

## 파트너쉽: 아웃소싱의 핵심 요인

정승렬\*, 신영철\*\*

### Partnership : A Critical Factor of Outsourcing

Seung Ryul Jeong, Young Chul Shin

#### 요 약

오늘날 아웃소싱의 사상과 전략은 여러 형태의 새로운 정보전략 및 비즈니스 전략을 창출해 내고 있으며 그 적용 영역에 있어서도 특정 정보시스템 분야에서 일반 경영 측면으로까지 확장되어 가는 추세이다. 본 논문은 이와 같은 다양한 범위의 아웃소싱 스펙트럼 모두에 적용되는 성공 요인으로 파트너쉽을 도출하고 이것과 아웃소싱 성공과의 관계를 살펴본다. 특히 파트너쉽의 다섯가지 속성인 신뢰도, 협력도, 의사소통, 계약조건, 명확도, 갈등정도 등이 아웃소싱 성공의 여러 차원인 전략적 이익, 경제적 이익, 업무 만족도 등에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴 보았다.

#### 1. 서론

오늘날 기업이 직면하고 있는 정보기술 환경은 그 변화 속도가 너무나 빨라 모든 기업이 적시에 대응한다는 것이 매우 힘든 실정이다. 특히 다양화, 고급화 되어가는 정보 요구와 급변하는 기술변화에 일일이 대응하기 위해 지속적인 투자를 하거나 필요 인력을 계속 확보해 가는 단순 전략은 실제 그 효율성에 의문을 가지게 되는 경우가 많다. 이에 대한 대안으로 많은 기업들이 정보시스템을 직접 구축하기 보다는 전문업체에게 위탁하여 내부적인 기술수준의 한계를 극복하려고 하고 있다.

이와 같이 외부 서비스 제공자에게 조직의 정보시

스템 기능 중 일부 혹은 전부를 위탁하는 아웃소싱 전략은 e-비즈니스 패러다임에서도 주요한 비즈니스 모델로 등장하고 있다. 최근 각광받고 있는 소프트웨어 임대업 (ASP: Application Service Provider)은 바로 아웃소싱의 사상을 e-비즈니스에 응용한 비즈니스 전략이라 하겠다. 또한 가상 조직 (virtual enterprise)의 구현 전략도 필요한 기능을 경쟁 우위가 있는 외부 기업으로부터 아웃소싱하여 마치 하나의 조직처럼 사업을 수행한다는 비즈니스 모델로서 아웃소싱 사상의 파격적인 적용 예라고 할 수 있겠다. 이처럼 아웃소싱의 사상과 전략은 여러 형태의 새로운 정보전략 및 비즈니스 전략을 창출해 내고 있으며 그 적용 영역에 있어서도 특정 정보시스템 분야에서 일반 경영 측면으로까지 확장되어 가는 추세이다.

이러한 현실을 고려할 때 다양한 범위의 아웃소싱 스펙트럼 모두에 적용되는 연구의 필요성이 강조된

\* 국민대학교 정보관리학부

\*\* 쌍용정보통신

다. 특히 최근의 e-비즈니스 시대에 나타나기 시작하는 새로운 유형의 아웃소싱 시도에서도 설명력이 있는 성공요인의 파악과 그 영향력의 검증은 시기적으로 매우 시급한 연구과제라 하겠다. 최근까지 아웃소싱을 이용한 많은 새로운 비즈니스 전략에서 확인될 수 있는 가장 기본적이고 공통적인 요소는 바로 관계, 즉 비즈니스 네트워크의 형성이다. 이는 조직간 파트너십이 아웃소싱에서의 가장 중요하게 연구되어야 할 핵심 성공 요인이라는 것을 보여주고 있다.

본 연구에서는 이러한 사상을 바탕으로 다양한 패러다임 속에서도 아웃소싱과 관련한 연구는 파트너십에 대한 이해가 가장 선행되어야 한다는 것을 인식하고 성공적인 아웃소싱을 위한 파트너십의 속성이 무엇이며 이러한 속성들이 아웃소싱 성공에 어떤 영향을 미치는가를 밝히고자 한다. 따라서 본 연구는 기존의 연구 자료를 토대로 바람직한 관계요인, 즉 파트너십을 신뢰도, 협력도, 의사소통, 계약조건의 명확도, 갈등정도 등의 5가지로 분석하고 이들과 아웃소싱의 전략적, 경제적 이익 및 만족도와의 관계를 실증적으로 살펴본다.

## 2. 문헌 연구

### 2.1 아웃소싱의 개념과 효과

아웃소싱이란 원래 생산부문에서 시작된 개념으로, 특정 부품이나 제품을 자사에서 생산할 것인가 아니면 외부에 하청 또는 위탁생산을 하게 할 것인지를 결정하는 영역이었다. 이러한 아웃소싱이 정보시스템 분야에 도입되면서 그 개념이 정보시스템 기능을 외부 서비스 제공자에게 위탁하는 것으로 정의된다 (Grover, Cheon & Teng, 1996; Pantane & Jurison, 1994; Martinsons, 1993; Sinensky & Wasch, 1992). 아웃소싱을 통하여 정보시스템 기능을 제공받으면 위탁업체의 전문성으로 인해 신뢰성과 효율성이 더 높아진다는 것이 일반적인 인식이다. 하지만 Gupta & Gupta(1992)는 정보시스템에 대한 아웃소싱을 기업의 전략적 선택 중의 하나로 보고 이것이 기업의 정보시스템 생산성과 시장점유율 그리고 이윤에도 큰 영향을 줄 수 있다고 하였다. Loh & Venkatraman(1992)과 Grover & Teng(1993)은 성공적인 아웃소싱의 경우, 기업에 미치는 긍정적인 효과가 전략적, 경제적, 기술적 범주에서 파악될 수 있음을 지적하였다.

전략적 효과는 먼저 기업이 아웃소싱을 통해 핵심 업무 영역에 집중할 수 있음으로 인해 생기는 효과이다. 즉, 복잡하고 최신기술을 다루어야 하는 정보시스템을 전문업체에 위탁함으로써 기업은 다른 전략수행에 보다 많은 노력을 집중할 수 있는 것이다. 이는 정보기술 분야에서도 똑 같이 적용된다. 최신 정보기술에 대한 경험과 지식이 풍부한 전문인력을 사용함에 따라 시스템 관리나 운영 차원보

다는 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 정보기술 활동에 정보자원을 투자할 수 있게 된다. 이는 시장의 요구나 기업 내적 요구사항을 만족시키는 유연성과 응답성을 증진시킨다. 마지막으로 기업은 정보기술 자체의 경쟁력을 갖게 되는 효과를 누린다. 기업은 아웃소싱을 통해 자체적으로 모든 기술을 습득하지 않아도 최신 정보기술을 사용할 수 있고 이로 인한 정보기술 경쟁력을 갖출 수 있는 것이다.

