

글로벌 아웃소싱의 전개와 성과에 관한 연구

An Empirical Study on Performance and Implementation of Global Out Sourcing in Korean
Export-Importing Companies

김창봉(Chang-Bong Kim)

중앙대학교 경영경제대학 경영학부 교수 주저자

박완수(Wan-Soo Park)

중앙대학교 일반대학원 무역물류학과

목 차

I. 서 론	V. 결 론
II. 글로벌 아웃소싱의 전개와 선행연구의 검토	참고문헌
III. 연구모형의 설계	Abstract
IV. 가설검증 및 분석	

국문초록

본 연구의 목적은 우리나라의 수출입 제조 기업을 대상으로 글로벌 아웃소싱의 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한 것으로 본 연구에서는 조직 역량, 유연성, 정보 공유, 파트너십을 설정하고 기업의 성과와 인과 관계를 확인하고자 하였다. 이를 통해 글로벌 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 정도를 파악하여 글로벌 소싱 활성화 방안을 모색하며 향후 글로벌 소싱 확산에 기여하고자 함에 있다.

이를 위해 본 논문에서는 글로벌 소싱의 개념적 정의와 특징을 분석하였고 글로벌 소싱 국내외 현황을 고찰하였다. 선행연구는 주로 거래비용 이론, 자원기반 이론에 바탕을 둔 기존의 이론 및 실증연구를 토대로 연구모형과 가설을 도출하였고, 연구모형에 적합한 측정문항을 개발하였다. 그리고 이러한 측정문항을 바탕으로 국내 수출입기업을 대상으로 설문조사를 실시하고 실증 분석하였다.

설정된 가설검증에 앞서 글로벌 소싱 구현수준에 대한 기초자료 분석과 각 측정변수들에 대한 신뢰성 분석과 타당성 분석을 SPSS 18.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 수행하였다. 또한 글로벌 소싱 성과관련 4개의 연구가설은 회귀분석 모형을 이용한 것으로 검증하였다.

주제어 : 글로벌 아웃소싱, 정보 공유, 파트너 십, 조직 역량, 유연성

I. 서론

미국 등 선진국에서는 이미 오래전부터 아웃소싱(Outsourcing, 이하 아웃소싱)이라는 개념이 기업의 비용절감에 따른 유연성을 갖추기 위한 경영방식으로 정착되어 있다. 아웃소싱을 통해서 비용절감, 리스크(Risk) 분산, 기업의 핵심역량 집중 등의 효과를 얻을 수 있어 기업 경쟁력을 제고시킬 수 있기 때문이다. 이와 같은 장점이 있기 때문에 업계 전반에 아웃소싱이 확산되고 있다.

아웃소싱은 기업의 다양한 활동 중에서 전략적으로 중요하면서도 가장 잘 할 수 있는 분야 또는 핵심역량에 모든 자원을 집중시키고 나머지 기업 활동의 기획에서부터 운영까지를 해당분야 전문기업에 외주를 주는 것을 말한다. 즉, 아웃소싱을 통해 자사의 핵심역량을 공급업체의 핵심역량과 상호 연계시켜 기업 전체의 시너지 효과를 극대화한다는 전략이다.

과거의 아웃소싱은 건물유지·청소·보안 등 시설관리, 운송, 보관업무나 법무·회계·광고·시장조사 등 전문서비스, 정보시스템의 전문 분야 등 제한된 분야에 적용되어 왔다. 그러나 최근에는 경리에서 복지후생, 교육 분야 등 관리업무와 상품기획, 연구개발, 영업, 마케팅에 이르는 모든 분야에 적용되고 있는 추세다. 뿐만 아니라 글로벌 아웃소싱도 도입 및 확산되고 있으며 제조업뿐만 아니라 서비스업에서도 이를 적용하고 있다.

국내에서는 1990년대부터 아웃소싱 개념이 도입되기 시작했고, 아직까지는 도입 초기형태를 띠고 있다. 그러나 2008년 미국발(發) 금융위기, 최근 국내 경기상황과 맞물려 아웃소싱이 급격히 확산되고 있으며 아웃소싱 분야도 확대되고 있는 실정이다.

한편, 전(全)산업에 걸쳐 세계화가 확산되고 기업 경영의 초점이 무엇을 생산해서 제공하는 것에 주안점을 두기 보다는 얼마나 팔릴 것인가에 초점을 두는 경영 환경으로 변화하였기 때문에 소비자 니즈에 맞는 제품을 생산해서 공급하는 것이 반드시 필요하다. 또한, 기업의 입장에서는 더욱 소비자 욕구를 충족시키는 제품을 생산해서 공급하되 비용절감을 고려하지 않을 수가 없다. 이에 생산 부문의 스피드 생산 능력과 전(全)세계적인 글로벌 아웃소싱을 통한 비용절감과 소비자 욕구의 적시 충족은 필수불가결한 요인이다. 특히, 비용절감을 위해 필요한 물적 자원을 해외에서 찾고 구매하거나 인건비 절감을 위해 해외에서 생산 공장을 건설하는 글로벌 소싱은 더욱 중요해지고 있으며 이것은 생산자 중심에서 소비자 중심으로 변화되는 기업 경영 환경 패러다임에 순응하는 것으로 판단된다. 그리고 지금과 앞으로는 소비자의 욕구를 충족시키기 위하여 국경을 넘어서는 다양한 기업간의 협력을 추구하는 글로벌 아웃소싱은 이제는 하나의 중요한 트렌드로 자리 잡게 되었다.

이와 같이, 생산자 중심에서 소비자 중심으로 기업의 경영 환경 패러다임이 변화하는 현실에서 글로벌 소싱의 활용이 불가피하다는 점을 고려해 볼 때 글로벌 소싱에 영향을 미치는 세부적 개별요인에 대한 실질적 연구가 필요한 시점이다. 이에 본 연구에서는 글로벌 아웃소싱을 추구하는 기업의 성공요인을 파악하고, 국내는 물론 해외협력기업을 선택하고 발굴하여 공동의 목적을 달성하기 위한 다양한 논의를 살펴보려고 한다. 특히 국내 수출입기업을 대상으로 글로벌 소싱에 영향을 미치는 구체적인 요인을 분석하고 도출하여 글로벌 소싱의 활성화 방안을 제시하고자 한다. 이를 통해 우리 기업들이 글로벌 소싱을 널리 활용하여 국제 경쟁력을 제고할 수 있는 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

그러나 지금 현실에서는 글로벌 소싱에 영향을 미치는 요인을 도출하고 무엇이 글로벌 소싱에 영향을 미치는지 확인함으로써 조금이나마 소비자 중심의 기업환경에 대응하기 위한 방안을 모색하고자 한다.

II. 글로벌 아웃소싱의 전개와 선행연구의 검토

1. 글로벌 아웃소싱의 전개

1) 아웃소싱의 개념적 정의

아웃소싱(Out Sourcing)은 외부를 의미하는 “out”과 자원 조달을 규정하는 “Sourcing”이 결합된 단어로 외부의 인적 및 물적 자원을 이용하는 것을 말한다. 또한, 아웃소싱(outsourcing)은 기업의 내부 프로젝트나 제품의 생산, 유통, 용역 등을 외부의 제3자에게 위탁, 처리하는 것을 말한다. 원래는 미국 기업이 제조업 분야에서 활용하기 시작했으며 경리, 인사, 신제품 개발, 영업 등 모든 분야로 확대되고 있다. 기업은 핵심 사업에만 집중하고 나머지 부수적인 부문은 외주에 의존함으로써 생산성 향상을 극대화할 수 있다.¹⁾ 이처럼 아웃소싱은 생산에서 시작되었으며 생산관리 분야의 전통적인 의사결정 영역의 하나였다.²⁾

아웃소싱은 우리나라에서도 이루어져 왔다. 우리나라 기업에도 전통적으로 외부기능을 이용하였던 분야(물류, 시설관리 등)와 기업내부에서 이루어지기 어려웠던 분야(software 개발,

1) <http://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%95%84%EC%9B%83%EC%86%8C%EC%8B%B1>

2) 하귀룡, 윤상훈, 최석봉, “제조업체 아웃소싱 파트너 선정요인의 중요도 분석 : AHP 기법을 중심으로”, 경영교육연구, 제26권 제2호, 2011, pp.489-515.

