 DOI: 10.15706/jksms.2022.23.1.001

서비스유연성의 구성요소, 영향요인 및 운영성과에 관한 연구*

이 보 라
서강대학교 경영연구소 (선임연구원)

A Study on the Dimension of Service Flexibility, Relationship Between Organizational capacity and Operational Performance

Lee, Bo Ra
Sogang Business Research Institute (Senior Researcher)

Abstract

This study empirically analyzes the relationship between the flexibility component of service firms, organizational capability and service operation performance. The first purpose of this study is to define the concept of service flexibility and find a new dimension of service flexibility. Second, the factors influencing service flexibility are categorized into service leadership capability, service human resource management competency, and service process technical support competency, focusing on organizational capability. Third, classify service flexibility into service level flexibility, service human function flexibility, and service process flexibility, and empirically analyzes the relationship with operational performance. Lastly, it examines whether there are significant

* 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행한 연구임 (NRF-2020S1A5B5A17090409)

differences according to the characteristics of the service process in relation to organizational capability, service flexibility, and operational performance. The results of this study can suggest the following implications

Academically, First, Redefines the concept of service flexibility and draws out the components to suggest a conceptual framework for flexibility in service operation management. Second, Identify the relationship between service flexibility components and service operation performance Third, Comprehensive research model of organizational capability, service flexibility and operational performance

Practically, First, Emphasizes the importance of service flexibility and enables flexibility in measuring and classifying service firms. Second, Exploring the Organizational Capability Management of Service Providers for Service Flexibility and Operational Performance.

Keywords : Service Flexibility, Service level flexibility, Service Human Function Flexibility, Service Process Flexibility

접수일(2021년 11월 30일), 수정일(2022년 01월 04일), 게재확정일(2022년 01월 07일)

I. 서 론

서비스산업이 경제에서 차지하는 중요도가 빠른 속도로 증가하고 있다. 서비스업의 비중이 증가하는 서비스경제화가 진행되면서 서비스기업은 생산성 제고와 경쟁력을 확보하기 위한 다양한 전략과 운영관리를 동원하고 있다. 최근 경제의 고도화됨에 따라 제조업이 주력하던 제품중심논리(Goods Dominant Logic)가 서비스중심논리(Service Dominant Logic)로 패러다임이 전환되면서 기존 서비스기업뿐만 아니라 제조기업도 서비스화를 통한 경영혁신을 꾀하고 있다(Vargo and Lusch, 2008).

서비스기업의 대형화와 기업 간 과열된 경쟁으로 경쟁우위의 원천으로 여겨졌던 합리적인 가격, 수준 높은 서비스품질만으로는 기업의 충분한 경쟁력 확보가 어려우며 운영성과를 극대화하기 위해서는 새로운 전략을 모색해야 한다. 이와 같이 품질과 비용이 기업의 경쟁우위를 위한 기본요건이 됨에 따라 또 다른 경쟁력인 유연성을 모

색하고 확보하는 것이 기업의 경쟁우위확보를 위한 필수 요건이 되었다(윤제홍, 2002).

서비스기업에서 유연성이 필요하고 중요한 이유는 서비스가 가지는 특성과 본질에서 찾아볼 수 있다. 서비스는 공정 과정 및 산출물이 제조업에 비하여 상대적으로 정형화하거나 규격화하기 어려우며 인적자원에 의해 수행되기 때문에 서비스품질의 편차와 결과물의 비일관성이 나타나게 된다(김현수, 2017). 또한 제품과는 달리 서비스는 전달과정 및 결과물이 모두 무형성과 비가시성을 가지고 있으며 재고로 보관하지 못한다는 특성이 있다.

예를 들면, 호텔 객실이 당일 소비되지 않는다면 재고로 보관할 수 없으므로 기업이익에 영향을 미치며 서비스상품으로써 가치를 잃게 되는 것이다. 이러한 소멸성에 대응하기 위하여 서비스기업은 유연성을 확보하여 수요와 공급의 조화를 꾀할 수 있다. 의료서비스의 경우, 고객수요 및 요구에 유연하게 대응하지 못할 경우 환자의 사망까지 야기 할 수 있다는 점에서 서비스유연성이 갖는 의의와 중요성이 매우 크다고 할 수 있다(Jack and Power, 2004).

많은 학자들이 서비스기업에서 유연성이 중요하고 확보되어야 한다는 점에는 합의하고 있으나(Daugherty and Pittman, 1995; Meuter et al., 2000), 서비스유연성에 대해 명확한 정의와 개념이 확립되어 있지 않고, 서비스유연성의 차원 역시 명확하게 구분되어 있지 않다(Daniel, 2003). 서비스기업의 유연성에 관한 선행연구를 살펴보면, 서비스유연성을 생산운영관리의 관점보다는 조직구성원의 개인역량, 자율성, 권한위임과 같은 개인수준의 연구가 주를 이루고 있다. 그 외에는 서비스기업의 고용유연성과 근무유연제와 같은 외부 노동시장의 영향(김주희, 이형룡, 2019)요인과 서비스유연성을 서비스일관성 및 서비스표준화와 상반되는 다양성이라는 단일 차원의 개념으로 진행된 연구가 대부분이다(Chebat and Kollias, 2000).

이러한 맥락에서 서비스유연성은 단일요소로 결정되는 단편적 차원이 아니라 생산운영관리의 측면에서 서비스수요와 공급의 균형과 고객요구에 유연하게 대응하는 프로세스를 제공하고 인적자원의 다양한 직무배치를 활용하여 서비스유연성에 다차원적으로 접근해야한다.

본 연구에서는 서비스유연성을 소비자의 수요변화에 대응하고 서비스 공급수준을 신속하게 조절 할 수 있으며 다양한 고객요구에 유연하게 대응할 수 있는 기업의 내부역량으로 정의하고자 한다. 이러한 서비스유연성은 기업의 성공을 위한 중요한 척도이며 서비스유연성을 구현시킬 수 있는 최적의 운영전략 수립하고 경쟁력을 확보해야 한다.

이와 같은 측면에서 서비스유연성이 매우 중요하며 이를 어떻게 기업내부 역량과 연결하여 기업성과로 이어지도록 운영할 것 인가에 대한 고민이 필요하다. 본 연구에

서는 서비스기업 운영성과의 선행요인으로 서비스기업 내부 역량에 주목하고 이를 서비스기업 조직역량으로 정의하고 크게 서비스리더십 역량, 인적자원관리 역량, 서비스 프로세스 기술지원역량과 서비스유연성과 운영성과의 관계를 실증 분석하고자 한다. 또한 서비스 유연성의 구성요소를 도출하고 궁극적으로 서비스기업의 내부 조직역량과 서비스유연성, 서비스운영성과의 유기적인 관계를 규명하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 서비스유연성

2.1.1 유연성의 정의 및 측정요소

유연성은 외부환경에 효과적으로 대처할 수 있는 기업의 능력을 의미한다(Gupta and Goyal, 1989). 유연성은 근본적으로 기업을 둘러싸고 있는 환경 불확실성을 가정하고 있다(Surarez et al., 1995; Sethi and Sethi, 1990). 이러한 불확실성에 대응하기 위해서는 제조유연성이 필요하며 시장이 급변하고 고객의 요구가 복잡해지고 경쟁이 심화됨에 따라 기업의 유연성 확보를 위한 요구가 증가하고 있다(Surarez et al., 1995; Sethi and Sethi, 1990; Zhang et al., 2003).

유연성에 대한 다수의 선행연구인 제조유연성은 제조유연성은 생산자원을 재구성하여 다양한 상품을 효율적으로 생산할 수 있는 역량이며(Sethi and Sethi, 1990). 기업의 희생 없이 환경의 변화에 대응하기 위한 조직자원의 조정 능력이라고 할 수 있다(D'Souaz and Williams, 2000).

본 연구에서는 제조유연성의 차원을 잠재유연성과 구현유연성으로 이분화 하여 정의한 연구(Dixon, 1992)와 제조유연성을 역량과 능력으로 구분하고 제조유연성에 수량 및 믹스 유연성을 차용하고 제품개발유연성에 제품 수정 및 신제품 유연성을 차용한 연구(Qingyu et al.,2000)와 논리적인 맥락을 같이 하여 서비스유연성을 정의하였다. 제조 유연성의 선행연구를 기반으로 외부유연성의 차원인 수량, 믹스, 수정 및 신제품유연성의 차원을 서비스기업에 적용하여 서비스수요대응 유연성, 서비스개별화 유연성으로 변수명과 조작적 정의를 새롭게 정립하였다.

또한 서비스기업에서 차지하는 인적자원의 비중과 중요성 및 역할을 고려하여 잠재된 내부유연성의 차원으로 제조유연성의 차원 중 노동유연성을 서비스기업에 맞도록 조작적 정의 및 변수명을 새롭게 정의하여 서비스인적기능 유연성으로 살펴보고자 한다.

