

아웃소싱 파트너 선정요인과 전략이 아웃소싱 성공도 및 BSC성과에 미치는 영향에 관한 연구[†]

(The effects of outsourcing strategies and outsourcing partner selection factors on the success of outsourcing and BSC performance)

정 범 성*, 심 정 태**, 이 상 식***

(BumSung Jeong, JungTaek Shim, and SangShik Lee)

요 약 치열한 경쟁환경에서 많은 기업들이 외부의 전문성 활용을 통한 비용절감, 리스크 감소, 경영효율화 추구, 핵심역량의 강화 등을 위해 아웃소싱을 도입하고 있다. 또한, 기업전략 및 기업의 구조적 변혁을 통한 혁신적 활동으로써 아웃소싱을 전략적으로 활용하고 있다. 본 연구의 목적은 우리나라 제조업을 중심으로 아웃소싱 파트너 선정요인과 전략에 따른 아웃소싱 성공도와 BSC 성과간의 영향에 관한 연구를 하였다. 따라서 제조기업의 아웃소싱 전략과 아웃소싱 파트너 선정요인에 따른 성공도를 파악하고 그에 따르는 기업의 성과를 BSC 관점에서 실증분석을 하였다. 본 연구는 제조기업의 아웃소싱 성공도와 기업의 BSC관점에서의 성과에 관한 요인을 파악함으로써 현재 진행 중인 아웃소싱 업체의 평가 및 보상에 관하여 실무적 접근을 가능토록 하였다. 현재 기업의 환경 및 전략 의도에 따라 아웃소싱 파트너 선정과 아웃소싱 전략을 수행함으로써 만족도와 효과에 대한 기대치를 예상할 수 있는데 도움이 될 것이다.

핵심주제어 : 아웃소싱 전략, 아웃소싱 파트너, 아웃소싱 성공도, BSC

Abstract Outsourcing is used as one of the effective methods while many companies have to start to innovate everything because of increased fierce global competition, low-growth economy, and varied customers' requirements. Under these conditions, a lot of firms are introducing outsourcing for cost savings, risk reduction, management efficiency, strengthen core competence. The purpose of this study is to analyze the effect of between outsourcing success by outsourcing strategy and factors for selecting outsourcing partners and BSC success in the Korea manufacturing. This study was intended to make it possible to get a practical approach on evaluation and compensation of the outsourcing manufacturing enterprises by identifying outsourcing success factors and BSC performance factors. When an outsourcing partner of enterprise is selected, detailed assessment will be possible in terms of partner's competence, financial factors, institutional factors, and operational factors.

Key Words : Outsourcing Partner, Outsourcing Strategies, Outsourcing Success, BSC

[†] 본 논문은 2011~2012년도 창원대학교 연구비에 의하여 연구되었음.
본 논문은 제1저자 정범성의 박사학위논문의 일부를 발췌한 것임.

* (주)이노웁 컨설턴트, 제1저자
** 창원대학교 경영학부, 공동저자
*** 경성대학교 경영학부, 교신저자(e-mail: slee@ks.ac.kr)

1. 서론

글로벌 경쟁의 격화, 저성장 경제, 고객욕구의 다양화 및 소프트화 등으로 기업들이 적극적인 변신을 하지 않을 수 없는 현 상황에서 아웃소싱이 유효한 생존수단의 하나로 활용되고 있다. 이러한 환경에서 기업들은 외부의 전문성 활용을 통한 비용절감, 리스크 감소, 경영효율화 추구, 핵심역량의 강화 등을 위해 아웃소싱을 도입하고 있다. 많은 기업들은 아웃소싱을 통하여 기업의 효율성을 제고하고, 기업이익의 극대화를 도모하고 있으며, 특히 기업전략 및 기업의 구조적 변혁을 통한 혁신적 활동으로써 아웃소싱을 도입하고 있다.

하귀룡 외(2011)는 최근 아웃소싱의 형태는 단위업무에서 포괄적인 업무 프로세스를 이관하는 형태로 바뀌고 있다고 한다. 그리고 심지어 생산 및 연구개발 같은 핵심 분야도 아웃소싱의 대상이 되고 있다[1]. 외부업체에 의존하는 아웃소싱은 기술력과 기업의 경쟁력을 약화시키고 기업의 운명을 다른 업체에 내 맡기는 위험성도 상존한다. 하지만 아웃소싱은 치열한 경쟁의 환경 하에서 인적, 물적 자원 등 고정비용으로 인한 재무적 부담을 덜고 핵심역량을 키우는데 집중을 가능케 하는 유용하고 효율적인 경영전략이다. 이러한 현실에서 기업들은 아웃소싱을 활용한 산업패러다임의 변화를 적극적으로 수용하지 못하면 도태될 수밖에 없다고 해도 과언이 아닐 정도로 경영환경은 급변하고 있다.

과거의 아웃소싱은 비핵심 부문의 조달 및 간접부문 위주로 추진되었으나 오늘날 아웃소싱은 핵심 및 비핵심 부문과 비즈니스 프로세스를 포함한 기업의 전 부문에 걸친 모든 기업 활동으로 확장되어 왔다. 즉 오늘날 아웃소싱은 정보기술 프로세스, 제조 및 유통활동, 고객 지원 활동을 포함한 영역으로 확장되었으며, 이러한 추세는 지속적으로 그 폭을 넓혀 진화해 가고 있다.

제조 기업의 경우를 보면, 연구 및 개발, 제품설계, 제품 및 부품 제조, 완제품 조립, 배송 및 물류 기능을 포함한 공급망 프로세스 전 부문에 걸쳐 아웃소싱을 진행하고 있다. 이러한 추세와는 달리 아웃소싱에 대한 연구는 주로 정보시스템 부문과 물류부문 등 기업 활동의 비 핵심 부문을 대상으로 이루어져 왔다[2]. 또한 제조 및 생산 등 기업 활동의 핵심부문

에 초점을 두고 아웃소싱을 분석한 연구는 많지 않으며, 대부분 개념적 논의에 그치고 있다[3].

이러한 배경 및 연구결과 등을 토대로 본 연구에서는 우리나라 제조기업의 아웃소싱의 성공도 및 기업의 성과를 아웃소싱 전략 및 파트너 선정요인으로 분석 및 검증하고자 한다.

아웃소싱 파트너 선정관련 연구로서 하귀룡 외(2011)는 기존 문헌 고찰을 통하여 아웃소싱 파트너 선정 요인들을 정리하고, 이를 계층적 분석기법(AHP)을 적용하여 상위 4개 영역으로 정의했다. 즉 기업역량, 재무적요인, 고객/사용자 요인, 제도적 요인으로 구분하여 중요도를 평가하였다[1].

일반적으로 아웃소싱의 주요 전략 및 목적은 저비용(경제성), 유연성, 전문성에 따라 분류되며, 이 아웃소싱 목적을 최대화하기 위한 요인 중 하나는 최적의 아웃소싱 파트너 선정이 될 것이다. 그러므로 아웃소싱 파트너 선정요인과 아웃소싱 전략은 아웃소싱 성공을 위한 매우 중요한 변수로 볼 수 있다.

