6%, 이사 이상 31.0%이었다. 기업규모는 30인 이하 37.2%, 30-100명 40.0%, 100-500명 12.7%, 500명 이상 10.2%인 것으로 요약되었다.

2. 변수에 대한 개념적 정의 및 측정

2.1 아웃소싱 요인

본 연구에 있어서는 IT아웃소싱을 추진하려는 이유 또는 목적을 아웃소싱의 중요 요인으로 고찰하고 이를 독립변수로 정의한다. 물론 아웃소싱을 추진하려는 이유나 목적은 다양하겠지만 본 연구에서는 기업의 재무 및 수익관련, 원가관련 이유는 경제적 요인으로 정의한다. 그리고 기업의 장기적 목표달성을 위한 조직관련 이유는 전략적 요인으로, 프로세스 개선을 위한 이유는 기술적 요인으로 정의한다.

각 요인들을 Chase 등이 제시하는 세부적 개념으로 설명하면 다음과 같다[1].

경제적 요인은 IT설비 및 인력에 대한 투자를 다른 목적에 적절한 유동성있는 사용, 제공자의 네트워크를 이용한 새로운 시장에의 접근 및 비즈니스 기회 확보, 우수한 서비스 제공자의 수행능력과 고정비용을 변동비용으로 전환 등을 세부 개념으로 선정한다. 전략적 요인은 최고의 역량을 발휘할 수 있는 부문에 노력을 집중, 변화하는 환경에 유연성있는 대응, 조직의 변화를 유도, 제품과 서비스의 가치와 고객만족을 제고할 수 있을 것이라는 이유를 세부개념으로 선정한다. 그리고 기술적 요인은 품질·생산성 및 사이클 타임 등의 개선, 전문성 및 기술 등의 획득, 관리와 통제 개선, 위험관리의 획득 등을 세부 개념으로 선정한다.

이상과 같은 세부개념들이 본 연구에서 의도하는 요인으로 분류되는지를 확인하기 위하여 11개 문항으로 반복 측정하기로 한다. 각 문항의 측정은 “전혀 그렇지 않다”를 1점으로 “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점 척도로 한다.

2.2 파트너십

이미 논의된 바와 같이 파트너십은 독립 기업간에 상

호 부합하는 목표, 상호 공동의 이익 및 관심사에 관한 의사결정, 효과적인 공동의 통제구조 등을 통하여 경쟁우위를 획득하려는 고객과 서비스 제공자간의 전략적 제휴관계라 정의할 수 있다. Grover 등은 파트너십을 구성하는 요인으로 의사소통, 신뢰, 협동을 제시하고 이들 요인들을 매개변수로 하여 아웃소싱의 성과에 영향을 미치는 것으로 연구결과를 발표하였다[7]. 본 연구에서는 Grover 등이 제시한 요인 중 신뢰, 협동이외에 제공자 서비스 수준을 새로운 요인으로 추가하여 아웃소싱의 요인이 성과에 어떠한 작용하는지를 분석하기 위한 매개변수로 제시한다. 이를 위해 3개 문항으로 파트너십의 영향을 분석하고자 “전혀 그렇지 않다”를 1점으로 “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점 척도로 측정한다.

2.3 아웃소싱 성과

종속변수로서 아웃소싱의 성과는 다양하게 평가될 수 있을 것이나, 궁극적인 평가는 아웃소싱을 도입하려는 고객사의 만족감으로 측정되어 평가될 것이다. 따라서 아웃소싱의 성과는 고객사가 의도한 경제적, 전략적, 기술적 목표의 달성 또는 만족감의 관점에서 고려하여 얻을 수 있는 유·무형의 만족도 또는 효과를 의미하는 것이다[7][8]. 본 연구에서는 비용절감 및 효율적인 비용관리, 기업 핵심역량에 집중 과 상품/서비스의 경쟁력 향상, 기술변화에 대한 신속한 적응 등의 요인을 “전혀 그렇지 않다”를 1점으로 “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점척도로 측정하였다.

IV. 분석결과

1. 신뢰성 및 타당성

설문항목에 대한 신뢰성 평가는 Cronbach's alpha를 산출하여 실시하였다. 산출된 신뢰성 계수는 아웃소싱 요인 0.897, 경제적 요인 0.898, 전략적 요인 0.879, 기술적 요인 0.920, 파트너십 0.920, 아웃소싱 성과 0.838로 나타나 모든 이론변수들이 0.600이상으로 충분한 신뢰성을 갖고 있는 것으로 분석되었다.

