

중국 서비스 업체의 서비스 혁신이 성과에 미치는 영향에 대한 원가우위 전략과 차별화 전략의 조절효과

김 영 길* · 박 정 수** · 김 연 성***

목 차

요약

1. 서론

2. 기존 문헌 연구

2.1 서비스 혁신

2.2 원가우위 전략과 차별화 전략

3. 연구모형과 가설

4. 실증분석

4.1 표본기업의 특성

4.2 타당성 분석과 신뢰성 분석

4.3 회귀분석 결과

4.3 조절 회귀분석 결과

5. 결론

참고문헌

Abstract

요약

본 연구는 서비스 혁신과 서비스 성과의 개념이 적합성을 갖는지를 실증적으로 확인하고, 서비스 혁신이 서비스 성과에 긍정적 영향력을 미치는지를 중국 서비스 업체들을 대상으로 하여 검증하는 것을 첫 번째 목표로 하였다. 두 번째 연구 목표로서, 서비스 혁신과 서비스 성과 간의 관계에 대하여 원가우위 전략과 차별화 전략이 긍정적인 조절 효과를 나타내는지를 두 번째 연구 목표로 하였다. 중국 주요도시의 203개 서비스 업체를 대상으로 한 실증분석의 결과로서, 서비스 혁신과 서비스 성과는 적합한 개념이며, 서비스 혁신은 서비스 성과에 대하여 긍정적 영향력을 미친다는 것을 검증할 수 있었다. 한편, 양자 간의 관계에 대하여 원가우위 전략은 유의한 조절적 효과를 나타내지 않았으며, 차별화 전략은 긍정적인 조절 효과를 나타내었다. 이는 서비스 혁신이 차별화 전략과 같이 실행되는 경우 성과에 대하여 상승 효과를 기대할 수 있다는 해석을 가능하게 한다.

표제어: 서비스 혁신, 원가우위 전략, 차별화 전략, 조절적 회귀분석, 서비스 성과.

접수일(2017년 5월 10일), 수정일(1차: 2017년 6월 11일), 게재확정일(2017년 6월 21일)

* 신한대학교 글로벌통상경영학과 초빙교수, 제1저자 (ky3933@naver.com)

** 인하대학교 경영대학 초빙교수, 교신저자 (poshboy@snu.ac.kr)

***인하대학교 경영대학 교수, 공동저자 (keziah@inha.ac.kr)

1. 서론

‘혁신’ (innovation)은 기업이 격심한 경쟁에서 살아남고 계속 성장하기 위하여 필수적이라고 여겨지는 주제 중 하나이다. 제조업에서의 혁신은 자주 언급되고 있으나, 서비스 업종에서의 혁신에 대한 연구는 그리 많지 않은 실정에서, Den Hertog(2000)는 ‘서비스 혁신’의 구성요소로서 ‘새로운 서비스 개념,’ ‘새로운 고객 인터페이스,’ ‘새로운 서비스 전달 시스템,’ ‘새로운 기술적 선택지’를 제시하였다. 이는 후에 더욱 발전되어, Den Hertog et al.(2010)에서는 ‘새로운 파트너,’ ‘새로운 수익 모델’을 더하여 6가지의 서비스 혁신 범주가 제시되었는데, 서비스 혁신에 대한 개념적 틀을 제시하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

Porter(1985)는 기업의 산업 분석 틀을 제시한 후 그러한 분석 하에서 기업들이 선택할 수 있는 세 가지 본원적 전략으로서 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략을 제시하였다. 이는 여러 연구에서 널리 언급되어 오고 있지만, 서비스 운영관리에서의 적용은 그리 많지 않은 실정이다.

본 연구는 이러한 배경에서, 서비스 기업의 서비스 혁신 노력이 서비스 성과에 대하여 긍정적 영향을 미치는가를 중국 서비스 기업을 대상으로 하여 확인하는 것을 첫 번째 목표로 하였다. 이 과정에서 서비스 혁신과 서비스 성과의 개념이 적합한지의 여부로 타당성 및 신뢰성 분석을 통하여 실증적으로 확인하고자 하였다.

