

중소벤처기업가의 BPO태도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

유정환 ((주)티에스피 대표이사)*

양준환 (단국대학교 조교수)**

국문요약

아웃소싱은 기업으로 하여금 기존 산업이 가지고 있는 최고의 기법을 이용할 수 있도록 해 줌으로써 자원의 효율적 이용뿐만 아니라 효과적 이용을 가능하게 하며 비즈니스 프로세스를 개선시켜 줌으로써 신규 시장의 진입 및 새로운 사업기회 창출도 가능하게 해준다는 장점이 있다. 또한 뛰어난 능력을 가진 BPO공급자들과의 협력은 기업이 보유하고 있지 못한 신기술, 역량, 지적 자원 및 물적 자원의 획득을 가능하게 해 준다는 점에서 큰 관심을 받아오고 있다. 본 실증연구는 BPO이용을 위한 의사결정과 관련하여 기업경영자들의 BPO에 대한 태도에 영향을 미치는 요인들을 살펴보기 위하여 설계되었다. 이를 위해 본 연구는 선행연구를 통해 BPO 관련 주요변수로 나타난 비용절감, 핵심역량, 특화자원, 품질향상 등 네 가지 선행변수가 중소기업가의 BPO에 대한 태도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, BPO이용에 따른 비용절감과 기업가의 BPO에 대한 태도 사이에는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나 비용절감은 BPO이용에 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있었다. 또한 표준화 베타값에 따른 검증결과 BPO태도에 대한 비용절감의 영향력 또한 매우 미미한 것으로 나타났다. 둘째, BPO이용에 따른 핵심역량 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 셋째, BPO이용에 따른 특화된 자원의 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도와 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 넷째, BPO이용에 따른 품질향상은 기업가의 BPO에 대한 태도에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 마지막으로 분석결과에 대한 논의 및 이론적, 실무적 시사점을 제시해 두었다.

핵심주제어: BPO(Business Process Outsourcing), 중소기업가, 비용절감, 핵심역량, 특화자원, 품질향상, BPO에 대한 태도

1. 서론

세계화와 정보통신기술(ICT)의 급속한 발달은 고객의 다양한 니즈와 새로운 시장수요에 신속히 대응할 수 있는 기업의 능력을 요구하고 있다. 또한 기업을 둘러싼 급변하는 경영환경과 시장에서의 경쟁이 날로 치열해짐에 따라 아웃소싱(Outsourcing)은 시장변화에 대한 대응능력과 기업의 경쟁력을 갖추기 위한 중요한 사업수단으로 자리잡아오고 있다. 이에 따라 아웃소싱은 기업의 역량과 자원을 효율적으로 활용할 수 있게 해 준다는 점에서 기업의 중요한 전략적 선택이 되어 왔다(Quinn & Hilmer, 1994; Welson, 1996). 일반적으로 아웃소싱은 자체적으로 수행가능하거나 또는 수행해 오던 기업업무의 일부를 외부 기업에 위탁하여 공급받는 것을 말한다. 외부 서비스 제공자가 공급하는 특정 프로세스 혹은 생산 활동의 결과, 제품과 서비스 생산이 더욱 효과적으로 그리고 효율적으로 이루어질 수 있다면 기업은 경쟁우위(Competitive Advantage)를 확보할 수 있게 된다. 이러한 점에서 비용절감 및 외부 기업이

보유한 역량으로의 접근을 원활히 할 목적으로 중소기업뿐만 아니라 대기업들도 전략적 차원에서 아웃소싱으로 방향을 전환하고 있는 추세다. 특히 아웃소싱은 의뢰 기업이 기존 산업의 최고 경영기법을 이용할 수 있도록 해 줌으로써 자원을 효율적이고도 효과적으로 이용 가능하게 해 줄뿐만 아니라 비즈니스 프로세스를 개선시켜 줌으로써 새로운 시장으로의 진입 또는 사업기회창출도 가능하게 해 준다는 장점이 있다. 이와 같이 외부 공급자를 통한 비즈니스 프로세스 아웃소싱(BPO)은 기업의 내부 및 외부 고객들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 최고수준의 다양한 역량과 자원의 이용을 가능케 해준다. 이와 관련하여 뛰어난 능력을 가진 BPO공급자들과의 협력은 의뢰 기업이 보유하고 있지 못한 능력, 신기술, 지적 자원과 기타 물적 자원의 획득을 가능하게 해 준다는 점에서 큰 관심을 불러 오고 있다(Krstić & Kahrović, 2015).

통상적으로 BPO는 의뢰 기업의 요구에 따라 비즈니스 프로세스 운영을 대신 실행해 주는 BPO서비스 공급자와 계약을 통하여 이루어진다(Youngdahl, et al., 2007). 글로벌 BPO시장

* 제1저자, 경영학박사, jhyoo@trustsp.com

** 교신저자, 단국대학교 조교수, 글로벌기업가창업센터장, stvyang@dankook.ac.kr

· 투고일: 2016-07-15 · 수정일:

· 게재확정일: 2016-08-10

의 경우 2007년도 연평균 성장률이 9.5%에 이를 정도로 급성장 하고 있으며(Pfannenstien & Tsai, 2004), 미국의 Fortune 500대 기업뿐만 아니라 유럽과 일본의 대기업들에 이어 수많은 중소기업들도 앞 다투어 BPO도입을 서두르고 있는 실정이다(Carmel & Nicholson, 2005).

아웃소싱에 대한 연구는 정보시스템 분야에서 많이 이루어져 왔는데(Gonzalez, et al. 2006), 의뢰 기업이 사업의 일부를 외부 공급자에게 위탁하는 이유, 기업의 가치사슬(Supply Chain) 중 아웃소싱하는 부문, 아웃소싱 과정과 성공률 등 세 가지 핵심요인을 둘러싼 한 논의가 주를 이루어왔다(Dibbern, et al., 2004). BPO연구의 또 하나의 흐름은 경제이론이나 전략경영이론들을 기업에 적용해 보려는 거시적 관점의 연구들을 들 수 있다. 그러나 이러한 연구들은 아웃소싱에 대한 동기부여, 이해관계자들의 선호도 혹은 태도 그리고 아웃소싱 결정에 대한 배경 등에 대한 명확한 이해를 제공하는 데에는 한계가 있어 왔다(Busi & McIvor, 2008). 또한 BPO가 많이 알려진 개념임에도 불구하고 대부분의 선행연구들은 지식의 이전(Willcocks, et al. 2004), 아웃소싱 의사결정의 선행요인에 대한 연구(Dibbern et al. 2004), 아웃소싱의 수명주기(Cullen, et al. 2005) 등과 같은 독립적으로 한정되어 있는 연구, 또는 IT 분야 아웃소싱에 치중되어 옴으로써 전반적으로 기업가들이 BPO를 이용하려는 이유와 BPO에 대한 기업가들의 태도에 대한 논의는 충분치 않은 실정이다. 더불어 국내의 중소벤처 기업가들을 대상으로 BPO를 이용하려는 기업가들의 구체적인 BPO에 대한 태도를 실증적으로 검증한 국내연구도 많이 부족한 상황이다. 따라서 지금까지 논의가 부족했던 BPO이용에 대한 기업가들의 태도에 대한 심도 있고 추가적인 연구가 필요한 시점이다.

본 실증연구는 Gewald(2010)와 Krstić & Kahrović(2015)등의 선행연구들을 토대로 BPO이용 의사결정과 관련, 어떠한 요인들이 기업경영자의 BPO에 대한 태도에 영향을 미치는가에 대한 연구 질문을 가지고 설계하였다. 특히 본 연구는 중소벤처기업들을 대상으로 아웃소싱 의사결정과 관계가 깊은 BPO 이용결정에 영향을 미치는 중요 선행변수들을 실증연구를 통해 살펴보고자 한다. 그 결과 벤처창업기업가들이 가지고 있는 BPO의 태도에 대한 실무적 이해를 넓히고자 하는 것이 본 연구의 목적이다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

아웃소싱에 대한 개념은 하드웨어에서 비즈니스 프로세스를 위한 소프트웨어 개발에 이르기까지 다양한 환경에 적용되어 왔다. BPO는 정교하게 정의된 측정 가능한 성과측정지표를 토대로 그러한 프로세스를 소유, 운영, 관리하고 있는 외부 공급자에게 하나 이상의 비즈니스 프로세스를 위임하는 것이다.

