

백화점의 인적서비스 아웃소싱(outsourcing) 동기와 성과에 관한 연구

이 철 우*
김 창 호**

본 연구는 백화점 인적서비스의 아웃소싱 실태를 파악하고 아웃소싱 동기와 기업성과간의 관계를 파악하기 위한 목적으로 진행되었다. 국내 백화점 30개를 대상으로 인적서비스의 실태와 경영성과를 조사, 분석한 결과, 백화점 인적서비스의 아웃소싱 필요성 인식과 실태간의 차이가 있음을 알 수 있었다. 또한 백화점의 규모가 커짐에 따라 외부화가 더 많이 진행되고 있었다. 아웃소싱의 동기는 크게 비용절감과 고객만족 동기로 정리할 수 있으며 상대적으로 비용절감의 동기로 진행되는 아웃소싱들이 많이 나타났다. 아웃소싱 정도와 경영성과간의 관계에는 뚜렷한 관계가 없으며, 아웃소싱 동기에 따른 이들 관계에서 의미 있는 차이를 발견하지 못했다.

1. 서론

거래비용에 관심을 지닌 학자들(Aric & Heide 1997; Anderson 1985; Williamson 1975)에 따르면, 제한된 합리성과 기회주의라는 인간 행동에 대한 두 가지 가정과 자산 특유성과 불확실성이라는 거래차원의 상호작용에 근거하여 교환과정에서 발생하는 비용을 감소시킬 수 있다고 한다. 이러한 이유로 기업경영의 여러 가지 기능이 통합(integration)되고, 통합된 기업조직이 비대해지면서 자기완결형 경영방식으로는 저성장경제와 글로벌경쟁환경에 유연한 대처가 어렵게 되었다. 이같은 급격한 환경변화는 기업

으로 하여금 변화를 요구하고 있다. 경쟁우위를 확보하기 위한 전략의 일환으로 기업자신이 수행하는 다양한 활동중 전략적으로 중요하면서도 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심역량이 모든 자원을 집중시키고, 나머지 활동들의 기획에서부터 운영까지 해당분야의 전문기업에게 의존하는 방법을 아웃소싱(outsourcing)¹⁾이라 한다. 이것은 경영기능의 부족한 자원을 핵심역량에 집중시키고 비핵심적 기능은 보다 전문성을 지닌 외부조직에 위탁함으로써 경쟁우위를 확보하려는 전략방안이다.

1962년 정보서비스 기업인 EDS(Electronic Data System)에 의해 시작된 이후, 미국시장의

* (주) 롯데리아 대표이사

** 남서울대학교 유통학과 조교수

1) 광의의 아웃소싱이란 말 그대로 경영의 기능이나 자원의 아웃소싱 또는 외부조달을 의미하며 외부기관에 위탁하는 것을 의미한다. 이와 유사개념으로는 하청, 외주, 인력파견, 컨설팅, 업무대행, 분사화 등이 있으며 이들 개념간의 차이는 외부조달의 범위와 정도에 따른 차이라고 할 수 있다.(尾關 友保, 1998)

모든 산업에 걸쳐 아웃소싱이 진행되고 있다.²⁾ 한국은행의 조사에 따르면, 1995년 국내기업이 아웃소싱을 통한 외주가공비율이 11.06%로 97년, 98년 매년 10% 이상의 성장을 나타내고 있어 이 분야에 관심이 야기시키고 있는 실정이다. 특히 이 보고서에 따르면 도·소매유통 및 서비스부분의 경우 외부에 의존하는 비중이 24.5% 이상으로 아웃소싱에 대한 관심이 집중되고 있다.³⁾ 기업의 아웃소싱을 통해 얻으려는 목적은 다양하다. 도무라세이치(戶村聖一 1998)는 아웃소싱을 통해 비용절감, 전문성 활용, 중립성/공평성 활용, 핵심역량의 집중이라는 면에서 그 효과를 얻을 수 있다고 하였다. 이 중 백화점의 경우는 핵심역량인 판매분야를 외부화 하고 있으며, 중립성/공평성의 활용을 위한 인적자원관리(인사, 성과) 측면에서 의 평가에 있어 외부조직을 이용하는 경우가 거의 없어, 백화점의 아웃소싱은 비용절감의 경우와 전문성의 활용이란 측면의 목적달성을 위한 것이라 생각할 수 있다. 그러나 아웃소싱을 통해 비용절감의 효과를 언더라도 이용고객의 만족을 통한 비용절감은 생각할 수 없을 것이다. 즉, 아무리 비용절감의 효과가 있다하더라도 아웃소싱으로 인해서 고객만족을 저해할 수 있다면 아웃소싱을 하지 않을 것이다.

백화점 이용자에 관한 대부분의 연구는 만족요인의 규명과 이미지형성에 미치는 요인에 초점을 두고 진행되었다. 이용고객의 만족과 이미지에 미치는 핵심영향요인은 서비스에 관한 것이다. 특히 인적서비스의 내용과 품질이 고객만족에 커다란 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Westbrook 1981; Curry 1987). 또한 소매업체의 점포이미지에 영향요인에 관한 연구의 경우도 시설서비스 못지 않게 고객서비스를 담당하는 서비스인력(service encounter)에 의한 영향력이 절대적이라는 주장이 지배적이다(Shapiro 1986; Williams 1986). 이렇게 유통기업의 서비스가 소비자만족에 결정적인 영향력을 지닌다는 사실로 인해 백화점에서 서비스인력에 대한 관리가 가장 중심이 되고 있다. 현실적으로 백화점의 서비스인력은 많은 부분이 아웃소싱에 의해 조달되고 있다. 그럼에도 불구하고 서비스인력의 아웃소싱을 통해 얻고 있는 효과측면에서 연구가 부족한 실정이다. 특히 서비스인력의 아웃소싱을 통한 백화점의 효과는 비용절감 이상의 전문적 서비스제공으로 고객만족제고의 효과도 반드시 고려되어야 할 것이다. 더욱이 시장개방과 함께 백화점업체 및 타 업체와의 경쟁을 감안한다면 아웃소싱의 전략적 의사결정이 보다 장기

-
- 2) 1996년 미국의 아웃소싱 규모는 \$1,000억 이상을 지출하고 있으며, 전체의 40%가량이 정보기술분야로 가장 많은 것으로 나타났으며 부동산, 공장, 등이 15% 관리 인적자원, 고객서비스 마케팅, 등의 분야가 30%의 비중을 차지하는 것으로 보고되었다(마케팅 1998, 3). 또한 The Outsourcing Institute'에 의하면, 1996년 미국의 아웃소싱 시장규모는 1,000억 달러에 이르며 2001년에는 약 3,200억 달러로 3배 이상이 될 것이라는 것이다(이광현 1998).
- 3) 관련조사를 실시한 현대경제연구원(1998년 11월)의 경우는 연평균 30%이상의 신장세를 보이고 있으며 통계청의 조사보고에 의하면 96년 이 분야의 시장규모는 19조 5천억이나 2001년에는 100조 규모의 시장으로 성장할 것으로 예측하고 있다. 또한 1998년 하반기 대한상회가 368개 상장회사를 조사한 결과 54.8%의 기업이 특정업무를 외부에 의존하는 아웃소싱제도를 도입한 것으로 나타났다. 아웃소싱의 건수는 기업체당 평균 2.3건의 업무를 외부전문기관에 의뢰하고 있으며 분야는 건물관리 및 경비(32.3%), 정보처리 및 시스템개발(18.8%), 생산(17%), 물류(9.3%) 등이다(조준모와 고석준 1999).

적이고 고객관계에 중점을 두어야 할 것이다.

