

아웃소싱 성과를 위한 IT 서비스 관리에서 IT 거버넌스 커미트먼트의 중요성에 대한 연구

An Empirical Study on the Importance of IT Governance Commitment in IT Service Management for Outsourcing Performance

이 종 만 동양미래대학 인터넷비즈니스과 교수 (jmlee@dongyang.ac.kr)
구 철 모[†] 조선대학교 경영학부 교수 (helmetgu@gmail.com)
남 기 찬 서강대학교 경영대학 교수 (knam@sogang.ac.kr)

ABSTRACT

IT outsourcing studies have centered on the separate effect of formal contract and relational trust on IT outsourcing performance. In addition, previous studies ignored the importance of the relational capability that combine the formal contract and partnership can be able to deliver IT outsourcing effects. In this paper, we propose an IT governance commitment as a mediated role between relational capability and IT outsourcing performance. We collected data from 143 client companies of IT outsourcing and analyzed it using the PLS method. Our findings are revealed as following: At first, relational capability significantly and directly influence IT governance commitment as well as indirectly through formal contract and partnership. Secondly, IT governance commitment mediate between relational capability and IT outsourcing effect, and in turn affect IT outsourcing performance. The results and implications are further discussed.

Keywords : IT Service, Formal Contract, Partnership, IT Governance Commitment, IT Service Performance, PLS

1. 서 론

IT 서비스는 지금까지 IT 아웃소싱의 개념에서 발전되어 확대 계승되고 있다(김병수 외, 2010). 아웃소싱은 초기엔 단순히 시스템 개발과 운영 그리고 유지보수 범위에서 외부의 기관(서비스 회사)이 서비스와 관련된 자산, 인력, 그리고 관리를 통해 내부 데이터와 정보를 프로세스하고 관리하고, 그리고 유지보수로 개

념을 확대하고 있다(Smith et al., 1998). IT 서비스는 서비스 제공자와 수혜를 받는 고객사와 관계에 있어서 계약(contract)과 관계(relationship)를 통해서 이루어지며 다양한 형태와 형식을 통해 서비스를 지원한다. 따라서 관리적인 체계와 역량을 통해 기존의 아웃소싱에서의 역할을 지원할 수 있도록 해야 한다는 점이다. 이에 따라 새로운 IT 서비스 개념은 단순히 기능중심의 자원과 관리가 아니라 복잡한 서비스 계약으로 발전하고 IT 서비스를 통한 전략적 성취를 달성하고자 한다(김용진 외, 2007; Hemphill, 2004).

그러나 고전적으로 아웃소싱에서 제기된 형식을 보면 완전히 기능중심의 서비스를 제공사에게 일임하는

이 논문은 2008년도 정부재원(교육인적자원부 학술연구조성사업비)으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 연구되었음(KRF-2008-B00080).

[†] 교신저자

논문접수일 : 2010년 8월 2일; 게재확정일 : 2010년 9월 7일

형태인 의지(reliance), 기능 중심 서비스를 지원받는 형식인 지원(support), 서로 간에 협력관계를 유지하는 형태인 동맹(alliance), 그리고 제휴관계를 동맹(alignment)으로 크게 4가지 형태로 분류된다(Kern and Willcocks, 2002; Kishore et al., 2003; Nam et al., 1996). 이런 4가지 형태의 서비스 제공사와 고객사간의 관계는 기본적으로 법률적인 계약관계에 의해 통제(Brown and Magill, 1994; Sambamurthy and Zmud, 1999)되지만 전통적인 신뢰관계를 통해 강화된다고 할 수 있다(Willcocks and Kern, 1998). 결국 지금까지 연구되어왔던 계약과 신뢰를 동시에 고찰할 필요가 제기된다. 기존 아웃소싱 연구를 살펴보면 계약 중심, 파트너십의 두 가지 핵심적인 문제에 집중적으로 연구되었고(Gonzalez et al., 2006), 여기서 적용된 이론으로 거래비용이론(transaction cost economy)과 사회적 교환이론(social exchange theory)을 통해 설명하였다. 이종만 외(2007)의 논문은 이와 같은 두 가지 관점을 동시적인 아웃소싱의 문제로 제기하며 계약과 신뢰는 분리되어 접근되는 것이 아니라 상호 보완을 통하여 관리체계를 극대화 시킬 수 있다는 점을 지적하고 있다. 이들의 논문은 기존 경영학 연구에서 이론적으로 제시되었던 Das and Teng(1998)의 파트너의 상호 협력적인 행동이론을 적용하여 검증한 것이라고 할 수 있다. 이런 계약과 신뢰의 상호 보완적인 관계를 실증적으로 연구한 Poppo and Zenger(2002)는 대체('substitute')가 아니라 보완('complement')이라는 점을 검증하였다. 최근 연구에서도 컨트롤을 위한 계약과 관계 체계에 대한 연구에서 보면 법률적 계약('formal contract')은 관계적 체계('relational governance')에 영향을 주며, 결국 상호 의존적 관계가 신뢰를 형성하게 만들어 아웃소싱 서비스 커미트먼트가 높아진다는 점을 밝혀냈다(Goo et al., 2009).

최근 Goo et al.(2009)의 논문은 계약-관계의 선후 관계를 집중 조명하며 계약은 서비스에 대한 근본적인 계약, 그리고 상황에 따른 변경된 계약, 그리고 거버넌스(governance)가 관여되어 관계적 거버넌스(relational governance)를 강화되어 신뢰를 매개를 통한 서비스

커미트먼트가 높아진다는 점을 강조하였지만, 우리 연구는 계약과 파트너십은 전체적으로 관리역량에 의해 조절되며 계약과 파트너는 선후 관계가 아니라 대등한 보완적 관계로 관리체계를 강화시키면서 IT 서비스 성과를 높인다는 점이다. 이 논문의 주안점은 IT 관리체계에 대한 커미트먼트가 IT 서비스의 긍정적인 측면에서 어떤 매개적 효과를 담당하고 있는지를 조망하는 연구라 할 수 있다. 따라서 본 연구는 통제적 관점의 계약, 관계적 신뢰를 갖고 있는 파트너십을 선행요인으로 설정하고(Beulen et al., 2006), 이를 강화시키게 하는 관리역량(이종만 외, 2007), 그리고 IT 거버넌스 역할(Xue et al., 2008)을 매개변수로하여 IT 서비스 성과를 변화를 알아보고자 한다. 이러한 관리적 요인들은 잘 조합되어야 하고 적용되었을 때만이 우리가 바라던 IT 서비스 성과가 달성할 수 있다는 점을 밝히고자 한다. 본 연구는 아직까지 계약과 파트너십 그리고 관리역량과 관리체계에 대한 연구가 이루어지지 않았다고 보고 본 연구모형을 제시하고자 한다.

