

서비스 기업의 운영전략과 성과측정에 관한 연구*

윤재홍

동아대학교 경영학부 교수
(jhyoon@daunet.donga.ac.kr)

이 논문은 우리나라 서비스 기업들이 어떤 형태의 운영전략을 추구하고 있고, 이 전략들을 효과적으로 추진하기 위해 경영자들이 느끼는 외부환경의 불확실성이 추진하는 전략집단에 따라 다른지를 규명하였다. 또한 서비스 기업들이 추진하고 있는 전략집단에 따라 성과를 측정하고자 할 때 경쟁요소의 성과지표의 중요한 정도를 고려하고 있는지 그리고 이러한 결과로서 나타나는 성과가 각각의 서비스 기업의 운영전략 집단별로 차이가 있는지를 규명하였다. 서비스 기업들의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 운영전략의 수립 시에 외부환경의 불확실성을 고려하여야 하며, 경쟁요소 성과지표의 중요한 정도를 다르게 측정하여야 됨을 연구결과는 보여주고 있다.

1. 서론

최근에 3차 산업의 발달과 더불어 서비스 기업에 대한 관심이 증대되고 있다. 국내총생산에서 서비스업이 차지하고 있는 비중은 1990년도의 50.3%에서 2000년도에는 50.9%로 증대되었고 이러한 비중은 더욱 커질 것으로 전망된다(한국은행). 이렇게 커진 중요성에 비해 상대적으로 국내 서비스 기업들의 경쟁력은 매우 취약하다. 그 이유는 여러 가지들 들 수 있겠지만 우선 국내 서비스기업의 폐쇄성을 꼽을 수 있다. 최근 서비스 기업의 환경 변화가 두드러진데 이 변화는 국제화, 범세계화와 자동화를 대표적으로 꼽을 수 있다. 이렇게 범세계화가 진행되고 있는데 비해 폐쇄적인 운영을 해온 서비스 기업들은 더욱 어려움을 겪게 될 것이 확실하다. 더구나 최근에 경기가 위축되고 IMF 시대를 경험한 바 있는 한국의 서비스 기업들이 범세계화된 경쟁환경 하에서 더욱 어려운 상황에 놓일 것으로 보인다.

서비스 기업은 도·소매업 등의 유통채널, 학교, 금융기관 등 대량적인 서비스를 제공하는 기업에서부터 항공운송, 호텔 및 관광여행사 그리고 전문적인 서비스를 제공하는 의사, 변호사, 회계사 사무실 등 매우 다양한 조직으로 운영된다. 우리나라에서 제조기업과 더불어 서비스 기업들의 비중이 매우 크기 때문에 한 나라의 국가 경쟁력을 결정하는데도 매우 중요한 역할을 하고 있다.

그러면 한국의 경제에서 상당한 비중을 차지하고 있는 서비스 기업들이 어떻게 경쟁력을 향상시킬 수 있는지를 고려하여야 할 필요성이 있다. 우선 서비스 기업들의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 서비스 기업들이 처한 환경의 변화를 잘 인식하고, 그에 적합한 운영전략을 수립하여 이를 수행하여야 하며, 또한 운영전략이 제대로 잘 수행되었는지를 판단할 수 있는 그들만의 독특한 경쟁력 성과지표에 따라 올바르게 성과를 측정한 후 그 결과로 경쟁력을 향상시킬 수 있게 된다. 이와 더불어 서비스 기업들이 생산성 향상과 고객의 욕구를 충족시켜주

는 서비스 품질 향상을 위한 지속적인 노력을 전개할 때에만 경쟁력을 높일 수 있음을 인식할 필요가 있다.

따라서 우리나라 서비스 기업들이 추구하는 운영 전략들이 무엇이며 이를 효과적으로 수행하기 위한 합리적인 성과측정은 어떻게 하여야 하는지를 규명해 볼 필요성이 존재하는 바 이러한 문제의 인식 하에 서비스 기업의 경쟁력을 향상시키기 위한 본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 우리나라 서비스 기업들의 운영전략은 어떤 경쟁수단을 중요하게 여기고 추진하는지 운영전략의 유형을 밝혀 본다.

둘째, 서비스 기업이 추진하고자 하는 운영전략은 이 기업들이 인식하고 있는 환경적 불확실성에 의해 영향을 받는다는 전제 하에 서비스 기업의 운영전략 유형별로 기업들이 인식하는 외부환경의 불확실성 정도가 다른지를 분석한다.

셋째, 서비스 기업의 운영전략 유형별로 기업들이 성과를 측정하고자 할 때 경쟁요소의 성과지표를 중요하게 고려하는 정도가 다른지를 규명한다.

마지막으로 서비스 기업의 운영전략 유형별로 사업성과(재무적 성과와 경쟁력 성과)에 차이가 있는지를 알아본다.

이러한 문제를 규명함으로써 서비스 기업들이 환경의 불확실성을 인식하고, 그에 따라 운영전략을 수립하며, 이 운영전략이 경쟁력 향상에 기여하였는지를 나타내는 경쟁요소 성과지표를 올바르게 측정하여 궁극적으로 우리나라 서비스 기업들의 실질적인 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고 서비스 기업의 운영관리적 접근을 시도(원석희, 2001)해 보는 데에 본 연구의 목적이 있다.

II. 이론적 배경

2.1 서비스 기업의 운영전략

서비스 기업의 운영전략(operations strategy)은 제조기업의 생산전략(manufacturing strategy)을 일반적으로 원용할 수 있다고 본다. 그러나 몇 가지에서 차이가 존재하는데 첫째, 운영전략은 전략적 의사결정이 유형적 제품이 아닌 무형적 서비스 특성에 의존한다. 둘째, 서비스 기업의 운영전략은 조직 내의 각 부문과의 연계가 필수적이므로 운영부문이 독자적으로 수행할 수 있는 부분이 생산전략처럼 크지 않다는 것이다(원석희, 1997).

서비스 기업의 운영전략은 전략적으로 특유의 능력을 가지고 있어야 하기 때문에 경쟁 우선순위(competitive priority)를 결정하여야 한다. 전략의 목표를 동시에 달성할 수도 있지만 상충이 될 수 있다. 따라서 경쟁 우선순위를 정함으로써 조직의 특유의 능력을 키워 나아갈 수 있으며 강조하고자 하는 성과기준이 여기서 정의된다고 볼 수 있다.

서비스 기업들이 운영전략을 수행하는데 사용할 수 있는 경쟁차원은 원가, 품질, 시간, 납품과 유연성을 들 수 있다(원석희, 1997).

2.1.1 원가

원가우위를 달성하기 위해서는 서비스 기업의 인건비, 경비, 경상비 등 재 비용들을 삭감하는 것이 중요하다. 서비스상품의 제품수명주기가 성숙기에 있다면 대량시장에서 표준화함으로써 원가를 절감할 수 있다. 또한 지속적으로 개선을 유도하거나 학습효과를 통해 장기적으로 생산성 향상을 이룸으

로써 원가의 절감이 가능하다. 장기적으로는 최신 설비에 투자하거나 업무 효율화를 위한 프로그램 및 시스템 개발, 인력개발을 위한 교육·훈련 등도 원가를 절감할 수 있는 방법이 될 수 있다.

2.1.2 품질

서비스 기업이 품질이라는 운영목표를 달성하는데 관련되는 차원으로 서비스 품질이 있다. 가장 널리 알려져 있는 서비스 품질의 결정요소는 Parasuraman 등(1985, 1988)이 제시한 모형이다. 그들은 고객의 기대와 서비스 지각을 형성하는데 중요한 기준을 열 가지의 차원으로 제시하였다. 그 차원과 내용이 <표 1>에 나타나 있다.

2.1.3 납기

고객의 시간적인 요구사항을 정확하게 지킬 수 있는 능력을 말한다. 납기준수는 운영 시스템의 합

리성과 직원의 업무능력에 달려 있다. 납기를 신속하게 할 수 있는 방법은 여유자원을 보유하고 있거나, 서비스 과정을 신속히 함으로써 달성될 수 있다. 서비스 기업들이 시간을 단축하기 위해서는 불합리한 업무시간을 줄이는 근무시간의 효율적 이용, 업무의 공백이나 계획변경에 따른 자원낭비를 제거하는 것이 필요하다.