2.1.2 서비스 유연성의 구성요소

제조유연성 중 수량 유연성에 대한 정의는 매우 다양한데 대부분 연구에서 공통적으로 논의된 것은 수량유연성은 수요의 변동에 대응한다는 것이다. Hayes and Wheelwright(1984)는 수량유연성을 조직이 현재 운영에 대한 피해를 최소한으로 줄이면서 동시에 고객수요에 대응할 수 있는 산출물을 효과적으로 증감 하는 능력이라고 하였으며 Garwin(1987)은 제조과정에서 총체적인 생산량 변화의 폭을 수량유연성이라고 정의했다. 수량과 관련된 유연성은 외부환경과 내부전략에 따른 조직의 의사선택에 달려있다.(Jack, 2000). 구체적으로는 외부요인인 주문량 변화, 시장세분화, 서비스공급 소요시간의 변화에 의해 수량유연성이 결정되며 내부적으로 서비스공급 예측능력, 서비스 신뢰성, 내부조직변화 등이 영향을 미치게 된다.

서비스기업은 인적자원에 대한 의존도가 절대적이며 서비스품질에 지대한 영향을 미치므로 인적자원의 유연성이 매우 중요한 역할을 한다. Ketkar and Sett(2010)는 서비스기업의 경쟁우위를 위한 전략적 유연성은 인적자원에 의한 유연성에서 기인하다고 주장하였으며, Sanchez(2004)는 조직자원이 활용되고 새로운 상황에서 용이하게 변형되는 유연성은 내부 자원인 인적자원이 기초가 된다고 하였다.

자원기반관점에 따르면 조직이 보유하고 있는 중요한 자원 중 하나인 인적자원을 새로운 환경에 맞게 변형하고 여러 방식으로 이용할 수 있는 유연성을 확보하는 것이 경쟁우위의 원천이라고 하였다(Barney, 1991). 서비스기업은 급변하는 환경에서 유연한 업무를 위한 폭넓은 기술을 소유한 인적자원의 확보와 지속적인 인적자원의 발굴이 필요하다(Beltran et al., 2009). 이와 함께 실제 현장에서 인적자원의 역량을 극대화 하고 유연한 업무가 가능하게 하는 훈련과 교육이 필수적이다(Ketkar and Sett, 2010).

인적관리연구에서 주로 연구된 인적자원유연성의 선행연구에서는 크게 인적자원유연성을 기술유연성, 행동유연성, 관계유연성을 제시하였다(Ngo and Loi, 2008; Ketkar and Sett, 2010). 먼저, 기술유연성은 조직구성원이 지속적으로 기술을 습득하여 능력과 업무지식을 향상시킬 수 있는 역량을 의미하며 행동유연성은 새로운 상황에서 행동을 변화하는 능력을 의미한다. 관계유연성은 조직구성원 뿐만 아니라 고객과 대면하는 다양한 상황에서 협력하고자 하는 의지를 의미한다. 본 연구에서는 인적관리 연구에서 보편적으로 제시하는 인적자원유연성의 구성요서와 생산관리 분야의 노동유연성의 구성요소를 통합하여 인적자원기능 유연성으로 조작적 정의하고자 한다.

Garwin(1993)은 시장의 불확실성을 경감시키기 위해서는 다양한 제품을 생산해야 하며 다양한 제품에 대한 고객요구는 계속 증가하기 때문에 이를 충족하기 위해서는

마케팅과 제조의 긴밀한 협력이 필요하다고 하였다.

Slack(1987)은 제품유연성의 범위와 반응이라는 양 축의 관점에서 우선 제품유연성의 범위는 얼마나 시스템을 변화 시키는 가에 관한 것이라면 제품유연성의 반응은 어떠한 방식으로 시스템을 변화하는 가에 관한 것이라고 하였다. Sethi and Sethi(1990)는 제품 유연성을 부품의 조합으로 낮은 가격으로 신속한 대응을 용이하게 해주는 능력이라고 정의하였으며 제품 유연성이 높을수록 존재하는 부품을 대체하거나 새로 추가하는 것이 용이하다고 하였다.

Chen et al.,(1992)은 제품유연성은 시장 내 다른 제품 조합의 변화에 빠르고 경제적으로 대응하기 위한 제조 시스템의 역량으로 정의하였으며 Upton(1994)은 높은 전환 비용 없이 생산 할 수 있는 제품의 다양성이라고 정의하였다. 유사한 맥락으로 Gupta and Somer(1996)은 제품유연성의 수준은 주요 시설 및 장비의 변화 없이 다양성을 생산하는 능력으로 정이하였다. Narashimhan and Das(2000)는 고객화를 달성하기 위해서는 제품유연성을 추구해야 한다고 주장하였다. 이를 종합하여 본 연구에서는 고객요구에 대응하여 새로운 서비스 상품을 제공하거나 서비스전달 방식의 변화와 같은 유연한 서비스프로세스의 역량을 서비스개별화 유연성으로 정의하고자 한다.

2.2 자원기반관점에서의 조직역량

조직역량은 조직 전반의 자원능력을 경영환경 변화에 신속하게 적응할 수 있도록 도모하고 조직의 총체적인 지식과 기술 등이 학습되어진 형태라 할 수 있다(Dierickx and Coo, 1989). 조직역량은 조직목표 달성을 위하여 조직자원을 효율적으로 활용할 수 있는 능력이자, 경쟁자에 비하여 탁월하게 기업을 경영할 수 있고 새로운 가치를 창조할 수 있는 전략적 통찰력이다(Barney, 1991; Collis, 1994). 조직역량은 기업이 지속적으로 경쟁우위를 유지하기 위해서 필수적으로 필요한 차별화 된 기술, 자산, 프로세스와 같은 유. 무형의 자산의 집합체이며 경쟁우위를 선도할 수 있는 기업의 잠재력 이라고도 할 수 있다(Teece et al., 1997). 이와 같이 조직내부의 고유한 자원으로 경쟁우위를 지킬 수 있는 조직역량은 자원기준관점(Resource based View)에 이론적 근거를 두고 있다.

자원기반이론에 의하면 기업이 경쟁우위를 얻기 위해서는 조직이 보유하는 자원이 얼마나 가치가 있고 모방하기 어려우며 대체자원이 없고 희소한 지와 같은 요인에 의해 결정된다고 하였다(Barney, 1991; Grant, 1991; Rumelt, 1991; Preteraf, 1993; Admit and Schoemaker, 1993). 이와 같은 역량을 보유한 기업일수록 다른 기업에 비해 경쟁우위를 점할 수 있으며 기업 성과를 결정하는 핵심적인 요인이다. 기업 내

부 자원의 상이성을 기업성과를 좌우하는 주요한 원천으로 보는 것이 자원준거이론의 핵심이다(Wererfelt, 1984; Barney, 1991).

즉, 기업의 환경 및 외부적인 요인에 집중하여 개별 기업의 고유한 특성을 등한시하는 것을 비판한 자원준거이론은 기업이 가지고 있는 특유의 내부 자원과 능력을 어떻게 효율적으로 활용하는 가에 따라 기업의 경쟁력이 결정된다는 것이다(곽수환·최석봉, 2009).

2.3 서비스기업의 조직역량

본 연구에서는 Vokurka and O'Leary-Kelly(2000)이 제시한 연구프레임을 기반으로 서비스유연성을 동인하는 서비스기업의 조직역량을 크게 리더십역량, 인적자원관리역량, 기술지원역량으로 구분하여 살펴보고자 한다.

Vokurka and O'Leary-Kelly(2000)은 제조유연성에 영향을 미치는 요인으로 환경불확실성, 운영전략, 운영특성, 기술요소를 중심으로 개념적 연구모형을 제시하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 기업이 선택한 전략이 제조유연성에 직접적인 영향을 미치며(Gupta and Somer, 1996), 해당 기업의 유연성 차원을 결정짓는다고 할 수 있다.

이에 본 연구는 경영진의 서비스전략 및 공유에 대한 관심과 태도를 기업 전략을 결정짓는 요인으로 서비스리더십을 정의하고 살펴보고자 한다.

서비스리더십의 핵심은 조직구성원을 파트너의 관점에서 새로운 관계로 재정립하고 내부직원이 동의할 때 비로소 서비스리더십이 확립된다. 이와 같은 수평적인 서비스리더십은 경영자와 조직 구성원을 수평적인 관계로 보고 동의와 설득 하에 이루어지는 내부서비스의 집약체 라고 할 수 있다. 서비스리더십은 내부고객인 조직구성원의 만족을 이끌어 내기 위한 서비스신념, 서비스태도, 서비스능력이 요구된다(에버랜드서비스 리더십, 2001).

