

IT 아웃소싱 비활성화 요인에 관한 연구: 국내외 은행과의 사례 분석 중심으로

남기홍*, 이무석**, 이정훈***

*연세대학교 정보대학원 박사과정, **연세대학교 정보대학원 석사과정,

***연세대학교 정보대학원 교수

The exploratory study of non-activation of IT outsourcing: A case for the Banking industry

Nam, Kiheung, Lee, Moosuk, Lee, Junghoon

Yonsei University, Graduate School of Information

E-mail : andyzzang@empal.com, moosuklee@hotmail.com, jhoonlee@yonsei.ac.kr

요 약

IT 아웃소싱은 IT의 비용 절감 및 핵심 역량 강화의 경영혁신 방법으로써 많은 국내외 기업에서 활발히 추진되고 있다. 그러나 국내 IT 아웃소싱은 산업별 또는 업종별로 제각기 다른 활성화 수준을 보여주고 있으며, 특히 은행업인 경우 선진국에 비해 IT 아웃소싱의 활용이 활발하지 못한 실정이다. 본 연구의 목적은 이와 같은 국내 은행의 IT 아웃소싱이 해외 은행에 비해 비활성화 되어 있는 원인을 파악하고자 한다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 본 연구에서는 거래비용이론과 계약이론을 고찰하여 국내 은행의 IT 아웃소싱이 비활성화 되어 있는 요인들을 도출하고 국내 및 해외 은행의 사례분석을 통하여 비교하였다. 본 연구를 통해 국내 은행 산업 군의 IT 아웃소싱 비활성화 원인을 심층적으로 살펴 봄과 동시에 국내 은행의 IT 아웃소싱을 활성화 할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

1. 서론

오늘날 정보기술(IT)은 지속적인 발전을 거듭하고 있으며 이는 기업 경영 환경 변화의 빠른 변화를 주도하고 있다. 많은 선진 기업 들은 이러한 환경 변화에 능동적으로 대처하기 위해 내부 자원을 효율적으로 활용하고 핵심역량에 집중하기 위해 아웃소싱을 활발히 추진하고 있다.

IT 아웃소싱은 IT의 비용 절감 및 핵심 역량 강화를 목적으로 하는 경영혁신 기법으로써, 많은 국내외 기업이 활발히 추진해 왔으며, 기업의 단순한 IT 업무를 외부에 위탁하는 것에서 출발하여 현재는 기업의 특정 비즈니스 프로세스 전체를 아웃소싱 하는 방향으로 발전해 나가고 있다[1,2].

IT 아웃소싱은 필름 제조업체인 이스트만 코닥

사가 1989년 시스템 개발에서부터 운영 및 유지보수 등 대부분의 IT 기능을 아웃소싱 한 사례가 그 시작으로 알려져 있다[3]. 이후 많은 기업이 전략적 제휴를 목적으로 한 아웃소싱을 추진하였으며, 국내 IT 아웃소싱을 살펴보면 풀무원과 링크웨어의 아웃소싱 계약을 시작으로 대한항공과 IBM의 계약 등 여러 기업이 아웃소싱을 추진하였으며, 특히 금융업에서는 1994년 산업은행에서 기존 운영업무를 아웃소싱 하는 사업을 발주함으로써 은행권 IT 아웃소싱을 추진하는 첫 번째 사례가 되었다.

그러나, 산업별, 특히 금융업의 IT 아웃소싱 활용도를 살펴 보면, 미국의 경우 금융업은 전체 IT 아웃소싱 시장의 27%를 차지하고 있어 타 산업에 비해 가장 높은 활용도를 나타내고 있는 반면, 국내의 경우 17.4%의 점유율을 보이고 있어 제조업(36.1%), 통신업(18.6%)에 이어 3위를 차지하고 있다[4,5]. 이것은 국내 금융업의 IT 아웃소싱의 활용이 아직은 활성화 단계에 이르지 못하고 있음을 보여주고 있다.

본 연구에서는 이와 같은 국내 금융업, 특히 은행산업의 IT 아웃소싱이 비활성화 되어 있는 원인을 국내 및 해외 은행과의 사례 비교 분석을 통하여 국내 IT 아웃소싱 활성화 방안을 제시하고자 하는데 연구 목적을 두고자 한다. 국내 금융산업의 IT 아웃소싱이 아직 초기단계에 머무르고 있으며, 연구를 수행할 수 있는 표본이 제한되어 있으므로 사례 연구를 통해 연구를 진행하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 IT 아웃소싱을 설명하는 이론들을 고찰하였으며, 문헌연구를 통해 IT 아웃소싱의 활성화에 영향을 미치는 요인들을 분석하기 위한 프레임워크를 제시하였다. 도출된 요인을 바탕으로 국내외 각각 하나의 은행을 선정하여 IT 아웃소싱 전문가, IT 임원 및 담당자와 인터뷰를 수행하였다.

일반적으로 금융업은 은행을 포함하는 제 1 금융권, 증권, 보험 등의 제 2 금융권을 포함하지만,

금융산업의 모든 산업 군을 대상으로 연구를 수행하기에는 현실적으로 무리가 따르므로 본 연구에서는 금융업 중 제 1 금융권인 은행을 대상으로 연구를 수행하였다.

