

# 핵심역량 지향성과 IT 아웃소싱 프로세스 관리역량이 IT 아웃소싱 성과에 미치는 영향에 대한 연구

김용진<sup>a</sup> 송재기<sup>b</sup> 남기찬<sup>c</sup> 구철모<sup>d</sup>

서강대학교 경영학과  
서울시 마포구 신수동  
Yongkim@sogang.ac.kr

Rawls College of Business Administration  
Texas Tech University  
Lubbock, TX 79409  
Jaeki.song@ttu.edu

서강대학교 경영학과  
서울시 마포구 신수동  
knam@sogang.ac.kr

인하대학교 ITBK21  
인천시 남구 용현동  
helmetgu@inha.ac.kr

## 초록

본 연구는 핵심역량 지향성을 중심으로 고찰한 IT 아웃소싱 성공요인 및 결과에 관한 것으로, 아웃소싱 프로세스 관리역량과 기업의 핵심역량 지향성이 IT 아웃소싱된 업무 복잡도와 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 지, 그리고 아웃소싱 프로세스 관리역량이 기업의 핵심역량 지향성과 아웃소싱 성과의 관계를 매개하는 효과가 있는지에 대한 실증 연구이다. 따라서 본 연구는 독립변수로 핵심역량 지향성과 종속변수로 아웃소싱된 업무 복잡도 그리고 매개변수로 아웃소싱 프로세스 관리역량을 사용하였다.

국내 IT 아웃소싱 협회에 등록된 회사의 IT 부서를 대상으로 200 개의 데이터를 확보하였고 공분산 구조방정식 모델로 분석하였다. 연구결과, IT 아웃소싱 프로세스 관리역량은 핵심역량 지향성이 아웃소싱된 업무 복잡도와 아웃소싱 성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 밝혀졌다. 그리고 핵심역량 지향성은 아웃소싱의 성과에 긍정적인 영향을 미치지만 아웃소싱된 업무 복잡도엔 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

IT Outsourcing, Strategic Orientation, Core Competency orientation, IT Outsourcing Process Management capability, Outsourced Tasks complexity

## 서론

정보기술 (IT) 아웃소싱은 현재 기업 환경에서 매우 중요한 비중을 차지하고 있다. 기업은 'IT 아웃소싱' ('아웃소싱'으로 칭함)을 통해 전체 운영비용 대비 업무효율과 효과를 내고 있으며 그리고 기업 자원 운영의 효율적 할당과 활용의 문제를 해결하고 있다 (Smith et al., 1998). 현재까지 밝혀진 아웃소싱의 주요 성공요인은 고객사와 서비스 제공사의 신뢰가 가장 중요한 것으로 밝혀지고 있다 (Lee and Kim, 1999). 그러나 아웃소싱의 근본적인 성공요인을 설명하기엔 지금까지 연구된 거래비용 관점과 자원 교환이론 관점으로는 부족한 면이 있다.

최근 IT 서비스 제공자의 역할은 조직의 기능 중심 서비스와 하드웨어 시스템을 관리하는 부분에서 확대되어 기업전체 가치를 향상시키는데 목적을 두고 있다 (Qinn, 1999). 이에 따라, 새로운 IT 서비스의 개념은 단순한 기능중심의 지원에서 보다 광범위하게 고객사와 제공사간의 복잡한 서비스 계약으로 발전하고 있으며 고객사가 자원을 최대한으로 활용할 수 있도록 전략적 관점에서 접근되고 있다 (Hemphill, 2004; Quinn, 1999, Quinn and Hilmer, 1994). 이와 같은 방식은 IT 서비스가 각 기업의 비핵심 분야에 대해 전문적인 지식과 정보를 제공함으로써 고객사가 핵심역량에 집중할 수 있도록 돕는다. 기업의 핵심과 비핵심 분야에 대한 집중과 선택을 통하여 자원배분과

활용은 기업의 경쟁력 확보와 우위를 유지시킨다는 점에서 매우 중요하다(Quinn, 1999; Teng et al., 1995). 이와 같은 흐름은 과거 단순한 조달업무에 국한되었던 아웃소싱에서 (Gottfredson et al., 2005), 핵심역량 중심의 아웃소싱으로 변경되는 것으로 볼 수 있다(Quinn et al., 1990; Quinn and Hilmer, 1994). 결과적으로, 핵심역량 관점의 전략적 아웃소싱 접근방식에 대한 관심이 증가하고 있지만, 실제로 이에 대한 실증적 연구는 매우 드물며, 전략적 아웃소싱의 효과에 대한 원인도 불명확하다.

