

서비스의 이해



서비스 용어의 일상적 사용 사례..

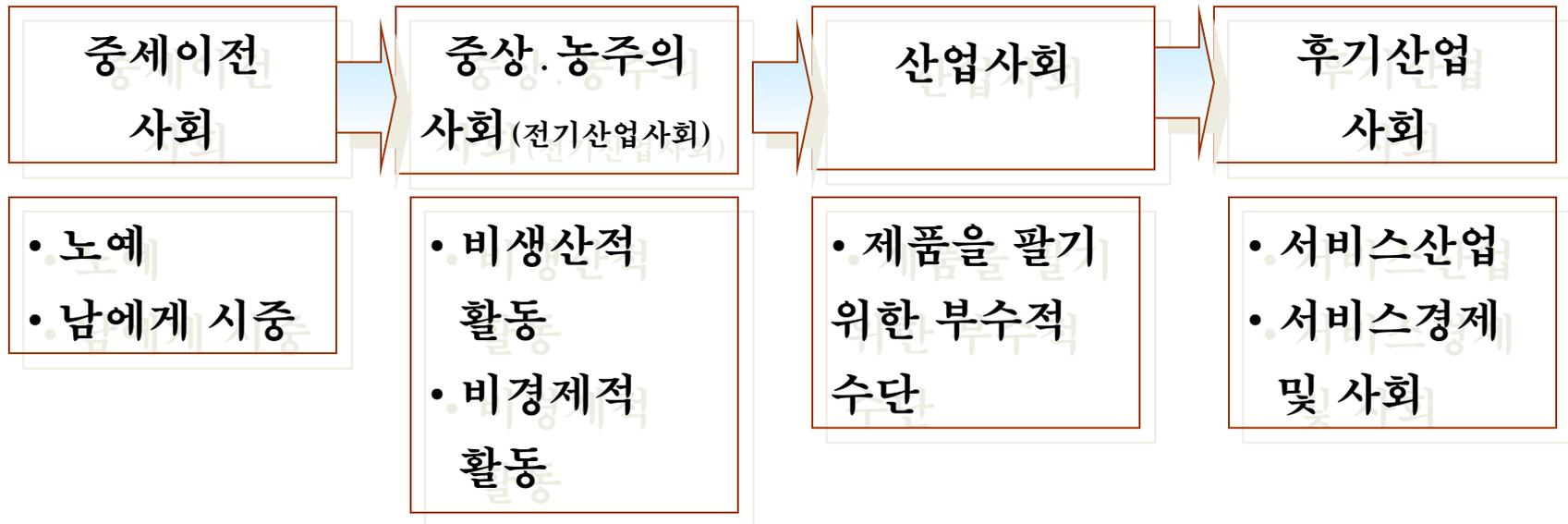
서비스의 의미	용어의 사용
종사원 또는 기업 그 자체로서 고객을 응대하는 자세나 태도	<ul style="list-style-type: none"> • 그 점원은 친절하고 서비스가 만점이다. • 요즘 이 음식점의 서비스가 나빠졌다.
기업전체로서 본연의 자세	<ul style="list-style-type: none"> • 우리 회사의 철학은 서비스 정신에 투철한 것이다.
구체적 업무행위, 제도	<ul style="list-style-type: none"> • 백화점의 배달 서비스, 추석선물 상담서비스 • 서비스가 좋은 상점을 이용한다. • 내구소비재의 판매에서는 애프터서비스가 중요한 의미를 가지고 있다.
금융적 혜택	<ul style="list-style-type: none"> • 지중해 유람선 상품은 무이자 할부판매 서비스를 이용하실 수 있습니다.
경제적 가치물(무형재의 의미)	<ul style="list-style-type: none"> • 호텔, 식당, 영화관 등은 서비스업에 포함된다.
기업의 희생적 저가, 무료 제공행위	<ul style="list-style-type: none"> • 기내용 가방을 서비스해드리겠습니다. • 오늘의 서비스 품목
애정, 우정, 의리, 교제, 호의	<ul style="list-style-type: none"> • 옛 친구에게 정성을 다해 서비스를 했다.

서비스의 어원

□서비스의 어원

- 서비스의 어원 → Servus(노예), Servant(종), Servitude(종의 생활), Servile(종처럼 생활하는)

서비스 의미 변천



서비스 산업의 성장배경

도시화

인구구조의 변화 : 고령화

가처분소득, 여가시간 증대

소비자의 편의성 추구

산업구조의 복합화, 분업화

정보화

다양한 개성과 삶의 질 추구

서비스 사회
(Service Society)

서비스 경제
(Service Economy)

서비스 사회

서비스 사회화 : 현대인 하루를 서비스로 시작해서 서비스로 끝남

- 출.퇴근할 때 교통 서비스
- 점심시간에는 레스토랑 서비스
- 저녁에는 방송 서비스
- 주말에는 외식 및 레저 서비스
- 휴가나 방학기간에는 여행 서비스
- 여가시간에는 사우나, 이.미용실, 헬스 등 개인 서비스
- 취미활동도 대부분 서비스업체를 활용

서비스가 없으면 하루도 살 수 없는 사회 => 서비스사회

서비스 경제화

- 일반적으로 경제가 발전함에 따라 생산, 고용, 소비 등 경제에서 서비스산업이 차지하는 비중이 증가하는 현상
- 국가경제에서 GDP의 절반이상이 서비스분야에서 일어나는 현상
- 가치창출의 원인이 제품에서 무형의 서비스재로 옮겨지는 현상

서비스 경제화의 유형

신종 서비스업의 등장



대여업(의상, 도서, 장난감),
애견유치원, 집 정리 컨설팅

서비스 기업의
보조 서비스 추가, 확장



이동통신산업의 부가 서비스,
호텔의 피트니스센터, 면세점

서비스의
고급화, 전문화, 다양화



포장 이사짐센터, 모범택시,
애견미용실, 치과보험

제조기업의 서비스 사업 추가



제조기업의 외식, 영상,
정보서비스사업 진출

제조기업의
부가 서비스 증가



판매 후 서비스

서비스의 정의

□ 서비스의 정의

- 판매목적으로 제공되거나 또는 상품판매와 연계해 제공되는 모든 활동, 편익, 만족 (AMA)
- 시장에서 판매되는 무형의 상품 (Rathmell)
- 인간의 인간에 대한 봉사 (Levitt)

서비스의 정의

“고객과 기업과의 상호작용을 통해 고객의 문제를 해결해주는 일련의 활동”

서비스 분류 : 경제 주체에 의한 분류

공공서비스 :

정부와 지방자치단체 등 관공서나 비영리 조직에서 일반 주민에게 행하는 서비스

Ex) 법원, 군대, 경찰, 소방서, 우체국서, 학교 등

개인서비스 :

이.미용실, 목욕탕 등과 같이 소규모 개인 사업자가 행하는 서비스

기업서비스 :

호텔, 항공사, 백화점, 병원, 은행 및 금융업과 같은 기업이 행하는 서비스

서비스 분류 : 서비스 기업유형에 따른 수요특성

서비스 분류	수요특성
전문서비스	<p>사람중심으로 서비스 제공 과정이 중요하며, 고객접촉 시간이 길고 고객 주문화 수준이 높으며 직원의 재량권이 많음 예) 컨설팅, 자문회사</p>
점포서비스	<p>사람과 설비, 과정 등이 혼합된 방식으로 제공되며, 전문서비스와 대량 서비스의 중간정도의 성격 예) 호텔, 은행</p>
대량서비스	<p>고객과의 접촉시간이 한정, 고객주문이 거의 없음, 많은 수의 고객과 거래를 한다. 예) 철도회사, 항공회사, 공항서비스</p>

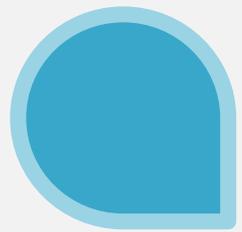
서비스 전달 시스템



학습내용



- Part I : 서비스전달 시스템 개요
 - 서비스전달시스템 개념
 - 서비스 전달시스템 종류
- Part II
 - 서비스 표준화
 - 린 생산방식
 - 대량맞춤생산



Part I :

서비스 전달 시스템 개요



서비스 전달 시스템 개념



■ 서비스 전달 시스템이란?

- 서비스가 생성되어 고객에게 전달될 때까지의 전 과정
- 고객만족을 위한 창조적인 과정 혹은 단계

서비스 전달 시스템 종류



- 기능위주의 서비스전달시스템

- : 서비스 전달과정이 기능위주로 배열, 표준화된 서비스

- : 맥도날드

- 고객화 위주의 서비스 전달 시스템

- : 고객이 원하는 기본적인 욕구는 같으나 세부적인 욕구가 고객에 따라 다를 경우 이용

- : 타코벨

- 프로젝트 위주의 서비스 전달 시스템

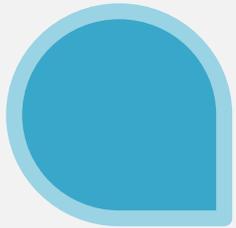
- : 고객이 욕구를 정확하게 제시할 수 없거나 자주 발생되지 않는 고객의 욕구에 대응하기 위해 프로젝트처럼 운영되는 서비스 전달 시스템

- : 건축설계, 컨설팅

Part II

Case 1: Mc Donalds

Case 2: Taco Bell



McDonalds는?



