

중소 사이버쇼핑숍 구현에서의 아웃소싱 결정요인에 관한 실증적 연구*

정 영 수**

Factors Affecting Outsourcing Decisions in the Implementation of Small and Medium-Sized Cyber Shopping Shops

Young-Soo, Chung

The internet-based electronic commerce is considered as a new strategic alternative to boost competitiveness for small and medium-sized enterprises (SMEs). However, very little research about them has been reported. Meanwhile, the cyber shopping shops in Korea are growing rapidly in their numbers, scales, and diversity of business models. The primary purpose of this study is to investigate the factors influencing outsourcing decisions in the implementation of small and medium-sized cyber shopping shops. Based on the previous studies on IS outsourcing, marketing channel, and their related theories, three areas of determinants (IT & organizational, product, marketing channel characteristics) were identified.

Responses of 125 cyber shopping shops from e-mail survey indicate that IT capability, technical specificity of shop implementation, degree of product customization, average amount of order, marketing capability are negatively associated with outsourcing of cyber shopping shop implementation. The results also indicate that the outsourcing decision on systems implementation and marketing channel selection (direct/indirect selling) is performed separately.

* 이 논문은 1998년 한국학술진흥재단의 학술연구비에 의하여 지원되었음

** 충남대학교 경영학과 조교수

I. 서 문

인터넷의 상용화에 따른 인터넷 사용자의 폭발적인 증가와 인터넷상의 표준화된 인터페이스로 자리매김한 WWW의 등장으로 전자상거래는 실험적인 단계를 거쳐 우리 기업이 처한 현실이 되고 있다. 아마존, 델 컴퓨터 등 전자상거래로 성공하고 있는 기업들이 속속 등장하고 있으며, 전자상거래에 대한 시장잠재력은 매우 클 것으로 예측되고 있다. 이와 같이 인터넷을 통한 전자상거래는 전통적 시장이 갖는 시간적, 공간적 제약을 극복하며 시장확대, 효율성 제고, 비용절감 등의 효과를 제공한다. 이에 따라 급격히 활성화되고 있는 전자상거래에 대한 대응능력 강화는 기업의 경쟁력을 결정하는 핵심요소로 인식되고 있다. 특히 전자상거래의 활성화는 중소기업들의 판로확장 및 홍보에 많은 영향을 미침에 따라 조직과 규모 면에서 열세인 중소기업의 경쟁력 강화를 위한 새로운 대안으로 인식되고 있다[김진수 등, 1998].

광의의 전자상거래는 기업대 기업간, 기업내부, 기업대 고객간의 3가지 영역으로 크게 나누어진다[Kalakota & Whinston, 1996]. 이 중 본 연구의 초점은 전자상거래의 핵심인 기업대 고객간의 전자상거래 분야로서 사이버쇼핑숍, 사이버쇼핑몰, 가상점포, 온라인점포 등 다양한 명칭으로 불리고 있다. 본 연구는 소규모 개별숍들을 입주시켜 운영하는 대형 몰(숍의 집합) 혹은 대형 유통업체 관점이 아닌, 자체 제품과 서비스를 보유한 일반중소기업 혹은 중소 유통업체 관점에서의 연구이다. 이들이 독자적으로 쇼핑숍을 운영하거나 혹은 쇼핑몰에 입주해서 쇼핑숍을 운영할 수 있다는 점에서 연구의 목적상 사이버쇼핑숍이라는 명칭을 사용하기로 한다.

통계청의 조사[통계청, 2002]에 의하면, 2002년 3월 현재 B2C 관련 사이버쇼핑숍을 운영하고 있는 것으로 파악된 기업체는 약 2,300개에 이르는 것으로 나타나 이제는 전자상거래가 본격적

인 패도에 올라선 단계라고 판단된다. 따라서 사이버쇼핑숍에 대한 연구는 개념적인 차원의 논의보다는 실제적인 구현에 그 연구의 초점이 맞추어질 시기인 것이다.

현재까지의 사이버쇼핑숍 구현에 관한 연구 동향을 살펴보면, 사이버쇼핑몰을 운영하고 있는 대형 전자상거래 전문유통업체 관점에서의 연구가 주류를 이루고 있다[(예) 김효석, 김창수, 1997; 조남재, 송길영, 1998]. 한편 중소 사이버쇼핑숍에 대한 연구는 전자상거래지원센터(ECRC)를 통한 정책적 지원 방안에 관한 연구가 주류를 이루고 있으며, 중소기업 및 중소유통업체 입장에서 사이버쇼핑숍의 구체적 구현방안에 관한 실증적 연구는 매우 희박한 실정이다.

사이버쇼핑숍이 기업의 경쟁력 강화를 위해 좋은 기회를 제공하기는 하나 자금, 정보기술력, 유통능력, 브랜드인지도 등이 열악한 처지에 있는 중소기업에 포함한 상당수의 기업으로서는 사이버쇼핑숍을 자체 기술력으로 구축하여 독자적으로 운영·판매한다는 것은 현실적으로 불가능할 수도 있으며 운영효율상 바람직하지 않을 수도 있다. 이러한 관점에서 보면 사이버쇼핑숍의 구현을 아웃소싱(outsourcing) 관점에서 접근하는 것이 보다 현실적인 접근법일 것이다. 본 연구의 목적은 국내 사이버쇼핑숍의 구현에 있어 아웃소싱 의사결정요인을 실증적으로 검증하는 데 있다. 본 연구의 결과로 중소기업이 사이버쇼핑숍을 계획하거나 구현할 경우 현실적인 가이드라인으로 사용할 수 있을 뿐만 아니라, 본 연구의 결과를 기반으로 사이버쇼핑숍 구축 및 국내 정보시스템 아웃소싱 연구의 체계화에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

2.1 사이버쇼핑숍 구현시의 아웃소싱 의사 결정 고려사항

아웃소싱 의사결정에서 가장 중요한 과제 중

의 하나는 아웃소싱 대상을 결정하는 것이다[정준수 등, 2001]. 사이버쇼핑몰은 정보기술이 구현된 하나의 정보시스템인 동시에 고객에게 접근하여 판매를 하기 위한 마케팅 채널로서의 속성도 아울러 지니고 있다. 따라서 아웃소싱 관점에서 이 또한 두 가지 측면이 중요한 의사결정 대상이 된다. 이러한 관점에서 본 연구에서는 사이버쇼핑몰 구현에 있어 아웃소싱 의사결정대상을 정보시스템 분야의 시스템구축방식(자체개발/외부용역 개발, 자체서버/웹호스팅)과 마케팅 채널 분야의 판매운영방식(직접판매/간접판매)의 두 가지 분야로 구분하여 살펴보기로 한다.

시스템 구축유형에 의한 분류는 전통적인 정보시스템 아웃소싱 관점에서의 분류이다. 자체개발형은 자체의 기술력과 자원으로 사이버쇼핑 시스템을 구축하는 경우를, 외부용역개발형은 외부의 인력과 자원으로 시스템을 구축하는 경우를 말한다. 물론 시스템 구축에도 여러 측면이 있기 때문에 일부는 아웃소싱 되고 일부는 인소싱(insourcing)되는 경우가 발생될 수 있는데, Merchant Server의 보유여부나 쇼핑몰의 사이트 및 거래시스템의 개발작업의 개발주체(자체 혹은 외주)가 주요 판단기준이 될 수 있을 것이다.

현재 B2C 전자상거래에 대해 여러 가지 판매 방식에 대한 분류모형이 존재하나 모두 사이버쇼핑몰(즉 숍의 집합으로서의 몰)을 운영하는 대형 전자상거래 전문유통업체 관점에서의 분류이어서 중소기업 사이버쇼핑몰의 관점에서 접근하는 본 연구에 유용성이 없으므로, 본 연구에서는 판매활동을 하는 주체에 따라 단순히 직접판매/간접판매로 분류하기로 한다. 직접판매는 기본적으로 타사의 몰 사이트를 거치지 않고 제품 혹은 서비스 보유업체가 고객에게 직접 판매할 경우를 말하며, 간접판매는 타사의 사이버쇼핑몰에 입점하여 이를 통하여 고객이 필요로 하는 제품 및 서비스를 판매할 경우를 말한다. 단, 타

사의 몰 사이트에 단순한 링크 정도만 설치되고 실제의 판매/배송/대금결제/애프터서비스 등이 숍 사이트에서 시행되는 경우는 직접판매로 보는 것이 타당할 것이다. 간접판매는 고객과의 접근용이, 고객관리의 편리성, 대금결제의 단순화 등의 장점이 있는 반면 과도한 수수료 지불, 입점 업체의 특유의 요구사항 불만족 등의 단점이 있다.