따라서 본 연구는 핵심역량 중심의 전략적 IT 아웃소싱 지향성과 아웃소싱 성과관계에 대한 연구를 목표로 하였다. 핵심역량 지향성을 전략적 지향성으로 간주하여 연구의 독립변수로 채택하였으며 아웃소싱의 성과를 매개하는 요인으로 아웃소싱 프로세스 관리역량 (다음부터 '프로세스 관리역량'으로 칭함)을 채택하였다. 본 연구모델은 아웃소싱을 한 200 백개 기업을 대상으로 검증하였다.

본 연구는 아웃소싱 연구에 다음과 같은 두 가지를 공헌할 것으로 기대된다. 첫째, 연구모형을 전략적 지향성과 성과라는 틀에 기반하여 도출함으로써, 아웃소싱 연구에 새로운 관점을 도입하였다. 핵심역량 지향성은 아웃소싱 결정에 중요한 요인이 될 것으로 기대된다. 둘째, 프로세스 관리역량 개념이 아웃소싱 결과에 어떤 영향을 미칠 수 있는지를 규명함으로써 기업의 내부 통제적 변수인 프로세스 관리역량이 아웃소싱을 성공적으로 수행할 수 있는지를 조사하였다.

본 연구는 아웃소싱과 프로세스 관리역량, 그리고 핵심역량에 대한 문헌연구와 연구모델, 연구방법론, 그리고 결론과 시사점으로 구성되었다.

## 문헌연구

### 전략적 IT 아웃소싱

기존 연구들은 아웃소싱의 요인과 성과를 연구하는데 있어 거래 비용이론, 조정, 그리고 생산이론 (Ang and Cummings, 1997; Ang and Straub, 1998; Bakos and Brynjolfsson, 1997; Chaudhury et al., 1995; Nam et al., 1996; Smith et al., 1998; Wang et al., 1997), 역량과 자원기반 이론 (Chalos and Sung, 1998; Cross, 1995; Feeny and Willcocks, 1998; Lacity and Hirschheim, 1993; Lacity et al., 1995; 1996; Quinn, 1999; Quinn et al., 1990; Quinn and Hilmer, 1994; Saunder et al., 1997; Willcocks et al., 2004), 혁신이론 (Chesbrough and Teece, 1996; Hu et al., 1997; Loh and Venkatraman, 1992), 고객사와 서비스사의 정치적 과정 (Lacity and Hirschheim, 1993), 파트너십과 관계(Grover et al., 1996; Ho et al., 2003; Kern and Willcocks, 2002; Lee and Kim,

1999; McFarlan and Nolan, 1995), 그리고 신뢰 (Sabherwal, 1999) 등의 이론을 적용하였다.

재무 및 기술자원 관점에서의 주요 선행요인은 운영비용 감소, 유동성, 현금흐름과 대체능력, 정보시스템 품질과 서비스, 실시간 접근성, 벤더의 전문성, 규모의 경제 등이다(Ang, 1997; Smith et al., 1998; Teng et al., 1995). 그리고 때때로 동일 산업의 경쟁사가 취하는 전략적 방식이나 외부조직의 압력에서 비롯되기도 한다 (Ang, 1997). 이러한 전통적인 아웃소싱은 정보의 품질과 정보시스템 지원의 기대에 부합하지 못하거나 기업의 현재 자원문제를 해결하기 위한 방법으로 사용되었다 (Teng et al., 1995).

하지만, 최근 아웃소싱 연구는 단순히 기업의 부족한 자원을 외부로부터 획득하는 것이 목적이거나 기업경쟁력 차원에서는 큰 도움이 되지 않는다고 강조한다 (Gottfredson et al., 2005). 오히려 핵심역량을 중심으로 기업의 비핵심 분야를 외부 서비스 제공사에 아웃소싱 함으로써 핵심분야를 보다 전문적이며 효과적으로 만들 수 있다는 주장이다 (Quinn, 1999; Quinn et al., 1990; Quinn and Hilmer, 1994; Teng et al., 1995). 따라서 전략적 아웃소싱에서는 기업이 핵심역량을 고려하고 강점과 약점 분야를 분석하여 아웃소싱 분야를 결정하는 것이 필수적이다 (Quinn, 1999; Quinn et al., 1990; Quinn and Hilmer, 1994; Teng et al., 1995). 이와 같은 주장은 개방적이고 네트워크화된 새로운 기업형태에서 아웃소싱은 수직적 또는 수평적 조직구조를 갖고 자원획득과 활용에 유용한 방식으로 사용되고 있다(Ang and Cummings, 1997).