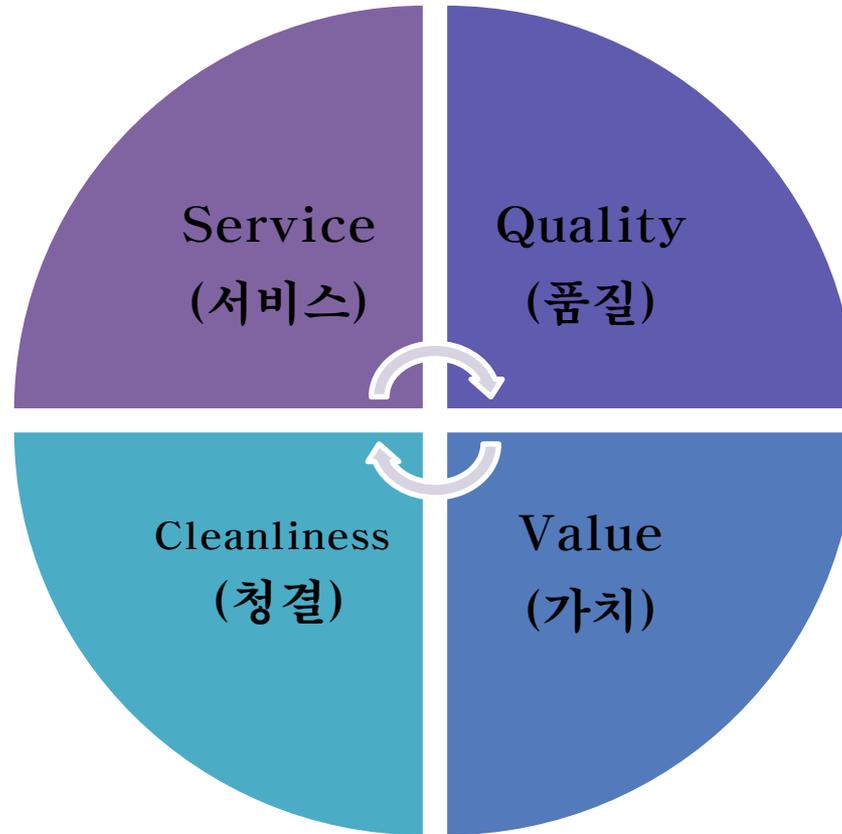
- 레이 크록 (Ray Kroc)

사업운영 “Knowhow”

= 고객가치를 전세계
어디서나 항상 똑같이
제공하는 비즈니스 시스템

= 점포의 통일성, 표준메뉴,
규격재료에 의한 신속서비스,
같은 가격, 동일품질의
표준화를 갖춘 시스템

McDonalds 기업정신 QSC & V



McDonalds 서비스 전달 시스템



■ 맥도날드 운영 구현원리

- 제품의 표준화, 다양성 감소
- 직원들의 기술과 훈련 -> 양질의 제품 생산
- 모든 서비스 과정의 단순화, 표준화, 자동화 -> 양질의 서비스
- 관찰, 감시, 평가 -> 성과평가

McDonalds의 성공 핵심요인



- 서비스전달시스템 => 프랜차이즈 확장
- 재무지원
- 점포의 입지선정
- 점포의 중앙통제
- 기술활용

McDonalds 서비스 전달 시스템



- 기술 : 자동화와 통제를 위해 미리 계획되고 디자인된 설비시스템
ex) 햄버거 패티 크기, 일관성, 품질, 저장, 조리, 맛
- 공정흐름 : 시설설비시스템으로 프로세스의 단순화
- 공정유형 : 대량서비스 추구
- 입지
- 노동력 : 비숙련 노동, 재량권 없음

서비스 전달시스템에 도입된 제조개념의 특징



항목	내용
제한된 업무재량권	제품의 표준화, 전 매장에 일관된 서비스패키지 제공
노동력의 분배	공정의 단순반복 업무, 업무통제용이, 최소한의 기술과 훈련으로 업무 용이 가능
노동력에 대한 기술의 대치	효율성과 대량생산 가능, 숙련노동력 감소, 일관된 품질과 효율: 업무의 정확한 정의, 명확한 규칙, 제한된 관리
서비스의 표준화	장점 : 예측가능, 사전설계가능, 관리통제 용이 단점 : 획일적 서비스

서비스 패키지란?



- 재화와 서비스의 묶음
- 고객이 경험(물리적, 심리적)하는 모든 것
- 기본시설 : 물리적 자원들(골프코스, 식당)
- 보조용품 : 구매자가 소비하거나 구매하는 물품(골프클럽, 음식)
- 명시적 서비스 : 감각으로 알 수 있는 서비스, 제공하는 서비스의 본질
(맛있다, 통증 감소)
- 묵시적 서비스 : 고객이 느끼는 심리적 혜택 또는 외관의 특성
(학위증, 안심, 인테리어)

서비스전달시스템에 제조개념 도입의 한계



- 획일적 서비스
 - 기업이 제공하는 것과 고객이 원하는 것 사이의 괴리 발생가능성
- > 제품 다양성에 대한 고객의 요구

린 생산방식 (lean production-line)



- 작업공정 혁신을 통해 비용은 줄이고 생산성은 높이기 위해 숙련된 기술자들의 편성과 자동화 기계의 사용으로 적정량의 제품을 생산하는 **다품종 소량생산**을 위한 생산방식
- 생산공정상의 낭비요소를 찾아내서 근본적으로 해결해가는 유연한 생산시스템
- 고객지향적인 측면강조, 고객이 일부 참여하는 시스템, 재량권부여

- 용어설명

- Kaizen : 지속적 개선
- 5S : 정리, 정돈, 청소, 청결, 준수
- TPM : 설비관리
- S&OP : 판매운영계획
- Heijunka : 생산스케줄의 평준화
- SMED : 작업시간 단축

가치사슬분석



- 가치사슬 분석은 부가가치창출의 과정을 통해 산업의 강점 과 약점을 파악하는 분석틀
- 궁극적인 목적은 가치사슬내의 활동을 통한 혁신 창출과 메커니즘의 이해를 통해 산업의 역량을 강화하는데 있음

구분	내부성과지표	내용
시간	재고 회전율	연간수요를 충족시키기 위해 필요한 총 재고수준의 사용횟수
	제조 리드타임	제품수주에서 제품출하까지의 소요시간
	주문처리 속도	주문에서 납품까지 소요되는 속도
	적시 출하의 정도	제품이 적시에 출하되는 수준
	대금결제 속도	제품을 납기한 후 대금을 지급받는 속도
비용	제조 원가	제품의 단위당 제조비용
	재고 비용	재고를 보유함에 따라 발생하는 비용
	물류 비용	제품 물류에 소요되는 비용
	품질 비용	품질을 유지, 개선 등을 위해 발생하는 비용
	운영 비용	전반적인 운영에 있어서 발생하는 비용
품질	예방 보전 활동	제품품질에 관한 문제를 예방하기 위한 활동
	품질 개선 활동	제품품질을 개선하기위한 활동
	불량에 관한 의사소통	제품 불량에 관한 종업원 간 의사소통
	품질 만족도	생산된 제품에 대해 만족하는 정도
유연성	생산계획변경 소요시간	생산계획을 변경하는 데 소요되는 시간
	수요변화에 대한 대응성	수요변화에 대응할 수 있는 능력
	제품사양의 다양성	다양한 제품사양을 만들어 낼 수 있는 능력
	예측치 못한 수요에 대한 대응성	예측치 못한 수요에 대응할 수 있는 능력
서비스	판매 예측의 정확성	판매량 또는 시기의 정확성
	고객정보 저장과 활용수준	고객정보를 저장하고 활용하는 수준
	종업원 불만 해결활동	종업원 불만을 해결하기 위한 활동
	종업원 이직률	종업원이 회사를 옮기는 정도
	종업원 만족도	해당 기업에 대해 전반적으로 종업원이 만족하는 정도

