

Chap. 1 서비스와 서비스 경영

1. 서비스

2. 서비스 경영

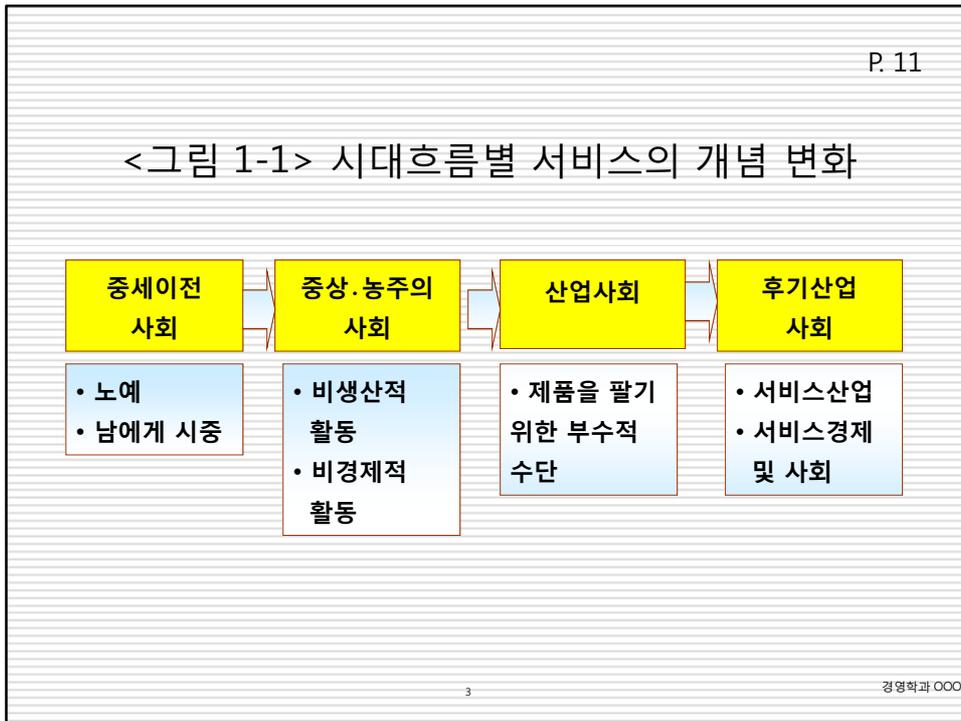
1
경영학과 000

P. 10

<표 1-1> 서비스의 의미 변화

구분	서비스의 의미
중세시대	단순한 비생산적인 활동의 개념으로 인식하고, 비물질적인 재화로 간주하여 경시하는 문화
근대사회	제품을 팔기 위한 부수적인 역할로 간주, 경제적인 가치를 부분적으로 인정하여 산업으로 발달되는 초기
현대사회	서비스의 발달로 고객에 대한 무형의 가치를 제공하는 경제활동의 하나로 인식하면서, 특히 산업의 중심축으로써의 역할을 수행하는 개념으로 전환

2
경영학과 000



서비스의 정의 p. 9

- 사전적 정의
 - “니즈를 만족시키거나 수요를 충족시키기 위해 수행된 행위, 과정, 그리고 성과 **deeds, processes, and performance**”
- OECD의 정의
 - “높은 기술력과 지식 집약형 산업, 그리고 노동 집약적 산업을 포함한 다양한 분야의 경제활동이다.... 서비스업은 노동, 컨설팅, 경영능력, 엔터테인먼트, 교육, 에이전시 그리고 이와 비슷한 여러 사업 분야에 인간의 가치가 더해진 것”
- 정의
 - “고객의 욕구와 니즈를 충족시켜주기 위해서 **생산과 동시에 소비**되는 **무형적인 활동이나 형태**로써 **고객과 서비스 제공자 사이의 인적, 물적, 정보적 상호작용에 의해 생성된 경험**”

4

경영학과 000

<표 1-2> 서비스의 정의 P. 11

분류	학자	정의
서비스 속성을 중심으로 한 정의	J.M Rathmell (1966)	시장에서 판매되는 무형의 제품이다. 유형과 무형의 구분 방법은 손으로 만질 수 있는가의 여부이다.
서비스의 활동성·실용성을 중심으로 한 정의	K.J Blois (1974)	현재의 형태에 물리적 변화를 가하지 않으면서 편익과 만족을 산출하는 판매를 제공하는 행위이다.
유형재와의 복합적 효용과 편익을 중심으로 한 정의	P. Kotler (1984)	한쪽이 상대방에게 제공하는 효용이나 그에 따른 행위로서 본질적으로 무형성을 갖고 소유권 이전 행위를 수반하지 않는다. 서비스의 생산은 유형제품에 연결될 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다.
기타 정의	T. Levitt (1972)	서비스란 인간이 인간에 대한 봉사이다.

