

**서비스의 특징**

**Nature of Service**

# 학습목표

- 제조업과 서비스업을 엄밀히 구분할 수 있는가?
- 서비스의 특징에 따른 관리상의 이슈는 무엇인가?
- 제공되는 서비스에는 어떤 것이 포함되는가?
- 고객의 접촉도에 따라 서비스를 어떻게 분류하는가?
- 자본집약도와 고객화의 수준에 따라 서비스를 어떻게 분류하는가?
- 서비스시스템 운영관리자는 어떤 면에서 제조시스템 운영관리자와 다른가?
- 운영 부문과 마케팅 부문의 관점은 어떻게 다른가?
- 조직의 내부 서비스는 어떻게 관리해야 하는가?

## 제조업과 서비스업을 엄밀히 구분할 수 있는가?

- 모바일폰 제조회사에서 고객에게 제공하는 서비스에는 어떤 것이 있는가?
- 특정 회사의 모바일폰을 계속 구매하는 이유는 무엇인가?

# 제조업과 서비스업을 엄밀히 구분할 수 있는가?

- 제조업과 서비스업의 구분이 모호하고 무의미해지고 있다.
  - 제품의 구매에 촉진적 역할을 하는 서비스의 구매가 동반- 설치, 유지보수
  - 서비스의 구매에는 촉진적 역할을 하는 제품의 구매가 동반
- product-service system(PSS)
  - 새로운 가치 창출 및 차별화를 위해 제품과 서비스의 결합
  - servitization - 제품의 서비스화(정수기 렌탈, ipod+itunes)
  - productization - 서비스에 물리적 요소 추가(ATM)
- “제조활동”과 “서비스활동”
  - "서비스 산업이란 것은 없다. 있다면 오직 그 산업이 갖고 있는 서비스부문이 다른 산업보다 많은가 적은가 하는 사실 뿐이다. 우리는 모두 서비스 세계에 살고 있다."(Theodore Levitt)
  - 제조와 서비스의 상대적 비중이나 제품 생산자인가 서비스 생산자인가가 중요한 것이 아니고 고객 관점에서 볼 때 가치가 어디에 있는지가 중요하다.
  - 제조기업에서도 직간접으로 75%가 서비스 활동이다.

# PSS의 유형

## 제품 중심 PSS

- 제품 관련 서비스(제품의 유지보수, 할부금융, 소모품 공급, 제품 회수/폐기)
- 제품 관련 자문(주로 기업 고객 대상)

## 사용 중심 PSS

- 제품의 기능을 판매하고 사용은 고객이
- 소유권 이전은 안되고 제품의 유지/보수는 공급자 담당
- 제품 임대(정수기), 제품 대여/공유(렌터카)

## 결과 중심 PSS

- 서비스(결과물)만을 제공 – 어떤 제품을 쓰는지는 관계 없음
- 서비스 아웃소싱(정소, 세탁서비스, 차량의전서비스)

세탁서비스라면 PSS별로 어떻게 달라지는가?

복사업무라면 PSS별로 어떻게 달라지는가?

## 서비스의 특징에 따른 관리상의 이슈는 무엇인가?

- ❑ 고객이 서비스 프로세스에 참여한다.
- ❑ 생산과 소비가 동시에 발생한다.
- ❑ 서비스능력은 시간이 지나면 없어진다.
- ❑ 눈에 안 보인다(무형성).
- ❑ 투입이나 산출이 균질하지 않다(이질성).
- ❑ 소유권 이전이 불가능하다.

## 고객이 서비스 프로세스에 참여한다(coproducer).

- 대량생산체제 구축이 어렵다.
- 고객도 투입 자원 중 하나이다.
  - 신뢰도가 낮은 공급자(고객 자신, 소유물, 정보)도 있다.
  - 노동력이 신기술이나 프로세스 개선을 무시하거나 거부하기도 한다.
  - 따라서 고객도 관리 대상이다.
- 서비스 시설(**servicescape**)이 고객에 노출되어 있다.
  - 고객 관점에서 디자인해야 한다.
  - 서비스의 신뢰감을 높이기 위해 후방시설(**back office**) 공개
- 고객의 지식, 경험, 동기, 정직성 등이 서비스성과에 영향을 미친다.
- 고객의 기분, 태도 및 행동이 자기 뿐 아니라 다른 고객에게도 영향을 준다.

