

IT 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 3가지 IT 자원들과 그 관계: 자원기반 관점에서

A Resource-Based Perspective on Three IT Resources and Their Relationships in IT Outsourcing

김 치 현 (Chy Heon Kim) SK경영경제연구소 수석연구원
김 준 석 (Joon S. Kim) 연세대학교 경영학과 교수
임 건 신 (Kun Shin Im) 연세대학교 경영학과 교수

요 약

IT 아웃소싱은 서로 다른 두 기업의 자원들이 계약이라는 관계를 통해 결합되는 특수한 상황이다. 자원기반 관점(Resource-Based View)에서는 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원, 고객 기업의 IT 자원, 그리고 제공 기업과 고객 기업간의 관계 자원이 동시에 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미칠 수 있다고 한다. 그러나 선행 연구들 중 이 세 IT 자원들의 영향력을 동시에 비교 분석한 연구가 드물다. 또한 IT 자원은 유형적 IT 자산과 무형적 IT 역량으로 구분되는데, IT 역량만이 IT 성과에 영향을 미칠 것이라는 Bharadwaj(2000) 등의 주장을 IT 아웃소싱 배경에서 실증 분석한 연구도 거의 없다. 따라서 본 연구는 1) 세 IT 자원이 IT 아웃소싱 성공에 미치는 영향을 동시에 비교검증하고, 2) 특히 고객 기업의 IT 자원을 IT 자산과 IT 역량으로 구분하여 IT 아웃소싱 성공에 대한 영향력을 검증하였다.

이 연구 목적을 달성하기 위해 최근 3년간 국내 순위 100위권 내에 속한 기업 138개 중 45개 기업의 62개 IT 아웃소싱 프로젝트를 대상으로 자료를 수집하였고, 수집한 자료를 PLS를 사용한 경로분석으로 분석하였다. 경로분석결과, IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 높은 신뢰관계가 있을 때만 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미치고, 고객 기업이 높은 IT 역량을 확보할 때만 IT 아웃소싱이 성공할 수 있음을 발견하였다. 이를 통해 본 연구는 IT 아웃소싱 상황에서도 자원기반 관점을 다시 한번 확증하였다는 점에 그 의의를 둘 수 있다. 즉 Bharadwaj(2000)의 연구결과와 마찬가지로 기업의 IT 자산이 아닌 IT 역량이 IT 성과에 영향을 미친다는 것을 IT 아웃소싱 상황에서 실증적으로 보여주었고, 관계 자원의 중요성도 본 연구의 결과를 통해 제시하였다.

키워드 : IT 아웃소싱, 자원기반 관점, IT 자산, IT 역량, IT 자원, IT 아웃소싱 제공기업의 자원, 관계 자원, 프로젝트 난이도, 벤치마킹 가능성

I. 서론

IT 아웃소싱이 전세계적으로 보편화되고 있다. 기업들이 외부 IT 아웃소싱 제공 기업들을 활용하면 그들의 규모의 경제를 활용하여 더 낮은 가격에 더 양질의 서비스를 받을 수 있다는 기대를 가지고 있기 때문이다(최진철, 2010). 글로벌 시장 조사 업체인 가트너 그룹에 따르면, 글로벌 IT 아웃소싱 시장은 2012년 약 250조 원 규모로, 메모리 반도체 시장 규모의 5배에 달한다. 국내 시장 역시 약 5조 원 규모로 매년 3~7% 증가하고 있는 추세이다. IT 아웃소싱 시장은 유틸리티 및 클라우드 컴퓨팅의 확대, 기업간 M&A 증가 등으로 앞으로도 지속 성장할 것으로 전망된다.

그런데 IT 아웃소싱이 보편화되고 있음에도 IT 아웃소싱의 성공률은 그다지 높지 않다는 주장도 동시에 존재한다. 인포메이션위크 리서치가 2007년 420명의 기업 IT 전문가들을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면, IT 아웃소싱을 시도한 기업들 중 자사의 IT 아웃소싱이 성공했다고 응답한 응답자의 비중은 절반에 불과하였다. 또한 IT 아웃소싱이 재앙이라고 응답한 비율도 17%에 이르렀다.

그렇다면 많은 기업들이 IT 아웃소싱을 성공시키지 못하는 이유는 무엇일까? 그리고 어떤 기업들이 IT 아웃소싱에 성공하는 것일까? 이런 질문은 IT 아웃소싱이 보편화될수록 더욱 더 중요해질 것이다. 본 연구는 자원기반 관점(resource-based view)에서 이에 대한 해답을 찾고자 한다(Combs and Ketchen, 1999; Leiblein and Miller, 2003; Poppo and Zenger, 1998).

자원기반 관점에서 IT 아웃소싱은 타사의 자원을 자사의 자원처럼 활용하는 자원 교환 또는 지식 이전이 일어나는 기업 연합의 특수한 형태인 것으로 간주된다. 따라서 IT 아웃소싱은 단지 비용절감 수단이 아니라 고객 기업이 IT 아웃소싱 제공 기업의 지식, 경험, 기술 등의 자원을 계약기간 동안 자사의 자원으로 활용하는 수단이

되며, 이에 따라 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원이 고객 기업의 IT 아웃소싱 성과에 영향을 미칠 수가 있다. 또한 아웃소싱 제공 기업과 고객 기업간의 관계 자원도 중요한 성공요인으로 작용할 수 있다.

따라서 본 연구는 1) 기업간 연합이라는 IT 아웃소싱의 특수성을 충분히 고려하여 자원기반 관점이 IT 아웃소싱 성공을 설명하는 이론으로 유용한지를 살펴보고, 2) IT 아웃소싱에서 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원과 고객 기업의 IT 자원, 그리고 그 둘간의 관계 자원이 IT 아웃소싱 성공에 유의한 영향력을 미치는지, 그리고 3) 이 두 주체의 자원 중 어떤 자원이 IT 아웃소싱 성공에 더 큰 영향을 미치는지도 밝히고자 한다.

본 연구의 결과는 이론적으로는 자원기반 관점이 IT 아웃소싱에서도 적합하다는 것을 실증할 뿐만 아니라, 실무적으로는 기업이 IT 아웃소싱을 할 때, IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 물론 제공 기업과의 관계에 대해 충분한 고려가 필요하다는 점을 알려주는데 그 공헌점을 두고 있다.

II. 이론적 배경

2.1 자원기반 관점(Resource-Based View)

Penrose(1959)와 Barney(1991)로부터 시작한 자원기반 관점은 경쟁우위의 근원으로써 자원의 획득과 이들 자원을 관리하는 역량을 강조한다. 자원기반 관점이란 기업의 성과는 기업의 경쟁우위를 가능케하는 전략적 자원의 확보와 이들을 결합하는 능력에 따라 결정된다는 관점이다(Wernerfelt, 2007; Barney, 1991; Grant, 1991; Dierickx and Cool, 1989; Penrose, 1959). 자원기반 관점 실증 분석들을 보면 동종 산업의 기업들간의 성과 차이뿐만 아니라(Hansen and Wernerfelt, 1989), 산업 내 전략군간의 성과 차이(Cool and Schendel, 1988)에서도 자원기반 관점이 유효하다는 주장

이 제시되었다(Mahoney and Pandian, 1992).

특히 자원기반 관점에 따르면, 가치있고, 희귀한 자원을 가진 기업은 단기적인 경쟁 우위를 확보할 수 있는데, 만약 이 자원이 모방, 이전, 또는 대체가 불가능하면 이런 자원을 가진 기업은 상당 기간 동안 경쟁우위를 유지할 수 있다고 주장된다(McGrath *et al.*, 1995; Miller and Shamsie, 1996). 또한 기업은 자신의 성과를 창출하기 위해 자원 획득과 역량 구축의 두 가지 매커니즘을 사용할 수 있는데(Makadok, 2001), 이 중 자원 획득보다 자원들을 활용하고 조합하여 최고의 성과를 창출하는 역량이 더 중요하다는 주장도 존재한다.

2.2 자원기반 관점의 IT 아웃소싱 산업에의 적용 및 그 의미

자원기반 관점에 기반하여 IT 아웃소싱 산업에서의 자원을 정의하고 구분하기 위해 본 연구는 Wade and Hulland(2004)가 제안한 IT 자원의 정의 및 구분을 그대로 차용했다. Wade and Hulland(2004)는 IT 자원을 기업이 시장의 기회나 위협을 인식하고 대응하는데 유용하게 사용할 수 있는 모든 IT 관련 자원으로 정의했고, 이 IT 자원을 IT와 관련된 기반구조인 IT 자산과 이를 관리하고 개발하고 운영하는 IT 역량으로 세분했다.

먼저 IT 자산은 기업이 제품이나 서비스를 창조하고, 만들고, 시장에 제공하는 프로세스에서 사용될 수 있는 유무형의 IT 자원으로 정보시스템 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크 인프라 등이 포함된다(Byrd, 2001; Byrd and Turner, 2000; Srivastaba *et al.*, 1998; Ross *et al.*, 1996). 반면에, IT 역량은 위의 IT 자산들을 활용하여 부가가치가 높은 제품이나 서비스를 창출하는 능력(Amit and Shoemaker, 1993; Capron and Hulland, 1999; Christensen and Overdorf, 2000; Sanchez *et al.*, 1996)이다. 예를 들어 기술적 및 경영적 지식이나 스킬, 기업 내 프로세스 등은 IT 역량으로 구분될 수

있다(Wade and Hulland, 2004; Byrd, 2001; Byrd and Turner, 2000, 2001; Ross *et al.*, 1996).

Bharadwaj(2000)은 이런 관점을 그대로 적용해 IT 자원을 유무형적 IT 자산과 이들을 관리하고 통제하는 IT 역량으로 구분하였고, IT 역량이 높은 기업이 더 높은 성과를 나타낸다는 실증결과로 자원기반 관점을 검증하였다. 이에 반해 본 연구에서는 자원기반 관점을 IT 아웃소싱 상황으로 확장 적용하려고 한다.

