

아웃소싱 전략요인이 마케팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

김용만* · 강석정** · 박만교***

〈요약〉

아웃소싱은 국내 소매기업에서 대부분이 활용하고 있을 만큼 보편화되어 있지만 지금까지 이에 대한 체계적인 연구는 부족한 실정이며, 특히 소매기업의 아웃소싱이 마케팅 성과에 어떤 영향을 미쳤는지에 대한 선행연구는 이루어지지 못하고 있다.

본 연구에서는 소매기업의 현실적인 여건을 염두에 두고 문헌연구를 종합적으로 고찰해 연구 모형을 구축하여 아웃소싱의 전략요인인 아웃소싱 목표 및 범위의 명확화, 코소싱, 공급기업 관리, 인적자원의 참여가 마케팅 성과 요소인 서비스 품질 향상, 고객만족, 종업원의 능력 향상에 미치는 영향을 분석하였다.

또한 아웃소싱 전략요인이 마케팅 성과에 미치는 영향은 아웃소싱 동기 및 인적자원의 아웃소싱 정도에 따라 어떠한 차이가 나는지에 대해서도 분석하였다.

아웃소싱 전략요인이 마케팅 성과에 미친 영향에 대한 가설을 검증한 결과, 코소싱은 서비스 품질 향상에, 인적자원의 참여는 서비스 품질 향상과 종업원의 능력 향상에, 공급기업 관리는 고객만족과 종업원의 능력 향상에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 아웃소싱 목표와 범위의 명확화는 마케팅 성과 변수에 영향을 미치지 않은 것으로 밝혀졌다.

주제어 : 아웃소싱 전략요인, 마케팅 성과, 코소싱, 서비스 품질, 고객만족

I. 서론

기업들은 핵심역량의 집중을 경쟁력 확보의 중요한 수단으로 인식하고 아웃소싱(outsourcing)을 적극 도입하고 있다. 그리고, 그 적용 범위를 점차 확대 및 다양화하고 있다. 전산 제공, 인력 파견, 총무 업무 등 주변의 단순업무를 중심으로 발전해 온 아웃소싱이 재무 회계, 물류는 물론 아웃소싱의 대상으로 생각하기 어려웠던 제조부문

까지 확대되는 등 특정 과업이나 업무 단위에서부터 비즈니스 프로세스 단위에 이르기까지 그 범위가 확산되고 있다.

아웃소싱이 기업 경영에 등장한 계기는 1950년대 말 전후 미국에 나타난 기업 조직의 급격한 확대 현상과 컴퓨터의 보급 때문이었다(최우열, 1999). 아웃소싱이 본격화되기 시작한 것은, 규모의 경제 실현을 목적으로 대규모 M&A를 통해 수직적 통합과 사업다각화를 추진해 온 미국 기업들이 1980년대 중반 이후 세계 경제가 침체되면서 이를 극복하기 위한 수단으로 인력의 고

* 경남대학교 경영학부 교수

** 경상대학교 국제어학원

*** (주)미래전설 이사

용 및 사업구조 조정 등의 리스트럭처링(restructuring)을 실시하는 과정에서 비핵심 사업 분야를 외부에 아웃소싱하면서 비롯되었다(류재현 외 2인, 1998).

우리나라 기업은 핵심역량 중심의 경쟁우위를 확보하는 관점에서 아웃소싱의 필요성을 인식하기 시작하였다. 그 동안 우리나라 기업들은 정부의 보호 아래서 수직적 통합에 의한 대기업화, 관련 및 비관련 다각화에 의한 기업그룹화 등 제반 경영 활동을 내부에서 자체적으로 충당하는 자급자족식 경영을 추구하여 왔다. 최근 들어 기업들은 정보, 기술 및 고객욕구의 급속한 변화와 글로벌 경쟁 환경에 대응하기 위해 파트너와 통합된 경쟁을 추구하고, 핵심역량을 중심으로 경쟁우위를 확보하는 관점에서 아웃소싱의 필요성을 인식하여 아웃소싱에 대한 관심을 제고하고 있다. 하지만 경쟁력을 높이기 위한 아웃소싱 전략보다는 비용절감 차원에서 아웃소싱에 대한 수요가 이루어지고 있다(박진수, 2002).

소매기업 또한 아웃소싱의 도입이 늘고 있지만 비용절감을 목적으로 한다는 측면에서는 기존의 기업들과 다를 바가 없다(이철우, 1999). 고품질의 서비스가 생명인 소매기업은 제조업체와 달리 마케팅 성과가 경영성과에 크게 영향을 미치므로 비록 아웃소싱을 통하여 비용절감 효과를 얻는다하더라도 아웃소싱으로 인해 고객의 불만족이 표출되는 등 마케팅 성과를 저해해서는 안 된다. 때문에 소매기업에 있어서의 아웃소싱은 비용절감 이상으로 마케팅 성과를 반드시 고려하여 이루어져야 한다.

이러한 관점에서 볼 때 소매기업에 있어서의 아웃소싱과 마케팅 성과간의 관계를 규명할 필요성이 제기된다. 그러나 아웃소

싱을 통한 기업의 마케팅 성과는 물론, 소매기업들이 아웃소싱을 통해 얻을 수 있는 마케팅 성과에 어떠한 전략요인이 영향을 미치는지에 대한 선행연구는 찾을 수 없었다. 소매기업에 있어서의 아웃소싱은 전문적 서비스 제공이라는 특성을 고려할 때 비용절감에 앞서 서비스 품질, 고객만족, 수익성 및 제품성과 등(戶村聖一, 1998)은 물론 종업원의 능력 향상이라는 마케팅 성과를 제고하기 위한 수단에서 이루어져야 한다. 이러한 차원에 비추어 볼 때 소매기업의 아웃소싱과 마케팅 성과간의 관계를 분석하는 것은 연구의 의의가 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 소매기업의 아웃소싱으로 비재무적 마케팅 성과변수인 서비스 품질 향상, 고객만족, 종업원의 능력 향상 등 3개의 마케팅 성과가 어떻게 나타났으며, 각 성과에는 아웃소싱의 전략요소, 즉 아웃소싱 목표의 명확화, 아웃소싱 범위의 명확화, 코소싱, 공급기업 관리 및 인적자원의 참여가 어떻게 영향을 미치고 있는지를 분석하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 아웃소싱의 개념

아웃소싱(outsourcing)이 처음 기업 경영에 등장하게 되었던 계기는 1950년대 말 전후 미국에 나타난 기업 조직의 급격한 확대 현상과 컴퓨터의 보급 때문이었다. 산업의 발전과 관련 시장의 성장에 따라 기업의 규모도 함께 커질 수밖에 없게 되었으며, 이에 따라 인사

관련 자료나 제품 판매 자료 등 기업 내에서 발생하는 정보 처리량이 크게 늘어나게 되었다. 따라서 전통적인 수작업 대신 당시 보급되기 시작한 컴퓨터의 활용이 불가피하였지만, 높은 가격과 전문 인력의 부족으로 컴퓨터의 활용은 용이하지 않았다. 이 때 등장한 것이 컴퓨터와 전문 인력을 갖추고 기업의 대규모 정보 처리를 대행해주던 전문 회사들이었는데, 대표적인 기업으로서 ADP(Automatic Data Processing)나 EDS(Electronic Data Systems) 등이 있었다(최우열, 1999).

오늘날 아웃소싱은 그 내용과 대상이 주변 부대 분야나 전문적 분야에 제한되었던 과거의 아웃소싱에서 최근에는 모든 분야에 걸쳐 이루어 지고 있으며, 성격과 개념 또한 비용 절감형에서 핵심역량형으로 변화하고 있는 추세이다. 이처럼 아웃소싱의 내용과 대상 분야가 확대되고 성격 또한 핵심역량으로 변화함에 그 개념이 점차 일반화되고 있다.

Clark와 Zmud(1991)는 정보서비스의 아웃소싱이란 정보서비스를 공급하기 위해 기술자원과 인적자원에 관해서 해당 조직으로부터 외부 담당자에게 정보시스템 책임의 소유권을 이전하는 것이라고 정의하였다. Apte(1992)는 정보서비스의 아웃소싱이란 정보시스템 기능의 일부 또는 전부를 선택적으로 제 3자의 용역회사에게 이전하는 것이라고 정의하였다. 島田達己(1995)는 아웃소싱을 정보시스템에 관해서 유저(user)가 벤더(vender)와 계약을 맺고 장기간에 걸쳐 계약된 서비스를 제공받는 것이라고 정의하였다. 또한 The Outsourcing Institute(1995/96)는 아웃소싱을 규모의 추구에서 전문분야 추구로, 통합에서 네트워크로, 저비용에서 큰 가치로 등 기업포커스를 재정의

하기 위한 수단이고, 기술적으로 단기적인 것과 전략적으로 장기적인 것이라고 하였다. 뉴비즈니스협회(1997)는 전략적 아웃소싱이란 기업 등의 조직이 종래에 내재하고 있던, 또는 새로이 시작하는 기능과 업무에 관해서 핵심업무에 경영자원의 집중, 전문성의 확보, 비용절감 등의 명확한 전략적 목적을 가지고 업무의 설계에서 운영까지의 일체를 외부화하는 것이라고 하였다. 이광현(1998)은 자신이 수행하는 다양한 활동 중 전략적으로 중요하면서도 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심역량에 자원을 집중시키고, 나머지 활동들의 기획에서부터 운용까지 일체를 해당분야나 업계에서 가장 뛰어난 전문기업에게 아웃소싱 함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 전략이라고 하였다.

한편 아웃소싱의 범위를 역사적, 개념적인 수준에 따라 협의와 광의로 나누어 볼 수 있는데, 가장 협의로는 정보기술의 아웃소싱이며, 가장 광의로는 외부 경영자원의 활용 방식을 모두 포괄하는 것으로 대행, 인재파견, 외주 등 아웃소싱의 유사 개념을 포괄한다. 이렇게 정의할 때 아웃소싱과 그것과의 유사한 용어들은 개념적 수준에서 구분이 가능하지만 현실적으로는 그렇지 않기 때문에 일반적으로 광의의 범위를 수용하는 경우가 많다.

따라서 본 연구에서는 아웃소싱에 대해 현실적인 의미에서 유사 개념을 포괄하는 광의의 개념을 사용하여 기업에서 행하는 아웃소싱은 핵심업무에 대한 경영자원의 집중, 전문성의 확보, 비용절감 등의 동기에 의해 이루어지며, 조직의 기능과 설계에서 운영까지의 업무 일체를 외부의 전문 공급업자에게 장기적으로 위탁함으로써 기업의

경쟁력을 제고시키는 전략이라고 정의한다.