연구의 두 번째 단계에서는 기업의 활동 및 노력에 대한 시사점을 얻기 위하여, 원가우위 전략과 차별화 전략의 어느 방향이 서비스 혁신과 서비스 성과와의 관계에 대하여 긍정적 ‘조절 효과’를 갖는지를 확인하는 것을 목표로 하였다. 이를 통하여 기업이 제한된 자원과 예산을 어느 방향으로 투입할 때 보다 향상된 성과를 얻을 수 있는가에 대한 전략적 지향점을 얻을 수 있게 될 것이다.

본 연구의 구성을 보면, 2장에서 본 연구와 관련된 기존의 연구들을 검토한다. 세 번째 장에서는 본 연구의 연구모형과 가설들이 제시되며, 네 번째 장에서는 모형과 가설의 실증적 검증이 이루어진다. 5 장에서는 연구결과의 요약과 해석을 제시하고자 한다.

2. 기존 문헌 연구

2.1 서비스 혁신

혁신(innovation)은 기업 경쟁력의 한 원천으로 자주 언급되는 주제이며, 그 중 ‘기술 혁신’은 ‘제품 혁신’과 ‘공정 혁신’으로 구분되어 왔다(Utterback and Abernathy, 1975). 제품 혁신은 새로운 기술의 개발과 도입을 통하여 기존 제품과 다른 제품을 생산하는 방향을 의미하며(Damanpour and Gopalakrishnan, 2001), 공정 혁신은 기업이 자원과 능력을 개발, 향상시키거나 자원을 재배치하여 효율성을 개선하려는 방향을 뜻한다.(Chang et al. 2015).

Den Hertog(2000)은 서비스 혁신을 네 가지로 구분하였는데, 그것은 새로운 서비스 개념(new service concept), 새로운 고객 인터페이스(new client interface), 새로운 서비스 전달 시스템(new service delivery system), 새로운 기술적 선택지(new technological options)이다. 그러나 이러한 구분은 분류를 위한 것이며 실제에 있어서는 네 가지 차원의 일부에 걸쳐있는 서비스 혁신들도 존재한다(Aas and Pederson, 2011).

위의 네 가지 서비스 혁신 유형을 발전시켜, Den Hertog et al.(2010)은 서비스 혁신을 6가지 범주로 분류하였다. 첫 번째는 ‘새로운 서비스 개념’으로서, 고객 욕구에 대한 해결책을 새롭게 조합하거나 구성하는 것을 의미한다. 두 번째 서비스 혁신 유형은 ‘새로운 고객 상호작용’이며, 이는 서비스의 가치 창출의 과정에서 고객이 새로운 역할을 수행함

을 뜻한다. 세 번째는 ‘새로운 파트너’로서, 가치 사슬 혹은 가치 창출 네트워크 상의 행위자들의 새로운 조합에 의한 서비스 제공을 말한다.

서비스 혁신 유형의 네 번째는 ‘새로운 수익 모델’이며, 서비스 제공 과정에서 비용과 수익을 적절하게 배분하는 모델을 찾아내는 것을 의미한다. 다섯 번째는 ‘새로운 서비스 전달 시스템’으로서, 서비스 제공자들이 새로운 업무를 수행하거나 혁신적 서비스를 개발하고 제공하는 경우를 의미한다. 마지막 유형은 ‘신기술’이며, 이는 ICT를 포함하는 기술에 의해 다양한 서비스 혁신이 발생할 수 있음을 말한다.

2.2 원가우위 전략과 차별화 전략

Porter(1985)는 산업의 상황 분석 후 산업 내에서 한 기업이 선택 가능한 세 가지 전략으로서 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략을 제시하였다.

원가우위 전략은 제조, 서비스, 광고, R&D 등 다양한 활동 영역에서 비용을 최소화하고 그럼으로써 경쟁업체 보다 낮은 원가를 실현함으로써 경쟁에서 앞서려는 전략이다.