우리나라 백화점의 서비스인력 아웃소싱은 어느정도인가? 아웃소싱이 기업특성(규모, 입지)에 따라 차이가 있는가? 과연 백화점의 아웃소싱은 어떤 동기에서 진행되는가? 또한 그 동기에 따라 성과는 어떠한가? 에 대한 관심을 두고 연구를 진행하였다. 이상의 문제의식을 가지고 본 연구는 다음과 같은 연구과제를 설정하였다. 첫째, 아웃소싱과 관련한 이론을 정리하고 우리나라 백화점의 인적서비스 아웃소싱실태를 파악한다. 둘째, 인적서비스 특성과 백화점의 아웃소싱 동기를 파악하는 것이다. 셋째, 백화점의 특성(규모와 입지)에 따른 인적서비스 아웃소싱 정도에 차이를 규명하고, 아웃소싱동기에 따른 아웃소싱 정도와 기업성과 간의 관계를 파악하는 것이다. 이같은 연구과제를 통해 백화점 아웃소싱에 대한 경험자료를 획득하고 인적서비스 바람직한 아웃소싱 방향을 제시하고자 한다. 본 연구는 문헌연구와 실증연구를 병용했다. 문헌연구는 이론적인 측면에서 아웃소싱과 관련논의 및 인적서비스에 관한 문헌을 검토하였다. 실증부문에는 국내 대형백화점 30업체를 대상으로 아웃소싱 실태를 파악하고 아웃소싱의 목표, 기업특성에 따른 아웃소싱실태, 아웃소싱목적과 기업성과간의 관계를 파악하였다.

II. 아웃소싱과 인적서비스에 관한 이론적 기초

1. 아웃소싱의 기초이론과 관련주장

아웃소싱 연구자(Apte 1991; 이광현 1998)들은 핵심역량에 경영자원에 집중하기 위해 전문성의 확보, 경비절감 등의 전략적인 방법으로 설계부터 운용 및 의사결정까지를 외부에 맡기는 것으로 정의하고 있다. 그러나 아웃소싱은 그 자체가 목적이 될 수 없으며 단지 경영목표를 달성하기 위한 전략적 수단에 불과하다. 우리나라 기업들의 대부분은 경비절감의 수단으로 이를 활용하고 있으나 일본과 미국 등의 선진국의 경우에는 전문성을 활용하거나 전략적 차원에서 이를 이용하고 있다(박경래, 1997).⁴⁾ 따라서 아웃소싱을 전략적으로 활용하기 위해서는 기본적으로 목적을 명확히 하고 그 달성정도를 측정하기 위한 평가지표를 정의하는 것이 무엇보다 중요하다

아웃소싱에 대한 이론적 기초는 바로 거래비용분석(transaction cost analysis : TCA)에 있다. 즉, 기업의 아웃소싱은 거래비용에 따라 달라지기 때문이다. 거래비용은 '시스템을 운영하는 비용'이며, 계획이나 계약, 협상과 같은 사전비용과 감독이나 합의사항, 집행과 같은 사후비용을 포함한다. 이러한 거래의 기준으로써 비용절감기준이 가장 편리한 방법으로 사용되고 있다. 이는 생산비용의 절감과 거래비용의 절감으로 나뉜다(Williamson 1986). 서비스인력의 경

4) 한국무역협회(1997)의 조사에 따르면 국내 기업의 아웃소싱은 ①경영자원집중으로 핵심역량 강화 ②리스크를 분산 ③조직의 슬림화, 유연화 ④시너지효과에 의한 새로운 부가가치 창출 ⑤코스트 절감 ⑥코스트 외부화에 대한 경기변동에 대응 ⑦혁신의 가속화 ⑧서비스업무의 전문성을 확보 ⑨정보네트워크의 확대 ⑩복지후생의 충실화와 효율성의 극대화 등의 수단으로 진행되고 있다.

우도 서비스를 내부인력으로 제공하는가 아니면 외부에 의존할 것인가에 대한 문제는 바로 이같은 관계다. 아무튼 아웃소싱을 통해 기업은 여러 가지 관리적 위험을 피할 수 있으며 이러한 아웃소싱을 통해 생산비용과 거래비용의 합을 최소화할 수 있는 것이다.

TCA이론은 기업의 다각화, 수직적 통합, 해외 직접투자, 합작투자 등과 같은 경영전략을 설명하는데 적용되었으며 경제학과 경영학연구에 커다란 영향을 미쳐왔다. 마케팅분야에서는 유통경로(Stern & Reve 1980; 전인수, 1988; Anderson & Coughlan 1987; Heide & John 1988; Dwyer & Oh, 1988), 마케팅조직(Ruekert et al 1985), 판매원관리(Anderson 1985; Anderson & Oliver, 1987) 등에서 '외부조달(buy)'과 '내부구축(make)'이라는 거래구조 중 무엇을 택할 것인지를 설명하기 위한 것으로 이용되었다. 아웃소싱의 상대적인 개념이 인소싱이며 이는 내부화 혹은 조직의 통합으로 이해할 수 있다.

거래비용은 환경적 불확실성(백화점의 경우 서비스제공자의 통제상의 난이성), 행동적 불확실성(서비스제공자의 성과 평가상의 난이성), 거래 특유자산(서비스제공자의 기회주의적 행위) 등에 따른 발생비용이다. 이와 관련한 대표적 연구로 앤더슨(Anderson 1985)은 전자부품 판매와 관련한 판매원을 대상으로 자산특유성, 행동적 불확실성, 환경적 불확실성, 자산 특유성과 환경 불확실성의 상호작용, 거래빈도 등의 변수에 따라 인력확보(자체조직 - 외부조직)간의 관계를 파악한 결과 행동적 불확실성과 자산특유성과 환경적 불확실성의 상호작용은 내부 판매조직의 활용과 정적인 관계가 있다는 사실을 발견했다. 이후 많은 연구들이 이와 같은 결과를 얻었다. 또한 클렌과 로스(Klein & Roth 1993)에 따르면 환경적 불확실성, 경로 감독능력을 독립변수로 하고 기업의

현재 경로에 대한 만족도를 종속변수로 하는 아웃소싱에 따른 만족도 연구에서 낮은 수준의 불확실성과 높은 감독능력은 높은 수준의 경로 만족도와 상관관계를 보인다는 결과를 얻었다.

요약하면, 이들 변수(행동적 불확실성, 환경적 불확실성, 자산특유성 등)에 따라 발생하는 거래비용을 최소화 하기 위해 조직을 통합(integration)한다는 것이다.

백화점의 인적서비스인력의 아웃소싱에 관련한 논의 역시 거래비용분석의 관점에서 평가할 수 있다. 인적서비스를 전문적인 외부조직에 의존함으로써 그 효과를 극대화하려는 것이다. 그러나 외부조달의 서비스인력에 의한 서비스는 내부인력의 서비스와 차이를 지닐 수 있다.

아웃소싱의 기본적인 출발은 효율적인 관리를 통해 비용을 절감하려는 것이기도 하나 결과적으로는 기업의 성과를 제고하기 위한 핵심적인 역할이외의 부분을 아웃소싱 하는 것이다. 그러나 서비스제공이 본업인 백화점의 경우 서비스인력의 아웃소싱은 경비절감에 앞서 서비스의 품질을 제고하기 위한 목적으로 이루어져야 하며 결과적으로 각 서비스의 특성을 고려하여 아웃소싱 여부를 결정하여야 할 것이다(戶村聖一, 1998).