2. 아웃소싱의 전략요인

1) 아웃소싱 목표의 명확화

아웃소싱이 성과를 얻기 위해서는 철저한 전략을 수립하고 수행하여야 한다. 그러한 전략 수립의 하나가 아웃소싱 목표(goal)를 명확히 하는 것이다. 즉, 소매기업에서 성공적인 마케팅 성과를 얻기 위해서는 아웃소싱을 추진하는 목표가 명확해야 한다. Quinn(1992)은 아웃소싱이 성공하기 위해서는 자사가 처한 상황이나 산업의 특성을 정확히 이해하는 것을 바탕으로 하여 그 추진 목표를 분명히 해야 한다고 주장하였다. The Outsourcing Institute(1995/96)에서는 인적자원의 아웃소싱이 성공하기 위해서는 자사의 아웃소싱 목적과 목표에 대한 이해, 전략적 비전과 계획 등이 수반되어야 한다고 논의하였으며, 박강철(1999)과 현창혁(1998)은 아웃소싱 전략의 성공적 도입 조건으로 자사의 강약점 분석을 통해 아웃소싱의 목표를 명확히 해야 한다고 주장하였다.

이상의 견해들을 따르면 아웃소싱을 추진하기 위해서는 기회요인과 위협요인을 충분히 분석하고 자사가 처해있는 현실과 강약점의 규명을 바탕으로 그 추진 목표를 명확히 설정해야 한다. 따라서 기업이 성공적인 아웃소싱을 이루기 위해서는 아웃소싱을 왜 도입하는지에 대한 목표가 분명해야 한다.

2) 아웃소싱 범위의 명확화

아웃소싱을 추진함에 있어서 또 하나의 중요한 전략요인은 내부적으로 수행해야 할 부

분이 무엇이고 외부에 아웃소싱 해야 할 부분이 무엇인지를 결정하는 일이다. 다시 말해 아웃소싱의 성과를 기대하기 위해서는 외부로부터 조달하는 대상과 영역에 대한 결정 등의 아웃소싱 범위를 명확히 해야 한다.

정문철(2000)은 아웃소싱 대상을 결정하는데 있어서 제일 먼저 사용되는 기준으로 전략적 중요도와 전략적 위협도로 들고 있다. 전략적 중요도란 특정 활동을 내부적으로 수행했을 때 얻을 수 있는 경쟁우위의 크기를 말하며, 전략적 위협도란 아웃소싱 공급업체에 종속되는 위협 정도나 아웃소싱이 실패하였을 경우 발생할 수 있는 위협의 크기를 말한다. 이 경우 기업은 전략적 중요도가 높은 부문이나 기능을 아웃소싱할 때 위협도를 낮출 수 있는 방법을 개발하여야 한다.

한편, Quinn(1992)은 아웃소싱의 범위 선정에 대한 중요성을 역설하면서 아웃소싱의 범위를 결정하기 전에 향후 자사가 집중해야 할 핵심역량을 파악하고 아웃소싱할 비핵심분야를 선정한 후 선정된 비핵심분야의 업무를 표준화 및 정형화해야 한다고 주장하였다. 박강철(1999)에 의하면 아웃소싱은 경영방식을 바꾸는 것에 해당하기 때문에 조직 전반에 걸쳐 많은 변화를 초래하기 마련이므로 성공적인 아웃소싱의 도입을 위해서는 어떤 업무를 어디까지 아웃소싱할 것인지에 대한 업무프로세스의 표준화가 선결되어야 함을 지적하고 있다. 그리고 Grover, Cheon, Teng(1996)의 연구 결과에 의하면 기본적으로는 모든 기능이 아웃소싱으로 실행 가능하지만 아웃소싱 범위 가운데 시스템 운영과 텔레커뮤니케이션 부문은 아웃소싱의 성공과 밀접한 관계가 있음을 제시하였다.

이상에서 논의된 연구에서 알 수 있듯이

아웃소싱을 통해 성과를 얻기 위해서는 어떤 부문 또는 어떤 업무를 어디까지 아웃소싱할 것인지 그 범위를 전략적인 관점에서 결정해야 한다.

3) 코소싱

Konsynski와 McFarlan(1990)은 파트너 관계는 조직간의 중요한 정보의 전략적인 공유를 통해서 경쟁우위를 이끌어낼 수 있다고 하였다(이재남·김영결, 1999 재인용). 지식 공유의 개념은 파트너 관계의 요인들 중 하나의 요소로 사용되거나 커뮤니케이션 행위로서 독립적으로 파트너관계의 성공에 기여하는 것으로 여겨왔다. 그러나 이러한 지식 공유는 파트너 관계를 구성하는 하나의 요인이 아니라 파트너 관계의 영향요인이 지식공유를 활성화시킴으로써 파트너 관계의 성과와 아웃소싱 성공에 직간접으로 영향을 미치는 독립적인 요인이라고 생각된다.

현창혁(1998)은 아웃소싱 전략의 성공적 도입 조건으로 조직 상호간의 학습을 통하여 코소싱을 실현하는 것을 제시하고 있다. Chung(1996)의 연구에서는 공동문제 해결과 정보공유가 아웃소싱의 성공에 영향을 미친 것으로 나타났다(안문석, 2000 재인용). 이재남·김영결(1999)의 연구에서는 작업프로세스 등의 지식 공유와 자원과 시장 지식 및 관리기술 그리고 경험 등의 상호의존이 업무와 사용자 만족도의 아웃소싱 성공을 이끌 수 있는 변수임을 밝혔다.

이상에서 논의되었듯이 조직간 학습을 통한 코소싱은 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 또 하나의 전략적 요인으로 작용된다. 이렇게 볼 때 코소싱은 마케팅 성과에도 영향을 주는 변수로 간주할 수 있다.

4) 공급기업 관리

The Outsourcing Institute(1995/96)에서는 올바른 전문 공급업체의 선택, 상호관계의 지속적인 관리, 담당자들간의 열린 커뮤니케이션, 외부 전문가의 활용, 경영진의 지지와 관심 등이 수반될 때 아웃소싱이 성공하게 된다고 언급하였다.

앤더슨컨설팅(2001)은 아웃소싱을 성공적으로 수행하기 위하여 CEO의 강력한 의지를 기반으로 한 전사적인 경영혁신 차원에서 추진되어야 함은 물론 아웃소싱의 3대 축이라 할 수 있는 아웃소서, 고객, 종업원이 서로 만족을 극대화할 수 있는 win-win전략을 수립하는 것이 가장 이상적이라고 하였다. Quinn(1992)은 아웃소싱에서 성과를 얻기 위한 하나의 조건으로 아웃소싱 공급업체에 대한 철저한 관리와 함께 공급업체와의 장기적인 동반자 관계 구축을 위한 노력이 필요하다고 주장하였으며, Grover, Cheon, Teng(1996)의 연구 결과에서는 파트너십 요소인 신뢰도, 협력도, 상호 의사소통이 아웃소싱 성과에 매우 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혔으며, 현창혁(1998)은 아웃소싱 전략의 성공적 도입을 위한 하나의 조건으로 적절한 서비스 제공자의 선택을 통하여 상호이익관계를 실현하여야 한다고 하였다.

이상에서 논의된 바와 같이 마케팅 성과에 영향을 미칠 수 있는 아웃소싱 전략요소로 공급기업 관리를 지목할 수 있다.

5) 인적자원의 참여

앤더슨컨설팅(2001)은 아웃소서, 고객, 종업원이 서로 만족을 극대화할 수 있는 win-win전략을 수립하는 하나의 조건으로 중

업원에 대한 사전 의식개혁을 통하여 종업원 전체의 합의를 도출하여야 하며, 아웃소싱의 순조로운 진행을 보장하기 위해서는 충분한 시간과 사람에 대한 투자를 게을리하지 말아야 한다고 제시하고 있으며, 박강철(1999)은 아웃소싱을 통해 성과를 얻기 위해서는 조직 구성원들과 투명한 정보가 공유되어야 하며, 정보의 공유는 일관성이 있어야 한다는 것을 선결 과제로 제시하였다. Chung(1996)의 연구에서는 인적자원의 참여도가 아웃소싱의 성공에 영향을 미치므로 인적자원의 참여에 대한 중요성을 제시하였다(안문석, 2000 재인용).

위에서 제시된 결과에서 인적자원의 참여를 적극 유도하는 것은 아웃소싱 성과를 높일 수 있음을 알 수 있다.

3. 소매기업의 아웃소싱

1) 소매기업의 특성

(1) 소매기업의 개념

소매기업은 협의의 개념과 광의의 개념으로 규정되고 있으며, 이를 정리하면 다음과 같다(田口冬樹, 失行敏行, 1991).

좁은 의미에서의 소매업태란 소비자와 직접 접촉하는 점포나 판매수준에서 소매업의 존재 형태를 파악하기 위한 개념으로서 점포 형태(type of store or store format) 또는 점포 개념(store concept)으로 표현되기도 한다. 좀더 구체적으로 말하자면 소매업태란 소비자에 대한 다양한 소매 서비스의 제공과 관련하여 점포나 판매 수준에서의 여러 가지 마케팅 활동을 조합한 형태를 의미하는데 이것은 상품 구색, 판매가격, 점포

의 유무, 규모, 설비, 입지, 판매방법, 영업시간, 신용 제공, 배달서비스 유무, 주차시설 등의 제 요소를 적절히 조합함으로써 이루어진다. 결국 소매기업 경영자가 소매경영의 현장인 점포에서 실행하는 제 경영전략을 종합한 것에 붙인 명칭이라 할 수 있다.

넓은 의미의 소매업태란 협의의 개념에 더하여 경영시스템이나 소유의 형태 점포집합형태도 포함하는 개념으로서 소매형태(type of retailing)와 동의어로 간주할 수 있다(鈴木 孝, 1982). 그런데 위에서 열거한 여러 가지 요소들의 결합에 의해 각종 소매업태가 성립한다면 제요소의 결합형태의 미세한 차이까지 고려해 볼 때 소매업태는 무수히 만들어질 수 있는 성질을 가지게 된다. 뿐만 아니라 어떠한 업태든지 고정적인 형태로 존재하는 것이 아니라 환경의 변화에 대응하여 동태적으로 변화하면서 발전하는 것으로 간주할 수 있다. 결국 이러한 점들이 소매업태의 개념을 애매하게 하며 업태를 구분함에 있어서도 개략적 기준을 따를 수밖에 없게 하는 요인이 되고 있다.

본 연구에서는 소매업태의 전개현상을 포괄적으로 논의하는 입장에서 광의의 개념을 채택하기로 한다.

(2) 소매기업의 아웃소싱 개념

앞에서 아웃소싱은 핵심업무에 대한 경영자원의 집중, 전문성의 확보, 비용절감 등의 동기에 의해 이루어지며, 조직의 기능과 설계에서 운영까지의 업무 일체를 외부의 전문 공급업자에게 장기적으로 위탁함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 전략이라고 정의하였다.

소매기업의 아웃소싱도 이와 유사한 개념을 적용할 수 있다. 소매기업의 서비스는 인적서비스 못지 않게 편의서비스도 중요하

지만, 소매기업의 아웃소싱은 인적서비스를 중심으로 이루어져 있다. 현실적으로 국내 소매기업의 경우 외부조달에 의존하고 있는 영역이 인적서비스이기 때문이다. 예컨대 백화점의 핵심이라 할 수 있는 판매부문의 경우 식품 분야의 농수산물 직거래를 외부 전문가에게 위탁하는 것, 그리고 의류, 잡화, 생활용품 등의 점포 내 제품에 대해 메이커 회사의 판매직원이 직접 판매서비스를 하는 것은 모두 인적서비스이다. 할인점 또한 부분적이긴 하지만 거래관계에 있는 외부 전문업체 직원이 파견되거나, 전문 인력관리업체의 아웃소싱 공급을 통해 판매서비스가 이루어지고 있다. 그 외 비핵심역량인 주차, 시설관리, 보안 및 환경미화, 구내식당 운영, 배송요원 등도 아웃소싱을 통해 행해지고 있다. 이처럼 소매기업에서는 보다 나은 서비스 제공을 위하여 외부 전문성을 활용하고 있으며, 최근에는 상품 구매 등의 핵심역량 영역에까지 아웃소싱하여 핵심사업의 경쟁력을 더욱 높이려 하고 있다.