2.1.4 유연성

유연성은 명세/표준 유연성과 양 유연성으로 나눌 수 있다. 명세/표준 유연성은 고객화 정도로 고난도, 비표준 서비스상품의 공급능력, 설계변경능력, 신상품개발 및 기술혁신의 수용력 등을 의미한다. 유연성은 마케팅의 다양한 요구에 대한 운영부분의 대응력을 의미하므로 이는 고객의 요구 충족 능력과 직결된다. 반면에 양 유연성은 수요의 양적 변동에 반응할 수 있는 능력을 말한다.

<표 1> 서비스 품질의 결정요소

차 원	내 용
유형성(tangibles)	서비스 기업이 보유하고 있는 물적 시설(장비, 도구), 종업원의 복장, 용모 등
신뢰성(reliability)	약속된 서비스를 정확하게 이해하는 능력(정확한 계산, 시간엄수)
반응성(responsiveness)	고객에게 서비스를 신속하게 제공하려는 의지
의사소통(communications)	고객의 말에 귀를 기울이고, 고객들이 이해할 수 있도록 정보를 제공하는 능력
신용도(credibility)	서비스 제공자의 신뢰도, 진실성, 정직성
안전성(security)	고객은 서비스 제공 과정이나 서비스 결과로부터 어떤 위험 부담이나 심적 부담이 없어야 한다
능력(competence)	서비스 수행에 필요한 종업원들의 기술과 지식의 소유 정도
예의(courtesy)	고객과 만나는 종업원의 친절, 배려, 공손함
고객의 이해(understanding/ knowing the customer)	고객과 그들의 요구를 알리고 노력하는 정도
접근성(access)	서비스 시스템에 대한 접근가능성, 접촉의 용이성 등(주차가 편리한 입지, 교통이 편리한 입지)

자료: Parasuraman 등 1985, 1988.

2.2 운영전략과 외부환경의 불확실성

일반적으로 전략적 계획과정(strategic planning)에서는 기업전략을 수립하기 전에 외부환경을 평가하는 것이 일반적이다. 서비스 기업의 경우도 이 과정을 그대로 활용할 수 있다고 본다. 서비스 기업의 운영전략과 외부환경의 불확실성의 관계를 논의한 선행연구는 그리 많지 않다. 따라서 여기서는 제조기업을 대상으로 연구된 내용들을 기술하고 이를 서비스 기업에 적용시켜 보고자 한다.

외부환경의 불확실성을 규명하기 위해서는 두 가지 점이 규명되어야 한다. 이는 환경적 불확실성의 측정차원 문제의 규명과 이를 구성하는 내용의 문제이다. 우선 환경적 불확실성의 측정차원과 관련하여 환경이 전략선택에 영향을 미친다는 상황적합적 전략선택개념을 강조하는 연구로 Anderson과 Paine(1975)은 기업의 전략수립이 내·외부의 객관적 환경에 기초하여 이루어지기보다는 경영자의 주관적 환경불확실성의 지각정도와 이에 따라 인지된 변화의 필요성 정도에 기반을 두고 이루어져야 함을 제시하였다(임준철, 1997). 따라서 이러한 논의를 근거로 볼 때 전략형성에 영향을 미치는 외부환경의 불확실성의 측정 차원은 객관적인 환경이 아니라 경영자가 주관적으로 느끼는 인지된 주관적 불확실성의 정도(perceived environmental uncertainty)를 측정하는 것이 바람직하다는 것이다.

한편 외부환경의 불확실성을 측정하는 지표의 내용과 관련하여 많은 연구들이 외부환경의 불확실성을 환경의 복잡성과 동태성으로 구별하고 있다(Brownell, 1985; Duncan, 1972). 외부환경의 동태성을 규명하는 데는 소비자의 수요 및 기호변화, 제품수명주기의 변화속도, 경쟁자의 행위, 공급자의 행위, 기술변화 등으로 측정할 수 있고, 외

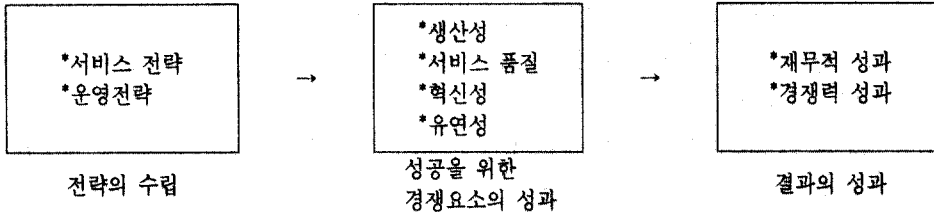
부환경의 복잡성을 측정하는 데는 경쟁자의 수, 경쟁자의 경쟁전략, 소비자의 수, 소비자 집단의 다양성, 공급자의 수, 공급자특성의 다양성을 들 수 있다(윤재홍, 1994).

따라서 서비스 기업들이 운영전략을 수립할 때 고려하여야 할 사항으로 첫째, 외부환경의 불확실성을 고려하는 것이 필요하고 둘째, 이의 측정차원은 경영자가 인식하는 주관적인 것이어야 하며 셋째, 불확실성을 측정하는 차원은 동태성과 복잡성으로 구성되어야 한다.

2.3 서비스 기업의 경쟁요소 성과지표와 사업성과

서비스 기업의 성과를 어떻게 측정해야 하는지를 규명해 보자. 앞에서 이미 논의된 바와 같이 운영전략의 개발과 실행이 정의된 후 운영전략의 경쟁우선순위를 원가, 품질, 납기와 유연성의 경쟁차원을 통해 결정하게 된다. 이렇게 수립된 운영전략의 경쟁차원이 제대로 실행되었는지를 성과측정의 차원에서 검토하여야 한다. 이는 두 부분으로 나누어 검토할 수 있었는데 하나는 전략의 성공을 위한 경쟁요소의 성과이고 다른 하나는 전략 수행의 결과로서의 성과차원이다(Fitzgerald 등, 1991). 따라서 이 두 부분은 나누어서 측정하여야 하며 전략의 성공을 위한 경쟁요소가 결국 전략 수행의 결과에 영향을 미치게 된다. 이를 그림으로 간단히 나타내면 다음 <그림 1>과 같다.

성과측정의 차원을 규명하였으면 다음으로는 이에 속하는 성과지표의 내용을 규명하여야 한다. 전략의 성공을 위한 경쟁요소의 성과를 측정하고자 할 때 대표적인 지표들로는 생산성, 서비스 품질, 혁신성과 유연성을 들 수 있다. 그리고 전략 수행의 결과를 측정하고자 할 때 사용할 수 있는 대표



〈그림 1〉 운영전략과 성과측정의 차원

적인 지표들로써 재무적인 성과와 경쟁력 정도를 측정할 수 있다. 이들 지표에 포함될 수 있는 성과 지표의 내용은 다음 〈표 2〉에 요약되어 있다.

서비스 기업의 운영전략이 효과적으로 수행되었는지는 성과를 측정함으로써 알 수 있게 된다. 그러나 앞서서도 언급되었듯이 서비스 조직은 조직

〈표 2〉 서비스 기업의 성과측정의 차원과 지표의 내용

성과의 차원		성과지표의 내용
전략 수행의 결과 (사업성과)	재무적 성과	*수익성 *유동성 *자본구조 *시장점유율
	경쟁력 성과	*상대적 시장점유율과 시장에서의 위치 *매출액 성장률 *고객이 측정한 경쟁력
전략의 성공을 위한 경쟁요소	생산성	*생산성 *효율성
	서비스 품질	*유형성 *신뢰성 *반응성 *신용도 *안전성 *능력 *의사소통 *예의 *고객의 이해 *접근성
	혁신성	*혁신 과정의 성과 *개인 혁신의 성과
	유연성	*명세/표준 유연성 *양 유연성 *납품속도 유연성

자료: Fitzgerald 등(1991)에서 성과지표의 내용을 저자가 일부 첨가함.

