

## 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 선행요인에 대한 의료기관과 호텔산업 간의 비교연구

류세선

조선대학교 박사수료  
(venture@gjtp.or.kr)

이준범

조선대학교 박사수료  
(luckjb21c@hanmai.net)

정문석

조선대학교 박사수료  
(jung3247@daum.net)

본 연구는 의료기관과 호텔산업에서의 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 선행요인을 비하여 서비스기관에 따른 차이가 존재하는지를 밝히고자 하였다. 이를 위해 의료기관과 호텔을 중심으로 실제 아웃소싱 업무를 담당하고 있는 관리자를 대상으로 약 2개월간 조사를 실시하였다. 총 350부를 배포하여 325부를 회수하였으나 이 중 불성실한 응답으로 분석대상으로 적합하지 않는 자료 6부를 제외한 319부를 최종분석에 사용하였다. 이 중 의료기관은 155부이었으며, 호텔은 164부를 최종분석에 사용하였다.

첫째, 아웃소싱 위탁업체와 수행업체 담당자간의 비공식적 인간관계는 의료기관과 호텔산업 모두 신뢰에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 아웃소싱 수행정도에는 의료기관만이 영향을 미치는 것으로 나타나 차이를 보였다. 특히 의료기관의 경우 아웃소싱 수행업체와의 관계형성이 인턴부터 전문의가 될 때까지 오랜 기간동안 꾸준히 형성된 비공식적 인간관계 특성에 따른 결과로 이해된다. 둘째, 의료기관 및 호텔산업 모두 의사소통이 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 아웃소싱의 특성상 상호간 원활한 의사소통이 긍정적인 관계형성이 이루어질 수 있다는 것을 강조하고 있다. 셋째, 아웃소싱 수행업체의 기회주의적 행동이 신뢰 및 아웃소싱 수행정도에 두 기관 모두 부(-)의 유의한 영향을 나타내 수행업체의 기회주의적 행동은 상호간 우호적인 관계형성보다는 불편한 감정이나 갈등을 유발할 가능성이 크다는 것을 나타냈다. 넷째, 서비스 인프라가 신뢰에 미치는 영향은 의료기관의 경우 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났으나 호텔산업은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 차이를 보였다. 또한 서비스인프라가 아웃소싱 수행정도에는 두 기관 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 아웃소싱 위탁업체인 의료기관 및 호텔과 수행업체간 신뢰는 아웃소싱 수행정도에 두 기관 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면에 신뢰는 아웃소싱 성과에 두 서비스기관 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 의료기관 및 호텔에서 아웃소싱을 수행함에 있어 계약적 측면의 업무수행보다는 아웃소싱업체와의 상호 파트너십을 통해 관계적 측면을 강화하는 것이 상호간 신뢰뿐만 아니라 업무에 대한 성과도 높게 이끌 수 있음을 나타냈다. 마지막으로 아웃소싱 위탁업체의 아웃소싱 수행정도가 아웃소싱 성과에 두 기관 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 아웃소싱의 수행이 활발할수록 이에 따른 성과도 증대됨을 나타내고 있다.

※ 주제어: 비공식적 인간관계, 의사소통, 기회주의, 서비스 인프라, 신뢰, 아웃소싱 수행정도, 아웃소싱 성과

## 1. 서론

오늘날 기업의 마케팅환경은 치열한 기업 간 경쟁과 다양화된 소비자욕구로 요약될 수 있을 것이다. 최근에는 고객관계 경영의 일환으로 많은 기업들은 신규고객 창출보다는 기존고객과의 지속적인 관계를 유지하는 보다 효과적인 마케팅전략을 강조하고 있다. 특히 서비스산업인 호텔경영은 기업규모가 대형화되고 글로벌화 되어감에 따라서 새로운 지식과 호텔 경영 관리 기술을 필요로 하고 있다. 다양한 가격과 상품과 적극적인 판촉전을 전개하고 있지만 지금과 같은 저성장경제, 치열한 글로벌 경쟁 하에서 잠재이용객의 구매욕구에 활기를 불어넣기에는 역부족이다. 그러므로 수입증대를 위한 방안과 더불어 고정비용 감소를 위한 아웃소싱의 도입이 중요한 경영전략으로 자리잡아가고 있다.

전문 서비스산업인 의료분야도 2000년에는 의학분업으로 의료기관의 휴·폐업이 많아 크게 어려움을 겪었고 실거래가 상환제, 의료보험통폐합, 거래보험심사제, 선택 치료제, 포괄 수가제 등도 병원 경영을 더욱 어렵게 하였다. 더욱이 앞으로 의료시장이 개방되면 더욱 어려움에 직면하게 될 것이다. 환자의 욕구도 빠르게 변화하여 고객중심의 새로운 사고방식으로 전환하지 않으면 병원의 생존에 위협받기에 이르렀다. 이러한 새로운 변화에 적응키 위해 병원뿐만 아니라 호텔들은 비용절감과 전문성 제고를 위해 아웃소싱방식을 도입하고 있으며 특히 병원에서는 임상병리검사 부문이 두드러진 현상을 나타내고 있으며 호텔분야에서는 보안 및 경비, 주차관리와 일부 시설관리, 세탁실 및 기물관리와 같은 단순직뿐만 아니라 DM발송, 텔레마케팅, 디자인 업무, 광고대행, 홍보대행사를 선정 프로젝트별

로 대행시키는 등 아웃소싱분야도 더욱 더 전문적인 분야로까지 확장되고 있는 추세이다.

그러나 서비스산업인 병원 및 호텔에서 다양한 부분에서 아웃소싱을 이용하고 있음에도 불구하고 아웃소싱 상의 문제점 야기나 이의 해결 및 전략적 활용을 제대로 인식하지 못하고 있는 실정이다. 그 동안 아웃소싱 관련연구는 계약의 명확성 정도와 고객 요구사항의 상호이해 가능한 수준을 반영하는 확실성정도와 다양한 상황변수에 적합한 성공적이고 지속적인 아웃소싱전략을 도출하려고 했다(Fitzgerald and Willcoks, 1994; Ganesan, 1994). 아웃소싱의 높은 성과는 계약을 얼마나 치밀하게 했느냐에 좌우되는 바가 크다는 것이다. 이러한 계약개념의 아웃소싱 활용 기술분야 및 비즈니스 분야는 상대적으로 확실성과 안전성이 높은 환경에서는 적합하나 불확실성이 높은 상황에선 위험과 보상을 공유하는 파트너십이 더 효과적이라는 것이다(손영욱·김윤상, 2000). 이와 같이 아웃소싱의 개념도 과거와 달리 수직 분업형 아웃소싱에서 점차 수평적 공생형인 co-sourcing으로 발전되고 있다. 서비스 발주자와 서비스 제공자간의 관계가 종래의 수직 관계보다는 참여 파트너로서 협동·공생하는 수평적 파트너십이 강조되고 있다(류재현·신광철·현창혁, 1998). 본 연구는 의료기관인 병원 및 호텔이 외부업체와 아웃소싱 함에 있어 계약적 측면만을 고려하기보다는 서비스 발주자인 병원 및 호텔과 서비스 제공자인 임상병리검사업체 및, 호텔의 다양한 아웃소싱업체와의 관계가 파트너십을 통해 장기적으로 형성·유지시켜 성과를 증대시키는지를 밝히고자 한다. 이로써 본 연구는 의료기관과 호텔산업에서의 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 선행요인을 비교하여 서비스기관에 따른 차이가 존재하는지를 밝히고, 동일한 서비스산

