

석사학위논문

호텔정보시스템 아웃소싱의  
추진전략에 관한 연구



지도교수 최병길  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

110.811

제주대학교 경영대학원

경영정보학과 경영정보학전공

박 승 필


2001년도

# 호텔정보시스템 아웃소싱의 추진전략에 관한 연구

지도교수 최 병 길

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2001년 6월 일

 제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY  
제주대학교 경영대학원  
경영정보학과 경영정보학전공

박 승 필

박승필의 경영학 석사학위 논문을 인준함

2001년 6월 일

위 원 장 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

# 차 례

<b>제1장 서론</b>	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 범위 및 연구 방법	3
제3절 논문의 구성	4
<b>제2장 호텔정보시스템 아웃소싱의 이론적 배경</b>	5
제1절 호텔정보시스템의 필요성	5
제2절 정보시스템 아웃소싱의 전략적 의의	7
1. 아웃소싱의 개요	7
2. 정보시스템의 전략적 의의	21
3. 정보시스템 아웃소싱의 전략적 의의	23
제3절 호텔 정보시스템 아웃소싱의 추진	28
1. 호텔정보시스템의 아웃소싱 방법	29
2. 호텔정보시스템 아웃소싱의 6단계	39
3. 호텔정보시스템 아웃소싱의 조직적인 문제	44
제4절 정보시스템 아웃소싱 추진 관한 선행연구	47
1. 정보시스템 아웃소싱 추진에 관한 연구	47
2. 정보시스템 아웃소싱의 결정요인에 관한 연구	59
3. 정보시스템 아웃소싱과 경영자의 특징에 관한 연구	61
제5절 제주도 호텔정보시스템 현황	61
<b>제3장 연구의 모형과 가설의 설정</b>	64
제1절 연구 모형의 설계	64
제2절 가설의 설정	65
1. 가설 설정	65

2. 용어의 개념 및 정의	68
제3절 실증적 연구 방법	70
1. 조사대상	70
2. 설문지의 구성 및 변수의 측정기준	71
<b>제4장 실증분석 결과 및 논의</b>	73
제1절 자료의 일반적 특성 분석	73
제2절 가설검증	76
1. 신뢰성 분석	76
2. 가설검증	77
<b>제5장 결 론</b>	90
<b>참고 문헌</b>	93
1. 국내 문헌	93
2. 외국 문헌	94
<b>Abstract</b>	98
<b>설문지</b>	101



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## 표 차 례

<표 2-1> 정보시스템의 아웃소싱에 대한 제 연구자들의 정의	9
<표 2-2> Mcfarlan과 Nolan(1995년)의 아웃소싱의 추진동기	13
<표 2-3> 아웃소싱의 장점	16
<표 2-4> 아웃소싱의 단점	18
<표 2-5> 아웃소싱의 전략적 효익	19
<표 2-6> 아웃소싱의 전략적 위험	20
<표 2-7> 정보시스템과 경쟁세력예의 대응	22
<표 2-8> 핵심역량의 특징	25
<표 2-9> 계약서(예)	38
<표 2-10> 제주도내 특급호텔의 호텔정보시스템 현황	62
<표 3-1> 설문문항의 구성	72
<표 4-1> 응답기업의 연간 전산분야의 투자액	73
<표 4-2> 응답기업의 정보시스템 부서의 인원수	74
<표 4-3> 응답자의 직위	74
<표 4-4> 아웃소싱을 하는 동기	75
<표 4-5> 크론바하 알파 신뢰도 계수	76
<표 4-6> 항목 제거시의 알파 신뢰도 계수	77
<표 4-7> 독립변수와 아웃소싱 성과와의 상관관계	78
<표 4-8> 독립변수와 4가지 측면 개별 성과와의 상관관계	79
<표 4-9> 아웃소싱 성과에 대한 다중회귀분석 결과	80
<표 4-10> 핵심 업무집중에 대한 다중회귀분석 결과	82
<표 4-11> 비용절감 효과에 대한 다중회귀분석 결과	83
<표 4-12> 기술적 위험회피에 대한 다중회귀분석 결과	85
<표 4-13> 시스템의 특성 만족에 대한 다중회귀분석 결과	86
<표 4-14> 아웃소싱 성과 및 4가지 측면 성과에 대한 독립변수의 공헌도	88

## 그림 차례

<그림 2-1> 호텔정보시스템의 역할	5
<그림 2-2> 호텔정보 시스템의 구성	7
<그림 2-3> 업무 환경과 정보시스템 환경	11
<그림 2-4> 소프트웨어 설계의 구분	41
<그림 2-5> 소프트웨어 테스트의 구분	43
<그림 2-6> 정보시스템 요소의 매핑(Mapping)	50
<그림 2-7> 한 가지( $\chi$ ) 기능의 아웃소싱에 대한 삼분할 의사결정 공간	51
<그림 2-8> 정보시스템 아웃소싱 의사결정의 전략적 분석	52
<그림 2-9> 경쟁적 우위성과 전략적 취약점	53
<그림 2-10> 정보자원관리에 대한 전략격자	54
<그림 2-11> 계약·관계의 유형	56
<그림 2-12> 아웃소싱 서비스품질과 파트너십의 영향에 관한 연구모형	57
<그림 2-13> 정보시스템 아웃소싱의 결정모형	59
<그림 3-1> 연구모형	65

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

정보시스템이 기업의 경쟁 우위를 획득하고 유지하는데 매우 중요한 역할을 한다는 것을 부정하는 사람은 없을 것이다. 이렇게 중요한 정보시스템을 다른 제3자에게 아웃소싱 한다는 것은 기업의 입장에서는 상상할 수도 없었다.

하지만 1990년대 들어서 기업들은 아웃소싱을 기업이 고려해야 할 전략적 이슈 중에 하나로 받아들이기 시작했다. 이런 변화는 외부적으로 기업 환경과 정보기술 자체의 급격한 변화에 기인한다고 말할 수 있지만, 가장 중요한 원인은 “기업 내부적으로 경쟁우위라는 것이 정보기술을 가지고 있느냐 없느냐에 의해 결정되는 것이 아니라 정보기술을 어떻게 활용 하느냐에 의해 결정된다는 것을 인식했기 때문이다” 기업은 내부적으로 정보기술의 기본 역량을 향상시키지 않으면서도, 전문 업체를 활용하여 정보기술의 활용도를 증가시킴으로써 기업의 경쟁우위를 얻을 수 있게 된 것이다.<sup>1)</sup>

정보시스템 아웃소싱(Information System Outsourcing)의 기원은 1940년대 미국 기업들이 직원의 급여 계산을 위해 펀치카드 전문 업체를 이용한 것에서 찾을 수 있으며, 이후 1960년대와 1970년대에는 전문서비스(Professional Service)와 설비관리 서비스(Facility Management Service)라는 이름으로 널리 불려졌다. 또한, 아웃소싱은 생산 부문에서도 널리 사용된 개념으로서 특정부품이나 제품을 자사에서 생산할 것인가 아니면 외부 하청 또는 위탁 생산을 할 것인가를 결정하는 생산관리 부문의 전통적인 문제 영역이었다. 이러한 아웃소싱의 개념이 점차 타 분야로 확대되어 판매부분, 나아가 정보시스템 부문에서도 행해지기 시작한 것이다. 따라서 정보시스템 아웃소싱은 새로운 개념이기 보다는 기업이 정보자원의 외부 원천을 확보하는 방법의 특성이 시간이 지남에 따라 변화된 것이라고 볼 수 있다.

정보시스템 아웃소싱이 일반인들에게 관심을 끌기 시작한 것은 1989년 코닥사의

---

1) 남기찬·이재남, 「정보시스템 아웃소싱 방법론과 사례」, 도서출판 아진, 1999, pp. 3~5.

CIO(Chief Information Officer)였던 캐더린 허드슨이 연간 예산 4,000억원인 자신의 정보시스템 부서 업무의 대부분을 IBM, DEC 그리고 Business Land에 10년 만기, 5억불 규모의 아웃소싱 계약을 체결하면서부터이다. 자체적으로 보유하고 있던 방대한 정보시스템 하드웨어, 소프트웨어, 데이터는 물론 2,000여 명에 달하는 코닥사의 정보시스템 요원들까지 IBM으로 적을 옮겨야 하는 엄청난 결정이었다. 2년 뒤인 1991년 허드슨은 30%의 정보시스템 예산절감을 보고할 수 있었고 코닥사의 가장 중요한 사업부인 이미징 사업부의 부사장으로 승진 하였다. 이 계약은 과거의 전산실 운영 방법과 비교할 때 그 규모와 기간에 있어서 크게 구분되기 때문에 당시 미국 정보산업 전반으로부터 큰 관심을 받았다.

그러나 더욱 더 관심의 대상이 되었던 것은 전통적으로 전산실은 기업의 운용과 보안의 문제에 연루된 중추적인 역할을 하는 것으로 기업 스스로가 운영, 통제하여야 한다는 기존의 생각에서 탈피하여 이러한 기능을 기업이 소유하지 않고 제3자가 소유 관리한다는 사실이었다. 코닥사의 과감한 아웃소싱 사례에 자극 받은 미국이나 유럽의 기업들은 정보시스템 업무의 아웃소싱 가능성을 진지하게 검토하게 되었고 실제로 많은 기업들이 아웃소싱을 실행에 옮기게 되었다. 그 이후 정보시스템 아웃소싱의 시장은 EDS, CSC, IBM 등을 중심으로 본격적으로 활성화되었고, 정보기술의 발전과 관리자리의 인식 변화에 힘입어 계속적으로 확대되어 현재는 정보시스템을 개발하고 운영하는 데 있어서 중요한 관리 기법으로 인식되어지고 있다.

1960년대 이전에는 어느 호텔도 컴퓨터 정보시스템으로 분석, 설계, 구현하는 호텔은 없었다. 숙박업은 빠른 속도로 성장하였다. 다른 산업에서는 반복적인 데이터처리 업무에 컴퓨터를 활용하였으나, 호텔 기업가들은 전혀 관심을 갖지 않았다. 그러나 시분할(Time Sharing)방식의 기술진보와 특정한 산업응용을 위한 혁신적인 설계로 시스템 설계자나 호텔 지배인들은 마침내 컴퓨터시스템에 친숙하게 되었다.<sup>2)</sup>

특히, 초기에 컴퓨터를 도입하지 않을 수 없는 호텔기업의 특성을 고찰하면 첫째, 호텔만큼 미세한 거래가 빠르게 발생하는 기업은 없다. 둘째, 중간요금은 적절한 요금회수를 위해서 고객회계에 분리하여 동시에 포스팅(posting)되어야 한다. 셋째, 많은 양의 POS지점과 거래를 처리하는데 따른 많은 종업원이 필요하기 때문에 내부통제가 어렵다. 넷째, 고객은 고객으로서 간주되며 어떤 다른 기업보다 오랫동안 호텔에 체류

2) 김근중·박철호·박희석, 「호텔정보시스템」, 도서출판 기문사, 1999, p.271.



한다.

이와 같은 이유로 호텔에 도입되기 시작한 컴퓨터 시스템은 마침내 컴퓨터의 기능과 호텔 경영정보의 기능이 통합되어 호텔경영정보시스템으로 탄생하기에 이르렀다. 호텔 경영정보시스템은 관리자에게 계획과 조직, 매출 관리와 통제에 필요한 정보를 제공하기 위해서 설계되었고 효과적으로 호텔경영정보시스템을 이용하기 위해서는 일상적인 보고서 작업과 관리자들이 그들에게 필요한 정보 활용 작업의 단계를 넘어 컴퓨터의 능력을 확장시켜 나가야만 했다.<sup>3)</sup>

오늘날 호텔기업은 종합적인 경영정보시스템을 갖추고 거의 컴퓨터 처리에 의존하고 있다. 대부분의 산업에서는 기업의 모든 부문을 통제함에 있어서 컴퓨터 기술을 응용하고 있으며 호텔기업도 예외는 아닐 것이다.

최근에 다양한 측면에서 아웃소싱에 관한 연구들이 발표되었지만 국내기업에서 실시되고 있는 아웃소싱과 관련한 연구가 다양한 유형의 아웃소싱을 구분함이 없이 포괄적으로 연구범위에 포함시킴으로써 세분화된 기업에 관한 연구 자료가 부족하고, 구체적인 관리지침을 제공하기에는 미진하였다.

따라서 본 연구는 세분화된 기업 중 정보시스템을 대상으로 아웃소싱을 수행한 호텔을 대상으로 하고 있으며, 호텔 정보시스템 부서의 실무자와 관리자들에게 아웃소싱 추진전략의 구체적인 관리지침을 제공한다. 또한 호텔정보시스템의 아웃소싱 구축 후의 아웃소싱 성과에 영향을 끼치는 요인을 찾아내고 영향의 정도를 분석한다. 다음으로 호텔정보시스템 아웃소싱 실행 중에 신중히 고려해야할 사항들을 제시하며, 성공적인 호텔정보시스템 아웃소싱 구축의 발전방향을 알아보려고 한다.

## 제2절 연구의 범위 및 연구 방법

본 연구는 호텔정보시스템의 성공적 아웃소싱의 추진전략에 대한 연구이다. 우선적으로 문헌연구를 통하여 선행연구를 검토 하였으며, 이를 바탕으로 연구에 관한 이론적 기초를 준비하였다. 호텔정보시스템의 아웃소싱의 성과를 종속변수로 하였으며 아

3) 허정봉, 「호텔경영정보시스템」, 백산출판사, 1998, p.355.

아웃소싱의 성과는 다시 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템의 특성 만족으로 구분 하였다. 이에 영향을 미치는 변수를 크게 외부환경요인과 내부환경요인으로 구분하였으며, 외부환경요인에는 공급업체와의 협력관계, 공급업체가 제공하는 서비스의 품질, 아웃소싱 계약조건의 명확성 정도를 포함하였다. 내부환경요인으로는 정보시스템 부문에 대한 최고경영층의 지원정도와 정보시스템 부문의 기술능력을 변수로 하였다. 이를 바탕으로 연구 모형과 연구 가설을 설정하였다.

연구에 대한 설문 조사는 제주도내 위치한 호텔을 대상으로 직접 조사하였다. 특급 호텔을 위주로 호텔정보시스템의 아웃소싱을 경험한 정보시스템 부문 담당자들을 대상으로 전수조사를 하였다. 2001년 4월 16일부터 2001년 4월 28일까지 이주 동안 조사가 이루어 졌다.

통계 도구로 한글 SPSS for windows 릴리즈 7.5.2K와 Microsoft 한글 EXCEL2000을 이용하였다.

### 제3절 논문의 구성

제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구는 크게 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 배경 및 목적, 범위와 연구 방법을 제시했다.

제2장은 호텔정보시스템에 관한 이론적 배경 부분으로 호텔정보시스템의 필요성, 정보시스템 아웃소싱의 전략적 의의와 추진에 관하여 설명하였으며, 호텔정보시스템의 현황과 아웃소싱의 선행연구도 살펴보았다.

제3장에서는 실증연구를 위한 연구 모형과 가설을 설정하고 본 연구에 사용된 변수들을 설명하였다.

제4장에서는 설문조사를 통해 모형에 대한 실증분석을 하였다. 자료수집방법, 조사 대상의 선정과 설문의 구성, 가설검증과 연구결과의 분석 및 논의 등으로 구성된다.

제5장은 마지막장으로 결론을 다루었다. 연구의 결론 및 의의 한계 및 향후 연구 방향으로 구성되었다.

## 제2장 호텔정보시스템 아웃소싱의 이론적 배경

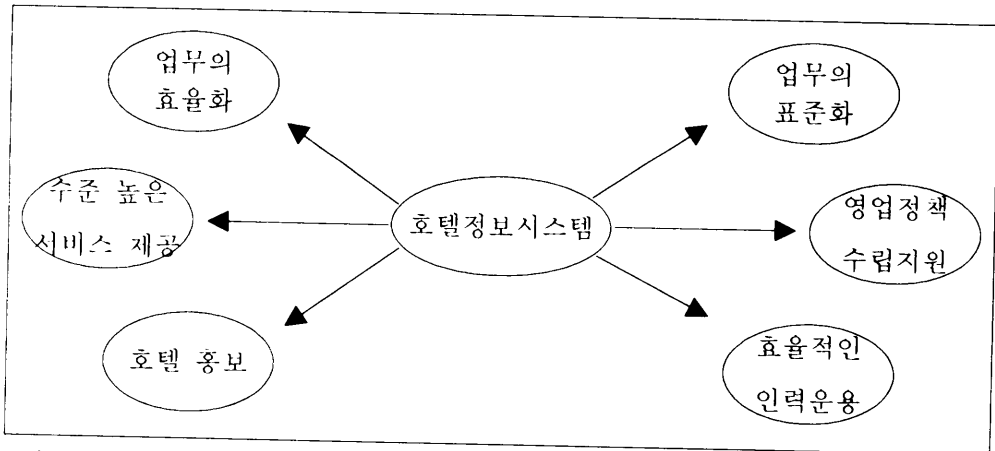
### 제1절 호텔정보시스템의 필요성

호텔은 업무특성상 상품의 생산과 판매, 서비스 행위 등이 호텔이라는 좁은 공간 안에서 동시다발적으로 일어나며, 다른 분야의 사업보다 규모는 작지만 모든 부분의 업무가 종망라된 복잡한 시스템을 가지고 있다.4)

예를 들면, 자재의 구입을 담당하는 구매부문, 고객의 접점지역에서 영업을 담당하는 식·음료 부분과 객실영업부문, 제품을 생산하는 조리부문과 객실상품의 보수를 담당하는 객실관리부문, 시설유지·보수를 하는 시설부문 등이 있으며, 이러한 부문이 원활하게 운영되도록 후선에서 지원하고 회계결산을 하는 지원부문이 있다.



<그림 2-1> 호텔정보시스템의 역할



자료:박수형, 「호텔정보 시스템 실무」, 대왕사, 1999, p.77.

이러한 다양한 부분의 업무가 기계의 톱니바퀴처럼 서로 잘 맞물려 작동되도록 하기

4) 박수형, 「호텔정보시스템 실무」, 대왕사, 1999, pp.76~79.

위해서는 업무의 자동화 작업, 즉 컴퓨터의 힘을 빌리지 않을 수 없게 되었다. 더욱이 현대의 호텔들은 과거의 호텔과는 달리 객실과 음식만을 제공하는 것이 아니라 고객의 비즈니스에 도움을 줄 수 있도록 각종 전산장비를 갖추고 있어야 하고, 국제 화상회의나 외교행사를 개최할 수 있도록 고속통신망 및 첨단회의 시설도 설치해야 하기 때문이다.

이러한 관점에서 볼 때 호텔정보시스템의 구축은 업무의 효율적 운영이라는 목표 이외에 고객만족이라는 두 가지 목표를 동시에 충족시킬 수 있는 유일한 수단이 되고 있다.

호텔정보시스템의 구축 목적은 이윤추구이다. 그러나 부가적으로 얻는 이익도 많다. 대내적으로는 전산화를 통한 업무처리의 표준화를 달성할 수 있고, 호텔에서 사용되는 용어의 통일도 기할 수 있다. 대외적으로는 국제 학술회의나 국제 화상회의를 개최할 수 있는 환경을 제공함으로써 국위선양에 기여할 수도 있다. 또한 컴퓨터를 사용하는 종업원의 전산 활용 수준을 높임으로써 업무의 능률은 물론 자기 계발의 효과도 거둘 수 있다.

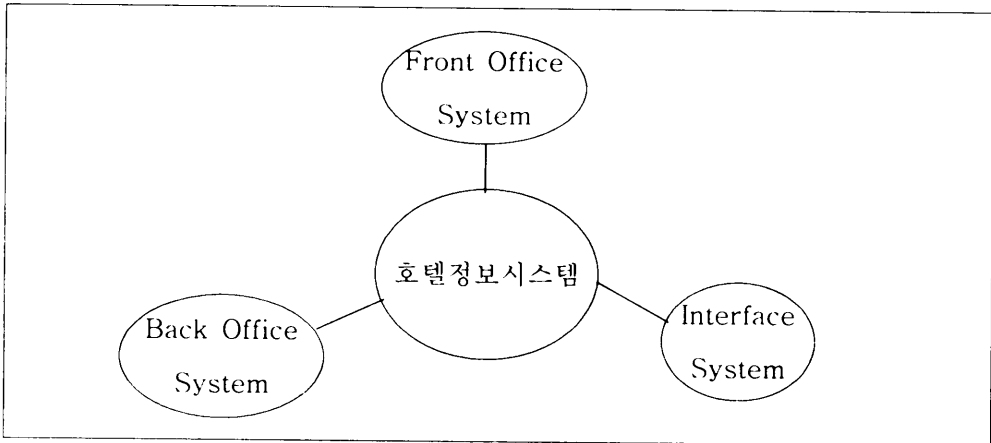
첫째, 수작업 또는 OA수준에서 처리하던 작업을 전산화함으로써 업무처리의 효율성을 높이고, 데이터 처리시 오류발생을 최소화할 수 있다. 둘째, 전산화 작업을 통하여 업무처리방법의 표준을 정착시킬 수 있고, 이 과정에서 호텔에서 사용하는 용어의 통일도 기할 수 있다. 셋째, 고객의 신상정보 또는 서비스정보 등을 데이터베이스화함으로써 수준 높은 고객 서비스를 제공할 수 있다.

넷째, 각 부문에서 발생되는 여러 가지 데이터를 수집하여 통합된 데이터베이스를 구축함으로써 호텔 영업정책 수립에 중요한 자료로 활용할 수 있다. 다섯째, 업무전산화를 통하여 효율적인 인력관리를 할 수 있다: 인건비 절감 및 인력의 재배치 여섯째, Internet Server와 고속통신망을 구축함으로써 비즈니스 목적의 고객을 많이 유치할 수 있다. 일곱째, 외부망(IP: Information Provider)과의 접속을 통하여 경영에 도움을 줄 수 있는 정보를 획득할 수 있다. 여덟째, 타예약망 또는 항공망과의 제휴를 통하여 광범위한 고객 유치를 할 수 있으며, 호텔의 홍보도 이러한 통신망을 통하여 할 수 있다.

<그림 2-2>에서와 같이 호텔정보시스템은 업무특성상 영업을 직접 담당하는 프론트 오피스 시스템과 이를 후방에서 지원하는 백 오피스 시스템으로 대별할 수 있는데,

두 시스템을 제외한 다른 시스템을 Interface System으로 구분한다.

<그림 2-2> 호텔정보 시스템의 구성



자료:박수형, 「호텔정보 시스템 실무」, 대왕사, 1999, p.79.

여기에는 POS(Point of Sale) 시스템을 비롯하여 PABX System<sup>5)</sup>, Door Locking System, CATV 및 Voice Mail System, Mini Bar System, 에너지 관리 시스템(EMS) 등 여러 가지 기능을 갖고 있는 호텔 부가시스템이 포함된다.

## 제2절 정보시스템 아웃소싱의 전략적 의의

### 1. 아웃소싱의 개요

#### 1) 아웃소싱의 개념 및 동기

아웃소싱은 미국의 경영학자 프라할라드(C.K.Prahalad) 교수가 주창한 「경쟁이론」에서 유래한 용어로서 “각 기업은 인력, 자본, 시설에서 한계성을 지니고 있기 때

5) PABX 시스템은 사내 사설교환기로 2가지 주요 기능을 갖고 있는데, 호텔 관리 기능(PMS)과 전화요금 부과기능을 갖고 있다.

문에 건물관리나 식당운영 등 일부 업무를 외부 전문기관에 의뢰하는 것” 이라고 하고 있다. 아웃소싱은 이러한 경쟁이론을 발전시킨 기업경영전략의 하나라고 할 수 있으며 생산부문을 선두로 시작하여 판매부문, 나아가 정보시스템 부문 등 경영의 각 분야에서 활발히 진행되고 있다.

정보기술 아웃소싱은 초기에는 단순한 시스템 개발 또는 설비관리에서 시작하여 최근에는 정보시스템의 계획에서부터 개발·운영 및 유지·보수에 이르기까지를 일괄적으로 위탁하는 시스템관리로 그 범위를 확대하고 있다.

정보시스템의 아웃소싱 개념은 현재 그 대상이나 위탁의 범위·방법 등에 대하여 통일적인 것은 없으며 학자에 따라서 서로 유사한 개념을 제시하고 있다.

본 연구에서는 아웃소싱을 정보시스템 부문에 국한하여 사용하고 있으며, ‘외주’, ‘외주위탁’, ‘외부위탁’ 과 같은 말로 번역치 않고 원어 그대로 사용키로 한다.

정보시스템의 아웃소싱은 크게 두 가지 시각으로 구분하여 정의할 수 있다.

먼저 광의의 측면에서 파악하면, “정보시스템 기능이나 자원의 외부화 또는 외부조달을 의미하고, 정보시스템 기능이나 자원을 외부 기관에 의뢰하도록 하는 것”<sup>6)</sup>이라고 파악할 수 있다.

Loh & Venkatraman(1992)은 “사용자 조직(고객사)의 정보기술 기반 구조의 전체 혹은 부분과 관련되는 물리적 혹은 인적 자원을 외부 전문회사가 중요한 기여를 하는 것이다” 라고, Grover & Teng은 “조직의 정보시스템 기능 중 일부 혹은 전체를 외부 전문회사에 위탁하는 것” 으로 정의했다.

Loh & Venkatraman(1994)은 아웃소싱을 기업의 정보기술 인프라스트럭처의 특정부분 혹은 전체와 관련된 물적·인적 자원의 외부 전문회사에 의한 공급이라고 광범위하게 정의하였으며, Pantane & Jurison은 “정보시스템 서비스 중 일부 혹은 전체에 대해서 외부 전문회사와 계약을 체결하는 행위” 라고 정의했다.

국내 연구에서는 김영걸 & 이재남(1996)이 기업이 정보시스템에 대한 관리(기획·개발·운영)기능의 전부 또는 일부를 외부기관에 위탁하는 것으로 정의했다.

현재까지 이루어진 연구자들의 아웃소싱 정의를 정리하면 <표 2-1>와 같다.

이상에서 살펴본 바와 같이 아웃소싱의 정의에 대해 작게는 정보서비스 외주업체에 소프트웨어의 개발을 위탁하는 형태에서부터 크게는 정보시스템 부문의 기능, 자산, 자

6) 한국정보산업연합회, “정보시스템의 전략적 아웃소싱 동향”, 정보산업, 1993.10

원 모두를 외주업체에게 의존하는 형태까지를 포함한다. 그렇기 때문에 이러한 정의는 미성숙 단계에서 변화해 가고 있는 정보시스템 분야에 폭넓게 적용할 수 있다는 장점이 있다.<sup>7)</sup> 본 논문에서도 정보시스템의 아웃소싱을 이러한 광의의 의미로 파악하였다.

<표 2-1> 정보시스템의 아웃소싱에 대한 제 연구자들의 정의

연 구 자	아웃소싱의 정의
Sinensky & Wasch(1992)	정보기술 기능의 일부 혹은 전체를 외부 다른 회사와 계약을 체결하여 정보서비스를 제공받음
Martinsons(1993)	정보시스템 기능 중 전체 혹은 일부를 외부 전문회사와 계약을 체결하는 행위
Lacity & Hirshheim(1993)	과거에 내부적으로 공급되었던 재화와 용역에 대한 구매
Grover & Teng(1993)	조직의 정보시스템 서비스 기능 중 일부 혹은 전체를 외부 서비스 공급업자에게 위탁하는 것
Pantane & Jurison(1994)	정보시스템 서비스 중 일부 혹은 전체에 대해서 다른 회사와 계약을 체결하는 행위
Fitzgerald & Willcocks(1995)	원하는 결과를 얻기 위하여 조직의 정보기술 자산, 사람 및 활동에 대한 관리를 제 삼자에게 위임하는 것
Loh(1995)	정보기술 기반구조에 대한 권한과 책임을 외부 전문회사에게 이전
Grover, Cheon & Teng(1996)	외부 전문회사에게 조직의 정보시스템 기능 중 일부 혹은 전부를 위탁하는 것
김영걸 & 이재남(1996)	기업이 정보시스템에 대한 관리(기획, 개발, 운영) 기능의 전부 또는 일부를 외부 전문회사에 위탁하는 것

7) 한국정보산업연합회, 전계서

다음으로 협의의 의미로서의 아웃소싱은 SI(System Integration), SO(System Operation), FM(Facilities Management), SM(System Management), 전략적 아웃소싱이 정확한 정의 없이 혼용되어 사용되거나 정보시스템 아웃소싱이라는 용어로 대체되어 사용되고 있다. 이는 정보시스템 아웃소싱의 실체가 다양한 차원들을 가지고 있어, 정의의 초점을 어디에 두느냐에 따라 의미가 달라지기 때문이다. 각각의 용어에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 시스템 통합(SI: System Integration)이란 고객의 요구를 충족시키고 그 사업을 성공시키기 위하여 컴퓨터와 주변기기, 각종 소프트웨어와 통신망, 시스템을 개발 유지하는데 필요한 요인 등을 정보서비스 전문회사의 책임 하에 조달 확보하여 제공하는 것이다.<sup>8)</sup>

SI의 개념을 정리하면 한 기업의 정보기술기반의 호환성이 없는 요소들을 통합하여 주고, 기업의 정보 요구를 충족시키기 위하여 상위 수준의 통합에 대한 계획을 세워 실행하고, 새로운 시스템을 개발하는 데 있어서 통신, 하드웨어, 소프트웨어 등을 통합하는 전문서비스로 요약할 수 있다.

이에 반해 EDS사에서는 시스템 통합은 고객의 특정한 요구를 하나로 해결해 주기 위하여 여러 가지 복합된 하드웨어, 소프트웨어, 통신시스템 등을 전면적으로 통합한 시스템을 개발하는 것으로 어떤 프로젝트가 해결될 때까지 1회에 한한 서비스를 말하며 시스템의 운영과정은 포함하지 않는다. 여기서 가장 핵심이 되는 일은 특정서비스를 장기간 보증한다는 것이다 라는 협의의 개념을 적용한다.