이러한 관계에서 본 연구는 우리나라 제조업을 중심으로 아웃소싱의 전략과 아웃소싱 파트너 선정요인에 따른 아웃소싱 성공도와 BSC 성과간의 영향에 관해 연구하는데 목적이 있다. 이를 통하여 기업이 현재 아웃소싱을 하고 있거나 향후 도입 시 자사의 전략적 측면인 경제성, 유연성 및 전문성에 따른 검토를 하는데 유용한 자료 및 정보로 활용 될 수 있게 실증적 분석이 필요하였다. 또한 제조기업의 아웃소싱 전략과 아웃소싱 파트너 선정요인에 따른 성공도를 파악하고 그에 따르는 기업의 성과를 BSC 관점에서 실증분석을 하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 아웃소싱 파트너 선정 요인

아웃소싱 파트너 선정에 관한 주요 연구들을 살펴 보면 다음과 같다. Choi and Hartley(1996)는 기존의 문헌을 바탕으로 아웃소싱 파트너 선정기준에 관한 연구를 하였으며, 26개의 항목에 대하여 요인분석을 실시한 결과 재무, 일관성, 관계, 유연성 등을 선정요인으로 제시하였다[4]. Min(1994)은 기업의 아웃소싱 활동이 글로벌화 되는 점을 주시하고 국제적으로 이

루어지는 파트너 선정에 있어서 필요한 주요 요소들을 재무, 인지된 위험, 문화와 의사소통, 무역장벽 등을 제시한 바 있다[5].

Ittner et al.(1999)은 아웃소싱 파트너 선정과 모니터링 활동이 전략과 조직성과 간의 관계에 미치는 영향요인에 대한 연구에서 기술, 명성, 부가치, 전략적 파트너십, 품질 등을 선정요인으로 제시하였다. Saxton(1997)은 파트너 평판, 아웃소싱 경험, 신뢰 몰입, 파트너간 유사성 제시했으며, Sherer(2003)는 신뢰, 몰입, 파트너 선택, IT, 외적환경 등을 제시하였으며, Swift(1995)는 제품, 가용성, 관계, 고객센터, 가격 등을 Ellram(1993)은 전략적 정합성, 파트너의 향후 능력으로 선정요인을 제시했으며, Ellram(1995)은 문헌조사 및 사례 연구를 통하여 파트너십을 형성하기 위한 기준을 제시했다. Hoffman and Schlosser(2001)는 선정요인을 파트너의 역량 및 잠재능력 등으로 정하였으며, 해당분야에서의 경험이나 제품/서비스 품질의 우수성, 시장점유율 등으로 정의하였다[6, 7, 8, 9].

국내연구들을 살펴보면 김성홍과 이정섭(2006)은 공급사슬에서 파트너 선정기준과 성공요인이 기업간 성과에 미치는 요인에 대하여 분석하였으며, 재무적 역량, 신뢰감, 전략적 정합성, 제도화 등을 선정기준으로 제시하였다. 안길찬(2003)은 생산성 제고를 위한 아웃소싱 전략에 관한 연구에서 아웃소싱 선정요인을 기업 수준, 운영관리, 서비스 제공 등으로 제시한 바 있다. 이철승과 고일상(2006)은 성공적인 비즈니스 프로세스 아웃소싱을 수행하기 위한 아웃소싱 파트너 선정 평가요인으로 서비스 수준, 관계특성, 거래 특성을 제시하였다[10, 11, 12].

특히, 하귀룡 외(2011)의 연구에서는 아웃소싱 파트너 선정요인들의 중요도와 우선순위를 AHP 분석을 통하여 도출하기 위해 먼저 기존문헌에서 제시한 다양한 선정요인들을 선별하고 이를 계층·구조화 하였다.

하귀룡 외(2011)의 연구는 상위요인으로는 기업역량, 재무적 요인, 고객/사용자 요인, 제도적 요인을 선정했으며, 하위요인으로는 아웃소싱의 경험, 인적자원의 역량, 시장점유율, 정보화능력, 재무안정성, 운영비용, 관련 자산보유, 신뢰성, 업계 내 명성, 전략적 정합성, 제휴능력, 공정한 이익분배, 업무처리규칙, 약속이행 명분화를 제시하였다.

2.2 아웃소싱 전략 및 성공도

아웃소싱은 단지 운영적 차원의 의사 결정이 아니라, 폭 넓은 결과를 가진 전략적인 의사 결정인 것이다. 효과적인 아웃소싱 전략은 급속한 외부 환경의 변화 속에서 아웃소싱의 성공을 위해 매우 중요하다. 더욱이, 아웃소싱의 동기가 이전에는 비용 절감에 초점을 맞추던 것이 최근 들어 비즈니스의 성과 향상을 새롭게 강조함에 따라, 보다 나은 아웃소싱의 이익과 기업 성과를 얻기 위해서는 비즈니스 전략과 아웃소싱 전략의 적합성 또는 연계(alignment)가 기업들에게 중요한 이슈가 되고 있다.

따라서 기업이 직면한 중요한 문제는 기업의 전략적 방향과 일치하도록 잘 계획된 아웃소싱 전략을 어떻게 효과적으로 조직화하고 관리하느냐에 있다. 아웃소싱 전략과 비즈니스 전략에 대한 충분한 고려가 되지 않은 아웃소싱 결정은 기업의 능력과 역량의 감소, 예기치 않은 위험에 대한 노출, 나아가 비즈니스 실패의 결과를 초래할 수 있다. 그러므로 아웃소싱을 전략적 차원의 경제성, 유연성, 전문성과 아웃소싱의 성공도인 만족도 및 효과는 매우 밀접한 요인이 될 것이다.

Kroes(2007)는 아웃소싱 드라이버와 경쟁력 우선순위가 아웃소싱의 적합성과 SCM 및 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 미국 제조 기업을 대상으로 실증 분석하였다. 아웃소싱의 드라이버 하위 요소와 경쟁력 우선순위의 하위 요소를 원가, 품질, 시간, 유연성 및 혁신성으로 정의하여 상호간의 적합성에 따라 SCM의 성과와 기업성과간의 영향에 대해서 분석 및 검증하였다[13].

최근영(2002)은 경영전략과 아웃소싱의 적합성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영전략 유형과 기업성과와의 관계가 어떤가, 아웃소싱 유형과 기업성과와의 관계가 어떤가, 종합적으로 현실적 과제인 경영전략과 아웃소싱 유형의 적합성과 기업성과와의 관계는 어떤가에 대한 연구를 실시하였다. 연구결과 기업의 경영전략과 아웃소싱 유형의 적합성의 관계는 장기적으로 볼 때 기업의 수익성에도 영향을 미친다. 그리고 조직의 유효성에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 감안하여 경영전략과 일치된 탄력적 아웃소싱의 추진이 필요하다고 언급했다[14]. 최근에 유대범(2010)은 국방 부문의 아웃소싱의 성공을 위한

요소를 위협, 효율 및 상호 연계성에 따라 분석하였다[15].

