

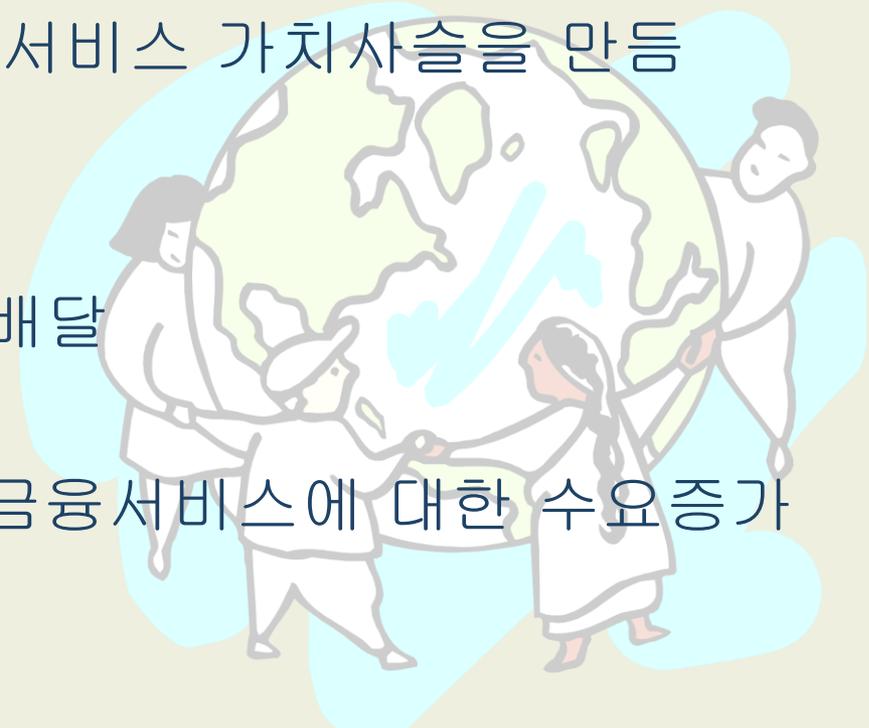
# 신 서비스 개발



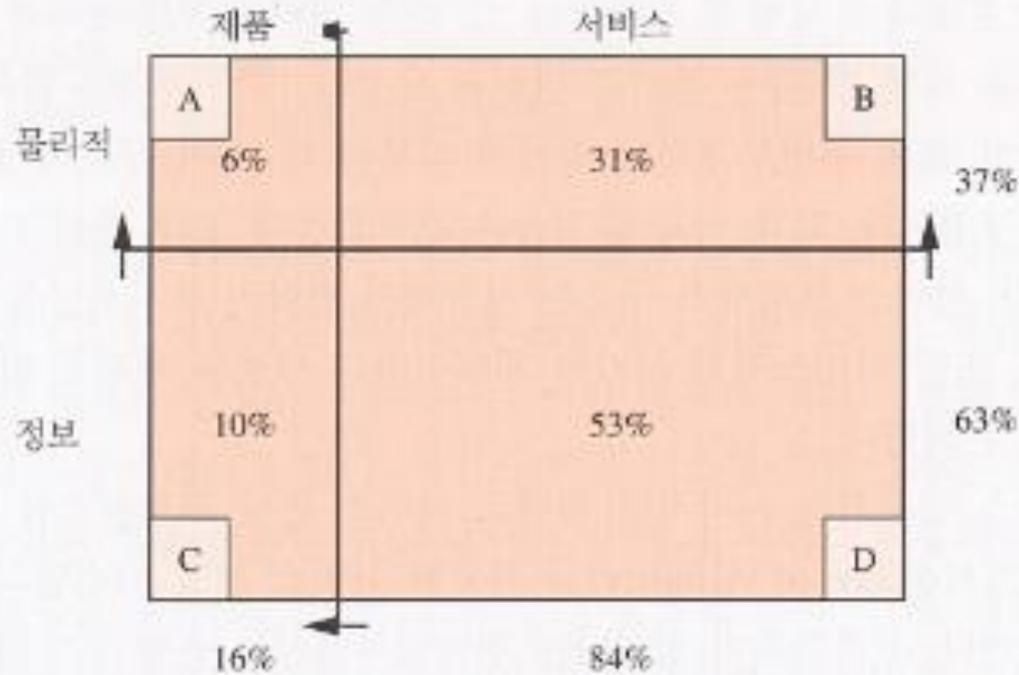
Kwangtae Park, Korea University

# 서비스 부문 성장의 원인

- ▶ 정보기술의 향상
  - ◆ 서비스 전달과정에 변화를 일으켜 새로운 사업기회를 창출하는 새로운 서비스 가치사슬을 만듦
- ▶ 혁신
  - ◆ 3M의 포스트 잇
  - ◆ 넷플릭스의 DVD 우편배달
- ▶ 인구통계학적 변화
  - ◆ 고령화로 건강관리와 금융서비스에 대한 수요증가



정보서비스가 53%를 차지



영역	설명	사례
A	물리적 제품	자동차, 철강, 화학
B	물리적 서비스	수송, 소매
C	디지털 제품	컴퓨터, DVD, TV, 휴대폰
D	정보 서비스	재무, 통신

그림 3.1 2007년 미국 경제의 GDP 분포

자료원: Karmarkar Usay and Uday M. Apte, "Operations Management in the Information Economy: Information