서비스제공자를 내부사원으로 하느냐(make) 아니면 외부사원으로 하느냐(buy)에 대한 논란은 크게 3가지 측면에서 설명할 수 있다. 하나는 외부인력의 옹호론이며 다른 하나는 내부인력의 옹호론이다. 마지막으로 이들 주장이 상황에 따라 혼합될 수 있다는 견해이다. 첫째 아웃소싱 옹호론의 입장은 백화점의 서비스인력을 외부에서 조달하여 운영해야한다는 주장이다. 외부사원은 각 성과에 의해 관리되는 독립적 서비스인력이다. 그들은 매출에 관계없이 판매비용과 커미션을 통해 관리된다. 아웃소싱을 통한 장점은 훈련된 판매사원을 얻을 수 있으며, 언제든지 이용가능하

<표 1> 거래비용과 조직통합(integration)에 관한 주요연구 결과

저자	표본	독립변수	종속변수	Key Finding
Anderson (1985)	전자부품산업의 판매관리자 159명	자산특유성, 행동적 불확실성, 환경적 불확실성, 자산 특유성과 환경 불확실성의 상호작용, 거래빈도	직접판매조직 조직 대 제조업자 주도의 이용	행동적 불확실성과 자산 특유성과 환경적 불확실성의 상호작용은 내부 판매조직의 활용과 정적인 관계가 있다
Anderson과 Schmittlein (1984)	전자부품산업의 판매관리자 145명	자산특유성, 행동적 불확실성, 환경적 불확실성, 자산 특유성과 환경 불확실성의 상호작용, 자산 특유성과 행동적 불확실성의 상호작용, 거래빈도	직접판매조직 대 제조업자 주도의 이용	행동적 불확실성과 자산 특유성은 내부 판매조직의 활용과 정적인 관계를 보인다
John 과 Weitz (1988)		자산특유성, 환경 불확실성, 행동적 불확실성	직접유통경로를 통한 제조업체의 판매 비율	자산특유성, 환경불확실성, 행동적 불확실성은 제조업체의 전방수직통합의 정도와 정적인 관계를 보인다
Masten, Meehan과 Snyder (1991)		자산특유성, 환경불확실성	부품의 내적 vs 외적 조달, 내적 조직화 비용	자산특유성과 환경불확실성은 부품의 내적 생산과 정적인 관계를 보인다. 그러나 이러한 효과는 내적 조직화 비용의 감소에서 기인하는 것이다

고, 고정비 부담이 없는 것이다. 또한 스스로 자기관리하기 때문에 관리비를 절감할 수 있고 전문성으로 인해 인력이동이 많지 않아 고객과의 계속적인 관계유지에 긍정적인 효과가 있다. 이 같은 주장은 인적자원의 유지와 관리의 측면에서 효과와 비용절감의 측면에서 그 효과를 주장하고 있는 것으로 평가된다.

둘째, 인소싱의 옹호자들은 내부사원은 관리상의 통제와 불확실성의 감축이라는 장점을 들을 주장한다. 종업원과의 관계는 배타적 관계로, 법률적인 문제가 야기될 수 있다는 것이다. 스텐과 앤서리(Stern & El-Ansary 1992)에 따르면 내부사원은 이해관계의 불일치를 최소화시키고, 조정방안이 마련되어 관리상의 어려움이 해소될 수 있다고 하였다. 외부인력의 옹호자들은 통제의 부재가 아웃소싱의 장점이라고 주장하지만 만약 외부인력이 어떤 것에도 유인되지 않는다면 효율적인 시장성과를 기대하기 힘들다. 예를 들어, 만

약 외부인력이 신제품을 중요한 고객들에게 소개하지 않으면, 회사의 마케팅계획은 문제가 발생하게 되지만 외부사원자체에게는 큰 영향이 없게 된다. 이러한 이유로, 애트거(Atgar 1976)는 직접 관리하는 보험사원이 외부사원보다 더 높은 프리미엄을 갖게 될 것이라고 가정하였다. 만약 백화점의 판매사원을 대체할 수 없는 경우는 통제의 문제가 관리자에게 더욱 중요하게 생각된다. 몇몇 연구자들은(Research Institute of America, 1975; Risley, 1972) 이러한 중요한 인물이 외부사원일 때보다 내부직원일 때 더욱 유지가 용이하며 관리가 수월하다는 것이다.

마지막으로 상황론을 주장하는 사람들은 상황에 따라 외부사원과 내부사원의 적합성이 달라진다고 주장하였다. 앤더슨(Anderson 1985)은 상황요인으로 회사규모를 들었다. 그의 연구결과에 따르면 소규모회사는 외부사원으로 출발하고, 적정한 규모로 성장하면 통제권을 얻기 위해서 자

사사원으로 전환해야 하며, 회사가 더욱 커지면 다시 외부사원으로 전환해야 한다고 하였다. 이유는 대규모 업체는 여러 가지 장애와 관료주의적이고 비효율적 관리로 판매인력을 유지하는 것이 비생산적이기 때문이다. 또한 릴리언(Lilien 1979)은 상품판매원에 대한 내-외부화의 문제를 기업이 자사의 유통경로를 구축하거나 제품라인마다 독립된 유통경로의 보유와 관련한 판매와 유통 모델을 조합하였다. 대규모업체, 대량주문품, 상품이 복잡하고, 제품수명주기의 초기 단계이거나, 표준화가 어렵고, 구매의 빈도가 적은 상품들의 경우, 내부사원을 통한 판매서비스가 더 효과적이라 했다.

상기와 같이 거래비용과 관련한 여러 가지 주장을 구분하여 정리했으나 유감스럽게도 어떤 주장이 타당한 것인지에 대해서는 아직도 명확한 주장이 부족한 실정이다. 본 연구는 상황적인 견해의 관점에서 백화점의 특성으로 기업규모와 입지에 따라서 아웃소싱에 차이가 있을 것이라는 가정을 하고 규모 및 입지에 따른 아웃소싱의 실태 및 아웃소싱과 성과의 관계를 파악해 보려고 한다.

2. 백화점의 인적서비스와 유형

백화점이 제공하는 서비스는 '소비자의 구매를 지원하고 구매된 상품의 가치를 증대시켜 특별한 혜택을 제공하기 위한 부차적 기능으로써, 상품의 배달, 교환, 반품, 수선 그리고 신용판매 등'을

포함한 일련의 서비스를 말한다(Bates 1979). 이러한 서비스는 쇼핑을 더욱 용이하고 즐겁게 하는 다양한 점포시설과 인적서비스를 포함하는 편의서비스(convenience service)를 기반으로 이루어진다(Shapiro 1986). 바로 백화점의 경쟁력은 양질의 서비스를 제공함으로써 확보될 수 있다. "양질의 서비스"란 인격화(Personalization)된 서비스를 말하며, 서비스실행이 고객과 더욱더 친근해 지는 것이다. 이는 서비스제공자의 미소, 눈빛 그리고 다정한 인사를 의미하기도 하며 서비스의 대면적 전달과 관련된 상호작용과정인 '서비스대면(service encounter)'가 결정적일 수 있다.⁵⁾

비트너와 동료들(Bitner et al 1990)에 따르면 서비스접촉(service encounter)은 '고객과 서비스 제공자 사이의 동적인 상호작용'으로 정의하고 서비스기업의 성과에 대한 대인관계에 요소에 초점을 맞추고 있다. 이와 달리 쇼스택(Shostack)은 '고객이 서비스와 직접적으로 접촉하는 기간'을 서비스인카운터로 좀 더 폭넓게 정의하고 있다. 이러한 정의는 인적·물적 자원뿐만 아니라 기타 유형의 요소들을 포함하여 소비자와 접촉하고 있는 서비스 업체의 모든 측면들을 포괄하고 있는 것이다. 학자들은 서비스업체의 성과를 이해하고 개선하기 위해 고객과 서비스 제공자간의 직접적 대면에 관심을 가지기 시작했다(Mill 1990). 고객이 인식하는 서비스품질은 서비스제공자와의 접촉이 어느 정도 이루어지는가와 직접적인 관계가 있다. 따라서 고객이 인식하는 서비스품질은 서