요약하면, 기존 연구는 IT 아웃소싱의 유발요인으로서 자원 불일치를, 성공요인으로서 관계관리를 강조한 반면, 최근의 흐름은 기업경쟁력을 확보하기 위한 방법으로 전략적 아웃소싱을 강조한다 (e.g., Gottfredson et al., 2005).

### 전략지향성과 핵심역량

경영학 연구들은 전략적 지향성이 기업 성과에 직접적인 영향을 준다고 밝히고 있다. Miles and Snow(1978)는 기업을 전략 유형에 따라 방어자, 분석자, 탐색자, 그리고 수동적 반응자로 구분하였다. Porter(1980)는 원가우위 전략, 차별화 전략, 그리고 집중화 전략을 기업이 효과적으로 취할 수 있는 전략적 행위이라고 설명하고 있다. 또한 Venkatraman(1989)도 공격적 추구, 분석적 추구, 방어적 자세, 긍정적 자세, 미래지향적 자세, 그리고 위험 회피 자세로 기업전략 타입으로 구분하였다. 앞의 세가지 전략지향성에 대한 연구는 기업의 성장과 수익 그리고 효율적인 기업운영

측면에서 경쟁기업보다 경쟁우위를 유지할 수 있는 프레임을 제공하였다. 그러나 아웃소싱과 같은 조직구조와 프로세스 그리고 운영의 전략적 관점으로 접근방식을 설명하지 못하고 있다.

최근 전략적 아웃소싱(Gottfredson et al., 2005)은 자원과 역량 그리고 기업의 소유권에 대한 문제보다는 기업 프로세스가 기업의 내부와 외부에 원활하게 수행될 수 있도록 하는 역동적 역량부분에 더 관심을 갖고 있다. 이와 같은 전략적 아웃소싱 이슈는 핵심역량과 비핵심역량을 구분하여 비핵심부분을 아웃소싱 하는 방식을 말한다 (Quinn, 1999; Quinn and Hilmer, 1994). Hamel and Prahalad (1994a)는 핵심역량을 새로운 기술을 찾아내고 통합하고 조절할 수 있는 지식과 기술의 집합체라고 규정한다. 이러한 핵심역량은 이미 제조와 서비스 분야에 뛰어난 가치를 창출하는 것으로 검증되었다 (Hamel and Prahad, 1994b; Quinn and Hilmer, 1994).

핵심역량 기반의 전략적 소싱은 다음과 같은 부분에서 중요성을 갖고 있다. 첫째, 부족한 자원문제를 해결하여 생산성을 최대화 시키는 능력, 둘째, 경쟁사와의 경쟁과 방어능력, 셋째, 외부 공급사를 통한 특별한 희귀 자원을 수급 또는 활용능력, 넷째, 관리적 위험을 줄일 수 있는 능력, 그리고 마지막으로 시장 방향과 욕구를 파악할 수 있는 역량이다 (Quinn, 1999; Quinn and Hilmer, 1994). 이러한 점을 고려해서 아웃소싱 제공사의 특성을 분석하고 자사의 핵심역량을 파악하여 아웃소싱 업무 범위를 결정해야 한다 (Quinn, 1999; Quinn et al., 1990; Quinn and Hilmer, 1994). 그렇지 않으면 기업은 아웃소싱의 효과를 극대화시킬 수 없을 것이다.

본 연구에서는 아웃소싱 프로젝트의 타이밍과 범위를 이끌어 내는 데 있어 핵심역량에 의존하는 경향을 '핵심역량 지향성' 이라고 정의하였다. 전략지향성으로서의 핵심역량 지향성은 아웃소싱 업무에 있어서 전략적 지향성과 성과의 관계를 연구하는 데 유용하다.

