

# 기업의 서비스화 전략에 대한 실행사례 분석연구

제1저자 윤용 (인하대학교 창업교수)

교신저자 김연성 (인하대학교 경영학과 교수)

**I. 서론**

**II. 이론적 배경**

**III. 연구 방법**

**IV. 연구 결과**

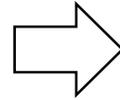
**V. 결론 및 시사점**

**참고문헌**

- ▶ 서비스화(Servitization)는 새로운 경영 환경에 직면한 제조업 또는 서비스업이 과감한 사업 전환 시도를 통해 성과를 개선할 수 있는 방안
  
- ▶ 서비스화는 기업이 사업을 수행하는 가치사슬 영역 중 서비스 영역에서 보다 높은 수익성을 찾을 수 있기 때문
  - 순수한 제품이나 서비스 대비 유용성(Availability), 신뢰성(Reliability), 성능(Performance) 등을 높일 수 있으며, 이러한 특성과 직접적으로 관련이 있는 수익 창출(Revenue Generation) 항목을 구성
  - 기존 제품과 차별화되는 새로운 시도(Trialability)
  - 새로운 시장을 위한 관찰(Observability)로 기회 창출
  - 경쟁사 대비 상대적 이점(Relative Advantage) 확보
  - 관련 제품이나 시스템의 상호 조화(Compatibility), 복잡화(Complexity)
  
- ▶ 최근 제조업과 서비스업의 구분이 어려워지고 있는 환경에서, 서비스화의 유형을 보다 세분화하고자 함. 특히 기업의 서비스화 전략을 새로운 시각에서 유형별로 구분하고, 서비스화 실행 사례를 분석함으로써, 서비스화의 실무적 유형 및 특성을 도출하고자 함

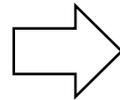
## ➤ 서비스화(Servitization) 환경

신산업 정책과 환경  
(제조/서비스 기업 패러다임 변화)



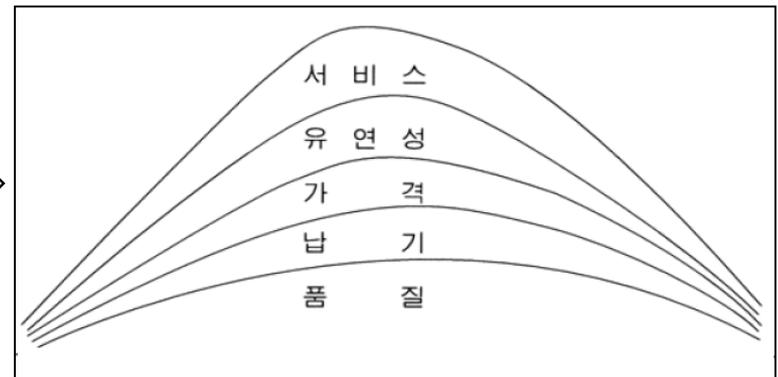
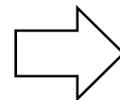
- 서비스화(Servitization)
- 스마트화(Smart)
- 친환경화(Sustainable)
- 플랫폼화(Platform)

고객의 진화와 제공 가치의 다양화  
(다양한 요구와 변화 → 시장기회 충족)



