

A Study of Key Factors for Japanese BPO Partner Selection: A Comparison of Suppliers and Clients

Young-Sik Woo*, Min-Jung Lee**

*Student, Sejong Cyber Graduate School MBA, Seoul, Korea

**Professor, Sejong Cyber Graduate School MBA, Seoul, Korea

[Abstract]

The global BPO market thrives on technology, cost reduction, and specialized needs. AI and automation boost efficiency, reduce errors, and enhance the customer experience (CX) through tools like AI chatbots and data analytics. Consequently, firms are strengthening social media and online engagement as demand grows for BPO services in tech support, cybersecurity, and data analysis. This study uses the AHP method to analyze partner selection criteria in the Japanese BPO market, identifying four main factors: execution capability, experience, status, and relations, along with 16 sub-factors derived from prior research and Focus Group Interviews (FGI). Surveys of 13 BPO providers and 13 clients revealed different priorities. Providers prioritize execution, relations, status, and experience as key factors, with problem-solving, personnel competence, talent development, and management as important sub-factors. In contrast, clients value execution, experience, relations, and status. Their key sub-factors are client project experience, problem-solving, similar project experience, and strategic understanding. This research analyzes these priority gaps to offer practical strategies for aligning expectations. The findings aim to guide successful BPO partner selection and contribute to market growth.

▶ **Key words:** BPO (Business Process Outsourcing), Partner Selection, AHP (Analytic Hierarchy Process), Expectation Gap, Japanese Market

[요 약]

글로벌 BPO 산업은 첨단 기술, 비용 절감, 전문 서비스 수요의 기반으로 성장하고 있다. 자동화 및 AI 기술은 효율성을 높이고 오류를 줄이며 고객 경험을 개선하는 데 기여하고 있다. 본 연구는 일본 BPO 시장의 파트너 선정 요인을 AHP 방법론으로 분석했다. 선행 연구와 FGI를 통해 수행역량, 업무경험, 회사현황, 직원관계의 4가지 핵심 요인과 각 요인별 4개의 하위 세부 요인, 총 16가지 변수를 도출했다. 총 16개의 평가요인 분석 결과, 공급자 측은 문제해결 능력(0.1084), 투입인력 역량(0.0821), 인재육성(0.0818) 순으로 중요도를 부여한 반면, 수요자 측은 고객사 프로젝트 경험(0.1114), 문제해결 능력(0.1048), 유사 프로젝트 경험(0.0759) 순으로 중요하게 평가했다. 공급자는 문제해결 능력을, 수요자는 고객사 프로젝트 경험을 각각 최우선 순위로 고려하는 것으로 나타났다. 공급자와 수요자 간의 평가 관점에 있어 유의미한 차이가 존재함을 실증적으로 확인했다. 본 연구는 BPO 파트너 선정 시 실무적 의사결정을 지원하는 데 유용한 도구로 활용될 수 있을 것이다.

▶ **주제어:** 비즈니스 프로세스 아웃소싱, 파트너 선정, AHP 계층분석법, 기대 격차, 일본 시장

- First Author: Young-Sik Woo, Corresponding Author: Min-Jung Lee
- *Young-Sik Woo (0809kevinwoo@gmail.com), Sejong Cyber Graduate School MBA
- **Min-Jung Lee (mjlee@sjcu.ac.kr), Sejong Cyber Graduate School MBA
- Received: 2025. 07. 29, Revised: 2025. 09. 16, Accepted: 2025. 09. 17.
- This thesis is an extension of the researcher's master's thesis, "A Analysis of Partner Selection Factors in the Japanese BPO Market" (The Graduate School of Management Sejong cyber University, 2025). This paper is an extension of the paper presented at the 71st Winter Conference of the Korean Computer Information Society in 2025 ("A Study on the Selection Factors of BPO Partners in Japan")

I. Introduction

21세기 지식 기반 경제 시대에서 BPO 파트너 선정은 기업의 핵심 역량 강화와 비용 절감을 위한 핵심 전략으로 인식되고 있다. 정보통신 기술 발전과 글로벌화는 BPO 시장의 빠른 성장을 견인하며 다양한 산업 분야에서 그 활용도를 증대시키고 있다.[1] BPO는 기업이 비핵심 업무를 외부 전문 업체에 위탁하여 핵심 사업에 집중하고 경쟁 우위를 확보하며 비용 효율성을 극대화하는 전략이다. 이는 단순한 업무 위탁을 넘어 기업의 가치 사슬 재설계, 효율성 증대, 새로운 성장 동력 확보에 기여한다. 따라서 BPO 파트너 선정은 기업의 성공적인 비즈니스 운영에 있어 매우 중요한 의사결정이며, 잘못된 파트너 선정은 오히려 기업의 리스크 증가, 운영 효율성 저하, 비용 증가, 서비스 품질 저하, 정보 유출 등 부정적인 결과를 초래할 수 있다.