## 생산과 소비가 동시에 발생한다.

	제조 시스템	서비스 시스템
대량생산	가능	곤란 → 분산화
수요 변화 대응	재고로 (재고관리)	고객의 기다림으로 (대기행렬관리)
품질관리	고객에게 전달하기 전에 품질 통제가 가능	사전에 품질 통제가 어렵다. - 고객과의 접촉 순간에 품질이 결정됨
환경과의 관계	재고에 의해 생산시스템과 고객의 수요를 분리(decoupling)	수요의 변화가 서비스 시스템에 그대로 전달됨



# 서비스능력의 시간적 소멸성(perishability)

- 비행기의 빈 좌석, 병원의 빈 병실, 호텔의 빈 객실, 환자가 없는 시간대의 의사의 서비스 능력
- 유향 서비스능력은 기회손실(**opportunity loss**)
- 수요의 변동성(일, 주, 계절)이 제품보다 크다.

수요를 놓치지 않으면서 유향 서비스능력을 줄이려면?

→ 수요와 생산능력의 맞추기(11장)

수요가 서비스능력을 초과하면?

→ 고객의 기다림 활용 -  
대기행렬관리(12, 13장)

# 눈에 안 보인다 - 무형성(intangibility)

- 무형성은 상대적이다.
- 특허권을 인정 받기가 어렵다.
- 품질 평가가 어렵다.
  - 구매하기 전에 평가가 곤란하고 측정이 어렵다.
  - 제품 구입의 경우보다 높은 수준의 위험을 인식
    - 구매 결정에 평판 중시
    - 공공기관이 개입하여 보증 → 혁신장애, 진입장벽

# 투입이나 산출이 균질하지 않다 - 이질성

투입자원의 이질성으로 표준화와 품질통제가 어렵다.

접점직원 — 제공방식의 매뉴얼화로 직원의 임의성 제한

고객 — 고객의 범위를 제한

산출의 이질성으로 서비스 성과의 측정이 어렵다.

양적 성과(진료환자수)만 측정해도 될까?

서비스 받기 전과 받은 후의 변화를 측정?

강의 품질은 어떻게 측정하는 게 타당한가? 강의평가? 아니면?

# 소유권(ownership) 이전 불가

서비스는 소유권 이전이 안됨 →  
고객은 일정 기간 동안 자원의 대여나 접근권(사용권)을 획득

서비스의 유형	예	고객의 가치	경영상의 도전과제
제품 대여	차량, 도구, 가구, 장비	일시적인 독점적 이용권 획득	부지 선정 및 유지보수
장소나 공간 대여	호텔 방, 항공기 좌석, 보관소	넓은 공간 중 일정 부분의 독점적 이용권 획득	청소 등 시설관리, 수요와 공급 맞추기
노동력 및 전문기술	자동차 수리, 수술, 경영 컨설팅	다른 사람을 고용하여 업무 수행	전문지식의 업그레이드, 유휴시간(idle time) 최소화
물리적 시설 이용	테마파크, 캠프장, 피트니스 센터	일정 기간 동안 시설 출입 허용	대기행렬 및 혼잡도 관리
네트워크 이용	전력, 휴대전화, 인터넷	참여하기 위해 접근 권한 획득	가용성(다운타임 최소화), 가격의 탄력적 결정

# 제공되는 서비스에는 어떤 것이 포함되는가?

- 식당에서 제공받는 서비스에는 어떤 것이 포함되는가?
- 강의서비스에는 어떤 것이 포함되는가?

