

조직의 전략과 정보기술 역할이 아웃소싱 의도결정에 미치는 영향

The Effect of Corporate Strategy and IT Role on the Intent for IT Outsourcing Decision

조동환
대한생명 경제연구원

Dong Hwan Cho(dhcho1@korealife.com)

요약

정보기술 아웃소싱의 확대와 함께 최근 들어 아웃소싱을 전술적인 의도가 아닌 전략적인 의도에서 바라보며, 비즈니스에 미치는 효과를 최대화하고자 아웃소싱을 추진하는 기업이 증가하고 있다. 이에 따라 다양한 형태를 보이고 있는 아웃소싱의 의도 결정에 영향을 미치는 요인에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다. 아웃소싱 의도는 선행 연구에 따라 정보시스템 개선, 사업에의 영향, 상업적 이용으로 분류하였고, 이러한 아웃소싱 의도를 결정하는 요인으로 조직 전략 유형 및 정보기술 역할 그리고 이들 간의 상호작용을 채택하고, 이들 요인이 아웃소싱 의도 결정에 미치는 효과를 보다 명확하게 파악하고자 조직 규모 및 정보기술 성숙도를 조절변수로 채택하였다. 분석 결과, 정보기술의 역할보다는 조직의 전략이 아웃소싱 의도 결정에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 조직의 전략 유형 중 방어자는 분석자와 수동적 반응자에 비해 정보시스템 개선을 위한 의도로 아웃소싱하는 정도가 높았다. 또한 탐색자의 경우에는 분석자 및 수동적 반응자에 비해 상업적 이용을 위한 의도로 아웃소싱하는 정도가 높았다. 이는 조직의 전략적 특성이 아웃소싱 의도에 반영되는 것으로 볼 수 있다. 정보기술의 역할에 따라 아웃소싱 결정이 달라진다는 선행 연구가 있지만, 정보기술의 역할에 따라 아웃소싱 의도가 달라진다고 보기는 어려운 것으로 밝혀졌다. 또한 조직의 전략 유형 및 정보기술 역할 간 상호작용에 따라 아웃소싱 의도가 달라진다고 보기는 어려운 것으로 나타났다. 아웃소싱 결정을 내리게 될 때 조직의 전략을 적극적으로 파악 및 반영하여 아웃소싱의 의도를 분명히 한다면, 아웃소싱의 실패 위험을 낮추고 성공 가능성을 높여주게 될 것이다.

■ 중심어 : | 정보기술 아웃소싱 | 조직 전략 유형 | 정보기술 역할 | 정보기술 성숙도 | 정보기술 아웃소싱 의도 |

Abstract

Corporate managers look at IT outsourcing as long-term strategic choices not as short-term tactical ones, and maximizing the effect that IT outsourcing brings about is the main concern to them. Emerging different types of IT outsourcing and their effects on the corporate business decisions necessitate the research on this subject. According to previous researches, the Intent for IT outsourcing is categorized as IS Improvement, Business Impact, and Commercial Exploitation. The decision factors for these IT outsourcing include corporate strategy types, IT role, and interaction between these two. Firm size and IT maturity are selected as moderating factors to add the credibility to the research of the effect of IT outsourcing decision making. Analyzing collected data revealed that corporate strategy rather than IT role is more significant factor affecting the intent for IT outsourcing decision. Defenders(as in corporate strategy types) tend to use IT outsourcing more as a means to improve information systems, compared to analyzers and reactors. Prospectors tend to use IT outsourcing more as a commercial exploitation, compared to analyzers and reactors. These outcomes prove that corporate strategy characteristics reflect outsourcing intent. There were previous researches that showed outsourcing decision depends on IT role, however the hypothesis was rejected that IT role determines outsourcing intent. It was also rejected that the interaction between corporate strategy types and IT role determines outsourcing intent. Corporate decision makers should first analyze corporate strategy, and reflect it on the outsourcing intent when they make IT outsourcing decisions. Only the precise defining of IT outsourcing intent will lower the risk and increase the possibility of success.

■ keyword: | IT Outsourcing | Organization Strategy Types | IT Role | IT Maturity | Intent for IT Outsourcing |

I. 서론

최근 들어 정보기술 아웃소싱 시장 규모의 지속적인 성장과 함께 아웃소싱은 조직의 정보시스템 관리를 위한 중요한 대안으로 자리잡게 되었다[2][18]. 아웃소싱이 대안으로 자리잡게 된 데는 아웃소싱 규모의 확대뿐만 아니라 아웃소싱의 형태 혹은 목적 또한 다양화되고 있음에 기인하고 있다[7]. 아웃소싱의 목적을 바라보는 관점은 세 가지로 볼 수 있는데, 이들 관점은 아웃소싱을 도입하는 고객사의 전략적 지향성(Strategic Orientation)과 관련되어 있다.

첫째는 거래비용이론으로 대표될 수 있는 경제학적 관점으로 기업의 비용 절감 측면에서 아웃소싱에 접근해 왔다[28]. 이 이론에서는 기업은 외부 조직과의 관계보다는 기업 내부의 비용을 절감하는 차원에서 아웃소싱을 도입한다고 설명한다. 둘째는 전략 분야의 자원기반 관점으로 외부의 자원이나 역량 확보 측면에서 아웃소싱에 접근해 왔다[3][13]. 이 이론에서는 기업이 외부 환경으로부터 필요한 자원과 능력을 확보하고 이를 내부적으로 통합하는 능력을 통해서 초과 이윤을 달성할 수 있는 기회로 보고 있다. 셋째는 사회적 교환 이론으로 대표될 수 있는 지식기반 관점으로 지식의 도입 혹은 활용 측면에서 아웃소싱을 바라보고 있다[9][16]. 이 이론에서는 기업이 내부에서 보유하지 못한 새로운 외부 지식의 유입을 위해서 혹은 내부에 보유한 경쟁력 있는 지식이나 자산의 활용을 위해서 아웃소싱 관계를 형성한다고 설명한다. 이러한 세 가지 관점은 각각 정보시스템 개선, 사업에의 영향, 상업적 이용으로 대표되는 아웃소싱의 전략적 의도라고 할 수 있다[8].