Products, Processes, and Chains," *Journal of Operations Management* 25 no. 2 (March 2007), p.440

# 서비스 혁신

- ▶ NSF의 정의에 따르면 서비스 혁신은 다음의 목적을 지닌 응용연구와 개발노력의 결과물임
  - ◆ 신 지식에 대한 의도된 연구를 추진
  - ◆ 타당성 평가를 포함해 신 서비스 또는 프로세스를 창출하는 것과 연계된 문제에 기존 지식을 활용
  - ◆ 현재 서비스 또는 프로세스를 개선하는 것과 관련된 문제에 기존 지식을 적용

# 서비스 혁신의 독특한 과제

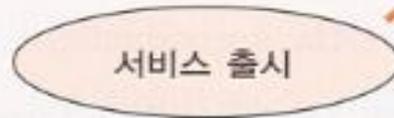
- ▶ 지적재산권을 보호하는 능력
  - ◆ 서비스 시스템의 투명성으로 모방이 쉬움
- ▶ 혁신의 점진성
  - ◆ 고객수용을 위해 점진적으로
- ▶ 요구되는 통합의 정도
  - ◆ 사람, 제품, 기술간의 통합을 요구하므로 시스템의 통합 필요
- ▶ 통제된 환경에서 시제품 제작 또는 실행 테스트를 수행하는 능력
  - ◆ 도입 시점에 실패 혹은 좋지 않은 성과가 발생할 수 있음