한편, 차별화 전략은 기업이 제품과 서비스를 경쟁업체와 다른 방식으로 제공함으로써 독특성을 가지고 경쟁에서 앞서 나가려는 전략이다. 그러므로 제품과 서비스의 다양한 측면에서 경쟁자와는 다른 특성 및 장점을 제공함으로써 고객의 선택을 유도하는 방향을 의미한다(Bayraktar et al. 2017). 이러한 두 가지 방향의 전략은 동시에 추구될 수 없으며 만약 한 기업이 그러한 방향을 취하는 경우 ‘중간에 끼이는’ (stuck-in-the-middle) 상황에 처하여 경쟁에서 뒤떨어지게 된다는 것이 일반적인 관점이다(Laari et al. 2016).

3. 연구모형과 가설

본 연구에서는 앞 장의 기존 연구들에 기초하여, 서비스 혁신이 서비스 성과에 대하여 정(+)의 영향을 미치는지를 검증하는 것을 첫 번째 목표로 한다. 나아가, 기업이 경쟁에서 앞서 나가기 위한 노력과 활동으로서 원가우위 전략과 차별화 전략이, 서비스 성과와 서비스 성과 간의 관계에 대하여, 조절적 효과를 나타내는지를 검증하는 것을 두 번째 목표로 한다. 이를 그림으로 나타내면 아래와 같다.

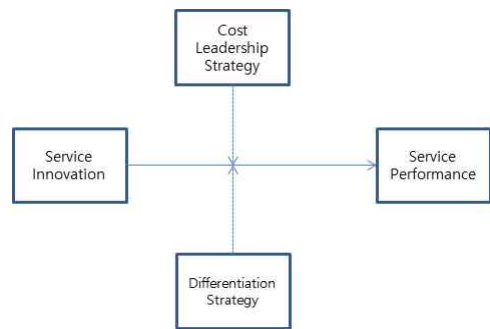


Fig. 1-1 Research model

위의 연구모형에 따른 본 연구의 가설들은 아래와 같다.

가설 1: 서비스 혁신은 서비스 성과에 대하여 정(+)의 영향을 나타낼 것이다.

가설 2: 서비스 혁신과 서비스 성과의 관계에 대하여 원가우위 전략은 정(+)의 조절 효과를 나타낼 것이다.

가설 3: 서비스 혁신과 서비스 성과의 관계에 대하여 차별화 전략은 정(+)의 조절 효과를 나타낼 것이다.

4. 실증분석

4.1 표본 기업의 특성

설문대상 기업은 중국의 도시들에 소재한 총 203개 서비스 업체들을 대상으로 하였으며, 아래의 표와 같이 10개 도시의 업체들을 표본 기업들로 하였다. 한편, 조사 대상 기업을 종업원 수에 따라 분류하면 20인 미만인 기업이 99개, 20인에서 30인 미만인 기업이 34개, 30인에서 40인 미만인 기업이 15개, 40인에서 40인 미만인 기업이 10개, 50인 이상의 기업이 45개였다.

Tab. 4-1. Sample companies' locations

city	number	ratio (%)
Beijing	27	13.3
Tianjin	10	4.9
Dalian	35	17.2
Harbin	25	12.3
Daqing	10	4.9
Weihai	25	12.3
Qingdao	33	16.3
Chengdu	22	10.8
Taian	11	5.4
Nanjing	5	2.6
Total	203	100.0

표본 기업들을 업종에 따라 분류하면, 도매 및 소매 37개, 운송 및 창고업 25개, 숙박 및 식음료 58개, 정보 서비스 35개, 보건 서비스 23개, 여가관련 서비스 23개로 구성되었다. 이것을 정리하면 아래의 표 4-2와 같다.