BPO 시장의 상당한 성장세에도 불구하고 관련된 실증적 연구는 부족하여 기존 연구들이 일부 현상에 국한되거나 이론적인 수준에 머물러 있어 일반화에 어려움이 있다.[2] 본 연구는 파트너 선정에 관한 기존 문헌에서 상대적으로 간과되어 온 공급자와 수요자 간의 인식 차이에 주목하였다. 이를 통해 양측의 관점에서 나타나는 인식의 불일치를 실증적으로 확인하였으며 이러한 접근은 기존 연구들과의 차별성을 지닌다.

많은 기업들이 핵심 역량 집중과 비핵심 업무 외부 위탁을 통해 비용 절감, 품질 개선, 시장 반응 속도 향상 등의 효과를 기대하며 BPO는 현대 경영 환경에서 기업의 운영 효율성 극대화와 경쟁 우위 확보를 위한 전략적 측면에서 중요한 수단으로 부각되고 있다. BPO 파트너 선정의 주된 목적은 BPO 활용을 통한 핵심 역량 확보, 품질 개선, 비용 절감이지만 BPO의 성공 여부는 파트너 선정에 크게 좌우된다. 부적절한 파트너 선정은 비용 증가, 품질 저하, 정보 유출, 의사소통 문제 등 다양한 위험을 초래하여 기업 전체 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

따라서 본 연구는 BPO 파트너 선정 과정에서 고려해야 할 주요 요인들을 체계적으로 분석하여 기업들이 최적의 BPO 파트너를 선택할 수 있도록 전략적 방안 제시를 목표로 한다. 파트너 선정은 기업의 경쟁력 확보뿐만 아니라 사업의 성공 여부를 좌우할 수 있는 중요한 전략적 결정이다. 결론적으로 본 연구는 기업들이 BPO 파트너를 선정하는 과정에서 직면하는 다양한 요인을 분석하고 최적의 파트너를 선택하여 성공적인 파트너십을 구축할 수 있는 전략적 방안을 제시함으로써 BPO 시장의 지속적인 발전에 기여하는 것을 목표로 한다. 기업들은 BPO의 장점을 최대한 활용하고 글로벌 경영 환경에서 경쟁력을 강화할 수 있을 것이

다. BPO 파트너 선정에 대한 명확한 가이드를 제공하고 향후 연구에 대한 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

II. Preliminaries

1. Business Process Outsourcing

1.1 Definitions

비즈니스 프로세스 아웃소싱(Business Process Outsourcing, BPO)은 기업에서 수행하던 특정 비즈니스 프로세스를 외부 전문 업체에 위탁하는 경영 전략이다. BPO는 단순히 비용 절감을 넘어 효율성 향상, 핵심 역량 집중, 서비스 품질 개선을 목표로 하며 특히, 글로벌화와 디지털 혁신의 확산에 따라 다양한 형태로 발전해 왔다. BPO는 기업의 비핵심 업무(예: 고객 지원, 백오피스, IT 관리 등)를 외부 전문 업체에 위탁함으로써 비용 절감과 운영 효율성을 달성하는 경영 방식으로 BPO는 크게 두 가지 유형으로 나눌 수 있다. 가) 백오피스 BPO: 회계, 인사, 급여, 공급망 관리 등과 같이 고객과 직접 연관되지 않는 내부 지원 업무를 포함한다. 나) 프론트 오피스 BPO: 고객 서비스, 기술 지원, 판매 지원 등 고객과 직접 상호작용하는 업무를 위탁하는 것이다.

Table 1. BPO Types Definition

Types	Definitions
Back Office	Encompasses internal business functions such as finance, HR, and IT services.
Front Office	Includes customer-facing services like customer support, sales, and marketing.
Offshore	Refers to outsourcing services to providers in other countries, often to take advantage of lower labor costs.
Nearshore	Similar to offshore BPO, but services are outsourced to providers in neighboring countries.
Onshore	Outsourcing business functions to providers within the same country.

BPO는 기업이 핵심 사업에 집중하고 비핵심 표준화된 프로세스를 외부 전문가에게 맡김으로써 서비스 품질을 유지하거나 향상 시키면서 비용 절감을 실현하는 데 있다 [3]. BPO는 오늘날 글로벌 기업 환경에서 경쟁력 강화와 시장 적응력 향상의 중요한 전략으로 자리 잡고 있다.

1.2 History of BPO

1970~1980년대: BPO의 개념은 본격적으로 1980년대 글로벌 시장에서 등장했다. 기업들이 IT 서비스와 관련한 비용을 줄이기 위해 시스템 관리, 인프라 운영 등을 외부

에 위탁하기 시작하면서 BPO가 시작되었다. 당시에는 주로 단순하고 반복적인 업무를 위탁하는 형태였으며 비용 절감이 주된 목적이었다.

1990년대: BPO가 본격적으로 확산된 시기였다. 글로벌화가 가속화되면서 기업들은 국가 간 생산비 차이를 활용해 비용을 절감하려 했고, 특히 인도와 필리핀과 같은 국가가 BPO 허브로 부상하였다. 이 시기 BPO는 고객 서비스, 콜 센터, 백오피스 지원 등으로 영역을 확장되었고, 선진국 기업들이 비용 절감을 위해 아시아 등지로 업무를 이전하는 추세가 두드러진 시기였다. 1990년대 이후 글로벌 경영환경에서 심화되는 시장 경쟁과 시장 환경의 급속한 변화 상황에서 비즈니스 프로세스의 변화 주기가 짧아지게 되었다[4]. 이러한 변화에 안정적으로 대처하고 핵심역량 강화를 위해 BPO 파트너십을 추구하게 되었다.

