



서비스 전략

Service Strategy

학습목표

- 전략분석은 어떻게 하는가?
- 경쟁사와 차별화를 위한 본원적 경쟁전략은?
- 서비스전달 시스템은 어떻게 구축하는가?
 - 경쟁우선순위로서 최소요건, 우위요건은?
- 지속가능성과 관련된 **TBL** 및 **ISO 26000**이란?
- 정보기술과 서비스
 - 경쟁우위를 확보하기 위해 정보기술이 어떻게 활용되는가?
 - 정보기술 활용과 관련된 문제점은?
 - 규모확장성이란 무엇이고, 이를 높이는 방안은?
 - 인터넷 기업은 전통적 기업에 비해 비용 면에서 유리한가?
 - 기업 이익의 기여도에 따라 고객 응대를 차별화하기 위해서 정보를 어떻게 활용하는가?

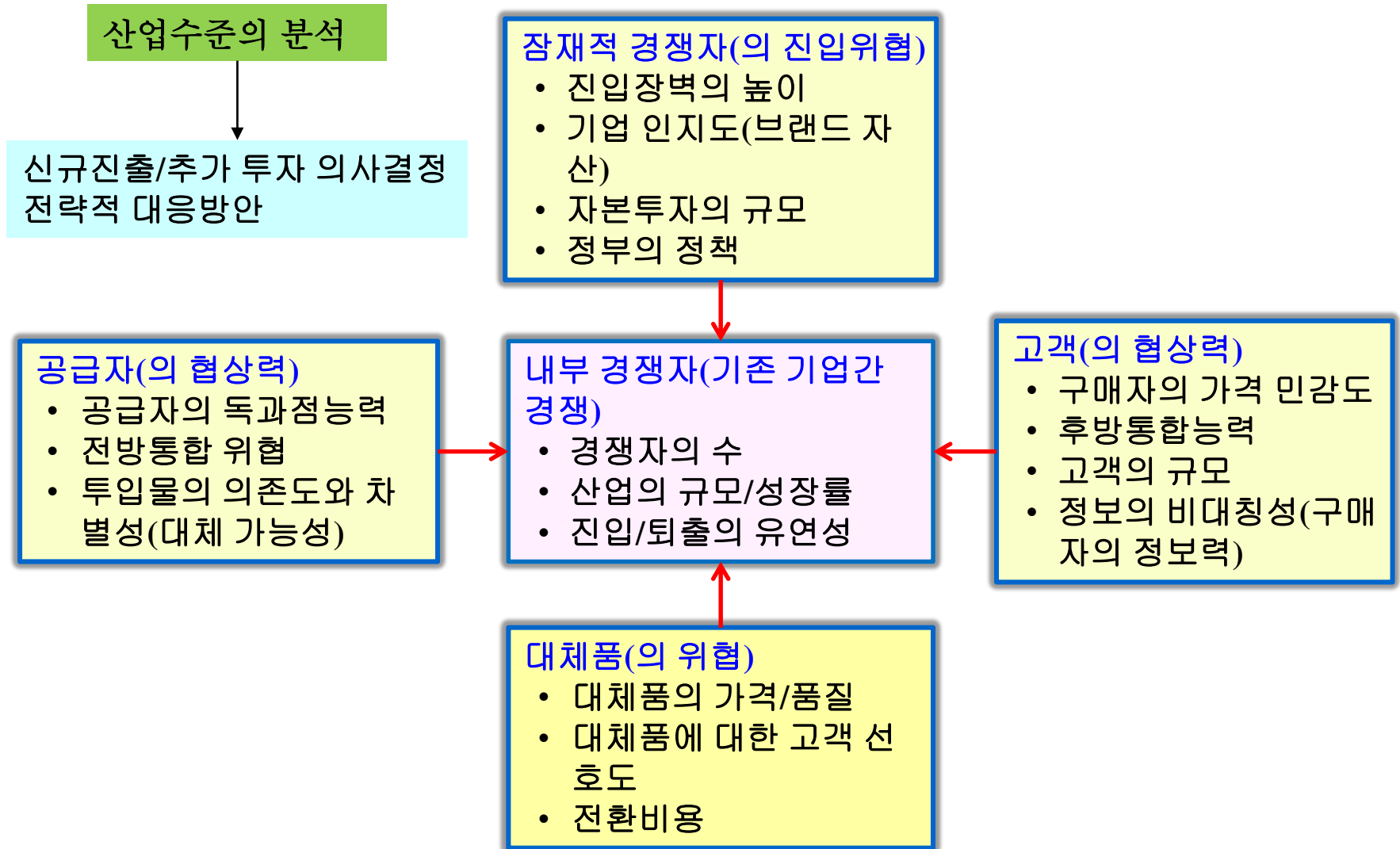
서비스 산업의 경쟁환경

구분	내용
상대적으로 낮은 진입 장벽	서비스혁신은 특허 받기 어려움, 노동집약적, 모방 용이
규모의 경제를 구현할 기회가 적음	물리적 이동의 필요성, 시장지역 제한, 소규모 점포 형성
수요의 변동이 심함	시간별, 일별, 주별, 계절별 변동
기업의 영세성	구매자나 공급자에 대한 협상력이 떨어짐
서비스 대체 상품 개발	당뇨검사세트, 온라인스트리밍, IPTV, 한의원
고객 충성도	충성 고객 기반으로 진입장벽 구축 가능
퇴출 장벽	이윤이 별로 나지 않아도 운영

전략분석은 어떻게 하는가?

- **5대** 경쟁요인분석
- **SWOT** 분석

5대 경쟁요인분석(5 forces analysis) – Porter



의료서비스에 대한 5대 경쟁요인분석

요소	1980년대	현재	비고
내부 경쟁자	낮음	높음	비슷한 의료수가
잠재적 경쟁자의 진입위험	낮음	중간	의료시장 개방
공급자의 협상능력	중간	중간	전문인력, 의료장비, 제약회사
