

기업의 핵심역량 집중도와 IT 아웃소싱 성숙도 평가에 관한 연구

이 학 선* · 김 정 포** · 오 승 호*** · 남 기 찬****

The Study on Intensity Index of Core Competency and Evaluation of Maturity Index of IT Outsourcing

Haksun Lee* · Jungpo Kim** · Sungho Oh*** · Kichan Nam****

Abstract

Recently, increasing attention has been paid to IT outsourcing and core competency of the corporation. Many companies are expected to focus on core competency rather than reduce IT cost from IT Outsourcing. But, by this time there are no a framework for evaluating intensity of core competency and maturity of IT outsourcing capability.

This paper is conducted to provide a framework for evaluating intensity of core competency and maturity of IT outsourcing capability. This paper is to verify if the company's core competency and IT outsourcing capability have a significant influence on each other.

Keywords : IT Outsourcing, Intensity Index Of Core Competency, Maturity Index

논문접수일 : 2005년 4월 1일

논문게재확정일 : 2005년 5월 30일

* 교신저자, 서강대학교 경영대학, (121-742)서울시 마포구 신수동 1번지, Tel : 02-705-8858, e-mail : hslee7@sogang.ac.kr

** 서강대학교 경영대학원

*** 삼성전자

**** 서강대학교 경영대학

1. 서 론

1990년대 이후 정보통신 및 비즈니스 서비스 분야에서 아웃소싱 전략의 활용은 급속히 확산되기 시작하였다. Gartner 그룹의 조사에 따르면 정보통신 분야의 전 세계 아웃소싱 시장규모는 2003년 1,768억 달러에서 2007년 2,356억 달러로 증가될 전망이며, 미국 IT 기업의 90%, 일본 IT 기업의 77%가 아웃소싱을 기업전략으로 활용하고 있는 것으로 조사되고 있다. 이러한 아웃소싱 활용의 확산추세와 더불어 기업들은 IT 아웃소싱을 단순한 비용절감 차원이 아니라 핵심역량을 강화하여 기업 경쟁력을 향상시킬 수 있는 보다 확장된 차원으로 인식하기 시작하였다. 이는 PWC의 2002년 세계 33개국의 최고 경영자를 대상으로 한 조사에서 응답 최고 경영자의 81%가 '비핵심역량의 아웃소싱'을 핵심 전략과제로 지목한 것을 보아도 알 수 있다[삼성경제연구소, 2004].

Prahalad와 Hamel이 제시한 핵심역량 이론[1990]은 1980년대 일본기업의 급성장과 미국 및 유럽기업들의 상대적인 몰락에 대한 근본적인 원인규명과 이에 따른 기존 기업전략의 수정에 관한 관심의 증가로 기업 실무진들에게 적극적으로 인식되기 시작하였다. 즉, 미국 및 유럽 기업들이 포트폴리오관리기법과 외부지향적인 인수합병, 비관련 다각화를 추구한 것에 비하여 일본기업들이 내재적인 핵심역량강화에 집중한 사실이 널리 알려지게 되면서 핵심역량에 관심을 쏟기 시작하였다[장세진, 1998].

Quinn과 Hilmer[1994], 남기찬 등[1999]은 전략적 아웃소싱을 핵심역량의 관점에서 설명하고 있다. 즉, 전략적 아웃소싱은 보다 치열해지고 있는 경쟁상황에 대응하기 위하여 기업이 자신의 기술과 자본을 효율적으로 이용하기 위한 수단이며, 아웃소싱의 성공적인 수행을 위한 출발점은 먼저 자사의 핵심역량을 정확히 파악하

고 인식하였을 때 가능함을 지적하고 있다.

현재까지 아웃소싱과 핵심역량 간 관계에 대한 이론적 논의는 다수 이루어져 왔으나[Nam, Chaudhury and Rao, 1992 ; Grover and Teng, 1993 ; Lacity, Hirschheim and Willcocks, 1994 ; MacFarlan and Nolan, 1995 ; Yang and Huang, 2000], 핵심역량과 아웃소싱 수행 간 관계에 관한 실증연구는 소수에 불과하다. 즉, 핵심역량이 아웃소싱 수행과정에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 깊이 있는 실증연구가 진행되지 못하였다. 또한, 아웃소싱 수행에 관한 지금까지의 관련연구들은 아웃소싱을 단순히 도입하였는지 아닌지의 아웃소싱 도입유무나 도입하였을 때 어느 정도 도입되었는지의 정도에 대한 개념으로만 파악하고 연구를 수행하였을 뿐 아웃소싱을 어느 정도 능숙하게 구사할 수 있는지에 대한 성숙도의 개념으로는 접근하지 못하였다. 따라서 핵심역량과 아웃소싱 성숙도간의 관계 및 아웃소싱 성숙도와 관련된 모형 도출에 관한 체계적인 연구는 사실상 전무하다고 할 수 있다.

본 연구의 목적은 지금까지 개념적인 연구에 치우쳐 있던 아웃소싱의 성숙도 개념을 도입하여, IT 아웃소싱의 업무 성숙도 및 수행 성숙도와 관련된 모형을 정의하고 이를 측정하기 위한 측정지표를 개발하며 둘째, 이상에서 제시된 관계를 평가할 수 있는 평가틀(-framework)을 구성하여 우리나라 IT 기업들이 체계적인 아웃소싱전략을 수립하는데 도움을 줄 수 있는 지침을 제시하고자 하는데 있다.

2. 문헌연구

2.1 핵심역량 및 정보시스템 아웃소싱에 대한 기존문헌고찰

2.1.1 핵심역량의 개념 및 속성

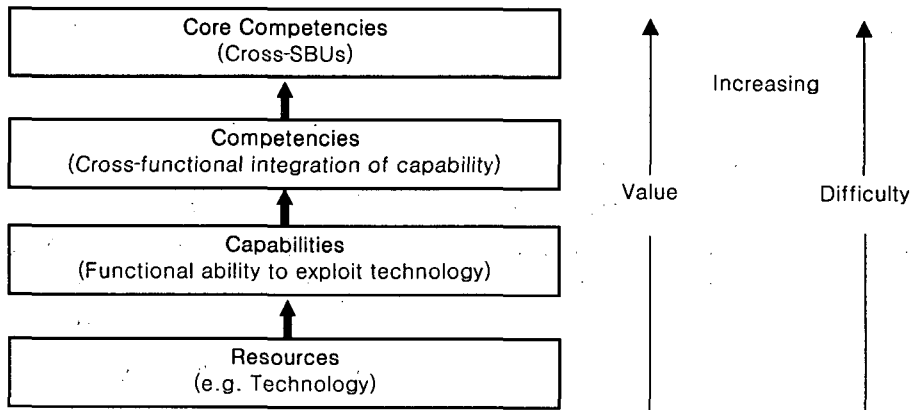
핵심역량 개념을 처음으로 소개한 Prahalad

와 Hamel[1990]은 핵심역량이란 조직에서의 총체적 학습, 특히 다양한 생산기술을 어떻게 조정하고 복합적인 기술의 흐름을 어떻게 통합할 것이냐에 관한 학습이라 정의하고 있다. 또한 Teece, Pisano와 Shuen[1997]은 기업의 핵심역량이 기업 특유의 유무형 자원간의 오랜 상호작용으로 창조되는 것으로 파악하였으며, Coyne, Hall와 Gorman Clifford[1997]은 기업의 핵심역량은 집단 또는 팀에 내재되어 있고 하나 이상의 중요한 프로세스를 수행하기 위한 능력을 이끌어내는 상호보완적인 기술과 지식 베이스의 조합이라는 정의하고 있다.