2000년대 이후: 인터넷과 디지털 기술의 발전으로 BPO는 모든 산업 분야에 걸쳐 더욱 확산되었다. 단순한 고객 서비스나 지원 업무뿐 아니라 회계, 인적 자원 관리, 연구 개발, 의료 기록 처리와 같은 고급 지식 기반의 프로세스도 BPO에 포함되었다. 오늘날 BPO 파트너는 다양한 업무 분야에서 경험과 전문성을 습득하여 금융, 의료, 보험, 소매, 기술 등 거의 모든 산업에서 서비스를 제공한다[5].

2. Prior Study of Success Factors for BPO Partner Selection

아웃소싱 파트너 선정 요인에 대한 기존 연구 동향을 파악하기 위해 관련 국내의 논문을 통해 주요 요인을 확인하였다. 파트너 선정과 관련하여 1970년 Tomlinson의 연구를 시초로 현재까지 후속 연구들이 발전되어 왔다[6]. 아웃소싱 파트너는 기업의 비핵심 활동에 집중하여 효율성을 높여야 한다고 주장하였다[7]. 성공적인 아웃소싱 파트너십의 요소로 신뢰와 커뮤니케이션의 중요성을 분석한 선행 연구[8]는 이후 다수의 논문에서도 중요하게 여겨지는 요소이다. 이전에는 계약 기반뿐 아니라 신뢰와 관계 구축의 중요성을 강조하였다[9]. 신뢰와 관계의 요인은 파트너의 명성과 평판, 과거 협력과 성공 사례 등의 신뢰도와 지속 가능한 협력 가능성의 장기적 관계이다.

비용 효율성은 BPO 파트너사가 제공하는 서비스나 제품의 비용과 관련된 요인으로 비용뿐만 아니라 전략적 요소가 파트너 선정에 미치는 영향을 분석하여 비용 절감 외 다른 요소의 중요성을 강조하였다[10]. 품질은 명확히 정의된 품질 기준 및 준수 여부의 서비스 수준이다. BPO는 단순히 비용 절감을 넘어 효율성 향상, 핵심 역량 집중, 서

비스 품질 개선을 목표로 하며 특히, 글로벌화와 디지털 혁신의 확산에 따라 다양한 형태로 발전해 왔다. 기업의 핵심 역량 보완 여부가 파트너 선정의 중요한 기준임을 강조하였다[11]. 반면, 파트너 선정에서 핵심 비핵심 업무의 분리가 중요하며, 전략적 파트너십의 필요성을 설명하였다[12]. IT 아웃소싱에서의 리스크 완화 및 신뢰 가능한 파트너 선정 방법을 연구하였다[13]. 리스크 관리 요인은 규제 요구 사항 충족 여부의 법적/정책적 준수와 예측 가능한 운영, 재정, 법적 리스크에 대한 대처 능력의 리스크 완화 전략과 연관된 요인이다. 변화하는 비즈니스 환경에 적합하게 대응할 수 있고 이에 따른 업무의 확장성을 가지고 있는 파트너 선정이 중요하다[14].

3. AHP Analysis

AHP(Analytic Hierarchy Process)는 복잡한 의사결정 문제를 구조화하고 분석하기 위한 방법론이다. 1970년대 초반 Thomas L. Saaty교수에 의해 개발된 AHP는 복잡한 문제의 분석과 다양한 요소를 고려를 통하여 최적의 의사결정을 지원하는데 활용된다[15]. 일관성을 객관적으로 검증하기 위해 사용되는 지표는 CR값(Consistency Ratio)이다. CR값은 0과 1 사이의 값으로 나타나며, 0에 가까울수록 판단이 매우 일관적임을 의미한다. CR값이 0.1보다 작다는 것은 전문가나 의사결정자가 내린 주관적인 판단이 논리적으로 모순되지 않고 일관성을 유지하고 있음을 의미하며 이를 통해 도출된 가중치가 객관적인 신뢰도를 확보했다고 볼 수 있다. CR값 검증은 주관적인 판단을 객관화하는 AHP 방법의 핵심적인 절차라고 할 수 있다. AHP 방법은 처음으로 군사 전략과 자원 배분 문제 해결을 위해 사용되었으나, 이후 경영학, 경제학, 엔지니어링, 의료, 공공 정책 등 다양한 분야로 확장되었다[16]. 측정 가능한 물리적 속성과 개인 또는 사회가 갖는 감정, 신념, 아이디어와 같은 심리적 속성을 모두 다룰 수 있으며, 정량적 분석이 어려운 의사결정 문제에 전문가들의 지식이나 경험과 직관을 정량적인 결과로 치환하여 일관성 있는 결과를 얻을 수 있다[17]. AHP방법론을 통해 BPO 파트너 선정요인에 대한 공급자 기업과 수요자 기업의 전문가 집단이 우선순위(가중치)를 도출하여 기대격차를 최소화하기 위해 시사점을 제시하였다.