2.2 정보시스템 아웃소싱의 결정요인 연구

정보시스템 아웃소싱(information systems out sourcing)이라는 개념은 현재 통일된 정의는 없으나 일반적으로 “조직의 정보시스템 기능의 일부 혹은 전부를 외부 서비스 제공업체에게 맡기는 것”[Teng et al., 1994]이라고 말할 수 있다. 정보시스템 아웃소싱은 데이터 센터의 운영, 응용프로그램의 개발, 네트워킹 분야를 위주로 시행되어 왔으나 최근에는 사용자지원(help-desk operations), 정보시스템 계획, 시스템통합 등으로 그 영역을 확장하고 있어, 이제는 정보시스템 서비스의 모든 분야를 취득하기 위한 유용한 대안으로 인식되고 있다.

정보시스템 분야의 아웃소싱에 관한 연구는 크게 아웃소싱의 결정요인 분석, 아웃소싱 실행시의 성공요인 분석, 아웃소싱 서비스 제공업자 선정/계약에 관한 연구 등으로 분류할 수 있는데, 본 절에서는 논문의 주제와 밀접한 관련이 있는 아웃소싱의 결정요인에 관한 선행 연구를 검토해 보기로 한다.

<표 1>에는 8개의 아웃소싱의 결정요인에 관한 실증적 연구가 정리되어 있는데 이 분야의 연구가 상당히 활발함을 알 수 있다. 이 분야의 연구에 관하여 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 기존 연구들은 매우 다양한 종류의 이론적 기반 하에 연구를 수행하였다. 예를 들면, 거래비용이론(transaction cost theory; TCT)

<표 1> 정보시스템 아웃소싱의 결정요인에 관한 선행 연구

연구자	연구분야	종속변수	독립변수
Gebelt[1992]	응용프로그램 개발 프로젝트	프로젝트의 아웃소싱 정도	아웃소싱 업체와의 경험 자산특이성(asset specificity) 생산비용 (production cost) 조직의 크기
Loh&Venkatraman [1992]	IS 전 분야	아웃소싱의 정도	비즈니스 비용 구조 IS 비용 구조 IS 성과 (performance)
Loh[1993]	개별 IS 분야	아웃소싱 시행 여부	핵심역량, 기술획득의 절박성 재무적 요인, 불확실성
Ang[1993], Ang & Straub [1998]	은행의 데이터 처리	데이터처리의 아웃소싱 시행여부	생산비용, 거래비용, 조직규모 정보기술의 전략적 중요성 기술적인 불확실성 적절한 서비스 공급자의 존재 동종업계 영향, 중앙은행의 영향
Teng et al. [1994]	IS 전 분야	아웃소싱의 정도	정보의 질, IS 지원의 질 IS 비용효과성, 재무성과 정보기술의 전략적 역할
Lee[1994]	은행의 데이터 처리	아웃소싱의 정도	생산비용, 거래 위험도 IS 분야의 불확실성 IS 재원의 불충분성
Nam[1995]	개별 IS 분야	아웃소싱의 정도	자산특이성, IS 분야의 능력 의사결정분석의 노력도
정준수 등[2001]	회계정보시스템	아웃소싱의 정도	자산특수성, 비용증가 위험, 내부회계정보시스템 효과 (비용효과성, 지원의 질)

자료 : Lee[1994]의 표를 추가·보완함.

* 통계적으로 유의성이 있는 독립변수만 나열하였음.

[Ang, 1993; Gebalt, 1992; Lee, 1994; Loh, 1993; Nam, 1995], 자원의존이론(resource dependence theory) [Teng et al., 1994], 전략적성향이론(strategic orientation theory)[Teng et al., 1994] 등이 사용되었다.

둘째, TCT가 연구의 틀로서 압도적으로 많이 사용되었으나, 연구결과는 TCT의 두 가지 주요 요인인 불확실성(uncertainty)과 자산특이성(asset specificity)이 아웃소싱의 결정요인으로서 설명력이 좋은 편은 아니었다.

셋째, 자원의존이론 등의 연구의 틀에서 사용한 생산비용(production costs)이나 IS 부서의 역량 등 정보시스템 관련 요인들이 매우 설명력이 좋았다.

2.3 마케팅 채널 설계에 관한 연구

마케팅의 채널 분야의 연구는 크게 채널 설계(channel design)와 채널 관리(channel management)로 나누어 진다. 이 중 채널 설계는 분배

채널 시스템의 구성을 분석하여 특정 기업과 제품의 상황에 맞는 최적 채널의 선택문제를 연구하며, 반면 채널관리는 이미 선택하여 가동 중인 채널의 효율적 관리를 연구한다. 채널설계 분야에서는 직접판매를 할 것인지 아니면 중개인을

거치는 간접판매를 할 것인지, 간접판매 시에는 어떠한 단계와 형태의 중개인(예, 소매상, 도매상, 대리점, 대리인 등)을 사용할 것인지에 관한 의사결정에 연구의 초점이 있다[Rangan et al., 1992]. 사이버쇼핑습 구현시의 판매방식(직접판매/간접판매)의 선택은 결국 마케팅 채널의 설계문제와 그 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

<표 2> 마케팅 채널 설계(직접판매/간접판매)에 영향을 주는 요인들

요 인	직접 판매	간접 판매
시장특성 고객 베이스의 크기 지리적 분산도 고객 밀집도 판매소요/정보검색 시간 고객의 수준 평균 주문량/액수	작다 낮다 높다 길다 높다 크다	크다 높다 낮다 짧다 낮다 작다
제품 특성 크기(Bulk) 부패가능성 단가 품질보증의 중요도 제품의 특수성/맞춤화 기술적 복잡성 기술변화의 속도 마진율	크다 높다 높다 높다 높다 높다 낮다	작다 낮다 낮다 낮다 낮다 낮다 높다
제조업자 특성 재무 능력 채널 통제에 필요성 관리 경험 고객에 대한 지식	많다 높다 많다 높다	적다 낮다 적다 낮다
중개인 요인 적절한 중개인의 존재가능성 중개 비용 중개인의 질	낮다 높다 낮다	높다 낮다 높다

자료 : Berman[1996] p. 488에서 주로 인용하되, Rangan et al.[1992] p. 73으로 보완.

채널설계에 영향을 주는 요인들에 대한 연구는 Aspinwall[1962]의 연구를 시발로 진행되어 왔으며, 그 이론적 기반으로는 채널의 유지·관리에는 거래비용이 발생한다는 점에서 Williamson[1985]의 거래비용이론의 영향을 많이 받았다고 할 수 있다[Rangan et al., 1992]. <표 2>는 마케팅 채널 설계시 직접판매/간접판매 방식의 선택에 영향을 주는 요인들에 대한 기존연구를 요약한 것이다.

<표 2>에 나타난 선택 기준들은 사이버쇼핑습 판매운영방식(직접판매/간접판매)의 선택에서도 상당히 유효할 것으로 판단된다. 다만 사이버쇼핑습의 주요 특성이 공간상의 제약 극복이라는 점을 감안하면, 제품특성 요인의 고객베이스의 크기, 지리적 분산도, 고객밀집도에 의한 판단 기준은 유용성이 작아 보인다. 한편 <표 2>는 직접판매와 간접판매라는 이분적 분류를 사용하였는데 물리적 시장과 마찬가지로 사이버 시장에도 다양한 중개 형태가 존재 가능하므로 향후 연구는 사이버쇼핑습 특유의 요인 도출과 아울러 다양한 하이브리드(hybrid) 중개형태에 대한 선택요인의 도출에도 관심을 가져야 할 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설의 설정

앞 장에서는 정보시스템 아웃소싱 결정요인과 마케팅 채널설계의 결정요인에 관한 기존 연구와 개념적 배경을 살펴보았다. 본장에서는 이러한 이론적 배경과 정보시스템 구현, 거래비용 분석이론(transaction cost analysis), 전자상거래

및 인터넷 마케팅 관련문헌을 기반으로 하여 사이버쇼핑업 구현의 아웃소싱 결정에 영향을 미치는 요인에 관한 연구모형을 제시하고, 이 모형으로부터 가설을 유도해 보고자 한다.