5) Gronros(1983)에 따르면 서비스 전달은 고객과 종업원간의 상호작용을 통해서 이루어지기 때문에, 고객과 접촉하는 종업원의 태도와 행위는 서비스에 대한 고객의 지각에 커다란 영향을 준다. 이러한 서비스 접촉(encounter)의 중요성 때문에 서비스 기업들은 고객과 접촉하는 종업원을 효율적으로 관리하여 높은 서비스질을 제공할 수 있는 태도와 행동을 강화하고 있다. 특히 서비스 제공의 상호작용적 특성 때문에 고객과 접촉하는 종업원의 태도와 행동적 반응은 매우 중요하다

비즈니스제공자와의 접촉이 어느 정도 이루어지는가와 직접적인 관계가 있을 수 있다.

서비스제공자와 고객과의 접촉에 관한 '고객접촉모델'(Chase 1978)연구는 서비스 조직들이 고객접촉에 있어 고-저 접촉의 업무를 지닐 수 있어 접촉에 따라 각기 다른 조직적 설계 및 성과평가를 달리해야 한다고 했다. 백화점의 경우 주차요원과 청소요원, 시설관리요원 등과 같이 접촉이 없거나 최소의 접촉을 지니는 서비스 유형과 판매요원과 상담요원, 안내요원 등과 같이 직접적인 접촉을 하는 유형으로 구분하여 관리되어야 한다는 것이다. 특히 이들의 접촉유형에 따라 서비스 산출물의 생산과정에 고객참가의 정도가 달라지기 때문에 이들 서비스접촉에 따른 차별적인 조직설계와 관리가 요구된다고 하였다(Tansik 1990). 이렇게 고객-서비스제공자 상호작용 및 접촉은 인적서비스에서 매우 중요한 사항이다. 인적접촉을 중시하는 백화점의 경우 서비스인카운터가 외부조직원인가 혹은 외부인력인가에 따라 서비스품질과 조직관리에 커다란 차이를 나타낼 수 있다.

백화점의 대표적인 서비스제공자로 판매원을 들 수 있다. 판매원은 점포 내에서 고객과 직접 대면하여 소비자의 구매를 보조하고 지원하는 기능을 수행하며 그 역할이 매우 중요하다. 서비스에 관해 소비자들이 불만을 갖게 되는 결정요인에 관한 웨셀(Wessel 1989)의 조사에 따르면, 최상의 불만야기 요인은 점포의 배달원이나 판매원이 나타나지 않는 경우(40%)로 나타났다. 그 외에도 판매원의 빈약한 정보제공(37%), 불성실한 판매원태도(25%), 소비자에 대한 배려 결여

(21%), 상품설명무능력(16%) 등을 들고 있다. 이밖에도 이용고객의 주차에 대한 정확한 안내와 도움, 배달서비스의 정확성이나 안내서비스의 배려, A/S요원의 친절함과 신속함 등 다양한 측면에서의 이용고객과 접점에서 커다란 영향을 미치게 된다.

로브록(Lovelock 1991)에 따르면 서비스 마케팅 시스템을 설명하면서 서비스란 종업원뿐만 아니라 서비스 작업 시스템, 내부 및 외부시설, 설비, 다른 고객, 그리고 고객에게 보이지 않는 부분 및 기타 접촉에 의하여 형성된다고 한다. 또한 백화점의 서비스의 경우는 인적서비스 못지 않게 편의 서비스가 중요하지만 구체적인 아웃소싱의 대상으로서 인적서비스에 국한하고 현실적으로 국내 백화점의 경우 외부조달에 의존하고 있는 영역이 인적서비스이기 때문에 인적서비스에 관심을 두고 연구가 진행되었으며 여기에 실제로 고객과 접촉하는 서비스제공자로 한정하여 그 제공인력의 아웃소싱에 대한 문제로 제한하였다. 따라서 본 연구에서는 백화점의 중요한 인적서비스를 주차관련서비스, 배달서비스, 안내서비스, A/S서비스, 고객상담서비스, 등 경비, 청소, 시설관리서비스에 이르기까지 전반적인 서비스인력을 대상으로 조사가 진행하였다.⁶⁾ 이것은 백화점을 이용하는 고객이 업체현장을 방문하면서부터 시작하여 상품구매과정을 비롯한 구매이후 고객서비스와 관련해 접촉하게 되는 모든 서비스 인력을 고려한 것이다.

6) 여기에서는 구분한 백화점의 서비스인력의 구분은 이들 서비스가 외부조직에 의존하고 있다는 사실을 현장(백화점관리자)으로부터 확인하고 연구에 적용하였다.

Ⅲ. 백화점의 인적서비스 아웃소싱 동기와 성과

1. 조사개요와 응답자특성

백화점의 인적서비스 아웃소싱 실태를 파악하고 아웃소싱과 기업성과간의 관계를 파악하기 위해 조사가 이루어 졌다. 조사내용은 백화점 인적서비스로 9가지 주요서비스로 구분하고 각 서비스인력의 아웃소싱 필요성 및 아웃소싱 실태를 평가하고 백화점의 아웃소싱 동기를 파악하였다. 또한 아웃소싱과 기업성과(영업이익률)간의 관계를 파악하기 위한 항목 등이 포함되었다. 여기에 기업특성으로 업체규모(매출액, 종업원수, 매장평수 등)와 업체 입지에 관한 자료를 얻기 위한 항목으로 구성되었다.

설문조사의 구체적인 항목으로 처음에는 전반적 아웃소싱의 필요성을 평가하도록 했으며 각 서비스에 대한 아웃소싱의 필요성(①전혀 필요치 않다 ②필요치 않다 ③보통이다 ④필요하다 ⑤매우 필요하다)과 실제 외부조직에 의존하고 있는 정도(①100%내부조직에 의존하고 있다 ②내부조직75% 외부조직25%를 이용하고 있다 ③ 50%내부조직 50%외부조직 이용하고있다 ④내부조직 25% 외부조직75% 이용하고 있다 ⑤ 100% 외부조직에 의존하고 있다)를 5점 척도로 평가하도록 했다. 다음으로 예비조사에서 구분한 서비스인력의 아웃소싱 동기를 선택하도록 했다. 동기의 대안으로 ①서비스제공의 비용절간수단으로 ②고객 만족을 제고하기 위해 ③거래처의 요청에 의해 ④보다 전문적인 서비스를 위해 등의 대안에서 하나를 선택하도록 했다. 여기에 각 서비스의 아웃소싱 저해요인을 자유응답식(open-ended question)으로 답하도록 했다. 기업특성변수를 파

악하기 위해 응답업체의 영업매장규모와 월매출액, 업체의 소재지를 응답하도록 했으며 업체의 입지와 상권을 구분하기 위한 평가항목을 제시하였다. 마지막으로 전체 종업원수 및 외부조직원, 정규사원 및 시간제 사원의 규모와 비중을 파악하기 위해 문항 제시하였다. 설문작업의 실제 작성자와의 추가면접을 통해 각 백화점의 경영성과를 평가하기 위해 1997년 영업실적을 파악하기 위한 재무제표를 확보하여 경상이익률과 영업이익률을 파악하였다.

