

프로세스 혁신을 통한 서비스 경쟁력 향상 방안에 관한 연구

(A Study on the Improvement Plan of Service
Competitiveness by Process Innovation)

최 봉*, 임병학**, 흥한국***

(Bong Choi, Byung-Hak Leem, Han-Kuk Hong)

요 약 서비스 경쟁력의 중요성은 나날이 증대하고 있다. 국내 기업들은 서비스 경쟁력의 중요성을 인식하고 있지만, 그 대응은 미흡한 수준이다. 서비스는 생산과 소비가 동시에 발생하는 특징을 가지고 있어 그 자체가 프로세스라 할 수 있다. 본 연구에서는 서비스 경쟁력 향상을 위한 방안으로 프로세스 혁신을 활용한다. 서비스 프로세스 혁신을 상품의 특성(유형과 무형)과 혁신 대상(신 프로세스 설계와 기존 프로세스 개선)에 따라 4가지 타입으로 구분하며, 각 타입별로 다양한 사례를 제시하고 이를 토대로 구체적인 경쟁력 향상 방안을 제안한다.

핵심주제어 : 서비스 경쟁력, 프로세스 혁신, 전자정부

Abstract Importance of service competitive power is greatly increasing. Domestic enterprises are recognizing the importance of service competitive power, but the correspondence is insufficient level. Because service has the characteristic that production and consumption synchronizes, it can be considered as process. In this study, we utilize the process reform by plan for service competitive power elevation. We divide service process reform by four types based upon special quality of goods(form and formlessness) and reform target (new process design and existing process improvement), and present various examples by each type. On the this basis, we suggest the specific elevation plan of competitive power.

Key Words : Service Competitiveness, Process Innovation, e-government

1. 서 론

서비스 경쟁력의 중요성이 나날이 커지고 있다. 한국경제에서 서비스산업은 2004년, GDP의 50% 내외, 고용의 60% 이상을 차지해 높은 비중을 보이고 있다(한국은행, 2006). 나아가 제조업 위주의 성장이 한계를 보이면서 한국경제의 지속 성장을

위해 서비스 산업의 발전이 더욱 크게 요구되고 있다. 또한, 제품 경쟁력 제고를 위한 제조와 서비스의 융합이 확산되면서 제조업에서도 서비스의 중요성이 증대되고 있다.

실제로 2006년, 삼성경제연구소에서 서비스 경쟁력에 대한 국내 기업들의 인식을 설문 조사한 결과, 대다수 기업이 서비스의 중요성에 대해서는 충분히 인식하고 있었다. 그러나 현재 자사의 서비스 경쟁력 수준에 대해서는 대부분이 만족하지 못한 채 서비스 경쟁력 강화의 필요성을 절감하고 있는

* 서울시정개발연구원 연구위원

** 부산외국어대학교 경영학과 부교수

*** 동의대학교 경영정보학과 부교수, 교신저자

것으로 나타났다.

여기서 서비스란 사전적 의미에서 부가적인 봉사활동을 나타내지만, 마케팅에서는 “한 쪽이 상대방에게 제공하는 성과나 활동으로서, 기본적으로 무형이며 어떤 것의 소유로 귀결되지 않는 것”으로 서비스를 정의한다(Kotler, 2003). 서비스는 유형의 제품과 연결되는 경우도 있지만 서비스가 무형의 상품이 될 수도 있다. 본 연구에서는 서비스를 ‘기업이 상품 판매와 관련하여 고객과의 접점에서 행하는 제반 활동’으로 정의한다. 즉, 특정 산업에 한정하지 않고 가치사슬에서 서비스가 일어나는 시점과 부문이 연구 대상이다. 또한, 서비스는 생산과 소비가 동시에 발생하는 특징을 가지고 있어 그 자체가 프로세스이며, 그에 따라 서비스 경쟁력 제고를 위한 구체적인 방안으로 프로세스의 혁신을 제안할 수 있다.

본 연구에서는 서비스 경쟁력 향상을 위한 방안으로 프로세스 혁신을 제안 하는데, 체계적인 혁신 전략 제시를 위해, 서비스 프로세스 혁신을 상품의 특성(유형과 무형)과 혁신 대상(신 프로세스 설계와 기존 프로세스 개선)에 따라 4가지로 구분하여, 타입별로 전략과 해당 사례를 제시한다. 마지막으로 서비스 프로세스 혁신을 통해 서비스 경쟁력 향상을 위한 방안을 제시하고자 한다.

2. 기존 연구

2.1 서비스 경쟁력의 개념

Keaveney(1995)는 서비스 경쟁력을 기업이 시장에서 경쟁사와 비교하여 서비스를 차별화 할 수 있는 능력으로 정의하였다. 즉, 제품 판매 전, 중, 후에 수반되는 서비스에 대해 고객이 느끼는 품질 정도가 경쟁사에 비해 뚜렷하게 구별되어야 경쟁력이 있다고 할 수 있다. 서비스의 특성을 감안할 때 서비스 차별화를 위해서는 내용뿐 만 아니라 시행 시점, 담당자, 분위기 등 외적 여건을 함께 고려해야 하며, 상황에 따라 동일한 서비스라도 차별화 정도가 다를 가능성이 있다.

서비스 경쟁력의 차별화는 서비스 경쟁력 제고의 요소인 서비스 활동, 이를 지원하는 인력, 그리

고 경로의 차별화를 통해서 구체화된다. 서비스 활동의 차별화는 서비스 행위의 구체적인 수준, 내용 등을 경쟁사와 구별될 수 있도록 하기위해 주문 용이성, 적기 배달, 설치, 고객사용 용이성, 고객상담 서비스, 유지 및 수선 지원, 기타 서비스 등의 수준으로 판단한다. 그리고 서비스 활동을 수행하는 인력의 능력, 예절, 신용도, 신뢰성, 적응성과 의사소통 정도에 따라 서비스 차별화가 가능하며, 또한 유통 경로의 범위, 판매상의 전문지식과 성과 등도 서비스 차별화와 직접 연계가 된다(Booms and Bitner, 1981).