본 연구에서는 Gewald(2010)의 논의에 근거하여 연구목적상 BPO를 ‘제3자에 의한 특정 비즈니스 프로세스의 관리로써 IT를 포함한 비즈니스 프로세스 지원을 의미하며 정의된 사업

목적(Outcome)의 달성을 위해 필연적으로(Logically)으로 수행 되어져야 하는 업무의 집합으로 정의한다. 본 실증연구는 BPO와 효익, 그리고 기업가의 BPO에 대한 태도 등의 관계를 조명한 선행연구를 기반으로 비용절감, 핵심역량, 특화자원, 품질향상 등 네 가지 변수가 기업가의 BPO에 대한 태도에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고 이를 검증하기 위한 가설을 설정한다.

2.1 BPO에 대한 태도

BPO 이용에 대한 기업가들의 의사결정과 관련하여 본 연구는 선행연구들이 제안한 Ajzen & Fishbein(1980)의 합리적 행동이론(Theory of Reasoned Action)에 그 근거하여 아웃소싱 의사결정 과정에 핵심적 역할을 하게 되는 BPO에 대한 기업가들의 태도에 영향을 미치는 요인들을 살펴보고자 한다.

아웃소싱에 영향을 주는 요인은 다수 있지만 본 연구에서는 확고한 실증적 연구결과를 도출하기 위하여 종속변수로서 ‘BPO에 대한 기업가들의 태도’에 초점을 맞추고자 한다. Gewald(2010)의 제안에 따라 본 연구에서는 ‘BPO에 대한 태도’를 ‘비즈니스 프로세스에 책임을 가진 경영자가 외부 서비스제공업체가 관리, 제공하는 프로세스 산출물에 대한 전반적인 평가로 정의한다. 합리적 행동이론에 의하면 태도와 의도 간의 관계에서 결과에 대한 믿음은 행동에 옮기려는 태도에 영향을 준다고 한다. 이어서 태도는 행동하려는 의도에 영향을 주고 궁극적으로 행동 그 자체에 영향을 미친다(Wixcom & Todd, 2005). 따라서 긍정적 태도는 경영자의 의사결정프로세스에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(Benamati & Rajkumar, 2003).

2.2. 비용절감

Brown & Wilson(2005)은 기업이 직면하고 있는 전형적인 문제로서 재무자원의 부족, 내부역량의 결핍, 전문가 부재 혹은 구조조정에 대한 열망 등이 있다고 보았다. 이와 관련해 Ghodeswar & Vaidyanathan(2008)은 비용통제의 목적을 전통적인 아웃소싱의 한 유형이라고 제시하면서 이러한 아웃소싱은 현금흐름의 개선과 효율성 향상에 따른 비용절감, 자금의 효율적인 이용뿐만 아니라 자산수익률(ROA)을 향상시키기 위한 목적으로 자산을 매각함으로써 얻게 되는 현금유입 등과 같은 장점을 얻을 수 있다고 주장하였다. 거래비용이론(Coase, 1937)과 자원기반관점이론(Barney, 1986)은 아웃소싱결정에 영향을 주는 요인들을 규명하려는 선행연구에 많은 영향을 주었을 뿐만 아니라 아웃소싱 의사결정과 관련된 이론을 구축하는데 크게 기여하였다.

거래비용이론을 근거로 한 실증연구 결과들은 아웃소싱의 가장 중요한 추진요인의 하나인 ‘경제적’요인으로 비용절감(Cost Reduction)을 그 주된 이유로 들고 있음을 볼 수 있다(Conklin, 2005; Miranda & Kim, 2006). 한편 제조업의 경우 생

산비 절감이 IS아웃소싱을 하게 되는 가장 큰 동인임을 주장하는 연구들도 있다(Lacity & Willcocks, 1998; Hirschheim & Lacity, 2000).

이러한 연구들의 공통된 주장은 BPO를 제공하는 기업의 경우 직원들의 전문화, 학습효과(Learning Curve Effect) 혹은 고정비의 체감(Diminishing of Fixed Cost)에 따른 규모의 경제(Economies of Scale) 달성이 가능하다는 것을 보여주고 있다. 나아가 BPO는 고정비를 변동비로 전환시킬 수 있는 잠재가능성(Huber, 1993; Currie & Willcocks, 1998)뿐만 아니라 비용투명성(Cost Transparency)을 개선시켜주는 효과를 가져다 줄 수 있음을 주장하고 있다(Clark Jr, et al., 1995). 그러나 이러한 논의의 흐름에 반하여 독일의 대형 은행들을 대상으로 한 Gewald(2010)의 연구는 기업들이 BPO를 이용하는 이유가 원가절감보다는 기업의 예측가능성을 더 높여 줄 수 있다는 점을 밝혔다는 측면에서 BPO는 반드시 비용절감과 관련 없을 수도 있음을 제시한 바 있다.

이러한 논의들의 주된 핵심은 기업가들이 BPO 이용을 결정하는 주된 목적중의 하나가 BPO활용에 따른 비용절감을 고려하고 있는 것임을 알 수 있다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 1. BPO이용에 따른 비용절감은 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2.3 핵심역량

핵심역량(Core Competence)이란 사업을 효율적으로 경영할 수 있는 능력뿐만 아니라 도전적인 상황에 대응할 수 있는 능력을 말한다(Chen & Wu, 2007). 따라서 기업을 둘러싸고 끊임없이 밀려오는 도전적인 환경에 적극적으로 대응하기 위해서 기업가들은 헌신적으로 핵심역량을 구축해야 한다. 핵심역량은 지난 30여 년 동안 많은 연구자들과 실무자들 사이에 큰 관심을 받아 온 개념이었으나 선행연구들은 연구자들마다 각기 다른 방향으로 그 정의를 달리 해오고 있음을 알 수 있다.

예컨대 Hamel & Prahalad(1990)는 핵심역량을 기업경영자들과 직원들이 협력하여 다양한 생산기술과 기술의 다양한 흐름을 어떻게 잘 통합해 나갈 수 있는가를 보여주는 집합적 학습능력이라고 보았고 나아가 기업의 조직계층 내 모든 임직원들과 각 부서 및 조직의 경계를 뛰어넘어 서로 소통하고 관여하며 몰입할 수 있는 능력이라고 하였다. Markides & Williamson(1994)은 핵심역량을 새로운 전략적 자산을 창조하고 축적하기 위한 촉매로서 기능할 수 있는 경험, 지식, 시스템의 집합체(Pool)라고 정의하였고 Hafeez, et al.(2002)는 물리적, 지적, 그리고 문화적 자산으로 구성된 자원으로 보았다.

일반적으로 기업에서 식별할 수 있는 세 가지 핵심역량의 특징으로는 첫째, 폭넓게 시장에 접근할 수 있는 잠재적 가능성을 제공해주며 둘째, 고객들에게 지각된 효익을 가져다주는 제품으로서 기여할 수 있게 해주고, 마지막으로 경쟁사가 모

방하기 어려운 것이어야 하는 것 등을 들 수 있다(Hamel & Prahalad, 1990).

이에 따라 핵심역량을 ‘독특하고’, ‘뚜렷한 차이가 있으며’, ‘모방하기 어렵고’, ‘경쟁사보다 뛰어나야 하는 것이거나 ‘자원의 배치(Resource Deployment)’ 또는 단순히 ‘뛰어난 기능(Skills)’으로 설명되기도 한다.

한편 Maurice & Greaver(1999)는 전략적 아웃소싱(Strategic Outsourcing)을 설명하면서 아웃소싱이 기업의 장기적 전략에 맞추어질 때, 그리고 아웃소싱 프로젝트의 장점이 현저하게 나타날 때 기업의 아웃소싱활동은 하나의 전략이 될 수 있음을 강조하고 있다. 즉, 전략적 아웃소싱은 기업과 기업의 미래 핵심역량, 조직의 구조 및 구축(Organizational Structure and Architecture), 비용, 사업성과 그리고 경쟁력 등과 관계있음을 보여주고 있다. 또한 변혁적 아웃소싱(Transformational Outsourcing)을 주장한 Chew(2012)는 아웃소싱이란 능력(Capability)을 보유하고 있거나 또는 능력을 중시하는 기업 중역들에게 새로운 능력을 전달할 수 있는 것을 의미한다고 하였다. 즉, 아웃소싱 파트너(Outsourcing Partner)가 변화를 필요로 하는 기업에게 적합한 경험과 능력을 갖춘 경영진을 파견함으로써 이 새로운 경영진들이 가져온 새로운 경영관행들을 실행에 옮기는 BPO를 의미한다. 나아가 아웃소싱은 또한 기업을 경쟁사와 차별화시켜주는 프로세스에만 전념할 수 있도록 도움을 준다는 주장도 있다(Grover, et al., 1996; Saunders, et al., 1997).