첫째, 자원기반 관점은 자사의 IT 자원뿐만 아니라 타사의 IT 자원도 자사의 IT 성과에 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 제시한 이론이기 때문이다. 자원기반 관점의 선행 IT 연구들은 주로 자사의 IT 자원이 자사의 IT 성과에 미치는 영향력만을 검토하였다(Bharadwaj, 2000; Byrd, 2001; Byrd and Turner, 2000, 2001; Ross *et al.*, 1996). 하지만 IT 아웃소싱은 타사의 IT 자원도 자사의 IT 자원처럼 사용하는 특수한 형태이다(구자현, 2003). 따라서 외부 기업의 자원을 자사의 자원처럼 활용하는 IT 아웃소싱 상황에 자원기반 관점을 적용하는 것은 의미가 있을 것이다.

둘째, 선행 연구들간에 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원이 IT 아웃소싱 성공에 직접적 영향을 줄 수 있는지에 대한 논란이 존재하기 때문이다. IT 아웃소싱이 IT 아웃소싱 제공 기업을 통해 이루어진다는 점에서 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 IT 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 미칠 수 있다고 주장되어 왔다(Chang and Gurbaxani, 2012; Grover *et al.*, 1996; Lacity and Willcocks, 1998; Lacity *et al.*, 2010). 하지만 Dierickx and Cool (1989)은 자원이 시장에서 획득되기보다 내부에 축적되어야 경쟁우위를 창출할 수 있다고 주장했다. 이런 관점에서 보면 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 시장에서 획득 가능하고 보편화된 자원이기 때문에 IT 아웃소싱 성공과 직접적으로 관련될 가능성이 낮다. 오히려 고객 기업의 IT 자원이 IT 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 것이다. 박주연 등(2006)도 IT 아웃

소싱에서 고객 기업의 정보기술 인적 역량이 높아야 IT 아웃소싱 제공 기업의 지식이 고객 기업으로 쉽게 이전될 수 있음을 제시하였고, 신호경과 김경규(2007)는 고객 기업이 지식상호보완성이 높은 IT 아웃소싱 제공 기업을 선택해야 IT 아웃소싱이 성공할 수 있음을 제시하였다. 이런 결과들은 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원이 IT 아웃소싱 성공에 직접적인 영향력을 가지지 못할 수 있다는 가능성들을 제시하고 있다. 그러나 기존 연구 중에서 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원과 고객 기업의 IT 자원을 동시에 비교 분석하여 실증 결과를 제시한 연구는 매우 드물었다.

셋째, IT 아웃소싱이 두 기업간 협력 관계 속에서 이루어지기 때문에 두 기업간에 새로운 관계 자원이 고려되어야 하기 때문이다(Choudhury and Sabherwal, 2003; Rustagi *et al.*, 2008; Gopal and Gosain, 2009). 아웃소싱은 관계사들의 공유된 목표를 달성하기 위한 조직간 관계이다. IT 아웃소싱 초기의 기업들은 효과적인 계약 관리를 통해 IT 아웃소싱을 성공시킬 수 있다고 믿었지만, 이에 대한 만족스러운 결과를 얻지 못했고, IT 아웃소싱 제공 기업과 고객 기업간의 관계가 파트너십 형태로 변화하기 시작하였다(Klepper, 1995; Martinsons, 1993). 기업간 파트너십이 높으면 서로의 위험과 이익을 공유하고, 한정된 범위가 아니라 어떤 범위에서도 필요하면 서로 도울 수 있으며, 서로의 관계를 유지하고 관리하는 경향이 있다(Grover *et al.*, 1996; Henderson, 1990). 따라서 두 기업간 관계 자원이 잘 구축되었을 때 IT 아웃소싱이 성공할 가능성이 높다.

종합적으로 자원기반 관점에서 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원, 고객 기업의 IT 자산과 IT 역량, 그리고 이 두 기업의 관계 자원이 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미칠 수 있는 주요 요인으로 판단할 수 있다. 이처럼 자원기반 관점을 기반으로 IT 아웃소싱 성공을 설명하는 것은 이론적으로나 실무적으로 매우 의미있는 시도이며, 특히 IT 아웃소싱 상황에서 기존 자원기반 관점연구들의 한

계를 보완하여 종합적인 접근을 시도하는 것은 매우 의미있는 과정이라 할 수 있을 것이다.

2.3 IT 아웃소싱 성공

선행 연구들은 IT 아웃소싱 성공을 크게 조직/기업 단위의 성과와 프로젝트 단위의 성과로 구분하고 있다. 먼저 조직 단위에서 살펴보면, IT 아웃소싱을 활용하는 기업들은 불확실한 유동비를 고정비로 전환시키고 아웃소싱 제공 업체의 규모의 경제 효과를 활용해 내부화하는 것보다 낮은 비용을 지불할 수 있다. 또한 불필요한 문제에서 자유로울 수도 있고, 핵심 업무에 집중할 수도 있다. 그 외 최신 기술과 지식을 획득할 수도 있다. 선행 연구들은 이런 경제적, 전략적, 기술적 성과들을 IT 아웃소싱 성공으로 제시하고 있다(Benko 1992; Loh *et al.*, 1992a, 1992b; Grover *et al.*, 1996; Lacity and Willcocks, 1998; Lacity *et al.*, 2010).

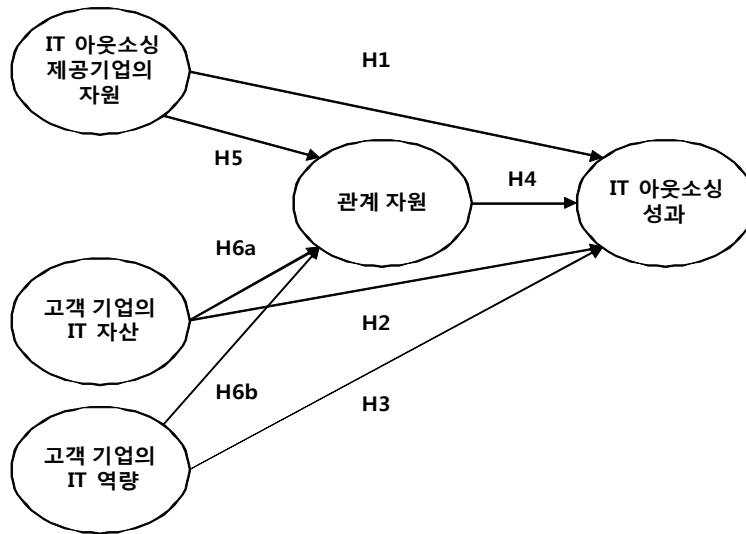
한편 프로젝트 단위에서도 IT 아웃소싱 성공을 측정할 수 있다. 예를 들어 예산을 초과했거나 일정이 지연되거나 생산성이 저조하거나 시스템 품질이 낮아지는 경우 IT 아웃소싱이 실패했다고 할 수 있다. Hartman and Ashrafi(2002)는 프로젝트 관계자 대부분의 관점을 반영하여 프로젝트의 기술적 측면, 프로젝트 운영 측면, 프로세스적 측면 등이 프로젝트 단위의 성공이라고 주장하고 그 성과 척도를 개발하기도 했다.

본 연구는 IT 아웃소싱 성공을 프로젝트 단위로 측정하고자 한다.

III. 연구 모형 및 가설

3.1 연구 모형

자원기반 관점에서 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원, 고객 기업의 IT 자원, 그리고 두 기업간 관계 자원이 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 연



〈그림 1〉 연구 모형

구 모형은 <그림 1>과 같다. 연구 모형의 분석 단위는 IT 아웃소싱 프로젝트 수준이다. 그리고 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 IT 아웃소싱 제공 기업의 서비스 품질로, 고객 기업의 IT 자원은 IT 자산과 IT 역량으로, 그리고 IT 아웃소싱 제공 기업과 고객 기업간의 관계 자원은 파트너십으로 설정하고, 이 세 자원이 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미친다는 전제를 포함하고 있다.

3.2 연구 가설

전통적으로 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 IT 아웃소싱 성공을 위한 주요 요인으로 제시되어 왔다(Grover *et al.*, 1996; Ketler and Walstrom, 1993; McFarlan and Nolan, 1995).¹⁾ IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 고객 기업의 요구를 실제적

인 정보시스템으로 구현하는 데 직접적으로 투입되는 자원이기 때문이다. IT 아웃소싱은 개인이나 조직수준으로 대규모의 외부 자원이 고객 기업으로 이전되는 기회로, 성공적인 자원 이전은 기업의 성과 향상에 상당히 기여할 수 있다(Epple *et al.*, 1996; 박주연 등, 2006; 신호경, 김경규, 2007). 특히 IT 아웃소싱에서 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원 수준은 종합적인 서비스 품질로 가능할 수 있을 것이다(Grover *et al.*, 1996). IT 아웃소싱을 위한 물리적 자산은 기업 외부에 존재하는 경우가 많고, 정보시스템 개발이나 유지보수의 경우에도 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원이 무형의 서비스 형태로 제공되기 때문이다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H1: IT 아웃소싱 제공기업의 자원의 수준이 높을수록 IT 아웃소싱이 성공할 것이다.

효과적이고 유연한 네트워크, 기술적 표준 및 어플리케이션, 잘 정의된 기술 플랫폼, 효과적인 데이터베이스 등 유무형적 정보기술 기반구조를 가진 기업일수록 시스템 구축과 통합을 용이하게

1) 앞서 언급한 바와 같이 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원이 IT 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 줄 수 있는 지에 대해 논란이 있으나, 본 연구에서는 자원기반 관점을 검증하는 의미에서 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원이 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 입장을 취하였다.

