

서비스 혁신 수준진단 도구개발에 대한 탐색적 연구

신 성 현* · 김 현 수**

목 차

요약	3.2 사례를 통한 가설검증
1. 서론	4. 서비스 혁신 단계 측정도구 개발
2. 서비스 혁신 이해와 선행연구 고찰	4.1 사례 발굴
2.1 서비스 혁신의 개념	4.2 설문지 개발
2.2 서비스 혁신의 수준분류	5. 맺음말
3. 서비스 혁신 단계모형 개발	참고문헌
3.1 서비스 혁신 단계 가설 설정	Abstract

요약

최근 20여 년 동안 서비스에 대한 연구는 지속적인 발전을 거듭해 왔다. 그러나 서비스 혁신에 대한 연구접근은 아직까지도 제조업의 제품 품질 개선이라는 전통적 관점을 탈피하지 못한 것이 사실이다. 이에 본 연구는 과거 20여 년 동안 수행된 서비스 혁신에 대한 분류 선행연구를 살펴보고 각각의 연구의 한계점을 분석한 후 서비스 혁신에 있어 시계열 성이 고려되고 전 조직 차원과 구성원 차원 그리고 고객차원에 이르는 서비스 혁신 단계모형을 제시하고자 하였다.

또한 제시된 8단계의 서비스 혁신 수준을 측정할 수 있는 진단도구의 초안을 사례 기반으로 개발하였다. 본 연구는 향후 서비스 혁신을 추구하는 조직에게 현재수준에 대한 진단을 통해 향후 나아갈 방향을 제시하는 참고 모델로 활용될 수 있을 것이며, 서비스 연구자에게는 서비스 혁신의 올바른 대상과 추진방법 연구의 방향을 제시하여 향후 서비스 연구를 활성화하는데 기여할 것이다.

표제어: 서비스 혁신, 서비스 경영, 수준진단모델, 진단도구

접수일(2014년 3월 4일), 수정완료일(2014년 3월 20일), 게재확정일(2014년 3월 21일)

* (주)굿러닝 가치향상센터장, 28336260@hanmail.net

** 교신저자, 국민대학교 경영대학 경영학부, hskim@kookmin.ac.kr

1. 서론

최근 우리나라의 경제 사회적 변화와 더불어 기업 환경의 급격한 변화 즉, 국민들의 경제 수준 향상에 따른 양질의 서비스에 대한 기대 증가와 욕구의 다양화, 동종 기업 간의 경쟁심화 등과 같은 환경 변화는 기업들이 기존의 사고의 틀에서 벗어나야 할 때가 왔음을 시사하고 있다. 특히, 오늘날의 기업들은 제조, 서비스 품질이 고도로 발전하여 경쟁사 간의 질적인 차이가 어느 정도 평준화가 이루어진 상태이기 때문에 환경 변화에 대응하기 위해서는 혁신이 중요한 요인이라고 볼 수 있다. 실제로 급변하는 사회 분위기 속에서 혁신을 하지 못하는 회사는 살아남을 수 없다(Hitt, 1975)

그런데 기업들은 환경의 변화가 있을 때 뿐 아니라 환경의 변화가 없을 때에도 성공적인 조직은 적응력과 성과를 높이기 위해서 스스로 혁신한다. 그러나 많은 조직들이 혁신을 계획하고 시도하지만 성공하기란 그다지 쉽지 않다. 고사원(2009)과 하대석(2005) 등의 연구에 따르면 제조업을 중심으로 한 경영혁신기법에 관한 연구이거나 혁신동인, 혁신활동과 혁신성과 간의 인과관계에 초점을 맞춘 연구들이 대부분으로 서비스 혁신에 관한 연구는 미흡하다(김도경, 2004). 그리고 지금까지의 연구들은 주로 서비스품질과 만족에 관련한 연구와 사례연구에 초점을 맞추고 있으며, 혁신에 관한 연구는 많지 않다.

이에 본 연구는 실무 현장에서는 지향할 목표 수준에 도달하기 위한 서비스 혁신의 수준분류 모델을 제시하고 어느 수준에 위치하는 지를 분석할 수 있는 진단 도구를 개발하고자 한다.

2. 서비스 혁신 이해와 선행연구 고찰

2.1 서비스 혁신의 개념

혁신(innovation)은 적응력과 경쟁력을 확보하기 위한 조직, 구성원, 프로세스 등에서 획기적인 변화의 하

나의 유형이라고 할 수 있으며, 혁신에 대한 일반적인 정의는 “혁신(革新)은 창의적인 아이디어를 유용한 제품, 서비스 및 운영방법으로 전환시키는 과정”이라고 할 수 있다(Damanpour, 1991; Scott and Bruce, 1994).