아웃소싱의 전략적 의도가 다른 만큼, 개별 아웃소싱의 전략적 의도에 부합하는 목적 자체를 달성하는 것은 대단히 중요하다고 볼 수 있다. 그런데, 상당수의 아웃소싱은 예상했던 비용 절감이나 사업성과 향상 등의 효과를 산출하지 못하고 있는 실정으로, 그 이유에는 고객사와 벤더 간의 파트너십 문제, 아웃소싱 계약의 중요성 문제 등이 지적되어 왔다[5][12][23]. 또한, 개별 조직이 갖고 있는 전략이나 정보기술의 역할, 성숙도 등이 무시된 채로 아웃소싱의 전략적 의도 결정이 이루어

지고 있는 것이 하나의 원인으로 지적된다[7][19]. 의사결정자들이 목적 적합한 아웃소싱 의도 결정을 내리지 못하고 단순히 범용적인 아웃소싱 결정을 내리게 되는 경우, 이는 조직 전략이나 정보기술 역할과 아웃소싱의 전략적 의도 간의 심각한 불일치로 연결되게 마련이다. 이러한 불일치는 아웃소싱의 실패 내지는 정보시스템 부문의 기대 효과 미달성이라는 부정적 영향 뿐만 아니라 기업 전체의 성과에도 부정적 영향을 미치는 결과까지 낳게 된다.

그렇지만, 이에 대한 연구는 아웃소싱의 다양한 전략적 의도가 고려되지 않은 채, 단순히 범용적인 아웃소싱 결정에만 국한되어 왔다. 현실적으로 기업에서는 다양한 전략적 의도를 가지고 아웃소싱 결정을 내리고 있고, 잘 되거나 잘못된 의사결정이 아웃소싱의 성공과 실패에 커다란 영향을 주고 있는데도 불구하고, 학계에서는 아직까지 이에 대한 연구가 부족하여 연구의 필요성이 제기되고 있다.

따라서, 본 연구에서는 다양해지고 있는 아웃소싱의 전략적 의도와 조직 전략 및 정보기술의 역할 사이의 관계에 초점을 맞추고자 한다. 본 연구에서는 첫째, 조직의 전략 유형과 정보기술의 역할이 각각 독립적으로 아웃소싱의 전략적 의도에 영향을 미치는 지를 살펴보고, 둘째 조직의 전략 유형과 정보기술의 역할이 상호간에 영향을 미쳐 아웃소싱의 전략적 의도가 달라지는 지를 규명하는 것이다.

II. 문헌 연구

1. 아웃소싱의 전략적 의도

정보기술 아웃소싱이란 외부 서비스 제공자가 한 조직의 정보기술 기반구조를 형성하는 물리적 또는 인적 자원의 전부 혹은 일부에 있어서 기여하는 것을 의미하며, 여기에서 정보기술 기반구조란 조직 내 각종 전산화된 서비스를 제공하기 위해 필요한 인력, 장비, 소프트웨어 등 유형적 요소와 조직, 절차, 정책 등의 무형적 요소를 조직화한 것을 말한다[20].

아웃소싱의 목적 혹은 전략적 의도에 대해 선행 연구

들은 주로 경제적인 관점, 즉 비용 절감 측면에서 접근하였다[17]. 그러나 이러한 비용 절감의 관점은 나름대로의 한계점을 지니고 있으며, 최근 들어 발생하고 있는 다양한 형태의 아웃소싱을 효과적으로 설명하지 못한다[26]. 최근 IT 서비스 제공자인 벤더의 역할은 조직의 기능 중심 서비스와 하드웨어 시스템을 관리하는 부분에서 확대되어 기업전체 가치를 향상시키는 데 목적을 두고 있다. 이러한 아웃소싱은 자원기반 이론으로 설명이 가능하며, 벤더가 보유한 상호보완적인 기술과 자원을 고객사가 최대한으로 활용할 수 있도록 전략적인 관점에서 접근되고 있는 것이다[3]. 또 다른 하나의 흐름은 고객사에게 부족한 지식을 외부로부터 도입하거나 고객사가 보유한 IT 부문의 특화 지식을 외부적으로 활용하고자 하는 시도이다[8]. 이러한 아웃소싱은 지식기반 관점에서 설명이 가능하며, 가장 최근에 발생하고 있는 아웃소싱 형태로 지식의 상업적 활용에 그 목적을 두고 있다.

위와 같은 아웃소싱의 전략적 의도를 분류 정리하자면, 각각 정보시스템 개선, 사업에의 영향 그리고 상업적 이용으로 대별될 수 있다[8]. 정보시스템 개선(IS Improvement)이란 아웃소싱을 통해 비용을 절감하고 정보기술 자원의 효율성을 증대시키려는 전략적 의도를 의미한다. 두 번째인 사업에의 영향(Business Impact)을 위한 아웃소싱은 기존의 비즈니스 라인 내에서 아웃소싱을 통해 회사 성과에 대한 정보기술의 기여도를 높이고자 하는 것에 초점을 둔다. 세 번째인 상업적 이용(Commercial Exploitation)은 아웃소싱을 통해 개발된 기술에 관련된 자산들, 예를 들어 애플리케이션, 정보기술 기반구조, 노하우 등을 다른 기업에 판다든지 해서 정보기술에 관련된 새로운 시장을 개척하는 것이다.

2. 조직의 전략 지향성

전략 분야의 연구들은 기업의 전략적 지향성이 성과에 직접적인 영향을 준다고 보고 있다. Venkatraman(1989)은 공격적 추구, 분석적 추구, 방어적 자세, 긍정적 자세, 미래지향적 자세, 그리고 위험 회피 자세로 기업전략 타임을 구분하였다. Miles(1978)은 기업을 전략 유형에 따라 방어자(Defender), 분석자(Analyzer), 탐색자

(Prospector), 그리고 수동적 반응자(Reactor)로 구분하였다. 이러한 연구들은 조직의 전략 지향성이 기업의 성장과 수익이라는 성과에 미치는 영향을 설명하는 데만 그치지 않고, 아웃소싱에 대한 의사결정과 성과를 설명하는 데까지 확장되었다.

Miles(1978)의 연구에서 방어자는 안정된 제품 혹은 서비스 영역을 가지고 원가절감, 품질향상, 서비스 강화 등을 통해 경쟁하며, 원가 효율성을 달성하기 위해 많은 노력을 기울인다. 탐색자는 지속적인 환경변화를 인식하고 있기 때문에 신제품 개발과 신시장 개척에 조직의 성공이 달려있다고 보고, 환경 추세를 감시하고 새로운 기회를 찾는 데 많은 투자를 한다. 방어자와 탐색자가 서로 상반된 특성을 가지고 있다면, 이들 두 극단 사이에서 분석자를 찾아볼 수 있다. 분석자는 안정적인 영역과 변화하는 영역에 함께 존재하고 있으며, 조직의 특성도 방어자와 탐색자의 특성을 각각 반영한다. 이러한 세 가지 전략은 환경에 대한 반응형태에 있어서 일관성이 있고 안정적인 데 반해 수동적 반응자는 일관성 있는 반응 메커니즘이 부족하다고 본다.

