

비즈니스 전략, 아웃소싱 전략 및 기업 성과: 구성적 관점의 탐색적 연구*

이재남
국민대학교, 비즈니스IT 학부
(isjnlee@kookmin.ac.kr)

정보기술 아웃소싱의 동기가 이전에는 비용 절감에 초점을 맞추던 것이 최근 들어 비즈니스의 성과 향상을 새롭게 강조함에 따라, 보다 나은 아웃소싱의 이익과 기업 성과를 얻기 위해서는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략의 적합성 또는 연계(Fit or Alignment)가 중요한 이슈가 되고 있다. 따라서, 기업이 직면한 중요한 문제는 어떻게 비즈니스 전략의 방향과 일치된 아웃소싱의 전략을 효과적으로 조직화하고 관리하느냐에 있게 되었다. 비즈니스 전략 - 수비 전략(Defenders), 혁신 전략(Prospectors), 분석 전략(Analyzers) - 과 아웃소싱 전략 - 독립 전략(Independent Strategy), 한정적 거래 전략(Arm's length Strategy), 내재 전략(Embedded Strategy) - 이 잘 연계된 기업이 그렇지 못한 기업보다 아웃소싱의 이익 뿐만 아니라 기업성과도 향상 될 것이라는 전제를 가지고, 본 연구에서는 다음의 질문에 답하고자 한다: 첫째, 어떠한 아웃소싱 전략이 특정 비즈니스 전략을 추구하는 기업에게 보다 효과적일 것인가? 둘째, 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 효과적인 연계가 정말로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는가? 적합성 또는 연계라는 이론적인 틀을 바탕으로, 본 연구에서는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 부합되는 세가지 패턴들을 제시하고, 이 부합되는 세 가지 패턴들을 추구하는 기업이 부적합한 패턴을 추구하는 기업에 비해 아웃소싱의 이익과 기업의 성과가 높다는 것을 가설화 하였다. 제시된 가설을 검증하기 위해 정보기술을 외부의 전문 업체에게 아웃소싱하고 있는 국내의 311개 기업으로부터 자료를 수집하였다. 수집된 자료를 바탕으로 분석한 결과, 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략의 연계성이 아웃소싱의 성공과 기업의 성과에 영향을 주고 있는 것으로 분석되었다. 이와 같은 결과는 실무자들이 아웃소싱 전략을 설정하는데 중요한 의미를 제공한다고 보여 진다.

주제어: 정보기술 아웃소싱; 연계; 적합성; 아웃소싱 전략; 비즈니스 전략; 아웃소싱 성공; 기업 성과

1. 서론

하나 또는 그 이상의 외부 전문 업체에게 기업의 정보기술 자산, 인력 및 활동의 일부 또는 전체를 위탁하는 과정으로 정의되는 정보기술 아웃소싱(ITO: IT Outsourcing)은 정보 시스템의 관리를 위한 중요한 대안으로 제시되고 있다. 그러나, 정보기술의 기능을 아웃소싱 하는 결정은 그리 쉽지 않은 않다. 왜냐하면, 아웃소싱이 기업의 시장 점

유와 기술적인 리더쉽에 많은 영향을 미칠 뿐만 아니라, 소비자의 요구와 시장의 기회에 대한 신속하고 능동적인 반응을 할 수 있도록 도와주기 때문이다(Hu et al., 1997; Quinn and Hilmer, 1994). 다시 말해, 아웃소싱은 단지 운영적 차원의 의사 결정이 아니라, 폭 넓은 결과를 가진 전략적인 의사 결정인 것이다.

그러므로, 효과적인 아웃소싱 전략은 급속한 외부 환경의 변화 속에서 아웃소싱의 성공을 위해 매우 중요하다(Lacity and Willcocks, 1998; Lee

et al., 2004; Saunders et al., 1997). 더욱이, 아웃소싱의 동기가 이전에는 비용 절감에 초점을 맞추던 것이 최근 들어 비즈니스의 성과 향상을 새롭게 강조함에 따라, 보다 나은 아웃소싱의 이익과 기업 성과를 얻기 위해서는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략의 적합성 또는 연계(Fit or Alignment)가 기업들에게 중요한 이슈가 되고 있다. 따라서, 기업이 직면한 중요한 문제는 기업의 전략적 방향과 일치하도록 잘 계획된 아웃소싱 전략을 어떻게 효과적으로 조직화하고 관리하느냐에 있다. 아웃소싱 전략과 비즈니스 전략에 대한 충분한 고려가 되지 않은 아웃소싱 결정은 기업의 능력과 역량의 감소, 예기치 않은 위험에 대한 노출, 나아가 비즈니스 실패의 결과를 초래할 수 있다. 이렇게 연계의 중요성이 명백함에도 불구하고, 이 문제는 정보기술 아웃소싱 분야의 연구자들과 실무자들로부터 많은 관심을 받지 못하고 있는 실정이다. 따라서, 본 연구는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략이 연계된 기업이 그렇지 못한 기업들에 비해 아웃소싱 이익과 기업 성과가 더 좋을 것이라는 전제를 심도 있게 조사해 보고자 한다.

구체적으로 말하면, 본 연구에서는 다음과 같은 두 가지 기본적 질문에 답하고자 한다: (1) **첫째, 어떠한 아웃소싱 전략이 특정 비즈니스 전략을 추구하는 기업에게 보다 효과적일 것인가?**; (2) **둘째, 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 효과적인 연계가 정말로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는가?** 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략에 대한 기존의 이론적 관점에서 이 질문들에 대한 해답을 찾고자 한다. 비즈니스 전략에 대해서는 Miles and Snow(1978)에 의해 확립된 유형 - 수비전략(Defenders), 혁신전략(Prospectors), 분석전략(Analyzers) - 을 채택하고자 한다. 아

아웃소싱 전략은 Lee et al.(2004)에 의해 구성적 관점(Configurational Perspective)으로부터 제시된 세가지 아웃소싱 전략 - 독립 전략(*Independent Strategy*), 한정적 거래 전략(*Arm's length Strategy*), 내재 전략(*Embedded Strategy*) - 을 사용할 것이다. 그런 다음, 아웃소싱 성공과 기업 성과의 정도에 영향을 미치는 두 전략 사이의 연계 모형을 개발하였다. 즉, 본 연구는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 연계 패턴에 대한 이론적인 틀을 제시하고, 이 두 전략간의 부합되는 패턴을 가진 기업들이 그렇지 못한 기업들에 비해 아웃소싱의 이익과 기업 성과가 보다 높을 것이라는 것을 보여주고자 한다. 마지막으로, 두 전략간의 연계에 대한 적절성은 이미 아웃소싱을 실시하고 있는 국내 기업들로부터 수집한 자료를 통해 검증할 것이다. 그런 다음, 분석된 결과에 대한 이론적 실무적 의미에 대한 논의할 것이다.

본 논문은 크게 7장으로 구성되어 있다. 다음 장은 본 연구의 동기를 소개하고 있으며, 세 번째 장은 이론적 배경에 대해 설명한다. 네 번째 장은 연구 방법론을 그리고 다섯 번째 장은 분석된 연구 결과를 제시한다. 결과에 대한 논의, 연구의 의미, 한계점, 향후 연구 방향 등에 대해서는 여섯 번째 장에서 소개하고 있다. 마지막 장은 본 연구의 공헌에 대해 정리하였다.

II. 연구 동기 및 배경

2.1 정보기술 아웃소싱 역할의 변화

기업의 미래는 사용되고 있는 정보 서비스의 품

질에 깊이 의존하고 있다고 해도 과언이 아니다. 그러나, 기업들이 정보기술을 통해 지속적인 경쟁력을 창출하거나 유지하고자 하는 시도는 정보기술의 범위와 복잡성이 증가함에 따라 많은 부담으로 다가오고 있다(Attewell and Rule, 1984). 기업이 정보 자원을 관리하는 궁극적인 목적은 환경 변화에 따른 적절한 선택을 하기 위한 유연성과 통제를 극대화하고자 하는 것이다(Lacity et al., 1995). 이 목표를 달성하기 위해서, 점점 더 많은 기업들이 조직 내부에서 정보시스템을 개발, 운영하는 것보다는 외부 전문 업체들을 활용한 아웃소싱으로 시선을 돌리게 되었다. 이와 같은 추세는 아웃소싱이 기업들에게 내부 자원들의 보다 효과적인 활용을 가능하게 하며, 정보기술의 가치를 증진시킬 수 있도록 핵심 부분에 초점을 둘 수 있게 하기 때문이다.

초기에 아웃소싱은 단순히 획득에 초점을 두었다. 기업은 아웃소싱을 외부에 존재하는 상품으로 간주하여, 내부에서 개발된 기술과 외부로부터의 획득에 대한 선택의 문제라고 단순히 생각했었다. 그래서 이를 “만들 또는 구매 의사 결정(Make-or-buy decision)” 이라고 하였다(Buchowicz, 1991; Buck-Lew, 1992; Welch and Nayak, 1992). 그래서, 전문 업체들의 역할은 정보기술 서비스의 형태와 계약의 규모 측면에서 상당히 제한적 이었다. 이 획득의 문제 다음으로 기업이 관심을 가지게 된 것은 아웃소싱의 동기와 아웃소싱 범위에 대한 문제였다. 아웃소싱의 동기에 대해서는 관리 및 운영 비용의 절감, 효율적인 인적자원의 활용, 최신기술에 대한 용이한 접근성 등과 같은 장점들(Apte, 1990; Child, 1987)이 있는 반면에, 관리 및 통제의 상실, 유연성 부족, 인적자원의 상실, 정보시스템의 경쟁적 우위 감소 등과

같은 위험을 내포하고 있다(Benko, 1992; Gupta and Gupta, 1992). 그 다음 단계로는 다양한 아웃소싱 옵션(또는 범위)이 제시되었다. 여기에는 아웃소싱 정도 - 전체적 또는 선택적(Lacity et al., 1996), 아웃소싱 기간 - 장기간 또는 단기간(Perry and Devinney, 1997), 전문 업체 수 - 하나 또는 그 이상의 업체(Willcocks et al., 1995), 아웃소싱 형태 - 서비스 또는 자산 아웃소싱(Loh and Venkatraman, 1992)과 같은 옵션들이 포함되어 있으며, 이 옵션들은 기업이 경험해 왔던 아웃소싱의 장단점을 근간으로 제시된 것이다.

아웃소싱이 경제적, 기술적, 전략적 이익을 얻기 위한 목적으로 확산 되었지만, 아무도 효과적인 아웃소싱 성과를 보증할 수는 없다. 그래서, 자연스럽게 기업의 관심은 성과에 대한 이슈로 옮겨가게 되었다. 과거의 많은 연구들은 시스템의 효율성, 아웃소싱 된 정보 시스템의 사용자 만족도, 서비스 품질, 비용 절감과 같은 정보기술 성과를 바탕으로 아웃소싱의 성공여부를 결정하려고 하였다(Arnett and Jones, 1994; Grover et al., 1996; Lacity and Hirschheim, 1993; Lee and Kim, 1999). 그러나, 아웃소싱을 실시했던 기업들이 아웃소싱이 항상 원하는 결과를 가져오는 것이 아니라는 것을 인식하게 되면서, 인소싱, 미들소싱, 아웃소싱과 같은 다양한 형태의 옵션들이 재강조되기 시작했는데, 이에 대한 기본 전제는 아웃소싱이 기업의 상황적 변수들에 따라 좋은 선택이 될 수도 있고 그렇지 못할 수도 있다는 것이다(Benko, 1992; Meyer, 1994; Reponen, 1993).