Tab. 4-2. Sample companies' classification

industry	no.	%
wholesale/retail	37	18%
transport/warehouse	25	12%
hotel/food/beverage	58	22%
IT service	35	20%
healthcare service	25	17%
leisure service	23	11%
total	203	100%

4.2 타당성 분석과 신뢰성 분석

본 연구에서는 Den Hertog(2000), Den Hertog et al.(2010)에 기초하여, 서비스 혁신의 개념에는 서비스 설비의 변경/혁신 정도(FI), 새로운 서비스의 제공 정도(NS), 고객 요구에 의한 새로운 서비스 제공(CD), 거래 업체의 제안/조언에 의한 새로운 서비스 제공(SA), 신기술 도입/리노베이션(NT)이 실제 설문 항목들로 포함되었다.

한편, 서비스 성과에는 고객만족도 향상(CSI), 영업이익 증가(OPI), 고객 수 증가(CNI), 단골 고객 수 증가(PCI), 고객 불만 건수 감소(CCD)가 역시 실제 설문 항목으로서 포함되었다.

아래의 표는 본 연구에서 사용된 서비스 혁신과 서비스 성과의 두 가지 개념(construct)에 대한 타당성과 신뢰성 분석 결과이다.

Tab. 4-3. Validity and reliability check results

cons.	survey item	loading	standard error	t	AVE	C.R.	Cronbach's α
SI	FI	.785	-	-	.671	.910	.909
	NS	.851	.071	13.302			
	CD	.809	.080	12.477			
	SA	.794	.073	12.202			
	NT	.853	.083	13.354			
SP	CSI	.877	-	-	.757	.940	.939
	OPI	.900	.057	18.579			
	CNI	.816	.065	15.289			
	PCI	.847	.061	16.420			
	CCD	.908	.054	18.939			

$\chi^2 = 56.163$, RMSEA = .057, RMR = .046, GFI = .943, AGFI = .908, NFI = .967, CFI = .987

먼저, 두 개념의 타당성은 확인적 요인 분석에 의하여 검토되었다. 각 개념의 적재값(loading)이 일

반적 기준인 0.6을 모두 상회하고 있으며 t 통계량의 값도 충분히 크게 나타났음을 통하여 타당성이 확보되었음을 확인할 수 있다.

한편 두 개념의 신뢰성은 자주 사용되는 크론바하의 알파 값으로 확인되었는데, 위 표의 결과와 같이 0.909와 0.939로 나타나 일반적 기준인 0.7이상을 타내었다. 확인적 요인분석의 적합도(GFI)와 조정된 적합도(AGFI)도 0.9 이상을 기록하여 분석 결과가 적절함을 보여 주고 있다.

4.3 회귀분석 결과

본 연구의 연구모형 및 가설 검정의 첫 단계로써, 서비스 혁신이 서비스 성과에 미치는 영향을 회귀분석 모형으로 분석한 결과가 아래의 표에 기록되어 있다.

Tab. 4-4. Regression results: model

model	sum of squares	degree of free.	Mean Squared	F	p value
regression	122.844	1	122.844	156.089	.000
error	158.190	201	.787	-	-
total	281.034	203	-	-	-

Tab. 4-5. Regression results : constant and coefficient

model	unstandardized coefficient		standardized coeff.	t	p-value
	B	standard error	beta		
constant	1.411	.211	-	6.392	.000
B	.661	.053	.661	12.494	.000

위 표의 결과와 같이, 서비스 혁신은 서비스 성과에 대하여 유의한 영향을 미치고 있다. 모형의 유의

성을 나타내는 F 통계량 값은 156.089로 충분히 크게 나타났다. 한편, t 통계량을 통하여 회귀모형의 상수와 계수도 모두 1% 유의수준 이하에서 유의한 결과를 보였다. 즉, 연구가설 1은 채택되었다.

4.3 조절 회귀분석 결과

본 연구의 다음 단계로서, 앞 절에서 검증된 서비스 혁신과 서비스 성과 간의 관계에 대하여, 서비스 기업의 원가우위 전략과 차별화 전략이 조절 효과를 나타내는가를 검증하고자 하였다.

