

공공부문 IT 아웃소싱 의사결정 요인 도출 : 델파이 방법

윤성철* · 이 슬**

Decision Making Factors of IT Outsourcing in Public Sector : A Delphi Method

Sung Chul Yoon* · Seul Lee**

■ Abstract ■

To improve the quality of the services and to concentrate on the core capability, in public sector the IT outsourcing is recently being vitalized by the institutional support of the government for the entrusting non-government. Because the lots of general studies so far have simply focused on indicating fragmentary factors i.e. economical factors, risk factors, system factors, or induction objects, etc., they are insufficient in making the practical decisions, therefore we indicated systemized model extending over the whole range of the IT outsourcing to support substantial decision makings, and assorted 4 categories and drew considerable 55 factors from the literature study to materialize the previously considerable factors at each decision making stage. And the principal factors were drawn from each decision making category by a group of 11 experts. Besides, a henceforth plan for the application was also presented through an actual example of the IT outsourcing decision making process of 'M', a public enterprise.

Keyword : IT Outsourcing, Public Sector, Decision Making

1. 서 론

IT의 급속한 발전 속도에 맞추어 기업들이 필수적인 기술을 습득하고 고급 인력을 확보하는 것이

점점 더 어려워지고, 전세계적으로 전략적 우위를 획득하기 위한 방법으로 아웃소싱을 선택함(Gartner, 2003)에 따라 공공부문에서도 이미 작고 효율적인 전자 정부 구축(윤병남 외, 1999; 한국전산원,

* Entrue Consulting Partners 정보기술연구소

** 연세대학교 정보대학원

1999)을 위해, 대법원, 특허청, 국세청, M사 등의 기관들이 민간자원을 활용하는 사례들이 나타나고 있다. 더욱이 IT 아웃소싱에 관한 법적, 제도적인 뒷받침이 이루어지고 있어 더욱 더 활성화 될 전망이다(가재창 외, 1998 ; 윤병남 외, 1999 ; 남기찬, 2000 ; 한국 전산원, 2001).

그러나 IT 아웃소싱은 서비스에 대한 신뢰성, 조직에 부정적인 영향, 계약 이행들과 관련된 위험 발생 등과 같은 위험요인(Earl, 1996 ; Aubert et al, 1998 ; 이민화, 1996 ; Willcock et al., 1999 ; 문용은, 2002)을 신중히 고려해야 하며, 특히 공공부문의 경우 대 국민 서비스 제공, 국가 기밀 정보 보유, 공익성 추구 등의 특성을 더욱 고려해야 한다(윤병남 외, 1999 ; 남기찬, 2000).

현재까지 공공부문의 IT 아웃소싱 추진에 대한 연구들은 주로 단편적인 요인들을 제시할 뿐이어서 실질적인 의사결정에 있어서는 활용성이 부족하였다(Grover et al., 1994 ; Lacity et al., 1996 ; Loh et al., 1992 ; 가재창 외, 1998 ; 김영결 외, 1996 ; 이민화, 1996 ; 문용은, 2002).

따라서 본 연구에서는 실질적인 의사결정을 지원하기 위하여 기존의 연구들을 바탕으로 IT 아웃소싱 의사결정의 전범위에 걸친 체계적인 의사결정 모형을 제시하고, 각 의사결정 단계에서 우선적으로 고려해야 하는 요인들을 구체적으로 도출하고자 하였다.

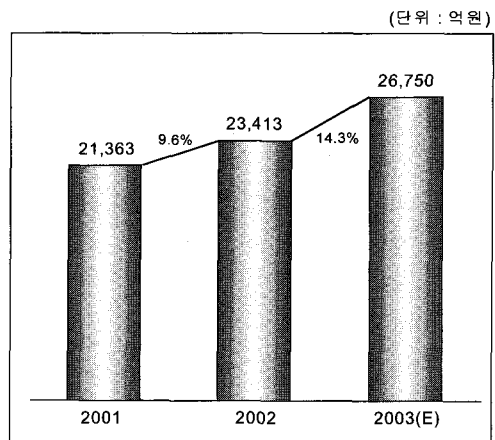
이를 위하여 문헌연구를 통하여 IT 아웃소싱의 사결정 요인을 크게 기회 요인, 기업의 내부 요인, 기업이 속해있는 외부 요인, 아웃소싱 서비스 제공자와의 관계적 요인으로 분류한 후, 공공부문에서 IT 아웃소싱 추진시 크게 의사결정이 이루어지는 아웃소싱 도입여부 결정, 아웃소싱 대상 업무의 범위 결정, 아웃소싱의 형태 결정, 아웃소싱 서비스 제공자 선정시에 고려해야 할 요소들을 델파이법을 통해 도출함으로써, 체계적인 IT 아웃소싱 의사결정에 도움을 주고자 하며, 성공적인 IT 아웃소싱의 활용을 통하여, 국내 IT 산업의 성숙 발전 및 수준 향상에 기반이 되고자 한다.

2. 공공부문 IT 아웃소싱

2.1 IT 아웃소싱

아웃소싱에 대한 기존 문헌들의 공통된 정의를 종합하면, 아웃소싱이란 '전략적 목표'를 달성하기 위하여 '자산의 이전'을 포함하여 정보시스템의 일부 또는 전부를 외부 전문업체에 '위탁'하여 운영하게 하는 '장·단기 계약'이라고 할 수 있다(윤병남 외, 1999 ; 남기찬 외, 1999 ; 안준모 외, 1999 ; Loh et al., 1992 ; Grover et al., 1996 ; Nam et al., 1996 ; 문태수 외, 1997).

IT 아웃소싱은 SI(system integration)와 SM(system management)의 두가지 형태로 분류하는데, SI 형태의 아웃소싱은 응용소프트웨어 개발이나 네트워크 개발과 같은 업무의 아웃소싱으로, 아웃소싱 서비스 제공 업체에게 자산이나 인력의 이관이 발생하지 않는 개발중심의 아웃소싱이고, SM 형태의 아웃소싱은 전산실 운영, 시스템 운영 등의 업무의 아웃소싱으로 자산이나 인력의 이관이 서비스 제공 업체로 발생하기도 하는 운영 중심의 아웃소싱을 의미한다(남기찬, 2002).



[그림 1] 국내 IT 아웃소싱 시장 규모

기업들은 주로 전문 IT 인력의 부족, 전문 IT 지식의 부족, 비용절감, 핵심역량강화, 품질개선을 위하여 IT 아웃소싱을 도입하는 것으로 나타났으며(KRG,

2002), IT 아웃소싱 시장도 [그림 1]과 같이 점차 활성화될 것으로 전망되고 있다(Gartner, 2002).

2.2 공공부문 IT 아웃소싱

IT 아웃소싱 시장의 성장 추세와 함께, 작고 효율적인 전자 정부 구축(윤병남 외, 1999 ; 한국 전산원, 1999)을 위하여 공공부문에서의 IT 아웃소싱에 관한 요구가 증대되고 있으며, 이미 공공 기관이 특정 업무에 민간자원을 활용하여 아웃소싱하는 사례들이 나타나고 있다.