업일지라도 전문적 기술이 요구되는 의료측면과 철저한 서비스측면에서의 산업에 따른 적합한 아웃소싱 성과를 높일 수 있는 전략적 활용방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 일반적으로 아웃소싱은 아웃소싱 위탁업체와 수행업체 간의 계약에 의해 이루어진다. 그러나 아웃소싱 위탁업체와 수행업체 간의 비공식적인 친분유지를 통해 형성되는 인간관계는 계약이전인 아웃소싱을 수행하는 과정 중에 형성되어 아웃소싱을 수행하는데 많은 영향을 미침에도 불구하고 그동안 이에 대한 연구가 미흡하였다. 따라서 본 연구는 아웃소싱을 수행함에 있어 개인적으로 비공식적인 친밀감형성 등의 상호간 관계형성이 아웃소싱 수행 정도에 미치는 서비스산업 간 영향력을 비교하고자 한다. 둘째, 그동안의 아웃소싱에 관한 많은 선행 연구는 주로 거래비용적 측면을 고려한 효과와 성과요인을 밝히는데 중점을 두어왔다. 그러나 최근의 아웃소싱 경향은 파트너십 성향이 강한 co-sourcing으로 발전 되가는 추세로 관계마케팅적 시각이 요구되고 있다. 이에 몇몇 연구들은 의사소통과 관계적 측면의 구성개념을 도입한 아웃소싱 연구를 매우 제한적으로 수행해 왔다(김종민·김성국, 2000; 이재남·김영걸, 1999; De Braband and Thiers, 1984; Grover, Cheon, Teng, 1996; Marion et al., 1995). 그러나 본 연구는 아웃소싱과 관계마케팅 요인과의 연계성을 의료산업과 호텔산업에 적용하여 아웃소싱의 수행도와 아웃소싱 성과에 미치는 관계형성의 주요 선행변수를 밝혀내고자 한다. 셋째, Parasuraman, Zeithmal and Berry (1988)는 서비스 제공자와 소비자 간의 상호작용을 통해 품질평가가 이루어지기 때문에 매우 중요하다 보고하고 있다. 일반적으로 소비자들이 지

각하는 병원 및 호텔의 서비스품질은 일반적인 서비스제품과는 다른 높은 수준을 형성하고 있어 기대가 높다는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 병원 및 호텔의 아웃소싱 도입은 이 같은 소비자의 기준을 상회하는 서비스 인프라를 바탕으로 도입되기 때문에 아웃소싱 수행업체의 서비스 인프라는 매우 중요하다고 할 수 있다. 이에 본 연구는 아웃소싱 수행업체의 서비스 인프라와 신뢰, 그리고 아웃소싱 수행도와와의 관련성을 밝히고자 한다. 넷째, 병원 및 호텔산업 관련 선행연구에서는 아웃소싱의 전략 및 사례연구(김홍범·구자혁·백현숙, 2002; 서범석, 2001)를 통해 아웃소싱을 성공적으로 이끌기 위한 다양한 사례 등을 통해 제시하고 있으나 본 연구는 실제적으로 아웃소싱 위탁업체와 수행업체 간의 신뢰형성 및 아웃소싱 수행도가 성과를 이끄는지를 구체적으로 검증하고자 하는 것이다. 아울러 이들 간의 상대적 영향력을 통해 관계적 측면이 더 강화되어야 하는지 그렇지 않으면 다양한 부분으로의 아웃소싱 도입을 통해서만 성과를 더 높일 수 있는지를 세부적으로 파악하고자 하는 것이다.

## II. 이론적배경 및 가설의 설정

### 2.1 아웃소싱과 관계마케팅적 접근

아웃소싱 현상은 기업구조조정의 한 수단으로서 등장했으며 1980년 말 기업내부 정보시스템운영의 일괄위탁을 계기로 본격화되기 시작하였다. 우리나라는 IMF 경제위기로 기업구조조정이 광범위하게 진행되는 가운데 아웃소싱에 본격적인 관심을 보이기 시작하였다. 이러한 아웃소싱은 기업활동의 부

수적 분야를 중심으로 일부 업무에서만 국한적으로 활용되었으나 기업의 전 부문에 걸쳐 확대되고 있다. 아웃소싱 개념은 기업 등이 핵심업무에 자원을 집중하여 업무의 전문성 확보, 비용절감 등 명확한 전략적 목적을 수행하지만 비핵심 관련 업무는 기존의 조직 기능 및 업무일체를 자회사 이외의 전문 위탁기업에게 장기적으로 위탁하는 것이라고 정의하고 있다(류재현·신광철·현창혁, 1998). 이러한 아웃소싱을 결정하기 위해 기업에서는 자사에 미치는 영향을 고려해 볼 수 있다. 주로 이 고려요소에는 전략적인 요소와 경제적인 요소 그리고 기술적인 요소 등을 들 수 있다(Grover et al., 1996; Loh and Vnkartraman, 1992). 아웃소싱의 실행으로 업무에 경쟁개념이 도입되고 고품질의 서비스 실현이 가능해졌으며 업무품질의 향상을 가져왔다. 아웃소싱의 도입으로 내부 기능의 외주를 통한 사내업무의 시장화를 기할 수 있게 되었고 보유한 경영자원의 효율적 배치를 통해서 고도의 부가가치를 창출할 수 있다는 점에서 아웃소싱은 여러 가지 기대효과와 해결과제들을 가지고 있다. 기업이 아웃소싱을 통해 얻게 되는 기대효과로는 경제적인 수익성 개선과 서비스 품질의 향상, 조직의 유연성, 인원의 적재적소활용 등을 들 수 있으며 해결과제로는 기업의 아웃소싱 프로그램의 전 과정을 관리하는 관리자가 필요하다는 것과 조직자체는 핵심역량을 중심으로 변화해야 한다. 또한 조직구성원들은 자신의 핵심역량을 중심으로 개인의 능력을 향상시키려는 분위기가 조성되어야 한다는 것이다. 또한 위탁기업과 아웃소싱기업간은 파트너십이 형성되어 확고한 신뢰구축이 필요하다는 것이다.

관계마케팅이란 기업이 거래파트너와의 관계를 창출하고, 지속시키고, 증진시키고자 하는 마케팅 활동이다(Berry et al., 1983). Shani and Chalasani

(1992)도 기업과 고객간 장기간에 걸친 접촉을 통해 기업과 고객 모두의 이익을 위해 유지, 발전시키려는 노력이라고 하였다. 또한 Morgan and Hunt (1994)는 관계마케팅을 거래 관계자의 교환관계를 성공적으로 이끌고 발달·유지하는 모든 마케팅 활동이라고 보고하였다. Hallen and Nazeem(1991)은 관계마케팅을 기업과 기업 간의 상호적응과정이라고 하였으며 Jackson(1985)은 핵심거래처와 사회적·경제적·기술적인 유대관계를 강화하는 것이라고 하였다. 이상과 같이 관계마케팅이란 조직의 모든 시스템을 연계시키거나 이들의 관계를 강화시켜 이로 인한 기업의 매출과 수익을 증대시키거나 고객의 만족과 충성도를 창출하고자 하는 마케팅활동이라고 할 수 있다. McFarlan and Nolan (1995)은 아웃소싱이 성장하게 된 배경으로 환경의 급격한 변화에 따른 기술의 빠른 변화를 들고 있으며 다른 한 가지로는 기업들이 경쟁력 있는 기업과의 연계를 통해 자신들의 역량을 향상시킬 수 있는 전략적 제휴의 도입을 들고 있다. 이러한 추세로 인해 아웃소싱은 서비스 발주자와 서비스 제공자 관계가 기존의 계약위주의 수직적 관계에서 파트너십 위주의 관계형으로 변화되었다(Konsynski and McFarlan, 1990). 조직 간의 거래관계유형은 크게 두 가지 흐름으로 단속형 거래와 관계형거래로 나누어볼 수 있다(Grover et al., 1996). 거래비용적 측면의 단속형 거래는 거래 당사자들이 계약적 관계로 거래를 통해 최대의 이윤을 올리고자 거래 쌍방 간의 협상이나 교섭을 통해 거래의 효율성을 높이고 하는 목적을 전제로 하고 있는 공식적인 계약관계이다. 반대로 관계형 거래는 상호간에 참여 파트너로서 관계를 유지하여 연속적 거래를 통해 발생하는 이윤을 극대화하는 거래형태이다. 이같이 거래비용적인 계약형태의 관계는 계약

을 전제로 하는 단속적 거래를 통해 이루어지게 됨으로써 향후 거래를 지속할 확률이 적은 반면에 상호 파트너십과 자산결합 형태의 관계는 서로간의 신뢰를 바탕으로 하기 때문에 지속적인 거래의 가능성을 높여준다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Ganesan, 1994). 이러한 거래 파트너십은 과거의 수직적 분업형 아웃소싱 개념에서 서로 협력하여 새로운 가치를 창출해내는 과정으로 진전될 것으로 전망된다. 위탁기업과 아웃소서간의 경영자원의 교환을 통한 조직적 지식의 교류와 조직간 학습을 통한 상대방의 강점을 흡수하여 자사의 강점과 통합함으로써 고부가가치를 창출하는 것 등 co-sourcing으로 진척된다. 따라서 위탁기업과 아웃소서간의 관계는 수직관계보다는 참여 파트너로서 협동·공생하는 수평적 파트너십이 강조된다(류재현·신광철·현창혁, 1998).

