

# 서비스 기업 성과측정모형의 기대효과 분석\*

## - 시스템 다이내믹스 접근 -

민재형

서강대학교 경영대학 교수  
(jaemin@ccs.sogang.ac.kr)

장시준

서강대학교 기업성과평가센터 연구원  
(sijun00@sogang.ac.kr)

본 연구는 서비스 기업의 전략적 관리를 위한 성과측정모형을 개발하고, 이의 기대 효과를 검증하는 목적을 갖고 있다. 이러한 목적을 위해 본 연구에서는 서비스 기업의 전략을 관리할 수 있는 성과측정모형을 제시하고, 시스템 다이내믹스(system dynamics) 개념을 이용하여 모형의 기대효과를 다각도로 분석하였다. 구체적인 분석을 위하여 국내 유통소매업체인 A쇼핑을 사례기업으로 선정하고, A쇼핑의 서비스 전략에 입각하여 비즈니스 모델과 성과표(scorecard)를 구축한 후, 이를 근거로 사례기업의 전략지도를 시스템 다이내믹스 모델로 구현하였으며, 이 모델을 이용하여 성과측정모형에 대한 시뮬레이션 분석을 수행하였다. 시뮬레이션 분석은 주요성과지표의 추이 분석, 경영정책의 변화에 따른 시나리오 분석, 그리고 전략적 가정에 대한 타당성 분석을 포함하고 있으며, 이를 통해 본 연구에서 제시한 서비스 기업의 성과측정 모형으로부터 기대할 수 있는 효과를 확인하였다.

### 1. 서 론

오늘날의 국민경제에서 서비스 산업이 차지하는 비중이 높아짐에 따라 서비스 기업들의 경쟁은 심화되고 있으며, 이러한 환경 변화는 서비스 기업들로 하여금 자신들의 전략을 올바르게 관리하도록 요구하고 있다. 이러한 전략적 관리를 위해 최근 균형성과표(balanced scorecard), 서비스-이익 사슬(service-profit chain), 성과프리즘(performance prism)과 같은 전략적 성과측정시스템의 구현 틀이 제시되고 있으나, 이러한 구현 틀은 기업의 성과측정시스템 구축을 위한 일반적인 방법론(균형성과표와 성과프리즘)만을 제시하였거나, 서비스 가치라는 포괄적 개념을 중심으로 서비스 기

업의 비즈니스 모델(서비스-이익 사슬)만을 제시하였을 뿐, 서비스 기업의 성과측정모형 구현을 위한 구체적인 방법론을 제시하지는 못하였다는 한계가 있다. 그러나 서비스 기업 특유의 전략을 관리하기 위해서는 고객과 서비스 등 핵심요소를 관리하고 이해관계자들의 욕구를 충족시킬 수 있는 보다 고객지향적이고 구체적인 성과측정모형이 필요하다.

본 연구에서는 서비스 기업의 비즈니스 모델을 토대로 서비스 기업의 전략을 관리할 수 있는 성과측정모형을 제시하고, 시스템 다이내믹스(system dynamics) 개념을 이용하여 이 모형의 기대효과를 검증하고자 한다. 성과측정모형의 기대효과 분석을 위해서는 기업의 경영이론(business theory)을 구현하는 성과지표 간의 인과관계에 대한 검증이 필요하나 국내 서비스 기업들 대부분은 최근까

지 재무성과 이외의 성과를 측정하고, 그 측정결과를 측정하는 관행이 미흡하여 시계열 자료를 바탕으로 인과관계를 검증하기란 불가능한 상황이다. 따라서 본 연구에서는 모형의 기대효과 분석을 위해 시뮬레이션을 방법론으로 선택하였다. 구체적으로, 사례기업의 비즈니스 모델과 성과표(scorecard)를 구축하고, 이를 근거로 사례기업의 전략지도를 시스템 다이내믹스 모델로 구현한 후, 이 모델을 이용하여 성과측정모형에 대한 시뮬레이션 분석을 수행하였다. 시뮬레이션 분석은 주요성과지표의 추이 분석, 경영정책의 변화에 따른 시나리오 분석, 그리고 전략적 가정에 대한 타당성 분석을 포함하고 있으며, 이를 통해 본 연구에서 제시한 서비스기업의 성과측정모형으로부터 기대할 수 있는 효과를 검증하였다. 사례기업으로는 Rucci et al. (1998)이 제안한 시어즈(Sears)의 실증적 인과관계의 적용 가능성을 파악하기 위해 A쇼핑이라는 국내 유통소매업체(백화점)를 선정하였다.

## II. 서비스 기업의 성과측정

### 2.1 성과측정시스템의 역할

올바른 성과측정시스템이란 기업의 전략을 정확히 설명할 수 있어야 하고, 기업의 전략을 구성원들이 수행해야 할 구체적인 활동으로 전환할 수 있어야 하며, 다시 이러한 활동들의 효과성과 효율성을 계량화된 성과지표로 구조화하여 측정할 수 있어야 한다. 그리고 이러한 측정결과를 수집, 분석, 해석, 전파할 수 있는 하부구조를 갖추며 “기업의 전략이 계획대로 수행되고 있는가”하는 단일고리

학습(single-loop learning)과 “기업의 전략이 의도한 결과를 달성하고 있는가”라는 이중고리학습(double-loop learning)을 촉진함으로써, 전략적 활동을 수정하거나 전략 자체의 타당성을 검토하는 전략적 학습 시스템으로서의 역할을 수행하여야 한다(민재형 등, 2002). 즉, 올바른 성과측정시스템은 조직의 전략을 구체적인 활동으로 전환하고 이의 효율성과 효과성을 측정함으로써 전략의 수행 정도를 평가하는 운영관리시스템과 기업의 전략이 처음에 의도한 결과를 달성하는지의 여부를 평가함으로써 성과측정의 출발점이 되었던 전략의 타당성을 검토할 수 있는 전략관리시스템을 모두 포함하고 있어야 한다(Saad, G., 2001).

그러나 재무 지표에 과도하게 초점을 맞춘 기존의 전통적 성과측정시스템은 전략적 관리라는 성과측정의 순기능 실현에 있어 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 우선, 전통적 성과측정시스템은 다양한 성과영역에 대한 정보를 제공하지 못하고 있다. 즉, 재무 지표에 초점을 맞추는 전통적 성과측정방법은 주주 가치에 대한 관심은 높은 반면, 재무 성과의 동인이 되는 비재무적 성과는 소홀히 함으로써 기업 내부 및 외부에 존재하는 다양한 이해관계자들(종업원, 고객, 공급자, 지역사회 등)의 욕구에는 상대적으로 낮은 관심을 보이게 되는 단점이 있다(Brignall and Ballantine, 1996; Eccles, 1991; Eccles and Pyburn, 1992; Kaplan and Norton, 1992; Niven, 2002; Olive et al., 1999). 또한 재무 지표 중심의 성과측정은 성과지표들이 조직 전체의 목표를 향해 인과관계로 연계되어 있지 않아, 전략적 학습이 이루어지지 않는다는 한계점이 있다. 오늘날의 기업 환경에서는 기업 전체의 목표를 달성하기 위해 재무적 성과영역뿐만 아니라 다양한 이해관계자들의 이해를 대변

하는 성과영역들의 올바른 결합관계가 중요하다. 이처럼 다양한 성과영역 내의 성과지표들이 인과관계에 의해 하나의 목표를 향해 연결될 경우, 부서 간 협력을 촉진함으로써 단기 업적주의를 지양하고, 부분 최적화(local optimization)가 아닌 전체 최적화(global optimization)를 이룰 수 있는 것이다. 이때 성과지표 간의 연계는 비즈니스 성과 모델(business performance model)<sup>1)</sup>의 관점에서 이루어져야 하는데, 그 이유는 비즈니스 성과 모델이 기업의 전략을 일련의 활동들로 전환하고, 이를 다시 인과관계로 연결된 성과지표들로 표현함으로써 전략의 타당성 평가 및 향후 전략의 수립을 위한 전략적 피드백의 기반을 제공하기 때문이다.

## 2.2 서비스 기업 성과측정모형의 특징

전략적 관리라는 성과측정의 순기능을 위하여 전통적 성과측정의 한계를 극복할 수 있는 성과측정 모형에 관한 연구가 1990년대 들어 활발히 진행되어 왔는데, 이 중 서비스 기업과 관련한 성과측정 모형(결과-결정요인 모델, 균형성과표, 서비스-이익 사슬, 성과 프리즘)을 중심으로 그 특징들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, Fitzgerald et al.(1991)은 서비스 기업의 성과측정을 위한 결과-결정요인 모델(result & determinant model)을 제시한 바 있다. 이 모델은 성과동인(performance driver)을 의미하는 결정요인(자원 활용, 서비스 품질, 혁신, 유연성)과 그러한 성과동인이 가져오는 결과(재무적 성과, 경

쟁력)라는 두 가지 핵심 요소로 구성된다. 이 모델은 결과 지표에 경쟁력을 포함시킴으로써 경쟁 전략에 대한 관심을 반영하고는 있으나, 고객 만족과 이익창출을 위해 오늘날 중요한 요인으로 부각되고 있는 종업원과 관련된 요인들이 제시되고 있지 않다는 한계점이 있다(Brignall and Ballantine, 1996). 따라서 서비스 기업에 이 모델을 적용하기 위해서는 종업원 차원에 대한 추가적인 고려가 필요하다.

둘째, Kaplan & Norton(1992, 1993, 1996a, 1996b, 2000)은 전통적 성과측정방법이 갖는 단점들을 비판하면서, 기업의 전략적 목표를 일련의 성과지표로 전환할 수 있는 틀로 균형성과표(balanced scorecard: BSC)를 제안하였다. 균형성과표는 기업의 성과를 균형 잡힌 시각에서 평가하도록 하며, 성과측정시스템의 근본 목표인 전략 관리를 가능하게 하는 성과측정 틀로서 전세계적으로 각광을 받고 있다. 균형성과표는 기업마다의 독특한 비전과 전략에서 출발하여, 전략적 가설을 구성하는 주요성과영역(key performance areas)을 판별하고, 각 성과영역 내에서의 핵심성공요소(critical success factors) 및 핵심성공요소의 달성 추이를 모니터할 수 있는 주요성과지표(key performance indicators), 그리고 각 성과지표의 목표수준(target)과 행동계획을 설정함으로써 만들어진다. 이때 균형성과표를 구성하는 성과영역, 성공요소, 성과지표들은 전략의 올바른 이행을 위해 인과관계로 연계되어야 한다. 균형성과표의 기본적인 성과영역으로는 보통 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점 등 네

1) 비즈니스 성과모델(business performance model)은 기업의 중요한 의사결정에 영향을 미치는 경영활동과 결과들의 연관관계라고 말할 수 있으며(Eccles and Pyburn, 1992), 성과동인과 결과의 인과사슬 상에 존재하는 측정지표들의 강력한 연결로서 경영이론(theory of business)이라고도 표현된다(Ittner and Larker, 1998).

가지 영역이 제시되고 있다.<sup>2)</sup>

셋째, Heskett et al.(1994, 1997)이 제안한 서비스-이익 사슬(service-profit chain)은 소비자를 가치 지향적인 존재로 보는 관점에서 출발한다. 따라서 고객이 서비스에 대해 지불한 비용(서비스 가격과 서비스 획득비용)을 초과하는 서비스 품질(서비스 결과물과 서비스 전달과정의 품질)을 서비스 가치로 정의하고 이를 고객 만족의 결정요인으로 보고 있으며, 이러한 서비스 가치를 중심으로 서비스 가치를 창출하는 동인과 서비스 가치의 전달로 기업이 얻을 수 있는 결과물을 연계하여 서비스-이익 사슬이라는 비즈니스 모델을 제안하였다. 서비스-이익 사슬은 “고객에게 보다 높은 서비스 가치를 제공함으로써 성공을 이끌어낼 수 있다”라는 서비스 기업의 기본적인 전략적 가정을 반영한 모델로서 종업원 만족도 및 충성도, 생산성, 업무역량 등이 서비스 가치를 창출하는 동인이 되며, 서비스 가치는 고객 만족을 창출하고, 고객 만족은 다시 고객 충성도를 이끌어내어 최종적으로 고객 충성도가 기업의 수익에 중요한 영향을 미친다는 논리를 제시하고 있다.

넷째, Neely et al.(2001)이 제안한 성과프리즘 모델(performance prism model)은 포괄적인 이해관계자 지향 모델로서 경영진으로 하여금 조직의 주요 이해관계자들<sup>3)</sup>이 가지고 있는 욕구에 관심을 갖도록 유도하고 있다. 일반적으로 성과측정의 목적이 기업의 성공을 위한 전략 수행을 관리하

는 것이라고 볼 때, 성과프리즘 모델은 이러한 기업의 성공이 기업의 주요 이해관계자들에게 가치를 제공함으로써 달성될 수 있다고 보고 있다. 따라서 성과프리즘 모델에서 전략이란 주요 이해관계자들에게 그들의 욕구를 충족시킬 수 있는 가치를 제공하는 방법을 말하며, 따라서 성과프리즘 모델의 출발점은 기업의 전략이 아니라 주요 이해관계자들의 욕구에서 출발한다는 점이 다른 모델들과 다른 점이라고 할 수 있다. 성과프리즘 모델은 프리즘의 양끝에 고객 만족과 고객 기여를 의미하는 면을 두고, 이 두 면을 전략, 프로세스, 역량이라는 세 가지 활동으로 연계하는 형태를 취하고 있다. 즉, 성과프리즘 모델은 이해관계자 만족을 위한 이해관계자의 욕구 파악을 출발점으로 이들의 욕구를 충족시키기 위해 필요한 전략을 설정하고, 이러한 전략 달성을 위한 프로세스를 정의하며, 프로세스의 수행을 위해 우리에게 필요한 역량을 확인한 후, 최종적으로 이해관계자의 기여 여부를 확인하는 방식으로 구현된다.

지금까지 살펴본 성과측정모델들은 전통적 성과측정시스템의 한계 극복을 위해 제안된 것으로 서비스 기업의 전략적 관리를 위해 성과측정시스템이 갖추어야 할 주요 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과측정시스템은 고객에 대한 명확한 정의를 내포하고 있어야 한다. 고객은 서비스 제공자와의 상호작용 속에서 자신들이 제공받은 서비스의 가치를 평가하며, 이렇게 평가된 서비스 가치는 서비스 제공자의 성과를 결정하는 동인이 된다(Heskett

2) 그러나 BSC의 성과영역은 Kaplan과 Norton이 제안한 네 가지 성과영역에만 한정될 필요는 없다. 주요성과영역의 수와 내용은 해당 조직의 존재이유, 그리고 조직의 독특한 비전과 전략에 따라 달라질 수 있다.  
 3) 이해관계자란 기업에 지분을 가지고 있거나 혹은 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 기업의 내부와 외부에 존재하는 개인 또는 집단을 의미하며, 크게 환경적 이해관계자(environmental stakeholder)와 프로세스 이해관계자(process stakeholder)로 구분할 수 있다(Atkinson et al., 1997). 환경적 이해관계자는 경쟁전략의 핵심으로 기업의 외부환경에 속하는 이해관계자(주주, 고객, 지역사회, 규제기관 등)를 말하고, 프로세스 이해관계자는 제품이나 서비스를 만들어내고 전달하는 프로세스와 관련된 이해관계자(종업원, 공급자, 제휴사 등)를 의미한다. 일반적으로 주주, 고객, 그리고 종업원이 기업의 성공에 핵심적인 역할을 하는 이해관계자로 취급되며(Heskett et al., 1997), 다른 이해관계자들도 기업의 성공에 중요한 역할을 수행하는 존재로서 인식된다(Reichheld, 1996).

et al., 1997). 따라서 서비스 제공자는 자신들의 표적고객이 누구이며, 그들이 원하는 것이 무엇인지 명확히 이해하고 있어야만 보다 높은 서비스 가치를 제공할 수 있다.

둘째, 서비스 가치에 영향을 미치는 기업 내부 및 외부의 이해관계자들에 대한 정보를 제공할 수 있어야 한다. 즉, 성과측정시스템은 기업의 핵심 이해관계자인 주주, 고객, 종업원 이외에도 기업 성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 이해관계자들에 대한 관리가 필요하다. 최근 서비스 기업들은 여러 가지 제휴 관계를 통해 자신들의 서비스 가치를 차별화하려는 노력을 시도하고 있으며, 이러한 노력은 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 새로운 이해관계자들의 판별과 그들에 대한 관리가 필요함을 의미한다.