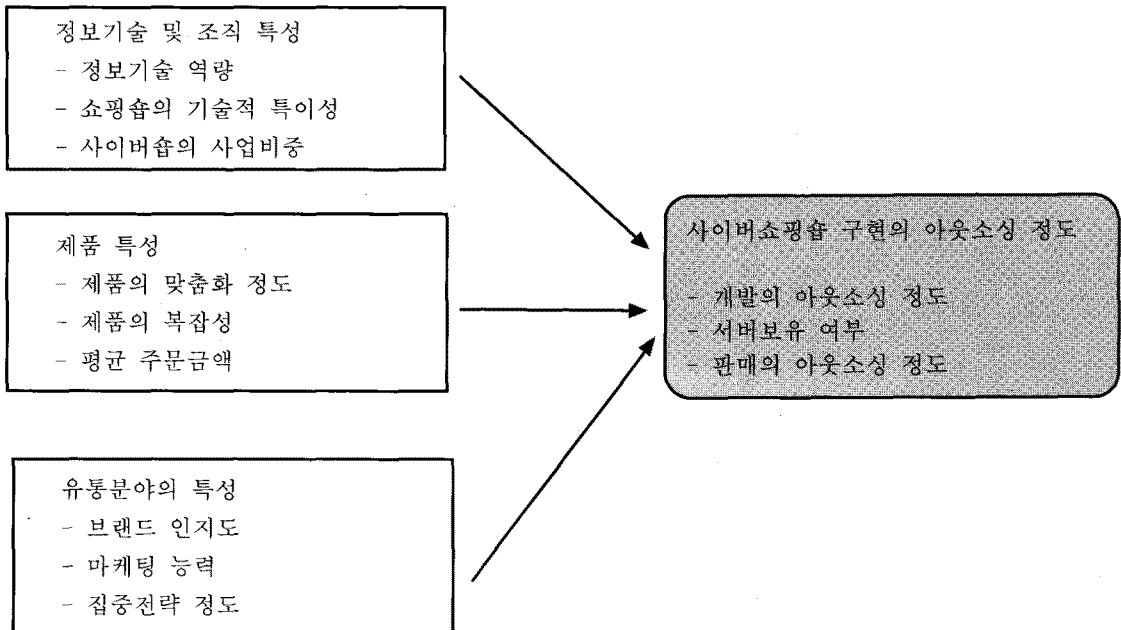
3.1 연구모형의 개요

<그림 1>은 본 연구에서 사용한 연구모형을 나타내고 있다. 사이버쇼핑업의 시스템 구축과 판매·운영에 관한 아웃소싱 의사결정이 기본적으로 독립적인 것으로 예상하기 때문에, 구축과 판매·운영에 관한 아웃소싱 정도를 별도의 종속변수로 설정하고 가설도 별도로 수립할 수도 있을 것이다. 예를 들어 유통분야의 특성은 판매의 아웃소싱에만 영향을 미치고 시스템 구축의 아웃소싱에는 영향을 미치지 않을 것으로 추측할 수도 있을 것이다. 그러나 본 연구가 사이버쇼핑업 구현의 아웃소싱 결정요인에 관한 연구 중 매우 초기의 탐색적 연구의 성격이 강하다는 점을 감안하여 구축과 판매의 아웃소싱 정도에

관하여 별도의 가설을 설정하지 않기로 한다. 즉 예기치 않은 독립변수로부터 영향을 받을 가능성을 열어 두자는 것이다.

<그림 1>을 보면 본 연구에서의 종속변수는 크게는 사이버쇼핑업의 아웃소싱 정도(degree of outsourcing)인데, 이를 시스템 구축과 판매·운영의 두 가지 아웃소싱 측면을 반영하기 위하여 종속변수를 세분하였다. 우선 시스템구축 부분의 아웃소싱 측면은 소프트웨어와 하드웨어의 두 분야로 대별하고 이를 '시스템 개발의 아웃소싱정도'와 '서버보유 여부'의 두 개의 종속변수로 나타내었다. 판매 측면은 판매의 아웃소싱 정도로 나타내었다. 따라서 총 3 개의 종속변수를 사용하였다.

독립변수 즉 아웃소싱 결정요인들은 크게 정보 기술 및 조직 특성, 제품 특성, 유통분야의 특성 등 3가지 차원으로 분류하고 있다. 다음은 <그림 1>에 제시된 세 가지 차원의 세부요인들이 사이버쇼핑업 구현의 아웃소싱과 구체적으로 어떻게 연관되는지 살펴보고 가설을 도출하기로 한다.



<그림 1> 사이버쇼핑업 구현의 아웃소싱 결정요인

3.2 정보기술 및 조직 특성

조직의 정보기술 분야의 특성은 전통적으로 정보시스템 아웃소싱 결정에 중요한 영향을 미치는 요인으로 사용되어 왔다. 정보기술 분야의 특성은 정보시스템과 직결되는 사이버쇼핑업의 구축뿐만 아니라 판매방식의 아웃소싱 결정에도 영향을 미칠 것으로 예상되는데, 그 이유는 직접판매를 위한 거래처리/대금결제/배송/판촉/고객관리 등 마케팅 관련 활동을 위한 기반의 구현에는 정보시스템이 결정적인 역할을 하기 때문이다. 본 연구에서는 정보기술 특성으로는 정보기술역량과 쇼핑업의 기능적 특이성 두 변수를 사용하기로 한다. 아울러 조직특성으로서 정보기술과 밀접한 관계가 있는 사이버쇼핑업의 사업비중을 동일 그룹으로 묶어 사용하기로 한다.

3.2.1 정보기술역량

자원의존이론의 입장에서 보면 기업이 필요한 자원이나 능력을 내부적으로 조달하기 불가능할 경우에는 다른 조직과의 교환관계를 통하여 조달하게 된다. 따라서 기업이 정보기술역량(IT competency)이 부족하면 아웃소싱을 통하여 정보자원을 조달하게 된다[Teng et al., 1994]. 대다수의 정보시스템 아웃소싱 결정요인 관련 선행연구들[Ang, 1993; Lee, 1994; Loh & Venkatraman, 1992; Nam, 1995; Teng et al., 1994]에서 정보기술역량 관련 변수와 아웃소싱간의 관계를 실증하였다. 정보기술역량은 일반적으로 IS 비용효과성, 정보 서비스의 질, 신기술 적응력, 정보시스템의 성숙도(maturity) 등으로 평가할 수 있는데, 정보기술력과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1.1: 정보기술역량은 사이버쇼핑업 구현의 아웃소싱 정도와 음의 관계가 있을 것

이다.

3.2.2 쇼핑업의 기능적 특이성

아웃소싱 의사결정에 관한 이론적 근거는 일반적으로 Williamson[1985]의 거래비용이론에서 비롯하고 있다. 거래비용이론에 따르면 기업은 외부와의 거래를 고려할 때 거래비용이 높게 발생할 경우에는 인소싱 즉 수직적통합, 낮게 발생할 때에는 아웃소싱을 택하게 된다. 제품특성은 거래비용을 결정하는 거래특성에 결정적인 영향을 미치게 되므로 아웃소싱에 영향을 미치는 주요 요인이 된다.

Williamson[1985]은 크게 세 가지의 거래특성 즉, 불확실성(uncertainty), 자산특이성(asset specificity), 거래의 빈도(frequency)가 거래비용을 결정한다고 보았다. 이 중 거래의 빈도는 본 연구의 초점이 비교적 장기의 계속적인 관계가 예상되는 사이버쇼핑업 부문의 아웃소싱이므로 분석대상에서 제외하기로 한다. 한편 불확실성은 일반적으로 아웃소싱 의사결정의 실증연구 논문에서 그 결과가 비결정적이거나 혹은 예상과 상반되는 결과(inconclusive or contradictory results)를 자주 가져와 그 실효성이 의문시된다는 점에서 고려 대상에서 제외하기로 한다. 결론적으로 세 가지 거래특성 중 자산특이성만을 연구변수로 본 연구에서 고려하기로 한다. 사이버쇼핑업 관련 자산특이성을 두 가지 측면 즉 쇼핑업 개발의 기술적 측면 혹은 기능적 특이성과 취급하고 있는 제품 특성의 두 가지로 분류 가능하다고 보는데 이중 쇼핑업의 기능적 특이성은 여기서 다루고 제품특성에서 파생하는 자산특이성은 제품특성요인에서 별도로 다루기로 한다.

특정 사이버쇼핑업을 구축하는데 기능적 특이성이 증가된다는 것은 그 사이버업을 구축하기 위하여 다른 업체에 비하여 여러 가지 특수한 기능을 사용해야하고, 특수한 소프트웨어나 하

드웨어가 요구되고 혹은 당해 쇼핑습 구축을 위한 기술적 능력의 습득이 쉽지 않음을 의미한다. 쇼핑습의 기능적 특이성이 증가되면 특수 기능을 이해시키기 위한 커뮤니케이션 비용이 높게 들고 거래 쌍방간에 해당거래에만 필요한 물적, 인적 자원 즉 자산특이성(asset specificity)이 증가되므로 거래비용이 증가하게 된다. 거래비용 이론의 입장에서 보면 거래비용을 증가하게 하므로 인소싱을 택하게 한다. 이상의 논의를 바탕으로 쇼핑습의 기능적 특이성에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1.2: 쇼핑습의 기능적 특이성은 사이버쇼핑습 구현의 아웃소싱 정도와 음의 관계가 있을 것이다.