II. 문헌연구

1. IT 아웃소싱에서의 거버넌스

기업에서의 거버넌스와 IT 거버넌스는 매우 중요한 관계를 형성하고 있다. 기업의 전략적 목표를 달성하기 위해서는 IT의 거버넌스가 기업의 전략을 실행시킬 수 있는 수단으로서 관리하고 통제하고 조정하는 기능이 수행되어야 한다(Peterson, 2004). 기업의 거버넌스는 IT 거버넌스 프레임에 직접적인 영향을 주고 있고 조직에 있어서 매우 중요한 역할을 수행한다(Sambarmurthy and Zmud, 1999). 조직의 거버넌스는 "기업의 목적을 조직에 반영할 뿐만 아니라 성과측정을 위한 모니터링에 대한 가이드라인을 제시하는 것이다(Beulen et al., p. 78)" 반면에 IT 거버넌스는 IT 서비스 제공자로부터 가장 적절한 정보서비스를 받기 위해 필요한 체계를 구성하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 IT 거버넌스는 기업단위, 사업부서 단위, 그리고 관리단위로부터 IT와 관련된 권한을 규정해야 한다

(Sambamurthy and Zmud, 1999). 따라서 IT 거버넌스는 IT 활용에 있어서 하나의 지침역할로서 기능을 할 뿐 만 아니라 IT가 기업의 전략적 목표를 공유할 수 있도록 관리되는 체계를 갖추는 것이라고 할 수 있다. 실제로 이러한 기업 전사적 거버넌스와 IT 거버넌스 관계는 조직 구조, 역할, 과정, 그리고 외부와 내부관계를 규정하고 필요한 정보와 IT 자산이 잘 관리되는 것을 목표로 한다(COBIT, 2002). 과거의 IT 거버넌스에 대한 연구를 살펴보면 비즈니스 목표를 달성하기 위한 기업전략과 IT 간의 관계를 잘 성정하는 체계로 소개하고 있다(Van Grembergen, 2002). 거버넌스 역량은 계획, 직원배치, 지도, 그리고 통제를 통하여 기업의 목표 달성을 할 수 있도록 지원하는 관리체계라고 할 수 있다. 이와같이 기업의 거버넌스는 전략적인 정렬(alignment), 자원관리, 복잡한 커뮤니케이션 시스템, 기술관리, 그리고 장비를 위한 효율적인 운영관리 등을 위하여 직원배치와 계획과 같은 필요한 기능을 요구된다(Beulen et al., 2006).

비즈니스 활동을 관리하는데 있어서 IT의 중요성을 고려하면 기업에 있어서 기업 거버넌스를 통한 IT를 관리하는 것은 매우 필수적인 요건이 되고 있다(Beulen

et al., 2006). IT 거버넌스는 기업의 비즈니스 목표와 일치되어 설정되어야 하며, 기업이 필요에 따라 전략 수정, 자원관리, 위험관리 등에 적절하게 수정 반영되도록 할 필요가 있다(Henderson and Venkatraman, 1999). IT에 대한 과거 연구를 살펴보면 전반적으로 전사적인 관리체계 속에서 IT 통제구조를 통한 투자의사결정에 관심의 초점이 되어왔다(Applegate, 1999; Brown and Magill, 1994; Sambamurthy and Zmud, 1999). IT 거버넌스를 통하여 기업은 기업의 직접적인 하부구조와 낮은 거래비용을 이용하여 생산비용을 낮출 수 있을 것이다(Grover and Ramanlal, 1999). 그러나 시대적 상황의 변화에 따라 기업은 커뮤니케이션 시스템과 의사결정지원 시스템의 급속한 발전으로 인하여, 중앙집권적 의사결정 구조에서 통합적 아키텍처를 구현으로 관계역량을 강화시키며, 애플리케이션을 통한 통제방식으로 분산형 조직구조 시스템으로 전환되고 있다(EI Sawy et al., 1999). 이러한 방법은 IT 거버넌스를 통하여 복잡한 업무구조를 효과적인 관리할 수 있는 IT 관리, IT 활동, 그리고 결과에 대한 평가를 수반한다고 할 수 있다.

따라서 전통적인 IT 거버넌스 관리모드는 새로운

〈표 1〉 IT 거버넌스에 대한 관점과 정의

관점	정의
관리적 활동의 한 부분	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 전체적인 조직구조에서 IT 기능에 대한 책임에 대한 부분(Brown and Magill, 1994) • IT의 자원과 선택 그리고 투자우선 등을 할 수 있는 권리(Luftman, 1996) • 합당한 권리에 의해 IT 활동을 관리하고 지도하는 활동(Sambamurthy and Zmud, 1999) • 기업 목표와 조직목표 그리고 IT 전략을 책임지기 위한 조직구조와 프로세스에 대한 이사회와 리더십을 통합하는 관리적 활동(IT Governance Institute, 2004)
조직역량	<ul style="list-style-type: none"> • 기업관리와 IT 관리를 연계시켜 IT 전략이 기업의 전략과 일치하도록 적용하고 구축하는 역량(Van Grembergen, 2002)
통제 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> • IT 투자에 대한 이익을 모니터링하고 기업의 전체 프로세스에 대한 의사결정을 관리(Weill and Vitale, 2002) • IT 사용에 대한 책임과 요구사항을 정리하고 결정하는 권리(Weill and Ross, 2004)
결정 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> • IT 투자를 결정 : 제안부터 시작하여 투자의 처음의사결정단계, 시스템 개발단계에서 필요한 정치적 배경과 합리적 투자의사 결정을 지원함(Xue et al., 2008)
IT 조직구조	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 목적을 달성하기 위해서 필요한 관계, 활동, 그리고 프로세스를 통제하고 관리하는 구조(COBIT, 2002) • IT와 관련된 조직구조, 아키텍처를 구현을 기업환경에 맞게 구축하는 것(Schwarz and Hirschheim, 2003)

정보처리에 적합하지 못하다고 볼 수 있다(Galbraith and Cohen, 1998; Sambamurthy and Zmud, 1999). 여러 연구자들은 IT 하부구조, 사용, 프로젝트 관리에 필요한 변화된 IT 거버넌스의 필요성을 제기하고 있다(Sambamurthy and Zmud, 1999). 특별히 IT 아웃소싱 참여자들은 거버넌스를 통한 기업의 목적을 정확히 파악하고 자원의 필요성과 배분 그리고 적용이 매우 중요하다는 개념을 깨닫고 있다(Beulen et al., 2006). Xue et al.(2008)은 IT 거버넌스는 의사결정의 책임소재를 분명히 하여 조직이 기업의 전사적 목표에 부합될 수 있도록 지원과 기업차원의 의지를 보여줘야 할 것이라고 말하고 있다.