표 1. 변수의 신뢰성 검증 결과

변 수	최초항목수	최종항목수	cronbach's α
아웃소싱요인	11	11	0.897
경제적요인	3	3	0.898
전략적요인	4	4	0.879
기술적요인	4	4	0.920
파트너십	3	3	0.724
아웃소싱성과	3	3	0.838

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 직각회전에 의한 요인분석을 실시함으로써 척도들의 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 조사하였다. 조사결과 각각의 개념들에 대한 측정문항들이 유의적인 요인적재량을 지니고 있는 변수들만을 이용하여 공분산행렬(covariance matrix)을 이용한 확인요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

확인요인분석의 결과는 [표 2]와 같이 적합도가 대체로 높게 나타났으며, 연구 단위들에 대한 표준 요인부하량(standardized loading)이 모두 유의적(> 0.5913)이며 개념신뢰도가 0.7이상이고 분산추출값이 0.5이상으로 집중타당성이 입증되었다[9][10].

표 2. 연구모델 측정변수의 전체단위 확인요인분석결과

연구 변수	표준 요인부하량	신뢰도 construct Reliability	분산추출
아웃소싱요인	경제적 요인 0.8923 0.8531 0.8432	0.8974	0.7448
	전략적 요인 0.8063 0.7750 0.8014 0.8288	0.8790	0.5714
	기술적 요인 0.9395 0.9524 0.7945 0.7507	0.9208	0.7461
파트너십	0.5913 0.7308 0.6741	0.7509	0.5030
아웃소싱성과	0.8233 0.7299 0.8365	0.8398	0.6368

d.f.=109, $\chi^2=229.4038$ (p=0.0000),
RMSR= 0.067, GFI= 0.9004, AGFI= 0.8602,
NFI= 0.9223, NNFI= 0.9486.

또한 연구 단위들을 한 번에 두 개씩 추출하여 상관관계 계수를 계산한 결과 [표 3]과 같이 모든 변수들의 상관관계 계수가 통계적으로 유의한 수준에서 정(+)의 관계로 나타나고 있다.

그리고 파트너십과 성과간의 상관계수는 0.9187로 나타나 상호작용의 가능성이 매우 큰 것으로 분석되었다. 또한 파트너십과 전략적 요인, 파트너십과 기술적 요인의 상관계수도 각각 0.7098, 0.6412로 비교적 높은 수준으로 나타나 파트너십이 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 매개변수로서의 기능을 하는 것으로 판단해 볼 수 있다.

표 3. 각 연구단위들간의 상관관계

	파트너십	성과	경제적	전략적	기술적
파트너십	1.0000				
성과	0.9187**	1.0000			
경제적요인	0.4680**	0.4703**	1.0000		
전략적요인	0.7098**	0.5796**	0.5466**	1.0000	
기술적요인	0.6412**	0.4681**	0.2945*	0.6322**	1.0000

* p<0.05, ** p<0.01수준에 유의함.

2. 가설의 검증

본 연구에서는 구성개념간 상관관계 행렬을 토대로 LISREL 8.50을 이용하여 가설검증을 위한 분석을 실시하였다. 그리고 [표 2]로 정리된 것과 같이 요인분석의 결과를 통하여 본 연구의 초기 가설화된 모델을 검증한 결과, 제안기준치인 표준잔차(2.58), 수정지수(3.84)를 초과하는 결과를 나타낸 파트너십의 측정변수, 신뢰를 제거한 제안모델은 [그림 1]과 [표 4]와 같다. [표 4]에서 보는 바와 같이 AGFI는 적합판단기준에 약간 미치지 못하지만 다른 지표들은 0.9이상으로 나타나 본 연구모델은 적합도가 매우 높은 것으로 판단된다. 그리고 [그림 1]의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

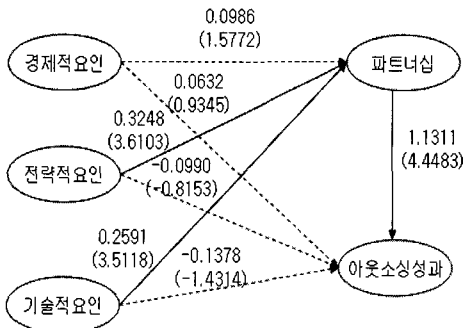


그림 1. 연구모델과 경쟁모델간의 비교결과

표 4. 전체 연구단위에 의한 모수추정치

경로	직접효과	간접효과	총효과
경제적요인→파트너십	0.0986(1.5772)		
전략적요인→파트너십	0.3248(3.6103)		
기술적요인→파트너십	0.2591(3.5118)		
파트너십→아웃소싱성과	1.1311(4.4483)		
경제적요인→아웃소싱성과	0.0632(0.9345)	0.1115(1.5033)	0.1747(3.0023)
전략적요인→아웃소싱성과	-0.0990(-0.8153)	0.3674(2.8237)	0.2684(3.2762)
기술적요인→아웃소싱성과	-0.1378(-1.4314)	0.2931(2.8404)	0.1553(2.3145)

$\chi^2=201.4732$ ($p=0.0000$), $d.f.=94$, $RMSR=0.8437$, $GFI=0.9064$, $AGFI=0.8646$, $NFI=0.9282$, $NNFI=0.9502$.