고객의 협상능력	낮음	높음	환자의 클레임
대체품의 위협	중간	높음	대체 의료품, 홈닥터, 원격진료

박용태, 서비스공학, p.103

SWOT 분석

기업 수준의 분석

외부환경 분석

시장요인, 경쟁요인, 경제적 요인, 기술적 요인, 사회적 요인
외부환경분석을 토대로 기회-위협 요인 도출

- 경쟁사의 약점은 무엇인가?
- 현 시장의 추세는 무엇인가?
- 기술이 새로운 서비스 기회를 제공하는가?
- 우리 회사가 차지할 만한 틈새시장이 있는가?

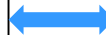


- 우리 회사가 직면한 장애물은 무엇인가?
- 경쟁사가 무엇을 하고 있는가?
- 기술의 변화가 우리의 지위를 위협하는가?
- 현금흐름에 문제가 있는가?

내부역량 분석

마케팅역량, 재무역량, 연구개발역량, 생산/물류역량, 관리역량
내부역량분석을 토대로 강점-약점 도출

- 우리 회사의 강점은 무엇인가?
- 다른 기업보다 잘 하는 것은 무엇인가?
- 우리만이 갖고 있는 자원은 무엇인가?
- 시장에서 보는 우리 회사의 강점은?



- 개선해야 할 것은 무엇인가?
- 피해야 할 것은 무엇인가?
- 매출을 잃게 하는 요인은 무엇인가?
- 시장에서 보는 우리 회사의 약점은 무엇인가?

SWOT 매트릭스 및 전략 도출

SWOT 분석 (SWOT 매트릭스)

		내부 역량	
		강점	약점
외부 환경	기회	강점-기회전략(max-max) 강점을 활용하여 기회를 최대한 활용하는 전략대안 도출	약점-기회전략(min-max) 약점을 보완하며 기회를 최대한 활용하는 전략대안 도출
	위협	강점-위협전략(max-min) 강점을 활용하여 위협을 회피하는 전략대안 도출	약점-위협전략(min-min) 약점을 보완하며 위협을 회피하는 전략대안 도출

