

파트너십 관계유형에 따른 아웃소싱의 성과분석

연경화*†

* 청주대학교 경영학부

The Analysis of the IT-Outsourcing Moderated by Partnership Types

Keyong Hwa Yeon**

* Division of Business Administration, Cheong-Ju University

Key Words : IT-Outsourcing, IT-Outsourcing Partnership, 4-type Partnership, FORT

Abstract

The classical IT-Outsourcing studies have focused on the factors which a company decides for the IT-Outsourcing strategy. But the main concerns of recent researches are more about the Critical Success Factors determining the Success of the IT-Outsourcing service. Especially, the factors, which enhance the level of Success during and after the implementation of IT-Outsourcing services, are the main field of the recent researches. The study about the Partnership between Outsourcer and Outsourcee are also one of the most frequently researched themes. The result of these studies shows us that the "Reliability" and "Communication" are the main factors for the successful partnership. In this paper we try to find out how the IT-Outsourcing factors (independent variable) have influenced on the Success of IT-Outsourcing strategy (dependent variable) with 4 kinds of parameters. These moderate variables are the 4-types of Partnership by FORT, that is, "Support", "Reliance", "Alignment" and "Alliance".

1. 서론

오늘날 기업들이 직면하고 있는 가장 중요한 환경은 불확실성과 변화일 것이다. 높은 불확실성과 급속히 변화하는 외부환경의 상황에서 기업이 경쟁우위의 확보는 물론 신속하고 유연하게 그 변화에 적응하기 위한 기본적 생존전략의 하나로 아웃소싱이 매우 중요한 수단으로 이미 오래전부터 논의되어 왔고 현재에도 매우 폭넓고 다양하게 도입되고 있다.

초기의 아웃소싱은 전문 업체가 가지고 있는 규모의 경제와 전문화를 이용한 경제적, 기술적, 전략적 이점의 비용절감에 초점이 맞추어져 왔으나, 이와 같은 전통적인 이유는 아웃소싱의 동기와 정보기술의 역할이 변화함에 따라 퇴색하기 시작했다(이재남,

2005). 그리고 이러한 변화는 최근 비즈니스의 성과향상을 새롭게 강조하고 있는 경향에 따라, 보다 나은 아웃소싱의 성과를 얻기 위한 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략의 적합성 또는 연계에 기업의 관심이 집중되어 이제는 기업의 전략적 선택으로 아웃소싱의 도입 목적을 변화시키도록 요구하고 있다. 따라서 기업이 직면한 중요한 문제는 기업의 전략적 방향과 일치하도록 잘 계획된 아웃소싱 전략을 어떻게 효과적으로 조직화하고 관리하느냐에 따라 아웃소싱은 기업의 성과에 중대한 영향을 미치는 전략적 비즈니스 대안으로 선택될 수 있는 것이다.

이와 같은 상황 변화에 직면한 부분이 IT아웃소싱이라 하겠다. IT는 너무 전문화되고 변화의 속도가 지나칠 정도로 빠르게 변화하기 때문이다. 보편적으로 IT에 관한 변화를 관한 최신의 전문적 지식과 기술발전의 변화를 빠른 시간 내에 신속하게 수용하게

† 교신저자 ykwnao@cju.ac.kr

나 모두 소화하기란 대단히 어려운 일이다. 그리고 기준 조직구조와 문화를 무시하고 갑자기 최신 기술 위주의 조직을 운영하는 것도 쉬운 일은 아니다. 따라서 이와 같은 경우 비용과 성과측면에서 외부 IT 전문기업과 전혀 경쟁력이 없을 것이므로 아웃소싱이 절대로 필요한 수단임이 될 수 있다.

IT아웃소싱(이하 아웃소싱으로 표기함)이 각광을 받게 된 배경은 두 가지 측면에서 설명될 수 있다. 첫째로 IT의 발달과 네트워크의 확장으로 인한 정보 취득비용의 감소와 거래비용의 감소가 수직적 통합 전략이 아니어도 생존전략으로 활용될 수 있다는 점과 함께 아웃소싱이 하나의 기법으로 등장한 것이다. 둘째로 초기 고정투자 비용이 크고 기업의 비핵심역량이라는 점에서 기술력이 뛰어난 외부 공급자에게 아웃소싱으로써 대형공급자가 갖는 규모의 경제와 범위의 경제로 인한 효율적, 효과적 IS 관련 지원을 받을 수 있다는 것이 그 배경이라 할 수 있다 (Schniederjans et al., 2007).

최근의 경향은 아웃소싱이 제품차별화, 전문역량보완 등을 위한 전략적, 협력관계를 지향하는 추세를 보이게 됨에 따라 서비스 제공업체를 단순한 단위업무 위탁이 아니라 동반자적인 파트너로 그 인식이 바뀌어 가고 있다는 것이다. 이미 아웃소싱의 파트너십이 성과에 미치는 영향에 대해서는 많은 연구가 진행되었으며, 아웃소싱의 성공에는 파트너와의 동반성장, 특히 파트너십의 요인 중 신뢰와 의사소통이 중요한 작용을 한다는 것이 결과로 제시되었다(한영춘, 2003; 안준모, 오민석, 2005).

그러나 아웃소싱의 근본적인 성공요인을 설명하기에는 지금까지 연구된 거래비용 관점과 자원 교환이론의 관점으로는 부족한 면이 있음이 지적되었다.(김용진 등, 2007) 아웃소싱은 그 역할이 확대되어 단순한 기능중심의 지원보다는 자원 활용의 극대화화 기업 전체의 가치를 향상시키기 위한 전략적 관점에서 접근되고 있기 때문이다. 이재남(2005)은 아웃소싱의 전략적 접근에 있어서 고려하여야 할 구성요소로 크게 아웃소싱 정도, 관계유형, 기간 및 공급자의 수 등을 제시하고 있다. 그리고 이들 요소들 간의 적절한 조합을 통해 기업들은 효과적인 아웃소싱 전략을 구성할 수 있으며 이와 같은 전략을 바탕으로 아웃소싱의 기능 및 범위의 결정이 이루어 질 수 있는 것으로 논의하고 있다.

Gartner 그룹은 Rold와 Berg(2003)의 전략적 분

석보고서의 결과를 이용하여 아웃소싱에는 선택되어야 하는 절대적인 유형이 존재하는 것이 아니라 기업의 목표, 전략, IT환경에 따라 다양한 유형의 아웃소싱을 선택적으로 추진해야 하는 것으로 보고하고 있다. 왜냐하면 기업이 추구하는 목적을 효율적으로 달성하기 위해서는 아웃소싱의 분석을 위한 프레임워크가 필요하고, 이를 바탕으로 아웃소싱 관계 및 기업 자체의 역량을 더욱 전략적이며 능동적인 형태로 전환시켜야 할 필요가 있기 때문이다. 이와 같은 관점에서 본 연구는 아웃소싱 파트너십의 관계유형(이하 아웃소싱 유형으로 표기함)이 성과에 어떠한 작용을 하는지를 분석하고자 한다. 아웃소싱 유형은 Nam et al.(1996)이 제시한 FORT(Four Outsourcing Relationship Types)를 근거로 분류하고, 이 유형들을 조절변수로 투입하여 독립변수인 아웃소싱의 요인이 종속변수인 성과에 영향을 미치는데 어떻게 작용을 하는지를 분석하고자 한다.