2. 문헌연구

2.1 IT 아웃소싱의 정의

IT 아웃소싱은 여러 학자들이 기존 연구에서 언급하고 있으며, 대표적인 정의로 Loh와 Venkatraman은 “사용자 조직의 IT 인프라스트럭처의 전체 혹은 특정 요소와 관련된 물리적, 인적 자원에 대한 외부업체의 공헌”이라고 정의했다[6]. 또한, Teng은 “조직의 IT 기능의 일부 또는 전체를 외부 서비스 공급업체에 위임하는 관행”이라 정의하였다[7].

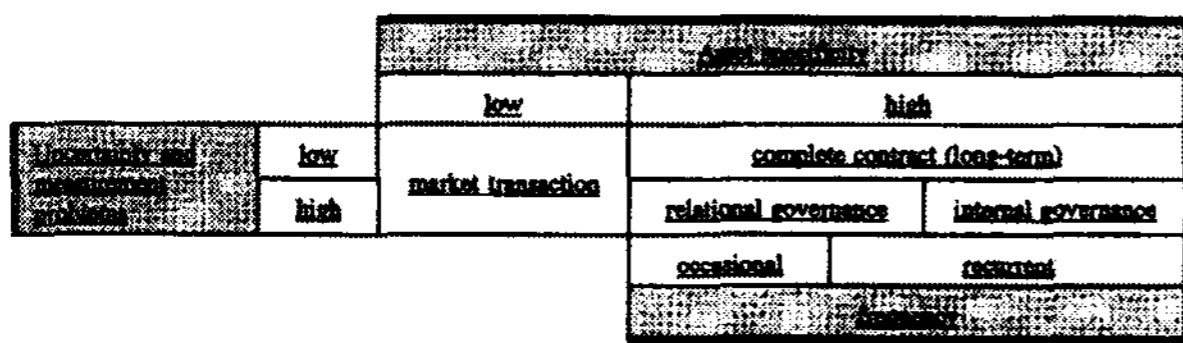
본 연구에서는 IT 아웃소싱을 ‘조직의 IT 운영의 일부 또는 전부를 외부 서비스 제공업체에 위임하는 전략적 행위’로 정의하며, 특히 어플리케이션의 토털 아웃소싱이란, ‘어플리케이션의 개발, 관리, 운영 등 대상 어플리케이션에 대한 관련된 모든 행위를 전략적 의사 결정에 의해 외부 서비스 제공 업체에 위임하는 것’으로 정의 한다.

2.2 IT 아웃소싱의 이론적 고찰

IT 아웃소싱은 많은 학자들이 여러 이론을 통해 설명하고 있다. 대표적으로는 핵심역량이론[8], 자원기반이론[9], 거래비용이론[10][11], 대리인이론[12], 사회교환이론[13], 계약이론[14] 등이다. 본 연구에서는 IT 아웃소싱의 활성화, 비활성화를 결정하는 가장 큰 이유라고 생각되는 불확실성을 포괄하는 거래 비용적 성과와 이러한 거래를 적절하게 담보할 수 있는 계약부분에 대해 분석하기로 하여, 거래비용이론과 계약이론을 고찰하고, 이를 활용한 연구를 수행하기로 결정하였다.

2.2.1 거래비용이론

Coase에 의해 제시된 거래비용이론은 기업의 경제활동 수행에 있어 생산가격뿐만 아니라 거래에 따른 비용의 영향도 받게 된다는 것을 의미한다 [15]. Aubert 등은 거래형태에 영향을 미치는 요인으로써 자산특이성(Asset Specificity), 불확실성(Uncertainty), 거래빈도(Frequency)를 들고 이를 바탕으로 거래비용 프레임워크[그림 1]를 제시하였다[10]. 이러한 거래비용이론은 IT 아웃소싱에 대하여 IT 기능에 투자되는 비용을 거래비용 관점에서 도출하고 이를 기업 내부에서 수행하는 경우와 아웃소싱을 하는 경우를 비교할 수 있는 관점을 제시한다. 일반적으로 자산특이성이 높거나 불확실성이 높으면 거래비용이 증가하므로 아웃소싱을 보다 내부에서 업무를 수행하는 인소싱이 더 유리할 수 있다.



[그림 1] Transaction Cost Framework [10]

2.2.2 계약이론

일반적으로 계약이란 둘 이상의 거래 당사자 간 발생하는 것으로써, 당사자 간의 거래 조건이 명시되고 이러한 거래는 상호간 교역에서 이익이 발생할 것으로 인지되는 경우에 발생한다. Macneil, Williamson에 의하면 거래를 촉진하기 위한 계약법은 일반적으로 세 가지로 나눌 수 있다[16, 17]. 첫째, 명확한 합의에 의한 계약의 개시와 명확한 업무 수행에 의한 계약의 종결을 바람직한 계약으로 보는 고전적 계약법, 둘째, 장기계약에서 발생할 수 있는 미래의 모든 불확실한 상황을 계약에 반영하기 힘들다는 신고전적 계약법, 셋째, 시간에 따른 계약 조건의 조정 프로세스를 강조하는 관계형 계약법이다. 이러한 계약이론은 지속적으로 변화하는 경영 환경 하에서 발생하는 IT 아웃소싱 계약의 합리적인 체결 및 관리 방안에 대한 이론

적 시사점을 제공하고 있다.