조직의 전략 지향의 이러한 특성을 고려해 볼 때, Teng(1995)의 연구에서 방어자의 경우 내부적으로 개발된 정보기술을 선호할 것으로 예상했고, 탐색자의 경우에는 정보기술을 획득하는 데 내부 자원보다는 외부 자원을 강조할 것으로 예상했고, 분석자의 경우에는 정보기술을 획득하는 데 내부와 외부 자원이 혼합된 전략을 추구할 것으로 예상했으며, 수동적 반응자의 경우에는 분명한 경쟁 전략이 없는 조직이므로 정보기술 자원을 확보하는 데에도 특정한 접근법이 없을 것으로 예상했다. 그렇지만, 실증분석 결과 이러한 가설은 채택되지 못했는데, 다양한 전략유형 가운데서 탐색자가 아웃소싱을 가장 많이 도입하였으나 그 차이가 통계적으로 유의하지 않았기 때문이다. 그러므로 아웃소싱은 전략 유형에 상관없이 기업에 의해 더 보편적으로 채택되어왔을 가능성과 함께 조직의 전략 유형과 아웃소싱의 전략적 의도가 관련있을 가능성을 시사하고 있다.

3. 정보기술의 역할

정보시스템 애플리케이션은 시간이 흐름에 따라 사

무적인 절차 자체를 자동화하는 것으로부터 조직의 의사결정을 지원하고 경쟁을 위한 도구로 활용되게 되었다. 그에 따라 정보기술은 기업 전략에 있어 그 어느 때보다도 중요한 역할을 담당한다는 인식이 확산되고 있다.

Johnston and Carrico(1988)는 조직 전략과 관련하여 정보기술의 세 가지 다른 역할이 있음을 주장하였다. 첫째는 조직의 전략과 관련되지 않은 전통적인 역할로 기업 운영을 보조하고 의사결정 지원과 행정적 기능을 활성화한다. 둘째는 발전적 역할로 이 역할의 정보기술은 조직 전략을 적극적으로 지원하지만, 전략 형성 과정에서 있어서 필수적인 부분은 아닌 것으로 인식되고 있다. 셋째는 필수적 역할로서 최고정보담당임원(CIO)과 중역들이 정보기술을 기업 전략의 필수적인 부분을 만들기 위해 함께 일하며 업계에서의 경쟁 구도를 변화시키는 도구로 만들고자 한다. 이 역할은 정보기술이 생산성을 향상시키고, 새로운 관리 방식과 조직화 방식을 가능하도록 만들며, 신상품과 새로운 서비스를 창조하는 등의 활동으로 경쟁우위를 획득하기 위한 전략적인 무기로 사용된다.

기존 연구의 실증 분석 결과, 다양한 정보기술의 전략적 역할은 아웃소싱 도입 결정과 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다[26]. 아웃소싱 도입 결정을 내리는 조직의 수는 정보기술이 전통적 역할인 경우가 가장 많고, 발전적 역할, 그리고 필수적 역할 순으로 적어지고 있는 것이다. 이러한 결과가 의미하는 바는 정보시스템 기능이 전략적이거나 업무 진행에 필수적인 경우에는 아웃소싱하는 비율이 적어지고, 반대로 정보시스템 기능이 비전략적이거나 업무 진행에 필수적이지 않은 것으로 여겨지는 경우에는 아웃소싱하는 비율이 늘어난다는 것이다. 그러나 최근 들어 아웃소싱의 형태가 다양해지고 전략적 아웃소싱이 확대되고 있다는 사실을 고려해 본다면, 조직 내 정보기술의 역할과 아웃소싱 결정 간의 관계를 다시 한 번 점검해볼 필요성이 제기되고 있다.

III. 연구 가설

본 연구의 목적은 최근 들어 다양해지고 있는 정보기술 아웃소싱의 의도가 조직의 전략 유형 및 정보기술 역할에 따라 결정되는지를 검증하는 데 있다. 이와 같은 연구 목적 달성을 위해 [그림 1]과 같이 조직의 전략 유형 및 정보기술 역할을 독립변수로 하고, 조직의 규모 및 정보기술 성숙도를 조절변수로 하여 이들 변수가 아웃소싱 의도결정에 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

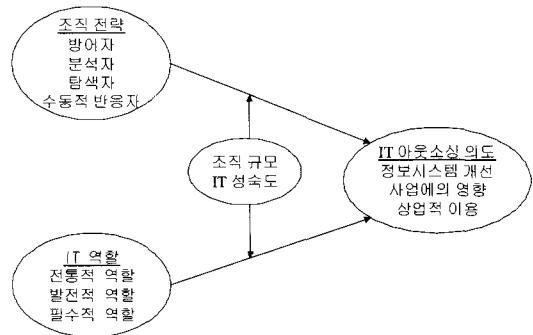


그림 1. 연구 모형

1. 조직의 전략 유형과 아웃소싱 의도와와의 관계

Miles(1978)의 조직 전략유형 중에서 수동적 반응자를 제외한 나머진 방어자, 탐색자, 분석자의 경우에는 모두 기업을 둘러싼 경영환경 변화에 일관성 있고 안정적인 반응 형태를 보인다. 조직의 아웃소싱 도입 여부에 관한 결정이라든지 아웃소싱을 도입함에 있어 어떠한 전략적 의도를 가지고 아웃소싱할 것인지에 관한 결정에 있어서도 역시 이들 세 가지 조직 전략유형의 경우에는 일관성 있고 안정적인 반응을 보이게 된다. 그렇기 때문에 아웃소싱에 관한 기존 연구[26]에서도 조직의 전략유형과의 관련성을 살펴보고 있는 것이다.

안전한 틈새 시장을 확보하고 유지하려는 방어자의 경우, 아웃소싱을 통해 비즈니스 성과 개선이나 아웃소싱 결과물의 상업적 활용과 같이 다소 위험이 따르는 목적에는 높은 관심을 보이지 않을 것으로 보인다. 그 대신에 정보시스템과 관련된 비용을 절감하고 정보시

시스템 부문의 효율성을 개선하는 것과 같은 목적으로 아웃소싱을 도입할 것으로 예상된다.

새로운 제품과 시장 영역에서 '첫 번째(first-in)'가 되는 것을 중요시하는 탐색자의 경우, 아웃소싱을 통해 위험을 감수하고자라도 시장에서의 기회를 적극 활용하고자 하는 경향이 강할 것이다. 즉, 경쟁사가 아직 진출하지 않은 분야에서 아웃소싱의 결과물을 상업적으로 이용하고 더 나아가 새로운 정보기술 기반의 사업 영역을 창출하는 것과 같은 '첫번째'가 되는 목적에 높은 관심을 보일 것으로 기대된다.