전략적 인적자원관리는 조직구성원의 기술, 능력, 지식 등을 시스템적으로 활용하여 기업의 경쟁우위가 되는 인적자원의 노동력을 만들어 내는 것이 목적이다(Das and Joshi, 2007). 이러한 전략적인 인적자원관리를 구체적으로 실행하도록 하는 인적자원관리 역량은 조직 내 인적자원을 핵심역량으로 구축하고 확보하려는 조직차원의 노력이다. 많은 선행연구에서 전략적 인적자원관리 역량이 조직구성원의 능력을 개발하고 동기부여의 수준을 높이며 적극적인 참여를 유도하며 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다(Combs et al, 2006).

서비스프로세스는 서비스가 고객에게 전달되는 과정과 흐름을 의미하며 서비스의 전달, 유통의 모든 활동이 서비스라는 하나의 상품으로써 가치를 가진다. 서비스기업의 무수한 접점을 통한 고객서비스의 전달은 서비스품질을 결정하므로 일관성 있는

서비스프로세스의 설계가 매우 중요하다(황혜미·이돈희, 2021). 제조업은 생산, 판매, 유통의 프로세스에서 공간적, 시간적 시차가 발생하고 재화의 흐름이 가시적으로 보이는 반면에 서비스업은 짧은 시간에 동일 장소에서 생산과 판매가 동시에 이루어지는 특성상 차별화된 서비스프로세스를 개발하여 서비스운영 생산관리의 어려움을 극복하고자 한다. 본 연구에서는 서비스접점의 기술도입이 서비스프로세스 변화의 동인 역할을 하며 전반적인 서비스전달 프로세스의 개선 및 혁신에 직접적인 영향을 주는 것으로 판단하고 서비스프로세스의 기술지원을 조직역량으로 정의하였다.

최근, Covid-19와 같은 큰 변화로 직접적인 고객 대면서비스 보다는 비대면의 셀프서비스 접점을 선호하는 추세이다. 또한 고용형태의 변화, 인권비용 상승, 인적자원의 의한 서비스품질 편차 발생 등과 같은 이유로 서비스접점에서의 기술지원은 서비스기업의 중요한 요소가 되고 있다.

이와 같은 신기술과 정보기술의 발전은 서비스 제공과정의 많은 부분에 지대한 영향을 미치며 프로세스의 변화를 초래한다.

서비스기업은 서비스프로세스를 향상시키기 위한 조직차원의 기술적 선택과 지원이 수반되어야 한다. 서비스접점에서 프로세스가 얼마나 효율적이고 효과적인가에 따라 고객만족이 달라지고 서비스품질이 결정되기 때문이다(이돈희, 2016).

2.4 서비스 운영성과

기업의 궁극적인 목적은 성과를 극대화 하는 것이다. 성과측정은 기업의 전략을 성공적으로 수행하도록 보장해 주는 중요요인이며 기업의 모든 통제의 기준이 된다(Berliner and Brimson, 1988). 기업이 성공하기 위해서는 독특한 경쟁 환경과 환경에 대응하기 위하여 기업이 선택한 전략에 근거한 재무적, 비재무적 성과 측정치들이 필요하다. 전통적으로 서비스는 효율성 및 생산성을 향상하는 것이 어려운 것으로 간주되는데 그 이유는 서비스의 특징인 무형성, 소멸성, 소비와 생산의 비분리성 등이 성과를 저해하기 때문이다(원석희, 2001).

기업에서 운영성과는 반드시 달성되어야 하는 것으로 인적요소와 기술요소가 결합된 서비스운영디자인을 통해 생산성과 효율성 향상을 기대할 수 있으며 인적요소를 통해 생산성과 효율성이 개선될 수 있다(Weow and Sen, 2003). Kaplan and Norton(1992)은 재무적/비재무적 성과를 고려한 균형성과지표(BSC)를 제시하였는데 비재무적 성과에는 고객 만족 및 종업원 성과가 포함되어 있다. Kaplan and Norton(2001)은 균형성과지표를 확대하여 조직전체 성과 뿐 만 아니라 각 부서별, 서비스별, 프로젝트별로 조직의 재무적/비재무적 성과를 측정할 수 있다고 제시하였다.

기업의 경영성과는 조직의 목표달성 정도, 조직의 필요한 자원의 획득, 시장개척 능력, 변화하는 환경에 대한 적응 능력, 인적자원의 역량 강화와 만족을 위한 조직능력, 기업의 수익성 등으로 다양하게 정의된다(송대길 등, 2009). 한편 고객의 만족 및 욕구충족은 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다(김찬선·정귀영, 2012). 서비스품질, 고객만족 및 유지는 궁극적으로 기업의 재무성과로 이어지기 때문에 고객이 인식하는 서비스품질과 고객만족은 중요한 요소이다(Sousa and Voss, 2002). 서비스기업의 궁극적인 목적은 재무적 성과를 창출하는 것이다. 하지만 서비스기업은 제조기업과는 달리 인적자원의 의존도가 높고 서비스전달과정에서 최종 고객이 느끼는 만족도 또한 중요한 성과이다. 본 연구에서는 서비스운영성과를 재무적인 성과 뿐 만 아니라 비재무적인 성과, 특히 서비스기업의 유연한 운영을 통한 종합적인 서비스성과를 측정하고자 한다.

Ⅲ. 연구 설계

3.1 가설설정

3.1.1 서비스조직역량과 서비스유연성의 관계

유연성을 확보하고 제대로 구현하기 위해서는 설비 및 프로세스의 개선과 같은 공정뿐만 아니라 이를 뒷받침 하는 조직차원의 노력이 중요하다(Garwin, 1987; Upton, 1995; Chung 1996). 생산유연성에 대한 관리자의 인식이 생산유연성을 획득하는데 있어 매우 중요한 역할을 하며(Upton, 1995), 유연성을 획득하기 위한 기술적인 접근만큼 중요한 것이 조직차원의 노력, 즉 경영진이 유연성을 획득하기 위한 구체적인 노력을 어떠한 방식으로 얼마나 강조하고 있는지가 중요하다고 주장하였다(박철순과 박상선, 2011). 경영진이 유연성에 대한 중요성과 유연한 생산을 강조하는 리더십을 발휘하는 것이 단기적인 관점에서 효과적으로 유연성을 확보할 수 있는 요인이 된다고 주장하였다.(Upton, 1995). 이와 더불어 기술, 인적자원, 인프라와 같은 각 구성요소의 단일 차원의 유연성 확보에만 치중하는 것이 아니라 경영시스템을 전체적인 안목과 장기적인 관점에서 전망하는 경영진의 리더십을 강조되어야 하며 해당 기업의 현재 상황과 필요로 하는 유연성을 지각하는 것이 중요하다(Slack, 1987).

또한 유연한 인적자원을 보유하는 것에서 그치는 것이 아니라 인적자원의 역량이 서비스 현장에서 극대화 할 수 있도록 보완하고 통합하여 활용할 수 있는 관리역량이 필요하다(Ketkar and Sett, 2010). 서비스기업에서 인적자원은 서비스의 생산 및 전

달과 소비에 이르는 전 과정에 참여하여 서비스품질을 결정짓는 중요한 내부 자원이다. 우수한 구성원을 선별적으로 채용하는 것은 서비스조직 구조와 운영상의 유연성을 확보하기 위한 전제조건이라고 할 수 있다(전인·오선희, 2014).

광범위한 교육 및 훈련은 인적자원의 비중이 높고 의존도가 높은 서비스기업에서 인적자원 개인의 역량 강화를 통한 유연성 확보 뿐 만 아니라 고객에게 제공되는 서비스수준의 유연성과 각각의 고객의 요구에 맞출 수 있는 유연성을 제공하는데 중요한 요소가 된다. 기업이 제공하는 교육, 훈련을 통한 지속적인 학습은 인적자원이 다양한 업무를 효과적으로 수행 할 수 있는 능력을 향상시키고 여러 상황을 대면하였을 때 다양한 운영방식을 업무에 적용할 수 있는 유연성을 촉진 시킨다(Dyer and Ericksen, 2005).

서비스기업은 접점에서 고객에게 서비스를 전달(delivery)하는데 소요되는 시간을 효율적으로 지원할 수 있는 기술역량을 키우는 것이 중요하다(DBR, 2011). 단순한 업무 및 대면이 불필요한 업무의 경우, 프로세스를 지원하는 기술 및 장비가 도입된다면 서비스인력이 고객과의 상호작용에 할애할 수 있는 시간을 더욱 확보 될 수 있다. 서비스인력의 업무 중 가장 가치 있는 활동은 고객과의 상호작용을 통해서 가치가 창출 되는 과정이기 때문에 서비스 인력이 단순한 업무에 소요되는 시간을 최소화하기 위한 다양한 기술의 도입은 유연한 고객과의 상호작용이 가능한 체계를 마련하는 발판이 될 것이다.