Case 2 : Taco Bell



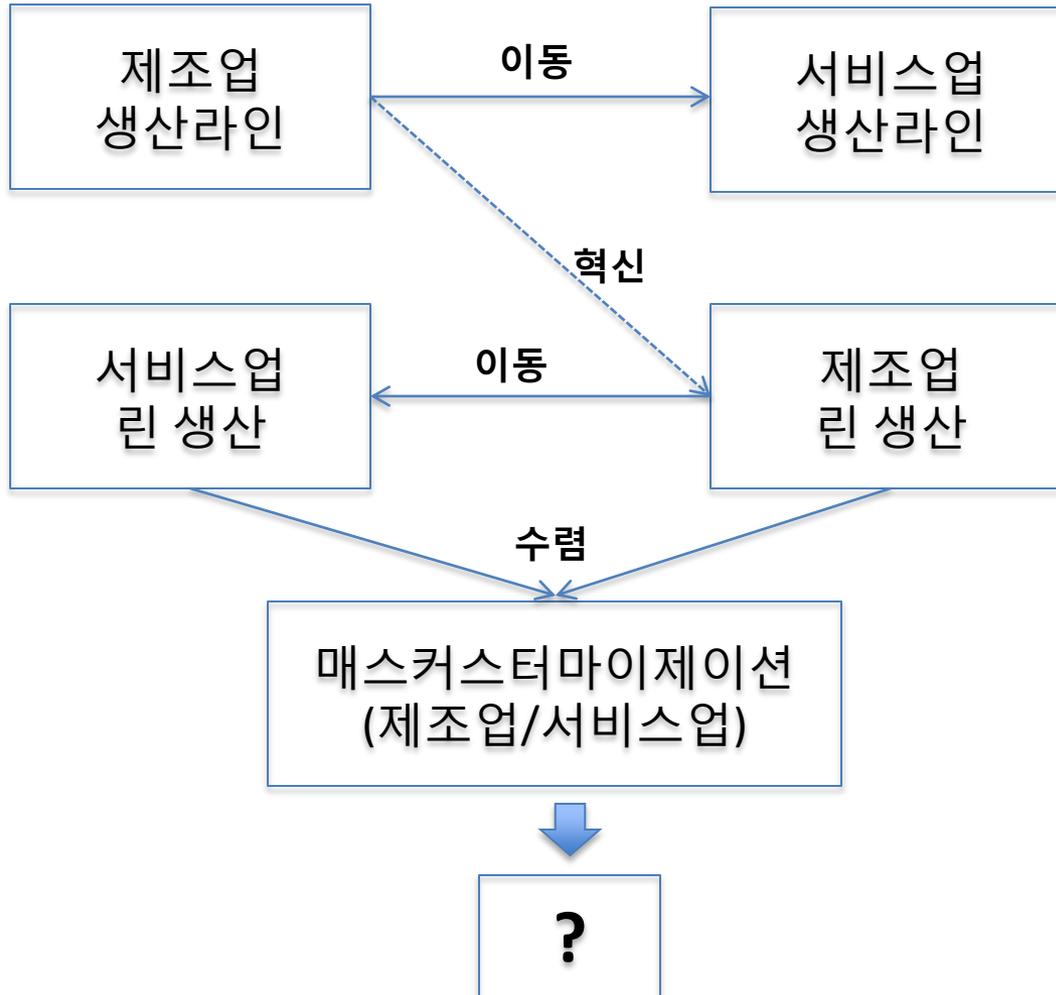
- 고객선호조사 : Fast food, Accurate order, Clean, appropriate Temperature(FACT)
- 타코벨 추구 가치 : “고객에게 비용을 줄인 생산을 통하여 저렴한 가격의 식사”
- 당기기 방식 (pull production): 주문 후 생산
- 주방 줄이기 (K-minus): 주방 vs 객석 70:30 -> 30:70
- 가치사슬분석 : 고기, 콩류, 치즈, 소스 등의 자동 전처리 설비
- JIT(Just-in Time) : 전 처리 재료 적시공급 -> 재고업무 감소, 비용절감, 공간 낭비 최소화

Mass customization(대량 맞춤생산)



- 대량생산(mass production) + 고객화(customization) 의 합성어
- 개별 고객의 니즈에 맞춰 주문 생산된 제품 및 서비스를 대량생산함으로써 낮은 비용으로 제공하는 시스템
- 표준화 서비스(제품) + 맞춤형 서비스
- 제품의 기능으로 고객화
- 판매와 생산, 배달과 생산 동시 진행
- 타임 베이스 전략

서비스와 제조업 생산의 수렴방향



서비스 품질 갭 모형



학습내용



- 서비스 품질의 이해
- SERVQUAL 측정
- Service Gap Model
- Kano Model
- 서비스 품질 향상방안

1. 서비스 품질의 이해



- 서비스품질 측정의 필요성
- 기업 : 서비스 품질 개선, 경쟁우위 확보
- 소비자 : 소비자 보호기준과 품질보증 제도 마련

1. 서비스 품질의 이해



- 서비스품질 개념
 - 서비스 사용자가 서비스에 대해 느끼는 정도
- 고객이 지각하는 서비스품질
 - 고객의 기대나 욕구수준과 고객들이 지각한 것 사이에 존재하는 차이
- 서비스품질이 훌륭하다는 것은 ?
 - 고객이 기대하는 바를 충족시켜 주거나 기대 이상의 서비스를 제공

1. 서비스품질의 이해



구전

니즈

경험

서비스 품질 차원

신뢰성
확신성
유형성
공감성
대응성

기대수준

인지수준

인지한 서비스 품질

1. 품질감동
(기대 < 인지)
2. 품질만족
(기대 = 인지)
3. 품질불만
(기대 > 경험)

서비스품질 모형

1-2 서비스 품질 차원



유형성	물리적 시설, 장비, 직원, 커뮤니케이션자료의 외양
신뢰성	약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력
대응성	고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 자세
확신성	직원의 지식과 예절, 신뢰와 자신감을 전달하는 능력
공감성	회사가 고객에게 제공하는 개별적 배려와 관심

2. SERVQUAL



- 서비스품질, 측정 가능한가?
 - 주관적 개념
 - 전달이전 테스트 불가
 - 고객으로부터 서비스품질에 대한 데이터 수집의 어려움

- SERVQUAL

2. SERVQUAL



■ SERVQUAL

- 미국의 파라수라만(A. Parasuraman), 자이다믈(V. A. Zeithaml), 베리(Leonard L. Berry) 등 세 사람의 학자(이하 PZB)에 의해 개발
- “고객은 서비스전달과정에서 서비스의 본질을 느끼게 되는 진실의 순간(moment of truth)에 서비스품질에 대한 만족 혹은 불만족을 평가하는데 서비스를 받기 이전의 서비스에 대한 기대수준과 서비스 전달 후 인지수준과의 차이에 의한 평가”
- 서비스 기업이 고객의 기대와 평가를 이해하는데 사용할 수 있는 다문항 척도(multiple-item scale)

2. SERVQUAL



- 서비스품질의 차원(10가지)
 - 유형성-물리적 시설, 장비, 직원, 자료의 외양
 - 신뢰성-약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행하는 능력
 - 대응성-고객을 기꺼이 돕고 신속한 서비스를 제공하려 하는 것
 - 능력-필요한 기술 소유 여부와 서비스를 수행할 지식소유 여부
 - 예절-일선 근무자의 정중함, 존경, 배려, 친근함
 - 신빙성-서비스 제공자의 신뢰성, 정직성
 - 안전성-위험, 의심의 가능성이 없는 것
 - 가용성-접촉 가능성과 접촉 용이성
 - 커뮤니케이션-고객들이 이해하기 쉬운 고객언어로 이야기하는 것, 고객의 말에 귀 기울이는 것
 - 고객이해-고객의 욕구를 알기 위해 노력하는 것

2. SERVQUAL



- SERVQUAL 측정방법

- SERVQUAL 모형
 - 기대와 인지의 차이를 두 개 질문지 쌍으로 묻는 것

- SERVPERF 모형
 - 인지에 대해서만 묻는 것

- SERVPEX 모형
 - 하나의 질문에 기대와 인지의 차이를 묻는 것

기대와 인지의 차이는 왜 발생하는가?



3. 서비스 품질 Gap 모형



- GAP 1(시장조사의 갭) = 고객기대와 경영자 인지 격차
: 기업에서 고객이 기대하는 바를 알지 못할 때
- GAP 2(디자인 갭) = 경영자 인식과 서비스 표준격차
: 고객의 기대에 대한 경영자의 인식이 디자인 과정에 제대로 반영 되지 않은 경우
- GAP 3(적합성 갭) = 서비스 전달 격차
: 서비스가 사전에 설계된 표준대로 제공되지 않은 경우
- GAP 4(커뮤니케이션 갭) = 시장 커뮤니케이션 격차
: 외부커뮤니케이션의 서비스 내용과 전달된 서비스내용의 불일치
: 서비스내용이 고객에게 제대로 전달되지 않은 경우
- GAP 5(고객만족 갭) = 경험한 서비스 격차
: GAP1~GAP4에 의해 발생

3. Gap 분석을 통한 품질개선



GAP 1

- 시장조사의 시행
- 관리층의 축소
- 상향적 커뮤니케이션 활성화

GAP 2

- 최고경영자의 헌신
- 업무의 표준화
- 서비스품질목표 개발
- 고객 기대의 실행가능성 인식

GAP 3

- 팀워크의 형성
- 기술-직무적합성 보장
- 경영통제시스템
- 종업원-직무적합성 보장
- 종업원에게 인식된 통제권한 제공
- 역할갈등 및 역할모호성 해소