법무, 광고 등) 그리고 외부기능을 이용하기 쉬운 분야(청소, 문서정리, 기기보수, 경비 등) 등은 오래전부터 아웃소싱을 이용해왔다. 오늘날 인사, 경리 등의 관리부문과 연구개발 디자인, 상품기획, 노무관리, 경영컨설팅, 제3자 물류, 유통영업, 마케팅, 재무, 회계, 콜센터, 텔레마케팅, 엔터테인먼트, 여행, CRM, 제조연구 등 아웃소싱의 전문화, 고도화 및 다양화로 전(全)산업 분야로 확산되고 진화하고 있다.³⁾

한편, 아웃소싱의 목적은 비용절감과 고정비의 변동비화 그리고 핵심역량의 집중을 통한 효율성 추구하고 생산성 증대를 통한 경영효율화를 통한 경쟁력 제고에 있다. 이밖에 기업의 구조조정 전략, 아웃소싱업체의 고도화, 전문화 및 불황타개 등 다각적 목적으로 활용되고 있다. 또한, 기업의 입장에서는 선택과 집중이라는 측면에서 핵심역량에의 집중을 통한 경영 전략으로 활용되고 있다.⁴⁾

한편, 아웃소싱은 기업이 전통적으로 행해 온 외주나 하청과 같은 개념으로 이해하는 경향이 많은데 외주나 하청과는 그 개념이 다소 다르다. 아웃소싱의 유사개념으로는 하청⁵⁾, 외주⁶⁾, 인력파견⁷⁾, 컨설팅⁸⁾, 업무대행⁹⁾, 분사화 등이 있으며 각각의 차이는 다음과 같다.



[그림 1] 아웃소싱과 유사개념들의 차이

- 3) 조경행, “아웃소싱의 현황과 활용 사례”, 임금연구, 2007, pp.3-5.
- 4) 조경행, 상계서, 2007, pp.3-5.
- 5) 하청은 업무의 일부를 외부에 위임하는 것으로 부품과 기능의 일부를 외부기업에 발주하는 것이 포함된다. 넓은 의미에서 아웃소싱의 일종이라 할 수 있지만 기획 등 업무의 중심부분이 발주기업에 있는 경우를 말한다.
- 6) 외주는 기업의 외부자원 활용이라는 점에서 아웃소싱 개념에 일치하기는 하나 외주는 하청과 업무대행 등을 포함하는 포괄적 개념이다.
- 7) 인력파견은 업무지원 목적의 인적지원으로 공급업체는 업무의 운영과 설계를 행하지 않으며 업무수행과 관리만 책임을 지는 것을 말한다.
- 8) 컨설팅은 공급업체가 업무의 설계와 기획은 하지만 운영은 하지 않는 경우를 의미한다.
- 9) 업무대행은 공급업체가 이미 결정된 설계하에서 업무의 운영만을 담당하는 것이고 분사화는 기업 내의 일부분을 분리시켜 별개의 회사로 만드는 것으로, 원래 기업 내에 소유하던 경영자원을 활용하여 모기업에 대해서만 서비스를 행하는 형태를 의미한다.

2) 글로벌 아웃소싱의 개념적 정의

글로벌 아웃소싱이란 영어의 Global과 Out Sourcing의 합성어이다. 즉, 글로벌 아웃소싱이란 지리적 위치에 상관없이 필요한 자원을 가장 효과적으로 제공할 수 있는 공급업자를 전(全)세계적으로 활용하는 것을 의미한다.¹⁰⁾ 완제품의 구매뿐만 아니라 완제품 생산에 필요하게 되는 원자재, 부품, 자본, 인적 자원 및 기술 등을 전 세계에 걸쳐 최적지로부터 구입하는 것이다.¹¹⁾ 글로벌 아웃소싱은 글로벌 아웃소싱을 통해 가격 경쟁력을 확보할 수 있다는 점 이외에 해외 시장에서 직접 사업을 운영하며 비즈니스 노하우를 습득할 수 있고, 국내에서 불가능한 기술과 자원을 활용할 수 있다는 점이 매력적이다.¹²⁾

한편, 글로벌 아웃소싱에 있어서 한 가지 유의할 점은 해외로부터 필요한 자원을 구매하는 것은 중요한 것이 사실이나 총 해외 구매 금액이나 해외 구매 비율 등의 수치적 목표가 글로벌 아웃소싱의 성공 여부를 가늠하는 잣대가 되어서는 안 된다는 점이다. 이 사실은 글로벌 아웃소싱으로 부분적 최적화 보다는 전체 최적화가 중요하다는 점을 반영한 것으로 볼 수 있다. 이에 글로벌 아웃소싱은 단순한 구매부문의 가격의 절감뿐만 아니라 관련된 품질, 비용(통관 비용, 발주 비용) 등 모든 비용을 계산하여 확연한 비용면에서의 이득이 보장될 때에만 글로벌 아웃소싱을 실현해야 한다. 또한, 국제적인 경험이 적거나 없는 기업들이 글로벌 아웃소싱을 시작할 때 직면하게 되는 장애물에는 글로벌 아웃소싱에 대한 지식과 기술의 부족, 변화에 대한 저항, 리드타임의 초과, 상거래관행·언어·문화의 차이, 통화 변동 등이 있다.¹³⁾

2. 글로벌 아웃소싱관련 선행연구의 검토

글로벌 아웃소싱의 성공 및 패배 요인에 관해서는 각 분야별로 많은 연구가 있어왔다.

먼저, 거래비용이론의 관점에서 아웃소싱이나 글로벌 아웃소싱관련 연구를 수행한 결과물이 있다. Birou와 Fawcett(1993)에 따르면 글로벌 아웃소싱은 단순히 비용을 줄이기 위해 시작된 것으로,¹⁴⁾ 장기적으로 진행되는 글로벌 아웃소싱 계획이 아니라 생존의 전략으로 기술하였다.

10) R. Hodgetts, & F. Luthans, *International Management*(4th ed.), McGraw-Hill, 2000, pp.35-43.

11) 강대경, 윤강술, 최영만, 『국제경영』, 효일출판사, 2000, pp.36-48.

12) J. B. Barney, "How a firm's capabilities affect boundary decision", *Sloan Management Review*, Vol.40, No.3, pp.140-141.

13) Larry C. Giunipero, Robert B. Handfield, Robert M. Monczka, Jaems L. Patterson, *Sourcing and Supply Chain Management* (5th ed.), South-Western, 2011.05, pp.38-52.

14) L. M. Birou, & S. E. Fawcett, "International Purchasing: Benefits, Requirements, and Challenges", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(Spring) 1993, pp.28-37.