2.3 IT 아웃소싱에 관한 기존 연구

최근 IT 아웃소싱의 활성화 혹은 비활성화에 관련된 연구가 활발히 진행되고 있다.

남기찬 외 2인은 성공적인 IT 아웃소싱과 ASP(Application Service Provider)를 성공적으로 추진하기 위해 서비스를 도입하기 전에 발생 배경과 동기와 목적에 대한 철저한 평가가 선행되어야 하며, 합리적인 방법론과 전문가를 준비하여야 한다고 강조하고 있다[18].

유석천 등은 국내 금융기관들의 IT 아웃소싱에 대한 의사결정 및 추진에 있어서 주요한 요인들을 분석하였는데, 결과적으로 국내 금융기관이 아웃소싱을 추진하는 이유는 경쟁우위를 확보하고 경영환경 변화에 신속하게 대처해 나가기 위함이고, 반면 IT 통제권 상실 우려, 기업 정보 외부 유출, 비용절감에 대한 회의적 시각 등이 아웃소싱을 주저하게 되는 요인임을 밝히고 있다. 또한, 아웃소싱 의사결정 및 추진에 있어서 기업 전략과의 적합성과 경쟁업체에 대한 분석, 그리고 조직 내외의 영향력이 중요한 요인으로 작용하고 있음을 언급하고 있다[19].

한편, Aubert 등은 거래비용이론의 관점에서 IT 수행 활동을 자산특이성, 불확실성, 비즈니스 기술, 기술적 능력으로 구분하고 각각의 활동이 IT 아웃소싱에 미치는 영향의 정도를 분석한 결과, 불확실성이 아웃소싱에 가장 큰 장애물로 작용함을 이야기 하고 있다[20].

남기찬은 공기업과 민간기업의 IT 아웃소싱 현황을 비교 분석하는 논문을 통해, 두 집단 모두 IT 아웃소싱을 도입하고자 하는 동기는 최신 정보 기술의 도입을 꾀했으며, 아웃소싱을 하지 않으려 하는 가장 큰 원인은 기업정보의 유출 우려 때문이며, 또한 외주업체가 고객사의 업무에 대한 이해도가 낮고 서비스 수준의 설정이 어려운 것이 또 다른 이유라고 소개하고 있다.[21]

또한, Grover 등의 연구에 따르면 IT 아웃소싱을 결정함에 있어서 거래비용이론에서 제시하는 자산 특이성을 반드시 고려하여야 하며, 서비스 제공업체의 서비스 품질과 서비스 제공업체와의 신뢰, 협력, 의사소통 등과 같은 요소들이 IT 아웃소싱의 성공적 수행을 위해 반드시 필요함을 강조하고 있다[22].

Bahli 등은 거래비용이론 관점에서 IT 아웃소싱의 위험요인을 크게 거래, 고객사, 서비스 제공업체의 세 가지 종류로 분류하고 있으며, 거래상의 위험요인으로는 자산특이성, 서비스 공급업체의 부족, 불확실성, 공급업체에의 의존성, 성과측정 문제를 들고 있고, 고객사 및 서비스 공급업체 관련 위험요인으로는 IT 운영능력 부족 및 아웃소싱 수행능력 부족을 꼽고 있다[23].

한편, 문용은은 IT 아웃소싱의 정도에 영향을 미치는 위험요인 들을 기술적 위험, 통제적 위험, 경제적 위험, 관계적 위험으로 나누어 살펴보았으며, 이 중 기술적 위험을 제외하고 통제적 위험, 경제적 위험, 관계적 위험은 아웃소싱의 정도에 부의 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 결론적으로 아웃소싱의 활성화를 저해하고 있는 요인들을 살펴보면, 비용과 관련된 경제적 문제, 의존성이나 정보유출에 관련된 문제, 종업원의 사기적하거나 인력의 상실과 같은 내부적 문제를 들 수 있다 [24].

종합해 볼 때, IT 아웃소싱이 활발히 수행되기 위해서는 적절한 수행 방법론과 서비스 제공업체가 업무 지식에 대한 이해가 필요하고, 서비스 품질에 대한 확신 및 합리적 계약이 밑바탕이 되어야 함을 알 수 있다. 즉, IT 아웃소싱을 활성화하기 위해서는 서비스 제공업체의 업무 수행 능력에 대한 신뢰 및 IT 아웃소싱의 원활한 수행을 위한 계약의 문제에 대한 해결이 선행되어야 할 것이므로, 본 연구에서는 이를 이론적으로 뒷받침하는 거래비용이론 및 계약이론을 토대로 연구를 수행하기로 결정하였다.

