

# 의료기관 핵심역량과 경영성과의 구조적 인과관계 분석 : 의료서비스 지향성과 내부고객 지향성

김인용(호서대학교 벤처전문대학원 박사과정)\*

이상혁(호서대학교 벤처전문대학원 교수)\*\*

## 국 문 요 약

본 연구에서는 의료기관들의 핵심역량의 요인들이 매개변수인 내부고객 지향성과 의료서비스 지향성이 어떠한 영향관계가 미치는지를 확인하고, 핵심역량이 종속변수인 경영성과에 어떠한 영향이 미치는지를 파악하여 의료산업 경영성과를 실증적으로 검증하여 경영 향상을 위하여 나아가야 할 방향을 제시하고자 하였다. 본 연구의 대상은 인천시와 부천시에 소재하는 18개소의 상급종합병원과 종합병원의 구성원을 표본대상으로 선정하여 설문조사를 실시하여 340부를 회수하여 최종분석에 사용된 표본은 307부를 실증분석을 하였다. 분석결과는 핵심역량의 하위 8개 역량 변수 모두가 매개변수인 서비스 지향성 및 고객 지향성과 유의미한 정의 관계를 맺고 있다. 그리고 매개변수인 서비스 지향성 및 고객 지향성 모두 경영성과와 유의미하게 정적으로 상관되어 있다. 따라서 변수들 간의 관계의 방향이 모두 이론에서 예측한 바와 일치한다는 것을 알 수 있다. 이러한 연구결과는 의료기관의 궁극적인 목표인 경영성과 향상을 위하여 핵심역량의 활용방안에 시사점을 제공할 것으로 사료된다.

핵심주제어: 의료기관, 핵심역량, 의료서비스 지향성, 내부고객 지향성, 경영성과

## I. 서론

경제적 소득증대로 인해 소비자들의 고급의료 선호 경향이 높아지면서 양질의 의료서비스에 대한 욕구가 급격히 증가하고 있다. 또한 소비자는 과거와는 달리 스스로 의료기관을 선택할 수 있게 되었으며, 의료기관 이용에 있어서도 소비자들의 의사가 강하게 표출되고 있으므로 의료서비스가 공급자 중심의 시장에서 소비자 중심으로 바뀌게 되는 계기가 되었다. 의료산업도 이제는 내원하는 소비자에게만 안일하게 의존하던 기존의 개념에서 탈피하여 의료 조직에 새로운 경영 패러다임을 요구되며, 또한 혁신적인 전략의 도입이 절실하게 요구된다. 의료기관을 포함한 서비스업에 있어서의 마케팅 전략의 세계적인 추세는 고객만족도라는 전략에서 탈피한 서비스 지향성과 고객 지향성의 개념을 도입되었으며, 경영성과의 극대화를 원천으로 자원에 근거한 핵심역량과 경영성과간의 관계에 대한 연구가 있었다. 기존 연구결과를 살펴보면, 대체적으로 핵심역량과 경영성과간의 긍정적인 영향관계를 실증적으로 도출하고 있으며, 이들의 영향관계를 조절해주는 조직

의 내·외부적 특성을 고려한 상황이론 연구도 많이 진행되어 왔다(Ellis, 2005).

서비스 지향성은 서비스조직이 경쟁자들에 비하여 서비스의 차별화 노력과 반응을 가정하는데, 이것은 고객 지향성이 높은 조직일수록 경쟁자에 비하여 자신들이 고객들에게 우월한 가치를 창출하고 제공하여 시장에서 경쟁우위를 차지할 수 있다는 것을 의미한다(Berry·Parasuraman & Zeithaml, 1994).

본 연구의 목적은 의료기관의 핵심역량이 인식하는 의료서비스 지향성 및 내부고객 지향성과 경영성과 사이의 구조적 인과관계를 밝혀 이에 관한 전략적 시사점을 제공할 수 있다는 점에서 학술적, 실무적으로 의미에 그 목적이 있다.

본 연구는 제II장에서는 기존문헌 연구의 의료기관 핵심역량, 의료서비스 지향성, 내부고객 지향성, 경영성과에 관련한 선행 연구들을 고찰하고, 제III장에서 연구방법 및 분석을 위해 필요한 데이터 및 변수를 설명한 후 기술적 결과를 밝히고, 제IV장에서 연구결과 및 논의에서 변수 간 상관 분석, 가설검증, 결과의 논의를 제시하며, 제V장에서 결과 및 향후 과제로 살펴본다.

\* 제1저자, 호서대학교 벤처전문대학원 박사과정, ceokiy@naver.com

\*\* 교신저자, 호서대학교 벤처전문대학원 교수, isen@hoseo.edu

## II. 기존문헌 연구

### 2.1. 의료기관 핵심역량의 개념 및 구성요인

#### 2.1.1. 핵심역량의 개념

핵심역량(Core Competence)이란 경쟁 의료기관에 절대적인 경쟁우위(Competitive Advantage) 창출을 가능하게 하는 기업의 독특한 자원(Resource)과 능력(Capability)의 조합을 의미하는 것으로 시장에서 구입가능하거나 재생산, 복제가 가능한 유무형의 자산이다. Prahalad & Hamel(1990)은 핵심역량을 ‘고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력을 나타내며, 이러한 능력은 기업이 신규산업으로 진출할 수 있는 능력이 된다’고 하였다.

Shortell(2000)은 의료기관에서 역량을 병원규모, 특화된 서비스, 종업원들의 사기 및 전문성, 시설 및 장비, 재무구조, 네트워크, 다각화, 서비스의 질, 구성원의 친절도, 고객만족 등으로 타 의료기관보다 경쟁우위를 지킬 수 있는 내부자원으로 분류하였다. 이러한 특성을 가진 의료기관은 경쟁기관을 능가하고 의료시장에서 많은 잠재이익을 확보할 수 있으며, 이러한 것들이 경쟁우위에 핵심적 역할을 담당할 때 핵심역량이 된다.

#### 2.1.2. 핵심역량의 구성요인

많은 연구자들에 의해 분류된 핵심역량 중 Grant(1991) & Mahoney(1995)의 자원기반관점으로 분류한 핵심역량은 조직 내 핵심역량의 원천인 경영자원을 포함하고 있으며, 그 분류 기준의 타당성이 높아 많은 연구자들이 적용하고 있다. 즉, 이들은 핵심역량을 재무적 자원, 물질적 자원, 인적 자원, 기술적 자원, 명성 및 조직적 자원 등 6가지로 분류하였다. 또한 Porter(1985)는 기업의 경쟁우위의 원천을 가치사슬에 근거하여 설명하였다. Hitt & Ireland(1986)는 핵심역량을 일반관리, 생산운영, 엔지니어링, 연구개발, 마케팅, 재무관리, 인적자원관리, 공중 및 정부관계 등으로 구분하였으며, Barney(1995)는 핵심역량을 물질자원, 인적자원 및 조직자원의 세 범주로 분류하였다. 본 연구에 필요한 의료기관 핵심역량으로는 물질자원, 인적자원, 재무자원, 의료기술자원, 무형자원, 마케팅, 관리혁신, 정보화 역량으로 분류할 수 있다.