서비스기업의 혁신은 새로운 서비스 상품을 개발하거나 기존에 제공되는 서비스를 변화하고 추가시켜 새로운 서비스를 제공하는 것, 또는 아이디어, 새로운 구조 조직과 관련한 일련의 혁신을 말한다. 이러한 서비스기업 혁신의 특성은 서비스 혁신은 많은 연구개발이 불필요하고, 적은 부분의 투자로도 충분히 가능하다. 인적자원은 제조업보다 서비스업의 혁신에 더 큰 영향이 있으며(Atuahene-Gima, 1996), 서비스 혁신은 개인적인 종업원들의 혁신행동이 주체가 된다(Janssen, 2003). 개인적인 행동들은 점진적 혁신의 필요조건이기도 한다(West and Farr, 1989).

West and Farr(1989)는 혁신행동은 ‘모든 개인적인 행동들이 어떤 조직 수준에서 개선과 관련된 행동’이라고 하고, 그것은 점진적 혁신이 되기 위한 필요한 조건이라고 하였다. 또, 같은 연구에서 학문적인 연구에 있어서는 주로 급진적 혁신을 연구하고 있으나, 서비스 개념과 작업 프로세스에서 기술적인 개선은 아니라고 하면서, 지식 집약적인 서비스들에서 개선과 같은 것들은 아주 중요하다고 하였다.

혁신행동에 관한 선행요인을 분석하는 연구들은 창의성, 적극성, 자기효능감 등 개인차원과, 문제해결유형, 업무강도, 과업의 비일상성 등 과업차원, 리더 또는 팀 동료와의 관계, 조직 후원 인식 등 관계 차원, 조직 문화, 조직 구조 등의 조직 차원으로 진행되어 왔다. 이러한 혁신의 분류에 대해서 혁신의 대상에 따라 관리적 혁신(administrative innovation)과 기술적 혁신(technological innovation)으로 구분하기도 하고(Ettlie, Bridges, and O’Keefe, 1984) 혁신의 속도 등에 따라 급진적 혁신(radical innovation)과 점진적 혁신(incremental innovation)으로 나누기도 하였다. 또한 제품과 프로세스에 따라서 제품 혁신(product innovation)과 공정혁신(process innovation)으로 구분하였다(이진주, 1999).

2.2 서비스 혁신의 수준분류

서비스 혁신에 대한 연구가 지난 20여 년 동안 진행되어 오면서 몇 가지 서비스 혁신 수준 분류 모델 연구가 있었다.

Gallouj and Weinstein(1997)는 개념적인 연구를 통해 급진적인 혁신, 점증적인 혁신, 개선 혁신, 조합적인 혁신, 형식적인 혁신, 그리고 특별한 혁신으로 혁신을 분류하였다. 또한 Hertog(2000)도 개념적 연구를 통해 새로운 서비스 개념의 고객 사용자 편의, 새로운 서비스 전달 시스템 및 기술 옵션으로 서비스 혁신을 구분하였다. 또한 Avlonitis(2001)는 현장의 인터뷰를 통해 이전의 적용성 부분을 개선한 새로운 모델을 제시하였는데 전문성을 통한 현장 혁신, 외부 관계 혁신, 형식화, 특별 혁신의 4가지로 분류하였다. 그리고 Van der Aa and Elfring(2002)은 기술 혁신과 조직혁신 두 가지로 분류함으로써 오히려 혁신을 단순화 하는 사례연구를 발표하였고 이와 유사한 개념 연구로는 Drejer(2004)에 의한 외부관계 혁신과 실무현장 혁신 연구가 있다.

그러나 이러한 구분은 광의적 개념을 정리한 수준으로 실무 현장에서 구체적인 혁신 지향점을 확인하거나 방법을 착안하는데 한계가 있다.

이에 Sundbo(2003)는 서비스 혁신의 대상을 제품 혁신, 프로세스 혁신, 조직 혁신 및 시장 혁신을 제시하여 실무현장 및 서비스 혁신 연구에 대한 방향을 정립하였다고 할 수 있다. 이후 이를 기반으로 하여 De Vries and Erik J.(2006)의 서비스 혁신을 이루기 위한 요인 구분이 이루어졌는데 서비스 결과의 특성, 서비스 제공 역량, 서비스 제공 기술, 고객지향 역량 및 고객에 제공하는 기술을 제시하였고 Sundbo, Orfila-Sintes, and Sorensen(2007)는 제품 혁신, 프로세스 혁신, 시장 혁신, 조직 혁신, 기술 혁신과 서비스 확대를 서비스 혁신에 대한 분류로 제시하였다.

그런데 이상에서 살펴본 연구는 모두 서비스 혁신의 분류에 대한 연구였다. 즉, 실무 현장이나 연구에 있어 서비스 혁신의 대상이나 집중할 분야가 어디에 있는가에 초점을 둔 것이다.