본 연구에서는 소매기업에서 이루어지고 있는 아웃소싱을 감안하여 소매기업에 대한 아웃소싱을 다음과 같이 정의한다. 즉, 소매기업의 아웃소싱은 핵심업무에 대한 경영자원의 집중, 전문성 확보, 비용의 삭감 등의 동기에 의해 이루어지며, 보다 나은 서비스 제공을 위해 인적서비스 조직의 기능과 설계에서 운영까지의 업무 일체를 외부의 전문 공급업체에게 장기적으로 위탁함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 전략이라고 정의한다.

2) 소매기업의 아웃소싱 현황

최근 산업자원부와 아웃소싱기업협회의 설문조사 결과에 의하면 응답 기업 중 68.9%가

아웃소싱을 활용하고 있는 것으로 나타났다(박진수, 2002 재인용). 아웃소싱을 가장 많이 활용하는 부문은 청소(64.1%), 경비(64.1%) 용역 분야이며, 그 다음으로 인재파견(40.6%), 건물관리(33.7%), 단체급식(31.7%), 물류대행(24.8%), 정보시스템(24.1%) 순이었다. 아웃소싱 활용의 주된 이유로는 인건비를 비롯한 경비 절감(23.1%), 경영자원과 역량을 핵심업무에 집중(15.0%), 조직의 간소화, 경영의 신속화(12.8%)로 나타났다.

소매기업의 아웃소싱에 관한 자료 가운데 한국은행(1999)의 조사보고에 따르면, 1998년 말 현재 도소매유통 및 서비스부문의 경우 외부에 의존하는 비중이 24.5% 이상으로 나타났는데, 이처럼 비중이 낮은 이유는 소매기업을 포함한 서비스 업종 전체를 대상으로 한 결과이기 때문으로 볼 수 있다. 실제 대형점포를 운영하고 있는 소매기업의 경우 대부분이 아웃소싱을 활용하고 있다. 한편, 이철우(1999)의 백화점 인적서비스의 아웃소싱 실태 조사에서 아웃소싱의 필요성 인식(평균 3.36)에 비해 아웃소싱의 정도(평균 3.16)는 낮은 것으로 나타났다.

국내 대다수 백화점은 순수 직영 형태보다는 메이커에서 직접 상품을 공급하고 자사의 사원들을 파견하여 판매서비스를 제공하는 수수료 매장 운영 형태를 취하고 있어, 핵심역량 분야인 판매서비스를 아웃소싱에 의존하고 있는 실정이다. 그러나 중립성 및 공평성의 활용을 위한 인적자원관리(인사, 성과) 측면에서 외부조직을 이용하는 경우는 거의 없어, 백화점의 아웃소싱은 비용절감과 전문성의 활용을 위한 것이라 생각할 수 있다(이철우, 1999).

2001년 말 기준으로 갤러리아, 롯데, 신세

계, 현대백화점 등 국내 주요 백화점을 대상으로 아웃소싱 실태를 조사한 결과 아웃소싱 분야는 대체로 서비스 요원, 매장운영, 시설관리, 물류배송 등 4부문으로 대별되는데, 공통적인 사항은 비핵심 분야를 아웃소싱하고 있으며 대부분이 비용절감 내지 전문성의 활용 차원에서 추진된다는 점이다. 한편, 할인점과 백화점 같은 대형 유통업체들은 상품배송이 잘못될 시 고객이 직접 유통업체에 불만을 표시하기 때문에 보다 완벽한 고객서비스 제공을 위해 물류기능 보강의 필요성을 인식하고 자사 소유의 택배회사를 이용하여 일관된 서비스를 제공하고 있다(정연승, 2000). 그 예가 롯데백화점 닷컴과 삼성몰이다. 삼성몰은 삼성물산의 택배회사인 HTH를 물류배송업체로 활용하고 있다.

편의점의 경우 정보기술을 활용하여 점포관리를 표준화한 후 판매사원을 아웃소싱하여 24시간 영업을 도입하고 있다(이충길, 1998). 표준화된 매뉴얼을 바탕으로 점포를 운영하고 있지만 보다 나은 고객서비스를 위해 외부에서 조달한 판매사원에 대한 서비스 교육 및 훈련은 편의점 자체적으로 실시하고 있다.

3) 소매업체별 아웃소싱 추진 현황

소매기업들은 인력의 효율적인 관리와 업무의 능률화를 위해 아웃소싱을 적극 도입하고 있다. 최근의 경향은 주차, 보안, 매장청소, 시설관리, 상품운반 및 진열 등 비핵심분야에 국한하지 않고 상품 구매, 신용카드 관리, 광고 판촉, 시스템개발 등 핵심분야로까지 확산되는 추세이다. 또 내용면에서도 경쟁력 있는 상품의 매입 내지는 상품 확보 과정에서 직무 수행상의 낮은 전문성을 극복하고 전문성을 높이기 위해 식품 분야의 농수산물 직거래와 구매 업무를 외부 전문가에게 위탁한다든지, 서비스 품질과 고객만족을 제고하기 위한 수단으로 판매사원들에 대한 인센티브 지급, 심도 높은 서비스 교육, 근무시간 등에 대해 메이커 측과의 협력체계를 강화해 나가는 등의 과거보다 한 차원 높은 아웃소싱 및 파견사원 관리 형태를 취하고 있다. 이는 아웃소싱의 목적 달성 및 마케팅 성과에서 경쟁력을 확보하려는 노력의 일환으로 볼 수 있다.

2001년 말을 기준으로 조사한 우리나라 주요 백화점 및 할인점, 편의점 등 소매업체별 아웃소싱 추진 현황을 살펴보면 다음과 같다.

〈표 1〉 백화점의 아웃소싱 현황

백화점	아웃소싱 주요 활용분야	인력(명)	백화점 수
롯데	사무보조, 주차안내, 경비, 환경, 상품, 판매, 시설관리, 시스템(전산) 등	정규직 7,000 아웃소싱 14,000	13개점
경방필	주차안내, 매장안내, 판매, 환경, 보안, 교환, 시설관리 등	정규직 280 아웃소싱 140	단일점
신세계	사무보조, 방송, TM, 기술, 보안, 전산, 환경, 주차, 상품, 판매 등	정규직 1,700 아웃소싱 2,450	7개점
애경백화점	청소, 경비, 식당, 시설관리, 판매 등	정규직 500 아웃소싱 450	단일점
대동백화점	시설관리, 경비, 보안, 환경미화, 산지생산 및 위탁구매, 판매 등	정규직 250 아웃소싱 400	단일점

〈표 2〉 할인점의 아웃소싱 현황

할인점	아웃소싱 주요 활용분야	인력(명)	할인점 수
롯데마트	인적자원, 환경미화, 경비, 건물관리, 주차, 물류 등	정규직 1,400 비정규직 1300	17개점
삼성테스코	인적자원, 경비, 주차, 직원식당, 물류, 환경미화 등	전체직원 3,000 (아웃소싱 포함)	7개점
월마트 코리아	인적자원, 환경미화, 건물관리 등	정규직 1,000 비정규직 950	6개점
김스클럽	인적자원, 직원식당, 주차, 물류, 청소	정규직 1300 비정규직 565	23개점
이마트	청소, 경비, 배송, 건물관리 등	정규직 5,000 비정규직 3,000	34개점

4. 아웃소싱과 마케팅 성과

1) 마케팅 성과

마케팅 성과에 대한 초기 연구에서는 마케팅 성과를 생산성 원리를 이용하여 측정하는데 초점을 두었다(Kopelman, 1986). 그러나 마케팅 기능이 생산 기능보다 수치화가 더 어렵고 관련 환경이 매우 복잡하며, 업무의 반복성이 적다고 하는 특성을 지니고 있기 때문에 단순히 생산성 원리를 이용하여 마케팅 성과를 측정하는 데는 문제가 있다(Rayburn, 1997). 그 결과 마케팅 활동과 관련된 투입 요소와 산출 요소 등을 명확하게 규명하여 마케팅 성과를 측정하고 있는데, 이러한 접근법을 중심으로 마케팅 성과를 제시하고 있는 선행 연구들을 고찰한다.

(1) 서비스 품질

Parasuraman, Zeithaml, Berry(1988)는 지각된 서비스 품질의 개념을 서비스의 우수성과 관련한 전반적인 판단이나 태도로 정의하고 있다. 또한 이들은 지각된 품질은 소비자의 지각과 기대 사이의 차이의 방향과 정도로써 보여진다고 말함으로써 지각된 품질

을 기대와 성과의 개념에 연결시키고 있다.

이러한 정의로부터 서비스 품질에 대한 개념적 특성을 살펴보면 다음과 같다(이유재·이준화, 1997). 첫째, 서비스 품질은 고객의 지각과 관련된 고객 지향적인 개념이다. 즉 서비스 품질을 측정할 수 있는 객관적 측정치가 존재하지 않는 상황에서 품질에 대한 고객의 지각을 측정하는 것이다. 둘째, 서비스 품질은 태도와 유사한 개념으로 만족이라는 개념보다는 지속적이고 장기적인 상태로 대상에 대한 전반적인 판단이며 시간이 지남에 따라 동적으로 변화하는 개념이다. 셋째, 서비스 품질은 서비스의 결과 뿐 아니라 과정에 대한 평가까지도 고려되어야 하는 개념이다. 즉, 서비스 품질은 기대와 성과에 대한 비교의 결과이며 서비스 품질의 평가는 결과 뿐 아니라 서비스 제공과정의 평가에서 이루어지며, 특히 서비스 제공자와 고객간의 상호작용이 품질 평가에 있어서 중요시되어야 한다. 넷째, 서비스 품질에 대해 평가하는 것은 어려운데 이는 서비스가 가지는 무형성, 이질성, 비분리성 등의 특징들에 기인한다. 그러므로 서비스 품질은 구매 전에는 물론 구매 시나 구매 혹은 소비 후에도 평가하기가 곤란하

다. 다섯째, 서비스 품질은 기대와 성과간의 비교에 의해 수행되어진다.

이러한 개념적 특성을 가진 서비스 품질은 장기적인 관점에서 성공을 위한 유일하고도 가장 중요한 사업전략요인이며, 전체 서비스의 상호작용관계를 나타내는 서비스-수익 사슬에서 서비스 품질은 궁극적으로 사업 성공에 영향을 미친다(Buzzell과 Gale, 박천우, 2000 재인용).

