

정보기술 기반 비즈니스 프로세스 아웃소싱 파트너십과  
성과에 관한 탐색 : CTI(Computer Telephony Integration)  
기반 고객센터아웃소싱 사례를 중심으로

안 준 모\* · 오 민 석\*\*

An Exploratory Empirical Study on the Partnership and Performance  
of IT-enabled Business Process Outsourcing : A Case of CTI(Computer  
Telephony Integration) based Customer Service Center Outsourcing

Jon Mo An\* · Min Suk Oh\*\*

**Abstract**

This study explores a model of partnership to the success of outsourcing CTI(computer telephony integration) based customer service centers of a telecommunication service company. The motivation of the study is to extend the research on IT outsourcing to IT-enabled BPO of customer service centers as a specific IT outsourcing practice. Previous research on IT outsourcing partnership and success is reviewed for developing an a research model of IT-enabled BPO. This model is proposed based on the previous partnership success models in information systems research. The results of the study confirm major factors related to successful IT-enabled BPO in previous research. Especially, the specificity of a contract and strategic collaboration in partnership are found to be influential on the success of IT-enabled BPO.

Keywords : IT Outsourcing, Business Process Outsourcing, Computer Telephony Integration, Partner-  
ship, Performance

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 필요성 및 목적

최근 정보기술기반 비즈니스 프로세스 아웃소싱<sup>1)</sup>(Business Process Outsourcing ; BPO)이 BPO의 대표적 형태로 자리잡아가고 있다. 글로벌 기업의 경우 인도나 동유럽 구 공산권 국가의 정보기술을 활용한 비즈니스 프로세스 아웃소싱을 통해 고객센터 인프라 구축비용 절감, 상담인력 채용 및 운영비용 절감, 통화고객 만족도등을 확보함으로써 총체적 고객서비스 품질을 개선해 나가고 있다. 이를 통하여 기업은 고객에게 보다 나은 서비스를 제공할 뿐만 아니라 기업 체질 개선과 경쟁력을 강화하게 된다. 특히 CTI(Computer Telephony Integration)기반 고객서비스센터<sup>2)</sup>의 아웃소싱은 IT기반 BPO의 대표적 사례로서 BPO의 주요한 분야로 자리 잡고 있다.

본 연구의 목적은 대표적 IT기반 BPO 중의 하나인 CTI기반 고객센터 아웃소싱 사례를 기반으로 아웃소싱 계약 당사자 간의 파트너십과 성과에 관한 실증적 탐색을 수행하고자 한다. 정보기술 기반 비즈니스 프로세스 아웃소싱의 경우 정보기술 서비스와 더불어 비즈니스 운영

및 성과차원이 계약 당사자 간에 주요 이슈가 되기 때문에 파트너십의 중요성이 기존 정보기술 아웃소싱의 경우보다 더욱 중요한 이슈로 부각되게 된다. 이를 통하여 IT기반 BPO(Business Process Outsourcing) 관련 파트너십과 아웃소싱 성과에 관한 차이를 제시하고 각 차원간의 관계를 실증적으로 탐색해 향후 정보기술 기반 BPO연구를 위한 명제와 모델을 제시하고자 한다. 실무적으로는 파트너십과 성과에 관한 검토를 통하여 향후 CTI기반 고객서비스 센터 아웃소싱 추진 기업을 위한 성공적 추진 전략을 제시하고자 한다.

### 1.2 고객서비스센터 CTI 아웃소싱

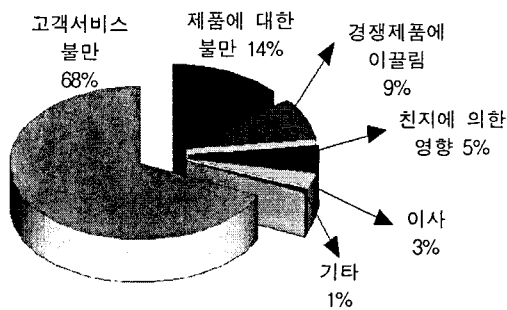
정보기술의 급속한 발달과 기업 간 치열한 경쟁체제로 기업의 핵심역량은 고객기반 정보의 확보와 이를 통한 가치창출에 집중되고 있다. 정보시스템 관련 비용이 총 매출액의 1내지 3% 정도이나 비즈니스 프로세스 비용이 약 7~11%인 점은 기업이 정보시스템과 비즈니스 프로세스를 총체적으로 아웃소싱 할 경우 막대한 비용 절감의 효과가 있다는 점에서 IT기반 BPO가 매우 유효한 전략 수단으로 등장하게 되었다 [Kiely, 1997]. 서비스 공급사 측면에서는 기존 IT기반 아웃소싱서비스 경험을 기반으로 이제 단편적 비즈니스 프로세스에 활용하는 단계를 뛰어넘어 복합적인 비즈니스에 적용할 수 있는 역량을 확보하게 되었다[Greenemeier, 2002]. 정보기술기반 비즈니스 프로세스 아웃소싱은 이와 같은 공급사의 서비스 역량 증대와 수요사의 비용 절감 및 전략적 필요에 의해 그 시장 규모가 급속히 팽창해 나가고 있으며 2005년에는 전 세계적으로 2,340억 달러 규모의 시장을 형성할 것으로 예측되고 있다.

최근 기업의 고객서비스센터는 CTI(Compu-

1) 정보기술이 조직 프로세스의 기반으로 자리 잡으면서 비즈니스 프로세스 아웃소싱의 효과를 증가시키기 위하여 정보기술을 활용하여 아웃소싱을 추진하고 있다. 대표적 예로 기존 콜센터 아웃소싱을 추진함에 있어서 CTI(Computer Telephony Integration)라는 정보기술 기반 인프라를 활용하여 콜센터 BPO 효과를 극대화 하고 있다.

2) CTI(Computer Telephony Integration)는 전화 즉 음성 네트워크 입력 정보를 활용하여 컴퓨터 즉 디지털 정보시스템으로부터 적합한 정보를 데이터베이스로부터 추출할 수 있도록 기술적 통합을 이룬 시스템을 말하며 이를 통하여 고객 전화나 문의 사항에 대한 응대를 보다 신속하며 만족스럽게 처리할 수 있는 시스템이다. 이를 더욱 확대하면 마케팅 조사, 정보시스템 헬프데스크, 주문 입력, 텔레마케팅을 위한 기반으로 활용될 수 있다[Day, 2002].

ter Telephony Integration)를 기반으로 고객의 요구와 욕구, 불만을 처리하고 제품설명 및 판매의뢰까지 총체적 가치 창출을 관리하는 기업의 종합상황실로써 가치전달의 전초기지 역할을 하고 있다. 즉 고객관리가 기업의 가치와 생존의 수단이 되고 있는 것이다. 일반적으로 고객관리에 있어 고객의 이탈사유를 분석해 보면 <그림 1>에서 보이는 바와 같이 제품에 대한 불만보다도 고객서비스에 대한 불만에 의해 이탈하는 경우가 더 많은 것으로 나타내고 있다 [박창식, 1998]. 보다 적은 비용으로 보다 수준 높은 서비스를 실현하기 위하여 많은 기업들이 종래의 콜센터기반 고객서비스센터 CTI기반 고객센터로 전환하고 있으며 센터 운영비 절감과 전문서비스를 활용하기 위하여 아웃소싱을 활용하고 있다. CTI기반 고객서비스센터 아웃소싱은 이제 기업 마케팅의 필수분야의 하나로 자리 잡아 가고 있으며 고객만족으로 인한 부가가치 창출, 비용 절감, 서비스 업무의 전문성이라는 점에서 점차 확산될 전망이다. 아웃소싱을 추진하는 기업의 입장에서는 마케팅기획, 상품개발, 프로모션 진행 등 핵심 업무에 충실하여 핵심역량을 강화할 수 있으며 정보시스템 운영, 고객접촉 창구 요원 관리와 같은 비 핵심 업무의 경우 외부 전문 업체를 활용함으로써 투자효과 측면의 효과와 서비스 수준 향상을 확보하게 될 것이다.



<그림 1> 고객의 이탈 이유

CTI 기반 BPO가 수요 기업 및 공급사 측면에서 상호 윈윈(win-win)이 필수적으로 요청되며 이러한 윈윈 관계를 사업측면에서 성공적으로 실현시키기 위해서는 서비스 공급사와 활용기업의 협력(collaboration) 즉, 파트너십이 필요하다는 점이 강조되고 있다[Capgemini, 2004].