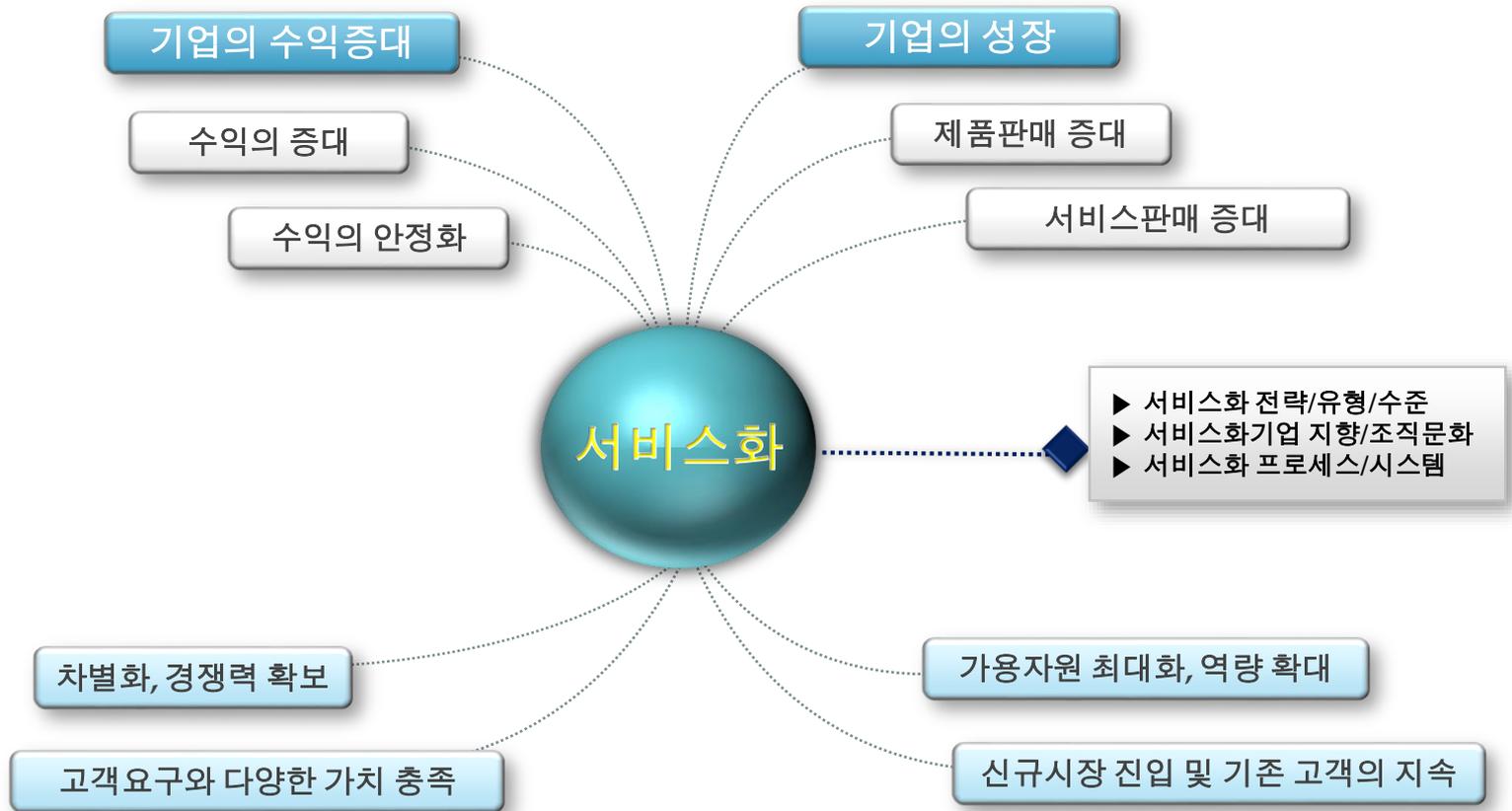
- 경제적 가치
- 사회적 가치
- 기능적 가치
- 체험적 가치
- 상황적 가치

서비스를 통한 수익/부가가치 확대  
(서비스와 유연성 → 성장&지속)



# II. 이론적 배경

## ➤ 서비스화를 수행하는 목적

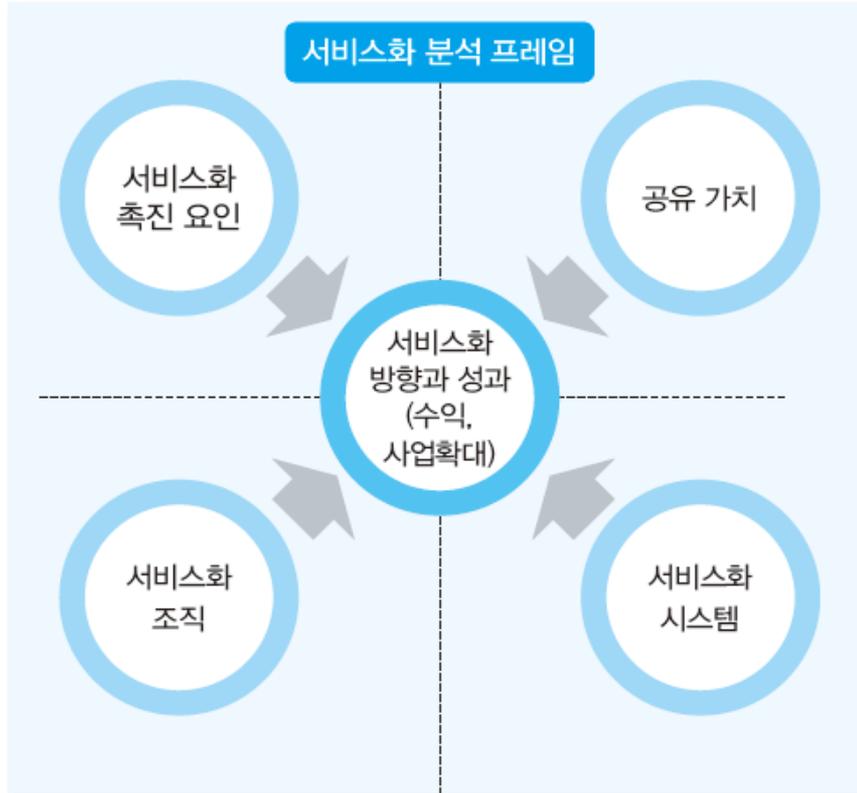


(Source : Baines·Lightfoot(2013),Lay(2014) 재가공)

