

서비스 전략



Kwangtae Park, Korea University

전략적 서비스 비전

- ▶ 서비스 전략은 기업의 위치와 비전으로부터 시작된다.
- ▶ 전략적 서비스 비전은 상호관계를 보여주는 개념들의 질문들로 구조화된다.
 - ◆ 목표세분시장
 - ◆ 서비스 개념
 - ◆ 운영전략
 - ◆ 서비스 전달 시스템

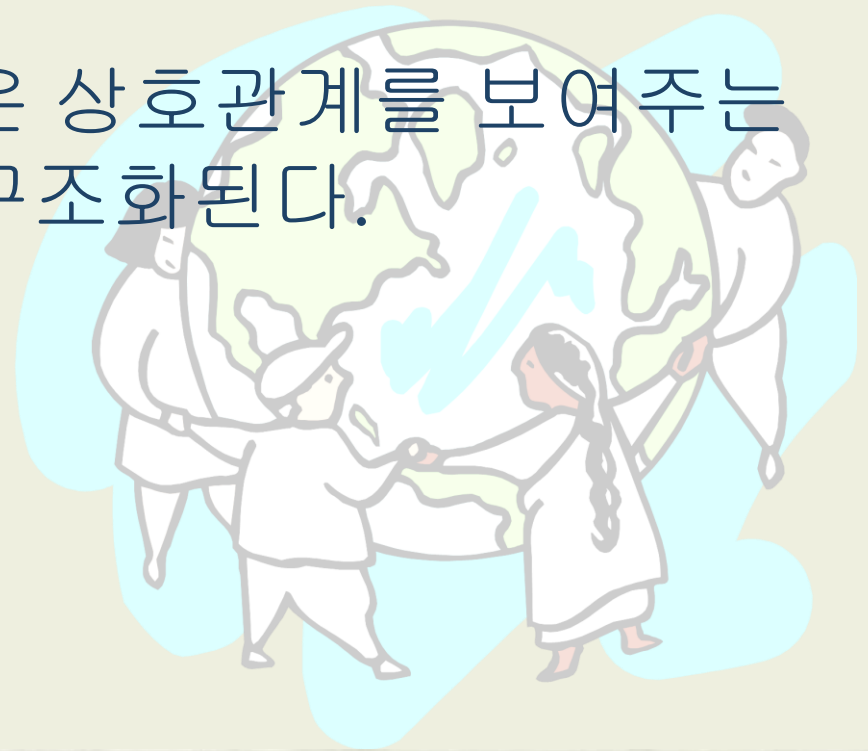


표 2.1 전략적 서비스 비전의 요인들

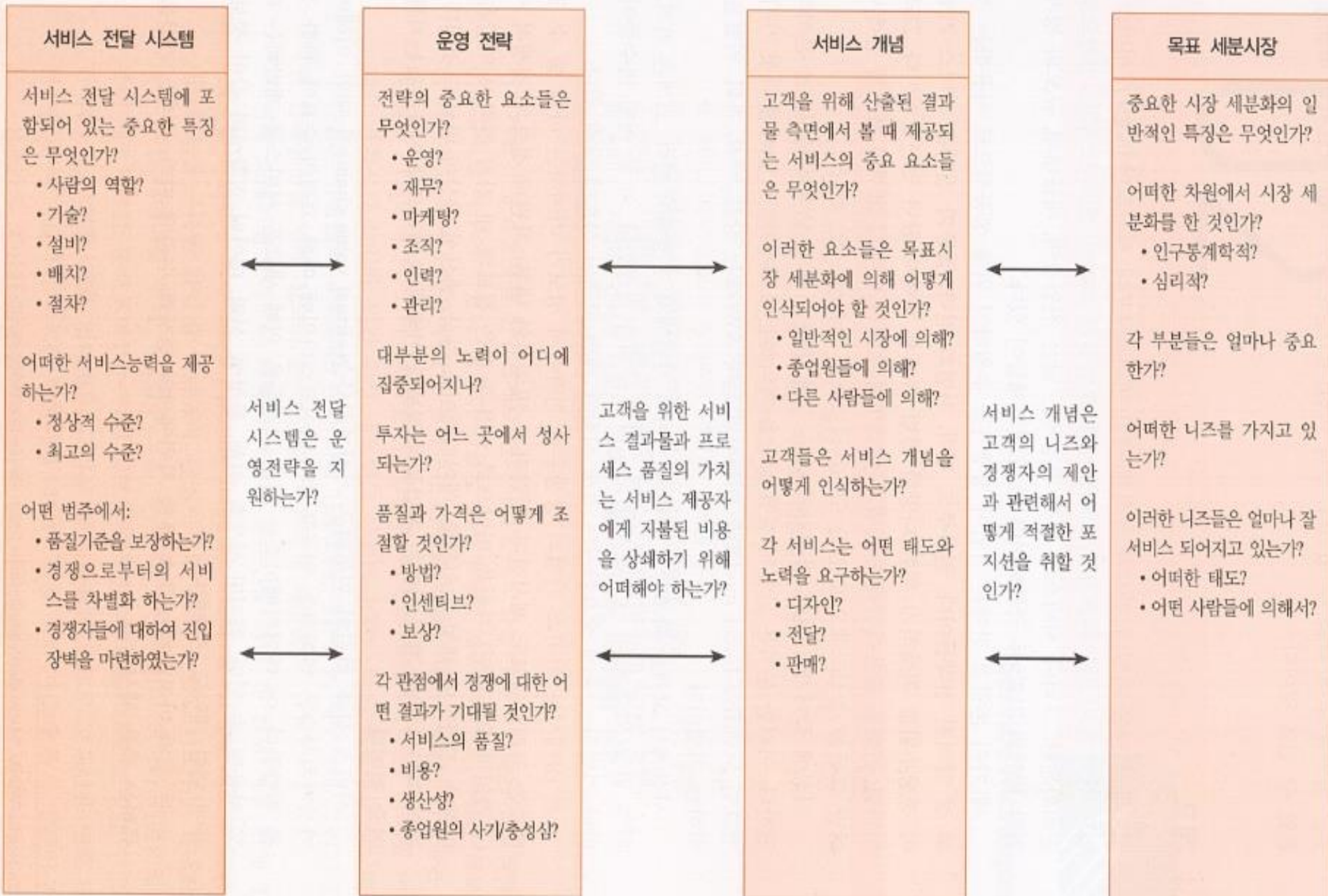
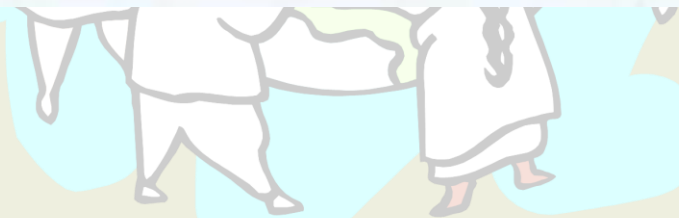