2.3 BSC의 개념 및 기대효과

1992년 Kaplan and Norton에 의해 처음 제안된 BSC(Balanced Score Card)는 하나의 기업을 네 가지 필수적 시각을 통해 봄으로써 단기적 운영관리를 장기적 비전 및 전략과 연결 가능한 과거, 현재, 미래의 3가지 시간차원에 근거하여 성과를 측정하는 전략적 성과측정 시스템이다. 사업 핵심 영역들의 성과를 측정하는데 재무 지표와 같은 단일 측정지표로는 성과목표를 분명하게 나타낼 수 없으며, 무형 자산의 가치를 반영하는데도 한계가 있기 때문이다[16]. 실제 조직을 응용대상으로 하여 문제점들과 효과들을 수정 발전시킨 BSC는 재무적인 차원과 비재무적인 차원의 성과요인들을 종합적으로 다루고 있다.

BSC의 추진 프로세스는 전통적인 성과관리에서 주로 다루어 왔던 재무적 요인을 보완하기 위해 세 가지의 비재무적 성과동인들을 추가시키고 있다[17]. 기업의 장기적인 경쟁역량에 기반하여 조직의 성과를 평가 및 관리할 수 있도록 재무적 관점(financial perspective), 고객 관점(customer perspective), 내부 프로세스 관점 (internal business process perspective), 그리고 학습과 성장의 관점(learning and growth perspective)으로 측정하도록 하고 있다 [18].

Kaplan and Norton(2006)은 BSC의 가장 핵심적 요소인 네 가지 관점에 근거한 성과요인들의 도출은 조직이 추구하는 목적의 근원을 탐구하는 것이다. 다양한 관점의 확보와 성과요인들 간의 균형을 강조하는 BSC는 조직 내의 전체적 관점에서 목표 설정과 조직 구성원들의 개별 수행 목표에 이르기까지 일관되고, 지속적인 의사소통과 합의를 특징이다. 단순한 성과관리를 위한 구조적 모형화에서 나아가 조직이 도모하는 목적에 대한 철학까지도 창출해 내는 것을 추가적 이점으로 꼽는다.

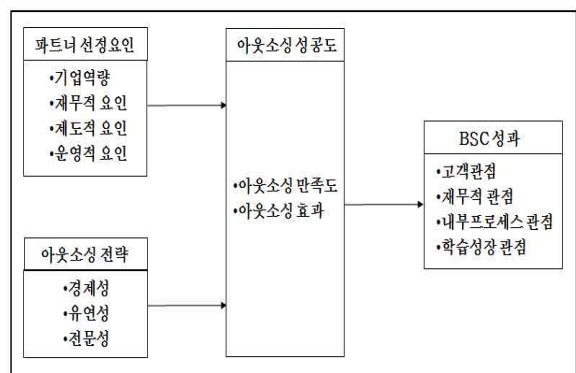
BSC 도입을 통해 기업의 지속적인 성장과 발전에 이바지 할 수 있는 구체적인 기대효과에는 무엇이 있는지 살펴보고자 한다. 김희경 외(2001)는 'BSC 실천 매뉴얼'에서 기업에서 BSC 도입의 기대효과를 전략 달성의 촉진, 균형된 성과평가, 책임경영의 구현,

조직변화 촉진, 의사소통의 활성화 및 기업의 신뢰도 확보로 정의하였다[18].

3. 연구의 설계

3.1 연구모형 및 가설의 설정

본 장에서는 선행연구를 기반으로 우리나라의 제조업을 중심으로 아웃소싱 만족도 및 효과를 통한 성공도에 따라 궁극적으로 기업의 성과를 달성토록 하기위한 아웃소싱에 관한 연구를 한다. 아웃소싱의 성공을 위한 핵심인 아웃소싱 파트너 선정요인과 아웃소싱 전략과의 관계를 연구하고자 한다. 구체적인 연구 목적을 달성하기 위하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 설계하였다.



<그림 1> 연구모형

아웃소싱 파트너 선정의 주요 요인의 경우 하귀룡 외(2011)의 연구를 기반으로 기업역량, 재무적요인, 제도적 요인 및 운영적 요인으로 설정 하였다. 아웃소싱 전략은 Kroes(2007)의 연구 등을 종합하여 아웃소싱의 주요 목적인 경제성, 유연성, 전문성으로 구분 하였다.

그리고, 유대범(2010)의 연구와 이태호(2002)의 연구를 토대로 아웃소싱 성공도를 매개변수로 보았으며, 아웃소싱의 만족도와 아웃소싱의 효과로 정의하였다[19]. 마지막으로 기업의 성과는 BSC 성과 측면인 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스 관점 및 학습성장 관점으로 종속변수를 설정하였다. 각 변수들 간의 관련성을 파악하기 위한 조작적 정의 및 가설

들을 설정하였다. 또한 구성 변수들 간의 정확한 측정을 위하여 측정도구로는 설문지를 통하여 가설들을 분석 및 검증하고자 한다.

연구모형에서 제시한 아웃소싱 파트너 선정 요인과 아웃소싱 성공도와의 관계, 아웃소싱 전략과 아웃소싱 성공도와의 관계, 아웃소싱 성공도와 BSC 성과 간의 관련된 변수들 간의 관계를 바탕으로 가설을 수립하였다.

아웃소싱 파트너 선정요인은 하귀룡 외(2011)의 연구를 토대로 운영적 요인을 추가하여 아웃소싱 성공도와의 관계에 대하여 유의한 영향을 미치는지를 분석 및 검증하기 위하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설1 : 아웃소싱 파트너 선정요인은 아웃소싱 성공도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 아웃소싱 파트너 선정요인은 아웃소싱 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-2 : 아웃소싱 파트너 선정요인은 아웃소싱 효과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

아웃소싱 전략과 아웃소싱 성공도와의 관계에 대하여 유의한 영향을 미치는지를 분석하기 위해 본 연구에서는 Kroes(2007)의 연구와 생산운영관리의 주목적인 아웃소싱 전략을 경제성, 유연성, 전문성으로 구분하였다. 아웃소싱의 만족도와 효과에 대한 가설은 유대범(2010)의 연구와 이태호(2002)의 연구를 토대로 아웃소싱 성공도를 매개변수로 설정하였다.