- 서비스화를 수행하는 전략적 유형 구분 (Source : Tukker(2004))
  - 제품중심 서비스(Product-oriented)
  - 사용중심 서비스(Use-oriented)
  - 결과중심 서비스(Result-oriented)
  
- 서비스화 전략과 방향 (Source : 김연성(2009))
  - 제조 기업 등이 경쟁우위를 확보하기 위한 새로운 방향
  - 기업의 생존부등식은 원가우위에 의한 가격이나 차별화 전략 이외에 고객에게 총체적 경제성과 가치를 제공하는 전략으로 추진되어야 함
  - 서비스화 성공 요소는 제공 가치, 제공 수단, 고객 활동 등을 통합하는 과정으로 이동하고 있음
  
- 서비스화를 수행하기 위한 요소와 전략적 조화 (Source : Lay(2014))
  - 제공 서비스, 제공 가치, 가격 전략 등을 포함한 전략 수립
  - 외부 및 경쟁 환경, 시장의 변화, 고객의 민감성을 포함한 전략 수립
  - 서비스화를 수행하기 위한 조직구조, 인적자원관리, 기업문화 전략 수립

# II. 이론적 배경

## ➤ 서비스화(Servitization) 사례 분석 프레임



### 서비스화 기준 5S

- Service Orientation/ Performance
- Servitization Drivers
- Shared Value
- Structure
- System

(Source : 윤용·이주연·김연성(2017))

# III. 연구 방법

- 최근 주요 서비타이제이션 기업의 전략적 특징은 연결과 공유, 하이브리드, 사업다각화 특성을 보이고 있음
- 위 특성에 해당되는 16개 사례를 선정함(대기업 6개, 중소기업 10개)
- 선정된 기업을 실행주체 관점(제조기업과 서비스 기업)과 추진방향 관점(판매 지향, 사용지향, 솔루션 지향)으로 구분하여 분석함

		기업명 (규모)	빈도	백분율(%)
제조 기업 (9)	제품판매 지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CJ제일제당 (대)</li> <li>• 스타캠핑카 (중소)</li> <li>• 에몬스 침대 (중소)</li> </ul>	3	18.7%
	사용/경험/사회가치 지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SK브로드밴드 (대)</li> <li>• 롤스로이스항공 (대)</li> <li>• 일렉트로룩스 (대)</li> </ul>	3	18.7%
	솔루션 지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미쉐린타이어 (대)</li> <li>• 포드자동차 (대)</li> <li>• 롬(Rhomb) 스케일 (중소)</li> </ul>	3	18.7%
서비스 기업 (7)	서비스판매강화 지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 달러스웨이브클럽 (중소)</li> <li>• 그린피냐타 (중소)</li> <li>• MateMbox (중소)</li> </ul>	3	18.7%
	경험/사회가치 지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BYOC (중소)</li> <li>• WOOZOO (중소)</li> </ul>	2	12.5%
	솔루션 지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 증강지능 (중소)</li> <li>• 런드리고 (중소)</li> </ul>	2	12.5%

## ➤ 서비스화 전략 실행사례 분석모델 투입 및 산출 요소의 구성

구분		선행연구의 주요 서비스화 분석 모델	본 연구 제시 “서비스화 분석 모델”
투입	전략 유형	제품중심 전략	제조기업의 제품판매지향 전략
		사용중심 전략	제조기업의 사용(경험/사회가치)지향 전략
		결과중심 전략	제조기업의 솔루션지향 전략
		(Source : Tukker(2004))	서비스기업의 서비스판매강화 전략
제공 가치	혁신 특성	고객중심 가치 (Source : 김연성(2009))	서비스기업의 경험(사회가치)지향 전략
		자기파괴적 혁신 요소 *Denial : 기존 사업신념에 대한 부정 *Complacency : 성공이 실패를 유발 등 (Source : Jagdish(2007))	서비스기업의 솔루션지향 전략
		제공가치의 구분 : 기능적/경제적/상황적/사회적	서비스화 & 기업혁신 : 기업문화 요소를 중심으로 (기업의 홈페이지, 보도자료, 뉴스 참조)
산출	경영 성과	정성적 및 정량적 성과	정성적 및 정량적 성과