방어자와 탐색자의 중간 형태인 분석자의 경우, 새로운 제품이나 서비스를 개발하는 데 있어 '첫번째(first-in)'는 아니지만, 주요 경쟁사들의 행동을 주의 깊게 모니터링함으로써 효율적인 제품이나 서비스를 개발하는 데 '두번째(second-in)'는 될 수 있다. 시장에서 선도적인 경쟁사가 아웃소싱 결과물을 상업적으로 이용해서 높은 성과를 거두고 있다면, 이들은 적극적으로 이에 대해서 분석해 볼 것이다. 그렇지만, 다소 큰 모험이 따를 수도 있는 이러한 목표보다는 아웃소싱을 통해 기존의 제품이나 서비스 영역의 경쟁력을 유지하면서 신제품이나 서비스의 개발 기간을 단축하려 할 것이다. 즉 정보시스템 부문의 효율성 개선뿐만 아니라 기존의 사업 분야에서 사업성과를 향상시키고자 하는 의도로 아웃소싱을 추진할 것으로 예상된다.

수동적 반응자는 자사의 확립된 제품이나 시장을 유지하는 데 적극적이거나 공격적이지 않으며, 다른 경쟁자들처럼 위험을 감수하려 들지도 않는다. 이러한 조직은 일관성 있는 전략이 없기 때문에, 정보기술을 아웃소싱하는 경우에도 일관성 있는 전략이 없을 가능성이 높다. 이러한 주장을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 조직 전략유형별 정보기술 아웃소싱의 의도는 적어도 하나 이상은 다르다.

2. 정보기술의 역할과 아웃소싱 의도와와의 관계

조직 내 정보기술의 역할에 따라 아웃소싱을 도입하는 정도가 달라지는 것으로 보고되고 있다[25]. 즉 정보

기술이 전통적 역할을 담당하는 조직에서 아웃소싱 도입 결정을 가장 많이 내리고, 발전적 역할, 그리고 필수적 역할 순으로 아웃소싱 도입 결정을 내리는 조직의 수가 적어진다. 여기서 더 나아가 정보기술의 역할은 정보기술을 아웃소싱하는 전략적 의도를 결정함에 있어서도 영향을 미칠 것으로 보인다.

정보기술이 전통적 역할을 담당하는 조직에서는 정보기술의 역할이 제한적이고 비전략적이기 때문에, 아웃소싱을 통해 정보시스템 관련 비용을 절감하고 정보시스템의 효율성을 높이고자 하는 의도로 아웃소싱을 도입할 것으로 보인다. 전통적 역할과 달리 정보기술이 필수적 역할을 담당하는 조직에서는 정보기술을 경쟁우위 획득을 위한 전략적인 도구로 본다. 따라서 이들은 내부에 축적된 우수한 기술이나 노하우 등과 내부에 갖고 있지 못한 아웃소싱 서비스 제공자의 능력, 이를테면, 유통망이나 마케팅 능력 등을 결합시켜 새로운 수익원을 창출하고자 하는 시도를 할 것으로 보인다. 정보기술이 발전적 역할을 담당하는 조직에서는 정보기술이 조직의 전략 형성 과정에 있어서 필수적인 부분은 아니지만, 일단 조직의 전략이 정의되고 나면 적극적으로 전략을 지원하는 역할을 한다. 정보기술의 역할 자체가 조직 전략과 사업을 지원하는 것이기 때문에, 아웃소싱을 통해서도 역시 마찬가지로 전략과 비즈니스를 적극적으로 지원하는 전략적 의도를 가질 것으로 보인다. 이러한 주장을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 조직의 정보기술 역할별 정보기술 아웃소싱의 의도는 적어도 하나 이상은 다르다.

3. 조직 전략과 정보기술 역할 간의 상호작용과 아웃소싱 의도와와의 관계

조직 전략과 정보기술 역할의 상호작용에 따라 아웃소싱하는 의도가 달라질 수 있을 것으로 기대된다. 전략적 연계(strategic alignment)에 관한 연구에서는 조직 전략과 정보기술의 역할 사이의 연계가 잘 될수록 기업의 기대 성과가 높아진다고 주장하고 있다[14]. 반대로 전략적 연계가 잘 이루어지지 않은 조직은 정보시

스텝 부서의 효과성이 떨어지고 이는 기업의 낮은 성과로 연결되는 것이다[4]. 이러한 조직에서는 기대와 성과 간의 차이를 극복하기 위해 아웃소싱을 고려하게 되는데, 기대와 실제 성과 간의 차이가 나는 만큼 아웃소싱의 의도가 달라지게 될 것이다. 즉 기대 성과의 차이가 적은 조직은 내부 정보시스템 자원에 만족하는 정도가 높다고 볼 수 있으므로, 정보시스템 관련 비용을 낮추고 효율성을 증진시키는 것과 같은 의도로 아웃소싱을 추진할 것으로 예상된다. 반면 기대성과의 차이가 큰 조직에서는 차이를 매우기 위해 정보기술과 비즈니스를 보다 잘 정렬하고 비즈니스 프로세스의 변화를 꾀하는 것과 같은 의도로 아웃소싱을 추진할 것으로 보인다. 이러한 주장을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 조직 전략유형과 정보기술 역할의 상호작용에 따른 정보기술 아웃소싱의 의도는 적어도 하나 이상은 다르다.

4. 조직 규모와 정보기술 성숙도: 조절 변수

조직의 혁신적인 전략선택의 하나라고 볼 수 있는 아웃소싱 결정에서 조직 규모는 매우 중요한 고려요소가 됨을 선행연구[11]에서 제시하고 있다. 규모가 작은 기업보다는 규모가 큰 기업이 아웃소싱을 통해 규모의 경제라든지 범위의 경제 효과를 더 많이 거둘 수 있기 때문에 조직 규모는 아웃소싱 의사결정에 영향을 미치는 고려요소라는 것이다. 또한 정보기술 아웃소싱 여부에 대한 결정은 정보기술 성숙도에 따라 달라질 수 있다고 보고 있다[10]. 따라서 본 연구에서는 조직 규모와 정보기술 성숙도를 아웃소싱의 전략적 의도 결정에 영향을 미치는 조절 변수로 포함하였다.