## 2. 정보시스템 아웃소싱에 관한 연구

미국 기업의 구조조정의 일환으로 1990년 대 초기에 도입한 정보시스템 아웃소싱<sup>3)</sup>이 전반적인 산업으로 확산되고 전 세계적으로 확산되자 이에 대한 연구도 활발히 진행되어 왔다. 초기의 사례 위주의 연구나 개념적 틀을 위주로 한 연구[[Lacity & Willcocks, 1998], 의사 결정론적 연구[남기찬, 1996]를 비롯하여 기업 비용구조, 경영성과, 재무 레버리지, 정보기술 비용구조 등이 아웃소싱의 정도에 미치는 영향에 관한 연구[Loh & Venkatraman, 1992], 정보자원의 전략, 전환, 지원, 생산의 네 영역에 따른 정보시스템 아웃소싱 결정 프레임워크에 관한 연구[McFarlan & Nolan, 1995], 기업의 재무적인 특성이 아웃소싱 결정에 미치는 영향에 관한 연구[Smith, Mitra & Narasimhan, 1998], 정보기술 및 조직 특성, 제품 특성, 유통분야의 특성이 사 이버쇼핑습 구현 아웃소싱에 미치는 영향에 관

3) Lacity & Hirschheim[1993]은 아웃소싱이란 이전에 내부적으로 공급받았던 자산이나 서비스의 외부 구매로 정의한다. 남기찬[1996]은 아웃소싱이란 조직의 정보시스템 전부 혹은 일부의 실행을 외부 서비스 제공자에게 맡기는 것이라고 정의하였다. 이는 어플리케이션 개발 및 유지, 시스템 운영, 네트워크 및 텔레커뮤니케이션 관리, 최종 사용자 지원, 시스템 계획 및 관리, 어플리케이션 소프트웨어 및 서비스의 외부 구매를 포함한다. 위의 정의들을 종합하여 볼 때 아웃소싱은 고객사가 기업 활동의 일부 또는 전부를 외부 전문기관에 위탁하고 이에 대한 비용을 지불하는 특수한 경제행위라 할 수 있다. 이는 시장에서의 순간적 구매나 기업 내부 조직을 통한 구매와는 다른 장기적이며 파트너십 계약에 근거한 서비스의 구매를 말한다.

한 연구[정영수, 2002], 아웃소싱 서비스 공급사와 수요 고객사 사이의 관계(relationship)[Kishore, Rao, Nam, et al., 2003]와 같은 연구가 진행되었다.

정보시스템 아웃소싱의 초창기 형태인 프로그래밍 계약, 설비관리, 하드웨어 장비 임대 형태의 아웃소싱의 경우 파트너십에 관한 범위와 중요성은 그리 광범위하게 나타나지 않았다. 1980년대 이후 통합 응용시스템의 개발 및 위탁 운영, 자산과 인력의 이관을 동반한 아웃소싱의 형태, 구조조정을 위한 아웃소싱이 일어나기 시작한 이후 서비스 공급사와 사용 기업은 파트너십의 범위, 계약 기간, 성과에 대한 측정, 계약 범위에 대한 다양성의 중요성이 부각되기 시작하였다[Lee, et al., 2003].

## 2.1 정보기술 아웃소싱 파트너십 차원에 관한 연구

경영 및 조직 이론 차원에서 파트너십은 매우 중요한 연구변수로 부각되어 다양한 연구가 수행되어 왔다.<sup>4)</sup> 정보시스템 분야에서 파트너십의 중요성은 컴퓨터가 사업 수행을 위한 도구로 사용되기 시작할 때부터 강조되어왔으나 정보

시스템의 연구 대상으로 부각되기 시작한 것은 1980년대 이후 다양한 정보시스템이 조직에 분산되고 이를 통합적으로 사용되기 시작하면서 비즈니스 분야의 전문가와 정보시스템 분야의 전문가가 상이한 업무 시스템 사이의 조정 및 통합이 절실해지기 시작한 이후부터이다. 또한 최근에는 정보시스템 구축과 활용이 내부 전산 및 정보관련 조직보다는 외부 전문 업체에 의해 수행되고 더 나아가서는 정보 관련 업무 및 비즈니스 프로세스를 외부 전문 기업 즉, 아웃소싱 전문 업체가 수행하게 되면서 더욱 중요한 연구 대상으로 부각되었다. 본 연구의 대상인 정보시스템 기반 BPO 아웃소싱은 특정 비즈니스 프로세스 아웃소싱을 수행하기 위하여 정보시스템 개발, 운영 즉, 정보시스템 관리를 매개로 한 서비스 공급사와 사용 기업 간의 특수한 파트너십이라 할 수 있다.

본 연구의 대상인 CTI기반 아웃소싱 파트너십 차원을 정의하기 위하여 기존 정보시스템 및 정보시스템 아웃소싱을 대상으로 한 파트너십 연구를 중심으로 파트너십에 관한 기존 이론을 탐색하고 이는 <표 1>에 요약정리, 제시되었다.

Henderson[1990]은 정보시스템의 효과적 활용을 위하여 현장 관리자(line manager)와 정보시스템 관리자(information systems manager) 사이의 파트너십의 중요성과 외부 전문사업자와 기업 내부의 사용 부서 관리자의 파트너십의 중요성을 강조하여 이를 외부 파트너십(external partnership)으로 개념화하고 더불어 이를 구성하는 요인을 찾아 파트너십에 대한 개념적 모델(descriptive model)을 제시하였다. 이 개념적 모델은 파트너십이 상황적 요인(partnership in context)과 실행 요인(partnership in action)으로 구성되고 상황적 요인은 상호 이익(mutual benefits), 확약정도(commitment), 조직의 특성(predisposition)으로 구성되어있으며 실행

4) 기업 전략 차원에서 파트너십은 독립 기업 간에 목적 있는(purposive) 관계로서 상호에게 부합하는 목표 공유, 상호 이익 추구를 위한 상호의존성(mutual interdependence)을 기반으로 하는 관계로 정의할 수 있다[Mhor & Speckman[1994]. Mohr & Speckman [1994]는 파트너십 성공에 미치는 파트너십의 특성을 3개의 차원으로 규정하고 이를 실증적으로 검증하였다. 이는 파트너십 속성(attributes), 의사소통 행위(communication behavior), 상충된 이해 해결 기법(conflict resolution techniques)으로 구성되며 각 차원이 파트너십 성공에 미치는 영향을 실증적으로 탐색하였다. 연구결과 파트너십 속성을 구성하는 확약정도(commitment), 조정(coordination), 신뢰(trust) 항목과 의사소통의 품질(quality)과 참여(participation), 상충이해 관계 해결을 위한 상호문제해결기법(joint problem solving)기법이 파트너십 성공에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

적 요인은 공유된 지식(shared knowledge), 특수한 역량 및 자원(distinctive competency & resources), 조직적 연결(organizational linkage)로 구성되었다. 파트너십 성과를 높이기 위해서는 교육, 공동 계획, 측정과 통제, 팀제의 효과적 활용, 다차원적 인적자원 전략 실행, 기술 환경의 구축과 같은 실행노력이 필요함을 제시하였다.

McFarlan & Nolan[1995]은 1990년대 이후에 추진된 정보기술 아웃소싱 분야에서 협력(alliance)의 중요성이 점점증하고 있음을 다양한 사례 연구에 바탕을 두고 제시하고 있다. 이 연구는 다양한 사례 분석을 통하여 협력(alliance)을 구조(structure)와 관리(management)차원에서 설명하고 있다. 협력의 구조적 차원은 계약의 유연성(contract flexibility), 표준과 통제시스템(standards and control), 아웃소싱 분야, 원가절감 정도, 공급사의 안정성과 서비스 품질, 당사자 간의 적합성(fit), 전환(conversion)기의 문제점 관리로 이루어지고 있으며, 협력관계의 관리적 차원 CIO의 기능, 성과측정(performance measurement), 업무관계의 적절한 조합과 조정(mix and coordination of tasks), 고객사와 서비스 공급사의 인터페이스 관리로 이루어져 있고 이의 적절한 관리의 중요성을 제시하고 있다. 이와 같은 구조적 차원을 얼마나 적합하게 구체화하느냐가 아웃소싱의 성공에 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다.

Fitzgerald & Willcocks[1994]는 파트너십 차원을 계약과 고객업무 이해로 제시하고 있으며 아웃소싱 성공은 계약상 명확성 정도가 높고 고객의 요구사항에 대한 확실한 이해가 있을 때 이룰 수 있다고 하였다. 이는 아웃소싱 서비스 공급사와 고객사 사이의 업무 분야에 대한 명확한 협의와 이에 근거한 상호 이해가 파트너십의 주요 요인임을 제시하고 있다.

Lee & Kim[1999]는 파트너십 품질이 정보시스템 아웃소싱 성공에 주요한 영향을 미치고 있음을 실증적으로 검증, 제시하고 있다. 이 연구는 파트너십 품질에 영향을 주는 동적 요인, 정적 요인, 상황적 요인을 제시하고 이와 같은 상황적 요인이 파트너십 품질을 구성하는 차원 즉, 신뢰, 업무 이해도, 이익과 위험의 공유, 상충정도, 관계심도(commitment)에 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다. 파트너십 품질을 결정짓는 요인으로 동적 요인을 구성하는 변수는 참여도, 공동 작업(joint action), 의사소통 품질, 조정(coordination), 정보 공유를 포함하고 있으며 정적요인을 구성하는 변수는 관계 이력(age of relationship), 상호 의존도(mutual dependency)를 포함하고 있으며 파트너십을 구성하는 마지막 차원으로 상황요인을 구성하는 변수로는 문화의 동질성, 최고경영자 지원을 제시하고 있다. 실증 분석 결과 파트너십 품질은 대부분 상황 변수와 정의 관계를 나타냈으나 상호 관계 지속 연수와 상호의존도(mutual dependency)와는 역의 상관관계를 지니는 것으로 나타났다.