경제적 효과는 무엇보다도 규모와 범위의 경제에서부터 오는 효과이다. 즉, 정보 서비스 전문업체들은 하드웨어, 소프트웨어, 전문 인력을 많이 보유하고 있기 때문에 규모의 경제(economies of scale)를 보장해 줄 수 있다. 또한 이들 전문업체는 기업에서 제공할 수 없는 다양한 정보기술 업무를 지원해주기 때문에 기업은 범위의 경제(economies of scope)도 얻을 수 있다. 또 다른 경제적 효과는 비용과 관련이 있다. 정보기술 운영의 세부적인 비용 구조를 명확히 제시해 주고 동시에 초과된 비용은 서비스 공급업체가 부담하기 때문에 기업은 비용을 비교적 정확하게 예측할 수 있고 비용 억제 효과도 누린다.

마지막으로 기술적 효과는 기업이 최신 기술들을 수용할 수 있게 되며 기술의 진부화 위험을 피할 수 있게 되는 효과를 의미한다. 즉 정보기술 하부구조는 급속한 기술 변화로 인해 진부화의 위험이 매우 높는데, 정보시스템을 아웃소싱 함으로써 이와 같은 진부화의 위험을 서비스 공급업자에게 전가할 수 있는 것이다.

### 2.2 아웃소싱의 성공요인

De Brabander & Thiers(1984)는 정보시스템 아웃소싱의 성공을 위해서 아웃소싱 실행과정 상에서의 외주업체와의 관계가 중요하다고 하였다. 즉, 상호간 의사소통, 협조정도, 신뢰도 등이 높을 경우 위탁사의 요구사항이 잘 반영되고 조직구성원들의 참여도를 높일 수 있으며 정보시스템 아웃소싱 성공에도 많은 영향을 미친다는 것이다. McFarlan & Nolan(1995)도 정보시스템의 아웃소싱을 전략적 측면에서 접근하여 위탁사와 외주업체간의 관계를 어떻게 형성하고 관리해야 할 것인가에 대해 연구하고 대안을 제시하였다. 이들은 위탁사와 외주업체 서로간 입장에서 중요시하는 점이나 경험, 서로간의 관계, 아웃소싱 이후의 효율적인 관리 등을 정리한 결과 위탁사와 외주업체 사이의 인터페이스가 매우 중요하다고 강조하였다. Fitzgerald & Willcocks (1994)는 계약과 파트너십의 아웃소싱 성과에의 영향력을 연구하였다. 이들은 계약상 명확성 정도와 고객 요구사항의 확실성 정도에 따라 아웃소싱의 성공 여부가 결정된다고 주장하였다. 즉, 계약상 명확성 정도가 높고 고객의 요구사항에 대한 확실한 이해가 있을 때 보다 성공적인 아웃소싱을 이룰 수 있다는 것이다. 그리고 불확실성이

내포된 상황에서는 파트너십을 통해 위험과 보상을 공유함으로써 성공적인 아웃소싱을 유도해야함을 지적하였다.

한편 파트너십의 특성과 성공적인 파트너십에 관해서도 많은 연구들이 수행되었다. Mohr & Spekman(1994)은 컴퓨터 업계를 대상으로 제조업체와 딜러와의 수직적인 관계를 연구하였다. 이들은 기업간 파트너십의 형성이 경쟁우위를 얻고 유지하는 방법이라 보고 성공적인 파트너십을 이루기 위해 파트너십이 어떠한 특징을 가져야 하는가를 제시하였다. 이들은 먼저 파트너십의 성공에 기여하는 요소를 파트너십의 속성, 의사 소통행위, 갈등 해결기술로 보았다. 파트너십의 속성은 약속(commitment), 조정, 상호의존, 신뢰로 이루어지며 의사소통 행위는 의사소통의 품질, 정보의 공유, 참여로 구성된다. 갈등해결 기술은 공동 문제해결(joint problem solving), 설득, 연화(smoothing), 지배(domination), 폭언, 중재로 구성되고, 이 요소들과 파트너십의 성공과의 관계를 만족도와 판매량을 통해 살펴보았다.

Anderson & Narus(1990)는 유통업체와 제조업체와의 업무 파트너십을 상호인식과 이해의 범주로 보고 각 기업의 성공이 상호 공동 노력을 취하는 상대기업에 의존한다고 하였다. 이들은 파트너십을 다루었던 기존 연구에서 언급한 개념적인 요소들 중, 의존도, 영향력, 갈등, 의사소통, 갈등의 기능성(functionality of conflict), 신뢰도, 협력도, 만족도, 비교 산출물(outcomes given comparison level) 등의 요소들에 대해 서로간에 영향을 주는 것이 무엇인가를 순차적으로 밝히고자 하였다.

Grover, Cheon & Teng(1996)의 연구는 파트너십을 아웃소싱성공에 연결시킨 주요 연구중의 하나이다. 그들은 정보시스템 아웃소싱의 5가지 기능, 즉 응용 소프트웨어 개발, 시스템 운영, 텔레커뮤니케이션, 최종사용자 지원, 그리고 시스템 계획 및 관리 등의 기능들과 아웃소싱 성공과의 관계를 기본적인 연구모형으로 하여 외주업체의 서비스 품질과 양 당사자간의 파트너십을 구축하기 위한 회사의 능력에 대해 연구하였다. 그들의 연구에서 외주업체의 서비스 품질과 파트너십 요소인 신뢰도, 협력도, 상호의사 소통 등은 아웃소싱 성공에 매우 중요하다는 것이 밝혀졌다. 특히 파트너십은 서비스 내용이 확대될수록 다이나믹하고 예측할 수 없는 기술적 환경에 대한 유연성 때문에 더욱 의미를 갖게 된다고 보고 있다.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구모형과 변수의 정의

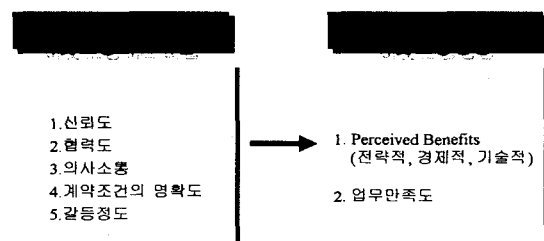
본 연구에서는 위탁업체와 외주업체간의 관계인 파트너십이 아웃소싱의 성공에 어떠한 영향을 미치는가를 알아본다. 종속변수로서 아웃소싱 성공은

