

# 정보시스템 아웃소싱의 효과와 위험에 관한 탐색적 연구

김화영\*, 김은홍\*\*

\*국민대 BIT대학원 박사과정, \*\*국민대 이비즈니스학부

## An Exploratory Study on the Outsourcing of Information Systems: Effectiveness and Risks

Kim, Whayoung, Kim, Eunhong

Kookmin University

E-mail: hyundaisoft@yahoo.co.kr, ehkim@kookmin.ac.kr

### 요약

최근의 기업 환경은 고객욕구의 빠른 변화, 글로벌 경쟁의 격화와 급격한 정보기술의 발전으로 변화의 속도가 가속화하면서, 경영의 위기와 기회를 동시에 맞고 있다. 이러한 환경 속에서 기업의 핵심역량 강화와 경쟁우위를 위하여 필요한 정보기술을 어떻게 빨리 확보해서 활용하느냐가 매우 중요한 관건이다. 종전에는 이를 기업 내부에서 수행했으나, 요즘은 외부 전문 업체에게 아웃소싱을 하는 추세이다. 이에 따라 국내 기업의 정보시스템 아웃소싱의 사례 연구를 통하여 아웃소싱의 위험 요소와 문제에 대한 방안을 제시하고자 한다.

### 1. 서론

정보시스템의 아웃소싱은 “전체 정보기술 하부구조의 설계, 개발, 유지 및 보수 그리고 운영에 관련된 관리자, 프로그래머, 시스템 요원을 포함하는 조직 내의 인적 자원과 하드웨어, 소프트웨어 및 통신 시스템 등을 포함 하는 기술적 자원을 외부 업체로부터 공급받아 관리하고 사용하는 것”이라고 정의하였다[1]. 즉, 기업의 전략적 목적에 따라 정보시스템에 대한 기획, 개발 및 운영 기능의 전부 또는 일부분을 계약에 의해서 하나 혹은 그 이상의 외부 전문 업체를 통해 위탁 관리하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 아웃소싱의 계약방법으로는 일괄 아웃

소싱과 선택 아웃소싱이 있으며, 이것은 어느 정도의 범위를 아웃소싱 할 것인지(모든 기능/특정 기능)에 따라 결정하게 된다. 일괄 아웃소싱을 할 때는 한 전문 업체를 선택하는 경우가 많으며, 선택 아웃소싱 시에는 여러 업체들을 전문 분야 별로 계약하는 것이 일반적인 사례이다[2].

최근의 아웃소싱에 대한 해외 선진국의 추세를 살펴보면,

첫째로, 비용절감 보다는 아웃소싱 전문 업체와 고객사 간 관계개선을 통하여 전략적 우위 획득을 더 중요시 하고 있다.

둘째로, 계약기간과 금액 면에서 볼 때,

장기간(5~10년)에 걸쳐 수십억 달러에 달하는 대규모 형태의 계약이 많다.

셋째로, 아웃소싱 업체들의 사업 분야가 전문화되어서 한 아웃소싱 계약에 여러 업체들이 공동으로 참여하고 있으며, 이러한 아웃소싱의 방법은 계약의 규모가 클수록 보편화하고 있다.

넷째로, 아웃소싱의 계약이 거래중심에서 관계 중심으로 변화하고 있다. 일정 지분을 확보하여 상호간의 동반자적인 위치를 구축하거나, 계약체결 시에 인센티브 제도를 도입하여 신뢰와 성과를 다지는 관계중심의 계약을 하고 있다[2].