둘째, 시스템 운영(SO: System Operation)은 정보서비스 전문회사가 정보시스템의 계획, 관리, 운영, 통제에 대한 전적인 책임을 지고 정보서비스를 제공하는 것을 의미한다. 이 서비스는 최근 몇 년 동안에 정보서비스의 새로운 형태로 부상하고 있으며 시스템 운영과 시스템 관리는 학계는 물론 업계에서도 그 구분이 분명하지 않은 실정이다.

셋째, 설비관리(FM: Facilities Management)는 고객의 안정적인 정보처리 욕구를 충족시키기 위해 각종 정보처리 자원(하드웨어, 소프트웨어, 기술인력, 운영기술, 통신망 등)을 이용하여 기업 내의 정보처리 업무를 수행해주는 포괄적인 종합 정보처리 서비스라고 정의할 수 있다.<sup>9)</sup>

8) (주)에스티엠 컴퓨터월드 출판부, 시스템 통합의 기초이론, 시스템 통합 총서(1), 1992. 8, pp.27~28.

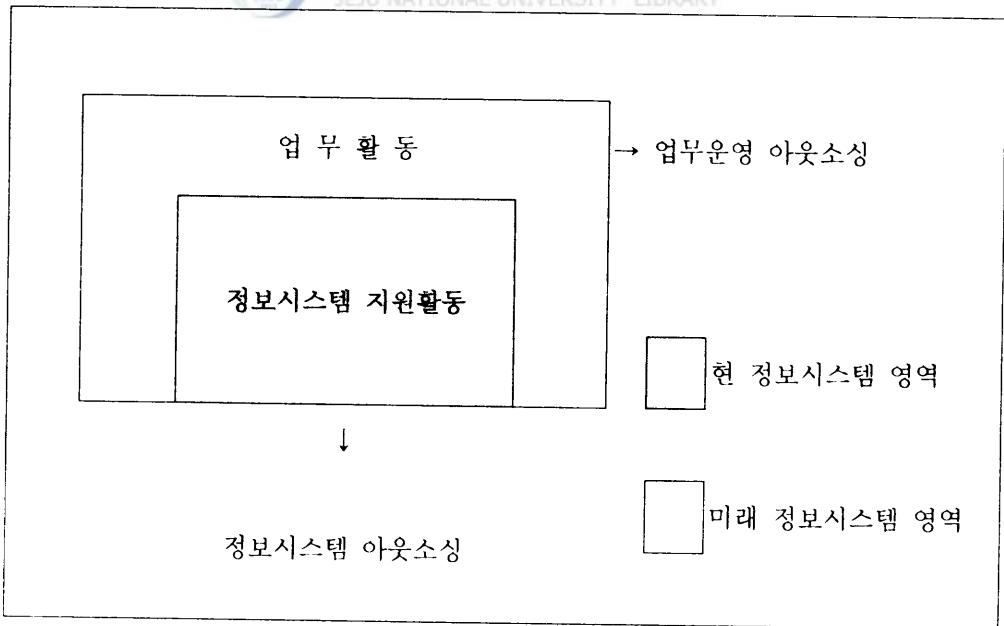


설비관리의 이점은 장기계약에 의한 고정금액제로 비용 급증이나 실패로 인한 위험 부담을 최소화 할 수 있으며, 항상 기술 갱신이 가능하여 진부화를 방지할 수 있고 특정 전문기술을 활용하여 최적의 해결책을 제공받을 수 있으며 계약에 의한 이행보증이며 통제 기능이 증대된다.

넷째, 시스템관리(SM:Systems Management)는 일반적으로 고객의 정보시스템 기능을 장기 계약 하에 관리하고 운영하는 것으로 하드웨어, 소프트웨어, 하드웨어 컴퓨팅, 비즈니스 어플리케이션, 네트워크 인프라 등을 개발·운영·유지보수 하고 이를 향상시키는 서비스라고 정의 할 수 있다.

시스템 통합이 사용자의 복합적인 정보시스템 요구에 대해 하드웨어·소프트웨어·네트워크 등 제반 전문적인 서비스를 통합해 제고하는 것이라면 시스템관리는 기획에서부터 개발·운영·유지보수·고객 서비스까지 정보시스템 전 부문에 걸친 서비스라고 할 수 있다. 따라서 시스템 관리는 주로 전산센터의 운영과 유지보수를 외부 전문회사에 위탁하는 FM과 SI를 모두 포함하는 개념이라고 할 수 있다.

<그림 2-3> 업무 환경과 정보시스템 환경



자료:INPUT, 1992a

9) 김영태, 「정보화시대의 경쟁전략」, 하이테크정보출판부, 서울, 1991, p.297.

다섯째, 전략적 아웃소싱은 기업이 정보와 관련된 기간 업무의 전부 또는 일부를 일괄하여 정보서비스 공급업체에 위탁하는 것으로 시스템 운영의 책임이 공급업체에게 있으며, 비교적 장기 계약에 의거하는 것으로 기업과 정보서비스 공급업체와의 상호 신뢰관계(전략적 제휴)를 베이스로 하고 있는 것으로 정보서비스 업체가 위탁 요청업체의 자회사가 아닌 경우이다.

이는 정보시스템의 아웃소싱을 단순한 시스템 개발 대행을 넘어서 정보시스템과 관련된 모든 책임을 대신해 주는 것으로, 단순히 고객과 판매자의 관계를 넘어서 상호 도움이 되는 전략적인 제휴관계로의 개념 변화를 가져왔다.

이상에서 정보시스템의 아웃소싱에 대한 정의를 살펴보았으며, '90년대에는 정보시스템에 속해 있는 업무기능과 비 정보시스템에 속해 있는 업무기능간의 경계가 희미해짐에 따라 <그림 2-3>과 같이 정보시스템 아웃소싱과 업무기능 아웃소싱의 구별이 점점 어려워지고 있으며 앞으로는 거의 구별하기가 어려울 것으로 보인다. 또한 오늘날의 아웃소싱은 기존의 기술 집중적이었던 것이 정보 효율성과 관리적인 집중으로 변화하고 있다.

한편, Mcfarlan & Nolan은 아웃소싱 추진동기를 <표 2-2>과 같이 밝히고 있다.

기업들이 아웃소싱을 추진하는 동기는 외부의 고급기술 활용과 경영환경변화에 대한 신속한 대응, 비용절감 등 여러 가지가 있을 수 있으며 1997년 아웃소싱 연구소는 기업들이 아웃소싱을 하게 되는 10가지 동기를 아래와 같이 밝히고 있다.

1. 운영비용의 통제와 절감
2. 세계적 수준의 능력 활용
3. 회사의 집중력 향상
4. 다른 목적을 위한 내부자원의 확보
5. 보유하고 있지 않은 자원의 활용
6. 개혁효과의 촉진
7. 어려운 기능의 관리
8. 위험의 공유 또는 감소
9. 자본투자 자금의 확보
10. 현금유입

<표 2-2> Mcfarlan과 Nolan(1995년)의 아웃소싱의 추진동기

아웃소싱 추진 동기	내 용
일반경영자의 비용과 품질에 대한 관심	간접비의 통제, 저임금, 지속적인 기술개선, 전문적인 일처리 능력, 보다 적극적인 서비스와 요구에 대한 대응, 하드웨어 초과 능력에 대한 보다 나은 관리, 소프트웨어 리스계약에 있어서 더 나은 통제 등의 방법으로 공급업체는 고객의 비용을 절감할 수 있다.
정보기술 성과의 저하	정보시스템의 서비스 수준의 미달은 신뢰성을 달성하기 위하여 아웃소싱 등의 다른 방법을 찾게 할 수 있다.
강력한 전문회사의 압력	전문회사의 적극적인 판매 공세는 구매회사의 일반경영자로 하여금 아웃소싱의 필요성을 갖게 한다.
단순화된 일반적 경영업무 위탁	기업은 시간이 오래 걸리고 문제가 많은 업무는 외부 전문회사에 아웃소싱 하는 방법을 찾게 한다.
재무적 요인	무형의 정보 자산을 유동시킬 수 있는 기회를 제공하며 고정비 성격의 사업을 변동비로 전환시켜 준다.
기업문화	기업 내부 문화가 정보시스템의 효율적인 운영에 방해가 되는 경우에 아웃소싱이 문제를 해결해 줄 수 있는 기회를 제공한다.
내부적 자극제의 제거	전문용어, 정보기술 경험이나 경력, 긴급한 상황에 적절히 대응치 못함으로 인해 정보기술 담당자와 정보자원의 최종사용자 사이에 긴장이 있게 된다. 이러한 점에서 외부에 있는 효율적이고 경험 있는 공급업체는 특히 강한 압력을 갖게 된다.

## 2) 아웃소싱의 장·단점 및 기대효과

현재와 같이 경쟁이 치열하고 급변하는 환경 속에서 기업이 경쟁우위를 확보하기 위

하여 정보시스템의 아웃소싱이 하나의 전략적 대안으로 인식되고 있지만 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 동시에 내포하고 있으므로 효과적인 아웃소싱이 이루어지기 위해서는 두 가지 측면에 대한 검토와 고찰이 필요하다.

Arnett & Jones(1994)는 아웃소싱의 일반적인 장점을 전략적, 경제적, 기술적 세 가지 요소로 설명했다.

전략적 장점은 첫째, 기업은 핵심 업무 영역에 초점을 맞출 수 있다. 복잡해져 가는 정보시스템 하부구조는 기업에 지속적인 어려움을 주고 있는데, 이를 전문기업에 위탁함으로써 기업은 전략수행에 보다 많은 노력을 기할 수 있다.

둘째, 정보기술의 전략적 활용에 대한 보다 나은 관점을 얻을 수 있다. 정보기술 부문에 풍부한 경험을 가지고 있는 그룹과 개발전문가 그룹을 활용할 수 있게 됨으로써, 시스템 관리나 운영의 일상적인 활동보다는 기업의 경쟁력을 증진시킬 수 있는 정보기술 활동에 정보자원을 집중 투자할 수 있다. 또한, 아웃소싱은 시정의 요구나, 기업내적 요구사항을 만족시킬 수 있도록 해주는 유연성(flexibility)과 응답성(responsibility)을 증진시켜 준다. 빠른 응답은 시간 기반의 경쟁에서 핵심적인 요소이다.

셋째, 강한 정보기술 경쟁력을 갖게 된다. 경쟁적 우위의 원천으로서 정보기술이 갖는 효과는 전체 가치 사슬에 광범위하게 퍼지기 때문에 정보시스템의 아웃소싱은 기업이 필요로 하는 모든 경쟁력을 기업 내에 갖추지 않고도 더 나은 경쟁력을 정보서비스 공급업자로부터 얻을 수 있다.

넷째, 우수한 정보시스템 스태프와 전문가를 제공받는다. 정보기술의 전문화 특성과 기술변화가 빠르기 때문에 유능한 스태프는 정보시스템에서 특히 중요한 요소가 된다. 아웃소싱은 기업이 이러한 문제를 정보기술 요원의 관리나, 교육, 선발에 보다 나은 식견을 갖고 있는 서비스 공급업체에게 이전토록 해준다.

경제적 장점은 첫째, 규모와 범위의 경제이다. 정보 서비스 전문 업체들은 하드웨어, 소프트웨어, 스태프를 많이 가지고 있기 때문에 규모의 경제(economics of scale)를 보장해 줄 수 있다. 또한 이들 전문 업체는 기업에서 제공할 수 없는 다양한 정보기술 업무를 지원해주기 때문에 기업은 범위의 경제(economics of scope)를 얻을 수 있다.

둘째, 비용억제와 비용의 예측이 가능하다는 점이다. 정보기술의 투자비 증가 수준

을 보면, 기업자원의 총체적인 경비에서 보다 직접적인 변동비용으로의 이동을 볼 수 있다. 아웃소싱은 정보기술 운영의 세부적인 비용구조를 명확히 제시해 준다. 초과된 비용은 서비스 공급업체가 부담하기 때문에 기업은 비용을 비교적 정확하게 예측할 수 있다.

기술적 장점은 첫째, 현재의 유용한 최신 기술들을 수용할 수 있게 해준다. 이것은 제품이나 서비스를 제공하는데 있어서 기업에게 경쟁력을 제공해 준다.

둘째, 기술의 진부화 위험을 피할 수 있게 해준다. 정보기술 하부구조의 변화 특성 때문에 진부화의 위험이 매우 높는데, 정보시스템을 아웃소싱 함으로써 이와 같은 진부화의 위험을 서비스 공급업자에게 전가할 수 있다. 서비스 공급업자는 이러한 위험을 많은 서비스 수혜자(위탁사)들에게 분산시킬 수 있다. 그러나 사실상 장기계약의 경우 이런 위험은 다시 기업에게 되돌아갈 우려가 높다.

한편 Kelter & Walstorm은 아웃소싱의 장점으로 비용절감으로 인한 재무적 이득, 정보서비스의 수준 향상, 외부 전문회사가 보유한 진보된 기술적 자원의 전략적 활용 등을 제시하였다.

또한, Wagner(1994)는 외부 전문회사는 규모의 경제를 통하여 낮은 가격으로 정보서비스를 제공할 때 비용절감을 달성할 수 있으며, 고객사의 입장에서는 정보시스템의 효율성을 향상시키기 위하여 과도한 자본지출을 회피함으로써 기업의 재무적 어려움을 줄일 수 있다고 하였다.

Loh & Venkatraman(1992)과 Grover, Cheon & Teng(1994)은 아웃소싱을 통하여 기업은 비 전략 경영활동에 대한 부담을 줄임으로써, 기업의 핵심 역량에 보다 집중적으로 초점을 맞출 수 있다고 했다.

Barney(1991)는 기업이 정보시스템에 대한 요구를 사내의 정보시스템 부서에서 완전히 수용하지 못한 경우 아웃소싱을 고려하게 되며 신기술을 개발하거나 도입할 기술적인 전문가를 갖추지 못한 경우 정보시스템 부서 전문가에 대한 임금상승과 인력자원의 부족 때문에 아웃소싱을 선택하게 된다고 주장했다.

Benko는 전략적인 포커스, 규모의 경제 실현, 시장압력, 기술적인 고려 사항 등 4가지 장점 때문에 조직에서 아웃소싱을 실시한다고 했다.

아웃소싱의 장점을 정리하면 <표 2-3>와 같다.

<표 2-3> 아웃소싱의 장점

장 점	내 용
비용절감	전문화와 규모의 경제를 통해서 전문회사들은 동일한 서비스나 가치를 내부 조직에서 사용하는 비용보다 적은 비용으로 제공함
전문회사의 신기술 이용과 품질 향상	고객사는 전문회사로부터 내부조직보다 적은 비용 또는 같은비용으로 신기술의 이용과 보다 높은 품질의 서비스를 제공받음
위험감소	고정가격으로 아웃소싱 계약을 한 회사는 앞으로 발생할 비용에 대한 예측을 통해서 미래의 불확실성을 줄임.
정보시스템 자원 관리에서 유연성 증가	정보기술이 기업 전체의 가치 사슬에 퍼짐에 따라, 아웃소싱은 기업의 비용과 능력이 변화의 필요에 따라 조정될 수 있기 때문에 보다 뛰어난 통제를 제공
본업에 충실	주변 활동을 아웃소싱 함으로써 기업 본연의 업무에 집중 투자할 수 있음.
인원절감	기존의 일상적인 업무를 아웃소싱 함에 따라 발생하는 여유 인력을 보다 전략적이고 핵심적인 활동에 충당하여 사용함으로써 인원절감과 중요한 업무에 집중할 수 있음
정보기술의 전략적 활용에 전념	비전략 경영활동에 대한 부담 경감으로 기업의 핵심 역량에 보다 집중적으로 초점을 맞출 수 있음
현금 흐름의 개선	아웃소싱 당사자들 간에 현금 이동이 발생하므로 현금 흐름에 문제가 있거나 또는 각자가 현금을 필요로 하는 경우는 단기적으로 기업에 도움이 됨

위에서 언급한 것과 같이 아웃소싱이 많은 장점이 있음에도 불구하고 기업들이 아웃소싱을 꺼리게 만드는 아웃소싱의 단점을 관리적 요소, 비용관련 요소, 이해 충돌 요소 등으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

먼저 관리적 요소로는 첫째, 통제와 유연성의 문제이다. 정보시스템 담당자의 시각에서 아웃소싱은 직접적인 부하직원이 아닌 다른 사람들에 의해 수행된다는 사실로 인해 소프트웨어의 품질과 프로젝트의 스케줄에 대한 통제가 감소한다고 생각한다.

둘째, 장기적인 관점에서의 경력 진로를 위협하는 문제가 있다. 정보시스템 아웃소싱에 따른 기업 내 요원의 해직은 정보시스템 관리들로 하여금 아웃소싱을 꺼리게 만든다. 그러나 실제로 이러한 문제는 정보시스템 요원의 휴직이나 재교육, 타부서 혹은 정보서비스 공급업체에서의 흡수 등으로 극복할 수 있다.

다음으로 비용관련 요소는 서비스 공급업자의 의사소통과 의견 조정을 하기 위한 시간이 증가함에 따른 조정 비용의 증가와 잠재비용의 발생문제이다. 협상과 아웃소싱 감독비용은 발생 범위가 넓고 간접적이면서 또한 필수적이다. 재계약이나, 소프트웨어 공급자에 의한 면허(license)의 이전, 고용된 직원의 이직 발생에 따른 잠재적 비용이 발생할 수 있다.

마지막으로 이해충돌 요소는 어떤 경우에는 서비스 공급업자의 이익동기가 서비스 수혜자(위탁사)의 최대 관심이 아닌 경우가 있다. 어떤 서비스 공급업자들은 그들 이익의 최대화만을 목표로 하는데 이런 경우에는 위탁사의 이해와 상충된다. 또한 시스템과 데이터의 비밀보장 문제가 제기 될 수 있다. 서비스 공급업자가 유사한 시스템을 경쟁기업에 제공하거나, 데이터 본안상의 문제가 발생할 수 있다.

이상의 단점을 정리하면 <표 2-4>와 같은 단점도 있다.

이상에서 아웃소싱의 장·단점을 살펴보았는데 이들 장·단점은 아웃소싱이 모든 기업에게 동일한 효과를 가져오는 것이 아님을 말해준다. 즉, 각 기업이 독특한 요구나 상황에 따라 아웃소싱이 효과적일 수도 있고 아닐 수도 있다는 것이다. 아웃소싱을 위한 합리적인 의사결정을 하기 위해서는 기업의 요구사항에 대한 주의 깊은 관찰이 필요하다.<sup>10)</sup>

기능적 아웃소싱은 기업마다 기업실정에 맞게 정보시스템 기능들 중 필요한 부분만을 외부 정보시스템 공급업체에 위탁하는 것을 가능케 해준다.

한편, 아웃소싱이 전략적 수단으로 인식됨에 따라 전략적 차원에서 얻을 수 있는 효익과 수반될 수 있는 위험을 파악할 필요가 있다.

---

10) Grover, V. & Teng, J. T. C., "The Decision to Outsourcing Information Systems Function", Journal of System Management(Vol.44, No.11, 1993).

<표 2-4> 아웃소싱의 단점

단 점	내 용
통제의 상실	기업이 다른 조직에서 정보시스템의 개발과 운영에 대한 책임을 맡리게 되면 회사의 정보시스템 기능에 대한 통제를 상실함
외부 공급업체에 대한 의존도 증가	재무 구조가 취약하거나 낮은 질의 서비스를 제공하는 전문 회사는 고객에게 장기적으로 심각한 문제를 야기함
정보보안 약화 및 전략 정보의 노출	기업의 정보시스템이 외부업체에 의해 개발되고 운영됨에 따라 기업의 중요한 정보가 기업 내부에서 개발 및 운영될 때보다 경쟁자들에게 쉽게 노출됨
교체비용 발생	기업이 아웃소싱을 실시한 정보시스템을 사내에서 외부로 또는 외부에서 사내로 다시 이관시 비용이 발생하게 되며, 이관시 필요한 시간과 경영진의 간섭도 발생함
공급에 대한 부분적 제한	기업이 아웃소싱을 실시한 경우 아웃소싱 업체와 경쟁관계에 있는 회사의 제품이나 서비스의 공급에 대한 제약이 발생하여 기업 입장에서는 공급에 대한 부분적인 제약을 받음
공급업자에 대한 비용 관리비용 증가	기업이 아웃소싱 전문회사에 대한 계약 협상 및 관리 감독 비용 발생함
정확한 절감 효과의 예측 미흡	장래에 대한 정확한 예측이 없이 아웃소싱을 실시할 경우 새로운 기술의 등장과 지속적인 환경의 변화에 따라 비용의 정확한 절감 효과를 기대할 수 없음
계속적인 환경의 변화	환경의 계속적인 변화에 따라 아웃소싱 업체의 상황 변화나 사업전략이 변경되면 당사자 일방이 대응할 수 없는 경우가 발생함

Quinn & Hilmer(1994)는 자신들의 연구 결과로써 전략적 효익과 전략적 위험을 범주로 나누어 제시하고 있다. 그 동안 많은 기업들이 아웃소싱을 단순히 단기적인 직접비용을 낮추는 차원으로만 보아왔는데, 전략적 아웃소싱을 통해서 기업들은 장기적인 자본 투자를 더 낮추고 그들의 핵심능력을 상당히 강화시킬 수 있게 되었다. 또한



기업들은 여러 형태의 위험과 원치 않는 경영상의 문제를 외주업체에게 떠맡길 수 있게 되었다. 먼저 전략적 효익을 살펴보면 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 아웃소싱의 전략적 효익

전략적 효익	내 용
특정 분야의 유연성 제공	신기술의 신속한 개발, 유행상품, 복잡한 시스템의 여러 구성요소를 구입하는데 보다 큰 유연성을 제공
설계 사이클 시간 단축	최고 수준의 여러 공급자들이 시스템의 각 구성부분을 동시에 프로젝트를 수행함
고급 인력 이용	공급자는 특정분야의 전문적이고 숙달된 기술지식을 가진 인적자원을 가지고 고품질의 특화된 설비지원
위험의 분산	시스템과 기술개발에 있어 위험을 공급자들에게 고루 분산
실패 위험의 한정	모든 제품 연구개발 프로그램에서 전적인 실패 위험을 더 맡지 않아도 되며, 지속적인 투자와 개선을 할 필요 없음
혁신적인 능력 한계 극복	스스로는 불가능한 신제품과 프로세서 아이디어, 품질개선 잠재력 등을 창출

아웃소싱 활동은 전부이거나 부분적이든지 간에 상당한 기회를 가져다주지만 반면 새로운 형태의 위험을 내포하고 있다. 아웃소싱으로 인한 전략적 위험을 살펴보면 <표 2-6>와 같다.

아웃소싱의 장·단점과 더불어 아웃소싱의 기대 효과와 앞으로 전개되어야 할 방향을 언급하는 것도 필요하다. 아웃소싱으로부터 기대되는 효과를 살펴보면 다음과 같다.<sup>11)</sup>

첫째, 계약에 의해 시행되므로 의도하는 정보시스템 개발이 납기·예산 양면에서 확실하게 이루어지며 이 과정의 전반에 대한 통제 효율성을 높일 수 있다.

11) 안중호, "정보시스템의 통합화에 따른 Outsourcing에 관하여", 경영과 기술, 한국통신, 1994, 8, pp.16~23.

둘째, 정보시스템의 운용을 위해 내부적으로 미숙한 관리를 하거나 인원 보충할 필요가 없다.

<표 2-6> 아웃소싱의 전략적 위험

전략적 효익	내 용
중요한 기술의 상실 또는 잘못된 기술의 개발	중요한 기술의 아웃소싱으로 인하여 공급자가 자사의 경쟁자를 지원하는 것을 막지 못하며, 공급자가 잠재적 경쟁자가 될 수 있다. 또한 공급자의 요구사항에 대한 무성의, 무능력이 위험요인으로 작용한다.
기능 간 시너지 기술의 상실	서로 다른 기능 사이에서 기술자들의 상호 교류는 기대치 않았던 통찰과 해결을 가져오나, 실질적으로 벤더와 구매자 사이에 밀접한 팀워크 관계를 갖는 것은 어려운 일이다.
공급자에 대한 통제 상실	실질적인 문제는 공급자의 우선순위가 구매자의 우선순위와 부합하지 않을 때 발생

셋째, 전문회사가 하드웨어, 소프트웨어, 통신에 대한 직접적인 경험을 바탕으로 고품질과 비용절감을 이룰 수 있는 시스템을 제공받을 수 있다.

넷째, 고객이 프로젝트에 처음부터 끝까지 관여하지만 전문회사도 성공에 대하여 책임을 진다.

다섯째, 고객이 경쟁력의 변화를 주기 위해 사업에 접근하는 방식을 바꿀 필요가 있을 경우에 전문회사가 그 변화를 촉진하기도 한다.

여섯째, 하드웨어 등 제반 장비를 특정 전문회사에 얽매이지 않고 각각의 특성을 잘 알고 있는 전문회사를 통해 여러 가지 도움을 받을 수 있다.

90년대 컴퓨팅 환경이 클라이언트/서버로 대별되는 다운사이징화로 표현된다면 미래의 컴퓨팅 환경은 아웃소싱 기법의 보편화로 특징지을 수 있다.

국내에서도 일부 금융기관과 중소기업에서 활용된 아웃소싱이 점차 전산센터를 직접 운영하는 대기업과 공공기관까지 확산되고 있는 추세다.

기업이 정보시스템의 아웃소싱에 있어서 유연성과 통제를 보다 극대화하기 위해서는 고객과 전문회사간의 단순 위탁관계에서 벗어나 전략적 제휴 측면에서 서로가 이익을 얻을 수 있다는 인식의 바탕 위에 동반자적 관계 속에서 지속적인 관계와 협력이 이루어져야 할 것이다.

또한 경영자들도 아웃소싱을 비용절감이나 경영합리화 측면에서만 볼 것이 아니라 급변하는 경쟁 환경 속에서 생존·발전하기 위한 전략적 경영기법으로 인식해야 할 것이다.

## 2. 정보시스템의 전략적 의의

정보시스템을 전략적으로 활용해야 한다는 주장은 1960년대부터 많은 학자들에 의해 꾸준히 제시되어 왔으나, 하나의 이론적인 틀을 갖추기 시작한 것은 1980년대 초반이다. 이때 Porter(1985)<sup>12)</sup>는 전략이론을 중심으로 이루어진 여러 논의들을 경영 전략론과 정보시스템에 대한 연구를 접목시켜<sup>13)</sup>, 보다 체계적이고 이론적으로 정보기술의 전략적 활용에 접근할 수 있는 바탕을 제공하였다. 그는 기업이 취할 수 있는 전략을 전략적 목표와 전략적 우위의 두 가지 측면에서 비교하여 본원적 전략유형을 제시했는데 총체적 비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략의 세 가지로 분류하였다.

또한 그는 모든 산업에 있어서 다섯 가지의 경쟁세력이 그 산업의 경쟁정도를 결정하며, 이러한 세력들의 총체적인 힘이 그 산업에서 기대할 수 있는 궁극적인 이윤 잠재력을 결정짓는다고 보았다. 따라서 기업이 전략을 수행하는데 있어 정보시스템이나 정보기술을 활용하고자 하는 경우 어떠한 전략을 위해 어떠한 정보시스템을 개발해야 하는지를 먼저 파악할 필요가 있다.

그리고 Cash & Konsynski(1986)은 기업의 입장에서 진입기업, 고객, 대체재, 경쟁자인 각 세력에 대응하기 위한 수단으로 일반적인 방법과 정보시스템을 활용한 방법을 다음과 같이 <표 2-7>로 제시하고 있다.<sup>14)</sup> 여기서, 정보시스템 활용 측면에서의 규모의 경제추구와 고객의 교체비용을 높이는 것과 비용절감의 효율화 등이 그 특징이라고 할 수 있다.

12) Michael E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, 1985.

13) Rason, Information Technology : A New Competitive Weapon", Sloan Management review, 1983.

14) J. I. Cash and B. R. Konsynski, "IS Redraws Competitive Boundaries", Information and Management(Vol. 11, November 1986), pp.131 ~ 136.

어떤 정보시스템이 기업의 전체 업무 흐름에 영향을 미쳐 부가가치를 높일 수 있다면, 그 해당 시스템은 기업의 내부 효율성 측면에서 전략적 중요성이 있는 것으로 평가된다.

<표 2-7> 정보시스템과 경쟁세력への 대응

경쟁세력	일반적 대응수단	정보기술의 활용방안
진입기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 규모 확장</li> <li>· 많은 지원이 필요</li> <li>· 가격인하 또는 진입비용 높음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 진입장벽의 구축</li> <li>· 새로운 규모의 경제</li> <li>· 교체 비용을 높임</li> <li>· 제품 차별화</li> <li>· 유통 경로에의 진입저지</li> </ul>
고객	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 가격 인하</li> <li>· 품질 향상</li> <li>· 서비스 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 차별화</li> <li>· 교체 비용을 높임</li> </ul>
공급자	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 가격 인상</li> <li>· 품질을 낮춤</li> <li>· 서비스 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공급자에 대한 자사의 교체비용 낮춤</li> <li>· 공급자간에 경쟁 유도</li> <li>· 공급자의 담합 방해</li> </ul>
대체재	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대체재의 잠재수익 봉쇄</li> <li>· 상한 가격 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제품의 성능·가격 향상</li> <li>· 제품의 용도와 서비스의 폭을 넓힘</li> </ul>
경쟁자	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 가격, 품질, 유통 경로, 서비스상의 우위</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비용절감의 효율화</li> <li>· 시장진입의 저지</li> <li>· 회사나 제품의 차별화</li> </ul>

자료: Cash & Konsynski(1986)

이러한 기업의 경영 전략의 일환인 정보시스템의 전략적 활용을 통해서 기업이 경쟁

우위를 지닐 수 있다면, 아웃소싱을 통한 정보시스템의 이용은 무엇보다 중요한 전략적으로 위치를 지니고 있다고 할 수 있다.