핵심역량의 의미를 보다 명확하게 이해하기 위해 Javidan[1998]이 제시한 핵심역량의 계층구조를 살펴볼 필요가 있다. 다음의 <그림 1>에서 계층의 가장 하위에 있는 것은 자원으로써 핵심역량의 기초 역할을 하며 조직의 가치사슬에 투입된다. 각 기업들은 다양한 자원을 가지고 있으나 이용하는 방법에 있어서 차이가 있을 수 있다. 이러한 점에서 계층의 두 번째 수준인 능력은 기업들이 자신들의 자원을 활용하는 역량이라고 할 수 있을 것이다. 또한 능력은 일련의 비즈니스 프로세스와 기업의 자원들 간의 상호작용을 관리하는 일상작업들로 구성된다. 계

층구조의 세 번째 수준인 역량은 다양한 기능들이 여러 가지 기능적인 통합을 수행하는 것이라 할 수 있다. 이러한 역량은 보통 전략적 사업단위의 기능적인 능력들의 조화와 통합으로부터 도출된다. 마지막으로 계층구조의 최상위 레벨인 핵심역량은 다수의 전략적 사업단위에 걸쳐 있으며, 다른 전략적 사업단위 역량들 간의 상호작용을 통해 도출된다. 따라서 핵심역량은 기업에 분포되어 있는 역량들의 집합체라고 할 수 있다[Javidan, 1988].

이러한 핵심역량의 개념은 Prahalad와 Hamel [1994]의 동태적 전략개념모형을 통해 보다 명확하게 이해되어질 수 있다. 이들은 미래의 기업환경은 예측하기 어렵고 현재와 매우 다를 것이므로 특정기업이 현재 성공적인 위치에 있더라도 미래에 생존해 있으리라는 보장은 없다고 전제하면서, 기업들이 예측하기 어려운 미래를 개척하고 경쟁에서 승리하기 위해서는 (1)해당 산업의 사업규칙을 근본적으로 변화시키며, (2)산업간 경계를 자유롭게 넘나들 수 있고, (3)이를 통해 새로운 사업을 창조할 수 있는 역량을 관리해야 한다고 주장하고 있다. 이러한 미래경쟁은 지적주도권경쟁, 이동경로관리경쟁, 시장점유율경쟁 등의 3단계를 거쳐 이루어지며 전



<그림 1> 핵심역량의 계층구조

략체계와 전략적 의지에 의해서 구현될 수 있다. 동태적 모형을 통해 이들은 핵심역량이 고객에게 특정한 편익을 제공할 수 있게 해주는 기능과 기술의 묶음으로서 상품이나 서비스 영역의 주도권을 잡기 위한 기업의 기초능력으로 정의하고 있다.

따라서 이상과 같은 핵심역량에 관한 정의를 종합해보면 핵심역량이란 단순히 기업내부의 유·무형 자산의 집합이라기보다는 이들을 보다 효율적으로 관리하고 운영할 수 있는 능력과 기능으로 정의할 수 있을 것이다[양유석, 김영곤, 1999]. 또한 Tampoe[1994]는 핵심역량이 만족시켜야 할 속성으로 다음의 <표 1>과 같은 사항을 제시하고 있다.

<표 1> 핵심역량의 속성

- 장/단기적으로 기업의 생존에 필수적이어야 한다.
- 경쟁자에게 가시적이지 않고 모방하기 어려워야 한다.
- 기업에 유일하고 희소성이 있어야 한다.
- 기술, 자원 그리고 프로세스의 혼합이어야 한다.
- 조직이 오랫동안 유지할 수 있는 능력이어야 한다.
- 개인의 역량보다 우월해야 한다.
- 핵심제품과 최종제품의 개발에 필수적이어야 한다.
- 기업의 전략적인 비전 실행에 필수적이어야 한다.
- 전략적 의사결정에 필수적이어야 한다.
- 시장성이 높고 상업적으로 가치가 있어야 한다.

2.1.2 정보시스템 아웃소싱에 관한 기존문헌고찰

1) 정보시스템 아웃소싱의 정의

Loh와 Venkatraman[1992]는 정보시스템 아웃소싱을 조직 내의 정보기술 인프라의 전체 또는 특정부분과 관련된 인적·물적 자원을 외부로부터 공급받는 것이라고 하였으며, Grover 등[1996]은 정보시스템부서의 기능 중 전부 또는 일부를 외부기관에 위탁하는 것으로 정의하고 있다. 또한 Takac[1994]는 사용자가 외부 사업자에게 위탁한 활동들에 대해 책임을 전가하고 사람, 네트워크, 컴퓨터 등의 자산들을 이관하

는 것이라고 정의하고 있으며, Benko[1992]는 정보시스템과 관련된 설비의 운영과 관리에 대한 내부의 기술과 전문성 부족을 해결하기 위한 방법이라 정의하고 있다. 이상과 같은 정보시스템 아웃소싱의 정의를 요약해 보면, 다음과 같은 세 가지 공통요소를 뽑아볼 수 있다. 첫째, 외부 제공자가 조직의 정보시스템 부서기능 중 일부 혹은 전부를 위임한다는 것, 둘째, 외부 제공자가 책임을 갖고 있다는 것, 마지막으로 고객사는 외부 제공자에게 정보시스템 기능뿐만 아니라 설비와 직원들도 이전한다는 것 등이다.

2) 정보시스템 아웃소싱의 이론적 배경

정보시스템 아웃소싱의 연구를 위해 이용할 수 있는 이론적 배경으로 거래비용이론(transaction cost theory)과 대리인 이론(agency theory), 자원기반이론(resource based theory) 등을 들 수 있다.

먼저, 거래비용 이론은 시장거래를 위해서는 일정수준의 비용이 포함될 수 있음을 의미하는 것으로 이러한 비용은 거래 조정비용으로서 구매자와 공급자간 거래를 탐색, 관리, 통제하기 위해서 사용되는 비용 등이 포함된다[남기찬, 이재남, 1999]. 거래비용을 발생시키는 거래 특성으로는 투자 특유성, 빈도 등을 들 수 있다. 빈도란 거래가 얼마나 자주 발생하는가를 의미하고 투자 특유성이란 사이트 특유성, 물리적 자산 특유성, 인적 자산 특유성으로 나누어진다[Williamson, 1979]. 거래비용이론에 따르면 아웃소싱 비용·효과 분석 시 회계 상 드러나지 않는 숨은 비용인 거래비용에 대한 고려도 반드시 포함되어야 할 것이다. 또한 정보시스템 아웃소싱 의사결정 시 정보시스템의 특유성, 거래의 빈도에 따라 시장으로 인한 거래 비용과 내부 조정 비용을 비교하여 가장 경제적인 아웃소싱 전략을 선택할 수 있을 것이다.

둘째, 대리인 이론(Agency Theory)으로 이는 주로 경제학이나 회계학 분야에서 많이 연구 되어왔다. 특정 과업을 다른 전문가에게 맡기는 대리인 관계에서 대리인이 주문 받은 대로 과업을 수행하지 않기 때문에 발생하는 비용을 말한다. 즉, 위임자의 관찰비용(Monitoring Cost), 대리인의 보고비용(Bonding Cost), 위임자의 잔여손실비용(Residual Loss Cost) 등이 이에 해당한다. 대리인은 위임자가 자신의 행위에 대한 완벽한 관찰이 어렵기 때문에 자신의 이익을 극대화 시키는 기회주의적인 행동을 할 수 있다. 이것은 정보의 비대칭 때문인데 이를 해소하기 위하여 성과가 입증 가능한 경우, 성과를 조건부로 하는 계약을 체결할 수 있고 성과가 외부 불확실성에 의해 영향을 받는 경우 대리인이 갖게 되는 위험 부담을 분담하거나 대리인의 도덕적 해이를 경감시키는 인센티브 등을 계약에 반영할 수 있다. 이러한 대리인 비용은 내부 정보시스템 기능을 외부 사업자에게 맡기는 정보시스템 아웃소싱 계약에도 발생하므로 이를 해소할 수 있는 최적의 계약을 하도록 해야 할 것이다[Berheim, Whinston, 1985].

