

# 동반성장과 신뢰경영이 아웃소싱 운용에 미치는 영향

## (The Effects of Mutual Growth and Trust Management on Outsourcing Management)

권재득<sup>1)</sup>, 이진춘<sup>2)\*</sup>

(Kwon Jaedeuk and Lee Jinchoon)

**요약** 본 연구는 중소기업의 관계구조가 구매자-판매자 관계를 기반으로 하는 아웃소싱에 있음에 주목하고, 중소기업의 활동에서 신뢰경영과 동반성장이 가진 역할을 검증하는데 목적이 있다. 신뢰경영과 동반성장이 기업의 여유자원, 협력관계 그리고 구매자-공급자 관계를 매개로 아웃소싱의 유형을 결정하면 그 성과를 얻는다는 맥락을 가지고 있다. 이러한 맥락에 따라서 연구가설을 설정하고 연구모형을 구축한 다음, 구조방정식모형으로 실증분석을 하였다. 실증분석을 위해 전국의 206개 중소기업을 대상으로 설문조사에 얻은 자료를 이용하여 가설을 검증하였다. 그 결과, 신뢰경영과 동반성장이 아웃소싱 유형과 성과에 유의한 영향을 미치고 있으며, 그 과정에서 협력관계와 구매자-공급자관계의 매개효과가 있었다.

**핵심주제어** : 동반성장, 신뢰경영, 아웃소싱, 여유자원, 협력관계, 구매자-공급자관계

**Abstract** This study focuses on the relationship structure of SMEs with outsourcing based on buyer-supplier relationships and aims to test the role of trust management and mutual growth in the activities of SMEs. Trust management and mutual growth have a context in which the outsourcing type is determined through the company's slack resources, partnership relations, and buyer-supplier relationship. In this context, research hypotheses were set up, research model was designed and an empirical analysis was conducted by using structural equation modeling. For the empirical analysis, hypotheses were tested using data obtained from questionnaires of 206 SMEs nationwide. As a result, trust management and mutual growth have a significant effect on outsourcing type and performance, and mediation effect of cooperation relationship and buyer-supplier relationship was in the process.

**Key Words** : Mutual Growth, Trust Management, Outsourcing, Partnership, Buyer-Supplier Relationship

---

\* Corresponding Author : jinclee@kiu.kr

Manuscript received October 23, 2017

/ revised December 25, 2017 / accepted January 10, 2018

1) 경일대학 대학원 경영학과, 제1저자

2) 경일대학교 경영학부, 교신저자(jinclee@kiu.kr)

## 1. 서론

한국의 산업화는 정부주도, 수출, 대기업 중심의 압축 성장으로 요약된다[66]. 정부의 대기업 중심 수출주도 경제정책으로 인한 경제 활성화는 중소기업의 부품 공급자 역할 확대를 초래하여, 중소기업과 대기업 간에는 구매자-공급자 관계가 필연적으로 생겨났다. 대기업은 수출 주도 완제품 생산자이면서 부품 구매자 역할을 담당하고, 중소기업은 내수와 대기업에 대한 공급자 역할에 치중할 수밖에 없었다. 그 결과 현재까지 우리나라 경제성장 구도는 수출대기업과 부품중소기업의 구매자-공급자 관계 효율성에 의해 뒷받침되고 있다.

그런데, 우리나라 경제의 주축인 대기업과 중소기업 간 구매자-공급자 관계에서, 대기업들의 구매자 지위를 이용한 중소기업에 대한 불공정 거래관행은 지금까지도 대기업-중소기업 간 갈등을 유발하고 사회적 신뢰기반 악화를 초래하고 사회통합을 저해하는 요인이 되었다. 점차 심각해지고 있는 대기업과 중소기업 양극화는 경제 불균형을 심화시키는 동시에 건강한 기업 생태계 구성에 장애가 되고 있다. 중소기업 현황은 우리 경제가 안고 있는 양극화로 인한 불균형이 중소기업 경쟁력 제고에 걸림돌이 된 결과이다. 전체 중소기업 평균생산성은 대기업의 30%에 불과하고, 임금수준은 대기업의 53%에 불과하다는 정부의 분석이 있다[115].

기업은 모든 업무 활동을 직접 수행할 수 없다. 모든 과업을 직접 수행하는 것보다 내부적 수행과 외부 자원 이용을 적절하게 배분한 가용 자원의 전략적 활용이 경영성과를 높이는 길이다. 따라서 대기업-중소기업 관계를 전형적 구매자-공급자 관계 관점에서 해결책을 찾을 필요성이 있다. 마찬가지로 중소기업 간에도 구매자-공급자 관계 바탕의 운용 생태계가 구축되어 있음에 주목해야 한다. 중소기업도 宗石優位(Keystone Advantage)행사 기업이 있으므로 [49], 대기업 중소기업을 구분하지 않고 아웃소

싱이 핵심문제로 귀착된다.

현재 우리나라 기업관계의 당면 문제는 구매자-공급자 관계의 신뢰부족과 기회주의적 행동 난무에서 발생하였다고 볼 수 있다. 그렇다면 현재의 구매자-공급자 관계 기반의 아웃소싱 관리에서 신뢰 및 동반성장 기준 접근을 통해 해결책을 모색할 필요가 있다.

기업의 아웃소싱 동기는 운영비용 절감을 위해 [9, 52], 핵심역량 집중을 위해 [3, 93], 자본투자량 감축을 위해 [76], 원가 측정가능성 제고를 위해 [9], 외부역량 접근을 통한 품질개선을 위해 [76, 93], 고정비용과 변동비용의 혁신을 위해 [3], 그리고 내부 부서 통제력을 높이기 위해서 [3, 59]이다.

이러한 아웃소싱을 단순히 전략적 목적이나 경영목적을 위해 수행하는 것이 아니라 신뢰경영과 동반성장 관점에서 접근할 필요가 있다. 아웃소싱이 일회성으로 종결되는 과정이 아니므로 아웃소싱 쌍방 간 신뢰바탕의 동반성장을 추진하면 상생의 선순환을 이룰 수 있을 것으로 기대되기 때문이다.

이러한 관점을 종합하여 본 연구는 중소기업에 있어서 신뢰경영과 동반성장 가치관이 기업 관리과정인 여유자원, 협력관계 그리고 구매자-공급자관계를 매개로 아웃소싱 유형을 결정하고 그 성과를 달성하는가를 분석하는데 목적이 있다. 국내 선행연구들이 동반성장을 오로지 대기업-중소기업 간 상생관계만 초점을 두고 있으나 실제로 중소기업 간에도 대기업-중소기업 관계에 못지않은 구매자-공급자관계가 있음에 주목하고 동반성장과 신뢰경영의 역할을 규명하고자 한다. 이를 위하여 연구초점인 연구가설을 기반으로 연구모형을 설계하고 구조방정식모형을 이용한 실증분석을 실시한다. 실증분석에는 전국의 중소기업을 대상으로 설문조사를 하여 얻은 자료를 바탕으로 구조방정식모형인 AMOS를 이용하여 분석하고 가설을 검증하고 결론을 내린다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 신뢰경영

신뢰(Trust)가 개인 간 관계와 조직 간 관계에서 발생하는 문제로서 거래 파트너가 상호 수용가능한 방식으로 행동할 것이라고 가지는 기대이다[97]. 신뢰는 장기적인 관계를 구축/유지하기 위한 중요한 특성이다[28, 83].

Peterson[91]은 신뢰를 기업경영 차원으로 격상시켜, 경영 문제를 해결하는 전략으로 접근하였다. 즉, 신뢰는 기업으로 하여금 더욱 글로벌하게 하고, 더 경쟁적이게 하고, 더 문화적으로 그리고 인구통계학적으로 다양하게 한다. 신뢰는 의사결정 과정을 가속화하여 쌍방이 모두 유연하게 받아들일 수 있게 하고 기업 활동에 긍정적인 영향을 미친다. 신뢰가 교환 매개가 되면 기업들은 협력하고 이타적으로 변화하여 모든 조직들이 성장하고 상호간 혜택을 줄 수 있다. 신뢰가 높은 조직은 신뢰가 낮은 조직을 넘어서게 되고, 높은 신뢰를 받는 리더는 낮은 신뢰를 받는 리더보다 더 성공적이라 하였다. 그렇다면 거래 쌍방 간에 신뢰를 바탕으로 업무를 수행하면 더 나은 성과를 얻어 상호 혜택을 받을 수 있다. 아웃소싱도 거래 쌍방 간 기회주의적 의도나 시도 없이 실행할 수 있다면 긍정적 효과를 얻을 수 있다.

신뢰는 경영의 다양한 분야에서 필요한 관점이다. 신뢰는 구매자-판매자 관계 및 구매자-공급자 관계에서 중요한 변수임을 명백히 인식하게 되었다[113]. 또한 신뢰는 갈등해결에 중요한 변수이며[104], 조직 의사결정에서 참여자의 만족도를 높이는 요인이다[35]. 특히 관계에 초점을 두는 관계마케팅에서 관계헌신과 신뢰가 성공요인으로 꼽히고 있다[84]. 이러한 신뢰경영이 기업이 기업의 구매자-판매자 관계에 미치는 영향력은 기업 간에 퍼져 있는 기회주의(Opportunism)로 인한 갈등을 해결할 수 있는 대안이다[54].

한편, Swan et al.[102]은 신뢰 구성요소를 다차원 차원으로 구성한 개념들을 제시하였다. 즉, 의존성/신뢰성(Dependability/Reliability), 정직성(Honesty), 능력(Competence), 고객지향성(Customer Orientation), 우정(Friendliness)이다.

### 2.2 동반성장

우리나라 경제발전은 2008년 기준으로 전체 고용인구의 86.6%를 차지하였으나, 2000년 이후 중소기업 고용증가율이 둔화되고 양질의 일자리 창출이 정체되었다[64]. IMF 외환위기 이후에 50인 이상의 기업체 수가 정체되어 규모와 경쟁력을 갖춘 중소기업이 탄생하지 않았고, 300인 이상인 업체의 기업 수는 감소했다. 반면에 10인 이하 영세기업들은 빠른 속도로 증가하는 추세를 보였다. 이러한 중소기업 현황은 우리 경제가 안고 있는 양극화로 인한 불균형이 중소기업 경쟁력 제고에 걸림돌이 된 결과이다. 전체 중소기업 평균생산성은 대기업의 30%에 불과하고, 임금수준은 대기업의 53%에 불과하다[115].