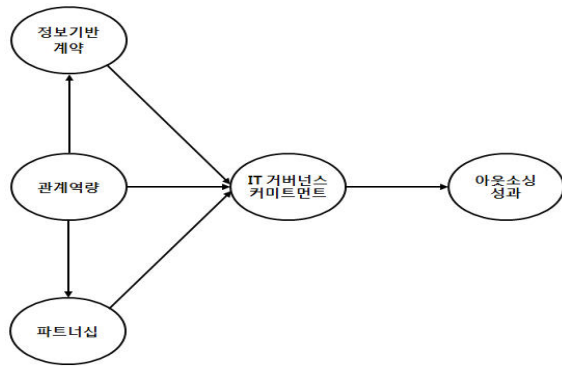
일반적으로 살펴보면, 거버넌스의 개념은 포터의 경쟁 전략(Porter, 1980), 대리인 이론(Fama and Jensen, 1983), 자원기준관점(Barney, 1997), 거래비용 이론(Williamson, 1985), 자원의존 이론(Pfeffer and Salancik, 1978), 그리고 조직 제도이론(DiMaggio and Powell, 1983)을 차용하고 있다. 경쟁전략은 비즈니스와 IT 전략사이에 전략적 얼라이언트가 필요하며 이는 시장에서 원가우위 전략을 바탕으로 시장우위를 지키기 위해서는 전략적 공급자의 선정이 매우 중요하다. 이때 제조기업과 공급사간의 거버넌스의 역할이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 자원기준관점은 자원의 가치에 초점을 맞춘다. 자원의 가치가 매우 증가한다. 강력한 거버넌스 역량은 아마도 지식과 경험을 통해 증가되며 이는 곧 복사되지 않은 고유의 자원으로 새로운 가치를 만들어 낼 것이다. IT는 기업에 있어서 고유한 가치를 제공할 수 있는 자원으로 인식되며 이를 거버넌스를 통하여 관리할 수 있는 역량이 또한 중요한 고유한 자원으로 인식될 것이다. 자원의존이론도 또한 IT 아웃소싱을 실행함에 있어서 적절한 자원의 할당의 중요성을 제시하며 이론적으로 거버넌스 역량은 핵심적인 자원과 아웃소싱 되어져야 할 자원 구분을 통하여 핵심경쟁력과 자원의 효율적 분배와 운영적 효과에 대한 논의를 제기하고 있다. 에이전시 이론은 거래비용이론과 더불어 거버넌스가 위험관리의 문제를 언급하면서 관

계사들이 기회주의적 행동을 줄일 수 있는 위험관리를 할 수 있을 것이며 하나의 통제적 수단으로 성과관리를 할 수 있다는 점을 강조한다. 이와 같은 이슈를 해결하기 위해서는 참여자를 적절하게 통제할 제도적 뒷받침을 제공해야 할 것이다. 마지막으로 제도이론은 기업이 거버넌스를 적용하여 운영성과를 높일 수 있다는 점을 제시한다. IT 제도이론은 기업이 조직의 성과를 높이는데 구조적 틀을 제공할 수 있다는 점에서 매우 중요하다. IT 조직구조는 기업에 있는 조직원에게 조직의 미션, 전략, 가치, 규범, 그리고 문화를 인식하게 한다.

위와 같은 이론은 IT 아웃소싱을 함에 있어서 거버넌스의 필요성을 제기하고 있다. 전략적 정렬을 통하여 기업전략과 IT 전략의 일치성과 IT 자원활용의 최적화, 위험관리, 그리고 성과측정을 할 수 있는 방안을 제시하고 있다. 우리는 IT 거버넌스는 의사결정에 대한 권한부분(Brown and Grant, 2005)과 프로세스 방법(Xue et al., 2008)뿐만 아니라 전략, 투자를 통한 IT 인프라 구축, 그리고 IT 애플리케이션 사용 관리, 프로젝트에 대한 예산과 승인 그리고 관리, 새로운 프로젝트에 대한 위험관리, 그리고 성과측정과 보고체계를 포함한다(Ali, 2006; Perterson, 2004; Rau, 2004; Sambarmurthy and Zmud, 1999).

III. 연구모형과 가설

본 연구는 IT 아웃소싱 성과를 측정하는데 IT 거버넌스의 매개적 역할이 존재하는지를 조사하고 또한 IT 거버넌스에 영향을 미치는 관계적 역량, 정보기반 계약, 그리고 파트너십과의 관계를 측정하였다. 본 연구를 통하여 IT 거버넌스의 조정효과가 IT 아웃소싱의 성공을 이끌 것으로 예상된다. 또한 정보기반 계약과 신뢰기반의 파트너십의 상호보완적 관계가 IT 거버넌스를 수행하는데 직간접적인 역할을 할 것으로 기대한다. 따라서 본 연구는 [그림 1]과 같이 연구모형을 제시한다.



(그림 1) 연구모형

1. 관계역량

신뢰와 계약간의 관계역량은 조직의 문제해결에 긍정적인 영향을 준다는 연구결과는 오래전부터 중요한 문제였다(Zand, 1972). 몇몇 연구자들은 계약과 관계적 신뢰는 벤더, 파트너, 또는 계약자간의 협력문제에 있어서 기회주의적인 행동을 하지 못하게 하는 좋은 관리적 방편임을 밝히고 있다(Das and Teng, 1998; Jeffries and Reed, 2000; Luo, 2002; Poppo and Zenger, 2002). 이와같이 IT 아웃소싱 연구에 있어서 계약에 의한 통제와 신뢰는 매우 중요한 요인이 되지만 또한 이를 조정할 수 있는 관계역량의 중요성은 더욱 더 중요할 수 있다. 그러나 이에 대한 연구는 아직까지 많이 진행되고 있지 못하다.

정식계약은 자세한 역할, 책임소재, 그리고 수행해야 할 의무사항과 보상을 포함하고 있지만(Poppo and Zenger, 2002), 관계적 신뢰는 통제를 위해서 보다 유연하게 관계를 유지시킴으로써 정식계약에서 부족한 부분을 보완하는 역할을 담당할 수 있다(Jeffries and Reed, 2000). Poppo and Zenger(2002)는 다음을 지적한다. 잘 구성된 계약(well-crafted contracts)은 잘 적시된 계약(well-specified)보다 더 중요하다. 왜냐하면 기업간의 관계는 계약으로만 해결할 수 없는 미세한 부분들이 존재하고 이를 해결하기 위해서는 신뢰의 기본 바탕에 관계역량이 필요하다. IT 아웃소싱 연구는 이 두 가지 부분을 각각 이분법적인 메커니즘으로 연구를 진행해오고 있지만 두 가지를 보완적으로 다루어야

한다는 조직연구자인 Das and Teng(1998)은 그 필요성을 제기하였고 본 연구는 이 두 부분을 수행할 수 있도록 하는 관계역량이 존재해야만이 두 기능을 조정하며 또한 조절할 수 있다는 점을 제시한다.

여러 연구들이 계약관계와 관계적 거버넌스와 프로젝트 성과가 상호보완적 관계가 있음이 밝히고 있다(e.g., Jeffries and Reed, 2000; Madhok, 1995; Poppo and Zenger, 2002; Ring and Van de Ven, 1994). 이러한 과거연구는 그러나 계약관계와 신뢰간의 보완관계의 중요성을 제시하고 있지만 그 관계를 적절하게 관리하고 조정할 수 있는 관계역량에 대한 연구에 대해서는 아직 밝히지 못하고 있다. Jeffries and Reed(2000)는 너무 깊은 관계적 신뢰가 있거나 또는 너무 신뢰가 없거나 하는 문제는 모두 조직에 있어서 문제라는 점을 지적한다. 따라서 기업은 두 가지 문제를 동시에 고려해야 하며 이를 조정할 수 있는 역할과 능력이 겸비해야 할 것이다. Ring and Van de Ven(1994)은 합법적 계약과 심리적 계약은 상호보완적이라는 점을 실증적으로 밝혀냈다. 본 연구는 계약과 신뢰의 상호보완적 관계를 가능하게 하는 관계역량에 대한 연구에 초점을 두며 계약과의 관계, 신뢰와 관계, 그리고 IT 거버넌스에 영향을 미친다는 점을 제기하고자 한다.