할 수 있다(Byrd, 2001; Byrd and Turner, 2000, 2001; Ross *et al.*, 1996). 이러한 IT 자산은 IT 연결성(IT connectivity), 어플리케이션의 기능성(application functionality), IT 호환성(IT compatibility), 데이터의 투명성(data transparency)이라는 네 가지 차원으로 구분되기도 한다(Byrd and Turner, 2000). 정보기술의 연결성이란 정보기술, 특히 네트워크 측면의 정보기술이 다른 정보기술 및 조직과 유연하게 연결됨을 뜻한다. 어플리케이션의 기능성이란 한 어플리케이션이 다른 어플리케이션과 잘 통합되고 이후 개발에서도 다시 재사용 되는 특성을 뜻한다. 정보기술의 호환성이란 본사와 지사간의 어플리케이션, 기업과 타 기업간의 어플리케이션 등이 쉽게 연결되고 접근될 수 있는 능력을 뜻한다. 그리고 데이터의 투명성이란 데이터가 전사적으로 공유되며 그 규칙과 관계가 잘 정의되고, 데이터베이스 및 분석 도구가 잘 활용되고 있음을 뜻한다. 타 기업이 모방하기 어려운 우수한 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크 등을 가진 기업은 상대적으로 IT 관련 활동들을 효과적으로 지원할 수 있다(Byrd, 2001; Byrd and Turner, 2000, 2001; Ross *et al.*, 1996). 이는 IT 아웃소싱 상황에서도 그대로 적용될 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H2: 고객 기업의 IT 자산의 수준이 높을수록 IT 아웃소싱이 성공할 것이다.

IT를 통해 사업 문제를 해결하고 새로운 기회를 창출하는 능력, 즉 IT 역량을 가진 고객 기업은 새로운 사업 환경과 새로운 IT 기술에 대해 유연하고 효과적으로 대처할 수 있으며, IT 평가 및 정보시스템 개발 활동도 효과적으로 진행할 수 있다(Ross *et al.*, 1996; Bharadwaj, 2000; 박주연 등, 2006; 김용진 등, 2007). IT 역량은 기업 내 정보기술 인력들이 갖추어야 할 기술 관리 능력(technology management skills), 비즈니스 능력(business skills), 관리 능력(management skills), 그

리고 기술적 능력(technical skills)으로서 단지 정보기술 장비나 소프트웨어만을 다루는 능력을 의미하는 것이 아니라 관리적이고 비즈니스 요소까지 모두 포함하는 포괄적 역량이다(Byrd, 2001; Byrd and Turner, 2000, 2001; Ross *et al.*, 1996). 세부적으로 기술관리 능력이란 정보기술을 사업에 활용하고 기업의 성과를 창출할 수 있는 역량이다. 비즈니스 능력이란 사업 활동에 대한 지식이다. 관리 능력이란 정보기술 관련 활동들을 관리하고 감독할 수 있는 능력이다. 그리고 기술적 능력이란 정보기술 자체에 대한 지식을 뜻한다. 따라서 IT 아웃소싱에서 IT 역량이 높은 고객 기업은 사업 전략과 일관성있게 정보시스템을 개발하고 관리하는 동시에, IT 기반구조와 조직의 기반구조를 동시에 변화시킴으로써 IT 효과를 극대화시킨다(Henderson and Venkatraman, 1993; 김용진 등, 2007). 또한 IT 역량이 높은 조직은 사업부문의 이해와 지원 노력도 높다(Ross *et al.*, 1996). 이런 이유로 IT 역량은 기업의 경쟁우위를 증가시킬 수 있으며, IT 역량이 없다면 장기적인 측면의 경쟁우위를 유지 발전하기가 어렵다라고 주장되기도 한다(박주연 등, 2006; Boynton *et al.*, 1994). 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H3: 고객 기업의 IT 역량이 높을수록 IT 아웃소싱이 성공할 것이다.

IT 아웃소싱에서 관계 자원은 서로의 위험과 이익을 공유하고, 한정된 범위가 아니라 필요하다면 서로 도울 수 있는 파트너십(Grover *et al.*, 1996; Henderson, 1990)이다. 조직간 파트너십이 강할수록 서로 이해를 공유하고 전략적 관계성을 개발하게 되기 때문에(McKenna, 1985), 파트너십은 중요한 IT 아웃소싱 성공요인으로 제시되고 있다(Grover *et al.*, 1996). IT 아웃소싱에서 파트너십이 높은 조직들은 그렇지 않은 조직들에 비해 신속하게 의사소통하고 상호 신뢰도 높

으며, 고객 기업의 특정 산업에 대한 지식 이전, IT 아웃소싱 수행시 필요한 요소에 대한 도움 등의 다양한 협력활동을 할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H4: 두 기업의 관계 자원의 수준이 높을수록 IT 아웃소싱이 성공할 것이다.

또한 IT 아웃소싱은 관계사들의 공유된 목표를 달성하기 위한 조직간 관계이므로 IT 아웃소싱에서 파트너십이 높아지기 위해서는 IT 아웃소싱 제공 기업과 고객 기업의 상호노력이 절실하다(Henderson 1990; Grover *et al.*, 1996). 앞서 제시되었듯이 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원과 고객 기업의 IT 자원은 단지 IT 기술에 국한되는 것이 아니라 IT 아웃소싱을 계획하고 지원하며 이를 지속적으로 이끌어나가는 총체적인 역량이 포함되어 있다(Byrd, 2001; Byrd and Turner, 2000, 2001; Ross *et al.*, 1996). 따라서 IT 아웃소싱 제공 업체의 자원과 고객 기업의 IT 자원이 높을수록 관계 자원이 높아질 수 있고, 그래서 IT 아웃소싱이 성공할 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설들이 동시에 설정되었다.

H5: IT 아웃소싱 제공기업의 자원이 관계 자원을 증가시킬 것이다.

H6a: 고객 기업의 IT 자산이 관계 자원을 증가시킬 것이다.

H6b: 고객 기업의 IT 역량이 관계 자원을 증가시킬 것이다.

3.3 통제 변수

본 연구는 선행 연구 검토와 IT 아웃소싱 실무 담당자 3명과의 설문전 사전 논의를 통하여 통제 변수로 IT 아웃소싱의 난이도와 벤치마킹 가능성 두 요인을 선정했다. 첫째, IT 아웃소싱은 각 부문간의 복잡하고 교차적 관계에 있는

문제들을 해결해야 하고, 과업도 명확히 정의해야 하며, 계획 작성, 수행, 비교, 피드백 등의 복잡한 과정을 거쳐야 하기 때문에 IT 아웃소싱의 난이도가 높을수록 IT 아웃소싱이 실패할 가능성이 커진다(Yoon *et al.*, 1995). 일반적으로 정보 시스템 프로젝트는 시스템의 규모가 클수록, 개발 기간이 길수록, 투입되어야 하는 자원의 불확실성이 높을수록 프로젝트의 난이도가 높아진다. 그리고 프로젝트의 난이도가 높아지면 IT 아웃소싱의 성공 가능성은 낮아질 가능성이 크다. IT 아웃소싱 실무자들도 프로젝트 난이도가 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미칠 것으로 예상하기도 하였다. 따라서 프로젝트 난이도가 IT 아웃소싱 성공에 미치는 영향력을 통제하기로 하였다.

둘째, 벤치마킹 가능성은 유사한 경험이 산업 내 존재하는 정도이다. 벤치마킹은 단순히 경쟁 기업이나 목표 기업을 모방하는데 그치는 것이 아니라 목표 기업이 시장에서 경쟁우위를 가지는 근본 이유가 무엇인지를 파악하고 이를 자기의 것으로 만듦으로써 자사의 경쟁력을 추구하는 과정이다(장시영, 신동익, 2000). 따라서 IT 아웃소싱에서도 벤치마킹의 가능성이 높아지면 그만큼 IT 아웃소싱에서 발생할 수 있는 여러 시행착오들을 줄이거나 사전에 대비할 수 있기 때문에 IT 아웃소싱 성공 가능성을 높일 수 있을 것이다(윤경준 등, 2005). 실무자들도 IT 아웃소싱에서 벤치마킹 가능성이 높은 프로젝트일수록 시행착오가 적고 그래서 IT 아웃소싱 성공 가능성도 높다는 점을 지적하였다. 따라서 본 연구는 벤치마킹 가능성이 IT 아웃소싱 성공에 미치는 영향력을 통제하기로 하였다.

IV. 연구 방법론

본 연구의 분석 단위는 IT 아웃소싱 프로젝트다. 연구 모형을 반영한 설문서 설계는 <표 1>과 같다. 모두 리커트식 5점 척도를 통해 측정되었다. 설문 조사에 앞서서 기업체 실무자들과 인터뷰

〈표 1〉 측정 항목

종류	변수명	측정항목	계산 방식(항목 수)	원전
독립 변수	IT 아웃소싱 제공 기업의 자원 (ITO)	IS-SERVQUAL	외형성, 신뢰성, 응답성, 확인성, 공감성 중 외형성을 제외(18문항씩)	Kettinger and Lee(1999), Jiang <i>et al.</i> (2000)
	고객 기업의 IT 자산 (CFA)	물리적 IT 기반구조	IT 연결성(CNT)(6), 어플리케이션 기능성(AFU)(4) IT 호환성(CMP)(6), 데이터의 투명성(DTT)(4)	Byrd and Turner(2000) (2nd Order)
	고객 기업의 IT 역량 (CFC)	인적 IT 기반구조	기술 관리 능력(TKM)(6), 비즈니스 능력(BKN)(4), 관리 능력(MKN)(6), 기술적 능력(TKN)(6)	Byrd and Turner(2000) (2nd Order)
	관계 자원 (PTN)	파트너십	의사소통, 신뢰, 협력, 만족도(4)	Grover <i>et al.</i> (1996)
중속 변수	아웃소싱 성공 (SUC)	프로젝트 성공	프로젝트의 성공 요인(10)	Hartman and Ashrafi(2002)
통계 변수	프로젝트 난이도 (DIF)		프로젝트 규모, 문제 발생, 범위 등(7)	Yoon <i>et al.</i> (1995)
	벤치마킹 가능성 (BMK)		벤치마킹 가능성(1)	자체 개발
		총 7개의 변수	100문항	

뷰를 통해서 번역과정의 오류, 이해 가능성 낮은 문항 등을 수정하였다.