# 제공되는 서비스에는 어떤 것이 포함되는가?

## 서비스 패키지 - 제공되는 물품과 서비스의 묶음

구분	설명
지원시설 ( <b>supporting facility</b> )	서비스 제공이전에 갖추어야 할 물리적 자원
촉진재(보조용품; <b>facilitating goods</b> )	고객이 구입하거나 소비하는 물품; 고객이 제공하는 물품
정보( <b>information</b> )	고객이나 서비스 제공자로부터 얻는 운영 데이터/정보
명시적 서비스 ( <b>explicit service</b> )	오관으로 분명히 판단 가능한 혜택 서비스의 본질적이고 핵심적인 특징
묵시적 서비스 ( <b>implicit service</b> )	모호하게 주관적으로 느끼는 심리적 혜택 서비스의 비 본질적인 특징

## 일관된 서비스 패키지 제공이 중요하다!

패키지 요소	budget hotel	Costco
지원시설	콘크리트 빌딩과 단아한 가구	사치스럽지 않은 건자재 사용(냉난방 배관 노출), 상품진열대
보조용품	비누와 화장지로 제한	한정된 브랜드만 취급, 날개로는 구입 불가
정보	빈방에 대한 정보(방 예약에 이용)	할인정보, 반품/환불시 영수증 불필요
명시적 서비스	청결한 방, 편안한 침대	값싼 구매, <b>100%</b> 환불정책으로 쉽게 구입 가능
묵시적 서비스	친절한 직원, 보안 유지된 주차장	회원제로 소속감, 외국에서 구매 경험 있는 고객에게 익숙함 제공

# ibis budget hotel





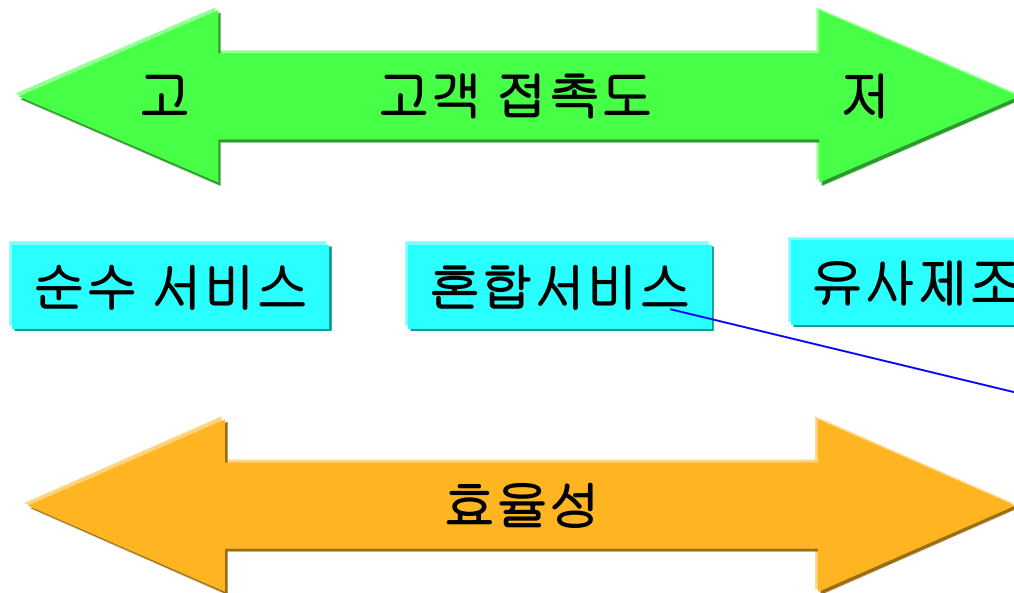
## Costco 매장



# 고객의 접촉도에 따라 서비스를 어떻게 분류하는가?

- 고객 접촉도 : 총 서비스 수행 시간 중에서 고객과의 접촉시간의 비율
- 강의실 수업(인터넷 수업, 개인 교습) 서비스의 고객 접촉도는 높을까, 낮을까?
- 통신서비스(물류서비스, 온라인 쇼핑)의 고객접촉도는?
- 경영컨설팅, 법률자문의 고객 접촉도는?
- 은행의 지점 업무와 본점 업무는 어떠한가?

