

# An Empirical Study of Logistics Performance and Outsourcing Types of Korean Distributors

## 유통업체의 정보물류시스템 아웃소싱 유형과 물류성과에 관한 실증연구

Chang-Kwon Yoo(유창권)\*

Received: March 17, 2014. Revised: March 26, 2014. Accepted: April 14, 2014.

### Abstract

**Purpose** – This study focused on providing strategic findings that make significant sense for companies that are looking for a future outsourcing strategy. The study analyzes the results of outsourcing in the information logistics systems field and verifies the results through experimental study of the performance delivered by logistics outsourcing types.

**Research design, data, and methodology** – The study sample was assembled based on a random sampling method used to extract the initial 451 companies from a list of Korean distributors, wholesalers, and retailers. Following that sample process, 423 companies were confirmed by verifying their e-mail address and contacts (telephone and fax numbers), and were selected as initial research subjects. We reduced that number to 331 companies for the survey sample through telephone interviews in advance with the 423 companies that were targeted, in order to verify whether they are in the field of outsourcing of information logistics systems. The period of the survey extended from November 10, 2013 to January 10, 2014. The number of collected surveys totaled 181. We reviewed the contents of the survey responses, and reduced the number of research subjects to 175. In this study, we used a standard analysis to investigate whether there is a difference in distribution results based on different types of outsourcing information in the logistics system field and, through T-verification, we investigated whether the difference between distribution results in each group resulting from that standard analysis is statistically significant.

**Results** – These results show that there is a difference in distribution outcome, based upon type of distribution outsourcing. In addition, we determined that they are meaningful results by confirming that, for usability and to improve the capabilities of a third-party logistics service supplier, both the choice of reason-

able outsourcing types and the enhancement of various types of alliances are very important success factors. Taken together these study results, with a goal of enhancing the distribution capabilities of a Korean distributor, can be implemented to enhance management results achievable by supplying an information logistics system in the form of strategic outsourcing rather than in the form of simple outsourcing. In addition, the outcomes of logistics distributors in Korea that are using outsourcing in the logistics information systems field show high performance results in commercial endeavors in the following order: competitive, pre-competitive, non-competitive, and pro-competitive.

**Conclusions** – This study focused on providing strategic findings. However, in the case of outsourcing in the field of information logistics systems of Korean distributors, there has been a focus on simple outsourcing rather than on strategic outsourcing; furthermore, there has been a concentration on non-competitive forms instead of pro-competitive forms, which could achieve better distribution results. This discussion is presented in more detail in the analysis results of this study.

**Keywords:** Logistics Performance, Outsourcing Types, Distributors, Distribution.

**JEL Classifications:** D80, E37, L90, M31.

### 1. 서론

기업의 경영혁신과 관련하여 최근 널리 성행하고 있는 것이 시장환경에 적합한 조직으로 기업구조를 재배치하는 리엔지니어링(reengineering) 및 핵심역량을 제외한 업무를 외부로부터 공급받음으로써 방대한 기업규모를 슬림화하는 다운사이징(downsizing) 활동을 활용하는 아웃소싱 전략이다. 일반적으로 아웃소싱의 전략적 동기를 종합적으로 정리하면, 다음의 3가지로 요약할 수 있다.

첫째, 기업들은 그들이 보유하지 못한 자원, 즉, 기술 및 노하우, 경영 및 유통능력 등을 적은 비용으로 확보하거나 학습함으로써 경쟁력을 향상시키기 위해 아웃소싱을 선택한다.

둘째, 기업이 새로운 시장에 진입하거나 기존 시장의 확대를 위

\* First Author, Professor in Department of Management Information Systems, Seowon University, Korea. Tel: +82-10-3418-8297. E-mail: yangkyu.lee@gmail.com.

해서는 비용 및 시간의 투자는 물론 높은 위험성을 감수하여야 하는데, 이러한 경우에 아웃소싱 전략을 선택함으로써 낮은 비용과 위험으로 시장을 개척할 수 있다.

셋째, 기업들은 제한된 시장에서 경쟁하고 있는 기업과의 아웃소싱을 통해 과당경쟁에 따른 비용지출과 위험성을 사전에 제거할 목적으로 아웃소싱을 선택하기도 한다.

