제 11장

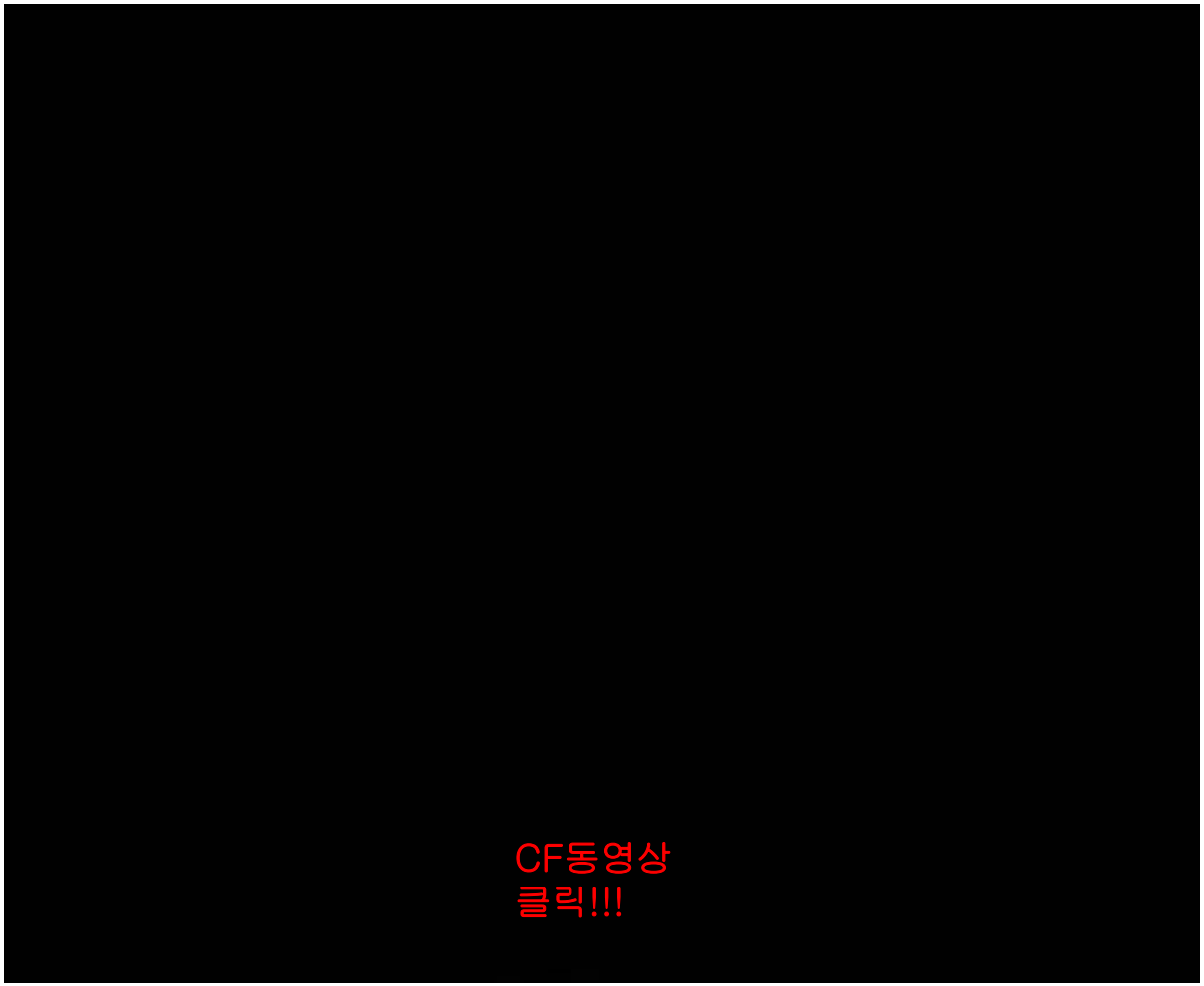
서비스 경쟁 전략

도입사례_ 싱가포르 항공, 19년째 최우수 항공사의 비결은?

- 세계적 여행 잡지 Condé Nast Traveler 선정 세계 1위 항공사 19년 연속 선정
- 사업 초기부터 차별화 전략 수행
  - 혁신, 기술, 최고의 품질, 훌륭한 고객 서비스를 브랜드 핵심으로
- 최신 기종 항공기 고수, 최고의 서비스 제공
- Singapore Girl – Pierre Balmain이 디자인한 독특한 의상
- 향기를 이용한 오감 브랜딩

도입사례_ 싱가포르 항공, 19년째 최우수 항공사의 비결은?