아웃소싱이 점차적으로 대중성을 얻게 됨에 따라, 아웃소싱 전문 업체와 고객 간의 관계를 보다 구체화 할 수 있는 계약과 그 계약의 관리가 중요한 이슈로 대두되기 시작했다(Fitzgerald and

Willcocks, 1994; Lacity and Hirschheim, 1993; Richmond and Seidmann, 1992). 많은 기업들이 전문 업체들과의 관계를 형성하고 관리하는데 어려움들을 겪게 되면서, 기업들은 잘 명시된 합법적 계약의 한계점을 인정하고, 대신에 상호 신뢰를 바탕으로 한 유연한 관계 형성의 중요성을 인식하게 되었다(Grover et al., 1996; Klepper, 1995; Sabherwal, 1999). 따라서, 고객과 전문 업체 간의 파트너십이 아웃소싱 성공의 중요한 요소로 간주되었다(Lee and Kim, 1999; Willcocks and Kern, 1998). 기업들이 아웃소싱의 옵션들 자체보다 오히려 어떻게 하면 전문 업체들과의 관계를 증진 시킬 것인가에 초점을 두는 이유는 아웃소싱의 성공이라는 것이 아웃소싱의 보상과 위험 사이의 올바른 균형에서 올 수 있을 뿐만 아니라 비즈니스 성과를 크게 향상시키기 위한 기술적, 비즈니스적 역량의 적절한 혼합의 결과로부터 기인될 수 있다는 것을 깨달았기 때문이다. 결국, 아웃소싱의 도입은 순수하게 기술에 관련된 역량 보다는 오히려 정보기술과 비즈니스를 연결시키는 새로운 기술과 역량을 가져다주는 것이다.

2.2 아웃소싱과 비즈니스 전략의 연계 필요성

앞에서 언급했듯이, 아웃소싱은 초기에 전문 업체가 가지고 있는 규모의 경제와 전문화를 통해 경제적, 기술적, 전략적 이익을 얻는 것으로 간주되었다(e.g., Loh and Venkatraman, 1992). 그러나, 아웃소싱을 선택하는 이와 같은 전통적인 이유는 아웃소싱의 동기와 정보기술의 역할이 점차 변화함에 따라 퇴색하기 시작했다. 아웃소싱의 동기는 과거의 비용 절감이라는 이슈에서 점차 비

즈니스의 성과 향상이라는 새로운 이슈로 진화하고 있다(Quinn, 2000; Quinn and Hilmer, 1994). 또한, 정보기술의 역할과 중요성이 증대됨에 따라, 기업들은 정보기술의 잠재성을 현실화하기 위해 필요한 역량 및 기술과 실제로 기업이 보유하고 있는 정보기술 역량 사이에 큰 괴리가 있다는 것을 인식하게 되었다. 정보기술 아웃소싱은 이와 같은 차이를 최소화하기 위한 전략으로써 중요한 역할을 하게 된다. 따라서 아웃소싱은 기업 성과에 있어서 중대한 영향을 미치는 전략적인 비즈니스 대안으로 간주되고 있다.

한 설문 조사에 따르면, 정보기술 아웃소싱을 채택한 기업들의 대부분이 불만족스러운 성과를 보여주고 있다(e.g., Lacity and Hirschheim, 1993). 기존의 연구들을 보면 아웃소싱을 통해 기대했던 이익 달성이 왜 실패했는지를 다각도로 설명하고자 하였다: 아웃소싱의 의도 및 목적에 대한 명확한 정의의 부족(e.g., Quinn, 2000), 전략적 목표에 따른 계약과 관계의 연계 실패(e.g., Saaksjarvi, 2002; Quinn and Hilmer, 1994), 아웃소싱 초기 단계에서부터 체계적인 접근 방법의 부족(e.g., Lee et al., 2004), 비즈니스 또는 기술적 변화를 수용하기 위한 아웃소싱 관계의 동적인 측면의 반영 실패 (e.g., Diromualdo and Gurbaxani, 1998).

위에서 언급된 아웃소싱 실패에 대한 이유들의 공통점은 아웃소싱의 목적이 정보기술 경쟁력의 향상에서 근본적인 비즈니스의 성과 향상으로 변화되는 반면에, 아웃소싱에 대한 접근법은 기술과 비즈니스의 변화에 순응할 만큼 유연성이 충분하지 않게 때문이다. 이는 아웃소싱 과정의 초기단계에서 개발되어야 하는 체계적인 아웃소싱 전략의 중요성을 강조하는 것이다(Lee et al., 2004).

게다가, 아웃소싱 전략은 비즈니스 전략의 방향과 아웃소싱 자체가 가지고 있는 전략적 의도와는 적절한 연계가 필수적이라고 할 수 있다(Diromualdo and Gurbaxani, 1998; Saaksjarvi, 2002). 이와 같은 연계는 아웃소싱의 목표를 달성하고 정보기술의 투자 회수율을 극대화하기 위해 매우 중요한 것이다.

2.3 아웃소싱 전략

아웃소싱의 일반적인 과정모형(Chaudhury et al., 1995; Lee and Kim, 1997)에 따르면, 아웃소싱 전략의 선택은 아웃소싱 결정의 바로 다음 단계이다. 그 다음 단계로는 전문 업체들의 평가 및 선택, 계약 협상, 아웃소싱 실행, 계약 관리 그리고 성과 피드백 등이 있으며, 이들은 아웃소싱 초기 단계에서 설정된 전략을 근간으로 진행되어야 한다. 이것은 결국 아웃소싱 초기 단계에서 설정된 아웃소싱 전략의 적절성이 아웃소싱의 전략적 의도를 달성하는데 결정적인 것임을 의미한다.

아웃소싱 전략은 "정보기술 아웃소싱의 의사 결정들에 대한 기업의 논리적인 포트폴리오"라고 정의될 수 있다(Lee et al., 2004). 이 논리적인 포트폴리오는 특정 기능의 아웃소싱에 대한 의사 결정 방향을 제시해주기도 하고 개개의 아웃소싱 의사 결정들에 대한 전체적이고 통합적인 패턴을 제시해주기도 한다. 따라서, 전략이라는 것은 의식적으로 만들어지는 하나의 의사 결정이 아니라 오히려 필요한 몇 개의 의사 결정들의 집합체라고 할 수 있다. Lee et al.(2004)는 아웃소싱의 전략을 개념화하고 아웃소싱 전략의 세 가지 차원 - 통합의 정도(최소 아웃소싱, 선택적 아웃소싱,

전체적 아웃소싱), 관리의 할당(매입, 서비스 요금 지불, 파트너십), 수행 기간(단기간, 중기간, 장기간) - 을 잔여권리이론(Residual Right Theory)을 바탕으로 제시하였다. 그런 다음, 이 연구는 위에서 언급한 세 가지 차원들간의 조합을 통해 기업들이 아웃소싱시 채택하는 세 가지 형태의 아웃소싱 전략군들(Gestalts)을 제시하게 된다. 즉, 독립 전략(*Independent Strategy*), 한정적 거래 전략(*Arm's length Strategy*), 내제 전략(*Embedded Strategy*)이 그것이다. 이 세 가지 전략군들은 잔여권리이론 (e.g., Williamson, 1994)에서 제시하고 있는 세 가지 형태의 통제구조(계층구조, 시장구조, 네트워크구조)와 맥락을 같이하고 있다. 다음은 각 아웃소싱 전략군에 대한 설명이다.

2.3.1 독립 아웃소싱 전략

계층적 또는 독립적 접근에서는 전문 업체와의 관계가 일시적이며, 단기간 동안에만 필요한 상호작용이 발생한다. 필요한 자원이 외부로부터 획득되기는 하지만 내부에서 관리 운영되므로 이 전략을 채택한 기업들은 시장에서 필요한 자원과 관리 능력을 함께 획득하고 기업에 비해 비용의 효율성은 낮을 수밖에 없다. 그러나 다른 접근 방법들에 비해 계층적 접근이 가지는 장점은 기업의 운영 절차와 전략적 역량의 증대를 들 수 있다(e.g., Penrose, 1959). 즉, 이 전략을 채택한 기업들은 외부로부터의 얻어진 특별한 지식을 기업 내부에 이미 존재하는 습관적 행위로 변형시킴으로써 효과적으로 활용할 수 있게 된다(Kogut and Zander, 1996). 이 전략은 기업의 중요한 자원과 역량에 대한 외부의 의존도를 최소화시키게 된다(Pfeffer and

Salancik, 1978). 따라서, 이러한 전략은 기업 고유의 전략적 능력의 개발에 적합하다고 할 수 있다. 정리하면, 이 접근은 **최소 아웃소싱(Minimal Outsourcing)**, **매입 계약(Buy-in Contract)**, **단기간(Short-term) 전략**을 추구하여, 비즈니스와 정보기술을 핵심 역량으로 집결시킴으로써 아웃소싱의 이익을 얻고자 하는 것이다.

2.3.2 한정적 거래 아웃소싱 전략

시장 접근 또는 한정적 거래 접근법은 비특질적인 관계(Non-idiosyncratic Relationship)를 근간으로 하고 있는데, 이는 판매자의 교체가 가능하다는 것을 의미한다(Dyer and Singh, 1998; Dwyer, et al., 1987). 이런 관계에서는 전문 업체들의 의무를 상세하게 계약서에 작성하고, 계약서에 명시되지 않은 내용에 대한 책임과 의무는 전문 업체에게 귀속되게 된다(Uzzi, 1997). 또한, 전문 업체들의 기회주의적인 행동을 최소화하기 위해서 느슨하면서도 장기간의 위탁 관계는 지향하지 않는다(Baker, 1990). 큰 시장 안에서는 규모와 범위의 경제가 계층적인 접근과 비교할 때 신고전적 생산 비용의 절감을 가져오게 된다(Williamson, 1985). 이러한 한정적 관계의 최종 산출물은 주로 서비스의 경쟁적 가격을 통한 비용의 효율성이라고 볼 수 있다(Baker, 1990). 즉, 한정적 거래 관계는 “비용이 모든 것이다”(Uzzi, 1997, p. 41). 요약하자면, 이 전략은 선택적 **아웃소싱(Selective Outsourcing)**, **서비스 요금 지불 계약(Fee-for-service Contract)**, **중기간(medium-term) 전략**을 추구함으로써 비즈니스의 재정적 효율성을 향상시키는데 초점을 둔다.