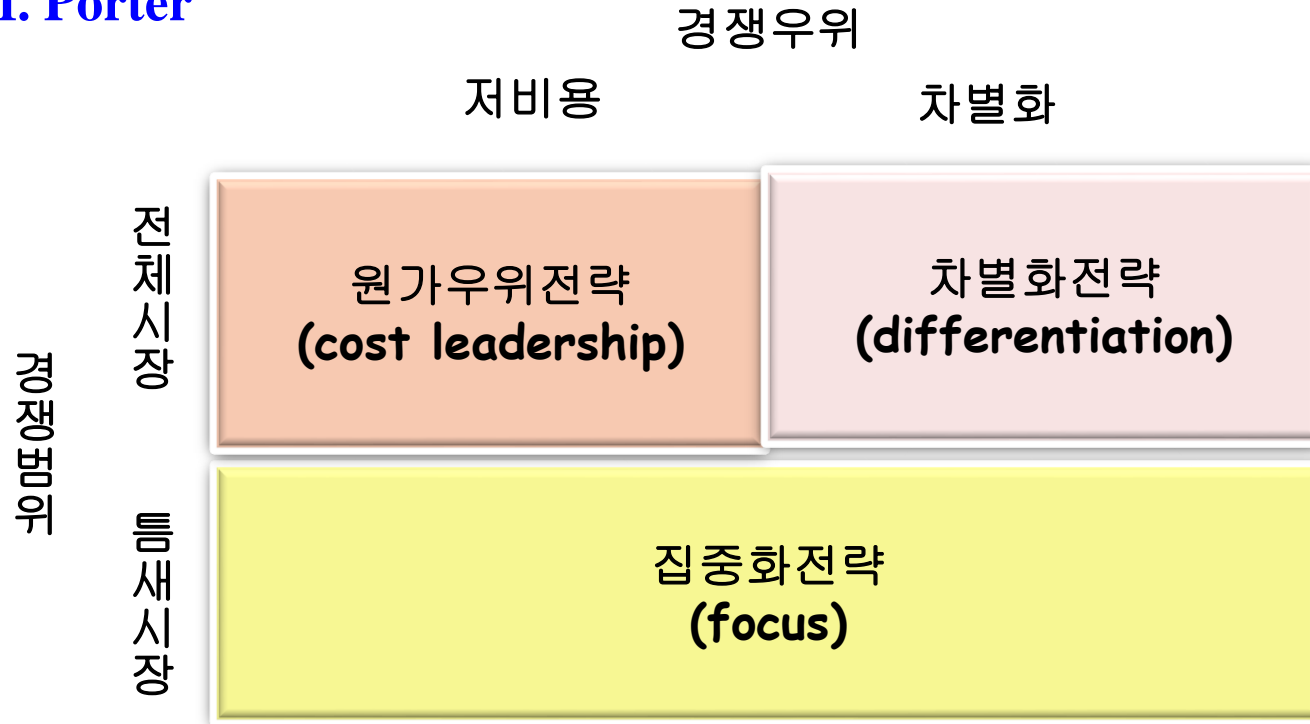
SWOT 분석을 활용한 전략대안 도출사례

<div> <div>내부역량</div> <div>외부환경</div> </div>		강점	약점
		높은 수익성 낮은 부채비율 설비운영경험이 풍부한 인력보유 체계적 개발 및 R&D 투자	노후/고비용 발전설비 운영 정부 및 한전의 규제 발전부문 외 전문성 부족
기회	개방화 시장 중심 경영 패러다임 틈새 전략시장 진출	수익창출 경영체제 구축 인적역량 확보 설비운영 효율성 제고 보유자원 활용 및 사업다각화 R&D 역량 집중관리	신규사업 관리능력 강화 원가경쟁력 제고 도전적 기업문화 창출 유관기관 협력체 지원
위협	전력시장 경쟁 치열 분산형 전원 등 신기술 발달로 시장 잠식 노사갈등 요소 내재	경쟁사 대비 시장지배력 강화 현장 중심 핵심기술 확보 환경규제 강화 대응력 확보	최적 발전설비 운용 연료구매의 효율성 극대화 기업 이미지 제고 상생의 노사관계 제고

말콤볼드리지 MB모델 워크북, p151

경쟁사와 차별화를 위한 본원적 경쟁전략은?

M. Porter



원가우위전략

(효율적인) 대규모 설비; 비용의 엄격한 통제; 혁신기술(자동화)



- 최신 장비와 하이테크 기술에 대한 투자로 초기 손실 가능성
- 공격적인 가격정책으로 수익성 악화 가능성
- ‘싼 게 비지떡’ 이미지의 부담

세부 전략	적용 예
서비스의 표준화	단순, 반복 서비스가 대상
서비스 전달과정에서 개인적 요소(고객화)를 축소	ATM; internet shopping; fast foods
네트워크 비용의 절감	hub-and-spoke 활용; 운송수단 공유
decoupling (업무의 일부를 백오피스로 이관)	익류 수선, 온라인 상담

차별화전략

- 브랜드 이미지, 첨단 기술, 서비스 특징, 고객 서비스, 딜러망 등에서 차별화
- 가격 보다는 고객 충성도를 강조

세부 전략	적용 예
무형적 요소의 유형화	기업방문 기념 사진; 행사(동문회, 망년회)의 기념품/사진 제공; 졸업증서; 자격증서; 호텔(대학) 이름이 새겨진 기념품
표준품의 고객화	고객의 이름 기억(리츠칼튼호텔) Make-to-order(Taco-Bell)
인지된 위험을 줄임	병원: 사전 설명, 청결한 최신 설비, 서비스 보증, 면허증, 포상 전시 미용실이나 성형외과의 사진
관련 정보의 사전 제공	투어 가이드(기업, 캠퍼스)
종업원 훈련	Hamburger 대학(McDonalds); 서비스아카데미(에버랜드)
품질의 통제	복수의 점포(체인점)에서 일관된 품질 유지