표 1. 서비스 혁신의 5단계 분류 사례
Tab. 1. Step 5 Classification of service innovation practices

기업과 그들의 서비스 혁신	기준	5단계 분류
월마트 직원 “어둠 치아” 미소가 고객과의 거리감을 성공적으로 제거함	난이도 : 낮음 자원 : 거의 필요없음 고객가치 : 낮음	1단계 서비스 혁신 (배아단계)
B2B 서비스에 고객이 찾아와 계약하던 것이 현재는 찾아가는 서비스로 바뀜	난이도 : 낮음 자원 : 낮음 고객가치 : 중간	2단계 서비스 혁신 (유아단계)
스타벅스 커피에서 매장 내 커피교육을 통해 고객과 상호작용을 하며 고객은 자신의 취향에 맞는 커피를 얻음		
하루도달 전 세계 특송 서비스를 개시함	난이도 : 중간 자원 : 중간 고객가치 : 중간	3단계 서비스 혁신 (중간단계)
스프링항공의 자리교체서비스-고객의 요구만족과 수익증가		
사우스웨스트항공은 고객의 셀프 체크인을 위해 사전 정보를 제공함	난이도 : 중간 자원 : 높음 고객가치 : 높음	4단계 서비스 혁신 (약간 높은 단계)
타오바오는 유료 키워드 서비스를 시작함		
까르푸 등은 나이든 고객에 대한 무료운송 서비스를 제공해 충성도를 확보함		
회원고객을 인식할 수 있는 특별장치를 제공하여 취득과 반납이 쉬워짐	난이도 : 높음 자원 : 높음 고객가치 : 높음	5단계 서비스 혁신 (높은 단계)
Velo는 전체 레이아웃 단말기를 통해 정확한 마케팅 서비스 플랫폼을 구축하고 있음. 싱가포르 항공 A380 항공기는 고객의 요구에 따라 기내 목욕 시설, 호화 별장, 비디오 서비스를 제공		

이에 서비스 혁신을 시계열로서 일정 시점과 노력으로 도달할 수준을 제시한 연구는 최근에야 이루어졌는데 Xu, Lai, and Gu(2011)의 서비스 혁신의 5단계 분류이다. 이 연구에서 그들은 1단계-서비스 혁신이 담당자에 의해서 원초적인 서비스가 향상되는 배아단계, 2단계-스태프 이외의 서비스 제공자들 사이에서 새로운 서비스가 소개되는 유아기의 서비스 단계, 3단계-특별한 장비의 요구에 대한 새로운 서비스를 개발하는 중간단계, 4단계-손쉽게 얻을 수 있는 장비를 활용하여 고객의 요구에 부응하는 좀 더 고차원의 단계, 5단계-전문가에 의해 설계되거나 소프트웨어나 장비를 활용하여 고객의 요구에 부응하는 좀 더 고차원의 단계로 구분하였다.

이 연구는 표 1에서와 같이 서비스의 품질이 자원의 투자와 더불어 시계열적으로 향상되는 것을 기준으로 서비스 혁신 수준을 분류하였다. 그러나 이 단계의 구분은 첫째, 고객의 요구에 따른 서비스 자체의 품질향상 단계에 중점을 두고 있다는 점, 둘째, 서비스 제공에 따른 자원조달의 난이도에 중점을 둔다는 점, 셋째, 서비스 혁신의 주체가 전 조직이나 구성원 또는 고객의 참여가 아닌 특정 아이디어에 기반 한다는 점에서 이전의 연구에서와 같은 서비스 혁신 분류에 필요한 개념제공 수준에 있다고 할 수 있으며 각 단계구분의 객관성에서도 자원의 투입 또는 난이도에 대한 주관적 판단이 개입될 가능성이 있다.

3. 서비스 혁신 단계모형 개발

3.1 서비스 혁신 단계 가설 설정

Sundbo(2003)는 서비스 혁신의 대상을 제품 혁신, 프로세스 혁신, 조직 혁신 및 시장 혁신으로 구분하고 있다. 어느 조직의 서비스 혁신은 고객에 대한 이 네 가지 분야가 모두 기존의 틀을 뛰어넘는 수준이 되어야 진정한 경쟁력을 확보한다고 할 수 있다. 따라서 조직관점에서의 혁신을 이루고자 한다면 조직

을 구성하는 모든 구성원이 참여하고 상품과 전달과정 그리고 상품 자체에서의 혁신을 넘어 고객이 참여하는 수준에 도달해야 할 필요가 있다.

이에 서비스 혁신에 필요한 비전이 구축되어야 하고 전 구성원은 그 수준에 도달하기위해 각각의 개인수준에서 혁신을 이루어야 하며 궁극적으로는 고객과의 감성적인 교류를 통해 고객이 조직의 서비스 혁신에 참여하도록 해야 한다.

