

제조기업에서 서비스믹스 전략에 관한 연구 -파워프로세스 접근을 중심으로-

안희준

인하대학교 경영대학 겸임교수

E-mail : 207554@inha.ac.kr

이경환

인하대학교 경영대학 교수

E-mail : khlee@inha.ac.kr

기업의 경쟁력은 본질적으로 기업이 생산하는 제품이나 서비스의 가치에 의존한다. 왜냐하면 가치가 높은 제품이나 서비스는 고객으로 하여금 구매행동을 유발하기 때문이다.

서비스 믹스는 제품의 물리적 특성과 서비스의 최적결합을 통해서 고객을 위한 가치창출을 통해 경쟁력을 창출하는 프로세스이다. 본 연구에서는 기업에서 서비스 믹스가 기업경쟁력에 미치는 영향에 관한 연구를 통해서 우리나라 제조 기업의 경쟁력 향상에 기여하고자 한다.

경쟁우위를 위한 접근은 흔히 산업 구조 경쟁이론과 자원기반 관점 접근에 의존하고 있다. 그러나 산업 구조에 경쟁 이론은 어느 산업이 매력적인 산업 인가를 발견 하는 데에도 도움이 되지만 어느 기업은 특정의 산업에 진출하여 성공 할 수 있고 다른 기업은 실패하였는가에 대해서는 별다른 도움을 주지 못한다고 논의되고 있다. 자원기반 관점 접근은 경쟁력 제고에 많은 공헌에도 불구하고 기업 전략 분석을 위한 이론이나 체계적인 틀은 제시하지 못하는 한계성이 있다.

본 연구에서는 이러한 한계성을 극복하고, 기업의 경쟁력 향상을 위하여 파워 프로세스 적 접근을 적용하였다. 파워프로세스는 권력요소, 가치, 욕구, 환경, 관계의 다섯 권력결정요소의 상호작용에 의해서 권력원천인 가치를 창출하는 프로세스이다. 즉 파워프로세스는 권력주체의 목적을 달성하기 위해서 권력객체를 만족시키는 가치를 창출하는 프로세스이다.

본 연구는 파워프로세스의 관점에서 서비스믹스 전략을 수립하여 우리나라 제조기업의 경쟁력 향상에 기여하고자 한다.

<색인어> 서비스, 경쟁력, 서비스 믹스 전략, 파워 프로세스

I. 서론

국가경제의 발전과 함께 산업은 1차 산업에서 2차 산업 및 3차 산업으로 이동한다. 미국, 영국, 프랑스, 독일 등과 같은 경제 선진국에서 서비스산업이 GDP에서 차지하는 비중이 70% 이상으로 나타나고 있는데 한국의 경우 서비스 산업은 1990년대 중반 후 GDP의 약 51%를

차지하고 있다.

이경환(2001)은 서비스는 고객들에게 기업의 전문성에 대한 강력한 이미지를 갖게 하여 기업의 충성도를 높임으로써 지속적으로 경쟁력을 가질 수 있다고 하였다. 이런 측면에서 볼 때 제조기업의 경쟁력은 제조성과에 의존한 전략보다 제조성과와 서비스 성과를 결합한 서비스믹스 전략이 보다 중요하다는 것을 알 수 있다.

그러나 지금까지 제조 기업에 대한 경쟁력의 연구는 생산성, 품질, 납기, 신제품, 디자인 등과 같은 제조성과에 초점을 맞춰왔다. 예로써, (1920)년대 테일러의 과학적 관리는 주로 생산성이나 비용절감에 초점을 두었고, 데밍이 중심이 되어 연구된 통계적 품질관리는 주로 품질관리에 집중되었다. 1970년대 스키너에 의한 중점화 공장에 관한 연구 이후 생산전략은 주로 제조공장의 제조성과에 초점을 두고 경쟁력 향상을 논의하였다.

서비스 성과와 경쟁력의 관계는 주로 서비스 산업을 중심으로 많은 연구되어지고 있으나, 제조 기업에서의 서비스 성과가 경쟁력에 미치는 연구는 1990년대에 들어오면서 Mathe과 Shapiro(1993) 등에 의해서 부분적으로 시도되고 있으나 아직까지 미흡한 실정이다. 따라서 본 논문에서는 제조 기업에서 서비스 믹스가 기업경쟁력에 미치는 영향에 대한 연구를 함으로써 기업의 경쟁력 향상에 기여하고자 한다.

II. 서비스믹스와 기업 경쟁력에 대한 고찰

1. 경쟁력과 가치

Hughes(1993)는 경쟁력(competitiveness)의 개념은 광범위할 뿐만 아니라 국가집단, 국가, 산업 및 기업수준에서 일관성 있게 사용되지 않고 있다고 지적하고 경쟁력의 개념은 두 가지로 구분될 수 있다고 한다. 첫째로 경쟁력은 동적이든 정적이든 간에 상대적 능률의 문제다. 상대적 능률은 생산성이나 생산성 성장과 같은 상대적 성과에 의해서 측정되어질 수 있다. 둘째로, 경쟁력은 세계무역 시장에서의 점유율, 수입 침투력 정도, 알려진 비교우위지수와 같이 상대적인 무역성과에 반영된다.

정선양(2006)은 경쟁력은 연구자, 연구의 관점, 범위, 대상에 따라 정의와 내용이 달라진다고 한다. 미시경제학에서는 기업의 경쟁력이란 기업이 경쟁하고 이윤을 증가시키고 성장하는 능력을 의미한다. 이것은 많은 경우 비용 혹은 가격에 근거하고 있는 것이지만 기업조직과 기술 사용능력, 생산물의 질과 성능이 보다 중요한 결정요인이다.

이경환(1994)에 의하면 기업의 경쟁력은 제품이나 서비스에 대한 시장에서의 경쟁위치에 의해서 결정된다. 경쟁위치는 자사제품과 경쟁사 제품 간의 가격, 품질, 납기(납기준수, 신속

납품), 융통성(수량변경에의 융통성, 제품 다양성), 신뢰성 등과 같은 경쟁요소들의 상대적인 위치를 의미한다. Stevenson(1986)에 의하면 경쟁력은 조직이 고객의 바람직한 것(wants)과 욕구(needs)를 비슷한 재화를 제공하는 경쟁자들에 비해 효과적으로 만족시키는 정도에 관련된 것을 말한다.

이경환(1994)은 제조활동의 초점은 제품이나 서비스에 내재된 가치를 창출하는데 있다고 했다. 제품이나 서비스에 내재된 가치가 고객이 지급하는 가격보다 높을 수록 고객만족은 증가되며 결과적으로 제품이나 서비스의 구매력이 높아진다.

윤석철(1994)은 제품이나 서비스에서 고객이 지각하는 가치는 그 제품이나 서비스가 소비자자의 욕구(need)나 기호(like)를 충족시키는 능력에 관계된다고 했다. 따라서 제품이나 서비스의 가치는 기능이나 성능 등에도 관계되지만 사회적, 심리적, 문화적 욕구를 얼마나 충족시키는 가에도 관계된다.

Colette와 Mark(1993)는 가치는 사회에 따라 다양한 모습으로 나타나지만, 일반적으로 성공을 위한 기업철학의 핵심으로서, 고객과 조직구성원들의 합의가 선행된 가치의 경우에는 기업과 조직구성원, 고객에게 방향과 기준을 제공할 수 있다고 했다.

Kelly와 Male(1993)은 가치를 경영의 기초로서, 상품의 획득과 유지 욕구를 반영하는 비교적인 단계, 변화, 노력 또는 교환으로 정의했다. Holbrook와 Corfman(1985)은 가치를 하나의 상호적인 상대주의적 선호 경험으로 정의 하였다. Anderson와 Narus(2004)는 가치를 고객이 제품에 지불하는 가격의 반대급부로 제공받는 기술적, 경제적, 사회적, 서비스 측면에서의 효익을 가격으로 환산 하는 것이라고 정의하고 있다.