GAP 4

- 수평적 커뮤니케이션 증대
- 과대약속의 유혹 거절

GAP 5

GAP I + GAP II + GAP III + GAP IV

KANO Model



■ 고객의 품질 인식 5가지 차원

- 매력적 품질

- : 충족->만족, 불충족->모름

- 일원적 품질

- : 충족->만족, 불충족->불만족

- 당연적 품질

- : 충족->당연, 불충족->불만족

- 무관심 품질

- : 충족 · 불충족 -> X

- 역품질

- : 충족->불만족, 불충족->만족

대기행렬의 심리적 접근



학습내용



- 대기행렬에 대한 이해

대기행렬에 대한 이해



- 대기행렬시스템

- 소정의 목적을 달성하기 위해 서비스를 받는 행위에 있어 지체 (delay)가 발생하는 시스템

대기행렬 시스템 구조



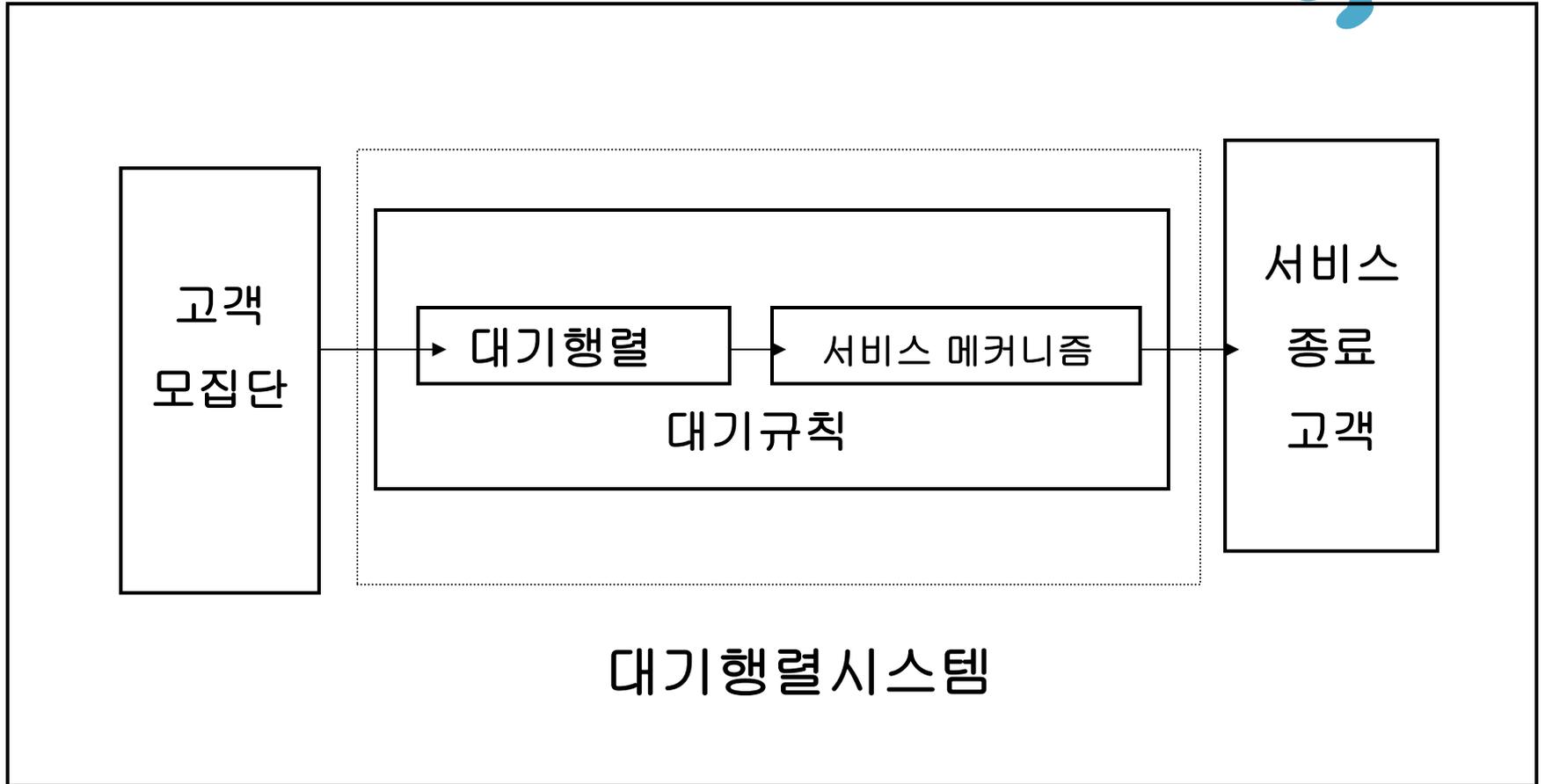
- **고객 (customer)** : 서비스 받기를 원하는 대상
- **서버 (server)** : 서비스를 수행하는 주체
 - 서버의 수 : 단일서버, 복수서버
- **서비스 시간 (service time)**
 - 특정 서비스를 처리하는데 소요되는 시간
- **모집단 크기 (population size)** : 서비스를 요구하는 잠재 고객의 수
 - 무한 (infinite), 유한 (Finite)
 - 고객의 도착시간 간격 : 일반적으로 확률변수

대기행렬 시스템 구조



- **대기장소 (queue, 또는 waiting line)**
 - 서비스를 받기 전에 고객이 기다리는 장소
 - 규모 : 대기 장소에 기다릴 수 있는 고객의 최대 인원 수
 - 무한 (infinite), 유한(Finite)
- **대기원칙 (queue discipline)**
 - 대기중인 고객에 대한 서비스 순서 (서비스 규칙)
 - 종류 : 선입선출 (FCFS : First Come First Served)
후입선출 (LCFS : Last Come First Served)
우선순위 부여 (Priority)

대기행렬 시스템



기다림의 불가피성



1. 서비스 운영의 특성에 기인

- 서비스 프로세스에 고객 참여
- 생산과 소비의 동시성으로 재고 없음
- 서비스 능력은 시간소멸적, 초과생산 불가

2. 고객의 도착 프로세스와 서비스 프로세스 수행시간의 변동

기다림의 경제적 가치 두 가지



1. 서비스 제공자 입장

- 유희인력과 설비의 발생 의미
- 비생산적 비용 발생
- 일시적 : 고객만족
- 장기적 : 고객 서비스 가격 향상

2. 고객의 입장

- 고객이탈
- 기회손실 = 비용

* 고객의 대기비용과 서비스 질과의 상충관계를 고려한 직원 배치 필요

대기행렬의 법칙



1. 마이스터의 법칙

- 서비스에 대한 인지와 기대 비교
- 고객 따라잡기가 어려움(기다림으로 서비스의 첫인상 결정)

2. 스키너의 법칙

- 항상 내가 서있는 줄보다 다른 줄이 빨리 진행되는 것처럼 느껴짐
- 줄바꾸기 감행

3. 젠킨의 법칙

- 줄바꾸기 감행을 했음에도 여전히 스키너의 법칙을 느낌

기다림에 대한 고객심리와 접근법



1. 무료한 시간
 - 볼거리 배치
2. 무작정 기다림
 - 대기시간 알림
3. 지루함
 - 사전서비스
4. 순서의 불공평
 - 번호표, 한 줄 세우기
5. 고객의 불안
 - 본인 존재의 망각에 대한 불안
 - 기다리는 고객의 존재를 인지하고 있음을 상기

대기행렬규칙



- 서비스 받기 위한 대기행렬에서 다음 고객을 선정하기 위해 경영진이 선택하는 정책

1. FCFS (first come, first served)

선착순으로 서비스 제공

가장 일반적 방법

2. 우선권 순위 부여

고객의 속성에 따라 도착고객분류 후 FCFS적용

3. 끼어들기 우선 허용권(선점 우선권규칙)

우선권이 높은 고객에 대하여 도착 순서와 무관하게 먼저 서비스를 제공

예) 병원의 응급실에서 가장 위독한 환자가 우선적으로 치료

4. STP (shortest processing time)규칙

서비스 제공시간이 가장 짧은 것으로 예상 되는 고객을 선정하여 서비스 제공

5. 대기 고객 수

대기 고객 수에 따라 도착프로세스 및 서비스 프로세스 통제

6. 라운드 로빈 방식

STP를 기준으로 짧은 시간이 소용되는 서비스와 긴 시간이 걸리는 서비스를 번갈아가며 제공

고객심리를 이용한 대기행렬 관리법



1. 볼거리 제공
2. 구별하기
3. 자동화
4. 판단 흐리기

서비스 생산성향상



학습내용



- 서비스 생산성
- 피터 드러커의 ‘스마트하게 일하기’

서비스 산업의 성장배경

도시화

인구구조의 변화 : 고령화

가처분소득, 여가시간 증대

소비자의 편의성 추구

산업구조의 복합화, 분업화

정보화

다양한 개성과 삶의 질 추구

서비스 사회
(Service Society)

서비스 경제
(Service Economy)

서비스 사회

서비스 사회화 : 현대인 하루를 서비스로 시작해서 서비스로 끝남

- 출.퇴근할 때 교통 서비스
- 점심시간에는 레스토랑 서비스
- 저녁에는 방송 서비스
- 주말에는 외식 및 레저 서비스
- 휴가나 방학기간에는 여행 서비스
- 여가시간에는 사우나, 이.미용실, 헬스 등 개인 서비스
- 취미활동도 대부분 서비스업체를 활용

서비스가 없으면 하루도 살 수 없는 사회 => 서비스사회

서비스 경제화

- 일반적으로 경제가 발전함에 따라 생산, 고용, 소비 등 경제에서 서비스산업이 차지하는 비중이 증가하는 현상
- 국가경제에서 GDP의 절반이상이 서비스분야에서 일어나는 현상
- 가치창출의 원인이 제품에서 무형의 서비스재로 옮겨지는 현상

생산성



- 생산성 (productivity)
 - 투입된 자원이 얼마나 효율적으로 산출물로 변환 시켰는가?
 - 최소한의 자원으로 최대한의 성과를 도출하는 효율
 - 총 자원 투입 대비 고품질의 생산, 혹은 고객 만족 창출로 변환되는 효율성 혹은 비율
 - 생산성 = 산출물 / 투입물
 - 생산성 중 대표적인 것은 노동생산성

ex) 노동생산성 = 계약처리건수 / 직원근무시간
= 600건 / (3인 * 40시간)
= 5건 / 시간

투입 (inputs)

(인력)

작업자, 기술자
감독자, 관리자

(자원)

원자재, 구매부품
에너지, 서비스

(시설 및 장비)

토지, 건물, 기계
도구, 사무집기
컴퓨터

변환 (conversion)