### IT 아웃소싱 프로세스 관리역량

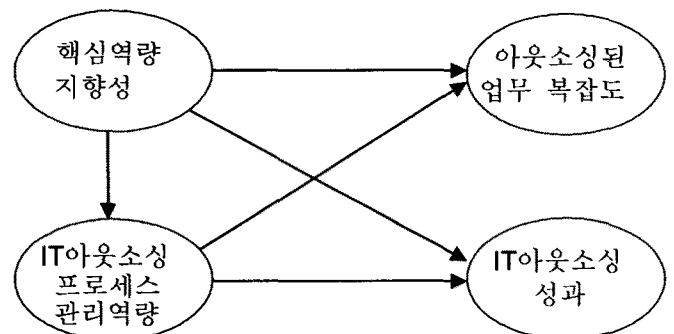
기업은 아웃소싱을 하게 되면 정보의 생산과 관리과정 (기술적인 부분과 관리적인 부분) 에 있어 커다란 변화를 겪게 된다. 예를 들면, IT 부서의 책임이 정보생산으로부터 정보분석과 통제로 변화하게 된다. 따라서, 아웃소싱의 도입은 기업에게 관리적 위험부담을 주게 된다 (Smith et al., 1998). 이러한 위험은 IT 역량과 혁신 능력의 손실, 공급사와의 감춰진 비용과 기술적인 노하우, 서비스사에 종속, 서비스의 질과 수행속도의 저하, 그리고 정보인력의 손실 등을 포함하고 있다 (Earl, 1996; Quinn, 1999; Quinn and Hilmer, 1994). 또한,

지식기반 산업이나 고기술 산업에서는 공급사와 고객사의 IT 지식과 전문성의 차이 때문에 아웃소싱 계약이 불완전하게 되면 아웃소싱으로 인한 역효과도 발생할 수 있다 (Quinn, 1999; Smith et al., 1998). 이와 더불어, 아웃소싱은 자원과 서비스를 외부 공급자로부터 구매하기 때문에 경쟁사 모방의 문제 (Dierickx et al., 1989; Teece, 1988), 기업 자원 보호 문제 (Ettlie and Reza, 1992), 비슷한 자원을 사용함으로써 발생하는 전략적 포지션의 모호성 (Hemphill, 2004) 등을 유발시킬 수 있다.

따라서 아웃소싱을 성공시키기 위해서는 효과적이면서 의미있는 프로세스 관리역량을 보유하고 있어야 한다 (Ettlie and Reza, 1992; Gottfredson et al., 2005). 본 연구는 아웃소싱 프로세스 관리역량을 아웃소싱 계약, 위험, 그리고 성과에 대한 평가 등을 관리하는 역량이라고 정의한다. 이러한 관리역량에 대한 지식은 개인과는 별도로 조직내에 존재하며, 관리역량에 관한 지식의 개발, 공유, 변형, 그리고 적용과 같은 프로세스는 조직차원에서 핵심역량이 된다 (Brown and Duguid 2001; Spender 1996). 결론적으로 아웃소싱 자체를 통한 정보자원의 독특한 차별화는 쉽지 않지만 프로세스 관리역량을 통하여 아웃소싱을 성공적으로 이끌 수 있다 점이 중요한 부분으로 다루어져야 할 것이다 (Venkatraman et al., 1994).

### 연구모델과 가설

전략적 아웃소싱과 핵심역량의 문헌연구를 바탕으로 첫째, 아웃소싱 대상 분야를 선정한다. 둘째, 아웃소싱 범위와 아웃소싱 타이밍을 결정한다. 그리고 위험을 극복할 수 있는 관리 프로세스를 개발해야 할 것이다. 이 세가지 관점을 고려하여 [그림 1]은 두 개의 독립변수인 (핵심역량 지향성, IT아웃소싱 관리역량) 그리고 두 개의 종속변수 (아웃소싱된 업무 복잡도, IT아웃소싱 성과)와의 관계를 나타내고 있다.



[그림 1] 연구모델

## 핵심역량 지향성

핵심역량 지향성은 회사로 하여금 그들의 제한된 자원문제와 전문적인 외부지식 획득과 활용을 가능하게 한다. 따라서 그들의 핵심적인 사업에 집중할 수 있다는 것이다(Quinn, 1999). 핵심역량 지향성은 첫째, 핵심역량을 명확하게 구분, 둘째, 핵심역량을 시스템적으로 관리, 셋째, 기업 구성원이 핵심역량을 파악할 수 있는 계기, 그리고 마지막으로 기업 구성원들이 자사의 투자와 방향과 관리 통제를 할 수 있게 한다.