2. 이론적 고찰 및 실증설계

2.1. 아웃소싱의 개념

아웃소싱에 대해서는 많은 연구자들이나 전문가들에 의해 그리고 시간의 흐름과 경영환경의 변화에 따라 다양한 개념 정의가 시도되고 있으나, 기업활동의 일부 또는 기능 전체를 외부 공급자에게 의뢰하는 것이라 부분에서는 공통된 개념으로 접근하고 있는 듯하다. Apte et al.(1997)는 아웃소싱을 단순한 자료의 입력에서 소프트웨어의 개발 및 유지보수, 데이터 센터의 운영, 전체 시스템의 통합에 이르는 IS 기능의 전체 또는 일부를 선별적으로 외부의 제공자에게 위임하는 것으로 정의하고 있다. Chaudhury et al.(1992)는 아웃소싱을 외부 서비스 제공자들과 데이터 센터의 관리, 운영, 하드웨어의 지원, 소프트웨어 유지보수, 네트워크, 응용 소프트웨어의 개발 등과 같은 다양한 정보시스템 기능에 대한 계약으로 정의하고 있다.

Heywood(2001)는 기업내부의 경영활동과 이에 관련된 자산을 외부의 공급자 또는 서비스 제공자에게 명확하게 규정된 서비스를 특정기간동안 적절한 가격으로 이전하는 것으로 요약하고 있다. 그러므로 이전되는 기능에 대한 통제는 서비스 제공자에게 이양되어야 하고 외부의 공급자는 기업의 비핵심적인

업무를 수행하여 부가가치를 창출해야 하는 책임을 담당해야 하는 것으로 정의하고 있다. 그리고 Chase et al.(2004) 등은 아웃소싱을 기업 내부 활동의 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.

이밖에 Glauco와 Catherine(2006)는 광의의 개념으로 외부의 공급자로부터 제품 및 서비스의 조달에 수반되는 계약관계로, 다음과 같은 특징들을 전제로 하고 있다. 계약관계는 기업내에서 수행되던 활동이 국내 또는 외국의 제공자들에 의해 수행되어야 하고, 일단 아웃소싱된 활동에 관한 통제행위는 외부 공급자에게 위양된다. 그리고 대규모의 기업과 소규모/전문화된 제공자들과의 아웃소싱 계약에는 규모와 권한간에 비대칭의 관계가 이루어지며, 외부제공자에게 대체되는 비핵심적인 활동은 기업내의 활동에 의한 것보다 훨씬 더 효율적이어야 한다는 특징이 포함된다는 것이다.

이와 같은 아웃소싱의 정의는 직접적으로 아웃소싱의 범위와 관련이 있다. 그리고 아웃소싱에 대한 개념이나 의사결정 사항은 외적 환경의 변화와 기업 내부의 필요사항의 변화에 따라 달라질 수 있기 때문에 달라질 수도 있다(남기찬, 1996). 앞에서 논의된 아웃소싱의 개념은 초기의 IT 기능에 대한 책임을 전제로 한 계약관계에서 시스템개발, 통합, 관리 등과 같은 특정한 시스템의 기능에 대한 외부 공급자를 이용과정으로 부터, 핵심역량에 대한 집중이나 전략적 선택과 같은 개념으로 발전하고 있음을 알 수 있다. 실제로 아웃소싱은 외부 공급자들에 의해 매우 다양한 방식으로 활용되고 있는 상태이고, 따라서 IS 관리자들은 외부 공급자들의 관여형태에 따라 아웃소싱의 개념이 정의되고 또한 어떤 부분의 아웃소싱을 결정할 것이지를 고려하게 된다는 것이다. 따라서 아웃소싱을 위한 요건은 일정하지 않고 평가방법이나 접근방식이 다르다 하더라도 아웃소싱의 다양한 형태를 연구하기 위해서는 기본적인 틀이 반드시 필요한 것이라 하겠다.

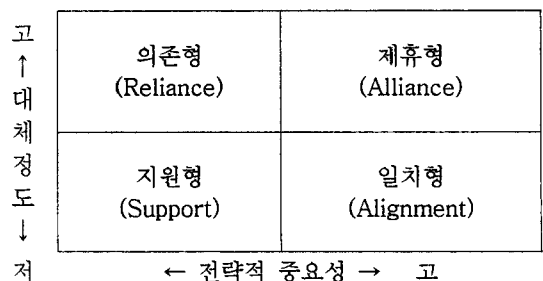
2.2 아웃소싱의 유형

Rold와 Berg(2003)는 전략분석 보고서에서 아웃소싱의 전략에 대해 기업이 목표로 하는 경영활동을

지속적으로 수행하기 위해 필요한 내·외적 자원과 서비스를 명확하게 규정하고 통합하는 일련의 의사결정이나 지시, 계획이라 정의하고 있다. 그러므로 아웃소싱의 결정에 적용할 수 있는 아웃소싱의 전략과 유형에 대한 이해가 매우 중요하다고 지적하고 있다. 즉, 기업의 전략적 목표, 내부의 능력, 외부 아웃소싱 시장의 능력, 아웃소싱 통제여부, 그리고 아웃소싱의 정도와 기간에 따라 아웃소싱의 유형 선택이 달라질 수 있기 때문이다.

아웃소싱의 유형은 이미 언급한 규정에 따라 다양하게 분류될 수 있겠지만 본 연구에서는 외부 공급자와의 관계에 따른 유형을 적용하기로 한다. 이 유형은 Nam et al.(1996)이 제시한 것으로 IT 자원 또는 기능의 외부공급자에 의한 대체정도와 아웃소싱 대상영역의 전략적 중요성의 두 가지 차원을 기준으로 아웃소싱의 유형을 구분한 것이다. 여기서 외부공급자에 의한 대체정도란 외부공급자의 능력과 형태를 반영하는 것으로, 내부의 IT 관련 자원이나 기능이 얼마나 외부공급자에게 이전되었는가를 의미한다. 그리고 둘째 기준인 아웃소싱 대상영역의 전략적 중요성은 경쟁적 위치와 장기적 관점에서 아웃소싱이 기업의 전략 및 운영에 미치는 영향, 즉 기업의 경쟁우위에 영향을 미치는 정도를 의미하는 것으로 논의하고 있다.

이 두 가지 기준에 따라 아웃소싱의 유형을<그림 1>과 같이 지원형, 의존형, 일치형, 제휴형 등 네 가지의 유형으로 분류하였으며, 이들 유형은 각각 전략적 중요성이 낮으면서 업무의 대체정도가 낮은 유형(지원형), 전략적 중요성은 낮으면서 대체정도는 높은 유형(의존형), 전략적 중요성은 높으면서 대체정도는 낮은 유형(일치형), 전략적 중요성이 높으면서 대체정도도 높은 유형(제휴형)으로 설명될 수 있다(Ho & Atkins, 2006).



<그림 1> 아웃소싱의 유형(FORT)

지원형은 전통적인 ITS 관련 서비스를 아웃소싱 할 경우에 흔히 볼 수 있는 형태로 서비스 공급자의 활동은 대개 비핵심적인 IT 업무로 제한되며, 계약규모도 작다. 그리고 프로그램 코딩, 하드웨어 유지보수, 소폭의 기술적 서비스, 하드웨어 및 소프트웨어의 설치 등이 주요 대상이며, 아웃소싱의 지속기간은 대개 짧고, 대체 공급업체를 찾기가 용이한 형태로 분류하고 있다. 의존형의 경우 아웃소싱되는 ITS 기능들이 비핵심적 활동이고, 비용절감이 주된 동기로 실시되는 형태이다. 계약기간은 이 유형의 아웃소싱이 IT 서비스 제공업체와 대상 기업으로부터 더욱 높은 관여를 요구하기 때문에 지원관계보다 장기간을 필요로 하게 된다.