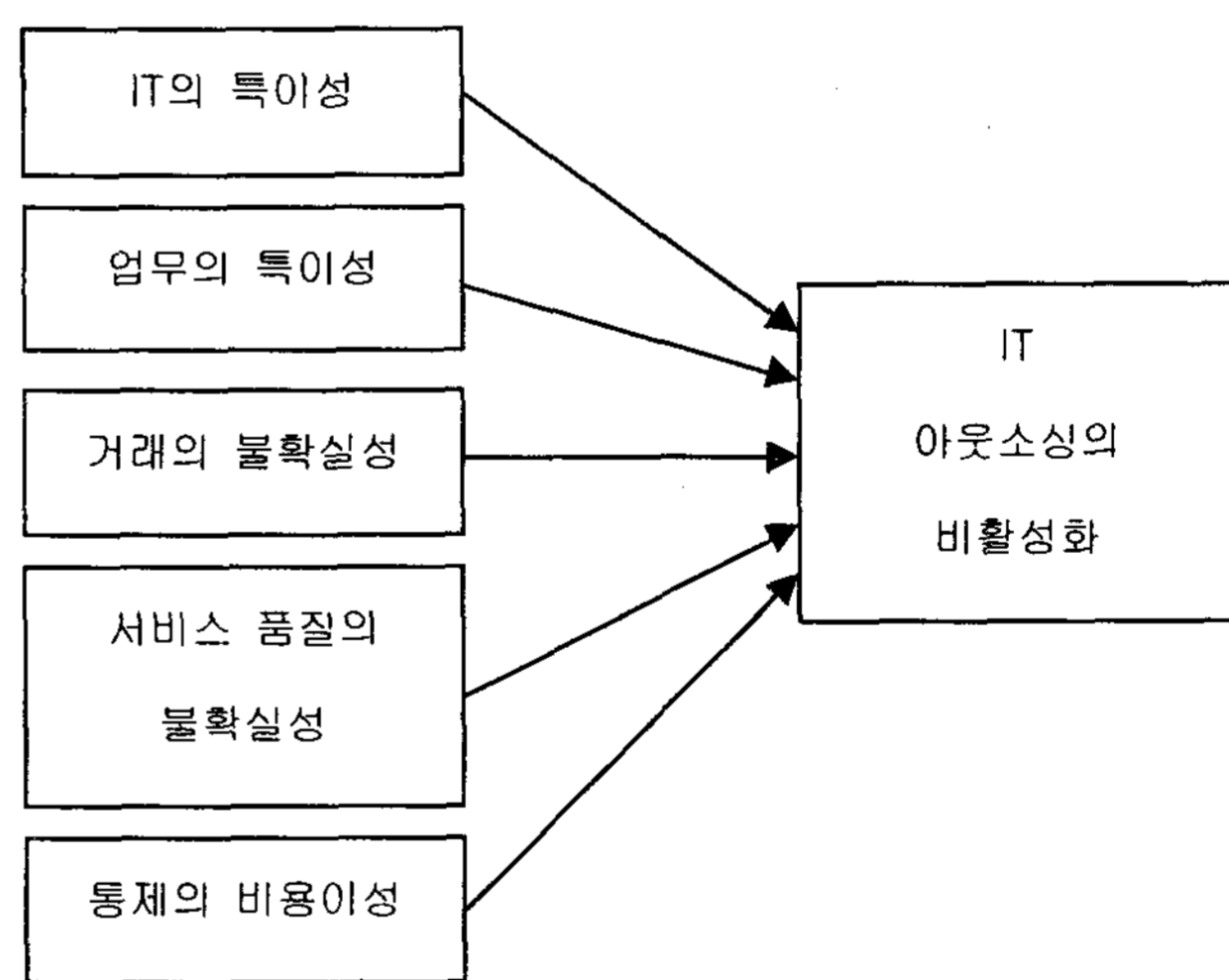
3. 연구방법

3.1 연구범위

본 연구는 탐색적 연구(exploratory study)로 연구 범위를 한정한다. 일반적으로 탐색적 연구는 조사 대상이 매우 새롭거나 막연하여 잘 알려지지 않은 주제를 정의, 관련된 배경 정보의 수집 및 정식 연구를 위한 사전 단계로의 준비 등의 목적으로 사용된다. 따라서, 본 연구에서는 사례 연구를 통해 국내 은행의 IT 아웃소싱의 비활성화 요인을 탐색적으로 선별하고 향후 심화된 연구를 수행할 수 있는지를 판단할 수 있는 기준을 제시하므로, 본 연구에 적합하다고 볼 수 있다.

3.2 연구의 모형

앞에서 밝힌 바와 같이 본 연구에서는 국내 은행의 IT 아웃소싱 비활성화 원인을 거래비용이론 및 계약이론을 바탕으로 살펴보았다. 문헌연구를 바탕으로 연구의 모형을 제시하면 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 연구의 모형

3.3 연구의 가설

가. 자산특이성과 IT 아웃소싱

거래비용이론에 의하면 자산특이성이 높은 재화일수록 거래비용은 증가한다. 일반적으로 은행의 공공성이 타 산업에 비해 강조 되며, 불특정 다수

의 금융 거래를 취급하는 특성상, 다른 산업과 비교하여 안정성 및 보안성의 강조 등 IT의 고유성을 가지고 있을 수 있다[19]. 또한 은행의 IT 아웃소싱을 수행하기 위해서는 은행 산업의 전문 지식의 보유가 필수적이나, 업무지식 역시 타 산업과 대비 특이성이 높아 거래비용의 증가를 수반한다고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 첫 번째와 두 번째 가설을 도출 할 수 있다.