IV. 연구 방법론

1. 변수의 측정 방법

각각의 변수들에 대한 측정 척도는 신뢰도와 타당도

표 1. 측정도구와 내용

변수	측정 내용	문항수	측정척도	
조직 요인	- 해당 업종 - 매출액 - 종업원 수 - 정보시스템 관련 예산 - 정보시스템 부서 인원	5	명목 개방형 개방형 개방형	
아웃소싱 경험	- 아웃소싱 경험 여부	1	명목	
아웃소싱 의도	정보시스템 개선	- 정보시스템 비용 절감 - 새로운 정보기술 도입 - 정보기술의 품질 향상 - 새로운 기반의 정보기술 형태로 전환	4	리커트 7점
	사업에의 영향	- 정보기술과 비즈니스와의 정렬 - 정보기술 기반의 사업 역량 개발 - 비즈니스 프로세스 변화 - 정보기술의 적극적인 지원을 받는 사업 프로세스 수행	4	리커트 7점
	상업적 이용	- 정보기술 자산 외부 판매 - 정보기술 상품과 서비스 개발 - 시장 프로세스와 경로 개발 - 정보기술 기반의 사업 설립	4	리커트 7점
조직 전략 유형	- 방어자 - 탐색자 - 분석자 - 수동적 반응자	1	명목	
조직의 정보기술 역할	- 전통적 역할 - 발전적 역할 - 필수적 역할	1	명목	
정보기술 성숙도	- 정보기술 성숙 수준	12	리커트 7점	

를 검증받은 기존 연구의 측정 척도들을 사용하였다. 변수에 대한 측정 내용은 [표 1]과 같다. 본 연구에서 사용된 척도는 새로 개발된 정보기술 아웃소싱 의도를 제외하고 모두 선행 연구를 통해 사용된 설문 항목들이다.

본 연구의 설문지에 사용된 척도는 인구통계학적 항목을 제외한 모든 문항이 리커트 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 4: 보통이다, 7: 매우 그렇다)로 측정되었다.

2. 자료의 수집 및 표본의 구성

본 연구에서는 앞서 제시한 모형 검증을 위한 자료 수집 방법으로 설문지를 이용하였다. 분석 단위는 기업 단위로 하였는데, 그 이유는 아웃소싱 결정은 대부분 조직 차원에서 이루어지기 때문이다. 설문 응답 대상은 업종에 상관없이 국내의 대기업 및 중견기업에서 정보시스템 기획을 담당하는 관리자급을 대상으로 하였다. 이들은 조직 전체의 전략을 비교적 잘 이해하고 있고, 정보시스템 기획을 책임지고 있기 때문에 아웃소싱 의도를 잘 알고 있는 최적의 응답 대상으로 판단되었기 때문이다.

우편을 이용하여 설문지를 배포하고 우편 및 팩스를 이용하여 회수하는 방법이 사용되어 총 95개의 기업에 설문지를 배포하였으며, 이중 72개가 회수되었다. 설문 회수율이 이렇게 높은 이유는 사전에 본 설문에 응답할 수 있는 응답자 명단을 확보한 후, 설문지 발송 전 응답자에게 전화를 걸어 설문에 협조할 것을 부탁하였고, 2주일 이내에 설문에 응답하지 않은 경우 전화와 전자우편을 통해 재차 설문협조를 부탁했기 때문인 것으로 판단된다. 회수된 설문지 중에서 아웃소싱 경험이 없어 설문을 완성하지 못한 11부는 분석 대상에서 제외하여 최종적으로 61개의 설문지가 분석에 이용되었다. 설문에 응답한 기업의 특성을 파악하기 위해 인구통계학적 변수들에 대해 빈도분석을 실시하였다. [표 2]와 [표 3]은 설문 대상의 빈도분석 결과를 보여준다.

표 2. 설문 응답기업의 정보

업종별 분포	빈도	백분율
유통업	4	6.6%
금융업	8	13.1%
보험업	3	4.9%
서비스업	3	4.9%
제조업	37	60.7%
정보통신업	1	1.6%
정부투자기관	3	4.9%
기타	2	3.3%
합계	61	100.0%
매출액	빈도	백분율
1억 미만	2	3.3%
1억 이상~100억 미만	5	8.2%
100억 이상~1,000억 미만	13	21.3%
1,000억 이상~5,000억 미만	16	26.2%
5,000억 이상~50,000억미만	14	23.0%
50,000억 이상	7	11.5%
무응답	4	6.6%
합계	61	100.0%
종업원 수	빈도	백분율
200명 미만	12	19.7%
200명 이상~500명 미만	15	24.6%
500명 이상~1,000명 미만	10	16.4%
1,000명 이상~2,000명 미만	9	14.8%
2,000명 이상~10,000명미만	12	19.7%
10,000명 이상	2	3.3%
무응답	1	1.6%
합계	61	100.0%

표 3. 설문 응답자 분포

응답자 직위	빈도	백분율
임원급	4	6.6%
부장, 실장	10	16.3%
차장	12	19.7%
과장	35	57.4%
합계	61	100.0%

V. 분석 결과

본 연구에서는 연구 변수의 측정자료를 SPSS for Windows 12.0 통계 패키지를 이용하여 분석하고, 중다 공변량분석(MANCOVA)을 통해 가설을 검증하였다. 중다변량분석(MANOVA)은 범주형 자료로 구성된 독립변수가 연속형 자료로 구성된 두 개 이상의 종속변수에 대해 갖는 차이를 검증하고자 할 때 사용되는 기법이다. 이 분석에서는 두 개 이상의 종속변수를 사용하기 때문에 종속변수들의 평균벡터(센트로이드)에 대해 독립변수들이 어떠한 효과를 갖는지를 검증하게 된다. 중다공변량분석(MANCOVA)은 중다변량분석의 확장

으로, 실험적으로 통제할 수 없는 변수이지만 사전검사의 효과를 공변인(covariate)으로 통제한 상태에서 종속변수의 선형조합에 대한 처치(독립변수)의 순수한 효과를 파악할 수 있는 방법이다[1].

1. 신뢰도와 타당도

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 말하며, 측정항목 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영할 수 있어야 한다. 본 연구에서는 요인분석을 통해 타당성 분석을 실시하였으며, 종속변수인 아웃소싱의 전략적 의도와 조절변수인 정보기술 성숙도는 전혀 다른 개념으로 각각에 대해 별도로 요인분석을 실시하였다. 아웃소싱의 전략적 의도에 대한 요인분석 결과, 측정 항목 중에 '비용 절감'과 '비즈니스와의 정렬' 항목을 제외한 나머지 항목은 측정하고자 하는 개념에 그대로 적재되었다. 조절변수인 '정보기술 성숙도'의 경우 모든 측정 항목이 하나의 요인에 적재되었다.