### 3. 정보시스템 아웃소싱의 전략적 의의

현대의 기업은 모든 면에서 경쟁우위를 확보할 수 없는 현실에 부딪히고 있다. 이를 해결하기 위해 기업은 정보시스템 분야에 있어서 전략적 제휴를 통해 기업의 관리범위와 폭을 단순화시키고 기업의 핵심역량을 강화하는 방식으로 경쟁기업에 대응하고 있는 것이다. 여기서, 정보시스템 아웃소싱 추진의 배경을 전략적 제휴측면과 핵심역량측면으로 나누어 살펴본다.

#### 1) 전략적 제휴측면에서 아웃소싱의 추진

McFarlan & Nolan(1995)은 정보시스템의 아웃소싱 증가에 영향을 끼친 두 요인으로 전략적 제휴라는 가치의 인식과 시스템 환경의 변화를 제시하고 있다.<sup>15)</sup> 여기서 전략적 제휴라는 가치의 인식측면만 고찰해 본다.

전략적 제휴(strategic alliance)란 자신에게 부족한 핵심역량을 파트너로부터 획득하거나 자신의 역량과 파트너의 핵심역량을 결합하여 빠른 시일 내에 시장에 진입할 수 있게 하며 경쟁기업에 비하여 경쟁우위를 갖게 하는 것이다. 이러한 전략적 제휴는 경쟁관계에 있는 기업이 일부 사업 또는 기능별 활동부문에서 경쟁기업과 일시적인 협조관계를 갖는 것을 의미한다. 대부분의 전략적 제휴들은 상당히 구체적이고 정확히 제시된 목적을 수행하기 위하여 설립된 것이며, 전략적 제휴의 가장 근본적인 원리는 상호성(reciprocity)이라고 할 수 있다. 즉 파트너끼리 상호이익을 위하여 경영자원들을 공유, 교환, 통합하는 조직적 접근을 의미하는데, 이때 자원과 위험의 공유, 신제품 개발과 시장진입의 속도단축, 산업 표준의 선택 유연성 확보 등이 구체적인 목적이다. 따라서 기업 구조상으로 보면 전략적 제휴는 항상 제휴 관계회사와의 어느 정도 수평적 또는 수직적 통합을 가져온다.

이러한 전략적 제휴 중에서 가장 느슨한 상태의 제휴는 우리가 흔히 보기 쉬운 라이선스 협정, 상호 마케팅 협정 등이 있으며, 이보다 더 긴밀한 기업간 제휴는 합작투자

15) F. W. McFarlan and Recharad L. Nolan, "How to Manage and IT Outsourcing Alliance", Sloan Management Review, (Winter 1995), pp.9 ~23.

와 상호 주식보유를 통한 관계가 있다. 또한, 전략적 제휴의 가장 근본적인 목적은 경쟁에 있는 것이지 협조에 있는 것은 아니다. 다른 경쟁기업과 제휴를 한다는 것은 경쟁기업과 협조체제를 구축한다는 것 그 자체가 목적이 아니라 제휴관계 이외의 기업들과 효과적인 경쟁을 하기 위하여 일시적으로 협조하는 것이다.<sup>16)</sup>

이러한 전략적 제휴의 가치는 폭넓게 인식되어 왔다. 전략적 파트너는 혁신에 있어서 시너지 효과를 가져다주며, 제휴 당사자들은 서로가 득을 보고 있다는 신뢰를 가져야 하며, 제휴가 제로-섬게임(zero-sum game)이 아니라 포지티브-섬게임(positive-sum game)이라는 것을 인식해야 한다.

## 2) 핵심역량 측면에서 아웃소싱의 추진

기업의 핵심역량에 관해서는 1959년 경제학 분야에서의 Penrose가 밝힌 '기업론(theory of the firm)'에 기인한 기업의 경영자원이론(resource-based theory of the firm)의 등장에 있다. Penrose는 "기업이란 여러 생산적인 경영자원의 집합체"라고 정의하였고 이러한 관점은 1980년대 중반에 Wernerfelt에 의해서 경영전략분야에 도입되기 시작하였으며, 1990년대에 Prahalad와 Hamel에 의하여 '기업의 핵심역량'이란 논문에서 종래의 경영 자원론적 관점의 이론들보다 더 동태적으로 기업의 성장을 분석할 수 있는 이론적인 틀을 제공하여 주었다.<sup>17)</sup>

기업의 경영자원에 대한 분석은 1959년 Penrose가 '경영자원론적인 기업론'을 발표한 이후 1984년에 Wernerfelt가 이를 경영전략 분야에 도입함으로써 경영전략의 발전에 지대한 공헌을 하였다. 이는 산업구조와 같은 외부환경변화에 주목하는 분석과 비교할 때보다 구체적으로 기업의 구성요소가 무엇이며, 기업이 가지고 있는 어떤 자원이 경쟁우위의 근본적인 원천이 되는가를 밝히는데 큰 도움을 주었다. Prahalad와 Hamel가 언급한 핵심역량은 그 이전에 Selznick과 Ansoff가 사용한 독보적 역량(distinctive competence)과 비슷한 개념이다. 독보적인 역량이란 개념은 어떤 조직이 경쟁기업에 비하여 더 잘 할 수 있는 활동을 의미한다.<sup>18)</sup> Prahalad와 Hamel은 핵심역량을 "고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효

16) 장세진, 「글로벌시대의 경쟁전략」, 서울, 박영사, 1996. pp.361~363.

17) 장세진, 상계서, p.256.

18) P. Selznick, Leadership in Administration : A Sociological Interpretation, New York : Harper & Row, 1957; Igor Ansoff, Corporate Strategy, Harmondsworth, U.K. : Penguin, 1965.

을적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력을 나타내며 또한 이러한 능력은, 기업이 신규 산업으로 진출할 수 있는 능력이 된다” 고 정의하고 있다.<sup>19)</sup>

즉, 핵심역량이란 과거에 그 기업을 이끌어 왔으며 또한 현재 및 미래의 성장에 지대한 역할을 할 수 있는 기업내부에 공유되고 있는 기업 특유의 종체적인 능력, 기술, 지식, 문화를 의미한다.<sup>20)</sup> 또한, 핵심역량이란 항상 경쟁기업에 비하여 그 기업이 더 잘할 수 있는 상대적인 경쟁능력, 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력을 말한다.

이러한 핵심역량의 특징<sup>21)</sup>을 정리하면 다음<표2-8>과 같다.

<표 2-8> 핵심역량의 특징

핵심역량의 특징
① 제품이나 기능이 아닌 능력이나 지식의 집합을 의미
② 고객욕구에 유연하게 대응할 수 있는 응용과 평가가 가능
③ 한정된 초점(가치사슬 중 2~3가지 활동에 초점)
④ 차별화를 위한 독특함의 원천
⑤ 경쟁상대를 능가할 수 있는 분야
⑥ 핵심역량은 장기간에 걸쳐 형성되어 더 큰 역량을 발휘
⑦ 조직 시스템으로 이식 가능
⑧ 다각화 기회의 마련가능
⑨ 단기간에 경쟁자가 따라 잡을 수 없는 능력
⑩ 그 산업에 가장 뛰어난 능력
⑪ 대차대조표 상에 나타나 있지 않거나 눈에 잘 보이지 않는 것
⑫ 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력
⑬ 여러 조직 단위에 내재되거나 통합되어 있는 능력이나 기술

Quinn & Hilmer(1995)는 새로운 전략적 접근 방법을 제시했는데, 그들은 ‘핵심

19) C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competences of the Corporation", Harvard Business Review, (May~June 1990), pp.79~91.

20) 이철, 「글로벌 기업의 핵심역량」, 서울, 사계절, 1994, p.34.

21) 경영혁신지(誌), 「전략적 아웃소싱」, 1996.11.17. pp.11~15.

역량(core competency)' 관점에서 전략적 제휴를 설명하고 있다.<sup>22)</sup> 이들은 한 기업이 핵심역량을 중시하고 전략적 아웃소싱을 효율적으로 수행할 때, 그 기업의 자원과 기술 등이 경쟁력의 극대화를 위하여 이용될 수 있다고 보았다. 이러한 방법으로서 첫째, 고객을 위하여 독특한 가치를 제공할 수 있고, 우위를 달성할 수 있는 일련의 핵심역량에 기업의 자원을 집중시켜야 한다는 점과 둘째, 그 기업이 특별한 능력이나 전략적 필요성도 가지지 않은 다른 활동들은 전략적으로 아웃소싱 하여야 한다고 강조하였다.

위에서 언급한 두 가지 접근법을 성공적으로 결합함으로써 얻게 되는 이익은 상당하다. 첫째, 기업이 가장 잘 할 수 있는 부문에 그 기업의 에너지와 투자를 집중시킴으로써 외부자원에 대한 보수를 극대화할 수 있다. 둘째, 잘 개발된 핵심역량은 그 기업의 관심 영역으로 새롭게 진출하고자 하는 현재의 경쟁자와 미래의 경쟁자들에게 두터운 장벽으로 대두된다. 그로 인하여 시장점유에 있어서 전략적 우위를 달성하고 유지할 수 있다. 셋째, 무엇보다도 제일 큰 이익은 내부적으로 복제가 불가능 하거나 지나치게 비싼 외부공급자의 투자, 혁신, 특별한 전문적인 능력 등을 완전하게 이용할 수 있다. 넷째, 시장과 기술상황이 급격하게 변화할 때, 이 두 전략은 위험을 감소시키고, 투자를 최소화하고, 고객 욕구에 대한 민첩한 반응을 할 수 있다.

그들은 이러한 핵심역량의 본질을 다음과 같이 표현하고 있다.

첫째, 핵심역량은 기술이나 지식이지 제품이나 기능이 아니다.(Skill or knowledge sets, not products or functions) 여기서, 핵심역량이라고 하는 것은 지적자산이나 자산의 소유권 자체보다는 그들 지식에 기초를 두는 경향이 있는 로지스틱스, 고객서비스, 기술개발, 제품디자인, 서비스디자인과 같은 활동을 의미한다고 한다. 둘째, 적응화와 진화가 가능한 유연하고 장기적인 플랫폼이어야 한다. 유연한 기술과 추세에 대한 지속적이고 정교한 재평가가 핵심역량 전략이 성공할 수 있게 해준다는 것이다.

셋째, 제한된 숫자여야 한다. 대부분의 기업들은 부가가치 사슬 상에서 미래의 성공에 가장 중요한 두세 가지의 활동을 목표로 하고 있다.

넷째, 가치사슬 상에서 차별화 된 우위의 원천이어야 한다. 효과적인 전략은 기업이 차별적으로 충족시킬 수 있는 지식차이나 시장불완전이 존재하는 곳과, 지적자산에 대

---

22) J. B. Quinn & F. G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", McKinsey Quarterly, No. 1, 1995, pp.48~71.



한 투자가 높은 우위를 달성할 수 있는 부문을 개발하여야 한다.

다섯째, 기업이 지배할 수 있는 영역이어야 한다. 오늘날 가치사슬상의 한 가지 요소에 국한된 특정 지식과 기술에 특화하는 기업은 부가가치 사슬상의 전 분야에 걸쳐서 노력을 확산시키는 기업보다는 그 활동에서 더욱더 뛰어나고 능숙하게 될 수 있으며, 기업은 이러한 특정지식과 기술을 통제하며 관리할 수 있어야 한다.

여섯째, 장기적으로 고객에게 중요한 요소이어야 한다. 적어도 한 기업의 핵심역량 중 하나는 고객을 이해하고 고객에게 공급하는데 직접적으로 관련이 있어야 한다.

일곱째, 조직의 시스템 내에 체화되어야 한다. 지속적인 역량은 기업내부의 한두 명의 우수인력에 의존해서는 안 된다. 대신에 기업은 핵심역량을 몇몇 우수인력보다는 기업의 명성과 기업문화 속에 침투시켜야 한다. 특히 하나의 전략이 창조성에 많이 의존할 경우, 핵심역량은 조직구조나 관리시스템 등을 포함하는 기업의 시스템 내부에 체화되어야만 한다.

그리고 Quinn & Hilmer(1995)는 핵심역량은 장기적인 경쟁우위를 제공 해주는 활동이며, 그런 이유로 그것은 엄격하게 통제되고 보호되어야 한다고 한다. 그리고 주변 활동은 기업의 경쟁우위 달성에 핵심역량 만큼 중요하지는 않다고 주장한다. 만약 공급자시장이 효율적이라면, 합리적인 기업은 그들이 차별화 된 경쟁우위를 달성할 수 있는 특별한 활동 외의 모든 것을 전략적 아웃소싱을 통하여 조달한다는 것이다. 그러나 불행하게도 대부분의 공급자 시장은 불완전해서 가격, 품질, 시간, 기타 주요 조건에 있어서 구매자나 공급자 모두에게 약간의 위험을 야기 시킨다. 무엇보다도 아웃소싱은 독특한 거래비용(탐색비용, 계약비용, 통제비용, 재계약비용)을 수반하고, 동시에 그것은 직접적으로 기업 내부에서 이들 활동을 하는 경우에 생기는 거래비용을 훨씬 초과하게 된다.

여기서 잠재적 경쟁우위와 전략적 약점의 정도가 높은 경우, 기업은 보통 높은 수준의 통제를 필요로 한다. 그 반대의 경우는 공급기업의 활동적인 시장에 의존하여 통제는 거의 불필요하게 된다. 그 두 영역사이에 또 다른 통제정도나 전략적 유연성을 필요로 하는 활동영역이 존재한다. 그리고 각 접경지역에서의 문제는 구매할 것인가 혹은 생산할 것인가의 문제가 아니라, 공급업자에 대한 의존성과 동기부여라는 사실과 구매자의 통제와 안정성간에 적절한 균형을 어떻게 달성할 것인가 하는 점이다.

대부분의 기업들은 처음에는 중요하지 않은 영역에서 아웃소싱을 확대함으로써 이익을 얻을 것이다. 그 후 그들의 경험이 축적되면, 효과적으로 활동을 수행할 수 있는 비 경쟁기업으로부터 매우 중요한 분야의 활동도 아웃소싱 함으로써 더 큰 이익기회를 증대시킬 수 있다. 그래서 대부분의 경우, 경쟁자와의 복잡한 제휴형태가 다른 방법으로는 획득할 수 없는 특별한 기술을 축적시키는 것이 필수적인 방안이 되기도 하며, 각 단계에서 기업은 자기의 공급업자와 고객간의 전략적 관련성을 엄격하게 통제하여야 하는 것이다.

### 제3절 호텔 정보시스템 아웃소싱의 추진

일반적으로 대형 호텔들은 이미 개발되어 있는 호텔 종합 관리 시스템을 아웃소싱하여 사용하고 있다. 이들 중 프론트오피스 소프트웨어는 별 문제없이 사용하고 있으나 대부분의 호텔 적용업무 패키지(Hotel Application Package)는 외국 제품이기에 때문에 백오피스의 인사, 회계 등의 부분을 우리나라 실정에 맞게 수정하여 사용하는 것이 보통이다. 그러나 외국의 호텔 패키지를 처음 도입할 시기에는 충분한 검토 및 준비 과정이 없었기 때문에 패키지의 내용 중 사용하는 부분보다 사용하지 않거나 사용할 수 없는 부분이 더 많았다. 요즘은 백오피스부문의 소프트웨어는 호텔 측 특성에 맞게 자체 개발하거나, 아웃소싱 하는 경향이 많아졌다. 자체 개발의 경우 많은 인적 자원과 시간이 소요되며, 자칫하면 많은 자원을 투입 하더라도 개발이 실패로 돌아갈 가능성이 있기 때문에 소프트웨어 업체에게 아웃소싱을 맡기는 추세가 증가하고 있다. 그러나 아웃소싱이 안고 있는 관리상의 문제점들을 올바르게 인식하고 이에 대한 대응책을 마련하는 것 또한 중요하다.

소프트웨어 개발 아웃소싱의 시작은 개발에 필요한 상세한 실무 현업 부서들의 요구를 분석하는 단계가 아니라 전산 시스템의 필요성을 사용자가 인식하는 순간부터 출발한다고 보는 것이 타당하며, 개발주기의 마지막 시점을 보는 시각 역시 사용자의 입장에서 개발 그 자체의 종료 시기보다는 철저한 품질 보증, 사용 기간과 유지 보수, 그

리고 장기간 후의 폐기 처분까지를 포괄적으로 포함해야 한다.

## 1. 호텔정보시스템의 아웃소싱 방법

호텔에서 정보시스템 아웃소싱에는 많은 비용이 투입되므로 아웃소싱할 시스템의 장단점을 정확히 파악해서 자기 호텔의 환경에 맞는 시스템을 선택하는 일이 대단히 중요하다. 시스템을 비교 평가하고 선정하는 작업은 매우 복잡하고 단시일 내에 할 수 있는 일이 아니다. 그래서 요즘은 제조업 분야는 물론이고 환대 산업(Hospitality Industry) 분야에 있어서도 시스템 컨설팅(System Consulting)을 전문으로 하는 회사가 생겨서 시스템 간의 비교를 쉽게 할 수 있도록 시스템 구매 과정에서의 여러 가지 도움을 주기도 한다.

보통의 시스템 아웃소싱 과정은 사용자 요구의 평가와 호텔 업무의 개발로 시작하여 제안서 작성을 요청하고, 제안서의 평가, 시스템 검토, 계약에 관한 협상과 마지막으로 시스템을 선정하는 순서로 되어 있다. 호텔 내에서도 시스템을 총괄하는 부서는 전산실이지만 실제 시스템을 사용하는 부서는 예약, 리셉션(reception), 하우스 키퍼(housekeeping), 프론트 캐시어(Front Cashier) 등이다. 그런데 전산실을 제외한 기타 부서들은 현재 호텔정보시스템의 기술이 얼마나 발전했으며, 어떤 종류의 시스템과 그 새로운 버전(version)이 어디까지 개발되었는지에 관해서 잘 모르므로 시스템 선정에 의사 결정을 할 수 있는 능력은 없다고 보아야 할 것이다. 그래서 대부분은 호텔정보시스템 공급업체 들의 설명에 의존할 수밖에 없는 실정이다.

따라서 시스템을 아웃소싱 할 때에는 시스템 공급업체의 제품 소개 및 설명을 면밀히 분석해야 하는데, 공급업체의 제품 소개 방법에 무비판적으로 따라갈 것이 아니라 호텔 측에서 먼저 제품소개 절차와 방법을 제시하여 그에 따라 제품을 분석하는 것이 효과적이다.<sup>23)</sup>

### 1) 아웃소싱 절차

아웃소싱 절차를 표준화 하는 것은 아웃소싱 할 시스템이 자기 호텔 업무의 요구를 더욱 충족시킬 수 있고, 적은 비용으로 사후 관리를 공급하게 할 수 있는 것이다. 따라

23) 변찬복·성종훈·김근중, 「호텔 전산 시스템」, 백산출판사, 1993, pp.124~152.

서 시스템 선정시 최종 의사 결정자는 다음과 같은 사항을 고려하여야 한다.<sup>24)</sup>

첫째, 현재 자기 호텔 운영에 있어서 전형적인 거래에 직접 적용되는 시스템 용량에 초점을 맞추어야 한다. 즉, 현재 사용되고 있는 업무 처리 방식에 적합하고 새로 아웃소싱 될 시스템에 맞추기 위해서 업무 처리 방식을 수정해야 하는 것을 피하기 위한 것이다.

둘째, 아웃소싱 과정에 있어서 점검할 세부사항을 미리 준비하고 구체적인 시간표를 작성한다. 아웃소싱 과정에 있어서 시간 경영(Time Management)이 매우 중요한데 이는 시스템 공급업자의 적응 능력과 시스템의 유연성을 테스트하는 한편 호텔의 일상 업무를 계속 유지시켜 나아가야 하기 때문이다.

셋째, 시스템 시범(demonstration)에 있어서는 경쟁업체들이 같은 데이터를 사용하도록 지시하는데 이는 같은 거래 데이터를 사용해야만 데이터 처리 방법에 있어서의 차이점을 발견할 수 있기 때문이다. 데이터 처리 능력보다는 시스템의 기술적 특징을 강조하는 시범은 피하는 것이 좋다.

넷째 시스템 요구 사항과 세부적인 적용 업무를 확정하는 데에는 될 수 있으면 관련자는 모두 개입하는 것이 바람직하다. 예를 들어 프론트오피스 시스템을 검토하는데에는 프론트 오피스 manager는 물론이고 회계, 예약, 하우스 키퍼 담당자들이 모두 참여해야 할 것이다.

## 2) 시스템의 선정

시스템을 선정할 때는 측량 가능성과 가시성을 부여하기 위해서 다음과 같은 단계를 밟는 것이 바람직하다.

### 가. 1단계 프로젝트 팀(Computer Project Team)의 구성

첫 단계는 프로젝트 팀을 구성하는 것인데 컴퓨터 시스템의 아웃소싱에 대한 전체적인 책임을 지는 팀장을 선정한다. 팀장은 아웃소싱 과정에 있어서의 구체적인 일정을 결정하고, 아웃소싱 의사 결정 과정을 감독하며 최종적인 의사 결정을 내리는 권한을 갖는다. 프로젝트 팀은 현재의 업무에 있어서 시스템의 필요성을 분석하고, 여러 가지 시스템에 관한 홍보 자료 몇 문헌을 수집하여, 시스템 도입에 있어서의 필수 조건들을

24) 김근종·박철호·박희석, 「호텔정보시스템」, 기문사, 1999, pp.304~317.

정리한다. 이러한 예비 조사를 거치고 난 후 시스템 공급업자들의 시스템 제안서를 요청하는 것이 효과적이다.

그리고 자기 호텔의 정상적인 업무 흐름에 있어서 여러 부서에서 현재 사용되고 있는 정보의 형태를 파악하는 것이 무엇보다 중요한데, 이것은 각 부서에서 사용되고 있는 다양한 리포트를 수집하여 분석하는 것이 가장 편리하다. 일단 리포트가 수집되면 리포트의 목적, 내용, 사용자 및 사용 빈도 등과 같은 변수를 고려하여 분석한다. 이 같은 방법의 분석은 주로 각 부서의 매니저들이 사용하는 정보의 형태를 파악할 수 있으나 관련 업무의 모든 시스템 필요 사항을 이 단계에서 다 밝힐 수는 없을 것이다. 그러므로 현재 사용되고 있는 리포트의 내용 및 형식(format)의 효율성을 평가하기 위해서 또는 매니저들은 앙케트 조사를 실시해야 하는데 이 조사의 결과는 현재 사용하는 정보 시스템의 개선을 위한 근거를 제시하게 된다.

또한, '회사현황' (Property Profile)도 업무 분석에 유용하게 사용될 수 있다. 회사 현황, 혹은 호텔 현황은 호텔의 규모(즉, 전체 매출액, 종사원의 수, 고객 폴리오의 수 등), 호텔 시설 개요(즉, 객실 수, 업장의 수), 그리고 각종 통계(즉, 객실 점유율, 평균 객실료, 평균 매출액) 등의 데이터가 포함되어 있다. 이 호텔 현황은 시스템 공급업자들에게는 업무에 관한 정보 필요성을 분석하기 위한 기초 자료가 될 뿐만 아니라, 이미 시스템이 설치되어 사용하고 있는 비슷한 규모의 호텔과 비교할 수 있는 기회를 제공한다. 더욱이 호텔 현황은 프로젝트 팀에게 시스템 제품 소개서에 대해 쉽게 이해할 수 있는 자료가 된다.

호텔 현황을 작성한 다음 프로젝트 팀은 자기 호텔의 일반적인 정보 필요성을 충족시킬 수 있는 다양한 시스템에 관한 소개 자료를 수집해야 하는데 그 방법은 시스템 공급업체를 직접 찾아가는 경우, 호텔 소프트웨어 전시회나 세미나에 참여하는 경우와 현재 사용하고 있는 호텔을 찾아가는 경우가 있을 것이다.

#### **나. 2단계 호텔정보시스템 필요성 여부의 결정**

시스템의 필요 요건을 정리하는데 에 있어서 호텔의 실무자들은 컴퓨터 시스템 디자인에 관한 전문적인 지식을 필요로 하지는 않는다. 즉, 실무자들은 전기 회로의 구성이나 원리를 알 필요는 없으나 어떤 데이터가 처리되고, 그러한 데이터가 어떤 방법으로 처리되며, 또한 어떤 형태로 처리할 것인가에 관한 일반적인 의사결정을 할 수 있어야

한다. 여기서 어떤 데이터를 처리할 것인가의 문제는 컴퓨터에 의해서 가장 효율적으로 수행될 수 있는 정보 처리 작업을 파악하는 일이다. 데이터 처리방법을 결정하는 것은 컴퓨터가 객실 점유율, 평균 객실료, 식재료비 비율 등과 같은 계산을 수행할 때 경영층이 수락할 수 있는 공식을 사용하는가의 문제이다. 그리고 처리할 데이터의 형식을 결정하는 것은 고객 원장(Guest Folio), 각종 리포트, 영수증, 사무실용 문서 등과 같이 현재 사용하는 서류양식의 변경과 관련된다.

#### 다. 3단계 RFI 및 RFP 작성 단계

아웃소싱을 수행하기로 결정하였다면 다음 단계로 아웃소싱 서비스를 제공할 수 있는 적절한 공급업체를 찾아야 한다. 자사의 아웃소싱 서비스 공급업체를 결정하는 일은 아웃소싱의 성공과 직결되는 중요한 요소이며 사전에 많은 서비스 공급업체들을 대상으로 정보를 수집하고 평가하는 작업이 필요하다.<sup>25)</sup>

고객이 서비스 공급업체에 대한 정보를 충분히 가지고 있지 못한 경우 접근할 수 있는 한 가지 방법으로 RFI(Request For Information) 배포를 들 수 있다. RFI에 포함될 수 있는 항목들에는 다음과 같은 것들이 있다.

- ① 서비스 공급업체 지명도 및 약력
- ② 재무 구조 및 조직 구조
- ③ 서비스 공급업체의 자원 분산 형태
- ④ 기술 및 산업에 대한 경험
- ⑤ 서비스 공급업체가 보유하고 있는 신기술
- ⑥ 고객 및 합작사 현황

RFI 및 사전 조사를 통해 얻어진 정보를 토대로 3~5개의 대상 업체들을 선정하여 시스템화의 필요 요건을 정리한 후 시스템 공급업자들에게 제안서 제출을 요청한다. 전형적인 RFP(Request for Proposals)는 3부분으로 나뉘는데, 첫째는 공급업체에 관한 소개이며, 둘째는 가격 요건에 관한 설명 그리고 셋째는 사용자 적용 업무 요건에 관한 사항을 다루고 있다. RFP는 호텔 사업의 일반적 특징, 공급업체의 구체적인 목표와 컴퓨터 시스템의 운영상의 필요 요건들이 개괄적으로 설명되어 있으며, 공급업체의 장래에 대한 책임도 포함된다. 사후 책임에는 시스템 선택 과정에 있어서 필요한 자료

25) 안준모·이영택·최정호, 「정보시스템 아웃소싱」, 대청미디어, 1999, pp.131~132.

에 대한 제출은 물론이고 다음과 같은 사항이 포함된다.

- ① 하드웨어 구성도(Hardware Configurations)
- ② 소프트웨어 설명(Software Descriptions)
- ③ 유지 관리 및 지원 서비스(Maintenance and Support Services)
- ④ 시스템 설치 및 교육 프로그램(Installation and Training Programs)
- ⑤ 사후 보장 정책(Guarantees and Warranties)
- ⑥ 지불 방법의 선택(Payments Options)
- ⑦ 제안 시스템의 확장(Future Expansion of the Proposed System)

공급업체들은 그들의 재정 능력을 나타내는 재무제표 혹은 매출액과 시스템 설치 호텔들의 리스트를 포함시키기도 한다. 모든 제안서들은 시스템의 가격이나 처리 능력을 비교하기 쉽게 하기 위하여 프로젝트 팀이 작성한 표준화된 질문서를 통하여 제출되어야 한다.

RFP에서 가장 중요한 것은 구체적인 시스템 적용 업무에 관한 필요 요건을 설명하는 것이다. 모든 공급업체들은 호텔 측에서 표준화하여 작성한 질의응답에 따르므로 프로젝트 팀은 서로 다른 내용과 형식의 제안서들을 검토하는 것보다 훨씬 시간을 절약할 수 있다. 그리고 잘 구성된 RFP format을 사용함으로써 프로젝트 팀으로 하여금 공통적인 측정 방법을 통하여 각 시스템 간의 차이점을 쉽게 발견할 수 있게 할 것이다. RFP가 작성되어 시스템 공급업체로 보내지면 그들은 현장 조사를 위하여 호텔을 방문하게 된다. 호텔을 방문하는 목적은 해당 호텔의 컴퓨터 시스템 디자인에 영향을 미칠만한 업무의 흐름에 관한 요소를 파악하기 위함이다. 예를 들어 해당 호텔의 건물 구조에 따라 하드웨어의 구성이 달라질 수 있다.

공급업체는 현장답사 중에 컴퓨터 시스템 운영 및 설치 계획에 영향을 주는 호텔 업무를 여러 각도로 분석해야 한다. 즉, 내부 조직, 영업 정책, 업무 수행 절차 그리고 일상적인 운영에 관한 사항들은 시스템 교육 훈련, 예외적인 비용 회계, 시스템 안전 문제, 설치, 백업 시스템 디자인 및 시스템 커뮤니케이션(Communication)과 관련된 분야에 있어서 공급업체가 시스템 제안서를 작성하는 데에 직접적인 영향을 미치기 때문이다. 공급업체는 제안서를 잘 구성하는 데 필요한 정보를 얻기 위해 서로 다른 부서로부터 상당히 많은 자료를 확보할 것이다. 이를 위해서는 호텔에서도 몇몇 부서로부터 인력 협조를 해야 하는데, 호텔의 최고 경영자는 시스템 공급업체로 하여금 필요한 정



보와 담당 직원을 접할 수 있도록 정보의 흐름에 관해서 협조하고 일일 운영상의 방해  
 를 받지 않도록 관리하는 간부를 선정하기도 한다. 몇몇 공급업체들이 서로 다른 시간  
 에 현장 답사를 실시하도록 하며 이때에도 같은 담당자(전산 실장)가 이들에게 협조해  
 야 할 것이다. 왜냐하면 공급업체가 현장 답사를 효율성 있게 하는가에 대한 정보는 그  
 들이 제출한 제안서를 평가하는데 있어서 중요한 요소로 작용하기 때문이다. 공급업체  
 는 현장 조사를 실시한 후 시스템 제안서를 완성하여 프로젝트 팀에게 제출한다. 제안  
 서를 평가하는 방법은 여러 가지가 있으나 다부문 점수제(Multiple Rating System)<sup>26)</sup>가 효율적인 것으로 알려지고 있다.