첫째, 연구가설 I “파트너십의 정도가 높을수록 아웃소싱성과는 높을 것이다.”를 검증한 결과 파트너십의 관계정도가 아웃소싱성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_{21} = 1.1311$ $t = 4.4483$, $p < .01$). 이와 같은 결과는 아웃소싱의 목적을 성공적으로 달성하기 위해서는 아웃소싱의 파트너들 간에 관계의 정도가 중요함을 의미하는 것이라 해석할 수 있다.

둘째, 연구가설 II “경제적 요인에 대한 지각이 높을수록 파트너십은 높을 것이다”를 검증한 결과 경제적 요인에 대한 지각이 높다고 하더라도 파트너십의 정도는 높아지지 않는 것, 즉 경제적 요인은 파트너십에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\gamma_{11} = 0.0986$, $t =$

1.5772, $p > .05$). 이는 IT아웃소싱은 오히려 비용증가를 야기케 한다는 최근의 연구조사와 같이 비용감소 등의 이유로 파트너를 선택하지 않는다는 결과와 일치하는 것으로, 경제적 요인이 파트너십의 정도를 높게 하는 것은 아니라는 것을 의미한다.

셋째, 연구가설 III “전략적 요인에 대한 지각이 높을수록 파트너십은 높을 것이다”를 검증한 결과 전략적 요인이 파트너십의 정도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma_{12} = 0.3248$, $t = 3.6103$, $p < .01$). 이는 PWC의 조사보고와 같이 전략적 요인에 대한 지각이 높을수록 파트너십의 관계정도가 높아짐을 의미하는 것이다 [3]. 즉, 고객사가 경쟁우위를 획득하기 위한 기업의 핵심역량에 집중할 수 있도록 서비스 제공자를 전략적 동반자로 인식하게 되는 최근의 경향이 반영된 결과라 하겠다.

넷째, 연구가설 IV “기술적 요인에 대한 지각이 높을수록 파트너십의 정도는 높을 것이다”를 검증한 결과 기술적 요인이 파트너십에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma_{13} = 0.2591$, $t = 3.5118$, $p < .01$). 이 가설의 경우도 PWC의 조사보고와 일치하는 결과로 기술적 요인이 높을수록 파트너십의 관계 정도가 높아짐을 의미하는 것이다.

다섯째, 연구가설 V “아웃소싱요인이 아웃소싱성과에 미치는 영향에 있어 파트너십이 매개역할을 할 것이다”를 검증한 결과 경제적 요인이 아웃소싱성과에 미치는 직접효과(계수= 0.0632, $t=0.9345$, $p > .05$), 전략적 요인이 아웃소싱성과에 미치는 직접효과(계수= -0.0990, $t=-0.8153$, $p>.05$), 기술적 요인이 아웃소싱성과에 미치는 직접효과(계수= -0.1378, $t=-1.4314$, $p > .05$)가 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 경제적 요인이 아웃소싱성과에 미치는 간접효과(계수= 0.1115, $t=1.5033$, $p > .05$)는 유의한 영향을 미치지 않지만, 전략적 요인이 아웃소싱성과에 미치는 간접효과(계수= 0.3674, $t=2.8237$, $p < .01$)와 기술적 요인이 아웃소싱성과에 미치는 간접효과(계수= 0.2931, $t=2.8404$, $p < .01$)가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 파트너십의 관계 정도가 전략적 요인 및 기술적 요인과 아웃소싱성과와의 관계에서 매개역할을 하는 것

으로 나타났다. 이와 같은 결과는 파트너간에 파트너십의 관계 정도가 높아야 하며, 파트너십의 관계 정도를 높이기 위해서는 아웃소싱의 전략적 요인과 기술적 요인이 높아야만 아웃소싱의 성과를 달성할 수 있음을 의미하는 것이라 하겠다.

V. 결론

이미 논의된 바와 같이 IT아웃소싱은 경쟁우위를 획득하기 위한 혁신방안의 하나로 오래전부터 논의되고 추진되어 왔던 경영기법이라 할 수 있다. 물론 IT아웃소싱의 성공사례와 실패 및 철회의 사례도 빈번히 보고되고 있지만 여전히 IT아웃소싱은 도입 초기와는 다른 양상으로 변모하여 더 확대될 것임은 분명하다 하겠다.