셋째, 성과측정시스템은 전사에 걸쳐 전략을 의사소통할 수 있는 수단이 되어야 한다. 기업은 다양한 계층(levels)과 기능(functions)으로 구성되어 있으며, 성과측정시스템의 목적은 전략의 올바른 실행을 위한 조직 구성원들의 행동을 유도하는 것이다. 따라서 성과측정시스템은 전략적 목표의 달성을 위해 구성원들이 수행해야 할 활동들을 구체적으로 정의할 수 있어야 하며, 구성원들은 이러한 정의를 통해 기업의 전략을 이해하게 된다. 이러한 관점에서 성과측정시스템은 전략적 목표와 행동의 일치를 위해 조직의 계층과 기능을 통합하는 역할을 수행할 필요가 있다. 즉, 최상위의 비전에서 일선 실무자의 행동까지 계층을 따라 전략적 목표를 세분화하여 활동으로 전환하여야 한다. 또한 전략 수행을 위한 활동들의 인과관계를 통해 전략

수행 프로세스 상의 기능들을 연결시킴으로써 개별 계층과 기능부서의 조직 구성원들에게 그들이 수행해야 할 목표와 활동을 제시할 수 있어야 한다.

넷째, 성과측정시스템은 전략적 관리시스템이어야 한다. Porter(1998)는 경쟁전략이란 독특한 가치 제공에 필요한 차별적 활동들의 집합을 선정하는 것으로 결국, 전략의 요체는 동종의 활동을 경쟁자와 다르게 수행하거나 또는 차별화된 활동을 수행하는데 있다고 주장하였다. 따라서 전략이란 개별 기업의 목표달성을 위한 동인과 결과의 관계로 연결된 활동들의 집합이며, 올바른 성과측정시스템이란 기업의 전략을 구현하는 일련의 연계된 활동들(비즈니스 모델 혹은 경영이론)을 측정 가능한 성과지표로 전환하는 과정을 통해 구현될 수 있다. 이러한 과정을 통해 성과측정시스템은 기업 전략의 올바른 이행을 추적할 수 있으며, 비즈니스 모델의 인과관계를 바탕으로 전략적 가정에 대한 타당성 여부를 검토할 수 있는 것이다.

다섯째, 성과측정시스템은 환경의 변화에 따라 지속적으로 갱신되는 시스템이어야 한다. 전략은 환경의 변화에 따라 수정되어야 하며, 성과측정시스템은 전략 실행을 관리하는 시스템으로 전략의 변화에 따라 지속적으로 갱신될 수 있어야 한다. 즉, 성과측정시스템은 전략적 학습 도구로서의 역할도 수행할 수 있어야 한다.

## 2.3 서비스 기업 전략의 연계

서비스 기업의 성과측정모형은 서비스 개념<sup>4)</sup>에

4) Kaplan & Norton(1996b, 2000)이 제시한 고객가치명제(value proposition)와 같은 개념으로 표적고객의 만족도를 제고하고, 이들로부터 충성도를 창출하기 위해 기업이 제공하는 서비스의 속성과 고객과의 관계, 그리고 이미지를 의미한다. 즉, 서비스 개념은 고객이 제공된 서비스로부터 인지하는 총체적 결과물로 서비스의 본원적인 경쟁전략(원가우위, 차별화)과 서비스 품질, 그리고 관계화 및 포지셔닝 측면에서의 브랜드 이미지를 통합한 것을 의미한다.

대한 정의를 기반으로 이해관계자가 누구인지를 파악하는 것으로부터 출발하며, 이를 기반으로 개별 이해관계자의 욕구를 달성할 수 있는 전략을 도출하게 된다. Heskett et al.(1994, 1997)의 기존 연구를 보면 서비스에 대한 고객의 만족이 서비스 기업을 성공으로 이끄는 동인임을 알 수 있는데, 서비스 기업의 성공은 다시 다양한 이해관계자들의 욕구를 충족시킬 수 있는 기반이 된다. 따라서 서비스 기업의 전략은 서비스 개념(고객이 인식하는 총체적 서비스)을 중심축으로 하여 이해관계자들의 욕구 충족을 위한 전략을 균형화 시킬 수 있어야 한다. 서비스 기업의 전략 수립을 위한 핵심 이해관계자 전략에 대해 구체적으로 논의하면 다음과 같다.

첫째는 고객 전략(서비스 전략)으로, 서비스 기업은 고객과의 이해관계를 바탕으로 경영전략을 수립하게 되며, 이는 일반적으로 차별화, 원가우위, 관계화라는 세 가지 전략의 믹스를 통해 수립된다. 여기서 차별화 전략과 원가우위 전략은 Porter(1980)가 주장한 본원적 전략<sup>5)</sup>을 나타내며, 관계화 전략<sup>6)</sup>은 경쟁이 심화됨에 따라 고객 유지를 통한 장기적 수익 창출에 관심이 고조되면서 중요하게 부각된 전략이다(이정학, 2001).<sup>7)</sup> 그러나 경쟁

에서 우위를 점하기 위해서는 어느 하나의 전략만을 우수하게 수행하는 것으로는 불충분하다. 즉, 성공을 위해서는 어떠한 특정 전략을 매우 우수하게 수행하면서 다른 전략들의 경우도 일정수준 이상을 유지하여야 한다. 이때 핵심 전략과 다른 전략들의 믹스에는 일관성이 필요하며, 이를 통해 고객에게 서비스 기업이 하나의 이미지로 포지셔닝될 수 있다.

Treacy & Wiersma(1994)는 이러한 전략적 믹스를 통한 기업의 이미지를 상품선도자, 운영 효율성 추구자, 고객 친밀 추구자로 구분하였다. <표 1>은 이러한 서비스 기업의 전략적 포지셔닝에 따른 수행 전략들의 믹스를 보여주고 있는데, 이러한 분류는 시장에서 각각의 기업 이미지를 추구하는 세 가지 유형의 고객이 존재한다는 가정을 기반으로 한 것이다. 즉, 상품 선도자를 추구하는 고객은 기술적 영역의 발전에 대한 선호도가 높으며, 운영 효율성 추구자의 고객은 최신 상품보다는 신뢰성을 선호하고, 고객 친밀 추구자의 고객은 자신들의 욕구에 맞추어 기업이 민감하고 유연하게 대처하는 것을 선호하는 고객으로 볼 수 있다(Kotler, 1999). 따라서 서비스 기업의 입장에서는 고객 전략이 가장 상위의 전략이라고 말할 수 있다.

- 
- 5) Porter(1980)는 기업의 경쟁전략 수립을 위하여 기업이 속한 산업 자체의 매력도와 산업 내에서 활동하는 기업의 상대적인 경쟁우위를 결정하는 요인을 분석하는 방법을 제안한 바 있다. 산업의 매력도는 산업을 둘러싼 다섯 가지 경쟁요인(산업 내 경쟁, 공급자 교섭력, 구매자 교섭력, 잠재적 진입의 위협, 대체품의 위협)에 의해 결정되는데, 이러한 경쟁요인들에 대한 성공적인 대처와 산업 내에서의 유리한 위치 구축을 위한 세 가지 본원적 전략(제품의 특성 차별화를 통한 경쟁우위 전략, 원가우위를 바탕으로 한 경쟁우위 전략, 산업 내 특정 표적고객을 목표로 집중화를 추구하는 경쟁우위 전략)을 제시하였다. 이중 산업 내 특정 표적고객에 대한 집중화는 해당 표적고객에 대한 서비스 차별화와 원가우위 등을 통해 이루어지므로 본 연구에서는 제외하였다.
- 6) 관계화 전략은 기본적으로 고객 확보 후 이를 유지하고 육성하는 것을 의미한다. 이는 기업에게 있어 한 명의 고객 상실은 단순히 그 고객에게 물건을 다시 팔 기회를 상실하는 것을 의미하는 것이 아니라, 그 고객이 평생 유지될 경우 얻을 수 있는 미래의 이익을 상실하는 것을 의미하기 때문이다. 실제로 TARP(Technical Assistance Research Program)의 연구결과에 따르면, 신규고객을 확보하는 비용이 기존 고객의 만족도를 유지하는 비용의 5배가 넘는 것으로 나타났다(Goodman, 1986). 이러한 관점에서 Kotler(1999)는 신규고객을 보다 충성도 높은 고객으로 육성하기 위한 고객육성단계(customer development stage)를 일곱 가지(first-time customer, repeat customer, client, advocate, member, partner, part-owner)로 제시한 바 있다.
- 7) 본 연구에서 차별화 전략과 원가우위 전략은 신규고객의 창출을 통하여 수익을 제고할 수 있는 경쟁전략으로 가정하고, 관계화 전략은 기존 고객의 유지를 통하여 장기적으로 수익을 창출할 수 있는 경쟁전략으로 가정하였다.

〈표 1〉 서비스 기업의 고객 전략 믹스

전략 \ 이미지	상품선도자	운영 효율성 추구자	고객 친밀 추구자
차별화	●	○	○
원가우위	○	●	○
관계화	○	○	●

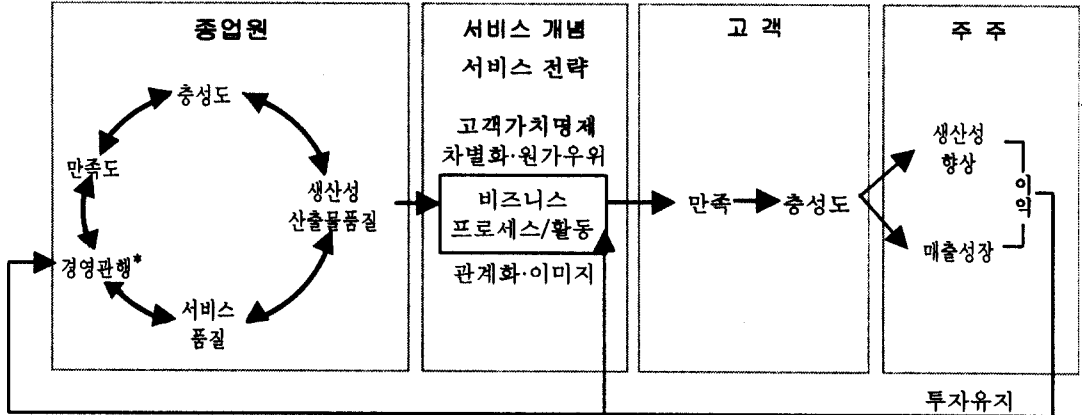
주) ●: 핵심적 요인, ○: 일반적 요인

둘째는 주주 전략(재무 전략)으로, 주주는 자신들의 투자에 대한 반대급부로 기업으로부터 초과 이익(일반적인 요구수익률을 상회하는 수익률)을 기대하며, 기업은 이러한 초과 이익 창출을 위한 장기적인 경쟁전략을 수행할 수 있도록 주주의 지속적인 투자를 필요로 한다. 따라서 주주 전략의 기본은 뛰어난 재무적 성과(이익)의 달성이라고 정의할 수 있다. 이때 재무적 성과는 다양한 재무 지표(ROI, ROCE, EVA 등)를 통해 측정될 수 있으며, 이러한 재무적 성과는 매출 성장과 생산성 향상을 통해 달성될 수 있다(Kaplan and Norton 1996b, 2000). 그러나 재무적 성과는 서비스 접점에서 이루어지는 서비스 제공물에 대한 고객의 평가에 큰 영향을 받기 때문에 재무 전략은 표적고객의 욕구에 따른 고객 전략 믹스와 균형을 이루어야 한다. 예를 들어, 운영 효율성 추구자로서의 위치를 원하는 서비스 기업의 경우, 원가우위 전략을 핵심으로 하여 차별화 전략과 관계화 전략을 믹스하는 것이 필요하다. 그러나 주주 전략 측면에서 이익창출을 위한 매출 성장을 꾀하고자 신규고객의 확보를 지나치게 강조할 경우, 오히려 차별화를 위한 추가적 투자를 필요로 하게 되어 원가우위라는 경쟁우위 요인을 제한할 위험성이 있으며, 이러한 원가우위의 상실은 결국 운영 효율성 추구자로서의 시장 위치를 상실하게 만드는 요인이 될 수 있다.

따라서 서비스 기업의 전략은 고객 전략 믹스를 기준으로 주주의 욕구 달성을 위한 재무 전략이 균형을 이루도록 수립되어야 한다.

셋째, 종업원 전략(운영 및 성장 전략)으로, 종업원은 기업의 업무 수행을 위해 자신들이 제공하는 노력의 대가로 내부적 서비스 품질을 포함한 합당한 혜택을 받기를 원한다. 반면, 기업은 운영적 측면에서 종업원들이 조직의 전략을 올바르게 이해하고 이를 수행함으로써 고객만족을 이끌어 낼 수 있기를 원하며, 전략적 측면에서 종업원들에게 교육, 자기개발 등을 포함한 혜택을 제공함으로써 장기적인 관점에서 종업원의 생산성 향상 및 우수 종업원의 유지를 꾀하고, 이를 통해 지속적인 조직 발전의 기반을 마련하기를 원한다. 결국, 운영적 측면에서의 종업원 전략은 앞에서 제시한 고객 전략 달성을 위해 필요한 활동을 수행하도록 하는 것으로, 고객 전략 믹스의 수행을 위한 비즈니스 프로세스상의 일련의 활동들을 종업원들이 원활히 수행할 수 있도록 하는 것을 의미한다. 이와 함께, 전략적 측면에서의 종업원 전략은 종업원들이 다른 기업과 차별화된 방식으로 활동을 수행할 수 있도록 비즈니스 프로세스를 지속적으로 혁신할 수 있는 기반을 마련함을 의미한다. 즉, 종업원들의 역량을 개발하고 지식을 창출, 공유함으로써 장기적으로 기업의 성장을 위한 지적자산을 창출하는 것을 목적

〈그림 1〉 서비스 기업의 개념적 비즈니스 모델



주) \* 여기서 경영관행은 보상구조, 교육, 개발, 종업원의 권한위임 등을 포함하는 개념임.

으로 하고 있다. 따라서 종업원 전략은 서비스 전략의 수행을 위한 올바른 활동의 수행 및 비즈니스 프로세스의 지속적 혁신과 연계되어 있다.

이러한 서비스 기업의 이해관계자 전략은 서비스 개념을 기준으로 하나의 인과관계사슬로 연결할 수 있다. 즉, 종업원 전략은 서비스 전략의 달성을 위한 활동들이 원활히 수행될 수 있는 기반을 마련하며, 이를 통해 서비스 전략이 효과적으로 수행됨으로써 고객만족과 충성을 유도할 수 있다. 그리고 서비스 전략의 효과적 달성을 통해 이루어지는 고객 성과는 결과적으로 주주의 전략적 목표 달성의 동인이 된다. 그리고 이와 같은 주주 전략의 달성은 장기적으로 주주의 충성도를 유인할 수 있다. 〈그림 1〉은 이러한 이해관계자 전략을 인과관계사슬로 표현한 것으로, 서비스 기업의 개념적 비즈니스 모델을 나타낸다.

#### 2.4 서비스 기업의 성과측정시스템

성과측정시스템은 경영전략을 관리하는 시스템으

로 기업의 전략이 올바르게 수행되고 있는지, 그리고 전략적 가정이 타당한지의 여부를 피드백을 통해 확인할 수 있어야 한다. 앞서 언급하였듯이 서비스 기업의 성공은 서비스 접점에서 일어나는 고객의 서비스 평가에 달려 있다. 따라서 조직의 모든 구성원들은 우리의 고객이 누구이고, 그들의 욕구충족을 위해 우리는 어떠한 서비스 전략을 수립해야 하고, 이러한 전략의 달성을 위해 어떠한 활동들을 구체적으로 수행해야 하는지를 명확히 이해하고 있어야 한다.

앞서 서비스 기업의 성과측정모형에 관한 기존 연구를 통해 서비스 기업의 성과측정시스템이 갖추어야 할 기본 요건으로 (1) 고객 정의 내포, (2) 이해관계자 정보 제공, (3) 전략에 대한 의사소통 수단 제공, (4) 전략적 관리시스템으로서의 역할 수행, (5) 환경의 변화에 따른 지속적인 갱신 등 다섯 가지를 제안하였다. 본 연구에서는 〈그림 1〉에 제시한 서비스 기업의 개념적 비즈니스 모델을 기반으로 이러한 다섯 가지 요건을 충족시킬 수 있는 서비스 기업의 성과측정시스템을 구현하기 위해

서비스 전략을 다양한 이해관계자들의 전략적 목표와 균형화 시키면서 구체적인 활동으로 전환하는 방법을 사용하였다.