따라서 조직에서 서비스 혁신은 다음의 가설 단계를 순차적으로 따르게 될 것이다.

- 가설 1. 서비스 혁신은 탐색단계가 있을 것이다.
 - 가설 1-1. 조직은 서비스 혁신의 필요성을 인지하는 단계가 있을 것이다.
- 가설 2. 서비스 혁신 도입단계가 있을 것이다.
 - 가설 2-1. 서비스 혁신의 전사적 과제 탐색 단계가 있을 것이다.
 - 가설 2-2. 서비스 혁신의 기능 조직별 과제 탐색 단계가 있을 것이다.
 - 가설 2-3. 서비스 혁신과제를 개인 수준으로 확장하는 단계가 있을 것이다.
- 가설 3. 서비스 혁신은 확산단계가 있을 것이다.
 - 가설 3-1. 새로운 융합상품 또는 부가상품 개발 착수를 경험하는 단계가 있을 것이다.
 - 가설 3-2. 서비스 혁신을 통해 매출 확대 또는 감소상황에서의 유지를 경험하는 단계가 있을 것이다.
 - 가설 3-3. 구성원의 동의 확보 및 혁신 동참 문화를 구축하는 단계가 있을 것이다.
- 가설 4. 서비스 혁신은 성숙단계가 있을 것이다.
 - 가설 4-1. 제안 및 제안에 따른 사업화 활성화 단계가 있을 것이다.
 - 가설 4-2. 고객이 참여하며 서비스에 따른 부가매출이 활성화되는 단계가 있을 것이다.
 - 가설 4-3. 사업영역(Business Domain)의 재창조 단계가 있을 것이다.

3.2 사례를 통한 가설검증

본 연구에서는 가설 검증을 위하여 은행 2곳, 제조회사 2곳, 통신회사 2곳 및 정부기관 4곳에 대한 내부구성원 전화설문을 실시하였다. 전화설문 결과는 다음 표 2와 같다.

표 2에서 실제 응답결과, 가설과는 다르게 4단계와 5단계의 순위가 재 정렬될 필요가 있었다. 따라서 표 3과 같이 4단계와 5단계의 순위를 재 정렬하였다.

표 3에서 실제 응답결과, 가설과는 다르게 4단계와 7단계의 순위가 재 정렬될 필요가 있었다. 따라서 표

표 2. 가설에 대한 조직 구성원의 응답 결과

Tab. 2. Results of the response of members of the organization about hypothesis

구 분	K 은행	W 은행	H 자동차	K 자동차	S 텔레콤	L 텔레콤	A청	S청	M청	H청
1. 서비스 혁신의 필요성을 인지하는 단계	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. 전사적인 서비스 혁신 과제를 탐색하는 단계	○	○	△	△	○	○	○	○	○	○
3. 기능 조직별로 서비스 혁신 과제를 탐색하는 단계	○	○	△***	△***	○	○	○	○	○	○
4. 개인 수준에서도 서비스 혁신 과제를 발굴하는 단계	○	X	X	X	○	△	X	X	X	X
5. 서비스 혁신을 통해 새로운 융합상품 또는 부가상품을 개발하였음	○	○	△	△	○	○	X	X	X	X
6. 서비스 혁신을 통해 매출 확대가 이루어짐	○	△	△**	△**	○	△	X	X	X	X
7. 서비스 혁신에 대하여 전 구성원이 자발적으로 참여하는 문화가 구축되어 있는 단계(창의기반 서비스 혁신 내재화)	○	△	X	X	○	○	X	X	X	X
8. 구성원 등의 혁신 제안에 따른 사업화 활성화 단계	○	△	X	X	○	△	X	X	X	X
9. 고객이 서비스 혁신에 참여하여 부가 매출이 활성화 되는 단계	○	X	X	X	○	X	X	X	X	X
10. 서비스 혁신에 따라 Business Domain의 재창조 단계	△	△	X	△*	○	△	X	X	X	X

*서비스 측면은 아니나 디자인이 강조되고 있음, **디자인과 품질향상에 따른 매출향상임, ***마케팅/영업관련 부서에만 존재함.