간, 기능간에 횡단해서 연결되는 활동의 성격이 제조기업보다 강하기 때문에 전략의 성과를 측정하는 것이 제조기업보다 어렵다(원석희, 1997). 따라서 서비스 기업이 성과를 측정하고자 할 때 중요한 점은 첫째, 성과지표를 제대로 선택하여야 하고 둘째, 올바르게 측정하여야 한다는 것이다.

그러면 어떻게 하는 것이 바람직 한 지를 여기서는 논의해 보자. 첫째, 성과지표들의 내용은 운영전략의 목표에 맞게 선택하여야 한다는 것이다. 이는 앞서도 언급한 바 있지만 운영전략을 통해 무엇(what)을 수행하고자 했는지 명확히 하고 그에 맞추어 성과지표들의 내용을 결정하여야 한다. 이는 서비스 운영전략의 내용과 성과지표의 일치성(consistency)의 문제이다. 따라서 서비스 기업의 운영전략이 달라지면 성과를 측정하고자 할 때 경쟁요소의 성과지표들을 중요하게 고려하는 정도들이 달라질 수 있고 또한 달라야 한다는 것이다.

둘째, 운영전략을 제대로 수행했다면 궁극적으로 타 경쟁사와 비교하여 경쟁력의 강화로 나타날 것이며 그 결과로 기업들의 재무적인 성과가 향상되게 된다. 따라서 전략수행의 결과를 측정할 때 타 기업들과 비교한 경쟁력을 측정하고 또한 객관적인 재무적 성과의 향상을 측정하여야 하는 이유가 여기에 있다(Fitzgerald 등, 1991).

III. 연구가설의 설정과 조사방법

3.1 연구가설의 설정

우리나라 서비스 기업들을 대상으로 운영전략을 규명하기 위해 실증분석을 시도한 선행연구는 없다. 따

라서 실증적으로 도출될 수 있는 운영전략집단의 유형은 실증분석을 통해 사후적으로 규명할 것이다.

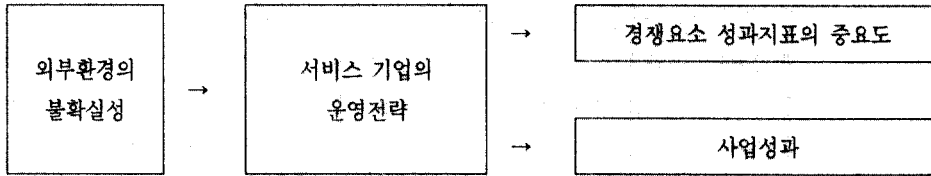
3.1.1 서비스 기업의 운영전략 유형별 외부환경의 불확실성에 관한 가설

서비스 기업의 운영전략은 경영자가 주관적으로 느끼는 인지된 주관적 불확실성의 정도에 영향을 받는다고 논의한 바 있다. 이러한 연구결과는 주로 제조기업을 대상으로 한 연구(Anderson & Paine, 1975; Venkatraman & Prescott, 1990)들이었고 서비스 기업을 대상으로 그대로 적용해보고자 한다. 서비스 기업들이 운영전략을 다르게 추구한다면 그 이면에는 기업들이 느끼는 외부환경의 불확실성 정도가 다르다고 볼 수 있다. 따라서 서비스 기업의 운영전략과 외부환경의 불확실성과의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 서비스 기업들이 추구하는 운영전략에 따라 외부환경의 불확실성을 느끼는 정도는 서로 차이가 있을 것이다.

3.1.2 서비스 기업 운영전략 유형별 경쟁요소 성과지표의 중요도에 관한 가설

제조기업이 추구하는 생산전략을 얼마나 효과적으로 달성하였는지를 파악하기 위해서 성과를 측정하고자 할 때 생산전략의 내용이 기업들마다 다르기 때문에 그와 관련된 성과지표들을 성과측정 시에 중요하게 고려하는 정도는 다르다(Roth, 1989; Miller & Roth, 1989, 윤재홍, 1991). 마찬가지로 서비스 기업이 추구하는 운영전략의 내용을 얼마나 효과적으로 달성하였는지를 파악하기 위해서 성과를 측정하고자 할 때 운영전략의 내용이 서비스 기업들마다 다르기 때문에 그와 관련된 경쟁



〈그림 2〉 연구모형

요소 성과지표들을 성과측정 시에 중요하게 고려하는 정도에 영향을 미칠 것으로 본다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 서비스 기업들이 성과를 측정하고자 할 때 기업들이 추구하는 운영전략에 따라 경쟁요소 성과지표들을 중요시하는 정도는 서로 차이가 있을 것이다.

3.1.3 서비스 기업의 운영전략 유형별 사업성과에 관한 가설

제조기업이 추구하는 생산전략이 다름에 따라 사업성과는 다르다는 연구(Miller & Roth, 1989; Roth, 1989; 오세진·김기영, 1991)를 서비스 기업들에 적용하여 서비스 기업들이 서로 다른 운영전략을 수립하고 이를 수행하였으므로 결과적으로 나타난 사업성과 또한 다르리라고 생각되어진다. 따라서 서비스 기업의 운영전략의 수행과 그 결과로서 나타난 사업성과와의 관계와 관련하여 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 서비스 기업들의 추구하는 운영전략에 따라 사업성과는 서로 차이가 있을 것이다.

이상의 가설을 연구모형으로 나타내면 〈그림 2〉와 같다.

3.2 변수의 정의와 측정방법

3.2.1 운영전략변수

서비스 기업의 운영전략변수는 Parasuraman 등(1985, 1988)과 원석희(1997)가 제시한 내용을 종합하여 구성하였다. 이 변수들은 원가를 낮출 수 있는 능력, 물적 시설 및 장비개선능력, 의사소통자의 외양을 높이는 능력(유형성), 약속된 서비스를 믿음직스럽고 정확하게 수행하는 능력(신뢰성), 신속한 서비스 제공 능력(반응성), 종업원의 지식, 그리고 신뢰와 믿음을 전달할 수 있는 능력(확신성), 사려 깊고 개인적인 관심을 고객에게 보일 수 있는 준비능력, 시간적인 요구사항을 정확하게 지킬 수 있는 능력, 명세/표준의 유연성을 나타내는 고난도, 비표준상품의 공급능력, 서비스 설계 변경 능력, 신상품개발 및 기술혁신의 수용능력, 수요의 양적 변동에 반응할 수 있는 능력 등이다. 이 변수들에 대해 서비스 기업에서 최근 몇 년간 중요하게 추진하는 정도를 5점 척도로 측정하였다 (1=전혀 중요하지 않음; 5=매우 중요함).

3.2.2 외부환경의 불확실성변수

외부환경의 불확실성변수는 제조기업을 대상으로 한 윤재홍(1994)의 연구에서와 같이 동태성을 나타내는 변수들로 소비자 수요 및 기호변화의 예측성, 서비스상품 수명주기의 변화속도, 경쟁자의 행위, 기술변화의 예측성을 측정하고, 복잡성을 측정

하기 위해서 경쟁자의 수, 경쟁자의 경쟁전략의 다양성, 소비자의 수, 소비자집단의 다양성, 공급자의 수와 다양성을 측정한다. 이 변수들에 대해 최근에 서비스 기업들이 다음 사항에 대해 얼마나 동의하는지를 5점 척도로 측정한다(1=매우 동의 안함; 5=매우 동의함).

3.2.3 경쟁요소 성과지표의 중요도변수

경쟁요소 성과지표의 중요도변수는 Fitzgerald 등(1991)이 제시한 것을 기준으로 생산성, 효율성, 서비스 품질과 관련된 것으로 물적 시설의 활용 및 인적자원의 유형성, 서비스의 정확성, 신속한 서비스의 제공, 고객의 욕구 이해와 정보제공능력, 서비스 제공자의 접근성, 고객과의 의사소통, 서비스 제공자의 기술 지식 소유(능력), 서비스 제공자의 친절, 공손함(예의), 고객의 요구를 알리고 노력하는 정도(이해), 서비스 지역의 접근성과 접촉용이성을, 혁신성과 관련된 것으로서 기업혁신과정의 성과, 개인혁신 과정의 성과를, 그리고 납기와 유연성에 관한 것으로서 명세/표준의 유연성, 양 유연성, 납품속도 유연성으로 구성되어 있다. 이 변수들에 대해 서비스 기업들이 성과를 측정하고자 할 때 이러한 지표들을 중요하게 고려하는 정도를 5점 척도로 측정하였다(1=전혀 중요하지 않음; 5=매우 중요함).