[가설 1-1] 관계역량은 정보기반의 계약에 긍정적인 (+) 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 관계역량은 관계적 파트너십에 긍정적인 (+) 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-3] 관계역량은 IT 거버넌스 커미트먼트에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2. 정보기반 계약

IT 아웃소싱은 프로세스, 절차, 서비스 수준, 그리고 성과측정을 통하여 긍정적인 결과를 얻을 수 있다(Ang and Beath, 1993; Lacity and Hirschheim, 1993; Koh et al., 2004). 이때 아웃소싱 계약은 자산 특이성을 높을수록 계약은 더욱 복잡하게 작성된다. 작성된 계약이 복잡할수록 자세한 약속, 의무, 프로세스가 자세

히 기록되어 있으며 이런 자세한 계약조건이 문제가 발생했을 때 해결할 수 있는 방안을 제시하기 때문이다(Poppo and Zenger, 2002). 계약은 상대방의 행동을 한쪽에서 컨트롤 할 수 있는 가장 효과적인 방법이다. 이를 통해 의무사항에 대한 실행을 요구할 수 있으며 압력을 가할 수 있다(Koh et al., 2004). 이 때문에 계약은 아웃소싱을 통해 기업의 효과적인 목표를 달성할 수 있게 하는 가장 좋은 수단으로 사용되고 있다(Lacity et al., 1995). 따라서 경영에 있어서 계약기반을 통한 통제는 조직성과를 이끌어내는 합법적인 방법으로 소개한다(Das and Teng, 1998). 좋은 통제는 하나의 기관이 합리적인 자신감을 가지고 상대방 기관을 제어할 수 있으며 또한 예측가능한 결과를 얻을 수 있는 방법이라고 할 수 있다. 게다가 기회주의적인 행동을 방지할 수 있는 좋은 방법이 될 수 있다는 점에서도 매우 중요하다. 그리고 정보기반의 계약은 비용과 성과사이의 차이를 줄일 수 있을 것이라고 예상한다. 그러나 기업이 성과를 획득하기 위해서는 계약을 잘 이행될 수 있도록 하는 거버넌스가 필요하다. 기업은 높은 수준의 거버넌스 체계를 도입하려고 할 것이며 그것을 활용하여 서비스 측정과 조정을 필요로 할 것이다. 그래서 기업은 보다 상대방에 대한 자신감을 가지고 협력을 얻어내기 위한 방법으로 IT 거버넌스에 대한 커밋먼트를 가지려고 할 것으로 예상된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자한다.

[가설 2] 정보기반 계약은 IT 거버넌스 커밋먼트에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

3. 파트너십

관계적 신뢰를 가진 파트너십은 IT 아웃소싱 성공요인으로 가장 중요하다고 할 수 있다. 관계적 신뢰 바탕의 파트너십은 상대방과 정신적인 믿음과 신뢰를 바탕으로 책임을 갖고 아웃소싱의 관계를 성공적으로 이끈다(Ang and Beath, 1993; Grover et al., 1996; Lee et al., 2004; Koh et al., 2004). 파트너십은 신뢰

성 있는 행동이 기본이되며(김병수 외, 2009), 신뢰성 있는 사람과 기관은 문제점이 발생하였을 때 여러 차례 서로 반복하며 적절한 형태로 관련된 정보를 제공하는 행위를 한다(Rousseau, 1989). 따라서 기업간 조직에서 대체적으로 거래처리 방식과 상호간의 행동에 있어서 합법적인 계약에 운영되지만 신뢰를 바탕으로 업무를 처리하는 방식을 채택한다(Poppo and Zenger, 2002). 신뢰는 계약으로 단순히 할 수 없는 부분의 의무사항을 할 수 있도록 하는 방편이며 중요한 문제 뿐만 아니라 미묘한 문제점을 해결할 수 있도록 한다. 계약은 표면적인 문제를 해결하는 방법이지만 신뢰기반의 파트너십은 표면보다는 내면에 보이지 않는 문제점을 해결할 수 있도록 하는데 긍정적인 역할을 한다(Jeffries and Reed, 2000; Poppo and Zenger, 2002).

그러나 기업이 불확실한 상황이거나 복잡한 문제에 대해서는 법적인 계약을 선호하며 이를 통하여 문제를 해결하고자 한다(Luo, 2002). 이러한 때 필요한 것이 관계적 신뢰로서 문제의 미묘한 부분을 조정을 통하여 해결하려고 한다. 따라서 Koh et al.(2004)는 관계적 매커니즘을 통하여 보다 유연하게 IT 아웃소싱 운영을 가능하게 한다고 밝히고 있다(Willcocks and Kern, 1998). 관계적 신뢰는 규범과 협력 그리고 상호 믿음을 바탕을 둘 뿐만 아니라 전략적 관점에서 단기적 그리고 장기적 계획과 목표를 세울 수 있도록 한다는 장점을 갖고 있다. 관계적 신뢰는 특별한 상황을 적용할 수 있도록 하며 법적으로 해결할 수 없는 과거에 없었던 사건 부분을 대처할 수 있도록 한다는 장점을 갖고 있다.

바로 이러한 점에서 관계적 신뢰는 법적인 계약을 보완한다고 할 수 있다. 잘 적시된 정식의 계약은 IT 아웃소싱에 필요하지만 또한 믿음과 상호간의 신뢰를 바탕을 둔 관계 또한 매우 중요하며 필요로 하는 부분이다(Goo et al., 2009; Koh et al., 2004).

[가설 3] 관계적 파트너십은 IT 거버넌스 커밋먼트에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

4. IT 거버넌스와 운영성과

Busco et al.(2006)에 의하면 거버넌스는 기업의 내적인 역할과 외적인 규칙을 함께 갖고 있다. 따라서 거버넌스는 그와 같은 역할로 인하여 운영 프로세스를 통하여 조직의 성과를 획득할 수 있다. 거버넌스의 구현과 통제는 조직의 운영과 관리에 있어서 매우 중요한 관리적 방법중에 하나이다. IT 아웃소싱에서 거버넌스는 전략적 제휴와 IT 전략과의 결합으로 기업의 가치와 목표를 달성할 수 있도록 한다는 점이다. Henderson and Venkatraman(1999)에 의하면 경제적 성과는 시장에서의 조직의 경쟁 포지션과 전략적 적합도를 만들어 낼 수 있는 관리적 능력에 따라 틀려진

다는 점을 밝히고 있으며, 이 때의 관리적 능력은 실행을 수행할 수 있는 구조적 뒷받침이라는 점을 강조한다(Hax and Majluf, 1991; Venkatraman and Camillus, 1984). Morgan and Hunt(1994)는 신뢰와 몰입의 매개적 역할을 연구하였는데 신뢰와 몰입은 비용, 관계적 이익, 공유된 가치, 커뮤니케이션, 그리고 기회주의 행동의 선행적 요인이 됨을 발견하였다. 따라서 본 연구는 IT 아웃소싱에서의 조직성과는 거버넌스의 관리적 통제에 의하여 영향을 받을 것임을 가설을 제시한다.