이러한 아웃소싱 전략을 성공시키기 위해서는 앞에서 설명한 아웃소싱 동기를 명확화하고 아웃소싱 목적을 충족시킬 수 있는 아웃소싱 파트너의 합리적 선택, 효율적 통제 및 관리시스템, 성과 측정 프로그램 등의 명시 등과 같은 제반사항에 대한 통합적인 고려가 필요하다. 다시 말해서 아웃소싱의 동기과 목적을 실현할 수 있는 아웃소싱의 전략적 유형의 선택이 아웃소싱의 성과 제고를 위한 필요충분조건이라 할 수 있다

따라서 아웃소싱 전략에 관한 연구의 대부분은 아웃소싱의 동기와 형태, 성과 등을 분석하는데 주안점을 두고 있다. 특히, 아웃소싱의 전략적 동기와 형태가 아웃소싱 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 분석되고 있어 이에 대한 연구의 필요성이 증대되고 있다. 특히 정보물류기능과 같은 서비스 분야의 아웃소싱의 경우에는 서비스 품질 평가의 어려움으로 인해 제휴 기업 간 파트너십의 형태가 물류성과달성에 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

하지만 물류 아웃소싱 전략을 선택하고 있는 기업들의 증가에도 불구하고 정보통신 기술의 급속한 발전에 따른 물류기능 아웃소싱의 다양화와 복잡화 및 불명확한 파트너십 관계로 인해 부정적인 아웃소싱 성과를 보이고 있는 사례가 증가하고 있다. 특히 대규모 투자와 전문성을 필요로 하는 정보물류시스템의 아웃소싱은 유통업체들에게 기업의 생존을 위한 불가피한 전략으로 간주되고 있는 상황이어서 이들의 성과 제고를 위한 제휴 유형의 모색이 매우 중요한 실정이다.

이에 본 연구는 정보물류시스템을 아웃소싱하고 있는 유통업체들을 대상으로 아웃소싱의 유형을 규명하고 유형별 아웃소싱 성과를 분석하여 향후 정보물류 아웃소싱을 모색하고 있는 기업들에게 물류성과 제고를 위한 성공적인 아웃소싱 전략 유형을 제시하고자 한다.

## 2. 선행연구

정보물류 아웃소싱 전략은 화주기업과 물류서비스 공급업체간의 파트너십 계약을 체결하는 일종의 전략적 제휴 형태라 할 수 있다. 따라서 본 논문에서는 연구모형을 설정하는 데 영향을 준 물류 아웃소싱 유형과 물류성과를 규명하고 있는 선행연구들을 중심으로 정리하였다.

LaLonde & Cooper(1989)는 화주, 운송업체 및 창고업체를 대상으로 전문 물류업체의 관점에서 고객 서비스 제공사의 파트너십에 대하여 3가지 결론을 도출하였다. 첫째, 파트너십 관계는 화주, 운송업체, 창고업체 등 로지스틱스 경로상 업체들의 업무성과에 대한 기대감에 중요한 영향을 미친다. 둘째, 화주와 물류서비스 공급업체와의 관계에서 가장 중요한 고객 서비스 요인은 정보의 정확성, 적시성 및 이용가능성이다. 셋째, 화주와 전문 물류업체간 파트너십 관계는 진보된 관계로써 보다 지속적·영속적인 관계를 구축하게 한다. 따라서 이들의 연구는 제휴 파트너들 간의 지속적이고 영속적인 제휴관계가 물류성과 제고에 영향을 미치고 있음을 주장하였다.

Yoshino & Rangan (1990)은 기업과 기업 간의 제휴 유형을 파

트너 기업 간 협력과 경쟁을 고려하여, 다음과 같이 네 가지 유형으로 분류하였다.

<Table 1> Strategic Alliance Types and Goals(Yoshino)

Types	Strategic goals			
	flexibility	core competence	learning	value add
Pre-competitive	△△△△	△△△	△△	△
Competitive	△	△△△△	△△△	△△
Non-competitive	△△	△	△△△△	△△△
Pro-competitive	△△△	△△	△	△△△△

첫째, Pre-competitive Alliance 형태이다. 이 형태의 제휴는 전혀 상이하거나 비관련(非關聯) 산업에 속한 기업 간 신기술 개발 등의 활동을 수행하기 위하여 전략적으로 제휴하는 것을 의미한다.