이와 같은 변화에 따라 본 연구에서는 아웃소싱의 요인이 성과에 영향을 미치는데 파트너십이 어떠한 작용을 하는지를 분석하는데 그 목적을 두었다. 왜냐하면 단순한 업무위탁의 IT아웃소싱은 더 이상 성공할 가능성이 없다고 보기 때문이다. 이를 위해서 IT아웃소싱의 요인을 독립변수, 성과를 종속변수, 그리고 파트너십을 매개변수로 선정하여 변수간의 관계를 검증하였다.

분석결과 경제적 요인은 파트너십과 아웃소싱의 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 고객사에서 아웃소싱을 통한 비용절감의 성과가 나타나지 않는 것으로 인식하고 있는 것으로 판단되며, 실제로 서비스를 유지하기 위하여, 그리고 아웃소싱을 통한 새로운 인프라의 구축을 위한 추가적 비용이 발생하는 사례가 반영된 것이라 하겠다. 그러나 이와 같은 재무적 측면의 비용증가는 향후 IT아웃소싱에 대한 인식의 확대와 함께 프로세스 개선이나 사용자 측면의 성과에 영향을 미쳐 실질적으로는 높은 성과를 이룰 것으로 예상하고 있다.

전략적 요인과 기술적 요인은 직접적으로 아웃소싱의 성과에는 영향을 미치지 않지만 파트너십의 관계 정도에 따라 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 IT아웃소싱을 성공적으로 이끌어 내기 위해서는 고객사와 서비스 제공자간 파트너십의 정도가

매우 중요함을 의미하는 것이라 하겠다. 즉, 이미 논의된 바와 같이 고객과 서비스 제공자간에 이익분배에 관한 정직성과 투명성, 상호 공동의 이익 및 관심사에 관한 의사결정 문제, 효과적인 공동의 통제구조, 그리고 이익과 보상의 분담에 관한 충분한 노력이 가해지는 새로운 유형의 아웃소싱이 필요하다는 인식이 반영된 결과라 하겠다.

결국 이와 같은 인식은 전략적 제휴라는 관점에서 서로 다른 경험을 지닌 각각의 당사자들이 새로운 파트너십을 공동의 목적으로 피함으로써 성공적인 아웃소싱을 확신할 수 있게 된다는 것을 의미하는 것이라 할 수 있다. 따라서 앞으로는 고객사와 서비스 제공자간 관계에 대한 계약상의 내용만을 을 기준으로 처리하는 관계가 아니라 지속적인 의사소통을 통한 의견 수렴 및 서비스수준 협약을 통해 상호간 위험과 이익을 공유하며 필요시 서로 상생할 수 있는 파트너십 관계로의 이상적인 관계관리를 필요로 하는 것이라 하겠다.

참고 문헌

- [1] R. B. Chase, F. R. Jacobs, and N. J. Aquilano, *Operations Management for Competitive Advantage*, 10th ed., McGraw Hill/Irwin Co., pp.372-374, 2004.
- [2] http://www.ksystem.co.kr/knowledge/know_view.php?id=38&pagePoint=1&pageOK=&searchWord=&keyfield=&gubun_select=
- [3] PricewaterhouseCooper, *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering*, pp.3-19, 2007.
- [4] 삼성경제연구소, *아웃소싱 확산과 전략적 대응-국내기업 사례를 중심으로-*, CEO Information 제 448호, pp.6-12, 2004(4).
- [5] 정인수, *정보시스템 아웃소싱 성공요인에 관한 연구*, 청주대학교 대학원 박사학위논문, pp.11-12, 2005.
- [6] 안준모, 오민석, "정보기술 기반 비즈니스 프로세

- 스 아웃소싱 파트너십과 성과에 관한 탐색”, 정보 기술과 데이터베이스저널, 제12권, 제1호, pp.244-258, 2005.
- [7] V. Grover, M. J. Cheon, and J. T. C. Teng, "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions," *Information & Management*, Vol.27, pp.33-44, 1994.
- [8] C. Saunders, M. Gebelt, and Q. Hu, "Achieving Success in Information Systems Outsourcing," *California Management Review*, Vol.39, No.2, pp.63-79, 1997.
- [9] J. C. Anderson and D. W. Gerbing, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3, pp.411-423, 1988.
- [10] H. Sujan, B. A. Weitz, and N. Kumar, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling," *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.39-52, Jul. 1994.
- [11] 한국IT서비스산업협회, *IT 아웃소싱 시장 환경 현황 조사*, pp.9-34, 2006(2).

저자 소개

연경화(Keyong-Hwa Yeon)

정회원



- 1993년 8월 : 청주대학교 경영학과 (경영학박사)
 - 현재 : 청주대학교 경영학부 교수
- <관심분야> : e-business, SCM, TOC