Grover, Cheon & Teng[1996]은 정보시스템 아웃소싱의 성공 즉 성과는 아웃소싱의 정도에 영향을 받는다는 기본 모델을 제시하였다. 이 모델에서 아웃소싱의 정도는 응용시스템 개발 및 관리, 시스템 운영, 텔레커뮤니케이션 관리 및 운영, 최종 사용자 컴퓨팅, 시스템 계획 및 관리를 포함하는 아웃소싱의 범위를 말한다. 이와 같은 기본 모델의 관계 속에서 정보시스템 서비스 품질의 정도에 따라서 두 변수사이의 관계가 조정될(moderated) 수 있으며 또한 파트너십은 두 변수사이의 매개변수로(mediator)로 제시되었다. 이 연구에서 파트너십을 구성하는 요인으로 의사소통(communication), 신뢰(trust), 협동(cooperation), 만족도(satisfaction)를 제시하고 있다. 연구결과 파트너십 구성 요인 중에

〈표 1〉 IT 아웃소싱 파트너십 기존연구

연구	연구 관 점	파트너십 차원
Henderson[1990]	기업 내·외부의 정보시스템 관련 파트너십 관련 개념적 모델 제시	<ul style="list-style-type: none"> <li>파트너십 상황 차원</li> <li>파트너십 실행 차원</li> </ul>
McFarlan & Nolan[1995]	정보시스템 아웃소싱 관계의 협력(alliance)의 중요성 제시	<ul style="list-style-type: none"> <li>협력 구조(structure) 차원</li> <li>협력 관리(management) 차원</li> </ul>
Fitzgerald & Willcocks [1994]	아웃소싱 성공요인 제시	<ul style="list-style-type: none"> <li>계약의 명확성</li> <li>고객업무 이해도</li> </ul>
Lee & Kim[1999]	파트너십 품질(quality)과 정보시스템 성공의 관계 실증 규명	<ul style="list-style-type: none"> <li>파트너십 품질(quality) 차원</li> </ul>
Grover, Cheon & Teng [1996]	아웃소싱 정도와 아웃소싱 성공을 매개(mediate)하는 변수로서 파트너십 제시	파트너십 구성 요인 <ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통</li> <li>신뢰</li> <li>협동</li> <li>파트너십 만족도</li> </ul>
Ang & Straub[1998]	아웃소싱 정도를 결정하는데 영향을 미치는 공급사의 상대적 생산비용(production cost), 거래 비용(transaction cost), 내부 재무적 여유(financial slacks)	<ul style="list-style-type: none"> <li>생산비용(production cost),</li> <li>거래 비용(transaction cost)</li> <li>재무적 여유(financial slacks)</li> </ul>

신뢰도, 협동, 의사소통이 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Ang & Straub[1998]은 아웃소싱을 결정하는 요인으로 생산 비용(production cost) 우위, 거래 비용(transaction cost), 재무적 여유(financial slacks)를 제시하고 이를 실증적 설문 방법을 통하여 검증하였다. 연구결과 아웃소싱 서비스 공급사가 제공할 수 있는 상대적 생산비용(production cost)의 우위가 아웃소싱 정보에 가장 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아웃소싱 거래를 위한 계약 체결, 아웃소싱 계약 유지를 위한 공급사 관리 등과 같은 거래비용(transaction cost)도 아웃소싱 정도에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그러나 정보시스템 관련 재무적 여유(financial slack)는 아웃소싱 정도에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 본 연구가 제시한 변수가 아웃소싱 성과에 미치는 영향을 직접적으로 검증하지는 못하고 있으나 비용구조의 생산 및 거래 비용의 상호의존성이 아웃소싱 성과에 미칠 수 있는 개

연성을 제시하고 있다고 할 수 있다.

## 2.2 정보시스템 아웃소싱 성과차원에 관한 연구

IT기반 BPO의 특수한 형태로서 CTI 고객서비스센터 아웃소싱의 성과차원을 구성하기 위하여 기존 정보시스템 아웃소싱 및 CTI관련 연구에서 활용된 성과 관련 연구를 탐색하였다. 전략 차원에서의 파트너십 일반적 특성을 제시한 Mohr & Speckman[1994]은 파트너십의 성공을 만족도(satisfaction)와 파트너 양사의 판매량(dyadic sales)으로 측정하였다. 판매량 측정에 있어서는 직접적 측정치로 해당 제조사 제품의 월별 매출액을 사용하고 간접 판매량으로는 각 영업소의 월별 총 매출액과 총매출액에서 해당 제조사의 매출이 차지하는 비율을 곱하여 성과를 측정하였다. 또한 파트너십의 인지적 상태를 측정하는 대체적 방법으로서 만족도를 측정하였다. 만족도를 측정하기 위하여 개별적 관

계에 대한 만족도, 판촉지원에 대한 만족도, 이익에 대한 만족도를 측정 항목으로 활용하였다.

Llods of London의 BPO아웃소싱 사례를 연구한 Lacity, Willcocks & Feeny[2004]의 경우 정보시스템을 포함한 인사조직, 재무 회계 기능의 아웃소싱의 성공을 평가하는 과정에서 해당 분야의 비용(cost)절감 정도, 서비스의 품질 변화, 아웃소싱을 통하여 설립된 독립 자회사를 통한 매출액(revenue)을 성공 평가 기준으로 사용하였다. 또한 사례 분석을 통해 성공적인 아웃소싱을 위하여 문화의 적합성, 광범위한 참여(participatin), 이관된 임직원에 대한 동기부여, 공급사 차원에서 신규 사업의 가능성(new business) 등의 요인을 제시하고 있다.

Loh & Venkatraman의 연구[1992]는 아웃소싱의 결정요인으로 기술적 이익과 사업적 이익을 이익요인으로, 통제와 기회주의는 위험요인으로 채택하여 정보시스템 아웃소싱이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 기술적 이익, 사업적 이익은 아웃소싱의 결정에 양의 관계가 있으며 이 관계는 비용구조에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 본 연구는 파트너십과 아웃소싱 성과에 관한 직접적 연관관계를 탐색하지는 않았으나 아웃소싱을 수행하는 동기로서 기술적 이익과 사업적 이익의 상대적 중요성을 실증적으로 탐색하였다.

Grover, Cheon & Teng[1996]의 연구에서는 아웃소싱 성공을 측정하기 위한 성공차원을 단일 차원으로 구성하고 이를 구성하는 항목으로는 핵심역량에 대한 집중, 정보시스템 핵심역량 확보, 정보기술 자원에 대한 규모의 경제 실현, 정보시스템 비용 통제, 정보시스템 노후에 따른 위험 감소 등을 주요 항목으로 제시하고 있다. 본 연구는 아웃소싱 성과 측정을 위한 측정치를 구성함에 있어 정보시스템 연구 결과 가장 신뢰성 있는 측정 개념으로 제시되고 있는 만족도

(satisfaction) 개념을 채택하고 이를 구성하는 차원으로 전략적 만족도, 기술적 만족도, 경제적 만족도를 활용하였다. 그러나 실증 분석 단계에서는 단일 성공 차원 안에 모든 차원을 통합하여 성과를 측정하였다. 연구결과 시스템 운영과 텔레커뮤니케이션 부문 아웃소싱의 성과와 밀접한 관계가 있음을 제시하고 있다. 또한 외주업체의 서비스의 질과 파트너십 요소인 신뢰도, 협력도, 상호의사소통은 아웃소싱 성공에 매우 중요하다는 것을 밝혔다.

Lee & Kim[1999]의 아웃소싱 파트너십이 성공에 미치는 영향에 관한 연구에서 성과 차원을 비즈니스 차원(business perspective)과 사용자 차원으로 구성하고(user perspective) 각 차원을 구성하는 광범위한 설문 항목을 제시하고 있다. 특히 비즈니스 차원에서는 전략적 효과를 포함한 정보시스템 비용 항목, 규모의 경제를 포함함으로써 전략적 차원과 비즈니스 비용 차원을 포괄하고 있다.

Lacity, Willcocks & Feeny[1996] 연구는 선택적 아웃소싱(selective outsourcing)의 성공적 수행을 위한 광범위한 사례 연구를 통하여 선택적 아웃소싱의 성공적 수행을 위한 다양한 전략과 실행방안을 제시하였다. 본 연구에서 성공적 아웃소싱을 평가하는 기준으로는 비용절감 목표치의 달성, 서비스레벨의 개선, 사용자 및 관리자의 만족도, 고객과 서비스 공급사의 의견충돌의 저하, 서비스 공급사의 요구사항 대응 신속 및 신뢰도, 계약 기간 만료 후 재계약 여부를 들고 있다.