Samli, Browning & Busbia(1998)는 글로벌 아웃소싱이 기업의 전략적 도구로서 발전해 나가는 5단계를 제시하였다.¹⁵⁾ 그 단계를 나열하면 첫 번째 단계는 기업 경쟁력을 제고하기 위하여 조달의 중요성을 강조하였다. 두 번째 단계는 글로벌 아웃소싱을 전략적으로 활용하여야 하는 단계이다. ¹⁶⁾ 세 번째 단계는 아웃소싱을 전(全)세계로 규모로 확대하는 단계를 나타낸다.¹⁷⁾ 네 번째 단계에서는 글로벌 아웃소싱 전략의 진화 및 발전을 강조하였다. 다섯째 단계에서는 글로벌 아웃소싱을 단순한 아웃소싱 전략 보다는 전략적 도구로 강조하고 아웃소싱을 통합된 기조에서 운영되어야 함을 주장하였다. 이외에도 Swamidass(1993)¹⁸⁾는 글로벌 아웃소싱의 발전과정을 3단계로 나누어 제시하고 있는데 1단계는 비용 최소화 단계, 2단계는 경쟁력 강화, 3단계는 전략적 자산의 단계로 구분하였고 이 세 가지 단계 모두에 걸쳐서 글로벌 아웃소싱은 신중하게 계획되고 이행되어야 함을 주장하였다.

Porter¹⁹⁾는 글로벌 아웃소싱을 “해외에서 원자재와 부품을 조달하는 이유는 여러 가지가 있겠지만, 비용절감과 경우에 따라서는 품질 향상을 기대할 수 있다는 점이다. 기업의 경쟁우위는 세계적 수준의 납품 업체와 긴밀한 관계를 유지함으로써 발생한다. 이런 기업간 일련의 상호과정을 통해 혁신이 발생하며 산업 전반에 과급되게 된다”고 하였다. Monaka & Guinipero(1984)²⁰⁾, Monzka & Trent(1991)은 글로벌 아웃소싱이 기업의 입장에서 설계되어야 함을 주장하였다.²¹⁾ 결국, 글로벌한 경쟁력을 키우는데 있어서 글로벌 아웃소싱은 매우 강력하고도 결정적인 요인이라 할 수 있다고 기술하였다. Kotabe & Omura(1989)²²⁾, Kotabe와 Newman(1989)은 기업의 핵심 전략 중 하나의 수단인 글로벌 아웃소싱은 향후 활용될 때 신중하게 계획되는 것이 중요하다고 하였다.²³⁾

한편, Monczka and Trent(1991)는 기업의 전략적 차원에서 아웃소싱의 필요성을 역설하였으

-
- 15) A. C. Samli, J. M. Browning, & C. Busbia, “The Status of Global Sourcing as a Critical Tool of Strategic Planning: Opportunistic versus Strategic Dichotomy”, *Journal of Business Research*, Vol.43, 1998, pp.177-187.
- 16) M. Kotabe, & J. Y. Murray, “Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A case of Foreign Multinational Firms”, *Journal of International Business Studies*, 21(Nov.) 1990, pp.383-408.
- 17) J. R. Carter, & R. Narasimhan, R. “Purchasing in the International Marketplace”, *Journal of International Business Studies*, 26(Summer) 1990, pp.2-11.
- 18) P. M. Swamidass, “Import Sourcing Dynamics: An Integrative Perspective”, *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, 1993, pp.672-690.
- 19) M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, N.Y. 1990.
- 20) R. M. Monzka, & L. C. Guinipero, “International Purchasing Characteristics and Implementation”, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20(Fall), 1980, pp.2-9.
- 21) R. M. Monzka, R. M. & R. J. Trent, R. J, “Global Sourcing: A Development Approach”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(Spring), 1991, pp.2-8.
- 22) M. Kotabe, & G. S. Omura, “Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals : A Comparison”, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20(Spring), 1989, pp.113-130.
- 23) R. G. Newman, “Single Sourcing: Short-Term Savings versus Long-Term Problems”, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(Spring), 1989, pp.20-25.

며 그 과정으로 4단계를 제시하였다. 그 단계로, 국외구매를 하지 않는 순수한 국내구매(Domestic Sourcing)를 1단계, 국내에서 구매할 수 없는 부품만을 외국에서 구매하는 수동적인 국외구매(Foreign Sourcing)를 2단계로, 적극적으로 해외시장을 개척하는 국제적인 구매(International sourcing)를 3단계로, 전(全)세계를 통해 가장 경쟁력이 있는 공급자를 찾아 상호협력적 관계를 구축하는 글로벌 구매 네트워크를 형성하여 기업내(內) 기능들을 통합하는 글로벌 아웃소싱(Global Sourcing)을 최종적인 4단계로 제시하였다. 이에 글로벌 아웃소싱은 장기적 경쟁력 확보를 할 수 있는 관점에서 고려되어야 한다고 주장하였다.²⁴⁾

글로벌 아웃소싱을 도입하는 이유나 동기에 대해서 연구가 있어 왔다. Monczka and Giunipero(1984)은 글로벌 아웃소싱의 동기로 비용을 선정하였고, Carter and Narasimhan(1990)의 연구에서는 저비용, 고품질, 유연성 증대와 신기술도입 등의 제시되었다.²⁵⁾ Birou and Fawcett(1993)은 글로벌 아웃소싱 이유를 더 좋은 품질과 생산설비의 가용성(availability)확보가 가격보다 중요한 요소임을 확인하였다.²⁶⁾ 이 결과를 바탕으로 Birou and Fawcett은 경쟁우위와 전략적 유연성을 높이는 전략으로서 글로벌 아웃소싱을 활용할 것을 강조하였다.

Alguire, Frear and Metcalf은 글로벌 아웃소싱에 대한 동기를 국가간의 차이에서 오는 비교우위, 품질 및 유연성 등 경쟁 우위, 무역장벽의 회피수단으로 기술하였다. 그리고 글로벌 아웃소싱에 대한 장애요인으로는 소량주문, 디자인 변경, 낮은 품질, 관리에 따르는 부대비용, 노사협약 등의 기업내적 장애, 핵심기술이전에 대한 정부 통제, 문화적 차이, 다양한 관세 및 비관세장벽 등을 제시하였다.²⁷⁾

한편, 글로벌 아웃소싱과 제품의 시장성과를 다루는 연구들이 Kotabe와 그의 동료들에 의해 연구되어 왔다. 그들의 연구결과에 따르면, 기업내부에서의 구매는 성과와 신제품 개발에 영향을 미친다고 주장하였다.²⁸⁾ 또한, Quinn and Hilmer(1994)는 기업은 내부적으로는 핵심역량에 집중해야 하고 핵심이 아닌 다른 모든 활동은 아웃소싱을 해야 함을 주장하였다. Hunt and Morgan(1995)도 동일한 관점에서 아웃소싱 필요성을 주장하였다.²⁹⁾

24) D. F. Hefler, "Global Sourcing: Offshore Investment Strategy for the 1980s", *The Journal of Business Strategy*, Vol.2, No.1, 1981, pp.7-12.

25) J. R. Carter, & R. Narasimhan, "Purchasing in the International Marketplace", *Journal of International Business Studies*, 26(Summer) 1990, pp.2-11.

26) L. M. Birou, & S. E. Fawcett, "International Purchasing: Benefits, Requirements, and Challenges", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(Spring) 1993, pp.28-37.

27) M. S. Alguire, C. R. Frear, and L. E. Metcalf, "An Examination of the Determinants of Global Sourcing Strategy", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.9, No.2, pp.62-74.

28) J. Y. Murray, M. Kotabe, and A. R. Wildt, "Strategic and Financial Performance Implications of Global Sourcing Strategy : A Contingency Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No.1, pp.181-202.

29) S. D. Hunt, and R. M. Morgan, "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, Vol.60, 1996, pp.107-114.