[가설 4] IT 거버넌스 커미트먼트는 운영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

〈표 2〉 측정도구의 조작적 정의

변 수	조작적 정의	측정 항목	관련 연구
관계역량	서비스 사용자의 아웃소싱 관계관리능력의 정도	<ul style="list-style-type: none"> IS담당부서의 공정성 지각정도 IS담당부서의 문제해결능력 지각정도 계약프로세스 수행능력 아웃소싱활동 조정능력 	Shi, Kunnathur et al. (2005)
정보기반 계약	서비스 사용자의 정보기반 아웃소싱 계약 정도	<ul style="list-style-type: none"> 니즈에 따른 의사결정 능력 기술표준 이해 능력 IS서비스 이용가능성 분석능력 IS서비스 옵션 이해능력 입찰프로세스 주도능력 	Shi, Kunnathur et al. (2005)
파트너십	파트너에 대한 믿음을 증가시키기 위한 일련의 활동 정도	<ul style="list-style-type: none"> 업무지식 공유정도 조직의 연결정도 외주업체의 업무참여정도 상호의존도 	Das and Teng (1998) Lee and Kim (1999)
IT 거버넌스 커미트먼트	IT 거버넌스 커미트먼트	<ul style="list-style-type: none"> 자원배분의 적절성 책임과 역할, 요구사항의 명확성 성과측정의 정확성 외주업체의 성실성/정직성에 대한 자신감 외주업체에게 의존하려는 의지정도 관계의 돈독함정도 	Das and Teng (1998) Fjermestad and Saitta (2005) Lee and Kim (1999)
아웃소싱 성과	아웃소싱을 통해서 달성된 비용절감과 성과향상의 정도	<ul style="list-style-type: none"> 인력자원에 대한 비용절감정도 기술자원에 대한 비용절감정도 정보시스템에 대한 비용관리 효율성 조직의 핵심업무에 대한 몰입정도 조직의 정보시스템능력 향상정도 전문가 활용의 용이성 기술변화에 대한 대처정도 최신 정보시스템에 대한 접근정도 	Grover et al. (1996) Barthelemy (2003)

IV. 연구방법론

1. 측정도구의 개발

본 연구에서는 기존 연구에서 이미 검증된 것들을 위주로 활용하여 <표 2>에서 보는바와 같은 측정도구를 개발하였다.

그리고 다음과 같은 두 번의 예비조사를 실시하여 개발된 측정도구를 검증하였다. 첫 번째 조사는 국내 2명의 연구자들과 5명의 정보시스템 전문가들과 인터뷰를 실시하여 본 연구모형의 내용타당성을 평가하였다. 그 결과 본 연구에서 제시된 연구모형이 최근 아웃소싱 현상을 파악하는데 적절하다는 결론을 얻었다. 이후, 본 연구에서는 선행 연구의 분석 내용, 첫 번째 예비조사에서 수집된 의견, 저자의 아웃소싱 관련 다년간의 업무 경험을 바탕으로 7점 리커트 척도의 측정도구를 개발하였다. 두 번째 조사는 개발된 측정도구의 내적 타당성을 평가하기 위하여 국내 35개 조직 1명 내지 13명의 직원들과의 인터뷰를 실시하였다. 이후, 통계 프로그램 SPSS 10.0을 사용하여 수집된 자료들의 집중 타당성과 판별타당성을 분석하였다. 그 분석결과를 반영하여 최종 설문지를 확정하였다.

2. 표본과 자료수집

설문조사 대상은 매일경제신문사 발행 2007년판 회사연감에서 100억 이상 매출 기업 목록을 대상으로 하되, 정보시스템 전문업체는 제외하였다. 이후, 해당 기업의 정보시스템 최고 책임자에게 직접 전화를 걸어

<표 3> 표본의 주요 특성

산업유형	빈도 (건)	구성 비율(%)	직위 유형	빈도 (건)	구성 비율(%)
공공기관	38	26.6	차/부장	55	38.5
제조업	34	23.8	과장	43	30.1
정보통신업	27	18.9	대리	28	19.6
금융업	24	16.8	사원	17	11.9
유통업	12	8.4			
연구소	7	4.9			
교육업	1	0.7			
합계	143	100.0	합계	143	100.0

설문조사의 목적과 내용 등을 설명하였고, 이에 동의 의사를 표시한 정보시스템 최고 책임자 또는 그들이 지정한 정보시스템 담당자들에게만 우편, 전자우편, 팩스, 직접 방문 등을 통해 설문지를 송부하였다. 배포된 설문지는 2006년 10월 2일부터 2007년 2월 28일까지 약 5개월에 걸쳐서 수거하였다.

그 결과, 아웃소싱 서비스 공급자 응답 6건, 일정 응답란에 연속적으로 표시하였거나 결측값(missing value)이 있어 자료가 불충분한 응답 9건 등 총 15건을 제외하고 최종 143개의 표본이 수집되었다. 표본 특성은 다음과 같다<표 3>. 여기서 사원 직위의 설문 응답자는 5년 이상의 경력자이다.

3. 요인분석

본 연구에서는 이론의 견고성 등을 고려하여 먼저

<표 4> SPSS의 요인 분석 결과

관측변수	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
OP8	0.806	0.196	0.102	0.104	0.193
OP7	0.773	0.105	0.198	0.197	0.100
OP6	0.771	0.238	0.141	0.204	0.143
OP3	0.770	0.150	0.147	0.156	-0.130
OP1	0.734	0.027	0.195	0.239	-0.180
OP4	0.732	0.182	0.111	0.229	0.099
OP5	0.710	0.265	-0.066	0.156	0.216
OP2	0.701	0.066	0.293	0.167	-0.046
IC2	0.140	0.900	0.084	0.006	0.068
IC3	0.222	0.887	0.158	-0.011	0.021
IC4	0.217	0.851	0.125	0.061	0.005
IC1	0.208	0.806	0.101	0.121	0.182
IC5	0.066	0.759	0.145	0.171	0.272
RC4	-0.020	0.086	0.798	0.279	0.246
RC3	0.135	0.171	0.788	0.184	0.194
RC2	0.349	0.127	0.733	0.108	0.021
RC1	0.419	0.229	0.715	0.070	0.085
GC1	0.180	0.058	0.044	0.785	0.169
GC4	0.308	0.034	0.258	0.753	-0.018
GC3	0.367	0.071	0.140	0.660	0.039
GC6	0.352	0.221	0.371	0.548	0.262
GC5	0.297	0.120	0.431	0.546	0.188
PT3	-0.154	0.088	0.030	0.209	0.790
PT4	0.059	-0.012	0.252	-0.127	0.783
PT2	0.186	0.360	0.011	0.200	0.692
PT1	0.233	0.194	0.351	0.175	0.673

통계 프로그램 SPSS 10.0상에서 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 기본구조는 주성분 모형으로 결정하였고, 요인의 회전은 배리맥스 회전을 사용하였다. 요인분석 결과는 <표 4>에서 보는바와 같이 관측 변수 GC2를 제외한 독립변수 13개 항목, 매개변수 5개 항목, 종속변수 8개 항목에서 항목간 상관계수 및 요인적재량이 0.5이상을 사용하였다(구철모 외, 2008).

한편, 크론바흐 알파(Cronbach's α)를 사용한 측정도구의 내적일관성을 측정 결과는 <표 5>에서 보는바와 같이 5개 변수 모두에서 0.7이상이었다.

<표 5> SPSS의 신뢰성 분석 결과

신뢰성 분석		최종항목수	Cronbach's α
독립 변수	관계역량(RC)	4	0.8677
	정보기반 계약(IC)	5	0.9113
	파트너십(PT)	4	0.7987
매개 변수	IT거버넌스 커미트먼트(GC)	5	0.8536
종속 변수	아웃소싱성과(OP)	8	0.9211

본 연구에서는 탐색적 요인분석 결과를 바탕으로 통계 프로그램 SmartPLS 2.0상에서 관측변수의 신뢰성과 잠재변수의 내적일관성, 잠재변수의 판별타당성을 분석하여, 26개의 관측변수가 5개의 잠재변수를 제대로 반영하였는지를 검증하였다.