3.2.3 사이버쇼핑습의 사업비중

아웃소싱을 전략적인 관점에서 설명하는 견해[Quinn & Hilmer, 1994]에 따르면 기업은 자신의 핵심역량(core competency)이 있는 부분 혹은 핵심사업부분(core business area)은 인소싱하여 기업자신의 자원을 집중하고 비핵심부분은 아웃소싱을 하게 된다. 정보시스템 아웃소싱 분야에서는 Loh[1993]는 정보기술이 기업의 핵심역량인 정도가 높을수록 기업내부비용(firm costs)을 낮추고 기업내부비용을 낮출수록 정보시스템 아웃소싱 정도가 낮은 것과 관련이 있다는 것을 테스트하여 유의성을 발견하여, 정보기술이 핵심역량인 기업일수록 인소싱 경향이 강하다는 것을 실증적으로 입증하였다. 본 논문에서는 정보기술의 핵심역량도의 측정난이성을 고려하여 사이버쇼핑습의 사업비중을 정보기술의 핵심역량을 대신하는 개념으로 가설을 설정해보기로 한다. 즉 전체 비즈니스에서 사이버쇼핑습의 사업비중이 높을수록 기업의 사이버쇼핑습 분야는 기업의 핵심역량부분으로 중요도가 높을 것이기 때문에 아웃소싱보다는 인소싱이 될 확

률이 높다는 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하여 볼 수 있을 것이다.

가설 1.3: 사이버습의 사업비중은 사이버쇼핑습 구현의 아웃소싱 정도와 음의 관계가 있을 것이다.

3.3 제품 특성

앞 장에서 살펴본 바와 같이 제품특성은 마케팅채널 설계의 주요 요인으로 사용되었기 때문에 사이버쇼핑습 판매운영의 아웃소싱에 직접적으로 영향을 미칠 것으로 보인다. 제품특성은 또한 사이버쇼핑습 구축의 아웃소싱에도 중요한 영향을 미칠 것으로 보이는 데 그 이유는 제품특성이 정보시스템 구현시의 주요 변수인 정보시스템 설계 특성에 결정적인 영향을 미치기 때문이다.

제품특성이 아웃소싱에 영향을 미친다는 이론적 근거는 앞서 논의한 거래비용이론에서 자산특이성에서 찾을 수 있을 것이다. 제품특성의 세부요인으로 본 연구에서는 제품의 맞춤화, 제품의 기술적 복잡성(technical complexity), 평균주문금액 등을 사용하기로 한다. 제품의 맞춤화의 정도, 기술적 복잡성이 높으면 커뮤니케이션 비용이 높게 들고 거래 쌍방간에 해당거래에만 필요한 물적, 인적 자원 즉 자산특이성(asset specificity)이 증가되므로 거래비용이 증가하게 된다. 위의 세 가지 요인이 높은 수준에 있다는 것은 거래비용이론의 입장에서 보면 거래비용을 증가하게 하므로 인소싱을 택하게 한다. 마지막으로 평균주문금액은 거래비용이론 관점과 직접연관성은 없으나 평균주문금액이 높을 시에는 직접관리에 의한 비용을 정당화할 수 있고 [Berman, 1996] 또한 중점적으로 관리하여 높은 수익을 발생시킬 필요가 있다는 점에서 아웃소싱에 영향을 미치는 요인으로 포함하였다. 즉 평균주문금액이 높을수록 아웃소싱을 피하

고 직접관리를 선호할 것으로 예상된다. 또한 고객의 입장에서 평균주문금액이 높으면 고객에게 중요한 영향을 미치게 되는 구매행위가 되므로 일반적으로 아웃소싱이 아닌 직접판매를 선호하게 된다[Berman, 1996]. 이상의 논의를 바탕으로 제품특성에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

- 가설 2.1: 제품의 맞춤화 정도는 사이버쇼핑몰 구현의 아웃소싱 정도와 음의 관계가 있을 것이다.
- 가설 2.2: 제품의 복잡성은 사이버쇼핑몰 구현의 아웃소싱 정도와 음의 관계가 있을 것이다.
- 가설 2.3: 평균주문금액은 사이버쇼핑몰 구현의 아웃소싱 정도와 음의 관계가 있을 것이다.

3.4 유통분야의 특성

유통분야의 특성은 여러 측면이 있겠으나 본 연구에서는 제품특성처럼 정보시스템 설계에 직접적 영향을 주는 요인을 제외한 유통분야의 여러 가지 특성들을 포괄하고 있다. 따라서 유통분야의 특성은 사이버쇼핑몰 구축에 관련된 시스템 특성에는 거의 영향을 미치지 않으나 판매방식의 선택에 지대한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 그러나 앞서 논의한 바와 같이 본 연구의 탐색적 성격을 감안하여 사이버쇼핑몰 판매의 아웃소싱은 물론이고 구축의 아웃소싱에도 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 가지기로 한다.

유통분야의 특성의 세부요인으로는 마케팅관리 능력, 브랜드 인지도, 집중화전략도 등을 사용하기로 한다. 마케팅관리능력은 해당기업의 사이버쇼핑몰 마케팅분야에 관련한 전반적인 관리능력을 말하는 것으로 관리적 경험, 고객에 대한 지식, 판촉능력, 고객관리 능력 등을 포함한다. 마케팅관리능력은 마케팅채널 설계에서 주

요한 결정요인으로 사용되어 왔으며, 마케팅관리 능력이 부족한 기업은 판매운동을 아웃소싱하여 간접판매를 선택할 가능성이 큰 것으로 알려지고 있다[Berman, 1996].

고객들의 제품이나 브랜드에 대한 인지도는 마케팅채널 설계 분야에서는 주요한 결정요인으로 인식되지는 않고 있으나, 대고객 전자상거래 분야에서는 주요성공요인으로 지적되어 왔다[이재규, 1998]. 그 이유는 물리적시장에서는 직접판매에서도 판매요인이 있어 직접적으로 고객을 접근할 능력이 있는 반면, 전자상거래에서는 일반적으로 불특정 다수의 고객이 능동적으로 구매를 추구하는 경향이 크고 물리적으로 보이지 않는 제품과 거래에 대한 신뢰성이 중요하므로 고객의 인지도가 고객접근능력에 결정적인 역할을 하기 때문이다. 따라서 고객의 인지도가 낮은 기업은 고객접근 능력을 상실하여 판매에 한계를 가져오므로 중개인에 의한 간접판매로 고객접근능력을 보완해야 할 것으로 예상된다.

한편 마케팅분야의 유통경로 연구에서는 특정제품의 판매에 있어 소수의 동질집단 고객을 타겟으로 하는 접근법 즉 집중화전략(focus strategy)을 사용하는 경향이 크면 유통집중도(distribution intensity) 즉 중간상의존도가 낮게 나타나는데, 이것은 고객을 직접 상대하는 것이 고객의 요구사항을 만족시키며 틈새시장을 공략하기가 훨씬 용이하기 때문이다 [Frazier & Lassar, 1996]. 따라서, 집중화전략의 사용 정도가 높으면 아웃소싱보다는 인소싱을 선호할 것으로 보인다.

이상의 논의를 바탕으로 유통분야의 특성에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

- 가설 3.1: 마케팅관리 능력은 사이버쇼핑몰 구현의 아웃소싱 정도와 음의 관계가 있을 것이다.

- 가설 3.2: 브랜드인지도는 사이버쇼핑몰 구현의

아웃소싱 정도와 음의 관계가 있을 것이다.

가설 3.3: 집중화전략 사용 정도는 사이버쇼핑습 구현의 아웃소싱 정도와 음의 관계가 있을 것이다.

IV. 연구방법

4.1 자료의 수집

본 연구의 조사대상은 2000년 6월말 현재 국내에서 운영 중인 사이버쇼핑습으로 하였다. 조사설문지는 지금까지의 관련 조사 연구[대한상공회의소 1999; 중소기업 진흥공단 1998; 통계청 2000; 한상린, 정영수, 1999], 웹사이트 조사, 관계자 면담 등을 바탕으로 작성되었고, 작성된 설문지는 해당 분야 전문가 및 사이버쇼핑습 운영자를 대상으로 테스트를 거쳐 최종설문지가 확정되었다.