둘째, Competitive Alliance 형태이다. 이와 같은 형태의 제휴는 기업 간 상호작용의 수준이 높고 파트너 기업이 최종 제품시장에서 직접적으로 경쟁하기 때문에, 잠재적 마찰이 높은 기업 간에 전략적으로 제휴하는 것을 의미한다.

셋째, Non-competitive Alliance 형태이다. 이와 같은 형태의 제휴는 제휴기업의 경쟁시장이 일치하지는 않지만, 서로를 주요 경쟁자로 인식하지 아니하는 기업 간에 이루어지는 형태이다. 이러한 기업 간의 제휴에서는 기업 간 상호작용의 수준은 높지만 잠재적인 갈등 수준은 낮다.

넷째, Pro-competitive Alliance 형태이다. 이 형태의 제휴는 산업간 또는 수직적 가치연쇄(vertical value-chain relationship) 형태에서 발생하는 제휴로서, 기업 간 상호작용 수준도 낮고 잠재적 마찰도 적은 형태의 제휴이다.

Yoshino & Rangan (1990)은 이러한 4가지의 제휴 형태에 따라 전략적 아웃소싱의 성과가 달라질 수 있음을 지적하였다.

Chung (1999)는 실증적인 연구를 통해 화주기업(client firms)과 물류서비스 공급업체(vendor) 간의 파트너십의 질과 범위가 정보시스템 아웃소싱의 성공적인 역할을 하고 있음을 규명하였다. 구체적으로 207개의 미국 회사를 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 전반적으로 비관계적거래(discrete exchange)보다 관계적 거래에 기반을 두고 아웃소싱 관계를 운영하는 것이 아웃소싱 성공률이 높다는 사실을 규명하였다.

Kim & Jeong (2002)은 우리나라 중소기업의 물류 아웃소싱을 전략적 행위로 간주하여 구체적 전략유형을 규명하고, 각각의 전략유형에 대한 영향요인과 성과 간의 관계를 고찰하였다. 실증분석 결과 기업이 이용하는 물류 아웃소싱 전략 유형은 시너지 추구형, 원가 추구형, 서비스 추구형, 무 전략형의 네 가지 유형이 존재함을 확인하였다.

구체적으로 중소기업의 기업가적 성향과 기업의 규모가 물류 아웃소싱 전략 추구방향에 미치는 영향을 확인하였는데 기업가적 성향이 클수록 시너지추구전략이나 서비스추구전략을 선택하는 경향이 큰 것으로 나타났다. 전략유형과 기업규모의 적합성은 기업의 규모가 클수록 시너지추구나 원가우위전략이 적절하며, 기업의 규모가 작을 때에는 원가전략보다는 차별화 전략을 이용하는 것이 유리하다는 결론을 도출하였다.

Lee & Kwon (2002)는 대구지역 섬유수출기업들을 대상으로 물류 아웃소싱 관계유형에 영향을 미치는 요인과 관계유형에 따른

물류성과를 “구조(상황) - 전략(행동) - 성과” 패러다임 연구모형을 바탕으로 분석하였다. 먼저 물류 아웃소싱 관계유형에 영향을 미치는 요인을 수출기업의 내부적 특성과 거래적 특성으로 구분하였다. 내부적 특성으로는 수출규모, 경험기간, 거래특유투자, 거래회수, 정보통신기술의 이용, 수출단가, 표준화 정도 등 7가지변수와 거래적 특성으로 거래지속기간, 물류목표, 거래서비스 범위, 문제해결협력정도, 파트너십 등과 같은 5가지 변수가 물류 아웃소싱 유형결정의 영향을 미치고 있음을 규명하였다. 이러한 변수를 근거로 물류 아웃소싱 유형을 단순 아웃소싱과 전략적 아웃소싱으로 구분하였는데 단순 아웃소싱보다는 전략적 아웃소싱 유형의 물류성과가 상대적으로 높은 것을 검증하였다.