마지막으로, 자원기반이론에 따르면 기업의 경쟁적 지위는 기업의 주요한 활동과 관련된 자원을 보유하고 유지하는 능력에 달려 있다. 여기서 자원이란 조직의 특정 활동을 위한 고정된 투입물을 의미하는 것으로 물적 자본, 인적 자본, 조직자본을 모두 포함하는 개념이다[Barney, 1991]. 자원기반 이론에 따르면 기업의 경쟁우위는 기업이 보유하고 있는 자원이 다른 기업과 얼마나 차별성을 가지고 있으며 경쟁기업이 다른 곳에서 획득하기 어려운가에 달려있다. 따라서 외부 조직과의 연계로 내부 자원을 보완할 수 있는 자산을 외부로부터 획득하여 기업의 자원과 능력을 유지하고, 새로운 자원과 능력을 개발하는 아웃소싱 전략은 필수적인 사항이다. 즉, 전략

적 아웃소싱 전략이란 조직내부에 결핍된 자원이나 능력을 보완해 줄 수 있는 전문업체의 선택과 관리 여부에 따라 그 목적을 달성할 수 있는 것이다[Grover, Cheon, Teng, 1996].

3) 정보시스템 아웃소싱의 기대효과

다수의 기존문헌들은 정보시스템 아웃소싱의 일반적인 기대효과로 핵심역량에의 집중, 새로운 IS 운영모델 및 프로세스의 구축, 숙련된 IS 전문가 활용, 공급자와의 위험공유, 비용 절감 등을 들고 있다[Lacity, Hirschheim, Willcocks, 1994 ; MacFarlan, Nolan, 1995 ; Grover, Teng, 1993 ; Nam, Chaudhury, Rao, 1992].

이중 정보시스템 아웃소싱의 기대효과를 가장 포괄적이고 체계적으로 정리하고 있는 Yang과 Huang[2000]의 연구를 살펴보면 정보시스템 아웃소싱의 기대성과는 일반관리, 전략, 기술, 경제, 품질 등의 5가지 측면으로 나누어 살펴볼 수 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 일반관리측면으로 기업은 정보시스템 아웃소싱을 통하여 기업의 IS 부서간 혹은 IS 부서와 타 부서간의 문제점들을 해결하고 운영효율을 높일 수 있다. 둘째, 전략측면으로 기업은 정보시스템 아웃소싱을 통하여 자신의 핵심 업무에만 전념할 수 있으면서 기업내부에 갖지 못한 자원능력을 조달 받을 수 있다. 셋째, 기술측면으로 정보시스템 아웃소싱은 최첨단 IT기술을 도입하는 가장 빠르고 가장 효과적인 방법이다. 넷째, 경제적 측면으로 기업은 정보시스템 아웃소싱 업체들의 규모의 경제와 높은 기술개발과 운영수준 및 전문 인력들의 높은 생산성을 통해 정보시스템 운영비와 개발비를 줄일 수 있다. 마지막으로 품질측면에서 내부 IS 부서가 제공하는 것보다 높은 수준의 IS 운영능력과 업무성과를 얻을 수 있다는 것이다. 이를 요약한 것이 이상의 <표 2>에 제시되어 있다.

〈표 2〉 정보시스템 아웃소싱을 통한 기대효과

분 류	상세 내용
관리 (Management)	IS 부서의 업무 수행 능력 강화
	IS 부서와 일반 부서간 의사소통의 문제 해결
	직원들의 맞은 이동 및 전문 인력 부족의 문제 해결
	IS 부서 통제 및 관리 능력 증가
	통합 및 분권화를 통한 조직 변화의 유연성 유지
전략 (Strategy)	핵심 역량에 집중
	기술 자원의 부족을 메워줄 업체와의 전략적 제휴 수립
	전략적 제휴로 핵심 경쟁력을 강화하여 신규 사업 진출 가능
	리스크의 공유, 시장의 적시성 강화
기술 (Technology)	신기술의 도입
	신기술 이전으로 내부 IS 부서 능력 강화
경제 (Economics)	IS 개발 및 관리 비용 절감
	고정비를 변동비로 전환
	재무적 유연성 증대
품질 (Quality)	IS 업무 성과와 신뢰도 증가
	높은 서비스 수준

자료 : Yang and Huang, 2000.

2.1.3 핵심역량에 기반한 아웃소싱에 관한 연구

Quinn과 Hilmer[1994]는 전략적 아웃소싱을 핵심역량의 관점에서 설명하고 있다. 즉, 전략적 아웃소싱은 보다 치열해지고 있는 경쟁상황에 대응하기 위하여 기업이 자신의 기술과 자본을 효율적으로 이용하기 위한 수단이며, 아웃소싱의 성공적인 수행을 위한 출발점은 먼저 자사의 핵심역량을 정확히 파악하고 인식하였을 때 가능하다고 주장하고 있다. 이를 통해 기업은 고객에게 독특한 가치를 제공하고 품질우위를 획득할 수 있는 핵심역량에 기업자원을 집중시킬 수 있으며, 비핵심역량은 아웃소싱 함으로써 낮은 비용과 위협의 감소 및 이를 통한 수익개선을 통해 기업의 성과향상을 꾀할 수 있다고 주장하고 있다.

Gupta[1992]의 연구는 정보시스템 아웃소싱을 기업의 전략적 선택 중 하나로 보고 정보시스템 아웃소싱이 기업의 정보시스템 생산성과 시장 점유율 및 이윤에 큰 영향을 줄 수 있다고 주장하고 있다. 그러나 정보시스템의 외부위탁

은 전반적인 사업전략차원에서 이루어져야 하기 때문에 단기간의 비용절감이나 가시적인 효과를 기대하기는 힘들지만, 외부위탁이 전문 업체와의 전략적 파트너십 차원에서 다루어지고 장기간의 전략목표에 의해 고려 될 때 실효를 거두게 된다. 또한 Da Rold 등[2000]의 연구는 2000년대 비즈니스의 두드러진 특징으로 핵심 사업에의 집중, 파트너십과 아웃소싱 및 외부 서비스의 활용, 그리고 IT 집중화의 세 가지를 들고 있다. 즉, 글로벌 환경에 따른 경쟁심화로 시장에서는 최고의 핵심 상품과 서비스만이 고객에게 받아들여지며 이를 위해 기업은 경쟁적 우위를 점할 수 있는 핵심역량에 집중할 수밖에 없음을 지적하고 있다. 그러나 핵심역량 이외의 부분들도 가치사슬(value chain)의 한 요소이기 때문에 이 부분 역시 경쟁력을 높여야 하며, 이것이 파트너십과 아웃소싱 및 외부 서비스의 활용 등 아웃소싱 전략이 필요한 당위성이라 설명하고 있다. 일반적으로 정보시스템 관련 업무는

비 핵심역량으로 구분되지만 정보시스템 업무를 하나의 단위로 보기보다는 기업의 장기적인 전략에 따라 정보시스템별 또는 프로세스별 내부 능력을 평가해보는 것이 바람직할 것이다.