5 경영학과 000

<표 1-3> 서비스의 본질적 특성과 시사점 (1/2) P. 14

특성 비교		서비스의 본질적 시사점	
재화	서비스	특징	CEO의 착안사항
유형성	무형성	-저장 및 진열 불가능 -가격설정 기준이 불명확 -특허 등 지적재산권으로 보호받기 어려움 -제공자:고객간 커뮤니케이션 활동의 어려움	-실체화, 유형적 단서 강조 -고객이 인지하는 효용 극대화 -기업이미지 관리 -인적 접촉과 구전커뮤니케이션 강화
표준화	이질성	-제공자와 소비자의 상황에 따라 서비스의 일관성을 확보하기 어려움 -품질의 표준화, 통제의 어려움	-고객맞춤형(customization) 서비스 전략 개발

6 경영학과 000

<표 1-3> 서비스의 본질적 특성과 시사점 (2/2) P. 14

특성 비교		서비스의 본질적 시사점	
재화	서비스	특 징	CEO의 착안사항
생산과 소비의 분리	비분리성	-생산과 소비의 동시성 -소비자가 서비스 생산 및 제공시점에 참여 -집중화된 대규모 생산의 곤란	-신중한 서비스 직원의 선발 및 교육의 강화 -고객관리시스템 및 서비스시설 강화 -여러 지역에 서비스망 구축
비소멸성	소멸성	-재판매나 재이용을 위한 재고 저장 불가능 -공급능력 활용이 어려움 -소유권 이전이 어려움	-수요와 공급관리 체계화 -차별화된 부가서비스 창출

P. 12

서비스의 본질적 특성

- **무형성:** 서비스는 측정 평가어려움, 아이디어 혹은 개념으로 특허로 보장받기 어렵다 → 신속한 시장 확장, 유형화
- **생산과 소비의 동시성:** 서비스는 생산과 동시에 소비되므로 저장될 수 없다. 환경에 영향을 많이 받는 개방시스템 → 생산성관리, 기술적용시스템화
- **이질성:** 제공자, 소비자의 상태에 따라 다르게 인지됨 → 표준화와 종업원 교육 필요
- **시간소멸성:** 사용되지 않으면 영원히 사용될 기회를 잃어버린다. 기회손실 발생 → 예약, 분산

P. 42

서비스의 또 다른 특성

- **생산 과정에 고객의 참여:** 고객이 서비스 프로세스의 일부분으로 참여하는 경우, 설비 디자인에 보다 많은 주의를 기울여야 한다.
 - 예
 - 셀프서비스: 비용절감, 서비스능력확대, 생산성 향상
 - I/F 참여: 컨설팅, 진료, 머릿컷트 등
 - 감성적 참여: 뮤지컬, 연극, 스포츠응원 등
- **즉흥성(불가역성):** 한번 전달된 서비스는 취소, 반환이 불가능 → 다시 되돌릴 수 없음
 - 자질과 훈련된 결과에 의한 전달이 중요
- **단기성:** 짧은 시간에 생산과 전달이 이루어지는 경향

9
경영학과 000

P. 14

서비스의 특성- 비소유특성

- **서비스의 비소유:** 서비스는 소유권의 이전을 포함하지 않는다. (Lovelock & Gummesson)
- 대표적인 비소유 서비스의 유형
 1. 제품 대여: 자동차, 복사기, 정수기
 2. 장소 및 공간 대여: 호텔방, 백화점 매장
 3. 노동력 및 전문기술에의 접근: 자동차 수리, 수술, 경영컨설팅
 4. 물리적 시설 활용: 놀이동산, 캠프
 5. 네트워크 활용: 전기시설, 이동전화
- 비소유: 서비스 유형별로 관리문제가 상이하다.