가설 1. 은행의 IT는 타 산업과 대비하여 특이성이 높으므로 정보시스템 아웃소싱이 상대적으로 어려울 것이다.

가설 2. 은행의 어플리케이션 운영은 타 산업대비 상대적으로 고유한 은행의 업무 지식이 요구되므로, 타 산업 어플리케이션 아웃소싱 보다 실행이 어려울 것이다.

나. 불확실성과 IT 아웃소싱

IT 아웃소싱을 수행하는 과정에서 초기 서비스의 범위를 결정하고 서비스의 품질을 측정하는 것은 매우 중요하다. 서비스의 범위를 세밀히 정의하고, 범위 변화 시 이를 변경하는 프로세스를 수립해야 하며, 서로간의 서비스 수준을 합의와 서비스 품질에 대한 적절한 측정 도구를 마련하는 것은 아웃소싱 거래의 불확실성을 낮추는 요인으로 작용할 수 있다. 그러나, 국내 금융권 IT 아웃소싱 전문가들에 따르면, 국내 은행의 경우 일반적으로 서비스 범위 정의와 품질 측정에 대한 체계 수립이 미흡하다. 그러므로, 다음과 같은 세 번째와 네 번째 가설을 도출할 수 있다.

가설 3. IT 서비스의 세부적인 범위 정의 미흡 및 변화 관리 프로세스 부재로 IT 아웃소싱을 통해 제공 받는 서비스의 범위에 대한 불확실성이 증가하므로 IT 아웃소싱을 수행하는 것이 어려울 것이다.

가설 4. IT 서비스의 품질 수준에 대한 상호 간의 합의와 측정 방법의 미흡으로, 제공 받는 서비스 품질에 대한 불확실성이 증가하게 되므로, IT 아웃소싱을 수행하는 것이 어려울 것이다.

다. 계약과 IT 아웃소싱

IT 아웃소싱은 항상 불확실성이 내재되어 있으며, 장기간의 서비스를 제공/수혜 받는 거래로서, 명확하고 포괄적인 계약은 장기 거래의 불확실성을 줄여준다. 그러나, 국내 금융권 IT 아웃소싱 전문가들에 따르면 은행의 IT 아웃소싱 경험 및 지식의 미흡으로 적절한 계약준비가 되어 있지 않다. 따라서, 다음과 같은 다섯 번째 가설을 도출 할 수 있다.

가설 5. 포괄적이고 구체적인 계약서 준비의 미흡으로 IT 아웃소싱의 불확실성을 줄이지 못하므로 은행의 IT 아웃소싱의 수행은 어려울 것이다.

3.4 사례 연구

3.4.1 사례 연구 대상 선정 및 자료 수집 방법

본 연구의 사례 연구 대상은 아래와 같은 기준으로 선정하였다.

- 가. 대상 은행의 자산 규모가 해당 국가의 은행 중 3위 이내일 것.
- 나. 대상 은행의 상호 비교가 가능 하도록 업무 범위가 비슷할 것.
- 다. 대상 은행이 최근 IT 아웃소싱에 대한 계약을 체결 하였거나 이에 대한 검토를 수행하였을 것.

또한 각 은행에 대한 세부적인 정보 및 자료에 대한 접근성 역시 고려 되었다. 개별 은행에 대한 사례 연구는 각 3 - 4회에 걸친 비공개 인터뷰(국내: 현장 인터뷰 3회, 국외: 현장 인터뷰 1회, 이메일 및 전화 인터뷰 3회)와 대외적으로 발표된 자료를 근거 하여 수행되었다. 인터뷰는 각 기업의 CIO와 아웃소싱 추진을 책임지고 있는 아웃소

싱 담당자 및 정보 시스템의 기획을 담당 하는 기획 관련 책임자를 대상으로 IT 아웃소싱에 대한 가능성 및 전략적 활용 여부, 아웃소싱 추진을 위한 이슈 및 해결 방안 등 아웃소싱의 활성화 전반적인 부분에 대해 미리 작성된 질문서를 통한 개방형 질의 응답형식으로 이루어 졌다. 또한, 국내 금융권의 아웃소싱 비활성화 원인에 대한 토론을 위해 국내 금융권 IT 아웃소싱 전문가들과 포커스 그룹 인터뷰를 실시 하였다. 계약서의 경우에는 국내사의 경우 개발 아웃소싱 표준 계약서를 통하여 분석을 실시 하였으며, 국외의 경우 계약 담당자와의 전화 인터뷰를 통한 분석이 이루어 졌다.

3.4.2 사례 연구 대상 은행 소개

A은행은 국내의 대형 금융사의 산하 은행으로, 소매금융 및 기업금융을 망라하는 대형 은행으로써, 약 1,400만 명의 고객을 대상으로 영업을 하고 있다. IT 측면에서는 국내외 여러 컨설팅사 및 대형 SI(System Integrator)와 정보화전략계획(ISP, Information Strategic Planning), 어플리케이션 구축 등 많은 IT전략 및 시스템 구축 프로젝트를 수행한 경험을 보유하고 있다.