응답은 백화점의 경영진으로 중견간부 이상으로 실질적인 인적관리의 의사결정자가 응답하도록 했다. 자료수집은 우편과 직접면접을 통하여 이루어 졌다. 조사대상 업체는 1998년 현재, 한국백화점협회에 등록되어 123개 중, 운영방법의 변화로 백화점이라고 할 수 없는 16개 업체를 제외한 107개를 모집단으로 하여 표본프레임을 구성하였다. 지역적으로 할당표집을 통해 서울(17개 표본 : 총 30업체), 경기중심의 수도권(15 : 30), 부산(6 : 9), 대구(4 : 5), 광주(3 : 5), 대전(3 : 7), 기타(0 : 22) 서울 및 수도권과 광역시 소재의 국내백화점 48개 업체를 대상으로 실시되었다. 응답은 각 백화점의 관리책임자가 직접 하도록 하였으며 응답을 회피한 15개를 제외하고 33개의 업체가 응답하였으나 이중 자료가 불성실한 응답 3개를 제외하고 총 30개 백화점⁷⁾의 응답자료를 기초로 분석하였다.

응답백화점 중 지역백화점이 15개 업체로 전체의 50.0%를 차지하였으며 도심상권의 백화점은 11개(36.7%) 업체였으며 부도심 백화점이 4개(13.3%)업체다. 응답백화점의 평균 종업원 수는 2,260명이고, 월평균매출액은 428.90억이며 그 분산이 2143명과 603.51억으로 종업원수와 월평균매출에 근거한 응답백화점의 규모에 표본에 있어

다양함을 나타내고 있다. 본 연구의 업체특성인 규모는 월평균매출액(150억)을 중심으로 구분하였다.

2. 기업특성에 따른 아웃소싱의 필요성과 실시정도

백화점의 서비스인력에 대한 아웃소싱의 필요성과 실태를 분석한 결과 응답백화점 28개 업체에서는 평균 3.36(5점 평가척도 : ①전혀 필요치 않다 ②필요치 않다 ③보통이다 ④필요하다 ⑤매우 필요하다)의 반응을 보여 인적 서비스의 아웃소싱의 필요성을 매우 높게 인식하고 있음을 보여 주었다. 통계적으로 의미 있는 차이는 아니지만 규모가 클수록 지역백화점보다는 부도심이나 도심의 백화점일수록 인적서비스의 외부조달을 더욱 필요로 하는 것으로 나타났다.

<표 2> 기업특성에 따른 아웃소싱 필요성

변수	집 단	빈도	평균	SD	t-value	Sig
업체 규모	소규모 (150억 이하)	15	4.33	0.52	-1.96	.846
	대규모 (150억 이상)	13	4.38	0.77		
전 체		28	4.36	0.68		

변수	집 단	빈도	평균	SD	t-value	Sig
업체 입지	도 심	16	4.36	0.81	0.372	0.693
	부도심	3	4.67	0.58		
	지 역	14	4.29	0.61		
전 체		28	4.36	0.68		

이러한 필요성에 비하여 각 백화점이 서비스인력을 어느 정도 외부조직에 의존하고 있는가를 평가한 결과, 평균 3.16(5점 평가척도 : ①100% 내부조직에 의존하고 있다 ②내부조직75% 외부조직25%를 이용하고 있다 ③50%내부조직 50%외부조직 이용하고있다 ④내부조직 25% 외부조직75% 이용하고 있다 ⑤100% 외부조직에 의존하고 있다)으로 나타나 아웃소싱의 필요성인식에 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 3> 기업특성에 따른 아웃소싱 실태

변 수	집 단	빈도	평균	SD	t-value	Sig
업체 규모	소규모 (150억 이하)	15	2.81	0.46	-3.332	0.002
	대규모 (150억 이상)	15	3.51	0.67		
전 체		30	3.16	0.67		

변 수	집 단	빈도	평균	SD	F-value	Sig
업체 입지	도 심	11	3.12	0.17	.766	.476
	부도심	4	3.55	0.75		
	지 역	15	3.09	0.66		
전 체		30	3.16	0.67		

아웃소싱의 필요성인식과는 다르게 실제 아웃소싱의 차이는 기업의 특성에 따라 크게 차이를 나타내고 있었다. 필요성인식과 실태에 있어 차이를 분석한 결과, 필요성인식은 전반적으로 높게 생각하며 규모 및 입지에 따라 차이를 나타내지 않았으나 실태에 있어서는 대규모 백화점이 소규모 보다 아웃소싱을 많이 실시하는 것으로

7) 롯데백화점 5개점(본점, 영등포점, 잠실점, 광주점, 부산점), 신세계백화점 3개점(본점, 분당점, 광주점),현대백화점 3개점(본점, 천호점, 부평점), 애경백화점, 경방필백화점, 시티백화점, 안양본백화점, 대구백화점, 동아백화점, 세원백화점, 부산백화점, 세이백화점, 동양백화점, 부평백화점, 희망백화점, 청주백화점, 그랜드백화점, 갤러리아백화점, 뉴코아백화점, 태평백화점, 삼성분당백화점, 가든백화점

나타났다. 입지에 따른 차이는 통계적으로 유의하지 않으나 부도심지역의 백화점이 아웃소싱에 대한 필요성과 실시를 가장 많이 하는 것으로 나타났다. 중심지 혹은 지역입지의 백화점의 경우는 아웃소싱에 대한 필요성과 실제실시에 있어서도 저조한 것으로 나타났다.

흥미로운 사실은 필요성의 인식과 실태에 있어 차이를 나타내고 있는 것이다. 특히 기업규모에 아웃소싱의 실태에 차이를 나타내고 있는 바 각 서비스의 유형별 아웃소싱 필요성과 실태를 분석한 자료가 <표 4>에 제시되어 있다. 기업규모에 따라 필요성평가점수에서 실태점수를 차감한 수치로 갭(gap)분석을 실시한 결과이다. 전체적으로는 규모에 따라 필요성의 인식실태에 차이에 의미가 있는 것으로 나타났다. 즉, 소규모의 경우가 대규모 보다 필요성은 인식하지만 실시에 있어서는 적은 것으로 나타났다. 특히 경비서비스와 청소서비스의 경우에는 통계적으로 의미 있는 차이를 나타내고 있다. 통계적으로 유의한 차이는 아니지만 필요성 인식과 실태간의 차이가 큰 서비스로는 주차서비스와 안내서비스, 상담서비스 등의 경우에는 외부조달의 필요성을 인식하면서도 실제로는 아웃소싱이 적은 것으로 나타났다. 특히 이같은 인식과 실제의 차이는 전반적으로 백화점의 규모가 적은 경우에 차이가 큰 것으로 나타나 아웃소싱의 필요성을 느끼나 이를 외부조직에 의존하지 못하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

백화점의 청소서비스 인력의 경우 소규모업체의 경우 아웃소싱의 필요성 인식보다 실제 외부조직에 의존하는 경우가 큰 것으로 나타났으며 대규모 백화점의 경우는 인식이하인 것으로 나타났다.