설문서는 IT 아웃소싱이 활발하게 진행되고 있는 국내 100대 기업에 속한 기업을 대상으로 직접 방문하여 진행되었고, 추가로 심층 인터뷰가 20~30분 이상 시행되었다. 시가총액, 매출액, 그리고 순이익을 동시에 고려하여 순위가 매겨지는 한경 비즈니스 100대 기업에 발표된 기업들의 3년간(2001~2003년) 리스트를 확보하여 이 중에서 IT 아웃소싱 제공 기업들을 제외하고 최종적으로 138개 회사를 설문 대상으로 선택하였다. 그리고 이 회사에서 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원과 자사 자원을 동시에 평가할 수 있도록 프로젝트 책임자(project manager)를 대상으로 2003년 상반기 4개월 동안에 설문 및 인터뷰를 진행하였다. 만약 한 기업에서 2개 이상의 설문을 받아야 할 때는 각 프로젝트 책임자들에게 설문되는 IT 아웃소싱 프로젝트가 중복되지 않도록 요

청하였으므로, 중복되는 IT 아웃소싱 사례는 없었다. 최종적으로 총 138개 기업 중 45개 기업(응답률: 32.6%)의 62개 IT 아웃소싱 사례의 자료를 획득하였다. 일반적으로 기업 대상으로 설문 조사를 할 때 설문 응답률은 낮을 가능성이 높다. 따라서 본 연구는 대부분의 기업들을 설문자가 직접 방문하여 설문 응답을 받았으며, 설문 이후 추가 인터뷰를 진행하는 방법을 사용함으로써 기업 대상 설문임에도 불구하고 30%가 넘는 상당히 높은 응답률을 기록할 수 있었다.

본 연구는 가설을 검증하기 위해서 PLS(Partial Least Square)의 경로분석을 사용하였다. PLS는 요인분석과 회귀분석을 동시에 가능하게 하는 통계기법이다(Gefen *et al.*, 2000). 본 연구에서는 연구 모형의 적합성보다는 각 변수간의 관계 즉 경로의 유의성 검증에 그 목적을 두고 있기 때문에 PLS를 사용한 경로분석이 적합한 분석도구라 판단된다.

V. 실증 분석 결과

설문 응답을 SPSS 17.0으로 분석한 결과, <표 2>와 같이 기업은 크게 제조 기업과 금융 기업으로 양분되어 나타났고, <표 3>과 같이 모든 응답자는 과장 이상이었으며, IT 부서장도 약 30% 정도였다. 조사대상 대부분의 기업이 CIO 및 IT 부서장을 부장 직급으로 임명하고 있었다.

<표 2> 응답 기업

산업	응답기업 수	비중(%)
금융	22	48.9%
제조	20	44.4%
유통	3	6%
전체	45	100%

<표 3> 응답자 직급

직위	응답자 수	비중(%)
부장	18	28.5%
차장	23	37.5%
과장	21	33.9%
사원	0	0%
총합	62	100%

<표 4> 신뢰성 및 판별 타당성 분석 결과*

	AVE	종합 신뢰성	크론바 알파	AFU	BKN	CMP	CNT	DTT	MKN	TKM	TKN
AFU	0.78	0.94	0.91	0.89							
BKN	0.75	0.95	0.94	0.37	0.86						
CMP	0.73	0.94	0.93	0.56	0.34	0.86					
CNT	0.75	0.95	0.93	0.44	0.70	0.53	0.87				
DTT	0.81	0.95	0.92	0.61	0.32	0.78	0.57	0.90			
MKN	0.83	0.98	0.97	0.51	0.81	0.46	0.68	0.46	0.91		
TKM	0.67	0.91	0.88	0.68	0.39	0.60	0.69	0.76	0.57	0.82	
TKN	0.77	0.97	0.97	0.66	0.38	0.83	0.58	0.75	0.60	0.76	0.88

주) *: 음영부분은 제공된 AVE 값임.

5.1 측정 모형 분석

측정 모형을 검증하기 위하여 Smart PLS 2.0을 이용한 확증적 요인분석을 하였다. 먼저 2차 요인 개념인 고객 기업의 IT 자산과 IT 역량을 구성하는 각 항목들의 집중 타당성(convergent validity), 신뢰성(reliability)과 판별 타당성(discriminant validity)을 분석하였다.

고객 기업의 IT 자산은 어플리케이션의 기능성(AFU), IT 호환성(CMP), IT 연결성(CNT), 그리고 데이터의 투명성(DTT)의 4개 세부 변수들로 구성되고, 고객 기업의 IT 역량은 비즈니스 능력(BKN), 기술적 능력(TKN), 기술 관리 능력(TKM), 그리고 관리 능력(MKN)의 4개 세부 변수들로 구성된다.

집중타당도 측정을 위해 고객 기업의 IT 자산과 역량을 구성하는 각 4개의 변수, 총 8개 변수들의 요인적재값/loading)과 상호 요인적재값(cross-loading)을 구하였다. 대부분 요인적재값이 0.6 이상이고 상호 요인적재값보다 높게 나왔다. 그러나 사업 지식 8번(BKN8) 항목과 기술 관리(TKM5) 5번 항목의 두 항목이 위의 조건을 만족시키지 못해서 분석에서 제거되었다(<부표 1> 참조). 이 두 항목을 제거한 이후 모든 요인적재값이 0.6 이상이고, 상호 요인적재값보다 높은 수준이었다

(<부표 2> 참조). 신뢰성도 AVE 값이 0.5 이상, 종합 신뢰성(composite reliability)이 0.7 이상, 크론바 알파도 0.7 이상의 조건을 모두 만족하였다.

다만 <표 4>의 판별 타당성 분석에서 각 잠재 변수의 제공된 AVE 값이 다른 잠재변수간 상관관계 값보다 크다는 조건은 만족했으나, 각 잠재 변수간의 상관관계가 0.6보다 큰 값들이 존재했다. 그래서 각 변수들을 하나로 합치는 옵션과 다소 상관관계 문제가 있음에도 자산과 역량을 분리하는 옵션의 장단점을 고려하게 되었다. 고객 기업의 IT 자산과 IT 역량은 현실에서도 밀접한 관계를 갖는다는 점에서 상관관계가 높다는 것은 현실을 반영한 내용인 것으로 판단되었다. 따라서 자산과 역량을 임의로 합치는 것보다 자산과 역량을 나누는 것이 더 의미가 있을 것으로 판단해 현재 형태로, 다음 단계인 1차 요인 경로분석을 진행하였다.

앞서 2차 요인 분석에서 계산된 고객 기업의 IT 자산 및 IT 역량의 잠재변수 값과 다른 독립 및 통제 변수의 값들을 대상으로 집중 타당성과 판별 타당성을 분석하였다. 요인적재값과 상호 요인적재값 표에서 요인적재값이 0.6 이하이고 상호 요인적재값보다 낮은 난이도 8번 항목(DIF8)과 IT 아웃소싱 성공 2번 항목(SUC2) 두 항목을 제외하였다. 이 두 항목을 제거하고 나서 분석한 요인적재값과 상호 요인적재값 분석 결과는 <부표 2>와 같다. 모두 요인적재값이 0.6 이상, 상호 요인적재값보다 높아 허용할 만한 수준이었다.

<표 5>와 같이 신뢰성도, AVE 값이 0.5 이상, 종합 신뢰성이 0.7 이상, 크론바 알파도 0.7 이상의 조건을 모두 만족하였다.

그러나 판별 타당성 분석을 한 결과, 다중공선성의 가능성이 제기되었다. 상관관계분석에서 고객 기업의 IT 자원의 두 요소인 IT 자산과 IT 역량간의 상관관계(0.88)와 독립 변수들과 매개 변수의 상관관계가 0.6보다 크게 나왔기 때문이다. 또한 고객 기업의 IT 자산 및 IT 역량과 아웃소싱 성공의 상관관계(0.85, 0.92)가 제공된 AVE 값보다 높게 나오기도 했다.

따라서 SPSS 17.0을 이용해 아웃소싱 성공을 종속변수로 하는 전체 모델을 대상으로 다중공선성 분석을 하였다. 분산팽창계수(VIF:variance inflation factor) 값이 10 이상이거나 조건 인덱스(condition index)가 30이상이면 다중공선성이 존재한다. 분석 결과, VIF 값이 가장 높은 고객 기업의 IT 역량의 VIF 값(6.5)은 10이하, 조건 인덱스(5.8)는 30이하로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다. 따라서 이후 가설 검증을 위한 경로분석을 진행하였다.

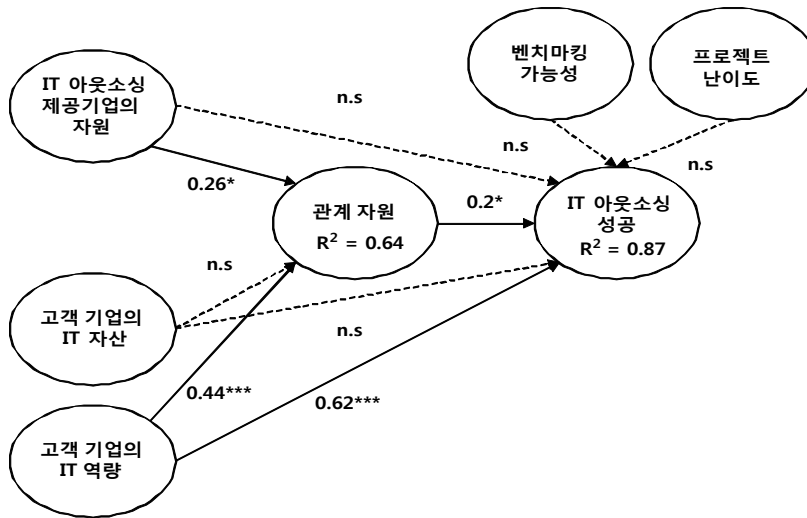
5.2 경로분석

경로분석 결과는 <그림 2>와 같다. 종속 변수와 매개 변수에 대한 R² 값이 매우 높은 것(IT 아웃소싱 성공의 R² = 0.87, 관계 자원의 R² = 0.64)은 자원기반 관점의 본 연구 모형의 IT 아웃소싱 성

<표 5> 신뢰성 및 판별 타당성 분석*

	AVE	종합 신뢰성	크론바 알파	CFA	CFC	DIF	ITO	PTN	SUC
CFA	0.69	0.90	0.85	0.83					
CFC	0.69	0.90	0.85	0.88	0.83				
DIF	0.63	0.92	0.93	0.22	0.27	0.79			
ITO	0.65	0.97	0.97	-0.42	-0.52	-0.09	0.81		
PTN	0.87	0.96	0.95	0.71	0.76	0.26	-0.58	0.93	
SUC	0.63	0.94	0.92	0.85	0.92	0.27	-0.49	0.78	0.79

주) *: 음영부분은 제공된 AVE 값임.



주) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$, n.s: not significant

〈그림 2〉 연구 모형 분석 결과

공에 대한 설명력이 높다는 것을 나타내고 있다.

분석결과 H3, H4, H5, 그리고 H6b가 지지되었다. IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 IT 아웃소싱 성공에 직접적인 영향력이 없고 관계 자원을 통해서만 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 고객 기업의 IT 자원 중 IT 역량만 IT 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결론적으로 IT 아웃소싱에서 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원보다 IT 아웃소싱을 활용하는 고객 기업의 IT 역량이 IT 아웃소싱 성공에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 고객 기업의 IT 자산은 IT 아웃소싱 성공에 직간접적 영향이 없는 것으로 나타났다.

VI. 토의 및 시사점

6.1 분석 결과 토의

본 연구는 자원기반 관점에서 IT 아웃소싱에 영향을 미칠 수 있는 세 가지 자원, IT 아웃소싱 제공 기업의 자원, 고객 기업의 IT 자원, 그리고 관

계 자원이 IT 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. 그 결과 고객 기업의 IT 자원 중 IT 역량은 IT 아웃소싱 성공에 직접적으로 영향을 미치지 않지만, IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 IT 아웃소싱 성공에 직접적인 영향이 없고, 관계 자원을 통해 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미치며, 고객 기업의 IT 자원 중 IT 자산은 IT 아웃소싱 성공에 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 의미를 지닌다.

첫째, 자원기반 관점의 독립 변수들의 IT 아웃소싱 성공에 대한 설명력이 높았다. 본 연구 모형의 설명력을 대표하는 R²값이 0.87로서 자원기반 관점에서 설정된 독립 변수인 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원과 고객 기업의 IT 자원의 IT 아웃소싱 성공에 대한 설명력이 매우 높은 것으로 나타났다. 따라서 자원기반 관점은 기존 IS 연구에서와 같이 IT 아웃소싱 상황에서도 매우 타당한 이론이라는 것을 확인하였다(Bharadwaj, 2000; Wade and Hulland, 2004).

둘째, 본 연구는 Bharadwaj(2000) 등이 이론적으로 제시한 바와 같이 IT 자산이 아니라 IT 역량이 IT 아웃소싱 성공과 직접적 관계를 가진다는

것을 실증적으로 재차 검증하였다. 이는 기존 IT 아웃소싱 제공 기업들의 역량만이 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미친다는 기존 연구(예: Benko, 1992; Loh et al., 1992a, 1992b; Grover et al., 1996; Lacity and Willcocks, 1998; Lacity et al., 2010)와는 차별된 결과로서 IT 아웃소싱 제공 기업들의 역량을 고려할 때는 반드시 고객 기업의 IT 역량도 동시에 고려되어야 한다는 것을 본 연구의 결과를 통해 새롭게 제시할 수 있었다.

셋째, IT 제공 기업의 자원과 고객 기업의 IT 역량은 관계 자원을 높여 IT 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 요인임도 제시되었다. 관계 자원의 매개 효과를 추가로 분석한 결과는 <표 6>과 같다. 모델 1은 매개 변수에 대한 독립 변수의 영향력이고, 모델 2와 모델 3은 IT 아웃소싱 성공에 대한 관계 자원의 매개 효과를 검증한 모델이다. R²의 증가가 유의(F = 4.58^{**})한 것으로 나타나 관계 자원의 IT 아웃소싱에 대한 매개 효과는 유의한 것으로 나타났다. 그리고 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 관계 자원을 통해 완전히 매개되고 있었고, 고객 기업의 IT 역량은 관계 자원을 통해 부분적으로 매개되는 효과를 가지고 있는 것으로 나타났다.

넷째, IT 아웃소싱 제공 기업과 고객 기업간의 관계 자원이 높아야 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원이 충분히 그 능력을 발휘할 수 있다는 점이 제시되었다. 따라서 단지 IT 아웃소싱 제공 기업이 전문성이 있다고 아웃소싱이 성공하는 것이 아니라 IT 아웃소싱 제공 기업이 전문성이 있더라도 그에 상응하는 신뢰관계가 구축되어야 아웃소싱이 성공하는 것이다.

마지막으로, 본 연구 모형의 통제 변수인 프로젝트 난이도와 벤치마킹 가능성은 예상과 다르게 IT 아웃소싱 성공에 유의한 영향을 미치지 못했다. 하지만 이 결과는 고객 기업의 IT 역량이 IT 아웃소싱 성공에 주요 요인이라는 본 연구의 결과를 더욱 강화시켜주는 결론이라 해석할 수 있다. 일반적으로 프로젝트 난이도가 높고 벤치마킹 가능성이 낮으면 IT 아웃소싱의 성공률이 낮아질 가능성이 높다. 하지만 고객 기업의 IT 역량이 높으면, 즉 고객 기업이 IT 관련 상당한 경험과 높은 지식 수준을 가진 인력들과 조직 문화를 보유하고 있다면, 정보시스템 재설계나 재배치 또는 운영에 있어서 숨겨진 위험을 상당히 줄일 수 있고, 아웃소싱을 통해 개발된 정보시스템이더라도 그 관리 비용을 상당히 낮

<표 6> 매개 효과 분석

	모델 1	모델 2	모델 3	매개 효과
종속변수	PT	SUC	SUC	
IT 아웃소싱 제공 기업의 자원	0.26 [*]	0.04	-0.01	완전 매개
고객 기업의 IT 자산	0.18	0.20	0.18	
고객 기업의 IT 역량	0.48 ^{***}	0.72 ^{***}	0.62 ^{***}	부분 매개
벤치마킹 가능성		0.01	0.06	
난이도		0.03	0.02	
관계 자원(파트너십)			0.20 [*]	
R ²	0.64	0.86	0.87	
ΔR ²			0.01	
F값			4.85 ^{**}	
P값			0.03	

주) * p < .1, ** p < 0.05, *** p < 0.01, ns: Not significant.

출 수 있다(Earl, 1996; 박주연, 2006). 따라서 IT 역량이 높아질수록 난이도나 벤치마킹 가능성에 무관하게 IT 아웃소싱이 성공할 가능성이 높아질 수 있을 것이다. 이런 관점에서 본 연구의 결과는 고객 기업의 IT 역량이 매우 중요하다는 것을 지지하는 결과라고 해석할 수 있을 것이다.

6.2 연구의 한계 및 미래 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 점에서 한계를 가진다.

첫째, 본 연구는 IT 아웃소싱 제공 기업의 역량을 서비스 품질로서 측정된 점이 한계점으로 지적될 수 있다. IT 아웃소싱 제공 기업의 자원과 역량을 세밀하게 측정된 측정도구가 있었다면 그 측정도구를 사용했겠지만, 그런 측정도구가 선행 연구에서는 존재하지 않았다. 그래서 부득이 IS-SERVQUAL의 항목을 활용할 수 밖에 없었다. 따라서 향후 연구는 IT 아웃소싱 제공 기업의 자산과 역량을 복합적으로 측정하는 간단한 설문 문항을 개발하고 이를 바탕으로 동일한 연구를 진행할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 고객 기업의 IT 자산과 역량을 독립적인 존재로 취급하였지만 실질적으로 자산과 역량은 상호영향을 주고받는 관계이다. 실무자들과 인터뷰 결과도 IT 역량과 IT 자산은 상호 보완적인 관계라는 의견들이 많았다. 그러나 본 연구는 이런 세밀한 관계들을 고려하지 못하였다. 따라서 향후 연구들은 자산과 역량의 선행관계를 살펴보고 이를 실증적으로 분석할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 IT 아웃소싱이 활성화되어 있는 국내 100대 기업들을 대상으로 설문조사를 하였으므로 충분한 표본의 수를 확보하는데 어려움이 있었다. 비록 본 연구가 기업 대상 연구로서는 높은 응답률을 기록하였지만, 절대적인 응답자 수가 적은 편이라 그만큼 일반화 수준은 낮을 수 있다. 따라서 향후 연구는 표본의 수를 늘림으로써 본 연구 결과의 일반화 가능성을 검증해

볼 필요가 있을 것이다.

6.3 이론적 및 실무적 시사점

본 연구가 IT 아웃소싱 연구들에 대해 이론적으로 기여한 점은 다음과 같다.

첫째, 자원기반 관점이 아웃소싱 성공을 설명하는데 유용한 이론임을 제시하였다. IT 아웃소싱 제공 기업의 자원, 고객 기업의 IT 자원, 그리고 관계 자원의 IT 아웃소싱 성공에 대한 설명력이 상당히 높았다.