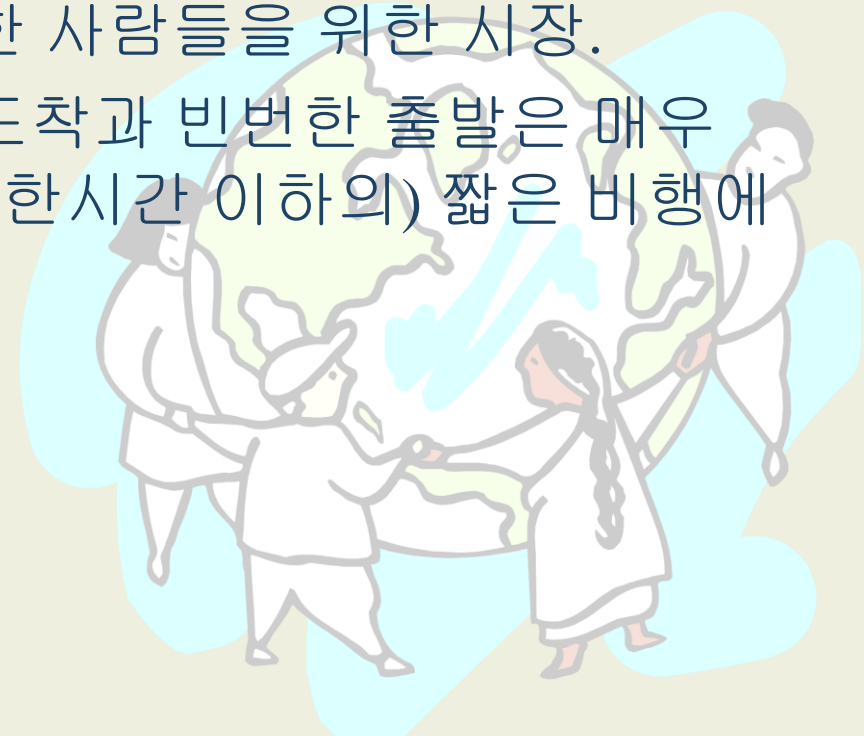
표 2.2 사우스웨스트항공사의 전략적 서비스 비전

서비스 전달 시스템	운영 전략	서비스 개념	목표 세분 시장
<ul style="list-style-type: none"> 서비스 차별화를 위한 즐거움을 주는 승무원의 분위기 유지보수 관리와 운영비 통제에 유용한 보잉 737 단일 항공기 사용 태도를 보고 기내 승무원을 채용 	<ul style="list-style-type: none"> 게이트에서 신속한 일처리로 항공기의 사용을 제고 좌석 배정을 하지 않아 정시 출발을 하게 하고 정시 출·도착 성과를 제고함 	<ul style="list-style-type: none"> 빈번한 출발과 짧은 노선 운행 망쾡과 음료만 제공 도시내 또는 멀 붕비는 공항을 이용하여 정체 회피 수화물 휴대 	<ul style="list-style-type: none"> 텍사스 주 거주자 서비스가 맞지 않아 자동차를 이용하여 출장 가는 사람 주말에 저렴하게 가족 여행을 가려는 사람들



사우스웨스트항공사

- ▶ 목표 세분 시장: 작은 짐가방을 가지고 자동차를 이용하여 사업차 여행을 다니는 사람들이나 텍사스주의 대형 공항의 서비스에 실망한 사람들을 위한 시장.
- ▶ 서비스 개념: 정시 출발, 도착과 빈번한 출발은 매우 중요하다. 식사는 이러한 (한시간 이하의) 짧은 비행에서 불필요하다.



사우스웨스트 항공사(계속)

◆ 운영전략:

- ◆ 게이트에서 신속한 일처리로 항공기의 사용율 제고
- ◆ 가장 중요한 투자: 항공기 구매
- ◆ 낮은 비용의 생산자가 되기 위해 노력
- ◆ 고객들은 편안한 비행을 즐김
- ◆ 종업원은 회사를 일하기 좋은 곳으로 인지

◆ 서비스 전달 시스템:

- ◆ 서비스 차별화를 위한 즐거움을 주는 승무원의 분위기
- ◆ 유지보수 관리와 운영비 통제에 유용한 보잉 737 단일 항공기 사용
- ◆ 좌석배정을 하지 않아 정시 출발을 하게 함
- ◆ 짧은 거리 비행, 수화물 동반 → 정시 출발 및 도착, 수화물 분실 없음

경쟁적 서비스 전략 (마이클 포터)

표적

전략적 우위

저원가

차별성

넓은시장

원가주도전략

차별화전략

틈새시장

집중화 전략

원가주도전략

1. 저가격 고객을 찾는다

- USAA(United Services Automobile Association)는 근무지 이동이 많은 장교만을 대상으로 전화나 우편을 통한 서비스를 제공