구체적으로, 서비스 기업 성과측정시스템의 중심축인 서비스 개념 영역에는 서비스 기업의 전략, 이에 근거한 표적고객의 정의, 그리고 고객의 욕구로 표현되는 서비스의 속성(예를 들어, 차별화 속성, 가격, 서비스 품질, 관계화, 브랜드 이미지)을 제시하게 된다. 그리고 이러한 서비스 속성을 충족시키기 위한 핵심성공요소를 판별하고, 이를 바탕으로 조직 구성원들이 수행해야 할 일련의 프로세스와 활동들을 정의하며, 이러한 활동의 결과와 그 추이를 계량화할 수 있는 성과지표를 도출하게 된다. 따라서 서비스 개념 영역의 성과지표는 주로 서비스 전략의 달성과 관련된 지표를 포함하게 되며, 이러한 성과지표는 결국 서비스 전략에 기반한 표적고객의 정의 및 고객욕구를 근거로 도출되므로 이들 성과지표를 통해 고객에 대한 명확한 이해를 도모할 수 있으며, 고객의 변화를 관리할 수 있게 된다.

한편, 이해관계자 영역의 성과지표는 서비스 전략과 균형을 이루는 이해관계자 전략을 기반으로 도출된다. 이해관계자중 환경적 이해관계자(주주, 고객, 지역사회 등)의 경우는 서비스 전략의 수행결과가 그들의 욕구달성 정도를 결정하게 되므로 그들 각각의 전략적 목표에 서비스 전략의 수행결과가 얼마나 부합하는지(욕구달성도)를 평가할 수 있는 지표와 이러한 그들의 욕구달성도가 다시 기업에 어느 정도 기여하는지(예를 들어, 투자 유지, 충성도 제고, 기업 이미지 개선 등)를 측정할 수 있는 지표가 포함된다. 그리고 프로세스 이해관계자(종업원, 공급자 등)의 경우는 그들 자신이 서비스 전략의 이행을 위해 일련의 활동을 수행하는 당

사자이므로 그들의 활동을 평가할 수 있는 지표와 함께 이러한 활동 수행에 대한 반대급부로서 그들의 욕구달성 정도를 파악할 수 있는 지표를 포함하게 된다.

이러한 이해관계자 영역의 성과지표는 개별 이해관계자에 대한 정보를 제공할 수 있을 뿐만 아니라 서비스 전략과 개별 이해관계자 전략이 어떠한 인과관계로 연결되는 지를 파악할 수 있도록 함으로써 기업 전체의 전략에 대한 의사소통, 전략적 가정의 타당성 분석, 그리고 이를 바탕으로 시스템의 지속적 갱신이 가능하도록 할 수 있다.

### III. 적용 연구

본 절에서는 앞에서 논의한 서비스 기업의 전략과 비즈니스 모델을 토대로 서비스 기업의 성과 측정모형을 구조화하고 이를 분석하기 위해 대규모 유통소매업체인 국내 A쇼핑을 사례기업으로 선정하였다. 사례기업 성과측정모형의 시스템 다이내믹스 분석은 전략적 관리 시스템으로서의 성과측정 시스템의 기대효과를 검증하는 목적을 갖고 있다.

#### 3.1 A쇼핑의 개요

A백화점은 1971년에 출발하여 2002년 12월 현재 매출액 3.4조원을 달성하고 있는 유통소매업종의 대기업이다. A백화점은 매출 측면에서 지속적인 성장세를 유지해 왔으며, 시장점유율 측면에서는 B백화점에 이어 2위를 차지하면서 30%대의 점유율을 유지하고 있다. 또한 백화점 사업 이외에도 인터넷 쇼핑과 홈쇼핑 등 미래 성장산업과 호

텔, 여행, 물류 사업 등에 진출하고 있으나 대부분의 매출은 백화점 사업에서 이루어지고 있다. A백화점은 2002년 11월을 기준으로 백화점 사업 부문과 비백화점 사업부문으로 기업을 분할하여 백화점 사업에 집중하고 있다. A백화점의 주요 시장 기반은 서울, 경기 지역과 영호남 지역으로, 서울, 경기 지역의 8개 점포와 영호남 지역의 5개 점포 등 총 13개 점포를 운영하고 있으며, 향후 2006년까지 2개의 점포를 더 개설할 예정이다. 2002년 12월 현재 13개 점포의 전체 종업원 규모는 정규직원 3,678명과 파견사원<sup>8)</sup> 12,072명을 합한 15,750명이다.

본 적용연구의 대상인 A쇼핑은 A백화점이 1998년 8월 신촌 지역의 기존 백화점을 인수, 현재 A백화점의 점포로 위탁경영하고 있는 백화점이다. A쇼핑은 2002년 12월 현재 A백화점의 전체 13개 점포 중 매출기준 3위(A백화점 전체 매출의 12.05%를 차지)를 기록하며 빠르게 성장하고 있는 점포이다. A쇼핑은 1998년 인수와 함께 박리다매 형태의 대중백화점에서 고급백화점으로의 이미지 변신을 추구하면서 객단가(구매고객 1인당 평균 구매가격)도 1999년 평균 3만 6천원 수준에서 2001년 6만원대로 65% 가량 성장하는 등 고객 구조의 변화를 도모하고 있다. A쇼핑은 2002년 12월 현재 정규직원 335명에 파견사원 약 1,200명으로 운영되고 있다.

### 3.2 A쇼핑의 이해관계자 전략

A쇼핑의 성공을 간단히 표현하면 고급백화점 서비스를 통한 고객만족과 고객관계유지를 통한 판매 증대라고 할 수 있다.<sup>9)</sup> 따라서 A쇼핑의 이해관계자는 A쇼핑의 성공에 영향을 미치며, A쇼핑과 상호 이해관계가 존재하는지의 여부에 따라 결정된다. 이러한 관점에서 A쇼핑의 이해관계자로는 우선 주주, 고객, 종업원이라는 핵심 이해관계자를 들 수 있으며, 한국 백화점의 특성상 매장에서 판매업무를 수행하는 파견사원(판촉사원 또는 협력업체)이 중요한 프로세스 이해관계자로 대두된다. 따라서 A쇼핑의 성과측정모형은 고객 전략, 즉 서비스 전략을 중심으로 이러한 이해관계자들의 전략이 균형을 이루면서 도출되어야 한다. A쇼핑의 이해관계자 전략을 기술하면 다음과 같다.

먼저 고객 전략 측면에서, A쇼핑은 “21세기 생활 문화 창조 기업”이라는 비전 하에 고객의 생활을 풍요하게 만드는 최상의 고품격 백화점을 지향하고 있다. 즉, A쇼핑은 고객에게 고급백화점으로 인지되기를 원하고 있으며, 이에 따라 A쇼핑의 표적고객은 고급백화점이라는 총체적 이미지를 소비하는 고객이라고 정의할 수 있다. 따라서 A쇼핑은 고급백화점 추구자(상품 선도자)로서의 포지셔닝 구축이 필요하고, 고급백화점이라는 이미지를 유지하기 위해 고객과의 관계구축도 요구된다. 결국, A

8) 한국 백화점의 판매 조직은 백화점의 정규직원과 협력업체의 파견사원(또는 판촉사원)으로 구성되어 있다. 이중 파견사원은 판매활동만을 담당하고, 백화점의 정규직원은 파견사원에 대한 관리 업무와 일반 사무만을 담당하며, 정규직의 대부분을 차지하는 여직원들은 주로 캐셔(cashier) 업무를 맡고 있다(김영미, 1998). 그리고 파견사원의 보수는 파견한 협력업체에서 지불하게 되어 있어 해당 백화점에 대한 소속감이나 충성도를 기대하기는 어려운 상황이다. 따라서 백화점에서의 파견사원 이직율은 상당히 높은 상황이며(A쇼핑의 경영진은 판매사원의 이직율을 월평균 30%로 추산하고 있다), 이로 인해 파견사원에 대한 숙련도를 유지하기는 어려운 실정이다. 따라서 백화점에서는 샵마스터(shop master)라는 숙련된 판매전문인력을 별도로 고용하고 있다.

9) A쇼핑의 모회사인 A백화점 대표는 “고급백화점이란 고가의 물건을 파는 백화점이 아니라, 고급 상품을 합리적인 가격에 판매하고, 이와 함께 품격 있는 서비스와 쾌적한 매장 환경을 고객에게 제공할 수 있는 백화점”이라고 정의하고 있다(Digital CS Journal, <http://www.csjournal.or.kr>).

쇼핑은 고객 전략 측면에서 고급백화점 추구자로서의 위치 구축 및 유지를 위하여 차별화 전략 및 관계화 전략을 중심으로 적정 수준의 원가우위 전략의 믹스가 필요하다.

둘째, 재무 전략 측면을 보면, A쇼핑의 주주들은 이익 창출을 주목적으로 하고 있으며, 이러한 목적은 매출 성장 전략에 대한 상대적 집중을 통해 달성될 수 있다. 그리고 이러한 재무 전략은 서비스 전략과의 균형을 통해 수립되어야 한다. 따라서 차별화와 관계화 전략을 통한 매출 성장은 고급백화점이라는 위치 구축 및 유지로 이어져야 한다. 즉, 차별화 전략을 통해 표적고객의 기반 확대 및 고객 만족을 달성하고, 관계화 전략으로서의 고객관계관리를 통해 충성고객의 유지 및 육성이 이루어지면 이를 바탕으로 매출 성장이 유도될 수 있다. 그리고 서비스 전략상의 원가우위 전략과 재무 전략을 균형화 시키기 위해서는 적정 가격구조 유지를 위한 조달 원가구조의 개선이 필요하다.

셋째, A쇼핑의 종업원 전략은 교육 등을 통해 종업원들이 서비스 전략을 올바르게 수행할 수 있는 능력을 갖추도록 함과 동시에 장기적으로 기업이 성장할 수 있는 기반 구축을 위한 지식축적을 유도하는 것이다. 이러한 종업원 전략은 고객 전략 믹스를 수행하는 비즈니스 프로세스 상의 활동들을 보다 전략적으로 수행하게 하는 동인이 된다.

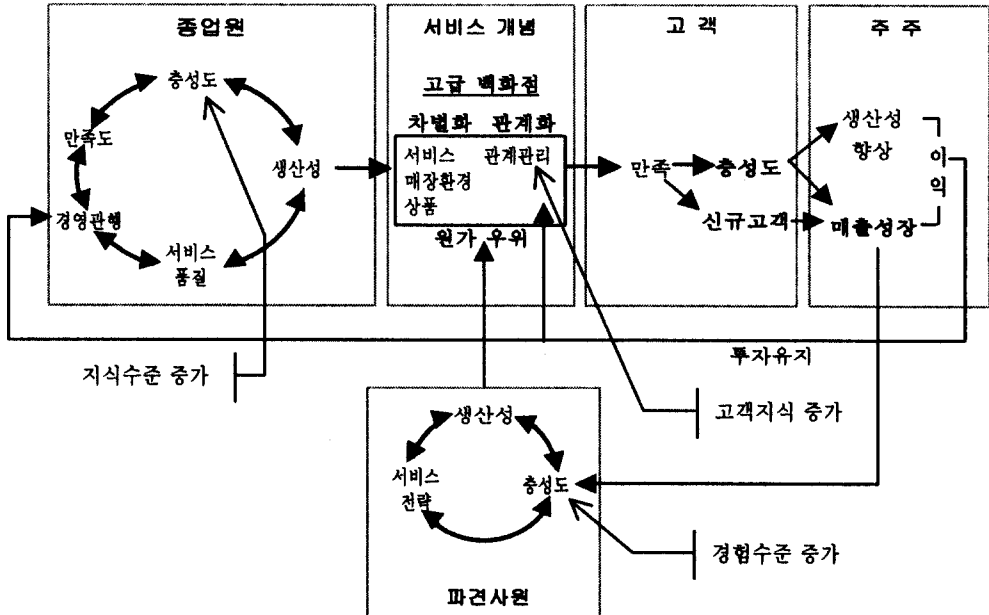
넷째는 파견사원 전략으로, 파견사원들은 A쇼핑의 직접적인 관리 대상은 아니나 파견사원과 A쇼핑은 매출 증대라는 공통의 욕구를 가지고 있다. 또한 매출은 파견사원의 판매 활동뿐만 아니라 A쇼핑의 서비스 전략에도 영향을 받는다. 따라서 서비스 전략이 원활히 수행될 경우 A쇼핑에 대한 판매사원의 충성도가 높아질 수 있다. 예를 들어, 서비스 전략중 하나인 관계화 전략으로서의 고객관계

관리를 통한 지식의 축적은 파견사원들에게 판매경험 이외에 고객지식을 획득하게 함으로써 보다 높은 수준의 매출 달성을 가능하게 할 수 있다. 그리고 이러한 현상은 판매사원의 생산성과 충성도로 이어져 보다 숙련된 판매사원들을 유지하게 되고, 이는 다시 더욱 높은 고객 성과와 주주 성과를 꾀할 수 있게 한다. 즉, 파견사원 전략은 서비스 전략의 원활한 이행과 연계된다.

### 3.3 A쇼핑의 비즈니스 모델

(그림 2)는 A쇼핑의 비즈니스 모델을 도시한 것으로 A쇼핑의 서비스 전략을 중심으로 위에서 언급한 이해관계자 전략을 인과관계사슬로 연결하여 나타낸 것이다. A쇼핑의 서비스 전략은 고급백화점이라는 이미지 구축과 유지를 위해 차별화 전략과 관계화 전략을 핵심으로 하고 있으며, 여기에 원가우위 전략이 함께 믹스되어 있다. 차별화 전략을 위한 핵심 요소는 매장 환경, 상품, 서비스의 차별화이며, 이러한 서비스 전략의 원활한 이행을 위해서는 종업원과 파견사원 전략이 서비스 개념과 연계되어야 한다. 즉, 종업원 전략과 파견사원 전략이 원활히 이행됨으로써 서비스 전략이 달성될 수 있으며, 이는 다시 고객 성과와 주주 성과로 이어지게 되는 것이다. 특히 차별화를 통한 신규 고객의 확대와 관계화 전략을 통한 충성 고객의 유지 및 육성은 생산성 향상과 매출 성장을 유도하며 최종적으로 주주의 전략적 목표인 초과 이익의 실현을 가능하게 한다는 전략적 가정을 나타내고 있다. (그림 2)는 이러한 일련의 전략적 활동들을 인과관계로 가정하여 하나의 가치사슬로 표현한 것으로, 이는 A쇼핑 성과측정모형의 구성 근거가 된다.

〈그림 2〉 A쇼핑 비즈니스 모델



### 3.4 A쇼핑의 성과표와 전략지도

A쇼핑의 비즈니스 모델은 서비스 개념 영역과 이해관계자 영역을 연계하고 있다. 이러한 A쇼핑의 비즈니스 모델은 성과표(scorecard)로 구체화되어야 하는데, 성과표란 A쇼핑의 전략을 핵심 성공요소(critical success factors)와 성과지표(performance measures)로 구체화시킨 것이다.

#### 3.4.1 서비스 개념 영역의 성과표

서비스 개념 영역의 성과표 도출은 서비스 전략을 기준으로 고급 백화점(상품 선도자)이라는 포지션에서 출발한다. 이는 고객가치명제 중 이미지 속성에서 A쇼핑이라는 브랜드에 대한 마케팅 활동의 방향을 제시한다. 또한 포지셔닝을 통해 A쇼핑의

표적고객은 고급 백화점에서 소비를 원하는 고객 집단으로 정의된다.

두 번째 단계는 고객가치명제를 기준으로 세부적인 서비스 전략을 확인하는 단계이다. A쇼핑의 서비스 전략은 차별화 전략과 관계화 전략을 중심으로 적정 수준의 원가우위 전략이 믹스된 형태이다. 이때 고객가치명제의 서비스 속성 중 차별화를 위해서는 매장 환경 차별화, 상품 차별화, 서비스 차별화를 세부 전략으로 정의하고, 관계화를 위해서는 고객관계관리를 통한 고객에 대한 지식 축적을 세부 전략으로 정의한다. 그리고 원가우위를 위해서는 조달 조직에서의 원가구조 개선을 통한 적정 가격수준 유지를 세부 전략으로 정의한다.