Kim (2007)는 Lee & Kwon (2002)의 연구와 마찬가지로 물류 아웃소싱 관계유형을 단순 아웃소싱과 전략적 아웃소싱 유형으로 분류하고 이들 유형별 물류성과의 차이가 존재하는지를 대전지역 제조업체를 대상으로 분석하였다.

조사결과 단순 아웃소싱 보다는 전략적 아웃소싱의 경우가 물류성과가 높은 수준임을 실증적으로 규명하였다.

특히 화주와 물류서비스 공급업체간의 파트너십 유형별 제휴특성을 분석하고 물류서비스 공급업체 선정요인, 통제방법, 분쟁해결방법 등을 포괄적으로 분석함으로써 향후 제3자 물류서비스를 활용하고자 하는 국내 제조업체들에게 의미 있는 분석결과를 제시하였다.

Han (2008)은 물류 아웃소싱 성과를 운영성과, 관계성과(파트너십), 비용성과 등으로 구분하였다. 관계성과는 운영성과와 비용성과를 선행하며 물류 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 가장 강력한 요인임을 규명하였다. 이러한 결과는 물류 아웃소싱 전략에서 물류서비스 공급업체와 화주기업과의 유대강화 및 강력한 파트너십 유지가 중요한 성공요인임을 규명한 연구로 평가받고 있다.

Yoo (2008)은 중국진출 한국제조업체(74개)를 대상으로 물류 아웃소싱 활용현황과 물류 아웃소싱 유형별 서비스 만족도를 분석하였다. 실증분석 결과 조사 대상 업체 모두는 물류 아웃소싱을 활용하고 있으며 물류 아웃소싱 유형을 단순 아웃소싱과 전략적 아웃소싱으로 구분하였다. 화주기업과 물류서비스 공급업체 간의 파트너십 유형과 분야별 서비스 만족도에 대한 평균값 분석결과 전략적 아웃소싱이 단순 아웃소싱보다 서비스 만족도가 상대적으로 높은 수준임을 규명하였다.

Kim & Bang (2010)은 한국, 미국, 일본 3개국의 유통기업과 제조기업의 거래관계에서 수직적 관계에서 상위 기업의 영향전략을 강압적, 비강압적 두 가지로 구분하였으며 한국의 경우 강압적 영향전략이 다른 국가들과 달리 거래관계를 개선시키며 전략적 성과에까지 유의한 결과를 나타내고 있음을 입증하였다.

## 3. 연구방법론

### 3.1. 연구모형

전술한 전략적 아웃소싱 유형과 물류성과와의 관계를 규명한 선행연구들을 종합하여 연구모형을 설정하였다. 구체적으로 본 연구에서는 선행연구에서 밝힌 Yoshino & Rangan(1990)의 연구에서 사용한 평가항목을 준용하여 물류 아웃소싱 유형을 pre-competitive, competitive, non-competitive, pro-competitive 등과 같이 4가지 유형으로 구분하였으며, Lee & Kwon (2002), Kim (2007)의

연구 및 Yoo (2008)의 연구에서 사용한 물류 아웃소싱 유형을 준용하여 아웃소싱 형태를 단순 아웃소싱과 전략적 아웃소싱 형태의 2가지로 구분하였다.

이와 같이 분류한 물류 아웃소싱 유형과 물류성과 간에 어떠한 영향관계가 있는지를 분석하였다. 실증분석을 위해 종속변수인 물류성과는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 독립변수인 물류 아웃소싱 유형은 명목적으로 측정하여 연구모형을 설정하였다. 특히 물류 아웃소싱 유형의 구분기준은 선행연구에서 밝힌 Yoshino & Rangan (1990)과 Lee & Kwon. (2002) 의 연구에서 사용한 기준을 준용 하였다. 실증분석 방법은 평균값 분석과 T-검증을 실시하였다.

### 3.2. 가설설정

본 연구의 목적은 유통업체의 정보물류시스템의 아웃소싱 유형과 물류성과에 어떠한 영향관계가 있는지를 규명하는데 주안점을 두었다. 특히 물류성과를 물류비용과 물류서비스 만족도의 평균값으로 측정하였다.