SINGAPORE AIRLINES

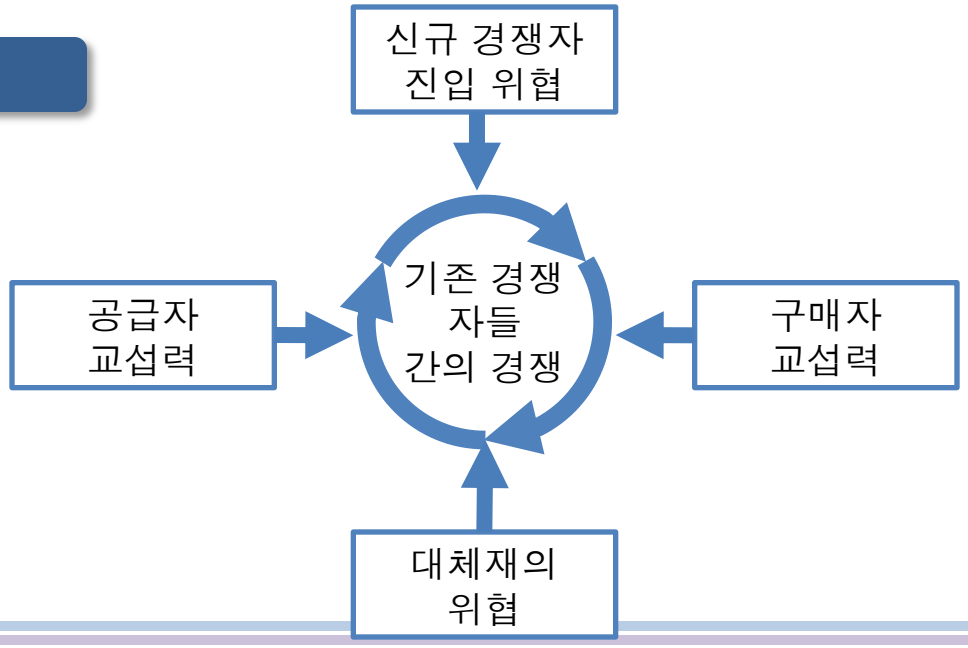


산업 분석

구조-행동-성과 모형

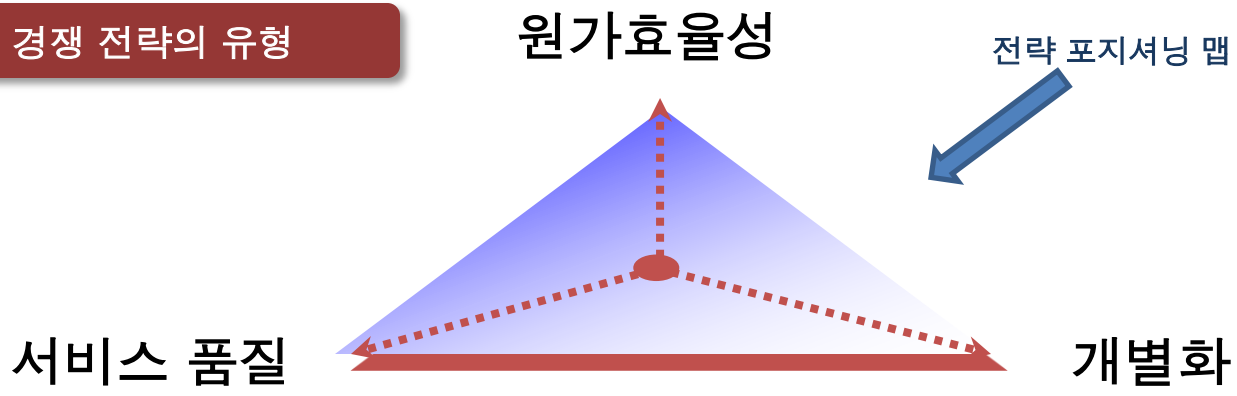
산업구조	기업행동	성과
구매자와 판매자 수, 차별화, 진입장벽, 비용구조, 수직 통합, 다양화로 측정	산업에 참여한 기업의 구체적 행동 – 가격 행동, 전략 및 광고, 연구 개발, 설비 투자	기업 성과를 평균 이하, 평균, 평균 이상의 경제적 성과로 측정