이상의 논의들은 기업이 BPO를 이용하려는 이유 중의 하나로써 기업의 효율적 경영을 위해 자사가 보유하고 있지 못한 핵심역량을 BPO를 통해 전략적으로 확보하려는 의도가 있음을 유추해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같이 두 번째 가설을 설정한다.

가설 2. BPO이용에 따른 핵심역량 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2.4 특화된 자원

특화된 자원(Specialized Resource)에 대한 논의의 큰 흐름은 Wernerfelt(1984)와 Barney(1986, 1991)가 주장한 자원기반관점(Resource-Based View)에서 그 출발점을 찾을 수 있다. 자원기반관점이론이 소개된 이래로 이 이론은 능력(Capability)과 자원(Resource), 두 부분으로 확연하게 구분되어 발전되어 왔다(Makadok, 2001; Hoopes, Madsen & Walkeret, 2003).

Makadok(2001)에 의하면 자원은 가치의 평가가 가능하고 거래도 할 수 있는 관찰 가능한 자산이지만(그러나 반드시 유형(Tangible)일 필요는 없음), 반면 능력(Capability)은 관찰할 수 없고(이 역시 반드시 유형일 필요는 없음), 가치평가를 할 수도 없으며 단지 기업 전체의 한 부분으로 변화해 가는 것이다. 능력은 그 자체로 가치를 가질 수도 있지만 대부분의 능력은 기업이 보유한 자원의 가치를 증가시킬 수 있는 능력이 있을 때에만 가장 가치를 발휘할 수 있다(Tripsas, 1997; Hoopes et al., 2003). 경쟁사

가 이러한 능력을 모방하기 어려울수록 기업은 장기적인 경쟁우위와 성과를 이루어 갈 수 있다(Dierckx & Cool, 1989; Hoopes et al., 2003; Peteraf & Bergen, 2003; Lippman & Rumelt, 2003). 이와 관련 문체옥(2015)는 신상품을 다각적인 차원에서 아웃소싱할 경우 독창적이고 창의적인 아이디어를 개발하는 벤처기업의 발목을 제안하고 있다. 자원기반관점이론에 의하면 자원들의 차이가 조직성과의 차이를 가져온다고 하며 이러한 자원의 특징으로는 소위 VRIN이라고 불리는 것으로 가치가 있어야 하며(Value), 희귀하여야 하고(Rarity), 모방이 어려우며(Difficult to Imitate), 대체가능성이 없는(Non-Substitutable) 것으로서 이러한 자원을 보유한 기업은 경쟁사에 비해 상대적으로 경쟁우위를 갖게 된다는 것이다. 한편 성과를 극대화시키고 유지시키는 핵심은 바로 자원을 인지하고 활용할 수 있는 조직의 능력과 변화하는 전략적 환경에서 새로운 자원을 재구축할 수 있는 능력으로 볼 수 있다(Lockett, 2005; Ambrosini & Bowman, 2009). 여기서 말하는 능력이란 조직 내의 자원을 통합하고, 재생하며 확장시켜 나가는 것뿐만 아니라 학습 및 자원을 창의적으로 통합할 수 있는 능력을 의미한다. 따라서 조직이 보유하고 있는 다양한 자원으로부터 각 자원은 어떠한 가치를 가지고 있는지 또한 품질개선의 노력을 포함하여 이러한 자원들이 조직 안에서 최대의 효과를 발휘하기 위하여 어떻게 활용되고 있는지를 파악하는 것은 기업경영자가 수행해야 할 매우 중요한 역할중의 하나다(Burton, et al., 2014).

특화된 자원에 대한 또 하나의 이론적 틀은 인적자본(Human Capital)측면에서 전개되어 왔다. 인적자본이론은 교육과 경험에 그 근거를 두고 있는데(Becker, 1975), 시장에서 수요가 많거나 아웃소싱하기 어려운 지식을 소유하는 것은 경쟁적 우위를 가져다줄 뿐만 아니라 새로운 방법을 시도할 수 있게 해준다는 주장이다(Wright, et al. 1995; Coleman, 1988). 또한 특화된 자원으로 인적자본은 기업의 성과에도 큰 영향을 미치는 중요한 요인이 될 수 있음을 밝히고 있다(Brüderl, et al., 1992; Gimenco, et al., 1997).

일반적으로 중소벤처기업들은 시간적, 재무적, 전문가적 측면에서 많은 제약을 받고 있는 소위 ‘자원의 빈곤(Resource Poverty)’에 직면해 있는 것이 현실이다. 특히 기업의 내부자원 결핍은 효율적인 경영과 성장을 저해할 뿐만 아니라 새로운 사업기회를 적절히 활용할 수 없게 함으로써 기업의 취약한 부분으로 자리 잡게 된다(Phillipson, Bennett, Lowe & Raley, 2004; Raley & Moxey, 2000). 이러한 문제들 때문에 기업들은 장기목표 수립보다는 단기적 목표에 집중해야 하는 ‘눈앞의 일만 생각하는 자세(Short-Termism)’를 가질 수밖에 없는 한계를 지니게 된다. 따라서 직원들의 능력결핍과 치열한 경쟁 속에서도 효율적 규모 달성뿐만 아니라 지속적 성장을 해 나가야 하는 중소벤처기업에게 새로운 능력을 학습하는 것은 매우 중요한 문제다(Pil & Holweg, 2003). 이러한 점에서 특화된 자원 관점(Specialized Resource Perspective)은 중소벤처기업들에게 내부자원의 결핍과 외부환경이 제공하는 기회를 면밀히 분석할 수 있도록 도움을 주는 훌륭한 도구가 될 수 있다.

기업경영에 필요한 자원의 부족을 경험하는 기업가들이 전문화된 자원에 전략적으로 접근하는 것을 아웃소싱의 커다란 효익의

하나로서 주장한 선행연구들이 이미 다수 존재하고 있다(Dibbern et al., 2004). 일반적으로 BPO를 제공하는 기업들은 의뢰 기업의 요구에 따라 구체적인 맞춤형 서비스 업무를 제공하는데 매우 전문화된 기업들이다(Lamberti & Pöhler, 2004). 또한 학습효과(Learning Curve Effect)를 통하여 BPO 공급기업들은 다양한 업무프로세스를 다루는데 있어 독특한 역량을 개발해 나갈 수 있다(Lammers, 2004). 나아가 규모의 경제를 통하여 개인기업으로서는 적절히 활용할 수 없는 자원을 이용할 수 있게 해 준다는 점에서 BPO가 기여하는 점을 찾을 수 있다(Wechsler, 2002). 특히 많은 기업의 경우 특화된 자원으로써 첨단 IT자원에 접근할 수 있다는 것이 아웃소싱결정에 매우 중요한 동인(driver)으로 작용하고 있는 것이 현실이다(McLellan, et al., 1995; Apte, et al., 1997; Huber, 1993).

이상의 논의들은 성공적인 기업경영을 위해 요구되는 자원이 부족한 중소기업들에게 있어 BPO는 특화된 자원을 이용할 수 있는 하나의 중요한 전략적 대안이 될 수 있음을 밝히고 있다. 따라서 이상의 논의를 토대로 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 3. BPO이용에 따른 특화된 자원의 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2.5 품질향상

품질은 모든 기업이 갖추고 나가야 할 가장 본질적인 틀(Framework)이다(Evans & Lindsay, 2011). 품질(Quality)은 주로 용도의 적합성(Fitness of Use) 혹은 사양과의 일치성(Conformance with Specification) 측면에서 논의되어 왔으며 품질의 평가는 제품과 서비스가 고객의 기대에 얼마나 부합하는가에 달려있다고 볼 수 있다(Shina & Willborn, 1985; Spencer, 1994). 품질을 평가하는 사람은 궁극적으로 고객이다. 따라서 기업은 지속적으로 제품과 서비스 품질을 향상시켜 나감으로써 고객과의 좋은 유대관계를 구축해 갈 수 있고 제품과 서비스의 가치에 공헌할 수 있을 뿐만 아니라 고객만족과 충성심도 이끌어 낼 수 있게 된다(Scott, et al., 2015).