선진화된 기술과 체계적인 기술 관리는 물량유연성과 고객개별화를 위한 동인이며 기업의 유연성을 확보하기 위해서는 기술의 도입과 활용을 전략적으로 접근해야 한다(Mishra et al., 2016). Karwan and Marklamd(2006)은 서비스기업의 기술의 도입은 고객접점에서 서비스전달 시스템의 변화를 가져올 수 있으며 유연성과 효율성을 달성할 수 있다고 주장하였다. 일선부서의 기술도입은 서비스전달 직원의 변동성과 편차를 줄여주고 서비스의 가용성을 증가시켜 서비스의 유연한 운영에 도움을 준다고 주장하였다.

이상의 내용을 종합하면 서비스조직역량(리더십역량, 인적자원관리역량, 서비스프로세스 기술지원역량)이 서비스유연성(서비스수요대응 유연성, 서비스인적기능 유연성, 서비스개별화 유연성)의 영향요인이라고 볼 수 있으며, 이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[H.1-1] 서비스리더십 역량은 서비스수요대응 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H.1-2] 서비스리더십 역량은 서비스인적기능 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H.1-3] 서비스리더십 역량은 서비스개별화 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H.2-1] 서비스인적자원 관리역량은 서비스수요대응 유연성에 정(+)의 영향을 미

칠 것이다.

[H.2-2] 서비스인적자원 관리역량은 서비스인적기능 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[H.2-3] 서비스인적자원 관리역량은 서비스개별화 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[H.3-1] 서비스프로세스 기술지원역량은 서비스수요대응 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[H.3-2] 서비스프로세스 기술지원역량은 서비스인적기능 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[H.3-3] 서비스프로세스 기술지원역량은 서비스개별화 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 서비스유연성과 서비스운영성과의 관계

유연성과 기업성과의 관계에 관한 연구 중 많은 부분을 차지하고 있는 것은 제조유연성과 기업의 재무적 성과에 관한 연구들이다. 많은 연구에서 제조유연성의 전반적인 수준이 향상될수록 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다(Swamidass and Newell, 1987; Tannous, 1996, Vikely et al., 1999; 박철순과 박상선, 2011).

구체적으로 유연성의 차원과 성과와의 관계를 연구한 결과를 살펴보면 유연성과 성과와의 관계의 초기연구라 할 수 있는 Swamidass and Newell(1987)은 신제품 유연성을 높을수록 기업의 재무성과가 높아지는 것을 주장하였으며 물량유연성이 높아질수록 기업의 재무성과를 향상시키는 것을 밝혔다(Tannous, 1996).

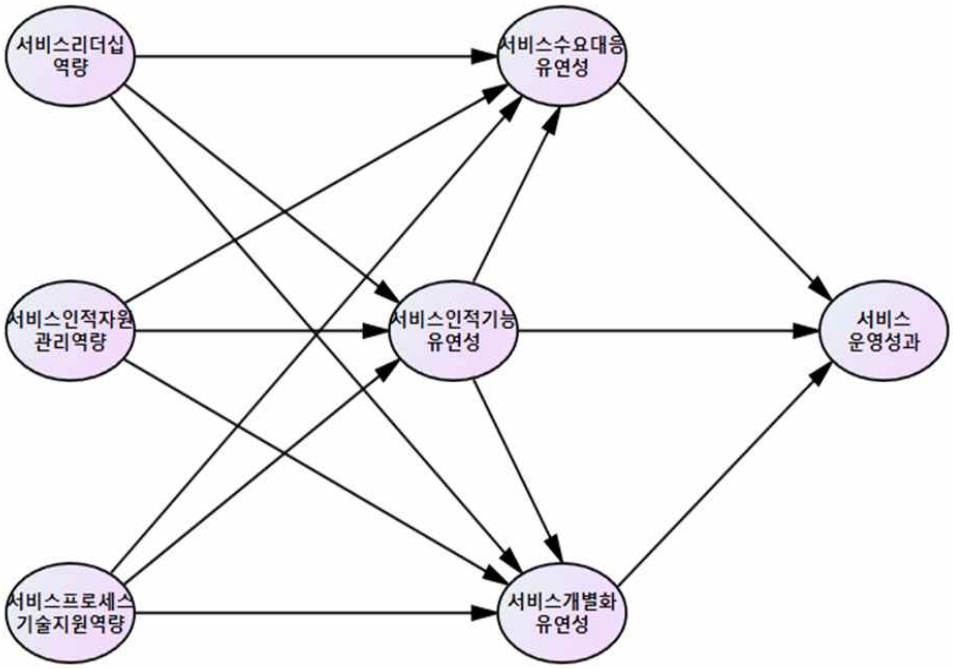
또한 Zhang et al(2003)의 연구에서는 물량유연성과 혼합 유연성으로 구성된 생산유연성이 기업의 재무적인 성과뿐만 아니라 고객만족도에 유의한 영향을 미치는 것을 실증하였으며 Fantasy et al(2009)은 유연성이 기업의 재무적 성과와 더불어 고객만족, 리드타임 단축과 같은 고객과 관련된 성과와 관계가 있음을 밝혔다. 인적자원과 관련된 노동유연성이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 생산관리 분야보다 인적관리 분야에서 상대적으로 활발히 진행되어 왔으며(오중산, 2010, 2012), 인적자원은 기능유연성을 통하여 의사소통 및 갈등문제 해결과 같은 운영 성과를 높일 수 있으며 이를 기반으로 궁극적으로 생산프로세스의 시간 단축 및 재고의 절감과 같은 기업 성과를 얻을 수 있다(Fraser and Hvolby, 2010). 이상의 내용을 종합하여 서비스유연성이 서비스운영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[H.4-1] 서비스수요대응 유연성은 서비스운영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H.4-2] 서비스인적기능 유연성은 서비스운영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H.4-3] 서비스개별화 유연성은 서비스운영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 연구모형

이론적 고찰을 통해 도출한 가설을 도식화하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



3.3 조작적 정의 및 측정항목

본 연구에서 사용되는 구성개념은 서비스조직역량(서비스리더십 역량, 서비스인적자원관리 역량, 서비스프로세스 기술지원역량), 서비스유연성(서비스수요대응 유연성,

서비스인적기능 유연성, 서비스개별화 유연성) 서비스운영성과로 측정은 내용타당성 확보를 위해 선행연구에서 검증된 문항을 토대로 본 연구의 특성에 맞추어 수정하여 활용하였다. 문항의 측정은 Likert 5점 척도를 사용하였으며 세부 문항과 조작적 정의는 <표 1>과 같다.

<표 1> 조작적 정의 및 측정항목

구성개념	조작적 정의	측정항목	출처
서비스 운영성과	효율적인 운영을 통한 비용감소 성과와 고객관계성과	• 전반적인 고객만족도의 향상 • 서비스전달시간 개선 • 고객 불만 감소 • 인력배치의 효율성	Kull and Wacker (2010) Jayaram and Xu (2016), 유시정 등(2006)
서비스 리더십	경영진이 조직구성원과 수평적인 관계에서 서비스전략 및 목표를 공유하고 서비스의 운영과정에서 영향력을 행사하는 정도	• 경영진의 관계 조성 노력 • 전사적 목표공유 • 내부조직원의 만족을 우선하는 신념 • 조직원의 의견을 합의하려는 경영진 • 목표달성을 위한 서비스운영 능력수준	
서비스 인적자원 관리역량	인적자원을 효율적이고 체계적으로 관리하는 운영역량	• 선별적 채용 • 인적자원 교육 프로그램 실시) • 직무훈련 제도 수준 • 공정한 평가 • 성과기반 보상제도	Preffer(1998) Bae and Lawler (2000), Beltran-Martin et al., (2008)
서비스 프로세스 기술지원 역량	새로운 기술을 적용하여 서비스프로세스를 운영을 지원하고 기술을 통한 접점 프로세스 및 업무 환경변화를 지원하는 기술지원 역량	• 서비스프로세스 신기술 지원 • 서비스 개발 능력 • 서비스기술 전문 인력 보유 수준 • 신기술 및 최신장비 도입 수준 • 신기술의 지원은 통한 서비스 전달 효율성	Parasuraman (2000, 2014) Meuter et al., (2000) 맹범기 등(2017) 이호진·이윤철 (2018)
서비스 수요대응 유연성	불확실한 고객의 수요 변화에 대응하여 서비스의 공급변화에 유연하게	• 고객수요 예측 시스템의 수준 • 고객수요에 따른 서비스공급량 범위조율 • 고객 수요 공유	Hayes and Wheelwright (1984), Sethi and