따라서 연구가설을 Yoshino & Rangan (1990)의 아웃소싱 유형과 물류성과를 규정하는 가설과 Lee & Kwon (2002)의 물류 아웃소싱 유형과 물류성과를 규정하는 가설로 구분하여 설정하였다.

H0 : 물류 아웃소싱 유형은 물류성과에 영향을 미치지 않을 것이다.

H1 : 물류 아웃소싱 유형은 물류성과에 영향을 미칠 것이다.

### 3.3. 표본설정 및 자료수집

본 연구에서는 연구대상을 정보물류시스템 업무를 아웃소싱하고 있는 한국의 유통업체로 한정하였다. 연구대상을 유통업체로 한정된 것은 유통업체의 경우 정보물류시스템 업무에 대한 아웃소싱이 다른 업종에 비해 경쟁력을 결정짓는 매우 핵심적인 요인이기 때문이다. 또한 아웃소싱 분야를 정보물류 분야로 한정된 것은 최근 정보통신 기술의 급속한 발전과 고객 니즈(needs)의 고도화 현상이 진전됨에 따라 정보물류시스템의 아웃소싱의 중요성이 급속히 증가하고 있기 때문이다.

따라서 본 연구의 표본은 한국 유통업체 및 도소매업체 명부에서 무작위추출법(random sampling)을 사용하여 451개 업체를 추출한 후, 이메일 주소와 연락처(전화번호 및 팩스번호)가 확인된 423개 업체를 조사 표본으로 선정하였다. 선정된 423개 업체를 대상으로 사전 전화 면접을 통해 정보물류시스템 분야에 관한 아웃소싱 여부를 확인하여 331개 업체를 연구표본으로 최종 확정하였다.

본 연구의 설문조사 기간은 2013년11월 10일부터 2014년 1월 10일까지 약 60일간에 걸쳐 실시하였으며, 설문조사와 병행하여 자료분석 및 정리 작업을 수행하였다. 설문조사는 정보물류시스템 업무를 아웃소싱하고 있는 조사대상 유통업체들의 최고경영자 및 물류담당자와의 직접 전화 및 이메일을 통한 조사를 병행 하였으며, 회수된 설문지는 181개에 달하였다. 이 가운데 응답내용을 검토하여 유효 연구대상을 175개로 확정하였다.

### 3.4. 설문내용

자료 수집을 위한 설문은 크게 물류 아웃소싱 유형 분석을 위

한 설문과 물류 아웃소싱 성과 측정을 위한 설문으로 구성하였다. 특히 물류 아웃소싱 유형분석을 위한 설문은 Yoshino & Rangan(1990)과 Lee & Kwon (2002)의 연구에서 사용한 설문항목으로 구분하여 측정하였다.

1) 물류 아웃소싱 유형 분석을 위한 설문1 (Yoshino & Rangan)

- 유연성
- 핵심역량보호
- 학습
- 가치부가

2) 물류 아웃소싱 유형 분석을 위한 설문2 (Lee & Kwon)

- 계약기간
- 제3자 물류서비스 활용목표
- 서비스 범위
- 파트너에 대한 이해정도
- 문제해결정도

3) 물류성과 측정을 위한 설문

- 물류비용절감
- 물류서비스 만족도

4. 실증분석결과

4.1. 물류 아웃소싱 유형분석

유의표본으로 설정된 175개 업체 모두는 사전조사를 통해 정보물류시스템 분야 아웃소싱을 실행하고 있는 것으로 판명되었다. 이들 응답 업체들을 Yoshino & Rangan (1990)의 연구와 Lee & Kwon (2002)의 연구에서 제시된 평가항목을 기준으로 아웃소싱 유형을 분류하면 다음과 같다.

먼저 응답 업체를 Yoshino & Rangan(1990)의 아웃소싱 유형별로 분류하면 pre-competitive 유형 23개 업체, competitive 유형 18개 업체, non-competitive 유형 71개 업체, pro-competitive 형태 53개 업체로 나타나 정보물류시스템 분야의 경우 전체 응답 업체 175개 중 124개 업체를 non-competitive 형태와 pro-competitive 형태의 아웃소싱이 차지하고 있는 것으로 분석되었다.