B은행은 유럽을 기반으로 한 대형 금융사의 산하 은행으로써, 300년 이상의 역사를 가지고 있으며, 60개국에서 약 111,300명의 직원으로 140억 명이상의 고객을 대상으로 영업을 하고 있다. B은행은 2004년, IT 컨설팅과 아웃소싱을 전문으로 수행하는 C사와 어플리케이션의 전면적인 개발 및 유지보수 아웃소싱 계약을 체결하여 현재 응용시스템의 토탈 아웃소싱이 진행 중이다.

사례 연구 대상 기업의 개요를 간단히 살펴보면 [표 1]와 같다.

3.4.3 사례 연구 내용

가. A은행 사례

A은행의 IT는 메인 프레임으로 구성된 계정계 시스템과 주로 유닉스 시스템으로 구성된 정보계 시스템으로 이루어져 있다. 약 500명의 자체 보유

[표 1] 사례 대상 기업의 개요 (2004년 기준)

	A사	B사
업종	종합 금융업	종합 금융업
자산 규모	150조	645조
종업원 수	14,768	78,400
어플리케이션 Total Outsourcing 여부	수행하지 않 음	수행 중

인력으로 시스템 개발 및 유지 보수를 수행 하고 있으며, 연간 약 1000억 원 정도의 IT 예산을 사용 중이다. 외부 용역은 전문성을 요하는 IT 계획 수립, 아키텍처 수립 등의 컨설팅 부문과 자체적으로 보유하고 있지 않은 신기술 사용이 필요한 경우, 또는 자체 인력 수가 부족한 경우 등 특정 상황에 한해 한정적으로 시행하고 있다. A은행은 IT의 기술적인 측면에서는 다른 산업과의 차이점이 크게 있다고 느끼지 않는 반면, IT의 업무지식 필요성 측면에서는 은행 고유의 업무 지식의 활용이 응용시스템 개발 및 유지보수의 관건이므로 높은 자산 특이성을 가지고 있다고 생각하고 있다. 이는 데이터 센터의 운영 (네트워크, 데이터베이스 등)과 같은 기술적인 측면에서는 자산 특이성이 상대적으로 미미하므로 아웃소싱이 가능할 수 있으나, 응용 시스템 운영과 같이 업무적 지식요소가 큰 부분을 차지하는 경우에는 자산의 특이성에 의해 아웃소싱이 어렵다는 해석이 가능하다. 은행업의 공공성에 따른 보안 및 안정성 강조 측면 역시 기술적인 속성의 하나라고 고려되고 있으며, 이는 아웃소싱에 대한 비활성화 요소는 아닌 것으로 나타났다. 서비스 품질의 측정 및 서비스 범위의 정의 측면에서는 SLA(Service Level Agreement)의 미 정착과 서비스 범위에 대한 초기의 명확한 정의 및 범위 변경 프로세스 미비로 인해 서비스의 질 및 범위에 대한 불확실성이 높다고 판단하고 있었으며, 이는 장기간의 계약을 통해 서비스 공급을 받아야 하는 아웃소싱의 비활성

화 요인으로 작용되고 있음을 알 수 있다. 또한, 계약 역시 아웃소싱에 대한 경험 부족으로 인해 계약상의 노하우 및 지식의 미흡으로, 이에 인한 불확실성에서 오는 위험을 적절하게 통제하고 있지 못하는 것으로 보인다.

나. B은행 사례

B은행은 자산규모 및 고객 수에 있어 세계 10위 안에 드는 유럽기반 금융지주사 소속의 은행이며, 일반적인 다른 대형은행과 같이 메인 프레임으로 이루어진 계정계와 유닉스 환경으로 이루어진 정보계 시스템을 보유하고 있다. B은행은 IT 경쟁력 강화와 비용절감을 위하여 C사와 6년간의 토털 어플리케이션 아웃소싱 계약을 맺었으며, 이를 통해 IT의 생산성 향상, 경쟁력 강화, 비용 절감 등의 효과를 보고 있다. B사 IT 아웃소싱 책임자 및 담당자와의 인터뷰 결과, IT의 기술적 측면은 다른 산업과 차이가 없다고 생각하고 있으며, 업무 지식의 고유성 역시 적절한 지식 전이와 공유가 가능하므로 자산특이성이 크지 않다고 판단하고 있다. 또한, 업무 지식측면에서는 오히려 'Best Practice'로 불리는 서비스 공급자의 전문성을 B사에 활용함으로써 더 나은 품질을 보유 할 수 있다고 생각하고 있다. 이는, 업무 지식의 경우 서비스 업체로의 전수가 어려우며 업무 지식 측면에서 전적으로 우월한 지식을 가지고 있다는 국내 A사와는 다른 시각을 보여 준다. 서비스 품질의 측정 및 서비스 범위의 불확실성 측면에서는 비교적 잘 정비된 SLA 및 업무범위/요건 변경 프로세스에 의해 거래의 불확실성 및 품질의 불확실성을 최소화 하고 있었다. 특히, SLA의 경우에는 서비스 공급자의 SLA를 바탕으로 독자적인 SLA를 작성하는 방식을 사용하고 있었는데, 이는 타 사에서 이미 검증된 SLA를 기반으로 한다는 측면에서 타당성을 높여 준다고 할 수 있다. 이렇게 마련된 SLA는 단지 외부와의 아웃소싱 거래뿐만 아니라 IT 부서와 현업부서와의 관계에서도 명확한 서비스 품질에 대한 기대 수준을 정하는데 활용되고