아웃소싱에 대한 실증연구들을 살펴보면, Arnold(2000)은 아웃소싱 주체, 아웃소싱 목표, 아웃소싱 파트너, 아웃소싱 설계의 네 가지 요소를 바탕으로 아웃소싱 주요 모델을 연구한 바 있다.³⁰⁾ Amiti and Wei(2006)은 미국 제조업에 있어서 해외아웃소싱이 생산성 향상에 긍정적인 영향력이 있음을 밝혔다. Dabhilkar et al.(2009)는 아웃소싱 성과를 종속변수로 하는 실증 분석을 한 바 있다. 주요 독립변수는 아웃소싱 동기, 부문별 특성, 기업의 규모, 업종, 신제품 개발을 채택하였다.³¹⁾

한편, 아웃소싱 파트너 선정기준에 대한 연구로 Choi and Hartley(1996)가 있다. 그의 연구에 따르면, 아웃소싱 파트너 선정 기준으로 재무, 일관성, 관계, 유연성 등을 제시하였다. 이와 유사하게 Min(1994)도 아웃소싱 파트너 선정시 필요한 주요 요소들을 재무, 인지된 위험, 문화와 의사소통, 무역장벽 등을 제시한 바 있다. 이에 추가하여 Mummalanei et al.(1996)은 구매자가 아웃소싱 파트너 성과를 평가하는 요소들로 품질, 적시 인도, 가격 등을 제시하였다. Ittner et al.(1999)는 아웃소싱 파트너 선정 요인을 기술, 명성, 부가가치, 전략적 파트너십, 품질 등을 선정요인으로 제시하였다. Saxton(1997)는 아웃소싱 파트너 선정 요인을 파트너 평판, 아웃소싱 경험, 신뢰 몰입, 파트너간 유사성 제시하였다.³²⁾ Sherer(2003)은 파트너 선정 요인을 신뢰, 몰입, 파트너 선택, IT, 외적환경 등을 주장하였다.³³⁾ Swift(1995)³⁴⁾는 파트너 선정 요인을 제품, 가용성, 관계, 고객서비스, 가격 등으로 확인하였다. 그리고 Hoffman and Schlosser(2001)은 파트너 선정요인을 파트너의 역량 및 잠재능력 등으로 정하였으며 해당분야에서의 경험이나 제품/서비스 품질의 우수성, 시장점유율 등으로 정의하였다.³⁵⁾ Lieb and Randall(1996)은 물류 아웃소싱 업체 선정시 재무상태, 서비스 수준, 정보시스템 능력, 업계내의 명성 등을 평가요인으로 선정하였다.³⁶⁾ 그리고 Boyson et al.(1999)는 제3자 물류업체 선정시 재무적 안정성, 고객서비스 수행능력, 서비스 가격, 창의성, 기업문화 적합성, 기업규모 등

30) U. Arnold, "New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.6, pp.23-29.

31) M. Dabhilkar, L. Bengtsson, R. V. Hartman, and P. Ahlstrom, "Supplier Selection or Collaboration? Determining Factors of Performance Improvement When Outsourcing Manufacturing", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.48, 2009, pp.32-39.

32) T. Saxton, "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.2, 1997, pp.443-461.

33) S. A. Sherer, "CSFs for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators", *Journal of Small Business Management*, Vol.41, No.4, 2003, pp.325-345.

34) C. O. Swift, "Preference for Single Sourcing and Supplier Selection Criteria", *Journal of Business Research*, Vol.3, 1995, pp.105-111.

35) W. H. Hoffman, and R. Schlosser. "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Sized Companies: An Empirical Survey", *Long Range Planning*, Vol.34, 2001, pp.357-381.

36) R. C. Lieb, and H. L. Randall, "A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures, 1991, 1994 and 1995", *Journal of Business Logistics*, Vol.17, No.1, 1996, pp.305-320.

을 중요하게 고려하였다.³⁷⁾ Anderson and Narus(1990)은 아웃소싱 파트너와의 상호 신뢰성, 즉 업체의 평판이나 명성 등을 중요한 선정기준으로 고려하였다.³⁸⁾ Medcof(1997)는 전략적 정합성, 상호보완성, 몰입을³⁹⁾, Das and Teng(1998)⁴⁰⁾, Perry et al.(2004)⁴¹⁾은 아웃소싱 활동을 위한 규칙 및 책임소재, 책임 명확화, 최고 경영층의 지원 등을 파트너 선정으로 채택될 수 있는 요인으로 제시하였다. 이와 유사한 관점에서 국내연구들을 살펴보면, 안길찬(2003)은 아웃소싱 전략에 관한 연구에서 아웃소싱 선정요인을 기업수준, 운영관리, 서비스 제공 등으로 제시하였다. 이철승, 고일상(2006)은 아웃소싱을 수행하기 위한 아웃소싱 파트너 선정 평가요인으로 서비스 수준, 관계특성, 거래 특성을 제시하였다.

Ⅲ. 연구모형의 설계

제3장에서는 앞서 살펴 본 선행연구를 토대로 본 연구에 적합한 연구모형 및 가설을 설정하였다. 먼저 연구모형의 설정에 대하여 기술하였고, 이후에는 연구모형과 관련한 연구변수 및 가설을 설정하였다. 또한, 실증분석을 위한 변수의 조작적 정의와 설문항목을 구성하였다.

1. 연구모형의 설계

본 연구는 글로벌 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 다양한 요인들을 크게 4가지 기준으로 구분하여 연구하고자 한다. 본 논문에서는 기존 선행문헌인 Birou와 Fawcett(1993), Samli, Browning and Busbia(1998), Swamidass(1993), Monaka and Guinipero(1984), Monzka and Trent(1991), Kotabe and Omura(1989), Monczka and Trent(1991), Monczka and Giunipero(1984), Carter and Narasimhan(1990), Birou and Fawcett(1993), Alguire, Frear and Metcalf, Quinn and Hilmer(1994), Hunt and Morgan(1995), Arnold(2000), Amity and Wei(2006), Choi and

37) S. Boyson, T. Corsi, M. Dresner, and E. Rabinovich, "Managing Effective Third Party Logistics Relationships: What Does It Take?", *Journal of Business Logistics*, Vol.21, No.1, 1999, pp.73-100.

38) J. C. Anderson, and J. A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol.54, 1990, pp.42-58.

39) J. W. Medcof, "Why Too Many Alliances End in Divorce", *Long Range Planning*, Vol.30, No.5, 1997, pp.718-732.

40) Das, T.K. and Teng, B.S., "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.491-512.

41) M. L. Perry, S. Sengupta, and R. Krapfel, "Effectiveness of HSA in Technologically Uncertain Environments: Are Trust and Commitment Enough?", *Journal of Business Research*, Vol.57, 2004, pp.951-956.

Hartley(1996), Mummalaeni et al.(1996), Ittner et al.(1999), Saxton(1997), Sherer(2003), Swift(1995), Ellram(1993), Ellram(1995), Hoffman and Schlosser(2001), Lieb and Randall(1996), Boyson et al.(1999), Anderson and Narus(1990), Medcof(1997), Das and Teng(1998), Perry et al.(2004)를 바탕으로 하여 조직 역량, 유연성, 정보 공유, 파트너 십 등으로 구분하여 본 연구를 하고자 한다.

일반적으로 글로벌 기업에서 아웃소싱은 시대적 흐름으로 받아들여지고 있다. 글로벌 기업은 아웃소싱을 통해 기업의 경영자원을 집중하여 핵심역량을 강화시킬 수 있다는 점에서 상당히 중요하고 전략적인 것으로 인정받고 있다. 한편, 기업은 글로벌 아웃소싱을 통해 구매 분야 등 여러 분야에서 리스크를 분산시킴으로서 유연성을 강화하고, 동시에 시너지 효과를 얻을 수 있으며, 새로운 부가가치 창출, 비용 절감 등의 효과를 동반할 수 있다. 그러나 글로벌 기업이라고 해서 모두 아웃소싱을 통해 해당 기업의 성과를 얻을 수 있는 것은 아니다. 글로벌 아웃소싱도 업종별 차이가 큰 것으로 파악되고 있다. 글로벌 제조기업은 성과를 얻더라도 글로벌 서비스 기업은 성과를 얻지 못할 수도 있다. 또한, 그 반대의 경우도 발생할 수 있다.