기업이 아웃소싱 함으로서 얻어질 수 있는 이익과 만족도로 정의될 수 있다. 여기서 이익은 보다 객관적인 지표로서 조직 레벨에서의 효과를 의미하며 전략적 이익, 경제적 이익 및 기술적 이익으로 나누어 질 수 있다 (Grover and Teng, 1993; Loh and Venkatraman, 1992). 전략적 이익은 정보기술을 전략적으로 활용하기 위해 일상적인 정보기술 활동은 외부업자에게 위탁하고, 여유 인력을 보다 전략적인 활동에 집중하여 정보기술의 능력과 전문성을 향상시키는 것을 말한다. 경제적 이익은 서비스 공급자의 인적/물적 전문성과 규모의 경제를 이용하여, 동일한 서비스나 가치를 내부조직 스스로가 수행하는 것보다 적은 비용으로 제공받을 수 있는 것을 말한다. 마지막으로 기술적 이익은 최신 정보기술에 접근할 수 있는 능력과 정보기술의 급속한 변화에의 결과로 일어날 수 있는 기술적 진부화의 위험에 대한 회피능력을 말한다.

한편 만족도는 보다 주관적인 지표로서 개인 레벨에서의 효과를 의미하는 것으로 외주업체에 대해서 가지는 만족의 정도를 말한다. 여기서 만족도는 외주업체의 모든 면에 대한 평가에서 오는 긍정적인 감정의 상태를 의미한다 (Anderson and Narus 1984). 이와 같이 이익과 만족도의 두 가지 차원에 기반한 아웃소싱 성공의 측정은 보다 종합적이고 보완적인 평가를 가능하게 한다.

본 연구에서 설정된 독립변수는 아웃소싱 파트너십으로 참여사들의 공유되는 목표를 성취하기 위해서 맺어진 조직 상호간의 관계라 할 수 있다 (Mohr & Spekman, 1994). Henderson(1990)은 파트너십을 민주적인 의사결정의 개념과 이론에 일치된 장기위임(long-term commitment), 상호간 협력(mutual cooperation), 위험과 이익의 공유를 반영하는 작업관계라 하였고, Lasher, Ives and Jarvenpaa (1991)는 참여사들이 프로젝트나 제품의 성공 및 실패에 대해 공평하게 책임을 지는 협력적인 관계를 파트너십이라 하였다. 본 연구에서는 문헌연구를 통해 파트너십의 속성으로 신뢰도, 협력도, 의사소통, 계약조건 명확도, 갈등정도 등의 5가지를 파악하였다.

그림 1은 위의 논의에 기반한 연구 모델을 나타낸다.



<그림 1. 연구 모델>

## 3.2 연구가설 설정

일반적으로 신뢰도(Trust)는 자사에 대해 다른 기업이 부정적인 결과를 내는 기대치 않은 활동을 하지 않고, 긍정적인 결과물을 제공하는 적절한 활동을 해주리라는 믿음으로 정의된다 (Anderson and Narus, 1986). Pruitt (1981)는 기업이 맺은 계약이 신뢰할 만 하고 상호 수행하기로 한 의무를 충실히 이행할 것이라는 믿음을 신뢰도라 하였다. 신뢰도가 높을수록 기업은 상대기업이 가지고 있는 문제점을 함께 해결하고자 도움을 제공한다 (Angle and Perry, 1981; Grover, Cheon, and Teng, 1996). Zand(1972)에 따르면, 신뢰도의 결여는 정보공유와 기업간 상호작용을 막고, 문제해결을 위한 상호간 협력을 줄인다. Anderson and Narus(1990)는 일단 기업간 상호 신뢰가 형성되면 기업 서로간의 노력을 이끌어 낼 수 있다고 주장한다. 한편 최근 소프트웨어 임대업 (ASP)의 경우에도, 그 발전 가능성은 바로 이러한 기업간의 신뢰도에 큰 영향을 받는다. 특히 위탁업체의 경우 자사의 모든 주요한 정보가 외주업체, 즉 공급업체에 제공된다는 사실에 매우 부담스러워 하고 있다. 결국 외주업체가 고객들로부터 충분한 신뢰를 받을 때 이러한 문제점을 극복할 수 있게 될 것이며 ASP 시장도 확산될 수 있는 것이다. 이러한 논의를 종합하여 보면 신뢰도는 상대기업에 유익한 의사결정을 내리고, 상대기업이 문제에 직면했을 때 기꺼이 도움을 제공하며, 계약사항을 충실히 이행하고자 하는 노력이라 할 수 있다. 결국 두 기업간에 맺어진 신뢰는 성공적인 아웃소싱을 구현하는데 필요한 올바른 관계를 형성하는 중요한 요소이다. 따라서 신뢰도가 높을수록 위탁사나 외주업체가 느끼는 아웃소싱에 대한 만족도나 아웃소싱을 통해서 얻을 수 있는 이익이 증가할 것이다. 이러한 논의는 다음과 같은 가설을 설정한다.

**H1 : 신뢰도는 아웃소싱 성공에 정(+의 영향을 미친다.**

**H1a :** 신뢰도는 전략적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

**H1b :** 신뢰도는 경제적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

**H1c :** 신뢰도는 기술적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

**H1d :** 신뢰도는 업무 만족도에 긍정적인 영향을 미친다.

협력도(Cooperation)는 상호간의 이익을 위해서 상호 의존적인 행동을 보이는 것을 말한다. Anderson & Narus(1990)는 협력도를 측정하기 위해 위탁사가 요구하는 것들에 대해 외주업체가 적극적으로

도움을 제공하는가와 반대로 외주업체가 요구하는 사항을 위탁사가 적극적으로 도움을 제공하는가를 수치로 계산하여 두 수치를 합산해 협력도를 측정하였다. 즉, 협력도를 상호간의 요구사항에 대해 적극적으로 도움을 제공하는 것으로 본 것이다. 결국, 협력도는 두 기업간의 신뢰도를 바탕으로 한 협동된 행동으로서 단일기업 혼자만의 노력으로 얻을 수 있는 이익보다 더 큰 이익을 얻을 수 있는 공동의 노력에 집중할 수 있게 한다(Anderson & Narus, 1990; Mohr & Spekman, 1994). 이를 볼 때 협력도는 성공적인 아웃소싱을 이루는데 중요한 역할을 함을 알 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