이러한 불균형을 해소하기 위한 노력의 일환으로 2010년 우리나라 정부는 '대·중소기업 동반성장 대책'을 발표했다[115]. 여기에는 공정거래질서 확립, 중소기업 사업영역 보호 및 동반성장 전략의 확산, 중소기업의 자생력 강화 지원, 그리고 지속적인 추진·점검 체계 구축 등의 4대 전략이 포함되었다.

동반성장은 원청기업과 하청 기업 간 건전한 거래를 통하여, 대기업과 중소기업 간 양극화를 해결하고, 원청기업과 하청기업 간 상생협력을 통하여 전반적인 기업 경쟁력 제고와 함께 지속가능한 기업으로 성장하기 위한 협력기업의 노력이다[55, 80]. 동반성장은 학술적 용어가 아니라 정책용어이므로 이론적 정의를 내리는 것보다 정책 목적과 방법에 기초해 개념을 이해하는 것이 바람직하다[66].

동반성장은 대기업과 중소기업 간 상생협력을

통한 공생전략이다[56, 89]. 동반성장과 상생협력은 동일한 관점으로 보이지만, 상생협력은 대기업과 중소기업 간 온정주의적 정책을 시행하는 것이라면, 동반성장은 산업전반에 걸쳐 공정거래와 관련된 신뢰를 바탕으로 제도적 인프라 구축에 관련된다[66]. 이러한 관점에서 동반성장이 가져오는 효과는 기술 및 시장변화에 민감한 적응역량을 높이고[78, 86], 신제품 개발기간을 단축시키며[22, 99], 생산효율성을 높인다고[16] 기대하고 있다.

선진국들은 생산성과 혁신성의 원천을 다양한 형태의 동반성장으로 보고, 경제사회적, 문화적 특성에 맞는 다양한 수단을 이용해 동반성장을 정착시켜 왔다. Ouchi[88]는 동반성장을 사회조직의 통제과정으로 보고 그 통제방식을 3가지로 구분하였다. 즉, 시장기능에 의한 통제(Market Control), 문화에 의한 통제(Clan Control), 그리고 관료체제에 의한 통제(Bureaucratic Control)이다.

이에 대해, 일본은 집단 중심 고신뢰 문화를 바탕으로 문화기반 생산성 향상모델을 발전시켰고, 미국은 시장중심 기술혁신 유발체제를 촉진시켰고, 유럽은 정부주도 생산성 제고와 기술혁신을 촉진시켜왔다. 이에 비해 우리나라는 문화적 수준이나 경제발전 단계를 볼 때, 민간의 자율적 동반성장 주도가 미흡하기 때문에 정책주도형 시스템이 불가피하다[66].

### 2.3 협력관계

협력관계(Partnership)는 참여자들이 공동 목표를 성취하기 위한 조직간 관계를 말한다[64]. 이는 동반성장에 상응하는 개념은 협력자 소싱(Collaborative Partnership Sourcing)이라 할 수 있다. 협력자 소싱은 전통적 구매자-공급자 관계와는 다르다. 협력자 소싱에서는 고객과 공급자들이, 필요한 정보를 상호교환하며 문제 해결 공동노력과 지속적 개선을 수행하며 이익을 공유한다[101]. 제조기업들은 주요공급자들과의 협

력관계 확대를 통한 경쟁력 확보전략을 사용한다[49, 69, 76, 96, 112]. 특히 한국 자동차업계는 1차 벤더 관계 확대를 경쟁력 확보수단으로 사용하고 있어 정보시스템분야 아웃소싱에도 협력관계가 대단히 중요하다[40].

협력자 관계(Partnership Relationship) 수단으로 구매자-공급자 공동원가 절감[43], 신제품 개발에 공급자 관여[37], 배송 및 물류관리[31], 핵심 사업전략[100]을 들 수 있다[79].

### 2.4 여유자원

Cyert and March[24]는 조직여유를 조직 가용자원과 조직 결합유지에 소요되는 지불과의 차이로 정의하였다. 같은 맥락에서 Child[19]는 조직여유를 추가적 관리비용을 지불하더라도 조직의 지배적 결합이 자신의 선호와 일치하는 구조적 합의를 채택할 수 있게 하는 차액 혹은 잉여라고 정의하고 있다.

Cohen et al.[22]은 조직여유를 조직자원과 조직에 부과된 요구조합과의 차이로 정의하였다. March and Olsen[73]은 기존 자원과 현재 실행하고 있는 자원과의 차이로 규정하였고, Dimick and Murray[30]는 조직여유를 조직의 필요 지출에 투입하지 않는 자원이라 하고, 본질적으로 이들은 임의로 이용할 수 있는 조직자원이라 규정하였다. 이와 다른 관점에서 Nohria and Gulati[87]는 흡수 여부에 따라, 흡수여유와 비흡수 여유로 구분하였다. 흡수여유는 쉽게 재투입할 수 없지만, 비흡수여유는 더 유연해서 쉽게 재투입할 수 있고, 비흡수여유는 경영자들이 더 선호한다고 하였다.

조직여유는 기업이 목표를 달성하기 위해서 재이용할 수 있는 이용 가능한 잠재적 자원들을 나타내며[25], 효과적 운용(Mobilization)을 위한 자원과 그 역량이 조직 혁신과 기업성장에 동력을 부여하기 위해 필요하다. 필요자원을 조달하지 못한 기업은 정체를 더 많이 겪을 가능성이 있고, 최악의 경우에는 실패할 수 있다

[91]. 같은 맥락에서 March[12]도 내부조직이 항상 최적화되지는 않지만, 여유자원과 미이용 기회를 축적하면 어려운 시기에 완충이 된다 하였다. 비록 이러한 완충이 반드시 의도한 것은 아니지만, 여유는 성과를 평활화시키므로 좋은 시기에 성과를 감축시키고, 어려운 시기에 성과를 개선하게 된다고 하였다[12, p.30].

이러한 여유자원의 역할에 대해서 다양한 견해들이 있는데, Bourgeois[12]는 여유자원은 ①유인(Inducement) 역할, ②갈등해결 자원 역할, ③완충(Buffer)역할, 그리고 ④전략적 행동 촉진자(Facilitator) 역할을 한다고 하였다.

## 2.5 구매자-공급자 관계

구매자-공급자 관계는 기업 간 관계로서 기업 활동에 필수적으로 동반된다. 양자 간 관계특성은 기업 간 관계를 결정하는 요소로서 관계강도(Relationship Strength)로 측정하며, 개별 관계 당사자들이 적극적으로 장기간 협력관계에 개입하는 정도를 말한다.

Fynes and Voss[41]는 관계 측도로 소통, 신뢰, 몰입, 독립성, 상호의존성, 만족과 협력을 도입하였다. 이 중에서도 신뢰가 가장 중요하다고 Wilson and Moller[106]는 주장하고 있다. 한편, Naude and Buttle[85]은 다차원 관계 관점에서 신뢰, 욕구, 권력, 통합, 이익으로 구성해야 한다고 주장하였다.

관계강도를 연구자들은 관계품질로도 사용하고 있고, 관계강도는 Sako[97]가 정의한 의무계약관계와 지근계약관계와 같은 맥락이며, Ellran and Krause [38]가 제시한 파트너-대항자 구도 개념과도 유사하다.

## 2.6 아웃소싱

아웃소싱은 기업 활동 일부분을 외부기업에게 위탁하여 수행하는 것이다. 아웃소싱은 기업의 중요한 전략 선택의 하나이며 외부 공급자로부터

효과적으로 제품과 서비스를 조달하여 경쟁우위를 달성하려는 것이다[110]. 또한 아웃소싱은 기업으로 하여금 자신들의 핵심 제품과 서비스를 강화하기 위해 제한 자원을 재할당함으로써 자신들의 핵심역량에 집중하게 한다[65]. 그 결과 아웃소싱은 인적자원과 물적 자산을 공급자에게 양도하게 될 수도 있다[78]. 아웃소싱은 단순히 인건비를 절감하기 위한 대책이 아니라, 급속한 기술변화, 위험 증가에 따른 유연성 탐색, 핵심기업 경쟁력에 대한 강조, 글로벌화를 모두 고려하려는 시도이다[28].

전통적으로 아웃소싱은 비용절감 같은 기술적 효익에 강조점을 두었으나, 최근 사업영역을 개척하거나 새로운 기술과 기능에 접근하기 위한 생산성, 유연성, 속도 그리고 혁신에 강조점을 두는 방향으로 변화되고 있다[46].

아웃소싱 유형은 연구자 관점에 따라 다양한 방식으로 구분하고 있다. Wright et al.[108]은 업무관점에서 아웃소싱 유형을 거래적 아웃소싱, 전통적 아웃소싱 그리고 변혁적 아웃소싱으로 구분하였다. 거래적 아웃소싱은 일반적으로 사용되고 있는 형태로서 기업의 일반 거래업무를 대행하는 것인데, 인센티브관리 및 기록유지 그리고 임금관리 등에 집중하고 있다. 전통적 아웃소싱은 인사부문 업무의 대외 위탁을 말하며, 훈련, 채용 및 성과관리를 담당하는데 관련된다. 변혁적 아웃소싱은 전략적 업무에 해당하며 대부분은 인소싱을 통해 업무를 수행하지만 특이한 경우 외부 아웃소싱을 하는 혁신적 경우가 여기에 해당한다.