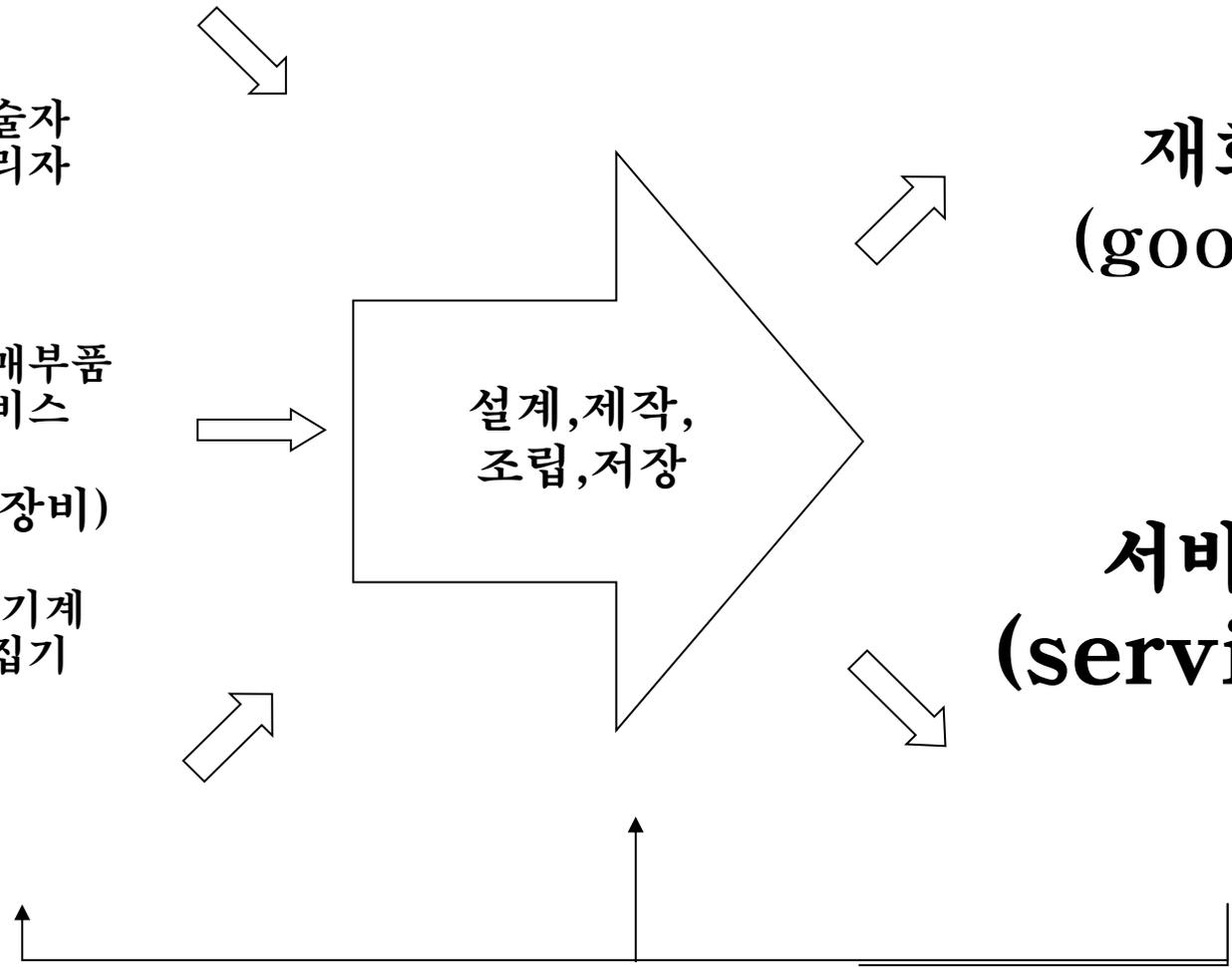
설계, 제작,
조립, 저장

산출 (outputs)

재화
(goods)

서비스
(services)

피드백 (feedback)



제조업과 서비스업의 양극화



- 2007년 국민소득 2만 달러
 - 노동생산성 : 한국(\$31.7), 미국(1988년: \$23.6), 독일(1991년: \$32.6)
 - 서비스생산성 : 한국(\$17.7), 미국(\$34.7), 독일(\$38.3)
 -> 지속적인 하락 추세
- ⇒ 양극화 : 소득격차, 경제 내 불균형 심화원인
- ⇒ 우리나라 인구의 70% 서비스부문 종사 : 실질 소득증가 x
- ⇒ 서비스업의 생산성 향상 : 경제 내 불균형 해소, 국가 전체 경제성장 핵심, 서비스기업의 생존, 경쟁우위확보 및 성장 <- 내부 효율

서비스 생산성



- 제조업에 비하여 서비스업에서는 생산성을 제고하는 것이 상대적으로 어려울 뿐만 아니라 생산성을 정확하게 측정하는 것도 힘든 일
- 서비스 부문의 경쟁력은 생산성에서만 찾을 수 있는 것이 아니라 생산성과 품질을 동시 추구로 가능
- ✓ 서비스 생산성을 향상시키는 노력을 하되 고객만족을 저해하지 않는 범위 내에서 생산성 향상이 이루어져야 함
- 생산성을 높이기 위하여 비용절감 -> 고객들이 인식하는 품질이 나빠짐 -> 고객 불만족 -> 서비스 기업의 수익성 악화

서비스 생산성 제고방안



- 고 부가가치부분의 고용창출
: 고부가가치 서비스 직무 개발
- 저 부가가치 직무의 생산성 제고
: 제조부문의 사례 참조 -> 대량화, 자동화, 분업화, 세분화, 고도화
- 규모의 경제
: 대량생산을 위한 대규모 설비투자
: 대규모 마케팅
: 효율적인 조직 및 관리 시스템

지식사회



- 현대의 국가경쟁력의 원천 = 지식
- 피터 드러커 : ‘지식사회’
 - : 새로운 사회에서는 지식이 가장 중요한 역할을 하게 될 것이라는 의미에서 21세기 사회를 ‘지식사회’ 라고 규정

지식사회



- 피터 드러커의 **지식의 발전 3단계**
- 지식이 기술과 도구로 변화
: 산업혁명으로 인해 증기기관, 방직기계, 철도 등이 개발되고
-> **자본생산성** 향상
- 지식이 작업방식에 적용 (Taylor: 기술, 직업학교, 훈련)
노동의 생산성 향상시킨 **생산성혁명**
- 지식이 다른 지식들과의 결합
지식혁명 또는 경영혁명
지식이 다른 지식들과 결합하여 새로운 지식을 창출하게 되면서
인류는 폭발적인 생산성 향상 경험 중

지식사회 생산성



- 피터 드러커는 오늘날의 국가 및 기업의 경쟁력과 생산력은 토지와 공장, 설비 등 하드웨어자산보다 지적 능력과 서비스 능력 등 소프트웨어에 달려있다고 주장
- 과거의 산업사회의 기업경영원리는 어떻게 하면 종업원을 잘 감독하고 철저하게 관리하여 생산성을 증가시킬 것인가에 대한 고민에서 시작되었다면,
- 지식사회에서는 어떻게 하면 종업원이 가지고 있는 능력과 창의력을 기업의 생산성과 연결시킬 수 있을 것인가에 대한 고민에서 시작 -> 해야 할 일이 무엇인가?

피터 드러커 “스마트하게 일하기”



- 직무정의 : 필요 없는 직무를 제거하라
- 직무충실화 : 본연의 직무에 집중하도록 잡무에서 해방시켜라
- 성과정의 : 무엇을 기준으로 성과를 평가할 것인지를 생각하라
- 파트너십 형성 : 직무수행자와 동반자관계를 만들어라
- 지속적인 학습 : 직무 수행자들이 견해와 경험을 정리하여 가능한 자주 발표하도록 만들어라(배우기와 함께 가르치기)

전략적 서비스비전

7

서비스 수익체인



학습내용



- Case : 사우스 웨스트 항공
- 전략적 서비스비전의 구성요소
- 서비스 수익체인

사우스 웨스트항공사 평가



- **1971년:** 롤린 킹(Rollin King)과 허브 켈러허(Herb Kelleher)가 설립
본사: 미국 달라스 / 보잉737기 3대의 지역항공사로 출범
텍사스주 3개 도시 연결(달라스, 휴스턴, 샌안토니오)
- **1982년:** 허브 켈러허(Herb Kelleher) CEO 취임(~ 2001년)
- **1989년:** 매출액 10억달러 돌파/ **1990년:** 5년간 성장률 133%(지속성장)
- **1993년:** 비행기 157대, 37개도시 취항, 연간수익 20억달러
- **1998~2002년:** 수화물처리,고객서비스,정시성 등 **3개부문 5년연속 1위**
- **2000년:** 매출액 56억달러 / **1973~현재: 35년간 연속 흑자**
- **현 재:** 미국내 약 26개주, 약 60여개 도시 취항, 매출 90억달러(2006)
연간6천만명 ↑ 승객수송, 종업원 3만1천명(2005), 비행기 400여대

사우스 웨스트항공사 외부평가



- (1) 고객만족도 4년 연속 1위
- (2) 미국 교통부 선정 트리플 크라운상 5년연속 수상(1996)
- (3) 포춘지 선정(매년 10위 内 선정)
 - 미국에서 가장 일해보고 싶은 100대 기업 1위(1998)
 - 미국에서 가장 일해보고 싶은 10대 기업 3년연속 선정(2002)
 - 미국에서 가장 존경받는 기업 3위(2006)
 - 미국에서 가장 존경받는 기업 5위(2007)
- (4) 2001년 9.11테러 발생 후 미국 항공사 시가총액 中 73% 차지(2002)
- (5) 최근 20년간 주가수익률 1위(1972년부터 연평균 25.99% 상승)

사우스 웨스트항공사 주요 실적



건실한 재무제표

Standard & Poor' s의 신용등급 평가(AAA) : 미항공사 최고

시장점유율

미국 국내선 시장점유율 60%

운임료

미국 국내선 中 가장 저렴한 운임료

유지/운영비 최소

1좌석 마일당 유지, 운영비가 최소(6.8센트)

낮은 이직률

낮은 이직률(6.4%)과 정리해고가 없는 기업

규모

국내선만 운영함에도 미국 내 규모면 4위 항공사(2005)
1. American 2. United 3. Delta 4. Southwest 5. Northwest