3.2.4 사업성과변수

사업성과변수도 Fitzgerald 등(1991)이 제시한 바와 같이 두 가지로 구성되는데 이는 재무적 성과와 경쟁력 성과이다. 재무적 성과를 나타내는 변수들은 수익성, 유동성, 자본구조, 시장점유율을 측정하고, 이 변수들에 대해 최근에 향상된 정도를 기업자체에서 객관적으로 느끼는 바를 측정(1=전

혀 향상되지 않음; 5=매우 향상됨)하였으며, 경쟁력 성과로는 상대적 시장점유율과 시장에서의 위치, 매출액 성장률과 고객이 정한 경쟁력 등에 대해 시장에서 경쟁하는 경쟁자와 비교하여 상대적으로 어떠한지를 5점 척도로 측정하였다(1=경쟁자에 비해 전혀 향상 안됨; 5=매우 향상됨).

3.3 표본설계, 자료수집 및 분석방법

연구가설을 검증하기 위해 설문지를 개발하고 연구대상기업을 선정하였다. 연구대상은 한국의 서비스 기업들이다. 실증적인 조사단계로서 조사대상 표본기업을 선정하고, 설문지에 의한 설문조사와 서비스 기업 경영자들에 대한 방문면담 조사, 그리고 e-mail을 통한 설문지 조사를 실시하였다.

서비스 기업을 분류하는 방법은 여러 가지가 있을 수 있다. 본 연구에서는 Singlemen(1978)이 제시한 서비스 기업의 분류방식을 기준으로 하였는데 이는 유통서비스, 생산자서비스, 사회서비스, 개인서비스와 기타로 이루어졌다. 따라서 표본의 선정도 이 분류방식을 기준으로 하여 이루어졌다. 설문조사는 이 산업들 중에서 판단 표본추출에 의해 정해진 기업들의 사업단위를 대상으로 설문지를 배포 및 회수하였는데 2000년 10월부터 12월 사이에 이루어졌으며, 총 200부의 설문지를 직접 방문 혹은 우편으로 수집하였다. 수집된 설문지는 총 83부(회수율 41.5%)로 이중 응답이 부실하거나 중심화 경향이 큰 3부의 설문지를 제외한 총 80부의 설문지가 통계분석에 사용되었다.

분석방법으로는 설문지의 기능을 개선시키고 변수들의 특성을 살피기 위해 운영전략변수, 환경의 불확실성변수, 경쟁요소 성과지표의 중요도변수에 대해서 신뢰도를 검증하기 위해(reliability test)

크론바하의 신뢰도계수(Cronbach's Alpha)를 사용하여 신뢰도를 체크하고, 타당도 분석(validity test)을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 그리고 묶인 요인을 중심으로 군집분석(cluster analysis)을 실시하여 운영전략집단들을 도출하였다. 집단 간의 차이를 분석하는데는 일원 분산분석(one way ANOVA)의 쉐페검정(Scheffe test)을 실시하였다. 표본자료의 수집 후의 분석은 SPSS PC+를 사용하여 처리하였다.

생산자서비스에 속하는 기업이 29업체로서 36.3%를 차지하고, 개인서비스에 속하는 기업이 22업체로서 27.5%의 비율로 그 다음을 차지하고 있다.

표본기업들의 일반적인 현황은 다음의 <표 4>에 요약되어 있다. 총 자산의 평균은 40억 5,000만원, 자본금은 6억 3,000만원이다. 서비스 기업에 종사하는 종업원수의 평균은 50.7명이다. 매출액의 평균은 63억 원으로 나타났고 순이익은 8억 8천만 원이다.

IV. 실증분석결과

4.1 표본의 일반적 특성

조사된 표본의 산업별 구성을 살펴보면 다음 <표 3>과 같이 나타났다. 전체 표본기업 80개 중에서

4.2 변수들의 신뢰성, 타당성분석

이론적 연구에서 도출된 개념의 정의에 사용된 항목들을 실제로 가설검증에 사용하기 전에 이들 항목들이 개념을 제대로 반영하고 있는지에 대해 구성개념타당성(construct validity) 및 신뢰성을 분석한다. 서비스 기업의 운영전략변수들에 한정해서 선행연구들에서 나타난 유연성의 차원에 대한

<표 3> 표본의 서비스 산업별 분포

업종	빈도수	퍼센트(%)
유통서비스	11	13.8
생산자서비스	29	36.3
사회서비스	11	13.8
개인서비스	22	27.5
기타	7	8.6
합계	80	100.0

<표 4> 표본의 일반적 특성

	평균	표준편차
총자산	40억 5천만원	102억3천만원
자본금	6억 3천만원	4억 2천만원
종업원 수	50.7명	169.9명
매출액	63억	42억1만원
순이익	8억8천만원	20억7천만원

〈표 5〉 서비스 기업의 운영전략변수의 신뢰성과 타당성 분석

요인	변수	요인 적재값	아이겐 값	누적분산 (%)	Cronbach's Alpha(α)
요인 1 신뢰성 요인	약속된 서비스의 정확성	0.879	3.685	30.707	0.9066
	신속한 서비스 제공 능력	0.890			
	종업원 지식, 신뢰, 믿음의 전달	0.663			
	고객에 대한 준비능력	0.592			
	시간적인 요구사항의 준수	0.838			
요인 2 서비스 상품 유연성 요인	고난도, 비표준 상품의 공급능력	0.777	3.447	59.430	0.9481
	서비스상품 설계 변경능력	0.835			
	신상품 개발 및 기술혁신 수용능력	0.879			
	수요의 양적 변동에 대한 반응능력	0.897			
요인 3 원가 및 유형성 요인	원가를 낮출 수 있는 능력	0.799	2.545	80.635	0.8033
	물적 시설 및 장비 개선능력	0.909			
	의사소통자의 외양을 높이는 능력	0.609			

구성개념의 파악이 힘들기 때문에 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였고, 신뢰성을 위해서는 크론바하의 알파계수를 이용하였다. 보통 신뢰도 계수가 0.6 이상, 그리고 요인 적재값이 0.4 이상이면 의미 있는 변수로서 해석할 수 있다. 요인분석방법은 주성분분석(principal component analysis)을 사용하고 회전방법은 직각회전 방법 중 배리맥스(varimax rotation) 방법을 사용하였다. 요인분석과 신뢰도 검사 결과 요인적재값은 0.59 이상이었으며 크론바하의 알파계수는 0.8 이상으로 나타났다. 요인분석 및 신뢰성 분석결과는 〈표 5〉에 나타나 있다.

서비스 기업의 운영전략변수들을 요인분석 한 결과, 세 개의 요인들로 나누어졌는데 이들은 신뢰성 요인, 서비스상품 유연성요인 그리고 원가 및 유형성요인들이다. 우선 신뢰성요인은 약속된 서비스의 정확성, 신속한 서비스, 종업원 지식, 신뢰, 믿음의 전달, 고객에 대한 준비능력과 시간적 요구사항의 준수 등의 변수들이 속했다. 서비스상품 유연성요인은 서비스상품들의 다양성 유연성과 양 유연성을

포함하는 변수들이다. 마지막으로 원가 및 유형성 요인은 원가를 낮추는 능력과 시설 및 인적자원(종업원)의 외양과 관련된 것들이다.