우리나라의 경우에도 전사적인 비용 절감이나 자산 효율화의 일환으로서, 외부 자원을 활용하여 정보시스템 운영비용의 절감과 고정비를 변동비화 하는 것이 주된 목적이었으나, 이제는 경영자원을 핵심영역으로 집중화시키기 위한 목적 또는 핵심역량 강화에 필요한 전문적 기술이나 기능을 외부에서 구하고 있다. 즉 기업의 내부 역량만으로는 어려운 새로운 가치 창출이나, 고객의 빠른 요구 변화에 신속히 대응할 수 있는 전략적 아웃소싱을 추구하고 있다[2,3]. 이에 따라 여러 아웃소싱 전문 업체들이 연계되어, 종래에는 생각할 수 없었던 대규모적인 정보시스템의 구축을 추진한다. 특히 새로운 정보기술의 도입과 활용을 위해서 연관된 여러 분야를 동시에 구축한다. 한 예로 시스템 구축 기간의 단축, 글로벌 시장에서 리더십의 지속적 유지 및 경쟁 체질 강화 등을 목표로 해서, 외국의 전문 컨설팅 회사와 국내외 전문 업체들이 공동으로 참여한 프로젝트 추진 사례가 발표되었다 [4].

## 2. 아웃소싱의 효과

### 2.1 전략적 효과

기업의 환경이 빠르게 변하고, 미래가 불

확실하기 때문에 이에 대처하기 위한 전략 수립이 매우 중요하다. 즉 기업이 보유하고 있는 제한된 자원을 가지고 치열한 경쟁 속에서 지속적인 성장을 해야 한다. 이러한 상황에서 기업이 필요로 하는 정보기술 자원들을 모두 내부화(insourcing)하는 것은 비효과적이므로, 이보다는 외부화(outsourcing)하는 것이 기업의 환경 변화에 신속히 대응할 수 있는 방법이다. 이를 통해서 경쟁사와의 차별화와 고객의 가치창조에 기여해야 하며, 경쟁우위를 창출할 수 있는 핵심역량의 강화를 추구해야 한다. 기업의 핵심역량은 다양한 형태의 유·무형 자원 및 조직 능력에 기반을 두고 있다. 기업은 조직 전체 차원에서 핵심역량이 무엇인지를 올바르게 파악하고, 그곳에 집중적인 투자를 함으로써 기업의 핵심역량을 창출하게 된다 [2,3]. 이러한 아웃소싱을 통한 전략적인 효과는

첫째, 경영 환경 변화에 대한 신속한 대응이 가능하다. 기업이 경영 환경 변화에 대비하기 위하여 기업 내부의 제한된 자원과 인력에만 의존하는 것보다는 정보기술 분야에 정통한 아웃소싱 업체 전문가들의 앞선 기술과 경험을 활용하면 이에 대응하기가 용이하다.

둘째, 핵심사업 중심의 경영이 가능하다. 아웃소싱 전문 업체의 기술력, 노하우 등을 활용함으로써, 정보기술의 관련 문제(장애 발생, 시스템 확충 시 위험 등)들로부터 벗어나, 경영자들이 핵심사업에 조직과 자원을 집중시킬 수 있다.

셋째, 정보시스템 조직의 전략적 활용이 가능하다. 정보시스템 부서 직원들은 많은 경험을 가진 전문가들로서 이들을 전략적인 정보기술의 개발에 활용하여 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

넷째, 시스템 구축 시 위험이 감소된다. 최신 정보기술을 채택하여 정보시스템의 구축을 추진할 경우에 하드웨어, 소프트웨어 및 전문인력 등 시스템 전반에 걸쳐 위

험이 수반된다. 그러나 아웃소싱 시에는 하드웨어 선정이나 시스템 구축 잘못으로 인한 투자손실이 발생해도 이에 대한 부담을 줄일 수 있다. 아웃소싱 업체의 전문성과 기술력을 활용하면 새로운 소프트웨어의 경험과 개발 인력이 부족한 때에도 대처가 가능하다[5,6].

## 2. 2 경제적 효과

기업 활동을 크게 생산활동과 거래활동으로 보면, 이에 소요되는 비용 역시 생산비용과 거래비용으로 나눌 수 있다. 만일 기업 내의 생산비용이 시장구입비용보다 많다면 당연히 시장에서 구입하게 된다. 이는 기업의 조직 구조에도 그대로 적용되며, 특정부서를 운영하는 것보다 외부 전문 업체를 활용하는 것이 훨씬 효율적이라면 이를 택하게 된다. 이러한 비용 우위에 따른 비용 절감 방안이 아웃소싱을 하는 주요한 이유 중의 하나이다. 더구나 정보기술의 변화와 업무의 증가에 따라 정보시스템의 운영비가 매년 약 20% 정도 증가하며, 최신의 정보기술을 도입해서 유지하는 비용도 계속 증가되므로 정보시스템 기능을 아웃소싱하면 이러한 비용의 부담을 줄일 수 있다 [2,3]. 아웃소싱을 통한 경제적인 효과는