둘째, 본 연구는 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원과 고객 기업의 IT 자원 중 IT 역량이 IT 아웃소싱 성공에 미치는 영향력을 동시에 비교분석하였고, IT 아웃소싱에서 고객 기업의 IT 자원이 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원에 비해 더 중요함을 실증적으로 제시하였다. 이는 IT 아웃소싱 제공 기업들의 자원만을 고려한 기존 연구들은 고객 기업의 IT 역량을 고려하지 못했기 때문에 그 연구 결과의 타당성이 낮을 수도 있다는 가능성을 제시한 것이다. 따라서 향후 ITO 연구들은 IT 아웃소싱 제공 기업의 자원뿐만 아니라 고객 기업의 IT 역량을 동시에 고려하여야 할 것이다.

본 연구가 실무적으로 기여한 점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 IT 아웃소싱을 하는 기업이라도 반드시 높은 수준의 IT 역량을 보유할 필요가 있음을 밝혔다. 거래비용이론 관점에서만 보면 IT 아웃소싱은 비용절감에 가장 큰 초점이 맞추어져 있다. 하지만 기업이 IT 아웃소싱에서 비용 중심적인 의사결정을 중시한다면 자사가 보유한 IT 역량의 수준을 간과하여 IT 아웃소싱의 실패 가능성을 높일 수 있는 것이다. 이는 기존 IT 아웃소싱의 실패 비율이 높은 현상을 설명하는 중요한 이유 중 하나일 것으로 추정된다.

둘째, 본 연구는 IT 아웃소싱에서 IT 아웃소싱 제공 기업과 고객 기업간의 관계 자원의 개발이 IT 아웃소싱 성공에 중요한 영향을 미친다는 것을 제시했다. 따라서 실무자들은 IT 아웃소싱을

단지 위탁 거래나 통제하기 쉬운 외부 업체 하나 선정하는 것으로 치부해서는 안 되고, 이들과 더 강력한 파트너십을 가지도록 최대한의 노력을 해야 할 것이다. 이를 위해 자사의 IT 아웃소싱 참여 인력의 역량을 개발하고, IT 아웃소싱에 조직적인 지원이 이루어질 수 있도록 전사적인 리더십을 갖추는 등의 노력을 기울여야 할 것이다.

VII. 결 론

본 연구는 1) 자원기반 관점의 IT 아웃소싱 성공에 대한 적용 가능성, 2) IT 아웃소싱 관련 모든 주체의 자원과 IT 아웃소싱 성공과의 유의성 검증, 그리고 3) IT 아웃소싱에서도 고객 기업이 더 높은 IT 역량을 보유할 필요성에 대해서 실증적으로 분석한 연구이다.

본 연구는 자원기반 관점이 IT 아웃소싱 성공을 설명하는 유용한 이론임을 제시했다. 특히 ITO와 관련된 세 자원의 관계를 도출하였다는 점도 의미가 있었다. IT 아웃소싱 제공 기업의 자원은 관계 자원을 통해 IT 아웃소싱 성공에 간접적인 영향을 미칠 수 있다. 한편 고객 기업의 IT 역량은 IT 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 미치고, 동시에 관계 자원도 높이고 있었다. 따라서 IT 아웃소싱 제공 기업이 아무리 전문가더라도 고객 기업이 충분한 IT 역량을 내부화하지 못하면 IT 아웃소싱의 실패 가능성은 높아질 수 밖에 없다. 따라서 IT 아웃소싱을 하는 기업이라고 해서 IT 아웃소싱에서 완전히 자유로운 것이 아니다. IT 아웃소싱을 고려하거나 실행하는 기업들은, IT 아웃소싱 이전에 이를 효과적으로 기획하고 관리감독할 수 있는 IT 역량을 반드시 내부에 확보해야 할 것이다.

참 고 문 헌

구자현, “정보시스템 아웃소싱을 통한 경쟁력 제고: Resource-Based View(RBV) 접근”, *Asia*

Pacific Journal of Information Systems, 제13권, 제3호, 2003, pp. 213-242.

김용진, 구철모, 남기찬, 송재기, “핵심역량 지향성과 프로세스 관리역량이 IT 아웃소싱 성과에 미치는 연구”, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 제17권, 제3호, 2007, pp. 131-146.

박주연, 김준석, 임건신, “정보기술 인적 역량이 지식 이전에 미치는 영향에 관한 연구: 정보시스템 아웃소싱 상황을 중심으로”, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 제16권, 제2호, 2006, pp. 85-110.

신호경, 김경규, “지식 상호보완성과 신뢰가 IT 아웃소싱 효과에 미치는 영향에 관한 연구”, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 제17권, 제3호, 2007, pp. 55-78.

윤경준, 최신음, 강정석, “DEA를 통한 공공조직 벤치마킹 정보의 단계적 도출”, *한국행정학보*, 제39권, 제2호, 2005, pp. 233-262.

장시영, 신동익, “정보시스템 성과평가 방법론 연구: 개발프로젝트를 중심으로”, *경영저널*, 제1권, 제1호, 2000, pp. 189-207.

최진철, “IT 아웃소싱 산업의 현황 및 전망”, *정보과학회지*, 제28권, 제11호, 2010, pp. 65-71.

Amit, R. and P. J. H. Shoemaker, “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp. 33-46.

Barney, J. B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp. 99-120.

Benko, C., “If Information System Outsourcing is The Solution, What is the Problem?”, *Journal of System Management*, Vol.43, No.11, 1992, pp. 32-35.

Bharadwaj, A. S., “A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation”, *MIS Quarterly*, 2000, pp. 169-196.

- Boynton, A. C., R. W. Zmud, and G. C. Jacobs, "The influence of IT management practice on IT use in large organizations", *MIS Quarterly*, 1994, pp. 299-318.
- Byrd, T. A. and D. E. Turner, "An Exploratory Examination of the Relationship between Flexible It Infrastructure and Competitive Advantage", *Information and Management*, Vol.39, No.1, 2001, pp. 41-52.
- Byrd, T. A. and D. E. Turner, "Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct", *Journal of Management Information Systems*, Vol.17, No.1, 2000, pp. 167-208.
- Byrd, T. A., "Technology, Core competencies, and Sustained Competitive Advantage", *Information Resource Management Journal*, Vol.14, No.2, 2001, pp. 41-52.
- Capron, L. and J. Hulland, "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing management Expertise Following Horizontal Acquisition: A Resource-Based View", *Journal of Marketing*, Vol.63, April 1999, pp. 41-54.
- Chang, Y. B. and V. Gurbaxani, "Information Technology Outsourcing, Knowledge Transfer, and Firm Productivity: An Empirical Analysis", *MIS Quarterly*, Vol.36, No.4, 2012, pp. 1043-1063.
- Choudhury, V. and R. Sabherwal, "Portfolios of Control in Outsourced Software Development Projects", *Information Systems Research*, Vol. 14, No.3, 2003, pp. 291-314.
- Christensen, C. M. and Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*, Vol.78, No.2, 2000, pp. 67-75.
- Combs, J. G. and D. J. Ketchen, "Explaining Inter-firm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics", *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.9, 1999, pp. 867-888.
- Cool, K. and D. Schendel, "Performance Differences among Strategic Group Members", *Strategic Management Journal*, Vol.9, May-June, 1988, pp. 207-233.
- Dierickx, I. and K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management science*, Vol.35, 1989, pp. 1504-1511.
- Earl, M. J., "The risks of outsourcing IT", *Sloan Management Review*, Vol.37, 1996, pp. 26-32.
- Epple, D., L. Argote, and K. Murphy, "An Empirical Investigation of the Microstructure of Knowledge Acquisition and Transfer through Learning by Doing", *Operations Research*, Vol.44, No.1, 1996, pp. 77-86.
- Gefen, D., D. W. Straub, and M. C. Boudreau, "Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice", *Communications of the AIS*, Vol.4, No.7, 2000.
- Gopal, A. and S. Gosain, "The Role of Organizational Controls and Boundary Spanning in Software Development Outsourcing: Implications for Project Performance", *Information Systems Research*, Vol.20, No.8, 2009, pp. 1-23.
- Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol.33, No.1, 1991, pp. 114-135.
- Grover, V., M. J. Cheon, and J. T. C. Teng, "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions", *Journal of Management Information Systems*, 1996, pp. 89-116.
- Hansen, G. and B. Wernerfelt, "Determinants of

- Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”, *Strategic Management Journal*, Vol.10, 1989, pp. 399-411.
- Hartman, F. and R. A. Ashrafi, “Project Management in the Information Systems and Information Technologies Industries”, *Project Management Journal*, Sep. 2002, pp. 5-15.
- Henderson, J. C. and N. Venkatraman, “Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations”, *IBM Systems Journal*, Vol.32, No.1, 1993, pp. 3-16.
- Henderson, J. C., “Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection”, *Sloan Management Review*, Vol.30, No.3, 1990, pp. 7-18.
- Jiang, J. J., G. Klein, and S. M. Champton, “A Note on SERVQUAL Reliability and Validity in Information System Service Quality Measurement”, *Decision Sciences*, Vol.31, No.3, 2000, pp. 725-744.
- Ketler, K. and J. Walstrom, “The Outsourcing Decision”, *International journal of information management*, Vol.13, No.6, 1993, pp. 449-459.
- Kettinger, W. J. and C. C. Lee, “Replication of Measures in Information Systems Research: The Case of IS SERVQUAL”, *Decision Science*, Vol.30, No.3, 1999, pp. 893-899.
- Klepper, R., “The management of partnering development in I/S outsourcing”, *Journal of Information Technology*, Vol.10, No.4, 1995, pp. 249-258.
- Lacity, M. C. and L. P. Willcocks, “An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience”, *MIS Quarterly*, 1998, pp. 363-408.
- Lacity, M., S. A. Khan, and L. P. Willcocks, “A Review of the IT Outsourcing empirical Literature and Future Research Directions”, *Journal of Information Technology*, Vol.25, No.4, 2010, pp. 395-433.
- Leiblein, M. J. and D. J. Miller, “An Empirical Examination of Transaction-and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.9, 2003, pp. 839-859.
- Loh, L. and N. Venkatraman, “Determinants of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect”, *Information Systems Research*, Dec. 1992a, pp. 334-358.
- Loh, L. and N. Venkatraman, “Outsourcing as a Mechanism of Information Technology Governance: A Cross-Sectional Analysis”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, No.1, 1992b pp. 7-24.
- Mahoney, J. T. and R. Pandian, “The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp. 363-380.
- Makadok, R., “Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No.5, 2001, pp. 387-401.
- Martinsons, M. G., “Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks”, *Long Range Planning*, Vol.26, No.3, 1993, pp. 18-25.
- Mcfarlan, F. W. and R. L. Nolan, “How to Manage an It Outsourcing Alliance”, *Sloan management review*, Vol.36, No.2, 1995, pp. 9-23.
- McGrath, R. G., I. C. MacMillan, and S. Venkatraman, “Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, 1995, pp. 251-275.
- McKenna, R., *The Regis Touch*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1985.