## 2.2 아웃소싱 위탁업체와 수행업체와 비공식적 인간관계 형성과 신뢰 및 아웃소싱 수행정도와의 관계

비공식적 인간관계는 행위자 혼자서는 독립적으로 형성되는 것이 아닌 사회적 상호작용이라는 측면에서 볼 때 상대방과 행위자사이에 존재하는 관계적 요인에 의해서 영향을 받는다. 즉 인간관계는 개인적 동기나 상대방에 대한 평가에 의해서 출발하지만 일단 관계가 성립되고 나면 상대방과 사회적 상황에 민감하게 영향을 받는다. 인간관계가 형성되면 이로 인해 상대방과 사고하는 방향의 일치와 풍부한 의사소통을 통해 정보의 공유가 많아짐에 따라 업무의 효율성과 만족도가 높아진다(김현주, 2000). 병원 및 호텔과 아웃소싱 수행업체와의 인간관계는 상호 거래관계에 있어 상대방에게 신뢰를 주며 이로 인해 거래파트너에 대한 선호도, 몰입,

충성도, 만족 등을 이끈다. 병원 및 호텔에서의 아웃소싱 수행업체와의 인간관계나 친분관계유지는 상호 친숙성으로 인한 관계적 측면으로 인해 긍정적인 관계형성이 자연스럽게 이루어진다고 보는 것이다. 따라서 아웃소싱업무를 수행함에 있어 인간관계형성은 아웃소싱 위탁업체의 요구에 즉각적으로 응답하는 등의 신속성과 업무의 효율성과 높은 만족도에 의해 높은 성과까지도 기대할 수 있다. 실제적으로 이러한 인간적 친분관계는 조직 내에서도 많은 부분 자신의 성장을 위해서 친분관계를 활용하는 경우가 많다. 이같이 인간관계는 거래관계에 있어서도 활용될 것이라고 보고 본 연구는 병원 및 호텔의 아웃소싱에 있어 아웃소싱 수행업체의 담당 직원과의 친분관계 및 밀접한 관계형성은 상대방에게 신뢰를 증가시킬 것으로 보며 이로 인해 새로운 분야로의 아웃소싱 수행정도에도 영향을 미칠 것이라고 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1: 아웃소싱 위탁업체인 호텔과 아웃소싱 수행업체와의 비공식적 인간관계형성은 신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 아웃소싱 위탁업체인 호텔과 아웃소싱 수행업체와의 비공식적 인간관계형성은 아웃소싱 수행정도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 아웃소싱업체의 의사소통(Communication)과 기회주의(opportunism), 신뢰 및 아웃소싱수행정도와의 관계

상호 거래에 있어 원활한 의사소통을 신뢰의 주요 선행변수로 보는 Anderson and Narus(1990)의

연구와 같이 파트너와의 유·무형의 지속적인 대화는 거래 쌍방 간에 신뢰를 축적하게 된다고 하였으며 Dichter(1989)는 커뮤니케이션 활동은 구매와 관련된 위험을 감소시키며 이러한 상호 원활한 커뮤니케이션을 통해 고객과의 관계에서 신뢰를 형성하여 고객이 특별한 대우를 받고 있다는 인식을 심어주어 재구매 의도까지도 영향을 미친다고 보고하였다. 전통적인 거래마케팅 개념에서도 거래파트너를 설득하는 측면의 일방적인 커뮤니케이션이었으나 관계적 측면에서는 거래파트너간의 상호커뮤니케이션을 기본으로 들고 있다(Duncan and Moriarty, 1998). 이러한 이론적 고찰을 통해 의료기관인 병원 및 호텔산업과 아웃소싱 수행업체와의 원활한 의사소통을 통한 정보교류 등은 상호간에 업무수행에 있어 긍정적인 관계형성하게 하며 이로 인해 시너지 효과와 더불어 아웃소싱 활용정도도 더 높아질 것이라고 보나 위탁업체와의 거래에 있어 아웃소싱 수행업체가 자사의 이익에 치중하여 거래조건의 불이행 등으로 인한 기회주의적 행동은 관계형성에 부정적 영향을 초래할 것이다.

기회주의적 행동은 상대 파트너의 이익보다는 자신의 이익을 먼저 고려하는 이기적인 행동으로 이미 체결된 약속을 어기거나 계약에 위배된 행동을 은폐하거나 허위정보를 제공한다거나 올바른 보고를 하지 않았을 때 나타난다. Williamson(1975)은 기회주의적 행동을 교활함을 가지고 추구하는 이기심으로 정의하고 이러한 기회주의는 관계의지에 직접적인 영향을 주기보다는 이러한 행동이 파트너에게 불신을 주기 때문에 관계의지에 역효과를 가져올 것으로 추정하고 있다(Morgan and Hunt, 1994). 단속적 거래에서는 권력의 정도에 따라 기회주의가 나타날 수 있으나 장기적인 관계형 교환에서는 상호협력적인 신뢰를 바탕으로 한 관계의

개발과 유지가 중요하다. John(1984)은 일반적으로 관료적 구조화가 기회주의를 증가시킨다고 하였다. Griesinger(1990)는 기회주의의 형태를 부정적(거래에 심각하게 영향을 미치는 정보의 비공개), 책임회피(문제의 원인에 대한 책임전가), 불이행(상대방에 대한 보상이나 대안 제시 없이 일방적으로 폐기하는 것) 등으로 보고하고 있다. 이러한 기회주의적 행동들은 의료기관과 외부 병리검사 위탁업체간, 그리고 호텔과 아웃소싱 수행업체 간에 존재하며 서로간의 신뢰뿐만 아니라 만족을 감소시킬 것이다. 아웃소싱 위탁업체의 무리한 요구에 의해 수익성 저하나 외부용역업체의 지나친 자사이익 추구의 기회주의적 행동을 한다면 마찬가지로 상호간에 관계형성에 부정적 영향을 미쳐 장기적 관계를 유지하는데 어려움이 있을 것이다. 시간의 경과에 따라 관계상의 이익과 부담을 서로 공유하거나 분배된 이익과 부담을 조정하는 동태적인 교환으로서 상호간의 관계가 형성된다면 장기적인 관계유지가 될 것이다(MacNeil, 1980). 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 아웃소싱 위탁업체인 병원 및 호텔과 수행업체간 원활한 의사소통은 신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 아웃소싱 위탁업체인 병원 및 호텔과 수행업체간 원활한 의사소통은 아웃소싱 수행정도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 아웃소싱 수행업체의 기회주의는 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 아웃소싱 수행업체의 기회주의는 아웃소싱 수행정도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 아웃소싱 수행업체요인인 서비스 인프라와 신뢰 및 아웃소싱 수행정도와의 관계

서비스산업에서 서비스품질을 높이기 위한 서비스 인프라의 구축은 다각적인 측면에서 강화되고 있다. Gronroos(1984)도 서비스품질은 기대하는 서비스와 제공받는 서비스와의 비교를 통해 인식된다고 보고하였다. 일반적인 서비스품질의 개념은 서비스를 실행하기 전에 소비자가 가지는 기대(expectations)와 서비스 실행에 대한 소비자의 인식(perceptions)을 비교하는 것이다. 의료기관과 호텔산업에서 아웃소싱을 수행하는 궁극적인 목적은 경제적인 측면과 서비스의 품질측면을 강화시켜 소비자에게 보다 더 나은 서비스를 제공하고자 하는데 주안점을 두고 있다. 따라서 최근의 서비스 산업에서도 보다 고품질의 서비스를 제공하기 위해 아웃소싱을 추진하고 있다. 서비스 인프라의 구축에는 인적자원, 정보시스템 구축, 물리적자원 등을 체계적이고 조직 내의 조직구조 등 다양한 측면에서의 자원을 들 수 있다.