이와 같이 가치에 대한 정의는 연구자와 연구의 목적에 따라 행동의 목적 및 기준 그리고 고객의 선택 및 평가, 고객의 행동양식, 신념 그리고 가치의 생성원인 등과 같이 다양하게 정의되고 있다. 그러나 이들의 가치에 대한 공통 개념은 가치는 인간의 행동을 유발하는 요소나 능력이라고 보는 것이다. 이러한 측면에서 볼 때 제품이나 서비스에 내재된 가치는 고객으로 하여금 구매행동을 유발하는 능력이라는 것을 알 수 있다. 따라서 기업의 경쟁력은 본질적으로 기업이 생산하는 제품이나 서비스의 가치에 의존한다는 것을 알 수 있다.

2. 서비스믹스와 경쟁력

Mathe와 Shapiro(1993)는 서비스믹스란 고객만족과 수익성을 동시에 높이기 위한 물리적 제품과 서비스의 최적 결합을 이끌어내는 것이라고 정의하였다. 이경환과 임재화(1999)는 서비스믹스는 고객의 선호나 기업능력간의 거래에 있어서 특정 욕구에 도달하기 위해 소비되는 노력의 양에 일괄된 의사결정을 의미한다고 하였다. 또한 그들은 서비스믹스는 장기간에 걸쳐

서 가장 저렴한 비용에 확실한 수익을 보장하도록 설계된 독특한 서비스들의 결합인 제품의 무형적인 측면을 구성하고 있으며, 그것은 주어진 제품이나 제품군에 대해 사용과 수명기간을 기초로 하여 잠재적인 서비스 영역으로부터 특별히 개발되어진다고 하였다.

제품은 전통적으로 물질적 개념의 정의로부터 심리적 욕구와 기능적 욕구 모두 만족시킬 수 있는 상품능력에 초점을 둔 비 물질성의 진전된 개념으로 정의된다. Cotta(1985)는 상품에 시간과 공간의 중요성 개념을 통합하여 제품을 설명 하였다. 즉, 제품이 소비되는 장소에서 그 효용성이 포함되어야 하는데 이것을 서비스 개념이라 설명하고, 고객의 심리적 욕구를 만족시킨다는 입장에서 제품분석 방법까지도 포함시켰다.

Drucker(1954)는 상품에 시간과 공간의 중요성 개념을 통합하여 제품을 설명하였다. 즉, 제품이 소비되는 장소에서 그 효용성이 포함되어야 하는데 이것을 서비스 개념이라 설명하고 있다.

Levitt(1983)은 제품가치에 따른 고객들의 인식에서 서비스 역할이 점점 더 중요한 것이라 설명하였다. Kotler(1976)는 주어진 서비스나 기능적 문제해결을 위해 제품은 필연적으로 물리적 지원을 제공한다고 하였다. 그리고 제품은 주위의 시선을 끌기 위해 시장에서 제공되어지고, 또한 소비되어지기 때문에 필요와 욕구에 부응하는 항목으로서 “제품”을 정의하고 물리적인 것, 서비스 이점, 인적 요소, 시간, 장소 등에 관한 내용을 조직화 하거나 또는 관련 사고를 하나로 통합해야 한다고 하였다.

미국 경영자 협회(Brown, E.S, 1987)에서 실시한 한 연구에 의하면 조사기업 중 26% 이상이 경쟁기업 제품에 대해 서비스를 제공하는 것으로 나타났고, 2년 후 경영분석센터에서 실시한 또 다른 연구에 의해 기업이 제공하는 서비스 범 위에 대해 7가지 범주로 구별하였는데 다음과 같다.

- ① 오직 하나의 제품라인에 꼭 필요한 경우에만 서비스를 제공한다.
- ② 오직 하나의 제품라인에 우수한 서비스를 선택적으로 제공한다.
- ③ 자사가 판매한 모든 제품에 대해 서비스를 제공한다.
- ④ 타사 제품을 포함하여 제품시스템 구성에 들어간 모든 제품범위에 대해 서비스를 제공한다.
- ⑤ 자사 제품의 경쟁우위를 유지하기 위해 타사설비들의 유지보수 서비스를 분리 시킨다.
- ⑥ 선택 프로그램이나 시장세분화 기준에 의해 타사제품의 유지보수 서비스를 제공한다.
- ⑦ 접근이 용이한 모든 제품에 적극적인 태도로 서비스를 제공한다. 이러한 측면에서 볼 때 제조성과에만 의존한 경쟁력 보다 제조성과와 서비스 성과가 결합된 서비스믹스 성과가 기업의 경쟁력에 보다 중요하다는 것을 알 수 있다.

III. 기업 경쟁전략에 대한 접근

1. 기존의 경쟁전략 접근

(1) 산업구조 경쟁

1980년대에 Porter에 의해 산업구조경쟁 이론은 경쟁전략의 지배적인 패러다임으로 등장했다. 산업을 유사한 대체품을 생산하는 기업군이라고 할 때 산업구조 경쟁론자들은 기업의 경쟁력은 해당기업이 속해 있는 산업의 구조에 의존한다고 한다. 산업구조경쟁 이론은 기업의 경쟁력에 영향을 주는 요인으로서 정치적, 사회적 환경요인 등을 지적할 수 있으나 보다 중요한 것은 특정 기업 이 경쟁을 하는 산업구조에 있다고 본다.

그러나 이러한 산업구조이론은 그 장점에도 불구하고 한계성이 있다고 지적하고 있다. 예로서 산업구조 분석은 어느 산업이 매력적인 산업인가를 발견하는 데에는 도움이 되지만 어느 기업은 그 산업에 진출하여 성공 할 수 있고 다른 기업은 실패하였는가에 대해서는 별 다른 도움을 주지 못하기 때문이었다.

Teece 등(1997)에 의하면 산업구조 경쟁에서 경제적 이윤은 독점에 의해서 발생한 것이라 하고, 또한 이는 대부분 기업 수준에서가 아니라 산업수준에서 창출된 것이라고 한다. Teece(1997)는 산업구조경쟁접근은 서로 다른 문화적 환경에서 성장한 국제기업간의 경쟁을 이해하는데 큰 도움이 되지 못한다고 하였다. 이러한 부분이 Porter의 산업구조 분석이론의 한계점으로 나타나고 있다. 또한 이들은 시장지향 적 관점에서는 매력적인 시장에 대한 진출 시 필요한 자원에 대한 확보나 개발은 별 문제시 되고 있지 않다고 주장하고 있다. 이들은 산업구조 분석 이론이 새로운 자원이 필요하다면, 구입될 수 있다고 상정하기 때문이다. 그러나 기업의 경쟁력의 우위를 주는 기술이나 자원은 언제나 외부로부터 조달 하는 것이 가능한 것은 아니다. 이러한 점에서 산업 구조 경쟁이론은 그 한계성이 있다는 것을 알 수 있다.

(2) 자원기반에 의한 경쟁 접근

자원기반에 의한 경쟁 접근방법은 기업의 시장위치에 따르는 경제적인 이익보다 기업 고유의 특화된 자원에 초점을 맞춘다.

Prahalad와 Hamel(1994)은 자원기반의 정의를 무엇이 핵심역량이며, 어떻게 구축하느냐가 가장 중요한 핵심 역량이라 하였다. Barney(1991)에 의하면 자원기반 관점은 자원을 요소시장(factor market)에서 얻을 수 있는 것과 기업 내에서 개발되는 자원들을 구분한다. 경쟁 우위

를 유지하기 위해서는, 이러한 자원을 경쟁업체로 하여금 획득할 수 없게 해야 한다, 다시 말하자면 쉽게 모방 할 수 있거나 복제할 수 없어야 한다는 것이고, 이 자원은 성과에 긍정적으로 기여해야 한다는 것이다.

Teece(1980)는 자원기반에 의한 경쟁접근을 다음과 같이 밝히고 있다.