일치형은 IT 컨설팅이나 ITS 계획과 설계, 시스템 변화에 대한 기술적 감독 등이 주요 대상이다. 비록 공급업체가 발주기업의 IT시스템 운영에 중요하게 관여되어 있지는 않지만 공급업체의 영향은 지원형의 경우보다 오래 지속되고, 공급업체들이 더욱 전략적인 IT시스템 기능에 관여한다는 것이 지원형과의 차이로 할 수 있다. 제휴형은 서비스 공급업체들이 대상 기업의 IS 운영은 물론 IT 설계 및 디자인, 시스템 통합 등과 같은 전략적인 ITS 활동들을 완전히 책임진다. 이러한 유형은 상호 깊은 신뢰와 협력을 바탕으로 두고 전개되며, 다른 형태에 비해 장기의 계약으로 관계가 유지된다. 공급업체와 대상 업체로부터 상호 가장 높은 수준의 관여가 요구되는 형태라 할 수 있다.

이처럼 서로 다른 형태의 아웃소싱은 상이한 형태의 능력, 척도, 통제 메커니즘을 필요로 한다. 즉, 대체정도가 낮은 지원형은 조정비용이 낮고 관계의 통제가 용이하고, 반면 의존형이나 제휴형은 조정과정이 보다 복잡해지고, 통제활동 역시 어렵게 된다. 따라서 인지된 아웃소싱 유형에는 차이가 분명하게 나타날 것이다. 왜냐하면 아웃소싱의 선택은 대상 기업이 가용할 수 있는 유형과 수준에 따라 달라질 수 있을 것이고 어떠한 유형을 선택하느냐에 따라 성과에 미치는 영향도 다를 것이기 때문이다.

2.3 아웃소싱의 요인과 성과

Ho와 Atkins(2006)는 아웃소싱에 대한 의사결정에는 폭넓은 분야에서 발생하고 있는 문제들을 포함하는 복잡한 과정이라 하고 있다. 즉, 노동조합의 압

력 등의 정치적, 재무적 실행가능성의 경제적, 성과 측정 등의 기술적 문제 등을 내포하고 있기 때문에 관리자는 기업 활동의 모든 측면에서 세밀하게 분석하여야 될 뿐만 아니라, 관련 업무를 이해하기 위해 전략적, 기술적, 운영계획 등과의 상호관계를 파악할 필요가 있다고 본다.

뿐만 아니라 오늘날과 같은 기업환경에서는 지식과 숙련, 그리고 창조적 성과개선을 통해서 경쟁우위를 확보하여야 지속적으로 기업 활동을 수행할 수 있음은 너무 분명한 사실이다. 그러나 Heywood(2001)는 현대의 기술은 그와 관련한 숙련 및 기술의 개발이 경쟁기업들에게 매우 빨리 확산되는 경향을 보이고 있기 때문에 이것마저도 충분치 않다고 지적하고 있다. 결국 경쟁력은 품질 및 지속적인 서비스의 개선, 신속한 업무의 수행, 비용절감 등이 적절하게 혼합되어야 한다는 것을 의미하는 것이며, 따라서 기업은 목표달성을 위한 전략적 접근이 필요한 것임을 시사하는 것이라 하겠다.

Mill(2004)은 Conspectus(2004)에서 발표한 PMP의 연구조사 결과를 근거로 아웃소싱의 결정요인에는 핵심 비즈니스에 집중, IT 기술 전문가에 대한 용이한 접근, 경영환경의 변화에 대응하기 위한 능력개선, 위험감소, 진보된 기술에 대한 접근 용이성 및 신기술의 이전 등과 같은 전략적으로 중요한 사항이 검토되어야 한다고 언급하였다. 여기서 전략적이란 장기간을 의미하며, 경쟁기업들보다 더 큰 이익을 확보하기 위해 해당 기업이 탐색해야 하는 경쟁우위의 크기를 의미하는 것으로 설명하고 있다.

한편 아웃소싱의 도입여부를 결정하기 위하여 고려되고 있는 요인은 기술적 측면이라 할 수 있다. Burkholder(2006)는 기업이 필요로 하는 비용 효과적인 기술을 탐색하고 이를 적용시킬 수 있는 방법을 안다면, 기술은 가장 빠르고 쉽게 이익을 증가시킬 수 있는 수단이라고 하였다. Kumar(2004)는 IT 서비스 공급업체를 통하여 새로운 기술 및 역량을 보유한 전문 인력을 보다 손쉽게 활용할 수 있도록 해주며, 새로운 기술로 신속하게 전환할 수 있도록 해 줄 수 있다는 것이다. 즉, 새로운 기술, 도구, 기법을 쉽게 활용할 수 있고, 고도로 체계화된 방법론, 절차, 문서화 기법을 도입할 수 있을 뿐만 아니라, 다양한 지식과 경험을 지닌 풍부한 IT 전문가들을 활용할 수 있도록 함으로써 외부환경변화로 인한 영향을 감소시킬 수 있다는 것이다. 물론 첨단 기술을 적용하

는 경우에 그 기술이 진부하더라도 이로 인한 손실을 최소화할 수 있다.

더 고려해 볼 수 있는 기술관련 필요성은 다음과 같이 세 가지로 요약할 수도 있다(김기현, 2001). 첫째, 전자정보통신과 같은 첨단산업의 경우 기업의 경쟁력을 좌우하는 중요요소로 작용하는 신기술의 확보, 둘째 기술 및 제품의 라이프 사이클이 점점 짧아지고 신기술의 도입이 매우 빨라지는 기업환경에 대응하기 위한 제품 출시시기의 단축, 셋째 장시간의 소요를 필요로 하는 신기술이 개발착수 후 도중에 사장됨으로써 발생할 수 있는 기술개발의 위험을 축소하기 위해서이다.

비용절감은 아웃소싱을 고려하는 가장 큰 이유로 대두되고 있는 바, 이와 관련한 비용요소는 크게 노무비, 컴퓨터와 네트워크의 설비 및 소프트웨어 관련비용, 설비비, 기타 인프라 구축비용으로 분류할 수 있다(Axelrod, 2004). 그리고 기업들간의 통제, 조정, 효율성을 검토하기 위한 거래비용 관점에서 비용은 두 종류, 즉 사전 비용과 사후 비용으로 분류된다. 전자는 탐색 비용 및 계약관련 비용이며 후자는 감시 및 통제비용, 적용 및 확증비용, 해체비용 등을 포함한다(Williamson; Nam, et al., 1996). 따라서 이와 같은 비용들은 경제적 활동의 효율성을 결정하는 중요 요인들을 의미하기 때문에 아웃소싱의 중요 경제적 변수로 검토할 수 있다(Goo, et al., 2006). Axelrod(2004)는 외부로부터 제공받는 서비스의 질과 유형이 기업내에서 수행하는 서비스와 심각한 차이가 나타나지 않는 경우라면, 그리고 외부에서 담당하는 서비스가 기업내에서 수행하는 것보다 더 많은 비용을 수반한다면 아웃소싱은 수행되기 어렵기 때문에 비용절감이 아웃소싱의 가장 중요한 동기가 된다고 언급하고 있다.