표 3.1 서비스 혁신의 수준

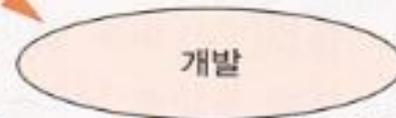
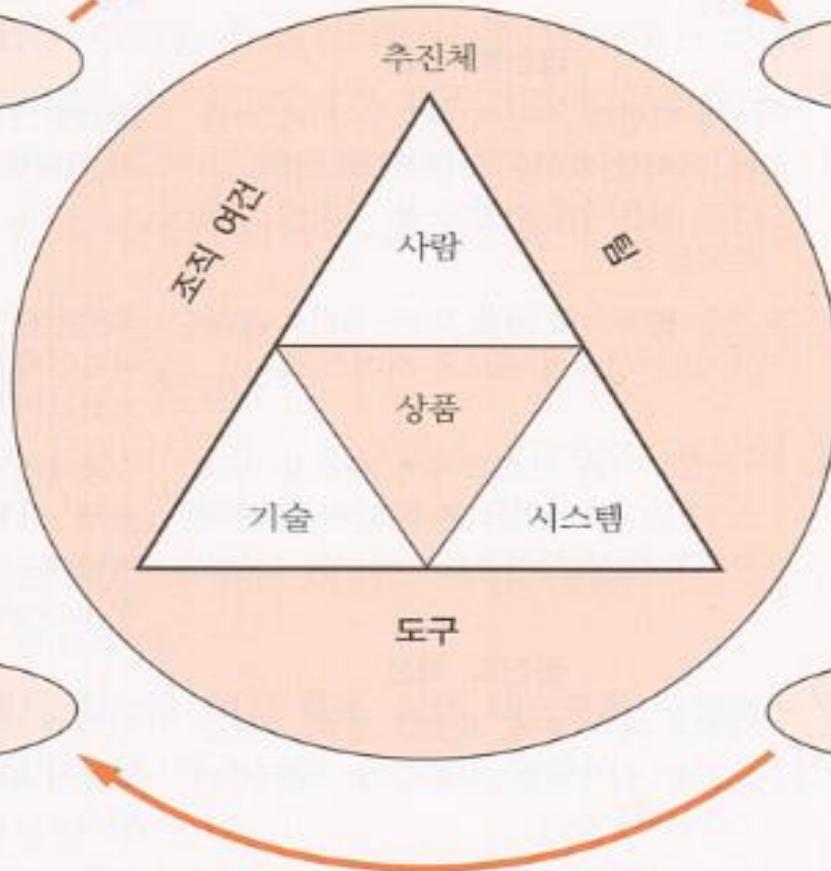
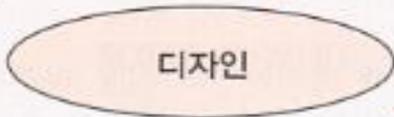
자료원: Reprinted with permission from S. P. Johnson, L. J. Menor, A. V. Routh, and R. B. Chase, "A Critical Evaluation of the New Service Development Process," in J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.), *New Service Development*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif., 2000, p. 4.

새로운 서비스 범주	설명	사례
<b>급진적 혁신</b>		
주요 혁신	아직 막연한 시장에 새로운 서비스 출시. 이러한 혁신은 일반적으로 정보, 그리고 컴퓨터에 기반을 둔 기술에 의해 주도됨	1995년 5월 개시된 Wells Fargo 은행의 인터넷 banking
신설 사업	기존 서비스에 의해 이미 서비스를 받고 있는 시장에 새로운 서비스 출시	소매거래에 사용되는 스마트 카드를 디자인하고 유통시키는 매스터 카드의 자회사인 Mondex USA
현재 서비스 중인 시장을 위한 새로운 서비스	기업의 기존 고객들에게 새로운 서비스 제공(서비스가 다른 기업에 의해 제공되고 있다 할지라도)	슈퍼마켓 혹은 다른 소매점에 설치된 은행 서비스 점포 혹은 키오스크(kiosk) (스타벅스 커피숍에 있는 Wells Fargo 은행의 키오스크)
<b>점진적 혁신</b>		
서비스 라인 확장	새로운 메뉴 품목, 새로운 경로, 새로운 코스를 추가하는 것과 같이 기존 서비스 라인에 추가	싱가폴 에어라인의 전용라운지에서 일등석 고객을 대상으로 한 체크인 서비스
서비스 개선	현재 제공되는 서비스 특징의 변경	항공승객에게 탑승권을 배분하는 델타 항공사의 ATM 형태의 키오스크
스타일 변경	모든 새로운 서비스의 가장 일반적인 유형으로서 고객의 인식, 감정, 태도에 영향을 주는 가시적인 변화의 적절한 형태임. 스타일 변경은 서비스를 기본적으로 변경하는 것이 아니라 모양만 변경함	로스엔젤리스에 있는 Calvary Mortuary와 같은 장례식장은 고인을 애도하기 보다는 인생을 경축하는 간결한 의식을 제공하며, 잘 갖춰진 꽃집이 설치되어 있고, 파스텔 색조로 밝은 색을 지닌 벽과 보다 많은 창과 등을 갖춘 시설을 제공하고 있다.