먼저, 개별 관측변수에 대한 신뢰성은 각 관측변수의 요인적재량을 기준으로 판단하였다. 분석 결과, 개별 관측변수의 요인적재량은 <표 6>에서 보는바와 같이 0.681~0.894사이로, 사회과학에서 사용되는 기준선인 0.6을 상회하는 것으로 나타났다.

다음으로 2개 이상의 관측변수들로 구성된 개별 잠재변수의 내적 일관성은 요인분석의 크론바흐 알파와 유사한 측정치인 복합신뢰도(Composite Reliability : CR)를 기준으로 판단하였다. 분석 결과, 복합신뢰도는 <표 6>에서 보는바와 같이 0.867~0.936사이로, 일반적인 기준선인 0.7을 크게 상회하는 것으로 나타났다.

<표 6> 관측변수 신뢰성, 잠재변수 내적일관성 분석 결과

잠재변수	관측 변수	평균	표준 편차	요인 적재량	T-통계량	CR	AVE
관계역량 (RC)	RC1	5.14	0.133	0.847	28.092	0.910	0.716
	RC2			0.806	20.923		
	RC3			0.870	40.297		
	RC4			0.859	38.045		
정보기반 계약(IC)	IC1	5.57	0.128	0.807	17.240	0.935	0.743
	IC2			0.863	37.036		
	IC3			0.894	48.775		
	IC4			0.852	18.205		
	IC5			0.891	31.620		
파트너십 (PT)	PT1	5.12	0.035	0.893	53.827	0.867	0.622
	PT2			0.817	14.196		
	PT3			0.720	8.800		
	PT4			0.711	11.393		
IT거버넌스 커미트먼트 (GC)	GC1	4.86	0.321	0.681	10.342	0.895	0.632
	GC3			0.718	15.032		
	GC4			0.848	27.358		
	GC5			0.846	38.059		
	GC6			0.864	47.021		
아웃소싱 성과(OP)	OP1	4.94	0.126	0.773	17.410	0.936	0.647
	OP2			0.761	14.457		
	OP3			0.799	22.233		
	OP4			0.798	23.401		
	OP5			0.759	18.483		
	OP6			0.863	31.805		
	OP7			0.838	30.596		
	OP8			0.840	33.619		

이것은 본 연구에서 사용된 관측변수들이 모두 잠재변수를 측정하기에 매우 적합하다는 것을 의미한다.

마지막으로 잠재변수에 대한 판별타당성은 평균분산추출(Average Variance Extracted : AVE) 값을 이용하여 판단하였다(Fornell and Lacker, 1981). 분석 결과, 평균분산추출의 제공된 값은 <표 7>에서 보는바와 같이 0.789~0.862사이로, 일반적인 기준선인 0.5를 크게 상회하는 것으로 나타났고, 더불어 평균분산추출의 제공된 값이 해당 횡축과 종축의 다른 상관계수보다 모

<표 7> 잠재변수의 판별타당성 분석 결과

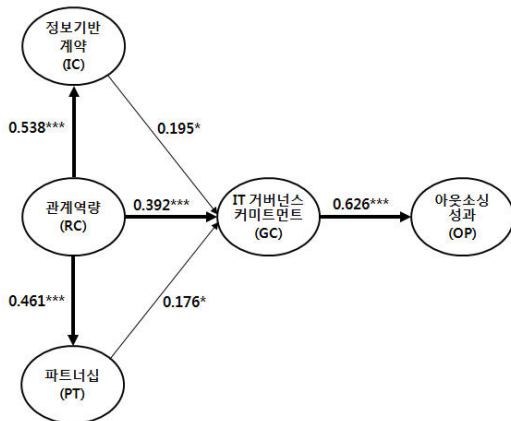
잠재 변수	관계 역량 (RB)	정보기 반계약 (IC)	파트 너십 (PT)	IT거버넌스 커미트먼트 (GC)	아웃소싱 성과 (OP)
RC	0.846				
IC	0.538	0.862			
PT	0.461	0.457	0.789		
GC	0.579	0.487	0.446	0.795	
OP	0.486	0.354	0.314	0.626	0.804

두 큰 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용된 잠재변수는 모두 판별타당성이 존재한다고 할 수 있다.

4. 구조모형의 검증

본 연구에서는 측정모형 검증을 통하여 타당성과 신뢰성을 확보하였다고 판단하였기에 통계 프로그램 SmartPLS 2.0을 사용하여 부트스트랩 분석을 통한 가설검증용 경로분석을 수행하였다(SmartPLS).

본 연구에서 설정한 이론모형에 대한 경로분석 수행 결과는 [그림 2]와 같다. 여기서 실선으로 표시된 경로는 통계적으로 유의한 관계를 의미하고, 점선으로 표시된 경로는 유의하지 않음을 의미한다.



주) * : P < .10, ** : P < .05, *** : P < .001.

[그림 2] 경로분석 결과

PLS에서는 구조방정식에 포함된 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 분산의 양을 의미하는 R2를 보

고한다. 본 연구에서의 각 잠재변수에 대한 설명력은 아웃소싱 성과의 경우 0.39, IT 거버넌스 커미트먼트의 경우 0.40으로 모두 정보시스템 분야 최근 논문의 결과를 상회하고 있다(Bock et al., 2005).

<표 8> 경로분석 결과

연구 가설	경로	경로 계수	표준 오차	T-통계량	검정 결과
H1-1	RC → IC	0.538	0.066	8.170	채택
H1-2	RC → PT	0.461	0.060	7.659	채택
H1-3	RC → GC	0.392	0.081	4.817	채택
H2	IC → GC	0.195	0.082	2.377	채택
H3	PT → GC	0.176	0.080	2.184	채택
H4	GC → OP	0.626	0.052	11.985	채택

<표 8>는 경로계수와 표준오차, T-통계량과 유의성 등 경로분석에 필요한 보다 자세한 정보를 담고 있다.

첫째, IT 거버넌스 커미트먼트의 선행변수간 관계를 검증한 결과, 관계역량이 정보기반 계약과 파트너십에 미치는 영향은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 둘째, 관계역량, 정보기반 계약, 파트너십 등 IT 거버넌스 커미트먼트의 선행변수들이 IT 거버넌스 커미트먼트에 미치는 영향에 대한 검증 결과는 모든 선행변수가 IT 거버넌스 커미트먼트에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, IT 거버넌스 커미트먼트가 결과변수인 아웃소싱 성과에 미치는 영향에 대한 검증 결과도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

한편, 전체적인 관점에서 본 연구의 경로분석 결과를 살펴보면, 아웃소싱 성과가 정보기반 계약, 관계역량, 파트너십에 영향을 받는 IT 거버넌스 커미트먼트에 의해 결정됨을 알 수 있다. 이것은 아웃소싱 성과에 있어서 정보기반 계약, 관계역량, 파트너십의 간접효과의 중요성을 의미하는 것이다.