# IV. 연구 결과

	#1) CJ제일제당 : 미네워터 생수 기부 연계판매	#2) 스타캠핑카 : 캠핑카 판매 및 지원 강화
전략 구분	제품판매지향 서비스화 전략	제품판매지향 서비스화 전략
주요 가치	사회적 가치 (고객의 기부 경험을 제공)	기능적 가치 (다양한 제품 옵션과 서비스 제공)
경영 성과	깨끗한 물을 원하는 아프리카 아이들”에게 기부 수행, 기업 이미지 제고, 매출 증대	매출 증대
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 소비자와 유통사, 제조사 3자가 함께하는 새로운 방식의 기부</li> <li>▶ 웨미리마트에서 판매되는 미네워터 구입, 기부를 희망하는 소비자는 가격에 100원 추가 계산 (바코드 이용), 소비자가 100원을 기부할 때 CJ제일제당과 웨미리마트도 각각 100원씩 추가 기부</li> <li>▶ 기업문화: 기부윤리 강조</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 캠핑카 트레일러 판매 강화를 위한 주문형 옵션, 캠핑카 무료인수인계지원, 수입 통관 지원, 사후관리 서비스</li> </ul> 

# IV. 연구 결과

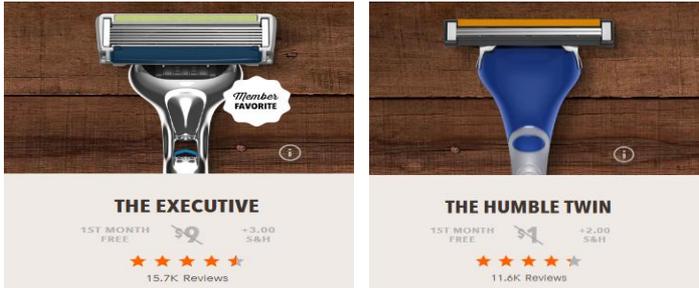
	#3) 에몬스 침대 : 숙면 돕는 스마트 침대	#4) SK브로드밴드 CCTV 렌탈 (월별 청구)
전략 구분	제품판매지향 서비스화 전략	제품사용지향 서비스화 전략
주요 가치	기능적 가치 (침대 기능의 진화)	상황적 가치 (사업장의 안전, 동선분석 마케팅 지원)
경영 성과	선도적 제품 출시로 기업이미지 제고, 매출 증대 (연간 약 10% 증대), 프리미엄 시장 잠식	사업장을 방문한 고객의 매장 진열 동선 분석정보 제공, 사업장 매출 증대 기여, 고객충성도 제고
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 소비자의 숙면을 지원하는 컨트롤러 침대 (Personalized Temp. Angle 조절), 수면상태 인지, 자동 조명, 침대 각도, 습도 조절 (Source : 민유정 (2019))</li> <li>▶ 기업문화 : 능동성 및 창의성 강조</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 클라우드 캠 CCTV 렌탈서비스,</li> <li>▶ 영상보안 기능, 출입통제 기능 등을 제공</li> <li>▶ 사업장에 별도의 저장장치 (NVR/DVR)을 설치 불필요, 클라우드 저장공간 이용, 지능형 영상분석</li> <li>▶ 보안 용도 이외에 고객 분석, 마케팅 활용가능</li> <li>▶ 기업문화 : 창의성 발휘 강조</li> </ul>  <p><b>아직도 비싼 돈 주고 CCTV(Full HD) 설치 하시나요??</b></p> <p><b>가입비 + 설치비 + 초기비용 = 0원</b></p>

# IV. 연구 결과

	#5) Rolls-Royce 항공기 엔진 (사용시간 청구)	#6) Electrolux 세탁기 (사용량 청구)									
전략 구분	제품사용지향 서비스화 전략 (Pay per Hour)	제품사용지향 서비스화 전략 (Pay per Wash)									
주요 가치	상황적 가치 (틀림없는 엔진 가동, 안전을 제공)	경제적 가치 (세탁기 무료 제공, 사용한만큼 과금)									
경영 성과	항공기 엔진 장애의 97% 예측 가능, 제품 및 서비스 품질 향상으로 매출, 고객충성도 제고	세탁 사용량 정보 제공 및 불필요한 에너지 감소 (가계지출 절감)로 고객충성도 제고									
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 엔진 생산/판매 방식 탈피, 틀림없는 엔진 작동을 약속, BM을 엔진가동 시간당 비용 청구 (Pay by the Hour)</li> <li>▶ ICT의 적극적 활용, 엔진에 부착된 (Embedded) 수백개 센서 이용 실시간 정보 및 빅데이터 수집 &gt; 엔진 결함 · 교체 시기 제공 &gt; 실시간 사용 및 연결 모니터링</li> <li>▶ 기업문화 : Excellence, Safety 강조</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “세탁기 오케스트라 서비스”, 스웨덴 섬 지역 7천 가구 무료세탁기 제공, 및 사용량별 과금</li> <li>▶ 세탁기 무료 제공, 비즈니스 모델은 세탁 사용량(회수) 기준 지불(Pay Per Wash)</li> <li>▶ 제공하는 세탁기에 장착된 스마트 에너지 미터 (Smart-energy meters)는 인터넷으로 전력회사 및 회사의 시스템과 연계되어 관리</li> </ul> <table border="1" data-bbox="1058 1011 1831 1262"> <tr> <td>Electrolux</td> <td>전력 회사</td> <td>고객</td> </tr> <tr> <td>세탁기 무료 제공</td> <td>Smart Energy Master</td> <td>세탁기 설치/사용</td> </tr> <tr> <td>세탁 사용 데이터 정보 입수</td> <td>과금 고지서 발송</td> <td>사용 회수 기반 지불</td> </tr> </table>	Electrolux	전력 회사	고객	세탁기 무료 제공	Smart Energy Master	세탁기 설치/사용	세탁 사용 데이터 정보 입수	과금 고지서 발송	사용 회수 기반 지불
Electrolux	전력 회사	고객									
세탁기 무료 제공	Smart Energy Master	세탁기 설치/사용									
세탁 사용 데이터 정보 입수	과금 고지서 발송	사용 회수 기반 지불									