Behr and Fass[10]는 업무 프로세스 관점에서 소싱 유형을 지식소싱, 능력소싱, 실행소싱, 결과소싱으로 나누었다. 지식소싱(Knowledge Sourcing)은 컨설팅을 통해 외부 기업 혹은 전문가로부터 지식과 경험을 얻어 업무 수행에 도움을 받는다. 능력소싱(Capacity Sourcing)은 외부인력에게 지원업무를 담당시키는 것인데, 회사는 업무에 대한 권한과 활동을 위양하지 않고 실제 업무만 지시한다. 실행소싱(Execution

Sourcing)은 원청기업 업무를 외부기업이 수행하는 경우로서 외부벤더가 장소와 업무담당자를 선정하지만 방법은 담당기업이 선정하므로 권한과 업무 위양이 일어난다. 결과소싱(Result Sourcing)은 완전한 아웃소싱으로서 원청기업은 업무과정에 개입하지 않고 전체 업무를 위양하고 결과만 받게 되는 형식이다. 이는 업무프로세스 아웃소싱(Business Process Outsourcing; BPO)이라고도 한다.

Gilley and Rasheed[44]는 업무 중요도에 따라 주변부 아웃소싱과 핵심 아웃소싱으로 유형을 나누었다. 주변부 아웃소싱(peripheral outsourcing)은 기업 핵심활동이 아닌 부대활동을 외부 협력사에 아웃소싱하는 것이고, 핵심 아웃소싱(core outsourcing)은 기업 핵심활동을 외부 아웃소싱하는 것인데, 핵심역량과 주변부역량의 구분은 기업 전략의 범위와 심도에 따라 다양한 형태로 구분할 수 있다.

Doval[34]은 제조부분을 전략적 경쟁관점에서 아웃소싱을 할 때, 전문가형, 제조형, 다중소싱형, 공정중심형, 사업프로세스형, 프로젝트형 그리고 해외주문형으로 나누어, 다양한 형태의 제조 아웃소싱을 유형화하였다.

Zott and Amit[114]는 사업모형을 설계함에 있어서 설계요소와 설계주제를 중심으로 아웃소싱을 구성할 것을 제안하고 있다. 설계요소 접근법은 콘텐츠, 구조 및 지배 측면에서 조직을 설계하고, 참신성, 고정화, 보완성 및 효율성을 반영하여 사업모형을 설계하고 필요한 아웃소싱을 할 수 있다고 하였다.

## 2.7 아웃소싱 성과

성과 측정에 있어서 보편적 방법론은 없다. 일반적 경영성과를 측정하기 위해서 재무성과를 이용하거나 개인만족도를 사용하기도 한다. 정보시스템 아웃소싱에는 다양한 요인을 고려하여 성공여부를 측정할 수 있다. Bailey and Pearson[6]는 정보시스템 아웃소싱 성과 측도로

서 컴퓨터 이용만족도 39개 문항으로 설계하였다. 여기에는 정보품질, 시스템성과, EDP스텝과 개인적 관계 그리고 최고경영자 참여를 포함하고 있다. Doll and Torszadeh[32]는 정보시스템 성과 측정을 위해 최종사용자 시스템 만족도를 측도로 도입하였는데, 여기에는 콘텐츠, 정확성, 형식, 시의 적절성 및 사용 용이성을 포함하고 있다. Baroudi et al.[8]은 시스템성과를 측정하기 위해 시스템품질 개선과 시스템 성공적 실행에 대한 사용자 개입(User Involvement)을 도입하였다.

그렇다면 아웃소싱 성공여부를 측정하기 위해서는 다른 관점에서 접근해야 한다. 즉, 아웃소싱을 도입하는 목적이 전략적, 경제적 및 기술적 효익 획득 가능성을 전제하고 있다면, 아웃소싱 성과는 효익으로 측정할 수 있다. Lee and Kim[65]은 아웃소싱 성과를 비즈니스 관점과 이용자관점을 구분하여 측정하고 있다. 이용자관점에서 서비스품질 수준을 평가에 포함시켜야 한다. 오로지 비용절감을 목표로 아웃소싱을 결정하면 실제로 더 높은 비용과 낮은 이용자만족수준을 얻는 경우가 발생하므로 서비스 품질 수준을 고려하여 아웃소싱 성공여부를 평가할 필요가 있다.

Grover et al.[47]은 전략적 효익은 통상적 정보기술 활동을 아웃소싱하여 핵심사업에 집중할 수 있는 능력이므로, 서비스 제공자인 협력사의 인적 및 기술적 자원은 규모의 경제 효과와 전문가 지식을 얻어 전략적 목표를 달성해야 한다고 하였다. 이러한 관점에서 이들은 평가측도로 제조원가절감, 인적자원 및 기술자원의 규모의 경제, 경쟁력 확보, 기술진부화 위험 감축, 핵심 기술 확보용이, 핵심 사업 집중, 숙련근로자 확보, 전반적 아웃소싱 효과 만족을 평가측도로 도입하였다. Abdul-Halim et al.[1]은 아웃소싱의 대상을 인적자원관리 부문에 초점을 두고, 종업원 사기와 만족도 그리고 이직률 저하도를 이용하여 측정하였다. 다른 연구들에서는 인적자원관리 부문을 아웃소싱한 경우에 인적자원

관리 성과로 비용 절감을 중요한 척도로 도입하고 있다[75, 81].

### 3. 연구모형과 가설 설계

#### 3.1 연구가설의 설계

##### 3.1.1 신뢰경영

기업들의 모든 경제활동은 교환 혹은 거래로 파악할 수 있다. 거래비용이론이 모든 경제활동을 거래 효율성을 높이는 관점에서 접근하고 있다면, 신뢰경영은 기업활동에 신뢰가 영향을 미칠 수 있다는 관점에서 접근하는 것이다. 신뢰는 교환관계에서 불확실성을 감축시키며, 파트너 간 헌신과 미래 교환을 위한 협조를 개선한다고 하였듯이, 실제로 신뢰를 바탕으로 한 신뢰경영이 기업의 다양한 거래 및 교환관계에 영향을 주는가를 파악할 필요가 있다[84].

구매자-판매자 및 구매자-공급자는 거래 파트너에 의존하려는 자발적 의지인 신뢰를 바탕으로 출발한다[83]. 따라서 신뢰가 거래를 성공적으로 수행할 수 있고 거래 상대방에서 혜택을 줄 수 있다는 믿음이므로[42], 기업의 협력관계에 영향을 줄 수 있다. 또한 신뢰는 거래 상대방의 의도, 역량 및 동기부여에 대한 믿음을 포함한 다양한 능력에 기반을 두고 있으므로[33], 기업 역량에 영향을 주는 여유자원에 영향을 미칠 수 있는가를 검토할 필요가 있다.

신뢰와 협력 간에는 강한 관련성이 있다 하나 [113] 실제로 협력 구성요소로서 신뢰를 사용하는 것은 신뢰의 본질 혹은 역할에 대한 실증 검증도 없이 하는 말이다[90]는 주장도 있으므로, 실증적으로 검토할 필요가 있다. 마찬가지로, Twomey[105]의 연구도 채널관계 관점에서 신뢰 본질을 실증적으로 연구하고, 신뢰와 딜러의 대안 가용성 간에 강한 관련성이 있었음을 지적하고 있다. 그러나 Twomey[105]의 연구는 신뢰와

협력 간 관련성을 명확하게 밝히지 못하였다.

우선적으로 신뢰경영을 바탕으로 하는 경우에 협력관계와 구매자-공급자 관계에는 (+)의 관계가 있을 것으로 기대되지만, 여유자원에는 신뢰가 (-)의 영향 혹은 무관할 것으로 기대된다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설1: 신뢰경영은 기업의 협력관계와 구매자-공급자관계에는 정(+)의 영향을 그리고 여유자원에 부(-)의 영향을 미친다.

##### 3.1.2 동반성장

동반성장은 대기업과 중소기업 간 상생협력을 통한 공생전략이므로[56, 89], 기술 및 시장변화에 민감한 적응역량을 높이고[79, 86], 신제품 개발기간 단축과[21, 99], 생산효율성 증대 효과가 있다[16]고 한다. 또한 중소기업 간에도 대기업-중소기업 관계와 같은 하청관계가 존재하고 있음에도 주목해야 한다.

우리나라는 동반성장위원회를 중심으로 정부가 제시하고 있는 정책으로 동반성장 지수, 초과이익공유제, 중소기업 적합업종·품목제도 등을 열거할 수 있다[62]. 이러한 정책들은 중소기업과 대기업 간 거래인 구매자-공급자 관계를 규제하여 대기업과 중소부품 기업 간 협조적 거래관계와 동반성장을 도모하여 산업효율성 제고 관점에서 출발하고 있다. 실제로 기업 간에는 중소기업 간 동반성장적 접근이 필요하다. 거의 모든 중소기업 간에도 구매자-공급자 관계가 형성되어 업종별로 기업생태계가 구성되어 있는 상황이므로, 동반성장 개념은 대기업과 중소기업의 관계에서만 풀어야 할 문제가 아니라 모든 기업 생태계에 적용해야 할 개념이다.

그렇다면 동반성장은 구매자-공급자 관계에서 불균형을 해소하려는 규제를 도구로 해결하려는 것이다. 이는 일견 거래당사자 간 신뢰를 추구하는 것으로 판단될 수 있지만 신뢰경영과 관점 차이를 보이고 있다. 그렇다면 신뢰경영이 영향

을 미친다고 보는 협력관계, 구매자-공급자관계 그리고 여유자원에 대한 동반성장의 영향관계를 검증할 필요가 있다. 이를 위해서 다음의 가설을 설정하였다.

가설2: 동반성장은 기업 협력관계와 구매자-공급자관계 그리고 여유자원에 정(+)의 영향을 미친다.

### 3.1.3 여유자원

본 연구에서 여유자원을 아웃소싱분야 매개변수로 고려하는 것은 국내 중소기업 아웃소싱은 대체로 기업 자체 생산능력 부족을 해결하기 위한 수단으로 능력소싱을 주로 사용한다는 판단에 따라 여유자원 존재여부가 아웃소싱에 영향이 있는가를 검토하기 위해서이다.

Daniel et al.[25]은 여유자원은 비효율성을 증식시키고 기업 성과를 제한할 수 있다고 하지만, 비흡수 여유와 기업성과 간에는 (+)의 관계가 있을 수 있다고 주장하였다. 그 근거로서 중국시장의 실증분석을 근거로, 첫째, 중국기업들은 가장 경쟁적인 제품시장에 직면하여 신속하게 신제품을 개발하고 있다. 둘째, 중국의 급변환경은 환경변화에 대한 적응전략을 자주 변경하게 하고 있지만, 여유는 효과적 전략 변경을 촉진하고 있다. 셋째, 대부분 중국기업들은 재무자원 부족으로 어려움을 겪고 있는데, 비흡수 자원이 있는 경우에 여기에 잘 대처하고 있다.