고객이 보다 더 높은 성능수준을 요구하는 한편 기업경영자들은 경쟁이 치열한 시장에서 고객을 만족시키지 못하면 고객은 다른 곳으로 떠나가 버린다는 사실을 발견하면서부터 ‘품질혁명(Quality Revolution)’은 제조업뿐만 아니라 서비스산업 전반에 걸쳐 퍼져나가게 되었다(Rice, 1990). 고객의 지각과 소비행동에 영향을 미치는 품질은 장기적으로 경쟁력을 바탕으로 한 하나의 중요한 사업성공요인으로 주목 받아왔다. 이와는 반대로 저품질 역효과는 당연히 기업의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용한다(Fawcett, 2000). 따라서 품질은 고객만족을 세우는 근간이라고 할 수 있으며 기업은 치밀하게 준비된 품질관련 프로그램을 수립하고 집행할 필요가 있다.

품질은 기업의 성공적 경영과 관련된 매우 중요한 요소이나 고비용(High Cost)과는 관련 없다는 점에서 공감이 형성되어 온 것을 볼 수 있다. 단기적 차원의 경우에 한하여 품질과 고비용은

상관관계가 있다는 견해도 있으나 궁극적으로 기업의 이익은 시장점유율과 관계없이 품질과 유의한 관계가 있으며 특히 상대적 품질의 차이는 가격의 차이보다도 훨씬 더 큰 시장점유율에 잠재적 영향을 미친다는 주장도 있다(Galetto, 1990).

품질향상을 위한 지출은 일반적으로 수익을 체감시키는 현상을 보인다는 주장도 있다. 즉 품질향상을 위한 지출은 일정한 지점까지 기업의 수익에 도움을 주지만 그 지점을 지난 이후부터의 추가지출은 기업의 수익성 악화를 가져온다는 것이다(Rust, et al., 1995).

물론 대부분의 경우 품질향상은 품질향상을 위해 투입된 비용보다 더 큰 비용의 절감을 가져오기도 하지만 이 경우는 제조업이나 또는 외식업과 같이 표준화가 잘되어 있는 경우로 제한되며 정보산업과 같이 고객의 고도화된 요구에 따라야 하는 경우 즉, 주문제작(Customization)과 같은 경우는 그렇지 않을 수도 있다(Forenell, et al., 1994). 따라서 서비스산업의 경우 품질향상은 품질에 지출하는 비용이 비용절감을 위해서라기보다는 수익을 개선시키기 위한 것으로 볼 필요가 있다.

한편 품질향상은 더 나은 제품이나 서비스를 공급할 수 있도록 업무프로세스를 개선시키려는 기업의 전략이라고 할 수 있다. 품질향상을 위한 이러한 전략적 움직임은 모든 산업을 망라하여 이루어지고 있다. 관련 선행연구들은 기업이 사업의 일부를 아웃소싱하려는 이유가 바로 품질향상을 위한 것임을 밝히고 있다(Jurison, 1995; Dibben et al., 2004). 품질은 일반적으로 효율성(Efficiency)과 효과성(Effectiveness) 측면에서 측정되기도 하는데(Najmi, et al., 2005), 예컨대 금융산업의 경우 신속한 집행을 효율성으로, 업무처리에서 에러율(Error Rates)을 줄이는 것을 효과성으로 정의하기도 한다(Herrmann, et al., 2001). 결국 효율성과 효과성 측면에서 기업들은 아웃소싱제공업체가 꾸준히 자사의 품질향상과 프로세스 개선에 기여해 줄 것을 기대하는 것이 현실이다. 문계옥(2015b)는 품질향상과 관련 된 6시그마 활동의 도입을 위해 외부전문가의 지원이 필요함을 제안하고 있다

이상의 논의들을 종합해 보면 품질은 고객을 유지하기 위한 중요한 수단이며 지속적인 품질향상은 기업성공에 매우 중요한 역할을 하는 것을 알 수 있다. 특히 품질향상을 위해 BPO를 이용하는 것 또한 기업의 중요한 전략적 선택의 하나가 될 수 있음을 유추해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4. BPO이용에 따른 품질향상은 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

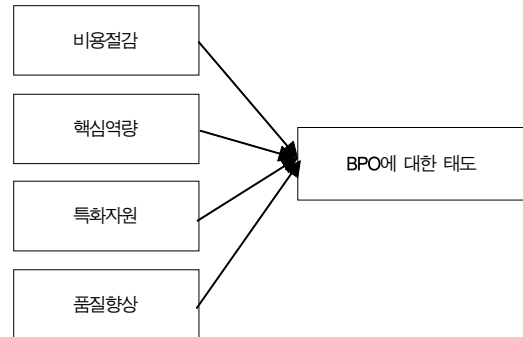
III. 연구설계

3.1 연구모형설계 및 측정도구개발

3.1.1 연구모형 설계

본 실증연구는 선행연구들을 토대로 BPO를 이용하려는 기업경영자들의 BPO에 대한 태도에 영향을 미치는 요인들을 중심으로 탐색적 수준의 연구 질문을 가지고 설계하였다. 특히 본 연구는 중소벤처기업들을 대상으로 BPO이용결정에 영

향을 미치는 중요 선행변수들을 실증연구를 통해 살펴보고자 한다. 그 결과 중소벤처창업기업가들이 가지고 있는 BPO의 태도에 대한 이해를 넓히고자 한다. 이에 따른 본 연구의 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

3.1.2 분석방법

먼저 표본의 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 수집된 데이터의 타당성 및 신뢰성 검증을 위하여 PASW 18 for Windows 프로그램을 이용한 요인분석과 크론바하 알파 값을 이용한 내적일관성 검증을 실시하였다. 수립된 각 가설은 위계적 다중회귀분석을 이용하여 검증하였다.

3.2 측정도구개발

3.2.1 변수의 조작적 정의

본 연구에 사용된 각 변수들은 앞에서 살펴본 이론적 배경을 토대로 다음과 같이 정의한다. 먼저 선행연구들이 제안한 Ajzen & Fishbein(1980)의 합리적 행동이론(Theory of Reasoned Action)에 그 근거한 Gewald(2010)의 제안에 따라 아웃소싱의 사결정 과정에 핵심적 역할을 하게 되는 ‘BPO에 대한 기업가들의 태도’는 ‘비즈니스 프로세스에 책임을 지닌 경영자가 외부 서비스제공업체가 관리, 제공하는 프로세스 산출물에 대한 전반적인 평가’로 정의한다.

둘째, ‘비용절감’은 아웃소싱 의사결정과 관련된 이론을 구축하는데 크게 기여한 거래비용이론을 근거로 아웃소싱의 가장 중요한 추진요인의 하나인 ‘경제적’요인으로 ‘BPO이용을 통한 비용절감(Conklin, 2005; Miranda & Kim, 2006)’으로 정의한다. 셋째, ‘핵심역량(Core Competence)’은 ‘사업을 효율적으로 경영할 수 있는 능력을 포함하여 도전적인 상황에 성공적으로 대응할 수 있는 능력(Chen & Wu, 2007)’으로 정의한다. 넷째, ‘특화된 자원’은 ‘가치가 있으며, 희귀하고, 모방이 어려우며, 대체가능성이 없는 것(Lockett, 2005; Teece, et al. 1997; Ambrosini & Bowman, 2009)’으로 정의한다.

마지막으로 ‘품질향상’은 ‘제품이나 서비스의 품질이나 성능의 수준을 향상시킴으로써 고객과의 유대관계를 구축하고 이러한 개선이 제품과 서비스의 가치에 공헌하는 한편 고객만족과 충성심을 이끌어 내는 것(Scott, et al. 2015)’으로 정의한다. 위에서 논의한 각 변수에 대한 정의는 다음의 <표 1>에 정리해 두었다.