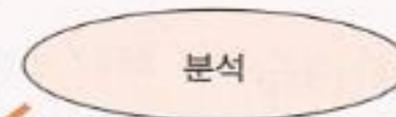
- 전면적인 서비스 제공
- 출시 후 검토



- 서비스 디자인과 테스트
- 프로세스와 시스템 디자인 및 테스트
- 마케팅 프로그램 디자인 및 테스트
- 직원 훈련
- 서비스 테스트와 시험 운영
- 시장 테스트



- 새로운 서비스의 목적/전략 수정
- 아이디어 발굴 및 검토
- 개념 개발 및 테스트



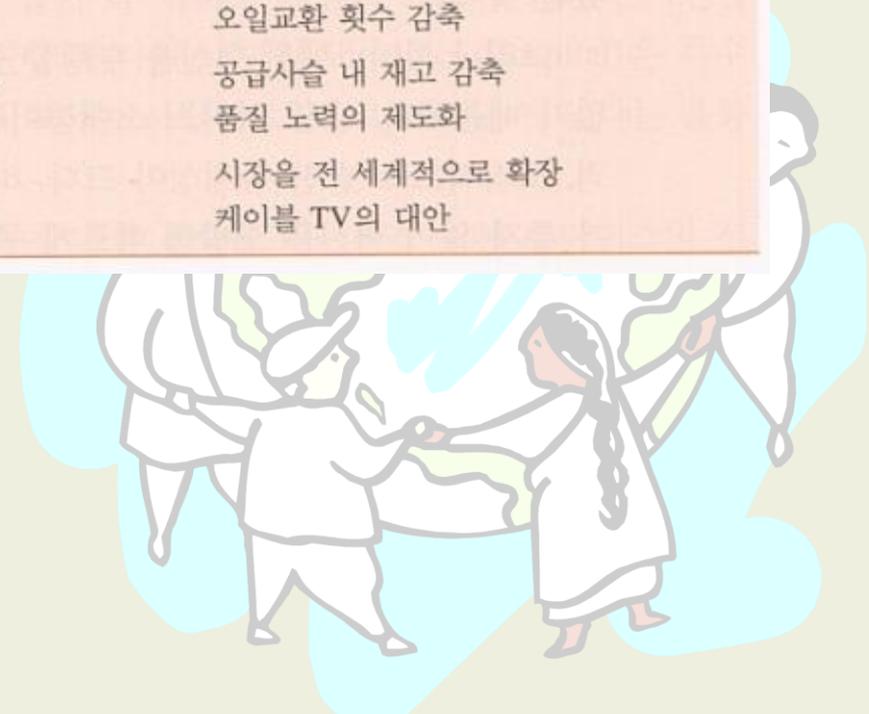
- 사업 분석
- 프로젝트 승인

그림 3.2 새로운 서비스 개발 프로세스 사이클

자료원: Reprinted with permission from S. P. Johnson, L. J. Menor, A. V. Roth, and R. B. Chase, "A Critical Evaluation of the New Service Development Process," in J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.) *New Service Development*, Sage Publications, Thousand Oake, Calif., 2000, p. 18.

표 3.2 기술 주도 서비스 혁신

기술 원천	서비스의 예	서비스 산업에 미치는 영향
동력/에너지	제트항공기 핵에너지	국제선 취항이 가능함 화석 연료에 대한 의존 감축
물리적 디자인	호텔 중앙홀 실내 스포츠 스타디움	위엄/크다는 느낌 연중 사용
원자재	광변색유리 합성엔진오일	에너지 보존 오일교환 횟수 감축
경영 방식	적시 생산 시스템(JIT) 6 시그마	공급사슬 내 재고 감축 품질 노력의 제도화
정보	전자상거래 위성 TV	시장을 전 세계적으로 확장 케이블 TV의 대안