이상과 같은 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 I : 아웃소싱 요인에 대한 인식이 높을수록 아웃소싱 성과에는 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

I-1 : 아웃소싱의 요인은 핵심역량의 발휘에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

I-2 : 아웃소싱의 요인은 업무프로세스의 개선에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

I-3 : 아웃소싱의 요인은 비용감소에 긍정적 영

향을 미칠 것이다.

2.4 아웃소싱 요인 및 아웃소싱 유형과 성과

Heywood(2001)는 아웃소싱의 초기에는 핵심적인 활동에 집중하기 위하여, 서비스의 개선과 비용절감에 대한 필요성이라는 관점에서 접근하게 되지만, 궁극적으로는 이 세 가지 요인이 가장 기본적이고 너무도 분명한 이유여서 더 이상의 언급이나 설명이 필요치 않은 것으로 언급하고 있다. 아웃소싱 초기에는 아웃소싱 도입이유에 대하여 관심이 집중되어 아웃소싱 결정요인들이 도출되었다. 그러나 이를 총하여 만족스러운 결과를 얻지 못하자 아웃소싱을 도입한 후 어떠한 요인들이 아웃소싱 성과를 향상시키는지에 대한 관심이 더 많이 집중되었으며, 그 결과 파트너십 위주의 연구결과가 활발히 보고되었다.(이종만 외, 2007)

파트너십을 조절변수로 투입하여 성과에의 영향을 분석(한영춘, 2003)하거나 고객기업과 서비스 제공자간 IS 아웃소싱 파트너십에 영향을 미치는 요인의 탐색(Sun et al., 2002)을 위한 조사를 실시하거나, 고객기업과 서비스 제공자들의 숫자에 따라 아웃소싱 관계유형을 분류하여 고객기업에 영향을 주는 이점 및 제약요인의 분석(Gallivan & Oh, 1999), 상호의사소통이나 협력정도, 전략적 관계형성 등을 파트너십 차원의 변수로 투입하여 아웃소싱 파트너십과 성과에 관한 탐색(안준모, 오민석, 2005)과 같은 많은 연구가 이루어졌고, 그 결과로 파트너십이 성과에 중요한 영향을 미치는 요인임이 확인되었다.

그리고 PWC(2007)에서는 고객기업 226개사와 서비스공급업체 66개사의 조사결과에서 아웃소싱의 이유를 첫째 비용절감인 것으로 나타났지만 실제로는 기업에 따라 우선순위는 각각 다르고, 여러 가지 이유가 복합적으로 작용한 것으로 보고하였다. 이재남(2005)은 아웃소싱을 도입할 때 어떠한 방식으로 선택할 것인지에 관한 전략이 필요하다고 언급하고 있으며, 그 전략의 구성요소로 크게 아웃소싱 정도, 관계유형, 기간 및 공급자의 수 등을 제시하고 있다. 이와 같은 관점은 Dreishmeier et al.(2005)에 의해서도 제시되고 있다. 즉, 비용이 아웃소싱의 중요한 요인이 되는 것은 분명하지만, 비용절감을 위한 활동은 경쟁기업들이 쉽게 모방할 수 있기 때문에 그보다는 근원적으로 경쟁우위를 확보하여야 하고, 경쟁우

위의 확보는 전략적 유연성을 높이고 경기순환의 변동성에 효과적으로 적응할 수 있는 능력의 확대 등과 같은 기업의 핵심 역량을 강화함으로써 가능한 것으로 지적하고 있다. 이는 결국 비용절약의 목표에서 장기적 이익 창출, 그리고 경쟁우위의 확보를 지향하기 위해서는 아웃소싱의 정도를 확대하여야 하고 전략적 영향을 높일 수 있는 전략을 사용함으로써 가능성을 시사하는 것이라 할 수 있다. 물론 기업의 아웃소싱 선택에 관한 문제는 기업 외적인 환경변화와 기업 내적 필요에 따라 달라 질 수 있다(남기찬, 1996).

이와 같은 논의는 아웃소싱의 성과가 단순히 아웃소싱의 요인에 의해 발휘될 수 있는 것이 아님을 시사하는 것이라 하겠다. PWC(2007)의 연구결과처럼 멀티소싱의 증가, 고객기업과 서비스 제공자간의 관계변화, 새로운 이해자 및 통제모델의 출현 등의 추세는 아웃소싱의 복잡성을 증가시키고, 이들의 복합적인 상호협력이나 의존을 통해 성과를 획기적으로 높일 수 있는 것이라 하겠다.

이상과 같은 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 II : 아웃소싱 유형에 따라 아웃소싱의 요인이 아웃소싱 성과에 미치는 영향은 다를 것이다.

3. 연구설계

3.1 표본의 선정 및 조사의 방법

본 연구는 가설을 검증하기 위하여 설문조사 방법으로 자료를 수집하였다. 고객기업은 건설업, 유통업, 제조업, 전산업, 금융업의 구성원들에게 2007년 9월 10일부터 3주 동안 총 250부를 배포하고 231부를 회수하였다. 응답률은 92.4%이었으나 응답이 불성실한 설문지 9부를 제외한 222부를 분석에 이용하였다.

회수된 설문지의 분석은 SPSS를 이용한 기초분석, 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's alpha, 타당성 분석을 위하여 요인분석을 실시하였으며, 아웃소싱의 유형을 분류하기 위하여 군집분석을 실시하였고, 각 유형별 분류의 확인 및 차이분석을 위하여 일원분산분석을 실시하였다. 그리고 회귀분석을 이용하여 가설검증을 실시하였다.

표본의 특성에 있어서 성별은 남자가 86.5%, 여자 13.5%, 직책에 있어서는 실무자 39.3%, 과장 14.9%, 부서장 16.7%, 이사 이상 28.8%이었다. 그리고 기업규모는 30인 이하 37.4%, 30-100명 39.6%, 100-500명 11.3%, 500명 이상 11.7%, 산업분야에 있어서는 제조업 61.3%, 건설업 60%, 유통업 10%, 기타가 7.2%인 것으로 요약되었다.

3.2 변수의 개념적 정의 및 측정

3.2.1 아웃소싱의 요인

본 연구에서는 아웃소싱의 요인과 성과간에 작용하는 조절변수의 효과를 검증하기 위하여 실증분석을 실시하고자 하였다. 이를 위하여 아웃소싱을 추진하려는 이유 또는 목적을 아웃소싱의 중요 요인으로 고찰하고 이를 독립변수로 정의한다. 물론 아웃소싱을 추진하려는 이유나 목적은 다양하겠지만 본 연구에서는 조직의 재설계 및 유연성의 확보, 기업 내적·외적 자원의 능력극대화 등과 관련한 이유들을 전략적 요인으로 정의한다. 또한 기업의 재무 및 수익관련, 원가관련, 비용과 관련한 이유는 경제적 요인으로 정의한다. 그리고 프로세스 개선을 위한 이유는 기술적 요인으로 정의한다.

전략적 요인의 세부적 개념은 서비스 제공업체의 전문성을 이용하여 기업 IT활동의 효율성 극대화를 달성할 수 있도록 아웃소싱 제공업체와의 통합을 위한 조직의 재설계를 고려할 수 있다.(Gottschalk & Solli-Saether, 2006) 그리고 자원의 능력을 극대화할 수 있는 핵심역량의 발휘, 즉 제품 및 서비스의 설계, 기술의 창출, 고객서비스, 물적 유통 등의 전통적 기능을 포함한 기술들의 결합은 물론 다수의 공급자들의 차별적 능력도 핵심역량으로 간주하고 있기 때문에 핵심역량에의 중점을 세부적 개념으로 선정한다(Tho, 2005).