첫째, 물질자원 역량으로는 외래환자 및 입원환자를 고려한 충분한 병상규모, 첨단 의료장비와 현대화 된 시설, 의료에 관련된 편의시설과 효율성 제고. 둘째, 인적자원 역량으로는 의료진의 역량으로 지명도, 연구 실적 등, 행정력, 조직 구성원의 만족, 노사관계 등. 셋째, 재무자원 역량으로 자금조달 능력, 유동자금 및 재무구조의 건전성. 넷째, 의료 기술자원 역량으로는 의료기술의 선진화, 내원환자 중 중증질환의 비

율, 의료의 질 관리, 신규 의료서비스의 개발 및 도입. 다섯째, 무형자원 역량으로는 의료기관의 지명도, 협력의료기관의 원활한 관계 유지와 접근성, 지역주민과 유대관계 유지. 여섯째, 마케팅 역량으로는 의료기관의 인지도, 고객 욕구 만족 및 적극적 고객유치. 일곱째, 관리혁신 역량으로는 원가관리, 인력의 아웃소싱, 구성원의 동기유발로 성과급제 도입과 경영자의 경영혁신. 마지막으로는 정보화 역량은 의료정보화로 PACS, OCS, EMR, EIS 등 의료 및 경영전략 정보화 능력 등이다.

### 2.2. 서비스 지향성의 개념과 선행연구

#### 2.2.1. 서비스 지향성의 개념

서비스 지향성(Medical Service Orientation)이란 Saxe & Weitz(1982)은 판매 지향성(selling orientation)과 대비되는 개념으로서 ‘기업 활동의 목표가 단기적 매출 증가 및 수익 극대화를 지향하는 것이 아니라, 기업의 모든 활동이 고객만족을 지향하고 고객과 상호 호혜적인 장기적 관계를 구축하기 위한 기업 혹은 조직구성원의 판매활동’을 의미한다.

(Schneider-Parkington & Buxtonet, 1980)은 서비스 지향성에 대해 ‘조직의 전반적인 분위기의 한 차원으로 조직의 지향성, 느낌 등을 창출하는 모든 정책, 관행, 절차 등에 의해 형성되는 것’을 의미하는 것이라고 주장하였다. (Hogan-Hogan & Busch, 1984)은 서비스 지향성을 ‘고객에게 도움을 주고 협조적이 되려는 경향을 갖는 개인들의 친부적인 태도’로 정의하고 나아가 이를 여러 직무들 중에서 매우 중요한 업무수행의 비 기술적인 일면으로 규정하였다. 이처럼 조직의 서비스 지향성에 대한 정의는 두 가지 기본적인 사고에 바탕을 두고 있다. 첫 번째는 서비스 지향성이란 조직의 전반적인 분위기의 한 차원으로 이해될 수 있다는 사고이며, 두 번째는 서비스 지향성이란 ‘종업원들의 지각이나 믿음, 의견 등에 의해 가장 잘 측정되고 이해될 수 있는 개념’이라는 것이다 (Schneider-Briff & Guzzo, 1996).

Hartline & Ferrel(1996)은 고객에게 우수한 서비스를 창출하고 제공하기 위한 조직의 정책과 실행, 절차 등을 포함하는 개념으로서 조직이 우수한 서비스를 제공하기 위해 얼마나 적극적으로 나타내는 척도가 된다. 그러므로 서비스 지향적인 조직은 고객의 욕구를 충족시키기 위한 서비스 제공에 전략적으로 최우선 순위를 부여하며, 의료서비스를 가치창출과 고객만족, 경쟁우위의 제공, 병원의 성장과 수익성 등에 영향을 미치는 매우 중요한 요인으로 생각한다. 선행연구들을 보면 조직의 의료서비스 지향성이 고객을 위한 가치창출에 있어서 결정적 요인이 되며, 조직의 이익과 성장, 고객만족, 고객애호도 등의 결과변수에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

Challagalla & Shervani(1996)는 서비스 지향성적 측면에서 관리자의 유형이 종업원 만족과 경영성과에 미치는 영향에 대

한 연구를 수행하며 관리자의 적절한 서비스 지향적 노력이 구성원 만족과 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 그리고 Kim Jaewon(2006)은 서비스 지향성에 대해 서비스 지향성과 시장 지향성 그리고 경영성과에 대한 관계에서 고객 지향성, 경쟁 지향성, 부서간 협력 등이 통계적으로 유의한 영향관계가 있음을 파악하였다.

서창적 & 한원윤(2000)은 선행연구에서는 주로 조직의 서비스 지향성에 대한 결과변수로 종업원 만족도와 고객만족도, 그리고 재무성과 등을 고려하였는데 이때 고려한 서비스 지향성의 속성은 포괄적이지 못하고 부분적인 요인에 한정된 연구가 대부분이었다.

Schneider-Briff & Guzzo(1996)은 ‘서비스분위기에 대한 종업원의 지각수준과 고객만족간의 관계를 규명하고자 한 초기의 연구에서는 종업원의 예의나 능력이 고객만족에 특히 유의한 영향을 미치는 것’으로 나타났으며, Hestette et al., (1994)은 ‘서비스-수익 사슬’을 제시함으로써 조직내부의 서비스품질과 기업성과 변수들의 인과관계를 주장하였다. 즉 조직내부의 서비스품질이 종업원 만족에 영향을 미치고 종업원만족은 종업원 유지 및 생산성에 영향을 미치게 되며, 이는 고객의 지각 가치에 영향을 주고, 고객의 지각가치는 고객만족 및 충성에 영향을 미치게 되므로 궁극적으로 의료기관의 매출액이나 수익성에 영향을 주게 된다는 것이다.

### 2.3. 내부고객 지향성의 개념과 선행연구

#### 2.3.1. 내부고객 지향성의 개념

Narver & Slater(1990)은 고객 지향성이란 ‘기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업 활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 하는 것’을 의미한다.