가설2 : 아웃소싱 전략은 아웃소싱 성공도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1 : 아웃소싱 전략은 아웃소싱 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-2 : 아웃소싱 전략은 아웃소싱 효과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

아웃소싱 만족도와 효과가 BSC 관점에 의한 기업의 성과는 Kaplan and Norton(1992)의 연구를 토대로한 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스 관점 및 학습성장 관점으로 종속변수를 설정하였다. 아웃소싱 성공도와 BSC 성과간에는 어떠한 영향이 있는가를

검증하기 위하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설3 : 아웃소싱 성공도는 BSC 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2 연구변수의 조작적 정의

연구란, 문헌적 조사와 관찰을 통해 가설을 설정하고 가설을 실증적으로 검증하는 과정을 거치게 된다. 실증연구를 위해서는 현상에 대한 계량적인 측정이 필요하다. 사회과학 분야에서 변수들의 측정을 위한 방법으로는 개념적 정의(conceptual definition)와 조작적 정의(operational definition)가 있다. 조작적 정의는 개념적 정의를 측정이 가능한 형태로 변환한 것을 말하며, 개념적 정의를 현실세계와 연결시켜주는 다리 역할을 한다. 따라서 조작적 정의 및 측정 요소의 내용은 다음과 같다.

3.2.1 아웃소싱 파트너 선정요인

아웃소싱 파트너의 선정 요인으로써 선행연구에 기반하여 크게 네 가지로 구분하였다. 첫째, 기업역량은 아웃소싱 파트너 선정업체의 역량 및 잠재능력을 말한다. 과거 혹은 현재 아웃소싱 선정업체로 활동한 경험이 있으며, 현재 시장점유율, 아웃소싱 전문 인력, 아웃소싱 관련 정보시스템의 활용능력 및 기술적 수행능력을 나타낸다.

둘째, 재무적 요인은 아웃소싱 파트너의 재무적 상태를 말하며, 매출액 규모, 재무적 안정성, 건전성 확보 및 아웃소싱 관련 자산의 보유여부를 의미한다.

셋째, 제도적 요인은 아웃소싱을 위한 규칙 및 책임소재, 아웃소싱 파기에 대한 벌칙 등의 명문화, 의사소통 구조의 명확화, 납기준수와 같은 약속이행의 명문화를 말한다(하귀룡 외, 2011).

마지막으로 운영적 요인은 생산관리 관점의 핵심 지표와 연관된 품질, 원가, 납기, 유연성, 안전 등의 하위 요소로 구성하였다.

3.2.2 아웃소싱 전략

일반적으로 기업의 경쟁력 우선순위는 원가, 품질, 시간, 유연성, 혁신성 등으로 정의되고 있다. Clement(1991)는 기업들이 아웃소싱을 도입하는 목적을 경제성 및 전문성, 고품질 서비스 구축, 예측 가능성 증

대, 유연성 제고, 인적자원의 효율적 활용 등 다섯 가지로 분류하였다. 이를 토대로 경제성, 유연성, 전문성의 세변수를 활용하여 설문항목을 구성하였다.

3.2.3 아웃소싱 성공도

아웃소싱 성공은 설정했던 목표가 실현되는 것을 의미한다. Lee(2001)는 아웃소싱 성공을 구매사의 요구와 아웃소싱 결과물 간의 적합성 정도로 보면서, 서비스 아웃소싱으로부터 얻게 되는 구매사의 전반적인 이익으로 규정하였다. 아웃소싱이 전략적, 경제적, 기술적 목적에 따라 고려되므로 아웃소싱 성공도 이러한 측면의 달성에 의해 평가될 수 있다[20].

제조 기업에서 아웃소싱 의사결정은 내부 생산과 외부 조달의 대상을 결정하는 전략적 차원의 의사결정이다. 외부조달이 결정된 이후에는 해당업무에 대한 수행 책임이 구매사로부터 공급사로 이전되며 아웃소싱의 성공여부도 공급사의 역량과 성과에 따라 결정되게 된다(Kakouris et al., 2006). 따라서 아웃소싱 성공도는 아웃소싱의 만족도와 효과의 두 변수를 활용하여 만족도는 업무적 만족, 품질만족, 서비스 만족, 신뢰성, 신속한 대응력으로 설정하였다. 또한 기대의 달성 정도, 인지된 효과, 목표대비 성과, 지속적 확대, 핵심역량 강화를 아웃소싱 효과로 설정하여 설문항목을 구성하였다.

3.2.4 BSC 성과

BSC 성과는 Kaplan의 측정방법에 기반 하여 기업의 성과를 고객(customer perspective), 재무(financial perspective), 학습과 성장(learning and growth perspective), 내부 프로세스(internal business process perspective)의 네 가지 관점을 주된 성과 달성으로 보고 설정하였다[21, 22].

구체적으로 보면, 재무적 관점의 경우 매출, 영업이익, 현금흐름, 재고비용, 총 비용으로 측정한다. 고객 관점은 시장 점유율, 신규고객 증가, 신규 매출, 고객 만족, 고객 대응력으로 측정한다. 내부 프로세스 관점의 경우는 경영자의 리더십, 부서간 협력, 표준화, 경영시스템, 업무 프로세스로 측정하고, 학습성장은 신제품 개발, 생산성, 급여 및 임금 수준, 교육, 통계적 기법 활용으로 측정토록 하였다[23].

4. 실증분석 및 결과

4.1 표본의 특성

본 연구는 제조기업 내에서 이루어지고 있는 아웃소싱 전반적 영역을 대상으로 신뢰성을 확보하기 위하여 영남권 제조 기업을 중심으로 전국적으로 생산, 구매, 관리 부문을 대상으로 e-mail을 통한 배포 및 직접방문을 통한 설문조사에 의해 자료를 수집하였다. 설문조사는 예비조사와 본 조사의 2단계로 실시하였고, 기존 문헌들과 자료를 종합하여 설문 항목을 구성하여 중소기업경영기술 컨설턴트들을 대상으로 예비조사(pilot survey)를 실시한 후 그들의 조언을 받아 설문문항 및 내용을 수정하여 확정하였다.

본 조사는 2012년 7월 한 달간 250개사에 직접 및 간접부문으로 2부씩 총 500부를 메일발송 및 직접방문 배포했다. 최종 8월 1일까지 회수된 설문은 총 147개사 252부로 회수율은 약 50.4%였다. 회수된 252부중 설문자료로 미흡한 26부를 제외한 226부(45.2%)의 자료를 분석대상으로 활용하였다.

4.2 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서 타당도 분석은 요인추출방법 중 주성분추출법(Principal Component Analysis : PCA)을 사용하였다. 또한 요인수의 결정은 요인이 설명해주는 분산의 크기를 나타내는 Eigen값이 1.0이상인 것을 선택하였다. 본 연구에서는 측정변수와 요인들 간의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)이 ± 0.5 이상인 변수들을 유의성이 있는 것으로 판단하였다.

파트너 선정요인에 대한 요인분석 결과, <표 1>과 같이 재무적 요인, 제도적 요인, 기업역량, 운영적 요인 등 4개의 요인으로 분리되었으며, 총 분산은 67.75%였다.