# 서비스 디자인 요소

- ▶ 구조적 요소
  - ◆ 전달 시스템
  - ◆ 설비 디자인
  - ◆ 입지
  - ◆ 서비스 능력계획
- ▶ 관리적 요소
  - ◆ 정보
  - ◆ 품질
  - ◆ 서비스 접점
  - ◆ 서비스 능력 및 수요관리



# 숄다이스 병원 사례

- ▶ 캐나다의 토론토에 위치한 탈장 수술 전문병원
- ▶ 특수한 수술방식을 사용
- ▶ 경쟁병원과 비교하여 엄청 낮은 재발율



# 슬다이스 병원 사례

## ◀ 구조적 요소

- ◆ 전달시스템: 환자는 모든 프로세스에 참여(수술 전 자신이 직접 면도, 재활 담당 테이블로 직접 걸어감, 수술 후 경험 공유)
- ◆ 설비 디자인: 환자가 스스로 알아서 운동하고 나흘 안으로 회복되도록 설계
- ◆ 입지: 우수한 항공서비스가 가능한 대도시에 위치
- ◆ 서비스능력 계획: 배치로 수술일정을 잡아 시설능력을 최대한 활용

# 솔다이스 병원 사례

## ▶ 관리적 요소

- ◆ 정보: 매년 '동창회'모임을 가져 지속적인 관계 유지
- ◆ 품질: 모든 의사들이 솔다이스 방식의 탈장치료를 수행하고 있음(재발률이 매우 낮음)
- ◆ 서비스 접점: 모든 종업원은 환자들의 빠른 회복을 이룰 수 있도록 교육훈련을 받음
- ◆ 서비스능력 및 수요관리: 예약에 의해서만 수술이 가능하도록 함

# 고객가치 방정식

## 고객 가치 방정식

새로운 서비스 혁신이 고객에게 받아들여지기 위해서는 디자인 프로세스가 고객 중심의 관점을 취하여야만 한다. 고객의 관점에서 본 서비스의 가치는 다음과 같은 방정식으로 표현될 수 있다:

$$\text{가치} = \frac{\text{고객에게 제공된 결과물} + \text{프로세스 품질}}{\text{고객이 지불한 가격} + \text{서비스 획득 비용}}$$



# 프로세스 구조를 통한 전략적 포지셔닝

## ◆ 복잡성과 다양성의 정도

표 3.3 패밀리 레스토랑의 구조적 대안

낮은 복잡성/다양성	현재 프로세스	높은 복잡성/다양성
예약을 받지 않음	예약제	특정 좌석 지정
좌석 안내 없음; 칠판에 메뉴 물, 식기 셀프서비스	자리 안내; 메뉴판 제시 물과 빵 제공	메뉴 설명; 주요리와 특별요리 구운 빵과 전체로 구색을 갖추
고객이 주문표 작성	주문접수	좌석 혹은 지배인이 식탁에서 개별적으로 샐러드(4종류)
이미 조리한 것; 선택 불가능 4종류로 제한	샐러드바 주요리(6종류)	10종류로 확대; 불 뺀 요리 추가; 식탁에서 생 선빼를 빼냄
아이스크림; 셀프서비스	디저트(6종류)	12종류로 확대
커피, 차, 우유만	음료(6종류)	색다른 커피, 와인 리스트, 술 추가
샐러드와 주요리를 동시에 제공, 계산서와 음료를 동시에 제공	주문제공	별도의 코스-서비스; 코스 사이에 과즙 아이스 크림 제공; 통후추 제공
현금만 수납; 떠날 때 지불	현금 혹은 카드	지불방법 선택; 개인수표 포함, 박하사탕 제공

자료원: Roprinted with permission of the American Marketing Association: G. Lynn Shostack, "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing* 51, January 1987, p. 44.