있었다. 계약의 경우, 그 동안 축적되어 온 아웃소싱 관련 노하우 및 지식을 바탕으로 비교적 광범위하고 세밀한 계약서를 보유 하고 있었다. 남기찬 등은 정보시스템 아웃소싱의 계약적 통제 요인에 관한 연구에서 26가지의 아웃소싱 계약서의 주요 항목을 제시하였는데, 26가지 항목 중 세금 및 보험을 제외한 모든 항목들이 포함되어 있으며, 공신력 있는 외부 기관의 검토를 받아 불확실성에서 오는 위험을 줄이려고 노력하고 있었다[25].

4. 사례 분석

양사의 분석결과를 바탕으로 본 연구의 가설을 분석해 보면, 먼저 자산의 특이성에 대해서는 A사와 B사 모두 기술적 측면에서는 자산의 특이성이 미미하다고 생각하고 있다. 그러나, 업무적 측면에서는 A사의 경우 서비스 공급자들의 업무지식 보유 정도가 현저히 떨어지며, 업무지식의 전수가 어렵다고 생각하는 반면, B사의 경우에는 오히려 서비스 공급자가 더욱 전문화된 지식을 가질 수 있다고 생각하고 있으며, 업무지식의 전수 역시 쉽게 이루어 질 수 있는 것으로 보고 있다. 이는 A사와 B사의 단지 서비스 제공자의 업무지식 보유 정도에 대한 인식의 차이뿐만 아니라, A사와 B사와의 조직 구조와 시스템 개발/유지 보수 프로세스의 차이에서 관점이 서로 다른 관점이 나타난 것으로 볼 수 있다. 이는, 국내의 경우, 아직까지 BA (Business Analyst) 조직 등이 활성화 되지 않아 시스템 개발 및 유지 보수 시 핵심 IT인력이 요구 분석에서부터 설계, 개발 그리고 테스트까지 담당하는 반면, 외국의 경우 분석, 테스트와 설계 및 개발이 분리되어 순수 개발자의 경우 업무 지식 정도가 높지 않아도 명확한 분석, 설계에 의해 시스템 개발 및 유지 보수가 가능한 것으로 설명이 가능하다. 따라서 이러한 업무 지식에 대한 자산 특이성은 향후 국내에 BA조직의 활성화를 통해 아웃소싱을 활성화 시킬 수 있을 것으로 기대할 수 있다고 판단된다.

서비스 품질의 측정 및 서비스 범위의 불확실성의 경우, A사와 B사는 IT 운영 프로세스 및 품질의 측정부문에 있어 뚜렷한 차이점을 보이고 있다. 국내의 경우, 아직까지 SLA를 포함한 IT 운영 프로세스의 확립이 미미함에 따라 불확실성 요소인 거래의 불확실성 및 서비스 품질의 불확실성을 극복하지 못하고 있는 것으로 보인다. 한편, B은행의 경우, 적절하게 정립된 IT 운영 프로세스를 바탕으로 거래의 불확실성을 최소화 하고 있으며, 세분화되고 검증된 SLA를 기반으로 품질을 측정, 거래의 특성상 장기적일 수 밖에 없는 아웃소싱의 품질에 대한 불확실성을 최소화하는데 기여하고 있다. 따라서, 국내의 경우 역시 조속히 적절한 IT 운영 프로세스를 수립하고, 세분화된 SLA를 확립한다면 아웃소싱의 활성화에 기여 할 수 있을 것으로 보인다.

마지막으로 계약의 경우, A은행은 적은 경험으로 인해 아웃소싱에 대한 불확실성을 줄일 수 있는 노하우와 지식이 부족하여, 포괄적이고 세밀한 계약 통제 요소를 포함하고 있지 못하다. 이는 계약의 목적중의 하나인 불확실성을 효과적으로 줄이는데 실패하여 아웃소싱의 활성화에 기여를 하지 못하고 있는 것으로 해석이 가능하다. B사의 경우에서 보듯이 기 이루어진 아웃소싱 관련 계약을 연구하고 이를 적절히 활용한다면, 향후의 불확실성을 상당 부분 줄일 수 있을 것으로 기대된다.

위의 사례를 바탕으로 각 가설에 대한 성립 여부를 살펴보면 아래 [표 2]와 같다.