따라서, 관리적 핵심역량은 간단한 업무뿐만 아니라 복잡한 업무도 효율적으로 아웃소싱을 할 수 있도록 돕는다(Gottfredson et al., 2005; Quinn et al., 1990; Quinn and Hilmer., 1994). 기업은 핵심역량을 구분하고 아웃소싱 될 업무 분야의 범위와 깊이를 결정할 수 있는 관리 방식이 필요하다 (Gottfredson et al., 2005). 이처럼 핵심역량지향성은 아웃소싱될 분야 업무의 복잡도가 관련이 있을 것으로 예상되어 다음과 같은 가설 H1a 를 제시한다.

*가설 1a: 핵심역량 지향성은 아웃소싱된 업무의 복잡도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

‘핵심역량 지향성’이란 개념을 바탕으로 아웃소싱을 실행하면 기존 아웃소싱과 비교하여 뛰어난 성과를 낼 것으로 예상된다. 이와 같은 전략적 아웃소싱의 주된 이유는 자원 대비 생산성을 최대한 확대할 수 있고 그들의 제한된 자원을 핵심역량에 집중할 수 있다는 것이다. 기업이 관리적 위험을 줄이면서 시장에서 요구되는 상황을 잘 파악하여 새로운 기술을 확보하고(Quinn, 1990; Quinn and Hilmer, 1994) 자신들이 선택한 핵심역량에 역점을 두는 방식이 되는 것이다(Gottfredson et al., 2005; Quinn, 1999; Quinn et al., 1990; Quinn and Hilmer, 1994). 이와 같은 토론은 다음과 같은 가설 H1b 를 도출할 수 있다.

*가설 1b: 핵심역량 지향성은 IT 아웃소싱 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

## IT 아웃소싱 프로세스 관리역량

기업이 아웃소싱을 성공적으로 실행하기 위해서는 아웃소싱 프로세스를 통제하는 특별한 메커니즘이 있어야 한다(Quinn, 1999). 아웃소싱은 기업의 IT 통제 프로세스의 변화와 정보 생산과정을 변화시킨다 (Ettlie and Reza, 1992; Hu et al., 1997). 그러나 때때로 아웃소싱은 예상보다 관리비용이 더 소요될 때가 있다. 이것은 내부와 외부의 통합된 통제 프로세스 메커니즘이 없기 때문이다. 통제 메커니즘은 고객사와 서비스 제공자의 의무관계,

계약서 작성방법, 위험관리, 그리고 관리절차를 포함하고 있다(Venkatraman et al., 1994). 뿐만 아니라 기업 자원의 할당문제, 시스템의 계획과 구조문제와 핵심적 내부환경에 대한 일들에도 관여한다(Burgelman 1994). 따라서 회사의 복잡한 업무 분야나 수준까지 아웃소싱을 확장시키는 것이 바로 역량이다(Gottfredson et al., 2005). 이런 역량이 아웃소싱의 실행과 맞물려 뛰어난 성과를 얻게 되는 것이다(Tecce, 1988). 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

*가설 2a: IT 아웃소싱 프로세스 관리역량은 아웃소싱된 업무분야의 복잡도에 영향을 미칠 것이다.*

*가설 2b: IT 아웃소싱 프로세스 관리역량은 IT 아웃소싱 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

핵심역량 지향성이 아웃소싱된 업무 복잡도와 성과에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이와 같이 성과와 복잡도를 설명하기 위하여 아웃소싱 프로세스 관리역량을 중요하게 고려해야 한다. 성과와 아웃소싱된 업무의 복잡도는 직접적인 효과뿐만 아니라 간접적 효과를 생각해 볼 필요가 있다. 이는 아웃소싱된 업무의 복잡도와 성과에 IT 아웃소싱의 프로세스 관리역량의 매개적 역할이 중요하기 때문이다. 관리역량의 매개효과에 대한 연구는 ‘기업가 정신과 기업성과간에 구조적으로 통합된 장치의 매개효과’가 있음을 밝힌 기존연구에서 찾아볼 수 있다(Lumpkin and Dess 1996). 통합된 메커니즘은 기업가 정신과 조직내의 사회적인 거래활동을 암묵적으로 지원할 뿐만 아니라 지식을 창출하고 구축한다(Berger and Luckmann 1989; Nelson and Winter 1982). 프로세스 역량이 통합된 메커니즘으로 구축되어 있다면 새로운 아이디어와 정보교환을 활발하게 촉진시킴과 동시에 기업성과에 긍정적 영향을 줄 수 있다 (Kanter 1983). 따라서 관리적 프로세스 역량 확보가 매우 중요한 요인이 된다. 이들 관리적 프로세스 역량은 복잡한 업무분야를 아웃소싱할 것인지 그리고 어느 부분까지 언제 어떻게 할 것인지를 결정할 것이며 또한 업무의 목표성과도 제시할 것이다(Ettlie and Reza, 1992; Gottfredson et al., 2005). 결국 회사가 높은 핵심역량지향성을 갖고 있다면 아웃소싱 위한 정확하고 효과적인 관리 프로세스를 구축할 수 있을 것으로 예상된다. 위와 같은 토의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