이와 같은 현실에서 본 연구에서는 글로벌 아웃소싱을 통해 성과 유무를 확인하고자 하며 성과에 영향을 미치는 요인을 분석하고자 한다. 이에 본 연구에서는 조직 역량을 연구변수로 채택하고자 한다. 글로벌 아웃소싱을 하기 위해서도 현지 업체를 발굴하고 현지 업체의 능력을 평가할 수 있는데 그와 같은 업무 절차가 공식화되거나 정형화된 평가시스템이 있다고 한다면 조직역량에서 정형화된 처리절차가 있는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 공식적이고 정형화된 절차가 있고 없음에 따라 글로벌 아웃소싱이 성공할 수도 있고 실패할 수도 있을 것으로 판단된다. 그리고 조직내부에 업무수행 절차와 방법이 공식적으로 정해져 있을수록, 업무처리규정과 규칙이 문서화되어 있을수록 기업은 이를 통해 성과를 볼 수 있다는 연구 결과도 있다. 또한, 이와 같은 조직이 구축됨으로 인해 아웃소싱 기업에게도 이를 요구할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음 <표-1> 과 같은 가설을 도출할 수 있다.

추가적인 요인으로 유연성을 연구변수로 채택하고자 한다. 기업의 국제화는 자국에서 생산하여 수출을 통해 해외시장에 진출하는 단계로부터 시작한다. 이후 원가 중심의 해외 생산거점으로, 이후에는 고객 중심의 해외 생산거점이 들어서게 되고, 최근에 들어서야 전 세계를 하나의 시장으로 보고 전 세계적 관점에서 기업 활동을 기획, 실행하는 글로벌 네트워크 경영으로 이루어진다.

이처럼 글로벌 네트워크 경영 단계에서는 개별 기업의 특징에 맞는 글로벌 공급망을 재설계할 필요가 생기며, 이 때 현지기업이 보유하고 있는 전략적 자산(예 : 상표, 특허, 관리기

법, 인재 등)에 접근한다든지, 클러스터 기반의 경쟁우위 전략을 추구한다든지, 탄소배출권 등 Green 물류 환경 변화에 따른 Hub-and-spoke 전략을 도입한다든지, Exit의 유연성 등 Risk 분산 및 Resilience 체제를 구축한다든지 등의 고려를 하게 된다.

특히, 글로벌화가 진척되면서 예기치 못한 수요변동, 협력업체 도산, 자연재해, 테러 등 경영위기의 발생빈도와 파괴력이 증대한다. 그리고 유연성 확보를 위해서는 주요 공급업자 등과 긴밀한 공조를 통해 위기를 식별하고 계량화하며 사후에도 꾸준히 모니터링 할 수 있는 체계를 수립할 수 있는 체계가 필요하고 실질적이고 포괄적인 위기관리를 위해서는 협력업체와의 긴밀한 공조가 필요하다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 유연성이 글로벌 아웃소싱으로 인한 성과에 영향을 줄 수 있는지 여부를 확인하고 이에 본 연구에서는 다음 <표-1> 과 같은 가설을 도출할 수 있다.

추가적인 변수로 파트너십이 있다. 글로벌 아웃소싱을 위한 조건으로 파트너의 선정 및 합리적인 역할 분담과 성과 공유 등의 협력 체제가 반드시 필수적이다. 이를 해서는 장기적 파트너십 구축이 필연적이다.⁴²⁾ 일반적으로 파트너 간 양립 가능성이 낮다면 그 전략적 제휴는 수시로 변화되는 시장 및 경쟁환경에 효과적으로 대처하지 못하는 상황이 있을 수 있다. 제휴의 파트너 선정에 있어 현재 사업관계를 맺고 있는 기업들에만 의존하는 것도 옳지는 못하지만 서로 파트너를 형성하고자 하는 것이 중요하다. 만약 유대관계가 있는 기업들에 한정해서 파트너를 선정하게 되면, 이미 서로를 잘 알고 있어 그 만큼 제휴 절차가 간소화되고 또한 제휴에 따는 위험부담도 어느 정도 경감된다. 따라서 글로벌 아웃소싱에서 파트너십이 꼭 필요한지를 검토하고자 하며 이를 바탕으로 이에 본 연구에서는 다음 <표-1> 과 같은 가설을 도출할 수 있다.

그리고 정보역량 요인도 글로벌 아웃소싱의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 파악되고 있다. ⁴³⁾ 한편, 한 회사의 영업부문과 생산부문은 서로 다른 계획이나 구성을 가지고 있는 경우가 허다하다. 어떤 경우에는 영업은 의지 매출목표 약속을 위해, 생산은 생산성 목표나 구매의 연계를 위해 약간씩 감추는 것이 있다. 이러한 잘못된 약속을 믿고 낭패 보는 일이 되풀이되다 보면, 부족때 수요예측이 잘못 과장되고, 과잉공급 때 과다 축소되는 등 채찍 효과(bullwhip) 효과가 회사 내에서 증폭된다. 글로벌 아웃소싱의 경우에는 통관이 개입되기 때문에 이 부분에 대한 해결이 선결조건이다. 이때 영업과 생산계획을 통합하여 Single Plan화하면 부서 간 계획 불일치에서 나오는 각종 낭비를 줄여준다. 그리고 이를 가능하게

42) T. Saxton, "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.2, 1997, pp.443-461.

43) 김창봉, 전게서, 2005, pp.233-249.

하는 것은 제조업체와 공급업체 및 납품업체간의 정보 공유이다. 따라서 얼마만큼 정보 공유를 하는지 여부에 따라 글로벌 아웃소싱으로 인한 성과를 알 수 있다고 판단된다. 본 논문에서도 이를 적용하여 우리나라의 수출입 제조업체가 외국에 있는 현지 기업이나 아니면 수출입 제조업체의 지점과의 정보 공유의 여부에 따라 글로벌 아웃소싱에 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이를 바탕으로 이에 본 연구에서는 다음 <표-1> 과 같은 가설을 도출할 수 있다.

<표-1> 연구의 가설

구분	연구의 가설
가설-1	조직 역량은 글로벌 아웃소싱 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설-2	유연성은 글로벌 아웃소싱 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설-3	파트너 십은 글로벌 아웃소싱 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설-4	정보 공유는 글로벌 아웃소싱 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

<표-2> 연구의 조작적 정의

구성개념	변 수	조작적 정의
기업내적범주	조직 역량	<ul style="list-style-type: none"> ● 우리 회사는 부서간 업무나 역할이 잘 조정되고 있음 ● 우리 회사는 주기적인 수요예측과 판매동향 분석을 실시 ● 우리 회사는 우수한 서비스를 제공하기 위해 적절한 재고관리를 실시함
	유연성	<ul style="list-style-type: none"> ● 업체가 상황변화에 따라 적절한 대응조치를 할 것으로 기대 ● 환경변화에 따라 업체와의 계약금액을 조정할 수 있음 ● 상황변화에 따라 업체와의 계약기간을 조정할 수 있음
기업외적범주	정보 공유	<ul style="list-style-type: none"> ● 우리 회사는 아웃소싱을 맡은 회사에게 판매계획 장기 예측을 제공함 ● 우리 회사는 아웃소싱을 맡은 회사에게 월별, 분기별, 요약보고서를 제공함 ● 우리 회사는 아웃소싱을 맡은 회사에게 특수한 수요에 따른 맞춤형서비스 제공
	파트너십	<ul style="list-style-type: none"> ● 우리 회사와 물류업체는 장기간 거래관계 지속 ● 우리 회사와 물류업체는 동일한 네트워크(망)으로 연결 ● 우리 회사와 물류업체는 강력한 협력 관계를 형성
글로벌아웃소싱 성과	정성적활용 분석	<ul style="list-style-type: none"> ● 정성적 분석 : 매출액 증감율, 시장점유율 증가율, 충성도 높은 고객의 향상, 기업성장률 등