여유자원(Resource Slack)은 양날의 칼이다. 즉, 성장에 기름을 분기도 하고 방해 할 수도 있다. 실증 분석한 결과, 자원 여유는 성장에 직접적인 (+) 효과가 있으나, 기업가 경영에는 (-) 효과가 있고, 기업가 관리는 성장에 (+) 효과가 있다[12]. 그렇다면, 여유자원의 여부가 아웃소싱 유형에 미치는 영향을 파악할 필요가 있다. 따라서 여유자원이 양날의 칼로써 여러 형태 아웃소싱에 상이한 영향을 미치고 있는가를 검토한다. 이를 위해서 다음의 가설을 설정하였다.

가설3: 여유자원은 아웃소싱 결정에 정(+)의 영향을 미친다.

### 3.1.4 구매자-공급자 관계

Crosby et al.[23]은 관계품질모형(Relationship Quality Model)을 발전시켜 관계품질의 선행요인, 결과 그리고 본질에 대해서 검증하고 검토하였다. 이들은 미래 판매기회는 대부분 신뢰와 만족같은 관계품질에 의존한다고 밝히고 있다.

소매자-소비자 관계에 대해서 de Wulf et al.[27]이 조사하였는데 3가지 특징적 결론을 얻었다. 첫째, 상이한 관계 마케팅 전략은 소매업자 관계 투자에 대한 소비자 인식에 상이한 영향을 주고 있었다. 둘째, 인지된 관계투자는 관계품질, 중국에는 충성행동으로 귀결되었고, 셋째, 인지된 관계투자의 관계 품질에 대한 영향은 소매 관계에 참여한 성향과 소비자의 제품범주 관련에 따라 달라졌다.

Dwyer et al.[36]은 기존 마케팅 이론과 관행은 구매자-판매자 간 거래에 지속적인 초점을 두고 있었다. 불행히도, 대부분 연구와 너무 많은 마케팅전략 연구는 구매자-판매자 거래를 다룸에 있어서 개별 사건을 다루고 있을 뿐 지속적인 관계를 다루고 있는 것은 아니다.

기업 내부 운용 개선에 제조기업들은 주요공급자들과의 밀접한 관계 확대를 통해 부가적인 경쟁력 확보전략을 사용하고 있다[49, 69, 76, 96, 112]. 특히 한국 자동차업계는 1차 벤더와의 관계 확대를 경쟁력 확보 수단으로 사용하고 있다.

공급자-구매자 동반관계는 효과적 경쟁력 원천이라고 연구자, 실무가 그리고 컨설턴트 사이에서 널리 받아들여지고 있다[17, 18]. 또한 동반자관계 요소인 협력, 장기 개입, 정보 공유는 다양한 성과 차원에 직접적이고 긍정적 관련성이 있는 것으로 밝혀지고 있다[59, 106]. 그런데 공급자 동반자관계에 관한 실증연구 결과들은 항상 (+) 관계만 있는 것이 아니다. 일부 선행연

구들은 동반자관계 기업들의 실패율이 30-50%라고 하고[5], 공급자-동반자관계는 운용 수준에서 성공할 뿐이지 전략적 수준에서는 아니다[15]. 그렇다면 구매자-공급자 관계 수준이 아웃소싱 수준에 영향을 미치는 것이 예상된다. 이를 위해 다음의 가설을 설정하였다.

가설4: 구매자-공급자 관계는 아웃소싱 결정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.5 협력관계

공급자 협력(Supplier Partnership)은 제조분야 운영비를 절감하는 가장 효과적인 전략인데, Yeung et al.[111]의 실증연구에 따르면, 공급자 협력은 홍콩 전자업계에서 운영비 성과에 유의하게 관련되어 있으며, 공급자 협력과 운영비 성과 간 관계는 특정투자에 의해 강화되는 것이 밝혀졌으나 환경 불확실성과, 공급자, 특정투자 및 환경 불확실성 간에 상호작용효과가 없었다.

협력자 소싱(Partnership Sourcing)은 기존 구매자-공급자 모형과 상당히 다르다. 협력관계에서 고객과 공급자는 관련 정보를 교환하고 문제 해결을 위해 같이 공동 과업 수행을 통해 지속적인 개선을 행하고 이익공유한다[101].

Macbeth and Ferguson[72]은 협력관계 특징을 다양한 유형으로 정의하고 있다. 즉, 설계 프로세스 공유, 장부원가 공개, 인적자원 교환, 공유 사업비전을 만들거나, 상호 장기적 관여, 그리고 공동 개선프로젝트에 참여 등을 할 수 있다고 하였다. 그 결과 공급자협력관계(Supplier Partnership)는 제조업 운영비용 절감의 효과적인 전략이 되는 것이다[111]. 따라서 공급자 협력관계를 바탕으로 한 공급자 동반관계는 구매자와 공급자간의 장기적 상호 효익적 관계이며, 여기에는 상호개입과 협력하며 쌍방 정보 공유가 포함된다[48, 76]. 그렇다면, 관계사 협력관계는 아웃소싱에 영향을 줄 것으로 기대된다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설5: 협력관계는 아웃소싱 결정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.6 아웃소싱

Quelin and Duhamel[93]은 외부 아웃소싱을 결정하는 요인으로 제품분야에서 기술 및 제품 진화 빈도와 신제품 도입 속도, 그리고 산업부문에서 활동부문 계절적 특성과 산업시장 순환적 특성과 미래불확실성 그리고 기업 작업부하량 변동수준을 도입하였다. Bucklew[14]는 기술, 프로젝트 관리, 사업초점과 조직을 아웃소싱 결정 영향요인으로 보았고, 일부 연구자들은 전략과 전략적 이슈를 중요한 문제로 삼고 있다[58, 94]. Yang and Huang[109]도 아웃소싱 결정요인으로 관리, 기술, 경제성, 품질 그리고 전략을 포함한 계량적 분석모형을 만들었다. Tajdini and Nazari[103]는 지리-정치적 요인을 추가적으로 도입하여 구성하였다. 즉, 아웃소싱 결정하는 요인으로 전략적 요인, 기술적 요인, 경제적 요인 그리고 지리-정치적 요인을 도입하고 그 측도를 설정한 다음 요인 간 관계를 AHP를 이용하여 평가하였다.

반면에 Abdul Halim et al.[1]은 인적자원관리 부문 아웃소싱요인으로 차별화 전략과 비용우위 전략을 전략적 특성으로, 혁신성과 지식을 경영자 특성으로, 조직규모와 환경 통태성을 외부특성으로 하여 아웃소싱 결정모형을 제시하고 있으나 실증적으로 분석을 수행하지 않았다. Adler[2]도 인적자원관리부문 아웃소싱 결정요소로 위험, 전과 위험, 신뢰, 상대적 숙련도, 전략적 역량 그리고 몰입/유연성을 들었다. De Boer[26]는 외부 아웃소싱 유발 동기요인으로 조직진화, 원가 절감, 전문가 지식과 전략적 집중을 들었고, 반동기요인으로서 암묵비용 발생과 하청기업 의존성과 이에 따른 정보 기밀성 유지문제 그리고 종업원 사기를 들었다. Doval[34]은 아웃소싱 촉진요인으로 지리적 거리와 경쟁을 들고 이밖에 IT발전 및 조직구조

와 인적자원비용과 재정적 제약을 도입하여 아웃소싱 유형과 수준을 결정하였다. Gilley et al.[45]은 인적자원관리 부문 아웃소싱 성과를 실증분석한 결과, 훈련과 급여관리 아웃소싱은 기업성장에 긍정적 영향이 있었지만, 기업규모에 따른 조절효과는 없다고 하였다.

Raiborn et al.[95]은 지원서비스 아웃소싱(Support Service Outsourcing)은 성공적 사업 전략의 한 요소임을 주장하였다. 지원서비스는 정보기술(IT), 인적자원 혹은 회계 등 업무에 대한 외부 아웃소싱은 효과를 얻을 수도 있지만 위험도 있다고 주장하였다. Grover et al.[47]도 서비스부문 아웃소싱은 서비스 이용자 효익 여부를 실증분석 결과로 밝히고 있는데, 서비스 품질은 조절효과보다는 직접효과를 가져온다고 하며 아웃소싱제공자 서비스품질이 아웃소싱 성과에 직접 관련이 있음을 말하고 있다.

이렇듯이 아웃소싱 유형에 따라서 상이한 성과를 가져오고 있음이 밝혀지고 있다. 따라서 본 연구의 대상 중소기업들에 있어 아웃소싱 성과는 유형별 차이가 있을 것인가를 검증하기 위해서 다음의 가설을 설정하였다.

가설6: 아웃소싱 유형별 아웃소싱 성과 차이가 있을 것이다.

### 3.1.7 여유자원, 협력관계 및 구매자-공급자 관계의 매개효과

본 연구는 동반성장과 신뢰경영이 중소기업 활동 근간인 아웃소싱 영향에 있어서 여유자원, 협력관계 그리고 구매자-공급자 관계 매개 역할이 있는가를 검토한다. 이미 언급하였듯이, 중소기업 아웃소싱 활동이 기업 능력부족을 매우기 위한 도구로 실행되고 있다는 관점에서 여유자원 존재가 아웃소싱에 영향을 미칠 수 있는가를 검토할 필요가 있다. 또한 동반성장과 신뢰경영이 기업 간 협력을 유도하고, 나아가서 구매자-공급자 관계에 영향을 미치는가를 검증하기 위

해 다음 가설을 설정하였다.

가설7: 신뢰경영과 동반성장이 아웃소싱에 영향을 미치는데 있어서 여유자원, 협력관계 그리고 구매자-공급자관계의 매개효과가 있다.

## 3.2 연구모형의 설계

앞 절에서 설계한 연구가설을 바탕으로 Fig. 1과 같이 연구모형을 설계하였다.