2. 고객서비스를 표준화한다

- 일상적인 전문서비스

3. 서비스 전달에서 개인적 요소를 줄인다

- 현금자동인출기는 고객과 은행직원과의 개인적인 거래를 약화시켜 은행의 거래비용을 줄여줌

4. 네트워크 비용을 감소시킨다

- 페더럴 익스프레스는 거점과 지점의 네트워크를 이용하여 네트워크 비용을 줄임

5. 오프라인 서비스 운영을 활용한다

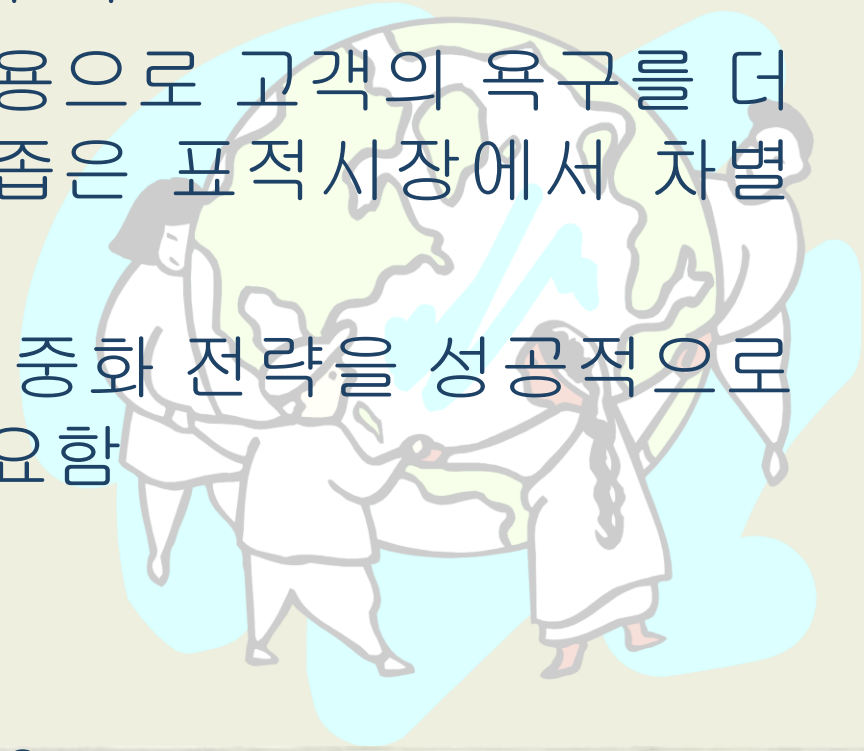
- 신발수선 서비스업은 고객들이 신발을 맡기고 찾아가는 간이장소를 여러 곳에 설치하고 수선공장에서 고객주문을 모두 합침.

차별화 전략

1. 무형적 요소를 유형화한다
 - 호텔이름이 선명하게 새겨진 화장도구를 무료로 제공
2. 표준제품을 고객화한다
 - 반복되는 업무 속에서 고객의 이름을 기억함으로써 호텔에 대한 좋은 인상을 심어줌
3. 인식된 위험을 감소시킨다
 - 자동차수리의 경우 작업에 대한 설명과 작업에 대한 보증을 해주는 서비스제공자를 찾으려고 함
4. 서비스 종업원의 훈련에 관심을 기울인다
 - 맥도널드의 햄버거 대학
5. 품질을 통제한다
 - 일관성있는 서비스 품질을 유지하는 것

집중화 전략

1. 목표시장에서 고객의 특별한 요구에 부응하는 데 필요한 서비스를 구축
2. 기업은 보다 낮은 비용으로 고객의 욕구를 더 잘 충족시킴으로써 좁은 표적시장에서 차별화를 달성
3. 목표고객의 선택이 집중화 전략을 성공적으로 달성하는 데 매우 중요함