2.3.3 내제 아웃소싱 전략

계층적 접근이 종업원들의 지식을 활용할 수 있는 기업의 능력(Kogut and Zander, 1996), 즉 “지식 활용(Knowledge Application)”을 촉진시키는 반면에, **네트워크 또는 내제 전략**은 지식 이전과 획득을 촉진시키는 능력에 초점을 두고 있다(e.g., Liebeskind, et al., 1996). 경제적 교환은 친밀한 사회적 관계를 유지하고 있는 교환 파트너들과의 안정된 네트워크를 통해 발생한다(Uzzi, 1997, p. 36). 이러한 관계에서는 “가격을 최소화하는 것보다는 오히려 **내제된 파트너들**을 만족시키게 된다”(Uzzi, 1997, p. 37). 이 관계는 때때로 너무 강해서 계층적 접근을 대체하는 기능(Baker, 1990, p. 594)을 하기도 하는데, 이 때문에 파트너들과 마치 한 회사에서 지식 이전을 하는 것 같이 되기도 한다(Kogut and Zander, 1996). 이 관계의 강도와 안정성은 참여 기업들간에 장기간의 관계를 가짐으로써 형성된다(Dwyer et al., 1987; Jarillo, 1988). 전문 업체들의 기회주의는 앞서 말한 장기간 관계에 대한 예상 비용에 의해 축소될 수 있다. 개인적인 관계와 신뢰는 상세하고 공식적인 계약을 대신할 수 있는 통제 구조를 제공해 준다(Granovetter, 1985). 그래서, 이러한 관계에서는 파트너들은 공통된 문제 해결을 위해 서로 논의하게 되며 시장에서 구할 수 없는 정보와 지식을 서로 공유하게 된다(Uzzi, 1997). 따라서, **전체 아웃소싱(Total Outsourcing)**, **파트너쉽(Partnership)**, **장기간(Long-term)의 관계**를 바탕으로 한 본 전략의 목적은 비즈니스의 전략적 방향을 바탕으로 기술적 서비스의 자원과 융통성을 증진시키는 것이다.

III. 이론 개발

위의 세 가지 아웃소싱 전략이 정보기술을 아웃소싱하는 기업들에 의해 주로 채택되고 있는 것이다. 이를 토대로 하여, 본 연구는 연구 가설들을 개발하기 위한 이론적인 틀로서 적합성(Fit)이라는 것을 채택하고자 한다. 적합성과 그와 관련된 구성론적 접근법(Configurational approach)은 조직 이론 분야에서 잘 알려져 있으며(Delery and Doty, 1996; Drazin and Van de Ven, 1985; Govindarajan, 1988; Gresov, 1989; Venkatraman, 1989), 이는 비즈니스와 정보기술의 연계에 상당한 의미를 가진다(Camillus and Lederer, 1985; Chan et al., 1997; Earl, 1989; King, 1978). 이 이론에 따르면, 기업들은 전략적 차원들간의 형태적 또는 유일한 패턴들을 인식해야 하는데, 이는 관련 차원들간의 다양한 패턴들이 모두 최고의 성과를 낼 수 있다는 동일 산출성(Equifinality)을 가정하고 있다(Delery and Doty, 1996). 많은 연구들은 이 적합성이 기업의 효과성에 유의한 영향을 준다는 것을 실증적으로 보여주고 있다(e.g., Lee et al., 2004; Sabherwal and Chan, 2001; Snow and Hrebiniak, 1980).

이와 같은 관점을 본 연구에 적용해 보면 아웃소싱을 하는 기업들은 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략간의 적절한 연계가 필요하다고 볼 수 있다. 또한 본 연구에서는 연구 가설들을 개발하는데 감소

적 접근(Reductionistic approach)보다는 체계적 접근(Systematic approach)¹⁾을 하고자 한다 (Van de Ven and Drazon, 1985). 다시 말하자면, 본 연구는 어떻게 고객 기업들이 그들의 기업 성과를 최대화하기 위해 기업 전략들과 세 가지 아웃소싱 전략들을 효과적으로 연계를 시킬 수 있는지를 조사해 보고자 한다.

본 연구의 이론적 토대를 형성하기 위해서는 두 가지 기본적인 전제가 있다. 첫째는 각 비즈니스 전략은 보다 나은 아웃소싱 이익과 기업 성과를 얻기 위해 서로 다른 아웃소싱 전략과 연계되어야 한다는 것이다. 둘째는 아웃소싱 전략과 비즈니스 전략 간의 부합하는 연계를 가진 기업들은 그렇지 못한 기업에 비해 보다 높은 성과를 보여준다는 것이다. 우리가 알기로는 본 연구에서 사용되는 이론적 배경이 기존 연구에서 널리 사용되고는 있지만, 아웃소싱 분야에 대한 적용은 처음이다.

3.1 비즈니스 전략

전략은 환경과의 연계를 유도하고 내적 운영을 위한 통합을 제공하는 메커니즘으로서 간주되어왔다(Snow and Hambrick, 1980). 기업들이 생존하고 번영하기 위해서는 기업 환경과 지속적으로 적절한 연계를 형성하고 유지하여야 한다. 연계의 다양한 유형들은 비즈니스 전략을 여러 가지 측면에서 연구하는 것을 가능하게 하였다(e.g., Etzioni, 1961; Segal, 1974; Anderson and Paine, 1975, Miles and Snow, 1978). 그러나,

1) 특정 문제를 해결하기 위해 원인보다는 문제의 중재(Intervention)에 초점을 두고 해결 방안을 찾는 단일 규율적 접근 방식(monodisciplinary action)을 감소적 접근(Reductionistic approach)이라고 하며, 문제의 원인과 특성에 보다 초점을 둔 방식을 체계적 접근(Systematic approach)이라고 한다. 예를 들어, 감소적 접근은 기어를 해결하기 위한 방안으로 단순히 인구를 줄이는 방안을 고려하는 반면, 체계적 접근 방안은 가난, 악탈, 영양실조 등과 같은 기본적인 특성을 고려하게 된다.

많은 연구들 중에서 하나의 기업을 전략적 방향성과 함께 하나의 완벽한 시스템으로 특징화하고, 이를 조직의 전략적 행동과 응답을 일관되게 이끄는 기본적인 가치와 성향들의 집합체로 언급한 것은 Miles and Snow(1978)의 연구뿐이다(Venkatraman, 1989). 이 연구는 전략적 문헌에서 광범위하게 인용될 뿐만 아니라 추상적 수준에서 기업의 전략 형태를 측정할 수 있게 해준다(Hambrick, 1983; Smith et al., 1986; Zajac and Shortell, 1989). 따라서, 본 연구에서는 Miles and Snow의 유형을 채택하고자 한다. 이 연구에서 제시한 전략은 크게 수비 전략(Defenders), 혁신 전략(Prospectors), 분석 전략(Analyzers)²⁾으로 구분된다. 이번 장에서, 각각의 수비 전략, 혁신 전략, 분석 전략과 앞에서 언급한 세 개의 아웃소싱 전략간의 효과적인 연계에 대하여 논의하고자 한다.

3.1.1 수비 전략(Defenders)

수비 전략을 따르는 기업들은 상대적으로 안정적인 제품과 서비스를 바탕으로 시장을 결정하고 이를 지속적으로 관리 유지하고자 한다. 많은 경우가 기업들은 해당 산업에서 새로운 개발의 선두자가 되고자 하지는 않는다. 즉, 낮은 가격에서 높은 품질과 표준화된 제품과 서비스를 제공함으로써 해당 산업에서 안정적이고 예측 가능하지만, 제한된 틈새 시장을 추구한다. 따라서, 비용을 낮추기 위하여 주로 엄격한 관리에 초점을 두고 운영의

효율성을 강조한다. 이 운영의 효율성 때문에 수비 전략으로 구분되는 기업들은 기계적이고 체계적인 조직 구조를 가질 뿐 아니라 다른 전략들에 비해 높은 고정 자산 강도(Fixed-asset Intensity)를 가지게 된다. 더욱이, 수비 전략을 채택한 기업들은 새로운 기회를 그들의 영역 밖에서 찾지 않고 기업의 구조와 기술을 조정하지 않는 경향이 있다(Sabherwal and Chan, 2001).

구조적 안정성과 비용의 효율성에 초점을 맞추기 때문에, 수비 전략 기업들은 기업 구조의 변화와 외부 기업들에 대한 의존도를 최소화 하고, 계획 과정의 높은 형식화(Formality)를 통해 규모의 경제를 최대화시킴으로써 필요한 자원들을 외부 시장으로부터 얻고자 한다(Shortell and Zajac, 1990). 자원을 획득하는 과정이 잘 계획되어 있고 체계적이기 때문에, 수비 전략 기업들은 외부에서 획득한 자원과 지식을 기업 내부의 업무와 프로세스의 일부로 내재화하는데 매우 효율적이라고 할 수 있다. 이러한 이유로 수비 전략 기업들에게는 독립 아웃소싱 전략 - 최소 아웃소싱(Minimal Outsourcing), 매입 계약(Buy-in Contract), 단기간(Short-term) 전략 - 이 다른 비즈니스 전략들에 비해 보다 높은 아웃소싱 성과를 얻기에 효과적일 것이다.

가설 1: 아웃소싱의 효과 측면에서 수비 전략 기업들에게는 한정적 거래 전략과 내재 전략 보다는 독립 아웃소싱 전략이 보다 효과적일 것이다.

2) Miles and Snow(1978)는 비즈니스 전략의 네 번째 형태인 방어 전략(Reactors)을 제시하였다. 그러나 대부분 이전의 연구에서 방어 전략은 독자적인 전략이 아니며, 다른 세 가지의 이상적인 전략 중 하나에서 다른 전략으로 변이되는 과정이기 때문에 연구에서 배제되어 왔다(e.g., Miles and Snow, 1984; Delery and Doty, 1996; Sabherwal and Chan, 2001). 따라서, 본 연구에서도 이를 제외시키기로 결정했다.

3.1.2 혁신 전략(Prospectors)

혁신 전략을 채택한 기업들은 주로 새로운 제품과 서비스를 추가하고 변화시킴으로써 시장에서 선두가 되고자 한다. 혁신 전략 기업들은 시장 환경 변화에 대한 신속한 대응을 위해 혁신성과 유연성을 가지고 자 노력한다. 다시 말해, 혁신 전략은 지속적으로 새로운 상품 또는 서비스 그리고 시장으로부터 새로운 기회를 찾고자 한다. 비록 혁신성과 유연성을 강조하는 것이 통제의 부족과 운영적 효율성 저하를 유도하기도 하지만, 혁신 전략 기업들은 새로운 제품과 서비스를 개발하고 새로운 기회를 찾는 것에 엄청난 노력과 투자를 한다. 역동적인 환경에서 이러한 노력이 제구실을 하기 위해서는 유기적인 기업 구조와 함께 기술적인 유연성을 추구하게 된다.

이 유연성에 초점을 맞추어, 혁신 전략 기업들은 상품, 서비스 및 시장이 자주 변화하기 때문에 비체계적이고 전술적인 계획 과정을 추가하는 경향이 있다(Shortell and Zajac, 1990). 새로운 기회를 발굴하기 위해서 보다 비공식적 계획 과정을 가지는 것이 필요하다(Ansoff, 1984). 이는 외부 기업들과 필요한 조건들을 상세하게 명시화된 관계를 형성하는 것은 기업의 유연성과 혁신성을 실현하는데 효과적인 방법이 아니라는 것을 제시하는 것이다. 다시 말해, 상호 신뢰를 바탕으로 한 독점적인 관계가 강하게 요구되며, 이를 통해 혁신 전략 기업과 외부 기업들은 시장 내에서는 얻을 수 없는 가치 있는 정보와 지식을 서로 공유하게 된다(Uzzi, 1997). 따라서, 내제 아웃소싱 전략 - 전체 아웃소싱(Total Outsourcing), 파트너십(Partnership), 장기간(Long-term) 전략 - 이 혁신 전략 기업들에게 성공적인 아웃소싱을 실현하기 위해 바람직하다고 할 수 있다.

가설 2: 아웃소싱의 효과 측면에서 혁신 전략 기업들에게는 한정적 거래 전략과 독립 전략 보다는 내제 아웃소싱 전략이 보다 효과적일 것이다.