<표 4> 기업규모별 서비스형태에 따른 아웃소싱 필요성 인식과 실태 차이(Gap분석)

변 수	집 단	빈도	평균	SD	t-value	Sig
전 체	소규모	15	1.51	0.68	2.846	0.009
	대규모	13	0.77	0.69		
주차 서비스	소규모	15	1.06	1.57	1.300	0.207
	대규모	15	0.46	0.83		
배달 서비스	소규모	15	1.13	1.55	0.000	1.000
	대규모	15	1.13	1.44		
판매 서비스	소규모	15	0.46	1.30	0.476	0.636
	대규모	15	0.26	0.96		
안내 서비스	소규모	15	1.40	1.80	0.794	0.466
	대규모	15	0.93	1.38		
A/S 서비스	소규모	15	1.26	1.57	-0.233	0.817
	대규모	15	1.40	1.54		
상담 서비스	소규모	15	1.13	1.55	0.887	0.385
	대규모	15	0.73	0.79		
경비 서비스	소규모	15	0.73	1.03	1.758	0.090
	대규모	15	0.20	0.56		
청소 서비스	소규모	15	-2.66	0.59	-1.994	0.056
	대규모	15	1.60	0.25		
시설관리 서비스	소규모	15	1.53	1.68	1.370	0.183
	대규모	15	0.80	1.20		

3. 인적서비스의 아웃소싱 이유

백화점의 경우 어떠한 이유로 아웃소싱이 이루어지는가를 평가하기 위하여 사전조사에서 얻은 4가지 예상되는 이유에 대해 그 중요성을 평가(5점 평가척도 : ①전혀 중요하지 않다 ②중요하지 않다 ③보통이다 ④중요하다 ⑤매우 중요하다)하게 한 결과가 <표 5>에 제시되어 있다. 백화점이 아웃소싱을 통해서 얻고자 하는 가장 큰 이유는 아웃소싱을 통해 비용절감의 이유가 4.47로 가장 큰 것으로 나타났다. 다음으로 전문적인 서비스 제공을 위한 이유가 4.40으로 비교적 중요한 이

유로 평가하고 있다. 여기에 반해 고객만족을 제고하기 위한 이유(3.36)나 거래처의 요청에 부응하기 위한 이유(2.37)는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 전체적으로 볼 때 아웃소싱을 실시하는 이유는 비용절감의 효과를 얻기 위해 진행되고 있다고 할 수 있으며 다음으로는 전문적인 서비스제공을 위한 이유라고 평가할 수 있다.

〈표 5〉 백화점 인적서비스의 아웃소싱 이유

아웃소싱 이유	평 균	SD
비용절감	4.47	0.73
전문적 서비스제공	4.00	0.87
고객만족 제고	3.63	1.03
거래처의 요청	2.37	0.96

백화점이 아웃소싱을 실시하는 이유를 단순화하기 위해 요인분석의 기초인 상관관계분석과 요인분석을 실시한 결과가 다음에 제시되어 있다.

〈표 6〉 아웃소싱의 실시이유간의 상관관계

		비용 절감	고객 만족	전문적 서비스	거래업체 요청
비용 절감	Corr Sig.	1.000 .30			
고객 만족	Corr Sig.	.006 .975	1.000 .		
전문적 서비스	Corr Sig.	-.054 .776	.613(**) .000	1.000 .	
거래업체 요청	Corr Sig.	-.202 .283	.070 .712	.082 .666	1.000 .
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

아웃소싱을 통해 얻고자 하는 효과에 관한 4가지 문항을 대상으로 주성분분석을 사용하여 요인

을 추출한 결과 2요인으로 압축되었다. 첫 번째 요인으로 전문적 서비스 제공, 고객만족 제고의 문항이 묶였고, 둘째 요인으로는 비용절감과 협력업체의 요청변수로 묶였다. 첫 번째 요인은 바로 서비스 인력을 외부조직에 의존함으로써 고객만족을 제고하기 위한 이유라고 할 수 있으며 두 번째의 경우는 서비스인력의 외부조달이 거래처의 요청에 부응하기 위한 이유와 외부조직을 이용함으로써 비용절감의 효과를 얻기 위한 이유라고 할 수 있다. 요약하면 첫 번째의 요인을 고객만족의 이유라고 할 수 있으며 두 번째 요인을 비용절감의 이유로 명명할 수 있다. 이러한 아웃소싱의 두 가지 이유는 바로 백화점으로 하여금 아웃소싱을 하게 하는 동기로 생각할 수 있다.

〈표 7〉 아웃소싱 실시 이유의 요인매트릭스

변 수	요 인	
	고객만족	비용절감
전문적 서비스 제공	.885	.136
고객만족 제고	.876	.205
비용절감	-.148	.773
거래업체 요청	.257	-.723
Initial Eigenvalues	1.639	1.181
% of Variance	40.982	29.592

요인적재량(factor loading)은 각 요인이 각 변수와 얼마나 잘 맞아 들어가는가, 즉 상관관계의 방향과 강도가 어느 정도인가를 나타내는 척도이다. 고객만족 요인과 전문적 서비스 제공의 상관관계는 0.613이고 이 값의 제곱은 $(0.613)^2 = 0.40982$ 로 전문적 서비스 제공의 변량의 84.3%가 고객만족 요인에 의해 설명됨을 나타낸다. 이러한 요인적재량이 제곱은 원래변수의 분산중에서 한 요인에 의해 설명되는 분산의 비율을 나타낸다.

〈표 8〉 아웃소싱 동기에 따른 인적서비스의 아웃소싱 차이

인적 서비스	아웃소싱 동기	아웃소싱 정도		평균차이분석	
		평균	SD	T값	Sig
주차 서비스	고객만족 제고	4.09	0.83	-0.286	0.778
	비용절감	4.20	0.92		
배달 서비스	고객만족 제고	2.64	1.50	-1.931	0.069
	비용절감	3.80	1.23		
판매 서비스	고객만족 제고	3.09	1.64	0.135	0.894
	비용절감	3.00	1.41		
안내 서비스	고객만족 제고	1.64	1.12	-1.253	0.225
	비용절감	2.40	1.65		
A/S 서비스	고객만족 제고	2.18	1.17	-0.676	0.507
	비용절감	2.60	1.65		
상담 서비스	고객만족 제고	1.36	0.81	-0.515	0.612
	비용절감	1.60	1.26		
경비 서비스	고객만족 제고	3.55	1.51	-1.884	0.080
	비용절감	4.50	0.71		
청소 서비스	고객만족 제고	4.65	0.81	-1.491	0.167
	비용절감	5.00	0.00		
시설 서비스	고객만족 제고	2.36	1.57	-1.949	0.067
	비용절감	3.50	1.08		
전 체	고객만족 제고	2.83	0.46	-2.180	0.042
	비용절감	3.40	0.70		

〈표 8〉은 요인점수(factor score)를 가지고 고객만족 집단과 비용절감집단으로 양분하여 분석을 실시하였다. 앞서 구분한 바와 같이 백화점이 아웃소싱을 하는 동기는 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 하나는 비용절감을 위한 것이며 다른 하나는 전문적 서비스를 통한 고객만족을 제고하기 위한 것이다. 두 가지 구분된 동기를 독립변수로 하고 앞에서 분석한 아웃소싱 정도를 종속변수로 하여 백화점의 아웃소싱의 동기에 따른 아웃소싱을 실행의 차이를 분석한 결과 전체적으로는 비용절감의 동기에 의해 아웃소싱이 진행되는 경우는 3.40으로 고객만족의 동기로 진행되는 아웃소싱 2.83 보다 월등히 높은 것으로 나타났다. 이러한 차이는 서비스유형에 따라 약간 다른

것으로 나타났다. 배달서비스, 경비서비스, 시설관리서비스의 경우에는 통계적으로 의미 있는 차이를 나타내고 있으며 나머지의 서비스의 경우도 통계적으로 유의하지는 않으나 전반적으로 비용절감의 동기로 이루어지는 아웃소싱이 고객만족의 동기로부터 이루어지는 아웃소싱 보다 높은 것으로 나타났다. 한가지 특이한 것은 통계적으로 유의한 결과는 아니지만 판매서비스의 경우 아웃소싱을 통해 서비스를 제공하는 이유가 비용절감보다는 고객만족의 동기로부터 진행되는 것이 많은 것으로 나타났다. 이는 백화점의 인적서비스 중에서도 핵심적인 역할을 하는 것이므로 아웃소싱을 하더라도 고객만족의 관점에서 진행되고 있음을 유추해 볼 수 있다.