기술적 요인은 품질·생산성 및 사이클 타임 등의 개선, 전문성 및 기술 등의 획득, 관리와 통제 개선, 위험관리의 획득 등을 세부 개념으로 선정한다.(Chase, et al., 2004) 또한 운영 프로세스 측면에서의 업무 프로세스나 사이클의 단축 및 표준화, 업무처리의 정확도 및 적중도, 기업내 지식공유가 활성화된 정도 등을 세부적 개념으로 정의한다.(한국IT서비스산업협회, 2006) 경제적 요인은 IT설비 및 인력에 대한 투자를 다른 목적에 적절한 유동성 있는 사

용, 제공자의 네트워크를 이용한 새로운 시장에서의 접근 및 비즈니스 기회 확보, 우수한 서비스 제공자의 수행능력과 고정비용을 변동비용으로 전환 등을 세부 개념으로 선정한다(Chase, et al., 2004). 그리고 비용절감의 효과를 기대한 것이므로 재무적 측면, 즉 재무건전도, 현금흐름도 등을 세부적 개념으로 선정한다.

이상과 같은 세부적 개념들이 본 연구에서 의도하는 요인으로 분류되는지를 확인하기 위하여 15개 문항으로 반복 측정하기로 하였다. 제시된 설문문항은 재무건전도, 현금흐름도, 대금결제기간의 엄수 여부, 아웃소싱 계획 및 추진에 직원 적극 참여 여부, 아웃소싱 목표 및 내용에 대한 이해정도, 아웃소싱업체의 고객기업에 대한 긴급성 이해, 문제발생시 아웃소싱업체의 지원 필요 여부, 아웃소싱 개발진행중 담당자간의 접촉정도, 아웃소싱업체의 하드웨어 보유 정도, 아웃소싱업체의 소프트웨어 보유 정도, 아웃소싱업체의 교육훈련 프로그램 보유 정도, 핵심사업 중심의 경영 가능여부, 정보기술의 전략적 활용여부, 정보기술 능력의 향상여부, IS직원의 전문지식 향상 정도 등 15문항에 대해 각각 “전혀 그렇지 않다”를 1점으로 “매우 그렇다”를 7점으로 하는 리커트 7점 척도로 측정하였다.

3.2.2 아웃소싱의 유형

본 연구는 독립변수인 아웃소싱 요인이 종속변수인 성과에 영향을 미치는데 조절변수로서 작용을 하는지의 여부를 검증하기 위한 목적으로 설계되었다. 조절변수인 아웃소싱 유형은 남기찬(1996)의 연구에서 제시된 업무의 대체정도와 전략적 중요성을 근거로 전략적 영향이 낮으면서 업무의 대체정도가 낮은 유형, 전략적 영향은 낮으면서 대체정도는 높은 유형, 전략적 영향의 정도는 높으면서 대체정도는 낮은 유형, 전략적 영향정도가 높으면서 업무의 대체정도도 높은 네 유형으로 분류한다.

아웃소싱의 형태는 업무의 대체 정도와 전략적 중요도에 대한 인식정도에 따라 분류하도록 설문조사를 실시한다. 업무의 대체정도는 아웃소싱의 범위(일부 또는 전체), IS의 방향설정에 대한 의사결정의 주도적 역할 등 두 문항을 제시하고 “전혀 그렇지 않다”를 1점으로 “매우 그렇다”를 7점으로 하는 리커트 7점 척도로 측정한다. 그리고 전략적 중요성에 대해서는 IS 운영에 필요한 하드웨어 및 소프트웨어의

보유 정도, 업무프로세스의 IS 의존 정도 두 문항을 제시하고 “전혀 그렇지 않다”를 1점으로 “매우 그렇다”를 7점으로 하는 리커트 7점 척도로 측정한다.

3.2.3 아웃소싱의 성과

종속변수로서 아웃소싱의 성과는 다양하게 평가될 수 있을 것이나, 궁극적인 평가는 아웃소싱을 도입하려는 고객사의 만족감으로 측정되어 평가될 것이다(안준모, 오인석, 2005). 따라서 아웃소싱의 성과는 고객사가 의도한 기술적, 경제적, 전략적 목표의 달성 또는 만족감의 관점에서 고려하여 얻을 수 있는 유·무형의 만족도 또는 효과로 측정될 수 있는 것이라 하겠다(Grover et al., 1994; 안준모, 오인석, 2005). 본 연구에서는 IS 도입을 이용한 전략적 제휴 수립, IS 도입 후 업무 프로세스의 개선 정도, IS 관련 비용의 감소 정도 등 세 문항을 아웃소싱의 성과로 제시하였다. 그리고 아웃소싱 도입으로 인하여 인 지된 성과를 “전혀 그렇지 않다” 1점, “매우 그렇다”를 7점으로 하는 리커트 7점 척도로 측정하였다.

4. 분석결과

4.1 신뢰성 및 타당성

설문항목에 대한 신뢰성 평가는 Cronbach's alpha를 산출하여 실시하였다. 최초로 분석에 투입된 15 문항의 alpha 값은 0.759이었으나 3 문항을 제거 후 12문항의 alpha 값은 0.908, 전략적 요인 0.926, 기술적 요인 0.873, 경제적 요인 0.903, 조절변수 0.633, 종속변수인 성과는 0.810로 나타나 모든 이론변수들이 0.600이상으로 충분한 신뢰성을 갖고 있는 것으로 분석되었다.

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 주성분에 의한 요인추출과 varimax 회전에 의한 요인분석을 실시함으로써 척도들의 집중타당성과 판별타당성을 조사하였다. 12개 항목을 분석에 투입한 결과 <표 1>과 같이 3개의 요인이 추출되었다. 첫 번째 요인은 5개의 항목으로 구성되었으며, 핵심역량의 집중과 경쟁우위에 관한 항목들이 포함되어 있어 이 요인을 전략적 요인으로 정의하였다. 두 번째 요인은 4개의 항목으로 구성되었으며, IS 부문의 역할 변화, 서비스의 품질향상, 업무적용의 용이성, 업무프로세스 개선 등의 항목이 포함되어 있어 이 요인을 기술적 요인이

라 정의하였다. 그리고 세 번째 요인은 3개의 항목으로 구성되었고, 비용절감이나 재무적 효과를 기대하는 항목들이 포함되어 이 요인을 경제적 요인으로 정의하였다.

<표 1> 변수의 신뢰성 및 타당성 검증 결과

측정변수	최초 문항	최종 문항	요인 적재값			α	
			1	2	3		
전략적 요인	Cs09	7	5	.853	.324	.099	0.926
	Cs10			.848	.236	.115	
	Cs11			.832	.175	.108	
	Cs08			.828	.352	.078	
	Cs12			.806	.232	.124	
기술적 요인	Cs07	5	4	.266	.792	.194	0.873
	Cs05			.374	.783	.121	
	Cs04			.197	.782	.212	
	Cs06			.341	.739	.251	
경제적 요인	Cs02	3	3	.077	.183	.897	0.903
	Cs01			.131	.206	.892	
	Cs03			.127	.180	.875	

4.2 가설의 검증

아웃소싱 유형의 분류는 업무의 대체정도 2문항, 전략적 중요성 2문항을 각각 산술평균하여 업무의 대체정도는 평균 4.336을 기준으로 두 집단으로 분류하였고, 전략적 중요성의 경우는 평균 4.322를 기준으로 두 집단으로 분류하였다. 이와 같은 기준으로 분류한 아웃소싱의 유형과 빈도는 다음의 <표 2>와 같고, 이 4 그룹을 조절변수로 투입하여 아웃소싱의 성과에 영향을 미치는가를 검증하였다.