더욱이 '2000년도 정보화 촉진시행계획 작성지침'에서 아웃소싱의 활성화를 권장(정보통신부, 1999)하는 등, IT 아웃소싱에 관한 법적, 제도적인 뒷받침이 이루어지고 있어 더욱 더 활성화 될 전망이다(가재창 외, 1998 ; 윤병남 외, 1999 ; 남기찬, 2000 ; 한국전산원, 2001).

또한, 한국전산원(2002)에서는 IT 아웃소싱 전 단계에 걸친 표준화된 추진절차, 주요 고려사항, 참조양식 등을 포함한 '공공부문 정보시스템 아웃소싱 방법론'을 개발하고, 정보통신부는 중앙행정기관에 동 아웃소싱 방법론을 배포하여 IT 아웃소싱 관련 업무 수행시 활용하도록 유도하는 등의 노력을 기울이고 있다(윤병남 외, 1999 ; 한국전산원, 2001).

이러한 여건에도 불구하고 현재까지 국내 공공부문에서 IT 아웃소싱의 활용이 적극적으로 이루어지지 않는 이유는 아웃소싱을 결정하고 관리함에 있어서 전략과 절차에 의한 체계적이고 구체적인 지침이나 방법론이 없으며, 아웃소싱은 조직의 중요한 기능 중 일부를 외부에서 제공받는 것이기 때문에 여러 가지 위험요인이 뒤따를 수 있기 때문이다.

공공부문은 민간기업에 비해 환경, 환경-조직, 조직의 관점에서 <표 1>과 같은 특징을 가지고 있기 때문에(Rainey, 1976), 내부의 업무나 정보를 외부기업에 아웃소싱하는 것이 쉽지는 않으며, 민간기업의 IT 아웃소싱 의사결정시와 같은 기준이나 방법론의 적용만으로는 여러가지 위험요소가 따를 수 있다.

<표 1> 공기업의 특징

환 경	<ul style="list-style-type: none"> • 시장에 대한 노출이 낮음 • 시장정보의 유용성이 낮음 • 법적, 공식적 제약이 큼 • 정치적 이익집단의 영향력이 높음
조 직 - 환 경	<ul style="list-style-type: none"> • 의무적인 활동을 수행해야 함 • 공익을 우선함 • 공명정대한 활동 수행에 대한 기대가 높음
조 직	<ul style="list-style-type: none"> • 복잡한 의사결정기준이 존재함 • 관리자의 의사결정에 대한 권한이 적음 • 최고 경영층은 정치적인 역할을 우선함 • 최고 경영층은 자주 교체됨 • 개별조직원의 업무 만족도와 조직공헌도가 낮음

2.3 공공부문 IT 아웃소싱 선진사례

전세계적으로 공공부문은 IT 아웃소싱을 활발히 추진하고 있으며, 대표적인 예는 <표 2>와 같다.

<표 2> 공공부문 IT 아웃소싱 선진사례

사 례	내 용
남호주 정 부	<ul style="list-style-type: none"> • 정부 기관간 유사한 IT 요구사항 통합으로 주민의 원스톱(one-stop) 서비스 실현 • IT 비용의 투명성 제고 및 업무 혁신으로 정부 비용 절감
San Diego Country	<ul style="list-style-type: none"> • 낙후된 IT 인프라 통합 • IT전문 인력 확보의 어려움 해소
미 국 에너지부 TELIS	<ul style="list-style-type: none"> • 정부 전체의 통신 및 네트워크 설비 조달을 일체화하여 모두 아웃소싱한 최초의 케이스 • 각 부처의 인사 이동의 필요 감소
대법원	<ul style="list-style-type: none"> • 등기업무의 선진화 달성(2억 3천만 장의 등기부 DB화, 2중 백업 시스템, 세계 수준 보안기술 도입) • 불법 부동산 거래 방지, 정책 결정시 편의 제공 등 사회적 효과 달성
특허청	<ul style="list-style-type: none"> • 특허넷 시스템 구축 운영 • 세계 최초의 온라인 전자출원 실현 • WIPO 등 선진국의 벤치마킹 대상으로 부상 • 국민 편의 증진, 국제적 위상 강화, 특허 행정업무의 효율성 향상, 국가 경비 절감

3. IT 아웃소싱 의사결정

3.1 IT 아웃소싱 의사결정 요인에 관한 연구

초기 단계의 IT 아웃소싱은 주로 비용절감을 목적으로 하였으나(Brochers, 1996 ; Ang and Straub, 1998 ; 윤병남 외, 1999), 최근에는 전략적으로 다양한 목적을 이유로 이루어지고 있다. IT 아웃소싱에 관한 연구들도 이에 따라 초기에는 경제적 요인에 관한 연구가 주를 이루었으나, 최근의 연구들에서는 연구자의 관점에 따라서 다양한 요인에 관하여 행해지고 있다(가재창 외, 1998 ; 김영결 외, 1996 ; 남기찬, 2000 ; 문용은, 2002 ; Loh et al., 1992).

IT 아웃소싱의 의사결정 요인에 관한 연구들을 보면, Lacity et al.(1996)은 조직 업무의 특성, 경제적 여건, 기술적 환경, Loh and Venkatraman(1992)은 비용구조, 비즈니스 성과, 회사의 재무적 영향, IT 비용구조, IT 성과, Nam et al.(1996)은 정보시스템 애플리케이션의 전략적 영향, 서비스 공급자의 대체 정도, Teng et al.(1995)은 자원능력의 기대치와 실제치의 차이(정보품질, IS 지원 품질, IS 서비스 품질, IS 비용 효과, 기업재무 성과), 전략유형, 정보기술의 역할 등을 IT 아웃소싱의 의사결정 요인으로 제시하고 있다.

국내 연구에서는 IT 아웃소싱의 의사결정 요인으로, 서비스의 기능 및 특성, 해당기능 및 서비스의 위치, 자원의 내부화 정도, 조직에의 영향력 정도, 조직구조 및 문화(가재창 외, 1998), 조직의 정보 강도, 그룹의 영향지수, IT 아웃소싱 서비스 제공업체의 품질(김영결 외, 1996), 비용 절감, 거래 위험, IT 불확실성, IT 자본, 기업 규모(이민화, 1996) 등을 제시하고 있다.

남기찬(2000)은 공기업에서 정보시스템 아웃소싱 의사결정 요인을 거래비용, 노조영향, 불확실성, 생산비용 우위, 외부 영향, 최고 경영층 지원, IS 성과, IS 성숙도, IS 직원수, IS 혁신성으로 제시하고 있다.

반면에, KRG의 조사(2002)에 의하면, IT 아웃소싱을 하지 않는다고 응답한 기업을 대상으로 그 이

유를 조사한 결과 아웃소싱 서비스 제공업체에 대한 전산업무 종속의 우려(29%), 보안상의 문제(23%), 비용대비 효과 불투명(21%) 등의 이유로 인해 아웃소싱을 하지 않는 것으로 나타났다. 이렇듯 아웃소싱의 위험요인은 IT 아웃소싱의 의사결정에 있어서 부정적인 영향을 미치는 요인이 될 수 있고, 이에 관한 연구들도 활발하게 이루어지고 있다(<표 3> 참조).