- ▶ 구매자 그룹: 예) USAA 보험과 군장교
- ▶ 제공된 서비스: 예) 솔다이스 병원과 탈장환자
- ▶ 지리적 지역: 예) 이웃 식당

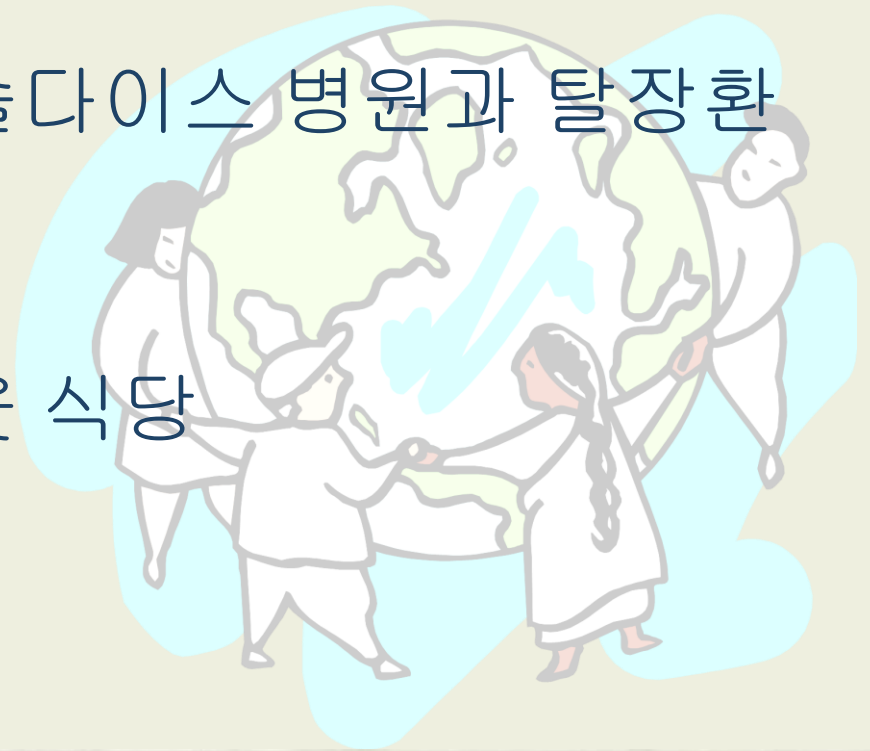


표 2.3 SWOT 분석

<p>강점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 자사의 강점은 무엇인가? • 다른 기업보다 더 잘 하는 것은 무엇인가? • 가지고 있는 독특한 자원은 무엇인가? • 시장에서 사람들이 자사의 장점이라고 보는 것은 무엇인가? 	<p>약점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 무엇을 개선할 수 있는가? • 무엇을 회피할 수 있는가? • 어떤 요인 때문에 판매에 실패하는가? • 시장에서 사람들이 자사의 약점이라고 보는 것은 무엇인가?
<p>기회</p> <ul style="list-style-type: none"> • 경쟁자의 약점은 무엇인가? • 현재 시장의 추세는 무엇인가? • 기술이 새로운 서비스 옵션을 제공하는가? • 자사가 차지할 만한 틈새시장이 있는가? 	<p>위험</p> <ul style="list-style-type: none"> • 자사가 직면한 장애요인은 무엇인가? • 경쟁자가 무엇을 하고 있는가? • 변화하는 기술이 자사의 위치를 위협하는가? • 현금 흐름에 문제가 있는가?



고객의 서비스제공자 선택기준

- ▶ 이용가능성: 현금자동입출금기, 수신자 부담전화
- ▶ 편의성 : 변화한 거리의 주유소, 패스트푸드점, 세탁소 등
- ▶ 신뢰성: 항공사의 정확한 이착륙
- ▶ 개인화: 서비스의 고객화
- ▶ 가격: 전문적인 서비스에서 가격경쟁은 비생산적임
- ▶ 품질: 서비스전달과정과 결과에 의해 판단
- ▶ 명성: 긍정적인 구전이 가장 효과적인 광고
- ▶ 안전: 항공기나 의약품의 경우 고객의 생명이 달려 있음
- ▶ 속도: 화재나 경찰의 보호와 같은 긴급한 경우의 반응시간