<표 1> 파트너 선정요인에 대한 요인분석

구 분	재무적 요인	제도적 요인	기업 역량	운영적 요인
관련자산 보유	.753	.040	.174	.238
비용의 효율화	.736	.186	.219	.198
재무적 안정성	.647	.343	.207	.143
최신설비 보유	.531	.490	.207	.123
각종규격 보유	.168	.818	.167	.132
비밀보장 준수	.158	.748	.092	.343
업무규칙 준수	.193	.693	.153	.212
아웃소싱 경험	.079	.067	.863	.260
전문지식 경험	.407	.375	.651	-.145
인적자원 보유	.414	.223	.617	.155
납기 준수	.130	.261	.270	.786
변화 유연성	.401	.262	.063	.656
가격 적절성	.511	.290	.013	.537
아이겐값	2.681	2.518	1.849	1.761
분산(%)	20.62	19.37	14.22	13.54
누적분산(%)	20.62	39.99	54.21	67.76

아웃소싱 전략에 대한 요인분석 결과, <표 2>와 같이 전문성, 경제성, 유연성 등 3개의 요인으로 분리되었으며, 총 분산은 65.10%였다.

<표 2> 아웃소싱전략에 대한 요인분석

구 분	전문성	경제성	유연성
인적보유능력 활용	.786	.075	.274
전문적 보유기술 활용	.783	.132	.317
핵심역량 강화	.776	.239	-.034
전문적 보유자산 활용	.729	.037	.427
원가절감	.002	.833	.126
수익성 향상	.153	.806	.075
저가격 구입	.101	.723	.080
경비절감	.195	.706	.132
단납기 대응력	.135	.196	.819
전체 납기 Meet	.251	.045	.809
물량조절	.372	.189	.504
아이겐값	2.655	2.523	1.983
분산(%)	24.13	22.93	18.02
누적분산(%)	24.13	47.07	65.10

아웃소싱 성공도에 대한 요인분석 결과, <표 3>과 같이 아웃소싱 만족도와 효과로 분리되었으며, 총 분산은 63.93%였다.

<표 3> 아웃소싱 성공도에 대한 요인분석

구 분	아웃소싱 만족도	아웃소싱 효과
신뢰성	.808	.234
서비스	.807	.200
품질	.799	.326
대응력	.737	.373
업무적인 만족	.691	.369
아웃소싱의 지속적 확대	.158	.787
목표대비 성과	.237	.723
인지된 효과의 만족	.311	.696
기대치의 달성정도	.382	.690
핵심역량 강화	.451	.571
아이겐값	3.488	2.905
분산(%)	34.88	29.04
누적분산(%)	34.88	63.93

BSC 성과에 대한 요인분석 결과, <표 4>와 같이 내부 프로세스 관점, 학습 성장관점, 고객관점, 재무적 관점 등 4개로 분리되었으며, 총 분산은 64.95%였다.

<표 4> BSC 성과에 대한 요인분석

구 분	내부 프로 세스	학습 성장	고객 관점	재무 적 관점
정보활용 향상	.744	.125	.301	.153
부서간 협력도 향상	.737	.167	.240	.218
표준 및 매뉴얼 활용	.734	.208	.079	.222
업무프로세스 개선	.709	.241	.271	.076
경영자 리더십 향상	.562	.222	.330	.325
급여 및 임금수준 향상	.103	.815	.242	.126
통계적 기법 활용	.196	.688	.193	.291
체계적인 교육 실시	.171	.682	.189	.245
종업원 생산성 향상	.403	.632	.099	.147
신제품 개발능력 향상	.449	.529	-.032	.326
시장점유율 증대	.189	.159	.795	.265
신규매출 향상	.215	.184	.778	.205
신규고객 증대	.290	.153	.749	.193
고객만족도 향상	.464	.299	.530	.152
영업이익 향상	.253	.213	.099	.711
현금흐름의 원활화	.250	.086	.312	.706
총비용의 감소	.163	.331	.161	.679
재고금액의 감소	.101	.256	.289	.666
아이겐값	3.440	2.873	2.775	2.603
분산(%)	19.11	15.96	15.41	14.46
누적분산(%)	19.11	35.07	50.48	64.95

신뢰성이란 측정에 있어서 그 결과의 신빙성, 안정성, 일관성, 예측성 또는 정확성 등으로 정의할 수 있다. 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 본 연구에서는 내적일관성 측정법을 사용하였다. 내적일관성 측정법은 동일한 측정을 위한 항목간의 평균적인 관계에 근거한 측정 방법으로 동일한 개념을 찾아내어 측정 도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha 계수를 이용하며, 0.6이상의 값을 가지면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있다[24].

< 표 5>의 분석결과와 같이, 파트너 선정요인 4개 변수, 아웃소싱 전략 3개 변수, 아웃소싱 성공도 2개 변수, BSC 성과 4개 변수에 대한 신뢰도계수는 최소 .696에서 최대 .885까지 나타나고 있어 모든 항목은 .60 이상의 값을 가지는 것으로 나타나 높은 신뢰성을 가지는 것으로 분석되었다.

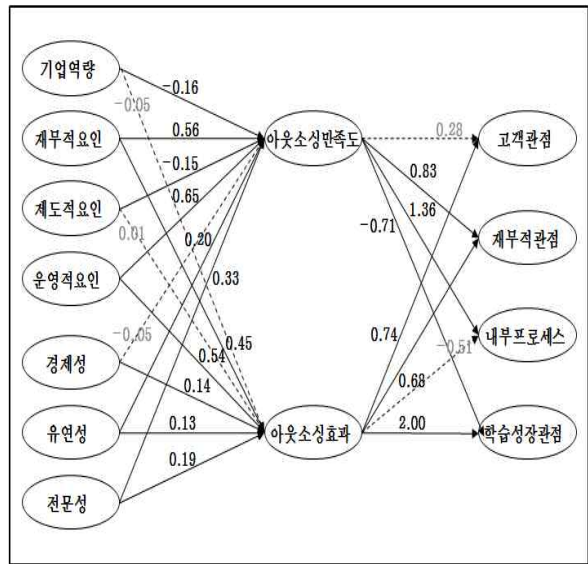
<표 5> 측정변수의 신뢰도분석 결과

변수명	측정변수	문항수	Cronbach's Alpha
파트너 선정요인	기업역량	3	.748
	제도적요인	3	.777
	운영적요인	3	.749
	재무적요인	4	.787
아웃소싱 전략	경제성	4	.789
	전문성	4	.837
	유연성	3	.696
아웃소싱 성공도	아웃소싱만족	5	.885
	아웃소싱효과	5	.816
BSC 성과	고객관점	4	.849
	재무관점	4	.784
	내부관점	5	.858
	학습관점	5	.830

4.3 가설검증 결과

본 연구에서는 설계된 개념적 모형의 인과관계에 대한 검증을 하기 위해 구조방정식 모형의 을 이용하였다. 본 연구의 구조방정식 모형 적합도와 설정된 가설을 검증하기 위해서 AMOS 18.0 프로그램을 사용하였으며, 구조방정식 모형의 경로분석결과 최적모형

은 <그림 2>와 같다.



< 그림 2 > 연구모형의 검증결과 :경로계수

구조방정식 모형을 검증하기 위해서는 모형이 어느 정도의 적합성을 수용할 수 있는지를 판정하는 것이 요구된다. 본 연구에서 구조방정식 모형의 적합성 평가 결과는 <표 6>에서 보여지는 바와 같다.