	대응하는 능력	• 고객수요변동에 대응하기 위한 제휴 • 서비스공급능력의 확보를 위한 시설 변화	Sethi(1990), Garwin (1993)
서비스 인적기능 유연성	다양한 업무를 수행할 수 있으며 상황변화에 유연하게 대처할 수 있는 인적자원의 능력	• 부서 이동의 수월함 • 업무의 다양성 • 새로운 업무를 수행하는 인적자원의 능력 • 업무결과의 일관성 • 상황변화에 대처하는 적응력	Koste et al.(2004) Zhang et al. (2006) Wright and Snell (1998), Beltran-Martin (2009)
서비스 개별화' 유연성	고객 개별의 요구를 반영한 서비스 프로세스의 다양성 및 다양한 서비스제품을 제공하는 능력	• 서비스전달 방식의 다양성 • 서비스전달 순서 변화 가능성 • 서비스 조합 및 종류의 다양성 • 서비스납기 조정 범위 • 고객요구를 반영한 신 서비스 출시	Rod et al. (2009), Gupta and Somers(1996), Koste et al.(2004), Zhang et al.(2006), Sethi and Sethi(1990), Garwin(1993)

3.4 자료의 수집 및 분석

본 연구의 대상은 서비스기업의 종사자로써 서비스접점에서 고객과 직접적으로 대면하여 서비스를 제공하는 일선직원으로 한정하였다. 설문지는 서비스접점직원이 개별적으로 제공하는 서비스유연성과 해당 기업의 조직역량, 운영성과에 관한 문항이므로 기업 당 표본의 수를 제한하지 않았다. 다만, 변수(설문문항)에 대한 이해도가 상이할 수 있으므로 서비스유연성 변수에 한해 변수의 조작적 정의를 추가적으로 기재하여 응답자의 이해도를 높였다. 2019년 9월 01일부터 9월 14일까지 2주 동안 이루어졌으며 436부가 회수되었으나 불성실한 응답으로 분석의 타당성을 저해할 수 있는 26부를 제외하고 410부를 최종분석에 사용하였다. SPSS v.22과 AMOS v.22 프로그램을 활용하여 빈도분석, 타당성 및 신뢰성 분석, 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

IV. 실증분석 결과

4.1 응답자의 인구통계학적 특성

응답자의 성별은 남성 41.1%, 여성 62.9%로 여성이 다소 높은 것으로 나타났으며 연령대는 30대(53.2%), 40대(17.6%), 20대(16.6%), 50대 이상(9.8%) 순으로 나타났다. 업종은 도매 및 소매업(17.1%), 교육서비스(16.1%), 금융 및 보험업(10.2%), 숙박 및 음식점업(9.8%, 항공 및 운수업(4.9%)로 나타났다. 마지막으로 소속기간의 직원규모는 100명 미만(37.6%)로 가장 높은 것으로 나타났으며 이상의 내용을 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 응답자의 인구통계학적 특성(n=410)

구분	항목	빈도	비율(%)
성별	남성	152	41.1
	여성	258	62.9
연령대	20대	68	16.6
	30대	218	53.2
	40대	72	17.6
	50대	40	9.8
	60대 이상	12	2.9
업종	도매 및 소매업	70	17.1
	숙박 및 음식점업	40	9.8
	항공 및 운수업	20	4.9
	금융 및 보험업	42	10.2
	교육 서비스업	66	16.1
	의료보건 및 사회복지업	54	13.2
	기타	118	28.8
소속기업 직원규모	100명 미만	154	37.6
	100명 이상 ~ 300명 미만	74	18.1
	300명 이상 ~ 500명 미만	44	10.7
	500명 이상 ~ 1000명 미만	42	10.2
	1000명 이상	96	23.4

4.2 측정모형 분석

확인적 요인분석을 통해 문항별 표준화된 요인부하량(≥0.5)과 SMC(≥0.4)를 검토하여 타당성을 저해하는 서비스리더십 역량 1문항, 서비스인적기능 유연성 1문항, 서비스개별화 유연성 2문항, 서비스 운영성과 1 문항 등 총 4문항을 제거하였다(Bagozzi & Yi, 1988; Bollen, 1989). 이후 남은 문항만을 대상으로 측정모형의 적합도를 검증한 결과, CMIN/df=1.713(≤3), RMR=0.059(≤0.08), GFI=0.929(≥0.9), NFI=0.909(≥0.9), CFI=0.929(≥0.9)로 나타나 지수별 기준치를 충족하였다. 다음으로 개념신뢰도(C.R)와 평균분산추출지수(AVE)를 산출하여 집중타당성과 판별타당성을 검토하였다<표 3>. C.R값의 기준치는 0.7 이상이며, 본 연구에서 사용한 구성개념별 C.R값은 0.809~0.894로 나타났다. AVE값은 0.5 이상의 값으로 나타나야 하는데 0.513~0.640으로 나타나 기준치를 충족하여 집중타당성을 확보하였다(Bagozzi & Yi, 1988). 판별타당성은 구성개념별 AVE 제곱근과 개념 간의 상관계수 값 비교를 통해 검증하였고, <표 4>와 같이 구성개념별 AVE 제곱근이 상관계수보다 크게 나타나 판별타당성도 확보하였다(Fornell & Larcker, 1981). 마지막으로 Cronbach's a 계수 산출을 통한 신뢰성 검증 결과, <표 3>에서 보는 바와 같이 0.706~0.899로 나타나 기준치 0.7을 상회하는 것으로 확인되었다(Nunnally, 1978).

<표 3> 확인적 요인분석 결과

구성개념		측정문항	표준화 요인부하량	CR (≥0.7)	AVE (≥0.5)	alpha (≥0.7)
서비스' 조직 역량	서비스 리더십역량	SL 1	0.863	0.812	0.524	0.798
		SL 2	0.75			
		SL 3	0.57			
		SL 4	0.714			
	인적자원 관리역량	EM 1	0.714	0.842	0.516	0.877
		EM 2	0.735			
		EM 3	0.804			
		EM 4	0.761			
		EM 5	0.749			
	프로세스 기술 지원역량	TM 1	0.798	0.884	0.626	0.889
		EM 2	0.824			
		EM 3	0.771			
		EM 4	0.809			
		EM 5	0.732			
서비스 유연성	서비스 수요대응	DF 1	0.646	0.836	0.513	0.773
		DF 2	0.520			

	유연성	DF 3	0.509			
		DF 4	0.670			
		DF 5	0.840			
	서비스 인적기능 유연성	EF 1	0.579	0.809	0.519	0.706
		EF 2	0.731			
		EF 3	0.546			
		EF 5	0.745			
	서비스 개별화 유연성	IF 1	0.786	0.812	0.596	0.742
		IF 2	0.767			
		IF 3	0.547			
서비스 운영성과		OP 1	0.838	0.874	0.640	0.820
		OP 2	0.802			
		OP 3	0.669			
		OP 4	0.584			

CMIN/df=1.796, RMR=.026, GFI=.901, NFI=.909, CFI=0.957, TLI=.947, RMSEA=.055

<표 4> 판별타당성 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7
1.서비스리더십 역량	(0.723)						
2.인적자원관리 역량	0.499	(0.718)					
3.프로세스 기술 역량	0.438	0.559	(0.792)				
4.서비스수요 대응 유연성	0.190	0.434	0.415	(0.716)			
5.서비스인적기능 유연성	0.354	0.503	0.443	0.361	(0.72)		
6.서비스개별화 유연성	0.362	0.561	0.529	0.421	0.503	(0.772)	
7.서비스운영성과	0.035	0.194	0.245	0.271	0.194	0.280	(0.8)

Note : ( ) 안의 값은 AVE의 제곱근, ** p<0.01

4.3 가설검정 결과

측정모형 분석을 통해 타당성과 신뢰성을 살펴본 후, 통계적으로 가설을 검정하기 위해 구조모형 분석을 수행하였다. 구조모형 역시 측정모형과 동일하게 모형의 적합도를 먼저 살펴보아야 한다(우종필, 2012). 구조모형의 적합도는 CMIN/df=1.713(≤3), RMR=0.028(≤0.08), GFI=0.902(≥0.9), RMSEA=0.052(≤0.08), NFI=0.911(≥0.9), TLI=0.952(≥0.9), CFI=0.960(≥0.9)로 기준치를 충족하고 있는 것으로 확인되었다. 다음으로 구조모형에 따른 가설검정 결과 12개(세부가설 포함)의 가설 중 11개가 채택되고 1개가 기각되었다<표 5>.