세 번째 단계는 고객가치명제 하에서 설정된 세부 전략의 성공적 이행을 위해 초점을 맞추어야 할 부분, 즉 핵심성공요소를 도출하는 단계이고, 네

〈표 2〉 A쇼핑의 고객가치명제에 따른 핵심성공요소와 성과지표

고객가치명제	차별화	원가우위	관계화
세부전략	매장 환경 차별화 상품 차별화 서비스 차별화	적정 가격 구조 유지	고객관계관리
핵심성공요소	충분한 공간 확보 효율적 디스플레이 품질 관리 서비스 개발 능력 점점 직원의 숙련	조달 원가구조 개선 유통 원가구조 개선	지속적인 고객정보 파악 충성고객관리 (CRM 이용)
성과지표	고객 1인당 점유 면적 반품 건수·비율 상품 추가 주문 건수·비율 신규 서비스 출시 건수 서비스 미처리 건수·비율 시행 건수·고객제안 건수	인터넷 조달 비율 온라인 쇼핑 비율	충성고객수 충성(수익) 고객 전환 비율

번째 단계는 도출된 핵심성공요소의 추이를 구체적으로 파악하기 위한 잣대, 즉, 성과지표를 개발하는 단계이다. 이때 성과지표는 핵심성공요소의 달성 추이를 계량화할 수 있어야 한다. 〈표 2〉는 A쇼핑의 고객가치명제를 기준으로 도출한 핵심성공요소와 성과지표를 요약한 것이다.

### 3.4.2 이해관계자 영역의 성과표

A쇼핑의 이해관계자들은 환경적 이해관계자인 주주와 고객, 그리고 프로세스 이해관계자인 종업

원과 파견사원이 있다. 이때 주주와 고객의 성과는 모두 서비스 성과를 동인으로 하고 있어 이 영역의 성과지표들은 주로 결과지표들로 구성되며, 종업원과 파견사원의 경우에는 서비스 전략에 따라 활동을 수행하는 당사자들이므로 이 영역에서는 서비스 성과의 동인이 되는 지표들이 제시된다. 이러한 이해관계자 영역의 성과지표들은 개별 이해관계자 전략을 바탕으로 도출된 핵심성공요소의 추이를 확인하는 역할을 한다. 〈표 3〉은 이러한 이해관계자들의 성과표를 나타내고 있다.

〈표 3〉 A쇼핑의 이해관계자 성과표

이해관계자	주주	고객	종업원	파견사원
핵심성공요소	매출성장 생산성 향상	서비스 전략 수행	종업원 만족 지식공유 및 축적	우수사원 유지
성과지표	영업이익	CSI·충성고객수	만족도·생산성 제안건수·지식수준	숙련사원수 숙련도 수준

### 3.4.3 A소핑의 전략지도

전략지도(strategy map)란 A소핑의 전략적 가정을 기술한 것으로 핵심성공요소 또는 이러한 핵심성공요소의 추이를 확인할 수 있는 성과지표 간의 인과관계를 그림으로 표현한 것이다. 위에서 언급한 A소핑의 성과표를 보면 A소핑은 서비스 개념 영역에서 서비스 전략의 핵심인 매장 환경 차별화, 상품 차별화, 서비스 차별화 전략과 충성고객 관리를 위한 관계화 전략, 그리고 조달원가구조 개선을 통한 원가우위 전략을 제시하고 있으며, 이러한 서비스 개념을 중심으로 개별 이해관계자 전략의 달성 여부를 확인할 수 있는 지표들을 이해관계자 영역에 제시하고 있음을 알 수 있다.

여기서 고객 영역의 지표들은 서비스 개념 영역에서 수행되는 활동들의 결과를 나타낸다. 따라서 고객 영역의 결과지표와 서비스 개념 영역 지표 간의 인과관계를 분석하면 서비스 전략 수행 활동들의 타당성을 평가할 수 있을 뿐만 아니라 고객가치 명제의 변화도 신속하게 파악할 수 있다. 가령 서비스 개념 영역의 지표가 매우 높거나 낮은 결과를 나타냈음에도 불구하고 일정 기간 내에 고객 영역의 지표가 큰 변화를 보이지 않거나 부(-)의 인과관계를 나타낸다면 이는 고객가치명제의 변화를 암시하는 것이다. 또한 주주 영역의 성과지표와 고객 영역 및 서비스 개념 영역의 성과지표 사이에 존재하는 인과관계를 분석하면 주주 전략(예를 들어, 매출 성장 전략이나 생산성 향상 전략)에 대한 타당성 검토도 가능하며, 이러한 전략적 검토는 서비스 개념 영역과 종업원 및 파견사원 영역 간에도 동일하게 적용될 수 있다.

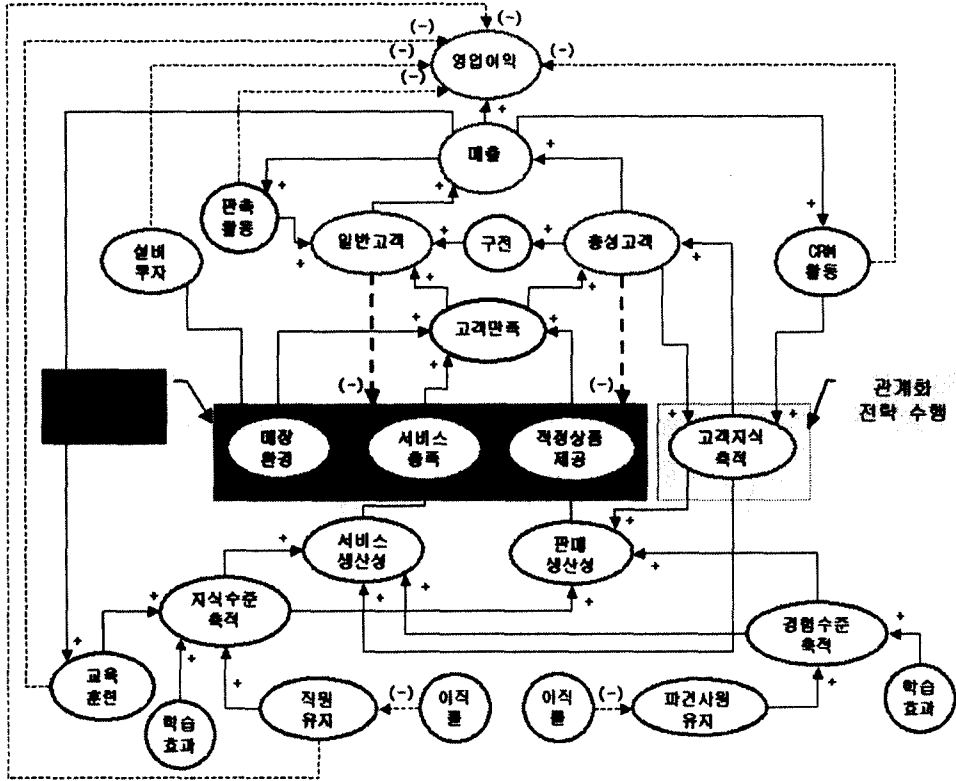
이러한 성과영역 간의 연계와 인과관계에 대한 타당성 검토는 성과측정시스템의 순기능인 전략적

관리와 학습을 위한 중요한 개념으로 전략지도를 근거로 이루어질 수 있다. <그림 3>은 A소핑의 성과표를 바탕으로 작성한 전략지도로 A소핑의 서비스 전략을 중심으로 만들어졌다.

<그림 3>의 전략지도를 보면, A소핑은 고객만족의 요체를 매장 환경, 서비스 충족, 적정상품의 제공으로 보고 있다. 이 세 가지 요소는 고급백화점의 위치를 추구하는 A소핑의 표적고객 정의와 이를 충족시키기 위한 전략으로부터 도출된 고객이 얻고자 하는 가치이다. 따라서 이 세 가지 요소에 대한 만족 수준이 고객만족도를 결정하고, 이러한 고객만족은 일반고객의 확보와 충성고객의 유지에 기여하며, 이는 다시 수익성의 증대로 이어진다고 가정하고 있다. 또한 고객관계관리(CRM) 활동을 통하여 고객에 대한 지식을 축적함으로써 충성고객을 창출할 수 있고, 이러한 충성고객의 유지는 구전효과를 유발하여 일반고객의 증가를 가져올 뿐 아니라 이는 다시 수익 성장에도 기여할 수 있음을 보여주고 있다.

그러나 전략지도에는 이처럼 구성요소 간의 양(+)의 인과관계를 나타내는 강화루프(reinforcing loop)만 존재하는 것이 아니라 구성요소 간의 음(-)의 인과관계를 나타내는 균형루프(balancing loop)도 존재한다. 예를 들어, 차별화 전략을 통한 고객만족은 일반고객과 충성고객의 증가를 유도하여 매출 증가를 가져오기도 하지만, 이러한 고객수의 증가는 역으로 A소핑의 매장 환경, 서비스 충족, 그리고 적정상품 제공 능력을 제한하는 요인으로 작용함으로써 고객만족에 부정적인 영향을 끼칠 수 있음도 보여주고 있다. 전략지도를 구성하는 다른 요소들의 인과관계도 이와 같은 강화루프와 균형루프로 설명될 수 있다. 또한 한국 백화점의 특성상 상품 판매에 있어 파견사원이 중요한 역할

〈그림 3〉 A쇼핑의 전략지도



을 수행하고 있음을 감안하여 파견사원과 관련된 요소들의 관계도 전략지도에 포함하였다.

결국, A쇼핑의 전략지도는 차별화 속성과 고객관계관리를 중심으로 도출된 것으로 프로세스 이해관계자인 종업원 및 파견사원의 성과 영역이 서비스 개념 영역의 동인 역할을 수행하고, 고객이나 주주와 같은 환경적 이해관계자들은 서비스 개념 영역의 결과를 바탕으로 자신들의 전략적 목표 달성 여부를 확인하게 된다.

#### IV. 시스템 다이내믹스 시뮬레이션 분석

기업에서 성과표 및 전략지도를 작성하고 이의 타당성을 검증하기 위해서는 해당 성과에 대한 자료를 장기간 축적하는 것이 필요하다. 그러나 사례기업의 경우 전략지도상에 나타난 활동과 관련된 시계열 자료가 축적되어 있지 않아 본 연구에서는 A쇼핑의 전략지도를 시스템 다이내믹스 방법론을 이용하여 시뮬레이션 모델로 구현하고, 성과표 분석, 시나리오 분석, 그리고 전략의 타당성 분석을 수행하였다. 시뮬레이션 모델은 시스템 다이내믹스

모델링 툴인 *ithink*(version 7.02)<sup>10</sup>를 이용하여 2002년 1월 1일 시점의 A쇼핑 상황을 기준으로 구축하였다. 구축된 시뮬레이션 모델은 <부록 4>와 같으며, 서비스 개념(service concept), 주주(shareholder), 고객(customer), 종업원(employee), 파견사원(detached employee) 영역 등 다섯 가지 영역으로 구성되어 있다. 각 영역의 주요 지표에 대한 함수식은 <부록 1> 및 <부록 3>에 정리하였다.

#### 4.1 성과표 분석

구축된 시뮬레이션 모델을 이용하여 향후 120개월(10년)동안 A쇼핑 성과표를 구성하는 다섯 가지 영역별(서비스 개념 영역, 주주 영역, 고객 영역, 종업원 영역, 파견사원 영역) 주요성과지표의 추이를 분석하였다. 다음에 제시하는 성과표 분석 결과는 마케팅 비용의 50%를 판촉 및 세일에 할애하고, 나머지 50%를 고객관계관리(CRM) 활동에 할

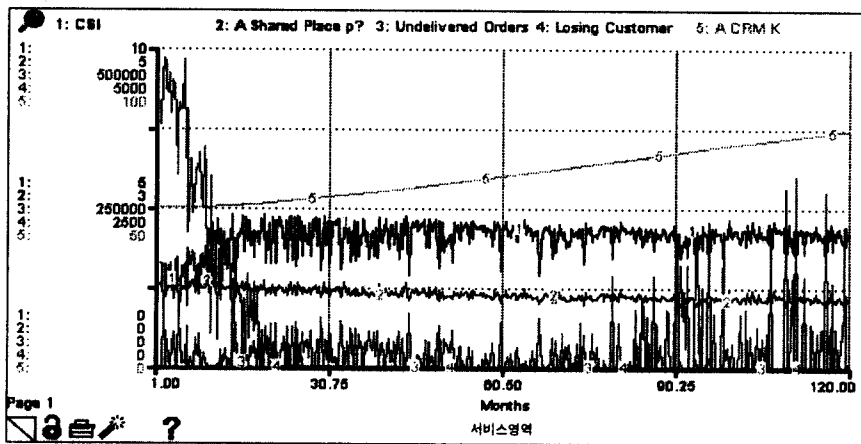
당한다고 가정했을 때의 결과이다.

##### 4.1.1 서비스 개념 영역

A쇼핑의 서비스 개념 영역 성과지표는 고객가치 명제의 정의로부터 도출되었다. A쇼핑이 고급백화점으로서의 위치를 구축하기 위해서는 상품, 서비스, 매장 환경 차별화라는 세 가지 차별화 속성과 관계화 속성을 위한 활동들이 올바르게 수행되어야 한다. 본 모델에서는 A쇼핑의 표적고객을 고품격의 상품과 쾌적한 매장 환경, 그리고 편의를 느낄 수 있는 서비스를 제공받기 원하는 소비자로서 정의하였다. 서비스 개념 영역의 성과표 분석결과는 <그림 4>와 같다.

우선, 매장 환경과 관련한 성과지표로 방문고객 일인당 평균 점유면적(라인2)을 설정하였다. <그림 4>에 따르면 방문고객 일인당 평균 점유면적은 시간이 지남에 따라 약 1.3m<sup>2</sup>에서 1m<sup>2</sup>로 완만하게 줄어들고 있음을 알 수 있는데, 45개월 이후부터

<그림 4> 성과표 분석: 서비스 개념 영역



10) High Performance System(www.hps-inc.com)의 시스템 다이내믹스 모델링 프로그램.

는 고객이 쾌적하다고 인식하는 임계치(1.2m<sup>2</sup>)<sup>11)</sup>를 벗어나, 이 시점에서 고객의 만족을 위해 추가적인 투자가 필요함을 보여준다. 둘째, 상품 제공과 관련한 성과지표는 고객 요청에 대한 미제공 상품건수(라인3)로 설정하였는데, 처음 약 60개월 동안에는 고객이 요청한 상품 중 일부를 제공하지 못하는 경우가 자주 발생하였으나, 이후 미제공 상품건수가 거의 나타나지 않고 있다. 이러한 현상은 상품 요청건수 및 판매 생산성 측면에서 어떠한 변화 요인이 있음을 암시하는 것이다. 셋째, 서비스 제공과 관련된 지표로는 서비스를 제공받지 못한 일평균 고객 수(라인4)로 설정하였다. <그림 4>에 따르면 초반 24개월과 후반 70-120개월 동안에 많은 고객에게 충분한 서비스를 제공하지 못함을 알 수 있다. 이는 서비스의 대상이 되는 상품구매 고객의 변화나 서비스 생산성에 문제가 있음을 나타낸다. 넷째, CRM활동과 관련된 지표로는 CRM활동을 통한 평균 고객지식수준(라인5)을 설

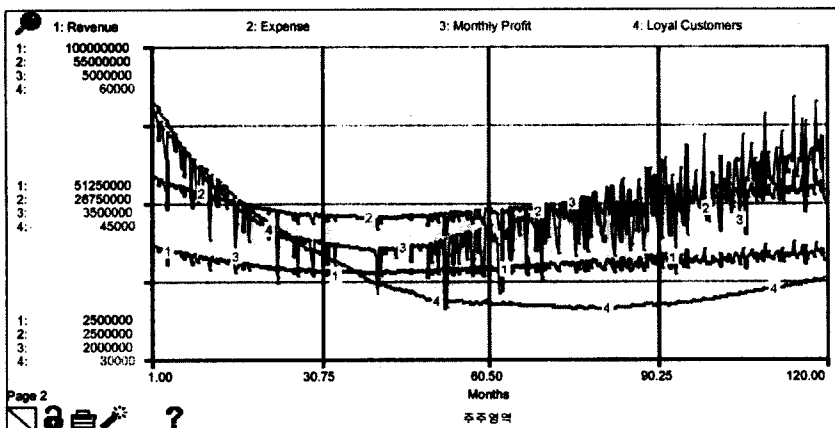
정하였다. CRM활동에 마케팅 비용의 50%를 지출하면서, 평균 고객지식수준은 지속적으로 증가함을 분석 결과를 통해 확인할 수 있다.