구자현[2003]은 정보시스템 아웃소싱을 통한 경쟁력 향상을 설명하기 위하여 자원기반이론(resource-based theory)을 이론적 근거로 하여 아웃소싱의 성공은 흡수역량(absorption process)의 향상에 영향을 미치고 이는 활용기업의 제품과 서비스 역량의 향상을 통하여 궁극적

〈표 2〉 정보시스템 아웃소싱 성과차원에 관한 연구

연 구	연 구 관 점	성 과 차 원
Lacity, Willcocks & Feeny[2004]	BPO아웃소싱 성과차원 사례연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비용 절감</li> <li>• 자회사 매출</li> <li>• 서비스 품질</li> </ul>
Loh & Venkatraman [1992]	이익, 위험 측면과 아웃소싱 결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술적 이익</li> <li>• 사업적 이익</li> </ul>
Grover, Cheon & Teng [1996]	아웃소싱 성공을 만족도로 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략적 만족도</li> <li>• 경제적 만족도</li> <li>• 기술적 만족도</li> </ul>
Lee & Kim[1999]	비즈니스 및 사용자 차원의 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비즈니스 차원</li> <li>• 사용자 차원</li> </ul>
Lacity, Willcocks & Feeny[1996]	선택적(selective)아웃소싱의 성과 차원 제시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비용 절감</li> <li>• 만족도</li> <li>• 대응도</li> <li>• 서비스레벨</li> <li>• 의견 충돌</li> <li>• 재계약 여부</li> </ul>
구자현[2003]	서비스 공급사의 관리 및 기술적 역량(capability)의 흡수력(absorption)이 아웃소싱 및 전략적 성과에 미치는 영향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정보시스템 산출물</li> <li>• 고객사의 경쟁우위</li> <li>• 고객사의 제품역량</li> </ul>
Merwin, Boulware, et al. [1998]	CTI성과 차원 제시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 데이터 수집 기능</li> <li>• 규모 경제</li> <li>• 활용성</li> <li>• 자본 비용 절감</li> <li>• 생산성</li> <li>• 유연성</li> </ul>

으로는 전략적 우위를 가져오는 것으로 제시하고 있다. 이 연구에서 아웃소싱의 성공을 평가하기 위한 차원은 흡수역량, 역량향상, 경쟁우위 향상을 포함하는 3가지 차원의 인과적 관계(causal relationship)로 설명하고 있다.

Merwin, Boulware, et al.[1998]은 Calamco Inc.의 CTI시스템 활용 사례를 연구하여 경쟁우위에 공헌할 수 있는 CTI의 특성을 데이터 수집과 관리 기능의 증진(improved data collection and management), 자본 비용의 감소(lower capital cost), 규모의 경제(economies of scale), 생산성 증가, 콜센터의 다양한 활용, 업무량 증가에 따른 규모의 확장 및 유연성 증가(expandability and flexibility)를 성공의 주요 요인으로 제시하고 있다.

### 3. 파트너십 및 성과 차원 구성 및 정의

본 연구의 목적은 IT기반 BPO의 사례로서

CTI 고객센터서비스센터 아웃소싱의 파트너십과 성과와의 관계를 실증적으로 탐색하여 향후 IT기반 BPO아웃소싱의 연구를 위한 과제 및 명제를 도출하는 데 있다. 이를 위하여 기존 정보시스템 아웃소싱 파트너십 및 성공에 관한 이론연구를 기반으로 실증적 탐색을 위한 차원 및 항목을 구성하였다. 이 단계에서는 기존 이론에서 제시된 차원의 중복을 피하며 될 수 있는 대로 광범위한 차원을 포괄하도록 구성하였다. 이렇게 도출된 차원과 각 차원을 구성하는 항목을 현장의 아웃소싱 서비스 공급사의 관리자와 고객사의 주요 의사결정 담당자 43명을 대상으로 한 사전 설문조사를 통하여 위에서 제시된 아웃소싱 파트너십 차원의 중요성의 우선순위를 제시토록 하였다. 이 결과를 토대로 3차에 걸친 브레인스토밍을 통하여 CTI 기반 고객센터서비스센터 아웃소싱의 파트너십 차원 중에 최종 성과에 심대한 영향을 미치는 7개 차원을 채택하였다. 최종 채택된 차원의 정의, 구성 변수 및 관련



〈표 3〉 정보시스템 아웃소싱 파트너십과 성과 차원 정의

연구 변수	정의	관련 연구
상호 의사소통	의사소통의 품질, 정보 공유, 참여	Lee & Kim[1999] Mohr & Spekman[1994]
협력 정도	상호 요구사항에 대한 공헌 정도	Grover, Cheon & Teng[1996]
상호 신뢰도	파트너에 대한 자신감과 의지	Grover, Cheon & Teng[1996]
계약 조건 명확성	요구되는 서비스 수준의 기준설정과 이에 따른 평가방법, 단위기준 결정, 예외사항에 대한 처리 규정 명기	Fitzgerald & Willcocks[1994]
전략적 관계형성	장기 목표의 설정과 불확실한 상황에서의 전략적 협력(alliance)	McFarlan & Nolan[1995]
비용 구조 상호의존성	정보 서비스 제공사가 제공하는 정보생산 비용(production cost)	Ang & Straub[1998]
상호 업무 이해도	상대방의 업무의 행동, 목표, 정책에 대해 파악하고 있는 정도	Fitzgerald & Willcocks[1994]
아웃소싱 성과	고객사의 경제적, 기술적, 전략적 만족도	Grover, Cheon & Teng[1996] Merwin, et al.[1998] Lee & Kim[1999]

연구는 <표 3>과 <표 4>에 정리되었다.<sup>5)</sup>

**상호간 의사소통**은 상호 교환되어지는 정보의 품질, 정보의 공유도, 참여도로 정의될 수 있으며 파트너십을 이루기 위한 주된 차원이라 할 수 있다. Mohr & Spekman[1994]은 의사소통의 행동을 3가지 형태로 분류하여 설명하였는데 이는 의사소통의 품질, 정보공유, 참여로 구성된다. 의사소통의 품질이란 적시에 정확하고, 적절한 정보를 제공함을 의미한다. 파트너간 적절하고 잦은 정보교환은 파트너에 대한 지식을 증가시키며 의사결정이나 목표 설정 시 외주업체의 참여는 파트너십의 성공을 이끄는 데 중요한 역할을 하게 된다. 의사소통의 품질수준이 높고, 파트너 간 정보공유가 잦을수록, 그리고 계획 및 목표설정 시 참여가 높을수록 더 성과를 높일 수 있다[Lee & Kim, 1999].

**상호협력정도**는 지속적인 보상(reciprocation over time)을 기대하며 상호간 목표 산출물을 얻기 위해 상호의존적인 기업 간에 행해지는 보완적인 조정행위를 말한다. 성공적인 파트너십은 조직 간에 일관되고 성숙한 목표를 가지고 상호의 조정된 행위에 의해서 이루어진다. 상호협력 정도를 측정하기 위해 위탁사가 요구하는 것들에 대해 외주업체가 적극적으로 도움을 제공하는가와 반대로 외주업체가 요구하는 사항을 위탁사가 적극적으로 도움을 제공하는가로 협력정도를 측정할 수 있으며 이는 상호간의 요구사항에 대한 적극적인 도움 제공을 의미한다.

**상호신뢰도**는 파트너에 대한 자신감(confidence)과 의지(willingness)를 가지고 있는 정도를 말한다[Grover, Cheon & Teng, 1996]. 어떤 상황에서도 유익한 결정을 내릴 것이라는 믿음 정도와 예외 상황에서의 도움 제공 여부로 정의될 수 있다

**상호 계약의 명확성**은 아웃소싱 계약에서 매우 중요한 이슈로 등장하고 있으며 서비스 공급

5) 선행 연구와 브레인스토밍을 통한 변수 선정의 타당성과 신뢰성은 설문자료 분석 단계에서 사후적인 요인분석과 신뢰성 분석을 거침으로서 정제화(purification) 되었다.

사는 문제를 해결하기 위한 대응책으로서 더욱 명확하면서도 유연성 있는 계약을 체결하고자 한다. 아웃소싱에 관한 법률 전문가들도 계약에 서비스수준 협약 사항, 위약금, 미래 조정 사항, 조기 해약 규정을 포함하도록 제안한다[Fitzgerald & Willcocks, 1994]. 계약상의 명확성을 높이기 위해서는 요구되는 서비스 수준의 기준설정과 이에 따른 평가방법의 규정 및 작업량에 대한 단위기준 결정, 예외사항에 대한 처리 규정 등의 관련 사항들에 대해서도 상당히 자세하게 명기해 두어야 한다.

전략적 협력관계형성은 일정 범위에 국한한 선택적 아웃소싱에서보다는 총체적 아웃소싱이나 BPO와 같이 정보자산의 대대적 이관이나 비즈니스 프로세스를 포함한 이관이 이루어지며 더욱 그 중요성이 높아지고 있다. 전략적 관계 유연성은 또한 급변하는 정보기술이나 조직의 변화를 감당하기 위한 파트너십의 특성을 반영하고 있다[McFarlan & Nolan, 1995]. 정영수[2002]의 연구에서 고객과 외주업체의 관계 유연성은 아웃소싱 성과와 강한 정의 관계가 있음이 나타났으며, 아웃소싱의 성공에 중요한 요소임을 밝히고 있다.