V. 결 론

본 연구는 IT 아웃소싱에서 거버넌스 커미트먼트의 매개효과를 살펴보았다. IT 거버넌스 커미트먼트의 역할은 관계역량에 따라 아웃소싱의 효과를 증가시킨다는 점과 더불어 정보기반 계약과 파트너십이 관계역량에 의해서 긍정적인 영향을 받음과 동시에 커미트먼트를 강화시키고 있다는 점을 발견하였다. 결론적으로 본 연구는 IT 거버넌스의 역할 및 효과를 증명하였으며 향후 거버넌스의 체계 확립이 필요함을 제기하고 있다고 볼 수 있다.

지금까지 실무적으로 보고서와 자료(COBIT; The Control Objectives for Information and related Technology) 등에서 제시하고 있는 IT 거버넌스를 통하여 기업의 관리적 통제에 대한 중요성을 이론적으로 검증하였다는 점에서 본 연구의 중요성을 밝힐 수 있다. 그러나 향후 IT 거버넌스의 항목 구성과 검증 방식에 대한 논의가 필요하며 실무적 이론적인 검증이 필요하다.

또한 본 연구에서 제시한 IT 커미트먼트의 선행요인인 관계역량, 정보기반 계약, 그리고 파트너십이 상호보완적인 역할을 수행하면서 IT 거버넌스의 커미트먼트를 증가시키고 있다는 점을 주목해야만 한다. 지금까지 IT 아웃소싱은 계약과 신뢰를 바탕으로 한 파트너십을 개별적인 사안으로 강조하고 있었으며 그 개별성이 상호보완적인 관계라기보다는 상호 대체적인 관계로 설정하여 연구되었다는 점이다. 본 연구의 이론적인 토대가 되었던 계약과 신뢰를 상호보완적인 관계(Poppo and Zenger, 2002)의 이론이 IT 아웃소싱의 관계에서도 매우 중요한 효과를 발휘하고 있음을 증명하였다.

본 연구는 학문적 그리고 실무적인 시사점을 정리 요약하자면, IT 아웃소싱에서 거버넌스의 필요성과 커미트먼트의 매개적 역할이 관계역량과 아웃소싱 성과 간에 존재한다는 점을 밝혀냈으며, 관계역량이 IT 거버넌스 커미트먼트에 긍정적인 영향을 주는데 있어서 정보기반 계약과 파트너십이 또한 매개적 역할을 한다는 점을 발견하였다. 두 번째로 실무적인 시사점으

로는 아웃소싱의 효과는 관계, 특히 계약관계와 파트너십 모두 보안을 하고 있기 때문에 계약서를 잘 쓰고 실행시키는 것이 아웃소싱 효과를 발휘한다는 것보다 그 계약기반에서 파트너십의 중요성을 인지해야만 할 것이다. 따라서 서류적인 계약관계와 신뢰적인 파트너십의 공존이야말로 IT 아웃소싱의 성공에 중요한 두 가지 측면이라는 점을 밝히고 있다.

결론적으로 잘 정리된 IT 거버넌스 체계는 IT 아웃소싱 효과에 긍정적인 영향을 주며, 관계역량과 함께 정보기반 계약 그리고 파트너십 모두를 함께 고려하는 IT 아웃소싱을 수행하는 것이 무엇보다 중요함을 제기한다. 본 연구의 한계점으로는 비록 응답한 사람이 현재 아웃소싱에 대한 문제와 관리 등에 대한 충분한 지식을 소유한 지위이긴 하지만 한 개인이 기업을 대표해서 설문에 응답하였다는 점에서 불완전성을 내포하고 있다. 이는 개인의 주관적인 판단이 본 연구 결과에 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 따라서 향후 연구는 기업의 객관적인 측면을 조사할 수 있는 공적 데이터의 분석이 함께 이루어 질 수 있도록 해야 할 것이다.

참 고 문 헌

{국내 문헌}

- [1] 구철모, 고창은, 이대용, 이청호 (2008), “전자상거래에서 충성고객 가치에 대한 이해 : 기대 불일치 이론을 중심으로”, 지식경영연구, 제9권, 제2호, 129-146.
- [2] 김병수, 전진호, 강영식 (2009), “지식검색 서비스 사용자의 서비스 사용과 지식 공유 행위에 대한 이해”, 지식경영연구, 제10권, 제2호, 85-103.
- [3] 김병수, 허인석, 한인구, 이인석 (2010), “지식 경영 활동의 혁신 역량으로의 연계 : IT 서비스 사업 중심으로”, 지식경영연구, 제11권, 제1호, 97-113.
- [4] 김용진, 구철모, 남기찬, 송재기 (2007), “핵심역량 지향성과 프로세스 관리역량이 IT 아웃소싱 성과에 미치는 연구”, 경영정보학연구, 제17권, 제3호,

131-146.

- [5] 이종만, 남기찬, 김용진 (2007), “정보시스템 아웃소싱 상황관점에서 본 계약과 신뢰의 통합적 분석”, *경영정보학연구*, 제17권, 제4호, 133-163.

[국외 문헌]

- [1] Ang, S. and Beath, C. M. (1993), Hierarchical Elements in Software Contracts, *Journal of Organization Computing*, 329-361.
- [2] Applegate, L. (1999), Arrangements for Information Technology Governance : A Theory of Multiple Contingencies, *MIS Quarterly*, 23(2), 145.
- [3] Barney, J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- [4] Barthelemy, J. (2003), The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management, *European Management Journal*, 21(5), 539-548.
- [5] Beulen, E., Ribbers, P., and Roos, J. (2006), *Managing IT Outsourcing Governance in Global Partnerships*, 270 Madison Ave, New York, NY.
- [6] Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., and Lee, J.-N. (2005), Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing : Examining The Roles Of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, And Organizational Climate, *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- [7] Brown, A. E. and Grant, G. G. (2005), Framing the Frameworks : A Review of IT Governance Research, *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 696-712.
- [8] Brown, C. and Magill, S. (1994), Alignment of the IS Functions with the Enterprise : Toward a Model of Antecedents, *MIS Quarterly*, 18(4), 371-403.
- [9] Busco, C., Riccaboni, A., and Scapens, R. W. (2006), Trust for accounting and accounting for trust, *Management Accounting Research*, 17(1), 11-41.
- [10] COBIT, (2002) *The Control Objectives for Information and related Technology*
- [11] Das, T. K. and Teng, B. S. (1998), Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- [12] Fama, E. and Jensen, M. (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26, 301-326.
- [13] Fjermestad, J. and Saitta, J. A. (2005), A Strategic Management Framework for IT Outsourcing : A Review of the Literature and the Development of a Success Factors Model, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 7(3), 42-60.
- [14] Fornell, C. and Lacker, D. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, 921-950.
- [15] Galbraith, M. and Cohen, N. (1998), *Tomorrow's Organization : Crafting Winning Capabilities*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- [16] González, R., Gascó, J., and Llopis, J. (2006), Information systems outsourcing : A literature analysis, *Information and Management*, 43(7), 821-834.
- [17] DiMaggio, P. and Powell, W. (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- [18] Goo, Jahyun, Kishore, Rajiv, Rao, H. R., and Nam, Kichan, (2009), The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing : An Empirical Study, *MIS Quarterly*, 33(1), 119-145.