10
경영학과 000

<표 1-4> 제조와 서비스의 상대적 차이점

P. 15

제 조	서 비 스
제품은 유형임.	서비스는 무형임.
구매시 소유권이 이전됨.	소유권은 이전되지 않음.
이전의 실체는 제품 자체임.	이전의 실체는 전문 역량(지식, 기술) 또는 이들의 효용임.
제품은 되팔 수 있음.	서비스는 되팔 수 없음.
구매 전에 제품을 보여줄 수 있음.	구매 전에 서비스는 존재하지 않음.
제품은 재고로 저장될 수 있음.	서비스는 재고로 저장될 수 없음.
생산은 소비에 앞서 이루어짐.	생산과 소비가 동시에 일어남.
생산과 소비는 공간적으로 분리가 가능함.	생산과 소비는 같은 장소에서 일어남.
제품은 운송될 수 있음.	서비스는 운송될 수 없음.(다만 서비스 생산자가 고객에게 이동하여 서비스를 제공할 수는 있음.)
판매자가 생산함.	구매자가 생산과정에 직접 참여하며, 생산의 일부를 수행할 수 있음.
고객은 상품의 수령자 역할을 함.	고객이 서비스의 공동생산자 역할을 함.
가치는 제공자에 의해서 결정됨.	기업은 가치 제안의 역할을 하고, 고객이 인지한 가치가 결정적임.
기업과 고객간 간접적인 접촉이 이루어짐.	대부분 직접 접촉이 필요함.
제품은 수출에서 용이함.	서비스는 정상적으로는 수출되기 어려움. 하지만 서비스전달시스템(금융회사, 법률회사, 컨설팅회사 등)은 수출이 보다 용이함.
판매와 생산을 기능적으로 분리하여 조직할 수 있음.	판매와 생산이 기능적으로 분리되기 어려움.

P. 17

<표 1-5> 프로세스에 의한 서비스의 유형

구분	프로세스의 내용	음식점을 대상으로 한 예시		
사전서비스 (Before Service)	서비스 내용을 소개하고 소비를 촉진시키기 위해 사전에 잠재고객들과 상담 등을 통해 예약, 의견을 조절하고 상품을 진열하는 등의 서비스	예약		
현장서비스 (On Service)	고객과 제공자의 상호거래에 의해 진행되는 서비스로서, 1:1, 1:다수, 다수:1 등이 있으며, 고객이 매장에 들어오는 순간 시작	주차 안내		
사후 서비스 (After Service)	서비스 종료 후 고객 유지를 위한 서비스로 클레임을 사전에 방지하고 후기 등을 통해 서비스를 보충하거나 개선해 나감	테이블 세팅		
		고객 영접		
		테이블 안내		
		주문/음식서비스/계산		
		화장실 이용		
		불평 처리		
		환송 서비스		

서비스대상과 행위에 의한 분류

		서비스 대상	
		사람	사물
서비스 행위	유형	1. 신체에 대한 서비스 여객 운송 병원, 건강관리 미장원, 이발소 식당, 술집 장례업	2. 유형물에 대한 서비스 화물 운송 수리, 보관 세탁 택배 조경
	무형	3. 정신에 대한 서비스 광고, PR 엔터테인먼트 방송 교육 예술공연	4. 무형자산에 대한 서비스 인터넷 서비스 회계 은행, 증권, 보험 법률서비스 데이터 처리

<표 1-7> 서비스 대상과 행위에 의한 서비스의 유형별 고려사항

구분	특성 및 고려사항
신체에 대한 서비스	-고객이 서비스 현장에 현존 -고객이 서비스 과정에 협조 및 참여해야 하는 유형적 서비스
정신에 대한 서비스	-고객이 반드시 정신적으로 서비스 전달 과정에 참여 -인터넷, 통신, 방송 등을 이용할 때는 특정 장소에 구애 받지 않음
유형 자산에 대한 서비스	-서비스 대상의 유형자산은 서비스 제공 장소에 있어야 하나, 고객은 선택적임
무형 자산에 대한 서비스	-서비스 요구사항이 정의되면 고객이 서비스 과정에 반드시 참여할 필요는 없음 -정보화 사회로의 진입이 본격화함에 따라 가장 발전하는 서비스 분야

<표 1-8> 서비스의 비소유 특성

서비스의 유형	고객가치	예시	주요 경영과제
제품대여	독점적 사용을 위한 일시적 권리획득	자동차, 도구, 가구, 장치	위치선정과 유지보수
장소 및 공간대여	대규모 공간의 일정부분의 독점적 사용 권한 획득	호텔 객실, 비행기 좌석, 물류창고	청소업무 및 규모의 경제 획득
노동력 및 전문기술	업무수행을 위해 다른 사람 고용	자동차 수리, 수술, 경영컨설팅	전문 기술은 갱신 가능한 자원이지만, 시간은 소멸적임
물리적 시설 활용	일정기간 동안 설비 출입권리 획득	놀이동산, 캠프, 체력단련실	대기 및 혼잡도 통제
네트워크 활용	참여 권한 획득	전기시설, 이동전화, 인터넷	가용성 및 가격결정