남기찬 등[2003]에 따르면 아웃소싱을 수행하는 진정한 출발점은 기업의 핵심역량을 정확히 파악하는 것에서 시작되며, 기존의 핵심역량이 제대로 파악되어질 때 생산적이고 효율적인 아웃소싱이 이루어질 수 있다고 본다. 보다 구체적으로는 아웃소싱의 도입에서 제기될 수 있는 다음과 같은 몇 가지 중요한 이슈에 대한 해답이 핵심역량의 파악으로부터 해결할 수 있다고 본다. 첫째, 아웃소싱의 수행은 왜 필요하며, 어떤 기능을 외부로부터 조달하여야 하는지, 그리고 이외의 기능들은 기업내부에서 필수적으로 개발 혹은 보유되어야 하는지 등에 대한 구체적인 논리와 명확한 이유가 핵심역량 파악을 통해 가능하다는 것이다. 핵심역량을 파악하지 않고서는 아웃소싱을 수행하는데 있어 조직 전체의 공감대 형성을 이룰 수 없으며, 동시에 아웃소싱을 통해 얻어지는 결과물을 장기적으로 어떻게 활용해야 하는지에 대한 방향 설정이 어렵다는 것이다. 둘째, 핵심역량 파악은 아웃소싱을 위한 파트너 선정이나 계약조건 체결을 위한 중요한 기준을 마련할 수 있다는 것이다. 핵심역량에 근거한 아웃소싱이 추진될 때 어떤 기능이나 역량이 외부로부터 보충, 보완되어야 하는지, 또한 이에 맞는 파트너의 기준은 무엇인지를 쉽게 파악할 수 있으며 구체적인 가이드라인 작성이 가능한 것이다. 셋째, 핵심역량의 파악은 아웃소싱 진행과정에서도 관리할 항목과 수준을 정할 수 있다. 아웃소싱의 진행과정상에서 발생할 수 있는 문제들을 해결하는데 있어 상대 업체에게 자사가 가장 중요하게 다루고 있는 이슈가 무엇인지를 분명히 할 수 있다. 뿐만 아니라 해당 핵심이슈에 관해서는 타협의 여지가 없음을 전달하는 간접

적 효과도 누릴 수 있다. 마지막으로 핵심역량의 파악은 미래 아웃소싱의 방향을 제시하여 준다. 핵심역량을 분명히 하는 것은 자사에게는 향후 아웃소싱의 모습을 고려해 가면서 업무수행이 가능하도록 해 주고, 파트너에게는 자사와 장기적 사업관계를 유지하기 위해 어떤 준비를 해야 하는지 제시해 줌으로써 장기적 동반자관계를 유지하게 한다.

2.2 성숙도 모형에 관한 기존연구고찰

본 연구에서 다루고자 하는 핵심역량 집중도와 IT 아웃소싱 업무성숙도 및 수행성숙도를 측정할 기존 실증연구는 전무한 실정이다. 따라서 본 연구수행을 위하여 유사한 대안적 연구를 살펴볼 필요가 있을 것이다. 여러 가지 성숙도 모형 중 IT 프로세스의 통제에 대한 COBIT (Control Objectives for Information and related Technologies)성숙도 모형이나 아웃소싱 공급자의 수행 능력 성숙도를 평가하는 eSCM (eSourcing Capability Model)이나 CMM(The Capability Maturity Model), SPICE(Software Process Improvement & Capability Determination)와 같은 소프트웨어 개발능력에 관한 성숙도 모형들은 본 연구자들이 개발하고자 하는 핵심역량과 아웃소싱 관련 성숙도 모형을 구성¹⁾하는데 있어 대안적인 방법으로 도움을 줄 수 있을 것이다.

2.2.1 COBIT 성숙도 모형

COBIT에서 제시하는 IT 프로세스 통제에 대한 성숙도 모형은 점수를 매기는 방법을 개발하여 조직이 스스로 부재 단계에서 최적 단계까지 점수를 매기도록 하는 것이다. 이러한 접근방법은 Software Engineering Institute가 소프트웨

1) 핵심역량 집중도와 아웃소싱 성숙도 관계에 대한 내용은 Da Rold 등[2000], 남기찬 등[2003]을 참고.

어 개발능력의 성숙도에 대해서 정의한 성숙도 모형으로부터 도출되었다. 관리자들은 COBIT의 34개 프로세스에 대해서 개발된 성숙단계와 대비해서 (1) 조직의 현재위치, (2) 업계의 현재위치 - 비교, (3) 국제 표준의 현재위치 - 추가적인 비교, (4) 개선을 위한 조직의 전략 - 조직이 목표하는 위치와 같은 사항을 파악할 수 있다.

2.2.2 eSCM

eSCM은 미국 카네기 멜론 대학의 IT 서비스 품질 인증 센터가 2001년 11월에 처음 발표한 IT 아웃소싱 품질능력 평가모형으로 능력수준에 따라 레벨 1에서 5로 나누어진다. eSCM은 정보기술을 기반으로 한 아웃소싱 사업에 있어서 서비스 공급자의 능력수준을 객관적으로 평가하고 품질수준을 개선하기 위한 목적으로 개발되었다. 따라서 eSCM은 데이터 센터서비스, 네트워크 서비스, 응용시스템 관리서비스 등 IT 아웃소싱 서비스 및 비즈니스 프로세스 아웃소싱(BPO)사업에 적용 가능한 모형이라 할 수 있다. eSCM은 계약 전 단계, 계약 이행 단계, 계약 종료 후 단계 등 아웃소싱 프로세스 흐름에 따라 제안, 계약, 서비스설계, 구축, 운영, 서비스수준 관리(Service Level Agreement)등의 핵

심 이슈를 모두 포함하고 있다.

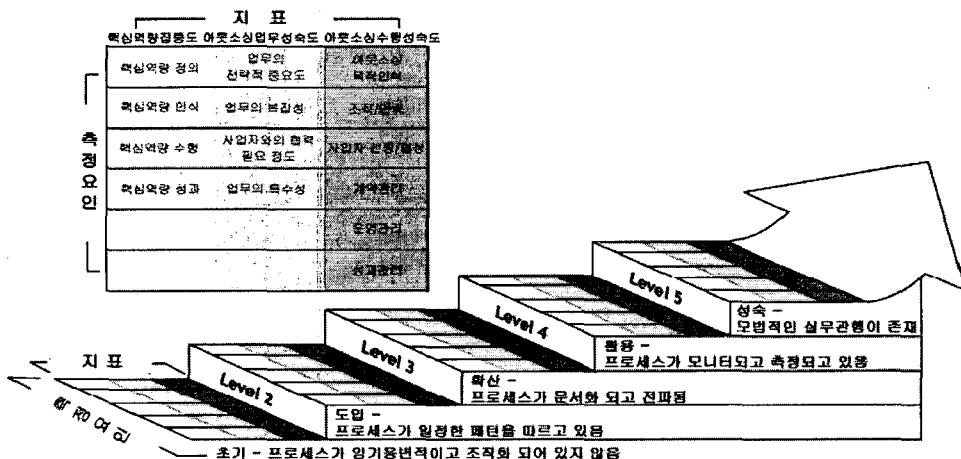
2.2.3 CMM

CMM 모형은 미국 국방성의 지원하에 카네기 멜론 대학(CMU)의 소프트웨어 공학연구소(SEI : Software Engineering Institute)에서 개발한 것으로, 정보산업 관련기업이 소프트웨어 개발 프로젝트를 수행함에 있어 어떤 수준인지 즉, 관련회사의 조직내 개발능력정도를 측정하기 위한 표준 모형으로 이용되고 있다. 소프트웨어 CMM은 소프트웨어 개발 및 유지보수를 위해 공정관리와 품질개선 개념을 가지고 개발할 수 있도록 하며, 개발조직의 업무 개선을 위한 모형으로 신뢰할 수 있고 지속적으로 소프트웨어 개발공정을 평가하고 소프트웨어에 대한 능력을 평가하기 위한 구조를 가지고 있다.