3.1.3 분석 전략(Analyzers)

분석 전략을 채택한 기업들은 상대적으로 안정적이고 한정된 제품과 서비스를 유지하려고 하는 반면에 주의 깊게 선택된 가능성이 높은 새로운 영역으로 선택적으로 이동한다. 이러한 형태의 기업 전략은 공식적인 계획 과정을 강조하는 경향이 있으며, 비용과 효율성 간의 균형을 맞추으로써 시장 내에서 선도자가 되기보다는 추종자가 되려고 한다. 이런 측면에서 보면, 분석 전략 기업들은 어느 정도의 위험 감수와 혁신성을 통해 비용 절감과 효율성을 추구함으로써 수비 전략 기업과 혁신 전략 기업들의 특성을 혼합하여 사용하는 경향이 있다. 분석 전략 기업들은 새로운 시장을 창출하지는 않지만, 혁신 전략 기업들의 빠른 추종자라고 할 수 있다. 즉, 주어진 상황에 대한 심도 깊은 분석을 통해 성장에 대한 기회를 최대화하고 위험을 최소화하고자 노력한다(Segev, 1989; Venkatraman, 1989). 분석된 결과를 바탕으로 직면한 문제를 해결할 수 있는 최적의 가능한 대안들을 산출하게 된다.

분석 전략 기업들은 항상 분석적이고 종합적인 관점에서 주어진 상황을 이해하기 때문에, 외부 기업들과 느슨하고 장기간의 관계를 회피하려는 경향이 있다. 대신에, 위험을 줄이고 비용의 효율성을 관리하기 위하여 명확하고 상세하게 기술된 계약이 분석 전략 기업들에게 보다 효과적일 것이다(Uzzi, 1997). 이와 같이, 종합적인 의사 결정을

가능하게 하는 분석적 접근이 분석 전략 기업들에게 적합한 것이다. 결론적으로, 분석 전략 기업들에게는 한정적 거래 아웃소싱 전략 - 아웃소싱 (Selective Outsourcing), 서비스 요금 지불 계약 (Fee-for-service Contract), 중기간(Medium-term) 전략 - 이 보다 나은 아웃소싱의 이익을 얻는데 적합하다고 할 수 있다.

가설 3: 아웃소싱의 효과 측면에서 분석 전략 기업들에게는 독립 전략과 내제 전략 보다는 한정적 거래 아웃소싱 전략이 보다 효과적일 것이다.

3.2 기업 성과

비즈니스 전략의 효과적인 관리는 기업 성과에 긍정적인 효과를 제공한다(e.g., Conant et al., 1990; Hitt and Ireland, 1985; Miller and Shamsie, 1996). 효과적인 비즈니스 전략은 아웃소싱 전략의 세 가지 형태와의 효율적인 결합이 필요하다. 이 결합은 구성적 배치(Configuration)를 통해 나타낼 수 있다(Malnigh, 1995; Martinez and Jarillo, 1989). 더욱 중요한 것은, 하나의 특정 비즈니스 전략이 보다 높은 성과를 내기 위해서는 본 연구에서 제시하고 있는 가설화된 아웃소싱 전략들과 같은 상대적 배치가 요구된다는 것이다.

말하자면, 비즈니스 전략의 효과적인 통합은 아웃소싱 전략과의 상대적인 배치가 필요한 것이다. 특정 비즈니스 전략과 이 비즈니스 전략에 필요한 특정 아웃소싱 전략 간의 상보성(Complementarities)이 존재하는 것이다(Milgrom and Roberts, 1995). 따라서, 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략

사이의 적합한 결합을 가진 기업들은 그렇지 못한 기업들에 비해 보다 높은 기업 성과를 보여줄 것으로 기대된다.

가설 4: 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 적합성을 가진 기업들은 이들 사이의 부적합성을 가진 기업들에 비해 보다 높은 아웃소싱 효과와 기업 성과를 보여줄 것이다.

IV. 연구 방법론

4.1 측정 도구

설문은 아웃소싱 전략의 형태, 비즈니스 전략의 형태, 아웃소싱 이익의 정도 및 기업의 경제적 성과를 측정하도록 설계되었다. 기본적으로 설문 도구는 이전에 다른 연구들에 의해 사용되고 입증된 변수들을 근간으로 개발되었다. 본 연구에서는 아웃소싱 전략, 비즈니스 전략 그리고 경제적 성과는 객관적인 측정을 실시한 반면에 아웃소싱의 이익은 지각적인 측정을 하였다.

보다 자세히 살펴보면, 비즈니스 전략을 측정하기 위해서 본 연구에서는 Miles and Snow(1978)의 세 가지 구분 방법 - (1) 수비 전략, (2) 혁신 전략, (3) 분석 전략 - 을 토대로 하였다. 이 세 가지 구분에 대하여 Snows and Hrebiniak(1980)가 입증한 설문을 근간으로, 본 연구에서는 응답자의 이해도를 향상시키고 응답률을 높이기 위해 좀 더 단순화하려고 시도하였다. 아웃소싱 전략의 경우에는 Lee et al.(2004)가 제시한 세 가지 순수

아웃소싱 전략들 - (1) 독립 전략(최소 아웃소싱, 매입 계약, 단기간), (2) 한정적 거래 전략(선택적 아웃소싱, 서비스 요금 지불 계약, 중기간), (3) 내제 전략(전체 아웃소싱, 파트너십, 장기간) - 로부터 아웃소싱 전략의 정의와 설명을 이끌어 냈다. 이 두 전략의 측정단위는 명목 척도이다. 응답자들은 위에 표시된 숫자에 따라 기업에 해당하는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략을 각각 하나씩 선택하도록 하였다.

한편, 아웃소싱 전략과 비즈니스 전략 사이의 적합성의 영향 정도를 설명하기 위해서 세 가지 지각적 측정 도구(운영의 효율성 증진, 기술적인 리더십의 증진, 업무요구에 대한 반응성 증진)를 개발하여 아웃소싱 이익의 성취 정도를 평가하였다 (Grover et al., 1996; Lee et al., 2004). 아웃소싱 이익에 대한 모든 측정은 10점 리커트 척도를 기초로 하였다. 각 기업의 경제적 성과는 영업 성장(Sales Growth)과 자산 수익률(ROA: Return on Assets) 두 가지 항목으로 측정하였다. 중요한 업무 성과 정보를 알려주기 주저하는 응답자들이 존재할 수도 있으므로, 영업성과와 자산 수익률에 관한 정보는 웹사이트 상에서 공식적으로 발표된 각 기업의 대차대조표를 통해 수집되었다.

아웃소싱 성공과 기업 성과에 대한 외생 변수들의 영향을 통제하기 위해서 산업 형태, 기업 규모, 아웃소싱이 도입된 기간을 통제 변수로 사용하였다. 기업이 속해 있는 산업에 따라 산업 환경 자체의 매력성이 기업 성과(Dess et al., 1990)에 영향을 미칠 수 있으며, 정보기술 아웃소싱의 중요성도 전혀 다를 수 있다. Chatman and Jehn (1994)에 따르면, 산업형태를 제조, 건설, 소매/도매 업체들을 포함하는 장기연계 기술산업(Long-

linked technology industry), 은행, 보험, 금융 업체들을 포함하는 중계기술 산업(Mediating technology industry), 그리고 연구소 및 정보기술/전기통신 업체들을 포함하는 집약기술 산업(Intensive technology industry)로 구분하였다. 또한 총 매출액의 측면에서 기업들의 규모를 통제하였다. 더욱이, 정보기술 아웃소싱 경험이 아웃소싱 성공과 기업 성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 기업들이 처음으로 정보기술 아웃소싱을 도입했던 시기를 명시하게 함으로써 이를 통제하려고 하였다.

설문서를 처음 개발한 후, 정보기술 아웃소싱 분야에 전문성을 가진 다섯 명의 학자들과 심도 있는 인터뷰를 통해 내용 타당성을 점검하였다. 그런 다음, 한국 기업들의 아웃소싱 관리자 또는 CIO 그리고 CEO들에게 설문서를 배포하여 예비 조사를 실시하였다. 측정 도구의 개발 초기 단계에서 이러한 다양한 단계들을 거치는 것은 측정 도구의 내적 외적 타당성을 높여 주고 설문 항목들의 표현 형식과 구조적 질을 높여줄 뿐만 아니라 개발된 측정 도구가 현실적으로 발생하는 현상을 측정하는데 적합하다는 것을 확인시켜 줄 수 있다 (Nunnally, 1978).

4.2 표본 및 자료 수집

매일 경제 신문사 발행한 2003년도 연감 법인 보고서에 등록된 10,000개 기업들 중에 무작위로 500개의 기업을 선택하고 이를 표본 집단으로 사용하였다. 그런 다음, 한국증권거래소에 발간한 상장회사 목록으로부터 각 기업의 CIO와 CEO의 이름을 알아냈다. 설문서를 메일로 보내기 전에 각 500개 기업들에게 전화를 걸어 연구 목적을 설명

하고 설문서를 작성해 줄 수 있는지를 체크했다. 이 전화 연결을 통해 총 325개의 업체가 설문에 응답을 해줄 의지가 있다고 응답하여, 이 회사들의 CIO와 CEO 앞으로 각각 설문서를 직접 발송하였다. 동일 응답자 편견(Same Subject Bias)을 없애기 위해, 비즈니스 전략에 대한 설문서는 CEO들에게 보냈으며, 아웃소싱 전략과 아웃소싱의 이익에 대한 설문서는 CIO들에서 발송되었다.

응답률을 향상시키기 위해서 Dillman(1991)이 제시한 전체 설계 방법(TDM: Total Design Method)을 바탕으로, 처음 설문서를 보낸 일주일 후에 우편엽서를 발송하였으며, 동일 설문서를 처음 설문서를 보낸 2주 후에 재발송하였고, 처음 설문서를 보낸 3주 후에 다시 전화를 통해 설문 응답을 촉구하였다. 이와 같은 과정을 통해 최종 175개의 응답을 획득하였는데, 이는 53%의 응답률에 해당된다. 그러나 회수된 설문서 중에서 총 39개의 응답을 최종 분석에서 제거하였다. 39개 중에 26개는 한 회사에서 CEO와 CIO로부터 쌍으로 설문이 수집되지 않았으며, 13개는 설문 응답이 완벽하지 않았다. 결과적으로 136개의 응답이 마지막 분석에 사용되었다.

4.3 신뢰도 측정 및 표본 특성

설문 도구의 내용 타당도는 표준 도구의 채택, 기존 문헌에서 사용된 설문의 사용 그리고 아웃소싱 분야의 전문가들로부터의 사전 검사를 통해 확립되었다(Kerlinger, 1986). 세 가지 아웃소싱 전략과 세 가지 비즈니스 전략의 측정 도구들에 대한 신뢰도와 타당도는 각 전략을 평가하는데 단일 항목을 사용했기 때문에 의미가 없다고 할 수 있다. 이들에 대한 질문 내용을 부록에 제시하였

다. 또한, 아웃소싱 전략과 비즈니스 전략의 실제적이고 객관적인 측정은 공통 분산(Common Method Variance)에 관련된 문제의 가능성을 최소화 하였다.