<표 5> 가설검정 결과 요약

가설	경로			Standard Estimate(β)	t	p	결과
H1-1	서비스리더십 역량	→	서비스수요대응 유연성	0.247	3.122	0.039	채택
H1-2	서비스리더십 역량	→	서비스인적기능 유연성	0.201	2.394	0.003	채택
H1-3	서비스리더십 역량	→	서비스개별화 유연성	0.210	2.314	0.041	채택
H2-1	서비스인적 지원 관리역량	→	서비스수요대응 유연성	0.358	4.473	***	채택
H2-2	서비스인적 지원 관리역량	→	서비스인적기능 유연성	0.243	1.968	0.49	채택
H2-3	서비스인적 지원 관리역량	→	서비스개별화 유연성	0.264	3.217	0.001	채택
H3-1	서비스프로새스 기술지원역량	→	서비스수요대응 유연성	0.596	5.200	***	채택
H3-2	서비스프로새스 기술지원역량	→	서비스인적기능 유연성	0.230	2.547	0.011	채택
H3-3	서비스프로새스 기술지원역량	→	서비스개별화 유연성	0.181	3.033	0.002	채택
H4-1	서비스수요대응유연성	→	서비스운영성과	0.177	3.286	0.001	채택
H4-2	서비스인적 기능유연성		서비스운영성과	0.52	0.633	0.527	기각
H4-3	서비스개별화 유연성		서비스운영성과	0.699	4.332	***	채택

Note : *** p<0.001

구체적으로 첫째, 서비스리더십역량과 서비스유연성 간의 관계를 살펴본 결과, 서비스수요대응 유연성(β=0.247, t=3.122), 서비스인적기능 유연성(β=0.201, t=2.394), 서비스개별화 유연성(β=0.210, t=2.314)은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 1-1, 1-2, 1-3는 채택되었다. 둘째, 서비스인적자원관리 역량과 서비스유연성 간의 관계를 살펴본 결과, 서비스수요대응 유연성(β=0.358, t=4.473), 서비스인적기능 유연성(β=0.243 t=1.968), 서비스개별화 유연성(β=0.264, t=3.217)은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 2-1, 2-2, 2-3는 채택되었다. 셋째, 서비스프로세스 기술지원역량과 서비스유연성 간의 관계를 살펴본 결과, 서비스수요대응 유연성(β=0.596, t=0.520), 서비스인적기능 유연성(β=0.230, t=2.547), 서비스개별화 유연

성(β=0.181, t=3.033)은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 3-1, 3-2, 3-3는 채택되었다. 마지막으로 서비스유연성과 서비스운영성과 간의 관계를 살펴본 결과 서비스수요대응 유연성(β=0.177, t=3.286)과 서비스개별화 유연성(β=0.699, t=4.332)은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 4-1, 4-3은 채택되었으나 서비스인적기능 유연성은 통계적으로 유의미한 것으로 나타나지 않기에 가설 4-2는 기각되었다.

V. 결 론

본 연구는 서비스유연성을 3개의 차원(서비스수요대응 유연성, 서비스인적기능 유연성, 서비스개별화유연성)을 향상 시킬 수 있는 서비스기업의 조직역량을 서비스리더십 역량, 서비스인적자원 관리역량, 서비스프로세스 기술지원 역량으로 개념화하고 이들이 서비스유연성에 미치는 영향에 대한 연구모형을 제안하고 실증하였다. 또한 서비스유연성의 각 차원이 서비스 운영성과에 미치는 영향과 서비스유연성 간의 관계를 종합적으로 분석하였다.

분석결과를 요약하면 첫째, 서비스리더십 역량이 서비스수요대응 유연성, 서비스인적기능 유연성, 서비스개별화유연성에 미치는 영향은 모두 유의하게 나타났다(가설 1-1, 1-2, 1-3 채택). 이는 기존의 상하수직적인 리더십에서 탈피하여 서비스기업의 리더와 조직구성원이 수평적인 관계에서 조직이 달성해야 할 목표와 중요성을 강조하고 서비스목표를 전사적으로 공유하는 서비스리더십 역량이 서비스유연성의 모든 차원을 향상하는데 있어서 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 고객의 수요변동에 따른 서비스 제공수준을 유연하게 대처하고 인적자원의 유연한 업무능력 발휘, 고객에게 전달되는 서비스프로세스의 변화 및 서비스제품의 다양성을 위해서는 접점 부서만의 계획과 노력으로 달성되는 것이 아니라 서비스리더십 역량이 발휘되어 전 부서의 협력과 공유가 이루어야 하는 것을 알 수 있다.

둘째, 서비스인적자원 관리역량이 서비스수요대응 유연성, 서비스인적기능 유연성, 서비스개별화유연성에 미치는 영향은 모두 유의하게 나타났다(가설 2-1. 2-2. 2-3 채택). 서비스기업에서 인적자원이 차지하는 비중과 중요성은 인적자원을 얼마나 효율적으로 관리하고 조직원의 능력을 향상 시킬 수 있는지에 대한 고민과 전략적인 인적자원관리 역량으로 나타난다. 인적자원의 선택적 채용, 폭넓은 교육, 훈련제도, 결과지향 평가와 성과기반의 보상제도는 서비스유연성을 확보 할 수 있도록 조직원들이 행동의 강화시키고 창의적이고 유연성 있는 서비스운영을 위한 선행변수가 됨을 알 수 있었다.

셋째, 서비스프로세스 기술지원 역량이 서비스수요대응 유연성, 서비스인적기능 유연성, 서비스개별화유연성에 미치는 영향은 모두 유의하게 나타났다(가설 3-1, 3-2. 3-3 채택). 서비스프로세스를 지원하기 위해서 신기술 도입, 서비스 R&D 투자, 고객접점의 새로운 인터페이스(키오스크, 무인발권기, 스마트폰 어플리케이션 등)적용과 같은 기술역량은 서비스전달체계를 변화시키고 특히 서비스수요대응 유연성에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났는데, 이는 인적자원에 전적으로 의존한 서비스공급을 서비스 기술의 지원으로 고객이 일부 참여하여 유연한 서비스제공 수준이 가능해졌다고 볼 수 있다. 고객이 생산과정에 일부 참여하도록 함으로써 서비스 제공수준의 유연성을 가져올 수 있다는 점에서 서비스기업의 조직적, 관리적 역량 외에도 기술적 역량 또한 중요하다는 것을 시사한다.

넷째, 서비스수요대응 유연성과 서비스개별화 유연성은 서비스기업의 운영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 4-1, 가설 4-3 채택).

이는 고객의 수요변동에 유연하게 서비스제공 수준이 가능하고 서비스전달 프로세스가 유연하게 운영된다면 고객만족, 서비스품질 향상과 같은 비재무적 성과 뿐 만 아니라, 불필요한 비용감소, 생산성 향상 등 재무적인 성과를 향상시키는 것을 확인할 수 있었다. 물량유연성과 혼합유연성이 고객만족과 같은 고객성과(Fantazy et al., 2009; Zhang et al., 2003)와 재무성과(Pagell and Krause, 2004; 박철순·박상선, 2011)를 향상시킨다는 연구결과를 지지하는 것을 재확인 할 수 있다.

먼저 본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같이 해석될 수 있다.

첫째, 본 연구는 서비스유연성을 구성요소를 도출하고 세 가지 차원의 유연성을 새롭게 분류하였다는 점에서 학문적 시사점이 있다. 먼저. 서비스유연성의 새로운 접근과 역량, 성과의 관계를 규명했다는 점에서 서비스유연성에 대한 기존 연구들과 차별성을 갖는다. 기존 제조유연성의 연구에서도 제조유연성의 하나의 차원으로 유연한 생산을 위해서는 높은 수준의 노동유연성이 요구되어야 한다고 강조하였으나 서비스기업의 유연성에 대한 연구는 상대적으로 미비할 뿐만 아니라, 생산운영관리의 측면이 인적자원 특성과 같은 개인차원에 국한된 연구가 대부분이며 그 외 인사·조직, 사회학 분야의 연구에서의 노동유연성, 임금유연성, 고용유연성과 같은 연구가 주를 이루었다. 이에 본 연구는 서비스유연성을 제조유연성의 차원을 토대로 서비스기업의 맥락에 맞게 서비스수요대응 유연성, 서비스인적기능 유연성, 서비스개별화유연성으로 구분하고 내부 운영의 관점에서 다면적 차원을 실증 분석하여 학문적 범위를 확대하였다는 점에서 학문적 의의가 있다.

둘째, 서비스유연성을 서비스인적자원이 인지하는 단편적인 개인 간 연구에서 조직역량과 생산운영프로세스로 연구의 범위를 확장했다는데 의의가 있다. 선행연구는 서비스유연성을 직무만족, 조직몰입, 긍정적 정서표현, 이직의도감소, 고객지향성(박민

선·지정훈, 2018; 이종호, 2017)과 같은 개인이 인지하는 내적 만족도와 개인의 정서성과의 선행변수로 서비스유연성을 주목하였으나 본 연구는 자원기반관점에서 조직이 가지고 있는 고유한 역량과 내부운영관점에서의 서비스유연성, 서비스 운영성과를 종합적으로 고려하여 실증분석 함으로써 생산운영관리의 맥락에서 서비스유연성 연구에 대한 공백을 채울 수 있었다.