<표 2> 아웃소싱 유형의 분류

유형	지원형	의존형	일치형	제휴형
빈도	53	48	39	82

가설 I, II는 <표 1>로 요약된 독립변수인 아웃소싱 요인이 종속변수인 각각의 성과에 긍정적인 영향을 미치는가를 검증하기 위한 것으로 이를 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 특히 가설 II는 아웃소싱 유형을 조절변수로 투입하여 아웃소싱 요인이 성과에 영향을 미치는데 작용하는지를 검증하기 위하여 설정된 것이므로 각 아웃소싱 유형에 해당되는 사례를

<표 3> 아웃소싱 요인의 핵심역량 집중에 대한 회귀분석결과

종속변수	대상	독립변수	B	t	t Sig.	R2	SSR	F	F Sig.	Chow test
핵심역량	전체	전략적 요인	0.301	4.420	0.000	0.212	223.395	19.551	0.000	2.5959
		기술적 요인	0.286	4.201	0.000					
		경제적 요인	0.316	4.634	0.000					
	지원형	전략적 요인	0.431	2.402	0.020	0.155	70.722	2.997	0.040	
		기술적 요인	0.191	0.877	0.385					
		경제적 요인	0.354	2.374	0.022					
	의존형	전략적 요인	0.276	2.301	0.026	0.261	29.514	5.169	0.004	
		기술적 요인	0.196	1.208	0.234					
		경제적 요인	0.411	3.236	0.002					
	일치형	전략적 요인	0.306	1.347	0.187	0.099	58.011	1.277	0.297	
		기술적 요인	0.483	1.720	0.094					
		경제적 요인	0.229	1.037	0.307					
	제휴형	전략적 요인	0.317	2.813	0.006	0.218	54.810	7.258	0.000	
		기술적 요인	0.386	3.321	0.011					
		경제적 요인	0.339	2.851	0.006					

F(k, n1+n2+n3+n4-2k)=F(4,214)=2.414, p<0.05

선별하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그리고 각 종속변수별로 전체 회귀식과 유형별 선택적 회귀식의 차이를 검증할 수 있는 일반적인 방법인 chow test 를 실시하였고(Gujarati, 1988), 분석결과를 <표 3>, <표 4>, <표 5>와 같이 요약하였다. 각각의 종속변수에 대한 아웃소싱 유형별 회귀식의 차이검정이 있어서는 핵심역량의 경우 chow test 검정통계량 F값이 2.5959, 업무프로세스 개선 7.1240, 비용감소 3.8187로 산출되었고, 유의수준 0.05에서 자유도 4, 214의 임계치 F값은 2.414이므로 각 종속변수별 회귀식은 차이가 있음이 검증되었다.

<표 3>과 같이 가설 I의 검증 결과 아웃소싱의 요인들은 핵심역량의 발휘에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 한국IT서비스산업협회(2006)의 조사결과 아웃소싱 업무의 전략적 중요도가 88.1%로 나타난 것과 같이 아웃소싱의 도입에 관한 최근의 추세는 이와 같은 분석결과를 뒷받침하는 것이라 하겠다. 그리고 아웃소싱 요인과 성과와의 관계에 작용하는 조절변수들에 대한 가설 II의 검증 결과 지원형, 의존형, 제휴형은 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 지원형인 경우 기술적 요인은 유의확률이 0.385로 조절효과가 없는 것으로 나타났고, 의존형의 경우 기술적 요인의 유의확률이

0.234로 조절효과가 없는 것으로 나타나, Nam et al.(1996)이 제시한 특성과 일치하는 결과를 보였다. 그러나 일치형의 경우 아웃소싱 요인들은 핵심역량의 발휘에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었으며, 이는 일치형이 고객기업의 ITS 운영에 중요하게 관여되지 않는 특성 때문인 것으로 판단해 볼 수 있다.

<표 4>과 같이 업무프로세스의 개선에 대한 가설 I의 검증한 결과 아웃소싱 요인들은 전체적으로 성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그리고 가설 II의 검증에서 의존형, 일치형, 제휴형은 조절변수로 작용하여 업무프로세스의 개선에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 지원형은 F 확률이 0.187로 조절효과를 갖지 않는 것으로 분석되었다. 이는 지원형이 IT 설비의 유지보수나 하드웨어·소프트웨어의 설치 등의 업무 등과 같이 비핵심적이고 비용감소가 주된 동기로 실시되는 형태이기 때문인 것으로 판단할 수 있다. 한국IT서비스산업협회(2006)에서 70개 회사를 대상으로 실시한 조사에서 간단한 IT에 관련한 문제를 보완하기 위하여 선택적으로 아웃소싱을 실시하고 있다는 기업의 비율이 85%로 나타난 것은 이러한 인식이 반영된 결과로 해석할 수 있다. 의존형에 있어서는 기술적 요인, 일치형은 전략적 요인과 기술적 요인이 조절효과를 나타내지 않는 것으로

<표 4> 아웃소싱 요인의 업무프로세스 개선에 대한 회귀분석결과

종속변수	대상	독립변수	B	t	t Sig.	R2	SSR	F	F Sig.	Chow test
업무 프로세스 개선	전체	전략적 요인	0.293	4.036	.000	0.202	254.392	18.413	0.000	7.1240
		기술적 요인	0.300	4.129	.000					
		경제적 요인	0.340	4.679	.000					
	지원형	전략적 요인	0.372	1.867	0.068	0.092	87.545	1.662	0.187	
		기술적 요인	0.414	1.711	0.093					
		경제적 요인	0.010	0.057	0.995					
	의존형	전략적 요인	0.287	2.477	0.017	0.261	27.527	5.180	0.004	
		기술적 요인	0.083	0.530	0.599					
		경제적 요인	0.389	3.167	0.003					
	일치형	전략적 요인	-0.132	-0.588	0.561	0.234	56.631	3.557	0.024	
		기술적 요인	0.249	0.898	0.375					
		경제적 요인	0.700	3.202	0.003					
	제휴형	전략적 요인	0.278	2.518	0.014	0.170	52.795	5.332	0.002	
		기술적 요인	0.260	2.274	0.026					
		경제적 요인	0.338	2.900	0.005					

$F(k, n1+n2+n3+n4-2k)=F(4,214)=2.414, p<0.05$

로 분석되었으나, 제휴형의 경우에는 아웃소싱 요인 모두에 영향을 미치는 것으로 나타나 Moon et al.(2007)이 Nam et al.(1996)이 제시한 FORT를 근거로 실시한 조사(4점 척도)에서 제휴형이 다른 유형보다 가장 성공가능성이 높은 유형인 것으로 분석한 결과와 일치한다.