포터의 5 요인 모형



서비스 마케팅 경쟁 전략

서비스 경쟁 전략의 유형

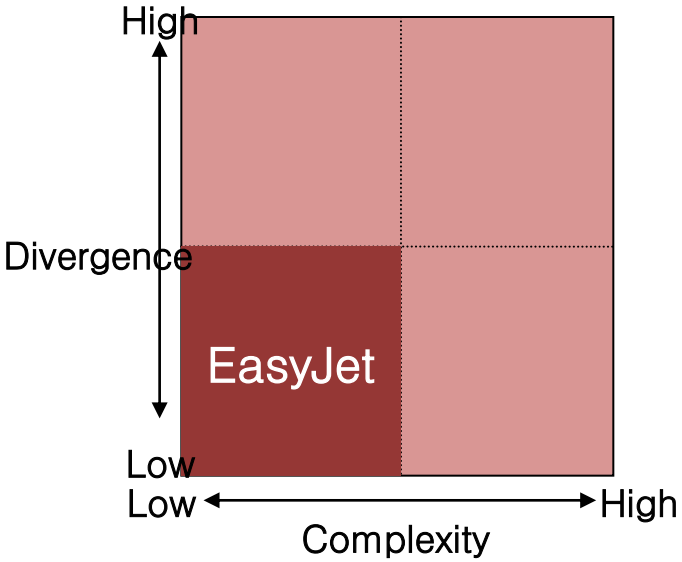


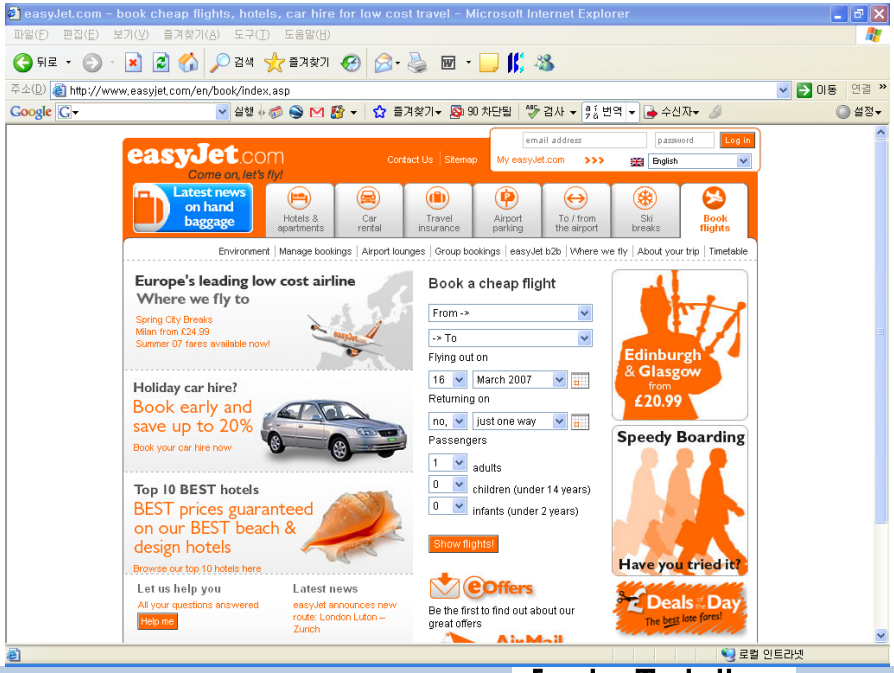
원가 효율성 전략	• 비용 절감을 통한 Cost Leadership 획득. 박리다매 • 속도의 효율의 극대화. 서비스의 표준화
개별화 전략	• 고객의 다양한 욕구에 상응하는 맞춤형 서비스
서비스 품질 전략	• 고객에게 고품질의 이미지를 부각 – 기능적 품질 : 과정 측면 (예 : 응답성, 보증, 공감성) – 기술적 품질 : 결과 측면 (예 : 유형성, 신뢰성)

Case 1_ 원가 효율성 전략의 Easy Jet

원가 효율성 전략

- ✓ No business class
- ✓ Paperless operation : 온라인 서비스를 통한 원가 절감 (online sale-99%)
- ✓ 소규모 공항을 통한 원가 절감 과 회전율 강화
- ✓ 식음료 비제공, 지정 좌석제 폐지 등을 통한 저렴한 항공 운임