표 4. 아웃소싱의 전략적 의도 요인분석 결과

구성 개념	측정 항목	요인			Communalities
		정보시스템 개선	사업에의 영향	상업적 이용	
정보 시스템 개선	IT 수준향상	0.856	-0.109	-0.004	0.745
	IT 도입	0.793	0.305	-0.009	0.730
	IT 전환	0.749	0.323	0.000	0.666
	IT 서비스 개발	0.665	0.007	0.142	0.466
사업에의 영향	IT기반 사업 설립	-0.002	0.823	-0.102	0.688
	IT기반 사업역량 개발	0.243	0.737	0.009	0.609
	BPR	0.008	0.702	0.356	0.626
	IT중심 사업프로세스	0.392	0.69	0.146	0.651
상업적 이용	시장프로세스 개발	-0.316	-0.297	0.867	0.935
	IT자산 외부판매	-0.294	0.364	0.852	0.941
고유치(Eigenvalues)		2.764	2.620	1.656	
누적분산량(%)		23.332	45.060	59.063	

표 5. 정보기술 성숙도 요인분석 결과

측정 항목	요인 적재치	Communalities
IS 품질 이해	.869	.754
기회탐색	.856	.732
협업능력	.847	.718
IS 성능	.829	.687
경쟁사 IT 수준	.812	.659
정보기술요원의 사업이해	.799	.639
IS 구조	.799	.638
사용자 참여	.757	.573
경쟁사 IT 전략	.745	.556
CEO관심	.734	.539
사업목표 및 전략지원	.720	.518
IS 목표파악	.690	.476
고유치(Eigenvalues)	7.490	
누적분산량(%)	62.414	

타당성이 검증된 각 요인에 대하여 측정의 일관성과 정확성을 나타내는 신뢰성을 검증하였다. 신뢰성이란 동일 개념을 다시 측정하였을 때 동일하거나 유사한 값을 얻게 될 가능성을 의미하는 것으로, 본 연구에서는 일반적으로 많이 사용되는 내적 일관성 개념의 크론바하 알파 계수(Cronbach's alpha coefficient)를 계산하였다. 일반적으로 알파값이 0.7 이상이면 설문지의 신뢰성이 보장되지만, 새로 개발된 설문지의 경우는 최저 허용치 0.6을 사용하기도 한다[24].

신뢰성 분석 결과, 아웃소싱의 전략적 의도 변수는 측정항목이 새로 개발되었음에도 불구하고 대체적으로 높은 알파값을 보이고 있다. 정보시스템 개선, 사업에의 영향, 상업적 이용의 알파값이 각각 0.7910, 0.7788, 0.6631로 나타났고, IT 성숙도의 경우 0.9428로 높게 나타나 내적일관성이 확보되었다.

2. 가설의 검증

연구 가설을 검증하기 위해서 중다공변량분석(MANCOVA)이 사용되었으며, 우선 수집된 자료가 중다공변량분석의 기본 가정을 위배하고 있지 않은지를 살펴보았다. 이 분석의 기본적인 가정으로 셀의 사례수, 종속변수 분포의 정상성, 선형성 등이 있으며, 본 연구에서 수집된 자료는 이러한 가정을 위배하고 있지 않은 것으로 확인되었다.

본 연구에서는 조직 규모와 정보기술 성숙도를 조절 변수로 채택하였다. 조직 규모는 매출액과 종업원수로

측정하였는데, 분석 결과 매출액의 경우 F값이 0.777로 유의도는 0.513으로 0.1의 유의수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 종업원수의 경우에도 마찬가지로 F값이 0.084로 유의도는 0.969로 0.1의 유의수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서, 조직 규모는 조

절변수로 적합하다고 할 수 없다. 정보기술 성숙도의 경우, F값이 6.033으로 유의도는 .001로 .01의 유의수준에서 유의한 것으로 나타나 조절변수로 적합하다고 볼 수 있다.

중다공변량분석의 기본 가정을 검증한 결과, 조직규

표 6. 가설 검증 결과

효과	종속변수	Pillai's Trace	F값	유의도	단변인 F	자유도	유의도	관련 가설
정보기술 성숙도	정보시스템 개선 사업에의 영향 상업적 이용	.366	9.029	.000***	21.006	1	.000***	
					11.266	1	.002***	
					3.735	1	.059*	
조직전략	정보시스템 개선 사업에의 영향 상업적 이용	.312	1.897	.057*	2.841	3	.047**	가설 1 채택
					1.390	3	.257	
					1.949	3	.134	
IT 역할	정보시스템 개선 사업에의 영향 상업적 이용	.061	.501	.807	.772	2	.467	가설 2 기각
					.774	2	.467	
					.564	2	.572	
조직전략 * IT역할	정보시스템 개선 사업에의 영향 상업적 이용	.266	.798	.678	1.941	5	.104	가설 3 기각
					.534	5	.749	
					.658	5	.657	

주)***: p<.001, **: p<.05, *: p<.1

표 7. 조직전략 집단 간 Pairwise 비교분석 결과

종속변수	(I)조직전략	(J)조직전략	평균 차이 (I-J)	표준 오차	유의도
정보시스템 개선	탐색자	분석자	.395	.370	.291
		방어자	-.351	.477	.465
		수동 반응자	.604	.468	.203
	분석자	탐색자	-.395	.370	.291
		방어자	-.746**	.326	.026
		수동 반응자	.208	.311	.506
사업에의 영향	탐색자	분석자	.358	.556	.522
		방어자	.938	.716	.196
		수동 반응자	1.142	.703	.111
	방어자	탐색자	-.358	.556	.522
		분석자	.580	.489	.242
		수동 반응자	.784	.467	.100
상업적 이용	탐색자	분석자	1.205*	.624	.059
		방어자	1.255	.804	.125
		수동 반응자	1.892**	.789	.020
	분석자	탐색자	-1.205*	.624	.059
		방어자	.049	.549	.928
		수동 반응자	.687	.524	.196
방어자	탐색자	-1.255	.804	.125	
	분석자	.049	.549	.928	
	수동 반응자	.637	.653	.196	

주) **: p<.05, *: p<.1

모는 조절변수로서 적합하지 않은 것으로 판명되었기 때문에 이후의 분석에서 제외되었다. 따라서, 정보기술 성숙도를 조절변수로 하여 조직 전략 유형 및 정보기술의 역할, 그리고 이들 두 독립변수간의 상호작용에 따라 아웃소싱의 전략적 의도가 달라지는지를 검증하기 위해 중다공변량분석을 실행하였다(표 6).

<가설 1>은 '조직 전략유형별 정보기술 아웃소싱의 의도는 적어도 하나 이상은 다르다'라는 것이다. 분석 결과 전반적인 다변량 통계치(Pillai's Trace)의 F값은 1.897로 유의도는 0.057로 0.1의 유의수준에서 유의하다. 따라서, 독립변수의 범주들 간에 차이가 없다는 귀무가설이 기각된다. <가설 2>는 '조직의 정보기술 역할별 정보기술 아웃소싱의 의도는 적어도 하나 이상은 다르다'라는 것이다. F값이 0.501로 유의도는 0.807로 0.1의 유의수준에서 유의하지 않다. <가설 3>은 '조직 전략유형과 정보기술 역할의 상호작용에 따른 정보기술 아웃소싱의 의도는 적어도 하나 이상은 다르다'라는 것이다. F값이 0.798로 유의도는 0.678로 0.1의 유의수준에서 유의하지 않다.