첫째, 규모와 범위의 경제를 활용할 수 있다. 아웃소싱 업체의 인적 또는 기술적 자원을 규모의 경제(Economy of Scale) 효과를 이용하여 늘어나는 운영비를 줄일 수 있으며, 또한 전문가 집단에 의한 다양한 정보기술 업무의 확대가 가능하여 업무수행 범위의 경제(Economy of Scope) 효과도 얻을 수 있다.

둘째, 정보시스템의 아웃소싱 계약을 대부분 고정가격으로 체결하고 있어서 정보기술에 대한 불확실한 추가비용을 줄일 수 있다.

셋째, 정보시스템의 투자예산과 비용이 감소된다. 데이터 센터를 아웃소싱하면, 데

이터 센터와 관련된 하드웨어에 대한 자본적 지출이 필요 없게 됨으로써, 예산과 비용이 절감된다. 아웃소싱은 투자비를 변동비화하고 업무처리의 절정기(Peak Time)를 대비한 불필요한 추가증설을 막아 줌으로써, 예산과 비용을 줄여 준다[7]. 따라서 업무의 증가로 인한 컴퓨터나 디스크 장비 등에 증설투자 없이 필요한 장비를 아웃소싱하면 이에 대한 사용비용만 부담하면 된다.

넷째, 운영인력의 유지비용이 감소된다. 아웃소싱을 통해서 정보시스템 부서 직원에 대한 비용 즉 급여, 교육훈련비 및 관리비 등 고정비를 줄일 수 있다. 즉 새로운 정보기술의 습득을 위한 교육비용과 정보시스템 운영에 필요한 고정인력의 유지에 따른 제반 비용을 감소시켜 준다[5,6].

## 2. 3 기술적 효과

새로운 정보기술의 도입이 필요할 때 이를 아웃소싱하면 위험요소를 줄이면서 최신의 정보기술을 확보할 수 있다. 즉 기업 내부에 전문가를 보유하고 있지 않음으로써 새로운 정보기술의 도입을 어떻게 추진해야 할지를 모르는 경우에 아웃소싱은 좋은 대안이 된다. 아웃소싱에 의한 기술적인 효과는

첫째, 최신의 정보기술을 활용할 수 있다. 기업의 경영혁신을 수행하기 위해서는 최신의 정보기술을 도입해서 활용하는 것이 필요하다. 그러나 이를 내부 조직과 인력만으로 추진하는 것이 어려운 경우에 아웃소싱을 통해서 해결할 수 있다. 즉 아웃소싱 전문 업체의 기술력, 노하우와 전문성을 활용하여 최신 정보기술의 확보가 가능함으로써, 고도의 정보기술을 사용할 수 있다 [4].

둘째, 시스템 개발과 유지보수가 용이하다. 정보처리 업무의 확대와 더불어 현재 운영하고 있는 적용업무 시스템의 계속적인 업그레이드와 유지보수가 필요하나, 개발요

원의 부족으로 프로그램 개발에 대한 백 로그가 적체되고 있다. 이를 해결하기 위해 아웃소싱을 함으로서, 백 로그를 해소하고 직원 충원에 따른 고정비의 절감과 사용자 요구에 신속히 응할 수 있다[7].

셋째, 정보기술의 노후화 위기를 해결할 수 있다. 정보시스템 하부구조의 요소기술을 오래 사용하면 기술적으로 노후화되어 업그레이드의 문제가 있다. 그러나 최신 기술을 제공할 수 있는 아웃소싱 업체를 활용하면, 이러한 정보기술의 노후화 위기에서 벗어날 수 있다[5].

넷째, 정보기술의 분야별로 전문 업체 활용이 용이하다. 실무자 정보기술 교육, 네트워크 및 PC 점검, 소프트웨어 설치 등 이러한 일은 전문 아웃소싱 업체를 활용하는 것이 효과적이다[5].