사우스 웨스트항공사 : 운영의 효율화 단순화



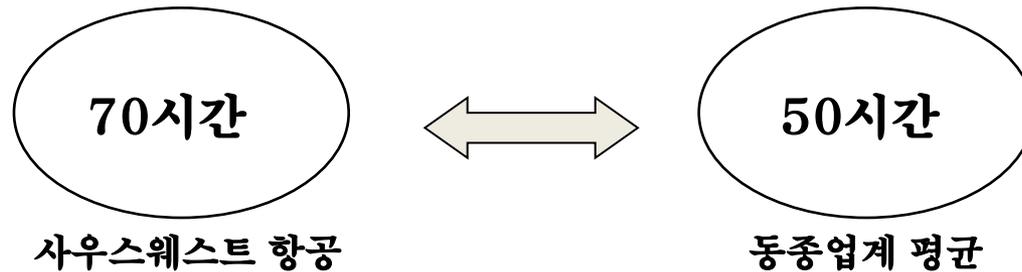
- 클래스의 구분폐지 → 항공료 단순화
- 기내식 제거 → 음료, 땅콩스낵류 제공
- 지정 좌석제 폐지 → 선착순으로 좌석배정
- 자체 마일리지 프로그램 운영 → 탑승 횟수 기준

사우스 웨스트항공사 : 운영의 효율화 · 단순화



▪ 조종사들의 긴 비행시간

월 평균 근무시간

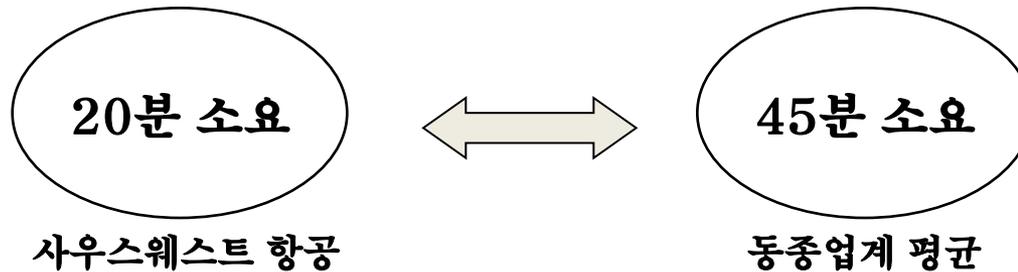


사우스 웨스트항공사 : 운영의 효율화 · 단순화



- **직원들의 높은 생산성**

착륙에서 이륙까지의 소요 시간



사우스 웨스트항공사 : 운영의 효율화 · 단순화



- 고유 업무 이외의 다른 업무 적극 참여
승객, 수화물, 비행기 정비, 기내청소시간의 단축
- 1대당 운영 직원수의 감소, 1인 직원 담당 고객수의 증대
직무유연성, 직항노선, 무좌석제
- 단일 기종인 보잉 737기 사용
유지보수 비용과 교육비용을 줄임

사우스 웨스트항공사 : 조직문화



■ 최고 경영진의 리더십

- 켈러허 회장 : 유연한 사고를 지닌 유머와 카리스마가 있는 인물
- 실패나 실수했을 때 처벌보다는 향후 성공을 위한 격려
- 고객과 직원을 가장 중요 시 하는 경영철학(상호신뢰)

사우스 웨스트항공사 : 조직문화



■ 독특한 인력선발 방법

- 직원의 태도나 인성을 가장 중요 시
- 직원들이 직접 동료직원 선발
 - 철저한 **Team Work** 중시
 - 학벌, 경력, 기술보다 얼마나 **조직문화에 잘 적응**하는가를 우선
 - **직종간 벽이 없고**, 조직을 **수평적으로 움직여** 효율적 활용
(지식/정보교류를 통한 창의적 개선, “다른 부문도 자기일처럼”)
- 직원선발 과정에 우수고객을 참여시킴

사우스 웨스트항공사 : 조직문화



■ 즐거운 직장분위기 조성노력

- 유머감각 있는 직원채용(직장은 즐거운 곳이라는 인식)
 - “우리는 좌석을 판매하는 것이 아니라 웃음을 판매한다”
- 각종 파티나 행사의 적극적 지원
- 창조적 가족분위기 추구
 - 자율적 창조적 기내방송, 청바지 유니폼, 친구같은 고객개념
- 직원들의 애사심
 - 회사와 자신을 동일 시(예: 서로간 파업만류, 할머니 승객배웅)
- 직원들간의 관계친화 노력
 - 직원 3만여명 中, 1천여명 사내결혼(관계를 돈독하게 노력한 결과)
 - 생일,기념일 파티개최/근무외 자선활동 동참으로 함께하는 시간 多

사우스 웨스트항공사 : 조직문화



■ 신뢰관계의 노사문화

- 회사설립 후 단 1번의 노사분규를 제외하고, **파업/정리해고 無**
- **현장목소리에 귀 기울이기** (노사협상 前 설문조사를 통한 쟁점파악)
- 직원들이 원하는 **작업조와 작업시간 신청 및 배정**
- **시간제 근로자 미채용 및 아웃소싱 계약 극소수**
- 9.11 테러 시 노조는 **협력적인 관계 및 다양한 아이디어 제시**로 위기극복에 동참(자발적 임금삭감 및 성과금반환, 세금환급금 반납 등)
- 회사의 **다양한 정보제공**을 통한 직원들의 자발적인 참여 유도

전략적 서비스비전의 구성요소



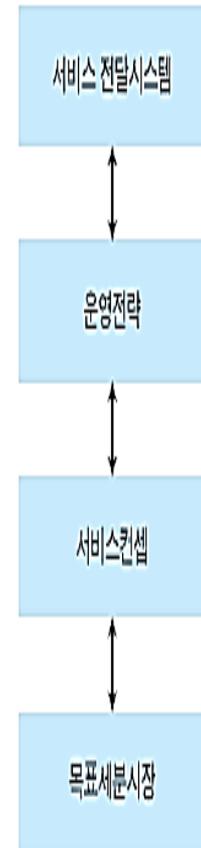
- 전략적 서비스비전이란? 고객에게 비용대비 가치 있는 결과를 제공하도록 전략적 서비스비전의 구성요소를 구체적으로 결정하는 것

■ 누구를 대상으로 ----- 목표시장 세분화

■ 어떤 서비스를 ----- 서비스 개념

■ 어떻게 제공할 것인가? -- 운영전략
서비스전달시스템

전략적 일관성



전략적 서비스비전의 구성요소



- 목표 세분시장 : 서비스 제공 대상 선정
 - 고객이 진정 원하는 것이 무엇인가?
- 사우스웨스트 항공사의 목표세분시장
 - 텍사스 주와 인근 주의 거주자
 - 출장시 자동차 이용자
 - 텍사스 주요항공사의 낮은 서비스 수준에 실망한, 휴대가방 소지 출장자

전략적 서비스비전의 구성요소



- 서비스 개념 : 목표세분시장에 가치가 있는 경쟁우선순위
 - 고객의 선택 이유
 - 목표시장이 가장 가치 있는 것으로 평가하는 핵심경쟁력
- 사우스웨스트 항공사의 서비스개념
 - 정시출도착과 빈번한 왕래
 - 단거리비행(1시간 미만)은 기내식 생략
 - 저렴한 가격

전략적 서비스비전의 구성요소



- 운영전략 : 여러 경영기능들이 서비스개념을 지원하는 방안
 - 서비스 컨셉을 창출하기 위해 여러 경영기능들이 어떻게 구조화되어야 하는가?
 - 각각의 기능분야(마케팅, 재무, 인사 등)가 기업이 정한 서비스 개념을 어떻게 지원할 것인지를 결정
- 사우스웨스트항공사의 운영전략 : 저가전략
 - 모든 소요시간의 단축(항공기의 효율적 이용, 노선 운항회수 증대)
 - 단일기종 보유(유지보수, 운영비 절약)
 - 교외공항 이용(대기시간 감축, 공항사용료 절감)
 - 항공권의 저렴한 가격, 기내식 유료화
 - 종업원의 서비스 교육 및 훈련 강화(고객만족), 직원 만족 추구

전략적 서비스비전의 구성요소



- 서비스 전달시스템 : 서비스 개념을 실현하기 위해 서비스를 제공하는 물질적 자산과 절차상의 프로세스
- 사우스웨스트 항공사의 서비스 전달시스템
 - Fun 경영을 위한 승무원들의 대인관계 기술
 - 좌석제 폐지(탑승소요시간 단축)
 - 탑승권 구입절차 간소화 (지상근무인력 최소화)
 - 기내 휴대용 가방 소지(시간 절약, 분실발생 최소화)
 - 서비스품질은 정시출발로 평가

사우스 웨스트항공사의 활동체계



전략적 서비스 비전 = 고객가치(customer perceived value)

서비스수익모델



- 서비스 수익체인의 구성요소와 관계
- 서비스 기업의 이윤과 성장 <- 고객충성도 <- 고객 만족 <- 서비스 가치 <- 종업원 생산성 <- 직무와 조직 충성도 <- 직원 만족(직무만족) <- 업무활동의 내부 품질
- => 내부역량의 선순환
- 서비스 수익체인의 시작 : 직원

서비스수익모델



- 수익과 고객충성도
- 직원 충성도와 고객 충성도
- 직원 만족도와 고객만족도

경험경제



경험

- 경험과 서비스의 차이
 - 서비스 : 결과 중심 -> 만족
 - 경험: 과정중심 -> 기억 -> 충성도
- 경험의 전달 : 입소문
- 경험 요소
 - 개인적 연관성(관여도)
 - 진기함(신기성)
 - 놀라움
 - 학습
 - 참여

경험경제

경제	농업	산업	서비스	경험
기능	추출	제조	배달	연출
성격	대체적	유형적	무형적	인상적
속성	자연적	표준화	고객화	개인적
공급방법	대량저장	재고저장	수요에 따른 인도	시간을 두고 나타남
판매자	상인	제조자	제공자	연출자
구매자	시장	사용자	고객	Guest

진정성 matrix		“우리의 제품은 이래서 좋습니다”	
		실제로는 좋지 않음	실제로 좋음
고객의 인식	기업주장이 사실이다	고객속이기 성공!	좋은경험(진정성)
	기업주장이 사실이 아니다	나쁜 경험	진실전달실패!!