셋째, 본 연구는 서비스유연성의 선행변수로 서비스기업의 조직역량을 조직적인 측면인 서비스리더십 역량, 관리적인 측면인 서비스인적자원 관리역량과 운영 및 기술적 측면의 서비스프로세스 기술지원 역량으로 구분하였다. 서비스기업의 조직역량을 다면적으로 구분하여 제시함으로써 서비스기업의 조직적, 관리적, 운영적 측면의 역량을 종합적으로 고려하여 역량과 내부 프로세스의 유연성, 조직성과의 매커니즘을 제시하고 서비스운영관리 분야의 연구를 역량관점에서 규명했다는 점에서 시사점을 제공 할 수 있다.

또한, 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 본 연구는 서비스기업의 유연성 확보를 위한 실무적 가이드라인을 제시하고 유연성 전략의 토대를 마련하는데 도움을 줄 것으로 기대된다. 서비스유연성은 서비스기업의 고민이자 과제였으나 인적자원의 유연성에만 국한되어 풀지 못한 숙제이기도 하였다. 본 연구를 통하여 지금까지 서비스유연성의 해결방안으로 통용되던 인적자원의 자율성, 권한위임, 위기 대처능력과 같은 단편적인 접근이 아닌, 서비스인적자원의 기능 유연성을 통한 서비스제공수준의 탄력적인 조정, 유연한 서비스전달 프로세스와 신제품·신서비스를 통한 유연성 확보의 실무적 방안을 제시하고 있다. 자사의 서비스전략과 운영프로세스를 기반으로 서비스유연성을 다차원으로 구분하고 접근하는 실무방안을 제시하고 있다.

둘째, 본 연구에서 제시한 서비스기업의 리더십역량, 인적자원관리역량, 프로세스기술지원역량은 모두 서비스유연성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 경영진들은 서비스유연성을 강화하기 위해서 조직구성원과 수평적인 관계에서 서비스전략과 목표를 공유하고 유연한 서비스제공을 위한 실질적인 노력을 지속해야 한다. 서비스기업에서는 인적자원의 비중이 높고 결정적인 역할을 담당하는 만큼, 인적자원의 선발부터 채용, 교육, 훈련, 보상에 대한 인적자원 관리시스템의 전략적인 운영은 더할 나위 없이 중요하다는 점을 일깨워주고 있다.

본 연구를 수행하면서 나타난 한계점과 향후 연구과제는 다음과 같다. 서비스기업의 조직역량과 서비스유연성을 중심으로 서비스운영성과에 미치는 영향을 실증 분석하였는데 서비스기업의 조직역량을 리더십, 인적자원관리, 서비스프로세스 기술지원 역량으로 구분하고 선행연구의 고찰을 통하여 일부 수정한 후 차원을 사용하였다. 비록 본 연구의 목적이 서비스기업의 내부 인적자본 측면과 운영상 측면에서 조직 역량

을 한정하고 서비스운영성과에 미치는 영향에 대해 알아보고자 하였지만, 전통적으로 조직역량을 구성하는 역량의 다양한 차원이 아닌 몇 가지 차원에 한정하여 측정하였다는 한계가 있다. 또한 본 연구는 기업이 통제, 관리할 수 있는 기업 내부의 조직역량과 유연성, 운영성과의 구조적인 관계를 실증 분석하는 것을 연구의 범위로 보았으나, 환경 불확실성, 고객변화와 같은 외부 요인을 배제한 한계점이 있다.

또한, 서비스유연성의 차원과 측정 문항을 기존 선행연구를 근거하기는 하였으나, 서비스기업에 맞도록 새로 구성된 다소 탐색적 연구의 성향을 띠고 있다. 이에 서비스유연성을 3가지 차원으로 한정하여 측정하였으나 향후 연구에서는 더욱 세부적으로 서비스유연성 차원을 도출하여 분석한다면 제조유연성의 연구에서와 같이 다양한 방향으로 연구의 확장이 가능할 것으로 기대된다.

이러한 한계점이 있음에도 불구하고, 본 연구는 서비스유연성을 내부 운영관리 관점에서 구성요소를 구분하고 조직역량과 서비스운영성과의 관계를 실증분석 시도하였다는데 의의를 찾을 수 있다.

또한 기존의 서비스기업의 유연성을 단편적인 하나의 개념으로 보거나, 인적자원에 한정된 자율성, 권한 위임과 같은 고객대응 위주의 유연한 대처능력이 아닌, 제조유연성의 세분화 된 차원을 서비스기업의 맥락에 맞게 조정하고 내부프로세스와 생산, 운영관점에서 분석하여 학술적, 실무적 시사점을 제시하였다는 점에서 연구의 기여도가 있을 것이다.

전술한 본 연구의 시사점과 한계점을 바탕으로 향후 연구에서는 서비스기업의 공급사슬측면에서의 접근이 필요할 것으로 보인다. 서비스의 특성상 재고를 통한 서비스 운영이 어렵기 때문에 서비스 능력의 확보, 인적자원 자원, 내, 외부 협력, 정보공유와 같은 단일 서비스기업을 넘어 공급사슬의 맥락에서 서비스유연성의 선행요인과 결과요인을 도출 하는 후속연구가 필요할 것이다.

이와 더불어 향후 연구에서는 서비스유연성에 영향을 미치는 다양한 변수를 고려하여 연구의 확장이 필요할 것이다.

본 연구는 조직 내부의 역량에 국한하여 연구를 진행하였으나 향후 연구외서는 환경 불확실성, 환경 동태성, 환경복잡성과 같은 외부의 요인과 기업이 추구하는 전략(원가우위, 차별화, 고객화)과 유연성의 적합성(fit)연구, 제공하는 서비스의 복잡성, 중요성, 비중과 같은 제공서비스의 성격과 종류에 대한 부분도 고려하여 연구가 진행된다면 서비스유연성의 확장된 연구로써 의의가 있을 것이다.

이상의 논의된 한계를 극복하고 서비스유연성의 향후 연구에 대한 제안을 분석하여 연구를 확장한다면 서비스유연성 연구의 고도화에 기여할 것으로 기대된다.

참고문헌

곽수환, 최석봉(2009), 국내 서비스산업의 기술혁신 결정요인: 자원준거론 및 산업조직론 관점에서, *서비스경영학회지*, 10(2), 1-25.

김주희, 이형룡(2019), 항공사 객실승무원의 스케줄유연성이 직무성과에 미치는 영향, *관광연구저널*, 33(3), 115-129.

김찬선, 정귀영(2012), 공항특수경비조직의 내부서비스품질과 직무만족, 고객지향성 및 경영성과의 관계, *한국경찰학회보*, 14(3), 25-56.

김현수(2017), 서비스본질 기반의 서비스산업 정책방안. *서비스연구*, 7(1), 1-216.

맹범기, 박경수, 오승원(2017), 기술기반 셀프서비스 사용 태도 및 사용의도에 대한 기술준비도, 사용자 특성, 상황적 요인의 조절효과, *서비스경영학회지*, 18(3), 69-104.

박민선, 지정훈(2018), 헤어샵 종사자의 서비스일관성과 서비스유연성이 긍정적 정서표현과 직무성과에 미치는 영향, *대한미용학회지*, 14(1), 77-88.

박철순 박상선(2011), 제조기업의 유연성과 성과 간의 관계신제품개발성과의매개역할을중심으로한 실증연구, *한국생산관리학회지*, 22(2), 131-158.

삼성에버랜드 서비스아카데미(2001), *에버랜드 서비스리더십*, 21세기북스.

송대길, 신한원, 최영로(2009), 정기선사의 서비스지향성, 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계에 관한 연구, *한국항만경제학회지*, 25(2), 25-56.

오중산(2010), 제조유연성과 성과 간의 인과관계, *경영학연구*, 39(2), 309-340.

오중산(2012), 제조유연성과 제조성과 간의 인과관계에 관한 연구: 수요불확실성 조절효과를 중심으로, *한국생산관리학회지*, 23(4), 393-418.

우종필 (2012). *구조방정식모델 개념과 이해*. 서울: 한나래출판사.

원석희(2011), 서비스 생산성 개선을 위한 운영 관리적 접근, *한국생산관리학회지*, 11(3), 57-83.

유시정, 김영택, 양태식(2006), CEO의 리더십과 내부서비스품질요인이 직원만족 및 조직성과에 미치는 영향, *서비스경영학회지*, 7(1), 25-54.

윤제홍(2002), 서비스기업의 운영전략과 성과측정에 관한 연구, *경영학연구*. 31(5), 445-465.

