

지각된 위험, 지각된 혜택, 신뢰가 비즈니스 프로세스 아웃소싱 수용에 미치는 영향에 관한 실증 연구

김재전^a, 이윤희^b, 박득

전남대학교 경영대학 경영학부
500-757, 광주광역시 북구 용봉동 300번지

^a Tel: +82-62-530-1436, Fax: +82-62-530-0409, E-mail: jaejon@chonnam.ac.kr

^b Tel: +82-62-530-0434, Fax: +82-62-530-0409, E-mail: dreamyhl@naver.com

Abstract

정보기술과 지식 사회의 발달로 인해 기업의 다양한 업무 프로세스를 대행해주는 비즈니스 프로세스 아웃소싱(Business Process Outsourcing: BPO)이 대표적 아웃소싱 형태로 자리잡아가고 있다. BPO의 수용에 대한 의사결정은 전략적 관점에서 매우 신중하게 이루어져야 함에도 불구하고, 국내 기업을 대상으로 한 BPO의 채택과 확산에 관한 실증적 연구는 거의 찾아보기 어려운 실정이다. 따라서 본 연구는 국내 기업의 BPO 수용 의사결정에 영향을 미치는 주요 요인들을 추출하고, 이러한 요인들이 수용의도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증한다. 이를 위해 BPO 수용 관련 위험요인과 혜택요인을 추출하고, 이들 요인이 신뢰를 매개하여 수용의도에 미치는 영향 관계를 실증적으로 탐색해 향후 BPO연구를 위한 명제와 모델을 제시한다. 실무적으로는 BPO 수용요인에 관한 검토를 통하여 향후 BPO 추진 기업을 위한 성공적 추진 전략을 제시한다.

Keywords: Business Process Outsourcing, 지각된 위험, 지각된 혜택, 신뢰, 기술수용

1. 서론

정보기술과 지식 사회의 발달로 인해 기업의 다양한 업무 프로세스를 대행해주는 비즈니스 프로세스 아웃소싱(Business Process Outsourcing: BPO)이 빠르게 성장하고 있다. 글로벌 경쟁의 격화, 저성장, 고객욕구의 다양화와 같은 시장 환경에서 기업들은 핵심역량의 강화와 리스크 감소, 경영효율화 추구, 외부 전문성 활용을 위해 BPO를 도입하고 있다. BPO는 단순한 경영기법이 아닌 지식경제 시대의 기업전략 및 조직에 관한 새로운 패러다임으로 이해될 수 있다. 현재와 같은 급격한 기술 변화와 치열한 경쟁 환경 속에서 한 기업이 모든 분야에서 최고의 경쟁력을 유지하기는 불가능하고, 모든 경영활동을 처음부터 끝까지 기업

내에서 해결한다는 자급자족형 경영 사고방식도 시대에 역행하는 발상이다. 급변하는 환경에 신속하게 대처할 수 있는 능력과 경쟁력을 확보하는 것은 기업의 생사와 직결되는 사안이므로 BPO를 통한 기업의 유연성과 경쟁력 확보는 중요한 사안이다.

기업들이 BPO 서비스를 적극적으로 활용하는 이유는 획기적인 비용 절감을 이룩함과 동시에 핵심 역량에 자원을 집중하기 위해서이다. 그렇지만 BPO 서비스는 혜택과 위험 요인을 동시에 내포하고 있다. IDC 연구조사 결과, 전세계 비즈니스 프로세스 아웃소싱(BPO) 서비스 지출액이 2005년 총 3,845억 달러를 기록했다. IDC는 핵심 BPO 서비스 영역인 인사, 구매, 재무/회계, 고객관리, 물류, 영업/마케팅, 트레이닝의 7개 부문을 포함하는 BPO 서비스 시장이 2010년까지 연평균(CAGR) 10% 성장, 2010년에는 6,180억 달러에 이를 것으로 전망하였다.

이렇게 BPO 시장은 상당한 성장세를 보이고 있지만 이와 관련된 실증적 연구가 부족하고 기존 연구들 또한 일부 현상에만 국한되거나 이론적인 수준에 머물러 있어 일반화하기에 부족한 점이 없지 않다(Gilley, 2000).