아웃소싱 이익의 정도는 운영 효율성 증진, 기술적인 리더쉽 증진, 업무 요구에 대한 반응성 증진의 측면에서 아웃소싱 프로젝트에 대한 CIO의 인지 정도를 측정하였다. 그래서, 이 항목들에 대한 일차원성(Unidimensionality)을 측정하기 위해 배리맥스 방식으로 요인 분석을 실시한 결과 모든 항목들이 하나의 요인에 적재되었다. 아웃소싱 이익에 대해 0.5보다 낮은 요인 적재값을 가지는 항목은 없었다. 요인 적재값은 0.799에서 0.885의 범위로 매우 높게 나타났다. Cronbach's Alpha에 의해 측정된 내적 일관성은 0.815로 적합하게 나타났다.

산업 형태, 총 종업원 수, 설립된 시간, 총 매출액, 총 매출액 대비 정보기술 예산, 정보기술 예산 대비 아웃소싱 예산에 대한 응답자 특징을 <표 1>에 정리하였다. 제조(25.6%), 건설(22.1%), 소매/도매(22.1%) 산업에 있는 기업들이 주로 많은 응답 분포를 보였다. 평균 종업원 수는 977.1로 표준 편차(S.D.)는 1,556이고, 총 매출액의 평균은 약 6,130만 달러(S.D. = \$12억)이다. 136개 기업들 중에 19개 업체는 총 매출액이 10억 달러 또는 그 이상인 것으로 조사되었다. 총 매출액 대비 MIS 예산은 0.65%(S.D. = 1.85)인 반면에, MIS 예산 대비 아웃소싱 예산은 0.47%(S.D. = 0.29)이었다.

〈표 1〉 응답 기업들의 개요

(a) 산업

산업형태	빈도	백분율
제조	35	25.6
금융/은행/보험	28	20.6
전기통신	13	9.6
소매/도매	30	22.1
건설	30	22.1
전체	136	100

(b) 고용직원 수

범위	빈도	백분율
100명 미만	36	26.5
100 - 500	34	25.0
500 - 1,000	24	17.6
1,000 - 5,000	37	27.2
5,000 - 10,000	4	2.9
10,000명 이상	1	0.8
전체	136	100

(c) 설립된 기간

범위	빈도	백분율
10년 미만	27	19.8
10 - 20년	34	25.0
20 - 30년	29	21.3
30 - 40년	21	15.4
40 - 50년	18	13.2
50 - 100년	5	3.7
100년 이상	2	1.5
전체	136	100

(d) 총 판매 (\$US)

범위	빈도	백분율
\$1000만 미만	5	3.7
\$1000만 - \$5000만	32	23.5
\$5000만 - \$1억	15	11.0
\$1억 - \$5억	47	34.6
\$5억 - \$10억	18	13.2
\$10억 - \$50억	15	11.0
\$50억 이상	4	2.9
전체	136	100

(e) 총매출액 대비 정보기술 예산 (%)

범위	빈도	백분율
0.5%미만	58	42.6
0.5% - 1.0%	25	18.4
1.0% - 1.5%	16	11.8
1.5% - 2.0%	22	16.2
2.0% - 5.0%	10	7.3
5.0% 초과	5	3.7
전체	136	100

(f) 정보기술 예산 대비 아웃소싱 예산 (%)

범위	빈도	백분율
10%미만	14	10.3
10 - 25%	26	19.1
25 - 50%	43	31.6
50 - 75%	30	22.1
75 - 90%	12	8.8
90%초과	11	8.1
전체	136	100

V. 분석 및 결과

5.1 분석적 접근

본 연구의 기본 전제는 보다 나은 아웃소싱 성

과와 기업 성과를 보여주는 기업들은 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 적합성 또는 일치성, 즉 내부의 일관된 배치 가능성을 가진다는 것이다 (Venkatraman, 1989, p.432). 이 두 전략간의 상호 구속하는 본질로 인해 서로 일치하지 않는 패턴들의 선택은 아웃소싱 고객과 전문 업체가 부

적합한 의사 결정을 이행해야 하기 때문에 보다 덜 효과적이 될 것이다. 이러한 전제에 대한 타당성을 평가하기 위해서 Lee et al.(2004)가 제시한대로 모든 관찰된 패턴들의 분포 분석을 실시하여 적합한 패턴들(i.e. Gestalts)을 확인하고자 한다. 조사된 자료로부터 나타난 구성 패턴을 바탕으로 적합성과 부적합성 패턴 사이의 성과의 차이점을 분석하고, 각 패턴이 아웃소싱 이익과 기업 성과를 얼마나 예측할 수 있는지를 MANOVA를 통해 평가해 보고자 한다.

5.2 전략적 패턴들의 인식

적합성 또는 일치성이라는 것은 전략적 차원들 간의 부적절한 조합이 보다 덜 성공적으로 될 것이라는 의미를 내포하고 있다. 이 의미를 평가하기 위해, 첫째로 전략 차원들의 각각의 조합을 채택하고 있는 기업들의 수를 단순히 계산하였다. <표 2>는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 사이의 조합(b)과 각 전략(a)에 대한 전략적 패턴의 빈도와 백분율을 보여주고 있다. 비즈니스 전략의 결과는

〈표 2〉 전략 패턴의 빈도 및 백분율
(a) 각각의 전략

비즈니스 전략			아웃소싱 전략		
형태	빈도	백분율	형태	빈도	백분율
수비 전략	57	41.9%	독립 전략	55	40.4%
혁신 전략	39	28.7%	한정적 거래 전략	29	21.3%
분석 전략	40	29.4%	내제 전략	52	38.3%
전체	136	100%	전체	136	100%

(b) 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 연계

형태		비즈니스 전략				
		수비 전략	혁신 전략	분석 전략	전체	
아웃소싱 전략	독립 전략	최소 아웃소싱, 매입계약, 단기간	25 (18.4%)*	14 (10.3%)	16 (11.8%)	55 (40.5%)
	한정적 거래 전략	선택적 아웃소싱, 서비스 요금지불, 중기간	11 (8.1%)	11 (8.1%)	7 (5.1%)	29 (21.3%)
	내제 전략	종합적 아웃소싱, 파트너십, 장기간	21 (15.4%)	14 (10.3%)	17 (12.5%)	52 (38.2%)
	전체		57 (41.9%)	39 (28.7%)	40 (29.4%)	136 (100%)

* 빈도(퍼센트)

수비 전략이 57개 기업(41.9%), 혁신 전략이 39개 기업(28.7%) 그리고 분석 전략이 40개 기업(29.4%)으로 구성되고 있음을 보여준다. 아웃소싱 전략의 경우는 독립 아웃소싱 전략이 40.4%, 내제 아웃소싱 전략이 38.3%, 한정적 거래 아웃소싱 전략이 21.3%를 차지하는 것으로 나타났다. 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 조합을 보면 아홉 가지의 모든 가능한 패턴(3가지 비즈니스 전략 * 3가지 아웃소싱 전략)이 관찰되었다. 아홉 가지 중에서 가장 많은 기업들이 채택하고 있는 조합은 수비 전략과 독립 아웃소싱 전략의 연계(25개 기업; 18.4%)이고, 두 번째는 수비 전략과 내제 아웃소싱 전략의 연계(21개 기업; 15.4%)이며, 세 번째로는 분석 전략과 내제 아웃소싱 전략(17 응답; 12.5%)의 연계로 나타났다.

5.3 제안된 가설의 검증

앞에서 인식된 전략 패턴들의 예측 타당성을 평가하기 위해, 아웃소싱 성공에 대한 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 사이에 존재하는 각 전략 패턴들의 상대적 효과를 조사하기 위해 일차원적인 ANOVA를 사용(H1, H2 그리고 H3)하고 적합성(i.e., Gestalts)과 부적합한 패턴 사이에 아웃소싱 성공과 기업 성과의 차이점을 분석(H4)하기 위해 MANOVA를 사용하였다. 전체적인 MANOVA의 결과는 각 비즈니스 전략의 세 가지 패턴 사이에 유의한 차이가 있음을 보여주었다(Pillai's Trace³⁾=0.177, $F_{(3,380)}=3.391$, $p=0.000$). 각 비즈니스 전략에 대한 개개의 ANOVA 결과와 기술적 통계를 <표 3>의 (a), (b), (c)에 각각 기술

하였다.

MANOVA를 통한 분석은 기업의 경제적 성과뿐만 아니라 아웃소싱 성공에 대한 전략적 패턴(적합성 vs. 부적합성)과 통제 변수들(산업 형태, 기업 규모, 아웃소싱을 도입한 기간)의 효과를 보여주고 있다. MANOVA의 분석 결과, 모든 통제 변수들이 아웃소싱 성과(산업 형태: Pillai's Trace=0.082, $F(9, 580)=1.002$; $p=0.998$; 기업 규모: Pillai's Trace=0.092, $F(9, 580)=1.330$, $p=0.161$; 아웃소싱 도입 기간: Pillai's Trace=0.055, $F(9, 580)=0.790$, $p=0.713$)와 기업 성과(산업 형태: Pillai's Trace=0.096, $F(9, 580)=1.445$; $p=0.178$; 기업 규모: Pillai's Trace=0.075, $F(9, 580)=0.994$, $p=0.144$; 아웃소싱 도입 기간: Pillai's Trace=0.087, $F(9, 580)=1.229$, $p=0.162$)에 유의하지 않은 영향을 주는 것으로 나타났다. 추가적인 분석으로 각각의 ANOVA에 의한 통제변수들의 효과를 분석한 결과도 전반적인 아웃소싱 성공에 대한 9개의 가능한 효과 중에 단지 하나만이 유의한 것으로 조사되었다(분석 전략에 대한 산업 형태의 효과: $F=1.872$, $p=0.086$).

수비 전략을 살펴보면, 독립 아웃소싱 전략을 채택한 기업들이 기술적인 리더십 증진과 전체 아웃소싱 성공 측면에서 가장 높게 나타난 반면에, 내제 아웃소싱 전략을 채택한 기업들은 운영의 효율성과 업무 수행의 효율성 증진에서 가장 높은 아웃소싱 이익을 얻는 것으로 나타났다. 이는 가설 1을 부분적으로 지지하고 있다고 보여진다. 기대했던 바와 같아, 혁신 전략은 내제 아웃소싱 전략을 선택했을 때 전체적 아웃소싱 성공과 아웃소싱 성

3) 기존의 연구로부터 Pillai's Trace가 Wilks' Lambda, Hotelling's Trace, and Roy's GCR 에 비해 보다 강력한 평가 기준임을 알 수 있다(Hair et al., 1998). 그러므로 본 연구에서는 이 MANOVA 통계치를 사용하고자 한다.