서비스 마케팅 경쟁 전략

기본 경쟁 전략의 선택

서비스 프로세스 = 복잡성 + 다양성

복잡성
- ✓ 프로세스를 구성하는 단계와 절차
- ✓ 서비스 수행 시 요구되는 단계의 수

다양성
- ✓ 프로세스상 각 단계별 절차의 범위 및 가변성
- ✓ 서비스 프로세스의 단계에서 허용되는 자유도

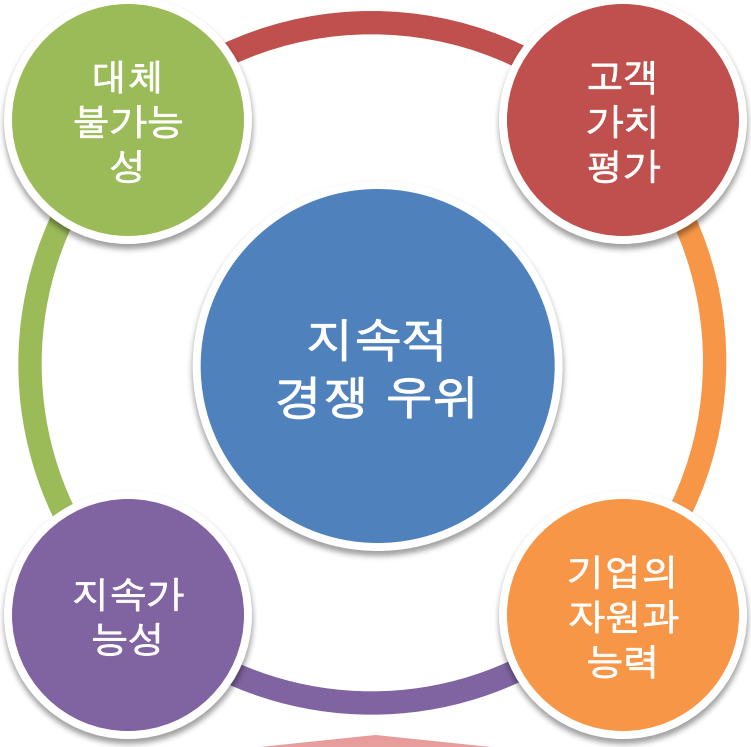
기본 경쟁전략		복잡성	
		높다	낮다
다양성	높다	개별화 전략(컨설팅)	기능적 서비스 품질 전략
	낮다	기술적 서비스 품질 전략(호텔)	원가 효율성 전략(패스트 푸드 식당)

서비스 마케팅 경쟁 전략

전략 별 운영 방안

	원가 효율성 전략	개별화 전략	서비스 품질 전략
운영목표	효율성 극대화 및 생산성 극대화	고객의 상이한 니즈에 부합하는 서비스 제공	기능적 품질과 기술적 품질 고려
입지와 배치	고객접촉부분은 고객과 가까이 지원부분은 임대비가 저렴한 곳에	고객의 중요성을 고려해 고객과의 논의 공간 확보	고급이미지 지역에 고객접촉 지점 입지, 고객 지향적 배치
직무설계	접촉지점의 최소화 절차의 표준화 전산화, 자동화 고객의 셀프서비스 종업원 직무순환 직무일괄처리 등	고객지향적 경영마인드 DB의 활용 커뮤니케이션 능력 개발	직무전문화와 분업