다음으로 외부환경의 불확실성변수들을 타당도, 신뢰도 분석한 결과는 〈표 6〉에 나타나 있다. 요인 적재값은 0.6 이상, 크론바하의 알파계수는 0.8 이상으로 나타났다. 이는 두 가지의 요인으로 나누어졌는데 동태성 요인과 복잡성 요인이다. 나누어진 결과를 보면 원래 소비자의 수, 소비자 집단의 다양성은 동태성 요인이라기보다는 복잡성에 속하는 변수들인데 여기에 묶였다. 이는 외부환경의 불확실성변수는 서비스 기업들과 제조기업들이 느끼는 환경적 불확실성의 내용요소들은 같을 것이라는 전제 하에 제조기업을 대상으로 한 연구의 내용을 그대로 활용한 것이었다. 그러나 요인분석의 결과는 서비스 기업들이 소비자의 수와 소비자집단의 다양성을 동태성 요인으로 보고 있어 제조기업을 대상으로 한 결과와는 차이가 나타났다. 아마도 서비스기업들에 있어서는 소비자의 기호변화가 복잡하기보다는 동태적으로 움직이고 있다고 여기고 있

〈표 6〉 외부환경의 불확실성변수에 관한 신뢰성과 타당성 분석

요인	변수	요인 적재값	아이겐 값	누적분산 (%)	Cronbach's Alpha(a)
요인 1 동태성 요인	소비자 수요 및 기호변화 예측성	0.846	4.555	50.606	0.9460
	서비스상품 수명주기의 변화속도 예측성	0.904			
	경쟁자의 행위 예측성	0.800			
	기술변화의 예측성	0.799			
	소비자의 수	0.815			
	소비자 집단의 다양성	0.810			
요인 2 복잡성 요인	경쟁자의 수	0.847	2.602	79.521	0.8358
	경쟁자의 경쟁전략의 다양성	0.666			
	공급자의 수와 다양성	0.863			

〈표 7〉 경쟁요소 성과지표의 중요도변수에 관한 신뢰성과 타당성 분석

요인	변수	요인 적재값	아이겐 값	누적분산 (%)	Cronbach's Alpha(a)
요인 1 유연성 및 혁신성지표 요인	서비스 제공지역의 접근과 접촉 용이성	0.539	4.228	26.423	0.9610
	기업 혁신과정의 성과	0.689			
	개인의 혁신과정 성과	0.611			
	명세/표준의 유연성 정도	0.761			
	양 유연성 정도	0.836			
	납품속도 유연성 정도	0.861			
요인 2 서비스전달 과정지표요인	물적 시설의 활용 및 인적자원의 복장, 용모 등	0.830	4.183	52.566	0.9299
	약속된 서비스의 신뢰성, 정확성	0.898			
	신속한 서비스의 제공	0.821			
	고객에게 정보제공 노력	0.735			
	서비스 제공자의 신뢰성, 진실성	0.791			
요인 3 서비스제공자 인적특성지표요인	서비스 제공자의 기술 지식 소유(능력)	0.614	2.638	69.051	0.8854
	서비스 제공자의 친절, 공손함(예의)	0.744			
	고객의 요구를 알려고 노력하는 정도(이해)	0.810			
요인 4 원가지표요인	생산성	0.837	2.634	85.511	0.9633
	효율성	0.844			

는 것으로 보인다.

마지막으로 경쟁요소 성과지표의 중요도변수에 관해 신뢰성과 타당성 분석을 실시하였다. 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 요인적재값이 0.5 이하인 경우를 제외시켰더니 고객과의 의사소통변수가 탈락

되었다. 크론바하의 알파계수는 0.88 이상으로 높은 수치로 나타났다. 경쟁요소 성과지표의 중요도 변수는 네 가지의 요인으로 묶였는데 이는 유연성 및 혁신성지표요인, 서비스전달과정지표요인, 서비스제공자 인적 특성지표요인, 원가지표요인이다.

4.3 서비스기업의 운영전략집단의 구성

본 연구에서 수립된 가설들을 검증하기 위해서는 먼저 서비스 기업의 운영전략변수들을 가지고 운영전략집단을 구성해야 한다. 운영전략집단을 구성하기 위해 군집분석을 실시하였는데 집단의 수를 미리 알지 못하기 때문에 시행착오를 거쳐 검정의 결과가 좋은 것으로 집단의 수를 결정하였다. 군집분석의 방법은 유사성 측정 방법으로 Ward 방법을, 군집화 방법으로 피어슨(Pearson) 상관 방식을 사용하였다. 군집분석의 결과 통계적으로 의미가 있는 세 개의 집단이 형성되었다. 이 세 개의 전략집단은 서비스 유형성전략집단, 서비스 신뢰성전략집단, 서비스상품 유연성전략집단으로 이름 붙였다. 군집분석의 결과를 검증하기 위해 일원 분산분석을 실시하였는데 그 결과는 <표 8>에 나타나 있다.

서비스유형성전략집단은 80개의 표본 중 43개로 가장 많이 포함되었는데 원가 및 유형성요인의 요인점수가 다른 두 집단과 비교하여 가장 큰 바, 이 집단은 다른 서비스 기업들에 비해 원가를 낮추고 물적 시설 및 장비개선과 종업원의 외양 등 서비스

유형성을 강조하여 추진하는 집단이라고 볼 수 있다.

한편 서비스 신뢰성전략집단은 두 번째로 많은 26개의 표본이 포함되었는데, 신뢰성요인에서 다른 집단들에 비해 가장 높은 요인점수를 나타냈으며 서비스상품 유연성요인도 높은 요인점수를 보이고 있다. 따라서 이 전략집단은 다른 서비스 기업들에 비해 고객과 약속한 서비스를 신속하고 정확하게 제공하려고 하며, 서비스 제공자(종업원)들이 고객들에게 관심과 믿음을 주는 것을 중요하게 추진하고 있으며 서비스 상품 유연성도 비교적 높게 강조하는 집단이라고 볼 수 있다.

마지막으로 서비스상품 유연성전략집단은 가장 적은 11개의 표본이 포함되었는데 서비스상품 유연성요인에서 가장 높은 요인점수를 나타냈다. 이 전략집단은 고객에게 제공하는 서비스상품을 다양화하고, 빠르게 제공하며, 새로운 신상품을 끊임없이 개발하여 시장에 제공하는 집단들이라고 볼 수 있다.

Scheffe 검정 결과는 신뢰성요인과 서비스상품 유연성요인에서 세 집단 간에 모두 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있다. 반

<표 8> 서비스 기업의 운영전략집단의 구성

집단 요인	집단 1 (서비스 유형성 전략집단) (N = 43)	집단 2 (서비스 신뢰성 전략집단) (N = 26)	집단 3 (서비스 상품 유연성 전략집단) (N = 11)	F 값	유의확률	쇄패 검정
신뢰성요인	0.0015 (0.914)	0.322 (0.909)	-0.822 (1.141)	5.683	0.005***	1 3 2 3
서비스상품 유연성요인	-0.687 (0.646)	0.781 (0.736)	0.841 (0.621)	48.446	0.000***	1 2 1 3
원가 및 유형성요인	0.307 (0.632)	-0.308 (1.350)	-0.472 (0.868)	4.953	0.009***	1 2

주) 요인점수의 평균, ()의 숫자는 요인점수의 표준편차를 의미 ***는 p<0.01

면에 원가 및 유형성요인에서는 서비스 유형성전략 집단과 서비스 신뢰성전략집단 간에는 유의적인 차이를 보이고 있으나 서비스상품 유연성전략집단은 그렇지 못한 것으로 분석되었다.

한편 서비스 기업의 운영전략집단별로 Schmenner (1995)가 제시한 노동집약 정도와 고객접촉 정도가 다른지를 알아보기 위해 설문조사시 응답 서비스 기업들의 노동집약 정도와 고객접촉 정도를 5점 척도로 질문하였다. 응답된 내용들의 평균을 구하여 평균(노동집약 정도의 평균, 4.42; 고객접촉 정도의 평균, 4.33)보다 크면 노동집약 정도와 고객접촉 정도가 높다고 하고 평균보다 낮으면 노동집약 정도와 고객접촉 정도가 낮은 것으로 구분하였다. 이는 서비스 기업의 운영전략집단별로 다양한 노동집약 정도와 고객접촉 정도가 존재하는지를 알아보기 위함이다. 이 결과를 보면 아래의 <표 9>와 같다.