Theodore(1980)는 고객을 위한 더 나은 가치란 고객이 지각하는 총체적 가치를 말하며, 우월한 고객가치를 제공함으로써 경영성과를 높여 준다. 뿐만 아니라, 내부고객 지향성은 잠재 고객의 가치사슬까지 발굴하는 것이다.

Saxe & Writz(1982)는 판매원의 고객 지향성을 판매원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 컨셉의 수행 정도를 나타내는 것으로 정의하였고, 판매원이 고객 지향적일수록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 종사하며 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피한다고 설명하였다(장재식, 2011). Hoffman et al., (1991)은 고객의 이해에 가장 부합되는 방향으로 고객욕구를 충족시키는 기업과 종업원의 대 고객 접근자세로 정의하였다. 또한 경쟁자보다 좋은 욕구를 충족시키는 활동을 수행하여 경쟁우위를 창출하고자 하려는 철학이나 행동으로 정의하였다.

#### 2.3.2. 내부고객 지향성의 선행연구

Dubinsky & Staples(1981)는 고객 지향성에 관한 실증적 연구를 통하여 고객의 욕구를 확인하고 이를 적극적으로 해결해주는 고객 지향적인 영업기법을 활용하는 구성원들의 판매실적이 좋은 것으로 파악하였다. (DeshpandéFarley & Webster(1993)은 일본기업을 대상으로 기업문화, 고객 지향성, 혁신과 사업성과 간의 관계를 연구했다. 사업성과의 측정은 PIMS연구의 척도를 근거로 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률 등이 이용되었는데, 고객 지향성을 고객이 평가한 경우에는 사업성과와는 정(+)의 관계가 나타났지만, 기업 스스로 평가한 경우에는 상이한 결과가 나타났다. Kennedy-Goolsby & Arnould(2003)는 이런 선행연구를 바탕으로 마케팅의 많은 연구자들은 기업이 시장에서 장기적으로 살아남기 위한 중요한 경영전략으로 고객 지향성을 제시하고 있다. 비록 연구자들에 의해 그 이론과 방법론에 대해 많은 논쟁이 있어 왔지만, 기업의 전략적인 측면에서 고객 가치 창출(customer value creation)이 차지하는 비중은 매우 크다고 할 수 있다.

### 2.4. 병원경영성과의 개념 및 선행연구

#### 2.4.1. 경영성과의 개념

병원경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 병원의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하고 있다(김범중, 1990). 조직의 성과 중 경영 성과를 나타내는 요소에 관한 연구에는 두 가지의 주요 흐름이 있다(Hansen, 1989). 첫 번째 하나는 조직의 성공을 결정하는데 있어서 외부 시장 요인들의 중요성을 강조하는 경제적 경영성과에 기초를 둔 경제모델이며, 두 번째는 연구에 의한 행동과학 및 사회과학적인 패러다임으로 조직의 주요 성공요인을 조직요소들과 환경과의 조화에서 찾는 경영성과 조직 모델이다. 또한 경영성과는 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 측정된다. 전통적으로는 재무적 성과 중심이었지만 최근에 들어 비재무적 요인들도 병원의 가치와 성과에 영향을 준다는 사실이 입증되고 있다. Son Eunho(2007)은 비재무적 경영성과의 지표가 되고 있는 상품의 품질분석, 신뢰성 분석, 직원의 직무만족도 등을 병행함으로써 경영활동에 적용되고 있는 유기적인 연결 관계를 파악할 필요가 있다.

Govindarajan(1984)은 기업의 재무적 경영성과는 단기성과와 관련된 개념으로 사용되고 있으며, 비재무적 경영성과는 장기적 성과측정과 관련된 개념으로 사용되고 있다. 이를 구체적으로 분리하여 살펴보면 다음과 같다.

##### 2.4.1.1. 재무적 경영성과

재무적 성과(Financial Management Performance)를 Dess &

Robbinson(1984), Gupta(1987) 등은 기업의 재무적 경영성과를 최고경영자의 주관적인 판단에 의해 측정하였다. 한국보건산업진흥원(2013)에서는 성장성 지표로 임원수익 증가율, 외래 수익 증가율, 총자본 증가율을 사용하였고, 수익성지표로는 의료수익 순이익률, 총자본 순이익률 등을 이용하였다. 또한 활동성지표로 의료미수금 회전을, 총자본 회전을 사용하였고, 안전성을 측정하기 위하여 고정 장기적합율, 당좌비율, 고정비율, 유동비율 등을 이용하여 측정하였다(Korea Health Industry Development Institute, 2013).

지방공사 의료원의 보상과 경영성과의 관계를 분석한 연구에서는 경영성과를 측정하기 위하여 영업수익, 임원수익, 당기순이익을 이용하였는데 대부분의 의료원이 적자경영으로 인하여 성과의 어려움이 있었다(Shin, Y., & Jang, D. H(2005), 2005). 병원경영은 최소한 손익분기점을 유지하는 경영성과가 창출되어야 지속적으로 경영할 수 있다. 이를 위하여 병원의 경영성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구도 활발히 이루어지고 있다. 이는 최고 경영자가 의료기관의 전반적 경영성과를 유사한 업종의 다른 경쟁기관과 비교하기 위해 사용한 요인들이었다. 이러한 주관적인 측정방법을 통해 측정된 경영성과와 객관적인 경영성과 자료간에 상관관계가 매우 높다는 사실을 입증하고 있다. 그리고 기업의 단기성과측정으로 사용되고 있는 재무 경영성과 지표는 수익으로 표시되며, 이는 기업체의 최종 경영성과를 평가하는 중요한 기준이 된다.

재무적 성과 지표에 의한 성과는 객관적인 장점이 있지만, 의료기관은 중벌에 따라 서로 다른 회계처리 방법을 적용하고 있기 때문에 단순한 성과치의 비교는 문제가 있다고 할 것이다(구본기, 2007). 이에 따라 Powell(1992)은 설문지를 이용하여 응답자들이 제시하는 주관적인 평가를 재무적 성과로 사용하였으나, 이 방법 역시 응답자의 주관적인 판단이 반영되기 때문에 그 경영성과를 객관화하기는 어렵다는 문제점을 가지고 있다.

**2.4.1.2. 비재무적 경영성과**

비재무적 경영성과(Non-Financial Management Performance)는 그 중요성이 인정되고 있으나 객관화되기가 쉽지 않을 뿐만 아니라 측정의 범위가 광범위하여 단기적 경영성과를 나타내기에는 부적합한 것으로 인식되고 있다. 그러나 기업의 장기적 경영성과를 나타내는 비재무적 경영성과 지표는 조직을 중심으로 관련된 모든 이해당사자의 여러 기준에 의해 경영성과를 측정함으로써 종합적이고 포괄적이며, 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있는 장점이 있다(Steers, 1975).