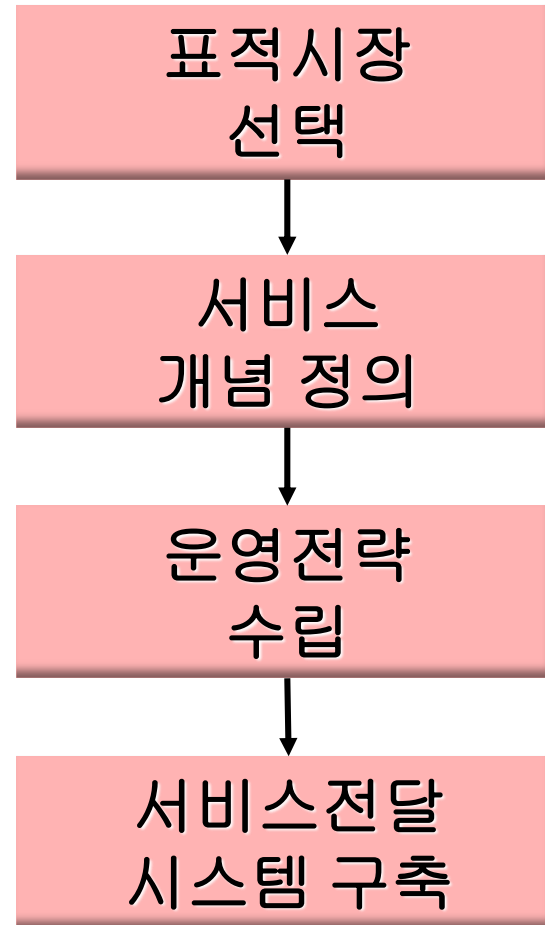
집중화전략

- 원가주도나 차별화 전략을 특정 세분시장에 응용하는 것
- 좁은 표적시장을 보다 효과적이고 효율적으로 서비스

대상	적용 예
구매자 그룹	교원나라보험, USAA
서비스	한솔병원; Shouldice Hospital; FedEx
지역	Southwest Airlines; 특정 지역에 기반을 둔 소매점

서비스 전달시스템은 어떻게 구축하는가?

전략적 서비스 비전
(Heskett, Sasser & Schlesinger)



표적시장 선택 (전략적 포지셔닝)

우리의 **고객**은 누구로 할 것인가?

고객 계층의 구분- 시장세분화

인구통계학적 구분
라이프 스타일별 구분

표적시장(목표 고객) 선택

각 세분시장별 특성 파악 및 니즈 분석

- 시장 요인 : 시장 규모, 성장성, 상품수명주기
- 경쟁 요인 : 기존 경쟁자, 잠재적 경쟁자
- 자사와의 적합성 : 기업목표, 자원, 마케팅 믹스와의 조화

positioning

경쟁사와 차별화된 자리 매김
브랜드 이미지는 포지셔닝의 결과

Southwest Airlines
(사업 초기)

요금에 민감한 단거리 비즈니스 여행자
(텍사스 주 주변 도시들을 왕래하는 고객으로, 자동차를 이용하거나 기존 메이저
항공사의 서비스에 불만이 있는 사람)

FedEx

빠른 소포배달을 필요로 하는 고객

표적시장
선택

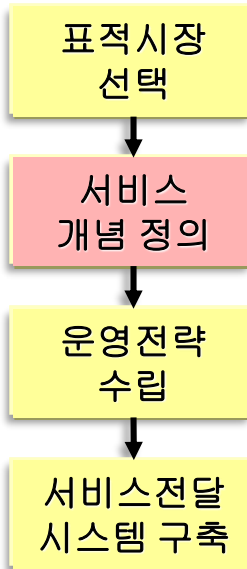
서비스
개념 정의

운영전략
수립

서비스전달
시스템 구축

서비스개념 정의

- 고객이 경쟁사의 상품과 비교하여 우리 상품을 선택하게 하는 이유 (경쟁우선순위)
- **고객 관점에서** 기업이 고객에게 제공할 서비스에 대한 약속
- 고객과 조직 구성원 모두가 **공유**할 수 있도록 명확히 정의



IKEA : 가격과 품질

“값이 싸며 디자인과 기능이 우수한 다양한 형태의 가정용 가구 제공”

Southwest Airlines
(사업 초기)

정시출발 및 정시도착; 낮은 가격; (즐거운 여행)

FedEx

Absolutely, Positively, Overnight Delivery

경쟁우선순위로서 최소요건, 우위요건이란?