이러한 서비스 개념 영역의 성과지표 분석은 A쇼핑의 고객이 중요하게 생각하는 것이 무엇이고, 이를 만족시키기 위해 어떠한 활동이 수행되어야 하는지에 대한 방향을 제시할 수 있다. 예를 들어, <그림 4>에서 고객만족지수(라인1)는 처음 60개월 동안 큰 폭의 변동을 보이고 있는데, 이는 A쇼핑이 고객에게 일관된 만족을 제공하지 못함을 보여주는 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 그 원인을 파악하는 것이 필요한데, 이는 후에 기술할 서비스 개념 영역 성과지표의 동인이 되는 지표들의 추이를 분석함으로써 가능하다.

#### 4.1.2 주주 영역

주주 영역에서는 매출성장을 통한 이익극대화 전

<그림 5> 성과표 분석: 주주 영역



11) 매장 환경을 측정하는 일인당 평균 점유면적의 임계치 1.2m<sup>2</sup>는 A쇼핑의 월평균 구매고객 수 546,111명을 기준으로 고객이 만족하는 수준의 하한치를 도출한 것이다.

략을 취하고 있다. 본 연구에서는 서비스 전략과 주주 전략의 균형을 고려하여 차별화 전략을 통한 신규고객의 창출과 관계화 전략을 통한 충성고객의 확보 및 유지를 유도하고 이를 통해 매출증대를 달성할 수 있다는 전략적 가정을 수립하였다.

〈그림 5〉의 주요성과지표의 추이를 보면 초반에는 매출(라인1)과 월간 영업이익(라인3)이 감소하다가 30개월 이후부터 매출과 영업이익이 점차적으로 증가하는 것을 확인할 수 있다. 또한 충성고객 수(라인4)의 변화 추세와 월간 영업이익의 변화 추세는 충성고객의 수와 영업이익이 정(+)<sup>12</sup>의 상관관계에 있음을 암시하고 있다.

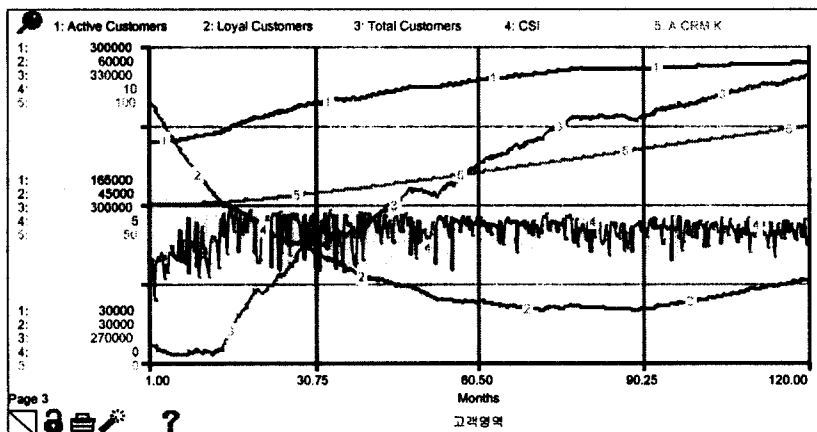
#### 4.1.3 고객 영역

고객 영역의 전략은 백화점 서비스를 통한 고객의 욕구충족과 고객관계관리를 통한 일반고객의 확보 및 충성고객의 육성과 유지이다. 그러나

〈그림 6〉의 결과를 보면, 고객만족지수(라인4)는 처음 60개월 동안에는 그 변화 폭이 크게 나타남으로써 고객 욕구가 충족되고 있지 못함을 알 수 있다.

그리고 이러한 고객 불만족 효과와 CRM활동을 통한 평균 고객지식수준(라인5)의 완만한 증가는 같은 기간 동안 충성고객의 수(라인2)<sup>12</sup>를 감소시키는 결과를 낳고 있다. 그러나 60개월 이후 고객만족지수의 변화 폭이 줄어들고 CRM활동을 통한 평균 고객지식수준이 증가하면서 충성고객의 수도 다시 증가하는 추세를 보이고 있다. 그러나 60개월이라는 긴 시간을 고려할 때 가능한 빨리 고객의 불만족 원인을 찾아내 문제를 해결한다면, 충성고객수의 감소 현상을 방지하고 보다 빨리 증가 추세로 전환시킬 수 있을 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위한 방안은 앞의 서비스 영역과 이후에 제시되는 종업원 영역 및 파견사원 영역의 성과지표 결과를 통해 찾을 수 있다.

〈그림 6〉 성과표 분석: 고객 영역



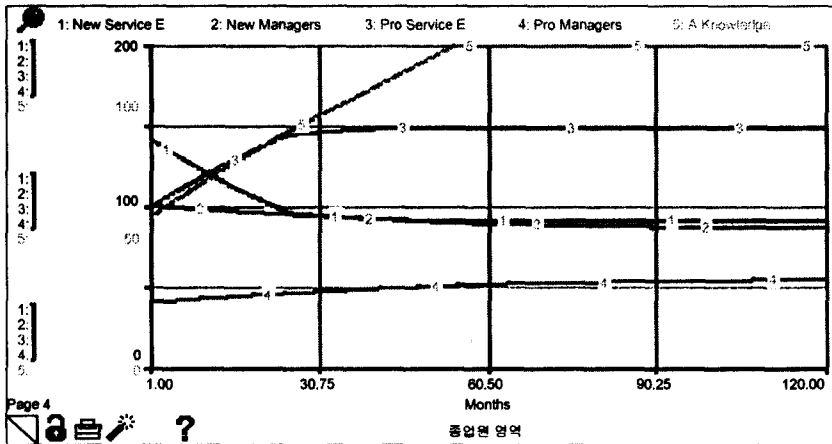
12) 모델에서 사용된 충성고객수의 초기값은 파레토의 법칙을 이용하여, A쇼핑 매출의 80%를 20%의 고객(충성고객)이 창출한다는 가정 하에 A쇼핑의 2001년 매출액 3,932억원과 객단가 6만원을 이용하여 추정하였다.

#### 4.1.4 종업원 영역

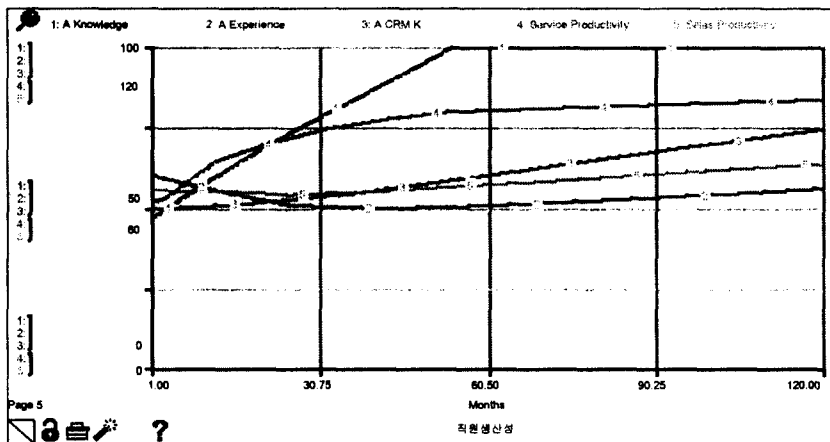
종업원은 서비스 개념 영역의 비즈니스 활동을 수행하는 주체 중 하나로 종업원 영역의 전략은 종업원에 대한 교육과 그들의 직무만족을 통해 종업원 충성도(종업원 유지)를 제고하고 생산성을 높임으로써 서비스 개념 영역에서의 비즈니스 프로세스를 보다 효율적으로 수행하도록 하는 것이다.

〈그림 7〉의 시뮬레이션 결과를 보면 숙련 관리자(라인4)와 숙련 서비스직원(라인3)의 수는 증가하고, 신규 관리자(라인2)와 신규 서비스직원(라인1)의 수는 감소하면서 A쇼핑 내에 숙련인력의 수는 전체적으로 증가하는 추이를 보이고 있다. 그리고 이러한 숙련인력의 증가 추이는 종업원 전체의 평균 지식수준(라인5)을 향상시키는 동인으로서의 역할을 함을 알 수 있다.

〈그림 7〉 성과표 분석: 종업원 영역



〈그림 8〉 성과표 분석: 종업원 생산성



한편, 종업원 영역의 성과지표는 서비스 개념 영역 성과의 동인이 되는데, 서비스 개념 영역의 차별화 전략을 원활하게 이행하기 위해서는 종업원의 서비스 제공수준을 보다 높일 필요가 있다. 그러나 <그림 8>의 종업원 생산성 분석 결과에 따르면 55개월 이후 서비스 생산성(라인4)이 100에 도달함으로써 <그림 4>에서 확인한 70개월 이후에 나타나는 미제공 서비스 문제를 해결하기 위해서는 추가적인 인력 채용이나 서비스 프로세스의 재설계가 필요함을 알 수 있다.

#### 4.1.5 파견사원 영역

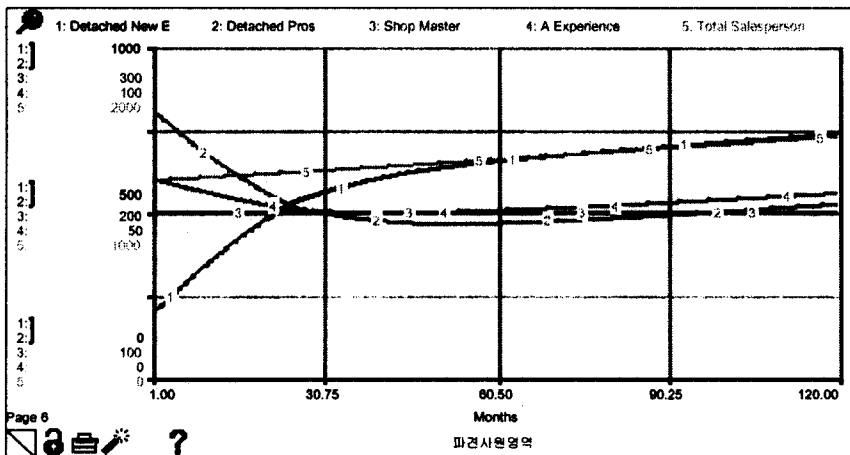
서비스 개념 영역의 상품 판매에 있어서 고객과의 접점은 파견사원이다. <그림 9>의 시뮬레이션 결과를 통해, 신규 파견사원 수(라인1)의 증가와 숙련 파견사원 수(라인2)의 감소, 그리고 동일한 수의 이직과 채용에 따른 샵마스터 수의 불변을 확인할 수 있다. 따라서 전체 판매사원의 수(라인5)는 점진적으로 증가하는데 비해 숙련 판매사원의

이직 증가로 파견사원 전체의 평균 경험수준(라인4)은 감소하는 결과를 보이고 있다.

한편, 앞의 <그림 4>에 나타난 서비스 개념 영역의 분석 결과를 보면, 처음 60개월 동안 상품 제공이 충분하지 못함을 알 수 있다. 이 문제의 원인으로서는 <그림 6>에 나타난 것처럼 전체 고객이 증가함에 따라 상품요청 고객 수가 증가한 것을 들 수 있다. 또한 <그림 8>과 <그림 9>에 나타난 것처럼 처음 60개월 동안 평균 경험수준이 완만하게 감소하여 같은 기간 동안 판매 생산성이 소폭 감소하였기 때문이다. 그리고 파견사원 영역의 성과지표 추이를 통해서 판매 생산성 저조의 근본 원인이 파견사원의 인력구조에 있음을 확인할 수 있다.

이러한 문제의 기본적인 해결방안으로는 두 가지를 제시할 수 있다. 먼저 협력업체로 하여금 인력구조를 재조정하도록 유도하여 숙련 파견사원의 이직이 발생할 경우 숙련 파견사원을 채용하도록 하거나 숙련 파견사원의 이직을 줄일 수 있도록 A소핑에서 동기를 부여하는 방안이다. 다른 방안은 인력구조에 영향을 미치지 않고 생산성을 향상시킬

<그림 9> 성과표 분석: 파견사원 영역



수 있는 방안으로 파견사원의 평균 경험수준을 높이기 위해 파견사원 개개인의 경험을 지식으로 정형화하여 공유할 수 있도록 하는 지식관리시스템을 구축함으로써 파견사원의 경험수준 확대를 유도하는 방안이다. 다음에 제시하는 시나리오 분석의 <그림 14>와 <그림 15>는 이러한 지식공유 시스템을 이용한 경험수준 확대의 결과를 보여 준다.

#### 4.2 시나리오 분석

시나리오 분석에서는 앞의 성과표 분석을 기준으로 서비스 개념 영역의 정책 변화와 파견사원 영역의 정책 변화가 가져오는 효과를 분석한다.

##### 4.2.1 서비스 개념 영역의 정책 변화: CRM 활동에 대한 비중 변화

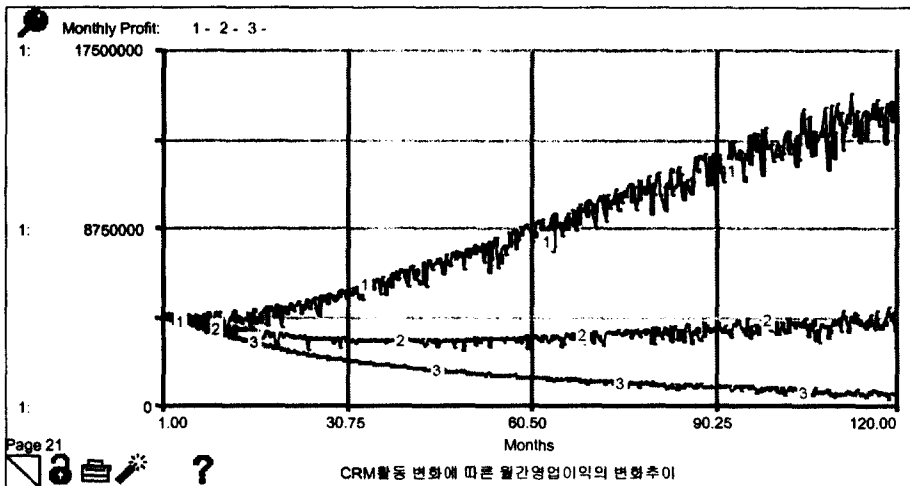
CRM활동의 강조 여부에 따른 효과를 분석하기 위해 전체 마케팅 지출에서 CRM활동이 차지하는

비중을 80%, 50%, 20%로 변화시키고, 이에 따른 주요성과지표의 변화 추이를 살펴보았다.

예를 들어, <그림 10>은 CRM활동에 대한 지출 비중을 80%, 50%, 20%로 각각 설정했을 때 나타나는 월간영업이익의 변화 추이(라인1, 2, 3)를 나타낸다. <그림 10>을 보면, CRM활동에 대한 지출비중이 가장 클 경우(80%), 월간영업이익(라인1)은 지속적으로 상승하는 추이를 보이고, 중간수준(50%)일 경우에는 완만히 감소하다가 증가하는 추세(라인2)를 보이며, CRM활동에 대한 지출 비중이 가장 낮은 경우(20%)에는 월간영업이익(라인3)이 지속적으로 감소하는 추세를 보이고 있다. 이러한 결과를 통해 고객관계를 중시하고 고객에 대한 지식을 획득하려고 노력하는 CRM활동에 대한 비중이 클수록 월간영업이익이 증가하는 추세에 있음을 확인할 수 있다.