Beard & Dess(1981)는 기업의 경영성과는 복잡한 현상으로서 다차원적인 측면에서 측정되어야 하며, 이러한 다차원적인 측정을 위해서는 조직구조, 동기유발, 집단역학, 직무충실화, 의사결정, 리더십, 목표설정, 계획수립 등과 같은 요인들에 대하여 종합적으로 측정하고 평가해야 한다고 하였다. 많은 기업들이 재무적 성과지표와 더불어 비재무적 성과지표들을 활용하려는 노력들이 일반화 되고 있다. 그리고 Venkatraman & Ramanujam(1986)은 기업의 경영성과에서 비재

무적 경영성과가 더 중요하다고 강조하였다.

**2.4.2. 경영성과의 선행연구**

Fomell(1992)은 상당수의 스웨덴 기업들을 연구하여 고객의 만족이 경영성과에 미치는 영향을 파악 하였으며, Rust et al., (1993)은 고객들에 대한 불만처리 시스템이 재무성과에 미치는 영향에 대하여 연구를 수행하였다. Nelson-Treichler & Grossberg (1992)은 환자들의 만족감과 병원의 재무성과 간에 관계가 있음을 파악하였다. 또한 Anderson & Boulding et al., (1993)의 연구에서는 직접적인 재무성과 이외에도 재구매율 등의 성과변수를 고려하고 있다. 그러나 Kordupleski-Rust & Zahorik (1993)은 제품의 품질과 서비스품질 그리고 시장점유율에 관한 연구에서 파악하였고, Hauser et al., (1994)은 서비스제공자들의 만족수준에 따라 고객들의 만족수준이 재무성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

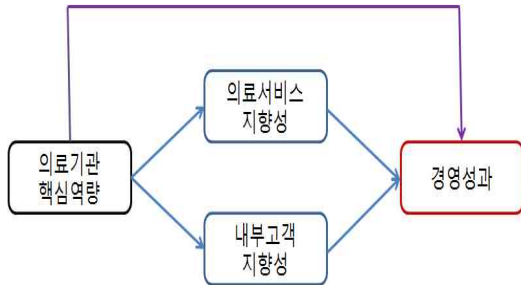
**III. 연구방법**

의료기관의 접점부서의 구성원들은 고객을 위한 의료서비스 행동을 통하여 내적 또는 외적 보상을 받게 된다고 가정할 수 있다. 왜냐하면 의료서비스 행동은 고객만족을 통하여 생산성 향상과 경영성과를 높여주기 때문이다. 이론들을 검토한 토대로 의료기관의 핵심역량과 의료서비스 지향성 및 내부고객 지향성, 그리고 경영성과간의 가설설정을 개념적 준거를 정리하면 다음과 같다. Hitt and Ireland(1984)는 기업의 핵심역량과 경영성과 간의 관계를 분석한 연구에서 여러 요인이 기업의 재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내 선행연구에 최이규·이수형(2001)은 전자산업을 분석대상으로 하여 핵심역량요인으로는 마케팅능력, 제품의 신뢰성, 경쟁대응력을, 재무적 경영성과 변수로는 투자수익률, 매출성장률, 자산수익률을 사용하여 연구하였다. 따라서 경영성과에 직접적으로 영향관계가 있다고 판단하여 이론적 근거를 기초로 하여 다음과 같이 가설을 5개 설정하고, 연구모형을 제시하고자 한다.

- [가설 1] 의료기관 핵심역량은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- [가설 2] 핵심역량과 의료서비스 지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- [가설 3] 핵심역량과 내부고객 지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- [가설 4] 의료서비스 지향성과 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- [가설 5] 내부고객 지향성과 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 모형은 의료기관 핵심역량과 매개변수(의료서비

스 지향성, 내부고객 지향성) 그리고 성과변수(경영성과)로 이루어져 있다. 이를 위해 <그림 1>과 같이 연구 모형을 구성하였다.



<그림 1> 연구 모형

### 3.1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 의료기관 핵심역량이 의료서비스 지향성, 내부고객 지향성이 병원경영성과의 구조적 인과관계를 파악하고 검증하는데 그 목적이 있다. 본 설문조사는 2014년 2월3일부터 02월 18일까지 총 2주간에 걸쳐 인천시 및 부천시 소재 상급 종합병원 3개소와 종합병원 15개소 의료기관에서 종사하는 각 직종별(약무직, 간호직, 진료지원(기사)직, 행정직 등) 대상으로 350부를 배포하여 340 부를 회수하였다. 이 중 응답이 부실한 33부를 제외한 307부를 실증분석에 이용하였다.

분석에 사용된 307명의 인구학적 특성을 살펴보면, 성별은 남자가 43.6%, 여자가 56.4%이고, 연령은 20대가 26.4%, 30대가 38.4%, 40대가 25.1%, 50대가 10.1%이며, 직위는 사원이 46.4%, 계장/대리가 43.5%, 과장이상이 19.2%의 비율을 차지하였다. 직종은 간호사가 19.5%, 의료기사가 18.6%, 행정직이 61.9%의 비중을 차지하고 있으며, 근속연수는 10년이하가 59.0%, 11년-19년이 28.0%, 20년이상 13.0%의 분포를 보였다.

병원특성별로 살펴보면, 의료기관 중별로는 병원 종사자가 6.2%, 종합병원 종사자가 64.8%, 상급종합병원 종사자가 29.0%였고, 설립주체별로는 개인병원 종사자가 24.4%, 의료법인 종사자가 32.6%, 학교법인 종사자가 30.3%, 국공립병원/기타 종사자가 12.7%의 분포를 보였다. 수련여부별로는 수련병원 종사자가 70.7%, 비수련병원 종사자가 29.3%, 그리고 인증여부별로는 인증병원 종사자가 76.9%, 비인증병원 종사자가 23.1%의 비중을 차지하고 있으며, 업력별로는 15년 미만 병원 종사자가 27.0%, 15년 이상-20년 미만 병원 종사자가 22.1%, 20년 이상-30년 미만 병원 종사자가 27.7%, 30년 이상 병원 종사자가 23.1%의 분포를 보였다.

### 3.2. 변수의 측정

본 연구에서는 의료기관들의 핵심역량이 경영성과에 미치는

영향 관계를 알아보고, 핵심역량이 서비스지향성과 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향 관계를 알아보기 위해 개념적 정의와 조작적 정의를 하였다.