본 연구에서 사용된 사이버쇼핑습의 명단은 omi(www.omi.co.kr)와 숭바인더(www.shopbinder.com)에 있는 사이버쇼핑습 디렉토리를 주축으로 만들었으며, 이렇게 확보한 명단에서 중복된 명단을 제거한 후 e-mail 주소가 있고, 우편 및 전화연락이 가능하고, 독자적인 사이트 URL을 보유한 쇼핑습으로 제한하여 설문 대상업체는 총 1061개로 확정하였다. 설문지는 쇼핑습의 대표 메일 주소 혹은 웹마스터 메일 주소로 전송하였는데 쇼핑습 운영담당자가 설문을 작성하도록 지시되었다. 본 연구의 목적이 중소 쇼핑습을 대상으로 하고 있다는 점에서 응답업체 중 대형쇼핑몰로서 분석에 적당하지 않다고 판단되는 "쇼핑습 운영인력 16명 이상인 업체" 혹은 "월매출액 10억 이상인 업체"는 분석 대상에서 제외하였다. 이러한 과정을 거쳐 유효한 것으로 결정된 응답업체는 총 125부이며 유효응답률은 11.8%에 달한다. 응답업체에 대한 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 응답업체의 인구통계학적 분포

		빈도 (업체수)	비율	비고
월평균 매출액	100만원 이하	16	13.8%	미응답 업체 9개 업체
	100만~500 만원	37	31.9%	
	500만~1000 만원	11	9.5%	
	1000만~5000 만원	30	25.9%	
	5000만~1억원	10	8.6%	
	1억원 초과	12	10.3%	
계		116	100.0%	
운영 인력	1~2명	56	44.8%	
	3~5명	48	37.6%	
	6~10명	15	12.0%	
	10명 초과	6	4.8%	
계		125	100.0%	
취급 제품	컴퓨터, 가전, 전자, 통신기기	45	36.0%	
	식품 및 건강식품	14	11.2%	
	레포츠용품	9	7.2%	
	의류 및 미용용품	9	7.2%	
	기타 전문물	34	27.2%	
	종합물	14	11.2%	
계		125	100.0%	

4.2 연구변수의 측정

본 연구에 사용된 연구변수들을 측정하기 위하여서는 가급적이면 기존 연구의 설문항목을 채택하여 사용하였다. 필요에 따라서는 본 연구의 상황 즉 사이버쇼핑습 연구조사에 맞게 문맥과 용어를 수정하였다. <표 4>는 측정항목의 내용과 문항 수를 요약하고 있다. 본 연구에서 사용된 설문지는 비율형 척도, 단답형 척도를 제외하고는 대부분 리커트 5점 척도를 사용하였는데 특정 항목에 대한 고객의 인지(perception) 상태를 나타내도록 하고 있다.

4.2.1 독립변수의 측정

사이버습 사업비중은 비율형, 평균주문액수는 단답형 응답 수치를 사용하였다. 정보기술역량

의 항목은 Nam[1995]을 채택하여 하였으며, '쇼핑업의 기능적 특이성' 항목은 Nam[1995]의 자산특이성(asset specificity) 측정항목들을 채택하여 일부 수정하여 사용하였다. 맞춤화 정도는 본 연구의 대상 쇼핑업들이 다양한 제품을 취급하고 있기 때문에 공통적으로 사용가능한 척도를 발견하기가 쉽지 않아서 별도로 단일항목 척도

를 개발하여 사용하였다. 브랜드인지도 및 마케팅능력 역시 적절한 측정항목을 발견하기가 불가능하여 단일항목 척도를 개발하여 사용하였다. 제품의 복잡성은 Grover[1993]에서 사용된 4 문항 척도를 사용하였다. 집중화전략도는 Frazier & Lassar[1996] 논문의 항목을 채택하여 일부 수정하여 사용하였다.

<표 4> 연구변수의 조작적 정의

	영역	연구변수	측정항목	항목수
독립변수	정보기술 및 조직 특성요인	정보기술 역량	사이버숍 구축 및 운영과 관련된 보유전문가의 수준, 기술적 문제 대처능력 신기술 도입 경향	3
		쇼핑업의 기능적 특이성	특수기능 사용 수준 필요한 기술적 능력 습득의 난이도 특수 소프트웨어, 하드웨어의 필요도	3
		사이버숍 사업비중	전체 매출에서 사이버숍 매출이 차지하는 비중	1
립변수	제품 특성요인	맞춤화 정도	취급하는 제품/서비스를 개별고객을 위하여 맞춤화 하여야 하는 정도	1
		제품의 복잡성	판매에 필요한 정보의 양 제품에 대한 이해 복잡성 정도 주문절차의 복잡도 주문에서 배달과정까지의 복잡도	4
수	유통분야 특성요인	평균 주문액수	주문 한 건 당 평균 주문액수	1
		마케팅 능력	경쟁사와 비교한 사이버숍 운영 및 마케팅 능력 (자체 인력 및 자원)	1
		브랜드 인지도	주력상품에 대한 고객의 브랜드 인지 수준	1
		집중화 전략도	취급 제품의 소수 고객 타겟 정도 특정 고객집단에의 호소력 정도 온라인 커뮤니티 육성/관리 필요성	3
종속변수	아웃소싱 정도	개발의 아웃소싱 정도	쇼핑업 시스템 개발시 타사 인력에 의한 작업 부분의 비중	1
		서버보유 여부	쇼핑업 운영용 서버 보유 여부 (자체 서버 vs 웹호스팅)	1
		판매의 아웃소싱 정도	사이버숍 전체 매출액 중 타 쇼핑몰 사이트를 통하여 판매된 매출 비중 (간접 매출 비중)	1

4.2.2 종속변수

‘쇼핑몰 판매의 아웃소싱 정도’는 사이버숍 매출액 중 타사의 쇼핑몰 사이트를 통하여 판매된 매출 비중 즉 간접판매비중을 측정하는데, 이와 같은 직·간접 판매비중 측정에 의한 아웃소싱 정도 측정은 마케팅 문헌[John & Weitz 1988]에서도 나타나고 있다. 시스템개발 분야의 아웃소싱 정도는 타사 인력에 의한 작업비중 즉 아웃소싱 작업 비중으로 측정하였고, 서버보유 여부는 단순하게 자체적으로 운영용 서버를 보유하고 있는지 혹은 웹호스팅 서비스를 사용하고 있는지 여부를 물어서 측정하였다.

4.3 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 총 4개의 독립변수가 복수의 항목에 의해 측정되고 있다. 이러한 다항목 측정 변수(multi-item scale variables)에 대하여는 변수의 타당성과 신뢰성 분석을 실시하였다. 측정도구의 타당성은 연구자가 측정하고자하는 개념이나 속성을 실제로 측정도구에 의해서 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 본 연구에서는 요인분석을 통하여 타당성분석을 실시하기로 한다. 본 연구에 사용된 모두 4개의 복수항목 측정 변수의 측정에 사용된 총 13개의 측정항목에 대해 일괄적으로 요인분석을 실시하였다. 각 요인의 추출은 주성분분석(principal component analysis)을 통한 VARIMAX 회전방법을 사용하였다.

<표 5>는 요인분석의 결과를 나타내고 있는데 고유치(Eigen Value)가 1.0 이상인 요인에 대하여 요인적재치가 0.5 이상인 것만을 표시하고 있는데 두 군데 이상 교차적재된 항목은 하나도 없었다. 예상대로 총 4개의 요인이 추출되었다. 정보기술역량의 3개항목과 쇼핑숍의 특이성의 3개항목은 의도한대로 깨끗하게 적재가 되었다. 그러나 복잡성측정을 위한 ‘복잡성1’ 항목은 요

인1(기술역량)에 적재되었는데, 의도하지 않은 요인에 적재되었기 때문에 관계에 따라 추가적인 분석에서는 제외하였다. 집중전략도 측정을 위한 ‘집중전략3’ 항목은 4개요인 중 어느 곳에도 적재되지 않아 역시 탈락되었다.

<표 5> 요인분석결과

항 목	기술역량 (요인1)	습특이성 (요인2)	복잡성 (요인3)	집중전략 (요인4)
기술역량 1	.896			
기술역량 2	.841			
기술역량 3	.905			
습특이성 1		.796		
습특이성 2		.802		
습특이성 3		.736		
복 잡 성 2			.764	
복 잡 성 3			.819	
복 잡 성 4			.682	
집중전략 1				.909
집중전략 2				.899
Eigen Value	3.040	2.745	1.534	1.297
변량의 백분율(%)	23.4	21.1	11.8	10.0
변량의 누적 백분율(%)	23.4	44.5	56.3	66.3

요인분석 후 부적합한 문항을 제외하고 최종적으로 산출한 alpha 계수는 <표 6>과 같다. 모

<표 6> 다항목 측정변수의 신뢰성계수

범 주	변수명	항목수	Cronbach의 alpha
정보기술 및 조직 특성	기술역량	3	.8845
	습특이성	3	.7263
제품특성	제품의 복잡성	3	.6806
유통분야특성	집중화 전략도	2	.8182

든 변수의 Cronbach의 alpha 계수가 일반적으로 용인되는 alpha 계수 0.6을 초과하여 척도의 내적 일관성이 우수함을 나타내고 있다.

V. 자료의 분석

5.1 가설 검증

본 연구에서는 가설검정을 위하여 두 가지 종류의 회귀분석을 사용하였다. 첫째는, 종속변수가 연속변수(continuous variable)일 때 일반적으로 많이 사용되는 다중회귀 분석으로서 종속변수 '판매의 아웃소싱 정도'와 '개발의 아웃소싱 정도' 두 경우에 적용하기로 하였다. 둘째는,

종속변수가 이진변수(binary variable)일 때 사용하는 로지스틱 회귀분석(logistic regression)으로서 종속변수 '서버의 보유여부'에 적용하였다. '서버 보유 여부'는 0과 1 값만 (자체서버 보유 = 0; 웹호스팅 이용 = 1) 갖는 이진 변수이다.