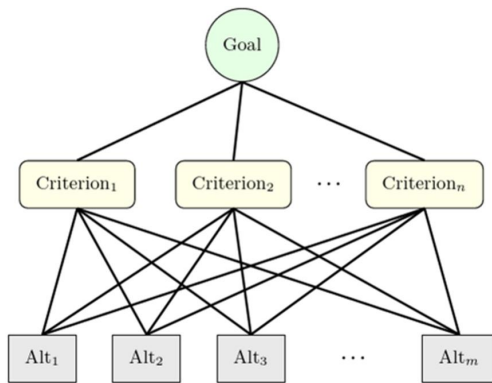


Fig. 1. A Generic Three-Layer AHP Hierarchy

III. The Proposed Scheme

1. Data Collection

본 연구는 다음과 같이 진행하였다.

첫째, BPO 산업 현황과 역사, 파트너 선정의 중요성과 필요성을 알아보고자 선행연구를 고찰하였다.

둘째, 선행연구를 토대로 전문가들의 FGI 진행을 통해 파트너 선정 요인을 도출한다. AHP 분석방법을 통해 설문지를 작성하여 BPO산업의 전문가들을 대상으로 설문조사를 실시했다. 신뢰도를 검증하여 일관성이 확보된 데이터를 기준으로 AHP 분석 실시 및 파트너 선정요인 가중치 및 우선순위를 도출하였다.

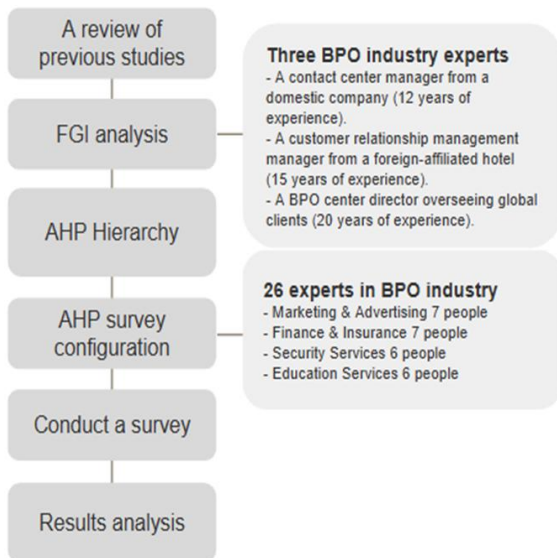


Fig. 2. Research Process

2. Questionnaire Survey

AHP 분석을 위한 설문조사는 Table 2와 같이 BPO 산업에 종사하며 전문적 지식과 BPO 서비스 관련 업무 수행

경험을 보유하여 설문 응답에 충실할 수 있는 현직 전문가 26명을 대상으로 하였다. 설문조사 대상은 일본 BPO 업계에서 평균 10년 이상 공급자 기업과 수요자 기업에서 종사하는 전문가들을 대상으로 시행하였다. 수요자 기업은 현재 BPO를 이용하고 있는 보안 기업과 글로벌 호텔, 금융/보험 기업, 교육기업 등 다양하게 분포되어 있다. 조사 방법은 대면조사로 실시하였고, 부득이한 경우 이메일 방식으로 진행하였다. 26명의 전문가 전체 설문지를 회수하였다. 전체 설문지의 쌍대비교 일관성 비율(C.R.) 검증 결과 0.10 이하로 신뢰성이 확보된 공급자 그룹 13명 수요자 그룹 13명의 응답지 결과를 분석하였다. AHP 분석 툴은 엑셀 프로그램을 활용하였다. AHP분석은 응답자의 전문성을 전제로 하며, 응답 결과의 논리적 일관성이 검증된 경우 표본의 크기는 문제되지 않는다[18].

Table 2. The formation of a group experts

Sortation	Suppliers 13 people	Clients 13 people
Marketing & Advertising	4	3
Finance & Insurance	3	4
Security Services	3	3
Education Services	3	3

3. AHP Research Model

AHP 분석을 적용하기 위한 파트너 선정요인의 분석적 계층화 연구모형은 Fig. 3과 같다. 본 연구에서는 선행연구 분석을 통해 BPO 파트너 선정 시 활용 빈도가 높은 주요 요인들을 도출하였으며 BPO 산업에서 10년 이상 종사한 전문가들을 대상으로 FGI를 실시하였다. 이를 통해 파트너 선정의 핵심요인 총 16개의 세부 변수를 도출하였다. 이는 실제 BPO파트너 선정 과정에서 반복적으로 고려되는 핵심 기준으로 확인되었기 때문이다.

1계층은 4개의 그룹으로 수행역량, 업무경험, 회사현황, 직원관계이다. 각 요인별 하위의 세부요인을 4개 총 16개의 2계층 하위의 세부요인을 도출하였다. 수행역량은 BPO 기업이 주어진 업무를 정확하고 효율적으로 수행할 수 있는 능력이다. 2계층 하위요인은 관리자의 역량, 투입인력 역량, 문제해결 능력, 전략 및 계획능력이다.