2.2 서비스 경쟁력 현황

서비스의 중요성이 지속적으로 증대되고 있다. 이를 반영하듯, 국내 경제에서 차지하는 서비스산업의 비중은 더욱 커지고 있다. 2006년 한국은행의 경제통계시스템에 의하면 서비스산업은 GDP의 50% 내외를 차지하고 있으며, 총 취업자의 60% 이상을 고용하고 있다. 그러나 국내 서비스 산업은 선진국에 비해 여전히 낮은 수준을 보이고 있어 성장 가능성이 높다. 한국 서비스산업의 고용 비중은 2004년 64.4%로 10년 전에 비해 10% 이상 높아졌으나, 이미 70% 대를 넘어선 주요 선진국에 비해서는 여전히 낮은 수준이다.

서비스부문의 확산은 서비스 경쟁력 향상을 위한 새로운 관점을 제시하고 있다. 서비스기업들은 기존 서비스 이외에 보조 서비스를 추가 또는 확장하면서 전체 서비스의 차별화를 추구하고 있다. 호텔의 경우, 객실을 이용하는 것이 핵심 서비스이지만 숙박을 통한 차별화가 쉽지 않음에 따라 음식점, 수영장 등 보조 서비스에 관심을 기울이고 있다. 항공사의 경우, 운송이라는 기본 서비스를 통해서 차별화를 확보하기 어려우므로 마일리지, 티켓팅 편의 등의 보조 서비스를 강화하고 있다. 특히, 이동통신 산업의 경우, 기술이 발달하면서 통화수신율이나 통화품질 등의 기본 서비스보다는 카드사용 내역, 은행 입출금 내역 등의 문자서비스 제공뿐만 아니라 음성사서함, 위치 확인, 기념일 알림 등의 부가 서비스가 더 중요해졌다.

한편, 제조업에서도 서비스 부문의 중요성이 증대되고 있다. 제품 경쟁력을 제고 하기 위해 제조

와 서비스의 융합이 확산되는 추세다(Fizsimmons and Fizsimmons, 2004). 제품의 제조, 판매에 그치던 사업전략에 서비스를 더하여 부가가치를 높이는 전략이 부각되고 있다. 제품 자체만으로는 경쟁에서 이기기 어려워짐에 따라 제조 기업들도 점차 다양한 서비스를 제공하고 있다(Harvard Business Review, 2005).

2.3 서비스에 대한 국내 기업의 현황

2006년, 삼성경제연구소에서는 연구소 온라인회원을 대상으로 서비스 경쟁력의 중요성에 대한 국내 기업의 인식 및 대응에 관한 설문조사를 실시한 바 있다. 그 결과, 국내 기업에서는 대부분 서비스 경쟁력의 중요성은 인식하고 있지만 대응은 미흡한 수준이라고 응답하였다. 설문조사의 결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 기업에서 서비스 경쟁력이 중요하다는 응답은 98%에 달하였고, 서비스 경쟁력이 제품 경쟁력에 미치는 영향도 높다고 인식하였으며, 향후 서비스 경쟁력의 중요성도 99%가 높아질 것이라고 응답하였다.

둘째, 서비스 경쟁력의 중요성에 비해 현재 자사의 경쟁력 수준은 높지 않다고 67%가 응답하였다. 응답자의 89%가 서비스 부문의 경쟁력을 더 강화해야 한다고 답변하여 현재의 서비스 경쟁력이 만족할 만한 수준이 아님을 시사하였다.

셋째, 서비스의 신뢰성(64%)과 신속한 대응(77%)을 서비스 경쟁력에서 가장 중요한 요소로 꼽았다. 이는 응답자들이 서비스의 품질을 결정하는 요소 가운데 신속성과 신뢰성을 가장 중시하고 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로, 서비스 경쟁력 강화를 위한 구체적인 방법론이 부재한 것으로 나타났다. 전체 응답자의 33%가 '서비스 경쟁력 강화의 필요성은 느끼고 있으나 어떤 조치를 취해야 할지 모르겠다'고 응답하였고, 이외에 경영상 우선순위가 뒤쳐짐(26%), 과거의 실패 경험(14%), 혁신에 대한 저항(13%) 등을 서비스 프로세스 혁신의 장애요인으로 지적하였다.

3. 서비스 프로세스 혁신 타입별 전략

본 장에서는 앞서 기존연구에서 파악된 서비스 경쟁력의 현황, 국내 기업의 서비스경쟁력에 대한 인식정도와 대응상황 등을 토대로, 서비스 프로세스 혁신을 통한 서비스 경쟁력 향상 방안을 제시하고자 한다. <표 1>에서와 같이 서비스 프로세스 혁신의 타입을 상품의 특성(유형과 무형)과 혁신 대상(신 프로세스 설계와 기존 프로세스 개선)에 따라 4가지로 구분하여, 타입별로 전략과 해당 사례를 제시하고자 한다.

<표 1> 서비스 프로세스 혁신 타입

Type I	Type II
유형 상품관련 서비스 사업화 예) 한국타이어 신개념 프랜차이즈	유형 상품 경쟁력 제고를 위한 서비스 향상 예) 삼성전자 PC 원격 A/S
Type III	Type IV
새로운 사업기회 창출 예) 이마트의 인터넷 주문·배송	무형 상품의 경쟁력 강화 예) 병원 응급실 대기시간 단축
신 프로세스 설계(Design)	기존 프로세스 개선(Improvement)

(1) Type I: 유형 & 신 프로세스 설계 (제품 관련 서비스의 사업화)

본 타입은 유형의 제품만을 판매의 대상으로 한정하는 관점에서 탈피하여 서비스를 사업화할 수 있다는 관점으로 비즈니스 시각을 전환하는 것이다. 또한 고객의 필요에 따라 새로운 서비스의 중요성이 부각되고 수요가 점점 늘어나는 경우, 관련 서비스를 사업화하여 수익을 창출할 수 있다. 결국 관련 서비스의 사업화는 고객의 요구 정도와 시장 규모 등을 고려하여 결정될 수 있다. 서비스 부문의 비중에 따라 서비스의 사업화 정도를 3가지로 구분할 수 있다.