<표 9>에서 보는 바와 같이 전문 서비스(professional service)가 가장 많은 41개, 그 다음으로 서비스 공장(service factory)이 31개, 대량

서비스(mass service)와 서비스 샵(service shop)이 각각 3개와 5개로 나타났는데 서비스 기업의 운영전략집단 별로 Schmenner(1995)가 제시하는 다양한 유형의 서비스 기업들이 존재하는 것을 알 수 있다.

4.4 서비스 기업의 운영전략 유형별 외부환경의 불확실성 차이분석

서비스 기업들의 운영전략 유형별로 외부환경의 불확실성을 느끼는 정도는 서로 차이가 있을 것이라는 가설을 검증하기 위해 일원 분산분석을 실시하였다. 이 결과는 <표 10>에 나타나 있다.

이 결과를 보면 동태성 요인에 있어서는 세 집단 별로 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의적인 차이가 나타났다. 서비스 신뢰성전략집단이 환경의 동태성 요인을 가장 크게 느끼고 있었고, 다음으로 서비스상품 유연성전략집단이, 그리고 서비스 유형성전략집단이 가장 작게 동태성을 느끼고 있었다. 따라서 우리나라 서비스 기업들은 기업들이 처한

<표 9> 서비스 기업의 운영전략 유형별 노동집약 및 고객접촉 정도(개수)

Schmenner 의 서비스 유형	집단 집단 1 (서비스 유형성전략집단)	집단 2 (서비스 신뢰성전략집단)	집단 3 (서비스 상품 유연성전략집단)	소계
서비스 공장 (노동집약 저, 고객접촉 저)	20	6	5	31
대량 서비스 (노동집약 고, 고객접촉 저)	2	1	-	3
서비스 샵 (노동집약 저, 고객접촉 고)	2	-	3	5
전문 서비스 (노동집약 고, 고객접촉 고)	19	19	3	41
소계	43	26	11	80

(표 10) 서비스 기업의 운영전략 유형별 외부환경의 불확실성 차이 분석

집단 요인	집단 1 (서비스 유형성전략집단) (N = 43)	집단 2 (서비스 신뢰성전략집단) (N = 26)	집단 3 (서비스 상품 유연성전략집단) (N = 11)	F 값	유의확률	쇄폐검정
동태성요인	-0.449 (0.762)	0.581 (0.984)	0.382 (1.061)	12.265	0.000***	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u>
복잡성요인	-0.100 (0.900)	0.228 (1.025)	-0.147 (1.288)	1.013	0.368	

주)요인점수의 평균, ()의 숫자는 요인점수의 표준편차를 의미 ***는 $p \leq 0.01$

외부환경이 동태적일수록 서비스 신뢰성전략을 추구하고, 덜 동태적일수록 서비스 유형성전략을 추구하는 것으로 나타났다.

반면에 복잡성요인은 세 전략집단 유형별로 유의적인 차이를 발견하지 못하였다. 이 이유를 해석해보면 우선 우리나라 서비스 기업들이 전략을 수립하는데 외부환경의 복잡성은 별로 영향을 주지 못하는 것으로 보인다. 또한 서비스 기업들은 상대적으로 제조기업들에 비해 외부환경의 복잡성을 개별차원으로 인식하지 못하는 것으로 해석할 수 있다.

4.5 서비스 기업의 운영전략 유형별 경쟁요소 성과지표의 중요도간의 차이분석

서비스 기업들이 성과를 측정하고자 할 때 운영전략 유형들간에 경쟁요소 성과지표들을 중요시하는 정도는 서로 차이가 있을 것이라는 가설을 검증하기 위해 일원 분산분석을 이용한 차이분석을 실시하였다. 그 결과는 (표 11)에 요약되어 있다.

운영전략집단별로 경쟁성과지표의 중요도요인에 대한 차이분석의 결과는 유연성 및 혁신성 지표요인은 유의수준 0.01에서, 서비스전달 과정지표요

(표 11) 서비스 기업의 운영전략 유형별 경쟁요소 성과지표의 중요도간의 차이 분석

집단 성과지표 중요도요인	집단 1 (서비스 유형성 전략집단) (N = 43)	집단 2 (서비스 신뢰성 전략집단) (N = 26)	집단 3 (서비스상품 유연성전략집단) (N = 11)	F 값	유의확률	쇄폐 검정
유연성 및 혁신성지표요인	-0.423 (0.901)	0.545 (0.984)	0.327 (0.634)	10.152	0.000***	<u>1</u> <u>2</u>
서비스전달 과정지표요인	-0.020 (0.898)	0.272 (0.825)	-0.567 (1.495)	2.875	0.063*	
서비스제공자 인적특성지표요인	-0.166 (0.867)	0.268 (1.097)	0.001 (1.183)	1.542	0.221	
원가지표요인	-0.017 (0.897)	-0.102 (1.161)	0.306 (0.996)	0.652	0.524	

주)요인점수의 평균, ()의 숫자는 요인점수의 표준편차를 의미 ***는 $p \leq 0.01$, *는 $p \leq 0.1$

인은 유의수준 0.1에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 나머지 서비스제공자 인적특성지표요인과 원가지표요인에서는 통계적으로 유의적인 차이를 보이지 않았다. 유연성 및 혁신성지표요인도 서비스 신뢰성전략집단이 성과측정 시에 가장 중요하게 고려하는 것으로 나타났고 서비스상품 유연성전략집단이 그 다음이었다. 서비스전달 과정지표요인도 서비스 신뢰성전략집단이 성과측정 시에 가장 중요하게 고려하는 것으로 나타났고 서비스 유형성전략집단이 그 다음으로 나타났다.

서비스 유형성전략집단이 경쟁요소 성과를 측정하고자 할 때 중요한 성과지표로 고려하여야 할 것은 서비스제공자 인적특성지표요인과 원가지표요인이고, 서비스 신뢰성전략집단은 서비스전달 과정지표요인이며, 서비스상품 유연성전략집단의 경우 유연성 및 혁신성 지표요인이어야 한다. 그러나 분석결과는 서비스 신뢰성전략집단이 서비스전달 과정지표요인을 가장 중요시하는 것 이외에는 모두 예상치 못한 결과를 가져왔다. 원가지표요인과 서비스제공자 인적 특성요인의 경우 세 집단 간에 통계적으로 유의적인 차이를 발견하지 못하였다. 이 결과를 해석해 보면 우리나라 서비스 기업들이 전략을 수립하고 이의 경쟁성과를 측정하고자 할 때 어떤 지표를 중요하게 고려하여야 하는지를 잘 파악하지 못하고 있고 따라서 성과측정이 제대로 이루어지지 못하고 있는 것으로 보인다. 이는 서비스 기업의 경쟁력을 향상시키는데 기여하지 못하는 결과를 낳게 된다. 우리나라 서비스 기업이 범세계적인 기업환경 속에서 경쟁력이 떨어지는 하나의 원인으로 작용하고 있는 것이다.

4.6 서비스 기업의 운영전략 유형별 사업성과간의 차이분석

서비스 기업들의 운영전략 유형들간에 사업성과는 서로 차이가 있을 것이라든가 가설을 검증하기 위해 일원 분산분석을 이용한 차이분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 12>에 요약되어 있다.

서비스 기업의 운영전략 유형별로 실제 사업성과간에는 유의수준 0.01에서 모두 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 이 결과를 해석해 보면 다음과 같다.

첫째, 재무적 성과를 측정하는 차원은 다른 경쟁기업과 비교한 개념이 아니라 개개의 기업별로 목표치에 비해 얼마나 향상되었는지를 나타낸 개념이다. 수익성과 유동성의 관점에서 서비스 신뢰성전략집단이 가장 향상되었고, 서비스상품 유연성전략집단이 그 다음, 그리고 서비스 유형성전략집단이 가장 낮은 것으로 나타났다.