<표 1> 변수의 정의

변수 종류	변수명	변수의 정의	선행연구
독립 변수	BPO에 대한 태도	외부 서비스제공업자가 관리, 제공하는 프로세스 산출물에 대한 기업가의 전반적인 평가	Benamati & Rajkumar(2003), Dibbern(2003), Gewald(2010)
	비용절감	아웃소싱 추진요인의 하나인 '경제적'요인으로 BPO이용을 통한 비용절감	Conklin(2005), Miranda & Kim(2006)
	핵심역량	효율적으로 경영할 수 있는 능력, 어려운 상황에 성공적으로 대응할 수 있는 능력	Chen & Wu(2007) Chew(2012)
	특화된 자원	가치 있고, 희귀하며, 모방이 힘들고, 대체가능성이 없는 자원	Lockett(2005), Ambrosini & Bowman(2009)
종속 변수	품질향상	제품과 서비스의 품질과 성능 향상을 통해 고객과의 유대관계를 구축하고 제품과 서비스 가치에 공헌하며 고객만족과 충성심을 이끌어 내는 것	Jurison(1995), Gewald(2010), Scott et al.(2015)

3.2.2 설문지의 구성

본 연구에 투입된 각 변수를 측정하기 위한 설문문항들은 선행연구를 토대로 연구목적에 부합될 수 있도록 부분개조한 뒤 구조화된 설문지를 개발하여 구성하였다. 인구통계학적 변수를 제외하고 나머지 모든 항목들은 구조화시킨 리커트 5점 척도를 이용하여 '매우 아니다'를 1, '보통이다'를 3, '매우 그렇다'를 5로 측정하였다. 1차로 구성된 설문지는 창업분야의 교수 두 분과 전문가 두 분의 최종 검토를 거쳐 수립하였다. 설문지의 구체적인 세부항목은 <표 2>와 같다.

IV. 실증적 연구분석

4.1 연구의 실증분석 및 가설검증

4.1.1 자료의 수집 및 표본의 특성

본 연구의 설문조사를 위한 표본은 (사)한국벤처협회 회원사 및 BPO서비스를 이용하고 있는 중소벤처기업인들을 대상으로

<표 2> 설문지 구성

변수	설문항목	선행연구
BPO에 대한 태도	AB1 BPO긍정 AB2 매력적 대인 AB3 부가가치 제공 AB4 BPO필요 AB5 전문적 경영	Benamati & Rajkumar(2003), Gewald(2010)
비용절감	CR1 비용절감 도움 CR2 효율적 비용계획 CR3 변동비 전환 CR4 경제적 비용처리 CR5 효율성 제고	Conklin(2005), Miranda & Kim(2006) Maurice & Greaver(1999)
핵심역량	CC1 핵심업무 전념 CC2 업무해방 CC3 핵심역량 개발가능 CC4 경쟁력 증진 CC5 경영능력 향상	Chew(2012) Chen & Wu(2007) Scott et al.(2015)
특화된 자원	SR1 전문가 접촉가능 SR2 사무기기 효율 SR3 전문가 지원 SR4 핵심역량 제공 SR5 중요 경쟁력	Lockett(2005), Ambrosini & Bowman(2009)
품질향상	QI1 업무성과 추적 QI2 업무성과 향상 QI3 실수가능성 하락 QI4 BPO유리 QI5 전반적 경영품질향상	Jurison(1995), Gewald(2010) Scott et al.(2015)

자료를 수집하여 분석에 이용하였다. 본 조사를 실시하기에 앞서 일차로 예비설문지 30부를 이용하여 각 설문문항에대한 Pre-test를 실시하였다. Pre-test결과 일부 항목을 수정, 보완한 최종설문지를 이용하여 본 조사는 2016년 1월 11일부터 4월 15일에 걸쳐 약 3개월간 이메일을 통하여 실시하였다. 본 조사에서는 총 500부의 설문지를 배포하여 최종적으로 110부를 회수하였으나(응답률 22%) 이 중 분석에 적합하지 않은 11부를 제외한 99부를 최종분석에 이용하였다. <표 3>은 본 연구 표본의 인구통계학적 특징을 정리해 놓은 것이다.

<표 3> 표본의 특징 (n = 99)

구분	성별	빈도	비중(%)
	남	73	73.7
여	26	26.3	
직책	경영자	47	47.5
	중간관리자	34	34.3
	실무자	18	18.2
BPO이용기간	1년 미만	11	11.1
	1 ~ 3년 미만	24	24.2
	3 ~ 5년 미만	23	23.2
	5 ~ 10년 미만	33	33.3
	10년 이상	8	8.1
업종	전기, 전자, 통신	37	37.3
	교육, 서비스	15	15.2
	바이오, 환경, 에너지	12	12.1
	과학정밀, 의료기, 기계	9	9.1
	기타	26	26.3

표본의 특성을 살펴보면 남성기업인이 73.7%의 비중을 보인 반면 여성기업인은 26.3%만을 차지해 남성 기업인이 다수를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 직책별로는 경영자가 47.5%, 중간관리자가 34.3%, 마지막으로 실무자가 18.2%를 차지해 기업전체의 시각에서 BPO에 대한 의견이 골고루 반영되었음을 알 수 있다. BPO이용기간을 보면 3년 이상 5년 미만에 해당하는 기업이 56.5%를 차지해 응답기업의 과반수가 BPO를 중장기적으로 이용하고 있는 것으로 나타났다. 10년 이상 BPO를 이용하고 있는 기업이 8.1%, 그리고 1년에서 3년 미만에 해당하는 기업도 24.2%에 이르는 등 본 설문문에 응한 대부분 중소벤처기업들은 현재 BPO를 이용하고 있는 것을 알 수 있다. 한편 업종별 분석을 보면 전기, 전자, 통신업과 교육, 서비스업이 52.5%를 보여 전체 표본의 과반을 차지하는 것으로 나타났다.

4.2 측정변수의 타당도와 신뢰도 검증

본 연구의 측정도구에 대한 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분 분석(Principle Component Analysis) 과 각 설문문항에 대하여 직각요인회전(Varimax Rotation)방식을 통해 척도의 타당성을 검증하였다. 요인분석과정에서 고유치 (Eigen Value) 1이상인 요인들만 추출하였고 요인적재값이 0.5

이하인 문항들은 모두 제거하였다. 각 요인 별로 묶여진 문항에 대하여 크론바하 알파(Cronbach's alpha)값을 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 측정도구의 요인분석결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 탐색적 요인분석 결과

항목	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	누적설명 분산(%)	고유값	Cronba ch's α
SR3	.794					18.568	6.499	.904
SR2	.727							
SR1	.725							
SR4	.674							
SR5	.667							
QI5		.752				16.104	5.637	.902
QI1		.714						
QI4		.606						
QI3		.588						
AB2			.704			13.073	4.575	.887
AB4			.691					
AB1			.673					
AB3			.650					
CR1				.736		12.496	4.373	.887
CR2				.677				
CR4				.627				
CR5				.602				
CC2				.798				
CC4				.753	10.178	3.562	.840	
CC3				.706				
CC1				.697				

모든 변수를 투입하여 실시한 요인분석결과 고유치 1.0이상 이면서 요인적재량이 0.5이상으로 다섯 개의 요인이 도출되었다. 특화된 자원(SR)은 5개 문항이 모두 하나의 요인으로 묶인 것으로 나타났으나 품질향상(QI)의 2번 째 문항과 BPO에 대한 태도(AB)의 5번 째 문항, 비용절감(CR)의 3번 째 문항의 요인적 재치가 0.5이하로 나타나 모두 분석에서 제외하였다. 핵심역량(CC)의 경우 5번 째 문항이 '특화된 자원' 요인과 교차적재된 것으로 나타나 이 문항 역시 분석에서 제외하였다. 요인분석에서 도출된 5개의 요인은 전체분산의 70.39%를 설명하고 있음을 알 수 있다. 이상의 다섯 개의 요인들에 대한 측정도구 신뢰성검증 결과 모든 측정문항들의 최소 알파값이 0.84이상으로 나타나 내적 일관성이 확보되었음을 확인하였다.