□ 경쟁우선순위

- 경쟁요소로 삼을 수 있는 운영차원의 특성
- 경쟁사 상품 대신 우리 상품을 구매하도록 설득하기 위해 무엇을 강조할 것인가?



qualifier, winner & loser

service qualifier (최소요건)

- 경쟁에 참여하기 위하여 기본적으로 갖추어야 할 경쟁우선순위
- 당연품질요소(hygiene factor)

전달속도(패스트푸드점), 배송의 신뢰성(UPS, FedEx)

service winner (우위요건)

- 경쟁사 대신 우리 서비스를 선택하도록 할 수 있는 경쟁우선순위
- 매력품질요소
- 구매시의 고객의 니즈에 따라 서비스 winner는 달라질 수 있다.
- winner가 경쟁환경에 따라 qualifier가 되기도 함

속도(FedEx); 비용(저가항공사); 고객화(Dell)

service loser (실패요건)

- 기대수준에 미치지 못하거나 실패하면, 실망하고 발길을 끊는 요소
- 신뢰성(자동차 수리센터); 인격화(익사의 무례한 태도); FedEx의 배달속도

구매 결정

qualifier로 screen한 후, winner를 갖춘 업체로 선정

재이용 결정

loser에 따라 결정

운영전략 수립

기업 관점에서 서비스 개념의 구현방안

- 각각의 기능부문(마케팅, 재무, 운영 등)은 서비스 개념을 어떻게 지원할 것인가?
- 서비스 품질과 원가 통제는 어떻게 할 것인가?
- 측정, 인센티브, 보상제도는 어떻게 구현할 것인가?
- 경쟁기업과 비교하여 서비스 품질, 원가의 구성, 생산성, 서비스 제공자의 사기와 충성도는 어떻게 차이를 두어야 하나?

표적시장
선택

서비스
개념 정의

운영전략
수립

서비스전달
시스템 구축

Southwest Airlines
(사업 초기)

- 신속한 탑승수속으로 항공기 이용률 제고
- 비용 절감 - 식사 제공 없음
- '즐거움' 을 제공할 수 있는 직원의 선발/훈련

FedEx

Hub-and-spoke system

서비스 전달시스템 구축

서비스가 고객에게 전달되는 시스템 구축

- 서비스 전달시스템에서 종업원의 역할, 기술, 설비, 장비, 설비 배치, 절차들의 세부적인 사항을 어떻게 설계할 것인가?
- 시설의 능력(평상시와 피크타임)은 어느 정도 되어야 하나?
- 어느 정도까지 서비스를 전달할 것인가?
 - ✓ 품질 수준
 - ✓ 경쟁기업과의 차별화 수준
 - ✓ 경쟁기업에 대한 진입장벽 설정 수준

표적시장
선택

서비스
개념 정의

운영전략
수립

서비스전달
시스템 구축

Southwest Airlines (사업 초기)

- 같은 종류의 항공기(B737) 보유 - 운영 및 유지보수비용 절감
- 선착순 좌석 배정 - 탑승수속의 신속화 및 티켓 판매의 단순화
- point-to-point 운항으로 시간 준수 및 화물분실 사고 최소화
- 유머감각으로 서비스 제공

FedEx

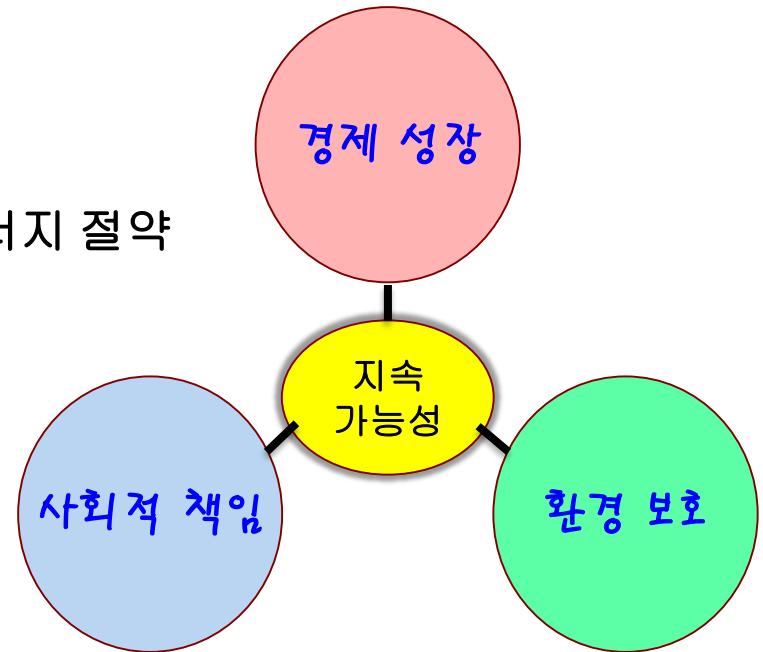
24시간내 배달을 구현하기 위해 중앙에 물류센터를 구축하고 모든 도시들에서 중앙으로 연계되게 배달시스템을 설계

지속가능성과 관련된 TBL 및 ISO 26000이란?