#### 라. 4단계 공급업체의 질의응답의 평가

다부문 점수제는 각 공급업자의 제안서를 평가하기 위하여 같은 기준을 사용한다.  
 일반적으로 그 기준은 호텔 운영을 전산화 하는데 있어서 중간 관리자 및 경영층이 중  
 요하다고 인정하는 몇몇 사항들로 구성된다. 가장 좋은 시스템 제안서를 가리기 위하  
 여 그러한 사항들은 중요도의 순서에 따라 나열되고, 다른 사항에 비해 상대적으로 중  
 요하다는 것을 표시하는 백분율의 값으로 산정된다. 각 RFP는 여러 사항들의 순위별  
 리스트를 사용하여 검토되고 RFP가 충분히 다룰 수 있는 사항에 대해서는 양(+)<sup>의</sup>  
 점수를 부여한다. 이 점수는 백분율의 값으로 곱해지며, 각 시스템 제안서를 위한 전체  
 점수를 산출하기 위해 더해진다. 여기서 가장 높은 전체 점수를 받은 제안이 적어도 서  
 류상으로는 해당 호텔의 정보 운영 요구를 가장 많이 충족시키는 것으로 파악될 것이  
 다.

#### 마. 5단계 공급업체의 시스템 시범 운영

시스템 시범은 호텔 측에서 잘 관리되지 않으면 시스템의 강점 및 좋은 점만을 나타  
 내는 시간이 되기 쉽고 호텔이 원하는 부분은 보지 못할 수도 있다. 따라서 호텔 측에  
 서 시스템화할 때 중요한 사항에 대한 질문을 미리 준비하는 것이 필요하다. 그리고 여  
 러 업자들이 대상에 올랐을 때 아웃소싱 팀장은 이들 중 적합한 공급업체를 선택하기  
 위해 어떻게 기준을 세워나갈 것인가? 어떻게 특정 시스템이 자기 호텔의 구체적 요구

26) 다부문 점수제는 여러 가지 요소의 상대적인 중요성을 고려하여 전체 점수를 산  
 정하는 과정이다. 전체 점수는 다른 시스템 몇 제품의 점수와 비교될 수 있다.  
 즉, 우리가 알기 원하는 각 특징마다 상대적인 가중치를 할당하여 점수를 산출하  
 는데 가중치는 조사하는 시스템의 여러 가지 특징 중에 특정한 특징의 상대적  
 중요성에 따라 정한다.



를 충족시킬 수 있는가에 대해, 프로젝트 팀에게 확신을 줄 것인가? 에 대한 책임이 있는데 이것은 이미 작성된 시스템 시범(Demonstrations)을 사용함으로써 해결할 수 있다. 즉, 공급업체로서 하여금 호텔 측이 보기 원하는 경영 정보 요구를 보여주게 하기 위하여 프로젝트 팀은 미리 시범 시나리오를 작성한다.

### ① 시범 시나리오의 작성

시스템 공급업체의 시범을 위한 시나리오를 작성할 때에 염두에 둘 몇 가지의 중요한 요소가 있다. 물론 숙박업의 운영과 레스토랑의 운영에 필요한 요구는 각기 다르고 소규모 모텔과 대형 호텔의 전산 요구도 각기 다를 것이다.

첫째, 자기 호텔에 가장 중요하다고 생각하는 거래들을 선정하고 가장 중요한 전산 요구를 결정하기 위하여 부서장, 일선 종사원들과 면담한다.

둘째, 몇 개의 고객 시나리오를 작성한다. 레스토랑 운영을 위하여 호텔 측이 시스템을 통하여 점검하길 원하였던 고객의 실제행위, 기호 그리고 비정상적인 운영 등을 파악한다. 그리고 공급업체에게 자기 업장의 메뉴 아이템(Menu Item)으로 그들 시스템을 프로그램 하여 실제 고객 주문, 수정 및 계산 방법 등을 시험하도록 요청한다.

셋째, 호텔의 경영 정보 요구에 영향을 줄 미래에 일어날 사항들을 파악한다. 호텔 시설의 확장, 인력의 증원, 온라인(On-Line) 신용 카드 조회, 전신 통신(Telecommunication), In Room Movie, 자동 check-out, 전자우편, 납품업자와의 온라인 통신 등은 호텔이 데이터를 생성하는 방법 및 이러한 정보를 이용하는 방법을 변경시킬 것이다.

넷째, 시나리오의 작성은 하나의 일상적인 업무 환경의 흐름을 따르기 위하여 정상적인 거래 정보를 포함시킨다. 이렇게 하면 비정상적인 거래가 발생했을 때 그 시스템의 처리 능력을 테스트할 수 있다.

다섯째, 공급업체에게 작성된 시나리오에 충실하게 하도록 하며 시범 시간을 제한하도록 한다. 이렇게 함으로써 공급업체로 하여금 그들 시스템의 강점을 부각시키게 하는 대신 호텔 측에게 중요한 사항들을 언급하게 할 수 있다.

시범을 하는 동안에는 필요한 경우 데이터를 변경, 조절하도록 한다. 위의 예처럼 시스템이 작성된 시나리오 이외의 방법으로 거래를 처리할 수 있는지를 물어봄으로써 공급업체가 미리 프로그램화 되어 있는 시나리오의 내용에만 의존하는지를 가려낼 수 있다.

## ② 시범(Demonstrations)의 요건

공급업체의 시스템 설명 중에도 호텔 측 담당자는 시범 시간을 제한하는 등 시범을 지시하고 이끌어 나가야 한다. 여기서 고려할 점은 다음과 같다.

첫째, 이미 작성된 고객 시나리오를 검토하는데 필요한 모든 요소들이 설명되어야 한다. 공급업체가 RFP에서 응답한 대로, 하드웨어 요소와 적용 업무 소프트웨어를 정확히 사용하는지를 보아야 한다.

둘째, 고객 시나리오는 한 번에 하나씩 시범하도록 한다. 시나리오 자체는 공급업체에 의해 수정되거나 재구성되어서는 안 된다. 시범 과정은 참석자들의 질문에 의해 지연되기도 하지만 일단 그 질문에 대한 대답이 나오면 시간제한이 있기 때문에 곧바로 다음 거래로 계속 나아가야 한다.

셋째, 호텔 측이 공급업체측 발표자의 능력을 따라가지 못하면서도 공급업체 종사원들의 자질, 즉, 고객에 대한 그들의 서비스 정도로 공급업체를 평가하기도 한다. 그러므로 시스템 공급업체는 정보시스템은 물론 호텔 운영에 관해 잘 알아야 한다. 미리 작성된 시나리오는 사용자가 검토하기를 원하는 것이 무엇인지를 알게 하는 반면 실제 시범 중의 질문은 임의적인 소프트웨어의 수정을 필요로 하게 한다. 예를 들어 공급업체가 메뉴 아이템(Menu Item)에 관한 가격 변경에 대한 질문을 받는다면 그는 얼마나 쉽게 가격 변경을 할 수 있는가에 대해 보여줄 수 있어야 한다. 그리고 다음 질문은 변경 전의 매출 표와 변경 후의 매출 표에 미치는 영향에 대한 것이 나올 것이므로, 그는 단순히 데이터를 조작하는 것 이상의 시스템에 관한 전반적인 지식을 갖추어야 한다.

넷째, 노련한 공급업체는 시범 이전에 해당 호텔 운영에 익숙해지기 위해 현장 답사를 실시할 것이다. 미리 작성된 시범의 사용은 공급업체로 하여금 구체적인 호텔 운영상의 특징을 알 수 있게 한다. 해당 호텔에 관한 컴퓨터 화면, 키보드와 각종 리포트를 준비하고, 작성된 고객 시나리오를 설명하기 위한 특징들을 미리 프로그래밍 함으로써 앞으로 생길 잠재 고객의 요구를 파악하는데 에 적지 않은 도움이 될 것이다.

### 바. 6단계 평가

각 시스템 업체들의 시범에 이어서 프로젝트 팀은 시스템에 관한 평가를 해야 하며 평가 보고서를 팀장에게 제출하며 팀장은 그 결과를 요약한다. 이러한 분석의 결과로 2~3개의 시스템이 선정된다. 선정된 시스템 업체는 시범에서 드러난 문제들을 설명하

는 기회를 갖거나, 새로운 문제 해결을 위한 것에 대해 의논한다. 시스템 공급업체의 두 번째 방문 전에 호텔 측은 그들이 약속한 사항과 시범한 특징 간의 일치하지 않는 점, 그들이 제시하는 여러 가지 장비와 예상 비용 등을 파악하기 위하여 그들의 제안서를 다시 한 번 읽어 볼 필요가 있다.

### 사. 7단계 시스템이 설치된 호텔 방문

마지막 결정을 하기 전에 아웃소싱 팀장과 팀원들은 비슷한 규모의 호텔에 설치된 시스템을 견학한다. 매일 시스템을 사용하고 있는 사람들의 의견을 들어보는 것은 시스템 선택 결정에 큰 도움이 될 것이다. 시스템이 운영되는 것을 직접 볼 수 있으며 경험 있는 실무자들과 시스템의 장단점에 대해 의견을 나눌 수 있다. 그러나 그들의 의견을 받아들이는데 있어서 조심할 것은 그들의 평가가 극히 주관적일 수 있다는 것이다. 이미 만들어진 적용 업무 소프트웨어, 그 자체의 질이 떨어지는 것이어서가 아니라 시스템을 사용하는 호텔의 업무의 흐름이 정상적으로 운영되지 않는 상태에서 무비판적으로 도입함으로 인해서 활용을 잘 못하는 이유도 있기 때문이다.

### 3) 계약 과정



공급업체와의 계약 협상에 들어가기 전에 프로젝트 팀은 과거에 공급업체와 제안 시스템 설치 호텔 사이에 사용되었던 표준적인 계약서 사본을 준비한다.

세부적으로 파악된 서비스 요구사항을 토대로 하여 서비스수준, 비용 등 변경을 추진하고, 서비스수준합의서(SLA)<sup>27)</sup>의 개정 등과 같은 부대적인 세부 활동을 추진하여 서비스수준을 요구사항에 맞게 수정한다.<sup>28)</sup>

이 계약서는 주로 공급업체에게 유리하게 작성되어 있으므로 프로젝트 팀은 이를 면밀히 검토하는데 미국의 경우에는 컴퓨터 시스템에 해박한 변호사나 시스템 컨설턴트(System Consultant)에게 계약을 의뢰한다. 이 단계에서도 시스템의 선택 여부가 아직 결정되지 않는 않으므로 호텔은 가격을 인하시킬 수 있다.

27) 서비스 수준 합의서(Service Level Agreement) - 아웃소싱 업체가 지켜야 할 계약서상의 성과 측정 기준을 설명한 문서. 서비스수준합의서는 아웃소싱 계약의 전체 성공을 결정지을 수 있는 성과 측정 기준을 정의하고 구별하기 위해 사용된다.

28) 윤병남·김현곤·손진락, 「정보시스템 아웃소싱 방법론」, 한국전산원, 1999, (4단계 계약 및 이전 p.11)

<표 2-9> 계약서(예)

아웃소싱 계약서 목차

<기본계약>

- |                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| 1. 계약의 목적           | 6. 분쟁           |
| 2. 계약서비스            | 6.1 분쟁 해결 및 절차  |
| 2.1 서비스 제공 항목       | 7. 보증 및 의무      |
| 2.2 부가서비스 항목        | 7.1 공급자 보증      |
| 3. 비용               | 7.2 갑의 보증       |
| 3.1 고정비용            | 7.3 의무와 한계      |
| 3.2 추가비용 및 조정       | 8. 계약기간 및 종료    |
| 4. 전환               | 8.1 계약기간        |
| 4.1 서비스전환           | 8.2 종료          |
| 4.2 주요 일정           | 8.3 재계약         |
| 4.3 상호 연락           | 8.4 계약과기        |
| 4.4 기존 운영 인력        | 8.5 각종 계약 해지 경우 |
| 4.5 기존 소프트웨어        | 8.6 종료와 해지 절차   |
| 4.5.1 소프트웨어 라이선스    | 8.7 서비스 복원      |
| 4.5.2 소프트웨어 유지보수    | 9. 기타           |
| 4.6 기존 하드웨어 처리      | 9.1 비밀사항        |
| 4.6.1 임대 하드웨어       | 9.2 불가항력        |
| 4.6.2 하드웨어 유지보수     | 9.3 통보          |
| 4.6.3 자산의 매각        | 9.4 협약의 변경      |
| 5. 서비스수준 및 성과       | 9.5 법적 유효성      |
| 5.1 서비스수준 합의서       | 9.6 구속의 효과      |
| (기본적인사항)            | 9.7 권한          |
| 5.2 성과 측정 기준 및 측정결과 | 9.8 수행비용        |
| 5.3 서비스 제공 일정       | 9.9 세금          |
| 5.4 설비 지원 일정        |                 |
| 5.5 데이터 및 각종 소유권    |                 |
| 5.6 감사권             |                 |

<세부계약>

1. 서비스수준합의서

자료:윤병남·김현곤·손진락, 「정보시스템 아웃소싱 방법론」, 한국전산원, 1999.  
(3단계 계약 및 이전 p.9)

#### 4) 시스템의 선택

계약협상이 완료되면 프로젝트 팀은 교육, 현장준비, 프린트 자료의 디자인, 초기 데이터의 입력, 시스템 테스트, 시스템 전환 문서작성 등의 시스템 설치에 관한 사항에 대한 최종적인 결정을 내려야 한다.

현재 시스템(컴퓨터 혹은 수작업)으로부터 새로운 컴퓨터 시스템의 전환은 이 새 시스템이 현재의 업무 흐름을 원래에 가깝게 모형화 시킨다면 상당히 단순화될 수 있다. 특히, 미리 계획된 시범을 하는 것은 새로운 시스템이 기존의 일상 업무에 어떻게 적용되었는가를 담당 종사원들에게 보여주는 것으로써 큰 도움이 된다. 보통 시스템 전환은 호텔 종사원의 시스템 조작교육과 시스템을 운영할 전산요원의 교육도 함께 실시된다. 이러한 시스템 전환은 호텔의 여러 가지 데이터를 수집하고 새로운 시스템으로 입력하는 과정으로 호텔 측 실무자들과 공동으로 진행해야 되며, 이때 호텔 스텝(staff)을 마지막으로 교육을 실시하고 시스템 공급업체는 시스템 전환이 완료된 후에도 현장 호텔에 상주하면서 시스템 운영이 잘 되는가를 관리한다.

## 2. 호텔정보시스템 아웃소싱의 6단계

### 1) 준비 단계

일단 전산화 의지가 자체적으로 발생된 후, 현업부서의 고층과 경영진의 전략, 경쟁사 동향, 장단기 사업 계획 그리고 전산화 대상들을 중심으로 현존하는 문제점을 분석하는 과정을 선행 작업으로 하여 이를 바탕으로 경제적, 기술적 검토가 실시되고 추정 예산, 정보시스템, 운용 조직, 일정 계획 등이 마련된다.

이에 아웃소싱 발주를 위해 파악된 요구 사항 등을 문서화하고 정보 산업체들과 접촉하기 위한 제안 요청서 작성 과정, 그리고 여러 업체들로부터 접수된 제안서들을 평가하고 이들 중 한 공급업체를 선정하는 과정이 뒤따르며, 선정된 업체와 아웃소싱 계약을 체결하게 된다.

이 단계에서의 문제점을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 아웃소싱 발주업체와 공급업체 간의 원활하지 못한 의사소통

둘째, 공급업체에 대한 정보 수집의 빈약으로 인한 이해 부족

셋째, 정확히 정의하기 힘든 요구 사항과 이에 따른 부정확한 사용자의 요구

- 넷째, 정확한 예산 정책의 어려움
- 다섯째, 사용자의 전산 기술에 대한 이해 부족
- 여섯째, 개발 요원 선정의 어려움

## 2) 계획 수립 및 요구 분석 단계

무엇을 어떻게 개발할 것인가를 명확히 정의하고 개발 과정을 계획하는 단계로, 앞으로 진행될 개발 과정을 통해 산출되는 새로운 시스템을 정의하게 되는데, 이를 위해서는 현 시스템에 대한 문제 인식과 아울러 시스템 개발과 관련된 조직상의 기본 여건 분석이 선행되어야 하며 현 시스템 이해를 위해 수집된 자료를 기초로 사용자의 업무 현황을 조사, 분석하고 이렇게 파악된 사항을 가지고 신규 시스템에 대한 개괄적인 내용을 정의한다.

이 단계에서는 상세한 요구 사항을 알기 이전이므로 우선 개괄적인 계획 수립만을 수행하며, 소프트웨어가 갖추어야 할 구체적인 성격은 요구분석 단계를 거치면서 상세하게 기술된다.

발생 가능한 문제점들을 기술해 보면 다음과 같다.

- 첫째, 프로젝트의 성격과 범위를 구체적으로 파악하지 못함
- 둘째, 현 시스템 이해를 위한 조사 및 계획 수립 기간이 짧음
- 셋째, 개발 가능 인력이 미확정된 상태에 있음
- 넷째, 개발자와 사용자 간의 의사소통이 원활하지 못함
- 다섯째, 사용자의 요구 사항을 충분히 이해, 수용하지 못함

## 3) 소프트웨어 설계 단계

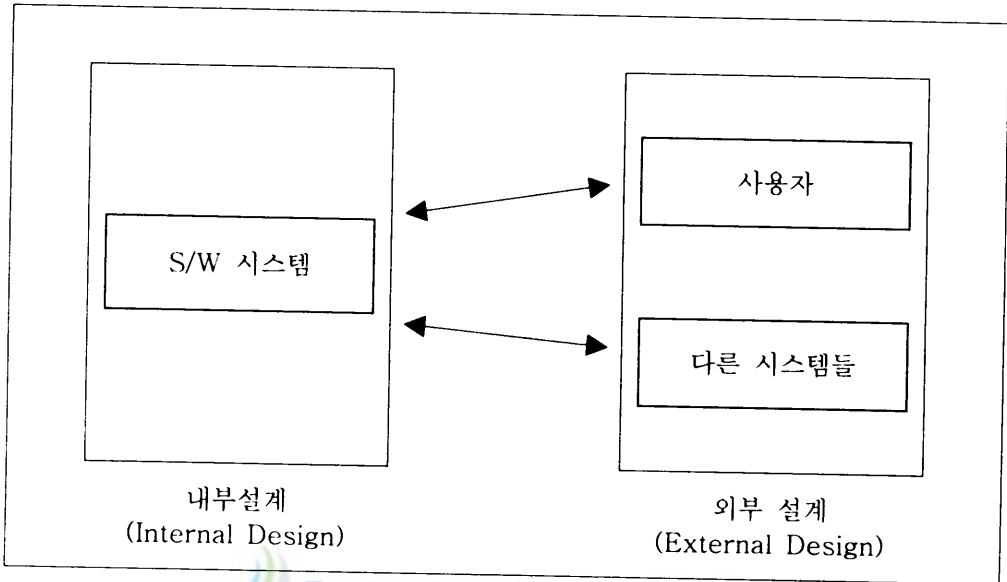
이 단계는 사용자의 머리 속에 비정렬적이고 비논리적으로 자리하고 있는 요구 사항을 실제 구현이 가능한 프로그램으로 코딩(Coding)하기 위한 선수 작업으로, 두뇌 집약적인 작업이니 만큼 매우 어렵다고 볼 수 있다.

소프트웨어 설계는 두 가지 측면에서 이루어질 수 있다.

외부 설계는 사용자 혹은 타 시스템 측면에서 설계하는 것으로 시스템 외부에서 찾아볼 수 있는 시스템의 특성들을 개념화하고 명세하는 것을 말하며, 내부 설계는 개발자 시각에서 설계하는 것으로 시스템이 외부 설계에 부합하기 위해 어떤 기능을 포함

해야 하는지를 나타내기 위해 시스템 내부 조직과 세부적인 처리 절차를 개념화하고 계획, 명세 하는 것을 의미한다.

<그림 2-4> 소프트웨어 설계의 구분



자료: 변찬복·정종훈·김근중, 「호텔전산시스템」, 백산출판사, 1993, p.138

이 단계에서의 문제점들은 다음과 같다.

첫째, 개발자와 사용자 간의 원활하지 못한 의사소통

둘째, 개발되는 소프트웨어의 목적이 명확히 명시되어 있지 못함

셋째, 사용자의 소프트웨어에 대한 기능적 요구 사항(Performance Requirement)을 충분히 수용하지 못함

넷째, 전체 시스템을 구성하는 각 모듈, 또는 하부시스템(Subsystem) 간의 의존성이 높음

다섯째, 사용자 위주가 아닌 개발자 위주의 설계 내역

#### 4) 프로그램 개발 단계

이 전 단계에서 이루어진 설계 내역(Design Specification)을 실제 구현 가능한 "원시 코드"로 변환하는 단계이며, 이 프로그래밍 단계에서의 목적은 설계서에 명시된 사용자의 요구 사항을 충족시키고 Debugging, Testing, Modifying이 용이하며,

가능한 한 원시 코드가 간결하여 타인이 이해하기 쉽고 유지 보수가 쉬운 프로그램을 개발하고자 하는 것이다.

이에 이러한 목표를 달성하기 위해 구조적 프로그래밍(Structured Programming) 접근 방법이 시도되고 있으며, 이를 지원하는 다양한 개발 도구를 활용하고자 하는 추세가 늘어나고 있다. 프로그램 개발 단계에서는 다음과 같은 문제점들을 생각해 볼 수 있다.

- 첫째, 설계서에 명시된 사용자의 요구 사항을 충분히 반영하지 못함
- 둘째, Coding Style이 표준화되어 있지 못함
- 셋째, 프로그램이 특정 하드웨어 기종에 의존적(Machine Dependent)임
- 넷째, 프로그램에 대한 표준화된 문서화(Comment Line)를 이루지 못함
- 다섯째, 개발 도구를 충분히 활용하지 못함
- 여섯째, 구조적 프로그래밍(Structured Programming)이 안 됨
- 일곱째, 사용자의 요구 사항 변화가 빈번하고 개발자가 이를 수용하지 못함
- 여덟째, 개발자와 사용자 간의 원활하지 못한 의사소통

##### 5) 소프트웨어 테스트(Test) 단계

우수한 품질의 소프트웨어라 한다면 사용자의 요구 사항을 충족하고 “오류(error)”가 없어야 하며, 시스템 자체의 요구 사항과 설계 내역(Requirement / Design Specification)을 준수해야 한다. 이에 테스트는 개발 기간 동안 나타나는 “Work Product”의 질을 평가하고 개선하고자 함을 목적으로 행하는 것이며, 개발자와 사용자 관점에 따라 두 가지 성격으로 이루어진다.

즉, 개발자 측면에서의 테스트는 “과연 사전에 개발하고자 하는 내용이 충실히 개발되었는가(Build the product right)?” 를 검증하고자 하는 것이며, 사용자 측면에서의 테스트는 “과연 사용할만한 소프트웨어를 개발한 것인가(Build the right product)?” 그 타당성을 알아보하고자 함을 목적으로 한다.

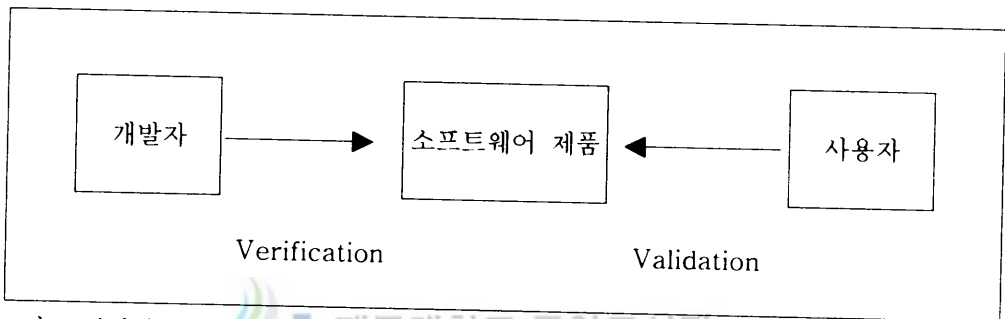
소프트웨어 테스트는 Debugging이 끝난 단위(module, routine, subsystem 등을 의미함)를 다른 단위들과 통합(integration)하기 전에 단위 테스트(Unit Test)를 행한 후, 그 다음 통합 테스트(Integration Test)와 사용자 품질 보증 요원 측에서 행하는 인수 테스트(Acceptance Test)로 진행된다. 테스트 단계에서의 문제점은 다



음과 같다.

- 첫째, 시험전문가(Test Expert)의 미 분리로 인해 개발자가 직접 테스트를 수행함
- 둘째, 가능한 경우를 최대한 고려한 "Test Case"를 마련하지 못함
- 셋째, 테스트를 위한 기준(criteria)의 표준화 미비
- 넷째, 테스트를 지원하는 도구(tool)를 충분히 활용하지 못함
- 다섯째, 개발자와 사용자, 테스트 수행인들 간의 원활하지 못한 의사소통

<그림 2-5> 소프트웨어 테스트의 구분



자료: 변찬복·정종훈·김근중, 「호텔전산시스템」, 백산출판사, 1993, p.139

## 6) 시험 운영 및 유지 보수

테스트 단계를 완료한 후, 사용자측은 시스템을 인도받아 계약서에 준하는 기대치에 과연 아웃소싱 공급업체가 부응하는 시스템을 개발하였는가를 확인하기 위해 시험·운영을 통해 각 기능, 성능, 입출력 예외 사항 해결 능력 등을 세밀히 검토하게 된다.

이에 최종 승인과 더불어 계약에 준해 잔액이 지불되고 소프트웨어 운영이 사용자들에 의해 실시되면 이를 유지 보수 단계의 시발점이라고 본다.

유지 보수에는 소프트웨어의 특성상 오류의 수정뿐만 아니라 시간이 지나면서 등장할 수 있는 실무자들의 추가 기능 요구, 시스템 확장 및 새로운 환경으로의 이식 작업 등도 내포되며, 시간이 지나면서 현 소프트웨어 이용 가치가 하락되고 신규 소프트웨어가 도입됨으로써 오래 사용되어 왔던 소프트웨어가 폐기, 처분되는 시기를 생명주기 전체의 종점으로 볼 수 있다.

이 단계에서의 문제점을 다음과 같이 요약해 볼 수 있다.

첫째, 아웃소싱 결과와 개발 인력에 대한 평가가 부족

둘째, 사용자의 검수 기준이 불확실  
 셋째, 아웃소싱된 소프트웨어의 기능이 미비하거나 품질에 결함이 존재  
 넷째, 기능 추가 및 개선에 관한 계약이 없는 등 유지보수 대책이 부족  
 다섯째, 시스템의 적응성(Adaptability)이 낮아 주위 환경과 사용자 요구 사항의 변화를 수용하지 못함

### 3. 호텔정보시스템 아웃소싱의 조직적인 문제

소프트웨어를 개발할 때에는 그 방법이 자체 개발이든, 아웃소싱이든 관계없이 항상 문제점이 노출되기 마련이며, 이를 미리 예방하고, 만일 발생한 경우에는 그 손실을 최소화하여 프로젝트(Project)를 성공으로 이끌 수 있도록 최대한 노력해야 한다.

이에 굳이 아웃소싱시 나타나는 문제점을 별도로 언급할 필요가 있겠는가 하는 의문이 있을 수도 있으나, 아웃소싱은 자체 개발과는 달리 조직 내부(inter organization)에서의 문제점뿐만 아니라 조직과 조직 간(inter organization)의 상호 작용에서 발생할 수 있는 문제점을 갖고 있기 때문에 좀 더 특별한 관심이 요구되는 것이다.

따라서 본 절에서는 아웃소싱 발주업체와 공급업체 간에 발생할 수 있는 문제점을 다음 두 가지 부류로 나누어 생각해 보고자 한다.

#### 1) 사용자와 개발자 간의 의사소통

개인들이 집단을 이루어 활동할 때 그 활동이 효과적으로 수행되기 위해서는 구성원들 간의 의사소통이 원활하게 이루어지는 것이 필수적이다. 의사소통이란 가장 단순하게는 개인 간에 정보(Information)를 교환하는 과정이라고 할 수 있으며, 보다 복잡한 조직에서는 상급자와 하급자 간, 동료 간, 단위부서 간, 조직 내부와 조직 외부 간 등에 있어서의 의사소통 또는 정보의 전달을 의미한다. 조직에 있어서는 이러한 의사소통이 이루어짐으로써 조직 목표 달성을 위한 여러 구성원들의 활동이 서로 조정되고 통합될 수 있게 된다. 따라서 의사소통과 정보의 전달이 원만히 이루어지지 못하는 경우에는 여러 가지 마찰과 정체현상이 발생하게 되며 조직을 엉뚱한 방향으로 이끌고 갈 수가 있다. 소프트웨어 개발에 있어서 이러한 의사소통과 관련된 문제는 특히 아웃소싱인 경우 심각하게 나타난다. 아웃소싱을 경험한 전산실의 이용자나 공급업체의 개발자들은 같은 소프트웨어 개발 프로젝트에 대해 서로 다른 측면에서 문제점을 인식하

는 것이 일반적인 현상이다.

그러면 효과적인 의사소통을 방해하는 장애 요인으로서 어떠한 것이 있는지 그 내용을 간단히 알아보도록 한다.