4. 아웃소싱의 동기와 성과의 관계

아웃소싱 정도와 기업성과의 관계를 파악하기 위해서 백화점의 경영성과지표를 영업이익률로 선택하였다. 백화점의 경영성과는 여러 각도에서 평가할 수 있다. 황의록과 김창호(1995)의 연구에 의하면 사업전략연구에서 개발된 경영성과의 분류체계를 제시하였다. 첫째는 재무성으로 대부분의 전략연구에서의 성과영역 개념으로 이용되고 하였다. 둘째는 재무와 운영성과(사업성과)로 최근 전략연구에서 반영되고 있는 것이다. 다른 하나는 조직유효성으로 전략경영과 조직이론에 관한 것으로 광의의 영역이다. 대부분의 경우 재무적 성과로서의 성격을 가지는 자본적 성과를 중심으로 파악하기도 하는데, 대표적인 경우가 영업이익률로 평가할 수 있다.

인적서비스의 아웃소싱 정도와 성과간의 관계를 파악하기 위해 아웃소싱 이외에 경영성과에 미치는 영향변수로서 기업특성을 고려하였다. 기업특성으로 매장평수와 입지특성을 선택하고 이

들 변수와 인적서비스의 아웃소싱 정도를 독립변수로 하고 경영성과 변수인 영업 이익률을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 응답 백화점의 전체표본을 투입하여 분석을 실시한 결과 회귀식은 유의하지 않은(F=0.044 P<0.987)것으로 나타났다.

$$Y(\text{영업이익률}) = X1(\text{아웃소싱정도}) + X2(\text{매장평수}) + X3(\text{입지}) + E$$

세 번째 연구과제인 아웃소싱의 동기에 따른 아웃소싱 정도와 기업성과간의 관계를 파악하기 위해 앞에서 구분된 아웃소싱의 두 가지 동기인 고객만족의 경우와 비용절감의 경우로 분리하여 동기별로 아웃소싱정도, 매장평수, 입지 등의 독립변수가 종속변수인 영업이익률과 유의한 관계가 있는가를 회귀식을 이용하여 검증하였다. 먼저 회귀분석한 결과, 고객만족동의 경우 아웃소싱정도에 유의한(p=.048) 결과를 얻었으며 매장면적의 경우에는 통계적 유의성에 근접한 결과 p=.070)를 얻었다.

<표 9> 아웃소싱정도와 기업성과(영업이익률)간의 관계(회귀분석)

R Square = .005		F = .044		Signif F = .987	
독립변수	회귀계수	회귀계수의 표준편차	Standardized Coefficients	t	Sig.
아웃소싱정도	67.637	24.489	.001	.007	.995
매장평수	.163	.001	-1.06	-.309	.763
입지(더미)	-2.47E-04	30.274	.025	-.123	.903
(Constant)	3.728	76.041		.889	.383

<표 10> 아웃소싱 정도와 기업성과(영업이익률)의 관계 (고객만족 동기)

R Square = .444		F = 2.134		Signif F = .174	
독립변수	회귀계수	회귀계수의 표준편차	Standardized Coefficients	t	Sig.
아웃소싱정도	96.301	41.259	.757	2.334	.048
매장평수	-1.879E-03	.001	-.705	-2.209	.070
입지(더미)	-14.141	40.933	-.096	-.345	.739
(Constant)	-193.185	125.072		-1.545	.161

〈표 10〉에 따르면 고객만족의 동기로 서비스 인력의 아웃소싱 정도가 높은 기업은 영업이익이 증가하는 것으로 나타났다. 이와는 반대로 〈표 11〉의 비용절감의 동기로부터 외부화가 실시되는 경우에는 아웃소싱의 정도와 영업이익률간에 통계적으로 유의한 결과를 나타내지 못했다. 특이한 것은 고객만족동기의 경우 아웃소싱 정도와 영업이익률간의 관계는 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으나 비용절감의 경우는 통계적 유의성은 없지만 그 관계가 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 이러한 결과는 백화점의 인적서비스 아웃소싱은 그 동기에 따라 성과에 미치는 영향이 달라지며 매우 조심스러운 생각이지만 인적서비스의 아웃소싱 동기가 이윤절감의 기초 위에 진행되는 경우에는 영업이익률에 전혀 도움이 되지 않는다는 결과를 낳을 수 있다는 생각을 해 볼 수 있다.

통계적으로는 유의하지 않으나 고객만족을 위한 동기로 아웃소싱을 하는 기업이 매장면적이 적을수록 영업이익률이 높다는 결과는 유의성에 상당히 근접한 것으로 나타났다. 이러한 결과 역시 비용절감 동기의 경우 통계적 의미는 없지만 그 방향이 반대로 나타났다. 이러한 결과는 고객만족의 동기와 비용절감의 동기로 실시되는 아웃소싱과 기업성과에 기업특성인 업체

의 규모와 입지 등을 고려하여 아웃소싱이 진행되어야 한다는 의미로 이해할 수 있으며 이는 앞에서 논의한 앤더슨(Anderson 1985)의 주장과 부분적으로 의미를 같이하고 있다. 즉, 그는 분석의 결과변수로서 거래비용(행동적 불확실성과 환경적 불확실성에 따른)과의 관계를 고려하였지만 기업성과인 영업이익률의 관점에서 기업특성을 고려하여 아웃소싱이 이루어져야 하는 바를 생각해 볼 수 있다. 요약하면 전체적으로 아웃소싱과 기업성과간의 통계적인 유의성을 파악하지 못했으며 두 가지로 구분된 아웃소싱의 동기에 따라 아웃소싱 정도와 기업성과인 영업이익률간의 관계를 파악한 회귀식 역시 뚜렷한 유의성의 파악하지 못했다.

IV. 결 론

본 연구는 백화점의 인적서비스의 아웃소싱 실태를 파악하고 기업특성에 따른 아웃소싱에 차이와 아웃소싱의 정도와 기업성과와의 관계를 파악하기 위해 진행되었다. 연구목적을 달성하기 위해 국내 백화점을 대상으로 인적서비스의 실태와 백화점의 경영성과를 조사하여 분석에 사용하였다.

〈표 11〉 아웃소싱 정도와 기업성과(영업이익률)의 관계 (비용절감 동기)

R Square = .122		F = .555		Signif F = .665	
독립변수	회귀계수	회귀계수의 표준편차	Standardized Coefficients	t	Sig.
아웃소싱정도	-33.016	28.401	-.331	-1.162	.268
매장평수	1.481E-03	.002	.251	.857	.408
입지(더미)	-10.253	41.314	-.070	-.248	.808
(Constant)	154.008	88.943		1.732	.109

조사결과 국내 백화점의 인적서비스에 대한 아웃소싱의 필요성은 매우 높게 인지하는 반면에 실제 아웃소싱의 진행은 그리 많지 않은 것으로 나타났다. 또한 이러한 차이는 서비스유형에 따라 차이가 있음을 알 수 있었다. 백화점이 아웃소싱을 하는 동기는 크게 비용절감동기와 고객만족동기로 구분할 수 있으나 비용절감의 동기로 진행되는 경우가 고객만족의 동기로 진행되는 경우보다 큰 것으로 나타났다. 또한 연구관심이었던 아웃소싱의 정도와 경영성과간의 관계는 통계적으로 유의한 관계를 파악하지 못했으며 아웃소싱 동기에 따른 아웃소싱과 기업성과의 관계에도 뚜렷한 차이를 파악하지 못했다.