<표 3> IT 아웃소싱 위험요인

연구자	위험요인
문용은 (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • 통제적 위험, 경제적 위험 • 기술적 위험, 관계적 위험
Earl (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • 관리 약화의 가능성, 경험이 부족한 스태프, 비즈니스 불확실성, 오래된 기술, 변화의 대응 부족, 감춰진 비용, 조직에 대한 이해 부족, 창조력의 상실, 삼각관계에 따른 위험, 기술의 종속, 불명확한 집중
정준수 외 (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • 통제력 상실 위험, 비용증가 위험, 안전성 위험
Aubert et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • 예상치 못한 비용 발생, lock-in, 비용율 수반하는 계약 수정, 논쟁과 고소, 서비스 저하, 비용 상승, 핵심 역량 상실
원영남 외 (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • 통제 위험 • 기회주의 위험
Willcocks et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • 명확히 정의되지 않은 정보기술, 불완전한 거래, 벤더의 관리 활동 부족, 요구되는 능력과 기술의 유지 실패, 벤더와의 종속적관계로 인한 불균형, 변화에 대한 적응의 어려움, 계약과 관리에 대한 전문성과 경험의 부족, 단기적인 재무구조 재설계와 현금 유입에 치중, 아웃소싱을 통한 결과에 대한 비현실적인 예상, 빈약한 자원과 계약

특히 공공부문은 국가의 중요한 정보를 다루는 경우가 많으므로 보안의 문제가 치명적일 수 있으며, 예상치 못한 문제가 발생할 경우 대민 서비스에 막대한 영향을 미칠 수 있기 때문에 이러한 위험 요인들에 대한 고려가 중요하다.

3.2 IT 아웃소싱 의사결정 모형

IT 아웃소싱의 의사결정은 주로 IT 아웃소싱 도입 여부 결정, 형태 결정, 범위 결정, 서비스 사업자

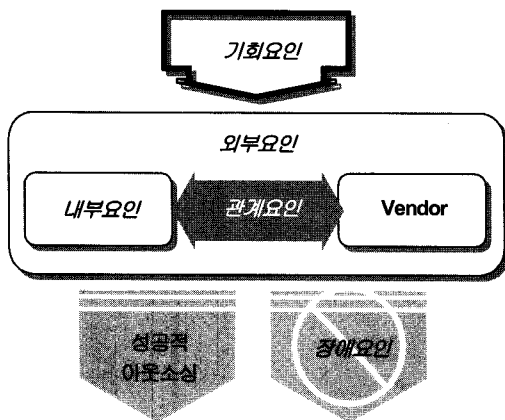
선정에 대하여 이루어진다(<표 4> 참조).

네 가지 의사결정 영역들은 순차적으로 이루어지는 것은 아니며, 케이스별로 동시에 발생하거나, 어떤 영역은 발생하지 않을 수도 있다. 또한 각 영역에서 고려해야하는 의사결정 요인들은 모두 차이가 날 것이다.

<표 4> IT 아웃소싱 의사결정 영역

영역	내용
도입부결정	IT 기능을 자체운영(insourcing)할 것인가? 혹은, 외부위탁(outsourcing)할 것인가?
형태결정	선택적 아웃소싱, 일괄 아웃소싱, 별도 운영 법인 설립 중 결정
범위결정	아웃소싱 가능하거나 실제 아웃소싱을 수행할 업무의 영역에 대한 결정
서비스사업자결정	아웃소싱 서비스를 제공할 사업자를 선정

본 연구에서는 기존의 문헌들에서 제시한 IT 아웃소싱 의사결정 요인들을 [그림 2]와 같이 크게 기회 요인, 내부 요인, 외부 요인, 관계 요인, 장애 요인의 5가지 영역으로 분류하였다.



[그림 2] IT 아웃소싱 의사결정 프레임워크

그리고, 학계 1인, 공공부문의 IT 아웃소싱 전문가들 3인의 팀을 구성하여 공통된 의미를 가진 요인들을 통합하고 수정하여, 각 영역에 매핑함으로써,

기회 요인, 내부 요인, 외부 요인, 관계 요인의 4개의 영역에 대한 55개의 의사결정 요인들을 도출하였다.

장애 요인은 네 가지 영역의 요인들이 부정적으로 작용할 때 발생하는 모든 경우로 간주하였기 때문에 제외하였다. 최종 정리된 IT 아웃소싱 의사결정 요인의 영역들의 정의는 <표 5>와 같다.

<표 5> IT 아웃소싱 의사결정 요인

기회요인	IT 아웃소싱을 통하여 기업이 획득할 것이라 기대되는 효과
내부요인	아웃소싱을 도입하고자 하는 기업의 조직 프로세스, 재무, 현재 보유하고 있는 정보 시스템, 아웃소싱 관리 역량 등 조직 내부의 특성
외부요인	사회제도, 정보기술 인프라, 경쟁환경 등 조직 외부의 특성
관계요인	아웃소싱 서비스 사업자의 품질, 가격, 서비스 지속 가능성, 신뢰성 등 서비스 사업자와의 관계

3.3 IT 아웃소싱 의사결정 요인 도출 방법

본 연구에서는 공공부문의 IT 아웃소싱 도입 여부, 형태, 범위, 서비스 사업자 선정의 의사결정 시에 우선적으로 고려해야 할 요인들이 무엇인지를 알아보하고자 2차에 걸친 델파이 기법(delphi method)을 통한 조사를 수행하여, 의사결정의 네 가지 영역에서 55개의 요인들 중 어떠한 요인들이 중요한지 조사하였다.

3.3.1 델파이 기법

델파이 기법은 ‘어떠한 문제에 관하여 전문가들의 견해를 유도하고 종합하여 집단적 판단으로 정리하는 일련의 절차’라고 정의할 수 있다. 이것은 추정하려는 문제에 관한 정확한 정보가 없을 때는 ‘두 사람의 의견이 한사람의 의견보다 정확하다’는 계량적 객관의 원리와 ‘다수의 판단이 소수의 판단보다 정확하다’는 민주적 의사결정 원리에 논리적 근거를 두고 있다(이종성, 2001).

본 연구에서는 델파이 패널을 구성하기 위하여 11

명의 IT 아웃소싱 전문가들을 선정하였다. 전문가 대상은 제한된 IT 아웃소싱 경험을 갖고 있는 아웃소싱 도입 기업의 실무자보다는 전반적인 시각에서 IT 아웃소싱의 의사결정 요인의 중요성을 평가할 수 있는 다양한 아웃소싱 경험을 가진 컨설턴트, 교수들로 구성하였다. 이는 IT 아웃소싱의 의사결정에 영향을 미치는 요인들은 조직의 전략이나 상황에 의해 그 가중치가 크게 달라질 수 있기 때문이다. 또한 패널의 수는 관련업무 종사자 집단일 경우 7~15명이 적합하기 때문에 11명의 패널 수는 적정하다고 할 수 있다.

3.3.2 1차 델파이 수행

본 연구에서는 각 요인이 IT 아웃소싱 의사결정에 미치는 중요도를 구조화된 질문을 통하여 7-리커트 척도로 측정하였다. 리커트 척도를 사용함에 있어서 점추정의 단점을 보완하기 위하여, 각각의 척도에는 구간추정을 가능하게 하는 백분율의 범위를 제시함으로써 응답자의 단순한 짐작이나 즉흥적인 응답을 피하고, 델파이 조사에 참여하는 패널들에게 척도에 대한 공통된 기준을 제시해 줌으로써 보다 정확한 판단을 유도하였다(이종성, 2001).