상호비용의존성은 대규모 아웃소싱이나 장기적 아웃소싱의 경우 내부 비용 구조에 근거한 거래의 특성을 지니게 되어 상호 비용 구조의 적절성이 파트너십의 중요한 구성 요인으로 부각 된다. 기존의 시스템 개발 외주 위탁의 경우 아웃소싱 계약 전별 거래의 가능성이 타진되었으나 최근에 이루어지는 자산 및 인력 이관을 포함하는 아웃소싱이나 BPO의 경우는 상호비용 구조의 중요성이 더욱 부각되고 있다. Ang & Strub[1998]은 정보시스템 아웃소싱 정도는 정보 서비스 제공사가 제공하는 정보생산 비용(production cost)에 영향을 받고 있음을 제시하고 있다.

상호 업무이해도도는 파트너들이 상대방의 업무의 행동, 목표, 정책에 대해 파악하고 있는 정도를 뜻하며, 추진하고자 하는 업무의 목적을 서로가 이해하고 있는 정도, 상대방의 업무절차를 이해하고 있는 정도를 의미한다[Fitzgerald & Willcocks, 1994]. 공급사 차원에서 고객사에게 가치(value)를 제공하기 위해서는 고객과의 관계관리(relationship management)를 통하여 심도 있는 업무의 이해가 필요하다[Levina & Ross, 2003].

아웃소싱의 성과는 다차원적 성격을 지니고 있다. 아웃소싱 성공 평가의 궁극적 당사자는 고객사 즉 서비스 위탁자라는 점을 고려하여 평가의 중요 당사자는 고객사의 성과로 규정한다. 평가 차원의 다양성을 고려하여 경제적, 기술적, 전략적 만족도 차원을 포괄하는 성과차원을 구성하게 되었다[Grover, Teng & Cheon, 1996]. 전략적 측면은 조직의 핵심 업무에 전념, 기술력의 향상, 전문가의 용이한 활용에 관한 것이고, 경제적 측면은 자원에 대한 비용감소, 효율적인 비용관리에 대한 것이며, 기술적 측면은 기술변화에 신속히 대처, 최신 기술의 용이한 획득으로 정리된다.

#### 4. 연구조사 설계, 자료수집 및 분석

본 연구는 기존의 이론을 검증, 테스트하기보다는 정보기술기반 비즈니스프로세스 아웃소싱 분야의 이론을 개발(development)하기 위한 기초 연구로서 주요 개념(constructs)의 구성과 주요 개념 구성 요인사이의 기본적인 관계를 실증적으로 테스트하고자 한다. 이를 근거로 향후 연구를 위한 명제와 모델을 구성하는 주요 변수간의 관계를 제시하고자한다. 이와 같은 연구기법은 Carter, Stearns, Reynolds & Miller[1994]의 연구에서 전략 유형화를 위한 이론 개발 연구에서

활용한 전략으로서 실증적 사례를 통한 요인분석과 기술적 분석을 통한 명세 설정 기법이다.

본 연구 대상 기업이 속한 한국 정보통신 서비스 산업은 최근에 자유화, 개방화, 세계화라는 국제적 추세에 따라 그 경쟁의 강도가 글로벌 차원에서 이루어지고 있는 상황으로서 최신의 정보환경과 이를 근간으로 한 경쟁력의 확보가 매우 절실한 상황에 처하게 되었다. 본 연구에서 제시된 연구차원 및 연구 모델을 검증하기 위하여 자료 수집 대상 정보통신서비스 업체는 국내 후발업체로서 국내의 기존 선두 업체와 글

로벌 업체를 염두에 두고 과감한 고객센터서비스센터 아웃소싱 방침을 정하고 고객지원 센터별 지역 밀착성을 높이기 위하여 각 지역의 고객센터서비스센터를 필요 분야별 전문 업체로의 아웃소싱을 적극적으로 추진하고 있다.

#### 4.1 연구설계

본 연구는 정보시스템 기반 BPO아웃소싱의 형태인 CTI 고객센터서비스센터 아웃소싱 파트너십 차원과 성과차원을 실증적으로 규명하고 두 번

〈표 4〉 파트너십 성과 모델 구성 차원 및 설문 구성 항목

변수	설문내용	문항수	응답자	
일반사항	• 설문 응답자의 일반 사항	2	아웃소싱 서비스 제공 기업 책임자	
파트너십 차원	상호 의사소통	• 정확하고 충분한 의사전달 • 적절한 정보 상호 교환 • 사업계획 수립에 도움을 줄 수 있는 정보 제공 • 문제해결을 위한 의사소통 경로 제공 • 제공하는 정보의 신뢰성		5
	협력정도	• 협력관계 지속 의지 • 동반자적 의식 • 약속 이행을 위한 노력 • 요구사항에 대한 도움제공 의지		4
	상호 신뢰도	• 유익한 의사결정 • 예외상황 발생 시 상호에 대한 신뢰성 • 인간적인 신뢰도		3
	전략적 관계형성	• 요청사항에 대한 유연성 • 환경변화에 따른 관계 조정 가능성 • 성과측정을 위한 사내표준 • 최고 경영층의 관심 정도 • 업무 통제 정도		5
	계약조건의 명확성	• 서비스 수준에 대한 상세한 규정 • 계약조건 위배 시 위약금에 대한 상세 규정 • 미래 환경 변화에 적응을 위한 상세한 조정사항 포함 • 조기해약 규정		4
	비용구조 상호의존성	• 위탁수수료의 적정성 • 상호 의존 정도 • 충분한 지원 • 재투자 정도		4
	상호 업무 이해도	• 직원들의 업무숙지 • 업무절차 이해도 • 업무범위 설정에 따른 갈등 • 위험에 대한 공동 대처		4
성과 차원	전반적 성공	• 전반적 결과 만족	1	서비스 사용자 (고객지원 센터) 책임자
	전략적 성과	• 핵심역량의 집중 • 대외경쟁력 향상 • 시장진입의 전략적 성과 • 전문가의 활용 • 시장변화에 대한 신속한 대처	5	
	경제적 성과	• 인건비용 감소 • 고객관리비용 감소	2	
	기술적 성과	• 기술변화에 대한 신속한 대처 • 고객관리 위험 감소	2	

수 사이의 상관관계를 탐색함으로써 향후 연구를 위한 명제를 제시함에 있다. 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위한 연구 설계를 위하여 한국내 대규모 정보통신 서비스 업체 산하의 49개 고객센터를 대상으로 설문지 조사를 수행하였다. 또한 파트너십의 동태성[Kishore, Rao, Nam, et al., 2003]을 배제하기 위하여 종단적(cross sectional) 시점에 설문을 실시하여 설문 결과의 내적 타당성을 높이고자 하였다.

선행연구에서 사용된 설문항목을 기초로 상호 의사소통, 협력정도, 상호 신뢰도, 계약조건의 명확성, 전략적 관계형성, 비용구조 상호의존성, 상호 업무 이해도 및 아웃소싱의 성과를 측정하기 위한 측정 항목을 구성하였다. <표 4>는 연구 변수별 세부 설문항목을 요약 제시하고 있다.

#### 4.2 연구자료 수집 및 기술적 분석

구성된 설문항목에 대하여 서비스제공업체(vender) 관리자는 독립변수 즉 파트너십 항목에 대하여 응답하고 서비스구매업체(user) 즉 아웃소싱 고객사의 관리자는 아웃소싱 성과에 대하여 각각 응답하게 함으로써 설문항목의 응답 타당성 및 신뢰성을 높이고자 하였다.

제시된 설문항목을 바탕으로 국내 대규모 한 통신서비스기업의 총 67개 고객센터 센터 중에 고객센터 센터 수급계약일자, 관리 가입자 회선 수, 종업원 수, 매출규모 등을 종합 분석하여 본 연구 모형 검증에 적합한 52개 고객센터 센터를 대상으로 설문을 시행하였다. 설문조사는 사내메일을 통하여 조사대상 고객센터 센터 아웃소싱 서비스제공업체의 관리자와 서비스사용업체의 고객센터센터별 담당 관리자를 대상으로 실시하였다. 총 52개 응답 중에서 결측치가 많은 3부의 설문지를 제외한 총 49개의 설문지를 이용하여 자료를 분석하였다. 분석

은 통계패키지는 SAS 8.2와 SPSS 10.0을 사용하였다.

연구 대상 고객센터센터의 일반 사항에 대한 분석 결과는 <표 5>부터 <표 8>에 정리되었다. 아웃소싱 고객 서비스센터에 종사하는 공급사의 종업원 규모는 20명 미만의 소규모 고객센터센터는 없으며, 31명 이상 중간규모 이상의 고객센터센터가 대부분을 차지하였다.