3. IT 아웃소싱 성숙도 모형

3.1 IT 아웃소싱 성숙도 모형의 프레임워크

IT 아웃소싱 성숙도 모형은 핵심역량 집중도, IT 아웃소싱 업무 성숙도 및 수행 성숙도의 세 가지 지표에 대한 13개의 요인과 48개의 업무 프로세스에 관한 측정항목을 포함하고 있다.



<그림 2> IT 아웃소싱 성숙도 모형 프레임워크

아웃소싱 성숙도 모형에 대한 접근방법은 점수를 매기는 방법을 개발하여 기업이 자가 진단을 하고 다른 기업과 비교를 할 수 있도록 하는 것이다. 48개의 측정항목 각각에 대하여 1점부터 5점까지의 측정 단위가 존재하며, 모든 측정항목은 성공적인 아웃소싱을 위한 요소들과 관련이 있으며, 이를 통해 (1) 조직의 현재 위치 파악, (2) 업계의 표준 위치와의 비교, (3) 상위 집단의 현재 위치와의 비교, (4) 조직이 목표하는 위치의 설정, (5) 목표대비 진척 정도를 측정하기 위한 도구로서의 활용과 같은 사항을 파악할 수 있다.

3.2 측정항목 및 조사기업 현황

3.2.1 측정항목의 개발

기업의 핵심역량 집중도나 아웃소싱 업무 및 수행능력 수준평가에 대한 이론적, 실증적 연구가 부족하기 때문에 변수개발을 위하여 문헌연구 및 현장연구를 병행하였다. 먼저 현장연구를

통해 구체적인 의견을 수집한 이후 기존문헌연구와 정보시스템 아웃소싱에 대한 이론적 배경을 바탕으로 도출된 평가항목의 적절성 여부를 경험적으로 평가하고, 이에 대한 전문가의 의견을 반영하여 설문항목을 개발하였다.

1) 핵심역량 집중도

핵심역량 집중도는 기업들의 핵심역량 집중 수준을 측정하는 지표로 기업들이 핵심역량을 얼마나 잘 정의하고, 정의한 핵심역량을 얼마나 정확하게 인식하고 있으며, 핵심역량을 기반으로 기업이 운영되어 얼마나 좋은 성과를 내고 있는지를 나타내는 지표이다.

2) IT 아웃소싱 업무 성숙도

IT 아웃소싱 업무 성숙도는 기업에 있어 아웃소싱 대상 업무가 전략적으로 중요거나 복잡한 업무인지 아니면 일반 단순 업무를 아웃소싱하고 있는지의 정도를 의미한다.

〈표 3〉 핵심역량 집중도 평가항목

요인명	측정항목
핵심역량 정의	핵심역량의 구체적인 정의 정도
	핵심역량 정의를 위한 방법과 절차의 존재
	핵심역량 정의를 위한 인력/조직 구성
핵심역량 인식	조직원들의 핵심역량 인식 정도
	핵심역량에 대한 공통된 이해 정도
	조직원들의 핵심업무 인식 정도
핵심역량 수행	핵심역량에 따른 사업방향 결정
	조직원들의 행동 기준으로서의 핵심역량
	핵심역량에 의한 의사결정의 용이성
	핵심역량의 제품/서비스 형상화
핵심역량 성과	새로운 사업 진출 기회제공
	환경변화에 대한 신속한 대응
	경쟁사와의 차별화
	비용우위 제공
	고객에 대한 가치 제공
기업의 가치와 경쟁력 향상	

〈표 4〉 IT 아웃소싱 업무 성숙도 평가항목

요인명	측정항목
업무의 전략적 중요도	상품/서비스 경쟁력 향상에 대한 중요성
	상품/서비스 차별화에 대한 중요성
	기업가치 향상에 대한 중요성
업무의 복잡도	학습 기간의 요구 정도
	업무파악을 위한 시간의 필요 정도
	전문기술/지식의 요구 정도
	인접 업무와의 연관 정도
사업자와의 협력	상호간 노력의 필요 정도
	사전 상호협력시간의 필요 정도
	장기계약 관계의 필요성
	상호간의 자원(인력/자본) 투입 정도

〈표 5〉 IT 아웃소싱 수행 성숙도 평가항목

요인명	측정항목	요인명	측정항목
아웃소싱 목적인식	수행 목적의 명확성	계약관리	표준화된 계약 서식과 지침의 존재
	목적달성을 위한 요구사항의 정의		상호간 책임과 의무에 대한 정의의 명확성
	조직원들의 공통된 이해도		정기적인 계약조건의 검토/갱신
조직/인력	인력 배정과 조직구성 정도		수정된 계약 조건의 반영/실행
	담당 직원의 능력 개발/교육 기회 제공	운영관리	운영절차/관리 체계의 수립
	담당 직원의 역할, 책임, 권한의 정의/실행		위험/비상관리 체계의 수립
	담당 직원의 전문성		보안관리 체계의 수립
사업자 선정/협상	선정/협상을 위한 전문인력 구성		비용관리 체계의 수립
	사업자 선정을 위한 평가기준과 절차	성과관리	사업자 성과의 지속적 관리
	협상 가이드라인과 전략		계량적 지표에 의한 성과 측정
	협상을 위한 공식적 의사소통 채널의 수립		성과에 대한 사업자와의 정기적 협의
	성과의 계약조건 반영		

3) IT 아웃소싱 수행 성숙도

IT 아웃소싱 수행 성숙도는 아웃소싱을 수행하는 과정에서 요구되는 기업의 능력 수준으로 아웃소싱을 위한 기업의 자원, 규정 및 절차가 얼마나 체계적으로 정의되고 실행되고 있는지의 정도를 의미한다. 본 연구에서는 기업의 아웃소싱 수행능력수준을 아웃소싱의 목적인식, 조직 및 인력구성, 사업자 선정 및 협상, 계약관리, 운영관리, 성과관리의 6개 요인으로 분류하여 측정하고자 한다.

3.2.2 자료의 수집 및 조사기업 현황

성숙도 모형의 평가를 위해 국내 기업 중 현재 IT 아웃소싱을 도입하고 있는 기업을 모집단으로 하여 자료를 수집하였다. 설문문의 주요대상은 기업의 IT 아웃소싱 및 핵심역량에 관한 의사결정과 수행에 중요한 역할을 하는 CEO, CIO, 기획/전산 부서의 책임자 및 담당자 등을 대상으로 하였다. 설문조사는 2004년 10월 5일부터 10월 31일까지 약 4주간에 걸쳐 직접방문, E Mail, 온라인 설문을 통해 실시하였다. 총 216부가 회수 되었으며, 이중 불성실 응답을 제외한 200부의 설문을 선정하여 분석의 대상으

로 하였다.

조사대상 기업들의 일반현황을 살펴보면, 업종은 제조업이 82개사로 41.0%를 차지하고 있으며 매출액은 500억 미만의 기업이 67개사 33.5%로 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 또한 직원수는 500명 미만이 88개사로 44.0%, 500~1000명 미만이 37개사로 18.5%이며 10,000명 이상의 기업도 14개사로 11.4%를 구성하고 있다. 응답자의 직위와 소속부서는 설문조사의 주요대상으로 삼았던 전산책임자 및 기획 책임자가 응답한 기업이 107개사로 53.5%이며, 소속부서는 전산부서가 62개로 31.0%, 기획부서가 42개로 21.0%를 차지하고 있다.