그동안 유통분야에서 이루어졌던 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)의 관계마케팅연구에서는 관계의 질의 차원을 만족, 신뢰, 최소한의 기회주의를 포함한 포괄적인 연구구성으로 개념화하였다. Palmer(1995)는 신뢰의 훼손은 몰입의 부족을 낳는다고 하여 관계의 질 형성에 신뢰의 중요성을 보고하였다. Crosby, Evans, and Coweles(1990)의 연구도 관계의 질을 신뢰와 만족의 두 가지 차원에서 설명하고 판매원의 유사성과 전문성과 같이 종사원의 특성과 고객과의 접촉활동, 상호개방성 및 협력적 의도를 고객관계의 판매행위로 규정한 요인들이 신뢰와 만족으로 구성된 신뢰에 영향을 준다고 보고하였다. 본 연구는 아웃소싱을 수행함에 있어 위

탁업체와 수행업체와의 신뢰를 상호 간의 신뢰와 만족이 포함된 포괄적인 구성으로 보고자한다. 아웃소싱 수행업체와의 거래업체 특성인 신속하면서도 정확한 아웃소싱 수행업체의 서비스 인프라는 우수한 핵심서비스 제공과 비용의 경제성 등을 가져와 상호 관계형성 또한 높아지게 될 것이며, 이로 인해 다른 분야로의 아웃소싱 활용도 더 확대될 가능성이 크다고 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4-1: 아웃소싱 수행업체의 서비스 인프라는 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 아웃소싱 수행업체의 서비스 인프라는 아웃소싱 수행정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.5 아웃소싱 위탁업체와 수행업체간 신뢰와 아웃소싱 수행정도 및 성과와의 관계

신뢰는 관계지속을 이끄는 데 핵심요인으로 보고 거래관계에 있어 신뢰는 보다 높은 수준의 관계적 상호작용을 원하거나 지속적 관계구축을 기대하는 요인으로 보고 있다(Gundlach and Murphy, 1993). 거래쌍방이 서로 믿음이 있으며 설사 합리성이 제한되어 있어도 쌍방이 신뢰할 수 있는 계약이 성립될 수 있다고 한다. 그러나 상대방이 정직하게 행동할 것이라는 것을 알아내는 데는 비용이 드는데 만일 상대방을 믿을 수 없다면 상대방에 대한 감시비용과 계약준수에 대한 강제비용이 증가할 것이다. 그러므로 신뢰는 계약적 관계에서 협력과 계획에 대한 쌍방의 기대를 이해하는데 중요한 개념이 된다. Morgan and Hunt(1994)는 상호 관계에서 중요한 역할 변수로 신뢰와 몰입을 제시하

고 신뢰에 의한 관계 몰입일 때 고객의 재구매 행동과 호의적인 태도가 형성된다고 하였다. Loh and Venkatraman(1992)은 정보분야에서 아웃소싱의 정도에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 운영비용이나 회사의 크기, 재무적 여유, 거래처리 비용 등을 들고 있다. 이같이 아웃소싱 활용정도에 영향을 미치는 여러 가지 관리적 선행요인들이 있지만 본 연구는 관계적요인들의 영향관계를 통해 아웃소싱 성과를 파악하고자 한다. Crowsby et al.(1990)은 서비스산업에서 지속되는 영업관계의 구조적 특성을 확인하기 위한 연구에서 관계의 질과 성과변수인 판매효율성과 미래 상호작용 기대와의 긍정적 관계를 보고하였다. 의료기관인 병원 및 호텔과 아웃소싱 수행업체와의 긍정적 신뢰 형성은 아웃소싱의 수행을 더욱 활발하게 수행할 것으로 예측된다. 이로써 타 호텔과의 경쟁력 확보 등이 이루어지는 아웃소싱의 성과적 측면도 매우 클 것이라고 본다. 따라서 단순한 계약에 의한 아웃소싱의 업무수행보다는 해당 아웃소싱업체와의 관계적 측면이 고려된다면 타 분야로의 아웃소싱 높은 활용과 더불어 시너지효과로 아웃소싱을 더욱 효과적으로 이끌어 갈 수 있을 것이다.

아웃소싱 수행정도는 특정 의료기관 및 호텔에서 얼마만큼 아웃소싱을 수행하고 있는가에 대한 활용 정도로서 아웃소싱 위탁업체의 아웃소싱을 수행하는 분야가 많을수록 이에 따른 성과도 많다고 할 수 있다. 이는 각기 다른 전문적인 분야에서 아웃소싱을 수행하기 때문에 전문성으로 인한 성과가 높을 것이라고 보기 때문이다. 즉 의료기관 및 호텔의 아웃소싱 활용정도는 아웃소싱의 수행의 폭이 넓다는 것으로 아웃소싱 수행정도가 많은 경우가 적은 경우보다는 훨씬 더 그 성과가 높을 것이라고 보는 것이다. 아웃소싱의 깊이와 다양한 분야의 아

아웃소싱을 수행한 의료기관 및 호텔일수록 이에 따른 경험과 노하우로 인해 경쟁력 향상과 비용상 우위도 높아질 것이라고 보고 본 연구는 다음과 가설을 설정하였다.

가설 5-1: 아웃소싱 위탁업체와 수행업체간 신뢰는 아웃소싱 수행정도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2: 아웃소싱 위탁업체와 수행업체간 신뢰는 아웃소싱 성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 6 : 아웃소싱 위탁업체의 아웃소싱 수행 정도는 아웃소싱 성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구방법

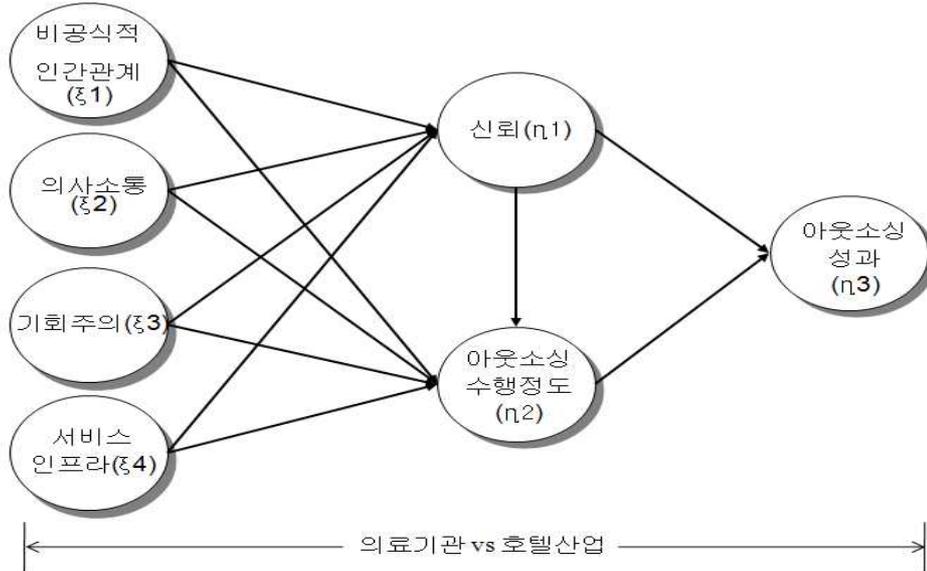
#### 3.1 연구모형의 설계

앞에서 설정한 가설을 검증하기 위한 연구모형은 <그림 1>과 같다. 연구모형의 관련 구성개념은 의료기관 및 호텔산업에 대한 아웃소싱업체와의 비공식적 인간관계, 의사소통, 기회주의, 서비스 인프라가 신뢰 및 아웃소싱 수행정도에 미치는 영향과 후속하여 아웃소싱 성과에 미치는 인과관계의 틀을 나타내고 있다.

#### 3.2 표본의 대상 및 자료의 수집

본 연구의 분석단위는 개인이며 조사는 약 2개월에 걸쳐 이루어졌으며 호텔의 경우 서울특별시 소

〈그림 1〉 연구모형



재의 호텔을 대상으로 실제 호텔에서 아웃소싱 업무를 담당하고 있는 관리자를 대상으로 하였으며, 의료기관인 병원의 경우 실제 외부용역업체를 선정 관리하는 권한이 있는 관리자를 대상으로 조사를 실시하였다. 동일한 구성개념을 측정하기 위해 설문항목을 의료기관과 호텔에 적합하게 수정하여 각기 독립적으로 설문조사를 실시하였다. 의료기관인 병원의 경우, 사전에 서울에 소재한 임상병리검사 업체 본사의 협조를 받아 서울특별시, 부산광역시, 광주광역시 등 전국 13개 지역의 병원들을 설문대상 의료기관으로 선정하여 의료기관의 관련 응답자와의 사전 전화약속을 통해 이루어졌다. 두 기관 모두 조사원의 설명과 도움을 받아 직접 설문지를 작성토록 하여 현장에서 회수하였다. 총 350부를 배포하여 325부를 회수하였으나 이 중 불성실한 응답으로 분석대상으로 적합하지 않는 자료 6부를 제외한 319부를 최종분석에 사용하였다. 이 중 의

료기관은 155부이었으며, 호텔은 164부를 최종분석에 사용하였다.