#### 3.2.1. 의료기관 핵심역량

핵심역량 변수 유형은 Grant(1991), Mahoney(1995)의 자원소성을 기준으로 분류한 물적자원 정도, 인적자원 정도, 재무자원 정도, 의료기술자원 정도, 무형자원 정도, 마케팅 정도, 관리혁신 정도, 정보화 정도로 구성하여 만족 정도를 “1=전혀 아니다”, “2=아니다”, “3=보통이다”, “4=그렇다”, “5=매우 그렇다”의 의미로 사용하였다.

#### 3.3.2. 의료서비스지향성

서비스 지향성의 요인은 서비스 리더십, 서비스 접점, 인적자원 관리, 서비스 시스템으로 나타났다. 이 선행연구를 근거로 6문항을 채택하였다. 서비스 지향성을 알아보기 위해 리커트 5점 척도를 사용하여 측정항목을 경영진들은 의료서비스에 솔선수범, 고객의 욕구에 맞는 서비스 제공, 종사원의 서비스 자율권 보장, 구성원에게 특별 보상, 교육훈련에 시간과 노력의 투자, 서비스 표준, 고객조사 결과를 구성원에게 공개로 구성하여 만족 정도를 “1=전혀 아니다”, “2=아니다”, “3=보통이다”, “4=그렇다”, “5=매우 그렇다”의 의미로 사용하였다.

#### 3.3.3. 내부고객 지향성

고객 지향성을 알아보기 위하여 선행연구를 근거로 7문항을 채택하였다. 리커트 5점 척도를 사용하여 측정항목을 편안함, 정보제공, 정확한 답변, 사실 그대로 전달, 고객의 서비스 배려, 더 많은 서비스, 역지사지로 구성하여 만족 정도를 “1=전혀 아니다”, “2=아니다”, “3=보통이다”, “4=그렇다”, “5=매우 그렇다”의 의미로 사용하였다.

#### 3.3.4. 경영성과

경영성과는 내부고객 지향성과 의료서비스 지향성이 경영성과에 영향을 미친다는 선행연구를 바탕으로 하여 영향 요인으로 선정하여 8문항을 채택하였다. 경영성과를 알아보기 위하여 리커트 5점 척도를 사용하여 측정항목을 만족수준, 경쟁우위, 신규고객 창출률 정도, 고객의 지속적 증가 정도, 고객의 불평건수 정도, 매출액의 지속적 증가 정도, 순이익 증가 정도, 시장점유율 증가 정도, 순자산 규모 증가 정도, 재무성과 향상 정도, 중장기 병원발전 방향 제시 정도로 구성하여 만족 정도를 “1=전혀 아니다”, “2=아니다”, “3=보통이다”, “4=그렇다”, “5=매우 그렇다”의 의미로 사용하였다.

< 표 1 > 설문지의 구성

측정 항목	문항수	출처	척도
핵심 역량	29	Grant(1991), Mahoney(1995), 장재식(2010), 강두식(2010).	리커트 5
서비스 지향성	7	Lytle(1994), 서경원(2007), 원유일(2014).	리커트 5
고객 지향성	7	Forell(1992), 박지훈(2012), 원유일(2014).	리커트 5
경영 성과	8	Fornell(1992), 서경원(2007).	리커트 5
일반적특성	13		

### 3.4. 확인적 요인분석 결과

변수들의 측정에 사용된 척도들이 적절한 타당도를 지니고 있는지를 알아보기 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 위해서 변수와 측정문항들간의 관계를 나타내는 측정모형을 구성한 후에 최대우도법(maximum likelihood)을 이용하여 모형을 추정하였으며, 분석 결과는 표2에 제시되어 있다.

일반적으로 모형적합도 지수가 .90 이상이거나 RMR이 .05 미만이면 모형적합도가 우수하며, 모형적합도 지수가 .80~.90 사이이거나 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)가 .05~.08 사이의 값을 가지면 모형적합도가 비교적 좋은 것으로 판단한다(김계수, 2001; Bagozzi & Yi, 1988). 본 연구에서 확인적 요인분석에 투입된 측정모형의 모형적합도지수를 보면 IFI(Incremental Fit Index)는 .910, TLI(Turker-Lewis Index)는 .896, CFI(Carative Fit Index)는 .908로서 모두 .90 내외의 값을 보이고 있고 RMR은 .045로서 .05보다 작은 값을 보이고 있어 모형적합도는 전반적으로 우수하다는 것을 알 수 있다. 또한 각 측정문항의 요인부하량을 보면 모두 최소한 .60 이상의 매우 높은 값으로 해당요인에 적절하게 적재되고 있다는 것을 알 수 있다.

확인적 요인분석에서 개념 신뢰도(Construct Reliability)가 .70 이상이고 평균분산 추출값(Average Variance Extracted, AVE)이 .50 이상이면 적절한 집중타당도(Convergent Validity)를 지니며, 각각의 구성개념의 AVE의 제곱근이 다른 구성개념들간의 상관관계 값보다 크면 적절한 판별타당도(Discriminant Validity)를 지니는 것으로 판단한다(Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006). 표1을 보면 모든 개념신뢰도와 AVE값이 각각 모두 .80 이상과 .60 이상의 값을 보이고 있다. 또한 표2의 상관관계 분석결과를 보면 각 구성개념의 AVE의 제곱근 값이 다른 구성개념들간의 상관관계 값보다 크게 나타나고 있다. 이상의 결과들은 본 연구에서 변수의 측정에 사용된 척도

들은 모두 적절한 집중 및 판별타당도를 지니고 있다는 것을 가리킨다.

측정도구의 신뢰도 평가에는 Cronbach's  $\alpha$ 가 가장 널리 사용되며, 일반적으로 크론바흐의  $\alpha$  계수가 0.60 이상이면 수용가능, 0.70 이상이면 만족, 0.80 이상이면 매우 만족스러운 수준으로 판단한다(Nunnally, 1978). 표1에 제시된 척도들의 크론바흐의  $\alpha$  값들을 보면 모든 신뢰도 값들이 최소한 .70을 넘고 있다. 따라서 본 연구에서 사용된 척도들은 전반적으로 만족스러운 수준의 신뢰도를 지니고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