첫째, 제품과 관련된 부가 서비스를 사업화하는 경우이다. 주요 수익은 제품 판매를 통해 획득되며, 서비스에서 얻는 수익은 보조적인 수준이다. 타이어 제조업체인 한국타이어는 타이어 중심의 자동차 토털서비스 프랜차이즈인 'T-station'을 2006년 5월에 개설하여, 고객이 타이어 구매뿐 아니라 타이어를 유지, 관리해주는 서비스에 관심을

가지고 있음을 확인하고 타이어 진단, 위치교환, 밸런스 조정, 휠 얼라인먼트 등 관련 서비스를 사업화함으로써 새로운 수익을 창출하였다.

둘째, 기존 제품은 부가적인 역할을 하며, 서비스에서 주요 수익이 창출되는 경우이다. 고객에게 제품을 무상 혹은 저가에 제공하고, 고객이 제품을 사용할 때 발생하는 서비스에 가격을 부과한다. GE MRI 사업부는 장비를 판매하지 않고 고객에게 무료로 제공하는 대신 서비스에 가격을 부과하였다. 제품 사용 및 유지 단계에서 발생하는 서비스를 제조사에서 직접 제공하게 하고, 고객과 장비의 이동, 조정, 보수 등 제품과 관련된 모든 지원을 제공하는 계약을 체결하였다. 원격 모니터링 기능을 통해 보다 다양한 서비스를 제공하고, 소모품 구입 시기, 고장 발생, 소프트웨어 업그레이드 등 필요한 서비스가 발생하는 것을 제조사에서 직접 감지토록 하였다(Allmendinger and Lombreglia, 2005).

셋째, 사업 영역을 제조업에서 서비스업으로 전환하는 경우이다. 과거 전형적인 제조업체였던 IBM은 1990년대 수십억 달러의 적자를 내는 위기 상황을 탈출하기 위해 서비스 및 토털 솔루션 제공 업체로의 전환을 시작하였다. 또한 PwC 컨설팅, Lotus, Rational Software 등의 서비스 업체를 지속적으로 인수하였으며, 2006년에는 BPM (Business Process Management) 전문업체인 FileNet을 추가로 인수하여 서비스 회사로서의 입지를 강화하였다(Allmendinger and Lombreglia, 2005).

(2) Type II: 유형 & 기존 프로세스 개선 (제품 경쟁력 제고)

제품 경쟁력 강화를 위해 제품과 관련한 기존 서비스 프로세스를 고객 관점에서 혁신하는 경우이다. 고객에게 제공하는 서비스를 보완함으로써 기존 제품의 경쟁력을 강화하고, 서비스를 별도로 사업화하기보다는 기존 제품의 경쟁력 강화를 위한 핵심 요소로 활용한다. 이 타입은 다음과 같이 구분할 수 있다.

첫째, 경쟁사에서는 시행하지 않거나 프리미엄 서비스로 한정된 서비스를 제공하여 고객이 기대

하지 못했던 감동을 제공함으로써 차별화를 추구하는 경우이다. 웅진 코웨이는 정수기 구매 고객의 고객 만족도 향상을 위해 주부로 구성된 '코디서비스'를 운영하여, 매달 고객 가정을 직접 방문해서 정수기 필터를 교환해주고 이때 고객의 불만을 직접 처리해 주고, 평생 고객의 개념으로 서비스를 제공하고 있다. 이러한 서비스에 만족한 고객들을 통해 1995년 900억 원이었던 매출규모가 2006년 7,200억 원으로 새로운 매출을 창출하였다(안운석 외, 2005).

둘째, 인터넷 및 정보기술을 활용하여 서비스의 시간적·공간적 한계의 극복을 통한 서비스 프로세스를 혁신하여 고객 편의성을 극대화하는 경우이다. 삼성전자는 자사의 개인용 컴퓨터에 대해 원격 A/S를 실시하여 기존 서비스와의 차별화를 추구하였다. 컴퓨터 구매 고객이 A/S를 요청할 경우, 제품 판매 시 제공한 '매직닥터' 프로그램을 통해 A/S 센터의 전문요원이 원격으로 문제를 해결해 준다. 기계적 결함이 아닌 경우, 고객은 대부분의 문제를 집에서 해결할 수 있게 되며, 기업은 비용 절감 효과를 누리고, 고객은 서비스를 받기 위해 기다리는 시간을 절약하게 되어 기업과 고객이 Win-Win 관계를 구축하게 되었다. 또한 델은 온라인 주문 판매에 집중하는 전략을 통해 세계 1위의 PC 업체로 성장하였다. 1993년 소매 경로를 포기하고 웹사이트를 활용한 온라인 컴퓨터 판매 모델을 개척하였다. 구매자는 24시간 오픈되어 있는 델 웹사이트를 방문하여 PC 사양을 직접 선택하여 주문하고, 주문 후 생산 방식을 통해 업계 최저 수준인 4일간의 재고분만을 보유하여 재고 비용을 최소화하였다. 또한 주문 정보를 즉시 생산라인에 연계함으로써 주문에서 선적까지의 시간을 36시간 이내로 단축하였다. 델은 이러한 저렴한 가격과 높은 품질로 세계 1위의 업체로 도약하였다(Leonard and Berry, 2006).

셋째, 고객이 서비스를 요청하기 전에 해당 서비스의 필요성을 먼저 감지하여 선제적으로 서비스를 제공하는 경우이다. 즉, 문제가 될 수 있는 상황을 사전에 예방하여 고객 불편을 최소화하는 전략이다. OTIS는 엘리베이터 내에 스스로 고장을 감지하고 서비스 센터와 통신할 수 있는 마이크로 프로세서를 장착하여 내장한 칩을 통해 지속적으로

로 엘리베이터를 진단한다. 또한 이상 상황 발생 시 이를 서비스 센터에 스스로 통보하고 고객이 수리를 요청하기 전에 미리 A/S 요원을 보내 엘리베이터를 수리토록 한다(이유재, 2004).