한편 Lee & Kwon (2002)의 연구에서 제시된 평가항목을 기준으로 분류하면 단순 아웃소싱 형태가 133개 업체이었으며, 전략적 아웃소싱 형태가 42개 업체로 나타나 단순 아웃소싱의 형태가 전략적 아웃소싱 형태 보다 정보물류시스템 분야의 아웃소싱에서 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 분석되었다.

이러한 결과는 유통업체들의 정보물류시스템 분야의 아웃소싱이 특정한 유형에 집중되어 있는 편향된 패턴을 보이고 있음을 알 수 있다.

4.2. 평균값 분석결과

평균값 분석결과 Yoshino & Rangan(1990)의 유형(4가지)와 Lee & Kwon (2002)의 유형(2가지) 모두에서 물류성과에 대한 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다.

<Table 2> Standard Analysis Results

researcher	types	number	likert(5.0)
Yoshino & Rangan(1990)	pre-competitive	23	3.3
	competitive	18	2.9
	non-competitive	71	3.5
	pro-competitive	53	3.8
Lee & Kwon(2002)	simple	133	2.8
	strategic	42	3.5

구체적으로 Yoshino & Rangan(1990)이 제시한 아웃소싱 유형에서는 물류성과에 대한 만족도가 pre-competitive의 형태(3.3), competitive 형태(2.9), non-competitive 형태( 3.5), pro-competitive 형태(3.8) 등으로 나타나 pre-competitive 형태와 competitive 형태 보다는 non-competitive 형태와 pro-competitive 형태가 상대적으로 물류성과에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 그리고 non-competitive 형태 보다는 pro-competitive 형태의 물류성과가 상대적으로 높는데 비해서 현재 사용하고 있는 아웃소싱 형태는 오히려 pro-competitive 형태(53개)가 non-competitive 형태(71개) 보다 적은 편이어서 성과 제고를 위한 의미 있는 시사점을 제시하고 있다.

한편 Lee & Kwon (2002)이 제시한 아웃소싱 형태면에서는 전략적 아웃소싱 유형(3.5)이 단순 아웃소싱 유형(2.8) 보다 물류성과에 대한 만족도가 상대적으로 높은 수준을 보이고 있다. 이러한 결과는 Yoshino & Rangan (1990)의 유형을 적용한 경우와 마찬가지로 아웃소싱 유형은 단순 아웃소싱(133개)이 전략적 아웃소싱 (42개)에 비해 상대적으로 집중되어있는 반면에 아웃소싱 만족도는 전략적 아웃소싱(3.5)이 단순 아웃소싱(2.8)에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타나 의미 있는 시사점을 제시하고 있다.

4.3. T-검증 결과

평균값 분석에서 나타난 정보물류시스템 분야 아웃소싱 유형별 물류성과의 차이가 통계적으로 유의한 지를 검증하기 위해 독립표본 간 T-검증을 실시하였다.

<Table-3> T-test Results

researcher	types	t-test					
		freedom	sig. F	standard error	standard deviation	95%	
						lower limit	high limit
Yoshino & Rangan (1990)	pre-competitive	-	.021	-.638	.231	-	-
	competitive	-	.013	-.638	.223	-	-
	non-competitive	-	.010	-.638	.222	-	-
	pro-competitive	-	.018	-.638	.241	-	-
Lee & Kwon (2002)	simple	-	.031	-.721	.333	-	-
	strategic	-	.030	-.721	.321	-	-

먼저 Yoshino & Rangan(1990)의 유형과 물류성과 분석결과 pre-competitive 형태, Competitive 형태, non-competitive 형태, pro-competitive 형태의 유의확률이 각각 0.021, 0.013, 0.010, 0.018 수준으로 유의수준 0.05(95% 신뢰구간) 보다 낮은 것으로 분석되었다.

한편 Lee & Kwon(2002)의 아웃소싱 형태와 물류성과의 경우 단순 아웃소싱과 전략적 아웃소싱 형태의 유의확률이 각각 0.031과 0.030 수준으로 유의수준 0.05(95% 신뢰구간) 보다 낮은 것으로 분석되었다.