<표 6> 모형의 전반적 적합도

GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI	AIC
0.884	0.842	0.075	0.048	0.867	0.949	620.4

첫째, 검증은 '모델의 올바름'의 확률을 나타내는 것이 아니라, '올바르지 않다'고 판단하는 위험도를 확률로 나타내는 것이며, 기각되지 않는다는 것은 모델을 채택할 필요조건이지 충분조건은 아니다. 따라서 GFI, AGFI, RMSEA 등과 같은 다른 지표와 합쳐서 판단하지 않으면 안 된다[25].

본 연구에서 나타난 통계량은 422.425이며, p=0.000으로 확률값(0.05보다 커야 함)이 권장수준에 미달하여 문제가 있는 것으로 보이지만, 다른 지표와 같이 살펴볼 필요가 있다.

<표 6>에서 보는 바와 같이 다른 지표들인 GFI(0.884)는 0.9에 약간 미치지 못하지만, Farhoomand(1996)의 연구에 의하면 0.8이상이면 다

양한 모형의 적합도 지수로 평가하여 실제로 적용시킴으로 RMSEA (0.048) 등의 지표가 권장수준을 만족하기 때문에 전반적으로 모형의 적합성이 크게 떨어지는 것이 아니므로 분석에 무리가 없을 것으로 판단된다.

둘째, 적합도 GFI와 수정적합도 AGFI는 0부터 1 사이의 값을 가지며, GFI 값이 0.884로 0.8 이상의 값을 가지고 있고, AGFI 값도 0.842로 적합도가 수용 가능한 것으로 볼 수 있다.

셋째, 잔차 제곱평균제곱근 RMR은 관측 데이터로부터의 모형의 편차라고 생각할 수 있으며, 관측 데이터와 모형이 일치해 있으면 0이 되고, 값이 작을수록 적합도가 좋다. 본 연구에서 나타난 RMR 값은 0.075로 적합도에 근접하는 하는 것으로 나타났다.

넷째, RMSEA는 모형의 복잡함에 의한 외견

상의 적합도 상승을 조정하는 적합지표의 하나로서 0.08 이하이면 적합도가 높다고 되어 있다. 또한 0.1 이상이면 그 모형을 채택해서는 안 된다고 되어 있으며, 케이스가 많을 때에 카이제곱 검증에 대신해서 사용하는 데 편리하다(노형진, 2008). 본 연구에서 나타난 RMSEA 값은 0.048로 적합도가 좋은 것으로 나타났다. 공분산 구조분석의 검정통계량인 C.R. (Critical Ratio)값은 각 경로의 경로계수의 유의한지를 판단하기 위해 사용되며, 임계치/표준오차로 계산된다. 표본의 수가 충분히 크면 정규분포로 간주할 수 있으므로, C.R.값(t값)이 1.96이상일 경우 0.05수준(95%)에서 유의하며, 2.57 이상일 경우 0.01수준(99%)에서 유의하다고 할 수 있다.

그리고 최적의 구조모형을 찾기 위하여 <그림 2>에서 제거된 경로를 삭제하여 분석한 결과 모형의 적합도가 전반적으로 부적합하였다. 또한 아웃소싱 성공도의 아웃소싱 만족도와 아웃소싱의 효과 간에 경로를 추가하여 수정 모형을 설정하여 분석한 결과도 적합도를 수용할 수 없었으며, 경로자체의 채택여부도 나빠지는 결과로 나타나서 최종 경로 모형을 <그림 2>와 같이 채택하였다.

본 연구의 모형에 대해 최대우도법(Maximum Likelihood Estimation)에 의한 구조방정식 분석을 실시하였으며, 분석결과는 <표 7>과 같다.

< 표 7 > 구조방정식 모형의 검증 결과

경로	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	t값	채택 여부
기업역량 → OS만족도	-.163	.050	-3.240**	채택
재무적요인 → OS만족도	.560	.111	5.042**	채택
제도적요인 → OS만족도	-.149	.055	-2.697**	채택
운영적요인 → OS만족도	.650	.187	3.474**	채택
경제성 → OS만족도	-.051	.073	-.689	기각
유연성 → OS만족도	.197	.092	2.136*	채택
전문성 → OS만족도	.328	.124	2.639**	채택
기업역량 → OS효과	-.049	.039	-1.252	기각
재무적요인 → OS효과	.446	.087	5.115**	채택
제도적요인 → OS효과	.011	.038	.278	기각
운영적요인 → OS효과	.541	.150	3.607**	채택
경제성 → OS효과	.140	.055	2.550*	채택
전문성 → OS효과	.187	.089	2.106*	채택
유연성 → OS효과	.133	.066	2.008*	채택
OS만족도 → 고객관점	.281	.265	1.061	기각
OS효과 → 고객관점	.744	.338	2.204*	채택
OS만족도 → 재무관점	.827	.421	1.966*	채택
OS효과 → 재무관점	.682	.335	2.036*	채택
OS만족도 → 내부관점	1.364	.285	4.782**	채택
OS효과 → 내부관점	-.510	.381	-1.339	기각
OS만족도 → 학습성장관점	-.708	.346	-2.044*	채택
OS효과 → 학습성장관점	2.003	.515	3.892**	채택

주) * p<0.05, ** p<0.01

경로계수의 유의수준 판단 결과에는 첫째, 파트너 선정 요인과 아웃소싱 만족도간에는 기업역량, 재무적 요인, 제도적 요인, 운영적 요인이 전체적으로 유의하였으나, 기업역량 및 제도적 요인은 부(-)의 유의한 결과로 나타났다.

둘째, 아웃소싱 전략과 아웃소싱 만족도 간에는 유

연성 및 전문성이 유의한 결과로 나타났으며, 경제성은 유의하지 않은 결과로 나타났다. 여기서 비 유의적으로 나타난 경제성과 아웃소싱의 만족도의 관계에 대해서 살펴보면 아웃소싱의 목적이 경제성을 도모하지만 오직 비용절감 및 기업 이익적 차원의 무계획적 아웃소싱에 대한 결과는 만족도에 영향이 없음을 의미한다.

셋째, 파트너선정 요인과 아웃소싱 효과 간에는 재무적 요인 및 운영적 요인이 유의하였으나 기업역량 및 제도적 요인은 유의하지 않는 결과로 나타났다. 따라서 기업역량 및 제도적 요인의 비 유의한 결과는 매우 흥미롭다. 이는 아웃소싱 파트너의 역량이 자사의 능력보다 높거나 제도적 장치가 매우 높고 엄격할 경우 오히려 자사의 만족도 및 효과에는 부의 효과나 만족도 측면에서는 관계가 없음을 의미한다고 볼 수 있다.

넷째, 아웃소싱 전략과 아웃소싱 효과 간에는 경제성, 유연성 및 전문성이 모두 유의한 결과로 나타났다.