### 3.3 변수의 측정

본 연구는 그 동안 선행연구에서 타당도와 신뢰도가 검증된 척도를 본 연구에 적합하게 수정하였다. 대부분의 문항은 리커트 5점 척도로 1점은 “전혀 그렇지 않다”, 5점은 “매우 그렇다”로 측정하였다.

비공식적 인간관계는 Schlin and Guerny(1971)의 연구척도를 사용하여 아웃소싱을 수행함에 있어 위탁업체와 수행업체의 직원과 얼마나 관계를 맺고 있는 정도로서 친분관계 및 인간적 관계로 비공식 인간관계 측면을 고려한 2개 항목으로 측정하여 이를 관찰변수로 하여 최종분석에 사용하였다. 의사소통과 기회주의는 Anderson and Narus(1990)의 연구척도를 사용하여 측정하였다. 의사소통은

아웃소싱 수행업체의 새로운 서비스 및 검사방식의 개발 및 관련정보 제공과 수행업체 자신들의 서비스 및 검사능력 및 한계에 대해서 정확히 얘기 해주는 정도의 2개 항목으로 측정하여 이를 최종분석의 관찰변수로 사용하였다. 기회주의는 아웃소싱 수행업체의 자신의 이익중시와 과도한 약속 등의 3개 항목으로 측정하였다. 이들 3개 항목 중 상관계수가 낮은 1개 항목을 제외한 2개 항목을 관찰변수로 사용하였다. 서비스 인프라는 Cronin and Taylor(1994), Gronroos(1984)의 연구척도를 사용하여 전반적인 서비스 인프라에 대한 항목을 병원 및 호텔분야에 맞게 수정하여 7개 항목으로 측정하였다. 외부 서비스 및 검사처리 결과의 신속성, 브랜드 이미지관리, 아웃소싱으로 인한 비용의 경제성, 아웃소싱업체 직원들의 태도나 친절성, 아웃소싱업체의 업무처리 능력, 아웃소싱업체의 규모나 명성 등의 항목으로 측정하여 이를 요인분석한 결과 3개 차원으로 도출되어 이를 최종분석에 사용하였다. 신뢰와 아웃소싱 수행정도는 Morgan and Hunt(1994), Anderson and Narus(1990)의 연구척도를 본 연구에 적합하게 수정하여 사용하였으며, 신뢰는 아웃소싱 수행업체의 선택의 적정성 지각의 항목과 수행업체와 거래의 즐거움, 그리고 수행업체에 대한 신뢰 등의 4개 항목으로 측정하여 이들 항목 중 상관관계가 낮은 1개 항목을 제외한 3개 항목으로 축약하여 분석에 사용하였다. 아웃소싱 수행정도는 현재 병원에서 전체 임상병리 검사를 외부에 위탁을 수행하고 있는 비율항목의 단일항목으로 측정하여 분석에 사용하였다. 아웃소싱성과는 아웃소싱 또는 외주를 시행한 결과에 대한 성공정도, 전반적으로 경쟁력을 확보하는데 도움이 되는 정도의 2개 항목과 세부적인 성과측면의 항목인 인건비 및 경비절감, 인력감축을 통한

고용부담을 경감, 조직의 간소화, 경영의 신속성의 제고, 인력 등 경영자원의 핵심업무에 집중 등의 9개 항목을 통해 구체적인 성과를 측정하여 전반적인 성과의 통합항목과 세부적인 성과의 항목을 통합한 2개의 항목을 도출하여 이를 관찰변수로 하여 최종분석에 사용하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 변수의 타당도 및 신뢰도 검증

#### 4.1.1 수렴타당도 및 신뢰도 검증

전체 연구단위들에 대한 확인적 요인분석결과  $\chi^2=122.86$ ,  $df=83(p=.003)$ ,  $GFI=.95$ ,  $AGFI=.92$ ,  $NFI=.92$ ,  $CFI=.97$ ,  $RMR=.043$ 으로 적합도가 높게 나타났으며 이를 통한 수렴타당도를 검증하였다. 수렴타당도는 사용된 지표들이 동일한 구성개념을 측정하고 있다면 이들 간의 상관이나 관련성은 높아야 하며 다른 개념들의 지표들 상관이 낮을수록 수렴타당도가 높다고 보며 각 잠재요인에 대한 관찰변수의 모수 추정치를 측정하고 이 모수 추정치의 표준화된 검정통계량(t-value)이 통계적으로 유의미한( $p<.05$ ) 결과가 나타나면 수렴타당성이 있다고 할 수 있다(Anderson and Gerbing, 1988).

검증결과 <표 1>과 같이 모든 항목의 모수 추정치의 t값이 2보다 큰 값을 나타내어 본 연구의 측정모델에 대한 수렴타당도가 있는 것으로 판단된다. 또한 측정항목의 내적 일관성을 조사하기 위한 신뢰도 검증에서는 Chronch's Alpha가 비공식적 인간관계 .772, 의사소통이 .710, 기회주의 .871,

〈표 1〉 전체 변수에 대한 확인적 요인분석

구성개념	표준 부하량	측정오차	t-value
비공식적 인간관계	.75	.43	10.18***
	.84	.29	10.85***
의사소통	.81	.34	11.02***
	.68	.53	9.91***
기회주의	.74	.45	10.47***
	1.06	.12	12.92***
서비스 인프라	.67	.55	10.98***
	.77	.40	12.48***
	.56	.68	9.07***
신뢰	.75	.43	11.96***
	.58	.66	9.56***
	.74	.54	11.85***
아웃소싱 수행정도	.74	.54	11.83***
	.82	.32	12.81***
아웃소싱 성과	.71	.49	9.14***
	1.02	.04	10.79***
적합도	$\chi^2=122.86$ df=83(p<.003) GFI=.95 AGFI=.92 NFI=.92 NNFI=.95 CFI=.097 RMR=.043		

\*\*\* p&lt;.001

서비스 인프라 .711, 신뢰 .737, 아웃소싱 수행정도 .757, 아웃소싱 성과 .833으로 일반적인 기준인 0.6을 상회함으로써 각 차원에 대한 신뢰도를 확보하였다(Nunnally, 1978).

#### 4.1.2 판별타당도 검증

판별타당도 검증은 각각의 다른 구성개념 간에는 측정결과에 있어 상응하는 차이가 나타나야 한다는 것으로 상관관계 행렬( $\Phi$  matrix)을 통해 95% 신뢰구간 [상관관계  $\pm(2 \times \text{표준오차})$ ]으로 계산하여 그 값이 "1"을 포함하고 있지 않으면 판별타당도가 있

다고 본다. 예를 들어 서비스 인프라와 비공식적 인간관계에 대한 변수를 계산한 결과 0.13~0.41로 "1"을 포함하고 있지 않아 이들 변수간에 판별타당도가 있다고 본다. 이와 같은 방법으로 전체 변수를 검증한 결과 〈표 2〉와 같이 외생변수와 내생변수 모든 변수간 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 판별타당도가 있다는 것으로 결론 내릴 수 있었다. 이러한 결과들을 통해 각 측정항목들은 해당 연구단위들에 대해 대표성을 갖는다고 할 수 있으며 이를 이용하여 연구단위들 간의 인과관계를 분석하기에 적합한 것으로 판단하였다.

〈표 2〉 연구단위들 간의 상관관계 행렬( $\Phi$  matrix)

구분	비공식적 인간관계	의사소통	기회주의	서비스 인프라	신뢰	아웃소싱 수행정도	아웃소싱 성과
비공식적 인간관계	1.00						
의사소통	0.28 (0.07)	1.00					
기회주의	-0.19 (0.06)	-0.05 (0.06)	1.00				
서비스 인프라	0.27 (0.07)	0.42 (0.07)	-0.12 (0.06)	1.00			
신뢰	0.13 (0.07)	0.02 (0.08)	-0.22 (0.06)	-0.01 (0.08)	1.00		
아웃소싱 수행정도	0.31 (0.07)	0.41 (0.07)	-0.15 (0.06)	0.40 (0.07)	0.02 (0.08)	1.00	
아웃소싱 성과	0.02 (0.06)	0.05 (0.07)	0.06 (0.10)	0.00 (0.07)	0.06 (0.08)	0.28 (0.06)	1.00

\* ( )안의 값은 표준오차

#### 4.2 가설검증 및 논의

##### 4.2.1 구조모형의 검증

연구모델의 적합도를 검증하고 설정된 가설들을 검증하기 위해서 서비스기관별로 각기 독립적으로 전체 모델(full model)에 대한 분석을 실시한 결과 〈표 3〉과 같이 나타났다. 의료기관인 병원에 대한 모델의 적합도 평가(assessment of goodness of fit)지수는  $\chi^2=241.86$ ,  $df=70$ ( $p=.87$ ),  $GFI=.91$ ,  $AGFI=.87$ ,  $NFI=.86$ ,  $RMR=.06$ 으로 나타났다으며, 호텔의 경우는  $\chi^2=92.63$ ,  $df=87$ ( $p=.32$ ),  $GFI=.93$ ,  $AGFI=.89$ ,  $NFI=.89$ ,  $RMR=.05$ 로 나타났다.