**H2 : 협력도는 아웃소싱 성공에 정(+의 영향을 미친다.**

**H2a :** 협력도는 전략적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

**H2b :** 협력도는 경제적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

**H2c :** 협력도는 기술적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

**H2d :** 협력도는 업무 만족도에 긍정적인 영향을 미친다.

의사소통(Communications)은 상호 교환되어지는 정보의 이용을 의미하는 것으로 유효한 비즈니스 관계를 이루기 위한 주된 요소라 할 수 있다 (Mohr and Spekman 1994). Mohr and Spekman(1994)은 의사소통의 행동을 3가지 형태로 분류하여 설명하였는데 첫 번째는 의사소통의 품질로 적시에(timely) 정확하고(accurate) 적절한(relevant) 정보를 제공할 때 비즈니스 관계의 목표가 성취될 수 있다는 것을 의미한다. 두 번째는 정보공유로서 두 파트너간 적절하고 잦은 정보의 교환(information sharing)과 상대기업에 대한 지식을 의미하며 이는 파트너가 지속적인 관계를 유지하면서 독립적으로 행동할 수 있게 한다. 세 번째 형태는 참여로서 의사결정이나 목표 설정시 외주업체와 의사소통을 원할히 한다는 것을 의미한다. 결국 의사소통의 품질수준이 높고, 파트너간 정보공유가 잦을수록, 그리고 계획 및 목표 설정시 참여가 높을수록 더 높은 아웃소싱의 성공을 이룰 수 있게 된다. 이러한 논의는 의사소통의 수준이 높을수록 아웃소싱 성공수준이 높아진다는 가설을 유도한다.

**H3 : 의사소통 수준은 아웃소싱 성공에 정(+의 영향을 미친다.**

**H3a :** 의사소통 수준은 전략적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

**H3b :** 의사소통 수준은 경제적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

H3c : 의사소통 수준은 기술적 이익에 긍정적인 d 영향을 미친다.

H3d : 의사소통 수준은 업무 만족도에 긍정적인 영향을 미친다.

기업들은 벤더와의 문제를 해결하기 위한 대응책으로서 그들의 계약을 더욱 엄격하게 정의하거나 상세히 규정함으로써 계약조건의 명확도(Degree of contractual definition)를 높이려고 한다. 아웃소싱 전문가들은 명확한 계약조건을 제안하면서 최소한 상세한 서비스 수준에 대한 협약, 위약금 조항, 미래의 환경변화에 대비한 특별한 조정사항, 조기계약 규정 등의 요소를 분명히 할 것을 지적한다(Fitzgerald and Willcocks, 1994). 계약상의 명확성 정도가 치밀한 경우는 요구되는 서비스 수준의 모든 측면 - 서비스 수준의 기준 설정과 이에 따른 평가방법의 규정 및 작업량에 대한 단위기준 결정 - 과 예외사항에 대한 처리 규정 등과 같은 기타 요소들에 대해서도 상당히 자세하게 명기해 둔다. 하지만 그렇지 못할 경우엔, 단지 기본적인 서비스 요구사항의 윤곽만 잡고서 환경변화시 일어날 수 있는 계약상의 다른 요소들에 대한 것을 누락한다. 따라서 명확한 계약조건의 서술은 벤더와의 문제 발생시 해결을 위한 대응책이 되며, 상대적으로 정확하고 용이한 계약 가격의 책정을 의미하게 된다. 물론 계약조건이 명확하지 않을 경우, 기업들은 벤더들로부터 계약상 충분하게 상충되어 있지 않은 것에 대해 초과액을 청구 받을 수 있는 등의 불필요한 위험에 노출될 수 있다(Fitzgerald and Willcocks, 1994). 이러한 논리는 다음의 가설을 도출한다.

**H4 : 계약조건의 명확도는 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미친다.**

H4a : 계약조건의 명확도는 전략적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

H4b : 계약조건의 명확도는 경제적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

H4c : 계약조건의 명확도는 기술적 이익에 긍정적인 영향을 미친다.

H4d : 계약조건의 명확도는 업무 만족도에 긍정적인 영향을 미친다.

갈등(Conflict)과 의견차이(disagreement)는 이해관계 속에서 항상 존재한다 (Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 우호적으로 해결하지 못해 발생하는 의견차이는 적대감을 쌓을 수 있으며 이러한 적대감은 장기간 노력으로 맺은 관계를 파기하는 부정적인 결과를 야기 시킬 수도 있다. 예상되는 갈등이 발생했을 경우 가장 중요한 이슈는 어떻게 갈등을 해결할 것인가이다 (Brys and Jemison, 1989). 즉, 발생한 문제를 어떻게 해결하느냐에 따라 긍정적인 결과를 가져올 수도 있고 부정적인 결과를 초래할 수도 있기 때문에 갈등해결 기술은 성공적인 관계

설정 중요한 영향을 끼친다 (Assael and Henry, 1989). Anderson and Narus(1990)의 연구는 업무관계에 있어서 갈등의 수준이 낮을수록 파트너십의 효과가 향상된다고 하여 아웃소싱 성공과 상관관계가 높을 것이라는 가설의 설정을 가능하게 한다.

H5 : 갈등정도는 아웃소싱 성공에 음(-)의 영향을 미친다.

H5a : 갈등정도는 전략적 이익에 부정적인 영향을 미친다.

H5b : 갈등정도는 경제적 이익에 부정적인 영향을 미친다.

H5c : 갈등정도는 기술적 이익에 부정적인 영향을 미친다.

H5d : 갈등정도는 업무 만족도에 부정적인 영향을 미친다.

### 3.3 표본선정 및 변수 조작화

아웃소싱 성공을 위한 위탁사와 외주업체와의 파트너십에 대해 알아보기 위해 본 연구에서는 표본 집단을 아웃소싱을 경험한 업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 회수율 및 신뢰도를 높이기 위해 전화 및 전자우편을 통해 사전 연락을 취하였으며 설문 작성 대상자는 아웃소싱 구현에 참여한 경험이 있거나 정보시스템 업무를 담당하고 있는 관리자급으로 한정하였다.