- Miller, D. and J. Shamsie, "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Firm Studio from 1936~1965", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No. 3, 1996, pp. 519-543.
- Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York, 1959.
- Poppo, L. and T. Zenger, "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services", *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.9, 1998, pp. 853-877.
- Ross, J. W., C. M. Beath, and D. L. Goodhue, "Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No.1, 1996, pp. 31-42.
- Rustagi, S., W. R. King, and L. J. Kirsch, "Predictors of Formal Control Usage in It Outsourcing Partnerships", *Information Systems Research*, Vol.19, No.2, 2008, pp. 126-143.
- Sanchez, R., A. Heene, and H. Thomas, *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Pergamon Pr, 1996.
- Srivastava, R. K., T. A. Shervani, and L. Fahey, "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *The Journal of Marketing*, 1998, pp. 2-18.
- Wade, M. and J. Hulland, "Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research", *MIS Quarterly*, Vol.28, No. 1, 2004, pp. 107-142.
- Wernerfelt, B., "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.3, 2007, pp. 171-174.
- Yoon, Y., T. Guimaraes, and Q. O'neal, "Exploring the factors associated with expert systems success", *MIS Quarterly*, 1995, pp. 83-106.

〈부 록〉

〈부표 1〉 2차 요인 변수의 요인적재값과 상호 요인적재값(모든 측정항목 포함)

	AFU	CMP	CNT	BKN	DTT	MKN	TKN	TKM
CAAF1	0.86	0.41	0.25	0.27	0.52	0.36	0.48	0.54
CAAF2	0.86	0.58	0.34	0.36	0.64	0.43	0.60	0.56
CAAF3	0.90	0.52	0.57	0.43	0.53	0.57	0.69	0.71
CAAF4	0.92	0.45	0.31	0.26	0.47	0.37	0.50	0.58
CACM1	0.44	0.88	0.48	0.25	0.62	0.41	0.79	0.59
CACM2	0.50	0.86	0.45	0.35	0.71	0.51	0.79	0.66
CACM3	0.58	0.86	0.50	0.27	0.76	0.34	0.68	0.63
CACM4	0.43	0.86	0.38	0.26	0.67	0.28	0.74	0.55
CACM5	0.52	0.87	0.50	0.40	0.65	0.41	0.65	0.54
CACM6	0.34	0.81	0.42	0.35	0.59	0.36	0.59	0.38
CACN1	0.46	0.57	0.93	0.74	0.59	0.70	0.60	0.65
CACN2	0.40	0.41	0.89	0.66	0.46	0.68	0.46	0.56
CACN3	0.40	0.45	0.88	0.66	0.39	0.61	0.42	0.60
CACN4	0.40	0.51	0.84	0.48	0.50	0.48	0.58	0.64
CACN5	0.40	0.51	0.79	0.45	0.64	0.50	0.60	0.62
CACN6	0.22	0.31	0.86	0.67	0.38	0.56	0.33	0.45
CCBKN1	0.24	0.19	0.62	0.86	0.15	0.66	0.26	0.28
CCBKN2	0.40	0.47	0.73	0.87	0.44	0.73	0.52	0.52
CCBKN3	0.37	0.28	0.53	0.84	0.26	0.69	0.26	0.26
CCBKN4	0.38	0.18	0.63	0.89	0.21	0.78	0.27	0.33
CCBKN5	0.39	0.34	0.54	0.91	0.30	0.72	0.35	0.25
CCBKN6	0.22	0.24	0.63	0.83	0.31	0.71	0.31	0.34
CCBKN7	0.20	0.36	0.53	0.84	0.20	0.57	0.24	0.19
CCBKN8	0.40	0.40	0.30	0.50	0.33	0.40	0.30	0.35
CADT1	0.55	0.70	0.47	0.26	0.90	0.35	0.62	0.71
CADT2	0.55	0.75	0.58	0.34	0.86	0.55	0.77	0.72
CADT3	0.52	0.65	0.45	0.30	0.93	0.35	0.64	0.69
CADT4	0.56	0.69	0.53	0.30	0.92	0.36	0.64	0.77
CCMK1	0.44	0.38	0.66	0.83	0.39	0.97	0.48	0.50
CCMK2	0.48	0.46	0.62	0.75	0.47	0.96	0.56	0.56
CCMK3	0.54	0.38	0.52	0.64	0.33	0.79	0.52	0.43
CCMK4	0.55	0.48	0.62	0.66	0.52	0.88	0.66	0.66
CCMK5	0.53	0.46	0.59	0.72	0.43	0.93	0.57	0.49
CCMK6	0.28	0.34	0.66	0.78	0.33	0.87	0.48	0.40
CCMK7	0.42	0.38	0.59	0.78	0.36	0.91	0.54	0.45
CCMK8	0.46	0.40	0.68	0.78	0.45	0.96	0.54	0.57
CCMK9	0.44	0.45	0.67	0.73	0.47	0.92	0.60	0.53
CCTK1	0.50	0.76	0.50	0.32	0.65	0.52	0.93	0.65
CCTK10	0.59	0.80	0.54	0.33	0.71	0.52	0.94	0.74
CCTK2	0.64	0.79	0.62	0.46	0.79	0.61	0.86	0.76
CCTK3	0.46	0.82	0.37	0.25	0.62	0.39	0.88	0.56
CCTK4	0.62	0.72	0.57	0.35	0.72	0.53	0.91	0.75
CCTK5	0.55	0.64	0.39	0.29	0.63	0.50	0.84	0.62
CCTK6	0.58	0.64	0.36	0.28	0.45	0.47	0.78	0.61
CCTK7	0.56	0.74	0.56	0.35	0.65	0.58	0.92	0.72
CCTK8	0.52	0.72	0.52	0.36	0.70	0.63	0.80	0.73
CCTK9	0.71	0.66	0.59	0.40	0.65	0.54	0.87	0.72
CCTKM1	0.54	0.36	0.61	0.37	0.55	0.51	0.52	0.83
CCTKM2	0.59	0.36	0.48	0.24	0.52	0.49	0.55	0.72
CCTKM3	0.61	0.61	0.69	0.40	0.67	0.55	0.74	0.84
CCTKM4	0.40	0.49	0.58	0.32	0.66	0.43	0.61	0.81
CCTKM5	0.62	0.80	0.49	0.29	0.84	0.42	0.74	0.84
CCTKM6	0.65	0.59	0.46	0.29	0.68	0.37	0.69	0.86

〈부표 2〉 2차 요인 변수의 요인적재값과 상호 요인적재값(일부 측정항목 제외 후)

	AFU	BKN	CMP	CNT	DTT	MKN	TKM	TKN
CAAF1	0.86	0.25	0.41	0.25	0.52	0.36	0.53	0.48
CAAF2	0.86	0.34	0.58	0.34	0.64	0.43	0.53	0.60
CAAF3	0.90	0.43	0.52	0.57	0.53	0.57	0.72	0.69
CAAF4	0.92	0.24	0.45	0.31	0.47	0.37	0.56	0.50
CCBKN1	0.24	0.88	0.19	0.62	0.15	0.66	0.32	0.26
CCBKN2	0.40	0.88	0.47	0.73	0.44	0.73	0.52	0.52
CCBKN3	0.37	0.84	0.28	0.53	0.26	0.69	0.27	0.26
CCBKN4	0.38	0.89	0.18	0.63	0.21	0.78	0.36	0.27
CCBKN5	0.39	0.90	0.34	0.54	0.30	0.72	0.25	0.35
CCBKN6	0.22	0.84	0.24	0.63	0.31	0.71	0.35	0.31
CCBKN7	0.20	0.83	0.36	0.53	0.20	0.57	0.17	0.24
CACM1	0.44	0.23	0.88	0.48	0.62	0.41	0.54	0.79
CACM2	0.50	0.35	0.86	0.45	0.71	0.51	0.61	0.79
CACM3	0.58	0.25	0.86	0.50	0.76	0.34	0.57	0.68
CACM4	0.43	0.24	0.86	0.38	0.67	0.28	0.50	0.74
CACM5	0.52	0.37	0.87	0.50	0.65	0.41	0.47	0.65
CACM6	0.34	0.34	0.81	0.42	0.59	0.36	0.32	0.59
CACN1	0.46	0.74	0.57	0.93	0.59	0.70	0.66	0.60
CACN2	0.40	0.65	0.41	0.89	0.46	0.68	0.57	0.46
CACN3	0.40	0.65	0.45	0.88	0.39	0.61	0.61	0.42
CACN4	0.40	0.48	0.51	0.84	0.50	0.48	0.64	0.58
CACN5	0.40	0.45	0.51	0.79	0.64	0.50	0.63	0.60
CACN6	0.22	0.68	0.31	0.86	0.38	0.56	0.48	0.33
CADT1	0.55	0.24	0.70	0.47	0.90	0.35	0.66	0.62
CADT2	0.55	0.33	0.75	0.58	0.86	0.55	0.68	0.77
CADT3	0.52	0.29	0.65	0.45	0.93	0.35	0.64	0.64
CADT4	0.56	0.28	0.69	0.53	0.92	0.36	0.72	0.64
CCMK1	0.44	0.82	0.38	0.66	0.39	0.97	0.51	0.48
CCMK2	0.48	0.74	0.46	0.62	0.47	0.96	0.56	0.56
CCMK3	0.54	0.64	0.38	0.52	0.33	0.79	0.43	0.52
CCMK4	0.55	0.67	0.48	0.62	0.52	0.88	0.68	0.66
CCMK5	0.53	0.71	0.46	0.59	0.43	0.93	0.48	0.57
CCMK6	0.28	0.78	0.34	0.66	0.33	0.87	0.42	0.48
CCMK7	0.42	0.78	0.38	0.59	0.36	0.91	0.46	0.54
CCMK8	0.46	0.78	0.40	0.68	0.45	0.96	0.58	0.54
CCMK9	0.44	0.72	0.45	0.67	0.47	0.92	0.54	0.60
CCTKM1	0.54	0.34	0.36	0.61	0.55	0.51	0.84	0.52
CCTKM2	0.59	0.24	0.36	0.48	0.52	0.49	0.77	0.55
CCTKM3	0.61	0.38	0.61	0.69	0.67	0.55	0.84	0.74
CCTKM4	0.40	0.32	0.49	0.58	0.66	0.43	0.82	0.61
CCTKM6	0.65	0.28	0.59	0.46	0.68	0.37	0.85	0.69
CCTK1	0.50	0.32	0.76	0.50	0.65	0.52	0.62	0.93
CCTK10	0.59	0.33	0.80	0.54	0.71	0.52	0.71	0.94
CCTK2	0.64	0.44	0.79	0.62	0.79	0.61	0.72	0.86
CCTK3	0.46	0.24	0.82	0.37	0.62	0.39	0.51	0.88
CCTK4	0.62	0.35	0.72	0.57	0.72	0.53	0.72	0.91
CCTK5	0.55	0.27	0.64	0.39	0.63	0.50	0.60	0.84
CCTK6	0.58	0.26	0.64	0.36	0.45	0.47	0.60	0.78
CCTK7	0.56	0.35	0.74	0.56	0.65	0.58	0.70	0.92
CCTK8	0.52	0.34	0.72	0.52	0.70	0.63	0.71	0.80
CCTK9	0.71	0.40	0.66	0.59	0.65	0.54	0.72	0.87