회귀분석을 실행하는 방법은 각각의 특성요인별 즉 가설 그룹별로, 그리고 각각의 종속변수별로 별도로 시행하였다. 따라서, 다중회귀 분석의 경우는 총 6회(3 특성요인 * 2 종속변수 = 6), 로지스틱 회귀 분석의 경우는 총 3회(3 특성요인 * 1 종속변수 = 3) 실시하였다. 논의의 편의상, 두 가지 회귀분석에 의한 특성요인별 가설검정결과를 <표 7>에 요약하여 나타내었다. 우선 특성요인 차원에서 보면, 3개의 특성요인 모두

<표 7> 회귀분석에 의한 가설검정 결과 요약

영역	연구 변수	개발의 아웃소싱	판매의 아웃소싱	서버보유여부	가설검정
정보기술 및 조직 특성요인	정보기술 역량	-.204**		-.591***	가설 1.1 부분적 채택
	쇼핑습의 기능적 특이성			-.584**	가설 1.2 부분적 채택
	사이버숍의 사업비중		-.227**		가설 1.3 부분적 채택
제품 특성요인	맞춤화 정도	-.157*			가설 2.1 부분적 채택
	제품의 복잡성				가설 2.2 기각
	평균 주문액수			-.000*	가설 2.3 부분적 채택
유통분야 특성요인	마케팅 능력	-.252***		-.376**	가설 3.1 부분적 채택
	브랜드 인지도				가설 3.2 기각
	집중전략정도				가설 3.3 기각

1) 종속변수 개발의 아웃소싱 및 판매의 아웃소싱 열(column)의 값은 각 셀의 가설이 채택된 변수들의 다중회귀분석 표준 베타계수를 나타냄. 종속변수 서버보유 여부 열의 값은 로지스틱 회귀분석 베타계수를 나타내는데 표준화계수가 아님. 모든 셀에서 숫자가 없는 셀은 유의성을 발견하지 못한 경우임.

2) 다중회귀분석은 t 테스트, 로지스틱회귀분석은 Wald 통계량 테스트에 의한 가설검정임.

3) *은 $p < 0.10$, **은 $p < 0.05$, ***은 $p < 0.01$ 을 의미 함.

하나 이상의 독립변수에서 종속변수에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 정보기술 및 조직 특성요인, 제품특성요인, 유통분야특성요인 등이 기업들의 사이버쇼핑업 구현의 아웃소싱 의사결정에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설별로 살펴보면, 제품의 복잡성, 브랜드인지도, 집중전략정도 등 세개의 독립변수는 단 하나의 종속변수와도 통계적 유의성을 발견할 수 없었다. 따라서 가설 2.2, 3.2, 그리고 3.3은 기각되었다. 나머지 6개의 가설들은 적어도 하나의 종속변수와 통계적 유의성을 발견할 수 있었으나, 세개의 모든 종속변수에 통계적 유의성을 발견할 수는 없었으므로 모두 부분적으로 채택되었다. 즉, 사이버숍 사업비중, 정보기술역량, 쇼핑업의 기능적 특이성, 맞춤화 정도, 평균 주문액수, 마케팅 능력 등 6개의 변수가 사이버쇼핑업 구현의 아웃소싱 정도에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영향을 미치는 방향은 가설수립 시에 예측한대로 모두 부(-)의 방향이었다. 따라서 이러한 변수들의 값이 높으면, 기업들은 사이버쇼핑업을 구현할 시에 시스템의 구축이나 제품의 판매를 아웃소싱을 시행할 가능성이 작다고 할 수 있다. 그러나 어느 변수도 세 개의 종속변수에 모두 통계적 유의성을 발견한 경우는 없으므로, 결과의 해석에 있어 신중을 기하여야 할 것으로 보인다.

5.2 연구 결과에 대한 논의

종속변수별로 살펴보면, '판매의 아웃소싱 정도'는 단 하나의 요인(조직특성요인 중 사이버숍 사업비중)에서만 통계적 유의성을 발견하였다. 반면 시스템구축에 관련된 종속변수는 개발의 아웃소싱정도는 3개, 서버보유 여부가 4개의 요인과 통계적 유의성을 발견하는 등 비교적 많은 수의 요인에서 통계적 유의성을 발견하여 대조를 보이고 있다.

사이버쇼핑업의 시스템 구축과 관련된 두 가

지 종속변수, '개발의 아웃소싱정도'와 '서버보유 여부'에 대한 가설검정결과에서 상당한 유사성을 발견할 수 있었다. 첫째, 3개의 특성요인 모두가 적어도 하나 이상의 독립변수에서 통계적으로 유의성을 발견할 수 있었다. 둘째, 유의성이 발견된 독립변수 중 정보기술 역량, 마케팅 능력 등 2개의 변수가 일치하여 양 종속변수에 대한 일치성이 대단히 높다는 점이다.

종속변수 '개발의 아웃소싱정도'만을 좀더 구체적으로 살펴보면, 개발의 아웃소싱정도가 높은 기업은 다음과 같은 특징을 가진다고 할 수 있겠다. (1) 정보기술역량이 낮으며, (2) 제품의 맞춤화정도가 낮으며, (3) 사이버숍 운영 및 마케팅 능력이 낮은 것으로 나타났다.

종속변수 '서버보유 여부'만을 좀더 구체적으로 살펴보면, 서버를 자체보유하지 않고 웹호스팅을 이용하는 기업은 다음과 같은 특징을 가진다고 할 수 있다. (1) 정보기술역량이 낮으며, (2) 쇼핑업이 기능적으로 특이하지 않으며, (3) 주문시 제품의 건당 평균주문액수가 낮으며, (4) 사이버숍 운영 및 마케팅 능력이 낮은 것으로 나타났다.

종속변수 '판매의 아웃소싱 정도'에 대한 분석 결과를 놓고 보면, 사이버숍 판매의 아웃소싱 정도가 높은 기업은 사이버숍 운영회사의 전체비즈니스에서 사이버숍 부문이 차지하는 비중이 낮다는 특징을 가진다는 것이다. 즉 사이버숍 매출비중이 낮은 기업은 인터넷비즈니스 전문회사가 아닐 가능성이 크며, 자체 쇼핑업보다는 다른 쇼핑몰을 통하여 간접판매하는 비중이 상대적으로 크다는 것이다. 이러한 현상은 사이버숍 사업 비중이 낮은 업체들은 오프라인 주력 업체들로서 자사 사이트에서 과다한 매출을 올릴 시에는 오프라인 유통망 및 타 사이버숍과 갈등을 일으킬 수 있다는 점도 작용한 것으로 보인다. 반면에 사이버숍의 사업비중이 높은 기업들은 사이버숍 분야가 주력분야이므로 자사의 판매활동을 아웃소싱하지 않고 직접 수행하여 핵심역량

을 축적하여야 한다는 것이다.

나머지 여덟 개의 요인들은 판매의 아웃소싱 정도와 통계적 유의성을 발견하지 못 하였는데 특히 상당한 수준의 유의성을 발견하기로 기대 하였던 유통분야 특성요인들에서 단 하나의 통계적 유의성을 발견하지 못한 것은 의외의 결과 였다. 이는 본 연구의 표본이 독자적인 사이버 쇼핑의 URL을 가지고 있는 업체들로 제한하여, 자사의 사이트에서 제품을 판매할 충분한 인프라와 콘텐츠를 보유하고 있으므로 상대적으로 자사제품을 타사를 통하여 간접판매할 필요성이 절실하지 않은 상황이니까, 연구변수들의 변화에 대한 민감성(sensitivity)이 떨어져 그 요인이 통계적으로 밝혀지지 않았을 것으로 보인다. 참고적으로, 표본기업들의 간접판매비율의 평균은 17.6%에 불과하였다.

한편 사이버숍 사업비중은 시스템 구축 부분의 아웃소싱 결정에는 영향을 미치지 않고 판매의 아웃소싱에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 사이버숍 사업비중이 높다고 하여 시스템을 자체적으로 구축하지는 않는다는 것이다. 이는 사이버숍 사업비중이 높은 기업들이 사이버숍 구축기술 자체를 핵심역량으로 인식하기보다는, 사이버숍 운영의 비시스템 관련 분야 즉 사이버숍의 운영 및 마케팅 활동 분야를 상당히 중시하고 있는 경향을 나타내고 있기 때문이 아닌가 생각된다. 즉 사이버숍의 사업비중이 높은 기업도 시스템의 개발이나 서버의 운영을 전문 업체에 아웃소싱하여 비용절감과 효율성을 도모하고, 사이버숍 운영업체는 사이버숍의 운영 및 판매·마케팅 활동 분야에서 핵심역량을 축적하여 사업확장을 도모할 수도 있다는 것이다.