- ① 회사의 유일하고 개성적인 자원을 파악한다.
- ② 그 자원이 어떤 시장에서 최고 수익을 낼 수 있는가를 결정한다.
- ③ 이러한 자산이 다음의 세 가지 중 어떤 것에 의해서 가장 효과적으로 활용 되고 있는지를 결정한다.

(ㄱ) 관련된 시장으로의 통합

(ㄴ) 관련된 기업에 관련된 중간 제품의 판매

(ㄷ) 관련된 사업을 하고 있는 기업에 자산 자체를 판매

자원기반에 의한 접근은 경쟁전략에 기여를 하고 있음에도 불구하고 여러학자들 에 그 한계성을 지적하고 있다 예로서 Teece(1980)는 자원기반 관점은 전략경영에 대한 많은 공헌에도 불구하고 기업 전략분석을 위한 이론이나 체계적인 틀을 제시하지 못하고 있다. Andrew(1997)는 자원기반 관점 접근에서 체계적 보다는 직관적인 방법을 쓰고 있다. Roger(2002) 등은 자원기반관점에서에서 논의되는 자원과 능력을 1980년대와 90년대 초 생산전략 연구의 지배적인 패러다임인 '최고의 실천전략'은 될 수 없다고 하였다.

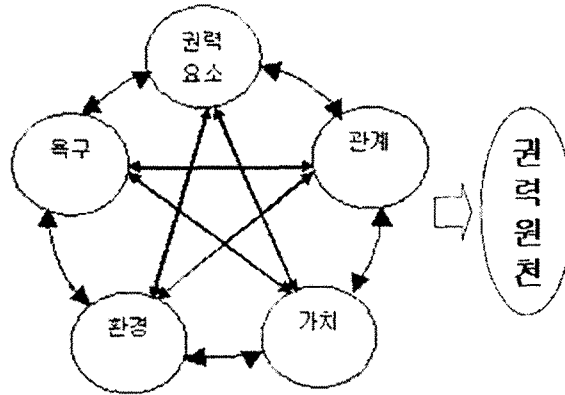
기업의 경쟁력이 가치의 창출과 관련된다는 관점에서 볼 때, 기업의 독점적이며 고 유한 자원을 가치창출 과정과 어떻게 연결시켜야 하는가에 대한 논의가 부족한 것이다.

2. 파워프로세스에 의한 경쟁력 접근

(1) 파워 프로세스와 권력 원천

이경환(2001)에 의하면 권력행사의 근거가 되는 권력원천은 파워프로세스에 의해 창출되어진다고 한다. 파워프로세스는 권력요소, 욕구, 환경, 가치, 관계성으로 구성된 권력결정 요소들의 상호작용 프로세스라고 한다. 즉 권력의 원천은 이러한 다섯 요소들의 상호작용에 의해서 창출되어지며, 이러한 관계를 <그림 1>같이 나타냈다.

<그림 1> 파워프로세스



자료: 이경환, 국가생존전략, 두남, 2001

이경환(2006)에 의하면 파워프로세스는 권력주체의 목적을 달성하기 위해서 권력객체의 욕구나 가치를 만족시키는 권력의 원천을 창출하는 프로세스다. 예로서 기업에서 기술을 권력요소로 하여 고객의 욕구와 가치, 고객 또는 경쟁관계 및 시장 환경과의 동적 프로세스 즉, 파워프로세스를 통해 신제품을 개발할 경우 이러한 신제품은 기업의 이익과 고객의 이익에 모두 기여할 수 있는 기업 권력의 원천이 된다. 파워프로세스는 권력결정요소의 상호작용을 통해 새로운 가치의 결합체 창출하는 프로세스이다. 또한 그는 파워프로세스를 통한 가치창출에서 권력결정요소들의 역할에 대해 다음과 같이 밝혔다.

(1) 권력요소: 권력요소는 파워프로세스의 방향을 규정하고, 권력원천의 창출과 소멸의 원인을 제공한다. 권력요소는 파워프로세스의 중심축으로서 권력 원천의 중심을 형성한다. 권력요소를 소유하거나 통제할 수 있는 권력 주체는 권력의 핵이 된다. 권력요소 없이 권력원천은 형성될 수 없다. 기업은 권력원천으로서 자본, 기술 및 노동 등을 기반으로 가치를 창출한다.

(2) 욕 구(needs): 욕구는 결핍일 뿐만 아니라 새로운 형성을 위한 도약에 관계된다. 욕구는 사람들이 달성하고자 하는 목표나 인센티브에 관계되므로 욕구는 목적지향적인 가치나 또는 결핍을 만족시키는 가치를 생성하게 한다. 서로 다른 욕구는 서로 다른 가치를 창출한다. 기업이 가치 창출하는 과정에 있어서 욕구는 바로 기존고객과 잠재고객의 욕구다. 현재 충족되고 있는 욕구의 정확한 파악과 잠재된 욕구의 발견은 기업의 가치창출에 새로운 단서가 되는 요소이다.

(3) 관 계: 사람은 생존에 필요한 모든 자원을 홀로 생산할 수 없으므로 다른 사람이나 환경과의 관계를 통해서 생존을 도모한다. 관계는 본질적으로 생존을 위한 자원을 스스로 충족

할 수 없는 것으로부터 발생한다. 따라서 관계는 권력주체가 소유하거나 통제할 수 있는 자원 즉 권력요소에 기초하여 형성된다. 그러므로 관계는 그 자신의 가치를 가지고 있을 뿐만 아니라 새로운 가치를 창출을 위한 원천이 된다. 관계는 분리되어 있는 것들이 본질에 의해서 하나가 되는 프로세스다. 기업은 고객과의 긍정적인 관계형성을 통해서 고객충성도 확보 및 구전효과를 누릴 수 있고, 고객 욕구 파악의 기회를 가질 수 있다.

(4) 환경: Churchman(1968)에 의하면 환경은 조직성과에 영향을 미치는 제도 나 힘으로 구성되어 있으며, 조직은 이들에 대해서 영향을 거의 미칠 수 없는 것으로 인식되고 있다. 그러나 파워프로세스에서 환경은 변수나 유동성을 지닌 것으로 간주되고 있다. 즉 환경은 파워프로세스 내에 있을 수도 있고, 또는 그 바깥에 있을 수도 있다. 파워프로세스에서 기업은 시장 환경 속에서 그 위치를 확인하고 대처함으로써 적극적으로는 환경에 영향을 미칠 수도 있다는 입장이다.

(5) 가치: 가치는 행동의 목적을 선택하는데 적용되는 기준이다. 파워프로세스에서 가치는 파워프로세스의 가치화를 결정하는 규칙에 관계되고, 이러한 가치화는 권력결정 요소 간에 상호작용의 패턴을 지배한다. 권력결정요소들에 대한 가중치나 가치는 이러한 규칙에 의해서 결정되고 또한, 이러한 규칙은 바로 가치에 의해서 영향을 받는다. 이러한 측면에서 볼 때 파워프로세스는 가치창출 프로세스이며, 권력결정요소는 가치창출의 원천이라는 것을 알 수 있다.

(2) 파워프로세스와 경쟁력

이경환(2006)에 의하면 파워프로세스의 다섯 결정요소는 모두 가치를 창출하는 요소이다. 그러므로 파워프로세스에 의해 창출된 권력의 원천은 본질적으로 가치를 의미한다. 경쟁력은 제품이나 서비스에 내재된 가치라는 것을 지적 하였다. 이러한 측면에서 볼 때, 파워프로세스는 경쟁력을 창출하는 프로세스라는 것을 알 수 있다.

이경환(2001)에 의하면 전략은 실현하고자 하는 욕구 또는 목적 달성을 위한 수단을 의미하는 데 파워프로세스에 의한 권력원천의 창출은 전략적 목적달성을 위한 동적 작용이다. 즉 파워프로세스는 기업의 전략적 목표를 실천하기 위한 전략적 과정으로 볼 수 있다.