이와 같이 CRM 활동에 대한 지출 비중을 변화시켰을 때 나타나는 주요성과지표(평균 고객지식, 고객만족지수, 충성고객수, 월간영업이익)의 변화

<그림 10> 시나리오 분석: CRM활동의 비중에 따른 월간영업이익의 변화 추이



〈표 4〉 CRM활동의 비중에 따른 주요성과지표의 변화

CRM 지출 비중		1월	30월	60월	90월	120월
20%	평균 고객지식	50	44.81	37.25	27.14	10.88
	고객만족지수	3.25	3.26	4.01	4.13	4.04
	충성고객수	54,611	32,449	19,860	12,615	7,849
	월간영업이익	4,317	2,122	1,257	798	386
50%	평균 고객지식	50	53.15	59.79	67.42	74.56
	고객만족지수	3.25	3.00	4.68	4.01	4.14
	충성고객수	54,611	39,470	34,751	34,389	37,430
	월간영업이익	4,066	3,138	3,257	3,043	3,987
80%	평균 고객지식	50	59.75	68.20	74.59	81.22
	고객만족지수	3.25	4.66	4.25	4.07	4.03
	충성고객수	54,611	59,361	84,905	111,129	137,798
	월간영업이익	4,377	5,173	8,761	12,228	14,614

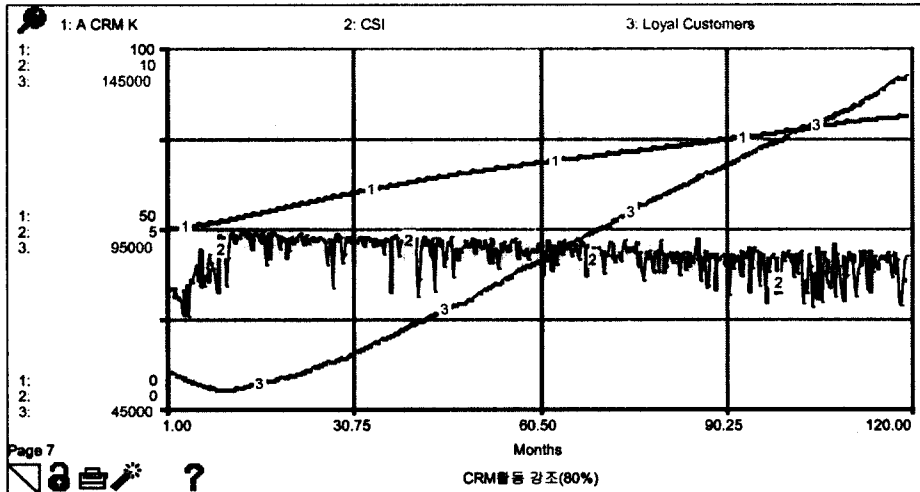
주) 단위: 평균 고객지식(1-100), 고객만족지수(0-5), 충성고객수(명), 월간영업이익(백만원)

추이를 요약하면 〈표 4〉와 같다. 〈표 4〉를 보면, CRM활동에 대한 지출 비중 변화는 충성고객의 유지에도 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 실제로 판촉 및 세일에 집중할 경우(CRM활동에 대한 지출 비중 20%) 평균 고객지식의 지속적 감소는 충성고객 수의 급격한 감소를 초래하고 있는데, 이러한 충성고객 수의 감소는 충성고객의 유입보다 이탈이 많음을 의미한다. 그리고 이러한 충성고객의 이탈은 월간영업이익의 감소뿐만 아니라 고객지식의 유출도 야기하는 악순환을 보여준다. 한편, CRM활동에 대한 지출 비중이 중간수준(50%)인 경우에는 평균 고객지식이 초반에 완만히 증가하다가 점차 증가속도가 빨라지는 추세를 보이며, 초반에 나타난 고객만족지수의 감소가 충성고객 수의 감소에 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. CRM활동을 강조할 경우(80%)에는 평균 고객지식이 지속적으로 증가하는 추이를 보이며, 이러한

평균 고객지식의 증가는 고객만족지수의 증가보다는 충성고객의 확보와 유지에 더 큰 영향을 미칠 수 있다. 이러한 결과로부터 CRM활동을 통한 평균 고객지식수준의 향상은 충성고객의 확보 및 유지, 그리고 월간영업이익 증가의 동인이 됨을 확인할 수 있었다.

한편, 〈그림 11〉은 CRM활동에 대한 지출비중이 80%인 경우, 충성고객의 유지에 어떠한 요인들이 영향을 미치는지를 보여주고 있다. 실제로 충성고객의 유지를 위해서는 제공된 서비스에 대한 고객의 만족과 함께 CRM활동을 통한 고객과의 관계구축이 조화를 이루어야 한다. 〈그림 11〉을 보면 처음 10개월 동안은 고객만족지수(라인2)도 낮고, CRM활동을 통한 평균 고객지식수준(라인1)도 낮은 상황이라 충성고객의 수(라인3)는 감소하는 추이를 보이나, 이후 고객만족지수가 높아지고 평균 고객지식수준도 증가하면서 충성고객의 수가 지

(그림 11) 시나리오 분석: CRM활동 강조에 따른 충성고객의 수와 영향요인



속적으로 크게 증가하는 것을 확인할 수 있다. 또한 80개월에서 120개월 사이에는 고객만족지수가 낮아지고 그 변동폭도 커지는 현상을 보이고는 있으나 높은 평균 고객지식수준으로 인해 충성고객의 수는 지속적으로 증가하는 추세에 있음을 알 수 있다.

반면, CRM활동에 마케팅비용의 20%만을 투자할 경우의 분석결과를 보면, 처음 60개월 동안은 고객만족지수가 큰 변동폭을 보이고, 평균 고객지식수준도 감소하는 추세를 나타낸다. 그리고 이로 인해 충성고객수도 감소하게 되는데, 충성고객수의 감소는 충성고객의 유입보다 이탈이 많음을 의미하며, 이러한 충성고객의 이탈은 고객지식의 유출을 야기하는 악순환을 보여주게 된다.

지금까지 CRM활동에 대한 지출 비중의 변화에 따른 주요성과지표의 변화 추이를 살펴보았으며, 고객만족수준과 CRM활동을 통한 평균 고객지식수준이 충성고객수의 증감에 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 CRM활동을 통한 평균 고객지식수준의 향상이 충성고객의 확보 및

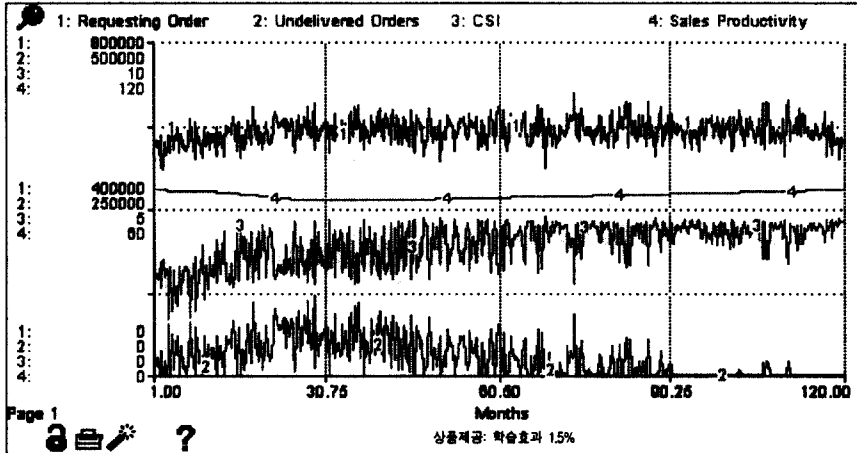
유지, 그리고 월간영업이익 증가의 동인이 됨을 확인할 수 있는 근거 자료로서의 역할을 할 수 있다.

#### 4.2.2 파견사원 영역의 정책 변화: 학습효과 변화

파견사원은 판매경험을 통해 숙련도를 높여 나가며, 숙련도가 높을수록 보다 효과적인 판매가 가능하다. 즉, 판매경험은 쌓일수록 그 효과를 확대하는 특성이 있다. 이번 분석에서는 CRM활동에 마케팅비용의 20%를 지출한다고 가정하고 파견사원의 경험수준을 결정하는 유입요인 중 하나인 학습효과와의 변화가 어떠한 결과를 가져오는지 파악하고자 한다.

(그림 12)는 파견사원의 경험수준이 학습효과를 통해 매월 1.5%씩 확대되는 경우의 분석결과로, 이 그림을 보면 처음 60개월 동안 고객의 상품요청에 대한 미제공 상품 건수(라인2)가 상당히 발생함을 알 수 있다. 그리고 이러한 문제의 발생 원인은 고객 상품요청 건수(라인1)의 변동과 판매생산성(라인4)에 있음을 확인할 수 있다. 판매생산성

〈그림 12〉 서비스 개념 영역의 상품 제공: 학습효과 1.5%

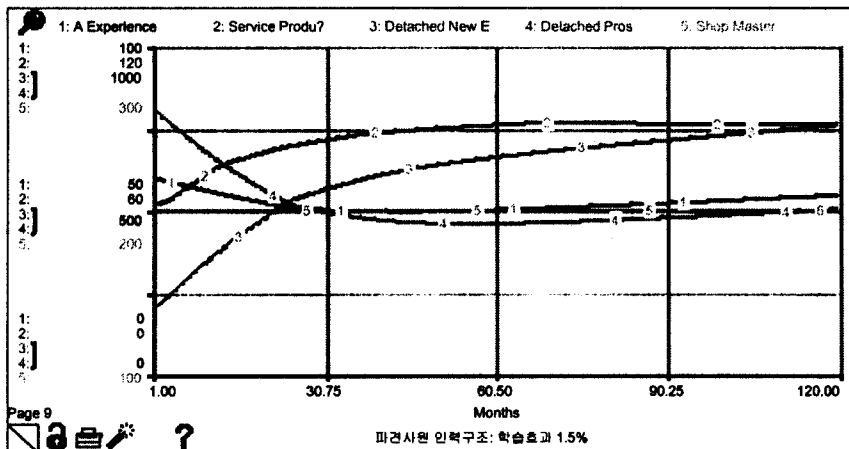


은 처음 66.98을 시작으로 점차 하락하여 30개월에는 63.30, 60개월에는 64.04를 나타내다가 이후로 점차 증가하기 시작하면서 90개월에 65.35, 그리고 120개월에는 66.93에 도달하고 있다. 따라서 고객의 상품요청에 대한 미제공 상품 건수의 발생을 줄일 수 있는 방법은 판매생산성의 향상으로, 결국 파견사원의 판매생산성을 향상시킬 수 있

는 동인을 규명하는 것이 필요하다.

이러한 동인을 규명하기 위해 학습효과가 1.5% 일 경우 파견사원의 인력구조를 분석한 결과는 〈그림 13〉과 같다. 〈그림 13〉을 보면, 숙련 파견사원의 수(라인4)는 이직의 증대로 감소하고, 신규 파견사원의 수(라인3)는 증가하면서 평균 경험수준(라인1)은 감소하는 추세를 보이다가 60개월 이후

〈그림 13〉 파견사원 인력구조: 학습효과 1.5%

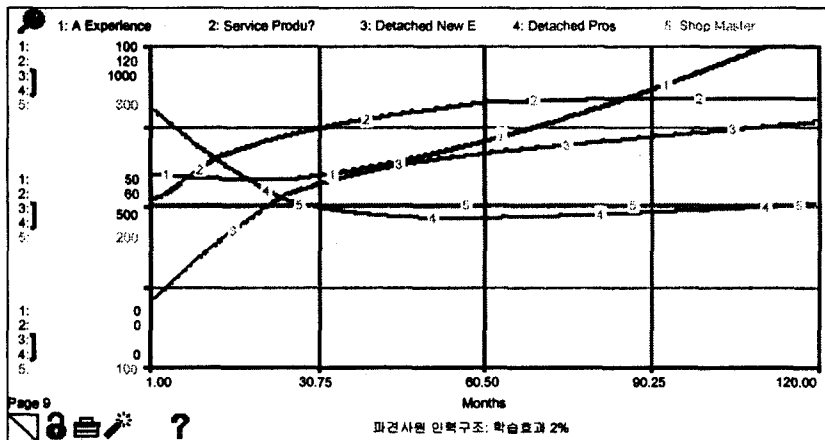


부터는 완만한 증가세를 보이고 있다. 이러한 상황에서 판매생산성(라인2)도 서서히 감소하는 추세를 보이다가 60개월 이후에는 완만히 증가하면서 120개월의 전 기간 동안 판매생산성은 63에서 67 수준을 유지하게 되며, 결국 처음 60개월 동안 상품 미제공 건수가 많이 발생하는 결과를 초래하였다. 따라서 인력구조에 추가적인 변화를 주지 않고 파견사원의 평균 경험수준을 높일 수 있는 방법이

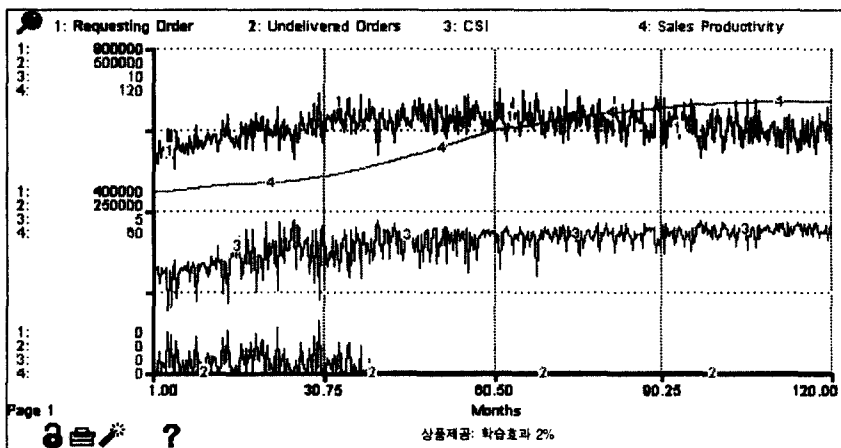
있다면 보다 높은 판매생산성 실현을 통해 상품 미제공 건수를 줄일 수 있는 가능성이 존재한다.

이러한 가능성을 실현시킬 수 있는 대안으로 이제 학습효과를 월 0.5% 더 증대시킬 수 있는 방안(지식을 공유할 수 있는 정형화된 틀이나 시스템의 공유 등)을 마련하여 파견사원들에게 제공할 경우를 고려해 보자. <그림 14>는 학습효과가 2.0%인 경우의 파견사원 인력구조를 분석한 결과이다.

<그림 14> 파견사원 인력구조: 학습효과 2%



<그림 15> 서비스 개념 영역의 상품 제공: 학습효과 2%



〈표 5〉 학습효과 변화에 따른 판매생산성 추이

학습효과	1월	30월	60월	90월	120월
1.5%	66.98	63.30	64.04	65.35	66.93
2.0%	66.98	72.41	89.75	98.18	100.00

〈그림 14〉에서 보는 바와 같이 파견사원들의 개인적 경험을 공유할 수 있는 시스템을 제공하여 경험의 지식화를 촉진하게 되면, 현재의 고용정책(라인 3의 신규 파견사원의 수와 라인4의 숙련 파견사원의 수)에는 변화를 주지 않고 평균 경험수준(라인 1)을 빠르게 향상시킬 수 있음을 알 수 있다.

그리고 이러한 파견사원의 평균 경험수준의 향상은 〈그림 15〉에서 보는 바와 같이 판매생산성(라인 4)을 증가시켜, 30개월 이후부터는 고객의 상품요청(라인 1)에 충분히 대응함으로써 상품요청에 대한 미제공 상품 건수(라인 2)가 사라짐을 확인할 수 있다. 〈표 5〉는 학습효과의 변화에 따른 파견사원의 판매생산성 추이를 요약한 것이다.

#### 4.3 시뮬레이션 분석의 기대효과

본 연구에서는 A쇼핑의 성과표 및 전략지도에 대한 시스템 다이내믹스 분석을 실시하였다. 이러한 분석을 통해 서비스 기업이 성과측정으로부터 기대할 수 있는 다음의 효과를 확인할 수 있었다.

첫째, 성과표상의 지표 간 인과관계를 통해 문제점의 원인을 파악하고 대안을 찾을 수 있다. 성과표란 기업의 전략적 가정을 구체적인 활동으로 전환한 것으로, 전략적 가정을 구성하는 일련의 활동들의 인과관계를 기술하고 있다. A쇼핑의 성과표 분석결과, 매출 및 영업이익의 동인은 충성고객의 수임을 확인할 수 있었다. 또한 충성고객수의 증감에 영향을 미치는 요인은 고객만족지수와 CRM활

동을 통한 평균 고객지식수준이며, 이러한 고객만족지수와 평균 고객지식수준은 다시 상품, 서비스, 매장 환경에 대한 고객만족과 CRM활동에 대한 투자에 영향을 받음을 확인할 수 있었다. 그리고 상품, 서비스, 매장 환경에 대한 고객 욕구를 충족시키기 위해서는 종업원과 파견사원들의 충분한 생산성이 전제되어야 하며, 이를 위해서는 종업원과 파견사원의 유지를 통한 지식수준과 경험수준의 축적이 필요하다. 결국, 지금까지 기술한 이러한 활동들은 상호 간에 원인과 결과의 관계로 연계되어 인과사슬을 구성한다. 따라서 인과사슬 상에서 어떠한 활동(예를 들어, 매장 환경, 상품전달, 서비스 전달 등)이 처음의 목표(만족수준)와 다른 결과를 나타낼 경우, 그 활동의 성과에 영향을 미치는 지표들(예를 들어, 판매 생산성, 서비스 생산성, 고객지식수준 등)을 분석함으로써 문제의 원인(예를 들어, 고객 수 증가, 생산성 미비, 파견사원 유지 미비 등)을 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 그 해결방안(예를 들어, 판매 생산성 향상을 위한 숙련인력 채용 및 인력구조조정, 학습효과 확대를 위한 개별 경험의 지식공유시스템 제공 등)도 찾아낼 수 있도록 지원한다.