변수	문항	표준 적재량	측정 오차	개념 신뢰도	AVE	크론바흐 $\alpha$
물적자원역량	1	.796	.263	.850	.655	.757
	2	.807	.296			
	3	.677	.359			
인적자원역량	1	.647	.387	.839	.636	.774
	2	.771	.297			
	3	.777	.241			
재무자원역량	1	.737	.283	.929	.767	.899
	2	.837	.238			
	3	.861	.171			
	4	.891	.151			
의료기술역량	1	.774	.230	.900	.694	.849
	2	.767	.273			
	3	.684	.324			
	4	.826	.203			
무형자원역량	1	.719	.339	.881	.650	.789
	2	.696	.346			
	3	.778	.237			
	4	.778	.269			
마케팅역량	1	.674	.336	.858	.669	.788
	2	.798	.233			
	3	.769	.262			
관리혁신역량	1	.749	.257	.831	.623	.717
	2	.740	.287			
	3	.636	.373			
정보화역량	1	.748	.257	.898	.747	.827
	2	.912	.114			
	3	.711	.270			
서비스 지향성	1	.768	.322	.905	.615	.869
	2	.750	.293			
	3	.778	.290			
	4	.691	.435			
	5	.760	.332			
	6	.705	.399			
고객 지향성	1	.798	.221	.954	.747	.927
	2	.763	.243			
	3	.811	.204			
	4	.717	.266			
	5	.818	.189			
	6	.845	.213			
	7	.855	.188			
경영 성과	1	.681	.300	.959	.746	.923
	2	.693	.290			
	3	.657	.343			
	4	.823	.133			
	5	.872	.166			
	6	.859	.167			
	7	.878	.148			
	8	.840	.167			
모형적합도	$\chi^2(712)=2246.608, df=1025, p=.000, IFI=.910, TLI=.896, CFI=.908, RMR=.045$					

### 3.5. 자료분석방법

본 연구를 위해 수집된 자료의 분석을 위해서 주된 자료 분석 방법으로 구조방정식모형분석기법을 적용하였으며, 통계 패키지로는 AMOS 18.0을 이용하였다. 구조방정식모형은 변수들간 선형관계를 가정하고 있다. 따라서 모형 추정에 앞서 분산분석을 이용하여 선형 및 비선형 부분으로 분해하여 유의성을 검증하는 방법으로 변수들 간의 선형관계를 검토하였다. 그 결과 변수들의 변환을 필요로 할 정도로 심각한 비선형관계는 없는 것으로 나타났다.

## IV. 연구결과 및 논의

### 4.1. 변수 간 상관 분석

본 연구모형에 포함된 변수들 간의 상관관계 분석결과는 표2에 제시되어 있다. 표2에 제시되어 있는 상관계수는 모두 측정오차가 보정된 값들이다. 우선 독립변수인 8개의 역량 변수들과 매개 변수인 서비스 지향성 및 고객 지향성 간의 관계를 보면, 물적 자원 역량, 인적 자원 역량, 재무자원 역량, 의료 기술 자원 역량, 무형자원 역량, 마케팅 역량, 관리혁신 역량, 정보화 역량의 8개 역량 변수 모두 매개변수인 서비스 지향성 및 고객 지향성과 유의미한 정의 관계를 맺고 있다. 그리고 8개의 역량 변수 및 2개의 매개변수와 종속변수인 경영성과 간의 관계를 보면, 물적 자원 역량, 인적 자원 역량, 재무자원 역량, 의료 기술 자원 역량, 무형자원 역량, 마케팅 역량, 관리혁신 역량, 정보화 역량의 8개 역량 변수 그리고 매개변수인 서비스 지향성 및 고객 지향성 모두 경영성과와 유의미하게 정적으로 상관되어 있다. 따라서 변수들 간의 관계의 방향이 모두 이론에서 예측한 바와 일치한다는 것을 알 수 있다. 대각선상의 괄호 안에 있는 값은 AVE의 제곱근 값이다.

<표 3> 변수 간 상관관계

구분	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)
1) 물적 자원역량											
2) 인적 자원역량	.477**										
3) 재무 자원역량	.392**	.546**									
4) 의료기술 자원역량	.560**	.587**	.601**								
5) 무형 자원역량	.470**	.586**	.521**	.587**							
6) 마케팅 역량	.519**	.596**	.539**	.601**	.630**						
7) 관리혁신 역량	.417**	.606**	.486**	.558**	.597**	.522**					
8) 정보화 역량	.439**	.551**	.276**	.569**	.541**	.504**	.538**				
9) 서비스 지향성	.461**	.624**	.444**	.603**	.606**	.641**	.616**	.561**	(.784)		
10) 고객 지향성	.441**	.555**	.369**	.593**	.605**	.652**	.596**	.574**	.591**	(.864)	
11) 경영성과	.345**	.449**	.531**	.512**	.549**	.565**	.391**	.332**	.534**	.479**	(.864)

유의수준 : \* p<.05, \*\* p<.01

### 4.2. 가설 검증

본 연구에서 제시된 연구모형을 추정하고 가설들을 검증하기 위해서 연구모형에서 제시된 변수들간의 인과관계를 바탕으로 구조모형(structural model)을 구성한 후에 AMOS 18.0을 이용하여 구조방정식모형분석기법을 적용하여 분석하였다. 분석결과는 표3에서 표5에 제시되어 있으며, 표들에 제시된 계수들은 모두 측정오차가 보정된 값들이다.

우선 8개의 역량 변수들이 서비스 지향성에 이르는 경로들에 대한 분석 결과를 담고 있는 표3을 보면, 8개의 역량 변수들 중에서 인적 자원 역량, 마케팅 역량, 관리혁신 역량 및 정보화 역량의 4개의 역량 변수는 서비스 지향성에 유의미한 정의 영향을 미치고 있는 반면에, 물적 자원 역량, 재무자원 역량, 의료기술자원 역량 및 무형자원 역량의 4개의 역량 변수들은 서비스 지향성에 유의미한 영향을 미치지 않는다. 이러한 결과는 인적 자원 역량, 마케팅 역량, 관리혁신 역량 및 정보화 역량이 클수록 서비스 지향성이 증가한다는 것을 의미한다.

<표 4 > 서비스지향성에 대한 역량의 영향 분석 결과

경로	계수	CR	유의확률
물적자원역량 -> 서비스지향성	.045	.990	.323
인적자원역량 -> 서비스지향성	.057**	3.308	.001
재무자원역량 -> 서비스지향성	.048	.562	.571
의료기술역량 -> 서비스지향성	.046	.580	.562
무형자원역량 -> 서비스지향성	.052	1.448	.149
마케팅역량 -> 서비스지향성	.063**	3.266	.001
관리혁신역량 -> 서비스지향성	.055**	3.387	.001
정보화역량 -> 서비스지향성	.051**	2.914	.004

유의수준 : \* p<.05, \*\* p<.01

마지막으로 8개의 역량 변수와 2개의 매개변수가 종속변수인 경영성과에 이르는 경로들에 대한 분석 결과를 담고 있는 표5를 보면, 8개의 역량 변수들 중에서 재무자원 역량, 무형자원 역량, 마케팅 역량 및 관리혁신 역량의 4개의 역량 변수가 경영성과에 유의미한 정의 영향을 미치고 있는 반면에, 물적 자원 역량, 인적 자원 역량, 의료 기술 자원 역량 및 정보화 역량의 4개의 역량 변수들은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않는다. 이에 덧붙여, 매개변수들인 서비스 지향성과 고객 지향성은 모두 경영성과에 유의미한 정의 영향을 미친다, 이러한 결과는 재무자원 역량, 무형자원 역량, 마케팅 역량 및 관리혁신 역량이 클수록 그리고 서비스 지향성 및 고객 지향성이 클수록 경영성과가 높아진다는 것을 의미한다.