산업구조에 의한 경쟁 전략은 산업구조 분석을 통한 기업의 경쟁 포지션을 정하는 경쟁 전략이라는 것을 논의 하였다. 파워프로세스의 환경과 가치요소를 산업구조와 경쟁요소로 대체할 경우 이는 산업구조 분석을 통하는 산업구조 분석을 통한 경쟁 위치를 정하는 프로세스라는 것을 알 수 있다. 이러한 측면에서 파워프로세스는 산업구조분석에 의한 경쟁전략을 포함하고 있다는 것을 알 수 있다.

자원기반 관점 경쟁전략 접근은 기업이 가용할 수 있는 자원에 근거하여 경쟁 위치를 설

정하는 전략적 프로세스이다. 파워프로세스에서 Power 요소와 가치 요소를 기업의 생산요소나 경쟁자원 및 경쟁요소로 대체할 경우 이는 바로 자원기반 관점 접근이 될 수 있다. 이러한 측면에서 볼 때 파워프로세스에 의한 전략적 접근은 산업구조에 의한 경쟁전략과 자원기반 관점 경쟁전략을 포함하고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 서비스믹스를 통한 경쟁우위를 실증분석하기 위해서 파워프로세스에 의한 경쟁접근을 적용하기로 한다.

IV. 실증 분석을 위한 연구 모형

1. 연구모형 및 가설

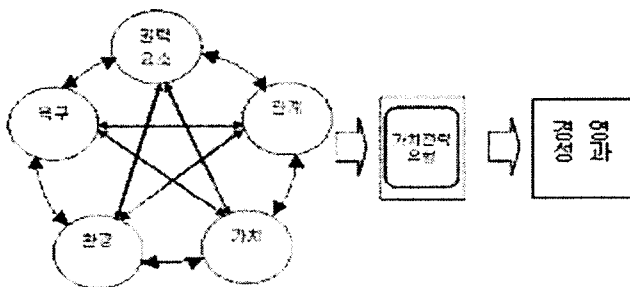
앞에서 언급한 바와 같이 제조 기업에서의 경쟁력은 가치와 관계되며 이는 파워 프로세스의 다섯 가지 변수의 상호작용성에 의해서 형성된다.

제조업에서의 서비스믹스 전략과 기업의 성과에 관한 연구를 진행하기 위하여 다음의 가설을 설정한다.

가설 : 제조 기업의 가치 전략유형은 파워프로세스의 권력결정 요소들 상호작용에 의한 가중치에 의해 결정된다.

이 가설 검증하기 위하여 다음과 같이 <그림 2>와 같이 연구모형을 설정한다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 파워프로세스에서 권력결정 변수 상호작용에 의한 가중치가 기업의 가치 전략유형을 결정한다. 이러한 가치전략 유형은 기업의 경쟁력의 차이를 나타내며, 경쟁력의 차이는 경영성과를 통해 나타난다.

<그림 2> 연구모형



2. 실증분석을 위한 변수 결정

(1) 경영자원: 경영자원은 권력요소로서 이는 기업이 가지고 있는 제품 및 서비스의 생산 능력에 관계된다. 본 논문에서는 생산 능력에 관한 20문항을 다음과 같이 구성하였다. A/S 인적지원, B/S 시스템, A/S 시스템, B/S 인적자원, 유통망, 설비설계 능력, 기술혁신 속도, 기술 우수, 경쟁대응 능력, 제품설계 능력, 서비스혁신, 생산로트, 신제품, 디자인, 납기, 낮은 원가, 우수품질, 재무건전성, 자본조달 능력, 홍보 능력

(2) 욕 구: 고객의 욕구를 파악하기 위한 21문항으로 구성 하였다. 성능향상, 기능다각화, 내구성, 조작성, 신제품, 디자인, 안전성, 기업이미지, 브랜드가치, 품질, 제품다양화, 커뮤니케이션, 지불방식, 점포망, 상품정보제공, 환경오염, B/S 품질 개선, 적절한 가격정책, A/S 품질 개선, 납기, 품질방지

(3) 환 경: 기업의 환경요소들은 9문항으로 구성 하였다. 공급자 교섭력, 공급자 수, 수요 증가, 기술 발전 속도, 소수고객 매출 기여도, 고객의 전환 비용, 후방통합, 경쟁사 수, 대체품

(4) 가 치: 가치는 기업의 경쟁요소에 관계한다.

제품이나 서비스의 경쟁요소를 중심으로 가치를 측정하기 위한 15문항을 설정하였다. 신제품, 고품질, 실용성, 균일품질, 디자인, 고객 불만 해결, 고객요구 수용, 신속납품, 납기준수, 소량주문수용, 브랜드가치, A/S 품질 경쟁, 가격 경쟁, B/S 품질 경쟁, 기업이미지

(5) 관 계: 기업과 고객과의 관계를 측정하고자 7문항으로 구성 하였다. 고객의견수용, 반복구매, 신뢰도, 고객 홍보에 의한 구매 확산, 우수고객 관리, 지속관계유지, 사회공헌

위와 같이 파워프로세스의 다섯 가지 가치결정변수의 문항으로 구성 하였다.

V. 실증분석

1. 표본의 선정 및 특성

표본기업은 인천, 부천 및 기타지역의 전기, 전자 업체로서 합계 108개 기업이다. 자료의 수집기간은 2006년 11월6일-15일까지였으며 표본기업의 매출액은 최소 2억에서 최대 117억까지이며 평균 매출액은 42.12억이다.

2. 권력 결정요소 변수에 대한 요인 분석

(1) 경영자원 변수에 대한 요인분석

경쟁전략 유형의 도출을 위해 경영자원 변수들을 몇 가지 의미 있는 요인으로 줄이고자 요인분석을 실시하였다.

<표 3> 경영자원 변수의 요인분석

요인 경영자원변수	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	신뢰도
A/S 인적자원	0.85					0.88
B/S 시스템	0.80					
A/S 시스템	0.79					
B/S 인적자원	0.65					
유통망	0.59					
설비설계 능력		0.80				0.79
기술혁신 속도		0.67				
기술우수		0.58				
경쟁대응 능력		0.57				
제품설계 능력		0.57				
서비스 혁신		0.51				
생산로트			0.74			0.81
신제품			0.74			
디자인			0.66			
납기			0.55			
낮은 원가				0.78		0.52
우수품질				0.70		
재무건전성					0.83	0.63
자본조달 능력					0.82	
홍보능력					0.54	
고 유 치	3.92	3.14	2.90	1.93	1.89	
누 적 율	19.61	35.30	49.79	59.44	68.87	

<표 3>에서 보는 바와 같이 요인 1에 높게 적재된 경영자원 변수(요인적재치가 0.50이상) 들은 A/S 인적자원, A/S 시스템, B/S 시스템, 유통망 항목이 높게 적재되어 있다. 이는

A/S·B/S·유통 서비스 요인이다.

요인 2에는 높은 수준의 설비설계 능력, 기술혁신 속도, 기술 우수, 경쟁 대응 능력, 제품 설계 능력, 서비스 혁신 등이 높게 적재되어 있어 기술·제품·서비스 혁신능력 요인이라고 할 수 있다. 요인 3은 생산로트와 신제품, 디자인 그리고 납기가 높게 적재되어있어 신제품·디자인·유연성 요인이다. 요인 4는 낮은 원가와 우수품질이 높게 적재되어 있어 원가절감·품질 요인이라고 할 수 있다. 요인 5는 재무 건전성, 자본조달 비용, 홍보능력이 높게 적재되어 있어 재무와 홍보 능력 요인이라 할 수 있다.

(2) 고객의 욕구 변수에 대한 요인분석

욕구 변수들에 대한 요인 분석 결과 <표 4>와 같이 3요인으로 나타났다.