또한 1차 설문에서 구조화된 설문을 제시하는 방법은 전문가로부터 직관적인 판단을 구하지 않기 때문에 델파이 방법의 장점이 반감된다. 이러한 단점을 보완하기 위하여 본 연구에서는 설문의 각 영역의 구조화된 질문을 마친 후 개방형으로 전문가의 의견을 구하였다.

이메일을 통하여 전문가들에게 1차 발송된 설문지는 100% 회수되었으며, 1차 설문 데이터는 2차 설문 수행 시 패널들로 하여금 다른 패널들의 응답치의 분포가 쉽게 이해될 수 있도록 묘사되어야 하기 때문에, SPSS 10.0의 [Descriptive Statistic]의 [Frequencies]를 사용하여 각 요인들의 중요성을 최고값, 최저값, 중앙값, 최빈값, 사분점간 범위를 통하여 분석한 후 [Boxplot]의 형태로 제시되었다.

3.3.3 2차 델파이 수행

2차 델파이 설문에서는 1차 응답을 통해 수집된 전문가들의 공통적인 견해를 이해한 후, 응답자 본인

의 의견을 재고하는 단계이다. 이를 위하여 패널들 각각에게 개별 제작된 각기 다른 설문지가 제시되었다. 각 문항별 1차 설문 분석 결과와, 패널 본인의 1차 응답치를 함께 표시하여 수정된 의사를 묻도록 하였다. 또한 재고후에도 타 전문가들과 의견이 상이할 경우 문항별로 그 이유를 설명할 수 있도록 하였으며, 1차 설문과 마찬가지로 방법으로 이메일을 통하여 수행되었다.

2차 수행 결과를 통하여, 각 의사결정 단계에서 55개 요인중 가장 중요하게 고려해야 할 요인을 도출하기 위하여 분석에는 'severity score'를 사용하였다. 제시된 55개의 요인들은 이미 기존의 문헌과 프로젝트에서 IT 아웃소싱 의사결정시 중요하게 고려되어야 할 요인으로 제시되었던 것이기 때문에 모두 중요성을 갖고 있다고 할 수 있다. 본 연구에서는 그러한 요인들 중 가장 우선적으로 고려되어야 하는 요인을 도출하는 것을 목적으로 하였기 때문에, 단순한 중간값이나 평균보다는, 매우 중요하게 고려되어야 한다는 의미를 가진 6(81~95%)과 7(96% 이상)로 답변된 빈도를 측정하여 그 중요성을 비교하는 것이 더욱 판별력이 있다고 할 수 있다.

3.4 IT 아웃소싱 의사결정 영역별 주요 요인

3.4.1 IT 아웃소싱 도입여부 결정

공공부문 IT 아웃소싱 도입여부 결정시 고려해야 할 주요 요인들은 <표 6>과 같다.

공공부문의 IT 아웃소싱 도입여부 결정에 있어서는 '경영진의 의지', '제도적 제약', '정책'과 관련된 요인이 '비용', 'IT 수준', '전략' 보다도 훨씬 중요한 것으로 나타났다. 이는 IT 아웃소싱 도입 자체가 주로 상위층에 의해서 결정되기 때문이며, 공공의 경우 민간 기업에 비해 제도 및 정책적인 요인이 큰 영향을 미치기 때문이다. 그리고, 공공부문의 변화에 대한 수용력과 효율성의 한계로 인하여, 선진화된 기술 도입보다는 업무의 효율성과 제한된 자원의 한계를 원인으로 IT 아웃소싱을 도입하기 때문이다.

〈표 6〉 IT 아웃소싱 도입여부 결정 주요 요인

순위	IT 아웃소싱 의사결정 요인	요인
1	아웃소싱 도입에 대한 경영층의 의지 및 지원 정도	내부
2	공공부문 IT 아웃소싱에 대한 법률적, 제도적 지원 혹은 제약	외부
3	공공부문 IT 아웃소싱에 대한 정책적인 영향	외부
4	아웃소싱 서비스 비용	관계
5	정보기술 수준의 지속적인 유지	기회
6	조직의 전략(원가우위 전략, 차별화 전략)	내부
7	IT 부서 투입 인력 감소로 인력의 핵심 역량 집중	기회
8	조직의 IT 투자 전략	내부
9	조직의 IT 비용 구조	내부
10	조직의 문화(관계/인화지향, 혁신/변화 지향, 절차/위계지향, 과업/목표지향)	내부

또한, '비용절감'보다는 'IT 수준 향상'과 '전략'을 우선적으로 고려하는 것으로 나타났는데, 이는 현재 공공 부문의 정보서비스 수준이 낮기 때문에 일정 수준에 도달하기까지는 단기적인 비용절감이 쉽지 않기 때문이며, 공공 부문도 민간 부문과 같이 비용 절감보다는 품질개선과 전략적 측면에서 IT 아웃소싱을 추진하는 추세에 있기 때문이다.

공공부문의 경우 조직 구성원이 공무원이라는 특수성 때문에, IT 아웃소싱 도입으로 인하여 인적자원의 이동이나 재배치, 통제 등의 문제가 발생할 경우, IT 아웃소싱 도입여부를 결정하는데 결정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 특수성으로 인하여 '조직 문화' 요인 또한 주요 의사결정 요인으로 도출 되었음을 볼 수 있다. 결국 문화적으로 합의가 이루어지지 않는다면 IT 아웃소싱을 도입하는 의미나 효과가 없어질 수 있다.

그리고, 조직의 규모가 매우 작은 경우를 제외하고는 도입여부를 결정할 때 '조직 규모'는 중요하지 않은 것으로 나타났다. 실제 프로젝트에서, 조직 규모가 서로 상이하지만 유사한 판단 기준으로 IT 아웃소싱을 수행하는 기업들이 있는 반면, 조직

의 규모는 유사하지만 아주 상이한 기준으로 IT 아웃소싱을 도입하는 기업들의 사례가 발생하는 것을 통하여 알 수 있다.

3.4.2 IT 아웃소싱 범위 결정

공공부문 IT 아웃소싱 범위 결정시 고려해야 할 주요 요인들은 <표 7>과 같다.

〈표 7〉 IT 아웃소싱 범위 결정 주요 요인

순위	IT 아웃소싱 의사결정 요인	요인
1	아웃소싱 하고자 하는 IT 업무의 기능 및 특성	내부
2	아웃소싱 서비스 비용	관계
3	공공부문 IT 아웃소싱에 대한 법률적, 제도적 지원 혹은 제약	외부
4	아웃소싱 하고자 하는 IT 업무의 조직 내 중요성 또는 조직에 미치는 영향	내부
5	조직의 IT 투자전략	내부
6	조직의 규모	내부
7	조직의 IT 비용구조(IS 구성요소들의 비용구성 분포)	내부
8	아웃소싱 서비스 사업자 및 구성원의 아웃소싱 경험의 수준	관계
9	자원의 내부화 정도(인적, 물적 자원의 통제 및 소유의 정도)	내부
10	조직의 IT 아웃소싱 경험 수준	내부

공공부문의 IT 아웃소싱 범위 결정에 있어서는 '업무의 기능 및 특성', '업무의 조직 내 중요성' 부분을 가장 우선적으로 고려해야 하는 것으로 나타났으며, 이것은 민간 부분에서도 마찬가지로 IT 아웃소싱의 기본 개념이다.