둘째, 성과표상의 지표 간 인과관계를 통해 전략적 가정에 대한 타당성 검증이 가능하다. 성과표는 기업의 전략적 가정에 대한 기술(description)이며, 조직의 구성원들은 이러한 전략적 가정을 충족시키는 활동들을 수행하게 된다. 따라서 전략적 가정에 따른 활동의 수행이 의도했던 결과를 낳지 못

할 경우 전략적 가정에 문제가 있음을 알 수 있으며, 이러한 인식은 전략의 타당성 평가를 통해 전략의 수정을 가능하게 하는 이중고리 학습을 지원함으로써 전략 자체에 대한 수정으로 이어질 수 있다.

예를 들어, <그림 16>은 CRM활동보다는 판촉 및 세일에 마케팅 비용을 집중하여(마케팅 비용의 80%를 판촉 및 세일에 할당) 일반고객의 수를 증대시킴으로써 전체 고객기반을 확대하고, 이를 바탕으로 매출증대와 이익창출을 달성한다는 전략적 가정 하에 나타나는 시뮬레이션 결과이다.

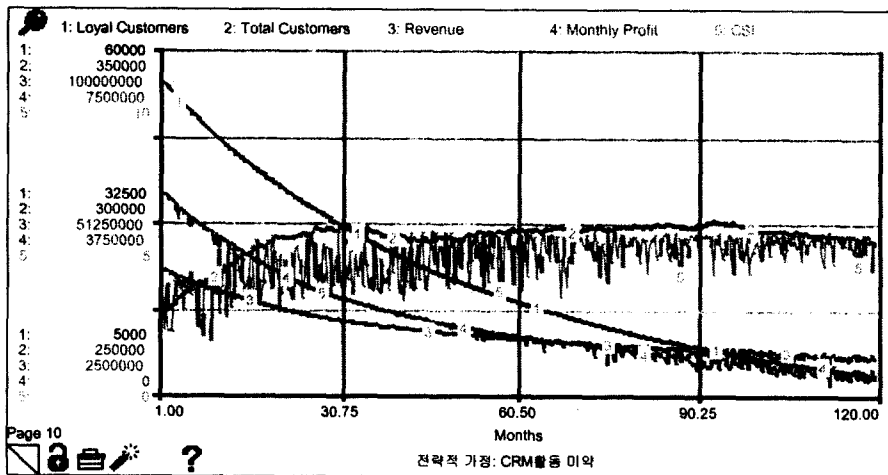
이러한 전략적 가정은 충성고객의 수(라인1)를 감소시키며, 전체 고객기반(라인2)도 처음 30개월 간은 증가하다가 이후로는 증가와 감소를 반복하는 현상을 보이게 된다. 그리고 매출(라인3)은 감소하고 월간영업이익(라인4) 또한 줄어들고 있음을 알 수 있다. 결국 이러한 전략적 가정에 따라 활동을 수행함으로써 초기에 전체 고객기반은 확대되었으나, 매출과 이익은 감소하는 결과로 이어졌다. 이

러한 결과는 기업의 전략적 가정에 문제가 있음을 의미하며, 이러한 결과가 나타나는 주요 원인은 충성고객 수(라인1)의 감소에 있음을 성과표 분석과 시나리오 분석을 통해 확인할 수 있었다. 따라서 이러한 결과는 전략적 가정을 새로이 수정할 수 있는 근거가 될 수 있다.

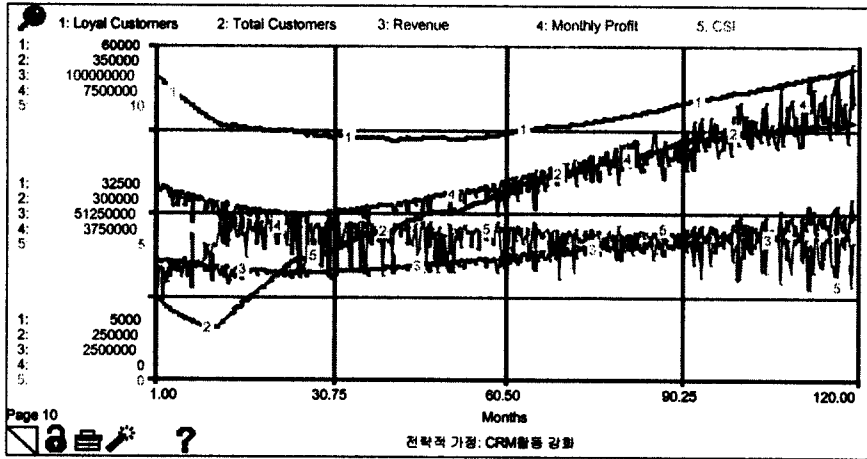
<그림 17>은 전략적 가정을 수정하여(CRM활동에 마케팅 비용의 60%를 지출) 분석한 결과이다. 수정된 전략에 따르면, 초기에 충성고객의 수(라인1)는 감소하는 현상을 보이고 있으나 CRM활동의 강화로 충성고객의 수가 다시 증가세를 보이면서 매출(라인3)과 월간영업이익(라인4)도 증가하는 것을 확인할 수 있다. 즉, 새로운 전략적 가정이 타당성을 갖추고 있음을 확인할 수 있는 것이다.

셋째, 고객 변화에 대한 관리가 가능하다. A쇼핑의 성과표는 서비스 전략을 중심으로 이해관계자들의 전략이 균형을 이루도록 개발되었다. 즉, A쇼핑의 성과표에 내재된 전략적 가정은 고객에 대한 가정이 기준이 된다. 따라서 전략적 가정에 대한 타

<그림 16> 전략적 가정: CRM활동 미약



〈그림 17〉 전략적 가정의 수정: CRM활동 강화



당성 검증은 A쇼핑의 표적고객 정의에 대한 타당성 검증을 포함하며, 표적고객 정의에 대한 타당성 검증은 고객 변화에 대한 관리를 가능하게 한다.

넷째, 성과표는 전략과 일치하는 일련의 활동 간의 인과관계를 보여주는데, 이러한 인과관계를 바탕으로 수행되는 시나리오 분석은 다양한 정책 변화가 가져올 수 있는 효과(주요성과지표의 연계된 변화)에 대한 지식을 획득하도록 함으로써 조직의 학습을 유도할 수 있다.

다섯째, A쇼핑의 성과표는 조직 구성원들에게 전략에 대한 의사소통을 촉진할 수 있다. A쇼핑의 성과표는 서비스 전략을 중심으로 개별 이해관계자들의 욕구충족을 위한 전략이 내재되어 있다. 따라서 조직 구성원들은 성과표를 통해 조직 전체의 전략을 이해하고 전략 수행을 위한 구체적인 활동들이 어떠한 효과를 가져오는지 확인할 수 있다. 예를 들어, 〈그림 4〉는 서비스 개념 영역의 성과표 분석 결과인데, 이러한 결과를 통해 조직 구성원들은 자신들이 수행한 활동이 주주 영역(〈그림 5〉 참조)과 고객 영역(〈그림 6〉 참조)에서 어떠한 결과

를 가져오는지 확인할 수 있다. 여기에서 조직 구성원들이 수행한 활동의 수준과 그에 따른 결과는 A쇼핑의 전략적 가정을 구성하는 인과사슬상의 지표들로 표현된다. 따라서 조직 구성원들은 성과표를 통해 조직의 전체 전략을 이해하게 되고, 자신들이 조직 전체의 전략을 달성하기 위해 구체적으로 어떠한 활동을 수행해야 하며, 이러한 활동은 어떠한 효과를 가져오는지 인식할 수 있게 된다.

여섯째, 다양한 이해관계자들의 욕구 파악과 욕구 달성에 대한 확인이 가능하다. A쇼핑의 성과표는 서비스 개념 영역을 중심으로 이해관계자인 주주, 고객, 종업원, 파견사원 영역이 연계되어 있는데, 이해관계자 영역의 성과표를 보면 그들의 욕구가 무엇이고, 욕구의 달성 수준은 어느 정도인지 확인할 수 있다. 예를 들어, 주주 영역에서는 영업이익의 창출, 고객 영역에서는 고객 만족과 관계유지 향상, 그리고 종업원과 파견사원 영역에서는 직무환경의 안정성과 자기개발을 욕구로 들 수 있다. 그리고 이러한 욕구의 달성 수준은 영업이익, 총성 고객수 및 고객만족지수, 종업원과 파견사원의 생

산성 및 유지 수준 등을 통해 확인할 수 있다. 즉, A쇼핑의 입장에서는 성과표를 통해 이해관계자들이 어떠한 부분에서 불만족한 상태에 있는지를 확인함으로써 여기에 대한 적극적인 대응이 가능하게 된다.

## V. 결 론

본 연구는 서비스 기업의 전략적 관리를 위한 성과측정모형을 제안하고, 이의 기대 효과를 검증하는 목적을 갖고 있다. 본 연구에서 제안한 성과측정모형은 전략적 관리라는 성과측정의 순기능을 위해 고객과 서비스 전략에 초점을 맞추고 이를 이해관계자들의 이해충족관계와 연결시킨 모형이다. 본 연구에서는 이러한 서비스 기업 성과측정모형의 기대효과를 구체적으로 분석하기 위해 국내 유통소매업체인 A쇼핑을 사례기업으로 선정하고, A쇼핑의 서비스 전략에 입각하여 성과표 및 전략지도를 개발한 후 이를 바탕으로 시스템 다이내믹스 모형을 구축하고, 시뮬레이션 분석을 수행하였다. 시뮬레이션 분석은 주요성과지표의 추이 분석, 정책 변화에 따른 시나리오 분석, 그리고 전략적 가정에 대한 타당성 분석을 포함하였다. 시뮬레이션 분석 결과, 다음과 같은 여섯 가지 효과를 확인할 수 있었다.

첫째, 성과표를 구성하는 전략적 활동들의 인과관계를 통해 문제의 원인을 파악하고 해결 방안을 모색할 수 있다. 둘째, 성과지표 간 인과관계의 검증을 통해 전략적 가정의 타당성을 검토하고 전략을 수정하는 이중고리학습을 촉진할 수 있다. 셋째, 표적고객에 대한 정의를 기준으로 설정된 서비

스 전략의 타당성을 검토함으로써 고객의 변화를 추적할 수 있다. 넷째, 성과표를 구성하는 전략적 활동 간의 인과관계를 바탕으로 다양한 시나리오가 가져올 수 있는 효과에 대한 지식을 축적하고 학습할 수 있다. 다섯째, 조직 구성원들에게 기업 전체의 전략을 전파하고, 기업 전체의 전략을 위해 자신들이 수행해야 할 구체적인 활동, 그리고 이러한 활동들이 어떠한 파급효과를 가져오는지 의사소통할 수 있는 도구를 제공할 수 있다. 여섯째, 성과표를 통해 다양한 이해관계자들의 욕구 파악과 욕구의 달성 정도를 확인함으로써 이해관계자들에 대한 구체적인 관리가 가능하다.

한편, 본 연구에서는 A쇼핑의 서비스 전략을 기준으로 A쇼핑의 성과표와 전략지도를 작성하였으나, 고객, 종업원, 그리고 파견사원 영역의 성과에 대한 시계열 자료가 A쇼핑에 축적되어 있지 않은 상황이라 시계열 자료의 인과관계 분석을 바탕으로 시뮬레이션 모델을 구축하지는 못하였다. 따라서 본 연구에서는 그 대안으로 시어즈 백화점의 서비스-이익 사슬 연구에서 제시된 인과관계, A쇼핑 내부자료 분석 및 관계자와의 인터뷰 결과, 그리고 한국 백화점의 특성에 기인한 전략적 가정(특정 매출 파견사원에 의한 매출 지향성 등)을 이용하여 A쇼핑의 비즈니스 모델을 구현하고 시스템 다이내믹스 분석을 수행하였다. 따라서 본 연구에서 제시한 비즈니스 모델의 시뮬레이션 예측 결과는 실제와는 다른 결과를 나타낼 수 있다는 한계점을 가지고 있다. 그러나 이러한 시뮬레이션 모델링의 한계가 본 연구에서 제시한 성과측정모형의 기대 효과를 검증하는데 큰 영향을 미치는 것은 아니다.

본 연구가 갖는 이러한 한계점은 역으로 향후 연구를 위한 방향을 제시할 수 있다. 먼저 기업의 전략지도와 관련된 축적된 시계열 자료를 수집할 수

있다면, 본 연구에서 제시한 비즈니스 모델링에 필요한 성과지표 간의 인과관계와 주요성과변수에 영향을 미치는 유량변수 혹은 보조변수의 함수식을 검증할 수 있으며, 이를 바탕으로 개별 서비스 기업에 적합한 성과측정모형을 구축하는 연구를 수행할 수 있을 것이다. 물론 이러한 연구는 기업들이 자신의 성과를 다양한 측면에서 주기적으로 측정하고, 측정 결과를 지속적으로 축적하고자 하는 노력을 보일 때 가능할 것이다.

## 참고문헌

- 김영미(1998), 한국 대기업 서비스 기업의 작업장 체계에 관한 연구, *사회발전연구*, 189-218.
- 민재형, 이영찬, 하창훈(2002), 전략적 학습의 촉진을 위한 균형 성과측정시스템의 개발, *한국경영과학회지*, 27권 3호, 93-114.
- 이정학(2001), *서비스 경영*, 지문사.
- Digital CS Journal, <http://www.csjournal.or.kr>
- Atkinson, A., J. Waterhouse and R. Wells(1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement," *Sloan Management Review*, Spring(1997), 25-37.
- Brignall, S. and, J. Ballantine(1996), "Performance Measurement in Service Business Revisited," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 1, 6-31.
- Eccles, R.(1991), "The Performance Measurement Manifesto," *Harvard Business Review*, January-February, 131-137.
- Eccles, R. and P. Pyburn(1992), "Creating a Comprehensive System to Measure Performance," *Management Accounting(US)*, October, 41-44.
- Fitzgerald, L., R. Johnston, T. Brignall, R. Silvestro and C. Voss(1991), *Performance Measurement in Service Businesses*, London, CIMA.
- Goodman, J.(1986), *Complaint Handling in America*, Technical Assistance Research Program(TARP), U.S. Office of Consumer Affairs.
- Heskett, J., T. Jones, G. Loveman, W. Sasser, Jr. and L. Schlesinger(1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, March-April, 164-174.
- Heskett, J., W. Sasser, Jr. and L. Schlesinger(1997), *The Service-Profit Chain*, Free Press.
- Ittner, C. D. and D. F. Larker(1998), "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 205-238.
- Kaplan, R. and D. Norton(1992), "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaplan, R. and D. Norton(1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, September-October, 134-147.
- Kaplan, R. and D. Norton(1996a), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kaplan, R. and D. Norton(1996b), *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and D. Norton(2000), *The Strategy-Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kotler, P.(1999), *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*, Free Press.
- Neely, A., C. Adams and P. Crowe(2001), "The Performance Prism in Practice," *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, 6-12.

- Niven, P. R.(2002), *Balanced Scorecard: Maximizing Performance and Maintaining Result*, New York, John Wiley & Son.
- Olve, N., J. Roy and M. Wetter(1999), *Performance Drivers*, Chichester, Wiley.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Porter, M. E.(1998), *On Competition*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.(1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Rucci, A., S. Kim, and R. Quinn(1998), "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears," *Harvard Business Review*, January-February, 83-97.
- Saad, G.(2001) "Strategic Performance Evaluation: descriptive and prescriptive analysis," *Industrial Management & Data System*, 390-399.
- Treacy, M. and F. Wiersma(1994), *The Discipline of Market Leaders*, MA, Addison-Wesley.