정보기술특성요인을 살펴보면, 판매의 아웃소싱에 영향을 미치는 것으로 파악된 변수는 없었으나, 정보기술역량, 쇼핑습의 기능적 특이성 두 변수 모두 시스템구축 관련 아웃소싱 결정에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 정보기술 역량은 개발의 아웃소싱과 서버보유 여부 두 변수

모두에, 쇼핑습의 기능적 특이성은 서버보유 여부에 통계적 유의성을 발견하였다. 전반적으로 보아 정보기술 관련 특성요인이 사이버숍의 시스템 구축 관련 아웃소싱 결정에 강하게 영향을 미친다고 할 수 있는 것이다. 특히 정보기술역량이 사이버숍 시스템 구축 관련 아웃소싱을 측정하는 두 변수에 일관성 있게 영향을 미치고 있다는 것은 미리 강하게 예측한 바이기도 하지만, 정보시스템관련 아웃소싱 결정요인으로 선행연구에서 가장 빈번히 검증된 변수였다는 점과 일치한다.

제품특성요인을 살펴보면, 맞춤화 정도는 개발의 아웃소싱 정도 한 변수와, 평균주문액수는 서버보유 여부 한 변수와 통계적 유의성을 발견할 수 있었다. 즉 제품 특성상 개별 소비자를 위한 맞춤화 경향이 크면, 쇼핑습의 시스템 개발을 아웃소싱하지 않고 자체적으로 하는 경향이 크고, 주문 건당 평균주문액수가 크면 서버를 자체 보유하는 경향이 크다는 것을 의미한다. 그러나 그 통계적 유의성들은 두 변수 모두 유의성 $p < 0.10$ 수준에 불과하였다. 한편 제품의 복잡성은 단 하나의 종속변수와도 유의성을 발견할 수 없었다. 따라서, 전반적으로 보아, 제품의 특성이 사이버숍 사이버숍 구현의 아웃소싱 정도에 영향을 미치는 정도가 비교적 약한 것으로 보인다.

한편 유통분야의 특성요인과 시스템구축 관련 아웃소싱을 살펴보면, 브랜드인지도와 집중전략정도는 통계적 유의성이 있는 종속변수를 발견할 수 없었고, 마케팅 능력은 개발의 아웃소싱과 서버보유 여부 두 개의 시스템 구축 관련 종속변수에서 통계적 유의성을 발견할 수 있었다. 즉 기업의 사이버쇼핑업 관련 운영 및 마케팅 능력이 높으면 서버를 자체보유하고 시스템도 자체적으로 개발하는 등 시스템 구축 전반을 자체적으로 해결할 경향이 크다는 것이다. 사실 마케팅능력은 판매의 아웃소싱에 크게 영향을 미칠 것으로 기대된 변수였기 때문에 시스템구축 관련 두 개의 종속변수와 일관성 있게 통계

적 유의성을 발견한 것은 의외로 받아진다. 이러한 의외의 결과는 두 가지 방향으로 해석이 가능한 것으로 보인다. 첫 번째는, 마케팅 능력이라는 변수의 측정이 단일항목으로 측정되어 그 개념이 모호하여 응답자들이 시스템 관련 요인을 함하여 생각했을 가능성이 있다. 이러한 관점에서 후속연구에서 동 변수에 대한 명확한 정의와 정확한 척도의 개발로 본 연구를 보완하여야 할 것으로 보인다. 두 번째는, 동 변수의 설문항목이 사이버쇼핑습의 운영 능력 전반에 대한 일종의 프록시 변수(proxy variable) 역할을 하므로, 본 변수에 대한 결과를 우리는 그냥 단순하게 받아들일 수 있는 것이다. 즉 사이버쇼핑습 운영 능력이 좋은 회사가 시스템을 자체역량으로 구축하는 경향이 크다고 해석할 수 있는 것이다. 논의를 단순화하기 위해서, 석연치 않기는 하지만, 본 연구에서는 두 번째 해석을 채택하고, 향후 연구에서 첫 번째 관점에서 보완할 것을 기대한다.

V. 결 론

6.1 연구결과의 요약

최근 폭발적으로 증가한 인터넷이용과 더불어 전자상거래는 실험적인 단계를 거쳐 우리기업이 처한 현실이 되고 있다. 따라서 이제는 사이버쇼핑습에 대한 연구는 개념적인 차원의 논의보다는 구체적인 구현에 그 연구의 초점이 맞추어야 할 시기인 것이다. 이러한 노력의 일환으로 본 연구에서는 국내 사이버쇼핑습 구현의 아웃소싱 결정요인의 규명을 시도하였다.

본 연구의 연구모형은 사이버쇼핑습 분야, 정보시스템 아웃소싱 분야, 마케팅 채널 분야 등의 문헌을 바탕으로 작성되었다. 사이버쇼핑습 결정요인 즉 독립변수로는 정보기술 및 조직 특성요인, 제품 특성요인, 유통분야 특성요인 등 3가지 범주에 총 9개의 변수가 사용되었고 종속변

수는 사이버습 시스템구축의 아웃소싱 정도와 사이버습 판매의 아웃소싱정도로 대별되는데, 사이버습 구축의 아웃소싱 정도는 개발의 아웃소싱 정도와 서버보유여부의 두 가지 분야로 다시 분류되어 총 3개의 종속변수가 사용되었다.

국내 사이버쇼핑습 운영자가 응답한 125개 부의 설문을 통하여 가설검정을 실시한 결과 파악된 내용은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 본 연구에서 사용된 3개의 특성요인 모두 하나 이상의 독립변수에서 종속변수에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 정보기술 및 조직 특성요인, 제품특성요인, 유통분야특성요인 등이 기업들의 사이버쇼핑습 구현의 아웃소싱 의사결정에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 보면 9개의 독립변수 중 사이버습 사업비중, 정보기술역량, 쇼핑습의 기능적 특이성, 맞춤화 정도, 평균 주문액수, 마케팅 능력 등 이상 6개의 변수가 큰 값으로 존재하게 되면, 국내기업들은 사이버쇼핑습의 구축시에 아웃소싱을 적게 하는 것으로 나타났다. 그러나, 가설에 대한 지지정도가 모두 부분적이었으므로 그 영향의 강도에 대해서는 신중한 해석을 요한다.

둘째, 사이버쇼핑습 구현을 위한 아웃소싱의 사결정은 일면적이 아닌 다면적인 현상이라는 점이다. 이러한 사실은 본 연구에서 사이버습 시스템 구축(시스템 개발, 서버보유)과 사이버습 판매의 아웃소싱에 대한 영향 변수의 유형이 판이하게 다르게 나타난 점에서 드러나고 있다. 즉 사이버습 시스템의 구축을 위한 의사결정기준이 그대로 판매의 의사결정요인에 그대로 적용될 수는 없는 별개의 의사결정이라는 점이다. 반면 사이버습 시스템 구축에 관한 두 가지 종속변수 '개발의 아웃소싱'과 '서버보유 여부'에 대해 영향력 있는 변수들 간에는 대단히 일치성이 높았다.

셋째, 국내기업들의 사이버습 구현을 위해 판매의 아웃소싱 의사결정에서는 사이버쇼핑습의 사업비중이 유일한 영향요인임이 밝혀졌다. 즉

기업들의 사이버쇼핑몰이 전체비즈니스에서의 사업비중이 높을수록 사이버숍은 당해 기업의 주력부분이며, 간접판매를 지양하고 직접판매를 통하여 핵심역량을 축적하여 육성한다는 점이다. 핵심사업 부문은 아웃소싱을 지양하고 자체 자원을 집중하여 전략적으로 육성한다는 경영전략적 관점이 입증되었다. 반면, 사이버숍 사업비중 외의 변수들은 판매의 아웃소싱에 영향을 미치는 요인으로 제외되었는데, 특히 기대를 모았던 마케팅특성요인에서 영향변수를 하나도 발견하지 못하였다.

넷째, 전반적으로 보아 정보기술 관련 특성요인이 사이버숍의 시스템 구축 관련 아웃소싱 결정에 강하게 영향을 미치고 있다. 특히 정보기술 역량이 사이버숍 시스템 구축 관련 아웃소싱을 측정하는 두 변수에 일관성 있게, 강하게 영향을 미치고 있다는 것은 정보시스템관련 아웃소싱 결정요인에 관한 선행연구의 결과와 일치한다.

6.2 공헌, 한계점 및 향후 연구과제

본 연구는 다음과 같은 점에서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다.

첫째, 본 연구는 사이버쇼핑몰의 구현에서의 아웃소싱 결정요인을 규명하는 최초의 체계적인 실증 연구라는 점이다.