업무경험은 특정 산업 또는 프로젝트에서 활동 기간과 성과, 즉 본 프로젝트의 수행을 위한 공급사의 전문적 역량을 제공할 수 있는 경험에 관련된 요인이다. 2계층 하위요인은 유사프로젝트 경험, 고객사 프로젝트 경험, 일반프로젝트 경험, 선행프로젝트 경험이다.

회사현황은 BPO 공급사의 재무적 안정성과 운영 규모

등 조직의 전반적인 상태로 기업의 신뢰성 및 안정성에 관련되 요인이다. 2계층 하위요인은 재무상태, 회사규모, 회사평판, 회사신뢰성이다.

직원관계는 BPO 공급사 조직 내 직원간의 신뢰도, 만족도, 관계도 등 직원 간의 상호이해와 협력 증진, 목표 달성과 직원평가와 직원만족에 관련된 요인이다. 2계층 하위요인은 의사소통, 인재육성, 팀워크, 성과인정 및 배분이다.

Performance Capability	Work Experience	Company Status	Employee Relations
Management Capabilities	Similar Project Experience	Financial Status	Communication
Competence of Assigned Personnel	Client Project Experience	Company Size	Employee Development
Problem-Solving Skills	General Project Experience	Company Reputation	Teamwork
Strategic and Planning Abilities	Prior Project Experience	Company Reliability	Performance Recognition and Rewards

Fig. 3. AHP Hierarchy

IV. Results

1. Analysis Results

1.1 The overall results

본 연구는 AHP 기법을 적용하여 일관성 검증을 위해 그룹별 설문 응답에 대한 기하 평균값을 대표값으로 반영하였다. 기하 평균법은 평가자 개인의 결과에 인정할 수 있는 수준의 일관성 검증을 하고, 그 검증된 개인들로 구성된 집단의 판단 결과 역시 일관성을 확보할 수 있는 산정 방법이다[19].

기하평균법을 적용한 설문 응답 분석 결과를 Table 3과 같이 정리하였다. BPO 선정 요인에 관한 전문가 집단 전체의 1계층 상위 요인 중요도 평가 결과 수행역량이 0.3252로 가장 높게 나타났다. 다음으로 직원관계(2위, 가중치 0.2680), 업무경험(3위, 가중치 0.2301), 회사현황(4위, 가중치 0.1767)순으로 도출되었다. 2계층 세부 평가요인 전체를 대상으로 한 중요도 종합평가에서는 문제해결 능력이 0.1075로 가장 높게 도출되었다. 고객사 프로젝트 경험(2위, 가중치 0.0811), 관리자의 역량(3위, 가중치 0.0755), 인재육성(4위, 가중치 0.0745)의 순으로 도출되었다. 2.3위 요소가 모두 업무 경험과 수행 역량의 업무 측면이 중요한 요인으로 반영된 것이다.

Table 3. AHP Final Weighted Comprehensive Assessment Table (All Experts)

Evaluation factor (tier1)			
Property	Weight	Rangking	
Performance Capability	0.3252	1	
Work Experience	0.2301	3	
Company Status	0.1767	4	
Employee Relations	0.2680	2	
Evaluation factor (tier2) Performance Capability			
Property	CR	Weight	Rangking
Management Capabilities	0.0035	0.0755	3
Competence of Assigned Personnel		0.0679	6
Problem-Solving Skills		0.1075	1
Strategic and Planning Abilities		0.0742	5
Evaluation factor (tier2) Work Experience			
Property	CR	Weight	Rangking
Similar Project Experience	0.0034	0.0656	9
Client Project Experience		0.0811	2
General Project Experience		0.0345	14
Prior Project Experience		0.0489	12
Evaluation factor (tier2) Company Status			
Property	CR	Weight	Rangking
Financial Status	0.0035	0.0477	13
Company Size		0.0281	16
Company Reputation		0.0343	15
Company Reliability		0.0666	8
Evaluation factor (tier2) Employee Relations			
Property	CR	Weight	Rangking
Communication	0.0028	0.0641	10
Employee Development		0.0745	4
Teamwork		0.0619	11
Performance Recognition and Rewards		0.0675	7

1.2 Supplier Group Results

BPO 공급자 전문가 집단 결과 1계층에서는 수행역량이 1순위(가중치, 0.3435)로 나타났으며, 세부요인 종합평가 최종 가중치에서는 문제해결 능력(1위, 가중치 0.1084)이 가장 중요한 요인으로 나타났다. 다음으로 투입인력 역량(2순위, 가중치 0.0821), 인재육성(3위, 가중치 0.0818), 관리자의 역량(4위, 0.0798) 순으로 나타났다. 하위권으로는 회사규모(15위, 가중치 0.0325), 회사평판(16위, 가중치 0.0319)으로 나타났다. 공급자 집단에서는 회사의 규모나 평판보다는 BPO 서비스의 업무중심 측면을 중요시하고 있는 결과이다.