Quinn과 Hilmer(1994)는 아웃소싱을 치열해지는 경쟁환경에 대처하기 위한 기업의 기술과 자본을 효율적으로 이용하는 수단이라고 거론했고, Belcourt(2006)는 기업이 아웃소싱을 통해 비용절감을 기대하고, 기술적 서비스를 제고하며 품질 향상이 가능하다고 주장했지만, Barthelemy(2003)는 아웃소싱은 서비스 공급자의 기회주의적 행동 가능성 및 내부 정보 기술력의 약화 등의 역기능에 대해 언급했고 더 나아가 Bettis, Bradley, Hamel(1992)등은 핵심역량 아웃소싱은 조직지식을 외부업체에 유출시킴으로써 조직의 혁신성을 감소시키거나 기업의 활동에 대한 통제정도를 약화시킬 수 있기 때문에 오히려 장기적인 경쟁우위를 상쇄시킬 수 있다고 보고 있다.

따라서, BPO의 수용에 대한 의사결정은 전략적

관점에서 매우 신중하게 이루어져야 하지만 국내 기업을 대상으로 한 BPO의 채택과 확산에 관한 실증적 연구는 거의 찾아보기 어려운 실정이다. 따라서 본 연구는 국내 기업의 BPO 수용 의사결정에 영향을 미치는 주요 요인들을 추출하고, 이러한 요인들이 수용의도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증한다. 이를 위해 BPO 수용 관련 위험요인과 혜택요인을 추출하고, 이들 요인이 신뢰를 매개하여 수용의도에 미치는 영향 관계를 실증적으로 탐색해 향후 BPO연구를 위한 명제와 모델을 제시할 것이다. 실무적으로는 BPO 수용요인에 관한 검토를 통하여 향후 BPO 추진 기업을 위한 성공적 추진 전략을 제시할 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 BPO (Business Process Outsourcing)

많은 기업들이 비핵심 역량에 해당하는 기능들을 아웃소싱 함으로써 핵심역량에 집중하기 위해 전략적으로 비즈니스 프로세스를 아웃소싱하고 있다. BPO의 정의는 그 대상이나 범위에 있어 여러 문헌과 보고서 간에 통일되어 사용되고 있지 않다. Gartner Group은 BPO를 “하나 혹은 그 이상의 정보기술 집약적인 비즈니스 프로세스를 정의하고 측정 가능한 성과지표에 의거하여 관리하도록 외부의 공급자에게 위임하는 것”이라고 규정한다. 이러한 비즈니스 프로세스의 예로는 물류, 조달, 인사, 재무 및 회계, CRM 이나 다른 대 고객 업무 등을 들 수 있다. BPO가 기존의 ITO와 다른 가장 큰 차이점은 아웃소싱의 대상이 IT자산에 제한된 것이 아니라 비즈니스 프로세스를 대상으로 한다는 것이다. ITO가 기업의 IT 자산에 제한되어 있다면 BPO는 그 영역을 핵심기업 활동 중의 하나인 비즈니스 프로세스까지 확장한 것이다.

2.2 지각된 위험 (Perceived Risk)

‘지각된 위험’이라는 개념은 Bauer[1960]에 의해 처음으로 제기되었고 이후 많은 연구에서 논의되어 왔다. 소비자의 행동이 가져올 결과를 확실하게 예측할 수 없는 상황에서 소비자의 행동이 바람직하지 않은 결과를 초래할 가능성이 있을 때, 소비자는 위험을 지각하게 된다(Bauer, 1960; Cox and Rich, 1964; Kogan and Wallach, 1964; Cox, 1967).

지각된 위험은 다차원적인 성격을 가지고 있어서 여러 유형으로 분류될 수 있다. Taylor (1974)는 지각된 위험의 유형을 두 가지 유형으로 나누어 연구하였으며, 재무적 위험과 성능 위험을 하나의 위험 유형으로, 심리적 위험과 사회적 위험을 또