<표 4> 고객의 욕구 변수에 관한 요인분석

욕구 변수 \ 요인	요인1	요인2	요인3	신뢰도
성능향상	0.83			0.94
기능다각화	0.81			
내구성	0.80			
조작성	0.73			
신제품	0.71			
디자인	0.70			
안전성	0.69			
기업이미지	0.66			
브랜드가치	0.62			
품질	0.60			
제품다양화	0.57			
커뮤니케이션		0.74		0.83
지불방식		0.71		
점포망		0.71		
상품정보제공		0.63		
환경오염		0.63		
B/S 품질 개선			0.74	0.86
적절한 가격정책			0.61	
A/S 품질 개선			0.60	
납기			0.59	
품질방지			0.59	
고 유 치	6.74	3.50	3.29	
누 적 율	32.11	48.77	64.43	

요인분석의 결과, 요인 1은 성능향상, 기능다각화, 디자인, 내구성, 조작 성, 신제품 디자인, 안전성, 기업이미지, 브랜드가치, 품질, 제품 다양화의 변수가 높게 적재되었다. 따라서 요인 1은 품질·이미지·다양화 요인이라 할 수 있다. 요인 2에 적재된 욕구 변수는 커뮤니케이션, 지불방식, 점포망, 상품정보제공, 환경오염에 대한 변수로 마케팅·판매서비스 요인이라 할 수 있다. 요인 3은 B/S 품질개선, 적절한 가격정책, A/S 품질개선, 납기, 품질방지 등의 요인을 나타내 보이고 있는데 이는 서비스·가격정책·유연성 요인으로 볼 수 있다.

(3) 가치변수에 대한 요인분석

가치변수에 대한 요인분석 결과 <표 5>와 같이 3가지 요인으로 나타났다.

<표 5> 가치 경쟁요소 변수에 관한 요인분석

가치변수 \ 요인	요인1	요인2	요인3	신뢰도
신제품	0.86			0.88
고품질	0.84			
실용성	0.77			
균일품질	0.69			
디자인	0.64			
고객 불만 해결	0.52			
고객요구수용		0.73		0.73
신속납품		0.71		
납기준수		0.70		
소량주문수용		0.69		
브랜드가치		0.47		
A/S 품질 경쟁			0.74	0.60
가격 경쟁			0.60	
B/S 품질 경쟁			0.50	
기업이미지			0.45	
고 유 치	3.90	3.19	1.86	
누 적 율	25.99	47.27	59.69	

요인분석의 결과, 요인 1은 신제품, 고품질, 실용성, 균일품질, 디자인, 고객 불만 해결에 관한 나타났는데 이는 제품 차별화 경쟁 요인이라 할 수 있다. 요인 2는 고객요구 수용, 신속

납품, 납기 준수, 소량주문 수용, 브랜드가치에 관한 변수로 시간 및 유연성·브랜드 가치 요인으로 볼 수 있다.요인3은 A/S 품질경쟁, 가격경쟁, B/S 품질경쟁, 기업이미지 변수이다. 따라서 요인 3은 가격·서비스·기업 이미지 경쟁 요인이라 할 수 있다.

(4) 환경 변수에 대한 요인분석

환경 변수들에 대한 요인분석 결과 <표 6>와 같이 3요인으로 나타났다.

<표 6> 환경 변수에 관한 요인분석

가치변수 \ 요인	요인1	요인2	요인3	신뢰도
공급자 교섭력	0.84			0.75
공급자 수	0.79			
수요 증가	0.66			
기술 발전 속도	0.60			
소수고객 매출 기여도 고객의 전환비용		0.75 0.73		0.49
후방통합 경쟁사 수 대체품			0.78 0.66 0.65	0.53
고 유 치	2.32	1.74	1.64	
누 적 율	23.16	40.61	56.86	

요인분석의 결과 공급자 교섭력, 공급자수, 수요증가, 기술 발전 속도 변수가 요인 1에 높게 적재되었다. 즉 요인 1은 공급자·수요·기술 환경 요인을 나타내고 있다. 요인 2에 높게 적재된 변수는 소수 고객 매출 기여도와 고객의 전환 비용이고 요인 3에는 후방통합, 경쟁사 수 및 대체품 등이다. 환경의 요인 2는 신뢰도가 49%로 나와 사용하지 않는다.

(5) 관계 변수에 대한 요인분석

가치전략공의 도출을 위해 관계 변수들을 몇 가지 의미 있는 차원으로 줄이고자 요인분석을 실시하였다. 관계 변수들에 대한 요인분석 결과 <표 7>과 같이 2요인으로 나타났다.

<표 7> 관계 변수에 관한 요인분석

가치변수 \ 요인	요인1	요인2	신뢰도
고객의견수용	0.85		0.75
반복구매	0.74		
신뢰도	0.73		
고객 홍보에 의한 구매확산	0.66		
우수고객 관리	0.59		
지속관계유지		0.89	0.77
사회공헌		0.89	
고 유 치	2.62	1.70	
누 적 율	37.40	61.65	

요인 분석의 결과 고객의견 수용, 반복구매, 신뢰도, 고객홍보에 구매확산, 우수 고객 관리 변수가 요인 1에 높게 적재되었다. 즉 요인 1은 신뢰성구축 요인을 나타내고 있다. 그리고 요인 2는 지속관계 유지, 사회공헌 변수이다. 즉 요인 2는 사회적 책임 요인이라 할 수 있겠다.

3. 가치전략 유형군의 도출

앞에서 분석된 권력결정 변수의 요인을 중심으로 ward 방법으로 군집분석을 하였다. Hair(1987) 등에 의하면 요인 값과 이의 대리변수(surrogate variable) 중에서 어떠한 것을 가지고 통계적 분석을 하는 것이 바람직한 것인가에 대한 명확한 해결안은 없으나, 일반적으로 요인 값은 요인에 적재된 변수의 복합(composite)을 나타내는 장점이 있으므로 요인 값에 의한 통계적 분석이 보다 바람직함을 제안 하고 있다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 군집 분석을 위해 요인 값을 사용한다.

<표 8> 가치전략 유형 군에 따른 요인 값

군집	I (n=21)	II (n=28)	III (n=47)	IV (n=12)	Scheffee검증				
					1-2	1-3	1-4	2-3	3-4
요인1	-0.72 (0.64)	1.27 (0.63)	-0.25 (0.68)	-0.74	***	n.s.	n.s.	***	n.s.
요인2	-0.17 (0.44)	-0.18 (0.76)	0.65 (0.66)	-1.82 (0.76)	n.s.	***	***	***	***
요인3	-1.10 (0.73)	-0.31 (0.99)	0.47 (0.69)	0.81 (0.37)	***	***	***	***	n.s.

<표 8>에 나타난 요인 값들은 표준정규분포를 따르므로 요인 값의 평균은 0이다. 따라서 상대적으로 0에 가까운 값의 요인은 표본평균 수준으로 볼 수 있으며, 요인 값이 높은 음의 값으로 갈수록 경쟁기업보다 중요치 않게 여기는 요인으로 볼 수 있다.

이경환(1990)은 군집에 나타나는 요인 값에 따라 요인 값이 +0.2이상인 것들을 지배적 요인(dominant factor)으로, -0.2~+0.2 이상인 것들을 대응적 요인(equivalent factor)으로, -0.2 이하인 것들을 무관적 요인(indifferent factor)으로 분류하여 각 군집간에 사용되는 전략의 차이를 유연성 있게 분류할 수 있게 하였다. 또한 이들 간의 유연성은 Scheffee 검증을 통해 분별 하였다. 본 연구에서도 이러한 방법을 따라서 가치전략유형군의 특성을 분별하였다.

<표 8>에 의하면 군집 I에서 요인 2는 요인 1, 3에 비하여 상대적으로 영(零)에 가까운 요인 값(-0.17)으로 대응적 요인이라고 할 수 있고, 요인 1, 3은 높은 음의 요인 값 (-0.72, -1.10)을 갖고 있으므로 무관적요인, 즉 요인 1, 3에 해당되는 가치결정변수들은 중요치 않은 경쟁요소로 보고 있다.