# 고객접촉모형 Customer Contact Model(Chase)



생산성과 고객화라는 두마리 토끼를 잡으려면?

$$\text{잠재적인 효율} = f\left(1 - \frac{\text{고객접촉시간}}{\text{총 서비스시간}}\right)$$

# 자본집약도와 고객화에 따라 서비스를 어떻게 분류하는가?

- 자본집약도
- 고객화/고객과의 상호작용

# Service-Process Matrix(Schmenner)

	고객과의 상호작용 / 고객화	
고	<i>service factory</i>	<i>service shop</i>
저	<i>mass service</i>	<i>professional service</i>

호텔, 항공 수송, 트럭 운송, 통신서비스  
소매업, 도매업, 소매 금융, 학교

자동차 정비, 병원  
변호사, 회계사, 조경설계, 가정교사

# Service-Process Matrix(Schmenner)

	고객과의 상호작용 / 고객화	
고	<i>service factory</i> 표준화된 서비스의 대량 공급(라인 생산방식) 호텔, 항공 수송, 트럭 운송, 통신서비스	<i>service shop</i>
저	<i>mass service</i>	<i>professional service</i>

# Service-Process Matrix(Schmenner)

	고객과의 상호작용 / 고객화	
고	저	고
자 본 집 약 도	<b><i>service factory</i></b> 표준화된 서비스의 대량 공급(라인 생산방식) 호텔, 항공 수송, 트럭 운송, 통신서비스	<b><i>service shop</i></b> 주문형 공장과 유사 자동차 정비, 병원
	<b><i>mass service</i></b>	<b><i>professional service</i></b>
저		

# Service-Process Matrix(Schmenner)

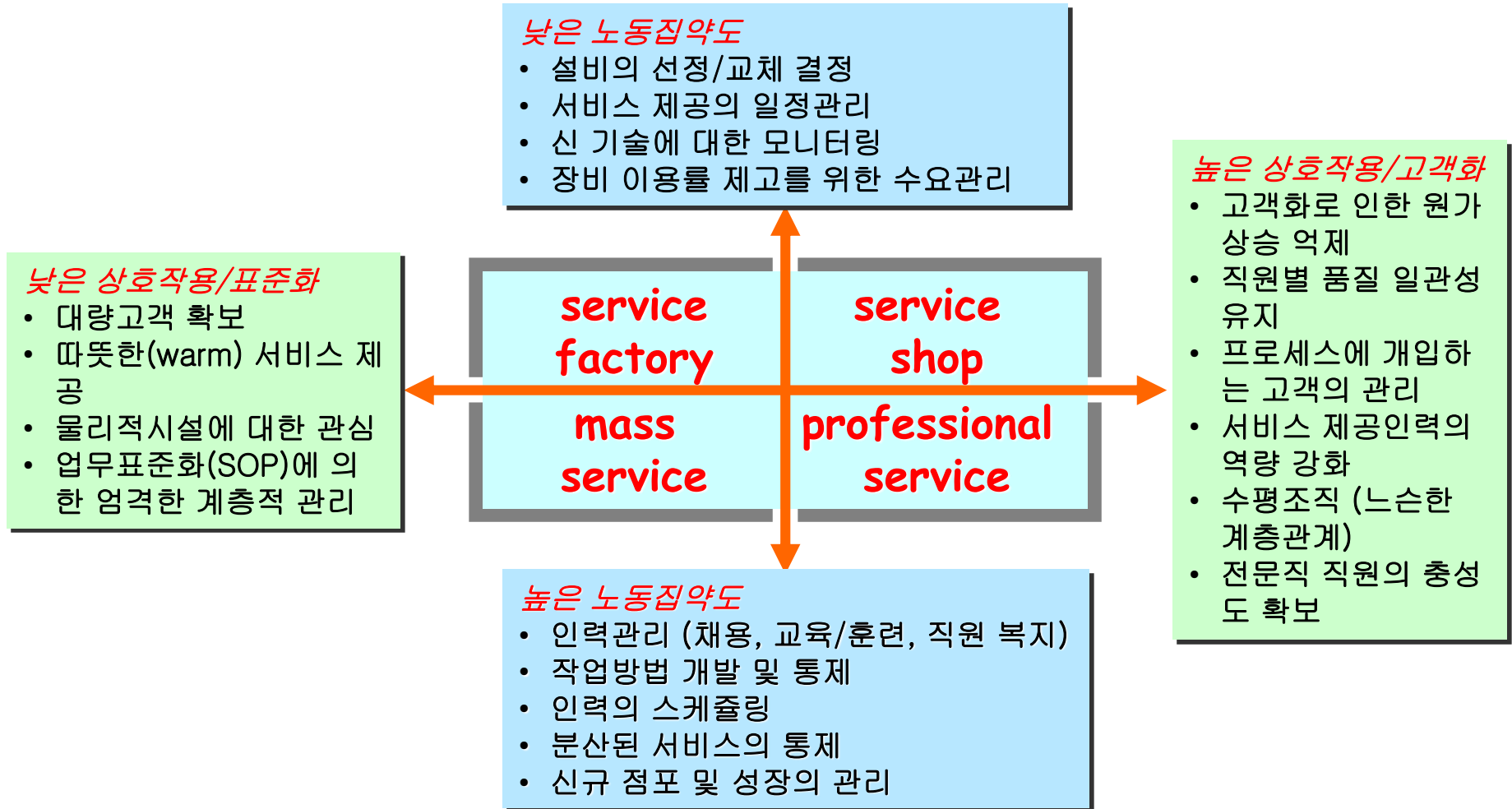
	고객과의 상호작용 / 고객화	
고	저	고
자 본 집 약 노	<b><i>service factory</i></b> 표준화된 서비스의 대량 공급(라인 생산방식) 호텔, 항공 수송, 트럭 운송, 통신서비스	<b><i>service shop</i></b> 주문형 공장과 유사 자동차 정비, 병원
	<b><i>mass service</i></b> 차별화 안된 서비스 제공 소매업, 도매업, 소매 금융, 학교	<b><i>professional service</i></b>
저		