### 가. 의사 소통상의 왜곡 현상

의사소통의 왜곡(distortion) 현상은 전달자가 의도했던 메시지의 내용이 수신자에게 전달되는 과정에서 변경될 때 발생하는 것으로 다음과 같은 원인에 의해 발생할 수 있다.

#### ① 준거 체계(Frame of Reference)의 차이

준거 체계의 차이가 의사 소통상의 장애 요인이 될 수 있다. 즉, 조직 내 개인들은 그들의 상이한 경험과 그들이 맡은 직책에 따라 동일한 의사소통과 상황에 대해서도 다르게 해석할 수 있으며, 이것이 바로 의사 전달 과정에서 왜곡을 가져올 수 있다.

소프트웨어 개발 프로젝트에 있어서 개발자와 사용자의 준거 체계는 특히 서로 다르며 같은 개발자, 사용자 입장이라 하더라도 그들의 업무, 직책에 따라 다를 것이다.

#### ② 어의 상의 문제(Semantic Problem)

어의 상의 문제란 언어를 부적절하게 사용함으로써 해석의 오류를 낳고, 따라서 의사소통을 왜곡시키는 문제를 말한다. 이는 정보 전달에 있어서 필요한 문서와 언어의 표준화 및 일치성의 결여로 발생할 수 있다.

#### ③ 시간의 압박(Time Pressure)

시간의 압박도 의사소통의 중요한 왜곡 요인이 된다. 시간에 쫓기다 보면 당연히 포함되어야 할 자료나 사람을 의사소통 경로 상에서 왜곡시키는 현상이 발생하게 되며 이로 인해 많은 부작용이 생길 수 있다.

시간의 압박은 개발 일정의 너무 촉박하게 세워져 있거나 개발 요원들이 처리해야 하는 업무량이 과도한 경우 일어날 수 있다.

### 나. 누락(Omission)

누락은 전달자가 의도한 메시지의 일부분만이 수신자에게 전달될 때 발생한다. 누락 현상은 전달자가 고의로 의사소통의 내용을 여과(filtering)할 때라든가 전달자가 전체 메시지를 파악하지 못함으로써 불충분한 정보를 수신자에게 전달할 때 발생한다.

이러한 누락 현상은 개발자와 사용자 간의 신뢰감이나 친목에 부족한 경우, 개발자 사이에 갈등이 존재하는 경우, 그리고 개발자 혹은 사용자 어느 한쪽이 이해가 어려운

전문 용어를 남용하는 경우 발생할 수 있다.

#### 다. 수용거부

가능한 장애 요인들이 극복된다 하더라도 수신자가 메시지를 수용(acceptance) 해야만 전달자가 의도했던 반응이 나오게 된다. 따라서 수신자가 메시지를 받아들이기를 거부한다면 효과적인 의사소통을 이룰 수가 없다. 메시지를 거부하는 경우로는 정보 전달자의 말이나 행동에 대한 신뢰도가 결핍되어 있거나, 아이디어나 사고에 대한 수신자의 선입견(Preconceived ideas)에 의한 경우가 있을 수 있다.

그러나 어찌되었건 결국 프로젝트 수행 결과 나타나는 다양한 문제점과 소프트웨어와 관련한 결함 사항들을 보다 심각하게 인식하는 쪽은 소프트웨어 개발 측이 아니라 바로 발주업체의 구성원, 즉 개발되는 소프트웨어의 주인은 바로 개발자가 아닌 사용자이기 때문이다.

### 2) 전산화에 대한 사용자의 저항(Resistance)과 갈등(Confliction)

치밀한 계획을 가지고 프로젝트를 성공적으로 완료한 후 훌륭한 소프트웨어를 개발해 내는 경우에도, 조직 구성원들의 전산화 의식이 부족하여 이를 수용하지 못하고 저항을 나타내게 되면 소용이 없는 것이다.

일반적으로 받아들여지고 있는 “조직 변화 이론”에 의하면, 조직 구성원들은 새로운 변화에 대하여 저항감을 갖게 마련이다. 이 저항 이론은 전산화(computerization)에 대해서도 똑같이 적용된다고 볼 수 있다. 구성원들이 전산화에 대한 갖는 저항의 원인으로서는 여러 가지가 있겠으나, 이를 요약적으로 설명해 보도록 한다.

첫째, 전산화에 대한 저항 원인으로서는 현 상태와 권력에 대한 위협, 경제적 안정에 대한 위협, 전산 시스템에 대한 불확실한 감정과 친밀감이 없다는 점이다. 그리고 전산화가 되면 업무의 복잡성이 증가되며 조직 상하관계의 변화, 업무와 역할의 모호성 그리고 업무의 경직성과 시간적인 압력을 받게 될 것이라는 기대 심리를 들 수 있다.

둘째, 전산화에 대한 잘못된 의식 구조를 들 수 있다. 전산화는 전산 책임자가 알아서 해야 한다는 고정 관념과 전산 이용은 귀찮고 어려운 것이며 전산에 대한 투자 효과에 대한 의문, 그리고 전산화는 비싸고 사치스러운 것이라는 생각 등이 결국 저항감을 유발하게 되는 것이다.

셋째, 전산화 프로젝트의 관리자와 그 기업의 최고 경영층 간의 원활하지 못한 의사

소통이 전산화에 대한 또 하나의 갈등을 초래한다. 이것은 서로 자신의 입장과 의견을 주장하기만 할 뿐 상대방에게 설득력 있게 전달하고 이해시키려는 노력이 부족한데 기인한다.

넷째, 사용자가 전산화와 관련된 교육을 어느 정도 받았는가에 의해서도 전산화 저항의 정도가 달라질 수 있으며, 소프트웨어 개발 프로젝트에 대해 사전에 어느 정도로 인식하고 있으며, 긍정적인 태도인가 부정적인 태도인가에 따라서도 달라질 수 있을 것이다. 이것은 또한 소프트웨어 개발 프로젝트 수행에 있어 사용자가 얼마나 협조적인 태도를 보이는 가에도 영향을 미칠 수 있다.

아웃소싱에 있어서 공급업체의 경우에도 조직 간의 갈등은 존재한다. 같은 프로젝트에 대해서도 부서마다 서로 다른 개념을 갖고 있으며, 중요하게 고려하는 요인도 서로 다르기 때문이다.

## 제4절 정보시스템 아웃소싱 추진 관한 선행연구



정보시스템 아웃소싱에 대한 기업의 관심의 증대에도 불구하고 이에 관한 체계적인 이론적 연구는 충분치는 못하다.

아웃소싱의 성과와 그 의사결정에 관해서는 여러 학자들의 연구가 있다. 우선, 정보시스템 아웃소싱의 추진에 관한 연구를 살펴보기로 한다. 그리고 기업이 정보시스템 아웃소싱을 결정하는 요인과 정보시스템 아웃소싱과 경영자의 특징에 관한 연구를 살펴본다.

### 1. 정보시스템 아웃소싱 추진에 관한 연구

#### 1) 정보시스템 아웃소싱 추진의 대상과 범위

##### 가. 거래비용이론

거래비용이론은 제도주의 경제학, 조직이론, 계약론이라는 3가지 부분이 결합된 이

론으로, Williamson(1975)<sup>29)</sup>으로부터 이론적인 틀을 갖추기 시작했다. 거래비용이론의 핵심은 거래비용의 절감을 위하여 거래를 외부시장에서 행하는 것보다는 기업내부조직을 통하여 수행하는 것이 유리하다는 이론이다.

거래비용(transaction cost)에는 거래 대상자를 찾는 데 필요한 탐색비용, 거래의 사전적인 조건을 결정하는 교섭비용, 거래의 시작과 종료사이에 예측하지 못한 상황이 전개되어 발생하는 조정비용, 조정과정에서 발생하는 협상비용, 계약이행비용, 그 외에도 미조정비용, 안전장치비용 등이 포함된다.(Williamson, 1985) 이와 같은 거래비용의 존재에도 불구하고 신고전파 경제학에서는 거래비용을 최소화하는 거래형태의 역할을 고려하지 않고 기업을 단지 생산함수로만 파악하였고, 시장은 교환의 장소로만 파악하였다. 그러므로 본 연구의 바탕이 되는 거래비용이론에서는 기업의 경제적 활동의 통합 및 효율적인 조직체계를 통해 기업전체의 거래비용을 최소화 한다고 본다.

일반적으로, 거래비용의 절감을 위해서 시장거래를 내부조직거래로 대체하는 것을 내부화(internalization) 또는 내부조달(insourcing)이라고 한다. 결국, 내부화가 거래비용을 절감시키는 하나의 방안이 된다면, 기업의 부품조달과 관련된 아웃소싱전략에 관한 의사결정과정에서는 내부화 정도에 관한 부분이 상당히 중요하게 반영될 것이다. 기술시장의 실패로 인하여 정상적인 시장거래를 할 때 혁신적 기술이 유출될 수 있기 때문에 기업 내 거래를 한다고 본다면, 이 경우 기술시장의 실패를 설명하는데 적합한 제품혁신 변수와 공정혁신 변수의 도입을 고려할 필요가 있다.

한편, 거래비용이론에서는 각 행동주체들이 제한된 합리성을 가진다는 점과, 기회주의적 성격을 가진다는 점을 대전제로 하고 있다. 그리고 이와 같은 불완전한 계약에 기초한 거래와 모든 상황을 자신에게 유리하게 전개하려는 행동주체들의 기회주의적 행동경향이 존재하기 때문에 거래 비용이 발생하는 것이다. 이 부분에서 우리는 거래비용의 발생은 필연적이라는 사실과 함께 거래비용의 최소화를 위한 적절한 거래 형태를 효과적으로 선택하는 것이 중요함을 알 수 있다.

이상에서 설명한 바와 같이, 거래비용 접근은 아웃소싱전략의 거래 형태의 결정에 중요한 이론적 근거를 제시한다. 즉, 한 기업이 생산에 필요한 원자재나 부품을 시장에서 구입하기보다는 기업내부에서 생산하는 후방 통합을 하는 주된 이유가 자산의 전속

---

29) O. E. Williamson, "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", Journal of Law and Economics, Vol.22, pp.233~261.

성과 공급업자의 기회주의적인 행동으로 인한 필요한 적정물량을 확보하기가 쉽지 않기 때문에 발생한다고 볼 수도 있다. 또한 통제문제 등도 아웃소싱전략의 내부화 정도를 높이는 동인이 되기도 한다.

결론적으로, 지금까지는 주로 거래비용이론이 마케팅 분야에서 유통경로의 수직적 통합문제를 설명하는데 상당한 함의를 제공하는 이론으로 간주되었지만, 기업의 필요한 부품의 조달과 관련된 전략적 활동인 아웃소싱 활동에는 기업의 아웃소싱의 범위를 결정하는데 상당한 설명력을 가지고 있다고 볼 수 있다.

#### 나. 자원의존이론

자원의존이론(Resource dependence theory)은 기업이 경쟁력을 위해 자신의 능력과 자원을 충분히 활용하고 현재 가지고 있는 것과 부족한 것을 평가한 후에 그 차이를 보완하기 위하여 외부환경에 있는 다른 조직과의 교환관계로부터 필요한 보충 자원과 능력을 획득한다는 것이다. 따라서 기업은 아웃소싱을 추진하여 기업이 그들의 욕구(needs)를 평가하고 외주업체와의 관계를 유지하여 특정한 인적·기술적 자원을 얻으려고 한다.

Grover, Cheon & Teng은 기업을 상황적 특성에 따라 자사의 부분식으로 경쟁력이 떨어지는 내부자원을 아웃소싱을 통하여 보충하려고 한다고 주장하고 있다.(Grant, 1991; Ulrich, Barney, 1984; Grover, Cheon & Teng, 1996)

따라서 기업의 아웃소싱 추진의 대상은 기업이 경쟁력이 없는 분야와 자원이 부족한 분야라고 할 수 있다.

## 2) 정보시스템 아웃소싱 추진의 의사결정에 관한 연구

### 가. Minoli의 연구

Minoli는 아웃소싱의 효력을 정량화 시킬 필요가 있으며, 기업 경영자는 아웃소싱 의사결정시에 하나 또는 그 이상의 정보시스템에 대한 조합을 생각해야 하고 이러한 요소들이 조직 내에서 미치는 서로 다른 영향력의 범위를 고려해야 한다고 주장했다.

그는 정보시스템 요소가 미치는 영향력의 범위(domain of influence)에는 조직 핵심사업의 활동분야와 기능적·행정적인 분야가 포함되며, 인터넷을 이용한 통신수단(WAN: wide area network)은 기업의 전반적 수준에 영향을 미치며, 정보화와 관

런된 기술(application) 개발 등은 기업의 특정 부서에 대한 한정된 영역 수준에 영향을 미친다고 주장했다.<sup>30)</sup>

<그림 2-6> 정보시스템 요소의 매핑(Mapping)

영향력	전반적 영역	시스템 계획		WAN 설비관리
	부분적 영역			
	한정된 영역	어플리케이션 개발		컨설팅 훈련
		프로젝트기준	시간기준	계약형태

자료: Daniel Minoli(1996)

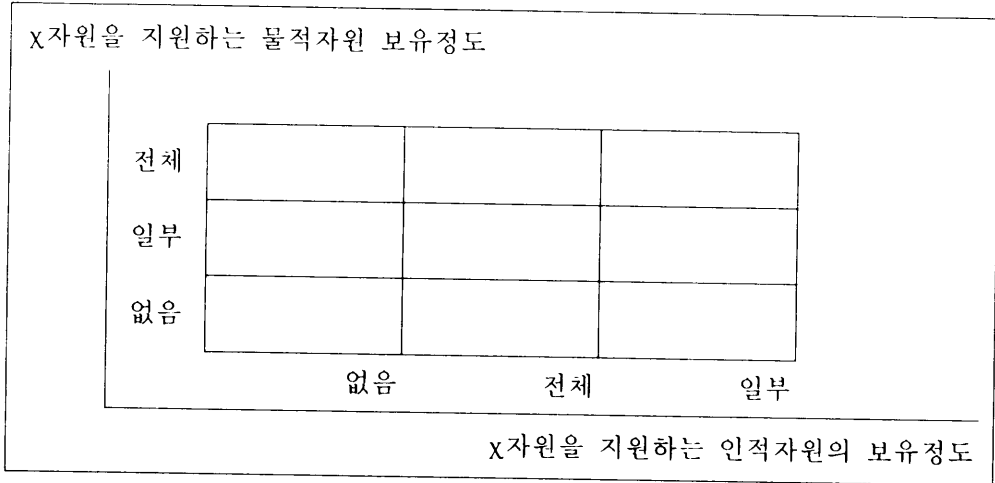
<그림 2-6>에는 정보기술요소가 기업의 성과에 끼치는 영향력 범위를 세로축으로 하고 아웃소싱 결정 시 의사결정 변수가 되는 계약형태를 가로축으로 하여, 기업이 정보기술 아웃소싱을 하려는 의사결정을 할 때 고려하는 요소들이 기업의 어느 부분에 영향을 미치며, 이 요소들이 기업의 어느 부분에 성과를 낼 수 있을 것인지에 대해 보여주고 있다.

또한, 아웃소싱은 다차원적인 문제이므로 그것에 대한 다양한 모델을 만드는 것이 가능하다. 기업 내의 물적 자원 내재화 정도와 이를 지원하는데 필요한 인적자원의 내재화 정도의 두 변수에 기초해서 세부적으로 의사결정 공간을 나누어 <그림 2-7>와 같은 분석의 틀을 만들어 기업의 특별한 자원에 따른 아웃소싱의 의사결정을 설명하고 있다.

30) D. Minoli, "Analyzing Outsourcing", Reengineering Information and Communication System(Vol. 13, No. 1, Winter 1996), pp.82~88.



<그림 2-7> 한 가지(x) 기능의 아웃소싱에 대한 삼분할 의사결정 공간



자료: Daniel Minoli(1996)

#### 나. Grover & Teng의 연구

Grover & Teng(1993)은 개별회사의 요구와 환경에 따라 아웃소싱 여부를 결정해야 한다고 제안했다. 그리고 아웃소싱의 결정을 위해 우선 현 시스템의 수준을 평가·분석한 후, 그 시스템을 아웃소싱 할 경우 기업이 받게 될 영향을 파악하여 최종적인 의사결정을 해야 한다고 한다.<sup>31)</sup>

시스템 분석수준(system level analysis)에서는 첫째로 아웃소싱을 고려중인 정보시스템이 여러 분야의 산업에서 어느 정도의 성숙단계에 이르러 있는지를, 두 번째로는 그 시스템이 장래 기업에 미칠 경쟁적 의미 정도를 그리고 세 번째로는 자사의 경쟁사와 비교하여 상대적인 정보 기술능력을 평가해 아웃소싱의 타당 가능성을 내린다.

정보시스템이 성숙단계에 있을 경우도 아웃소싱의 가능성이 높아진다. 그리고 해당 정보시스템이 기술개발의 초기 단계에 있고 해당기업에 중요할 경우엔 아웃소싱을 하지 않게 된다. 그러나 성장단계에 있는 정보기술이 자사에게 매우 중요한 의미를 부여한다고 해도 자사가 정보시스템에 대한 능력이 취약하다면 아웃소싱을 해서라도 획득해야 한다고 주장하고 있다.

31) V. Grover & T. C. Teng, "The Decision to Outsource Information Systems Functions", Journal of Systems Management, (November 1993), pp.27~68.

<그림 2-8> 정보시스템 아웃소싱 의사결정의 전략적 분석

정보기술 성숙도	기업에 있어서의 정보기술의 중요도	경쟁사에 대한 정보기 술능력의 상대적 순위	정보기술 아웃소싱 여부
초기단계	낮음	약함	예
		보통	예
		우세	예
	높음	약함	거의없음
		보통	아니오
		우세	아니오
	아주높음	약함	아니오
		보통	아니오
		우세	아니오
성장단계	낮음	약함	예
		보통	예
		우세	예
	높음	약함	거의없음
		보통	아니오
		우세	아니오
	아주높음	약함	예
		보통	아니오
		우세	아니오
성숙단계	낮음	약함	예
		보통	예
		우세	예
	높음	약함	예에 근접
		보통	예에 근접
		우세	예에 근접
	아주높음	약함	예
		보통	아니오
		우세	아니오

자료: Grover & Teng(1993)

<그림 2-8>에서는 기업의 정보시스템 단계에 따른 정보시스템의 중요도와 상대적 우위성을 평가하여 아웃소싱의 추진에 대한 의사결정을 설명하고 있다.

#### 다. Quinn & Hilmer의 연구

아웃소싱은 탐색, 계약, 통제, 재계약 등 점점 더 독특한 거래비용을 수반한다. 이러한 거래비용을 고려하면서 경쟁적 이점을 획득할 수 있는 잠재적 가능성이 있는 경쟁 우위의 활동은 무엇이며, 외부조달 할 경우 시장 실패로부터 받게 될 피해를 입을 수 있는 전략적 약점이 어디인가 하는 연구에서 Quinn & Hilmer(1994)는 <그림 2-9>과 같은 매트릭스를 만들었다.<sup>32)</sup>

<그림 2-9> 경쟁적 우위성과 전략적 취약점

고	전략적 관리 (내부에서 생산)		
		필요에 따른 온건한 관리 (합작, 계약)	
			관리는 거의 불필요(기존 제품의 구입)
저	전략적 약점		고

자료:Quinn & Hilmer(1994)

기업에 있어서 취약점이 존재하는 경우는 공급자 시장이 잘 발달되지 못했거나 개별 공급자의 능력이 충분하지 못할 경우 그리고 시장이나 개별 공급자로부터 얻을 수 있는 정보가 부족한 경우 등이라고 한다. 경쟁적 우위성과 전략적 취약점이 모두 높은 경우는 통제를 강화시켜야 하고 따라서 일반적으로 내부생산이 이루어지며 엄격한 장기 계약이나 공동소유협상을 통한 통제를 한다고 했다. 즉, 계약을 통한 품질, 설계, 기술 및 장비에 대한 밀접한 통제가 필수적이며, 반대의 경우는 경쟁적 강점은 거의 없고 공급자 시장이 활성화되어 있는 경우로 이와 같이 아웃소싱을 한 후, 성공에 대한 보상이 높지 않고 문제가 발생하여 받을 수 있는 피해의 가능성도 적은 부분에 대해서는 통제의 필요성이 거의 없어지고 아웃소싱의 가능성은 높아진다고 했다. 한편, 중간부분에서

32) J. B. Quinn & F. G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", Sloan Management Review(Vol.35, No.4, (Summer 1994), pp.43~56.

는 서로 다른 다양한 통제와 전략적 유연성을 필요로 하는 활동들이 존재한다고 한다.

일반적으로 기업들은 임금관리 등의 비교적 더 중요한 정보시스템의 활동영역에서 우선적으로 아웃소싱을 하여 이익을 얻고 경험이 축적 되어감에 따라 좀 더 중요한 부분을 아웃소싱 하여 이익의 기회를 넓혀 가게 된다.

### 라. McFarlan & Nolan의 연구

McFarlan & Nolan(1995)은 정보에 대한 현재 의존도와 혁신적이고 지속적인 정보자원 개발의 중요성에 관해서 정보기술전략격자를 통해 특정 시점에서 정보기술 상황에 따른 아웃소싱의 결정 여부를 보여 주고 있다.<sup>33)</sup>

<그림 2-10> 정보자원관리에 대한 전략격자

고 정보에 대한 현재 의존도	<p style="text-align: center;"><u>공장(Factory)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 아웃소싱의 가능성 :예(기업이 규모가 크지 않고 관리상의 문제가 있는 경우)</li> <li>· 아웃소싱 고려이유               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 규모의 경제성</li> <li>- 고품질 서비스와 백업</li> <li>- 국제적인 IT 솔루션</li> <li>- 수월한 관리초점</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>전략(Strategy)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 아웃소싱의 가능성 :아니오</li> <li>· 아웃소싱 고려이유               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부정보기술의 통제력 상실 회피</li> </ul> </li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><u>지원(support)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 아웃소싱의 가능성 :예</li> <li>· 아웃소싱 고려이유               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우수한 IT전문성에 접근</li> <li>- 부적절한 IT아키텍처의 위험감소</li> <li>- 최신 IT기술에의 접근</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>전환(Turnaround)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 아웃소싱의 가능성 :아니오</li> <li>· 아웃소싱 고려이유               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부 IT부서의 요구 기술에 대한 능력부족</li> <li>- 내부 IT부서의 프로젝트 관리에 대한 능력부족</li> </ul> </li> </ul>
저	혁신적이고 지속적인 정보자원 개발의 중요성	

자료:McFarlan & Nolan(1995)

<그림 2-10>에서 세로축은 컴퓨터나 네트워크에 대한 현재의 의존도를, 가로축은 어플리케이션의 개발에 대한 미래의 중요도를 나타내고 있다. 여기에서 공장(factory)

33) F. W. McFarlan & Richard. L. Nolan, op, cit., pp.9~25.

으로 나타난 분면(cell)과 지원(support)으로 나타난 분면에 있는 기업의 경우 아웃소싱의 가능성은 커지고 전환(turnaround)분면과 전략(strategic)분면에 있는 경우의 기업은 아웃소싱 가능성이 작아진다. 전환분면에서 아웃소싱의 가능성이 작아지는 이유는 아웃소싱이 경쟁력을 불필요하게 위임시킬 수 있기 때문이라고 설명한다.

일반적으로 아웃소싱의 효과가 커지는 기업은 운영상 정보시스템에 대한 의존도가 높으며 정보시스템 관련 예산이 상당히 높다. 반대로 개발되는 어플리케이션이나 새로운 시스템과 프로세스가 기업의 차별화 및 비용절감 등의 잠재적인 전략적 우위성을 제공할 경우는 아웃소싱에 대한 의사결정이 더욱 더 철저하게 검토된다. 그리고 정보기술 능력이 갖추어져 있으면서 정보시스템이 전략구획에 있는 기업들은 아웃소싱을 하지 않게 된다.

### 3) 정보시스템 아웃소싱 추진과 성과의 영향요인에 관한 연구

#### 가. Fitzgerald & Willcocks(1994)

Fitzgerald & Willcocks(1994)는 계약과 파트너십 문제를 검토하고 이것이 아웃소싱 성과에 있어 중요한 요소들 중의 하나임을 보여준다.<sup>34)</sup>

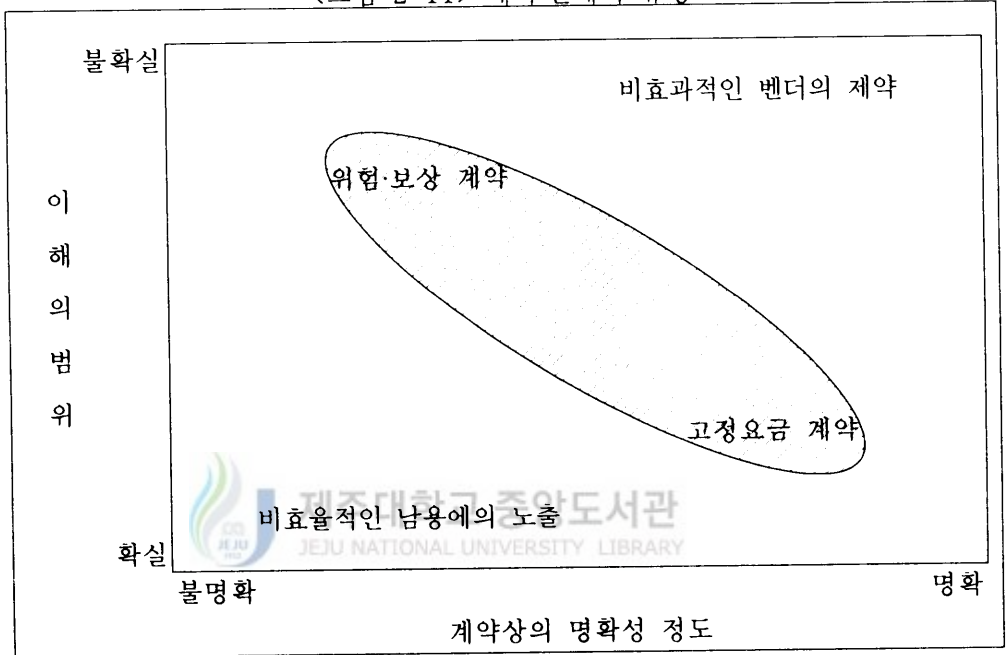
<그림 2-11>는 외주업체와 계약시 기업의 정보시스템 아웃소싱의 내용에 대한 요구사항이 외주업체에 충분히 이해 가능한 것인지 그렇지 않은지에 따른 이해의 범위와 기업과 외주업체와의 정보시스템 아웃소싱에 대한 계약이 명확한지 불명확한지에 따른 계약상의 명확성 정도에 따라 효율적인 계약체결을 위한 틀을 제시하면서, 성공적이고 지속적인 아웃소싱을 이끌 수 있는 방향으로 계약의 명확성을 강조하고 있다.

정보시스템 아웃소싱의 내용에서 단순한 거래처리나 메인프레임의 아웃소싱은 수년 동안의 기업들이 많은 경험을 가지고 있어, 무엇이 요구되어야 하며 계약기간 중에 이런 요구들이 어떻게 변할 지를 잘 알고 있으므로 상대적으로 요구사항의 정의를 거래계약시 문서로 잘 정리할 수 있으나, 반면 복잡한 클라이언트/서버 아키텍처나 개방형 시스템 및 새로운 시스템의 기능설계·개발, 비즈니스 프로세스 재설계 등 복잡한 부분과 같은 경우는 현재와 미래의 사업 그리고 기술에 대한 불확실성 때문에 계약상의

34) G. Fitzgerald & L. P. Willcocks, "Contracts and Partnerships in the Outsourcing of IT", International conference of Information System, 1994, pp.26~39.

요구들을 구체화하기 힘들다고 한다. 따라서 이런 환경에선 표준화된 고정요금타입의 계약협상은 적절하지 못하며, 불확실성에서 나오는 위험과 보상을 공유하는 계약형태에 의해 가장 잘 정리될 수 있다고 한다.

<그림 2-11> 계약·관계의 유형



자료:Fitzgerald & Willcocks(1994)

결국, 아웃소싱으로 좋은 성과를 내려면 비교적 확실한 상황에서 매우 치밀하게 정의된 계약으로 달성될 수 있다. 이러한 상황에서는 계약의 고정요금에 의해 현실적인 계약금액을 설정할 수 있게 된다. 하지만 불확실한 상황에서의 치밀한 계획은 달성하기도 힘들며 생산적이지도 못하다. 즉, 급격한 변화가 일어날 수 있는 상황에서의 엄격한 계약은 오히려 공급자가 고객이 원하는 방향으로 행동할 수 있는 여지를 제약하고 만다.

따라서 동반자적 관계(partnership)를 형성하고 비교적 이완된 계약 조건 하에서 공급자가 고객기업이 원하는 방향으로 나갈 수 있도록 유도해야 한다. 위험을 최소화하기 위해서는 불확실성을 나타내는 방식으로 계약을 구축하고 기본적인 보수와 함께 인센티브(incentive) 계획을 세우며, 상당한 불확실성하에선 완전히 위험과 보상에 대

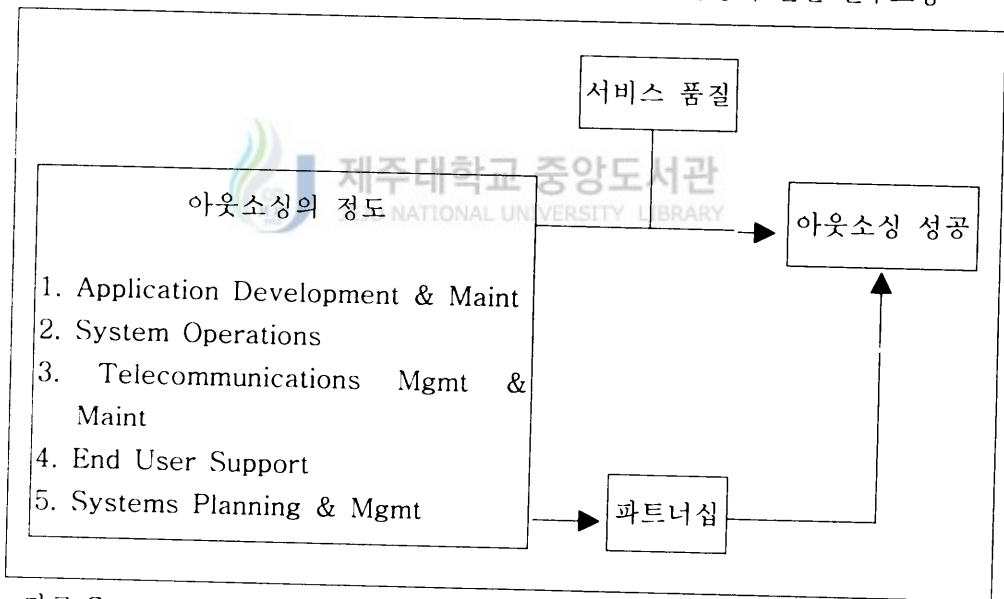
해 공유계약을 하는 것이 좋은데 이는 파트너십을 의미한다.