이러한 결과는 "물류 아웃소싱 유형이 물류성과에 영향을 미치지 않을 것이다"라는 귀무가설(H0)을 기각하고 "물류 아웃소싱 유형이 물류성과에 영향을 미칠 것이다"라는 대립가설(H1)을 채택할 수 있음을 의미하는 것이다. 다시 말해서 Yoshino & Rangan(1990)의 연구와 Lee & Kwon(2002)의 연구에서 제시한 아웃소싱 유형별로 물류성과에 차이가 있으며 이러한 물류성과의 차이가 통계적으로도 유의한 수준임을 입증하는 것이다.

## 5. 결론

본 연구는 한국 유통업체들의 정보물류시스템 분야 아웃소싱 성과를 분석하기 위해 아웃소싱 유형별 물류성과를 실증연구를 통해 검증하여 향후 아웃소싱 전략을 모색하고 있는 기업들에게 의미 있는 전략적 시사점을 제공하는데 주안점을 두었다.

구체적으로 본 연구의 표본은 한국 유통업체 및 도소매업체 명부에서 무작위추출법(random sampling)을 사용하여 451개 업체를 추출한 후, 이메일 주소와 연락처(전화번호 및 팩스번호)가 확인된 423개 업체를 조사 표본으로 선정하였다. 선정된 423개 업체를 대상으로 사전 전화 면접을 통해 정보물류시스템 분야에 관한 아웃소싱 여부를 확인하여 331개 업체를 연구표본으로 최종 확정하였다.

본 연구의 설문조사 기간은 2013년 11월 10일부터 2014년 1월 10일까지 약 60일간에 걸쳐 실시하였으며, 회수된 설문지는 181개에 달하였다. 이 가운데 응답내용을 검토하여 유효 연구대상을 175개로 확정하였다.

구체적으로 본 연구에서는 선행연구에서 밝힌 Yoshino & Rangan (1990)의 연구에서 사용한 평가항목을 준용하여 물류 아웃소싱 유형을 pre-competitive, competitive, non-competitive, pro-competitive 등과 같이 4가지 유형으로 구분하였으며, Lee & Kwon (2002), Kim (2007)의 연구 및 Yoo (2008)의 연구에서 사용한 물류 아웃소싱 유형을 준용하여 아웃소싱 형태를 단순 아웃소싱과 전략적 아웃소싱 형태의 2가지로 구분하였다. 이와 같이 분류한 물류 아웃소싱 유형과 물류성과 간에 어떠한 영향관계가 있는지를 분석하였다. 실증분석을 위해 종속변수인 물류성과는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 독립변수인 물류 아웃소싱 유형은 명목적으로 측정하여 연구모형을 설정하였다. 통계분석을 위해 아웃소싱 유형별 평균값분석과 t-검증을 실시하였다.

평균값 분석결과 Yoshino & Rangan (1990)의 유형(4가지)과 Lee & Kwon (2002)의 유형(2가지) 모두에서 물류성과에 대한 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 Yoshino & Rangan (1990)이 제시한 아웃소싱 유형에서는 pre-competitive의 형태(3.3), competitive 형태(2.9), non-competitive 형태(3.5), pro-competitive 형태(3.8) 등으로 나타나 pre-competitive 형태와 competitive 형태 보다는 non-competitive 형태와 pro-competitive 형태가 상대적으로 물류성과에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 한편 Lee & Kwon (2002)이 제시한 아웃소싱 형태면에서는 전략적 아웃소싱 유형(3.5)이 단순 아웃소싱 유형(2.8) 보다 물류성과에 대한 만족도가 상대적으로 높은 수준을 보이고 있다.

평균값 분석에서 나타난 유통업체의 정보물류시스템 분야 아웃

소싱 유형별 물류성과의 차이가 통계적으로 유의한 지를 검증하기 위해 독립표본 간 T-검증을 실시하였다. 먼저 Yoshino & Rangan (1990)의 유형과 물류성과 분석결과 pre-competitive 형태, Competitive 형태, non-competitive 형태, pro-competitive 형태의 유의확률이 각각 0.021, 0.013, 0.010, 0.018 수준으로 유의수준 0.05(95% 신뢰구간) 보다 낮은 것으로 분석되었다.