군집 II에서 요인 1은 높은 정(正)의 요인 값(1.27)으로 지배적 요인이다. 요인 2는 상대적으로 영(零)에 가까운 요인 값(-0.18)으로 다른 기업과 대등한 수준을 유지하고 있는 대응적 요인이라고 할 수 있다. 또한 요인 3은 상대적으로 높은 음의 요인 값(-0.31)으로 중요 전략 요소로 보고 있지 않는 무관적 요인이라고 할 수 있다.

군집 III에서 요인 1(-0.25)은 무관적 요인으로 나타내고 있으며 요인 2와 요인 3이 상대적으로 높은 정의 요인 값(0.65, 0.47)을 나타내고 있어 이러한 요인에 포함되는 전략요소를 지배적 요인으로 하고 있다.

한편 군집 IV에서 요인 1,2(-0.74, -1.82)은 무관적 요인으로 나타내고 있으며 요인 3은 높은 정의 요인 값(0.81)으로 지배적 요인으로 나타나고 있다.

지금까지 분석한 가치전략 유형 군을 도출한 결과를 요약하면 다음의 <표 9>와 같다.

<표 9> 가치전략 유형군의 특성

전략 요소 군	(1) 지배적 요인	(2) 대등적 요인	(3) 무관적 요인
I군 (비 차별화 경쟁기업 군) (n=21)		<p>요인 2</p> <p>신제품·디자인·유연성(자원)</p> <p>기술·제품·서비스 혁신능력(자원)</p> <p>전략경영능력(자원)</p> <p>A/S·B/S·유통 서비스(자원)</p> <p>원가절감과 품질 능력(자원)</p> <p>재무와 홍보 능력(자원)</p> <p>서비스·가격정책·유연성(육구)</p>	<p>요인 1</p> <p>마케팅·판매서비스 (육구)</p> <p>품질·이미지·다양화(육구)</p> <p>가격·서비스·기업 이미지 경쟁(가치)</p> <p>제품 차별화 경쟁(가치)</p> <p>시간·유연성·브랜드 가치(가치)</p> <p>공급자·수요·기술 환경(환경)</p> <p>신뢰성 구축(관계)</p> <p>요인 3</p> <p>사회적 책임(관계)</p>
II군 (고객지향 경쟁 기업군) (n=28)	<p>요인 1</p> <p>마케팅·판매서비스 (육구)</p> <p>품질·이미지·다양화(육구)</p> <p>가격·서비스·기업 이미지 경쟁(가치)</p> <p>제품 차별화 경쟁(가치)</p> <p>시간·유연성·브랜드 가치(가치)</p> <p>공급자·수요·기술 환경(환경)</p> <p>신뢰성 구축(관계)</p>	<p>요인 2</p> <p>신제품·디자인·유연성(자원)</p> <p>기술·제품·서비스 혁신능력(자원)</p> <p>전략경영능력(자원)</p> <p>A/S·B/S·유통 서비스(자원)</p> <p>원가절감과 품질 능력(자원)</p> <p>재무와 홍보 능력(자원)</p> <p>서비스·가격정책·유연성(육구)</p>	<p>요인 3</p> <p>사회적 책임(관계)</p>
III군 (자원기반 경쟁 기업군) (n=47)	<p>요인 2</p> <p>신제품·디자인·유연성(자원)</p> <p>기술·제품·서비스 혁신능력(자원)</p> <p>전략경영능력(자원)</p> <p>A/S·B/S·유통 서비스(자원)</p> <p>원가절감과 품질 능력(자원)</p> <p>재무와 홍보 능력(자원)</p> <p>서비스·가격정책·유연성(육구)</p> <p>요인 3</p> <p>사회적 책임(관계)</p>		<p>요인 1</p> <p>마케팅·판매서비스 (육구)</p> <p>품질·이미지·다양화(육구)</p> <p>가격·서비스·기업 이미지 경쟁(가치)</p> <p>제품 차별화 경쟁(가치)</p> <p>시간·유연성·브랜드 가치(가치)</p> <p>공급자·수요·기술 환경(환경)</p> <p>신뢰성 구축(관계)</p>
IV군 (무가치 경쟁 기업군) (n=12)	<p>요인 3</p> <p>사회적 책임(관계)</p>		<p>요인 1</p> <p>마케팅·판매서비스 (육구)</p> <p>품질·이미지·다양화(육구)</p> <p>가격·서비스·기업 이미지 경쟁(가치)</p> <p>제품 차별화 경쟁(가치)</p> <p>시간·유연성·브랜드 가치(가치)</p> <p>공급자·수요·기술 환경(환경)</p> <p>신뢰성 구축(관계)</p> <p>요인 2</p> <p>신제품·디자인·유연성(자원)</p> <p>기술·제품·서비스 혁신능력(자원)</p> <p>전략경영능력(자원)</p> <p>A/S·B/S·유통 서비스(자원)</p> <p>원가절감과 품질 능력(자원)</p> <p>재무와 홍보 능력(자원)</p> <p>서비스·가격정책·유연성(육구)</p>

(1) I 군-비 차별화 경쟁기업군

<표 9>에서와 같이 I 군의 기업들은 요인 2를 대등적 요인으로 하고 있고 요인 1, 3을 무관적 요인으로 하고 있다. I 군 기업은 지배적 요인이 없으므로, 차별화 전략을 추구하지 않고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 I 군을 '비 차별화 경쟁기업군'이라고 한다.

I 군 기업의 대등적 요인인 요인2는 주로 경영자원 및 능력에 관한 것으로서 그 내용은 다음과 같다.

*자원요인-신제품·디자인·유연성/기술·제품·서비스혁신능력/전략경영능력/A/S·B/S·유통 서비스/원가절감과 품질 능력/재무와 홍보 능력

*욕구요인-서비스·가격정책·유연성

(2) II 군-고객지향 경쟁기업군

II 군의 기업들은 요인 1을 지배적 요인으로 하며, 요인 2를 대등적 요인으로 하고 있다. II 군 기업의 지배적 요인인 요인 1은 다음과 같다.

*경쟁(가치)요인-가격·서비스·기업 이미지 경쟁/제품 차별화 경쟁/시간·유연성·브랜드 가치

*욕구요인-마케팅·판매서비스/품질·이미지·다양화

*관계요인-신뢰성 구축

*환경요인-공급자·수요·기술 환경

II 군 기업은 요인 2가 대등적 요인으로 나타나는데 그 내용은 I 군과 같다.

대등적요인은 경쟁기업들과 평균수준으로 유지하려는 경쟁요소이다. 따라서 II 군에 속하는 기업들은 경영 자원 및 능력을 업계의 평균적인 수준으로 유지 하고, 지배적 요인인 요인 1에 나타나는 고객의 욕구, 가치 및 고객과의 관계, 환경 요소에서 차별화된 고객지향적인 가치를 창출하여 경쟁하는 기업군으로 볼 수 있다. 따라서 II 군을 '고객 지향적 경쟁기업군'이라고 한다.

(3) III 군-자원기반 경쟁기업군

III 군의 기업들은 요인 2와 3을 지배적 요인으로 하여 가치를 창출하고 있다.

III 군은 주로 기업의 경영 자원 및 능력이 속한 요인 2와 사회적 책임(관계)이 속한 요인 3이 지배적 요인인 것으로 나타났다. 이는 III 군의 기업들은 자원기반에 의해서 경쟁하고 있는 것을 보여주고 있다. 이 기업들을 '자원기반 가치경쟁기업군'이라 한다. III 군 기업의 지배적

요인인 요인 3은 다음과 같다.