넷째, '처음부터 끝까지(End-to-End)' 서비스를 제공하는 경우이다. 제품구입 시점부터 폐기 때까지 고객과의 관계를 유지하면서 부대 서비스를 제공한다. 제품을 판매하는 것도 중요하지만 폐기 시점에서 고객 편의 서비스를 실시하여 고객 감동을 유도한다. 삼성전자는 고객에게 가전제품 종합 관리서비스인 '케어 비즈니스 서비스'를 제공하여 일정 금액의 연회비를 내면 담당기술자(홈닥터)가 1년 내내 정기적으로 방문하여 전자제품 검진은 물론 부품교체, 수리를 무료로 제공한다. 이를 위해 별도의 전용 콜센터를 구축하고 500여 명의 전문 기술자로 홈닥터를 구성하여 노후 가전제품 안전 진단, 필터 세척 및 소모품 주기관리, 폐 제품 수거 및 폐기 대행, 제품 이전 설치 및 점검, 누전 및 가스 누설 점검, 간단한 전기 및 조명 점검, 리모컨 점검 등 10가지 부가 서비스를 고객에게 제공한다. 고객은 신청 횟수나 무상보증 기간 여부에 관계없이 서비스를 제공받으며, 정기 점검을 통해 제품 성능을 유지하고 사용 가치를 극대화한다(안운석 외, 2005).

마지막으로, 프로세스 측정 및 분석을 통해 문제가 되는 부분을 확인하고 끊임없이 개선 노력을 집중하는 경우이다. GE는 신제품 개발부터 고객 인도까지의 시간 단축을 전략목표로 설정하고 6시그마를 통해 이를 전사적으로 추진하였다. 세부 프로세스를 상세히 분석하고 수집한 데이터를 통해 체계적인 개선 활동을 추진하고, 개선안을 도출하는 데 정보기술을 적극적으로 활용하여, 시간 및 공간적 제약을 극복하였다(노재범 외, 2005).

(3) Type III : 무형 & 신 프로세스 설계 (새로운 사업기회 창출)

고객이 필요로 하는 새로운 부가가치 서비스를 발굴하고 사업화하는 경우이다. 본 타입은 다음과 같이 구분한다.

첫째, 잠재적인 고객 니즈를 정확하게 파악하고 신개념 서비스를 상품화하여 경쟁사보다 앞서 제

공하는 것이다. 구글(Google)은 구글 맵, 구글 어스, 구글 데스크탑 등 사용자들이 미처 생각하지 못했던 서비스를 선제적으로 제공하였으며, 최근에도 구글 캘린더, 전자 도서관 등 새로운 분야를 개척 중이다.

둘째, 정보기술을 활용하여 새로운 서비스 프로세스를 창출하는 경우이다. 현재 판매하고 있는 서비스 상품을 새롭게 탈바꿈시켜 이용 고객의 범위를 확대하고 새로운 수익을 창출한다. 이에 따라 인터넷을 통한 방송 콘텐츠 판매가 방송사들의 새로운 수익사업으로 부상하고 있다. MBC는 2006년 9월부터 WB 홈 비디오와 제휴하여 고객에게 두 회사에서 제작한 드라마를 다운로드하는 서비스를 제공하였다. '다운타운' 사이트를 통해 국내 처음으로 할리우드 콘텐츠를 합법적으로 디지털화하여 제공하고 있으며, 고객은 기존 VOD 서비스에 비해 평균 8개월 빠르게 콘텐츠를 다운로드할 수 있었다. 국내 소비자의 취향을 반영하는 데 성공하여 국내 할인점 업계 1위로 성장한 이마트는 인터넷을 활용한 온라인 할인점을 개설하여 고객의 편의성을 최대화하고 있다. 이마트는 온라인 할인점을 개설하여 신사업기회를 창출하였는데, 인터넷을 통해 쇼핑을 하고, 이를 신속한 배송 서비스로 연계하는 새로운 수익사업을 시행하였다. 편안하게 전화로 주문할 수 있는 동네 슈퍼의 개념을 할인점으로 확대하고, 매장을 직접 방문하기 힘든 맛벌이 부부나 몸이 불편한 고객도 할인점을 쉽게 이용하도록 하였다. 그 결과, 2006년 7월 현재 온라인 할인점의 매출은 전년 대비 66%의 고성장을 기록하였다(이상환·이재철, 2001).

셋째, 시장 선도자로서 새로운 서비스를 창출하기 위해서는 변화하는 환경에 대한 지속적인 모니터링이 필요한 경우이다. 기존에는 없던 새로운 개념의 서비스를 제공함으로써 시장을 창출하고, 최신 기술을 활용하여 고객 요구사항의 변화를 지속적으로 관찰하고 이를 체계적으로 분석하여 사업화로 연결하는 것이 핵심이다. 그러나 서비스 상품은 모방이 용이하므로 경쟁우위 유지 기간이 길지 않다. 구글은 앞선 기술을 바탕으로 언제 어디서나 필요할 때 즉시 이용할 수 있는 정보 백화점으로 자리매김 하고 있다. 웹사이트의 하이퍼링크를 판단하는 검색 알고리즘을 개발하여 새로운 검색 패

러다임을 제시하였고 검색 결과를 제공하기 위해 링크된 컴퓨터를 활용함으로써 속도를 차별화하였다. 이에 따라 IT 역사상 가장 빠른 성장을 기록했으며, 사업범위를 넓히며 성장을 지속하고 있다. 1998년 설립 이후 2년도 되지 않아 세계 최대의 검색엔진으로 성장하였으며, 2004년 8월 나스닥 상장 이후 14개월 만에 시가총액 1,000억 달러를 돌파하였다. 구글어스, 구글비디오, 구글데스크톱 등 사용자의 기대를 뛰어넘는 정보의 제공을 지속적으로 확대하였으며, 최근 동영상 및 무료 무선 인터넷 시장 등 새로운 영역으로 사업을 확장하고 있다(Berry and Shankar, 2006).