다섯째, 정보시스템 부서 직원들의 전문 지식을 향상시킨다. 정보기술은 기술변화의 속도가 빨라 필요한 시기에 전문지식을 쌓는 일이 중요하다. 최신 정보기술에 대한 기술력을 보유한 아웃소싱 업체의 기술 지원 및 교육 기회를 통하여, 직원들의 능력과 전문지식을 향상시킬 수 있다[3].

### 3. 아웃소싱의 위험과 문제

#### 3.1 아웃소싱의 위험 요소

이스트만 코닥사가 정보시스템의 아웃소싱을 성공적으로 수행한 이후에, 많은 기업들이 아웃소싱의 효과에 관심을 갖게 되었다. 그러나 이에 수반하여 예상되는 위험 요소도 여러 가지가 있다. 이들을 살펴보면

첫 번째, 경제적 위험이다. 아웃소싱 전문 업체가 제공하는 정보시스템에 관한 서비스나 기술은 매우 전문적이며, 전문화와 능률을 통해서 동일한 서비스나 가치를 기업의 내부 조직에서 제공하는 것보다 적은 비용으로 제공할 수 있다.[8] 하지만 정보기

술의 향후 발전에 대한 정확한 예측 없이 정보시스템을 아웃소싱하면, 새로운 기술의 등장과 기업 환경의 변화에 따라 예상한 비용 절감 효과를 기대할 수 없다[5,9]. 오히려 급변하는 경영환경과 기술의 불확실성으로 인해 예상치 못한 추가 거래나 구축 비용 증가 등을 가져 올 수 있다[10].

두 번째, 기술적 위험이다. 기업이 내부에 의존하게 되면 그들이 제공하는 국한된 기술만을 활용할 수밖에 없는 반면에, 외부에 아웃소싱을 하면 정보시스템의 특성에 따라 해당분야에 최선의 해결책을 보유한 전문 업체를 활용할 수 있다[9]. 하지만 정보시스템의 아웃소싱을 수행할 업체의 선정 시에 적절한 평가방법이나 측정도구의 미비로 인하여, 새로운 정보기술에 대한 기술력이 부족한 업체를 선정할 위험이 있다 [5,10].

세 번째, 통제에 관한 위험이다. 자체적으로 또는 그룹 내에서 정보시스템 업무를 수행하게 되면, 기업이 필요한 시점에 필요한 사항을 요구할 수 있어 항상 관리가 가능하다. 하지만 외부에 아웃소싱을 하면 정보시스템의 개발과 운영에 대한 책임이 모두 전문 업체에게 이전됨으로, 정보시스템 기능에 대한 통제를 상실할 수 있다[5,9].

네 번째, 업무의 낮은 유연성이다. 내부에서 정보시스템을 운영할 때는 쉽게 해결할 수 있는 일들이 외부에 아웃소싱 시에는 항상 쌍방의 협의 하에서만 일이 이루어지므로, 긴급하게 시스템의 추가개발이나 수정이 필요한 경우에 즉시 대응하기가 어려워 업무의 유연성이 낮아질 수 있다[9].

다섯 번째, 업체에 대한 낮은 신뢰도이다. 외부 업체에서 정보시스템의 개발 및 운영을 하다 보니 처음에 기대한 것보다 성과가 미흡할 경우, 아웃소싱 업체에 대한 신뢰감이 저하되고 양사 간 파트너십 관계에 영향을 미치게 된다[6].

#### 3.2 아웃소싱의 문제

기업이 정보시스템을 아웃소싱 함으로써, 비용절감과 자원의 효율적인 관리, 배분 등을 통해 핵심기능에 역량을 집중해서 경쟁력을 향상시킬 수 있는 반면에, 초기투자 비용이 많이 들고, 투자비용의 관리나 아웃소싱 업체의 관리 등 여러 문제에 직면하게 된다. 따라서 이러한 문제들을 기술적인 측면과 관리적인 측면에서 살펴본다.