이돈희(2016), 의료서비스 접점 프로세스 혁신을 통한 운영성과 향상, *서비스경영학회지*, 17(1), 103-130.

이종호 (2017). 항공사 객실승무원의 가정-일 갈등 및 균형이 직무스트레스와 이직의도에 미치는 영향. *관광연구*, 32(4), 151-173.

이호진, 이윤철 (2018). 공항서비스 혁신기술과 업무 조직 및 환경의 적합성이 고객 만족과 성과에 미치는 영향 (TOE-TTF-TAM 통합모형 적용). *한국항공경영학회지*, 16(2), 37-60.

전인, 오선희 (2014). 고성과 인적자원관리관행과 조직성과간 관계에서 인적자원 유연성의 매개효과. *한국산업노동학회지*, 20(2), 149-186.

황혜미, 이돈희 (2021). 국내 A 면세점의 서비스접점 매뉴얼 개발 사례. *서비스경영학회지*, 22(4), 123-144.

Admit, R., and Shoemaker. P. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Bae, J., and Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.

Barney, J. (1991), Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. J*ournal of Management*, 17(1), 99-120.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., and Bou-Llusar, J. (2008), Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance, *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., and Bou-Llusar, J. (2009), Internal labour flexibility from a resource-based view approach: Definition and proposal of a measurement scale, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1576-1598.

Berliner, C. and Brimson, J. A. (1988), Cost Management for Todays Advanced Manufacturing, *Harvard Business School Press.*

Chebat, J. C., and Kollias, P.(2000), The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. *Journal of Service research*, 3(1), 66-81.

Chen, I. J., Calantone, R. J. C. H. Chung (1992), "The marketing-manufacturing interface and manufacturing flexibility," *Omega*, 20, 431-443.

Chung C. A. (1996), Human Issue Influencing the successful implementation of advanced manufacturing technology, *Journal of Engineering and Technology Management*, 13(3), 283-299.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.

Daniels, R. L. and Mazzola, J. B. (1996), A Hierarchical framework for production planning and scheduling with flexible resources, *MSOM Conference*, 8-13.

Das, S. R. and Joshi, P. M. (2007), Process Innovativeness in technology services organization: role of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity, *Journal of Operations Management*, 25(3), 643-660.

Daugherty, P. J., and Pittman, P. H. (1995), Utilization of time-based strategies: creating distribution flexibility, responsiveness. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(2), 54-60.

Dierickx, I., and Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Dixon, J. R. (1992), Measuring manufacturing flexibility: an empirical investigation, *European Journal of Operation Research*, 60(2), 131-143.

D'Souza, D. E. and William F. P. (2000), Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions, *Journal of Operations Management*, 18(5), 577-593.

Dyer, L. and Ericksen, J. (2005), In Pursuit of marketplace agility: Applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability, *Human Resource Management*, 44(2), 183-188..

Fantazy, K., Kumer, V. and Kumer, U. (2009), An empirical study of the relationships among strategy, flexibility, and performance in the supply chain context, *Supply Chain Management*, 14(3), 177-188.

Fraser K. and Hvolby, H. (2010), Effective team-working: can functional flexibility act as an enhancing factor? an australian case study, T*eam Performance Management* , 16(1/2), 74-94.

Garwin, D. (1987), An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes, *International Journal of Operation and Production Management*, 7(1), 38-49.

Grant R. M. (1996). The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Gupta, Y. P., and Goyal, S. (1989). Flexibility of manufacturing systems: concepts and measurements. *European journal of operational research*,

43(2), 119-135.

Gupta, Y. P., and Somers, T. M. (1996). Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: a path analysis approach. *Production and Operations Management*, 5(3), 204-233.

Hyun J. and Ahn B. (1992), A unifying framework for manufacturing flexibility, *Manufacturing Perspective*, 5(4), 251-260.

Jack, E. P. and Power, T. L. (2004), Volume flexible strategies in health services: a research framework, *Production and Operations Management*, 13(3), 230-244.

Jayaram, J. and K. Xu (2016), Determinants of Quality and Efficiency Performance in Service Operations, *International Journal of Operations and Production Management*, 36(3), 265-285.

Kaplan, R. and Norton, D. (1992), The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70, 71-79.

Kaplan, R., and Norton, D. (2001), The Strategy-Focused Organization, *Harvard Business School Press.*

Karwan K. R. and Markland R. E. (2006), Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of the South Carolina DMV, *Journal of Operations management*, 24(4), 347-362.

Ketkar, S. and Sett, P. (2010), Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206.

Koste, L. and Malhotra, M. K. (1999), A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility, *Journal of Operations Management*, 18(1). 75-93.

Kull, T. J. and J. G. Wacker (2010), Quality Management Effectiveness in Asia: *The Influence of Culture, Journal of Operations Managemen*t, 28(3), 223-239.

Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L. and Brown, S. W. (2005), Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies, *Journal of Marketing*, 69(2), 61-83

Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., and Bitner, M. J. (2000), Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of marketing*, 64(3), 50-64.

Mishra, R., Pundir, A., K. and Ganapathy, L. (2016), Conceptualizing sources, key concerns and critical factors for manufacturing flexibility adoption: An exploratory study Indian manufacturing firms, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(3), 379-407.

Narasimhan R., and Das, A. (1999), An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance, *Decision Science*, 30(3), 683-718.

Ngo, H. Y., and Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666.

Pagell, M. and Krause. D. R. (2004), Re-exploring the relationship between flexibility and the external uncertainty, *Journal of Operations Management,* 21(6), 629-649.

Parasuraman, A. (2000), Technology Readiness Index (TRI): A Multiple Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies, *Journal of Service Research*, 2(4), 177-192.

Parasuraman, A. and Colby. C. L. (2014), An Updated and Streamlined Technology Readiness Index: TRI 2.0, *Journal of Service Research,* 18(1), 59-74.

Peteraf M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, Strategic *Management Journal*, 14(3), 179-191.

Pfeffer, J. (1998). The human equation. Harvard Business School Press.

Qingyu, Z., Vonderemse, M. A. amd Jeen-su Lim (2003), Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction, *Journal of Operations Management*, 21(2), 173-191.

Rod, M. and Ashill, N. J. (2009), The effect of customer orientation on frontline employees job outcomes in a new public management context, *Marketing Intelligence and Planning*, 28(5), 600-624.

Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic management journal,* 12(3), 167-185.

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business research*, 57(5), 518-532.

Sethi, A. K., Sethi, S. P. (1990), Flexibility in maufacturing: A survey, *The International Journal of Flexible Manufacturing System*, 2(4), 289-328.

Slack, N. (1987), The flexibility of manufacturing systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 7(4), 35-45.

Sousa, R., and Voss, C. A. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of operations management*, 20(1), 91-109.

Suarez, F. F., Cusumano, M. A. and C. F. Fine (1996), An empirical study of manufacturing flexibility in printed circuit board assembly, *Operations Research*, 44(1), 223-240.

Suarez, F. F., Cusumano, M. A. and Fine, C. H. (1995), An empirical study of flexibility in manufacturing, *Sloan Management Review*, 25-32.

Swamdiss P. M. and Newell. W. T. (1987), Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model, *Management Science*, 33(4), 509-524.

Tannous, G. (1996), Capital budgeting for volume flexible equipment, *Decision Science*, 27(2), 157-184.

Teece, D., Pisano, G.. and Shuen A. (1997), Dynamic Capability and Strategic Management. *Strategic Management Journa*l, 18(9), 508-533.

Upton, D. (1995), What really makes factories flexible?, *Harvard Business Review*, 73(4), 74-84.

Upton, D. M. (1997), Process range in manufacturing: an empirical study of flexibility, *Management Science*, 43(8), 1079-1092.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vickely, S., Calantone, R., and Drőge. (1999), Supply Chain Flexibility: an empirical study, *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 16-24.

Vokurka, R. and O'Leary-Kelly, S.(2000), A review of empirical research on

manufacturing flexibility, *Journal of Operations Management*, 18(4), 485-501.

Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wheel Wright, S. C. (1984). Manufacturing strategy: defining the missing link, *Strategic management journal*, 5(1), 77-91.

Wright, P. and Snell, S. (1998), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

Zhang, Q. Vonderembse, M. and Lim, J. S. (2003), Manufacturing flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capability, amd customer satisfaction, *Journal of Operations Management*, 21(2), 173-191.

Zhang, Q., Vonderembse, M. A. and Lim, J. S. (2003), Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction, *Journal of Operations Management*, 21(4), 173-191.

* 저자소개 *

· 이 보 라(service11@sogang.ac.kr)

서강대학교경영전문대학원에서 LSOM(Logistics & Service Operations Management) 전공으로 경영학 석사·박사학위를 취득하였다. 연구 관심분야는 생산 및 서비스운영관리, 서비스경험관리, 서비스유연성 등이다.