본 연구는 최근 들어 경영혁신의 일환으로 진행되고 있는 아웃소싱에 대한 연구를 백화점이라는 서비스기업에 한정하여 실시하였다는 점에서 그 의미가 있다. 특히 백화점의 규모와 입지 등 기업특성에 따라 아웃소싱의 정도에 차이가 있고 아웃소싱을 실시하는 업체의 동기 비용절감의 동기로 진행되고 있어 백화점의 본질적인 고객만족의 동기를 기초로 아웃소싱이 진행될 필요성에 대해 현실적인 상태를 점검했다는 점에서 의미가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 먼저, 아웃소싱의 실태를 파악하기 위한 개괄적인 연구로서 구체적인 변수선정과 관계규명에 한계를 지니고 있다. 또한 고객만족의 중요성을 파악하면서 고객을 대상으로 자료를 얻지 못한 점이다. 아웃소싱의 실태와 성과에 대한 자료를 기업의 측면에서 분석한 것으로 아웃소싱의 실질적인 기초인 고객만족의 효과를 파악하지 못했다는 점이다. 따라서 아웃소싱을 전략적으로 활용하고 이의 실질적인 적용가능성을 연구하기 위해서는 고객을 기초로 한 자료획득과 고객기반의 아웃소싱과 내용을 파악할 수 있는 연구설계와 연구방법을 적용할 필요가 있다. 특

히 비용절감의 경제성 못지 않게 고객만족이라는 효과성의 기초 위에 아웃소싱전략을 평가하고 이해할 수 있는 연구도 의미가 있을 것이다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 롯데백화점(1997) "백화점의 대중화시대," 백화점시대, 12, pp.24-27
- 류재현, 신광철, 현창혁(1998), 우리나라의 아웃소싱 활용실태와 아웃소싱 산업현황, 현대경제사회연구원, VIP Report.
- 박경래(1997), "명확한 목표를 가지고 아웃소싱 영역과 실행전략을 수립해야 한다", 인사관리, HRD, 10월
- 이강락 역(1999), 아웃소싱경영, 21세기북스
- 이광현(1998), 아웃소싱, 한국능률협회
- 전인수(1988), "소비재 거래에 있어서의 거래비용 이론의 적용에 관한 연구," 경영학 연구, 제 2권, 제 1호, 173-192.
- 조준모, 고석준(1999), 아웃소싱매뉴얼, 삼영사
- 최덕철(1998), "저성장시대에는 아웃소싱이 필요하다", 마케팅, 1998-3
- 한국무역협회(1997), "일본의 아웃소싱산업 육성에 관한 조사보고서", 한국무역협회 97-11, 36-39
- 황의록, 김창호(1994), "수퍼마켓의 성과 결정요인에 관한 연구", 경영논집, 서울대학교 경영연구소, 제28권1-2호, 322-352

<외국문헌>

- Anderson, Erin (1985), "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing*

- Science*, 4 (Summer), 234-254.
- and A. T. Coughlan(1987), "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 51, January, 71-82.
- and David Schmittlein (1984), "Integration of the Sales Forces: An Empirical Examination," *Rand Journal of Economics*, 15(Autumn), 385-395.
- and R. L. Oliver(1987), "Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Sales Force Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol. 51(October), 76-88.
- Apte, U. M(1991), "Global Outsourcing of Information System and Processing Service," *The Information Society*, Vol. 7, 287-303.
- Bates. A.(1979), *Retailing and its Environment*, D. Van Nostrand.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary S. Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Chase, Richard B. (1978), "Where Does the Customer Fit in a Service Operation?" *Harvard Business Review*, 56 (November/December), 137-142.
- Curry, J.(1987), "Service : Retail's No.1 Problems", *Chain Store Age*, General Merchandise Trends, January, 19-20
- Dwyer, F. R. and S. J. Oh(1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, Vol. 52(April), 21-34.
- Etgar, M.(1976), "Effects of Administrative Control in Efficiency of Vertical Marketing Systems," *Journal of Marketing Research*, 13(February), 120-124.
- Etgar, Michael (1976), "Effects of Administrative Control in Efficiency of Vertical Marketing Systems," *Journal of Marketing Research*, 13(February), 120-124.
- Gronroos, C.(1983), "Strategic Management and Marketing in the Service Sector", Cambridge, MA : Marketing Science Institute.(In U. K. : Bromley : Chartwell - Bratt and Student Litteratur)
- Heide, Jan B. and George John(1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 52, 20-35.
- Hook, Sallie Ann(1989), "Assessment of Store Image in Retail Fashion Institutions: Use of a Perception/Expectancy Approach," Doctoral Dissertation, University of South Carolina.
- John, George and Barton A. Weitz (1988), "Forward Integration Into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (Fall), 121-139.

- Klein, Saul, and Victor J. Roth (1993), "Satisfaction With International Marketing Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(Winter), 39-44.
- Lilien, G. L.(1979), "Advisor 2: Modeling in the Marketing Mix Decision for Industrial Products," *Management Science*, 25(February), 191-204.
- Lovelock(1991), *Service Marketing*, 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Masten, Scott E., James W. Meehan, Jr., and Edward A. Snyder (1991), "The Costs of Organization," *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(Spring), 1-25.
- Mills, Peter K. (1990), "On the Quality of Services in Encounters: An Agency Perspective," *Journal of Business Research*, 20, 31-41.
- Research Institute of America(1975), "When, Where, and How to Use Manufacturers' Representatives," Staff Report.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61 (October), 30-54.
- Risley, George(1972), *Modern Industrial Marketing*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ruekert, Robert W., O. C. Walker Jr., and K. J. Roering(1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance," *Journal of Marketing*, Vol. 49(Winter), 13-25.
- Shapiro, B. P(1977), *Sales Program Management: Formulation and Implementation*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- _____ (1986), "Keying in on convenience.", *Chain Store Age Executive*, February, 11-12
- Stern, L. W. and A. El-Ansary(1992), *Marketing Channels*, (forth ed.) Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall International, Inc.
- _____and T. Reve(1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 44(Summer), 52-64.
- Tansik, Davide A. (1990), "Balance in Service Systems Design," *Journal of Business Research*, 20, 55-61.
- Wessel, D.(1989), "Sour Ways to Annoy Consumers," *Wall Street Journal*, November 6, 81.
- Westbrook, R. A.(1981), "Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets," *Journal of Retailing*, Vol. 57(Fall), 68-85.
- Williams, J. M.(1986), *Women's Performances for and Satisfaction with the Convenience Service Offered by A Department Store*, Doctoral Dissertation, Texas Women's University.
- _____and R. O. Mason(1992), *Global Outsourcing of Information Processing Services*, Working Paper of the Cox

School of Business, South Methodist
University.

尾關 友保(1998) 米國企業 と 復活させた アウト
ソ-シング”, アウト ソ-シング がれかる
本, 日本能率協會, 1998年 1月 P.19.

戸村聖一(1998), 驚異の アウトソ-シング ビジネ
ス, 東洋經濟新聞社.

Abstract

The present paper discusses the current status of outsourcing of service encounter in department stores. We attempt to find if there is any significant relationship between outsourcing motive and business performance. The 30 department stores under analysis show that they vary in the degree to which they appreciate the necessity of outsourcing and also to which they employ outsourcing. It is also found that firm size influences the portion of outsourcing. The two main motives of outsourcing seem to be (i) cost savings and (ii) better customer satisfaction. We find that the latter plays a more important role. However, there seems to be no significant connection between outsourcing and performance and between motives of outsourcing and performance.