본 연구모형에서 신뢰경영과 동반성장이 아웃소싱의 원천요인으로 도입한 것은 Lievens and de Corte[70]의 관점과 일치한다. 이들은 아웃소싱의 수준과 기간 그리고 빈도를 결정하는 원인으로 공유가치와 신뢰를 도입하여 설명하고 있다. 물론 본 연구의 동반성장이 이들의 공유가치와 동일하지 않지만 창조적 공유가치(CSV, Creative Shared Value)가 동반성장과 동일한 맥락이므로 그 근거를 설명할 수 있다. Alexandrva[4]도 아웃소싱에 영향을 미치는 요인으로 상호신뢰와 공유가치를 도입하여 실증분석하여 유의성을 밝혔다.

여유자원이 아웃소싱에 미치는 역할은 Daniel et al.[25]와 Bradley et al.[12]의 연구에서 제시되었다. 이들은 여유자원이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 초점을 두었으나, 본 연구는 여유자원이 중소기업수준에서 아웃소싱에 영향을 미치는가에 초점을 둔다. 즉, 중소기업이 내부 여유자원을 축적하여 경영효율을 개선할 수준이 아니라 실제적으로 능력부족에 기인하고 있다고 보기 때문이다.

Lahiri and Kedia[61]는 경영프로세스에 협력관계의 역할에 대해서 다양한 모형으로 실증분석한 결과 부분적인 매개효과와 조절효과가 있음을 밝혔다. Sako and Helper[98]은 사업파트너와의 신뢰 관계가 경쟁력을 향상시키는 동인임을 일본과 미국의 자동차산업계를 대상으로 실증연구를 진행하여 그 유의성을 입증하였는

데, 이러한 맥락의 연구[7, 53, 82]가 구매자-공급자관계에서 신뢰에 초점을 두고 파악하였다.

그렇다면 중소기업에서 외부 아웃소싱 결정에 있어 내부적인 여유자원과 기업 간 협력관계와 구매자-공급자 관계가 유의한 영향을 미치고 있음이 선행연구들은 밝히고 있다. 그렇다면 이러한 요인들이 아웃소싱에 미치는 영향의 유형을 파악할 필요가 있다.

우선 신뢰경영과 동반성장 경영이 기업 여유자원, 협력 및 공급자-구매자 관계에 유의한 영향을 미쳐 아웃소싱 수행에 유의한 차이를 가져오고, 종래에는 아웃소싱 성과를 결정할 것이라 기대된다.

이 연구모형을 바탕으로 설문을 설계하고 실증분석을 수행하였다.

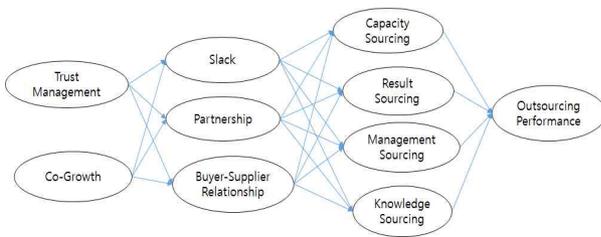


Fig. 1 Research Model

### 3.3 연구요인의 조작적 정의

본 연구가 사용하고 있는 구성개념 척도들은 모두 선행연구에서 제시한 척도를 그대로 이용하여 문항을 구성하였다. 신뢰경영은 Peterson[92]이 제시한 척도를 이용하였는데, 여기에는 관계사와의 통합/단결, 관계사 존중, 관계사 권한위양, 공동목표, 정보공개, 갈등포용, 인간적 대우, 상호원-원, 신뢰기반처리 등이 포함되었다. 동반성장은 Choi[20]이 인용한 동반성장위원회 척도를 도입하는데, 신속한 대금결제, 기술공유, 사업영역 보호, 관계사 참여 설계, 정보공유를 포함한다. 협력관계는 Lee[64]가 제시한 5개 문항을 이용하며, 제품설계 협력, 공정설계 협력, 공정운용 협력, 수요예측 및 생산계획 협력, 품질관행 협력으로 구성되었다. 조직

여유는 Fang and Wang[39]이 제시한 3개 문항을 이용하는데, 인적/물적자원 공유, 자원용도 전환, 신규자원 및 자원결합이용으로 구성되었다. 아웃소싱 유형은 Behr and Fass[10]과 Wright et al.[108]이 제시한 유형을 통합하여, 능력 아웃소싱, 관리 아웃소싱, 결과 아웃소싱 그리고 지식 아웃소싱으로 구분하였다. 성과지표는 Lee and Kim[65]과 Liu et al.[71]의 연구에서 제시한 8개 성과측도를 이용하는데, 핵심사업 집중, 경쟁력 확보, 숙련근로자 확보, 규모의 경제 달성, 기술자원 규모의 경제, 제조원가 절감, 위험 감축, 핵심기술 도입, 아웃소싱 효과 만족으로 구성하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 실증조사 표본의 설계

본 연구는 전국 206개 중소기업을 대상으로 2017년 6월 설문조사를 실시하였다. 지역분포는 대부분의 지자체를 대상으로 목표를 하였으나, Table 1과 같이 강원도 지역 기업의 응답률이 높아 가장 많이 응답을 하였다. 산업별 구성은 Table 2와 같이 대체적 균형이 이루어졌다.

Table 1 Configuration of Region

Region	Freq.	%
Seoul	15	7.3
Kyeonggi-Incheon	12	5.8
Kangweong	86	41.7
Daegeon-Chungcheong	14	6.8
Kwangju_Jeonra	7	3.4
Daegu-Gyeongbuk	53	25.7
Busan-Gyeongnam	18	8.7
Jeju	1	.5
Total	206	100.0

본 연구 설문조사 응답자의 직위 구성은 Table 3에 제시하였다. 본 연구의 설문이 중소

기업의 전반적인 관리상황을 이해하고 있는 직위가 응답하도록 하기 위해서 최고경영자 혹은 경영 및 생산부문의 관리자가 응답하도록 요구하였다.

Table 2 Configuration of Industry

Industry	Freq.	%
Automotive	64	31.1
Electric/Electronic.	30	14.6
Assem. Metal	18	8.7
Textile	24	11.7
Petrochemical	26	12.6
Other	44	21.4
Total	206	100.0

Table 3 Configuration of Respondents

Respondent	Freq.	%
CEO	48	23.3
Business Manager	121	58.7
Product Manager	37	18.0
Total	206	100.0

본 연구의 조사대상 기업들의 유형별 아웃소싱 실행여부를 확인하기 위해, 대상기업이 각 아웃소싱유형별로 전 문항에 대해 ‘전혀 아니다’를 응답한 기업은 없었다. 따라서 대상기업들은 각 유형의 아웃소싱을 정도 차이가 있지만 모두 실행하고 있는 것으로 파악되었다.

#### 4.2 사전분석 : 신뢰도 및 타당도 분석

Table 4에는 본 연구가 사용하고 있는 구성개념 측정변수들에 대한 신뢰도 분석 결과를 제시하였다.

전체 지표의 Cronbach  $\alpha$  값이 0.70을 넘어서

고 있어 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 파악되었다. 전체 구성개념에 대해 AVE(Average Value Extracted)를 구하여 Table 4에 제시하였는데 모든 값이 기준치인 0.5를 초과하고 있어, 타당도에도 문제가 없는 것으로 판정한다.

본 연구모형에 대한 AMOS분석을 실시한 결과, 구성개념에 대한 전체 측정변수 유의성이 모두 입증되었다. 이는 측정변수가 구성개념을 제대로 구성하고 있음이 증명되었으므로 타당성이 입증되었다.

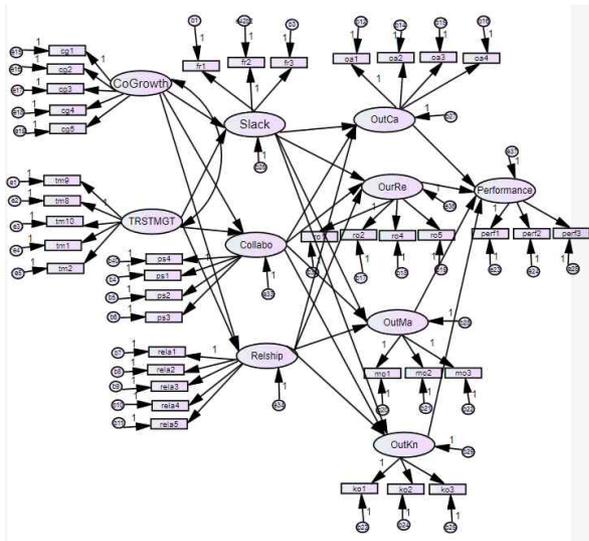
Table 4 Reliability and Validity

Construct	n	$\alpha$	AVE
Trust Management	10	.782	.789
Co-Growth	5	.770	.783
Slack	3	.745	.524
Partnership	5	.952	.956
Buy-Sup. Relationship	6	.862	.660
Capa. Sourcing	5	.853	.814
Result Sourcing	5	.890	.887
Mgt Sourcing	4	.734	.546
Knowledge Sourcing	3	.797	.804
Outsourcing Perform.	3	.942	.951

note) n: Number of Variables  
 $\alpha$ : Cronbach  $\alpha$

#### 4.3 실증분석

본 연구에서 설계한 Fig. 1의 연구모형을 AMOS로 작성한 결과를 Fig. 2에 제시하였다. 이를 처리한 결과를 바탕으로 실증분석을 한다.



Legend: CoGrowth:Co-Growth, TRSTMGT: Trust Management, Slack:Slack Resource, Collabo:Collaborative Relationship, Relship: Buyer-Supplier-Relationship, OutCa:Capacity Outsourcing, OutRe:Result Outsourcing, OutMa: Management Outsourcing, OutKn:Knowledge Outsourcing, Performance: Outsourcing Performance  
 Fig. 2 Research Model: AMOS

Table 5에는 본 연구모형을 AMOS로 처리한 결과 얻은 적합도 관련 통계량을 제시하였다. 기본적  $\chi^2$ 통계량은 연구모형과 데이터모형 간 유의차 존재를 의미하지만, 이 통계량은 자유도에 민감하므로  $\chi^2/df$ 통계량이 3이하면 적합한 것으로 판정한다. 본 연구의 경우 2.379이므로 기본적 차이검정에서 유의차가 없는 것으로 판정할 수 있다. 그 밖의 통계량을 보면 RMR은 기준이 0.08인데 본 연구 경우 0.086이므로 근사치를 보였고, RMSEA는 기준이 0.1이하인데, 0.082이므로 기준치를 충족하고 있다. GFI와 CFI는 기준치가 0.90이상인데 본 연구의 경우 약간 미흡하다.