왜 지속가능성(sustainability)인가?

- 법규, 규제 – 인권, 환경, ...
- 이미지 개선 – 환경, 사회적 책임
- 경제성 – 린생산으로 폐기물 감축, 에너지 절약

지속가능성을 확보하기 위해서는?



Triple Bottom Line(TBL) :

“기업이 **경제적**으로 생존가능하고, **환경적**으로 건전하며, **사회적**으로 책임을 지도록 조화로운 노력을 하는 상황”

애플의 제2캠퍼스



마무리 외관 공사가 한창인 애플 제2 캠퍼스의 모습. 옥상에 설치한 태양광 패널에서는 16메가와트(MW)의 전력을 생산하며, 사용하고 남은 에너지는 판매할 예정이다. [사진 매튜 로버츠]

ISO 26000

핵심주제	쟁점
조직 거버넌스	의사결정 프로세스와 구조
인권	실사, 인권의 위험상황, 공모 회피, 고충 처리, 차별과 취약그룹, 시민권과 정치적 권리, 근로에서의 기본원칙과 권리
노동관행	고용과 고용관계, 근로조건과 사회적 보호, 사회적 대화, 근로에서의 보건과 안전, 작업장에서의 인적 개발과 훈련
환경	오염방지, 지속가능한 자원 이용, 기후변화 완화와 적응, 환경 보호, 생물다양성 및 자연서식지 복원
공정운영 관행	반부패, 책임있는 정치 참여, 공정 경쟁, 가치사슬에서의 사회적 책임 촉진, 재산권 존중
소비자 이슈	공정한 마케팅, 사실적/편파성 없는 정보와 공정한 계약관행, 소비자의 보건과 안전 보호, 지속가능한 소비, 소비자 서비스, 지원 및 불만과 분쟁 해결, 소비자 데이터 보호와 프라이버시, 필수 서비스에 대한 접근, 교육과 인식
지역사회 참여와 발전	지역사회 참여, 교육과 문화, 고용 창출과 기능 개발, 기술 개발과 접근성, 부와 소득 창출, 보건, 사회적 투자

경쟁우위를 확보하기 위해 정보기술이 어떻게 활용되는가?

		Online(real time)	Offline(analysis)
전략적 초점	외부 (고객)	진입장벽 창출	데이터베이스 자산
	내부 (운영)	수익 창출	생산성 향상

진입장벽 창출 - online 정보를 고객에게 활용

온라인 티케팅

온라인
예약시스템

마일리지 제도
보너스 포인트

애용자
클럽

전환비용

서비스정보
제공

통신회사 교체-개인정보 및 기록물
온라인 구매 네트워크 구축

택배물의 위치트래킹시스템
예금 잔액정보 제공
슈퍼마켓의 카트 스크린에 매장정보

수익 창출 - online 정보를 내부운영에 활용

SABRE 시스템
(항공사, 호텔, 크루즈)

수율관리

POS

주문용 단말기(식당, KTX)
배달서비스의 POS 결제

GPS

Otis Elevator
차량수리센터의
수리 매뉴얼

전문가
시스템

고객서비스
개선

대리운전
택배회사

고객문의 정보(주식시세)를 신속
하게 응답하고 즉시 처리

→ 생산성 향상 및 만족도 개선

database 자산 - offline 정보를 고객에게 활용

데이터베이스의 구축 및 유지에 드는 비용 자체가 진입장벽

American Home Shield;