# IV. 연구 결과

	#7) 미쉐린 타이어 안전 및 경제적 운행 솔루션	#8) 포드자동차 안전운행 솔루션
전략 구분	제품솔루션지향 서비스화 전략	제품솔루션지향 서비스화 전략
주요 가치	경제적 가치 (타이어교체 사전진단, 100km당 2.5L의 연료절감 효과)	상황적 가치 (운전자의 안전운행을 지원)
경영 성과	타이어 교체주기 15% 단축으로 타이어 판매 증대, 고객의 운전습관 개선으로 충성도 제고	솔루션 개발 추진 중
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 기업의 혁신 선언 “미쉐린의 모든 것 디지털화할 것, “우리는 타이어 제조사가 아니라, 디지털 서비스 기업”</li> <li>▶ 서비스로서의 타이어 (Tire as a service with ICT) 타이어와 엔진에 센서 부착하여 데이터 수집 시작: 트럭별 연료 소비량 전송, 타이어 압력, 속도, 안전관리 정보, 위치 정보</li> <li>▶ 기업문화 : 혁신성, 변화관리 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 자동차회사 포드가 침대를 만드는 이유는?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 침대의 수면 분석, 호흡수 측정, 수면상태 인지 등 인공지능의 학습으로 차량 운전자의 안전운행 상태를 확인하고 자동차 모션 컨트롤 설계에 반영 계획</li> </ul> </li> <li>▶ 기업문화 : Performance, Workforce 강조</li> </ul>

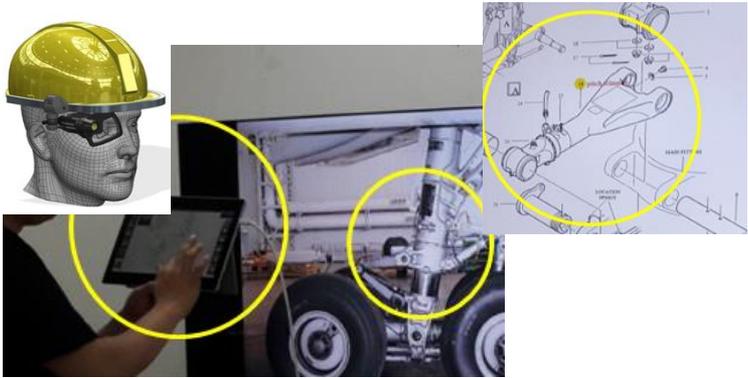
	<h3>#9) Rhomb 체중계 건강관리 솔루션</h3>	<h3>#10) 달러스 셰이브 클럽 구독형 서비스</h3>
<b>전략 구분</b>	제품솔루션지향 서비스화 전략	서비스판매강화 서비스화 전략
<b>주요 가치</b>	상황적 가치 (헬스목표에 맞추어 나가는 경험)	상황적 가치 (가정 내에 면도날이 떨어지는 일이 벌어지지 않도록 함)
<b>경영 성과</b>	여성 소비자 시장 잠식 (쉬코노미 현상), 높은 판매량 및 브랜드 인지도 확보	소비재 생활업체인 유니레버에서 약 1조원에 인수 300만 온라인 구독회원, 인수 당시 시장 점유율 5%
<b>주요 내용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 체중계의 역할 변경, 고객 가치 제공 및 솔루션의 변화 : 체중 정보 제공 및 앱을 통한 헬스 푸드 정보 제공 및 식당 운영/연계)</li> <li>▶ Bluetooth 통신 방식 건강관리 (세포 내부까지 관리, 체지방 측정, 내장지방 측정, 골격근량 측정, 체수분 측정, 체형 분석, 맞춤형 헬스 목표 제안 (Source : 김주영(2019))</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 질레트(Gillette) 등 브랜드 면도날 및 도루코 아웃소싱 면도날의 월 정기 구독 서비스</li> <li>▶ 달러스 셰이브클럽(<a href="http://www.dollarshaveclub.com">www.dollarshaveclub.com</a>) 은 과도한 면도날 가격을 별도의 생산/유통 과정으로 합리적으로 제공. 독과점 면도날 시장에 대한 도전. 우수 면도날 생산업체 발굴 및 협력</li> <li>▶ 기업문화 : Humor, Delight 강조</li> </ul> 