(4) Type IV : 무형 & 기존 프로세스 개선 (서비스 상품 경쟁력 강화)

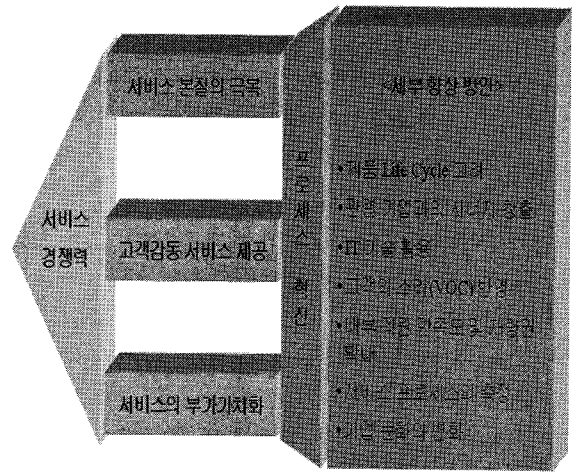
서비스 상품 자체의 프로세스 혁신으로 서비스 품질 경쟁력을 제고하는 경우이다. 서비스 품질은 고객의 경험에 의해 결정되며, 서비스 품질을 결정하는 중요 항목은 서비스의 신속·정확성과 서비스를 받는 분위기, 서비스 요원의 태도 및 전문성 등이다. 서비스 수준에 대한 고객의 기대는 계속 높아지므로 지속적인 프로세스 혁신이 필요하다. 본 타입은 다음과 같이 구분할 수 있다.

첫째, 서비스 프로세스를 고객 중심으로 전환하는 경우이다. 병무청은 징병검사 프로세스를 징병대상자 중심으로 개선하여 징병검사 소요 시간을 단축하는 동시에 정부기관에 대한 인식 변화에 기여하였다. 100% 예약 검사제를 도입하여 대기시간을 단축하고, 자체적으로 정밀검사를 시행하여 신체검사 시 제출해야 하는 진단서를 30% 이상 감축하였다. 캐나다 토론토에 위치한 탈장수술 전문 병원인 솔다이스 병원은 환자가 스스로 운동하고 4일 내에 회복할 수 있도록 프로세스를 개선하였다. 병실의 부대시설을 없애 환자가 라운지, 카페 등으로 직접 걸어가도록 유도하고, 병원 마당의 조경 수준을 높여 환자들의 산책을 격려했다. 수술 후 다른 환자와 경험을 나눌 시간을 만들어 수술 전 환자의 공포감을 줄이고, 모든 종업원은 환자의 빠른 회복을 격려하는 교육훈련을 받는다. 개선된 프로세스를 통해 환자들의 회복 수준이 크게 향상되었고, 수술 후 재발률이 다른 병원의 절반 수준

으로 매우 낮았다(Fizsimmons and Fizsimmons, 2004). BC카드사는 관계 마케팅을 도입하여 고객에게 맞춤 서비스를 제공하고 있다. 고객의 실제 쇼핑 동선을 전자지도를 통해 파악하고 할인행사 등의 맞춤 서비스를 제공하고 있다. '골목 마케팅' 전략으로 고객 집 부근의 가맹점 정보를 함께 제공하고, CRM 시스템을 통해 매출 증가 및 고객 만족도 향상을 동시에 경험하였다(안운석 외, 2005).

둘째, 리드타임 감축으로 서비스 속도를 제고하는 경우이다. 신속한 서비스가 중요한 경우 프로세스 혁신을 통해 업무 중에 발생하는 불필요한 요소를 제거한다. 미국 애리조나 주에 있는 Scottsdale Healthcare's Osborn 병원은 응급실 프로세스 개선을 통해 고객 만족도를 향상시켰다. 환절기 응급실을 방문하는 환자 수가 평소에 비해 급격하게 증가하여, 평상시에 비해 환자가 다른 병원으로 가는 비율이 74%, 진료를 받지 못하고 응급실을 나가는 경우가 272%까지 증가하였다. 따라서 응급실 처리 프로세스를 개선하기 위해 6시그마를 도입하여 분석한 결과, 처리프로세스 중 접수, 방사선 촬영, 입원수속 등에서 지연이 발생하는 것을 확인하였다. 특히, 환자가 입원실로 이송되기까지 소요되는 80분 중 40분은 낭비라는 것을 알아냈다. 침상이동 및 환자 이송 프로세스에 대한 개선안을 도출하여 적용한 결과, 고객 만족도가 50% 이상 향상되고, 분기별 50만 달러의 재무성과를 달성하였다(Lazarus and Butler, 2001). InduMac 은행의 경우, 장기 주택자금 신청에서 대출까지 승인시간이 길어 고객의 불만이 증가하였다. 즉, 고객은 승인까지 몇 주간을 기다려야 하며 수회 이상 은행을 방문하기도 하였다. 이에 따라 자동화된 평가 시스템 및 온라인 모기지론 방식을 도입하여, 고객이 온라인으로 대출을 신청하면 자동 시스템이 고객의 대출조건을 평가하도록 하여 정보가 부족하거나 부정확한 경우 고객에게 이를 알려 고객 스스로 정확한 정보를 입력하도록 유도하였다. 이를 통해 몇 주씩 걸리던 승인까지의 과정을 몇 분 이내로 단축하였고, 고객 만족도 및 업무 효율성 향상을 동시에 달성하였다. 그 결과로 개선 전인 1993년 30%의 대출 실적이 2003년 80%로 상승하였다(Karmarkar, 2004).

셋째, 프로세스 표준화를 통해 고객이 예측하고 기대한 서비스를 느낄 수 있도록 균질한 서비스를 제공하는 경우이다. 스타벅스는 세계 어디서나 동일한 품질의 서비스를 고객에게 제공하기 위해 표준화를 추구하였다. 스타벅스 등장 이전에도 많은 커피 체인이 있었으나, 이용 고객이 경험하는 음료의 품질 수준은 불안정하였다. 동일한 품질을 유지하기 위해 커피의 보관, 분쇄, 추출에서 물의 양까지 모든 프로세스에 표준화를 추구하여, 스타벅스의 간판은 고객에게 언제 어디서나 맛있는 음료를 제공하는 상징으로 각인되었다. 스타벅스의 주식이치는 12년 동안 최초 상장 시의 30배 이상 증가하였고, 2001년 매출 26억 달러, 이익 180만 달러를 달성하였으며, 연간 평균 성장률이 30% 이상을 기록하였다(이유재, 2004).