Table 4. AHP Final Weighted Comprehensive Assessment Table (Supplier Group)

Evaluation factor (tier1)			
Property	Weight	Rangking	
Performance Capability	0.3435	1	
Work Experience	0.1877	4	
Company Status	0.1894	3	
Employee Relations	0.2794	2	
Evaluation factor (tier2) Performance Capability			
Property	CR	Weight	Rangking
Management Capabilities	0.0038	0.0798	4
Competence of Assigned Personnel		0.0821	2
Problem-Solving Skills		0.1084	1
Strategic and Planning Abilities		0.0732	6
Evaluation factor (tier2) Work Experience			
Property	CR	Weight	Rangking
Similar Project Experience	0.0014	0.0553	11
Client Project Experience		0.0577	9
General Project Experience		0.0342	14
Prior Project Experience		0.0405	13
Evaluation factor (tier2) Company Status			
Property	CR	Weight	Rangking
Financial Status	0.0159	0.0500	12
Company Size		0.0325	15
Company Reputation		0.0319	16
Company Reliability		0.0750	5
Evaluation factor (tier2) Employee Relations			
Property	CR	Weight	Rangking
Communication	0.0113	0.0715	7
Employee Development		0.0818	3
Teamwork		0.0560	10
Performance Recognition and Rewards		0.0702	8

1.3 Client Group Results

BPO 수요자 전문가 집단 결과 1계층에서는 수행역량이 1순위(가중치, 0.3041)로 나타났으며, 세부요인 중항평가 최종 가중치에서는 고객사 프로젝트 경험(1위, 가중치 0.1114)이 가장 중요한 요인으로 나타났다. 다음으로 문제 해결 능력(2위, 가중치 0.1048), 유사한 프로젝트 경험(3위, 가중치 0.0759), 전략 및 계획 능력(4위, 가중치 0.0740)순으로 나타났다. 하위권으로는 일반프로젝트 경험(15위, 가중치 0.0341), 회사규모(16위, 가중치, 0.0238)로 나타났다. 수요자 집단에서는 함께 진행한 프로젝트 경험이나 프로젝트의 수행역량을 중요한 요인으로 판단하고 있는 결과이다.

Table 5. AHP Final Weighted Comprehensive Assessment Table (Client Group)

Evaluation factor (tier1)			
Property	Weight	Rangking	
Performance Capability	0.3041	1	
Work Experience	0.2790	2	
Company Status	0.1625	4	
Employee Relations	0.2544	3	
Evaluation factor (tier2) Performance Capability			
Property	CR	Weight	Rangking
Management Capabilities	0.0079	0.0702	5
Competence of Assigned Personnel		0.0550	12
Problem-Solving Skills		0.1048	2
Strategic and Planning Abilities		0.0740	4
Evaluation factor (tier2) Work Experience			
Property	CR	Weight	Rangking
Similar Project Experience	0.0068	0.0759	3
Client Project Experience		0.1114	1
General Project Experience		0.0341	15
Prior Project Experience		0.0576	10
Evaluation factor (tier2) Company Status			
Property	CR	Weight	Rangking
Financial Status	0.0015	0.0443	13
Company Size		0.0238	16
Company Reputation		0.0363	14
Company Reliability		0.0582	9
Evaluation factor (tier2) Employee Relations			
Property	CR	Weight	Rangking
Communication	0.0035	0.0565	11
Employee Development		0.0668	7
Teamwork		0.0670	6
Performance Recognition and Rewards		0.0641	8

V. Conclusions

1. Summary

본 연구에서는 AHP계층분석 기법의 적용을 통해 BPO 파트너 선정에 영향을 미치는 주요 요인들을 체계적이고 분석적으로 평가하여 우선순위를 산정하였다. 이를 통해 기업들이 효과적인 BPO 파트너 선정을 위한 전략적 방안을 제시하고자 한다. 선행연구를 통해 기존 연구에서의 주요 변수 확인하였고 FGI를 통해 현직 BPO업계의 전문가들을 통해 도출된 선정 요인으로 공급자와 수요자 그룹별 BPO 파트너 선정 요인을 비교 분석하였다.

1계층 선정 요인 분류에서 '수행역량 > 직원관계 > 업무경험 > 회사현황' 순으로 가중치에 따른 순위가 확인되었다. 전문가 집단별 결과에서는 공급자 집단에서 '수행역량 > 직원관계 > 회사현황 > 업무경험', 수요자 집단에서 '수행역량 > 업무경험 > 직원관계 > 회사현황' 순의 가중치 우선순위의 결과가 확인되었다.

수행역량은 BPO 산업에서 공급자와 수요자 모두 가장 중요하게 인식하고 있음을 알 수 있다. 파트너 선정 요인에서 가장 중요한 요인은 수행역량으로 확인된 연구와 그 맥을 같이한다[20].

복합 가중치에 의한 전체 세부요인에 대한 전문가 집단별 우선순위 주요 결과는 수행역량 측면에서 '문제해결 능력'이 전체 1위, 공급자 1위, 수요자 2위의 우선순위 가중치가 확인되었다. 문제해결 능력은 업무수행에 필요한 핵심 요인이다[21]. 업무경험 측면에서 '고객사 프로젝트 경험'이 전체 2위, 공급자 9위, 수요자 1위의 우선순위 가중치가 확인되었다. 고객사의 프로젝트 업무 경험이 파트너십의 장기적 신뢰와 협력으로 이어질 수 있다고 분석하였다[22].