Table 5 Statistics of AMOS Fitness

item	Fitness Stat.	Criteria
$\chi^2(p)$	1617.993(<.001)	p>0.05
df	680	
$\chi^2/df$	2.379	3 less
RMR	0.086	0.05~0.08
RMSEA	0.082	0.05~0.1 less
GFI	0.712	0.9 more
CFI	0.819	0.9 more

요컨대, 전체적으로 본 연구 모형 적합도는 유의성을 가지고 있다고 할 수 있으므로 추가적인 분석을 진행한다.

Table 6에는 AMOS로 처리한 결과, 경로별 추정치와 표준오차 및 유의확률을 제시하였다. 이를 바탕으로 가설검정자료를 작성하여 Table 7에 제시하였다.

Table 6 Test Statistics

	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
Slack	<--- TRSTMGT	.223	.072	3.120	.002
Collabo	<--- TRSTMGT	.885	.113	7.811	***
Relship	<--- TRSTMGT	.026	.039	.671	.503
Slack	<--- CoGrowth	.179	.068	2.631	.009
Collabo	<--- CoGrowth	.332	.112	2.975	.003
Relship	<--- CoGrowth	.445	.077	5.759	***
OutCa	<--- Slack	-.042	.029	-1.480	.139
OurRe	<--- Slack	-.004	.038	-.104	.917
OurRe	<--- Collabo	-.363	.052	-7.027	***
OurRe	<--- Relship	.239	.144	1.664	.096
OutMa	<--- Slack	.001	.022	.051	.959
OutKn	<--- Slack	.027	.037	.729	.466
OutCa	<--- Collabo	-.335	.043	-7.873	***
OutMa	<--- Collabo	-.034	.029	-1.185	.236
OutKn	<--- Collabo	-.148	.047	-3.155	.002
OutCa	<--- Relship	.349	.115	3.044	.002
OutMa	<--- Relship	-.029	.083	-.345	.730
OutKn	<--- Relship	.412	.150	2.753	.006
Performance	<--- OutCa	.495	.106	4.687	***
Performance	<--- OurRe	.124	.074	1.680	.093
Performance	<--- OutMa	-.081	.095	-.848	.396
Performance	<--- OutKn	-.063	.088	-.712	.476

4.4 가설검정

Table 6의 통계량을 바탕으로 각 가설에 대한 t-값과 유의확률 그리고 가설7의 경우에는 Sobel통계량을 Table 7에 제시하였다.

Table 7 Results of Hypothesis Tests

Hypothesis	Path	CR/Sobel	P	Test
H1	TRSTMGT→Relship	0.671	.503	Rgt
	TRSTMGT→Collabo	7.811	.000	Acp
	TRSTMGT→Slack	3.120	.002	Acp
H2	CoGrowth→Relship	5.759	.000	Acp
	CGRW→Collabo	.295	.003	Acp
	CGRW→Slack	2.631	.009	Acp
H3	Slack→OutCa	-1.480	.139	Rgt
	Slack→OutRe	-0.104	.917	Rgt
	Slack→OutMa	0.051	.959	Rgt
	Slack→OutKn	0.729	.466	Rgt
H4	Relship→OutCa	3.044	.002	Acp
	Relship→OutRe	1.664	.096	Rgt
	Relship→OutMa	-0.345	.730	Rtt
	Relship→OutKn	2.753	.006	Acp
H5	Collabo→CSCR	-7.873	.000	Acp
	Collabo→RSCR	-7.027	.000	Acp
	Collabo→OutMa	-1.186	.236	Rgt
	Collabo→OutKn	-3.155	.002	Acp
H6	OutCa→Performance	4.687	.000	Acp
	OutRe→Performance	1.680	.093	Rgt
	OutMa→Performance	-0.848	.396	Rgt
	OutKn→Performance	-0.712	.476	Rgt
H7	TRSTMGT→Collabo→OutCa	-5.523	.000	Acp
	CoGrowth→Relship→OutCa	2.687	.000	Acp
	CoGrowth→Collabo→OutCa	2.120	.033	Acp

\*: Statistics of H7 : Sobel Test,  
Rgt: Regected, Acp: Accepted

가설1은 신뢰경영이 기업 협력관계와 구매자-판매자관계 그리고 여유자원 영향을 검증하는데 관련된다. Table 7의 검증결과를 보면, 신뢰경영은 협력관계와 여유자원에 유의한 영향을 미치지만 구매자-공급자 관계로 연결되지 못하고 있다. 이는 신뢰관계가 구매자-공급자 관계와 무관한 것으로 보이며 통상적 구매자-공급자 관계를 넘어서 협력관계로 전환되면 유의한 영향을 미치는 것으로 판단된다.

가설2는 동반성장 정책이 기업 협력관계 지표에 미치는 영향을 분석한 결과, 판매자-구매자 관계, 협력관계 그리고 여유자원에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 실질적으로 사용한 지표가 관계에 영향을 미치는 요소들로 구성

되어 있어 강한 상관이 나타난 것이다.

가설3은 여유자원이 아웃소싱에 미치는 영향을 검토하였는데, 실제 중소기업에서 아웃소싱을 실행하는 원천적인 이유가 자체 능력부족을 보완하는 차원에서 외주를 주는 경우가 많은 경우와 같이 여유자원이 많은 경우에 아웃소싱으로 전환하지 않고 있을 가능성을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 상세한 관련성은 추가적인 분석이 필요하다.

가설4는 구매자-공급자 관계가 아웃소싱 유형별로 미치는 영향을 파악하는 가설인데, 실제로 능력소싱만 유의한 영향을 미치고 있었다. 이는 기업들이 아웃소싱의 원인으로 능력부족을 메우기 위한 수단이 가장 중요한 것으로 판단된다. 그럼에도 실제로 권한과 활동을 위임하는 결과소싱이 유의하지 않은 것은 중소기업의 운용영역이 전체 모듈을 일괄생산하는 것이 아니라 부분적 부품생산에 국한되는 실정과 관련이 있다.

가설5는 협력관계가 아웃소싱 유형에 미치는 영향을 분석한 것인데, 관리소싱을 제외한 능력소싱, 결과소싱 그리고 지식소싱은 유의한 영향을 미치고 있는 것인데, 이는 관리소싱 영역은 기업의 협력관계와 무관하기 때문으로 판단된다.

가설6은 각 아웃소싱 유형이 조사대상 기업에서 유의한 영향을 미치는가를 검증한 결과, 능력소싱만 유의한 영향을 미치고 있어 실질적으로 기업들은 자체 설비능력 부족을 메우기 위해서 소싱을 주로 하는 것이기 때문이다.

가설7은 신뢰경영과 동반성장이 아웃소싱에 영향을 미치는데 있어서 여유자원, 협력관계 그리고 구매자-공급자관계의 매개효과를 검증하는 것이다. 이 가설을 검증하기 위해 앞의 가설 중에서 유의성이 있는 경로를 따르는 매개효과만을 검증한다. [Table-7]에서 보듯이, 신뢰경영이 능력소싱에 미치는 영향에 있어서 협력관계의 매개역할이 유의하고, 동반성장이 능력소싱에 영향을 미치는데 있어서 판매자-구매자관계와 협력관계의 매개역할이 유의함이 나타났다. 본

연구에서 고찰하고자 한 여유자원은 아웃소싱의 역할에 영향을 미치지 못하고 있었다.

## 5. 결 론

본 연구는 중소기업의 관계구조가 구매자-판매자 관계를 기반으로 하는 아웃소싱에 있음에 주목하고, 중소기업 활동에서 신뢰경영과 동반성장이 가진 역할을 검증하는데 목적이 있다. 이는 기존연구들이 대기업-중소기업 간으로 국한하여 접근한 것에 주목하고, 중소기업 간에도 동일한 관계가 존재하여 기업 간 거래관계에 영향을 미치고 있다는 것을 규명하고자 하였다.

기본적으로 본 연구는 신뢰경영과 동반성장이 기업의 여유자원, 협력관계 그리고 구매자-공급자 관계를 매개로 아웃소싱의 유형을 결정하면 그 성과를 얻는다는 맥락을 가지고 있다. 이러한 맥락에 따라서 연구가설을 설정하고 연구모형을 구축한 다음, 구조방정식모형으로 실증분석을 하였다. 실증분석을 위해 전국의 206개 중소기업을 대상으로 설문조사에 얻은 자료를 이용하여 가설을 검증하였다.

본 연구가 실증분석을 통해 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 우리나라 중소기업에 있어서 신뢰경영은 아직까지 구매자-공급자관계를 구축시키지 못하고 있지만 동반성장 가치관은 기업경영 여러 분야에 확립되어 있었다. 이는 동반성장 가치관이 대기업-중소기업의 관계에 국한되는 것이 아니라 모든 기업에 적용되어야 함을 알 수 있다.

둘째, 조사대상 기업들은 아웃소싱을 여러 부문에 걸쳐 다양한 유형으로 실행하고 있지만 능력소싱이 가장 중요한 유형으로 부각되었으며 구매자-공급자 관계와 협력관계도 능력소싱에는 일관되게 유의한 영향을 미치고 있었다.

셋째, 조사대상 기업수준에서 능력소싱이 유의한 성과를 내고 있었는데 실제로 기업의 아웃

소싱 이유가 자체 능력(capacity)이 부족한 경우에 실행하는 현실과 일치하고 있었다.

넷째, 기업 여유자원은 본 연구의 맥락에서는 유의한 역할이 없었다. 아직까지 중소기업 수준에서 여유자원을 확보를 통해 아웃소싱에 영향을 미치는 수준에 이르지 못하고 있었다.