# IV. 연구 결과

	#11) 그린 파냐타 어린이 완구 구독형 서비스	#12) MateMbox 노래방 공간을 다목적 스튜디오화
전략 구분	서비스판매강화 서비스화 전략	서비스판매강화 서비스화 전략
주요 가치	상황적 가치 (가정 내에 어린이 성장 수준별 완구가 지속적으로 제공되도록 함)	상황적 가치 (노래방이 영상, 녹음공간으로 변신)
경영 성과	안전하고 교육성이 높은 어린이 완구를 성장 단계별 제공, 고객 충성도 및 매출 증대	일반 노래방, 코인 노래방에 이어 제 3세대 노래방 시장 진출, 기존 노래방의 리모델링 사업화 성장
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 시어즈 백화점이나 세계 1위의 완구회사인 토이저러스의 추락</li> <li>▶ 상품을 온라인이나 오프라인을 통해 판매하는 방법을 포기하고, 대여 서비스로 아마존의 완구 판매 BM을 우회, 경쟁관계 재설정</li> <li>▶ 소비자에게 매월 4개의 장난감을 선택 배달하고 무기한 사용 가능, 필요 없을 때 반납</li> </ul> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-top: 20px;">  <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #f0f0f0;"> <p style="text-align: center;">Only <b>\$24.99</b>/month <small>(No additional charges)</small></p> <p style="text-align: center;">One box every month</p> <p style="text-align: center;">Up to 4 toys in a box</p> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 메이트엠박스(MATEMBOX)는 전문 녹음실 수준의 음향을 갖춘 노래방으로 앱을 설치하면 노래하는 모습을 동영상으로 담아 SNS로 전송</li> <li>▶ 고품질 영상, 녹음 스튜디오로서 가수지망생의 오디션 및 실시간 커뮤니티 조성</li> <li>▶ 기존 노래방 영업장의 리뉴얼 비즈니스</li> </ul> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>

# IV. 연구 결과

	#13) BYOC 술을 팔지 않는 Bar	#14) WOOZOO 주거임대 독특한 문화 공동체 제공
전략 구분	서비스경험지향 서비스화 전략	서비스사회가치지향 서비스화 전략
주요 가치	상황적 가치 (고객 파티 공간 제공, 주대 절감)	사회적 가치 (테마별 셰어하우스, 리모델링 지원)
경영 성과	주류판매면허/관련 인력/도구/프로세스 등 생산운영관리 오버헤드 절감, 수익 증대	성장 지속, 창업 2년 만에 100호점 돌파 (2018.10)
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ B.Y.O.C (영국) Bring Your Own Cocktail Bar 주류판매 관련 오버헤드 절감</li> <li>▶ 주류 반입조건으로 입장, 음주 파티를 위한 좋은 시설 및 환경 조성, 메뉴판에 담을 수 없는 고객의 효용 제공</li> <li>▶ Bar의 수익모델은 입장료, 추가시간 Charge 등이며 마진율, 테이블당 객단가 상승, 회전률 증대 기대</li> </ul>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ WOOZOO 주요 사업 내용</li> <li>(1)테마별 셰어하우스 고객 (셰어하우스 거주자) 입주 프로세스 : 공실 신청 &gt; 하우스 투어 &gt; 조율 &gt; 계약(2개월치) &gt; 입주 절차</li> <li>(2)고객을 위한 오리엔테이션, 생활규칙, 청소규칙, 지점별 규칙 등을 안내</li> <li>(3)고객 인터뷰, 상담, 친목/커뮤니티/정착 지원</li> <li>(4)임대업자를 위한 리모델링 지원, 가구배치 코칭, 수익사업 컨설팅 (Source : 김주영(2019))</li> <li>▶ 기업문화 : 소셜벤처 강조</li> </ul>  