'관리자의 역량'은 전체 3위, 공급자 4위, 수요자 5위의 우선순위 가중치가 확인되었다. 조직은 다양하게 변화하는 환경에서도 유연하게 대처하고 위기 대응력을 가지고 구성원에게 비전과 전략 제시가 가능한 관리자의 역량이 필요하다[23].

'인재육성'은 전체 4위, 공급자 3위, 수요자 7위의 우선순위 가중치가 확인되었다. 인재육성은 전문성과 직무 적응력을 높이는 데 핵심적인 역할을 한다. 직원의 성장과 역량 개발은 서비스의 질적 향상, 직원 이직률을 낮추고 조직 내 안정성을 강화하는 효과가 있다[24].

'전략 및 계획능력'은 전체 5위, 공급자 6위, 수요자 4위의 우선순위 가중치가 확인되었다. 업무요인 항목의 상대적 중요도 및 우선순위 분석에서 유사 프로젝트 경험보다 전략 및 계획 능력이 중요하다고 하였다[25].

2. Suggestion

BPO 파트너 선정에 있어 수행역량 중심의 전략적 접근이 필요하다. BPO 파트너 선정은 단순한 업무 위탁 계약을 넘어 기업의 전략적 방향성과 직결되는 중요한 의사결정이며 전략적 파트너십이다. 특히 공급자와 수요자 간의 인식 차이를 이해하고, 이를 조율하는 과정은 성공적인 파트너십 구축의 핵심이라 할 수 있다[26].

BPO 파트너 선정에서 가장 중요한 요소는 수행 역량이다. 이는 공급자와 수요자 모두가 이견 없이 최우선으로 평가하는 기준이며, 그 핵심은 '문제해결 능력'과 '관리자

역량'에서 비롯된다. 이는 단순한 기술적 역량을 넘어, 공급자가 수요자의 복잡한 과제를 신속하고 정확하게 해결할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 한다는 점을 시사한다.

이러한 역량은 고객의 신뢰를 구축하고, 장기적인 협력 관계로 이어질 수 있는 기반이 된다. 프로젝트의 성패를 좌우하는 또 다른 핵심 요소는 관리자의 역량이다. 유연한 사고와 탁월한 위기 대응 능력을 갖춘 관리자는 예측 불가능한 비즈니스 환경에서도 안정적인 팀 운영을 통해 목표 달성을 할 수 있다. 따라서 관리자의 역량은 BPO 성공의 핵심적인 요인이다.

BPO 파트너 선정 기준에서 공급자와 수요자의 인식 차이가 극명하게 드러나는 부분은 '경험'에 대한 가치 평가이다. 수요자는 '고객사 프로젝트 경험'과 '유사 프로젝트 경험'을 가장 중요한 요소로 간주한다. 이는 결국 "우리 비즈니스를 얼마나 잘 이해하고 있는가"에 대한 답을 요구하는 것으로, 과거의 성공 사례를 통해 미래의 성공 가능성을 가능하려는 시도라 할 수 있다. 반면, 공급자는 이러한 경험적 요인을 상대적으로 낮게 평가하는 경향이 있다. 이는 모든 고객과 프로젝트가 고유한 특성을 지니므로, 과거의 경험보다는 현재의 문제 해결 능력과 기술력에 더 집중하는 것이 타당하다고 판단하기 때문일 수 있다. 이러한 '목표 불일치'는 파트너십 초기 단계에서 불필요한 갈등과 비용 낭비를 초래할 수 있으며, 양측이 서로의 관점 차이를 인정하고 조율할 때 비로소 시너지를 창출할 수 있다.

하지만 본 연구의 한계점으로는 일본 BPO 기업을 중심으로 진행되었기에, 지역적 특수성이 반영되어 있다. 일본 시장에 국한된 연구를 넘어, 한국, 미국, 유럽 등 다양한 글로벌 시장의 특성을 비교 분석함으로써 '글로벌 BPO 시장의 보편적 성공 요인'에 대한 통찰을 확보해야 한다. 각국의 문화, 규제, 비즈니스 관행이 파트너 선정 기준에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 심층적 고찰이 필요하다.

또한, BPO가 제공하는 서비스는 고객지원, 인사관리, 재무회계, IT, 물류 등 업종별 특성과 요구사항에 따라 파트너 선정 기준이 달라질 수 있다. 향후에는 각 산업군별로 후속 연구를 통해 산업별 정교하고 실질적인 파트너 선정 전략을 제시할 필요가 있다.