다른 하나의 위험유형으로 묶어 연구하였다. Cox(1967)는 지각된 위험의 정도를 구매의사결정의 결과로서 원하지 않은 결과로 발생할 수 있는 손실정도와 기대하지 않았던 결과가 일어날 수 있는 지각된 안정량(Perceived amount of security) 등의 2가지 요인으로 설명하였다. Cox의 두 가지 개념을 근거로 하면 손실가능성 감소와 기대하지 않은 결과를 회피할 수 있도록 안전성을 높여줌으로써 두 가지 요인을 이용한 구성개념을 통하여 위험감소 전략을 수립할 수 있을 것이다(Neudorfer, 2004). (Cunningham, 1967)은 지각된 위험을 성능(performance) 측면과 심리사회적인(psychosocial) 측면으로 분류하였다. 지각된 위험에서 성능 측면은 다시 경제적인 측면, 시간적인 측면, 노력적인 측면으로 나뉘고, 심리사회적인 측면은 심리적 측면, 사회적 측면으로 나뉜다(Cunningham, 1967). 더 나아가 지각된 위험을 (1)성능 위험, (2)재무적 위험, (3)미래기회 손실위험/시간 손실위험, (4)안전 위험, (5)사회적 위험, (6)심리적 위험으로 분류하였다(Cunningham, 1967). 이러한 6개의 지각된 위험의 유형은 상품이나 서비스를 구매하는 것과 관련되어 소비자나 바이어에게 부정적인 결과의 발생 가능성을 반영한다. 이 연구에서는 이러한 지각된 위험의 유형을 아웃소싱 환경에 적용할 것이다.

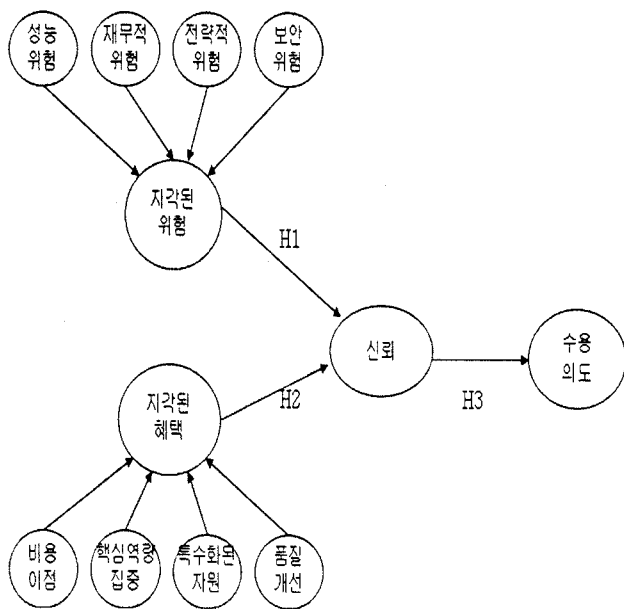
2.3 신뢰 (Trust)

신뢰는 불확실성과 의존성이 존재하는 여러 분야에서 다양하게 연구되어 왔다. 신뢰는 사회적 교환관계의 중요한 요소이다(Blau, 1964). 파트너 기업간 신뢰가 부족할수록 환경의 불확실성과 위험이 가져올지 모르는 침해로부터 자사를 보호하려는 성향이 강해져서 주위를 감시, 경계하고 자신을 방어하는 일에 주어진 시간과 노력의 상당부분을 투입하게 된다. 반면, 신뢰가 강할수록 파트너사에 대한 기회주의적인 행동을 적게 하므로 불필요한 자원을 낭비하지 않고 자사의 업무에 몰입할 수 있으며, 새로운 창의적인 일에 도전할 수 있는 기회를 많이 가질 수 있다. 최근 급격한 기업환경의 변화 속에 개방화 및 세계화 그리고 정보기술의 발전에 기인한 대 변혁은 "신뢰"에 입각한 새로운 조직관리의 패러다임을 요구하고 있다(Kramer & Brewer, 1986; Mayer, Davis & Shoorman, 1995). BPO 환경에서도 신뢰는 아웃소싱 관계의 관리와 유지를 위해 중요한 명제이다. 신뢰는 모든 비즈니스 관계에서의 의사결정 프로세스에서 커뮤니케이션 활동을 도와주고 성과를 높여주며 프로젝트에 대한 만족도 높여준다(Kanawattanachai and Yoo, 2002; Morgan and Hunt, 1994; Rousseau et al., 1998). 그리고 신뢰는 신기술 수용이나 중요한 의사결정시

복잡성을 줄여준다(Gefen, 2002; Pavlou and Gefen, 2004).

3. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 비즈니스 프로세스 아웃소싱 수용 의사결정에 영향을 미치는 주요 요인들을 추출하고, 이러한 요인들이 BPO수용의도에 어떠한 영향을 미치는지 검증하는데 그 목적이 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 선행연구에 대한 고찰을 토대로 BPO 수용과 관련된 지각된 위험 요인, 지각된 혜택 요인, 신뢰 간의 관계를 보여주는 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다.