Aaker(1995)는 비재무적 마케팅 성과척도로서 제품/서비스 품질을 제안하였으며, Raymond, Bergeron, Rivard(1998)는 기업의 구조조정으로 인해 얻을 수 있는 성과 변수로 시장규모의 증가, 제품과 서비스 품질 향상, 조직의 협조와 커뮤니케이션, 관리비용과 생산비용의 감소, 그리고 생산성 증가 등으로 구분하여 마케팅 성과를 측정하였다.

(2) 고객만족

고객만족에 대한 정의에는 결과에 강조를 두느냐 혹은 과정에 강조를 두느냐에 따라 두 가지 유형이 존재한다. 전자의 입장에서는 고객만족을 소비경험으로부터 야기되는 결과로 개념화하였다. 이와 관련하여 Howard와 Sheth(1969)는 고객만족을 소비자가 지불한 대가에 대해 적절하게 혹은 부적절하게 보상되었다고 느끼는 소비자의 인지적 상태로 정의하였고(이유재, 2000 재인용), Westbrook과 Reilly(1983)는 구매한 특정 제품이나 서비스, 소매상 혹은 쇼핑이나 구매행동과 같은 형태와 관련된 또는 이들에 의해 야기되는 경험에 대한 감정적 반응으로 정의하였으며, Oliver(1981)는 불일치한 기대와 소비자가 소비경험에 대해 사전적으로 가지고 있던 감정이 복합적으로 결합하여 발생된 종합적 심리 상태로 정의하였다.

반면에 과정에 초점을 둔 정의를 보면, Hunt(1977)는 고객만족이란 소비경험이 최소한 기대되었던 것보다는 좋았다는 것으로 평가하였고(이유재, 2000 재인용), Engle과 Blackwell(1982)은 선택된 대안이 그 대안에 대한 사전적 신념과 일치되었다는 것으로 평가했으며(이유재, 2000 재인용), Tse와 Wilton(1988)은 사전적 기대와 소비 후 지각된 제품성과 사이의 차이에 대해 보이는 소비자의 반응으로 고객만족을 정의하였다. 이 밖에 Meidan과 Chan(1992)은 마케팅 성과 척도의 중요한 변수로서 수익성과 판매 증가율, 마케팅 투자 강도, 시장점유율 증가, 기업 이미지, 상표의 명성, 촉진 효과성, 고객만족도, 마케팅 관리요원의 품질 등을 제안하고 있으며, Aaker(1995)도 비재무적 마케팅 성과 척도로서 고객만족/상표충성도를 제시하고 있다.

(3) 종업원의 능력 향상

Katz(1964)는 조직유효성을 위해 필수적인 종업원의 행동 양식을 세 가지로 분류하였다. 첫째는 종업원이 해당 조직에 들어와서 계속 남아 있도록 유인되는 것이고, 둘째는 조직에서 공식적으로 요구되는 특정 역할을 이행하는 것이고, 셋째는 규정된 역할 이외에 혁신적이고 자발적인 행위에의 참여이다. 이 가운데 세 번째의 유형이 조직의 유효성을 촉진시키며, 해당조직의 보상 적용과 무관하게 자발적으로 행동이 이루어진다(Organ, 1988 재인용).

종업원들이 조직 내에서 갖는 여러 가지 태도 가운데서 경영의 관점에서 볼 때 직무 및 조직에 대하여 호의적인 태도를 갖는 것이 무엇보다 중요하다. 종업원들은 직무에 대한 호의적인 태도를 가짐으로써 보다 많

은 전문지식과 기술을 축적시키고, 고객이 필요로 하는 것을 스스로 찾거나 개발하여 자신의 능력을 향상시키게 된다.

이와 관련하여 Aaker(1995)는 장기적인 사업 건전성을 파악하기 위해 수익성에 영향을 미치는 요인을 파악하고 비재무성 마케팅 성과 척도로서 종업원의 능력 향상과 성과 등을 제안하였다.

이상의 선행 연구를 고찰한 결과에서 마케팅 성과는 재무 성과와 비재무 성과로 구분됨을 알 수 있는데, 본 연구에서는 비재무 성과로 마케팅 성과를 측정하며, 다음과 같은 이유에서 마케팅 성과를 서비스 품질 향상, 고객만족, 종업원의 능력 향상으로 측정한다.

앞서 언급했듯이 소매기업은 전문적인 서비스 제공을 특성으로 하기 때문에 아웃소싱을 하게 되는 계기는 경영자원의 집중을 통한 서비스 품질을 향상시켜 경쟁력의 원천을 확보하려는 데 있다고 할 수 있다. 또한 고객만족은 전문적인 서비스를 특성으로 하는 소매기업에서 경쟁우위의 요소이며, 성공적인 아웃소싱이 되기 위해서는 전문적이고 고품질의 서비스를 제공할 수 있는 능력이 구비되어야 한다. 즉, 종업원의 능력 향상이 이루어져야 한다. 이러한 이유로 본 연구에서는 마케팅 성과 변수를 서비스 품질 향상, 고객만족, 종업원의 능력 향상으로 선정하였다.

2) 아웃소싱과 마케팅 성과에 대한 선행 연구

기업이 아웃소싱을 도입할 경우 상당한 위험이 수반된다. 아웃소싱의 대표적인 위험으로는 해당 분야의 역량 상실, 직원 사기 저하, 장래 아웃소싱 비용 인상 가능성, 품질 및 납기 문제 발생, 기업 정보 유출 등을 들 수 있다(이순철, 조준희, 2000).

아웃소싱으로 인해 수반되는 위험에도 불구하고 아웃소싱으로 나타난 성과에 대한 선행 연구는 제조기업과 IT분야를 중심으로 꾸준히 이루어지고 있다. Cooper와 Lybrand(1997, 최우열, 1999 재인용)가 미국의 대표적인 고성장 기업 428개를 대상으로 실시한 아웃소싱 관련 조사 결과에 따르면 전체 대상 기업 중 약 53%가 아웃소싱을 통해 비용 절감 효과를 거두었다고 응답하였으며, 이들 기업의 평균 비용 절감 폭은 13.9%인 것으로 밝혀졌다. Outsourcing Insitution(최우열, 1999 재인용)의 조사 결과에 따르면 아웃소싱을 도입한 미국 내 1,200여개 기업들의 대다수는 비용 절감 외에 사업 단순화로 핵심 분야에 집중하거나, 해당 분야에서 최고 수준의 외부기업 역량 활용이 가능하고, 핵심 부문 투입에 필요한 경영 자원 확보가 용이하다는 점을 아웃소싱의 주요 효과로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 현창혁(1998)은 전략적 아웃소싱의 도입효과로 경제성, 자원의 효율적 활용, 전문성 확보 및 업무 품질의 향상을 들고 있다.

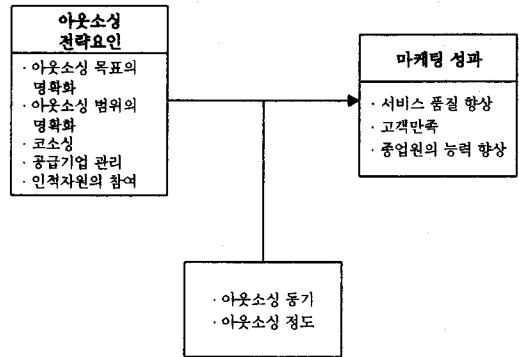
이철우(1999)는 107개 백화점을 대상으로 한 백화점 인적서비스의 아웃소싱과 영업이익률과의 관계 분석에서 백화점에서 인적서비스의 아웃소싱을 통해 서비스를 제공하는 이유가 비용 절감보다는 고객만족의 동기로부터 진행되는 경우가 많았으며, 고객만족의 동기로부터 서비스인력의 아웃소싱 정도가 높은 기업은 영업이익이 증가하는 것으로 나타났다. 하지만 비용 절감의 동기로부터 외부화가 실시되는 경우에는 아웃소싱의 정도와 영업이익률간에 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못하였다.

한편 강징식(1999)은 구조조정과 마케팅 성과와의 관계에 대한 연구에서 인력 감원

은 마케팅 성과에 부의 영향을 미치는 것으로 언급하고 있다.

이상의 선행 연구에서 알 수 있듯이 인력 감원을 동기로 하는 아웃소싱은 마케팅 성과에 부의 영향을 미친 것으로 나타났지만, 아웃소싱은 비용 절감, 핵심 역량의 집중에서 기업에게 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 또한 아웃소싱을 통해 기업은 서비스 품질, 고객만족 및 종업원의 능력 향상 등의 마케팅 성과에서 유의한 정의 효과를 얻은 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 아웃소싱의 전략요인에 따라 마케팅 성과에 미치는 영향이 상이할 수 있음을 제시하고 있다.

케팅 성과에 미치는 영향은 그 차이가 있을 것으로 가정하고 이를 규명하기 위하여 아웃소싱 동기와 아웃소싱 정도를 변수로 설정하였다. 이를 바탕으로 한 연구 모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구 모형

Ⅲ. 연구 모형의 설계와 가설의 설정

1. 연구 모형의 설계

본 연구의 목적은 소매기업의 아웃소싱으로 마케팅 성과가 어떻게 나타났으며, 마케팅 성과에는 아웃소싱의 어떠한 전략요인이 어떻게 영향을 미치는지를 분석하는데 있다. 아웃소싱의 전략요소인 아웃소싱 목표의 명확화, 아웃소싱 범위의 명확화, 코소싱, 공급기업 관리, 인적자원의 참여 등은 아웃소싱으로 기대되는 마케팅 성과에 영향을 미치게 된다. 그러므로 본 연구에서는 이들 5개의 전략요인을 독립변수로 선정하였다.

또한, 본 연구에서는 마케팅 성과를 나타내는 변수로 비재무적 변수중 서비스 품질 향상, 고객만족, 종업원의 능력 향상을 종속 변수로 선정하였다. 또한 아웃소싱의 동기와 정도에 따라서 아웃소싱 전략요인이 마

2. 가설의 설정

앞서 언급한 선행 연구를 기초로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I. 아웃소싱 동기와 정도에 따라 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

I-1. 아웃소싱 동기에 따라 마케팅 성과에 유의한 차이가 있을 것이다.

I-2. 아웃소싱 정도에 따라 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 II. 아웃소싱 목표가 명확할수록 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 III. 아웃소싱 범위가 명확할수록 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 IV. 코소싱은 마케팅 성과에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 V. 공급기업 관리는 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 VI. 아웃소싱에 인적자원의 참여도가 높을수록 마케팅 성과는 높을 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서의 변수에 대한 조작적 정의를 정리하면 다음과 같다.