본 연구는 실증조사에 바탕을 두고 있는 조사 결과에 제한성을 가지고 있다. 즉, 본 연구는 전국 206개 중소기업을 대상으로 조사한 결과를 바탕으로 분석을 실시하였는데 그 표본이 전국을 대표하는 보편성을 확보를 담보하지 못하였다. 따라서 분석에서 얻은 결과는 제한성을 가질 수밖에 없다. 동시에 본 연구에서 사용한 표본의 산업별 구성이 일반화를 담보할 수 있는 수준이 아님에 유념해야 한다.

## References

- [1] Abdul-Halim, Hasliza, Noor Hazlina Ahmand and T. Raymyah, "Investigating The Antecedents of HR Outsourcing, Management Arts," Vol. 45, pp. 7871-7875, 2012.
- [2] Adler, Paul S., "Making The HR Outsourcing Decision," MIT Sloan Management Review, 2003, Downloaded from <http://www-bcf.usc.edu/~padler/>
- [3] Alexander, M. and Young, D., "Strategic Outsourcing," Long Range Planning, Vol. 29, pp. 116 - 119, 1996.
- [4] Alexandrova, Matilda, "IT Outsourcing Partnership : Empirical Research on Key Success Factors in Bulgarian Organizations," Management, Vol. 17, No. 2, pp. 31-50, 2012,
- [5] Anderson, E. and Jap, S.D., "The Dark Side of Close Relationship," MIT Sloan Management Review, Spring, pp.75-83, 2005.
- [6] Bailey, J.E., and Pearson, S.W., "Development of A Tool for Measuring and Analyzing

- Computer Satisfaction," *Management Science*, Vol. 29, No. 5, pp. 530- 545, 1983
- [7] Barney, Jay B. and Hansen, Mark H., "Trustworthiness as A Source of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 175-190, 1994.
- [8] Baroudi, J., Olson, M. and Ives, B., "An Empirical Study of The Impact of User Involvement on System Usage and Information Satisfaction," *Communications of the ACM*, pp. 232-238, 1986.
- [9] Barthelemy, J. and Geyer, D., "IT Outsourcing: Findings from An Empirical Survey in France and Germany," *European Management Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 195 - 202, 2000.
- [10] Behr, G. and Faas, A., "Succesvol sourcen begint met succesvol organiseren," *IT Beheer Jaarboek Vol. 2004/2005*, pp. 159- 169, 2005.
- [11] Bourgeois III, L. J. "On the Measurement of Organizational Slack," *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 29-39, 1981.
- [12] Bradley, S.W., Wiklund, J., and Shepherd, D.A., "Swinging A Double-edged Sword: The Effect of Slack on Entrepreneurial Management and Growth," *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 5, pp. 537 - 554, 2011.
- [13] Brynjolfsson, Erik, "The Productivity Paradox of Information Technology : Review and Assessment," *Communications of the ACM*, 1993.
- [14] Bucklew M., "To Outsource or Not," *International Journal of Information Management*, Vol. 12, pp. 3-20, 1992.
- [15] Burnes, B. and New, S., "Collaboration in Customer-Supplier Relationship : Strategy, Operations and The Function of Rhetoric," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, pp.10-17, 1997.
- [16] Burt, D.N., Dobler, D.W. and Starling, S.L. *World Class Supply Management : The Key to Supply Chain Management*, Boston : McGraw-Hill, 2004.
- [17] Carr, A.S., and Smeltzer, L.R., "The Relationship among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size," *The Journal of Supply Chain Management*, No. 3, pp. 51 - 60, 1999.
- [18] Chen, I.J., Paulraj, A., and Lado, A. A., "Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance," *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 5, pp. 505-523, 2004.
- [19] Child, John, "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol. 6, No. 1, pp. 2-22, 1972.
- [20] Choi, J.B., *Effects of Creating Shared Value Strategy to Buyer-Supplier Relationship, Strategic Flexibility and Technology Capability*, Ph.D. Dissertation, Kyungil University, 2015.
- [21] Clark, K.B., "Project Scope and Project Performance : The Effect of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development," *Management Science*, Vol. 35, pp. 1247-1263, 1989.
- [22] Cohen, M.D., March, J.G., and Olsen, J.P., "A Garbage Can Model of Organization Choice," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 1 - 25, 1974.
- [23] Crosby, L.A., Evans, K.R. and D. Cowles, "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. July, pp. 68 - 81, 1990.
- [24] Cyert, R.M. and March, J.G., *A Behavioral Theory of The Firm*. Englewood Cliffs, N., Prentice-Hall, 1963.
- [25] Daniel, F., Lohrke, F.T., Fornaciari, C.J., and Turner, R.A., "Slack Resources and Firm

- Performance: A Meta-Analysis,” *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 565 - 574, 2004.
- [26] de Boer, Jeroen, *Human Resource Outsourcing: Change The People or Change The People*, Master Thesis, University of Amsterdam, 2007.
- [27] de Wulf, K., Odekerken-Schroder, G., and Iacobucci, D., “Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration,” *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, pp. 33 - 50, 2001.
- [28] Deavers, K., “Outsourcing: A Corporate Competitiveness State, Not A Search for Low Wages,” *Journal of Labor Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 503-519, 1997.
- [29] Denize, S., and Young, L., “Concerning Trust and Information,” *Industrial Marketing Management*, Vol 36, pp. 968 - 982, 2007.
- [30] Dimmick, D.E. and Murray, V.V., “Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resource Management,” *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 611-623, 1978.
- [31] Dobler, D.W. and Burt, D.N., *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill, N.Y., 1995.
- [32] Doll, W. J. and Torkzadeh, G., “The Measurement of End-User Computing Satisfaction,” *MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 2, pp. 259-274, 1988.
- [33] Doney, P.M., and Cannon, J.P., “An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 35-51, 1997.
- [34] Doval, Elena, “Is Outsourcing A Strategic Tool to Enhance The Competitive Advantage,” *Review of General Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 78-87, 2016.
- [35] Driscoll, J.W., “Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction,” *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 44-56, 1978.
- [36] Dwyer, F.R., Schurr, P.H., and Oh, S., “Developing Buyer - Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11 - 27, 1987.
- [37] Dyer, J.H., “How Chrysler Created An American Keiretsu,” *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, pp. 42-56, 1996.
- [38] Ellram, L.M. and D.R. Krause, “Supplier Relationships in Manufacturing versus Non-Manufacturing Firms,” *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 43-52, 1994.
- [39] Fang, R.S and Wang, C.L., “On The Relationship between Types of Decision-Making and Organizational Slack,” *R&D Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 47-51, 2008.
- [40] Fitzgerald, G. and L. Willcocks, “Contract and Partnership in The Outsourcing of IT,” in *Proceedings of The 15th International Conference on Information Systems*, Vancouver, Canada, 1994.
- [41] Fynes, Brian and Voss, Chris, “The Moderating Effect of Buyer-Supplier Relationships on Quality Practices and Performance,” *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 589-613, 2002.
- [42] Ganesan, S., “Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19, 1994.
- [43] Gelinas, R., Jacob, R., and Drolet, J., “Just in Time Purchasing and Partnership Strategy,” *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 39 - 45, 1996.
- [44] Gilley, K.M. and Rasheed, A., “Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effect on Firm Performance,” *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 763-790, 2000.

- [45] Gilley, M., Greer, C., and Rasheed, A., "Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms," *Journal of Business Research*, pp. 232-240, 2004.
- [46] Greer, C.R., Youngblood, S.A., and Gary, D.A., "Human Source Management Outsourcing: The Make or Buy Decision," *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 3, pp. 85-96, 1999.
- [47] Grover, V., Cheon, M.J. and Teng, J.T.C., "The Effect of Service Quality and Partnership on The Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information System*, Vol. 12, No. 4, pp. 89-116, 1996.
- [48] Han, J.Q., Trienekens, J.H., Omta, S.W.F., "Relationship and Quality Management in The Chinese Pork Supply Chain," *International Journal of Production Economics*, Vol. 134, No. 2, pp. 312 - 321, 2011.
- [49] He, Q., Ghobadian, A., and Gallea, D., "Knowledge Acquisition in Supply Chain Partnerships: The Role of Power," *International Journal of Production Economics*, Vol. 141, No. 2, pp. 605 - 618, 2013.
- [50] Iansiti, M. and Levien, R., *The Keystone Advantage: What The New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business Press, 2004.
- [51] Jajadini, S. and Nazari, M., "Is Outsourcing Decision: A Quantitative Approach," *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 113- 129, 2012.
- [52] Jarillo, J.C., "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 31-41, 1988.
- [53] Kakabadse, A. and Kakabadse, N., "Trends in Outsourcing," *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 189 - 198, 2002.
- [54] Kang, B. and Jindal, R.P., "Opportunism in Buyer-Seller Relationships: Some Unexpected Antecedents," *Journal of Business Research*, pp. 735-742, 2015.
- [55] Kim, B.S., Kang, M.S., and Min, J.H., "Evaluating Transaction Soundness between Large Enterprise and SMEs: A Model for Quantitative Win-Win Growth Index," *Korea Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 225-242, 2013.
- [56] Kim, Kyeongmuk, 2009, "Toward A Cultural Framework for Exploring Fit and Flexibility in Partner Networking : A Comparative Study on Benefit Sharing Practices," *Management Study*, Vol. 38, No. 1, pp.133-163.
- [57] Kim, S.K, Cho, H. and Khieu, H., "Slack and R&D Strategy: The Effect of Slack on Internal R&D and External R&D, and Innovation," *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 15, No. 2, pp. 33 - 42, 2014.
- [58] King, W.R., "Strategic Outsourcing Decisions," *Information Systems Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 58-61, 1994.
- [59] Krause, D.R., Scannell, T. V., and Calantone, R., "A Structural Analysis of The Effectiveness of Buying Firm's Strategies to Improve Supplier Performance," *Decision Sciences*, Vol. 31, No. 1, pp. 33-55, 2000.
- [60] Lacity, M.C. and Hirschheim, R., *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*, John Wiley & Sons, 1993, pp.296ff.
- [61] Lahiri, S. and Kedia, B.L., "The Effects of Internal Resources and Partnership Quality on Firm Performance : An Examination of Indian BPO Providers," *Journal of International Management*, pp. 209-224, 2009.
- [62] Lee, B.K. et al., "Win-Win Cooperation Is Difficult Only with The Pressure of Big Business, Status and Problems of Mutual