표 3. 순위가 변경된 가설에 대한 조직 구성원의 응답 결과(1)

Tab. 3. Results of the response of members of the organization about the hypothesis that has changed priorities(1)

구 분	K 은행	W 은행	H 자동차	K 자동차	S 텔레콤	L 텔레콤	A청	S청	M청	H청
1. 서비스 혁신의 필요성을 인지하는 단계	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. 전사적인 서비스 혁신과제를 탐색하는 단계	○	○	△	△	○	○	○	○	○	○
3. 기능 조직별로 서비스 혁신 과제를 탐색하는 단계	○	○	△***	△***	○	○	○	○	○	○
5. 서비스 혁신을 통해 새로운 융합상품 또는 부가상품을 개발하였음	○	○	△	△	○	○	X	X	X	X
6. 서비스 혁신을 통해 매출 확대가 이루어짐	○	△	△**	△**	○	△	X	X	X	X
4. 개인 수준에서도 서비스 혁신 과제를 발굴하는 단계	○	X	X	X	○	△	X	X	X	X
7. 서비스 혁신에 대하여 전 구성원이 자발적으로 참여하는 문화가 구축되어 있는 단계(창의기반 서비스 혁신 내재화)	○	△	X	X	○	○	X	X	X	X
8. 구성원 등의 혁신 제안에 따른 사업화가 활성화 단계	○	△	X	X	○	△	X	X	X	X
9. 고객이 서비스 혁신에 참여하여 부가 매출이 활성화 되는 단계	○	X	X	X	○	X	X	X	X	X
10. 서비스 혁신에 따라 Business Domain의 재창조단계	△	△	X	△*	○	△	X	X	X	X

4와 같이 4단계와 7단계의 순위를 재 정렬하였다.

표 4에서 실제 응답결과, 가설과는 다르게 4단계와 8단계의 순위가 재 정렬될 필요가 있었다. 따라서 표 5와 같이 단계와 8단계의 순위를 재정렬하였다.

표 5는 설정된 가설을 실제 설문응답결과를 참고

하여 순위를 변경한 것이다. 그런데 설문 응답 도중 4번과 7번에 대한 응답자의 혼동과 실제 내용의 구성을 감안하여 7번을 삭제하고, 8번 또한 4번이 전제되면 당연히 이루어지는 것이므로 이를 삭제하여 그림 1과 같이 서비스 혁신 8단계 모델을 확정하였다.

표 4. 순위가 변경된 가설에 대한 조직 구성원의 응답 결과(2)

Tab. 4. Results of the response of members of the organization about the hypothesis that has changed priorities(2)

구 분	K 은행	W 은행	H 자동차	K 자동차	S 텔레콤	L 텔레콤	A청	S청	M청	H청
1. 서비스 혁신의 필요성을 인지하는 단계	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. 전사적인 서비스 혁신 과제를 탐색하는 단계 예) 전담 조직 및 담당자가 선임되어 있음	○	○	△	△	○	○	○	○	○	○
3. 기능 조직별로 서비스 혁신 과제를 탐색하는 단계	○	○	△***	△***	○	○	○	○	○	○
5. 서비스 혁신을 통해 새로운 융합상품 또는 부가상품을 개발하였음	○	○	△	△	○	○	X	X	X	X
6. 서비스 혁신을 통해 매출 확대가 이루어짐	○	△	△**	△**	○	△	X	X	X	X
7. 서비스 혁신에 대하여 전 구성원이 자발적으로 참여하는 문화가 구축되어 있는 단계(창의기반 서비스 혁신 내재화)	○	△	X	X	○	○	X	X	X	X
4. 개인 수준에서도 서비스 혁신 과제를 발굴하는 단계	○	X	X	X	○	△	X	X	X	X
8. 구성원 등의 혁신 제안에 따른 사업화가 활성화 단계	○	△	X	X	○	△	X	X	X	X
9. 고객이 서비스 혁신에 참여하여 부가 매출이 활성화 되는 단계	○	X	X	X	○	X	X	X	X	X
10. 서비스 혁신에 따라 Business Domain의 재창조단계	△	△	X	△*	○	△	X	X	X	X

표 5. 최종 순위가 결정된 가설표

Tab. 5. Table of hypothesis that Determined the final of priorities

구 분	K 은행	W 은행	H 자동차	K 자동차	S 텔레콤	L 텔레콤	A청	S청	M청	H청
1. 서비스 혁신의 필요성을 인지하는 단계	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. 전사적인 서비스 혁신 과제를 탐색하는 단계	○	○	△	△	○	○	○	○	○	○
3. 기능 조직별로 서비스 혁신 과제를 탐색하는 단계	○	○	△***	△***	○	○	○	○	○	○
5. 서비스 혁신을 통해 새로운 융합상품 또는 부가상품을 개발하였음	○	○	△	△	○	○	X	X	X	X
6. 서비스 혁신을 통해 매출 확대가 이루어짐	○	△	△**	△**	○	△	X	X	X	X
7. 서비스 혁신에 대하여 전 구성원이 자발적으로 참여하는 문화가 구축되어 있는 단계(창의기반 서비스 혁신 내재화)	○	△	X	X	○	○	X	X	X	X
8. 구성원 등의 혁신 제안에 따른 사업화가 활성화 단계	○	△	X	X	○	△	X	X	X	X
4. 개인 수준에서도 서비스 혁신 과제를 발굴하는 단계	○	X	X	X	○	△	X	X	X	X
9. 고객이 서비스 혁신에 참여하여 부가 매출이 활성화 되는 단계	○	X	X	X	○	X	X	X	X	X
10. 서비스 혁신에 따라 Business Domain의 재창조단계	△	△	X	△*	○	△	X	X	X	X