<표 5> 경영성과에 대한 선행변수들의 영향 분석 결과

경로	계수	CR	유의 확률
물적자원역량 -> 경영성과	.049	.409	.683
인적자원역량 -> 경영성과	.041	.281	.779
재무자원역량 -> 경영성과	.052**	4.942	.000
의료기술역량 -> 경영성과	.042	.643	.519
무형자원역량 -> 경영성과	.067*	2.549	.011
마케팅역량 -> 경영성과	.071*	2.449	.015
관리혁신역량 -> 경영성과	.061*	2.224	.027
정보화역량 -> 경영성과	.046	.632	.528
서비스지향성 -> 경영성과	.066**	3.307	.001
고객지향성 -> 경영성과	.067*	1.967	.049

## V. 결론 및 향후과제

이 연구의 목적은 의료기관의 핵심역량, 서비스 지향성 및 고객 지향성의 관계가 경영성과에 미치는 영향요인을 파악하고자 시행하였다. 의료기관의 경영진의 관점에서 효과적인 내부마케팅 전략을 수립을 위해서는 의료기관의 경영진 스스로 변화해야 한다. 첫째, 의료기관의 핵심역량은 경영성과에서 재무자원 역량, 무형자산 역량, 마케팅 역량 및 관리혁신 역량의 4개 역량 변수가 경영성과에 유의미한 정도의 영향을 미치고 있는 반면에, 물적 자원 역량, 인적자원 역량, 의료기술 자원 역량 및 정보화 역량의 4개 변수들은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 둘째, 의료기관의 핵심역량은 의료서비스 지향성에서 인적자원 역량, 마케팅 역량, 관리혁신 역량 및 정보화 역량의 4개 역량 변수가 경영성과에 유의미한 영향을 미치고 있는 반면에 물적 자원 역량, 재무자원 역량, 의료기술 역량 및 무형자원 역량의 4개 변수들은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 셋째, 의료기관의 핵심역량은 내부고객지향성에서 재무자원 역량, 무형자원 역량, 마케팅 역량, 관리혁신 역량 및 정보화 역량 5개의 역량 변수가 경영성과에 유의미한 영향을 미치며, 물적자원 역량, 인적자원 역량 및 의료기술 역량의 3개 변수들은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 넷째, 의료서비스 지향성과 내부고객지향성 모두 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음과 같은 향후 연구의 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구에서는 의료기관 핵심역량이 의료서비스 지향성과 내부고객 지향성 그리고 경영성과의 수집을 내부자 관점에서만 국한하여 측정하였는데 실제로 의료기관을 이용하는 외부고객의 입장에서 생각 할 때, 향후에는 외부고객의 입장에서 살펴보는 것이 의미 있는 연구가 될 것이다.

둘째, 본 연구에서 사용된 의료서비스 지향성과 내부고객

지향성에서도 내부구성원의 반응과 외부고객의 반응을 동시에 파악하고, 서로 다른 결과변수들의 영향관계를 규명하고, 그리고 그 결과변수를 좀 더 깊이 있게 파악하여 의료기관에 적용 가능한 결과나 시사점을 제시할 수 있는 연구가 지속적으로 이루어져야 하겠다.

셋째, 본 연구에서 종속변수인 경영성과에서 재무적 성과와 비재무적 경영성과 중 후자를 선택하여 측정하였으나 재무적 경영성과인 재무 분석 등의 객관적 경영성과 자료를 활용할 수 있는 방안이 마련된다면 보다 더 유용한 연구가 될 것이다. 결과적으로 의료기관의 경영성과를 올리기 위해서는 조직구성원 모두 역량 강화와 의료서비스에 대한 서비스 지향성이 투철할 때 가능하며, 또한 내부고객의 지향성이 높아야 외부 고객에게 쉽게 설명하고, 신속히 대응할 수 있는 마음의 여유와 편안함을 느낄 수 있도록 해야 빠르게 변하는 경쟁 환경 속에서 고객 니즈의 변화를 감지하고 새로운 의료기술과 아이디어를 접목한 혁신적인 의료 특화와 의료서비스를 끊임없이 내놓아야 지속적 성장을 할 수 있다고 사료된다.

## REFERENCE

- Anderson, E & Sullivan, M. W.(1993), The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-43.
- Beard, D. and G. Dess.(1981), Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, (December), 663-688.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y.(1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barney J. B.(1995). Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61
- Berry, L. L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V.(1994), Improving service quality in America: lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8, 32-45.
- Challagalla, G. N. & T. A. Shervani(1996), Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales-person Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
- Choe, R. G., and Lee, S. H.(2001), A Comparative Study on the Performance Difference between Strategy Group and Competence Group, *Korean Strategic Marketing Association*, 10(1), 51-72.
- Deshpandé, R., Farley, J. U, and Webster Jr, F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Informativeness in Japanese Firms: a *Quadrad Analysis*,
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic*



- Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dubinsky and William A. Staples(1981), Are Industrial alespeople Buyer Oriented?, *Journal of Purchasing and Material Management*, (Fall), 12-19.
- Ellis, P. D. (2005), Market orientation and marketing practice in a developing economy, *European Journal of Marketing*, 39(5), 629-645.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 56(1), 1-22
- Fornell, C., Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Govindarajan(1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal* (with Anil K.Gupta), 27(1), 25-41.
- Grant, R. M.(1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gupta, A. K.(1987). SBU Strategies Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500.
- Hair, Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L.(2006). *Multivariate data analysis (6th Ed.)*, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Hansen, G. S(1989). *Determinants of firm performance: an integration of economic and organizational factors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Hartline, M. and O. Ferrell(1996), The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60(10), 52-70.
- Hauser, R. M., William, H. S., and Warren, J. R.(1994). *Education, Occupation, and Earnings in the Long Run: Men and Women from Adolescence to Midlife, Paper presented at the 1994 Meetings of the American Sociological Associatio*, University of Wisconsin-Madison.
- Heskett, J. L., Thomas, O. J., Gary, W., Loveman, W. E., Sasser, J., Leonard, A. S.(1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review* (March-April) 72(2), 164-174.
- Hitt M. A. Ireland R. D. (1984). Corporate Distinctive Competence and Performance: Effects of Perceived Environmental Uncertainty, Size and Technology, *Decision Sciences*, 15(3), 324-326.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D.(1986). Corporate Distinctive Competence and Performance : Competence, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance. *Journal of Management Studies*, 23(4): 401-416.
- Hoffman, Douglas K., & Thomas N. Ingram.(1991), Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care, *Journal of Human Capacity Management*, 11(2), 24-32.
- Hogan, R., Hogan, J., & Busch, C. (1984), How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 167-173.
- Jang, J. S.(2011), *A study on the Effects of Competencies: Focusing on the Mediating Effect of Service*, Doctoral dissertation, Chosun University.
- Kang. D. S.(2005), *A study on the effects of service orientation to business performance in medical service organizations*, Doctoral dissertation, Incheon University.
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R., Arnould, E. J.(2003), Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application, *Journal of Marketing*, 67(11), 67-81.
- Kim, B. J.(1990), *The influence of strategic adaptability to market dynamism on performance in Korean consumer packaged goods markets*, Doctoral dissertation, Korea University.
- Kim, G. S.(2001), *AMOS structural equation model*, seoul : KoRyeojeongbosaneop Press.
- Kim, J. W.(2006), The Effects of Market Orientation on IMC (Integrated Marketing Communication) and Management Performance in the Airline Industry, *Korea Tourism Reseach Association*, 21(2), 245-263.
- Koo, B. K.(2007) Effect of Travel Agency's Competition Predominance Strategy on Management Performances, *Korea Tourism Reseach Association*, 31(4), 93-114.
- Kordupleski, A. J.; Rust, R. T., & Zahorik, A. J.(1993), Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to marketing?). *California Management Review*, (Spring), 82-95.
- Korea Health Industry Development Institute.(2013). Hospital Accounting Standards System, Retrieved March 1, 2014 from [http://www.google.co.kr/url?url=http://www.khidi.or.kr/download.do%3Ftbl\\_nm%3DKHD\\_BBS\\_ARTICLE%26data\\_sid%3D8338%26attach\\_sid%3D9472&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=QCiqU8PPEoekkQWQ4oHgCw&ved=0CCkQFjAEOAo&usq=AFQjCNE L4EowWcd6MTEUUEHsAuHn7JsKg](http://www.google.co.kr/url?url=http://www.khidi.or.kr/download.do%3Ftbl_nm%3DKHD_BBS_ARTICLE%26data_sid%3D8338%26attach_sid%3D9472&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=QCiqU8PPEoekkQWQ4oHgCw&ved=0CCkQFjAEOAo&usq=AFQjCNE L4EowWcd6MTEUUEHsAuHn7JsKg).
- Lytle, R, S, P, Hom W. , & Mokwa M. P. (1998). SERV\*OR: A Mangerial Measure of Organizational Service-Orientation, *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Mahoney J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33, 91-101.
- Narver, J. C. and S. F. Slater(1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(Oct), 20-35.
- Nelson. C., Treichler, P. A., & Grossberg, L.(1992). *Cultural studies*. In L. Grossberg, C. Nelson, & P. A. Trochlear (Eds.), *Cultural studies*(1-16).New York: outledge.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd). New York: McGraw-Hill.
- Park, J. H. (2012), *The Effect of Hotel Employee's*

- Customer Orientation on Rapport and Relationship Quality*, Kyonggi University.
- Porter, M. E.(1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Powell, t.(1992), Organizational alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 13, 119-134.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.(1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (May-June), 79-91.
- Rust, R. T., & Anthony. J. Z.(1993), Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, *Journal of Retailing*, 69(Summer), 145-156
- Shortell, S. M., Bazzoli, G. J., Dubbs, N. L. & Kralovec, P.(2000). Classifying Health Networks and Systems: Managerial and Policy Implications, *Health Care Management Review*. Fall. 25(4), 9-17.
- Saxe, R, Weitz B.(1982). The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schneider, B. and, A. Briff and R. A. Guzzo(1996), Creating a Climate and Culture for Sustainable *Organizational Change*, *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B., J. J. Parkington & V. M. Buxton,(1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Seo, G. W.(2007), *A Study on the Effects of Service Orientation to Business Performance in Medical Service Organizations : Focus on the General Specialty Medical Treatment Institutions*, Doctoral dissertation, Chongju University.
- Shin, Y., & Jang, D. H(2005), An Analysis of the Link between Performance and Employee Compensation in the Medical Center of Local Public Enterprises, *Korea local administration review*, 19(1), 187-218.
- Snow, C. C., & Hrebiak. (1980), Strategy Distinctive Competencies, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 317-335.
- Son, E. H.(2007), *The Impact of Co-alignment between Core Competence & Competitive Strategy on the Performance in the Hotel Industry*, Doctoral dissertation, Kyonggi University.
- Steers, R. M.(1975), Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-558.
- Suh, C. J., & Han, W. Y.(2000), The Effects of Organizational Service - orientation on Business Performance, *Korean Society for Quality Management*, 28(4). 161-183.
- Suh, J. S., & Yun, Y. J.(1998), The Emprical Study on Success Factors for Quality Management, *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 9(1), 29-56.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986), Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801-14.
- Won, Y. I.(2014), *Influences of Service Orientation of Medical Centers on Employee Orientation and Business Performance*, Doctoral dissertation, Kookmin University,

# The Effects of Core Competencies on the Management Performance of Hospitals : With a Focus on the Mediating Roles of Medical Service Orientation and Internal Customer Orientation

Kim, In yong\*  
Lee, Sang hyeok\*\*

## Abstract

The Purpose of this study was to empirically investigate the effects of core competencies on the management performance of hospitals and the mediating roles of medical service orientation and internal customer orientation. The sample of this study was composed of 307 employees from 18 general hospitals in Incheon Metropolitan City and Bucheon City. Data were collected with self-administered questionnaires and analyzed using structural equation modelling technique.

This study found that core competencies had positive effects on the management performance of hospitals and that medical service orientation and internal customer orientation mediated the relationship between core competencies and the management performance of hospitals. The theoretical and practical implications of the results were discussed and the directions for future research were suggested.

*keywords: Hospitals, Core Competencies, Medical Service Orientation, Internal Customer Orientation, Management Performance*

---

\* The Graduate School of Venture, Hoseo University, Doctorial Candidate

\*\* The Graduate School of Venture, Hoseo University, Professor