경험의 참여 수준을 높이기 위한 방법

- 경험의 참여 수준을 높이기 위한 방법(Pine & Gilmore, 1999) : 다음과 같은 질문을 통하여 가능

- 미학적 요소

경험의 미학적 요소를 향상 시키기 위하여 무엇을 할 수 있는가?

무엇이 고객을 끌어들이고 주변에 머물게 할 수 있는가?

어떻게 하면 환경을 보다 유혹적이고 재미있고 안락하게 만들 수 있는가?

- 현실도피적 측면

경험의 현실도피적 측면을 향상시키기 위하여 무엇을 할 수 있는가?

어떻게 고객을 흡수되게 할 수 있는가?

경험의 적극적 참여자가 되기 위해 고객은 무엇을 할 수 있는가?

- 교육적 요소

경험의 교육적 요소를 향상시키기 위해 무엇을 할 수 있는가?

고객이 무엇을 배웠으면 좋겠는가?

고객이 지식과 기술의 탐구에 참여하도록 어떤 정보나 활동이 도움이 되겠는가?

어떻게 고객을 적극적으로 학습에 참여하도록 할 수 있는가?

- 엔터테인먼트 차원의 지속

어떻게 고객을 엔터테인먼트 차원에 계속 머물게 할 수 있는가?

어떻게 경험을 보다 재미있고 즐겁게 할 수 있을까?

무엇이 고객의 스릴, 경탄 및 즐거움을 증가 시킬 수 있는가?

경험설계

- 고객과 기업간의 상호작용에서 발생하는 의미 있는 경험
- 경험설계
 - 테마
 - 강렬한 인상 <- 일관성 있는 신호
 - 부정적 신호제거
 - 기념품 구매유도
 - 오감
- 의미있는 경험상황 창출 : 물리적 환경

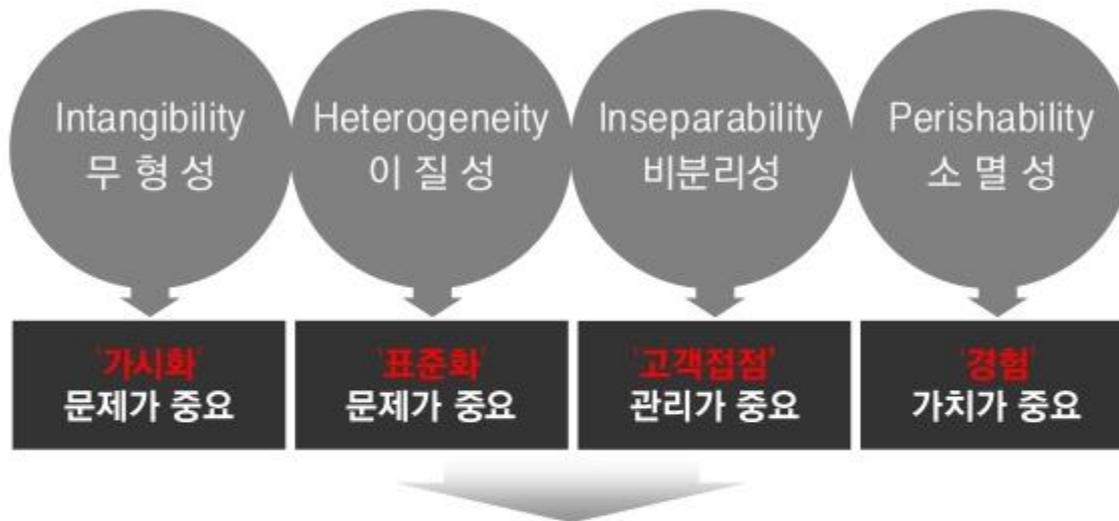
진정한 경험상품의 의미

- 경험상품 : 전통서비스 + 경험요소 ????? , 경험 = 상품
- 신중하게 설계된 경험을 고객에게 연출해줌으로써 합당한 대가를 청구할 수 있는 정도의 경험 수준
- 고객여정 관점의 경험
 - ✓ 고객 여정: 실제거래가 시작되기 전부터 시작되어 거래가 종료 후 일정기간 까지
 - ✓ 경험혁신범위 : 여정을 구성하는 모든 접촉점
- 물리적 환경
- 서비스종업원
- 서비스전달과정
- 동료고객
- 지원부서

서비스 디자인



서비스



**‘무형의 서비스를 시각화, 실제화시키고 표준화하여
고객에게 일관된 경험을 제공할 방법 연구 필요’**

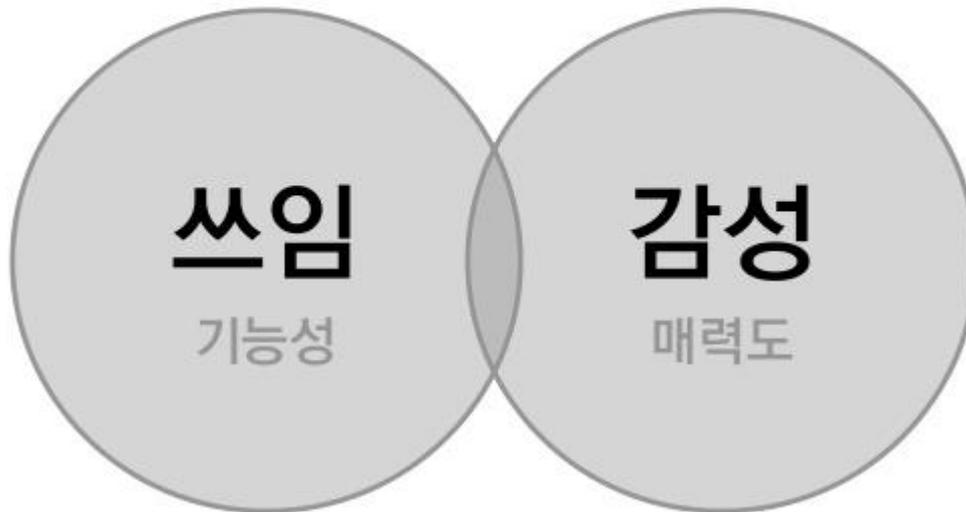
* 참고 : 서비스경영, 법문사, 2002

전통적인 디자인 역할

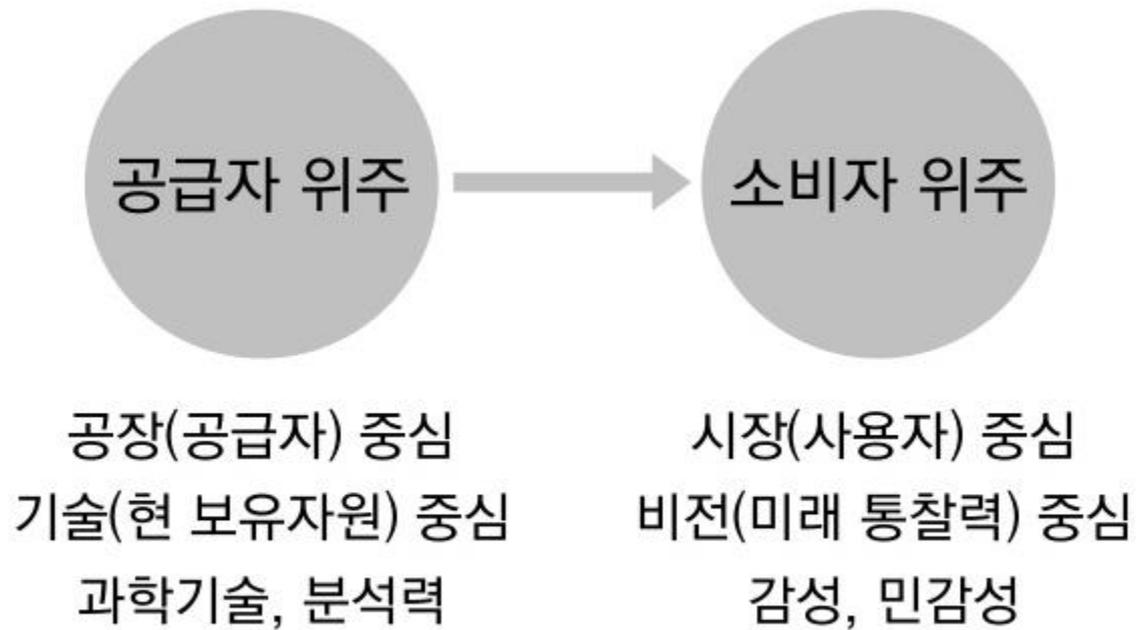


전통적인 디자인 역할

‘디자인은 제품의 가치를 높여 구매를 유발한다’