4.3 가설검증

본 연구는 중소벤처기업가들을 대상으로 BPO에 대한 태도에 영향을 미치는 요인으로 알려진 비용절감, 핵심역량, 특화자원, 품질향상 등 네 가지 변수와 BPO에 대한 태도와 관계를 규명하기 위하여 연구가설을 수립하고 이를 검증하기 위한 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 모형1에서는 통제변수만을 투입한 회귀분석을 실시하였다. 모형1의 회귀모형 유의성 검증결과 통계적 유의수준에서 유의함을 보였다($R^2=0.105$, $F=2.760$, $p<.01$). 모형1의 회귀분석결과 통제변수들 중 '직책($p<.05$)을 제외한 나머지 변수들은 'BPO에 대한 태도'에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. '직책'에 따라 'BPO에 대한 태도'에 유의한 차이가 있다는 것은 흥미로운 연구결과로 후속연구를 통한 추적관찰이 필요할 것으로

보인다. 이어서 각 가설들을 검증하기 위하여 모형2에는 통제 변수들을 통제한 상태에서 비용절감, 핵심역량, 특화자원, 품질향상 변수들을 독립변수로 하고 BPO에 대한 태도를 종속 변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 회귀모형에 대한 유의성 검증결과 모형2는 통계적 유의수준에서 유의성이 있음을 확인하였다($F=25.297$, $p<.01$). 또한 네 개의 독립변수들 간 공선성을 판단하기 위한 공선성 통계량 분석결과 공차한계값은 모두 0.1보다 큰 것으로 나타났으며(0.347~0.373) VIF도 모두 10보다 훨씬 작은 것(2.746 ~2.882)을 알 수 있었다. 따라서 공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다. 네 개의 독립변수가 투입된 모형2의 회귀식에 의한 설명력인 R^2 값도 0.692로 나타나 종속변수를 69.2% 나 높게 설명하고 있음을 알 수 있다. 회귀분석에 의한 가설검증결과는 다음과 같다. 가설 1은 BPO 이용에 따른 비용절감이 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것인가를 검증하는 것이다. 회귀분석결과 가설 1은 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다($t=0.516$). 표준화계수값(β)도 0.063으로 종속변수에 미치는 영향력도 매우 미미한 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1은 기각되었다. 가설 2는 BPO이용에 따른 핵심역량 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적 영향을 미치는가의 여부를 검증하는 것이다. 회귀분석결과 핵심역량은 BPO에 대한 태도에 정(+의 영향을 미치고 있음을 보이고 있다($\beta=0.282$, $p<.05$). 따라서 가설 2는 채택되었다. 가설 3은 BPO이용에 따른 특화된 자원의 확보가 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적 영향을 미칠 것인가를 검증하는 것이다. 회귀분석결과 특화자원은 유의수준 $p<.1$ 에서 BPO에 대한 태도에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($\beta=0.169$). 따라서 가설 3은 채택된 것을 알 수 있다. 마지막으로 가설 4는 BPO이용에 따른 품질향상이 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적 영향을 미친다는 것을 검증하는 것이다. 검증결과 품질향상은 BPO에 대한 태도에 유의한 정(+의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($\beta=0.398$, $p<.01$). 따라서 가설 4는 채택되었다. 위계적 다중회귀분석결과는 다음의 <표 5>와 같다.

<표 5> BPO태도에 대한 회귀분석결과

변수	모형1			모형2			공선성		
	β	SE	t	β	SE	t	공차	VIF	
통제변수									
	성 별	-.014	.140	-.125	.036	.085	.583	.790	1.266
	직책	-.314**	.047	-2.82	-.091	.030	.195	.705	1.418
	이용기간	.109	.050	1.062	.090	.031	.158	.860	1.183
독립변수									
	비용절감			.063	.087	.516	.364	2.746	
	핵심역량			.282**	.095	.005	.357	2.805	
	특화자원			.169*	.102	.081	.373	2.683	
품질향상			.389***	.094	.000	.347	2.882		
R^2	.105			.692					
ΔR^2				.587					
F value	2.760			25.297					

* $p<.1$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

V. 결론

선행연구를 토대로 본 연구는 비용절감, 핵심역량, 특화자원, 품질향상 등 네 가지 변수가 기업가의 BPO에 대한 태도에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보기 위해 진행하였다. 설문조사 방법으로 진행한 본 연구는 BPO서비스를 이용하고 있는 중소벤처기업인들을 대상으로 자료를 확보하여 분석에 이용하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, BPO 이용에 따른 비용절감은 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 이 변수의 종속변수에 대한 영향력 또한 매우 미미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 예상 밖으로서 이에 대한 충분한 논의와 후속연구를 통해 재검증을 해 볼 필요가 있다. 둘째, BPO이용에 따른 핵심역량 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, BPO이용에 따른 특화된 자원의 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도와 정(+)의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 BPO이용에 따른 품질향상은 기업가의 BPO에 대한 태도에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있었다. 특히 종속변수, 즉 BPO에 대한 태도에 대한 영향력의 크기순으로 살펴보았을 때 품질향상, 핵심역량, 특화된 자원, 비용절감 순으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, BPO 이용에 따른 비용절감은 기업가의 BPO에 대한 태도에는 긍정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구결과는 거래비용이론을 근거로 비용절감(Cost Reduction)을 아웃소싱 추진요인의 하나라고 주장한 Conklin(2005), Miranda & Kim(2006) 등의 제안이나 또는 비용통제의 목적을 전통적인 아웃소싱의 한 유형이라고 제시한 Ghodeswar & Vaidyanathan(2008)의 주장 등 BPO를 이용하는 목적이 비용절감과 관련되어 있다는 대부분 선행연구 주장과는 상반된 결과를 보이고 있다. 그러나 이와는 대조적으로 기업들이 BPO를 이용하는 이유가 원가절감보다는 기업의 예측가능성을 더 높여 줄 수 있다는 점에서 BPO는 반드시 비용절감과 관련 없을 수도 있음을 제시한 Gewald(2010)의 주장을 뒷받침하는 결과이기도 하다. 따라서 본 연구결과는 지속적인 후속연구를 통하여 분명한 인과관계를 검증할 필요가 있을 것으로 사료된다. 둘째, BPO이용에 따른 핵심역량 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도와 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 기업의 전략적 아웃소싱은 기업과 기업의 미래 핵심역량, 조직의 구축, 비용, 사업성과 그리고 경쟁력 등과 관계있다는 Maurice & Greaver(1999)의 주장을 지지하는 것이다. 또한 아웃소싱이란 능력(Capability)을 보유하고 있거나 또는 능력을 중시하는 기업 중역들에게 새로운 능력을 전파할 수 있다는 측면에서 BPO가 기업에게 도움이 된다는 Chew & Gottschalk(2013)의 주장을 지지하는 것이기도 하다. 따라서 중소벤처기업가들을 대상으로 한 실증연구를 통해 두 변수들 간의 관계에 대한

이론적 체계를 한층 강화시켰다는 점에서 본 연구의 의미가 있다고 할 수 있다. 셋째, BPO이용에 따른 특화된 자원의 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 아웃소싱의 커다란 효익 중 하나가 바로 기업경영에 필요한 자원의 부족을 경험하는 기업들이 전문화된 자원에 전략적으로 접근하는 것이라는 것을 주장한 선행연구(Dibbern et al. 2004)를 지지하는 것이다. 즉, BPO를 제공하는 기업들은 일반적으로 고객기업의 요구에 적합한 서비스를 제공하는데 매우 전문화된 기업들이다. 특히 BPO제공업체들은 이미 충분한 학습효과를 통하여 독특한 역량을 쌓아 둔 전문가들이기도 하다. 이와 같은 BPO업체를 통해 첨단 IT자원 등 특화된 자원에 접근하는 것이 아웃소싱결정에 매우 중요한 동인임을 확인했다는 점에서 본 연구의 의미가 크다고 할 수 있다. 마지막으로 BPO이용에 따른 품질향상은 기업가의 BPO에 대한 태도에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다는 점을 실증하였다. 이러한 연구결과는 기업들이 사업의 일부를 아웃소싱하려는 이유가 바로 품질향상을 위한 것이라는 것을 주장한 선행연구(Jurison, 1995; Dibbern et al. 2004)를 지지하고 있음을 알 수 있다. 이와 관련하여 선행연구들은 품질은 일반적으로 효율성(Efficiency)과 효과성(Effectiveness) 측면에서 측정되기도 하는데(Najmi, et al. 2005), 효율성과 효과성 등 품질향상 측면에서 기업들은 BPO제공업체가 지속적으로 자사의 프로세스 개선에 기여해 줄 것을 기대하는 것은 당연한 일이다. 따라서 품질향상은 시장에 더 나은 제품이나 서비스를 공급할 수 있도록 업무프로세스를 개선시키려는 중요한 기업의 전략의 하나다. 품질향상을 위한 기업의 전략적 행동은 전 산업에 걸쳐 이루어지고 있는 현실을 감안할 때 본 연구결과는 이를 실증적으로 뒷받침해 주었다는 점이 본 연구의 또 하나의 기여라고 할 수 있다.