〈표 3〉 아웃소싱 성공에 대한 전략적 패턴들의 예측 타당성의 평가

(a) 수비 전략 패턴 중 아웃소싱 성공에 대한 ANOVA

패턴	수비 전략* 독립 전략 (n=25)	수비 전략* 한정적 거래 전략 (n=11)	수비 전략* 내제 전략 (n=21)	F(p)
	평균(S.D.)			
업무수행의 효율성	7.16(1.28)	6.82(1.08)	7.82(1.51)	7.351(0.000***)
기술적인 리더쉽	7.90(1.71)	6.27(1.27)	6.29(2.17)	11.05(0.000***)
업무요구에 대한 반응성	7.22(1.55)	6.36(1.03)	7.45(2.08)	6.459(0.002**)
전체 아웃소싱 성공	7.43(1.26)	6.48(1.07)	7.18(1.61)	4.524(0.009**)

(b) 혁신 전략 패턴 중 아웃소싱 성공에 대한 ANOVA

패턴	혁신 전략* 독립 전략 (n=14)	혁신 전략* 한정적 거래전략 (n=11)	혁신 전략* 내제 전략 (n=14)	F(p)
	Mean(S.D.)			
업무수행의 효율성	6.50(1.34)	6.57(1.22)	7.45(1.01)	9.173(0.000***)
기술적인 리더쉽	6.50(1.34)	6.57(1.02)	7.00(1.34)	6.312(0.002**)
업무요구에 대한 반응성	6.14(1.46)	7.00(1.11)	7.18(1.60)	5.519(0.004**)
전체 아웃소싱 성공	6.38(1.22)	6.71(0.91)	7.21(1.28)	7.558(0.000***)

(c) 분석 전략 패턴 중 아웃소싱 성공에 대한 ANOVA

패턴	분석 전략* 독립 전략 (n=16)	분석 전략* 한정적 거래 전략 (n=7)	분석 전략* 내제 전략 (n=17)	F(p)
	평균(S.D.)			
업무수행의 효율성	6.38(0.72)	7.14(1.95)	6.59(1.46)	10.821(0.000***)
기술적인 리더쉽	5.81(1.17)	6.73(1.86)	6.00(1.12)	9.557(0.000***)
업무요구에 대한 반응성	5.38(1.36)	6.95(1.62)	6.29(1.21)	4.997(0.012*)
전체 아웃소싱 성공	5.85(0.85)	6.94(1.58)	6.29(1.10)	4.271(0.021*)

〈표 4〉 적합성과 부적합성에 대한 패턴 비교

패턴	적합성 패턴* (n=45)	부적합성 패턴** (n=91)	F(p)	
	평균(S.D.)			
전체 아웃소싱	7.19(1.21)	6.48(1.27)	10.655(0.000***)	
경제성과	판매 성장	0.71(1.66)	0.57(1.79)	5.792(0.045**)
	ROA	0.13(0.09)	0.06(0.08)	11.345(0.000***)

* 적합성 패턴은 수비 전략*독립 전략, 혁신 전략*내제 전략, 분석 전략*한정적 거래 전략을 포함한다.

** 부적합성 패턴은 이 세 가지 적합성 전략을 제외한 나머지 전략을 의미한다.

공의 세 가지 모든 측면에서 가장 높은 아웃소싱 이익을 산출하는 것으로 조사되어서, 가설 2는 채택되었다고 할 수 있다. 또한, 분석 전략을 채택한 기업들에게는 다른 아웃소싱 전략보다도 한정적 거래 아웃소싱 전략이 전체 아웃소싱 성공과 세 가지 아웃소싱 측면에서 가장 높은 성과를 보여주는 것으로 나타났으며, 이는 가설 3이 지지되었음을 의미한다.

다음 단계는 적합한 패턴(i.e., 수비 전략*독립 전략, 혁신 전략*내제 전략, 분석 전략*한정적 내제 전략)을 채택한 기업들이 부적합한 패턴(i.e 세 가지 적합성 패턴들을 제외한 나머지 전략)을 채택한 기업들에 비해 보다 좋은 성과를 어느 정도 보여주고 있는지를 평가하는 것이다. 적합한 패턴들과 부적합한 패턴들을 채택한 기업들간의 차이점을 평가하기 위한 MANOVA 검정에서, 오차항에 대한 변수들의 동질성 검증(Homogeneity Test)은 아웃소싱 성공의 세 가지 측면과 기업 성과에 모두 유의하지 않다는 것을 보여 주고 있다: 전체 아웃소싱 성공(Levene Statistic=0.888, $p=0.747$); 판매 성장(Levene Statistic=0.991, $p=0.529$); ROA(Levene Statistic=0.837,

$p=0.837$). 적합한 패턴들의 효과는 상당히 높게 유의한 것으로 발견되었다(Pillai's Trace=0.047, $F_{(3, 251)}=4.119$; $p=0.007$). <표 4>의 결과로부터 적합하고 부적합한 패턴들 사이의 평균이 전체 아웃소싱 성공과 판매 성장, ROA에 대한 경제적 성과 측면에서 상당한 차이가 있음을 알 수 있다. 그러므로 가설 4는 채택되었다.

VI. 논의

본 연구의 목적은 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 사이에 적합성을 가진 기업들이 적합성을 가지지 못한 기업들에 비해 보다 나은 아웃소싱 이익과 기업 성과를 가지는 것인지를 실증적으로 검증해 보기 위한 것이었다. <표 5>는 가설 검증의 결과를 요약하여 보여 주고 있다. 이 결과는 수집된 자료가 본 연구에서 제안한 가설들을 강하게 지지함을 나타낸다.

<표 5> 가설 검증의 요약

가설		결과
가설1	아웃소싱의 효과 측면에서 수비 전략 기업들에게는 한정적 거래 전략과 내제 전략 보다 독립 아웃소싱 전략이 보다 효과적일 것이다.	부분적으로 채택
가설2	아웃소싱의 효과 측면에서 혁신 전략 기업들에게는 한정적 거래 전략과 독립 전략 보다 내제 아웃소싱 전략이 보다 효과적일 것이다.	채택
가설3	아웃소싱의 효과 측면에서 분석 전략 기업들에게는 독립 전략과 내제 전략 보다 한정적 거래 아웃소싱 전략이 보다 효과적일 것이다.	채택
가설4	비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 적합성을 가진 기업들은 이들 사이의 부적합성을 가진 기업들에 비해 보다 높은 아웃소싱 효과와 기업 성과를 보여줄 것이다.	채택

6.1 연구의 의미

본 연구는 적합성이라는 이론적 틀을 바탕으로, 잔여권리이론(Lee et al., 2004)에서 유도된 아웃소싱의 세 가지 형태(독립 전략, 한정적 거래 전략, 내제 전략)와 세 가지 비즈니스 전략(수비 전략, 혁신 전략, 분석 전략)(Miles and Snow, 1978) 사이의 전략적인 연계성이 있음을 증명하였다. 설문조사 결과 두개의 전략 간에 세 가지 전략적 패턴들이 있는 것으로 나타난다. 이 세 가지 패턴들은 <표 3>에 나타난 것과 같이 수비전략 - 독립 아웃소싱 전략, 혁신 전략 - 내제 아웃소싱 전략, 분석 전략-한정적 거래 아웃소싱 전략이다. 그런 다음 발견된 이 전략적 적합성 패턴들을 추구하는 기업들이 부적합성 패턴들을 가지고 있는 기업들에 비해 아웃소싱 이익과 기업의 경제 성과에 측면에서 훨씬 나은 결과를 보여준다는 것을 보여주었다. 이 분석의 결과는 <표 5>에 있듯이 모든 가설들이 채택된 것으로 나타났다.

비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 연계는 아웃소싱 성과 및 기업의 경제적 성과와 상당히 유의하게 관련되어 있다. 이는 연계라는 것이 우리가 단순히 이해하는 연계와 아웃소싱 성공간의 관계 그 이상의 의미를 가지는 것이다. 이런 측면에서, 본 연구의 결과는 기업의 성과를 향상시키기 위해서는 아웃소싱에 대한 투자를 기업의 비즈니스 전략과 연계하여 이해하는 것이 반드시 필요하다는 것을 보여주고 있다.

더욱이, 가설 1의 부분적 지지와 함께 가설 2, 3, 4의 채택은 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략의 연계를 보편적인 관점(Universalistic Perspective) 보다는 구성적 관점(Configurational Perspective)에서 이해하여야 한다는 것을 의미한다(e.g., Delery

and Doty, 1996). 기존 연구들의 결과와 같이 (e.g., Sabherwal and Chan, 2001), 본 연구에서도 혁신 전략과 분석 전략을 채택한 기업들에 대해서는 연계, 아웃소싱 성공, 기업 성과 사이에 유의한 관계가 있는 것으로 나타났지만, 수비 전략을 추구하는 기업들에게는 그렇게 강하게 나타나지 않았다. 가설에서 제안한 것과 같이 기업의 수비 전략과 독립 아웃소싱 전략 사이의 연계가 기술적인 리더십 증진과 전체 아웃소싱 성공에 대해 가장 높은 이익을 가져다주는 것으로 발견되었지만, 업무수행 효율성 증진과 업무 욕구에 대한 반응성 증진 측면에서의 아웃소싱 이익은 수비 전략과 내제 전략의 연계에서 가장 높은 수준을 보였다. 수비 전략은 외부 기업들에 대한 의존도를 최소화하고 규모의 경제를 최대화함으로써 구조적 안정성과 기능적 효율성을 추구한다. 따라서, 이 전략은 어떠한 급진적 변화도 선호하지 않기 때문에 외부 서비스 전문 업체들과의 계층적 또는 독립적 아웃소싱 전략을 채택하게 되는 것이다. 본 연구의 결과는 수비 전략 기업들이 내부 변화 없이 시장으로부터 필요한 자원, 즉 지식을 획득하고 비즈니스의 기회 창출을 위해 집약적으로 시장을 탐색하는 또다른 방법은 외부 전문 업체들과의 독립적인 관계를 형성하여 계층적 전략을 기능적으로 대체하는 것이다(Baker, 1990). 이러한 연구 결과는 향후에 더욱 검증되어야 할 가치 있는 경영적 의미를 갖는다.

결론적으로 본 연구에서 제시한 전략적 패턴들은 기업들이 현재 추구하고 있는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 연계에 대해 심도 있는 재고려가 필요하며, 향후 나아가야 할 방향이 무엇인지를 제시하고 있다. 정보기술 아웃소싱에 대한 관심이 증가하면서, 기업들이 비즈니스 전략과 아웃소싱

연계의 중요성을 인지해야 하는 것은 당연한 것이다. 본 연구는 부적합한 전략적 연계와의 비교를 통해 적합한 전략적 패턴들의 중요성을 강조하였다. 그러므로, 부적합한 전략적 패턴들을 추구하는 기업들은 보다 나은 아웃소싱 이익과 기업 성과를 얻기 위해서 현재 추구하고 있는 연계의 변화를 심각하게 고려해 보아야 할 필요가 있다.

6.2 연구의 한계점

위의 언급한 연구의 중요한 의미에도 불구하고, 본 연구에는 몇 가지 한계점들을 가지고 있다. 첫째, 아웃소싱 성공의 측정 기준에 대한 추가적인 개발이 필요하다. 초기 측정 도구들이 아웃소싱의 성공 정도를 평가하기 위한 시발점을 제공하는 것이지만, 보다 강력한 측정 도구의 개발은 전략들 간의 차이를 더 확실한 보여줄 것이다. 둘째, 본 연구에서 사용된 비즈니스 유형, 즉 수비전략, 혁신전략, 분석 전략은 단순화된 순수 전략이다. 실질적으로 기업들은 하나의 순수 전략보다는 여러 전략들을 융통성 있게 결합하여 사용한다. 그러나 본 연구에서는 분석의 복잡성을 피하기 위해 어떠한 혼합적인 전략도 고려하지 않았다. 셋째, 한 기업이 여러 전문 업체들과 서로 다른 계약 형태와 계약 기간을 가지는 경우에, 본 연구는 응답자에게 가장 대표적인 아웃소싱 형태와 기간을 선택하도록 하였는데, 이는 본 연구의 결과를 다소 타협적으로 만들 수 있는 소지가 있다. 넷째, 10,000개 업체 중 무작위로 선택된 500개의 기업들이 표본 집단이었음에도 불구하고 응답 기업들의 절반 정도가 5억 달러 이하의 연 매출액을 가지는 것으로 나타났다. 이는 다른 나라에서는 그렇게 큰 기업으로는 인식되지 않으므로, 연구 결과의 일반화를 다

소 제한하고 있다고 보여진다. 마지막으로, 본 연구의 결과는 표본이 국내 기업으로 제한되어 있어 완벽하게 일반화 될 수 없다. 국내의 정보기술 아웃소싱이 미국 및 유럽 환경과 유사한 많은 특징을 가지고 있는 반면에, 한국에서의 아웃소싱 실행과 사회 경제적 환경 또한 많은 차이가 있다. 따라서, 본 연구의 결과를 조심스럽게 해석할 필요가 한다.