시장의 변화



서비스 디자인



사 전	위키피디아	서비스디자인은 서비스제공자와 고객, 고객경험 사이에 질을 높이기 위해 사람과 인프라, 커뮤니케이션 또한 서비스를 구성하는 물질적인 것 을 계획하는 활동
책	서비스디자인시대	고객이 무형의 서비스를 구체적으로 경험하고 평가할 수 있도록 고객과 서비스가 접촉하는 모든 경로의 유·무형 요소를 창조 하는 것
학 계	서비스디자인 네트워크	유용하고 편리하며 바람직한, 효율적이고 효과적인 서비스 창출을 목적으로 하는 <ul style="list-style-type: none"> · 고객경험에 초점을 둔, 서비스이용품질을 핵심가치로 추구하는 인간중심적 접근방식 · 전략, 시스템, 프로세스, 접점의 통합적 디자인을 고려한 전체론적 접근방식 · 사용자지향적인 다학제적 접근, 지속적 학습을 통합한 체계적, 반복적 프로세스
	인터랙션디자인 코펜하겐 연구소	서비스디자인은 신흥 현장 경험을 통해 무형 및 유형 매체의 조합 을 사용하여 좋은 생각을 창출하는 것
기 업	리브워크	고객이 다양한 경험을 할 수 있도록 시간의 흐름에 따라 사람들이 다다르게 되는 다양한 터치포인트를 디자인 하는 것
	피어인사이트	서비스 혁신을 위해 커뮤니케이션, 공간, 행동, 사람, 사물, 도식 등 서비스를 이루는 유·무형의 요소를 총체적으로 배열하고 리서치에 근거해 디자인 하는 것
	디자인싱커스	창조적인 프로세스와 방법 을 이용 서비스제공자와 최종사용자간의 상호작용을 디자인하고 조정하는 것
	엔진서비스디자인	출중한 서비스를 개발해 제공하도록 돕는 전문 분야 로 서비스디자인프로젝트는 환경, 커뮤니케이션, 제품 등 디자인의 여러 분야를 포괄해 고객이 서비스를 쉽고 만족스럽고 효율적으로 누릴 수 있도록 각 요소를 개발하는 것

서비스 디자인이란?



“모든 이해관계자들이 추구하는 가치를 창의적으로 연결
또는 재배치하여 고객에게 감동을 전달하는 것”

서비스디자인의 결정변수



▪ 구조적 요소

- 전달시스템 : 현장 및 지원부서, 자동화, 고객참여
- 설비디자인 : 규모, 미관, 배치
- 입지 : 고객특성, 단일 혹은 복수 배치
- 서비스능력계획 : 서비스 제공자의 수, 대기행렬관리, 수용충족 여부

▪ 관리적 요소

- 서비스접점 : 종업원 선발 및 교육, 권한위임, 동기부여, 서비스 문화
- 품질 : 측정, 서비스 보증
- 서비스 능력 및 수요관리 : 수요변경 및 공급관리 전략
- 정보 : 경쟁적 자원, 자료수집

서비스디자인 개발도구 - 서비스 청사진 (service blueprint)



보이지 않는 서비스를 가시화하여 문제를 찾고 혁신하기 위해
사용하는 방법



- 직원, 고객, 기업 측에서 서비스 전달 과정에서 해야 하는 각자의 역할과 서비스 프로세스와 관련된 단계와 흐름 등 서비스 전반을 이해하도록 묘사해 놓은 것
- 서비스 조직의 복잡한 업무를 전체적으로 볼 수 있어서 관리자로 하여금 전체 과정을 정확히 판단할 수 있게 하며, 새로운 서비스 개발이나 평가에 대해 유익한 정보를 제공

서비스디자인개발 도구- Empathy tool(공감툴)



사용자의 요구사항을 디자이너 자신의 것처럼 공감할만한 프로세스를 경험하게 해주는 툴

- 장애나 특정한 조건을 갖고 있는 사용자들을 즉각적으로 공감하고 이해하는 데에 유용
- 사용자들은 생각하거나 느끼는 대로 말하지 않기 때문에, 관찰자는 사용자가 말, 행동, 생각, 느낌 파악 필요
- 디자이너만의 생각만으로 디자인하는 오류를 범하지 않고 최종 사용자의 관점에서 디자인하도록 유도
- 서비스 디자인에 영감이 되는 흥미로운 인사이트를 도출하도록 함

<https://www.youtube.com/watch?v=-DrprJqQguo>

서비스디자인 개발 도구-

고객여정지도 (customer journey map)



- ✓ 새로운 서비스를 디자인 할 때 주로 이용
- ✓ 고객경험의 측면에서 어디에 주목을 하고, 어떤 부분에 투자하여 새로운 서비스를 구축할 것인지에 대한 정보획득에 유용
- ✓ 고객들이 실제로 서비스를 겪으면서 느끼는 만족도를 세로축에 두고, 가로축에 각각의 서비스 단계를 그림으로서 서비스의 문제점 파악하는 기법
- ✓ 고객의 입장에서 고객의 경험을 발견하는 것

서비스디자인개발 도구-

고객여정지도



고객이 서비스를 경험하게 되는 과정을 정의하고, 그 과정에서 생기는 고객 체험을 시각화하기 위해 사용되는 방법



- 고객이 서비스와 처음 만나는 초기 접전에서부터 서비스가 끝나는 순간까지 서비스를 이용하는 과정을 그림이나 사진, 도표 등으로 나타내어 시각화
- Touchpoint(고객과 제공자간의 접점)와 고객과 직접 만나지 않지만 고객이 서비스를 이용하면서 체험하게 되는 부분의 합을 순차적으로 배열

고객이 서비스를 어떻게 받아들이고 사용하는지 등 서비스의 특징을 사용자 관점에서 파악할 수 있도록 함.



- ✓ 고객의 여정 지도를 통해 여러 기회나 문제점들을 미리 발견
- ✓ 고객경험의 측면에서 어디에 주목을 하고, 어떤 부분에 투자하여 새로운 서비스를 구축할 것인지에 대한 정보획득에 유용

서비스디자인개발 도구- 고객여정지도



퍼소나(Persona)



- Persona : 상상의 캐릭터(사용자 모델)
- 어떤 서비스를 사용할 만한 목표인구 집단 안에 있는 다양한 사용자유형을 대표하는 가상의 인물
- ' 한 명의 사용자가 만족한 상품은 다른 사람도 만족할 확률이 높다'
- 고객여정에 대해 퍼소나라는 그룹별 경험에 대한 시나리오 작성
- 실제 사용자들의 니즈, 목적, 행태에 대한 논의에 집중할 수 있음

Ex) 가족여행을 하는 영국가족들, 6세의 스위스 여자아이, 72세의 남자로 비즈니스 여행을 하려는 중년독일남자 등 각각의 퍼소나를 창조하고 그에 맞는 고객여행지 기록

퍼소나(persona)



▪ 퍼소나 프로세스

- 사용자들의 Context Analysis 및 Requirement Analysis
- 주요 행동 패턴으로부터 전형적인 특성들 결정
- 맵핑법을 통해 인터뷰 대상자를 특성에 매치하고 패턴 도출
- 주요 패턴으로부터 '퍼소나'를 결정하고 '퍼소나' 목적 작성
- '퍼소나'를 정교하게 다듬고 실질적 모델이 되도록 만듦

▪ 주의사항

- 프로젝트 구성원간의 공감대 형성, 프로젝트 시 '퍼소나' 신뢰를 기반으로 원활한 협의와 지속적인 활동이 중요
- 반드시 실제 사람들을 대상으로 한 리서치 데이터를 기반으로 만들어야 함
- 대규모 그룹의 대표성을 가져야 함

▪ 주요 구성요소

- 사진, 이름, 개인 설명 등의 몰입을 도와주는 요소들
- 목표
- 태도
- 행태의 흐름
- 환경
- 숙련도
- 불만족도
- 니즈

공동생산 프로세스



- ✓ 고객의 소리(voice of customer) 경청
- ✓ 문제점/개선안 파악
- ✓ 서비스 프로토타입(prototype)작성

서비스디자인 방식



■ 생산라인 방식

- 서비스 전달과정의 모든 절차가 사전 계획되고 디자인 됨
- 일상적이고 일률적인 서비스가 제공되는 환경에 사용
- 일관된 품질과 운용의 효율성에 관심을 지닌 비용우위 전략 추구 기업
- 직무세분화를 통한 업무 세분화 -> 서비스표준화 -> 직원의 통제

■ 고객접촉방식

- 고객화 정도 파악, 저접촉 서비스운영요인 구별
- 서비스 대상이 고객이 소유한 재화인 경우 유용

✓ 현장업무(고접촉서비스)

- 개별화된 서비스 제공
- 비정형적, 불명확한 작업 -> 대인관계 기술 필요

✓ 지원업무(저접촉서비스)

- 제조업과 같은 효율성 추구
- 표준화된 업무처리

서비스디자인 이론의 실제 적용 방안



- 원칙 1. 서비스를 제품으로 바라보라 : 서비스디자인 = 서비스기업 전략
- 원칙 2. 고객의 이득에 초점을 맞춘다 : 고객가치 극대화
- 원칙 3. 고객의 세상으로 직접 뛰어든다 : 고객 관점
- 원칙 4. 큰 그림을 본다 : 서비스에 대한 전반적 인상 중시
- 원칙 5. 고객의 경험을 디자인한다 : 서비스디자인 = 고객경험디자인
- 원칙 6. 눈에 보이는 서비스 증거를 만든다 : 서비스의 유형화
- 원칙 7. 고객에게 기립박수를 받을 수 있어야 한다 : 목표 - 고객감동
- 원칙 8. 표준은 유연해야 한다 : 직원 권한위임 부여 및 자발성 강조
- 원칙 9. 살아있는 제품을 만들어라 : 서비스의 연속성, 역동성
- 원칙10. 열정적인 서비스 문화가 되어야 한다 : 전사적 서비스문화