### 1. 기술적 측면

#### 1) 과도한 의존으로 통제권 상실과 전산 업무 종속 문제

기업이 아웃소싱을 결정할 때 크게 우려하는 것은 정보시스템에 대한 통제권의 상실과 관련 업무의 종속이다. 기업 내부에 정보시스템 인력이 없는 경우 모든 것을 아웃소싱 업체에게 일임하게 되면, 정보시스템의 운영에 대한 통제력 상실과 아웃소싱 업체에 대한 의존성이 지나치게 높아져, 전산업무가 종속될 수밖에 없다[3,5,11].

#### 2) 아웃소싱 업체의 기술수준 및 서비스 품질 문제

아웃소싱 계약 시 정확한 비용 산정이 곤란하여 일반적으로는 소프트웨어 기준단을 참고하고 있으나, 이보다 너무 낮은 가격의 아웃소싱 계약을 하면, 이로 인하여 전문 인력의 투입이 부실해지고 구축 시스템의 품질이나 서비스의 질적 저하 문제가 야기된다[11].

#### 3) 아웃소싱 업체(Partner) 선정 문제

기업이 요구하는 최적의 서비스를 제공할 수 있는 업체의 선정은 아웃소싱의 성공을 위한 핵심 사항이다. 양사 간의 기대수준, 비용, 요구조건, 기밀 정보의 보호, 아웃소싱의 안정성, 위기대처 능력, 서비스의 품질과 신뢰도 등에 문제가 없어야 한다. 이를 위해 적절하고 정확한 업체능력 평가방법을 준비해서 적합한 업체를 선정해야 한다[3,11].

#### 4) 축적된 정보기술의 노하우 상실 문

### 제

정보시스템의 아웃소싱에 따라 전문 인력이 이관된다. 이 때 내부 인력의 공동화로 오랫동안 축적된 정보기술의 노하우가 상실되거나, 기술력의 약화 문제가 발생한다[11].

#### 5) 아웃소싱 업체 관리 문제

아웃소싱 시 기업 내부에 전문 인력이 없으면, 정보시스템의 개발과정이나 품질에 대한 통제가 불가능하여, 품질이나 서비스 수준에 상당한 문제가 된다[5,11].

#### 6) 기밀 데이터 보안 문제

데이터 보안 문제가 기업의 입장에서는 매우 중요한 과제이다. 특히 외부 업체에 의해 정보시스템이 개발되고 운영되기 때문에, 기업의 중요한 정보가 경쟁사에게 누설될 수 있다. 즉 기업의 정보시스템 운영과 데이터베이스의 관리도 함께 하고 있어 보안상의 사고가 발생할 개연성을 갖고 있다. 업체는 정보시스템 아웃소싱 계약에 의해서 기업의 비밀을 보호해야 하나, 이것으로 안전을 보장할 수는 없다[3,5,11].

### 2. 관리적 측면

#### 1) 노사 갈등 문제

아웃소싱을 추진하게 되면 조직의 이관과 축소, 인력의 감축, 재배치 및 전환조치 등이 따르게 된다. 이로 인하여 근무 불안감이 조성되고 직원들이 안정적인 신분보장과 처우개선 등을 요구하게 됨으로써, 노사간 갈등과 대립하는 문제가 유발된다[3,5,11].

#### 2) 아웃소싱에 대한 저항 문제

관련 부서 직원들의 적극적인 참여와 이해 없이 아웃소싱을 추진하면, 초기 단계에서부터 방관, 반발과 저항을 받게 되며, 또한 아웃소싱 업체와 반목을 해서 업무 협조를 하지 않는다[5,11].

#### 3) 직원들의 사기 및 능률 저하 문제

아웃소싱으로 인한 불만과 사기 저하는 조직에 대한 충성심과 업무 능률의 저하로

나타난다. 일단 떨어진 직원들의 사기를 진작시키려면, 이들을 위해 경영층의 많은 노력과 시간이 필요하다[5,11].

#### 4) 전문 인력의 이직 문제

아웃소싱 문제로 직원들이 이직하게 되면, 외부 전문가들이 새로운 시스템의 구축에 필요한 회사의 업무 프로세스를 조속히 파악하는 것이 곤란해져, 정보시스템의 구축 시기가 예상보다 지연되거나 문제가 발생된다[11].