본 연구에서 사용되어진 변수는 크게 세 부분으로 나뉘어지는데 이는 설문 대상 기업과 설문 작성자의 일반적인 내용을 알기 위한 일반항목과 아웃소싱 파트너십의 특성(신뢰도, 협력도, 의사소통, 계약관계의 정확도, 갈등정도)을 다루는 부분, 그리고 아웃소싱 성공(전략적이익, 경제적이익, 기술적이익 및 업무만족도)을 측정하는 부분으로 나눌 수 있다. 독립변수와 종속변수를 측정하기 위해 만들어진 항목들은 모두 5 점 척도(5 point Likert - scale)를 사용하였다. 각 변수에 대한 측정 항목은 Mohr & Speckman(1994)의 연구에서 사용한 측정치를 참조하여 개발하였으며 조작화 결과는 표 1과 2에 각각 나타난다.

(표 1) 독립 변수의 조작적 정의 및 측정방법

변수명	측정기준	측정지표	관련연구	
독립변수	신뢰도	- 위탁기업에 유익한 의사결정 여부 - 상대기업의 문제해결에 기꺼이 도움 - 계약사항 내용을 충실히 이행 노력 - 위탁사와 일관된 목표를 가지고 작업수행	5점 척도	Grover et al. (1996) Poter (1980) Angle and Perry (1981) Pruitt (1981)
	협력도	- 상호간 동반자적인 의식함유 - 문제해결을 위해 외주업체와 토의절차를 거침 - 상호간 요구사항에 대해 도움제공	5점 척도	Anderson (1987) Grover et al. (1996) Henderson (1990) Anderson & Narus (1990)
	의사소통	- 적시 의사소통 여부 - 상호 충분한 의사전달 여부 - 상호 적절한 의사전달 여부 - 문제 해결 방법 및 의사소통의 유사 여부 - 경영계획 및 목표 설정시 외주업체 참여 여부	5점 척도	Macneil (1981) Huber (1987) Harrigan (1988) Mohr & Spekman (1994)
	계약조건의 명확도	- 계약시 제공될 서비스 수준에 대한 상세한 규정 포함 여부 - 계약조건 위배시 위약금 조항이 계약서에 상세한 규정 여부 - 계약시 미래 환경변화에 대한 적응을 위한 상세한 조정사항 포함 여부	5점 척도	Fitzgerald & Willcocks (1994)
	갈등정도	- 업무범위, 역할설정에 따른 갈등여부 - 업무 수행방식 차이로 인한 갈등여부 - 업무 수행능력에 대한 갈등여부 - 상호간 갈등 해결 기술에 대한 인지 여부	5점 척도	Mohr & Spekman (1994) Anderson & Narus (1990)

(표 2) 종속변수의 조작적 정의 및 측정방법

변수명	측정기준	측정지표	관련문헌	
종속변수	전략적이익	- 핵심 사업 중심의 경영여부 - 정보기술 능력의 향상 - 정보시스템 요원의 전문성 향상 - 정보기술의 전략적 사용 여부 - 전략적으로 중요한 정보시스템의 구축	5점 척도	Grover et al. (1996) Grover et al. (1993)
	경제적이익	- 정보시스템 비용 감소 - 정보시스템 요원 감소 - 시스템 개발 전반에 걸친 위험의 감소 - IS 요원의 급여/훈련/보육 비용의 감소	5점 척도	Grover et al. (1996) Grover et al. (1993)
	기술적이익	- 최신 정보기술과 시스템 개발에의 접근 용이 - 정보기술 퇴보 위기의 극복 - 정보시스템 전문가의 활용 용이	5점 척도	Grover et al. (1996) Grover et al. (1993)
	업무만족도	- 벤더에 대해서 가지는 만족의 정도 - 전반적인 업무관계에 대한 만족정도 - 공동작업에 대한 만족정도	5점 척도	Henderson (1990) Mohr & Spekman (1994)

#### 4. 연구결과 분석 및 토의

##### 1. 응답 조직 분석

본 연구를 위해 발송된 설문은 총 150부이며 그 중 회수된 설문은 80개로 53%의 회수율을 얻었다. 이들 응답 조직은 크게 공공기관과 민간기업으로

(표 5) 아웃소싱 파트너십 측정 항목들에 대한 요인분석 결과

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
	의사소통	갈등정도	협력도	신뢰도	계약조건의 명확도
적시의사소통	.849				
문제해결방법 및 의사소통의 유사함	.836				
충분한 의사전달	.823				
적절한 정보공유	.787				
경영계획 및 목표설정시 외주업체의 참여	.776				
업무 수행방식 차이로 인한 갈등		.892			
업무범위, 역할설정에서의 갈등		.881			
업무 수행능력에 대한 갈등		.838			
서로간 갈등해결기술에 대한 인지		-.708			
상호 요구사항에 도움제공			.881		
문제해결시 외주업체와 토의			.854		
동반자 의식			.704		
유익한 의사결정				.897	
문제점 발견시에도 기꺼이 도움				.809	
일관된 목표 작업				.636	
계약사항에 충실한 노력				.529	
계약시 서비스수준 규정					.876
환경변화조정사항을 계약서에 포함					.806
위약금조항을 계약서에 규정					.765

분류될 수 있으며 그 분포는 표 3과 같다. 공공기관은 전체설문의 25% (20개 기업), 민간기업은 75% (60개 기업)를 차지하였다. 민간기업이 공공기관보다 더 많은 비율을 차지하는 것은 아웃소싱이 아직까지 민간기업을 중심으로 주로 이루어지기 때문으로 보인다.

한편 정보 시스템이 조직에 도입되어 사용된 기간을 살펴보니 그 기간은 작게는 3년 이하에서 많게는 15년 이상까지 다양하게 나타났다 (표 4 참조). 즉, 3년 이하는 25%, 4년 이상 7년 이하는 32.5%, 8년 이상 11년 이하는 25%, 12년 이상 정보시스템을 사용한 기업은 17.5%로 나타났다. 대체로 정보 시스템 활용 경력에 따르면 응답 조직은 골고루 분포되어 있음을 알 수 있다.

(표 3) 기업성격별 분포

	기업수	비율(%)
공공기관	20	25.0
민간기업	60	75.0
Total	80	100.0

(표 4) 정보시스템 도입사용기간

	기업수	비율(%)
0 - 3년	20	25.0
4 - 7년	26	32.5
8 - 11년	20	25.0
12년 이상	14	17.5
Total	80	100.0

##### 2. 요인분석과 신뢰성분석

본 연구에서 사용되어지는 변수들의 타당성 (Validity)과 신뢰성(Reliability)을 증명하기 위해 요인분석(Factor Analysis)과 신뢰성 분석 (Chronbach  $\alpha$ )을 수행하였다. 타당성이란 연구자가 관찰하려고 하는 것을 실제 관찰하였는가를 뜻하며 신뢰도란 반복되는 측정에서 어느 정도 동일한 결과를 얻게 되는가를 나타낸다.