둘째, 본 연구에서 제시된 모형은 결정요인에서 정보기술 및 조직, 제품 및 유통분야의 특성을 망라한 것으로 향후 사이버쇼핑몰을 포함한 전자상거래 시스템 구현에 있어 아웃소싱 결정요인을 위한 연구의 틀로서 사용될 수 있을 것이다. 종속변수에 있어서도 시스템 구축유형에 관련된 두 개의 변수와 아울러 판매유형에 관련된 변수를 감안함으로써 사이버숍 구축 아웃소싱 의사결정의 다면성을 고려하였다.

셋째, 본 연구의 결과로서 정보시스템아웃소싱 결정요인에 관한 연구 분야의 학문적 지식의 축적에 기여하였다고 할 수 있다. 특히 본 연구

에서 발견된 결과 중 정보기술역량의 사이버숍 시스템구축 아웃소싱 결정요인으로 밝혀진 것은, 정보시스템 아웃소싱 결정요인에 관한 선행 연구들의 결과를 재확인하는 것이었다.

상기한 본 연구의 공헌에도 불구하고 본 연구는 사이버쇼핑몰 구현의 아웃소싱 결정요인에 관한 최초의 실증 연구로서 다분히 탐색적인 성격의 연구인 바, 다음과 같은 한계점을 지닌다고 할 수 있다.

첫째, 연구변수 중 일부 변수는, 예를 들어 맞춤형 정도, 브랜드 인지도, 마케팅 능력 등은, 단일항목 보다는 다항목 척도를 가지는 것이 연구의 질을 높일 수 있었을 것이다.

둘째, 판매의 아웃소싱 정도는 단 하나의 영향변수 밖에 발견하지 못하였는데, 추가적인 영향변수를 발견하여 모형의 완성도를 높여야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 횡단적인 데이터를 가지고 수행되었기에 사이버쇼핑몰 구현의 아웃소싱 의사결정과 관련된 동적 과정이 적절히 감안되지 않았을 가능성이 크다. 특히 사이버쇼핑몰 분야가 급격히 확산되는 시점에 수행된 연구이었기에 연구결과의 해석에 있어 주의를 요한다고 할 수 있다. 따라서 미래의 연구는 종단적인 성격의 데이터를 수집하고 연구모형도 장기적, 동적 프로세스를 보완하는 방향으로 진행되어야 할 것이다. Nam[1995]에서 시도된 아웃소싱 관계의 지속(intention to continue the relationships) 등을 연구하는 것도 하나의 대안이 될 수 있다.

넷째, 본 연구의 설문응답자는 사이버쇼핑몰 당 사이버숍 운영자 1명으로 개인의 편견이나 오류로 인해 응답의 대표성이 문제가 될 수 있다. 기업내의 최고경영층을 포함한 다양한 구성원의 관점이 반영되었다면 연구결과의 신뢰성이 배가될 수 있을 것이다. 또한, 설문의 성격상 일부 문항은 소비자의 관점 및 아웃소싱 공급업체 관점에서 응답의 검증이 필요하다고 할 수 있다.

위에 본 연구의 한계점에서 언급한 연구 보완

사항 외에도 다음과 같은 점에서 추가적인 연구 과제를 고려하여야 할 것이다.

첫째, 본 연구에서 제시된 모형을 보완하여 더욱 정교화하는 노력을 경주하여야 할 것이다. 예를 들어 최고경영자의 지원정도, 조직의 전략적 성향 등과 같은 변수를 추가하여 연구를 수행할 수 있을 것이다.

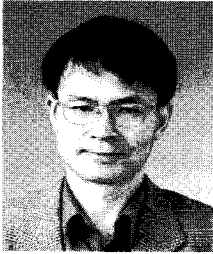
둘째, 본 연구를 자연적으로 확대하는 것은 본 연구를 좀더 통제된 환경에서 시행하여 보는 것이다. 예를 들어, 제품의 종류, 사이버숍의 매출비중 등의 분야에서 유사한 기업들에 제한하여 연구하여 그 결과를 비교할 수 있을 것이다. 또한 B-to-B 분야와 같이 다른 성격의 표본에 적용하여 볼 수 있을 것이다.

〈참 고 문 헌〉

- [1] 김진수, 권혁인, 현병연, 최중섭, 오철목, “중소기업 전자상거래 활성화 방안에 관한 연구,” 1998년 춘계학술대회 논문집(CD ROM), 한국경영정보학회, 1998.
- [2] 김효석, 김창수, “전자쇼핑몰의 특성모형에 관한 연구,” SI산업 및 기술발전을 위한 1997년 학술대회 논문집, 경영정보학회, 1997, pp. 875-893.
- [3] 대한상공회의소, 21C 유통혁명: 사이버쇼핑 실태분석, 대한상공회의소, 1999. 9.
- [4] 이재규, “전자상거래와 유통구조 혁신,” 1998년 춘계학술대회 논문집, 한국유통학회, 1998, pp. 17-23.
- [5] 정준수, 송신근, 천명중, “회계정보시스템 아웃소싱의 결정요인과 성공요인에 관한 실증연구,” 경영정보학연구, Vol. 11, No. 1, 2001, pp. 91-115.
- [6] 조남재, 송길영, “기업 배경에 따른 사이버쇼핑몰 경영전략: 비교사례연구,” 한국전자거래(CALS/EC) 학회지, Vol. 3, No. 1, 1998, pp. 117-136.
- [7] 중소기업진흥공단, 중소기업의 전자상거래 도입·확산을 위한 중소기업진흥공단의 역할 및 추진 방안에 관한 연구, 1998.5.
- [8] 통계청, 2002년 3월 및 1/4분기 사이버쇼핑몰 조사, 2002. 5.
- [9] 한상린, 정영수, 대전·충청지역 중소기업의 EC기반 및 환경조사, 대전·충청 전자상거래 지원센터, 1999. 6.
- [10] Ang, S., *The Etiology of Information Systems Outsourcing*, Doctoral Dissertation, University of Minnesota, 1993.
- [11] Ang, S. and Straub, D.W., "Production and Transaction Economies and IS outsourcing : A study of U.S. Banking Industry," *MIS Quarterly*, Vol. 22., No. 4, 1998, pp. 535-552.
- [12] Aspinwall, L.V., "The Characteristics of Goods Theory," in *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, W. Laser & E.I. Kelley, eds., Homewood, ILL: Irwin, 1962, pp. 633-643.
- [13] Bailey, J.P. and Bakos, Y., "An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, No. 3, 1997, pp. 7-20.
- [14] Berman, B., *Marketing Channels*, New York: John Wiley & Sons, 1996.
- [15] Frazier, G.L. and Lassar, W.M., "Determinants of Distribution Intensity," *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 39-51.
- [16] Gebelt, M.K., *Make-or-Buy Decisions for Application Software Development*, Doctoral Dissertation, UCLA, 1992.

- [17] Grover, V., "An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer-based Inter-organizational Systems," *Decision Sciences*, Vol. 24, No. 3, May/June 1993, pp. 603-640.
- [18] John, G. and Weitz, B.A., "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics, and Organizations*, Vol. 4, No. 2, Fall 1988, pp. 337-355.
- [19] Kalakota, R. and Whinston, A., *Frontiers of Electronic Commerce*, New York: Addison-Wesley, 1996.
- [20] Lee, M., *Factors Affecting Information Systems Sourcing Decisions: Data Processing Services in the Banking Industry*, Doctoral Dissertation, the University of Texas at Arlington, 1994.
- [21] Loh, L., *The Economics and Organization of Information Technology Governance: Sourcing Strategies for Corporate Information Infrastructure*, Doctoral Dissertation, MIT, 1993.
- [22] Loh, L. and Venkatraman, N., "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 1, 1992, pp. 7-24.
- [23] Nam, K., *Three Essays on Information Systems Outsourcing*, Doctoral Dissertation, the State University of New York at Buffalo, 1995.
- [24] Quinn J.B. and Hilmer, F.G., "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 4, Summer 1994, pp. 43-56.
- [25] Rangan, V.K., Menezes, M.A.J., and Maier, E.P., "Channel Selection for New Industrial Products : A Framework, Method, and Application," *Journal of Marketing*, Vol. 56, July 1992, pp. 69-82.
- [26] Teng, J.T.C., Cheon, M.J., and Grover, V., "Decisions to Outsource Information Systems Functions: Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model," *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 1, 1994, pp. 75-103.
- [27] Williamson, O., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press, 1985.

◆ 저자소개 ◆



정영수 (Young-Soo Chung)

현재 충남대학교 경영학과 조교수로 재직 중이다. 연세대학교 경제학과를 졸업하고, Texas A&M 대학교에서 경영정보학 석사, 네브라스카대학교에서 MIS로 경영학박사 학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 정보시스템 아웃소싱, IOIS, System Dynamics 등이다.

◆ 이 논문은 2001년 8월 27일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2002년 4월 13일 게재확정되었습니다.