IV. 가설검증 및 분석

1. 기초자료 분석

1) 표본 선정과 자료 수집

본 연구는 ‘조직 역량, 유연성, 정보 공유, 파트너십’ 등의 요인들이 기업의 성과에 영향을 미치는 요인들의 직·간접적인 영향을 분석하였다. 본 연구를 위해서 Pilot study와 인터뷰를 통해서 설문지를 작성 및 고안하고 우리나라에서 비즈니스 활동을 하고 있는 수출·입 제조 기업을 중심으로 대기업과 중견기업들 중에서 글로벌 아웃소싱을 활용하고 있는 기업들을 대상으로 각 기업의 실무 담당자들과의 설문조사를 실시하여 표본으로 활용하였다.

본 연구의 설문지는 7점 척도로 측정되었으며, 2012년 10월 20일부터 2012년 10월 28일까지 약 1주일에 걸쳐 온라인과 오프라인을 통하여 조사하였다. 온라인과 오프라인으로 총 600부의 설문지를 배부하여 20%에 해당되는 120부의 설문지를 회수하였고, 이 중에서 부적절하거나 오류가 있는 16부를 제외하고 최종적으로 해당되는 103부의 설문지를 실증분석에 활용하였다.

2) 기초자료 분석

본 연구의 기초통계 분석결과는 <표 3>과 같다. 먼저 산업군별 분포를 보면 전체 104부의 설문 조사 중에서 전기·전자 제조업이 74부로 가장 높은 분포를 차지하였다. 다음으로 기타가 15로 두 번째로 많은 분포를 차지하였다. 종업원 수별 분포를 보면 전체 부의 설문조사 중에서 100명 이하가 45부(29.4%)로 가장 높은 분포를 차지하였고 101~500명 이하 36부(23.5%)로 두 번째로 많은 분포를 차지하였다. 3000명 이하의 기업이 124(81%)부로 대부분을 차지하고 있다.

<표 3> 기초통계 분석결과

구분		빈도수	구분	빈도수	
기업 형태	음·식료 제조업	-	외국시장 진출기간	1년 이하	-
	전기·전자 제조업	74		2~5년	-
	건설업	-		6~10년	9
	유통업	5		11~15년	21
	섬유 및 의류업	5		16~20년	19

구분		빈도수	구분		빈도수
	제약 및 화학 제품	5		21~30년	13
	기타	15		31년 이상	32
합 계		104	합 계		104
종업원 수	100명 이하	10	해외 사업부 진출국가 수	1개국 이하	-
	101~500명 이하	20		2~3개국	-
	501~1000명 이하	5		4~5개국	28
	1001~3000명 이하	15		6~10개국	22
	3001~5000명 이하	34		11~15개국	18
	5001~10000명 이하	18		16~20개국	1
	10000명 이상	12		21개국 이상	35
합 계		104	합 계		104

외국시장 진출 기간별 분포를 보면 전체 153부의 설문조사 대상 중에서 31년 이상이 32부(20.9%)로 가장 높은 분포를 차지하였고 2~5년이 30부(19.6%)의 분포를 차지하였고 나머지는 비슷한 분포를 차지하였다. 해외사업부 진출 국가 수별 분포를 보면 전체 153부의 설문 조사 대상자 중에서 21개국 이상이 36부(23.5%)로 가장 높은 분포를 차지한 반면에 16~20개국은 1부(0.7%)로 가장 낮은 분포를 차지하였다.

3) 신뢰성과 타당성 분석

본 연구의 자료 분석은 두 단계로 수행되었다. 첫 번째 단계는 ‘조직 역량, 유연성, 정보 공유, 파트너십’요인에 포함된 측정항목의 신뢰성을 검증하기 위하여 신뢰성분석(reliability analysis)과 요인분석(factor analysis)을 수행하였다. 본 연구의 신뢰성 분석은 신뢰도계수(cronbach's alpha)에 기초하여 측정하였다. 두 번째 단계는 ‘조직 역량, 유연성, 정보 공유, 파트너십’의 요인을 도출하기 위해 요인분석을 실시하였다.

요인분석은 타당성 연구로 타당성은 연구자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는지를 나타내는 것으로, 측정된 문항을 이용한 분석에 앞서 내용타당성과 집중타당성, 판별타당성 등이 측정 가능한 분석방법을 통하여 검증되어야 한다. 본 연구는 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도한 이론적 개념과 부합하는지를 평가하는 구성타당성(construct validity)을 검증하기 위해 일반적으로 많이 사용되는 요인분석(factor analysis) 기법을 사용하였다. 요인추출방법으로는 주성분 분해법을 이용하였으며, 요인 회전은 각 요인간의 독립성을 유지하고 추가분석에 요인점수를 이용하기 위해 직각회전

(orthogonal rotation) 방식의 배리맥스 회전(varimax rotation)법을 사용하였다. 일반적으로 요인 적재량이 0.4이상이면 타당성이 있는 것으로 간주된다.⁴⁴⁾ 본 연구의 연구모형 및 연구가설의 검증은 유의수준은 95%에서 연구가설을 채택하고 기각하였으며 SPSS 18.0 통계패키지를 활용하여 실증분석을 수행하였다.

본 연구에서 사용된 변수의 신뢰성(cronbach's alpha)을 분석한 결과 조직역량 요인의 신뢰는 cronbach's alpha=0.910, 유연성 요인의 cronbach's alpha=0.901, 정보 공유 요인은 cronbach's alpha=0.915로 신뢰계수가 모두 0.8~1.0 사이에 있어 매우 강한 관련성을 가진 것으로 검증되었다. 파트너 십 요인의 cronbach's alpha=0.907로 신뢰계수 값의 범위가 매우 강한 관련성을 가진 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 각 변수에 대한 신뢰성이 적절한 것으로 나타났다.

<표 4> 신뢰성 분석

구성 개념	측정변수	탈락 후 알파계수	전체 Alpha
조직 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 우리 회사는 부서간 업무나 역할이 잘 조정되고 있음 • 우리 회사는 주기적인 수요예측과 판매동향 분석을 실시 • 우리 회사는 우수한 서비스를 제공하기 위해 적절한 재고 관리를 실시함 	0.910	0.908
유연성	<ul style="list-style-type: none"> • 업체가 상황변화에 따라 적절한 대응조치를 할 것으로 기대 • 환경변화에 따라 업체와의 계약금액을 조정할 수 있음 • 상황변화에 따라 업체와의 계약기간을 조정할 수 있음 	0.901	
정보 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 우리 회사는 아웃소싱을 맡은 회사에게 판매계획 장기 예측을 제공함 • 우리 회사는 아웃소싱을 맡은 회사에게 월별, 분기별, 요약 보고서를 제공함 • 우리 회사는 아웃소싱을 맡은 회사에게 특수한 수요에 따른 맞춤서비스 제공 	0.915	
파트너 십	<ul style="list-style-type: none"> • 우리 회사와 물류업체는 장기간 거래관계 지속 • 우리 회사와 물류업체는 동일한 네트워크(망)으로 연결 • 우리 회사와 물류업체는 강력한 협력 관계를 형성 	0.907	

타당성(Validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확하게 측정하였는지 보여주는 것이다. 본 연구에서는 글로벌 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 타당성 분석을 실시하였으며 타당성을 검증한 결과 <표 5>와 같은 연구결과를 도출하였다. 그 결과, 15개의 측정 항목들을 요인분석에 투입한 결과 3개의 요인으로 분류되었으며 이들 요인들을 각각 조직역량, 유연성, 정보 공유, 파트너 십으로 묶여졌다. 요인들의 요인 적재량이 대체적으로 0.6이상으로 높게 나타나 모든 변수들이 상당히 중요한 것으로 분석되었다.