<표 1-9> 서비스 기업과 고객과의 관계에 의한 서비스의 유형

구분		관계 유형	
		공식적(회원) 관계	비공식적 관계
서비스 제공 속성	지속적	보험, 전화, 은행, 자동차 장기대여 등	라디오 방송, 경찰 보호, 등대, 고속도로 이용 등
	간헐적	장거리 전화, 영화관 회원, 연극회원, 정기승차권 등	우편, 대중 교통, 식당 등

P. 21

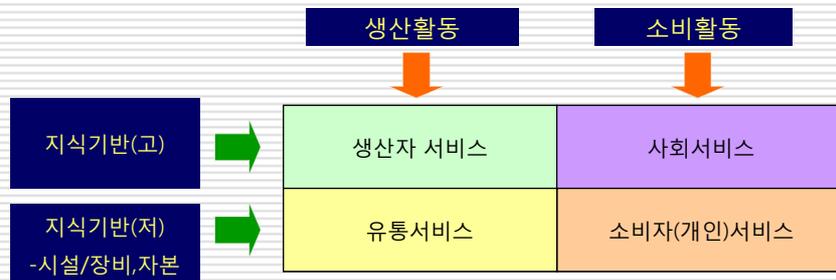
<표 1-10> 고객참여 수준에 의한 서비스의 유형

구분	고객 참여도		
	낮음	중간	높음
특징	-서비스전달에 고객의 존재 필요 -물리적 접촉이 거의 일어나지 않는 경우	-서비스창조에 고객의 적절한 입력이 필요 -서비스 전과정에서 고객이 참여하지는 않는 경우	-고객이 서비스의 공동생산자 -주로 고객이 직접 방문하는 형태
서비스 종류	표준화된 서비스	표준서비스를 고객화	고객화된 서비스
서비스 제공의 조건	특정 고객의 구입과 무관	고객의 구입	고객의 구입 및 적극적 참여
사례	버스운행 모텔 숙박 영화상영 TV 홈쇼핑 온라인 주식거래 택배	이발 정기 신체검사 고급 레스토랑 외주 광고제작 보험가입	결혼 상담 개인 교습 체중감량 프로그램 경영컨설팅 미용 의료

P. 22

서비스기능에 의한 분류

- 생산자서비스: 사업서비스(법률, 회계, 디자인 등), 금융업, 임대업 등
- 유통서비스: 도매업, 소매업, 물류업, 창고업 등
- 사회서비스: 의료, 사회복지, 교육, 공공행정 등
- 소비자(개인)서비스: 음식업, 숙박업, 개인서비스(미용, 세탁 등) 등



서비스 프로세스 매트릭스

구분		고객과의 상호작용 / 고객화	
		낮음	높음
노동 집약도	낮음	서비스 팩토리(Service Factory) Ex. 운송업, 호텔, 리조트	서비스 샵(Service Shop) Ex. 병원, 수리센터
	높음	대중 서비스(Mass Service) Ex. 소매 금융업, 학교	전문 서비스(Professional Service) Ex. 전문의, 변호사, 컨설턴트

- 노동집약도 : 서비스 제공 설비가 더 많은 역할을 하느냐, 사람이 더 많은 역할을 하느냐
- 고객과의 상호작용 : 말을 많이 걸어주는 등
- 고객화 : 고객마다 차별되는 서비스를 제공

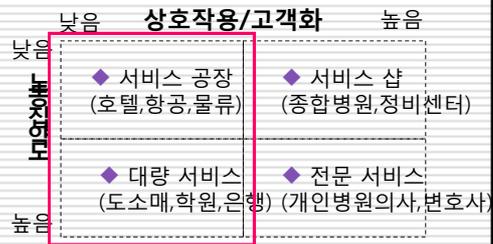
서비스 운영시스템의 유형별 과제



<그림 1-8> 서비스 운영 시스템 유형별 경영자의 과제
 자료원: Schmenner, R. (1986), "How Can Service Business Survive and Prosper?," Sloan Management Review, Spring, pp. 22-32.