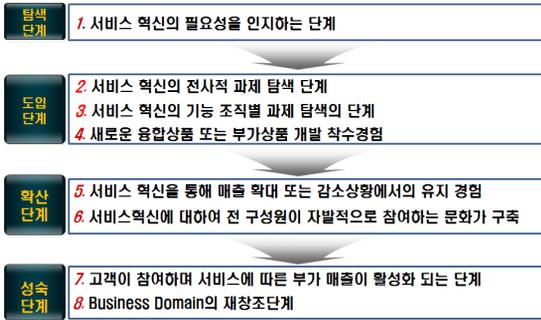


그림 1. 서비스 혁신 8단계 모델
Fig. 1. 8-step model of innovations

4. 서비스 혁신 단계 측정도구 개발

4.1 사례 발굴

서비스 혁신 8단계 모델 개발에 있어 전화설문과 동시에 실제 사례 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 결과 1단계에서 기업들은 서비스 혁신을 인지한 결과 관련된 교육을 실시하는 것으로 나타났다.

3단계에서는 전 조직 담당자와의 커뮤니케이션 및

표 6. 서비스 혁신 수준진단용 설문
Tab. 6. A questionnaire for level diagnosis of service innovation

구 분		질 문	1	2	3	4	5
탐색단계	1 단계	1. 회사는 시장 수요의 변화를 정기적으로 탐색하여 대응책을 강구하고 있다.					
		2. 회사는 경쟁사 또는 유사 업종에 대한 서비스 혁신관련 벤치마킹을 수행하고 있다.					
		3. 회사는 서비스 혁신과 관련한 구체적인 내용을 구성원에게 교육하고 있다.					
도입단계	2 단계	4. 회사는 전 조직 서비스 혁신을 담당하는 인력 또는 전담조직을 구성하여 운영하고 있다.					
		5. 회사는 서비스 혁신에 대한 사명과 비전체계(전략포함)를 구축하여 실행하고 있다.					
		6. 회사는 서비스 혁신에 필요한 개인과 조직 역량개발 체계를 구축하고 적용하고 있다.					
	3 단계	7. 서비스 혁신관련 활동을 위한 별도의 예산이 책정되어 있다.					
		8. 회사는 전 조직 서비스 혁신 비전 달성을 위하여 조직 내에 각 기능별(부서별)로 전담업무 또는 일부 업무 담당 인력을 확보하고 있다.					
		9. 회사는 서비스 혁신 관련 제언제도가 실시되고 있다.					
		4 단계	10. 회사는 서비스 혁신활동 이전보다 서비스 및 상품개발 관련 일처리가 더 효율적이고 효과적으로 개선되었다.				
11. 우리 회사는 서비스 혁신활동 이전보다 개발된 서비스 및 상품을 고객에게 전달하는 절차 또는 단계가 더 효율적이고 효과적으로 개선되었다.							
12. 회사는 서비스 혁신 노력의 결과, 기존 상품이나 서비스의 질을 높이는 개선이 이루어졌다.							
13. 회사는 서비스 혁신 또는 혁신 비전 달성과 관련하여 조직내부의 서비스 및 상품 또는 타 기관의 서비스 및 상품 간 컨버전스(융합) 상품을 개발하였다.							
확산단계	5 단계	14. 회사의 고객은 서비스 혁신을 통해 상품 및 서비스의 품질이 개선되었다고 인식하고 있다.					
		15. 회사 또는 상품과 서비스의 브랜드 가치는 서비스 혁신 활동 이전보다 향상되었다.					
	6 단계	16. 우리 회사는 전사적 서비스 혁신에 대하여 구성원이 자발적으로 참여하는 제도가 확립되어 있다.					
		17. 회사에는 전사적 서비스 혁신과 관련된 개인 아이디어가 구체적으로 반영된 사례가 있다.					
		18. 회사는 개인 업무 수준에서 자신의 업무 개선활동이 일반화 되어있다.					
성숙단계	7 단계	19. 회사는 서비스 혁신 관련 교육내용이 현업에 적용되고 있다.					
		20. 회사는 서비스 상품 개선과 관련하여 고객과의 정기적인 소통 채널을 확보하고 있다.					
	21. 회사는 고객이 우리를 위하여 서비스 또는 상품 개발에 자발적인 의견을 제시하고 있다.						
	22. 회사 서비스 및 상품 중에는 고객의 의견이 주로 반영되어 개발된 것이 있고 실제 매출이 발생하고 있다.						
8 단계	23. 회사의 서비스 및 상품 중에서 회사의 서비스 혁신 과정에서 개발 또는 추가된 것들의 매출비중이 증가하고 있다.						
	24. 고객이 인식하는 우리 조직의 Identity가 의도한 수준만큼 향상되었다.						