*가설 2c: 핵심역량 지향성은 IT 아웃소싱 프로세스 관리역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

기업이 아웃소싱으로 물리적 정보자산과 관련된 지식을 포기하고 대신 관리적 지식과 프로세스 역량을 구축하는 것은 성공적인 관리방식 중에 하나이다(Ettlie and Reza, 1992). 이는 프로세스 관리역량이 복잡한 업무과정을 명확히 구분해주며 그에 대한 활동과 성과를 연계시켜 주기 때문이다. 이와 같이 아웃소싱 관리역량이 성과와 복잡한 업무에 매개효과가 있음을 찾아내는 것이 중요한 가설이 될 수 있다. 따라서 다음 가설을 제시한다.

가설 3a: IT 아웃소싱 프로세스 역량은 핵심역량 지향성과 업무의 복잡도를 매개할 것이다.

가설 3b: IT 아웃소싱 프로세스 역량은 핵심역량 지향성과 IT 아웃소싱 성과를 매개할 것이다.

## 연구 방법론

본 연구는 개념적 모델을 개발하고 각각 측정변수를 도출하여 공분산 구조방정식으로 분석을 하였다.

### 측정변수 개발

본 연구는 카네기 멜론 대학의 정보기술 서비스 품질 센터 (IT Services Qualification Center; ITSQC)에서 만들어진 IT 아웃소싱 성숙도 모델을 바탕으로 설문 문항을 개발하였다 <별첨 A-3>. 모든 문항은 5 점 척도를 통하여 조사되었고 1 은 '매우 반대' 그리고 5 는 '매우 찬성'으로 작성하였다.

### 표본 특성

본 연구는 개별기업 대상으로 직접방문 조사하였다. IT 아웃소싱 협회에 등록된 회사의 IT 부서 담당 임원 또는 고위직 관리자를 대상으로 실시하였다 <표 1>.

### 신뢰성 측정

변수 개념에 대한 신뢰성 측정은 Cronbach Alpha 와 Composite Factor Reliability (CFR), 그리고 Average Variance Extracted (AVE)로 각각 실시하였다. <표 2>에서의와 같이, 변수 개념에 대한 Cronbach's Alpha 값은 문헌에서 제시한 값, 0.70 (Nunnally, 1978), CFR 값 또한 0.70 (Fornell and Larcker, 1981), 그리고 AVE 값 0.50 (Segars, 1997) 이상을 보여준다 <표 2>.

<표 1> 응답기업 특성 (n = 200)

산업			직원 수		
분류	n	%	범위	n	%
제조	82	41.0	500 <	88	44.0
통신	24	12.0	500-1000	37	18.5
은행/보험	20	10.0	1000-2000	32	16.0
도소매업	17	8.5	2000-5000	21	10.5
공공기관	13	6.5	>5000	22	11.0
건설	11	5.5			
교통	7	3.5			
의료산업	5	2.5			
기타	21	10.5			
IT 예산			응답자 특성		
범위(억)	N	%	직위	n	%
10<	43	21.5	IT CEO etc	57	28.5
10-50	70	35.0	Other CEOs	50	25.0
50-100	27	13.5	IT Manager	18	9.0
100-500	42	21.0	High level Manager	14	7.0
<500	18	9.0	CEO	6	3.0
			IT System Consultant	55	27.5

<표 2> 신뢰성 측정과 문항간 상관관계

변수	문항	변수	상관 관계*				
			Alapha	AVE	CCO	OPC	TASK
CCO	4	0.88	0.66	(0.81)			
OPC	4	0.88	0.62	0.64	(0.80)		
TASK	4	0.87	0.67	0.19	0.34	(0.82)	
PER	3	0.81	0.63	0.42	0.46	0.50	(0.79)