### 4. 사례 연구 및 대안

기업 입장에서 아웃소싱의 성공과 실패를 가늠할 수 있는 중요한 기준은 경쟁 기업과의 차별화된 정보기술 자원과 기술이 조성되었는가로 볼 수 있다[12].

이를 위해서는 기업의 조직 구조, 경영 전략 및 기업 문화에 따라 아웃소싱의 추진 방법이 달라야 한다. 즉 조직 구조가 집권화, 공식화, 복잡성에 따라 아웃소싱의 접근 방법과 성과가 다를 수 있다. 또한 기업의 경영 전략 핵심이 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략의 유형에 따라 다르고, 기업 문화의 특성이 혁신지향 문화, 과업지향 문화, 관계지향 문화 또는 위계지향 문화에 따라 성과가 다를 수 있다. 또한 과업의 특성, 개발 프로세스 및 정보의 품질에 따라 시스템 성과에 많은 영향을 미칠 수 있다[13].

이러한 측면에서 국내 기업의 정보시스템 아웃소싱 사례를 연구하였다. 대규모의 인력과 자금을 투자하였으나, 기업 환경과 여건에 따라 아웃소싱의 접근 방법과 성과가 다를 수 있다. 그 결과를 <표 1>에 제시하였다.

이와 관련한 위험도 분석에는 도입기술의 난이도, 아웃소싱 업체의 보유 기술력(핵심분야/관련분야), 유사업무 경험, 기술인력의 수준 등이 고려되었으며, 또한 발주 기업의 경영전략, 기업문화, 적용대상 부서의 범위

및 활용계획, 추진방법론, 핵심직원의 참여도, 보유 기술력(핵심분야/관련분야), 기술인력 수준 및 상세 RFP의 제시능력 등을 종합적으로 평가하였다[2,5,7,14].

위의 사례 연구를 통하여, 아웃소싱의 성공과 실패에 관련된 전략적인 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 조직문화의 특성이다.

성공한 기업은 과거의 혁신지향 문화에서 과업지향 또는 관계지향 문화로 흐르게 된다. 이에 따라 조직의 혁신이나 경영의 혁신이 매우 어렵다. 일에 대한 성공확신, 도전 의식 및 성취의식이 필요하다.

	A사	B사	C사
1) 조직(적용부서)	전부서	사업부 단위	사업부
2) 경영전략	원가우위 차별화	원가우위 차별화	차별화 집중화
3) 기업문화	혁신지향	과업지향	관계지향
4) 주도 경영층	회장 및 담당임원	담당임원	담당임원
5) 직원참여방식	TFT구성 및 선발	관련부서 참여주도	관련부서 참여주도
6) 추진 방법론	빅뱅방식	순차방식	빅뱅방식
7) 베스트프랙티스(벤치마킹)	실시	실시	미실시
8) S/W구축방법	Package + Development	Package + Customization	Package + Development
9) S/W 활용 계획 및 방법	조기구축, 활용	변경, 확대 적용	고수준 개발, 적용
10) S/W구축기간	2.5년	3년	3년
11) 업체보유기술	핵심기술	핵심기술	관련기술
12) 위험도	적음	큼	큼
13) 성과(달성도)	높음	낮음	매우낮음

<표 1> 정보시스템 아웃소싱 사례

둘째, 프로세스혁신 방법론의 선택이다.

프로세스혁신의 수준과 범위를 점점 넓혀가는 순차적 접근방법과 처음부터 혁신의 수준과 범위를 정하고 이와 관련된 모든 부문에 대하여 프로세스혁신을 동시에 추진하는 빅뱅(Big Bang)방법의 선택이다. 이 두 방법론은 위험도와 비즈니스 효과가 서로

달라, 이를 추진하는 기업은 내부의 총체적인 역량에 따라 추진방법론을 결정해야 한다[4].

셋째, 최고경영층의 확고한 의지와 지원이 중요하다. 최고경영층의 기업의 비전과 달성목표, 명확한 요구사항 제시 및 지속적인 참여와 관심은 성공의 가장 큰 핵심요소이다 [15,16].