3.3 IT 아웃소싱 성숙도 모형 수준의 정의

IT아웃소싱 성숙도 모형에 포함되어 있는 세 가지 지표의 5단계 수준은 아웃소싱의 수행을 위한 최소한의 수준으로부터 지속적인 혁신을 통해 가치를 창출할 수 있는 최고의 수준을 나타낸다. IT 아웃소싱 현황과 성숙도 수준조사를 통해 얻어진 자료를 바탕으로 지표별, 성숙도 수준별로 나타난 기업의 특성을 분석하고 전문

〈표 6〉 IT 아웃소싱 성숙도 모형 수준 정의

지표명	Level 1 (초기)	Level 2 (도입)	Level 3 (확산)	Level 4 (활용)	Level 5 (성숙)
핵심역량 집중도	기업 특유의 핵심역량을 가지고 있지 못하거나 자사의 핵심역량을 식별해 내지 못함	핵심역량 획득의 중요성에 대한 인식은 있으나 핵심역량을 중심으로 하는 기업 활동이 이루어지지 않음	핵심역량을 식별해내고 보유함으로써 핵심역량을 기반으로 하는 전략에 따라 기업 활동이 이루어짐	핵심역량에 기업의 자원을 집중함으로써 경쟁우위를 획득하기 위한 절차와 방법이 준비되어 있음	추가적인 핵심역량의 발굴을 통해 지속적인 경쟁우위를 유지할 수 있는 프로세스를 보유함
IT아웃소싱 업무 성숙도	비용절감 효과를 위한 일반 단순 업무 중심의 아웃소싱을 하는 경향이 높음			기업에 있어 비교적 중요한 기능의 아웃소싱을 하는 경향이 높음	
IT아웃소싱 수행 성숙도	아웃소싱에 관한 이슈를 인식하고 있으나 아웃소싱을 관리하기 위한 시스템과 절차가 형성되어 있지 않음	공급자와의 협약을 통해 요구사항을 반영하고 서비스를 제공받기 위한 절차가 형성됨	경험으로부터 지속적인 학습이 이루어지고 아웃소싱 활동에 대한 측정과 통제가 이루어짐	비즈니스의 내/외부 환경 변화에 대해 사전에 대응할 수 있고 기존의 능력을 확장함	아웃소싱 수행 프로세스의 지속적인 개선과 우월성의 유지

가와 기업 담당자 등과 성숙도 수준단계에 관한 협의를 하였다. 이러한 과정에서 획득된 정보와 다른 분야의 성숙도 지표를 참조하여 핵심역량 집중도, IT아웃소싱 업무 성숙도, IT아웃소싱 수행 성숙도에 관한 수준 단계를 다음과 같이 정의 하였다.

3.4 성숙도 수준 단계의 구분기준 도출

IT 아웃소싱 성숙도의 진단과 평가를 위한 프레임워크에서 필요한 성숙도 수준단계의 구분을 위해 앞에서 측정한 각 지표의 평균을 기준으로 하였다. 각 지표별 조사결과의 전체 평균은 3.52이며, 이를 Level 3의 시작점으로 하여 지표별, 요인별 수준을 5단계로 구분하였다. 수준 단계

별 구성비와 분포 등을 고려하였을 때, 각 수준의 간격을 0.7로 하는 것이 적절한 것으로 분석되었으며, 이를 성숙도 수준단계의 구분기준으로 삼았다. 이에 따라 Level1은 1 이상 2.82 미만, Level2는 2.82이상 3.52 미만, Level3은 3.52 이상 4.22 미만, Level4는 4.22이상 4.92 미만, Level5는 4.92이상 5.0미만으로 구분 되었다.

이러한 방법으로 수준을 구분해보면 업계 평균과 자사의 현재위치를 상대적으로 비교하기 용이하며 지표별 평균의 차이로 인한 편차를 고려할 수 있을 것으로 사료된다. 또한 IT 아웃소싱 성숙도 모형에서는 업계 평균뿐만 아니라 지표별, 요인별 상위 25%의 기업의 평균을 제시함으로써 상위 그룹과도 비교할 수 있도록 하였다.

〈표 7〉 핵심역량 집중도 수준

핵심역량집중도	업계 평균	상위 25%
	3.47	4.14
핵심역량정의	3.45	4.16
핵심역량인식	3.45	4.23
핵심역량수행	3.48	4.23
핵심역량성과	3.48	4.25

〈표 8〉 아웃소싱 업무 성숙도 수준

아웃소싱업무 성숙도	업계 평균	상위 25%
		3.61
업무의 전략적 중요도	3.62	4.26
업무의 복잡도	3.67	4.27
사업자와의 협력 필요 정도	3.75	4.26

〈표 9〉 아웃소싱 수행 성숙도 수준

아웃소싱 수행 성숙도	업계 평균	상위 25%
		3.48
아웃소싱 목적 인식	3.60	4.19
조직/인력	3.41	4.16
사업자 선정/협상	3.33	4.22
계약관리	3.61	4.27
운영관리	3.53	4.21
성과관리	3.45	4.18

〈표 10〉 IT 아웃소싱 성숙도 현황

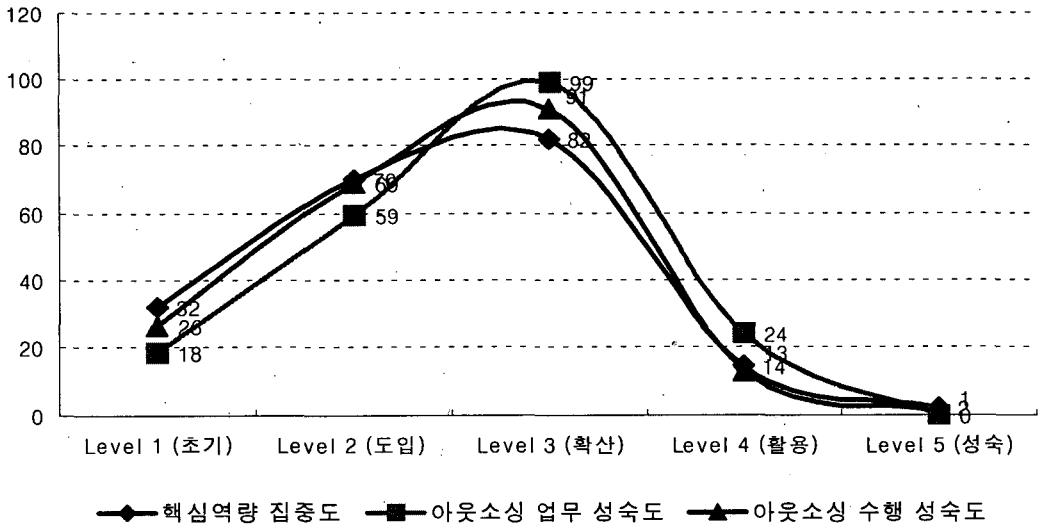
수준	핵심역량 집중도		IT 아웃소싱 업무 성숙도		IT 아웃소싱 수행 성숙도	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
Level 5 (성숙)	2	1.0	0	0	1	0.5
Level 4 (활용)	14	7.0	24	12.0	13	6.5
Level 3 (확산)	82	41.0	99	49.5	91	45.5
Level 2 (도입)	70	35.0	59	29.5	69	34.5
Level 1 (초기)	32	16.0	18	9.0	26	13.0
합계	300	100.0	300	100.0	300	100.0

3.5 국내 기업의 IT 아웃소싱 성숙도 현황

이상에서 개발한 IT아웃소싱 성숙도 모형을 평가도구로 하여 IT 아웃소싱을 도입하고 있는 200개 한국기업을 대상으로 한 설문조사자료를 바탕으로 각 지표별 성숙도 수준을 분류하여 보았다. 핵심역량 집중도, IT아웃소싱 업무 및 수행 성숙도 모두 Level3, 즉 확산 단계에 있는 기업이 가장 많은 것으로 나타났다. 또한 수준 현황분포를 보면 전체적으로 Level3 이하의 낮은 레벨 쪽에 많은 기업들이 분포하고 있는 것을 확인 할 수 있어 아직 우리나라 기업들이 아

아웃소싱 성숙도 수준 측면에서 개선여지가 많음을 알 수 있다.