의료기관인 병원과 호텔산업 모두 기초부합지수인  $GFI$ 와 수정부합지수인  $AGFI$ 와 표준부합지수인  $NFI$  값들이 일반적인 평가기준으로 삼는 지표들

과 비교할 때 절대부합지수(absolute fit measure)인  $\chi^2$ 값이 일반적인 기준을 충족시켰으며 연구모형의 안정성 지수(stability index) 또한 의료기관인 병원의 경우 .067, 호텔산업의 경우 .082로 1보다 작게 나타나 수렴의 충분조건이 충족되었다고 판단하였다. 따라서 본 연구가 제시한 인과관계모형 검증은 이러한 충분조건을 통해 무리가 없다는 것을 의미한다.

##### 4.2.2 가설검정 및 논의

본 연구의 가설 검증 결과는 두 산업에 따라 〈표 3〉과 〈그림 2〉와 〈그림 3〉과 같이 각 가설별로 방향성과 검정결과를 제시하고 있다. 의료기관 및 호텔산업의 아웃소싱 수행에 있어 경로계수에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 구체적인 결과는 다음과 같다.

〈표 3〉 경로분석 결과

경로	의료기관(병원)	호텔
비공식적 인간관계 → 신뢰	.07(0.87) <sup>n/s</sup>	.09(1.03) <sup>n/s</sup>
비공식적 인간관계 → 아웃소싱 수행정도	.16(2.04) <sup>*</sup>	.07(0.86) <sup>n/s</sup>
의사소통 → 신뢰	.29(3.24) <sup>**</sup>	.23(2.39) <sup>*</sup>
의사소통 → 아웃소싱 수행정도	.09(1.01) <sup>n/s</sup>	.05(0.56) <sup>n/s</sup>
기회주의 → 신뢰	-.24(-3.48) <sup>***</sup>	-.27(-2.00) <sup>*</sup>
기회주의 → 아웃소싱 수행정도	-.14(-2.20) <sup>*</sup>	-.31(2.24) <sup>*</sup>
서비스 인프라 → 신뢰	-.13(-1.41) <sup>n/s</sup>	.29(3.90) <sup>***</sup>
서비스 인프라 → 아웃소싱 수행정도	.20(2.33) <sup>*</sup>	.23(2.25) <sup>*</sup>
신뢰 → 아웃소싱 수행정도	-.07(-0.97) <sup>n/s</sup>	-.06(-0.62) <sup>n/s</sup>
신뢰 → 아웃소싱 성과	.17(2.02) <sup>*</sup>	-.06(-0.68) <sup>n/s</sup>
아웃소싱 수행정도 → 아웃소싱 성과	.26(3.44) <sup>***</sup>	.28(2.90) <sup>**</sup>
적합도	$\chi^2=241.86$ df/87(p<.00) GFI=.91 AGFI=.87 NFI=.86 RMR=.06	$\chi^2=92.63$ df/87(p<.32) GFI=.93 AGFI=.89 NFI=.89 RMR=.05

\* 1. \* p&lt;.05 \*\* p&lt;.01 \*\*\* p&lt;.001

2. n.s : not significant

아웃소싱 위탁업체와 수행업체간 담당자간의 비공식적 인간관계는 두 기관 모두 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 1-1은 지지되지 않았으나 비공식적 인간관계가 아웃소싱 수행 정도에 미치는 가설1-2는 의료기관만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 의료기관의 경우 개인적인 친분관계나 인간적 관계 유지는 관계적 형성보다는 오히려 아웃소싱을 다른 분야로까지 확대하여 수행하는데 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 이해할 수 있다. 이는 의료기관의 특성상 관계형성이 인턴부터 전문의가 될 때까지 오랜기간 동안 꾸준한 인간관계 형성에 따른 결과로 보여진다. 따라서 의료기관의 경우는 아웃소싱을 수행함에 있어 비공식적 인간관계가 매우 중요함을 시사하고 있다. 반면 호텔의 경우는 대체적으로 표본이 특급호텔을

중심으로 이루어져 경영전략상 비용절감과 업무의 효율성을 감안하여 전략적으로 아웃소싱을 도입한다는 것으로 비공식적인 인간관계가 우선되지는 않는다는 것을 알 수 있다.

의사소통이 신뢰에 미치는 영향은 두 기관 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 2-1은 지지되었으나, 의사소통이 아웃소싱 수행정도에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 2-2는 지지되지 않았다. 이는 아웃소싱의 특성상 상호간 원활한 의사소통을 통해 정보의 교환이나 새로운 서비스도입에 대한 의사결정 등은 거래 파트너의 신뢰를 가져온다는 것으로 쌍방 간에 주고받는 의사소통 과정이 제대로 이루어지지 않는다면 상호간 거래유지를 하는데 업무의 지연이나 정보교환의 불편 등을 초래하기 때문에 아웃소싱 위탁업체에서는

아웃소싱 수행업체에게 정확한 정보전달과 교환을 통해 상호 이해를 높일 수 있도록 노력하는 것이 긍정적인 관계형성이 이루어질 수 있다는 것을 강조하고 있다. 아울러 이러한 결과는 기존 선행연구의 결과를 뒷받침하고 있는 것으로 아웃소싱을 수행함에 있어 원활한 의사소통을 통해 상호간에 관계형성도 긍정적으로 형성됨을 설명하고 있다. 아웃소싱 수행업체의 기회주의적 행동은 신뢰 및 아웃소싱 수행정도에 두 서비스기관 모두 부(-)의 영향을 나타내 가설3-1과 3-2는 지지되었다. 이는 아웃소싱업무를 수행함에 있어 업체의 기회주의적 행동은 상호간 우호적인 관계형성보다는 불편한 감정이나 갈등을 유발할 가능성이 크기 때문에 신뢰 및 아웃소싱 수행정도에 부(-)의 영향을 미친 것으로 볼 수 있다. 이는 많은 선행연구에서 제시한 결과와 동일한 맥락에서 거래 파트너와의 관계형성에 있어 파트너의 기회주의적 행동은 거래 파트너에게 신뢰보다는 불신을 초래하게 되며 또한 이러한 결과로 인해 관계몰입과 만족에 부정적 결과를 가져온다는 것이다. 따라서 아웃소싱 수행업체에서 자신의 이익을 위해 기회주의적 행동을 할 경우 단기적으로 이익을 볼 수는 있으나 장기적으로는 아웃소싱 위탁업체나 수행업체 모두 비용을 증가시켜 장기적으로 얻을 수 있는 잠재적 수익을 감소시킨다는 것이다. 또한 의료기관보다는 호텔의 경우에서 기회주의가 아웃소싱 수행정도에 미치는 상대적 영향력이 더 크게 나타내 아웃소싱 수행업체의 기회주의적 행동이 강하게 나타날수록 아웃소싱 수행은 더 낮아진다는 것으로 이해된다.