넷째, 핵심 정예 직원의 참여가 필요하다. 핵심 분야에 정통한 직원의 참여 없이는 프로젝트의 성공이 어렵다. 정예 직원의 선발과 이들의 주도적인 역할이 중요하다.

다섯째, 베스트 프랙티스 사례의 벤치마킹이다. 유사한 성공사례를 통해 많은 아이디어와 해결방법을 채택할 수 있으며, 또 다른 최고의 성공사례를 만들 수 있다.

여섯째, 아웃소싱 업체의 구현능력이다.

혁신 대상 프로세스의 핵심기술에 대한 전문적인 기술력과 노하우의 제공이 매우 중요하다. 유사한 또는 관련 기술의 경험만으로는 성공하기 힘들다.

## 5. 결론

정보시스템 아웃소싱은 경영전략의 일환으로 추진되어야 성공이 가능하다.

아웃소싱은 비용의 절감, 내부 정보기술 자원의 문제 해결, 정보시스템 서비스의 제공 능력 향상, 기업의 기대 수준과 내부 정보시스템 수준 간의 격차 극복 등을 도모할 수 있는 적절한 대안이 된다.

또한 극심한 경영환경에서 기업의 경쟁력을 향상시키고, 조직구조 및 기업문화를 혁신하는 방안으로 활용하고 있다.

그러나 이러한 정보시스템의 아웃소싱은 기업의 경영환경과 여건을 고려해서 이에 적합하게 추진하는 것이 중요하며, 이에 따라서 기업이 기대하는 성과를 얻을 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- [1] Loh, L., and Venkatraman, N. (1992), "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 1, pp. 7-24.
- [2] 이재규, 권순범(2002), *경영정보시스템원론*, 법영사
- [3] 김은홍(2003), *경영정보학 개론*, 다산출판사
- [4] 포스코 PI 추진팀(2001), "디지털 포스코: PI프로젝트 추진기", 북 21
- [5] 김병철(1998), *전략적 아웃소싱*, 도서출판 H.net
- [6] 천면중, 김영달(1999), "정보시스템 아웃소싱의 활용에 관한 탐색적 연구", *한국정보시스템학회, 정보시스템연구*, 제8권 제 1호, pp. 5-26.
- [7] 노무라연구소(2002), *CIO 핸드 북*, 이민남(역), 문원출판
- [8] Loh, L., and Venkatraman, N.(1995), "An Empirical Study of Information Technology Outsourcing: Benefits, Risks, and Performance Implications," *Proceedings of International Conference on Information Systems*, December, p. 278
- [9] 김영걸, 이재남(1996), "SI업체를 가진 그룹 내 계열사들의 정보시스템 외주 위탁 전략에 관한 연구", *한국경영학회, 경영학 연구*, 제25권 제2호, pp. 97-135.
- [10] 문용은, 박유진(2000), "아웃소싱 위협과 전략적 인식이 IT아웃소싱의 정도에 미치는 영향", *한국정보시스템학회 춘계 학술대회논문집*, pp. 271-277.
- [11] 백진욱(1999), "아웃소싱 유형별 공급자 능력평가에 관한 연구", *고려대학교 경영대학원 석사학위논문*
- [12] Clemons, E, K.(1986), "Information Systems for Sustainable Competitive Advantage," *Information and Management*,

Vol. 11, No. 3, pp. 131- 136.

- [13] 김준석(2002), *IT투자와 조직성과*, 박영사
- [14] 김영수, 남기찬, 박광태, 김종인, 안준모, 한유근(1999), *핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라*, 삼성경제연구소
- [15] 김종민, 김성국(2000), "정보시스템 아웃소싱 성공요인에 관한 확인적 연구", 한국 산업경제학회, *산업경제연구*, 제13권 제 4 호, pp. 151-171.
- [16] 손영욱, 김윤상(2000), "정보시스템 아웃소싱과 성과 관계에서의 조절 효과", 한국경영학회, *경영학연구*, 제29권 제3호, pp. 561-582.