*관계-사회적 책임

(4) IV군-무가치 경쟁기업군

IV군의 기업들은 요인3을 지배적 요인으로 하며 요인 1, 2를 무관적 요인으로 하고 있다. IV군에서 지배적 요인으로 나타나는 사회적 책임(요인 3)은 지속관 계유지, 사회공헌에 관한 요인변수이다. I, II, III군과 달리 IV군에서는 주로 자원과 능력에 관계되는 요인 2가 무관 적 요인이다. 파워프로세스 이론에서 보면 경영자원은 권력요소로서 이는 가치창출을 위한 중심 축(pivot)이므로 가치창출과 소멸의 원인이 된다. 기업의 자원 및 능력이 뒷받침 되지 않는 상태에서는 기업의 경쟁력에 기초가 되는 가치창출이 일어날 수 없는 것이다. 그러나 <표 9>에서 보는 바와 같이 기업의 자원 및 능력에 관계되는 요인 2가 무관 적으로 나타나고 있어 IV군의 기업들은 가치창출이 일어나고 있다고 볼 수 없다. 따라서 IV군의 기업들을 '무가치 경쟁기업군'이라고 한다.

4. 가치전략 유형 군에 따른 성과측정

가치전략 군에 따라 경영성고가 어떻게 나타나는지를 알아보기 위해 경영성과 요소와 가 치전략 유형군의 분산분석을 실시하였다(<표 10>).

<표 10> 가치전략 유형군의 성과

군 \ 성과	I군	II군	III군	IV군	F값	유의도
서비스 만족도	4.72 (0.72)	5.79 (0.88)	5.11 (0.94)	3.92 (0.90)	13.90	0.000
제품 만족도	5.00 (0.84)	6.07 (0.86)	5.17 (0.94)	4.08 (1.08)	14.61	0.000
매출 성장률	3.95 (0.59)	4.96 (1.07)	4.66 (1.11)	3.75 (0.87)	6.84	0.000
시장 점유율	3.86 (0.48)	5.04 (0.96)	4.79 (0.95)	3.42 (0.67)	15.73	0.000
매출 이익률	4.14 (0.72)	4.75 (1.04)	4.77 (1.11)	3.50 (0.80)	6.63	0.000

앞의 <표 10>에서 보는 바와 같이, 서비스 만족도, 제품 만족도와 매출 성장률, 시장 점유율, 매출 이익률 모두 II군과 III군이 I군과 IV군에 비해 높게 나타나고 있는 것으로 나타나고 있어 파워프로세스의 가치결정변수에 의해 가치를 창출하고 있는 기업군이 경쟁력이 높게 나타나고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 II군과 III군을 비교해볼 때 II군이 매출이익률을 제외한 모든 부분에서 높게 나타나고 있고, I군과 IV군을 비교하여 보면 서비스 만족도, 제품만족도와 매출 성장률, 시장 점유율, 매출 이익률 모두 I군이 높게 나타나고 있다.

II군의 대등적 요인으로 나타난 요인 2는 주로 기업의 자원과 능력에 관계된 요인들로 구성되어 있다. 그리고 II군의 지배적 요인인 요인 1은 가치, 욕구, 환경, 관계의 네 가지 가치결정변수에 관계되는 요인변수들로 구성된 것을 알 수 있다. 이를 파워프로세스 관점에서 분석하여 보면 파워프로세스의 다섯 가치결정 변수 중 자원을 경쟁 기업과 대등한 수준으로 보유하고 있는 기업이 나머지 가치, 환경, 욕구, 관계 네 가지의 가치결정변수를 지배적 요인으로 사용함으로써 가치를 창출 하고 있는 것이다. 다시 말하자면, II군에 속한 기업은 제품이나 서비스를 생산하는 자원과 능력이 평균적이지만 경쟁사보다 고객의 욕구를 잘 파악하고(욕구), 이를 바탕으로 고객 지향적인 경쟁요소를 갖고(가치), 고객과의 관계성을 쌓아가며(관계), 경쟁 환경에 대응해 나가는 것이다. 이와 같은 사실에서 주목할 점은 자원기반관점의 이론과 같이 기업의 자원과 능력에 의해서만 기업의 경쟁력이 결정되는 것이 아니라 기업의 자원과 능력이 다른 기업에 비해 뛰어나지 않을 지라도, 고객 지향적인 노력(욕구, 가치)과 고객과의 관계구축(관계), 경쟁 환경에 대응(환경)을 통해 기업의 경쟁력을 확보할 수 있다는 것이다.

III군의 경우 주로 기업의 자원과 능력에 관계된 요인 2와 사회적 책임(관계)에 관계되는 요인3을 지배적 요인으로 하고 있어 자원기반에 의한 경쟁을 하고 있다. 그러나 III군 기업들은 고객의 욕구, 가치, 관계 요인을 무관적으로 하고 있어 II군에 비해 상대적으로 고객 지향적 노력이 부족한 것으로 나타나고 있어 II군에 비해 경쟁력이 낮게 나타나고 있는 것이다.

우리는 서비스 성과와 제조성과가 결합된 서비스 믹스전략이 경쟁력에 기여할 것이라고 논의 하였다. 상대적으로 경쟁우위를 누리고 있는 II군과 III군에서 볼 때, 이들 경쟁군은 지배적 요인에 서비스에 관련된 요인들이 많이 포함 되어 있다는 것을 알 수 있다. 예로서 II군의 지배적 요인 중에 마케팅·판매 서비스 요인변수와 가격·서비스·기업이미지 경쟁 요인변수가 서비스에 관련된 요인이다. III군의 경우에는 지배적 요인 중 A/S·B/S·유통 서비스, 재무와 홍보능력, 서비스·가격정책·유연성, 사회적 책임 등의 요인변수가 서비스에 관련된 요인이다. 따라서 제조 기업에서 제조성과와 서비스성과를 결합한 서비스 믹스전략이 경쟁력에 기여한다는 것을 알 수 있다.

이와 같은 연구 결과로 볼 때, 가치결정변수의 가중치에 따라 경쟁유형이 나뉘며 그 성과 또한 다르게 나타났다. 따라서 제조기업의 가치전략유형은 파워 프로세스의 가치결정변수들의 가중치에 의해 결정될 것이라는 가설 1이 실증되고 있다.

VI. 결 론

본 연구는 제조 기업에서의 경쟁력 제고를 위한 서비스믹스 전략과 경쟁력의 관계를 연구하여 한국의 제조 기업들에게 새로운 전략적 방향을 제시하고자 한다.

이를 위하여 본 연구에서는 제조기업의 경쟁력과 서비스 믹스의 전략에 관한 내용을 이론적으로 고찰하였으며, 이를 실증적으로 분석하기 위하여 파워프로세스적 접근을 하였다.

파워프로세스는 권력요소, 가치, 욕구, 환경, 관계의 다섯 권력결정요소의 상호작용을 통해 권력원천을 창출하는데, 이러한 권력원천은 가치를 의미한다. 왜냐하면 파워프로세스의 다섯 권력결정요소는 모두 가치를 창출하는 요소들이기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 제조기업의 가치전략유형(또는 경쟁유형)을 파워프로세스의 권력결정요소들의 상호작용에 의한 가치에 의해 구분하였다.

이러한 가치전략 유형군의 분석으로 얻을 수 있는 결과는 다음과 같다.

첫째, 모든 성과변수에서 가장 높게 나타나고 있는 II군 기업들은 주로 고객 가치 지향적인 가치변수들로 이루어진 요인 1을 지배적 요인으로 하고, 자원과 능력을 주로 하는 요인 2를 대등적 요인으로 하고 있다. 이는 기업의 자원과 능력이 업계와 비슷한 수준이더라도, 고객지향적인 노력을 통해 경쟁력을 공고히 할 수 있음을 보여준다.