지속적 경쟁우위


대체 불가능 성
고객 가치 평가
지속적 경쟁 우위
지속가 능성
기업의 자원과 능력

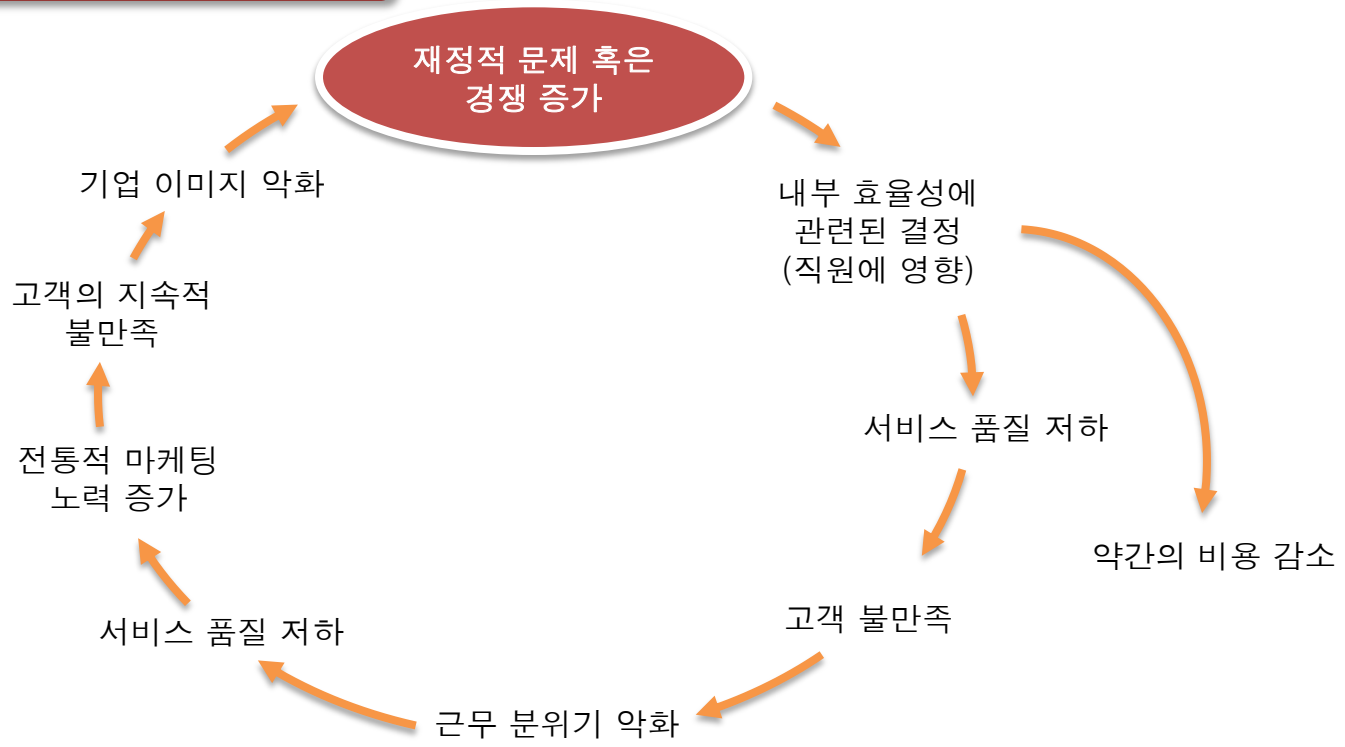
서비스 경쟁 전략
규모 효과
원가 수요 시너지
브랜드 자산
고객 관계
공간적 선점
정보 기술