<가설 1> 검증 결과 전반적인 F검증 결과가 유의하기 때문에 구체적으로 어떤 집단 간에 차이가 있는지를 알아보기 위해 Pairwise 비교분석을 하였다. Pairwise 비교분석은 집단 평균들의 모든 가능한 선택 조합이 검증되도록 설계된 방법이다. 분석 결과 [표 7]과 같이 정보시스템 개선의 경우 방어자와 분석자, 수동 반응자 집단간에 유의미한 차이가 있으며, 이 차이는 방어자가 분석자나 수동 반응자에 비해 정보시스템 개선을 위한 의도로 아웃소싱하는 정도가 높음을 의미한다. 사업에의 영향의 경우 집단간 유의미한 차이는 없었다. 상업적 이용의 경우 탐색자와 분석자, 수동 반응자 집단간에 유의미한 차이가 있으며, 이 차이는 탐색자가 분석자나 수동 반응자에 비해 상업적 이용을 위한 의도로 아웃소싱하는 정도가 높음을 의미하는 것이다.

VI. 요약 및 결론

1. 결론 및 시사점

본 연구의 목적은 조직의 전략 유형과 정보기술의 역할이 각각 독립적으로 아웃소싱의 전략적 의도에 영향을 미치는지를 살펴보고, 조직의 전략 유형과 정보기술의 역할이 상호간에 영향을 미쳐 아웃소싱의 전략적 의도가 달라지는지를 규명하는 것이었다. 본 연구의 목적을 위해 설문지를 통한 양적 연구방법을 채택했으며 중다공변량분석을 통해 가설을 검증하였다. 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직의 전략 유형은 아웃소싱의 의도 결정에 영향을 미치고 있는 요인임이 실증되었다. 즉, 조직 전략 유형에 따라 아웃소싱의 의도가 달라지는 것을 확인할 수 있었다. 많은 조직에서 공식적인 절차에 의해 수립된 가시적인 전략에 의해서 아웃소싱이 실행되었지만, 본 연구에서의 조직 전략은 이러한 공식적인 전략과는 달리 조직의 특성을 나타내는 내재적인 성격 띄고 있다. 이러한 전략 유형에 따라 정보시스템 개선, 사업에의 영향, 혹은 상업적 이용을 위한 의도 중 어떤 의도로 아웃소싱할 것인지가 달라지게 된다. 따라서 아웃소싱 의도를 결정짓는데 있어 조직의 전략 유형은 설명력이 높은 변수가 된다고 볼 수 있다.

구체적으로 살펴볼 때, 조직전략 유형 중에서 방어자가 분석자나 수동적 반응자에 비해 정보시스템 개선을 목표로 아웃소싱하는 정도가 높았다. 방어자는 내부지향적이며 모험을 회피하고 안정을 추구하기 때문에 가장 안정적인 의도라고 할 수 있는 정보시스템 개선을 위한 의도로 아웃소싱하는 정도가 높은 것으로 보인다. 탐색자가 분석자나 수동 반응자에 비해 상업적 이용을 목표로 아웃소싱하는 정도가 높았다. 탐색자는 특성상 어느 정도의 모험을 감수하면서도 업계에서 선도적인 위치를 확보하려 애쓰기 때문에 아웃소싱을 할 때 가장 모험적인 상업적 이용을 위한 의도로 아웃소싱하는 정도가 높은 것으로 보인다.

둘째, 조직 내 정보기술의 역할은 아웃소싱의 의도 결정에 영향을 미친다고 보기는 어려운 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과가 시사하는 바는 아웃소싱의 전략적 의도는 조직 내 정보기술 역할에 관계없이 보다 다양하게 나타나고 있다는 것으로, 조직 내 정보기술의 역할이 무엇이든 간에(전통적 역할, 발전적 역할, 필수

적 역할) 관계없이, 정보기술을 아웃소싱하는 의도는 다양하게 나타날 수 있다는 점이다.

이러한 분석 결과 및 해석은 아웃소싱의 다양화 및 복잡화로 요약될 수 있는 아웃소싱의 속성 변화에서 근거를 찾아볼 수 있다. Teng(1995)과 같이 아웃소싱에 관한 초기 연구가 이루어지던 시절인 1990년대 초에는 한 기업의 중역회의에서 “정보기술을 아웃소싱하면 어떻게 될까요?”라는 질문이 제기되기도 했다. 그만큼 아웃소싱이 대중화되지 못했다는 의미로 당시의 관심사항은 어떠한 전략적 의도로 아웃소싱하느냐가 아니라 아웃소싱 도입 결정 여부가 주요 이슈였던 것이다. 이러한 초기 아웃소싱은 양적 확대 및 질적 변화를 겪게 되어 이제는 대부분의 조직이 IT서비스의 일부분을 아웃소싱하고 있다[7]. 양적 확대 부분에 있어서 글로벌 시장 규모를 살펴보면, 1990년에 90억 달러에서 2004년 1,540억 달러로 증가하였고, 2006년에는 1,900억 달러로 성장할 것으로 예측되고 있다[16]. 또한, 미국과 영국의 정보기술 아웃소싱 공급사의 경우 1995년부터 2002년 기간 동안 매년 15%의 매출액 증가를 보이고 있다[6]. 질적 변화 부분에 있어서는 해외 아웃소싱(Offshore Outsourcing)과 ASP(Application Service Provider), BPO(Business Process Outsourcing) 등 다양한 형태의 아웃소싱이 복합적으로 기업들에 도입되고 있다는 점을 들 수 있다. 이제 정보서비스는 내부 관리 활동에 의해 제공되는 것이 아니라 외부 시장에서 구매해야 하는 서비스로 변화하고 있으며, 어느 조직도 이와 같은 추세를 거스를 수 없는 상황이 되었기에 아웃소싱의 전략적 의도 결정 역시 다양화되고 있다고 할 수 있겠다. 다만 본 연구가 아웃소싱의 전략적 의도를 다룬 탐색적 성격을 띠기 때문에, 향후 연구에서 연구설계를 확장하고 더 많은 표본을 대상으로 하여 연구가 진행될 필요가 있겠다.

본 연구를 통해 아웃소싱에 관한 의사결정시 조직 내 정보기술의 역할보다는 조직의 전략을 적극 고려할 필요가 있다는 점이 확인되었다. 아웃소싱의 전략적 의도 결정시 조직 내에서 정보기술이 전통적 역할을 하고 있건, 필수적 역할을 하고 있건 간에 상관없이 조직의 전략이 무엇인지를 적극 고려해야 하는 것이다. 그렇게

할 때 조직의 의사결정자들은 조직의 전략과 아웃소싱의 전략적 의도를 정렬할 수 있게 되며, 이는 아웃소싱을 통한 정보시스템 부문의 성과뿐만 아니라 기업 전체의 성과로까지 연결되는 효과를 거둘 수 있게 될 것이다.