〈부표 3〉 1차 요인 요인적재값과 상호 요인적재값

	CFA	CFC	DIF	ITO	PTN	SUC
AFU	0.78	0.68	0.16	-0.29	0.57	0.67
CMP	0.85	0.69	0.09	-0.33	0.52	0.66
CNT	0.80	0.79	0.27	-0.41	0.70	0.80
DTT	0.88	0.71	0.17	-0.33	0.50	0.64
TKM	0.83	0.85	0.22	-0.54	0.73	0.80
TKN	0.84	0.86	0.16	-0.52	0.75	0.80
BKN	0.55	0.73	0.34	-0.17	0.48	0.62
MKN	0.65	0.88	0.21	-0.41	0.53	0.81
DF1	0.15	0.17	0.77	0.02	0.14	0.12
DF2	0.18	0.17	0.77	-0.07	0.21	0.15
DF3	0.11	0.17	0.83	-0.14	0.18	0.19
DF4	0.07	0.12	0.84	0.03	0.13	0.14
DF5	-0.09	-0.06	0.76	-0.06	-0.05	-0.04
DF6	-0.11	-0.09	0.70	-0.08	-0.05	-0.09
DF7	0.16	0.23	0.85	-0.14	0.19	0.24
Q10ASU	-0.41	-0.52	-0.19	0.91	-0.51	-0.50
Q11ASU	-0.16	-0.17	0.19	0.74	-0.22	-0.14
Q12ASU	-0.16	-0.25	0.15	0.79	-0.39	-0.29
Q13ASU	-0.14	-0.24	0.30	0.73	-0.28	-0.22
Q14EMP	-0.33	-0.43	-0.04	0.70	-0.49	-0.33
Q15EMP	-0.43	-0.56	-0.14	0.80	-0.45	-0.55
Q16EMP	-0.25	-0.29	-0.19	0.82	-0.47	-0.32
Q17EMP	-0.46	-0.49	-0.20	0.92	-0.63	-0.46
Q18EMP	-0.54	-0.55	-0.12	0.89	-0.56	-0.53
Q1REL	-0.43	-0.54	-0.19	0.91	-0.49	-0.52
Q2REL	-0.15	-0.18	0.19	0.78	-0.21	-0.17
Q3REL	-0.08	-0.21	0.26	0.69	-0.25	-0.19
Q4REL	-0.07	-0.20	0.30	0.67	-0.25	-0.18
Q5REL	-0.28	-0.39	-0.04	0.70	-0.49	-0.31
Q6REP	-0.40	-0.55	-0.13	0.82	-0.50	-0.53
Q7REP	-0.24	-0.32	-0.19	0.85	-0.49	-0.34
Q8REP	-0.48	-0.53	-0.20	0.92	-0.65	-0.50
Q9REP	-0.39	-0.47	-0.16	0.85	-0.53	-0.47
PT1	0.66	0.75	0.35	-0.59	0.92	0.77
PT2	0.62	0.66	0.16	-0.46	0.89	0.67
PT3	0.66	0.69	0.22	-0.57	0.95	0.70
PT4	0.69	0.73	0.22	-0.54	0.97	0.75
SUC1	0.66	0.76	0.10	-0.39	0.56	0.80
SUC10	0.82	0.84	0.23	-0.46	0.73	0.94
SUC3	0.57	0.62	0.02	-0.24	0.42	0.67
SUC4	0.74	0.84	0.17	-0.31	0.62	0.90
SUC5	0.86	0.87	0.27	-0.52	0.71	0.92
SUC6	0.69	0.67	0.17	-0.45	0.68	0.77
SUC7	0.51	0.59	0.25	-0.34	0.52	0.65
SUC8	0.52	0.61	0.25	-0.42	0.60	0.71
SUC9	0.58	0.70	0.47	-0.37	0.66	0.72

Information Systems Review

Volume 14 Number 3

December 2012

A Resource-Based Perspective on Three IT Resources and Their Relationships in IT Outsourcing

Chy Heon Kim* · Joon S. Kim** · Kun Shin Im**

Abstract

IT outsourcing (ITO) is an integration of two firms-external vendor(s) and a client firm-IT resources by contract. According to resource-based view(RBV), three different resources-ITO vendor's resource, client firm's resource, and the relationship resource between two firms- may have an impact on ITO performance. However, there have been few previous studies considering all three IT resources simultaneously. There have been also few empirical studies in ITO context, which test Bharadwaj (2000)'s findings: 1) IT resources can be divided into tangible IT asset and intangible IT capability, and 2) only IT capability has an impact on the IT performance.

Therefore we examined whether, in ITO context, all three different resources have a significant impact on ITO performance. Adopting the findings of previous IT studies, we also divided IT resource into IT asset and IT capability.

To achieve this research objective, we analyzed 62 ITO cases of 45 companies being listed in Korean top 100 companies for recent 3 years. Also, we analyzed the data with the Partial Least Squares method.

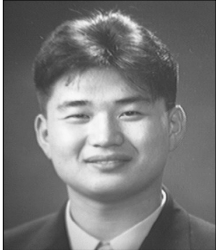
The results of this research lead to the following conclusions: First, only when partnership is high, ITO vendors' resource can have an influence on ITO performance. Second, only client firm's IT capability, not IT asset, is directly related to the ITO success. Third, a firm's IT capability can increase the partnership. Therefore, we concluded that 1) RBV is also an useful theory in ITO context, 2) Bharadwaj(2000)'s suggestion is valid in ITO context as well, and 3) the relationship resource is also important in ITO.

Keywords: *IT Outsourcing, ITO Success, IT Capability, ITO Vendor's Resource, Relationship Resource, Partnership, Project Difficulty, Benchmarking Availability*

* Senior Researcher, SK Research Institute for SUPEX Management

** Professor, Yonsei School of Business, Yonsei University

◎ 저자 소개 ◎



김치현 (kimcheehun@gmail.com)

현재 SK경영경제연구소 수석연구원으로 재직 중이다. 연세대학교 경영학과에서 경영학 학사와 동대학원에서 석사학위(경영정보시스템)를 취득하였고, 현재 동대학원에서 박사 과정 중이다. 한국생산성본부, LG경제연구원, Palladium-Wesley Quest 컨설팅 등에서 다년간 재직하였다. 주요 관심분야는 IT전략, IT아웃소싱, 모바일 앱 사용, SNS, Analytics, e-Platform, e-Commerce 등이다.



김준석 (jskim@yonsei.ac.kr)

연세대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 인디애나 대학교에서 경영학 박사 학위를 취득하였고, 동 대학의 교환 교수를 역임한바 있다. 제5차 아시아-태평양 지역 정보시스템 학술대회장(Pacific-Asia Conference on Information Systems 2001)이었으며, 동시에 2001년 경영정보학회 춘계학술대회장으로서 정보시스템 관련 국제학술대회를 유치하였다. 또한 2002년 한국경영정보학회 회장을 역임하였다. 주요 연구분야는 정보기술 투자가 개인과 조직성과에 미치는 영향을 규명하기 위한 것으로, 모형 구축과 현장 연구에 주로 초점을 맞추고 있다.



임건신 (ksim@yonsei.ac.kr)

연세대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 연세대학교에서 경영학 박사(회계학 전공) 학위와 사우스캐롤라이나 대학에서 경영정보시스템으로 박사 학위를 취득하였다. 이후 콜로라도(덴버) 대학에서 정보시스템 조교수로 재직한 바 있다. 주요 관심분야는 정보기술의 조직 효과성, 정보기술의 전략적 활용 및 평가, 정보기술과 혁신, 정보기술 성과변수의 개발 등이다.

논문접수일 : 2012년 10월 03일

게재확정일 : 2012년 12월 18일

1차 수정일 : 2012년 12월 03일