결론적으로, 아웃소싱의 성공이 빈틈없는 계약명세상의 명확성으로부터 달성된다는 개념은 단지 특정상황인 아웃소싱 되고 있는 기술 분야와 비즈니스 분야가 상대적으로 확실성과 안전성을 가진 상태 하에서 타당하며, 불확실성이 내포된 상황에선 위험과 보상을 공유하는 파트너십이 중요하다는 것이다.

#### 나. Grover, Cheon & Teng의 연구

Grover, Cheon & Teng(1996)는 다양한 정보시스템 시스템기능에 대한 아웃소싱과 그 성과와의 관계에 대한 연구를 하면서 서비스 품질과 파트너십에 초점을 두었다.<sup>35)</sup>

<그림 2-12> 아웃소싱 서비스품질과 파트너십의 영향에 관한 연구모형



자료:Grover, Cheon & Teng(1996)

즉, 성공적인 아웃소싱에 영향을 미치는 요인으로서 정보시스템의 여러 기능에 대한 아웃소싱의 정도와 아웃소싱의 성과와의 관계를 연구하고, 그 관계가 서비스품질에 의해 더욱 강해짐을 밝혔으며 그러한 관계를 더욱 강하게 만드는 이유가 파트너십에 의

35) V. Grover, M. J. Cheon & J. T. C. Teng, "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions", Information & Management(Vol.27, 1994), pp.32~59.

해 설명될 수 있다고 하였다.

이들은 아웃소싱의 대상이 되는 정보시스템의 기능으로는 어플리케이션의 개발과 유지, 시스템 운영, 텔레커뮤니케이션 관리, 최종사용자의 지원, 시스템 계획 및 관리의 다섯 가지 요소를 분석하고 있다. 이러한 요소들의 기능 전체에 대한 아웃소싱과 달성된 효과와는 정의 상관관계를 보였으나, 개별적인 요소에선 단지 시스템 운영과 텔레커뮤니케이션 관리의 두 경우에만 타당함을 실증적으로 검증했다. 많은 어플리케이션의 프로젝트들은 그들이 가지는 자산특수성 때문에 조정비용을 유의하게 증가시키며, 외주업체의 규모와 범위의 경계를 감소시키게 된다고 한다. 또한 서비스 공급자는 고객의 기업이나 산업에 꼭 들어맞는 시스템을 적절히 개발해 내는 능력이 부족하기 때문에 실질적인 실패를 거두기가 어렵다고 했다. 그 결과, 어플리케이션의 개발과 유지, 최종사용자의 지원, 시스템 계획 및 관리의 세 가지 요소는 아웃소싱 효과와 유의한 관계를 나타내지 못했다.

서비스품질의 중요성은 서비스공급자가 그들의 상품을 효과적으로 차별화시킴으로써 위탁기업과 서비스공급자 양측 모두가 이득을 얻을 수 있음을 말하며, 이러한 차별화의 효과는 상대적으로 덜 구조화된 활동 즉, 어플리케이션의 개발과 유지, 최종사용자의 지원, 시스템 계획 및 관리에서 더 크게 나타난다고 했다. 이는 벤더와 위탁기업이 서비스 품질의 향상에 의해 그들의 성공기회를 높일 수 있다는 것을 의미하기도 한다. 서비스 품질은 자산특수성과 서비스 지향적인 상품의 경우 그 중요성이 더욱 커지며, 위탁기업에게는 자격을 갖춘 공급자를 선택하는데 있어 지침이 되고, 서비스 공급자는 그들의 고객이 기대하는 서비스 수준을 이해하고 제공하는 데에 하나의 기준으로 삼을 수 있다는 것이다. 한편, 파트너십은 서비스 내용이 확대될수록 다이내믹하고 예측할 수 없는 기술적 환경에 대한 유의성 때문에 그 중요성이 의미를 갖게 된다고 주장하고 있다.

#### 4) 정보시스템 아웃소싱 추진 전략에 관한 연구

##### 가. Lowell

Lowell(1992)는 아웃소싱의 관계는 위탁기업에게 커다란 영향을 미치게 되므로 기업이 이 관계를 얼마나 잘 리드하고 관리할 수 있느냐에 따라 아웃소싱의 위험은 줄



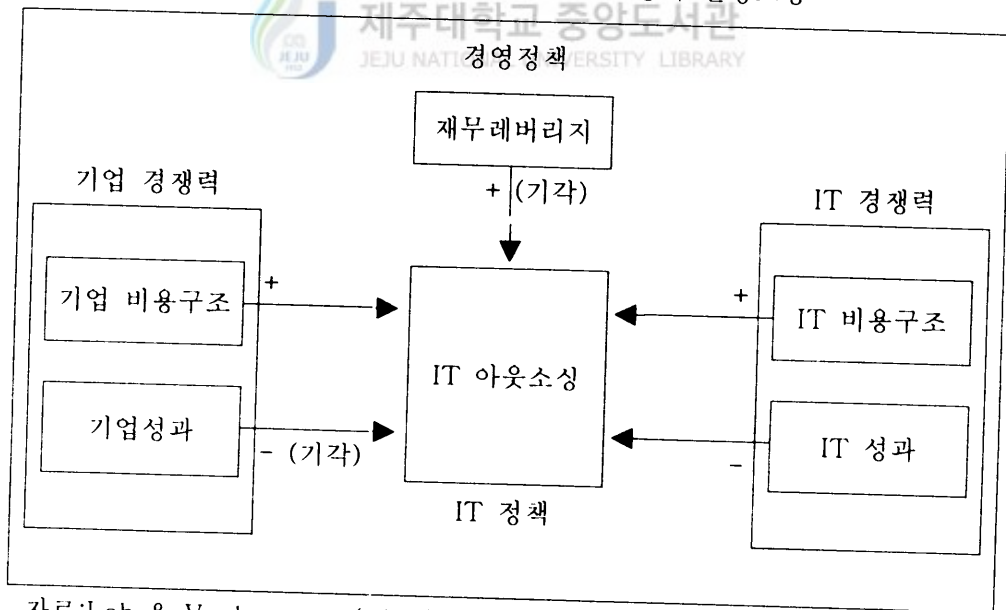
이코 효과는 높일 수 있게 된다고 하였다.

만약, 기업이 그들의 벤더를 잘 관리하지 못할 경우, 기업은 자사 정보시스템의 품질과 방향에 대한 통제력을 상실하게 될지도 모르며, 아웃소싱으로부터 유의한 이득을 얻으려면 기업은 그들의 벤더를 적극적으로 리드할 수 있어야 한다. 이를 위한 구조적 접근법(Structured Approach)에는 사업목표를 지원할 시스템 전략을 결정하고, 아웃소싱을 평가하여 시스템 전략과 일치시키고, 구체적인 계획을 세워서 실행하며 필요에 따라 그 계획을 수정하는 것이 포함된다. 따라서 내부 전산부서의 기술능력은 아웃소싱의 성과에 있어서 중요하다.

## 2. 정보시스템 아웃소싱의 결정요인에 관한 연구

### 1) Loh & Venkatraman의 연구

<그림 2-13> 정보시스템 아웃소싱의 결정모형



자료:Loh & Venkatraman(1992)

Loh & Venkatraman(1992)은 정보시스템 아웃소싱의 결정요인에 관한 모델을 제시하고 실증연구를 하였다.<sup>36)</sup>

연구의 결과에서 조직의 비용구조, 정보기술의 비용구조, 정보시스템 성과는 정보시스템 아웃소싱의 결정에 영향을 주나, 재무레버리지와 기업성과는 정보시스템 아웃소싱의 결정요인이 아닌 것으로 나타났다. 기업의 비용 구조가 높을수록 기업은 경영효율 향상을 위해 그들의 물리적인 하부구조(infrastructure)에 대해 재검토하게 되고, 정보시스템에 대한 비용이 계속적으로 요구되는 상황에서 정보시스템 비용을 줄일 수 있는 대안으로 아웃소싱을 결정하게 된다. 또 정보시스템에 대한 투자회수율이 낮을수록 조직은 아웃소싱을 하게 된다. 한편, 기업규모(business size)와 산업부문(industry sector)과 아웃소싱 결정과의 관계에는 통계적 유의성이 없음을 증명했다.

## 2) Lee의 연구

Lee(1995)는 은행업부의 데이터처리 서비스를 중심으로 아웃소싱의 결정에 영향을 주는 요인을 연구하고 그 요인으로 첫째, 외주업체를 이용하는 상대적인 이점(relative advantage) 둘째, 보안에 대한 위험(security risk) 셋째, 전환 불가능에 대한 위험(irreversibility risk) 마지막으로 정보 시스템의 중요성을 들고 있다.<sup>36)</sup>

외주업체를 이용하는 상대적인 이점은 내부에서 데이터센터를 운영·관리하는 것보다 외부 공급자를 이용함으로써 얻게 되는 이득의 정도로 정의하고 정보서비스에 대한 품질, 본업에의 집중, 비용절감 및 재무적 이점, 보다 나은 정보시스템 전문기술에의 접근 정도를 측정하였다.

보안에 대한 위험은 외부서비스 공급자에게 데이터처리를 맡김으로써 일어날 수 있는 핵심정보의 누출가능성, 주요 데이터에 대한 권한의 접근 가능성, 전략정보 및 기밀정보의 누출 가능성에 의해 측정했다.

일단 정보서비스가 외부 조달되면 서비스를 받는 쪽은 정보시스템 전문성을 축적할 수 있는 내부시스템을 유지하기가 어렵기 때문에 미래 서비스 창출을 위한 내부능력을 재구축하기가 어렵다. 전환 불가능에 대한 위험은 바로 정보서비스에 대한 내용을 외부조달에서 내부조달로 전환시켰을 때 겪는 어려움으로서 정보시스템 활동에 대한 통제력 상실가능성을 의미한다. 따라서 이는 정보기술에 대한 사내기술 재건의 어려움과

36) L. Loh & Venkatraman, "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis", Journal of Management Information System(Vol.9, No.1, 1992), pp.51~83.

37) M. H. Lee, "Determinants of Information Systems Outsourcing", Proceeding of the KMIS, (Spring 1995), pp.73~85.

전문기술 축적의 어려움으로 측정될 수 있다. 정보시스템의 중요성은 정보시스템 기능이 기업의 경쟁적 위치와 수익에 공헌하는 영향의 정도로 파악할 수 있다.

Lee는 연구 결과, 외주업체를 이용하는 상대적 이점이 높을수록 전환 불가능성에 대한 위험과 보안에 대한 위험이 낮을수록 아웃소싱을 하게 되지만, 기업의 크기나 정보시스템 기능의 중요성은 아웃소싱의 결정에 영향을 주지 않는다고 주장한다.

### 3. 정보시스템 아웃소싱과 경영자의 특징에 관한 연구

#### 1) Arnett & Jones

Arnett & Jones(1994)는 정보시스템의 아웃소싱을 조직적인 정보시스템 절차, 내부 정보시스템 공정, 그리고 정보시스템의 관리방식에 영향을 미치는 관리적 혁신으로 간주하고 아웃소싱을 선택하는 조직의 구조적 경영자적 특징을 대상으로 연구 하였다. 그들은 7가지 아웃소싱 활동을 대상으로 계획과 개발 활동보다는 시스템의 운영적 수명과 관련한 양상을 우선적으로 다루고 있으며, CEO의 컴퓨터 활용 정도, CEO의 운영위원회 참여 형태, 보고수준, 정보시스템의 성능에 대해 7가지 활동으로 빈도분석을 하였다.

그들은 연구에서 아웃소싱을 CEO의 특징적인 양상과 비교했으며 정보시스템의 아웃소싱이 정보시스템의 성능에 영향을 미친다는 점을 제시했다.

## 제5절 제주도 호텔정보시스템 현황

국내 호텔들은 1980년대 초부터 컴퓨터 시스템을 도입하기 시작하였다. 대형 호텔에서는 주로 외국에서 만든 호텔 적용업무 패키지과 1990년대 이후 국내에서 개발되기 시작한 소프트웨어를 사용하고 있다. 중소형 호텔에서는 중소형 호텔용으로 제작·판매 되고 있는 패키지 또는 POS시스템에 예약, 체크인, 체크아웃 기능을 넣어 사용하고 있다.

<표 2-10> 제주도내 특급호텔의 호텔정보시스템 현황

호텔명	급수	주전산기	사용언어	인원
	객실수	운영체제	제작사/팩키지명	책임자 직위
제주 그랜드	특1급	IBM AS 400	COBOL	5
	512	IBM OS 400	자체개발	계장
제주 칼	특1급	IBM AS 400		2
	282	IBM OS 400	HIS	과장
제주 오리엔탈	특1급	컴팩 1600	오라클 디벨로퍼	2
	313	윈도우 NT 4.0	(주)산하정보기술	계장
제주 퍼시픽	특2급	컴팩	비주얼 베이직	1
	177	윈도우 NT 4.0	오아시스	사원
크라운 프라자	특1급	컴팩 프로시그니어 300		2
	224	Novell Netware	LanMark	계장
롯데	특1급	후지쯔 GP 5000	비주얼 베이직	7
	500	윈도우 NT 4.0	롯데정보통신	계장
서귀포 칼	특2급	IBM AS 400		1
	225	IBM OS 400	HIS	계장
제주 신라	특1급	IBM AS 400		2
	429	IBM OS 400	HIS	대리
하얏트 리젠시 제주	특1급	IBM RS 6000		1
	224	AIX	MAXIAL	계장
그린빌라 제주	특1급	컴팩 proliant 1600	오라클 디벨로퍼	1
	90	윈도우 엔티	(주)산하정보기술	사원

전산화 비율에 있어 현재 국내의 특급호텔의 경우 시스템·하드웨어·소프트웨어의 차이가 있으나, 거의 모든 호텔이 호텔정보시스템을 구축했다. 특급호텔을 제외한 일반 호텔들도 정보시스템의 구축에 나서고 있으나 전산화 비율은 특급호텔에 비해 상당 비율 떨어져 호텔정보시스템 구축이 계속적으로 진행되는 것으로 보아야 할 것이다. 급

수를 떠나 호텔 규모의 객관적 기준으로 자주 쓰이는 객실 규모로 볼 때, 100실 이상의 객실을 가지고 있는 호텔은 거의 100% 호텔정보시스템이 구축되었다고 볼 수 있다.

<표 2-10> 제주도내 특급호텔의 호텔정보시스템 현황을 보면, 가장 작은 객실 수를 가지고 있는 그린빌라 호텔을 시작으로 특급호텔들은 보편적으로 100실 규모 이상의 객실 수를 보유하고 있다. 하드웨어·소프트웨어·운영체제 등에서 차이점을 보이고는 있으나, 현황의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

우선 HIS을 위주로 한 MAXIAL, LanMark 등 외국 호텔정보시스템 패키지가 압도적으로 많이 쓰이고 있으며, 다음으로 (주)산하정보기술, 오아시스와 같은 국내 호텔정보시스템 공급업체가 최근에 진출을 시도하고 있다. 롯데호텔의 경우는 계열사에 의해 호텔정보시스템을 공급받았으며, 신라호텔은 인력 아웃소싱 형태로 정보시스템 부서의 인원이 삼성SDS 소속으로 근무하고 있다.

둘째로, 근무 인원수를 살펴보면 롯데호텔이 7명, 그랜드호텔이 5명으로 많았다. 그러나 그랜드호텔의 경우 자체개발에 의한 유지보수를 위하여 인력이 많았고, 롯데호텔은 최근에 개관하였다. 그 외의 호텔의 경우는 호텔 규모에 상관없이 2명 이하의 인원이 근무하여 환경이 열악한 것으로 나타났다.

셋째로, 책임자의 직위인데, 한 호텔의 책임자 직위가 과장인 경우를 빼고는 대리나 계장이 주종을 이루고 사원인 경우도 있어 호텔정보시스템 부서의 권력이 강하지 않은 것으로 나타났다.

이는 비록 제주도의 현황이기는 하나, 현황을 참고로 하여 국내 타 특급호텔의 정보시스템 부서의 환경을 짐작할 수 있는 자료를 제공한다 하겠다.

## 제3장 연구의 모형과 가설의 설정

### 제1절 연구 모형의 설계

기존의 선행 연구에서 아웃소싱 성과에 영향을 주는 요인은 본 연구의 모형에서 제시된 외부환경요인, 내부환경요인 외에도 여러 요인이 제시된다. 그러나 기존의 아웃소싱 성과에 관한 모형은 규모가 큰 기업을 대상으로 요인을 파악하고 있는 경우가 많으며, 아웃소싱의 범위 역시 지나치게 광범위한 성격을 갖고 있어 중소기업 규모이하의 호텔 산업에 적합하지 않다고 판단하였다. 따라서 이번 연구에서는 선행연구에서 제시된 다양한 요인 중 호텔 산업에 적용하기에 적합한 요인을 추출하여 모형 설계에 참고하였다.

앞서 살펴본 선행연구에서 정보시스템 아웃소싱 성과에는 계약과 파트너십 문제가 중요한 요소들 중의 하나임이 나타났으며 아웃소싱으로 좋은 성과를 내려면 비교적 확실한 상황에서 매우 치밀하게 정의된 계약이 필요하다고 하였다.(Fitzgerald & Willcocks, 1994)

또한, 성공적인 아웃소싱에 영향을 미치는 요인으로서 정보시스템의 여러 기능에 대한 아웃소싱의 정도와 아웃소싱의 성과와의 관계가 연구되었으며, 그 관계가 서비스 품질에 의해 더욱 강해짐을 밝혀졌는데 그러한 관계를 더욱 강하게 만드는 이유가 파트너십에 의해 설명될 수 있다고 하였다.(Grover, Cheon & Teng, 1996) 여기서 신뢰도, 협력도, 상호 의사소통, 만족을 파트너십 요소로 하여 아웃소싱으로부터 얻는 이익만족도(핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피)와의 관계가 밝혀졌다.

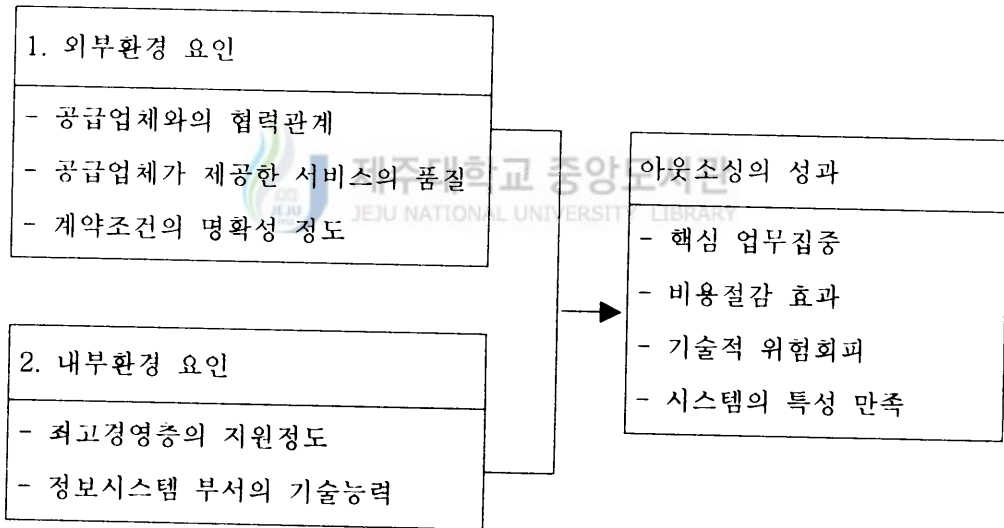
또 다른 연구에서 기업이 그들의 벤더를 잘 관리하지 못할 경우, 기업은 자사 정보시스템의 품질과 방향에 대한 통제력을 상실하게 될지도 모르며, 아웃소싱으로부터 유의한 이득을 얻으려면 기업은 그들의 벤더를 적극적으로 리드할 수 있어야 한다고 하였으며 따라서 정보시스템 부서의 기술능력은 아웃소싱의 성과에 있어서 중요하다고 하였다.(Lowell, 1992)

이상의 선행연구에서 사용된 종속변수와 독립변수를 토대로 본 연구 모형의 변수를

설정 하였다.

본 연구에서는 정보시스템 아웃소싱 성과에 관련된 요인을 외부환경요인·내부환경요인으로 구분하여 이러한 요인들과 아웃소싱 성과와의 관계를 살펴보기 위해 <그림 3-1>의 모형을 제시하였다. 외부환경요인(공급업체와의 협력관계, 공급업체가 제공한 서비스의 품질, 계약조건의 명확성 정도), 내부환경요인(최고경영층의 지원정도, 정보시스템 부서의 기술능력)과 아웃소싱 성과와의 관계 또한 아웃소싱 성과를 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템의 특성 만족 4개의 측면으로 살펴본다. 연구 모형에 따른 분석을 위해 가설을 설정하고, 가설을 검증하기 위한 자료를 수집하고 분석에 필요한 독립변수와 종속변수를 제시한다.

<그림 3-1> 연구모형



## 제2절 가설의 설정

### 1. 가설 설정

아웃소싱이 확산되면서 차츰 많은 기업들이 아웃소싱을 수행하였다. 그러나 아웃소

싱을 실시하는 기업마다 적용 범위가 달라짐에 따라 아웃소싱의 성공여부에 관심을 가지기 시작하였다. 다른 기업의 아웃소싱 사례들을 비교하여 성과를 측정하거나 기업 내부적인 성과기준을 마련하여 성공여부를 판단하려고 시도하였다. 성과를 측정하기 위해서 시스템 효율성, 시스템 품질, 비용 절감 정도, 업무 만족도, 사용자 만족도 등과 같은 많은 측정 도구들이 개발되었다.

호텔이 정보시스템 아웃소싱을 고려하는 이유를 간단히 설명하면 비용절감과 위험분산, 그리고 정보시스템의 성과향상을 통해 경영의 유연성과 효율성을 극대화하여 기업의 경쟁우위를 확보하는 것이라 할 수 있다.

기업 활동을 크게 생산 활동과 거래활동으로 나누어 볼 때 이에 소요되는 비용 역시 생산비용과 거래비용으로 구분할 수 있다. 만일 기업 내에서 생산하는 비용이 시장에서 구입하는 비용보다 많다면 당연히 시장에서 구입하게 된다. 이는 기업의 구조와 형태에도 적용될 수 있는데 특정부서를 보유하는 것보다 외부 공급업체를 이용하는 것이 훨씬 효율적이라면 아웃소싱에서 서비스 받는 것을 택할 것이다. 이러한 비용우위에 따른 비용절감 효과는 기업들이 아웃소싱을 하는 가장 큰 이유이다. 또 한편으로는 정보시스템 부서의 운영비용이 매년 20~30% 정도 증가하며, 정보기술의 변화속도가 너무나 급속하게 이루어지기 때문에 일반적으로 대규모의 투자자금이 소요된다. 따라서 이러한 정보기술을 자체적으로 보유하고 유지하는 데는 위험과 불확실성이 따르게 되므로 이를 외부 공급업체에 아웃소싱 함으로써 위험을 어느 정도 감소시킬 수 있다.

따라서 호텔이 정보시스템 아웃소싱을 수행하는 목적을 크게 핵심 업무집중, 비용절감효과 그리고 기술적 위험회피 측면에서 살펴볼 수 있다.

결국 호텔은 정보시스템을 아웃소싱 함으로써 위의 3가지 목적 중에서 하나 이상의 목적이 달성되리라는 판단을 하게 되면 아웃소싱을 선택할 것이다. 즉 호텔은 인소싱(Insourcing) 함으로써 발생 가능한 여러 내부적인 갈등과 문제점을 제거하고, 경쟁우위를 획득할 수 있는 다른 차별화 요인에 호텔의 자원을 집중적으로 투자함으로써 호텔의 경쟁력을 강화하고 효율성을 극대화하고자 하는 것이다.

이와 같은 아웃소싱의 목적을 달성하기 위해서는 아웃소싱의 여러 가지 장점과 단점들을 살펴볼 필요가 있다. 아웃소싱이 성공적으로 수행되었을 경우 비용절감과 자원의 효율적인 관리와 배분 등을 통해 핵심기능에 역량을 집중할 수 있어 호텔의 성과를 향상시킬 수 있는 반면에 호텔은 아웃소싱을 통해 정보시스템에 대한 통제의 상실, 외부



공급업체에 의존성 증가, 전략정보의 노출, 교체비용의 발생, 공급에 대한 부분적 제한 등 여러 가지 문제에 봉착하게 된다.

따라서 측정기준이 갖춰진 측정 도구에 의한 호텔정보시스템 아웃소싱 성과의 측정은 향후 아웃소싱을 준비하는 많은 호텔들이 정보시스템을 아웃소싱 함에 있어 유용한 자료로 사용될 것이다.

본 연구에서는 이러한 호텔정보시스템의 아웃소싱 성과를 측정하기 위하여 종속변수를 아웃소싱 성과로 하고, 여기에 영향을 미치는 요인으로 외부환경요인과 내부환경요인이 있다고 설정하였다. 아웃소싱 성과는 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템의 특성 만족의 4가지 측면으로 나뉘볼 수 있으며, 외부환경요인은 공급업체와의 협력관계, 공급업체가 제공한 서비스의 품질, 계약조건의 명확성 정도의 세 부 요인을 포함하고 내부환경요인은 최고경영층의 지원정도, 정보시스템 부서의 기술능력의 세부적인 요인을 포함하여 가설을 설정하였다.

본 절에서는 문제를 실제로 해결할 수 있는 검증가능한 문장이라고 할 수 있는 가설<sup>38)</sup>을 설정하고자 한다. 제2장에서 살펴본 선행연구들의 검토를 통하여 앞 절에 제시된 연구모형을 토대로 본 연구의 목적을 달성하기 위한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

### **가설 1 아웃소싱의 성과는 외부환경요인 및 내부환경요인에 의하여 영향을 받을 것이다.**

가설 1-1 핵심 업무집중은 외부환경요인 및 내부환경요인에 의하여 영향을 받을 것이다.

가설 1-2 비용절감 효과는 외부환경요인 및 내부환경요인에 의하여 영향을 받을 것이다.

가설 1-3 기술적 위험회피는 외부환경요인 및 내부환경요인에 의하여 영향을 받을 것이다.

가설 1-4 시스템의 특성 만족은 외부환경요인 및 내부환경요인에 의하여 영향을 받을 것이다.

38) 채서일, 「사회과학 조사방법론 2판」, 서울, 학현사, 2000. p.75.

## 2. 용어의 개념 및 정의

### 1) 호텔정보시스템

호텔의 업무특성상 영업을 직접 담당하는 프론트 오피스(front office) 시스템과 이를 후방에서 지원하는 백 오피스(back office) 시스템 그리고 호텔 업무의 부가적 업무를 다양하게 지원하는 인터페이스(interface) 시스템을 말한다.

### 2) 아웃소싱

호텔 내부 기술 인력이 투입된 자체개발이 아닌 호텔정보시스템 솔루션 제공 회사로부터 호텔정보시스템 및 이와 관련된 솔루션을 제공받는 것을 말한다.

### 3) 아웃소싱 전략

호텔은 정보시스템 아웃소싱을 통하여 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험 회피, 시스템 특성 만족 등의 목적 중에서 하나 이상의 목적이 달성되리라는 판단을 하게 되면 아웃소싱을 선택할 것이다. 즉 호텔은 인소싱(insourcing) 함으로서 발생 가능한 여러 내부적인 갈등과 문제점을 제거하고, 경쟁우위를 획득할 수 있는 다른 차별화 요인에 기업의 자원을 집중적으로 투자함으로써 기업의 경쟁력을 강화하고 효율성을 극대화하는데 여기서 아웃소싱 전략이란 이를 말한다.

### 4) 기업과 공급업체와의 협력관계

호텔과 정보시스템 공급업체는 협력적인 행동을 통하여 공개적으로 이익과 위험을 공평하게 공유하며, 장기간 지속적인 관계를 유지할 수 있는데 이러한 마음가짐과 자세를 이야기 한다.

### 5) 공급업체가 제공하는 서비스의 품질

호텔정보시스템을 아웃소싱 하는 호텔들의 서로 다른 요구수준을 얼마나 만족시켜 줄 수 있는가에 관한 사항으로 공급업체의 정보기술, 수행능력, 서비스 태도 등을 말한다.

## 6) 공급업체와의 계약의 명확성

호텔은 계약을 체결한 공급업체의 정보시스템 아웃소싱의 결과가 만족스럽지 못할 수가 있다. 따라서 공급업체와의 사이에 엄격한 계약이 필요하게 되는데, 어떠한 항목이 계약서상에 기술되어야 하는지, 계약 관리를 어떠한 방식으로 해야 하는지에 대한 세부적이고 구체적인 사항을 말한다.

## 7) 최고경영층의 지원정도

호텔정보시스템 개발 시 필요한 인력, 경비 등 개발 자원의 동원과 조직 구성원들의 시스템 개발에의 참여도 및 시스템 수용태도 등에 영향을 미칠 수 있는 최고경영층의 태도를 얘기한다.