- [19] Grover, V. and Ramanlal, P. (1999), Information Technology Networks, Electronic Commerce, and the Battle for Consumer Surplus, *MIS Quarterly*, 23(4), 465-495.
- [20] Grover, V., Cheon, M. J., and Teng, J. T. C. (1996), The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions, *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- [21] El Sawy, O., Malhotra, A., Gosain, S., and Young, K. (1999), IT-Intensive Value Innovation in the Electronic Economy : Insights from Marshall Industries, *MIS Quarterly*, 23(3), 305-335.
- [22] Hemphill, T. A. (2004), Global Outsourcing : Effective Functional Strategy or Deficient Corporate Governance?, *Corporate Governance*, 4(4), 62-68.
- [23] Hax, A. C. and Majluf, N. S. (1991), *The Strategy Concept and Process : A Pragmatic Approach*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, Inc.
- [24] Henderson, J. C. and Venkatraman, N. (1999), Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organizations, *IBM Systems Journal*, 38(2/3), 472-484.
- [25] Jeffries, F. L. and Reed, R. (2000), Trust and Adaptation in Relational Contracting, *Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
- [26] IT Governance Institute, Board Briefing on IT Governance, 2nd edn, Illinois : ISACA (2004).
- [27] Kern, T. and Willcocks, L. (2002), Exploring Relationships in Information Technology Outsourcing : The Interaction Approach, *European Journal of Information Systems*, 11(1), 3-19.
- [28] Kishore, R., Rao, H. R., Nam, K., Rajagopalan, S., and Chaudhury, A. (2003), A Relationship Perspective on IT Outsourcing, *Communications of the ACM*, 46(12), 86-92.
- [29] Koh, C., Ang, S., and Straub, D. W. (2004), "IT Outsourcing Success : A Psychological Contract Perspective," *Information Systems Research*, 15(4), 356-373.
- [30] Lacity, M. C. and Hirschheim, R. (1993), The Information Systems Outsourcing Bandwagon, *Sloan Management Review*, 73-86.
- [31] Lee, J. N. and Kim, Y. G. (1999), Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success : Conceptual Framework and Empirical Validation, *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.
- [32] Lee, J. N., Miranda, S. M., and Kim, Y. M. (2004), IT Outsourcing Strategies : Universalistic, Contingency, and Configurational Explanations of Success, *Information Systems Research*, 15(2), 110-131.
- [33] Luftman, J. (1996), *Competing in the Information Age*, Oxford : Oxford University Press.
- [34] Luo, Y. (2002), Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-919.
- [35] Madhok, A. (1995), Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures : A Trust-based Approach, *Journal of International Business Studies*, 26, 117-137.
- [36] Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), The commitment trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 20-38, Busco.
- [37] Nam, K., Rajagopalan, S., Rao, H. R., and Chaudhury, A. (1996), A Two-Level Investigation of Information Systems Outsourcing, *Communications of the ACM*, 39(7), 36-44.
- [38] Peterson, R. (2004), Crafting Information Technology Governance, *Information Systems Management*, 7-22.
- [39] Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978), "The External

- Control of Organizations,” SanFrancisco, CA : Harper Collins.
- [40] Poppo, L. and Zenger, T. (2002), Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?, *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.
- [41] Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Companies*, New York : Free Press.
- [42] Rau, K. G. (2004), Effective Governance of IT : Design Objectives, Roles, and Relationships, *Information Systems Management*, 35-42.
- [43] Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. (1992), Structuring Cooperative Relationships between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- [44] Sambamurthy, V. and Zmud, R. (1999), Arrangements for Information Technology Governance : A Theory of Multiple Contingencies, *MIS Quarterly*, 23(2), 261-290.
- [45] Schwarz, A. and Hirschheim, R. (2003), An Extended Platform Logic Perspective of IT Governance : Managing Perceptions and Activities of IT, *Journal of Strategic Information Systems*, 12(2), 129-166.
- [46] Shi, Z., Kunnathur, A. S., and Ragu-Nathan, T. S. (2005), IS Outsourcing Management Competence Dimensions : Instrument Development and Relationship Exploration, *Information and Management*, 42, 901-919.
- [47] Smith, M. A., Mitra, S., and Narasimhan, S. (1998), *Information Systems Outsourcing : A Study of Pre-Event Firm Characteristics*, *Journal of Information Systems*, 15(2), 61-93.
- [48] Van Grembergen, W. (2002), Introduction to the Minitrack : IT Governance and Its Mechanisms, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Science(HICSS) Hawaii.
- [49] Venkatraman, N. and Camillus, J. C. (1984), Exploring the Concept of ‘Fit’ in Strategic Management, *Academy of Management Review*, 9, 513-525.
- [50] Weill, P. and Ross, J. (2004), *IT Governance, How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Boston, M. A : Harvard Business School Press.
- [51] Weill, P. and Vitale, M. (2002), *Place to Space, Migrating to eBusiness Models*, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- [52] Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. FreePress : NewYork.
- [53] Willcocks, L. and Kern, T. (1998), IT Outsourcing as Strategic Partnering : The Case of the U. K. InlandRevenue, *European Journal of Information Systems*, 7(1), 29-45.
- [54] Xue, Y., Liang, H., and Boulton, W. R. (2008), Information Technology Governance in Information Technology Investment Decision Processes : The Impact of Investment Characteristics, External Environment, and Internal Context, *MIS Quarterly*, 32(1), 67-96.
- [55] <http://www.smartpls.de>.

● 저 자 소 개 ●



이 종 만 (Jong Man Lee)

현재 동양미래대학 인터넷비즈니스과에서 부교수로 재직하고 있다. 한양대학교에서 공학사를, 한국과학기술원(KAIST)에서 공학석사를, 서강대학교에서 경영학박사를 취득하였다. LG-EDS시스템에서 다년간 근무하였다. 주요 관심분야는 경영정보시스템, IT 아웃소싱, e-러닝 등이며, 경영정보학연구, 한국인터넷정보학회논문지, 한국콘텐츠학회논문지, JITAM 등에 논문을 게재하고 있다.



구 철 모 (Chulmo Koo)

현재 조선대학교 경영학과에서 조교수로 재직하고 있다. 아주대학교 학부와 석사를 졸업하고 서강대학교에서 경영학박사를 취득하였다. University of Minnesota, MIS Research Center에서 포닥 연구원, 인하대학교와 연세대학교에서 연구교수와 그리고 Marshall University 경영학과에서 MIS 전임강사로 재직하였다. 주요 관심분야는 지식경영, 전자상거래 전략, 정보기술 활용, IT 아웃소싱과 Service Level Agreement, 그리고 미디어 연구 등이며 주요 논문을 International Journal of Electronic Commerce, International Journal of Information Management, Information Systems Frontiers, Journal of Internet Commerce, Industrial Management and Data Systems, 'Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking' 등을 게재해오고 있으며 국내논문으로 경영학연구, 경영정보학연구, 그리고 경영과학지 등에 논문을 게재하고 있다



남 기 찬 (Ki-Chan Nam)

현재 서강대학교 경영학과에서 교수로 재직 중이며 서강대 영문과를 졸업하고 University of Mississippi에서 MBA 그리고 State University of New York-Buffalo에서 박사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 서비스사이언스, IT 아웃소싱, SLA, 서비스 매니지먼트, ASP, IT 성과평가 등이며 주요 논문이 MIS Quarterly, Journal of Management Information Systems, European Journal of Operation Research, Information Systems Research, Communications of the ACM, International Journal of Electronic Commerce, International Journal of Information Management, Information Systems Frontiers 등에 논문을 게재하고 있다.