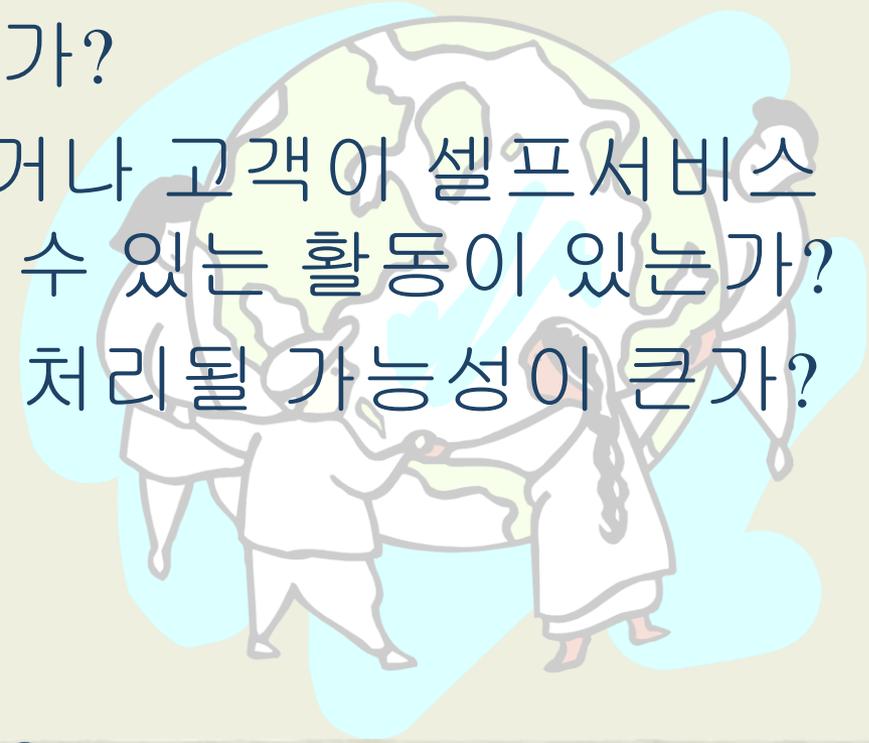
# 서비스 청사진

- ▶ 쇼스택(G. L. Shostack)이 제안한 서비스 전달 시스템의 시각적 도표(즉, 서비스 청사진)
- ▶ 서비스 청사진은 서비스 전달프로세스를 구성하는 모든 업무활동의 지도 또는 흐름도



## 서비스 청사진을 위한 질문

- ▶ 고객 행동을 이끌어내기 위해서는 어떤 표지판을 제공해야 할 것인가?
- ▶ 업무활동 중에 제거되거나 고객이 셀프서비스 (예: 급행 계산대)로 할 수 있는 활동이 있는가?
- ▶ 어떤 업무활동이 잘 못 처리될 가능성이 큰가?