구매의사결정

1. 최소요건

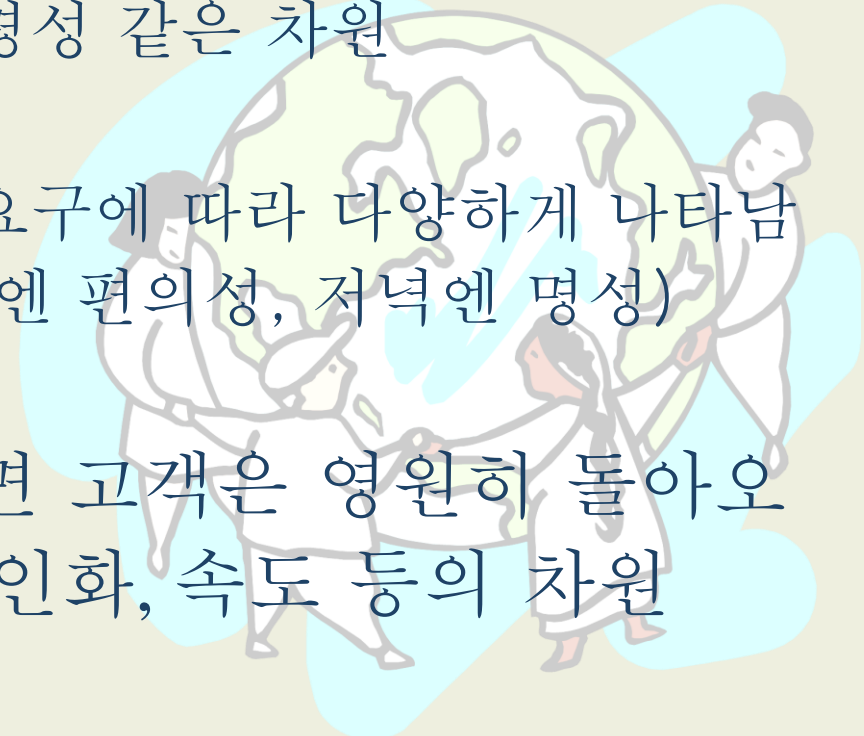
고객이 경쟁사들 가운데서 선택하기 위해 사용하는 것으로 가격, 편의성, 명성 같은 차원

2. 우위요건

구매시점에서 고객의 요구에 따라 다양하게 나타남 (식당의 겨우 점심시간엔 편의성, 저녁엔 명성)

3. 실패요건

기대수준에 미달하면 고객은 영원히 돌아오지 않음. 신뢰성, 개인화, 속도 등의 차원



정보의 경쟁우위 이용

온라인(실시간)

오프라인(분석적)

전략적 관점

외부(고객)

진입장벽 설정:

- 예약제도
- 수시 이용자 클럽
- 전환비용

데이터베이스 자산:

- 정보판매
- 서비스 개발
- 마이크로 마케팅

내부(운영)

수익 창출:

- 수율관리
- 판매시점관리
- 전문가 시스템

생산성 향상:

- 재고파악
- 자료포괄분석(DEA)

그림 2.3 서비스부문 정보의 전략적 기능

자료원: Adapted from James A. Fitzsimmons, "Strategic Role of Information in Services," in Rakesh V. Sarin (ed.), *Perspectives in Operations Management: Essays in Honor of Elwood S. Buffa*, Norwell, Mass: Kluwer Academic Publisher, 1993, p. 103.

정보사용의 한계

- ▶ 반 경쟁 : 진입장벽 구축을 위한 예약시스템과 수시이용자 프로그램의 사용은 반경쟁적
- ▶ 공정성: 수율관리로 인한 항공권 가격
- ▶ 사생활 침해: 마이크로마케팅에 대한 소비자 반발
- ▶ 자료 보안성: 국세청과 같은 기관의 정보유출과 이로 인한 부적절한 사용, 보험회사나 잠재적 고용주에 대한 고객의 진료기록 유출
- ▶ 정보 신뢰성: 정보는 정확성