- Growth Policy of Large and Small Business, Kyobomungo, pp. 8-23. 2014.
- [63] Lee, H. W., and Lee, J. C., "Performance Evaluation of Quality Management Activity Using Activity Based Costing," Journal of the Korean Industrial Information Systems Society, Vol. 7, No. 1, pp. 1-9, 2002.
- [64] Lee, J. W., "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success," Information and Management, Vol. 38, No. 5, pp. 332-335, 2001..
- [65] Lee, J.N. and Kim, Y.J., "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation," Journal of Management Information Systems, Vol. 15, No. 4, pp. 29-61, 1999..
- [66] Lee, J. W., "The Policy of Win-Win Growth between Large and Small Enterprise: A South Korean Model," Asia Pacific Journal of Small Business, Vol. 33, No. 4, pp. 77-93, 2011.
- [67] Lee, J. C., "Effects of Ease of Use and Usefulness of Smart Phones on Switching Barrier, Customer Loyalty," Journal of the Korean Industrial Information Systems Society, Vol. 16, No. 5, pp. 115-126, 2011.
- [68] Lee, J. C., Lee, S. J., and Lee, H. W., "Analysis of Causal Relationship among TQM Implementation Factors, Managerial Goals of Production System and Organizational Performance, Using Path Analysis," Journal of the Korean Industrial Information Systems Society, Vol. 10, No. 1, pp. 16-27, 2005.
- [69] Li, W., Humphreys, P.K., Yeung, A.C.L. and Cheng, T.C.E., "The Impact of Supplier Development on Buyer Competitive Advantage: A Path Analytic Model," International Journal Production Economics, Vol. 135, No. 1, pp. 353 - 366, 2012.
- [70] Lievens, Filip and de Corte, W., "Development and Test of A Model of Exteranal Organizational Commitment in Human Resource Outsourcing," Human Resource Management, Vol. 47, No. 3, pp. 559- 579, 2008.
- [71] Liu, C.L., Shang, K.C., Lirn, T.C. Lai, K.H., and Lun, Y.H.V., "Supply Chain Resilience, Firm Performance, and Management Policies in The Liner Shipping Industry," Transportation Research Part A, 2017.
- [72] Macbeth, D. K. and Ferguson, N., Partnership Sourcing: An Integrated Supply Chain Management Approach. Financial Times/Pitman Publishing, London, 1994.
- [73] March, J.G. and Olsen, J.P., Ambiguity and Choice in Organizations. Bern, Universitetsforlaget, 1976.
- [74] March, J.G. and Simon, H.A., Organizations, New York: Wiley, 1958 .
- [75] Marinaccio, L., "Outsourcing: A Strategic Tool for Managing Human Resource," Employee Benefits Journal, Vol. 19, No. 1, pp. 39-42, 1994 .
- [76] McCutcheon, D. and Stuart, F.I., Issues in The Choice of Supplier alliance Partners," Journal of Operations Management, Vol. 18, No. 3, pp. 279 - 301, 2000.
- [77] McFarlan, F.W. and Nolan, R.L., "How to Manage An IT Outsourcing Alliance," Sloan Management Review Winter, pp. 9 - 22, 1995.
- [78] McIvor, R., "What Is The Right Outsourcing Strategy for Your Process?," European Management Journal, Vol. 26, No. 1, pp. 24-34, 2008.
- [79] Mclvor, R. and McHugh, M., "Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective," The Journal of Supply Chain Management, Vol. 36, No. 3, pp. 12-19, 2000.
- [80] Min, Jae H. and Kim, B., "The Relationship

- between win-Win Growth Effort and Financial Performance with Time-lag: Development of Win-Win Growth Index Using Ordered Probit Model,” *Journal of Korean Management Science*, Vol. 39, No. 2, pp. 67-82, 2014.
- [81] Mishra, K.E., Spreitzer, G.M. and Mishra, A.K., “Preserving Employee Morale during Downsizing,” *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 83-95, 1998.
- [82] Mohr, J. and R. Spekman, “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques,” *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152, 1994.
- [83] Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R., “Relationships between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 314-328, 1992.
- [84] Morgan, R. M., and Hunt, S. D., “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38, 1994.
- [85] Naude, P. and Buttle, F., “Assessing Relationship Quality,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 351 - 361, 2000.
- [86] Nelson, D., Moody, P.E. and Stegner, J.R., *The Incredible Payback*, NY: Amacom, 2005.
- [87] Nohria, Nitin and Gulati, Ranjay, “Is Slack Good or Bad for Innovation,” *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 1245-1264, 2011.
- [88] Ouchi, William G., “A Conceptual Framework for The Design of Organizational Control Mechanism,” *Management Science*, Vol. 25, No. 9, pp. 833-848, 1979.
- [89] Park, Jusik, “An Exploratory Study on The Effects of Cooperation between A Large Enterprise and An SME on Their Perception of Shared Growth: The Case of an Ulsan-based Shipyard and Its Supplier,” *POSRI Management and Business Research*, Vol. 11, No. 3, pp. 105-129, 2011.
- [90] Pearson, M.M., *An Empirical Study of The Operational Results Associated with Conflict and Cooperation in Channels of Distribution*, unpublished D.B.A. Dissertation, University of Colorado, Boulder. 1972.
- [91] Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York, 1959.
- [92] Peterson, Joel, *The 10 Laws of Trust: Building The Bonds That Make A Business Great*, AMACOM. 2015.
- [93] Quelin, Bertrand and Duhamel, Francois, “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risk,” *European Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 647-661, 2003.
- [94] Quinn, J. and Hilmer, F., “Strategic Outsourcing,” *Sloan Management Review Summer*, Vol. 35, No. 4, pp. 43 - 55, 1994.
- [95] Raiborn, C., Butler, J. and Massoud, M., “Outsourcing Support Functions: Identifying and Managing The Good, The Bad, and The Ugly,” *Business Horizon*, Vol. 53, pp. 347-356, 2009.
- [96] Ramanathan, U., and Gunasekaran, A., “Supply Chain Collaboration: Impact of Success in Long-term Partnerships,” *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, No. B, pp. 252-259, 2013.
- [97] Sako, M., *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge Press, Cambridge, 1992.
- [98] Sako, M., and Helper, S., “Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from The Automotive Industry in Japan and The United States,” *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 34, No. 387-417, 1998.

- [99] Samson, R.C., "Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 11, pp. 1009-1031, 2005.
- [100] Sefton, T., *Understanding Partnership Sourcing*, Partnership Sourcing Ltd., CBI, London, England, 1992.
- [101] SMMT and DTI, *A Review of The Relationship between Vehicle Makers and Suppliers*, Department of Trade and Industry, Vehicles Division, London, England, Feb. 1994.
- [102] Swan, J.E., Trawick, I.F. and Silvia, D.W., "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust," *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 203-211, 1985.
- [103] Tajdini S. and Nazari, M., "IS Outsourcing Decision: A Quantitative Approach," *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 113- 129, 2012.
- [104] Terhune, Kenneth W., *The Effects of Personality in Cooperation and Conflict*, in *Social Psychology: A Series of Monographs, Treatises and Tests*, N.Y.: Academic Press, 1970.
- [105] Twomey, D., *Power, Trust and Interorganizational Conflict Resolution*, Unpublished Doctoral Dissertation Kent State University, 1974.
- [106] Wang, L., Yeung, J. H. Y. and Zhang, M., "The Impact of Trust and Contract on Innovation Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty," *International Journal of Production Economics*, Vol. 134, pp. 114- 122, 2011.
- [107] Wilson, D.T. and Moller Kristan, K.E., "Buyer-Seller Relationships: Alternative Conceptualizations," in Paliwoda, S.J.(ed.), *New Perspectives on International Marketing*, Roulledge, London, pp. 87-107, 1991.
- [108] Wright, P.M., McMahan, G., Gerhart, B. and Snell, S.A., *Strategic Human Resource Management: Building Human Capital and Organizational Capability*. Technical Report, Cornell University, 1997.
- [109] Yang, Chyan and Huang, Jen-Bor, "A Decision Model for IS Outsourcing," *International Journal of Information Management*, Vol. 20, pp. 225-239, 2000.
- [110] Yang, D.H., Seongcheol, K., Changi, N., and Ja-Won, M., "Developing A Decision Model for Business Process Outsourcing," *Computers and Operations Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 3769 - 3778, 2007.
- [111] Yeung, K., Lee, P.K.C., Yeung, A.C.L., and Cheng, T.C.E., "Supplier Partnership and Cost Performance: The Moderating Roles of Specific Investments and Environmental Uncertainty," *International Journal of Production Economics*, Vol. 144, pp. 546-559, 2013.
- [112] Yeung, K., Zhou, H.G., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E., "The Impact of Third-Party Logistics Providers' Capabilities on Exporters' Performance," *International Journal of Production Economics*, Vol. 135, No. 2, pp. 741-753, 2012.
- [113] Young, L. and Wilkinson, I.F., "The Role of Trust and Cooperation in Marketing Channel: A Preliminary Study," *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 2, pp. 109-122, 1989.
- [114] Zott, Christoph and Amit, Raphael, "Business Model Design: An Activity system Perspective," *Long Range Planning*, Vol. 7, pp. 1-11, 2009.
- [115] Relevant Ministries, 2010, *Measures for promoting mutual growth of SMEs with large enterprises*.



권재득 (Kwon Jaedeuk)

- 정회원
- 한국방송통신대학교 경제학과  
경제학사
- 경일대학교 대학원 경영학과 박사  
수료
- (주)백진산업 대표이사
- 관심분야 : 생산시스템 운용 및 성과, 회복탄력성,  
아웃소싱, 구매자-공급자관계



이진춘 (Lee Jinchoon)

- 종신회원
- 경북대학교 경영학과 경영학사
- 경북대학교 대학원 경영학석사
- 경북대학교 대학원 경영학박사
- 경일대학교 경영학부 교수
- 관심분야 : 생산시스템성과, 아웃소싱, 혁신, 정보시  
스템성과, 플랫폼경영