둘째, 재무적 성과 중에서 자본구조와 시장점유율의 관점에서는 서비스상품 유연성전략집단이 가장 많이 향상되었고, 서비스 신뢰성전략집단이 그 다음을, 서비스 유형성전략집단이 가장 낮은 것으로 나타났다. 서비스 상품유연성을 강조하여 전략을 추진하면 시장점유율을 확대할 수 있기 때문에 당연한 결과로 보인다.

셋째, 경쟁력 성과는 시장에서 경쟁하는 경쟁자와 비교한 상대적인 개념인데 시장점유율, 매출액 성장률과 고객이 원하는 경쟁력 모두에서 서비스 신뢰성 전략집단이 상대적으로 가장 높은 경쟁력을 실현하였고, 서비스 상품 전략집단이 그 다음이고, 서비스 유형성 전략집단이 가장 낮은 경쟁력이 있는 것으로 나타났다.

이 분석결과가 시사하는 바는 첫째, 서비스 신뢰

〈표 12〉 서비스 기업 운영전략 유형별 사업성과간의 차이 분석

		집단 1 (서비스 유형성 전략집단) (N = 43)	집단 2 (서비스 신뢰성 전략집단) (N = 26)	집단 3 (서비스 상품 유연성전략집단) (N = 11)	F 값	유의 확률	유효 검정
재 무 적 성 과	수익성	3.04 (0.754)	3.80 (0.801)	3.63 (0.924)	8.145	0.001***	1 2
	유동성	2.72 (0.796)	3.88 (0.765)	3.81 (0.750)	21.373	0.000***	1 2 1 3
	자본구조	2.53 (0.826)	3.57 (0.986)	4.00 (0.632)	19.239	0.000***	1 2 1 3
	시장점유율	2.65 (0.922)	3.61 (0.852)	3.72 (0.904)	12.327	0.000***	1 2 1 3
경 쟁 력 성 과	시장점유율	2.60 (0.820)	3.76 (0.764)	3.63 (0.809)	19.710	0.000***	1 2 1 3
	매출액 성장률	2.55 (0.933)	3.73 (0.724)	3.54 (0.934)	16.535	0.000***	1 2 1 3
	고객이 원하는 사항에 대한 경쟁력	2.55 (0.853)	3.84 (0.674)	3.63 (0.674)	24.998	0.000***	1 2 1 3

주) 숫자는 평균, ()의 숫자는 표준편차를 의미 ***는 p≤0.01

성을 추구하는 전략집단이 전반적으로 가장 높은 실제 성과를 가져 온 바, 서비스 기업들이 무슨 전략을 사용하는 것이 가장 좋은가라는 문제보다도 서비스 신뢰성을 추구하는 전략집단이 성과측정 시에 경쟁요소의 성과지표로 서비스전달 과정지표를 다른 집단들과 비교해 더 강조함으로써 전략과 성과지표의 중요도를 일치(consistency) 시켰기 때문에 이렇게 좋은 결과를 가져 온 것으로 해석하여야 한다. 둘째, 서비스상품 유연성전략을 추구하는 전략집단도 성과측정 시에 유연성 및 혁신성 지표 요인을 비교적 중요하게 고려하여 전략과 성과지표를 일치시켰기 때문에 시장점유율 등에서 좋은 성과를 가져온 것으로 보인다. 셋째, 서비스 유형성을 추구하는 전략집단은 실제 성과가 다른 집단들

에 비해 가장 낮은 것으로 나타났는데 이도 추구하는 전략과 성과지표의 중요한 정도를 다른 전략집단과 비교해 일치시키지 못하였기 때문에 이런 결과가 나타나지 않았나 생각된다.

4.7 연구결과의 시사점

분석의 결과 서비스 기업의 운영전략집단들은 세 가지 즉, 서비스 유형성전략집단, 서비스 신뢰성전략집단과 서비스상품 유연성전략집단으로 분류되었고, 이 각각의 집단들이 느끼는 외부환경의 불확실성 정도는 동태성 정도에서 서로 차이를 보이고 있었으며, 성과를 측정하고자 할 때 중요하게 고려하는 정도도 일부에서 차이를 보이고 있었다. 또한

각각의 집단들 간에 실제 사업성과에서도 뚜렷한 차이를 보였다.

본 연구의 결과와 관련하여 우리나라 서비스 기업에 대한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 서비스 기업들이 운영전략을 수립할 때 경영자들이 주관적으로 느끼는 외부환경의 불확실성을 파악하고 이에 따라 운영전략을 수립하여야 함에도 불구하고 우리나라의 서비스 기업들은 동태성 정도는 잘 파악하고 있으나, 복잡성 정도는 제대로 파악하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 동태성 정도의 파악뿐만 아니라 복잡성 정도와 동태성을 구분하고 이를 명확히 파악한 후 서비스 기업의 운영전략을 수립하여야 환경에 따른 적합한 전략의 수립이 가능하다고 본다.

둘째, 우리나라의 서비스 기업들은 추구하는 운영전략별로 성과를 측정할 때 성과지표를 중요하게 고려하는 정도가 달라야 함에도 불구하고 그렇지 못한 것으로 나타났다. 즉, 서비스 유형성전략집단이 경쟁요소 성과를 측정하고자 할 때 가장 중요한 성과지표로 고려하여야 할 것은 서비스제공자 인적특성지표요인과 원가지표요인이고, 서비스 신뢰성전략집단은 서비스전달 과정지표요인이며, 서비스 상품 유연성전략집단의 경우 유연성 및 혁신성 지표요인이어야 한다. 이렇게 우리나라 서비스 기업들이 추구하는 운영전략에 따라 성과지표를 중요하게 고려하는 정도가 다르지 못하다면 경쟁력을 향상시키는데 저해요소로 작용할 수 있을 것이다.

셋째, 우리나라 서비스 기업들이 어떤 운영전략을 추진하는 지에 따라 성과측정시 중요하게 고려하는 성과지표가 일치되어야 사업성과도 좋은 결과를 가져올 수 있음을 인식하여야 한다. 우리나라 서비스 기업의 경우 서비스 신뢰성전략을 추구하는 집단들이 가장 좋은 사업성과를 실현하였고, 서비

스상품 유연성전략을 추구하는 집단들이 그 다음으로 좋은 성과를 가져왔으며 서비스 유형성전략을 추구하는 집단들은 가장 낮은 성과를 가져왔는데 이는 무슨 전략을 추진하였는가 하는 것보다도 서비스 신뢰성전략을 추구하는 기업들이 성과지표를 중요시하는 정도와 일치시켰기 때문에 이러한 결과가 나온 것으로 보인다. 따라서 서비스 기업들이 어떤 운영전략을 수립하고 성과를 어떻게 측정하여야 결과인 사업성과도 좋아지고 경쟁력을 향상시킬 수 있는지 하나의 시사점을 제시해 준다.

V. 결론

본 연구에서는 우리나라 서비스 기업의 운영전략을 규명하기 위해 서비스 기업의 운영전략변수를 이용하여 운영전략집단을 구성하였으며, 이 운영전략집단 별로 Schmenner가 제시한 다양한 서비스 유형이 존재함을 알 수 있었고, 각각의 운영전략집단 별로 외부환경의 불확실성 정도가 다른지를 분석하였으며, 서비스 기업들이 성과를 측정하고자 할 때 경쟁요소의 성과지표를 중요하게 고려하는 정도가 다른지를 규명하였으며, 사업성과(재무적 성과와 경쟁력 성과)에 차이가 있는지를 알아보았다.

지금까지의 연구결과를 요약하고 의미를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 우리나라 서비스 기업들이 추구하고 있는 운영전략의 유형을 처음으로 파악해 본 바, 서비스 유형성전략집단, 서비스 신뢰성전략집단과 서비스 상품 유연성전략집단으로 분류되었고, 이 운영전략 집단 중에서도 노동집약 정도와 고객접촉 정도는 다양하게 존재하고 있었다.