(그림 1) 서비스 경쟁력 향상 전략

4. 서비스 경쟁력 향상 전략

본 장에서는 3장에서 제시한 타입별 전략과 사례를 토대로 서비스 경쟁력을 향상시키기 위한 전략과 세부 방안을 제시하고자 한다.

4.1 경쟁력 향상 전략

서비스 경쟁력을 향상하기 위한 전략은 (그림 1)과 같이 서비스 자체, 고객(외부), 기업(내부)의 3가지 관점에서 접근할 수 있다. 3가지 관점의 향상 전략은 프로세스 혁신을 통해 이루어질 수 있으며, 이를 위한 세부 향상 방안을 제시하고자 한다.

(1) 서비스 자체 관점: 서비스 본질에 따른 관리 어려움을 극복

서비스는 그 기본적인 특성으로 인해 일반적으로 관리하기에 어려움이 있다. 서비스의 기본적인 특성은 유형의 제품과 달리 형태가 없으며, 생산과 동시에 소비가 이루어지고, 제공되는 서비스의 품질이 동일하지 않으며, 제공되지 않은 서비스를 재고로 보관하는 것이 불가능하다. 이러한 근본적인 특성 때문에 서비스는 유형의 제품에 비해 상대적으로 관리하기가 어렵다(이순철, 1997).

서비스의 본질에 따른 관리의 어려움을 극복하는 것을 통해 오히려 새로운 사업을 창출함으로써 차별화를 모색할 수 있는 기회로 활용할 수 있다. 3장에서 소개한 바와 같이, 눈에 보이지 않는 서비스를 유형화하고, 원격 A/S, 원격 진료 등을 통해 분리되어 있는 서비스의 시간과 공간적 제약을 극복하고, 서비스의 표준화를 추구하고, 또한 예약 시스템의 활성화를 통해 판매되지 않는 서비스의 피해를 최소화하는 경우이다.

(2) 고객 관점: 고객 기대를 증가하는 감동 서비스 제공

평범한 서비스 제공으로는 경쟁에서 살아남기 어려운 시대이다. 서비스 기업의 '일반적인' 서비스 제공과 제조 기업의 '일반적인' 서비스 부문 확장은 경쟁력 유지에 한계가 있다. 즉, 경쟁 기업이 쉽게 모방할 수 있는 서비스 형태로는 차별화하기가 어렵다. 따라서 고객에게 감동을 주는 선제적인 서비스가 필요하다. 고객과의 접점에서 발생하는 직접적인 정보를 선제적으로 파악해서 필요한 조치를 취할 수 있는 서비스 형태를 갖추어야 한다. 바람직하지 못한 사건(기계 고장, 공급 부족, 배송 지연 등)이 발생할 것이라는 현장의 증거가 입수되면 미리 조치를 취해 사건을 미연에 방지해야 한다. 현장 정보는 제품 정보와 소비 형태를 명확하게 보여주기 때문에 과거에는 불가능했던 수준의 R&D 피드백, 소비자 요구의 파악이 가능하며, 이를 통해 과거 고객이 느끼지 못했던 경험을 제공

해야 한다. GE 파워 터빈 부문은 고객에게 선제적인 서비스를 통해 새로운 가치를 제공하였다. 제품의 고장을 예방하기 위해 원격 모니터링과 진단에 크게 투자하고, 경쟁사에 비해 더 많은 시간당 기술지원 서비스 요금을 청구할 수 있었다 (Allmendinger and Lombreglia, 2005).

(3) 기업 관점: 서비스의 부가가치화

서비스는 자체적으로 부가가치를 창출하는 도구다. 서비스는 상품과 함께 부가적으로 제공되는 것이 아니라 서비스 자체가 부가가치를 창출하는 별도의 수익원이라는 인식을 가져야 한다. 제조 기업과 서비스 기업 모두 새로운 부가가치 서비스를 발굴하고 사업화하려는 노력이 필요하다. 제조 기업은 유형의 제품과 관련된 서비스의 사업화를 모색해야 하며, 서비스 기업은 새로운 부가가치 서비스를 발굴하고 서비스 상품의 프로세스를 혁신하여 경쟁력을 제고해야 한다. 서비스 혁신은 여러 측면에서 제품 혁신과 다르다는 것을 인식해야 한다(Berry et al., 2006).

노동 집약적이며 고객과 서비스 제공자 사이의 상호작용에 따라 차이가 나기 때문에 서비스 제공자는 고객 체험의 일부이며 혁신의 한 부분이다. 따라서 새로운 사업기회를 찾기 위해서는 상품의 라이프 사이클을 고려하고 이와 관련된 고객의 활동을 관찰하고, 상품을 구입, 사용, 폐기하는 과정에서 고객이 어떤 활동을 하는지를 파악해야 한다. 또한, 고객이 상품 라이프 사이클의 각 활동을 하면서 어떤 서비스를 필요로 하는지를 관찰한다. Kodak은 디지털 카메라 판매 시 관련 S/W, 인화업체 정보 등 고객이 필요로 하는 정보를 함께 제공한다. 대부분의 디지털 카메라는 사진의 확인, 정리, 편집, 저장을 위해 컴퓨터와의 접속이 필수인데, Kodak은 자사의 디지털 카메라 기술과 널리 사용되고 있는 PC S/W, 웹 프로그램을 통합하였다. 또한, 사진 촬영 후 추가 작업까지 사업 내용에 포함시킴으로써 인접 기회를 활용하였다 (Allmendinger and Lombreglia, 2005).

4.2 세부 향상 방안

(1) 제품 생명주기(Life Cycle)를 고려

고객이 제품을 획득하여 사용한 후 버리는 과정까지 제품의 생명주기 전체를 세밀하게 관찰하고 이를 통해 부가가치를 창출하는 것이다. 제품 라이프 사이클에서 고객과 직접적인 연관을 맺는 활동 중 고객에게 도움을 줄 수 있는 것을 파악하고 이를 통한 부가가치 창출에 관심을 집중한다. 특히, 제품 사용과 관련하여 고객에게 도움과 혜택을 줄 수 있는 가장 대표적인 활동은 유지 및 보수이며, 라이프 사이클 관찰을 통해 여러 가지 다른 가치를 발굴할 수 있다. 또한, 제품 판매를 주 수익원으로 할 것인지 혹은 서비스를 주 수익원으로 할 것인지에 따라 접근 전략을 차별화한다. 자사 및 타사 제품의 장·단점 등을 소비자 입장에서 세밀히 파악하는 것이 필요하다.