요인분석을 한 결과 표 5에서 보여지듯이 설문항목은 5개의 요인으로 묶이고, 묶여진 요인들은 설문 조작화 결과와 동일하게 나타났다. 따라서 이들 5개 요인들은 의사소통, 갈등정도, 협력도, 신뢰도, 계약조건의 명확도 등 원래 살펴 보고자 한 5개 변수명으로 명기하였다.

위와 같은 방법으로 종속변수에 대해서도 요인분석을 실시하였으며 그 결과는 표 6과 같다. 본 연구에서 종속변수는 문헌연구에 근거하여 전략적 이익, 경제적 이익, 기술적 이익 및 업무 만족도의 네 요인으로 설정되었다. 하지만 요인분석 결과 단지 3개 요인만이 도출되었으며 이들 3개 요인의 명칭을 명기하기 위해 각 항목들을 자세히 살펴 본 결과, 이들은 전략적 이익, 경제적 이익, 업무 만족도의 세 요인으로 그룹화 될 수 있음을 알 수 있었다. 이는 기술적 이익이 정보기술 전략을 포괄하는 전략적 이익으로 인지되어 대부분 전략적 이익에 흡수된 형태로 나타났기 때문이라 할 수 있다.

(표 6) 아웃소싱성공 측정 항목들에 대한 요인분석 결과

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	전략적 이익	경제적 이익	업무 만족
정보시스템요원지식향상	.809		
정보기술능력향상	.787		
전략적중요정보시스템구축	.772		
정보시스템기능통제용이성	.748		
핵심사업중심경영	.684		
최신정보기술용이접근	.618		
정보기술전략적사용	.610		
정보시스템요원감소		.850	
정보시스템비용감소		.821	
정보시스템전반비용감소		.800	
시스템개발전반위험감소		.691	
IS전문가용이활용		.681	
정보기술퇴보위험극복		.586	
업무관계전반만족			.904
공동작업만족			.854
전반업무관계원만			.807

본 연구에서 신뢰성분석은 요인분석을 통해서 얻어진 결과들 즉, 각 요인에 대해 크론바하  $\alpha$ 를 측정하여 검증하였다. 갈등 변수를 제외한 모든 변수의  $\alpha$ 값이 사회과학 연구에서 제시하는 기준값인 0.6을 훨씬 넘어서 내적 일관성을 지니고 있음을 보여 주었다. 한편 갈등 변수는  $\alpha$ 값이 0.514로서 상대적으로 낮은 값이 계산되었다. Nunnally(1978)는 초기 탐색연구에서는 신뢰도 값이 0.5에서 0.6사

이일지라도 받아들여질 수 있다고 주장한바, 본 연구에서는 갈등변수의 항목들이 신뢰도를 갖추었다고 해석하였다. 신뢰도 검사의 결과는 다음 표 7에 나타나 있다.

(표 7) 변수에 대한 신뢰도 분석결과

변수	변수명	Chronbach's $\alpha$
독립변수	신뢰도 (4개 항목)	.810
	협력도 (3개 항목)	.862
	의사소통 (5개 항목)	.903
	계약조건의 명확도 (3개 항목)	.836
	갈등정도 (4개 항목)	.514
종속변수	전략적이익 (7개 항목)	.907
	경제적이익 (6개 항목)	.876
	업무만족도 (3개 항목)	.887

### 3. 가설 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위한 사전 분석으로 파트너십이 아웃소싱 성공에 어떠한 영향을 미치는지를 먼저 조사하였다. 표 8에 나타나듯이 파트너십은 전략적 이익, 경제적 이익, 업무 만족도와 이 3개의 차원을 합한 전체 아웃소싱 성공에 모두 강한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 성공적인 아웃소싱을 위해 파트너십이 매우 중요하다는 사실을 알 수 있다.

(표 8) 파트너십과 아웃소싱 성공과의 회귀 분석 결과

	아웃소싱 성공			
	전략적 이익	경제적 이익	업무 만족	전체 성공
파트너십	B=1.089	B=.753	B=1.042	B=.945
	P=.000	P=.000	P=.000	P=.000

아웃소싱 성공에 파트너십이 중요하다는 사실이 연구되었으므로 이제는 보다 상세한 분석을 위해



파트너십의 5가지 속성들과 아웃소싱 성공과의 관계를 살펴본다. 이는 본 연구의 가설 검증을 하는 작업으로 각 종속 변수별로 회귀분석을 실시한다. 먼저 전략적 이익에 대한 독립변수들의 설명력을 분석해 보면 회귀 모델은 Sig. F 값이 0으로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 나타났다 (표 9 참조). 독립 변수들은 모두 전략적 이익에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 계약조건의 명확도는 비교적 약한 설명력을 나타내고 있으며 협력도, 신뢰도의 경우는 매우 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

(표 9) 전략적 이익에 대한 독립 변수와의 회귀분석 결과

독립 변수	전략적 이익		
	표준화된 회귀계수	t-value	p-value
신뢰도	.291	3.174	.002
협력도	.401	4.316	.000
의사소통	.193	2.197	.031
계약	.151	1.731	.088
갈등	.182	2.223	.029

두 번째로 경제적 이익에 대한 독립 변수와의 회귀분석 결과를 보면 모형의 적절성은 통계적으로 유의함을 알 수 있다(표 10 참조). 하지만 각 독립 변수들의 영향력을 살펴보면 전략적 이익과는 사뭇 다른 결과를 보여준다. 즉, 협력도와 의사소통의 두 변수만이 경제적 이익과 연관이 있는 것으로 나타났으며 나머지 3개의 변수는 통계적으로 유의한 결과를 보여주지 못 하였다. 이는 실제 경제적인 효과와 자원의 전략적인 활용으로 인한 추가 효과에 미치는 영향 요인이 다르다는 것을 보여주고 있다.

(표 10) 경제적 이익에 대한 독립 변수와의 회귀분석 결과

독립 변수	경제적 이익		
	표준화된 회귀계수	t-value	p-value
신뢰도	-.069	-.587	.559
협력도	.325	2.728	.008
의사소통	.292	2.595	.011
계약	.157	1.401	.166
갈등	.029	.275	.784

업무만족에 대한 결과는 표 11에 나타나 있다. 모형의 적절성은 다른 종속 변수와 마찬가지로 통계적으로 유의한 결과를 보여준다. 업무 만족에 가장 영향을 미치는 요인은 신뢰도이며 다음으로 계약의 명확도, 그리고 의사소통임을 알 수 있다. 하지만 협력도와 갈등변수는 업무 만족도와 관련이 없는 것으로 나타난다.