전략적 관리의 함정

내부 효율성과 외부 효율성

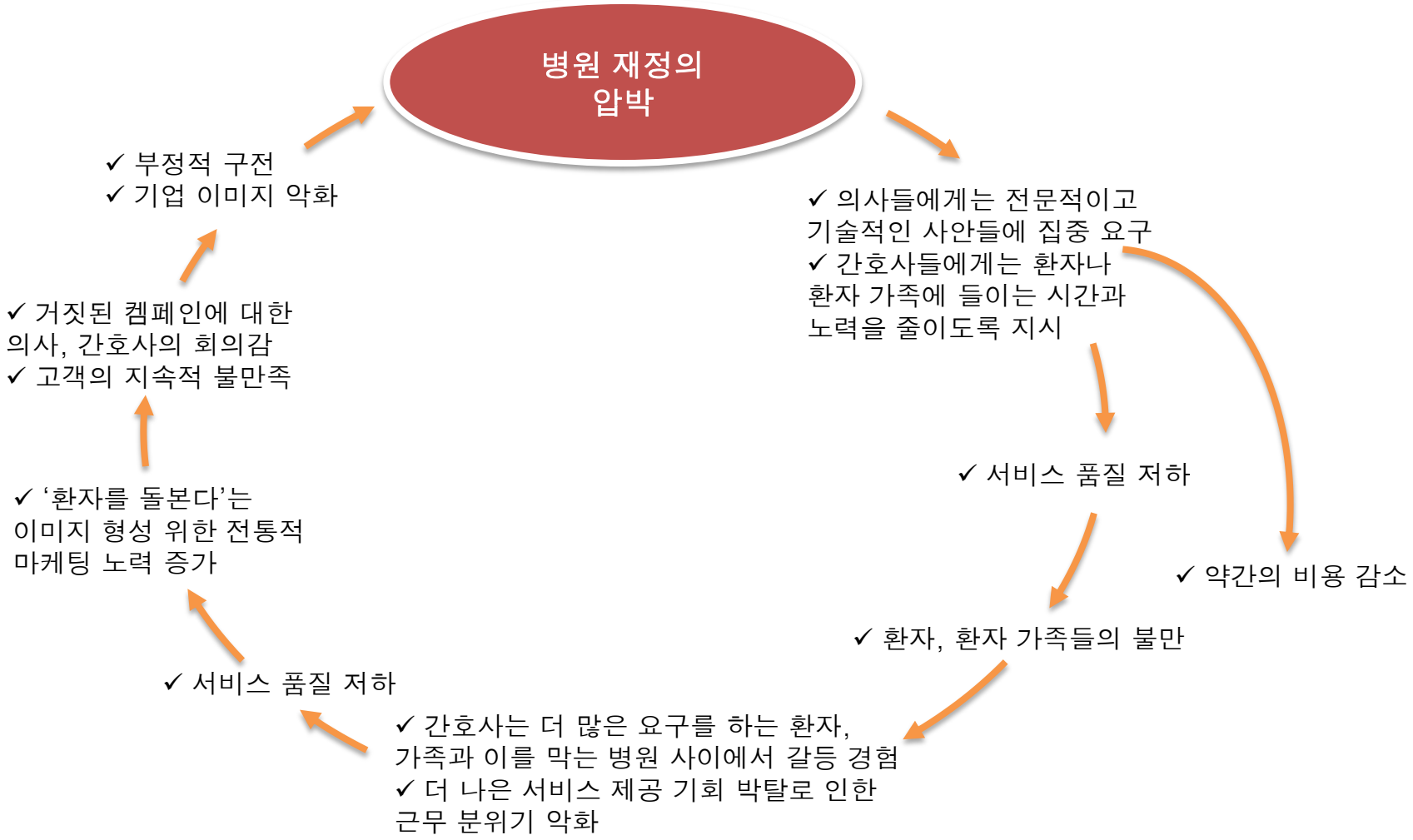
내부 효율성	생산과 운영 자원의 효율적 이용 (전통적 의미의 생산성)
외부 효율성	고객이 느끼는 기업 운영에 있어서의 외부적 효율성(고객이 인지하는 서비스 품질)