<표 5>와 같이 가설 I 을 검증한 결과 아웃소싱의 요인들은 전체적으로 비용감소에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 II의 검증에서 모든 아웃소싱 유형은 모두 아웃소싱 요인이 비용감소의 영향에 작용하는 조절효과를 갖는 것으로 분석되었다. 이는 Conspectus(2004)에서 ‘중요치 않음’을 1로, ‘매우 중요함’을 5로 측정하여 IT 활동의 중요 이유를 분석한 조사에서 운영비용의 감소(4.1), 서비스 수준의 개선(4.0), 핵심 비즈니스에 집중(3.8), IT 기술 전문가에 대한 용이한 접근(3.8) 등으로 요약된 결과와 일치하는 것으로 판단할 수 있다. 그러나 지

원형의 경우 기술적, 경제적 요인의 회귀계수는 유의수준이 각각 0.349, 0.346, 의존형의 경우 기술적 요인이 0.419, 일치형의 경우 전략적 요인 0.342, 기술적 요인 0.847, 제휴형의 경우 경제적 요인이 0.157로 나타나 조절변수로서 작용하지 못하는 것으로 분석되었다. 이는 전반적으로 아웃소싱의 도입이 비용감소라는 목적을 갖지만, BSG(2003)의 아웃소싱 현황조사의 결과처럼 아웃소싱에 있어서 비용절감은 4번째의 동기(14.4%)로 나타난 것처럼 최근에는 비용이 중요 요인으로 고려되지 않는 추세가 반영된 것이라 하겠다. 오히려 서비스 유지를 위한 비용증가와 신규인프라 구축을 통해 오히려 비용이 증가할 수도 있으며, 이러한 현상은 대상 기업과 서비스 제공업체가 계약관계가 아닌 지속적인 관계의 파트너십을 유지하여 실질적으로는 더 높은 성과를 이룰 것으로 예상해 볼 수도 있는 것이다(한국IT서비스산업협회, 2006).

5. 결 론

이미 논의된 바와 같이 아웃소싱은 경쟁우위를 획득하기 위한 혁신방안의 하나로 점차 확산되고 있는

경영기법이라 할 수 있다. 물론 IT아웃소싱의 성공사례와 실패 및 철회의 사례도 빈번히 보고되고 있지만 여전히 아웃소싱은 도입 초기와는 다른 양상으로 변모하여 더 확대되고 있다. 이와 같은 변화는 성과에 영향을 주는 요인의 탐색과 함께 아웃소싱의 이용은

<표 5> 아웃소싱 요인의 비용감소 효과에 대한 회귀분석결과

종속변수	대상	독립변수	B	t	t Sig.	R2	SSR	F	F Sig.	Chow test
비용감소	전체	전략적 요인	0.357	4.995	.000	0.196	245.671	17.713	0.000	3.8187
		기술적 요인	0.225	3.145	.002					
		경제적 요인	0.305	4.278	.000					
	지원형	전략적 요인	0.490	2.896	0.006	0.147	63.040	2.810	0.049	
		기술적 요인	0.194	0.946	0.349					
		경제적 요인	0.134	0.951	0.346					
	의존형	전략적 요인	0.266	1.952	0.057	0.213	38.040	3.961	0.014	
		기술적 요인	0.150	0.815	0.419					
		경제적 요인	0.420	2.910	0.006					
	일치형	전략적 요인	0.203	0.964	0.342	0.202	49.725	2.952	0.046	
		기술적 요인	-0.051	-0.195	0.847					
		경제적 요인	0.466	2.275	0.029					
제휴형	전략적 요인	0.266	1.976	0.052	0.111	78.499	3.248	0.026		
	기술적 요인	0.340	2.446	0.017						
	경제적 요인	0.203	1.430	0.157						

F(k, n1+n2+n3+n4-2k)=F(4,214)=2.414, p<0.05

이제 기업의 전략차원에서 경쟁우위의 획득과 기업 내적·외적 자원의 효율의 극대화, 기업의 핵심역량에 집중하기 위한 수단으로 인식이 확산되는 계기가 되었다. 이러한 변화에 따라 본 연구에는 아웃소싱의 요인이 성과에 영향을 미치는데 아웃소싱의 유형이 어떠한 작용을 하는지를 분석하는데 그 목적을 두었다. 왜냐하면 기업의 아웃소싱 선택에 관한 문제는 기업 외적인 환경변화와 기업 내적 필요에 따라 아웃소싱의 범위와 정도가 달라지기 때문에 아웃소싱의 유형이 중요한 작용을 한다고 보기 때문이다.

이를 위하여 Nam et al.(1996)이 제시한 IT 자원 또는 기능의 외부공급자에 의한 대체정도, 아웃소싱의 전략적 중요성 두 가지 차원을 기준으로 아웃소싱 유형을 네 집단으로 분류하였다. 그리고 분류된 아웃소싱 유형을 조절변수로 투입하여 아웃소싱 요인이 성과에 영향을 미치는지 작용을 하는지의 여부를 회귀분석을 실시하여 검증하였다. 분석결과 독립변수인 세 요인들은 각각의 성과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 본 연구에서 의도하였던 각각의 종속변수에 대한 조절효과는 Nam et al.(1996)과 남기찬(1996)이 제시한 유형과 대부분 일치하는 경향을 보였으며, 각 전문기관의 실제 연구 조사도 본 연구와 대체로 일치하는 것으로 나타났다. 특히 아웃소싱 유형 중에서 제휴형이 아웃소싱에 가장 바람직한 결과를 제공하는 것으로 입증되었으나, 일치형의 경우는 이미 언급된 것처럼 고객기업의 ITS 운영에 중요하게 관여되지 않는 특성 때문에 조절변수로서의 효과가 비교적 크지 않은 결과로 나타났다.

이와 같은 분석 결과는 이재남(2005)과 Jung et al.(2007)이 제시한 것처럼 아웃소싱을 추진하기 전에 이와 같은 아웃소싱의 유형에 대한 사려깊은 통찰과 구체적인 내용, 정책 등에 대한 고찰이 선행되어야 함을 시사하는 것이라 하겠다. 그리고 아웃소싱의 의도 및 목적에 대한 정확한 정의와 기업의 핵심역량에 대한 개념이 명확하게 정립되어야 하는 것이 아웃소싱의 성패를 결정하는 핵심이며, 아웃소싱의 유형은 이러한 사항을 전제로 하여 성과에 긍정적인 역할을 하게 된다는 인식이 매우 중요한 것이라 하겠다. 본 연구를 진행함에 있어서도 제시된 아웃소싱 유형의 분류 기준과, 설문을 이용해 인지된 정도를 근거로 조절변수로서의 효과를 검증하는 것은 쉽지 않은 일이었다. 이미 언급한 것처럼 외부 공급자와의 관계

로서 아웃소싱의 개념에 대한 정의가 부족했고, 실제 이와 같은 유형에 대한 조사가 다양하게 이루어지지 않았기 때문에 본 연구는 시사점만을 제시하는 것이 연구의 한계라 할 수 있다.