둘째, 서비스 기업들이 느끼고 있는 외부환경의 불확실성과 관련하여 동태성 요인에 있어서는 세 집단별로 유의적인 차이가 있는 바, 서비스 신뢰성 전략집단이 동태성을 가장 크게 느끼고 있었고, 다음으로 서비스상품 유연성전략집단이, 그리고 서비스 유형성전략집단이 가장 작게 동태성을 느끼고 있었다. 우리나라 서비스 기업들은 기업들이 처한 외부환경이 동태적일수록 서비스 신뢰성전략을 추구하고, 덜 동태적일수록 서비스 유형성전략을 추구하는 것으로 나타났다. 그러나 복잡성요인은 세 전략집단 유형별로 유의적인 차이를 발견하지 못하였다.

셋째, 운영전략집단별로 경쟁성과지표의 중요도 요인에 대한 차이분석의 결과는 유연성 및 혁신성 지표요인과 서비스전달 과정지표요인은 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 나머지 서비스제공자 인적특성지표요인과 원가지표요인에서는 차이를 보이지 않았다. 유연성 및 혁신성 지표요인도 서비스 신뢰성전략집단이 성과측정 시에 가장 중요하게 고려하는 것으로 나타났고 서비스상품 유연성전략집단이 그 다음이었다. 서비스전달 과정지표요인도 서비스 신뢰성전략집단이 성과측정 시에 가장 중요하게 고려하는 것으로 나타났고 서비스 유형성전략집단이 그 다음으로 나타났다.

마지막으로 서비스 기업의 운영전략 유형별로 실제 사업성과간에 차이가 있는지를 알아본 바, 재무적 성과와 경쟁력 성과의 모든 부분에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 수익성과 유동성의 관점에서 서비스 신뢰성전략집단이 가장 좋은 결과를 나타냈고, 자본구조와 시장점유율의 관점에서는 서비스상품 유연성전략집단이 가장 좋은 결과를 보였다. 경쟁력 성과의 관점에서는 모두 서비스 신뢰성 전략집단이 상대적으로 가장 높은 경쟁력을 실현하고

있는 것으로 나타났다. 또한 이 결과가 나타나게된 배경에 대해 논의하였다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 경쟁요소 성과지표의 중요도변수가 17개로 구성되어 있는데 표본 수는 80개이므로 표본의 수가 적으므로 더 많은 표본을 수집하면 보다 일반화된 결과를 가져올 수 있다. 둘째, 서비스 기업을 대상으로 하여 외부환경의 불확실성을 규명한 연구가 부족하여 제조기업을 대상으로 한 연구의 결과를 그대로 활용하였으므로 이를 구별지어 외부환경의 불확실성변수들을 보완할 필요성이 있다. 셋째, 단순히 운영 전략집단들 간에 사업성과 차이를 분석하였으나 동일한 전략집단 내에서 경쟁성과 지표의 중요도를 일치시킨 기업과 그렇지 못한 기업들 간의 성과차이를 분석해 보면 의미가 있을 것으로 생각된다.

참고 문헌

- 오세진·김기영(1991), 생산전략의 유형분류와 경쟁적 특성에 관한 연구, *경영학연구*, 한국경영학회, 제20권 제2호, 39-69.
- 원석희(1997), *서비스운영관리: 고객을 위한 가치창출*, 형설출판사.
- _____ (2001), 서비스 생산성개선을 위한 운영관리적 접근, *한국생산관리학회지*, 한국생산관리학회, 제11권 제3호, 57-83.
- 윤재홍(1994), 한국제조기업의 품질전략과 성과측정에 관한 연구, *경영학연구*, 한국경영학회, 제24권 제4호, 211-249.
- _____ (1998), 관광상품의 생산성 향상 방안에 관한 연구, *아·태관광연구*, 제3호, 동아·태관광연구소, 55-76.
- _____·김기영(1991), 생산전략과 성과측정간의 적합성

- 에 관한 연구, *생산관리연구*, 제2권 제1호, 109-144.
- 임준철(1997), 한국제조기업의 상황적합적 기업전략의 유형 분류에 관한 연구, *경영학연구*, 제26권 제2호, 한국경영학회, 427-451.
- Anderson, Carl R, T. Frank and J. Paine(1975), "Managerial Perceptions and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal*, 18, 4, 811-823.
- Andersson, P., H. Aronsson, and N. G. Storhagen(1989), "Measuring Logistics Performance," *Engineering Costs and Production Economics*, Vol.17, 253-262.
- Azzone, G., C. Masella, and U. Bertele(1989), "Design of Performance Measures," *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 30 No. 2, 52-60.
- Brownell, P.(1985), "Budgetary Systems and the Control of Functionally Differentiated Organizational Activities," *Journal of Accounting Research*, Vol. 23, no. 2, 502-512.
- Bringnall, Stan and Joan Ballantine(1996), "Performance Measurement in Service Businesses Revisited," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 1, 6-31.
- Daniels, Robin C. and N. D. Burns(1997), "A Framework for Proactive Performance Measurement System Introduction," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.17, No.1, 100-116.
- Duncan, R. B.(1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 313-327.
- Eccles, R. G. (1991), "The Performance Measurement Manifesto," *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 131-137.
- Fitzgerald, L., R Johnston, T. J. Brignall,, R. Silvestro, and C. Voss,(1991), *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, London.
- Fitzsimmons, J. A. and M. J. Fitzsimmons(1994), *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, 196-201.
- _____ (1998), *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*, 2nd ed, McGraw-Hill, 451-457.
- Flapper, Simme Douwe P., L. Fortuin, and Paul P. M. Stoop,(1996), "Towards Consistent Performance Management Systems," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.16, No.7, 27-37.
- Garvin, D. A. (1987), "Competing on the Eight Dimension of Quality," *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 101-109.
- Geanaracos, J. and I. Meiklejohn(1993), *Performance Measurement: The New Agenda*, Business Intelligence, London.
- Haskett, J.(1990), "Rethinking Strategy for Service Management," In David Bowen(eds), *Service Management Effectiveness*.
- Keydos, W.(1991), "Key Performance Factors," in *Measuring, Managing, and Maximizing Performance*, Productivity Press, Cambridge, MA.
- Keegan, D. P., R. G. Eiler, and C. S. Jones(1989), "Are your Performance Measures Obsolete?," *Management Accounting*, June, 45-50.
- Miller, J. G. and A. V. Roth (1989), "A Taxonomy of Manufacturing Strategies," *Working Paper*, Boston University.
- Neely, Andy, Mike Gregory and Ken Platts(1995), "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda," *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 15, No. 4, 80-116.
- Parasuraman, A., L. L. Berry and V. A. Zeithaml (1985), "A Conceptual Model of Service Quality

- and its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-50.
- Parasuraman, A., L. L. Berry and V. A. Zeithaml (1988), "SERVQUAL: a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (1), Spring, 14-40.
- Roth, A. V.(1989), "Linking Manufacturing Strategy and Performance: An Empirical Investigation," *Working paper*, Boston University.
- Schmenner, Roger W.(1995), *Service Operations Management*, Prentice Hall, NJ.
- Singlemen, J.(1978), *From agriculture to Services: The Transformation of Industrial Employment*, Sage publications.
- Venkatraman, N. and J. E. Prescott(1990), "Environment-strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications," *Strategic Management Review*, Vol. 11, 1-23.

Operations Strategy and Performance Measurement in Service Business

Yoon, Jae-Hong*

Abstract

The purpose of this research is to find the types of operations strategy existing in Korean service business, and then tries to examine each types of operations strategy differs in terms of the degree of perceived environmental uncertainty and the degree of importance in performance indicators.

Empirical findings of this research are as follows. First, the operations strategy types of the Korean service businesses in the sample were grouped into three: service tangibility strategy group, service reliability strategy group and service product flexibility strategy group. Second, to find out the differences in the degree of perceived environmental uncertainty, there were the differences in the environmental dynamism, but not in the environmental complexity among the groups. Third, to find out the differences in the degree of importance competitive factors of performance indicators, there were the differences in the flexibility and innovation indicator factor and service delivery process indicator factor, but not in the service provider indicator factor and cost related indicator factor among the groups. Fourth, in order to find out the differences in the financial and competitive performances, there were the differences in those performances among the groups.

Key words: Service operations strategy, Service performance measurement

* Professor, Department of Management, Dong-A University