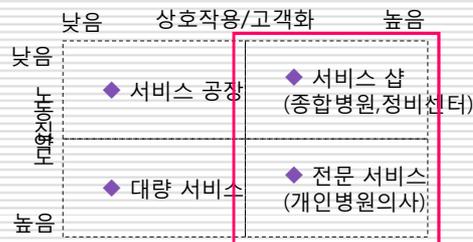
(1) 낮은 상호작용과 고객화

- 경영자에 대한 도전(호텔, 항공사,물류—도소매,학원,은행)
 - 많은 부분이 표준화되어 있어 마케팅에 영향을 많이 받음
 - 서비스의 인간화 요구가 있음
 - 물리적 환경에 대한 관심
 - 표준화된 운영절차의 필요성과 엄격한 상하관계의 조절



(2) 높은 상호작용과 고객화

- 경영자에 대한 도전(종합병원,정비센터..개인병원,변호사,회계사)
 - 고객화.....비용상승 억제, 일관된 품질유지 필요
 - 소비자(참여고객)의 프로세스 개입(품질에 영향을 미침)에 대한 대응
 - 느슨한 상사-부하직원 관계를 가진 얇은 수직적 조직 (flat hierarchy)관리
 - 직원 충성도 확보



(3) 낮은 노동집약도

- 경영자에 대한 도전(호텔,항공,,,종합병원,정비센터)
 - 자본투자에 대한 의사결정
 - 기술적인 진보
 - 성수기/비성수기의 수요관리
 - 서비스 제공을 위한 일정관리

	낮음	상호작용/고객화	높음
낮음	◆ 서비스 공장 (호텔,항공)		◆ 서비스 샵 (종합병원,정비센터)
높음	◆ 대량 서비스		◆ 전문 서비스

23

경영학과 000

(4) 높은 노동집약도

- 경영자에 대한 도전(도소매,학원////개인병원, 변호사,회계사)
 - 전문인력...고용, 교육
 - 방법론(서비스처리 단계구성, 입력, 성과물, 매뉴얼 등)의 개발
 - 종업원 복지
 - 손실방지..직원들 일정관리(유휴시간)
 - 원거리에 위치한 점포 관리
 - 전문성,,성장관리

	낮음	상호작용/고객화	높음
낮음	◆ 서비스 공장		◆ 서비스 샵
높음	◆ 대량 서비스 (도소매,학교)		◆ 전문 서비스 (개인병원의사)

24

경영학과 000

슈메너(schmenner)의 서비스과정 매트릭스

고객 상호작용과 고객화의 정도

		고객 상호작용과 고객화의 정도	
		낮다	높다
노동집약도의 정도	낮다	서비스 공장 • 항공사 • 화물트럭 • 호텔 • 휴양시설	서비스 숍(shop) • 병원 • 자동차 정비소 • 기타 정비회사 • 전문은행기관
	높다	대량서비스 • 소매점 • 도매점 • 학교 • 상업은행의 상세한 업무	전문서비스 • 의사 • 변호사 • 회계사 • 건축사

경영학과 000

서비스경영이란? p. 27

- “서비스를 **제대로** 하는 것” 즉, **고객이 경험하는 진실의 순간이 긍정적이 되도록 경영하는 것**
- 고객이 원하는 가치를 창출하기 위해 **물리적 제품, 서비스제품, 서비스 환경, 서비스 전달 시스템1**을 관리하는 것:
 - **서비스지원(생산)시스템2**: 전달준비+ 후방지원
 - **서비스마케팅시스템3**: 광고, 고객관리 등
 - 1,2,3 명확한 구분은 어려움
- **모든 고객 경험을 관리하고 더 나은 경험을 제공할 수 있도록** 고객을 위한 일을 효율적이고 효과적으로 수행하는 활동
- 고객이 원하는 것을 올바르게 수행하기 위한 전략을 수립하고 방법을 제시하며 지속적으로 혁신하는 과정이 되도록 함

경영학과 000

서비스 경영에서의 이슈

P. 26

- (1) 서비스가 조직의 제품을 소비하거나 사용하는 고객들에게 제공되는 유용성에 대한 인식, 그리고 시간이 지남에 따라 어떻게 변화하는지를 지속적으로 관리해야 하는 문제
- (2) 조직(인력, 기술 및 물리적 자원, 시스템 및 고객)이 서비스의 유용성 또는 품질을 어떻게 고객들이 만족하는 수준으로 생산하고 제공할 수 있는지에 대한 이해의 문제
- (3) 유용성 또는 품질이 의도된 수준으로 달성되도록 조직을 어떻게 개발하고 관리해야 하는지에 대한 이해의 문제
- (4) 이러한 유용성 또는 품질 목표의 달성, 그리고 관련 이해관계자(조직, 고객, 사회 등)의 목적이 충족될 수 있도록 하기 위한 조직의 기능의 문제