악순환의 함정



Case 2_ 악순환의 사례

악순환의 함정



전략적 관리의 함정

좋은 비용과 나쁜 비용

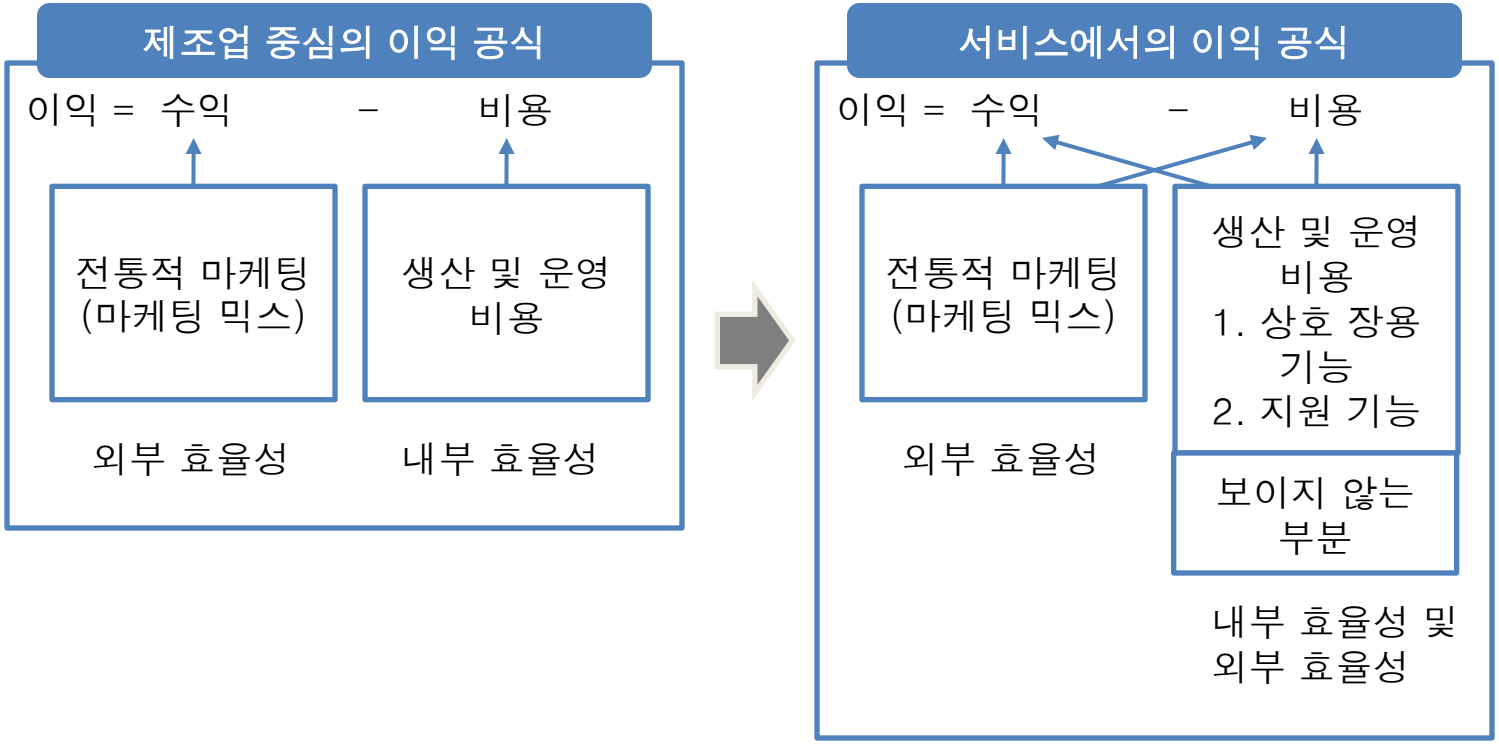
좋은 비용 (good cost)	✓ 고품질 서비스를 가능하게 하고 이윤을 증가시키는 생산적 비용 ✓ 서비스 접점과 후방 지원 부서 지원 비용, 교육과 서비스 개발 비용 ✓ 좋은 비용 감소는 소비자 품질 인식을 저하
나쁜 비용 (bad cost)	✓ 불필요한 관료주의, 두터운 중간 관리자 층, 불필요한 운영비용 ✓ 나쁜 비용 감소는 서비스 품질 인식과 외부 효율성을 유지, 증대하면서 내부 효율성을 향상으로 이어짐
필수 비용 (mandatory cost)	✓ 외부 효율성이나 서비스 품질 인식에 여향을 미치지는 않지만 피할 수 없는 비용 ✓ 보험이나 유지비처럼 감소시킬 수 없는 비용을 의미

- 생산성 향상, 경쟁력 증대를 위하여 나쁜 비용은 유지하고 좋은 비용을 줄이는 의사 결정이 자주 이뤄 짐 (예: 교육 투자 감소, 접점이나 지원 부서 비용 절감)
- 내부 효율성의 개선은 이루어지나 고객이 인지하는 품질 저하로 경쟁력 약화 초래