실무적 관점에서 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구결과 BPO이용에 따른 비용절감은 기업가의 BPO에 대한 태도에 영향을 주지 않을 수 있음을 보여주었다. 연구자들의 예측과 다르게 나타난 이러한 결과는 다음과 같이 해석할 수 있을 것이다. 일반적으로 기업이 아웃소싱을 하게 되는 중요한 이유 중의 하나는 자사가 직접 업무를 수행하였을 때 투입하는 비용보다 외주를 주었을 때 지불해야 하는 비용이 더 저렴함으로써 기업에게 경제적으로 도움이 된다고 판단하기 때문이다. 이는 선행연구들을 통해서도 입증된 결과이기도 하다. 그러나 본 연구결과는 BPO의 이용이 직접적으로 비용절감이라는 경제적 이점보다는 그 밖의 다른 효익이 더 클 수 있기 때문에 BPO를 이용할 수 있음을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 예를 들어 중소벤처기업들이 직면하고 있는 전형적인 문제 중의 하나로 경쟁사는 핵심역량이나 특화된 자원을 보유하고 있으나 자사는 가지고 있지 못한 경우 경쟁에서 살아남기 위해 이를 보완하기 위한 기업가의 노력은 치열할 수 밖에 없다. 이러한 경우 중소벤처기업가는 BPO이용에 따른 비용절감보다도 BPO를 통해 자사의 경쟁력을 갖추는 것이 더 급선무일 수 있으며 따라서 비용절감에는 당장 큰 의미를 두지 않을 수도 있을 것이다. 또 다른 예로 Gewald(2010)의

연구는 BPO를 이용하는 이유가 원가절감보다는 기업의 예측 가능성을 더 높여 줄 수 있다는 점에서 BPO는 반드시 비용 절감과 관련 없을 수도 있음을 제시한 바 있다. 그러나 본 연구결과는 충분한 후속연구를 통해 계속 논의할 여지가 있다. 둘째, BPO이용에 따른 핵심역량 확보는 기업가의 BPO에 대한 태도에 긍정적으로 영향을 미친다는 점이다. 핵심역량이란 효율적으로 경영할 수 있는 능력, 어려운 상황에 적극적으로 대응할 수 있는 능력으로 이러한 능력의 부재는 기업으로 하여금 전략적으로 BPO이용을 촉진하게 하는 계기가 될 수 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 따라서 BPO이용의 주된 이유 중의 하나가 바로 자사가 보유하고 있지 못한 핵심역량을 확보하는 것으로써 중소기업가는 BPO활용을 전략적으로 접근할 필요가 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 셋째, BPO이용에 따른 특화된 자원의 확보가 기업가의 BPO에 대한 태도와 긍정적인 관계를 갖는다는 것이다. 핵심역량과 마찬가지로 특화된 자원의 결핍은 많은 중소기업들이 안고 있는 공통적인 문제다. 특히 내부적으로 부족한 자원은 기업의 성장과 기회의 포착 및 활용이라는 측면에서 중소기업에게 커다란 제약적 요건이다. 따라서 BPO이용에 따른 특화된 자원의 확보는 중소기업의 성장과 매우 중요한 관계를 가질 수 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 마지막으로 BPO이용에 따른 품질향상은 기업가의 BPO에 대한 태도에 유의한 영향을 미친다는 것이다. 품질은 기업이 갖추어야 할 핵심적인 요소로서 품질향상은 제품과 서비스의 가치를 향상시키며 고객만족과도 불가분의 관계를 갖는다. 이에 따라 품질향상은 보다 나은 제품이나 서비스를 제공하기 위한 업무프로세스 개선과도 밀접하게 관련된 기업의 전략으로 볼 수 있다. 본 연구결과 중소기업들은 자사에 의한 품질의 관리 또는 개선도 중요하지만 전문 BPO를 이용함으로써 품질향상에 도움을 받을 수 있음을 인식하고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구결과는 제품이나 서비스 혹은 업무 프로세스의 품질향상을 위해 BPO의 적절한 활용은 중소기업에게 중요한 전략이 될 수 있음을 시사하는 것이라 할 수 있다.

VI. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫 째, 중소기업인들을 대상으로 한 본 연구는 표본수집의 어려움 끝에 확보된 99개의 표본만을 이용하게 되었다. 따라서 본 연구결과를 전체 중소기업으로 일반화시키기에 무리가 있을 수 있다. 이에 따른 후속연구를 위한 제언으로써 표본의 수를 확대할 필요가 있다. 둘째 요인분석에서 각 변수의 요인적 재치가 그다지 높지 않음을 알 수 있다. 후속연구에서는 좀 더 정교한 측정도구의 개발과 함께 면접방식에 의한 자료수집이 바람직할 것으로 사료된다. 셋 째, 본 연구에 사용된 표본 집단의 불균형을 들 수 있다. 즉 전기, 전자, 통신, 교육, 서비스 부

문이 50%이상의 비중을 차지하고 있는데 반해 과학정밀, 기계 및 의료부문은 10%이하를 보임으로써 표본이 산업 별로 골고루 분포되지 못하고 있다는 점을 들 수 있다. 세 째, BPO태도에 영향을 미치는 각 변수들은 기업가들의 지각된 효익으로 볼 수 있으며 이러한 관점에서의 접근방법도 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 위의 부분에 대한 고려가 필요할 것으로 보인다.

REFERENCE

- 문제옥(2015a). 홈쇼핑 업종에서의 협력업체 선정과 평가체계, 벤처창업연구, 10(4), 147-155.
- 문제옥(2015b). 경영혁신을 위한 린 6시그마 활동의 효과적인 전개방법에 관한 연구, 벤처창업연구, 10(5), 63-71.
- Ajzen, I. & Fishbein, M.(1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ambrosini, V. & Bowman, C.(2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construction in strategic management? *International Journal of management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Apte, U. M., Sobol, M. G., Sho, H., Shimada, T., Saarinen, T., Salmela, T. & Vepsalainen, A. P. J.(1997). IS outsourcing practices in the USA, Japan and Finland, *Journal of Information Technology*, 12(4), 289-304.
- Barney, J. B.(1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11(3), 656-65.
- Barney, J. B.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-129.
- Becker, G. S.(1975). *Human Capital*, Chicago University Press, Chicago, IL.
- Benamati, J. H. & Rajkumar, T. M.(2003). An empirical study of the applicability of the technology acceptance model to application development outsourcing decisions, *Ninth Americas Conference on Information Systems*, Tampa, FL.
- Brown, D. & Wilson, S.(2005). *The black book of outsourcing - How to manage the changes, challenges, and opportunities*, John Wiley and Sons. Hoboken, New Jersey.
- Brüderl, J., Preisdörfer, P. & Ziegler, R.(1992). Survival chances of newly founded business organizations, *American Sociology Review*, 57, 227-242.
- Burton, C. R., Rycroft Malone, J., Robert, G., Willson, A. & Hopkins, A(2014). Investigating the organizational impacts of quality improvement: a protocol for a realist evaluation of improvement approaches drawing on the resource based view of the firm, *BMJ open*, 4(7), 1-9.
- Busi, M. & McIvor, R.(2008). Setting the outsourcing research agenda : the top-10 most urgent outsourcing areas, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(3), 18-197.
- Carmel, E. & Nicholson, B.(2005). Small firms and offshore software outsourcing: high transaction costs and their mitigation, *Journal of Global Information Management*, 13(3), 33-54.
- Chen, Y. F. & Wu, T. C.(2007). An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufacturers, *Journal of Management Development*, 26(2), 159-168.
- Chew, E. K.(2012). *Knowledge driven service innovation and*