\* Diagonal elements represent square root of AVE for that construct

### 집중 타당성과 판별 타당성

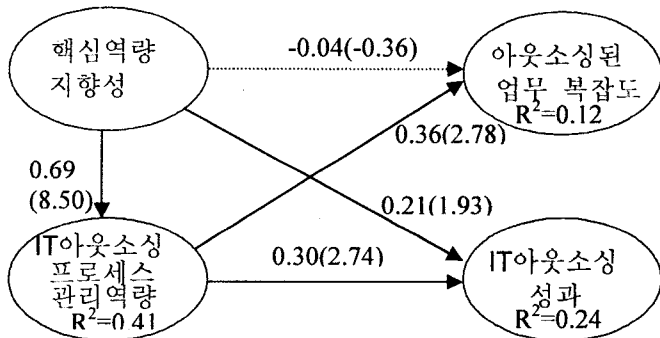
탐색적 요인분석으로 모든 독립변수에 대하여 6 개의 요인 값으로 구분되었고 0.4 이상값 이상에서 교차 값이 없음을 보여주고 있다 <별첨 A-1> (McKnight et al., 2002). 판별 타당성은 AVE 값으로 각각 변수의 상관관계를 살펴보았다 (Fornell and Larcker, 1981). <표 3> 은 확정적 요인분석을 통하여 집중 타당성과 판별 타당성을 입증하였다. 요인적재값은 t-값과 문항별 설명력 R<sup>2</sup> 로 보여주고 있다.

<표3> 확증적 요인분석

문항	평균	표준편차	적재 값	t-값	R <sup>2</sup>
CCO1	3.59	0.80	0.85	11.75	0.55
CCO2	3.43	0.84	0.98	15.09	0.65
CCO3	3.39	0.83	0.98	15.18	0.68
CCO4	3.54	0.83	1.00	0.00	0.70
OPC1	3.63	0.77	0.82	12.08	0.62
OPC2	3.45	0.88	0.97	15.15	0.69
OPC3	3.60	0.91	1.00	0.00	0.68
OPC4	3.45	0.81	0.81	11.24	0.55
TASK1	3.52	0.82	0.98	15.33	0.75
TASK2	3.57	0.83	1.00	0.00	0.76
TASK3	3.86	0.87	0.90	12.66	0.55
TASK4	3.74	0.82	0.77	10.10	0.46
PER1	3.45	0.84	1.00	0.00	0.70
PER2	3.48	0.79	0.86	9.77	0.58
PER3	3.45	0.87	0.88	10.98	0.50

구조방정식 모델

[그림 2]는 본 연구의 측정 모델을 보여주고 있다. 공분산 구조방정식 모델은 Muthén and Muthén (2003)가 개발한 Mplus 를 사용하였다. 측정모델의 적합도는 <표 4> 에 자세하게 설명하고 있다



[그림 2] 측정모델

<표 4> 측정된 모델의 적합도 항목표

적합도 기준 인덱스	측정모델	문헌기준
Normed Chi-Square	1.38	<=3.0
GFI (Goodness of fit Index)	.93	>=0.9
AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	.91	>=0.8
CFI (Comparative Fit Index)	.98	>=0.9
TLI (Tucker-Lewis Index)	.97	>=0.9
NFI (Normed Fit Index)	.92	>=0.9
NNFI (Non-normed Fit Index)	.97	>=0.9
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	.043	<=0.1
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	.048	<=0.1

본 연구에서 제시한 가설들을 검증한 결과 가설 H1b: IT 핵심역량 지향성이 아웃소싱 성과에 유의한

영향이 있는 것으로 조사됐다 (t=1.93). 또한 IT 아웃소싱 프로세스 관리역량은 업무 복잡도에 유의한 영향과 (H2a, t=2.78) 그리고 아웃소싱 성과에도 긍정적인 영향이 있음을 밝히고 있다 (H2b, t=2.74). 마지막으로 핵심역량 지향성과 프로세스 관리역량에 긍정적인 관계가 있다는 점을 발견하였다(H3, t=8.50). 그러나 핵심역량 지향성과 업무 복잡도와 가설은 기각되었다 (H1a).