아웃소싱 연 계약 규모는 대부분이 10억 이상이며 관리 회선수가 3만 회선 이상임은 연구 대상 고객센터센터가 중규모 이상의 고객센터 지원센터임을 보여주고 있다. 운영기간은 최소 12개월 이상이며 24개월 이상이 가장 많은 것으로 나타났다. 이는 아웃소싱 환경과 고객 관계 등의 관리적 차원 프로세스가 어느 정도 안정화된 서비스센터를 대상으로 연구가 진행되었음을 알 수 있고 이를 통하여 연구 결과의 신뢰성을 높일 수 있었다.

모형 도출을 위한 통계적 분석을 수행하기 전에 본 연구의 주된 변수인 파트너십 관련 변수와 성과 변수와 고객센터센터 규모, 운영 기간, 매출규모, 관리회선 수와 같은 상황 변수에 따른 영향을 알아보기 위하여 분산 분석을 통한 차이를 알아보았다. 분산 분석(Analysis of Variance)을 통한 차이 분석 결과 일반 사항별 주요 연구변수의 차이가 발견되지 않아서 본 연구에서 제시된 변수의 내적 타당성을 높일 수 있었다.

<표 5> 고객센터센터 종업원의 규모

종업원 규모	센터 수
20명 미만	0
21~30명	7
31~40명	19
41~50명	11
51명 이상	12
계	49

〈표 6〉 고객서비스 센터 아웃소싱 운영기간

위탁기간의 범주화	위탁기간	센터 수
단 기	12개월 미만	3
중 기	12개월~24개월 미만	13
장 기	24개월 이상	33
계		49

〈표 7〉 고객서비스센터 아웃소싱 연 계약규모

매출액 규모	센터 수
년 5억~10억	1
년 11억~20억	20
년 21억~30억	16
년 31억~40억	10
년 41억 이상	2
계	49

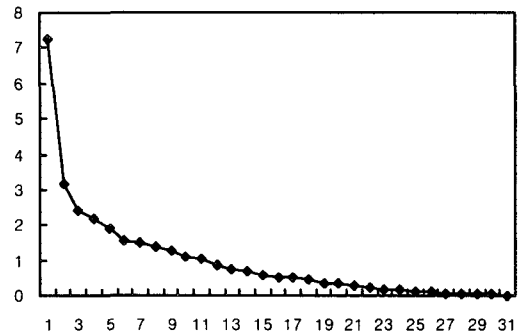
〈표 8〉 고객서비스센터 관리 회선 수

범주화	고객서비스센터 회선수	센터 수
소규모	3만회선 미만	3
중규모	3만~5만 회선	12
대규모	5만회선 이상	34
계		49

### 4.3 파트너십 및 성과 차원도출을 위한 요인 분석

기존 정보시스템 아웃소싱연구에 근거하여 도출되고 브레인스토밍을 통하여 채택된 연구 변수 차원의 타당성을 실증적으로 규명하고 CTI기반 아웃소싱의 파트너십 차원과 성과 차원을 도출하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 주성분법과 varimax법으로 요인축을 회전시킨 결과를 활용하고 약화된 카이저의 규칙<sup>6)</sup>과 고

유 값들을 이용한 스크리 플롯(Scree plot)<sup>7)</sup>을 이용한 결과 7개의 요인을 선택하는 것이 바람직한 것으로 분석되었다.



〈그림 2〉 고유값을 이용한 스크리 플롯(Scree plot)

도출된 7개 요인을 구성하는 설문항목을 선택하기 위하여 요인 적재값(factor loading vector)이 0.4이상인 항목만을 선택하였으며 그 결과와 각 차원별 명명(naming) 결과는 〈표 9〉과 같이 정리될 수 있다.

도출된 첫 번째 요인인 협력관계의 구체성 차원은 다소 복합적인 항목으로 구성되어있다. 예를 들면 서비스 수준 항목, 계약 항목, 성과측정 항목, 업무 절차의 명확성, 문제해결을 위한 의사소통, 표준의 존재 등이다. 이는 일면 파트너십의 전체적 항목을 포함하고 있는 듯하나 현장 실무자들과 연구자의 토의를 통하여 파트너십 즉 협력관계의 구체성으로 해석되었다. BPO의 경우 일정 비즈니스 분야 또는 부서 전체를 아웃소싱 하는 점을 고려할 경우에 특히 고객사가 성과차원에 초점을 맞추게 되며 이는 결국 파트너십의 구체성으로 귀결되는 것으로 해석될 수 있다. 특히 본 연구가 IT기반 즉, CTI기반 고객서비스센터 아웃소싱을 대상으로 연구가 수행

6) 카이저의 규칙 : 고유값(Eigen Value)이 1.0이상이며, 누적설명률(Cumulative Proportion)이 80%이상의 경우만 요인으로 인정한다. 최근에는 카이저의 규칙이 너무 강하다 하여 약화된 카이저의 규칙을 사용하는 경향이 있다.

7) 스크리 플롯(scree plot) : 고유 값들을 이용하여 그린 그림. 일반적으로 elbow point 앞의 점을 요인의 개수로 사용.

된 점을 고려할 때에 협력 관계의 구체성이 매우 중요함을 알 수 있다.

〈표 9〉 도출된 요인 구성 항목 및 명명(naming)

요 인	요인 구성 항목
요인 1: 협력 관계 구체성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 협력관계 지속 의지</li> <li>· 서비스 수준에 대한 상세한 규정</li> <li>· 계약조건 위배 시 위약금에 대한 상세 규정</li> <li>· 약속 이행을 위한 노력</li> <li>· 적절한 정보 상호 교환</li> <li>· 성과 수준을 측정하기 위한 사내 표준</li> <li>· 직원들의 업무 숙지</li> <li>· 문제해결을 위한 의사소통 경로 제공</li> <li>· 위협에 대한 공동 대처</li> </ul>
요인 2: 전략적 협력	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무 범위 설정에 따른 갈등</li> <li>· 재투자 정도</li> <li>· 상호 유익한 의사결정</li> <li>· 동반자적 의식</li> <li>· 정확하고 충분한 의사전달</li> </ul>
요인 3: 상호 신뢰	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인간적인 신뢰도</li> <li>· 예외 상황 발생 시 상호에 대한 신뢰성</li> <li>· 요청사항에 대해 유연성</li> </ul>
요인 4: 계약 구조 적정성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 위탁수수료 적정성</li> <li>· 충분한 지원</li> <li>· 미래 환경 변화에 적응을 위한 상세한 조정사항 포함</li> </ul>
요인 5: 유연성 (flexibility)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조기 해약규정 포함</li> <li>· 사업계획수립에 도움을 줄 수 있는 정보 제공</li> <li>· 제공하는 정보의 신뢰성</li> <li>· 환경변화에 따른 조정 가능성</li> </ul>
요인 6: 상호관여도 (commitment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 요구 사항에 대한 도움 제공의지</li> <li>· 업무 통제 정도</li> <li>· 최고 경영층의 관심 정도</li> </ul>
요인 7: 계약의존도 (dependency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상호의존 정도</li> <li>· 업무처리 절차 이해도</li> </ul>

두 번째 요인으로 도출된 전략적 협력 차원은 중요한 사안의 공동결정, 고객센터센터에 대한 투자, 상호유익한 의사결정, 공급사에 대한 고려, 충분한 의사소통 항목으로 구성되어 있다. 이는 계약 당사자 사이의 관계가 단순히 거래의 파트너 수준을 떠나서 전략적 차원에서의

협력 관계가 이루어지고 있는 가를 가늠하는 항목으로 해석될 수 있다.

세 번째 요인은 인간적 신뢰, 예외적 상황에서서의 신뢰성과 유연한 대처 여부로 그 항목이 구성되어지고 있다. 이는 상호신뢰 차원으로서 미래에 불확실한 상황에 처했을 경우 신뢰에 근거한 협력의 확신 정도를 의미하고 있다. 이 차원은 기존의 아웃소싱 파트너십의 경우도 일관성 있게 부각되는 차원이며 특히 BPO의 경우 그 중요성이 더욱 큰 것으로 나타나고 있다.

네 번째 요인의 구성항목은 위탁수수료의 적정성, 지원 정도, 계약 사항 미래 조정 여부와 같이 주로 계약 구조의 적절성 항목으로 구성되어 있다. 이는 고객사와 공급사 차원에서 협상된 계약 구조의 적정성을 의미하는 것으로 해석될 수 있으며 이는 계약구조가 파트너십의 독립 차원으로 구성될 수 있음을 보여주고 있다. 기존 정보시스템 아웃소싱 연구에서 비용의 상호의존성의 중요성[Ang & Straub, 1998]이 BPO의 경우에도 중요한 차원으로 부각됨을 알 수 있다.

다섯 번째 차원은 사업계획 수립 공동 참여, 제공 정보의 신뢰성, 위탁 내용의 재고 및 조정 가능성, 조기 해약 가능성과 같이 파트너십이 어느 일방의 주도로 이루어지는 것이 아니라 정보의 공개 및 공유를 통하여 유연성을 확보할 수 있는 파트너십을 의미한다고 할 수 있다. 여섯 번째 차원은 관여의 정도(commitment)를 마지막 차원은 상대 계약사에 대한 의존도(dependency)로 해석되었다. CTI기반 고객센터센터 아웃소싱 사례에서 도출된 파트너십 차원은 비교적 기존 연구에서 제시했던 차원과 궤를 같이해 비즈니스 프로세스 아웃소싱에서 요구되는 특성인 협력관계 구체성과 전략적 협력 차원의 중요성이 부각되고 있다.