[그림 1] 연구모형

3.1 지각된 위험(Perceived Risks) 관련 가설

아웃소싱은 위험한 비즈니스라고 평판이 나있다(Aubert, et al., 2002). 많은 조직이 기대한 아웃소싱 성과를 얻지 못한 실증적인 자료가 있고(Lancellotti, et al., 2003), 몇 개의 조직은 당초 기대했던 이익이나 성과와 BPO 를 통한 성과의 불일치로 인해 외부에 아웃소싱 맡겼던 서비스를 다시 조직 안에서 수행한다 (Lacity and Willcocks, 2001). IS 아웃소싱의 위험에 관한 연구는 많이 다루어졌고(Aubert, et al., 1999; Aubert, et al., 2002; Earl, 1996; Willcocks and Margetts, 1994; Willcocks, et al., 1999), ASP 와 BPO 에 대한 최근의 문헌에서는 위험의 중요성에 대해 이미 인식하고 있다(Clark, 1995; Currie, et al., 2003; Gewald and Franke, 2005).

신뢰와 위험의 관계는 경영학에서 연구되기 시작하였다(Ring and Van de Ven, 1992). 그러나 신뢰와 위험의 관계는 상호 작용을 하며 복잡하기 때문에 인과 관계를 설정하기가 매우 어렵다. 신뢰와 관한 여러 문헌에서 신뢰가 발생하기 위한 전제조건으로 위험이 필수적인 요소라고 하였다(Coleman, 1990; Rotter, 1967; Williamson, 1993). Hosmer(1995)는 신뢰의 정의에 있어 필수적인 부분은 신뢰가 깨지는 경우 발생하는 손실이 신뢰가 유지되는 경우의 이득보다 클 수 있다는 예상이라고 하면서 신뢰에 있어 위험이 필수적인 요소임을 주장하였다. 그러므로 신뢰에 관한 연구들은 단지 위험한 상황에서만 신뢰의 필요성이 대두되므로 위험을 반드시 동시에 고려해야 한다(Kim et al., 2000). 신뢰를 형성하는 요인 중 고객들의 지각된 위험은 중요한 요인으로 파악되고 있다.

이와 같은 이론을 기초로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

HYPOTHESIS 1: 지각된 위험은 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.1 성능 위험(Performance Risk)

구매하는 제품 및 서비스가 제 기능을 수행하지 못하거나 효익을 제대로 제공하지 못할 것이라는 불확실성 때문에 소비자가 지각하게 되는 위험을 의미하며 이를 기능 위험(functional risk)라고도 한다. 아웃소싱 위험은 문헌에 따르면 서비스 벤더는 고객사의 기대하는 성과를 항상 충족시킬 수 없음을 나타낸다(Adeleye, et al., 2004; Earl, 1996; Lacity, 2002). 여기에서는 BPO 계약이 기대된 수준의 서비스를 이행하지 못할 수 있는 가능성을 말한다. 이와 같은 이론을 기초로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

HYPOTHESIS 1-1: 성능 위험은 지각된 위험에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 재무적 위험(Financial Risk)

구매하는 제품 및 서비스가 실패하였을 때, 수리 또는 대체를 위한 추가비용을 들여야 하거나, 구매에 투자한 금전의 손실이 발생할 가능성에 대해 소비자가 지각하는 위험을 의미한다. 재무적 위험은 아웃소싱의 가장 중요한 위험의 하나이다(Aubert, et al., 2002; Jurison, 1998). 여기에서는 기업이 기대하던 서비스의 수준이 기대에 도달하기 위해서 더 많은 비용을 투자해야 할 가능성을 말한다. 이와 같은 이론을 기초로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

HYPOTHESIS 1-2: 재무적 위험은 지각된 위험에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 전략적 위험(Strategic Risk)

아웃소싱의 전략적인 위험은 조직이 유연성을 잃거나(Quelin and Duhamel, 2003), 통제력을 잃거나(Jurison, 1998), 노하우를 잃거나(Wilcocks, et al., 2004), 혁신 능력을 잃거나(Earl,1996), 시장 상태에 따라 자발적으로 변화할 수 있는 능력을 잃었을 경우 발생하게 된다. 이와 같은 이론을 기초로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

HYPOTHESIS 1-3: 전략적 위험은 지각된 위험에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3.1.4 보안 위험