## 8) 정보시스템 부서의 기술능력

만약, 호텔이 아웃소싱 계약을 체결한 공급업체를 잘 관리하지 못하는 경우, 호텔은 자사 정보시스템의 품질과 방향에 대한 통제력을 상실하게 될 가능성이 크기 때문에, 아웃소싱으로부터 성과를 달성하려면 호텔은 그들의 공급업체를 적극적으로 리드할 수 있어야 한다. 이를 위한 구조적 접근법(Structured Approach)에는 사업목표를 지원할 시스템 전략을 결정하고, 아웃소싱을 평가하여 시스템 전략과 일치시키고, 구체적인 계획을 세워서 실행하며 필요에 따라 그 계획을 수정하는 것이 포함된다.

## 9) 아웃소싱의 성과

호텔정보시스템을 아웃소싱 했을 때에 호텔이 얻을 수 있는 이익을 말한다. 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 아웃소싱을 통해 개발된 시스템의 품질의 4 가지 측면을 포함한다.

## 10) 핵심 업무집중

호텔정보시스템을 전략적으로 활용하기 위해 일상적인 정보시스템 활동은 공급업체에게 위탁하고 본업(핵심업무)에 집중하면서 정보시스템의 능력과 전문성을 향상시키는 것을 말한다.

### 11) 비용절감 효과

호텔정보시스템 공급업체의 인적, 물적 전문성과 규모의 경제를 이용하여 동일한 서비스나 가치를 호텔조직 스스로가 수행하는 것보다 적은 비용으로 제공 받을 수 있는 것을 말한다.

### 12) 기술적 위험회피

최신 호텔정보시스템에 접근할 수 있는 능력과 정보시스템의 급속한 변화의 결과로 일어날 수 있는 기술적 진부화의 위험에 대한 회피 능력을 말한다.

### 13) 시스템의 특성 만족

아웃소싱된 호텔정보시스템의 특성 만족은 시스템의 정확성과 사용정도 및 사용편리성 그리고 사용자 만족도로 측정되었다.



## 제3절 실증적 연구 방법

JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

### 1. 조사대상

호텔정보시스템의 아웃소싱의 추진전략에 관한 연구는 이를 진행함에 있어서, 한국의 모든 호텔 정보시스템 부서의 요원들을 대상으로 조사를 하여야 한다. 그러나 이번 연구에서는 시간과 비용의 한계 때문에 제주도에 위치하고 있는 특급호텔을 위주로 하여, 호텔정보시스템 아웃소싱 경험이 있는 호텔의 정보시스템 담당자를 대상으로 설문지를 배부 전수조사를 하였다.

호텔정보시스템의 아웃소싱은 소프트웨어와 하드웨어 아웃소싱을 전부 포함하나 이번 연구에서는 호텔정보시스템의 대표성을 내포하고 있는 소프트웨어 중 특히 프론트 오피스 시스템 아웃소싱의 경험을 위주로 진행하였다.

제주도는 국립공원인 한라산을 포함하여 섬 전체가 관광지로서 특급호텔 12개와 일반호텔 26개를 비롯한 상당수의 숙박업체를 보유하고 있다.<sup>39)</sup> 국내에서는 가장 많은

수의 호텔을 갖고 있는 지방자치단체 중 하나이기 때문에 제주도의 호텔을 대상으로 하는 설문조사는 의미가 있다고 할 수 있겠다. 서울이 비즈니스맨을 위한 호텔시설이라면, 부산의 경우 비즈니스와 관광을 위한 시설이 혼재되어 있고, 제주의 경우 특히 관광을 위한 호텔이 주종을 이룬다고 볼 수 있다. 이 경우 호텔의 차이점은 많으나, 특히 제주의 호텔은 관광객을 위한 숙박시설 위주로, 호텔내의 부대업장에서 나오는 매출이 숙박 매출에 비해 작은 것으로 나타나고 있다. 그러나 이러한 차이가 호텔 규모에 따른 호텔정보시스템에 미치는 영향은 크지 않으며 보편적으로 호텔정보시스템의 규모는 숙박시설의 객실 규모에 따라 정해지고 있다. 도내의 특급호텔을 위주로 설문조사를 하였으며, 일반호텔 중 프론트 오피스 시스템이 구축된 호텔을 중심으로 정보시스템 담당자에게 설문을 의뢰하였다. 특급 호텔을 위주로 설문조사를 한 이유는 특급 호텔이 많은 자금을 필요로 하는 호텔정보시스템을 거의 구축하고 있기 때문이다. 또한 고객에 대한 호텔서비스의 만족도를 높이기 위하여 최신 호텔정보시스템을 획득하여 핵심 역량집중·비용절감효과·기술적 위험회피를 추구하는 노력이 활발하다.

설문지의 배포와 회수는 회수기간을 단축시키고 회수율을 높이기 위해 연구대상인 도내 호텔을 직접 방문하여 응답자의 익명을 보장하고, 연구조사의 목적과 내용을 설명하여 이루어졌다.

전수조사로 진행된 이번 설문에서는 24개 호텔을 방문하여 32개의 설문지를 회수하였으며 SPSS 통계 패키지를 이용하여 Cronbach's 알파, 상관관계분석, 다중회귀 분석을 수행 했다.

## 2. 설문지의 구성 및 변수의 측정기준

요인별 문항구성은 <표 3-1>과 같이 이루어져 있다. 독립변수인 외부환경요인(공급업체와의 협력관계, 공급업체가 제공한 서비스의 품질, 계약조건의 명확성 정도), 내부환경요인(정보시스템 부문에 대한 최고경영층의 지원정도, 정보시스템 부서의 기술능력) 그리고 종속변수인 아웃소싱의 성과(핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템의 특성 만족)는 리커트 스케일 5점척도로 측정되었다.

39) 제주관광협회, <http://www.hicheju.co.kr/memstatus/main.htm>

<표 3-1> 설문문항의 구성

변 수 명	측 정 기 준	설문번호
위탁기업과 공급업체와의 협력관계	- 의사소통	2-1
	- 서로에 대한 원조의 태도	2-2
	- 지속적인 거래관계의 여부	2-3
공급업체가 제공한 서비스에 대한 품질	- 능력수준	3-1
	- 업무처리에 대한 정확도	3-2
	- 업무처리에 대한 책임감	3-3
계약조건의 명확성 정도	- 상세한 규정의 포함 여부	4-1
	- 위약금 조항의 포함 여부	4-2
	- 미래 환경변화에 대한 조정사항 포함 여부	4-3
	- 서비스 수준에 대한 평가 방법 포함 여부	4-4
최고경영층의 지원 정도	- 정보시스템 부문 예산 배정에 대한 태도	5-1
	- 업무전산화 성과에 대한 기대 정도	5-2
	- 현업부서의 정보시스템 이용에 대한 독려정도	5-3
	- 정보시스템 업무에 관련된 지식 정도	5-4
	- 정보시스템 부문에 부여하는 비중 및 관심정도	5-5
내부 기술능력	- 지식수준	6-1
	- 전산지식의 업무에 대한 적용 능력	6-2
	- 업무에 대한 분석 능력	6-3
정보시스템 아웃소싱의 성과	- 핵심 업무집중	7-1
	- 비용절감 효과	7-2
	- 기술적 위험회피	7-3
	- 시스템의 특성 만족	7-(4~7)

## 제4장 실증분석 결과 및 논의

### 제1절 자료의 일반적 특성 분석

<표 4-1> 조사대상 기업의 연간 전산분야에 대한 투자액은 0.5억원 미만이 70.8%, 0.5억 이상 1억 미만이 20.8%, 1억 이상 2억 미만이 8.4%로 나타났다.

응답호텔의 대다수가 0.5억원 미만의 낮은 예산으로 책정되어 있다. 높은 예산으로 책정되어 있는 호텔도 최근에 호텔정보시스템을 구축한 경우를 제외하면, 각 호텔들이 정보시스템 부문에 투자하는 예산이 아주 적은 것으로 나타나고 있다.

<표 4-1> 응답기업의 연간 전산분야의 투자액

투 자 액	빈 도	비율(%)
0.5억원 미만	17	70.8
0.5-1억 미만	5	20.8
1억-2억 이하	2	8.4
합 계	24	100

<표 4-2> 정보시스템 부서의 인원수를 살펴보면 1명이하가 75%, 2명-4명 이하가 16.7%, 5명 이상이 8.3%로 나타났다.

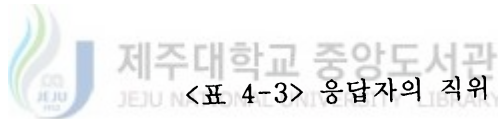
5명 이상인 경우는 앞에 호텔 전산화 현황에서도 밝혔듯이 그랜드호텔과 롯데호텔로 그랜드호텔의 경우는 정보시스템을 자체 구축하였고, 롯데호텔은 최근에 정보시스템을 구축완료 하여 차후 인력의 증감을 살펴볼 필요가 있다. 그 외의 호텔은 2명-4명이하가 16.7%로 되어 있으나 현실적으로 많은 호텔들이 1명 또는 2명의 전산인원으로 정보시스템을 관리하고 있다. 이는 호텔정보시스템이 1년 365일 24시간 멈추지 않고 가동된다고 봤을 때 근무환경이 열악하다고 할 수 있으며, 야간에도 시스템의 예

러 발생시 복구 인력이 투입되는 일이 많은 것으로 조사되고 있다.

<표 4-2> 응답기업의 정보시스템 부서의 인원수

인원수	빈도	비율(%)
1명 이하	18	75
2명-4명 이하	4	16.7
5명 이상	2	8.3
합계	24	100

<표 4-3> 응답자의 직위를 살펴보면 부장이 없으며, 사원 51.6%, 대리(계장)가 35.5%, 과장이 9.7%, 차장이 3.2%로 조사되었다.



<표 4-3> 응답자의 직위

직위	빈도	비율(%)
사원	16	51.6
대리(계장)	11	35.5
과장	3	9.7
차장	1	3.2
부장	0	0
합계	31	100

응답자의 직위에는 앞서 호텔 전산화 현황에 나와 있지 않은 차장이 1명 포함되어 있는데 일반호텔의 호텔정보시스템 구축 담당자가 포함되어 있는 것으로 보이며 빈도 합계가 31로 1개는 무응답 처리됐다. 거의 90%에 달하는 정보시스템 부서 요원이 평사원 수준에 머무르고 있는데, 이는 호텔에서의 정보시스템 부서의 위치를 잘 보여주



며, 호텔이 정보시스템 부서를 전략적으로 중요하게 생각하고 있지 않다고 판단되어진다.

<표 4-4> 아웃소싱을 하는 동기

아웃소싱을 하는 동기	빈 도 수	
	Pct of Count	Pct of Responses
1. 정보시스템 관련 투자비용의 효율화	8	13.1
2. 기업 본연의 핵심 업무에 집중	5	8.2
3. 경영 환경 변화에 대한 신속한 대응력 유지	7	11.5
4. 과중한 정보시스템 관리 부담의 경감	9	14.8
5. 외부의 고급기술 활용으로 정보서비스 수준 향상	21	34.4
6. 자사내의 전문적인 정보시스템 인력 부족	11	18.0
7. 기타		
	61	100.0

<표 4-4>에 아웃소싱을 하는 동기가 나타나 있다. 이 문항에서는 도내 호텔 중 특급호텔을 위주로 하여 호텔정보시스템 아웃소싱을 실행한 호텔의 정보시스템부서 담당자를 대상으로 전수조사를 하였으므로, 아웃소싱을 하지 않는 이유의 질문은 하지 않았다.

호텔이 아웃소싱을 하는 동기는 2개의 복수응답을 받았다. 따라서 빈도 합계는 61개로 나타났고, 1개는 무응답으로 처리됐다. 조사대상 호텔이 아웃소싱을 하는 동기는 외부의 고급기술 활용으로 정보서비스 수준 향상(34.4%)과 자사 내의 전문적인 정보시스템 인력 부족(18.0%)을 꼽았다.

이는 응답기업과 응답자의 특성에서 살펴보았듯이, 투자액과 인력을 비롯한 호텔정보시스템 부서의 열악한 근무 환경이 반영된 이유로 보인다. 호텔정보시스템의 효율성과 같은 구호성 질은 이유보다는 보다 현실적으로 호텔정보시스템 부서에서 필요로 하

는 부분을 아웃소싱의 주요 동기로 꼽았다.

## 제2절 가설검증

### 1. 신뢰성 분석

측정도구의 신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이 했을 때, 동일한 측정값을 얻을 가능성, 즉 다양한 상황에 따른 측정된 값의 안정성을 알아보기 위한 것이다.

본 연구에서는 신뢰성 검증의 대표적 기법인 크론바하 알파를 사용하여 신뢰도를 테스트 하였다. 측정되는 변수의 성질과 상황에 따라 유동적으로 달라지기는 하지만, 일반적으로 신뢰도의 척도인 크론바하 알파 계수가 .60이상이면 신뢰성이 있다고 보며, 전체 변수(항목)를 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다는 것이다.<sup>40)</sup>

본 연구의 경우 <표 4-5>에서 보는 바와 같이 크론바하 알파 계수가 0.6959로 나타났다. 따라서 각 변수들은 측정하는 항목들이 동질적 차원으로 묶여 있다고 볼 수 있으므로 각 변수들을 하나의 범주로 간주하여 분석할 수 있는 내적 일관성을 갖고 있음을 보여주고 있다.

<표 4-5> 크론바하 알파 신뢰도 계수

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 9 items

Alpha = .6959

Standardized item alpha = .7158

신뢰도의 척도인 알파값은 클수록 좋은 것이다. 각 개별 변수를 제외했을 때의 크론바하 알파 계수는 그 변수를 제외함으로써 알파값이 작아지는 경우에는 그 변수를 제

40) 노형진·정한열, 「한글SPSS 10.0 기초에서 응용까지」, 형설출판사, 2001, p.569.

외하지 않도록 해야 한다는 것을 의미한다.

<표 4-6> 항목 제거시의 알파 신뢰도 계수

구 분	문항수	항목 제거시의 알파
공급업체와의 관계	3	.5988
공급업체 서비스의 품질	3	.6479
계약조건의 명확성 정도	4	.6751
최고경영층의 지원정도	5	.7473
정보시스템 부서의 기술능력	3	.7301
아웃소싱의 핵심 업무집중	1	.6451
아웃소싱의 비용절감 효과	1	.6386
아웃소싱의 기술적 위험회피	1	.6947
시스템의 특성 만족	4	.6154

## 2. 가설검증

### 1) 상관관계분석

#### 가. 독립변수와 아웃소싱 성과와의 상관관계

외부환경 요인으로서의 독립변수 3개, 내부환경요인으로서의 독립변수 2개와 호텔 정보시스템의 아웃소싱 성과, 호텔정보시스템 아웃소싱 성과의 종속변수 4개 항목 간에 어느 정도의 관련성이 있는지를 알아보기 위하여 Person 상관계수를 분석하였다. <표 4-7>과 <표 4-8>에 그 결과가 나타나 있다.

<표 4-7>은 독립변수와 아웃소싱 성과와의 상관관계 결과이다. 아웃소싱 성과는 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템의 특성 만족이 포함된

정보시스템 아웃소싱 성과에 관한 7문항의 설문 값을 합계 후 평균값을 가지고 통계를 수행하였다.

<표 4-7> 독립변수와 아웃소싱 성과와의 상관관계

	공급업체와의 관계	공급업체가 제공한 서비스	계약조건의 명확성	최고경영층의 지원정도	내부 기술능력
공급업체가 제공한 서비스 품질	.478 **				
계약조건의 명확성 정도	.299	.107			
최고경영층의 지원정도	.154	.254	-.252		
내부 기술능력	.077	-.084	.068	.086	
아웃소싱의 성과	.699 **	.522 **	.489 **	-.065	.049

\*\* . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

공급업체와의 관계, 공급업체 서비스의 품질 그리고 계약조건의 명확성 정도 등 외부환경요인은 유의수준 0.01에서 호텔정보시스템 아웃소싱 성과와 정의 상관관계를 보여 주었다. 그러나 내부환경요인은 최고경영층의 지원도와 내부 기술능력은 호텔정보시스템 아웃소싱성과와 약한 상관관계를 보여 주고 있다.

#### 나. 독립변수와 4가지 측면 개별 성과와의 상관관계

아웃소싱의 성과는 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템 특성 만족의 4가지 측면을 포함하고 있다.

<표 4-8>에는 공급업체와의 관계, 공급업체 서비스의 품질 그리고 계약조건의 명확성 정도 등 외부환경요인은 유의수준 0.01과 0.05에서 호텔정보시스템 아웃소싱성

과 4개 항목과 몇몇 항목을 제외하고는 정의 상관관계를 보여 주었다. 그러나 내부환  
 경요인인 최고경영층의 지원정도와 내부 기술능력은 호텔정보시스템 아웃소싱성과 4  
 개 항목과 약한 상관관계를 보여 주고 있다.

<표 4-8> 독립변수와 4가지 측면 개별 성과와의 상관관계

	핵심 업무집중	비용절감	기술적 위험회피	시스템 의 특성 만족	공급업 체와의 관계	공급업 체가 제공한 서비스	계약조 건의 명확성	최고경 영층의 지원정 도	내부 기술능 력
비용절감	.530 **								
기술적 위 험회피	.029	.405							
시스템의 특성 만족	.538 **	.203	.138						
공급업 체 와의 관계	.528 **	.387 *	.435 *	.623 **					
공급업 체 가 제공한 서비스 품 질	.472 **	.374 *	.006	.629 **	.478 **				
계약 조건 의 명확성 정도	.084	.569 **	.521 **	.170	.299	.107			
최고경영 층의 지원 정도	-.120	-.301	-.099	.428 *	.154	.254	-.252		
내부 기술 능력	.126	.146	-.278	.140	.077	-.084	.068	.086	

\*\* 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

\* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

## 2) 다중회귀분석

### 가. 호텔정보시스템 아웃소싱의 성과를 종속변수로 한 다중회귀분석

호텔의 외부환경요인과 내부환경요인이 호텔정보시스템의 아웃소싱 성과에 어떠한 영향을 끼치는지를 살펴보았다. 또한 아웃소싱 성과를 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템 특성 만족의 4가지 측면으로 측정하였으며 각각의 측면 성과에 대해 어떠한 요인들이 영향을 주고 있는지를 검증해 보았다.

<표 4-9> 아웃소싱 성과에 대한 다중회귀분석 결과

독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	.731	.578		1.265	.217
공급업체와의 관계	.345	.097	.498	3.540	.002 **
공급업체 서비스의 품질	.251	.117	.296	2.148	.041 **
계약조건 명확성 정도	.209	.101	.267	2.061	.049 **
최고경영층의 지원정도	-9.219E-02	.078	-.153	-1.189	.245
내부 기술능력	2.036E-02	.079	.031	.259	.798
R=.803, R제곱=.645, 수정된 R제곱=.576, 추정값의 표준오차=.3314 F=9.431(유의확률=.000)					

\* p<0.10, \*\* p<0.05 수준에서 유의함

<표 4-9>은 호텔정보시스템 아웃소싱의 성과를 종속변수로 하고 공급업체와의 관계, 공급업체 서비스의 품질, 계약조건의 명확성 정도, 최고 경영층의 지원정도, 정보시스템 부서의 기술능력을 독립변수로 하여 회귀분석을 한 결과이다. 아웃소싱 성과는 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템의 특성 만족이 포함된 정보시스템 아웃소싱 성과에 관한 7분항의 설문 값을 합계 후 평균값을 가지고 통

계를 수행하였다. 회귀식에 대한 모형적합성을 나타내는 F값은 9.431( $p < 0.000$ )로 유의했고 설명력을 나타내는 R제곱은 .576으로 나타났다.

아웃소싱의 성과는 공급업체와의 관계가 가장 중요한 영향을 미치고 있고, 그 다음으로 공급업체가 제공한 서비스의 품질, 공급업체와의 계약조건의 명확성 정도가 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 외부환경요인은 아웃소싱 성과에 강한 영향을 주는 반면, 내부환경요인은 약한 영향을 끼치고 있다.

아웃소싱 공급업체와의 협력관계가 높을수록, 아웃소싱 공급업체가 제공하는 서비스의 품질이 우수할수록, 공급업체와의 계약조건의 명확성 정도가 높을수록 호텔정보시스템 아웃소싱의 성과는 높은 영향을 받는 것으로 나타났다. 그러나 최고경영층의 정보시스템 부문에 대한 지원정도가 높고, 정보시스템 부서의 기술능력이 높아도 호텔정보시스템의 아웃소싱 성과에 미치는 영향은 작은 것으로 나타났다.

호텔정보시스템의 전체적인 아웃소싱 성과를 묻는 질문에 외부환경요인의 영향을 강하게 받는 반면 내부환경요인의 영향을 약하게 받는 이유는 앞서도 밝혔듯이 호텔내부에서 정보시스템 부문의 환경이 열악하기 때문인 것으로 풀이된다. 따라서 정보시스템 요원들은 외부환경요인에서 아웃소싱의 성과를 많이 얻어 내려는 것이다.

#### 나. 호텔정보시스템 아웃소싱 4가지 측면 성과의 다중회귀분석

<표 4-10>은 호텔정보시스템 아웃소싱의 핵심 업무집중을 종속변수로 하고 공급업체와의 관계, 공급업체 서비스의 품질, 계약조건의 명확성 정도, 최고 경영층의 지원 정도, 정보시스템 부서의 기술능력을 독립변수로 하여 회귀분석을 한 결과이다. 회귀식에 대한 모형적합성을 나타내는 F값은 4.444( $p < 0.005$ )로 유의했고 설명력을 나타내는 R제곱은 .461로 나타났다

핵심 업무집중에는 공급업체와의 관계가 가장 중요한 영향을 미치고 있고, 그 다음으로 공급업체가 제공한 서비스의 품질, 최고경영층의 지원 정도가 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 외부환경요인 중에서는 공급업체와의 협력관계, 공급업체가 제공하는 서비스의 품질이 내부환경요인 중에서는 최고경영층의 정보시스템 부문에 대한 지원정도가 핵심 업무집중에 영향을 끼치고 있다.

아웃소싱 공급업체와의 협력관계가 높을수록, 아웃소싱 공급업체가 제공하는 서비스의 품질이 우수할수록, 최고경영층의 정보시스템 부문에 대한 지원정도가 높을수록 호텔정보시스템 아웃소싱의 핵심 업무집중은 높은 영향을 받는 것으로 나타났다. 그러나

아웃소싱 공급업체와의 계약조건의 명확성의 정도가 높고, 정보시스템 부서의 기술능력이 높아도 호텔 정보시스템의 핵심 업무집중에 미치는 영향은 작은 것으로 나타났다.

<표 4-10> 핵심 업무집중에 대한 다중회귀분석 결과

독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	.895	1.102		.812	.424
공급업체와의 관계	.473	.186	.442	2.550	.017 **
공급업체 서비스의 품질	.502	.223	.383	2.253	.033 **
계약조건 명확성 정도	-.227	.193	-.188	-1.179	.249
최고경영층의 지원정도	-.324	.148	-.347	-2.194	.037 **
내부 기술능력	.169	.150	.166	1.129	.269
R=.679, R제곱=.461, 수정된 R제곱=.357, 추정값의 표준오차=.6313 F=4.444(유의확률=.005)					

\* p<0.10, \*\* p<0.05 수준에서 유의함

아웃소싱으로 인해 본업에 훨씬 잘 집중할 수 있는가를 뜻하는 핵심 업무집중에 대한 물음에 공급업체와의 협력관계와 공급업체가 제공하는 서비스의 품질이 정의 관계를 보였으며 최고경영층의 정보시스템 부문에 대한 지원정도는 부의 관계를 보였다. 이는 위협과 보상, 상호간의 성공을 위해 인센티브를 공유하는 공급업체와의 협력관계와 그들이 바라던 요구 수준을 충족시켜 주는 정도를 얘기하는 서비스의 품질이 높을 수록 기업은 본업에 충실할 수 있다는 것을 뜻한다. 또한 최고경영층의 지원 정도가 핵심 업무집중과 부의 관계를 보이는 것은 실상적으로 아주 적은 인원으로 아웃소싱 업무를 관리해야 하는 호텔 정보시스템 부서의 속성상, 최고경영층의 관심이 높아짐에



따라 추가적으로 발생하는 아웃소싱 관리 업무의 가중을 부담스럽게 생각하는 것으로 보여 지고 있다. 정보시스템에 대한 경영층의 관심이 높아지는 것은 상대적으로 전산 요원으로 하여금 본업에 대한 집중이 떨어지게 하기 때문이다.

<표 4-11>는 호텔정보시스템 아웃소싱의 비용절감 효과를 종속변수로 하고 공급업체와의 관계, 공급업체 서비스의 품질, 계약조건의 명확성 정도, 최고 경영층의 지원 정도, 정보시스템 부서의 기술능력을 독립변수로 하여 회귀분석을 한 결과이다. 회귀식에 대한 모형적합성을 나타내는 F값은 6.008(p<0.001)로 유의했고 설명력을 나타내는 R제곱은 .536으로 나타났다

<표 4-11> 비용절감 효과에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	-5.221E-03	1.017		-.005	.996
공급업체와의 관계	.139	.171	.131	.812	.424
공급업체 서비스의 품질	.478	.206	.366	2.322	.028 **
계약조건 명확성 정도	.477	.178	.397	2.679	.013 **
최고경영층의 지원정도	-.305	.136	-.328	-2.236	.034 **
내부 기술능력	.170	.138	.168	1.231	.229
R=.732, R제곱=.536, 수정된 R제곱=.447, 추정값의 표준오차=.5831 F=6.008(유의확률=.001)					

\* p<0.10, \*\* p<0.05 수준에서 유의함

비용절감 효과에는 계약조건 명확성의 정도가 가장 중요한 영향을 미치고 있고, 다음으로 공급업체가 제공한 서비스, 최고경영층의 지원정도가 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 외부환경요인 중에서는 계약조건 명확성의 정도, 공급업체가 제공한 서비스의 품질이 내부환경요인 중에서는 최고경영층의 정보시스템 부문에 대한 지원정도가

비용절감 효과에 영향을 끼치고 있다.

아웃소싱 공급업체가 제공하는 서비스의 품질이 우수할수록, 아웃소싱 공급업체와의 계약조건의 명확성 정도가 높을수록, 정보시스템 부문에 대한 최고경영층의 지원정도가 높을수록 호텔정보시스템 아웃소싱의 비용절감 효과는 높은 영향을 받는 것으로 나타났다. 그러나 아웃소싱 공급업체와의 협력관계가 높고, 정보시스템 부서의 기술능력이 높아도 호텔 정보시스템의 비용절감 효과에 미치는 영향은 작은 것으로 나타났다.

아웃소싱으로 인해 실질적인 비용절감의 효과를 보았는지를 물어보는 비용절감 효과에 대한 질문에 공급업체와의 계약조건의 명확성 정도와 공급업체가 제공하는 서비스의 품질이 정의 관계를 보였으며 최고경영층의 정보시스템 부문에 대한 지원정도는 부의 관계를 보였다. 이는 계약조건이 명확할수록 미래의 불확실한 추가 비용 발생을 억제할 수 있기 때문인 것으로 보여지며, 같은 비용으로 공급업체가 제공하는 좀 더 나은 서비스의 품질을 보장 받을 경우 상대적으로 높은 품질의 결과물을 얻을 수 있기 때문인 것으로 풀이된다. 또한 최고경영층의 지원 정도가 비용절감 효과와 부의 관계를 보이는 것은 경영층의 관심이 높아질수록 경쟁업체와 비교해서 불필요한 정보시스템의 추가 발생이 생겨 비용이 오히려 상승하기 때문인 것으로 보여진다.

<표 4-12>은 호텔정보시스템 아웃소싱의 기술적 위험회피를 종속변수로 하고 공급업체와의 관계, 공급업체 서비스의 품질, 계약조건의 명확성 정도, 최고 경영층의 지원정도, 정보시스템 부서의 기술능력을 독립변수로 하여 회귀분석을 한 결과이다. 회귀식에 대한 모형적합성을 나타내는 F값은 6.038( $p < 0.001$ )로 유의했고 설명력을 나타내는 R제곱은 .537로 나타났다

기술적 위험회피에는 계약조건 명확성의 정도가 가장 중요한 영향을 미치고 있고, 그 다음으로 공급업체와의 관계, 내부 기술능력, 공급업체가 제공한 서비스의 품질이 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 외부환경요인 3개 모든 항목과 내부환경요인 중에서 내부 기술능력이 기술적 위험회피에 영향을 끼치고 있다.

아웃소싱 공급업체와의 협력관계가 높을수록, 아웃소싱 공급업체가 제공하는 서비스의 품질이 우수할수록, 아웃소싱 공급업체와 계약조건의 명확성 정도가 높을수록 또한, 정보시스템 부서의 기술능력이 높을수록 호텔정보시스템 아웃소싱의 기술적 위험회피는 높은 영향을 받는 것으로 나타났다. 반면 최고경영층의 지원정도가 높아도 호텔 정보시스템의 기술적 위험회피에 미치는 영향은 작은 것으로 나타났다.