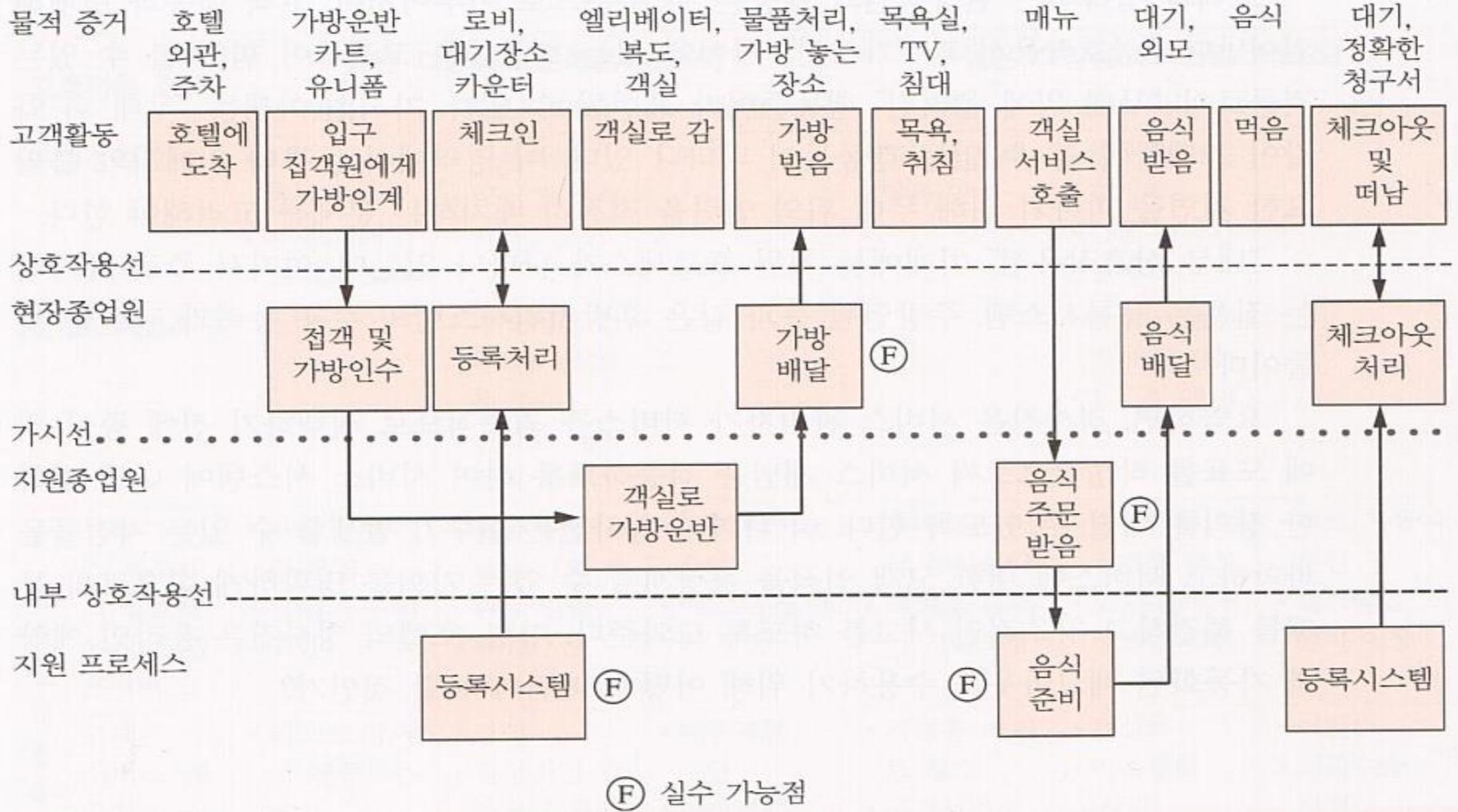


그림 3.3 고급 호텔 서비스 청사진

자료원: Reprinted from Mary Jo Bitner "Managing the Evidence of Service," in Eberhard E. Scheuing and William F. Christopher, eds., *The Service Quarterly Handbook*, (New York: AMACOM, 1993), p. 363.

## 서비스 프로세스 디자인의 분류

- ▶ 다양성 개념, 서비스 활동이 지향하는 대상, 고객접촉 정도를 사용해 분류(표 3.4 참조)