참고문헌

- [1] 김기현(2001), "기술 아웃소싱의 성공 포인트", 「LG주간경제」, pp. 29-35
- [2] 김용진, 구철모, 남기찬, 송재기(2007), "핵심역량 지향 성과 프로세스 관리역량이 IT 아웃소싱 성과에 미치는 연구", 「경영정보학연구」 제17권 제3호, pp. 131-146
- [3] 남기찬(1996), "정보시스템의 아웃소싱의 유형별 구분 에 따른 관리 기법", 「경영정보학연구」 제6권 2호, 한국경영정보학회, pp.221-254]
- [4] 노형진(1999), 「다변량 데이터의 통계분석」, 도서출판 석정, pp. 519-567
- [5] 안준모, 오민석(2005), "정보기술 기반 비즈니스 프로세스 아웃소싱 파트너십과 성과에 관한 탐색: CIT 기반 고객서비스 선터 아웃소싱 사례를 중심으로", 「Journal of Information Technology Applications & Management」 제12권 1호, pp. 241-260
- [6] 이재남(2005), "정보기술 아웃소싱의 도입전략 및 효과", 「경영과 컴퓨터」 2005.4, pp.115-117
- [7] 이재남(2005), "비즈니스 전략과 정보시스템 아웃소싱 전략의 연계, 테크노경영대학원 online 지식서비스", 제15호
- [8] 이종만, 남기찬, 김용진(2007), "정보시스템 아웃소싱: 상황관점에서 본 계약과 신뢰의 통합적 분석", 「경영정보학연구」 제17권 제4호, 한국경영정보학회, pp. 133-163
- [9] 한국IT서비스산업협회(2006), "IT 아웃소싱 시장 환경 조사", pp. 9-60
- [10] 한영춘(2003), "정보시스템의 아웃소싱 성과에 대한 조절요인", 「경제연구」 제 21권 제4호, 한국국민경제학회·한국경상학회, pp. 193-220
- [11] 정미리, 정구현, 최영찬, 문정훈(2007), "공공부문 IT 아웃소싱 성공을 위한 파트너십 유형별 비교분석: FORT 모형의 적용", 「SJS」 Vol. 4, No. 2, 삼성SDS Co. Ltd., September pp. 30-113
- [12] Apte, U. M. and Sobol, M. G. and Hanaoka, S. and Shimada, T. and Saarinen, T. and Salmela, T. and Vepsalainen, A.P.J.,(1997). IS outsourcing practices in the U.S.A., Japan and Finland: A comparative study. *Journal of Information Technology*, 12, 289-304
- [13] Axelrod, C. Warren(2004), *Outsourcing Informa-*

- tion Security, ARTECH HOUSE, Inc., Norwood, pp.29-35
- [14] Burkholder, Nicholas C.(2006), *Outsourcing:The definitive view, applications, and implications*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp.23-25
- [15] Chase, Richard B. and Jacobs, F. Robert and Aquilano, Nicholas J.(2004), *Operations Management for Competitive Advantage*, 10th ed., McGraw Hill/Irwin Co., 2004, New York, pp. 372-374
- [16] Chaudhury, A. and Nam, K. and Rao, H. R(1992), "Information Systems Outsourcing:A Mixed Integer Programming Analysis", in *Proceedings of the 13th International Conference on Information Systems*, p. 263 in 남기찬(1996)
- [17] Conspectus(2004), *Market Overview & Analysis in IT & Business Process Outsourcing*, www.conspectu.com, September pp. 2-4
- [18] Dreishmeier, Ralf and Colman, Tatjana and Minz, Rainer and Sirkin, Harold L. (2005), "Achieving Success in Business Processing Outsourcing and Offshoring", Th Boston Consulting Group, Inc., <http://www.bcg.com>
- [19] Gallivan, Michael J. and Oh, Wonseok (1999), "Analyzing IT Outsourcing Relationships as Alliances among Multiple Clients and Vendors", *Proceedings of the 32th Hawaii International Conference on System Sciences*
- [20] Goo, Jahyun and Kishore, Rajiv and Nam, Kichan and Rao, H. Raghav and Song, Yongil (2006), *An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships*, *Decision Support Systems* xx (2006) xxx-.xxx, pp.1-16, www.elsevier.com/locate/dsw
- [21] Gottschalk, Petter and Solli-Saether, Hans (2006), *Managing Successful IT Outsourcing Relationships*, IRM Press, pp. 140-146, Hershey, USA
- [22] Grover, V. and Cheon, M.J. and Teng, J.T.C. (1994), "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions", *Information & Management*, Vol.27, pp.33-44
- [23] Gujarati, Damodar N.(1988), *Basic Econometrics*, 2nd ed, McGraw-Hill Book Co., Singapore, pp. 443-446
- [24] Heywood, J. Brian(2001), *The Outsourcing Dilemma : The Search for Competitiveness*, Pearson Education, Ltd., London, pp.11-32, pp.79-80
- [25] Ho, Luke and Atkins, Anthony S.(2006), *Outsourcing Decision-Making:A Review of Strategic Frameworks and Proposal of a Multi-Perspective Approach*, pp. 165-185 in *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century:A Socio-Economic Perspective* (ed) H. S. Kehal, Varinder P. Singh, Idea Group Inc., Hershey, USA
- [26] Jung, Gu-Hyun and Moon, Junghoon and Chung, Miri and Choe, Young Chan(2007), "IT outsourcing for E-government:Lessons from IT outsourcing projects initiates by agricultural organizations of Korean government", *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Science*, pp. 1-10
- [27] Kumar, Dasari. Ravi(2004), *Secret of Organizational Success-Business Process Outsourcing*, Emerio Corporation Pte, Ltd., pp.1-6, <http://www.emeriocorp.com>
- [28] Mills, C(2004)., *Outsourcing-The latest research from the public and private sectors*, Retrieved Number 18, <http://www.conferencepage.com/outsourcing4/download/CliffMills.pdf>
- [29] Nam, K. and Kishore, Rajiv and Rao, H.R. and Rajagopalan, S. and Chaudhury, A.(2003), "A Relationship Perspective on IT Outsourcing", *Communications of the ACM*, December, Vol.46, No.12, pp. 87-92
- [30] Nam, K. and Rajagolalan, S. and Rao, H. R. and Chaudhury, A.(1996), "A two-level investigation of information systems outsourcing", *Communications of the ACM*, vol. 39, pp. 41-49
- [31] PWC(2007), "Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering", Pricewaterhouse-Cooper, <http://www.pwc.com>, pp.3-19
- [32] Rold, C. Da and Berg, T.(2003), "Sourcing Strategies : Relationship Models and Case Studies", *Strategic Analysis Report*, Gartner Research, pp.7-45
- [33] Schniederjans, Marc and Schniederjans, Ashlyn M. and Schniederjans, Dara G. (2007), *Conceptual Evolution of Business Organizations into Outsourcing-Insourcing Alliance Networks*, pp. 1-5 in *Outsourcing Management Information Systems* (ed) Schniederjans, Marc J. and Schniederjans, Ashlyn M. and Dara G., Idea Group, Inc., Hershey, USA

- [34] Sun, Szu-Yuan and Lin, Tung-Ching and Sun, Pei-Chen, "The Factors Influencing Information Systems Outsourcing Partnership-A Study Integrating Case Study and Survey Research methods, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences
- [35] Tho, Ian(2005), *Managing the Risks of IT Outsourcing*, 「Elsevier Butterworth-Heinemann」, Burlington, pp. 39-59
- [36] Vita, Glauco De and Wang, Catherine L. (2006), *Development of Outsourcing Theory and Practice: A Taxonomy of Outsourcing Generations*, pp. 1-14, in *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective* (ed) H. S. Kehal, Varinder P. Singh, Idea Group Inc., Hershey, USA
- [37] Williamson, O.E., *Transaction costs economics*, in: Goo, Jahyun and Kishore, Rajiv and Nam, Kichan and Rao, H. Raghav and Song, Yongil(2006), *An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships*, Decision Support Systems xx (2006) xxx-xxx, pp.1-16, www.elsevier.com/locate/dsw