(2) 관련 기업과의 시너지 창출

제품과 관련하여 사업기회가 간접적으로 존재할 경우 관련 기업과 파트너십을 체결한다. 하나의 장비가 스스로 정보를 획득할 수는 있으나 정보 자체로는 기회를 창출하지 못하고 여러 장비를 연결해야 높은 가치의 데이터를 얻을 수 있는 경우, 관련 기업과의 협력을 통해 하나의 공통된 사업기회를 구성한다. 또한 제품을 통해 수집한 정보를 타 기업에 판매 혹은 제공하고 수집한 정보를 관련 업체에 판매함으로써 추가적인 부가가치를 창출하는 것이 가능하다.

(3) IT 기술 활용

정보통신 기술을 활용하여 서비스의 고유 특성인 '비분리성' 및 '소멸성' 등을 극복함으로써 잠재 고객을 확대하고 경쟁력을 강화한다. 또한 서비스의 생산 및 소비를 분리하여 잠재 이용고객을 확대하고 매출을 증대하는 것으로, 화상 진료, 온라인 방송, 온라인 판매 서비스 등은 정보통신 기술을 활용하여 서비스의 비분리성을 극복한 대표적인 사례이다. 온라인 예약 시스템, 판매시점 관리(POS) 시스템 등을 활용하여 서비스 제공의 효율성을 향상한다. 서비스 수율관리는 서비스 제공

시의 효율성을 향상시키고 이는 기업의 경쟁력을 뒷받침한다. 데이터베이스에 축적된 고객 정보를 타사와의 차별화 요소로 활용한다. 고객 마일리지 제도, 행태 데이터 등을 축적하여 고객과의 관계를 강화하고 맞춤 서비스를 제공하며, 축적된 고객 정보를 타 업체에 판매하거나 혹은 새로운 서비스 개발을 위한 기회로 활용한다.

(4) 고객의 소리(VOC) 반영

고객이 원하는 요구사항을 충분히 파악한 후 서비스를 제공한다. 실패하는 상품의 대부분은 고객 요구를 잘못 파악한 것에 기인(전체 원인 중 45%를 차지)한다(IBM, 1996). 또한, 고객의 요구사항을 수집할 수 있는 창구를 지속적으로 유지해야 하는데, 고객 서비스를 아웃소싱하는 기업은 고객에게 단절된 느낌을 제공할 뿐 아니라 고객의 중요한 요구사항을 누락시킬 수 있다(Karmarkar, 2004). 이에 따라 델은 인도에서 운영하던 서비스 센터를 미국으로 다시 이전하였다. 또한, 그동안 서비스를 받지 못하거나 기존 서비스에서 소외되어 있는 계층의 요구사항을 수집하여 새로운 틈새 시장을 개척한다. Well Fargo Bank는 라틴계 아메리카 집단을 위한 맞춤형 서비스를 개발 및 운영하여 시장점유율을 제고한 바 있다.

(5) 내부 직원 만족도 및 재량권 확대

내부 직원 만족을 통해 고객 충성도를 향상시킨다. 내부 직원 만족도는 고객 만족도와 직결되며, 만족한 고객은 충성스러운 고객으로 전환한다. 종업원 선발 및 교육, 직무환경, 자기 계발, 보상 및 인정, 직무 디자인 등을 개선하여 내부 종업원 만족도를 향상시킨다. 기업 수익성과 성장은 충성스러운 고객에게서 비롯되며, 이는 결국 서비스를 제공하는 종업원의 역량과 밀접하게 연관된다(Haskett et al., 1994).

그리고 종업원의 재량권을 확대하여 다양한 고객 요구에 보다 유연하게 대처하고 우수한 서비스를 제공한다. 서비스를 제공하는 종업원에게 가능한 한 최대의 의사결정권을 줌으로써 종업원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 부여해야 한다

(이상환·이재철, 2001). 재량권이 확대된 종업원은 고객에게 보다 적극적인 서비스를 제공한다(Fizsimmons and Fizsimmons, 2004)

(6) 서비스 프로세스의 측정

서비스 프로세스를 측정하여 체계적인 개선 활동을 추진한다. 프로세스란 특정성과 및 산출물을 생산하기 위해 설계된 활동의 절차를 의미한다(Davenport, 1993). 서비스 프로세스에서 발생하는 성과 및 산출물을 정량적으로 측정하려는 노력이 필요하다. 그러나 전통적으로 서비스 기업은 측정에 익숙하지 않다(노재범 외, 2005).

서비스 프로세스의 측정에 익숙하지 않은 기업 문화를 전환해야 한다. 일반적으로 서비스 프로세스는 보이지 않으므로 측정할 수 없다는 인식이 강하다. 서비스 프로세스에서 발생하는 데이터를 측정하고 이를 수집하려는 노력이 필요하다. 프로세스를 세분화하여 단계별 성과를 측정하고 데이터를 통해 프로세스의 현 상태 및 개선 성과를 객관적으로 파악하는 것이 가능하다. 서비스 프로세스의 종사자들은 스스로 전문가라고 생각하므로 자신의 업무 방식을 바꾸지 않으려는 경향이 강한다(노재범 외, 2005), 경쟁력 향상을 위해서는 내부 직원들의 인식 변화가 필요하다.