<표 4-12> 기술적 위험회피에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.382	.936		2.544	.017
공급업체와의 관계	.460	.158	.469	2.919	.007 **
공급업체 서비스의 품질	-.376	.189	-.312	-1.984	.058 *
계약조건 명확성 정도	.502	.164	.454	3.067	.005 **
최고경영층의 지원정도	4.694E-02	.126	.055	.374	.711
내부 기술능력	-.351	.127	-.375	-2.754	.011 **

R=.733, R제곱=.537, 수정된 R제곱=.448, 추정값의 표준오차=.5366  
F=6.038(유의확률=.001)

\* p<0.10, \*\* p<0.05 수준에서 유의함

아웃소싱으로 인해 기술적 진부화의 위험을 감소시킬 수 있는지를 물어보는 기술적 위험회피에 대한 질문에 공급업체와의 계약조건의 명확성 정도와 공급업체와의 관계가 정의를 관계를 보였으며 내부 기술능력과 공급업체가 제공한 서비스의 품질은 부의 관계를 보였다. 이는 계약조건이 명확할수록 특히 업그레이드 조건과 같은 특별한 조정사항에 대한 계약조건이 명확할수록 기술진부화에 대한 위험을 피할 수 있기 때문인 것으로 보여지며, 환경의 불확실성과 급격한 변화로부터 자신을 보호하는 방법의 한 가지가 신뢰를 바탕으로 한 확고한 동반자적 관계를 형성하는 것인데, 기업과 공급업체와의 협력관계에 대한 중요성을 얘기하는 것이다. 또한 내부 기술능력이 기술적 위험회피와 부의 관계를 보이는 것은, 아웃소싱된 정보시스템의 품질과 방향에 대한 통제권을 가지고 있는 정보시스템 부서가 공급업체에 대한 강력한 통제권을 가할 경우 뜻하지 않은 갈등의 표출로 인하여 아웃소싱이 서로가 원하지 않는 방향으로 흐를 가능성이 있다는 경고를 포함한 것으로 보여진다.

<표 4-13>는 호텔정보시스템의 시스템 특성 만족을 종속변수로 하고 공급업체와

의 관계, 공급업체 서비스의 품질, 계약조건의 명확성 정도, 최고 경영층의 지원정도, 정보시스템 부서의 기술능력을 독립변수로 하여 회귀분석을 한 결과이다. 회귀식에 대한 모형적합성을 나타내는 F값은 8.490( $p < 0.000$ )으로 유의했고 설명력을 나타내는 R제곱은 .620으로 나타났다

<표 4-13> 시스템의 특성 만족에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	-.347	.734		-4.73	.640
공급업체와의 관계	.307	.124	.361	2.479	.020 **
공급업체 서비스의 품질	.401	.149	.384	2.696	.012 **
계약조건 명확성 정도	8.218E-02	.128	.086	.640	.528
최고경영층의 지원정도	.213	.098	.287	2.162	.040 **
내부 기술능력	9.235E-02	.100	.114	.925	.364
R=.788, R제곱=.620, 수정된 R제곱=.547, 추정값의 표준오차=.4208 F=8.490(유의확률=.000)					

\*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$  수준에서 유의함

시스템 특성 만족에는 공급업체가 제공한 서비스의 품질이 가장 중요한 영향을 미치고 있고, 그 다음으로 공급업체와의 관계, 최고경영층의 지원정도가 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 외부환경요인 중에서는 공급업체와의 협력관계, 공급업체가 제공하는 서비스의 품질이 내부환경요인 중에서는 최고경영층의 정보시스템 부문에 대한 지원정도가 시스템 특성 만족에 영향을 끼치고 있다.

아웃소싱 공급업체와의 협력관계가 높을수록, 아웃소싱 공급업체가 제공하는 서비스의 품질이 우수할수록, 정보시스템 부문에 대한 최고경영층의 지원정도가 높을수록 호텔 정보시스템 시스템 특성 만족에는 높은 영향을 받는 것으로 나타났다. 그러나 아웃

소싱 공급업체와 계약조건의 명확성 정도가 높고, 정보시스템 부서의 기술능력이 높아도 시스템 특성 만족에 미치는 영향은 작은 것으로 나타났다.

아웃소싱으로 인해 시스템의 정확성, 사용정도 및 사용편리성 그리고 사용자 만족도를 물어보는 시스템 특성 만족에 대한 질문에는 공급업체와의 관계와 공급업체가 제공한 서비스의 품질 그리고 최고경영층의 지원정도 모두가 정의 관계를 보였다.

분석결과, 공급업체가 제공한 서비스의 품질은 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피 및 시스템 특성 만족 등의 품질 등 아웃소싱 성과의 모든 분야에서 유의한 결과를 보여, 독립변수들 중 종속변수에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 공급업체와의 관계는 핵심 업무집중, 기술적 위험회피 및 시스템 특성 만족에서, 최고경영층의 지원정도는 핵심 업무집중, 비용절감 효과 및 시스템 특성 만족에서 각각 유의한 관계를 나타내어 다음으로 영향력이 큰 것으로 나타났다. 계약조건의 명확성은 비용절감 효과와 기술적 위험회피에서 유의한 것으로 나타났으며, 내부 기술능력은 기술적 위험회피의 한 분야에서만 유의한 결과를 보여 아웃소싱된 성과에 미치는 영향력이 가장 약한 것으로 나타났다.



### 3) 결과의 분석 및 논의

지금까지 다중회귀분석을 통하여 호텔의 외부환경요인과 내부환경요인이 호텔정보시스템의 아웃소싱 성과에 어떠한 영향을 끼치는지를 살펴보았다. <표 4-14>에 아웃소싱 성과 및 4가지 측면 성과에 대한 독립변수의 공헌도를 요약하였다. 편회귀계수의 유의성을 판단하기 위하여  $t$ 값과  $p$ 값(유의확률)이 필요한데,  $t$ 값이 큰 변수일수록 목적 변수에  $y$ 를 예측(설명)하는데 있어서의 공헌도가 높다고 생각한다. 또한  $p$ 값에 의해서 편회귀계수의 유의성을 판정할 수 있다. 유의하지 않은 변수는 목적 변수  $y$ 를 예측하는 데에 불필요한 변수라고 결론을 짓는다.<sup>41)</sup>

호텔정보시스템의 아웃소싱 성과에 있어서 전체적으로 외부환경요인(공급업체와의 협력관계, 공급업체가 제공한 서비스의 품질, 계약조건의 명확성 정도)이 강하게 영향을 주는 반면 내부환경요인은 상대적으로 약한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞서도 언급되었지만, 호텔 내부의 정보시스템 부문의 비중이 상대적으로 다른 부문에 비하여 약하기 때문인 것으로 풀이된다. 정보시스템 부서에 근무하는 요원들은

41) 노영진·정한연, 전게서, p.395.

아웃소싱 성공의 해법을 외부환경요인에서 찾으려고 시도한다.

또한 아웃소싱 성과를 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템 특성 만족의 4가지 측면 성과로 측정하였으며 각각의 측면 성과에 대해 어떠한 요인들이 영향을 주고 있는지도 검증해 보았다.

<표 4-14> 아웃소싱 성과 및 4가지 측면 성과에 대한 독립변수의 공헌도

변 수		외 부 환 경 요 인			내 부 환 경 요 인	
		공급업체와의 관계	공급업체 서비스의 품질	계약조건 명확성 정도	최고 경영층의 지원정도	내부 기술능력
아웃소싱 성과	공헌도	3.540	2.148	2.061		
	유의확률	.002**	.041**	.049**		
핵심 업무 집중	공헌도	2.550	2.253		-2.194	
	유의확률	.017**	.033**		.037**	
비용절감 효과	공헌도		2.322	2.679	-2.236	
	유의확률		.028**	.013**	.034**	
기술적 위험회피	공헌도	2.919	-1.984	3.067		-2.754
	유의확률	.007**	.058*	.005**		.011**
시스템의 특성 만족	공헌도	2.479	2.696		2.162	
	유의확률	.020**	.012**		.040**	

\* p<0.10, \*\*<0.05 수준에서 유의함

전체적인 분석결과에 비하여 아웃소싱 성과에 영향을 끼치는 내부환경요인이 나타나고 있으나 마찬가지로 4가지 측면 성과 분석에서도 외부환경요인이 내부환경요인보다 강하게 작용하고 있다.

내부환경요인 중 최고경영층의 지원 정도가 4가지 측면 성과 분석에서 3가지 경우 유의한 결과를 보이고 있어, 최고경영층의 지원 정도가 측면적인 요인에 의하여 아웃소싱 성과에 강하게 영향을 끼칠 수 있는 것으로 나타났다. 정보시스템 부서 요원들의 기술 능력은 다른 연구에서와 달리 영향을 거의 받지 않는 것으로 분석됐는데, 이는 호텔정보시스템 아웃소싱시 기술능력을 거의 대부분 공급업체에 의존하기 때문인 것으로 풀이된다.

이와 같은 연구 결과의 분석을 통하여 “호텔정보시스템 아웃소싱의 성과는 외부환경요인과 내부환경요인에 의하여 영향을 받을 것이다” 라는 가설을 검증하였다.



## 제5장 결론

호텔정보시스템 아웃소싱이란 호텔 내부의 정보시스템과 관련된 업무를 외부 전문 사업자에게 위임하여 운영하는 방법을 말한다. 대형호텔이 건립되면서 업무량이 급격히 증대되어 업무관리의 능률성을 향상시키기 위하여 호텔 경영합리화에 필요한 호텔 정보시스템이 도입되었다. 호텔정보시스템은 호텔이라는 특수한 기업에 정보를 도입하여 가장 중요한 정보의 적절한 취급 및 유통을 원활히 하기 위한 것이다.

호텔의 대형화와 업무의 복잡성으로 인해 종래의 단순한 정보시스템의 구축으로는 대형화되어가는 업무를 감당할 수 없을 뿐만 아니라 고객서비스 등에 많은 문제점이 발생하게 되었다. 과거에는 시스템 통합을 위주로 한 개발 업무 중심의 아웃소싱이었지만 최근에 논의되는 아웃소싱은 개발 이후에 요구되는 운영 업무 중심으로 그 범위가 확대되고 있는 추세이다.

이러한 추세에 바탕을 둔 본 연구는 한국의 호텔정보시스템에 대하여 호텔기업 내·외부환경과 아웃소싱 성과와의 상호관계와 아웃소싱 추진전략에 대해 탐색해 보고자 하였으며 변수간의 관계를 다양하게 분석하였다.

정보시스템 공급업체와의 관계, 공급업체가 제공한 서비스, 계약조건의 명확성 정도의 외부환경요인과 정보시스템 부서에 대한 최고 경영층의 지원정도, 내부 기술능력인 내부환경요인의 독립변수를 추출하고, 이들이 아웃소싱 성과에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 아웃소싱 성과의 4가지 측면 요인인 핵심 업무집중, 비용절감 효과, 기술적 위험회피, 시스템의 특성 만족에 어떠한 영향을 미치는지를 분석했다.

분석결과, 공급업체와의 관계가 좋을수록 공급업체가 제공한 서비스의 품질이 우수할수록 그리고 공급업체와의 계약조건 명확성 정도가 정확할수록 호텔정보시스템의 아웃소싱 성과가 높아지는 것으로 나타났다. 즉 외부환경요인이 내부환경요인보다 호텔 정보시스템 아웃소싱 성과에 중요한 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 그 중 공급업체가 제공한 서비스의 품질이 영향력이 가장 큰 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 호텔 정보시스템 아웃소싱의 의사결정시 제일 중요한 기준이 바로 아웃소싱하려는 호텔정보시스템으로부터 기업이 달성하고자 하는 목적을 얻어낼 수 있느냐 하는 것이기 때문이다. 따라서 기업은 자사의 사업목적과 아웃소싱하려는 호텔정보시스템에 대한 요구사



항을 공급업체가 정확하게 파악할 수 있도록 주지시켜 주는 것이 중요하게 된다.

내부환경요인인 최고경영층의 지원정도와 내부 기술능력은 전체적인 아웃소싱 성과와 가장 약한 유의성을 보였다. 이는 정보시스템 호텔 산업의 특성상 아직까지는 내부에서 중요한 부서로 인식되지 못하는 호텔정보시스템 부문에 대한 취약성 때문인 것으로 보여 진다. 또한 호텔의 최고경영층은 직접적으로 호텔 매출을 발생시키지 않는 호텔정보시스템 부문에 대해 적극적인 지원을 하지 않는 것으로 생각되어진다.

따라서 본 연구는 호텔 산업의 환경 특성상 외부와 내부환경요인에 의하여 정보시스템 아웃소싱 성과에 차이가 생기며 특히 외부환경요인이 성과에 많은 영향을 끼친다는 사실을 파악할 수 있었다. 이번 연구는 이러한 점에서 매우 의의가 있었고 설문지에 의한 자료수집이 여러 변수에 대한 기본적 정보를 제시하고 분석결과를 해석하는데 유용성이 있었다.

연구방법론상의 몇 가지 한계점을 요약 제시하면 다음과 같다.

우선, 조사대상의 한계를 들 수 있겠다. 호텔정보시스템에 대한 아웃소싱의 성과를 조사 할 목적이었던 이번 연구는 호텔정보시스템에 대한 아웃소싱 경험이 있는 국내 호텔 산업을 대상으로 조사를 실시해야하나 시간과 비용의 한계로 인하여 제주도내 호텔 산업 중 호텔정보시스템을 아웃소싱한 호텔정보시스템 부서 요원을 전수 조사 하였다.

다음으로, 선행연구 및 문헌연구에 대한 한계이다. 산업의 규모에 비하여 작지 않은 정보시스템을 구축해야 하는 호텔 산업은 규모에 비해 작은 인원과 예산으로 점점 더 늘어가는 호텔정보시스템에 대한 요구를 충족시켜야 한다. 이번 연구에서는 이러한 열악한 환경에 처해있는 호텔정보시스템 부문의 발전적 아웃소싱의 방향을 제시하려고 하였다. 그러나 현재의 연구는 날로 관심이 더해가는 정보시스템(IT) 분야에 속해있는 아웃소싱에 관한 선행연구는 많이 진행되어 있으나, 호텔정보시스템에 대한 선행연구가 부족하였다. 호텔정보시스템에 대한 선행연구는 80년대부터 90년대 초까지 호텔정보시스템 중 프론트 오피스 시스템 패키지를 대상으로 소프트웨어의 설명적 분석을 했던 선행연구 정도가 진행되었을 뿐이었다.

연구의 방법에 있어 기존 문헌을 많이 참고 하였던 이번 연구는 호텔의 속성보다는 정보기술(IT) 아웃소싱 방법론에 가까운 선행연구를 많이 참고 하였다. 앞으로는 호텔 정보시스템 아웃소싱에 관한 연구와 실험이 정보기술(IT) 보다는 호텔 산업의 속성을

과약하여 호텔정보화의 관점에서 보다 가까운 방법으로 진행되어야 할 것이다.

이에 대한 보완된 연구가 요망되며 향후 호텔정보시스템 아웃소싱에 대한 보다 세분화 되고 발전된 연구가 활발히 이루어지길 기대해 본다.



## < 참고 문헌 >

### 1. 국내 문헌

- 경영혁신지(誌), 「전략적 아웃소싱」, 1996.11.17. pp.11~15.
- 김근중·박철호·박희석, “호텔정보시스템”, 기문사, 1999
- 김영걸·이재남, “SI업체를 가진 그룹내 계열사들의 정보시스템 외주위탁 전략에 관한 연구”, 경영학 연구 25권 2호 1996. 5
- 김영걸·이재남, “정보시스템 외주시 파트너쉽의 중요도에 대하여”, <http://kgsmweb.kaist.ac.kr/news/1997/grade2.htm>, 1997
- 김영태, “SI 사업의 성립조건과 진흥전략”, 한국정보산업연합회, 1992.
- 남기찬, “정보시스템의 아웃소싱의 유형별 구분에 따른 관리 기법”, 경영정보학 연구, 1996. 12.
- 남기찬·이재남 “정보시스템 아웃소싱 방법론과 사례”, 도서출판 아진, 1999
- 안중호, “정보시스템의 통합화에 따른 Outsourcing에 관하여”, 경영과 기술, 한국통신, 1994.
- 박수형, “호텔정보시스템 실무”, 대왕사, 1999.
- 변찬복·정종훈·김근중, “호텔 전산 시스템”, 백산출판사, 1993.
- 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1989.
- 안준모·이영택·최정호, 「정보시스템 아웃소싱」, 대청미디어, 1999.
- 유상훈·조대진(역), 「정보기술 아웃소싱 CIO의 역할」(Oakie Williams), 아이티웍스, 1999.
- 윤병남·김현곤·손진락, 「정보시스템 아웃소싱 방법론」, 한국전산원, 1999.
- 이철, 「글로벌 기업의 핵심역량」, 서울, 사계절, 1994.
- 장세진, 「글로벌시대의 경쟁전략」, 박영사, 서울, 1996.
- 제주도관광협회, <http://www.hicheju.co.kr/>
- (주)에스티엠 컴퓨터월드 출판부, 시스템 통합의 기초이론, 시스템 통합총서(1), 1992. 8.
- 채서일, 「사회과학 조사방법론 2판」, 서울, 학현사, 2000.

한국정보산업연합회, “정보시스템의 전략적 아웃소싱 동향”, 정보산업, 1993.  
허정봉, 「호텔경영정보시스템」, 백산출판사, 1998.

## 2. 외국 문헌

- Arnett, K. P. & Jones, M. C., "Firms that choose Outsourcing: A Profile", Information & Management(Vol.26, 1994).
- Benko, C., "If Information System Outsourcing is the Solution, What is the Problem?", Journal of Systems Management(November 1992).
- Benko, C., "Outsourcing evaluation : A Profitable Process", Information Systems Management(Spring 1993).
- Cash, J. I. & Konsynski, B. R., "IS Redraws Competitive Boundaries", Information and Management(Vol.11, November 1986), pp.131~136.
- Chung, Y. S. "An Empirical Study of Success Factors Influencing the Implementation of Information Systems Outsourcing", University Nebraska, Ph.D Thesis, 1996.
- Clermont P., "Outsourcing without Guilt", computerworld(September 1991), pp.67~68.
- Fitzgerald, G. & Willcocks, L., "Contracts and Partnerships in the Outsourcing of IT", Proceedings of the Fifteenth International Conference on Information System(December 1994), pp.91~98.
- Grant, R. M., "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.", California Management Review, 1991.
- Grover, V. & Teng, J. T. C., "The Decision to Outsource Information Systems Function", Journal of System Management(Vol.44, No.11, 1993).
- Grover, V., Cheon, M. J. & Teng, J. T. C., "A descriptive study on the outsourcing of information system functions", Information &

- Management(Vol.27, 1994).
- Grover, V. & Cheon M. J. & Teng J. T. C., "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions", Journal of Management Information Systems(Vol.12, No.4, Spring 1996).
- INPUT, "Information Systems Outsourcing Market Opportunities", INPUT U.S.A.(December 1992a).
- Konsynski, B. R. & McFarlan, F. W., "Information partnerships—shared data, shared scale", Harvard Business Review(Vol.34, No.4, 1990), pp. 114~120.
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R., "Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors, & Realities"
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R., "The Information System Outsourcing Bandwagon", Sloan Management Review(Fall 1993), pp.73~86.
- Lasher, D. R., Ives, B. & Jarvenpaa, S. L., "USAA-IBM partnerships in information technology : managing the image project", MIS quarterly(Vol.15, No.4, 1991), pp.551~565.
- Lee, M. H., "Determinants of Information Systems Outsourcing", Proceeding of the KMIS(Spring 1995), pp.73~85.
- Loh, L., & Venkatraman, N., "Determinants of IT Outsourcing", Journal of Management Information Systems(Vol.9, No.1, Summer 1992a).
- Loh, L., & Venkatraman, N., "Diffusion of Information Technology Outsourcing", Information System Research(Vol.3, No.4, December 1992b).
- Loh, L., "An Organizational-Economic blueprint for Information Technology Outsourcing: Concepts and Evidence", International Conference on Information System, 1994.
- Lowell, M., "Managing Your Outsourcing Vendor in the Finalcial Services Industry.", Journal of Systems Management(May 1992).

- Martinsons, M.G., "Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks", Long Range Planning(Vol.26, No.3, 1993).
- McFarlan, F. W. & Nolan, R. L., "How to manage an IT Outsourcing Alliance", Sloan Management Review(Winter 1995).
- Minoli, D., "Analyzing Outsourcing", Reengineering Information and Communication System, Vol. 13, No. 1(Winter 1996), pp.82~88.
- O. E. Williamson, "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", Journal of Law and Economics, Vol.22, pp.233~261.
- Pantane, J. & Jurison, J., "Is Global Outsourcing Diminishing the Prospects for American Programmers?" Journal of Systems Management(Vol.45, No.6, 1994).
- Porter, M. E., Competitive Advantage, (Free Press, 1985).
- Prahalad, C. K. & Hamel, G., "The Core Competences of the Corporation", Harvard Business Review(May~June 1990), pp.79~91.
- Quinn, J. B. & Hilmer, F. G., "Strategic Outsourcing", Sloan Management Review(Summer 1994).
- R. Gupta, "Information Manager:His Role in Corporate Management", Data Management(Vol.12, 1974), pp.26~29.
- Rubinstein, Randor, et al., "Some Organizational Factors Related to the Effectiveness of Management Science Groups in Industry", Management Science(Vol.13, No.8, April 1967), pp.508~518.
- Selznick, P., Leadership in Administration : A Sociological Interpretation. (New York : Harper & Row, 1957; Igor Ansoff, Corporate Strategy, Harmondsworth, U. K. : Penguin, 1965).
- Sinensky, A., & Wasch, R., "Understanding outsourcing: a strategy for insurance companies", Journal of System Management(Vol.43. No.1, 1992), 32~36.
- Ulrich, D. & Barney, J. B., "Perspectives In Organizations: Resource

Dependence Efficiency and Population", Academy of Management Review(Vol.9, No.3, 1984).



# Abstract

## Research on the propelling strategy on the Hotel Information System Outsourcing

Seung-Phil Park

*Department of Management Information*

*Graduate School of Business Administration*

*Cheju National University*

*Supervised by Professor Byoung-Kil Choi*

Hotel Information Systems Outsourcing refers to the practice of outsourcing the information system functions in hotels. As large hotels have been built up, the amount of work has rapidly increased. As a result, the Hotel Information Systems Outsourcing, deemed useful for hotel management, was adopted to raise the efficiency of the hotel. The Hotel Information System promotes superior management and the distribution of key information.

Because large hotels are complex systems, the existing simple information system cannot deal with multi-faceted tasks and has been the causes of many problems including customer service-related problems. In the past, there was the development work-centered outsourcing focused on system integration but recently the range is being expanded toward the operation work-centered outsourcing.

Based on this trend, this study examines the correlation between the internal and external environments of the hotel business and outsourcing results. In particular, the outsourcing propelling strategy on the hotel information systems in Korea was studied and analyzed.



A survey was administered to the information system staff who have used the Hotel Information Systems Outsourcing in deluxe hotels in Jeju. Among 24 hotels, 32 responses to the questionnaire were received. Using the SPSS statistical package, correlation analysis, Cronbach's Alpha, and multiple regression analyses were performed.

This study examined the independent variables of both the external environmental factors including the partnership with information system vendors, the service provided by vendors, and the degree of contractual definition, and the internal environmental factors including the CEO's support for the information system division and the internal technical capability. The impact of these variables on the outsourcing results was analyzed with a focus on the four outsourcing results of strategic benefits, economic benefits, technological benefits and information system characteristic satisfaction.

The results of the analysis identified three key factors that affect the Hotel Information Systems Outsourcing: the relationship with the vendors, the quality of service from the vendors, and the degree of accuracy in contractual definition. This indicates that the external environmental factors have a more significant impact on Hotel Information Systems Outsourcing results than the internal environmental factors do. Among them, the quality of service from vendors holds the most influence. This result shows that the most important standard of Hotel Information Systems Outsourcing decision-making is if companies can meet their goals with the hotel information system from outsourcing. Therefore, it is important for companies to ensure that their vendors define their business goals precisely and their subsequent requests on the hotel information system.

The internal environmental factors, including CEO's support for information system division and the internal technical capability show the

weakest significance on the entire outsourcing results. This highlights the fragility of the hotel information system division because the division is not still recognized as important in the hotel due to the characteristics of information system in the hotel industry. Moreover, the CEOs of hotels do not seem to actively support the hotel information system division because it does not directly generate hotel profits.

In summary, this study found that due to the characteristics of the information system in the hotel industry, outsourcing results differ according to the external environmental factors and internal environmental factors. The external environmental factors have a greater impact on the results.



## < 설 문 지 >

안녕하십니까? 저는 제주대학교 경영대학원 경영정보 석사과정에 재학중인 박승필입니다.

본 설문지는 호텔 정보시스템 아웃소싱의 성공전략에 영향을 미치는 요인들을 파악하는데 목적을 두고 있습니다. 본 설문은 무기명으로 실시되고, 통계분석 이외의 용도로는 절대 사용되지 않습니다. 귀하의 성의 있는 답변은 저의 연구에 큰 도움이 될 것입니다.

2001년 5월

제주대학교 경영대학원 경영정보

연 구 자: 박승필(전자우편:songi@dreamwiz.com)

지도교수: 최병길(전자우편:choice21@cheju.cheju.ac.kr)

제주대학교 중앙도서관

※ 본 설문지에서 아웃소싱(Outsourcing)은 다음과 같은 의미로 사용하고 있으니 참고 바랍니다.

아웃소싱(Outsourcing)이란 정보시스템의 전부 또는 일부분을 계약에 의해 외부 공급업체(SI전문업체, 컨설팅업체, 소프트웨어 전문 개발업체 등)에 위탁하는 것입니다. 그 범위는 단순한 설비관리나 부분적인 시스템 개발을 의뢰하는 것뿐만 아니라 정보시스템 부문의 기능, 자산, 자원 전부를 외부 공급업체에 위탁하는 것을 포함하는 넓은 의미로 사용합니다.

1. 귀사가 아웃소싱을 하고 있는 동기 두 가지를 기입해 주십시오(      ,      )

- ① 정보시스템 관련 투자비용의 효율화
- ② 기업 본연의 핵심업무에 집중
- ③ 경영환경 변화에 대한 신속한 대응력 유지
- ④ 과중한 정보시스템 관리 부담의 경감
- ⑤ 외부의 고급기술 활용으로 정보서비스 수준 향상
- ⑥ 자사내의 전문적인 정보시스템 인력 부족
- ⑦ 기타(      )

2. 다음은 정보시스템 공급업체와의 관계에 대한 문항입니다.

	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1) 공급업체와의 업무 관계는 원만하고 의사 소통이 잘 된다.	①	②	③	④	⑤
2) 요구사항이 무엇이든간에 서로의 원조가 원만하게 지원된다.	①	②	③	④	⑤
3) 앞으로 공급업체와의 지속적인 거래관계가 두 회사 모두에게 많은 도움을 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤

3. 아웃소싱 공급업체가 제공한 서비스에 대하여 귀하가 느끼신 점을 표시해 주십시오.

	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1) 공급업체는 정보시스템의 개발과 관련하여 높은 수준의 지식, 경험, 기술 등을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 공급업체는 특정업무 처리에 대한 일정 약속을 정확히 지킨다.	①	②	③	④	⑤
3) 공급업체는 처음 한번에 서비스를 올바르게 해낸다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 공급업체와 계약 후, 계약조건의 명확성 정도에 관한 질문입니다.

	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1) 계약시 제공 될 서비스 수준에 대한 상세한 규정이 포함된다.	①	②	③	④	⑤
2) 계약 조건 위배시의 위약금 조항이 계약서에 상세하게 규정되어 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 계약시 미래의 환경 변화에 대한 적응을 위해 상세한 조정 사항이 포함된다.(예:업그레이드 사항 명시)	①	②	③	④	⑤
4) 제공될 서비스 수준에 대한 평가 방법이 계약서에 상세히 명세되어 있다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 정보시스템부문에 대한 최고 경영층의 지원정도에 관한 문항입니다.

	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1) 우리회사의 최고경영층은 예산수립시 정보 시스템 부문에 대한 태도가 매우 호의적이다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리회사의 최고경영층은 업무전산화에 대한 기대가 높다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리회사의 최고경영층은 현업부서의 정보 시스템 이용에 대해 적극적으로 독려한다.	①	②	③	④	⑤
4) 우리회사의 최고경영층은 정보시스템과 관련하여 매우 높은 전문지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5) 우리회사의 최고경영층은 회사 내 타부서 업무에 비해 정보시스템 관련 업무에 부여하는 비중 및 관심이 매우 높다.	①	②	③	④	⑤

6. 다음은 정보시스템 부서 내부 기술능력 수준에 관한 것입니다.

	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1) 전산 요원의 전산 업무에 관련된 기술적 지식 수준이 높다.	①	②	③	④	⑤
2) 전산 지식을 실제 업무에 잘 적용하는 능력을 갖고 있다.: (실무에서 사용될 시스템을 얼마나 잘 만드는가의 능력 정도)	①	②	③	④	⑤
3) 현업 부서의 업무를 이해하고 분석하는 능력을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤

7. 다음은 정보시스템 아웃소싱 성과에 관한 문항입니다.

	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1) 아웃소싱으로 인해 본업에 훨씬 잘 집중할 수 있었다.	①	②	③	④	⑤

전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
-----------	-----	----	-----	-----------

- |                                                            |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2) 아웃소싱으로 인해 실질적인 비용절감 효과를 얻었다.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 아웃소싱으로 인해 기술적 진부화에 대한 위험이 감소된다.(현대의 최신 정보기술에 대한 접근 용이성) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 아웃소싱으로 개발된 시스템에서 제공되는 정보의 정확성은 높다.                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 아웃소싱으로 개발된 정보시스템은 사용자의 변화요구에 대해 빠른 응답속도를 보이고 있다.        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 아웃소싱으로 개발된 시스템이 실제로 업무수행시 이용되는 정도가 높다.                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 아웃소싱으로 개발된 시스템이 업무를 보다 쉽고 편리하게 지원해 준다.                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

8. 다음은 귀사에 대한 일반적인 문항들입니다.

- 1) 연간 전산분야의 예산은 얼마나 됩니까(2000년 기준)? (약            억원)
- 2) 귀사의 정보시스템 부서의 인원은 몇 명입니까? (2001년기준) (       명)
- 3) 귀하의 직위는 무엇입니까?  
 ① 사원   ② 대리(계장)   ③ 과장   ④ 차장   ⑤ 부장(실장)

※ 바쁘신 중에도 마지막까지 설문에 협조해 주셔서 대단히 고맙습니다. 본 연구 결과에 관심이 있으신 분은 받으실 주소를 기입해 주시면 연구 결과를 보내드리겠습니다.

전자우편 : \_\_\_\_\_  
 주 소 : \_\_\_\_\_  
 우편번호 : \_\_\_\_\_, 성명 : \_\_\_\_\_