	<p>#15) 증강지능 AR이용 부품수리 Help 서비스</p>	<p>#16) 런드리고 비대면 세탁 서비스</p>
<p>전략 구분</p>	<p>서비스솔루션지향 서비스화 전략</p>	<p>서비스솔루션지향 서비스화 전략</p>
<p>주요 가치</p>	<p>상황적 가치 (AR 활용, 부품수리 엔지니어에게 전문가가 조언해주는 역할 체험)</p>	<p>상황적 가치 (완전한 비대면 세탁 가능, O2O기반, 렌드렛 장치 이용, 미드나잇 픽업 및 배송)</p>
<p>경영 성과</p>	<p>솔루션 개발 추진 중</p>	<p>서울(강남, 서초, 송파, 마포, 용산, 동작, 성동, 영등포구) 8개구 확대 운영, 유료결제고객 1천 가구 확보</p>
<p>주요 내용</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 항공기 부품 정비 유지보수(Maintenance) 서비스 기업을 위한 솔루션 제공</li> <li>▶ 엔지니어가 유지보수 업무를 하는동안, 완벽한 부품수리가 가능하도록 AR 이용, 부품정보 및 수리공정 컨텐츠(Manual/Contents) 제공</li> <li>▶ 기업문화 : Identity, 신념 확립 강조</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 자체 스마트 세탁공장 운영, 1인 가구/신혼부부/ 워킹맘 요금제 등 (Source : 이영주(2019))</li> <li>▶ 기업문화 : 도전정신, 근무시간 준수, 수평적 문화 강조</li> </ul> 