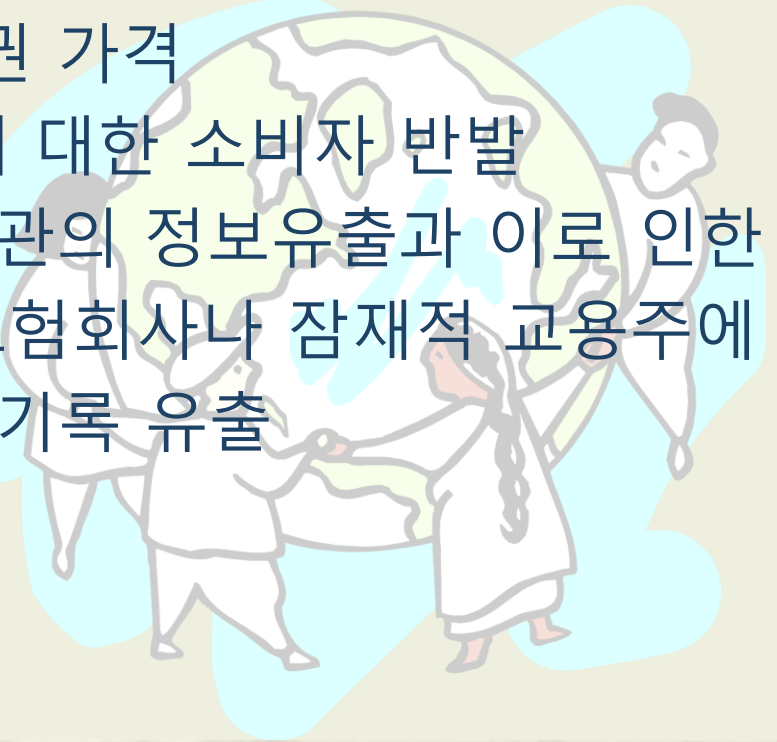


표 2.6 서비스 기업의 4단계 경쟁국면

	1. 서비스 가능 단계	2. 숙련 단계	3. 차별화 능력 단계	4. 세계적 수준의 단계
평판	고객들은 성과보다는 다른 이유로 서비스 기업을 이용함	고객들은 기업을 찾지도 피하지도 않음	고객은 고객기대를 충족시켜 주는 명성에 따라 기업을 찾음	기업 이름은 서비스의 탁월성과 동일시 됨 서비스는 단순히 고객만족으로만 끝나지 않고, 고객에게 즐거움을 주고 경쟁자 수준까지 고객기대를 확장시킴
운영방식	운영방식은 기껏해야 반응적	평범한 방식으로 운영됨	탁월한 운영방식이 계속되며, 세밀한 고객 집중을 지원하기 위한 인사관리와 시스템으로 강화됨	운영방식은 신속하게 학습되며 빠른 혁신을 이룸. 즉 모든 서비스 전달 단계를 습득하고 경쟁자를 능가하는 서비스 능력을 제공함
서비스 품질	비용을 수반하며 매우 가변적임	한두 가지 주요 차원에서 일관적인 약간의 고객기대를 만족시킴	다차원에서 일관적인 고객기대를 능가함	고객의 기대를 높이고 도전과제를 탐색함. 지속적인 개선이 요구됨

지원부서	경리실	서비스에 기여함. 전체 서비스에서 중요 역할을 수행. 중요시 되나 여전히 별개 역할임	전방부서와 동등한 가치를 가지며 통합적 역할수행	혁신적임. 부서 능력을 개선시키고, 기회를 창출함
고객	불특정하며 최소비용으로 만족되어야 함	기본욕구에 따른 시장 세분화	욕구의 다양성이 파악된 개인들의 집단	가상현실, 아이디어, 기회는 자원임
신기술 도입	불가항력의 조건에서 생존을 위해 필요한 경우	비용절감이 판단될 경우	서비스의 개선이 필요하다고 판단될 때	최초 실행이 자원임. 경쟁자가 할 수 없는 것을 수행하는 능력을 창출함
노동력	부정적인 제약	효율적 자원으로서 훈련되어지며, 절차를 준수함	대안적 절차 중에서 선택이 허용됨	혁신적이며 절차를 창출함
일선 경영진	근로자를 통제함	공정을 관리함	고객에게 귀를 기울이고 근로자를 지도·격려함	새로운 아이디어의 자원으로 최고경영진은 일선 경영진에 조연함. 멘토(Mentor)들은 일선경영진의 경력성장을 향상시키기 위해 일함