27

경영학과 000

서비스 경영의 의의

P. 26

- 바람직한 서비스 경영은 "서비스를 제대로 하는 것" 즉, 고객이 재구매 의도를 가질 수 있는 긍정적 경험을 제공하는 것
- 바람직한 서비스 경영은 고객이 원하는 가치를 효과적이고 효율적으로 창출하고 전달하기 위해 물리적 제품, 서비스제품, 서비스 환경, 서비스 전달 시스템을 관리하는 것
- 바람직한 서비스 경영은 고객의 욕구를 올바르게 만족시켜 주기 위한 전략을 수립하고 방법을 제시하며 지속적으로 혁신하는 과정이 되도록 하는 것

28

경영학과 000

서비스 경영의 주제 P. 27

- 첫째, 제조업과 구별되는 서비스 자체에 대한 본질적 특성 이해 및 적용: 무형성, 소멸성, 비분리성, 그리고 이질성
- 둘째, 서비스 운영에 대한 시스템적 이해와 응용: 서비스 시스템과 서비스 프로세스
- 셋째, 서비스에서는 사람과 마케팅이 강조: 내부마케팅 & 외부마케팅, 7P 믹스
- 넷째, 서비스에서는 고객에 대한 철저한 이해와 관리가 중요: 고객만족경영
- 마지막으로 대기관리와 수요 공급 관리

29 경영학과 000

서비스 경영의 주요 주제 P. 27~28

서비스 경영의 주요 주제	서비스경영 교재
• 서비스경제	경제의 진화에 따른 서비스 비중 증가(2장: 서비스경제와 서비스산업)
• 서비스전략	기업의 성장과 혁신 서비스경영교재(4장: 서비스전략)
• 신서비스 개발	서비스 혁신, 서비스화 서비스경영교재(3장: 서비스혁신과 서비스사이언스)
• 서비스품질	서비스경영교재(11장: 서비스품질관리)
• 서비스 시스템과 프로세스	서비스의 경우 프로세스가 제품임. (4장: 서비스 시스템과 프로세스)
• 서비스 고객 및 사람관리	내부고객, 외부고객, 경험경제에서 새로운 연구주제(8,9,10장) 고객관리, 서비스스케이프와 접점관리, 인사조직관리
• 서비스 마케팅	7P서비스마케팅믹스 중심 (13장: 서비스마케팅관리)
• 서비스 수요 및 공급관리	전통적인 서비스 운영관리의 주제 (14,15장: 서비스 수요공급, 대기관리)
• 대기행렬관리	

30 경영학과 000

표 1-13 서비스 기업의 성장 단계 모형

구분	수동적 단계	경쟁자와의 균등 단계	차별적 능력 단계	세계적 수준의 서비스 단계
고객만족	만족이 아닌 다른 이유로 구매	고객은 특별선호도 없음	기대충족으로 고객유인	경쟁자가 넘볼 수 없는 수준의 고객만족
서비스 제공능력	운영 부문은 단순대응	운영 부문은 산업의 관행을 따름	고객지향적 시스템으로 운영능력 탁월	운영 부문이 혁신 주도
서비스 품질	매우 변동이 심함, 비용에 좌우	일부 기준에서 고객만족	여러 기준에서 고객 기대 추월	지속적 개선으로 고객 감동 높임
후방 지원 업무	잡무 처리	일부만 공헌	전방 업무와 동일 수준의 역할 수행	능동적인 업무처리와 기회 창출
고객의 특성	불특정 고객을 최소비용으로 만족	목표시장의 니즈 파악	고객의 개별 특성과 변동성까지 파악	적극 아이디어, 기회의 원칙
신기술 도입	생존을 위한 미지못한 선택	비용절감 요소	서비스 향상을 위해 도입	최초 도입으로 선발이익 독점
인적자원	부정적 제약	업무효율성 강조	자유재량권 확대	창의적 혁신주도자
일선관리자	직원통제	서비스 제공과정 통제	고객의 관심과 직원에 대한 격려	새로운 아이디어의 원천

출처: Chase & Hayes, 1991, p. 15.

Thank You

Next

Chap. 2 서비스 경제와 서비스 산업