REFERENCES

- [1] Vignarajah, Imayan, "The Current Opportunities and Challenges in Business Process Outsourcing : Multi-Regional Perspective", UNIVERSITY OF VAASA, 2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2025042831987>
- [2] Lacity et al., "Business Process Outsourcing Studies: A Critical Review and Research Directions", *Journal of Information Technology* 26(4), pp221-258, 2011.
- [3] Ryu, Jung Hwan, Yang, "An Empirical Study of Entrepreneurial Attitude on Business Process Outsourcing", *Korean Society of Business Venturing*, Vol.11 No.4 pp127-138, 2016.
- [4] J.W. Kim, "An Exploratory Study on The Factors Affecting BPO(Business Process Outsourcing) Performance of Domestic Firms: Focused on Knowledge Intensity and Degree of Informatization of Business Process", *Journal of the Korean Operations Research and Management Science Society*, Volume 28 Issue 3, pp149-168, 2003.
- [5] Filip Dimitrijevi, History of Outsourcing, <https://bpo.click-vision.com/history-of-outsourcing>
- [6] Lee Kyung Kook, Won,Sung-Kwon, "A Study on the Impact of Contingency Factors in Partner Selection in Strategic Alliances: Focused on Size, Strategy, Nationality and Formation Motives.", *Korean Journal of Business & Management*, vol.23, no.2, pp. 241-265, 2009.
- [7] Quinn, J. B., and Hilmer, F. G., "Strategic outsourcing." *Sloan Management Review*, 35, 43-55. 1994.
- [8] Mohr, J., and Spekman, R., "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques." *Strategic Management Journal*, 15, 135-152. 1994.
- [9] Macneil, I. R., "The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations." Yale University Press, New Haven, 134-137. 1980.
- [10] Venkatesan, R., "Strategic sourcing: To make or not to make." *Harvard Business Review*. 1992.
- [11] Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17, 99-120. 1991.
- [12] Quinn, J. B., and Hilmer, F. G., "Strategic outsourcing." *Sloan Management Review*, 35, 43-55. 1994.
- [13] Willcocks, L., and Lacity, M., "Strategic Sourcing of Information Systems: Perspectives and Practices." John Wiley & Sons, Inc., United States, 1998.
- [14] Linder, J. C., "Transformational outsourcing." *MIT Sloan Management Review*, Vol.45(2), p.52-58. 2004.
- [15] Omkarprasad S. Vaidya and Sushil Kumar., "Analytic hierarchy process: An overview of applications". *European Journal of Operational Research* 169, 1-29. 2004.
- [16] Rhonda Aull-Hyde and Kirsten Andrews Davis., "Military applications of the analytic hierarchy process". *International Journal of Multicriteria Decision Making* 2(3), 267-281. 2012.
- [17] Y. K. Lee, "A Study on the Priorities of Enabling Digital Healthcare Platform for Small and Medium Enterprises : A Comparative Analysis of Consumers and Suppliers", *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, Vol.29 No.6, p.131-141. 2024.
- [18] J. E. Lee, "Introduction and Case Application of AHP Methodology: Usefulness and Limitations through Logical Consistency and Analysis Hierarchy.", *Proceedings of the Korean Policy Studies Association Annual Conference*, pp.1-23. 2007.
- [19] J. H. Lee, "Selection of Future Promising Industry in Chungnam using Big Data and AHP Methodology", *Global E-Business Association*, vol.19, no.6, pp. 331-347, 2018. 10.20462/TeBS.2018.12.19.6.331
- [20] Renjie Li, and Mingxuan Zhang, "Developing a conceptual partner selection framework for matching public-private partnerships of rural energy internet project using an integrated fuzzy AHP approach for rural revitalization in China", *Heliyon*, Vol. 10, Issue 10, 2024.
- [21] J. Y. Lee, "An Empirical Study on the Relative Importance of Partner Selection Criteria in International Strategic Alliances of Korean e-Business Firms", *Global E-Business Association*, vol.9, no.5, pp.19 - 45, 2008.
- [22] Johan Christie Ørke, and Atle Engebø, "Strategic Partnerships Between Project Client and Client's Agent", *Proceedings of the 32nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC 32)*, 2024. 10.24928/2024/0168
- [23] J. Y. Kim, "The AHP Model for Evaluating the Leadership of PR Middle-level Managers", *The Korean Journal of Advertising*, Vol.26 No1, p.207-234. 2015.
- [24] ZHANG CHEN, "Performance Evaluation Practices of Selected BPO Companies and its Effect to Employee Productivity", *Journal of Business and Management Studies*, Vol.7, 2025. <https://doi.org/10.32996/jbms.2025.7.1.32025>.
- [25] B. C. Kim, "Developing an Assessment Model for PR Agency Selections an Application of AHP (Analytic Hierarchy Process) Method", *Korean Association for Advertising and Public Relations*, No.92, p.332-354, 2012.
- [26] Sukruth Suresh and T. Ravichandran, "Dependence, power imbalance, and value gains in business process outsourcing", 2024. <https://doi.org/10.1111/dec.12652>

Authors



Young-Sik Woo is a Senior Manager of Digital Marketing for an E-commerce and Services Corporation. He received MBA degree from the Graduate School of Business at Sejong Cyber University in 2025.

Young-Sik Woo's areas of research interest are the BPO industry, big data, digital marketing, ecommerce, and management strategies.



Min-Jung Lee received the B. S. and M.S. degree in Material Science and Engineering, Ph. D. degrees in Industrial Engineering from Korea Advanced Institute of Science and Technology, Korea, in 1999, 2001 and 2008,

respectively. Dr. Lee is currently a Professor in the Department of Business Administration, Sejong Cyber University. She is interested in MIS, Data Mining and Quality Management.