보안 위험은 BPO 벤더에 의해 고객의 정보나 내부의 데이터가 오용될 수 있다는 것이다. 이 위험은 E-Business 채택 환경에서 Featherman and Pavlou(2003)에 의해 소개된 새로운 위험이다. 서비스 벤더의 종업원은 때때로 BPO 를 수행하기 위해 중요한 데이터에 접근하기를 원한다. Khalfan (2004)은 아웃소싱 환경에서 데이터 보안의 중요성에 대해 언급했다. 최근 Information Week 가 372 명의 기업 기술 전문가에게 실시한 비즈니스 프로세스 아웃소싱에 대한 기업의 사용 현황에 대한 설문 조사 결과, BPO 의 가장 큰 단점에 대해 질의한 결과 47% 가 데이터 보안이 어려워진다고 응답했다. 이와 같은 이론을 기초로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

HYPOTHESIS 1-4: 보안위험은 지각된 위험에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3.2 지각된 혜택(Perceived benefit) 관련 가설

지각된 혜택이란 상위의 목표나 가치의 달성을 용이하게 함으로써 개인의 효용을 증가시키거나 가치를 제공하는 결과로 정의된다.(Gutman, 1982; Olshavsky and Wymer, 1995). 효용(혜택)을 증대시키는 결과란 수단-목적사슬에서처럼 더 높은 수준의 가치와 연결되어 있고(Gutman, 1982), 이는 최상의 품질, 의사결정에의 만족도 증대, 제품이나 서비스에 대한 만족도 증대(Bettman, 1979) 등을 수반하게 된다.

혜택은 생산성의 향상, 품질향상, 비용절감, 시장점유율의 확보, 신시장개척(Calantone et al., 1988; Lefebvre et al., 1995; Nabseth and Ray, 1974), 내생적이고 외생적인 보상(Davis et al., 1989) 등으로부터도 발생한다.

많은 연구에서 기업이 왜 아웃소싱을 도입하려는지 분석되어왔다. 분석 결과 비용절감, 특수화된 자원 사용 가능, 핵심 역량에 집중 투자 가능, 질적 향상의 이유로 아웃소싱을 도입하였다. Wilkie and Pessemier(1973)의 연구에 따르면 고객은 기대되는 혜택을 최대화하는 구매 결정을 하는 경향이 있다. 온라인 구매의 지각된 혜택은 판매자에 대한 신뢰를 증가시킬 뿐만 아니라 궁극적으로 구매의도를 증가시킨다고 볼 수 있다. 즉 지각된 혜택이 클수록 신뢰가 증가될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

HYPOTHESIS 2: 지각된 혜택은 신뢰에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3.2.1 비용이점(Cost Advantages)

기존의 실증 연구에서는 대부분의 IS 아웃소싱 결정이 비용을 줄이기 위해 결정되었던 것을 실증하였다.(Ang and Straub, 1998; Apte, et al., 1997b; Hirschheim and Lacity, 2000; Lacity and Willcocks, 1998; McLellan, et al., 1995a). 이와 같은 이론을 기초로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

HYPOTHESIS 2-1: 비용이점은 지각된 혜택에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 핵심역량 집중력

아웃소싱은 조직이 자신의 핵심역량에 포커스를 맞출 수 있도록 도와준다(Grover, et al., 1996; Lee and Kim, 1999; Saunders, et al., 1997). 따라서 아웃소싱이 핵심역량에 도움을 줌으로써 지각된 혜택에 영향을 미칠 것으로 추론하고 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

HYPOTHESIS 2-2: 핵심 역량에 집중은 지각된 혜택에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 특수화된 자원 사용(Access to specialized resources)

BPO 벤더는 보통 전문적인 분야의 자원을 고객사에게 제공한다(Lamberti and Pöhler, 2004). 벤더의 자원과 역량은 자원기반이론에 준거하여 희소성이 있어야 하고, 가치가 있어야 한다(Penrose, 1959). 고객사가 지니고 있지 않은 벤더의 특수화된 자원에의 접근성은 고객사로 하여금 아웃소싱에 대해 긍정적인 영향을 갖게 한다고 추측하고 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

HYPOTHESIS 2-3: 특수화된 자원은 지각된 혜택에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 품질개선(Quality Improvements)

기업들은 자신들의 고객에게 높은 서비스의 질을 제공하기 위해서 아웃소싱을 사용에 대해 끈임 없이 고민하여 왔다.(Dibbern, et al., 2004; ECB, 2004; Jurison, 1995). 신속한 처리능력이나 낮은 에러율과 같은 품질개선은 고객사에게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

HYPOTHESIS 2-4: 품질개선 정도는 지각된 혜택에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 BPO 수용 의도

BPO 의 재사용 의도는 이 논문에서 궁극적으로 보고자하는 종속변수이다. 재사용의도는 BPO 에 책임이 있는 관리자의 지원을 나타낸다[Ajzen and Fishbein 1980]. TRA 에 기초하여, BPO 에 대한 긍정적인 태도는 BPO 의 재사용하려는 의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 기대된다.