6.3 향후 연구에 대한 제언

본 연구의 결과는 비즈니스 전략과 아웃소싱의 연계가 기업이 기대하는 아웃소싱 이익과 기업 성과를 성취하는데 얼마나 중요한 것인지를 보여주었다. 기존의 많은 연구자들이 적합성의 중요성을 인지하기는 했지만, 지금까지 이와 같은 개념이 아웃소싱에 대한 의사 결정을 내리고 이를 실행하는데 적절하게 활용되지는 못했었다. 이런 측면에서 본 연구는 아웃소싱 연구에 적합성 개념을 도입한 최초의 연구라고 할 수 있다.

본 연구는 향후 연구 방향을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 아웃소싱의 복잡도와 규모가 증가하면서 아웃소싱 성공에 대한 적절하고 보다 상세한 평가의 필요성이 대두되고 있다. 기존의 아웃소싱 연구들이 경제적, 조직적 그리고 사회적 이론들을 바탕으로 많은 진보가 있기는 했지만, 아웃소싱을 통한 기업들의 관계가 다양해지면서 각각의 아웃소싱 관계를 적절히 설명하고 이해할 수 있는 이론적 보완 작업이 절실히 요구된다. 둘째, 본 연구는 적합성 이슈를 조사하기 위해 기본적으로 구성적 접근(Configurational Approach)을 채택하였다. 이 분야에 대한 기존 연구가 부족한 상황에서 구성적 접근 방식이 적절하다는 것은 의심할

여지가 없다. 그러나 본 연구에서 구성적 방식으로 적합성 패턴들을 도출했으므로, 향후 연구에서는 본 연구에서 발견된 패턴들을 보다 발전시키고 적합성이란 개념을 다른 관점들을 근간으로 적용해 보는 것이 필요하다. 예를 들면, 상황적 관점(Contingency Perspective)을 바탕으로 한 적합성 연구는 아웃소싱 전략과 비즈니스 전략 사이의 연계의 장점을 보다 통찰력 있게 설명할 수도 있을 것이다(e.g., Pugh et al., 1969). 셋째, 본 연구는 아웃소싱 전략과 비즈니스 전략 사이의 적합성에 중점을 두었다. 그러나, 기업과 기업간의 환경적 특성이 아웃소싱에 대한 의사 결정과 아웃소싱의 성공 여부에 영향을 줄 수 있다. 그러므로 적합성의 개념은 아웃소싱 분야에서 전략-구조와 타스크-기술 관계를 조사하기 위해 폭넓게 확장되어야 할 필요가 있다. 넷째, 본 연구는 아웃소싱 전략과 비즈니스 전략 사이의 전략적 패턴들이 개별적인 아웃소싱의 의사 결정 이전에 이미 구체화된다고 보았다. 따라서, 본 연구는 그 다음 단계에서 나타날 수 있는 정보 공유 및 신뢰와 같은 프로세스 차원을 고려하지 않았다. 이런 요소들에 대한 연구는 기업의 전략적 패턴과 그들의 결과를 이해하는데 많은 도움을 줄 것으로 보여진다. 다섯째, 수집된 연구 자료는 국내에 제한되어 있으므로, 향후에 보다 광범위한 지역과 나라에서 자료를 수집하여 재 분석해 보는 과정이 필요하다. 마지막으로 본 연구는 적합성의 개념을 주로 고객의 관점에서 설명하였다. 서비스를 제공하는 전문 업체의 입장에서 적합성에 대한 분석 또한 흥미 있는 결과를 제공할 것이다.

VII. 결론

아웃소싱은 기업의 목표 달성을 위해 정보기술의 가치를 증진시켜 내부 자원을 효율적으로 활용하고 핵심 업무에 보다 초점을 맞출 수 있게 해주는 중요한 전략적 대안이다. 결과적으로, 많은 기업들이 내부에서 정보 시스템을 개발하기 보다는 정보 기술 아웃소싱에 시선을 돌리고 있다. 그러나 기업들은 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략 간의 적절한 연계를 결정하기 위한 타당성 있는 모형을 찾는 데 어려움을 겪고 있다. 기존의 많은 연구가 아웃소싱 전략과 비즈니스 전략에 대한 논의를 했지만, 이러한 연구들은 주로 이 두 전략의 중요성을 개별적으로 강조하고 이들간의 결합 효과에 대해서는 고려하지 않았다. 이로 인해, 이전 연구들은 다소 상반된 결론을 제시하곤 했다. 따라서, 아웃소싱 성공과 기업 성과에 대한 두 가지 전략 사이의 연계 효과를 전체적인 측면에서 분석하고자 한 본 연구는 비즈니스 전략과 아웃소싱 연계의 결정에 있어서 실무자들에게 매우 의미 있는 결과를 제공한 것이다. 본 연구의 결과는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략의 적합성 패턴들(i.e., 수비 전략과 독립 전략, 혁신 전략과 내재 전략, 분석전략과 한정적 거래 전략)이 가장 높은 아웃소싱 이익과 기업의 경제적 성과를 제공하고는 것으로 나타났다. 본 연구는 정보기술 아웃소싱이 하나의 독립된 의사결정이기보다는 오히려 다른 비즈니스 의사 결정들과 긴밀하게 연결되어야 함을 보여주는 첫 번째 시도라고 할 수 있다.

참고문헌

- Anderson, C. R. and Paine, F. T. (1975) "Managerial perceptions and strategic behavior," *Academy of Management Journal*, 18, 811-823.
- Anosff, H.I. (1984) *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Apte, U. (1990) "Global outsourcing of information systems and processing services", *The Information Society*, 7, 4, 287-303.
- Arnett, K. P. and Jones, M. C. (1994) "Firms that choose outsourcing: A profile", *Information & Management*, 26, 4, 179-188.
- Attewell, P. and Rule, J. (1984) "Computing and organizations: What we know and what we don't know," *Communications of the ACM*, 27, 12, 1184-1192.
- Baker, W.E. (1990) "Market networks and corporate behavior," *American Journal Sociology*, 6, 3, 589-625.
- Benko, C. (1992) "If information system outsourcing is the solution, what is the problem?", *Journal of Systems Management*, November, 32-35
- Buchowicz, B. S. (1991) "A process model of make vs. buy decision making: The case of manufacturing software", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 38, 1, 24-32.
- Buck-Lew, M. (1992) "To outsource or not ?", *International Journal of Information Management*, 12, 1, 3-20.
- Camillus, J. C. and Lederer, A. L. (1985) "Corporate strategy and the design of computerized information systems," *Sloan Management Review*, 26, 3, 35-42.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Copeland, D. G., and Barclay, D. W. (1997) "Business strategy, information systems strategy, and strategy alignment," *Information Systems Research*, 8, 2, 125-150.
- Chatman, J. A. and Jehn, K.A. (1994) "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?," *Academy of Management Journal*, 37, 3, 522-554.
- Chaudhury, A., Nam, K. and Rao, H. R. (1995) "Management of information systems outsourcing: A bidding perspective," *Journal of Management Information Systems*, 12, 2, 131-159.
- Child, J. (1987) "Information technology, organization, and the response to strategic challenges," *California Management Review*, 30, 1, 33-50.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. and Varadarajan, P. R. (1990) "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study," *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- Delery, J. and Doty, D. H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors," *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.
- Dess G. G., Ireland R. D. and Hitt M. A. (1990) "Industry effects and strategic management research," *Journal of Management*, 16, 7-27.
- Dillman, D. A. (1991) "The design and administration of mail survey," In W.R. Scott and

- J. Blake (eds.), *Annual Review of Sociology*, 225-249.
- Diromualdo, A. and Gurbaxani, V. (1998) "Strategic intent for IT outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, 67-80.
- Drazin, R. and Van de Ven, A. H. (1985) "Alternative forms of fit in contingency theory," *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S. (1987) "Developing buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- Dyer, J. and H. Singh. (1998) "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, 23, 4, 660-679.
- Earl, M. J. (1989) *Management strategies for information technology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Etzioni, A. (1961) *A comparative analysis of complex organizations*. Holt, Rinehart, and Winston, NY.
- Fitzgerald, G. and Willcocks, L. (1994) "Contract and partnerships in the outsourcing of IT", *Proceeding of the fifteenth International Conference on Information Systems, Vancouver, British Columbia, Canada*, December, 91-98.
- Govindarajan, V. (1988) "A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy," *Academy Management Journal*, 31, 84, 828-853.
- Granovetter, M. (1985) "Economic action and social structure: The problem of embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- Gresov, C. (1989) "Exploring fit and misfit with multiple contingencies," *Administrative Science Quarterly*, 34, 431-453.
- 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 System*, 12, 4, 89-116.
- Gupta, U. G. and Gupta, A. (1992) "Outsourcing the IS function: Is it necessary for your organization?", *Information Systems Management*, Summer, 44-50.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998) *Multivariate data analysis* (5th ed). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hambrick, D. C. (1983) "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types," *Academy of Management Journal*, 26, 5-26.
- Hitt, M. A. and Ireland R. D. (1985) "Corporate distinctive competencies, strategy, industry and performance," *Strategic Management Journal*, 6, 273-297.
- Hu, Q., Saunders C. and Gebelt M. (1997) "Diffusion of information systems outsourcing: A reevaluation of influences sources," *Information Systems Research*, 8, 3, 288-301.
- Jarillo, J. (1988) "On strategic networks," *Strategic Management Journal*, 9, 1, 31-41.
- Kerlinger, F. N. (1986) *Foundations of behavioral research* (3rd ed). Holt, Rinehart and Winston, Fort Worth.
- King, W. R. (1978) "Strategic planning for management information systems," *MIS Quarterly*,