'서비스 비용'과 '제도적 제약' 또한 주요 요인으로 나타났는데, 이는 공공부문의 예산 집행에 대한 정책 및 법률에 의한 제약성을 나타내고 있다. 기타 조직의 'IT 투자전략', '규모' 등 내부 요인들과 조직의 IT 아웃소싱 혹은 서비스 사업자의 '경험' 수준의 관계 요인이 IT 아웃소싱 범위결정에 중요한 것으로 나타났다.

즉, IT 아웃소싱 범위결정에 있어서는 내부 요인들이 많은 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

3.4.3 IT 아웃소싱 형태 결정

공공부문 IT 아웃소싱 형태 결정시 고려해야 할 주요 요인들은 <표 8>과 같다.

<표 8> IT 아웃소싱 형태 결정 주요 요인

순위	IT 아웃소싱 의사결정 요인	요인
1	아웃소싱 서비스 비용	관계
2	조직의 규모	내부
3	아웃소싱 하고자 하는 IT 업무의 기능 및 특성	내부
4	아웃소싱 하고자 하는 IT 업무의 조직 내 중요성 또는 조직에 미치는 영향	내부
5	조직의 IT 투자 전략	내부
6	자원의 내부화 정도(인적, 물적 자원의 통제 및 소유의 정도)	내부
7	조직 내 정보기술의 역할 및 중요성 (조직의 정보기술 의존도)	내부
8	공공부문 IT 아웃소싱에 대한 법률적, 제도적 지원 혹은 제약	외부
9	서비스 사업자의 정보보안을 유지하는 수준	관계
10	아웃소싱 하고자 하는 IT 업무의 위치	내부

공공부문의 IT 아웃소싱 형태 결정에 있어서는 '아웃소싱 비용'을 가장 중요하게 고려해야 하며, '조직의 규모', '기능', '전략', '위치' 등의 내부 요인 들 또한 우선적으로 고려해야 하는 것으로 나타났다. 또한, 정보기술 의존도보다는 자원의 내부화 정도에 의한 활용도 및 역량에 의해 IT 아웃소싱 의 형태는 좌우된다. 공공부문의 특징인 '제도적 제약'은 IT 아웃소싱의 형태 결정에 있어서도 주요 한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3.4.4 IT 아웃소싱 서비스 사업자 선정

공공부문 IT 아웃소싱 서비스 사업자 선정 시 고려해야 할 주요 요인들은 <표 9>와 같다.

IT 아웃소싱 서비스 사업자 선정에 있어서는 'IT 아웃소싱 경험'이 가장 중요한 것으로 나타났으며, 이것은 사업자가 지속적으로 체계적인 IT 아웃소싱 서비스를 수행할 수 있는 능력을 보유하고 있는지의 여부가 가장 중요하다는 것을 의미한다. 그

리고, '계약 준수 가능성', '평판' 의 중요성도 같은 의미를 갖는다.

<표 9> IT 아웃소싱 서비스사업자선정 주요 요인

순위	IT 아웃소싱 의사결정 요인	요인
1	아웃소싱 서비스 사업자 및 구성원의 아웃소싱 경험의 수준	관계
2	아웃소싱 서비스 비용	관계
3	아웃소싱 서비스 사업자의 정보 보안을 유지하는 수준	관계
4	아웃소싱 서비스 사업자가 보유하고 있는 정보기술의 수준	관계
5	서비스 공급자의 대체 정도(서비스 사업자의 회소성)	외부
6	아웃소싱 서비스 사업자의 계약 준수 가능성(납기, 품질, 내용 등에 관하여)	관계
7	아웃소싱 서비스 사업자에 대한 타 고객사의 만족 수준	관계
8	아웃소싱 서비스 사업자가 서비스를 받으려는 조직을 이해하여 전략에 부합하는 서비스를 제공하는 능력	관계
9	서비스 품질과 지원 역량 혁신에 대한 아웃소싱 서비스 사업자의 지속적인 노력의 정도	관계
10	조직의 규모	내부

'정보보안유지 수준'이 '기술 수준' 보다 더 중요한 것으로 나타난 것은 공공부문이 수행하는 업무와 취급하는 정보의 '보안성' 문제가 국가적 차원의 문제를 발생 할 수 있기 때문이며, IT 아웃소싱 서비스를 제공하는 사업자가 IT 아웃소싱 서비스를 제공받으려는 조직의 전략에 부합하는 것 또한 IT 아웃소싱의 사업자를 선정함에 있어서 중요한 것으로 나타났다.

IT 아웃소싱 사업자 선정에 있어서 중요한 요인으로 도출된 것들은 대부분이 관계 요인이며, 외부 요인으로는 '서비스 대체성'에 대한 요인이 중요한 것으로 나타났다. 이는 IT 아웃소싱 서비스 제공자에게 종속되지 않고, 지속적으로 양질의 서비스를 주도적인 입장에서 수행하기 위한 노력과 일치하는 것이다.

내부 요인으로는 '조직 규모'가 중요한 것으로 나

타났는데, 이는 조직내의 IT 조직의 규모와 위상이 클수록 외부 아웃소싱에 대한 저항이 크고 사업자 선정에 강력한 힘을 발휘할 수 있기 때문이다. 그러나, 이 요인은 실제 IT 아웃소싱 운용에 있어서는 큰 영향을 미치지 않는다.

4. 공공부문 M사 ITO 도입사례

M사는 토털 정보 및 다양한 경마사업에 대한 내 부고객들의 다양하고 광범위해진 요구와 정확하고 즉각적인 정보제공 및 빠르고 편리하게 사용할 수 있는 경마 채널(channel)에 대한 외부고객들의 요구의 증가로 인하여, 비즈니스 요구 수용 및 고객 만족을 위한 새로운 시스템 환경 구축이 필요하게 되었다.

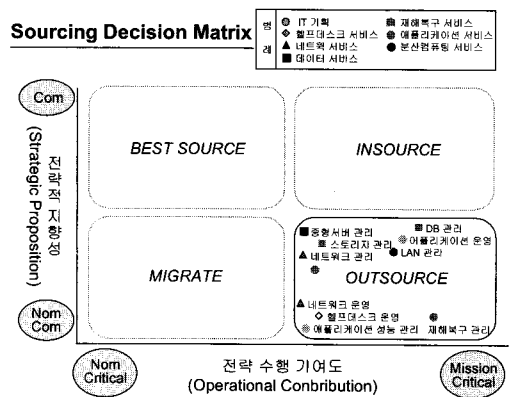
또한, 기술의 발전과 더불어 IT의 전략적 가치가 증대됨에 따라, IT 조직의 외부위탁 운영을 통하여 핵심역량에 집중하는 시장의 추세 속에서, 공공부문도 전자정부 구현에 있어 요구되는 기술개발 및 운영에 대한 전문성을 외부에서 확보하기 위하여, 2002년 정보화추진시행계획 작성지침에서 적극적으로 민간위탁을 지원하고 있었다.