먼저 두 개념 간의 관계에 대하여 원가우위 전략이 조절적 효과를 나타내는지를 검증한 결과가 아래의 표에 나타나 있다.

Tab. 4-6. Moderate regression results : cost leadership strategy

stage	indep. variable	standardized coeff.	t	R ²
1st	SI	.661	12.494***	.437
	Cost	.634	12.742***	.510
2nd	SI	.814	6.524***	.516
	Cost	.514	3.176**	
	SI*Cost	-.325	-1.571	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

위 표의 결과에서 볼 수 있듯이, 서비스 혁신과 서비스 성과 간의 관계에 대하여 원가우위 전략은 조절적 효과를 나타내지 않았다. 모형의 설명력을 나타내는 결정계수(R^2)는 조절 효과를 확인하는 세 번째 단계에서 0.516으로 증가하였으나, 서비스 혁신과 원가우위 전략의 곱에 해당하는 항의 계수가 유의하지 않은 결과를 보였다. 나아가, 그 계수는 음(-)의 값을 나타내고 있는데, 이는 정(+)의 조절 효과를 나타내지 않음을 의미한다. 따라서 앞 장에서 설정된 가설 2는 검증 결과 기각되었다.

다음은 서비스 혁신과 서비스 성과 간 관계에 대한 차별화 전략의 조절 효과를 검증한 결과이다.

Tab. 4-7. Moderate regression results
: differentiation strategy

stage	indep. variable	standardized coeff.	t	R ²
1st	SI	.661	12.494***	.437
2nd	SI	.505	9.315***	.539
	Differ	.346	6.394***	
3rd	SI	.251	1.825	.542
	Differ	.077	.535	
	SI*Differ	.456	2.004*	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

위 표의 결과에 나타나듯이, 서비스 혁신과 서비스 성과 간의 관계에 대하여 차별화 전략은 정(+)의 조절 효과를 나타내었다. 결정계수는 세 번째 단계에서 0.542로 첫 번째 모형의 0.437로 매우 증가하여 세 번째 모형의 설명력이 높음을 보여 주고 있다. 그리고 서비스 혁신과 차별화 전략의 곱에 해당하는 항의 계수는 5% 유의수준에서 유의한 결과를 보였을 뿐 아니라, 그 계수가 양(+)의 값을 나타내어 정(+)의 조절 효과를 나타냄을 알 수 있다. 이러한 결과에 의해서 앞에서 설정된 가설 3은 채택되었다.

이러한 결과는 중국 서비스 업체들에 있어서 서비스 혁신과 성과 간 관계에 대하여 기업의 원가우위 전략은 상승 효과를 기대하기 어려운 반면, 차별화 전략은 양자 간의 관계를 상승시킨다는 해석을 가능하게 한다. 이는 서비스 혁신과 차별화 전략이 서로 상승 효과를 지니면서 성과를 개선시킨다는 시사점을 제공한다.

5. 결론

본 연구는 중국 서비스 업체들을 대상으로 하여

서비스 혁신의 개념과 서비스 성과의 개념이 적합성을 갖는지를 실증적으로 확인하고, 전자가 후자에 긍정적 영향력을 미치는지를 검증하는 것을 첫 번째 연구목표로 하였다. 나아가 양자 간의 관계에 대하여 기업의 다양한 전략적 관점 중 원가우위 전략과 차별화 전략이 긍정적인 조절 효과를 나타내는지 확인하는 것을 두 번째 연구 목표로 하였다.

중국 주요도시의 203개 서비스 업체를 대상으로 한 실증조사와 회귀분석 및 조절적 회귀분석을 활용한 분석 결과, 서비스 혁신과 서비스 성과는 타당성과 신뢰성 면에서 중국 서비스 업체들에게 적합한 개념인 것으로 검증되었다. 그리고 서비스 혁신은 서비스 성과에 대하여 긍정적 영향력을 미친다는 것을 실증적으로 확인할 수 있었다.