(표 11) 업무만족에 대한 독립 변수와의 회귀분석 결과

독립 변수	업무만족		
	표준화된 회귀계수	t-value	p-value
신뢰도	.451	4.397	.000
협력도	.031	.302	.763
의사소통	.210	2.135	.036
계약	.234	2.387	.020
갈등	.077	.844	.401

한편 표 12은 전략적 이익, 경제적 이익, 업무만족 등의 3개 종속변수들을 하나의 아웃소싱 성공으로 묶어 독립변수들의 영향력을 살펴본 결과이다. 마찬가지로 모형은 적절한 것으로 나타났으며 (Sig.F 값이 0) 독립변수 모두가 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 갈등정도는 비교적 약한 관계를 (p=0.09) 나타내고 있으며 나머지 4개 변수는 모두 강한 설명력을 보여준다.

(표 12) 독립변수와 아웃소싱성공과의 회귀분석결과

독립 변수	아웃소싱성공		
	표준화된 회귀계수	t-value	p-value
신뢰도	.224	2.655	.010
협력도	.375	4.379	.000
의사소통	.290	3.577	.001
계약	.209	2.586	.012
갈등	.128	1.697	.094

위의 결과들을 종합해 보면, 먼저 의사소통이 모든 성공 변수들에 강한 영향을 미치는 파트너십의 속성이라는 사실을 알 수 있다. 또한 전체적인 아웃소싱 성공에는 독립변수인 각 속성들이 모두 영향을 미치는 것으로 분석되었지만 각론으로 들어가

성공의 여러 차원에 따라서는 그 미치는 정도가 다르다는 것을 알 수 있다. 가설 검증의 종합적인 결과는 표 13에 정리 되었다.

(표 13) 가설의 채택 및 기각여부

가설 번호	가 설	채택 여부
H1	신뢰도와 아웃소싱 성공간에는 정(+) <sup>1</sup> 의 상관관계가 있다.	채택
H1a	신뢰도가 높을수록 전략적 이익이 높아진다.	채택
H1b	신뢰도가 높을수록 경제적 이익이 높아진다.	기각
H1c	신뢰도가 높을수록 업무만족도가 높아진다.	채택
H2	협력도와 아웃소싱 성공간에는 정(+) <sup>1</sup> 의 상관관계가 있다.	채택
H2a	협력도가 높을수록 전략적 이익이 높아진다.	채택
H2b	협력도가 높을수록 경제적 이익이 높아진다.	채택
H2c	협력도가 높을수록 업무만족도가 높아진다.	기각
H3	의사소통수준과 아웃소싱성공간에는정(+) <sup>1</sup> 의상관관계가 있다.	채택
H3a	의사소통수준이 높을수록 전략적 이익이 높아진다.	채택
H3b	의사소통수준이 높을수록 경제적 이익이 높아진다.	채택
H3c	의사소통수준이 높을수록 업무만족도가 높아진다.	채택
H4	계약조건의 명확도와 아웃소싱 성공간에는 정(+) <sup>1</sup> 의 상관관계가 있다.	채택
H4a	계약조건의 명확도가 높을수록 전략적 이익이 높아진다.	약한 채택
H4b	계약조건의 명확도가 높을수록 경제적 이익이 높아진다.	기각
H4c	계약조건의 명확도가 높을수록 업무만족도가 높아진다.	채택
H5	갈등정도와 아웃소싱 성공간에는 음(-) <sup>1</sup> 의 상관관계가 있다.	약한 채택
H5a	갈등정도가 낮을수록 전략적 이익이 높아진다.	채택
H5b	갈등정도가 낮을수록 경제적 이익이 높아진다.	기각
H5c	갈등정도가 낮을수록 업무만족도가 높아진다.	기각

## 5. 결론

최근의 아웃소싱은 다양한 형태의 정보시스템 전략 및 비즈니스 모델을 창출해 내는 하나의 기법이 자 사상으로 각광을 받고 있다. 이러한 아웃소싱 전략이 성공적으로 수행되기 위해서는 외주업체와 위탁업체간의 비즈니스 관계, 즉 파트너십이 매우 중요하다는 것을 본 연구의 결과는 보여주고 있다. 더 나아가 본 연구에서는 실제 파트너십의 어떠한 속성이 아웃소싱 성공에 어떻게 영향을 미치는 지를 살펴보았다. 특히 아웃소싱의 효과를 경제적 요인뿐만 아니라 보다 전략적인 요인과 업무 만족도 등으로 세분하여 살펴보았다. 이러한 연구를 통해 얻은 결과는 몇 가지 의미있는 사실을 제시한다.

먼저 파트너십의 여러 가지 속성 중 의사소통이 가장 중요하다는 것이다. 즉, 의사소통은 아웃소싱 성공의 모든 차원에서 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이는 아웃소싱 성공을 위해서 파트너 관계에 있는 두 기업이 서로 정확하고 적절한 정보를 적시에 제공할 수 있는 체계가 마련되어야 함을 의미하며 이로 인해 보다 나은 정보공유 체계가 이루어져야 함을 뜻한다. 동시에 계획이나 목표의 수립시 두 조직의 참여 정도가 높아야 함을 나타낸다. 이와 같은 의사소통의 기능이 잘 이루어 질 때 아웃소싱은 성공적으로 수행될 수 있는 것이다.

두 번째 흥미있는 사실은 파트너십의 모든 속성이 전략적 이익에는 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 단지 의사소통과 협력도만이 영향을 끼치는 것으로 조사된 점이다. 이는 아웃소싱의 성공을 경제적 이익 보다 전략적 이익의 성취에 더 초점을 맞춘다면 파트너십의 역할이 더욱 부각된다는 의미이다. 최근의 e-비즈니스 환경에서 아웃소싱 관련 비즈니스 전략 또는 IT 전략은 모두 전략적 이익을 고려하고 있는 형태이다. 즉 전문성을 확보한 조직에 특정 기능이나 서비스를 의뢰하고 여유 자원으로 보다 전략적인 업무에 집중하겠다는 전략이다. 이러한 배경으로 인해 향후 아웃소싱은 더욱 파트너십의 구현에 노력을 하여야 하겠다. 추가적으로 경제적 이익의 달성에 관심이 있다면 협력도와 의사소통을 집중적으로 향상시키는 것이 가장 좋은 방법이 되겠다. 결국 의사소통이 원활하게 되어 하나의 기업이 실질적으로 공동의 목표 달성이라는 인식하에 다른 기업을 도와 줄 수 있을 때, 즉 협력도가 높을 때, 경제적 효과가 강하게 인지될 수 있다는 것이다.