요인분석과 신뢰성 분석을 통한 IT기반 BPO 아웃소싱의 파트너십과 성과차원에 관한 명제

는 아래와 같이 정리될 수 있다.

**명제 1 : IT기반 BPO의 파트너십 차원은 협력관계의 구체성, 전략적 협력, 상호 신뢰, 계약구조 적정성, 파트너십 유연성(flexibility), 관여도(commitment), 계약의존도(dependency)로 구성된다.**

주성분법과 varimax법으로 요인축을 회전시킨 결과를 활용하고 약화된 카이저의 규칙과 고유 값들을 이용한 스크리 플롯(Scree plot)을 이용한 결과 2개의 요인을 선택하는 것이 바람직한 것으로 분석되었다. 아웃소싱 성과에 관한 설문 조사 자료를 요인 분석해 도출한 요인 구성 항목은 <표 10>에 정리된 바와 같다.

<표 10> 고객서비스센터 아웃소싱 성공측정의 구성변수

요 인	구성 설문 항목
요인 1 : 전략적 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전반적 결과 만족</li> <li>· 핵심 역량의 집중</li> <li>· 전문가의 활용</li> <li>· 대외경쟁력 향상</li> <li>· 시장변화에 대한 신속한 대처</li> <li>· 기술의 변화에 대한 신속한 대처</li> <li>· 고객관리의 위험 감소</li> </ul>
요인 2 : 경제적 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인건비용 감소</li> <li>· 고객관리 비용 감소</li> <li>· 시장진입의 전략적 성과</li> </ul>

전략적 성과차원은 핵심 업무 집중, 전문가 활용, 경쟁력 향상, 시장 변화 대처, 기술 변화 대처, 고객관리 위험 대응 항목으로 구성되어 고객사의 전략적 차원과 시장 변화에 대한 신속한 대응, 이를 위한 기술의 활용으로 해석된다. 경제적 성과 차원은 인력비용, 고객관리 비용, 초기 진입비용으로 구성되며 주로 비용절감 차원의 항목을 포함하게 된다. 기존 정보시스템 아웃소싱에서 중요시되던 기술적 이익 차원은

BPO의 경우 중요한 차원으로 분리되지 않았음은 매우 중요한 의미를 지니고 있다. 비즈니스 중심의 BPO의 경우 실무적 차원에서 입증된 바와 같이[Greenemeier, 2002] 전략과 비용 차원에서의 성과가 매우 중요함을 입증하고 있다.

**명제 2 : IT 기반 BPO의 성과차원은 전략적 성과 차원과 경제적 성과차원으로 구성된다.**

본 연구의 마지막 목표인 향후 연구를 위한 BPO 파트너십 성과 모형을 도출하기 위하여 각 차원을 구성하는 요인간의 상관관계를 분석하였다. 상관계수 분석 이전에 각 차원을 구성하는 요인의 신뢰성 계수를 도출한 결과, 각 요인내 항목들 간의 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha Coefficient)는 <표 11>과 <표 12>에 정리되었다. 사회과학의 신뢰도 검사에서 일반적으로 0.6이상이면 우수한 것으로 평가되며 전체적으로 각 인자내부간의 신뢰도는 모두 우수한 것으로 나타났다.

<표 11> 파트너십 차원 구성 요인에 대한 신뢰도 계수

요인 명	설문지 문항 수	신뢰도 계수
협력관계 구체성	9	0.840324
전략적 협력	5	0.676702
상호 신뢰	3	0.788101
계약 구조 적정성	3	0.747831
유연성(flexibility)	4	0.761387
상호 관여(commitment)	3	0.684348
계약의존도(dependency)	2	0.638222
총 문항 수	29	0.842402

<표 12> 성과 차원 구성 요인에 대한 신뢰도 계수

요인 명	설문지 문항수	신뢰도 계수
전략적 성과	7	0.785914
경제적 성과	3	0.818450
총 문항 수	10	0.860975

본 연구에서 도출된 파트너십 차원 구성요인과 성과차원 구성요인 간의 상관관계 분석 결과는 <표 13>에 정리된 바와 같다.

상관관계분석 결과에 따라서 성과변수와 의미 있는 상관관계를 보인 변수 사이의 회귀분석 결과는 아래 <표 14>에 정리되었다.

적 이익에 영향을 미치며 전략적 협력은 고객사의 경제적 이익에 영향을 미치는 것으로 분석되며 향후 BPO 파트너십 성과 모델을 구성함에 있어서 상호 협력관계의 구체성과 전략적 협력차원은 성과차원과 밀접한 관계가 있는 주요한 변수로 포함되어야 할 것이다.

명제 3 : 협력관계의 구체성은 고객사의 전략

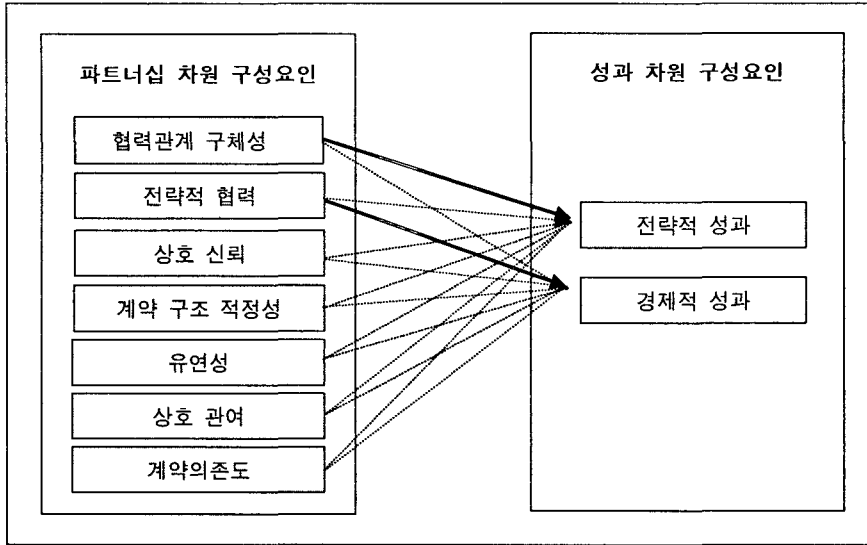
<표 13> 파트너십과 성과 차원의 상관관계 분석 결과

상 관 계 수		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7	성공 측정 1	성공 측정 2
요인 1	Pearson 상관계수	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.277	0.219
	유의확률 (양쪽)	.	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.062	0.143
요인 2	Pearson 상관계수	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.066	-0.257
	유의확률 (양쪽)	1.000	.	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.662	0.084
요인 3	Pearson 상관계수	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.127	-0.040
	유의확률 (양쪽)	1.000	1.000	.	1.000	1.000	1.000	1.000	0.399	0.793
요인 4	Pearson 상관계수	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	-0.056	0.051
	유의확률 (양쪽)	1.000	1.000	1.000	.	1.000	1.000	1.000	0.710	0.735
요인 5	Pearson 상관계수	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.177	0.032
	유의확률 (양쪽)	1.000	1.000	1.000	1.000	.	1.000	1.000	0.241	0.832
요인 6	Pearson 상관계수	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.032	-0.170
	유의확률 (양쪽)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.	1.000	0.830	0.259
요인 7	Pearson 상관계수	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	-0.131	-0.011
	유의확률 (양쪽)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.	0.384	0.943
성공 측정 1	Pearson 상관계수	0.277	0.066	0.127	-0.056	0.177	0.032	-0.131	1.000	0.000
	유의확률 (양쪽)	0.062	0.662	0.399	0.710	0.241	0.830	0.384	.	1.000
성공 측정 2	Pearson 상관계수	0.219	-0.257	-0.040	0.051	0.032	-0.170	-0.011	0.000	1.000
	유의확률 (양쪽)	0.143	0.084	0.793	0.735	0.832	0.259	0.943	1.000	.

<표 14> 협력관계의 구체성과 전략적 협력 변수의 성과변수와의 회귀분석 결과

변 수	종속변수	R-값	Beta	T-값	p-값	F-값
협력관계의 구체성	전략적 이익	0.062	0.277486	1.937521	0.058973	3.753989
전략적 협력	경제적 이익	0.084	-0.25716	-1.7851	0.080987	3.186572





〈그림 3〉 BPO아웃소싱 파트너십과 성과 모델

## 5. 결론 : 연구공헌, 한계, 향후 연구 방향

본 연구는 향후 정보시스템 아웃소싱의 중요한 분야로 등장할 것으로 기대되는 정보기술 기반 BPO의 중요한 변수로서 파트너십과 성과 차원을 이룬 연구를 통하여 도출하고 이를 BPO아웃소싱의 주요한 형태인 CTI기반 고객 관리센터 아웃소싱 상황에서 실증적으로 검증함으로써 파트너십 차원, 성과차원, 모델에 관한 명제를 제시하고자 하였다.