〈부록 1〉 주요성과지표 함수식

서비스	방문고객 일인당 평균 점유면적 = (추가적 공간 확보+28,406m <sup>2</sup> )/(총 직원수+월간 방문 고객수/28영업일)
	매월 고객 요청에 대한 미제공 상품 건수 = Max(고객의 상품 요청 건수-상품 제공 건수, 0)
	판매 생산성 = 100*(0.3+0.7*(0.8*평균 경험수준의 영향+0.2*평균 지식수준의 영향+0.05*인센티브 효과))+10*CRM효과
	서비스를 제공받지 못한 일평균 고객수 = (서비스 요청시간*서비스 미제공 비율)/(고객 일인당 서비스 요청시간*28영업일)
	서비스 생산성 = 100*(0.3+0.7*(0.2*평균 경험수준의 영향+0.8*평균 지식수준의 영향))+10*CRM효과
	총 고객지식 = 기초+고객지식 획득-고객지식 상실
	평균 고객지식수준 = 총 고객지식/총성고객수
주주	월간 영업이익 = 매출액-영업비용
고객	충성고객수 = 기초+충성고객 유입율*(CRM비용/일인당 충성고객 전환비용)-충성고객수*충성고객 이탈률
	일반고객수 = 기초+구전 고객획득+마케팅활동 고객획득-일반고객수*일반고객 이탈율-충성고객 전환
	CSI = 0.3*요청 상품 미제공에 따른 영향+0.3*서비스 시간 부족에 의한 영향 +0.4*방문고객 일인당 평균 점유면적에 따른 영향
종업원	신규 서비스직원 혹은 신규 관리직원 = 기초+총 이직 직원수+전체 직원수*목표성장수준-숙련직원으로 전환-신규직원 중 이직
	숙련 서비스직원 혹은 숙련 관리직원 = 기초+숙련직원으로 전환-(기본 이직률, 시장포화 효과에 따른 이직)
	총 지식수준 (서비스직원의 지식수준 점수/관리직원의 지식수준 점수) = 기초+신규직원 채용(20/30)+숙련직원 전환(40/60)+학습효과+교육을 통한 지식 유입 -신규직원 이직(30/40)-숙련직원 이직(80/90)-총 지식수준*지식 진부화율
	평균 지식수준 = 총 지식수준/(총 서비스직원+총 관리직원)
파견사원	신규 파견사원 = 기초+총 이직 파견사원수+전체 일반 파견사원수*목표성장수준 -숙련 파견사원으로 전환-신규 파견사원 중 이직
	숙련 파견사원 = 기초+숙련사원으로 전환-(기본 이직률, 인센티브 효과, 고객지식에 따른 이직)
	샵마스터수 = 이직한 인원만큼 채용 (이직 샵마스터수=샵마스터수*이직율)
	총 경험수준 (파견사원의 경험수준 점수) = 기초+신규 파견사원 채용(20)+숙련 파견사원 전환(60)+신규 샵마스터 채용(85)+학습효과 -신규 파견사원 이직(30)-숙련 파견사원 이직(70)-샵마스터 이직(90)-총경험수준*진부화율
	평균 경험수준 = 총 경험수준/총 파견사원

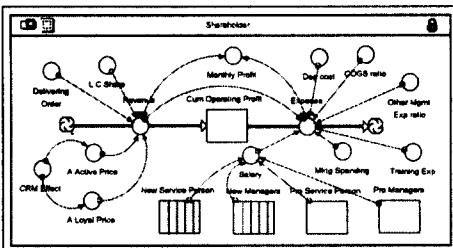
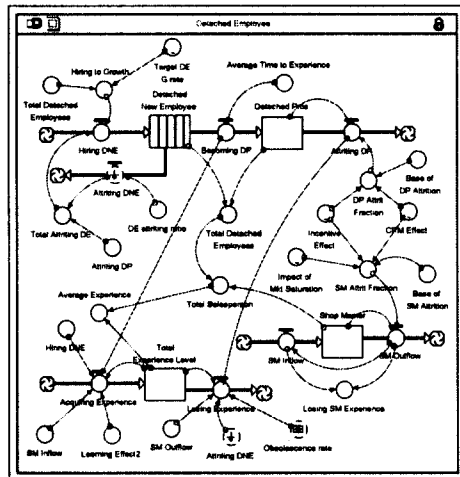
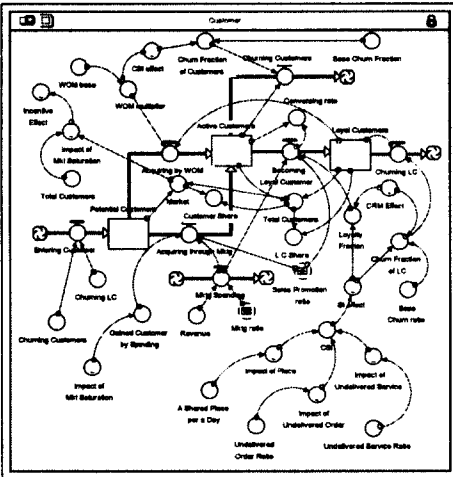
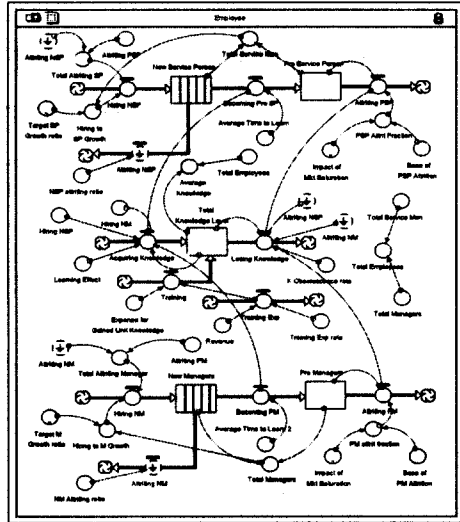
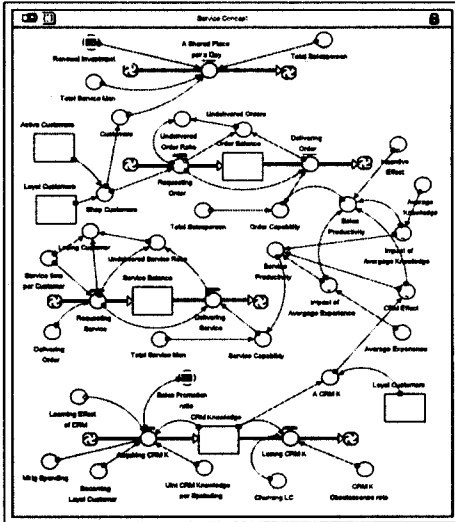
〈부록 2〉 주요 변수 설명

<b>평균 경험수준의 영향, 평균 지식수준의 영향</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 평균 경험수준의 영향은 판매생산성 및 서비스생산성의 도출을 위해 평균 경험수준(0-100점)을 0-1점 척도로 변환시키는 함수.</li> <li>· 평균 지식수준의 영향은 판매생산성 및 서비스생산성의 도출을 위해 평균 지식수준(0-100점)을 0-1점 척도로 변환시키는 함수.</li> </ul>
<b>상품 미제공, 서비스 시간 부족, 방문고객 1인당 평균 점유면적에 따른 영향</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객만족도(CSI)의 도출을 위해 상품 미제공 건수, 서비스 시간 부족, 평균 점유면적 각각을 1-5점 척도로 변환시키는 함수.</li> </ul>
<b>CSI효과, CRM효과</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· CSI효과는 고객만족도(1-5점 척도)를 0-1점 척도로 변환하는 함수로 충성고객 전환과 구전효과를 도출하는 비율에 사용.</li> <li>· CRM효과는 평균 고객지식(0-100점 척도)을 0-1점 척도로 변환하는 함수.</li> </ul>
<b>판매 생산성</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 판매 생산성은 파견사원 1인당 적정상품을 제공할 수 있는 능력을 말하며, 0-100점의 점수로 표현.</li> <li>· 기본 생산성은 30점으로 설정하였으며, 나머지 70점은 파견사원의 경험과 종업원의 지식수준이 4:1의 비율로 영향을 미친다고 가정하였음.</li> <li>· 기본 생산성을 30점으로 설정한 이유는 판매 생산성에 가장 큰 영향을 미치는 파견사원의 경험수준에 대하여 신규 파견사원 1명이 이직할 경우, 30점의 경험수준(0-100점 척도)이 유출되는 것으로 가정하였기 때문에 전체 파견사원이 모두 신규사원일 경우에도 최소한 30%(30점)의 판매 생산성은 유지하는 것으로 설정하였음.</li> <li>· 또한 인센티브와 고객지식이 판매 생산성을 추가로 증대시킬 수 있는 요인으로 보아 각각 최대 3.5점과 10점(10%)의 판매 생산성 증대 가능성을 갖는 것으로 모형화 하였음.</li> </ul>
<b>서비스 생산성</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서비스 생산성은 서비스 직원 1인당 서비스를 충족시킬 수 있는 능력을 말하며, 0-100점의 점수로 표현.</li> <li>· 기본 생산성은 30점으로 설정하였으며, 나머지 70점은 종업원의 지식수준과 파견사원의 경험수준이 4:1의 비율로 영향을 미친다고 가정하였음.</li> <li>· 기본 생산성을 30점으로 설정한 이유는 서비스 생산성에 가장 큰 영향을 미치는 종업원의 지식수준에 대하여 신규 서비스직원 1명이 이직할 경우, 30점의 지식수준(0-100점 척도)이 이탈하는 것으로 가정하였기 때문에 전체 서비스직원이 모두 신규직원일 경우에도 최소한 30%(30점)의 서비스 생산성은 유지하는 것으로 설정하였음.</li> <li>· 또한 고객지식이 서비스 생산성을 추가로 증대시킬 수 있는 요인으로 보아 최대 10점(10%)의 서비스 생산성 증대 가능성을 갖는 것으로 모형화 하였음.</li> </ul>
<b>CSI(고객만족도: 1-5점 척도)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· A쇼핑의 고객이 느끼는 총체적 서비스 만족도를 의미함.</li> <li>· A쇼핑의 고객은 매장 환경, 적정상품 제공, 서비스 충족이라는 차별화 속성을 이용하여 총체적 서비스의 만족도를 평가한다고 가정하고 이를 세 가지 속성에 대한 만족도의 가중평균을 구함.</li> <li>· A쇼핑이 추구하는 고급백화점이라는 이미지에 쾌적한 매장 환경이 특히 중요하다고 가정하여 매장 환경:상품:서비스의 중요도를 4:3:3의 비중으로 설정하였음.</li> </ul>
<b>총 지식수준</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· A쇼핑의 종업원(서비스직원과 관리직원) 개개인이 업무에 관해 축적하고 있는 지식수준의 총합을 의미하며, 종업원 1인당 지식수준을 0-100점의 점수로 정의하였음.</li> <li>· 숙련 관리직원이 이직할 경우의 지식의 유출은 90점으로 가정하고, 평균 근속년수 8.3년(A쇼핑 사업보고서 참조, 월평균 이직률 1% 가정)을 기준으로 지식에 대한 학습효과를 월 1.2%로 가정할 경우 지식수준은 8.3년간 약 3배 정도를 기대할 수 있으므로 신규 관리직원의 채용을 통한 지식수준의 유입은 30점으로 설정하였으며, 숙련직원으로서의 전환을 통한 지식의 유입은 중간 수준인 60점으로 설정하였음.</li> <li>· 서비스직원은 관리직원에 비해 지식수준이 상대적으로 낮은 것으로 가정하고 있음. 따라서 모든 경우(채용, 전환, 이직)에 있어 관리직원의 경우보다 지식의 유입 및 유출 수준이 낮은 것으로 설정하였음.</li> </ul>
<b>총 경험수준</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· A쇼핑 파견사원 개개인이 업무(판매)와 관련해 축적하고 있는 경험수준의 총합을 의미하며, 파견사원 1인당 경험수준을 0-100점의 점수로 정의하였음.</li> <li>· 신규 샵마스터를 채용하는 경우, 새로운 백화점에 대한 경험부족을 고려하여 경험수준의 유입을 85점으로 설정하였고, 평균 근속년수 8.3년(인터뷰 결과)을 기준으로 경험수준에 대한 학습효과를 월 1.5%로 가정할 경우 경험수준은 8.3년간 약 4.3배 증가하므로 신규 파견사원 채용을 통한 경험수준의 유입은 20점으로 설정하였으며, 숙련 파견사원으로서의 전환 시 경험수준의 유입은 중간수준인 60점으로 설정하였음.</li> </ul>
<b>평균 고객지식수준</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전체 충성고객을 대상으로 전개한 고객관계관리(CRM)활동을 통해 구축된 총 고객지식을 충성고객수로 나눈 값으로 충성고객 1인당 A쇼핑이 확보한 고객지식수준(0-100점)을 의미함.</li> </ul>

〈부록 3〉 주요성과지표 함수식(시뮬레이션 모델)

서비스	Average Shared Place per A Day = (Renewal Investment + 28,406 m) / (Total Salesperson + Total Service Person + Customers / 28)
	Undelivered Orders per A Month = Max(requesting order - delivering order, 0)
	Sales Productivity = 100 * (0.3 + 0.7 * (0.8 * Impact of Average Experience + 0.2 * Impact of Average Knowledge + 0 + 0.05 * Incentive Effect)) + 10 * CRM Effect
	Losing Customer = (Requesting Service * Undelivered Service Ratio) / (Service Time Per Customer * 28)
	Service Productivity = 100 * (0.3 + 0.7 * (0.2 * Impact of Average Knowledge + 0.8 * Impact of Average Experience)) + 10 * CRM Effect
	CRM Knowledge = CRM Knowledge(t-dt) + (Acquiring CRM Knowledge - Losing CRM Knowledge) * dt
	Average CRM Knowledge = If(CRM Knowledge / Loyal Customers) < 100 Then (CRM Knowledge / Loyal Customers) Else (100)
주주	Monthly Profit = Revenue - Expense
고객	Loyal Customers(t) = Loyal Customers(t-dt) + (Becoming Loyal Customers - Churning Loyal Customers) * dt
	Active Customers(t) = Active Customers(t-dt) + (Acquiring by WOM + Acquiring through Mktg - Churning Customers - Becoming Loyal Customers) * dt
	CSI = 0.3 * Impact of Undelivered Order + 0.3 * Impact of Undelivered Service + 0.4 * Impact of Place
종업원	New Service Person(t) (or New Managers(t)) = New Service Person(or Managers)(t-dt) + (Hiring New Service Person(or Managers) - Becoming Pro Service Person(or Managers) - Attriting New Service Person(or Managers)) * dt
	Pro-Service Person(or Pro-Managers)(t) = Pro Service Person(or Managers)(t-dt) + (Becoming Pro Service Person(or Managers) - Attriting Pro Service Person(or Managers)) * dt
	Total Knowledge Level(t) = Total Knowledge Level(t-dt) + (Acquiring Knowledge + Training - Losing Knowledge) * dt
	Average Knowledge Level = Total Knowledge Level / Total Employees
파견사원	Detached New Employee(t) = Detached New Employee(t-dt) + (Hiring DNE - Becoming Detached Pros - Attriting DNE) * dt
	Detached Pros(t) = Detached Pros(t-dt) + (Becoming Detached Pros - Attriting Detached Pros) * dt
	Shop Master(t) = Shop Master(t-dt) + (Shop Master Inflow - Shop Master Outflow) * dt
	Total Experience Level(t) = Total Experience Level(t-dt) + Acquiring Experience - Losing Experience * dt
	Average Experience Level = Total Experience Level / Total Salesperson ← (DNE + DP + Shop Master)

〈부록 4〉 시뮬레이션 모델



주) A=Average, E=Employee, K=Knowledge

# Managerial Effects of Performance Measurement Model for Service Firms - System Dynamics Approach -

Jae H. Min\* · Si-Jun Chang\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to develop a prototype of performance measurement model for service firms and to examine its prospective managerial effects through system dynamics approach. To serve this end, we develop the scorecard and strategy map of a specific service firm based on its business model, which balances its service strategy with stakeholders' needs, and carry out various simulation analyses to assure the benefits of performance measurement as a strategic learning mechanism.

Key words: Performance Measurement Model, Service Firms, Strategic Map, System Dynamics.

---

\* Professor, College of Business Administration, Sogang University, CPO Box 1142, Seoul, Korea.

\*\* Researcher, Institute for Business Research, Sogang University, CPO Box 1142, Seoul, Korea.