〈표 3〉 측정변수의 조작적 정의

변수	하위변수	측정변수	연구자	척도
아웃소싱 전략요인	아웃소싱 목표의 명확화	경영방식의 철저한 분석에 의한 아웃소싱 기업의 비전 또는 가치를 명확히 한 후 아웃소싱 핵심역량 및 아웃소싱 부문을 파악한 후 아웃소싱 중장기적인 목표에 따라 아웃소싱 아웃소싱의 도입 목적을 구체화한 후 아웃소싱	Walker와 Weber (1984) 정문철(2000)	Likert 5점 척도
	아웃소싱 범위의 명확화	업무 등의 자원을 외부에서 조달 업무의 설계 및 운영을 외부에서 공급받음 아웃소싱 공급기업이 제품개발과 디자인까지 참여 아웃소싱 공급기업의 전문성을 활용 업무 프로세스의 표준화가 이루어진 후 아웃소싱	박강철(1998)	Likert 5점 척도
	코소싱	경영자원 교환을 통해 조직적인 지식 교류 상호학습을 통해 강점 흡수 및 자사 강점과 통합 상호 협력하여 새로운 가치 창출 해당 업무와 관련한 노하우 공유 양자가 협동 공생하는 수평적, 참여적 파트너십	Quinn(1992) 현창혁(1998)	Likert 5점 척도
	공급기업 관리	공급기업과 신뢰 관계 구축 자사직원을 배치하여 공급업체의 팀과 합류 계약하고자 하는 내용을 철저히 살펴 아웃소싱 공급업체를 자주 방문 공급업체를 평가할 수 있는 내부 전문가 육성 공급업체들 간의 경쟁환경 조성	Quinn(1992) 앤더슨컨설팅 (2001)	Likert 5점 척도
	인적자원의 참여	아웃소싱 이전에 종업원에 대한 의식개혁 실시 종업원의 전체 합의를 도출하여 아웃소싱 조직과 개인이 투명한 정보를 공유한 후 아웃소싱 종업원의 고용 유지 가능 방안 검토 후 아웃소싱 근로조건에 대한 충분한 논의 후 아웃소싱	박강철(1998) 앤더슨컨설팅 (2001)	Likert 5점 척도
마케팅 성과	서비스 품질향상	아웃소싱 이후 신속한 서비스 제공 아웃소싱 이후 고객에 대한 관심과 문제해결 정도 아웃소싱 이후 용모 단정 정도 아웃소싱 이후 예의와 친절 정도 아웃소싱 이후 고객질문에 대한 쉽고 자세한 설명 아웃소싱 이후 고객의견을 이해하고 서비스에 반영 아웃소싱 이후 고객 개개인 요구에 깊은 관심 표명 아웃소싱 이후 고객 위주의 서비스 제공 정도	Aaker(1995) 이철우(1999)	Likert 5점 척도
	고객만족	자사 제품 또는 서비스에 대한 만족도 자사 제품 또는 서비스의 타사대비 선호도 자사 제품 또는 서비스의 재 이용 정도 자사 제품 또는 서비스의 타인에 대한 이용 권유 자사에 대한 신뢰도 정도	Median과 Chan(1992) Williams(1986)	Likert 5점 척도
	종업업의 능력향상	서비스 제공에 필요한 지식과 기술의 향상 서비스 종사자들의 업무 처리 향상 고객이 원하는 바를 더 잘 아는 정도 서비스 제공에 대한 책임감 정도 서비스 제공에 필요한 서비스발굴 및 개발능력 향상 제품 판매 능력의 향상	Aaker(1995) 정문철(2000)	Likert 5점 척도

IV. 실증 분석

1. 연구대상 및 자료수집

실증 분석을 위한 표본의 대상은 소매기업과 아웃소싱 공급기업에 종사하는 관리자이다. 소매기업은 실질적으로 인적서비스를 현장에서 확인 관리하는 아웃소싱 직무 담당 관리자가 대상이며, 공급기업은 중소기업이 다수임을 감안하여 담당 관리자부터 책임자까지로 그 대상을 선정하여 설문 조사를 실시하였다.

조사대상 기준은 2002년 6월말 현재 단일매장 영업면적 5,000m² 이상의 점포를 직영으로 운영하고 있는 소매기업으로 하였다. 표본 추출은 기준에 충족된 소매기업 중에서 백화점 23개사, 할인점 17개사 등 총 40개사를 1차적으로 선정하고, 이 가운데 서울에 본사를 둔 16개사와 지방에 본사를 둔 16개사 등 총 32개사를 임의로 선정하였으며, 설문은 임의 선정된 32개사가 운영하고 있는 백화점 46개 점포, 할인점 34개 점포 등 총 80개 점포에 할당하였다.

아웃소싱 공급기업은 조사대상으로 선정

된 소매기업과 계약관계에 있는 기업을 대상으로 하였으며 설문을 할당한 업체 수는 총 160개사였다.

한편, 선정된 조사대상자에게는 사전에 설문조사 목적을 설명하고 응답을 허락한 대상자들에게 우편, e-mail, 직접 방문 수단을 이용하여 설문지를 배포하고 회수하였다. 회수된 설문지는 소매기업 67개, 공급업체 121개였으나 이 가운데 표기가 불성실하여 통계자료로 활용이 불가능한 것을 제외하고, 표본으로 활용이 가능한 유효 응답 수량 설문지는 소매기업 60개, 공급기업 110개였다. 조사기간은 2002년 8월 30일~2002년 9월 19일까지 총 21일이 소요되었다.

본 연구의 가설 검정을 위해 SPSS를 이용한 빈도분석, 회귀분석, 신뢰성 및 타당성 검증 등의 통계기법을 이용하였다.

2. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 측정 변수들에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 신뢰성 분석과 요인분석을 실시하였다.

〈표 4〉 소매기업 설문지 배포 및 응답

구 분	소매 기업	대상 점포	유효 응답 점포 명단
배포 수량	32	80	갤러리아백화점(본점·타임월드), 경방필백화점, 뉴코아백화점(본점·순천), 대구백화점(본점·대백플라자), 대동백화점, 대우백화점, 동아백화점, 롯데백화점(부산본점·창원), 리베라백화점, 백화점세이, 삼성플라자, 신세계백화점(본점·강남·미아·영등포·인천·광주·마산), 태평백화점, 파라디아, 프라이빗백화점, 행복한세상백화점, 현대백화점(본점·무역센터·미아·부산), 희망백화점, LG백화점(구리), 델타클럽, 동방마트(아산점), 롯데마트(금천·주엽), 마리오아울렛, 메가마트(동래점), 세이브존(대전점), 아람마트(본점), 이마트(해운대·서부산·연제·진주·창원·포항·동광주·전주·목포·여수), 킴스클럽(강남·일산), 헤태마트(광주점), 홈플러스(서부산·울산·김해·간석·칠곡·창원)
유효 응답 수량	26	60	

〈표 5〉 아웃소싱 공급기업 설문지 배포 및 응답

배포 수량	유효응답 수량	유효 응답 업체 명단
160	110	판매서비스 이외의 분야(54개사) : (주)진어소시에이즈, 송천개발(주), (주)수호시스템, (주)바른사람, (주)신세계푸드시스템, (주)투맨서비스, (주)삼성에버랜드, (주)한국종합관리, (주)신세계I&C, (주)권도기업, (주)미성, (주)큐빅그라인, (주)E-MAN, (주)웰시스, (주)이엠에스엘, (주)삼익, (주)G&G라인, (주)미성산업개발, (주)SPS, (주)월드와이드, (주)수신기업, (주)동보개발, (주)재영실업, (주)한덕, (주)시스네트, (주)파워맨, (주)벨라도, (주)신천종합관리, (주)미동기술, (주)아이피엘, (주)원봉, (주)괘봉기업, (주)금강상역, (주)우지기업, (주)청풍, (주)동우공영, (주)S&S, (주)모스트맨파워, 플러스맨(주), 동우CM(주), (주)동서다이너스티 2개점, (주)씨에스윈, (주)KT&F, (주)덕산기업, (주)순일개발, (주)선보인더스트리, (주)하이웨이산업, (주)에이치아이스타평, (주)씨티종합환경, (주)에스텍 2개점, (주)한국SELU, (주)크린스마일, 판매서비스(메이커) 분야(56개사) : (주)아이디룩, (주)신형물산, (주)티에프디월드, (주)네티션닷컴, (주)엠케이트렌드, (주)오빌인터내셔널, (주)용경실업, (주)비발디, (주)바른마음, (주)노블라인, (주)보그레머천다이징, (주)디아프래, (주)동일레나운, (주)마리오, (주)현영상사, (주)에스엠플러스, (주)뱅뱅어패럴, (주)성림텍스타일러즈, (주)평안, (주)성우물산, (주)데코, (주)에스콰이아콜렉션, (주)아스날, (주)에스제이듀코, (주)에스엔피인터내셔널, (주)나산, (주)페미나페, (주)아가방, (주)경천무역, (주)대길어패럴, (주)썬뚜, (주)연승어패럴, (주)한일합섬, (주)상록어패럴, (주)에드윈어패럴, (주)금강제화, (주)거봉인터내셔널, (주)싸카상사, (주)엘덴상사, (주)참존어패럴, (주)크로커키드, (주)신영와코루, (주)새보상사, (주)소이어패럴, (주)청광인터내셔널, (주)성도, (주)디송베니, (주)태승어패럴, (주)세정, (주)쌈지, 리바이스코리아(주), (주)체이스컬트, (주)두산BG, (주)유경물산, (주)이에프이, (주)신원

본 연구에서는 내적일관성을 중심으로 신뢰성을 검증하였다. 먼저 아웃소싱 전략요인으로서 아웃소싱 목표의 명확화에 대한 5개의 측정변수 신뢰도는 .94, 아웃소싱 범위의 명확화에 대한 5개의 측정변수 신뢰도는 .70, 코소싱에 대한 5개의 측정변수 신뢰도

는 .83, 공급기업 관리에 대한 6개의 측정변수 신뢰도는 .76, 인적자원의 참여에 대한 5개의 측정변수 신뢰도는 .82로 신뢰도계수(Chronbach'a)는 .70에서 .94 사이에 존재하는 것으로 나타났다.

다음으로 마케팅 성과에 대한 신뢰도를

〈표 6〉 측정도구의 신뢰성 분석 결과

	측정 변수	측정항목 수	α값
아웃소싱 전략요인	아웃소싱 목표의 명확화	5항목	.94
	아웃소싱 범위의 명확화	5항목	.70
	코소싱	5항목	.83
	공급기업 관리	6항목	.76
	인적자원의 참여	5항목	.82
마케팅 성과	서비스 품질 향상	8항목	.94
	고객만족	5항목	.86
	종업원의 능력 향상	6항목	.92

측정한 결과 서비스 품질 향상에 대한 8개의 측정변수 신뢰도는 .94, 고객만족에 대한 5개의 측정변수 신뢰도는 .86, 종업원의 능력 향상에 대한 6개의 측정변수의 신뢰도는 .92로 신뢰도계수는 .86에서 .94 사이에 존재하는 것으로 밝혀졌다. 신뢰성에 대한 검증 결과는 표 4과 같다.

이와 같이 연구에 사용된 측정도구의 신뢰도계수는 0.6이상으로 나타남에 따라 내적일관성이 입증되었으며 본 연구에 사용되

기에 적합한 것으로 판단되었다.