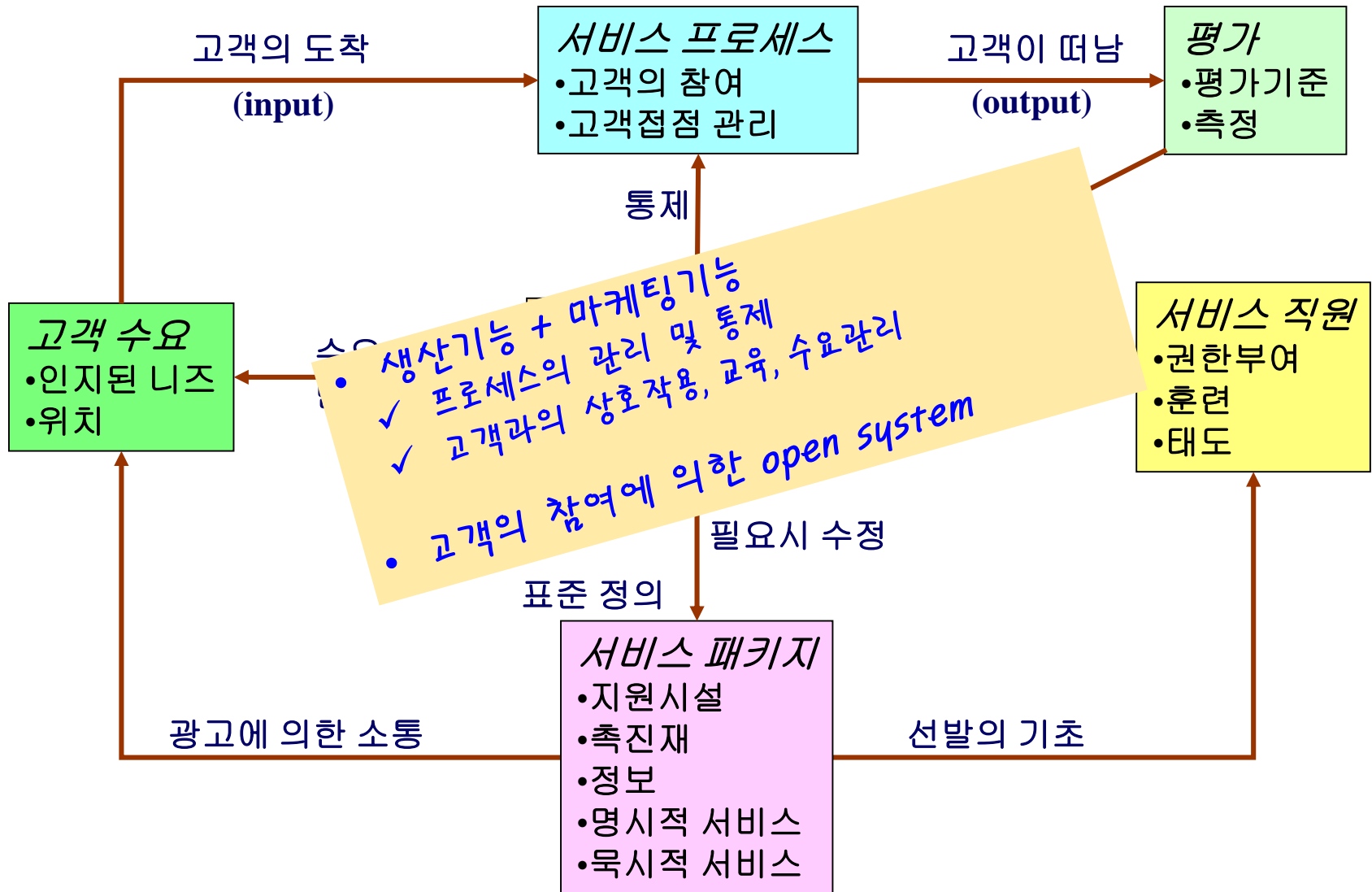
# Service-Process Matrix(Schmenner)