결론

본 연구모델은 전략적 지향성과 핵심역량이론을 IT 아웃소싱에 적용하여 핵심역량 지향성, IT 아웃소싱 프로세스 관리역량, 아웃소싱된 업무 복잡도, 그리고 IT 아웃소싱 성과간의 관계를 연구하였다. 높은 핵심역량 지향성은 프로세스 관리역량에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대하였는데, 실제로 긍정적인 관계가 있음이 밝혀졌고 또한 IT 아웃소싱 성과와도 긍정적인 영향관계가 있음이 나타났다. 그리고 아웃소싱 프로세스 관리역량은 아웃소싱된 업무의 복잡도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였고, 실제로 복잡도와 아웃소싱 성과에 영향이 있는 것으로 나타났다. 그러나 핵심역량 지향성이 아웃소싱된 업무의 복잡도와는 유의하지 않음이 발견됐다. 이와 같은 결과는 비록 기업이 높은 수준의 핵심역량 지향성을 갖고 있어도 지향성 자체만으로 아웃소싱된 업무의 복잡한 문제와는 직접적 관련이 없다는 것으로 추측할 수 있다. 이것은 IT 아웃소싱 프로세스 관리역량의 매개효과가 아주 중요한 역할을 하는 것을 의미한다. 핵심역량 지향성의 직접적인 효과는 아웃소싱된 업무의 복잡도에 나타나지 않지만 아웃소싱 성과와는 유의하다는 점을 발견할 수 있다. 이와 같은 결과는 전략적 소싱 문헌연구와 일치하는 결과이다 (Gottfredson et al., 2005; Quinn, 1999; Quinn et al., 1990; Quinn and Hilmer, 1994). 이는 기업이 그들의 핵심역량에 역점을 두고 IT 아웃소싱을 성공적 이끌려는 의도는 크지만 핵심역량이 아닌 복잡한 업무분야를 전략적으로 아웃소싱 하려는 의도는 낮다고 볼 수 있다. 결과적으로 기업은 높은 핵심역량 지향성을 추구하고 프로세스 관리역량을 활용하여 성공적인 IT 아웃소싱을 획득하고 더불어 복잡한 업무를 파악하여 전략적 아웃소싱을 달성하게끔 한다는 것이다.

본 연구는 이론적 실무적 시사점과 한계점을 함께 갖고 있다. 이론적 시사점은 핵심역량 전략적 지향성을 바탕으로 아웃소싱의 효과를 설명한 개념적 모델을 개발하고 검증하였다. 그러나 본 연구의 개념적 모델은 아웃소싱을 전략적으로 결정하는 최고 경영층과 조직 변수가 빠져있다.

아웃소싱의 기존연구가 공급사와 고객사의 관계, 통합, 그리고 조절간의 관계와 성과 연구에 중점을 두고 있는 반면에 본 연구는 아웃소싱 프로세스 관리역량이 통제와 관계요인의 통합과 조절의 역할을 한다는 점을 새롭게 밝혀냈다. 이는 실무적으로 벤더의 역량에 의해 반대로 고객사의 조직과 프로세스를 평가할 수도 있다는 점이다 (e.g., Tiwana, 2004). 따라서 본 연구에서 제시된 모델은 아웃소싱 만족과 결정과 같은 성과모델을 만드는데 기여를 할 수 있을 것으로 판단된다. 실무적 시사점으로는 핵심역량을 이해하고 업무의 중요도와 범위를 중심으로 실무 관리자가 전략적 아웃소싱을 할 수 있도록 하는데 도움을 줄 수 있다(Quinn, 1999).

본 연구의 한계점으로는 비록 아웃소싱 성과가 내부 역량 요인에 의해 영향을 받는다는 점이 중요한 발견이긴 하나 향후 연구는 아웃소싱 제공사의 역량과 아웃소싱 업무를 연계시킬 수 있는 방안이 연구되어야 할 것이다. 그리고 아웃소싱 공급사로부터 지식을 흡수할 수 있는 흡수역량의 역할 또한 연구가 필요하다. 향후 추가적으로 연구성과를 일반화하기 위하여 성과부분에 해당되는 시간과 비용 절감 그리고 아웃소싱 때문에 줄어드는 소득 부분 등에 대한 객관적 데이터를 활용한 연구가 요구된다.

#### **참고문헌**

- 별첨 A-1. 탐색적 요인분석**
- 별첨 A-2. 변수간 쌍별 비교**
- 별첨 A-3. 설문문항**

**페이지 분량초과로 인하여 임의로 누락하였음,  
요청시에 위의 자료를 제공할 수 있음.**