아웃소싱 전략요인의 설문항목에 대한 요인분석 결과는 <표 7>와 같다. <표 7>에 의하면 아이겐값은 모든 요인에서 1이상의 값을 갖는 것으로 나타났다. 26개 아웃소싱 전략요인 구성항목에 대한 총분산은 67.744로 나타났으며, 아웃소싱 전략요인에 대한 요인적재값은 최하 .516에서 최고 .805로 모든 요소들이 .50 이상의 요인적재값을 가지는 것으로 밝혀졌다. 따라서 아웃소싱 전략

<표 7> 아웃소싱 전략요인에 대한 요인분석 결과

		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
아웃소싱 목표의 명확화	경영환경분석 후 아웃소싱	.777	.241	.320	.164	.331
	기업비전 등을 명확히 한 후 아웃소싱	.805	.326	.177	.160	.171
	핵심역량 파악 후 아웃소싱	.712	.139	.136	.147	.440
	중장기 목표에 따른 아웃소싱	.692	.393	.334	.229	6.170E-02
	도입목적의 구체적 설정 후 아웃소싱	.647	.287	.358	.174	.324
공급기업 관리	신뢰관계 구축	.280	.328	.132	.105	.631
	공급업체의 팀과 합류	.316	.438	.132	-.117	.628
	계약내용을 철저히 파악 후 아웃소싱	.437	-3.409E-02	.310	2.699E-02	.474
	공급업체 수시 방문	.178	.129	.185	2.687E-03	.534
	공급업체 평가 가능한 내부전문가 육성	.339	-6.150E-02	.250	.177	.537
	공급업체간의 경쟁환경 조성	.205	.364	.324	-.110	.669
아웃소싱 범위의 명확화	업무 등의 자원을 외부 조달	.399	.215	-3.142E-02	.686	1.413-03
	업무의 설계 및 운영을 공급받음	.241	.161	2.482E-02	.704	-.403
	공급기업이 제품개발과 디자인 등 참여	-.106	-3.061E-02	.151	.548	-.234
	공급기업 전문성 활용	3.231E-02	2.765E-02	.162	.731	-.220
인적자원 의 참여	업무프로세스 표준화 후 아웃소싱	.336	3.465E-02	.291	.627	.109
	사전 종업원에 대한 의식개혁 실시	.270	.537	.139	.448	.233
	종업원 전체 합의도출 후 아웃소싱	3.593E-02	.673	.235	.433	.202
	정보공유 후 아웃소싱	.287	.525	.218	.495	.221
	종업원 고용유지 검토 후 아웃소싱	.439	.669	.209	.361	3.044E-02
코소싱	근로조건에 대한 논의 후 아웃소싱	2.619E-02	.758	1.144E-02	.419	.112
	경영자원교환을 통한 조직적 지식교류	.358	.374	.516	.201	1.695E-02
	상호 학습을 통한 강점 흡수	.177	.286	.812	.159	-6.882E-02
	상호 협력에 의한 가치 창출	.183	1.953E-02	.733	.220	.191
	노하우 공유	.131	.279	.725	.214	-.118
수평적 참여 파트너십 유지	1.376E-02	2.461E-03	.665	.388	.262	
아이겐값		10.687	2.269	1.889	1.482	1.286
설명된 분산		20.470	13.073	12.743	12.512	8.947
누적된 분산		20.470	33.542	46.286	58.798	67.744
KMO		.836				

요인을 측정하는 설문지는 구성개념 타당성이 있다고 할 수 있다.

마케팅 성과에 대한 요인분석 결과는 <표 8>에 제시된 것처럼 아이젠값은 모든 요인에서 1이상의 값을 갖는 것으로 나타났다. 19개 마케팅 성과 구성 항목에 대한 총 분산은 60.925이며, 마케팅 성과에 대한 요인적재값은 공급기업관리의 '계약내용을 철저히 파악 후 아웃소싱(.474)'의 항목을 제외하고는 최하 .509에서 최고 .819로 대부분의 요소들이 .50이상의 요인적재값을 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과에서 볼 때 마케팅 성과를 측정하는 설문지는 구성개념 타당성이 있다고 할 수 있다.

3. 일반적 분석

1) 표본의 특성

본 연구의 조사대상 기업인 소매기업과 아웃소싱 공급기업에서 나타난 일반적인 특성을 분류한 결과는 <표 9>와 같으며, 조사대상별 구체적 내용은 다음과 같다.

(1) 소매기업

먼저 본 연구의 조사대상 소매기업의 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 전체 응답 가운데서 설립연수는 5년 미만인 40.7%로 가장 많았으며 5~10년 미만 32.2%, 10년 이상 27.1%의 순으로 나타났다. 점포별 월평균 매출액은 173억원이며

<표 8> 마케팅 성과에 대한 요인분석 결과

		요인1	요인2	요인3
서비스 품질향상	신속한 서비스 제공	.796	.238	.314
	고객에 대한 관심과 문제 해결 정도	.819	.318	.167
	용모 단정 정도	.733	.135	.134
	예의와 친절 정도	.701	.392	.325
	고객 질문에 대한 쉽고 자세한 설명	.669	.288	.354
	고객 의견을 이해하고 서비스에 반영	.731	.326	.145
	고객 개인의 요구에 깊은 관심 표명	.698	.425	.113
	고객 위주의 서비스 제공 정도	.664	-4.059E-02	.311
고객만족	제품/서비스 만족도	.205	.753	.177
	제품/서비스의 타사 대비 선호도	.345	.674	.239
	제품/서비스의 재 이용 정도	.198	.692	.396
	제품/서비스의 타인에 대한 이용 권유	.334	.552	-4.610E-02
	자사에 대한 신뢰도 정도	.236	.536	3.821E-02
종업원의 능력향상	지식과 기술의 향상	-.142	-3.576E-02	.708
	업무 처리 향상	4.544E-02	8.186E-02	.621
	고객이 원하는 바를 더 잘 아는 정도	.341	.111	.509
	책임감 정도	.288	.213	.638
	서비스 발굴 및 개발 능력 향상	5.636E-02	.370	.599
	제품 판매 능력의 향상	.309	.138	.699
아이젠값		10.687	2.269	1.286
설명된 분산		34.746	13.321	12.858
누적된 분산		34.746	48.067	60.925
KMO			.783	

〈표 9〉 조사대상 기업의 일반적 특성

		빈도	%	평균	표준편차	
소매기업	설립연수	5년 미만	24	40.7%		
		5~10년 미만	19	32.2%		
		10년 이상	16	27.1%		
	월평균 매출액	50억원 미만	3	5.2%	173.07	154.43
		50~100억원 미만	20	34.5%		
		100~200억원 미만	20	34.5%		
		200억원 이상	15	25.9%		
	전체직원 수	200명 미만	16	26.7%	1159.10	1139.25
		200~500명 미만	10	16.7%		
		500~1000명 미만	9	15.0%		
		1000~2000명 미만	12	20.0%		
	정규직원 수	2000명 이상	13	21.7%	229.52	241.72
		50명 미만	7	11.7%		
50~100명 미만		23	38.3%			
100~500명 미만		24	40.0%			
계		60	100.0%			
아웃소싱 공급기업	공급연수	1년 미만	12	10.9%		
		2~3년 미만	58	52.7%		
		3~5년 미만	14	12.7%		
		5년 이상	26	23.6%		
	공급점포 수	1개 점포	9	8.2%		
		2~5개 점포	35	31.8%		
		5~10개 점포	18	16.4%		
		10개 점포 이상	48	43.6%		
	파견직원 수	10명 미만	54	50.0%		
		10~20명 미만	16	14.8%		
		20~50명 미만	17	15.7%		
		50명 이상	21	19.4%		
	공급 대상	판매서비스 지원	70	64.8%		
		주차서비스 지원	14	13.0%		
		시설관리 지원	11	10.2%		
		기타	13	12.0%		
	지원 정도	업무 지원	57	54.3%		
		업무의 설계, 기획	9	8.6%		
		업무의 설계, 기획, 운영	39	37.1%		
계		110	100.0%			

매출액 분포는 50억원 미만이 5.2%, 50~100억원 미만 34.5%, 100~200억원 미만 34.5%, 200억원 이상이 25.9%를 보이고 있다. 점포별 전체 직원 수는 평균 1,159명이며 이 가운데 200명 미만이 26.7%로 가장

높고, 2000명 이상도 21.7% 비중을 차지하였다. 정규직원 수는 평균 229명으로 100~500명 미만의 분포가 40.0%로 가장 높고 50~100명 미만이 38.3%, 50명 미만 11.7%, 500명 이상 10.0% 순으로 비중을 나타내었다.

(2) 아웃소싱 공급기업

다음으로 아웃소싱 공급업체에서 나타난 특성을 살펴보면 다음과 같다. 아웃소싱 공급연수는 해당 점포와 거래 2~3년 미만의 업체가 52.7%로 가장 많고, 그 다음으로 5년 이상이 23.6% 비중이었다. 공급 점포 수는 10개 이상이 43.6%로 가장 높으며 그 다음으로 2~5개 점포가 31.8%의 비중을 차지하였다. 소매기업으로의 파견직원 수는 10명 미만이 50.0%로 가장 높고, 그 다음으로 50명 이상이 19.4%, 20~50명이 15.7%로 나타났다으며, 아웃소싱 공급대상은 판매서비스 분야의 지원 64.8%, 주차서비스 분야의 지원 13.0% 순으로 나타났다. 인적자원의 지원 정도에서는 단순히 업무지원만 하는 경우가 54.3%로 가장 많았고, 업무의 설계에 서부터 기획, 운영에 이르기까지 일체를 지원하고 있는 경우도 37.1%를 차지하는 것으로 나타났다.

2) 표본의 아웃소싱 특성

조사대상 소매기업의 아웃소싱 특성에 대한 분석 결과는 <표 10>과 같다.

첫째, 경쟁 소매기업 대비 인적자원의 아웃소싱 정도를 보면 ‘그저 그렇다’ 58.3%, ‘많다’ 25.0%, ‘적다’ 16.7%의 비율로 나타났다. 이는 소매기업에서의 인적자원에 대한 아웃소싱 정도는 보통의 수준에서 이루어지고 있으며, 경쟁사와 비교하여 ‘많다’는 비중도 ‘적다’는 비중보다 높게 나타나 외부 자원 활용 측면에서 효율적인 관리가 이루어지지 못하고 있음을 시사하고 있다.

둘째, 아웃소싱을 추진하게 된 동기는 공급기업의 ‘전문성 활용’이 56.7%, ‘비용절감’

차원이 41.7%로 나타났다. 이는 ‘비용절감’이 우선일 것이라는 예상과는 상반된 결과인데, 소매기업의 아웃소싱이 주로 전문성을 요하는 판매서비스, 주차서비스 및 시설관리 등의 분야에서 이루어지고 있음을 고려하여 ‘전문성’에 대한 응답 비중이 많았던 것에 기인하는 것으로 분석된다.

<표 10> 표본의 아웃소싱 특성

		빈도	%
아웃소싱 정도	적다	10	16.7%
	그저 그렇다	35	58.3%
	많다	15	25.0%
아웃소싱 동기	비용절감	24	41.7%
	전문성 활용	34	56.7%
계		60	100.0%

4. 가설의 검증

본 연구에서는 연구모형과 관련하여 6가지의 가설을 설정하고 실증자료를 수집하여 통계적 검증을 수행하였다. 통계적 기법은 집단간의 평균값의 차이를 검증하기 위하여 T-test를 실시하고, 변수들 간의 함수 관계를 규명하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

1) 아웃소싱 동기, 정도와 마케팅 성과에 대한 가설 검증

아웃소싱 동기와 인적자원의 아웃소싱 정도에 따라 마케팅 성과 변수인 서비스 품질 향상, 고객만족, 인적자원의 능력 향상에 미치는 영향 정도를 파악하기 위하여 「가설 I. 아웃소싱 동기와 정도에 따라 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.」를 설정하고, 이에 대해 2개의 하위 연구가설을

나누어 검증한 결과는 다음과 같다.