HYPOTHESIS 3: 신뢰는 BPO 수용 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 실증분석 결과 및 논의

본 연구에서는 앞서 제시한 가설을 검증하기 위하여 기존문헌을 기반으로 측정도구를 개발하였다. 해당 분야 전문가들의 인터뷰를 통해 내용 타당성을 검증하였다. '2006 년 아웃소싱연감'에 나와있는 603 기업에게 2007 년 8 월부터 2008 년 6 월까지 일반 우편, e-메일, 전화, 방문 등으로 설문지를 배포하였고, 이 중 122 개의 기업으로부터 응답을 받았고, 불성실한 응답 8 부를 제외한 114 개의 응답을 최종분석에 사용하였다. 표본의 일반적 특성은 다음 <표 1>과 같다. 본 연구에서는 PLS 를 이용한 구조방정식모델 분석을 수행한다.

<표 1> 표본의 인구통계적 특성

| 업종 | 빈도 | 비율 | 지위 | 빈도 | 비율 |
|---------|----|------|--------------------------------------|----|------|
| 정보통신 | 27 | 23.7 | 사원 대리 과장 차장 부장 이사급 이상 | 36 | 31.6 |
| 제조 | 14 | 12.3 | | 23 | 20.2 |
| 은행 | 3 | 2.6 | | 24 | 21.1 |
| 보험 | 4 | 3.5 | | 12 | 10.5 |
| 카드 | 3 | 2.6 | | 14 | 12.3 |
| 증권 | 2 | 1.8 | | 5 | 4.4 |
| 유통 및 물류 | 5 | 4.4 | | | |
| 공공부문 | 24 | 21.1 | | | |
| 기타 | 32 | 8.1 | | | |

| 종업원 수 | 빈도 | 비율 | 판매액 | 빈도 | 비율 |
|---------|----|------|-------------|----|------|
| 50 명 미만 | 33 | 28.9 | 10 억 미만 | 19 | 16.7 |
| 50-100 | 11 | 9.6 | 10 억 - 50 억 | 18 | 15.8 |

| 101-200 | 15 | 13.2 | 50 억 - 100 억 | 12 | 10.5 |
|----------|----|------|--------------|----|------|
| 201-500 | 14 | 12.3 | 10 억 - 500 억 | 21 | 18.4 |
| 500 명 이상 | 41 | 36.0 | 500 억 이상 | 44 | 8.6 |

참고문헌

- [1] J. S. Armstrong and T. S. Overton, "Estimating Non-response Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, vol.14 no.3, pp.396-402, 1997.
- [2] B. A. Aubert, M. Patry and S. Rivard, *Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned*, In: *Information Systems Outsourcing - Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Directions* (R. Hirschheim, A. Heinzl and J. Dibbern, eds.), Springer, Berlin, pp.155-176, 2002.
- [3] J. Barthelemy, "The seven deadly sins of outsourcing", *Academy of Management Executive*, vol.17 no.2, pp.87-99, 2003.
- [4] R. A. Bauer, "Consumer Behavior as Risk Taking", In: *Dynamic Marketing for a Changing World* (R. S. Hancock, eds.), *Proceedings of the 43rd Conference of the American Marketing Association*, IL: Chicago, pp.389-398. 1960.
- [5] M. Belcourt, "Outsourcing - the benefits and the risks", *Human Resource Management Review*, vol.16 no.2, pp.269-279, 2006.
- [6] R. A. Bettis, S. P. Bradley and G. Hamel, "Outsourcing and industrial decline", *Academy of Management Executive*, vol.6 no.1, pp.7-22, 1992.
- [7] R. Calantone, M-T Lee and A. C. Gross, "A comparative model of systematic forces on international technology transfer", *Proceedings of the International Conference on Comparative Management*, National Sun Yat-Sen University, Taipei, pp.198-208, 1988.
- [8] M. C. Campbell and R. C. Goodstein, "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm", *Journal of Consumer Research: An Interdisciplinary Quarterly*, vol.28 no.3, pp.439-449, 2001.
- [9] W. W. Chin, *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*, In: *Modern Methods for Business Research* (G. A. Marcoulides, eds.), Lawrence Erlbaum Associates, NJ: Hillsdale, 1998.
- [10] J. S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- [11] D. F. Cox, *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Harvard University Press, MA: Boston, 1967.
- [12] W. L. Currie, B. Desai, N. Khan, X. Wang and V. Weerakkody, "Vendor Strategies for Business Process and Applications Outsourcing: Recent Findings from Field Research", *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp.268-279, 2003.