(7) 기업 문화 변화

혁신을 성공적으로 이끌어 내기 위해서는 내부 직원들의 적극적인 참여가 필수적이다. “새로운 아이디어, 변화, 위험과 실패에 익숙하거나 오히려 더 적극적인 기업문화”가 필요한(Karmarkar, 2004), 이러한 기업 분위기는 경쟁사가 단기간에 모방하기 어려운 핵심 경쟁력으로 작용한다. 스타벅스나 Southwest Airline 등의 기업은 고유의 직장문화를 만들기 위해 많은 시간과 비용을 투자한다. 또한 직원들 간에 개방적이고 자유롭게 의견을 나눌 수 있는 분위기를 만드는 것이 중요하다. 구글의 경우, 근무 시간의 20%를 회사 업무가 아닌 ‘딴 짓’에 활용하도록 규정하였으며, 이 제도는 구글이 지속적으로 창의적인 서비스를 제공하는 데 크게 기여하였다.

5. 결 론

본 연구에서는 서비스 경쟁력 향상을 위한 방안으로 서비스 프로세스 혁신을 제안하였다. 서비스 프로세스 혁신을 상품의 특성(유형과 무형)과 혁신 대상(신 프로세스 설계와 기존 프로세스 개선)에 따라 4가지 타입으로 구분하여, 타입별로 전략과 해당 사례를 제시하고, 구체적인 향상 방안을 제시하였다. Type I은 유형의 제품과 관련된 서비스를 사업화하는 전략으로, 한국타이어의 자동차 종합관리서비스 프랜차이즈인 'T-station' 사례가 이에 해당한다. Type II는 유형의 제품 관련 서비스 프로세스의 개선을 통해 제품의 경쟁력 제고를 도모하는 전략으로, 삼성전자의 'PC 원격 A/S'가 대표적인 사례이다. Type III는 무형의 상품에 대한 새로운 개념의 서비스 프로세스를 설계하는 것으로, 이마트의 '온라인 할인점'을 꼽을 수 있다. Type IV는 무형의 상품에 대한 기존 서비스 프로세스의 개선을 추진하는 것으로, 병원의 응급실 대기시간 단축 등이 그 사례이다.

서비스에 대한 시장의 요구가 증대됨에 따라 기업들은 '눈에 보이지 않는 무형의 서비스는 관리나 개선이 어렵다'는 고정관념에서 탈피하여 프로세스 혁신을 통한 서비스 경쟁력 강화에 적극 나서야 한다. 그리고 이를 위해 '서비스 본질에 따른 관리 어려움의 극복', '고객 감동 서비스 제공', '서비스의 부가가치화'를 기본 전략으로 삼고, 세부 향상방안으로 ① 제품 Life Cycle 고려, ② 관련 기업과의 시너지 창출, ③ IT 기술 활용, ④ 고객의 소리(VOC) 반영, ⑤ 내부 직원 만족도 및 재량권 확대, ⑥ 서비스 프로세스의 측정, ⑦ 기업문화의 변화를 추진함으로써 보다 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다.

본 연구는 서비스 프로세스 혁신을 위한 기법으로써 6시그마의 적용 등 구체적인 향상기법에 대한 소개를 하지 못했다. 향후 서비스 프로세스 혁신의 4가지 타입별로 6시그마를 적용한 구체적인 향상 전략으로 발전시킬 수 있을 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- [1] 노재범, 이팔훈, 이승현, "서비스 이노베이션 엔진, 6시그마," 삼성경제연구소, 2005.
- [2] 안운석 외, *서비스 마케팅*, 두남, 2005.
- [3] 상환, 이재철, *서비스 마케팅*, 삼영사, 제2판, 2001.
- [4] 순철, "서비스 기업의 경영전략," 삼성경제연구소, 1997.
- [5] 이유재, *서비스마케팅*, 학현사, 제3판, 2004.
- [6] 한국은행, *경제통계시스템*, 2006.
- [7] Allmendinger, G. and Lombreglia, R. , "Four Strategy for the Age of Smart Service," *Harvard Business Review*, October 2005, pp.131-145.
- [8] Berry, L.L. and Shankar, V., "Creating New Markets Through Service Innovation,"*Sloan Management Review*, Winter 2006, pp.91-102.
- [9] Booms, B.H. and Bitner, M.J., *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*, in Marketing Strategy, ed. J. Donnelly and W. R. George, Chicago: AMA, 1981.
- [10] Davenport, T.H., *Process Innovation*, Harvard Business School Press, 1993.
- [11] Fizsimmons, J. A. and Fizsimmons, M.J., *Service Management*, 4th ed., McGraw-Hill, 2004.
- [12] Haskett, J.L. and Jones, T.O., "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, March-April 1994, pp. 164-174.
- [13] Karmarkar, U., "Will You Survive the Service Revolution?," *Harvard Business Review*, June 2004, pp.101-107.
- [14] Keaveney, S.M., "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, April 2005, pp.34-42.
- [15] Kotler, P., *Marketing Management*, 11th ed., Prentice Hall, 2003.
- [16] Lazarus, I. R. and Butler, K., *The Promise*

of Six Sigma, Managed Healthcare Executive, 2001.

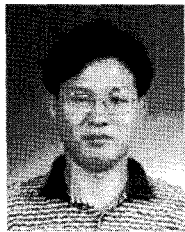
- [17] Leonard L. B. and Venkatesh S., "Creating New Markets Through Service Innovation," *Sloan Management Review*, Winter 2006, pp.57-69.



최 봉 (Bong Choi)

- 1984년 성균관대 산업공학 학사
- 1987년 KAIST 산업공학 석사
- 2006년 성균관대 경영학 박사
- 서울시정개발연구원 연구위원

- 관심분야 : 품질경영, SCM



임 병 학 (Byung-Hak Leem)

- 1987년 고려대 산업공학과 학사
- 1996년 KAIST 경영정보학과 석사
- 2002년 텍사스 주립대학교 (알링톤) IMSE 학과 (공학박사)

- 2002년 9월 ~ 현재 : 부산외국어대학교 경영학부 부교수
- 관심분야 : 물류관리 및 서비스 운영관리



홍 한 국 (Han Kuk, Hong)

- 1988년 고려대 통계학 학사
- 1990년 KAIST 산업공학 석사
- 2000년 KAIST 경영공학 박사
- 1990년-1998년 삼성 근무

- 2000년 - 동의대 경영정보학과 부교수
- 관심분야 : 인공지능, 지식경영, CRM