좋은 비용, 나쁜 비용, 필수 비용의 차이를 명확히 파악하여
좋은 비용은 유지하고 나쁜 비용을 줄여나가야 함

전략적 관리의 함정

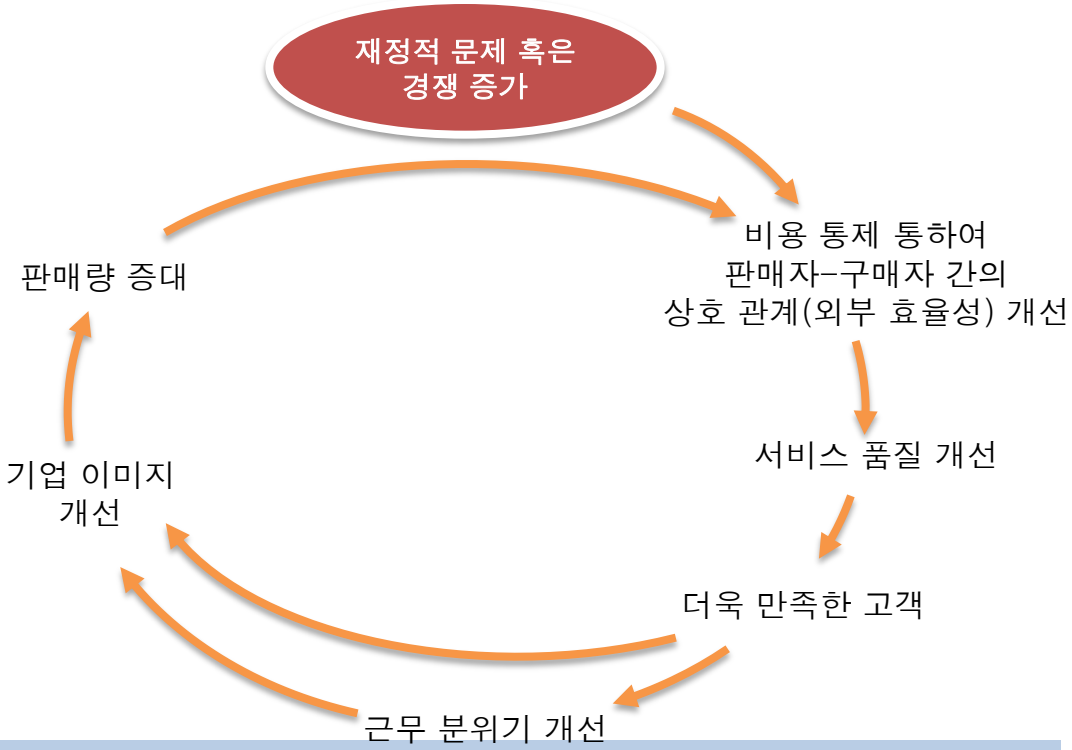
서비스와 이익에 대한 논리



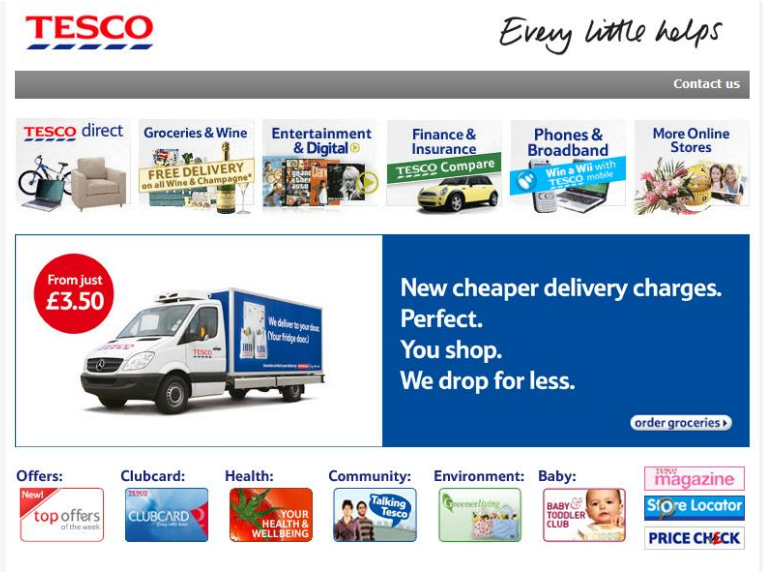
- 전략적 관리의 함정에 빠지지 않기 위해서는 서비스에 있어서의 이익 공식 인식 필요
- 생산과 운영은 내부 효율성 뿐 아니라 외부 효율성과 수익에도 동시에 영향을 미침
- 최종적으로 수익을 창출하는 것은 고객이 인식하는 품질임을 인식

전략적 관리의 함정

서비스 지향적 전략
✓ 외부 효율성과 고객과의 관계 개선이 전략적 의사 결정의 중심
✓ 이윤을 증대시키는 비용 절감과 그렇지 못한 비용 절감의 구분 필요
✓ 고객과의 상호 작용 이해 필요
✓서비스 품질의 향상으로 인한 고객 만족
→ 업무 분위기 개선, 종업원 동기 부여, 고객의 긍정적 구전



Case 3_ 외부 효율성과 내부 효율성을 동시에 달성한 TESCO



TESCO의 온라인 진출

- ✓ 1996년 영국 최대 유통 업체 TESCO의 온라인 유통 사업 진출
- ✓ 주문 처리 시 일반 매장을 이용하는 '매장형' 선택
- ✓ 매장 진열의 정비 및 디지털 카트의 도입 통하여 효율성 증대
  → 한 명의 직원이 여섯 명 고객 주문 동시에 처리
- ✓ 64개의 주문 처리에 평균 32분 소요
- ✓ 정오 이전 주문 물품은 10시 이전에 받을 수 있도록 처리

→ 외부 효율성과 내부 효율성의 동시 달성