- management: *IT strategies for business alignment and value creation*, IGI Global.
- Clark Jr, T. D., Zmud, R. W. & McCray, G. E.(1995). The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry, *Journal of Information Technology*, 10(4), 221-237.
- Coase, R. H.(1937). The nature of the firm, *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coleman, J. S.(1988). Social capital in the creation of human capital, *The American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Conklin, D. W.(2005). Risk and rewards in HR business process outsourcing, *Long Range Planning*, 38(6), 579-598.
- Cullen, S., Seddon, P. B. & Willcocks, L. P.(2005). Managing outsourcing: the life cycle imperative, *MIS Quarterly Executive*, 4(1), 229-246.
- Currie, W. & Willcocks, L.(1998). Analyzing four types of ITsourcing decisions in the context of scale, client/supplier interdependency and risk mitigation, *Information Systems Journal*, 8(2), 119-143.
- Dibbern, J.(2003). *The Sourcing of Application Software Development and Maintenance*, Springer, Berlin.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. & Jayatilaka, B.(2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature, *The DATA BASE for advances in Information Systems*, 35(4), 6-102.
- Dierckx, I. & Cool, K.(1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Evans, R. & Lindsay, W. M.(2011). *Managing for quality and performance excellence*, 8th edition, Southwestern: Cengage Learning.
- Fawcett, S. E.(2000). *The Supply Management: Supply Management's Role Today and in the Future*, National Association of Purchasing Management, Phoenix, AZ.
- Galetto, F.(1999). The golden integral quality approach: from management of quality to quality of management, *Total Quality Management*, 10(1), 17-35.
- Gartner Group(2004). Vendors seek clear role in SMB market, Gartner Dataquest Report, ITSM-NA-MT-0108.
- Gewald, H.(2010). The perceived benefits of business process outsourcing : An empirical study of the German banking industry, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3(2), 89-105.
- Ghodeswar, B., Vaidyanathan, J.(2008). Business process outsourcing : an approach to gain access to world-class capabilities, *Business Process Management Journal*, 14(1), 23-38.
- Gimenco, J., Folta, T. B., Cooper, A. C. & Woo, C. Y.(1997). Survival of the fittest? entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms, *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.
- Gonzalez, R., Gasco, J. & Llopis, J.(2006). Information systems outsourcing a literature analysis, *Information and Management*, 43(7), 821-834.
- Grover, V., Cheon, M. J. & Teng, J. T. C.(1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions, *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Hafeez, K., Zhang, Y. & Malak, N.(2002). Core competence for sustainable competitive advantage : a structured methodology for identifying core competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28-35.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K.(1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Herrmann, A., Vollmer, I. & Meyrahn, F.(2001). Outsourcing von finanzdienstleistungen, in Marighetti, L. P., Jasny, R., Herrmann, A. & Huber, F.(Eds), *Management der Wertschöpfungsketten in Banken*, Gabler, Wiesbaden.
- Hirschheim, R. A. & Lacity, M. C.(2000). The myths and realities of information technology insourcing, *Communications of the ACM*, 43(2), 99-107.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L. & Walker, G.(2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity, *Strategic Management Journal*, 24(10), 889-902.
- Huber, R. L.(1993). How continental bank outsourced its' crown jewels, *Harvard Business Review*, 71(1), 121-129.
- Jurison, J.(1995). The role of risk and return in information technology outsourcing decisions, *Journal of Information Technology*, 10(4), 239-237.
- Krstić, B. & Kahrović, E.(2015). Business process outsourcing as a tool for improving enterprise efficiency, *Ekonomika*, 61(3), 31-41.
- Lacity, M. C. & Willcocks, L. P.(1998). An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience, *MIS Quarterly*, 22, 363-408.
- Lammers, M.(2004). Make, buy or share - combining resource based view, transaction cost economics and production economics, *Wirtschaftsinformatik*, 46(3), 204-212.
- Lamberti, H. J. & Pöhler, A.(2004). *Die Industrialisierung des Backoffices am Beispiel der etb*, in Lamberti, H. J., Marliere, A. and Pöhler, A. (Eds), *Management von Transaktionsbanken*, Springer, Berlin.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P.(2003). A bargaining perspective on resource advantage, *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069-1086.
- Lockett, A.(2005). Penrose's legacy to the resource-based view, *Managerial and Decision Economics*, 26(2), 83-98.
- Makadok, R.(2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 20(10), 935-952.
- Markides, C. C. & Williamson, P. J.(1994). Related diversification, core competences and corporate performance, *Strategic Management Journal*, 15(5), 149-165.
- Maurice, F. & Greaver, II.(1999). *Strategic Outsourcing - A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. AMACOM, New York.
- McLellan, K., Marcolin, B. L. & Beamish, P. W.(1995). Financial and strategic motivations behind IS outsourcing, *Journal of Information Technology*, 10(4), 299-321.
- Miranda, S. M. & Kim, Y. M.(2006). Professional versus political contexts: institutional mitigation and the transaction cost heuristic in information systems outsourcing, *MIS Quarterly*, 30(3), 725-753.
- Najmi, M., Rigas, J. & Fan, I. S.(2005). A framework to review performance measurement systems, *Business Process Management Journal*, 11(2), 109-122.

- Peteraf, M. A. & Bergen, M. E.(2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework, *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027-1041
- Pfannenstien, L. & Tsai, R.(2004). Offshore outsourcing: current and future effects on American IT industry, *Information Systems Management*, 21(4), 72-80.
- Phillipson, J., Bennett, K., Lowe, P. & Raley, M.(2004). Adaptive responses and asset strategies: the experience of rural micro-firms and foot and mouth disease, *Journal of Rural Studies*, 20(2), 227-243.
- Pil, F. K. & Holweg, M.(2003). Exploring scale: the advantages of thinking small, *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 33-40.
- Quinn, J. B. & Hilmer, F. G.(1994). Strategic outsourcing, *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Raley, M. & Moxey, A.(2000). *Rural Micro-Businesses in the North East of England: Final Survey Results Research Report*, Centre for Rural Economy, University of Newcastle, Newcastle upon Tyne.
- Rice, F.(1990). How to deal with tough customers, *Fortune*, (December 3), 38-48.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J. & Keiningham, T. L.(1995). Return on quality(ROQ): making quality financially accountable, *Journal of Marketing*, 59, 58-70.
- Saunders, C., Gebelt, M. & Hu, Q.(1997). Achieving success in information systems outsourcing, *California Management Review*, 39(2), 63-79.
- Scott, R. A., Peng, X. & Prybutok, V. R.(2015). Contribution of product and provider quality to cell phone industry quality, *The Quality Management Journal*, 22(2), 33-46.
- Shina, M. N. & Willborn, W. W.(1985). *The Management of Quality Assurance*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Spencer, B. A.(1994). Models of organization and total quality management : a comparison and critical evaluation, *Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tripsas, M.(1997). Unraveling the process of creative destruction : complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry, *Strategic Management Journal*, 18(s 1), 119-141.
- Welson, R.(1996). *It's hard to buck the outsourcing tide*, PC Week, 15 July.
- Wernerfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-80.
- Youngdahl, W., Ramaswamy, K. & Verma, R.(2007). Exploring new research frontiers in offshoring knowledge and service process, *Journal of Operations Management*, 26(2), 135-140.
- Wechsler, S.(2002). How to outsource treasury functions successfully, *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 14(1), 21-26.
- Willcocks, L. P., Hindle, J., Feeny, D. & Lacity, M. C.(2004). IT and business process outsourcing: the knowledge potential, *Information Systems Management*, 21(3), 7-15.
- Wixom, B. H. & Todd, P. A.(2005). A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance, *Information Systems Research*, 16(1), 85-102.
- Wright, P. M., Smart, D. L. & McMahon, G. C.(1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams, *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.

An Empirical Study of Entrepreneurial Attitude on Business Process Outsourcing

Ryu, Jung Hwan*
Yang, Jun Hwan**

Abstract

Outsourcing enables firms to use external resources in efficient and effective manner by adopting the best practice of industry. It also helps firms improve their business process which may result in seizing or creating new business opportunity. Collaborating with outstanding BPO(business process outsourcing) providers offer a great deal of advantage that could access to new knowledge, technology, intellectual and material resources that firms do not own. This study was designed to provide in-dept understanding of key elements that may affect the attitude towards BPO of entrepreneurs using 99 samples comprised SME & Venture business owners. Specifically, this study aims to test and analyse the relationship between attitude towards BPO and 4 independent variables including cost reduction, core competence, specialized resources and quality improvement. The analysis results show that core competence, specialized resources and quality improvements have all positive relationships with the attitude towards BPO. However, exceptionally cost reduction is not associated positively with the attitude towards BPO which was against our expectation. Theoretical discussion and practical implication on the analysis results are provided.

Keywords: BPO(Business Process Outsourcing), SME & Venture Entrepreneur, Cost Reduction, Core Competence, Specialized Resource, Quality Improvement, Attitude towards BPO

* CEO of TSP Co., Ltd., Ph.D in Business Administration, jhyoo@trustsp.com

** Assistant Professor, Global Entrepreneurship Center, Dankook University, stvyang@dankook.ac.kr