개별 구성원에 대한 비전 실행을 촉진하기 위하여 기능별 담당자가 설정되며 이를 통해 K은행의 경우에는 부별아침 CS(고객만족) 관련 조회를 실시하고 있었다.

4단계에서는 서비스 혁신 활동의 결과로서 새로운 상품이나 기존상품이 개선된 사례를 발견할 수 있었는데 우리이웃사랑 희망대출 및 희망 플러스통장이 그 사례라 할 수 있다.

5단계에서는 서비스 혁신을 통한 구체적인 성과를 경험하는 것으로 K은행은 고객만족도 1위의 목표를 달성한 사례를 발견할 수 있었다.

6단계는 서비스 혁신에 대한 구성원의 자발적 참여가 시작된다. 이는 조직에서 처음 시작한 일이 어느 정도 가시화 될 때 집단 효능감이 작용되어 개인의 자발적 도약이 이루어지는 것으로 보이며 K은행의 경우에는 CS리더클럽이 활성화되고 현장 CS리더의 비중이 확대되며 자발적인 제안이 이루어지고 있었다.

7단계는 고객이 서비스 혁신에 참여하는 것으로 이는 K은행에서도 조직 주도적으로 고객의 참여를 확대하려 하지만 원활한 참여가 이루어지는 사례는 찾기 어려웠다. 마지막으로 8단계에서는 서비스 혁신에 따라 조직의 전통적인 비즈니스 도메인이 새롭게 변경되거나 수정되는 경우가 있는가에 대한 것인데 K은행은 금융업의 근본적 비즈니스 도메인의 변경은 없었지만 기업 중심의 고객군이 개인군으로 확대되어 소매금융으로의 매출확대가 이루어지고 있었다.

4.2 설문지 개발

8단계 서비스 혁신 모델은 사례연구를 통해 수립된 것이다. 이에 서비스 직무 수행 20년 경력자를 대상으로 사례에 대한 검증인터뷰와 그에 따른 발생 가능한 상황을 고려하여 표 6의 설문도구를 개발하였다.

5. 맺음말

서비스 혁신은 품질, 프로세스, 조직, 서비스/제품

자체 등 관련된 모든 분야가 균형있게 혁신되어야 이루고자하는 혁신을 달성할 수 있다. 또한 그 과정은 시계열적으로 탐색, 도입, 확산, 성숙 단계를 지나면서 혁신의 수준이 제고됨을 사례연구를 통해 확인하였다.

그러나 본 연구는 사례발굴이 특정기업에 한정되었다는 점에서 연구의 결과를 일반화하기에 한계가 있으며, 초안 제시된 진단도구는 향후 연구의 방향성을 제기하였다. 본 연구에서의 단계 가설의 정리에 있어 일부 전화 인터뷰 응답자와 연구자들의 주관을 일부 개입하여 인위적인 순서조정과 일부 단계의 삭제 있었음은 연구의 한계로 사료된다. 그러나 지금까지의 연구는 시계열적, 전 조직 관점, 고객 참여관점을 고려한 새로운 서비스 혁신 단계모형이므로 향후 연구에 새로운 방향을 제시할 수 있으며 또한 현재 제시된 수준에서라도 현장 실무자들이 자기 조직 환경을 고려하여 일부 항목과 문항을 수정하여 충분히 사용할 수 있을 것이라고 기대할 수 있다.

본 연구를 보완하여 서비스 혁신 수준 진단 도구를 개발하는 후속 연구가 필요하며, 2차 후속연구로서 진단 도구를 안정화시킨 후, 실제 기업들이 사용하게 하여, 혁신 효율성 제고효과를 검증하는 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 고사원 (2009), “조직환경, 경영혁신이 조직성과에 미치는 영향”, 경일대학교 석사학위논문.
- [2] 김도경 (2004), “서비스 기업의 혁신”, 과학기술정책, 14(6), 78-87.
- [3] 이진주 (1999), “혁신이론의 범위와 연구동향”, 경영학연구, 27(5), 1115-1139.
- [4] 하대석 (2005), “혁신성공요인이 경영혁신과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 석사학위논문.