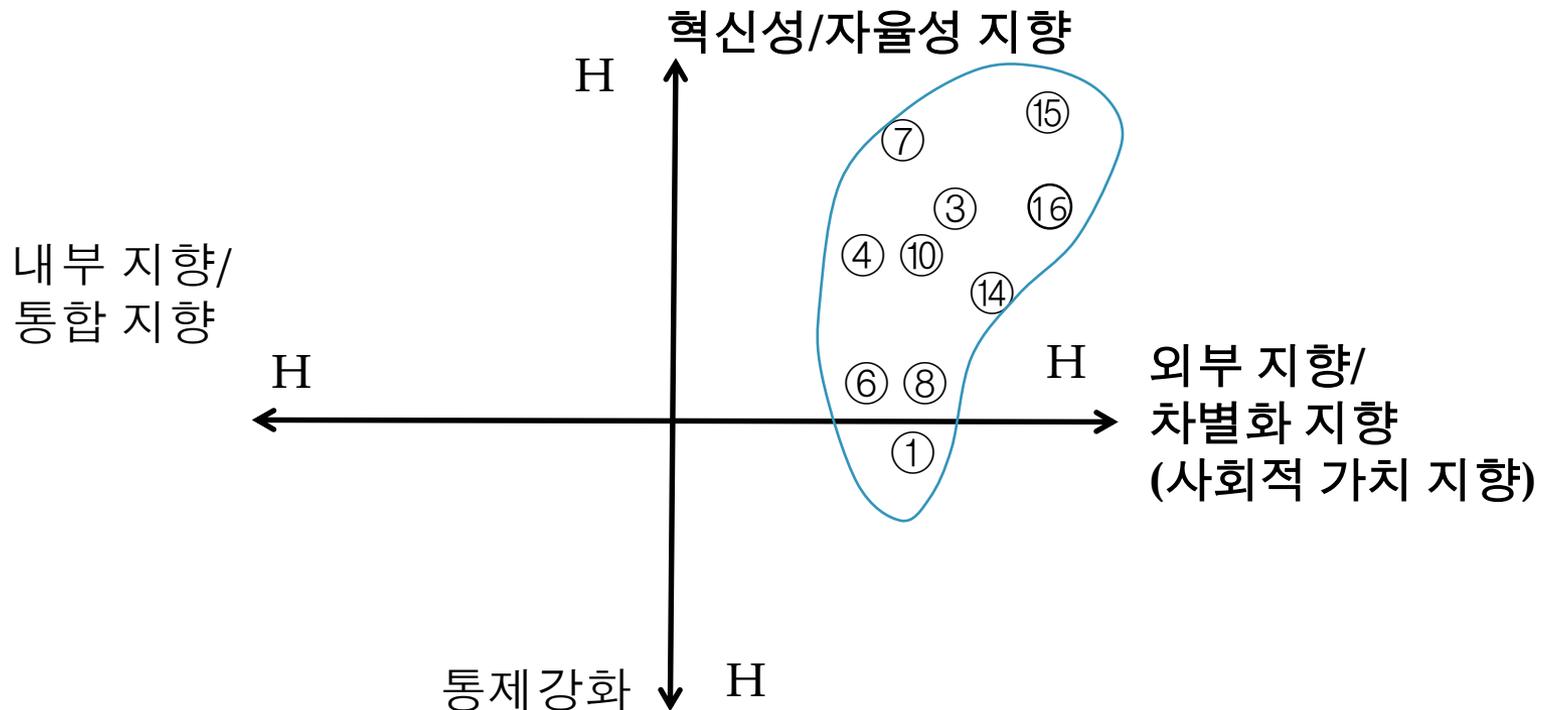
# V. 결론 및 시사점

- 결론 : 서비스화 전략 유형을 6개로 세분화
  - 서비스화 적용사례를 전략 실행 주체 및 실행 추진 방향 관점으로 6개로 세분화하여 제시하였고, 유형별 전략적 특성을 도출하였음
  - 서비스화를 사업전략으로 채택하고 실행하기 위한 전략의 유형 : 제품판매 강화 전략, 제품사용경험강화 전략, 제품활용솔루션 제공전략, 서비스판매강화 전략, 서비스경험강화 전략, 서비스활용솔루션 제공전략

기업 구분	전략	서비스화 Level 1	서비스화 Level 2	서비스화 Level 3
제조 기업	세분화	제품판매 강화지향	제품사용 경험강화지향	제품활용 솔루션제공지향
	특성	제품판매 증대 목적으로 서비스를 결합, 제공 제품 관련 서비스로 사업을 다각화	제품을 렌탈 등 사용경험 증대 방향으로 사업을 다각화	제품(공간)을 중심으로 하는 종합 솔루션 서비스를 제공 하여 제품 관련 본원적 경쟁력을 제고
서비스 기업	세분화	서비스판매 강화지향	서비스경험 강화지향	서비스활용 솔루션제공지향
	특성	서비스 강화 목적으로 제품을 함께 제공	서비스 기업이 제품과 결합하여 기존 사용경험보다 강화되거나 새로운(新) 서비스를 추가 제공	서비스를 강화할 목적으로 새로운 솔루션을 제시하여, 서비스업의 본원적 서비스 경쟁력을 제고

# V. 결론 및 시사점

- 결론 : 서비스화 기업의 혁신 속성 : 기업문화 요소를 중심으로
  - 서비스화 적용사례 기업들은 기업문화 측면에서 기존 비즈니스 프로세스 대비 창의성, 혁신성, 외부지향성, 차별화 및 사회가치지향 등을 강조하고 있으며, 이는 근시안적 경쟁 방식에 대한 변화 추구로 해석할 수 있음
  - CVF(Competing Values Framework)를 통해 본 서비스화 기업 문화의 속성 (Source : Cameron & Quinn(2011))



## ➤ 시사점

- 기업을 순수한 제품이나 서비스만을 판매하는 경우로 구분하기 어려워지고 있으며, 특히 최근에는 제품, 서비스 외에 공간을 활용한 서비스화 사례가 두드러지고 있음
- 실무적 시각에서 서비스화 전략을 관찰하고 연구할 필요가 있음. 주요 관점은 서비스화 실행 주체의 구분, 실행 전략의 구분, 실행 방향의 구분, 서비스화 수준, 서비스화 프로세스, 서비스화 시스템, 서비스화 기업의 혁신활동 등
- 서비스화 기업은 고객에게 기능적, 경제적 가치 이외에 상황적, 체험적, 사회적 가치 등을 다양하게 제시하고 있음

## ➤ 한계점

- 본 연구의 사례 기업이 서비스화 전략을 실행하는 과정에서 내부 및 외부 환경 요소, 서비스화를 통한 혁신과 기업문화 관계, 설문을 통한 기업문화 조사, 정량적 및 정성적 경영성과, 영향 요인과 성과와의 관계는 후속 연구에서 분석하고자 함

- 곽수일, 김연성, 문종범 (2008), ICT의 활용을 통한 기업경영전략, 한국경영학회 통합학술발표논문집, vol. 8, 1-13
- 박원우. (2019). 조직문화 변화관리, 생능출판사, 151-159
- 윤용, 이주연 & 김연성. (2017). 현실로 다가온 연결과 공유의 사업전략 - 서비스 타이체이션, 문우사, 38-63
- 최정일, 김연성, 유한주, 장정빈, 황조혜 (2016), 서비스경영4.0, 문우사, 116-131
- Baines, T., Lightfoot, H., & Smart, P. (2011). Servitization within manufacturing: exploring the provision of advanced services and their impact on vertical integration. *Journal of manufacturing technology management*, 22(7), 947-954
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Third Edition. Jossey-Bass. 35-72.
- Lay, G. (Ed.). (2014). *Servitization in Industry*. Springer. 55-68
- Tukker, A. (2004). Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? *Experiences from SusProNet*. *Business strategy and the environment*, 13(4), 246-260
- Van Horenbeek, A., & Pintelon, L. (2014), Development of a maintenance performance measurement framework—using the analytic network process (ANP) for maintenance performance indicator selection, *Omega*, 42(1), 33-46

# THANK YOU

2019년도 한국서비스경영학회 하계학술발표대회