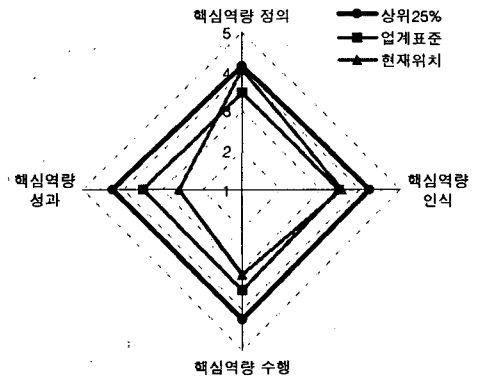
그러나 핵심역량 집중도와 IT아웃소싱 수행 성숙도에 비해 IT아웃소싱 업무 성숙도는 높은 수준단계에 있는 기업들이 약간 많은 것으로 나타났다. 이는 IT분야가 우리나라 기업의 여러 기능 중에 중요한 업무 부문이기 때문인 것으로 분석된다. 비교적 높은 위치인 Level4, 5의 수준에 있는 기업들이라 하더라도 본 성숙도 모형을 통하여 자사의 위치와 업계 평균 또는 상위 집단과의 위치를 비교함으로써 지표별 또는 요인별로 발전목표를 설정할 수 있을 것이다.



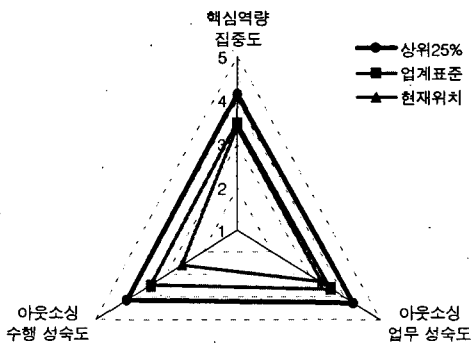
〈그림 3〉 IT 아웃소싱 성숙도 현황 분포

3.6 IT 아웃소싱 성숙도 모형의 활용

이상에서 제시되어진 IT아웃소싱 성숙도 모형은 기업이 자기진단을 통해 자사의 성숙도 수준을 판단할 수 있도록 도와주며, 자사의 현재 위치를 파악하여 업계 표준과의 비교를 통해 기업이 목표로 하는 위치설정을 용이하게 하며 프로세스 개선을 위한 조직전략 수립에 도움을 줄 수 있다. 아웃소싱 성숙도 모형은 다음과 같이 지표별로 기업의 위치를 쉽게 파악할 수 있는 시각적인 자료를 작성할 수 있는 기반을 제공한다.



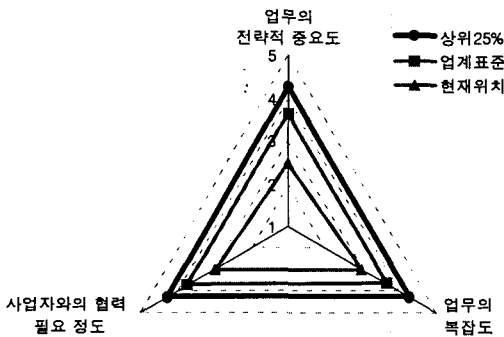
〈그림 5〉 핵심역량 집중도 활용



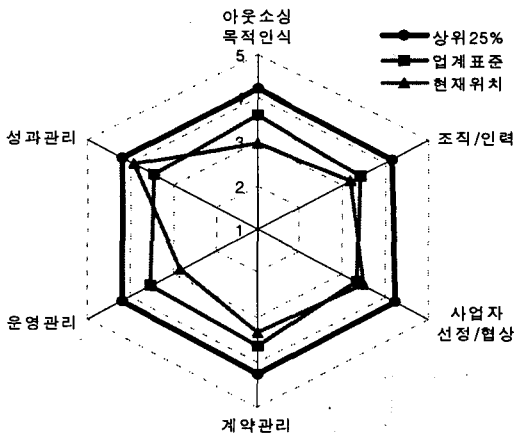
〈그림 4〉 IT 아웃소싱 성숙도 모형의 활용(지표별)

위의 그림에서 제시된 핵심역량 집중도, IT 아웃소싱 업무 성숙도, IT 아웃소싱 수행 성숙도의 상위 25%와 업계표준의 수치는 실제 데이터를 근거로 하였다. 빨간선으로 표시되어 있는 A사는 핵심역량 집중도와 아웃소싱 수행 성숙도 측면에서 업계 표준에 근접해 있지만 아웃소싱 업무 성숙도는 업계 표준에 크게 못미치고 있음을 쉽게 파악할 수 있다. 본 성숙도 모형에서는 각 지표뿐만 아니라 요인별로도 업계표준 또는 상위집단의 위치와 자사의

위치를 비교할 수 있는 데이터를 제공하고 있다. 따라서 각 지표의 세부적인 요인별로 진단을 하여 취약점을 발견함으로써 성숙도 수준을 높이기 위한 활동을 수행하는데 있어 어떠한 부분을 개선해야 하는지에 대한 지침을 얻을 수 있다.



〈그림 6〉 IT 아웃소싱 업무 성숙도 활용



〈그림 7〉 IT 아웃소싱 수행 성숙도 활용

위의 그림들은 핵심역량 집중도, IT아웃소싱 업무 성숙도, IT아웃소싱 수행 성숙도 지표를 구성하고 있는 각 요인들에 대한 업계표준 위치와 상위 집단의 위치를 나타내고 있다. 핵심역량 집중도 측면에서 A사는 핵심역량 수행과 성과부분에서 미진한 부분이 있음을 알 수

있다. 즉, 핵심역량 정의와 인식을 위한 체계는 마련이 되어 있지만 정의된 핵심역량을 성과로 이끌기 위한 프로세스 측면에서의 개선이 필요하다고 분석된다. IT 아웃소싱 업무 성숙도 측면에서 A사는 일반 단순 업무 중심의 아웃소싱을 하고 있는 것을 쉽게 알 수 있다. 또한 아웃소싱 수행 성숙도 측면에서 A사는 성과관리부분이 상위집단의 위치에 근접하며 사업자 선정 및 협상이 업계 표준위치 이상이지만 아웃소싱 목적인식, 운영관리, 계약관리, 조직 및 인력 면에서는 더욱 개선할 여지가 남아 있음을 상대적인 비교를 통하여 판단할 수 있다. 이와 같이 기업들은 본 성숙도 모형을 활용하여 자가진단을 함으로써 자사의 상대적인 위치의 파악이 가능하며, 다른 기업들과의 비교를 통해 프로세스 개선을 위한 목표를 설정하고 수행함으로써 궁극적으로는 아웃소싱 성과를 높이는 데 기여를 할 수 있을 것이다.

4. 결론 및 향후 연구방향

본 연구는 핵심역량 집중도와 아웃소싱 수행 능력을 성숙도 관점에서 접근한 초기 연구라고 할 수 있다. 기업의 핵심역량이 아웃소싱을 수행하는 과정에 어떻게 영향을 미치는지와 수행 능력을 업무 및 수행 성숙도로 나누어 평가한 점, 그리고 성숙도에 대한 단계적인 개념을 가지고 접근한 점 등이 기존연구들과 차별적인 부분이라 할 수 있을 것이다.