서비스 혁신과 서비스 성과와의 관계에 대하여 원가우위 전략은 유의한 조절적 효과를 나타내지 않은 반면, 차별화 전략은 양자 간의 관계에 긍정적인 조절 효과를 나타낸다는 결과를 얻었다.

즉 서비스 혁신은 차별화 전략과 같이 수행되는 경우 성과에 대하여 보다 긍정적인 시너지 내지 상승 효과를 기대할 수 있다는 의미로서, 이러한 결과는 서비스 혁신은 대부분 추가적 투자 및 기업 활동이 요구되는 경우가 많기 때문에, 원가 절감과는 적합하지 않으며 차별화와는 적합한 방향이라는 해석을 가능하게 한다. 결론적으로, 혁신은 기업 성과에 긍정적 영향을 미치며, 서비스업에서도 그러한 관계는 유지되는 것을 확인할 수 있었고 특히 서비스 혁신의 경우 차별화와 상승효과를 지닌다는 결과를 얻은 것이 본 연구의 의의라고 볼 수 있으며 이는 후속 연구를 통하여 다양한 방향에서 접근하고자 한다.

Reference

[1] Aas, T. H. and Pederson, P. E. (2011). The impact of service innovations on firm-level financial

- performance, *The Service Industries Journal*, 31(13), 2071-2090.
- [2] Bayraktar, C. A., Hancerliogullari, G., Cetinguc, B. and Calisir, F. (2017). "Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment, *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(1), 38-52.
- [3] Chang, J., Bai, X. and Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability, *Industrial Marketing Management*. 50, 18-29.
- [4] Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations, *Journal of Management Studies*. 38(1), 45-65.
- [5] Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation, *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- [6] Den Hertog, P., van der Aa W. and de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework, *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- [7] Laari, S., Toyli J. and Ojala, L. (2017). Supply chain perspective on competitive strategies and green supply chain management strategies, *Journal of Cleaner Production*, 141, 1303-1315.
- [8] Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- [9] Utterback, J. M. and Abernathy W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation, *Omega*. (1975) 3(6), 639-656.

Kim, Yeonggil (ky3933@naver.com)



Kim, Yeonggil is a visiting professor in Department of Global Trade and Management, Shinhan University. He received his Ph.D. at Seoul National University. His research interests include Supply Chain Management, service management and operations management.

Park, Jeong Soo (poshboy@snu.ac.kr)



Park, Jeong Soo is a visiting professor of College of Business Administration, Inha University. He received his master's and Ph.D. degree at Seoul National University. His research interests include management science model application, Supply Chain Management and service management.

Kim, Youn Sung (keziah@inha.ac.kr)



Kim, Youn Sung is a professor of College of Business Administration in Inha University. He received his bachelor's, master's and Ph.D. at Seoul National University. He took many positions including Director of Small & Medium Business Research Center at Kookmin Bank Institute, visiting professor at USC, USA, Dean of Strategic Planning and Budgeting at Inha University. His research interests include quality management, service management and many other issues in service operations management.

Moderate Effect of Cost Leadership and Differentiation Strategies on Relationship between Service Innovation and Service Performance

Yeonggil Kim* · Jeong Soo Park** · Youn Sung Kim***

ABSTRACT

The first goal of this study is to confirm validity and reliability of service innovation and service performance concepts in Chinese service industry and to verify positive relationship between the two concepts empirically. Furthermore, as the second goal of this study, we tried to check if cost leadership strategy and differentiation strategy have positive moderate effect on the relationship. Based on the results of survey on 203 Chinese service companies, we verified that service innovation and service performance are valid concepts and that the former has positive effect on the latter and, additionally, differentiation strategy, not cost leadership, showed positive moderate effect on that relationship.

Keywords: service innovation, cost leadership strategy, differentiation strategy, moderate regression, service performance.

* First Author, Visiting Professor, Department of Global Trade and Management, Shinhan University

** Corresponding Author, Visiting Professor, College of Business Administration, Inha University

*** Coauthor, Professor, College of Business Administration, Inha University