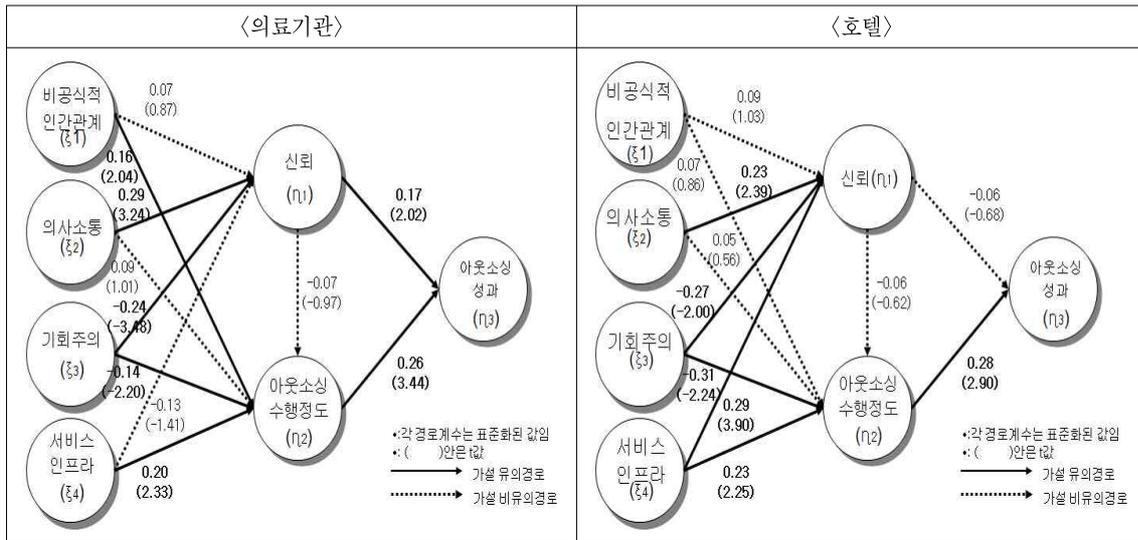
서비스 인프라가 신뢰에 영향을 미친다는 가설 4-1은 의료기관의 경우 유의한 영향을 미치지 않았으나 호텔산업의 경우는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 차이를 보였다. 이는 아웃소싱업체

의 직원의 친절성이나 서비스결과의 신속성, 비용의 경제성, 업무처리 능력 등이 높을수록 호텔과의 관계가 긍정적으로 형성된다는 것이다. 특히 호텔산업의 특성상 치열한 경쟁으로 인해 서비스 인프라에 대한 인식이 무엇보다 중요함을 결과에서 보여주고 있어 아웃소싱으로 인한 비용절감 효과와 서비스에 대한 품질이 향상되는 결과로 인해 호텔에서 아웃소싱의 중요성을 인식하고 있다는 것을 간접적으로 시사하고 있다. 따라서 호텔산업의 아웃소싱 수행업체는 자사의 서비스 인프라를 강화하여 경쟁사보다 더욱 더 차별화된 서비스품질을 위탁업체에 제공할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 서비스 인프라가 아웃소싱 수행정도에는 두 기관 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4-2는 지지되었다. 이러한 결과는 아웃소싱 수행업체의 잘 구축된 서비스 인프라는 아웃소싱의 수행을 좀 더 원활하게 이루어질 수 있도록 하여 타 분야로까지 확대할 수 있는 동기부여도 이끌 수 있다.

아웃소싱 위탁업체인 의료기관 및 호텔과 수행업체간 신뢰가 아웃소싱 수행정도에 미치는 영향은 두 기관 모두 유의한 영향을 나타내지 않아 가설 5-1은 지지되지 않았다. 그러나 신뢰가 아웃소싱 성과에 미치는 영향은 두 기관 모두 유의한 정(+)의 영향을 나타내 가설5-2는 지지되었다. 이러한 결과는 의료기관 및 호텔에서 아웃소싱을 수행함에 있어 계약적 측면에서의 업무수행보다는 아웃소싱 업체와의 상호 파트너십을 통해 관계적 측면을 강화하는 것이 상호간 신뢰를 이끄는 것이 성과도 높게 나타난다는 것이다. 따라서 아웃소싱 위탁업체인 호텔과 수행업체간 상호 긍정적인 관계를 형성하는 것이 업무의 효율성을 증대시켜 아웃소싱을 성공적으로 이끌 수 있다는 것으로 설명할 수 있다.

아웃소싱 위탁업체의 아웃소싱 수행정도가 아웃

〈그림 2〉 연구모형의 분석결과



소싱 성과에 두 기관 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설6은 지지되었다. 이는 많은 아웃소싱 위탁업체에서 아웃소싱을 적극적으로 수행하거나 타 분야로까지 확대 수행한다면 이에 따른 성과도 크다는 것을 의미한다.

## V. 결론 및 제언

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 병원의 임상병리검사 서비스의 아웃소싱과 호텔의 다양한 아웃소싱을 수행함에 있어 외부 수행업체와의 관계형성에 초점을 두고 두 산업간 비교분석을 통해 산업간 차이를 밝혀내고자 하였다. 본 연구에서는 제시된 연구가설에 대한 실증 분석 결과의 요약 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 아웃소싱 위탁업체와 수행업체 담당자 간의 비공식적 인간관계가 두 기관 모두 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 아웃소싱 수행정도에는 의료기관만이 영향을 미치는 것으로 나타나 차이를 보였다. 이는 의료기관의 특성상 아웃소싱 수행업체와의 관계형성이 인턴부터 전문의가 될 때까지 오랜 기간동안 지속적으로 이루어져 오는 관계형성에 따른 결과로 이해되어진다. 따라서 아웃소싱을 수행함에 있어 호텔산업보다는 의료기관의 경우가 비공식적인 인간관계가 향후 아웃소싱을 수행하는 업체와의 관계도 지속적으로 이루어질 수 있음을 알 수 있다. 둘째, 의료기관 및 호텔산업 모두 의사소통이 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 아웃소싱의 특성상 상호간 원활한 의사소통이 긍정적인 관계형성이 이루어질 수 있다는 것을 강조하고 있다. 아울러 아웃소싱 수행업체의 기회주의적 행동이 신뢰 및 아웃소싱 수행 정도에 두 기관 모두 부(-)의 유의한 영향을 나타

내 아웃소싱업무를 수행함에 있어 업체의 기회주의적 행동은 상호간 우호적인 관계형성보다는 불편한 감정이나 갈등을 유발할 가능성이 크기 때문인 것으로 이해할 수 있다. 따라서 아웃소싱 수행업체에서 자신의 이익을 위해 기회주의적 행동을 할 경우 단기적으로 이익을 볼 수는 있으나 장기적으로는 아웃소싱 위탁업체나 수행업체 모두 비용을 증가시켜 장기적으로 얻을 수 있는 잠재적 수익을 감소시킨다는 것을 감안해 위탁업체와의 관계적 요인을 더욱 강화시키는 것이 더 효과적이라는 것을 알 수 있다. 셋째, 서비스 인프라가 신뢰에 미치는 영향은 의료기관의 경우 유의한 영향을 미치지 않았으나 호텔산업은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 산업 간 차이를 나타냈다. 이는 호텔산업의 특성상 소비자들의 높은 서비스 품질의 요구에 부응하기 위해 아웃소싱 목적에 기인한 것으로 아웃소싱 수행업체의 직원의 친절성이나 서비스결과의 신속성, 비용의 경제성, 업무처리 능력 등의 서비스 인프라가 잘 구축되어 있을수록 호텔과의 관계가 긍정적으로 형성된다는 것이다. 따라서 호텔산업의 아웃소싱 수행업체는 자사의 서비스 인프라를 좀 더 강화하고 관리하여 경쟁사보다 더욱 더 차별화된 서비스품질을 위탁업체에 제공할 수 있도록 하는 것이 중요하다는 것을 시사하고 있다. 또한 서비스 인프라가 아웃소싱 수행정도에는 두 기관 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 아웃소싱 수행업체의 서비스 인프라가 잘 구축되어 있으면 다른 분야로까지 아웃소싱을 확장하는데도 영향을 미칠 수 있음을 간접적으로 시사하고 있다. 넷째, 아웃소싱 위탁업체인 의료기관 및 호텔과 수행업체 간 신뢰는 아웃소싱 수행정도에 미치는 영향은 두 기관 모두 유의한 영향을 나타내지 않았다. 그러나 신뢰가 아웃소싱 성과에 미치는 영향은 두 기관 모

두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 의료기관 및 호텔에서 아웃소싱을 수행함에 있어 계약적 측면에서의 업무수행보다는 아웃소싱업체와의 상호 파트너십을 통해 관계적 측면을 강화하는 것이 상호간 신뢰를 이끄는 것이 성과도 높게 나타난다는 것이다. 따라서 아웃소싱 위탁업체인 호텔과 수행업체간 상호 긍정적인 관계를 형성하는 것이 업무의 효율성을 증대시켜 아웃소싱을 성공적으로 이끌 수 있다는 것으로 설명할 수 있다. 다섯째, 아웃소싱 위탁업체의 아웃소싱 수행정도가 아웃소싱 성과에 두 기관 모두 영향을 미치는 것으로 나타나 많은 아웃소싱 위탁업체에서 아웃소싱을 다양한 부분에서 진행하여 활용한다는 것은 성과도 크다는 것을 의미한다. 따라서 소규모로 아웃소싱을 수행하기보다는 경쟁적 우위측면에서 핵심분야를 전문성을 확보할 수 있도록 강화하고 비핵심분야는 아웃소싱을 확대한다면 경제적 효과뿐만 아니라 서비스의 질을 향상시킬 수 있기 때문에 산업내 차별적 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후과제

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지며, 이에 따른 향후 연구방향이 도출된다.