	고객과의 상호작용 / 고객화	
고	저	고
자 본 집 약 노	<b><i>service factory</i></b> 표준화된 서비스의 대량 공급(라인 생산방식) 호텔, 항공 수송, 트럭 운송, 통신서비스	<b><i>service shop</i></b> 주문형 공장과 유사 자동차 정비, 병원
	<b><i>mass service</i></b> 차별화 안된 서비스 제공 소매업, 도매업, 소매 금융, 학교	<b><i>professional service</i></b> 맞춤형 전문 서비스 변호사, 회계사, 조경설계, 가정교사
저		

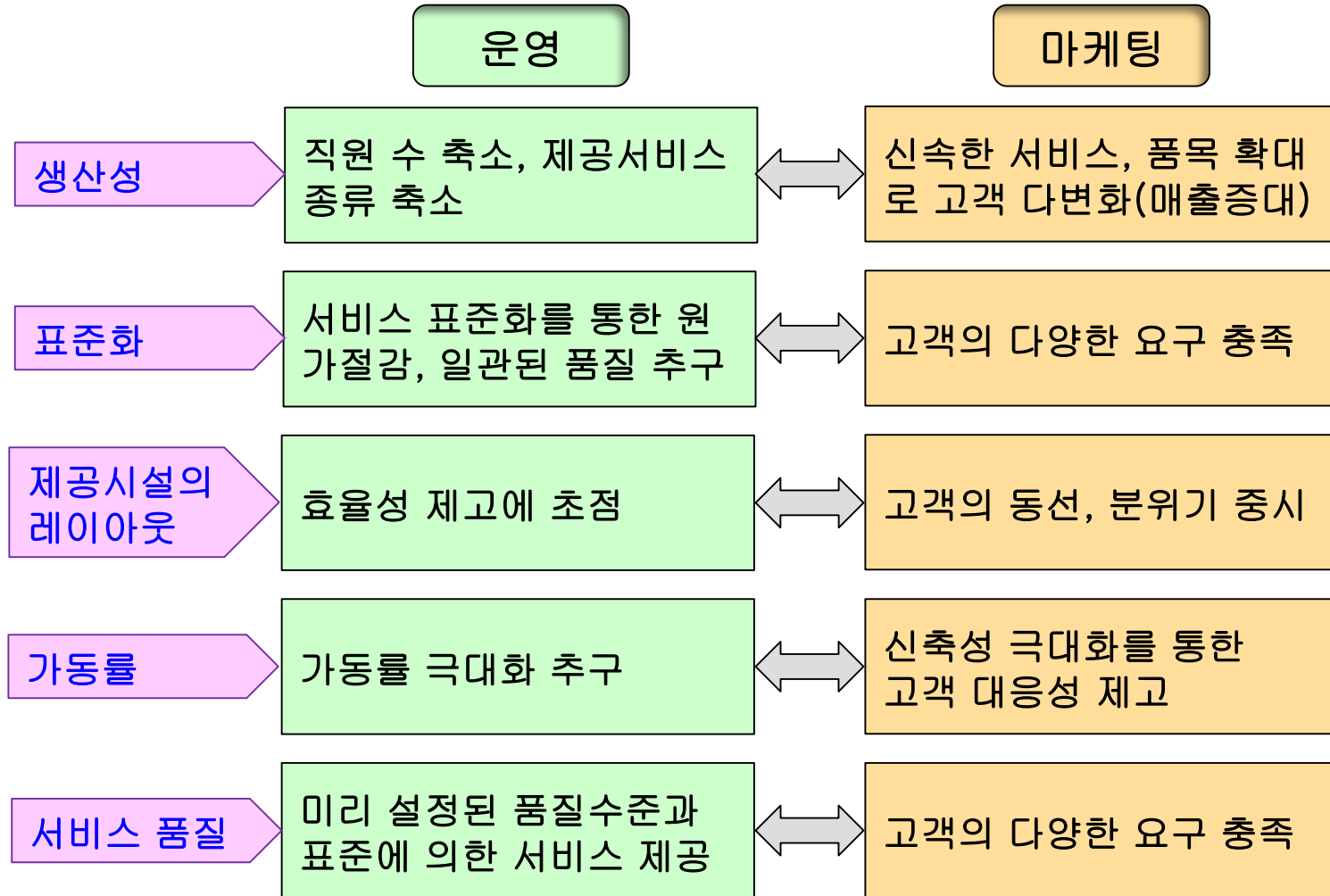
# 서비스 유형에 따른 관리상의 도전과제



# 서비스시스템 운영관리자는 어떤 면에서 제조시스템 운영관리자와 다른가?



# 운영 부문과 마케팅 부문의 관점은 어떻게 다른가?



# 조직의 내부서비스는 어떻게 관리해야 하는가?

- 내부 서비스(**internal service**) : 같은 조직에 속하지만 다른 부서의 구성원이 제공하는 서비스
- 내부서비스규칙 : “외부고객에 대한 서비스 수준(품질, 비용)은 내부 고객에 대한 서비스 수준보다 절대 높을 수 없다.”
  - 修身齊家治國平天下?
  - 관리의 초점을 ‘고객 우선’에서 ‘직원 우선’으로 바꾸어야 한다.
  - 품질개선활동도 외부고객 서비스품질 개선보다 내부고객 서비스품질 개선에 우선을 두어야 한다.
- 조직 내의 구성원에게 제공하는 내부서비스의 중요성을 인식해야 하며, 외부 서비스와 같은 방식으로 평가하고, 측정하고, 개선해야 한다.
- 내부서비스는 적어도 외부 대안 만큼의 금전적 가치를 제공해야 한다 (인터넷 등을 통해 구매하는 것이 더 싸고 빠르다면 곤란).
- 외부서비스 제공자는 할 수 없는, 고객 니즈의 변화에 대한 순발력을 갖추어야 한다.