M사의 기존 IT 시스템은 크게 사업전산 환경과 행정전산 환경으로 나눌 수 있는데, 사업전산 IT 환경은 패키지의 기술 종속성 문제, 추가 유지 비용의 과다문제, 대형 시스템에 대한 요구, 정보통합관리의 필요성 제기 등의 이슈들이 존재하였다. 또한, 행정전산 IT 환경은 인하우스의 기술적 한계 및 클라이언트 웹 개발 요구, 짧은 라이프사이클, 정보 및 IT의 통합 구축의 필요성이 대두되었다.

따라서, M사는 정보화전략계획에 따라, IT 조직 개선, IT 교육제도 개선, IT 관리부분 강화, IT 아웃소싱 단계별 추진계획 수립, IT 인프라스트럭처 개선, IT 신기술동향 조사 및 도입의 중점 개선 방향을 도출하고 이를 통하여 M사의 지속적인 경쟁우위의 확보, 대외적 이미지의 획기적인 개선, 고객 중심의 조직구조로의 전환 및 핵심 업무 역량을 강화하도록 하였다.

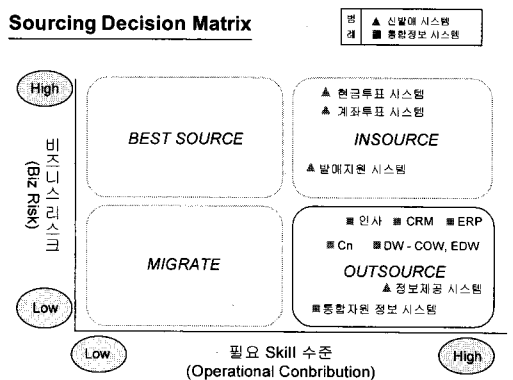
특히, IT 아웃소싱의 단계별 추진계획을 수립하기 위하여, 우선 기능적 측면과 시스템별 측면을 고려하여 IT 아웃소싱 기능영역을 도출하였다.

기능적 측면의 경우 전략 수행 기여도가 높고 전략지향성이 낮은 부분을 아웃소싱 영역으로 선정하였는데, [그림 3]과 같이 IT 기획 및 메인프레임을 제외한 대부분의 관리 업무가 아웃소싱에 적합한 것으로 나타났다.



[그림 3] 기능적 측면의 아웃소싱

또한, 시스템 측면에서는 비즈니스 리스크가 낮고 요구 IT 스킬이 높은 부분을 중점적인 아웃소싱 영역으로 선정하였는데, 대부분의 관리 업무가 아웃소싱에 적합한 것으로 나타났으며, [그림 4]와 같이 현금/계좌 투표 시스템과 발매지원 시스템은 자체 육성해야 하는 영역으로서 한시적인 아웃소싱과 컨설팅은 가능한 것으로 나타났다.



[그림 4] 시스템적 측면의 아웃소싱

1차적으로 결정된 각 기능들의 세부 기능 및 프로세스별 아웃소싱 여부를 비즈니스 리스크, 필요 기술(skill) 수준, 전략적 지원의 각 평가 영역별로 5개의 단계로 평가하고, 이를 종합하여 아웃소싱 여부를 선정하였다(그림 5) 참조).

[그림 5]와 같은 절차를 통하여 결정된 M사의 각 기능 및 프로세스 별 IT 아웃소싱의 분포는 <표 10>에 나타내었다.

Figure 5: A table titled 'Process/Function Candidates' showing 'Outsourcing Opportunity' for various IT functions. The table has columns for 'Function/Process', 'Biz. Risk', 'Required Skill Level', 'Strategic Support', 'Outsource', and 'Retain'. A legend indicates risk levels (1-5) and skill levels (1-5) using circles. A 'SAMPLE' stamp is present on the top left.

Function/Process	Biz. Risk	Required Skill Level	Strategic Support	Outsource	Retain
정보관리, 운영관리	●	●	●		✓
IT 기획 서비스	●	●	●		✓
정보전략계획	●	●	●		✓
IT 예산 및 자원확보	●	●	●		✓
Application 서비스	○	○	○	✓	
Application 개발	●	●	●		✓
Application 운영	●	●	●		✓
Application 성능유지	●	●	●		✓
Infra 관리	●	●	●		✓
네트워크 서비스	●	●	●		✓
네트워크 관리	●	●	●		✓
네트워크 접속 관리	●	●	●		✓
네트워크 보안 관리	●	●	●		✓
메인 프레임 서비스	○	○	○	✓	
메인 프레임 관리	●	●	●		✓
데이터 센터 서비스	●	●	●		✓
서버 관리	●	●	●		✓
스토리지 관리	●	●	●		✓
DB 관리	●	●	●		✓
분산 컴퓨팅 서비스	●	●	●		✓
데스크탑 관리	○	○	○	✓	
헬프데스크 관리	●	●	●		✓
요구 관리	○	○	○	✓	
재해복구서비스	○	○	○	✓	
재해복구 관리	●	●	●		✓

[그림 5] 프로세스별 아웃소싱 여부 선정 예

<표 10>에 따르면, 인프라 관리 영역의 아웃소싱 결정 비율은 85%로 정보관리 63% 및 운영관리의 65%에 비해 매우 높은 것을 알 수 있었으며, 전반적으로 모두 아웃소싱의 범위에 포함된다는 것을 알 수 있다.

● 정보 관리/운영 관리

이는 정보관리/운영관리 영역 중 정보전략계획과 IT 예산 및 자원확보 기능에서 대부분의 프로세스가 비즈니스 리스크가 높고, 전략 지향적이며, 필요 기술 수준이 낮다는 특징을 가지고 있다는 이유에 의하여 인소싱으로 결정되었기 때문이다.

특히 정보전략 계획 기능 중 IT 개발 방법론 프로세스만 아웃소싱을 하기로 결정되었으며, 이는 급속히 변화하는 IT 환경에서 IT 전문가를 통한 선진 개발 방법론 도입의 필요성을 나타내는 것이다. 애플리케이션 서비스 부분은 대부분 아웃소싱으로

<표 10> M사 IT아웃소싱 결정프로세스 분포

Function /Process	프로세스 개수	Total	아웃소싱 선정	비율
정보관리, 운영관리		32	20	63
IT 기획 서비스		11	1	9
정보전략계획		7	1	14
IT 예산 및 자원확보		4	0	0
Application 서비스		21	19	90
Application 개발		7	5	71
Application 운영		12	12	100
Application 성능유지		2	2	100
Infra 관리		97	82	85
네트워크 서비스		26	26	100
네트워크 관리		14	14	100
네트워크 접속 관리		8	8	100
네트워크 보안 관리		4	4	100
메인 프레임 서비스		12	2	17
메인 프레임 관리		12	2	17
데이터 센터 서비스		33	31	94
서버 관리		13	12	92
스토리지 관리		10	10	100
DB 관리		10	9	90
분산 컴퓨팅 서비스		26	23	88
데스크탑 관리		9	9	100
헬프데스크 관리		10	9	90
요구 관리		7	5	71
요구 관리		26	17	65
헬프데스크 서비스		17	14	82
헬프데스크 관리		10	9	91
요구 관리		7	5	17
재해복구서비스		9	3	33
재해복구 관리		9	3	33

결정되었으나, 범위 관리 및 인적, 물적 자원관리 프로세스는 비즈니스 리스크와 전략적 중요성에 의해서 인소싱으로 결정되었다. 이는 정보시스템 구축 초기의 범위 설정과 자원 관리에 실제 현업 종사자들의 참여 및 아웃소싱과 관련된 전체 관리의 중요성을 나타내는 것이다. 또한, 고급 기술과 경험의 확보 및 활용을 통하여 적기에 필요한 수준

의 애플리케이션을 개발하고, 급격한 IT 및 비즈니스 환경의 변화에 적응하기 위해서는 애플리케이션 서비스 부분의 아웃소싱이 매우 절실한 것을 알 수 있다.