다섯째, 아웃소싱 만족도와 BSC 성과와의 관계는 재무적 관점, 내부 프로세스 관점, 학습성장 관점에서 유의한 결과가 나타났으며, 학습성장 관점은 부(-)의 영향으로 나타났다. 또한 고객관점은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 외부 고객의 경우 아웃소싱 유무와 관계없이 모기업의 관점으로 평가되어짐을 의미한다고 볼 수 있다.

여섯째, 아웃소싱 효과와 BSC 성과와의 관계는 고객관점, 재무적 관점, 학습성장 관점에서 유의한 결과가 나타났으며, 내부프로세스 관점은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 아웃소싱 효과에 대한 내부프로세스 관점의 비 유의한 영향의 경우를 살펴보면, 아웃소싱의 효과가 아웃소싱의 만족도와는 달리 자사의 업무적 효과에는 그다지 영향이 없음을 의미한다고 할 수 있다.

5. 결론 및 시사점

5.1 연구의 결과

기업은 무한경쟁 환경에서 경쟁력을 갖추어 생존하기 위한 전략으로 비 핵심 분야뿐 아니라 최근에는

핵심역량까지 아웃소싱을 추진하는 방향으로 나아가고 있다. 따라서 기업의 아웃소싱은 점차 그 폭을 넓혀가고 있다. 제조업체에서 아웃소싱 전략과 파트너 선정요인이 아웃소싱 성공도 및 BSC 성과에 미치는 영향을 실증분석 함으로써 현재 아웃소싱을 진행 중인 경우 아웃소싱의 평가를 통한 적합성을 판단할 수 있을 것이다. 그리고 아웃소싱을 고려할 때에는 아웃소싱 파트너 선정 요인의 중요성과 전략과의 일치성을 검토하는 것이 필요할 것이다.

본 연구는 전체적 모형의 검증을 위해 구조방정식 모형을 통한 경로 분석을 실시하였으며, 분석결과와 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 아웃소싱 파트너 선정 요인(기업역량, 재무적 요인, 제도적 요인, 운영적 요인)은 아웃소싱 성공도(아웃소싱 만족도, 아웃소싱 효과)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 운영적 요인이 만족도와 효과에 매우 높은 유의한 관계가 나타났다. 이는 아웃소싱 파트너 선정시 품질, 원가, 납기, 변화에 대한 적응력, 안전등의 요인을 검토하여 선정토록 하는 것이 아웃소싱 성공도에 중요하다는 것으로 판단된다.

둘째, 아웃소싱 전략(경제성, 유연성, 전문성)은 아웃소싱 성공도(아웃소싱 만족도, 아웃소싱 효과)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경로분석 결과 경제성과 만족도를 제외하고는 모두 유의한 경로를 보였다. 이는 전문성과 유연성이 아웃소싱 만족도와 효과에 유의한 영향을 미치고, 경제성, 유연성, 전문성 모두 아웃소싱 효과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

아웃소싱의 전략은 아웃소싱의 목적과 관련되므로 경제성, 유연성, 전문성에 대한 전체적 평가와 능력을 고려하여 추진함이 타당하다는 결과로 볼 수 있다. 다만, 경제성의 경우 아웃소싱의 만족도와 비 유의한 경향을 가지므로 무조건적인 비용절감 차원의 무리한 아웃소싱은 자제되어야 하고 핵심역량 강화를 위한 계획적이고 체계적인 검토를 통한 아웃소싱을 추진해야 한다는 것으로 추정된다.

이는 Clement(1991)가 기업들이 아웃소싱을 도입하는 목적을 경제성 및 전문성, 고품질 서비스 구축, 예측 가능성 증대, 유연성 제고, 인적자원의 효율적 활용 등 다섯 가지로 분류하여 제시한 내용과 유사함을 설명하고 있다. 또한, Kroes(2007)의 아웃소싱 드라이버와 경쟁력 우선순위가 아웃소싱의 적합성과 SCM 및 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서

하위요소를 원가, 품질, 시간, 유연성, 혁신성으로 정의했다. 그리고 상호간의 적합성에 따라 SCM의 성과와 기업성과간의 영향에 대해서 분석 및 검증한 결과와 유사하므로 아웃소싱과 SCM성과 간에도 관련이 있다고 할 수 있다.

셋째, 아웃소싱 성공도(아웃소싱 만족도, 아웃소싱 효과)와 BSC 성과(고객관점, 재무적 관점, 내부프로세스 관점, 학습성장 관점)간에는 전체적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경로분석 결과로 아웃소싱 만족도와 BSC성과의 고객관점을 제외하고 전 항목이 유의하였으며, 아웃소싱 효과는 내부프로세스 관점을 제외하고 전 항목이 유의한 영향으로 나타났다. 특히, 아웃소싱 효과와 BSC성과의 고객관점과 재무적 관점간의 관계가 매우 유의한 결과로 나타났으며, 학습성장 관점도 매우 높게 나타났다. 이는 기업의 시장점유율, 신규시장, 고객만족도 및 고객 대응 능력 등의 고객 관점과 기업매출, 수익, 재고 및 총비용등의 재무적 관점에서 살펴보아야 할 것으로 판단된다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 과거의 관련 연구들로부터 이론적 근거를 도출하여 연구의 개념적 구상을 실현하여 아웃소싱 성공도에 따른 기업의 파트너 선정요인과 아웃소싱의 전략 간의 관계에 관한 연구를 하였다. 본 연구에서 설정한 연구가설의 검증을 통하여 나타난 분석결과와 학문적 시사점 외에 실무적 시사점으로는 제조기업의 아웃소싱 성공도와 기업의 BSC관점에서의 성과에 관한 요인을 파악함으로써 현재 진행 중인 아웃소싱 업체의 평가 및 보상에 관하여 실무적 접근을 가능토록 하였다. 기업에서 아웃소싱 파트너를 선정 시는 파트너 기업의 역량, 재무적 요인, 제도적 요인, 운영적 요인으로 구분하여 세부적인 평가가 가능할 것이다. 아웃소싱의 전략에 따른 접근의 경우는 경제성, 유연성, 전문성으로 구분하여 살펴봄으로써 현재 기업의 환경 및 전략 의도에 따라 아웃소싱의 접근을 달리 하여 그 만족도와 효과에 대한 기대치를 예상할 수 있는데 도움이 될 것이다.