2. 연구의 한계

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며 이러한 문제는 향후 연구에서 보완되어 더욱 발전적인 방향으로 나아가도록 해야 할 것이다.

첫째, 과거 사실을 회상하여 얻은 자료를 이용한 횡단적 연구라는 점이다. 설문 응답자가 과거를 회상해서 설문에 응답함으로써 응답의 정확성을 기하기가 어려울 수 있으며, 또 한 편으로는 과거가 아닌 현재를 기준으로 응답했을 가능성도 배제하기 어렵다. 연구자가 설문을 발송하기 전에 설문의 취지를 설명하였음에도 불구하고 이러한 오류에 대한 근본적인 방지책이 되기에 한계가 있었다고 본다.

둘째, 표본의 수가 적고 전업종에 걸쳐 동일한 수준으로 분포된 것이 아니라 어느 한 업종의 표본이 상당수를 차지했다는 점이다. 이 때문에 본 연구결과는 어느 한 업종의 특성이 상대적으로 다른 업종에 비해 많이 반영된 것이라고 볼 수 밖에 없다.

셋째, 아웃소싱의 규모를 적절하게 통제하지 못했다는 점이다. 아웃소싱의 규모에 따라 그 효과는 차이날 수 밖에 없다. 즉 정보시스템 개선을 위한 의도로 아웃소싱할 때 아웃소싱의 규모가 크다면, 그 효과는 정보시스템 개선 뿐만 아니라 사업에의 영향 효과까지 미칠 수 있을 것이다. 반대로 사업에의 영향을 위한 의도로 아웃소싱할 때 아웃소싱의 규모가 작다면, 투자 규모가 필요보다 적어 정보시스템 개선 정도의 효과밖에 낼 수 없을 것이다. 본 연구에서는 이러한 점을 반영하기 위해 설문항목에 정보시스템 예산을 포함시켰으나 설문조사 대상 기업들이 예산자재를 공개하기를 꺼리는 것뿐만 아니라 정보기술 아웃소싱 계약 규모 노출 자재를 꺼리기 때문에 정확한 아웃소싱 규모에 대한 자료를 구하기가 어려웠다.

참고 문헌

- [1] 양병화, "다변량 자료분석의 이해와 활용", pp.197-263, 1998.
- [2] S. Ang and D. W. Straub, "Production and Transaction Economics and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry," *MIS Quarterly*, Vol.22, No.4, pp.535-552, 1998(12).
- [3] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120, 1991.
- [4] Y. E. Chan, S. L. Huff, D. W. Barclay, and D. G. Copeland, "Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment," *Information Systems Research*, Vol.8, No.2, 1997(6).
- [5] J. Cross, "IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach," *Harvard Business Review*, pp.94-102, 1995.
- [6] S. Cullen, L. Willcocks, and P. Seddon, *Information Technology Outsourcing Practices in Australia*, Deloitte Touche Tohmatsu, Melbourne, 2001.
- [7] S. Cullen and L. Willcocks, *Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success*, Butterworth-Heinemann, 2007.
- [8] A. DiRomualdo and V. Gurbaxani, "Strategic Intent for IT Outsourcing," *Sloan Management Review*, Vol.39, pp.67-80, 1998.
- [9] R. M. Grant, "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.109-122, 1996.
- [10] V. Grover and J. T. C. Teng, "The Decision to Outsource Information System Function," *Journal of Systems Management*, pp.84-97, 1993(11).
- [11] 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.
- [12] V. Grover, M. J. Cheon, and J. T. C. Teng, "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.
- [13] G. Hamel, "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.83-103, 1991.
- [14] J. C. Henderson and N. Venkatraman, "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations," *IBM Systems Journal*, Vol.32, No.1, 1993.
- [15] H. R. Johnston and S. R. Carrico, "Developing Capabilities to Use Information Strategically," *MIS Quarterly*, Vol.12, No.1, pp.37-50, 1988.
- [16] T. Kern, M. Lacity, and L. Willcocks, *Netsourcing: Renting Applications and Services Over a Network*, FT/Prentice Hall, New York, 2002.
- [17] B. Kogut and U. Zander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol.3, No.3, pp.383-397, 1992.
- [18] B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.319-322, 1998.
- [19] M. C. Lacity and L. P. Willcocks, "An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons From Experience," *MIS Quarterly*, Vol.22, No.3, pp.363-408, 1998.
- [20] M. C. Lacity, L. P. Willcocks and D. F. Feeny, "The Value of Selective IT Sourcing," *Sloan Management Review*, pp.13-25, 1996.
- [21] L. Loh and N. Venkatraman, "Determinants of

Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis," *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, No.1, pp.7-24, 1992.

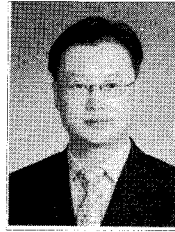
- [22] F. W. McFarlan and R. L. Nolan, "How to Manage an IT Outsourcing Alliance," *Sloan Management Review*, Vol.36, No.2, pp.34-47, 1995.
- [23] R. E. Miles, C. Snow, A. Meyer, and H. Coleman, "Organizational Strategy, Structure, and Process," *Academy of Management Review*, Vol.3, No.3, pp.546-562, 1978.
- [24] J. Mohr and R. Spekman, "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.135-152, 1994.
- [25] J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, 2nd edition, New York: McGraw-Hill, 1978.
- [26] J. T. C. Teng, M. J. Cheon, and V. Grover, "Decisions to Outsource Information Systems Functions: Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model," *Decision Sciences*, Vol.26, No.1, pp.75-103, 1995.
- [27] J. B. Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities," *Sloan Management Review*, Vol.40, No.4, pp.9-21, 1999.
- [28] N. Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement," *Management Science*, Vol.35, No.8, pp.942-962, 1989.
- [29] F. Ye and R. Agarwal, "Strategic Information Technology Partnerships in Outsourcing as a distinctive Source of Information Technology Value: A Social Capital Perspective," *Twenty-Fourth International Conference on*

Information Systems, pp.304-315, 2003.

저자 소개

조 동 환(Dong Hwan Cho)

정회원



- 2000년 : 연세대학교 대학원 경영학과 석사
 - 2006년 : 연세대학교 대학원 경영학과 박사
 - 2002년 ~ 2003년 : 삼성SDS 컨설팅사업부 선임컨설턴트
 - 2006년 ~ 현재 : 대한생명 경제연구원 책임연구원
- <관심분야> : IT 아웃소싱, 프로젝트 성과, e-Business, u-Business