신용카드회사가 고객 구매습관을 가맹점에 제공

정보판매

신서비스
개발

Club Med


micro-
marketing

바코드나 스캐닝 기술로
획득한 고객의 구매정보
의 활용


고객정보
제공

점점 직원에게 고객의
구매, 선호도 정보 등 제공

생산성 향상 - offline 정보를 내부 운영에 활용



업무 자동화



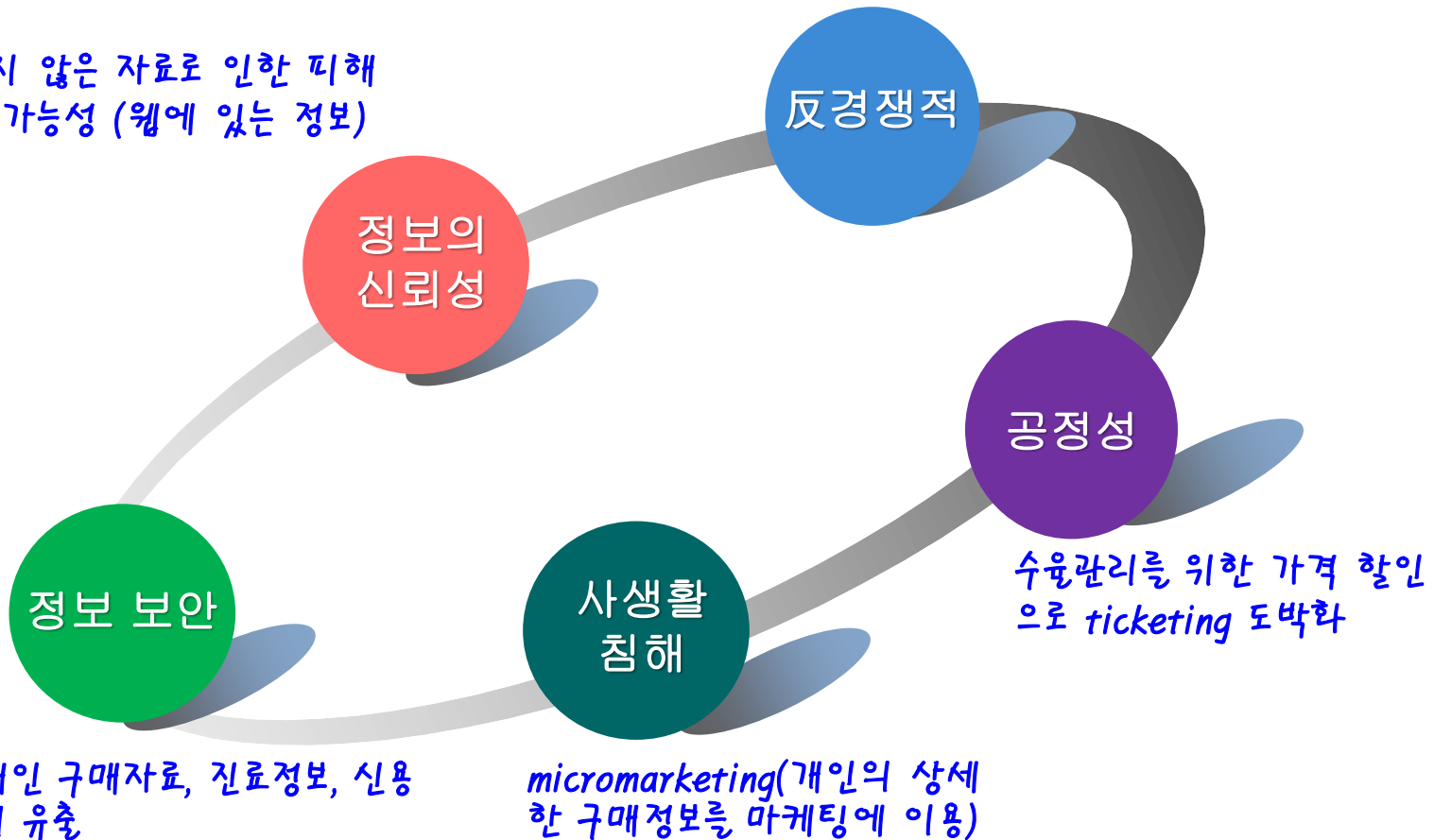
프로세스
개선

재고 현황 파악 및 주문 등

정보기술 활용과 관련된 문제점은 없는가?

진입장벽 구축을 위한 마일리지제도
공급으로 결재 : 가격에 의한 경쟁을 무
력화시킬 가능성

정확하지 않은 자료로 인한 피해
를 입을 가능성 (웹에 있는 정보)



규모확장성이란 무엇이고, 이를 높이는 방안은?

규모확장성(scalability)

- 매출액 증가에 따른 공헌이익(수입-변동비)의 향상 능력
- 고객의 추가로 인한 변동비용이 0이면 확장성이 무한대가 됨

규모확장성을 높이는 방법

- 정보/데이터 移轉 서비스만 수행 --- 온라인 사전, 온라인 음원서비스
- 고객이 스스로 서비스를 수행하게 함 ----- 온라인 예매
- 고객이 다른 고객을 서브하게 함 ----- 온라인 옥션

규모확장성 차별화 방안

- 'richness' ----- 콘텐츠를 풍부(양과 질)하게 함
- '네트워크 효과' ----- 참여 고객의 증가로 가치 증가
- 인간의 개입(중재) ----- 유능한 콜센터 직원 활용

규모확장성과 전자상거래

Dimensions	<div> <div>High</div> <div>← Scalability →</div> <div>Low</div> </div>			
E-commerce Continuum	Selling Information (E-service)	Selling value-added service	Selling services with goods	Selling goods (E-commerce)
Information vs. Goods Content	Information dominates	Information with some service	Goods with support services	Goods dominate
Degree of Customer Content	Self-service	Call center backup	Call center support	Call center order processing
Standardization vs. Customization	Mass distribution	Some personalization	Limited customization	Fill individual orders
Shipping and Handling Costs	Digital asset	Mailing	Shipping	Shipping, order fulfillment, and warehousing
After-sales service	None	Answer questions	Remote maintenance	Returns possible
Example Service	Used car prices	Online travel agent	Computer support	Online retailer
Example Firm	Kbb.com	Biztravel.com	Everdream.com	Amazon.com

인터넷 기업은 전통적 기업에 비해 비용 면에서 유리한가?