44) 신뢰도 분석에서 신뢰계수 값의 범위는 0과 1사이로 0.8~1.0의 경우는 매우 강한 관련성을 의미하고, 0.4~0.7의 경우는 상당한 관련성을 의미한다. 또한 0.2~0.4의 경우는 약간의 관련성, 0.2~0.0의 경우는 거의 관련성이 없다고 해석된다.

〈표-5〉 타당성 분석

설문문항	글로벌 아웃소싱에 영향을 미치는 제요인			
	조직 역량	정보 공유	파트너 십	유연성
B - 1	0.843			
B - 2	0.832			
B - 3	0.831			
B - 4		.739		
B - 5		.812		
B - 6		.783		
B - 7			.808	
B - 8			.611	
B - 9			.775	
B - 10				.829
B - 11				.756
B - 12				.770

2. 가설검증

본 연구에서는 앞서 설정한 연구가설을 회귀분석 방법을 이용하여 검증하고자 한다. 회귀 분석 방법은 종속변수의 변화를 독립변수들의 선형조합으로 설명하려는 분석기법이며 독립 변수가 종속변수에 미치는 영향력과 설명력의 정도를 규명하고자 할 때 사용된다.

연구모형에 나타난 바와 같이 조직 역량, 유연성, 정보 공유, 파트너 십으로 분류하여 등 세부 요인이 글로벌 아웃소싱 성과에 미치는 영향 관계를 분석하고자 한다.

1) 가설검증

【가설-1】·【가설-2】·【가설-3】·【가설-4】는 조직 역량, 유연성, 정보 공유, 파트너 십, 정보 공유가 글로벌 아웃소싱 성과에 영향을 미칠 것인지를 검증하기 위해 조직 역량, 유연성, 정보 공유, 파트너 십을 독립변수로 하고, 글로벌 아웃소싱 성과를 종속변수로 하는 가설이다. 이 가설은 회귀분석을 통해 검증하였으며, 분석을 위해 최소제곱법에 의해 추정된 회귀계수와 회귀모형의 통계적 유의성을 검증하기 위해 분산분석의 F통계량을 이용하였다.

【가설-1】는 조직 역량이 글로벌 아웃소싱 성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설로서, 분석결과는 <표-6>과 같다. <표-6>에서 보듯이, F값의 유의확률이 0.120로 0.05보다 크기

때문에 회귀모형이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 조직 역량은 글로벌 아웃소싱 성과에 영향을 미치지 않는 요인이므로 【가설-1】은 기각되었다.

【가설-2】는 유연성이 글로벌 아웃소싱 성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설로서, 분석결과는 <표-6>과 같다. <표-6>에서 보듯이, F값의 유의확률이 0.193으로 0.05보다 크기 때문에 회귀모형이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 조직 역량은 글로벌 아웃소싱 성과에 영향을 미치지 않는 요인이므로 【가설-2】는 기각되었다.

【가설-3】는 파트너 십이 글로벌 아웃소싱 성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설로서, 분석결과는 <표-6>과 같다. <표-6>에서 보듯이, F값의 유의확률이 0.022으로 0.05보다 작기 때문에 회귀모형이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직간 정보 공유는 글로벌 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 요인이므로 【가설-3】은 채택되었다.

【가설-4】는 파트너 십이 글로벌 아웃소싱 성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설로서, 분석결과는 <표-6>과 같다. <표-6>에서 보듯이, F값의 유의확률이 0.231으로 0.05보다 작기 때문에 회귀모형이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 정보 공유는 글로벌 아웃소싱 성과에 영향을 미치지 않는 요인이므로 【가설-4】은 기각되었다.

<표-6> 회귀분석 결과

종속 변수	독립변수	Coefficients			R-square	ANOVA	
		표준회귀 계수	t값	t유의도 (p value)		F값	F유의도
	상수(Constant) 조직 역량	- 0.247	10.895 1.594	0.000 0.020	0.117	2540	0.119
	상수(Constant) 유연성	- 0.190	7.978 1.309	0.000 0.193			
	상수(Constant) 파트너 십	0.648 0.124	3.312 1.339	0.001 0.183	0.139	3.814	0.022
	상수(Constant) 정보 공유	0.722 0.172	6.593 1.568	0.000 0.120			

<표-6> 연구가설 검증 결과

범 주	내용	채택/기각
연구 가설	【H-1】 조직 역량	기각
	【H-2】 유연성	기각
	【H-3】 파트너 십	채택
	【H-4】 정보 공유	기각

V. 결론

본 연구의 목적은 우리나라의 수출입기업을 대상으로 글로벌 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 요인을 분석하고자 하였으며 향후 글로벌 아웃소싱 활성화 방안을 모색하고자 함에 있다.

기존의 이론 및 실증연구를 토대로 연구모형과 가설을 도출하였고, 연구모형에 적합한 측정문항을 개발하였다. 그리고 이러한 측정문항을 바탕으로 국내 수출입기업을 대상으로 설문 조사를 실시하고 실증 분석하였다.

실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 국내 수출입기업의 글로벌 아웃소싱 성과의 영향 요인에서 조직 역량은 글로벌 아웃소싱에 영향을 미치지 않는 요소로 간주되었다. 이 사실은 글로벌 아웃소싱을 이행하기 위해서는 조직 역량은 관련 없다는 것을 의미하며 또한, 글로벌 아웃소싱을 위해서 반드시 공식적인 조직 역량이 필요하지 않는다고 해석할 수 있다. 또한, 문서의 표준화나 조직 업무를 처리하기 위한 의사결정이 공식적인 절차에 의해 처리되는 것을 포함하지 않을 수 있으며 조직 역량을 갖추지 못한 기업이라도 글로벌 아웃소싱을 할 수 있음을 반영한다고 할 수 있다.

둘째, 유연성은 글로벌 아웃소싱에 상당한 영향을 미치는 요인으로 분석되지 못하였다. 따라서 유연성은 글로벌 아웃소싱에는 관련이 없는 요인으로 파악되었다. 일반적으로 유연성 능력을 갖춘 기업이 글로벌 아웃소싱을 잘 할 것으로 예측되었지만 그러하지 못한 결과를 나타내고 있다. 그 이유는 여러 가지가 있겠지만 본 조사의 설문 표본이 전체 산업의 특성을 반영하지 못한 측면이 있고 본 연구에 대상으로 한 기업이 주로 제조업 중심으로 조사를 한 것이기 때문에 아웃소싱이 활발하게 이루어지고 있는 서비스업의 측면과는 다소 차이가 있기 때문으로 풀이된다.

셋째, 정보 공유는 글로벌 아웃소싱에 영향을 미치지 못한 것으로 파악되었다. 그 이유는 여러 가지가 있겠지만 정보시스템 운용을 위한 인프라가 서로 다르고 이와 같은 호환성 부족이 실제적인 성과와 연결되지 못한 것이 아닌가 사려된다. 또한, 대체로는 파트너와의 관계가 형식적 상거래로 머물러 있거나, 현지국의 정보인프라 수준이 낮아 정보 활용 능력이 낮은 것을 반영할 가능성이 크다고 하겠다.