● 인프라 관리

이와 반대로, 인프라관리 영역은 대부분의 프로세스가 비즈니스 리스크가 낮고, 비핵심적이며, 필요 기술 수준이 높다는 특징을 가졌기 때문에 아웃소싱으로 결정되었다. 그러나, 인프라 관리 영역에서 메인 프레임 관리 영역은 실제 M사의 핵심 수입 프로세스이며, 비즈니스 위험 정도 및 전략적 핵심 정도가 매우 높기 때문에 대부분 인소싱으로 결정되었다.

데이터센터 서비스는 사업 환경변화에 대한 컴퓨팅 자원의 신속한 대응체계 확립, 업무 중단 위험의 최소화, 총운영 비용 절감, 통합 보안관리 및 선진기술의 적용을 위하여 아웃소싱하는 것으로 결정되었다. 또한 네트워크 서비스도 업무의 연속성 보장, 체계적 네트워크 용량 관리 및 통합을 통한 데이터 통신 비용의 절감, 네트워크 무중단 서비스 및 유지 보수를 위하여 아웃소싱이 필요한 것으로 나타났다. 분산컴퓨팅 관리 서비스는 중앙 집중 컴퓨팅 환경 이외의 지역에 있는 넓고 다양한 지역의 서버, LAN 장비, LAN과 연결된 장비 등을 효율적으로 관리/운영하고 신속하게 문제를 해결하여, 사용자에게 안정된 환경을 제공하기 위하여 아웃소싱이 시급한 것으로 나타났다.

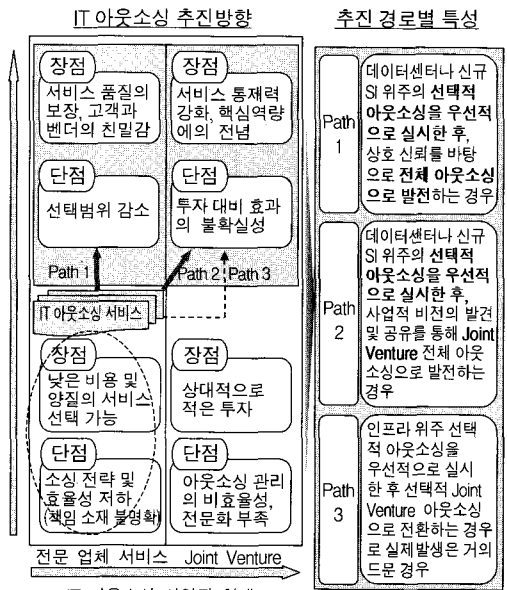
● 요구 관리

요구관리 영역들은 비즈니스 리스크가 낮고 요구 기술 수준이 낮아서 관리나 활동의 모니터링 등의 감사 기능들을 제외한 대부분 프로세스들은 아웃소싱하는 것으로 결정되었다.

헬프데스크 기능에서는 복잡해진 전산시스템, 네트워크 지원의 서비스를 단일 서비스 창구(SPOC : single point of contact)를 통하여 많은 사용자에게 제공하고, 전문화된 서비스를 신속 정확하게 제공하기 위하여 아웃소싱의 필요성이 매우 높은 것으로

나타났다. 재해복구 서비스 또한 전문기술력에 의한 안정된 백업센터 운영 및 IT 신뢰성 확보와 계획되지 않은 중단(outage) 방지, 운영비용 감소를 위하여 아웃소싱으로 대부분 결정되었으며, 비즈니스 리스크가 높은 재해 복구의 계획 및 범위 관리, 백업 선정관리, 테스트 등의 업무들만 인소싱 하는 것으로 결정되었다.

앞의 아웃소싱 가능영역들을 종합하여 M사에서 리스크가 상대적으로 낮고 요구 기술 수준이 높은 HR, ERP, 사무자동화, 통합자원정보시스템 등의 통합정보시스템을 인프라부터 시작하여 점점 범위를 확대해 나가는 선택적(selective) 아웃소싱을 추진하는 방안이 제시되었으며, 1년 후 중장기 IT 운영전략 수립이 필요한 것으로 나타났다.



[그림 6] 향후 IT 아웃소싱 추진방향

실제 M사에서는 선택적 아웃소싱 도입시 예상 운영 비용이 자체운영보다 약 2배정도 증가하는 것으로 나타났으나, 인력증원의 제약, 필요기술수준, 아웃소싱 도입시의 유·무형의 효과 등을 고려했을 때, 아웃소싱이 필요한 것으로 판단되었다. 그리고 향후 중장기적으로는 IT 인력의 보장을 통하여 정보기술자원 전반에 대한 기획 및 통제업무를 수행

하고 아웃소싱 업체를 실질적으로 관리할 수 있는 IT 조직의 인력구성을 강화함으로써 토털(total) 아웃소싱을 추진하는 방안을 모색할 수 있을 것으로 판단되었다. 혹은, IT 기획기능을 제외한 모든 기능을 조인트 벤처(joint venture)의 형태로 출범시켜, 내부의 역량을 지속적으로 강화시키면서, 보다 효율적인 정보시스템 관리 수행을 통한 효과적인 서비스를 사용자에게 제공할 수 있을 것이다.

5. 결 론

본 연구는 공공부문의 IT 아웃소싱 도입여부, IT 아웃소싱 대상업무 범위, IT 아웃소싱 형태, IT 아웃소싱 서비스사업자 결정 시에 고려해야 할 외부 요인, 내부 요인, 기회 요인, 관계 요인들의 우선적인 중요성을 살펴보았다. 공공부문의 IT 아웃소싱 의사결정의 특징을 정리하면 다음과 같다.

- 공공부문의 IT 아웃소싱의 주요 목적은 IT 비용절감 보다는 IT 수준을 향상시키는 것이다.
- 공공부문의 IT 아웃소싱의 범위를 결정함에 있어서는 업무의 기능과 중요성을 우선적으로 고려해야 한다.
- 공공부문의 IT 아웃소싱의 형태는 아웃소싱 서비스 비용과 IT 활용도 및 역량을 우선적으로 고려해야 한다.
- 공공부문의 IT 아웃소싱의 서비스 사업자 선정은 아웃소싱 경험을 우선적으로 고려해야 한다.