(1) 가설 I-1(아웃소싱 동기와 마케팅 성과 관계)분석

아웃소싱 동기에 따른 마케팅 성과의 평균값 차이를 검증하기 위하여 T-test를 실시하였다. 종속변수는 마케팅 성과를 측정하는 서비스 품질 향상, 고객만족, 종업원의 능력 향상 3개 변수이고, 독립변수는 아웃소싱 동기이며 명목척도로 측정되었다. 분석 결과는 <표 11>과 같다.

첫째, 아웃소싱 동기에 따른 서비스 품질 향상의 평균값에 대한 차이 검증에서 T값이 -2.274로 나타났으며, 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 따라서 서비스 품질 향상은 아웃소싱 동기에 따라 유의한 차이가 있음을 알 수 있다.

둘째, 아웃소싱 동기에 따른 종업원의 능력 향상의 평균값에 대한 차이 검증결과 T값이 -2.362로 나타났으며, 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 차이가 있음을 보였다.

셋째, 아웃소싱 동기에 따른 고객만족 변수를 측정한 결과에서는 의미 있는 결과를 얻지 못하였다. 즉, T값은 -1.406이며, 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이와 같은 결과를 종합하면 서비스 품질 향상과 종업원의 능력 향상은 아웃소싱 동

기에 따라 유의수준 5%에서 유의한 차이가 나지만 고객만족 측면의 마케팅 성과에는 유의한 차이가 없음을 알 수 있다. <가설 I-1은 고객만족 변수를 제외하고 채택>

(2) 가설 I-2(아웃소싱 정도와 마케팅 성과 관계)분석

아웃소싱 정도에 따른 마케팅 성과를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 종속변수는 마케팅 성과를 측정하는 서비스 품질 향상, 고객만족, 종업원의 능력 향상 3개 변수이고, 독립변수는 아웃소싱 정도이며 등간척도로 측정되었다. 아웃소싱 정도와 마케팅 성과에 대한 회귀분석 결과는 <표 12>과 같다.

첫째, 마케팅 성과변수인 서비스 품질 향상과 아웃소싱 정도와의 관계를 살펴보면, F값은 14.305로 나타났으며, 유의수준 1%에서 통계적으로 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 마케팅 성과변수인 고객만족과 아웃소싱 정도와의 관계를 살펴보면, F값은 20.104로 나타났으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 마케팅 성과변수인 종업원 능력 향상과 아웃소싱 정도와의 관계를 살펴보면, F값은 9.800으로 나타났으며, 유의수준 1%

<표 11> 아웃소싱 동기와 마케팅 성과에 대한 T 검증 결과

마케팅 성과	아웃소싱 동기	빈도	평균값	표준편차	T(P)값
서비스 품질 향상	비용절감	23	3.2880	.7361	-2.274 (.027)
	전문성 활용	32	3.6602	.4776	
고객만족	비용절감	22	3.2364	.6253	-1.406 (.166)
	전문성 활용	32	3.4500	.4899	
종업원의 능력 향상	비용절감	22	3.2045	.7470	-2.362 (.022)
	전문성 활용	32	3.6198	.5458	

<표 12> 아웃소싱 정도와 마케팅 성과에 대한 회귀분석결과

종속변수	서비스 품질 향상				고객만족				종업원의 능력 향상			
	비표준 계수	표준 오차	표준 계수	t값	비표준 계수	표준 오차	표준 계수	t값	비표준 계수	표준 오차	표준 계수	t값
아웃소싱 정도	.347	.092	.331	3.782** (.000)	.453	.101	.387	4.484** (.000)	.280	.089	.281	3.131** (.002)
Constant	.841	.329		2.554 (.012)	.536	.346		1.547 (.125)	1.093	.317		3.447 (.001)
R ²	.110(.102)				.150(.142)				.079(.071)			
F-값	14.305(.000)				20.104(.000)				9.800(.002)			

주) ** : p < .01

에서 통계적으로 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과를 종합하면 서비스 품질 향상 및 고객만족과 종업원의 능력 향상은 아웃소싱 정도에 따라 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.<가설 I-2 채택>

2) 아웃소싱 전략요인과 마케팅 성과에 대한 가설 검증

아웃소싱 목표의 명확화, 아웃소싱 범위의 명확화, 코소싱, 공급기업 관리 및 인적자원의 참여 등의 독립변수가 종속변수인 서비스 품질, 고객만족, 종업원의 능력 향상 등의 마케팅 성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 가설 II~VI, 즉 아웃소싱 목표가 명확할수록 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다(가설 II), 아웃소싱 범위가 명확할수록 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다(가설 III), 코소싱은 마케팅 성과에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다(가설 IV), 공급기업 관리는 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다(가설 V), 아웃소싱에 인적자원의 참여도가 높을수록 마케팅 성과는 높을 것이다(가설 VI)를 설정하고 다중

회귀분석을 이용하여 검증하였다. 그 결과는 <표 13>과 같다.

먼저, 마케팅 성과변수인 서비스 품질 향상과 독립변수들과의 관계를 살펴보면, <표 13>에서 보듯이 서비스 품질 향상에 대한 조정된 결정계수(R²)는 .234로 독립변수 전체적으로 서비스 품질 향상에 대해 23.4%의 설명력을 지닌다. F값은 49.031로 나타났으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의함을 보였다.

다음으로, 마케팅 성과변수인 고객만족과 독립변수들과의 관계를 보면, <표 13>에서 보듯이 고객만족의 마케팅 성과에 대한 조정된 결정계수(R²)는 .259로 나타나 독립변수 전체적으로 고객만족에 대해 25.9%의 설명력을 지닌다. F값이 27.599이며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의함을 보였다.

마지막으로, 마케팅 성과변수인 종업원의 능력 향상과 독립변수들과의 관계를 살펴보면, <표 13>에서 보듯이 종업원의 능력 향상에 대한 조정된 결정계수(R²)는 .240으로 나타나 독립변수 전체적으로 종업원의 능력 향상에 대해 24.0%의 설명력을 지닌다. F값은 57.597로 나타났으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의함을 보였다.

〈표 13〉 아웃소싱 전략요인과 마케팅 성과간의 다중회귀분석 결과

종속변수	서비스 품질 향상				고객만족				종업원의 능력 향상				
	Model	비표준 계수	표준 오차	표준 계수	t값	비표준 계수	표준 오차	표준 계수	t값	비표준 계수	표준 오차	표준 계수	t값
독립변수	아웃소싱 목표의 명확화	-6.149 E-02	.056	-.087	-1.098 (.275)	-2.372 E-02	.063	-.037	-.379 (.705)	7.887 E-02	.056	.104	1.408 (.162)
	공급기업 관리	8.079 E-02	.067	.091	1.199 (.233)	.179	.073	.222	2.432* (.017)	.166	.066	.176	2.514* (.013)
	코소싱	.101	.063	.107	2.013* (.047)	6.871 E-02	.070	.080	.975 (.332)	-9.125 E-02	.063	-.090	-1.441 (.153)
	아웃소싱 범위의 명확화	-5.763 E-02	.061	-.056	-.941 (.349)	6.916 E-02	.068	.074	1.016 (.312)	3.492 E-02	.062	.032	.566 (.573)
	인적자원의 참여	.212	.076	.245	2.653** (.006)	-8.332 E-02	.068	-.105	-1.233 (.220)	.142	.060	.152	2.369* (.020)
Constant	.387	.218		1.776 (.079)	.397	.243		1.637 (.104)	-1.576 E-03	.222		-.007 (.994)	
R ²	.227(.234)				.248(.259)				.231(.240)				
F값	49.031(.000)				27.599(.000)				57.597(.000)				

주) **: p < .01, * : p < .05

이상의 결과를 종합하면, 코소싱은 서비스 품질 향상에, 인적자원의 참여는 서비스 품질 향상과 종업원의 능력 향상에, 공급기업 관리는 고객만족과 종업원의 능력 향상에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 그러나 아웃소싱 목표와 아웃소싱 범위는 서비스 품질 향상, 고객만족, 종업원의 능력 향상 등의 마케팅 성과에 영향을 미치지 않

〈표 14〉 가설검증 결과의 요약

구분	연구가설	검증결과	
		채택변수	기각변수
가설 I	아웃소싱 동기와 정도에 따라 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.		
가설 I-1	아웃소싱 동기에 따라 마케팅 성과에 유의한 차이가 있을 것이다.	서비스 품질 향상 종업원의 능력 향상	고객만족
가설 I-2	아웃소싱 정도에 따라 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	서비스 품질 향상 고객만족 종업원의 능력 향상	
가설 II	아웃소싱 목표가 명확할수록 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각	
가설 III	아웃소싱 범위가 명확할수록 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각	
가설 IV	코소싱은 마케팅 성과에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	서비스 품질 향상	고객만족 종업원의 능력 향상
가설 V	공급기업 관리는 마케팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	고객만족 종업원의 능력 향상	서비스 품질 향상
가설 VI	아웃소싱에 인적자원의 참여도가 높을수록 마케팅 성과는 높을 것이다.	서비스 품질 향상 종업원의 능력 향상	고객만족

은 것으로 나타났다. < 가설 II, III: 기각, 가설 IV: 고객만족 및 종업원 능력 향상 변수를 제외하고 채택, 가설 V: 서비스 품질 향상 변수를 제외하고 채택, 가설 VI: 고객만족 변수를 제외하고 채택>

V. 결 론

1. 연구의 요약

본 연구로부터 얻어진 결과를 요약 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조사대상 소매기업의 아웃소싱 특성으로는 인적자원의 아웃소싱 정도가 높다는 비율이 낮다는 비율보다 높았고, 아웃소싱 동기는 공급기업의 전문성 활용에 대한 비중이 가장 높게 나타났다.

둘째, 소매기업의 아웃소싱에 있어서 아웃소싱 목표의 명확화는 대체적으로 그렇다는 수준으로 나타났지만, 그 외 코소싱과 공급기업 관리는 그저 그렇다와 대체적으로 그렇다의 중간 수준으로 나타났고, 아웃소싱 범위의 명확화와 인적자원의 참여는 그저 그렇다는 수준으로 나타났다.

셋째, 아웃소싱 전략요인에 대한 기업 및 아웃소싱의 특성에 따라 차이를 검증한 결과 아웃소싱 목표의 명확화는 아웃소싱 정도, 아웃소싱 동기, 설립연수, 정규직원 수에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 인적 아웃소싱 정도가 높을수록, 전문성 활용이 동기일 때, 설립연수 5년 미만 및 전체 직원 수가 200명 미만인 기업에서 아웃소싱 목표가 명확하였다. 아웃소싱 범

위의 명확화는 아웃소싱 정도와 동기에 따라 유의한 차이를 보였으며, 인적 아웃소싱 정도가 높을수록, 전문성 활용을 위한 아웃소싱에서 범위가 명확하였다. 공급기업 관리는 아웃소싱 정도, 아웃소싱 동기, 설립연수, 전체직원 수에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 인적 아웃소싱 정도가 높은 경우, 전문성 활용을 동기로 할 경우, 설립연수 5년 미만 및 전체 직원이 적거나 많은 경우에서 관리가 잘 되고 있었다. 인적자원의 참여는 아웃소싱 정도, 아웃소싱 동기, 설립연수, 전체직원 수에 따라 유의한 차이를 보였고, 인적 아웃소싱 정도가 높은 경우, 전문성 활용이 동기일 때, 설립된 지 5년 미만의 기업 및 직원이 적거나 많은 경우에서 인적자원의 참여도가 높게 나타났다.