세 번째는 아웃소싱의 성공 차원 중 만족도에 영향을 미치는 요소가 신뢰도, 의사소통, 그리고 계약조건의 명확도라는 점이다. 조직원의 만족도는 무엇보다도 상대방이 의무를 행함에 최선을 다할 것이라는 신뢰를 바탕으로 생기며 이러한 믿음을 뒷받침 해 줄 수 있는 장치, 즉 명확한 계약조건이 필요하게 된다는 뜻이다. 특히 계약조건이 불분명해 질 때, 위탁업체는 여러 가지 위험에 노출되게 되며 자연히 당사자의 업무 만족도는 매우 저하 될

수 밖에 없는 것이다.

네 번째로 전체적인 아웃소싱 성공과는 모든 파트너십의 속성이 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 비록 각 속성들이 세부적인 아웃소싱 성공 차원에 대해서는 서로 다른 설명력을 가질 수 있겠으나 전체적으로는 다같이 중요하다 하는 것이다. 따라서 각 조직에서 파트너십의 어떤 속성에 좀 더 초점을 맞추느냐 하는 점은 성공 차원에 따라 달라지나 전체적으로는 모든 속성에 관심을 기울여야 함을 알 수 있다.

마지막으로 갈등 정도와 관련한 사항이다. 본 연구 결과는 갈등 정도가 아웃소싱 성공에 미치는 영향은 다른 속성에 비해 상대적으로 높지 않음을 보여주고 있다. 이는 갈등 그 자체가 미치는 영향보다 보다 시스템적인 장치, 즉 명확한 계약이나 효과적인 의사소통, 협력도, 신뢰도 등이 아웃소싱 성공에 미치는 영향이 높다는 것을 보여준다.

본 연구는 파트너십에 관한 초기 연구로서 파트너십 속성과 아웃소싱 성공과의 관계에 영향을 줄 수 있는 상황변수를 고려치 않았다. 이는 기업 환경적인 요인, 기술적인 요인, 정보시스템의 특성 등에 따라 파트너십과 아웃소싱 성공과의 관계가 다르게 나타날 수도 있다는 점을 의미하는 것이다. 따라서 향후 이러한 상황변수를 고려한 좀 더 확장된 연구가 필요하다고 하겠다. 하지만 비교적 높은 설문 응답율을 고려할 때 본 연구 결과는 학계와 업계에 여러 가지 통찰과 설명을 제공한다고 하겠다.

## 참고문헌

- Anderson, E. & B. Weitz, "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", Journal of Marketing Research, February, 1992.
- Anderson, E. & L. Lodish & B. Weitz, "Resource allocation behavior in conventional channels", Journal of Marketing Research, February, 1987.
- Anderson, J. & J. Narus, "A model of the distributor perspective of distributor-manufacturer working relationships" Journal of Marketing, Fall, 1984.
- Anderson, J.C. & J.A. Narus, "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", Journal of Marketing, 1990.
- Angle, H. & J. Perry, "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", Administrative

Science Quarterly, March, 1981

Assael, & Henry, "Constructive Role of Interorganizational Conflict," Administrative Science Quarterly, 1969.

Benko C, "If Information System Outsourcing Is the Solution, What Is the Problem?," Journal of System Management, November, 1992.

Bory, B. & D. Jemison, "Hybrid arrangements as strategic alliances" Academy Management Review, 1989.

De Braband, B. & G. Thiers, "Successful Information System Development In Relation to Situation Factors which Affect Effective Communication Between MIS-Users and EDP-Specialists", Management Science, Vol. 30, No. 2, FEB. 1984.

Dwyer, F.R. & P.H. Schurr, & S. Oh, "Developing buyer-seller relationships", Journal of Marketing, 1987.

Fitzgerald, G. & L. Willcocks, "Contracts and Partnerships in the Outsourcing of IT.", International Conference on Information System, 1994

Grover V. & Cheon. & Teng, "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions," Information & Management, Vol. 27, 1994.

Grover V. & Cheon. & Teng, "The Effect of Service Quality and Partnership on the outsourcing of Information Systems Functions," Journal of Management Information Systems, Vol. 12, No. 4, Spring, 1996.

Grover V. & Teng, "The Decision to Outsource Information Systems Functions," Journal of System Management, November 1993.

Gupta, U.G. & A Gupta, "Outsourcing the IS Function : Is it Necessary for Your Organization?," Information Systems Management, Summer, 1992.

Harrigan ,K.R "Strategic alliances and partner asymmetries", Management International Review, 1988.

Henderson, J. C. "Plugging into Strategic

Partnerships : The Critical IS Connection",  
Sloan Management Review, 1990

Huber, G. & R. Daft, "The informatino  
environment of organizations" Sage  
Publications,Newbury Park,CA, 1987.

Loh L. & N. Venkatraman, "Determinants of  
Information Technology Outsourcing: A  
Cross-Sectional Anaysis," Journal of Management  
Information Systems, Vol.9, No.1, Summer 1992.

MacNeil I., "Economic analysis of  
contractual relations : Its shortfalls and the  
need for a "rich classificatory  
apparatus",Northwestern University Law  
Review, 1981.

Martinsons G. M., "Outsourcing Information  
Systems: A Starategic Partnership with Risks,"  
Long Range Planning, Vol.26, No. 3, 1993.

Mohr, J.& R. Spekman, "Characteristics of  
partnership success", Strategic Management  
Journal, 1994.

Nunnall, J.C. "Psychometric Theory", New  
York: Mcgraw Hill,1978.

Patane R. J. & J. Jurison, "Is Global  
Outsourcing Diminishing the Prospects for  
American Programmers?," Journal of System  
Management, June 1994.

Porter, M., " Competitive Strategy :  
Techniques for Analyzing Industries and  
Competitions", The Free Press, New York,  
1980.

Pruitt, D. G. "Negotiation Behavior",  
Academic Press, New York, 1981.

Sinensky, A. & S.R Wasch, "Understanding  
Outsourcing: A Strategy for Insurance Companies,"  
Journal of System Management, January 1992.

Zand, D., "Trust and managerial problem  
solving "Administrative Science Quarterly,  
1972.