표 3.4 서비스 프로세스의 분류

고객접촉 정도	낮은 다양성(표준화된 서비스)			높은 다양성(고객화된 서비스)			
	재화	정보/이미지	사람	재화	정보/이미지	사람	
고객접촉 없음	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 드라이 클리닝</li> <li>• 자동판매기로 재고 보충</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신용카드</li> <li>• 대금명세서 처리</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자동차 수리</li> <li>• 맞춤 양복</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 컴퓨터 프로그래밍</li> <li>• 건물 디자인</li> <li>• 설계</li> </ul>		
간접고객접촉		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가정에서 컴퓨터로 식품 주문</li> <li>• 전화로 계좌 잔액 조회</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 항공관제사의 착륙 감독</li> <li>• TV 경매에 참가</li> </ul>		
직접고객접촉	고객-서비스 제공자의 상호작용 없음(셀프서비스)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자동판매기의 운영</li> <li>• 기성가구의 조립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현금자동 입출금기에서 현금 인출</li> <li>• 즉석사진 촬영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 엘리베이터 운영</li> <li>• 에스컬레이터 탑승</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부패 식당에서 음식선택</li> <li>• 식료품점에서 자유포장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 병원에서 병력기록 작성</li> <li>• 도서관에서 정보를 찾을</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 렌트 자동차 운전</li> <li>• 헬스클럽 설비 이용</li> </ul>
	고객-서비스 제공자의 상호작용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 레스토랑에서 제공하는 음식</li> <li>• 세차</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강의</li> <li>• 일상적인 금융거래 처리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대중교통 수단</li> <li>• 예방접종 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가정용 카페트 청소</li> <li>• 조정서비스</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초상화</li> <li>• 카운셀링(상담)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이발소</li> <li>• 외과수술 시행</li> </ul>

자료원: Reprinted with permission from Urban Wemmerlov, "A Taxonomy for Service Process and Its Implications for System Design," *International Journal of Service Industry Management* 1, no. 3 (1990), p. 29.

# 서비스 시스템 디자인의 일반적 접근방식

## ▶ 생산라인 방식

- ◆ 운영효율성과 일관된 품질을 보장하기 위해 통제된 환경하에서 틀에 박힌 서비스 제공

## ▶ 고객참여 방식

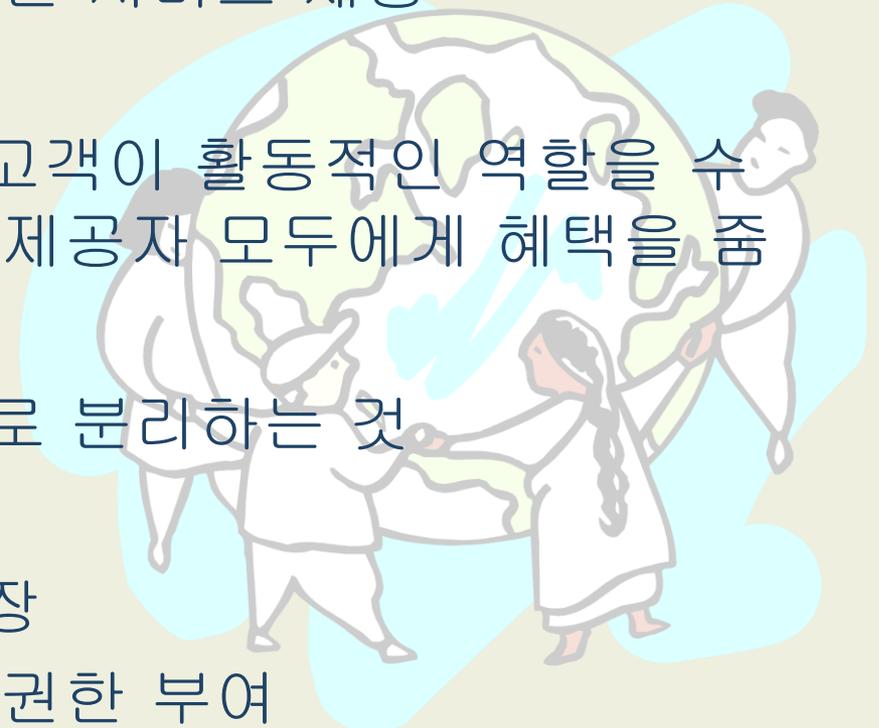
- ◆ 서비스 프로세스에서 고객이 활동적인 역할을 수행하여 고객과 서비스 제공자 모두에게 혜택을 줌

## ▶ 고객접촉 방식

- ◆ 고접촉/저접촉 운영으로 분리하는 것

## ▶ 정보 권한위임 방식

- ◆ 정보기술의 진보로 등장
- ◆ 직원과 고객 모두에게 권한 부여



# 운영 효율성과 판매기회간의 상충관계