한편 Lee & Kwon (2002)의 아웃소싱 형태와 물류성과의 경우 단순 아웃소싱과 전략적 아웃소싱 형태의 유의확률이 각각 0.031과 0.030 수준으로 유의수준 0.05(95% 신뢰구간) 보다 낮은 것으로 분석되었다.

이와 같이 본 연구에서는 평균값 분석을 통해 정보물류시스템 분야 아웃소싱유형에 따라 물류성과에 차이가 있음을 규명하였으며, T-검증을 통해 평균값 분석 결과에서 나타난 각 집단 간 물류성과의 차이가 통계적으로도 유의함을 규명하였다. 이러한 결과는 물류 아웃소싱 유형에 따라 물류성과에 차이가 있음을 보여주는 것으로 제3차 물류의 활용성과 제고를 위해서는 합리적 아웃소싱 유형의 선택은 물론이고 제휴 유형의 고도화가 매우 중요한 요인임을 규명하는 의미 있는 결과라 할 수 있다.

이와 같은 연구결과를 종합해 볼 때, 한국 유통업체의 물류성과 제고를 위해서는 단순 아웃소싱의 형태보다 전략적 아웃소싱의 형태로 정보물류시스템을 공급받는 것이 경영성과 제고를 위한 전략적 대안이 될 수 있음을 보여주는 것이다. 또한 정보물류시스템 분야 아웃소싱을 하고 있는 한국 유통업체들의 물류성과는 competitive, pre-competitive, non-competitive, pro-competitive 형태 순으로 높음을 보여주고 있다. 하지만 한국 유통업체들의 정보물류시스템 분야 아웃소싱의 경우 전략적 아웃소싱 보다는 단순 아웃소싱에 집중되어 있으며, 물류성과가 비교적 높은 pro-competitive 형태 보다는 non-competitive 형태에 집중되어 있는 상황이어서 본 연구의 분석결과에 주목해야 할 것이다.

하지만 본 연구는 물류성과에 영향을 미치는 변수를 아웃소싱 유형만으로 한정하였으며, 연구대상을 유통업체의 정보물류시스템 분야로 제한하였다는 한계를 안고 있어 향후 연구에서는 물류성과에 영향을 미치는 변수들의 추가는 물론이고 연구대상의 확대를 통한 보다 진전된 연구가 필요하다.

## References

- Chung, Young-Soo (1999). Information Systems Outsourcing Success : The Interaction Effect between Partnership and Asset Specificity. *Journal of Information Technology Application*, 1(3-4), 113-132.
- Han, Ho-Young (2008). 3PL Service Performance: Estimating Its Influence On Market Share. *Journal of Duty*, 9(4), 1-23.
- Kim, Sang-Jo, & Jung, dong-Seop (2002). Third-Party Logistics Strategy, Entrepreneurship and Performance of Korea Small and Medium Sized Firms. *Small Business Research*, 24(1), 75-109.
- Kim, Jong-Young, & Bang, Ho-Yoel (2010). The effects of distributors's influence strategies on the relationship satisfaction and strategic performance of manufacturers : A comparative analysis on Korea, U.S, and Japan. *Journal of Trade*, 6(1), 158-162.
- Kim, Hee-Su (2007). An Empirical Study on the Partnership

- Types and Performance of Logistics Outsourcing. *Journal of Korean Trade*, 32(4), 221-239.
- LaLonde, B. J., & Cooper, M. C. (1989). *Partnerships in Providing Customer Service : A Third party Perspective*. Oak Brook, IL : Council of Logistics Management.
- Lee, Jong-Hak, & Kwon, Young-Chul (2002). A Study on the Determinants of Logistics Outsourcing Types and Performance. *Journal of Korean Trade*, 27(2), 267-288.
- Yoo, Chang-Kwon (2008). An Empirical Study on the Logistics Performance and Partnership-Types in Logistics Outsourcing Strategy: An Emphasized on the Korean Manufacturers in China. *Journal of Korean Trade*, 33(4), 103-118.
- Yoshino, Michael Y., & Rangan, U. Srinivasa (1990). *Strategic Alliances*. Boston : Harvard Business School Press.