- [13] F. D. Davis, R. P. Bagozzi and P. R. Warshaw, "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models", *Management Science*, vol.35 no.8, pp.982-1003, 1989.
- [14] C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol.18 no.1, pp.39-50, 1981.
- [15] D. Gefen, "Customer loyalty in e-commerce," *Journal of the Association for Information Systems*, vol.3 no.2, pp.27-51, 2002.
- [16] K. M. Gilley and A. Rasheed, "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, vol.26 no.4, pp.763-790, 2000.
- [17] J. Gutman, "A Means-End Chain Model based on Consumer Categorization Process", *Journal of Marketing*, vol.46 no.2, pp.60-72, 1982.
- [18] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, Pearson Prentice-Hall, NJ: Englewood Cliffs, 2006.
- [19] N. Hemmington and C. King, "Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.12 no.4, pp.256-261, 2000.
- [20] L. Hu and P. M. Bentler, "Cut-Off Criteria for Fit Indexes in Covariance Matrix Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, vol.6 no.1, pp.1-55, 1999.
- [21] P. Kanawattanachai and Y. Yoo, "Dynamic nature of trust in virtual teams", *Journal of Strategic Information Systems*, vol.11 no.3, pp.187-213, 2002.
- [22] N. Kogan and M. A. Wallach, *Risk Taking: A Study in Cognition and Personality*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1964.
- [23] M. C. Lacity and L. P. Willcocks, *Global Information Technology Outsourcing: In Search of Business Advantage*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2001.
- [24] T. Lam and M. Han, "A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China", *International Journal of Hospitality Management*, vol.24 no.1, pp.41-56, 2005.
- [25] E. Lefebvre, L. A. Lefebvre and M. J. Roy, "Technological penetration and organizational learning in SMEs: the cumulative effect", *Technovation*, vol.15 no.8, pp.511-522, 1995.
- [26] R. M. Morgan and S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol.58 no.3, pp.20-38, 1994.
- [27] L. Nabseth and G. F. Ray, *The Diffusion of New Industrial Processes: An International Study*, Cambridge University Press, Cambridge, 1974.
- [28] B. Naik and A. K. Chakravarty, "Strategic acquisition of new manufacturing technology: a review and research framework", *International Journal of Production Research*, vol.30 no.7, pp.1575-1601, 1992.
- [29] J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, 1978.
- [30] R. W. Olshavsky and W. Wymer, "The desire for new information from external sources", *Proceedings of the Society for Consumer Psychology*, Printmaster, Bloomington, pp.17-27, 1995.
- [31] P. A. Pavlou and D. Gefen, "Building Effective Online Marketplaces with Institution-Based Trust", *Information Systems Research*, vol.15 no.1, pp.37-59, 2004.
- [32] J. B. Quinn and F. G. Hilmer, "Strategic outsourcing", *Sloan Management Review*, vol.35 no.4, pp.43-55, 1994.
- [33] E. M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York, 1983.
- [34] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt and C. Camerer, "Not so different after all: a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, vol.23 no.3, pp.393-404, 1998.
- [35] R. Sabherwal, "The role of trust in outsourced IS development projects", *Communications of the ACM*, vol.42 no.2, pp.80-86, 1999.
- [36] A. H. Segars, "Assessing the Unidimensionality of Measurement: A Paradigm and Illustration within the Context of Information Systems Research", *Omega*, vol.25 no.1, pp.107-121, 1997.
- [37] W. L. Wilkie and E. A. Pessemier, "Issues in marketing's use of multi-attribute models", *Journal of Marketing Research*, vol.10 no.4, pp.428-441, 1973.
- [38] O. E. Williamson, "Calculativeness, trust, and economic organization", *The Journal of Law & Economics*, vol.36 no.1, pp.453-486, 1993.