본 연구는 전문가들에 의한 델파이 기법을 통하여 각 요인들의 중요성을 일반화시켰기 때문에, 실제 각각의 프로젝트의 특성을 반영하지 못한다는 한계를 가진다.

그러나, 각 요소들의 일반적인 가중치를 제시하거나, 4장의 사례처럼 각 단계의 의사결정 수행 시에 고려해야할 2~3개의 주요 요소들을 2-2 매트릭스(metrics)나 스코어보드(scoreboard)의 축으로 정하여, 실제 의사결정을 수행하는데 필요한 기본적인 자료로서 충분히 활용할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 류 현, "IT 투자의 가치평가 어떻게 하나", LG 주간경제, 2001.
- [2] 가재창, 심재권, "공공부문의 효율적 아웃소싱 활용을 위한 전략", 「사회과학논집」, 충남대학교 사회과학 연구소, Vol.9(Dec. 1998), pp.237-253
- [3] 김영걸, 이재남, "SI 업체를 가진 그룹내 계열사들의 정보시스템 외주 위탁 전략에 관한 연구", 「경영학연구」, Vol.25, No.2(1996), pp.97-136.
- [4] 남기찬, "국내 공기업의 정보시스템 아웃소싱 의사결정요인에 관한 연구", 「경영논총」, 서강대학교, Vol.11, No.2(2000).
- [5] 문용은, "IT 아웃소싱에 대한 전략적 인식과 위험이 아웃소싱의 정도에 미치는 영향", 「한국경영과학회지」, Vol.27, No.3(Nov. 2002).
- [6] 문태수, 한경수, "정보시스템 Outsourcing의 전략적 선택 및 활용에 관한 연구", 「경영정보학연구」, Vol. 7, No. 3(Dec, 1997).
- [7] 안준모, 이영택, 최정호, 「정보시스템 아웃소싱」, 대청미디어, 1999.
- [8] 원영남, 이문봉, 서길수, "정보시스템의 소싱 결정에 영향을 미치는 주요 요인에 대한 실증연구", 「경영정보학연구」, Vol.10, No.3(2001), pp. 1-16
- [9] 윤병남, 김현곤, 손진락, "공공부문 정보시스템 아웃소싱 동향 및 추진방안", 「한국전산원」, 1999.
- [10] 이민화, "정보시스템 아웃소싱의 결정요인에 관한 연구", 「경영정보학연구」, 제6권, 제1호(1996), pp.195-222.
- [11] 이종성, 「델파이 방법」, 교육과학사 2001
- [12] 정준수, 송신근, 전명중, "회계정보시스템 아웃소싱의 결정요인과 성공요인에 관한 실증연구", 「경영정보학연구」, Vol.11, No.1(2001), pp. 91-116.

- [13] 천면중, "정보시스템 기능의 아웃소싱", 「경영정보학연구」, 제4권, 제2호(1994), pp.131-163.
- [14] 한국 전산원, 「정보시스템 아웃소싱 방법론」, 1999.
- [15] Ang, S. and Straub, D., "Production and Transaction Economies and IS Outsourcing," *MIS Quarterly*, Vol.22, No.4(1998), pp. 535-552.
- [16] Aubert et al., *Managing the Risk of Information Technology Outsourcing*, CIRANO, Scientific Series, 1998.
- [17] Brochers, A. S. "Information Technology Outsourcing : A Test of Organizational Economic, Strategic and Political Models," *Doctoral Dissertation*, Nova Southeastern University, 1996.
- [18] Earl, M. J., "The Risks of Outsourcing IT," *Sloan Management Review*, (Spring 1996), pp.26-32.
- [19] Grover, V., Cheon, M. J. and Teng, J., "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information System Functions," *Information and Management*, Vol.27(1994), pp.33-44.
- [20] Grover, V., Cheon, M. J. and Teng, J., "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information Systems*, Vol.12, No.4(1996).
- [21] Lacity, M. C., Willcock, L. P. and Feeny, D. F., "The Value of Selective IT Sourcing," *Sloan Management Review*, (Spring 1996), pp.13-25.
- [22] Loh and Venkatraman, "Determinants of Information Technology Outsourcing : A cross Sectional Analysis," *Journal of management Information Systems*, Vol.9, No. 1(1992).
- [23] Nam, K., Rajagopalan s., Rao h. r., and Chaudlhury A., "A Two-level Investigation of Information System Outsourcing," *Communications of the ACM*, Vol.39, No.7 (1996), pp.36-44.
- [24] Teng, J. T. C., Cheon, M. J., and Grover, V., "Decisions to Outsource Information Systems Functions : Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model," *Decision Sciences*, Vol.26, No.1(1995), pp.75-103.
- [25] Willcocks et al., "Risk Mitigation in ITO Strategy Revisited : Longitudinal Case Research at LISA," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.8, No.3(1999).

Acknowledgment

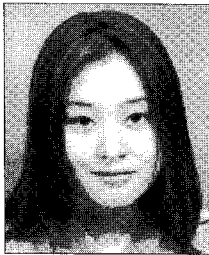
IT 아웃소싱의 의사결정 요인을 도출함에 있어서 실제 프로젝트 경험을 바탕으로 초기의 모형 설정과 요인 도출에 도움을 주신 Entru Consulting Partners의 컨설턴트 함경훈 선임님, 김계홍 선임님, 연구기간 내내 쉽지 않은 과정이었음에도 불구하고 패널로 참여하시어 몇 차례의 조사에 성심껏 응해주신 IT 아웃소싱 전문가 이영택 수석님, 이형철 책임님, 손승혜 책임님, 박성준 책임님, 한창직 사장님, 윤석표 이사님, 신익호 선임님, 왕기홍 선임님, 문영준 대리님, 박형진 대리님 등 모든 분들께 감사의 말씀을 드립니다.

◆ 저자 소개 ◆



윤 상 철 (scyoon@lgcns.com)

연세대학교 공과대학 기계공학과를 졸업하고 연세대학교 정보대학원에서 인터넷 비즈니스 전공으로 석사 학위를 취득하였다. 현재 Entrue Consulting Partners의 정보기술연구소 연구원으로 재직중이다. '정보시스템 프로젝트의 위험요인과 실패요인', '컨설팅 서비스의 품질', '대학정보화', '인터넷 비즈니스 모델', 'IT Outsourcing' 등의 주제와 관련된 다수의 논문을 발표했다. 그밖에 산업자원부, 정보통신부, 전자신문에서 후원하는 인터넷기업 가치평가 사업에 참여했다. 현재 IS 성공, IS 효과분석, 프로젝트 관리, 변화 관리 등에 관심을 갖고 있다.



이 슬 (leedew@isrc.yonsei.ac.kr)

숙명여대를 졸업하고 현재 연세대학교 정보대학원에서 Information System Management 전공으로 석사 과정에 재학중이다. Entrue Consulting Partners의 정보기술연구소에서 인턴으로 근무하였으며, '계층적 군집분석을 통한 정보 품질의 차원과 요소', '기업의 IT 현황 분석 Framework 개선'에 관한 연구를 수행하여 경영정보학회에 발표하였다. 주요 관심분야는 정보화 수준 및 성과 평가, Information Quality 평가와 SCM 등이다.