- 2, 1, 27-37.
- Klepper, R. J. (1995) "The management of partnering development in IS outsourcing," *Journal of Information Technology*, 10, 4, 249-258.
- Kogut, B. and Zander. U. (1996) "What firms do? Coordination, identity, and learning," *Organization Science*, 7, 5, 502-518.
- Lacity, M. C. and Hirschheim, R. (1993) *Information systems outsourcing: Myths, metaphors and realities*. John Wiley & Sons, NY.
- Lacity, M. C. and Willcocks, L. P. (1998) "An empirical investigation of information technology sourcing practices: Lessons from experience," *MIS Quarterly*, 22, 363-408.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P. and Feeny, D. F. (1995) "IT outsourcing: Maximize flexibility and control," *Harvard Business Review*, May-June, 84-93.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P. and Feeny, D. F. (1996) "The value of selective IT sourcing," *Sloan Management Review*, Spring, 13-25.
- 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.
- Lee, J. N. and Kim, Y. G. (1997) "Information systems outsourcing strategies for affiliated firms of the Korean conglomerate groups," *Journal of Strategic Information Systems*, 6, 3, 203-229.
- 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.
- Liebeskind, J., Oliver A., Zucker L. and Brewer, M. (1996) "Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms," *Organizational Science*, 7, 4, 428-443.
- Loh, L. and Venkatraman, N. (1992) "Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect", *Information Systems Research*, 3, 4, 334-358.
- Malnight, T. W. (1995) "Globalization of an ethnographic firm: An evolutionary perspective," *Strategic Management Journal*, 16, 119-141.
- Martinez, J. I. and Jarillo, J. C. (1989) "The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, Fall, 489-511.
- Meyer, N. D. (1994) "A sensible approach to outsourcing," *Information Systems Management*, 11, 4, 23-27.
- Miles, R. and C. Snow. (1978) *Organization and environment*. Harvard Business School Division of Research, Boston.
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1995) "Complementarities and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing," *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179-208.
- Miller, D. and Shamsie, J. (1996) "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood firm studios from 1936 to 1965," *Academy of Management Journal*, 39, 3, 519-543.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. McGraw-Hill, NY.
- Penrose, E. (1959) *The theory of growth of the*

- firm. John Wiley & Sons, NY.
- Perry, W. and Devinney, S. (1997) "Achieving quality outsourcing," *Information Systems Management*, Spring, 23-26.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper and Row, NY.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C. (1969) "The context of organization structure," *Administrative Science Quarterly*, 14, 1, 91-112.
- Quinn, J. B. and Hilmer, F. G. (1994) "Strategic outsourcing," *Sloan Management Review*, 35, 43-55.
- Quinn, J. B. (2000) "Outsourcing innovation: The new engine of growth," *Sloan Management Review*, Summer, 13-28.
- Reponen, T. (1993) "Outsourcing or insourcing", *Proceeding of the fourteenth International Conference on Information Systems*, December 5-8, 103-115.
- Richmond, W. B. and Seidmann, A. (1992) "Incomplete contracting issues in information systems development outsourcing," *Decision Support Systems*, 8, 459-477.
- Saaksjarvi, M. (2002) "Success of outsourcing and strategic alignment as predictors of IS effectiveness," in *Information systems outsourcing: Enduring themes, emergent patterns and future directions*, R. Hirschheim, A. Heinzl, and J. Dibbern (eds), Springer Verlag, Berlin, 311-328.
- Sabherwal, R. (1999) "The role of trust in outsourced IS development projects," *Communications of the ACM*, 42, 2, 80-86.
- Sabherwal, R. and Chan Y. (2001) "Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders," *Information Systems Research*, 12, 1, 11-33.
- Saunders, C., Gebelt, M. and Hu, Q. (1997) "Achieving success in information systems outsourcing," *California Management Review*, 39, 2, 63-79.
- Segal, M. (1974) "Organization and environment: A typology of adaptability and structure," *Public Administration Review*, 35, 212-220.
- Segev, E. (1989), "A systematic comparative analysis and synthesis of two business level strategic typologies," *Strategic Management Journal*, 10, 487-504.
- Shortell, S. M. and Zajac, E. J. (1990) "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehension assessment of reliability and validity," *Academy of Management Journal*, 33, 817-832.
- Smith, K. G., Guthrie, J. P. and Chen, M. J. (1986) "Miles and Snow's typology of strategy, organizational size, and organizational performance," *Academy of Management Best Papers Proceeding*, 45-49.
- Snow, C. C. and Hrebiniak, L. G. (1980) "Strategy, distinctive competence, and organizational performance," *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-336.
- Uzzi, B. (1997) "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, 35-67.
- Van de Ven, A. H. and Drazin, R. (1985) The concept of fit in contingency theory. In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds), *Research in organizational behavior*, JAI

- Press. Greenwich, Conn., 333-365.
- Venkatraman, N. (1989) "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence," *Academy of Management Review*, 14, 3, 423-444.
- Welch, J. A. and Nayak, P. R. (1992), "Strategic sourcing: A progressive approach to the make or buy decision," *IEEE Transactions on Engineering Management Review*, 20, 3, 58-63.
- Willcocks, L. P. and Kern, T. (1998) "IT outsourcing as strategic partnering: The case of the UK inland revenue," *European Journal of Information Systems*, 7, 29-45.
- Willcocks, L. P., Lacity, M. and Fitzgerald, G. (1995) "Information technology outsourcing in Europe and the USA: Assessment issues," *International Journal of Information Management*, 15, 5, 333-351.
- Williamson, O. (1985) *The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting*. The Free Press, NY.
- Williamson, O. (1994) "Transaction cost economics and organization theory," in *The handbook of economic sociology*, N.J. Smelser and R. Swedberg (eds), Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Zajac, E. and Shortell, S. M. (1989) "Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications," *Strategic Management Journal*, 10, 413-430.

〈부록 A〉 설문 조사 내용

● 비즈니스 전략

다음은 귀하가 기업의 특성을 어떻게 이해하고 있는지에 대한 것입니다. 아래 제시된 유형 중 가장 가까운 것에 하나만 X를 하시오.

비즈니스 전략의 유형들	선택
우리 기업은 상품과 서비스를 한정된 범위 안에서 제공하지만, 보다 높은 질, 최고의 서비스, 보다 낮은 비용으로 이를 제공함으로써 상대적으로 안정된 상품 또는 서비스 분야에서 안전한 틈새 시장을 지속적으로 유지하려고 한다. (수비 전략)	()
우리 기업은 넓은 생산 시장 영역을 유지하고 새로운 기회와 경쟁에 빠르게 대처함으로써 새로운 제품과 시장 분야에서 "선두자"가 되고자 한다. (혁신 전략)	()
우리 기업은 비용 효율적인 제품이나 서비스의 안정적이고 한정된 범위를 유지하고 주요 경쟁자들의 활동을 주의 깊게 관찰함으로써 "시장 추종자"가 되고자 한다. (분석 전략)	()

● 아웃소싱 전략

다음은 귀하가 기업의 아웃소싱 전략의 특징을 어떻게 이해하고 있는지에 대한 것입니다. 아래 제시된 유형 중 가장 가까운 것에 하나만 X를 하시오.

아웃소싱 전략의 유형들	선택
우리 기업의 아웃소싱 전략은 최소 아웃소싱(정보기술 예산의 20%미만), 매입계약, 그리고 하나 또는 그 이상의 서비스 전문 업체와 단기간 관계(4년 미만)를 유지하면서 전문 업체에 대한 의존을 최소화함으로써 요구된 능력과 실제 능력의 차이를 극복하고자 한다. (독립 전략)	()
우리 기업의 아웃소싱 전략은 정보 시스템 기능을 선택적으로만 아웃소싱(정보기술 예산의 20-80%)을 하고, 서비스 요불 지불 계약 통해 위험을 감소시키며, 하나 또는 그 이상의 전문 업체와 자세한 계약을 통해 중기간 관계(4-7년)동안 유지하면서 거래처리 비용을 최소화하고자 한다. (한정적 거래 전략)	()
우리 기업의 아웃소싱 전략은 대부분의 정보 시스템을 아웃소싱(정보기술 예산의 80%이상)하고 하나 또는 그 이상의 전문 업체와 독점적인 밀접한 관계를 장기간(7년 이상) 유지함으로써 효율적인 통제 구조와 상대적 관계 이익을 추구하고자 한다. (내재 전략)	()

● 아웃소싱 이익

다음의 각 질문에 대하여 귀사의 현행 정보기술 아웃소싱 전략을 통한 성취도의 정도를 일치하는 숫자에 체크 하시오.

아웃소싱 이익의 규모	척도
운영의 효율성 증진	1 (최저) - 10 (최고)
기술적인 리더쉽의 증진	1 (최저) - 10 (최고)
업무 요구에 대한 반응성 증진	1 (최저) - 10 (최고)

● 통계 변수들

귀사의 업무를 가장 잘 나타낸 사업 분야를 하나만 선택하십시오		
1. 금융/은행:	2. 제조업:	3. 정보/전자통신
4. 소매/도매:	5. 건설:	6. 기타 (상세히 기술) _____
다음 질문에 대한 귀사의 내용을 대략적으로라도 명시하십시오		
● 총 종업원 수 (지난 회계연도 기준):	()
● 총 매출액 (지난 회계연도 기준) :	()
● 정보기술 아웃소싱을 처음 도입한 년도:	()

Business Strategy, Outsourcing Strategy and Firm Performance: An Exploratory Study from a Configurational Perspective

Jae-Nam LEE*

Abstract

IT outsourcing, defined as the process of commissioning part or all of an organization's IT assets, people, and/or activities to one or more external service providers, has emerged as a viable and powerful option in information systems management. However, the decision to outsource IT functions is not an easy one, since outsourcing not only has a profound and far-reaching impact on an organization's market share and its technical leadership, but it also helps the organization to be either agile and proactive or sluggish and reactive in responding to customer needs and market opportunities (Hu et al., 1997 Quinn and Hilmer, 1994). In other words, outsourcing is not just an operational decision, but a strategic one with far-reaching consequences.

The effective outsourcing strategy is highly critical to the success of outsourcing in the rapidly changing external environment (Lacity and Willcocks, 1998; Lee et al., 2004 Saunders et al., 1997). Furthermore, as the motivations of outsourcing are evolving from a primary focus on cost reduction to an emerging emphasis on improving business performance, it is crucial for organizations to align outsourcing strategy with business strategy to reap better outsourcing benefits as well as firm performance. Consequently, a critical challenge facing organizations how to effectively organize and manage a well-planned outsourcing strategy in accordance with the direction of a business strategy from the beginning of outsourcing. An incorrect outsourcing decision with insufficient thought as to outsourcing strategy and business strategy can result in loss of competencies and capabilities, exposure to unexpected risks, and even business failures. Despite its apparent importance, the issue has gained little attention from researchers and practitioners in the field of IT outsourcing.

* Assistant Professor, School of Business IT, Kookmin University.

To address the issue, this study explores the thesis that organizations with the fit between business strategy and outsourcing strategy are expected to have better outsourcing gains and firm performance than those without such fit. Specifically, two fundamental questions need to be answered in this study: *(1) are certain outsourcing strategies more effective than others in particular business strategies? (2) do their effective combinations positively affect firm performance?* We aim to answer these questions in the light of prior theory on business and outsourcing strategies. For organization strategy, Miles and Snow(1978)'s well-established typology, including defenders, prospectors and analyzers, is adopted, while three outsourcing strategies - *independent, arm's-length, and embedded outsourcing strategies* - from a configurational perspective identified by Lee et al.(2004) are used. We then develop model of fit between the two strategies that influence the degree of outsourcing gains and firm performance. That is, the study builds theoretical feasible sets of internally congruent patterns between business strategy and outsourcing strategy, leading to higher achievement of outsourcing benefits and firm performance compared to misfit or incongruent patterns between them. Finally, the proposed alignment is examined with the dataset collected from Korean firms that outsourced their IT functions. The empirical evidence shows that outsourcing alignment with business strategy significantly influences outsourcing success and firm performance in defenders, analyzers, and prospectors. The findings have significant implications for further research and practice.

Key words: IT outsourcing; Alignment; Fit; Outsourcing strategy; Business strategy; Outsourcing success; Organization performance; Configurational perspective