첫째, 자료 수집을 직접 조사원이 호텔 및 병원을 방문하여 실무자에게 설문하는 방식을 택하였다. 자료의 대상이 아웃소싱의 권한을 가지고 있는 경영층을 대상으로 자료 수집하는데 많은 노력과 시간이 소요되었다. 향후 연구에서는 설문을 통한 정량적인 방식보다는 정성적인 인터뷰조사도 병행되어 아웃소싱에 대한 심층적인 연구가 이루어졌으면 한다. 둘째, 아웃소싱에 관한 연구를 병원과 임상병리검사업체와의 관계, 호텔과 아웃소싱 수행업

체를 대상으로 주로 위탁업체측면만을 대상으로 실증 조사하였으나 향후 연구에서는 실제 서비스 제공자인 아웃소싱 수행업체 측면도 포함된 쌍방 간의 비교연구가 이루어져 상호 지각하는 요인에 대한 차이를 연구하는 것도 시사점이 크다고 할 수 있다. 셋째, 기업과 기업 간의 관계형성에 있어 상호간의 신뢰와 만족, 그리고 관계효익, 공유된 가치의 중요성을 인식하는 것이 장기간 거래유지를 증대시킬 수 있다고 보고 일방적이 아닌 상호 상생 관계를 형성하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 그러나 이러한 관계형성도 기업내부의 저항이 높으면 불가능하므로 이를 도입한 다양한 변수를 도입한 연구가 수행되어 아웃소싱의 다양한 전략적 방안이 모색되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김종민·김성국(2000), "SI업체를 가진 그룹내 계열사들의 정보시스템 외주 위탁 전략에 관한 연구," **경영학연구**, 25(2).
- 김현주(2000), "인간관계 형성요인 연구:네트워크 분석," **한국커뮤니케이션학회지**, 8, 58-78.
- 김홍범·구자혁·백현숙(2002), "호텔경영에 있어 효과적인 아웃소싱운영방안: 서울지역특 1급호텔을 중심으로," 한국호텔경영학회, **호텔경영학연구**, 11(1), 83-104.
- 류재현·신광철·현창혁(1998), "**우리나라의 아웃소싱 활용실태와 아웃소싱 산업현황**," 현대경영경제연구소, 1-40.
- 서범석(2001), "호텔기업의 전략적 아웃소싱에 관한 탐색적연구," 관광품질시스템학회, **관광품질시스템연구**, 7(3), 71-95
- 손영욱·김윤상(2000), "정보시스템의 아웃소싱과 성과관계에서의 조절효과," **경영학연구**, 29(3), 561-582.
- 이재남·김영결(1999), "정보시스템 아웃소싱의 성공을 위한 인과모형에 관한 연구: 구조방정식 모형 접근방법," **경영학 연구**, 28(3), 799-822.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Berry, L. L., Lynn, Shostack G. and George D. Upah(1983), "Relationship Marketing," *Emerging Perspectives on Service Marketing*, L. L. Berry, L. Shostack and G. D. Upah (eds.), Chicago, American Marketing Association, 25-28.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1994), "SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah. Cowles(1990), "Relationship Quality in Service Selling: An International Influence Perspectives," *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- De Braband, B. and G. Thiers(1984), "Successful Information System Development In Relation to Situation Factors which Affects Effective Communication Between MIS-Users and Edp-Specialists," *Management Science*, 30(2), February.

- Dichter, Ernest (1989), "How Word of Mouth Advertising Works," *Harvard Business Review*, November-December, 147-157.
- Duncan, Tom and Sandra E. Moriarty(1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing*, 62(April), 1-13.
- Dwyer, F. Robert, P. H. Schurr, and S. J. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-12.
- Fitzgerald, G. and L. Willcocks(1994), "Contract and Partnerships in the Outsourcing of IT," *Proceeding of the Fifteenth International Conference on Information Systems*, Vancouver, British Columbia, Canada, December, 91-98.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Gresinger, Donald W.(1990), "The Human Side of Economic Organization," *Academy of Management Review*, 15, 478-499.
- Gronroos, Christian(1984), "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, 18 (4).
- Grover, V., M. J. Cheon, and J. T. C. Teng (1996), "The Effects of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information System*, 12(4), 89-116.
- Gundlach, G. T. and P. E. Murphy(1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57(October), 35-46.
- Hallen, Lar Jan Johanson and Seyed-Mohamed, Nazeem(1991), "Interfirm Adaption in Business Relationships," *Journal of Marketing*, 55(April), 29-37.
- Jackson B.(1985), "Build Customer Relationships that last," *Harvard Business Review*, November-December, 120-128.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-89.
- Konsynski, B. R. and F. W. McFarlan(1990), "Information Partnerships-Shared Data, Shared Scale," *Harvard Business Review*, 68(5), 114-120.
- Loh, L. and N. Venkatraman(1992), "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross Sectional Analysis," *Journal of Management Information*, 9(1), 7-24.
- MacNeil, Ian R.(1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University, Press.
- Marion, G. S. and U. Apte(1995), "Domestic and Global Outsourcing Practices of America's Most Effective IS Users," *Journal of Information Technology*, 10(4), 269-280.
- McFarlan, F. W. and R. L. Nolan(1995), "How to Manage an IT Outsourcing Alliance," *Sloan Management Review*, Winter, 9-23.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 22-38.
- Nunnally, Jum C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed. McGraw-Hill.
- Palmer, Adrian(1995), "Measuring and Managing Buyer-Seller Relationship Life Cycles," *Management Research News*, 18, 25-31.

- Parasuraman, A., V. A. Zeithmal, and L. L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Schlin, L. and B. G. Guerney(1971), "Relationship Enhancement, San Francisco, CA," Josey-Bass.
- Shani, D. and Chalasani, S.(1992), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 33-42.
- Williamson, O. E.(1975), "*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*," New York: Free Press.

## Comparative Study on Factors that Affect Outsourcing Performances in Medical Institutions and Hotel Industries

Ryou, Se-Seon\* · Lee, Jun Bom\*\* · Jung, Mun Suk\*\*\*

### Abstract

The current research was conducted to examine the factors that affect outsourcing performances, and further investigate whether a discrepancy in performance exists between the medical institutions and hotel service institutions. The study surveyed both medical and hotel administrators for approximately two months, who managed outsourcing tasks. Total of 325 responses out of 350 distributed were collected. However, due to inadequate responses, six responses were excluded, amounting to total of 319 (155 medical institutions, 164 hotels) valid responses included in the final analysis.

First, the informal outsourcing relationships between representatives of outsourcing service seekers and providers did not appear to have significant effects in terms of the levels of trust in neither medical institutions nor hotel industries. However, the relationships affected outsourcing degrees exclusively in medical institutions, showing the disparity between the two service institutions. This was explained due to the continuing long term efforts required to establish an informal relationship in medical institutions. Second, communication was shown to have positive effects on levels of trust in both medical institutions and hotel industries. This indicates a prominent outsourcing trait that emphasizes the significance of mutual cordial communication that contributes to establishing positive relationships. Third, opportunistic behavior of the outsourcing service providers appeared to negatively affect the levels of trust as well as outsourcing degrees for both medical and hotel industries. Therefore, opportunistic behaviors were found to have more tendencies to causing tension and discomfort rather than creating a relationship based on mutual credibility or conviviality. Fourth, the effect of service infrastructures

---

\* Ph. D. Candidate, Division of Business, Chosun University

on the level of trust did not appear to be significant on medical institutions, while showing positive influence on hotel industries. Additionally, service infrastructures were found to positively influence the outsourcing performance levels for both sectors. Fifth, trust between outsourcing service seekers and providers did not appear to have noticeable impact on the outsourcing degrees for either institution. On the contrary, trust appeared to have positive impacts on performance for both institutions. This further indicates that, when engaging in outsourcing, strengthening relationships through mutual partnership with outsourcing entities rather than establishing contractual relationships leads to improving the reciprocal trust, which in turn improves work results. Lastly the outsourcing degree of service seekers appeared to have positive impact on the outsourcing performance for both medical institutions and hotel industries, indicating the causal relationship between the affectability of outsourcing degrees and the following performance results.

※ Key Words: outsourcing, medical institution, hotel industry, communication, opportunistic behavior, service infrastructure, outsourcing degree, outsourcing performance