[국외 문헌]

- [5] Atuahene-Gima, K. (1996), "Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and service firms in Australia", *Journal of Product Innovation Management*, 13, 35-52.
- [6] Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., and Gounaris S. P. (2001), "An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios", *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342.
- [7] Ettlie, J. E., Bridges, W. P., and O'Keefe R. D. (1984), "Organization Strategy and Structural Difference for Radical versus Incremental Innovation", *Management Science*, 30(6), 682-695.
- [8] Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- [9] De Vries and Erik J. (2006), "Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services", *Research Policy*, 35, 1037-1051.
- [10] Drejer, I. (2004), "Identifying Innovation Survey of Services: A Schumpeterian Perspective", *Research Policy*, 33(3), 551-562.
- [11] Djellal, F. and Gallouj, F. (2005), "Mapping innovation dynamics in hospitals", *Research Policy*, 34, 817-835.
- [12] Gallouj, F. and Weinstein, O. (1997), "Innovation in services", *Research Policy*, 26, 537-556.
- [13] Hertog, P. D. (2000), "Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation", *International Journal of Innovation Management*, 4, 491-528.
- [14] Higgins, J. M. (1995), "Innovation; The Core Competency", *Planning Review*, 23(6), 33-36.
- [15] Hitt, M. A. (1975), "The creative organization: Tomorrow's survivor", *Journal of Creative Behavior*, 9(4), 283-290.
- [16] Janssen, O. (2003), "Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- [17] Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- [18] Sundbo, J. (2003), "Innovation and Strategic Reflexivity: An Evolutionary Approach Applied to Services in The International Handbook on Innovation", V. S. Larisa(ed.) Oxford: Pergamon, 97-114.
- [19] Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., and Sorensen, F. (2007), "The Innovative Behaviour of Tourism Firms-comparative studies of Denmark and Spain", *Research Policy*, 36(1), 88-106.
- [20] Van der Aa, W. and Elfring, T. (2002), "Realizing Innovation in Services", *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 155-171.
- [21] West, M. A. and Farr, J. L. (1989), "Innovation at work: Psychological perspectives", *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.
- [23] Xu M., Lai R., and Gu, P. (2011), "Five-level Classification of Service Innovation", *Management and Service Science*, 12-14.



신 성 현 (Sunghyun Shin)

고려대학교 교육대학원에서 기업교육을, 국민대학교 경영대학원 박사 과정에서 인사조직을 전공하였다. 현재 (주)굿러닝 가치향상센터에서 센터장으로 재직하며, 정부 부·처·청에 대한 성과관리 자문 및 평가위원으로 활동하고 있다. 연구논문으로 감성리더십 리뷰(2012, 리더십연구), 리더십에서 주의자원의 역할(2013리더십연구) 등이 있으며, 저서로는 ACT 적용 노트(2007, 굿러닝), 성과관리매뉴얼(2010, 중소기업청), 성과향상 길라잡이(2011, 농촌진흥청), KPI(2012굿러닝), 성과관리에 숨겨진 비밀(2013, 굿러닝) 등이 있다.



김 현 수 (Hyunsoo Kim)

서울대학교에서 공학사, 한국과학기술원에서 경영과학석사, 미국 University of Florida에서 경영학박사를 취득한 후, 현재 국민대학교 경영학부 교수로 재직하고 있다. University of California Berkeley에서 연구교수, University of Florida의 객원교수 경력 등이 있으며, 한국IT서비스학회 회장, 한국정보기술학술단체총연합회 회장을 역임하였으며, 현재는 한국 서비스산업연구원 이사장, 서비스산업총연합회 정책부회장을 맡고 있다. 저서로는 지식경제시대의 서비스사이언스(2011, 생능출판, 공저), 서비스사이언스(2006, 매경출판, 공저), 프로젝트관리(2005, 전자신문사, 공저), 정보시스템 진단과 감리(1999, 법영사) 등이 있으며, 주요 연구 결과는 Omega, European Journal of Operation Research, Intelligent System in Accounting, Finance and Management 등의 국제학술지와 한국IT서비스학회, 경영정보학 연구, 한국경영과학회지, 경영과학, 정보처리학회 논문지 등의 국내 학술지에 발표하였다.

An Exploratory Study on the Development of Service Innovation Level Diagnosis Framework

Sunghyun Shin* · Hyunsoo Kim**

ABSTRACT

Researches in the services field have evolved tremendously in the last 20 years. However, researches in service innovation still follows the traditional approaches of product quality improvements. The current research reviews the relevant literature from the past, and analyzes limitations each research possess, thus suggest a service innovation framework. Also, we have developed a diagnostic tool that measures the level of service innovation driven from actual cases. The current research suggests a new road map to organizations that pursue service innovation as well as a new research direction to the researchers in the field of service innovation.

Keywords: Service Innovation, Service Management, Level Diagnosis Model, Diagnosis Toolkit

* Chef, VIS Center of Goodlearning Co. Ltd., 28336260@hanmail.net

** School of Business Administration, Kookmin University, Seoul, Korea