둘째, 두 번째로 성과가 높게 나타나고 있는 III군의 경우 자원과 능력을 주로 포함하는 요인 2와 사회적 책임을 통한 관계형성을 포함하는 요인 3을 지배적 요인으로 하며, 대등적 요인은 없는 것으로 나타났다. 이는 전형적인 자원기반적인 기업들로, 자원과 능력이 뛰어난 기업이 그렇지 않은 경쟁기업에 비해 경쟁력을 확보할 수 있음을 보여준다.

셋째, I군에 속하는 기업들은 지배적 요인 없이 자원과 능력을 주로 하는 요인 2를 대등적 요인으로 하고 있다. 이 기업들은 네 군집 가운데 세 번째로 성과가 나타나고 있어 상대적으로 경쟁력이 떨어지고 있는데, 이는 자원과 능력이 업계 평균수준에 있다는 점에서 II군의 기업들과 같다. 그러나 이 기업들은 II군의 기업과 같은 고객 지향적 노력을 기울이지 않고 있어 경쟁력을 확보하고 있지 못하는 것이다. I군의 기업과 같이 평균수준의 자원과 능력만 가지고 있다 하더라도, 파워프로세스에 따라 욕구, 가치, 환경, 관계의 가치변수를 잘 활용하면 경쟁력을 강화할 수 있다.

넷째, 가장 경쟁력이 떨어지는 것으로 나타난 IV군에 속하는 기업은 대등적 요인없이 사회적 책임에 관련된 요인변수를 포함하는 요인 3만을 지배적 요인으로 하고 있다. 요인 3에 포함되는 기업들은 파워프로세스 이론에서 가치창출의 축(pivot)이 되는 자원이 결여되어 있어 가치창출이 일어나기 힘든 것이다. 이러한 기업들은 자원과 능력을 우선적으로 확보해야 할 것이다. 이러한 결과를 통해 가치 전략 유형에 따라 기업의 성과에 미치는 영향에 유의한 의한 차이가 존재한다는 것을 알 수 있었다.

본 제조기업의 서비스믹스 전략 제고를 통한 경쟁력 강화에 관한 본 연구를 통해 전략적 시사점이 다음과 같다.

첫째, 파워프로세스의 가치결정 변수들 간에 상당한 상관관계가 존재하고 있으며, 이에 따른 가중치에 의해 기업의 가치창출을 위한 전략유형을 도출할 수 있다.

둘째, 가치전략 유형 군에 따라 기업의 경영성과에 유의한 차이가 존재한다는 것을 알 수 있다.

셋째, 파워프로세스에 의한 가치전략은 산업구조 및 자원기반관점 접근을 포함한다.

따라서 제조기업의 경영자들이 경쟁전략을 수립할 때 파워프로세스를 기반으로 한 기업의 경쟁전략을 수립하고 운영할 때 기업의 긍정적인 성과를 기대할 수 있을 것이다. 즉, 제조 기업이 보유하고 있는 자원과 능력, 고객의 욕구, 기업이 처한 경쟁 환경, 고객과의 관계를 종합적으로 고려할 때 기업의 성과가 향상되고, 이를 통해 서비스와 제조 전략이 종합적으로 관리 될 때 기업은 고객에게 더욱 긍정적인 가치를 창출하게 되고 경쟁력이 높아진다. 그러므로 파워프로세스는 기업의 장·단기 경영계획 수립에 있어서 중요한 지침을 제공하는 전략 프로세스인 것이다.

본 연구는 이러한 연구결과를 통해 경영자들에게 보다 효과적인 경쟁전략의 구조적 설계와 운영방법, 방향성을 제시할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 제조기업의 서비스 분야에 대한 연구의 실제적인 방향과 새로운 학문적 영역을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

- 이경환, '競爭優位를 위한 生産戰略에 관한 연구 : 우리나라 電氣·電子産業을 中心으로', 서울대학교, 대학원 박사학위 연구 1990.
- 이경환, 「초우량기업의 생산혁신」, 유나이티드 컨설팅, 1994.
- 윤석철, 「과학과 기술의 경영학」, 경문사, 1994.
- 이경환·윤종욱, '서비스 기업의 경쟁우위를 위한 서비스 생산구조에 관한 연구', 인하대학교, 1996.
- 이경환, '제조기업의 경쟁력 측정에 관한연구', 인하대학교 경영연구소, 6, 1997.
- 이경환·임재화, 「서비스 생산관리」, 경문사, 1999.
- 이경환, 「국가생존전략」, 두남, 2001.
- 이경환, '파워프로세스와 권력의 창출', 「기술표준」, 53, JUNE, 2006.
- 정선양, 「기술과 경영」, 경문사, 2006.
- 허문구, '戰略群內 企業間의 成果差異와 그 原因 : 資源基準觀點을 中心으로', 고려대학교, 1992.
- 최태성·김성호, 「사회과학을 위한 통계자료분석 -SPSS 11.0활용-」, 다산출판사, 2004.
- Barney JB., Firm Resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17(1), 1991.
- Brown. E. S.(1987) *The logistics manager is also a risk manager*, in *proceedings of the Third International Logistics Congress*, Society of Logistics Engineers, Florence.
- Churchman C. W., *The Systems Approach*, New York: Dell, 1968.
- Colette D. and Mark B., Articulating Values to Inform Decision Making, *International Journal of Value-based Management*, 12, 1999.
- Herve Mathe and Roy D. Shapiro, *Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company*, Chapman & Hall, 1993.
- Holbrook M.B. & Corfman K.P., *Quality and Value in the Consumer Experince:Phaedrus Rides Again in Percieved Quality*, Lexington Books, 1985.
- Hughes Kristy, *European Competitiveness(ed)*, Cambridge, 1993.
- Joseph F. Hair,Jr.,Rolph E. Anderson and Ronald L.Tatham, *Multivarivte Data Analysis*, 2nd ed., p.249.1987.
- Kelly J. & Male S., *Value Management in Design and Construction*, London: E &

- FN.Spon, 1993.
- Michael E. Porter, *Competitive Strategy, Technology for Analyzing Industry and Competitors*, New York: Free Press, 1980.
- Michael E. Porter, *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985.
- Peter F drucker, *The practice of management*, New York : Harper, 1954.
- Prahalad C.K. & Hamel G., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.
- Roger G. Schroder, Kimberly A. Bates and Mikko A. Junttila, A Resource-based View of Manufacturing Strategy And the Relationship to Manufacturing Performance, *Strategic Management Journal*, 27, 2002.
- Teece, D. J., Economics of scope and the scope of the enterprise', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 1980.
- Teece D. J. & Pisano G. & Shuen A., Dynamic Capability and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol 18:7, 1997.
- William J. Stevenson, *Operations Management*, Mc Graw Hill, 1982.
- Zeithaml. V. A., *How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Service in Marketing of Services*, American Marketing Association, 1981.

A Study on the Service Mix Strategy of Manufacturing Firms -Based on the Power Process-

Hee Jun Ahn
Kyung Hwan Lee

Abstract

Competitiveness of a firm essentially depends on the value of the product or service the firm supply. Product or service of high value derives customer purchase activity. Service mix is the process which creates competitiveness by value creation for customers through optimal combination of physical characteristics of product and service. This research is to contribute competitiveness increase of Korean manufacture industry by study of the effect of service mix as to the business competitiveness. Usually competitiveness advantage approach relies on the industry structure competition theory and the resource-based approach. However, it is said that, while the industry structure competition theory helps finding attractive industry, it rarely helps finding which companies succeed or fail in the specific industry. The resource-based viewpoint approach is limited in that this cannot provide any theory or systematic frame for the analysis even though it has contributed a lot to the competitiveness increase. Power process approach is applied to this study in order to overcome this limit and to increase the business competitiveness. Power process is the process to create the value, the source of power by interaction of power elements, value, needs, environment and relation, the five power determination elements. Power process is a process that creates value to satisfy the power objective for the attainment of the goals of the power subject. This study is to contribute for the manufacture industry by establishing service mix strategy from the power process viewpoint.

Key Words ; Service mix, Competitiveness, Service mix strategy. Power process