전통적 기업
vs
인터넷기업

물리적인 점포의 확보 및 유지비용

재고와 인력

물류비용

재고와 인력

□ 재고

● 안전재고의 크기

- ◆ N 개의 매장이 있을 경우 : $k\sigma N$ (k 는 서비스수준에 의해 결정되는 값)
- ◆ 중앙에 매장 하나를 운영할 경우 : $k\sigma\sqrt{N}$

- 소매 수요는 정규분포가 아닌 극단적인 분포를 따르는 경우가 많아 분산이 크고, 따라서 안전재고의 수준이 더 높아진다.

● 재고기록의 정확성

□ 인력

- 인력의 크기도 재고와 비슷한 원리로 집중화된 시스템에서 적게 소요됨
 - ◆ 각 점포간 수요 변동의 상쇄효과(averaging effect)로 인해

- 소매점에서는 실제 재고량의 불확실성으로 인해 더 많은 재고 유지
 - 절도, 기록 오류, 배송시의 검수 오류
 - 2010년 유통업체 절도 피해 24조원(매출의 13%) - 미국
 - 매장 물품의 71%가 재고 부정확한 경우도 있음
- “유령 품절” (phantom stockout)
 - 상품이 점포에 있으나, 고객이 다른 곳에 놓아두어 찾을 수 없는 경우
 - 품절의 19%가 이에 해당되는 서점도 있음

- “무소유” @양서문고
 - 점포의 수는 100이고 하루 판매량이 평균 20권, 표준편차가 5권
 - 서비스 수준(service level)이 95%라면
 - 하루 평균 총판매량 : $100 \times 20 = 2,000$ 권이고, 안전재고는 $1.645 \times 5 \times 100 = 822$ 권
- 웹사이트와 함께 하나의 물류창고 운영
 - 안전재고 : $1.645 \times 5 \times 10 = 82$ 권

물류비용

- 인터넷 회사는 물류창고에서 소비자에게 직접 배송
- 반송비용이 전통적인 회사에 비해 막대하다.
 - 전통 : 직접 확인 후 구매하므로 반품률이 5%; 반송물품은 진열대로
 - 인터넷 : 반품률이 보통 30%; 물류창고의 제 위치로 가야 함

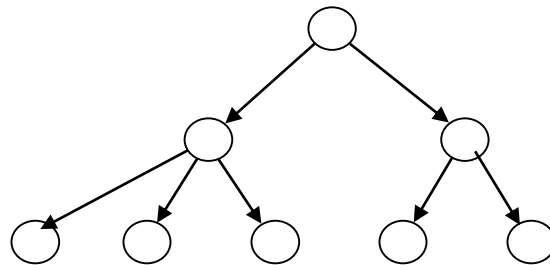
Traditional Systems

Central Warehouses

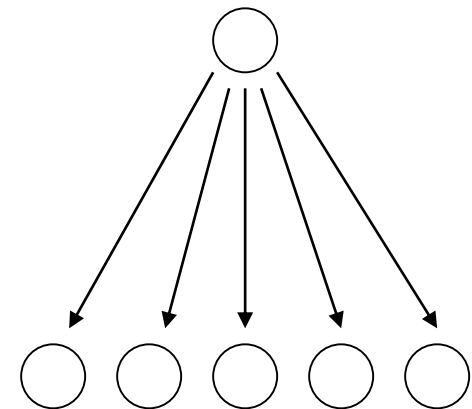
Distribution Centers

Retail Outlets

Customers



Internet Systems



기업 이익의 기여도에 따라 고객 응대를 차별화하기 위해서 정보를 어떻게 활용하는가?

고객의 등급(code)에 따라 고객을 다른 쥬(직원)로 배정
Biz class(항공사) ; call center에서 등급별로 직원 배정

기여도에 따라 고객을 등급화
KB ; MVP, 로얄스타, ...

Coding
등급화

Routing
배정

고객분류

Targeting
표적화

선택된 고객에게 은밀하게 특별한
할인혜택이나 판촉활동을 전개

Sharing
공유

타사 거래실적 자료를
이용하여 등급화