넷째, 기업별 특성에 따른 마케팅 성과 차이를 검증한 결과, 소매기업의 특성에 따라서는 마케팅 성과 변수에 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 공급기업의 특성에 따라서는 서비스 품질 향상과 고객만족에 유의한 차이를 보였으며, 소매기업으로 파견직원 수가 많을수록 공급기업의 서비스 품질이 높고, 주차서비스와 판매서비스 공급 분야에서 서비스 품질과 고객만족이 높게 나타났다. 그러나 종업원의 능력 향상에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

다섯째, 소매기업과 공급기업의 코소싱을 분석한 결과, 소매기업의 코소싱 평균값이 공급기업의 평균값보다 높았지만 코소싱은 소매기업과 공급기업간에 유의한 차이가 없음을 보였다. 한편, 기업의 특성에 따른 코소싱을 측정한 결과 소매기업은 인적 아웃소싱 정도가 높을수록, 전문성 활용을 동기

로 할 경우 코소싱이 잘 이루어지고 있었으며, 아웃소싱 공급기업은 대체적으로 공급 점포 수와 파견직원 수가 많을수록 코소싱 정도가 높게 나타났다.

여섯째, 아웃소싱 동기 및 아웃소싱 정도에 따른 마케팅 성과에 대한 가설 검증 결과, 아웃소싱 동기에 따라 서비스 품질과 종업원의 능력 향상에 유의한 차이를 보였으며, 전문성 활용을 동기로 할 때의 평균 값이 비용절감의 경우보다 높게 나타났다. 그리고 아웃소싱 정도는 서비스 품질 향상, 고객만족, 종업원의 능력 향상 모든 변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 아웃소싱 정도가 높을수록 마케팅 성과는 향상되었다. 따라서, 가설 I에서 I-1은 고객만족 변수를 제외하고 부분채택 되었으며, I-2는 모든 변수가 채택되었다.

일곱째, 아웃소싱 전략요인이 마케팅 성과에 미친 영향에 대한 가설을 검증 한 결과, 코소싱은 서비스 품질 향상에, 인적자원의 참여는 서비스 품질 향상과 종업원의 능력 향상에, 공급기업 관리는 고객만족과 종업원의 능력 향상에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 아웃소싱 목표와 범위의 명확화는 서비스 품질, 고객만족, 종업원의 능력 향상에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 II(아웃소싱 목표의 명확화와 마케팅 성과 관계)와, 가설 III(아웃소싱 범위의 명확화와 마케팅 성과 관계)은 기각되었다. 가설 IV(코소싱과 마케팅 성과 관계)는 고객만족과 종업원의 능력 향상의 마케팅 성과 변수를 제외하고 채택 되었으며, 가설 V(공급기업 관리와 마케팅 성과 관계)는 서비스 품질 향상 변수를 제외하고 채택되었다. 그리고 가설 VI(인적자원

의 참여와 마케팅 성과 관계)은 고객만족의 마케팅 성과 변수를 제외하고 채택되었다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 결과로부터 소매기업들이 마케팅 성과의 관점에서 아웃소싱에 대한 전략을 수립 실천해 가야할 시사점을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 소매기업에 있어서 서비스 품질을 향상시키고 고객만족을 높이기 위해서는 인적자원의 아웃소싱이 활발히 이루어져야 한다는 것을 시사하고 있다.

둘째, 소매기업의 마케팅 성과, 특히 서비스 품질과 종업원의 능력을 향상시키기 위해서는 아웃소싱이 비용절감보다 전문성 활용 측면에서 이루어져야 할 것을 시사하고 있다.

셋째, 서비스 품질과 종업원의 능력을 향상시키기 위해서는 아웃소싱 수행에서 인적자원의 참여가 적극 이루어질 수 있도록 해야 할 것을 시사하고 있다.

넷째, 서비스 품질을 높이기 위해서는 소매기업과 공급기업간의 코소싱이 이루어져야 할 것을 시사하고 있다.

다섯째, 고객만족과 종업원의 능력을 향상시키기 위해서는 공급기업에 대한 관리가 잘 이루어져야할 것을 시사하고 있다.

마지막으로, 소매기업은 아웃소싱이 핵심역량을 강화하고 경쟁력을 확보하는 전략의 중요한 수단임을 인식하고 아웃소싱 추진상에서의 문제점을 끊임없이 개선하는 자세가 요구된다.

참고문헌

- 앤더슨 컨설팅(2001), 아웃소싱경영, 21세기 북스.
- 이광현(1998), 아웃소싱, 한국능률협회.
- 류재현·신광철·현창혁(1998), “우리나라 아웃소싱 활용실태와 아웃소싱 산업 현황”, 현대경제연구원, VIP Report, pp. 2-21.
- 박강철(1999), “아웃소싱, 어디까지 할 것인가”, LG경제연구원, 주간경제, 제548호, 12월 8일, pp. 42-43.
- 박진수(2002), “국내 아웃소싱 시장 및 정책 동향”, KIET산업경제, 2월호, pp. 41-50.
- 박천우(2000), “서비스기업의 핵심경쟁요인”, 전남지역 경제조사, 4/4, pp. 7-21.
- 최우열(1999), “효과적인 아웃소싱 추진전략”, LG경제연구원, pp. 2-24.
- 현창혁(1998), “전략적 아웃소싱을 통한 기업 경쟁력 강화”, 현대경제연구원, Prime Business Report, 5월 21일, pp. 3-10.
- 이순철·조준희(2000), “효과적인 아웃소싱을 위한 전략”, 홍익대경영연구, 25, 12월, pp. 245-262.
- 이유재(2000), “고객만족 연구에 관한 종합적 고찰”, 소비자학연구, 11(2), 6월, p. 139-166.
- 이유재·이준화(1997), “서비스 품질에 관한 종합적 고찰 : 개념 및 측정을 중심으로”, 서울대경영론집, 31, 3·31, 4, 9월, pp. 249-283.
- 이재남·김영걸(1999), “정보시스템 아웃소싱의 성공을 위한 인과모형에 관한 연구 : 구조방정식 모형 접근방법”, 경영학연구, 28, 3, 8월, pp. 799-822.
- 강정식(1999), “기업의 구조조정전략과 마케팅 성과에 관한 연구”, 창원대학교 대학원, 박사학위논문, p. 109.
- 이철우(1999), “서비스 제공자의 아웃소싱과 서비스 품질지각에 관한 연구”, 아주대학교 대학원, 박사학위논문.
- 안문석(2000), “정보시스템 아웃소싱의 성공요인에 관한 연구”, 한국외국어대학교 경영정보대학원 석사학위논문.
- 정문철(2000), “정보통신업체의 아웃소싱 추진전략에 관한 연구 : Cisco, AT&T, KT, NTT를 중심으로”, 강원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 〈국외 문헌〉
- Aaker, D. A.(1995), *Strategic Marketing Management*, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.
- 뉴비즈니스協議會(1997), 아웃소싱産業의 育成에 관한 調査研究報告書, pp. 18-19.
- 島田達己(신창근·신춘호 역, 1995), 아웃소싱戰略, 집문당.
- 戶村聖一(1998), 驚異のアウトソーシング ビジネス, 東洋經濟新聞社, p. 19.
- Anderson, Erin(1985), “The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis,” *Marketing Science*, 4 (Summer), pp. 234-254.
- Apte, U. M(1992), “Global Outsourcing of Information System and Processing Service”, *The Information Society*, Vol. 7, pp. 287-303.

- Clark, T. D. Jr and R. W. Zmud(1991), *Issues Reading the Outsourcing of Information Service, Center for Information System Research, College of Business, Florida State University*, pp. 1-48.
- J. H. Mason and M. L. Mayer(1984), *Modern Retailing*, 3rd ed., Business Publications, Inc., p. 89.
- Kopelman, R. E.(1986), *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspectives*, McGraw-Hill.
- Lilien, G. L.(1979), "Advisor 2 : Modeling in the Marketing Mix Decision for Industrial Product," *Management Science*, 25(February), pp. 191-204.
- Meidan, A. and R. S. Chan(1992), "Marketing Effectiveness Index(MEI) : Tool for Strategic Marketing Planning", in V. L. Crittenden, ed., *Developments in Marketing Science*, vol. xv, Proceeding of the Annual Conference of the *Academy of Marketing Science*, Boston College, April 22-25, pp. 480-485.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* Lexington, MA.
- Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing* 64(Spring), pp. 12-40.
- Quinn, J. B.(1992), *Intelligent Enterprise*, The Free Press.
- Rayburn, L. G.(1977), "Accounting Tools in the Analysis and Control of Marketing Performance", *Industrial Marketing Management*, 6, pp. 175-182.
- Raymond, L., F. Bergeron, and S. Rivard(1998), "Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises : An Empirical Study in the Canadian Context", *Journal Small business Management*, January, 36(1), pp. 72-86.
- Teng, T. C., Cheon, M. J., & Grover, V.(1995), "Decision to Outsourcing Information System Function : Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model", *Decision Science*, pp. 89-98.
- The Outsourcing Institute(1995/96) *Outsourcing Leadership Forums*, p. 47.
- Tse, David K. and Peter C. Wilton(1988), "Models of Consumer Satisfaction : An Extension", *Journal of Marketing Research*, 25(May), pp. 204-212.

(Abstract)

Effects of Strategic Factors of Outsourcing on Marketing Performance

Kim, Yong Man* · Kang, Seok Jeong** · Park, Man Kyo***

The purpose of this study is to verify what kind of influence do strategic factors (clarification of outsourcing goals, clarification of outsourcing scope, co-sourcing, management of supply businesses, and human resource participation) have on marketing performance factors (improvement of service quality, customer satisfaction, and improvement of employees' ability). Another purpose is to examine whether the influence of strategic factors of outsourcing on marketing performance differ depending on the outsourcing motives and the degree of human resources outsourcing.

Hypothesis of influences of strategic factors of outsourcing on marketing performance is verified. The study shows that co-sourcing has a significant influence on improvement of service quality, participation of human resources on improvement of service quality and employees' ability, and management of supply businesses on customer satisfaction and improvement of employees' ability. However, the study indicates that clarification of outsourcing goals and outsourcing scope do not affect variables in marketing performance.

Key Words : strategic factors of outsourcing, marketing performance, co-sourcing, service quality, customer satisfaction

* Professor, Kyungnam University, Masan, Korea, 631-701

** Gyeongsang National University Language Center, Jinju, Korea, 660-701

*** Director, Mirae Construction, Jangyou, Korea, 621-831