또한 본 연구는 비록 초기연구라 할지라도 성숙도 모형을 구축하고 구체적인 평가지침을 마련하여 기업들을 대상으로 실제 평가를 실시해봄으로써 IT 아웃소싱 기업들이 이러한 성숙도 모형을 활용하여 자가진단을 실시하고 자사의 상대적인 위치 파악 및 프로세스 개선을 통

해 궁극적으로 아웃소싱 성과를 높이는데 기여할 수 있는 실질적인 방안을 제시해 보았다는 데 의의를 찾을 수 있을 것이다.

그러나 평가 모형을 구성하는 과정에서 발견된 몇 가지 한계점과 앞으로의 발전 방향에 대해 논의해 보고자 한다.

첫째, 핵심역량 집중도, 아웃소싱 업무 성숙도, 아웃소싱 수행 성숙도 지표를 구성하는 측정항목들을 도출하는 과정에서 관련 연구가 적기 때문에 기존의 연구에서 검증된 항목들 뿐만 아니라 실무적으로 논의되는 항목들이 많이 포함 되었다. 향후 평가 항목을 수정 보완하여 객관적인 평가가 이루어지도록 해야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 기업 데이터 수집의 어려움 때문에 점수를 매기는 방식을 사용하였다. 그러나 CRM 또는 eSCM과 같은 성숙도 모형으로 발전하기 위해서는 수준별로 요구사항을 정의하고 이에 따라 평가가 이루어질 수 있는 기준이 마련되어야 할 것이다. 마지막으로 본 연구에서 제시된 모형을 기초로 하여 보다 정확한 성숙도 모형이 구성되기 위해서는 기업의 핵심역량과 IT 아웃소싱 수행에 대한 표준화된 정의와 측정 기준이 수립되어야 하고 기업들이 성숙도를 개선해 나가기 위한 소싱전략 및 가이드라인이 제시되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 남기찬, 이재남, *정보시스템 아웃소싱 : 방법론과 사례*, 도서출판 아진, 1999.
- [2] 남기찬, 김정욱, 박정훈, “국내 기업의 비즈니스 프로세스 아웃소싱 영향요인에 관한 탐색적 연구 : 프로세스의 지식강도와 정보기술 지원 정도를 중심으로”, *한국경영과학회지*, 제28권 제3호, 2003, pp.149-168.
- [3] 삼성경제연구소, *아웃소싱 확산과 전략적 대응 - 국내기업 사례를 중심으로*, 2004.
- [4] 양유석, 김영근, “국내통신업자의 마케팅 핵심역량 분석”, *정보통신정책연구*, 제6권 제2호, 1999, pp. 65-90.
- [5] 장세진, “경영자본론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향”, *전략경영연구*, 제1권 제1호, 1998, pp. 49-73.
- [6] 한국정보시스템감사통제협회, *COBIT(Control Objectives for Information and related Technologies) 관리지침서*, COBIT 운영위원회, 제3판, 2000.
- [7] Barney, J.B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- [8] Benko, C., “If Information System Outsourcing is the Solution, What is the Problem?”, *Journal of Management Information System*, Dec. 1992, pp. 32-35.
- [9] Burton B., *Criteria for Gartner's Vendor Rating Methodology*, Gartner Group, 2002.
- [10] CMU-Software Engineering Institute, *The Capability Maturity Model : Guidelines for improving the Software Process*, Addison Wesley, 2000.
- [11] CMM - School of Computer Science, *The Capability Model for IT-Enabled Outsourcing Service Providers*, November, 2001.
- [12] Coyne K.P., Hall J.D. and Patricia Gorman Clifford, “Is Your Core Competence a Mirage?”, *The McKinsey Quarterly*, No. 1, 1997, pp. 41-54.
- [13] Gary Hamel and Prahalad C.K., “Competing for the Future”, *Harvard Business Review*, July-August 1994, pp. 122-128.
- [14] Grover V., Cheon M. and Teng J., “The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information System

- Functions”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 4, Spring 1996, pp. 89-116.
- [15] Hilmer F. and Quinn J., “Strategic Sourcing”, *Sloan Management Review*, Summer, 1994, pp. 43-55.
- [16] ITIL(Information Technology Infrastructure Library), *Service Delivery*, 3rd edition, Office of Government Commerce, The Stationary Office, London, 2002.
- [17] Lacity M.C. and Willcocks L.P., “An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices : Lessons From Experience”, *MIS Quarterly*, September, 1998.
- [18] Loh, L. and Venkatraman, N., “An Empirical Study of Information Technology Outsourcing : Benefits, Risks and Performance Implications”, *Proceedings of International Conference on Information Systems*, 1995, pp. 277-288.
- [19] Nam, K., Chaudhury, A. and Rao, R., “A Two level Investigation of Information Systems Outsourcing”, *Communications of ACM*, Vol. 39, No. 7, 1996, pp. 36-44.
- [20] Penrose, E., *The Theory of Growth of the Firm*, Wiley, New York, 1959.
- [21] Prahalad, C.K. and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-91.
- [22] Saunders, C., Gebelt, M. and Hu, Q., “Achieving Success in Information Systems Outsourcing”, *California Management Review*, Vol. 39, No. 2, 1997, pp. 63-79.
- [23] Takac, P.F., “Outsourcing : A key to controlling escalating IT cost?”, *International Journal of Technology Management*, 9(2), 1994, pp. 139-155.
- [24] Tampoe, M., “Exploiting the Core Competences of Your Organization”, *Long Range Planning*, 27, 1994, pp. 66-77.
- [25] Torkkeli M. and Tuominen M., “The Contribution of Technology Selection to Core Competencies”, *International Journal of Production Economics*, 77, 2002, pp. 271-284.
- [26] Williamson, O, “Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual relations”, *Journal of Law and Economics*, 22(2), 1979, pp. 233-261.
- [27] Yang, C. and Huang, J., “A Decision Model for IS Outsourcing”, *International Journal of Information Management*, 2000, pp. 225-239.

□ 저자소개



이 학 선

저자는 서강대학교 대학원에서 박사(MIS)를 취득하고, 현재 서강대학교 대우교수 및 CIO학회의 IT Cost연구소장으로 활동하고 있다. 주요 관심분야는 IT투자성과평가, IT Cost, 경영혁신을 위한 BPR, 전자상거래 등이다.

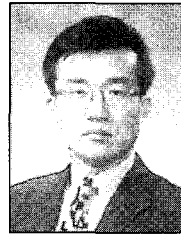


김 정 포

저자는 서강대학교 대학원에서 경영학 석사 및 박사(국제경영학)를 취득하고, 현재 서강대학교 창업중소기업연구소 및 경영대학원에서 연구원으로 활동하고 있다. 주요 관심분야는 전자상거래, 정보기술전략, 지식경영 및 벤처창업기업의 지식활용 등이다.

**오 승 호**

저자는 서강대학교 대학원에
서 경영학 석사를 취득하고,
현재 삼성SDS에 재직중이다.
담당업무는 기획, ITO계약관
리, SLA이며, 주요 관심분야
는 ITO, SLA, 정보화 투자 성과평가 등이다.

**남 기 찬**

저자는 현재 서강대학교에서
부교수로 재직중이며, 서강대
학교에서 학사 학위를, State
University of NewYork at
Buffalo에서 박사학위를 취득
하였다. 전공은 경영정보이며 주요 관심분야는
아웃소싱, Service Level Agreement, 소프트웨
어 품질 보증, E-Business 등이다.