주요한 실무적인 관점에서의 시사점으로는 제조기업의 아웃소싱 파트너 선정 시 매우 중요한 요인은 품질, 납기, 원가, 변화에 대한 대응 및 안전을 포함

한 운영적 능력이 높은 업체를 선정함이 무엇보다도 우선해야 한다는 결론이 검증을 통하여 나타났다. 또한 아웃소싱의 전략적 측면에서의 경제성, 유연성 및 전문성은 아웃소싱의 만족도 및 효과에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 각 기업체의 아웃소싱 목적에 따라 다수 및 특정한 요인을 선정하여 평가함으로써 아웃소싱의 성공도를 보다 높일 수 있을 것이다. 또한 아웃소싱 파트너 선정 시 아웃소싱 파트너의 역량 및 제도적 요인은 자사의 아웃소싱 만족도에 나쁜 영향을 미칠 수 있음을 보이므로 유념하여 평가 및 선정을 고려해야 하겠다. BSC 성과의 측면은 재무적 관점은 기업의 정량적 성과로 고객관점, 내부프로세스 관점 및 학습성장 관점을 정성적 또는 전략적 요인성으로 나누어 평가가 가능할 것으로 보인다. 마지막으로 본 연구의 결과는 제조기업에서 아웃소싱 업체의 평가 및 신규 아웃소싱 도입 시 아웃소싱 파트너 선정 요인과 아웃소싱 전략적 연계성을 평가하는 척도로 활용이 가능하리라 본다.

다만 본 실증연구의 과정상의 한계와 추후 연구과제를 제기하면 다음과 같다. 먼저 본 연구의 한계점을 요약하면 첫째, 전체적으로 연구변수의 복잡성으로 인해 유사성과 분리성의 구분이 부족하여 설문 응답자가 각 측정 변수간의 판단력이 어려워 다소 신뢰성이 낮게 나타나는 설문들이 있었다.

둘째, 우리나라 전체 제조기업의 표본 조사를 위해 노력하였으나 설문자의 직접 방문의 지역적 한계로 인하여 수집된 설문의 표본조사 지역이 영남권이 약 74%를 차지하고 있어 지역적 특성에 따른 표본에 차이가 발생할 수도 있을 것으로 보여 진다.

본 연구의 향후 연구 방향으로는 업종 및 아웃소싱 분야별 영향 관계에 대한 추가적 연구가 필요할 것으로 보인다. 또한 아웃소싱의 영역을 확대하여 인소싱(in-sourcing)과 아웃소싱의 비교 평가를 통한 성과간의 관계를 분석함으로써 기업이 아웃소싱을 추진함에 있어 보다 효과적으로 판단할 수 있는 연구를 지속하여야 할 필요가 있다고 본다.

참 고 문 헌

- [1] 하귀룡, 윤상흠, 최석봉, "제조업체 아웃소싱 파트너 선정요인의 중요도 분석 : AHP 기법을 중심

- 으로”, 한국경영교육학회, pp.489-515, 2011.
- [2] 차성호, 양동훈, "인적자원 아웃소싱의 현황분석에 관한 연구", 한국컴퓨터 정보학회 논문지, pp.279-289, 2008.
- [3] 허문구, "전략과 환경이 중소기업의 제조 아웃소싱에 미치는 영향", 인사조직연구, 제14권, pp.191-229, 2006.
- [4] Choi, T. Y. and Hartley, J. L., "An exploration on supplier selection practice Across the supply chain", *Journal of Operations Management*, 14, pp.333-343, 1996.
- [5] Min, H., "International supplier selection : A multiple-attribute utility approach", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24, pp.24-33, 1994.
- [6] Ittner, C. D., David F. F, Venkatesh N., and Madhav, V. R., "Supplier selection, monitoring practices, and firm performance", *Journal of Accounting and Public Polic*, 18, pp.253-281, 1999.
- [7] Sherer, S. A., "CSFs for manufacturing networks as perceived by network coordinators.", *Journal of Small Business Management*, 41(4), pp.325-345, 2003.
- [8] Swift, C. O., "Preference for single sourcing and supplier selection criteria", *Journal of Business Research*, 3, pp.105-111, 1995.
- [9] Hoffmann, W. H. and Schlosser R., "Success factors of strategic alliances in small and medium-sized companies: An empirical survey", *Long Range Planning*, 34. pp.357-381, 2001.
- [10] 김성홍, 이정섭, "공급사슬에서 협력업체 선정기준 및 협력성공 요인이기간 협력성과에 미치는 영향", 한국생산관리학회지, 17(2), pp.103-132, 2006.
- [11] 안길찬, "생산성 제고를 위한 아웃소싱 전략에 관한 연구", 생산성논집, 17(1), pp.143-166, 2003.
- [12] 이철승, 고일상, "AHP를 이용한 비즈니스 프로세스 아웃소싱 파트너 선정요인에 대한 연구", 한국정보전략학회지, 제9권 제1호, pp.60-72, 2006.
- [13] Kroes, R. J., "Outsourcing of supply chain processes: Evaluating the impact of congruence between outsourcing drivers and competitive priorities on performance.", Ph. D. Georgia Institute of Technology, 2007.
- [14] 최근영, "경영전략과 아웃소싱의 적합성이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 중소기업연구 제23권 제 4호, pp.291-309, 2002.
- [15] 유대범, "국방부문의 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", 단국대학교 대학원 박사학위 논문, 2010.
- [16] Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance" , *Harvard Business Review*, Jan./Feb., pp71-79, 1992.
- [17] Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate Synergies" , *Harvard Business School Press*, 2006.
- [18] 김희경, 성은숙, "BSC 실천 매뉴얼", 시그마인사이트컴. 2001
- [19] 이태호, "정보시스템 아웃소싱의 결정요인 및 성공요인에 관한 연구", 영남대학교 대학원 박사학위 논문, 2002.
- [20] Lee, H. L., "Aligning supply chain strategies with product uncertainties.", *California Management Review* 44 (3), 105-119, 2001.
- [21] 장형욱, 이상식, "공급사슬구조에 따른 경영성과에 관한 연구", 한국산업정보학회지, 10(4), 110-119, 2005.
- [22] 김은정, 김종원, "SCM 통합요인이 가시성과 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구", 한국산업정보학회논문지, 15(1), 59-72, 2010.
- [23] 최명길, 이동민. "공공기관의 경영평가시스템과 BSC의 통합이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 우정사업본부 사례," 한국산업정보학회지, 16(4), 127-138, 2011.
- [24] 채서일, "사회과학조사방법론", 학현사, 2005
- [25] 노형진, "AMOS에 의한 공분산구조분석", 한울출판사, 2008.



정 범 성 (BumSung Jeong)

- 2004 경남대학교 컴퓨터공학과 졸업
- 2013 창원대학교 경영학박사 졸업
- 2009-현재 (주)이노팜 컨설턴트
- 관심분야: 생산 및 경영전략, SCM, 아웃소싱, e-Logistics, ERP



심 정 택 (JoungTaek Shim)

- 동아대학교 경제학과 졸업
- 부산대학교 경영학 석사
- 동아대학교 경영학 박사
- 현재 창원대학교 경영학과 교수
- 관심분야: ERP, SCM, 환경경영 등



이 상 식 (SangShik Lee)

- 1986 서강대학교 경제학과 졸업
- 1996 미국 University of Nebraska-Lincoln 경영학박사
- 1997-현재 경성대학교 경영학부 교수
- 관심분야: 서비스경영, 고객경험관리, 창의적 문제 해결, 글로벌소싱전략

논문 접수일 : 2013년 09월 23일

1차수정완료일 : 2013년 10월 28일

게재확정일 : 2013년 12월 09일