연구결과 파트너십 차원은 협력관계의 구체성, 전략적 협력, 상호 신뢰, 계약비용구조 적정성, 유연성(flexibility), 상호 관여(commitment), 계약의존도(dependency)로 구성되며 성과 차원은 전략적 성과와 경제적 성과 차원으로 구성되는 것으로 나타났다. 특히 협력관계의 구체성은 전략적 성과와 유의한 관계가 있으며 전략적 협력 관계는 경제적 이익과 관련 있는 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 연구 결과는 정보시스템 기반 BPO의 경우 정보기술 아웃소싱보다는 전략적 협력과 구체성이 협력 차원에서 중요하

며 성과 차원도 기술적 성과보다는 전략적이며 경제적 성과가 중요하다는 실무 경험과 일치하는 연구결과이다.

본 연구 결과로부터 실무 차원에서 두 가지 중요한 의미를 지니는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다. 먼저 파트너십 차원에서 기존 정보기술 아웃소싱과 마찬가지로 협력관계의 구체성과 전략적 협력의 중요성이 중요한 요인으로 도출되었다는 점이다. 최근 국내 아웃소싱 계약도 이전에 이루어지던 인건비 기준 단가 계약에서 서비스레벨에 기준한 구체성 있는 계약의 사례가 점증하고 있는 것이 본 연구결과의 타당성을 높여주고 있다. 또한 정보기술이 조직의 중요한 촉진제로서의 하부구조를 형성하면서 이제는 서비스 제공자와 활용기업의 관계가 단순한 계약 관계가 아니라 전략적 협력 관계로 발전해야함을 연구 결과가 말해주고 있다. 본 연구의 성과 관련 차원으로 도출된 차원이 전략적 차원과 경제적 차원으로 함축되고 기술적 차원이 독립적 차원으로 도출되지 않은 점은 이제는 정보기술 기반 비즈니스 프로세스의 성과측정

의 중요한 차원으로서 전략적 측면과 경제적 측면이라는 분명한 기업성과와의 연관관계 속에서 협력이 이루어져야함을 암시하고 있다.

본 연구는 정보기술 기반 BPO의 연구 명제 및 모델의 기반으로써 향후 연구를 위한 출발점을 제시할 수 있다. 그러나 본 연구가 한 정보통신 서비스 업체내의 CTI 고객센터센터 아웃소싱 환경 하에서 그 실증 데이터를 수집하여 분석하였기에 연구 자체의 내적 타당성을 높일 수 있었으나 본 연구 결과의 외적 타당성을 통한 일반화를 하기 위해서는 다양한 BPO환경에서의 연구모델 검증이 필요하며 본 연구에서 주요한 연구 변수로 선정된 파트너십 차원 이외의 다양한 변수의 영향과 관계를 체계적으로 도입, 실증 분석을 수행하여야 할 것이다. 예를 들면 본 연구의 대상이 되지 못한 고객센터센터 아웃소싱의 성공요인으로서 위험과 보상의 공유, 효율적 관리, 참여도, 경험, 갈등해결 기술 등과 같은 변수들을 추가하여 연구를 수행할 필요가 있을 것으로 사료된다.

## 참고 문헌

- [1] 구자현, "정보시스템 아웃소싱을 통한 경쟁력 제고 : Resource-based View(RBV)접근", *경영정보학연구*, 제13권 제3호, 2003년 9월, pp. 213-242.
- [2] 남기찬, "정보시스템의 아웃소싱의 유형별 구분에 따른 관리 기법", *경영정보학연구*, 제6권 제2호, 1996, pp. 221-254.
- [3] 박창식, *CTI기반 콜센터의 유형분류 및 구축 효과 분석*, 석사학위 논문, 한양 대학교 경영대학원, 1998.
- [4] 이재남, 김영걸, "정보시스템 아웃소싱의 성공을 위한 인과모형에 관한 연구-구조방정식 모형 접근 방법", *경영학연구*, 제28권 제3호, 1999년 8월, pp. 799-822.
- [5] 정영수, "중소 사이버쇼핑숍 구현에서의 아웃소싱 결정요인에 관한 실증적 연구", *경영정보학연구*, 제12권 제2호, 2002년 6월, pp. 26-44.
- [6] Ang, S. and Straub, D.W., "Production and Transaction Economies and IS Outsourcing : A Study of U.S. Banking Industry", *MIS Quarterly*, Vol. 22, No. 4, December 1998, pp. 535-552.
- [7] Capgemini, *Value Creation in the Back Office : The Reality for Business Process Outsourcing in Finance & Accounting*, 2004.
- [8] Carter, Nancy M, Stearns, Timothy M. and Reynolds, Paul D., "New Venture Strategies : Theory Development with an Empirical Base", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, January 1994, pp. 21-41.
- [9] Day, Charles and Charles E. Day Associates, "Computer-Telephony Integration : What It IS and How to Use it", *Customer Interaction Solutions*, July 2002, pp. 48-52.
- [10] Fitzgerald, G. and Willcocks, L., "Contract and Partnership in the Outsourcing of IT", *Proceeding of the fifteenth International Conference on Information Systems*, December 1994. pp. 91-98.
- [11] Greenemeier, Larry, "Business-Process Outsourcing Grows", *InformationWeek*, Jan. 14, 2002, pp. 49-50.
- [12] Grover, V., Cheon, M.J. and Teng, J.T.C., "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions", *Information & Management*, Vol. 27, 1994, pp. 33-44.
- [13] Grover, Varun, Cheon, Myun Joong and Teng, James 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, Spring 1996, pp. 89-116.
- [14] Henderson, J.C., "Plugging into Strategic Partnerships : The Critical IS Connection", *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 3, Spring 1990, pp. 7-18.
- [15] Kiley, Thomas, "Business Processes : considering Outsourcing", *Harvard Business Review*, May-June 1997, pp. 11-12.
- [16] Kishore, Rajiv, Rao, H.R., Nam, K., Rajagopalan, S. and Chaudhury, "A Relationship Perspective on IT Outsourcing", *Communications of the ACM*, December 2003, Vol. 46, No. 12, pp. 87-92.
- [17] Lacity, M.C., Hirschheim, R., "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", *Sloan Management Review*, Fall 1993, pp. 73-86.
- [18] Lacity, Mary C. and Willcocks, Leslie P., "An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices : Lessons from Experience", *MIS Quarterly*, September 1998, pp. 363-408.
- [19] Lacity, Mary, Willcocks, Leslie & Feeny, David, "The Value of Selective IT Sourcing", *Sloan Management Review*, Spring 1996, pp. 13-25.
- [20] Lacity, Mary, Willcocks, Leslie & Feeny, David, "Commercializing the Back Office at Lloyds of London : Outsourcing and Strategic Partnerships Revisited", *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 2004, pp. 127-140.
- [21] Lee, Jae-Nam and Kim, Young-Gul, "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success : Conceptual Framework and Empirical Validation", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, No. 4, Spring 1999, pp. 29-61.
- [22] Lee, Jae-Nam, Huynh, M., Kwok, R. and Pi, S., "IT Outsourcing Evolution-Past, Present, and Future", *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 5, May 2003, pp. 84-89.
- [23] Levina, Natalia and Ross, Jeanne, "From the Vendor's Perspective : Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing", *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 3, September 2003, pp. 331-364.
- [24] Loh, L. and Venkatraman, N., "Determinants of Information Technology Outsourcing : A Cross-Sectional Analysis", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, Summer 1992, pp. 7-24.
- [25] McFarlan, F.W. and Nolan, R.L., "How to Manage an IT Outsourcing Alliance", *Sloan Management Review*, Winter 1995, pp. 9-23.
- [26] Merwin, Gerald, Boulware, Rick, Merwin, Keith and Drury, Robert, "Computer Telephony Integration", *Business and Economic Review*, Oct.~Dec. 1998, pp. 26-28.
- [27] Mohr, J. and Spekman, R., "Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, Feb. 1994, pp. 135-152.
- [28] Saarinen, T. and Vespsalainen, A.P.J. "Procurement Strategies for Information Systems", *Journal of Management Information Systems*, Fall 1994, pp. 135-152.
- [29] Smith, M.A. Mitra, S. and Narasimhan S., "Information Systems Outsourcing : A Study of Pre-Event Firm Characteristics", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, No. 2, 1998, pp. 61-93.

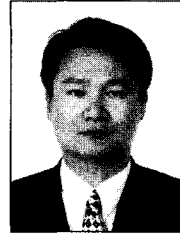
## 저자소개



### 안 준 모

현재 건국대학교 경영대학 경영정보전공 부교수로 재직 중이다. LG EDS 책임컨설턴트로 재직 하였으며, 뉴욕주립대학(버팔로 캠퍼스)에서 경영정보학 박사, Texas A&M

University에서 경영전산 석사학위를 취득하였다. 주요 연구관심분야는 정보통신 아웃소싱, 글로벌 소프트웨어 산업, 서비스 관리 등이다.



### 오 민 석

현재 하나로 텔레콤 고객지원센터 기술 팀장으로 재직 중이다. 건국대학교 정보통신대학원 석사학위를 취득하였다.