넷째, 글로벌 아웃소싱을 할 경우, 파트너 ship 형성이 기업의 성과에 상당히 중요함을 나타내고 있다. 이 사실은 파트너 ship 형성이 상당히 중요함을 나타내고 있으며 공급자와 구매자 간 파트너ship 형성이 글로벌 아웃소싱으로 인한 성과를 도출할 수 있음을 알아야 한다.

한편, 현재 서비스업이 현재 글로벌 아웃소싱이 활성화되어 가고 있지만 본 연구에서는 주

로 제조업 중심으로 해서 표본을 추출하여 논리를 전개하였고 그 표본이 전체 산업이나 제조업을 대상으로 한 것이 아니기 때문에 논문의 논리 전개상 그 한계가 있다. 그러나 글로벌 아웃소싱의 성과에 영향을 미치는 요인을 분석할 수 있기 때문에 그 연구 의의는 있다고 하겠다.

참 고 문 헌

- 강대경 · 윤강술 · 최영만, 「국제경영」, 효일출판사, 2000.
- 김국태, “양날의 칼, 글로벌 아웃소싱”, LG주간경제, 2005.
- 김창봉, “식품산업의 Outsourcing 수준, 파트너십 관계, 안전성 및 사업성과의 관계연구”, 유통경영학회지, 제13권 제5호, 2010.
- 김창봉, “글로벌기업의 아웃소싱전략과 생산성에 관한 연구”, 생산성논집, 제19권 제3호, 2005.
- 박기안, 감찬경, 국제경영론, 「서울: 무역경영사」, 2001.
- 박진수, 「아웃소싱 활성화를 위한 정책과제」, Issue Paper 2002-105, 산업연구원, 2002. 02.
- 이광현, 「아웃소싱」, 한국능률협회, 1999.
- 이재규, “이업종교류와 지식 네트워크 조직 -X-inefficiency 개념의 확장을 중심으로”, 중소기업연구, 24권 3호, 2002.09.
- 조경행, “아웃소싱의 현황과 활용 사례”, 임금연구, 2007.
- 조동성, “21세기를 위한 국제경영”, 서울경제경영, 2009.
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1995.
- 하귀룡 · 윤상흠 · 최석봉, “제조업체 아웃소싱 파트너 선정요인의 중요도 분석 : AHP 기법을 중심으로”, 경영교육연구, 제26권 제2호, 2011.
- 현혜정 · 김혁황 · 김민성 · 박철형, “글로벌 아웃소싱 확대에 따른 한국의 과제와 대응”, 「연구보고서 07-04」, 대외경제정책연구원연구원, 2007.12.
- Alguire M. S., Frear C. R., and L. E. Metcalf, “An Examination of the Determinants of Global Sourcing Strategy”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.9, No.2.
- Amiti M. and Wei S., “Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?” *IMF Working Paper*, No.04186.
- Anderson J. C. and Narus J. A., “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working

- Partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol.54, 1990.
- Barney J. B., “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, 1991.
- Barney J. B., “How a firm’s capabilities affect boundary decision”, *Sloan Management Review*, Vol.40, No.3.
- Bernadette. Andreosso-O’callaghan, “What Scope for an EU-ASEAN Free Trade Agreement?”, *Journal of World Trade*, Vol.42, No.1, *Kluwer Law International*. 2008.02.
- Birou L. M. and Fawcett S. E., “International Purchasing: Benefits, Requirements, and Challenges”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29 (Spring) 1993.
- Carter J. R., and Narasimhan R., R. “Purchasing in the International Marketplace”, *Journal of International Business Studies*, 26(Summer) 1990.
- Das, T. K. and Teng, B. S., “Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3.
- Ellarm L. M., “A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.31, 1995.
- Fagan, M. L. “A Guide to Global Sourcing”, *Journal of Business Strategy*, 12(Mar/Apr), 1991.
- Giunipero Larry C., Handfield Robert B., Robert M. Monczka, Jaems L. Patterson, *Sourcing and Supply Chain Management*(5th ed.), South-Western, 2011.05.
- Hefler D. F., “Global Sourcing: Offshore Investment Strategy for the 1980s”, *The Journal of Business Strategy*, Vol.2, No.1, 1981.
- Hitt M., Hoskisson R., and R. Ireland, “Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Firm Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol.11, Special Issue, 1990.
- Jones G., C.W.L. Hills, and W.C. Kim, “Transaction Cost Analysis of Strategy Structure Choice”, *Strategic Management Journal*, Special Issue, 9, 1988.
- Kotabe M. and Omura G. S., “Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals : A Comparison”, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20(Spring), 1989.
- Loh L. and Venkatraman N., “Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-sectional Analysis”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, No.1, 1992.

- McIvor. Ronan, "A practical framework for understanding the outsourcing process", *Supply Chain Management; An International Journal*, Vol.5 No.1, 2000.
- Moran P. and Ghoshal S., "Theories of Economic Organization: The Case for Realism and Balance", *Academy of Management Review*, Vol.21.
- Monzka R. M. and Guinipero L. C., "International Purchasing Characteristics and Implementation", *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20(Fall).
- Teece D., Pisano G., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, 1997.
- Tibor K., "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors", *Supply Chain Management; An International Journal*, Vol.11 No.6, 2006.
- Kotabe M., and Murray J. Y., "Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A case of Foreign Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, 21(Nov.) 1990.
- Perry M. L., Sengupta S. and Krapfel R., "Effectiveness of HSA in Technologically Uncertain Environments: Are Trust and Commitment Enough?", *Journal of Business Research*, Vol.57, 2004.
- Swamidass Paul. M., "Import Sourcing Dynamics : An Integrative Perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, 1993.
- Swamidass P. M., "Import Sourcing Dynamics: An Integrative Perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, 1993.
- Samli A. C., Browning J. M., & Busbia C., "The Status of Global Sourcing as a Critical Tool of Strategic Planning: Opportunistic versus Strategic Dichotomy", *Journal of Business Research*, Vol.43, 1998.
- Wernerfelt B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984.
- Zeng A. Z., "A Synthetic Study of Sourcing Strategies", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.100, No.5.

ABSTRACT

An Empirical Study on Performance and Implementation of Global Out Sourcing in Korean Export-Importing Companies

Chang-Bong, Kim* · Wan-Soo, Park**

The purpose of this study is to analyse factors affecting performance of Global Outsourcing of the Korean Export-Importing Companies. This study aims to confirm the cause and effect relationship between independent variables; Organization Competency, Flexibility, Information Sharing and Partnership and dependent variable; the performance of Global Outsourcing. Also, another objective of this study is to discover affecting levels for the performance and activation factors of global outsourcing and to contribute to diffusion of global sourcing.

This paper examined the concept and features of global sourcing and the present situation of global outsourcing at the level of domestic and overseas.

From precedent studies that based on empirical studies about the transaction theory and the resource-based theory, we have derived a model with hypothesis and scale items then we conducted a survey of the Korean Export-Importing companies and empirically analysed the data. Before hypothesis testing, we conducted a basic information analysis in order to discover implication level of Global Sourcing and also did reliability analysis and exploratory factor analysis using SPSS 18.0. Finally, the four hypothesis for the performance of Global Sourcing were tested with a regression model.

Key Words : Global Outsourcing, Information Sharing, Partnership, Organization competency, Flexibility

* Professor, Chung-Ang University(kimchangbong@hanmail.net)

** A graduate student, Chung-Ang University(wsstars@naver.com)