5. 결론 및 향후 과제

본 연구는 거래비용이론과 계약이론을 바탕으로 IT 아웃소싱이 국내 은행에서 활성화되지 못한 원인을 해외 은행과의 사례 비교 분석을 통해 알아보았다. 본 연구를 통해, 국내 은행의 IT 아웃소싱은 서비스 공급업체의 은행 업무 지식 정도에 대한 신뢰 부족, 서비스 범위 결정 및 변경 프로세

[표 2] 각 가설에 대한 성립 여부

가설	A은행	B은행
가설 1	불성립	불성립
가설 2	성립	불성립
가설 3	성립	불성립
가설 4	성립	불성립
가설 5	성립	불성립

스의 부재, 서비스 품질 측정의 비용이성, 계약 통제 요소의 미흡으로 인해 비활성화되고 있음을 알 수 있었다. 향후 국내 은행의 IT 아웃소싱 활성화를 위해서는 BA조직을 포함한 시스템 개발, 운영 프로세스 및 조직 구조의 선진화, SLA의 도입을 고려한 IT 운영 프로세스의 구현, 아웃소싱 계약에 대한 지식 및 연구가 필요한 것으로 판단된다.

본 연구는 국내 은행의 IT 아웃소싱 비활성화에 관하여 IT 아웃소싱을 활발히 수행하고 있는 해외 은행과의 비교를 통해 앞으로 국내 은행의 IT 아웃소싱 활성화를 위한 방향을 제시하고 있다는 것에 의의를 두고 있으나, 사용한 이론이 제한적이고 표본의 수가 적어, 본 연구를 통한 국내 은행의 IT 아웃소싱 비활성화 원인을 일반화 시키기에는 한계가 있다. 그러므로, 향후 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위해 더 많은 표본을 확보하고, 본 연구에서 사용한 이론 외에 다른 이론으로의 확장, 분석을 통해 본 연구에서 얻은 결론의 일반화 가능 여부를 연구해 나가야 할 것이다.

6. 참고문헌

- [1] IDC, "Worldwide IS Outsourcing Market Forecast and Analysis 2000-2005," 2001
- [2] Linda Cohen, Gartner Symposium ITWOP2003, Gartner, 2003
- [3] Loh, L. and Venkatraman, N., "Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect", *Information Systems Research*,

Dec. 1992(b), pp. 334-358

[4] 한은선, 미국 IT 서비스 시장의 성장 전망 및 산업별 주요 수요의 변화, IDC, 2005

[5] IDC, "Korea IT Outsourcing Services Market Forecast and Analysis, 2002-2007", 2003

[6] Loh, L. and Venkatraman, N., "Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis", *Journal of Management Information Systems*, vol. 9, no. 1, 1992, pp. 7 - 24

[7] Teng, J. T. C., M. J. Cheon, and V. Grover , "Decisions to Outsource Information Systems Functions : Testing a Strategy - Theoretic Discrepancy Model," *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 1, 1995, pp. 75-103

[8] Feeny, D., Willcocks, L., "Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology," *Sloan Management Review*, 1998 [Spring], pp.9-21

[9] Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Review*, vol. 5, no. 2, 1984, pp.171~180

[10] Aubert, B. A., Rivard, S., and Patry, M., "A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behavior: Some Empirical Evidence," *Information & Management*, Vol.30, 1996, pp.51~64

[11] Walker, G. and Weber, D., "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 1984, pp.373~391

[12] Eisenhardt, K. M., "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, 1989, pp.57~74

[13] Burgess, R. L. and Huston, T. L., *Social Exchange in Developing Relationships: An Overview*, in R. Burgess and T. Huston(Eds.), *Social Exchange in Developing relationship*, New York, Academy Press, 1983, pp.3~28

[14] Macneil, I. R., "Contract: Adjustment of Long-term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," *Northwestern University Law*

Review, Vol.72, 1978, pp.854-902

[15] Coase, R. H., "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol.4, 1937, pp.386-405

[16] Macneil, I. R., "The Many Future Contracts," *Southern California Law Review*, vol. 47, 1974, pp.691-816

[17] Williamson, O. E., "Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law & Economics*, vol. 22, 1979, pp.233~261

[18] 남기찬, 정태석, 함용석, "정보시스템 아웃소싱의 성공요인에 관한 연구," 한국SI학회지, 제1권, 제1호, 2002

[19] 유석천, 백진현, "국내 금융기관의 정보시스템에 대한 전략적 아웃소싱 의사결정에 관한 연구," 정보통신정책연구, 제10권, 제1호, 2003

[20] Aubert, B. A., Rivard, S., Patry, M., "A Transaction Cost Model of IT outsourcing," *Information & Management*, 41, 2004, pp. 921-932

[21] 남기찬, "국내 공기업의 정보시스템 아웃소싱 의사결정요인에 관한 연구," 서강경영논총, 2000

[22] Grover, V., Cheon, M. J., Teng, J. T. C., "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information Systems*, vol.12, No. 4, 1996, pp. 89-116

[23] Bahli, B., Rivard, S., "Validating Measures of Information Technology Outsourcing Risk Factors," *Omega*, 33, 2005, pp. 175-187

[24] 문용은, "IT 아웃소싱에 대한 전략적 인식과 위험이 아웃소싱의 정도에 미치는 영향," 한국경영과학지, 제27권, 제3호, 2002

[25] 남기찬, 정태석, "정보시스템 아웃소싱의 계약 통제요인에 관한 연구", 서강대학교 경영논총, 1999. pp 49-72